

道路与梦想

[1983~1999]
我与万科

王石◎著



中信出版社·CHINACITICPRESS

道路与梦想

我与万科（1983~1999）

王 石◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

道路与梦想 / 王石著. —2 版. —北京 : 中信出版社, 2014.3

ISBN 978-7-5086-4107-2

I. ① 道… II. ① 王… III. ① 王石—自传 IV. ① K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 154125 号

道路与梦想 : 我与万科 (1983~1999)

著 者 : 王 石

策划推广 : 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者 : 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本 : 787mm × 1092mm 1/16

插 页 : 4

印 张 : 19.75

字 数 : 320 千字

版 次 : 2014 年 3 月第 2 版

印 次 : 2014 年 3 月第 1 次印刷

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-4107-2/K · 329

定 价 : 49.00 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 : 010-84849555 服务传真 : 010-84849000

投稿邮箱 : author@citicpub.com

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、投机性业务是 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中国早期深圳特区贸易公司中的一家。

可不同的是，王石当时在万科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、影业公司、广告公司、商业礼品公司，也看着他不断在地产上投资、买地、买公司，万科资产负债表上的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而受到人们的尊敬，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。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，禁不住爬起床来，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，无关紧要的，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，见到陈列着的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计名利。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开发机构。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。两年前他的年薪是人民币 80 万，也微不足道，今天年薪仅 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，到处奔波为该县招商发展。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2 000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平方米的公寓，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。

是的，多少商场英雄豪杰，哪个不是曾经有雄心和梦想？可是回头看，经得起岁月蹂躏的，怎么算也是少之又少。可以说时也、运也、命也，个人控制不了的因素多到屈指难算，但当事人在每个岔路口的判断、抉择和行动，怎样打量也是非宿命论的历史的一个要件。从这个角度看，王石的故事有说服力。要不是硬得颇有分量，纵然再有1000个王石恐怕也早被市场的大潮吞没。还会有日后的万科吗？可能的，概率几近于零就是了。

说来不容易相信，中国的市场大潮要吞噬更多的弄潮儿！当然都是转型经济惹的祸。计划公有制下的资源，宣布属于全体人民公有，其实靠一整套

行政条条框框管束。法治下的市场体制呢？以清楚界定的产权为本，不能容许财产方面的巧取豪夺。唯有从计划体制向市场体制转轨的转型经济，原来的行政管束动摇了，新的产权和法治又尚未建立，在亦此亦彼、非此非彼之间，机会巨大，诱惑更巨大。好比一个大果园，老篱笆已经破败，新界限尚未划定，人们是下手抢摘现成的果子，还是甘愿投入汗水和辛劳，另辟生产性门径？

王石走的是后一条路。很难的，因为在相当长的时间内，“非生产性寻租活动”的回报高得惊人！更难，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。2000年到上海看一位住在虹桥机场附近万科楼盘里的朋友。我问，飞机起落很吵吧？他说吵，但是搬来住的都不走，因为万科楼盘的质量好，尤其是物业服务好。我立刻意识到这是另外一个层面的岔路：批到好地块赛的是“搞定”权力部门和人物的“本事”；在不好的地块上盖出优质楼宇，赛的是发现市场、创意、执行和管理的本事。都是竞争行为，都要劳动筋骨和费尽心机，也服从“用进废退”的演化准则，但是选走上三路还是下三路，只有加入了时间变量，才看得到结果完全不同。

是的，单纯以钱财标准衡量，比王石“成功”的企业家多了去了。其中的幸运者，也许早就金盆洗手，可以于远在温哥华或旧金山的豪宅颐养天年，终身不忧财富，并福及子孙。“倒霉”的呢？身败名裂的有之，锒铛入狱的有之，人头落地的也有之。但是，若要论在中国市场上成就了一番事业，给消费者、投资者、员工和整个社会带来了长远的价值，王石选的“走正道”才是必经之路。我的看法是，能够抵御转型经济中巨大而无处不在的“寻租诱惑”的，硬气如石还远为不够，非品格如玉才经得起几十年时光岁月的考验。

当然不是说王石就是一位天生杰出的企业家。“玉不琢不成器”是一句

老话，用在王石身上也颇为合适。并没有什么特别的，各行各业凡成大器者，哪个不是要被雕琢多年？不但要去尽沙石，就是玉质之材，长得不是个地方的也要一一剔除。王石做到的，就是不但没有被中国的市场大潮吞没，而且还被凿成为一代企业家之器。他绝对不是先知先觉的“天才企业家”，否则引领中国房地产的品牌，怎么会从“饲料王”做起呢？问题是王石的后知后觉实在有点过人之处。他能够从小的市场教训里悟出大的通向成功的道理；他懂得知易行难，想明白的一定要做个明白；他敢于手起刀落，大胆地和已经拥有的成功告别。最难能可贵之处，是别人还在加、加、加的时候，王石早就开始减、减、减，集中再集中，终于在分工的体系里占据了高高的一席之地。

我认为本书最有价值的地方，是忠实地记录了造就王石的这个时代。读者从这本书中，当然不难读出主人公的骄傲之情——一个成功经营了一家举世知名的公司又攀登上珠穆朗玛峰的人，怎么可能没有骄傲之情？但是这本企业家自己写的书丝毫没有“成者为王”、文过饰非的毛病。作者由衷感谢他所以成长起来的改革开放时代。对于自己和自己领导的公司在成长路上犯过的错、中过的计、上过的当，以及从中学到和悟到的道理，作者无不平实相对，一一道来。正是这种认知和述说的风格，使本书超越了“一个成功人士的私人故事”，成为对造就了王石和王石这一代中国企业的经济大时代的一个方面的实录。将来的人们，也许关心一个禁锢市场经济几十年的国家，究竟怎样重走市场之路？他们也许关心，一个靠行政管束资源利用的经济，究竟怎样重建产权和法治？他们或许还好奇，在一个“官本位”泛滥的社会里，究竟怎样成长起立于世界企业家之林的中国企业家？要是他们真的关心和感兴趣，那就请他们读读王石的这本书吧。

目 录

[推荐序 1] 现在赞扬王石·宁高宁 / VII

[推荐序 2] 珠峰哲理的经济分析·张五常 / XI

[推荐序 3] 时代之器·周其仁 / XV

[序章] / 001

[第一章] 红与黑 (1983-1987)

野性的精神 / 007

鹏城生活之初 / 009

命运的选择 / 012

烟尘滚滚的深圳特区 / 016

燕雀焉知鸿鹄之志 / 021

两条三五烟的贿赂 / 025

破产边缘、困兽犹斗 / 027

港人不吃鸡，我就认栽！ / 032

小平访问深圳的那一年 / 035

一仆二主的结束 / 038

天上掉下的馅饼？！ / 041

一箱钱岂能满足我？ / 045

- 割喉式价格大战 / 048
老鼠与老猫的游戏 / 052
我是棵“摇钱树”！ / 055
股份制与“空降兵” / 058
爱恨情仇话东瀛 / 062

〔第二章〕**喧哗与骚动（1988-1994）**

- 做最规范的企业 / 071
就跳不出如来佛的手心？ / 075
招股通函首上党报 / 078
贩股票与弃股权 / 080
联姻前的离婚合同 / 084
昂贵的地产行业入场券 / 088
一步脚印一块钱 / 091
综合商社之梦 / 095
抢占上海滩、撤退北部湾 / 099
在飞机声中放喉歌唱 / 101
一份刊物和一个梦想 / 107
超过 25% 的利润不做 / 109
震惊中外的“8·10”风波 / 112
漫漫 B 股发行路 / 117
“8·5 大爆炸”的隐喻 / 121
进退申华始末 / 122
“每股能超过 100 元！” / 127
“3·30”，君万之争揭幕 / 131
君万之争：较量之一 / 134
君万之争：较量之二 / 139
君万之争：较量之三 / 144
万佳之变 / 148
友谊岂有地久天长 / 151
职业经理的中年危机 / 155
坏脾气和冒傻气 / 158

万科的第一轮扩张 /	162
丧钟为谁而鸣? /	166
诀别万众,催生英特泰 /	168
务虚之思和天津之训 /	173
人本弘扬和价值底线 /	176

[第三章] 荆棘鸟 (1995-1999)

万科地产的生命线 /	185
投资过程的基本点 /	188
地产三剑客 /	192
信息也是万科的资本 /	194
为啥务虚会不开了? /	198
增资扩股的一掌 /	200
房地产商的四大教训 /	206
雪域的呼唤 /	209
胡永柱将军 /	212
厚墙内的红衣僧人 /	216
哲蚌雪顿节 /	220
光头与 460CDT /	224
为万科地产把脉 /	228
总理的房地产顾问 /	232
选“C”是因为靠着廊道 /	239
中国新兴企业的成长之路 /	242
从海神到俊园 /	247
超高层建筑的冲动 /	251
转让银都股权 /	253
三顾冯佳,再劝宇光 /	255
职业经理与新兴企业 /	260
福景大厦的春笋色 /	264
真辞假辞总经理 /	269
万科化背后的默契 /	272