

中国企业领袖丛书

中国企业家论坛特别推荐

地产领袖

1998年底，朱镕基视察深圳，接见了一批企业家，王石竟然公开与朱总理唱起了对台戏，一时间语惊四座。而朱镕基总理听了王石的反调不仅不恼，反而当即聘他做了房地产顾问……



机械工业出版社
China Machine Press

中国企业领袖丛书

中国企业家论坛特别推荐

地产领袖

1998 年底，朱镕基视察深圳，接见了一批企业家，王石竟然公开与朱总理唱起了对台戏，一时间语惊四座。而朱镕基总理听了王石的反调不仅不恼，反而当即聘他做了房地产顾问……



B0583009

K825.38

8



机械工业出版社
China Machine Press

本书中文简体字版由机械工业出版社出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

地产领袖 / 路晓主编. — 北京: 机械工业出版社,
2003.4

ISBN 7-111-11829-4

I. 地… II. 路… III. ①冯仑-生平事迹②潘石屹-生平事迹③王石-生平事迹 IV. K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第017242号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 吴雄江

版式设计: 烟雨工作室

北京中加印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年4月第1版第1次印刷

880mm × 1230mm 1/32 · 10.5 印张

定价: 25.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

除了财富,中国企业家还承载着中
国经济发展的责任和荣誉。

——编者

张维迎：寻找中国的企业领袖

(代序)

中国能否产生出世界级企业领袖？我们首先要问的是什么是企业领袖。要回答这个问题，实际上我们要知道为什么需要企业领袖。我们需要企业领袖第一是因为未来是不确定的。我们生活在一个充满风险的世界当中，芸芸众生，不知所措，所以我们需要有人给我们指明方向，告诉我们应该往哪里去。我们需要企业领袖是因为我们人与人之间需要合作，但我们合作中又有冲突，企业中一千个人可能就有一千个目标。所以我们需要有人把不同的个人目标加总成一个集体的目标。

我们需要企业领袖还因为世界在不断地变化,新的环境不断地出现,所以我们需要创新才能够适应这个变化,才能够成长,才能够具有竞争力。所以作为一个企业领袖一定要有创新的素质、创新的思维、创新的能力。

企业领袖不是个人行为,而是一个公司行为。在我们国家可以看到,确实有好多的企业领导人,他们花了大量的钱、大量的时间都在塑造个人的形象,而不是企业的竞争力。我们好多企业领导人个人非常有名,但我们的消费者并不知道他的企业究竟在干什么,有没有核心竞争力。我们每一个企业领导人必须记住,如果历史将来能够记住你,那并不是因为你做人的魅力,而是因为你所创办的事业。为了做到这一点,每个企业家都要有一个意识,就是选好接班人。

企业领袖是一种团体的行为,不是个体的行为,所以中国能否产生世界级的企业领袖,不在于单个的英雄,而是整个中国企业家团队是否能够

健康成长,是否能够在世界的舞台上传递起来,连起来,打造一个整体形象。我们需要合作。有些企业经常盼对手快快地倒下,这种思维太狭隘。单个的人太孤单了,也不可能真正成为世界领袖。

要做一个成功的、令人尊敬的企业领导人,企业家有很多需要注意的地方。一个优秀的企业家必须是一个遵守法律的企业领导人,我们必须看到,我们有好多的企业都是在违法违规下成长起来的。但是到了今天,我想一定要改变,胸无大志的企业无所谓,如果想成为百年老店,你应该是一个守法的企业家。

企业家必须讲信誉。信誉之所以难,是因为注重信誉意味着我们要牺牲好多眼前的利益,如果不牺牲眼前利益就可以有信誉,每个企业都会非常讲信誉。正因为要牺牲眼前利益,所以重视信誉很困难。企业家面临太多的诱惑,我们的产品给客户带来损害,我们可以用各种理由说不是自己的责任,

说是经销商的责任或者客户自己的责任。但是这样下去,有谁还会相信你?

企业家应该尽量地非政治化。中国的企业家,要完全非政治化是不可能的,因为我们的经济仍然处在高度的政府控制之下。但是对那些靠跟政治领导人拉关系做好自己企业的人,我要提出警告:从历史上看,从全世界的范围看,那些过分政治化的企业都没有好结果,都不可能持续存在,因为政治老是要变化,但是做企业一定要有一个坚定不移的目标,如果你为了政治而过分地、不断地改变自己企业的目标,那么这个企业不可能长期地存在。

企业家必须讲求社会责任。我们企业生存是要赚钱的,但是赚钱并不是企业存在的理由,我们要存在是因为我们要为社会创造价值,这种价值在好多情况下,可以通过利润表现,一个企业如果老是亏损,就说明你在社会上没有尽到责任,但是你必须看到,并不是所有的社会价值都可以表现为利润。所以企业家在讲究利润的同时,必须注重你的

社会形象、社会责任,包括你在环境保护中的责任,包括你在推动社会教育、文明化、社会信任方面的责任。这一点也是全世界企业界都强调的。

企业领袖也是一种社会现象,它依赖于各方面创造的环境,特别是政府为我们创造的环境。在这里我要强调我们的政府依然肩负着重大的责任。政府的责任是什么?就是为企业家,为企业的成长创造一个良好、稳定、可以预测的法律环境。

这里就必须规范政府的行为。我们必须承认,到目前为止,我们好多政府部门的行为,不是在创造一个稳定的环境,而是在不断地搅乱这个环境,使我们的企业家无所适从。在这里我特别想强调一点,有关税收制度的问题。就我所知,有相当一部分民营企业家惶惶不可终日,现在国家在加强对私营企业的税收监管,这个政策是令人振奋的,但是我们必须看到仅仅加强监管是不够的,最重要的是要设计一个合理的税收体制。如果一个税收体

制下百分之八九十的人都在逃税,就说明这个税收体制有问题。我们要设计一个必须兼顾效率与公平的税收体制,就是说富人要纳税,但要调动起生产的积极性,如果富人都不愿意投资,穷人也不会有好的生活。就这个问题,政府要向前看,特别是税收现在实行无限期的追溯,从我们建设小康社会、从向前看的角度来看是不利的。

所以我提出,政府是不是可以考虑实行税收特免。就是说,过去的事既往不咎,因为过去的事是好多的历史条件造成的。能不能从现在开始,任何人偷税漏税都严加惩罚,使我们的企业家,使我们的民营企业能够放下负担,从现在开始,大胆地为国家做贡献,为国家纳税。

(本文作者系:北京大学光华管理学院副院长、教授。)

前言

2002年,距离邓小平南巡,至今已经整整10年。在经过10年的拼搏与奋斗之后,中国的房地产业随着中国社会经济的整体变革发生了根本性的变化,这些变化为未来的房地产业发展奠定了基础。中国的房地产业终于从造成中国经济通胀的罪首变成了支撑中国经济高速发展的主力军。而其中,也涌现出许多颇具传奇色彩的创业人物,本书的3个主人公就是其中的典型。

“南有万科,北有万通”,这是如今房地产业内的江湖俗语。如果一定要在中国的房地产企业里面排座次,选出一个老大的话,相信王石绝对是最有力的竞争者。在很多人的眼中,万科无疑是国内房地产企业的成功典范,在万科的身后,总有一批人在进行模仿。作为万科的创业者和领导者,王石不仅是万科的灵魂,甚至成了国内房地产业和新兴企业的代言人。

王石当过兵,也做过铁路工人,但也许命运注定他是一个不甘寂寞的人。在铁道学院毕业之后,王石来到了广东,在深圳王石找到了他的梦。王石从做饲料生意起家,经营起了电子器械,凭借他的努力,万科起初的电子业务一度占到国家计划外商品市场60%的份额,但是王石依旧不能满足,随即成了深圳第一批股份制改制的国有企业,开始走上房地产市场,

但同时依旧多方向出击,甚至还出资拍过电影,还拿过奖。1994年,王石荣获“深圳市第一届优秀企业家金牛奖”。1999年,当万科的事业在经过将近5年的调整之后,达到顶峰的时候,王石却出人意料地宣布辞去总经理职务,而当人人都以为王石是功成名就之后回家休息的时候,王石却在次年宣布由华润入主万科,成为万科的第一大股东,王石又做起了组建房地产航母的梦想。同年,王石领导的万科被《福布斯》杂志评选为全球最优秀的三百家小型企业。

王石是一个喜欢唱点反调的人,有人这样评价他——不唱点反调显不出谈话水平。他会问你,你为企业缺少资金发愁吗?你说是,他说恭喜你了,这样你不会犯大错误。当你有钱花不出去时,他也会问你是不是发愁?你说是,他依旧会说恭喜你,这样你就不会盲目崇尚暴利了。当大家在为国家的宏观调控叫苦不迭,他却举双手赞成。当大家正把国营那一套弃之如敝屣,他却说要向国营企业学管理。别人搞房地产40%的赚头还嫌少,他却说高于25%的利润不做。人家忙着并购扩张,他却说有谁愿意收购我……1998年底,朱镕基视察深圳,接见了一批企业家,王石竟然公开与朱总理唱起了对台戏,一时间语惊四座。而朱镕基总理听了王石的反调不仅不恼,反而当即聘他做了房地产顾问。

王石说他骨子里流着锡伯人的血,所以他喜欢冒险,已经年过半百的王石还和小伙子一样去登雪山,玩滑翔,他说自己的命自己做主,其中的深意倒也值得细细琢磨。王石还写得一手好散文,没事的时候就到他的王石online上发表几篇旅行散记,文笔的确不错。

相比较王石,冯仑的道路可能更曲折一些。如果看冯仑

的简历,冯仑似乎更应该成为一名哪怕是小有名气的学者也比房地产巨鳄更恰当一些,作为改革开放之初中央党校最年轻的硕士研究生,冯仑当过大学老师,做过专业的意识形态研究者。聆听着改革的春笛,冯仑偏偏跑到了海南,在那里,他和他的兄弟们搭建起了新“梁山泊”,但是几年后,刚刚功成名就的“忠义堂”也如同“梁山泊”的演义一般四散开来,冯仑还是冯仑。接受过正统教育的冯仑,自然深谙正统意识形态及其语言方式。冯仑也承认“传统意识形态和宣传对我影响最大”,虽然步入商海多年,冯仑的语言风格、思维方式、决策习惯,尽管没有刻意模仿的嫌疑,但总在不经意间露出那个时代的痕迹来。冯仑比较好用警句、口号,喜欢从哲学思辨的角度来分析问题,每年元旦都要在《万通》杂志上写一篇“新年社论”,还不时用“对外宣传工作小组”、“创新小组”之类的组织进行决策,有着较强的领袖欲等等。

冯仑是万通的领袖,万通在北京被称为是房地产业的“黄埔军校”,能够被称为“万通系”的人绝对是一个业内人的荣誉。而冯仑本人却成了“思想家”,如果单纯是一个生意人,冯仑也就没什么好谈的;如果只是一个文化人,冯仑同样没有什么精彩的地方;但冯仑却偏偏是一个做生意的文化人。透过他思想的火花,我们看到的不仅仅是诸如“原罪”之类的道德反省,抑或对中国房地产发展的总结。冯仑的思想完全是一种改革中人文与经济的交融,散发着经历了改革风霜之后的灰色清醒的余香。

作为当年“万通六雄”之一的潘石屹,绝对是一个另类。如果说中国的房地产业有什么奇迹的话,潘石屹就是其中之一。当潘石屹拿着变卖所有家当所得的80块钱,让人带着帖

进深圳的铁丝网时,潘石屹只想做个“万元户”。

在中国房地产企业家中,潘石屹肯定不是最有钱的,他的红石公司也不是规模最大的,但是如果说为什么要把潘石屹拿出来介绍给大家,用“另类”、“有代表性”之类的词是不能说明问题的,完全可以用另一个词来形容潘石屹和他的房地产业——“奇迹”。潘石屹是那种喜欢面对挑战的人,从1991年的万通开始,他就常常给中国房地产界带来许多意外,当年的万通新世界被看做是北京房地产发展史上的一个里程碑。而后组建北京红石公司,开发现代城项目,引入并丰富 SOHO 概念,一举创下销售额 40 亿元人民币的国内记录,被人称为“SOHO 之父”。2001 年,北京建外 SOHO 和八达岭下的建筑师走廊,使老潘走到了意大利。同年,老潘在海南博鳌置地 1000 亩,规划建造海滨别墅 500 余套,构筑博鳌蓝色海岸别墅休闲区,在海内和北京市场取得骄人的销售业绩。如今频频出现在媒体、人们眼中的潘石屹身不高,体不壮,黑发平头,喜欢身着黑色中式领、对排扣的传统服装,黑色细边眼镜,深邃的目光,额头上开始谢顶,但还是显得年轻精神,总结他的个人性格,潘石屹自己说“我吃过文革的苦,享过改革的福,所以为人可屈可伸。”作为一个西北农村出身的孩子,潘石屹身上总显露出那么一点倔强、坚定。

三个人以三种不同的方式演绎了、并续写着在房地产业白手起家的故事。一方面,他们都是各自企业的创业者,如同所有后来者梦想的一样,整个剧情充满了悬念和曲折,更在其中表现出他们的聪明睿智、坚忍不拔和顽强的命运的垂青;另一方面,作为各自企业的领导者,他们的今天也许就是中国房地产的明天,无论是对新经济、网络时代,还是社会、人,更或

者是就房地产业自身发展而言,他们都是主要的参与者,也是成功者,关注他们,也就意味着关注时代的一部分。

2001年,王石、冯仑、潘石屹三个人都入选了“中国十大经济风云人物”,也许这样的荣誉对他们只是事业的短暂插曲,但对于关注着房地产的人们,对于关注着中国社会发展变化的人们,追寻主人公荣誉背后的故事是大家的兴趣所在。

目 录

张维迎：寻找中国的企业领袖 前 言

王石：爱冒险的职业领导者

一、王石和他的万科 / 2

1. 万科：生于特区 / 2
2. 行业领跑者 / 14
3. 激流勇退 / 19
4. 万科：“谁来兼并我” / 21

二、王石引领万科 / 31

1. 王石定位：新兴企业万科 / 31
2. 转型王石：从企业者到职业领导者 / 51
3. 王石的经营理念 / 58
4. 理性韬略 / 61

附录：万科 2002 年品牌战略纲要 / 75

三、王石后记 / 93

1. 中城房网、新住宅运动和王石 online / 93

- 2. 爱酷的男人去登山 / 97
- 3. 王石和他的万科团队 / 99

冯仑：“房地产思想家”

- 一、解读冯仑 / 108
 - 1. 谁是冯仑 / 108
 - 2. 理论家和体改所 / 118
 - 3. 从海南崛起的万通 / 120
 - 4. 万通的革命 / 133
 - 5. 做中国的“戴尔” / 139
- 二、冯仑：领导万通的思想家 / 146
 - 1. “京城大侠”和“思想家” / 146
 - 2. 冯仑的核心经营理念 / 153
 - 3. 万通要做长寿百岁的龟 / 159
 - 4. 创新与领先 / 162
 - 5. 房地产企业核心竞争力的生存方式 / 170
 - 6. 品牌“信而不迷” / 176
 - 7. 在变应变、守正出奇 / 182
- 三、冯仑后记 / 188
 - 1. 冯仑语录 / 188
 - 2. 万通和“万通” / 190

潘石屹：剑走偏锋、险中求胜

- 一、潘石屹的创业史 / 212
 - 1. 还是那句老话“穷人家的孩子” / 213
 - 2. 海南，潘石屹的“第一桶金” / 219