

中经企业管理

王石

如是说

任伟◎著

wang shi

中国教父级CEO的商道智慧

国内迄今全面解读和诠释万科集团创始人、董事长王石经营理念与管理思想的作品，完整展示了王石的战略思维与行动轨迹。

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



是说

任伟◎著

中国教父级CEO的商道智慧

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

王石如是说/任伟著. —北京: 中国经济出版社,

2009. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8833 - 0

I. 王… II. 任… 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 164586 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

策划编辑: 陈 骝

责任编辑: 陈 骝 (E-mail: chenliu_bj@sohu.com)

出版咨询: 13621098588

责任印制: 石星岳

封面设计: 耀午书装

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: B5

印 张: 16

字 数: 201 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 - 5017 - 8833 - 0/F · 7801

定 价: 39.80 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624



序 言

在从20世纪80年代开始的中国企业史上，王石和万科注定都会成为标志性的碑记。王石率领下的万科发展壮大为“中国房地产第一领跑者”的历程，几乎与中国改革的进程同步，见证了近年来中国重要经济命脉的发展和成长，也因此使王石成为众人瞩目的顶级企业家。

有人说：“王石简直是企业界的一个明星，处处带有传奇的色彩。”他已经超越了一个企业家、一个财经人物的范畴，成为一个全国有影响力、有知名度的公众人物。一方面是在商业领域的创新思维和独特管理的成功，另一方面通过他自己有意识参加的很多特立独行、标新立异的活动，形成了一种引领风气的领袖气质，他的登山应该说是全国瞩目，而且实现了万科企业品牌和他个人品牌的完美结合。

曾经，在中央电视台做节目时，主持人要求现场每一个企业家写下“你认为作为一个企业家最重要的信条”，其他人的答案都是“诚信”，而王石写下的是“社会责任”。

万通集团董事局主席冯仑曾跟王石开玩笑说：“再往下发展，你基本上只有一个前途，那就是贴墙上了。”所谓贴墙上就是说



成神了，没有缺点了。冯仑甚至写了一篇《学习万科好榜样》的文章来赞扬万科。

王石是企业领袖中接近完美的一个典型。这也是我们将其收录到“中经企业管理”系列图书的重要原因。

1992年，当房地产市场流传着“低于40%的利润不做”的说法时，王石却宣称：万科超过25%的利润不做。“在当时，全国搞房地产都非常疯狂，而万科却非常冷静地提出：超过25%的利润不赚。为什么？不要说在1992年的时候这句话不容易被人理解，即使到了今天，到了2008年，还是有很多人不能理解。”

万科今天之成就，离不开王石的智慧。这种智慧不仅是运营企业的能力，更是一种在复杂环境中，准确把握政商关系的大智慧。“在很多公开场合，我谈到我王石不行贿时，往往一半以上的人不相信。就我们的社会风气来讲，你行贿是正常的，不行贿是不正常的，这是我们这个社会的问题。”

王石认为做企业一定要有好的心态，要对做大有非常清醒的认识。“许多企业一味追求做大，做大应是做强的结果，仅以做大为目的，可能是灾难性的结局。”“只要企业具备自己的核心竞争力或者有较强的竞争优势，即使规模不是行业老大、老二，同样具有生命力。反而，为大而大的企业在做大规模之日，也是迅速走下坡路之时。”

万科也经历过多元化，但最终还是毅然做起了“减法”，把非房地产业务一一卖掉，专注于住宅建设，使万科迅速变大、变强，最终成为房地产行业的领先企业。“对多元化很积极的一些企业，都在逐步退出了，如果真的在赚钱，为什么要退出呢？这在逻辑上是不通的。”“万科的第一个10年是盲目多元化的10年，第二个10年



是多元化向专业化过渡的10年。”

王石认为，中国企业不缺少制度，而是缺少制度约束的有效性。如果企业家本身不能做制度执行的表率，再多的制度也是空话。“当然，我作为这种制度的创建者之一，我自己首先必须做执行制度的表率。因此，我首先要把自己当做需要制度去约束的人。”“既然这种制度首先对我产生了约束力，也就自然会对整个公司的管理团队、员工产生约束力，形成了监督的制度链，公司的运转才能正常。”

王石认为，企业要想更长远地发展，就必须建立和执行成熟的企业运行机制。他认为领导者必须把握三个内容：“一是企业理念，也就是企业文化；二是管理队伍，企业应该具备完善和稳定的管理队伍；三是企业制度，这不仅意味着建立一套完整的企业规章制度，更关键的是执行这些制度。”

在万科20多年发展的历史上，有过不少响亮的口号，但影响最大而且流传至今的，莫过于公司于创立之初就提出的“人才是万科的资本”。“20年来，秉持‘人才是万科的资本’的理念，万科给职员提供了充分的发展空间和机会。通过不断的探索和努力，万科建立了一支忠于职守、精于专业、勤于工作的职业经理团队。”

王石称自己从来都没有选过接班人。其原因是“在实现了制度化和团队化、选择好了行业并树立了品牌后，谁是接班人就不是那么重要了。”

2004年，王石在万科成立20周年时总结道：“我选择了一个行业，选择了房地产，创造了一个品牌，万科地产品牌；建立了一个制度，培养了一个团队。已经20年了，如果20年了我还不能离

开这个公司，那是我的失败。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。”“万科的成功，并不表现在王石在的时候，而是在王石不在的时候。”

中国教父级CEO的商道智慧
王石如是说



A handwritten signature in black ink, consisting of stylized characters that appear to be '王石' (Wang Shi). The signature is written above a vertical line.

2008年12月

目 录



第1章 做中国最规范的企业

——王石论经营理念

- ◎ 超过 25% 的利润不做 / 3
- 绝不行贿 / 6
- ◎ 做规范而不是权谋 / 9
- 诚信是万科的底线 / 11
- 做强比做大更重要 / 12
- ◎ 你中有我，我中有你 / 17
- 细分客户，终身锁定 / 21

第2章 管理靠制度不靠人

——王石论管理思想

- ◎ 管理靠制度不靠人 / 27
- ◎ 西点模式：斯巴达 + 雅典 / 28
- ◎ 注重均好，追求完美 / 32
- ◎ 董事长：只管不确定的事 / 35
- ◎ 弱化领导者权威 / 37



※ 创业难，退出亦难 / 39

第3章 精细的专业化

——王石论企业战略

- ※ “大兵团”作战 / 47
- ※ 多元化是“教训” / 48
- ※ 减法：剥离非核心业务 / 51
- ※ 专业化要抵得住诱惑 / 56
- ※ 专业化：只做房地产 / 60
 - 房地产是核心 / 60
 - 永远只做住宅 / 62
 - 精细的专业化 / 65
- ※ 住宅产业化 / 67
 - 住宅产业化是必然趋势 / 68
 - 不搞产业化，必将被淘汰 / 70
 - 困难重重也要做 / 71
 - 像造汽车一样造房子 / 74

第4章 从不培养接班人

——王石论员工管理

- ※ 从不培养接班人 / 77
- ※ 人才是万科的资本 / 80
- ※ 提倡人性化管理 / 82
- ※ 举贤避亲，机会均等 / 84
- ※ 一票否决权 / 86



专员：一票否决制 / 86

人力资源部的一票否决制 / 88

先取德，后择才 / 90

第5章 产权一定要清晰

——王石论资本运作与公司治理

股份制改造：明晰产权 / 95

联姻华润：引进大财团 / 99

不需要谁来控股 / 103

对股东负责的原则 / 105

策略：追求高周转率 / 106

第6章 企业文化是核心竞争力

——王石论企业文化

企业文化是核心竞争力 / 111

坚持不渝的价值观 / 113

尊重人，是万科成功的关键 / 115

第7章 做一个企业公民

——王石论社会责任

做一个企业公民 / 121

转型：社会活动家 / 125

海螺行动：不以追求赢利为目的 / 128

环境保护是一种艺术 / 131



第8章 我是万科代言人

——王石论品牌创建

- ① 品牌不等于知名度 / 139
- ② 6秒说清楚万科 / 141
- ③ 我是万科代言人 / 142
- ④ 借力强势品牌 / 145

第9章 质量是万科地产的生命线

——王石论房地产

- ① 质量是万科地产的生命线 / 151
- ② 外包非核心业务 / 154
- ③ 不打政策的擦边球 / 157
- ④ 房地产的七宗罪 / 158
 - 七宗罪之一：圈钱 / 159
 - 七宗罪之二：囤地 / 160
 - 七宗罪之三：捂盘 / 162
 - 七宗罪之四：暴利 / 164
 - 七宗罪之五：寡头垄断 / 165
 - 七宗罪之六：制造“地王” / 166
 - 七宗罪之七：高房价 / 168
- ⑤ 拐点论：房价理性回归 / 169

第10章 让万科在投诉中完美

——王石论物业管理

- ◎ 万科物业管理的起源 / 175
- ◎ 让万科在投诉中完美 / 178
 - 做不到的不要去承诺 / 179
 - 对于客户的投诉一定要面对 / 180

第11章 三人行，必有吾师

——王石论企业家

- ◎ 冯仑：学习万科好榜样 / 185
- ◎ 刘元生：中国的巴菲特 / 188
- ◎ 褚时健：欣赏与尊敬 / 191
- ◎ 刘氏兄弟：饲料大王 / 193

第12章 光荣与梦想

——王石论成功法则

- ◎ 第一桶金：赚得漂亮 / 197
- ◎ 不断试错：渐进成长 / 198
- ◎ 坚持自己的人格与尊严 / 201
- ◎ 冒险精神：我喜欢挑战 / 203
- ◎ 普通人做不普通的事 / 206



第13章 登山是一种生活状态

——王石论个人、工作与生活

中国教父级CEO的商道智慧
王石如是说



人生中的三次放下 / 211

放弃股权，拒绝暴富 / 214

我是棵摇钱树 / 217

我的身份就是企业家 / 219

登山是一种生活状态 / 221

登山就像穿上了红舞鞋 / 221

与命运抗争 / 223

目标：登顶珠峰 / 225

“大公有私” / 227

读书是一种生活方式 / 230

附录一：王石个人档案 / 235

附录二：王石精彩语录 / 237

附录三：王石攀登经历 / 240

参考文献 / 241

后 记 / 242

第 1 章

做中国最规范的企业

——王石论经营理念

我们最初靠贸易起家，在开放之初的深圳，搞贸易往往需要搞关系、倒批文、钻政策和法律的空子。公司要发展，成就一番事业，就不能再走老路，从现在开始就要规范。中国要进入市场经济，规范是必不可少的前提。我们力图按照国际上通行的惯例来做。从谋求股份制改造开始，我们就需要把规范化（运作）放在核心的地位。要做中国最规范的企业。



超过 25% 的利润不做

10 多年来，王石经常跟朋友和媒体谈起斧子汤的故事。这是一个俄罗斯的民间寓言。沙俄一个退伍老兵，在回家的途中，进了一个村子，天气很冷，可他只有一个粗面包，他想，要是有一口热汤喝就好了。于是他来到一个老太太的家，向老太太讨一碗汤喝。老太太说：“家里什么都没有。”老兵说：“那你有斧子吗？我给你做斧子汤喝。”老太太非常好奇，便把斧子给了老兵。于是老兵弄了水，把斧子洗得干干净净，然后放到锅里，把水煮开。老太太说：“这不是开水吗，怎么会是汤呢？”老兵就说：“那放点葱花吧。”老太太切了葱放进去。老兵又说：“斧子味道不够，再放点油盐吧。”老太太又加上了油盐。于是老兵喝上了热汤。

斧子汤的故事形象生动地表明了中国的民营企业早期是怎么样大搞空手道、空麻袋背米来获取企业发展的。而王石力图改变民营企业给人留下的这种印象，更极力倡导企业不能做过高利润率的生意，因为那往往是偶发的小概率事件。王石认为，企业家不能将这种偶然当做必然，而应该学会赚正常利润的主流生意。因此，王石说：“超过 25% 利润的事，万科不做。”

1992 年年底，深圳国土局主办了一次房地产沙龙。作为万科代表，王石在发言时明确告诉与会者：“万科超过 25% 的利润不做。”当时，会场哗然。之所以会做出如此决定，王石进行了一番解释：

现在只要手中有一块地，（放）半年还没开发，地价就涨了一倍。低于 40% 的利润不做的说法由此而来。但这正常吗？万科（是）做贸易出身，（20 世纪）80 年代做录像机，也做过利润 200% ~ 300% 的生



意。因为是超额利润，许多公司都进口录像机，供过于求，录像机降价，销售的边际利润就开始下降，甚至利润变成负数。今年（1992年），我让财务将万科1984年到1992年的贸易记录整理了一遍，赚钱用黑字表示，赔钱用红字表示，结果红字多于黑字。这说明这么多年贸易的结果是赔钱超过赚钱；这也说明市场很公平，先前你怎么暴利赚的钱，之后你都得吐出来，而且还要吐很多。

现在的房地产火暴同（20世纪）80年代的贸易何其相似。如果任由下去，一旦市场逆转，利润空间变窄，你怎么办呢？

当时与会的国土局官员、开发商、新闻记者都不明白王石在说什么。有些人说：“唱高调也不是这样的唱法呀。”还有人更直接：“你赚不到25%的利润说明你没本事。”

在当时，全国搞房地产都非常疯狂，而万科却非常冷静地提出：超过25%的利润不赚。为什么？不要说在1992年的时候这句话不被人理解，即使到了今天，到了2003年，还是有很多人不能理解。

其实从经济学的角度来讲这个道理非常简单：社会上各行各业都有一个相对固定的平均利润率。任何一个行业，只要它的利润率偏高，就会有大量的资本进去，而在这个过程中，从超额利润到平均利润过渡时，其风险是非常大的。如果你把握不了自己，你以超额利润为目标投入进去，市场一旦发生变化，你就会遇到很大的麻烦。为什么万科在1993~1997年间整个宏观调控当中能够顺利平稳过渡呢？现在看来和它在1992年执行的不做超额利润的策略有关系。

然而，事实证明万科的“超过25%的利润不做”的理性思维获得了市场的认可。1993~1997年，中国经济开始宏观调控，由于房价纷纷下跌，房地产市场只赚不赔的神话被打破了。王石之前所说的话也得到了验证。

在宏观调控时期，由于房价纷纷下跌，那些追逐高额利润，在市场