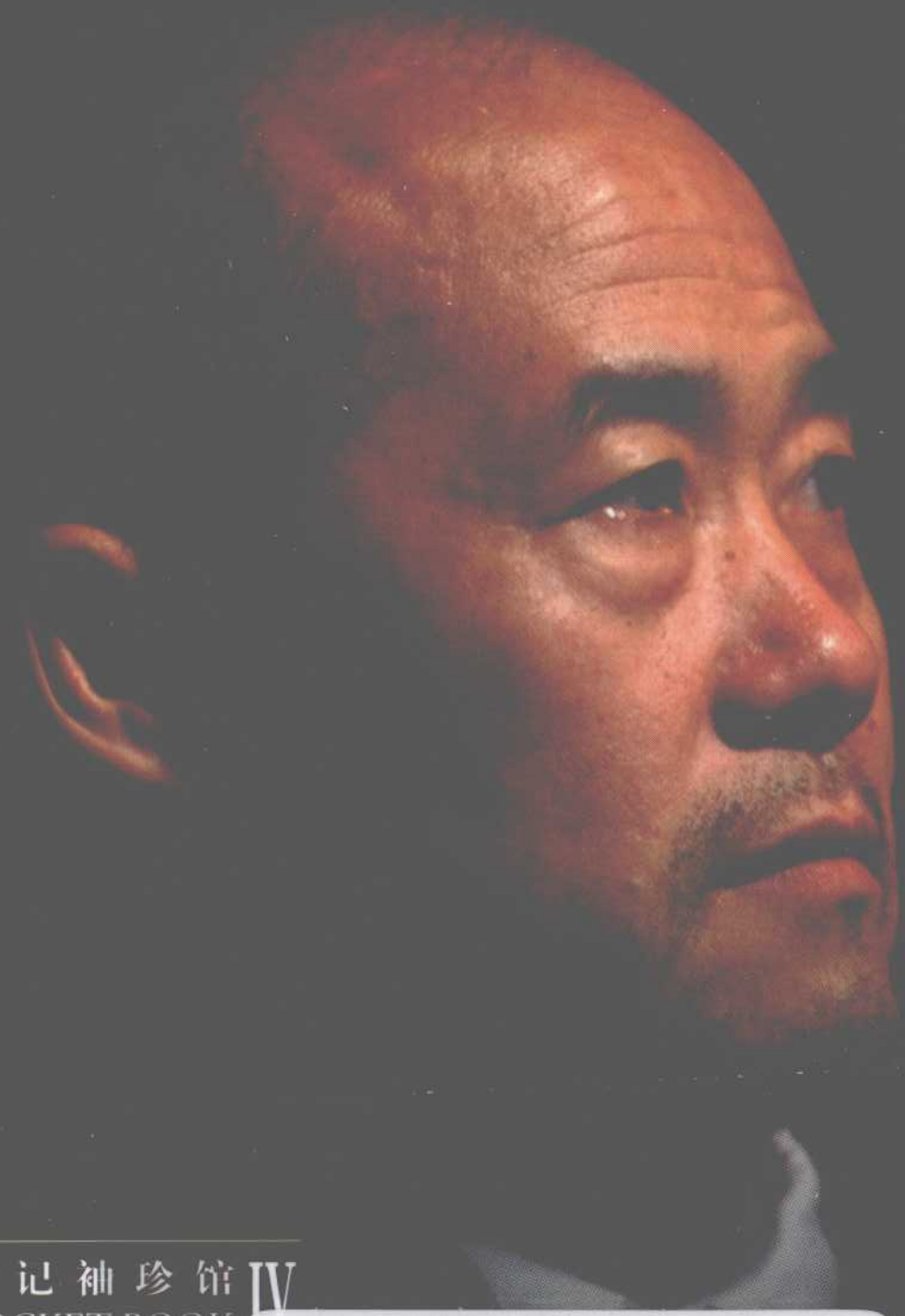


WANG SHI ZHUAN



传记袖珍馆IV  
POCKET BOOK

打造中国地产第一品牌  
中国教父级CEO数  
事业、家庭、爱好全面开花的生活智慧



# 王石传

H.P.H 哈尔滨出版社  
HARBIN PUBLISHING HOUSE

李营◎著

WANG SHI ZHUAN

# 王石传

打造中国地产第一品牌的艰辛历程

中国教父级CEO数十年管理经验的精华总结

事业、家庭、爱好全面开花的生活智慧

## 王石如是说：

- 做简单不做复杂，做透明不做封闭，做规范不做权谋，做责任不做放任。
- 在机会来临之前，抓紧一切时间学习，做知识储备，否则机会来了也抓不住。
- 成熟企业强调的是企业文化和机制，而不是领导者个人，必须弱化个人的作用。尤其是对于现阶段的中国企业而言，脱离企业家个人生命周期而力求发展，非常有必要。



蜜蜂鸟 数字出版  
MIFENGNIAO.COM



1113010001

上架建议：人物·传记

ISBN 978-7-5484-1064-5



9 787548 410645 >

定价：60.00元（全六册）  
本册定价：10.00元



传记袖珍馆 IV  
POCKET BOOK



# 王右传

李营◎著



NLIC2970852192



哈尔滨出版社  
HARBIN PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP) 数据

王石传 / 李营著. — 哈尔滨: 哈尔滨出版社,  
2013.1

(传记袖珍馆. 第4辑)

ISBN 978-7-5484-1064-5

I. ①王… II. ①李… III. ①王石—传记 IV.  
①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第234958号

书 名: 王石传

作 者: 李 营 著

责任编辑: 关 健 王晓丹

责任审校: 李 战

版式设计: 张文艺

封面设计: 异一设计

出版发行: 哈尔滨出版社 ( Harbin Publishing House )

社 址: 哈尔滨市松北区科技一街349号3号楼 邮编: 150028

经 销: 全国新华书店

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

网 址: [www.hrbcbs.com](http://www.hrbcbs.com) [www.mifengniao.com](http://www.mifengniao.com)

E-mail : [hrbcbs@yeah.net](mailto:hrbcbs@yeah.net)

编辑版权热线: (0451) 87900272 87900273

邮购热线: 4006900345 (0451) 87900345 87900299

或登录蜜蜂鸟网站购买

销售热线: (0451) 87900201 87900202 87900203

开 本: 787mm × 1092mm 1/32 印张: 44.5 字数: 786千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版

印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5484-1064-5

定 价: 60.00元(全六册)

凡购本社图书发现印装错误, 请与本社印制部联系调换。

服务热线: (0451) 87900278

本社法律顾问: 黑龙江佳鹏律师事务所



>>>

# 目 录

c o n t e n t s

## 第一章

### 轻狂少年，在创业中展现凌云壮志

1. 自是年少轻狂 ..... 002
2. 成长中的磕磕绊绊 ..... 006
3. 空手套来第一桶金 ..... 010
4. 创业之初，苦中作乐 ..... 013
5. 奋斗在玉米行业 ..... 017
6. 小手笔施展才华 ..... 020

## 第二章

### 初现峥嵘，在深圳创建万科帝国

1. 引领股份制改革 ..... 028
2. 万科横空出世 ..... 033
3. 万科初期的多元化发展之路 ..... 038
4. 用阳光照亮的万科的企业体制 ..... 042
5. 发展之初不断变换的财富密码 ..... 047
6. 在地产界展露锋芒 ..... 055

7. 万科公司的务虚会 .....	059
8. 君安与万科之争 .....	063
9. 出售万佳引来一片争议 .....	071
10. 坚持“减法”的收缩策略 .....	074

### 第三章

## 事业中兴，成就地产界的一代英豪

1. 战略调整，跳跃发展新起点 .....	080
2. 1995年，万科主题年的开端 .....	083
3. 把质量提升为企业的生命线 .....	086
4. 总结万科的务虚会历史 .....	091
5. 1997年，万科的客户年 .....	094
6. 银都股权转让风波 .....	098
7. 经久不息的“职业精神” .....	101
8. 万科的增资扩股之战 .....	105
9. 王石的房产四训 .....	108
10. 万科公司的坐标定位 .....	112
11. 首创“物业”品牌 .....	116
12. 一波三折的万科俊园 .....	121
13. 万科化背后的团队 .....	125

**第四章****资本扩张，打造中国地产第一品牌**

1. 万科“减法”之中有“加法” ..... 130
2. “点一线一面”的扩张策略 ..... 135
3. 求贤若渴的“海盗行动” ..... 137
4. “新住宅运动”的开展 ..... 140
5. 与老东家说再见，同华润“联姻” ..... 144
6. 紧跟现代化步伐，面向新经济 ..... 149
7. 追求品牌，追求卓越 ..... 152
8. 首开全国品牌整合，建筑无限生活 ... 156
9. 住宅产业化：像造汽车一样造房子 ... 161
10. 以客户的生活为本，让客户微笑 ... 165
11. 回顾20年，树立新标杆 ..... 170
12. 联合双赢：推行战略供应商计划 ... 175
13. 确立未来有质量的发展 ..... 179
14. 2005年，颠覆、引领与共生的  
    万科主题年 ..... 183
15. 推出海外融资新模式 ..... 187
16. 做好一个企业公民 ..... 192
17. 成就“第一地产”之名 ..... 196
18. 品牌成长中的危机公关：“巴士危机” .... 202
19. 品牌成长中的危机公关：股票门 .... 206
20. 万科的制度化成长 ..... 211

## 第五章

### 性情王石，做中国最逍遥的企业家

1. 圆梦哈佛，问学美国 ..... 216
  2. 学习做一个真正的职业经理人 ..... 220
  3. 王石的“一体化”理念 ..... 224
  4. 做万科的企业形象代言人 ..... 228
  5. 告诉你一个真实的性情王石 ..... 231
  6. 把登山运动发展成一种人生理想 ..... 233
- 
- 附录一 王石年谱 ..... 237
- 附录二 王石精彩语录 ..... 240
- 附录三 王石演讲摘要 ..... 244





## 第一章

轻狂少年，在创业中  
展现凌云壮志

## 1. 自是年少轻狂

1951年1月，王石出生在广西省(今广西壮族自治区)柳州市的一个军人家庭里，他的父亲是一名老红军，母亲是锡伯族。王石承袭了父亲军人血液中好胜的本性与母亲锡伯族能征善战的特征，天生骨子里就带着一种野性。

或许是天性使然，在孩提时代，王石就比一般的孩子要顽皮、不守纪律。小时候在山区的外婆家，一次和一群孩子偷香瓜，还是小小年纪的他就表现出超出同龄人的胆量和魄力。那次他们一群小孩趁着瓜农午休的时候溜进了瓜棚，不料却惊醒了瓜农，匆忙中几个孩子吓得赶忙跑走了，王石却隐蔽在瓜秧中，一动也没动，瓜农自然也没有发现，四下看了看便走开了。这时，王石才将自己的衣服脱下来扎成口袋，背了整整一袋的香瓜回到了在外面等候的孩子当中。自此，王石就成了大伙中的“孩子王”。

学生时代的王石也是一个不安分的学生，根本就不遵守学校的纪律。他大部分的精力并没有放在学习上，所以除了数学之外，其他功课都并不出色。

少年时代，王石正赶上“文革”，这时他初中还没有毕业。“文革”的爆发打乱了社会秩序，学校无法正常上课，军人家庭出身的王石只好应征入伍。1968年，经过选拔，王石成为了新疆空军汽车三团的驾驶兵。经过了几个月的驾驶学习之后，王石被分配到新疆空九军汽车营，负责南北疆运送军械、给养的工作。

可是，王石天生就是不喜欢束缚的。后来在执行一次南疆运输任务时，他进一步认识到自己习惯性的特立独行与军队这个纪律严明地方实在不相融。

登山是王石年少时就喜欢的户外运动，新疆这片随处是山的地方，也正好给他提供了一个方便的运动场所。那次在南疆执行任务时，王石跟随部队中途宿营在一个陡峭山脚的三岔口兵站，因为感觉时间尚早，王石就想一个人去登山，他认为自己很快就能回来，所以便没对其他人打招呼。不料这次登山并没有想象的那般顺利，天黑时他被困在了半山腰，昼夜温差很大，他饥寒难耐、疲惫不堪，直至第二天凌晨才摸索着下了山。而他的车队为了找他，也忙活了一个晚上。

这一次的事让王石深有感触，他意识到自己还是更习惯于个性的张扬以及个人成就感的获得。后来他就在戈壁的漫漫黄沙中，开始自学家人寄来的高中课本。这一时期，他自学数理化，又阅读了很多的国内外名著，这些知识都为他之后的生活、工

作奠定了基础。

王石的父亲在军队转业后到了郑州铁路局工作，于是，在1973年，复员后的王石也回到了郑州。因为有继续上学的念头，所以刚到郑州时他就留在了一家工厂里，不久后他被选送上了兰州铁道学院给排水专业。但是他并不喜欢这个专业，于是就自学英语、政治和经济学，大学毕业后他被分配到广州铁路局工程五段做技术员。1978年，中国开始改革开放，昔日的小渔村逐渐成为当时热血青年心中生机勃勃的热土。这时，王石也渐渐靠近了中国改革开放的窗口——深圳，他期待着自己的人生轨迹可以在这里发生转折。

初到深圳，王石的感觉并不好，甚至可以说糟糕透了。当时，他负责在深圳笋岗北站检疫消毒库现场指导给排水工程的施工工作。与香港仅一河之隔的深圳，是内地各地通过铁路出口香港鲜活品的最后集中地，在这里要检验、清除运输中发病或死亡各类牲畜以及变质的蔬菜水果。“路轨旁扔着死猪，苍蝇嗡嗡地落满地，空气中到处弥漫着粪便和腐烂东西的混合臭味。”王石曾经说，“当时我一直期盼着工程早点结束，尽快离开这里。”

那段时间，王石和工友们挤在铁路旁临时搭建的工棚里，条件非常简陋，随时都要与苍蝇蚊子作斗争。边境禁区的严格规定也使生活更加无聊——不准收看宣扬资产阶级腐朽、颓废、堕落生活方式的香港电视台。

王石虽然喜欢改革开放带来的现代气息，可是对于自己所从事的职业，他却一直无法提起兴趣，也无法投入全部精力。事实上，骨子里充满冒险、激进因子的王石更向往自由、刺激、充满悬念的生活。他也很清楚，“凡事预则立，不预则废”，因此他也在作着各方面的准备，学习英语就成为了他生活中不可缺少的一部分。就是在这一时期，他结识了自己人生中的一个挚友——暨南大学的英语老师曾昭科。曾先生曾在港英政府警署担任高级督察，他对香港的经济、政治、社会人文等非常了解，王石跟着他学习，就相当于打开了了解香港的一扇门。

1980年对王石来说是不平凡的一年。这一年8月，第五届全国人大常委会第十五次会议批准通过了《广东省经济特区条例》，于是深圳经济特区成立。同时，王石也脱离了铁路，经过招聘进入到了广东省外经委，做起了招商引资的工作。对于这段时间的生活，他曾感慨：“经常活跃在春秋两季的‘广交会’，时常出入高级宾馆，面对一切的新课题，生活充满了新鲜与刺激。”这时的王石，每天早起晚归，努力工作，并且一直抱着“把耽误的青春补回来”的念头，充满了生活的激情。



## 2. 成长中的磕磕绊绊

从铁路系统转入外经贸行业，王石浑身都充溢着兴奋的因子。作为一个对外单位，外经委手中掌握着许多人羡慕不已的权力，而天性就想获得个人成就感的王石，似乎也一直都在期盼着这样一个活跃的舞台。

在进入外经委的第二年，单位分配给王石一辆日本铃木牌125CC摩托车，这可是当时广州市面上的第一批日本品牌摩托车。“当时我头戴安全盔，驾驶着红色铃木，在广州新建的环市公路上兜风，心头划过阵阵快感。”王石此后如此描述道。似乎一切都是那么精彩！

可是，即使是满腹热情、满腔热血，问题还是会有有的。一件小小的事情，让个性张扬的王石感觉到了压抑。

事情发生在1982年的春季广交会上。外经委主任在东方宾馆宴请一位重要厂商，由王石同科长负责安排接待。为了活跃气氛，王石主动讲了一些轻松的话题，赢得了外商“王先生干练”的赞赏，一切显得很愉快。

只是宴后，科长的话却使王石感到很无力。宴席散后，科长将王石扯到一边，严肃提醒道：“你

怎么抢主任的风头，还有处长、科长在，哪轮到你的表现？‘枪打出头鸟’啊，以后注意一点。”

对于科长语重心长的提醒，王石后来回忆时说道：“当时我真是无言以对，在论资排辈的传统氛围中，我的自我实现、自我追求的工作表现欲受到了强烈的抑制。”

经过这件事情以后，王石逐渐改变了自己的生活方式。“我上班不早到一分钟，一到下班时间点就收拾办公桌上的文件，只用10%的精力去工作，其余90%的精力用在业余爱好上，玩越野摩托车、乒乓球或象棋。”王石如是回忆道。

随后一年，在一切都在快速发展的广州，王石却似乎成了停下脚步享受生活的少数人之一。在随意安排的生活里，在周末的广州友谊剧院的话剧和音乐会上，王石结识了人生中的另一个挚友——刘元生，他也是王石以后商场上的重要合作伙伴，当然这些都是后话。

现在还是将目光转到一年之后的年终总结上，在这时，外经委领导作出的评价让王石深感意外：“王石行为成熟稳重，这样的人不培养，培养什么人呢？”此话一出，让王石感到莫大的讽刺，年轻好胜的他愈发感觉压抑，初来乍到时的兴奋和快感已是荡然无存。再一次，他萌生了离开的念头。

转眼间到了1983年春。安逸而悠闲的生活对一个浑身充满野性的人来说，简直就是一种折磨。这时的王石33岁，正值意气风发的时候，因为当过五

年兵，做过几年工人，又在政府机关工作了三年，因此有了一定的阅历和处世经验，更重要的是，王石一直没有丢弃自己的理想和抱负。

时间很是凑巧，王石和初到深圳时结识的一对“牛仔”（绰号）夫妇，此时又在广州巧遇了。这对夫妇带着打捞的鲜虾、一箱加州红苹果、一箱新奇士橙，来广州探望岳父母。“牛仔”夫妇身上发生的巨大变化，让王石对深圳短短几年的发展产生了强烈的好奇。

“牛仔”夫妇兴奋地告诉王石：“整个深圳成了大工地，罗湖区的两座山头都被铲平了，驻扎在村庄附近的基建工程兵部队迅速开进，施工机械很快就会到工地施工……”

心中升起的热血澎湃的豪气，强烈的个人责任感和寻求出路的强迫感，加上受文学的熏陶产生的不甘平庸的精神，使王石决定去深圳特区施展个人才干，实现自己的梦想。

再也没有犹豫的必要，很快，1983年5月，王石登上了去往深圳的火车。当再次踏上深圳的土地时，王石全然没有了“想跑”的冲动，也没有了“糟糕”的感觉。他曾描述这一次到深圳时的心情：“兴奋、狂喜、恐惧的感觉一下子全都出来了，特别激动，也很紧张。”

在来深圳之前，王石就决定要到深圳经济特区发展公司（简称特发）谋求发展，当时这家公司在深圳算是最具影响力的。王石后来曾说过，当初他选

择这家公司也是有原因的，那就是要做“大池塘中的小鱼”。

这家企业很是特别，其前身是深圳经济特区管理委员会，在改革初期的招商引资中，很多项目都是由管委会负责谈判、签订并实施合同的。此外，它还行使特区政府的职能，直到特区政府正式成立后，管委会才被撤销，其原班人马则组成了特发公司，而行使政府审批进出口业务权力则仍然保留着，只是其掌管的进出口审批的红色(2)号印章不同于政府的(1)号印章。这么一家具有审批进出口权力的公司，对王石来说，诱惑力不可谓不大。

于是，王石带着外经委的介绍信找到了当时特发的掌舵人孙凯峰先生。过程还算顺利，通过与孙凯峰先生的会面，王石达成了愿望：自己作为省外经委派出的人员，同特发合作做生意，特发提供营业许可、银行账号，但不提供资金，所赢利润省外经委与特发五五分成。就这样，王石进入了深圳特发，被分配到了特发贸易部，并在这里结识了自己创业生涯中的另一位重要朋友——张西甫。

自此，已步入而立之年的王石，终于开始了他真正不一样的人生。