

不要让自己 过得太舒服



王石的 的 万科管理之道

纵观商海风云，每个成功企业都有自己的核心价值观

赵伟
◎ 编著

 江西人民出版社
Jiangxi People's Publishing House
| 企 | 业 | 经 | 济 | 出 | 版 | 社 |

不要让自己过得太舒服

王石的万科管理之道

赵伟 编著

Don't let
yourself get too comfortable



江西人民出版社
Jiangxi People's Publishing House
【全 | 国 | 百 | 佳 | 出 | 版 | 社 |】

图书在版编目 (CIP) 数据

不要让自己过得太舒服：王石的万科管理之道 / 赵伟编著. —南昌：江西人民出版社，2014. 6

ISBN 978-7-210-06374-2

I. ①不… II. ①赵… III. ①房地产企业—企业管理—经验—中国 IV. ①F299. 233. 3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第091045号

不要让自己过得太舒服：王石的万科管理之道

赵伟/编著

责任编辑/魏如祥

出版发行/江西人民出版社

印刷/北京慧美印刷有限公司

版次/2014年6月第1版

2014年6月第1次印刷

开本/710毫米×1000毫米 1/16 14印张

字数/180千字

ISBN 978-7-210-06374-2

定价/32.80元

赣版权登字-01-2014-140

版权所有 侵权必究

目 录

CONTENTS



Part1 保持学习的姿态

1. 引入先进的企业制度_002
2. 抓住团队转型的时机_005
3. 输出企业文化_009

Part2 客户不是上帝，是衣食父母

1. 被投诉是一种成长_014
2. 超越客户的期望_018
3. 用诚信留住客户_022

Part3 稳步发展，谨慎前行

1. 稳打稳扎，保持发展的节奏_028
2. 领头羊时刻保持清醒_032
3. 潜伏在短线利益里的危险_036

Part4 态度决定企业高度

1. 10元捐款事件：勇于承认错误_042
2. 1亿元捐款：弥补企业形象_045
3. 多次道歉：说对不起不丢面子_049

Part5 精神管理更重要

1. 不要投机成本管理_054
2. 绩效主义毁掉了企业的精神_058
3. 不要搞工头式管理_061

Part6 常规是用来打破的

1. 制造创新的能量_066
2. 舍得割去昨天的成功_070
3. 以新应变，转危为安_074

Part7 推翻过去，更新现在

1. 不做无道之君_080
2. 什么是企业家_083
3. 关键时刻敢拍板_087

Part8 彰显管理者的魅力

1. 敢于挑战的性格_092
2. 在乎员工，不要喧宾夺主_096
3. 保持追求梦想的激情_100

Part9 企业发展必须人才至上

1. 给员工足够的发展空间_106
2. 让离职员工更有价值_110
3. 从实际物质上激励员工_114

Part10 思想的高度决定企业的未来

1. 企业与员工都需要平衡利益_120
2. 优秀的管理靠的是制度_124
3. 企业管理的拿来主义_128

Part11 关键时刻，在艰难中塑造自我

1. 审视自身存在的问题_134
2. 是你的职业，你就得负责任_138
3. 坚持你的专业性_142

Part12 把管理复杂问题简单化

1. 让员工有存在感_148
2. 培养“二代”管理力量_152
3. 一切从简_156

Part13 管理力就是企业竞争力

1. 企业生死在成本管理_162
2. 尊重市场经济的规则_166
3. 学习日本人的管理模式_170

Part14 站在大地上才能仰望星空

1. 干好不是你最爱干的事_176
2. 客观衡量企业，从实际出发_180
3. 伟大企业都是熬出来的_184

Part15 脚踏实地的品牌之道

1. 有所为，有所不为_190
2. 保持自己的价值观_194
3. 做企业，做出自己的风格_199

Part16 万科的企业文化

1. 明确企业的生命线_204
2. 保证质量是一种共识_208
3. 失察、失职，就是不负责_212

Don't let
yourself get too comfortable

Part1 保持学习的姿态

1. 引入先进的企业制度
2. 抓住团队转型的时机
3. 输出企业文化

引入先进的企业制度

企业制度是资本主义文化的产物。追根溯源，是基督教新教对资本主义思维方式影响的结果，再往下就要追到耶路撒冷了。现代企业制度是现代经济体制下的企业形态，发端于17世纪的英国、荷兰等国家。当时统治欧洲社会意识形态的是基督教。16世纪中期由加尔文发起的宗教改革为资产阶级革命提供了理论基础。韦伯的新教伦理与资本主义精神就是论述这种关系的。

——2011年王石博文分享哈佛留学心得

背景分析

王石认为，中国企业要了解西方宗教文化。王石在哈佛求学期间，深受西方文化的影响，特别是宗教文化。

从2007年开始，王石写了《让灵魂跟上脚步》、《灵魂的台阶》等与企业的社会伦理、宗教有关系的书。在哈佛求学期间，王石

还选学了宗教法，接触了《宗教如何影响资本主义思维方式》这本书，此书就是谈企业伦理的，在西方影响很大。

在哈佛，王石身边很多朋友都信基督教。经过不断地学习与接触，王石最终明白了宗教的价值，而且他认为基督教的价值观是不错的，如和善对待邻居，等等。

王石认为，了解西方文化，对中国企业的发展是有好处的。如果说改革开放是中国被迫接受西方文化，那么现在就要换一个角度主动去学习。对于西方的宗教文化，我们可以不信，但是不能不了解，不知道。西方的宗教文化不仅仅对个人有利，也是中国企业发展的一种需求。

拓展透析

中国企业去了解西方宗教文化，关键是从中感悟信仰，树立企业价值观。

企业需要价值观的引导。松下幸之助说过，企业规模小时，能做到什么规模要看老板的能力；而企业做大之后，还有多少潜力则取决于员工的胸怀。好的企业价值观能够拓宽员工的胸怀。然而，难免有人要问：老板制定出严格的规章制度，不就能控制员工的行为，使员工服从与执行吗？企业的价值观只是口头上的东西，能够发挥什么作用呢？难道它比制度更强大？

实际上，规章制度对于一个企业的作用非常有限。在企业中，一般情况下，制度并非企业全体员工制定出来的，而是管理者因为目标管理的需要而制定的。组织里的大部分人是被动接受制度，而不是在主观上认同制度，所以，制度只能起到威慑作用，而离我们所期望的自动自发还有一段距离。

手表定律指出，对于任何一件事情，不能同时设置两个不同的目标，否则

将使这件事情无法完成；对于一个企业，也不能同时选择两种不同的价值观标准，否则将使企业因缺乏统一的发展大方向而陷于混乱中。美国在线与时代华纳的合并就是一个典型的失败案例。

美国在线是一个年轻的互联网公司，企业文化强调操作灵活、决策迅速，要求一切为快速抢占市场的目标服务；而时代华纳的企业文化则强调在长时间的发展过程中建立诚信之道和创新精神。两家企业合并后，高级管理层并没有很好地解决两种价值观之间的冲突，导致员工根本不清楚公司未来的发展方向和价值观标准。最终，时代华纳与美国在线的合并以失败告终。

管理大师德鲁克说过，要想使企业发展快速稳当，企业必须树立一个统一的价值观标准供员工遵循。

世界上大多数成功的企业，除了技术设备优越之外，更重要的是在员工个人价值观与企业价值观融合上的成功——共同的价值观能够促进企业全体员工在对企业的战略、任务和执行的认知上趋于一致，从而提升企业的战斗力。

对一个企业来说，如果员工各自努力的方向不一致，就会缺少合作，影响企业发展，而只有全体员工同心同德、齐心协力，才能为企业带来最大的效益。共同的价值观标准是一个优秀企业必不可少的。为此，企业管理者必须建立一个统一的价值观标准，在这种统一的价值观标准指引下，员工才会明白自己要做什么，工作效率才会不断提升，这样，企业的发展之路也会越来越顺。



抓住团队转型的时机

万科要走国际化道路，万科的总部约300人，但基本上30%是海归，而且预计在两年之内总部的海归人员将上升到50%，这就是万科国际化的一个表现。

中国现在在全世界最大的住宅市场，也在迅速地城市化，每年有1300万人从农村移到城市，需要大量的建筑，需要大量的住宅，需要大量的配套设施，这样就得消耗大量的木材。大家都看到必须要做绿色建筑，只不过是时候做。从某种角度上你得押宝，万科先走了一步。

——2013年1月王石腾讯专访

背景分析

王石淡出万科管理层之后开始了自己的长期海外游学生涯。此时的王石有更充分的时间来学习企业管理，思考企业的发展方向。经过不断地学习与思考，王石确定了万科将来发展的方向，那就是要向

国际化转型，向住宅产业化、绿色化转型。

王石虽然一直在国外求学，但他并没有放松对房地产市场的关注。而向国际化转型，是王石带领万科迈出的重要一步。2013年1月23日，万科携手新世界发展在中国香港拿地，这一事件在香港市场引起不小的震动。这是万科走向国际化的重要一步。在王石看来，万科的国际化是一个不断自我更新的过程。作为董事长，王石依靠个人海外学习来影响企业，这是万科向国际化转型一个潜移默化的动力。

万科的国际化只是一种尝试，万科在这条道路上还在不断摸索。

在国际化的同时，万科还进行着住宅产业化、绿色化的转型。在中国，每年有1300万人从农村移民到城市，这就需要建造大量的房子以及配套设施，这无疑会消耗大量的木材。

王石意识到这样大量消耗木材是很危险的，为此特别向绿色和平组织寻求建议。绿色和平组织安排王石到亚马逊热带雨林生活了一个星期，其间，王石切实感受到了森林资源损失之严重。基于此，王石积极引导万科向住宅产业化、绿色建筑转变。

万科倡导的住宅产业化是指房子的柱、梁、楼梯、楼板、外墙等都在车间里完成，完成之后再运输到现场安装。按照王石的计划，万科整个住宅产业化系统将在2015年完成。在绿色建筑方面，王石的建议是在工地施好工之后，基本封闭现场，这样会在一定程度上降低空气污染。

拓展透析

企业在发展到一定阶段不懂得根据市场进行转型是危险的，诺基亚的失败

就是最好的证明。作为一个已成立近150年的国际大公司，诺基亚从巅峰走到低谷，仅仅用了6年，诺基亚的失败跟不懂得转型有很大关联。

现在的诺基亚在智能手机市场，跟三星、苹果等知名品牌手机没有可比性，即使在低端手机市场，对亚洲竞争对手进行压制，诺基亚也显得步履维艰。2007年，iPhone一面世就抢走了诺基亚的一部分市场份额。诺基亚的利润从原来的35亿美元降为13亿美元，同时诺基亚的市值也在不断缩水。之后仅仅一年，诺基亚市值已被苹果超越。到了2011年，诺基亚市值仅为苹果的7%。同时，诺基亚在本国芬兰市场上的受欢迎程度也锐减。2010年，诺基亚在芬兰智能手机市场的份额还是76%，但是到了2011年就下滑至31%。

为什么曾经这么强大的一个手机生产帝国会出现这样的结局呢？主要是在关键的时刻诺基亚没有做好企业的转型。这正如诺基亚新任CEO艾洛普所说：“我们落后了，我们错过了主要潮流，我们丧失了时间。”当诺基亚还在注重手机耐用性和通话稳定性时，苹果手机和安装Android系统的手机已开始为人们提供浏览网页、视频通话、社交网络甚至查股票、玩智能游戏等诸多功能。

等诺基亚明白是怎么回事儿的时候，想改变这种局势，无奈已经是回天乏力。市场竞争是残酷的，只要稍稍落后，那么就可能永远落后。

诺基亚曾经的辉煌和如今的衰落值得我们深思和借鉴，任何时候都要考虑市场，根据市场完成企业转型，否则给企业带来的只能是灭亡。不但手机行业如此，其他行业亦然。所以，企业要懂得不失时机地完成转型。而在转型过程中，起重要作用的是企业家，企业家是一个企业的灵魂，他的一切在一定程度上决定着企业的生死存亡。新一代的企业家不仅需要敢打敢拼的精神，更需要有目光长远、思路超前、理念新颖、境界崇高的素质。只有成熟的稳健经营、扎实管理型的全新经营者，才懂得如何让企业顺利完成转型。

在当今这种市场瞬息万变、技术变革不断加速、客户需求捉摸不定的非连续性竞争条件下，企业必须保持其触觉的高度敏感，善于捕获新的机会，适

时进行战略调整、业务转型与组织重构，等等。换言之，适应市场和环境骤变的需要，启动可持续性的企业转型对于国内的企业而言，是一条没有终点的路途。转型虽然是企业取得发展的重要推进因素，但并不是说随意的转型就能取得这样的效果，企业要想实现完美转型，就要充分考虑企业的实际情况与当时的大环境因素，在此基础上进行转型才有可能取得成功。

输出企业文化

万科将来会走怎样的发展道路，但凡是企业，只要是发展到一定程度，它给社会提供的就不仅仅是一种产品，还包括一种文化。这种文化带给消费者的不仅仅是对产品的享受，还会对整个社会的进步带来更大的影响。“二战”以后，日本的索尼、松下、丰田的业务不仅仅是在汽车行业，它们也在涉足其他行业。而对万科来说，如果能够继续发展，也可以成为这样的企业，不仅仅在行业是领跑人，同时也可以通过跨行来推动社会的进步。总的来讲，社区是万科的产品，它也是城市的重要组成部分。

——2013年1月王石腾讯专访

背景分析

成为世界品牌，一直是中国企业的梦想。为了实现这一梦想，很多中国企业打响了冲向世界的战役，海尔、联想、TCL、