总裁的声音

——中国地产界的卓越管理者

搜房研究院　编

企业管理出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目　　录

地产领跑者　　王　石

＊ “王小二”的故事……5
＊ 地产商不仅仅是商人……10
＊ 中国房地产第一品牌——万科……12
＊ 面对新经济关注普通人……26
＊ 领跑的新兴企业……31

最具争议　　潘石屹

＊ 成长的故事……43
＊ 禅与酷——生活和建筑的境界……52
＊ 玩“火”的SOHO……55
＊ 我看房地产……63
＊ 打破的应该是最基本的概念……66
＊ 三代地产人……69

航母舵手　　任志强

＊ 我的2000……77
＊ 谢谢你们——生日有感……79

＊ 契约方式的战争……82
＊ 新兴企业——没有码头可停靠……88
＊ 潘总与“无理由退房”……91
＊ 房地产出现泡沫了吗？……100
＊ 从美国的房地产市场看中国……121

地产思想家　　冯　仑

＊ 伟大是熬出来的……135
＊ 义利相和、守正出奇……137
＊ 万通的觉悟……139
＊ 万通模式……144
＊ 品牌，诚信乎？迷信乎？……149
＊ 闲话创新……154
＊ 新经济如爱情……157
＊ 民营企业的“原罪”……159

浪尖职业经理人　　郭　钧

＊ 聪明的“刺猬”……179
＊ 面临补课的城市化……184
＊ 攻心为上　攻城为下……189
＊ 五大主题……190
＊ 五个逻辑……192
＊ “市”者生存……195
＊ 早“西化”早得益……201
＊ 新土地价值观、新都市主义……204

地产少帅　　林少洲

＊ 壮怀少帅……215
＊ 当老板还是职业经理人……220
＊ 用人：基本素质&创造力……221
＊ 我提倡产品主义……222
＊ 产品怎么做……225
＊ 贴近生活找感觉……231

地产新经济人　　莫天全

＊ 永不放弃——创业……241
＊ IT引发地产业巨变……246
＊ 新经济、免费经济、免费房地产……251
＊ 房地产投资融资新渠道……255

地产博士　　孟晓苏

＊ 居者有其屋……271
＊ “黑马”——中国房地产……272
＊ DOT COM与房地产……283

地产蒙太奇　　张宝全

＊ 住宅：模糊空间VS个性化消费……297
＊ 建筑艺术和“空间·蒙太奇”……303
＊ 创新：成功的不二法门……309
＊ 十级创新　寻找创新行业……315
＊ 论经济适用房“贵族化”　……321

信息主义代言人　　许仰东

＊ 信息，擦亮你的眼睛……329
＊ 观念，正改变今天的房地产业……331
＊ 机制——欲言还休……335
＊ 四大板块话投资……337
＊ 十大障碍话营销……338

需要全本请访问 www.ertongbook.com

地产领跑者　　王石



直面王石：

爱登没有路的山，这样才有乐趣。

王石简历：

1951年1月出生于广西省柳州市，兰州铁道学院给排水专业毕业。1983年到深圳经济特区发展公司工作，1984年组建“现代科教仪器展销中心”，任总经理。1988年中心改组发行股票，更名为“深圳万科企业股份有限公司”，1991年公司在深圳证券交易所正式挂牌上市交易，王石历任公司董事长兼总经理，1999年2月辞去总经理职务。现兼任中国房地产协会常务理事、中国房地产协会城市住宅开发委员会副主任委员、深圳市房地产协会副会长以及深圳市总商会副会长等职务。

王氏箴言：

＊ 一个人的成功一是先天，二是机遇，三是后天努力。许多年轻人问我与时俱进的秘诀，我想还应该说是学习。

＊ 创业家和企业家是两个不同的角色，创业家有一个重要的特征——打破传统。而企业家却是要在即定的游戏规则下，在一个有秩序的环境下工作。

＊ 中国的企业家不应该只知道卡拉OK，或者只把高尔夫当做是高尚的运动，我想还是需要一点挑战或冒险的。

＊ “健康奉献人生”，我们从不鼓励带病坚持工作，更不鼓励抛弃父母家庭的工作狂。

＊ 关注普通人的“普通”定义是什么呢？

我的理解就是：不享有政治、经济和文化特权的白领、蓝领、自由职业者

和中小工商业主。

＊ 万科提出高于25%的利润不做，就是因为万科靠贸易起家，切身感到暴利终将转向社会平均利润率，企业的长远发展不能建立在超额利润率的基础之上。

＊ 作为管理者来讲，我把握三个原则：

第一，决策，就是事情做不做；

第二，要做，谁去做；

第三，他一旦做错了，你承担责任。

“ 王小二 ” 的故事

我的创业

1983年我到深圳时已经33岁，一切都是从头做起，货场搬运、鸡料推销，还兼司机、出纳，是个典型的小人物。17年过去了，万科做大了，我也水涨船高成为所谓的公众人物，但骨子里我更喜欢80年代的创业生活，愿意保持已经形成的生活态度和习惯。内心我不认为自己是个大人物。

刚到深圳时，正是改革开放的初期，只要有几千打折叠伞，半吨味精，就能发财。

当时许多人都在做这个生意，去找批文、换外汇。我没有做因为知道一个很简单的关于供求关系的道理。首先，我没有比别人更多的找批文换外汇的关系，而等我跟着大家把这些事情都做完了，市场肯定也供大于求了。

经过调研，我决定做饲料生意。当时深圳有两个饲料厂，都存在对原料的潜在需求。谁能解决运输，谁就能赚钱。朋友们都说我傻，放着眼前赚钱的买卖不做，去做一件看不到结果的事情，而最终事实证明我是对的。我的思维方式不是急功近利，一定要春种秋收的。但我的目标设定却是比较清楚的。

80年代初期的深圳是个大工地，到处是掀开的黄土工地，推土机、泥头车烟尘滚滚。在火车站货场，我领着临时召集的民工卸玉米包，自己仗着年轻也跟着扛，一包的重量有75公斤。休息时，一位民工不解地问我：“ 你城里人随便做什么生意也不至于同我们一起扛麻袋呀？ ” 我没有回答，

但心里却想：燕雀焉知鸿鹄之志！

生意做了半年蛮红火，后来被人称为‘饲料大王’。1984年我放弃饲料生意，组建万科，现在公司出名了，公司的创建者也出了名，风光的一面百分百地被外界传诵，经历的酸甜苦辣、切肤之痛却只有自己知道。工作上有高潮也有低潮，低潮时情绪低落到一句话也不想多说，就像患了自闭症。不知道怎么熬过来的？庆幸的是经历了这许多波折，自信心还没失去。

我的家庭

小儿时对父母的印象是他们天天工作，就像职业革命家，对家庭的顾及很少，所以我现在也是这样。这不是好坏的问题，生在一个充满欺诈的家庭想有诚信很难，相反也是一样，我的父母把工作看得很重，我也把工作看成一件很重要的事。而作为父亲对女儿却没能尽到父亲的责任。她从小在广州长大，我对她的关心很少，但潜移默化的东西肯定是有。她将来想做什么我会完全看她个人兴趣。

我的家庭里，母亲占主导地位，我受母亲的影响比较多。她是锡伯族，一个以游牧为生的少数民族，我个性里的某些不安分的东西肯定是先天的。但是真正对我产生重大影响的是两段经历：

我的经历

第一段具有影响力的经历就是部队生活。那个时候能去当兵是一件很光荣的事，我当时的理想就是成为一个军人，但是到了部队以后，我发现我的个性可能不大适合当兵，因为我比较喜欢出风头，喜欢有自己的独立见解，但军人是以

需要全本请访问 www.ertongbook.com

服从命令为天职的。所以在当了五年汽车兵之后，我离开了部队。在以后深圳创业以及面临种种困境的时候，我的部队生涯都给了我许多不同寻常的支持。

我到深圳去是希望改善自己的生活，获得更多的发展机会。创业阶段吃苦是肯定的，但是因为经历过部队艰苦生活的锤炼，在常人看来苦不堪言的事在我看来不过小事一桩。

那时一块面包当一顿午餐在我看来很正常，领着民工扛150斤一袋的饲料，也很正常。绝对不会觉得苦。

再就是部队的集体生活对团队意识的培养。军人是以服从命令为天职的，自觉不自觉地就加强了团队意识。所以有人认为万科的组织纪律严明，我想这和自己的经历分不开。

第二段经历是上大学。我是工农兵学员。当时从部队转业，即使去开车在社会上也是受欢迎的。但我选择了去当锅炉大修工。只要告诉你锅炉大修工的粮食定量，你就会知道那是一个多么苦的职业。当时的机关干部是每月27斤粮，司机是45斤，而锅炉大修工是49斤。选择这个职业是因为我想上大学。那时候上大学需要推荐，我想没有人会推荐司机但有可能会推荐工作条件更苦一点的锅炉大修工。我如愿以偿上了大学。但我并不喜欢给排水专业，而是把很多时间花在自学的两门课上，一是英文，二是政治经济学。

这两门课对我很重要。英文让我的信息量比别人多多了，当然今天能说英文的人、能通读英文的人太多了，那时候的情况不一样。我因为喜欢旅游就去看美国国家地理杂志等一些原版的英文杂志，其实那都是一些公开出版物，是很容易共享的资源。但我一和别人聊天，就发现自己知道的信息别人都不知道，这样的事情发生多了，就会觉得自己有优势，也很容易建立自信。

选政治经济学是因为当时泛政治化的大环境，我特别希

望借助这样一门学科，弄懂当时一些想不清楚的问题。当然学了三年下来我也还是没有弄懂。但是政治经济学至少给了我一个基础，形成跟别人不太一样的人。

成功的背后

一个人的成功一是先天，二是机遇，三是后天努力。

先天是什么概念，比如演小燕子的赵薇，先天的东西就是她的长相，她的长相和她扮演的角色之间比较契合，大家就会认可。机遇对她来说就是能入选琼瑶的戏。对我来说，我的先天可能是受母亲的DNA的影响。但更多的成功来自机遇。如果我早生十五二十年，像我这样性格的人，不是被人打成右派就是打右派的人，绝对不会是中间派。一种可能性就是风华正茂时被打成右派，就算平反了，一辈子也过去了半辈子。另一种是把别人打成右派，过后很多年都脱不了良心的谴责。这种机遇把握了或没把握都比较痛苦。

努力是每个人都要做的事，有时是主动的，有时也是被动的。比如我对风水既不信也不通，但是1988年拿了一块地，价钱非常高，是因为政策原因使得市场进入的价钱比较高，但我又不好这么说，所以只好说风水，我一晚上看完了市面上所有关于风水的书，第二天就左青龙右白虎地充大师了。

这只是一个例子，许多年轻人问我与时俱进的秘诀，我想还应该说是学习，比如我对互联网的学习。为了弄懂它，专门跑到硅谷去苹果公司、惠普公司去了解，和他们公司的人聊。年轻人可能会说他们没有这样的条件，但是一定会有适合他们的方式去学习。

爱读的书

青年时期对我影响比较大的作品是狄更斯的《大卫·科波菲尔》、斯汤达的《红与黑》，前者给了我许多人本主义的东西，后者就是那个于连，他的奋斗精神激励了那个时候的我。

我喜欢的书更多的还是历史方面的，汤因比的《历史研究》，我第一次看，用了三四年的时间。还有黄仁宇的《万历十五年》等等。有些人会因为我看这些书而说我有野心，我个人的想法是：在中国的社会进程中需要更多的不是政治家，而是企业家，所以我不会舍弃目前能让我发挥更大作用的企业家的职务。

登山

登山对我来说是一种生活方式。谈判时我往那儿一坐就有优越感：“我在山上一呆就能呆一个月，你能吗？无论从意志上还是体力上你都磨不过我。”

按中国人传统的观点来说，上至皇帝下到老百姓，不理朝政、纨绔子弟和二流子都是不受欢迎的。所以我喜欢登山，就有很多股民在网上提意见，说你少潇洒点好不好。

我一直探讨的是按照现代企业制度来制订企业文化。首先要改变的就是中国传统的小农经济时代的价值观，现代企业应该是让人工作生活得更有趣味一些。我登山已不是个人行为，而有一些示范性。中国的企业家不应该只知道卡拉OK，或者只把高尔夫当做是高尚的运动，还需要一点挑战或冒险。我一年三分之一的时间都在登山，因为我认为工作只是生活的一部分，该工作时工作，该休息时就得休息。

国内的很多人认为登山只是年轻人的活动，但国外的许多登山队的人员构成就是银行家、律师这样一个社会阶层。在他们来看极限运动只是一种生活方式，只不过这些运动碰巧我都喜欢而已。这样的生活方式让我觉得生活更有意义，更珍惜它。况且它并不影响我的工作。

我在公司也强调这一点，“ 健康奉献人生 ”，不仅是工作时要健康，人的一生都应该是健康的。

我们从不鼓励带病坚持工作，更不鼓励抛弃父母家庭的工作狂，生病了不仅要去看病，还要问清病因，是不是工作压力太大了。可以想见，一个人要是连父母都不爱，很难说他会爱公司？

地产商不仅仅是商人

91年万科跨地域经营的第一站是投资上海的住宅项目。记得刚到上海的当天就驱车游览外滩。船笛声中，仰望沿江的建筑，不胜感慨：经百年的历史岁月，这些已陈旧的的建筑仍威严地屹立在外滩，骄傲地展现着大上海的天际轮廓线。我自问：万科能给上海提供有历史留存价值的建筑吗？我没有受过城市规划训练，但却深深感觉到城市建筑不仅影响城市的现在，还将影响城市的未来。

房地产开发商的社会责任重大。社会上一谈到房地产开发商，颇有微言，似乎房地产企业是暴利、没有信用的代名词。针对中国大陆房地产开发商的现状，只有10%的发展商是守信用的，其余的都是大小骗子的说法虽然有调侃的味道，却代表了社会上的流行情绪。“ 为什么IT企业烧钱是高科技的高尚行为，而房地产商的赚钱举动就是奸商？真想

不通！”万通董事长冯仑这句话则道出开发商的心声。就行业之间的利润率来比较，房地产整体行业的利润率低于家电、汽车、高科技等行业，表明房地产业的利润率已经社会平均化。99年住宅市场的销售额已达2143亿人民币，并保持两位数字的增长，仅仅调侃“90%的发展商都是骗子”怎能令人信服？社会上对包括住宅开发商在内的房地产业有偏见是不言而喻的。

一般而言，房地产开发商和其他行业的企业并无不同，目标都是追求利益的最大化。但房地产开发商还有自身的，不同于其它行业的特殊属性。在城市文明的建设中，发展商还是计划者和组织者。在这里引用李陀先生的一段话：“房地产这个行业毕竟与其它行业有所不同，它对人类今天一个主要的文明形式——城市，有莫大的影响，因为房地产商的每一个举动都和城市的发展紧紧缠绕在一起，与这一文明的荣辱盛衰有着直接的关系”。李陀先生说得多么精辟！可惜的是，房地产开发商的第一重属性被社会误解，而第二重属性则被社会忽略，也被发展商自己忽略。

作为住宅发展商应该警惕自己不仅仅是扮演商人的角色。在城市住宅规划中，发展商很计较规划住宅用地的容积率，大多数情况下，希望突破规划的容积率，这样，在土地价格不变的情况下，降低了建筑面积的土地成本。仅仅从商人属性角度，突破容积率的冲动没有错，但从城市的理性发展来看，很可能是破坏性的。再拿住宅卫生间为例：仅从商人属性考虑，迎合眼前的消费潮流，继续提供多重卫生间的住宅，实现利润最大化；但从有利于城市的健康发展，应该承担一定的经营风险，引导消费者选择单体住宅单卫生间的户型。随着市场经济的发展，不可避免地会带来城市居民贫富的两极分化。开发商开发的别墅区、高档住宅区和未改造

的老住宅区凸显了城市居民贫富的两个极端。城市规划者在考虑如何减少这种差异造成社会的紧张，有社会责任的发展商也应该认真考虑如何通盘规划设计，使不同收入层次的消费群体能够和谐共处、共享城市文明的成果。日本东京地区的多摩是一座新型卫星城，已经规划建设三十多年了，仍在建设中。万科已经组织多批专业人员参观这一地区。在多摩社区既有为高收入者设计的住宅，也有给低收入者安排的住宅，当然，更多的是普通平民的住宅。开发者通过巧妙的规划设计，把几种不同对象和档次的住宅有机地结合起来，使不同收入档次的人群都能够友好、尊严地生活在一起。多摩社区的规划发展给人震动和启示。开发商应该有这方面的意识和社会责任感。

中国房地产第一品牌——万科

一直以来，万科给自己的定位是“领跑者”，要不断创新，走在前面。

从84年的蹒跚起步，到88年的股份化改造；从多元化的四处扩张，到专业化的主动收缩；创新精神就像一台强劲的发动机，引领着万科稳健前进。正是凭藉不断创新的精神，万科才得以积极地拓展，万科品牌才能够得到了越来越多的认同。

创新就是要打破惯性，就是要挑战自己，就是要摆脱成功带来的条条框框。而创新，需要一个项目一个项目地去积累，需要一点一滴地去突破。

万科将在未来的发展中致力于逐步扩大领先优势，万科要面对来自其他优秀行业成员的挑战，也要面对来自迅速扩

需要全本请访问 www.ertongbook.com