

《大道当然》

图书基本信息

书名：《大道当然》

13位ISBN编号：9787508641089

10位ISBN编号：7508641086

出版时间：2014-3

出版社：中信出版社

作者：王石

页数：400

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《大道当然》

内容概要

《大道当然》，这既是王石和万科的目标，也是他们的担当。在一个尚待成熟的行业中，选择规范是要付出代价的。一直以来，王石引领的万科把对经济规律的遵从，对人文精神的弘扬，作为万科建立并巩固市场化的核心竞争优势和实现持续发展的根本。选择尊崇规范，万科付出了极大的代价，但他们还是义不容辞地选择了承担时代的责任。

1999年，王石卸任总经理，万科选择专业化、精细化，开始走向更为广阔的空间。但这也意味着更多的变局。万科能否继续乘风破浪，扬帆沧海？随着公司快速大规模的增长，万科能否完成新阶段的变革，打造竞争优势，保持高速增长的同时，担当起时代的责任？退居幕后的王石，登山、游学，不断挑战自我极限，又如何让灵魂跟上脚步，让管理思想进一步发展并成熟，让个人爱好与公益事业互有融合和助益？……一切事实证明，大道当然，是勇者和能者必然的抉择。

《大道当然》这部全新的作品，真实记录了王石以及万科近13年来面临的放下与坚持的选择，披露了风云背后王石和万科的思考、故事、情怀，堪称是个人传记和企业成长的完美融合之作。

《大道当然》

作者简介

王石，1951年出生，当过兵、工人、工程技术人员、外贸翻译。大学本科学历。1983年闯荡深圳，1984年创建深圳现代科教仪器展销中心，任总经理；1988年公司改组，更名为万科企业股份有限公司，任董事长兼总经理，1999年辞去总经理，现任公司董事局主席。1999年，在“《财富》论坛”上呼吁中国房地产企业走产业化、规模化的发展道路。2000年发起“中国城市房地产开发商协作网络”，被推举为首任轮值主席，致力于重建行业秩序和公信力。业余爱好极限运动、探险旅行及摄影。2003年5月22日成功攀登世界最高峰——珠穆朗玛峰；2004年7月28日完成世界七大洲最高峰的攀登；2005年，先后抵达北极点和南极点，至此，完成“7+2”计划。著作包括：《让灵魂跟上脚步》、《灵魂的台阶》、《徘徊的灵魂》、《生命高处》、《走在路上》、《第八峰》（摄影集）等书。2013年，入选全球最具影响力50大商业思想家。

书籍目录

推荐序1 担当与奋进/ 胡舒立 // X
推荐序2 “疾病的隐喻”与“身份焦虑”/吴晓波 // XIII
第一部分 2000~2004年
2000年 变化
进入涡流区 // 004
辞任总经理 // 005
“不怕华润把你炒了？” // 008
老东家，新东家 // 011
恐惧与诱惑 // 014
二林事件 // 018
海盗行动 // 021
2001年 新路
开年好兆头 // 027
创建中城联盟 // 028
为普通人盖好房子 // 031
雪山伦理 // 033
王石Online // 034
中南巴士风波 // 038
登山的几何学 // 041
转让万佳 // 041
2002年 精神
乞力马扎罗的雪 // 047
强迫自己改变 // 049
危险地带 // 055
下跌后的反弹力 // 058
山鹰精神永存！ // 063
2003年 珠峰
雪山热身 // 067
6500米上的冲突 // 069
生命在高空 // 072
盲童爱与信 // 078
假定善意 // 080
直面死亡 // 083
学习帕尔迪 // 086
悲观的企鹅 // 089
2004年 荒野
青春的欢歌 // 092
有质量增长 // 094
地产骇客 // 096
给自己加码 // 099
武汉垃圾场事件 // 100
SEE民主选举 // 105
煮泉论扶桑 // 109
假如明天世界毁灭 // 111
第二部分 2005~2010年
2005年 建筑
北极归零 // 116

颠覆，引领，共生 // 119
合盟南都 // 120
像造汽车一样造房子 // 122
一号实验楼 // 125
器物与精神 // 127
利华的人文力量 // 131
住宅社区也敢后现代？ // 133
海洋文化的沉思 // 136
探险有极，公益无限 // 139
2006年 公民
每上一小步，都是新高度 // 144
土地的记忆 // 146
建筑的形与神 // 149
热带雨林之梦 // 153
企业公民元年 // 156
从激情到琐碎 // 159
临危受命SEE会长 // 161
放下与坚持 // 163
“偷渡”查亚峰 // 166
2007年 暗流
马不停蹄的一年 // 171
斐波那契增长？ // 173
住宅产业化第一枪 // 175
热困罗布泊 // 177
民主改选 // 180
发现潜能 // 183
拐点论 // 187
2008年 风波
城市的性格 // 197
捐款门 // 201
舆论旋涡中的万科 // 207
灾区NGO生态 // 211
防震建筑 // 214
4000万罚单 // 217
“007行动” // 221
议事规则 // 224
保护梭梭林 // 227
人是其所非，非其所是 // 230
弹劾，弹劾！ // 233
躺着的摩天楼 // 236
容加依哀思 // 239
2009年 绿洲
跳啊，勇敢地跳！ // 243
未来城市马斯达尔 // 246
零碳桃花源 // 249
地球在变暖吗？ // 251
脆弱的生物乐园 // 253
滴灌兵团 // 255
科学与民主 // 257

人类的一员 // 260
中国式买房 // 263
2010 年 尊重
致敬埃德蒙爵士 // 267
尊重的可能 // 269
再上珠峰 // 272
垃圾分类 // 275
第三部分 2011~2013年
第一学期 游学
百战归来再读书 // 282
硬闯语言关 // 285
中国碑 // 288
英文演讲 // 289
花花草草的学问 // 293
暑假 见识
活命水与“城市矿山” // 297
最满意的作品是下一个 // 299
第二学期 体验
艰难的适应 // 303
如何在美国管理万科？ // 305
老司机遇到新问题 // 307
亲历“占领哈佛” // 309
中国学生的裸奔 // 310
寒假 社会
联盟的力量 // 314
民主的细节 // 317
壹基金再生 // 320
第三学期 聆听
企业微环境 // 326
聆听大师，回望传统 // 328
房地产泡沫有多大？ // 330
求知的修道院 // 333
地板门 // 336
第一位环保主义者 // 341
暑假 世界
用经历，定义自己 // 345
邂逅联合利华 // 347
你好，米兰！ // 349
威尼斯华人 // 350
第四学期 思索
对话肯尼迪政府学院 // 354
世界自然基金会美国董事 // 358
赛艇与协作精神 // 359
自由与爱国 // 361
枪炮与玫瑰 // 363
日本还是第一吗？ // 366
伊甸园与垃圾厂 // 370
初访剑桥 // 372
寒假 愿景

《大道当然》

推动工厂化 // 376
回望万科三十年 // 379
第五学期 更新
向谷歌学什么？ // 382
金沙江的涓涓细水 // 384
“前方记者王石” // 388
三头铜牛的故事 // 390
信数据，不信小道消息 // 392
万科国际化 // 393
契约精神的意义 // 396
华沙中国角 // 398
尾声：在剑桥 // 401
后记 企业家精神 // 405
附录 王石登山探险活动表 // 408

精彩短评

- 1、对王石有淡淡的尊重，但也谈不上特别喜欢。印象最深刻的还是他在攀登喜马拉雅时的自律。虽然年轻时也算是个文艺青年，但是文笔真的挺一般。
- 2、隔壁老王的励志故事。
- 3、该怎么评价这本书呢？该怎么评价王石呢？
- 4、边看书边脑补，脑中弹幕成墙。感觉过段时间可以出第三本了。像他自己写的，日光之下，并无新事。谁也逃不过“时间”这把尺子的检验。
- 5、算我的偶像了吧，书不错
- 6、我已经确定王石只写好话，肮脏事都放在了台面下
- 7、应该是我与登山
- 8、因为怕股权分散自己引入华润当第一大股东，成也华润，败也华润
- 9、企业发展需要和谐和长远，领导者需要排除这些因素。转念一想，虽然公司团队有个很废物的人，我很想踢出去。毕竟这些渣滓会淘汰掉优秀的人才。但这些针锋相对的行为可能让领导看在眼里就是团队的不和谐。哎我还是太嫩了
- 10、我想在万科买房子
- 11、由于不懂，所以无权评论！
- 12、虽然羡慕，但是遥不可及的人生境界
- 13、零零散散看了大半年，总算静下心来看完了。刚开始感觉无甚趣味，快赶上催眠读本了。。。也不知是心态变了还是如何，越到后面感觉越是能引发一些共鸣，改变观念不敢说，开拓视野也是极好的。
- 14、企业家每天都在想什么 干什么 看看王大叔怎么说
- 15、王石不平凡。可以把企业做到人人皆知已经不易，还能同时登顶珠峰2次，去过南北两极，并且在企业危难时打赢与资本的战争，这就是真实的王石！
- 16、有钱才能好好浪，但是这书写的不错的。。。
- 17、企业家和生意人的天壤之别。
- 18、【第五周】王石的人生经历可以比喻为三座高峰：创立万科、攀登珠峰和哈佛游学，书中一面围绕这三点展开讲述，一面给万科做了广告，其中涉及环保和企业责任的部分可以一读。
- 19、上一本讲创业里程和登山，这一本讲登山、社会责任与参与，和一些更宽泛的话题，挺好看的
- 20、巴顿将军的那句话：“衡量一个人成功的标准不是看他在事业顶峰的表现，而是看到他从顶峰跌到谷底后的反弹力。”王石开始登山原来也是身体出状况使然，从快节奏里抽身，让自己静下来登山也好滑翔也好，是有必要的。
- 全书主要记述了作者万科公司治理、登山经历、游学经历、公益事业历程及各种感悟，有值得借鉴之处。特别是对于作为理科生对文史哲书籍的涉猎，是十分有必要的，对于视野和视角的影响很大。
- 21、王石头上顶着的这些光环足以吓死人，登山家，第一人，最大的建筑公司董事，也确实有他的人格魅力，这也是他在国外受欢迎的原因之一吧，但综合来看，却还有些单薄
- 22、太空洞，并没有对他的珠峰探险等励志情节感兴趣，想了解的企业管理的风范却也微乎其微
- 23、企业家，登山家，极限运动爱好者，哈佛剑桥游学者
- 24、登完山来好读书，活到老学到老，永不服老，永远挑战自我的精神可敬可配。但王石还是有端着的一面，对备受争议的个人感情生活交代不清，还是没有做到任志强的真诚与豁达通透
- 25、五十岁，才是一个男人的开始。
- 26、很少一部分能涉及万科，任何人写自传都难免成了一本解释录，不是特别好看，但也讲了08年房价，13年房价，可是都预测错误，房价在16年的暴涨不知道你们有没有计划
- 27、单就王石的书看来，看了过后你会觉得一家伟大的企业必定会践行自己的企业文化。而其企业文化大多是由创始人书写的。从王石身上能看到很多有关的万科后来践行的东西。就书本身而言，是成功的，至少激发了我买万科房子的心思。说得好像我又买得起一样。
- 28、因为王石，读了这本书，一些观念比较新颖，总体上感觉他是通过叙述某些事来表达更深一层的東西

《大道当然》

- 29、事业、爱好做到了极至，钦佩。
- 30、创新，冒险，好奇，学习，自律，责任，担当。受教。
- 31、看这本书最大的收获应该是对房产投资更深刻的认识。
- 32、王石老师追求完美的信念与正直的做人做事原则令人耳目一新，受教了！
- 33、比前一本“道路与梦想”好看，大概是因为作者把更多关注和精力放在业务以外，游学和社会公益，让眼界和思路变得宽广。这一段的经历极好了阐述了中国企业家精神这一概念
- 34、什么是万科的比较优势，基本上都说的很清楚了。
- 35、学无止境，是说给能实践的人。
- 36、可以一读
- 37、返程列车上阅读完这本书。本书主要讲述了王石卸下总经理身份，经历多次登峰、哈佛游学、参与创立sse之后的心境变化。相比于一位成功的创业者，王石更接近于企业管理者，他更加注重业务流程和企业规则，因此才建立了完善的职业经理人制度和人才培养机制，用制度、团队文化去规范、去感染，而不是培养一两个接班人那么简单。王石还有一种随时归零的心态，无论是在哈佛深造，还是出外考察，都能放下董事长的身段，虚心向别人请教，保持随时学习的能力。在房地产和零售业单的选择上，王石很明确自己的优势在哪里，没有贪图规模而盲目。
- 38、打开自己，自我更新，追求完美，允许残缺。
- 39、王石和万科之路，文字里依然透露出王石的先进理念，永不止步的精神。但有点冗长了
- 40、我一般不打星。
- 41、或许是家庭原因，王石自信，张扬，但是胸怀坦荡。
- 42、达则兼济天下。企业的最高道德层次。
- 43、一位真正担当起社会责任的企业家。论教育背景，论工作经历，王石谈不上TOP，但他用自己的一言一行，内在的道德树立起FLOG，商界无人匹敌。他带来的影响力不仅仅是对万科的品牌树立和万科的文化底蕴，更重要的是，他让我们这样的普通人也会有一种惊醒：认真的做人，做事，多思考，勇于创新，有包容。读MBA这样的事情相对于他登山而言，简直不值一提。
- 44、读了三分之一，一半登山，一半万科。对王总有多一些了解，但是就书的系统性，和可读性来说，还是差一点
- 45、让人艳羡的成功的自我实现
- 46、这就是企业留给世界的财富。
- 47、很棒的一本书，值得一读！
- 48、人生感悟参杂着对建筑行业的理解，能做到这个地步的人，很了不起。
- 49、相比于一般的企业家传记，此书具有更广阔的视野、更深刻的思考与更高意义的探索。在这本书中，涵盖了三个主题：个人兴趣与人生感悟、企业经营与战略构思、社会责任与可持续发展。首先，在个人方面，王石分享了他自九几年开始登山的经历，经历有趣、有意义。王石也在不惑之年海外游学，其经历、见闻、思考都挺有意思。其次，在企业经营方面，王石不仅在万科的发展中指定了正确的发展方向，更是为万科建立了良好的现代企业管理制度、不行贿的企业文化与绿色、可持续发展的企业愿景，使得企业的管理质量有了质的提升、企业发展有了坚实的基础。第三，无论是王石还是万科，都在大力推动、践行企业的社会责任和绿色、可持续发展，这极大地提升了企业的声誉和形象，担当起当代企业家的社会责任，在整个中国经济发展、转型过程中发挥重要影响力。五星推荐阅读。
- 50、以后有问题，可以找找这本书。

《大道当然》

精彩书评

章节试读

1、《大道当然》的笔记-第73页

继续往下走，感到脸颊发热，又有被阳光照射的感觉，心头涌出一种莫名的舒服感，双腿发软无力，就想一屁股坐下，迷糊一会儿——哪怕一会儿。只要能坐下，闭上眼，会多么舒服啊！那是极乐世界在召唤我，那就是天堂吗？我感到忽然已经一脚踏进天堂的大门，再迈一步，不，只要坐下来闭上眼睛就进入天堂了。

但即使真有天堂，人们还是愿意留在有黑暗、痛苦、奋斗挣扎的现实世界里。冷不丁绊了一下，脑袋清醒过来，告诫自己要保持头脑清醒，一旦坐下，就可能再也站不起来了。人没了痛觉就离死不远了。

2、《大道当然》的笔记-第12页

地产界最终竞争的是资本和规模，规模大了，可以改变城市规划和人们的生活习惯，这才是做地产的大意义，而不仅仅是盖几座房子卖掉赚钱。现阶段的万科，资本和规模将取代细节陈伟公司进步的主要动力。

与华润的结盟，是影响万科后续走向的一个重要事件。

3、《大道当然》的笔记-第1页

《大道当然》读书笔记PPT

源文件下载链接，请戳：<http://pan.baidu.com/s/1qW00lRQ>

本读书笔记由微博@廖石古 制作。
系列图书笔记分享在微博@读书笔记PPT。

4、《大道当然》的笔记-第51页

你可以不喜欢，不热爱，但置身其中，直到找到你热爱的事业或职业之前，应该全身心投入。

5、《大道当然》的笔记-第20页

你可以不喜欢，不热爱，但置身其中，直到找到你热爱的事业或职业之前，应该全身心投入。人人都希望做自己喜欢做的事，并且能有一番成就。但在多数情况下，人对自己真正喜欢什么、终身职业从事什么，未必很清楚。在不知道自己真正热爱什么之前，要把现有的事情做好，因为它们都是生活的体验和积累，会和日后找到的兴趣领域发生联系。

6、《大道当然》的笔记-第44页

房地产行业有五大品类：写字楼、商场、酒店、工厂厂房、住宅

7、《大道当然》的笔记-第51页

你可以不喜欢，不热爱，但置身其中，直到找到你热爱的事业或职业之前，应该全身心投入。人人都希望做自己喜欢做的事，并且能有一番成就。但在多数情况下，人对自己真正喜欢什么、终身职

《大道当然》

业从事什么，未必很清楚。在不知道自己真正热爱什么之前，要把现有的事情做好，因为它们都是生活的体验和积累，会和日后找到的兴趣领域发生联系。

金玉良言。眼下看上去乱七八糟八竿子打不着的各种破事，one day it'll all connect and make sense.

既然想做好，首先得了解相关专业知识。从多元化转向房地产专业时期的万科管理层，在莫军、徐洪舸、肖楠之后，才越来越多属于学习建筑设计、工程出身，之前的大都是半路出家：蔡顺成是出版社出身，大姚是学汽车制造的，冯佳学经济，鲁东勇是写剧本的，郭钧是社会学专业，丁长峰是国际政治专业毕业。俗话说“隔行如隔山”，对万科这帮后生却不大适用。这些在市场上叱咤风云的总经理们有个特点：喜欢在上衣兜里插两支绘图铅笔，讨论设计方案时，同建筑师一起，在图纸上比画、涂抹，创意、灵感就在图纸上呈现出来了。我乐见其成，他们把方案弄出来，我点头同意就是了。有时，我也想拿红蓝铅笔在图纸上涂抹一下个人的想法，甚至跃跃欲试，转念又想：董事长勾画出的想法，部属是采纳呢，还是不采纳呢？还是当甩手掌柜吧。

继续手动点赞甩手掌柜。贵在自知之明。

8、《大道当然》的笔记-第24页

“海盗行动”的工作做得很细致。万科人力系统了解中海大部分骨干的背景：他的师傅是谁，与谁同批次进入中海，他的成长经历.....以至于可以画出一张中海的人才结构图。
多么彻底的玩墙角行动！

9、《大道当然》的笔记-第7页

1999年，我在辞去总经理职务时曾做“我给万科留下了什么？”的总结-我选定了一个行业，建设了一套制度，培养了一个团队，树立了一个品牌

10、《大道当然》的笔记-第51页

你可以不喜欢，不热爱，但置身其中，直到找到你热爱的事业或职业前，应该全身心投入。人人都喜欢做自己喜欢做的事，并且能有一番成就。但在多数情况下，人对自己真正喜欢什么、终身职业从事什么，未必很清楚。在不知道自己真正热爱什么之前，要把现有的事情做好，因为它们都是生活的体验和积累，会和日后找到的兴趣领域发生联系。

11、《大道当然》的笔记-第50页

不爱好也可以做到最好——《大道当然》读书笔记不爱好也可以做到最好——《大道当然》读书笔记

12、《大道当然》的笔记-第37页

随着信息技术的应用，信息越来越对称。过去被认为是“专业知识”的信息成为公众信息。SOHO的概念是怎么回事？以前开发商可能描述得天花乱坠，现在客户上网一敲就知道了：诞生于英国，流行于欧美，现在如何如何.....一目了然，人们可以据此做出更理性的购买选择。

网络信息平台的突出作用，是使消费者逐渐摆脱信息弱势。当专家和外行的界限越来越模糊的时候，开发商必须重新审视客户，认真面对客户的需要，也就是真正“以客户为中心”，这不仅仅是一种服务理念，更是一种商业价值观，是供求双方站在对等的信息交流平台上锁产生的良性互动。只有买卖双方建立起这种互相激荡的关系，才能持续满足、超越市场和客户不断增长的需求。

我越来越深刻地体会到，互联网作为颠覆性的力量，对万科的影响才刚刚开始。网络对企业的推动，

《大道当然》

是潜在无形的，但同样是巨大的，就像一艘快速行进的破冰船。信息越来越对等，老百姓没那么好忽悠啦。不过成功、互利的沟通不仅需要信息上的对等，也需要沟通双方心态与位置上的平等与相互认同，否则恐怕还得照样抓瞎。

13、《大道当然》的笔记-第1页

学习是一种生活方式
生活自理、谢绝应酬、潜心学习。
病人比健康人更懂得什么是健康，承认人生有许多
万科人做事比较简单，阳光、透明。

在陌生而危险的环境中，最理性的反应应该是谨慎。登山数年后领会到的经验，在创业中也是一样的道理。

14、《大道当然》的笔记-第30页

1.在不知道自己真正热爱什么之前，要把现有的事情做好，因为它们都是生活的体验和积累，会和日后找到的兴趣领域发生联系。

2.在陌生而危险的环境中，人最理性的反应是什么？是勇气吗？我更倾向于选择“谨慎”。

3.从善心而生和平，而善则来自智慧，来自恩宠，来自成熟。善也是不喧闹的，是来自静默的。

4.大凡特殊，就一定不正常；不正常，多多少少就会出问题。叮嘱自己，也叮嘱山友：为我好，以后登山，就按登山的规矩、惯例来，该怎样就怎样，千万别再搞特殊化了。

5.衡量一个人的成功标准不是看他事业顶峰的表现，而是看他跌下低谷后的反弹力。

6.在中国人的社会，如果知道明天世界毁灭，恐怕就没有人会去种树苗了。因为强烈的功利意思支配，人们的眼光局限于自我，局限于眼前，没有种下树苗、培育萌芽的志向和心愿。一个没有萌芽的社会，只能看到越来越多的老朽，注定是会枯萎的。

7.住宅产业化做起来确实很难，其实也没那么难——好比登山，王石登上珠峰，很多人觉得不可思议，但其实也不像想象中那么难。我们不过是摸着石头过河，成熟一套再去做下一套，一步步走了过来。

8.人呐，不做最好的努力，怎能发现和发挥你的潜能呢？

15、《大道当然》的笔记-第4页

在社会现象学的意义上，产生被抛弃感的企业家群体则获得了一次寻找自我的机会。

这一寻找的过程，便是一个独立和塑造的过程。

16、《大道当然》的笔记-第2页

辞去了总经理职务那年，我48岁。这个年龄，对一个男人来说，辉煌时刻才刚刚开始。这么多年过去了，仍有人问我当年怎么能够那么潇洒地说放手就放手。一个人，无论有怎样神通广大的能力和

《大道当然》

用之不竭的精力，总有一天要离开，这是谁都不能违背的自然规律。万科不能是王石在的时候红红火火，王石不在的时候就走下坡路，如果是这种情况，这家企业是不成熟的。我不希望等到我做不下去了、眼睛看不到了才离开；越早放手，对我和万科就越有利。只有当我不在，公司仍然运转得很好，才更能显示出我的成功。

这之后我反思，我的问题到底出在什么地方呢？首先，是不是真的准备交权？扪心自问，没人逼我，我确实是真心要交权；第二，既然是自愿交权，为什么还不放心？——因为觉得他们会犯错误。扪心自问：从创业至今，我有没有犯过错误？一直在犯。那么为什么不能允许年轻人犯错误呢？犯错是成长的必经之路。如果我总是还不等他们思考就直接指出问题所在，久而久之，他们就不会花心思、动脑筋，不会意识到决策后果的严重性，也不可能提高。让他们亲自去经历，才能稳稳当当地进步——这一点也是我要适应的啊。那以后，我让自己牢牢把握一点：他们犯的 error 只要不是根本性、颠覆性的，我就装傻，装作不知道。否则，我退与不退就没有什么区别，新的接班人也不会得到成长。

可作为一个习惯了强势，又愿意亲力亲为的人，免不了有伸手去指挥一把的冲动，如果继续在公司待着，肯定会没事找事。如何平衡理性诉求和习惯性的指手画脚呢？我选择了疏远自己和管理层的距离，离开公司，去大自然创造新空间来释放、折腾、证明自己，去游历西藏、登山探险，一离开就是一两个月。

1999年，我在辞去总经理职务时曾做“我给万科留下了什么？”的总结——我选定了一个行业，建设了一套制度，培养了一个团队，树立了一个品牌。团队、制度建设比培养一两个接班人更重要。第一把手当然重要，但如果有制度保障，即便第一把手选错了，纠错换马就是了。文化制度建设比培养接班人更稳妥。企业如此，国家也是如此。

在传统公司治理结构理论中，往往是大股东同小股东进行博弈，管理层不参与博弈，只负责忠实地执行博弈结果。这样的过程中，大股东更容易处于优势地位。但在现代企业制度下，企业的所有权与管理权处于分离状态，在公司日常运作中，职业经理人往往能发出更大的声音。尤其在股权分散的公众公司，管理层拥有很大的发言权。如此一来，这次博弈变成了三头博弈：大股东、中小股东和职业经理人。从公司的长远利益计，管理层必须要公平地对待全体股东，甚至要弥补中小股东的天然弱势。可以说，管理层是在接受制度制约的同时，平衡大股东和中小股东之间的利益博弈。

从眼前利益着眼，妥协也许能避免人才流失，但长远看则未必。每项制度都有局限性，既然制定了，就得执行。如果强调“特殊问题特殊处理”，会怎么样呢？张三可以特例，李四也可以特例——当然，是要经过王石特批。由于王石在公司的地位，也没人能反对。这就意味着，公司员工违反了制度没关系，只要把董事长搞掂就行。长此以往，制度等同虚设。公司业务不大、人员不多的时候，矛盾还不突出，只要公司一大，一定会混乱。所以，宁可眼前受损失，甚至受很大的损失，也要坚持制度的执行和连续性。

《大道当然》

个人创业，往往要充分张扬个性才有可能成功。但是作为一名职业经理人，就要服从公司的统筹安排，淡化与公司整体发展不太协调的东西。相对而言，今天的万科更强调共性的东西，强调大家遵守同样的游戏规则。这也意味着，虽然万科提倡个性的张扬，作为一名职业经理人，却需要与集体保持平衡。

理论上，董事长管的战略，和总经理管的业务经营，就像远和近，虽然是同一个方向，却是不同的距离，一定会存在矛盾冲突的地方。既然把董事长和总经理职能分开给两个人，就一定会有意见不同的时候。一个好的总经理，一定要有和董事长意见不同的时候，一定不能唯董事长马首是瞻。当总经理坚持自己的看法的时候，就会让董事长难受。除非董事长能承受这种难受，否则公司经营管理就会出问题。当然，总经理可以凡事和董事长保持一致，让他很舒服，问题是，这样的总经理，要来干什么呢？

我的大学专业是给排水，属工民建。眼见万科在房地产领域越做越大，一些朋友想当然地把我的成功和大学教育联系起来。其实，那个年代的工农兵学员，能得到的规范训练很有限，再加上专业也不是自己挑选和喜欢的，我的大量兴趣和时间花在了阅读文史哲书籍上。现在房地产成了万科的主营业务，我却还没有建立起对这个行业的热爱，并在公开场合不止一次表示“不喜欢”。一次，郁亮提意见：“董事长可以个人不喜欢房地产，但不合适公开说，否则怎么让万科的经理和员工热爱本行业呢？”自此，我再也不公开自己对房地产行业的消极态度。

你可以不喜欢，不热爱，但置身其中，直到找到你热爱的事业或职业之前，应该全身心投入。人人都希望做自己喜欢做的事，并且能有一番成就。但在多数情况下，人对自己真正喜欢什么、终身职业从事什么，未必很清楚。在不知道自己真正热爱什么之前，要把现有的事情做好，因为它们都是生活的体验和积累，会和日后找到的兴趣领域发生联系。

企业家创办企业、挣钱的目的是为什么？下海的初始动机无非是为了改变贫穷状态、改善生活质量。但当赚钱不成问题，创业者被越来越多的事务缠身时，人生的目的似乎变得模糊起来。为了赚钱，赚更多的钱，牺牲身体，牺牲节假日，牺牲和家人团聚，只是为了赚钱；只是生命要突然结束之际才醒悟，这样做值得吗？躺在病床上的广才无限感慨：“医生建议我去北京郊区一个墓地看看，那里聚集着英年早逝的科学家、企业家、政府官员、事业未竟的中年人……”自这次探望之后，没有再见到广才，但始终惦记着这位曾经的竞争对手，和他所讲的北京那块墓地的故事。

我以为，万科董事长需要做三件事：第一，战略；第二，用人；第三，担当。

就战略而言，万科选择房地产行业，走专业化道路。专业化的决策相对简单一些，如果是多元化，决策涉及的面就会更广泛、更复杂，决策成本也大。我曾经说：如果中国城市化终结的一天，城市不再需要住房，我希望最后一个住宅社区是由万科人建造并提供服务的。这个表述其实就是万科的战略决策，决策之后就要坚定地走下去，不能犹豫。

第二，用人。俗话说“用人不疑，疑人不用”。我的观点：从管理学的角度，每个人都是可疑的，包括我自己。一定要清楚，我们都是凡人。每个人都有正义邪恶、善良丑陋、向善向恶、宽容嫉妒两个层面。用人要怀疑，但是是制度性地怀疑。像企业的管理制度、人事制度、财务制度、合同审查、离

《大道当然》

职审计等，不就是要限制管理者和员工不犯错误，或者及时发现、纠正错误吗？不可否认，人和人是不一样的，凡人中间有能人。但我的原则是：少用能人。所谓能人，能人所不能，这种人作为发明家是好样的，作为创业家也会是好样的，但作为企业的管理者却不合适，因为能人喜欢打破常规，不喜欢遵守规章制度。往往能人在企业发挥作用时，对企业的伤害也是很大的。还需要做到的是：机会均等原则，亲属回避制度，人与人之间关系简单化。最后把握的一点：员工是企业的最大财富，关心、爱护他们，持续的培训必不可少。

第三，担当。企业做好了，成绩、荣誉和光环自然会往创始人、董事长头上套，但企业出了差错，谁来承担责任呢？当然也是董事长。但许多领导人不这么想，把责任推给部下，“你怎么搞的，辜负了我的信任，把事情搞成这个样子！”当企业出了问题，一把手不可能没有责任。首先可能是决策失误，这一定是领导者的责任；其次，决策是对的，但用人错了，那就是失察，仍是领导者的责任。当然，错误犯多了，就不能仅仅是检讨了事，要考虑引咎辞职了。实际上，这之前10年我一直在登山。那时也是一离开就两个月，并不影响万科的正常运营。现在只是登山换成了在校园学习，从通信联系上来说，其实是更便捷了。仍是登山，但不是物理的山峰，而是心中高耸入云的知识的山峰。

17、《大道当然》的笔记-第34页

见危救还是不救？是社会上常常讨论的问题，有着强烈的道德意味。实际上高海拔登山活动中，却不乏见死不救的情况。

18、《大道当然》的笔记-第2页

万科最值得骄傲的事情，就是在行业有待成熟的时候，建立和守住了自己的价值观，在任何利益诱惑面前，一直坚持着职业化的底线。这条底线包括，对人的永远尊重，追求公平回报和开明的体制。

我的反思 -- 作为一个人，我也要有自己的坚守。不作弊，诚实。对于他人的公平和尊重。

善是不喧哗的，是来自静默的。天真无邪的盲童正是如此，给都市生活中的我们带来爱河信。

我的反思 -- 善是一种发自内心的微笑，对周围生命的尊重，自我内心的满足和笃定。

很多事情就是因为放弃才没有成功。在生活中总结出这些道理往往需要十年，二十年，等你领悟时，木已成舟，来不及改变了。

我的反思 -- 不要轻易放弃，自己对事业的追求。我的梦想是什么？快速深入的掌握一门技术，掌握产品设计的细节和技巧。

19、《大道当然》的笔记-第62页

衡量一个人成功的标准不是看他事业顶峰的表现，而是看他从顶峰跌下低谷后的反弹力——巴顿将军

20、《大道当然》的笔记-第44页

房地产行业有五大品类：写字楼，商场，酒店，工厂厂房，住宅。其中万科主要是做住宅。

21、《大道当然》的笔记-第51页

去www万万1111111111111111

22、《大道当然》的笔记-第34页

古典经济学追求利润最大化的原则，越来越不适当今社会的多元利益诉求，作为一个负责任的企业，除了法律责任之外，还应该承担社会道德担当

23、《大道当然》的笔记-第1页

关于万科的上海城市广场集体受贿事件之后：
王石的反思 --

一批人进监狱为代价，换来三五千万的利润，这个代价是不是太大了？人的毁灭，家庭的灾难是无法用金钱来衡量的。项目不成功可以重来，然而人的一旦失足，不但自己终生悔恨，对于公司的影响也是非常长远的。 -- 企业行贿的代价

我的反思：

我曾经在对于我的外国朋友说过，中国在近代的改革中的断头流血某种程度上是无可避免，甚至值得的，必要的。想想当时朋友之后变得沉默了，她可能震惊于一个来自中国的受过高等教育的，友善的年轻人对于生命痛苦的漠视。在此提醒自己，对人的毁灭，对家庭的灾难是钱很难弥补的。

关于王石年轻时要车皮的故事：

主人观察过，王石和工人一起扛饲料大包，觉得我是一个认真做事业的年轻人。对于有志气，实干的年轻人，主任十分愿意帮忙。这促使王石一直坚守的信念，只要你正心诚意，勤恳做事，不用走歪门邪道也可以成就事业。

我的反思 -- 重点永远都在真心诚意的做事情，老天会帮你的。

24、《大道当然》的笔记-第50页

万科的目标消费者应是这样的人群：他们努力工作，相信努力会带来成果，同时享受成果带来的好处。在充满压力与竞争的世界里，他们渴望拥有一片属于自己的净土，在那里能完全放松，享受情感与精神的交流。

25、《大道当然》的笔记-第58页

人生如登山，攀登不止，常常会遇到险境和危机。在陌生而危险的环境中，人最理性的反应是什么？是勇气吗？我更倾向于选择“谨慎”。谨慎地依据环境条件而行动，脚踏实地，这是最重要的。当然，如果有必要的资源、设备和技能，还有一洗朋友可以互相依靠和鼓励，那是最好不过的了！

26、《大道当然》的笔记-第25页

万科人发现，中海和万科的团队有许多共同之处：理想主义色彩浓厚，有团队意识，组织纪律性强，属于完美主义者；不同的地方在于：中海的员工对于命令绝对服从，属于集中效率型的员工，而万科的员工往往会不拘泥于级别而提出自己的意见，属于民主能动型的员工。

27、《大道当然》的笔记-第9页

八佰伴

28、《大道当然》的笔记-第40页

如果及早重视预警信号，可能中南巴士事件不会形成这样一场激烈的风波。对早期预警信号的忽略，对事件的判断失误，导致了危机的最终爆发。

事后分析发现，对于中南巴士的投诉，从开通之日就已开始。4月18日，“投诉万科”论坛上就有一位笔名为“萧柴刀”的业主发表长篇投诉文章。业主对中南巴士的不满早在4月份已初现端倪，在随后的四个月时间里，投诉一直发生。预警机制的缺失，缺乏足够的敏感度和危机意识，使万科错过了处理问题的最好时机。

深圳万科虽然多次协调中南巴士和业主进行沟通，但均未能取得成效。对于这种情况，我们并未发现问题的根本原因，而是信任中南巴士的承诺和“创品牌”、“开辟样板线路”的美好愿望，沟通协调停留在总经理层面，对其深层次的现场调度、司乘人员和管理人员、运作管理、服务品质、经营成本、快速扩张等情况并不了解。

最后，万科的行动缺乏主动性，是事情未能第一时间解决的重要原因。

这下必然是印象深刻的教训了。防微杜渐，问题早发现早解决，扼杀在萌芽状态就不至于最后来个爆发。而且要深层次地亲身下到现场去调研考察问题所在，避免让解决方案流于形式、浮于表面，不调查就没有发言权。

29、《大道当然》的笔记-第53页

30、《大道当然》的笔记-第72页

顶峰近在咫尺，当然诱惑，但不能被诱惑所困，许多死亡是发生在登顶后的下山途中，因为高峰缺氧和疲劳很容易使人做出错误判断和举动，不要因为盲目自信而犯了致命错误。

31、《大道当然》的笔记-第1页

【为什么要读书】 读书不是为了拿文凭或发财，而是成为一个会思考的人； 书虽然不能帮你解决问题，却能给你一个更好的视角； 读书会影响你的逻辑、谈吐等各个方面； 读书，是为了遇见更好的自己。

32、《大道当然》的笔记-第6页

第二个星期总经理过来汇报的时候，照样是到了第三点，我就忍不住了，抢过来说四五六七，以及相应存在的问题。到第三星期，总经理再汇报时，我发现他的眼睛里不再放光，看样子是想：“反正我们想什么、讨论什么、做什么决定董事长都能猜到，与其来做汇报，还不如直接听从指示。”我一看那状态，就知道有问题了，而且这个问题还出在我身上——一不小心扮演了“垂帘听政”的角色。他很快已经没有最初的那种情绪、那种冲劲了。

我决定不说话，听着他讲完。实际上讲到第三点时，我的“惯性”又来了，特别想打断他，但还是咬着舌头不说话。他似乎也掌握了我的“规律”，汇报到第三点的时候，停下来，等我说话。我没吭气，示意继续说。他于是继续讲第四点、第五点。直到他说完，我忍了半天，说：“我没意见。”

《大道当然》

这之后我反思，我的问题到底出在什么地方呢？首先，是不是真的准备交权？扪心自问，没人逼我，我确实是真心要交权；第二，既然是自愿交权，为什么还不放心？——因为觉得他们会犯错误。

扪心自问：从创业至今，我有没有犯过错误？一直在犯。那么为什么不能允许年轻人犯错误呢？犯错是成长的必经之路。如果我总是还不等他们思考就直接之处问题所在，久而久之，他们就不会花心思、动脑筋，不会意识到决策后果的严重性，也不可能提高。让他们亲自去经历，才能稳稳当当地进步——这一点也是我要适应的啊。

那以后，我让自己牢牢把握一点：他们犯的错误只要不是根本性、颠覆性的，我就装傻，装作不知道。否则，我退与不退就没有什么区别，新的接班人也不会得到成长。放手是一种气度，有时装傻才是大智慧。剥夺了别人犯错误的机会，看似悉心呵护，实则无心坑害，适得其反，得不偿失。

33、《大道当然》的笔记-第3页

随着年龄的增长，感觉脑袋不再像年轻时好用，思维凭经验主义，忘性也大。并且总对自己有一些心理暗示，老了，不用再辛苦动脑子了。也成功了，不用再这么辛苦了。但置身学习环境中，每天强记、做作业、强迫接受需要动脑的训练，封存的思维竟开动起了，就像给生锈的机器灌了润滑油，开动起来，激发出新的活力。这是一种很特别的豁然开朗的全新感受，强烈感到，脑子回到了20年前的状态。

哈佛就是由毕业校友捐赠建设起来的大学。在韦德纳这座迷宫一般的大型图书馆中，你能呼吸到特殊的气味，感受到美国社会进步的动力，包括社会财富的积累，乐善好施的慷慨，还有不懈求知的渴望。有人说这个图书馆是呼吸着的，“呼是指学期开始时，大量书籍从书架上被席卷而去；吸是指学期结束时，这些书又飞了回来。韦德纳图书馆的书架比其他地方更意味深长，我常暗想，宇宙是由书这个单一元素的无穷变化形态所组成，所以，人类也是由书构成”。

34、《大道当然》的笔记-第35页

正如登山可能无法登顶，人生不免遇到挫折，挫折是让人成熟的可贵阅历。即使遭遇挫折，也不要让自己失去信心，因为自信是未来获得成功不可或缺的因素。失败不可怕，可怕的是放弃努力。

35、《大道当然》的笔记-第1页

1

做细节是有限度的，墙刷得再白，还是一堵白墙。地产界最终竞争的是资本和规模，规模大了，可以改变城市规划和人们的生活习惯，这才是做地产的大意义，而不仅仅是盖几座房子卖掉赚钱。

2

可以说，在传统公司治理结构理论中，往往是大股东同小股东进行博弈，管理层不参与博弈，只负责忠实地执行博弈结果。这样的过程中，大股东更容易处于优势地位。但在现代企业制度下，企业的所有权与管理权处于分离状态，在公司日常运作中，职业经理人往往能发出更大的声音。尤其在股权分散的公众公司，管理层拥有很大的发言权。

3

“好多次想放弃，只是没有下定放弃的决心。登山经验很特别，不仅混杂着虚荣心、自我不满足、好

《大道当然》

奇心、冒险精神、个人英雄主义，还有面对恐惧不断挣扎所体会到的东西，一种令人刺激、恐惧和抑制恐惧之间的冲突，使你处于一种极度的专注、兴奋和充满创造力的超验感受。一旦品尝到这种感受，就很难抵制重返雪山的诱惑。”

4

好奇心和它带来的冲动，是每个人在儿童时期都会有的；到了青少年，冲动变化成理想主义的激情，好奇心却减弱了；到了中年，开始抑制激情，理想主义演变成实用的现实主义，而好奇心已经被琐碎的生活和沉重的责任感所淹没。个人体会，保持好奇心是激情的源泉。只要拥有好奇心，勇于实践、观察、学习、挑战自我，探险的极限和企业的顶峰都是无限的。

5

踢足球和打篮球哪个难？对阿根廷人来说，篮球难；对美国人来说，足球难；对西班牙人来说，两个都不难；对中国人来说，两个都难。把这个例子用到企业管理上，意味着：难易是相对而言的，企业选择做什么时，要清楚自身的优势是什么，切忌做自己喜欢却不擅长的行业。

6

你可以不喜欢，不热爱，但置身其中，直到找到你热爱的事业或职业前，应该全身心投入。人人都喜欢做自己喜欢做的事，并且能有一番成就。但在多数情况下，人对自己真正喜欢什么、终身职业从事什么，未必很清楚。在不知道自己真正热爱什么之前，要把现有的事情做好，因为它们都是生活的体验和积累，会和日后找到的兴趣领域发生联系。

7

有什么诀窍，只不过就在坚持、再坚持一下之中。

8

偶然读到钱穆先生的一个理论：中华民族属于早慧型民族，我们很早就脱离了原始社会，过渡到理性社会。但是过早的理性过渡，民智的过早开化，加上当初落后的农耕技术、贫瘠的生存环境、匮乏的生活物资，会导致社会实用主义哲学大行其道。

9

哲学家卡尔·洛维特有一段话：由于人们不断被迫妥协，这种软弱扩大为一种普遍的人格特质：一种由于对善的荒废而来的罪行。

10

企业家创办企业、挣钱的目的是为什么？下海的初始动机无非是为了改变贫穷状态、改善生活质量。但当赚钱不成问题，创业者被越来越多的事务缠身时，人生的目的似乎变得模糊起来。为了赚钱，赚更多的钱，牺牲身体，牺牲节假日，牺牲和家人团聚，只是为了赚钱；只是生命要突然结束之际才醒悟，这样做值得吗？躺在病床上的广才无限感慨：“医生建议我去北京郊区一个墓地看看，那里聚集着英年早逝的科学家、企业家、政府官员、事业未竟的中年人……”

11

希望万科职业经理人有一天能够做到不用喝酒应酬。朋友之间情投意合或者人逢喜事，喝上两盅不是坏事，但不希望为了公司业务发展去拼酒。如何能做到这一点呢？我想，归根结底还是要看万科的产品，万科的品牌和能力。如果有一天，万科住宅产品和服务在市场上能够有苹果手机那样的号召力，成为一种稀缺资源，人人争先恐后想要去拥有，总经理还用去拼酒应酬吗？我期待这一天早日到来，这才是万科健康丰盛人生的最好阐释。

（难有上司从这个角度看喝酒的问题）

12

北京是权力核心，文化上崇尚权力，重圈子。一家公司要想发展好，需要有千丝万缕的社会关系。

13

我不会因此和互联网赌气。但我的态度发生了改变，不再像过去那样随意而言、随意而发、有感而发。

14

多数人的慈善也会走向多数人的暴力

15

（可以以后把《罗伯特议事规则》找出来看看，感觉很有意思）

16

生命的消逝竟然如此突如其来，让人不由得想探究它的去处。

17

“我思，故我在。”意识到死亡，人才开始学会思考，也才开始成其为一个个体。如果没有死亡，我们一生中就能经历无限多的东西，也会有足够多的时间去经历，人类就会像永远长不大的孩子，不在乎时间、机会甚至所有一切。因为没有死亡，我们将有无穷多的时间、机会和可能性，对我们来说，一切都失去价值。

18

人的存在可以没有意义，但人可以在存在中自我造就，活得精彩。所以人需要不断发展自身、更新自身，而不应被任何本质或性格所预定。

19

亚里士多德说：“人们来到城市是为了生活，人们留在城市是为了生活得更加美好。”

20

日本国内的“城市矿山”蕴藏的黄金约有6800吨，白银约6万吨，稀有金属铟1700吨，钽约4400吨，这相当于全球黄金储量的16%，白银储量的22%，铟储量的61%，钽储量的10%。（电子垃圾居然这么有价值！）

21

但我的原则是：少用能人。所谓能人，能人所不能，这种人作为发明家是好样的，作为创业家也会是好样的，但作为企业的管理者却不合适，因为能人喜欢打破常规，不喜欢遵守规章制度。往往能人在企业发挥作用时，对企业的伤害也是很大的。还需要做到的是：机会均等原则，亲属回避制度，人与人之间关系简单化。最后把握的一点：员工是企业的最大财富，关心、爱护他们，持续的培训

22

格雷瑟教授还一反批评城市贫民窟的传统立场，他认为贫民窟是由大城市生物链造成的，它能给予进入城市的农民更多选择、更多希望——不是和城市中产阶级比较，而是和他们原来的生活比较，尽管他们现在生活在贫民窟，但是生活状态要比原来更好。

23

当负面新闻出现，一些公司是用掩盖的方式解决问题。但可惜的是，他们一旦拥有了掩盖的能力，就失去了其他的能力。

24

如果一个人能满足于基本的生活所需，其实可以更从容、更充实地享受人生。

25

问：王总，在哈佛做饭吗？答：睡前，少许大米粒放进暖水瓶，灌满烧开水，翌日成米粥，再倒进小锅熬几分钟，早餐告成。

（这个方法下次试试）

26

自由和爱国，都是人们所向往的美好情操。我们常常看到，互联网上许许多多的人热忱地表达他们对自由的向往，也有许许多多的人倾诉着他们对祖国的热爱。自由和爱国，又常常是一体的，许多仁人志士，为了国家和自由，抛头颅洒热血，成为诸多艺术作品讴歌的对象。但自由和爱国也可能并非是一体的，如果一天，你面临自由和爱国之间存在某种冲突，自由则不能爱国，爱国则不能自由，你会作何选择？可能每个人都会有不同的选择，没有标准答案。对于类似的问题，我想起，胡适先生曾经说过一句话：“我愿意拥护一个可以反对的政府，坚决反对那种只准拥护的政府。”

27

企业家对社会发挥影响力的方式与学者、明星不同，我们擅长的不是发言，也不是仅仅发言就算了。企业家向这个社会输出的正能量，是现代的管理制度、组织结构、沟通技巧。

36、《大道当然》的笔记-第51页

非常好的对于兴趣和职业的阐述

37、《大道当然》的笔记-第1页

去

38、《大道当然》的笔记-第1页

文中坦言“今天，中国企业家就面临一些困惑和迷茫，面临社会的曲解和丑化。 我们不必抱怨，也不要消极对待中国社会的不确定性。企业家很重要的一点就是冒险精神，在不确定情况下，才更需要企业家。我们赢得了财富，我们积累了经验，这个时候不该逃避。”“企业家向这个社会输出的正能量，是现代的管理制度、组织结构、沟通技巧。 企业家不仅仅为社会提供就业与财富，企业家精神更是社会进步的动力。”这正是作者的自我期许与定位。“不抱怨”尤其难能可贵。

作者说“在我的阅读体验中，不管是经典的著作，还是日常的纸媒，房地产总是和“贪婪”、“暴利”、“驱逐市民”、“破坏城市记忆”联系在一起，这与我的自我期许相去甚远。”

39、《大道当然》的笔记-第51页

人人都希望做自己喜欢做的事，并且能有一番成就。但在多数情况下，人对自己真正喜欢什么、终身职业从事什么，未必很清楚。在不知道自己真正热爱什么之前，要把现有的事情做好，因为它们都是生活的体验和积累，会和日后找到的兴趣领域发生联系。

40、《大道当然》的笔记-第8页

病人比健康人更懂得什么是健康，承认人生有很多虚假意义的人，更能寻找人生的意义。

41、《大道当然》的笔记-第42页

踢足球和打篮球哪个难？对阿根廷人来说，篮球难；对美国人来说，足球难；对西班牙人来说，两个都不难；对中国人来说，两个都难。把这个例子用到企业管理上，意味着：难易是相对而言的，企业选择做什么时，要清楚自身的优势是什么，切忌做自己喜欢却不擅长的行业。
好冷...另外南美洲五仁月饼的篮球不是也不错的么？

42、《大道当然》的笔记-第45页

专业化VS多元化麦肯锡曾对412家企业进行样本分析：专业化经营（67%的营业收入来自一个业务单位）、适度多元化经营（至少67%的营业收入来自两个业务单位）、多元化经营（少于67%的营业收入来自两个业务单位）。结论：专业化经营方式，TRS（股东回报率）22%；适度多元化经营方式。TRS为18%；多元化经营方式，TRS为16%。从回报率的角度看，该报告支持专业化经营方式。

但为什么在中国的市场上，多元化却十分盛行呢？

想来，许多民营企业在每一个专业市场里都面对着能力数倍甚至数十倍于自己的国有或跨国的巨头竞争。民营企业被迫选择以速度冲击规模，以资源抗击能力。在新兴市场，资源往往向规模流动，而多元化是快速实现规模扩张的途径。因此，资源有限的民营企业倾向于以多元化获得规模，以规模吸引资源，以资源抗击能力，从而求得生存。

但我认为，以短期的资源来抗击巨型企业长期的能力，即便存在局部和短期的合理性，从更长的时期

来看也难以成为最优的。专业化还是多元化之争的背后，是能否有效克服短期化的企业治理结构和是否具有有效的资源配置能力的选择。

43、《大道当然》的笔记-第33页

我的理解：人人心中都有善的一面，也有恶的一面。现实生活中不存在内心只有光明、美好、向善而无一丝阴暗和恶意的人。但这并不能成为我们纵容恶、荒废善的理由。如果假定他人都是恶意，自己也就会展现出恶的一面，人与人之间无法合作，社会就走向荒诞和堕落，最终秩序混乱，制度废弛。假定他人会表达善意，自己也就会尽力展现善的一面，由此建立的社会共同体，才会是一个和谐有致的格局。

我心中也有恶的一面，但我一直谨记“勿以恶小而为之，勿以善小而不为”，坚持理想主义，假定他人善意，也积极向社会和他人表现善意。

44、《大道当然》的笔记-第61页

从1492年哥伦布第一次在美洲遭遇烟草，中国烟草种植不过100年，20世纪初，“洋烟”进入中国，英美烟草公司在山东、河南、安徽、东北、华北地区种植烤烟，抗日战争后退居西南的国民党增加税收和解决退守后方烟民的需要，1939年云南开始引种美国烤烟。烟草原来生长在美洲亚热带和热带地区，性喜温暖潮湿的气候和偏酸性疏松的红壤，云南的水土和气候正好迎合了烟草的需要。如今中国生产的所有卷烟都要用到云南的烟草，区别只是配方含量多少而已。

45、《大道当然》的笔记-第7页

总经理的重要素养：对万科企业文化的理解力、创新能力、学习能力以及人际关系的包容、整合社会资源的能力

46、《大道当然》的笔记-第1页

登山的感受

登山经验很特别，不仅混杂着虚荣心、自我不满足、好奇心、冒险精神、个人英雄主义，还有面对恐惧不断挣扎所体会到的东西，一种令人刺激、恐惧和抑制恐惧之间的冲突，使你处于一种极度的专注、兴奋和充满创造力的超验感受。一旦品尝到这种感受，就很难抵制重返雪山的诱惑。

登山与企业管理

商业中需要数月甚至数年时间才能经历的体验，在攀登雪山中仅用几周或更短的时间就完成了。正是在这样高度浓缩的时间里，收获了难得的经历和经验。随着海拔的升高，允许犯错的空间越来越小，而对计划、沟通和执行能力的要求却越来越高，稍有不慎就有失去生命之虞。

好奇心是激情的源泉

好奇心和它带来的冲动，是每个人在儿童时期都会有的；到了青少年，冲动变化成理想主义的激情，好奇心却减弱了；到了中年，开始抑制激情，理想主义演变成实用的现实主义，而好奇心已经被琐碎

的生活和沉重的责任感所淹没。个人体会，保持好奇心是激情的源泉。只要拥有好奇心，勇于实践、观察、学习、挑战自我，探险的极限和企业的顶峰都是无限的。

在珠峰顶的感受

2003年5月22日14点35分，我登顶珠穆朗玛峰。顶峰是个雪檐，面积比想象中要大许多，可以同时站十几个人。经常有人问：“从海拔8848米的高度俯瞰能看到什么？”其实登顶那天云雾弥漫，还下着雪，能见度只有30米，什么都看不到。还有朋友问：“你到山顶的一瞬间是什么感觉？”几乎没有任何感觉，按照高山医学估计，海拔8000米以上极度缺氧环境中，人的智商相当于6岁小孩。一般人认为在这个高度，肯定会感到恐惧和危险。实际上这些感觉都没有，虽然确实处处有危险，随时都有可能滑坠，但由于头脑迟钝，人却不感到害怕。体力消耗殆尽之时，人已经近乎于机械。到达顶峰后，只能做两件事：一是照相，摆出站在珠峰顶上的“普士”（pose，姿势）证明自己来过了，这在登山行话中叫“取证”。两个人登到山顶，可以互相拍照为证。稍微挑选位置和角度，然后“咔嚓”一下留下证明。另一件事是展旗。在那种情况下，从包里或怀里掏出旗帜展开，也是一件十分困难的事情。在平地上只要一眨眼工夫的动作，在海拔8000多米上，搞不好得抠抠搜搜几分钟。国旗是必须要展示的。同队友展开国旗，动作缓慢机械，极度疲劳，思维迟钝，没有激动，没有联想，只是担心能否活着回去。

但即使真有天堂，人们还是愿意留在有黑暗、痛苦、奋斗挣扎的现实世界里

继续往下走，感到脸颊发热，又有被阳光照射的感觉，心头涌出一种莫名的舒服感，双腿发软无力，就想一屁股坐下，迷糊一会儿——哪怕一会儿。只要能坐下，闭上眼，会多么舒服啊！那是极乐世界在召唤我，那就是天堂吗？我感到忽然已经一脚踏进天堂的大门，再迈一步，不，只要坐下来闭上眼睛就进入天堂了。但即使真有天堂，人们还是愿意留在有黑暗、痛苦、奋斗挣扎的现实世界里。冷不丁绊了一下，脑袋清醒过来，告诫自己要保持头脑清醒，一旦坐下，就可能再也站不起来了。下撤到8700米，第二台阶的位置，没有发现王队长提到的氧气瓶。继续下撤，路线上丢弃着许多空氧气瓶。扎西逐个掂量，稍重一些就意味着还有氧气残存。找到一瓶，给我换上。也就维持个20分钟，20分钟之后再找，继续更换……路线一边紧贴着峭壁，脚下只有两个拳头宽，另一侧则是千米悬崖或陡峭的冰壁雪坡。把安全带上的铁索套在安全绳上，我一手抓住安全绳，另一只手扶着峭壁一点一点往下蹭。浑身恐惧。凌晨上来时如果能看到这么险恶，早就放弃登顶了。可现在只有硬着头皮下！

冷静，专注，谨慎

“哎呀，大哥快出来吧，别装睡了。景色之美是我第一次看到的，太壮丽了！整个红霞染遍了珠峰，你不出来会后悔的。”“说不出来就是不出来。”尽管我认为52岁的年龄不是问题，但仍清醒意识到自己的体力毕竟不如30岁、40岁的人，必须采取一种合适的战术：保持冷静，调动全部精力、经验和斗志来对付面前这个巨大的挑战。我也发现，自己的许多人生历练在登山中都会起到作用，如何面对荣誉，如何把握节奏，如何保持体力……最后，我不仅成为7个队员中登顶的4个之一，而且全队中只有我没有受伤，完好无损地返回，甚至还有体力在回拉萨路上的山口飞伞。是因为我有更好的登山技巧吗？显然不是，而是因为我的生活阅历，使我以更专注、更谨慎的心态去攀登。

做企业比登山难

登山难还是做企业难？这是一位记者问我的问题。我1998年开始做登雪山的准备，在国家登山队训练基地攀岩、攀冰，平时在健身房锻炼上肢力量。到登珠峰之前，已经有四年登雪山的经验了。做企业呢？如果把事业当作山峰来攀登的话，我最多到了个半山腰。所以要问登山难还是做企业难，回答很简单，做企业要难得多，但登山给我的人生带来了另一种意义。

登山既是人生的浓缩，也是人生的延长

我的感慨：登山既是人生的浓缩，也是人生的延长。登山是艰难的，登山者可能随时都有放弃的念头。我也曾想到过放弃，但终究坚持到最后并且登顶成功了。正是因为一步步的攀登，才能顺利登顶。我们的生活何尝不是如此？很多事情就是因为放弃才没有成功。在生活中总结出这些道理往往需要10年、20年，等你领悟时，很多事情木已成舟，来不及改变了。但在登山过程中，一个星期就可以让人们懂得很多，这是人生的浓缩。回到现实生活中，遇到坚持不住想放弃的事情，我会想到登山的体会：成功没有什么诀窍，只不过就在坚持、再坚持一下之中。登山之前，我认为人生短短几十年，能做成一件事已很不容易。但在登山之后，我感到人的潜力无限，可以成就更多奉献，体验更多乐趣，这是人生的延长。

登山让人懂得珍惜和热爱生命

人生自古谁无死？但事业未竟英年早逝令人遗憾。登雪山是项随时可能丢掉生命的探险运动。“你不怕死吗？”许多记者问我。怕呀，怎么会不怕死？怕死是人与生俱来的情绪。在死亡来临之前，能回避就回避，好像死亡和自己没关系，直到亲人或好友去世，处理后事、参加追悼会才觉得死亡离自己如此之近。丧事过去，仍继续回避。登雪山的过程，时时面临雪崩、冰裂缝、滑坠、暴风雪、高山反应等危及生命的危险，你无法回避死亡，因为每天都在直面死亡。敢于面对死亡并不等同不怕死，而是面对死亡的威胁，懂得小心对待，更加珍惜生命、热爱生命。每次下山回来，你会更加珍惜在相对安全环境下的生活，获得更有品位、更有价值的生活态度，而不是放纵自己，糟蹋生命，为了赚钱或为了商场上的利益而牺牲自己的生命就更不值得了。生命只有一次，好好珍惜它！

意识到死亡，人才开始学会思考

我端着相机拍摄纪念碑、铭牌，试图把每个铭牌上的肖像拍下来做纪念。在数码相机显示屏上查看照片效果，不理想，激光打印的头像不容易对焦。继续贴近了拍，再打开显示屏，惊讶地发现，铭牌上出现的是摄影者的清晰身影！出现了我自己的影像！五块铭牌似五面镜子，反射着活人的影像。我猛地一愣。雪山环绕的纪念碑前，我突然醒悟到：魂归雪山的五位学子不再是人们所理解的、所赞许的、所惋惜的或所责难的对象，而仅仅是五个已经消逝的生命。生命的消逝竟然如此突如其来，让人不由得想探究它的去处。产生了从未有过的换位思考：假设铭牌上的名字是我的，假设死后会有另外一个意识存在，王石的灵魂是否会后悔攀登希夏邦马？倘若王石的灵魂能够选择彼岸和此岸，又会选择哪里呢？天堂、地狱或者人间，哪里才是我们灵魂的归宿？我迷惑了，因为我还活着。登了那么多的雪山，感受死亡擦肩而过的恐惧，感受从死神手中抢救回山友生命的喜悦，感受亲手掩埋遇难山友的悲痛。我曾体验过极端恶劣环境下对死亡的默许，亦经历了濒临死亡时，临近“天堂大门”的美妙... 我以为，这些经历足以让我坦然面对死亡。“我思，故我在。”意识到死亡，人才开始学会思考，也才开始成其为一个个体。如果没有死亡，我们一生中就能经历无限多的东西，也会有足够多的时间

《大道当然》

去经历，人类就会像永远长不大的孩子，不在乎时间、机会甚至所有一切。因为没有死亡，我们将有无穷多的时间、机会和可能性，对我们来说，一切都失去价值。死亡的确定性，使得每个生命成为唯一和不可重复的，从而具有了严肃的意义，值得我们为之奋斗、为之努力、为之思索。

人非其所是，是其所非

人生的意义是什么呢？人总是不安于现状，试图创造出生命的意义，而且不停追问生命的意义何在。人类是永不满足的，总是在满足自己一些需要的同时，又觊觎着新出现的需要。只有人类，始终是一种半成品，保持一种开放和不确定的状态，可以“根据自己的意愿和尊严塑造自身”，既可以堕落到与野兽为伍，也可以升华自己，与有神性的事物平起平坐。如黑格尔所说，人非其所是，是其所非。我非我所是，我不是我天生所是的那个中国人、汉族人、男人，我也不是被生活环境决定的那个王石、万科董事长、业余登山家或者阿拉善SEE轮值主席；我是我所非，我是我所不是的东西，是我尚未成为和希望成为的东西。我们有一种永无止境地更新自我、超越自我边界的能力，有否定我们之前所是的东西的能力，有不断选择和否定我们希望成为的那个样子的永恒倾向。人的存在可以没有意义，但人可以在存在中自我造就，活得精彩。所以人需要不断发展自身、更新自身，而不应被任何本质或性格所预定。

47、《大道当然》的笔记-第7页

我给万科留下了什么——选定了一个行业，建设了一套制度，培养了一个团队，树立了一个品牌

48、《大道当然》的笔记-第71页

第二天，队长就要和专程从大本营赶到前进营地的登协主席李致新确定最后的攻顶方案。按不成文约定，最后拍板，大本营尊重一线指挥官的意见。会议上过激的表达方式，会不会对队长的决策产生影响？晚上躺在睡袋里，久久不能入睡，虽然会上说话过了头，但我清楚，问题的要点不是非要争取登顶，而是选择登顶的权利在谁手上，争取的是契约的权利。留得青山在，不怕没柴烧。如果“被选择”放弃权利，下山后将和登协的探险公司没完。

登山时极端情况下的人生历练，人生历练也在登山中发挥作用，包括如何面对荣誉，如何应对突变，如何化解矛盾冲突，如何平衡拿捏队长、队员之间的微妙关系和不同利益的诉求，有如何在维护契约精神的前提下保证团队朝目标迈进。权利从来都是自己争取来的，而不是坐等别人赏来的。

49、《大道当然》的笔记-第20页

制度一旦建立，就要执行。宁可眼前受损失，甚至受很大的损失，也要坚持制度的执行和连续性。

50、《大道当然》的笔记-第34页

道德上而言，一个人在他人身处危险时有能力救助而选择不予救助，会受到自身良心与道德舆论的谴责，但法律上极少将“救人”视为强制性义务。业余登山队伍大都临时组成，成员之间并不认识或不熟悉，彼此的关系保持自愿原则，即自主和“法不禁止皆自由”的原则。从这个意义上说，如果部分队员不愿放弃登顶机会而放弃救助他人，在法律上也无可指责。实际上在高山环境下，即使愿意，救助他人也是相当困难的，必须在“不危及自身”的前提下才可行。救援“旗手”一个人尚需8个队员齐心协力，甘冒风险，如果救助两个人以上，又需要多少人力，冒多大风险？如果只能选择救一

个，又该选择谁呢？山友约定俗成：年纪大的和年纪小的，优先救年纪小的；体质强的和体质弱的，优先救体质强的。

这一原则似乎对体弱年长者极端残酷，却符合公平和效率原则。显然，正常社会中老弱妇女儿童优先的原则不适合登山伦理。企业管理中，也会遇到这种极端的例子，比如个人诉求与企业诉求的道德冲突。管理者和企业、企业和社会之间的关系，虽不像雪山上的伦理问题那样尖锐，却复杂、灰色、难处理得多。不过，我相信有一点是越来越明确清晰的：古典经济学追求利润最大化的原则，越来越不适应当今社会的多元利益诉求，作为一个负责任的企业，除了法律责任之外，还应该承担社会道德担当。

不过区区几百字，触及如此复杂深刻的论题，有种踢翻潘多拉魔盒飞出一群黄蜂的既视感……那我也顺便下笔千言离题万里一下好了。

这里产生道德困境伦理冲突的地方在于个体之间利益诉求的矛盾，“我”要登顶和“我”要活下去（虽然这位仁兄已经说不出话来了）的无法兼得。如果这不是登山，而是一场战争，目标共同不分你我，那就不会有这种问题出现，只要活着的那位还能拿下胜利，死也都死得心甘情愿了，反倒是如果为了救我一命婆婆妈妈耽误大局，最后大家依然全部失败的话跟死也没区别。又像是打牌的时候，有条件能救得活当然我们尽量全员通关一起胜利，但是如果没办法的时候，我手里有桃就留给自己或者留给更有希望撑到最后胜利的人了，这时候优柔寡断反而添乱。安第斯空难比较像是个合并了登山和战争场景的案例，条件太惨烈，不是每个人都有生的希望，只能尽集体最大努力让尽可能多的人活下去。这时候一个人的生死已经不单纯是自己的事了，生命的救助与放弃，不再是非此即彼的选择题。

我们在新闻上时常看到舍己救人的故事，对英雄事迹的宣传。仔细想来，赞扬英雄的同时，多少有一丝价值观的错位，即自我的牺牲是伟大而值得宣扬提倡的。不过也是，在现在的气氛下，司马光砸缸类型的机智故事是不抓眼球而难以上报纸的，只有司马光跳进缸里把孩子托出来自己不慎溺毙才足够耸人听闻够得上头条来被传颂。救人必须在“不危及自身”的前提下才可行这一点在生活中被有意无意地弱化甚至忽视了，只有在坐飞机空姐宣讲时候才会听到一定要先戴好自己的氧气面罩再帮助身边的人的教导。自我牺牲这件事，应当感谢，但不应提倡，遑论强求。在这一点上，我们国家、社会、文化的道德教育是有问题的，一会儿要极端利己，一会儿要极端利他，整个社会一起得了精神分裂症。

说到“不危及自身”，这一点对看客而言最容易的，热闹一点不落尽收眼底，却免去了当事人的所有难处，喊起口号来自然轻松容易，所谓站着说话不腰疼。让我想起前些天山东招远麦当劳里邪教打人的事件，在微博屏幕后面快意恩仇喊着怎么不冲上去的，真轮到人家到了现场恐怕是第一个远远跑掉的。我宁愿相信身边的人已经有尽力，在突发极端状况下至少保护了自己，保护了身边的孩子，至少还有人打电话报了警。

这两天刚好挑起来了个关于HIV的话题。现阶段医患矛盾的严重程度导致医生的生存环境比起王石的登山恐怕只有更严酷。医生不是神仙，救人也是需要付出努力担当风险的，就像王石和队员一起把不省人事的旗手扛下雪山一样。医生执业也应当受到“不危及自身”这一原则的保护。以前有新闻里把“坚守医德”和“收钱少”联系到一起，潜台词导向就是但凡不收钱的就是美好善良的，收钱的就是坑爹奸商。在现代契约社会里这种理念还大行其道实在是种讽刺，巧妇难为无米之炊，难道医疗资源都是空气里变出来的？不收钱，让医生全家老小吃什么？药品怎么开发？医疗器械怎么生产？从自身良心而言，没有人愿意见死不救，因为我们下意识地希望如果情况换位当自己需要帮助的时候也会有人伸出援手，但是前提是施救这件事确实在我能力所及。要求医生无条件地放弃自身的生存资源来拯救病人，毫无道理可言。

回到所谓的医院可否“私自”检查病人的HIV这个伪命题上，实际上这里也是出现了私权和私权、私权和公利之间的冲突。换位思考的话，病人有可能是担心告知HIV而被拒绝救治，出于这样的动机而选择隐瞒以换取更大的个体生存机会，但这样威胁到的是医护人员的生命安全，实际上最终导致一个

《大道当然》

双输的结果。隐约记得以前听到过类似案例【1】，在本来可以做告知的时候患者未作告知，结果大夫被迫事后各种补救。我想打破这一囚徒困境的切入点在于从全社会上去除对少数群体的歧视，增加关爱，从而减少个体的被抛弃感【1】，减少绝对自利的动机，使得不必采用极端自利的下策（隐瞒情况但危及他人）也可达到理想的结果（告知情况，采取防护，不影响救治），化对抗为合作。单纯出于自保的动机而拒诊，只会导致类似的情况继续不停发生（【2】，确实不道德，但又难以谴责），反而更加威胁自身安全。

伦理困境和道德冲突在不同的环境下推导得到的是不同结论。像在上面医院这个例子里，隐瞒风险信息这一损人利己的做法应当否定的。同样地，保险公司意外伤害保险里拒赔艾滋病患者的这一同样是纯粹损人利己的做法也是应当推翻的。至于说河南高校新生入学将测艾滋病这条新闻，也许和河南省是艾滋病高发区有点关联，其合理性要看这一做法是否有医学上以及公共卫生方面的必要性，如果确实有公共卫生管理方面的需求，是否有替代办法而不是简单推出懒政一项，另外在实际运行中是否能确保检测结果的私密性，并保护感染者其他各方面的权益，诸如此类。这样的问题不是简单的非黑即白，所以我第一眼看到消息的时候并没有肯轻易下定论表态，哪怕事情的标题看上去似乎马上要挂钩歧视问题。

另外，关于这些复杂的问题，我不觉得是打破某项天朝目前目测的奇葩制度，引进某个新体系，就可以一劳永逸解决破局的。问题出在人心而不是制度上。如果人们心里不曾培养出多元价值观的观念，没有互利、互信、互谅的基础，如果觉悟水平依然停留在个人利益与他人利益、公共利益的全面对立而不可调和上，再牛逼闪闪的制度设计也迟早出问题，而且一定是越来越匪夷所思的奇葩问题。就像种庄稼，种子从里面都烂透了，拿再好的土壤来用也是枉然。

还有，33页上有一个错别字，“人工呼吸”打成了“人工会吸”。这不应该啊。

【1】艾滋儿入院怕不治隐病情 医生未防护抢救引恐慌

<http://dzh.mop.com/whbm/20140506/0/zlF188I2d06e6cF7.shtml>

让六名医护人员愤慨的是，男童母亲早知儿子病情，却在抢救前否认孩子有任何传染性疾病，刻意隐瞒。男童母亲阿珠(化名)解释：“不说是担心医院知道后就不肯治疗。”... 母亲爱子之心可以谅解，但医护人员很无辜，幸好及时发现，否则不堪设想。

【2】艾滋病“斗士”李虎抗争8年离世 曾陷入骂名漩涡

http://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MjM5NTMyMTcwNA==&mid=200652665&idx=1&sn=85b78834832ed63ead6619d889855f7c&scene=1#rd

李虎天津艾滋病社区活动的领军人物。2012年7月，艾滋病感染者小峰因肺癌需要手术，就诊时辗转多家医院均被拒诊，在李虎的帮助下，小峰隐瞒病历逃避术前血检，最终成功手术。

《大道当然》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com