



王石

龙
哪怕一无所有
也要永不止步

看“在不在企业都一样”的万科帝国掌舵人
如何度过这个波澜壮阔的经济大时代。

关于理想和落差，关于选择与坚持，关于奋斗与幸福，
王石向你展现比成功更重要而不朽的一切。

文匯出版社

王石

哪怕一无所有
也要永不止步

龙隐 著

图书在版编目 (CIP) 数据

王石：哪怕一无所有，也要永不止步 / 龙隐著. —上海：文汇出版社，2014.9

ISBN 978-7-5496-1247-5

I. ①王… II. ①龙… III. ①王石-人物研究 ②房地产企业-企业管理-经验-中国 IV. ①K825.38
②F299.233.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第188100号

王石：哪怕一无所有，也要永不止步

出 版 人 / 桂国强

作 者 / 龙 隐

责任编辑 / 戴 铮

封面装帧 / 嫁衣工舍

出版发行 /  文 文 出版社

上海市威海路755号

(邮政编码200041)

经 销 / 全国新华书店

印刷装订 / 北京凯达印务有限公司

版 次 / 2014年10月第1版

印 次 / 2014年10月第1次印刷

开 本 / 710 × 1000 1/16

字 数 / 188千字

印 张 / 15

ISBN 978-7-5496-1247-5

定 价：32.80元



王石 | 中国企业家群体中阳光式的领袖人物。

他同万科的职业经理人团队共同引领万科，用30年的时间创造了一系列奇迹。

- ▶ 在30年来企业经历的风风雨雨中，他如何带领万科经历时光考验，锐意成长？
- ▶ 在多元化和专业化争论不休的业界，他怎样做出抉择，并以专业能力从市场获得公平回报？
- ▶ 在市场经济起步之初，他又怎样拒绝利益诱惑，坚持职业化底线，带领公司建立了透明完备的管理体制及职业经理人团队？
- ▶ 在新经济的不断冲击和房地产市场迅猛增长的年代，万科又如何面对新的挑战，坚守自己的原则？

对于那些正在创办企业和追求生活梦想的人，这不只是一个人的自传或是一个企业的成长历程。

超越企业和企业家故事的商业史传，
展现了一个波澜壮阔的经济大时代的缩影。





- ▶ **二十几岁，**
我们对未来忐忑不安，却忘了确定方向更加重要。
- ▶ **三十几岁，**
我们拼命前进，却找不到人生的绿洲。

我们在压力面前束手无策，
总是忽略推动我们前进的原动力。

忘了梦想？生活只剩绝望？
对自己诚实吧，哪怕一无所有也要永不止步！
收获就藏在不远处。



序言

王石，1984 年创立了万科并任总经理，1988 年，王石出任万科董事长兼总经理，并带领万科进军房地产行业，随后便带领万科写下了一个又一个业界神话。万科不仅率先成为了全国“第一个年销售额超千亿的房地产公司”，而且万科研发的“情景花园洋房”是中国住宅行业第一个专利产品和第一项发明专利。由于业绩突出，影响广大，万科还被华尔街日报评为“中国十大最受尊敬企业”。

万科的一系列殊荣也让王石受到了更多的注目。中国企业家群体中阳光式的领袖人物、地产预言家、中国地产“教父”“中国第一职业经理人”……诸多的称谓给王石蒙上了一层神秘的色彩。其实，王石也是一个普通人，和诸多成功之士相比，王石起步时可谓是一无所有。1968 年，17 岁的王石开始了参军生涯，虽然他的父亲是当时柳州铁路局的副局长，但王石并没有因此而受到特殊的照顾，并且主动放弃了当时的“铁饭碗”工作，只身南下奔赴深圳，开始了为自己赚取创业第一桶金的拼搏生涯。

家里没有给王石提供更多的资助，王石来到深圳的第一份工作就是倒卖饲料，待资金充足之后，王石的创业之路便正式开启。“深圳现代科教仪器展销中心”，这家公司就是万科的前身，从事的工作也与房地产没有任何关联，

主要经营从日本进口的先进电器设备。出入社会的王石也不知道创业的方向应该是什么，能做什么，王石都做了，不仅卖电器，也卖服装，甚至还卖过饮料，搞过印刷……基本上，只要是不违法的买卖，王石都干尽了。虽然当时的王石小有名气，但和当时的商界大亨以及自己的创业梦想相比，王石拥有的还是太少太少，唯有不懈拼搏才能让创下的基业继续走向未来。

选择房地产是一种直觉，但让万科成为中国住宅企业的龙头却是一番实干的结果。万科率先在住宅领域提出了“物业管理”的概念，这与王石的企业经营理念有着重要的关系。一个理念能否被很好地执行，取决于能否被大多数人认可，“以人为本”的理念不仅是万科要传递给客户的，更是在万科内部广为认同的。也正因为这种理念的存在，让王石的拼搏如虎添翼，更是让万科的腾飞添油加力。

2007年，万科集团更换LOGO标志。其原有的标志语“建筑无限生活”被换成了“让建筑赞美生命”。至此，万科不再是一个盖楼者，而是住宅理念的倡导者。这种软力量使得万科如鹤立鸡群般在房地产行业中占到了房地产企业难以企及的高度，也让王石的创业和经营理念引起了更多人的兴趣。

王石是如何让万科在一无所有的基础上牛气起来的？万科为什么能在王石的带领下发展得如此成功？王石的创业经营史究竟给我们以什么样的启示？本书将立足王石的经典讲话予以深度剖析。



第一章

特立独行的优秀：让建筑赞美生命

特立独行的万科，无与伦比的优秀。成就万科的或许不仅是专一，还有敢于超越的理念。

- ◎ 只做地产：减法让专业更专业 003
- ◎ 向自己的巅峰发起挑战 007
- ◎ 不喜欢也不要轻易放弃 011
- ◎ 站在特别的高度观察世界 015
- ◎ 尊重自己的选择 019

第二章

领跑者思维：坚持！全力拼了！

万科只做领跑者，如果还做不到，那就拼命做到。

- ◎ 熬：哪怕坚守底线，也能成就伟大 025
- ◎ 关键时刻，要果断决策 029

◎充满激情的人才能找到目标	033
◎按规律奋斗：一厢情愿的努力是徒劳的	037

第三章

打造金牌团队：有人才，就有光明的未来

再牛气的万科也是人造的，有人才，再造一个万科也不是梦话。

◎万科因人才而牛气	043
◎每一个成员都值得呵护	047
◎为所有成员创造健康丰盛的人生	051
◎股权激励：向最牛的员工倾斜奖励	055
◎大胆放权：信任是最好的尊敬	059
◎墙脚挖不倒，企业才是真的好	063

第四章

要么主动与别人竞争，要么被别人逼着竞争

竞争这东西不是你情我愿的事情，要么去逼死别人，要么被别人逼死。

◎成本控制：下不来的成本，上不去的竞争	069
---------------------	-----

◎提高竞争潜能：向一切优秀者学习	073
◎万科原则：优胜劣汰，能上能下	077
◎竞争的视界：今天的最规范，明天的最优秀	081

第五章

没有过硬的质量，拿什么资本血拼

质量要是掺了水，烧钱都会变得毫无意义。

◎万科的质量就是万科的生命	087
◎把优质变成一种共识	091
◎为质量找借口就是在自寻谴责	095

第六章

谨慎前行：放慢脚步是为了更远地走路

短期竞争那就跑快一点儿，但做好万科不是一个短期的事儿，所以还是走慢一点点，至少可以走得远一些。

◎不疾而速：任何时候都不可头脑发热	101
◎保持自律：头脑清醒才能明辨方向	105

◎用冷静换平衡	109
◎暴利下的冷静：疾风骤雨，还是细水长流	113

第七章

没有客户就真的一无所有了

做好客户这一环的企业基本上没有不成功的，反之，基本上没有不倒闭的。

◎客户的小事都是天大的事	119
◎超越期望：意料之外才有惊喜	123
◎维系客户黏性：商道之上是诚信	127

第八章

在模仿中不断创新

模仿再改进是最好的创新，因为这种创新不容易成为空中楼阁。

◎创新哲学：丢掉过去才能誉手捡未来	133
◎拿来主义：勇敢拿，谨慎用	137
◎洋为中用：创新就是学习没有的	141
◎模仿好了再创新	144

◎自我更新：押宝也许能让你先行一步	149
◎强调创新只会阻碍创新	153

第九章

放养式经营：让简约与人本相融合

如果管理企业的人还要花一大堆时间来研究管理条文，那么这个企业已经失去了管理的必要了。

◎放养的效果：有没有王石，万科都一样	159
◎管理西化更符合实际	163
◎先进的制度：让能干变成一种现象	167
◎让复杂问题简单化，让简单问题更简单	171
◎不要追求绩效：绩效只是看起来公平而已	175
◎接班人无法培养，也不需要培养	179

第十章

一般企业输出产品，优秀企业输出文化

生产商品的是生产者，生产理念的是引领者。这是万科与众不同的地方，也是王石最厉害的地方。

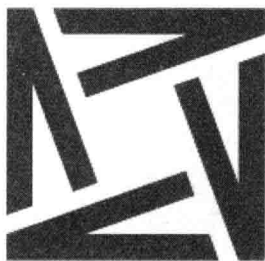
◎文化输出是国际化的必备技能	185
◎缺乏责任的拼搏是苍白的	189
◎绿色战略：万科人都有环保观	193
◎有所为，有所不为	197
◎尊重世界是最好的金字招牌	201
◎ 600 亿的品牌：伟大源自日常的点点滴滴	206

第十一章

坦诚道歉：让危机在摇篮里消失

没有一个企业能做到零错误。减少犯错非常重要，但相比之下，如何成功地化解已犯的错误就显得更为重要了。

◎捐款门：消除错误就得承担错误	213
◎名誉危机：莫让坟头高过了道德	216
◎道歉不需要条件	220
◎捐款一亿：及时弥补，错误是可以被原谅的	224



第一章

特立独行的优秀：让建筑赞美生命

特立独行的万科，无与伦比的优秀。成就万科的或许不仅是专一，还有敢于超越的理念。

哪怕一无所有也要永不止步，
让不可能成为可能！



只做地产： 减法让专业更专业

**如果万科改变经营策略，我也
要从棺材板里伸出手干涉！**

现在，万科的住宅项目经营得都非常好，但是管理层一直担心万科是否能永远当房地产领域的行业排头兵，他们建议万科是不是应该在其他领域做一些资源储备。我只说：“除非我不做万科的董事长，只要我在，你们就不要考虑做其他的行业。”到了2007年，这一点更加明确。万科只做住宅，不做其他！很多人认为住宅市场总有萎缩的一天。这是对的。不仅仅城市住宅会萎缩，总有一天地球上的人们都不再需要住宅！以前我说，除非我离开万科，你们可以做你们想做的事情。但是今天我要说，就是我离开万科，离开这个人世，如果万科改变经营策略，我也要从小棺材板里伸出手干涉！

——摘自李野新、王盈《王石谈经营》，

浙江人民出版社，2009年4月

延伸阅读

在进军房地产行业之后，万科就不断在做减法，经营策略逐渐转向，最终确立“只做房地产”的经营理念，走上了专业化道路。

1992年，万科提出以房地产为主业的概念，开始把所有的精力都转移到房地产行业上来。

1995年底，万科提出回师深圳，当时万科已经在13个城市有开发项目，而这次调整使万科项目仅仅分布于深圳、上海、天津和北京4个城市。

1996年，万科回师深圳后，开展了一系列的大动作，其中一项就是卖掉了几家虽然在赢利，但与房地产主业毫无关联的企业。

1997年，万科转让了扬声器厂。当时，这个厂生产的电话机喇叭占国内市场份额的40%，而且此时的扬声器厂不乏TCL、康佳这样的大客户。

这一时期，王石还有一个大动作，那就是转让了怡宝。1991年，万科买进怡宝51%的股份。此后仅3年时间，怡宝就已成为国内最大的蒸馏水生产厂。但是为了走专业化道路，王石最终卖掉了这个品牌。

2001年，万科转让了万佳百货72%的股份。

至此，万科已经彻底退出与房地产行业无关的领域，专业化调整全部完成。

在整个调整过程中，万科一直在做减法，不但在与房地产无关的产业上做减法，在房地产产业内部也做减法，那就是剔除房地产开发的多种经营模式，专业做住宅房产。1998年以后，万科把住宅以外的产品都放弃了，将经营力量集中在住宅开发上。同时，产业经营区域也更加明确，长三角、珠三角和京津地区是万科的主攻地。2004年，万科进一步实现了精细化、产业化