



## 亲历者寄语

今年是改革开放40年。40年来，随着改革开放不断深化、扩大，中国涌现出一大批企业家，他们作为经济建设的参与者，在不断实现自身完善的过程中推动着时代进步，塑造出特色鲜明的中国企业家精神。中国企业家应具备什么样的精神？我认为应具有冒险精神和好奇心，要不满足现状，有远大理想，当然最重要的是敢担当。事实上，企业家精神不仅仅是企业家独有，而是一种社会责任，是各行各业的领导者都应有的共识。同时，企业家要不断提升自我认知、自我更新。

在中国，“企业家”这个称呼诞生于改革开放之初的上世纪80年代，在此之前，只有“厂长经理”。正是改革开放让“企业家”这个群体释放出巨大能量，而中国经济从经济发展这个大舞台更给了他们充分施展才能的机会，激活了他们的创造力，让他们成为社会财富的创造者、引领中国经济发展的实践者。

1984年创办了万科企业股份有限公司的王石，就是这些企业家中的代表之一，他的经历不仅映射出40来中国企业家走过的历程，更反映出众多企业家在改革开放大潮中踏着时代步伐走向成熟。今天，站在历史的新起点上，他们对未来的思考更让我们看到中国企业家对我国经济发展的信心和决心。

王石在众多中国企业家中又有些特别，在公众的眼中，是著名企业家，还是第一个完成“7+2”（七大洲最高峰登顶、徒步南北极点）的华人，是哈佛和剑桥的访问学者……王石的“动作”经常很跳跃，从房地产到生物工程，从体育教育训练到环境与公益事业，他担任着近40个社会职务，在忙碌中不停切换身份。但在王石自己看来，他最重要的“职务”是改革开放的亲历者，不仅经受了大时代的洗礼与考验，更有机会用自己的双手为中国经济的发展添砖加瓦。

## “抓住时代赋予的机会”

1978年，广州铁路局工程五段的技术员王石第一次来到深圳，那时的深圳还是一个边陲小镇，日后名声大噪的沙头角只是一条冷清的石板窄街。那一年，他结识了紧靠界河的皇岗村党支部书记庄顺福。1983年春节假期，从深圳来拜访王石的庄顺福夫妇，让这位当时任职广东省外经委的基层公务员大吃一惊。“他们拎着一箱进口的新奇士橙，原本下地种田的庄太太还烫了一个‘狮子头’！我看得眼花缭乱，嚯，深圳这个特区，真是不一样！”35年过去了，王石记忆犹新。

时代的浪潮就这样打湿了他的衣襟，王石“下海”到了深圳，想看看到底怎么不一样。“当年我真想寻找变化，但每次变化都是被动的，我人生第一次主动选择就是到深圳。中国改革开放最大的成就之一就是人的解放，在从计划经济到社会主义市场经济的变迁过程中，人们从被选择到自己可以主动选择，这是最大的进步。”王石对经济日报·中国经济网记者说。

后来的故事耳熟能详。在深圳，王石没有做“热门生意”，比如买卖进口味精、折叠伞、电子计算器等挣快钱，而是倒腾起了玉米做鸡饲料。结果却赶上“肥鸡丸”事件，有传言说鸡饲料里有致癌物

## 生逢伟大时代 勇攀更多高峰

——记万科集团创始人、万科公益基金会理事长王石

经济日报·中国经济网记者 徐涵 陈静



体现万科绿色环保理念的公园系作品——苏州万科未来之城。

(资料图片)

质，香港人一夜之间不吃鸡了，作为鸡饲料原料的玉米随之滞销。

“那时候晚上睡觉，明天怎么过都不清楚。但我没有放弃。‘下海’这条路是我自己主动选择的。那时我问自己，为了改变命运，你有没有努力到最后？”王石判断香港人不可能从此以后不吃鸡肉了，就又低价“加码”了1.5万吨玉米库存，在货船靠岸的前一天，“肥鸡丸”被证明只是谣传，王石的生意有了转机。

再后来，王石主动选择了更多事。做录像机、摄像机进口贸易；成立万科；让万科成为中国最早完成股份制改造的公司；放弃万科股权成为纯粹的职业经理人；带领万科“做减法”，最终成为专注房地产开发的公司……尽管路途中不乏坎坷，但王石说：“我就像深圳这座城市一样，摸着石头过河，杀出了一条血路。”

“在我之前，改革开放后第一代企业家，像‘傻子瓜子’的年广久，石家庄造纸厂的马胜利，他们的特点都是从基层来。到了我们这一代，比如柳传志、张瑞敏，企业家的出身和气质都有了很大变化，第一代的企业家多半到90年代中期就消失了，但我们中的很多人一直到现在都很活跃。说到底，当市场经济确立下来，就要看企业家能不能建立现代企业制度并和它相适应。”王石告诉记者。

什么是现代企业？王石曾在自传中总结过他的理解：“在市场中应该做简单而不是复杂，做透明而不是封闭，做规范而不是权谋，追求公平回报而不是暴利。”

在业界人士的记忆中，印象最深的大概是时时刻刻被王石挂在嘴边的一句话：“万科不行贿。”不行贿，曾经被评价为“唱高调”。几年前王石主政万科时在一次高端研讨会上演讲，当他说起万科企业伦理中贯穿始终的就是“不行贿”时，场上鸦雀无声，台下的目光让他感到冰冷。这目光不是怀疑，而是不屑——你在说假话吧？

“不行贿其实很简单。”王石说，不行贿的决定来自于他那时对未来的预判。“如果你认为将来是灰色的，什么都不知道，那正规的企业就会被淘汰，但如果你相信未来是健康透明的，那正规的企业不但不会被淘汰，还会成为样本。从股份制改造开始，我就把规范化放在核心位置，万科要做中国最规范的企业，规范做事，睡得着觉。”

不过，王石现在不会再高调为自己贴上“不行贿”这个标签了。他表示，改革开放40年了，到今天再选这个标签会拉低社会底线。显然，王石和当代中国企业家们一样，对未来企业面临的市场环境充满信心。

改革开放对王石来说，机遇与挑战并

存，每过一道坎儿，都离成功更近一步。企业家的成功很少有奇迹，但关键时要凭借智慧对机遇做出判断、对追求永不放弃的努力、对规则的尊重和坚守。谈到做成功的企业有什么诀窍，王石说，世界上根本没有什么诀窍，只不过是坚持，再坚持一下。“40年前，我从来没想到，自己会成为一个企业家，但我抓住了时代赋予的机会。”王石如是说。

## “改革开放需要企业家精神”

2003年5月，52岁的王石登顶珠穆朗玛峰，成为当时登顶珠峰的最年轻华人。而著名企业家登珠峰的电视直播，更成为轰动一时的新闻。“好多次想放弃，只是没有下定放弃的决心。登山经验很特别，不仅混杂着虚荣心、好奇心、冒险精神，还有面对恐惧不断挣扎时产生的一种令人刺激、恐惧和抑制恐惧之间的冲突，使人处于一种极度专注、兴奋和充满创造力的超越感受。”王石曾经这样形容登顶珠峰的感受。

美国《户外》杂志记者乔恩·科莱考尔在述其攀登珠峰的《进入空气稀薄地带》中曾经这样形容登山，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。王石对此毫不讳言，这种“拒绝”就是个人英雄主义：“我追求个人英雄主义的顶峰就是登珠峰，追求个性的解放，就是我能你不能。”他徒步穿越沙漠和极点，玩滑翔伞创造了中国人的攀高纪录，并且摔断过两根肋骨。在很长一段时间里，王石被人们贴上了“冒险家”的标签。

2010年，王石再登珠峰，和7年前不同，在登顶之外，这次的重点是珠峰北坡的清扫行动，他和其他企业家，以及西藏登山学校的15名专业登山队员在整个珠峰登山季里，清理了4吨垃圾和200个废弃氧气瓶，这是中国民间第一次大规模、高海拔清扫活动。“第一次登珠峰，能上去是我最主要的目的。第二次登顶的目的更加明确，就是环保和生态。”

这个转变有着深远的意义，标志着这一代企业家正在走向成熟，也标志着中国企业家对自己的行为有了更为深刻的认识——作为企业家，要顾及的不仅是你的企业，你的行业，你的城市，还要承担更大的责任，号召大家和你一起干，我行你也行。

这种责任感也体现在他领导的企业行为。2005年，万科发起了“海螺行动”，在全国征集“中低收入人群居住解决方案”；2007年，为节约建筑中大量消耗的木材，万科第一次向市场投放了5万平方米的部品

化住宅产品。之后，又开始在深圳、上海、天津的多个住宅小区中尝试太阳能、风能等新能源应用。在深圳大梅沙的万科总部，大楼外种了吸引蝴蝶的金橘和马樱花，为了保护迁徙路过的白鹭，万科借鉴新加坡鸟类保护的经验，在人工湖上做了3个浮岛。

谈到现代中国企业应该有怎样的社会责任，王石这样看：“中国正在进入成熟的商业社会，在这样的环境中，企业赚钱和尽社会责任并不矛盾。一个好的社会形态，将使所有从中受益。作为企业，对社会责任的主动承担，会在一定程度上为之带来更大的自由。”

改革开放40年，中国在发展，企业面对的环境在变化，企业家也在变化。关注生态、关注环保、关注绿色发展，以王石为代表的中国企业家在与时代共进步的同时，也在公众中不断树立起自己新的形象。

这种责任转变也体现在王石本人。他资助西藏盲童学校，捐出所有代言费，当过阿拉善SEE生态协会的会长、壹基金公益基金会的执行理事长，又发起了深圳红树林湿地保护基金会，做广告捐赠公益事业……人们又给他贴上了“公益人”的标签。

但王石认为，公益不等于慈善，不是仅拿出一笔钱来就算了事。“一个公益项目想要获得公众的支持与参与，无论是公关、管理、游说，都需要企业家精神。企业家擅长的正是规划、管理、组织、协调，如果我们不把这些才能贡献给社会，仅仅是拿出一些钱来，那谈不上是真正的企业社会责任。企业家向这个社会输出的正能量，是现代的管理制度、组织结构、沟通技巧。”

“改革开放需要企业家精神，因为改革不仅需要发现目前存在的问题，还需要在价值多元的社会里，团结起足够多的共识，调和各种相互矛盾的利益关系，以推动变革和创新，企业家的作用因此而凸显。”王石说。

## “学习是一种生活方式”

2011年早春，王石开始了他为期一年的哈佛大学游学之旅，那一年他60岁。这是他人生中的又一次“攀登”：“日日如‘赶集’。”从早上8点40分上课一直到看资料做笔记至凌晨。“到了第二学期，明显感到眼睛老花程度增加，不得不重新配了眼镜。”但在国内，相信他能如此拼命的人并不多。“有人问我，哈佛也有中文班吗？还有说得很难听的，哈佛也有老年大学？”说到这儿，王石仰头大笑起来。

“我曾经想过，要第三次、第四次登珠峰，打破人类登顶珠峰最大年纪的纪录，但到了哈佛，我放弃了这件事。我两次登顶珠峰，从个人英雄主义到关注环保，这都是有形的山峰，而学习中遇到的困难和挑战激起了我的强烈征服欲，我要攀上这座山峰。人的精力是有限的，不可能既要登物理的山峰，又要登学术的山峰。其实那段时间我天天都觉得在哈佛熬不下去了。但总有一个声音提醒我，你是不是就打算虚晃一枪，你有没有做最后的努力，你放弃了会不会后悔？”和“肥鸡丸”事件中王石的自问自答如出一辙，30多年过去，他少年意气依旧。

最终，王石完成了哈佛的学业，他甚至可以在世界自然基金会自如地用英文演讲了。2013年10月，他又去了剑桥。“我读书是为了个人修为，但又不仅如此，作为企业家，我必须回答一个问题，‘中国企业家要走向何处’？我希望通过学习找到答案，过

去我思考的是‘如何让企业成功’，现在要思考‘企业成功的背后到底是什么’？”

这其实正体现了中国企业家们的另一种变化，他们越来越承认知识的力量，并且希望从中获得前进的动力。“学习是一种生活方式”，王石一直在用这种生活方式充实着人生的每一个阶段。王石曾经说过，万科同样倡导学习是一种生活方式，鼓励员工的自我提升，通过培训提升员工的专业能力和自身职业价值。在万科成立之初，有大专以上学历的员工不足30%，为此，公司专门组织初中文化程度的职员接受深圳成人高中教育，连王石聘请的第一位员工，只有小学学历的无线电器件装配工邓奕权最终也拿到了大专毕业证书。后来，万科员工中工程师所占比例最大，如王石所期待的，万科成为一家技术型的公司。

王石依然打算继续他的游学之路，下一站是以色列的希伯来大学，他想在那里追溯现代企业精神的来源，也吸收现代农业科技的成果，比如水循环利用，对大棚、滴灌、育种技术的改良。毕竟他曾经说过，“70岁以后要去戈壁滩种地”。

此外，他还成立了深潜公司，在牛津和剑桥组织企业家们培训。“现在已经做了8期，上午先过语言关，做口语训练，下午组织他们划赛艇、安排其他课，其实就是把我游学的经历浓缩在一个月的时间里。”他还打算成立一家咨询公司，“预计今年就会成立，帮助企业解决怎么管理，怎么转型的问题。我到远大、华大当联席董事长，其实就是为了发挥我作为职业经理人的长处。看到有那么多公司有困惑和短板，我们就来成立一个专业性的公司，把我的知识分享出来”。

在王石眼里，有做不完的事。而其中让他觉得最有挑战的是他想打造的大运河品牌，不仅仅是水上运动，还包括城市经济、体育和文化交流。“中国的运河城市，光地级以上的就有40多个，它们因运河而兴，又因铁路、高速公路的发展而衰落，但现在环保又给这些城市带来新的生机。我打算将运河和运动相结合，然后通过各种方式唤起人们保护水资源的意识。”王石还表示，“大运河”不仅限于中国，这将是一个国际性的概念。“这是我从万科退休之后找到的主要方向。我们处在这么好的时代，值得做的事还有很多。”王石说。

## 奋斗者感言

改革开放是  
发展最大红利

王石

我见证了这千载难逢、波澜壮阔的40年，毫无疑问，这是一个伟大的时代，最好的时代。改革开放是中国发展的最大红利，明证之一就是深圳的变化，我亲眼见证了深圳从一个边陲小镇，用杀出一条血路的勇气，走过了摸着石头过河的40年，变成了中国最有活力的新兴城市，也催生出包括万科、华为、腾讯等一大批明星企业。今天深圳前海和深圳所在的粤港澳大湾区的发展依然生机勃勃、机遇无限，这里的未来仍将波澜壮阔。

改革开放不仅是生产力的解放，也是思想和人的解放。刚到深圳时我就想过，如果能掌管一家企业，一定要给年轻人提供充分发挥聪明才智的机会，尊重他们的选择，每个人的发展机遇都是均等的。后来万科也提倡健康丰盛的人生，强调工作与生活的平衡。我想，改革开放中的中国人应该享有有尊严、荣誉、责任、理想的工作和生活。

伴随改革开放，在生存和力求发展的前提下，企业也必须考虑自己的社会价值，做老实人，办老实事，说实话，这是我的一个底线。为了一个稳定的市场环境，也为了企业自身的利益，社会的整体发展必然要求企业是一个有道德的“经济人”，承认企业追求最大利益的合理性，但同时也要求其逐利行为要具有合理性。这就是说，诚信守法的原则应该是一个公司经营和发展的底线。

但仅有底线还不够。企业发展作为社会发展的一环，也是社会整体的一部分，因此它对整体社会应有一层权利与责任的关系。企业家可以并且也应该成为推动社会发展进步的重要力量。

我坚信中国的未来一定更加光明，但这需要每个企业家从自己的企业做起。一个社会总是有一些传统、规范和模式，而认识到这些模式存在的问题，重新组织要素，并为社会创造价值，这就是企业家家，这就是企业家精神。



位于广东东莞的万科住宅产业化研究基地。



2010年，王石(左)第二次登顶珠峰。



(资料图片)