

大道当然

我与万科
[2000~2013]

王石◎著



中信出版社 CHINA CITIC PRESS

K825.38=7
201427

P1

大道当然

我与万科（2000~2013）

王石◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

大道当然 / 王石著; 一北京: 中信出版社, 2014.3

ISBN 978-7-5086-4108-9

I. ①大… II. ①王… III. ①王石—自传 IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 154122 号

大道当然——我与万科 (2000-2013)

著 者: 王 石

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

插 页: 4

版 次: 2014 年 3 月第 1 版

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4108-9 / K · 330

定 价: 49.00 元

印 张: 26.75

字 数: 427 千字

印 次: 2014 年 3 月第 1 次印刷

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: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



▲ 2003年4月，郁亮前往珠峰营地慰问



▲ 2004年7月，成功登顶世界七大洲最高峰



▲ 2005年12月，徒步9天行走100公里抵达南极点



2006年9月，内蒙古阿拉善SEW生态协会年度理事会员大会



▲ 2008年9月，希夏邦马北大山鹰社纪念碑



2008年12月，遵道学校的孩子们——万科将汶川地震后首批永久性公共建筑交付给四川绵竹遵道学校

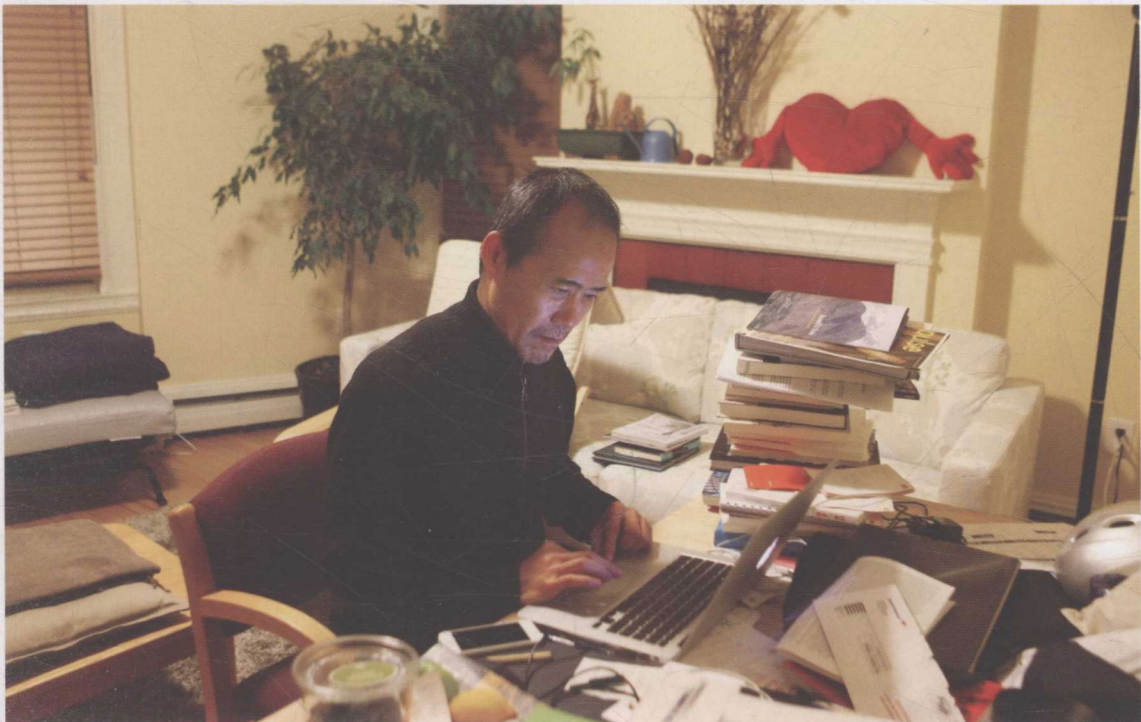


▲ 2009年6月，12天穿越库木库里沙漠

▼ 2009年12月，哥本哈根世界气候大会上的中国企业家



▲ 2010年5月，珠峰南坡登顶（左为王石，右为汪建）



▲ 2011年1月，入学哈佛，拍摄于哈佛公寓

▼ 2011年1月11日，壹基金一届一次理事会





▲ 2012年7月，代表壹基金全体理事向慈展会组委会赠送壹基金“水晶蝴蝶”，寓意人人公益的蝴蝶效应掀起公益浪潮，以及人们对公益慈善像水晶般透明的期许

▼ 2012年10月，成为WWF美国理事，图为与WWF官员探讨中国物种保护项目





▲ 2013年2月，万科携手美国铁狮门正式登陆美国市场

▼ 2013年3月，于哈佛商学院授课





▲ 2013年10月，入学剑桥，摄于剑桥高科技园



▲ 2013年4月15日，波士顿马拉松万科跑者合影（爆炸案发生前）



▲ 2013年4月15日，波士顿马拉松万科跑者合影（爆炸案发生后）

担当与奋进

胡舒立

王石以他 2000 年以来的经历成书，嘱我作序。我与王石并不相熟，不过，其人与其治下的万科，确是我多年的关注对象。此次有机会完整阅读了他 13 年来的文札，我了解到不少新闻事件的台前幕后、来龙去脉，分享了他的企业管理思想，还有他对当今中国政治、经济、社会、文化和生态问题的思考。从文中看，这是一位有担当的、奋进的企业家的自白。

王石是中国最大房地产企业的掌门人，首先是位企业家。在本书文章中，我格外喜读最后几篇，这是作者书中所思所想的高度浓缩与总结。文中坦言：“今天，中国企业家就面临一些困惑和迷茫，面临社会的曲解和丑化。……我们不必抱怨，也不要消极对待中国社会的不确定性。企业家很重要的一点就是冒险精神，在不确定情况下，才更需要企业家。我们赢得了财富，我们积累了经验，这个时候不该逃避。”“企业家向这个社会输出的正能量，

是现代的管理制度、组织结构、沟通技巧。……企业家不仅仅为社会提供就业与财富，企业家精神更是社会进步的动力。”这正是作者的自我期许与定位。“不抱怨”尤其难能可贵。后人不会对这一代企业家受到多少羁绊感兴趣，只会对面对种种约束他们做了什么努力、取得了什么突破感兴趣。在“强迫自己改变”一文中，作者说：“在我的阅读体验中，不管是经典的著作，还是日常的纸媒，房地产总是和‘贪婪’、‘暴利’、‘驱逐市民’、‘破坏城市记忆’联系在一起，这与我的自我期许相去甚远。”多年来，他不懈地用个人和企业的行动与这种“刻板印象”相抗争。他向往的是荣德生、张謇那样的气度。无论他最终能达到什么高度，这样的追求本身即有理由赢得鼓励和认可。

也许是不经意，书中通过他人之口，对王石做出了总结和品评。有人将他的人生经历比喻成三座山峰：创立万科、攀登珠峰和哈佛游学。在李连杰邀请他出任壹基金公益基金会执行理事长时，提出了几项要件：是一个好的管理者；口碑好，正直；有公众性，有影响力；热心公益，认真做事；擅长时间管理，能够为壹基金拿出时间。勇于接纳壹基金的深圳地方官员则认为王石是一个有良知的企业家，为了社会公益、为了一些正确的事，愿意承担风险和责任。在我看来，更简练的表述是王石自己的认知，董事长需要做三件事：第一，战略；第二，用人；第三，担当。而这个“担当”容量极大。

担当体现在把一家企业做精、做强。书中不乏篇章讲述万科的经营战略，如何进军各大城市，如何通过制度选贤任能，如何提出并身体力行住宅产业化。

担当尤其体现在危机时刻，所谓“疾风知劲草”。万科的成长中，经历了数不清的艰险，书中对中南巴士风波、武汉垃圾场事件和安信木地板事件，还有汶川地震中的“募捐门风波”，都做了生动的描述。王石说：“当负面新闻出现，一些公司是用掩盖的方式解决问题。但可惜的是，他们一旦拥有了掩盖的能力，就失去了其他的能力。这不是万科的做法，万科需要的是解决自身问题的能力。对客户、媒体和自己都坦诚相待，就为企业确立了明确的标准与价值。”作为媒体人，我赞赏这种态度。只有这样，“客户是万科存在的全部理由”，“衡量万科成功与否的最重要的标准，是我们让客户满意的程度”，这些万科企业核心价值观的组成部分才能得到真实、生动的展现。

担当体现在作者热心公共事务。这远远超越了狭义的公益事业，虽然作者为此倾注了大量心血。作者高度重视“阿拉善生态家园基金”（英文简称为“SEE”）的

议事规则，显然，有深意存焉。SEE的企业家对议事规则从开始不适应，到后来接受和掌握，其间有争执，有妥协，最后才有共识。作者说得好：“治沙能不能有结果，我觉得已经在其次，更重要的是过程体现了民主的气氛和精神，这可能对社会进步的意义更大。这个过程不仅是对大自然荒漠的改造，更是对我们自己内心荒漠的改造。”

由此，我联想到不久前关于企业家社会角色的论争。表现形式或有不同，但是，在当今中国，哪一位优秀的企业家能做到闷声发财？他们不能不对中国向何处去有着自己思考。

企业家自有其性格、气质与行为方式。与创新和冒险相联系的是好奇和学习，即作者自况“听从好奇心，一往无前，永远不满足于现状”。作者准确地把“entrepreneurship”理解为“奋进”，这比“企业家精神”之义更为本原。

他深信“学习是一种生活方式”。这一点，体现在他多年的日常工作中，如对日本建筑业的倾心学习，尤其体现在他的哈佛求学中。他作为“高龄学生”，放下老总身段，生活自理，谢绝应酬，潜心学习，一般很少能在凌晨3点前睡觉。这显然需要强烈的求知欲做动力，坚强的意志力为约束。“登珠峰当然难，但没有我想象的难。哈佛游学也难，比我想象的还要难”，确是甘苦自知。而从作者选的课程，如资本主义思想史、城市规划与投资管理和新能源经济政策，我们再次领略到作者的视野与志趣。

中国有心撰述的企业家不多，能文的企业家更少，此书言之有物、文笔晓畅、简练生动，读此书常有如闻其声、如见其人之感。此书值得企业家同人一读，也为MBA（工商管理硕士）教师与学生提供了许多难得案例，关心产业发展和中国改革的人士也会获得不少启发。读者不需要同意作者的所有判断或预测，如对于其2007年的“拐点论”。书名《大道当然》给人无限遐想，作者之心未必然，读者之心未必不然，如何分解，读者诸君读后可知。

“疾病的隐喻”与“身份焦虑” ——我所认识的王石和他那代人

吴晓波

2004年的深秋，王石由无锡来杭州，约在龙井山下的浙江宾馆对坐闲谈。他在无锡游访了梅园，第一次听说荣宗敬、荣德生兄弟的往事，感慨很深。他突然问我一个问题：“我的父亲是行政官员，我的母亲是锡伯族妇女，我也没有受过商业训练，那么，我以及我们这代人的企业家基因是从哪里继承的？”我一时语塞。

那时，王石创办万科已二十年，正着手写一本自传体的作品。而我刚从哈佛大学游学归来，一边创建了蓝狮子财经出版中心，一边开始《激荡三十年》的写作。王石的这本作品后来定名为《道路与梦想：我与万科二十年》——脱胎于威廉·曼彻斯特的《光荣与梦想》，由蓝狮子和中信出版社于2006年1月联合出版。而王石对我提出的那个问题，则像影子一样困扰了我更长的时间。在后来的九年里，我沉浸于三十年、一百年乃至两千年中

国公司史的研究，大抵与此有点干系。

我对王石这个人的关注当然更早。在2001年前后，随着互联网的兴起，很多中国公司开设了自己的网站，开在万科网站中的“王石Online”可能是所有企业家网站中最火爆的一个——他是最早玩“自媒体”的人之一。在这里，他鼓励部下公然开炮，对公司、对他本人的牢骚、意见都可以在网上发表，他常常亲自作答，这种抹杀一切管理层次的大字报式的做法在公司内部曾经造成极大的压力，也颇有人对此不以为然。他还开始爬山，52周岁的他以中国最高龄的纪录登上珠穆朗玛峰。在“王石Online”首页的第一行，王石引用了哈维尔的一句名言：“病人比健康人更懂得什么是健康，承认人生有许多虚假意义的人，更能寻找人生的信念。”那时，哈维尔在中国还不太出名，整个商业界也正陶醉于新经济的诞生及即将加入世界贸易组织的亢奋之中，我不明白王石为什么会有这样一个“疾病的忧虑”。我只隐隐感觉到，这所谓的“疾病”可能是身体的，也可能是心理的，更可能是身体与心理的，我因此写过一篇《“病人”王石》。

我是这样写的：作为一个商业文化的观察者，我更愿意以一种常人的心态来揣测王石的动机。在某种意义上，王石好像有着一一种很深重的“病人情结”。……王石把万科当成了“病人”，它超速长大青春激荡，病疾不断常常莫名发作，因而必须时时警觉，日日维新；王石把房地产业当成了“病人”，它暴利惊人游戏诡异，充斥着令人迷失的金色陷阱，因而必须让欲望遏制，令心智清明；王石把他自己当成了“病人”，在没有约束、众星捧月中又有多少人能找到自我？王石把这个时代也当成了“病人”，物欲横流，价值多元，到底什么是人们真正的渴望？因为有“病”，所以有所敬畏。

后来知道，我对王石的猜测只说对了一半，另外一半的真相是：那时，他真的病了。

大概是在2010年，他首次对外透露了事实：“从1994年到1997年间，我的心肌功能是什么状况呢？按照5分制，2分不及格，3分及格，4分良好，5分优秀，我三年连续体检的结果是，我的心肌功能0分……我在去西藏登山之前腰椎有个血管瘤，压迫到我的左腿神经，晚上痛得吃止痛片都睡不着觉。医生的诊断，几乎宣布我必须坐轮椅了，随时可能瘫痪。”苏珊·桑塔格在著名的《疾病的隐喻》一文中写道：“人格的作用被局限于患者患病之后的行为。像任何一种极端的处境一样，令人恐惧的疾病也把人的好品性和坏品性统统都暴露出来了。”当然，睿智的桑塔格能

够写下这样的文字，也是在她罹患癌症、经历了多年痛苦的求诊之后。

近几年来，我对王石的兴趣，更多来自他对身份的焦虑。

“身份焦虑”的命题，是由两位亚洲思想家——萨义德和阿玛蒂亚·森所提出的。事实上，在不同的文明社会中，“身份焦虑”表现为不同的体征。自由资本意义上的中国企业家群体，在1956年春的“跑步进入社会主义”运动之后，便彻底地消失了。因此，1978年之后民营经济的卷土重来，是从“归零”的荒原上开始的，及至1988年，民营经济的用工及营业收入总额已与国有企业相当。可是作为一个独立的社会阶层，在很长的时间里，他们并未得到认可，甚至民营业主本身对自己的阶层出现及意志独立都没有任何的知觉。

王石这一批人的“阶层觉醒”，与其说是自觉发生的，倒不如说是被政府的手给猛烈地推醒的。就当王石与我在浙江宾馆对谈的2004年深秋，中国刚刚经历了一场宏观调控，主题便是整顿进入钢铁、水泥和电解铝行业的民营资本，“铁本事件”正成焦点。在后来的几年里，数量日增但在国民经济中的权重越来越低的民营企业家们开始寻找自己的阶层定义。

对于民营经济的被边缘化，米哈尔·卡莱斯基在1943年就从经济学上进行了解释。根据他的研究：“如果只有恢复企业家的信心，才能保证高就业率，那么，政府会非常重视企业家们的意见。然而，当货币和财政政策成为高失业率战斗的武器之后，企业信心就不那么重要了，政府也不用太照顾企业家的想法了。”米哈尔·卡莱斯基所描述的两种状况，正先后发生在中国过去的三十多年里。不过，在社会现象学的意义上，产生被抛弃感的企业家群体则获得了一次寻找自我的机会。

这一寻找的过程，便是一个独立和塑造的过程。在王石这本新著《大道当然》中，他以大量的篇幅描述了他和他的朋友们创办阿拉善组织、参与运营壹基金、投身汶川震后重建、倡导“企业公民”、呼吁改善大气环境等工作，这其中不乏一些争议性的事件。然而，在我看来，凡此种种的发生，也是当代企业家群体先进于洋务运动及民国商人集团的关键所在。

王石最为推崇的两位前辈企业家，分别是晚晴状元企业家张謇和民国纺织及面粉大王荣氏兄弟。一百多年前，张状元脱袍下海，在晚年自叙中心有不甘地写道：“张謇农家而寒士也，自少不喜见富贵人，然兴实业则必与富人为缘，反复推究，乃决定捐弃所持，舍身喂虎。”便是“舍身喂虎”这四个水墨字里，渗透出百般不情愿和对商人身份的自我否定；荣氏兄弟一生从商，以“不与官家搭界”为家训，低帽