

中国地产教父的经营智慧与管理真经
中国最受尊敬企业家的传奇商道
万科集团董事长王石的《道路与梦想》

王石

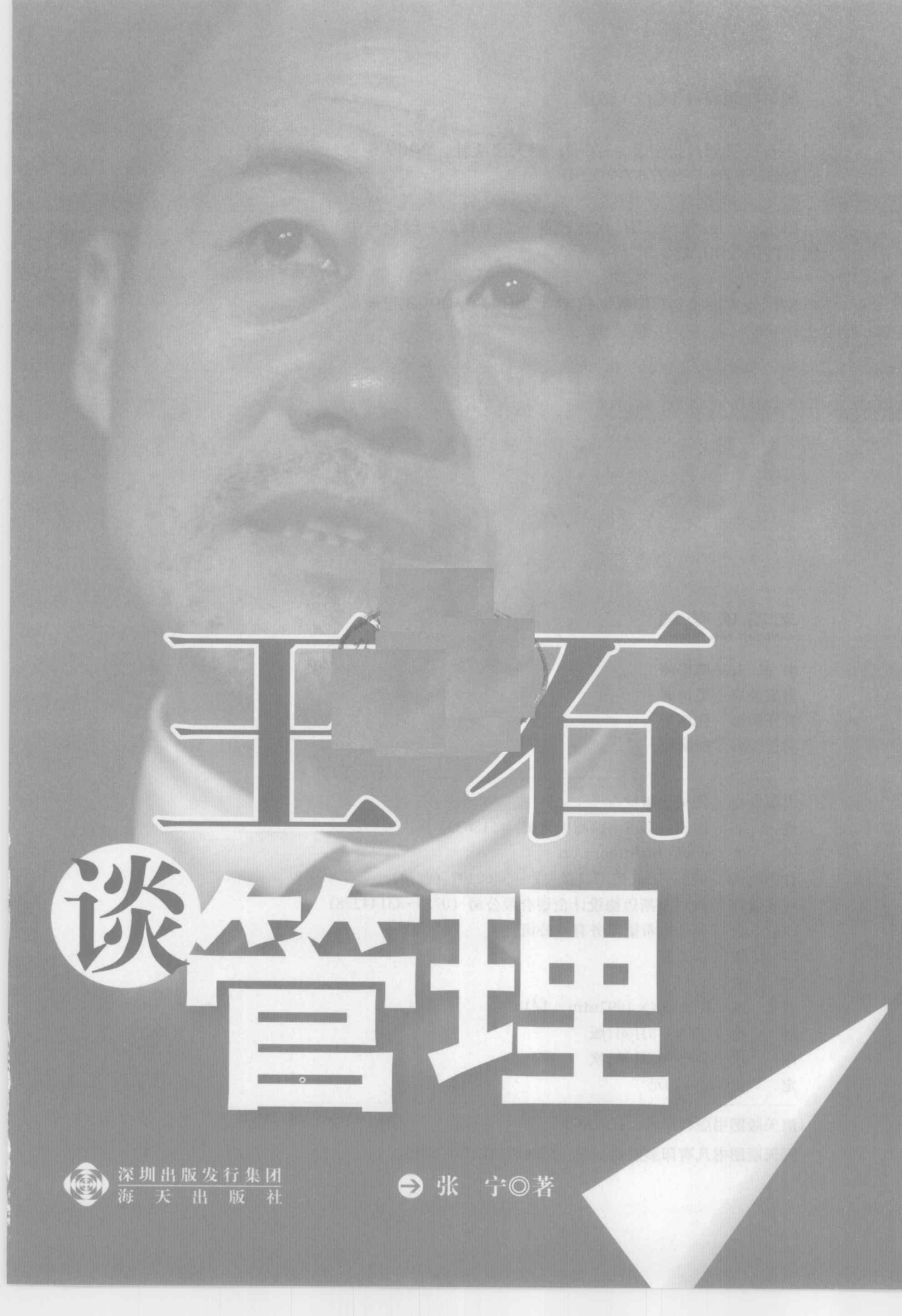
谈管理



深圳出版发行集团
海天出版社



张宁◎著



王石

谈管理



深圳出版发行集团
海天出版社

➔ 张宁◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

王石谈管理/ 张宁著. —深圳: 海天出版社, 2009.8
ISBN 978-7-80747-702-0

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

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第099372号

王石谈管理
WANGSHI TAN GUANLI

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华
责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137 (批发) 83460397 (邮购)
版式设计 深圳市斯迈德设计企划有限公司 (0755-83144228)
印 刷 深圳市希望印务有限公司
印 张 16.25
字 数 195千
开 本 787mm×1092mm 1/16
版 次 2009年8月第1版
印 次 2009年8月第1次
定 价 39.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

他，被称为“中国最具传奇色彩的企业领袖”。

他，是一位探险运动家，登山，滑翔，并放言60岁要再攀珠峰并航海环球，把个“山海经”讲得惊心动魄，俨然一个职业“大玩家”。

他，所带领的万科企业股份有限公司是国内最早提出“职业经理人”理念的企业之一。

他，就是万科股份有限公司现任董事长王石。

爬山、滑雪、飞伞、摄影、写书，看似样样与经营企业无关，“不务正业”的万科董事长王石，却又将万科从一个名不见经传的小卒，一步步带到今天的市场高度，成为中国房地产的知名品牌、标杆企业。

在房地产界，流行这样一句话：学习王石好榜样。长期地坚持自我为王石赢得了“大公有私”的评价。真实坦率，使王石收获了无限的尊敬。一位哈佛留学生在听完王石的演讲后这样评价他：“透出世俗化的正直，不同于官场宣扬的道德、学者的清高。这种正直是经历生活种种诱惑的结果。”这让王石感觉相当受用。

中粮集团董事长宁高宁曾给王石这样的评价：“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。”

在王石他们那一代改革初期的市场环境中，从最基层一步一步成长起来





的企业家里，王石是很容易分辨的。他的那一代同行们面对中国不太明朗的经济环境，绝大多数刻意地“低调”着。而王石并不把他的想法藏起来，在中国急剧变化着的大环境里，他不断地表达他的观念。

王石作为这一代的成功企业家，他完成了由创业者到经理人、由经理人到企业家、由企业家到社会企业家的一个完整的发展过程，是非常成功的。所以万通集团董事局主席冯仑老跟王石开玩笑说：“再往下发展，基本上只有一个前途，那就是贴墙上了。”所谓贴墙上就是说成神了，没有缺点了。所以王石是企业领袖中接近完美的一个典型。

《王石谈管理》一书是对创业者、管理者的忠告与提醒，是王石成功创业思维、营销与管理真经、商道智慧精华的精彩读本。

王石认为，万科超过25%利润不做的理性思维强调的是增强核心竞争力以获得持续发展的理念。他说道：“不要把房地产当暴利行业来做，否则会受到市场惩罚。实际上，这么多年下来，万科所开发的项目平均利润率不超过21%。并不是刻意的，而是一个策略，遵循稳健的经营方针”，“万科的底线，具体来说，比如不行贿、不做暴利项目。”

王石认为，国内大部分企业缺的不是制度，而是制度的执行。“万科的人事管理制度，90%是国企那一套，但却取得了国企所没有起到的效果。除了制度的完整与严谨，更重要的是万科有尊重制度和做事按程序的企业文化。”

王石的企业管理哲学是“做规范不做权谋，做责任不做放任”。“万科的文化一直坚持简单、规范、透明。万科绝不会要求员工在公司内外采用不同的价值标准和行为准则”，“良好的制度也是产生利润的生产要素。万科反对暗箱操作，提倡信息资源共享，沟通顺畅。公司鼓励相互之间坦诚地交流，友善地沟通。万科对内平等，对外开放，致力于建设‘阳光照亮’的体制。”

在王石看来，万科是国内最早推行“职业经理人”理念的企业之一。王石说：“1998年以来，万科借助“职业经理年”、“团队精神年”、“职业精神年”的宣扬，倡导了成熟的团队管理理念，打造了一支成熟的职业经理队伍，为职业经理的专业素质转化为生产力提供了广阔的空间。”



企业公民是万科的企业战略之一，包括对企业的直接和间接利益相关者负责，如投资者、股东、管理团队、广大员工、消费者、合作伙伴等。王石对企业公民有着独特的见解：“企业公民，我理解社会学的意义就是利益的相关者。我们理解成作为一个企业的利益相关者，关键在于他不仅仅是股东“债权人”客户，还有广大的公众。从狭义来说，这个企业对股东负责，就是利益的最大化。然而企业除了对股东负责，还要考虑更广泛的其他利益相关者，包括整个社会，这样才能发展。”

1999年初，44岁的王石辞去总经理职务，只担任董事长一职。他认为：“董事长和总经理两职兼于一身是一种特定环境下的产物，当万科走上规范化的发展轨道时，继续兼任将不利于万科的健康发展。我卸任总经理后，万科的董事会和管理层之间的‘委托——代理’关系将更加明晰，战略决策和具体执行也彻底分离。”

王石认为，企业价值观在企业的文化体系中处于核心地位，是企业的灵魂。“企业文化很重要的一方面是指一个企业的核心价值观，它是所有人都信奉并自觉遵守的行为准则”，“现在回顾起来，我的最大骄傲，就是在房地产业还不成熟的时候，确立了万科的价值观。”

对于品牌，王石有着独到的见解，他曾说：“品牌是一个企业及其产品的综合体，它涵盖了企业管理、市场定位、行销服务等多个方面的综合特征。换句话说，如果不是综合的，即使品牌名称取得非常的好，包装也相当出色，而缺乏良好的企业管理，就算一时会成功，但也难以长久。”

《王石谈管理》精心整理了王石众多精彩的创业语录与管理言论，让读者很容易就能直入王石的内心，感受其创业人生的经验与教训总结；倾听王石的创业教诲，感受其管理的真谛。因此，在某种意义上可以说，在当前的有关描写王石的书中，这是一本非常值得读者一读的书。

《王石谈管理》定位为创业者、管理者的行动指南；企业培训、员工职场学习读物；年轻人、白领人士的励志读本；领导者、成功者的决策参考。

第一章	恪守企业的基本底线 ——王石论经营管理 / 1
	万科永远不行贿 / 2
	超过25%的利润不做 / 6
	诚信是房地产的基石 / 9
	质量是万科地产的生命线 / 11
	均好性原则 / 15
	学习标杆好榜样 / 18
第二章	做中国最规范的企业 ——王石论现代企业制度建设 / 23
	做中国最规范的企业 / 25
	所有权和经营权分离 / 29
	弱化创业者的权威作用 / 32
	强调制度的重要性 / 38
	向“西点模式”学习 / 41
	董事长：负责未确定的事 / 44
	最大骄傲：确立了万科的价值观 / 49
第三章	精细的专业化 ——王石论企业战略 / 53
	多元化的教训 / 55



专业化：集中资源 / 59
精细的专业化 / 65
向住宅产业集中 / 66
二次专业化：精细 / 67
像造汽车一样造房子 / 70

第四章

人才是万科的资本

——王石论团队建设与员工管理 / 75

打造职业经理人队伍 / 77
尊重员工：以人为本 / 82
尊重员工的选择权 / 83
对个人隐私权的尊重 / 86
机会均等，举贤不避亲 / 89
德才兼备，以德为先 / 91
一票否决权 / 93
人力资源处部的一票否决 / 96
内部培养为主 / 98

第五章

万科品牌是怎么炼成的

——王石论品牌建设与管理 / 103

万科品牌是怎么炼成的 / 105
将楼盘名称与万科相联结起来 / 110
找到个人喜好与公司业务的结合点 / 112
给强势品牌做广告：一举多得 / 116

第六章

产权一定要清晰

——王石论股改与资本运作 / 119

股份制改造：明晰产权 / 121
联姻华润：引进大财团 / 126



不需要谁来控股 / 129

第七章

为客户做得更多

——王石论客户关系与物业管理 / 133

万科的“第五大专业” / 135

为客户做得更多 / 137

引进售后服务意识 / 139

售后服务来源 / 141

服务是万科的一块牌子 / 143

第八章

王石眼中的企业家

——王石论企业家 / 147

一位最崇拜的人——刘元生 / 149

一位最尊敬的人——褚时健 / 153

任正非——沙漠中的一只狐狸 / 155

冯仑——学习万科好榜样 / 159

对刘氏兄弟的欣赏之情 / 162

第九章

极限有限，公益无限

——王石论社会责任 / 165

万科要做企业公民 / 167

企业公民行为的驱动力 / 170

企业伦理和社会责任 / 173

极限有限，公益无限 / 176

第十章

有一种成功叫坚持

——王石论成功法则与自我管理 / 179

有一种成功叫坚持 / 181

普通人也能做不普通的事情 / 182



一个不甘于现状的人 / 185

伟大者在于管理自己 / 189

干干净净的第一桶金 / 192

第十一章

生命在高处

——王石论个人、工作与生活 / 195

“放下”与“坚持” / 197

读书是一种生活状态 / 200

金钱与名望两者不可兼得 / 204

“大公有私” / 210

附录一：王石个人档案 / 215

附录二：王石登山探险活动表 / 217

附录三：王石精彩语录 / 218

附录四：万科20周年——2004年年报 / 222

附录五：让灵魂跟上脚步 / 229

附录六：徘徊的灵魂 / 235

参考文献 / 239

后 记 / 243



——王石论经营管理

做生意有人会采取寻租的方法，用行贿的方法来寻租、获得好处。但是同时你也要判断一下，就是中国市场将来到底是怎么样的，是不是一直这样的。如果不是你现在做的这一套，你这一套在未来就没有生命力，你的事业就不可能做大。

万科永远不行贿

经营万科20多年中，王石认为最为重要的一点是：做人要有尊严，要有人格。从1983年到深圳创业时起，王石就把这当作自己做人的一个底线，告诉自己哪些能做，哪些不能做。1983年的深圳正处在改革开放初期，当时形成了一种权钱挂帅、拜金主义、物质至上的现象，权钱交易风行。王石没有为了赚钱，为了物质生活的提高，而丧失所追求的尊严和人格。万科坚持做到不仅自己不行贿，也不能受贿。王石认为无论从法律还是从道德角度来讲，行贿、受贿都没有理由。

2004年，王石在接受《中国房地产报》采访时说道：

现在很多企业家都说，行贿不是自己所想，而是因为不给对方额外的好处，合同就签不下来。但是万科没有屈服，这与借鉴西方思想没有什么关系，与民主、自由也没有任何关系，完全是中国传统的东西，是作为中国人所应该把握的。然而，随着市场经济的深化、市场的成熟，遵守规则的人成了稀缺资源，但对于万科而言遵守规则是底线。为什么我们能走到现在，而且也越做越好做，我认为是因为我们坚持了自己的人格和尊严。市场经济是契约精神驾驭下的信用，摒弃不正之风，恰恰符合了市场经济原则。

王石的企业管理哲学是“做规范不做权谋，做责任不做放任”，现在事实上在世界各地、各个国家的房地产开发商在“权谋”和“放任”这两方面比较严重。在中国开发商和政府的关系都比较密切，如果官员要受贿的话，如果要说不，王石又是如何做到的。王石在接受《商业周



刊》采访时说道：

（不行贿）很难，但不像想象的那么难。这可以说是一种生存方式，或者是你的底线。我1983年从广州到深圳创业，要改善你的生活，深圳的旁边就是香港，你看到他们的物质生活比你高得多，非常羡慕，问题是你如何来改善？通过什么方法？那是可以选择的。比如说希望有钱，但你更希望过的很有尊严，不行贿、讲诚信。

王石在一次全国企业家论坛上，讲了万科的企业责任、万科不行贿。接着第二个上去讲的也是很有名的一个企业家，他上去就说王石先生我很佩服他不行贿，当然在中国不行贿可能吗？我就行贿，结果下边迎来了300多位企业家热烈的掌声。对此，王石在北大演讲中回忆道：

行贿是一个潜规则，我觉得问题就在这里。我在光华管理学院上课的时候，讲万科从不行贿，我现场测验——请问相信王石先生不行贿的请举手？举手不超过30%。请相信王石先生行贿的举手，举手超过了一半……请问没有行贿的企业家请举手？三百个企业家代表，大家你看看我，我看看你……就五六个举手了……所以我觉得这种导向是一种不好的方向，咱们迫不得已做一些违心的事情。

说起万科的不行贿还是来自于王石的一次行贿未遂。王石将自己这个故事的题目就叫《行贿未遂》，所以王石并不忌讳讲出当年的行贿。

《行贿未遂》这是我1983年到深圳的第一年，当然我要拉关系。我买了两条555烟，让小伙子了解一下什么情况就给他（深圳火车北站货运主任）送过去了。结果没过两三个小时，我那个小伙子又把两条烟带回来了，说人家不要，一看到我就很生气，我说让你赚钱你不会，让你花钱也不会。我说我去送。我确实是带着行贿的行为的……因为我没有（车皮）计划和指标，所以我送了烟……我去到他家里，我也没跟他打





过交道，我敲门进去以后，把烟放在桌子上，我也很不自然，因为我没有送过（礼）。他说你是不是要（车皮）什么的，我也不好说是，也不好说不是，你说不是（那）你来干什么的？他说你回去，烟拿回去，要车皮我给你办，他说你知道不知道？我早就注意到了你了，我一愣，他早注意到我了？他说你看你跟着那些农民工一块儿扛麻袋，我看到你是一个城里人……他说我看你不像农村的，也不像是被惩罚劳动，我觉得你是想干事儿的，我特别想帮你。我的能力就是计划车皮，我能帮你的就是计划车皮，你送上门来了，就是说你要计划车皮，他说这个事儿没问题。他说你知道这个（车皮的）行情吗？他说一个计划外车皮是这个（举起两个指头），我说20块？钱他笑了笑，说200块钱。就是当时的1983年，一条三五烟那是10块钱，两条烟20块钱，也就是我根本不知道行情，我给他两根烟只是红包的20分之1。（回去后）我一晚上没睡着觉，我不知道他是嫌我给得少了，还是他真的想要帮我。

第二天我硬着头皮去了，当然我没带烟，他两个计划外车皮都办好了。他说你只要不超过十个车皮，你尽管来，你再多了就不好办了，那就不是计划外了、是计划内了。

通过这件事，我悟出一个道理：在商业社会里，金钱不是万能的，金钱是买不来尊重和荣誉的。而货运主任对我所要求的正是后者。货运主任的精神需求很简单：欣赏这位城市年轻人的做事态度和吃苦精神，愿意无偿伸出援助之手，从支持行为中获得精神的满足感。既然是在做令人敬佩的事业，为什么还要通过物质来诉求？直白地讲，用行贿手法来获取计划外车皮呢？

想通了之后，王石也清楚了自己经营企业的底线：绝不行贿！王石在接受《商业周刊》采访时说道：

当时心理学家马斯洛的著作对我有影响。他分析人的需求从低到

高：生存的物质保障需求，安全上的需求，再往上还有荣誉上的需求。虽然我当时还在解决基本的生存、安全问题，但荣誉需求对我也很重要。对我是这样的，对其他人也是这样的，比如说政府官员有权利，可能他从物质需求上来看有权钱交易的冲动受贿，但他同样有荣誉上的需求，只要你事情做得非常好、非常认真，对经济改革开放有好处，他愿意帮助你，不一定非得权钱交易。只要你做事堂堂正正，努力创业，即使是政府权力部门有贪污腐化行为的官员也是愿意无条件支持你的。我相信中国之所以能走到今天，也正是因为中国掌权的执政官当中，包括现在还有相当一部分是比较廉明的。还有一部分即使他不廉洁，他也不是完全阻挡你正派的行为，他有不同的需求，这是我这几年很深的感受。实际上改革大潮中存在着正导向、负导向，就看你往哪个方向引导。

一个社会逐步走上正轨，这个过程往往是通过运动、严打而实现的。而每一次无论是经过运动还是严打，万科都非常坦然。王石在接受《中国房地产报》采访时说道：

1999年，深圳一个主管城建的副市长出了问题，当他被审查后，房地产老总们双规的双规，住院的住院，出国的出国，失踪的失踪。一下子深圳房地产业平静下来了。有一次我在吃饭，一个人走过来问我为什么在公开场合露面，“房地产业出事了，你万科是很大的一个房地产公司，你没有一单是亏心的么？”当时我才觉得自己一下子高大起来。这就叫做路遥知马力，日久见人心。

然而我在万科的20（多）年里，最深的体会之一就是要有自己的品格，要有自己的尊严。如果这一点丧失了，企业做得再大、财富积累得再多，在发展的过程中都埋伏着一种隐患。



在王石看来，通过行贿的方式去生存去发展是不可取的，至少它是没有生命力的，对于将来事业的壮大只有百害而无一利。1994年，王石在接受采访时说：

做生意有人会采取寻租的方法，用行贿的方法来寻租、获得好处。但是同时你也要判断一下，就是中国市场将来到底是怎么样的，是不是一直这样的。如果不是你现在做的这一套，你这一套在未来就没有生命力，你的事业就不可能做大。

北京大学中国经济研究中心教授周其仁曾这样评价万科：“在相当长的时间内，‘非生产性寻租活动’的回报高得惊人！更难的是商场如战场，竞争对手靠权力租金为本，你没有，这个仗怎么打？说来这一点恰恰是引起我关注王石的地方。



王石谈管理

超过25%的利润不做

1992年，整个地产行业的平均利润很高，房地产属于暴利行业，市场上流传着“房地产的利润低于40%就不做”的说法，而王石提出的是：利润高于25%就不做。当时在业界引起了轩然大波。现在只要手中有一块地，半年还没开发，地价就涨了一倍。低于40%的利润不做的说法由此而来。

现在只要手中有一块地，（放）半年还没开发，地价就涨了一倍。低于40%的利润不做的说法由此而来。但这正常吗？

不要把房地产当暴利行业来做，否则会受到市场惩罚。实际上，

这么多年下来，万科所开发的项目平均利润率不超过21%。并不是刻意的，而是一个策略，遵循稳健的经营方针。

在那个屯地就能增长利润的年代，万科坚持快速开发，而这也让万科躲过了更多的危机。

2001年7月，王石在接受新浪网访谈，回答网友提问时曾这样说道：

公开向市场明确我们这样一个（比较理性的价格）策略的时候，是1992年的11月份，我们看到宏观调控是1993年的6月份，万科在公布这个策略的半年之后，房地产市场是急转直下，那些所谓低于40%利润不做的房地产公司，就纷纷跳水，哇哇叫苦，只有万科没有受到影响，实际上1993年到1997年，万科的房地产是以7%的速度递增的。

归根结底，万科超过25%利润不做的理性思维强调的是增强核心竞争力，以获得持续发展的理念。随着时间的推移，它逐渐获得了市场的认可。在许多发展商艰难度日期间，万科地产的规模以年均70%的速度递增。到1998年，万科突然发现自己排在了沪深两市上市房地产企业的第一名。

王石表示，提出超过25%的利润不做，并不是有先见之明，他的许多看法是用教训换来的。王石在接受《中国经营报》采访时说道：

万科是20世纪80年代搞贸易起家的，最早搞贸易利润在80%以上。那个年代现在回想起来还不免激动，但利润高，大家都去搞，结果从80%掉到8%到2%，最后无利可图。从社会平均利润来讲，做进出口拿到2%的利润是正常的，但由于开始有80%的甜头，谁还会去做2%？后来我做了个计算，把万科从1984年至1994年之前做贸易所得利润相加，结果是负数！我得出结论：市场是很公平的。你怎么从暴利赚的钱，你再怎么还回去。所以当我们进入房地产业务时，尽管有些头脑热，有点盲目投资，但我还是把握住了一点，就是房地产不是一个暴利的行业。所以

