

创新年代系列
CHUANGXIN NIANDAI

行者

王石

他，眼界深远，在地产业叱咤风云，
开企业家代言之先河；
他，一直在行走，远望于七大洲之巅，
滑翔于五大洋之畔；

跟着他的脚步，用眼界改变世界，
以行走改变命运

朱仰晴 樊俊杰◎编著



行者

王石

朱仰晴 樊俊杰 编著



现代出版社
MODERN PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

行者王石/朱仰晴 樊俊杰编著. —北京: 现代出版社, 2010. 2
ISBN 978-7-80244-669-4

I. ①行… II. ①朱… ②樊… III. ①王石—传记 IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 022728 号

作 者: 朱仰晴 樊俊杰

责任编辑: 张桂玲

图片提供: CFP

出版发行: 现代出版社

地 址: 北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码: 100011

电 话: 010-64267325 010-64245264 (兼传真)

网 址: www.xiandaibook.com

电子信箱: xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 720 × 1040 1/16

印 张: 16.75

版 次: 2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80244-669-4

定 价: 30.00 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

作者序

《道路与梦想》《让灵魂跟上脚步》《徘徊的灵魂》……在市面上王石自己的书都已经“泛滥成灾”的情况下，从开始准备写王石直到现在，我一直都在问自己：“为什么要写王石？”

前些天看到这则消息，11月5日正式启动的“2009年CCTV中国经济年度人物”评选活动，媒体推荐人物中就包括万科集团董事长王石。之后又在搜房网看到有篇娱乐调查文章，列出了在工作压力、生活压力、家庭压力的重担之下，白领最想嫁的十大富豪男人，王石竟然也赫然名列其中。

看来，不仅仅是媒体对王石厚爱有加，王石在普通大众中的粉丝群也很庞大。为什么王石会有如此的魅力？难道仅仅因为王石是中国房地产行业的领军人物？在备受关注的房产泡沫将地产界再度置于风口浪尖的历史时期，这又意味着什么？

作为在社会主义初级阶段市场经济的探索阶段，从最基层一步一步成长起来的企业家的代表，王石说自己所做的就是为万科选择了一个行业、建立了一个制度、组建了一个团队、树立了一个品牌，概括起来就是“万科化”：第一，简单不复杂；第二，规范不权谋；第三，透明不黑箱；第四、责任不放任。

是的，从企业经营的角度来看，王石在与万科共同成长的20多年的历程中，在经营之路上留下一个个个性鲜明的清晰脚印：企业文化——以人

为本；产权明晰——深圳股改中做第一个吃螃蟹的人；定位职业经理人——不做企业的所有者，而做经营者；CEO 营销——辞去万科总经理职务，转身成为商界明星、品牌代言人……

让大家不解的是，在攀上了经济发展最快国家的最大行业——房地产的最成功机构的最高职位的高峰后，王石毅然辞去了他亲手缔造的企业帝国的总经理职位，背着行囊，开始远行。

之后，王石开始登山探险，一步一步用身体去丈量世界最高峰，52 岁登珠峰，成为中国年纪最大的探险家。登山为王石赢得不可估量的健康偶像形象后，王石又宣布要去航海。登山、航海都是贵族运动，不是普通大众都可以追求的，王石却说：“帆船虽是人们眼中的贵族运动，但同样带来巨大消费潜力，任何人都可以参与，区别只在于，有钱人花钱来运动，没钱人通过运动来赚钱。”

事实就是，王石有钱去做运动，但并不是每个有钱者都能将运动的精神诠释到王石这样淋漓尽致。因为登山并不是简单的运动，而是探险。探险，查询其定义：“到从来没有人去过或很少有人去过的艰险地方去考察、寻究自然界情况的活动。从其行为定性而言，带有对未知危险程度和风险发生概率的自然环境和现象进行主动寻究、考察的特征，是明知有危险却主动去探究的自我冒险行为。”简单的理解，探险是一种将生死置之度外的冒险行为。所以，可以说王石所做的登山、滑翔等运动其实反映了一种难能可贵的探险精神，他的这种精神也缔造了他的“阳光偶像”形象。

2009 年，就在大家望楼兴叹之际，房地产业大佬王石却携带着自己的新书《徘徊的灵魂》，在全国各地进行着激情澎湃的演讲。演讲的经典开场白是：“我就是一块普通的石头……”身材清瘦、寸头、满脸胡茬儿……1951 年出生的王石，已然是一块被锤炼得饱含禅意的石头，他说：“我们这一代人，是一种复杂的情感纠结体，受过共产主义的信仰教育，对‘文革’的宣传逻辑困惑又不认同，改革开放后到深圳打拼，目标变成简单的改善生活……直到今天，我喜欢行走、感受、了解各种宗教，本质上应该是在重新反省生存的意义。”王石的脚步已经上升到灵魂的水平了，这让我们多少有点不知所措。

说到这里，我们又想到了2007~2008年，王石所引起的“拐点论”和“捐款门”事件。2007年12月13日，在清华大学举行的一个关于中英解决城市低收入人群住房问题的研讨会上，有记者问王石：“广州新建商品房的销售量下降严重，是否同意楼市出现‘拐点’的说法？”王石干脆地回答：“是。”一石激起千层浪，就是这一个“是”，引发了巨大震荡。之后2008年5月大地震之后的“捐款门”事件，王石又是一言不慎，让国人的感情遭受了重创。

在大家的指责声中，王石从之前的“阳光偶像”变得充满争议。从王石被媒体和大众不离不弃的追随中，可以看出王石的偶像形象并没有动摇，但是无可否认，他的偶像形象已经变得充满争议。

“阳光偶像”王石和“争议偶像”王石，究竟哪个更切实一些呢？真正的王石究竟是怎么样的？

我们想到了这样一个定义——行者王石。

于是，我们从王石经历过的地方，一步一步，再次探寻王石所走过的道路。从柳州出生，随父母举家迁郑州，参军到新疆，兰州读大学，分配工作到广州，直到毅然辞职前往深圳创业，王石筚路蓝缕的成长创业历程，深深地打上了时代的烙印，这其中也留下来王石个人随时代抗争奋斗的印记。我们一步一步跟着王石的脚印，还原他行走过的地方，也包括他作为中国房地产第一品牌“万科”的创立者和管理者的管理之路，他攀登珠峰，极地探险，挑战生理极限……所有他所走过的或平实中暗藏玄机或惊心动魄中隐藏恬淡的旅程，我们都带着大家——去探寻。

至此，我们不由得豁然开朗。其实，是不是能还原一个真实的王石，所有的担心都是枉然。跟着王石的足迹，你会发现，王石带给我们的并不是“阳光”和“争议”两个词所能涵盖的。跟着我们一起出发，相信你会有意想不到的收获……

目录 Contents

作者序

《庄子·渔父》：“真者，精诚之至也，不精不诚，不能动人。”王石这个人，就是袒露了太多的真，常常会在不经意中给大家爆出热门来，被翻来覆去地炒作，喧嚣一时。“希望人们很快就把我忘记，这就是我设计的人生。”一个一直在设计的人生，又是怎么样的呢？起起落落是不是尽在把握之中呢？

第一章 寻找土石的印迹 001

一、一石“垒”起万科“地”国 003

一 轻松玩转“7+7”探险计划 005

王石生于20世纪50年代初，是典型的共和国同龄人。“大跃进”、“文革”、改革开放……王石的成长历程，刻满了历史变革的印记。在自我掌控命运的机会有限的情况下，王石尽力挣脱世俗束缚，寻求实现理想的人生。从柳州启程，到新疆、郑州、广州、深圳，人生如在旅途，一站又一站，人生列车的每一站，王石都走得很不平凡。

第二章 从广西柳州启程 013

一、第一站：柳州 015

二、第二站：郑州 019

三、第三站：新疆 024

四、第四站：兰州 031

五、第五站：广州 037

六、第六站：深圳 042

第三章 深圳这一站，远不是终点 047

从饲料生意做起淘得第一桶金，到成立万科转行做贸易，再到走房地产专业化经营之路，一路走到地产界的“大佬”。从计划经济下，有点郁闷的机关干部，成长为一代商界精英。理想主义者王石，将自己的理想、个性、信念，灌注到了万科的成长历程中，让万科深深地烙上他个人的印记，成为中国地产界一个标榜价值的符号，成为一个有理想的企业。然而，从无到有，从小到大，这一路走来的风雨苦涩，又有何人知？

- 一、第一桶金：从饲料中介商淘起 049
- 二、遭遇危机：“顶风作案，赌一把！” 059
- 三、转型期的“安逸”生活 067
- 四、那一天，“万科”横空出世 072
- 五、一波三折：入股万佳 080
- 六、结缘地产：一日千里 088
- 七、并非坦途：风雨兼程 97
- 八、荣誉与危机并行 112

第四章 王石的经营管理之路 119

“眼界决定境界”，很多人说王石是高瞻远瞩、远见卓识的，是他一步步带领万科走到了今天。王石在与万科共同成长的 20 多年的历程中，在经营之路上留下一个个个性鲜明的、清晰的脚印：企业文化——以人为本；产权明晰——深圳股改中做第一个吃螃蟹的人；定位职业经理人——不做企业的所有者，而做经营者；CEO 营销——辞去万科总经理职务，转身成为商界明星、成为品牌代言人……荣誉加之于身上的光环总会散去，商界无法忽视的最终还是王石独特的经营理念。

- 一、管理心经：“规范”制胜 121
- 二、用人之道：“尊重”为先 129
- 三、品牌路线：创造“第一” 136
- 四、企业公民：就此出发 146

第五章 震撼王石的那些地方 157

1999 年攀登博格达峰，因刚愎自用险些丧命；2000 年夏天，与企业家联谊西行延安；2002 年，参观了美国西点军校，真切感受“责任、国家、荣誉”——西点军校永远的校训；2002 年，风雨勇攀富士山；2003 年，52 岁时成功登上珠穆朗玛峰，创造了人生的另一个奇迹；2005 年完成南北两

极探险……王石说：“人只有停下来时，才知道自己到底在赶什么、追什么；人只有回到生命的源头，才会认识真正的自己；找到真正的自己。”难道只有历经千难万险才会有如此的感悟？

- 一、西藏：那一刻改写了人生 159
- 二、博格达峰：与死神擦肩而过 167
- 三、西点军校：寻找军魂 173
- 四、珠穆朗玛峰：一览众山小 178
- 五、北极：冻伤算什么！ 187
- 六、南极：感受极地孤独 192
- 七、玄奘之路：心灵的又一起点 199

第六章 回归本色，还在路上 207

“这一切荣耀，都只是过眼云烟……”当年恺撒大帝凯旋，威风八面地接受整个罗马城的顶礼膜拜的时候，他身边的奴隶俯身对他说了这句话。于是，在“登山英雄”、“商界精英”一个个耀眼的光环如尘烟般散去之后，王石用他的现实生活给我们展现了一个真实的王石、本色的王石、坦率又不失虚荣的真性情的王石……

- 一、凡人凡心：喜怒形于色 209
- 二、真性真情：我就是我！ 218
- 三、家人：情深似海 228
- 四、业余：有钱又有闲 235
- 五、新起点：王石的天涯梦…… 246

附录一：王石大事年表 252

附录二：王石语录 254

第一章

寻找王石的印迹

《庄子·渔父》：“真者，精诚之至也，不精不诚，不能动人。”王石这个人，就是袒露了太多的真，常常会在不经意中给大家爆出热门来，被翻来覆去地炒作，喧嚣一时。“希望人们很快就把我忘记，这就是我设计的人生。”一个一直在设

一、一石“垒”起万科“地”国

先说说万科。

谈到王石，还是从万科说起比较名正言顺。就像王石在登山、飞伞、写书、广告明星、社会活动家……这种种的角色中，一直以来给自己的定位却还是会回归到企业家的角色中来。

王石与万科的关系，用父与子来形容并不为过。王石带着万科长大，万科也给他带来无数的荣誉与财富。

1989年年初，万科完成了企业发展历史上的重要一步，完成了股份制改造，成功募集到了2800万元资金。事实证明，这一步的重要性此后怎样抬高也不为过，须知没有王石当年敢为人先的股份制改造，就没有今日的地产龙头。

1991年1月29日，万科正式在深圳交易所挂牌上市，代码0002。由此拉开了万科万亿市值的伟大征程，此后的万科不断创造着中国股市的神话。

2001年，万科把握住了房地产全面回暖的机遇，上半年实现营业收入和净利润分别较上年同期增长73%和50%。其中，房地产核心业务表现突出，实现营业收入16.3亿元，净利润1.71亿元，分别较上年同期增长118%和95%，万科一举晋级地产业前列。

2002 年，“中国房地产上市公司十强”排名揭晓，主要经营业务在上海的香港联交所上市公司上海置业有限公司排名第一，内地深交所上市的万科 A 居次席，香港联交所上市的华润置地列第三位。

2003 年，上市房产公司万科入选综合实力十强。在由国务院发展研究中心企业研究所、清华大学房地产研究所等共同发布的“2003 年中国房地产上市公司 10 强”报告中，万科列综合实力首强。值得注意的是，万科除在市值方面排名第十外，在资产、利润、主营业务等方面均位列第二。

地产龙头，蟠宫折桂让万科从此声名鹊起，王石也成了家喻户晓的人物。

2006 年，万科最引人注目的是其商业模式的改变，提出了资源整合的概念，即借助品牌、管理和融资优势，越来越多地通过有条件合作方式获取项目资源。万科的销售收入从 30 多亿到 100 亿，用了 5 年时间；从 100 亿到 200 亿，只用了 1 年时间。

2007 ~ 2008 年，万科还在既定的高速发展期。

2008 年以来，经济危机来袭，对于地产业来说，洗牌是必然的。然而，我们看到，万科的脚步却始终没有停下来，在发展中变革，在行进中调整，不断地适应着新形势的要求。

无论说王石铸就了万科“地”国，还是万科成就了王石这一块“奇石”，王石和万科之间总是有不断上演的传奇等着我们去探究。

二、轻松玩转“7+2”探险计划

这个地球上，如果有谁能攀登或到达过那些地方就可以被称为英雄。

2004年7月28日，他，成功完成世界七大洲最高峰的登顶。

2005年12月28日，他，抵达地球的最南点——南极，一举完成“7+2”探险计划（七大洲最高峰+南北极）。目前，完成“7+2”探险的全世界共10人，中国有5人。

当我们发现缔造这个奇迹的人中，竟然有一个是“地”国集团董事长的时候，那么，他自然成了奇迹王冠上的宝石——他就是王石，光芒背后掩映着那些一步一步的惊险。

到达珠穆朗玛峰顶的时候，王石已经52岁了。

登山、跳伞、滑雪……究竟是什么支撑着王石完成在地产外的另一种壮举？这是人们不断追问的一个问题，也是一个拷问着我们每个人心灵的问题。

事实上王石的坚毅早已超越了“7+2”，在他的征程中，一次次旅程早已不是数字的简单叠加，而是生命价值和一种追求。

“将生意和生活进行到底……”或许仅仅是为了一句话。但是，王石的“国家登山运动健将”称号却是用每年1/3的时间换来的。

并且也因此引发了一场口舌之战。有人非常高调地说王石登山会给整

个房地产业带来更高层次的追求；也有人指责他没有尽职尽责，不该随意行使股民赋予的权力；还有些人说王石是在玩高深的行为艺术，背后其实是商业炒作……



2004年5月22日，深圳市登山户外运动协会宣告正式成立。为庆祝协会成立，同时纪念深圳山友王石、梁群登上世界最高峰珠穆朗玛峰一周年，一些会员登上深圳最高峰梧桐山顶，乘滑翔伞降落至明斯克航母世界。图为万科董事长王石。

而王石自己，却淡定从容地应付着迎面而来的一切褒贬。

王石这样总结自己的登山活动：“登山运动，随时会面临自己的死亡、同伴的死亡。它是人类挑战自我、战胜自我的修炼，也是累积知识、磨炼意志的过程。”这句看似轻松的话语，却是他用生命的历练感悟出来的。

登山对公司品牌有提升的作用，王石也不否认。说他是一种“闲者为上”的管理风格，这不是谁都学得来的。做企业就如同登山，是没有极限、没有顶峰的攀登。

显然王石一直在攀登，而且攀登的姿态很“石”尚……

三、开创企业家代言的“明星”

2002年10月，在海拔5355米的四川四姑娘山大峰顶峰，搜狐掌门张朝阳和万科老总王石成功会合，两位明星企业家的手握在了一起。此次活动是搜狐“时尚手机之旅”系列作秀的一部分，两位老总联袂在时尚的登山领域再燃一把火。

一对忘年交老朋友登山的新奇大胆，甚至冒险刺激，让更多的社会公众和目标消费群体关注聚焦，也掀开了中国总裁营销的一个新篇章。

“做最好的自己，我能！”这句广告词曾一度被很多人奉为人生格言。如此的哲理，被王石一字一顿说出来的时候，那种坚如磐石、自信自强的神态散发出一种独特的人格魅力。

在这个广告中，王石满脸胡茬儿、面容坚毅，他无疑是一个明星，一个名副其实的广告明星。

其实，早在2001年7月，王石广告代言的处女作——代言摩托罗拉手机，就在国内广告界开辟了一种全新的代言形式。

之后，王石开始不断以广告明星的面孔出现在大众荧屏上：

2005年2月，代言旅游卫视。旅游卫视此次包装计划所突出的是“4+1”概念——4首MTV分季节播出，而王石代表的是冬季。这一广告片拍摄分为3组，分为珠峰、南极、乞力马扎罗山三个主题，以个人回