

<<王石谈管理>>

图书基本信息

书名：<<王石谈管理>>

13位ISBN编号：9787807477020

10位ISBN编号：7807477024

出版时间：2009-8

出版时间：深圳出版发行集团，海天出版社

作者：张宁

页数：243

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>

<<王石谈管理>>

前言

他，被称为“中国最具传奇色彩的企业领袖”。

他，是一位探险运动家，登山，滑翔，并放言60岁要再攀珠峰并航海环球，把个“山海经”讲得惊心动魄，俨然一个职业“大玩家”。

他，所带领的万科企业股份有限公司是国内最早提出“职业经理人”理念的企业之一。

他，就是万科股份有限公司现任董事长王石。

爬山、滑雪、飞伞、摄影、写书，看似样样与经营企业无关，“不务正业”的万科董事长王石，却又将万科从一个名不见经传的小卒，一步步带到今天的市场高度，成为中国房地产的知名品牌、标杆企业。

在房地产界，流行这样一句话：学习王石好榜样。

长期地坚持自我为王石赢得了“大公有私”的评价。

真实坦率，使王石收获了无限的尊敬。

一位哈佛留学生在听完王石的演讲后这样评价他：“透出世俗化的正直，不同于官场宣扬的道德、学者的清高。

这种正直是经历生活种种诱惑的结果。

”这让王石感觉相当受用。

中粮集团董事长宁高宁曾给王石这样的评价：“20多年后的今天，相对于20多年前，大家都变成专家了，企业管理的任何层面几乎都经过了脱胎换骨的洗礼。

王石和万科不仅因为是地产行业的领先者而受到赞扬，更因为经历了坚毅的进步过程受到人们的尊敬，同时，也因为这个过程所带给我们的思考而更有价值。

”在王石他们那一代改革初期的市场环境中，从最基层一步一步成长起来。

<<王石谈管理>>

内容概要

王石作为这一代的成功企业家，他完成了由创业者到经理人、由经理人到企业家、由企业家到社会企业家的一个完整的发展过程，是非常成功的。

所以万通集团董事局主席冯仑老跟王石开玩笑说：“再往下发展，基本上只有一个前途，那就是贴墙上了。

”所谓贴墙上就是说成神了，没有缺点了。

所以王石是企业领袖中接近完美的一个典型。

《王石谈管理》一书是对创业者、管理者的忠告与提醒，是王石成功创业思维、营销与管理真经、商道智慧精华的精彩读本。

<<王石谈管理>>

作者简介

张宁，工商管理硕士，青年管理学者。
长期致力于中国本土管理思想与企业家理念的研究，近几年长期跟踪研究万科集团董事长王石。

<<王石谈管理>>

书籍目录

第一章 恪守企业的基本底线——王石论经营管理万科永远不行贿超过25%的利润不做诚信是房地产的基石质量是万科地产的生命线均好性原则学习标杆好榜样第二章 做中国最规范的企业——王石论现代企业制度建设做中国最规范的企业所有权和经营权分离弱化创业者的权威作用强调制度的重要性向“西点模式”学习董事长：负责未确定的事最大骄傲：确立了万科的价值观第三章 精细的专业化——王石论企业战略多元化的教训专业化：集中资源精细的专业化向住宅产业集中二次专业化：精细像造汽车一样造房子第四章 人才是万科的资本——王石论团队建设与员工管理打造职业经理人队伍尊重员工：以人为本尊重员工的选择权对个人隐私权的尊重机会均等，举贤不避亲德才兼备，以德为先一票否决权人力资源部的一票否决内部培养为主第五章 万科品牌是怎么炼成的——王石论品牌建设与管理万科品牌是怎么炼成的将楼盘名称与万科相联结起来找到个人喜好与公司业务的结合点给强势品牌做广告：一举多得第六章 产权一定要清晰——王石论股改与资本运作股份制改造：明晰产权联姻华润：引进大财团不需要谁来控股第七章 为客户做得更多——王石论客户关系与物业管理万科的“第五大专业”为客户做得更多引进售后服务意识售后服务来源服务是万科的一块牌子第八章 王石眼中的企业家——王石论企业家一位最崇拜的人——刘元生一位最尊敬的人——褚时健任正非——沙漠中的一只狐狸冯仑——学习万科好榜样对刘氏兄弟的欣赏之情第九章 极限有限，公益无限——王石论社会责任万科要做企业公民企业公民行为的驱动力企业伦理和社会责任极限有限，公益无限第十章 有一种成功叫坚持——王石论成功法则与自我管理有一种成功叫坚持普通人也能做不普通的事情一个不甘于现状的人伟大者在于管理自己干干净净的第一桶金第十一章 生命在高空——王石论个人、工作与生活“放下”与“坚持”读书是一种生活状态金钱与名望两者不可兼得“大公有私”附录一：王石个人档案附录二：王石登山探险活动表附录三：王石精彩语录附录四：万科20周年——2004年年报附录五：让灵魂跟上脚步附录六：徘徊的灵魂参考文献后记

<<王石谈管理>>

章节摘录

第一章恪守企业的基本底线——王石论经营管理 万科永远不行贿 经营万科20多年中，王石认为最为重要的一点是：做人要有尊严，要有人格。

从1983年到深圳创业时起，王石就把这当作自己做人的一个底线，告诉自己哪些能做，哪些不能做。1983年的深圳正处在改革开放初期，当时形成了一种权钱挂帅、拜金主义、物质至上的现象，权钱交易风行。

王石没有为了赚钱，为了物质生活的提高，而丧失所追求的尊严和人格。

万科坚持做到不仅自己不行贿，也不能受贿。

王石认为无论从法律还是从道德角度来讲，行贿、受贿都没有理由。

2004年，王石在接受《中国房地产报》采访时说道：现在很多企业家都说，行贿不是自己所想，而是因为不给对方额外的好处，合同就签不下来。

但是万科没有屈服，这与借鉴西方思想没有什么关系，与民主、自由也没有任何关系，完全是中国传统的东西，是作为中国人所应该把握的。

然而，随着市场经济的深化、市场的成熟，遵守规则的人成了稀缺资源，但对于万科而言遵守规则是底线。

为什么我们能走到现在，而且也越做越好做，我认为是因为我们坚持了自己的人格和尊严。

市场经济是契约精神驾驭下的信用，摒弃不正之风，恰恰符合了市场经济原则。

王石的企业管理哲学是“做规范不做权谋，做责任不做放任”，现在事实上在世界各地、各个国家的房地产开发商在“权谋”和“放任”这两方面比较严重。

在中国开发商和政府的关系都比较密切，如果官员要受贿的话，如果要说不，王石又是如何做到的。

王石在接受《商业周刊》采访时说：（不行贿）很难，但不像想象的那么难。

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，要改善你的生活，深圳的旁边就是香港，你看到他们的物质生活比你高得多，非常羡慕，问题是你如何来改善？

通过什么方法？

那是可以选择的。

比如说希望有钱，但你更希望过的很有尊严，不行贿、讲诚信。

王石在一次全国企业家论坛上，讲了万科的企业责任、万科不行贿。

接着第二个上去讲的也是很有名的一个企业家，他上去就说王石先生我很佩服他不行贿，当然在中国不行贿可能吗？

我就行贿，结果下边迎来了300多位企业家热烈的掌声。

对此，王石在北大演讲中回忆道：行贿是一个潜规则，我觉得问题就在这里。

我在光华管理学院上课的时候，讲万科从不行贿，我现场测验——请问相信王石先生不行贿的请举手？

举手不超过30%。

请相信王石先生行贿的举手，举手超过了一半……请问没有行贿的企业家请举手？

三百个企业家代表，大家你看看我，我看看你……就五六个举手了……所以我觉得这种导向是一种不好的方向，咱们迫不得已做一些违心的事情。

说起万科的不行贿还是来自于王石的一次行贿未遂。

王石将自己这个故事的题目就叫《行贿未遂》，所以王石并不忌讳讲出当年的行贿。

《行贿未遂》这是我1983年到深圳的第一年，当然我要拉关系。

我买了两条555烟，让小伙子了解一下什么情况就给他（深圳火车北站货运主任）送过去了。

结果没过两三个小时，我那个小伙子又把两条烟带回来了，说人家不要，一看到我就很生气，我说让你赚钱你不会，让你花钱也不会。

我说我去送。

我确实是带着行贿的行为的……因为我没有（车皮）计划和指标，所以我送了烟……我去到他家里，

<<王石谈管理>>

我也没跟他打过交道，我敲门进去以后，把烟放在桌子上，我也很不自然，因为我没有送过（礼）。他说你是不是要（车皮）什么的，我也不好说是，也不好说不是，你说不是（那）你来干什么的？他说你回去，烟拿回去，要车皮我给你办，他说你知道不知道？

我早就注意到了你了，我一愣，他早注意到我了？

他说你看你跟着那些农民工一块儿扛麻袋，我看到你是一个城里人……他说我看你不像农村的，也不像是被惩罚劳动，我觉得你是想干事儿的，我特别想帮你。

我的能力就是计划车皮，我能帮你的就是计划车皮，你送上门来了，就是说你要计划车皮，他说这个事儿没问题。

他说你知道这个（车皮的）行情吗？

他说一个计划外车皮是这个（举起两个指头），我说20块？

钱他笑了笑，说200块钱。

就是当时的1983年，一条三五烟那是10块钱，两条烟20块钱，也就是我根本不知道行情，我给他两根烟只是红包的20分之1。

（回去后）我一晚上没睡着觉，我不知道他是嫌我给得少了，还是他真的想要帮我。

第二天我硬着头皮去了，当然我没带烟，他两个计划外车皮都办好了。

他说你只要不超过十个车皮，你尽管来，你再多了就不好办了，那就不是计划外了、是计划内了。

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？

想通了之后，王石也清楚了自己经营企业的底线：绝不行贿！

王石在接受《商业周刊》采访时说道：当时心理学家马斯洛的著作对我有影响。

他分析人的需求从低到高：生存的物质保障需求，安全上的需求，再往上还有荣誉上的需求。

虽然我当时还在解决基本的生存、安全问题，但荣誉需求对我也很重要。

对我是这样的，对其他人也是这样的，比如说政府官员有权利，可能他从物质需求上来看有权钱交易的冲动受贿，但他同样有荣誉上的需求，只要你事情做得非常好、非常认真，对经济改革开放有好处，他愿意帮助你，不一定非得权钱交易。

只要你做事堂堂正正，努力创业，即使是政府权力部门有贪污腐化行为的官员也是愿意无条件支持你的。

我相信中国之所以能走到今天，也正是因为中国掌权的执政官当中，包括现在还有相当一部分是比较廉明的。

还有一部分即使他不廉洁，他也不是完全阻挡你正派的行为，他有不同的需求，这是我这几年很深的感受。

实际上改革大潮中存在着正导向、负导向，就看你往哪个方向引导。

一个社会逐步走上正轨，这个过程往往是通过运动、严打而实现的。

而每一次无论是经过运动还是严打，万科都非常坦然。

王石在接受《中国房地产报》采访时说道：1999年，深圳一个主管城建的副市长出了问题，当他被审查后，房地产老总们双规的双规，住院的住院，出国的出国，失踪的失踪。

一下子深圳房地产业平静下来了。

有一次我在吃饭，一个人走过来问我为什么在公开场合露面，“房地产业出事了，你万科是很大的一个房地产公司，你没有一单是亏心的么？”

当时我才觉得自己一下子高大起来。

这就叫做路遥知马力，日久见人心。

然而我在万科的20（多）年里，最深的体会之一就是要有自己的品格。

要有自己的尊严。

<<王石谈管理>>

如果这一点丧失了，企业做得再大、财富积累得再多，在发展的过程中都埋伏着一种隐患。

在王石看来，通过行贿的方式去生存去发展是不可取的，至少它是没有生命力的，对于将来事业的壮大只有百害而无一利。

1994年，王石在接受采访时说：做生意有人会采取寻租的方法，用行贿的方法来寻租、获得好处。

但是同时你也要判断一下，就是中国市场将来到底是怎么样的，是不是一直这样的。

如果不是你现在做的这一套，你这一套在未来就没有生命力，你的事业就不可能做大。

北京大学中国经济研究中心教授周其仁曾这样评价万科：“在相当长的时间内，‘非生产性寻租活动’的回报高得惊人！

更难的是商场如战场，竞争对手靠权力租金为本，你没有，这个仗怎么打？

说来这一点恰恰是引起我关注王石的地方。

超过25%的利润不做 1992年，整个地产行业的平均利润很高，房地产属于暴利行业，市场上流传着“房地产的利润低于40%就不做”的说法，而王石提出的是：利润高于25%就不做。

当时在业界引起了轩然大波。

现在只要手中有一块地，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。

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？

<<王石谈管理>>

媒体关注与评论

王石和万科不仅因为是地产行业的领先者而受到赞扬，更因为经历了坚毅的进步过程受到人们的尊敬。

同时，也因为这个过程所带给我们的思考而更有价值。

——中粮集团董事长 宁高宁 我认识的王石，看起来好像一块石，其实是一方玉。
在他弄潮其中的经济大时代，他被凿成中国新一代企业家队伍中的一尊器。

——北京大学中国经济研究中心教授 周其仁 王石是世界上人口最多、经济发展最快的国家中，最大的行业房地产的最成功机构的最高总裁。

有五个世界之最，皆珠峰层面。

给他一个诺贝尔奖吧！

——著名经济学家 张五常

<<王石谈管理>>

编辑推荐

《王石谈管理》中国地产教父的经营智慧与管理真经，中国最受尊敬企业家的传奇商道，万科集团董事长“道路与梦想”。

站在整个人生的角度，管理企业与登山不无关系，同样需要坚韧的意志和不懈的精神。

而登山，更如人生一样，虽时常不能预知结果，但只要坚持，终会成功。

登山是人生的浓缩，之前，因为成功而有机会登山，而我仍需要继续攀登一座峰，就是每个人心中的那座峰。

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。

成熟企业强调的是企业文化和机制，而不是领导者个人，必须弱化个人作用。

尤其是对于现阶段的中国企业而言，脱离企业家个人生命周期而力求发展，非常必要。

如想更长远地发展，就必须建立和执行成熟的企业运行机制。

我知道我的目标只是登顶珠峰，任何与登顶无关的，消耗体力的事都一概不做。

登顶过程中，我一直保持这样的态度。

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。

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。

在重功利的商业社会中，一个人挣钱的数量似乎成了社会影响力的唯一标志，然而在变革中，钱不能代表一切。

万科倡导健康丰盛的人生，追求个性发展与团队意识的协调一致，这种追求更符合社会发展的潮流。

充满乐趣的工作、志趣相投的同事、健康的体魄、开放的心态、乐观向上的精神，这些都具有金钱所无法替代的价值。

<<王石谈管理>>

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>