

《王石：道路与梦想》

*第一章红与黑（1983~1987）

我出生在一个军人家庭，父亲从军队转业后在郑州铁路局工作。母亲是锡伯族。锡伯族历史上是个游牧民族，能征善战，其中一个分支跋涉两万里，大举迁徙军屯伊犁河谷，为保护西北边疆立下战功。

野性的精神

我出生在一个军人家庭，父亲从军队转业后在郑州铁路局工作。母亲是锡伯族。锡伯族历史上是个游牧民族，能征善战，其中一个分支跋涉两万里，大举迁徙军屯伊犁河谷，为保护西北边疆立下战功。我一直认为，自己的身上也延续了这种野性的精神和对生命行走的强烈渴求。

登山，是从童年开始的。记得在小学一年级，我还在北京上学。一次春游，同学们被老师带领着一起去郊区爬山。班级里组织了三个小分队，看哪个小分队先爬上去，先到的小分队就是第一名。我就在其中一个小分队负责看管旗帜，结果，我代表所在的小分队将旗第一个插到了山头上。这是我在户外活动中获得的第一个荣誉，渐渐地，我开始热爱上了登山。

少年时代，几乎每个假期都要带着弟妹回到位于辽宁山区的外婆家。从郑州到外婆家需要在两个地方转车：北京、锦州。到达辽西山区一个小站后，还需要走 8 里的山路。母亲把我们交给列车员，其余的就自己去摸索了。

很小年纪，我就是个很好胜的孩子，即使是在外婆家。一次和山里的孩子一起偷瓜：趁瓜棚里的看瓜人睡午觉的工夫，大伙“猫”进瓜地摘香瓜。看瓜人醒来发现了我们，其他的孩子都吓跑了，可我借着瓜秧隐蔽，一动也没有动。看瓜人没有发现我，返回继续酣睡。我把圆领衫脱下扎成一个口袋，背了整整一口袋香瓜回到孩子们中间。这一次，我就成了村里的孩子王。

学生时代，我不是一个守纪律的学生，除了数学优异外，其他功课平平，旷课、闯祸，一次爬树掏老鸹窝下不来，甚至还惊动了消防队。

初中还没有毕业，文革爆发了。1968 年，我应征入伍，成为空军汽车三团的驾驶兵。

6 个月的驾驶学习后，我被分配到新疆空九军汽车营，主要负责在南北疆运送军械给养。一次在南疆执行运输任务，途中宿营坐落在陡峭山脚下的三岔口兵站。我见时间尚早，就单独一个人去登山，本以为晚饭前可以返回，就没有对任何人打招呼。

天黑了，结果我困在半山腰上下不得，冷饿困冻至第二天凌晨才摸下山。我没有想到，车队彻夜寻找失踪的二班长，以为被逃犯劫持或杀害——附近的劳改场刚刚逃跑两个重刑犯。

这件事，让我意识到个人的特立独行同部队强调的组织性纪律性并不相容。戈壁风沙弥漫，冬寒夏暑，磨炼意志的边塞生活中，我为了调剂漫漫黄沙的单调，便就着大姐寄来的高中课本，熄灯号后蒙在被窝里自学数理化。这一时期，斯汤达的《红与黑》、普希金的《上尉的女儿》、薄伽丘的《十日谈》、但丁的《神曲》和曹雪芹的《红楼梦》……也纷纷进入了我的阅读范围。

1973 年复员回郑州，我放弃了开车的职业，到铁路一家工厂去做锅炉大修工，因为后者有机会选送上大学。一年后，我被选送入兰州铁路学院给排水专业。由于我并不是很喜欢所学的专业，就在课余自学英语和政治经济学。大学毕业时，已经能够阅读狄更斯的《大卫科波菲尔》的原著。

1977 年毕业后，我被分配到广州铁路局工程五段做技术员。

那时的广东，正从昔日人们心目中的“化外之地”变成一片生机勃勃的热土。而每一次时代的变迁，也都会改变无数人的命运，区别只在于改变的早晚。我，就属于被时代的波浪最早打湿衣襟的那批人。

命运的选择

时间过得很快。1980年8月26日，全国人大委员长叶剑英主持第五届全国人大第十五次会议，批准了《广东省经济特区条例》。这一天，就是深圳经济特区的成立日。

也就在1980年，我通过参加招聘，进入广东省外经委，做招商引资工作。我活跃在春秋两季的“广交会”上，经常出入高级宾馆，生活方式有点鸟枪换炮的味道。但就在满怀热情的忘我工作中，问题出现了。

1982年春季交易会，东方宾馆。我同科长安排接待一位重要的厂商，其中有一个环节是外经委主任宴请。宴会上为了调节气氛，我主动讲了一些轻松话题活跃气氛。事情进行得很顺利，主任和外商边吃边谈，显得自在轻松，心情愉快的外商还两次夸奖“王先生的干练”，我也不免满足了两次小小的虚荣心。

筵席散去，科长却把我拽到一边，严肃提醒：“你怎么把主任的风头都抢去了，还有处长、科长，哪轮到你表现？想想你平时的情况，是不是滋长着一种骄傲自满的情绪？‘枪打出头鸟’是不是？要注意啊。”科长一席话语重心长。我无言以对。

在论资排辈的传统气氛中，我的自我实现、自我追求的工作表现欲受到了强烈的抑制。

自此，我上班不早到一分钟，下班到点前就收拾妥办公桌上的文件。只分配10%的精力用在工作上，90%的精力用在业余爱好上，如越野摩托车、乒乓球和象棋。

一晃年底。年终总结工作，领导却觉得我发生了令人欣喜的变化，评价王石变得稳重成熟了，“这样的人不培养，培养什么人呢？”哎哟，努力工作却受到批评，精力几乎全用在业余时间却得到表扬和赏识，这简直是莫大的讽刺。我再一次想到了离开。可去哪呢？出国留学还是应聘远洋公司当海员？

此时，在距离广州130公里的深圳蛇口开发区，开拓者袁庚提出了“时间就是金钱，效率就是生命”的口号。浑然不觉间，深圳已经成为一个被世界瞩目的建筑大工地。应国务院、中央军委的调遣，两万名中国人民解放军基建部队官兵正日夜兼程奔赴深圳参加基建大会战。

转眼1983年春。“牛仔”（原名庄顺福，深圳皇岗村村长，王石最早的朋友之一）夫妇带着打捞的鲜虾、一箱新奇士橙、一箱加州红苹果，来广州探望我的岳父母。“牛仔”穿着一件台湾制的浅色夹克，头发也光鲜了许多，最称奇的是“牛仔”村长的夫人烫了个卷发头，问她是哪烫的，她只是低头掩嘴嗤嗤地笑，脸也红了起来。短短三年时间，深圳到底发生了什么？

“牛仔”兴奋地告诉我们这些广州人：整个深圳成了大工地，罗湖区的两座山头都被铲平了。

“铲下的土方倒进海里？”

“罗湖区是个洼地，铲平山头填洼地。”

“规划者很高明啊。”我不禁感叹。

“牛仔”还说，一些年轻人从香港跑回来，开辆二手的8吨泥头车（翻斗车）运送工地的泥土，赚的钱比在香港还要多，“呵呵，这样发展下去，我这支书也好当多了。”

最让我感兴趣的是“牛仔”对驻扎在皇岗村附近的一支基建工程兵部队的描述：“突然大部队开进，吃住水电供应都是问题；村里腾出的土地很有限，施工机械堆放不下，我找到芦胜海团长，一个很爽快的北方人协调。看到住在简陋的工棚中的战士没有蔬菜，我亲自到香港采购去慰问。施工机械很快运到工地施工……”

5年服兵役的生活浮现在脑海里，一股英雄主义的豪迈气概从胸中升起，我豁然开朗：应该去深圳特区施展个人的才干，实现个人的抱负。

这时候，我已经33岁，当过兵，做过工人，在政府机关工作了三年，有一定的阅历，有一定的信心，更有我所喜欢的《红与黑》一书中主人翁于连的那种不甘于平庸，以个人之力奋斗拼搏的野心。

我相信，自己将在深圳实现个人的梦想。

烟尘滚滚的深圳特区

1983年5月7日，我乘广深铁路抵达深圳。

来深圳之前，我已经打定主意，到深圳当时最有影响力的公司—深圳市特区发展公司（简称特发）谋求发展。

但我做什么呢？心里没一点数。

凡事总要先从了解和熟悉情况开始。在走访了深圳的几家进出口公司后，我发现深圳最畅销的进口产品竟然是台湾产的折叠伞和日本制造的味之素（味精），只要弄上几千打折叠伞或半吨味精的批文，就有需求方将钱打过来，这么做，转手赚几万、十几万块钱没有问题。但我既没有选择做折叠伞，也没有跟风去申请味精批文。我想，现在申请批

文、订货，待交货时，说不定市场已过剩，供过于求。

一天，乘小巴去蛇口。从深南路拐进蛇口的丁字路口，望见路北一侧耸立着几个高大的白铁皮金属罐。在蛇口码头边也见到三座类似的金属罐。我好奇地向周围的人打听，得知是饲料厂的玉米储藏仓。位于丁字路口的是泰国正大集团、美国大陆谷物公司与深圳养鸡公司合资的饲料生产企业——正大康地；依托蛇口码头的饲料厂是新加坡远东集团投资的面粉加工以及饲料厂——蛇口远东金钱面粉饲料企业。

“玉米？广东不生产玉米啊，这些玉米哪来的？”

“从香港。”

“香港也不产玉米啊？”

再问，得知这些玉米来自美国、泰国和中国东北。

“为什么厂家不直接从东北采购？”我带着疑问找到正大康地。接待我的是卢达民先生，个子高高的，戴副眼镜，说话不紧不慢，潮州口音：“公司也想从东北直接采购，以降低原料成本，只是解决不了运输。”

“我解决运输工具，铁路、海运都没问题，组织来的玉米你们要吗？”

“要！马上就可以签合同！厂里正在试运转，设计能力为 30 万吨/年，70%的成分就是玉米，平均每个月的需求量在 1.7 万吨左右。”

乖乖，这一开始就是大生意！“正大康地能先开 L/C（信用证）吗？”我小心翼翼地问。只要正大康地肯给卖方开信用证，我就可以背书开给真正的卖方，“空手套白狼”了。

“签合同之后就开出去。”卢先生应承得很爽快。

“付的是外汇吗？”

“对我们来讲，付外汇、人民币都一样。”

“货是外贸部门提供，我要求付外汇。”

“OK。”

我并不清楚东北到深圳的运输情况，但在巨大生意机会的驱动下，我必须硬着头皮往前闯。

首先，我找到赤湾码头询问航线情况。码头经理告诉我，刚建成的赤湾港目前只有从北欧进口的散装化肥货源，还没有开通各地的航线。

“能接受多大载重的货轮？”

“万吨轮没有问题。”

然后，我找到广州远洋公司询问有无开通大连—赤湾航线的可能。

回答是：近海的航线归广州海运局。

探听到广州海运局总部设在沙面，我再次联系。

海运局回答：只要有货源，随时开通。

“每月至少两万吨的运输量。”我神气起来，胸有成竹：正大康地、远东金钱各一万吨。

玉米生意就这样开始了。

经陆总批准，成立了饲料贸易组，独立于贸易一科，王石任组长，独立核算。

现在的问题是要雇请个帮手了。

我想到了招待所楼下那座无线电器件装配车间，每天上下楼都会闻到一股硫酸味。找到监工，试探其能否推荐一名打工仔。瘦瘦的监工扭头冲着正在正端着喷灯，呼呼呼，吹化着锡条的工人，“就他行吗？”看那模样又瘦又小，像个童工，我压制着心中的不满，嘴上却回答：“行！”

“多大年纪了？”我问。

“18 岁。”就这样，邓奕权成为我聘请的第一位员工。

燕雀焉知鸿鹄之志（上）

第一单到的货是 30 吨的玉米，装了一个车皮，卖给深圳养鸡公司。（该公司是后来的上市公司康达尔的前身）

深圳养鸡公司将 30 吨的玉米拉走了，我也要去公司收钱了。骑着自行车，后座上夹着两个条纹塑料大口袋，一边骑，我一边想：“这 30 吨的玉米现金用自行车驮回去，不会遇到打劫的吧？可得小心点儿。”

到了红岭路的养鸡公司。我对公司的袁经理扬了扬提着的编织袋：“货你都拉走了，我来收钱了。”

正抽着烟的袁经理看着我：“发票呢？”

发票？我有点懵了。

在省外经委三年，对合同、信用证等常识还比较熟悉，但却不知道发票是何物。又不好意思问，就猜想可能是收据一类的凭证，“你要发票呀，我回去给你拿。”

回到特发公司，找到财务部要求开个证明。会计是一位刚从暨南大学财会大专班毕业分配到来的女生，叫张敏。

“小张，给我开个收款的证明。”

“开什么证明？”身材有些单薄的小张会计疑惑地问我。

“你就写‘卖了 30 吨玉米给深圳养鸡公司，每吨人民币 1300 元，共计 3.9 万元，特此证明’，就行啦。”

“从来没有开过这种证明啊？”

“你就开吧，客户要求的。”

小张给我开了证明，上面盖了财务章。

骑着自行车，后座依然夹着塑料编织袋，到了养鸡公司。把证明递袁经理：“给，发票。”

袁经理接过那张证明条，瞥了一眼，乐得呛着了喉咙，一边咳嗽着一边说：“来，小王跟我来。”

把我领到财务室，袁从财务抽屉里拿出一本发票：“呐，发票上有国家税务专用章。这是专门印制的，证明不能作为发票。你回去告诉财务要发票，她就清楚了。”

再次返回公司，对张敏说：“他们要发票。”

张敏笑了：“早开好了，我还纳闷怎么不拿发票就能收到钱？”

发票送到养鸡公司财务手上，对方给了我一式二联的银行转账单。

再次敲门，进了财务室隔壁的袁经理办公室。

“怎么没有给钱，却给了两张这样的东西？”我彻底糊涂了。

袁经理又乐了：“小王啊，你回去把这两张单交给财务，其中一联是给银行的，银行见票就会把钱划拨到特发财务。”

半信半疑回到公司，将转账单交给张敏：“这就是钱吗？”

“如果银行弹票，就说明养鸡公司银行账号上没有钱。不过，这种情况很少发生。应该没有问题。”张敏耐心解释，我释然。

这两来两往，让我深刻感受到业务知识的贫乏，尤其财务方面，我更是个门外汉。我开始规定自己：每晚下班后，无论多晚都要看两个小时的财务书。通过自学，我才了解到什么是资产负债表，什么是资产平衡表。为了加深对财务的理解，我就在日常经营中进行练习，自己开始学着记账，将每天的交易、支出、收入记下来，下月初的时候，同张敏的财务账对照比较。

三个月过去，阅读财务报表没有障碍了。

燕雀焉知鸿鹄之志（下）

赚了钱，买了一辆 1.5 吨的丰田小卡车。一人多职：组长、推销员、货场搬运、鸡饲料推销、司机……忙得不可开交。

随着业务的拓展，就是三头六臂，每天 24 小时连轴转也顾不过来。一个助手已经不能应对业务的拓展。我招聘了第二名助手，一位本地民办教师，黄世浩。陆陆续续的招聘，加上特发的关系介绍，饲料贸易组的人手增加到 7 人。

邓奕权虽然个子瘦小，人却机灵，也肯卖力气，星期天的时间还悄悄把“王经理”（他从不叫我“王组长”）的脏衣服给洗了。他小学文化程度，文字表述能力奇差，数学也不行。除了民办教师出身的黄世浩，其余的农民工，文化程度同邓仔差不多。我决定给这些农村孩子开文化课。规定每星期三个晚上上课，每次一个小时，数学和语文轮流上。给他们上完课后，我自己一个人自学财务课程至零点。睡觉前，再听半个小时音乐磁带，威瓦尔第的《四季》、德沃夏克的《新大陆》、莫扎特的《弥撒曲》成为伴我入眠的天籁。

四个月过去了。一天中午，省外经委的一位同僚来深圳办事，顺便来探望我。恰逢午饭时间，他表示吃过了，但可以陪我午餐。我说：“不用，很快就可以打发。”顺手撕开一袋方便面，倒了一杯温开水，咯哧咯哧，就着温水，嚼

咽了起来。三分钟时间，拍拍手上的面渣，“瞧，午餐结束了。”

“你就这样对付，是不是艰苦了点？胃受得了吗？”广州的朋友很惊讶，我却一点不觉的，反而喜欢这种富有激情的特区节奏。虽然未来的道路有许多不确定性，但正是这种不确定性才使你充满了对未来的憧憬。

业务开展得顺风顺水，航线开通了，远东金钱饲料厂和正大康地的业务十分顺利。随着时间推移，特发公司财务部的饲料组专项账户上资金越滚越多。风言风语也伴随而来：王石自成体系，借用特发名誉，却背着特发贸易部赚大钱。贴着4分钱邮票的匿名信纷纷向特发总经理办公室飞去……

特发总办主任李守芬曾任宝安县政府办公室主任，个矮壮实，黑白发间杂。大概是抽烟太多的原因，话音有些嘶哑。我申请进口饲料指标或其他业务前往总办时，碰到李总往往只是点点头，算是礼节性的招呼。但有一次，李主任把我唤进他的办公室，从抽屉里掏出一沓撕开的信封，“你干得很好，总办清楚。这些信的内容就没有必要告诉你了。”

临走时，这位当地出身的干部拍拍我的肩膀：“去闯吧，不要有后顾之忧。”听到这位老干部的鼓励，心里暖融融的。

工作中的兴奋点之一是新的玉米又到了笋岗北站。我带上邓仔到笋岗，雇请好民工就指挥着他们装卸玉米包，就像一位战地指挥官。有时候，忍不住自己也加入装卸玉米的行列。仗着年轻，150斤的玉米包，肩头一抗，来回十几趟。一次中间休息，一位民工不解地问：“一个城里人，随便做什么不成，不用和我们一起扛麻袋啊。”

我淡淡一笑，没吱声，心里想：燕雀焉知鸿鹄之志！

两条三五烟的贿赂

饲料组将玉米卖给饲料厂的同时，也开始拓展成品鸡、猪饲料的销售业务。公司的客户分散在珠三角和湖南、江西、广西等华南地区。饲料产品很受饲养户欢迎，许多销售公司提着现款等货，一包包印着“正大康地”商标的新出炉的饲料散发着略带鱼腥味的香味等待运送各地。交通一时成了销售的瓶颈。从成本的角度考虑，超过200公里距离，通过铁路运输较划算，但特区内的饲料产品并没有纳入铁道部门的货运计划。要想利用铁路运送成品饲料只有申请计划外指标。打听下来，计划外指标却很难申请到……

了解到笋岗北站货运主任姓姚，抽烟，也得知了他的住处。怎么同姚主任套近乎呢？交代邓奕权花了20元买两条三五牌香烟给姚主任送去，“烟放下，什么也不要说就回来。”

两个小时后，小伙计提着香烟回来了，“主任不收。”

“真没用，两条烟都送不出去！不会赚钱，还不会花钱？”

我决定亲自出马。骑自行车到了铁路宿舍。敲门进了屋，将两条烟放到了桌子上，动作却不大自然。为了获得商业上的某种好处给对方送礼，我还是第一遭。

“要车皮的吧？”干练的货运主任笑吟吟地问。

这种开门见山的询问，让我反而不知该怎么回答。说“是”，突兀了点；说“不是”，我来干嘛？“能给批两个计划外车皮吗？”

姚主任将两条烟递到我手上：“呐，烟你拿回去，明天你或小伙计直接去货运办公室找我。别说两个车皮，就是10个也批给你。”

我愣住了。

“我早注意到你了，你不知道吧？在货场，常看到一个城市模样的年轻人同民工一起卸玉米，不像是犯错误的惩罚，也不像包工头。我觉得这位年轻人想干一番事业，很想帮忙。但我能帮什么呢？我搞货运的，能提供帮助的就是计划外车皮。没想到你还找上门来了。你知道计划外车皮的行情吗？”

“什么行情？”我一头雾水。

主任伸出两个手指头：“一个车皮红包100元，两条烟只是行情的1/10。”

带着两条烟返回东门招待所。躺在床上脑海里浮现着姚主任的那张笑脸，是嫌两条烟太少还是真想帮忙？辗转反侧，一宿难眠。

翌日，顺利办下两个计划外车皮指标。

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。而货运主任对我所诉求的正是后者。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的诉求，直白地讲，用行贿

手法来获取计划外车皮呢？

破产边缘、困兽犹斗

1983 年 8 月，香港媒体的新闻报道：鸡饲料中发现致癌物质。

一夜间，香港人不再吃鸡肉，改吃肉鸽。珠三角出口香港的肉鸡也在瞬间失去了市场，饲养主不再购买饲料养鸡，饲料厂也暂时停产。王石饲料组的畅销玉米成了滞销货。

月内，铁路在途的近千吨玉米陆续抵达笋岗北站。

一天，邓仔一脸愁容递给我一张通知单，单上写着：鉴于货主的积压货已妨碍全特区人民的粮食、煤炭的正常卸载，如不能三日内清理货站的玉米，将视货主藐视管理部门，对其货物没收并重罚云云。落款：深圳市政府交通指挥部。

哎呀呀，岂敢藐视，实在是一没市场二没仓库。我暗自叫苦。

打听到交通指挥部焦主任的居住地址，我抱了个西瓜，连夜敲门赔罪。让进会客室，焦主任气恼地质问：“我们还在纳闷，这货主何方神圣？玉米把地方全占了，煤炭、大米、面粉全都卸不下来。必须三天将玉米清理干净，否则重罚。”

“给宽限一个星期吧。”

“没有商量余地，就三天，再拖延一切后果自负。”

从焦经理家里出来，开车到皇岗村。村里已经没有灯光，只星点传来几声狗吠。咚咚咚，敲响“牛仔”家的木门，睡眼惺忪的村支书问：“什么事，不能明天商量？”

“给你生意机会。”

“赚钱也不能不睡觉呀。”

讲明原委，“牛仔”思索了一会问：“我能做什么？”

“港商在你们村投了那么多鱼塘，我想玉米也可以喂鱼。”

“这么急，鱼老板还不杀你个血本无归？”

“顾不了那么多了，焦主任上纲上线，我现在已成了破坏特区居民安定生活的祸首，看那架势三天不清理干净要拘留我呐。”

“还是跟着我做旧轮胎生意吧，不辛苦，也没有什么风险。”村支书忧虑地望着憔悴疲劳的同龄人。

“呐，第一，你现在就通知鱼老板，明天上午 10 点钟在笋岗北站参加拍卖库存玉米；第二，通知其他村的干部，让附近鱼塘的老板全去参加拍卖，也得现在通知。拜托啦。”

翌日 10 点钟。我站在一垛玉米堆上，下面围着二十几位鱼塘老板或代理人。我抬高嗓门：“这一堆 30 吨，你们看到有些玉米浸水发霉，但大部分是好的，就是发霉的也可以喂鱼。成本价 4 万块，起价 2 万块，有人要吗？”没人应价。“1 万 8。”“3000。”一位鱼塘佬举手应价。

“你说的是美金吧？”众笑。

“1 万 7”，我故作镇静，心口却一阵痉挛，好似被捅了一刀。

“1 万 6”，我仍固执地每一叫价只降低 1000 块钱。

“5000”，第二个应价。叫价应价几轮下来，30 吨玉米 1 万 2 成交，相当于每吨 400 块。接着第二堆、第三堆、第四堆……

下午接着一堆一堆拍卖，拍卖一直持续到夕阳染红笋岗北站，那似乎是鲜血的颜色……

一天下来，拍卖出 400 吨，明天继续淌血，无论如何后天要清理干净仓库和站台。

当天晚上，东门宿舍来了几位不速之客。自报是深圳华侨光明农场的，听说这里有大量便宜的玉米出手。来主介绍：光明农场饲养奶牛，为香港维它奶提供鲜奶，价钱合适，数量不限，希望有长期合作关系。“每吨 700 元，全部扫光。怎么样，王经理？”

“这是卖麻袋！你们是趁火打劫呀。”我脸上很不情愿的样子，心里却盘算着：同鱼塘佬接受的价格相比，每吨多卖了 300 块，仅此一项，少损失近 100 万元。问题是从未同光明农场打过交道，是实盘吗？

“OK！”我伸出手表示接受买价。

第二天，聚集在笋岗北站的鱼塘老板们得知没有便宜玉米拍卖了，痛心得直嘬牙花子。

港人不吃鸡，我就认栽！

整个一役下来，赔了 110 万，把白手起家赚的 40 万搭进去，还有负资产 70 万。只要供货方催逼货款，我随时可能破产。怎么办？

足足睡了 24 小时。我起来打点行装，踏上北去的火车，再从广州搭上飞大连的航班，找到大连粮油进出口公司，询问对方还有多少库存玉米？

“1.5 万吨。”

“全收了，我派船，在当地港口交货，付款条件是到达目的地深圳蛇口 100 天再付。”我清楚，外贸急于出手积压的库存，再苛刻的条件也会接受。第二站天津，第三站青岛，把外贸库存的玉米全买下来，总共 3 万多吨。

我不相信香港人从此之后不再吃鸡。只要吃鸡就得养鸡，就得消耗大量的玉米，而玉米只有我王石手中有现货。现在谁都不要玉米，市场价是最低的。问题的要点不在香港人是否吃鸡，这个答案是肯定的，要点是，香港人什么时候开始吃鸡？如果玉米运到深圳，香港人还没有唤起吃鸡的热情，就会造成更大量的玉米积压；如果玉米到了深圳 100 天后香港人仍然固执地“以鸽代鸡”，那我只有彻底认输。

第一条万吨散装船在大连装载了 7000 吨玉米，启程经渤海过黄海向南海驶过来。随着海轮距深圳的路程缩短，我也开始紧张起来，天天盯着报纸电视，“香港人啊，你们吃鸡啊吃鸡啊……”

1983 年的夏天，台风来得特别频繁。7000 吨玉米船却没有误期，按时抵达南海海域，并向珠江口进发。

还没有香港人开始吃鸡的消息，7000 吨的玉米船却距离深圳越来越近。夜深人静，我在莫扎特《弥撒曲》声中默念：台风啊，南海的台风，你刮吧，刮吧，阻滞这条船，最好能把它打沉。反正船运合同保了自然灾害险。

差两天，7000 吨船就要停靠蛇口赤湾码头了。香港报纸刊登了一条消息：之前的报道有误，饲料中不存在致癌物质。

这消息如同及时雨！香港人再次开始享受吃白斩鸡、盐鸡的快乐！

来到皇岗村，找到发仔，预订 20 台 8 吨翻斗卡车，装卸 7000 吨玉米。

来到赤湾港。我站在一个高台上。看着万吨巨轮耸立眼前，载重翻斗车一辆接一辆。起重门吊上的吊网一兜是 8 吨玉米包，轻轻抓起，滑轮滑动到停车的位置，一松网兜，100 多包玉米落进翻斗，卡车启动，后面一辆轰隆隆补上位等待装包。向正大康地、远东金钱驶去的装载卡车队掀起尘烟滚滚。我双手叉腰仰望天空，天空是那么的蓝，云朵是那么的白……

第二役，我不仅补回赔掉的钱，还赚了 300 多万元。

一箱钱岂能满足我？

1984 年秋，十二届三中全会通过了《中共中央关于经济体制改革的决定》，“商品经济”首次写入了中央纲领性文件。

展览中心的营业厅每天挤满了交款的购物客户，交款的工作台边也挤满了人。总经理的办公室同营业厅隔着一层通体玻璃隔墙，营业厅的情况一目了然。

从通透的办公室中望出去，我却看到一个人穿着一身当时流行的猎装静静地站在旁边，似乎和排队的人没有任何关系。更让人好奇的是，他戴着一顶水獭毛的皮帽子，下面拴着带子，就如同电影中走出的人物。

我让秘书将戴皮帽子的男子请进办公室。

“您有何贵干？”

“我想见总经理。”

“我就是。有什么事情吗？”

“想买投影机和录像机。”

“哦，您戴皮帽子是……？”

“引起你的注意啊。你看排队的有那么多人，啥时能轮到我？”

就这样，我认识了陈宇光。按陈宇光的货单，我安排秘书给他办了提货手续。谈话之中得知，他还有两个弟弟宇安、宇建，公司位于成都，卖羊毛衫起家，后改为经营电器。

随后，陈先生差不多每个礼拜来一次，带着一张十几万限额的支票，开过提货单便即刻赶到展销中心位于广州的仓库提货。

一天，接近下班时间。一个男子跌跌撞撞走进销售展厅，额头还缠裹着绷带。我迎过去，却不想竟是陈宇光，绷带上滴渗着血痕、衣衫不整、狼狈不堪。

我吃了一惊：“陈先生，发生什么事了？”

“从广州打的过来，在东莞车翻了，受了伤。到医院包扎了一下又租了一辆车赶过来。”

“你这不是玩命嘛。休息好再赚钱，不至于休息两天生意就没了啊。”

“我实话跟你说，我这儿是空手道，拿的是客户的钱，我应承说款到给货。如果不能马上到你这里拿到提货单，再返回广州仓库提货，我就露馅了。”

“哦，明白了，我让秘书办手续……”

一个星期之后，再次见到陈宇光，额头上的绷带换上了创可贴。

我请吃饭。饭桌上，我问：“设备、机器在我的仓库里，客户怎会把支票交给你呢？”

他露出狡黠的笑容：“呵呵，这还不简单，你的仓库就是我的仓库啊。”

“……？”

“我领着客户去看你展销中心的仓库。”

“这又怎么样？”

“嘿嘿，你们仓库负责提货的两个小女孩被我两包天府花生就搞熟了，再夸奖她们打扮得像模特，女孩经不起这么夸奖呀……你可不要批评她们，我告诉她们说，‘如果我领着客户看货，你们就问，‘陈老板，你这么多货什么时候取走啊。’呵呵，可不要批评她们。你王石还有虚荣心呢。何况小姑娘，呵呵……”

我也笑了起来。这个勤快狡黠的狐狸！

1985年春节，一天清早。门突然响了，“当、当……”

谁会在这么早的时候拜年？

打开门，是陈宇光，手上提着一个公文皮箱和一个塑料提兜。

“这么早拜年？太太和女儿还在睡觉呢，轻点声……坐吧。”

陈先生把皮箱平放到玻璃茶几上，“嗒、嗒”两声打开，10元一张，一捆捆整齐码好，簇新簇新的一箱钱。

“今年做生意赚了30万，都是和贵公司做的，没有其他意思，表示一下心意。”

“你了解我吗？”

“我知道你对钱看得很轻。怕你误会，生意做完了才来表示心意。”

我笑了：“我这个人志向很大，这一箱钱岂能满足我的欲望。”

宇光愣住了，多少有点尴尬。按照他的逻辑，经营过程中送礼是免不了的，看仓库的还需要两包花生打点呢，更何况一家公司的总经理，看他的眼神，似乎是，“是不是嫌钱少了？”

“误会啦。我的志趣在做一番事业。国营公司有国营公司的逻辑，私收生意关系上的礼品可就是受贿。我要是要钱的话，早就干个体了。和你合作不是要私下获取你的好处，你帮助我们销售就是对我最大的帮助。新的一年，我们继续合作。你最让我感动的，就是你受了伤也要赶到深圳换取货单，你看重的是经营中的信用，这也是我看重的。一诺千金！”

他笑了，“这一袋里的冬虫夏草和天府花生留下来吧。”

“冬虫夏草拿走，天府花生留下，免得拿去收买仓库提货员。”

老鼠与老猫的游戏

1985年，国家对计划外外汇做了新的规定：冻结企业手中的外汇，国家银行以官价收购，企业银行里留存着同等数量的外汇额度，企业获得允许使用时再用官方的价格买回外汇。在冻结外汇时，展销中心的账户上还有800万美元，官方以1：2.8买回，批准使用时再按当时的官价赎回。这一严格得近似苛刻的外汇管理，使调汇成本上升，同时隐藏着人民币贬值带来的风险。另一方面，地下调汇市场异常活跃。

一天晚餐时间。我正在海丰苑大厦一楼的一间理发店理发。

躺在理发椅上，腮帮子涂满了肥皂沫，理发师手握亮闪闪的剃刀，仔细地为我刮着胡须。透过理发师脑袋和肩膀

之间的空隙，我注视着高挂在墙壁上的电视屏幕。

中央电视台新闻联播“……新华社消息：中国人民银行宣布：人民币同美元汇率贬值 18%，从 1 美元兑 2.8 元人民币贬值 1 美元兑 3.3 元人民币。”唻喇，我觉的脖颈上如同被割了一刀！现在要赎回 800 万美元要用 1：3.3 汇价，仅此一项直接账面损失就有 400 万，而去年全年利润也就是 500 多万啊！

外部环境变幻莫测，公司内部也出现了问题，这就是展销中心和深圳特区发展公司的矛盾。

事情源于 1984 年夏天，深圳特区发展公司决定兴建高达 165.3 米的特区发展大厦，钢结构、玻璃幕墙，由美国 C.R.S 设计公司设计。投资贷款来自日本北海道拓殖银行。

一年后，还款期到了，特发总部财务上却没有多少外汇。怎么办呢？财务告诉孙凯峰总经理，展销中心在中国银行里有 800 万美元额度。

我被召进特发公司孙凯峰总经理办公室。

“王石啊，这一段表现很不错，准备把你调到总公司当副总。你也知道发展大厦需付贷款的首期，你那 800 万额度先调拨给总公司吧。”孙总慢斯条理，控制着局面。

“我要是不同意调呢？”我那意思是既不同意上调总部，也不同意无偿划拨 800 万美元额度。在展销中心困难的时候，将 800 万美元额度调走无疑是雪上加霜，我再“高升”离开，这公司的气数就尽了。

“你不同意调拨有用吗？”孙总不动声色，“先把你调离，新上任老总第一件事就是划拨 800 万额度。”

“只要我一天是法人代表，就一天不同意调拨外汇。”

两个礼拜后，一纸通知到了我的手中，通知我参加深圳党校处级培训班第四期，为期一个月。我没有理会，公司正处在动荡之中：裁人后遗症、推销积压电器、融通外汇指标、银行贷款延期、广州、北京展销会。此时，我怎能离开？

一个月过去了。又接到一个通知：参加深圳党校处级培训班第五期，为期一个月。我勉强去党校报到，住了一个晚上，第二天开学典礼。第三天开溜回到展销中心。

我面对的是特发的一纸新任命：鉴于王石同志参加党校学习，撤销其展销中心经理职务，任命欣大同为展销中心经理。我没有再回党校学习，而是继续主持工作，新任命的老总也没有露头。事情就这样不了了之。

特发总办的彭国华把我和孙总的冲突形容为“老鼠同老猫的捉迷藏游戏”。

为了防止再发生类似的变故，我找到张西甫商量对策。最后决定在科学仪器科的基础上创建新一代企业有限公司，由张西甫任总经理，王石兼副总经理。从行政上，展销中心归属新一代公司。这样，中心与特发总部就隔着特发贸易公司和新一代公司两个层次，有点“山高皇帝远”了。

老鼠与老猫的游戏继续着。

800 万美元额度仍属展销中心。但中国银行获得特发公司的通知：不经特发的同意，下属的展销中心不得动用 800 万额度。

*第二章喧哗与骚动(1988~1994)

看着三位新鲜面孔围着我团团转，总部的老职员自然看不惯，销售部经理詹宏祥公开表示藐视：“别看他们忙活儿，赚钱还得靠销售部。”一些老职员在一起议论时，更干脆称三位秀才为“老板身边的三位‘公公’”。

做最规范的企业

深圳现代科仪中心的名字只用了一年，更名为“深圳现代企业有限公司”（英文字母缩写 MEC）。

1988 年 3 月 1 日，深圳市政府发出红头文件：赛格集团、城建开发集团、物资总公司、石化总公司等 6 家大型国营企业实行股份化。

深圳现代企业有限公司全力以赴进行股份化筹备的推进。

新成立的股份化筹备小组招聘了三位秀才：清华大学青年教师孙路、来自武汉的青年干部李杰和西南财大研究生冯佳。孙路负责文件起草和宣讲，李杰负责同各职能部门的联络协调，冯佳则扮演智囊及吸收社会资金。

看着三位新鲜面孔围着我团团转，总部的老职员自然看不惯，销售部经理詹宏祥公开表示藐视：“别看他们忙活儿，

赚钱还得靠销售部。”一些老职员在一起议论时，更干脆称三位秀才为“老板身边的三位‘公公’”。

“我们在一线搞产业化，搞散件组装，搞融资，搞贸易推销，怎么突然冒出来三位‘公公’鼓唇弄舌，安的什么心？”员工对股份化改制的抵触情绪逐渐显现。

作为国营公司，即使是特区新建立的企业，员工仍不愿放弃旱涝保收的“大锅饭”和“铁饭碗”。老员工推荐了詹宏祥、高建明为代表向我摊牌：“公司股份化改革完成了就不是终身制了，我们突然失去了靠山，要是被公司开除了不得上街要饭？干脆把这几年赚的钱分光，之后，你怎么做都行。”接着，在召集的老员工座谈会上，有人发出了“先于股改进行住宅私有化”的呼声。

根据蛇口中华会计事务所的审计报告（截至1988年10月），万科净资产为1300万元。

其中住宅资产占了500万，如果把这部分资产分了，公司资产将缩小近1/2，不利于增资扩股。我自然不会妥协。

通过轰炸式的宣讲、恳谈会等形式进行解释说服后，尽管仍旧有些老员工持不同看法，但大多数人还是愿意公司进行股改。

在顾问公司香港新鸿基证券的指导下，公司反复酌协，经过17次修改，招股通函最终定稿。

对招股通函上公司要遵循“规范、透明、守法”的条款，管理层进行了热烈的争论。遵守还是不遵守？多数认为：在不规范市场的现实下，大多数企业不规范，我们规范无疑束缚自己的手脚，死路一条，所以，不能一味书呆子气地对规范化动真格；作为少数派，我坚持：同过去决裂，走规范化的道路，可能有走不通的风险，但将来市场规范了，我们不仅能继续生存下去，还会处在一个制高点，走在前头成为标兵榜样。

“我们最初靠贸易起家，在开放之初的深圳，搞贸易往往需要搞关系、倒批文，钻政策和法律的空子。公司要发展，成就一番事业，就不能再走老路，从现在开始就要规范。中国要进入市场经济，规范是必不可少的前提。我们力图按照国际上通行的惯例来做。从谋求股份制改造开始，我们就需要把规范化放在核心的地位。要做中国最规范的企业。”

熬夜至凌晨两点钟，规范化的专题会还在进行。我突然问孙路：“孙路啊，你们这几个秀才还真得琢磨琢磨，今天做的方案，10年、20年以后，能不能继续下去，还有没有意义？”

此时此刻，我舒展一下疲劳的身体，兴奋的大脑里飘荡着一面旗帜，一面创新企业的旗帜，领跑在创新改革的大路上，飘啊，飘啊……

接下来，是向市府体改办公室提交股改报告。随后，金田和原野两家企业也递交了股份化改造的申请。

体制改革办公室很兴奋：终于有响应股份化号召的国营企业了。

联姻前的离婚合同

1988年，伴随着股改的成功，万科的业务也节节上升。

这一年，万科与众多外资公司成立了新的合作项目。而在所有的加工项目中，重点是与总部在美国费城的富兰克林铸币公司合办的精品车模加工厂，位于深圳水贝工业区14栋的6层工业厂房是万科为开展这一工业项目购置的物业。

当时，万科为吸引投资项目，开始在美国的《时代》、《读者文摘》等英文刊物上登招商广告。美国富兰克林铸币公司看到英文广告，同万科取得联系。

通过富兰克林铸币公司的宣传册，我感觉到这是一家专业性很强的金属、陶瓷礼品制造公司，一般香港的来料加工厂同其生产的规模相比，不可同日而语。我感到，这个合作机会是个“金娃娃”，要抱住不放。

最先同万科接触的是位名为Peter的香港人，两个星期后对方换了个美籍德国人。一个月之后继续谈判，又换了一位美籍日裔小个子的陌生面孔。一个星期后，一位律师又接接手，美籍犹太人。签合同同时，真正的老板，一位美籍爱尔兰人才出现。

开始，我没太注意富兰克林的谈判代表的变换情况。随着谈判的深入，我才开始理解频繁更换谈判人员的含义。谈判代表的选派是根据流水作业法来制定的，有规律可寻：首先来的香港人，是一位中国大陆通，负责对万科能力及潜力的评估；德国人来谈工艺流程设计，产品组装的工序环节卡到以“秒”为单位；日裔小个子是位工艺产品成本控制师，计算每件产品加工费的最经济支出；犹太律师来了，不是谈怎么保障合同执行，而是探讨终止合同时的双方义务和责任的详细条款——甚至包括厂房内的一扇玻璃更换后，结束合作时这扇玻璃窗是否恢复到原状这样的细节。

谈判终于结束。签合同同时，发现一摞合同文本比招股说明书还厚。负责起草的是美国一家法律事务驻香港公司，仅律师费一项，富兰克林就支付了300万港币。我心想：花这么多钱调查万科，还不如把钱直接给万科，能做多少事

啊！

此时我才体会到：同富兰克林合作，赚钱固然重要，但从方法论上，学习对方的人才组合、严谨的工作方式、强调效率的做法、尊重法律的商业精神更具有价值。

从此，万科与合作伙伴签署的合作文本也变得厚了起来。

“你们的合作手续是不是太烦琐了？”许多合作者不理解。最不解的还是合作文本中的“离婚”条款。对方没有我们这样的经历，很生气：还没开始合作呢，怎么就开始考虑分手的事？什么意思啊？太像犹太人了。

富兰克林合同上对万科有很苛刻的约束，做不到将受到如何如何的惩罚。我有些担心万科履行合同的能力。

事实上，担心是多余的。负责此项目的赵晓峰团队尽心尽责，超水平发挥；而且，尽管合同条款非常苛刻，但在具体执行合同中，富兰克林仍在合同的执行上把握着一定的弹性。

在和富兰克林合作的过程，也是万科进一步学习国际化，学习严谨的思维方式和规范化工作方法的过程。

昂贵的地产行业入场券

1988 年的深圳，开发房地产的门槛比现在还高：非建筑行业的企业要想进入房地产开发必须通过招投标，拿到土地才批给单项开发权。

11 月，万科参加了威登别墅地块的土地拍卖。

竞拍开始，价格一路飙升。最后只剩下万科同另外一家轮流叫价，互不相让，进入白热化。如果不是举牌者主动出价，拍卖官会按 50 万元升幅叫价。万科是志在必夺！如果对方也是呢？不免暗暗叫苦。对方再次举牌，拍卖官一次叫价、两次叫价，咦，杨海生怎么不举牌？

拍卖官举起槌子。

我本能地抓过杨海生手中的牌子举起，喊了一个跳升的报价。

拍卖官报新的叫价，一次、两次，全场鸦雀无声。

三次叫价，一槌定音。

按照拍卖的土地成本计算，楼面地价已经高于这块土地周边的住宅产品的平均售价。换句话说，按市场价，把附近的住宅楼买下来，拆掉再重新建的土地成本价都低于万科获得的这块土地的价格。

拍卖现场，我代表公司上台签订土地转让协议。刘佳胜望着我，劈头就是一句：“怎么出这么高的价格？简直是瞎胡闹。不管怎么说，还是祝贺你们。”

进入房地产的敲门砖已经拿到手，只是代价高了些，谁让万科遇到了一位疯子。哪家企业如此咄咄逼人？经查核是深圳争华实业公司，私营企业，老板是湖南郴州人，带家乡子弟兵到深圳创业，捡破烂起家，现在开发工业地产、夜总会娱乐项目。怪不得如此死缠烂打。对方最后手软时，也一定认为遇到了疯子。

当务之急是先应付记者这一关。明天怎么答复记者问？

回到和平路 50 号。我交代秘书上街，把地摊上有关风水的书全给搜罗回来。通宵阅读论风水的小册子。

第二天对着记者提问，我大谈威登地块的风水龙脉，“你们看到了，地块芦苇茂盛，知道为什么吗？从风水的角度看，聚水，水为财。左青龙右白虎、前朱雀后玄武……”

施工开挖地基，芦苇丛所在位置的地下水不停上涌，止也止不住。威登别墅竣工时，还专门修了一口井，以示纪念。

就这样，2000 万元“天价”，买了一张进入房地产市场的入场券。

一度，万科团队的主流派视这张入场券为“烫手山芋”，建议毁约，“不执行同国土局签订的合同，大不了交些罚金，否则高地价的经营压力太大。”

我认为：不仅不能毁约，还要继续竞标拿第二块地。

一个月之后，天景地块推出，通过投标，万科再次夺得。深圳地产同行再也不敢轻视和万科这只不怕虎的初生牛犊。

一步脚印一块钱

1990 年，特发公司开发的深圳发展中心大厦也已经竣工，它骄傲地屹立在蓝天白云下，堪称高科技和艺术结合的

结晶。但对于特发的决策层来说，他们不是在考虑乔迁的日子，而是考虑如何迅速脱手回笼资金，偿还债务。

由于万科天景花园销售的成功，特发有意委托万科销售发展大厦。大蔡组织专业小组对发展大厦进行了仔细的勘查、研究。

从江西景德镇军用飞机制造厂租来直升飞机，郑凯南导演带着摄制组登机，接连数天围绕着特发大厦航拍。售楼书也完成了。万事俱备，只差销售。

根据测算，发展大厦的销售可以为万科带来近 1000 万元的利润。

可就在报纸广告刊登的前一天，特发突然撤回对万科的委托，决定自己销售。只好紧急撤回报纸的广告稿，预订的版面改做万科地产的形象广告。

特发的变卦，刺激我做出了令特发意外的反应：你不是自己卖吗？好，成全你，万科这次是买家，购买你整栋大厦。

特发一下懵了。此时的特发老总是王新民，原在国家经委工作，刚到特发不久，还属熟悉工作阶段。上一任的袁陶仁，没做多长时间就离职了。在销售大厦工作中负责的是总经理助理袁春熙，李灏书记的前秘书。

万科自身筹措资金的能力有限，便通过电话联络香港新鸿基证券、香港天安中国和泰国正大集团。新鸿基证券曾是万科股份化的咨询顾问公司，天安中国是万科的发起股东之一，而正大，是我经营饲料时期熟悉的公司。

前两家公司电话里就谈成了结果，各占 25%，现在就差正大集团表态。

在深圳高尔夫俱乐部会所约见到正大掌门人谢国民。寒暄之后，谢先生直截了当地问：“王先生，你希望我们占多少股，投资多少钱，告诉我吧。我们信任你。”

谢先生这番话很受用。正是因为过去的一段生意交往，沟通才变得如此顺畅。信用无价呀。

万科牵头，四家联手，正式向特发发出收购大厦要约。参与收购的还有香港的一家财团。

特区发展公司的态度微妙起来，开出的条件逐渐加码。袁春熙助理的砝码明显挪向那家香港财团。

特发管理层的心态是，当年大厦急需还贷，你拒绝上交 800 万美元的额度，现在竟然反过来要收购这栋大厦。是可忍孰不可忍！不行！宁赠友邦，不卖家臣。结果可想而知：发展大厦的 90% 产权卖给了香港那家财团，特发公司留下 10% 的物业作为集团的新总部。

收购发展大厦的行动失败了，但万科新启动的零售业务却顺利开展。万科购买了罗湖商业大厦的四层作为商业大卖场，与北京祥云集团联手开展连锁业务的谈判也在深入进行。而且，90 年代初的万科人事政策中对北大、清华的学生不问专业，来者不拒的做法也引来了一位年轻人。这天，和平路 50 号董事长办公室接待了一位带着书生气的年轻人。桌子上摆放着履历和一份“商业连锁模式”建议书。求职者叫郁亮，北京大学国际经济专业毕业，之前供职深圳外贸集团，见到万科招聘连锁业务的人才广告前来应聘。

抢占上海滩撤退北部湾

1992 夏天，北海市委书记王季路和市长帅历国到深圳招商，邀请万科参与北海房地产开发。

待我带着郭兆彬拜访帅市长时，帅市长为难地摊开双手：“你们动手晚了，北海市区的土地已经瓜分光了。”在市长过问下，国土局给万科挤出不到 3 万平方米的两块地，都在新建的火车站附近。

以当时万科的胃口，这样的地块自然不够分量。北海有一个名为罐头岭的山峰，景色很美。登到顶峰，凉风习习。望着山脚下的海湾，沙滩、椰树、海浪。“哎，这一片如何？”“啊，地块已经被中信王军划去了。”

晚饭桌上，我向市长介绍了万科在上海的开发情况后，市长略一沉吟，“这样吧，有一块 40 平方公里的土地，地价可以象征性地付一点，就算送给万科建设开发吧。”

我对帅市长的表态既感到惊讶又兴奋，在深圳不能实现的宏伟蓝图，在北海可以大展身手了。

返回深圳，召开房地产营业部会议研究帅市长的建议。说来奇怪，在图纸上，40 平方公里同 500 亩地块的感觉差不多。换句话说，面对如此巨大的面积，我一点感觉也没有。

为了吃透北海政府对这块土地的规划意图，我邀请了经济学家汤学义、城市规划专家孟大强先生一起前往北海。

在北海建委会议室，帅市长请两位专家给建委讲课。

汤学义从基础设施投入分析讲起：“深圳特区目前总共开发了 70 平方公里的土地，‘三通一平’每平方公里需要两三个亿，70 平方公里的‘三通一平’用去了近 200 个亿，也就是说地面上什么还没有就用去了 200 个亿。再看北海这 40 平方公里的荒地滩涂开发，即使这里的劳力、建筑材料比深圳便宜，每平方公里土地也得 1.5 亿~2 亿元，40 平方公

里就得 60 亿~80 亿元，如果算上地面上的投资，厂房、公建、发电厂、水厂，少说还得 80 亿，加起来就是 140 亿~160 亿。问题不在投入，更重要的是产出和消费。北海目前的人口不到 15 万，一年的产值不足 10 个亿，如何支撑这么大规模的基本建设？”

听着汤教授的课，后脊梁浸出冷汗。我侧身对孟大强先生耳语：“这一算如醍醐灌顶，40 平方公里的土地不能要啊。”

本来请专家给政府上课，却结结实实给狂热的王石上了一堂课。好在有这堂课，否则万科盲目上马，后果不堪设想。

超过 25% 的利润不做

1992 年尾，深圳国土局主办了一次房地产沙龙。

作为万科代表，我在发言时明确告诉与会者：“万科超过 25% 的利润不做。”

会场哗然。

我解释说：“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。但这正常吗？万科做贸易出身，20 世纪 80 年代做录像机，也做过 200%~300% 的利润生意。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，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，而且还要多吐。

现在的房地产火爆同 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？”

哪有不愿多赚钱的发展商？

与会的国土局官员、开发商、新闻记者不明白我在说什么。

有的与会者嘀咕：“唱高调也不是这样的唱法呀。”

还有的更直接：“你赚不到 25% 说明你没本事。”

1993 年第一季度。

地价继续上涨，钢铁、水泥、木材价格翻番。

万科三个工地停工，对方要求增加建筑费用，谈判代表理直气壮：不增加建筑费，开工就得赔，停工被罚款也是赔，但至少落个清静。

预售楼花，如果不能按期交付使用，对万科来说损失的不仅是金钱，还有信用。不得已，只好修改合同，增加建筑费。

进入第二季度。建材价格继续上涨。

建筑公司再次停工，要求增加建筑安装费。只有忍气增加。核算下来，万科卖出的楼花已经处于亏损边缘。老天爷呀，你怎么这么不公平呀，难道老老实实做好人就得吃亏吗？

就在我们像热锅上的蚂蚁那样团团转的时候，中央针对股市和房市的泡沫进行调控挤压。三大建材的价格应声而落。房地产价格迅速下降。发展商叫苦不迭。

听到宏观调控的消息，我由衷发出内心的声音：“我举双手赞成！”

我要求万科地盘的建筑队停工。

“为什么停工？”

“为什么？三大建材价格降下来了，我们得重新定价。”

万科超过利润 25% 不做的理性思维获得了市场的认可。

在许多发展商艰难度日的宏观调控期间，万科地产的规模以平均 70% 的年均速度递增，到 1998 年，万科突然发现自己排在了沪深两市上市房地产企业的第一名。

“3.30”，君万之争揭幕

1994 年 3 月 29 日下午 2 点到 5 点，万科在富临大酒店召开董事会。

提交的方案顺利通过。董事张西甫、董事王越陇委托的代表吴大生没有提出任何疑义。一切都显得平静和正常。

然而，正如美国一本写华尔街 80 年代一桩著名并购案的图书《站在门口的野蛮人》中，将风险投资家比喻为站在

上市公司门口的野蛮人那样。进入 1994 年，一群野蛮人已在万科不知不觉间守候多时，万科董事长竟浑然不觉。

3 月 30 日上午 10 点 30 分，君安证券总经理张国庆和副总张汉生走进我的办公室，昨天已经预约。

一在对面坐定，张国庆就开门见山：“君安证券准备给万科的管理层提些意见。”

提意见有必要一二把手一起来么？我觉得有些蹊跷。

“君安准备下午开一个新闻发布会，正式提出对万科的意见。不要误会，对你没有其他的意思，君安是代表中小股东给万科的经营战略提意见，会对万科的长远发展有好处，对你也有好处，对中国证券市场发展更有明显的好处。”这番话确实让人感到突然，我从他的话里行间感觉出一些火药味道。

“我可以参加下午的新闻发布会么？”我稳住情绪，回应了第一个问题。

张汉生轻描淡写：“你就不要参加了吧，只是因为要给万科提意见，事前通知一下。”

“既然给万科提意见，为什么万科的董事长不能参加呢？”我越发感觉到来者不善。

“你要参加也没有问题，提意见是以‘告万科全体股东书’的形式，并在明天的《深圳特区报》上刊登，建议改组董事会。形式或许会让你觉得有些激烈，但这是为了万科好。改组后的董事会还是由你担任总经理。”张国庆一边说一边起身，表示要告辞了。

两位老总进屋出屋用了五分钟。

给万科准备应对的时间只有两个半小时了。

我赶忙拨打各位董事的电话，告知突发的提意见会，征求对策意见。

30 分钟内，同远在美国、加拿大、北京、青岛、海口、深圳等地的 13 名董事取得了联系。令我吃惊的是：第一大股东新一代、中创、海南证券等三家的董事不仅知道此事而且是此次“意见会”的发起者。

电话中，我对西甫几乎是嚷了起来：“君安事前不打任何招呼，搞突然袭击，登报提意见，还说是为了万科好。你怎么这么糊涂啊！在这个时候，新一代不能参加新闻发布会，绝不能参加，明白吗？”

接通中创代表吴大生的电话，质疑为什么背着万科进行反对万科董事会的结盟？对方在电话中回答：“提意见是股东的权利，以什么形式，只要不违法，是股东选择的自由。”我清楚地感觉到对方语调背后的不友好及不满的情绪。

拨通北京中创总公司王越陇的电话，越陇表态：“总部不知道吴大生的行为，但第一，不同意以这种形式给万科提意见；第二，吴不能参加记者招待会。

“稍微松了口气，我又拨通海南证券公司文哲的电话，我在电话里感受到对方的惊讶：“一个月前张国庆给我电话，说‘股市不好，需要新的操作题材，给万科提意见是创新；再者，万科透明、健康，经得住风吹草动，而选择金田的话，经不起折腾。’我想也是，就同意了。谁想到张国庆搞什么新闻发布会？”

“那是不是撤销作为发起单位呢？”

“没有签署作为发起单位的授权书，但口头上答应了，两边都是朋友，这样吧，君安不能再以海南证券的名义发声明，我也不会发声明让张国庆尴尬。”

好吧，我这生死存亡，您还在两边抹稀泥。

此刻，我意识到，董事长同董事的沟通上出了问题。部分董事联手对付万科，而我事前竟浑然不觉。再联络其他董事，加拿大的刘元生、美国的赵晓斌、深圳的马恭元均表示站在我一边。略松了口气。再一轮电话通知管理层……

君万之争：较量之一（上）

3 月 30 日下午 3 时，君安证券在阳光酒店召开记者发布会，小型会议室坐满了记者。

会议伊始，办公室主任何伟主持会议，宣布君安代表委托的四家股东—深圳新一代企业有限公司、海南证券公司、香港俊山投资有限公司和创益投资有限公司（四公司共持有万科总股份的 10.73%）发起《告万科企业股份有限公司全体股东书》。

《告万科企业股份有限公司全体股东书》首先对万科的业务情况、公司结构、股本构成和股票走势作了概括介绍，并逐一分析了万科的房地产、股权投资、工业、贸易和文化经营五大产业状况。

之后，行文对万科经营和管理中存在的问题，如业务透明度不足、参股中华公司无实效、房地产经营业绩欠佳和股权投资利润不稳定等进行分析，点明万科的产业结构分散了公司的资源和管理层的经营重心，已经不能适应现代市场竞争。因此，倡议书中最后提出了对万科的业务结构和管理层进行重组，包括收缩贸易、商业和工业经营，将安华公司和股权投资公司独立出来，全力发展和充实房地产业务，同时宣布将推荐 8~10 位董事候选人进入董事会，以及力

争在董事会内部设置一个常设的项目审批委员会，对重大政策进行监督，避免和减轻项目的盲目性和随意性。

一万多字的内容，整整念了一个小时。

听着一些熟悉的提法和完整精确的表述，我做了两个判断：这是精心策划和准备的，非十天半个月能准备出来的；“书”的结尾抒情浪漫，把十足的火药味降了下来，很类似前渣打公司副董事宁志翔的文笔风格。这家伙在搅和什么？扮演着什么角色？

我举手要求发言。

主持会议的何伟明却不允许。显然是事先商定好的做法。

记者们嚷嚷起来，“给王总发言嘛。”“给万科提意见为什么不给万科的董事长发言呢？”“请王总上台讲两句。”……碍于老记们的提议，张国庆勉强表示同意。

我走上讲台，镇静住情绪：“欢迎新老股东提意见。从刚刚听到的内容来看，很专业，是精心准备的。巧合的是，倡议书中提出的改革建议和昨天 29 日万科召开的董事会决议有 80% 是相符的。君安指责的万科多元化，特区内的公司有 95% 都是多元化经营的，既是弱点，也可以说是特点。就万科来讲，多元化是历史形成的，行业多元化的格业并非说压就压，讲减就能马上减掉的。君安特别指责的股权投资，已进入回报期，本身价值不能轻易否定，其优劣，要从实际角度去理解。”对于管理层面的指责，我强调：“君安所称的行业透明度不够与公司管理透明度不高有不同的含义，行业特色不明显与公司情况不清晰亦不能混为一谈。”

对于记者的纷纷提问，我简要回答：“明天下午两点，万科将召开新闻发布会，发表对《告万科企业股份有限公司全体股东书》的正式回应。”

我表面显得镇静，回答问题也能控制住节奏，可内心却对万科所处的险境深感不安。

君安的动机非常明显：通过告股东万言书，争取万科股东的支持，达到改组万科董事会，从而操纵股票走势的目的。

君安承销万科 B 股，有 1000 万股仍压在手上，成本在 12 元每股，而目前市场价只有 9 元每股，按市场价售出将亏损 3000 万元。如何既脱手套现，又不亏损呢？就是制造万科被收购题材。收购概念自然刺激股价上涨，只要万科股价上涨，君安就可以一举三得：一、抛售积压的万科股票，资金回笼；二、借小股东的支持控制万科董事会，更方便地操纵股市；三、赢得维护小股东利益、市场创新的好名声。

野蛮的大狗龇牙咧嘴，正向选择的第一个猎物万科扑来！

君万之争：较量之一（下）(1)

在股市低迷的情况下，题材往往成为刺激股市的灵丹妙药，而股价上涨是市场共同的心声，恰好君安的建议“书”提供了这种操作题材。问题是，股价上涨之时，也是君安抛售万科股票之日，股票下跌，受损失的却是盲目跟风的中小股民和万科公司本身。

万科能做的是两点。一、瓦解改组万科的联盟，挫败其发起特别股东大会的动议；二、充分向市场披露信息，不要盲目跟进购买万科股票，以免受损。

而这两点都需要时间。

返回水贝，第一件事是交代郁亮申请 3 月 31 日停牌。

分析一下联盟 10.73% 股份的构成：新一代拥有万科 6.2% 的股份，海南证券公司占 1.1%，俊山投资和创益投资共占 3.43%。其中俊山投资和创益投资的 3.43% 就是君安手中积压的万科股票，不用理会。而余下的两家，关键在新一代的 6.2%，只要新一代不参与结盟，联盟就土崩瓦解。

下午 5 点，我安排赵晓峰、徐刚去新一代请西甫到水贝万科总部。同时交代法律室寻找熟悉公司法的法律专家。法律室主任何正大推荐广州君何律师事务所合伙人曾义军律师。10 年前，曾律师是万科聘用的第一个法律顾问，后到英国专攻公司法，回国后创建私人律师事务所。

万科总部三楼小会议室。我同西甫对面而坐。无论如何，西甫是自己人，有什么不能内部协商解决？令我不解的是，“为什么昨天万科董事会上一点风声也不透露呢？”

西甫解释：“一个月前，四家发起股东与君安证券签署了保密协议，不准单方透露内容，所以……”

“如此保密的目的是什么呢？”我仍然不解。

“哦，张国庆说，‘保密能使提意见的效果最有效’，张国庆强调‘王石一般是听不进意见的，突然性才能达到效

果，也是为了王石好。’所以就签了保密协议。”

“啊，明白了。事到如今，应该明白君安意图，发表退出声明吧。”我递过拟好的新一代退出联盟声明和一支打开了笔帽的签字笔。西甫端详着退出声明，不说不签，也没有动笔，面带难色。

两人陷入了僵持。

我理解坐在眼前这位兄长的为难处境。

“文革”期间，西甫的老父亲被打成走资派，西甫提前从空军航校退役，当了一名工人，逆境中结交的朋友成为患难之交。后来，其中一些人来到深圳，在西甫身边谋求发展，西甫都给予了信任，生意上赔钱又得做大哥的担待，而西甫本人也不擅长经营。

某种意义上，西甫作为大家长，勉为其难地支撑着越来越大的摊子。好在身边有几位颇能在商场上厮杀的干将，这里面有新一代的老总丁小明、陈超、丘奇浩、黄晓敏，还有万科的王石。1988年股份化改造的时候，分给国家的万科股份委托给新一代代管，每年国家股的红利所得也归新一代进账。

在我创业的摸爬滚打中，作为行政的上一级层面，西甫起着保护伞的作用。可以说，我们两个人是互相依存的关系。新一代对待万科与君安，按照常理一眼便可辨识出孰轻孰重，但此刻新一代在这件事情上为什么表现出如此暧昧的态度？这里只有一种解释，就是利益关系发生了变化。

几个月前，新一代拥有的万科股票达到总量的9%，现在仅有6.2%，其中2.8%被新一代委托君安卖出，但收取的手续费高达50%。一般人，无法理解为何手续费高至如此，但只要知道法人股必须经证管办特批才能买卖，就不难理解这一情况。君安掌门人同证管办主任具有非同寻常的关系。这笔买卖的总额为1.1亿元，50%的手续费就是5500万。

时间已是晚上8点，两人仍泡在会议室。

突然停电，四周一片漆黑。

点上蜡烛。

火苗晃动，映在墙上的黑影也随之左右摇摆。又过了两个小时，坐在对面沉思的西甫望着我笑了笑，那笑容让我悬着的心落了下来。够哥们！张国庆，看你还扑腾什么？

晚10点半钟，赵晓峰陪我来到深圳发展中心大厦君安总部。

张国庆按约定时间等候在这里。

黑黢黢的办公楼，昏暗的蜡烛光摇曳着。我递过去张西甫退出倡议和退出委托君安发出倡议行列的声明。

张国庆瞥了一眼我手中的“重磅炸弹”，递给我一份同样是张西甫签署的文件——这是一份新一代授权君安作为改革倡议行动的财务顾问的委托书。委托书上明确规定：授权在6个月之内不可撤销。委托上还注明了法律顾问：中信律师事务所。

我的心一下子又被揪了起来，暗暗叫苦：西甫啊西甫，你糊涂也不至于糊涂到如此地步呀。我现在手中的声明从法律的角度来讲是废纸一张。

“对于君安来说，西甫的态度已经不重要。”张国庆摆出一切都在控制之中的姿态。

君万之争：较量之一（下）(2)

“咱们骑驴看唱本一走着瞧。”我毫不示弱。

君万之争：较量之二（上）

返回水贝已近零点。

刚从广州赶到的曾义军律师正在翻阅有关文件，摆出了通宵熬夜的架势。

我将曾律师请到我的办公室。

“对不起，刚聘请你就要辞退你。”

“为什么？”精明的女律师惊愕。

我简单解释了与张国庆见面的结果，“对方组织的比我们想像的要充分得多。从君安聘请的中信事务所来看，已不是纯法律之争的比高下了。官司真打到法院去，有时法庭外的较量比法庭上的较量更重要。你同中信较量势单力薄。不多说了。这方面的律师事务所，曾律师有什么推荐的吗？”

曾义军无法理解我的突然解聘做法。

我无意继续同曾律师争论，心里已经有了对应中信律师事务所的选择。“哎，你知道傅瑞律师在哪家律师事务所吗？”我问坐在一旁的万科法律室主任何律师。“无论如何，一个小时之内找到傅律师在什么地方。”

此时，已是凌晨两点。

彻夜讨论，研究对策。

“西甫的声明还刊登吗？”何律师问。

“为什么不登？”我不解。

“法律上……”

“啊，法律上不起作用，但社会舆论上却会对君安极端不利，看着吧。”

在研究对手的弱点时，我有两个假设：根据告股东书的行文风格，我怀疑这股东书是由宁志翔起草的，假定一，宁志翔是知情人，假定他的私心大大的，知情而有私心的宁志翔会做什么呢？他知道公布“告股东书”就会引起股价上涨，就会在之前建仓购买万科股票。如果这样做，就是违法行为；假定二，宁志翔伙同君安干侵犯广大股东利益的违法勾当。

我相信自己，相信万科的团队是秉公守法的职业团队，但类似的人毕竟是少数啊。

我让郁亮查对近两个月的万科股东变化和新开的户头身份。

万科和君安，王石同张国庆的较量真的开始了。

3月31日清晨，何正大律师乘红眼班机飞上海，搬请公司法起草人之一的华东政法大学顾耕耘副教授。

《深圳特区报》全版刊载《告万科企业股份有限公司全体股东书》，而在同一张报纸上刊载着张西甫宣告新一代退出倡议的声明。

上午，万科水贝总部三楼大会议室。万科散落在全国13座城市的一线老总火速被召集到总部。

我简单讲述了昨天君安发难和面临的局面。

整个会议室中的气氛沉重。沈阳万科总经理鲁东勇打破了沉默：“我们在前线打仗，后方却着火了，”忍不住呜咽起来，“我突然不知道未来的家在哪里了？”

正在建造美好家园的万科人突然发现，脚下可能就是万丈深渊。

香港年利达律师行的两位“鬼佬”律师赶到水贝。

傅瑞律师事务所的律师已经从北京启程飞往深圳。

在发展大厦深圳特区发展公司总部，我拜见总经理王新民。一见面，戴着宽边眼镜的王总就说：“西甫糊涂。怎么能这么干？”

这次见面，王新民将6.2%的万科法人股的股东权益表决权授权给我。

下一站证管办。然而，证管办主任王林的态度却极为不友好。券商登报批评一家上市公司是需要报证管办批准的。为什么证管办没有给万科打一个招呼就批准登报呢？我希望王主任给予解释。

王林却爱理不理地回答：“股东给董事会提意见天经地义。”

望着王主任那张消瘦的脸庞，我忍耐着没有发火，心想：你这是公报私仇！

三年前，王林还在体改办，因职工股归属问题，我同刚提升为体改办副主任的王林争执起来，我拍着桌子质问：“万科股改你最清楚，怎么现在升官就不认账了？”王副主任站起身来，对身边的助手说，“我们走”，拂袖而去。显然，在君万之争上，证管办主任在看我的笑话。隐约感觉，一股反对我的力量隐蔽地聚集在张国庆的麾下。

君万之争：较量之二（下）

水贝总部。临时安装了一部录音电话。

同宁志翔接通电话，我不由分说就指责他背信弃义，像黑暗中的老鼠攻击万科，“文章的风格一看就是你宁志翔的！”宁支吾一阵，承认是自己所为。

录音机转动着，记录着谈话过程。

股东近两个月的变化核实：两家新公司，均在君安证券营业处开的户头，一个注册地点为丹东，另一个注册地为太原，总计购买万科股票的金额达到2000万人民币，户头持有人为宁志翔。我心中想，“宁先生，你是维吾尔姑娘一小辫子一大把呀。”

就凭这一证据，为保护小股东利益，万科还得停一天牌。

下午两点，水贝二路工业大厦三楼大会议室挤满了媒体记者。在三楼过道和一楼大厅中也围满了采访的记者。

我、副总经理陈祖望和郁亮出场。

我先将公司情况做简要陈述，然后展开反击。

“万科对君安在多份报刊上刊登《告股东书》和《改革倡议》的做法有很多疑点。新一代企业在 30 日已经退出联盟，31 日又发表了取消授权君安作为财务公司的声明；海南证券也从没有书面正式委托君安作为财务顾问进行此类活动。

……万科董事会只有 14 名成员，而倡议中同时推举 8~10 名董事，显然此举是希望耗费最小的代价全面接管万科。

君安的倡议书尽管从格式和方法上具有专业水准，但具体内容中不实之处颇多，如上海万科城市花园的规划问题，仅仅是重复公司一位员工的意见。作为一个专业的财务报告，其分析立论仅仅出于一个万科内部员工对公司提出意见的水平，其制作者从职业道德和专业水平都有经不起推敲之处。

……房地产开发是万科的主要业务。1993 年万科房地产项目无论是开工还是竣工数量都是历史最高纪录，今后 5 年，房地产仍是万科的主导业务。股权投资方面万科投入总额计有 1.31 亿多元，已经回笼 9540 余万元，现在仍被占用的资金不足 4000 万元，投资的 27 家公司中，已经有 9 家在深沪两地上市，在目前已经公布的 12 家控股公司的 1993 年分红方案中，万科现金息收入 452 万元。”

陈祖望随后出示了经深圳证券交易所豁免责任得以公布的财务状况，表明万科去年在宏观调控状况下仍超额完成利润，总资产从 1992 年底的 9.6 亿元发展到现在的 21 亿元，净资产值、股东权益也有一倍以上的增长。

会上，我们又明确表示，已经在今日停牌基础上向深交所申请明日继续停牌。

下午 3 点，新一代企业有限公司在阳光酒店举行新闻发布会。

我坐在张西甫身边出席。

西甫发言，解释新一代授权君安为财务顾问而后取消的始末，随后授权我代表新一代担任这次新闻发布会的发言人。

张西甫离开前表示，新一代曾经在 3 月 28 日委托君安证券为该公司财务顾问，由于对证券及公司内部认识不够专业化，才做出了授权委托，委托有效期为今年 3 月到 9 月。

深圳的记者既兴奋又迷惑：君安和万科之间存在的矛盾究竟是什么？君安倡议书是如何拟定的？新一代昨天还联合声明改组万科，报纸上的告股东书也有新一代的名字，今天又委托王石声明退出？这究竟是怎么回事？

我心里非常清楚，君安还掌握着杀手锏，新一代委托给君安发言的 6.2% 的股权仍是一个无法绕过去的槛儿。中创公司已经退出，君安手中的股票加上新一代还凑不到 10%，不具备法定发起召开临时股东大会的权利，海南证券 1.1% 的股权成为关键；还有，市政府投资管理公司掌握的 2% 国有股已经浮出水面，亦成为争夺的焦点。这些，我和张国庆都很清楚对方会打什么牌，只是媒体的老记们如堕五里雾。

君万之争：较量之三（上）

4 月 1 日，星期五。

郁亮飞往海南岛，寻求海南证券老总文哲 1.1% 的支持。同机前往的还有君安常务副总张汉生，他同样冲着这生死攸关的 1.1%。

文哲是人际关系高手，仍然两边不得罪：既不书面授权君安，亦不宣布同君安没有关系。在郁亮的劝说下，文哲明确：君安不得再借用海南证券的名义反对万科。

万科向深交所再次递交报告，申请星期六继续停牌。后天是星期天，交易所休息。这样长的时间，市场应该已经消化君安动议的冲击。

深交所表示为难。远在美国公务的深交所总裁夏斌责令星期六（只有半天交易时间）一定要万科复牌。

我打通美国的电话，彼岸还是半夜。我向夏斌申诉继续停牌的理由：“有建老鼠仓的证据，如果复牌股市出现异动，出现蒙蔽小股东事情，他们的利益受到损害谁负责？”

彼岸的夏斌仍坚持万科股票必须 4 月 2 日复牌。没得商量。

放下电话，我立即打电话给海南岛的郁亮，让他直飞北京中国证监会。

当天下午，我赶到投资大厦，直奔深圳市投资管理公司宽敞的总裁办公室，寻求 2% 国家股的支持。

夏德明总裁对我认真地解释：“君安的张国庆找到了德成（注：李德成，时任投资管理公司董事长），寻求支持股票市场的制度创新；你王石也来寻求支持。也弄不清什么关系，我们谁也不支持，谁也不反对，弃权。”李德成是我敬重的领导，感觉到所处位置的难处，此时对万科来讲，弃权就是对万科的支持。

临下班前，郁亮电话告诉我，证监会同意明天万科股票继续停牌，“给深交所的停牌文件明天一早下发，但已口头传递给深交所。”太好了！几天来同官方的交道中，惟有中国证券交易监督管理委员会旗帜鲜明地秉持公道。

晚上，宝安股份有限公司总部接待室。我与陈政立总裁交换“君万之争”的看法和对策，寻求上市公司的道义支持。

陈总很悲观，认为万科逃不过这一劫，“好在是万科，要是金田，第一天就垮了。”

“未必。万科是来文的，金田的黄汉青可是什么事情都可以做出来的。”

“君安的下一目标会是哪一家呢？”

深圳的上市公司怀着复杂的心情看着君安对万科阻击的演变，悲观情绪弥漫，还有点恐惧。

4月2日万科股票继续停牌。这一招，在君安的进攻方案中是没有预期的。股票不交易，你如何操纵股市？

连续4天的停盘，加之星期日一共5天，我相信市场足已消化君万之争的信息。

君安在一则刊载在报纸上的声明中再次提到倡议发起者之一的海南证券。

郁亮将君安的声明影印给海南证券。文哲授权万科代海南证券发出声明：海南证券从未授权委托君安……如再冒用其名，将保留诉诸法律的权利。

君安的阵脚乱了。

君万之争：较量之三（下）

4月4日，星期一。

上午开盘，万科的股票轻微上升，“嘭……嘭……嘭……”，我感到心跳加重加速。然而，股票的上升随即停止，不再上扬。

整个上午，万科股票异常平静，我交代郁亮，下午开新闻发布会，宣布战斗结束。

下午在水贝万科总部新闻发布会上，我向老记们宣布：“君万之争已经结束。”

“如果君安继续征集小股东投票权，万科有什么对策吗？”

“你的意思是持久战？”我反问，没待回答趁机发挥：“万科是一家成立了10年的公司，有一支成熟的管理团队，而君安才成立一年，业务扩展很快，团队还不成熟，要打持久战，君安占不到便宜。”心里却想：嗨，老记们，我攥着君安的小辫子，有北京证监会主持公道，张国庆不具备再发起攻击的能力。

张国庆怎么想呢？

君安召开券商座谈会，又是那个何伟，他声明：只要有一个小股东委托君安，君安都要如何如何。

万科不予理睬。

一个星期之后，中国证监会市场监管部主任张资平来深圳调查“3.30事件”。

某宾馆房间中，张主任同我见了面。

张资平说：“你们的报告刘鸿儒主席已经批复：严格查处。我就是来处理此事的。宁志翔是我五道口（中国人民银行研究生部所在地）的同学，我举起屠刀的手砍不下去。来深圳是一定要调查，但你知道，这调查就像离开码头的船，船的目的地很明确：过河靠岸；但船到了河中间，风大浪急，就由不得你我开船的了，你明白我的意思吗？”

我点点头。

“怎么调查，先看你王石一个态度。”

“与人为善。”

“好，痛快。张国庆那里我来做工作。”

两个小时之后，同一房间。张资平、柯伟祥（深交所副总经理，夏斌不在时代总经理）、张国庆、我坐在一起。

张资平发了话，“柯总在这里，君安就不要再搞什么征集小股东委托投票了。”

张国庆：“既然是主任发话了，就是一盘子臭狗屎让我吃，我也把它咽下去。”

张国庆算是一条汉子，瞅着他闷着一肚子气的样子，我想起中国一句老话：君子报仇，十年不晚。君安的老总哪儿咽得下这口气呢？此役君安没有得逞，梁子是结了下来。

无论如何，君安是一家有影响的券商，而且还持有万科 3.43% 的股票。万科管理层邀请君安委派一名代表加入万科董事会，君安证券副总经理龚华当选万科董事。

没多久，张汉生辞去了君安常务副总经理职务。

君万之争白热化的第四天（4 月 2 日），我的两个表妹到水贝来探望表哥，姐俩中的姐姐在平安保险、妹妹在君安总办公关部。两人前来安慰被攻击的表哥。在办公室，我摸出一副扑克牌，“来，咱们三个人斗地主。”

打着牌，我解释：“万科没有问题，表哥也没有问题。我现在担心你黄蕾会有问题，我预言：一月个内，你会被君安开除。”语气尽量轻描淡写。

姐俩怔住了。

“呐，我担心你受表哥的牵连。如果君安改组了万科，表妹你平安无事，如果万科平安无事，张国庆定会迁怒你。”

“不可能！你不了解我们张总，”小表妹维护其崇拜的偶像，“我们张总很有魄力，胸怀也很宽广，不可能像你预计的那样。表哥，被君安改组了有什么吗？”

“好了，不说了，打牌。”

如我预料，一个月后黄蕾被解聘。失业的表妹受聘于蛇口一家澳大利亚海上钻井设备公司，并结识了电脑软件工程师胖汤姆，恋爱结婚，随夫移民澳大利亚珀斯。

万佳之变（上）

1993 年，万科已经确定了以房地产为主导行业，我的第一个想法是将万佳股份化，然后将万佳转给他人进行经营。然而，其他几家股东在了解了万科的想法后，明确表示：就是因为万科的股份制改造才加入万佳，万科走了，我们就没有兴趣了。

万科依旧作为万佳的第一大股东，占万佳股份 35%，广东省核电投资公司占 25%，华西建筑占 20%，天安占 12.58%，还有 7.42% 职工股。

1994 年 7 月 17 日，万佳推出仓储式百货零售商场在华强北路华联大厦一楼开业，营业面积 5000 平方米，采用仓储式经营和平价销售模式。这第八家一扫颓态，在深圳零售业引发了一场革命，获得消费者和政府的高度认同。商业同行被触动了，几大老牌商场筹划如何同万佳进行竞争，媒体也被触动了，关于万佳的新闻不时见诸报端。华强北路人气骤旺，很快变成商业黄金地段。

“万佳现象”一时成为热门话题。

万佳的现金流骤然增加，引起股东的关注，并表现出希望挪用现金的强烈兴趣。作为负责运营的万科反对股东挪用流动资金的提议，股东之间的利益发生冲突。

更换董事长成为三家股东联手反对万科的导火索。自刘路明辞职后，万佳由吴正波全权管理，任董事长兼总经理。在万佳进行的促销活动中，总部财务发现，随着销售额的上升，大量的假促销券也开始出现。显然，万佳的管理上有许多漏洞。

如果万佳的管理维持这样的水平，问题显然将会产生得越来越多。万科决定将万佳的管理权和经营权分开，并推荐万科首届监事会主席丁福源当万佳董事长，吴正波做总经理。

我打电话给各股东方，通报万科对万佳管理的担忧和想法，取得股东一致认可。于是，确定召开董事会，履行更换董事长手续。

第二天是召开董事会的日子。晚上我在一家餐馆吃饭时，意外发现万佳股东代表中除万科之外的几位聚在一起吃饭。我感觉有些奇怪，“明天开会，他们几个聚在一块做什么呢？”我预感到，明天的董事会可能会发生什么事。

打电话询问吴正波，联系不到。

打电话给吴正波副手吴冲，也联系不到。

我感觉大势不妙，电话打到股东单位之一的华西公司老总李大海。

李大海没有隐瞒，直言：“吴正波已向我们几家股东反应万科排挤吴正波的问题。我们认为万科对待吴正波不公，丁福源怎能当董事长？……”一听此话，明白是“宫廷政变”了。面对反对的万佳管理层和联手的股东，万科面临着交权的局面，很不是滋味。对于万科而言，转让万佳早在规划之中。但是，不买万科持有的股票，而联手剥夺万科的管理权，我当然不会同意。

可此时的万科已经是少数派，明天的会议将处于劣势。我想，应该可以找到方法解决目前的问题。第二大股东是广东省核电投资公司，第三大股东是华西建筑，同万科有很多项目上的合作，万科加上华西就占到总股本的 55%。只要说服华西万科就不会输。我本以为华西建筑肯定会站在万科这边。

然而李大海的态度却出乎意料——三家联手淘汰万科出局。

局面明摆着：只要开董事会，万科就会失去对万佳的控制权。

为什么吴冲站在吴正波一方？这里面还有一点个人恩怨。

发行 B 股期间，吴冲是万科办公室副主任，同宁志翔的私人关系比较好。君万之争时，决策信息对吴冲有些封闭，这导致吴冲感到自己不被信任。而今，对总部知根知底的吴冲已然站在反对的一方。万科这一仗，不好打呀！

万佳之变（下）

第二天，我前往李大海的办公室，李大海推脱说有客人在，将我冷落在一边。但我知道，只要我不离开，李大海也无法离开，董事会也无法召开。

我一个人坐在会议室，一杯茶摆在手边。没有人理睬，就这样，一上午过去了。

午餐时间，我还没有离开的意思。

李大海再次进入会议室，对我尴尬地笑笑：“其他董事都在海燕大厦等着开董事会呢。”

“目前的气氛不适合开董事会，我建议改董事会为股东讨论会。”

李大海表示要征求核投和天安的意见。

15 分钟，李大海返回，点头。讨论会确定在下午 4 点钟。

下午 4 点钟。股东们聚齐。失踪的吴正波、吴冲突然出现。吴正波显得有些紧张，没有讲话。

吴冲发表开场白：“不同意万科更换吴正波董事长的决定，经同三家股东协商，推举华西李大海为新的董事长……”吴冲一副股东联盟发言人的模样。

我耐心解释万科更换吴正波董事长的想法，结尾时表明：“万科不同意你们的做法，既然大家意见与万科有分歧，要么万科将你们的股票买回来，要么由你们将万科的股票买过去。”

三家联手的目的为了争夺万佳的控股权，既然如此，还是把复杂的人事纠纷变成简单的股权买卖关系。这一着，包括吴冲在内都没预想到。沉默了片刻，吴冲表示三家需要单独协商。

20 分钟后，三家股东返回会议室，吴冲声明：“只要价格合适，三家股东愿意将股票卖回给万科。”

“开价吧。”

“价格可不低呀。”省核投的李彬兰女士插话。

“多少？”

“2.8 元/股。”李彬兰笑盈盈地报出价格。她有资格忍不住笑，10 个月前买入的价格是 1 元/股。

“我接受 2.8 元/股的价格。现在是晚饭时间，晚饭后就签订买卖合同，如何？”

如此爽快地接受，再次出乎对方的预料，几个人互相对望，眼睛放光。

“王总，你太伟大了，大手笔呀。”李女士兴奋的脸颊泛起红晕。

“晚上我就不参加签字仪式了。”我补充了一句。

为什么？几双疑惑的眼睛盯着我。

“我岳父明早在省医院动手术，我必须赶回广州。你们为了赚钱硬把我扣下不合适吧。请放心，我委托徐刚来替我签合同。”

“徐刚要有授权书，否则签的协议无效。”吴冲脱口而出。

当着三方股东的面，我签了授权书，在吴冲的要求下，注明万科的收购价 2.8 元/股。

临走前，我对徐刚交待了几句。

回广州的路上，一想到晚上可能发生的情景，忍不住笑了出来。

晚上 8 点，沉浸在胜利的喜悦中的三方联盟股东急不可耐地返回会议室。

会议继续。徐刚给三方股东代表递过拟好的协议，严肃地说：“董事长授权，万科决定以每股 2.8 元的价格购买股票，但是，在你们三家之中，我们只选择一家，哪一家卖，由你们三家协商。如果三方认为不合适，万科愿意以每股 2 元的价格卖出。”

会场炸了锅。

万科暂时赢得了一点喘息时间。

第二天，李大海电话告诉我的秘书，下午召开董事会，请丁福源召集主持。

下午，万科没有派人员参加董事会。

在三方股东召开的董事会上，选举了李大海担当新一届的董事长。会后，新班人马带着保安人员到万佳的办公室夺权。一时间，双方的保安在万佳楼下形成僵持之势。

省人民医院手术室外廊，我用移动电话接听深圳的进展报告，我告诉徐刚：“我们激恼对方的目的达到了。今天对方召开董事会，万科董事长缺席，董事会的决议无效。形成的僵持局面对万科有利，我们需要的就是时间。”

既然万科不承认李大海的合法性，其他股东认为丁福源的身份没有被董事会确认，是不是董事长仍然是吴正波呢？万佳董事会出现了三个董事长并存的局面。但，只要没有形成实质性的决议，万科就有办法打破三方联盟。商场上没有永远的朋友，只有永远的利益。万科需要时间。

我担心曾在我身边工作多年的吴冲悟过劲来。

友谊岂有地久天长

第三天，三方股东联盟向丁福源发出要求召集特别股东大会的函件。

这一函件表明：1) 承认丁福源的董事长身份；2) 宣布李大海的董事长资格无效。

显然这是对方迅速改变了策略。因为，操作万佳的实权在万科手上，拖延时间的做法显然对股东联盟不利。按照章程规定，超过 10% 股东有权就特别议案提出召开特别股东大会的申请，董事会在接到申请的一个月内必须召开股东大会。“3.30 事件”中，君安阻击万科的策略就是以 10% 股东的名义发起改革万科的倡议书。一旦召开股东大会，在联盟面前，万科就只有交出控制权。

现在万科能够回旋的时间只有一个月。

恰在此节骨眼，我要随地产本部代表团参加墨尔本召开的国际城市发展论坛。去还是不去？我硬着头皮上了飞机——一定要给对方一个“万科不把这件事当回事”的错觉。

可是我一到澳大利亚，就先租了两部手机，在万里之外指挥，一部手机不够用啊。

熬了 10 天后，我返回深圳。我们的策略仍把主攻方向放在华西 20% 的股权上，只要买过来，万科就达到 55% 的绝对控股权。但我注意到：每当同华西建筑私下商讨时，其他两家股东立即就会知道会谈内容；而在同广东省核电投资公司的李彬兰商讨时，其他两家却并不知道讨论内容。显然，李彬兰有意隐瞒其同万科接触的举止表明：李彬兰想单独卖掉股票，联盟仅仅是其利用作为要价的砝码。既然只是价格因素，问题就简单了。

就这样，我们同李彬兰暗中达成协议，其他两家股东还蒙在鼓里。

我想到在联盟中扮演幕僚长的吴冲。毕竟，吴冲作为万科的老员工为万科征战数年，合同一签，一切都是落水黄花。我主动约吴冲一见，暗示其不要再扮演军师角色，如果回心转意，万科仍愿意留用。然而，聪明有余、涉世不足的吴军师却认为胜利在握。

此时，央视正上演连续电视剧《三国演义》，吴冲借电视剧里的人物比喻，“三家小股东联手打败万科，就像赤壁一战，刘备诸葛亮联合东吴孙权打败曹操。老板约我的时候，我想诸葛亮同曹操有什么好见的？既然老板发话了，还是来了。毕竟，跟老板这几年也学习了不少东西。”

我几乎想告诉他，“商场上的友谊是靠不住的。”但一想到他在对方阵营中扮演的角色，就只好暗示性地表示：“商场上没有永远的朋友，只有永远的利益。”

一个礼拜之后，协议签订。万科增持万佳股份至 60%，而李彬兰则带领部分离开万佳的员工，争取到了中国核电集团投资，开办零售企业新一佳。

不久，丁福源功成身退，回到总部，徐刚正式入主万佳任董事长。随后，华西集团也将手中的股权转让给万科。但在万科的战略部署中，万佳迟早还是要卖掉。

1995 年的新年元旦，万佳商场张灯结彩，人潮涌动。

*第三章荆棘鸟(1995~1999)

1993 年初，冯仑专程到深圳拜访万科。学者型的冯仑，谈起话来洋洋洒洒饶有风趣：“早就听说深圳有几个年轻人捣鼓股份制筹集资金，提出规范化，影响很正面，做得聪明，特来学习交流。我介绍一下万通的情况：几个秀才下海成立万通，赚了钱，但秀才赚钱不为财，为理想，将来还要报效社会

地产三剑客

1993 年初，冯仑专程到深圳拜访万科。学者型的冯仑，谈起话来洋洋洒洒饶有风趣：“早就听说深圳有几个年轻人捣鼓股份制筹集资金，提出规范化，影响很正面，做得聪明，特来学习交流。我介绍一下万通的情况：几个秀才下海成立万通，赚了钱，但秀才赚钱不为财，为理想，将来还要报效社会；第二层意思：目前赚钱机会很好，企业要像酵母菌一样膨胀扩张；第三层意思：同万科合作发展业务。”

“秀才赚钱不为钱？那是圣人。我相信冯仑是圣人，但不能要求普通职员是圣人，充其量是君子。”我建议万通走万科的路：股份化改造，明晰产权关系。这是老王第一条建议。

“企业是一步一个脚印发展起来的，酵母菌式的发展速度不可取。”

在和万科合作的问题上，我没有给冯仑想要的答案。毕竟，万科已经确认了以房地产作为主营方向，并希望用数据说话，和谋求多元发展、理想主义的冯仑存在偏差。

在万科水贝总部见面的一个小时，我们谈话不是很投机，但我的直觉告诉我，万科经营企业的经验教训，尤其是教训将对万通会有帮助。再者，我体会冯仑调侃语言后面隐藏着的社会责任和传统中国知识分子的良知。我期待着再次见到冯仑。

一晃 3 年过去。

一个电话：“哥们，我是冯仑，有点事想找你咨询，你在哪？”

“在深圳。”

“我飞过去。”

“你在哪？”

“北京。”

“我飞过去。”

北京京城企业家俱乐部，我们见了面。

冯仑：“上次在深圳见面之后，回去开了个高层会，接受了你‘选择一个行业，专业化’的建议，万通也把房地产作为主业发展；第二，你说的做企业要一步一个脚印，不能图快，我们也认可，毕竟万科早走了 7 年。第三，我们在北京的两个地产项目都很成功，盈利有一个多亿吧。钱多了，兄弟就要分家，王石有什么分家的经验？”

我乐了：“1988 年万科进行股份化改造的时候净资产只有 1300 万，哪有如此巨额资产分配的经验？”

“啊，不说这事了。万通买了低压开关设备厂的土地，策划建包括高档写字楼、大型商场、公寓住宅的综合高级商务区，想听听你的建议。”

哗啦哗啦，规划图纸在桌面上摊开，上面规划了十几栋高层项目。

我沉思了一会，谨慎地吐出三句话：“大—大—太大了！”

冯仑告诉我，万通正在同日本三井不动产谈合作开发，“韩国三星还在后面等着呢。”

“噢，那就另当别论了。”

没过几个月，冯仑告诉我，鉴于中国内地房地产的形势，外国财团放慢了谈判节奏，“实际上，项目搁置在那，赚的钱都压在土地上了。当时听你的意见就不会这么被动了。”

我一本正经地告诉他：“你知道你为什么没有听我的意见吗？因为是免费的，所以不珍惜。以后再咨询类似的问题，我得先收 100 万，一个月之后才回答，当然会有一本厚厚的分析图表做依据，告诉你，那个项目太大了，市场前景也不明朗，得放弃了，这样你就会重视啦。”

之后来往多了起来。两间公司的高层互访，业务交流之余也谈人生、个人兴趣。聊天中，印象最深的是他在南德公司给牟其中做助手的经历，这对他是一段难得的市场磨炼，对我，却间接了解了牟其中在商场上运筹时的内心活动，更增加了对这位易货换飞机的传奇人物的理性了解，多了一份对悲剧人物牟其中的尊重。

同胡葆森的认识不像冯仑那么有戏剧性。

也是 1995 年，也是在万科水贝总部。

也是谈公司的下一步发展。

同打开话匣子就收不住的冯仑相比，河南建业的董事长话不多，衣着讲究得体，是商场上浸染多年的成熟型男人。有意思的是，葆森在郑州开发的第一个项目建业花园，理念和市场形象同万科的城市花园类似，即刻感觉气味相投。你来我往，在行业上互相交流，私人关系中也成了要好的朋友。

江湖上，万科王石、万通冯仑、建业胡葆森被称为“中国地产三剑客”。

房地产商的四大教训

1997年2月，深圳人民手捧鲜花，泪洒深南大道，作别邓公。

1997年7月1日，我国政府对香港恢复行使主权，20万深圳市民通宵达旦冒雨欢送驻港部队。

1997年10月，香港庆祝回归的喜庆气氛尚未消散，亚洲金融风暴便黑云压城。

1997年，万科地产继续收缩战线，总结过往。

可以说，万科从创业到1997年，经历了从无钱（20世纪80年代创业初期）到有钱而乱花钱（1993年发行B股后，到处投资）再到会花钱（意识到不规范的灾难性，开始约束自己）的阶段，项目经营愈加成熟，管理思路愈加清晰。集团也在继续进行资源整合，1997年10月，万科协议转让属下两个工业项目—深圳万科工业扬声器制造厂及深圳万科供电服务公司，这时，扬声器厂生产的电话机喇叭占国内市场的40%。至此，集团基本完成对非核心业务的调整。

这一年，在深圳“房地产专题学术演讲及研讨会”上，我讲了深圳三座高楼的故事，也总结了万科的4条教训。

到1997年，深圳已经是一座高楼林立的现代都市。80年代中后期，引起轰动效应的是国贸大厦，它有两个中国第一：43层的设计高度第一，每星期一层（最快是3天一层）的建筑速度第一。当时与国贸大厦同时开工的大厦还有三座，一是发展中心大厦，一是亚洲大酒店，一是华侨大酒店。其中发展中心大厦的原始设计高度甚至超过国贸大厦，但这三个楼盘的命运却大相径庭，成为发展商的烫手山芋。

由于对市场预测的失误和资金后劲不足，这三个楼盘盖到一半就难以为继。虽然最后总算完工，但结果是发展中心被港商收购90%股份，亚洲大酒店被郭鹤年收购，改名为香格里拉大酒店，而华侨大酒店改名富临酒店，贷款银行被迫成为大股东。

三个楼盘的故事到1992年房地产热后已逐渐被人淡忘。深圳的高层热又势不可挡，并有向全国蔓延的趋势，房地产开发商的“高楼情结”一览无余。

事实上，深圳的地产模式是借鉴自香港，也形成了所谓“三高”的特征：高地价、高容积率、高利润率。但香港与深圳并不相同，香港的“三高”是由于香港可用地少（90%以上是山地），惟有向高空发展和填海造田，而且香港作为国际大都会、自由港，实行低税率，政府的财政收入30%靠卖地。香港的高地价并不具有普遍意义。但高容积率是不是现代都市发展的普通规律呢？

到过新加坡的人都会感觉到这个城市的轮廓线是非常清晰的，即楼层是随着经济的发展逐渐递增的，由5、6层至11、12层，17、18层，最后是30层、40层；而深圳早期一直是5、6层为主，1992年后突然跃入30层，没有中间段落。据深圳市国土局资料显示，1993年时，深圳楼盘高层与多层的比例是6：1，即有6幢高层才有1幢多层，这一现象显然是由于开发商超越了市场消化能力和自身的能力，盲目加大容积率，造成建筑成本、管理费用增加。但到了1996年6月，深圳楼盘的高层与多层之比变成1：1。形势比人强，宏观调控对市场健康发展的作用不可或缺。

在这样的经历之下，万科总结出四条经验教训，他们是：不要轻易上高层项目，否则不是纪念碑、里程碑，而是墓碑；不能追求暴利；手中有钱加头脑发热后的决策，往往是灾难性的；开发商不应过分考虑政策、政府因素，更应该关心自身专业能力的问题。

雪域的呼唤

1997年，我第一次休长假。

去西藏旅行的想法是1995年产生的。那年5月，我的左腿突然剧烈疼痛，经核磁共振扫描，诊断为：腰椎骨4至5间长了个血管瘤，因其压迫神经引起左腿疼痛。

“还能打网球吗？”我问神经科专家。

“什么运动都不能进行，从现在起就要卧床，准备动手术；一旦血管瘤破裂，会引起下肢瘫痪。”专家严肃地回答。

听到病变可能产生的严重后果，恐惧感充满周身每一个细胞，脑海闪现的第一个念头却是：手术之前要去趟西藏，一旦坐上轮椅就很难成行了。在医院组织的专家会诊中，骨科医生提出了不同意见，只要血管瘤不再增大，不一定非得动手术；适当的运动也可以进行。我理解骨科专家的意思是：现代医疗设备太先进了，本不应该显示出来的东西也显示出来了。我没有接受动手术的方案，而去雪域西藏的念头却没有改变。

1996 年利用春节假期去湖南张家界连续登了 5 天山，开始做进藏旅行的体力准备。旅行路线也确定下来：航程飞抵西宁，陆路这样安排，首先走青藏线—青海湖、格尔木，翻昆仑山、唐古拉山、念青唐古拉山，穿越藏北高原，到拉萨河谷；次行中尼线—沿拉萨河横穿藏南谷地，达喜马拉雅高山区的中尼边境口岸樟木，从原路折返日喀则、曲水；再走川藏线南路—顺雅鲁藏布江东行，穿越藏东高山峡谷区至芒康，继续东行出藏进四川巴塘到成都；全部车程 6000 公里。进出西藏的车程路线可以通过滇藏线—芒康至云南丽江；还可通过新藏线—新疆喀什至拉萨。

路线在地图上标好的同时也寻找到旅行伙伴、与我有亲戚关系的香港小老板徐小丹。徐老板去香港前是北京一家文艺杂志的摄影记者，曾当过兵，西藏军区现任政委胡永柱将军曾是他当兵时的连队指导员。有这层关系，到了西藏的接应想必不成问题。现在似乎已经万事俱备，只欠确定出发日期。

1997 年元旦，我终于和徐小丹确定了 8 月为进藏的时间。

身边的助手知道了我的打算，可能猜测老总又在出什么怪招，但或许他们会一致认为：脾气暴躁、说话嗦的王老板离开总部一个月，会起到平静总部环境、改善人际关系、提高工作热情的作用。进藏准备开始进入倒计时。

为了适应高山缺氧环境，我开始有意识地负重登山锻炼，6~7 月份登了粤东境内的 4 座 1000 米以上的高山。在其中的一次登山活动中结识了深圳青年周行康，他成了我的第二个旅行伙伴，两个人气味相投，都是登山发烧友。登山爱好者彼此互称“山友”，为了联络青藏高原的山友，临出发前还特意请中国登山协会主席曾曙生先生给青海、西藏登山协会写了介绍信。

其后不久，又接受了深圳一位摄影家朋友的建议：出藏时走滇藏线而不走川藏线，一是云南丽江古城有保持完好的明清古建筑，值得搞房地产的人一看；二是途中经过的藏区中甸是传说中的“香格里拉”的原型；三是与丽江相距 185 公里之遥的泸沽湖，是摩梭族的聚居地，迄今仍保持着走婚制等很多母系氏族社会的习惯。这一改，路上的行程更加紧张，30 天的时间显然有些不够用了。

8 月中旬，我们终于正式确定了去青藏高原的日期。就在出发前的一个晚上，徐小丹忽然来电话说要去新西兰洽谈一个项目，不能同行。然而，8 月 20 日是出发的日子。小丹不能同行的变化并未改变原定的行程表，我和小周分别从北京、广州飞西宁会合，翌晨天微微亮就乘了一辆三菱吉普上了路。

之后，我在青藏高原度过了 1 个月。

光头王石

8 月 22 日到达青海格尔木市的第一件事，就是在街边找了间专剃光头的理发铺。年轻的理发师傅手脚麻利，业务娴熟，一把剃刀寒光闪闪，噌、噌、噌不消片刻功夫，一个光溜溜的“青皮大鸭蛋”就出现在镜子里面。旅行出发之前已想好要刮个光头，一是改头换面，二来洗头方便。突然变成了光头还真不太习惯，头顶上总有一股凉嗖嗖的感觉。摸着发涩的青头皮，仔细端详镜子里的自己，幻想着身披红色袈裟的喇嘛模样，但光头下面那张脸慈祥不足，匪气有余，更像一介武夫。

那是从青海省会西宁出发，开始青藏高原旅行的第二天。

一个月的时间行程 13000 里。当回到广州家里时，经高原强烈紫外线辐射的脸还在蜕皮，光头却已覆盖上寸长的头发。整理着几大本旅途拍摄的照片，见到自己初进藏时的那番模样，不禁哑然失笑。很想知道万科的同事们突然见到光头老总时会是什么反应？想给大家来点刺激的念头油然而生。临回深圳之前再次把头刮成了青皮。

上班那天我像平时一样穿好藏蓝西装，想了想，又加了一顶打网球时戴的运动帽，避免曝光过早。我以为大家见到我，一定会好奇地问：您这帽子有什么讲究？我就可以顺势把帽子一摘，肯定会引起轰动效应。可大家像往常一样，除了用广东话问早晨好外，只不过增加了诸如“王总，从西藏回来啦？”“老板，西藏好玩吗？”的寒暄，并未对我的帽子表示兴趣。这真使我觉得失望。

我不大死心，走进办公室心里还在犯嘀咕：干脆就光着头到楼上楼下去溜一圈？正在此时，前《万科》周刊主编，

现任沈阳万科副总经理的丁长峰推门走进来，他是回总部述职，准备中午乘机离开深圳，约好 10 点钟跟我见面。看着好久未见的小丁我忍不住一抬手摘下帽子，自己先咧嘴笑起来。可小丁却毫无表情地瞥了我一眼，一转身走到了外面。我这儿正纳闷呢，就听门外小丁扯着嗓子在问秘书：“老板房间里有客人，老板上哪去了？”

秘书答：“咦？王总就在里面呀，哪有什么客人！”

丁长峰再次进房间时，笑得嘴都合不拢，我也受到感染，跟着笑出声来。

不消说，光头老板的形象在同事、客户、亲戚、朋友中间引来很多笑声，但偶尔也遇到尴尬的场面。回到深圳的第四个工作日安排我在上市公司业绩推介会上专题发言，会场设在香格里拉酒店宴会厅。轮到我走上讲台时，全场突然静了下来。面对着 100 多名基金市场分析师、证券公司交易经理和传媒记者的奇异目光，我只好用略带委屈的声调致开场白：“女士们，先生们，请不要误会，我可不是从拘留所里刚放出来的。”经解释，奇怪的眼神才逐渐消失。

没过几天，一位已离开公司 3 年的职员突然打来电话，询问我的身体状况，劝我不要太好强，年龄不饶人哪。接到这样的电话我很受感动，但听电话里欲言又止的口吻，免不了产生疑惑，再三追问，对方才坦言，听说王总患了癌症正做放射性治疗，头发都掉光了。我噗哧笑出声，赶紧辟谣。

就这样，一天天过去了。对我的光头，周围的人们已逐渐习惯，青藏高原的经历和感受已不再是新鲜话题。但那壮美的羌塘草原、奇妙的那木圣湖、多彩的拉萨河谷、连绵的喜马拉雅，怎不让人魂牵梦绕？那千里磕长头的女尼、赛马会竞标的骑手、口念六字真经的信徒、寺院里添油的喇嘛，怎能让我轻易忘怀？然而，最令我印象深刻的却是在旅途中结识的各种各样的人：深圳青年、司机师傅、藏语翻译、摄影记者、寺庙喇嘛、边防军官、援藏干部、登山队员。在这些人中难有朝夕相处的，能两三天相伴已属难得，更多的不过是餐桌上、临睡前的聊天才给了彼此了解的机会。这些人不仅给我的旅途生活提供了帮助、带来了乐趣，而且使我对人生有了进一步的理解。

总理的房地产顾问（上）

1997 年 11 月的一个上午 10 点，深圳市委办公厅会议室。

6 家企业的老总（赛格集团王殿甫、万科企业王石、深科技王志荣、天建马恭元、金地地产等）接到通知：下午 3 点钟，麒麟山庄，朱容基听取企业汇报。

召集人解释：“朱总理这次不是专门来深圳，而是为京九通车剪彩，顺便来深圳进行企业调研。亚洲金融危机还没过去，中国承诺汇率不贬值，这对 1998 年中国经济的出口有多大影响、该如何拉动内需？这些是国务院关心的问题。市委安排了 3 家出口型企业，3 家房地产企业。”

限定每位代表发言 10 分钟，万科发言次序在赛格之后，题目：一、万科的科学管理；二、万科的品牌建设。

万科已是家房地产特征很明显的公司，为什么不让谈房地产呢？

3 个月前，李子彬市长带着政府各局委办和四大国营集团的头头到万科总部调研。我汇报了万科的业务增长数字和管理特征：规范、专业、透明。汇报的内容通过计算机在大屏幕显示，并给每位代表一份打印好的纸面材料。汇报结束，李市长扬着手中的材料：“你们看看，什么是透明度？财务的工资表格上，从董事长到普通员工的收入、奖金一目了然。你们集团管理哪个能做到这样公开？”

我猜想是李市长点的万科。市长感兴趣的问题不一定总理也感兴趣，难得的汇报机会，应该选择朱总理感兴趣的话题。

返回水贝公司总部，已是上午 11 点半。我立即召集郁亮等人确定汇报提纲。

“万科是深圳的一家中型企业，‘品牌建设、科学管理’的话题引不起总理的兴趣。有一个话题会引起朱总理的兴趣：分税制，这是朱容基副总理自 1993 年起力推的一项改革。对！就谈分税制。”我找到了感觉。

“财政包干”制度是中国 20 世纪 80 年代末到 90 年代初的主要财政模式。但随着市场在资源配置中的作用不断扩大，其弊端日益明显，主要表现在：税收调节功能弱化，影响统一市场的形成和产业结构优化；国家财力偏于分散，制约财政收入合理增长，特别是中央财政收入比重不断下降，弱化了中央政府的宏观调控能力。此背景下，在朱容基总理力推下，分税制改革出台。

分税制改革的内容是：按照中央与地方政府的事权划分，合理确定各级财政的支出范围；根据事权与财政相结合原则，将税种统一划分为中央税、地方税和中央地方共享税，并建立中央税收和地方税收体系，分设中央与地方两套税务机构分别征管，实行规范的中央财政对地方的税收返还和转移支付制。

“万科不是税务局的，谈分税制合适吗？”郁亮委婉表示担心。

“就定了，谈分税制。当然，不是谈对分税制的理论认识，而是通过分税制前后企业交税的变化来谈对企业的影响。1993年宏观调控，朱容基总理针对的就是股市和房地产的泡沫，对房地产公司没有好印象，如何让朱总理10分钟内对一家房地产企业产生好感？第一、他感兴趣的话题；第二、谈企业分税制前交了多少税，之后又交了多少税，嘿，不会错。以前没有从交税的角度谈万科，财务赶快准备个资料：1992~1997年万科经营规模、利润、交税的变化，绘制图形曲线表，一目了然。快准备吧。”

下午2:30，电脑绘制的图像表还没最后完成。而水贝距麒麟山庄的车程40分钟，即使马上出发也得迟到10分钟。我不禁急得团团转。

“老板你先赶去，随后图表打印出来就派车送过去。”电脑室主任吴洋安慰。

“一级保卫，公安、武警三道岗，你们进不去。必须拿到图表。”耳闻朱容基向来数字说话，没有凭据的大概推导，一句话就给人顶回去。

打印机慢条斯理吐出纸，第一张是经营规模图表；第二张是利润图表；第三张是交税情况图表。端详第三张图表的曲线变化，乐了，一拍脑门：“嘿，今天汇报要出彩！”

还有第四张图表，我连忙取下，一阵风冲出电脑室。

总理的房地产顾问（中）(1)

3:15分赶到麒麟山庄的时候，座谈会已经开始。

我推门进去。

会场30多人的目光聚了过来。刚好3天前剃了光头，在西装和白领衬衫衬托下，显得额外扎眼。

“哦，这是万科企业的董事长王石，坐吧，已经开始了。”主持会议的厉有为示意我坐下。汇报席一侧挤坐进去，左侧王殿甫、右侧马恭元。对面是朱容基、省委书记谢飞、省长卢瑞华、市委书记厉有为、工作人员。

王殿甫在侃侃而谈：“赛格电子集团成立的时候国家投资3000元，经过10年的经营形成了3个亿的净资产，增值了10倍；控股投资的规模却达到103亿……”

“你再说一遍，我没听懂。”朱容基副总理插话。

我瞥了王殿甫一眼，心想：坏了，殿甫被总理抓住了破绽。

赛格的董事长没有觉察到：“我们只有3亿的净资产却控制着103亿的资产规模。”

“那你的负债率多高？为什么出现亚洲金融危机？企业负债过高是一个原因，南韩的大业就是高负债经营，市场发生变化，紧绷的资金链条就断了。”总理口气缓和了一些，“中央很担心国营大企业的高负债问题，考虑负债过高的国企是否债转股。”

总理说：“这样不行啊，资金链条一旦紧张起来，整个企业就完了。”

殿甫卡壳了。

轮到我了。我清清嗓子，还没掏出图表，主持会议的深圳市委书记却说：“王志荣，你汇报深科技的出口吧。”

哎呀，惩罚迟到，没有发言机会了。错过了表现机会，只好乖乖当听众。

王志荣预期1998年电脑磁头出口增长：“朱总理，1998年，深科技产品出口计划增长一倍。”

坐对面的朱总理眼睛一亮：“说说，用什么方法能出口增长一倍。”

王志荣的声调和缓，不卑不亢：“主要通过降低成本，提高管理效率。”

总理单刀直入：“降低多少成本呢？”

沉吟，“降低20%~30%吧。”

“那不行啊，就算你降低成本30%还不行啊，泰国、马来西亚货币贬值了40~50%，原来出口一块钱的东西只卖0.5~0.6元，中国坚持货币不贬值，你降低成本30%，价格只能降到0.7元，怎么可以出口增长一倍呢？”

不容辩驳的反问。会议气氛略显紧张。总理只是三言两语就“PK”了两家深圳有影响力的企业。

厉有为冲我的位置示意了一下：“小王，你说说吧。”

我已经觉得没有发言机会，嗨，这一下，精神劲来了！

先介绍万科是做什么的，发言还没一分钟，总理显得有些不耐烦：“就说你盖了多少房子，卖了多少房子吧。”

“我的汇报，既不讲盖房子，也不谈卖房子。”

“那你谈什么呢？”

“谈谈分税制前后对企业的影响。”

说到分税制，总理的眼睛又一亮。

掏出第一张图表：“这张表反映万科 1992~1997 年的经营规模变化。1993 年 6 月开始宏观调控，万科的经营规模从 1995 年开始收缩，增长线下降，到了 1996 年、1997 年又呈上升趋势。”

总理没有言语。

展示第二张图表：“这是 1992~1997 年的利润图表，增长曲线在 1995 年的位置上下滑，到 1996 年、1997 年恢复上升趋势，同营业规模变化是同步的。”

总理仍没有吭气。

举起第三张图表：“这是 1992~1997 年的交税图形变化。一条直直的斜线，也就是说，在 1995 年经营规模、利润下降的这一年，交税没有随着下降而是持续上升。”

“为什么呢？”总理好奇。

“分税制。”

“哈哈，”朱总理爽朗地笑了，“分税制还制止了企业的偷税漏税。”

“万科是上市公司，合法经营，不允许偷税漏税；再说，也没有必要偷税漏税。”

“那为什么会多交税呢？”

“很简单，分税制之前，中央政府和地方政府的税务是承包制。地方政府同企业也是承包关系。比如，万科到上海投资，同税务局签订承包合同，这是一个基数，每年一个增长比率，万科上海签订的合同是按每年 20%递增，同实际每年盈亏没有关系。启动分税制，同政府的承包合同作废，虽然 1995 年规模缩小、利润下降，税收的基数大了，所以交税的总额依旧增长。”

朱总理舒心地笑了。

“虽然企业交税增加了，我举双手赞成分税制。我们大一统的国家，习惯一大二公、一平二调，向来不承认地方利益。通过税制改革，第一次从税法上明确了中央和地方是不同的利益主体。换句话说，中央和地方的关系都不明确，哪来的企业和政府的明确关系呢？可以说，分税制不仅仅是税收制度的改革，也是政治体制的改革。”

总理的房地产顾问（中）（2）

我的一席话让朱总理陷入了思考，但这还不是我要表达的全部。

总理的房地产顾问（下）

没待总理开口，掏出第四张图表解释：“这是一张 1992~1997 年的税后利润同历年交税的比较图表，你们看，1992 年的时候，交税才 16%，因为在特区享受各种税收优惠待遇，随着跨出特区投资，税收比例逐渐增加，1997 年的比例增加到 56%。”这张图表的描述方法有点取巧，一般利润只同所得税比较，我是把营业税、增值税全叠加上去，比例明显加大，会给听讲人深刻印象。

“小王啊，”省委书记发话了，潮州普通话，“企业的税负怎么这么高呀。”

刚准备开口解释，朱总理接上话茬：“小王是把营业税、所得税全加上去了。”

我不免心里有些得意，总理一眼看出图表的名堂。能被自己欣赏的人理解是很愉快的事情。

会场的气氛轻松了起来。

10 分钟早过去了。我望望厉书记，没有叫停的示意。

索性放胆谈起来：“我谈谈对房地产行业前景的几点不同看法。如何刺激明年的内需消费，经济理论界认为钢铁、

汽车都不行，只有住宅，提出了‘把住宅当作刺激内需的支柱产业来发展’。

我认为，2~3年内，住宅行业成不了支柱产业，理由有四：第一、房地产市场的发展还不完善，住宅中商品房的比重仅占30%多，60%以上还是各级政府的福利房；第二、住宅产业是个资金密集的行业，而目前中国的房地产投资算做固定资产投资，受到严格的限制，融资困难；第三、支柱产业应该有领头企业，而内地房地产行业还没有规模企业；第四、根据外国的经验，住宅属于高档商品，信贷按揭起关键作用，但我们的额度管理仍然限制得很死。”

朱总理沉吟。

我继续发挥：“万科就是奉公守法的发展商。1992年底，房地产正火热，我提出‘超过25%的利润不做’，其意是赚取公平利润。1993年上半年建材价格翻番，万科面临经营困境，6月份的宏观调控，三大建材价格迅速降了下来，万科出现转机。1993~1997年，万科的住宅开发规模以平均70%的速度上升。对于宏观调控，万科100%举手赞成。至今为止，我还没听到第二位企业家说‘赞成宏观调控’。”

朱总理：“绝无仅有！”

这句话使我荡气回肠。

“不知道朱总理怎么看住宅市场？”

片刻沉默，总理反问：“如果取消福利房分配制，房地产行业能成为支柱产业吗？”

“不能。”

“如果金融市场开放，房地产行业还不能成为支柱产业吗？”

“不能。”

“消费信贷放开，还不行？”

感觉到总理如此认真，字斟句酌：“两年内不行。”

“我两年内一定要把住宅行业促成支柱产业。”总理斩钉截铁。

“既然总理说行，就一定可行。”

全场笑声。

“哎，你是房地产专家呀。我聘请你为我的房地产顾问。不过，是没有工资的顾问哦。”

我当场脸涨得通红，一点没有思想准备，说话有点结巴：“您不……给我发……工资，我也感到非常荣幸！”

一旁的王殿甫冲着我使眼神，递悄悄话：“要进中南海了。”

“我们就是要高价收买有建设性的不同意见。你们还有谁汇报？……”

接下来的汇报会轻松多了。

聘请顾问的事，我以为只是说说，尽管美滋滋了一个星期。

过了两个月，建设部、国务院住房办、国家体改委、土地总局等国务院有关部门来人，约我去北京参加有关内部小范围研讨会。

活跃了两个月，感觉到北京是个政治中心，利益团体的平衡中心。我对住宅行业的看法并不特别新鲜，只是一些专家没有机会或勇气在朱基总理面前陈述，而我尽管讲了些不同意见，但一旦陷进旋涡，说不定得罪了谁还浑然不知。

想到这，还是老老实实做自己的企业家吧。

1998年4月，人行发布《关于加大住房信贷投入，支持住房建设与消费的通知》（银发【1998】169号文），标志着“适度从紧的货币政策”终于向住宅产业网开一面。

1998年7月，国务院发布《关于进一步深化城镇住房制度改革加快住房建设的通知》，明确提出“停止住房实物分配，逐步实行住房分配货币化；建立和完善以经济适用住房为主的多层次城镇住房供应体系；发展住房金融，培育和规范住房交易市场”的深化城镇住房制度改革的目标。沿袭了约40年的住房实物分配制度终止，是我国房改最具突破性意义的一步。

随着一系列政策的实施，房地产行业逐步从1993年的低谷走向了新的发展时期。

三顾冯佳，再劝宇光

继银都转让之后，1998年第四季度，万科又转让了旗下的国际企业服务公司，又一位高层管理人员冯佳随着转让的公司离开了万科。

说到冯佳，还有一段三进三出的故事。冯佳在 1989 年第一次离开万科，同朋友合伙在蛇口开了一家四川餐馆。1990 年，我回到万科时，知道了冯佳的下落，就来到这家四川餐馆就餐。

我坐下来点菜，拿着菜牌过来招呼的冯佳笑了，“多谢光临！”

我说：“回万科吧。”

这次回万科，冯佳负责项目发展部。1993 年，冯佳想前往一线任职，我没有同意。恰好深圳一家准备上市的企业，宏华纺织公司有意聘请他做老总，冯佳心动了。

我鼓励冯佳去宏华任老总，理由很简单：我认为谋略型的冯佳不适合一线具体操作，这是我不同意冯佳到万科一线任职的理由，既然社会上有那么多诱惑，去闯荡几年也没什么不好。锻炼几年，知道了自己的长短，那时，再回万科。

但我担心冯佳的习惯流动性，在一个企业不会超过一年，“你答应我去宏华，无论发生什么情况，你都要坚持做 3 年，否则就成了习惯性流产。”

冯佳去了宏华不久，宏华出现经营问题，上市被搁浅，很多银行贷款无法偿还。冯佳没有成为上市公司老总，却变成了被债权人追讨的经理人。这次，冯佳在宏华泡了整整 3 年，用他的话，已经成了出席法庭的被告专家。

我再次邀请冯佳回万科，冯佳应诺，却声明：只做 3 年，3 年之后还会离开去个人创业。万科的管理层，还有身边的朋友，大都不理解我为什么对朝秦暮楚的冯秀才这么容忍。

为什么？

冯佳自 1988 年进入万科，在我身边扮演着幕僚长的角色，其特点是逆向思维，在决策看好的项目上，他唱反调，在对市场悲观的时候，他却唱赞歌，让你想起雪莱《西风颂》“冬天到了，春天还会远吗？”的诗句。我需要冯佳。

这次回来，他仍负责企业策划部。没过多久，兼任国企的董事长。三年一晃。冯佳笑着表示，是离开万科，自己创业的时候了。

“想好做什么了吗？”

“还是国企地产策划的业务。”

“那为什么不继续在国企做呢？”

“国企是万科的，我要做自己能掌控的公司。”

“啊，自己完全说了算。你把国企带走不就行了，何必重新来过呢？”

冯佳一愣：“鲁东勇走的时候你都没有卖给他，为什么肯卖给我呢？”

“呐，东勇的一些做法我不认可，将国企交给他，我不放心。你要走，就把国企带走吧。国企值多少钱，你最清楚。按账面净资产 1400 万元，怎么样？”

“我没有钱啊。”

“我知道你没有钱。你要有钱就不正常了。国企不是每年都盈利吗？一年 400 万利润，3 年就可以还清了。当然了，你总得付点定金吧。钱没付清之前，国企的股份质押在万科，怎么样？”

*第四章光荣与梦想(2000~2005)

1998 年春天，北京凯宾斯基酒店。在中海掌门人孙文杰总经理居住的房间床头柜上，有一盘新鲜的嫩黄瓜，不知是细心的宾馆特意准备的，还是客人特意要的。

巨头相左

1998 年春天，北京凯宾斯基酒店。

在中海掌门人孙文杰总经理居住的房间床头柜上，有一盘新鲜的嫩黄瓜，不知是细心的宾馆特意准备的，还是客人特意要的。

这一天，我在向孙总游说“万科同中海合并”的大胆设想。

中海是中国建筑总公司派驻香港的中资建筑企业，由孙文杰一手创建，成为香港最大的建筑承包商，20 世纪 80 年代末期进入中国内地的房地产开发，同时在香港联合信和房地产投资地产项目。万科在 1988 年进入房地产行业时，始终把中海作为学习借鉴的房地产开发公司。随着交往的不断深入，万科开始派驻人员在中海学习建筑工程的质量管理和成本控制，中海也相应派遣人员到万科学习市场营销和人事培训规划。两家密切往来的牵头人是当时的万科人力资源经理解冻和中海人事经理张一平。

从房地产开发的规模来讲，中海是万科的三倍，如果再算上中海每年承包 100 亿港元的建筑工程，两家公司就不可同日而语了。

然而，1997 年，市场发生了逆转。东南亚金融风暴直接冲击着香港的楼市和股市。

中海遭受了双重打击：联合信和刚高价投得的两块地价大幅贬值，用孙总的话说“领教了什么叫资本主义，10 年辛苦挣的钱，一夜工夫打回原形”；股市严重下挫，中海股票亦大幅缩水。作为中建总公司金蛋的中海，此刻成了烫手山芋。

但是，机不可失，时不再来。这是两家公司合并的一个机会。

我大胆提出建议：“万科是国内上市公司，中海是香港上市公司；万科擅长城郊接合部的规模的多层、小高层住宅社区开发，中海长于市中心的高层群楼建设；万科长于营销，中海善于质量和成本把握。如果这两个上市公司合并到一起意味着什么？”

孙没有任何表态，但眼神却明显地说，“继续说啊。”

我继续说：“如果两个公司合并，形式上采取兼并的方式，从市盈率看，万科买中海的国家股比较合适。当然，合并之后的公司是叫‘万科中海’还是‘中海万科’可以听您的意见，我无所谓。”

孙总还是没有表态，但其眼神却没有鼓励我继续往下说的意思。

我觉得有必要表示出诚意：“新合并的公司，由孙总任董事长，王石任总经理，服从董事会的决策。”

孙总只是微笑。是礼貌式的拒绝，还是同意我的建议却不便马上表态？

我的建议石沉大海。

但我依然认为：同中海比较，质量成本管理是万科木桶上的短板。尽管万科通过自身的不断完善，质量成本的水平会有所提升，但中海同样不会止步不前，随着公司的发展，相对于中海，万科依然在这一方面是短板。合并可以取长补短，既然对方不响应合并，那我就要通过“挖”人，不是“挖”一两个，而是整批、整建制地“挖”，让这些专业骨干到万科发挥整体的作用。这样，可以充分发挥中海企业文化和骨干力量对万科有益的部分，而不是简单被万科的文化消融，以此迅速提高万科的质量成本控制水平。既然股权上达不到合并，我们就可以发挥人力资源的作用。这是“先礼后兵”。

求贤若渴，这是古人对人才渴求的生动比喻。人才是万科的资本，这是万科核心价值观中的一句话，这句话不像古人说的那么煽情，却更切中要害。对优秀人才的需求不会只是我们的一日之渴，它事关公司的长远战略，百年基业。

万科的“海盗行动”

2000 年，万科制定了命名为“海盗”的挖人行动。

中海成为“海盗行动”针对的对象：中海有严密的人才培养体系，它的许多优秀员工都是从最基层的工作做起，经过系列精细的产品制造培训，对成本和流程有非常深的了解。在中海成长为中高级职员，几乎都是业内的佼佼者。万科完全有理由对中海内地公司及香港公司的人才青睐有加。

随着中海的预算人员、质量工程师、项目经理开始流向万科，中海也开始觉察。通过双方的人力资源系统交流，张一平代表孙总说：希望万科不要继续“挖”中海的人，否则双方的友好关系就不容易继续维持。

然而，包括中海一线公司副总级别的更多骨干依旧流向万科。这使得孙总感到恼火，发红头文件至万科：鉴于万科的不友好行为，断绝两家公司的关系。

2002 年，中海进行业务从香港向内地转移的战略调整。与此同时，万科人力资源部密切注视中海的动向，或许，这里可能蕴藏着中海管理层中高级管理人员离开的可能性。

可以说，孙总在中海拥有相当具有说服力的权威，高层也处于相当稳定的状态，并不为万科的“海盗”行动所撼动。此时，孙总上调中建总公司，而接任孙文杰的孔总在调兵内地的战略转移中，无疑面临着是启用深圳中海公司班底或者香港总部班底的选择。如果启用香港的班底，深圳中海公司的班底就不免流失。

当孔总启用香港总部的管理团队时，万科掌握到：中海深圳公司总经理刘爱明萌发离开中海的念头。

万科通过关系同刘爱明取得联系。通过人力资源总监解冻安排，我在一家酒店会所同刘爱明见面，正式邀请其加盟万科。

不久，我在欧洲考察。突然接到解冻的电话，建议我即刻给刘爱明去个电话。

“等回到国内再打行吗？”

“在国外电话的效果才明显。郁亮刚和他谈了一次。”

“啊，是这样。”

原来，解冻了解到深圳一家民营房地产企业为刘爱明开出人民币 200 万元的年薪，另配住宅和专车。解冻建议给刘爱明一次性补贴，以抵消那家民营企业的优厚条件。

当公司提出这样的想法时，刘爱明却清楚地表示：“如果考虑离开中海，万科是第一选择，我并不会为私营企业的高薪所动。既然选择万科，就按万科的工资体系办，该拿多少就是多少。不要为我打破原有的制度。”

果然是中海培养出来的干部，不仅具有职业精神，也有高级管理人员的气度胸怀。人力资源部建议刘爱明任集团副总经理。

总部征求意见到万科深圳公司管理层，遭到反弹：“刘爱明领导的深圳中海是万科的竞争对手，真枪真刀比拼多年，又不是竞争不过，凭什么让他过来当我们的领导呢？”

我又亲自到深圳公司做解释说服工作。

几番努力，2002 年下半年，刘爱明加入万科，任集团副总经理，后负责集团运营线及北京区域业务，现负责上海区域业务。

无论是“海盗行动”的成果，还是万科高层的管理者，这里所讲述的仅仅是万科职业经理人队伍的顶端一角。在激烈的市场竞争面前，万科需要的是众志成城，需要的是每一位职员都能够充分发挥合作、进取、创新的精神。惟此，万科才称得上是一支能战斗的团队，一支充满希望的团队。

如果说，时至今日，万科的职业经理队伍已经初步形成，那么，要建立一支更为优秀的团队的万科，仍在企业架构上，在合作的心态上，在对团队精神的认识上，有很长一段路要走。而万科曾提出的“团队精神年”背后的号召也还远远没有完成，还仍是指引公司的一个激动人心的希望，它的实现，则需要每一个万科人的不懈努力。

新住宅运动的缘起

2000 年 6 月 24 日，由万科牵头成立的中国城市房地产开发商协作网络（中城房网）倡议发起的“新住宅运动”大会在上海召开。也正是在这一会议上，万科鲜明地提出，“面向新经济，关注普通人”。

“中国城市房地产协作网络”的设想追溯到 1998 年末的亚布力滑雪场。

几人盘腿坐在东北热炕上，面前是小鸡炖蘑菇、蘸酱菜和野葡萄酒。

万通冯仑和河南建业胡葆森提出，“明年你就辞去万科总经理职务了，我们给你找点事，召集各大城市的大发展商组织起来。最早，我们希望叫中国城市住宅开发商协会，或者是中国城市住宅联合采购协会。大家联合开发、行业自律，以反映这些发展商的整体形象，区别于传统的行业组织。名字都起好了，‘中国城市开发商联盟’。”

显然，两人有预谋。

1999 年春天，三人专程聚集到广西北海，这里著名的是绵延数十公里的细纱软浪。几个人，在这座安静而无人打扰的海滨小城，正好可以讨论发起“城市开发商联盟”的可操作性。在 20 世纪 90 年代初，这里曾喧嚣一时，通向机场的宽敞大道还是当年修建的。进入不大的市区，裸露生锈钢筋的半截子楼显得格外丑陋刺眼。临沙滩兴建的几百栋丑陋的别墅群，野草遍地，野狗出没。

好在这一切不愉快的景色没有影响创建行业联盟的畅想。

设想很快得到北京华远、香港中国海外、上海金桥、广州珠江投资、天津顺驰、重庆龙湖、成都交大、沈阳华欣等 16 家发展商的响应。这一设想也得到了中国房地产协会杨慎会长、副会长孟晓苏以及建设部住宅产业办主任聂梅生的赞赏。

提到“联盟”的字眼，人们就会联想到行业垄断、市场瓜分，但就中城房地产开发商联盟来讲，则是行业协会性质。只是进入 2000 年，北京闹法轮功，觉得“联盟”字眼太过敏感，遂改称为“中国城市房地产协作网络”，挂靠中

国房地产协会城市开发委员会。起这个名字，还多少有点赶网络时髦的意思。

而今，中国内地住宅发展商在信息交流上，仍停留在互相参观“样板间”、照葫芦画瓢层面上。中城房网可以在行业情报交流上有所突破创新，避免重复错误，降低信息交易成本。同时，推动加入中城房网的企业管理文字化、数字化、规范化，并达到扎实的科学管理基础，运用网络技术手段进行情报交流。

同时，万科将推动电子商务的开展，希望借此改变万科自身及中城房网成员单位的传统采购形式，以适应网络经济的新环境。

责任、国家、荣誉（上）

2002 年，我参观了西点军校。

4 月 10 日飞抵纽约。接机的司机是位移民美国多年的马来西亚华侨，他告诉我们，之前已经将芝加哥飞来的肖莉、旧金山飞来的冯仑和金曦安排住进了希尔顿酒店。待我和周彤安顿下来，已经是凌晨两点，4 个小时的休息后，就要早起参观美国陆军军官学院，简称“西点军校”。

为什么我选择参观西点军校？因为喜欢军事史，曾在军旅中生活的我，早想参观曾培养过李、巴顿、艾森豪威尔等名将的西点军校了。更现实的理由是：西点的毕业生在美国商界同样叱咤风云，这使我一直想探个究竟。万通董事会主席冯仑也对西点有强烈的兴趣，说起缘由：“一次同几个台湾朋友聚会，正聊天中，进来一位年轻人，气宇轩昂，与众不同。一经交谈，发现其思维敏捷、逻辑缜密。后来才被告之那是南怀瑾的儿子，正就读西点军校。据介绍，西点的报考者必须持有国会两名议员的推荐函，考试入取率只有 5%。每年经严格挑选的 1200 名新学员还不能保证顺利毕业，西点实行全程淘汰制，到第四年最后学期，学员只剩下 70%。他们是怎样培养人才的？”

趁两个人同时在美国公干的机会，我们约好相聚纽约，一起参观西点。

曼哈顿还没苏醒，我们已经出发在去西点的高速公路上。同行的有万科的肖莉、周彤，万通的冯仑、金曦，还有在华尔街做融资顾问的陈平。我坐在面包车后排座，小心翼翼地用英文念演讲稿，为下午的演讲做准备。冯仑在旁边道：“大声念，一定要大声念！否则老美会认为你没自信心！发音准不准没关系。肖莉、金曦，你们两个轮流给王总领读，这叫强制性语言适应训练。”下午 4 点，老王要在费城沃顿商学院举行演讲。用英文演讲，我还是第一次。随着时间的临近，越发感到嗓子发痒、舌头发僵。

创建于 1802 年的西点军校位于纽约西北 70 公里处的西点镇，占地面积 6000 公顷，曾允许外来人自由进出，每年前来参观的人数超过 300 万。游客可以观赏大操场上的操练，游览军事博物馆，和学员交谈，完全开放。但“9·11”事件之后，校方严格限制参观时间、人数、路线。

早晨 8:30，我们的车接近西点镇，一座幽静、朴实的小镇。乘坐的面包车被设置路障的宪兵拦截住，问明原由后，一行人被指引到西点小镇上的军校对外联络处。我们一行 6 人是当天的第一批游客，先接受宪兵的安全检查，然后由文职人员不紧不慢地进行身份验证、证件登记。

9 点开始参观，趁还有 20 分钟的时间，在纪念品商店选购了一项标有纪念西点 200 年标志的运动帽、一件前胸绣有西点校徽的套头运动衣。

参观从观看一部短片开始，陈旧的黑白片略有抖动，画面是学员阅兵，机械的整齐跨步，叠化出彩色版的现代学员阅兵式，整齐的步伐。话外音：责任、国家、荣誉—西点永远的校训……

责任、国家、荣誉（下）

在 200 年里，西点曾经培育出 4000 名将军，为美军、美国培养了大批人才，南北战争中北军总司令格兰特、南军总司令罗伯特·李，二次大战中欧洲盟军总司令艾森豪威尔、远东盟军和侵朝总司令麦克阿瑟、继任者李奇微、克拉克，侵越美军总司令威斯特摩兰，及海湾战争联军总司令施瓦茨科夫，还有诸多西点人引以为豪的美国历史上著名的将领：潘兴、布莱德雷、巴顿、阿诺德、史迪威、魏德迈。

令我崇拜的巴顿将军只是西点培育出的璀璨将星中的一员。巴顿在西点学习期间曾留级一年，学习了五年。成名后回学校演讲被问及多留校一年的原因，巴顿将军这样回答：“第四年该毕业时，教员还没告诉我走出校门的路线，我迷了路。”

看过短片，6位游客乘坐一辆绿颜色的大巴游览西点，陪同的解说员是位个头不高、曲卷短发的中年白人女性。大巴转了两个弯道，开进了没有围墙的校区。整个校区傍依在宽阔的哈德逊河一个河湾的一侧，巨大的城堡式建筑呈现眼前。导游指着教学楼前面的大操场，开始讲解说：“你们看到那几座俯临阅兵场的塑像了吗？中间是乔治·华盛顿将军，艾森豪威尔、麦克阿瑟和塞耶挺立两侧。”

“再看那座方正营房的屋顶，看到什么？大写的字母：打败海军！哈哈哈……”导游爽朗地笑，“每年西点都要和海军军官学校进行橄榄球对抗赛，有一百多年的历史了，这关乎西点和陆军的荣誉。旁边那座屋顶上的口号是：击垮空军！哈哈哈……”

大巴的车窗是全封闭的，不能开窗拍照简直让人受不了，“什么时候能下车转转呢？”

大巴总算在一座建筑前停了下来，从建筑形制看，是一座教堂。这座能容纳2000人的教堂是校区五座教堂中规模最大的，在教堂里靠前的左侧一排座椅前摆放着一根超大的、没有点燃的蜡烛，那些座位被用绳索拦隔起来。导游解释，那是为战场上失踪的西点毕业生预留的。靠前排右侧的一排椅子，临廊道一边的扶手上整齐镶嵌着一溜铜牌，上面刻着历任校长的名字，这是现任校长参加礼拜的专座。

中国游人还获知：西点军校曾明文规定，学员必须有宗教信仰。前两年联邦法院判定西点的规定不符合宪法“信仰自由”的精神，属违宪行为。“校方已经修订规定，不再要求学员一定信教，西点也在为适应社会的变革而变革。”

“听说西点有中国士兵雷锋的塑像？”

“在校方发放的学习手册上印有中国士兵雷锋的名言，号召学员发扬雷锋的‘钉子精神’，刻苦钻研，以优异的成绩报效国家。一位学员在毕业论文里写道：‘我最尊敬的将军是巴顿，最尊敬的士兵是雷锋。’在中国军队提倡的军人精神也适合美国军人，在西点的开放学习系统中，一直吸收其他国家军队形成的优点。现任校长兰诺克斯中将30年前就选修过汉语，校方还聘请来自中国的老师授课，也派学员到中国学习汉语。在西点全部7门语言课中，选修汉语的比例最高。”

我心里想：西点的汉语热，同把中国作为21世纪的假想敌之一不无关系吧。但无论如何，出乎预料的是：西点强调德育教育和培养人的方法，同30年前老王在部队时所提倡的方法和引导手段何其相似！个人服从整体，强调团队精神，强调下级绝对服从上级等等。

大巴在远离教学区的大操场停下来，中国游人同热情洋溢的导游合影留念。已经转悠将近一个小时，虽没看到一个学员或一个教员的身影，无形中却感到一种张力，一种既刻板正统，又灵活创新，既严格规范，又不拘一格的相辅相成的张力。这种张力使建校200年的西点仍保持着青春的活力，吸引着最优秀的人才，又把这些人才培养成军队、国家的栋梁之才。

11点离开西点，在去费城的高速公路上。“王董，发挥雷锋‘钉子精神’继续念英语吧，哈哈……”坐在前排陈平的笑声，使人想到刚刚分手的讲解员。

生命在高处

2003年5月22日，我成功登顶珠穆朗玛峰。

从海拔8844.43米的高度俯瞰能看到什么？其实，登顶那天云雾弥漫，能见度很低，还下着雪，什么都看不到。

曾有朋友问：“你到山顶的一瞬间是什么感觉？”

当时几乎没有任何感觉。8000米以上属于极度缺氧环境，是生命的禁区，按照高山医学判定，人在此时的智商相当于6岁小孩。一般人都认为在这个高度人肯定有恐惧感和危险感。实际上，这两种感觉都没有。虽然在这种极度危险的情况下随时都有可能滑坠，但由于头脑迟钝，人却不感到害怕。体力消耗殆尽之时，人近乎于机械。

到达山顶之时只能做两件事：一是要照相，摆出站在珠峰顶上的姿势证明登顶。这在登山行话中叫“取证”。比如两个人登到山顶，可以互相以照片为证。看看位置和周边的地形，然后拍下“证明”。另一件事是展旗。登顶，国旗必须要展示出来。有些遗憾的是，我还带了一面万科的旗，但在山顶刚把万科的旗掏出来，向导就催促快下山，并不给我照相的机会。

登顶的整个过程中，我都没有太激动的感觉，并没有如同人们想像的那样热泪盈眶。然而在成都召开新闻发布会之前，公司放了中央电视台拍的20分钟短片，播放到第一小组登顶展旗的镜头时，音乐一起，我的眼睛猛然湿润了。

这次登珠峰的7个队员都是业余队员，其中有一位比我小10岁，身体非常好，在2001年和我一起被授予国家级

登山运动健将。登山过程中他的负重比我重，平日训练时他也总能提前半小时或一小时到营地。按照状态判断，7个人中他应该是第一个登顶的，但这次他却没能成功。事后总结，原因有两条：

第一，对每个人来讲，能登顶世界最高峰肯定是一件很激动的事。但他从2003年3月份起就已经进入兴奋状态。在北京怀柔登山基地训练时，一般人登山负重最多是20公斤，他却负重40公斤；我们走两趟，他走三趟。进入大本营时，他本人的状态仍很兴奋。我专门找他谈了两次，但他并不认为自己过早出现兴奋状态。待到真正攀登真正需要兴奋状态时，他的兴奋期却过了，当然会力不从心。

第二，突然在电视观众面前当名人，他显然不大适应。我事先要求电视台不拍我，就是怕镜头使我一直处于紧张状态，消耗增大。这位队友在中央电视台亮相后，突然有了名气，登山过程中要接受记者采访，每天要回答互联网上的帖子。中国移动为此次登珠峰做了一个网站，海拔6500米以上还可以通过海事卫星电话上网。这个队友每天要看许多帖子，回复大家对他的关心，还要跟踪拍摄登山过程并将一些图片传回家乡城市的电视台。显然这都消耗了他不少精力。到达8300米第二天准备真正登顶时，他的精力已完全消耗殆尽。那天晚上大家各自选择是否登顶时，他明智地决定放弃。

最后，我们7个队员中有4个登顶了，全队中只有我一点伤都没有，完好无损地返回。是因为我有绝妙的登山技巧吗？显然不是，而是因为我的生活阅历。登顶全过程中，我的心态坦然，并努力保持了自己的体力。

举个简单例子，在海拔将近8000米营地宿营时，夕阳血红，非常漂亮。同伴们都出去看，说：“风景这么好，王总快出来。”

我没吭气。

过了20分钟，他们又说：“你再不出来会后悔的，这是我们登了这么多山所看到的最美的风景。”

我说：“老王说不出来就不出来！”

为什么呢？我是在保持体力。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。整个登顶过程中，我一直保持这个态度。

直指生命的源头（上）

这次登山过程中，我体会到，52岁的年龄不仅不是问题，而恰好是因为生活阅历，我才达到这种状态。事后，我也感到很奇怪。下山之后，再回头远眺珠峰，她太高了！连我都不相信自己曾上去过。后来才慢慢体会到，面对这个巨大挑战的过程中，我人生积累的经验都在无形中发挥了出来。

此前，我登了5年山，自始至终伴随着强烈的高山反应。1997年第一次在西藏待了一个月，进山时就发高烧，上吐下泻，几乎处于昏迷状态。2002年登珠峰之前的热身练习中，我只要到5000米的高度就会恶心，进不了食。5年的登山历程我都过得非常痛苦，一进山就盼望着赶快登完，赶快下山。但这次登珠峰的过程中就很奇怪，到5200米时我不但没感到头晕，而且晚上睡觉很好，饮食状况也很好。整个登山过程中都一直保持着这种状态。

进山的第二周，我感觉自己的状态和以前完全不一样，用四个字形容一心静如水。为什么在面临这么巨大的困难和挑战时，我的心态反而能保持平静，而且身体状态良好，高山反应的很多症状都没有出现？

我只能这样总结：面临这么巨大的挑战，我不得不集中调动全部精力、生活阅历和对人生的感悟，并将它们浓缩到一起来面对珠峰，这正是恰到好处的战术。尽管我自认为52岁的年龄不是问题，但我仍清醒地意识到自己的体力毕竟不如30岁、40岁的人，必须采取一种合适的战术。这种战术要求我心态必须平和，且始终以一种状态坚持下去。

登山随时可能遇到危险，甚至付出生命代价。1999年我攀登博格达峰，我刚愎自用的态度险些让我失去生命。当时，我和台湾登山队一起攀登，天气不好，他们不准备再登了，而我却要一个人登上去。进山第三天，天气依旧相当恶劣，前面是雾蒙蒙的雪崩区，小雪崩经常发生，在视野模糊的情况下，这是非常危险的山段。那时已是下午5点钟，我进退两难，要么就撤下去，第二天再上来，要么就在冰地上露宿。

我所在的位置距离小雪崩区差不多只有30分钟的路程了。如果第二天天气变好，我就可以成功穿过这一路程。于是，我决定当晚在冰地上过夜，没带帐篷，我就在冰地上打了两个冰锥，挂了两个绳子，套上睡袋，把自己吊在绳子上，过了一夜。但是，第二天天气仍然相当恶劣，只好下山。当我走到一段40多米长的65度坡时，保护绳被上面的飞石砸断了，顿时，恐惧袭击全身，暗想：“这下子完了，我再也回不去了。”下面就是大裂缝，掉下去不用说生存无望，连尸体可能都找不到。我浑身哆嗦，开始诅咒自己：“真是吃饱了撑的，没有这个能力，干吗跑来登这个山？！”

此时，我的对讲机和大本营保持着联系，但我将它关掉了。我一边在恐惧中诅咒自己，一边在计算：如果我把目前的处境告诉大本营，他们上来援助我，最快也需要两天，我就是不摔下去，人也成冰棍了。不指望救援，我该怎么办？我当时做了个决定：一定要先把哆嗦制止住！头脑里突然想起，在运动员上阵之前，有的教练会给他一个巴掌，他会“啊”地叫喊一下，借此集中精力，保持信心。我开始打自己耳光并叫一声，再打一下再叫一声，果然，我的身体不抖了！这个坡面，我去的时候只花了 20 多分钟，回来时我却用了两个多小时！下行的整个过程中，我的注意力非常集中，甚至连风雪都感觉不到。待自己过去之后，我的腿又开始哆嗦起来，后脊梁全湿了……

直指生命的源头（下）

登山过程中，遇到这些情况是免不了的，但恰恰就是在这种特殊情况之下，人们才能真正面对死亡。东方人对死亡有忌讳，甚至死了都不说“死”，墓地也只有在清明节扫墓才去，其他时间一般不去。但西方人去墓地就像去公园一样，对死保持通达的态度。日本这个民族对死亡的态度跟中国也不太一样，在日本，墓地和高档公园往往相接。而我在相当长的一段时间内对死也保持着回避的态度，一想到人死不能生还，心中就感到紧张。

但是，死亡恰恰是在登山运动中无法回避的事实。如何面对死亡？面对大自然时，人是非常渺小的。人们往往认为登山是征服了高山。其实人不可能征服高山，只是登山会使人们获得良多，会引发你从哲学角度去面对生死。毫无疑问，人要追求比生命更久远的东西。选择登山就像选择一种生活方式，欲罢不能。在登山过程中最大的体会就是直面死亡，更是对自我的一种挑战。

现实生活中，我们处在一个物质过剩的时代，现代文明带给我们很多方便、舒适的条件，但只要进山一星期，身处物质供应短缺、自然环境恶劣的高山之上，你会想什么呢？我第一次在雪山上待了一星期后，只想两件事：一是洗个热水澡，二是坐在马桶上。以往住酒店一般都住在商务层，果盘或鲜花随处可见，我们却连看都不看。但在深山中，当队友掏出一个苹果给你时，你会觉得这个苹果无比甜脆……远离文明，回到原始的自然中，我才感到现代文明的好处。现代生活节奏太快了，我们不但忽略了现代文明的好处，连人与人之间的关系、亲情也忽略了……再回到大城市，再洗热水澡，再坐马桶时，我会清楚对生活感到珍惜。

登山既是人生的浓缩，也是人生的延长。登山是艰难的，登山者可能随时都有放弃的念头，我并不是很勇敢，意志也不很坚强，也曾想到放弃，但终究坚持到最后登顶成功，有时，自己也奇怪：“我竟然能上来了？”然而，正是因为一步步的攀登，人们才能顺利登顶。我们的生活何尝不是如此？很多事情就是因为放弃才没有成功。在生活中总结出一些道理往往需要 10 年、20 年，等你懂得之时，很多东西可能已来不及改正。但在登山过程中，一个星期就可以让人们懂得很多，这是人生的浓缩。所谓人生的延长，是因为人可以在很短的时间内总结经验，很多你想做的事就可以去体验实施。回到现实生活中，遇到坚持不下想放弃的事情，我就会想到登山的体会：世界上没有什么诀窍，只不过是坚持、再坚持一下。

登山之前，我认为一生能做成一件事已很不容易，人生简短几十年，能把万科做好已很简单。但在登山之后，我感觉到人无限的潜力，仅把万科做好是不够的。人的生命只有一次，我们不能让自己在将要离开世界时，才遗憾本来还可以做更多的事情，可以体验人生更多的乐趣。

美国著名记者乔恩·科莱考尔是一名业余登山者，他曾经经历过惨重的 1996 年珠峰南坡山难。在其专著《INTOTHETHINAIR》中，他引用这样一段话：“在具有神秘魅力的探险后面呈现出的坚忍不拔和无拘无束的流浪生活，是对我们天生的舒适和安逸的解药。它预示着一种对衰老、他人的虚弱、人际关系的责任、各种各样的弱点及缓慢而乏味的生活进程的青春年少式的拒绝。”

登山，特别是攀登雪山，面对紫外线的直射、恶劣多变的天气……需要的是以耐心、毅力对抗单调和枯燥，坚韧地一步一步向上攀爬。对于有的人而言，或许，登山这一行为确有作秀的嫌疑，但是，当巍巍的珠穆朗玛要求人们用整个生命面对她的时候，登山就变得纯净无比。这复杂而简单的攀登开始关乎人性、自我、勇气和尊严，并直指生命的源头和内涵。

洗牌前夜的地产骇客？

2004 年初，北京国贸大厦《中国企业家》杂志举办的年会论坛。

天津顺驰掌舵人孙宏斌宣布：顺驰将在 3 年之内超过万科，成为行业第一。

年会上碰见刚发表宏论的孙先生，我凭经验劝言：“顺驰要超过万科是可能的，但要在三五年内超过万科是不可能的；万科还在发展，按照顺驰现在的规模，三五年怎么超万科？”

其实万科也一直在关注顺驰。

对于顺驰现象，万科曾出台过一份研究报告，其中有三点引起我关注：

第一，孙先生靠二手房代理起家，对客户需求市场反应敏感，企业的贯彻力强，职员斗志旺盛，经营上极其强调资金流，产品专注住宅开发，是天津卫杀出的黑马。

第二，一家急速扩张的房地产企业，短缺的是资金和管理团队，经验证明，地产高潮期往往也是万科人才流失期，要警惕万科新一轮的骨干人员流失。

第三，顺驰维持资金链的秘诀：截至 2003 年年底，顺驰预交地价的资金在人民币 70 亿元以上，进入 2004 年第一季度，预付资金规模已经超过 100 亿。从资金流上看，除非有强大的财团或银行做后盾，按期交付地价款是不可能的。实际上，顺驰在许多城市都在拖延交付地价款，另一方面，继续高价拿地。

报告的结论是：孙先生在赌博，高价拿地的时候就没有准备按时还钱，同政府公信力博弈，属恶性竞争行为。

我曾经专程飞往天津与孙先生沟通过此等忧虑，但孙先生对顺驰的急速扩张仍充满信心。

于是在 2004 年 8 月的 21 世纪博鳌房地产论坛，我同孙先生又一起坐在论坛的嘉宾席上。

当时主持人——首创总经理刘晓光问了孙宏斌一个问题：“孙总，你先说，宏观调控中你最难受的是什么？”

“其实最难受的还是钱。”孙宏斌答，“对策没什么。没办法，还是以前的办法，合作开发、快点发展。今年目标销售回款 100 亿，预计打不住，会达到 140 亿。”

坐在一侧的我犹如骨鲠在喉不吐不快：“睁着眼说瞎话。吹牛！”

数年前，知名度很高的大连万达曾放言：3 年超过万科。

什么超过万科呢？

万科专注住宅业务，我想这种超过当然是指住宅业务而言。3 年过去了，万达不再提超万科的口号，董事长王建林坦言：万达业务重点转向商业地产。我认为这种战略调整无疑是明智之举。

顺驰提出超过万科的目标并不令人意外。长江后浪推前浪，这是规律。把万科当作超越目标是万科的光荣，经营规模上迅速超越万科也是可能的，比如通过几家房地产企业合并、资产重组来快速达到目标，但如果仅仅从自身企业的自然增长来看，超速度发展孕育着很大的商业风险，比如速度与管理团队的跟进，质量与速度的矛盾。高速增长的前提前提是市场的高速增长，一旦市场波动，紧张的资金链就可能出现问題。

以更深层次进行考虑：企业规模的大小不应该是企业的目标，行业第一也不是仅仅依靠规模来衡量的。只要企业具备自己的核心竞争力或者比较竞争优势，即使规模不是行业老大、老二，同样具有生命力，反而，为大而大的企业在成规模之日，也是迅速走下坡路之时。在中国新兴企业中，类似例子举不胜数。

万科恰好走了 20 年的路程。用 10 年为时段的话，现在正处在第二个 10 年结束，第三个 10 年开始。第一个 10 年万科走了多元化的路，第二个 10 年完成了多元化向专业化的转化，第三个 10 年的目标是专业化向精细化的转化。换句话说，中国目前的房地产行业，包括万科在内，还处在粗放经营的阶段，谁能完成精细化，谁才在这个 10 年中处于不败之地。各领风骚三五年不是万科追求的。

有的人选择先做大、再做强，万科把做强看得更重要。

与此同时，先做大还是先做强的争论如同专业化和多元化之争还会持续下去。而时间可以说明一切。