

成功不在于一时，
而在于你能不能长久坚持；
不在于个别的轰动事件，
而在于你是不是默默无闻做为达到
目标所做的事情。



影响我人生的 进与退

王石口述
时代纪录整理

王石说

王石说

影响我人生的进与退

王 石 口述 时代纪录 整理



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

王石说：影响我人生的进与退/王石口述，时代纪录整理.
—杭州：浙江大学出版社，2012.8(2012.9重印)
ISBN 978-7-308-10236-0

I. ①王… II. ①时… III. ①王石一生平事迹
IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 156429 号

王石说：影响我人生的进与退

王 石 口述 时代纪录 整理

策 划 者 蓝狮子财经出版中心
责任编辑 徐 婵
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州大漠照排印刷有限公司
印 刷 浙江印刷集团有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 13.75
字 数 155 千
版 印 次 2012 年 8 月第 1 版 2012 年 9 月第 2 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-10236-0
定 价 49.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换
浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

王石说

2008年，万科的管理团队提议用纪录片的方式，反映我为系列环保主题奔走的过程，亦借机为2010年世博会的“万科馆”准备些展映素材。于是，在接下来三年里，“时代纪录”这间深圳新锐纪录片机构的创办人洪海，跟着我上山下海，穿丛林进荒漠，足迹历遍南美的亚马孙森林、北欧的哥本哈根气候大会现场、中非的联合国环境署、珠穆朗玛之巅……一路奔走，艰辛自不待言，所见越多，内心却越来越不安和急切。

当你看到亚马孙森林的木材被大量砍伐，而全世界被伐木材中有一半流向了中国的建筑工地；当你看到全球的温室效应使众多古老冰川渐渐消退、《乞力马扎罗的雪》中的描述已成为传说；当你了解到中国北方荒漠化的扩张速度，看到成片的垃圾场包围着中国每一个大中城市，并酝酿着此起彼伏的市民群体事件；当你还发现西方的环保理念与实践已远远超

越我们……此时,作为中国最大的住宅开发商的领导人,作为一个对这个国家从起步到复兴历历在目的企业家,面对这片经济发展后人文环境却满目疮痍的国土,究竟该怎样定义自己的人生使命,又该如何去重构企业的道德底线?

作为中国改革开放后的第一代企业家,我们感激于时代所赐予的命运;同时我们亦明白,当一个国家无法避免“先污染后治理”的发展路径宿命时,这一代企业家应该怎样才能让自己不辱于时代的使命。

我很欣慰,这是一份来源于第一现场、真实又直接的影像纪录,毫不回避地反映了自己在环保道路上所面临的困惑与矛盾、内心的焦虑与感念。重观影片,是一个很好的自我审视的过程。或许,通过这样的审视,才能部分回答自己的使命。

2012年8月14日

总 序

洪 海

时代纪录创办人

在台北的 YPO(青年总裁会)上,一个总裁在发言时说:“我最佩服王石的是他敢让人拍 3 年,如果有人拍我 3 年,我会疯掉。”

从 2008 年开始,我们跟拍王石至今。

缘起是万科希望记录王石 2008 年到 2010 年的环保之路,然后形成纪录片,为世博会上的万科馆提供素材。

这 3 年,我们用“贴身观察”的方式,用镜头见证了王石从企业到生活几乎所有重要的事件。纪录片特有的质疑和审视,更让王石几乎透明起来。

在这个信息爆炸的时代,我们每天都疲于应付过载的信息,不断

地接收,偶尔的传递,已经无暇分辨真假。

这或许是纪录片存在的意义和价值。那些真实的镜头,总是直接呈现了无可辩驳的事实。

本书中所有资料均来自第一现场的真实故事。

这其中包括登珠峰、飞滑翔、竞帆船等生活场景,也包括了拐点论、捐款门、游学哈佛等企业事件。3年中,我们积累了10万分钟的影像素材,800万字的视频文字场记。经过吴晓波团队共同整理、汇集成此2册。

从某种角度上来说,以王石为代表的中国企业家们正在创造着一段史无前例的中国历史,这里有激动人心的变革与成绩,也有常人无法想象的压力和责任。

而时代纪录这间公司的责任就是记录下他们的努力,他们所创造的先导价值,通过纪录片,希望可以在一个尽可能长的时间里赢得尊重的掌声,传递一些鼓舞人心的力量。

纪录片的其中一个魅力就在于,时间是你的朋友。那些看似枯燥的每天重复的努力,经过一段时间的积累,就会出现一些你意想不到的光芒。

虽然遗忘是最终的必然,但至少这些光芒为后来者照亮着前行的方向。

我们都会成为历史,尊重历史就是尊重自己。

附：

得以形成本书，是因为我们幸运地遇见了王石与万科。

首先要感恩王石先生给予我们的机遇和对我们的容忍。也感谢万科用毫不干预的姿态尊重了我们的独立创作。

经过了那些纪录片特有的质疑和审视，我们必须承认，我们是因此而更加尊重万科，尊敬王石。特别感谢周慧点燃这个梦想。

时代纪录的团队为此付出了持久的努力，感谢每一位同仁：

刘琛琛、王莉颖、周姗姗、宗海燕、彭诗柳、李雪娇、邱纬、岳泓伶、马艺琿、林宜锋、赵云峰、李琛、曹雄、董娟、鲁宥松、黄金正、汪丹丹、关淑琴。

特别需要感谢的是：周宇鸣、叶小舟、冯轲、戴大为。

同时参与支持的还有：陈远福、王群、符曼芳、邵山平、李娟琼、陈晓、万贞瑶、李诗遥、徐小培、袁华钰、周玉洁、杨晨青、王雅婷、叶志明、毕宁、李甜、谢宇、朱思凡、叶慧芳、孙威、傅少钦、陈涵、郭累、何璠璠、黄凯舟、罗升超、牟夏、郭文曦、宋巧灵、李德成、何遥、韩雷、冯沙沙、房津竹、董慧、谭振中、武刚、余英、冼宗宁、许艳丽、袁媛、陈辉、吴婧、杨舒然、彭丹、董静、加依娜、梁鼎、姜艳红、谢广坤、李璞、邓国邦、黄丽祥、宋巧灵、包兆磊、黄凯舟、梁欢、刘晓清、赵亚东、刘景龙、刘波。

总有一种力量让我们泪流满面，这力量叫“坚持”。

感谢每一位为纪录片坚持的同行者。

2012年6月18日

序 言

道路之延续与创新

汪 建

华大基因研究院院长

受时代纪录小友洪海之托,要我给王石的新书写个序。这本书是时代纪录用三年时间对王石全程跟踪拍摄,然后用视频场记文字整理而得的,其真实性、故事性,都很好。是很有意思的纪实。

洪海也是我们的山友,所托之事是要办的。

在一群诺贝尔奖获得者和国际著名大牌科学家为主的华大基因研究院的理事会成员中,王石是仅有的三位中国成员之一,他还是华大的独立董事。华大为参与国际人类基因组计划而诞生,已成长为目前世界规模最大的基因组学中心,是世界生命科学领域中国崛起的代表与品牌。王石与他们有何关系?

2003年SARS期间,王石登上了珠峰,成了英雄。我所服务的华大基因研究院解析了SARS序列,在科技界小有名望;这一年我被查出高血压、高血脂,并确诊为冠心病。遵从“管住嘴、迈开腿”的原则,加入了业余登山队,我与王石的缘分由此而生。

2004年,我们共登欧洲最高峰——海拔5600余米的厄尔布鲁士。攻顶时我头疼不已,勉强到顶,又喷射式呕吐不止。下撤途中呈酒醉

状，头重脚轻，飘飘然，嘴中还说没事没事。队友对此多无经验，无人在意。唯老王发现不妙，先是停下等我，后来在路窄坡陡处，又走在我的侧上方，拽着我的安全带。到危险处，他移步到我的下侧方，用肩膀顶着我的腰，一步一挪地往下蹭。也不知这样走了多久，大概下到5000米左右，脚步逐步稳了下来，人也开始清醒。老王松了一口气，对我说，我看你是脑水肿，以后别登山了，有危险。我不爱听，但心想此人于我有恩，我欠你半条命，还不知如何答谢，哼哼，不与你争辩就是。

2005年，在崇礼万隆滑雪场偶遇，我滑双板，老王单板，告我单板酷。受刺激，改滑单板至今，果然酷。

2006年，我由卓奥友登顶归来，接老王电话，“你真的上了8200米。佩服、祝贺”。

2007年，50多度高温下，共同穿越罗布泊。途中谈及想离开北京，到南边闯闯。老王当即鼓励去深圳，至少员工住房万科可以帮忙解决。一晃华大到深圳盐田五年，与万科总部近邻。由几十人发展到几千人，连续两年进入中国科研机构10强（由世界顶级学术期刊《自然》评定），迄今还盼望政府给地，万科盖房。

2008年，我们同攀海拔8012米的希夏邦马，共举万科、华大旗帜顶峰留影。

2010年，珠峰之巅，我们同举上海世博会的旗帜。

2011年，老王为老汪颁CCTV“2010年经济人物创新奖”。

2012年，老王、老汪与美国排名第一的费城儿童医院策划共建中国第一个研究型儿童医院。

九年流水账，记载了共同的经历、共同的道路探索与延续、颠覆与创新，夫何求？

2011年,老王过了60岁生日,背起书包,远赴美国学习。这是一次重新出发,常人难以理解,但对于登山者并不意外。每次站在山脚下,都是一次从零开始的历程,我们已经习惯。当然,哈佛求学,绝不是简单的圆梦和寻求精神慰藉,而是为人生的更高境界寻找突破点,无疑是一次极具挑战的探索,既是道路延续也是创新。这次老王也邀了我,我拒绝了,我总不好意思与我女儿在同一时间混在同一学校吧。况且我于老王主要是取长,而非一起补短。

天生国际化的、一直处于科学前沿的华大基因,虽已享誉国际,但对一群自由奔放的科研工作者如何进行必要的管理,如何进行团队建设、制度建设,如何聚焦和“瘦身”,是华大必须补的课。老王无疑是一个好老师,更是一本活教材。

老王在以上各个方面给了老汪很多启发,还派万科创始人之一黄胜全来担任华大的“负全责”。老黄分文不取,是华大“雷锋班”的核心成员。所谓“雷锋班”,是一群来自社会各界的精英,受华大事业感召,不取报酬,甚至“自带干粮”冲锋陷阵。老王是华大“雷锋班”的倡导者和践行者,也成了华大发展的重要支撑和精神力量。

老王和老汪,万科和华大,是一对互补,也是中国产业从追赶到引领、从投资驱动转向科技驱动的缩影。创新不能没有传承,发展道路的延伸和持续也不能没有创新。华大的拓展,需要补充产业化发展的经验;万科的提升,也需要创新突破点。

未来中国,需要更多这样的有机互补,需要更多的企业家和科学家之间的心灵对话,以实现创新、传承、延续和再创新。这是为什么老汪要交友老王、要读老王的书。这些不知道会不会对你也有一些启迪。

是为序。

CONTENTS



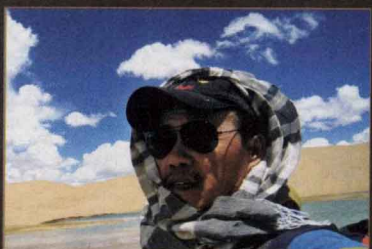
总序 / 洪海 001
序言 道路之延续与创新/汪建 001

我看见，
最美丽的风景

登山不怕死，怕死不登山 003
登顶珠峰，我什么感想都没有 006
传授登山技巧 010
赛艇是最健美、最诗意、最滋润的运动 015
登珠峰要花多少钱？ 018

宝岛台湾，风景独秀 020
希夏邦马峰上的随想(上) 024
希夏邦马峰上的随想(中) 029
希夏邦马峰上的随想(下) 034





我路过， 最澄净的地球

环保，从我做起 043

环保是一种态度 047

上 8000 米捡垃圾，完成不可能的任务 051

别了，乞力马扎罗的雪 055

中国人是小巧而环保的人类 059

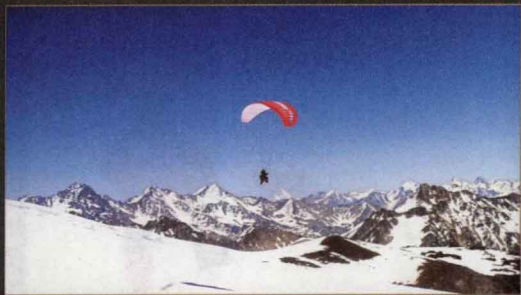
以环保之名走到一起 062

创造一个环保公益的奇迹 065

盲女塞布瑞尔的故事 068

从保护白海豚到保护生物多样性 072





我走在， 最宽广的路上

成功的事业是为了让生活更美好 077

成功不在一时，而在坚持 080

成功会让你产生自以为是的错觉 083

做事情就是要求极端、彻底 087

择邻而住，择友而行 091

学习能力是最大的财富 094

我感悟， 最幸福的人生

人总要做一些“不高兴”的事情 099

我的第一身份是父母的儿子 102

我宁可做“羊”也不要做“狼” 105





古代企业家之命运 108

因为短缺,所以幸福 111

写书是为了证明自己 115

现在的我比 24 年前更纯真 118

不是一切科学都带来文明 123

“80 后”是很有希望的一代人 126

童年的乡村 129

皇岗往事(上) 132

皇岗往事(下) 135





我主张， 最朴质的健康

学会“放下”，过“没有规律”的生活 141

如何吃饭才能节能减排 144

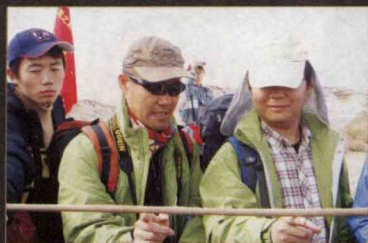
心理年龄应该和生理年龄保持一致 147

“贵族”要有品位、有担当 150

读一本书，让人茅塞顿开 153

科技让住宅更美好 157





我发表， 最积极的态度

- 精彩的生命应该饱含激情 163
- 一往无前，永远不满足于现状 167
- 真正的体育大国 170
- 做事情需要激情，更需要冷静 174
- 从一腔热血到职业化 177
- 不赚“亏心钱”，睡觉都舒服 180
- 中国缺少脚踏实地做事的精神 183

- 中国人没有资格住大房子 186
- 每个人都是公民 189
- 武汉垃圾场风波 192
- 多谈些乐趣，少谈些意义 195
- 给年轻人的一些话(上) 198
- 给年轻人的一些话(下) 201

