

王石

韦康博

编著

真正的理想 不会落幕

- 我的去留已经不是很重要
- 重要的是这个文化能延续下去
- 从某种角度来讲，我们是万科的守望者

他，放弃了唾手可得的股权，避免企业成为少数创始人专制和独断的僵化组织，建立起平等的企业文化和有效的纠错机制，吸引着一批又一批优秀的理想主义者加入万科……

他成就了万科，万科也成就了他。



SPM

出版传媒

经济出版社

王石 真正的理想 不会落幕

韦康博/编著

SPM

南方出版传媒

广东人民出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

王石：真正的理想，不会落幕 / 韦康博编著. —广州：广东经济出版社，2017.6

ISBN 978-7-5454-5433-8

I. ①王… II. ①韦… III. ①王石—生平事迹 IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第 099339 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	北京盛兰兄弟印刷装订有限公司 (北京市大兴区黄鹄路西临 89 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	14.75
字数	183 000
版次	2017 年 6 月第 1 版
印次	2017 年 6 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-5433-8
定价	49.80 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

作为万科集团董事会主席，王石的成长经历充满了传奇色彩，他初中还未毕业就因“文革”而参军，远赴新疆；转业后就职于郑州铁路水电段；后来进入兰州铁道学院（现兰州交通大学）给排水专业学习；毕业后，王石被分配至广东，先后在深圳、广州就职。当时，正赶上改革开放的浪潮，时代的背景为王石创业提供了舞台。1984年，他组建了现代科教仪器中心，也就是万科的前身。

创业初期，一切都是从无到有，充满了新鲜和刺激。20世纪80年代，严酷的禁忌开始逐渐消散，“科学的春天”悄然来临，自由主义和启蒙主义思想日渐盛行。而这一切都成了王石这一代人无法剥离的精神内核，征服自然、征服自我、探寻崭新的世界是那个时代的英雄浪漫主义，即使过了几十年，我们依旧可以从王石身上看到那个时代的印记和渴望。

“中国商人，喜欢探险，喜欢大自然”，这是王石对自己的“定义”。王石认为自己没有“原罪”，他创业的第一桶金来自于售卖玉米，虽然在玉米行业摸着石头过河，却意外开创出属于自己的天地。在专注于事业的过程中，王石的内心在不断变化和成熟，并且逐步形成了

一套管理理念。

在王石的引领和主导之下，万科横空出世，成为第一批完成股份制改造的现代化企业。平心而论，在万科股改之时，王石完全可以将属于自己的40%的股份收入囊中，但是作为“企业界的胡适之”，他没有这么做，而是将自己所有的股份归公，取名弃利。这也展现出他非同一般的魄力。

或许是因为努力，又或许是因为王石不同凡响的魄力与果决，他得到了命运之神的更多眷顾。万科在创立初期，其多元化布局就取得了巨大的成功，各个产业如火如荼地开展着，业绩蒸蒸日上。1988年，在万科综合化产业布局顺利展开、企业规模不断扩大且利润可观之际，王石作为万科的董事长和总经理做了一个出人意料的决定，砍掉了其他都在盈利的公司，从此专注房地产事业。

明确了专业化的道路，王石开始带领万科在中国的地产领域崭露锋芒。然而，在房地产发展最为鼎盛时，王石提出了“高于25%的利润不做”的底线和原则，这为万科长远健康发展奠定了坚实基础。其实，王石早在股改放弃自己股权时，就将自己定位为万科创始人+职业经理人的角色。这一定位不仅给万科培养和发展国家优质管理团队的最大可能性和空间，还孵化出一支中国最先进的职业经理人团队，也让王石在30年的时间里成了中国最为著名的企业家之一。

万科成为全球最大的住宅开发公司之后，王石作为创立者，为了完善万科的现代化企业制度，在1999年辞去了总经理一职，选择离开万科的管理层，专心投入自己的爱好——登山探险。2010年，王石成功攀登了世界七大洲的最高峰，并徒步抵达了北极点和南极点。时至今日，王石依然是中国登顶珠穆朗玛峰最大年龄的纪录保持者。

王石虽离开了万科的管理层，但留下了自己创建的管理团队和机制。这让万科始终保持着高速发展，到2011年，万科的规模已突破千亿。也是在这一年，王石开始攀登人生的另一座“高峰”——去美国哈佛游学。这是一次意义非凡的经历，它让王石再次获得新生。两年半之后，王石又转战英国剑桥。此外，他还以公众人物的形象频繁地现身媒体的聚光灯下，成功地为万科树立了良好形象。

不过，作为万科集团的董事长和公众人物，王石自然难免受到质疑。在一次演讲中，就有人向他提出这样的疑问：“作为万科的董事长，面对市场的千变万化，即使企业规模做得再大，也会面临各种问题和挑战，这时，决策者更应该随时随地做好迎战的准备。但是，你为什么能如此放心地去登山呢？登山活动危险重重，如果出现意外又该怎么办？”

而王石的回答，则充满了英雄主义的真性情：“因为我不喜欢做生意，不喜欢当生意人，我赚钱，是为了让我的生活更加美好。”的确，情怀已经成为万科的品牌信用和契约精神，这是几十年来，王石用自己的心血一点一滴浇筑而成的。有人说，王石的情怀在资本市场是没有立足点的，但需要明确的是，万科的企业文化本身就是王石内心情怀的体现，这是依靠真金白银的捍卫和商海的洗礼才得来的。

或者说，王石的情怀力量不仅仅来自道德的加持，更是一次次实践锤炼的累积。没有暗室权谋，不依靠权力庇佑，即使很多人不认可、不喜欢，也还是一步一个脚印地走过来了。这就是王石情怀的魅力之源，他的情怀依靠的是自己的汗水与付出，而不是茶余饭后那白衣胜雪的闲谈。

即使面对门口的“野蛮人”，王石也同样以情怀去捍卫万科。从“君

安事件”到“宝能系”，我们可以看到，这是一场资本对抗情怀的战争。王石作为万科的灵魂人物，他创造的万科的核心文化和价值体系，以及万科这个品牌背后的信用、契约精神和管理机制，都成为与“野蛮人”对垒的中坚力量。

如今，万科已成为千亿级的先进企业，为中国的数十个城市带来了生活方式的改变。而王石不仅仅是万科的创始人，更是万科精神和万科基因的象征，是这个企业航母的指挥者。对万科的管理制度、财富理念，以及弥足珍贵的企业文化和价值观而言，王石都是最有力的守望者。他创造了一个时代，而这个时代也成就了王石。

2014年，万科的销售规模超过了2000亿，这是一个传奇的数字，它背后是一个情怀企业家的传奇人生。如今，年过六旬的王石依旧保持着强烈的好奇心、求知欲、思考和自省精神，在他的脸上，我们很少看到岁月的痕迹。王石是特别的，无论在国内或国外，都很难找到像他这样的企业家。

本书讲述的就是这个特别的企业家与众不同的人生经历，以及他的人生感悟与创业哲学。作为一个理想主义者，王石一生都在探索求新。无论是创业、登山、代言，还是游学，他都能从中得到特别的收获，并给万科带来新的灵感。而王石所走的每一步，都成为“以建筑赞美生命”这一内涵最有力的证明。

无论是否认同王石这个人，我们都不得不承认他是一个天生的“聚光灯下的人物”。万科的幸运就在于此，王石是万科最有价值的形象代言人，而他的商业观念，让万科独立于时代的浪潮，更让他自己的形象充满了正能量。他具有值得我们每个人深思的公共价值，他的每一步都能触动整个时代的敏感神经。

王石

真正的理想
不会落幕

目录

前言 / I

PART 01

vanke

野性精神

从铁打的营盘中淬炼而出的中国富豪

初中赴军营，随军转战大西北 /003

交大生活的“红与黑” /006

深圳生活的点滴和磕绊 /009

转行入经贸，再生退意回深圳 /012

CONTENTS

创业之初

“摸着石头过河”却闯出一片天的经营奇才

落脚深圳特发，做“大池塘里的小鱼” /017

“王”的故事，空手套来第一桶金 /020

有苦有乐，奋斗在玉米行业 /024

第一次行贿经历的心得：绝不行贿 /027

破产危机下的困兽之斗 /030

背水一战，绝处逢生后转行 /033

王石

真正的理想

不会落幕

目录

PART 03

vanke

万科出世

不断变化着的财富密码

结束“一仆二主”，成立展销中心 /039

价格大战，小手笔施展大才华 /043

股份改造，做最规范的企业 /046

发现“新大陆”：初涉地产生意 /050

进击的梦想，从1988年开始 /053

CONTENTS

PART 04

挂牌上市

是王石成就了万科，还是万科成就了王石？

上市，综合化产业布局 /059

放弃四成股权的真相 /063

利润超过 25% 的生意不做 /066

万科与君安的较量 /069

收缩策略，从多元化到专业化 /074

王石

真正的理想

不会落幕

目录

PART 05

vanke

事业中兴

成就“中国地产界第一”之名

扩股增持，联姻华润 /081

资本扩张，“减法”中的“加法” /085

开启海外融资新模式 /088

成就“地产第一”之名 /092

推行事业合伙人制度 /095

CONTENTS

PART 06

追逐梦想

王石的真性情体现在哪里？

做慈善：社会责任是一场马拉松 /103

留学哈佛：一次崩溃边缘的浴火重生 /107

登山：真正挑战的是自己 /111

做万科的形象代言人 /115

用情怀让实力落地 /118

王石

真正的理想

不会落幕

目录

PART 07

vanke

万科之争

当资本驱赶企业家，辉煌万科前程几何？

一场有备而来的战争 /123

宝能系拿下万科的筹码 /126

携手十六年，反目成仇一夕间 /129

并非王石一个人的战争 /133

谁是王石的“救命稻草” /136

CONTENTS

PART 08

管理哲学

揭开“甩手掌柜”王石驱动万科战舰的秘密

实行“一体化”管理体系 /143

做简单而不做复杂 /146

保持企业管理高度透明化 /149

追求规范，忽视权谋 /152

做个“弱治”的高明领导 /155

王石

真正的理想

不会落幕

目录

PART 09

vanke

用人之道

离开“巧匠”亦能做出好活计的谋局高手

“少用能人”道破用人天机 /161

老板选人，是否可靠很重要 /164

为员工提供最好的精神乐园 /166

CONTENTS

PART 10

团队建设

不培养接班人也能发展团队的秘诀

从不为自己培养接班人 /171

将规矩和规则放在第一位 /175

努力提升团队凝聚力 /179

激发团队成员创造财富的欲望 /181