

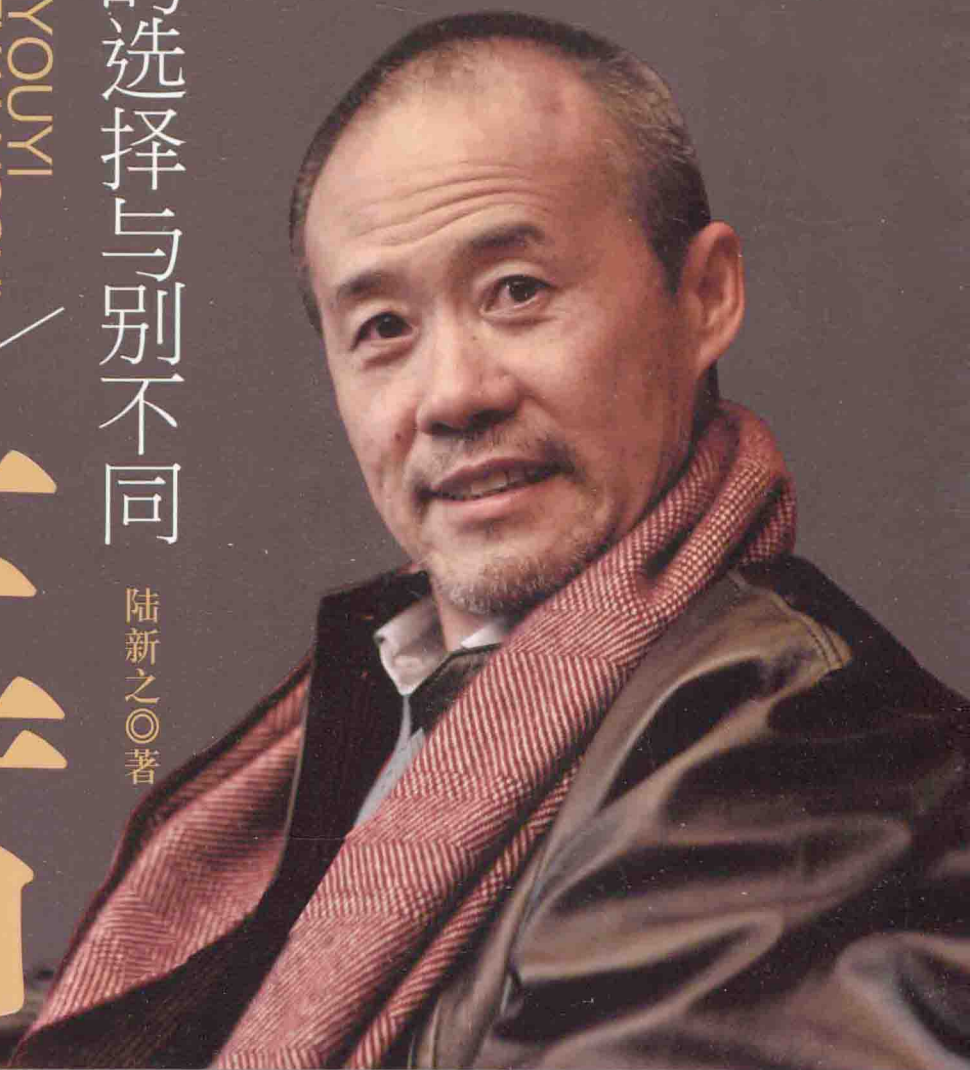
只有一个王石

HIYOUYI
GEWANGSHI

他的选择与别不同

陆新之◎著

从王者角度**20年全方位观察王石**
更深入、更锐利、更生动



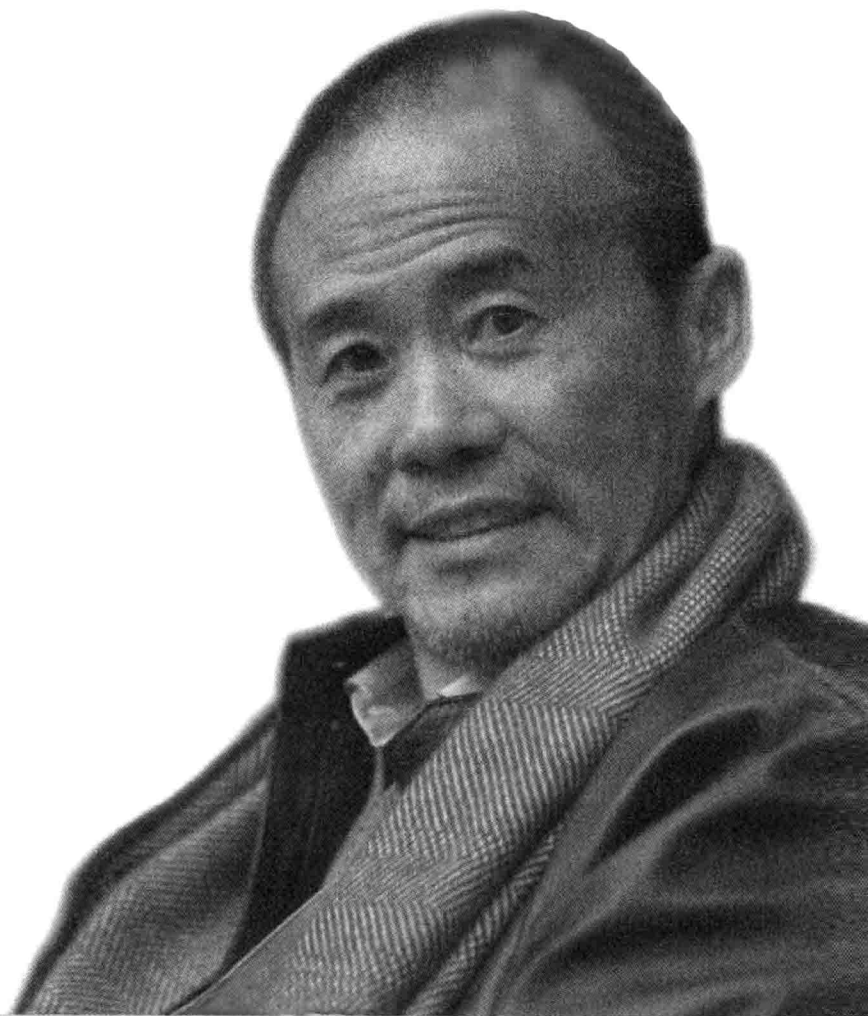
王石的精彩在于他个性的简单，也在于他身份的复杂。首先是作为千多亿公司的领导者，其次是作为一个对社会影响巨大的行业的代言人，然后才是一个有七情六欲的公众人物。



西南财经大学出版社
Southwest University of Finance & Economics Press

只有一个王石

HIYOUYI
GEWANGSHI



西南财经大学出版社
Southwest University of Finance & Economics Press

图书在版编目 (CIP) 数据

只有一个王石：他的选择与别不同 / 陆新之著. —成都：西南财经大学出版社，2014.8（2014.9重印）

ISBN 978-7-5504-1348-1

I. ①只… II. ①陆… III. ①王石一生平事迹 IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第047409号

只有一个王石：他的选择与别不同

陆新之 著

图书策划：亨通堂文化

责任编辑：张明星

助理编辑：王小碧

责任校对：李 筱

特约编辑：乔沐之

责任印制：封俊川

出版发行	西南财经大学出版社（四川省成都市光华村街55号）
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
印 刷	北京合众协力印刷有限公司
成品尺寸	165mm × 230mm
印 张	17.75
字 数	180千字
版 次	2014年8月第1版
印 次	2014年9月第2次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-1348-1
定 价	35.00元

版权所有，翻印必究

前言

有关王石的关键词

1994年的3月30日，深圳市的阳光酒店，“野蛮人”股东们袭击万科管理层，当天我作为记者，在现场采访。自从那天起，我结识王石已经足足20年，其后采访他以及他一手缔造的万科也数十次，因缘际会，见证了不少王石和万科的关键时刻。由2004年起，我先后用三本书来约60万字总结我对王石与他一手缔造的万科的理解与判断。长期持续的近距离的接触与观察，永远是人物书籍具有生命力的关键所在。

有媒体在有关王石的封面报道采访中这么说——他试图掌握主动，无论是面对质疑，还是赞美，他都按照自己的逻辑，展开叙述或者反思——这就是王石。

对于这位中国最具个性的企业家，我希望在本书之中提供一个非万科语境的观察角度。

简单与复杂

近20年的近距离观察，我时常感到，王石的精彩既在于他的简

单，也在于他的复杂。

他的简单，是指他的性格。

自从他30出头由广州南下深圳创业开始，他的性格就成型而稳定。王石有一套完整丰富的思维方式与推演逻辑，几乎对每件事情都有自己的看法。而且他意志坚定、很难为外界干扰与其他人左右。换成都市媒体的语境，就是他敢爱、敢恨、敢发言、敢拍板。当然，也包括敢认错与敢不说。

王石性格的简单一面，在他的所谓“大病”记忆之中就能看出来。按照王石自传的说法，他“有长期的鼻窦炎、中耳炎、偏头痛、慢性气管炎……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。”但是，即使是这样，在熟悉他的人看到，这些疾患并没有影响到他的事业与人生。

1997年，因为有了血管瘤，王石决定要去西藏走走但他在与我们讨论出行计划的时候，丝毫没有流露出病态，而是非常兴奋，因为这是他多年以来的一次长假。这次去西藏只有两个人，是王石与一位深圳的小伙子。这位周姓的小伙子，就是我推荐给王石作为这次出行的同伴。两人这次旅行，走了一个多月，相当辛苦，也相当满足。事实上，在出发之前、路途中以及归来之后绘形绘色的见闻演讲，王石都很少提到他的“大病”。到后来，可能疾病一直缠绕着他，但是在商务活动之中，日常的人际交往里面，我都没有看到疾病对他的影响。这几年他更到哈佛与剑桥专门留学，自己照顾自己，一切都很正常。

这可以说明，王石的病或许严重，或许不严重，但是他简单地应对，凭借自己的意志力得以克服，他的工作与生活井井有条，这是因为他不允许自己的工作与生活失控。这是他一贯的风格与原则。

2008年的“王十元”事件之后，性格顽强的他经过一段时间的思考，宣布“无条件道歉”，并且承认已经58岁的自己还很青涩。这样的认错，无疑是最简单，但是又相当有效的处理方法。

2014年春天，王石再次活跃在媒体前面，为新书宣传。其中媒体的所有问题他都愿意回应，唯一表示不回答的就是个人的感情婚姻问题。而且任各位软磨硬泡，他对这个领域都不回应。这种简单的态度，有时候，就是最适合王石的做法。

到今天，一个从未接触过王石的人，如果见到已年过花甲的他，可能会觉得他很健谈，很爱讲笑话，很和蔼可亲。但是如果在20多年前，和他经常接触的人，看到更多的恐怕是他有时候突如其来的暴躁脾气和拒人千里之外的表情。

创办万科20几年来，王石一直不走亲民路线，不太多场面应酬，自我选择了一个可敬不可亲的形象，不过近几年，他的脾气明显小了，性格也柔和了许多，毕竟到了花甲之年，大半生的经历，尤其是面临生死的探险经历，让他对人生、生命的自省和感悟越发深刻。

曾经，王石因为别人质疑他贪污受贿而拍桌子大发雷霆，后来做公益，王石也常常被网友指责作秀，他不但不生气，反而大方地说，为环保作秀没什么不好，在人生的舞台上，每个人都在作秀，重要的

是“秀”的内容是否前后一致。

如今的王石包容性越来越强，甚至有人在微博上咒骂他，“您还没有死啊？”王石也不无淡然地回复，“着啥急，只要活着早晚有一天。”这也是一种对生命的态度，简单的力量。

王石自信、强势，甚至有些独断专行，在过去20多年的职业生涯中，王石几乎不曾向什么人、什么事妥协过，他自己说，年轻时候他的字典里没有“妥协”两个字。

让任何一个强势、硬朗的人妥协都不是一件易事，更何况王石这样一个有原则的企业家。但是，也许王石自己也从来没有想过，有一天他会变得主动妥协。

谈到王石妥协，更多的人想到的是不再坚守原则，为达目的用尽手段，甚至趋炎附势，但是王石强调说，那些是被动妥协，是违心的，而他学会的妥协是主动妥协，是虚心听取、接受别人的意见，是不刚愎自用，这是一种领导艺术，更是对社会的包容。

王石的复杂，是指他的多重身份。

2013年是万科第三个十年发展阶段的收官之年，而2014年是这个行业龙头公司的第四个十年段的开始。过去十年，中国房地产行业的大发展造就了众多企业的辉煌。万科也由一个年销售不足百亿的小公司，成长为全世界最大的房地产开发企业。2013年8月全国工商联合会公布的中国民营企业500强榜单中，万科的营业收入名列第九，而纳税

额则排到了第二位。

王石是一家年销售收入1300多亿元的中国大公司的创办人，又是该公司强大的精神领袖、自然而然的形象代言人，同时，他还是当下中国最庞大、最芜杂、争议最多的行业的最大公司的代表。他有关房地产行业的观点，经常引来业界的激辩。

王石的万科，曾经是业务最复杂的公司之一。1994年，王石第一次接受我的专访的时候，展望万科的未来，还是日本的综合商社模式，五大主业，预计各个业务部兴旺发达。那时候，我还专门听了王石的介绍，去蹲点采访国企服务广告公司、怡宝蒸馏水与万佳百货。这是我最早接触到的企业微观层面，同时也切身感受到这样一家规模不大但是什么都做的典型中国成长公司的复杂境遇。那时候的万科，年营业收入大约只是十几亿元，但是大大小小的各级公司就有数十个，王石董事长兼总经理之下的副总经理就有八九位。公司内部戏言，咱家的副总经理比起副总理数量还多。还好，王石后来采取了著名的“八年减法工程”，复杂的万科化为简单的“房地产龙头”这五个字。

更深一层而言，王石还是中国第一代的企业家明星，作为过去35年来最成功的少数企业家代表之一，他也常常为企业家群体发言，有时候是抒发感受，有时候则是发出呼吁。2014年在亚布力论坛，他就发言称——在当下企业家是一个被消费的群体。企业家应该有“担责任”的心态，不能国内一有风吹草动就“用脚投票”移民国外，而应

该勇于承担，共同推进“用手投票”的良好风气。

他先是给外企的手机做广告，然后给国企的运营商做广告，还为民企的汽车做广告。一度在边远的山区，看电视的山里人认出王石，淳朴地说：“我知道你，你是中移动的老总。”

有很长一段时间，他身边云集一群中小企业家。王石经常对于他们面临的实际问题进行具体指点。这个时候，他更像是商学院的王院长。

他又是社会活动家。他本身捐款，身体力行慈善事业，他个人爱好的极限活动，经常与公益项目联系在一起。

他关注植物学，在微博上多次介绍自己的植物知识，还经常给海外友人普及。不过，这个也被网友评论为啥老是拍花花草草。对此王石的回应是，因为这几年发生不少事情，能够在微博与博客写的题材受到限制，所以，他多拍花草植物是最安全的，也很益智。

王石还在接触的各个阶层中推广户外运动与丰盛人生的哲学。很多人因为他改变了人生轨迹。万科公司上下的户外活动相当热烈，既登山之后是长跑，长跑之后，又流行皮划艇。有趣的是，王石的公司外粉丝很多，其中一位55岁才开始锻炼的智力工作者田同生，在王石的鼓舞下，已经成为内地推动马拉松活动的积极分子，还以61岁的年纪完成了六个重要国际马拉松的项目。

他对日本社会有长期兴趣，对于日本的历史与商业颇为推崇。早在1994年，我专访他的时候，他就提及中国企业应该向日本公司学习

的具体方向。20年来，他对于日本的相关信息非常关注，对于日本的文化有更深认知。最近，王石还在牵头撰写一本关于日本江户时代的研究的书。他对日本文化如此直接的肯定，有一天会引来反日派的强烈情绪也未可知。

实事求是来说，王石是中国人之中少见有个性的一种。而他的这种个性，又与大多数的企业家的刚愎自用不太一样。他一方面，有着极强的学习与洞察能力，人情世故，他不是不懂，而是非常明白——且看万科的历次融资与财务运作，都是精打细算，非常见效——但是在实际的工作与生活之中，他显然不是一个愿意委屈自己的人，他更多是希望活在自己希望的状态之中——他曾经说希望当一个外科医生，其实也是这样一种心境——因此，他的简单性格选择，与复杂的社会角色之间，难免不能同步，有时候甚至会产生矛盾。不过，他已经习惯了如此，我们也大可不必替他担心。正如《世说新语》之中所言——我与我周旋久，宁作我。无论喜欢王石与否，都不可能对他与万科有太多影响。毕竟，一个企业家与一家公司，最后真正能够起决定作用的是业绩与影响力。

独立与成长

1952年，王石出生于父母都是老红军的高级干部家庭。童年时，他的父母忙于工作，照顾他的时间很少。所以年幼起，王石就逐步习

惯独立。

在八个兄弟姐妹之中，王石排行第三，是家里的第一个男孩，也因此得到了父母更多的宠爱，他的名字就是父姓与母姓的结合。王石的姐姐也在深圳发展。但是二三十年来，她们与王石的其他亲戚，几乎没有得到任何万科的好处，没有合作，没有优惠。这也是王石一贯的风格。

当然，由于根红苗正，王石的人生路比起同龄人还是要顺当一些。在部队时，他曾自学高中课程，希望能上大学，所以从部队转业后，即使当司机在社会上很受欢迎，他还是选择了去当体力劳动要求很高的锅炉大修工。因为他知道，锅炉大修工可能被推荐上大学，而司机没有这个机会。结果，1974年，23岁就懂得“人生差异化选择”，不走寻常路的王石如愿以偿上了大学，以工农兵学员身份进入了兰州铁道学院。虽然是给排水专业，不太理想，但是与在部队和当锅炉大修工相比，这已经是人生的本质飞跃了。学校有更充分的条件和时间进行学习。他把很多时间花在自学的两门课上，一门是英文，一门是政治经济学。

尽管当兵、上大学都不是王石理想中的状态，但是这些经历却给他的人生带来了很多益处。创业之后，面对媒体的时候，王石最不愿意回答“谁是对你影响最大的人”这种《读者文摘》语境的问题。他很坦白地说：“与其说是哪个人影响了我，还不如说是哪一段经历影响了我。对我而言，最重要的一是当兵的经历，二是上大学时的自学

经历。”

王石自己总结，给他带来深刻影响的是部队的集体生活和团队意识的培养。“军人是以服从命令为天职的，在部队中你自觉不自觉地就增强了团队意识。所以有人评价万科的组织纪律严明，我想这是和自己的经历分不开的。

80年代初，大多数人满足于铁饭碗，观念之中，只有“劳改劳教”人员因为走投无路才会去做生意；王石则放弃了广州市外经贸委的公务员的身份与分配的住房，把妻子与女儿留在广州，只身到深圳，住出租屋，在特发集团下面的一个科的一个股当光棍司令，在体制内开始实质上的脱离体制的创业。此后，坎坷上路，历经一系列眼花缭乱的上市以及并购等资本运作，将万科打造成为房地产行业的领跑者。

偶像与差异化

21世纪的第一个十年，当别的同辈企业家退休享受生活、环游世界，热衷投资其他公司，偶尔是“玩票”公益的时候，王石则是到哥本哈根踩单车、爬雪山、搞“零排放”、自己拉运垃圾，拳拳到肉。

2000年，参加完上海财富论坛的王石，开始广泛地走进公共平台，频繁登陆大众媒体。随着入选中央电视台为纪念改革开放20年所拍摄的人物传记片《20年20人》和“2000中国经济年度人物”，王石



认得出这是王石吗？

的名声迅速溢出业界，成为家喻户晓的公众人物，甚至连当时的通讯业巨头摩托罗拉也找上门来，请他为一款手机做形象代言人。

2003年5月，王石作为当时年纪最大的中国人，登顶珠穆朗玛峰。2004年元月，第一本描写王石的出版物《王石是怎样炼成的》出版，这也是当时第一批中国的本土企业家传记之一。2005年7月，王石顺利登上了澳大利亚最高峰科塞斯科峰，这位经济界和登山界的风云人物完成了攀登“世界七大峰”的目标。

如果说20世纪末的王石，作为中国地产界的一哥，还只能说是某一领域中的成功人士，那么21世纪初的他，则在50多岁的年纪，完成

了世界“7+2”的“大满贯”活动等一系列非典型商人的行为，一跃成了跨领域的大众偶像和话题人物。

21世纪，是个性的年代。六十开外的王石，“粉丝”之中不乏80后以及90后，这是他的个性魅力使然。这些人未必知道房地产大亨是什么内涵，但是他们心目之中，王石是这样一个很特别的，愿意经常跟他们对话交流的“邻家大伯”式的商人。

作为一个公众人物，他获得了足够的曝光率和话语权。

王石之所以经常遭遇各种新闻，经常曝出种种超出工商财经领域人士都关注的新闻，则是他简单的性格与复杂的角色之间的冲突与碰撞所致。他在一些社会焦点问题上总有着与大众、同行不一样的表达，甚至出现了“语不惊人死不休的效果”，这也正是他引起最多争议的地方。

在2008年5月之前，王石一直是媒体的宠儿。这和他20多年来主动接触媒体，积极与媒体沟通有巨大的关系。而王石의思想和万科的观念能够成为一股强劲的话语，也有赖于大小各类媒体的持续传播。

这里存在着一个有趣的品牌悖论，在2004年业绩大爆发之前，万科作为公司，在社会公众中的品牌价值有很高溢价，甚至大于万科的实际价值。而同时，王石的个人品牌价值，又几乎是大于万科的品牌价值。其中的妙处非常值得研究。

当然，长期和媒体的良好关系，并不是万能的。

在2008年5月的四川大地震之后，王石博客发帖不合时宜，遭到了巨大的冲击。大量曾经对王石友好的媒体也加入到了声讨和指责他的行列。这是他始料不及的。客观而言，此次事件对于王石的个人品牌是前所未有的重创。

2012年10月，他个人的私生活事件引发了网络上的超热度关注。不过，这次他选择了沉默，完全不回应相关媒体的追问。在新闻报道得最泛滥的那几天，他微博上坚持发帖，不过，平时观点鲜明的他，此时只谈天气、划艇以及鸭子。回头看，能够沉下来不被媒体带着走，是危机公关应对的有效之举。

王石从来不是一个安于常规的人。用他的话说，他是继承了母亲（锡伯族）的民族血液里的勇敢成分。同样是作为企业家，同样是公众人物，王石在言行处理上，也是力求差异化，有时候甚至是极度的个性化。

当人人都争着做行业老大的时候，王石把万科定义为行业的“领跑者”。例如，当王石的好友冯仑也在大谈如何与政府搞好关系才能做大生意的时候，王石20年如一日地强调要守法经营，和官员保持距离。

又例如，在很多商人热衷于打高尔夫球的时候，王石大力提倡户外极限运动。而现在很多白领开始户外活动，王石又在万科提倡皮划艇运动。

房地产是一个牵涉面广、事关财富再分配的行业，而王石则把

“资本家的问题”转向“普通人的角度”：呼吁城市建设要“关注普通人”。他关于“普通人”的定义是，“不享有政治、经济和文化特权的白领、蓝领、自由职业者和中小工商业主”，这正好呼应着某种正在萌动的社会情绪。而“关注普通人”是指：随着城市居民的贫富分化，开发商开发的别墅、高档住宅和未改造的老住宅区凸现两个极端，城市规划者、负责任的开发商，应该考虑这种差异会造成社会紧张，应该使不同收入层次的人们能够和谐共处，共享城市文明的成果。这和大多数房地产开发商的理念是截然不同的。

而在近年，他继续与大多数房地产公司“为敌”，他会在中央电视台采访的时候说房地产进入“拐点”，说“中国房地产是个巨大泡沫”，还在亚布力呼吁企业家不要移民，等等。都是直接碰触了社会的敏感神经。你可以不赞成王石的观点、不认同王石的做法，但你不会不知道他，不会忽视他，哪怕大约知道答案，也常常会忍不住想听听他怎么说、怎么看。

无论是2008年的“拐点论”还是2014年的“顶点论”，王石式预言的出笼总是在行业迷惘之时，王石的万科又总是在热点地区引爆杀价出货的连锁反应。

因此评论家会提出疑惑——王石的角色感让人匪夷所思。如果王石是个学者，特别是易宪容或郎咸平或谢国忠式的学者，高唱“狼来了”是再正常不过的事情，但是王石不是学者，尤其不是这种一根筋唱空的学者，王石是开发商，而且是一个年收入至今排第一过千亿的



开朗大笑的王石

开发商，他的高调唱空就显得莫名其妙，更为开发商们所愤怒，怎么会有带头砸场子的“带头大哥”？

当然，还是有人懂得王石的思路的。王石他没有发神经，万科的管理层也没有。1320名万科员工组成的“深圳盈安”已经六次从二级市场上增持万科A股达到2亿股，未来他们持股的目标是10%。万科的第一大股东是华润，但是华润的股份才占14%，而且在2014年6月底的万科B股转H股中，华润选择了现金，在这一增一减中，万科的内部人实际上已经成为自己的公司当前的第二大股东，未来万科的第一大股东，万科人对万科的看好，耐人寻味。

调控不等于失控，长期看好和短期看淡并不矛盾。供求平衡是动