

中国著名企业管理日记系列 孙德良 编著
中国铁道出版社

王石 万科

日记

中国铁道出版社
2011·北京

图书在版编目(CIP)数据

王石万科管理日记 / 孙德良编著. —北京: 中国铁道出版社, 2011.3

(中国著名企业管理日记系列)

ISBN 978-7-113-12378-9

I. ①王… II. ①孙… III. ①房地产业—企业管理—经验—中国 IV. ①F299.233.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第250024号

书 名: 王石万科管理日记

作 者: 孙德良 编著

策划编辑: 王 菁

责任编辑: 范晓婷 电 话: 010-51873150

封面设计: 彩奇风书籍设计

责任校对: 王 杰

责任印制: 郭向伟

出版发行: 中国铁道出版社(100054, 北京市西城区右安门西街8号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

版 次: 2011年3月第1版 2011年3月第1次印刷

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 21.75 字数: 343千

书 号: ISBN 978-7-113-12378-9

定 价: 39.80元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部调换。

电 话: 市电(010)51873170, 路电(021)73170(发行部)

打击盗版举报电话: 市电(010)63549504, 路电(021)73187

序

他是一位探险运动家，喜爱登山、滑翔，还有航海。他同时也是一名杰出的企业家，从最初的饲料生意人到今天的地产大亨，他一手创立了中国最大的房地产公司——万科。在他的领导下，万科地产自1984年5月成立以来，一直屹立于中国的地产行业，目前是中国最大的专业住宅开发企业，也是股市里最有代表性的地产蓝筹股。

且让我们先看一下万科所取得的卓越战绩。截至2009年，万科已在20多个城市设立分公司，2008年万科公司完成新开工面积523.3万平方米，竣工面积529.4万平方米，实现销售金额478.7亿元，结算收入404.9亿元，净利润40.3亿元。在企业领导人王石的带领下，万科通过专注于住宅开发行业，建立起内部完善的制度体系，组建专业化团队，树立专业品牌，以简单不复杂，规范不权谋，透明不黑箱，责任不放任的“万科化”的企业文化享誉业内。

可以说，作为地产业的领跑者，万科不但在利润上取得了累累硕果，而且在企业的文化、管理、树立品牌、人才战略、建立现代企业制度和社会责任等方面摸索出了一整套科学的价值体系，如今已成为中国企业界学习的楷模和榜样。

俗话说，“时势造英雄，英雄造时势”。当年32岁的王石来到深圳，因为一笔饲料生意而赚得了人生的第一桶金，从此一发而不可收，直到一手创办

起了万科地产。如果说因为机遇、因为一颗不安分的心，他取得了最初创业的成功。那么，在今后二十多年的漫长历程中，王石又是怎样将其经营为中国地产界最大的企业呢？万科的“大”不仅仅表现在企业的规模和利润上，它的“大”更多地表现在万科的成熟。王石对万科的经营让中国的企业家们看到了一个优秀而卓越的企业家，当初的创业只是一个起点，当一个企业被成功创立起来后，它所面临的最重要事情的就是如何成长，如何在风云多变的市场中站稳脚跟，并且能够一直充满活力地继续生存和发展下去，如何逐渐形成一套科学的管理体系，并且逐渐形成属于自己企业的文化。文化就是一个企业的灵魂，有了文化，企业才能具备长立于世间的实力。无疑，万科是成功的，它已经形成了一套灵活而坚固的运转体系，即使王石不在，万科照样能够正常地运转下去，这就是王石最大的成功，也是他对中国企业所做出的最大贡献。因此，我们也可以看到，生活中的王石可以有很多的时间去探险、去登山滑翔。从32岁创业到如今近花甲，王石到底为我们做了怎样的一种精彩演绎呢？这一点真的很值得每一个致力于企业建设的人去深思。王石的成功不是个人的成功，他的成功与中国企业建设的发展是分不开的，他的成功就是中国企业建设的成功！

可以说，王石和万科都有着太多我们可学习之处，二十多年，万科为怎样成为一个优秀的企业做出了表率，其中的可圈可点之处非常之多，不是几句话能够将其表述完整的。就让我们静下心来，翻开这本《王石万科管理日记》，

你会从中看到几十年来，王石是怎样一步一个脚印走过来的，从最初的创业到后来的经营，他是怎样让企业成长和成熟的。

希望看过此书的人都能从中得到企业建设的智慧，为中国建立起更多的优秀企业，长久立于世界而不倒，如真能如此，实乃国之幸事、民之幸事、民族之幸事！

目 录

一月 January 创业精神：创业如探险 ▶ 1

我从小就有野心	2	万科的经营底线：绝不行贿	17
压抑不了的生命冲动	3	钱，只要够用就行	18
32岁闲置的心被挑动了	4	进军房地产被指“瞎胡闹”	19
喜欢80年代的创业旅程	5	朱总理的房产顾问	20
发现市场利润发源地	5	君安之争	21
被天上掉下的馅饼砸中	6	外号叫“王老虎”	22
从卖玉米开始创业	7	放弃个人应得的股份	23
“顶风作案”	8	确定合理的回报率水平	24
最艰难的时候——深圳的第一年	9	面对利益要有自己的处事原则	25
一箱钱岂能满足我	10	企业初期也走过一些弯路	26
创业初期的机会主义者	11	拥抱互联网	27
对员工的“老母鸡”情缘	12	好的企业从不搞个人崇拜	28
一室一厅的房子	13	王石忠告：大学生创业不要急于求成	29
在深圳找到了自己的位置	14	人不能自满也不能知足	30
潮人王石	15	王石创业成功公式	31
别为财富失去人格	16		

二月 February 人才战略：人才是一条理性的河流 ▶ 33

人才是万科的资本	34	万科10年的人才变术	45
一流企业是人才的聚集地	35	举贤避亲，任人惟贤	45
从零开始培养	36	公司的网络论坛	46
职业经理人——万科发展的依托	36	塑造完美的团队	47
不做地域限制，从外部引进人才	37	强化人才激励促进人员价值贡献	48
万科人不断学习	38	爬山与股价无关	49
为战略配置最合适的优秀人才	38	万科职业经理核心素质	50
尊重每位员工	39	万科职业经理资质模型	50
真诚、有效、持续的沟通	40	绩效考核文化	51
万科薪火计划基础	41	保持集团高度向心力	52
年轻的人才梯队	42	人才是一条理性的河流	53
招聘新人的标准	42	在万科做事情很单纯，沟通成本很低	53
提前做好人才储备	43	房地产界的黄埔军校	54
各种类型的人才组合	44	创造健康丰盛的人生	55

三月 March 企业管理：万科这套系统 ▶ 57

万科——第一批吃螃蟹的公司	58	人力资源的一票否决制	71
只培养团队，不培养接班人	58	跨地域经营开始取得成效	72
走规范化道路	59	用人文主义理想做物业	73
创业难，守业更难	60	中海集团——最值得尊敬的竞争对手	74
科学的决策机制	61	万科发展中的加减法	75
平衡好各方面的利益关系	61	“留有余地”的万科之道	76
从惠普取到的管理经	63	管理模式推倒重来	77
管理靠制度不靠人	64	行业整合序曲	78
制度建设体系	65	第一次全面的业务管理	79
标准化管理	65	王石离开公司后，万科照常运转	80
内部网系统	66	万科总部——整个系统的核心和大脑	81
SAP 系统	67	矩阵式组织结构	82
网络化审批系统	68	系统对社会责任的反应	83
邮件系统	69	“3 + 1”的经营管理目标	84
三个重要的转折点	69	精细化的流程管理	85
先进的人力资源管理体系	70		

四月 April 行业领跑者：在地产业全面领先 ▶ 87

年度主题——颠覆、引领、共生	88	万科地产以质量生命	101
中国房地产行业的领跑者	89	用 5 秒钟就能介绍万科	102
提倡职业化	90	以客户为导向	103
调动资源积极整合	90	“玩”着做大地产王国	104
董事长要协调四种关系	91	组织发展规划不能缺失	105
形成引领企业持续发展的优势	92	领跑者没有对手	106
中国房地产行业的“福特汽车”	93	做资源的整合者	106
不能什么好卖就卖什么	94	热心于纳税，利国利民	107
产品坚持创新、持续领路	95	“我不是万科的神”	108
优秀的职业经理人团队	96	万科从帕尔迪学到了什么	109
坚持自己的价值观	97	万科的低碳地产	110
向对手学习	98	专注的领跑者	111
发展史上的老师——索尼	99	领跑公司怎样新旧交班	112
企业的核心竞争力——学习能力	99	环保住宅是企业的一种社会责任	113
核心优势——持续学习能力	100	万科可进美国做住宅	113

五月 May 客户关系：让企业制胜千里 ▶ 115

客户是我们永远的伙伴·····	116	了解客户需求·····	130
遵循“客户第一”的市场理念·····	117	坚持透明原则·····	131
“客户给我们的评价：‘74分’”·····	117	会员管理信息系统——万客会·····	132
以客户终身锁定来定位·····	118	关注投资者利益·····	133
万科的第五专业·····	119	细分客户市场·····	134
多渠道关注客户问题·····	120	我们1%的失误，对于客户而言， 就是100%的损失·····	135
执子之手，相扶永远·····	121	给客户提供更多的附加值·····	136
以客户为中心，让客户更满意·····	122	“投诉万科”五条沟通渠道·····	137
以客户满意度考核员工绩效·····	123	让客户真正成为主人·····	138
与合作伙伴双赢发展·····	123	与客户面对面·····	139
万科的“6+2”服务法·····	124	万科客户关系中心·····	140
业主投诉时万科的解决办法·····	125	规划服务体系·····	140
客户是万科存在的全部理由·····	126	开展客户关怀活动·····	141
红动万科，同心同梦·····	127	房市已回归“客户时代”·····	142
关注核心权益，积极回报客户·····	128	关注客户体验·····	143
坚持客户导向，不断探索完善·····	129		

六月 June 品牌之路：万科品牌势不可挡 ▶ 145

万科品牌建设历程·····	146	个性的品牌理念·····	159
放弃多元化经营为创立品牌打好基础·····	147	领先的品牌资产指数·····	160
万科物业发展的三个阶段·····	148	物业管理时代代替居委会时代·····	161
品牌概念的发展以消费者为准·····	149	优秀的物业管理提升品牌价值·····	162
迎接房地产品牌时代的到来·····	150	万科物业前期工作的品牌塑造·····	163
万科的品牌探索·····	151	率先迈入“物业服务”时代·····	164
品牌代表着每个人的需要·····	152	从建筑无限生活到让建筑赞美生命·····	165
品牌必须说清企业特性·····	152	专注塑造万科品牌·····	165
扩张中彰显品牌优势·····	153	品质托起企业品牌·····	166
创新设计巩固企业品牌·····	154	价格策略树立品牌·····	167
奖项证明万科产品品质的优秀·····	155	服务打造品牌·····	168
领先的服务为万科品牌赢得口碑·····	156	领军人物对品牌的影响·····	169
物业管理缔造“万科印象”·····	157	万科品牌启用新标识·····	169
技术领先才让品牌更具竞争力·····	158	全面深入的品牌建设·····	170
建立强大的品牌影响力·····	158	发展中不能忽视的品牌渗透·····	171

七月 July 重大战略：推动万科的蓬勃发展 ▶ 173

万科拿地战略	174	万科进军商业地产的战略	187
抢得小户型先机	174	联手南都只是开始	188
王石、郁亮、万科的三角关系	175	万科坚决做出调整	188
价格主导与品牌主导的分层	176	主流企业不应该错过上海市场	189
万科突破资本瓶颈的参考模板	177	作为标杆不怕被模仿	190
王石 58 岁走人	178	战略中的“多元化与专业化”	
首份国际惯例招股函	179	定位问题	191
发行 B 股的意外收获	179	城市坐标，战略万科	192
万科的“一刀切”	180	万科的“绿色住宅”	193
引进华润是转折	181	成熟的产品体系	193
借助资本市场做大	182	高效的运营体系	194
坚持市场化操作	183	强有力的成本管理	195
随结构而调整的万科战略	183	学习合生创展的低成本策略	196
“负碳排放” 仍要减排	184	品形架构的道德元素	197
看好与大型国企合作	185	启动“X” 战略	197
万科战略管理规划	186	不追求暴利才能获得平稳发展	198

八月 August 万科基因：完美的企业文化 ▶ 201

价值观的价值	202	制度文化让万科自动运转	216
除了契约关系，还要有一种认同	202	万科文化的兼容与拓展	217
公司理念是否和员工的价值观相契合	203	全面而丰富的企业文化	218
你够不够万科	204	中国大学生的最佳雇主	219
万科的包容氛围	205	限制加班	220
文化过于单纯会产生负面效应	206	以人为本，尊重员工	221
海盗计划——改良万科文化	207	深受白领推崇的企业文化	222
《万科周刊》——企业媒体的佼佼者	207	充满理想主义发展企业	222
《万科周刊》的成功	208	尊重人是万科文化中最鲜明的色彩	223
企业文化不是企业的附属物	209	员工的尊敬和感激	224
规范、透明、专注：万科的文化基因	210	企业家精神个性和组织个性的	
从一件小事中看万科企业文化建设	211	有效统一	225
万科文化的制造者王石	212	文化整合、凝聚人心和品牌支撑	226
万科背后的规范化	213	职业经理人文化鲜明	227
透明而不权谋	214	万科文化未来面临挑战	227
员工手册中的“十二条沟通渠道”	215	在未来缔造包容性文化	228

九月 September 跨地域发展：要懂得规避风险 ▶ 231

全国性思维，本土化运作	232	国际化融资	243
要规避风险就要专业化	232	逃离北海	244
“点——线——片”战略	233	产业聚焦	245
从地域发展商向全国发展商转型一定 要小心	234	万科贡献教训	246
规避跨地域的发展风险	234	华润收购	247
盲目性的初期扩张	235	以市场为导向的灵活应变的组织	247
“综合商社”概念后，万科形成跨地域 扩张局面	236	净利润暴涨五成	248
55家附属公司和联营公司	237	开发商如何规避跨地域开发风险	249
深陷多元化和跨地域经营的沼泽	238	跨地域的人才发展战略	249
万科的国际化	239	星园的调整是必然的	250
跨地域发展需要多元化的融资策略	239	特区企业跨地域发展	251
大规模复制	240	跨地域发展的市场策略	252
让你恨的人去做房地产，让你爱的人也 去做房地产	241	跨地域发展对资金投资的策略	252
产业化、工厂化是方向	242	后期理性扩张	253
		从观念层面看万科跨地域成长	254
		开发重点向北京的偏移	255

十月 October 企业公民：社会赋予的责任 ▶ 257

西藏盲童学校	258	军人出身的企业家	270
万科强调社会责任	258	公益是我终生攀登的另一座高峰	271
探险与公益事业相结合	259	大国崛起要解决三大矛盾	272
向美国学习慈善体制	260	不愿使配套成为赚钱的工具	273
企业公民行为不排斥企业长远利益	261	喜爱登山源于左腿差点截瘫	274
企业公民不是一顶礼帽	262	企业生存之道	275
第一批廉租房	263	住大房子睡不着觉	275
乞力马扎罗的雪——企业家的社会 责任	264	做一个企业公民需要关注更多	276
盲童眼里的阳光	264	企业发展与社会责任统一	277
捐多少钱是一个非常重要的指标	265	为什么需要企业公民行为	278
自主品牌走出了国门	266	我的社会责任感	279
让灵魂跟上脚步	267	企业如何实现自己的社会责任	280
公益商标——绿房子	268	绿皮书	280
不因善小而不为	269	“企业公民”实践从三个维度进行	281
企业公民的道德范畴	269	住宅产业化是企业的社会责任	282
		将慈善进行到底	283

十一月 November 未来规划：有目标才有希望 ▶ 285

“有质量增长”目标的三大策略	286	用战略领跑未来	297
坚持品质与品牌价值，引领未来		控制扩张欲望	298
居住体验	287	从“蚂蚁工房”到“活跃长者”	299
领导人，言传身教的企业价值观	287	中低收入者的住宅问题	300
倡导更丰富的生活方式	288	走向理性时代：繁荣健康的房地产行业	
未来还要执行标准化	289	是我们共同的期盼	300
创享生活	290	万科中长期发展规划	301
构建和谐社区	291	恪守职业化的底线	302
用“数字化”定位企业	291	万科1 000 亿元规划	303
企业发展需要变革	292	万科目标，加速住宅产业化	304
弯路、直路与下一步	293	城镇化观念	305
向精细化的方向迈进	293	要追上万科也不是容易的事	306
为政策变动和犯错误留空间	294	地产业不该忘记危机	307
万科与南都联姻	295	既定规划，以此发展住宅产业化	307
“特别承诺”条款	296	关于期房的分析	308
满足未来需求	297	集约化发展	309

十二月 December 地产业的思考：在反思中促进行业成长 ▶ 311

2010 年王石欲打破自己创下的记录 ..	312	万科绿色产业化三步走	324
房地产行业形成垄断了吗	313	万科绝不带头涨价	325
暴利论引发业内思考	313	房地产行业明显存在泡沫	326
王石“三不”大旗引领地产业风向标 ..	314	房地产行业资源将向上市公司集中	326
对地产业的政策公平比救市更重要 ..	315	房地产将去向何方	327
搅局者顺驰	316	房地产业是否真的一片辉煌	328
行业整合势在必行	317	善于领会行业现状	329
高楼梦不合时宜	317	日本房地产工厂化成效	329
万科在降价	318	产销分离更有优势吗	330
品质提升无止境	319	专一是否制约企业发展	331
地产业要造阳光财富，万科不做房价		湿地是一个生态链	332
领跑者	320	日本建筑技术的启示	333
不要太在乎地产业“国进民退”	321	互联网是改造传统企业的工具	333
地产业出现拐点已是事实	321	绿色建筑必须走低成本之路	334
退居二、三线城市	322	个人英雄主义到守望绿色	335
万科发展如果没有“红帽子”，发展		做地产千万别把钱赚绝	336
就没那么快	323		

一月 January

创业精神：创业如探险

王石是一个非常成功的创业者，可以说他的身上具备了强烈的创业者素质，不安分的心，勇于冒险，敢于创新，能够吃苦……所以他成功了，最终成为地产界的大亨。但是创业对王石来说，不是终点，而是一个新的起点。

1月1日·我从小就有野心

给我印象最深的就是《红与黑》中的于连，一个木匠的儿子，极具才气，不安于现状，一步一步地努力。

——王石语录

★ 王石管理解析

王石是平民出身，从小到大，他随父母辗转于柳州、广州、衡阳、北京和郑州，17岁时入伍到徐州，之后换防到新疆，他想要出人头地的念头始终都没有从脑海里消失。

王石说过，部队生活的磨砺在他日后的成功中起着重大的作用。“在冰天雪地之中，裸露的手指都冻僵了，还要继续修车。后来到了深圳，再苦的环境也就不觉得苦了。”但在骨子里，王石却不怎么喜欢军旅生活：“我的性格和军队要求的纪律格格不入。”“自律和他律不是一回事，我是个极要强的人，喜欢自己安排自己的生活，严格遵守自己的计划。”王石说。

从军五年后，王石复员，而他复员最大的动机是——念大学。《红与黑》中于连的奋斗精神触动了王石的心弦，于是他做了一个出人意料的决定，放弃握了五年的方向盘，去条件极艰苦的地方做锅炉工。他说：“我做的事情是常人无法理解的，我那时的行驶距离是18万公里，完全可以到政府开小车，可我宁愿去抡大锤。”

王石说：“我就是不喜欢开车。”从中很容易看出他身上所具备的一些特点：其一是渴望个人的成功，其二是个性上的叛逆。“其实，以我的野心，干锅炉工一定只是个过渡。”也就是这句话道出了他的真心，道出了他的命运该归向何处。

★ 提升管理境界·成就梦想的关键就是看你是否敢于越出常人不敢跨过的那一步，具备常人不敢有的野心，只有这样，成功的机率才会随着你野心的不断探索而翻倍增长。

1月2日··压抑不了的生命冲动

在1982年到深圳之前，我的命运都不是自己选择的。我先是参军，后来上大学，可以说一直是属于令人羡慕的社会主流，而这样的生活最终还是没有压抑住我对命运的选择。

——王石语录

★ 王石管理解析

一种“不安分”的情绪让王石“感受到一种压抑”，他试图在血统上寻找大原因。

王石的母亲是锡伯族，这是一个游牧民族，祖上入清朝的镶蓝旗任将官，太姥爷是张作霖的少将旅长，东北军平稳时便出家做了道士。他和他姐妹都非常爱看梅里美的作品，喜欢其中异族的、诡异的东西。王石说：“尤其是《高龙巴》，那种远离大陆的小岛上的风情！”在很难主动选择命运的那段岁月里，王石始终梦想大陆之外的大海蓝天，他说：“如果不是经商，我会做一名海员，在世界各个大陆之间飘流。”

自改革开放以后，王石没有选择海员梦，而是从广州来到深圳这块大地。辞去公职的他带领民工扛150斤重的麻袋，“祖上虽然没出翰林，但彪悍和忍耐力还是遗传给了我。”王石打趣道。民工用疑惑的眼神看着他：这个年轻人一定做了啥错事，要不然咋和我们一起扛麻袋呢？而王石却说：“燕雀焉知鸿鹄之志。”

王石第一次在深圳下海，也是他第一次“探险”。在市场竞争的环境里，王石感到本性中的一些东西得到了释放，更让人惊奇的是，在读过杰克·伦敦的《海狼》后，他得意地大笑起来。几分钟后，他说他要在3年内做上市场的老大。

★ **提升管理境界·任何企业的成长都离不开创始人本身所具有的一种本性，不受社会与外界压抑，用内在的强大力量打破常人的眼光，从而取得事业的成功。**

1月3日··32岁闲置的心被挑动了

我从压抑中跳出来，完全是自己的选择。以后尽管历经挫折，乃至遭受上级公司的刁难，虽九死而犹未悔。

——王石语录

★ 王石管理解析

1983年，是深圳经济特区建立的第一年，同样也是中国人推开的第一扇门，无数新奇的事物早已在门外等了几十年。当新鲜空气蓦然间破门而入，深圳这个边防之地的每一根草、每一丝空气瞬间充满了新意，昔日的边防渔镇变成一块巨大的磁铁，每一刻都在激励和吸引着沉默多年的国人。

而王石那本已闲置下来的心又跳动起来。那时他已是一个有妻有儿的人了，过着“老婆孩子热炕头”的幸福生活，也有一份体面而稳定的工作，耐着性子把工龄一直这么熬下去，十来年后也一定能熬出个局长来，然后就安稳地在广州这个平静的城市悠闲地生活下去。但是，王石的骨子里天然就流着锡伯族人的血，他天生就是一个好动的人。当听到在距自己仅有130公里之外的地方发生着巨变时，他原本就不安分的心一下子跳动得更加迅速。

1983年5月7日，广东进入炎热的季节，但王石还是坐上火车，从广州跑到了深圳。王石怀揣着做大事的憧憬，但也有少许的忧心，要知道这是他生命里的第三次搬迁，不知道以后会发生什么变化。他没有明确的目标，对自己将来要做什么样的大事、会成为什么样的人，他自己也说不清楚。可以看出，他是为了改变毫无激情的命运，才奔向深圳。但是，激情也许是风暴的外衣，未来，总是不可把握。但他没有考虑太多，一颗不甘落后的上进心，促使他卷进了创业的漩涡里，去改变他所想改变的。

★ **提升管理境界·世间任何一事物都有可能成为激励你的火源，成就你不甘心落后的事业心。**

1月4日 · · 喜欢80年代的创业旅程

办企业不能急功近利，一定要春种秋收。要设定比较清楚的发展目标，要有远景规划。

——王石语录

★ 王石管理解析

1983年，33岁的王石跑到了深圳。所有的一切都必须从头做起，他干过货场搬运、鸡饲料推销，出纳，兼职司机等等。直到做大了万科，王石也就跟着社会经济的提高与改变成为了所谓的公众人物，但在骨子里王石依然还是喜欢80年代的创业旅程，因为他已经在那个时代形成了一种对生活对其他事物的态度和习惯，真让他改变过来，也不是一件容易的事。同时，在他眼里，自己只是根据自己的兴趣爱好做了自己喜欢做的事，没有想到会在社会上引起这么大的评论，对生活秉持的平淡观让王石觉得自己只是一个平凡的普通人，而不是人们口中所说的大人物。

从1984年他放弃饲料生意，到创建万科至今，企业已成为业界有名的业表了，同样创造企业的创始人也跟着一起成名了，风光的一面被外界吹捧，但要知道在这过程中经历的酸甜苦辣、重重抉择也只有他自己知道，而这才是他内心的真实感受。

★ **提升管理境界 · 企业的成功发展在于脚踏实地，而不是拔苗助长。**

1月5日 · · 发现市场利润发源地

就个人而言，从广州的省政府机关到深圳下海，图的不是名与利，就是为了展示自己的才华。

——王石语录