

WHITE
COLLAR
2007

白领

《万科》周刊编辑部 编

图书在版编目(CIP)数据

白领, 2007/《万科》编辑部主编. —广州: 广东旅游出版社, 2007. 4

ISBN 978-7-80653-876-0

I. 白.. II. 万... III. 社会科学-文集

IV. C53

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第047599号

主 编: 韦业宁

编 委: 黄 芳 季 蕾 彭 涛

王 昂 陈 健 邝勇军

策 划: 韦业宁

责任编辑: 刘志松 (songlau20022002@yahoo.com.cn)

特约编辑: 袁静琴

视觉设计: 明 镜

版式制作: 母发明

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路30号之一 邮编: 510600)

印刷: 北京富生印刷厂

邮购地址: 广州市中山一路30号之一

电话: 020—87357680 邮编: 510600

787×1092毫米 16开 19.5印张 180千字

2007年第1版第1次印刷

印数: 1—14000册

定价: 38.00元

白領：精英——與主腦

white collar



白領

序 >>

新兴企业的境界

“内容有点上世纪八十年代《号外》·加《信报》的感觉：是一群有生意营运经验、胸中有点墨水的雅痞所写。由大陆房地产、建筑与人文景观，讲到董桥的脂粉气、股东革命、空姐为甚么愈来愈丑等。偶然夹杂两篇北方胡同生活小品，又像大陆八九十年代的文学小品。大陆街头乱七八糟挤车的经验多了，（书中）读到一个武昌小姑娘，怎样只花五分钟，从混乱的人群与行李堆理出秩序来，爽得很。”

香港人天生是“意义”的消解者。上面引的这段话是我从互联网上搜到的，一位素不相识的香港人眼中的《白领》——纯粹的描述，他们真是绝不谈意义。

《白领》这本书到底是什么？最常见的有两种说法：一种把它敷衍为文化，还有一种说法，认为《白领》和它背后的《万科》杂志，超越了企业的层面。

恕我都不同意这样的“意义”。在我眼中，《白领》不过是如实地反映一个企业的

生态和思考。从这本书里，您应该能读到：万科是如何忙忙碌碌地起步？为什么它选择从多元化走向专业化？您更应该能读到：为什么它能成为一个充满活力和尊重人的企业？为什么是简单、透明、规范、责任？……

《万科》杂志有一句定位（古老得连编辑部的人都快忘记了它的源头）：企业视角，人文情怀。要真正理解这句话不容易，我一度把它理解成：企业视野，人文内容。

视野是一个领域的概念。企业视野，局限了杂志可以涉及哪些领域，又不可以涉及哪些领域。视角是一个观察点的概念。企业视角，则杂志可以涉及所有领域，但无不是从这家企业的立场和视角去看问题。企业视野，人人自扫门前雪，莫管他人瓦上霜。企业视角，则家事国事天下事，万变不离其宗。

人文内容，是一个取材问题。人文情怀，是一个精神问题。人文内容无外乎历史文学艺术，甚至常常是反商业的。人文情怀可见于任何题材之中，所有题材——包括商业，都体现以人为本的最大原则。人文内容，除却巫山不是云。人文情怀，则万水千山总是情。

2006年夏天，王石在杭州探访胡雪岩故居，有感于古人的严谨商德和磊落人格，他写下一段话：“一座建筑无论如何华丽、如何固若金汤，总有褪色、崩塌的一天。而一种道德、一种精神，可以穿越岁月，永久地留给后世。”

我一直很喜欢这段话。这段话，是王石跳出了企业的视野？是社会道德的呼吁？是人文历史的抒怀？我看，是，也不是。这段话，更多是反映了中国新兴企业和新兴企业家发展到2006年这个时间点上的感悟和理想。“行至水穷处，坐看云起时”，他们走到这个阶段，来到这个境界了。

也就是企业视角，人文情怀。



目录>>

【序】

新兴企业的境界 / 韦业宁 _____ 002

【公民大道】

1. 企业公民心路历程 / 王石 _____ 010
2. 怀念荣毅仁先生：游梅园忆德公 / 王石 _____ 015
3. 穿透岁月的道德力量 / 王石 _____ 020
4. 南纬90度，企业公民原点 / 邝勇军 韦业宁 _____ 024
5. GE：做好事的企业 / 小曾 _____ 031
6. 大道之行也，天下为公 / 邝勇军 王德智 _____ 035
7. 开明的自利 / 韦业宁 _____ 041
8. 世间何不多王石？ / 潘文石 _____ 043

【理想杂志】

9. 那些年的思想评论 / 秋风 _____ 050
10. 坐地而交八方友 / 赵晓 _____ 056
11. 曾经《万科》 / 缥缈 _____ 061
12. 另眼看《万科》 / 马国兴 _____ 066
13. 《万科》周刊，或？ / 杨早 _____ 069
14. 黄石镇的旧电影 / 囡囡 _____ 072
15. 还是让我们谈谈人生 / 郭钧 _____ 077

【在路上】

16. 改变二战命运的工厂化 / 王石 _____ 082
17. 美国往事 / 韦业宁 _____ 085
18. 房地产新政之技术解读 / 张纪文 刑鹏 _____ 087

【地平线】

19. 老百姓到底买不买得起房子? / 郑妍 _____ 094
20. 政策定规 变局丛生 / 若兰 _____ 097
21. 房地产春秋演义 / 贺承军 _____ 100
22. 住宅产业: 在分化与和谐的十字路口 / 王石 _____ 104
23. 房地产营销: 作为一种职业的变迁 / 陈劲松 _____ 114
24. 让低保政策贴近市场 / 万群 _____ 118
25. Woodlands: 大型规划社区开发的典范 / 李墨 _____ 122

【建筑视野】

26. 难以忍受翠湖之轻 / 朱伟一 _____ 130
27. 拆拆改改: 北京旧居20年消亡史 / 叶扬 _____ 134
28. 即将沉入记忆的古镇 / 实健 _____ 137
29. 请对“丑陋城市”负责 / 独眼 _____ 140
30. 贫穷艺术——从未打破神话 / 叶扬 _____ 145
31. 古典杭州疯狂史 / 陆敏 _____ 150

目录 >>

32. 陆元敏的苏州河 / 姜纬 _____ 153

【经济人俱乐部】

33. 让我们忘掉经济学吧 / 秋风 _____ 164
34. 漕运：改革之难 / 贾晋京 _____ 172
35. “礼”尚往来的官场经济学 / 贾晋京 _____ 178
36. 矛盾的开门人 / 李华芳 _____ 184
37. 周佛海的“经济科学观” / 梁捷 _____ 188
38. 新凯恩斯主义者的光荣与废墟 / 唐学鹏 _____ 191
39. 追忆伟大的经济学家弗里德曼 / 李华芳 _____ 196

【冷眼观潮】

40. 经济普查出来的数字乐观主义 / 唐学鹏 _____ 202
41. 百年企业史20个变革瞬间 / 何易文 _____ 204
42. 做一个社区知识分子 / 贺承军 _____ 218
43. 商业权力的性别歧视 / 唐学鹏 _____ 222
44. 谁将成为博客的狙击手？ / 邝勇军 _____ 226
45. 自贸假想的壁垒现实 / 平果 _____ 231

46. 无法到达贫困带的城市辐射力 / 黄晓东 _____ 237

【雕刻时光】

49. 回忆在复辟之路——有关1980年的人和事 / 昝马 _____ 242
50. 亲爱的造纸厂 / 胡蓉 _____ 248
51. 我和哥哥去泄滩 / 颜长江 _____ 254
52. 清真上海 / 十七 _____ 258
53. “洛佩兹-马利亚诺”的沉浮和回炉 / 诺维奇 _____ 262
54. 金山寻梦 / 刘博智 _____ 267

【灯下文字】

55. 十姨庙 / 杨早 _____ 278
56. 如烟往事笔堪提 / 谭国锋 _____ 282
57. 雕龙逐鹿为谁忙 / 林黑 _____ 285
58. 青楼梦 / 杨早 _____ 288
59. 杜甫与严武 / 长短局 _____ 292
60. 此刻你应付出时间做到的四桩事情 / 钟伟 _____ 298
61. 怀旧者 / 叶天蔚 _____ 303

上
民
方
道



公民大道 >> 我们的企业家应该明白，有财富没有责任，有资本没有道德，有地位没有良知，都是残缺不全的社会力量。

企业公民心路历程

的确，万科本身的企业文化、公司治理和道德价值观与企业公民的要求不谋而合。在对“企业公民”还一无所知的时候，我们已经开始做企业公民该做的事了。

>> 王石

万科进入持续效益型增长已是第三个年头。从多元化向专业化转变非常困难，为什么在一路坎坷、工资不高、没有额外福利的情况下还能聚集一批年轻人呢？我觉得是因为对人的尊重，万科给他们公平选择的机会，也给他们自由发表意见的空间。

我们从对员工的尊重，逐渐做到对消费者的尊重、对合作伙伴的尊重、对社会的尊重。在过去，我们什么都做，不是产品导向，而是盈利导向，什么赚钱做什么；转成房地产开发后，又是以产品为导向而非以客户为导向。这些都是对自己尊重、但对别人不尊重的行为。直到两年前学习美国房地产企业帕尔迪，以客户为导向建筑房屋，花费更多的力气来研究消费者的需求，才使我们延伸出对客户尊重。现在这已成为经营理念中非常重要的一条。

与此同时，我们也在检讨并改善与合作伙伴的关系。现在的市场大多是供应过剩，所以跟供货商反复压价、提出苛刻的要求，这些现象很常见。但我们开始认识到：进步应该共同进步，繁荣需要共同繁荣。这在同行当中也应该起一个好的示范效应。这就是对人尊重中不可缺少的一环——对合作伙伴的尊重。

我清楚地记得，两年前我到北京首次领取“企业公民”奖项时，发表了一句感言：对我来讲“企业公民”这个词很陌生，但是万科却站到了最佳企业公

民的领奖台上。后来，通过上网查资料、请教专家才知道企业公民是什么——广义而言就是承担企业对社会应负的责任。的确，万科本身的企业文化、公司治理和道德价值观与企业公民的要求不谋而合。在对“企业公民”还一无所知的时候，我们已经开始做企业公民该做的事了。

20世纪90年代中期，我们开始在项目开发当中对环境进行保护。比如沈阳花园新城项目，我们就把原来厂区里的300多棵树完整地保留下来，但是本想作为文脉象征保留的运煤机却在建设过程中被运走了。此后，我们开始认识到，在开发时不仅仅要对自然环境进行保护，也要有对人文景观、人文情脉的保护。几年前在开发天津水晶城时，我们把原址玻璃厂的600多棵老古树保留了下来，也把原来的铁路运输线、车间保留了一部分。这个项目，体现了万科对土地文脉和历史记忆的尊重，也体现了万科对原生环境的尊重。

然而，这一切仅仅是我们的行为和企业公民的要求暗合而已。万科的业绩在20多年里狂飙猛进，对周围社会却始终保持着君子之交淡如水的态度：不行贿，不拉关系，自己做自己的事，内心抱定的是一种独善其身的姿态，一种出世心态下的入世。被评为最佳企业公民后，我们便开始有了自省、自查甚至提高的新变化。而且我们发现，以万科所处的社会地位，仅仅洁身自好已经

不够了，如果以前是出世的话，那么现在就必须主动入世，以和原来不同的姿态，表现自己作为企业公民鲜明的为社会负责的态度。

2005年，在建设部支持下，我们在全中国征集城市中低收入人群居住方案，其目的是表明万科的态度——不能仅仅考虑直接利益相关者，如股东、管理层、职员、消费者，还要考虑间接相关者，首当其冲就是社会安定问题。现在贫富悬殊大，普通老百姓买不起房子，房地产开发商怎能说和自己没有关系？

我对于公司的理想，曾经也只是“盖好房子”而已。但在房源紧张、房价急速飙升、多数人缺乏购房能力的现在，作为行业领跑者的万科必须正视企业品牌定位与大众需求的矛盾，谋求更好的解决途径。城市中低收入人群的居住问题，应该是在政府的考虑范围内，但作为房产商，也必须意识到自己同样肩负责任。虽然我们不可能专门开发一个产品来解决许多人的问题，但是我们应该尽己所能帮助解决中低收入人群的住房问题，关心弱势群体。

整个2006年，舆论把房地产商骂得一塌糊涂，但因为我们的这种立场，舆论甚少骂到万科和我本人。我颇受震动，我们只是表明态度，社会就明确地给予我们一种善意的回应。我们的项目投入并不大，在社会上便已好评如潮。当然，企业公民仅仅停留在口头上是不行的，我们也在开始考虑如何借助自己的资源给政府提供参考启发，并真正投入到实际行动中去。

2005年10月，我和万科几位建筑师在福建山沟里转了一个星期，那里有目前保存完整的传统客家住宅——围屋。深圳、广州居民大都是移民，客家人则是广东最早的移民，他们的住宅都有移民人群的特征。通过考察，我们形成了未来廉租房的大致景象——借鉴客家围屋圆形的特征，可根据城

市地块紧张的特点，改造成半圆形状、1/4圆形状；围屋厚实的土墙，在现代建筑中可以用双层墙壁来实现，既美观又可加速空气流通；而底层则可以建成开放式的下沉广场，变成聚会场所。而且这种建筑材料并不贵，既解决居住问题，又有比较好的活动空间。

这后来，就有了2006年11月25日在广州奠基的“万科集团中低收入人群住宅试点项目”，我们又叫它“新围屋”。如果这个项目获得成功，我们将以此为样板，在其他城市推广。并且，未来3年，万科计划每年提取人民币1000万元作为“企业公民”专项建设费用，用于中低收入者居住问题解决方案的探索和实践、和谐社区的倡导和建设、环境保护和其他公益活动等“企业公民”行为。

真正受益者是谁呢？人们会说，受益的是我们的业主、消费者。但增加了谁的美誉度？增加了谁的物业的价值？万科自身首先是一个受益者。虽然我们从来没有预料到这样的结果，但是调查后却发现自己首先是受益者。

我1983年到深圳，但直到2005年，我才真正感觉自己不仅仅成功，而且很高尚。

按照企业传统的思维方式——即从赚钱的角度来看，很多企业都很成功。但当我们面对另一种既有的却常常被忽视的原则时，便会发现，原来自己仅仅停留在此岸，而非彼岸。

我认为，企业家走向成功的三个阶段，第一是创业，第二是管理成熟，第三是承担广义的社会责任。现在应该是我们迈向第三阶段，做企业公民的时候了。

作为一个改革者、一个企业家，让企业承担社会责任的困难当然有，但只有在别人没有意识到的时候，我所做的才更有价值。越困难，才觉得越具有开拓性和挑战性。

国家环保总局副局长潘岳讲过一句话：

“我们的企业家应该明白，有财富没有责任，有资本没有道德，有地位没有良知，都是残缺不全的社会力量。只有财富和社会责任的结合，才能把一个赚钱机器变成一个富有影响力的阶层，才能够赢得真正的力量和尊重。”

万科希望做这样的企业，而我也希望成为这样的企业家。

对于我们来说，企业公民依然是非常新的课题，需要我们投入和重新组织更多资源，进行许多研究、调查、投入、评估等工作。

但我们已经清晰地界定了自己的身份，自觉自愿地戴上了几年前被媒体加冕的一顶礼帽——企业公民。这顶帽子不再只是一个在加冕仪式中的道具，而要成为一种习惯，一种深入我个人和万科骨髓的惯性之举。

2006年作为万科的企业公民元年，我们的主题年口号是：“变革先锋·企业公民”。2007年，我们将深化这一主题，新的主题年口号是：“大道当然·精细致远”。

怀念荣毅仁先生： 游梅园忆德公

在梅园“香海轩”，荣德生先生的铜像后的廊上挂着一幅楹联，概括了荣氏家族品质与气节，借此表达对荣德生老先生和荣毅仁先生的尊敬及缅怀之情——“万花敢向雪中出，一树独先天下春”！

>> 王石

2005年10月26日，荣毅仁先生逝世。这使我怀念起年初的一段经历。

那年3月，我探访华东的几家公司，过无锡时尚有半日闲暇，得无锡同事推荐游览梅园。梅园是荣毅仁的父亲荣德生在1912年开始修建的，它与苏州邓尉、杭州超山并称为“江南三大赏梅胜地”，满山的万余株梅花在寒风中怒放，非常好看。这一次“初春探梅”，欣赏美景之外，更深刻感受到了一个世纪前，中国民族企业家荣德生的眼界、胸襟和气度。他在“办事业”的实践里所体现的企业经营之道和强烈的社会责任感，到了今天，依然是现代企业所学习的榜样。

梅园不同于一般意义上“小桥流水”的江南私家园林。它除了有江南庭园“一年无日不看花”的秀美，更有一种博大的气势，依横山而临太湖，建造之初，荣德生就以“为天下布芳馨，与众人同游乐”为目的，对公众开放，体现了荣老先生的博大胸怀。