

王
石

个人的现代化40年

我的改变

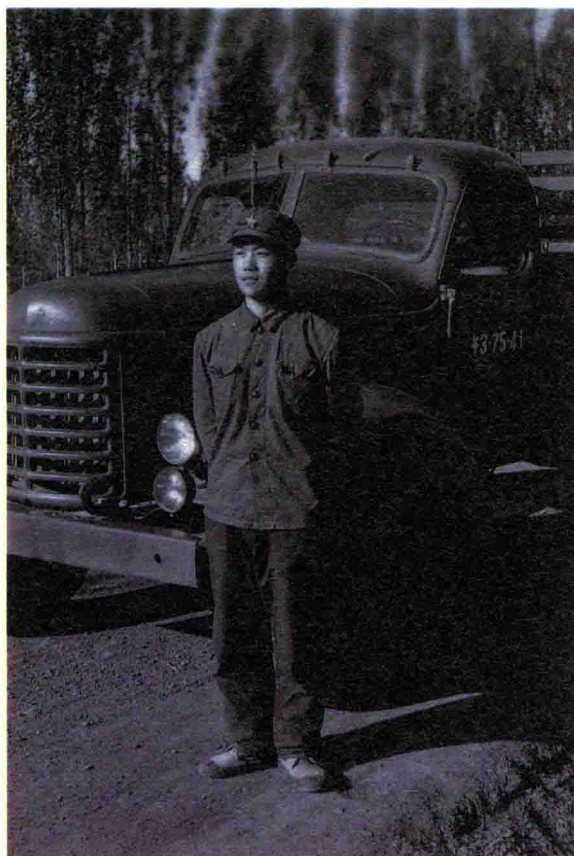
生活·读书·新知 三联书店

王
石

个人的现代化40年

我的改变

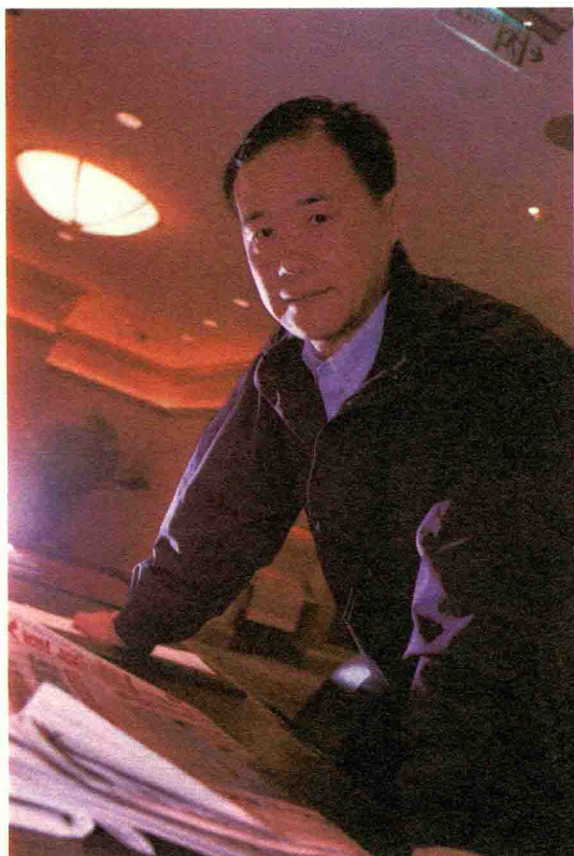
生活·读书·新知 三联书店



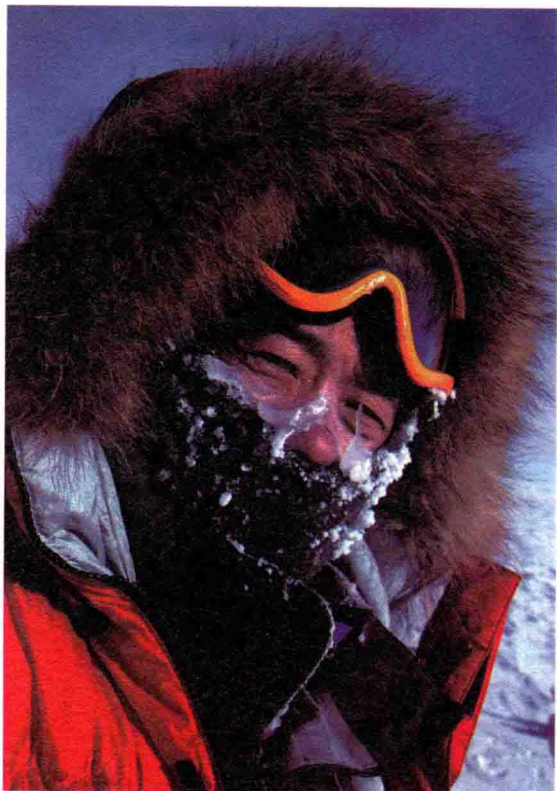
70年代



80年代



90年代（赵兰健摄）



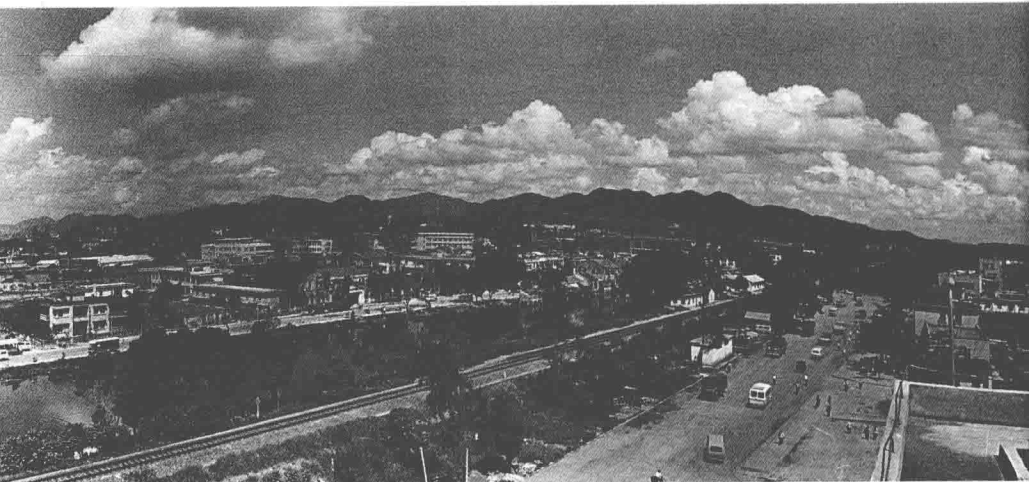
21 世纪初



最近十年

我的很多人生转变，都是 57 岁之后发生的。

——王石



1979年的深圳（黄永照摄）



2018年的深圳（苏子摄）

序一

作为企业家的王石

张维迎

研究当代中国企业家，无论从哪个方面看，王石都是一个绝佳的活标本。

他成就于改革开放年代，也帮助塑造了这个时代，把他的印迹刻在这个时代。

王石是天生的领袖人物。他个性张扬，以自我为中心，我行我素，追求与众不同，不循规蹈矩。他有强烈的征服欲和表现欲，喜欢冒险和挑战，甚至愿意冒着死亡的危险证明“我能，你不能”。他喜欢领导别人，不愿被别人摆布。自然，无论在部队当兵，工厂当工人，还是在铁路局当技术员，政府机关当科员，他都感到憋屈，活得很痛苦。他又憋不住，一有机会，就锋芒毕露，喧宾夺主，甚至搞恶作剧，寻找自己的存在感。他让上级难堪，上级怎能不给他小鞋穿？

像王石这样的人，如果生在兵荒马乱的年代，大概会拉起一杆大旗，招兵买马，杀人越货，即便不能打得一片天下，也能占山为王。但，他没有生活在那样的年代。

幸运的是，当他进入而立之年的时候，邓小平的改革开放

政策让他有了彰显个性和才华的机会。这就是经商办企业。下海官员不少，但王石下海早。1983年，32岁的时候，他毅然辞去广东省外经委的公职，离开广州，来到深圳，自己创业，开始了他的企业家生涯。

作为企业家，王石的标志性成就是万科房地产公司。他做得可圈可点。以下三点特别值得一提：

首先，他创办的万科房地产公司是中国房地产界的一面旗帜。

万科从1988年开始做房地产，到1992年，就成为房地产业的老大，并持续数十年。老大，不仅是因为它的规模大，更由于它在房屋设计、建筑施工、质量管理、服务理念等多方面的引领作用。目前为止，万科仍然是众多房地产企业模仿的对象。冯仑早就说过：“学习万科好榜样！”

万科是住宅产业化的领跑者。所谓“住宅产业化”，简单地说就是像造汽车那样造房子，把尽可能多的比例在工厂制造预制件，然后到建筑工地组装成房子。住宅产业化，不仅彻底改变了房地产业的价值链，节约了建筑成本，加快了建设速度，带动了产业升级，而且对资源和环境保护带来了积极影响。说万科改变了中国房地产生产模式，并不夸张。

其次，万科是中国现代企业制度建设的引领者。

万科1988年发行A股、1993年发行B股时，就建立了比较规范的现代企业制度。所谓现代企业制度，就是用“法治”而不是“人治”的方式，处理股东、董事会、职业经理人、员

工之间的权责和利益关系。万科的现代企业制度不仅写在纸上，而且落实在行动中。在现代企业制度的基础上，王石又建立了万科独特的企业文化，这既包括万科一直奉行的“简单、责任、规范、透明”的商业伦理，也包括避免任何独裁倾向的个人权力制约机制。正是现代企业制度的建立和独特的企业文化，保证了万科稳定的权力过渡，让没有了王石的万科仍然是万科。就此而言，万科对中国企业发展的影响远远超出房地产业界。

当然，企业制度和企业文化是一个不断演变的过程，没有完美无缺、一劳永逸的制度和企业文化。2015年开始持续两年的“万宝之争”，暴露的不仅是万科自身公司治理结构存在的问题，而且是企业经营中永恒的主题，即企业家与投资人之间的冲突。这种冲突可能是利益的，也可能是观念和认知的。“万宝之争”中，王石说自己捍卫的是“万科文化”，宝能要行使的是大股东的权利，各有各的道理。法律上讲，权利优先于文化，但真实世界要复杂得多。在我看来，流行的公司治理理论的一个主要缺陷是没有考虑企业家精神，把股东与经理人的冲突仅仅理解为利益的冲突。

第三，王石坚持“不行贿”的原则，为中国企业家竖起了商业伦理标杆。

王石不仅在公司内部立了“不行贿”的规矩，而且多次在公开场合高调宣称万科“不行贿”。他说这话，大部分人无理由抱怀疑态度，因为在中国做生意，尤其是搞房地产，一些资

源都控制在政府手里，在一些地方“不行贿”确实很难。

第一次听王石说“万科不行贿”，我也不相信，觉得他不过是唱高调而已。毕竟，在我们这样的社会，说假话的心理成本并不高。但对万科和王石本人有了更多了解后，我信了。

一则，王石看得比较远。他认识到，靠行贿做生意只是一种过渡期的现象，你现在行贿可能得到短期利益，但未来肯定会被淘汰掉。不行贿的人，现在做得很辛苦，但将来企业会发展得更好。万科坚持不行贿，拿到的土地价格比别人高，位置比别人差，这就使得它只能靠质量取胜，把房子盖得更好，客户愿意支付更高的价格，时间长了，反而炼出了真正的市场竞争力。

二则，不行贿，也是王石追求与众不同的表现。当大部分房地产企业家以胡雪岩为榜样，靠行贿获得资源的时候，如果他也学习胡雪岩，就不过是一个普通的商人而已，没有自己独特的价值。王石反其道而行之。他认识到，每个人都有魔鬼的一面，也有天使的一面，官员亦如此。别人利用官员魔鬼的一面赚钱，我为什么不能利用官员天使的一面达到同样的目的？确实，当万科成为一个品牌的时候，反倒成了地方官员争抢的一种稀缺资源。

人们通常把企业家与个人财富联系起来，认为当企业家就是为了赚钱，积累个人财富。熊彼特早就批驳了这种简单化的观点。他认为，企业家有超越利润的目标，包括建立自己的王

国和证明比别人更成功（“我能，你不能”）。但话说回来，在市场经济中，利润和财富毕竟是衡量企业家成功与否的标志，也是企业家实现其他梦想（如当慈善家）的手段。

但是，在中国的传统文化和现实下，赚大钱和干大事之间很容易发生冲突。作为企业家，王石很理解这种冲突。所以，他选择了做大事，不是赚大钱。1988年万科进行股份制改造时，王石放弃了应得的个人股份。他说，他这样做有三点理由：一是大众讨厌暴发户形象，他不想让人讨厌；二是家族没有掌管财富的DNA；三是中国社会有根深蒂固的仇富心态，他不愿让自己成为他人仇恨的对象，更不想惹来杀身之祸。名利之间只能选择一项，或默不作声地赚钱，或两袖清风实现一番事业。他选择了后者。他不仅放弃了自己应得的股份，还选择国有大企业香港华润集团当万科的大股东，把自己变成纯粹的“职业经理人”。

我不是很赞同王石的这种做法。王石虽然是一位勇士，但不敢和现实与传统文化发生正面冲突，这是令人遗憾的。如果所有企业家都像他这样，中国何时才能进一步健全现代企业制度和企业文化？

王石这样做也为后来的“万宝之争”埋下了隐患。企业家和纯粹的职业经理人是不同的。企业家雇用别人，职业经理人被别人雇用。企业家的控制权需要股权的保护，没有股权的保护，控制权就难以保证。在北京大学光华管理学院的一次论坛上，我曾对王石讲：你把一幅画挂在墙上，钉子很牢固，但这

面墙随时可能塌下来。他不以为然。在“万宝之争”中，王石无论在心态上还是做法上，都把自己当作创办万科的企业家，而不是职业经理人。当然，如果王石不选择华润集团当大股东，万科能否如此成功，是否会发生后来的控制权之争，我们也不好说。但当宝能成为万科第一大股东时，王石甚至还放话说万科不欢迎民营企业，这是我不理解的，也无法苟同。

王石确实想做大事，不想赚大钱。对王石来说，做大事比赚大钱更有成就感，更令他兴奋。这一点也表现在他很早就开始培养自己的接班人上。他认为，一个成功的企业家，应该着力于建立制度，培养团队，当你不在的时候，企业也能运转得很好，而不是离开你企业就没法运转。他想把万科作为自己留给社会的遗产，不想让万科随他而去。所以，早在1999年48岁的时候，他就卸任了总经理一职。

但对像王石这样的人来说，放弃权力并不是一件容易的事。辞去总经理的头两个月，他非常痛苦，常常在办公室坐立不安，工作时也常常忍不住越界。与许多处于类似情况的人不同的是，王石没有想方设法把权力拿回来，让接班人当傀儡，而是索性去登雪山，一走就是半个月、一个月，有意识地把自己与公司团队在物理上隔离开。经过一段时间的调整，他慢慢适应了。

登雪山，特别是在52岁时登上珠穆朗玛峰，让王石成为名副其实的公众人物，他的社会影响力更大了，甚至开始为一

些国际大公司做广告代言人，将广告收入捐献给公益组织，被媒体塑造成企业家的道德楷模。

王石很享受作为公众人物的光环，为他自己，也为万科。这符合他做大事、不赚大钱的追求。但对企业家来说，当公众人物是一件很危险的事情。在他事业和声望处于顶峰的时候，2008年，相继发生了“拐点论”和“捐款门”事件，让王石不仅受到地产界同行的批评，而且陷入公众舆论的漩涡，有网民留言：“虽然你登上了珠峰，但你的道德高度还没有坟头高。”他的声望一落千丈。

一个人对自己的反思，通常从低谷开始。2008年是王石人生的转折点。“拐点论”和“捐款门”事件，第一次让他重新认识到了自己在这个社会中的位置。他想远离舆论和商界，重新塑造自己。从60岁开始，他相继去了哈佛、剑桥、牛津和希伯来游学，做访问学者，很认真地学英语、读文献、搞研究，坚持数年不悔。他也更多地介入环保和慈善事业。

在许多人看来，王石留学，不过是作秀而已，我自己也曾有这样的看法。但现在看来，他是真诚的，他想改变自己，丰富人生，理解不同文明和文化，活得更有价值，为自己，也为社会。在剑桥，他选择“犹太人的东亚迁徙史”作为自己的研究课题，如果没有追求学问的精神，是很难想象的。

像王石这样的成功人士，做什么都能成为他人模仿的榜样。去年秋天我去哈佛参加一个会议，碰到我原来的一个学生，也是做企业的，正在哈佛做访问学者，之前已在哥伦比亚