

企业家
王石

我是一个很强势的人，
从无到有打拼创立这个公司，
无论在公司还是在社会上都有一定的影响力，
从某种角度讲也有企业家的领袖魅力。
但是，你总有一天要离开，
离开之后这个公司还会怎么样？

我的成功
是别人不再需要我

王石口述
时代纪录整理

王石说



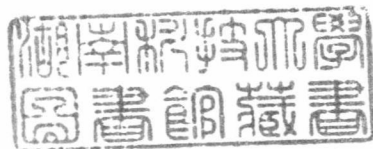
ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



王石说

我的成功是别人不再需要我

王石口述 时代纪录 整理



湖南科技大学图书馆



KD00946867



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

王石说：我的成功是别人不再需要我/王石口述，时代纪录整理. —杭州：浙江大学出版社，2013.1

ISBN 978-7-308-10597-2

I. ①王… II. ①时… III. ①王石—生平事迹②房地产业—企业管理—经验—中国 IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 214069 号

王石说：我的成功是别人不再需要我

王 石 口述 时代纪录 整理

策 划 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 徐 婵

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 700mm×1000mm 1/16

印 张 15.5

字 数 173 千

版 印 次 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-10597-2

定 价 39.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

王石说

2008年，万科的管理团队提议用纪录片的方式，反映我为系列环保主题奔走的过程，亦借机为2010年世博会的“万科馆”准备些展映素材。于是，在接下来三年里，“时代纪录”这间深圳新锐纪录片机构的创办人洪海，跟着我上山下海，穿丛林进荒漠，足迹历遍南美的亚马孙森林、北欧的哥本哈根气候大会现场、中非的联合国环境署、珠穆朗玛之巅……一路奔走，艰辛自不待言，所见越多，内心却越来越不安和急切。

当你看到亚马孙森林的木材被大量砍伐，而全世界被伐木材中有一半流向了中国的建筑工地；当你看到全球的温室效应使众多古老冰川渐渐消退、《乞力马扎罗的雪》中的描述已成为传说；当你了解到中国北方荒漠化的扩张速度，看到成片的垃圾场包围着中国每一个大中城市，并酝酿着此起彼伏的市民群体事件；当你还发现西方的环保理念与实践已远远超

越我们……此时，作为中国最大的住宅开发商的领导人，作为一个对这个国家从起步到复兴历历在目的企业家，面对这片经济发展后人文环境却满目疮痍的国土，究竟该怎样定义自己的人生使命，又该如何去重构企业的道德底线？

作为中国改革开放后的第一代企业家，我们感激于时代所赐予的命运；同时我们亦明白，当一个国家无法避免“先污染后治理”的发展路径宿命时，这一代企业家应该怎样才能让自己不辱于时代的使命。

我很欣慰，这是一份来源于第一现场、真实又直接的影像纪录，毫不回避地反映了自己在环保道路上所面临的困惑与矛盾、内心的焦虑与感念。重观影片，是一个很好的自我审视的过程。或许，通过这样的审视，才能部分回答自己的使命。

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to Wang Jian, the founder of Evergrande. The signature is fluid and expressive, with a large, sweeping '王' character on the left and a more complex, cursive '健' character on the right.

2012年8月14日

总 序

洪 海

时代纪录创办人

在台北的 YPO(青年总裁会)上,一个总裁在发言时说:“我最佩服王石的是他敢让人拍 3 年,如果有人拍我 3 年,我会疯掉。”

从 2008 年开始,我们跟拍王石至今。

缘起是万科希望记录王石 2008 年到 2010 年的环保之路,然后形成纪录片,为世博会上的万科馆提供素材。

这 3 年,我们用“贴身观察”的方式,用镜头见证了王石从企业到生活几乎所有重要的事件。纪录片特有的质疑和审视,更让王石几乎透明起来。

在这个信息爆炸的时代,我们每天都疲于应付过载的信息,不断

地接收,偶尔的传递,已经无暇分辨真假。

这或许是纪录片存在的意义和价值。那些真实的镜头,总是直接呈现了无可辩驳的事实。

本书中所有资料均来自第一现场的真实故事。

这其中包括登珠峰、飞滑翔、竞帆船等生活场景,也包括了拐点论、捐款门、游学哈佛等企业事件。3年中,我们积累了10万分钟的影像素材,800万字的视频文字场记。经过吴晓波团队共同整理、汇集成此2册。

从某种角度上来说,以王石为代表的中国企业家们正在创造着一段史无前例的中国历史,这里有激动人心的变革与成绩,也有常人无法想象的压力和责任。

而时代纪录这间公司的责任就是记录下他们的努力,他们所创造的先导价值,通过纪录片,希望可以在一个尽可能长的时间里赢得尊重的掌声,传递一些鼓舞人心的力量。

纪录片的其中一个魅力就在于,时间是你的朋友。那些看似枯燥的每天重复的努力,经过一段时间的积累,就会出现一些你意想不到的光芒。

虽然遗忘是最终的必然,但至少这些光芒为后来者照亮着前行的方向。

我们都会成为历史,尊重历史就是尊重自己。

附：

得以形成本书，是因为我们幸运地遇见了王石与万科。

首先要感恩王石先生给予我们的机遇和对我们的容忍。也感谢万科用毫不干预的姿态尊重了我们的独立创作。

经过了那些纪录片特有的质疑和审视，我们必须承认，我们是因此而更加尊重万科，尊敬王石。特别感谢周慧点燃这个梦想。

时代纪录的团队为此付出了持久的努力，感谢每一位同仁：

刘琛琛、王莉颖、周姗姗、宗海燕、彭诗柳、李雪娇、邱纬、岳泓伶、马艺琿、林宜锋、赵云峰、李琛、曹雄、董娟、鲁宥松、黄金正、汪丹丹、关淑琴。

特别需要感谢的是：周宇鸣、叶小舟、冯轲、戴大为。

同时参与支持的还有：陈远福、王群、符曼芳、邵山平、李娟琼、陈晓、万贞瑶、李诗遥、徐小培、袁华钰、周玉洁、杨晨青、王雅婷、叶志明、毕宁、李甜、谢宇、朱思凡、叶慧芳、孙威、傅少钦、陈涵、郭累、何璠璠、黄凯舟、罗升超、牟夏、郭文曦、宋巧灵、李德成、何遥、韩雷、冯沙沙、房津竹、董慧、谭振中、武刚、余英、冼宗宁、许艳丽、袁媛、陈辉、吴婧、杨舒然、彭丹、董静、加依娜、梁鼎、姜艳红、谢广坤、李璞、邓国邦、黄丽祥、宋巧灵、包兆磊、黄凯舟、梁欢、刘晓清、赵亚东、刘景龙、刘波。

总有一种力量让我们泪流满面，这力量叫“坚持”。

感谢每一位为纪录片坚持的同行者。

2012年6月18日

序 一

企业家、公益男、淡定哥及其他

冯 仑

万通控股董事长

在人人强调“活在当下”的时候，“时代纪录”算是一家比较特殊的公司。他们在一个很长的周期里，从人物、事件、产品中找出推动企业发展的正能量，用纪录片的形式，形成价值传递。

从 2008 年开始，我就发现在一些重要场合和事件中，时代纪录的摄影机在尾随王石。我没想到这几年下来，他们竟然积累了十余万分钟的素材，而且还形成了数百万文字场记，而这两本书就是从这些文字场记中整理出来的，其趣味、直接、真实的特性与一般读物确实大不同。

王石又要出书了，但是这一次非常不同，不是他有意为之，专门为写书而写书，也不是某一个好事者专门来写一本吹捧他的书。书的内

容是一个历史现场的记录者在记录真实的影像时顺手记录的当时当地王石的言论和事后的追忆以及内在的思考。

这样一本书非常之特别，百分之百的真实、百分之百的原汁原味、百分之百有兴趣，你读着它不会辛苦，就像跟你聊天一样亲切。这本书形成的过程无意中雕刻出一个过往三十年里最真实的王石，让我看到了三个形象：一个是作为企业家、领导者的形象；一个是作为公益人士的更加宽广的思考者的形象；以及作为一个真实的男人的淡定、睿智的形象。企业家、公益男、淡定哥的混合，共同组成了王石的真实形象。

作为企业家，书里讲到很多有关管理的思想。王石的管理非常简单，但不容易学，叫“求极端、求彻底”。一件事情不做到极端、彻底，他不会收手。比如说公司专业化，他要求只做住宅，他说只要还活着就坚决不做别的领域（指多样化）。后来觉得力度还不够，说即使不在了，从骨灰里面也要伸出一只手来制止多样化发展。越说越极端，越说越绝对，这是他的性格，也是非常好的一种品质，做事情简单、专注、持久。

有时看似小事情，但确实有大效果。有一次，我和王石去一个很著名的企业访问考察。这个企业的领导非常自豪地讲，我们这儿一共有多少个常委来过，我们现在主要的工作是培养接班人等等。王石当时就说：我们没那么复杂，没有任何伟大的领导到万科公司来过；另外我决不培养接班人，而是把制度做好，让制度去筛选人、培养人，让制度去决定谁能做、谁做得更好。今天，我们看到万科有一批非常成熟的高级管理人员和专业技术人员，但是我们很难说清谁是王石的分身，或者是他的衣钵传人。他把精力都集中在制度、公司治理方面，把

事情做简单。如果你要去做复杂,你可能去培养人,天天看,哪个像你的儿子,哪个像你的哥儿们,哪个像你的兄弟,然后再看看这个接班人能不能复制一个你自己,所谓挑选接班人都是想复制自己,但是王石不强调要复制自己,而是让制度去复制万科。

他曾讲过,自己和公司管理层的疏离是一件快乐的事情。比如他讲要把人际关系做简单,简单到六亲不认,他强调在公司要把六亲不认的精神发扬光大。在企业,人们就是一个工作和经济利益的关系,不要搞那么复杂。另外他强调用西方的管理思想,特别是近邻日本的管理思想来管理企业,可以采取简单的拿来主义的办法,不要那么复杂去琢磨,在移植过程中简单而不粗糙地结合本地、本企业的情况,慢慢让它扎根。

作为企业家,王石特别强调,有时候一个企业家稍许成功后,会扮演很多角色,比如说喜欢唱歌,就变成了歌唱家,喜欢参与一些社会事务,就变成了活动家等等。然后各个角色之间互相打架,甚至模糊化。王石强调,企业家不要把角色太复杂化,不要去试图做道德楷模、文化人士或者和企业家离得很远的一些角色,而要做单纯、纯粹的企业家。这是非常值得我们企业家多琢磨的地方。

从公益角度来看,他要宽广一些,适度地把资源范围和眼界扩大,性格和相处模式在做公益过程中也更富有弹性。万科在六七年前开始特别关注绿色、节能环保,有偶然性,也有必然性。从必然性角度来看,万科是一家始终具有社会担当和良好社会责任意识的上市公司,也是房地产行业的领跑者。从偶然性来看,王石有一次突然给我讲到,最近绿党盯上万科了,他们在查找亚马孙的森林被砍伐后木材都去了哪里,后来发现中国有相当大的一部分用在建筑工地上,而万科

作为全球最大的住宅公司，首当其冲。他说我们必须把公益的事情放在一个全球化的角度、放在中国的现代化过程中来看，这关系到经济可持续性和社会责任。

从那以后，万科就从被动变为主动，由非常偶然的事件开始进行更深层的理性思考，王石带领行业中的企业，特别是中城联盟的企业不辞辛苦地开始讨论这件事情。记得三年前，我刚从台湾骑自行车回来，膝盖坏了还拄着拐棍，他叫我们中城联盟的企业到深圳吃饭，和我们说怎样做绿色、环保、节能的企业，他希望我们戴一个引以为傲的“绿帽子”，当场好几家企业响应，成立了中城联盟的绿色建筑委员会。现在在中国建设部颁布绿色三星的住宅中，中城联盟企业的产品占到了三分之二。后来我们还和美国的绿色建筑委员会建立了战略合作关系。现在整个中城联盟已经一片绿帽子，每个人都在积极地探讨企业和节能环保如何紧密结合起来。

王石一直认为企业的社会责任就是把企业的所得和企业的社会环境进行良性的互动，但是并不牺牲企业的经济利益，相反，能够使企业获得更长远、更可靠的竞争力。

在做公益过程中的王石，身段不像在企业当中那么刚硬，他会变得柔软一些。比如在阿拉善 SEE 生态协会，这是中国企业家聚集起来的最大的民间环保组织。王石作为第二任主席，一上来就说：我没有什么新的东西，就按照前任晓光（刘晓光）确定的方式、方法和战略，把它落实好。他在结束任期的时候，又讲到：在公益中学到最大的事情就是妥协。在他任期这两年里，他要跟各个方面的企业家、当地的领导、媒体去沟通，发现在公益组织当中，并不能像企业里那样一言九鼎，一人说了算。而且公益本身就是一个大家互相学习、交流、协商、

妥协的过程,后来我们又一起发起和参加了壹基金、故宫文化基金会等其他公益组织的活动,在这个过程中我发现王石在公益中的形象是一个倾听者、妥协者。他用这种姿态感染、团结、带领了更多的人从事公益事业。

这几年王石放弃了匆忙的工作,到哈佛去做访问学者,进行长期学习。起初很多人都不相信,认为这可能是一时冲动,也许过些时间就回来了。但据我对他的了解,只要是他做的决定,不用怀疑他做不到,只要看他什么时候做到就行了。比如十五六年前,我带他第一次到硅谷,我们去了苹果公司,那时王功权在美国做风险投资,他给王石介绍了很多 IT 互联网的事情,回来的路上王石跟我讲一定要学会上网,而且要让公司全部互联网化。我当时就觉得这事应该做,但是个人觉得不必那么执著,可能我们两个人的性格不同。后来王石在万科说,如果不能够在互联网上工作,他就要辞职。现在万科不仅已经完全适应了互联网时代的管理和发展,王石本人成了“网虫”,从博客到微博,每天坚持写作。他是一个新新人类,和时代没有丝毫的隔膜。我比他率性,虽然对网络极其关注,但是就是不愿意去敲那个键盘。只是偶尔上上网,掌握网络上的信息动态,没有去写微博,也没有长期写博客。因此,当王石说要去学习,先去哈佛读两年,然后再去英国待一年、以色列待一年,我心里完全没有怀疑。现在已经快两年了,他做了一个百分之百的学生,在百分之百地学习,不像一些企业家,形式上学习,实际上就是挂一个名而已。

我经常去美国,跟王石也经常见面,最近一起聊天,我发现他的思维空间越来越宽广,心灵的深度在无限地开凿。大哥变成了一个有智者风范的淡定哥,周身散发着一层智慧的光芒,同时让人接触起来更

舒服。不光是我,其他的朋友也有这样的感觉,说王石变得更祥和、更柔软、更智慧、更悠远、更宽广、更淡定。人类历史上只有那些智者和相信必然性、掌握未来的人才会变成淡定哥。

我知道他现在在研修公司伦理,研究了资本主义制度发展的过程,这和现在中国社会的变化有很多连接。他越学习就变得越来越轻松,用他自己的话说就是学会放下,放下了,身上就没有了负担,所以他说现在的自己比24年前更纯真。

现在他想到登顶珠峰也没有什么感想,这是放下的一个征兆。他讲:我的成功是让别人不需要我。也就是放下得更加彻底。这种自我修炼,不仅是修炼自己的性格、意志,更重要的是修炼自己的精神世界,把外在的智慧和自己内心彻底打通,王石已经成为大家心目中越来越亲近,但也越来越不可接近、不可触摸、令人敬仰的一个胜利者、教化者。这种自我进化,也可能被别人丑化或者被人用一些误解的词汇来描绘。但是不管怎么样,既然已经淡定了,那你就淡定下去。

社会总是在变化,年龄总是在增长,随着年龄的增长,一些成功人士有一个很奇怪的共同现象,就是不约而同地开始和精神上的“神”打交道。我看见了很多人脖子上的金链子在减少,手上的念珠在增加;名牌的衣服在减少,宽大的布裤子和老头鞋在增加;繁杂的酒桌应酬在减少,简单的自我修行在增加。这是现在社会的一个很好的征兆。在这样一个快速转型的社会中,我们已经到了一个需要停一停、重新关照自我价值包括社会的价值观和国家的价值观的时候。中国只要能够在下一步完成国家价值观的重建和国民信仰的重塑,中国经济的发展和繁荣就一定能够持续下去,我对此抱有很高的期待和乐观的态

度。

书是一个很有趣的东西，它让你能够把生命凝结在一个别人看得见的地方，同时又会让自己无声地走入每一个人的心里，成为每一个人的朋友。我拿到这两本书的时候，就有这样一种非常亲切的感觉，我希望它不仅能够感动我、感染我，同时也成为所有人的朋友。

是为序。

序 二

没有一个男人生来是让人喜欢的

吴晓波

财经作家、蓝狮子出版人

就身体来讲,我几乎“浑身是病”——我当兵打枪是用左眼,因为右眼视网膜严重脱落,差不多只有零点二;我有长期的鼻窦炎、中耳炎、偏头痛、慢性气管炎……从 1994 年到 1997 年间,我的心肌功能是什么状况呢?按照 5 分制,2 分不及格,3 分及格,4 分良好,5 分优秀,我三年连续体检的结果是,我的心肌功能 0 分……我在去西藏登山之前腰椎有个血管瘤,压迫到我的左腿神经,晚上痛得吃止痛片都睡不着觉。医生的诊断,几乎宣布我必须坐轮椅了,随时可能瘫痪……

很多年后的今天,王石在这本书里,不动声色地告诉自己的读者。

现在,他敢这样写了,放在十年前,这两百来个字足以让万科的股

票连续跌停个三五天。

也就在十年前，我还真写过一篇文章，题目是《“病人”王石》。我发现这个秘密是从一个细节——当时，还没有博客或微博，王石在万科网站上开了一个“王石 online”，在首页的第一行，他引用哈维尔的一句话：病人比健康人更懂得什么是健康，承认人生有许多虚假意义的人，更能寻找人生的信念。

就是在这句话里我找到了“隐蔽中的王石”。当然，我当时是从一个商业观察者的角度去解读的，我写道：王石好像有着一一种很深重的“病人情结”，他把万科当成了“病人”，它超速长大青春激荡，病疾断常常莫名发作，因而必须时时警觉，日日维新；王石把房地产业当成了“病人”，它暴利惊人游戏诡异，充斥着令人迷失的金色陷阱，因而必须让欲望遏制，令心智清明；王石把他自己当成了“病人”，在没有约束、众星捧月中又有多少人能找到自我？王石把这个时代也当成了“病人”，物欲横流，价值多元，到底什么是人们真正的渴望？

现在看来，他那时还真的有病，而且病得不轻。

如果说，苦难是一所学校，那么，王石在学校里读过的“课程”恐怕要比别人多一些。

这个人在三十岁之前一直不知道自己喜欢干什么；三十四岁才创办自己的企业；四十多岁的时候，做出了一个涉足十多个行业的泡沫型的大公司；五十岁以后因为喜欢登山成了企业界最出名的“不务正业者”；五十七岁的时候因一篇博客差点成“全民公贼”，即便到今天，他把企业做到了全球营业收入第一，但他的“城市住宅运营商”模式仍然遭到种种的质疑。

有些疾病是与生俱来的，有些疾病则是我们“追求”到的。