

Founder's Notes

创始人季琦手记

一个企业家的思想、
工作与生活

Founder's Notes

创始人季琦手记

季琦
著

一个企业家的思想、
工作与生活

CS 湖南人民出版社

目录

[序言](#)

[天](#)

[一、生活即是艺术](#)

[简洁之美](#)

[人生的两个视点](#)

[社会的统一场论](#)

[乔布斯的启示](#)

[日日是好日](#)

[生活即艺术](#)

[生命的真谛](#)

[仰望天空和脚踏实地](#)

[二、终点即是原点](#)

[追寻与安顿](#)

[万物是心的映射](#)

[打坐的艺术](#)

[审美的最高境界是平衡](#)

[宋朝的优雅和奢侈](#)

[时间是人类的幻觉](#)

[地](#)

[一、我的十年创业路](#)

[第一程：携程](#)

[第二程：如家](#)

[第三程：汉庭](#)

[第一家汉庭的故事](#)

[三家企业的共同点](#)

[我的管理经验和教训](#)

[小邻居和大邻居](#)

[我的至暗时刻](#)

[中国服务](#)

[中国梦](#)

[我的创业小结](#)

[创业带给我的收获](#)

[二、做好一个企业](#)

[企业的理想和初心](#)

[市场要大，发展要快](#)
[专业化才是企业成功的法宝](#)
[取法乎上](#)
[做大与做强的辩证关系](#)
[速度的极限](#)
[建立志同道合的人才梯队——旅美飞机上的感悟](#)
[互联网焦虑症](#)
[大风和直树](#)
[创业时要注意什么](#)
[企业家和专业管理者](#)
[时代和传奇创始人](#)
[创始人要深度沉浸于产品](#)
[预期未来的经验](#)
[大连锁管理](#)
[三、华住哲学](#)
[企业哲学](#)
[华住的审美](#)
[华住的差异化定位](#)
[华住的生意之道](#)
[华住的组织之道](#)
[“关键少数”的管理之道](#)
[狼性和龙马精神](#)
[我们如何看待客户](#)
[我们如何看待员工](#)
[我们面临的最大挑战](#)
[华住未来的管理：常识管理](#)
[酒店的未来](#)
[人](#)
[一、从远方到故乡](#)
[迷失普罗旺斯](#)
[诗歌与成长](#)
[南极之旅](#)
[远行](#)
[了不起的勃艮第](#)
[选酒心得](#)
[吃饭这件小事](#)
[我的日常生活好物](#)

[故乡的味道](#)

[江南情结](#)

[二、从出离到进入](#)

[奢侈品](#)

[朋友圈](#)

[性、婚姻和爱情](#)

[商业和友谊](#)

[出离和进入](#)

[信息和能量](#)

[形而上和形而下](#)

[我们的大时代](#)

图书在版编目（CIP）数据

创始人手记/季琦著. —长沙：湖南人民出版社，2018.8

ISBN 978-7-5561-1974-5

I. ①创... II. ①季... III. ①随笔—作品集—中国—当代 IV.
①I267.1

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第095559号

创始人手记

CHUANGSHIREN SHOUJI

季琦 著

出品人 陈垦

出品方 中南出版传媒集团股份有限公司

上海浦睿文化传播有限公司

上海市巨鹿路417号705室（200020）

责任编辑 曾诗玉

装帧设计 韩湛宁

责任印制 王磊

出版发行 湖南人民出版社

长沙市营盘东路3号（410005）

网 址 www.hnppp.com

印 刷 恒美印务（广州）有限公司

经 销 湖南省新华书店
开 本 880×1230mm 1/32
印 张 9
字 数 200千字
版 次 2018年8月第1版
印 次 2018年8月第1版第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5561-1974-5

（如有印装质量问题，请与本社出版科联系。联系电话：400-106-1096）



出品人 陈晔

策划人 陈晔 蔡蕾

监 制 余西

出版统筹 戴涛

编 辑 郭大泽

封面摄影 陈漫

装帧设计 韩湛宁

美术编辑 王媚

投稿邮箱 insightbook@126.com

新浪微博 @浦睿文化

序言

我读书基本不看序言，觉得序言乃是“絮言”，是可有可无之物。如非得要“絮”序，还是我自己来序为好。

十年前，在纽约上课，正好处在金融危机的暴风眼上，感悟很多，觉得需要记录下来。后来就陆陆续续地写下来了，一写就是十年。

十年的内容涉及面很广，没有一定主题，而且写作时候的心情和认识都不一样，当要整理成书的时候，就显得杂乱无章。因此，将内容分成了三大类：天、地、人。“天”是关于形而上的内容，讲宇宙，讲时空，讲人生，讲意义等；“地”是关于企业的，关于创业、经营、生意、组织等；“人”是关于七情六欲的各种感官的事情，比如红酒、爱情、美食等等。人生于天地间，而行走于江湖。我的文字大致也是按照天、地、人这三大类来记录的。

很多人对于我十多年创立了三家百亿级的公司很感兴趣，想知道如何成功，如何创造财富，如何领导企业。但是我觉得更重要的还是形而上的思考，你的认识决定了你的行为，形而上决定了你的形而下。而作为一个人，平常生活中的衣食住行也没有什么特别之处，但正是这样的人情味和烟火味，让我们显得可爱和可亲，这本书“天”和“人”的篇幅虽然不多，但不可或缺，否则就可能又是一本商业味很浓的出版物了。

人类的思想非常丰富，语言和文字只能表达其万一，能够较好地表达思想的是音乐、诗歌和艺术，用较为抽象的表达方式来表达无穷丰富的思想。即使这些工具，仍然不能精准地表达我们脑海里的思绪。所以，文字这样的粗糙表达，不知道给我们的思想打了多少折扣，但是，聊胜于无，有这些文字，还是比没有好。

有钱的中国企业家很多，但是在生意中和生意外进行思考并记录下来的人很少。我的文笔一般，思考可能也并不深刻，但是能够十年坚持探索和记录，就是我为这个时代保存下一个有意思的切片。权且汇集成

书，算是一个时代、一个人的忠实写照。此书无意流传千古，假如能够对阅读者有所启发和帮助，也就不枉我江湖夜雨十年灯了！

是为序。

季琦
2018年6月25日于褐岩山

一、生活即是艺术

我绕了一大圈去寻找艺术，寻找艺术家，最终却发现，原来我们每个人都是艺术家，每个人的生活都是艺术品。

生活即是艺术。我们要将自己的一生当成一件最独特、最重要、最昂贵、最优美的作品来创作。

简洁之美

小时候念书，不知是因为老师怕烦呢，还是本来就如此，我发现所有考试题目的结果都比较简洁、美观。如果你辛辛苦苦地推导出一个特别复杂的结果，基本上都是错误的。数学题目做多了，我渐渐有了感觉，知道数学中存在一种“美感”。不仅逻辑上美，形式上也非常美。有一次在上解析几何课时，老师出了一道题，看谁算得快。像所有的解析几何题一样，这道题要演算好久。但我看了看题目，就直接报出了结果。老师和同学都非常惊奇，问我为何。我说，从题目本身，我感觉只有这样的形式才可能是正确结果，试着套进去一看，正好！

我想，这就是我们所说的形式美吧。

从数学到物理，再到我们自然界的规律，都存在着“形式美”。

一个有意思的例子便是“引力”，大家都知道这两个公式：

万有引力：
$$F = G \frac{m_1 m_2}{r^2}$$
，G为万有引力恒量，m是质量，r是距离。

库仑力： $F = K \frac{q_1 q_2}{r^2}$ ，K是静电常量，q是电荷量，r是距离。

一个是大到天体的引力，另一个是微小粒子的引力，但在形式上却非常接近。再想一想人与人之间的引力，也非常相似： $F = L \frac{c_1 c_2}{r^2}$ 。

L是吸引力常量，c（charisma）是魅力量，和容貌、知识、性格、财富、地位等个人特质相关，r是距离。

后来，爱因斯坦试图统一库仑力和万有引力，他想用引力场的概念来解释，但没有完成。但我坚信这个统一是存在的，一个不复杂的公式也是存在的，只是还有待于像爱因斯坦这样的高人去发现。既然微小粒子之间有作用力，那么由这些微小粒子组成的人、物体、天体也应该有相似的作用力特质。

上帝创造万物，只会遵循极少、极简单的几条规则，否则就不是万能的上帝了。

我们看上帝创造的自然界，那些花儿、动物，身上的斑纹、线条都是很优美的曲线和图形。用数学的术语来说，就是“多次可导”的函数曲线。流畅、光滑、对称，你绝找不到一种动植物有着不和谐、不规则的曲线和图形。

更不用说上帝创造的构造如此精妙的人了。从我们平常生病就看得出来人体是如何精妙。身体的任何一个部位稍微有一点点不妥，人就会感到非常不舒服。但是这么精妙的人，只需要在猴子、猪、羊的基因组里变动很小的一部分就可以构建了。男人和女人、美女和丑女、生与死之间的差异，需要变动的基因组合更少。

如此多彩的世界，如此精妙的创造，就是靠几个简单的规则改变来达成的。

作为宇宙的一分子，极其微小的一分子，人类的活动和价值观也应遵循这样的规则：用最少的资源，达到恰好的功能，并以简单、平实的形式表达出来。这，就是简洁之美的规则，所谓“大道至简”。

宇宙万物以极少的基础构件，进行不同维度的应用。因此，人类的

组织、产品的设计都应该“道法自然”，以简洁为美。

2009年3月26日

人生的两个视点

我们的眼睛总是在观察别人，在看别的事物。除了照镜子之外，很少能看到自己。现在，请移开镜子，闭上眼睛，向内看，观察自己，看看有何收获。

首先，画一根X轴，原点就是现在的你。

往左看，负轴方向是你的过去，但不是到负无穷远，而是你刚刚出生的那一刻，那个尽头是婴儿时期的你。

往右看，是你的将来，同样也不是到正无穷大，而是有限的时间，那个尽头是临死前的你。可能是个羸弱老者，也可能是其他形象。

这就是二维图示所呈现的你的一生，简洁、明了、直接而决断。

经常画这么一根X轴在你的心里，经常往左、往右看看，你可能会感到生命宝贵而短促，或者感到无奈茫然。

这会让我们有敬畏之心、仁爱之心，让我们有所珍惜。

这种审视自我的方法叫二维视点。

还有一种方法，是三维视点。

你坐稳，或者站直，沿着身体的中轴，从头顶往上拉一根无限远的直线。将你的身体留下，带上你的眼睛和灵魂，沿着这根直线往上，往上，再往上。

你会发现你的身体越来越小，越来越小。你会成为地面上的一个小点，然后小点渐渐模糊；随后，连地球也成了一个小点；再往上，太阳系成了一团模糊的星云。暂时到此为止。若再往无穷远去，超过了太阳

系，就连想象力也无法到达。

到此为止的认识，就是我们生命的三维图示。类似灵魂出窍，玄妙而孤寂。

经常从太空看自己，你会发现自己的渺小和无意义，宇宙中多一个你，少一个你，有什么差别吗？可能有，可能没有。

这或许会让我们变得谦卑和宽容。

当我们从浩瀚宇宙中收回视线，再次“内观”。想象我们进入了身体，先是某一个器官，接着是器官的组织、细胞，最后到达最小的单元——量子。

通过细胞克隆，可以复制出一个一模一样的自己。量子纠缠可能带有前世来生的因果。藏医认为，我们身体的运行规律跟天文星辰一样。佛教认为，我们每个人心中都具备一样的佛性，而这纯净真心跟宇宙万物是一体的。

所谓宇宙，是由万物组成的全体；而每一个最小的单元里面又包含了宇宙的全部信息。

每一个人，其实都是非常独特和重要的。我们是个小宇宙，我们自备佛性。这又让我们觉得完满和喜悦。

换一个视点看自己，人生便有不同。

2009年12月31日

社会的统一场论

社会分工的细化，使得各个行业的区分越来越明显。通常，不同行业的人会带有不一样的职业习惯，有些甚至固化到性格里去，成了这些职业的标签。比如财务、律师偏保守，政客重理性，牧师和善古板，艺术家个性强，商人灵活，科学家有点不食人间烟火，军人比较粗犷，等等。

但是，当你近距离地接触各个行业的佼佼者，却能发现一种明显的趋同感。他们对于事物的看法通常非常一致，心态、价值体系也趋同。

这些佼佼者有许多共通点，通过“合并同类项”，大致可以归纳如下：

一、执着、专注、心无旁骛。能在一个行业内混出点名堂的人，通常都有那么一点“二愣子”精神，不达目的，决不罢休。除了着迷和热爱，还有一份信念让他们坚持到最后。

二、不重名利，超然物外。画家在作画的时候，如果心里盘算着每一尺的价钱，估计画不出可以流传的作品。正因为这样的纯粹，他们才少了许多羁绊，才能够将自己的天分发挥到极致，取得常人难以取得的成就。

三、兼容并蓄，没有篱栅。他们不会拘泥于前人的教条，也不会局限于现存的套路，而是从不同行业、不同的人身上汲取营养，在继承人类最优秀的智慧后，进行自我创造和突破。

四、胸怀天下，普度众生。这些人总是从符合大多数人的利益的角度出发考虑问题，而不是从一己之私利出发。这样资源的配置才能带来最大的效益，而资源的耗散产生出最大效率的能量，反哺给系统，形成稳定的良性循环。

五、运气好。所有成大事的人，都有一项十分重要的因素，就是时运。很多人忽略了这个因素，总在自己身上总结经验，然后觉得自己多么能干，多么伟大。讲到运气，好多人觉得就是“唯心”，就是迷信。实际上，“时运”就是我们自己有意或无意，顺应了宇宙运行的大势，和迷信没有关系。

在对这些行业和人物进行观察的时候，我想起了登山。

开天辟地时，世上只有一座原始的山，没有上山的路。混沌初开时，一些有好奇心、有天分的人可以探索出许多不同的道路来。那些道路也没有明显的区分和定义，就像达·芬奇这样的天才，可以“探索”出许多条“路”来：画家、寓言家、雕塑家、发明家、哲学家、音乐家、医学家、生物学家、地理学家、建筑工程师和军事工程师等。慢慢地，走的人多了，绕山一圈，就有了许多条通向山顶的道路。山顶是大家所努

力追寻的目标，古人称之为“道”。不管从哪条道路上来，最终能够到达山顶的人，看到的是同一道风景。

一切学问的终点是“道”，一切文化归根结底也是“道”。

“道”是个说不清讲不明的东西。道家说“道可道，非常道”，佛家也有“顿悟”一说。不同行业的佼佼者也会经历类似“悟道”的阶段。

“道”虽然说不清楚，但“道法自然”，也就是说，“道”和宇宙万物的规律是一致的。

牛顿、爱因斯坦、霍金这三位伟大的科学家实际上都在寻找一个适合宇宙万物的“统一场”，这个“场”不仅能够反映日常物体的规律，也能反映微小粒子和巨大天体的规律，当然至今未果。牛顿和爱因斯坦最后都转向了宗教，而霍金原则上并不相信有拟人化上帝的存在，但是在探索的道路上，我看他正滑向斯宾诺莎的“上帝”^[1]。

看似如此混沌的宇宙，其运作又是如此精准与和谐。在一条看似偶然的边界上，画出了一条清爽优美的存在曲线，让古今无数英雄折腰。
[此书分享V信wsyy 5437]

人是宇宙的一部分，由人类组成的社会也是宇宙的一部分。宇宙的“统一场论”至今没有找到最后的答案，人类社会是否也存在类似宇宙的“统一场”呢？去发现更多的共性与本质，就是接近真理的道路。

2010年10月6日

乔布斯的启示

2005年，乔布斯在斯坦福大学的毕业典礼上发表演讲。这篇演讲非常著名。我想借此谈谈我的想法。

在这篇演讲里，乔布斯讲述了他生活中的三个故事。

第一个故事，是关于如何把生命中的各个点连起来的。

乔布斯从他的出生开始讲起。他的生母是一个年轻、未婚的大学生，她决定让别人收养他，但前提是收养他的人必须大学毕业。一天半夜，乔布斯的养父母接到一个电话，问他们是否想要一个意外出生的男婴，他们欣然接受。但乔布斯的生母发现，他的养母从来没有上过大学，而他的养父甚至没读过高中，因此拒绝签署收养合同。几个月后，他的养父母答应她一定会让乔布斯上大学，她才勉强同意。

到了十七岁时，乔布斯上大学了。里德大学的学费昂贵，父母是蓝领，他们几乎把所有的积蓄都花在了他的学费上。六个月后，乔布斯觉得这样做不值得。他说：“我不知道我真正想要什么，也不知道大学能怎样帮我找到答案。但在这里，我几乎花光了我父母一辈子的全部积蓄。”他退学了。在当时，这个决定让他很担忧。回过头看，乔布斯却觉得，这是他一生中最棒的一个决定。

这个决定并不浪漫。他没有宿舍，只能睡在朋友房间的地板上。为了填饱肚子，他去捡可以卖五美分的空可乐罐。星期天晚上，为了吃上一顿好饭，他必须走上七英里的路，穿过城市到达Hare Krishna寺庙。乔布斯跌跌撞撞往前走，全凭自己的直觉和好奇心，后来他发现这经历是无价之宝。

里德大学当时有也许是全美最好的美术字课程。大学里的每张海报、每个抽屉的标签上面都是漂亮的美术字。因为退学了，乔布斯不必去上正规的课，有机会去选修这个课程。他学到了花体和圣花体字体的区别，学会了怎样在不同的字母组合中调整间距等等。这些东西，当时看来毫无用处，但十年后，在乔布斯和伙伴设计第一台苹果电脑的时候，他把这些知识全都用了进去。乔布斯说：“如果我当时没有退学，就不会有机会去参加这个我感兴趣的美术字课程，苹果电脑就不会有这么多丰富的字体，以及赏心悦目的字体间距。”

十年后往回看，一切都非常清晰，每个点都连接起来了。

乔布斯总结说：“你一定要相信，这些小点也许在你生命中的某个时候会连接起来。你总得相信点什么：你的勇气、宿命、生命、因缘……不管什么。这个过程从没有让我失望过，只是让我的生命与众不同。”

这个故事实际上是说，是金子，在哪儿都能发光。不怨天，不怨地，关键在于我们自己。我们有时总是抱怨命运不好，出身不好，时代

不好，或者公司不好，行业不好，领导不好。实际上，你生活中的每一件事情都说不准是未来某件事的因缘。当我们看上去碰到挫折的时候，它可能带给我们下一次崛起的力量。

我出生在农村，小时候在农村碰到的许多困苦给了我的身体和心灵足够的历练。后来在生活中碰到许多困难和挫折时，它们就变得容易打发了。一个在农村泥土里打滚拼搏出来的孩子，在未来的事业、工作中还是比较能够抗压和忍耐的，追求成功的欲望也比较强烈。现在许多成功的企业家、政治家、艺术家，小时候都比较不容易。困难如果没有把我们压垮，就会让我们变得更加强大。过去的困苦，成就了我们的进取和坚强。要是我生活在条件优越的家庭和环境里，我怀疑自己是否能有足够的闯劲和韧劲，支撑自己连续十多年艰苦地创业。

我毕业分配的时候，因为户口问题进不了外企宝洁，只能进了一个国企——长江计算机集团。国企几年的经历，让我真正地了解了社会和人性；也因为不适应国企的环境，我逼迫自己下海创业，才有了后来的携程网、汉庭等。如果我进了宝洁，中国可能多了一个职业经理人，但少了一个创业者、企业家。

我是1985年进大学的。那一年，我们学校有很多优秀的同学保送进大学，有些去了南京大学，有些去了东南大学。因为我平常比较调皮捣蛋，大约老师们觉得我不够“又红又专”，保送的名额没有我，后来我不得已参加了高考，报考了上海交通大学。在大学的时候，隔壁班有个同学叫万辉。正是因为他的介绍，我认识了回国寻找机会的梁建章，和在德意志银行干活的沈南鹏，后来我们三个（加上范敏）都参与创办了携程网。如果我被保送进南京大学，可能就不会有携程网这个故事了。

不管眼前的道路如何，即便有时候生活让我们没的选择，只要我们心里有信念和理想，生命中的每一件事情、每一个人都有可能成为我们生命中重要的一个点。这些点连起来，就是我们每个人独特的人生。平庸还是伟大，富贵还是贫贱，成功或者失败，幸运或者倒霉……都是这些小点连起来的轨迹而已。

第二个是关于爱和塞翁失马的故事。

二十岁时，乔布斯和伍兹在乔布斯父母的车库里创办了苹果公司。十年后，它发展成了有四千多名员工、价值超过二十亿美元的大公司。公司成立后第九年，他们发布了最好的产品麦金塔。但也就在那一年，

他被自己创立的公司炒了鱿鱼。原因是，在苹果快速成长的时候，他们雇用了一个很有天分的家伙和他一起管理这家公司。在最初的一两年，他们合作得还不错。后来，他们对未来的看法产生了分歧，最终两人争吵起来，而董事会并没有站在他的那一边。

三十岁的时候，乔布斯出局了。对他而言，这是灾难性的打击。最初的几个月，他不知该做什么。他甚至想过离开硅谷，离开这一切。但他渐渐发现，自己仍然热爱所从事的事业。在苹果公司发生的这一切丝毫没有改变这个事实。于是，他决定从头来过。

事实证明，被苹果公司炒鱿鱼是乔布斯一生中最棒的事情：终日为功名所累，还不如做一个开创者来得轻松。他如释重负，进入了生命中最有创造力的一个阶段：创立了NeXT软件公司和皮克斯动画工作室，还认识了他后来的妻子。在后来的运作中，苹果又收购了NeXT，他又回到了苹果公司。他在NeXT发展的技术，在苹果后来的复兴之中发挥了关键的作用。

如果没有被苹果开除这件事，后来的这些事情一件也不会发生。乔布斯说：“有些时候，生活会拿起一块砖头向你的脑袋上猛拍一下，不要因此失去信仰。我很清楚，支撑我一路走下去的，是那些我所爱的东西。你需要找到你的所爱，工作如此，爱人也是如此。你的工作将会占据生活中很大的一部分。你要相信这份工作是伟大的，你必须先热爱它；你只有坚信自己所做的是份伟大的工作，才能怡然自得。如果你现在还没有找到，那么继续寻找，不要停下。只要全心全意地去寻找，在你找到的时候，你的心会告诉你的。”

我们很多人都可能碰到类似的事情。生活会给你带来起伏，在低谷的时候，你会对生活失去信心，无所适从。但中国古代早有故事说明其中的玄机：塞翁失马，焉知非福。

挫折对于强者而言只会是养料，甚至是反弹的后冲力。乔布斯没有经历这次“被辞退”，可能不会有今天的成就，他的人格也不会这么圆润。

人类亘古以来一直在探讨一个问题：如何度过我们的一生。许多人不会去想这个问题，许多人痴迷于一些东西（权、钱、名、利等），看不清楚。乔布斯的回答是：找到你的所爱，将你生命中所有的时间花在你的所爱上面。不要为别人活着，要为自己活。在生命的最后时光，他

也是秉承这个原则。他将他的最后时光留给了家人，只见了少数几个外面的人。

世界上最幸运的事情，就是能够将工作和所爱结合在一起。巴菲特说，他每天早上都是拎着公文包，哼着小曲，踏着舞步去上班的。这样的境界就是热爱工作的境界。当然，不一定每个人都能够像巴菲特这么幸运。你要么爱上自己的工作，要么换一个你爱的工作。哪怕只是为了谋生，也要找一个喜欢的行业和公司。

你可以有无数种可能的方式度过自己的一生。从幼儿园开始就为了上名校折腾，毕业以后希望找到高薪的工作，工作以后追求豪宅、名车，有了孩子以后再开始新一轮追逐。如果这就是你的所爱，也未尝不可。但，我们是否还能找到一些更深远、更永恒、更精神一些的生命价值呢？

没关系，直接的、物质的所爱也可以。只要我们能找到，并且那是我们内心真正需要、真正所爱的就可以。为之奋斗一生，就是值得。

第三个故事关于死亡。

在这篇演讲的一年前，乔布斯被诊断出患有癌症。那天早晨七点半，他做了一个检查，报告清晰地显示，他患有胰腺癌。医生告诉他，那可能无法治愈，他也许还能活三到六个月。医生建议他回家，整理好自己的一切。那意味着，他将要把未来十年对小孩说的话在几个月里面说完；要安排好后事，让家人可以尽可能轻松地生活；意味着，他要说“永别了”。

但后来，乔布斯做了手术，“痊愈了”。

那是他最接近死亡的时候。也因此，他对死亡有了更深刻的理解。乔布斯想到：“死亡是我们每个人必然的终点。没有人可以逃脱。也应该如此，因为死亡是生命中最好的发明，是生命的必由之路……你们的时间很有限，不要浪费时间去过其他人的生活。不要被教条束缚，那是其他人对生活的思考。不要被其他人嘈杂的观点掩盖了你自己的内心的声音。还有，最重要的是，你要有勇气去听从你的直觉和内心的指引。在某种程度上，它们知道你想要成为什么样子，其他的事情都不重要。”

在大学里学英语时，有一句话，我看了一眼，至今难忘，叫“Listen

to the sound of your heart（听从你内心的声音）”。我们不知道未来是什么，也不知道哪条路可以通向成功，更不知道前方会遇到什么。与其扔骰子，不如听从内心的声音，一路向前。失败了也不会后悔，因为是你的内心要去那里。成功了，你内心的声音会更加坚定和清晰，你的人生也会更加绚丽和精彩。

乔布斯2004年查出有胰腺癌，做了手术，以为可以治好。想不到七年后，他还是走了。这七年，乔布斯给世人带来了太多的精彩，苹果的股票也从十七块上涨到四百块（实际上苹果的股票飞涨正是从那个时候开始的）。乔布斯好像在和生命赛跑一样，不停地创新，不停地出新产品，不停地带给大家惊喜。在诊断出癌症后，乔布斯也可以退出日常工作，安心养病，慢慢调理。说不定这样，他的病情不会反复，至少不会恶化。那他还能有十年、二十年的时光，陪他的孩子们一起成长。但乔布斯没有选择这样的道路，而是全身心地投入到自己所爱的事业里。他比以往任何时候都知道生命的可贵，因此更加拼命和努力。这样的强度，就是一个平常人也不一定吃得消，更何况一个患有癌症的人呢！我们今天能够用到这么好的苹果产品，都是乔布斯以心血和生命成就的。

生命对每一个人都是一样的，不多也不少，不偏也不倚。一个人不管多么能干，多么成功，如何聪明，甚至不管如何伟大，如何位高权重，都难以回避死亡。这是每一个人——伟大或者平凡，富有或者贫穷，高贵或者低贱——最后的同一归属。

想想死亡，尽管我们是一脸的无奈和虚无，但活着时还是要“stay hungry, stay foolish（求知若饥，虚心若愚）”啊。

2011年10月9日

日日是好日

假期里也常有诸多烦恼。

比如，恭贺信息。我没有发信息问候的习惯，但经常收到别人的短信、微信。这时候，不好意思不回，但回了又要花费许多时间，很是麻烦。而自从有了发红包的功能后，就更麻烦了。别人跟你要红包，你总

不能不给吧，好歹也是个老板。但是问候短信、微信，除了肥了电信公司和腾讯外，其实真没什么用。在节假日给你发问候的，多数是平常不熟悉、不联系的人，借此和你套套近乎，温润一下关系。熟悉的人，是不需要借节日来问候的；不熟悉的人，问候了也是白问候。在一大堆问候短信、微信里，你觉得给自己加了多少分？增加了多少的感情？

另外一个烦恼，是我平常很忙，节奏紧张，一放假神经松弛下来，反差太大，身体反而不适应，容易生病。

假期应酬也多。且不说有拜年、送红包、吃团圆饭、参加各类聚餐等重头戏的春节，就说中秋送月饼、端午寄粽子、圣诞跑大趴也够你忙的。太多的应酬更是沉重的负担。

至于假期其他的负面事项也都是大家所熟悉的：高速公路免费带来的拥堵、每年春运造成的全国性大迁徙、烟花爆竹带来的污染和扰民，等等。

几年前，我就开始尝试在海外过年，还为此取了一个名字，叫“逃节”，效果还不错。然而现在，出国过年俨然成了新的时尚，应酬也随之追到了国外，简直是逃无可逃了。

所以解决问题的方法只有一个：修心。

前一阵子流行“拼命工作，拼命玩”的做法，认为理想的生活是不断在这两个极端之间来回切换。我不赞成这样的观点。且不说拼命工作容易造成身心疲惫，就说在两个极端之间不断交错，人体的交感和副交感神经也很难调节，长此以往，很容易造成植物神经紊乱。

静下来想想，几乎所有的节日都是人类自己定义的。所谓节日，本来都是普通平常的日子。人们为了纪念、庆祝、传承，或是宣扬某种“美德”，甚至就是为找乐子找理由、找借口，定义出来的。

因此，如果我们能怀着平常心看待每一天，无论是上班还是放假，去除分别心，珍惜每一天，享受每一天；如果对人生能有美好的憧憬；如果心怀远大的理想；如果能肩负起集体的责任；如果有梦想要去实现.....那我们的每一天都会非常快乐和开心，哪还有什么工作和放假的区别？

今日的我，已没有上班、放假的分别。

每天早上起来，心里都满怀让企业更好的理想，而且自觉我的工作很有意义，因为能够影响众多（每年近亿人次）中国人出行和差旅的生活。当他们远离熟悉的城市和家，我们能够提供温暖可靠的产品和服务给他们。华住的众多酒店，能够让他们安放疲惫的身心。我每天工作完毕，心里的喜悦也是满满的，为一天里完成的许多成就高兴，为想到、听到的好想法陶醉，为遇到有意思的人开心。

在节假日里，我也不会停止对企业的关注和思考。有时在这样的时刻，你会更有高度感和优越感。许多大的战略思考和文章，我都是在飞机上或万众喧嚣的假期里完成的。身在何处，反倒无所差别。

小时候看电影，总是将人分为中国、美国，八路、鬼子，好人、坏人；后来，我发现世上的人（也包括电影里的人）有太多不同的分类法，简单地分成两类是没法反映真实世界的。在一个高度复杂的社交体系里，为了方便和简单，我们习惯给万事万物、芸芸众生贴标签，根据出身、学历、职业等。所谓时尚、流行，所谓道德、习俗，也都是标签的一类。标签（语言、文字是最普遍的标签）限制了人们的思维，人为地设定了边界，画地为牢。当你不用二分法（比如对和错、好和坏）去看待一切，当你不给任何事物贴上标签，当所有的边界和可能都被打开，你会发现这个世界原来如此美妙！

行文至此，我心生喜悦，不禁想起一首禅诗：“春有百花秋有月，夏有凉风冬有雪。若无闲事挂心头，便是人间好时节。”抱着这样的心情看时光，看日子，你就会发现，日日是好日，夜夜是春宵。

“日日是好日”，是没有分别心，是一种禅心。在我们这个物质化的世界里，在这个碎片化的时代中，能够保有一颗无分别的禅心非常有必要。

2016年2月14日
于东南亚某处

生活即艺术

前几年，为了做好中档酒店，甚至向高端品牌进军，我感觉自己也必须升级，再也不能是圆领衫、牛仔裤的范儿，就开始附庸风雅。参加各类画展，见艺术界人士，自己也试着做些收藏。

刚开始是瞎买，还好我那时没放开，没花太多冤枉钱。后来，我就听一些圈内朋友的意见去买，弯路是少走了，但是那些花费不菲的作品，我看来去就是没感觉。再后来，我终于明白，就像人们对于美女的观点大多迥异一样，我怎么能够依靠别人的审美去收藏呢？花了钱，买的是别人的喜欢。即使是专家、名人的喜欢，也是他的，不是我的。收藏好比娶媳妇回来，天天看着她，自己不喜欢，那终究是不对的。

我的艺术底子差，不易看出作品的价值，而价格差异也好大，少的几万，多的几千万，那如何是好？慢慢地，我理解到，藏家其实是艺术家的赞助人。我们在收藏作品的时候，除了满足自己以外，也是在帮助艺术家维护他们的生活方式，帮助他们专注于他们自己的理想国。

我收藏的条件也就演化成：喜欢作品、喜欢人、价格能够承担。这三个条件同时满足，我才会收藏。因此，我得深入了解艺术家的生活、思想，以及他们的价值观。

艺术家们都很有意思，他们也有许多共同点。比如，他们都极其“自恋”，不管是真的假的，他们首先是被自己感动了。他们的生活总是在理想和现实中摇摆——但很明显，他们喜欢生活在梦想里，不擅长现实生活中的柴米油盐。作品是他们内心的投射，他们通过艺术作品来完成自我的表达。

有位大师擅长画大画，他的作品大都以黑色为主，且多为悲剧题材，很震撼观众。有一次，我跟他一起候机，发现为保险起见，他们一家要分别乘坐两个航班。他对世界如此悲观，是不是正因如此，才激发他画出了伟大的作品？

还有一位雕塑大师，思想和性格都特别有力量。我买过他的小型作品，但当他的大型雕塑在我家院子里竖立起来后，我才真正感觉到他作品的那种气势：傲然，有力，坚定，自信中透着些卑微和虔诚，充满了对自然的尊重和敬畏。

有位著名的摇滚歌手，除了偶尔搞雕塑，还创作油画。我收了一幅他的大幅油画，回来后却发现很难挂，因为他的画跟他的歌很像，特别有

性格，调侃中带点痞性，浓艳中带着批判，那种大胆和率真跃然纸上，但很难和环境融合。不管是歌还是画，都是他的表达。

有一天，有位著名艺术评论家发了一篇福柯谈生活艺术的文章给我，里面有一句话：“每一个体的生活难道不可以是一件艺术品吗？”一语点醒梦中人。

是啊，技巧已不再重要，表达形式已不再重要，艺术作品其实是艺术家形而上的形而下表达而已。有思想的艺术家的作品，伟大的灵魂才会诞生出伟大的作品。

而他们的生活本身，也是他们的作品。

既然杜尚随手拿来的小便斗，签上名就可以让它成为一件艺术品，那么每一个人的生活本身更应该是一件艺术品。福柯说：“从自我不是给定的这一观点出发，我想只有一种可行的结果：我们必须把自己创造成艺术品。”

这就是我在附庸风雅的探索途中得到的意外收获。在这样的思想指导下，我的生活也发生了一些变化。

我们上海办公室是租来的。原来是一个非常破旧的老房子，租期也很短。几年前入住的时候，也算是认真收拾了一下，但总觉得有很多可改进之处。比如，我书房和阳台的前面有一扇门，还有一扇可以完全开合的落地窗。我觉得空间太散了，于是将门封起来。这样调整后，书房的房间就完整了，阳台的私密性增加了，还多了一面可以挂画的整墙。尽管是租期很短的房子，但为了完美，我还是要不厌其烦地调整、修改，直至自己满意为止。

对待生活的态度，不在于天长地久，不在于千秋万代。如果把生活当成一件艺术品，就应该把握当下的每一种可能，做到尽善至美。这里不存在商业的盘算，人情的练达。在力所能及的范围内，创造出自己满意的生活来。不是等待，不是幻想，而是生活在当下。

由于工作的关系，我经常出差。俗话说“在家千日好，出门一时难”，出差还是很累、很辛苦的，为了让差旅生活不那么枯燥、无聊，我给自己准备了一些简单易行的出行锦囊。

菲利普·斯达克（Philippe Starck）设计的无线耳机，除了可以在飞机上听音乐，还可以接听电话。有时候用iPad Pro看连续剧可以听伴音，即使去上洗手间，这个距离蓝牙也不会断。

精选小包装茶叶或者袋泡茶，都是平常我喜欢的茶叶，在飞机上或者到了外地，拿出来简单冲泡，可以享受到美味精致的茶水。我最喜欢的一种叫茶祖的老树袋泡茶，茶叶品质好，冲泡容易。

除了茶，我还随身带一个小香插，一盒短枝沉香。到了住的地方，熏一支小香，旅途劳顿立马就消去了，万事美好。包括洗发水和沐浴液，也是带上平常喜欢的牌子，纯精油调配出来的味道，能够给感官非常美好的信息，令人一下子觉得神清气爽。

这些生活小细节，对我来说花费得起，也不会带来额外的负担，却让我精神上很愉悦，更热爱生活，好好工作，好好做事，好好待人。

无须刻意而为之。我将生活看作自己的作品，坚持将生活的美学贯彻其中。

至于事业，我已经创立和共同创立了三家纳斯达克上市企业，每一家市值都超过了十亿美元，再去创业实在没有挑战啦，但假如我手里的企业，被我做成行业里的全球第一，这个才有点意思。

我已不再需要通过事业证明我自己，更不必通过事业积敛财富。做一些我没有做过的，不断地突破自我，以面对不确定的未来，这才是我对事业的态度。事业是我生活里不能缺失的一部分，可以让我保持一种不断学习和思考的状态，可以不断挑战我的智慧，可以将我的价值观付诸现实，可以改善相当大数量人的生活。事业增加了我人生的醇度。

当明白生活即是艺术的时候，我想做的就是不断地去做自己没有做过的。

已知的我已经知道，未知的才是我想知道的。再次引用福柯的话：“在生活和工作中，我的主要兴趣只是在于成为一个另外的人，一个不同于原初的我的人。”

佛说，佛在你心中，众生皆具佛性。

我绕了一大圈去寻找艺术，寻找艺术家，最终却发现，原来我们每个人都是艺术家，每个人的生活都是艺术品。

生活即是艺术。我们要将自己的一生当成一件最独特、最重要、最昂贵、最优美的作品来创作。

2016年2月15日

生命的真谛

请静下心来，尽量跟我一起想象现在我感受到的情景：窗外的群山、流云、落叶、小黄花、薄雾、树、迷迭香、石头的建筑、玻璃窗里的影子、远处的灯火、壁炉的轻烟.....

它们已存在不知多少个世纪。当我凝望这些事物发呆，恍惚中，不知今夕是何年，何年是今日。人类的一切纠结、挣扎、明争暗斗、尔虞我诈、争名夺利、丰功伟业、爱恨情仇、活色生香、杯弓蛇影、使命和酬应.....都在这凝视里淡去、飘走，有的只是眼前的虚幻，抑或当下.....

人类这样子生活了很多年。在我之前，有许多人在这样的当下生活过；在我之后，还会有许多人这样生活着。

在这个恍惚的时刻，我不禁自问到底有没有来生，还是只有这一辈子？我生有涯，如何将有限的时光花在那些值得花的事情上？

我从小受的是正统的教育——唯物论，还夹杂着许多意识形态的东西。成长过程中，一股野蛮鲁莽的生长力量让自己一味地向“上”奋斗、努力，根本不信一切唯心的东西，觉得那些都是蒙昧。但在几乎穷尽了一切可能的唯物后，在看尽了人间的许多风景，历尽了许多事业的艰辛和成就，阅过了众多的人事物后，我不禁问自己，我是不是同样掉在唯物的蒙昧里呢？

这几年，我读王阳明的心学、佛教的觉悟方法、老子的《道德经》，又再看尼采的权力意志、叔本华的生命意志、海德格尔的存在主义、福柯的生存美学.....好像一以贯之，都是唯心的理路。而且，我的

内心似乎跟这些“唯心”的观点更加合拍一些。[此书分享V信wsyy 5437]

打开唯心这扇窗后，我发现自己越来越向着“心”的方向发展和演变，更多地去阅读佛教尤其是禅宗的书籍。我开始打坐，开始重读王阳明的《传习录》……

但对于来生，我还是不甚明了，不甚确定。从最初的0%到如今的60%以上，虽苦苦寻觅、考据，还是不甚有把握。不过没关系，就像我很久前写的一篇名为“生命中的两种假设”的文章一样，我也可以假设生命有两种可能性：一种有来生，一种没有。

假如有来生，不管是按照佛教的因果报应，还是量子力学的量子纠缠，都应该扬善避恶，让有限的生命陪伴生命中的所爱，不能也不该为了一时的欢愉，伤害他人、他物；反之，应该尽量创造美好，造福万物。那些算计和虚荣都是虚妄，毫无价值，毫无必要。所有的纠结和挣扎毫无意义，不过是自寻烦恼。法自然，顺自然，不仁不德，不伪不妄，至简而不淫物。

假如没有来生，只有这一辈子，人更应趋善避恶，不作恶，不蹉跎，顺从内心，做自己。将仅有的时间花在那些值得花的地方，将时间、智慧、物质跟身边有缘、相爱的人分享，与他们共度美好生活。

回头想想，我曾把那么多的时间浪费在那些无聊、无意义的事情上！那些没有必要的应酬，那些不相干的人，那些没有意义的局，那些原本可以陪伴我至爱的无聊时光……

我生也有涯，而美好无涯。当我离开这个世界，应不后悔，不遗憾，不感到人生虚度。值得我珍惜、令我不悔的一定不是那些名、利、虚荣、成败。最有意义的一定是顺从我的内心，活过，爱过，创造过。

年轻时思考生命的意义（意义是由客体定义，主体只有过程的意义。对于个体而言，生命无所谓意义，只有过程和当下），前几年体察“求真、至善、尽美”，如今我体悟到，不管有没有来生，人的一生都应该“真实、善良、美好”（这一点类似于王阳明的“致良知”）。

我只是这个世界的过客。不管会不会回来，我没有理由自大，也没有理由自卑。我不害怕失去，也不喜乐得到。我不必慌张地抓紧感官的欢愉，也不必自寻烦恼，纠结在思想的循环中。不回来是顺道，回来是

因缘。

众如斯，皆如斯，恒如斯。万物由心，心随万物；一归万物，万物归一。

2017年1月17日

仰望天空和脚踏实地

年轻时，尤为喜欢毛姆的《月亮和六便士》。书里的主人公“和许多年轻人一样，为天上的月亮神魂颠倒，对脚下的六便士视而不见”。月亮象征着一种美妙的精神境界，而六便士这种小面额硬币代表着世俗的蝇头小利。

那时，我也是如此，为天上的月亮神魂颠倒，对一切理想主义的东西感兴趣：草地上的诗歌朗诵、罗曼·罗兰的《约翰·克利斯朵夫》、尼采的哲学、萨特的存在主义……我们在物质上可以说什么也没有，也没什么物质追求，但精神的富足平衡了物质的匮乏。

后来踏入社会，下海经商，数次创业，跟那些理想主义的东西越来越远，偶尔酒酣耳热之余，仰望天空，想想当初的理想，对比当下的现实，感慨万千！因为理想主义者柔软而细腻的内心，在冷峻的现实中不但毫无优势，反而容易受伤。

人到中年，内心平和安静下来，那些理想主义的东西又浮现出来。正像月亮，虽然乌云会遮住她，但她依然在那里。回顾自己的过往和实践，正是大学时代那些理想主义（形而上）在现实中的实验和表达（形而下）。没有当初的高远，我不一定能走这么远，可能会陷在物质的泥潭里，不能自拔；可能会掉进世俗的温柔乡，麻木不仁；也有可能被内心的自尊蒙蔽，在虚荣和自我中耗尽一生。

这几年，我也接触了一些搞文化艺术的朋友，他们都是一些特别理想主义的人，那种理想劲儿跟我大学时代很像。在现实生活里，有些依然坚守纯粹的理想，有些愤世嫉俗，有些成了极端的人。当理想主义找不到出口的时候，激烈和极端就变成了某种自我伤害。我很普通，也比

较幸运，我所经历的磨砺反而使我更平和。在当下，即使很多理想依然找不到出口，我也依然认为应该往美好的方向去奔，而不仅仅是讽刺、批判和否定。曾经我们凭借“破”的力量和勇气，让这个国家和民族走出了漫长的阴影和禁锢。到了今天，仍然有许多地方需要改进，需要突破，但这个时代最需要的是建设的力量，是创造的力量，是让人民生活得更加美好。

卡夫卡在《午夜的沉默》中说：“人要生活，就一定要有信仰。信仰什么？相信一切事和一切时刻的合理的内在联系，相信生活作为整体将永远继续下去，相信最近的东西和最远的东西。”

我坚信，人能够信仰一点什么比什么也不信仰要好。

到底信仰什么，没有那么重要。所有的宗教都标榜自己是终极真理。也许它们只是终极真理的一个方面；也许在信它们的人那里，它们就是终极真理。不管怎样，宗教带给人的平静、安宁、和平、善良，确实让许多人的内心得以解脱，获得抚慰，让普通人能够从世俗的生活中瞥见灵性的光辉。

不仅宗教如此，对企业理想的信仰、对梦想的信仰、卡夫卡说的“相信最近的东西和最远的东西”都是一种信仰。

理想、信仰就是毛姆所说的月亮。只有月亮而不顾及便士的生活是无法美好的。实际上，东方哲学的“中庸”“执中”，跟西方的辩证法一样，说的都是万事万物要平衡，所有的极端都是偏执。我们可以在诗歌、小说中将理想主义发挥得淋漓尽致，但现实生活中两者都需要。没有理想和信仰，就没有高度，走不远，格局不大；没有现实和经济，理想的翅膀就容易折断，掉在愤世嫉俗陷阱里的可能性极大。

不管是“仰望天空，脚踏实地”，还是“月亮和六便士”，都没有这一句来得生动：“可上九天揽月，可下五洋捉鳖。”鳖就是俗称的“王八”。虽然不太好听，但是话糙理不糙。

如果要想在商业上成就一番伟大的事业，就必须既能“揽月”也能“捉鳖”。那些日常中的琐碎、精细、计算大概就是“捉鳖”这一类吧，而对理想和信仰的执着，则属于“揽月”的范畴。

熊彼得说：“资本主义的典型成就并非在于为女王提供更多的丝

袜，而在于能使丝袜的价格低到工厂女工都买得起的程度。”织丝袜就是“捉鳖”，丝袜不再是女王的专宠，而是能够让女工买得起。在这个角度上看待企业的意义，那就到达了“揽月”的境界。

同样是织袜子，观念不一样，意义也就不一样。正像佛教所说，发心最重要。做事情の初心就是佛教所说的“发心”。

有了正确的“发心”，看清了意义，前行路中就会更有力量，也会得到更多的认可和帮助，才更有可能创造出“发心”里的美好。[此书分享V信wsyy 5437]

这也正是一个人、一个企业，既要能够“九天揽月”又要能够“五洋捉鳖”、既要“月亮”也要“六便士”的原因。

2018年2月4日立春
于新加坡