

<<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

出版时间：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，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.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

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的瞩目的顶级企业家。

王石经典语录：犯一些急功近利、自我膨胀方面的错误，这是新兴企业普遍存在的问题。

企业要想更长远地发展，就必须建立和执行成熟的企业运行机制。

千万不要忘记：企业的核心竞争力是人，是员工，是股东，是消费者，不能忽略这一点。什么时候都要尊重他们，他们才是万科基业常青的基石。

现在回顾起来，我最大的骄傲，就是在房地产业还不成熟的时候，确立了万科的价值观。

万科的文化一直坚持简单、规范、透明。

万科绝不会要求员工在公司内外采用不同的价值标准和行为准则。

万科对于人才的选择，一直是把德放在首位，特别注重企业员工的职业道德问题。

我通过一次又一次努力攀登，也帮助我的企业营造了积极向上的形象。

我做公司的形象代言人给公司省广告费，有什么不好？我就是万科最佳的形象代言人。

作为董事长来说，我现在只管公司发展的大方向问题，监控决策执行情况如何。

对于公司具体的事情我根本就不管。

万科有着专注的战略精神。

二十多年来，万科在多元化中做减法，在区域扩张中做业务收缩，在专业化中做精细化、集约化，在产品领先中做技术创新，摸索出“增长的减法四原则”：做简单而不是复杂做透明而不是封闭，做规范而不是权谋，做责任而不是暴利。

改正错误要比犯错误难得多。

万科的第一个10年是盲目多元化的10年，第二个10年是多元化向专业化过渡的10年。

要在一个成熟行业里做优秀公司，就必须解决这个矛盾——在利润率不断走低的市场环境中，实现净资产回报率的不断上升。

在客户细分策略下，万科将不再局限于以职业、收入、年龄等“物理”方式去把握客户，而是从客户的内在价值出发，按客户的不同生命周期，建立梯度产品体系，通过为客户创造价值，实现客户的终身锁定。

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。

我听到客户的投诉会非常高兴，基于两个原因：第一，万科的售房率非常高，入住的人很多，自然会出现一些问题，没有投诉反而是不正常的。

第二，投诉能够传到我的耳朵里，我知道有什么问题存在后就能想办法积极地去解决。

<<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

<<王石如是说>>

章节摘录

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 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。

<<王石如是说>>

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手就是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。”

<<王石如是说>>

” “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，或者叫你的小伙子来，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把事儿办成了。

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？

<<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:<http://www.tushu007.com>