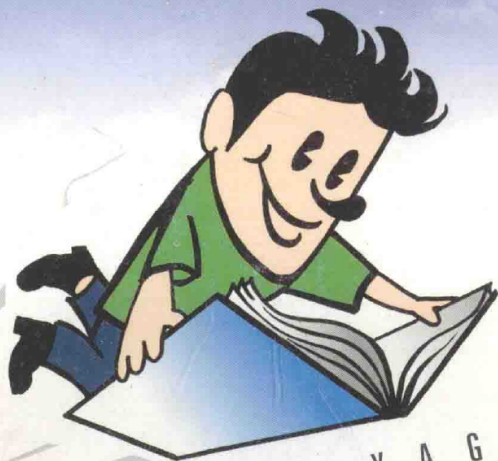


VANKE

1984—1998

# 丰盛之旅



W O N D E R F U L V O Y A G E

万科企业股份有限公司人事行政管理部

# 《 丰 盛 之 旅 》

1992~1998 年万科周刊文章选编

万科企业股份有限公司人事行政管理部

# 目 录

作者 \ 发表总期数 \ 发表年份 \ 页码

交篇小作业(代序) ..... 王石 \ 总 100 \ 1994 \ P1

## 专业追求,永无止境

“VANKE”这个名字 ..... 总 47 \ 1993 \ P3

六谈人力资源 ..... 郭钧 \ 总 5-10 \ 1992 \ P5

游泳池的水能喝吗 ..... 哲西 \ 总 222 \ 1996 \ P17

同谋共事:透明度及其它 ..... 水弘 \ 总 258 \ 1997 \ P22

专业追求 永无止境 ..... 姜宇 \ 总 292 \ 1998 \ P26

## 波涛在后岸在前

——万科股票发行 10 周年王石访谈 .....

..... 单小海 \ 总 326 \ 1998 \ P31

## 真正的万科精神

万科的人才理念 ..... 潮生 \ 总 128 \ 1994 \ P39

## 从西部故事到丰盛人生

——万科人才理念与人事政策的演变 .....

..... 周仁启 \ 总 207 \ 1996 \ P46

企业不是保姆,职工不是雷锋 ..... 方人 \ 总 97 \ 1994 \ P54

新版《职员手册》以后的故事 ..... 辜晓红 \ 总 245 \ 1997 \ P61

善待职员:一个永远的话题 ..... 黄大赛 \ 总 269 \ 1997 \ P66

好聚好散 正面看离职 ..... 张伟 \ 总 219 \ 1996 \ P71

历史观片断 ..... 郭钧 \ 总 124 \ 1994 \ P74

真正的万科精神 ..... 林少洲 \ 总 269 \ 1997 \ P78

加班、加班费与公平机制 ..... 大雪 \ 总 43 \ 1993 \ P83

## 人的价值

我的“行贿、受贿”经历 ..... 王石 \ 总 202 \ 1996 \ P85

急功近利的末日 ..... 姜宇 \ 总 194 \ 1996 \ P90

人的价值 ..... 王石 \ 总 194 \ 1996 \ P93

临之以利而观其廉 ..... 大雪 \ 总 191 \ 1996 \ P97

### 健康丰盛的奇葩

生日卡 ..... 王石 \ 总 7 \ 1992 \ P101

我爱万科 ..... 姚牧民 \ 总 124 \ 1994 \ P103

两年前,那场晚会 ..... 大雪 \ 总 125 \ 1994 \ P106

“天下第一联” ..... JIMMY \ 总 28 \ 1992 \ P109

万科的法宝 ..... 大雪 \ 总 228 \ 1996 \ P111

“吝啬冠军” ..... JIMMY \ 总 25 \ 1992 \ P114

### 健康丰盛的奇葩

——关于“PB”工程的报道 ..... 大雪 \ 总 209 \ 1996 \ P116

朵朵的旅游世界 ..... 郑凯南 \ 总 183 \ 1995 \ P120

### 白领之路

如何当老总 ..... 王石 \ 总 124 \ 1994 \ P125

白领之路如是观 ..... 林少洲 \ 总 252~254 \ 1997 \ P128

单身公寓的感慨 ..... 姚牧民 \ 总 40 \ 1992 \ P139

白领服饰小议 ..... 郑凯南 \ 总 37/38 \ 1992 \ P142

新两地书(一) ..... 方人 \ 总 148 \ 1995 \ P149

新两地书(二) ..... 伊人 \ 总 148 \ 1995 \ P151

无言感激 ..... 编辑 \ 总 148 \ 1995 \ P154

台湾教授的教化 ..... 郑凯南 \ 总 67 \ 1993 \ P155

成长、成熟、成功 ..... 秦朔 \ 总 255~256 \ 1997 \ P159

### 第三只眼睛看万科

减法万科 ..... 陈玉明 \ 1998 \ P171

山色不厌远 ..... 刘青 \ 1998 \ P191

编者后记 ..... \ P214



摘自 1994 年周刊总 100 期

## 代 序

### 交篇小作业

——周刊撰稿人如是说

王 石

周刊 100 期，主编小林约我说点什么。我有个习惯，每年总结会或晚会讲话头一句话总是：“我怀着很高兴的心情……”，有一年晚会，我刚一张嘴，下面就齐声说：我怀着高兴的心情……

在周刊百期的这个时候，我同样得说我是怀着很高兴的心情。看到周刊走到这一步，公司内外越来越多的读者喜欢它，影响也越来越大，我非常高兴。

我觉得我的心情之所以高兴，还因为看到她是万科整个事业和整体业务的一部分，就象其他的业务，比如贸易、地产。但我想，我的这种心情与周刊编辑部年轻人的心情还不大一样，恐怕他们这时的心情比我还复杂些，不象我只看作一部分，他们会认为周刊是他们的全部。

周刊发展到现在，能被公司内外承认，背后付出



了很大心血,甚至代价。万科的每个事业都是一样,就我感觉来讲,周刊编辑部这帮年青人,他们付出的心血可能更多。从公司目前可能提供的条件,从编辑部尤其是主编对自己的期望和要求,再加上刊物的时间性,决定了整个周刊编辑人员的超负荷,甚至可以说是夜以继日的工作状态。在万科整个10年的发展史上,一个部门持续这样,这是不多见的。

我曾经在一本书上看到过一句话:对爱情,男人是用心去爱,女人是用生命去爱。我很欣赏这句话。我觉得,我们现在搞改革,搞创业,完成我们的事业,是要把自己献身进去的。舍生还比较容易,炸碉堡一下子就完了,但要用整个生命的过程去实现事业的圆满确实是一件不容易的事情。

我的体会是,周刊编辑部的年轻人,他们是在用生命去实现他们的价值,实现他们的理想。



摘自 1993 年周刊总 47 期

## “VANKE”这个名字

从小到大,万科共用过四个名字:

1984 年她叫深圳现代科教仪器展销中心;1987 年简缩为深圳现代科仪中心;1988 年改成深圳现代企业有限公司;从当年年尾开始,她就是深圳万科企业股份有限公司了。

最后的命名是在公司公开发行股票之前,英文书写是 VANKE,不同于汉语拼音规则,也不是现成的英文词汇。

VANKE 作为一个司标,它的字形结构给人以洗练而严谨的印象。V 与 A 交接部分由窄至宽的红色斜线使它更加醒目、鲜明,活泼的动感孕育于规范和稳健之中。这个造型最初是打算用于开发中的高科技产品,很快人们发现一家有追求的企业也应该具备这样的素质,于是公司接受了它,外面的人也认识了它。

万科人喜欢积极的、有新意的东西。他们不希望加入近年来繁体汉字汹涌回潮中夹杂着的那个“萬字”的队伍,不希望人们把公司误认为“萬宝”或“萬宝路”



或是他们的成员。他们是万科。简体万字的两条腿所迈的步伐更显得有力和清晰可辨。

于是，从万科人思维中分泌出来的这种意识逐渐形成了一种规范。在这个规范中“VANKE 万科”的组合被视为一种艰辛积累的财富，用它可以作为资本赢取意想不到的利润，还可以赢得人的感情。万科人视这个标识如生命一般可贵。

万科人都很忙，他们还想在忙碌之中突出企业形象。可是他们急步匆匆进出公司写字楼时，却没有看清楚门楣上两年前已经公诸于世的这个规范司标，有时候是“熟视无睹”。所以“万科”在许多别的地方还是被冲入“繁潮”，而 VANKE 中的渐变斜线也变成了许多别的图案。万科人对这一点很心疼，或者是痛心。

于是 1993 年开春，万科人发现自己的规范不应该只存在于聪明的头脑中，而应该用最明白的方式告诉自己所有的人，甚至包括外面的人。到 93 年晚一些时候，等我们自己的 CI 规则出台后，心痛的感觉会变得心花怒放。

时间还会推移到 1998 年、2008 年以至无穷久远，万科人要做的事情却很清楚，正象今天致力于房地产开发、股权投资那样，他们仍然会想许多办法去丰富“VANKE 万科”的含义，让它永远都是那样简洁严谨，成熟而又年轻……





摘自 1992 年周刊总 5 - 10 期

## 六谈人力资源

郭 钧

要集聚 更要开发

——一谈人力资源

对于一个企业的迅速发展而言，人力资源必然总会处于相当短缺的状态。集聚是解决人力资源短缺问题的最基本策略。万科在前几年的发展中是比较注重这一点的，社会上形成了万科人才济济的印象，万科也曾因人才资源优势而感到欣慰。集聚是一个动态和优选的过程，首先，集聚没有终点而且永不间断；其次，集聚的向心作用是相对的，同时一定伴随着优选。集聚不是简单地堆沙堆，而是修金字塔，要“砌筑”，而不是乌合之众般的“聚义”。

光有集聚的主观愿望不行，水积而满，人有集也有散。对于集聚的人才，要给予相应的机会和条件。这就提出了本文的重点话题：单独集聚也是不够的，对于人力资源最重要的是利用和开发这笔资源。要集聚就要有一定的号召力，人家冲你万科来图的是什么？工



资、住房等当然是必不可少的,但是在万科得到发展和发挥更为重要。如果现有的人都发挥不好,只讲集聚就是一句空话。人力资源的开发包括了两个方面的含义:一是“充电”,不断地进行各种形式的培训,提高员工的工作能力和素质;二是积极进行人事调整,进行工作岗位的交流,使员工能找到最合适自己的位置。万科经过八年来的发展,积累了一支良好的员工队伍。开发资源很重要的就是对老职员进行挖掘潜能的工作,充分调动老职员的积极性,发挥他们实践经验比较丰富,熟悉公司情况,对公司有较深的感情,业务能力较强等长处和优点,使他们在公司新的业务领域中迎接新的挑战,得到新的发展。

对老职员进行“挖潜”的同时,还不能忽视对新人的培养。万科近年来进的新人,大多有一定的文化素质和个人能力基础,热情肯干,态度积极,但是比较缺乏对万科的了解,有一部分也缺乏企业工作的实践经验。对于这批新人,就要创造机会让他们到基层锻炼。这对于加速他们的成长,及对于公司和他们个人都是有利的。从万科当前的实际情况来看,开发人力资源的工作显得非常必要和迫切。



## 对团队精神的再思考

### ——二谈人力资源

万科把团队精神当作自己企业精神的一个重要内涵。然而，从反思和总结教训的角度，对团队精神的理解与实践并不深刻，甚至存在着比较严重的偏差，这已经成为万科进一步提高企业管理水平的障碍。

什么是团队精神？答案应该包含两层意思：一是强调相互配合的协作，二是强调发挥群体的作用创造业绩。显然，前一层含义则必须为组织的领导人所重视。只强调前者，团队精神就是不完全和片面的，究其实质，跟集体主义和献身精神没有什么两样。从取向上来讲，就是只在组织成员的服从，而不注重组织成员群体作用的发挥。

我们曾经不断地听到这样一个说法，“一个中国人大抵可以胜过一个日本人，但三个中国人肯定胜不过三个日本人”。现在又有一个新的类似的说法，“从单个的素质讲，万科人可能要比金田人要强，但从整体上讲，万科人就很难强过金田人”。这是金田公司一位高层管理人士在一个非公开场合所讲的，值得每一个万科人深思。

万科在团队效应上的不足症结究竟在哪里呢？在



用人的政策和方法上存在的问题可能从实效上削弱团队精神。万科人才多,这是社会上留下的印象,其实我们身在万科所感到的一直是缺人。但是万科“人才明星”多确是事实。这个季度A君“走红”即成了每言必提的人物,B君“流行”则一人兼职三家、四家公司的老总。结果如何,成败参半,损害了企业管理中个人与企业关系的准则。

为什么要坚持团队精神,而要反对对团队精神的违背呢?这是因为企业的长期稳定需要团队精神,也只有发挥了团队的作用,企业才能提到长期稳定发展。企业从起步到走向成熟,初时的幼稚在一点点蜕去,我们必须更加自觉地沿循企业发展的规律,而不能再想当然、凭兴趣、找感觉等长此下去了。

开发人力资源,就注定要解决好团队效应这个问题。我们已经把团队精神当作企业理念来追求,就要发挥好每一个职员的作用,构筑一个强有力的团队。

## 万科人的个性

### ——三谈人力资源

人与人有别。我们常谈东方人、西方人、北方人、南方人,其实不止是谈他们相貌和习惯的差别,更多的是在谈他们性格上的差别,亦即谈人的个性。



在商场上人们谈得最多的是犹太人和潮州人。提起犹太人，人们往往会联想到莎翁笔下《威尼斯商人》里的夏洛克，十足贪婪、奸诈的高利贷商人形象。其实，犹太人是一个很值得人尊敬的民族。之所以这样讲，首先，犹太人为人类文明的进步做出了很大贡献，如世界两大宗教都派生于犹太教，本世纪伟大的科学巨匠爱因斯坦、弗洛伊德也都是犹太人；其次，犹太人流落于世界各地，但其民族优秀素质都能得到充分的发挥。精明、团结、尊重知识、珍惜时间可以说是犹太人的最突出的个性。潮州人有“中国的犹太人”之称，潮州人在精明和团结上的个性与犹太人相比可能不会逊色的。

那么，万科人有什么样的个性呢？或者说，万科应该形成、发扬什么样的个性呢？

第一，万科人的个性是创新的。是敢于走别人没有走过的路，是领先潮流而不是蛮干，不是“东一斧子，西一榔头”，不是不遵循规律，不是不下功夫把已有的事情做好。

第二，万科人的个性是务实。是讲究实效，是把今天可办成的事一定在今天办成；而不是实用主义，不是贪小便宜，不是不要长远规划，不是不负责任地用人。

第三，万科人的个性是自信的。是勇敢地创造，是



给自己提出了更高的要求；而不是目中无人，不是夜郎自大，不是自我封闭，不是不向他人学习，不是盲目维护自尊和面子。

第四，万科人的个性是独立的。是尊重人，是充分发挥每个人的价值；而不是互不相容，不是各居一方，不是不要配合，不是集体迁就个人。

第五，万科人的个性是智慧的。是发挥聪明才智，是勤于思考；而不是耍小聪明，不是想当然，不是凭感觉，不是只凭个人的脑袋。

一群人的个性是这群人创造价值的前提，健康的个性可以促进并最后决定企业的前途，不健康的个性同样可以导致企业的失败。事业是人干出来的，个性决定了如何去干事。万科人创新、务实、自信、独立、智慧的个性需要更加鲜明和坚定。

## 容百川而成大海

### ——四谈人力资源

“海纳百川方显其阔”，是记录在《增广贤文》的一句话，而《增广贤文》是中国传统中类似今天大街上随处可见“处世警句录”的一本书。可见，以宽容的精神来吸收的思想是中国人早就体会到的。在现代二十世纪三、四十年代的延安时期，人们又提出了“五湖四海”



的概念，强调人们为同一个目的而团结和协作。这两点在万科开发人力资源的基本策略中同样占主要的位置。

首先，搞兼容并蓄，不搞清一色。也就是说，不以籍贯、经历、学历取人，重视人员构成的多样性。但是，若一种类型的人只有一个，这种类型人的优势就发挥不出来。要纳百川，既不能只纳“一川”，也不能纳“百溪”。只纳一川，水量再大，汇成一个湖泊而已，说不定哪一天枯竭、干涸了；纳了百溪，都是涓涓细流，顶多是山间一潭，头上只有一方天空。所以要成大海，就要纳大河大江。

八年来，一群群有才华、有作为的人走进万科，像“川军”、“鄂军”、“湘军”……等等，他们分别在不同的适宜于他们特点的岗位、部门，发挥了很大作用，做出了贡献。坦率地讲，万科所提出的“一山要容一群虎”的思想通过这几年的实践，已经取得了初步成功的经验，对企业发展起到了巨大的促进作用。

其次，搞统一管理，不搞“治外法权”。这就是说，任何人都要服从企业大局的利益，以企业发展的目标约束、指导自己的行动。纳百川的目的在于成大海，而不是江河横溢。成了大海就有了势，就能领先潮流，企业发展就能成气候。这是非常鲜明形象而具体的道



理。

万科的理念中是把尊重人放在第一位的。这就包括了尊重职员个性和理想，我们这里同时还要强调共同目标和共同理想。按照这个原则，我们的管理人员就要把企业的宗旨灌输给职员，引导他们向这个目标努力，同时，管理人员更有必要在自己的行为中体现这个追求。

第三，创造大海一样的胸怀和环境。一个池塘大小的洼地，无论如何容不下百川，成不了大海。成为大海首要的要求是企业的目标，如果我们没有创造一流的目标，如果我们不站在历史的高度发展我们的事业，就吸引不了百川；“海阔任鱼跃”则是对环境的要求，我们必须创造良好的环境给人才以发挥才能的机会，创造环境的根本手段就是高效率的管理。值得注意的是，对任何一个人某一时期的重用，决不可能创造出持久激励一群人的环境。

从万科人事工作的实际而言，解决好容百川后把百川融成大海的问题最为迫切，而信息沟通和部门协作是最便利也是最具体入手点。

## 知人善任与自我表现

### ——五谈人力资源

知人善任是对管理者素质的基本要求。韩信由





“钻胯”的平民子弟而成为大将军，诸葛亮由躬耕的村夫而成为出神入化的军事家，等等。这些讲滥了的范例背后，总少不了“萧何月下追韩信”、“三顾茅芦”等典故，从一定的层面上反映了知人善任的重要性。从反思的角度，最近几年针对忽视人的价值、个性，一度把人才的自我表现提到了很高的地位，对过去的“伯乐”提出了尖锐的批判。可以说，在万科过去八年的人事政策中，这个思想产生的影响是决定性的，在提供人才脱颖而出、尊重个人的个性、发挥人的价值等方面确实起到非常积极的作用，促成了万科企业文化的—个特点。

然而，过分强调人才的自我表现及忽视管理者对人才的知人善任，也必然带来了一些突出的弊端，对企业的长期稳定发展是不利的。其一，人才自生自灭，既很容易脱颖而出，又很容易昙花一现；其二，人才的个性膨胀，与企业完全是利用关系，人员流动性大；其三，人才各自为政，“你是人才，我也是人才”，都是对一个老板负责，互相“争宠”，难于协作和配合；其四，人才大于团队，组织上不讲科层制，管理层次、权限不可能适度分化；其五，人才培养脱节，有的管理人员为了维护自己的人才地位，甚至不惜压制和打击；其六，人才代替管理，管理者缺乏从根本上提高自身管理水平的意