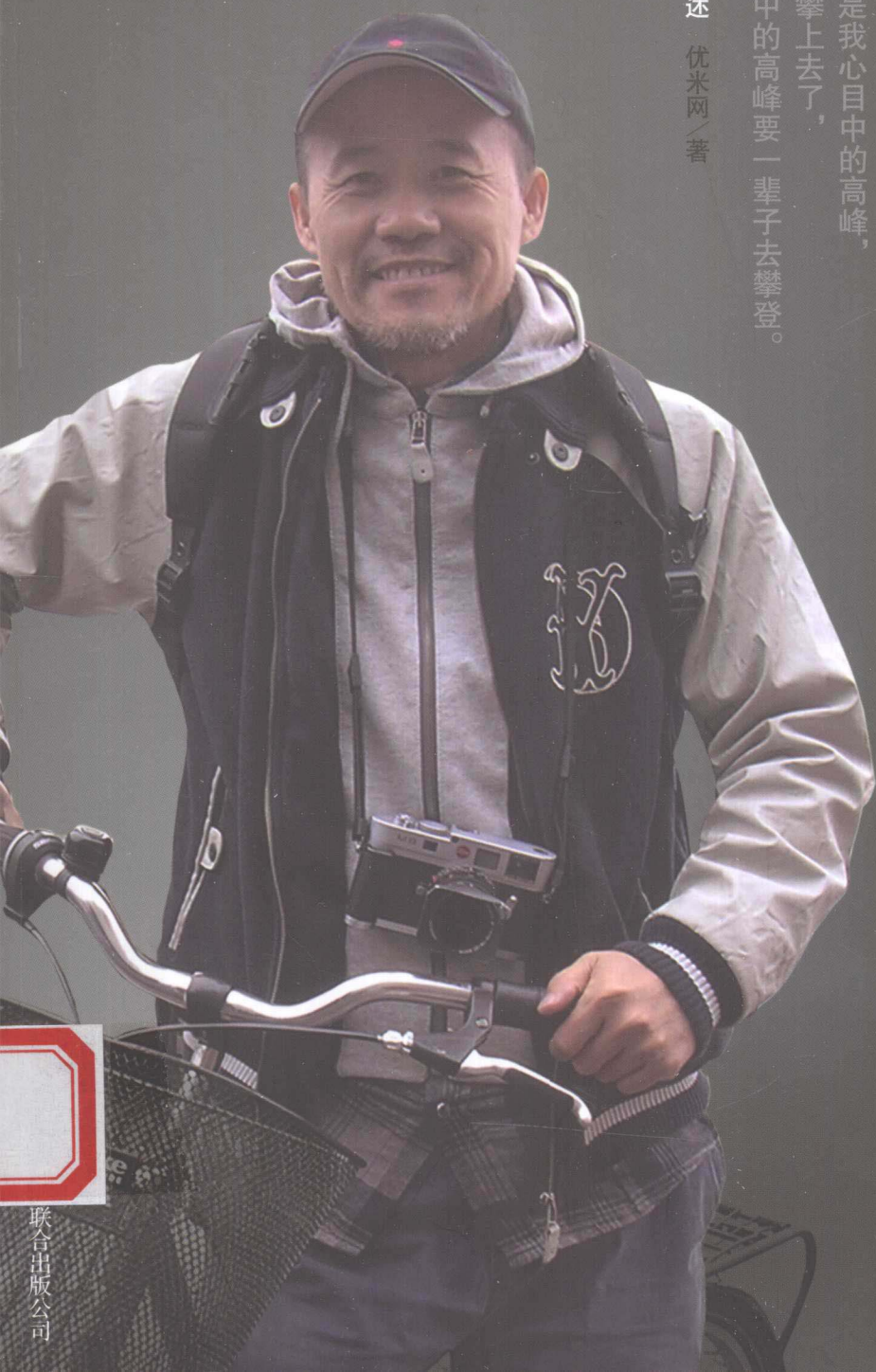


成功是和自己的较量

王石哈佛问道

第八峰是我心目中的高峰，
七大峰攀上去了，
但心目中的高峰要一辈子去攀登。

王石／口述 优米网／著



成功是和自己的较量

王石哈佛问道

王石／口述 优米网／著

图书在版编目(CIP)数据

成功是和自己的较量:王石哈佛问道 / 优米网著

. -- 北京:北京联合出版公司, 2012.6

ISBN 978-7-5502-0820-9

I. ①成… II. ①优… III. ①成功心理—通俗读物
②房地产业—企业管理—经验—中国 IV. ①B848.4-49
②F299.233.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第124875号

成功是和自己的较量:王石哈佛问道

作 者: 优米网

责任编辑: 徐秀琴

策划总监: 李耀辉

产品经理: 阎文哲

特约编辑: 王 叶

封面设计: 亿点印象

版式设计: 刘珍珍

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

廊坊市兰新雅彩印有限公司印刷 新华书店经销

字数124千字 710毫米×1000毫米 1/16 11印张

2012年7月第1版 2012年7月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-0820-9

定价: 32.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有,侵权必究

本书若有质量问题,请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-82069000

第一部分 出入哈佛

- 郁闷的后进生...003
- 半个残疾人...006
- 带着翻译听讲座...008
- 全世界都知道珠峰...010
- 学习是一个长期的过程...012
- 学期结束，小翻译走了...014
- 从不敢应酬，只盼望星期六...016
- 残疾人新生了...018
- 在哈佛吃什么...020
- 哈佛桥的故事...023
- 三门课程只听了两门半...026
- 董事长怎么可以不在...028
- 在美国看美国...031
- 哈佛的幸福课VS珠峰顶上不幸福...034
- 落后美国150年？...037

在哈佛验证万科的拿来主义...	040
有关日本的一个小例子...	044
一个日本籍学生的故事...	047
在哈佛享受辛苦的学习...	050
找工作VS创业...	053
年轻人最大的难关是不敢面对...	055
机会之前的准备不要太功利...	057
可读之书非常少，读书是最好的“阅人”...	059
汤因比的《历史研究》...	062
企业伦理哈佛见新知...	064
不要浮躁，降低身份做好自己...	067
对80后刮目相看...	069
管理自己的三大法宝...	071
人生之后的规划...	076

第二部分 进退万科

- 第一桶金源于智慧积累，投机得不偿失...081
- 万科的故事才刚开始...084
- 成功来自坚持...086
- 制度为王...088
- 宁可出国做二等公民也不行贿...091
- 不行贿很难，我也有过斗争...094
- 政策对企业的影响...097
- 万科的转折点...100
- 万科是一家解决社会难题的公司...104
- 万科是拥护调控的...106
- 政策已经开始微调...109
- 万科要不要做老大...111
- 哈佛董事长...115
- 董事长要走得开...117
- 为什么去哈佛...123
- 让我最难受的就是处理人际关系...126
- 万科为什么能洁身自好...129
- 渴望第三种交流通道...132
- ▼ 哈佛三代中国留学生...135

第三部分 回首珠峰

登山熬两个月，做企业已经熬了20年...139

直面死亡而后生...141

曾赌咒自己“再登珠峰不是人”...143

喜马拉雅山的一公斤行动...145

登山是兴趣，人生无法设计...149

人生贵在分清目标和结果...152

生命的意义是活着...154

无论是在日本、美国还是欧洲，我一定要去墓地看看...157

我的字典里没有妥协二字...160

我也害怕丧失追求的动力...162

▼ 下一个目标...165

第一部分 出入哈佛

一个年销售额千亿元以上的著名房企的董事长，一个两次登上珠峰的传奇企业家，在他60岁的时候，抛开一切，来到哈佛，跟来自世界各地的年轻人站在一起，重新开始，他究竟是为了什么？他又得到了什么？

郁闷的后进生

我到哈佛的时候，已经预想到这个过程会很难，毕竟60岁要过语言关，不是容易的事情。再一个那是人文荟萃、聪明脑袋瓜聚集的地方，在那里，竞争当然是非常激烈的，环境要求你必须要打足精神。到那里之后，我有两个感觉：第一个是语言，我觉得语言是个环境问题。我说这个再难也可以理解，到一个新的语言环境当中应该会有这样一个不太舒服的过渡，是吧。

但同时还有另外一个问题，就是我还有时间的限制，不像我二十多岁或者十几岁，我到那儿学一年学两年学三年，自然而然语言就过关了。作为我来讲，是访问学者一年。你不能说我到那儿就学了一年语言，除了语言学会了你啥都没学到。所以对我来讲这个是非常紧迫的问题，紧迫在我的时间安排上。

为了攻克语言关，我就安排上午的时间来学习语言。所以第一学期上午是在国际语言学校，下午我才到哈佛校园里去。在国际语言学校，我和十几岁的小孩——最大年纪也比我的女儿年纪小，我和他们在一块

儿混，但是混得很吃力。因为毕竟他们十几岁、二十几岁，他们的记忆能力和反应速度，我没法比得上。那个时候我突然体会到什么叫后进生，因为就我的人生经历来讲，从小学、中学到大学，基本属于中等偏上，虽然不能说一直是优等生，但也绝不是后进生。

我的学习为什么叫中等偏上呢？因为我的学习成绩非常不平衡，比如我的数学、化学、物理非常好，基本上学会也不费什么脑筋。但是像语文、外语就非常差，它们之间完全不等同的。一方面数理化那边随便就得90分以上，但语文和外语，我记得只有一次是得过80分以上。得过80分以上那次还是因为作文和上学期一篇很相似，我把上一学期作文拿回来抄上去。因为那个作文是老师批改过的，所以照抄以后那个得了80分以上，其他时候基本上都是在60分、70分出头徘徊。

长话短说，就是我是中等偏上，到那儿之后突然就是后进生了。一下子体会到什么叫后进生了，要克服这些还是非常难的。什么叫后进生呢？就是一提到问题，老师眼睛看着你，你赶快就低下头，生怕他提问，同时眼睛还要装作好像没看到似的，还得装得特别自然。另外还有做游戏的时候，也很自觉地往后躲。因为很多时候玩游戏要记单词，比如说你上去往前一站，你那个小组就给你做动作，就是说让你明白什么意思，再猜出单词。就是不做动作，别人告诉我那个单词都拼不出来，更何况要做动作让我把那个单词说出来？整个事就是这样，成为后进生这件事让我非常郁闷。

我在语言学校的时候，那个学校分成五个级别，一个级别是十星期的课，主要考察你的听力、口语、理解力和写作能力，考完试之后会把

你编到相应的级别里去。我当时被分在第二级，第五级是最高的。十个星期一大考，每个星期一小考，考试通过了就可以升到更高的级别。基本上我和他们逼近的时候是一个平级的，但很快老师一讲新课程，讲对话、讲听力，我就显得非常笨、显得智商比较低，这个语言上的差距很明显。

半个残疾人

印象很深刻的一件事是，我去报到的时候他们把我当成了老师。接待的人看了看我，说你是哪儿的老师？当然，我说我是学生。他们很惊讶，因为像我这个年纪的学生大概不多。

我还是相信语言就是应该在环境中学习，但我这个年纪到那里，困难很大，很多时候你觉得自己完全是半个残疾人。因为毕竟我在国内创业、做企业快30年了，无形当中习惯了做任何事情都有秘书安排，到任何地方都有司机接送，搞任何活动都有单位配合。时间久了一切都觉得这些配合是理所当然的，一切都是安排好的。突然到那儿把自己一个人扔到那里，要自己解决衣食住行、自己解决交通问题、自己去办银行信用卡，等等。

我记得很清楚，刚到那里时办卡的事情。按照规矩，得先汇一笔钱到银行里，然后因为我还没有信用，办的只能是借记卡。办借记卡一般来讲需要5分钟，谈完就签表格，签完就成了，就算开完户了。因为你已经开了账户，你就回去等着他们给你寄个卡片、给你办后续的东西就行

了。但实际上我是花了一个月、去了4次才把它办下来。每次都是弄了半天，我以为弄好了回去了，可是我等着他们寄却总也寄不到。就又去，捣鼓半天又弄一遍，以为已经办完手续，回去等结果最后还是没有消息。结果我一共去了4次才弄清楚。

还有，出门坐地铁坐反方向，打车找错地方都是常有的。因为不要说在一个陌生语境的国家，就是在深圳，我已经住那儿快30年了，让我自己去哪儿我也不能说十分清楚。何况在一个人生地不熟的国家，一个完全陌生的城市，你自己要到一个没有去过的地方，确切的位置也不是很清楚，搭个公共汽车搭个地铁，根本就是一头雾水嘛，这个问题也很让人烦恼。所以，我说那时我基本是半个残疾人。

带着翻译听讲座

在那里待的第一学期是非常非常辛苦的。上午在英文学校学习，很辛苦，不过当时就是渴望学习，这种苦也没什么。下午到哈佛去，其实也解决不了什么问题。虽然去了，但是什么都听不懂的，所以我就想了一个法子，刚开始没有跟大课，就听讲座。

哈佛作为一个世界顶级的大学，讲座是很厉害的。每天差不多都有四五十场讲座，各个学院、各个系、各个中心办的讲座，都非常精彩非常有价值。比如说台湾讲座讲台湾大选，2011年11月请的主讲人是蔡英文。哈佛的讲座基本上都属于这样级别的。再比如说日本海啸之后的金融政策，来的是日本中央银行的副行长，都是当时热点事件的热点人物，在聚焦谈这个东西。讲的深度、讲的视角都不一般。

这里面还有一个问题。对，就是语言问题。在哈佛做讲座，当然是全用英文，那我是听不懂的，但听不懂也得想办法啊。于是我就雇了一个毕业了但暂时还没找到工作的中国留学生，临时来做钟点工给我做翻译。

一般我都让他和我一块儿去听讲，因为我听不懂，于是他来做笔

记。当然他做的是英文笔记。我这个读写的哑巴英语基础还保持着，所以听完课了虽然不知道他讲什么，但是把翻译的笔记要过来，可以晚上回去再看再做功课，也能弄清楚当天老师讲了什么东西。

虽然我听不太懂，但是一方面为了练习语言，一方面我也是个不认输的人。就总是去听，一个单词，一句话，懂一点儿是一点儿，再加上如果有时讲座用Power Point可以看，就基本明白他讲什么了。

再说回去，在语言学校，我和一群比我女儿还小的孩子在一块儿混，混得很辛苦。每个星期一考试，考场上30分钟过去了，一半人交卷走了，40分钟过去了，剩下的人又一半走了，再等到50分钟，基本就没什么学生了。到59分钟的时候，只剩下我一个人，选择题还没答完呢。老师就看着我，说就差你了，到点了，交卷吧。

到最后一分钟我还做不完，还得赶快，没办法最后只能用那个老方法——蒙。反正是选择题，选择题就是乱猜概率上也对三分之一，反正只要填就有对的可能，有三分之一可能，不填它肯定就是错的。

全世界都知道珠峰

我在国际学校学语言的时候，刚开始还是很放不开的。从心理上讲，实际上一个很大的障碍不仅仅是语言，担心自己说不好学不会什么的那种心理感觉刚开始很强烈。也不单单是不好意思，还有那种憋得脸通红也说不出的情况，这对我来说是一个能力问题。当然还有感觉人家笑话什么的，但是你一旦省悟到只要不在乎自己怎么样，别人不在乎你之后那就好多了。

所以后来我发现，只要你不在乎自己，人家是不在乎你的。就是这样，刚开始到那儿肯定扭扭捏捏，觉得不好意思，后来才发现人家才不在乎，因为你付钱去读书，你读得好不好是你自己的事，别人是不在乎的。

因为他们对中国也不是很了解，也就没有人关注我这个老头。后来他们发现我是登过两次珠穆朗玛峰的，我即刻在那个学校就成了一个英雄，包括老师、校长，也都这么认为。

当然，我是被中国学生认出来的。认出来之后，因为谈中国的企业他们也不大了解，一说我登上过珠峰，大家都立刻就明白了。大家都