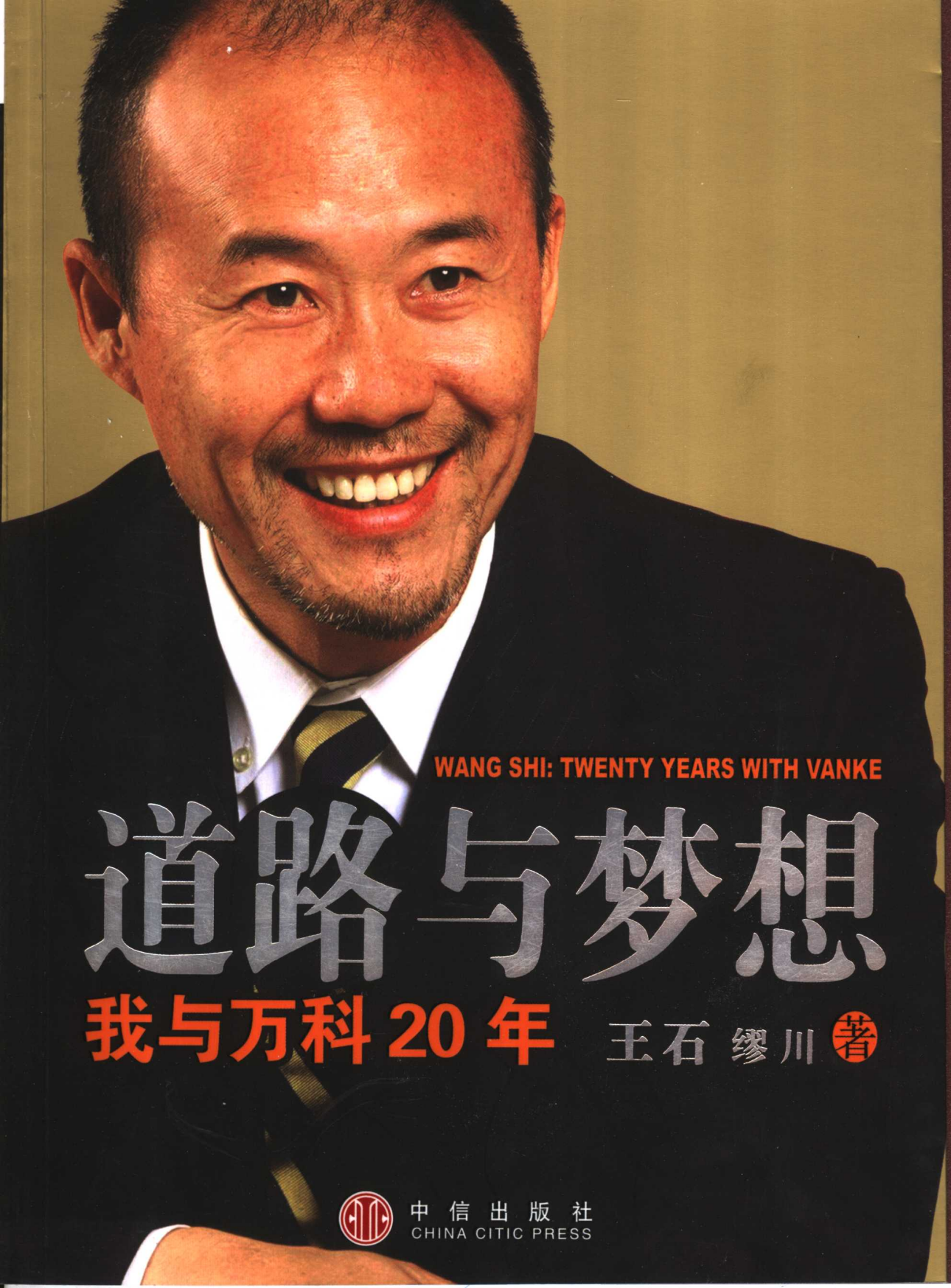


A close-up portrait of Wang Shi, a middle-aged man with a friendly smile, wearing a dark suit, white shirt, and a striped tie. The background is a plain, light-colored wall.

WANG SHI: TWENTY YEARS WITH VANKE

道路与梦想

我与万科 20 年 王石 缪川 著



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

WANG SHI: TWENTY YEARS WITH VANKE

道路与梦想

我与万科 20 年 王石 缪川 著

中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

道路与梦想 / 王石 缪川著. —北京: 中信出版社, 2006.1

ISBN 7-5086-0542-X

I. 道… II. ①王… ②缪… III. 房地产业-企业-经济史-中国 IV. F299.233

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第145182号

道路与梦想——我与万科20年

DAOLU YU MENGXIANG

著 者: 王 石 缪 川

责任编辑: 蒋 蕾 温 慧

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

插 页: 8

印 张: 20.75

字 数: 320 千字

版 次: 2006年1月第1版

印 次: 2006年1月第1次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0542-X/F · 965

定 价: 36.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



◎ 军旅时代



◎ 万科运动会上过低杆竞赛



© 1998年上海展览馆，黄菊视察万科展台



© 2003年初香港华润宁高宁欢送晚会（左起：郁亮、宁高宁、王石、丁福源）



◎ 朴素的水贝工业大楼



◎ 万科建筑研究中心



◎上海“假日风景”项目



◎1999年在成都房地产
专题报告会上与刘永好合影



◎ 虚位以待



©2002年，万科管理团队同大股东华润管理层合影



©2003年9月，作为“中国一号”水手参加海南环岛帆船赛



© 2001年澳大利亚，滑翔降落于卧龙岗海滩



© 与郁亮在深圳七娘山山头

推荐序1

现在赞扬王石

宁高宁 中粮集团董事长

现在赞扬王石，赞扬万科的人很多，可回头看过去并不太长的历史，你会发现他们也是从一个很普通、很幼稚的企业走过来的，他们的经历，许多中国企业经历过，他们也犯了几乎所有可能犯的错误，不同的是，他们是这场战争中不多的幸存者，企业只有20多年的时间，可万科已成为同时代企业中的老企业了。幸存者的幸运在于他们在错误还没有能把他们毁灭的时候醒悟了，所以也就有了今天的故事，是英雄的故事，也是普通人的故事，很让人回味。

我一直觉得中国的企业和企业家在过去20年中经历了比别人更多的磨炼，这20多年，是一个浓缩的剧烈变化的时期，它让许多企业早熟，也让许多企业灭亡。中国企业的生存环境在这20多年中，随着国家的政治、经济制度的改革不断改变，企业作为参与者，也因为自身的努力和适应推动了大环境的改变，同时也不断改变，进化了自己。这些经历是刻骨铭心的。我想它一定会成为案例，让后来企业站在一个新的起点上思考未来。

交易驱动，投机型业务是20多年前中国企业创建时主要的经营思维和商业模式，西方国家的企业在商业发展的初期也经历了这个阶段，王石在创建万科时也是从倒卖开始，也没有看到今天。看机会、看政策，赚一笔是一笔也是万科当时的做法，否则玉米饲料的故事也不会变成王石创业的传奇。王石说如果他当时坚持做下去可能会变成中国的饲料大王，但我相信他当时没有今天谈论往事的眼界，对行业选择、商业模式、产业形成的思维是不成熟的，如果当时沿着贸易理念做下去，万科可能是大量已经消失了的中国早期深圳特区贸易公司中的一家。

可不同的是，王石在万科当时种下的这颗种子在基因里是颗树种子，不是草种子，内在的力量使其不断地学习、探索、改变、提升。如果今天来看万科，我觉得看他的改变和调整比看他的成就重要，看他对自己信念的坚持比看他在企业管理上的一些技巧重要。

万科当时是很有野心的，就像当时中国企业个个都有很大的野心，当时的环境也

是很有诱惑的，万科当时也没有能够抵御住这些诱惑，野心和诱惑放在一起使万科在一开始就变成了一家规模不大，但很多元化的企业，我还记得许多年前看到王石在电视上很激昂地讲他对零售业前景的看法，当时的万科有点感觉自己无所不能，与其说是因为对自己过度的信心，倒不如说是对企业的战略和企业竞争环境没有深入的理解。多元化的问题是企业中最普遍、最经典，也最没有答案的问题，过度多元化是一个最容易犯的错误，可它也是一个最难解决的问题。对于一个规模不大的年轻企业来讲，多元化往往是致命的，可当时的万科恰恰就又走上了这一步。

万科今天是很专业的地产公司，可达到今天这个阶段，我觉得不是因为万科多会算账，多会买地，多会设计房子，虽然这些它做得也很好，而是因为王石和万科有坚定的信念去改变自己。在决心要做专业化地产公司后，王石开始做“减法”，这其实要有很大的勇气，观念上的、结构上的、财务数据上的冲击都会使人手软，否则多元化就不是一个棘手的事情了。如果说王石和万科在中国企业的历史上会留下什么影响，我想不会是因为万科的专业化地产，因为万科的品牌，而只可能是因为万科自己把自己搞成了一家多元化企业，又把自己变回一家专业化公司，而且这个阶段不但是平稳的，同时是公司正常甚至是高速的发展中的。在我和王石认识的这些年来，看着他卖掉了万科的蒸馏水公司、零售公司、拍电影的公司、做广告的公司、做商业礼品的公司，也看着他不断在地产上投资、买地、买公司，万科资产负债表上土地储备代替了以前多种业务的投资组合，万科在住宅市场上变成了一家产品销售最快的公司。华润成为万科大股东后，王石一直很客气地说华润做大股东的这几年是万科发展最快的几年，可华润看到的不仅是在万科投资的升值，更看到了万科在地产行业上进一步提升其专业水准，引领了这个行业的新的进步。

20多年后的今天，相对于20多年前，大家都变成专家了，企业管理的任何层面几乎都经过了脱胎换骨的洗礼。王石和万科不仅因为是地产行业的领先者而受到赞扬，更因为经历了坚毅的进步过程受到人们的尊敬，同时，也因为这个过程所带给我们的思考而更有价值。

推荐序2

珠峰哲理的经济分析

张五常 经济学家

海明威在他的名著《雪山盟》的开头有这样的故事：在非洲的一个很高的雪山顶上，当地的土人发现一只死去了的黑豹，那黑豹明知那雪山顶上没有食物可寻，为什么要跑上去呢？

王石很有点像海明威笔下的黑豹，还活着。两年多前，52岁，他攀登珠穆朗玛峰，到峰顶就立刻下山，死不掉，瘦了20多磅。我问他：“为什么你要做这种傻事呢？”他回应：“没有为什么，只是喜欢这样做。”

我自己没有他那样傻，但有类似的行为。好比午夜梦醒，想着些什么，禁不住爬起来，走到书桌前，在文稿上改一个字，然后回到床上去。那个字可改可不改，无关重要的，只是把仄音改为平音，或这句加一字那句减一字。没有任何回报，读者看不出来，但改了对自己增加一小点满足感。当年写博士论文，及后来写学术文章，老师通过，或编辑接受，我往往要他们多等一下，因为觉得这里那里要加一个注脚。无关重要，但没有做仿佛欠了些什么。你问我欠什么，我会答：“没什么，只是喜欢这样做。”

是的，一个人为了满足自己，会做一些没有任何回报，甚至没有外人欣赏的事。这是创作的本质，只要自己欣赏，要做，于愿已足，不需要任何来自外间的回报。王石攀登珠峰是一种创作吧。

大约10年前，记不得是在西安或哪里，我和太太参观汉代将军霍去病的墓，见到陈列着一系列巨大的动物石雕。是古物，很古的，不能肯定是哪几种动物，艺术品位奇高，今天看是了不起的抽象艺术了。我在那里痴立良久，想着一个问题：为什么这位雕塑大师不把自己的名字刻到石上去呢？创作这些巨石雕塑为时甚久，有没有金钱回报无从考究，但名字不刻上去显示着为了创作这位大师不斤斤计较。宋代或以前的画作，很多既没有签名，也没有印章，害得今天的鉴证专家争争吵吵。我不怀疑这些无名画作中有些是毫无金钱回报的，甚至没有旁人拍掌，但作者就是喜欢画，为了创作的需要不管其他。

王石和我没有那么伟大吧，因为我们的工作是有拍掌的。王石比我伟大。他是万科企业股份有限公司的主事人。那公司是今天国内最大的房地产发展机构。1983年由王石创办，是国营，1988年上市。王石占有的股份只是万分之一点六九，薪酬起初微不足道。两年前的年薪是人民币80万，也微不足道，今年年薪仅200万左右。王石住自己购买的房子，请我吃晚饭不用公司钱，用自己的，吃剩的他要打包带回家。不要忘记，他是世界上人口最多、经济发展最快的国家中，最大的行业——房地产的最成功机构的最高总裁。有五个世界之最，皆珠峰层面，两年前王石的薪酬远不及一个香港高级公务员。给他一个诺贝尔奖吧！

除了傻里傻气的创作可以给予作者很大的满足感——我称之为珠峰哲理——经济学无从解释王石这种人的行为。骤眼看，这种人是稀有动物，而如果世界上只有王石一个，经济解释实在困难。是中国之幸，这种人今天在国内愈来愈多，我自己就遇到几个，让我衡量他们之间的共同局限，推出一个前所未闻的经济假说来。

一位在江苏任县长的朋友，到处跑为该县招商发展。多年前接到他的电话，说要到我家造访，进入门来，斜卧沙发疲态毕露，休息片刻，说：“教授呀，可不可以给我一杯酒。”我明白，当我在创作累极时，也要一杯酒。几个月前再遇该县长，他很喜欢我戴着的手表，左看右看。那手表有点怪，对我来说太大，十多年前以2000港元购得，常用的手表失灵，胡乱找这个没有用过的戴上。己所不欲，可施于人，我见县长的金色手表有锈迹，太不成话，要把自己的送给他。他推却，后来我千方百计也送不出去。

这位县长教了我很多关于中国的经济与政治体制。我很想知道他为什么那样拼搏。要升官吗？要发财吗？不便直问，旁敲侧击。他知道我的意思，最后说：“教授呀，我就是要为国家做点事。”

几天前与国内某城市管理土地多年的头头进晚膳。此君身居要职，每天过手天文数字，要得“好处”应该不困难。早就认识他，屡次要求跟我比赛书法。始终没有比，看来他其实怕比，而我又乐得手下留情。这次见到他，见他穿上的西装不合身，多半是街边货。问起生活，他说20年来住着70平方的公寓，两房一厅，晚上谢绝应酬，写书法。闲谈中他说在他的城市，清廉而又本领比他高的干部不少。

在杭州遇到一群年轻商人，赚钱的，工作起劲。他们给我的感受，是把生意作为一项创作，其中一位对我说得清楚：“大家都希望打上去，做出一点成绩来。”显然地，金钱之外这些青年都有一点珠峰哲理。

可能机缘巧合，或者概率中了邪，这几年我在国内遇到的，不管是官还是商，都给我一点为创作而大干一手的味道。问一位新相识认不认识某某人，他可能说：“我

认识，不怎么样。”或说：“我听过，还可以。”这些是六七十年代美国学术全盛时期常听到的话，是创作者在竞争中知己知彼的言论了。

私有产权对经济发展重要，因为界定了资产或物品的权利，容许市场以价格为竞争的准则，减低租值消散。但金钱财富之外，每个人多多少少都是个创作者，创作的本身是回报，而创作是限于艺术或科学的。生意、政绩、管理，都有金钱不可以量度的成就满足感。要鼓励这些非金钱的成就——要启发珠峰哲理——清楚的成就界定与热闹的竞争气氛不可或缺。这两方面，中国今天有看头。创作的竞争气氛凝聚不易，可以风吹而散。七十聚会那天我说，撇开沙石，中国正在冒出的制度是我知道最好的。我是制度专家，早就达到珠峰境界，不说假话，但之后又说红灯亮了，因为知道这制度还没有稳定下来，有摇摇欲坠之势。

回头说王石，两年多前他攀登珠峰后我送他一幅书法：山不在高，到顶则名。见者无不哈哈大笑。我要跟王石过瘾一下，但他不笑，把该幅书法挂在自己办公室的墙上。他显然明白，创作这回事，山不在高，到顶不易，到了大有满足感。这是珠峰哲理的均衡点吧。

推荐序3

时代之器

周其仁 北京大学中国经济研究中心教授

我认识的王石，看起来好像一块石，其实是一方玉。放在读者面前的这本书，讲的就是这位似石实玉的人，怎样在他弄潮其中的经济大时代，被凿成中国新一代企业家队伍中的一尊器。

先从王石似石的一面谈起吧。第一次近距离观察他，是在黑龙江亚布力举行的一次论坛上。只见这位万科老总手缠绷带登台，先为着装不整道歉——原来他的手指刚刚在滑雪时折断，无法穿西服、结领带——然后话锋一转，开谈企业信用。当时的印象，这个人分明朴实如石。可是，我也不免好奇：这样硬气的性格，是怎样持续20年在熙熙攘攘的市场里弄潮生意和企业的？

回头看，王石之路是由数之不尽的岔路铺成的。在任何一个岔路口上，行差踏错一步，走下去的路线就截然不同。举一个例，1983年的王石在政府外贸部门站住了脚，特别是已经“学会了”怎样适应政府机关工作的要求，从而被上峰定为“可培养人才”。继续下去，“20年的媳妇熬成婆”是可能的，虽然没人可以说那个王石究竟可能熬成怎样的一位“婆”。但是当年王石说放弃就放弃，再也不熬了，只身从广州到深圳，从当年深圳特区发展公司的一个编外办事员开始，“下海”去也。为什么当年的王石走出了这一步？无数因素凑合使然，但其中很重要的是他硬气如石的个性——靠别人“栽培”不算成功，要自己闯出来才算！

紧跟着又是一个岔路口。原来王石初入商海就小有成就，他开通东北玉米供货深圳的商路，成为当地最早的“饲料大王”。不料香港市场一个随机扰动，深圳养鸡场一时间谁也不买玉米。祸从天降，“饲料大王”手里突然积压了几千吨玉米，一下子要赔一百几十万元！有路可走吗？有的是：可以推脱给“不可抗拒的天灾人祸”，可以走一个“罩得住的”人的门子乞求关照；也可以一走了之、“人间蒸发”。这些路都有人走过，偏偏王石不走。他就是抗着在当年了不得的“巨亏”，冷静分析市场，大胆反向操作，在市场随机扰动消失的第一时间，变亏为赢，也为奠定日后万科的基业，挖到第一桶金。