

# 《王石如是说》

## 图书基本信息

书名：《王石如是说》

13位ISBN编号：9787501788330

10位ISBN编号：7501788332

出版时间：1970-1

出版社：中国经济出版社

作者：任伟

页数：242

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](http://www.tushu000.com)

# 《王石如是说》

## 前言

在从20世纪80年代开始的中国企业史上，王石和万科注定都会成为标志性的碑记。王石率领下的万科发展壮大为“中国房地产第一领跑者”的历程，几乎与中国改革的进程同步，见证了近年来中国重要经济命脉的发展和成长，也因此使王石成为众人瞩目的顶级企业家。有人说：“王石简直是企业界的一个明星，处处带有传奇的色彩。”他已经超越了一个企业家、一个财经人物的范畴，成为一个全国有影响力、有知名度的公众人物。

# 《王石如是说》

## 内容概要

《王石如是说》主要内容：有人说：“王石简直是企业界的一个明星，处处带有传奇的色彩。”他已经超越了一个企业家、一个财经人物的范畴，成为一个全国有影响力、有知名度的公众人物。一方面是在商业领域的创新思维和独特管理的成功，另一方面通过他自己有意识参加的很多特立独行、标新立异的活动，形成了一种引领风气的领袖气质，他的登山应该说是全国瞩目，而且实现了万科企业品牌和他个人品牌的完美结合。曾经，在中央电视台做节目时，主持人要求现场每一个企业家写下“你认为作为一个企业家最重要的信条”，其他人的答案都是“诚信”，而王石写下的是“社会责任”。

# 《王石如是说》

## 作者简介

任伟，企业观察家、管理咨询顾问，长期关注中国最大的房地产公司万科及其创始人王石。

# 《王石如是说》

## 书籍目录

第1章 做中国最规范的企业——王石论经营理念 超过25%的利润不做 绝不行贿 做规范而不是权谋 诚信是万科的底线 做强比做大更重要 你中有我，我中有你 细分客户，终身锁定第2章 管理靠制度不靠人——王石论管理思想 管理靠制度不靠人 西点模式：斯巴达+雅典 注重均好，追求完美 董事长：只管不确定的事 弱化领导者权威 创业难，退出亦难第3章 精细的专业化——王石论企业战略 “大兵团”作战 多元化是“教训” 减法：剥离非核心业务 专业化要抵得住诱惑 专业化：只做房地产 房地产是核心 永远只做住宅 精细的专业化 住宅产业化 住宅产业化是必然趋势 不搞产业化，必将被淘汰 困难重重也要做 像造汽车一样造房子第4章 从不培养接班人——王石论员工管理 从不培养接班人 人才是万科的资本 提倡人性化管理 举贤避亲，机会均等 一票否决权 专员：一票否决制 人力资源部的一票否决制 先取德，后择才第5章 产权一定要清——王石论资本运作与公司治理 股份制改造：明晰产权 联姻华润：引进大财团 需要谁来控股 对股东负责的原则 策略：追求高周转率第6章 企业文化是核心竞争力——王石论企业文化 企业文化是核心竞争力 坚持不渝的价值观 尊重人，是万科成功的关键第7章 做一个企业公民——王石论社会责任 做一个企业公民 转型：社会活动家 海螺行动：不以追求赢利为目的 环境保护是一种艺术第8章 我是万科代言人——王石论品牌创建 品牌不等于知名度 6秒说清楚万科 我是万科代言人 借力强势品牌第9章 质量是万科地产的生命线——王石论房地产 质量是万科地产的生命线 外包非核心业务 不打政策的擦边球 房地产的七宗罪 七宗罪之一：圈钱 七宗罪之二：囤地 七宗罪之三：捂盘 七宗罪之四：暴利 七宗罪之五：寡头垄断 七宗罪之六：制造“地王” 七宗罪之七：高房价 拐点论：房价理性回归第10章 让万科在投诉中完美——王石论物业管理 万科物业管理的起源 让万科在投诉中完美 做不到的不要去承诺 对于客户的投诉一定要面对第11章 三人行，必有吾师——王石论企业家 冯仑：学习万科好榜样 刘元生：中国的巴菲特 褚时健：欣赏与尊敬 刘氏兄弟：饲料大王第12章 光荣与梦想——王石论成功法则 第一桶金：赚得漂亮 不断试错：渐进成长 坚持自己的人格与尊严 冒险精神：我喜欢挑战 普通人做不普通的事第13章 登山是一种生活状态——王石论个人、工作与生活 人生中的三次放下 放弃股权，拒绝暴富 我是裸摇钱树 我的身份就是企业家 登山是一种生活状态 登山就像穿上了红舞鞋 与命运抗争 目标：登顶珠峰 “大公有私” 读书是一种生活方式附录一：王石个人档案附录二：王石精彩语录附录三：王石攀登经历参考文献后记

第1章 做中国最规范的企业——王石论经营理念 超过25%的利润不做 10多年来，王石经常跟朋友和媒体谈起斧子汤的故事。这是一个俄罗斯的民间寓言。沙俄一个退伍老兵，在回家的途中，进了一个村子，天气很冷，可他只有一个粗面包，他想，要是有一口热汤喝就好了。于是他来到一个老太太的家，向老太太讨一碗汤喝。老太太说：“家里什么都没有。”老兵说：“那你有斧子吗？我给你做斧子汤喝。”老太太非常好奇，便把斧子给了老兵。于是老兵弄了水，把斧子洗得干干净净，然后放到锅里，把水煮开。老太太说：“这不是开水吗，怎么会是汤呢？”老兵就说：“那放点葱花吧。”老太太切了葱放进去。老兵又说：“斧子味道不够，再放点油盐吧。”老太太又加上了油盐。于是老兵喝上了热汤。斧子汤的故事形象生动地表明了中国的民营企业早期是怎么样大搞空手道、空麻袋背米来获取企业发展的。而王石力图改变民营企业给人留下的这种印象，更极力倡导企业不能做过高利润率的生意，因为那往往是偶发的小概率事件。王石认为，企业家不能将这种偶然当做必然，而应该学会赚正常利润的主流生意。因此，王石说：“超过25%利润的事，万科不做。”

1992年年底，深圳国土局主办了一次房地产沙龙。作为万科代表，王石在发言时明确告诉与会者：“万科超过25%的利润不做。”当时，会场哗然。之所以会做出如此决定，王石进行了一番解释：

现在只要手中有一块地，（放）半年还没开发，地价就涨了一倍。低于40%的利润不做的说法由此而来。但这正常吗？万科（是）做贸易出身，（20世纪）80年代做录像机，也做过利润200%~300%的生意。因为是超额利润，许多公司都进口录像机，供过于求，录像机降价，销售的边际利润就开始下降，甚至利润变成负数。今年（1992年），我让财务将万科1984年到1992年的贸易记录整理了一遍，赚钱用黑字表示，赔钱用红字表示，结果红字多于黑字。这说明这么多年贸易的结果是赔钱超过赚钱；这也说明市场很公平，先前你怎么暴利赚的钱，之后你都得吐出来，而且还要吐很多。现在的房地产火暴同（20世纪）80年代的贸易何其相似。如果任由下去，一旦市场逆转，利润空间变窄，你怎么办呢？

当时与会的国土局官员、开发商、新闻记者都不明白王石在说什么。有些人说：“唱高调也不是这样的唱法呀。”还有人更直接：“你赚不到25%的利润说明你没本事。”在当时，全国搞房地产都非常疯狂，而万科却非常冷静地提出：超过25%的利润不赚。为什么？不要说在1992年的时候这句话不被人理解，即使到了今天，到了2003年，还是有很多人不能理解。其实从经济学的角度来讲这个道理非常简单：社会上各行各业都有一个相对固定的平均利润率。任何一个行业，只要它的利润率偏高，就会有很多的资本进去，而在这个过程中，从超额利润到平均利润过渡时，其风险是非常大的。如果你把握不了自己，你以超额利润为目标投入进去，市场一旦发生变化，你就会遇到很大的麻烦。为什么万科在1993~1997年间整个宏观调控当中能够顺利平稳过渡呢？现在看来和它在1992年执行的不做超额利润的策略有关系。然而，事实证明了万科的“超过25%的利润不做”的理性思维获得了市场的认可。1993~1997年，中国经济开始宏观调控，由于房价纷纷下跌，房地产市场只赚不赔的神话被打破了。王石之前所说的话也得到了验证。

在宏观调控时期，由于房价纷纷下跌，那些追逐高额利润，在市场火暴时高价买地、高价融资的公司，在那次的市场变化中都遭受了很大的损失。王石描述了当时房地产商的困境：当时很多地产公司都处于非常尴尬的境地，你卖不卖手里的房子？你卖，赔钱；你不卖，压在那里也赔钱。在许多开发商一筹莫展之时，万科以城市白领阶层为客户群的“城市花园”系列项目却进展顺利，毛利在17%左右，净利润指标在11%左右，基本上保持平稳的发展速度。不要把房地产当暴利行业来做，否则会收到市场惩罚。实际上，这么多年下来，万科所开发的项目平均利润率不超过21%。并不是刻意的，而是一个策略，遵循稳健的经营方针。

万科恰好是假定社会是一个平均利润率的这样一个公司，在超额利润的时候它没有被市场所迷惑，仍然按照自己的战略来部署，所以市场一旦发生变化，不但对它没有负面的影响，相反还产生了积极的促进作用。于是，在国家宏观调控期间，当许多开发商还在艰难度日的时候，万科地产的规模却以年均70%的速度递增，到1998年，王石突然发现万科排在沪深两市上市房地产企业的第一名了。

就是在国家整个宏观调控当中，万科从一个一般的公司发展成为全国最大的房地产公司，实现了历史的飞跃。现在我们回过头来看，说这是因为万科产品定位准确？不是。说这是（因为）万科广告促销做得好？有这个因素，但最关键的（因素）我认为是万科把握了市场。

不是我有先见之明，我的许多看法是用教训换来的。要知道那个时候社会上的说法是低于40%的利润不做，因为当时买了地一拆迁一转身就是100%的利润。但是我知道这样的日子长不了。从计划经济向市场经济过渡的时期，政策的变化会带来暴利空间。但随着市场经济的发展，暴利终究要

## 《王石如是说》

趋于平均利润率，一味追求暴利反而会丧失许多机会。 2003年，王石在接受媒体采访时说道：

万科的那种在房地产市场价格非常高的情况下，不赚超额利润的做法，这不是一个行业选择的问题，而是一个（企业）经营理念的问题。你是赚眼前投机的钱？还是从企业长远的发展角度来运作？

在这种不赚超过25%的利润的情况下，万科到如今仍然是1995年以前上市的311家公司中排名持续上升的企业之一。 绝不行贿 20世纪80年代，中国正值改革开放初期，经济环境发生了剧烈的变革，旧有的社会秩序被打破，而新的规范又尚未建立起来，外在的诱惑时刻都在考验着所有人道德和良知的承受力。行贿受贿、收受回扣等行为屡见不鲜，甚至逐渐成为一些行业的潜规则，得到很多人的默认。

创业之初的王石为了挣钱也曾做过投机倒把、扰乱市场、散布虚假消息等上不得台面的伎俩。“不过，我也有自己的底线，从来没有逾越过。”“从创业到现在自己从来不行贿，也不偷税漏税。” 这可以说是一种生存方式，或者是你的底线。我1983年从广州到深圳创业……深圳的旁边就是香港，你看到他们的物质生活比你高很多，非常羡慕，也想改善自己的生活，问题是你如何来改善？通过什么方法（来改善）？那是可以选择的。比如（你）说希望有钱，但你更希望过得很有尊严，不行贿、讲诚信。

创业是非常困难的，当时也想放弃，选择出国，宁肯出国，在不熟悉的外国做二等公民，也不愿为赚钱而行贿，不讲信用，这样起码问心无愧。 不行贿思想的形成，来源于王石早年的一个经历。1984年，王石创建万科的前身——深圳现代科教仪器展销中心前，曾在深圳特区发展公司下属一个贸易公司担任饲料科副科长，但在实际工作中，他还要兼司机和出纳，甚至搬运工。有一次，王石从北方调来了一批玉米，急需两条车皮。但当时车皮十分紧张，情急之下，自视甚高的王石不得不想办法“行贿”。

王石买了两条烟，派一个工友送给当时深圳火车北站货运主任，王石后来回忆说：“为了获得商业上的某种好处给对方送礼，这在我还是头一遭。”没料到，两条香烟被拒，王石只好亲自登门。在一阵颇为尴尬的见面后，货运主任劈面就说：“这两条烟你拿回去，我知道你想要车皮，你明天来，或者叫你的小伙计来，我就给你办了。”王石惊讶万分。货运主任接着说：“我早就注意到你了，我发现这个搬运工队伍里怎么有一个城市人模样的，在跟着一块扛。我当时觉得奇怪，你不像来劳改的，也不像干苦力的农民呀，但是你干活的兴致却很高。我就觉得你这人很特别，是想干成事的人，很想帮助你。但是我根本不知道该怎么帮助你，正好你找上门来了。”

就这样，王石行贿不成反而顺利地的事儿办成了。 通过这件事，我悟出一个道理：在商业社会里，金钱不是万能的，金钱是买不来尊重和荣誉的。而货运主任对我所要求的正是后者。货运主任的精神需求很简单：欣赏这位城市年轻人的做事态度和吃苦精神，愿意无偿伸出援助之手，从支持行为中获得精神的满足感。既然是在做令人敬佩的事业，为什么还要通过物质来诉求，直白地讲，用行贿手法来获取计划外车皮呢？

## 精彩短评

- 1、王石很了不起，他不仅打造了一个世界上最大的房地产公司同时也打造出了世界上一流的职业经理人团队，管理其实不是管理别人，最主要的是管自己。
- 2、这本书把王石写的很正面，很高大，很榜样，不知事实是怎样，但是希望中国有更多这样有良知的企业家。。。
- 3、从王石的语言中去领悟其思想，从王石的行为中借鉴其智慧
- 4、再翻一遍《王石如是说》，看着那些章节熟悉的名字，王石的创业经历、管理思想、为人处世和工作生活有一次慢慢翻过我的眼前。以前只知道万科很有名，不知道它是房地产行业首屈一指的民营企业；以前只知道王石很有名，不知道他是中国改革开放发展特区经济以来第一批崛起、到现今仍屹立不倒的民营企业家。这本书为我开启了一片新的天空，去认识、去熟知、去赞叹、去崇拜这样一位民族精英。

万科是什么？用王石的话来讲，只要6秒钟，就能介绍清楚万科。第一，是城市住宅开发商。第二，是上市蓝筹股，而且是权重股。第三，是受尊敬企业。这三点集合了自己是做什么的、社会地位及在社会上的责任，为我们揭开了万科的神秘面纱。

城市、住宅，是万科在经历了多元化以后作出的战略选择——专业化。1984年，万科的前身深圳现代科教仪器展销中心的主营业务是经营办公设备、视频器材的进口销售业务。到了1992年，万科的业务已覆盖了进出口贸易、零售、房地产、股权投资、影视、印刷、广告、饮料、机械加工和电器工程等十多个行业。当时的“大兵团”作战很成功，著名经济学家黄泰岩分析：“20世纪90年代以前，我国处于短缺经济。在这个条件下，对于拥有资本的企业来说，无论进入什么行业只要能生产出产品就是成功。同时由于当时盛行地方保护主义，市场被分割得较小，因此以粗放经营为特征的多元化发展就成为企业实现低成本快速扩张的最佳选择。”后来，王石慢慢意识到市场规模有限，资源分散而无法在某个行业形成规模优势，不但企业持续发展能力受到限制，抗风险能力也明显不足，于是从1992年开始下决心走专业化道路，剥离非房地产业务。从多元化经营向专营房地产集中，从多品种经营向住宅集中，从向13个城市投放资源向北京、深圳、上海和天津集中。这并不是一个轻松的过程，比如在选择万佳百货股份有限公司（零售业）和万科（房地产）的时候，就因零售业的现金流增长快、发展速度快、规模增长快而让万科难以取舍。然而王石知道，在资源稀缺的时代，不可能鱼和熊掌兼得，他算了这样另一笔账：从现有规模来算，万佳在全国排第14（不算沃尔玛、家乐福等在中国的外资企业），万科在全国排第1；从行业发展来算，房地产业是一个地方品牌，跨国公司来中国竞争可能性很小；从风险来看，公司90%的资源在万科，95%的人力资源在万科。就这样，2001年万佳的出售象征着万科专业化的实现。

万科的上市要归功于1986年10月深圳市政府颁发的红头文件《深圳经济特区国营企业股份化试点暂行规定》。当时万科在企业的发展方向、利润留成比例、人力和资金调配等方面和上级主管公司有很大分歧。为了摆脱上级部门的干扰，实现独立自主经营，万科积极响应这份红头文件。在突破重重阻挠之后，1988年11月，深圳现代企业有限公司改造成股份制企业，更名为“深圳万科企业股份有限公司”，原公司以净资产1324万元折股1324万股入股，12月28日，万科公开向社会发行股票2800万股，集资人民币2800万元。1991年1月29日，万科股票正式在1990年12月1日成立的深圳证券交易所挂牌交易，成为中国最早的一批上市公司之一。稀释了上级公司的控制权，同时也使企业更加市场化，按市场办事，但王石也在后来发现早期上市公司的局限性：没有想清募集到的资金的用途，企业业务架构也不够合理，因此股民对投资回报的要求迫使早期上市的公司为每年的利润疲于奔命，不利于发展。然而，无论如何，上市因其打通了融资渠道，使万科建立相对完善的公司治理结构，成为了万科发展历程中最为关键的选择。

为什么又说万科是受尊敬企业呢？我想是源于以下几点：一、万科超过25%的利润不做，不赚暴利利润，讲求质量。王石认为，任何一个行业都有一个相对固定的平均利润率，只要它的平均利润率偏高，就会有许多的资本进去，而在这个过程中，从超额利润到平均利润过渡时其风险是很大的

## 《王石如是说》

。1993-1997年，中国经济开始宏观调控，由于房价纷纷下跌，房地产市场只赚不赔的神话被打破了。那些追逐高额利润，在市场火爆时高价买地、高价融资的公司，都遭受了很大的损失。很多房地产公司处于非常尴尬的境地，你卖不卖手里的房子？你卖，赔钱；你不卖，压在那里也赔钱。而万科一直坚持平均利润，在超额利润的时候没有被市场迷惑，仍然按照自己的战略来部署，市场的变化不但对它没有负面影响，反而还产生积极的作用。二、绝不行贿。这形成于王石的一段经历，行贿未成反而事情还被顺利办了，原因在于对方欣赏这位城市年轻人（王石）的做事态度和吃苦精神，愿意伸出无偿之手，从支持行为中获得精神的满足感。三、做一个企业公民。作为房地产开发企业，万科在开发过程中减少污染、开发节能建筑，履行环保责任，主要手段为：成品化、节能住宅、工厂化、在居民中宣传绿色意识。2005年，王石在去北极之前一个从事大熊猫保护的老科学家的一席话让他茅塞顿开，从一个人英雄主义表现的层面开始思考自己作为一个公众人物是否能为公益做些什么。从北极回来后，广西保护项目顺利开展。之后，生物多样性保护、对弱势群体、农村医疗、残疾人救助等都成为了王石公益活动的主题，如海螺行动——针对城市中低收入人群居住解决方案征集，以行业领跑者的身份带动对于弱势群体居住问题的关注。

创业容易守业难。从33岁创业到现在一路走来，建立起一个强大可持续发展的房地产帝国，而48岁就辞去总经理职务，这不是一个常人能做到的。

积累阶段，王石自学英语和经济，常常能抢先别人一步了解到世界动态，也能敏感地找到商机。

创业伊始，王石敢冒风险，强调个人主义，当时还是深圳饲料大王的他在香港“肥鸡丸事件”里损失惨重，然而他并没有像其他饲料经营者一样降价贱卖或甘于赔上血本，而是赌上所有筹码，搏一回危机过去后市场对鸡饲料的大量需求，买入所有大连、天津、青岛仓库的玉米，漂亮地拿到了第一桶金。

公司管理时期，王石认为领导者必须把握三个内容：一是企业理念，即企业文化；二是具备完善和稳定的管理队伍；三是建立并执行一套完整的企业规章制度。注重人才，举贤避亲，提倡人性化管理在市内多个不同的住宅小区购买宿舍，使职工在居住空间上相对分散，刻意建立简单、新型的人际关系。设立专员和人力资源部的一票否决制。招募人才的时候先取德、后择才。如果不是因为万科未来的战略是逐渐把住宅以外的业务外包，专注于住宅开发，它就凭借人才发展、企业文化和人际氛围成为了我梦寐以求的职业归宿。

公司制度较为健全后，王石主动退出管理层，在人生的黄金年龄就退出自己手把手做起来的事业，这需要多大的魄力。他说：“万科成功与否不在于我王石在的时候，而应该是我王石不在的时候。我希望万科在王石之后还能继续向前发展得更好，这是我的梦想。”这里有个让我印象非常深刻的故事。王石刚辞去总经理职务的时候，总经理向他（董事长）汇报工作的时候，他没有听完总经理的汇报，就打断说：“我知道你后面的问题是什么，这样做是错误的……你们怎么想的我都知道。”两次以后，总经理汇报时明显没有刚开始那么有激情。王石就发现这样不对了。后来他就克制住自己不要说话，虽然知道里面是有错误的，“但我不就是这么过来的吗？只要他们犯的错误对公司的大方向不产生影响，你让他犯去，自己犯自己就会改正，你插手反而会弄的他始终成长不起来。”事后他总结了两点：一是要把权力下放；二是权力下放后要容忍他们犯错误。

退出以后，王石开始实施他的登山计划。“7+2”计划（七大洲最高峰+南北两极）只花了三年半时间就全部完成。又一次展现了他骨子里生来的强目标性和理想主义。经历20多年的市场和环境的风风雨雨后，万科、王石仍能屹立不倒的另一秘诀在于王石不断读书、学习，适应市场大潮变化。20世纪80年代的时候，他利用公务到香港的机会购买财会、企管书籍充电。王石的看书习惯是这样的：我每天早上躺在床上看书，睡觉之前也看书。早上看的书是我今天需要借鉴的，晚上看的书有两种，一种是你今天心情不好，就找点有趣的书，另一种就是你睡不着觉就看哲学书，哲学书的催眠效果是很多的。他阅读次数最多、爱不释手的是英国史学家汤因比的《历史研究》，汤对于人类文明都要“经历萌芽、兴旺到衰亡过程”的观点改变了他传统认知的世界观。他的最爱好的是中国的近代军事历史

## 《王石如是说》

读万卷书，行万里路。王石就是这样一个胆大革新，又脚踏实地；事业专攻，又着眼众生；管理有道，又舍得放下；登顶高峰，又一路向前的企业家。他的成功有偶然，也有必然。偶然在于机遇，在于让他赶上了中国独一无二的计划经济向市场经济转型时期，国有企业股权改革时期，这保证了他的市场和资本。必然在于眼光和奋斗，他抓住了机遇，一开始就进入了这样一个唯一一开始就对民营企业完全开放、民营与国有站在同一起跑线上的行业，他预见到了中国市场未来的健康发展，他的企业讲求规则，专业化发展；他到处学习取经，交流共进，紧跟潮流，与时俱进，又充满责任意识，用他与生俱来的敢拼搏、不屈服、爱思考的企业家精神最终缔造了万科这样一个房地产巨头。

- 5、该书的内容很好,对于我在房地产方面的发展很有指导意义。
- 6、看了几章，有点读不进去了。只是语言摘录，没有真正的思想在里面。看这些摘录还不如看经管或立志书籍呢
- 7、提高自己，多多积累
- 8、一般，全引了王石的原话。作者再加上评论。缺少生动趣味性。
- 9、专业化是万科的选择，战略思考是王石的选择。
- 10、这是老公喜欢的一本书，应该是很不错的。。。
- 11、有所放棄，才能有所堅持。

企業小的時候多犯些錯誤是一件好事兒，這樣才能使企業在長大後少犯些錯誤。heuristic。

做事：

設定可觸及的目標

鎖定目標，一步一個腳印的去實現

要有承受失敗的心裡能力，事業當中不會一番風順

運氣

少點兒浮躁

100%成功=90%運氣+5%理想主義+2%激情+2%堅韌意志+2%控制力+2%自省力+2%平常心  
-1%浮躁-1%懶惰-1%貪婪-1%依賴-1%無同情心

12、速读了一下

13、房地产行业的专家直言，对于我们很有用。

14、还行吧~真假就不知道了。。。哎

15、一部介绍王石经典语录的著作，用以了解王石的经商思想；这是真实的写法，少些粉脂的涂抹，但是缺少对缺点的披露，以及人们对他的评价

.....  
是一个以王石语录为出发点，介绍王石思想的书，缺少对王石的经历的描述，总的说来，还是不错的。

16、很欣赏王石大师的真诚和坦荡，坚持与放下，他确实很做的很了不起。这书买得值

17、1、需要一定的经历才能读懂这本书 2、对于书中的一些描述不可尽信，等你成功以后也可以想怎么夸自己就怎么夸

18、送货速度太快了吧，顶一个！

19、王石的思想都在里面反映，很值得做企业的参考，这不但是房地产企业管理的必备书籍，也是中国企业管理者的管理参考。

20、有些失望啊，只是一些资料的堆集。

21、蛮好的

22、中国最早明白职业经理人的人

23、太多的引用，缺少主见和客观的评价。

24、帮老公买的,挺不错

## 《王石如是说》

25、不是王石本人写的书，但收录了许多王石的语录。王石，一个称职的超理想的职业经理人，我不培养接班人；过高的利润，我们不做。

26、王石很多想法很独到

27、教父级ceo

28、王石，万科房地产董事长，这是一本适合做企业的人看的书的。

29、纸质不怎么好 内容还行

30、其实王石现在于中国，也算是个企业家明星了，知名度颇高，在荧幕亮相也较频繁，他的很多故事和心得大家也都很熟悉了。

而这次再拿起这本书，更多地关注了下王董的三种生活方式，一是治理公司，二是极限登山，三是阅读学习，很佩服他老人家的勇气和心态，男人活到60能有这种阅历和成就也实属人中之龙了。

在书中，他说，在接下来的日子里，希望留出时间更多地和中国的年轻人交流，所以期待更多关于王董的心得和经验！

2012-09-02 《续》

这次读到王石是关于他的游学了，这位中国房地产的领军者，每有的动静，都有令人意想不到的动作，这次他选择了到欧美名校游学3年。

百战归来再读书。60岁的王石又一次远离万科，按计划，他将在哈佛当一年的访问学者，并很可能再花两年时间游学欧洲。

在拒绝了公司为他买车的建议后，王石体验了波士顿修建于1897年的美国最古老的地铁。哈佛游学期间，他打算买辆自行车。

此时的万科，已经站在了年收入千亿元的起点上。曾被万科视为标杆的美国帕尔迪公司，也已被甩在身后。作为万科的缔造者，王石此次游学，除了探索精神驱动外，也有为万科寻找更大“舞台”、网罗具有国际视野人才之意。

王石的出世，让我对这个在我高中时就敬佩的企业家又多添了几份崇敬，那时，他是第一个登顶珠峰的企业家，那一年是2003年，我读高二，在一次记者的采访中他说，年轻人趁有时间和经历，应该多走走，走走国家的名山胜水，走走中国的村落城镇，走走祖国的风土人情。后来，我上了大学，朝圣拉萨，暴走宁夏，解读西安，环绕青海湖，足迹遍了整个大西北，旅途中，偶遇形形色色的旅游和知己，有些还在联系，有些或许只是一面之缘，但我的生命和青春，因为这些激情而更加充实和饱满！

耳顺之年的王石，不同于其他的企业家，他选择了继续学习，在于年龄抗争中去挑战自己。在美国，他的英语完全从头开始，就靠着一点一滴的积累，去听懂正常语速的全英文课程。这一年2011年，我刚来到深圳，这个老王发家的福地，工作之后的自己，很多事情都不能“自理”了，所谓人在江湖，身不由己，但我却如何能落后于老王，于是2012年1月，大年三十，我背起背包，踏上行程，我要用自行车丈量中国的宝岛--海南岛。12天骑行，让我体会了春夏秋冬，酸甜苦辣，当然也经历一次鬼门关，但更多的是收获，收获了友情，收获了满满的经历，收获了满眼的美景~

只有最彻底的置身于大自然，在大自然中呼吸和生活，你才能感觉到人类是有多么地渺小和微不足道，只有亲历大自然的美景，才知道这是怎样美丽的一个世界，只有经历过这种种的苦难和酸甜，等你躺在摇椅给孙子讲故事的时候，你才好跟你的孙辈们讲你当年的年轻激情的故事！

突然看到王石的新闻，有感而想，希望老王在美国一切安好，好好学习，天天向上！

GERRY

# 《王石如是说》

Sep. 2nd 2012

31、很好的一本书！正在读

32、又是一本地铁读物，从这本书中可以了解到，做企业要学会做减法，并且要能经得住诱惑；另外在市场逐渐细分，竞争日益激烈的今天，企业要想持续取得成功，必须完成从专业化到精细化的转变，这句话，换一种说法就是从优秀到卓越。

33、这一系列的我都喜欢，很受用

34、成功100% = 运气90% + 理想主义5% + 激情2% + 坚韧意志2% + 控制力2% + 自省2% + 平常心2% - 浮躁1% - 懒惰1% - 贪婪1% - 依赖1% - 没有同情心1% 感悟：成功只有一个先决条件 - - 做好准备。

35、不行贿规范经营坚韧、克制、理性虽然写的都是人性光辉的一面但我相信这是中国新一代企业家的形象也是国家的新希望

36、写的东西比较老套

1、一部介绍王石经典语录的著作，用以了解王石的经商思想；这是真实的写法，少些粉脂的涂抹，但是缺少对缺点的披露，以及人们对他的评价.....是一个以王石语录为出发点，介绍王石思想的书，缺少对王石的经历的描述，总的说来，还是不错。

2、再翻一遍《王石如是说》，看着那些章节熟悉的名字，王石的创业经历、管理思想、为人处世和工作生活有一次慢慢翻过我的眼前。以前只知道万科很有名，不知道它是房地产行业首屈一指的民营企业；以前只知道王石很有名，不知道他是中国改革开放发展特区经济以来第一批崛起、到现今仍屹立不倒的民营企业家。这本书为我开启了一片新的天空，去认识、去熟知、去赞叹、去崇拜这样一位民族精英。万科是什么？用王石的话来讲，只要6秒钟，就能介绍清楚万科。第一，是城市住宅开发商。第二，是上市蓝筹股，而且是权重股。第三，是受尊敬企业。这三点集合了自己是做什么的、社会地位及在社会上的责任，为我们揭开了万科的神秘面纱。城市、住宅，是万科在经历了多元化以后作出的战略选择——专业化。1984年，万科的前身深圳现代科教仪器展销中心的主营业务是经营办公设备、视频器材的进口销售业务。到了1992年，万科的业务已覆盖了进出口贸易、零售、房地产、股权投资、影视、印刷、广告、饮料、机械加工和电器工程等十多个行业。当时的“大兵团”作战很成功，著名经济学家黄泰岩分析：“20世纪90年代以前，我国处于短缺经济。在这个条件下，对于拥有资本的企业来说，无论进入什么行业只要能生产出产品就是成功。同时由于当时盛行地方保护主义，市场被分割得较小，因此以粗放经营为特征的多元化发展就成为企业实现低成本快速扩张的最佳选择。”后来，王石慢慢意识到市场规模有限，资源分散而无法在某个行业形成规模优势，不但企业持续发展能力受到限制，抗风险能力也明显不足，于是从1992年开始下决心走专业化道路，剥离非房地产业务。从多元化经营向专营房地产集中，从多品种经营向住宅集中，从向13个城市投放资源向北京、深圳、上海和天津集中。这并不是一个轻松的过程，比如在选择万佳百货股份有限公司（零售业）和万科（房地产）的时候，就因零售业的现金流增长快、发展速度快、规模增长快而让万科难以取舍。然而王石知道，在资源稀缺的时代，不可能鱼和熊掌兼得，他算了这样另一笔账：从现有规模来算，万佳在全国排第14（不算沃尔玛、家乐福等在中国的外资企业），万科在全国排第1；从行业发展来算，房地产业是一个地方品牌，跨国公司来中国竞争可能性很小；从风险来看，公司90%的资源在万科，95%的人力资源在万科。就这样，2001年万佳的出售象征着万科专业化的实现。万科的上市要归功于1986年10月深圳市政府颁发的红头文件《深圳经济特区国营企业股份化试点暂行规定》。当时万科在企业的发展方向、利润留成比例、人力和资金调配等方面和上级主管公司有很大分歧。为了摆脱上级部门的干扰，实现独立自主经营，万科积极响应这份红头文件。在突破重重阻挠之后，1988年11月，深圳现代企业有限公司改造成为股份制企业，更名为“深圳万科企业股份有限公司”，原公司以净资产1324万元折股1324万股入股，12月28日，万科公开向社会发行股票2800万股，集资人民币2800万元。1991年1月29日，万科股票正式在1990年12月1日成立的深圳证券交易所挂牌交易，成为中国最早的一批上市公司之一。稀释了上级公司的控制权，同时也使企业更加市场化，按市场办事，但王石也在后来发现早期上市公司的局限性：没有想清募集到的资金的用途，企业业务架构也不够合理，因此股民对投资回报的要求迫使早期上市的公司为每年的利润疲于奔命，不利于发展。然而，无论如何，上市因其打通了融资渠道，使万科建立相对完善的公司治理结构，成为了万科发展历程中最为关键的选择。为什么又说万科是受尊敬企业呢？我想是源于以下几点：一、万科超过25%的利润不做，不赚暴利利润，讲求质量。王石认为，任何一个行业都有一个相对固定的平均利润率，只要它的平均利润率偏高，就会有很多的资本进去，而在这个过程中，从超额利润到平均利润过渡时其风险是很大的。1993-1997年，中国经济开始宏观调控，由于房价纷纷下跌，房地产市场只赚不赔的神话被打破了。那些追逐高额利润，在市场火爆时高价买地、高价融资的公司，都遭受了很大的损失。很多房地产公司处于非常尴尬的境地，你卖不卖手里的房子？你卖，赔钱；你不卖，压在那里也赔钱。而万科一直坚持平均利润，在超额利润的时候没有被市场迷惑，仍然按照自己的战略来部署，市场的变化不但对它没有负面影响，反而还产生积极的作用。二、绝不行贿。这形成于王石的一段经历，行贿未成反而事情还被顺利办了，原因在于对方欣赏这位城市年轻人（王石）的做事态度和吃苦精神，愿意伸出无偿之手，从支持行为中获得精神的满足感。三、做一个企业公民。作为房地产开发企业，万科在开发过程中减少污染、开发节能建筑，履行环保责任，主要手段为：成品化、节能住宅、工厂化、在居民

中宣传绿色意识。2005年，王石在去北极之前一个从事大熊猫保护的老科学家的一席话让他茅塞顿开，从一个人英雄主义表现的层面开始思考自己作为一个公众人物是否能为公益做些什么。从北极回来后，广西保护项目顺利开展。之后，生物多样性保护、对弱势群体、农村医疗、残疾人救助等都成为了王石公益活动的主题，如海螺行动——针对城市中低收入人群居住解决方案征集，以行业领跑者的身份带动对于弱势群体居住问题的关注。创业容易守业难。从33岁创业到现在一路走来，建立起一个强大可持续发展的房地产帝国，而48岁就辞去总经理职务，这不是一个常人能做到的。积累阶段，王石自学英语和经济，常常能抢先别人一步了解到世界动态，也能敏感地找到商机。创业伊始，王石敢冒风险，强调个人主义，当时还是深圳饲料大王的他在香港“肥鸡丸事件”里损失惨重，然而他并没有像其他饲料经营者一样降价贱卖或甘于赔上血本，而是赌上所有筹码，搏一回危机过去后市场对鸡饲料的大量需求，买入所有大连、天津、青岛仓库的玉米，漂亮地拿到了第一桶金。公司管理时期，王石认为领导者必须把握三个内容：一是企业理念，即企业文化；二是具备完善和稳定的管理队伍；三是建立并执行一套完整的企业规章制度。注重人才，举贤避亲，提倡人性化管理在市内多个不同的住宅小区购买宿舍，使职工在居住空间上相对分散，刻意建立简单、新型的人际关系。设立专员和人力资源部的一票否决制。招募人才的时候先取德、后择才。如果不是因为万科未来的战略是逐渐把住宅以外的业务外包，专注于住宅开发，它就凭借人才发展、企业文化和人际氛围成为了我梦寐以求的职业归宿。公司制度较为健全后，王石主动退出管理层，在人生的黄金年龄就退出自己手把手做起来的事业，这需要多大的魄力。他说：“万科成功与否不在于我王石在的时候，而应该是我王石不在的时候。我希望万科在王石之后还能继续向前发展得更好，这是我的梦想。”这里有个让我印象非常深刻的故事。王石刚辞去总经理职务的时候，总经理向他（董事长）汇报工作的时候，他没有听完总经理的汇报，就打断说：“我知道你后面的问题是什么，这样做是错误的……你们怎么想的我都知道。”两次以后，总经理汇报时明显没有刚开始那么有激情。王石就发现这样不对了。后来他就克制住自己不要说话，虽然知道里面是有错误的，“但我不就是这么过来的吗？只要他们犯的错误对公司的大方向不产生影响，你让他犯去，自己犯自己就会改正，你插手反而会弄的他始终成长不起来。”事后他总结了三点：一是要把权力下放；二是权力下放后要容忍他们犯错误。退出以后，王石开始实施他的登山计划。“7+2”计划（七大洲最高峰+南北两极）只花了三年半时间就全部完成。又一次展现了他骨子里生来的强目标性和理想主义。经历20多年的市场和环境的风风雨雨后，万科、王石仍能屹立不倒的另一秘诀在于王石不断读书、学习，适应市场大潮变化。20世纪80年代的时候，他利用公务到香港的机会购买财会、企管书籍充电。王石的看书习惯是这样的：我每天早上躺在床上看书，睡觉之前也看书。早上看的书是我今天需要借鉴的，晚上看的书有两种，一种是你今天心情不好，就找点有趣的书，另一种就是你睡不着觉就看哲学书，哲学书的催眠效果是很好的。他阅读次数最多、爱不释手的是英国史学家汤因比的《历史研究》，汤对于人类文明都要“经历萌芽、兴旺到衰亡过程”的观点改变了他传统认知的世界观。他的最爱好的是中国的近代军事历史。读万卷书，行万里路。王石就是这样一个胆大革新，又脚踏实地；事业专攻，又着眼众生；管理有道，又舍得放下；登顶高峰，又一路向前的企业家。他的成功有偶然，也有必然。偶然在于机遇，在于让他赶上了中国独一无二的计划经济向市场经济转型时期，国有企业股权改革时期，这保证了他的市场和资本。必然在于眼光和奋斗，他抓住了机遇，一开始就进入了这样一个唯一一开始就对民营企业完全开放、民营与国有站在同一起跑线上的行业，他预见到了中国市场未来的健康发展，他的企业讲求规则，专业化发展；他到处学习取经，交流共进，紧跟潮流，与时俱进，又充满责任意识，用他与生俱来的敢拼搏、不屈服、爱思考的企业家精神最终缔造了万科这样一个房地产巨头。

3、其实王石现在于中国，也算是个企业家明星了，知名度颇高，在荧幕亮相也较频繁，他的很多故事和心得大家也都很熟悉了。而这次再拿起这本书，更多地关注了下王董的三种生活方式，一是治理公司，二是极限登山，三是阅读学习，很佩服他老人家的勇气和心态，男人活到60能有这种阅历和成就也实属人中之龙了。在书中，他说，在接下来的日子里，希望留出时间更多地和中国的年轻人交流，所以期待更多关于王董的心得和经验！2012-09-02《续》这次读到王石是关于他的游学了，这位中国房地产的领军者，每每的动静，都有令人意想不到的动作，这次他选择了到欧美名校游学3年。百战归来再读书。60岁的王石又一次远离万科，按计划，他将在哈佛当一年的访问学者，并很可能再花两年时间游学欧洲。在拒绝了公司为他买车的建议后，王石体验了波士顿修建于1897年的美国最古老的地铁。哈佛游学期间，他打算买辆自行车。此时的万科，已经站在了年收入千亿元的起点上。曾被万科视为标杆的美国帕尔迪公司，也已被甩在身后。作为万科的缔造者，王石此次游学，

## 《王石如是说》

除了探索精神驱动外，也有为万科寻找更大“舞台”、网罗具有国际视野人才之意。王石的出世，让我对这个在我高中时就敬佩的企业家又多添了几份崇敬，那时，他是第一个登顶珠峰的企业家，那一年是2003年，我读高二，在一次记者的采访中他说，年轻人趁有时间和经历，应该多走走，走走国家的名山胜水，走走中国的村落城镇，走走祖国的风土人情。后来，我上了大学，朝圣拉萨，暴走宁夏，解读西安，环绕青海湖，足迹遍了整个大西北，旅途中，偶遇形形色色的旅游和知己，有些还在联系，有些或许只是一面之缘，但我的生命和青春，因为这些激情而更加充实和饱满！耳顺之年的王石，不同于其他的企业家，他选择了继续学习，在于年龄抗争中去挑战自己。在美国，他的英语完全从头开始，就靠着一点一滴的积累，去听懂正常语速的全英文课程。这一年2011年，我刚来到深圳，这个老王发家的福地，工作之后的自己，很多事情都不能“自理”了，所谓人在江湖，身不由己，但我却如何能落后于老王，于是2012年1月，大年三十，我背起背包，踏上行程，我要用自行车轮丈量中国的宝岛--海南岛。12天骑行，让我体会了春夏秋冬，酸甜苦辣，当然也经历一次鬼门关，但更多的是收获，收获了友情，收获了满满的经历，收获了满眼的美景~只有最彻底的置身于大自然，在大自然中呼吸和生活，你才能感觉到人类是有多么地渺小和微不足道，只有亲历大自然的美景，才知道这是怎样美丽的一个世界，只有经历过这种种的苦难和酸甜，等你躺在摇椅给孙子讲故事的时候，你才好跟你的孙辈们讲你当年的年轻激情的故事！突然看到王石的新闻，有感而想，希望老王在美国一切安好，好好学习，天天向上！GERRY Sep. 2nd 2012

# 《王石如是说》

## 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](http://www.tushu000.com)