

李野新 王盈◎著



王石谈经营



再现个性十足的职业经理人王石对于企业经营管理
的思考、感悟和实践;
展示中国地产第一品牌和一个优秀的现代公司标本
的缔造全过程。

WANGSHI
TAN
JING
YING



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

WANGSHI
TAN
JING
YING

王石谈经营



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

王石谈经营/李野新,王盈著. —杭州: 浙江人民出版社, 2009. 4

ISBN 978 - 7 - 213 - 04035 - 1

I. 王… II. ①李…②王… III. 房地产业—企业管理—经验—中国 IV. F299.233.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 050537 号

书 名	王石谈经营
作 者	李野新 王 盈 著
出版发行	浙江人民出版社 杭州市体育场路 347 号 市场部电话: (0571)85061682 85176516
责任编辑	朱丽芳 周为军
责任校对	戴文英
电脑制版	杭州大漠照排印刷有限公司
印 刷	浙江新华印刷技术有限公司
开 本	710×1050 毫米 1/16
印 张	16.5
插 页	2
字 数	24.3 万
版 次	2009 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 213 - 04035 - 1
定 价	35.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

王石凭什么赢

（代序）

王石，汉族，1951年1月出生于广西壮族自治区柳州市，兰州铁道学院给排水专业毕业。王石的父亲从部队转业后在郑州铁路局工作，母亲是锡伯族人。曾有人怀疑，王石是王震将军的孩子。其实，老王的家庭背景是很普通的，和千千万万的中国人家庭差不多，父母是平平凡凡、勤勤恳恳的双职工。

王石的第一桶金是靠做饲料中介商，倒卖玉米得来的，这让他赚了300万元。王石用倒玉米赚来的钱开办了深圳现代科教仪器展销中心，经营从日本进口的电器、仪器产品，同时还搞服装厂、手表厂、饮料厂、印刷厂等等。用王石的话来说，“就是除了黄、赌、毒、军火不做之外，万科基本都涉及了”。

1988年展销中心改组发行股票，更名为“深圳万科企业股份有限公司”，1991年公司在深圳证券交易所正式挂牌上市交易，王石任公司董事长兼总经理。1999年2月，其正值壮年，王石却毅然辞去了他亲手缔造的企业帝国的总经理职务，背上行囊，飘然远行，攀登那需要用体力一步一步丈量的高峰去了。原以为他的登山就是陶渊明式的归隐田园，却没想到他用两年半时间登遍七大洲最高峰，成为“中国企业家中登得最高的人”，他也是中国年纪最大的探险家。

王石出席不同的场合，不断变幻他的“logo”：他是一个一丝不苟、西服笔挺、仪态潇洒的老师哥兼酷老板；他是一个戴遮阳帽，穿登山服，胡子拉碴，坐在嘉宾席上的发言人。

万科是中国地产业的旗帜，中国房地产第一品牌。王石是万科的旗手，中国房地产影响力排行榜上的第一号人物。在中国房地产界，王石的个人品牌甚

至超过了万科的企业品牌,而成为了国内房地产界的一面旗帜。他不仅被美国《时代周刊》封为“中国的地产大亨”,多次当选“中国经济年度人物”,而且是“中国房地产十大风云人物”、“中国创业企业家”、中国十三位地产英雄之一。王石,业已成为新一代企业家最耀眼的明星,他被称为“中国最具传奇色彩的企业领袖”。

王石堪称是中国房地产业的“活化石”,他提出“城市空心化”概念;他呼吁21世纪的中国房地产企业应走专业化、规模化的道路;他倡导并推动“新住宅运动”;他积极推动企业公民典范;他创立并领导着一家优秀的地产公司,但他本人并非公司的所有者;他“卖掉”万科;他“禅让”权位;他登顶世界最高峰;他为知名产品代言;他有意识地参加了很多标新立异、特立独行的行动,形成了一种引领风气的领袖气质。一系列不同凡响的大动作,一整套与时俱进的思想,使王石成为业界公认的“大哥大”。在万科的发展过程中,每一次成功都离不开王石的英明领导和正确决策,作为万科的掌舵人,王石的创新和激情始终如一。

对他的身份,到目前为止有两个界定:企业家和登山家。1999年之前,王石的标签是企业家;1999年之后,王石的标签增加了一张:登山家。前者的标志是“王石的万科”,后者是“万科的王石”。某电视台曾经要王石写下那一年他觉得意料之中、把握之中的事有哪些,王石只写了:太阳每天都从东边升起来。王石说:“我就是我,我是一个职业经理人,我是万科的一个形象代言人。”

这位房地产行业的领军人物已经成为媒体追逐的魅力明星。他有登山、滑翔、出书等等足够吸引人们眼球的事件,他的每一个动静,都不会被媒体遗漏。他一身名人风范,行走在聚光灯下,他有足够多的粉丝。

王石认为,给自己留了后路相当于劝自己不要全力以赴。做企业没有奇迹可言,凡是创造奇迹的,一定会被超过。企业不能跳跃,而一定是循着一个规律,一步一个脚印地走。在一个尚待成熟的行业中,选择规范做事是要付出代价的。但正是因为万科始终选择并坚持了规范的道路,才取得了今日的领跑优势。

王石凭什么能赢,而且是非同一般的持续的赢?

有人说,“性格决定命运,观念决定行为,行为决定结果”。王石的性格特征、价值观念、行为习惯是其能赢的真正源泉。

王石不仅是万科的创始人,更是万科的精神领袖、核心和灵魂。

20多年来,万科的成长史其实就是王石的个人奋斗史,万科的经营理念就是王石个人思想的企业化。我们所看到的万科的经营谋略仅仅是外在表现,我们必须系统地研究王石的性格、观念、能力,才能把握住万科成功的本质。

王石的经营战略、管理艺术、经营哲学是众多管理者和创业者所非常关注并渴望得到的成功秘诀。

本书以独特的视角,收录了大量有关王石对经营工作的讲话和观点,总结和提炼了他核心的成功秘诀和管理方法,从而使读者从原汁原味的、珍贵的第一手资料中去分析、感悟万科成功的精髓。相信创业者、管理者以及所有渴望成功的人,都将在本书中找到成功的经营策略。同时本书将为追求事业发展的个人和企业亦带来一定的思考和借鉴。

目 录

代序 王石凭什么赢

第一章 道路和梦想

——王石论创业心路

不断地创造人生 / 001

定位职业经理人 / 005

树总裁营销标杆 / 008

浓厚的军人思想 / 011

对官商文化说不 / 014

创业者交班典范 / 019

【成功魔方 1】 王石的成功理念 / 020

第二章 加减法游戏

——王石论成长战略

多元化加法创业 / 021

专业化减法制胜 / 025

精细化乘法领跑 / 030

跨地域异地扩张 / 032

追求有质量增长 / 034

【成功魔方 2】 王石的发展理念 / 039

第三章 规范化制胜

——王石论管理攻略

万科化管理模式 / 040

阳光照亮的体制 / 047

组织机构的演变 / 051

关注和优化流程 / 055

严谨的执行系统 / 059

【成功魔方 3】 王石的发展理念 / 062

第四章 塑造影响力

——王石论品牌攻略

全国思维本地化 / 063

集中资源做品牌 / 066

系统化管理品牌 / 071

无限生活用心筑 / 076

【成功魔方 4】 王石的品牌理念 / 079

第五章 寻找新奶酪

——王石论融资攻略

构建应有的结构 / 080

引进第一大股东 / 083

有效并谨慎投资 / 088

透明化运作资本 / 093

多渠道创新融资 / 098

【成功魔方 5】 王石的融资理念 / 104

第六章 永远高品质

——王石论产品攻略

质量就是生命线 / 105

产品工厂化复制 / 110

持续创新求发展 / 114

规范化管理成本 / 118

【成功魔方 6】 王石的产品理念 / 122

第七章 找到契合点

——王石论营销攻略

营销策略为先导 / 123

向行业标杆学习 / 129

俱乐部口碑营销 / 134

家居方案全解决 / 138

【成功魔方 7】 王石的营销理念 / 140

第八章 系统化思维

——王石论客户管理

将客户终身锁定 / 141

大客户理论思维 / 144

客户管理系统化 / 148

超前的服务意识 / 152

打造个性的文化 / 156

投诉是关心万科 / 160

【成功魔方 8】 王石的客服理念 / 164

第九章 价值观为王

——王石论企业文化

竞争力源于文化 / 165

独具特色的文化 / 169

主题年管理举措 / 177

独立的《万科》周刊 / 182

【成功魔方 9】 王石的企业文化理念 / 187

第十章 做企业公民

——王石论社会责任

做一个企业公民 / 188

做受尊敬的企业 / 194

万科的慈善活动 / 200

【成功魔方 10】 王石的企业公民理念 / 204

第十一章 人力是资本

——王石论用人策略

尊重和善待员工 / 205

公平的竞争机制 / 209

提供一流的培训 / 214

一体化人力管理 / 218

【成功魔方 11】 王石的用人理念 / 224

第十二章 培养职业化

——王石论经理团队

培养职业经理人 / 225

众志成城的团队 / 229

特色的绩效考评 / 234

先进的股权激励 / 237

【成功魔方 12】 王石的团队理念 / 240

第十三章 成为领跑者

——王石论企业愿景

实现有质量增长 / 241

完善企业价值观 / 246

赢得核心竞争力 / 248

变革中聚焦管理 / 250

【成功魔方 13】 王石的企业愿景理念 / 252

后 记 / 253

主要参考书目 / 254

第一章 道路和梦想

——王石论创业心路

我想说,实际我不像你们想象的那样很成功,尽管你们发现我很自信,但实际上我是一个普通人,只是做了不普通的事。

如果你们觉得你们也是普通人,我身上很多做法是值得借鉴的;如果你们觉得你们是不普通的人,在我身上是借鉴不到什么的,因为我是普通人。

——王 石



不断地创造人生

在王石成功的诸多因素当中,最主要的成分应该是不断主动地去创造自己的人生。比如,当了5年汽车兵的他复员后,在面对司机和锅炉大修工两份职业时,毅然决然地选择了做锅炉大修工,原因是有机会选送上大学。

1973年复员回郑州,我放弃了开车的职业,到铁路一家工厂去做锅炉大修工,因为后者有机会选送上大学。一年后,我被选送入兰州铁路学院给排水专业。由于我并不是很喜欢所学的专业,就在课余自学英语和政治经济学。大学毕业时,已经能够阅读狄更斯的《大卫·科波菲尔》的原著。

1977年毕业后,王石被分配到广州铁路局工程五段做技术员。在铁路沿线出差途中,王石总是捧着一本书,晚饭后也往往独自一个人关在房间里做读书笔记,直至凌晨。即使是节假日,他也会去上英语课。在学习外语期间,王石结识了暨南大学外语系的主任曾昭科。曾先生有在港英政府警署任高级督察的经历,对香港的政治、经济、社会、人文环境了如指掌。王石向曾先生学习,受益

良多。

王石在回首那段峥嵘岁月时，十分感慨：

现实生活中我却一直被选择：17岁当兵时希望当个无线电兵，却在茫茫戈壁做了5年驾驶兵；1973年复员时已经22岁，当时的愿望是上大学，学医学或法律，但能选择的却是就业，而复员办公室给出的职业是司机和锅炉铆工，二选一，讨厌驾驶的我选择了每月分配49斤粮票的锅炉铆工；一年的重体力活儿换来了一个大学生名额，但却不是自己选择的学校，更不是自己喜欢的专业；大学毕业后分配到南方广州，我喜欢岭南的风光，喜欢广州对外交流的现代气息，却不喜欢从事的职业。

但如果有选择，做什么呢？少年时代的梦想已成为过去，已接近而立之年的我要选择的目标是什么却仍然混沌一团。只有一点我是清楚的：在机会来临之前要学习，抓紧一切时间学习，做知识储备，否则机会来了也抓不住。

1980年，王石通过参加招聘，脱离了铁路系统，进入广东省外经委，做招商引资工作。可是在论资排辈的传统气氛中，王石的自我实现、自我追求的工作表现欲受到了强烈的抑制。王石再一次想到了离开。可去哪呢？出国留学还是应聘远洋公司当海员？当他来到深圳蛇口开发区时，王石感觉找到了地方。

5年服兵役的生活浮现在脑海里，一股英雄主义的豪迈从胸中升起，我豁然开朗：应该去深圳特区施展个人的才干，实现个人的抱负。

这时候，我已经33岁，当过兵，做过工人，在政府机关工作了三年，有一定的阅历，有一定的信心，更有我所喜欢的《红与黑》一书中主人公于连的那种不甘于平庸，以个人之力奋斗拼搏的野心。

我相信，自己将在深圳实现个人的梦想。

1984年，在面对着要么终止饲料业务返回省里，要么脱离广东省外经委留在特发公司的选择时，王石无意走回头路。1986年，在深圳政府鼓励深圳大型

国营企业进行股份制改造却没有一家响应时,王石已下决心把公司改造成一家符合现代企业规范的股份公司。

在王石的创业历程中,推动他快速发展的原动力就是他能够打破现状,不循规蹈矩,不断地去创造自己的人生。

他们那一代在社会主义初级阶段的市场环境里,从最基层一步一步成长起来的企业家中间,王石是很容易分辨的。他的那一代同行们面对中国不太明朗的经济环境,绝大多数刻意地“低调”着,聚集财富,韬光养晦,只做不说,特别不对公共事务表态。而王石在他的整个历练过程中,关注大气候,考虑那些看来还“不属于”他考虑的问题,而他并不把他的想法藏起来,在中国急剧变化着的大环境里,他不断地表达他的观念。

他不会放过表达机会。1998年1月,正在酝酿房地产新政的国家总理朱镕基去深圳。市领导召集部分企业界人士参加座谈,安排他们每人都有发言。其他几位的发言没有调动起朱镕基的兴趣。轮到王石,他开始根本不谈他的本行,而是把朱镕基税务调整以来,万科公司的缴税情况作了全盘汇报,因为他猜想总理一定想验证他的税务政策的效果。果然,朱镕基深感兴趣,跟他讨论起来了。他趁势把他关于房地产业的判断和建议推到了总理面前。总理高兴之下,甚至当场“聘”他做“免费”的房地产顾问。

在思维观念和话语方式上,王石把他同样出身的新一代资本家甩开了。当他的那些同行们开始在公共领域发言,要么“说不圆”,要么甚至被视为“挑衅公众”时,他已经是一个成熟的“社会活动家”了。房地产这个最强势的资本集团,从来都是全社会的关注中心,人们眼巴巴地望着他们,王石总比他的同行先按抢答器,并且他处处答题正确,处处被媒体选中。

在总结自己成功的经验时,王石认为:

我想说,实际我不像你们想象的那样很成功,尽管你们发现我很自信,但实际上我是一个普通人,只是做了不普通的事。这就意味着,如果你们觉得你们也是普通人,我身上很多做法是值得借鉴的;如果你们觉得你们是不普通的人,在我身上是借鉴不到什么的,因为我是普通人。

一年前我出了一本书《道路与梦想》,当时对书名的争议很大,出版社

希望叫《石头记》，我坚持不同意见。美国有一本《光荣与梦想》，描述了从20世纪20年代到70年代美国社会变迁的过程。光荣与梦想首先给人什么感觉？一是荣誉感，二是责任感。尽管我们普通人的荣誉和责任仅限于怎么做人，怎么做企业，但我们必须坚持。做人要有底线，坚持下去，成功就不是梦想。

普通人如何坚持做不普通的事呢？

第一，要有一个可触摸的愿景，或者目标。就登山来讲，我登上了珠峰，但是在2001年之前我从来没有想过要登珠峰，我1999年登的第一座山是6000米，第二座雪山是5200米，登了这两座雪山后我想是不是应该登7000米，登了7000米后问国家标准是什么，然后按照国家标准训练。2001年登上了慕士塔格峰，这时候想，珠峰咱也可以试一试。目标不能好高骛远，要可以触及。这是第一点。

第二，锁定目标，一步一个脚印，一个阶段一个阶段地去实现。对于我们登山队员来讲是这样，对农民子弟、城市子弟、大学生也是这样。许多人毕业以后恨不得马上有房有车，当然这没关系，但一定要脚踏实地。

第三，要有承受失败的心理能力，因为事业当中不会一帆风顺。说句老实话，我也失败过，曾经想自杀，但最后没自杀，因为第二天太阳照常升起，一切都会好的。世界上有很多很糟糕的时候，你要有承受的勇气。

第四，运气。对我而言，努力之后，还不成功我不会后悔，在努力之前你永远不知道你能否成功，努力之后，还是失败，你只能怪你没有这个能力，或有这个能力但没这个运气。2003年登珠峰的时候，大家都劝我不要登顶，我一咬牙，就登了上去。行百里半九十，你要安全下来才算是成功。那时候氧气也用得差不多了。幸好下撤途中，向导捡了人们用剩的氧气瓶，我才安全下来。这也是运气。

第五，对毕业生来讲，少点浮躁。根据我个人的经验，不要太在乎第一份工作，因为同学们毕业的时候往往是很兴奋，很彷徨，兴奋的是学的知识要到社会上一显身手，要到社会上解决自立，彷徨就是就业压力非常大，我建议不要太在意找到的第一份工作。这就像谈恋爱一样，初恋结婚的不多，实际上找职业也是这样。学生物研究的，可不可以去做买卖？学机械

工程的可不可以去创业？第一份工作不是很重要，它是踏入社会、了解社会的第一步。我创业是33岁以后的事，之前我当过兵，当过工人，当过工人去上大学，毕业之后搞过专业工程技术，两年后又跳槽做翻译，这是我到深圳之前的五份工作，到了深圳之后才开始创业，所以不要太在意第一份工作，当然跳槽不能太频繁，太频繁会影响一个人的心态。

最后，我把成功写成一个公式，供参考：

成功100%=运气90%+理想主义5%+激情2%+坚韧意志2%+控制力2%+自省2%+平常心2%-浮躁1%-懒惰1%-贪婪1%-依赖1%-没有同情心1%。

定位职业经理人

王石被业内公认为“中国职业经理第一人”，是他把一个原始资本为零的企业发展成为房地产业的“龙头老大”。他发起的万科职业经理人制度培养了一大批房地产专业人才，主导着当今楼市的动态。在王石眼中，万科要实现永续经营，一支忠于职守、精于工作的职业经理人队伍必不可少。他放弃了作为所有者的权利，而选择了做一个经营者。

1988年3月1日，随着深圳市政府红头文件的推出，诸如城建开发集团、物资总公司、石化总公司、赛格集团等一般规模的6家深圳大型国营企业先后进行股份制改革。王石所在的深圳现代科教仪器展销中心也积极响应国家号召。

1988年12月28日，万科开始公开发行自己的股票。按规定，4100万股的股份中，万科职工应得的股票为500万股左右。而这部分股票中有10%允许归到个人名下。然而，王石放弃他应得的个人股份。

直到今天，很多人仍然会问起我当初的决定。我始终要说的是，我从来没有认为自己做错了。

首先，股份制改革的动机并不是将企业据为己有。从制度创新的角度来说，改革符合市场规律。我希望将企业做成股份公司，是为了让更多的

公众参与到公司建设中。第二,我不知道如何打理巨大的财富。我承认,来深圳创业最初的动机的确是为了淘金。但是有一天,当我突然需要面对巨大的财富时,我还真有些不知所措,也没有安全感。而且中国的社会价值取向是“不患寡,患不均”。钱太多,弄不好会招来祸害。名利之间只能选择一项,或者默默地赚钱,或者两袖清风地做一番事业。我选择后者。再者,我祖籍安徽,家里上溯20代,没出过一代地主。掌管财富的基因,我看不具备的。自己还是把职业经理人的工作做好最重要。而且,做一名优秀的职业经理人对我也是一次证明能力的挑战。

作为中国房地产业界的同行,万通集团董事长冯仑评价道:“在中国,得利很危险,若是不甘寂寞,那就得取名舍利。回过头来看,王石的确如此:他不是个有钱人,社会上没人说他很有钱;他不是个符号,富豪榜上从来没有他;但是好人好事的榜上有他,这么着,他在中国社会就容易生存。如果 he 是个富豪,同时又爱张扬,那万科就会有问题,肯定活不到现在。”

王石对雷音寺门口贴的对联印象极为深刻:到这里逐步登高且慢前行照顾当下,在此间万缘放下莫留后悔反观过去。

王石认为:

“放下”正应了“在此间万缘放下莫留后悔反观过去”,“坚持”对应的则是“到这里逐步登高且慢前行照顾当下”。

1983年,我有了第一次“放下”。

舍与得只隔着一条细细的线。

1983年5月7日,王石坐火车抵达深圳,丢下过去,准备开始一番全新的事业。

当时的心情其实挺苦闷的,觉得自己的个性与这个社会格格不入。为了摆脱一些旧的事物,我想自己应该去深圳试试运气。

有人舍得,就有人舍不得。

我去了没多久,就想到一位老同学,因为我非常赏识这位老同学的能力和才智,所以就想拉他来深圳一起干。可是,因为种种现实无法舍弃的原因,他还是没能来。事隔多年之后,大概是1997年、1998年的样子吧,他来深圳找我,问我能不能来深圳跟着干事业。我当时只能对他说,如果他来,一切要从头做起。而那会儿,他已经是设计院的主任了,怎么可能还有心力从头做起?而回顾1983年我去深圳的闯荡,是有几个优势的。第一,年龄优势。与鲁冠球、年广九他们这一辈已经四十多岁的企业家比,当时我不过三十出头,有年轻人不服输的心气儿。第二,文化优势。我是工农兵学员,在那个大学生是稀缺资源的年代里,我的学历不低。而在20世纪80年代初去深圳创业的,更是少之又少。

1993年5月28日,万科发行B股。紧接着的6月,中国的宏观调控随之展开。

当时,万科决定只做房地产,不做其他项目真是下了狠心的!可以说,这是我人生中面对的第三次“放下”。当时国家进行了宏观调控,房地产市场的大环境极端不好,而你还要放弃其他可能带来大利润的项目,这要大魄力。可以说,专攻房地产项目成为1993年万科的战略决定!

此后,万科的地产项目如雨后春笋般冒出来。但这一切都是在不确定的摇摆中寻找平衡,一切都是在机会主义中进行取舍,一切都是在无序中寻找有序。风雨飘摇中,万科的地产项目和投资比例稳步上升。如今,“万科”已经功成名就,它是中国房地产业的老大。

现在,万科的住宅项目经营得都非常好,但是管理层一直担心万科是否能永远当房地产领域的行业排头兵。他们建议万科是不是应该在其他领域做一些资源储备。我只说:“除非我不做万科的董事长。只要我在,你