

中国著名企业家
管理日志系列

④



陆新之 © 著

王石 管理日志

中国著名高校十大商学院院长

联合推荐

厉以宁 (北京大学)	钱颖一 (清华大学)
张维炯 (中欧商学院)	项兵 (长江商学院)
陆雄文 (复旦大学)	徐飞 (上海交通大学)
王重鸣 (浙江大学)	白长虹 (南开大学)
蓝海林 (华南理工大学)	李光金 (四川大学)



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

陆新之◎著

玉石 管理日志

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

王石管理日志/陆新之著. —北京: 中信出版社, 2008. 12

(中国著名企业家管理日志系列)

ISBN 978-7-5086-1409-0

I. 王… II. 陆… 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 (2008) 第 193144 号

王石管理日志

WANGSHI GUANLI RIZHI

著 者: 陆新之

策 划 者: 中信出版社策划中心 蓝狮子财经出版中心

出 版 者: 中信出版股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 21.5 字 数: 312 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版 印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1409-0/F · 1515

定 价: 45.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

作者序

王石为什么？——非典型的企业家解读

改革开放 30 年之际，讨论中国企业家的时候，一定会提到的一个名字——王石。

王石是谁？

他是中国企业家的个性化代表，地产业大亨，中国第一房地产品牌万科的缔造者和掌门人，中国人登顶珠峰的最大年龄纪录创造者。

王石性格鲜明，风格明快，能言善辩，好出惊人之语，极具人格魅力，在媒体有极高的曝光率。作为成功人士的代表，他管理企业标榜专业化、透明度，率领万科由一家十几人的贸易公司，做成一个年销售额 500 亿元的房地产龙头企业，为此他屡屡获得各种优秀企业家称号。

作为万科的创始人、掌舵人，王石的很多带有创建性的工作其实已不仅属于万科，而且属于整个地产界。他的一系列社会和商业活动，又使得王石的影响力远远超出地产界。

除了一个成功老到的商人角色之外，他又是极限运动的爱好者，登雪山成就有目共睹；他也酷爱滑翔伞运动，是中国大陆第一个在台湾玉山飞滑翔伞的人；他还是外国品牌手机在中国大陆的形象代言人；出席《财富》论坛、在哈佛演讲，他的业余生活和职业生涯同样动人。

而且，王石不是富豪，不是资本家，他本身只是拿薪水加奖金的职业经理人，奉公守法，积极纳税，私生活检点，从无非闻，个人形象非常健康。

当然，王石的张扬也引起很大争议，不谦逊，在媒体曝光的频率不低，这也引来了不少街谈巷议。

要把握王石，可以由以下几个数字来入手：两层内涵，三度提升，四个方法。

企业家王石的两层内涵

王石有着两层内涵。第一层是作为企业领导人的代表，王石率领的企业万科在行业之中的表现足够出色；其次，作为行业领跑者和代言人，他对企业的社会责任问题和整体经济趋势有着足够的关注和见地，同时也乐于在这方面表达自己的关注和见解。当然，由此也带来相应的不少副作用。

王石于1951年1月出生于广西柳州，毕业于兰州铁道学院给排水专业。1983年到深圳经济特区发展（集团）公司工作，1984年组建现代科教仪器展销中心，任总经理。1988年现代科教仪器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，公司股票在深圳证券交易所正式挂牌上市交易。王石历任公司董事长兼总经理，1999年2月辞去总经理职务。

1998年1月王石受到时任国家总理朱镕基接见，朱总理对王石对房地产的市场走势和看法给予充分肯定。

1998年12月王石入选中央电视台为纪念改革开放20年所拍摄的大型电视人物传记片——《20年、20人》节目。

1999年王石发起组织“中国城市房地产开发商协作网络”，并被推举为首任轮值主席，致力于重建行业秩序和公信力，推动中国城市住宅产业的良性发展。

2000年6月，王石发起组织“新住宅论坛”上海大会，倡导和推动“新住宅运动”。

而2004年之后，随着房地产行业的高涨，万科市值扶摇直上，根据2007年8月17日收盘价格计算出来的万科总市值达2022亿元人民币。同期美国Pulte Homes、D. R. Horton、Lennar、Centex等四大房地产公司折合为人民币的总市值之和仅为1376亿元！王石成了世界第一大市值的房地产企业的掌门人。他在企业家之中的成就也足以令他的个人品牌傲视同侪。

并且，在王石率领之下的万科，多次获得“最受尊敬企业”和“企业公民”的肯定。

不过，如果仅仅只是这样一层内涵，王石也不会成为今天的王石。

比起绝大多数的成功企业家来说，王石个人品牌之中的第二层内涵是令人羡慕的——因为，他热衷户外运动和媒体曝光，他的发言和观点每每与大众不同，他强调自己的道德伦理标准和全球化的阅读及视野。所以他常常被看做是时代的弄潮儿，21世纪成功人士的标本。

这里插入一个名词解释：“7+2”——是指攀登七大洲最高峰，且徒步到达南北两极点的极限探险活动。探险者提出这一概念的含义在于，这九个点代表的是地球上各个坐标系的极点，是全部的极限点的概念，代表着极限探险的最高境界。

而之所以要详细介绍一下“7+2”这个概念，是因为王石作为企业家与户外极限运动大满贯“7+2”的碰撞，成为他个人品牌第二层内涵的一个生动的数据指标。如果说20世纪末的王石，作为中国地产界的翘楚，还只能说是某一领域中的成功人士，那么21世纪初的他，则因为以半百之躯完成了世界“7+2”这一极限探险的“大满贯”，一跃成为跨领域的大众偶像和话题人物。以至于有一些媒体充满感情地惊叹：“王石”这个名字，近年来已然成了一个催人奋进的新名词，它代表的是一种人类共同追求的探索和进取精神。

三度提升

在王石的职业生涯中，企业形象有三次大规模的提升，而伴随着每一次企业形象的提升，他个人的社会知名度和影响力也不断上升。

1. 由国有企业走向上市公司。这是王石为万科设计的漂亮一跃。

1991年1月29日，万科正式在深圳证券交易所挂牌交易，由此踏上了万亿市值的征程。2008年万科的市值已经达到约2000亿元。万科上市不仅仅是王石的一种自我救赎行为，对于房地产行业来说，更是开创了一条做大做强的路径，由此树立了房地产企业走向规范化管理的标杆。

通过上市打通了融资渠道，万科建立了相对完善的公司治理结构，推动了其第一轮扩张。上市是万科发展历程中最为关键性的选择。万科上市是万科的一小步，却是王石个人品牌发展的一大步。王石一夜之间成为中国第一批股份制企业的总经理，使得他能够摆脱数以万计的中小国企总经理的路径依赖，获得自由发展的空间和资金。

2. 由芜杂的深圳公司走向专业的现代地产公司。

1991年，万科制定了“综合商社”的发展模式。综合商社是指以商贸为主导，兼顾金融、制造、运输业等多种经营的超大型公司。按照新的蓝图，万科将贸易、工业、房地产、文化传播作为万科的四大支柱，此时的万科意气风发，走着多元化、跨地域的路，做着伟大的梦，此时的王石在电视上慷慨激昂地讲着自己对零售业前景的看法，此时的万科和王石都有点儿感觉自己无所不能。

过度多元化是一个最容易犯的错误，同时也是一个最难改正的错误。尤其对于年轻的企业来说，往往是致命的，而此时的万科已经走了这一步。

1993年对于万科来说是非常重要的一年。1月，万科管理层召开了会议，对公司自1988年公开发行A股以来的发展进行了总结和反思。当时这仅是公司一次普通的内部会议，在今天看来却成为万科发展历史上具有里程碑意义的会议。

会议的结论是万科放弃以综合商社为目标的发展模式，提出了加速资本积累迅速形成规模的发展方针，并确立了以城市居民住宅为公司的主导业务。此后的万科在经历多年的“加法”之后开始了其“减法”战略，直至2001年转让万佳，万科历经多年的专业化战略调整正式全部完成。

经过几年的稳健发展，万科重新制定了“区域化”、“集约化”的区域发展战略，积极开拓以深圳为中心的珠三角区域、以上海为中心的长三角区域、以沈阳为中心的东北区域，并形成珠江三角洲、长江三角洲和京津及东北区域管理中心，由此将逐步形成以长三角、珠三角、京津及东北三个区域为重点的东部沿海布局，并适当考虑进入内陆经济区域中心城市。到2003年，万科的市场占有率是0.99%，以当时的发展速度，10年后的万科可以达到3%，营业额至少在1000亿元人民币。这就是2004年，万科在中长期规划中提到的10年达到1000亿元目标的蓝本。

3. 由典型的企业家到非典型的大众偶像。

在中国，商人们越来越认识到，仅仅是具有企业家或者职业经理人的一面，还不足以达到个人品牌的影响力和美誉度的最大化。因此，我们就能看到张朝阳在天安门前踩滑板，也能看到有些企业家频频出现于电视和各种公开场合，更有不少著书立说，实在不行也会搞个博客抒发心声。这些举动的结果，就是多层次地展现自己的个性和优点，不断积累对于社会和公众的正面印象。但是实事求是来说，在2008年5月之前，在把自己打造为大众偶像的企业家中，王石是最成功的。

2000年，王石自感企业的底气积累得差不多了，这一年成为他转变成为公众人物的标志性时间。他开始更加广泛地走进公共平台和频繁登陆大众媒体。随着入选中央电视台为纪念改革开放20年所拍摄的人物传记片《20年、20人》和2000年中国经济年度人物，王石的名声迅速溢出业界，成为家喻户晓的公众人物。甚至摩托罗拉也找上门来，请他为一款手机做形象代言。

2005年7月28日中午12时15分，王石顺利登上了澳大利亚最高峰科塞斯科峰，这位经济界和登山界的风云人物，宣布完成了攀登“世界七大峰”的

目标。2003年,王石完成了攀登珠穆朗玛峰的壮举,他还先后登上北美洲、南美洲、欧洲、非洲和南极洲的最高峰。53岁的王石为自己攀登“七大峰”的目标画下了句号。

深圳的媒体兴奋地欢呼:挑战极限成为本市登山家王石一生的追求。正因为有这股力量,他把自己打造成为商界和体育界的双重明星。深圳是一座崇尚英雄的城市,深圳是冒险家的乐园,王石在深圳的超强人气,与这座城市本身的特性不无关系。

2006年,王石携他的新著《道路与梦想》到全国10多个大城市巡回演讲和签售。这是少有的图书推广盛况。全国10多个大城市的主流书店,一时之间都耸立着印有王石大头像的巨幅广告,媒体的追捧更是不遗余力。在不少购书中心的签售现场。读者的热烈与崇敬,堪与时尚娱乐明星煽情场面相比。不同的是,围绕王石的,既有时尚青年,也有成熟男人和知识女性。

王石出席不同的场合,不断变换他的“Logo”:他是一个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——每天都一样长——坐在嘉宾席上的发言人。

在面对媒体和公众的时候,他追求完美,非常注重沟通的效果。有时,他会紧抿着嘴唇,选择词语时,脸上会掠过一层沉思。这时,你既会看到他的审慎,也会看到一个拼搏了20多年的企业家的沧桑。

四种方法

王石能够由典型企业家飞跃成为非典型的大众偶像,具体来说,有四种方法。

1. 把握现代性话语权。

在中国传统文化中,能人讲究立功立德立言。而立言,则是王石品牌成功之中的一个长期持续运转和作出贡献的重要因素。

一贯语出惊人是王石的一个特点。在他的率领之下,万科上下发掘新概念新词汇的能力也非常突出。这比起其他大多数企业和企业家,明显占有先机。

20世纪80年代后期,王石就提出要建立现代企业制度,还在北京大学演讲的时候,提出不按照所有制区分,而是按照企业行为来定义,他把万科和其他一批新崛起的企业统称为“新兴企业”。

早在20世纪90年代,王石就标榜拒绝高利润、坚持职业经理人制、建立透明完备的管理体制。20年间,他和他的团队坚毅地前进,引领万科创造了无

数的奇迹。

“如果说回顾万科 20 年的发展，最值得骄傲的事情是什么呢？那就是在行业还有待成熟的时候，我们守住了职业化的底线，无论碰上什么利益诱惑，我们一直坚持着自己的价值观：对人永远尊重、追求公平回报和开放透明的体制。”这段话出自王石带有自传性质的《道路与梦想》一书，我们从中可以看到王石对于万科的文化和自己的坚持的生动推广。

2003 年 12 月的一次内部会议，万科第一次提出以美国最优秀的房屋开发商之一——帕尔迪房屋公司作为标杆企业。为什么帕尔迪会成为万科的标杆？因为万科在中国已经没有对手，万科的住宅开发面积中国第一、全球第二，仅次于帕尔迪。

王石还一再对公众表示：万科在已进入快速增长期的同时，更注意增长质量。提高资本与人力资源的回报率，提升客户忠诚度，加强资产产品与服务创新。20 年对于一个公司来说，才刚刚开始，未来 10 年，万科将致力于成为基业长青的优秀公司。

值得注意的是，在 2003 年之前，万科的规模和利润，都还不是中国一线企业之列。但是，王石能够因势利导，及时研究国际先进的企业理论，不断结合万科的实际，提出新概念和新说法，牢牢地掌握住了对于自己的行为进行评价的话语体系，进而部分掌握了对于中国企业界问题的话语权。这其实是王石个人品牌建立中不容易被人察觉但又至关重要的部分。很多突然知名度跃升的企业家，就是因为缺乏一个长期的积累，未能注意持续性、创造性的立言。

2. 主动掌控与媒体的关系。

有了传播的内容，还需要有良好通畅的传播渠道。这一点，王石比起绝大多数企业家都运用自如。有不了解万科和王石的舆论，一度认为王石找国际公关公司在媒体和网络为其造势和塑造形象。其实，在王石看来，处理与中国媒体的关系，一直是他引以为豪的一个成绩。如果连王石都协调处理不好的媒体关系，那么就属于药石无功的顽疾，绝无可能向 4A 公司求助之理。

在 2008 年 5 月之前，王石一直是媒体的宠儿。这和他 20 多年来主动接触媒体，积极与媒体沟通有着巨大的关系。而王石思想和万科观念能够成为一股强劲的话语，也得赖于大大小小各类媒体的持续传播。

早在 20 多年前，王石就深深体会到了媒体的正向作用，在万科进行股份制改革前后的几个月里，光在深圳当时的主流媒体——《深圳特区报》上，关于万科的文章就有 36 篇之多。万科的宣传攻势，即使换到如今的媒体传播来说，也相当不错。

2006年，王石接受记者采访的时候，继续侃侃而谈“如果说过去两年我们希望让市场知道万科是谁，那么最近几年我们做的是让客户了解万科和别人有什么不同，更清晰地了解万科的品牌价值和品牌内涵。我们希望2008年以后通过品牌的价值形成杠杆，支持我们更大、更强、更快地进行市场扩张，不断巩固和完善我们在中国住宅市场的领导位置。”

我曾经指出过一个有趣的品牌悖论，在2004年业绩大爆发之前，万科作为公司，在社会公众之中的品牌价值有很高溢价，甚至大于万科的实际价值。而同时，王石的个人品牌价值，又几乎是大于万科的品牌价值。其中的妙处非常值得研究。

当然，长期和媒体的良好关系，并不是万能的。

在今年的四川汶川大地震之后，王石博客发帖不合时宜，遭到了巨大的冲击。这一次，大量曾经对王石友好的媒体，也加入到声讨和指责他的行列。这是他始料不及的。客观而言，此次事件对于王石的个人品牌是前所未有的重创。

3. 极度差异化的个性化。

王石从来不安分。用他的话说，他是继承了其母亲（锡伯族）民族血液里的勇敢成分。同样是作为企业家，同样是公众人物，王石的言行处理上，也是力求差异化，有时候甚至是极度的个性化。

当人人都要争着做行业老大的时候，王石把万科定义为行业的“领跑者”。例如，当包括王石的好友冯仑也在大谈如何与政府搞好关系才能做大生意的时候，王石20年如一日地强调要守法经营，和官员保持距离。

又例如，很多商人热衷于打高尔夫球的时候，王石就大力提倡户外极限运动。而现在很多白领开始户外活动的时候，王石又在万科提倡皮划艇运动。

房地产是一个牵涉面广、事关财富再分配的话题。而王石则把“资本家的问题”转由“普通人的角度”来提：呼吁城市建设要“关注普通人”。他关于“普通人”的定义是，“不享有政治、经济和文化特权的白领、蓝领、自由职业者和中小工商业主”。这正好呼应着某种正在萌动的社会情绪。而“关注普通人”是指：随着城市居民的贫富分化，开发商开发的别墅、高档住宅和未改造的老住宅区凸显出两个极端，城市规划者、有责任的开发商，应该考虑这种差异会造成社会紧张，应该使不同收入层次的人们能够和谐共处、共享城市文明的成果。这和大多数房地产开发商的理解是截然不同的。

4. 符号化的身份确认。

王石的个人品牌缔造有很多符号化的指标，这样使他的身份和价值能够比

较清晰地得到界定。例如，一个富于文艺气质的表达就是：他成为“中国的企业家中，登得最高的人”，他又是中国人之中，登上珠峰和完成登山大满贯的年纪最大的探险家。

而从1983年初闯深圳倒卖玉米赚到39 000元钱，王石的一系列数字化表达非常利于大众理解他。

业绩才是硬道理。作为职业经理人也好，企业创办人也好，首先要有过硬的财务收益作为支持。

作为1991年于深圳首批上市的企业，万科已连续26年持续高速增长，主营业务年复利增长超过26%，净利润年复利增长超过34%，这是在A股上市公司中唯一的一家。自2004年起，更连续3年增长速度超过50%，作为中国房地产企业的NO.1，万科当之无愧。王石作为这样公司的掌门人，自然也风光无限。

同样，对于他自己和万科的关系，王石也能够用生动形象的比喻来说明：“我说万科永远只做住宅，其他什么都不做。很多人怀疑，住宅总有萎缩的一天，不仅城市住宅会萎缩，总有一天城市不需要住宅了。但是我所能说的是，最后一套住宅将是万科盖的。”“当然，总有一天我也会离开这个世界，（那时候）万科如果改变（专注住宅开发的）策略，我从棺材板里也要伸一只手出来干涉，这就是我坚持的概念。”能够用如此锐利决绝的语言来表达自己的公众人物，在中国确实是罕见的。

身为富豪，金钱观也是一个非常吸引公众注意力的环节。王石一直公开强调自己不爱钱。这在企业家里面是相当少见的。因为，即使是蒙牛的牛根生捐出了价值两亿多元的股份，也没有像王石那样理论鲜明地阐述自己为何不爱钱。

事实上，王石的确不是那种为积累财富而积累财富的企业家。当财富多到一定程度，他就开始另外的努力。这也难怪，连张五常也感叹，王石是“经济发展最快的国家里，最大的行业——房地产的最成功机构的最高总裁”。

现在，就请大家进入王石的管理日志的世界吧。

目录

CONTENTS

作者序 /XI

王石为什么?——非典型的企业家解读

一月 /001

创业者的自我修养

- 创业阶段难免拳打脚踢 / 2
- 企业家必须补上管理这一课 / 2
- 欢迎网友恶搞 / 3
- 创业者应该全力以赴 / 4
- 企业家不需要有偶像，但需要有经历 / 4
- 工作是一件很重要的事情 / 5
- 部队生涯的积极作用 / 5
- 潮老总的企业文化 / 6
- 办企业不能急功近利，一定要春种秋收 / 7
- 不收回扣 / 7
- 企业家不应该是暴发户 / 8
- 名利不能双收 / 9
- 居安思危，时刻寻找人生信念 / 10
- 企业内刊和论坛要灵活运用 / 10
- 企业家要积极承担社会责任 / 11
- 喜欢钱，但要与钱保持距离 / 11
- 要有独特的人格魅力 / 12
- 企业家为何离不开企业? / 13
- 面对利益，企业家要有自己的原则 / 13
- 『两条香烟行贿未遂』 / 14
- 领导者也需要亲自体验一线酸甜苦辣 / 15
- 不能创新才是最大的风险 / 15
- 希望别人不要重复自己所走过的弯路 / 16
- 吸引人才不是光靠薪水 / 17
- 好的企业不需要个人崇拜 / 17
- 坚持认为对的事情 / 18
- 必须拥抱互联网 / 19
- 『企业的突破点是如何和传统经济接轨』 / 19
- 王石将一直online / 20
- 借天时地利，而不靠天时地利 / 20
- 未来的30年，一定不会像我们想象的那么平坦 / 21

二月 /023
现代企业制度建设

不规范的企業没有前途 / 24
好的股東對公司很重要 / 24
股份製改造讓萬科獨立自主 / 25
没有控股母公司，更能鍛煉公司成長 / 26
争取媒体支持是公司变革时的聪明做法 / 27
企业高层的沟通效率非常重要 / 28
公司治理的目标决定公司的前途 / 28
学习索尼好榜样 / 29
不需要合同的合作境界 / 30
让员工不会迷糊的公司制度 / 31
管理上学惠普 / 32
成功必须不断超越自我 / 33
平衡各方利益 / 33
未来10年将是第一次专业化 / 34
快速增长的同时注重质量 / 35
简单、透明、规范、责任 / 36
超越文化背景，建设卓越管理 / 36
只有职业经理人才解决企业发展瓶颈 / 37
不是你想多快就能多快 / 38
《万科》周刊的作用是信息沟通、协助管理 / 38
老总太忙显然不是好事 / 39
透明和规范的企业必能获得市场和
社会认可 / 40
别人投机，不等于你也要投机 / 41
学习大型国企的管理制度 / 41
忠于制度，严格执行 / 42
追求三个层面上的均好 / 43
王石一样受到制度限制 / 44
游戏规则发生巨大变化 / 45

三月 /047
战略成就万科

上市公司战略不清晰是巨大隐患 / 48
专业化的调整越早越有利 / 48
10亿元规模之前勿多元化 / 49
发展规划要尊重科学、尊重客观规律 / 50
主动做减法，才能长期保持主动 / 51
要重视竞争对手对你的看法 / 52
零售业看上去很美，做起来很难 / 53
进入市场时先取高端 / 54
主流企业不应该错过上海市场 / 55
选择大众化住宅，瞄准大多数的用户 / 56
领先的产品开发理念能够推动市场 / 57
两个相邻项目为何一成一败？ / 58
入股上市公司不一定为了炒作 / 59
善意参股谋求双赢 / 59
正视过去的规范，并且改正它 / 60
多发掘主观原因，少强调查客观困难 / 61
跨地域经营是公司扩张的必然途径 / 62
头脑发热的俊园案例 / 63
垄断利润的时代总会过去 / 64
规模经营，强中取胜 / 64
城市房地产业的主旋律应该是大众住宅的开发 / 65
只有做减法，才能壮大主业 / 66
会赚辛苦钱，才能做成大事 / 67
专业化，还是专业化 / 68
总部集权管理模式 / 69
制定发展战略要客观 / 70
用标准化产品建立消费者信心 / 71
跨地域才能寻求稳定的投资回报 / 71
咬定专业化方向不改变 / 72
最谨慎、最努力、最细致务实地度过调整期 / 73
没有赞助奥运，更看重上海世博会 / 74

四月

/075

行业领跑者应该怎么做

- 领跑者应该全面领先 / 76
企业不能只关注规模和利润 / 76
不能仅仅扮演商人角色 / 77
使不同收入的人群能友好居住在一起 / 78
中城房网推动行业合作 / 79
董事长要协调四种关系 / 80
高于25%利润的生意不做 / 81
面向新经济、关注普通人 / 82
克制自己的小聪明，不能沉溺于「空手道」 / 82
万科成功的标志不在于王石存在与否 / 83
不能什么好卖就卖什么 / 84
企业的利益可以和节能环保等国策相结合 / 85
市场细分可以到达出神入化的程度 / 85
领跑者没有竞争对手 / 86
用6秒钟就能介绍万科 / 87
- 帕尔迪的标杆意义在哪里 / 88
万科如何学习帕尔迪 / 89
要做资源整合者 / 90
产业化、工厂化是方向 / 91
领跑者必须坚持价值观 / 92
住宅产业化是企业对社会应负的责任 / 93
领跑公司如何进行新旧交班 / 93
年销售1 000亿元的公司应该有多少员工? / 94
王石为什么热心于纳税? / 95
接班人可以不懂地产 / 96
理想的董事长和总经理分工 / 97
最受社会尊敬是万科企业的重要目标 / 98
做一个企业公民需要关注更多 / 98
企业公民是万科始终的追求 / 99
调整只是阶段性插曲 / 100

五月

/103

客户关系管理

- 客户关系管理是第五大专业 / 104
万科的透明原则 / 104
为客户做得更多 / 105
怎么样才能终身锁定10万客户 / 105
给予客户更多的附加价值 / 106
万科要学丰田 / 107
万科要学耐克和苹果 / 108
重视客户体验 / 109
多管齐下提升产品品质 / 109
打动客户内心的软实力 / 111
六个阶段的家庭生活周期的对应产品 / 111
开发商自身问题不能回避 / 112
客户与万科开发周期同步 / 113
大学生一毕业就需要房子 / 114
诚信面对客户 / 115
搞住宅是多么伟大 / 116
- 客户是万科存在的全部理由 / 117
衡量万科成功与否的最重要的标准 / 118
缺乏主动性，错失解决良机 / 119
万科提供一个展现自我的理想生活 / 120
万客会应运而生 / 121
不要让客户有太多埋怨 / 121
注意客户投诉的升级 / 122
我们1%的失误，对于客户而言，就是100%的损失 / 123
网上的透明投诉渠道 / 124
董事长亲自面对客户 / 125
住户是最有力的推销员 / 126
掌握客户才有前景 / 127
让客户真正成为主人 / 128
万科的服务精神 / 128
避免过激事件发生 / 129

六月

人才战略

/131

- 万科最大的资本是人才 / 132
- 公司最宝贵的财富就是万科的员工 / 132
- 万科是『黄埔军校』 / 133
- 『鲨鱼模式』到『海豚模式』 / 134
- 人才流动是社会进步的标志之一 / 135
- 离去的职员也会留恋 / 135
- 要善于沟通 / 136
- 万科人才资质模型 / 137
- 精准的『海盗行动』 / 138
- 相信公司、珍惜机会 / 138
- 公司不能破例，董事长可以 / 139
- 摆正公司和个人之间的关系 / 140
- 人才组合多元化 / 140
- 举贤避亲，任人唯贤 / 141
- 给年轻人机会 / 142
- 观察部属要观其言、查其行 / 143
- 王石的管理三原则 / 144
- 调整期，自己培养人才 / 144
- 制定合理的薪酬制度 / 145
- 自由、平等和创造力的丰盛人生 / 146
- 学习西点模式 / 147
- 强人领导者会尊重下属决定 / 148
- 先尊重员工，才能尊重其他 / 149
- 不提倡为公司牺牲个人利益 / 149
- 如何减少贪污腐败？ / 150
- 为公司不断注入『新动力』 / 151
- 第二代管理者走向前台 / 152
- 温和而坚定的总经理 / 152
- 中国的CEO需要由实践中打拼出来 / 153
- 人力资源系统的特殊地位 / 154

七月

管理投资者关系

/155

- 国企的最佳持股比例 / 156
- 投资者关系管理是万科的坚持 / 157
- 对自己苛刻一点的股权激励计划 / 157
- 股份制公司是什么性质？ / 158
- 第一份面对股东的招股通函 / 159
- 进退维谷的大股东 / 160
- 绝不允许员工在上班期间炒股票 / 161
- 朱大户与万科的亲密接触 / 162
- 做通了国有股东的工作 / 163
- 沉着应对股东的发难 / 164
- 王石笑言欢迎买入万科股票 / 165
- 避免中小股东受到损失 / 166
- 要兼顾不同股东利益 / 166
- 把复杂的人事纠纷变为简单的股权买卖 / 167
- 最理想的财务投资 / 168
- 职业经理层作用越来越大 / 169
- 不捂盘、不囤地正是为了股东利益 / 170
- 必须考虑股东承受能力 / 171
- 王石的无条件道歉 / 172
- 投资者对万科很慷慨 / 173
- 定向增发失败的教训 / 173
- 投资者关系管理四个基本做法 / 174
- 万科在此次灾难中反应滞后 / 175
- 『高价』增发的是是非非 / 176
- 超过巴菲特回报的『刘元生』神话 / 177
- 王石太太账户购买股票事件 / 177
- 基金经理已经习惯了王石登山 / 178
- 面对基金的大举抛售 / 179
- 价值投资者的支持 / 180
- 王石的薪水是高了还是低了 / 181
- 合作融资，储粮过冬 / 182

八月 /185
跨地域发展管理心得

- 矩阵式组织结构 / 186
一票否决 / 187
跨地域发展必须合作 / 187
空降兵来去匆匆 / 188
大而不强反受其害 / 189
万科贡献教训 / 190
高容积率小型化 / 190
万科只可能自己打败自己 / 191
万科建造 / 192
学习日本好榜样 / 193
适应各地市场的标准流程 / 194
跨地域发展需要更多人才 / 194
应对挖人的星火计划 / 195
『全国性思维』与『本地化运作』 / 196
以市场为导向的灵活应变的组织 / 196
万科的国际化 / 197
从培养专家到培养管理者 / 198
- 主动给政府加钱 / 199
万科的引进社会精英行动 / 199
跨地域发展需要多元化的融资策略 / 200
国际化融资 / 201
为客户20年后着想 / 202
切实了解客户体验 / 203
万科的精神家园 / 204
逃离北海 / 205
区域聚焦 / 206
『3+X』城市的人口与住宅市场 / 207
要换房子，就要考虑好全面的因素 / 208
坚持20年真不容易 / 208
通畅的全国客户投诉系统 / 209
本地化是门大学问 / 210

九月 /213
地产行业的深入反思

- 房地产行业形成垄断了吗? / 214
房地产市场前景广阔 / 215
不要挑动企业家斗企业家 / 216
搅局者顺驰 / 216
积极关注中低收入者住房 / 217
地产商完全可以经营经济适用房 / 218
让建筑赞美生命 / 219
中国人口红利的现状 / 220
行业之间应重整 / 220
住宅行业应该考虑『经济性』 / 221
湿地是一个生态链 / 222
王石为什么肯定碧桂园 / 223
积极响应为中低收入者提供住房的尝试 / 224
做道镇的建设者 / 225
廉租房和房租补贴是良方吗? / 225
万科没有高楼梦 / 226
- 地产企业如何才能优秀 / 227
对行业的健康发展作贡献 / 228
冯仑是万科的知心人 / 229
房地产业如何善待客户 / 230
企业赢得客户和合作伙伴的信任就赢得了未来 / 230
『拐点来了』 / 231
万科在降价! / 232
在内地实现国际化 / 233
日本建筑技术的启示 / 234
注重年长职员培训 / 235
品质提升无止境 / 236
互联网是改造传统企业的工具 / 236
小型化住宅是方向 / 237
万科克制住了办大学的不理性冲动 / 238

十月 /241
王石的独特社会感悟

- 多元的时尚 / 242
- 男人的趣味 / 242
- 不能欣赏别人，损失的是自己 / 243
- 分享是我们传统文化中的稀缺元素 / 244
- 分享 ≠ 平均 / 245
- 很多人都在犯同样的低级错误 / 246
- 可持续的公益事业 / 247
- 向美国学习慈善体制 / 248
- 普通人做不普通的事 / 249
- 五点建议 / 250
- 开始第一份工作 / 251
- 王石的成功公式 / 252
- 为离婚的女职员聘请律师 / 253
- 城中村应该有机改造 / 253
- 城中村不能一拆了之 / 254
- 应对全球变暖 / 255
- 保留城市文脉 / 256
- 保护文脉需要成为指定动作 / 256
- 西藏盲童学校的启示 / 257
- 深圳不需要和上海比较 / 258
- 王石的深圳文化论 / 259
- 更富有和更有尊严地活着 / 260
- 走出国门的自主品牌 / 261
- 让灵魂跟上脚步 / 261
- 不能因小善而不为 / 262
- 为什么偏偏是深圳企业? / 263
- 所有权和经营权分离 / 264
- 深圳的成功得益于解放思想，万科也一样 / 265
- 军人企业家们 / 266
- 行善也要趁早 / 267
- 公益商标——『绿房子』 / 267

十一月 /269
户外运动与企业之道

- 董事长『不务正业』? / 270
- 我不是英雄 / 270
- 让更多的人享受户外运动 / 271
- 成年人做事，不一定硬要家庭很理解很支持 / 272
- 做一些我不后悔的事情 / 273
- 选择登山运动，选择一种生活方式 / 274
- 登山的美妙体验不在登山的那一刻 / 274
- 山友之间的特别关系 / 275
- 『我就知道自己又该去登山了』 / 276
- 不是征服山，而是征服自己 / 277
- 不要把我降低到一个工头的水准 / 277
- 户外运动的社会意义 / 278
- 著名企业家应该发挥自己在公益领域的影响力 / 279
- 远离管理团队 / 280
- 董事长不上班吗? / 281
- 80岁再登珠峰 / 282
- 登雪山不适合打品牌 / 282
- 对摄影早有兴趣 / 283
- 不敢冒险才是最大的风险 / 284
- 旅游大使为何选择了老王? / 285
- 不仅仅是个性张扬 / 285
- 国人陌生的皮划艇 / 286
- 目标不仅仅是运动家 / 287
- 对去太空遨游压根儿没兴趣 / 288
- 山在那，想亲近它，去就是了 / 288
- 中国需要海洋精神 / 289
- 运动既是身体的苏醒，也是心灵的苏醒 / 290
- 美洲杯帆船赛 / 291
- 拉拉队也有不为人知的背后 / 292
- 滑翔机运动何时复苏? / 292