

王石：管理者要把握好三件事



人生比登山复杂得多

我认为登山的过程，就是一种不满足现状，一种好奇心，一种对未来的探索。因为你面临这样一个未知数，你要不要走，即使你知道回不来，你要不要去，这反映了一种精神。人类从古罗马到中世纪，到现代，是什么原因促使我们人类登月，研制飞船探索火星。这个过程实际上和登山过程中的状态是一样的，“问题是登山只是一个物理的山，反思来讲，你的人生应该怎么度过。因为登山的风险就在眼前，你去不去，但是人生比这个复杂得多。”

实际只要你有那样一种不服气的心，不甘于平庸的心，你一定会过去，“是不是过去就一定开展新局面，是否你就扬名立万呢？不一定，但你不能不走，你不走，历史就停留在这里，你往前迈一步就有各种可能性，这是人和其他动物的区别。”

成功更多的是不断试错

对于成功和失败的理解，我可以以切身体会现身说法：“我从1983年到深圳

至今，实际上更多是不断试错的过程。”其实，我一直在犯错。我也曾经给聪明人和常胜将军下过定义：

什么叫聪明的人？聪明的人就是同样的错误不再犯，因为在商场上来讲，同样的错误再犯可能没有这样的机会，你纠正之后可能会犯新的错误，这是我对自己的概括。

什么叫常胜将军？常胜将军就是不断地试错，最后胜占51%，败占49%。显然，常胜将军是没有的，但要求败不能比胜得多。我们通常都是事后以成败论英雄，所以实际上你应该更多地看过程。

如何看待成功和失败，这里有一个心态的问题。“我觉得要熬到一定的境界，成功失败是一个结果，无论成功也好，失败也好，它是一个过程，追随你心中的目标去，你觉得我要这样去做。即使不成功，你尽了努力也不会遗憾，因为人的生命是有限的，不会给你那么多机会。”

有人会问自己，为什么我年轻的时候不试一下呢？很多人后来后悔了，人生是没有后悔药的，所以最重要是怎么去做，可能当时对这个非常在乎，事后觉得这都是过眼云烟，但是，你没有去努力，就会后悔。

我觉得我自己身上以及我们企业其实背后都有这个东西。大家不妨都问一下自己，对可能的失败自己有足够的宽容度吗？你对你的企业有这样的宽容度吗？你是否正努力从这种焦虑中出来？说到失败和成功，就我的体会来讲，我83年到深圳到现在，实际上更多是不断试错的过程。你说哎呀，我年轻的时候为什么不试一下呢？你发现很多人成功之后后悔了。

董事长需要把握三件事

从企业管理的角度谈，你宽容不宽容别人的失败呢？我认为，作为一个董事长，需要把握三件事：决策、用人和承担责任。

第一件事企业的战略决策

举个简单例子，在上海，万科的西郊花园非常有名，因为在飞机航线下，是万科1993年发的项目，现在飞机密度起来了，3分钟一架，现在花园是什么状况呢，入住率95%，入住的国别20多个国家的居民，是在飞机的轰鸣下现在住着27000人，所以是非常著名的一个项目。当然一说到这个，都是万科

的，看我们董事长多有气魄，多有胆略，而且气魄和胆略就是在飞机轰鸣下就是敢建，而且可以讲很多故事。

讲的是不是事实呢？是事实；但是成功的案例吗？不是，这是一个失败的案例。为什么这么讲呢？因为那个地点是错的。你说成功吗？当初是成功的，但是万科动用了多少资源，用资源支撑它做到现在。感觉当时的决策是对的，因为你总的来讲是对的，所以现在看过去错误的也是对的，不但不错，而且再加上一个神圣的光环。

一个真正的创业者首先要决策，你第一个决策错了，如果连续两个决策错了，公司资源不可能支撑你，可能就完蛋了。刚才我所说败占49、胜占51，就是这个意思。

第二件事更多地用人、用好人

因为管理来讲更多是用人，当然用人就像你说的，你犯错误现在心里清楚，哎哟，王总显得很真诚，即使过去了不掩饰。好的企业管理当然要更多地用人，而且要用合适的人和优秀的人。

第三件事承担责任

什么叫承担责任？只要他犯错误董事长就要承担责任。为什么呢？因为这人是你用的，那说明你失察，人不对，可能他不适合。可能你用的人很能干，但这个事他没干成。这是什么情况呢？一般情况都是你看就这事，你对他很放心，但结果是你犯错了，没有选合适的人来干成这事。

还有一种情况，就是对用的人缺乏信任度，一种我怎么敢用你的态度。这本来就错了，你这样一弄，被用者肯定无地自容，先把自信心打掉一半，然后你又说这是我的错，如果你是错的，这个事就得解释，这个事就不应该去做的，谁去做都不能犯错。

你感觉到他不合适你就换，就是这个事情，所以，对下属不是宽容不宽容，董事长一定要承担责任，承认错误。

（下载iPhone或Android应用“经理人分享”，一个只为职业精英人群提供优质知识服务的分享平台。不做单纯的资讯推送，致力于成为你的私人智库。）

作者：王石

来源：[砺石商业评论](#)