



王石管理课

全面解读王石的决策理念，深度诠释万科的管理思想

从下海“官员”，到“中国第一职业经理人”，再到“中国企业界超级男声”；从4万元起家，到超过美国前四大房地产公司市值总和的“地产之王”，王石以少有的真实、果敢成为当今中国商界的标志人物。

王拥军◎著

中国商业出版社



王石管理课

全面解读王石的决策理念，深度诠释万科的管理思想

王拥军◎著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

王石管理课/王拥军著. —北京:中国商业出版社,2014.5

ISBN 978 - 7 - 5044 - 8457 - 4

I. ①王… II. ①王… III. ①房地产业 - 企业管理 - 经验 - 中国 IV. ①F299.233.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 088257 号

责任编辑:唐伟荣

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 www. c - cbook. com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京嘉业印刷厂印刷

*

710 × 1000mm 1/16 20 印张 290 千字

2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

定价:38.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

王石管理课

全面解读王石的决策理念，深度诠释万科的管理思想



他是中国地产第一品牌的董事长，是房地产界的领军人物；
他是一名户外极限运动健将，曾走遍了世界两极和七大最高峰；
他一直向着自己内心的巅峰攀爬，60岁那年只身奔赴哈佛求学问道；
他是中国最具理想气质的CEO，是年轻人心中的企业家偶像。

身为万科创始人，王石活得极其潇洒，一年中有近1/3的时间在外登山、跳伞，玩极限运动等；有股民批评他“不务正业”，他却反击道：“如果一旦王石离开万科，万科就稀里哗啦，那这就是一个病态的企业。”

前言

他眼界深远，在地产界叱咤风云，开企业家代言之先河；他走遍了世界两极和七大最高峰，以花甲之年成为户外极限运动健将……他就是中国地产第一品牌万科集团董事长——王石。虽已风光无限，他却不愿坐享其成，而是一直在前行，向着自己内心的巅峰攀爬。

2011年，正值耳顺之年的王石只身奔赴哈佛求学问道。在哈佛这段日子里，他无时无刻不在用另一种视角观察哈佛，观察波士顿，观察美国。王石生平第一次感觉到了学习的压力，也体会到了后进生的滋味。“有点像某种病态，一度担心来哈佛没学到东西，变神经了，想放弃。但第二天，太阳照常升起，又背着书包去上学。”这位超级经理人认真、谦恭的态度着实令人钦佩。

多年来，王石都在进行自我管理，坚持走自己的路，做自己喜欢的事情。作为一家上市公司的董事长，他一年中有近三分之一的时间在外登山、跳伞，玩极限运动。这“不务正业”的行为给他招来了众多的非议，并在王石登顶珠穆朗玛峰后达到了“顶峰”。对此，他一点也不在乎，仍旧追随内心前行。事实胜于雄辩，不管王石花费了多长时间来实现自己的爱好，万科良好的运行状况，充分证明了王石在管理上科学和有利的领导。

关于工作与旅行，王石在博客中曾有这样的表达：“登山纯属我的个人爱好。上市公司的高层只要出了事，一定会影响公司的股票，万科也不例外。但是，许多国外的企业家并没有因此放弃他们个人的爱好，比如甲骨文的董事长曾率领他的团队9次夺取了美洲杯帆船赛的冠军。不要把我当个工头来要求！不要这样要求一个董事长！”

其实，王石对万科的管理、运行丝毫没有放松过神经，只不过他找到了治理的良策，其倡导的“用制度管人”的方法和理念是任何人都无法替

代的。因此我们看到，一方面王石有些不务正业，而另一方面万科保持着高速增长，这艘商业航母乘风破浪，一路前进。难怪有人说：“王石简直是一个传奇。”

多年来，万科已经成为中国私营公司创业发展的一面旗帜，而舵手王石则凭借其激情、执著、有梦想的闯劲与干劲成为国人的偶像。

遥想当年，是对成功的渴望使王石扔掉了国家的“铁饭碗”，孤身一人到了一片荒山滩涂的深圳特区，开始了“下海寻梦”之旅。王石是有勇气的，他选择了一条充满变数的路，并一路坚持下来，在把公司做大做强 的同时，也在持续思考人生，给人们众多的教益与提点。而且，王石在圈内也得到了人们无与伦比的尊敬，“商界思想家”冯仑说过：“王石完成了由创业者到经理人、由经理人到企业家、由企业家到社会企业家的一个完整的发展过程，接近完美。王石的伟大在于管理自己，不是领导别人。”

1988年，王石把自己辛辛苦苦创立的企业，变成了国企——他把大股东的位置让给了国企华润，国家占股60%，剩下40%归万科。其实，这个决定帮助万科建立了国内房地产业最完备的职业经理人制度。而无论是房地产商，还是其他民营企业，都很难跳脱家族企业的窠臼。在历年的胡润百富榜上，王石几乎都在三四百名开外，与其他房产大鳄占据十强之七八形成鲜明对比。

目前，万科已经成为一个品牌，人们只要提到万科，就会联想到一种精致而悠闲的生活。万科这个品牌已经外化为人们心目中的生活方式，当然要归功于万科的头号招牌——王石。可以说，王石是一个很有头脑、很有定力的人，他的双脚丈量过高山，丈量过极地，丈量过戈壁，但从未停下前进的脚步。今天，王石不但是众多管理者、商人研究的对象，也是媒体关注的焦点，还在普通民众中拥有庞大的粉丝群。那么，他为什么会有如此迷人的魅力呢？

其实，无论是年轻时代放弃了汽车兵的身份，或是创业时主动放弃股权，后来又放手培养职业经理人自己去登山，又或是发表那些当时不受待见的言论，再或是选择了游学哈佛，王石给人的感觉，就是他的前面有一束光，指引着他永远向前，走自己的路。正如他在回答网友如何面对挫折的问题时所说：“世界上没有后悔药，要么认输，要么硬着头皮往下走。我只是选择了后者。”

管理学大师彼得·德鲁克认为：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其成就是以管理结果衡量，而不是以学术奖励。”王石在接受记者采访时说：“我不希望有人走我曾经走过的弯路，我希望他们站在我的肩膀上前行。找人一起分担困难是大多数人希望的，企业家愿意将自己的经验和成果拿出来分享则是另一种境界，能够做到后者的企业家更无私、更强大。”

本书从王石的自我管理、决策管理、制度管理、竞争管理、创意执行力管理、文化管理、人才管理、营销管理、质量管理、危机管理、公益管理等多方面，全方位展示了这位“超级经理人”的管理艺术。

目录

PREFACE

第一章 自我管理:把自己管好了事业就能成功

1. 坚持做认为正确的事情..... (2)
2. 创业者决不能给自己留后路..... (5)
3. 没人教就要“偷学”..... (9)
4. 要么不做,要做就做好..... (13)
5. 创业阶段难免“拳打脚踢”..... (16)
6. 30岁前不害怕,30岁后不后悔..... (19)
7. 像风筝一样逆风而上..... (23)
8. 抓住时代赋予你的机会..... (26)
9. 在不断试错中成长..... (29)
10. 心有多大,舞台就有多大..... (32)

第二章 决策管理:做对的事情比把事情做对更重要

1. 最高领导主抓方向性决策..... (36)
2. “3+X”战略推动区域聚焦发展..... (39)
3. 多反省自己,少怪罪别人..... (42)
4. 在科学、规律的基础上做规划..... (45)
5. 敢尝试,摸着石头过河..... (48)
6. 在逆境中调整,在顺境中变革..... (51)
7. 做企业一定要“春播秋收”..... (54)

- 8. 做企业一定要看长远发展 (56)
- 9. 先专业化,后多元化..... (59)
- 10. 领导者只做自己该做的事..... (62)

第三章 制度管理:企业不缺少制度,而是缺少制度约束的有效性

- 1. 领导者要懂“有为”与“无为” (66)
- 2. 管理从角色定位开始 (69)
- 3. 制度约束下的人治的完美发挥 (72)
- 4. 董事长:只管不确定的事..... (75)
- 5. 良好的制度让员工不犯迷糊 (78)
- 6. 万科是职业经理人的试验田 (81)
- 7. 引入平衡计分卡(BSC) (85)
- 8. 万科成功把权力关进了笼子 (88)
- 9. 适度处罚,令行禁止..... (91)
- 10. 鼓励中层干部“参政议政” (93)
- 11. 万科团队建设的四大原则..... (95)
- 12. 实现完美制度下的链条管理..... (98)

第四章 竞争管理:让万科变得更强大,更能经历风雨

- 1. 最大的竞争对手是自己 (102)
- 2. 自己的判断比同行的看法更重要..... (105)
- 3. 万科对竞争者心存感激..... (107)
- 4. 过去的不规范是一颗定时炸弹..... (110)
- 5. 学会“选择”,懂得“放下” (113)
- 6. 企业战略一定要清晰..... (116)
- 7. 人格魅力让团队更有吸引力..... (118)
- 8. 发展离不开稳定的心态..... (121)
- 9. 让万科在投诉中走向完美..... (123)
- 10. 野蛮生长,更有竞争力..... (126)

第五章 创意执行力管理：万科从不是市场先知， 它的“可怕”在于执行力

1. 胜利就是比别人更能坚持…………… (130)
2. 整风运动：提升销售人员的执行力…………… (132)
3. 中层执行力：高度，力度，速度…………… (135)
4. 一致的经营思想，一致的行为模式…………… (138)
5. 让执行不力的人出局…………… (140)
6. 提防公司患上“国企病”…………… (142)
7. 把握好做事的轻重缓急…………… (144)
8. 让态度不佳的员工出效率…………… (146)
9. 吹响全国统一降价的集结号…………… (148)

第六章 文化管理：充满理想主义色彩的万科文化

1. 董事长要扮演好三种角色…………… (152)
2. 让企业在观念、文化上领跑…………… (155)
3. “诸侯割据”：破坏性的企业文化…………… (158)
4. 永远坚守诚信的底线…………… (160)
5. 把客户与市场放在第一位…………… (162)
6. 用量化管理自上而下地考核员工…………… (165)
7. 强迫休假是万科文化的一部分…………… (167)
8. 不仅建筑房子，更是营造生活…………… (169)
9. 做事标准：符合法律规范与公司利益…………… (172)
10. 实行一票否决权制…………… (175)
11. 让每个万科人成为主人翁…………… (178)

第七章 人才管理：做强做大的关键是 带出一批精兵强将

1. 不培养接班人，而是培养团队…………… (182)
2. 用错人比没人可用更可怕…………… (185)

3. 鼓励员工推荐优秀人才加盟	(188)
4. 拒绝人提拔人,选择体系提拔人	(190)
5. 留住人才不能只靠薪水	(193)
6. 首先看人品,其次看能力	(196)
7. 培训:让员工跟随企业成长	(199)
8. 透明化管理是带队伍的王道	(203)
9. 出色的教练都是沟通能手	(206)
10. 激励到位,员工有为更有位	(209)

第八章 营销管理:万科不会左右市场,只会适应市场

1. 把握行业大趋势、经济大环境	(214)
2. 客户关系管理是第五项修炼	(216)
3. 称职的领导都是企业的推销员	(219)
4. 推行客户的终身锁定服务	(221)
5. 赚取平均利润是公司的长赢之道	(224)
6. 选择加速周转,放弃囤积居奇	(226)
7. 用笨方法做企业,不要小聪明	(229)
8. 客户是万科永远的伙伴	(231)
9. 品牌管理是一项终身的事业	(233)
10. “减法”:剥离非核心业务	(236)
11. 万科以耐克、苹果为师	(240)
12. 逃离北部湾:有一种胜利叫撤退	(243)

第九章 质量管理:万科把质量看得比规模、速度更重要

1. 要做没有质量问题的房子	(246)
2. 坚决杜绝生产中1%的失误	(248)
3. 做标准化盖房子的先行者	(250)
4. 转型:从规模速度型到质量效益型	(252)
5. 品质是打动客户的“软实力”	(254)
6. 正视自身存在的问题	(256)

- 7. 把住宅产业专业化做到极致····· (259)
- 8. 最好的服务是不需要服务····· (262)

第十章 危机管理:变化中发展,谨慎中前行

- 1. 危机是企业经营的常态····· (266)
- 2. 把握经济周期,踩准市场节拍····· (269)
- 3. 做企业拒绝搞花架子····· (271)
- 4. 勇于对机会说“NO”····· (273)
- 5. 重视中小股东乃长期募资之道····· (276)
- 6. 手里的钱越多越要冷静····· (278)
- 7. 让员工始终保持一种危机感····· (280)
- 8. 无条件地道歉,不做任何解释····· (282)
- 9. 上市是为了解决产权问题····· (284)

第十一章 公益管理:“企业公民”是万科始终的追求

- 1. 有使命感的企业走得更远····· (288)
- 2. 抵制诱惑,看清目标····· (291)
- 3. 企业不能只关注规模和利润····· (294)
- 4. 一个“企业公民”的人格追求····· (297)
- 5. 除了挣钱,还要对社会有所贡献····· (299)
- 6. 把企业利益与国家政策融合到位····· (301)
- 7. 社区:让不同阶层的人做好邻居····· (304)

第一章 自我管理：

把自己管好了事业就能成功

阳光总在风雨后，在成功之路上，可能不是每个人都会一帆风顺，而是会遇到各种各样的困难。对于创业者来说，更是如此，格外艰辛，走得好，可以成功开启事业之门；走不好，资金、精力付之东流。好的开端是成功的一半，让我们看看王石是如何管理自己，一路走向成功的。王石的自我管理印证了一点：每一个领导人最重要的是管理自己，不是领导别人。你把自己管好了，以身作则，身教自己、言传他人，事业就一定能够成功。



1. 坚持做认为正确的事情

管理微博

坚持做你认为正确的事情，不要被周围的形势所左右，一定要坚持下去，这点是非常重要的。企业家在分析判断形势之后，对自己的正确方向要能够坚持，不要轻易动摇，也不要为一时局面低迷而放弃，因为只有你自己才能帮助自己。

一个人做任何事，不坚持就很难做成。很多人没有成功，不是他们没有执著、坚持，而是执著、坚持错了！当我们在坚持做某些事情的时候，要留心一下，现在做的事情对吗？真正的坚持是坚持做自己认为对的事情！

下海前，王石是广东省外经委的干部。外经委干部经常进出高级宾馆，和外商打交道，在20世纪80年代初无疑是一个“金饭碗”，但浮华的表面总是掩盖不住王石内心的空虚，他似乎一直没有找到自己的位置，王石自称他是非常自我的人，在当时压抑个性的大环境中感到非常抑郁，很想做自己想做的事情。其实，王石第一次下海，也是他第一次“探险”，在市场竞争的环境里，王石感到本性中的一些东西得到了释放。不过，第一次到深圳时，王石的感觉却糟透了，用他自己的话说，那时只想早日结束任务，快些离开这个后来在中国社会发展进程中抹下了浓墨重彩一笔的小地方。但是不管怎么样，深圳在迎接一个新的时代，王石也迎来了自己的时代，这里注定要成就他，他也注定要在这里烙下深深的印迹。

当时，王石显然是一个很有抱负也很有能力的人，只要是他认准了的事情，面临再大的困难他都要做，并且尽他最大的努力去做。后来，王石回忆时曾说：“考虑再三我还是只身到了深圳。我觉得到深圳可以有机会试验一下自己的能力，到底能做什么自己都不清楚，这是我人生轨迹的重

大转折点。来深圳两年后，我写信邀请以前的同学、战友共同创业，他们都为了评职称、分房子而拒绝了，10年后，我事业有成了，他们想来了，不过晚了，深圳已经不能给他们机会了。”

其实，王石决定做的事情，其他人或者是其他势力很少能使他改变。例如，从1993年开始，万科董事会决定做“减法”，聚焦主业，缩减其他业务。很多当时的副总经理未必百分百执行，不断有自己的意见，结果自然是拗不过王石，最后自己都出局了。

王石不仅对内如此，对外也如是。深圳市一位负责城市建设的老领导，曾经多次劝万科开发一个大型的商业项目。但是，王石判断这个项目不能做，就坚决不做，把老人家气坏了。

从20世纪80年代起，王石就到处宣讲自己不行贿，不走政府关系，也令很多人看不惯。至于十几年来强调“超过25%的利润不做”和近年的“拐点论”，更引起不少房地产行业中的人的微词。总之，如果你是对的，那么就坚持下去，可能暂时别人不能理解，但是没有关系，因为当你获得成功的时候你就会让那些质疑你的人都闭上他们的嘴巴。

在万科，并非人人都认可王石，也并非人人都对他的决策和看法百分百地认同，这并不能说明王石就不对。其实，很多时候，如果有少数人提出不同意见，这样的决策往往是最安全，一边倒地赞同或者一边倒地反对都是不好的决策。对此，王石认为，决策不一定是所有人的第一选择，但必须被整个团队所接受，这才是你需要的一致决策。尽管这个决策不是令每个人都满意，但是他们对此必须是认同的。没有人会遵守自己根本不赞同的决策，这就是达成一致意见的意义所在。假如你把这点向团队成员解释清楚了，你会惊奇地发现，大家愿意设法达成一致意见。

因此，在做选择的时候，一定要坚持，坚持做你认为对的事，不要被周围的形势所左右，一定要坚持下去，这点是非常重要的。王石正是因为做到了这一点，所以才将他的企业带到如此高度。2011年，王石正值耳顺之年，这位功成名就的中国房地产行业“教父”，选择只身奔赴哈佛求学问道，步行上学，坐地铁出行，强迫自己每天跟这群比自己女儿还要小的孩子混在一起。“我在哈佛这一年，体会到了后进生的滋味。”王石说，“但只要自己认为对的事情，一定要坚持走下去。”

由此可见，假如生活中有50%的人可能对你提出反对意见，你千万不



要惊慌，也不要认为自己做了什么不好的事情，要把这种情况认为很正常。明白了这个道理，如果再有人对你提出反对意见，你就不至于暴跳如雷了。如果有人对你的话提出异议，你也不会再因此而感到情绪消沉，苛责别人或者为了赢得他人的赞许而即刻改变自己的观点。相反，你会认为这很正常，反对者只代表他自己。所以，你必须明白，你的每一个行为、每一个观点、每一句话或每一件事都总可能遇到反对意见，认识到这一点，你就不会轻易改变自己的立场了。



经理人启示

商业世界给人们提供了各种机会，机会多诱惑就多，心就容易乱。这时候，我们要时刻想到责任与使命，明确自己该做什么，不该做什么，对自己认为正确的事情要坚持到底，执行到位。