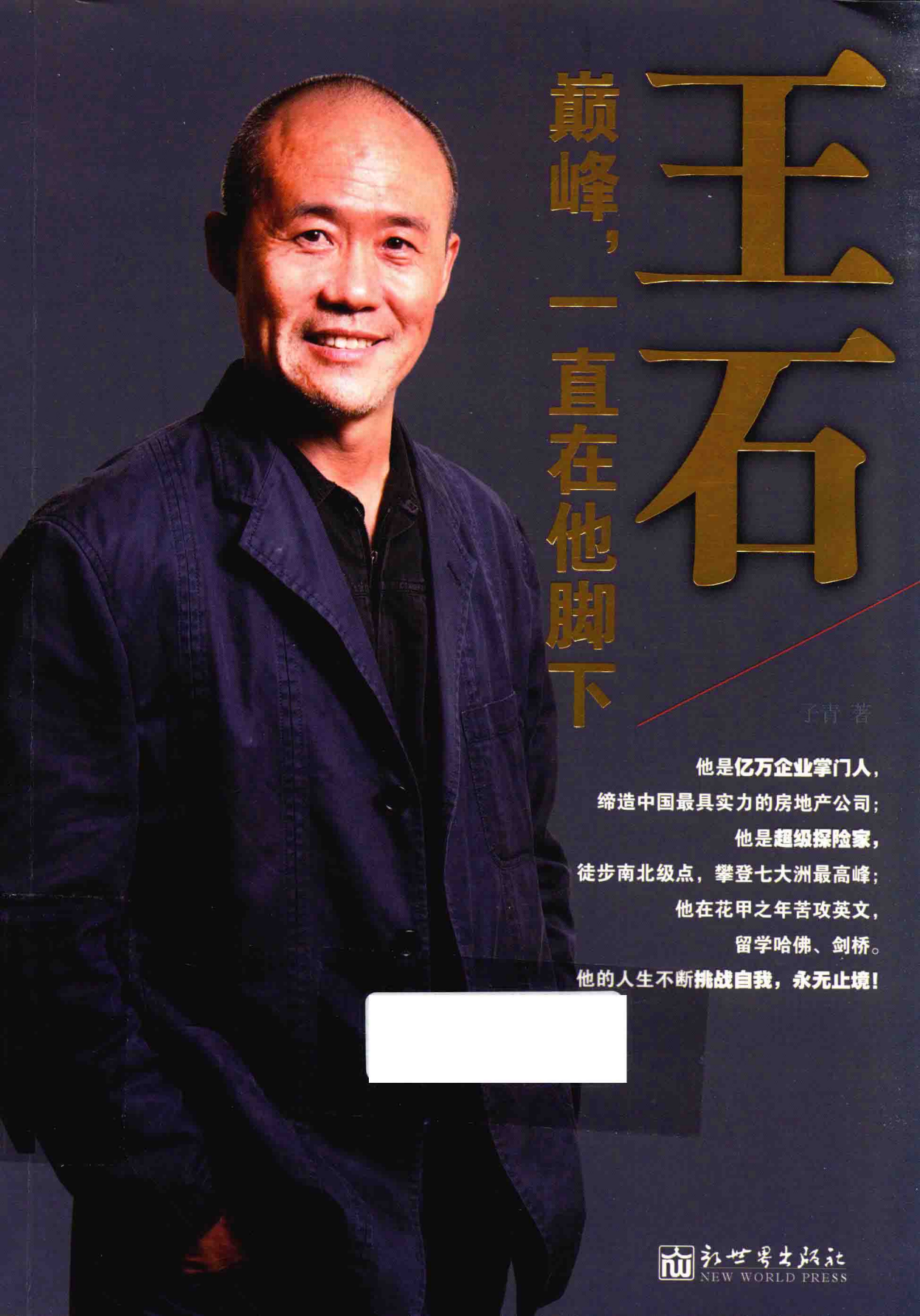




巅峰，
一直在他脚下

玉石

子青 著

他是亿万企业掌门人，
缔造中国最具实力的房地产公司；

他是超级探险家，
徒步南北极点，攀登七大洲最高峰；

他在花甲之年苦攻英文，
留学哈佛、剑桥。

他的人生不断挑战自我，永无止境！



巅峰，
一直在他脚下

王石

子青 著

图书在版编目(CIP)数据

王石：巅峰，一直在他脚下 / 子青著. -- 北京：
新世界出版社，2016.8 (2016.10 重印)

(信念文库)

ISBN 978-7-5104-5609-1

I. ①王… II. ①子… III. ①王石—传记 IV.
①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 033265 号

王石：巅峰，一直在他脚下

作 者：子 青

责任编辑：董晶晶

责任印制：李一鸣 黄厚清

出版发行：新世界出版社

社 址：北京西城区百万庄大街 24 号(100037)

发行部：(010)6899 5968 (010)6899 8705(传真)

总编室：(010)6899 5424 (010)6832 6679(传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.nwp.com.cn>

版权部：+8610 6899 6306

版权部电子信箱：nwpcd@sina.com

印 刷：北京建泰印刷有限公司

经 销：新华书店

开 本：787mm × 1092mm 1/16

字 数：210 千字 印张：17.5

版 次：2016 年 8 月第 1 版 2016 年 10 月第 2 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5104-5609-1

定 价：38.00 元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010)6899 8638

目 录

Contents

第一章 问道哈佛：这只是另外一条路

当王石只身从广州来到深圳创业的时候，他没有想过自己将会取得多大的成绩，也没有想过自己会创造多么辉煌的事业，那时的他只把深圳当作一块出国留学的跳板。然而，未曾想到的是，这个留学梦竟一直被王石怀揣到了花甲之年。就在他逐渐放下这个梦想的时候，一个偶然的事件改变了他的生活节奏，为他展开了一个全新的人生舞台。

“我愿意”	002
这个学生已花甲	006
课堂之外的新见识	010
从崩溃边缘到脱胎换骨	015
聆听的一年	019
新起点，新生活	025

第二章 野性往事：我的青春我做主

王石从小就是个性格鲜明的孩子，他爱玩、爱动，但也爱读书。他的性格与父母极像，有着父亲的踏实，也有母亲的冲劲。父母都是军人，因此王石也听从安排去参军。王石的军旅生涯并不愉快，他觉得自己与军队作风格格不入。他认同集体精神，但是他更想成为那个独一无二的自己。

在部队，王石一直寻找着一条属于自己的出路，直到走进大学。

淘气的童年	030
严母慈父也相宜	034
离开决定	040
蜕变，从大学开始	046

第三章 创业之初：梦想始于行动

社会是个大染缸，走上社会的王石看见了，也明白了许多自己以前不明白的事情。他找到了自己喜欢的工作、喜欢的地点，却没找到喜欢的环境。几经辗转，王石终于在展销中心落地生根，并将展销中心发展成后来的万科公司。

深圳的巨变	052
梦想，从深圳开始	057
赚钱就要做	062
展销中心的冒险	066
“猫鼠游戏”	072
艰难的改革	077
学习服务精神	081
万科诞生	085
放弃所有股份	090
杀入地产界	094
“8·10”风波	099

第四章 “万君之争”：狭路相逢智者胜

《门口的野蛮人》一书中将风险投资家比喻成站在上市公司门口的

“野蛮人”，这些“野蛮人”总是来者不善，守在你的门口，只待有机会便横冲直撞，企图闯进你的家门，抢夺你的财产。就在1994年，万科集团迎来十周年庆典的那一年，一群“野蛮人”正虎视眈眈地盯着万科的大门……

因果	104
喧哗与骚动	107
进击	112
另类战场	116
落幕	121
“余波”：万佳风波	124

第五章 大道当然：王石的道就是万科的道

在充满变革的社会大环境下，万科完成了蜕变：从一个多元化经营的新兴企业，转变为以房地产为主导行业的专业化经营企业。从盲目扩张到面临资金短缺、管理松散的困境，再到最终看清前行之路，进行历史性转折的蜕变，王石一直引领着万科前进，见证了万科从青涩走向成熟的过程。这是万科的成长，也是王石的成长。

第一轮扩张	132
王石的“道”	136
万科的生命线	141
告别传统的务虚会	145
增资扩股之战与“万科四训”	149
差点儿成了朱总理的顾问	155
几经起落的万科俊园	161
股权转让风波	165

万科“职业经理人”	172
卸任总经理	176

第六章 再更前路：到世界看看

骨子里的冒险精神是敦促王石成为登山健将的根本原因。一步步朝上走，让王石这个有可能下半辈子会在轮椅上度过的超龄运动员完成了“7+2”的壮举。就在王石尽情地享受冒险带来的刺激时，潘文石教授的一番话让王石明白了冒险运动的真谛。

西藏之旅	180
全新的体验	184
一山更有一山高	189
登上珠峰之巅	194
征服一座座高山	199
“探险有限，公益无限”	205
科技与情怀	211

第七章 壮志待酬：掀起一场场变革

王石是个目光长远的人，在中国房地产界，几乎他的每个决定都走在了同行的前面。尽管还有许多目标没有实现，但王石掀起的一场场变革已经让万科成为中国房地产界发展的标杆。

总要有人迈出这一步	216
人言可畏？	220
“捐款门”事件	224
4000 万元罚单的力量	230
万科的未来城市	235

责任与形象 240

第八章 财富之论：从何处来，到何处去

对于王石来说，做企业就像做人一样，要有尊严和底线。万科对王石的意义是特别的，王石眼中的万科，不是也永远不会成为一个仅仅赚钱的工具、一个追求暴利的公司。王石经营万科，追求的是一个健康的、坚守着善意与正义的企业，这是王石的目标，也是万科企业文化的核心。

坚决不行贿 246

“拐点论”引起的风暴 252

王石和褚时健 256

后记 260

参考书目 262

第一章

问道哈佛：这只是 另外一条路

当王石只身从广州来到深圳创业的时候，他没有想过自己将会取得多大的成绩，也没有想过自己会创造多么辉煌的事业，那时的他只把深圳当作一块出国留学的跳板。然而，未曾想到的是，这个留学梦竟一直被王石怀揣到了花甲之年。就在他逐渐放下这个梦想的时候，一个偶然的事件改变了他的生活节奏，为他展开了一个全新的人生舞台。

“我愿意”



2010年初，王石接到台湾著名出版人、天下远见文化事业群总裁高希均先生的邀请，参加了其在台北举办的一场论坛会议。这样的邀请对于王石来说并不新鲜，作为一个拥有众多头衔、头顶无数光环的“传奇企业领袖”来说，参加这样的会议不过如同家常便饭。

就是在这次会议上，王石认识了香港科技大学商学院的副院长陈慧珠。在惯常的寒暄之后，陈慧珠女士对王石说：“我是特意来见你的。”这令王石大为惊诧。首先，他不明白，像陈慧珠这样一位有名的教育管理专家会有什么事情需要特意见他；再者，香港与深圳相邻，想要见他，从香港到深圳不是更近更方便嘛，何必跑到台北？

很快，陈慧珠就解答了王石心中第二个疑惑——“和万科相关部门约了好几次，但都约不上。”王石实在太忙了，当然，不仅仅是忙工作，更多的是忙生活。

王石看向陈慧珠，等待她解答第一个疑惑，说明自己的来意。陈慧珠女士微笑着迎上王石的目光，单刀直入地说道：“我希望能邀请你去香港

科技大学商学院给 EMBA 班的学员讲课。我听过你的演讲，非常具有感染力……”之后，陈慧珠着重介绍了一番香港科技大学商学院的国际排名情况等等，大约是为了增加这次邀请的分量。

许久之后，当回忆起与陈慧珠的这场谈话，王石表示，他已经记不清当时陈女士都介绍了些什么，只记得当时自己内心中那种激动又感动的感觉。事实上，在陈慧珠发出邀约之前，王石就产生过到大学商学院教书的念头了。他曾将这一想法在不同的场合对几所商学院的主管透露过，但他们却都没有任何回应。或许在他们看来，这不过是王石一时兴起的说笑，毕竟这样一个大企业的老总，怎么会有时间和精力站在讲台上，做一名老师呢？

陈慧珠女士的出现令王石惊喜不已，他立即答应了她的邀约。很快，王石就收到了商学院的正式聘书，为期一年。香港科技大学商学院还特意为他安排了一场小型的欢迎会。

教学和演讲是有很大区别的。以往，王石在各个大学的演讲大约也就两个小时左右，一个半小时的演讲加上半个小时的问答交流时间，即便讲到兴头上，延长演讲时间，也绝对不会超过四个小时。以王石的人生经历来说，要填满演讲的这些时间是非常容易的。但教学却不一样，不仅仅在总时间上要比演讲长得多，更重要的是必须有明确的大纲和讲义，说的话要有逻辑性，并且必须在管理学上找到合适的理论依据。

虽然如愿站上了大学的讲台，但王石却逐渐感到有些力不从心。早年的创业经历以及近年来的登山探险都是王石人生中的巨大财富，这些故事引人入胜、丝丝入扣，但仅仅凭借这些经历和企业家的个人魅力，是难以弥补学识方面的不足的。因此，在教授了两个班的课程之后，王石萌生了再读书的念头。

事实上，留学一直是王石心中的一个情结。作为“工农兵学员”，王石

经历了改革开放、恢复高考，他一直都希望自己能够有机会去留学，接受系统性的知识训练。王石曾坦言，1983年，当他只身来到深圳闯荡时，心中依旧怀揣着一个留学梦，他打算以深圳为跳板，准备过个两三年就出国去学习。可没想到的是，他这一闯荡，倒是在深圳站稳了脚跟，出国留学的梦想却一年又一年地推迟了下去。年过半百之后，这个梦想逐渐淡了，王石再没有想过出国留学，直到站上了香港科技大学商学院的讲台，王石的心又开始蠢蠢欲动了，而这一年，他已经59岁。

就在这一年的4月，王石在北京参加了哈佛大学中国基金会安排的答谢宴。3年前，万科成为哈佛大学的合作伙伴，每年都有一批哈佛大学本科生到企业做暑期实习。在答谢宴上，中国基金会执行主任突然问王石：“王总有没有兴趣到哈佛游学？短的三个月到半年，长的一年。”

王石一愣，几乎没加任何思索，立即回答：“我愿意，一年！”

大约是心里有了前往哈佛留学的这一向往，这场答谢宴上，哈佛实习生的汇报演出王石看得非常投入，同时也为这些演出的高水准暗自惊叹。在现代舞表演的时候，坐在王石身侧的执行主任突然凑到他耳边小声说道：“这两位跳现代舞的，一位学的是经济，另一位学的是化学，都分别被波士顿和芝加哥的专业舞团招聘去了。”王石心中更加惊诧了：哈佛大学的学生果然不同凡响，这要是放在中国的教育体系里，那不是不务正业嘛！

答谢宴结束后，王石的心却安定不下来，他焦急地盼望着来自哈佛大学的邀请。

一个月、两个月……迟迟没有消息。王石开始坐不住了，难道当时执行主任说的话只是做不得数的闲聊，而自己却反而认真了？

在这样的焦虑和疑惑中，一直到了7月份，哈佛亚洲研究中心主任凯博文教授和其助理米尔先生突然来到香港，安排了一次和王石的会面。凯博文教授是哈佛医学院资深的神经心理学专家，同时也是一名汉学家，还

曾在 20 世纪 80 年代到长沙湘雅医学院授过课。

这次会面是用中文交流的。王石侃侃而谈万科的经营理念，获得了凯博文教授的认可和积极回应。最后，凯博文教授对王石说道：“哈佛欢迎你，来吧！”原来这是场面试，而王石顺利通过了哈佛大学的面试。

不久，王石收到了哈佛大学发来的正式的邀请函，是由凯博文教授亲自签发的。当手里握着这把即将打开梦想大门的“钥匙”时，王石却突然有些心虚了，他的英文水平能应付酒店出入就不错了，到哈佛大学学习能行吗？这种对自己的怀疑开始转化为一种淡淡的恐惧。后来，因为一些情况，王石没有赶上哈佛大学秋季开学的时间，这反而让王石在心里松了口气，至少他有了更多的时间来做准备。

2011 年转眼就到了，哈佛大学春季开学时间在 1 月 25 日，而 2011 年的春节则是在 2 月份。王石心中一动，让助理和学校商量，看能不能等过完春节再去学校。很快，王石就收到了凯博文教授的助理米尔先生的回话：“办公室早已经安排好了，你到底还来不来？我们这里是哈佛大学。”

米尔先生的话使王石猛然醒悟过来，这不是他一直以来的梦想吗？如今这梦想已经近在眼前，他怎么反而怯懦了呢？王石当即拍板：“咱到波士顿去过春节！”那一刻，他仿佛又找回了当初不假思索说出“我愿意”时的豪情。

飞机起飞的那一刻，王石终于感觉到，他一直怀揣的留学梦越来越清晰，他似乎只要一抬手，便能触及那璀璨的梦想，为他的人生拉开一段全新的篇章。

这个学生已花甲



2011年1月23日是王石的60岁生日。过完生日后，花甲之年的王石正式踏入了哈佛大学。

很多人曾问过王石，为什么会选择出国读书。在世人眼中，王石已经事业有成、名利双收，毋庸置疑堪称人生赢家，这样的他留学到底学什么、图什么呢？王石曾笑言，不图别的，就是要接受系统的知识学习。王石表示，之所以选择哈佛大学并非因为它的名气，而是契机对了。如果当时向他发出邀请的学校是清华、北大或者复旦，他同样很可能会点头。

王石不是头一个哈佛大学60岁的学生，但在人群中也绝对是个异类。到哈佛报到的时候，接待的人看了看王石便问：“你是哪儿的老师？”确实，比起学生的身份，王石的年龄大概更适合做老师。当然，王石还是回答道：“我是学生。”接待的人非常惊讶，但还是很快帮王石办好了手续，这令王石感到既有点儿兴奋，又有些不好意思。

在踏入哈佛校园之前，王石就已经预见到了自己将要面对的最大困难——语言。而这也是他在前往哈佛大学之前犹豫的最主要原因，毕竟一

个60岁的人要过语言关，的确不是一件容易的事情。而且，他与普通的留学生不同，他的身份称为“访问学者”，不可能像十几二十几岁的年轻人一样，花个三四年的时间来慢慢学习。换言之，在哈佛大学的这未来一年内，在攻克语言难关的同时，王石还必须跟上学校的课程。

为了攻克语言难关，王石决定，在第一学期，上午前往国际语言学校学习语言，下午再回到哈佛校园听讲座以及试听课程。他的住室里有一块提示日程的软木板，王石把国际语言学校的课程表和哈佛大学各种讲座的招贴都钉在上头，排满了每天的行程。

除了学习语言之外，在陌生的地方自己解决衣食住行以及交通、生活等等问题，也给王石带来了不少麻烦。

此前在国内，从创业到做成自己的企业，前后近30年间，王石的一切事情都是由秘书来安排的，不管去哪里也都有司机接送，久而久之，早已成为一种习惯。但现在，来到哈佛大学，所有事情王石都必须亲力亲为。

在后来谈起初到哈佛大学的事情时，王石回忆起自己办银行卡的窘况。他说，在那里办卡，按照规矩，要先汇一笔钱去银行，当时他还没有信用，只能办理借记卡。正常来说，办理借记卡大概也就需要谈5分钟，谈完之后签署表格，签署完毕之后开户也就完成了，之后银行会把卡和一些后续的文件寄给户主。这一流程听上去十分简单，但王石却整整花了一个月的时间，去了银行4次，才终于把流程弄清楚，把卡给办好了。可见，一个人在异国他乡生活，着实是不简单不容易的。

开始上课之后，语言障碍所带来的麻烦日益凸显。学习语言并不是一朝一夕就能完成的事情，王石上午去语言学校学习，下午回到哈佛听课，依然还是听不懂。这可怎么办呢？王石急了，听不懂也得努力想办法啊。作为世界顶级的大学，哈佛的每堂课每场讲座都是非常有价值的，王石不愿意错过。思前想后，王石雇佣了一个刚毕业还没找到工作的中国留学生

来做自己的翻译。

虽然说是翻译，但实际上王石也只要求他陪同自己一块儿去听讲座、做笔记。讲座结束之后，王石再把他的笔记拿过来看。留学生做的笔记都是英文，王石虽然听不懂，但接受过中国式教育下的“哑巴英语”，他的读写基础还是不错的，翻翻笔记大约也能弄清楚讲座的内容。

在哈佛大学，王石一开始选择了3门讲座课程，分别是企业伦理、社会伦理和宗教。做出这样的选择，与王石的企业家身份有很大关系。他曾说，在做了这么多年的企业之后，对于自身以及万科的未来应该走向何方，他都需要做更加深入的思考，而这几门课程能够帮助他的思考更加深入、更加透彻。

当然，除了这个深刻的原因之外，语言问题也是王石选择课程时考虑的重要因素——率先选择有PPT展示的讲座。有PPT展示，哪怕听不懂，至少也能看得懂嘛。这个投机的选择令王石着实轻松了不少，但一段时间之后，王石发现有问题了，人的视觉能力和听觉能力通常来说是相互干扰的，当你能看懂的时候，你往往就听不进去了。例如看英文电影，当你习惯看字幕之后，虽然这更有助于理解，但你的听力就很难进步了。

为了进一步提高自己的听说能力，王石决定改变听课策略。一开始，他每天下午要听两场讲座，现在改成只听一场了，听完之后就用英语和他聘请来的小翻译进行讨论，用这样的方式来训练提升自己的英文听说水平。

王石原本计划用这样的方式训练两个月，之后再想新招数。但一个月后，小翻译找到了另一份工作，离开了王石，使王石又变成了“孤身一人”。当然，他可以再聘请一个新的翻译来接替这一工作，但翻来覆去想了许久之后，王石决定，还是算了吧。翻译就像是他的一个拐杖，扶着拐杖难免会产生依赖心理，倒不如彻彻底底地丢掉这个拐杖，逼着自己再辛苦点儿，进步便也会更快点儿。

很快，考虑到访问学者的语言能力问题，亚洲研究中心非常贴心地给王石安排了一位英语导师，是出版社的一位退休女编辑，有非常好的文学修养和语言能力。每周三，这位女导师会和王石进行一次交际语言的训练，每次大约一个半小时。

在这段时间，王石基本上拒绝了所有的应酬，把每天的时间表都排得满满的，尤其尽可能地避免与中国学者或者留学生组织接触。王石这样做主要有两点考虑：一、为了节省时间。一次应酬至少会花费一个多甚至两个小时，平日里王石的作业差不多要凌晨一两点钟才能完成，如果再有应酬，那么很可能就要到凌晨三四点钟才能睡觉了。二、为了语言学习考虑。和中国学者或者留学生组织在一起，大家必然是用中文来交流的，这对于王石的英语学习非常不利，因此，为了提高自己的英语水平，哪里老外多，王石就会奔着哪里去。

这段学习经历留给王石最深的印象就是一个字——累。脑袋累，眼睛也累。有时候，王石也会想，其实再请个翻译，没事泡泡图书馆，做做自己感兴趣的课题，也不会影响到和教授的交流，何必非要这么来折磨自己呢？可每一次，这个念头刚刚萌生，王石又会忍不住问自己：“你真的尽最大努力了吗？你就此放弃，将来不后悔吗？”在这种时候，王石的脑海中总会浮现出不知在哪本书上看到的一句话：人的存在可以没有意义，但人可以在存在的基础上自我造就，活得精彩。

想通了，闭上眼睛睡觉。太阳总会从东方升起，继续熬下去总能看到曙光。