



一个作为普通人的王石 / 一个有趣的王石 / 一个真实的王石

周桦◎著

王石 这个人



中信出版社
CHINA CITIC PRESS



王石 这个人

周桦◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

王石这个人 / 周桦著. —北京: 中信出版社, 2006.8

ISBN 7-5086-0677-9

I. 王… II. 周… III. 王石—访问记 IV. K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第065117号

王石这个人

WANGSHI ZHEGEREN

著 者: 周 桦

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 19.25 **字 数:** 220千字 **插 页:** 8

版 次: 2006年8月第1版 **印 次:** 2006年8月第2次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0677-9/F · 1045

定 价: 35.00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。服务热线: 010-85322521

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

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

序一 一位好奇读者的期待

王石

2004年万科走过了20年的历程。翌年，我同缪川先生合著《道路与梦想》。恰在此时《新周刊》编辑周桦提出要为我写书，我同意了。

之前，曾有些记者、作家想写我的个人传记，我没有应承，理由：还不到时候。但为什么却答应了周桦呢？这还得从一次采访说起。

2003年5月底，我刚从珠峰下到成都休整。庆功应酬安排得满满的，包括应对各路老记，其中就有《新周刊》的周桦和摄影记者张海儿。

地点选在龙泉驿枇杷园，采访只安排半个小时。周桦打开录音机往桌子上一放：“半个小时够了，时间多点留给海儿吧。”老王心想：半个小时能做什么像样的专访？好在有大摄影师在，以图片取胜吧。

文章出来了，题目为《王石的登山以及有关的种种》。阅读之后不免诧异：这短短的30分钟怎么写了这么多东西，登山只是一个章节，更多涉及到企业经营理念、人生观、生活态度等，就连很少谈及的家庭生活也恰如其分地有所表述。随笔式的风格，娓娓道来又不乏犀利深刻，还有女性特有的敏感、细腻。显然周桦为这次采访



做了功课。

我欣赏这位年轻传媒人“敬业而娱乐、雅皮而新锐、没有条条框框又不乏人情练达”的处事和写作风格。

传记的采访提纲很快伊妹儿了过来，通过秘书安排了采访时间。有时插空在某天的下午，有时星期六的整个上午，先后采访了8次。每次一结束关掉录音机、收拾好采访本，周桦站起来莞尔一笑：“王总，下次再谈吧。”不觉一年过去，到了2006年，老王的新书《道路与梦想》发行了，周桦的书稿也接近尾声，今年3月，完成的章节伊妹儿过来，请我审阅。我谢绝了，理由是：审阅就涉及到修改，哪怕是针对口误的修改，都可能是一种掩饰，因为脱口而出的往往才是本质的东西。

但在采访结束之后，我却要求周桦再采访一次，时间安排在4月下旬，北京。

《道路与梦想》写到2004年为止的公司20年的发展史。周桦把握的也是万科的20年。但刚刚过去的2005年无论对我和万科来说，都是很重要的转折年，很希望能把这一年的认识和转变也写进去。

周桦在2003年那篇专题报道是这样结尾的：

站在成都郊外的果园边上，令他说起便动情的只是这样一件事：在拉萨，一位名叫赛布芮亚的德国盲女在拉萨办了一间盲童学校，教西藏盲童念书、学习常识。“太温馨了，每次去我都很感动。”王石说。

如今，不仅我个人，而且万科的全体员工同赛布芮亚的拉萨盲童学校建立了长期的合作关系，每年捐赠一次，表达万科员工的爱心。

创建万科20年之后，我才意识到：作为成功的企业家，仅仅是给股东提供丰厚的利润、给消费者提供优质的产品、给员工营造优良的就业环境、给政府创造税收还是不够的，还应该尽广义的社会责任。2005年万科开始关注中低收入群体的住房问题；2006年，第一栋廉租房将破土动工；万科将设立第一个“保护古民居村落”基金，并将“企业公民”责任纳入万科的企业战略规划。我希望周桦把这些转变写进书里。

为此，周桦同出版社商量，推迟了截稿期。

写这篇序的时候不曾阅过书稿，也不知道书名，心情就像一位好奇的读者，期待着这本书的出版。



王石人
这个

VI

序二



看棋的人爱猜谜

沈颢

一直在期待周桦写一本书。

不是因为自己想看，而是当有人问起喜欢什么样的财经文字之类的问题时，我总是支支吾吾，似乎态度不太诚恳；我希望对这样的问题可以脱口而出：就像周桦那样的。

其实应该不少人这么想吧。

2001年开始，我约周桦在《21世纪经济报道》写了差不多两年的专栏——《数风流人物》，以她的口吻写商业江湖上的各位大佬；到现在还不停地有人打听，那个作者到哪里去了？我也只能支支吾吾的，面有愧色：为何写作的江湖上也是一蟹不如一蟹呢？



现在周桦出了这一本书。我至少会对我们财经新闻班的学员们说，看看，财经文字还可以这么写。

目前市场上可以看到的财经人物类图书，无论对象大小，基本上都是“神写英雄”式叙述，一个无所不知的神在写一个天授使命的英雄人物，似乎笔下的不是现实中的生意人，而是伟大的尤利西斯，而作者在恍惚间成了瞎子荷马。大概是中国的英雄式教育带来的写作方式吧，盲人摸象似的。有时候会想，要是让周桦来写一本，一定会不一样吧。

果然，现在这个好运气又落在了王石头上。

王石的书在市面上有好几本，每次在书店看到，总是和封面打个招呼即止，算是一种朋友式的问候，也是啊，那么大一张照片在那儿竖着，睁着一对大眼看着来来往往的各位呢，跟一门神似的。但是没有任何取阅的兴趣，可能是他的事迹流传太广太久了，失去了一点好奇心。写这样一个人，容易形成路径依赖，不好写，写出来也不容易好看，可以称之为“王石难题”。

但周桦写了，仿佛是跟王石下了一盘棋，在意犹未尽时，就下完了。在我看来，这本书的主角不是王石，而是和王石对弈的人周桦，因为她才是隐藏在这本书里的胜利者。

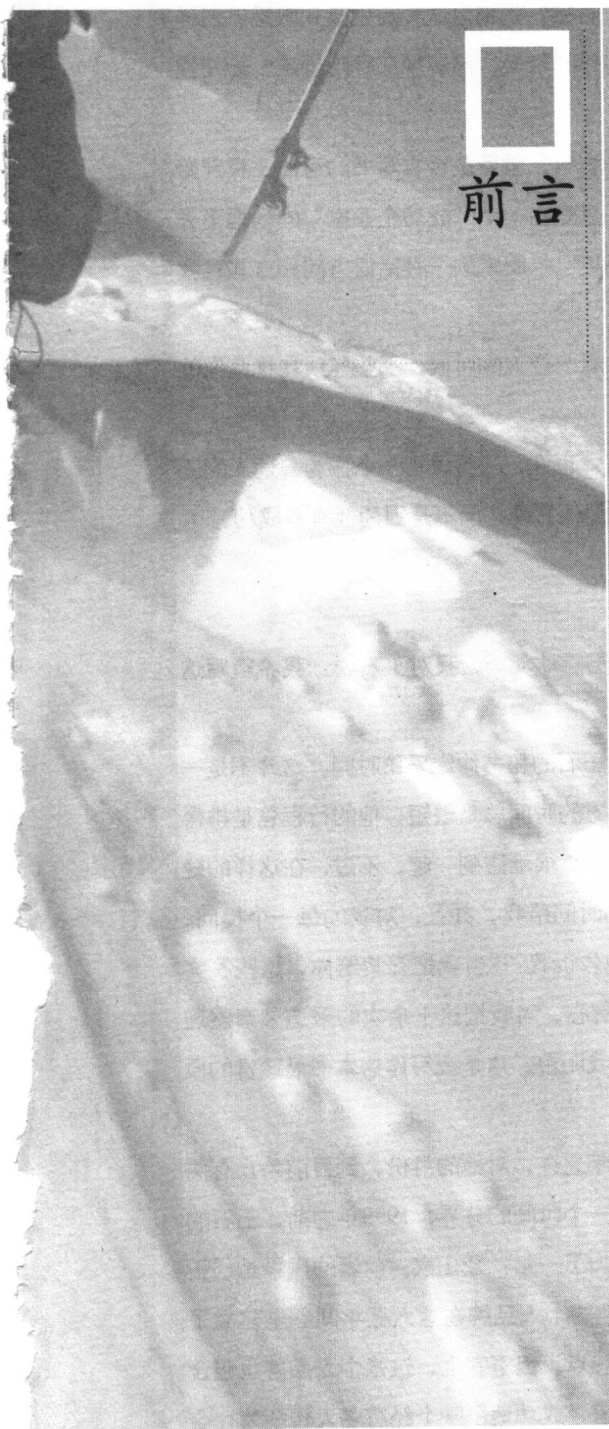
那我们就来猜猜周桦是怎么做到的吧。

(本文作者为21世纪报系发行人、总编辑)



王石人
这个





前言


2004年10月，我在上海喜来登酒店为我供职的杂志《新周刊》采访王石。摄影师为他拍照时，我们闲聊起市面上数本有关他、有关万科的书，我说，“我要写一本呢？”面对镜头的王石突然转身对我说：“我可以配合你。”

我倒是愣了一下——没想到他会这么爽快答应我随口的一个建议，而且，我实在是没有把握。

对于王石，我既熟悉又陌生。从1998年第一次采访他，几年间正式的专访也有那么四五次，加上各种各样活动上的碰面，见面的次数加起来并不少。特别是在我这一边，他是我专访次数最多的一位名人，向他提问的问题也许有上百个了。我想，在媒体上有关他的话题，除了特殊行业类别的，我对他的采访中都涉及到了，如果把他在采访中所说的话全部变成文字，应该有上百万字了吧？因此，熟悉是肯定的。但是，陌生也是不言而喻的，如果要架构出一本书来的话。事实上，尽管有那么多次专访，我所知道的王石其实就是大家知道的王石，他在人后的一面，我也同样毫不了解。在这样的陌生感下要去写一个人，难度是显然的。

这样的熟悉与陌生，是一个媒体和一个被采访者的常规距离，这样的距离，能支撑我写一本完整的书吗？我不希望我写出来的王石，是一次次喋喋不休的旧话重提，我想读者也不希望看到一个被屡次重复的王石。

那么，在林林总总有关王石和有关万科的



书之后，读者希望看到的是怎样的一个王石呢？我相信这种陌生感和熟悉感同样也在读者身上存在，那么，我如何能在写作的时候，消解掉那种陌生感？如何找到一个有效的理解渠道，去阅读王石呢？

回到广州后，我开始整理以往的采访资料，看看是否有写书的可能。我发现自己在以往采写王石时的缺憾：我一直是在一个“成功企业家”的框框下去了解王石的。我的思路，是几年来舆论环境已经固定的一种话语方向和方式；我所采写的王石，是媒体环境下的王石。

谁都知道这个道理，当你迎着光芒去看一个人的时候，那些光线在扰乱你的双眼。

也许，我可以写一个财经之外的王石；也许，我可以写一个作为普通人的王石；也许，我只是去写一个有趣的人，因为他有趣，而不是因为他有多成功。

我找到了写这本书的动力和理由。

2004年12月，《新周刊》新锐榜的颁奖活动现场，我对王石说：我希望写这本书。

然后就是我回家整理资料，并开始跟王石的秘书约定采访时间。这并不是一件容易的事，因为王石能够固定在一个地方的时间总是很短，他的行程总是排得满满当当，而我自己也是差旅频繁，时间总是很难碰到一起。不过，在这样的缝隙中，王石还是安排了十余次整个下午的时间给我，并且，对我的每一个提问，他都毫无保留做了坦率而真诚的回答。他告诉我：“当我把答案给你，这些答案你就可以随便使用了。”这给了我很大的信心。当我把这十余次的采访录音整理成文字，让我吃惊的是，竟有近30万字！我明白，这是我写作这本书最珍贵的原始资料。

王石在公众的视线里已经停留了十余年之久。对他的身份，到目前为止有两个界定：企业家、登山家。当然这两者有一个时间的分界：1999年之前，王石的标签是企业家；1999年之后，王石的标签加了一张：登山家。前者的风景是“王石的万科”，后者是“万科的王石”——他的个人品牌在这六七年间完全建立了起来，这是中国其他企业家很少能做到的一点。但事实上，这张个人品牌也包含了两方面的评价：一是王石作为成功企业家，成功地由一个经济名人转型为社会

名人，他的个人价值空间实际上扩大了很多倍；另一种说法则是，王石企业之外的举动，纯粹是作秀，或者是对企业掌控不力的表现。无论如何，有一点不容置疑：王石在扮演着两个风马牛不相及的角色，一边是沉稳的企业行为，一边是冒险的极限挑战。一个人要同时兼顾两者，的确要拿出极大的平衡力和掌控力，并且，更重要的是，他的内心需要承载比常人大很多的压力。他不断地折腾，实际上就是不断给自己增加负累，但他似乎乐此不疲，而且，有着“世界尽在掌握”的自信。他永远是老大风范，他的人生似乎也总是“登顶”的状态，他的人生坎坷总是被他轻易就抹去不计……

王石到底是个什么样的人？

他是一个毫不低调的人。王石很少拒绝媒体的采访，公众活动他也乐于参与，他不止一次对媒体说：我是个爱出风头的人。在万科的网上论坛，他作为版主的“王石online”从来都是当仁不让地把自己摆到对话的第一线，中国的财经人物里他算是第一个。在中国企业人物普遍认为低调是起码的保护伞的当下，王石全然不理这一套。早年他就很有优越感地在裤子上加上吊带现身各种公共场合，形象上就先声夺人，现在则变化成一脸胡子拉碴，有意区别于富人们养尊处优的白皙——高调生活，拒绝低调。

他是一个爱唱反调的人。在中国企业集体心向规模化经济，多元化的理论获得众多人的赞同时，王石一遍遍对人强调：“减法！减法！”并且现身说法，把房地产之外的其他产业逐一剥离。尽管至今还有人在质疑他的做法，王石还是坚持：万科除了房地产，什么都不做。他直截了当地唱反调，有时让人很尴尬。同行们都在无奈地说，行贿在所难免，王石却硬邦邦地抛出货来：万科从来不行贿！很多人都不明白，这样一个乐于唱反调的人，他最终还是和主流的成功融合在了一起，为什么？

他是一个大路不走走小路的人。或者说，他根本是个不爱安逸的人，曾经有和他一起在深圳登山的山友说，王石登山很不喜欢走成形的路，他喜欢自己带一把砍刀，一边开路一边走。这和他热爱登雪山、飞伞是一个道理，他好像很享受苦行僧的生活，对于行走、冒险，他几乎就是一台永动机。

他是一个尽量和钱撇清关系的人。有一点很多人并不相信，那就是王石并不是一个富翁——在现在的中国，600万的身家算富翁吗？王石报出自己的身家就

是这个数，但大家显然不相信。他显然不享受“富豪”这样的头衔，他很认真：我可能是富人，但一定不是富豪。

.....

王石一直都在表现出一股拧劲，一直都游走在主流之外，但显然主流的舆论却买了他的账——起码迄今为止，我们并没有听到太多批评他的声音，虽然他很擅长说“NO”。如果放在万科的背景下，王石当然是一个标准的企业家，因为万科的成功和正面是显而易见的，并且这种正面在市场得到了历久弥新的考验。可是，当我们只是把万科作为王石身后背景的一部分，王石则是一个非常特立独行的人，他的个人权威已经越来越脱离万科这张大王牌，转而仰仗一己之力量，而登山，仅仅是一小部分而已。

王石的故事，就像是一个梦想的衍生。这个梦想也许很多人都有过，那就是：建立属于自己理想的中心王国，在现实和梦想之间构架起宽阔的桥梁，并且，享受快乐人生。在过去的几十年间，我们的国家其实一直都在激烈的变化跌宕中，在这样的大浪里，个人的命运有时变得难以掌握，环境和人的抗衡往往以后者落败为最终结果。王石出生在1951年，他的个人经历几乎和共和国的发展同步，在同龄人发出各种无奈叹息的时候，王石成功地做到了恣意人生，他的每段经历，往往是他成为了绝对主角。他虽然性格棱角分明，浑身长刺儿，却和环境最终成了默契共存的双方。

在了解王石建立个人品牌，不经意带给我们的生活越来越多影响的过程的同时，我对这本书的兴趣也与日俱增。特别是当听到他随意的一句：“我的野心，还大着呢！”我觉得我可以正式开始写这本书了。

王石的故事就像一部音乐剧，也许你可以不在乎情节，但一定要倾听每一段的咏唱。

我无意把这本书写成王石所谓的传记，对一个正年富力强的人盖棺定论实在很无知。我只希望我写出了那一刻、这一刻对王石的观察——这样不是很真实吗？所以，这本书我没有采取时间的线索，我只是从我采访、观察王石的林林总总材料里，找出了有关王石的18个关键词，在我看来，这是能概括王石几十年人生历程的18个词语。

曾经有人开玩笑地问我：“写王石，有绯闻吗？”坦率地说，我曾经也很想



富人

知道并且写王石的绯闻，所以，在采访过程中，我屡次希望通过擦边球打探到这位对自己私生活竖起铜墙铁壁的人的花边新闻。可是，他的警惕性是明显的，他一再表达自己的坚定想法：“我的公众形象是不包含私生活在内的。”这样的谨慎和坚持让我无法得逞。

回过头想，一个人的形象有丰富的层面，私生活也只是其中一部分，有趣无趣也不在私生活一线之间。从一个记者的眼光来看，王石贡献给大众的话题也根本和花边无关，既是如此，我又何必必要犯偷窥的毛病？不如放宽视野，去关注王石更多更广的趣事和为人之道。对于大众来说，一个人丰富如此，成功如此，总有他的理由。我个人能做的，也只是多一个旁观者之事，把我看到的、听到的，用我自己的方式告诉给大家。所以，套用一句话：本书纯属个人观点，与当事者和出版社无关。

作为一个媒体记者出身的人，我把这本书看成是我的又一个人物专访，只是这么长篇的专访前所未有，在写作的过程里也充满了各种困难，而我也因为工作繁忙、性格懒散而一再拖延，导致这本书持续了两年之久才写出来。可是，即便如此，我在这样缓慢如蜗牛的过程中，却仿佛一直游走在优美乐曲的华章片段，仿佛在一点点打开一扇窗，而窗外，是如画的风光……





王石 这个人 这个

目录



序一	一位好奇读者的期待	王石	V
序二	看棋的人爱猜谜	沈颖	VII
前言			IX

第一章 不是我，是记忆里的风



第1词	严母	002
第2词	压抑	016
第3词	广州	029
对话一	关于过去和现在的对话	038

第二章 面朝大海，春暖花开



第4词	创业	046
第5词	万科	058
第6词	郁亮	071
第7词	对手	083
第8词	房子	098
对话二	关于专业化和企业的对话	109

第三章 倘若我的快乐是一只自由的鹰

- 第9词 日本 124
第10词 闲暇 134
第11词 时尚 144
第12词 朋友 154
对话三 从魅力话题开始的对话 163

第四章 午后的漫步者，请加入这岁月的含义

- 第13词 登山 176
第14词 天涯 189
第15词 脾气 196
第16词 金钱 206
第17词 58岁 215
对话四 关于正在过去和即将来临的一切事的对话 223

第五章 明天，又是新的一天了

- 第18词 企业公民 232
对话五 关于企业公民的对话 247

- 跋 孙冕 257
后记 262
附录1 中产阶级王石 267
附录2 王石的登山及有关的种种…… 281



第一章 不是我，是记忆里的风

第1词 严母

第2词 压抑

第3词 广州

对话一 关于过去和现在的对话

玉石人 这个



第11词 严母

“悠长得像永生的童年，相当愉快地度日如年……然后崎岖的成长期，也漫漫长途，看不见尽头……然后时间加速，越来越快、越来越快……”

——张爱玲《对照记》

王石的“石”，是母亲的姓。虽然后来有人按字索义说，这个名字隐喻了他未来要爬山的命运——山，大石也，但其实，他的名字来得简单却郑重，将父姓和母姓集于一身，是一种由衷的宠爱，更是一种无言的期待。尽管姐妹兄弟有8个，唯王石独享了这个权利。他是父母的第一个男孩，在中国人传统的观念里，这样的孩子一定是金贵的，却也是最令人紧张的，因为他天生责任重大。

王石的出生地点是广西柳州，所以在他以后的履历上，他的籍贯经常被误为广西柳州。这个地道的南方城市，在几十年后明显表现出没有任何影响到王石的地方——他是地道的北方人性格，因为他是纯粹的北方血统。

王石的父亲生长在安徽大别山地区，熟悉中国革命史的人都知道，这个地方在20世纪的战争年代，是最为红色的革命根据地，是中国共产党的元帅徐向前根深蒂固的根据地。当年红四方面军就在大别山根据地威镇四方，王石的父亲就是在这里参加了红四方面军。大别山地区地处安徽北部，民风醇厚，却也历来贫困，即便是今天，那里依然属于全国经济不发达地区。这个曾经为中国革命做出过很大贡献的土地，像许多和它一样的革命老区一样，“忍受、奉献”成了他们的代名词。王石父亲的经历，就像那个年代的典型故事：兄弟5个，有3个加入了红军。在



王石人
这个

002

试读结束！需要全本请在线购买：www.ertongbook.com