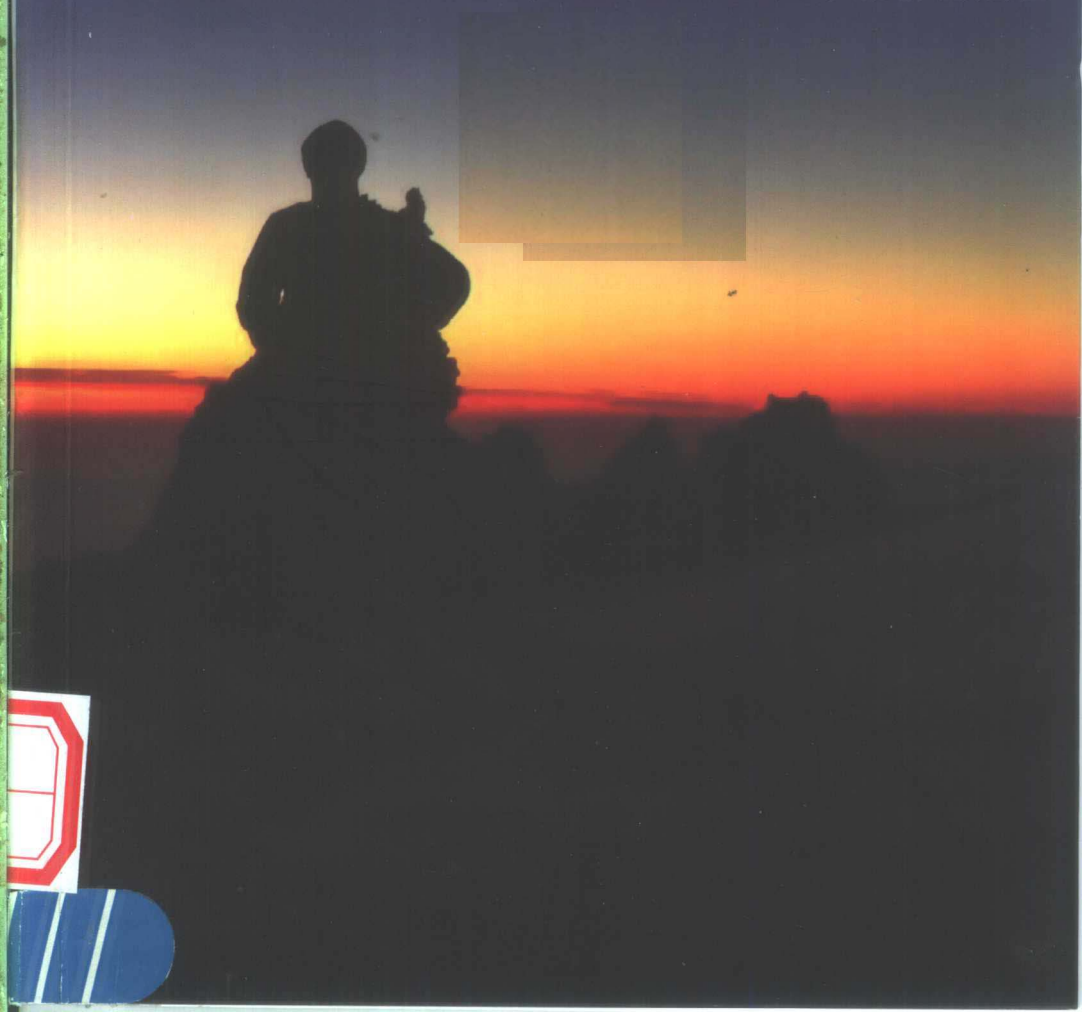


On my Way

走在路上 王石 著

广东旅游出版社



On my Way

走在路上 王石 著

广东旅游出版社



图书在版编目(CIP)数据

走在路上 / 王石著.

——广州: 广东旅游出版社, 2005.10

ISBN 7-80653-702-3

I. 走... II. 王... III. 随笔-作品集-中国-当代

IV. I267.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第115997号

走在路上

文字著述: 王 石

图片摄影: 王 石

策 划: 缪 川 刘志松

责任编辑: 刘志松(liuzhisong001@yahoo.com.cn)

特约编辑: 陈 皮

封面设计: 深圳市大圣多媒体

版式设计: 张红霞

封面指导: 郭 炜

责任技编: 顾耀民

特别鸣谢: 广东旅游出版社、一贞女士

和车刚先生为本书提供了部分图片。

广东旅游出版社出版

(广州市中山一路30号之一 邮编: 510600)

广州华典图书发行有限公司发行

邮购地址: 广州市东山区合群一马路111-127号A2栋116档

电话: 020-83791927 邮编: 510100

邮箱: songliao@21cn.com

印刷: 广州市天盛印刷有限公司

(广州市天河区元岗路沙河镇第二工业区B座)

开本: 889 × 1124 毫米 32 开

印张: 8

字数: 113 千字

版次: 2005 年第 1 版第 1 次印刷

印数: 1-6000 册

定价: 30.00 元

版权所有 侵权必究

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

序

怎能让王石在高处独美

黄铁鹰

我在北大讲授的企业实战商业案例中,有两个房地产行业的案例都是关于万科公司的,这不仅因为我曾是万科的董事,更因为万科是迄今为止,中国房地产同行们公认的最好的房地产公司之一。

房地产行内的人都知道,在全世界都是如此,房地产公司在异地不容易获得成功。然而,万科公司是一个特例,她从1988年在深圳开发第一个楼盘,1993年开始走向全国,1998年成为营业额和利润均居占首位的中国上市房地产公司,从此,她开始一路领跑中国房地产业至今。现在,她在中国20多个城市开发楼盘。

因此,每当我讲授《万科地产为什么能在异地复制成功?》的案例时,课堂总会陷入长时间的辩论。大家列出的原因五花八门,几乎涵盖了所有企业管理所涉及的内容,比如:专业化战略,以人为本的企业文化,现代化企业制度,职业经理人培训,上市公司的融资机制等等。

面对这样的讨论,我往往不能给学生们一个满意的答案。其实,每个企业都是一个万花筒,每个人看到的图案都不相同,为此,我曾三次把王石请到北大的课堂上,让他向学生们亲自讲解他所认为万科成功的原因。王石的答案很简单:一,走专业化的道路,确定了住宅行业;二,建立现代化的企业制度和尊重制度的企业文化;三,以人为本,培养一支职业经理人的队伍。

可是，我想王石没说出口的，而且在中国文化语境也说不出口的是：还有第四条：因为万科有了王石。不信大家想想，中国的公司不论是私营的、国有的、合资的、外资的，还是上市的、非上市的，有几个20年没换过董事长的？万科就没换过，王石从1984年创建万科到现在，20年间，尽管万科领导权几经震动，然而，王石始终屹立不倒。

一个公司的领导人是企业的灵魂，如果企业的灵魂没有连续性，一个企业怎么可能建立起有连续性的企业制度和文化？一个公司的领导人还是企业的心脏，一颗没有长远打算的心，怎么可能使万科用了9年的时间，坚持做专业化的减法，而且卖掉的都是赚钱的企业？培养人是最费时间的，如果公司的领导人经常换来换去，他们怎么可能有足够的耐心和定力，来培养自己的职业经理人队伍？更关键的是，人，没有生下来就能领导企业的，成功的企业领导者，都是通过不断学习和纠偏才变得聪明和成熟。王石同他那个时代下海经商的商人一样，几乎犯过中国商场中所见到的一切商业错误，然而，除了王石的学习能力外，王石20年在位的原因，使他所犯的错误都有机会得到改正。于是，王石的错误就变成了经验，他越来越聪明和成熟了；万科也越来越壮大了。

王石为什么能常青不老？其中一个原因是：万科在1988年以前是深圳市政府属下的100%的国有企业，1988年深圳市进行第一批企业股份制改造时，当时政府没把这家名不见经传，规模又不算很大的企业放在眼里，因此，政府只保留了15%股份；当万科上市时，股份一下子卖散了，基金和散户占了大股；深圳市政府作为单一大股东，只能按照公司法的规定，推荐相对应的人数进入万科董事会。于是，万科变成了一家真正由董事会领导的公司，这下子，王石如鱼得水了！他不需要取悦于政府，只需要向董事会和股民负责！于是，十几年来，王石通过万科远远把对手们抛在后面的业绩增长，保住了他作为万科董事长——这个鲜有人挑战的地位。

有人看到此可能说：“哦！王石的成功竟源于这样一个偶然？！”

对！每个人的人生都是由一连串的偶然所致，然而，成功的人恰恰是能抓住这些偶然，把偶然发挥到极致，于是，他们的生命之光在芸芸众生的天空上就划出一个耀眼的光环。

其实，阅读本书你就会知道，连王石登上珠穆朗玛峰这一壮举也是出于偶然。王石，不像你我想象的那样，为了挑战自我，锻炼意志，选择了艰苦和危险的登山运动；也不是像奥运健儿那样，为了国家的荣誉，置个人喜好，安逸，甚至生命于脑后，去攀登世界之巅的。其实，他登山竟源于45岁时，发现脊椎上长了个血管瘤，为了能在瘫痪之前看一看一直神往的西藏，就开始练习爬山，以增强体力适应青藏高原的旅行。哪成想，他一爬，竟爱上了这项运动；于是，爬改成登，一登就是7年；最后，在所有人都不看好的情况下，甚至还差点成了陪登的他，一不小心，竟登成了民族英雄。这可谓“有心栽花，花不发；无心插柳，柳成荫。”

然而，辩证法告诉我们：偶然之中有着必然。职业是男人的生命，作为男人，王石是个名副其实活了二辈子的人，因为在52岁时，他已达到了两个职业生命的高峰——成功的商人和中国年龄最大的登山家。为什么上帝就这么青睐他？

阅读此书，你就会发现：人，只有面临生命、荣誉和权利的最终挑战时，差别才能表现出来。不信，你把自己置身于王石在准备攀登珠穆朗玛峰最后500米的境况中，看看王石是不是比你多一点自律和坚韧，多一点冒险和无畏，多一点宽容和妥协，多一点成熟和冷静，也多一点傲骨和自尊？！人，啊，人，就那么一点点的差别，变成了不同的人。

正是这些素质，使王石才能牢牢地抓住了万科发展过程中的偶然，20年磨一剑，一步步把万科公司打造成中国地产的第一品牌；同样，也是这些素质，使他在当一个成功商人的同时，还实现了一个专业登山运动员的梦想——站到了世界之巅！

生物进化论告诉我们：人的素质有DNA的成分，但是，后天的成长过程至少起着不小于同DNA一样的作用。因此，大家别泄气，王石这些素质不全是天生的，这同他当兵，上学，经商的每段经历都有关，甚至同他50岁之后登山还有关。不信，请看看他书中是如何描写在高海拔的山上，经常彻夜不能入睡，但，还必须学会让自己精神放松，以便肌肉得到休息，才能保证明天的继续攀登。钢铁就是这样炼成的：一个人的素质就是这样在不经意的情况下，甚至在被逼无奈下形成了。

我从商场退休后，同王石接触越来越少，但是，我知道王石是不能停下来的，然而，没想到的：他竟是用这样的速度在攀登！一口气读完新增了大幅内容的书稿，眼睛有些湿润，心里不能平静，脑袋里总冒出：四年前，王石听说我要退休时，瞪圆了双眼同我讲的那句话：“什么？你这么早就退休？我的生命50岁才刚开始！”

真的，看了这本书你就会知道，王石的生命真是才开始，因为，他在50岁之后，还像一个少年似的，睁着那双渴望的眼睛，不知疲倦地满世界地跑着，看着，学着。王石，你让我这个比你小4岁的人汗颜！

然而，生命在高处，高处不胜寒，细心的读者在字里行间也许会发现，王石在登上世界之巅后的那一丝淡淡的孤独。王石登上珠峰后，曾同我讲：“如果我到了六十岁，中国人还没有打破我登珠峰的年龄纪录，我就自己去打破它！”嗨！这是志士于世人争雄的挑战，同时，也是孤独者的求败！中国人哪，强国要先强自己，怎能让王石在 高处独美！

目录

序：怎能王石在王石在高处独美

黄铁鹰

西藏万里行：雪域的呼唤	2
引	3
1. 无心西藏之行	4
2. 进行体力准备	4
3. 斡旋于“孔雀”、“跳蚤”之间	5
4. 倒排时间表，负重锻炼	6
5. 翻越唐古拉山	7
6. 特区青年周行康	11
7. 藏北那曲一日	14
8. 青年摄影家车刚	20
9. 藏北外乡人	26
10. 胡永柱将军	31
11. 拉萨的巴依老爷	38
12. 厚墙内的红衣僧人	42
13. 敏琼庵的阿尼	47
14. 哲蚌雪顿节	52
15. 初到藏南	57

16. 亚东边防前线	64
17. 岗巴武警中队	69
18. 雨困拉孜	74
19. 大嗓门司机和日本游客	79
20. 火辣辣的太阳呦!	83
21. 珠穆朗玛峰大本营	89
22. 雪域优秀登山家仁青平措	93
23. 梅里雪崩幸存者	99
24. 喜马拉雅梦幻曲	103
25. 日喀则的热水淋浴	108
26. 红蜡烛糌粑及其它	112

塔斯马尼亚的初冬 118

1. 哎，王石，说说你管理万科的体会……	119
2. 这就需要制度化管理	120
3. 不用鱼食怎么吸引鱼上钩呢?	122
4. 上钩了，上钩了，嘿，还不小呢!	125
5. 我之前做事就很有自信心，到了深圳是 厚积薄发	129
6. 万科从来不行贿	132

美国琐记

136

- | | |
|----------------------|-----|
| 引、空中练习英语发音吧 | 137 |
| 1. 西一波一打一开一发，成肚 | 139 |
| 2. “亚利桑拿”纪念馆 | 142 |
| 3. 上帝让他灭亡，先让他疯狂 | 146 |
| 4. 嘿，看前面的山坡有雪！ | 150 |
| 5. 责任、国家、荣誉——西点永远的校训 | 154 |

美国行

160

- | | |
|---------------------------------------|-----|
| 1. 小布什、克林顿，你喜欢谁？ | 161 |
| 2. 哈佛图书馆藏书之多，犹如置身迷宫 | 164 |
| 3. 从PASADENA 双树酒店说后现代 | 167 |
| 4. 加州设计学院和洛杉矶 | 171 |
| 5. 圣地亚哥耀眼阳光 | 177 |
| 6. 墨西哥龙舌兰，醉你没商量 | 179 |
| 7. 日本、韩国游客比比皆是，还有头发涂
抹成彩色的冲浪儿 | 184 |
| 8. 背着伞包攀登 30 分钟，汗流如注，舔舔
上唇，一股苦涩味…… | 186 |
| 9. 魅力鲸鱼镇 | 189 |
| 10. 喧嚣的港岛此时也宁静下来 | 191 |

日本行云流水

196

1. 5,000 棵与 20 万棵 197
2. 水 / 一条河流 / 一片湿地 / 哲学博士 198
3. 首长的条子照单全收 / 按 5:1 抽签入选 200
4. 细雨东京 / 啊, 三浦裕一郎是位滑雪教
练呀 202
5. 浮世绘——东方文化西进的例子 203
6. 疾风骤雨富士山 206

东京暮景

226

1. 樱花、早来的樱花 227
2. “参观青山表参道? 旅游观光团吧?” 签
证官质询 229
3. 小付旅日的山田桑情结 232
4. 上一代知道柳生宗矩的名字吧? 234
5. 东京方匣子 238
6. 流动的美妙空间 239



【1997.8.20-1997.9.9】

青藏万里行：雪域的呼唤

去西藏旅行的想法是1995年产生的。那年5月，我的左腿突然剧烈疼痛，经核磁共振扫描，诊断为：腰椎骨4至5间长了个血管瘤，因其压迫神经引起左腿疼痛。“还能打网球吗？”我问神经科专家。“什么运动都不能进行，从现在起就要卧床，准备动手术；一旦血管瘤破裂，会引起下肢瘫痪。”专家严肃地回答。听到病变可能产生的严重后果，恐惧感充满周身每一个细胞，脑海闪现的第一个念头却是：手术之前要去趟西藏，一旦坐上轮椅就很难成行了。在医院组织



的专家会诊中，骨科医生提出了不同意见：只要血管瘤不再增大，不一定非得动手术，适当的运动也可以进行。我理解骨科专家的意思是：现代医疗设备太先进了，本不应该显示出来的东西也显示出来了。我没有接受动手术的方案，而去雪域西藏的念头却没有改变。



1 无心西藏之行

1983年到深圳创业至1995年已是第12个年头，每年除春节期间休假外，还没度过年假。但真要离开公司30天，实现度假的想法，却没有那么简单：1995年全国的地产市道极不景气，已发展了10年的万科正在从多元化向专业化的房地产住宅产业蜕变，上半年营业额较1994年同期增长78%，利润却减少了13%，营业额同利润比例的失调显示出市场竞争的剧烈和转型期的艰难。

置身其中，哪有心思筹划西藏之行？前几年集团跨地域急速扩展形成的割据正在消除，协调不好会无端端消耗公司有限的资源；集团总部正从经营、管理型向管理、监控型过渡，稍有不慎就会给二级公司制造麻烦。要想1995年成行西藏，难！

2 进行体力准备

1996年利用春节假期去张家界连续登了5天山，开始做进藏旅行的体力准备。旅行路线也确定下来：先飞抵西宁，然后是陆路：1) 青藏线——青海湖、格尔木，翻昆仑山、唐古拉山、念青唐古拉山，穿越藏北高原，到拉萨河谷；2) 中尼线——沿拉萨河横穿藏南谷地，达喜马拉雅高山区的中尼边境口岸樟木，从原路折返日喀则、曲水；3) 川藏线南路——顺雅鲁藏布江东行，穿越藏东高山峡谷区至芒康，

继续东行出藏进四川巴塘到成都；全部车程6000公里。进出西藏的车程路线还有：1) 滇藏线——芒康至云南丽江；2) 新藏线——新疆喀什至拉萨。

曾设想乘汽车在一个月內穿越这5条路线，但测算下来不可能30天内完成，单是穿越渺无人迹的藏西荒漠的新藏线车程就要15天。最后选择了1、2、3路线。即使仅走这3条路线，除去旅行中途停留时间，平均每日车程要在400公里以上才行。

3 斡旋于“孔雀”、“跳蚤”之间

路线在地图上标好的同时也寻找到旅行伙伴：与我有亲戚关系的香港小老板徐小丹。徐老板去香港前是北京一家文艺杂志的摄影记者，曾当过兵，西藏军区现任政委胡永柱将军曾是他当兵时的连队指导员。有这层关系，到了西藏的接应想必不成问题。现在似乎已经万



事俱备，只欠确定出发日期。

1996年公司制定了销售库存的计划，代号“孔雀开屏”，还确定了重点投资深圳的策略，代号“跳蚤行动”。就是这只开屏的“孔雀”和反弹的“跳蚤”把集团的主导业务推向新高。由于斡旋于“孔雀”、“跳蚤”之间，1996年一直未能确定出发西藏的时间。我开始怀疑：难道去西藏只是脑海里的一种幻觉？

4 倒排时间表，负重锻炼

1997年元旦我和徐小丹确定了8月为进藏的时间。

身边的助手知道了我的打算，可能要猜测：老总又在出什么怪招？但最终大概会一致认为：脾气暴躁、说话啰嗦的王老板离开总部一个月，会起到平静总部环境、改善人际关系、提高工作热情的作用。进藏准备开始进入倒计时。

为适应高山缺氧环境，我有意识地进行负重登山锻炼，6~7月份登了粤东4座1000米以上的高山。而且在其中的一次登山活动中结识了深圳青年周行康，他成了我的第二个旅行伙伴，两个人气味相投，都是登山发烧友。登山爱好者彼此互称“山友”，为了联络青藏高原的山友，临出发前还特意请中国登山协会主席曾曙生先生给青海、西藏登山协会写了介绍信。

其后不久，又接受了深圳一位摄影家朋友的建议：出藏时走滇藏线而不走川藏线，一是因为云南丽江古城有保存完好的明清古建筑，值得搞房地产的人一看；二是因为途中经过的藏区中甸是传说中的