

白领

1999

《万科》周刊精选

WHITE COLLAR

企业
视角



C53
55-上

白领:1999

主 编
单小海

编 委

王 永 飏	黄	芳
季 蕾	乐	曼
江 向 东		

花 城 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

白领 1999/《万科周刊》编辑部编. —广州:花城出版社,
2000

ISBN 7—5360—3226—9

I. 白… II. 万… III. 社会科学—杂文集 IV. C539

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 00280 号

白领：1999（上）

《万科》周刊精选

《万科》周刊编辑部 编

※

花城出版社出版发行

(广州市环市东路水荫路 11 号)

广东新华发行集团股份有限公司经销

深圳市鹰达印刷包装有限公司印刷

(深圳市罗湖区水贝一路水贝工业区 21 栋 2 楼)

850×1168 毫米 32 开本 10 印张 1 插页 288,000 字

2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—3,000 册

ISBN 7—5360—3226—9

C·14 (上下册) 定价:32.00 元

如发现印装质量问题,请直接与印刷厂联系调换

【 《白领》的意义 】

首先必须提及的，是一本叫作《万科》周刊的企业刊物。在这本刊物里，剑走偏锋的经济评论、入骨入肺的管理论断、以及一些颇为感性的都市散文，诸如此类的文字以一种随意的姿势组合和呈现，构成这个喧闹时代的一个小小的剖片。而经过一年的累积、沉淀，和几个年轻人在这个岁末的忙乎，集成了这套名为《白领：1999》的小书。

流失是理所当然的，活泼的、放松的、原生态的，这些《万科》周刊的特质在修剪、汇编成册后显然有所流失，象生动的表情在面对镜头时的骤然生硬，象时光流走余下珊瑚的骨骼。

对《万科》周刊的读者来说，《白领》并不是一个陌生的称谓。在 93 年的夏天，在 99 年的春天，我们已经印制过两套相同性质的册子。今天，我们继续集结这一年的文字，并给“白领”这个名词加上年份的后缀，既是表达对自己传统的肯定，也是延续我们对这个时代和这一群人的观察和记录。

当然，今天，“白领”这词儿听起来颇有可疑。比如说，有的人就宁愿把这群人指称为“中产阶级”——后者听起来显然更具有学术意味。但是，根据我的经验，指望为一个形成中的事物寻找最契合的命名，结果往往都将被证明是一场徒劳。好象是叶芝说过：“那时候，海水还没有形成蔚蓝和思想”。

那么，在《万科》周刊眼里，“白领”这两个简单的汉字，究竟意味着什么？

正如我反复诠释过的那样，作为动词的“白领”，首先应该是一种现实的理想主义态度：思考，但不故作高深；追求，然而并不偏执；幽默，但决不流于油滑；勇于自嘲，但反对消解一切；有激情，同时拒绝狂躁；有立场，仍然宽容地对待别人的选择。不一定得是交响乐，不一定得是进行曲，在这个众声喧哗的年头，《万科》周刊只想唱一支属于自己群落的歌。

《万科》周刊创刊于 92 年的春天。最早，和所有企业内部读物一样，它只

是作为它的母体——万科企业股份有限公司的一份周报，担负着上传下达的任务。但是在之后的岁月里，在王石、在六任主编和编辑同人的努力下，它渐渐生成了超越企业单体的视野，并被赋与了相对独立的品格。

乍看上去似乎有点矛盾，《万科》周刊的品格与它背后的万科公司是如此地密不可分：15年来，万科的理想是在中国成就稳健的新兴企业，与之相应的，《万科》周刊给自己的定位是“企业视角、人文情怀”，它的理想，是成为中国新兴企业的公器和助推器。

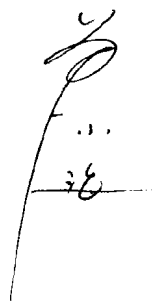
正是《万科》周刊的内部身份使这一梦想成为可能。因为“内部”，我们能够更真切地关注那些真正的问题；因为“内部”，我们能够更贴近地去体味和考察企业的运作；因为“内部”，我们能够不计功利地去思考企业的将来。

有意思的是，我的前任曾经抱怨《万科》周刊的特殊角色。或许是因为急于获得主流话语的承认，所以他把这份刊物称作一个“怪胎”。但是恰恰相反，正是《万科》周刊的这种特殊身份吸引了我。“边缘”使我们得以摆脱意识形态的侵蚀，躲开大众话语的强行复写。不再是隔靴搔痒的高谈阔论，不再是云里雾里的信口雌黄，而是对企业运作和经济生活的一份同情心，一份平常心。

中国的企业正在成长，未来中国的面目正在为这些经济力量决定和改变。鼓呼也好，反对也好，每一个人都不应该对这一切无动于衷。因为，我们的生长不在时代之外。也正因为如此，这样的舞台，这样的一份经历，殊可宝贵。

98年的春天，我说，选择一座城市，就是选择一种生活。感谢深圳，在我最彷徨的时候接纳了我，使得我当初对它的主观排斥一拳落空；感谢万科，它接受了这个激烈的青年，并慷慨地给他观察和融入新鲜沸腾的生活的窗口，以及，自由。

踏着大地行走，在边缘歌唱，这就是我们关于新世纪的梦想。



企业视角

【王石说】

“权威”也是企业的一种资源。但由于是在过去不规范环境下培养出来的,往往会伴随着夸大权威作用的个人崇拜,听不进专家建议的言谈……其负面影响显而易见

- 3 王石说:“我辞去总经理职务不应该是新闻”
- 8 四问王石
- 11 98 万科大事件:银都股权转让
- 14 大量积压和大量开工并存
- 17 是什么拉动楼价下降?
- 21 王石:“玫瑰园破产是必然的”
- 24 王石:财富归来

【万科为什么】

怯于行动,是我们时代的特征。所以我崇尚那些勇敢的行动者,天下事,或激或逼而成者十之大半。当然,你首先得明白自己能做什么

- 29 我指着大海的方向
- 30 以平常心度平常事
- 32 欢迎你,我的 1999
- 34 向兔子同志学习
- 36 海阔天空人自知
- 40 试解“万科选择房地产为核心业务”之谜
- 44 最初的日子
- 50 感受强烈的几件事
- 53 做一个真正的总经理
- 56 悟出了一点道理
- 59 好一个闫威
- 61 管理者期权

63	企业“OA”之路
68	团队精神,梦幻组合
73	从“孔雀开屏”到“灵巧制导”
78	品牌经营与品牌认知

【面对面】

中国的房地产市场,不是清水一杯,它上面是油,下面是水……我喜欢在油里生存

83	邓智仁:“做地产,很累!”
92	黄建业:等待黎明
99	潘石屹:喜欢在油里生存
108	站在男人群中的女人
112	林少洲:让我们来设一个门槛吧
117	星园答问录
124	周小丽:让自己觉得很棒
130	最重要的是执行力

【地平线】

“市场是一条理性的河流。”但是,在房地产发展的现阶段,很显然,这条河流的航标还有待确立

137	万科地产的下一个十年
141	拉住传统的衣襟
144	今天我们怎样面对投诉?
147	四季花城四季花
149	人,诗意地栖居
154	许安之和他的“后小康住宅”
158	禅与酷
160	一条没有航标的河流
165	讲政治、讲文化的北京房地产市场
168	用什么衡量房价高不高?
170	难点、热点、敏感点
175	现代城里看现代
178	我看投诉

182	城市批判
186	零度建筑
189	长官意志:建筑师的厄运和幸运
191	家园:梦想与现实之间

【思筹之路】

让企业成为企业……

199	中国改革的“阿喀琉斯之踵”
203	制度重于技术
206	想要经济增长吗?就疯狂英语吧
208	“抓大放小”与职业经理
212	重组断想:打破所有制藩篱,实现资源更优配置
216	琢磨成本
219	虚拟现实主义之钥
221	市场革命与社会革命
224	顾恺之吃甘蔗的经济观
226	曼德尔、减税与中国经济
229	“亚健康状态”与经济学的梦幻
234	中国人的日子怎么过?
239	且来“幽经济学家一默”
244	如何看待“存差”?
249	“逃出”中国知识经济的误区

【冷眼观潮】

危机是除草剂,是企业加快优胜劣汰的好时机。那些浪费宝贵资源的企业更快地倒下,而着眼未来的优秀企业,在危机中能够更快速地成长

257	把所有问题都自己扛
260	阿法和阿民的团结友爱
262	给胡志标打气
264	哪一个馒头最香?
266	减息之后……
269	亚洲:继续打针、继续吃药
271	征税不如降息

274	上行下效债转股
276	从“四通变局”看中国企业的产权误区
278	用企业语言对话
280	阔佬们来了
284	阔佬们走了
290	10月28日,职业经理如何真正市场化?
292	中国投资银行业:从虚荣走向现实
296	谁来挑战张维迎?
300	如何成为“著名经济学家”?

— 王石说 —

“权威”也是企业的一种资源。但由于是在过去不规范环境下培养出来的，往往会伴随着夸大权威作用的个人崇拜，听不进专家建议的言谈……其负面影响显而易见



王石说：“我辞去总经理职务不应该是新闻”

□ 单小海



九九年二月九日，辞去万科企业股份有限公司总经理职务的王石象往常一样，坐在他的会议桌前，忙着在电脑上阅读文件、敲键上网——职务的变动在他身上并没有表现出什么不同。

“我辞职不应该是新闻”

王石：对万科管理层面来讲，我辞去总经理职务是“水到渠成”。

辞职前有消息传到外面，有人就开始猜测总经理和常务副总经理的人选。有意思的是：大多数人的猜测和公布的人选一致。这说明外界对我的举动并不感到意外。一月中旬我出国去南非，月底回来接着去东北出差，二月初回到深圳召开董事会，正式辞去万科总经理的职务并完成聘请新老总的法律程序。这期间万科总部运转一直正常有序。

单：从创业到现在，您在万科一直担任董事长兼总经理的职务，带着大家往前跑。您是否觉得这么下去可能会不利于万科的进一步发展？

王石：几年前我就有不再兼任总经理职务的想法。在新兴公司里面，创业者既是董事长又兼总经理的不乏其人，从88年万科改造成股份公司，我一直是董事长兼总经理。但应该看到：两职一身兼是一种特定环境下的产物，问题是时间一长，反而变成理所当然了。万科正在驶

【王石说】

上规范化的轨道,我继续兼下去,显然不利于万科的健康发展。

单:您不再兼任总经理对公司的人事管理有什么影响?

王石:作为董事长,我将在决策层面继续发挥作用,分离的总经理将在执行董事会决策的层面上扮演重要角色,这样的分工不仅减少了管理层对某个人的依赖,进而减少了公司长远发展的人事风险,还有利于万科人事管理规范化的建设,有利于职业经理的培养。

“应看清‘权威’的负面影响”

单:作为万科的创业者,不管您乐意与否,十四年来,您在万科实际上扮演着一个举足轻重的权威角色。您怎样看待新兴企业的“权威”?

王石:在八十年代,企业生长环境不规范,创业者拥有的资源非常有限,这就需要所谓的强权人物领军杀开一条生路!等到企业不仅解决了生存问题,有了长足的发展,企业带头人的权威自然也就树立了起来。

“权威”也是企业的一种资源,但由于是在不规范环境下培养出来的权威,往往会伴随着夸大权威作用的个人崇拜、听不进专家建议的一言堂、决策容易冲动、好大喜功想当然、脾气暴躁火气大等恶习,其负面影响显而易见。

企业发展过了求生存的阶段,要想健康发展,创业者就要摆脱上述原始阶段的恶习,强调专业化,培养民主管理的方法,逐渐弱化创业者的权威作用。

单:记得上次我们谈万科 98 年最有意义的一件事,您认为是银都系统的股权转让。您的一个重要理由就是:通过业务架构的调整(股权转让),实现了管理架构的调整,最后顺利实现了积极的人事调整。

王石:按照传统的思路,往往是把业务问题人事化,最常见的就是换老总,这个业务口不行,不行就换个老总;而万科致力于把人事问题技术化、业务化,通过包括股权转让在内的资源优化组合方式来解决管理一元化的问题,以达到管理资源优化的目的。

从人力资源角度看,在新兴企业里,如何解决好人事问题往往比解决业务问题更费精力。在这种背景下,创业者的权威作用分外凸显:在

人事的旋涡当中，在这种复杂的游戏里，权威人物一年到头都忙于斡旋、疲于协调。但是理性地看，这种辛苦的必要性很值得怀疑，事实也证明其效率往往并不高。万科也经历了这样的一个阶段——新兴企业从无到有，肯定要经历这么一个阶段，问题是怎样尽早地跨过这一阶段。万科的做法是提倡规范化、专业化、透明度，这几年来的业务架构的调整和管理架构的调整就是朝这一方向的努力。

单：看来，要理解银都股权的转让，关键在于理解这一观点：在向现代企业制度迈进的过程中，要从市场而不是从人事或其它的角度来看待和处理企业内外资源的重组，从而实现企业资源的优化配置。同样，只有在这一认识的基础上，我们才能理解万科此次高层变动的意义所在。

“创造再充电的契机”

单：从个人的角度来讲，是什么触发了您辞去总经理职务的念头？

王石：在 80 年代创立企业时我的目标很明确：建立一间新型公司，给社会创造财富，给年轻人提供施展才干的空间，始终站在改革大潮的前沿——对于如何开拓业务，如何建立新型企业制度，每天脑瓜里充满了想法、充满了激情，公司的管理层跟不上我的思路；但另一方面又时时感到自己半路出家，没有受过工商管理的专业训练的局限性，很想有深造的机会，锦上添花。当时没有什么危机感，毕竟 80 年代下海经商一族的文化层面不高，“山中无老虎，猴子称大王”。

但到了 90 年代，尤其 92 年之后，经商下海一族的文化层面发生了很大的变化，市场也发生很大变化。我有了危机感，脑袋里有创意的想法越来越少，从一天可以冒出一串主意到一个月也想不出一个新主意，更有甚者，到了 98 年，构思新主意的周期要用半年时间。怎么回事？我不得不反省自己：

80 年代的深圳还只是个市场经济的试管婴儿，特区新生的企业通过连接内地同香港的商业管道来寻求自身的生存和发展。在这种特定环境下形成的市场意识有着相当的局限性。一直到 90 年代初，特区人还在为“市场经济能否继续走？”而困惑。而如今整个中国大陆的企业却

【王石说】

面对着“知识经济”和“全球市场一体化”的大潮！自 97 年下半年开始的亚洲金融危机以来的市场剧烈变化，使我深深感到，仅凭十几年积累的经验已经不足以应对市场的变化。新的市场形势既给企业提供了新的发展空间，也伴随着危机！一着不慎，满盘皆输。要使自己、使万科能够跟上形势的发展变化，就必须腾出更多时间和精力去学习、去思索、去交流，充分研究新的形势和制定解决新问题的措施。只有这样，才有可能在更高的层次上对市场作出准确的判断和决策。

辞去总经理职务，将使我有更多的时间和精力来学习新的市场知识，尤其加强对知识经济和信息技术的学习和认识。

单：万科一直被目为新兴企业中的佼佼者，您觉得主要应该向别的企业学什么？

王石：万科要有大的发展，就必须力戒自满心态。其实走出去看一看就知道，对万科来说，可学的企业太多了，可学的东西太多了。我最近刚以独立董事的身份参加了华创集团下属的两家公司的董事会，感受深刻。这两家公司一家公司在香港，另一家在黑龙江，都经营大陆业务。前者的董事会严格遵循国际规范，后者则充满着现代企业制度同传统管理模式的撞击与融合。华创本身是一家在香港联交所上市的中资公司，管理者受过严格的现代企业管理方法的训练，按照国际惯例来运作，信息量大、效率高，给我很多启发。万科和他们相比，差距仍然很大，因为这些企业背后是一整套的现代企业运作规范。

“商而优则仕？”

单：大家都关心您今后的个人动向。比如说，您会不会考虑从政？

王石：自 98 年以来，关于我，一直有“从政”的猜测和传闻。我想借周刊采访的机会解释一下。假如企业家被挑选到政府里担任公职，当然是很荣幸的事情，但是我认为：担任公职人员并不是我的优势所在。现在不是讲比较优势吗？这么十几年来，我一直在企业里摸爬滚打，可以说，我的经验在企业，我的能力在企业，我的优势在企业，而现在证明，中国的企业还需要这种经验和能力。我在企业更能发挥自己的能力。人

生苦短,能在有生之年做成一件事已经很不容易,哪有时间改弦易张?

单:也有人揣测,在万科,王石一直是经营者,现在您辞去万科的总经理职务,是不是准备开公司自己做老板?

王石:我给自己的定位是“职业经理”。所谓“职业经理”,就是受薪阶层,是给老板打工的。尽管现在有不少员工都叫我“老板”,但是实际上我也是给“老板”打工的。自下海那天起,我就明确了自己的这种社会角色——这种生涯定位不会因为职务的变动而改变。

单:董事长是所有者代表,总经理是经营者代表,当二者在您身上完成角色的分离,将对万科的投资者产生什么样的影响?

王石:按照现代企业制度,董事长更多从所有者角度、从投资回报角度考虑问题。所以我想,我只担任万科董事长对投资者应该是利好消息。

“建设职业经理队伍”

单:作为万科董事长,除了考察、学习和主持重大决策外,您还将把注意力投放到什么方面?

王石:我说过,我想通过在万科的实践,培养一支职业经理队伍。中国大陆目前不是缺少老板,不是缺少有产者,而是缺少职业经理人,缺少律师、会计师、设计师、规划师——万科致力培养的是职业经理人。所以我将把更多的时间和精力用在集团的培训工作上。

单:这种培训主要通过什么方式来进行?

王石:通过上课,把我的经验、教训和心得与他们分享。

单:在职业经理队伍的建设上,您对《万科》周刊的期望是什么?

王石:职业经理的培训,周刊是一个当然的重要渠道。我对周刊的期望是:在此资讯空前发达时代,周刊要勇于创新,适应新的变化,要给读者提供新的信息、新的角度、新的观念。

(王石,万科集团董事长;单小海,《万科》周刊主编)

(《中国商界》《经理人》转载)

四问王石

□ 单小海

在王石辞去万科总经理职务之际,在对他的举动喝采之余,我的脑海里同时浮现出四个巨大的“?”

职业经理队伍:成熟了吗?

这些年万科为建立一支职业经理队伍的努力是有目共睹的。但是,职业经理不仅仅意味着职业技能,还包涵了职业心态和职业道德等精神层面的要求。就这一点而言,万科的职业经理队伍建设还刚刚起步。

王石说,他不愿做所有者,“中国目前不是缺少老板,不是缺少有产者,而是缺少专业人士,缺少职业经理,我的志向就是做一名职业经理”。但是,新成长起来的管理者们能够秉持相同的心态吗?相对于王石们,新的职业经理们有更多的欲望和物质要求是再自然不过的事。在这个充满了机会和诱惑的年头,第一流的人才能够安于按部就班地规范运作?能够满足于做一名“职业经理”?

中国的经济和中国人的精神都正处在一个转换期、混乱期。价值取向的杂生共长是必须面对的现实。在这样的基座上构建职业经理队伍是一件长期和艰难的事,毕竟,万科不是世外桃源。

王石:万科的“太上皇”?

无论我们承认与否,在万科,王石的影响都已经远远超出了一个职业经理所能够达到的范围和深度。

王石是一个很有想法的决策者,同时也是一个很有个性、非常主观的人,在十几年的企业实践中,他把自己的许多理想、意志和主观加诸万科,深刻影响着万科的理念、管理、业务、人事等方方面面。对新兴企业来说,权威曾经是一种资源,但是对以建立现代企业制度为标的的万