

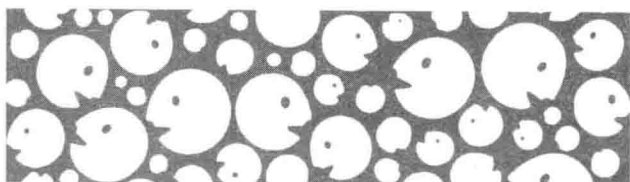
★★★ 从小贸易公司到地产龙头，王石是如何打造商业传奇的？★★★  
★★★ 七次获得“中国最受尊敬企业”奖，万科集团的魅力在哪里？★★★  
★★★ 大胆放手，敢想敢为，“不务正业”的王石如何掌控万科？★★★



# 王石 内部讲话

关键时，毕传福 著  
王石说了什么

从贸易公司到房地产龙头企业，王石是怎么做到的  
企业家个性化代表，地产大亨靠什么掌舵万科帝国



# 王石内部讲话



关键时  
王石说了什么

毕传福◎著



**图书在版编目 (CIP) 数据**

王石内部讲话：关键时，王石说了什么 / 毕传福著.  
—北京：新世界出版社，2013.10  
ISBN 978-7-5104-4470-8

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

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第245996号

---

**王石内部讲话：关键时，王石说了什么**

**作 者：**毕传福

**责任编辑：**张保文 黄晓林

**责任印制：**李一鸣 黄厚清

**出版发行：**新世界出版社

**社 址：**北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

**发行部：** (010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

**总编室：** (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

**版权部：**+86 10 6899 6306

**版权部电子信箱：**frank@nwp.com.cn

**印刷：**北京画中画印刷有限公司

**经销：**新华书店

**开本：**710×1000 1/16

**字数：**210千字 **印张：**14

**版次：**2013年11月第1版 2013年11月第1次印刷

**书号：**ISBN 978-7-5104-4470-8

**定价：**39.80元

---

**版权所有，侵权必究**

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

**客服电话：** (010) 6899 8638

谈起房地产，就不得不提王石。王石是中国企业家中阳光式的领袖人物，中国地产“教父”，地产预言家，万科地产的创始人，被誉为“中国第一职业经理人”。在21世纪的中国天空，王石已经成为最为闪亮的企业家明星之一。

王石，军人家庭出身，后参军，于1980年参加某招聘考试，进入广东省外经委，负责招商引资工作。工作稳定，饭碗摔不烂，这本来是一份很好的工作，但是，王石感觉这样的生活没有意义。在广东省外经委待了6年后，王石决定投身商海。辞掉工作的王石只身来到深圳，靠做饲料中介商赚了第一桶金，后用倒腾玉米赚来的300万元开办了深圳现代科教仪器展销中心，经营从日本进口的电器、仪器产品，同时还搞服装厂、手表厂、饮料厂、印刷厂，等等。用王石的话来说，“除了黄、赌、毒、军火不做之外，其他的万科基本都涉及了”。

1988年，企业更名为“万科”。就在这年的11月，万科参加了深圳威登别墅地块的土地拍卖。经过白热化争夺，万科胜出。自此，万科走上了经营房地产事业的道路。1989年年初，王石带领万科迈出了企业发展历史上的重要一步，完成了股份化改造，后经过不断发展壮大，万科逐渐成长为房地产龙头企业。

成为房地产龙头企业，万科仅仅用了20年，而万科的成功可以说就是王石的成功。作为万科的舵手，王石一直掌控着万科的发展方向，用其独特精到的管理理念来打理万科，这也是万科能够不断成长的重要原因。

王石把控着万科的每一个发展节点，引导万科正确地走在发展道路上。在万科选择走多元化还是专业化道路时，王石选择专业化，他说：“我们一定要做出自己的核心竞争力，而要形成核心竞争力，就必须专业化。”按照这一设想，万科剔除了众多与房地产无关的事业，即使有的事

业在当时是赢利的，在房地产事业上也向只做住宅房地产转变。万科通过不断地做减法，最终成长为一个专业的住宅房地产企业。

在企业发展上，王石的理念是要守住底线。关于行贿，王石是这样说的：“房地产商是很容易入狱的，受贿也是很容易判刑的，如果要坚持底线，那还是要继续坚持。”王石的守住底线，还体现在企业规范发展上，王石一直强调“超过25%的利益不赚”，要做“中国最规范的企业”。正是守住了这些底线，万科才能稳定高速发展。

在企业产品管理上，王石看重的是质量，他说：“当质量和速度发生冲突的时候，质量第一，我们把速度放慢一些。当质量和成本发生冲突的时候，质量第一，我们宁可牺牲成本。当利润和质量发生冲突的时候，我们宁可利润少点也要保证质量。”正是基于这样的理念，万科很少出现质量问题，也因此赢得了很好的口碑。

在企业管理上，王石十分潇洒。作为一家上市公司的董事长，王石一年中却有近1/3的时间在外登山、跳伞，玩极限运动等。有股民批评他“不务正业”，王石却说：“不要把我当个工头来要求！作为董事长要扮演三种角色，第一是在决策上确定公司的方向，第二是决策监督任务，第三是有责任去培养新人。如果王石离开万科，万科就稀里哗啦，那这就是一个病态的企业。”

在万科的每一个危急时刻、每一个转折点，王石都会站出来发出自己的声音。万科在王石的声音下披荆斩棘，茁壮成长，如今已成为中国房地产企业的翘楚，它的成长、成功与王石的管理理念是有很大关系的。要研究万科，就要研究王石，研究王石的每一次演讲、每一篇文章。王石独特的管理理念是值得现代企业管理者学习的，相信通过学习王石，会有更多的人成为像王石一样的企业管理者，或许，你就是下一个！

第一篇

**关键时刻之我的价值观：**

**启蒙自己，塑造自我**

**第一章 探索与坚持铺就万科的路 / 2**

- 第一节 我们最大的对手是我们自己 ..... 2
- 第二节 成功创业：即使不喜欢也要认真做好 ..... 5
- 第三节 在专业化的道路上不断做减法 ..... 8

**第二章 取舍之间迈入发展大道 / 11**

- 第一节 认真对待自己的创业选择 ..... 11
- 第二节 企业要有规律地活着 ..... 14
- 第三节 守住企业的底线 ..... 17

**第三章 管理者思想决定企业高度 / 20**

- 第一节 企业发展要平衡各方面的利益 ..... 20
- 第二节 西方管理制度更适合现代企业管理 ..... 23
- 第三节 企业管理的拿来主义要合理运用 ..... 26

## 第二篇

**关键时刻之团队打造：  
人才至上，人本管理****第四章 人才是企业发展的根本 / 38**

- |                        |    |
|------------------------|----|
| 第一节 人才是万科的资本 .....     | 38 |
| 第二节 为离职员工提供培训与转岗 ..... | 41 |
| 第三节 万科期权激励优秀员工 .....   | 44 |

**第五章 不培养接班人，只培养职业经理人 / 48**

- |                                |    |
|--------------------------------|----|
| 第一节 完善分权与授权机制，搭设职业经理人运营平台 ...  | 48 |
| 第二节 专注培训和开发，实现职业经理人的可持续发展 ...  | 51 |
| 第三节 制度化+团队化+企业品牌=我的“接班人” ..... | 54 |

**第六章 注重放养，发展整体的人本管理 / 58**

- |                            |    |
|----------------------------|----|
| 第一节 打造员工健康丰盛的人生 .....      | 58 |
| 第二节 绩效主义像企业脓包 .....        | 61 |
| 第三节 适度脱离，“不务正业”的放养管理 ..... | 63 |

## 第三篇

**关键时刻之危机与生机：****以退为进，以进缓退****第七章 “震”出来的危机，用态度来镇住 / 78**

- |     |                          |    |
|-----|--------------------------|----|
| 第一节 | 十元捐款：错误言论就要勇敢承担 .....    | 78 |
| 第二节 | 一亿元捐款：及时弥补错误，企业不能丢了形象... | 80 |
| 第三节 | 不下十次的道歉：加强自我修养的完善 .....  | 83 |

**第八章 谨慎向前，企业发展亟须放慢脚步 / 87**

- |     |                      |    |
|-----|----------------------|----|
| 第一节 | 保持自己的步伐节奏就不会倒退 ..... | 87 |
| 第二节 | 永远保持自律的清醒 .....      | 90 |
| 第三节 | 追求高利润无疑是在亲吻危险 .....  | 93 |

**第九章 学习是一种企业管理方式 / 97**

- |     |                      |     |
|-----|----------------------|-----|
| 第一节 | 中国企业需要了解西方宗教文化 ..... | 97  |
| 第二节 | 要不失时机地完成团队的转型 .....  | 99  |
| 第三节 | 文化输出是企业必须学习的东西 ..... | 102 |

**第十章 以新应变，危机过后的生机 / 106**

- |     |                  |     |
|-----|------------------|-----|
| 第一节 | 以模仿为基础进行创新 ..... | 106 |
|-----|------------------|-----|



第二节	要创新就要抛掉过去成功的包袱 .....	109
第三节	刻意强调“中学为体”会阻碍创新 .....	112

#### 第四篇

### 关键时刻之文化开宽道： 文以载道，道以安身

#### 第十一章 品牌文化就是脚踏实地 / 126

第一节	做企业如同做人 .....	126
第二节	始终不渝地坚持自己的价值观 .....	129
第三节	管理者应有个人独立的品牌 .....	133

#### 第十二章 万科的企业文化——质量+质量 / 136

第一节	质量是万科地产的生命线 .....	136
第二节	让注重产品质量成为一种共识 .....	139
第三节	质量有失误不要逃避责任 .....	141

#### 第十三章 客户是企业存在的全部理由 / 145

第一节	与客户一起成长，让企业在投诉中完美 .....	145
第二节	要持续超越客户不断增长的期望 .....	148
第三节	诚信才是留住客户的最佳商道 .....	151

## 第十四章 成熟就是道德的自我更新 / 155

- 第一节 “十元”故事：你的道德要绝对高于坟头 …… 155
- 第二节 美国企业家的故事：不是用脚投票，  
而是用行动担责 …………… 158
- 第三节 股东招募故事：关键时刻要果断决策 …………… 161

## 第五篇

### 关键时刻之固本培元： 多维管理，全面先进

## 第十五章 竞争力源自企业自身塑造 / 176

- 第一节 成本控制关系着企业的生死 …………… 176
- 第二节 企业发展要靠规范 …………… 179
- 第三节 日本人的那一套是可以学习的 …………… 182

## 第十六章 浪漫主义的管理组合 / 185

- 第一节 让每一位员工都感到被特殊尊重 …………… 185
- 第二节 打造“第二代”的梦幻组合 …………… 188
- 第三节 管理要简单不要复杂 …………… 191

## 第十七章 经营出领导者的素质气场 / 195

- 第一节 企业家最需要的是敢于挑战的性格 ..... 195
- 第二节 再美丽的风景都可能成为视觉污染 ..... 198
- 第三节 领导者要保持追求梦想的激情 ..... 201

guan jian shi, wang shi shuo le shen me

Article **01**

第一篇

# 关键时刻之我的价值观： 启蒙自己，塑造自我

---

第一章 探索与坚持铺就万科的路

第二章 取舍之间迈入发展大道

第三章 管理者思想决定企业高度

## 第一章

# 探索与坚持铺就万科的路

## 第一节 我们最大的对手是我们自己

万科的对手只有自己。

我们相信，从国际化的全新视角出发，以优秀的企业为标杆，审视自身存在的种种问题，能够使万科清楚地认识到，我们最大的对手不是别人，而是我们自己。我们只有超越今天的成功，才能拥有未来的辉煌。

——2004年王石在万科集团20周年庆典上的发言

### 背景分析

“万科在国内没有竞争对手，今后很长一段时期内都是这样的。”王石曾经这样自信地说。现在的万科在国内的确很难找到对手，他们最大的对手是自己，王石一直如此强调。

为了战胜自己，万科一直在学习。开始时，万科学习索尼公司，不但学到了营销能力，还建立了物业管理的概念，这也是万科创建自己品牌迈出的重要一步。

2000年左右，王石一心想给万科找一个大股东。当时，王石锁定了两个目标，一个是新鸿基，一个是华润。新鸿基是一家香港地产企业，在香港地产界是当之无愧的领袖，但新鸿基对发展内地房地产非常谨

慎。所以，最终万科选择了华润。

尽管选择了华润，但在之后的发展中为了完善自我，万科还是积极向新鸿基学习。此举的主要原因在于，新鸿基是香港乃至整个东南亚房地产企业的标杆。同时，新鸿基具有极强的风险控制能力和成本控制意识。最重要的是，新鸿基具有充分运用资本市场的金融杠杆应对风险的能力。

万科一刻都没有停止前进的步伐，在从新鸿基那里学习到先进的生产管理经验之后，下一步是要成为国际化的万科。此时，王石意识到，要想打造万科的国际化形象，就不能再把新鸿基当作目标，于是万科开始学习帕尔迪。由新鸿基到帕尔迪，王石将万科带上了通往世界级房地产开发企业的道路。

万科就是这样的企业，它不断地成长，不断地学习，不断地战胜自我。正是因为如此，如今的万科在房地产市场一直保持着领跑者的姿态，产品不断创新，始终关注业主的体验，这是其他房地产企业无法超越的。正如王石认为的那样，万科在国内没有对手，它最大的敌人是自己。

## 拓展透析

“并购中国雅虎后，我们开始成为所有中国网络公司的竞争对手。”这是马云在阿里巴巴并购中国雅虎之后说的话。此次并购使阿里巴巴迅速提升了自身的实力，成为中国最具竞争力的网络公司之一，但各路强手也随之而来。“我们惊动了全世界最强大的竞争对手eBay，我们也碰上了世界上发展速度最快的公司谷歌，国内的互联网公司新浪、搜狐、网易、腾讯也全都把我们当成竞争对手。”虽然外部强敌环伺，但马云认为最大的威胁还是来自自己。“没有公司会对阿里巴巴构成威胁，真正的威胁来自我们自己。”

面对自己带领阿里巴巴所取得的诸多成就和荣誉，马云没有志得意

关键时，  
王石说了什么

满，他很冷静。“对于阿里巴巴这么年轻，还处于创业阶段的公司来说，现在过多的荣誉是害处大于益处。”马云认为阿里巴巴还将面对许多隐患和风险，他要给自己泼一盆冷水，他担心的对手不是别人而是自己。

“我认为真正的竞争对手是自己，所以我们不去研究竞争对手。在百米冲刺时，研究对手就是往后看。只有研究明天，研究自己，研究用户才是根本，才是往前看。”

作为一家成功企业的领袖人物，当各方对企业好评如潮的时候，马云看到的是危机。“阿里巴巴有没有危机？我觉得危机很大，要不我怎么可能这5年没重过一斤，而且现在越来越瘦。我以前也在想公司大点可能老板就轻松了，但我现在发觉越大越累，CEO天天想的就是危机在哪里。找出公司内部的问题是件好事，因为有些东西也许今天没用但是可能会成为‘癌症’。作为CEO必须在公司内部持续关注‘癌变’，这个很痛苦，你如果能够真的找得到‘癌症’，你就是顶尖人物了。”

马云就是这样，在成功的时候仍旧静下心来关注自己，研究自己的优势，也研究自己的不足。他带领企业不断战胜自我，这也是阿里巴巴成功的重要原因。

据此我们可以知道，对于企业发展来说最大的挑战是挑战自己。对于企业管理者来说，不断挑战自我、战胜自我也是非常重要的素质。

企业管理者可以带领企业坚定地走自己的路，或许这种坚持能让企业顺利地发展，甚至走在行业的前列。但是，企业管理者还必须时时“提防”自己，找危机、找差距，不让最强大的对手把自己击败。

智慧的管理者明白商战之中不能只寻觅外围敌手，而忽视自己这个最大的敌人。很多企业管理者最终失败就是因为太大意，觉得经过数年艰辛努力终于可以享受一番，然而享受的时候就是堕落之时。贪图享乐会让危机接踵而来，享受即是毁灭的开始。想要变得富有，就要时刻警醒，时刻用危机意识鞭策自己。同时，还要不断进步，不断战胜自己，不断实现自我超越。

## 第二节 成功创业：即使不喜欢也要认真做好

人生苦短，所以不喜欢也不要轻易放弃。

万科本想做录像机，可是没许可证；我也想做保险、金融，但进不去。相当长时间内，我一点都不喜欢房地产，也不喜欢商人，但是形势逼人强，这个社会搞商业容易成功，搞房地产更容易成功。不喜欢是一回事，但这是你的职业，你得负责任。所以要认真研究，从城市发展史，从古埃及、古希腊、古罗马、古印度到古中国等这般考察下来，你会发现，房地产、城市规划与发展是最综合的一个体系，不仅牵扯到工程，还牵扯到美学、技术。我现在是很喜欢，但也是这四五年的事情。

如果当时我换了，就没有机会了，人生不可能折腾20年，人生苦短，所以不喜欢也不要轻易放弃。怎么办呢？你把它做好。我当过兵，当过铁路工人，当过国家干部，当过工程师，可以说都不喜欢。但是做任何事情都认真做好，当真正选择喜欢的事业的时候，你会发现认认真真做好的不喜欢的东西，是人生很好的一段经历。我非常讲个性，在部队里很痛苦，但创业中很多性格就在5年部队生涯中形成，比如讲组织纪律，讲团队精神，讲奉献。

——2013年王石在中欧创业营课程上的演讲

### 背景分析

其实，连王石都没有想到自己会从事房地产这个行业，他也从来没有想到自己能把房地产事业做得风生水起。

1980年，29岁的王石参加招聘考试，进入广东外经委负责招商引



资工作。“春秋两季跑广交会，整天高级宾馆进出，属于风头最劲的部门。”但王石放弃了，选择到深圳创业。

在深圳，王石开始了自己的创业。由于一切都是从头做起，王石不但要做货场搬运、饲料推销，还要兼任司机、出纳。也正是在这个时期王石靠做中介商卖玉米赚了300万元，还被称为“饲料大王”。然而，由于后来市场不景气，王石退出了这个行业。

1984年对王石来说是意义非常重大的一年，在这一年他创办了深圳现代科教仪器展销中心，经营从日本进口的电器、仪器产品，同时还搞服装厂、手表厂、饮料厂、印刷厂等。此时的王石雄心勃勃，他最想做的就是录像机。然而，1985年，国务院对计划外调汇和机电产品进口进行全面清理，银行收缩银根，进口电子器材、影视器材市场出现萎缩。尽管市场仍然显示着一定的利润空间，很多经营商还沉浸在供不应求的假象中，但王石已经感觉到危机，因而迅速退出。

从自己喜欢的录像机事业中脱身出来，王石一直在思考自己到底要干什么，自己到底喜欢什么。他想过做金融、做保险，这都是他喜欢干的事情，但是这些行业门槛高，进不去。而此时的房地产事业，随着改革开放的不断推进，表现出良好的发展势头，在这样的大环境下，做房地产是最容易成功的。虽然王石并不喜欢这个行业，但是在美好的形势下，他还是选择担任万科企业股份有限公司董事长兼总经理。王石有极高的企业家素养，他明白即使是自己不喜欢的事情也要认真干好，所以，他把全部的心力都投入工作当中。正是王石这种认真的精神，使得万科蒸蒸日上。

创业者可以从王石身上学到一种创业态度，那就是即使选择的事业不是自己喜欢的，也不要轻易放弃，要始终不渝地坚持做下去。只有具有这种做事的态度，才有可能拥抱成功。