2022 年 7 月 4 日

干石: 我是一块顽固不化的石头

■文/王石

我从32岁开始创业。1983年我来到 深圳特区创业,第一笔单子是卖玉米饲

1983年,是一个万元户都不得了的 时代。我一个月能赚十几万。正在我风 生水起的时候, 我聘请了两三个民工。 他们都没有上过初中。我白天带他们干 活,晚上我就当教员给他们上课讲语文,

我记得很清楚,给他们上完课,光 着膀子记账。虽然创业阶段过得艰苦, 但还是很愉快。

在这个时候,我已经赚到30多万, 发生了一件肥鸡丸事件,鸡饲料有致癌 素, 养鸡场的小鸡没人要, 饲料厂也就 不要饲料, 玉米也没人要了。3000 块钱 一吨的玉米,被我200块钱当鱼饲料卖。

不仅我赚的30万赔进去,还净赔

我当时谁都没告诉, 回到大连将大 连、天津、青岛的玉米库存一扫而光。 但是我约定,货到100天付款。因为他 们也积压着库存,想运运不出去,所以 就同意了。

我为什么订这些货? 现在回想起来 就是赌。我就赌你(中国)香港人不可 能不吃鸡, 当你要玉米的时候发现谁都 没有,就我有。这个逻辑当然没有错, 问题在时间上的压力,因为我100天后 要付款。所以我特别希望这个船被暴风 雨打沉, 打沉了我有保险。这时候我发 现我心底的阴暗面, 我担心货到了没人 要,所以宁愿希望船沉。

就在这时,香港的《大公报》《信报》 给了一条信息,香港要吃鸡了。而第一 条到的船上载有7000吨玉米,被两个大 饲料厂分了。

多年后回顾,这算我人生的第一桶金。

激发不断奋斗的两大动力源泉

激发我不断奋斗的两大动力源泉: 自卑和私心。

1. 自卑,是一种动力

我自小非常喜欢体育, 小学一年级 开始学打乒乓球,很快又踢足球,打排 球,打篮球;喜欢短跑,后来改成中长跑、 长跑;喜欢跳远、推铅球,尤其喜欢三

但是这些运动当中我都找不到感觉。 因为个子不够高, 所以在体育上, 我一 直有自卑心态。

直到小学三年级,有一次郊游去爬 一个小山坡,我们班分成4个小组,看 哪个小组最先登上山头。我是我们小组 的旗手,结果我们小组第一个登上山头, 把旗插在那了。我才发现登山我比较快。 因为我有登山的长处。一不小心,珠峰 上去了两次,七大洲也登完了,再徒步 穿越南北极。

就是这种自卑心态, 让我一直不服 气,一直在寻找比较优势,这是我想说 的一点。

人性不要只看在缺点上, 其实缺点 和优点之间是相辅相成的。自卑的心态, 实际上是不想被看到的缺点。正因为是 你的弱点, 更要面对它, 不断提升自己, 发现自己的长处,不断克服自卑,是个 人与事业不断前进的动力。

2. "私心", 也是一种动力

我就从"私"字来谈,我与深圳40年。 1977年,我到了广州铁路局工程五 段,身份是技术员。第二年,我负责施 工工程到深圳工作一年,又回到广州铁 路局的沿线其他地方进行施工。1980年 工作转到了外经委。1983年就只身到了 深圳。

我为什么要到深圳?

当时我在外经委是副科长,再往上 升职完全是听天由命,而听天由命概率 是非常小的,我已经看到了我这一辈子。 这时我突然发现深圳设立经济特区。我



我曾经说过,万科只做住宅。之所 以万科之前确定只做住宅, 当时是模 仿的柯达和戴尔路线。柯达做胶片做 成了世界第一, 戴尔做电脑做成了世 界第一。

但是后来柯达破产了, 戴尔也很快 就被超过去。这个不得不检讨, 在互联 网时代, 专做某一方面, 专做某种器械, 已经不适应时代发展了。

当时, 我还是万科的董事长, 万科 一定要转型。我把握了两点:第一如何 从制造向技术转型;第二如何从销售向 服务商转型。

如何转成了城市配套供应商,或者 改成城乡配套供应商,这是郁亮带领的 团队探索的路线,而我是被动认可的。

在社会中, 尤其在中国大变革时代, 不 是机会太少了,而是太多了。如何进行选择? 不太讲功利, 反而最后获得了很多好处; 真 正为了功利,最后可能什么也得不到。

满意现状,不安于现状。 到深圳来,我就是要来实现自我的, 这就是我的私心。

决定要离开令很多人羡慕的外经委到深

圳去的主要原因, 就是私字当头。我不

我的体会,实际中国的改革开放是 人性的一次解放。

对我自己来讲,我可以按照我的愿 望, 按照我的想法, 按照我的诉求, 实 现我自己个人的野心、个人的追求,换 一个活法。

到深圳之后,遇到不如意和困难也 不能随便放弃,因为这不是别人强迫我 做的,并不是组织安排我来的,这条路 是我自己选择的,没有怨天尤人的道理。

所以我们不能一说到说野心,一说 到自私,一说到不服气,好像这都是负 面的东西。没有这些, 你怎么可能不断 前进?

经营事业的3条标准线

1. 底线:不行贿

我曾经在书中就写过行贿未遂的故事。 因为要车皮, 让我的小伙计买了两 条烟送给货运主任。结果烟没送出去, 人家车皮也给了。

我觉得这是自我认识的一个转折点, 而且是不错的转折点。

我就此得出结论,根据马斯洛原理, 货运主任的诉求是一种比较高尚的诉求, 因为我平时的表现——带着民工去扛麻 袋卖饲料——他就觉得很好奇,怎么这 个城里人干得这么欢?

他觉得我有想法,特别想帮我,但 又不知道怎么帮我。我现在需要计划外 的车皮, 他愿意帮我。

万科走到今天,获得了很多人的支 持和帮助,也是出于高尚的诉求。

更有意思的是,我们也曾经遇到明 显给万科使绊的, 和万科过不去的, 我 不敢说百分之百,但百分之百九十九都 锒铛入狱。

一个企业办大了,一线领导为了完 成任务,为了某种原因,会情不自禁地 在这方面出现问题。

所以我在公开场合提示万科的一线 管理层,警告他们,你们任何一个人行贿, 就是我王石行贿。一个企业要做到不行 贿,要做到制度上不行贿,就是一本账, 根本无法支出。

不行贿, 我觉得这是个尊严问题。

我为了实现自我,为了有尊严,来 到深圳创业,那我为什么要为了挣钱而 失去自我呢?

当然底线还有很多,还包括遵纪守 法、质量第一、不偷税、善待你的员工 等等,这些都是底线。

2. 中线: 考虑长远发展

第一, l+l=2。从自己角度考虑,但 同时又将心比心对待别人。

以房地产企业为例, 不是地价足够 低就是好事,村民卖地给政府,政府再 卖给我们。如果村民卖低了,没地方出气, 就有可能影响到项目的建设。

要考虑到土地在交易当中的公平, 让农民获得公平。

这就是中线。首先一定从自己角度 考虑,但同时又将心比心想到别人,从 更多角度来考虑问题, 使交易各个方面 的利益能尽可能满足,同时企业也能取 得比较好的商业利益。

道理并不特别。MBA、EMBA 的工 商管理 l+l=2 的道理都讲过,但是很多人 都不遵守的时候你遵守了,你就成功了, 因为这是一种稀有资源。

在社会中,尤其在中国大变革时代, 不是机会太少了,而是太多了。如何进 行选择? 不太讲功利, 反而最后获得了 很多好处; 真正为了功利, 最后可能什 么也得不到。

第二,凡是具有超额利润的就不做。 2012年开始,万科超过了利润 25% 的项目就不做。

我为什么提出来? 2012年突然出现 房地产的暴利,如果你有一块地和别人合 作,条件是什么?低于40%的利润不考虑。

这与当年万科做摄录像机何其相似。 我让财务对万科8年间做摄录像设备的 整体财务状况做了分析,8年赚了多少 钱,亏了多少钱?

结果吓我一跳,是赤字,原来的高 额利润,最后不仅被银行和市场全给掏 回去了,还亏损。

因为什么? 利润降到百分之十、百分 之五的时候, 你根本不会做。银行贷款 的利息、库存、物流、营销各方面的损 耗一直存在。原来有高达40%的利润时, 根本不在乎这些损耗,但当利润只有5% 时就是亏,一直亏。只不过是因为做其 他的生意, 忽略了业务在慢慢萎缩。

市场是非常公平的。你原来怎么超 额利润、钱怎么挣来的,最后市场全给 你要回去。不但要回去,还惩罚你。超 过 25% 不做就是这么来的。

为什么不是26%?为什么不是 24%?这不是个精算的结果,这就是个 大概率。但我所指的不是毛利,而是资 产净回报。

3. 高线: 适当让位, 适当让步

什么叫被动认可?

第一,我不是个积极参与者。

第二,因为我已经不管具体工作了,

但是我接受他们的改变方向。 作为一个领导、作为一个甚至非常 有影响力的创始人,有时候被动未必是 坏事。所以我想说,虽然我是被动,但 是我很欣喜地看到, 万科由郁亮带领转 型做得非常好。

高线就是在企业家很能干、头脑很 清楚的时候,要适当地让位,适当地让步, 让年轻人去做下一代接班人。

要站在巨人的肩膀上

作为一个企业家, 财务自由太重要 了。但是, 财务自由只是其中的一部分。

《肖申克的救赎》是非常经典的好 莱坞大片,但是对于这个片子,你可以 有两种解读:

第一种解读:《基督山恩仇记》式 的解读——复仇,被冤枉进了监狱,之 后又受到典狱长的迫害。

第二种解读:希望获得自由。显然 在肖申克救赎里面这位被诬陷的银行家 希望获得的不是财务上的自由, 更多的 是身心上、精神上、灵魂上的自由。

这里给了一个主题,人情不自禁进 入了一种已经被社会格式化的生活当中, 已经失去了自由。比如影片中有一位老 犯人获得了自由之后,反而上吊自杀了, 因为他已经习惯了监狱里那种不自由的 生活。

对企业家来说,仅仅获得财务自由 是不够的,还有人生的感悟和各种各样 的选择。

在中国的企业家当中, 我是比较自 由的。

2003年我登顶珠峰之前,中国人登 顶珠峰最大年纪的是一位 46 岁的西藏登 山家。我上去的时候是52岁。

我想跟大家说,年轻人不要被金钱 所劳累, 更不要被金钱锁闭, 一定要非 常明确。自由是非常重要的,但是金钱 绝对不是目的,它只是一个结果,它只 是一个谋生的手段。

我想跟大家说,尤其是创业者:

第一,不要为大而大,成功是一个 结果。

第二,成功不成功,我们要有参照系。 第三,我们要站在巨人的肩膀上借 鉴往前走。

我也是从年轻的时候过来的。很多 人都想做一番事业, 引用一个英国无名 墓碑碑文上面的一段话:

小的时候我们都有伟大的理想,我 们想改变这个世界。当我们再大一点的 时候,发现不这么容易,于是我们希望 改变这个社会, 改变这个国家。

当我们年纪大了的时候, 我们知道 国家是改变不了的,我们希望改变我们 的家庭、改变我们周围的人。当我们真 正病入膏肓的时候, 我们才发现我们的 家庭、周围的人也改变不了。

如果我们在年轻的时候, 我们改变 自己,也许我们会影响和改变我们周围 的人,改变了周围的人,也许我们会改 变这个国家、这个世界。

主动放下,才是真正的考验

我给自己定位叫"顽石",一块顽 固不化的石头。

一般年轻人都是有棱有角的,非常 坚硬。随着生活的磨砺,慢慢成熟,都

我已经六七十岁了, 我觉得自己依 然不圆滑。我很庆幸, 因为我相信当我 感到自己变得圆滑的时候,这一生就没 有什么值得去奋斗、去好奇、去探索了。

所以一直到现在,从某种角度来讲, 我还是一个有棱角的石头, 我有我坚持 的目标与原则。

1998年,万科成为中国上市公司中 最大的房地产公司。但也就是那一年, 我决定辞去总经理职务。为什么?

因为对我来说,最大的成就不是将 万科做成最大的房地产公司, 而是将它 打造成第一批股份公司。我在整个过程 当中因为担任了这样的角色,成为全国 知名人士, 也可以说是人生进入了一个

但我决定辞职,并不是从万科退休, 而是为了一个现代企业的健康发展,不 应该让我在这个舞台上占用更多资源。

一个现代企业更多的应该是建立制 度,需要的是团队,是品牌,而不是老板 的个人魅力。老板的影响力大,看起来对 公司有好处,但也可能会造成杀伤力。

我记得宣布决定的那天,一切都非 常平静, 我睡觉非常平稳, 第二天早晨 也没有什么感觉。我和平常一样来到公 司。当然,办公室变得不再一样了。

以前有很多业务经理向我汇报,让 我签字,可是这一天冷冷清清。有点虎 落平阳的感觉。

这是一个终极问题。对许多企业家 来说,不是企业离不开你,而是你离不 开企业。因为你没有了自我,没有了存 在感和价值感。

其实,对每个企业家来说,放下都 是早晚和必然的事情。人的生命,包括 职业生命都是有限的,最终你都要放下。 但这是被动的。

主动放下,才是对你的考验。

很多企业家说:"我也学习放下, 但不是我不想放下,是公司离不开我, 离开一个礼拜,就天下大乱了。"这方 面我是有体会的,这是不容易做到的, 我相信我做到了。

我这里想跟大家分享的是, 你想放 下还不行, 你克服了权力欲也不行, 你 一定要给自己再开辟一个新天地,到社 会上开辟一个你可以发挥作用的场所。

这就是为什么 1999 年之后, 我更多 地到社会上做公益, 到社会上做慈善, 到户外去做我个人儿时实现不了的梦想: 登山,飞伞,帆船,赛艇……

所以,人在最困难的时候,要看他 由高峰跌到低谷再反弹的能力。臣

(本文来源:笔记侠)