

第四期创业家思享汇

——企业伦理·社会责任·可持续发展

主讲人：万科企业股份有限公司董事局主席王石

时间：2014年12月23日18:30

地点：深交所国际会议厅

现场文字实录如下：

【主持人：何杰】各位朋友、各位来宾，大家晚上好！

“汇聚产业力量，分享智慧之光”，欢迎大家参加深圳证券交易所第四期“创业家思享汇”，本期的主题是“企业伦理·社会责任·可持续发展”，我是深交所综合研究所何杰。

从上世纪90年代中期开始，西方国家掀起了一场以“反血汗工厂”为主题的社会责任运动，在众多压力之下，许多跨国公司开始公布了自己的业务准则和道德规范并对供应链实施社会责任管理。2000年，联合国启动了“全球契约”行动，公布了包括劳工、环保、人权、反贪四方面的十大标准供跨国公司遵守，以减少全球化的负面影响。2003年以来，随着科学发展观的提出，企业社会责任与可持续发展开始在国内引起产官学界及行业协会的重视与大力推动。在这个背景下，资本市场对这个问题也予以了足够的重视，2006年9月，深交所率先制定了《上市公司社会责任指引》，我们高兴地看到，越来越多的上市公司发布社会责任报告，一系列的企业社会责任指数开始推出，专门的社会责任投资基金逐步显现，并涌现出来了万科、华侨城、中兴通讯等一批社会责任履职优秀的企业。

2010年，国际标准化组织发布了ISO26000即社会责任标准，从1987年的ISO9000，到1997年的ISO14000，再到2010年的ISO26000，标志着企业管理从以质量管理为中心即股东利益至上到以环境管理为中心即股东利益加上环境利益再到全面责任管理为中心的新阶段。党的十八届四中全会确立了依法治国方略，明确提出要加强社会责任立法，首次将社会责任上升到了法律层面，市场经济是道德经济，更是法治经济，今天我们齐聚一堂将共同探讨“企业伦理与社会责任”这个严肃的话题。

今天的活动我们安排了三个环节，一是演讲嘉宾作主题演讲；二是特邀嘉宾点评；三是嘉宾对话和观众互动。现在，我们进入嘉宾演讲环节。

我向大家隆重介绍今天的主讲嘉宾：万科企业股份有限公司董事局主席王石先生。王总有许多许多头衔，也做过很多很多事情，跟我们今天主题相关的，我想说他是一个环境保护主义者，是公益活动家。他曾经3次率领中国民营企业界代表团参加联合国气候变化大会，担任了联合国环境署气候大使、世界经济论坛全球议程理事会理事，是世界最大的环保组织-世界自然基金会美国办公室董事。二十多年来，王总作为先锋人物，一直站在改革与创新的潮头，引领着中国企业家思考与前行。有请王总。

嘉宾主题演讲：

【王石】女士们、先生们，晚上好！

非常荣幸有机会就“企业伦理·社会责任·可持续发展”这样一个主题做发言。

到这儿来，还是有点忐忑不安，因为到深交所来，我们都是接受监管的，到这儿来一般都是来听教导的。到这儿来，在这儿要讲讲自己，刚才主持人介绍那么多的头衔，介绍这些东西，还是有点不大适应。那说了那么多头衔，这个可能就会有一个问题了，你这个表现的还是蛮高尚的、蛮有社会责任的。我就想来说，我怎么就连续参加联合国的气候大会，是怎么走到这一步的？

我想说的，第一个是没有像大家想象的那么高尚，不是的，本身还是蛮朴素的。所谓的朴素？我们这个讲演的主题叫“可持续发展”。你作为一个企业家、一个创业家，当然你希望你的企业做的有规模，你企业做的可持续发展。所谓的可持续，就是这个企业你作为创业者在你退休之后它还在，而且你退休之后这个企业还能健康发展，我想这是可持续。但是一般说的“可持续”，都是说“百年老店”，我们没有想的那么远。

我记得我刚到深圳创业的时候，那是1983年。所以在刚才发言之前和咱们宋总还有何会长一块吃饭的时候，何会长说刚才看了你的照片，说你很年轻啊！那当然，万科是1988年股份制改造。1990年我们有了交易所，我们就是第一批上市公司。1988年股份制改造，那个时候我才36岁，我说我们都年轻过，这现在63岁了。

那个时候，创业的时候，明年怎么样，你都不是很清楚。所以当时你想的更多的就是我今年如何渡过去，渡过去了，到了新的一年再做新一年的计划。我记得一直到了万科成立20周年的时候，我们开始第一次做的最长的规划是“十年规划”。到了今年，是万科的30周年，所以我们从去年的8月份就开始做第四个“十年规划”，就是到现在我们能想得再远的也就是十年的时间。比如说所谓的“百年老店”，我们说的可持续，到现在我也从来没想过。尽管比当时来说，从想一年的事，到想三年的事，到五年的事，到十年的事，但是再往多想就没有去想。

那这一转眼，我记得在中国改革开放成立30周年的时候，当时也有活动让我来谈谈感想，说你对改革开放的三十年有什么感想？对未来的三十年有什么感想？我记得当时我是用了六个字、两句话来概括的：

第一句话三个字，就是“想不到”，就是说我个人成为全国著名的企业家，万科成为一个中国上市公司当中的一个最大的房地产企业，这个事是没有想到的。那么对于未来30年，我刚才说了，我说我最多才想十年，我对未来三十年怎么想呢？

还是三个字，就是“不确定”，就是你不知道会发生什么。但是我们作为一个企业家，你不能说“不确定”，你也跟着“不确定”走，你必须得确定。那作为今天晚上来讲，我是怎么觉得我应该做确定的事情？

比如说，怎么和环保结合起来的？我记得是2002年，那时候正是在我探险登雪山的路上。2002年，那一年我是登了两座雪山：一座是非洲的乞力马扎罗，再一座是北美最高峰的麦金利。但这事情是发生在第一座，就是乞力马扎罗。我知道乞力马扎罗这座山的名字，是读美国作家海明威他有一本小说叫《乞力马扎罗的雪》，是读了这本书我才知道非洲赤道附近有一座雪山，我就很好奇，那不很热吗，怎么会有雪山？读了这书，我知道了。

我去登乞力马扎罗是2月份，当然在山底下就是热带雨林，越登越登是光秃秃的，一直登到顶峰，让我感到很惊讶的是我没有见到雪，因为说是说一座常年积雪的雪山，我说怎么没看到雪呢？那这个道理就很简单了，就是气候变化。这一座常年积雪的雪山已经成了季节雪山，也就是下雪的时候它有雪帽，不下雪的时候很快就化了，就不积雪了。这就提到一个问题，它为什么是这样的？为什么变化成这个样子？显然是和人类的活动有关系的。和人类的

活动有关系，又和我有什么关系呢？又和万科有什么关系呢？和我们中国经济的发展有什么关系呢？自然你就会联想这些事情。联想的结果就吓了一跳，调查资料一调查，就说这还真和你王石有关系，当然你个人的生活对全球的气候变化你起的作用可以说微不足道，但是说到你这企业，就不一定；说到你的行业，那就一定是影响非常大了。比如我们现在说到气候变化，很主要的一个就是碳排放，整个形成了地球层的保温层。

我们知道热带雨林它是吸收碳的。万科，我们是大的开发商，我们建筑材料相当一部分是木材，木材相当一部分是进口的；而进口的木材，相当一部分是从热带雨林里开发的。再一调查，这些进口的木材很多是非法砍伐的，也就是说不符合绿色标准、绿色经济，就是这种盗伐，差不多这个木材合法和非法的是60%到了中国，而到了中国的40%是用在建筑工地上。也就是说中国的城市化过程当中建筑工地是主要的消耗木材（源），而主要消耗木材相当一部分是来自于亚马逊热带雨林。而万科主要是开发住宅的，开发住的消耗木材在建筑工地上占到多少呢？占到70%，而万科是中国最大的住宅开发商。你一看，哎哟，一想，我的妈呀！

我们知道国际上有一个专打环境破坏的这些政府、这些大企业的，叫绿色和平组织。当时绿色和平组织在亚洲是瞄准了谁呢？就是瞄准了印度尼西亚的金光集团，金光集团是造纸的，大量的消耗木材。我一想，哪某一天万科也会成为绿色和平组织的目标。

我这一想，想了想，咬了咬牙，就到了北京找到绿色和平组织驻北京的办事处，找到了中国的首席代表，叫卢思骋，一个香港人。我一找他，把名片递出去，他就非常纳闷。他说你找我干吗？我说我为什么不来找你？他说一般来讲企业都是躲着我们的，你怎么找到我们来了？我就跟他说了，我说我估计有一天你会找我，与其说等你找我，不如我现在就来找你。他一听，笑了，哦，你是来认罪来了是吧？我说是这个意思吧。就是说怎么办，我不能改行啊，我做其他的，在中国城市化过程当中这个木材还得要用，能不能和你商量商量，你看给我指出一条路？他说这样吧，我安排你一条旅行的路，你到乞力马扎罗的感觉，我给你安排，你去一趟。你不是说知道了这些木材是全是来自于亚马逊吗，我安排你去亚马逊旅行一下，你到那儿去再感受一下。结果绿色和平组织就给我安排了这趟旅行。

到了巴西亚马逊热带雨林，而且绿色和平组织还专门安排了一架小飞机，就导航着这样来看，哪些是保护的，哪些是非法砍柴的，那次旅行是给我印象非常非常深刻，如果原来只是根据网上、根据环保组织给你的资料知道一些数字概念的话，那在现场真是感到触目惊心。

回来之后，就跟卢先生说了，我说你这次安排对我是教育太大了。我说那你告诉我该怎么办呀？这个卢先生就说了，我们是负责找你们麻烦，至于你怎么做我们也没有办法。这样吧，我再给你介绍一个专门来给你们怎么来搞环保、怎么来搞这方面的公益组织，结果就给我们介绍了WWF（世界自然基金会），这样万科就开始和世界自然基金会建立了这样一个联系。

也就是说，我们底线想当个好人，底线就是怕自己成为坏人，并不是说有什么崇高的目标。那这样就和绿色和平组织建立这样一个关系。

再往下，万科我们这么多年实际和这个绿色没有关系，我们自身，万科是从2000年成立了建设研究中心，我们要做一个什么事呢？就要搞住宅产业化。这住宅产业化有什么动机呢？这个动机就更简单。刚才我们讲了，不是说可持续吗，我希望未来万科还能存在，但是没有那么野心说一百年，那总能十年、二十年、三十年，我退休之后还能健康发展。那怎么可持续呢？就是得质量吧，这是一个最基本的，这是一个做企业的底线。

怎么让建筑质量好呢？中国改革开放确实我们的房地产建设长足进步，但是由于我们的施工方法落后，由于我们廉价的劳动力施工方法落后，我们的质量始终保证不了，工业发达国家早已经进行了住宅产业化的这样一个过程。那万科规模大，我们怎么保证质量？那当然就非常想上住宅产业化。万科是发展商，本身没有建筑公司，那就找到了建筑公司，提出来我们用住宅产业化的方法，所谓我们行业上就叫PC（预制装配式混凝土），就是在工厂里部

件生产好，再运到现场装配，显然这个质量、施工的精度是大大提高。但是建筑公司活都多根本做不过来，你如果要搞住宅产业化，又要重装备投入，又要技术工人，所以建筑公司也没兴趣。那我们是不是我就不做了呢？想到可持续发展，建筑公司没有兴趣，那我们发展商自己来做吧。怎么做？学习，住宅产业化搞得最好的之一是日本，万科就开始到日本学习。学习搞住宅产业化，就开始聘请工程师，这么多年下来了，万科目前的工程师就有2200人，也就是说比很多大型建筑公司的工程师都多。这工程师干什么呢？当然是搞住宅产业化，就开始我们自己搭样板房，试验1号楼、2号楼、3号楼，试验到3号楼，2007年就开始向市场投放。

同时这过程当中就很有意思了，我们这边已经通过和绿色和平组织、和WWF建立了这样的战略合作伙伴，就如何来减少木材使用，我们就发现巧合了，搞住宅产业化时候才发现，因为本身我们并不是从节省木材角度考虑，提高产品的质量这个角度考虑我们搞住宅产业化的。这没想到搞住宅产业化，节省木材88%，也就是说住宅产业化的木材用量只是原来的12%。这逻辑很简单，因为搞住宅产业化要精度，你必须用钢模，不能用原来那个木模，消耗木材主要是木模，那当然节约用水、节约用电。我们就发现一个企业你想持续发展的一个最基本诉求，和你说我要如何和环保结合起来呢，它就比较容易。这个事就是两个叠加起来了，一个是你在社会上这样大量的用木材，在碳排放上你是承担责任的，碳足迹上，迟早绿色和平组织是要找你的，就根据这样一个朴素的想法找到绿色和平组织；再一个朴素想法，你要提高质量。这两个叠加起来会发现它正好非常一致，当然仅仅是一致是不够的。

比如2007年我们第一次投放市场之后，建设部公布了中国的建筑绿色三星标准，那当然按照绿色三星标准我们某些指标达不到。但你突然发现你本身做的产品是在提高质量，做的产品本身是在减少木材使用，你按这个标准在做，你会发现差距不是很大，就是你再提高一点。是这样一步步认识过程。那好，我们做绿色三星。

做的结果就出现这样的问题了，我们今年才宣布说中国的房地产黄金时代过去了，在前几年来讲那是黄金时代，房子好卖。房子既然好卖，挖个坑就能赚钱的时候，万科在这儿做住宅产业化、搞绿色三星，这个消费者不买账，觉得你是不是又在变着法来抬价。搞什么绿色三星、环保、住宅产业化，消费者不买账，不会说因为你增加成本，消耗了你更多额外的精力，这个价格消费者不买账。消费者不买账，万科的一些工程老总也有抵触情绪，我额外的费这么多精力，但在我的卖价上体现不出来，因为消费者不买账嘛，所以一线的工程老总抵触；第三，地方政府的态度就更有意思。我们知道，搞住宅产业化在日本、在香港、在新加坡、在美国、在欧洲都有补贴的，鼓励你搞环保、绿色，补贴你这样来做的。在中国来讲：第一，没补贴；第二，地方政府他态度就更有意思，我记得有一次到某市推广万科搞住宅产业化，这市长就说了：王先生，你要做住宅产业化你就做，你就别说了。他说为什么呢？他说你搞住宅产业化，你不就减少用工了吗，我们现在就是来怎么解决劳动力，我们就是要解决就业问题。你这个住宅产业化，你不用那么多劳动力了。就是你做就做吧，我们知道未来一定这样的，但是现在我们不好说不让你做，但你做就别说了，就是这种状况。

另外，什么叫企业家，什么叫创业家？这时候你就要有一个眼光，这时候要想未来是不是这样？现在地方政府他没这个诉求，甚至觉得你这做是多余的，你的一线工程老总也想不通、消费者不买账。这个你就要非常明确你现在做这个事对未来意味着什么，我们不是希望我们可以持续吗，那就非常清楚了。我记得我跟我一线的老总就是这样来说的，我说正因为现在市场非常好，市场非常好卖，只要是你能挖个坑就能卖的时候，那我们利润比较好，就我们拿出利润来做这个住宅产业化，我们现在做起来是比较轻松的。现在很多人不是叫倒逼机制吗，他不改，我逼着你改。但是我们来讲，我们舒舒服服的改不比这个逼着改好的多了？真正等到市场变化了，真正消费者开始买账的时候，政府要求你必须做绿色建筑的时候，你万科规模大，你那时候再来做是船大不好调头。

结果我们就一步一步，从2001年我们开始做，到2007年投放市场，到现在整个情况是这样，就全国达标建设部绿色三星标准的每2套有1套是万科做的，也就是万科占了绿色建筑三星标准的50%，万科建的。那万科的份额占多少呢？我们份额3%。什么意思呢？也就是说你做的100%，整个行业当中也就是3%，这个份额可以说微不足道。什么意思呢？就是说就是你万科来做，意义不大，必须整个行业上这样做才有意义。所以万科就做了两个决定：第一，我们的建筑中心，对同行只要你想做住宅产业化的我们就来开放，没有任何保留；第二，我们申请住宅产业化的这一套专利，你来用，免费使用，意思就是说鼓励同行来做这个事。

自然而然，你又和绿色和平组织这个关系，又和联合国环境署建立这个关系，第一次参加联合国气候对应大会是2009年。我记得那次参加那个大会是中国企业家代表团一共3个成员，两位正式成员，一位秘书长，那时候就是我们中国的企业家作为环保的一个组织叫做阿拉善，我当时是阿拉善的会长，带着代表团到那儿去了。去了之后很赶巧，和中国的政府代表团是住在一个宾馆，当时中国代表团团长是解振华。一见面，他一愣，他说你怎么来了？我说我怎么不能来啊？他说联合国对应气候变化谈判是政府与政府之间的事，你们企业家到这儿，你们来观摩？我当时就给他就刚才我讲的那个故事简单给他讲了，就我的认识，怎么在行业上推广，也包括不仅仅是房地产行业，其他行业都在推广，面对气候变化中国企业家应该扮演什么角色。他一听，挺高兴，但马上就忧心忡忡，他说我们这次刚公布了2020年中国的碳减排强度要减少40%-45%，你对这怎么看？我说我举双手赞成啊！我说了这句话不要紧，我就觉得解主任一下就好像是松了一口气。他说你知道吗，我们之所以在国际上我们这么艰苦的谈判，我们这样来的坚持不能给中国承担更大的压力，就是因为我们担心我们承诺了更高的标准，你们企业失去了竞争力。我说我这回来是代表着100位企业家，我们到这儿来，我们就是到这儿来支持的。当天我们就在会上做了一个代表中国民营100位企业家的这样一个宣言，表示支持这样的行动。这是2009年。

到了2010年，解主任的秘书就给我来个电话，就说明年气候变化大会你得来啊？我说我们来。但是我已经感到一个变化在什么地方呢？如果说在之前是联合国环境署我们作为邀请的代表的话，这次是中国政府也来邀请我们参加，我觉得这个是很有意思的一个变化。

再往下，到了2013年华沙会议，从2012年开始在气候变暖大会上，就有了各个国家都要有自己的一个宣传阵地，各个国家就叫“角”，有中国角、英国角、美国角。那这次大会就不但邀请了万科参加，还邀请万科来联合办“中国角”，他就给了万科一天，叫“中国企业家日”。那次会议给我很受教育，那次会上就咱们深圳的唐杰副市长就带了深圳一个团去了，就在“中国日”上做了一个深圳的低碳这样一个讲演，非常非常成功，也让我很受感动，也很意外。因为这么多年我一直在外面，觉得我们深圳远远的走到了国内其他城市前面，面对未来的中国低碳经济，举个简单的例子，电动公共汽车深圳的拥有量在全世界城市当中拥有量最多的，一系列指标让你听着是非常非常兴奋的。这就2013年。

到了2014年。2014年，我们知道今年的APEC是在北京召开的，召开会议那几天，连续几天是蓝天，所以叫了“APEC蓝”。我感到里面还有一个“APEC蓝”，我们讲的“APEC蓝”本身就带有讽刺性的，因为要让你减少汽车上街的使用量，很多都放假，周边的工厂暂时停工，“APEC蓝”出来，所以这个特别叫“APEC蓝”。但是我这个理解还有另外一个“APEC蓝”，这个“APEC蓝”就是中美联合声明，就是对应气候变化两个经济大国，两个碳排放大国，在联合声明如何来对应气候变化。这个联合声明，我当时正好在北京，这个时候我就感到非常非常的震撼，因为这是中国第一次在宣布我们碳排放峰值2030年，这个是非常了不得的一个国家的承诺。因为按照原来的测算，中国的碳排放峰值到2050年，一下就提高20年。

正好我在北京见到戈尔，我是作为中国民营企业家的一个代表，戈尔是在全世界呼吁推广全球气候变化如何去对应，这样的一个政治活动家。聊着聊着，就聊到了利马会议，就是今年的气候变化会议。戈尔表示说他也要去，我说我也去吧，我说而且那儿有一个我们“中

国企业家日”，我说我想邀请你参加，结果没想到他就很爽快答应了。到了“中国日”那天，国际来参加的，戈尔来了，联合国副秘书长负责环境署的署长来了，国际上几个大环保组织CEO、主席来了。那天的“中国日”整个是在利马会议上形成了很大的新闻，因为毕竟是戈尔他这种身份，我们“中国角”那个会议厅是坐无虚席，站满了人，最后挤都挤不进去了。在在那种边会上，像这种情况是非常非常少见的。这之后，当然解主任就非常非常满意。

我这是想说什么呢？就是当时推动这件事情，你说有没有想到今天的可能呢？我说根本就没有想到，就是当你面对未来的时候，中国现在发展的环境是太好了，机会是太好了，我们在世界的影响力之大，是你想像不到的。但你只是想，你说：第一，我有底线，我要做好人；第二，我要想这个企业可以长期发展、可持续发展。这两点你结合起来，你做一个事情，你专注在这个企业的精神，你就坚持往下做，它给你很多的结果是让你意外惊喜的。

那好了，就到这一步，那我们要看，咱们说这是戏的话，这戏就要唱大戏了。因为明年巴黎会议，这是非常重要的会议，就是《京都议定书》之后，2009年希望在哥本哈根能达成一个协议，没有达成，所以是那一次欧盟、很多发展中国家非常非常失望的，因为那次美国不作为，中国宣布了2020年的碳减排强度，当时大家就认为并不是不够，所以当时普遍是很失望的情绪。但是这一次，一个是我们刚才讲“APEC蓝”，就是中美的这样一个声明，就是美国要有动作。

这个动作很有意思，不是戈尔去了吗，戈尔和解振华他们就非常熟了，因为解主任一直是做环保，原来的环保总局局长，然后到发改委又负责这方面工作。解主任还是忧心忡忡，他说奥巴马现在是整个国会、两院、民主党都是少数派，说我们中美这个联合声明，美国方面的承诺国会会不会通过吧，说不会通过，那不是我们这个联合声明最后就成为中方单方面的承诺了？就问戈尔，戈尔说不会。

这个是想说什么呢？说面对可持续发展，中国扮演的角色非常非常大；第二，必须中美联手才能起作用，而真正关键的是明年的巴黎会议。

明年巴黎会议，那我们再看看我们下一步，就是这个戏会怎么演？有这么一个大背景，刚才说了，我们在建设部我们是挂的有号的，2套绿色建筑住宅万科就有1套，我们在建设部说话是有信用的。再一个，从2009年-2013年万科就在和发改委气候司、节约能源司连续这几年打交道。刚才讲“APEC蓝”的碳减排强度峰值是2030年，这个是非常具有挑战性的。那在这个时候我们看看，原来是地方政府不给补贴的，现在开始给补贴了；地方政府原来不支持的，现在给支持了。为什么呢？现在劳工都短缺了，现在工地普遍就是短缺劳动力20%，劳动力不够了，必须得搞住宅产业化；第二，从这两年北京的雾霾，突然发现现在着手最容易的就是建筑工地。刚才讲了，住宅产业化的施工方法就是减少扬尘最好的方法，还不要说减少木材那一套。第三，如何绿色建筑，绿色建筑是什么呢？建筑来讲，同样不影响舒服，就减少能耗大的消耗。比如说绿色三星，三星最高的标准，同样的不减少舒服，你就减少能耗65%，而且现在星级标准又在提高。

在这些大背景下，现在已经开始，万科要在这基础上来发动，在行业上，在关键的产业链上来和WWF，和麦肯锡一块来做这样一个报告，报告给发改委。如何来讲？就是我们中国建筑行业上下游连一起来，在碳减排峰值在2030年的时候我们扮演这么一个角色。可以预计，作为这个行业我们会在未来的五年内我们会在做绿色产业方面，我们会在转型当中成为可持续发展当中的一个新的经济增长点，它会带来一系列产业链。这是万科下边要做的事情。这是作为一个可持续发展的（企业），我们为什么要这样做。

往往有的时候一个企业把可持续发展和公益混为一谈。我想公益就是公益，什么叫公益呢？是和你企业没有直接关系的，你拿到钱就是做公益活动。如果你把公益和企业的绿色可持续发展混合在一块来做、来说，往往就会不纯洁。

万科又专门建立了公益基金。做公益基金，就像阿拉善、壹基金，这是属于公益基金的

事，就是和你企业直接经营没有关系。

我今天到这里来，我并不知道在讲演之后的环节是请了何道峰会长来，何道峰会长是扶贫基金会的会长，是我非常敬重的一位原来就是搞企业改革的研究人员，之后就是来主持扶贫基金会。我和何会长就很有意思，我们见面都是在赈灾的第一线，第一次是在汶川地震的绵竹，第二次是在四川的雅安。两次都是在第一线，各司其职来部署自己的协会怎么来进行救援，就是感觉到见到何会长是非常非常亲切，就感觉到是战友关系，都是在第一线来厮杀、来打仗。

我想借着机会再说说，公益又和一个企业家什么关系？公益来讲，最大的公益基金就是比尔·盖茨了，比尔盖茨-琳达公益基金，他和他太太联合的，我们知道这是首富。还有二富巴菲特，巴菲特又把几百亿美金放到了比尔盖茨-琳达基金，我委托你来给我做。就首富、二富的基金放到一块来做。

这里我就讲一个故事，这个应该是20年前的事情了，我们知道美国有一个很有名的电视CNN（美国有线）。美国有线的创始人叫特德·特纳，特纳的财富和比尔·盖茨就没法比了。特纳的夫人简·方达，是一位很有名的演员，特纳就送简·方达一份生日礼物，生日礼物是什么呢？送的生日礼物是10亿美金，但是这10亿美金不是给她的，就是捐给联合国妇女儿童署，把这份捐赠作为给他太太的生日礼物，当时简·方达就说这是让她感到最幸福的、激动的一份生日礼物。在捐赠仪式上有一个讲演，特纳就说要论财富我远远不如比尔·盖茨，但是做公益活动他远远不如我。因为按照当时统计来讲，二十年前当时比尔·盖茨一年捐的不超过2000万美金，一个10亿、一个2000万，显然你可以看到这些富人已经开始在比能力了，比的已经不是赚钱能力，是比花钱能力。你的花钱能力不是如何买别墅、买游艇、买商务飞机，比的是捐款。好，他这一声明，比尔·盖茨就回应了，他一下捐赠10亿。确实令人佩服！就说了一番这样褒奖的话。两个月之后，比尔·盖茨一捐，你不是捐10亿嘛，捐30亿，这没过一年又捐400亿。从进化心理学上来讲，就是人到最后要比的不是比你获得多少，而是比你对社会的贡献多少。

所以我们企业家、我们创业家，我们一定要非常明确，就是我们有了这样一个机会，这样一个时代，我们又有中小板、创业板给大家提供这样一个融资发展的机会，让我们迅速做成我们的事业，让我们成为有产阶级。我们一定要非常明确，我们创造的财富最后的归属是什么？那这里不妨来讲讲我个人的财富归属。

万科是中国改革开放以后比较老的一家上市公司，还没有股票交易所之前，那时候是柜台交易。当时股份制改造是1988年，当时是四六开，60%归国家的，40%是归企业所得。我是创始人，而且我是唯一的创始人，还没有合伙人，当然即使把一些高管放在内，肯定我应该占大头。在红头文件下来的第二天，我就公开宣布说我放弃，我放弃！当然放弃这股份，现在就成为万科公益基金的种子基金，这是后话了。

那我就说说我为什么放弃。你当时就有特纳的那种思想吗？我说：没有！他说：那你怎么放弃了呢？放弃，当时基于这几种考虑：第一，我原来做的企业那是国营企业，我是打工的，创造的财富不是我的，所以换句话说，给国家理财、给百姓理财。那突然现在一下40%你可以拥有了，我不知道它对我是祸是福？而且我们知道，中国是叫做不患寡患不均，就大家都穷没问题，但突然间很有钱了，突然变不均匀了，你会处于很危险的地步，所以这是第一个考虑，你可能弄不好是杀身之祸的，当然这是1988年的时候考虑的。第二，即使没有那么严重，你突然很有钱，你应该怎么去处置它，不像现在，现在你有20亿、30亿美金、300亿美金，我也知道该怎么处置，1988年的时候我不知道怎么处置，那时候没什么理财工具，我不知道该怎么处置。那不知道该怎么处置，我们知道中国传统突然农民风调雨顺了、五谷丰登了，有两闲钱，干什么事呢？三件事：修祖坟，祖上积了阴德，突然有剩余了，就修祖坟；赌博；娶小老婆；三件事。那我会不会这么做呢？我不大清楚。

那你又不大清楚，弄不好杀身之祸，那还是远离它一点。再一个，人还有点清高，我们那个年代来讲一听到商人就很鄙视，一听到赚钱，就是暴发户，那时候我们叫万元户。忽然那时候发现你可以百万元户，你可以千万元户，那你还是远离它点。

那很多人就说了，你当时是放弃了，现在你不后悔吗？如果你没放弃，你现在就是至少百万富翁了，他说你不后悔吗？我说我不后悔，我有什么后悔的，我当时不放弃，我现在不还得放弃吗。当然现在就不是放弃了，现在就是你给它捐出去。但是你捐出去，就不那么容易了，因为你有名了，亲戚又多，你全捐出去，亲戚也不干哪！但当时来讲大家都不知道股票是怎么回事。

这是一个小故事了。因为我发股票的时候是发不出去的，后来股票1块钱变成10块钱、20块钱、30块钱，最高峰到49块钱的时候，很多人来讲说：“王石，你当时怎么不找我呀？”这样说吧，当时我推销股票，就差海上渔船没去了，在深圳，我们在菜市场上卖地摊卖股票，尤其到个体户协会，个体户协会那都是深圳当地人，他们比较随便，蹲在那个凳子上，吃完饭嘴上还塞着牙签，“就说吧，会长已经跟我打招呼，你说让我买多少？”（众笑）

好，这股票上市赚钱了，他说你怎么没找我？我心里想，没找你，我打电话找不着你，还没找你。但是有一个人很积极买了，就是我老母亲。你想想，儿子做的事，这她不力挺谁力挺呀！她把退休金，3000块钱的退休金就买了3000股万科股票，原始股。你想想，万科股票，后来不是有一段时间法人股不给转让，可以转让的时候算了一下，原是翻了多少倍呢？500倍。你们给我算算，我母亲她赚了多少钱，她一下成“老富婆”了（笑）。我们家姊妹多，我母亲很得意，每年除了我的不派，每年都给姊妹他们派点。你想，3000股，那不少钱哪！这说的就是我当时放弃了（股份）。

放弃之后做公益活动，突然发现做公益活动，你光名人推广还不行，还得有钱。那我已经放弃了，我不能再拿它做公益去。我就另辟蹊径，从2000年开始我就接广告。所以很多人不明白，说你王石接什么广告？我说挣钱哪！人家想你还缺钱，在挣广告费，就7位数字、8位数字，说你这还缺那个钱吗，他都不明白，我还真是缺那个钱，真缺呀！从2000开始，一直到现在，平均一年接一个。（众笑）

你们不要笑啊！一年接一个。哦，现在是两个：一个是吉普，一个是百年灵，瑞士手表。当然，百分之百还要多做些公益广告。所以我觉得非常非常充实。其中还有一个充实来讲是什么呢？我有一种不安全感。不安全感在什么地方？因为把它都放弃了，我放弃了，就是拿工资、拿奖金，我这一年有1000多万，你知道咱们中国这税挺重的；第二是我花销挺大的。比如我登山、飞伞、滑翔、滑雪、帆船、赛艇，都是我自己花钱的。这个宋总可以证明啊，没有通过公司报销的，这是上市公司，公司报销那股东就不干的，都是我自己花钱。你的不安全感来讲，就是你还要工作，你还不能被淘汰，你还要过一种中产阶级再上一点的生活。（众笑）

同学们，不是，不是同学（笑）。（掌声）

同仁们，你有了这种不安全感你才有动力，你想，我吃利息就吃2、3个亿，你哪还有动力啊。你就还有动力，你还要去做，你努力去做，你也就怕淘汰。所以我就是2011年跑哈佛去了。

到哈佛干什么呢？就是来提高对自己的认知能力、对社会的影响力，这就是你的目的。但一去，哎哟，后悔了，差点是这个抑郁症，不是叫差点抑郁症，已经是轻度抑郁症了。此话怎么讲呢？我到那儿是上本科生的课。很多人讲：你到那儿干什么，是读博士，还是读什么？这种口气，这个问话都是带着讽刺的。你读博士吗？我说不是读博士，我说是读本科生的课，他说那补课去了吗？读本科生的课，是跟本科生一块听课，一块做作业。但是做不是一块的，这我得交代。

到了那儿，你根本听不懂，有些根本听不懂。听不懂怎么办呢？反正我有点哑巴英语的

基础，我读还可以，写还凑合，所以就把同学的笔记借来，晚上做作业、读材料，基本晚饭绝对是不敢应酬去吃饭的，只要应酬吃饭，你这个作业就写到凌晨3点写不完的。就是只有20分钟晚饭搞掂，8点钟开始写作业，一般要写到凌晨2点钟，1点钟结束都算快的。作业做完了吧，赶快睡觉吧，还睡不着，就感觉脑袋内还睡不着。我只有感到全身累，从来没感到脑袋累，但是在哈佛是脑袋累，睡不着，早上早课8点半。那你想想，累到半夜睡不着，那不是抑郁症那是什么？那睡不着，白天就痛苦啊，这是典型的抑郁症。上课本来就听不懂，再打瞌睡。哎哟，我就想放弃吧，放弃。到第二天就想，不行，即使在课堂上睡也得去，我一旦放弃，我知道我这一放弃就再没有机会了。因为不像你们在座很多的30岁、40岁，我去的时候正好是60岁，正是过了60岁的生日去的哈佛，所以我知道一旦放弃我没有机会。（热烈掌声）

但是很艰难哪，真的是体会到了抑郁症是什么滋味。这时候收到了几个类似这样的帖子，给了我鼓舞，让我找到了方向、找到了感觉。这两个帖子是这样写的。第一个：哈佛也有中文班？（众笑）

这帖子问的你看，哈佛也有中文班？到哈佛你学啥？有中文班？没有啊！

还有一个就问的，这个问就把我问明白了，“哈佛也有老人班？”（众笑）

我心想，我一下就找到感觉了，我说：第一，我是“老人”，但是我跟我听课的我那同学全都年纪比我女儿的年纪还小，都是19岁、20岁、21岁。我刚才讲了，我选的本科生的课嘛。但是我跟着呢、我跟着呢，我是跟着20岁左右的年轻人，我一直跟着、我一直顶着呢！我原来非常沮丧啊，我是后进生，是最后一班生。考试的时候，这样说吧，考试的时候，有那优秀的学生，考考考，20分钟走人了；30分钟之后，一半走完了；40分钟，再一半走完了；再到45分钟，就剩我一个人了；到了50分钟，老师直接就是来拽你卷子。哎哟，你想那是什么感觉，那个后进生的感觉，实在是羞愧难当啊！

当时这个帖子讲有老人班吗？我心里想，我是“老人”，但我跟的不是老人班，我这个后进生，我不惭愧啊，我跟着年轻人一块拼搏的，我是60岁、61岁、62岁。哎哟，一下找到感觉了。看到那个帖子之后，如沐雨春风！（热烈掌声）

当然，我才觉得本科生四年是有道理的，我在那待了两年半。原来说一年，两年、两年半，我就决心在哈佛待四年。因为原来日程安排的去剑桥，剑桥那边邀请发出来了，办公室也给我了，人家说你来不来呀，好歹我们是剑桥，哈佛好像这么吸引你似的。我说我去，这一到剑桥感觉就来了，真的是如沐雨春风，滋润哪！

但是很快就发现了，就是哈佛我不敢回去了。为什么呢？因为到了剑桥人家就问，剑桥、哈佛，你跟我们谈谈你感觉怎么样？那我到了剑桥，一下我感觉如沐雨春风；我在那儿，如在地狱里一样，煎熬啊，在这里太好了。我一说，我就发现对方很愉快，你想剑桥人听到我说在剑桥如沐雨春风，在哈佛如地狱。我一看这人那么愉快，我就觉得不对了。我说在这煎熬，不是你哈佛不高，因为我是在那儿过难关。我难关过去了，到了剑桥当然一下就轻松了。

我记得我最难的时候是在哈佛的第一年，到了第二年就好一些了，到了第三年的时候。因为有一个习惯性，一到那儿就很紧张，你讲你真的放松很放松了，但还是很紧张。但是到了剑桥，换了新的环境，一下子人就放松下来了。所以现在哈佛我不敢回去了，因为我回哈佛人肯定要问，哈佛和剑桥你怎么比较的？我怎么回答，当然，我是可以回答的，我不敢回去不是这个，不是这个不敢回去。真正我觉得哈佛对我的影响力是慢慢慢慢才会体会出来的，就到底哈佛对我的影响是什么？我现在觉得我还没做好我的答卷，我就这样回去，我就是没做好准备。

就是这样说吧，我到了剑桥两个月之后就有个机会，我去纽约开个会，两个月之后马上就可以回美国了，我立刻就就和哈佛他们联系，说我要见谁见谁，什么都联系好了。就突然要走，我一下感觉有一种危机感，就不敢去了。就到那儿，赶快说不好意思，我什么什么原因，

不去了。到现在，我还没做好准备。但是有一天我一定要回去的话，就谈哈佛对我意味着什么。

在这里我想说，你们在座的总有一天也到了我这个年纪，我不希望你们到了 60 岁才开始要走我这一步。我希望你们在 50 岁的时候、45 岁的时候，你们再有一个人生的如何再重建、如何再往前走。我这是在前面给你们做了这么一个示范。

这是我想作为我今天主题发言的第一个部分吧。谢谢！

嘉宾点评：

【主持人：何杰】谢谢王总的演讲，越讲越精彩，尽管超时，但我也忍心打断。我们期待着下一本书，下一本书叫做《哈佛给我带来了什么》。

今天我们也是隆重请来了两位点评互动嘉宾，我先介绍第一位，中国扶贫基金会执行会长、基金会中心网理事长何道峰先生，何会长曾在中央农村政策研究室、国务院发展研究中心担任研究员，目前还是主板上市公司昆百大的董事长，有请何会长。

【何道峰】给我的任务是点评，王石讲的故事总是很朴实，但是很朴实里面又有很多幽默，在幽默的背后其实有非常深刻的道理。其实我从他这里边听出来几个意思：

第一个意思，事实上，人啊，在中国这样一个时代，这是一个最好的时代，但是也是一个最坏的时代。但是我们赶上了这样一个时代，所以我们有很多机会在中国从完全一无所有的穷光蛋，变成了他说的中产阶级上面好那么一点点。那么，这个过程事实上确实整个给我们的社会，给我们的变化很多，带来的诱惑也很多。但有一条，就王石他一直在找一个东西，在找什么呢？他很朴实的一个道理，在找的是说我这一个企业并不是我有很高的什么情操，我只是想把它搞得长一点。所谓长，就是可持续。但是你要想它可持续，那这就不同了，有时候是想问题的眼光和长度使我们变的有责任。比如说卖苹果的一个人，在天桥下面卖苹果，趁着月黑风高夜把这卖苹果卖了，这叫行商。我们那个年代一提到经商的，心里面有别的味道。那如果用可持续来看这个事情，你想问题立马就安静下来了。安静下来，你要想活那么长，那你就不能按人家做事的方法来做。我必须找一个能够持续的方法，这个持续的方法就是一定做好人的方法，那就是说，你就是一个要担负责任，就像他在万科在做的，他每一次都比较早的在想这个责任。

那这个责任最后回到中间其实是一个企业的伦理，就是你企业还是要做一个好人的心态去想这个事，这个打通了，就串起来了。所以王石跟我讲的这个故事里边，我觉得其实每一个企业家，我们经常说资本主义这种肮脏的这一套牟利的东西，其实如果从一个长远的眼光来看，他确实是让人只要从长远来看，他总是会让人变的好人，你要用长远的眼光。用好人的东西来做，那就必定可持续，这个企业就能长远发展，这是一个道理。

第二，王石他虽然做一个企业家，但是他把公益和可持续发展做了一个很好的区分。就是我们做公益的时候，事实上我们要想的事是一个什么事呢，有时候是一种对自我的超越，也是对自我的一种发现。比如说我们这么多年来，我们三十年来，整个社会都是小平让我们可以先富可以后富，那么我们有一个自我为中心来进行逐利的过程。但是自我为中心，做了几十年以后，我们发现一个问题，就是这个社会有很多事并不是我们一个人有钱就行了，当我们每个人都觉得很有钱的时候，但是我们早上起来要呼吸北京这样的雾霾，你知道是什么感受吗，真的很难过。要吃这么多含重金属的水，我们真的很难过。我们要吃那么多没有安全的农产品，我们真的很难过。我们有太多难过的东西，我们就发现我们仅靠个人有钱是没有用的。我们人是一种社会的动物，我们共同生活在一个空间里，因此我们要去构筑一个公共空间。这些公共空间，那要超越自我，要对自我有一种超越。如果不能超越自我为中心，我们就不可能找到一个社会，创建一个值得期盼的社会。我们有很多钱，但是这个钱不值得我们期盼，我们活在这样一个社会里，我们感到很郁闷，我们觉得这个社会没有好的空气，没有好的水，没有好的食品，而且没有那些让你瞧得起的行为。你看我们前两天有一个男朋友、女朋友在泰国，就是为了调一个座位服务员给他调晚了，把一个很烫的方便面摔到女服务员身上，然后导致航班返航。我看了那个报道，坦率地讲，我作为中国人，我恨不得贴一块牌子说，我是中国人吗。就在这个航班前几天，巴黎一个航班上发生了抢一个座位构成了两帮人打群架，打的不亦乐乎。你说我们有了钱，但是我们离动物更近了。那这样一个社会值得我们期盼吗？这样一个社会，我们在这里活的有意思吗，这样一个社会值得我们去为它

奋斗吗。所有这些问题带给我们的思考就是我们可能要去构建一个公共空间，不能等着政府，有大量的小的社会的公共空间需要我们自己去构建，所以王石他是这样一个自我中心的超越者，他始终在超越。在这个超越的过程他也去拉广告，拉广告赚这钱是去做公益，他很有意思。也就是说我们人是多个面相的，每一个人在世间有多种角色，你是别人爸爸、你是公司董事长、在政府里面你可能是一个官员，你有多重面相，在每一个面相里面活的你是不是丰富，你在做每一个角色的时候你是不是能把他进行有效的区分。

这是我从王石演讲里面学到的东西，就是说我们这个社会到了三十年，我们要重新反省，我们社会要超越自我为中心，去构建一些公共空间，让我们觉得这个社会是值得我们期盼的一个社会。

第三，王石喜欢挑战自我，他在哈佛的故事，这种挑战。我也是一个企业家，我也做公益和慈善，但是王石确实是我的榜样，他总是挑战自我，我也挑战自我，但是我没有他这样一个高度，所以今天晚上我对王石的点评这三句话。又学到了很多，与大家分享，谢谢！

【主持人：何杰】谢谢何会长的点评！

每个人都要超越自我，更多的向上和向善。

现在我们请出第二位点评嘉宾：清华大学经济管理学院院长助理钱小军教授进行点评，钱教授是美国普度大学应用教学专业博士。曾任清华大学经管学院 MBA 教育中心主任，长期从事企业伦理与企业社会责任课程的讲授工作，有请钱教授。

【钱小军】大家晚上好！

很高兴今天能有机会到这里来聆听王总的这个讲话，其实这是对我来讲应该是第二次，有一次王总给请到我们学院去，应该不只一次到我们学院去讲话了，前两天还去过一次，是从深圳派去了 40 多个女创业家在我们那儿培训，我给她们上过几次课，然后那天王总过去是为了给他们颁授毕业证书，也顺便讲话。当时我也接到了邀请，但是我那天因为有课，所以不能去，错过了那一次聆听您演讲的机会。今天我在这儿听了，很受感动。

其实跟大家讲，其实我在学校里面除了讲伦理与企业社会责以外，在座的可能有很多的若干个学生在这边，其实我在深圳这边的清华研究生院上课，但我的出身，最开始的专业是数学，从本科到硕士都是读的数学，所以我在这边教他们的时候是数理统计，所以他们不知道我教伦理与企业社会责任。

我在学校还教一门课是管理沟通，所以其实我今天在这儿讲话的时候我挺紧张的，第一我没来过这个楼，我从来没有跟股票交易所打过交道，因为我的专业跟这个没有关系。所以我今天来的时候，下午带我在这个楼里面参观一下。说您来过吗？我说没有；老楼也没来过吗？没有，这是新楼，也没来过。那我今天为什么紧张，除了我第一次来到深交所的这个新的办公大楼以外，还有一个紧张是因为我刚才看到王石董事长的讲话让我这个教演讲的老师真的觉得有点自愧不如，我相信我的讲话能力比他差远了。但是我知道我在教学生的时候，我跟学生讲要让你的讲话特别生动，有吸引力的话，就是要通过讲故事。光讲道理是不行的，所以我们讲课的时候也会通过很多的实例，不是发生在我们身上，我想王石董事长今天的讲话特别吸引大家，除了他是讲故事、讲道理，通过故事来讲道理，更多的是这些故事发生在他自己身上，更有说服力一些。所以我想通过他的演讲，我也像何会长一样，我说我有三点体会：

第一点体会，王石董事长他讲我做企业社会责任我并不觉得有多高尚，我觉得这个就很朴实。我们现在讲到的可持续发展可以有两个层面的理解：第一个理解，关于企业它本身是否可以成为一个百年老店、基业常青，所以它有一个自己可持续发展的问题；另一个问题是，我们的人类是否可持续发展。我觉得他刚才讲的他们的这个过程，他从一开始很朴素的想法，就是我不希望成为坏人，我要作为一个好人。所以从企业的可持续发展这个角度，最后升华到也许我用升华，王石董事长可能不同意，说其实我也没升华。但事实上变成了一个人类可

持续发展的问题，我们如果大量的使用木材，或者是说我们不继续做绿色的建筑等等，这些问题都可能会长久来讲影响到人类的可持续发展。

前几天我跟我们学校很资深的一位长者，我说长者是因为他年龄比我大，但是不因为是他年龄比我大，而更是他在可持续发展这个领域做了很长时间的研究，刚才王石董事长提到了解振华主任，我们这个长者他所带领的团队是作为解主任的智库的，就是每年他们去参加全球气候大会的时候，他们要为他们提供很多素材。前两天他跟我谈到，他说你知道吗，减少碳排放的问题是一个特别特别紧迫的问题，他说我们人类一共就还有三十年的窗口，如果三十年期间我们不改变自己碳排放，自己的生活方式的话，或者是企业经济的发展方式的话，三十年后冰川全部化掉了，这人类根本就没办法持续。我当时听了一下毛骨悚然，可是你们科学家已经发现这个窗口绝对不是今天才发现的，很长时间以前就发现了，可是作为一个普通的人我并没有觉得任何的压力，我们作为一个普通人哪一天改变过自己的生活方式吗，我们只是追求更加好的，或者说碳排放可能越来越多，我们自己的消费，过去我们不开车，现在我们都开车，北京为什么雾霾那么大？除了周边的工厂以外，很重要的就是我们开车。今天我们还说呢，北京现在是若不经风，有一点点事，整个这北京市就瘫痪了，马路全部变成停车场。

刚才我为什么感动呢？是因为作为万科这样一个企业，他能把人类的这种可持续发展作为自己的一个事业去做，当然王董事长并不觉得自己有那么高尚的初衷，但是至少我觉得他们实际上是在做这件事情。而且他们还愿意去推动整个的建筑行业，把自己的经验，自己的专利都拿出来无偿的开放了让整个行业里其他企业来学习、来借鉴，所以我觉得这本身就已经很高尚了，这让我觉得非常的敬佩。

第二点体会，我觉得非常感动的一点，把自己该得的那一份放弃了，这不是一个普通的人，或者说大部分人都能够做到的。很多人在做企业的时候，人家说做企业是为了什么呀，就是为了赚钱。这钱就放在眼前，我可以不要，那你图什么呢？很多人解释不了这个问题，我们在学校里面也接触很多企业家，也包括我所教的，包括从深圳送去的这些女企业家们，我问她们为什么要创业？就是那天晚上，就是王石董事长给她们颁这个证书的那天晚上，我也正好下了课，她们就要散伙了，因为差不多前后三个月时间的学习，要散伙了，大家一起吃饭，全班有七八十个学生一起吃饭，请我去。因为她们全部都是女生，我上课的时候她们很开心，因为觉得整个屋子里面都是女生，因为我们大部分老师都是男生，我去教课她们就特别开心，然后她们请我吃饭的，我不知道大家有没有见过那个场合，我们在学校里面当老师的都特别安静，愿意读书、写东西，特别安静。那个场合我非常不喜欢，那个场合特别吵、特别闹。我当时也很感动，虽然那个场合我不习惯，痛苦，大声的说，我多么不容易，我这些年吃了多少苦，我听了真的替她们掉眼泪的。当时我就觉得有很多同学是因为想改变自己的穷的这个状态而创业，想给自己找个出路。我真的不知道王石董事长当时创业是出于什么样的想法，但我希望我们的创业家们，今天我们这个是“创业家思想汇”，我不知道在座有多少创业家，应该有很多，创业家还真的要思考一下我创业到底是为了什么，我怎么样能自己的生活带来变化，还得人类带来变化。

后来王董事长讲到他不愿意把公益和企业的绿色可持续发展、企业责任放在一起，他说放在一起就不纯洁了，可是我们现在在国内有很多的企业其实常常把它混在一起。所以现在也有很多人觉得你这个企业社会责任到底是不是（真的）企业社会责任，这一点我觉得他们做的确实很纯粹，这一点也让我很感动。

最后一点，我就想说我很敬佩王石董事长。60 岁的年龄去读本科，我不知道我现在，我就是在美国读的博士，我都不知道我有没有勇气回去再读个本科。如果没有一个追求自己成为充实的人、一个有思想的人，不断的希望能够完善自己的人，我相信这个勇气肯定不是人人都会有的。所以我从这一点上非常敬佩，也学到了很多。

我就讲到这儿，谢谢大家！

嘉宾互动和观众提问：

【主持人：何杰】因为今天这个主题是王总定的，这个主题包含很多很多内容，所以我也准备了一些话题。这些话题我们先跟嘉宾进行互动。大家再提问。

第一个问题，谈到社会责任会提到一个词汇就是“利益相关者”，包括员工、消费者、供应商、债权人的、社区关系等。实际上对于企业，最重要的就是三个客户、员工、股东。这三者谁个在金字塔的顶端，大家认识都不一致。星巴克的董事长舒尔茨认为员工是第一位的，马云认为客户是第一位的，诺贝尔奖的获得者弗里德曼认为，什么企业社会责任，就是赚钱。三位怎么看？

【何道峰】以我来看，这三个强调的不同：

首先是你的客户，或者你是提供产品，或者你是提供服务，那么你一定给你的客户一定是要创造价值。而且一定提供的是有质量的，不是质量有产品。

第二，你得要有你的员工给你做事，如果你跟你的员工在这个时代不是共享的，那基本上很难走远的。

第三，你是要对你的股东负责任，因为你是公司。

当然企业责任，还包括对社区的回馈，就是我们讲的公益这一块。就是在你所在的社区，你要拿一些钱捐出来。这会让整个社会对你这个企业有一个完全不同的认识。同时你在这过程里面，也会让你的员工觉得在这个企业感到很骄傲。

【钱小军】这种争议其实说了很久。我个人从教伦理的角度来看，你本身就是处理这种关系，员工也好、投资者也好、消费者也好、顾客也好，也包括社区政府等等的，这些相关的利益群体之间，商业伦理就处理这关系的，那不同的企业可能有不同的侧重，就刚才您讲的这三者，这三个他不能够放弃任何一方面，只不过他会侧重不太一样。人们会说我认为员工第一，我为了员工更好了以后才能提供更好的服务，生产更好的产品，但是最后还是为了我的产品和服务有人能够需要。就像我们在家里面，你说是儿女重要还是父母重要？其实真的是一种平衡，不同的人有不同的选择，但是作为负责任的人来讲，父母和儿女都是很重要的。

【王石】它是个角度问题，你从不同的角度来看，强调的侧重面不一样，所以这里也没有说是哪个更重要，哪个不重要。但是从管理学角度来讲，刚开始来讲就是股东利益最大化，到了这样一个利益相关者，它是有这样一个变化的。因为所谓股东利益最大化 shareholder 到利益相关者 stakeholder，就是这样一个差别，那这个差别，股东利益最大化，可能你会发现它会损害其他人利益，而且是不可持续的。所以提出这样利益相关者，应该说各个方面都要考虑到，这是一个认识的过程。

第二，也不能不意识到，原来强调资本经营管理方式，强调股东利益最大化就带来很多的问题，所以这样的利益相关者不仅仅是在管理学上起的作用，包括和政府，国与国之间也在谈相关。比如说中美关系，当时我们南斯拉夫大使馆被炸，助理国务卿马利克在演讲中用了 5 次 stakeholder，但是我们知道怎么翻译，直译是股金持有者，传统的词就是利益相关者。那时我们才开始认识到这个意义，现在向管理学和社会学、甚至政治学方面更广泛的意义。

【主持人：何杰】刚才何会长认为客户是第一位的，王总说根据不同的阶段，钱教授说不同的角度有不同的选择。

我想问第二个问题，十年前咱们企业家特别流行给员工送一本书叫《致加西亚的信》，这个信很简单，就是说你只管把信送到，你怎么送我不管。这也反映了我们过去三十年经济发展的状态，就只问利润，不问过程、不问是非，所以在管理学上也引起了很大的非议。所以我想听听我们两位特邀嘉宾对这个问题怎么看？

【何道峰】我觉得《致加西亚的信》，就我的理解，在管理学上它还是一个执行力的概念。就像战争一样，《致加西亚的信》那个信，这个人如果没有执行力，这信肯定就送不到，送不到战争就不是这个结局，其实是强调执行力。我理解这个故事，我更多认为这一本书对企业的意义就是强调执行力的重要性。就是我们不管战略制定的多好，我们蓝图描绘的多好，如果我们没有执行力，那所有的价值都没有，这样来看就对社会不负责任了。

【钱小军】我很同意何会长的说法，其实我也认为那本书写的是执行力的问题。但是回过头来说，只强调结果，不强调过程，可能是我们前多少年，我们从改革开放刚开始的时候，是确实这样想的，就是说有一个很经典的话，就是叫无论白猫黑猫抓到耗资就是好猫。所以从伦理学角度来讲，就是目的论，我只看结果，结果好就行了，过程采用什么手段不重要。但是三十年来的飞速发展，其实有很多都是叫透支自然资源，我觉得长期这么做下去的话，我们学术上经常讲的代际公平，我们的下一代至少不会拥有比我们现在地球条件更差的地球，那我们现在只顾着自己发展，不去顾后代的话，这就破坏了代际公平，所谓的生物多样性有关。所以现在就不能够再不讲究过程，只讲究结果可能就会产生现在我们要承担的后果，包括北京的雾霾。

【主持人：何杰】好，谢谢。大家自己去感悟，因为回答也不完全一致。

下一个问题想问一下，在国际组织有关社会责任的规范里面都一定会提到一点，就是反贪，就反对一切形式的敲诈和商业贿赂，但是我们也遗憾的看到这一年多来不少的企业家因为这个问题导致落马。所以请钱教授谈一谈，咱们企业的制度怎么去建立起一种防患于未然的，或者建立一种清廉的文化？

【钱小军】从我这儿讲，我要讲的话，我会先讲政府。大家都知道，最近这些年来跨国公司在中国也有行贿这样的一些丑闻的爆发，那为什么他在其他国家可以不做这个，到中国有一定要做这个呢？当然有他自己内部的管理机制问题，但是更重要的是我们国家的治理机制，就是政府，当然也可能跟我们的文化有关。我今天来的时候就跟您说，我觉得咱们中国似乎古往今来有一种送礼文化，但是这个送礼文化现在膨胀了很多。

我说点题外话，就是我们学院前两天在制定关于教师的行为规范准则，其中有一条，当时我们讨论的时候，因为我在行为规范准则的制定委员会里面。当时有一条我们讨论的时候就说不能够接受学生送给你的 1000 块钱以上的现金。当时我们这小组里面人就说为什么是 1000 块钱？第二，为什么是现金，难道不是现金就可以收吗？为什么是 1000 元，不是 500 元，不是 2000 元等等。然后老师们就会争辩，老师和学生之间的关系，比如说我的博士生放假回家了，回来给我带一点当地的土特产，你说不行、不行，我们这儿教师的准则，这好像也不符合中国的文化。但是总得有界限，不能送太贵重的东西。所以我们那儿也在讨论，最后我们把那个数量去掉了，没有非常明确的规定，只是说不应当收受贵重礼物。所以多贵重算贵重，也不知道。我用这个小例子来说一说，其实中国是有这种送礼文化的。

因为我们国家是个“大政府”，政府的权利特别大，有些时候使得有些企业觉得不去做这个事情就要倒掉，因为企业总有周期，他等上他三个月不批，他没准就活不下去了。所以，我觉得最重要的还是要处理好政府和市场的关系，他如何去监管，更多的是服务还是怎么样，我觉得企业的事还是由企业的人来讲吧。

【何道峰】我觉得根本上的问题还是在于政府的治理如何现代化。在这个世界上同时把政权和产权都管好的政府根本就没有过，古往今来都没有过。所以政府是一个经营政权的组织，不是经营产权的组织，但是我们的政府却要把大量的经营产权的责任背到自己身上，这样的话你就会搞的非常的忙，政府真的很忙，我们的政府非常非常忙。我们划分这么多部门，这么多年来我们都还在用文件的制度，就同样是执法的部门，你同样又向下面发文件，你又制定规则，你又执行规则。这样一来，其实企业在中国这个环境里面是很难生存的，创业的都知道很难生存，不知道盖多少个章，到处都要批，到处的地方都是政府在控制资源，那你

说这个怎么办。现在部门发文这种情况，长期以来就是国家利益部门化，部门利益法制化，这个问题是非常非常严重的。虽然部门的角度，你这个视角觉得我是为了管好这个国家，但是你是部门视角，你是用部门视角替代国家视角，你用部门利益替代国家利益。这种时间再搞长了，这些文件发出去都是相互矛盾的，都是打架的，所以企业根本搞不过来。

这个问题如果不从根本上解决，十八届四中全会提出来要依法治国，停下时间来，用人大来立法，把那些条例和部门规章给取缔掉。很多部门我们日常这些管理，在一个市场经济国家是由协会来颁布的。你看考试、排名，所有东西在一个市场经济国家都是第三方来提供的，没有政府来提供的，我们政府、事业单位搞那么多。所以这最本质上还是政府的职能怎么让他改造成一个现代治理行政，这是最本质的。

第二，作为企业家来讲，企业在这样一个环境里面生活，要学会控制欲望，以王石为榜样。（热烈掌声）

王石刚才讲，在那个当口做那个决定，说我拿这个钱是福是祸，就问这个问题，是一个企业很重要的问题。就是说在中国做企业，就要像乌龟一样，比谁活得长，不是比谁长得大。长大没用，可能吃激素了，可能吃避孕药吃多了，这个激素实际上是有后遗症的。所以作为企业家要控制欲望，合理的控制欲望，以王石为榜样，说这个事情是福还是祸，如果其中有祸，这生意咱不做也罢，这钱咱不赚也罢。我觉得这个对企业也很重要。

其他的東西，就是让社会慢慢的，我们这个社会大家关注到问题以后，大家认为是问题以后，它总会得到解决的。在前些年，这些问题我们所有的人都不认为是问题。所有的人都认为在地上吐痰不是问题，所有的人认为在地上扔烟头不是问题，所有的人认为对服务员可以呼来喝去、可以乱骂不是问题。那你当然就不是问题了，那它会是问题吗。你觉得搞一笔笔的现金交易，那种交易不是问题，那你没办法。现在我们大家都认为这是问题了，我觉得当我们整个民族意识到这是我们的问题的时候，离解决问题就不远了。

【主持人：何杰】我想问王总一个问题。

巴菲特说过一句话，“每个圣人都有过去，每个罪人都有未来。”在这么一个大的转型期，很难说一个人过去没干过错事，怎么去看待企业家的原罪问题？您怎么看？

【王石】你是把我当成圣人还是当成罪人？你要是把我当成圣人，那我只有过去了；你把我当成罪人，至少我有未来。

我就刚才那个问题和这个问题可以一块来回答。

第一，因为当时八十年代还没有现在这么严重，我说我到深圳来有一个是非常明确的，因为我到深圳来，我那时候已经当过兵、当过工人，上大学之后，当技术人员、当机关干部，我也可以预计到我这样做下去，一直做到退休，我是可以到副厅级巡视员这个位置，什么意思呢？就是你再往上做是不确定的，但是你要熬，熬也就是那个水平，因为你不一定能当上副厅长，老处长退休的时候给你一个副厅级巡视员。所以我不甘心这样，就是你可以看到一辈子清清楚楚，没有什么挑战、没有什么意思，而且要委曲求全这样活着，我到了深圳。我是很在乎尊严，就是人活着要有尊严，所以我是为了尊严而活着。所以你想一想，如果是我为了挣钱，我去行贿，我有尊严吗？不知道对方有没有尊严，我就没有尊严了。我就是为了尊严我才到深圳创业。这是我作为一个人我的一个底线。

但是作为企业家他就不那么简单了，就不是说你的尊严，就是他遇到的很多情况，就刚才钱老师说的，他两个月不批下来，可能就企业活不下去了，那不得已要做一些事情，至少这种情况下也是可以理解的。但是你问的我有没有原罪？

【主持人：何杰】一般的企业家。

【王石】我知道，首先我得说嘛，一般企业家，我当然不是二般的。

我认为我没有原罪，我做企业到现在，我又很出名，我有原罪了，我说我没有，那方舟子有事干了，他可以挖掘啊（笑），我没有原罪。

因为这里有几个问题，但是我这里我绝对不是说别人有，一些犯过错误的，甚至犯过有些刑事的问题，好，我就比他高尚，不是的。因为八十年代没有像现在这么普遍，在那时候来讲，我到这儿来，为什么我到哈佛去读本科生呢？我没受过基础的这样的训练，所以我很珍惜这个机会，要补这一课。那个时候工农兵学生在深圳已经算知识分子了，我那招的员工都是小学生、中学生，我在那儿给他们补课，白天带他们干活，晚上给他们补课，就很多小学生、中学生是在万科一边工作一边完成了成人教育的大专学历，就是我在那里是有这个优势的，有用武之地。这是第一。

第二，你说有没有走过这种灰色的？有的。但是你说灰色的是原罪，我不认为那是原罪，那不是原罪。

首先我说一点，我相信我们在座的今天我们听的很多是创业家、企业家、高管，你们很多来讲绝对没有原罪，我们不能把这个原罪当是中国工商界的每个出身的人你都是有原罪的，我不认同的，至少我接触这些朋友当中我认为没有的。为什么有原罪呢？他已经就是把我们的工商界就打上了本身你们这些人就是坏蛋，本身你们这些人就是偷税漏税。

说到这里来讲，我可以这样讲。今年还没有结果，2012年开始说吧。2012年万科是在民营企业当中排第11位，我们缴税排第二位。2013年我们万科在民营企业排在第9位，我们缴税排第一位。不行贿、缴税，一定是一致的。这一定要有底线的，我到深圳创业，我从来没有两本帐，我只有一本帐。但确实企业经营当中，如何来把握这点又是不容易，即使就是灰色的，我也认为不应该做的。

万科1988年进行股份制改造的时候，公司内部做了一个大讨论。所谓的灰色就是什么呢？就是原来规定的你在特区的批文只能在特区来零售，我们确实批发了。比如说摄像机，你一台一台卖，一次你就得卖10台，这个你说非法吗？那我就告诉你，你看我这样不违法。他规定在特区内，但是我们打税，因为我就估计将来会有人查，打税就按照全税打的。你说我的原罪是什么呢？我按照全税打的。比如说半税15%，全税33%，我按33%打的。所以最后找万科麻烦了，说怎么你们批发到特区外去了，那海关一查，肯定讲你偷税漏税了，一查，一看你有税务发票，扭头就走了，不查了。在这一点我是很清楚的，因为这是我的底线。

但是你说我各个都经营的很对，在那时候就没有规则。所以没有规则，那我们就参照了香港上市条例来给公司定个公司章程，我们内部讨论就是我们按照这章程做，我们按照章程做，我们就把自己的手脚束缚住了。别人不按章程做，我们做，我说我们看看未来，如果中国未来是按章程、按法规，一切都按规范的做法来讲，我们现在不规范，我们到未来我们一定生存不下去的；但是我们现在规范，我们可能现在生存不下去，但是我只要生存下去了，将来我们不但能生存更好，我们还是榜样。现在多少年过去了，现在不就是榜样吗。你们请我到这儿来讲，显然这就是我们的深交所给我背书了，王石是好人，这里头风险多大呀！（笑）

所以你刚才说是原罪问题，你说有没有？我说如果是原罪来讲，都有原罪，按基督教的文化来讲都有原罪，但为什么在中国来讲就是把很多企业家他有原罪呢，本人对这个说法我不认可的。

【主持人：何杰】好，谢谢王总的回答！

实际上万科很早就提出来把不行贿作为企业的文化，几位嘉宾都提到，人，包括企业一定要有敬畏和底线，想必给我们带来很多的启发。

我想再问一个问题，在十天前董明珠曾经说小米在专利上是“小偷”，就这个问题哪位嘉宾愿意从社会责任的角度对这个评论一下？

【钱小军】我先说。今天其实我来的时候何所长已经问过我这个问题了，他希望我能来之前有所准备，问过我。然后我说我还真不知道，不太懂，不知道小米是不是真的偷了人家的专利。

从大的角度上去讲，因为很多的企业可能都从这儿开始出发，我今天也提到，我说三星

有没有偷过人家的专利呢，这个就很难去说。我只是想说，从企业社会责任角度来看，不是我们现在也希望转变发展模式，建设一个创新型的国家。很简单的道理，就是如果大家都不把别人的专利当成专利来对待，不把别人的机密当做机密来对待的话，那就没有人愿意创新了。

我觉得这个道理挺简单的，我就不直接去评价小米怎么样。我觉得从大道理来讲，是应该尊重，这不仅仅是企业社会责任，对个人来讲也有伦理道德方面的要求。

所有的从事创新的人都会非常拥护这一点，像我们这些做老师的也有一些自己的知识创造，也是很重视这个问题的。所以在学校里面，我们从去年开始在讨论，做学术方向的去学学术伦理，比如你引用别人的时候怎么规范的去引用，不去抄袭；MBA 经商的这些学生来讲，我们就讲商业伦理和企业社会责任；还有从事专业教育的，我们就有专业学位，那就会从他们专业的伦理角度去强调。

其实这个道理特别简单，我也不知道要该说多少，我只是觉得就是尊重别人的知识产权。

【何道峰】这个事，首先还是政府的责任，保护知识产权的问题是政府应该干的。我们中国毙掉一个叫郑小宜（音），他是带头把别人药的专利复制给其他很多的企业，作为一个政府部级专员，带头偷窃这些技术，就是让投资做技术创新的人得不到回报。这个问题还要从政府身上来找原因，就是国家立法对知识产权有没有足够的界限，对专利的保护有没有足够的上卷。

为什么美国的公司他有很多的不同，美国公司在全世界办企业，如果他的知识产权被人侵害，那美国政府真是帮人去打官司。那这就是政府做的足够就可以了，如果这个政府没做到位，你说他偷了，那这些东西从企业伦理来讲，企业家说这些东西没有控制，那他当然要拿来用了。

从道理上来讲，你要尊重别人的知识成果，但是根本是个法律问题，这是公说公有理，婆说婆有理的问题。如果说小米偷了你的东西，你打官司，告上法庭，通过那个来解决。

所以这个事情，从我们来讨论这个问题我觉得意义不大，你就是直接用法律来弄，你政府就应该保护知识产权那一方，就应该这样，这是最最基本的。如果没有这种秩序，哪有竞争。没有竞争，哪有效率。市场经济这一轮文明几百年了，就是建立在所有的产权界定私有化这个基础之上的，所有的东西都是这么过来的。因此，政府的责任要放在第一位。

【主持人：何杰】谢谢！

钱教授主要强调，从鼓励创新，一定要保护专利；何会长说，政府的职责就是要建立一个公平的竞争环境。

我还想问一下，刚才王总在演讲里面提到了在国际组织的社会责任规范里面一般都不提到慈善，因为慈善是高于法律之外的道义上的责任，但是在中国一提社会责任就想到公益事业。但即使做公益事业，目前我们还有一个问题就在于一般只是注重慈善行为，而缺乏慈善管理。并且在慈善的方向上，一般来讲跟企业的技术、业务、专业人才和设备等等关系不大。我们也很高兴地看到，刚才您讲那个高盛，“小企业成长计划”“圆梦计划”，他是结合自己的专业在做，并发挥高盛在管理、投资等方面的专业优势，这其实是结合了公司自身业务和员工职业专长的一项公益事业。我们知道当年万科在四川地震之后，专门在绵竹市的遵道镇这一个点，利用其专业技术来重建当地的公共设施，也是很好的典范。钱教授，对我们的企业、企业家怎么做公益慈善实业有什么建议？

【钱小军】在咱们中国确实是这么认为的，就是企业社会责任里面应该包括慈善。我也觉得，其实严格的把它拿出来也未必是必须这么做不可。从社会角度来讲，企业做慈善毕竟是对社会有好处的，所以应该鼓励他们去做。其实企业的社会责任要比慈善更广泛的多，特别是迈克波特讲的“五力模型”，从2002年开始一直到2011年，每大概四、五年发表一篇哈佛商业评论的文章，就专门讲慈善，从最开始叫做企业的慈善带来的竞争优势，然后到第

二篇讲到的战略慈善，那个战略慈善就是希望能和自己的业务专长结合在一起，同时不是零散的，就是今天这一榔头、明天那一棒子，不是这样的，是要有战略的指导和计划，最后他讲的是叫做创造共享价值，就是我们企业所创造的价值不仅给企业带来回报，同时能给社会进行分享，这样的一种理念。所以我们企业做慈善最有效率的方式：

第一，他要有计划、有想法，就要持续地去做，这个才叫有效的。如果说今天我做一件这个事，明天我做那个事。

在 2000 年前后的时候，国家就要求国资委下面的央企来做慈善，是一个企业带一些贫困县，可能是挺老远的，比如贵州那边的某个县，那时候我们国企做社会责任，或者慈善的时候都是今天我给你建所小学、明天我给你修条路。其实七八年以后，他们回顾这么长的历史做下来以后，发现很多东西不可持续，就是那条路修完就完了，那个学校修完就完了，也不管这个学校后来发展怎么样，它的师资怎么样，它的硬件、软件怎么样，就是一次性的投入，做了就做了，完了，就是这样子，其实效果很有限。所以从战略的角度，我们有计划去做是非常好的。

当然后面人们会讲到用你的专长去结合社会的某一些特殊需求，我一直在学校里面跟我们的学生说，从社会需求的角度来考虑我们怎么能够做得更好，它其实是发现新业务领域的一个视角。如果说是一个社会的问题，长期得不到解决，而你又有这样的技术和专长能够去做一点事情的话，那其实是一个蓝海战略。因为红海就是大家都冲进去了，现在我还没有别人来解决，我可以利用这样的一个专长，没准就是一个新的业务发展。

我在学校里面，我们同学都老说，说企业社会责任要企业富的时候才行，说企业创业的时候是不行的，我说不，待会您可能也会问到企业社会责任的问题。我们说哪怕你不是创一个社会企业，你通过这样一个视角没准就发现新的商机，没准就成为你创业的机会。

我也在这儿讲一个故事，王董事长从哈佛来，哈佛商学院曾经有过一个学生，就是最近这几年，有一个女生，当然她不是一个人，她们一个团队。在哈佛上 MBA 是上两年的，在第一年结束的时候，一个暑假，她们常常就到贫困的地方去做类似像公益，到贫困的地方了解情况，提供一些服务。她们当时去了东南亚一个国家，不知道是柬埔寨还是哪的一个地方，她们就发现当地农村早产儿常常生存率特别低，我们都知道早产儿生完要放到保温箱里的，在农村里面没有这种设备，在农村里面最容易提供的热源可能就是热水带了，但是这个热水带的热又不是那么均匀，刚开始特别烫，把小孩烫着。所以当时她们就觉得当时农村缺这个东西，于是她们这个小团队就结合了这个问题，去和一些有研究能力的人去合作，生产了一个小装置，像一个小包裹一样的，其实看上去很简单，大概就卖一两百美金的这样一个东西，但是它可以做成热源还是热水带，但是它的散热可以是均匀的，然后他们就把这样一个产品作为了她们创业的机会，最后她们就拿它做了创业，创业还很成功，然后也解决了当地的这些贫困地区缺乏这种保温箱设备的这样的地方，提高了早产儿的生存率。所以，如果你能够把自己的专长和社会需求结合起来，它或许是个创业的机会。

【主持人：何杰】钱教授说，企业不分大小，都要有慈善意识。另外一个就是说围绕一个点坚持不懈地做下去。

最近几年随着国家政策的放开，我们企业和企业家开始纷纷设立家族或者企业的基金会，特别是非公募基金会，像曹德旺、牛根生等等。我想问一下何会长，您作为全国最大的基金会信息平台“基金会中心网”负责人，你觉得企业通过基金会来做慈善这种方式好不好？目前还存在哪些问题？

【何道峰】其实无所谓好不好，看你怎么选择的。其实做慈善和做公益，很大程度上是一个用自己私人的力量来介入一个公共空间的构筑，是一个社会的公共空间。那你在构筑的时候，其实你是有自己的梦想和追求在里面。就完全取决于你到底是什么梦想、你是什么追求，如果有了这个梦想，那你去追求的时候你就会找到你合适的形式。

现在国内确实很多家都在设立家族式基金会，有的家族基金会他确实有不少钱放进去，但有的也搞一个什么企业基金会，就放一两百万在里面，那就会变的很尴尬，你又不是公募的，一年你那一两百万，可能就花没了。你如果要拿去投资做收益，就赚 10% 几的话，收益也就是 20 万，有可能连人都养不起。那做一个这样的组织，三五百万，那你还不如用别的方法来做，就不一定都追求去搞一个基金会。

现在有很多这种非公募基金会，放进去的钱很少，活的很艰难的，而且做公益、做慈善真的是一门很专业，它里面的奥妙绝对不会比做一个企业差，所以这就要用专业的人做专业的事。

所以为什么全世界 500 强的企业，绝大多数企业都没有设立基金会，他们都是有一个企业社会责任部门，然后从自己的利润里面拿出一个定额的数来，然后研究企业做公益的战略，我到底是关注年轻人，还是关注女孩，还是关注老人，关注健康问题、教育问题、创新问题，跟自己企业战略有个配合。这样的话，他不断的找人去合作。所以这个方法有很多种。完全看你这个企业家和你这个家族到底是个什么梦想，因为这件事情事关梦想的事。因此，什么才适合你，其实只有你自己知道，没有什么统一的东西。

【主持人：何杰】好，谢谢！

刚才王总演讲里面也提到万科有一个公益基金会，您本人也担任了很多基金会的负责人，根据您的经验，怎么保证一个基金会的持续高效运作？跟大家有什么建议？

【王石】做公益慈善，过去的公益慈善也是国家来做的。从改革开放到现在，民间也开始在做，实际都是在摸索阶段。

作为我来讲，2000 年就成立了中城联盟，就是第一个 NGO 的组织；第二个就是 2004 年的阿拉善，再之后的壹基金、万科公益基金。但是我在万科公益基金我没有任何职务，因为那钱是我捐起来的，我再说了算，那以后就说不清楚，这个我是分的非常清楚的。

我非常同意何会长说的，做公益是非常非常专业的，它有和企业是一致的地方，比如说管理的制度化、透明度、管理的执行力，这和搞企业是一样的。但是和企业完全不一样的，就是考核是不一样。企业非常清楚，你赚钱了才能持续下去，你不赚钱就亏损，亏损是维持不下去的，考核非常清楚的。但是做公益慈善，你怎么才知道你做出成绩了，这个不太好统计的。

举个简单的例子，阿拉善做沙漠荒漠化治理的飞播，我记得我当会长第二年，秘书长领着我到阿拉善去看，他说公路的右手是我们的保护区，飞播区，我一看，绿油油的一片，心情很开朗。我无意中往公路左边一看，也绿油油一片。我就问了，我说左边是谁保护的？秘书长说不知道。那我就问陪我们的牧民，我说左边是谁保护的？他说没人保护的。我说那怎么我保护的一片绿，没保护也一片绿啊，你能不能给我解释？牧民说很简单，这两年雨水多，雨水多就绿了。所以，你说我这个做的是起作用了吗，就说不清楚。

举这样的例子想说明什么呢，就是你做慈善要给你考核，就这样来说吧，花钱要比挣钱难，所以我同意何会长说的，首先你即使就是有专业团队，更何况现在中国缺少专业团队，尤其这几年之后中国财富又起来了，现在更多的企业家投入进来。钱呢，当然还不够，但是钱主要不是问题，过去的钱都是国际 NGO 组织在中国来援建。现在就是中国有很多企业家都成了 NGO 组织，再发起了很多，大家联手起来做的，现在就缺这样的专业团队；第二，即使有了，怎么衡量。比如小儿先天性心脏病，像万科我们其中有一个就是儿童先天性心脏病，一年差不多做 500 例左右，这很好统计，一年 5000 例子，到现在我们已经 3000 多例了，这个是成绩。但是像这样的还是少数，更多的是不太好衡量的。但是你又要怎么让人感到又有远景、又有目标，又让投资人愿意拿钱给你，这个还是不大容易的。

但是你说怎么成熟的管理？我这里没有成熟的经验。但是我到了美国之后，加入美国 WWF 的董事会管理，就发现首先他的董事会构成很有意思，董事会构成是这几种人：第一，

管理者主要全是大企业家，就是大企业管理的经验逻辑在大型 NGO 组织是非常管用的，他是讲效率原则、用人原则，筹款能力，各方面来讲大企业还是发挥很大的作用。比如说我刚去的时候，那时候还是高盛的前 CEO 是董事会主席，他之后接手的就是前可口可乐的董事会主席兼 CEO，那像他们就是非常非常有经验的，这是一部分人；再一部分人就是捐款者，所以有的时候我就发现提的很多问题是应该提的，但是人家就是热心捐款者，一年 2000 万美金、3000 万美金，所以董事会一定要有这样的构成，他要表达他的意愿，就是捐款者；第三，科学家；第四，社会上公益活跃分子，比如说专门是打环境破坏官司的律师。像这样的科学家、专业人员、企业家，这样来构成的董事会。

但是反而在中国你会发现，比如说我们搞环保来讲，到现在阿拉善，我们是搞沙漠生物多样性，基本就是企业家扮演角色，就是这个专业团队里头扮演的角色。我觉得这是一个过程，因为在中国来讲都人定胜天，那就是企业家能赚钱，什么都能做，所以还有这样一个过程吧。

阿拉善和扶贫基金对比来讲，我觉得扶贫基金分工就比较好，一批退休的老干部，他们相对来讲某一方面有筹款能力，但是整个管理那是非常非常专业的。就不像阿拉善的理事会管理，那就是企业家为主，就企业家说了算，这反而就不是很完善，但这是一个过程吧。

【主持人：何杰】公益和基金会要做好，都是大有学问。

这里我也做一个公益广告，深交所在 2011 年也设立了阿拉善生态基金会，开始出资 1000 万，现在目前已经扩大到整个证券业，所以已经从交易所一个点，扩大到证券业的一条线。我希望在大家的持续关注之下能够影响到社会的一个面。

下面一个问题，现在随着上市公司发布社会责任报告越来越多，钱教授根据你的研究，像我们去年深交所大概有 325 家，上交所所有 392 家，你觉得这些社会责任报告里面到底还存在什么样需要改进的地方？

【钱小军】社会责任报告，我去年有一次接受媒体的一个采访，我说了几句话，那个时候我觉得我们国家其实企业社会责任报告这几年是飞快的增长，但是大部分的企业社会责任报告包括的内容，一方面是讲的我们的用水、用电，能源的消耗有多少降低，另外一方面基本都是慈善的公益事业。但是我老是觉得，当时我说那几句话是说，企业社会责任不是打哪儿指哪儿，应该是指哪儿打哪儿，我的意思是说你得有规划，就是你打算做什么，而且不是只是这一年，你希望比如说我未来这几年要持续做一件什么事情，他都不是这样做的。

同时，也很难看到我们在企业社会责任报告里面去检讨自己还有哪些方面做的不够，他基本没有目标，写完就完了，然后明年再写一新的。所以我老觉得，在企业社会责任方面，无论在碳排放，这些方面可能有的企业还会写，到明年后年我的碳排放减少多少多少，这些有数量指标还可以，但是并不是所有企业都这么做。除了数量化的东西，在战略方面很少有目标的东西，持续的做什么。给我的感觉，就是打了哪儿我再指哪儿，就是我做的事我总结一下，所以我老管这个叫报功表，就是告诉大家我做了什么好事，没有别的。我觉得这还是有很大的改进空间。

【主持人：何杰】我再问何会长一个关于出世和入世的问题。现在我们看到身边很多企业家做到一定程度以后，开始追求信仰，走进庙门、走进教堂，开始寻经问道，有人说是一种对现实的逃避，有人说是一种内心的升华，怎么看待这种现象？

【何道峰】我觉得人是这样的，我们那时候都穷的叮当响的，我们这一代人就是连自己做梦的记忆都是饥饿的记忆。那么三十多年来，大家吃饱饭了，你肯定的是拼命的在那儿努力以自我为中心在折腾、在赚钱，追求你的事业。可是到这个时点上的时候，你会发现有几个方面的问题。

第一，我们看我们这社会，确实有很多问题，不是我们个人有钱就能买来的，就我刚才讲那些公共空间的事，不是有钱就能买来，我们买不来。我们有钱以后，我们发现其实比过

去更糟了。

第二，未来是不确定，但是死亡是确定的。就我们天天在走向死亡，这一条是确定无疑的。那你在这个过程中你就会想，你觉得我的人生就这么走了吗，就这么赚钱了吗，因此在这过程中你会发现，比如说我们养生等这些东西起来了，在这个过程中我会想一个问题，到底我的生命应该是什么样子才是真正有意义的？

第一个问题想的社会是说我跟他人也要联结在一起，不联结在一起这个时候我是过不下去的。所以这个社会可能我们还得去改造一些什么东西，去影响他人去改变什么。

第二个问题是这个活着，最后死亡是确定的，到底最后我的归属在哪里？这归属有人本身的归属，也有财富的归属。像唯物主义认为的，人死就像灯灭一样，所有东西都死了吗。还是说确实有个灵魂他是在的，他没死。那这个问题是一个很终极的问题，因为如果你是带着所有的东西死了，都没了，这是一种态度，你可以去面对死亡。还有一种态度，你觉得有个东西在活着，死掉的只是肉体那一部分，这是另外一种态度。那这种态度，随着我们年龄的成长，我们财富的增长，我们问这个问题，所以这个问题会让我们回来想，就是今天我们是不是还有很多事不明白。过去我们认为所有的都确定，今天我们认为我们都不明白了。那我们在这个活法是不是最好的活法？所以当下这种所谓寻经问道其实是心灵的一种寻找，整个民族是一种寻找，在寻找新的公共空间，在寻找能和他人构建这个社会过程里面我们用什么方法来活着，我怎么跟他人打交道，我怎么让我自己的生命变的更加有意义，是这种寻找过程里面的这样一种现象。

当然这种现象，那有的人是走向向外的探索，有的人是走向向内的探索。比如你要到寺庙里面，去佛教那里，那你是向内的探索，你从自己里面去找。这个过程是每一个社会，像我们一个很粗放式社会慢慢都会转到这样里面去，我们会想的，不会像前三十年那么活，那种活法不一定是最好的活法，我们都会沉淀下来，我们都会多一些思考。我觉得这是社会进步的一种表现，我们如果没有信仰，其实最后你是不是真正死了就死了，是这个问题。

【主持人：何杰】好，谢谢！

这个问题我也相应问一下王总，王总出过很多书，其中有一个叫灵魂三部曲，《让灵魂跟上脚步》、《徘徊的灵魂》和《灵魂的台阶》。这是不是也反映你追寻信仰的心路历程，请您和大家分享一下？

【王石】是这样，我是2008年去登西夏巴玛，正好登西夏巴玛的时候，那时候有两个队伍，一个中国我们那个队伍，还有一个西班牙队，那就非常荒凉了，就才两个队伍。刚到一个礼拜，就一个傍晚，我们的队长就说：王总，有个客人来看你？我就一愣，我说就两个队伍，西夏巴玛大本营，怎么有人看我。我出了帐篷一看，刘炎林，就北大山鹰社的前社长。山鹰社在登西夏巴玛的时候遇到雪崩，5个北大年轻学生遇难，就是他要给他们修一座纪念碑。因为当时这个事件非常非常大，全国引起很大的轰动，因为5个北大生嘛，第一次就遇难了。那我也参与了修建这个墓碑。修建这个墓碑，他做了5个人金属纪念碑，亚光打上他们的像，和他们的名字，和出生年月，镶嵌在哪个堆上面。第二天早晨我就去，晨光照上去，我就去拍照，就很想把他们亚光打上的照片拍出来。但是它是不锈钢的，就像镜子一样，它是亚光的，所以很难照出来，我照一张看一张、照一张看一张，再一照，突然发现我那个脸印上面去了。因为我在这样照，相机是数码的，我的脸印到上面去了。我就一愣，那影响我的就是那样的思索。思索了一阵，我想从年龄来讲、生命来讲，刚才说生命的意义，生命的意义就在延续了，生命的意义本身来讲就是延续，也就是人类来讲，你传宗接代，你想永生，你想活着，那是你的主观愿望。从传宗接代这个角度来讲，你有没有意义。但是我一看，因为我看到那个照片，我在上面。他们是只有一个是1979年出生的，其他几个都是80后的。也就是我看到的时候，我在想遇难的应该是我，拍这个照的应该是他们。对应引出这样一个反思，那就问到了，说如果我那个情况，我要知道这回雪崩，我还去不去。这些年轻人，他

们如果知道雪崩，还会不会去？我得出结论，他们还会去，我也还会去。这就是为什么人不同于其他动物的区别就在这，他不满足自我，他敢于冒险，这就是人类在进步当中就有一个这样不满足自我的冒险，那恰好我们中华民族太成熟了，到了开始内向、内向，不冒险。所以到我们灿烂的文明，像李约瑟研究中国古科技，我们四大发明，还有其他很多来讲我们远远都走在西方的前面，但是为什么航海时代之后我们没有这种精神，尽管郑和七下西洋，但是我们没有做出这样新航路的发现，其实我们就是内敛。那就是一次反思，既然我还活着，那我应该怎么活。所以下来之后，我就很想写一本我感悟的这本书。

在这个期间我又去了一趟以色列，那是我第一次去耶路撒冷，那一次之行又对我很震撼，回来之后一发不可收拾，那个书就放在那里开始写，这是我的感受，所以那个就叫做《徘徊的灵魂》。《徘徊的灵魂》之后，那就是灵魂的发问嘛。接着就是《灵魂的台阶》，在之前有一个是玄奘之路，从西安出发，开车 12000 公里，一个月穿越中亚，从吉尔吉斯、乌兹别克斯坦、阿富汗，再到巴基斯坦，再到印度，整个一个月就玄奘之路。回来以后的体会，就是我们为什么这么匆匆忙忙赚钱赚钱？说我们能不能停下脚步来，我们是不是脚步太快了。就是《让灵魂跟上脚步》，就我们停下来，让我们放下。

其中就做了一个游戏，一个竹竿，5 个人大家一块往下放，但有一个前提，谁要提前离开这个竹竿他就被淘汰掉了，就是大家一块把它放下来。这个游戏，三组结果都是一样，这竹竿放不下来。为什么？因为谁都怕被淘汰掉，谁都要贴这个竹竿。其实结果来讲，竹竿越顶越高、越顶越高，最后结果是因为它不平衡了，越顶顶不上去了，啪，滑下来，三组做的都是一样的。所以我写那本书就是叫《让灵魂跟上脚步》，再就是《徘徊的灵魂》，它是这么来的。但是你说是怎么来思考的？这里头很大一个问题，就是刚才提到关于社会的风气，关于行贿问题，因为我不行贿，我有我的底线、要有尊严，你行贿你怎么有尊严呢。

当时就很有意思了，黄铁鹰原来是在华润的副总，退休移民到澳大利亚，之后到光华当教授，讲这个案例，其中万科不行贿就是一个案例。不行贿，第一讲、第二讲他把我请去，让我现身说法，现身讲完之后，讲到这儿，黄铁鹰说：你先别讲，我当场做一个名义调查。相信王先生不行贿的请举手？当着我的面啊！举手的不超过 40%。什么意思呢？就是举手当中肯定其中也包括给我面子的，因为当着我的面嘛。一般人绝对不相信你怎么可能不行贿，这个试验他一共做了十年，因为他每年讲的课，他都是我在不在他都是做这个试验，一直到讲十年，他又把我请去了。他就放录像，从第一次我讲完下面举手结果，一年、一年、一年…。

【钱小军】是不是您不在的时候比率低一点？（笑）

【王石】当然就会低一点，更低一点，就是不相信的更多。

十年了嘛，做了非常多导向式的示意，那十年之我还在讲，至少这十年当中没有我行贿的例子，然后再让大家举手，这是第一次超过一半，也没有全部举手。

就这个带来很大的问题，尤其到了南方周末，南方周末 25 周年又把我作为地标式的人物，给了我三个标签—企业家、登山家、不行贿。那我说我选不行贿吧。我记得在那天晚上我说了，我说不行贿都可以作为这个时代的标签，我觉得荒唐，就是很荒唐。那问题就是，谁荒唐？是我荒唐吗？我不认为荒唐。南方周末荒唐？我也不认为他荒唐。但是总有人荒唐吧，我认为这社会荒唐，这个社会是荒唐的。问题在什么地方呢？就是不正之风、腐败、行贿，在美国资本主义发展到这个时期的某种阶段也是很糟糕的，也是很腐败的，好像是你不行贿成了过街老鼠。

我记得很清楚，有一次会上，我第一个发言就讲企业伦理道德，我讲我不行贿。讲完之后第二个讲，第二个讲也是民营企业讲，他讲：“王先生讲的不行贿，我很佩服他。但是，他是个个案。在中国不行贿能行得通吗？下面哗哗哗热烈掌声；我就行贿，下面哗哗哗又热烈掌声。”因为我们上面嘉宾有几个，其中有柯达的、IBM。“请问贵公司没有行过贿吗？”我记得 IBM 是这样回答的，说按照我们公司的规定，行贿是违法的，个案可能是有，但是绝

不会作为一个制度安排，不可能。所以不行贿怎么可能，就成为一个裁判，我觉得荒唐就荒唐在这儿。但是他问这些问题，好像你王石是站在一个制高点上。

后来再这样的去认识，再去学习，我又得出了另外一个结论，就如何在这个社会当中如何能让社会能成正气的东西，首先有一个要假定的善意。什么叫假定的善意呢？比如说我和一个官员他有权，他可能和你寻租，他也可能不和你寻租，因为在他心目中他有魔鬼的一面，也有天使的一面，你要来权钱交易，你要给他行贿，获得特批的权利，提前给你批下来、提前给你好处，当然得一手交钱一手交货。再反过来讲，我做产品很好，我怎么服务，难道他没有光明的一面吗？他一定有。实际万科这么多年走过来，就是这样假定的善意，但是你假定善意是不是都是假定善意的回报？也未必。但是概率绝对是二八开的，80%假定的善意给你的就是真的善意的回报。但是我们社会荒唐在什么地方，假定都是恶意，就是我不行贿他不会不批的，那你是激发他的，你是假定的恶意了，你是激发他的。

所以，这三本书就是这样心路历程。就书来讲，对佛教的认识、对伊斯兰教的认识，对基督教的认识，包括现在对犹太教的认识，就是这样一个自我的认识过程。

比如说到信仰问题，确实我们这个社会的信仰，从小我们就是唯物主义，无神论者，所以你和有神论者议论的时候就很有意思，你有没有信仰？这个问题问的，很明显感到就是我没信仰，因为你不信神，本身这个回答就回答的很尴尬。

但是我的转变来讲我是有这么个转变过程。从无神论，到科学论，再到不可知论。我们不展开说，就说这不可知论吧。

不可知论。首先对信仰的这个神，比如说信仰上帝，你能证明他在吗？没法给你证明。这是我们无神论说的，你要证明。那反过来讲说，因为你无神论，你不相信的，那你不相信，那你能不能证明他不存在？你也没法证明。那你没法证明，本身来讲无神论你对他就是否定。不可知论就是什么呢？就是未必，本身你就有一个对对方的尊重，你也可以不信，但是你得尊重对方的信仰，这就叫做不可知论。如果这样来讲，在现代有神无神，就是我们叫多元的包容，既然是非常明确的信仰的自由，首先应该是多一分尊重。

当然有一种来说服你信这个东西，你不妨信。为什么呢？他万一有了呢。比如说小米、马云都在说，你要有梦想，他万一实现了呢。关于信仰也是这样，你不妨信，因为真有这个天堂，你不信你上不了啊，你信了就上去了，你不妨信，对你没什么损失，实际不是的，怎么会没损失呢，因为你信了，你就得遵照他那套的生活规律、生活逻辑，那换句话说，你不是按照你原来，因为为了要上天堂，你改变了生活方式，那最后又没天堂，那这就损失了，怎么会没损失呢。所以关于信仰来讲，我要说的就是我们应该尊重，有神也好、无神也好，还是不可知论也好，还是科学论也好。我一个朋友，他说他绝对是可以论证，说现在大爆炸到最原始的爆炸现在都解释清楚了，怎么其他的你还相信呢？但我们知道，就是这个大爆炸之前的0.000001秒，就是瞬间发生之前发生什么事情他是没法解释的。那有神论就说，就是没法解释，那是上帝创造的。当然还有另外一个东西，科学的东西没法解释。

【主持人：何杰】好，谢谢王总的分享！

大家看到王总对这个滔滔不绝，就表明对这个问题认真探寻过。也有人说过一句话：什么叫信仰，信就是感恩，仰就是要敬畏。

今天本来我准备了很多话题，包括社会企业的、包括社会影响力债权的，包括碳交易…

【王石】您觉得今天您这话题还不多是吧！（笑）

【主持人：何杰】所以不再发问了。

那么最后再问王总一个比较简单轻松的话题，因为前面的问题都太严肃了。就您现在社会活动这么多，您简单几句话来概括你怎么处理好企业管理、个人爱好和社会担当这三者之间的关系？简单一点，用两三句话。

【王石】我在哈佛的时候，哈佛的文理学院的院长和研究生院的院长俩个一块来请我吃

饭，向我提出和你一样的问题，说我们这儿我离开两天都不行了。原来以为说我退休了，我还没退休，还管着企业，还是董事长，整个企业还发展到全世界最大的开发公司，就问我，你这个时间是怎么安排的？你好像还挺清闲，就是在学校。当然我是很辛苦，我做作业辛苦他们也看不出来嘛。

我就这样来说的，我说第一，中国现在还比较粗放，管理相对来讲，像这种市场已经成熟了，竞争非常激烈的，管理比较容易。这是我讲的这个是有前提的，要不然好像显得我有多能干似的，我说市场有非常多机会，很粗放。

第二，我说我的管理理念，现代企业制度更多强调的是团队、制度、透明，这是不同于东方管理的，东方强调权威、领袖，我说我尊崇西方这一套普世的企业管理。但是在中国更多强调就是个人，那个人，个人就离不开了，个人管理、个人能耐，个人就带动一切，走在前面嘛，那我是倒过来的，我是往后退的。所以我就强调制度、透明，我说我用十分之一的的时间就可以了。本身你们要明白，要更多发挥团队的作用，制度发挥作用。

那我再说我时间怎么支配呢？既然你要减少自己个人领袖的这样一个角色，只要你在企业，他一定找你，你不吭气，他主动找你，向你请示，因为你的地位在那里，所以你要远离企业，你要分离它。你分离它之后你去干什么？当然你去做你喜欢做的事情，我喜欢探险，所以我用了十年的时间就是探险。我非常赞同钱教授的这个说法，你不是打哪儿指哪儿，是指哪儿打哪儿。我十年，就是过了鲁宾逊漂流记的，再一个是海底2万里，做一个自己喜欢探险的生活。好在现在到了IT互联网时代了，你带台笔记本电脑就行了，到哪儿都可以了解公司的情况，可以给一些你的回复，你这样就是游走天下，走了十年。

说到可持续，走了十年来讲，可以用这样的话来说，个人英雄主义，不得了。曾经有人讲，你不得了，你真的登上过珠峰？我说两次。好像很不经意说两次。一次，人家有点不太相信，你说你两次，显摆了！这就是十年，就是个人英雄主义，个人显摆的十年。

但是这个显摆来讲，我也知道你的兴趣爱好是有限度的，比如我登珠峰下来，他们就说：你不得了，中国年纪最大登上珠峰的。就这个评价我特别不舒服，我不舒服不是说我年纪最大，我确实是中国年纪最大登上珠峰的，我那一年是52岁，之前是46岁。我的问题在什么地方，就是参照系，我登顶珠峰的时候，那个登顶最大的，国际上来讲是61岁，也就是在我登顶2个小时之后，又上去一个71岁。你52岁算什么呀，所以你把52岁作为一个了不起的事情，当然我就不以为然。那既然不以为然，我就心中就暗暗下了个决心，我72岁再上去一次，你们不是说52岁就不起了吗，咱就来个跟国际上的比，既然你71岁，我72岁。这是2003年。

但是到了2008年，71岁这老头，叫三浦雄一郎这老头又上去一次。那我只好把这个72岁，我调到了78岁。当然，2010年我又上去一次，那一年是59岁，当然就为这78岁做准备啊！

去年我们郁亮不是上去了吗，郁亮才40几岁。那三浦老头又上去了，他80岁了。我想，算了，我不和他较劲了，我不和他较劲了，我不调到81岁了。因为据说老头还要登，所以我得出结论，你再不服气，你不要轻易和日本人较劲，这事你较不过他的。（笑）

但是我不登山了，我刚才讲这个故事，我也得找台阶下，我这个台阶是什么？我到哈佛之后，就刚才讲的，那种状态我哪有时间再去登山，我哪有时间再去滑雪，我哪有时间再去飞伞。我说老天爷，我发现我在大学登这个“知识山”，哎哟，比登珠峰要难的多，这时候就你的野心、时间、你的精力要重新调配，你是不是真的要81岁你再去登。你81岁再登，你每年都得登的，你那个状态到上不去。你就是现在不登，你到时候去登，你就是送死的。所以我是在户外探险和在大学里来攀知识这座山峰做选择，所以我就放弃了，一切的探险活动都放弃。除了一个，就是赛艇。因为在大学就有河，早上起来就可以去练，除了这项运动，其他都可以放弃。时间上来讲，你也显得有很清闲的一面，但是你也闲不着，你根本时间

不够用。所以我一看到他们滑雪场的照片，心里痒痒的，自己要平复半天才平复下来。

生活当中不仅仅是你的时间安排，还有包括你的饮食，我本身不抽烟，我也把酒戒了。我戒酒的时候，挣扎、搏斗，最后还是戒了。因为我是喜欢喝红酒，我夏季运动喜欢喝冰冻啤酒，但是中国的这种酒文化我是非常非常讨厌的。所以我戒酒本身就是对中国酒文化的一种抗争，我就不喝酒。现在有人讲，不行啊，哪能不喝酒，让你喝你不喝，那生意怎么做。不行贿我都可以做到，凭什么不喝酒我就做不到？我就不喝酒，我就不喝。但是人家肯定就要问你，你为什么不喝，什么理由？可能一般人解释，我病了、我开车、我过敏。我就回答“宗教原因”，一般这样回答，他不问了。你别看，就凭这个，你说这个，他不问了。中国，我们这个民族有希望了，至少他有敬畏。对不对，你要说宗教原因，他还来讲说什么宗教原因，喝！什么酒肉穿肠过，佛祖心中留，那这个民族真的是没有希望了。但是我就告诉你，我这回答是多少带有点狡猾狡猾的，我说的是对的，但是打了个擦边球。因为戒呢，就是玄奘之路之后，咱们不是信佛的，尤其是禅宗来讲，肯定要讲戒，有“八戒”，至少是八戒，还有更多是三百戒、五百戒，那就更多了，那高僧嘛。我们玄奘之路的时候，大家说至少咱们选，你不要说八戒，能不能一戒，我那一戒我就说我戒酒，你说和宗教有没有关系，我说我戒一个月。一个月戒完了，我说我可以戒三个月，我可以戒半年，戒到现在了。2006年到现在，八年了。所以人家一问道：你为什么还不喝酒？我说：宗教原因。

【主持人：何杰】实际上王总的话揭示了很简单的两句话：拥有就是负担，放下就是拥有。（这个拥有是）另外一个更高层次了。

今天因为时间限制，我们今天观众就问一个问题。先自报家门，问一个问题，简短一点。

【现场提问】我是吴谷章（音），是一名创业者，我的问题就简短一点，直接问。

我们每个人的人生中都会面临各种失败，有一些人面对失败可能会放弃，有一些人可能会甚至会选择结束自己的生命。我想问的问题就是，在王石先生过去的人生中，你面临最大的失败是什么？对你的启发是什么？因为我认为这是一个社会责任的问题，挫折教育是非常重要的，那我想去做这样的一件事情，你有什么建议可以给我？谢谢！

【王石】刚才提问题的时候也提到这样一个关于经营当中一个失败是怎么看待的，或者成功是怎么成功过来？怎么界定成功的定义，怎么看失败？但是他问的很绕口，就是成功的人也有犯错的时候，就是罪人也有前途，他是这样来问的。我当时就没有回答，就反问了一下。

这样过来，从1983年到深圳创业，一直到现在，我一直犯错误，一直是不断的失败，从来没有说什么我很成功，偶尔失败我对待失败怎么看的？真正的成功就是失败积累起来的，所以从这个意义来讲，失败是成功之母是没有错的。那你说你怎么就成功了呢？基本上就是49、51的关系，就是你的失败不能超过49，就是你要总结，成功一个；再失败，再总结，成功一个。这样来讲，走的路是不断的调整，有时候犯左倾错误、有时候犯右倾错误，这样调整往前走的。

我们就说一个比较近的故事。2008年，我2004年万科成立20周年的时候我写了一本书，叫做《道路与梦想》，在这书的后记上我有这一段话，我说：万科，因为写过去来讲万科的故事是惊心动魄，我说今后万科没有故事了。也就是它只要不犯错误，一步一步地成长，它就会成为伟大的公司，因为伟大公司是没有故事的。比如你告诉我可口可乐，除了那个配方，拿了神话的传说之外，没有故事，你知道可口可乐董事长是谁吗，你知道可口可乐去年又发生什么怪怪的事了吗，又发生股权之争了吗？没有，伟大的公司是没有故事的。万科成立20周年，我甚至已经认为万科已经接近伟大了，就是说就要这样熬，就可以熬到伟大了。

但是不曾想08年，2008年是两个：一个“捐款门”，一个“拐点论”。整个是把万科处于一个漩涡的中间，整个把王石从珠峰的高点，哗，打到了地下，再踏上一只脚。就是说你王石先生，不叫“先生”了，你王石登上了珠峰，但是你的道德高度还超不过坟头。这是

当时对我的评价。我八十年代到深圳创业，我从来没遇到过这样的一个遭遇，就对我个人、对公司的这样一个危机。你要知道我已经是很成功人士的形象了，已经是七大洲最高峰，又是穿越南北极，又是各方面，已经是很成功的一个形象了，最后来一个你的道德高度没有坟头高。就那种对我的冲击、那种危机，我告诉你我当时怎么想的。

第一，我后悔呀，就一个“捐款门”，我怎么就说那样的话，不应该说呀，就把我弄到这儿，第一个一后悔；

第二，我准备辞职。就是其中任何一种情况我都会辞职：第一，因为我的言论引起股票的波动，造成股东的损失，这是我的责任，我不管你是创始人，也不管你是有多大贡献，不能就因为这样一个言论说把我人生否定掉了，没有，因为你的言论造成了股东投资损失，是你言论造成的，你要辞职。如果是遇大势的波动下跌，不辞职；第二，万科的房子，因为已经号召罢买我的房子，因为我的言论影响万科的房子正常销售；第三，万科 2008 年的时候 80 后员工已经占了 80%，很明显他们不理解我为什么说那样的话。我和他们沟通会，他们就含着眼泪，不是同情我、不是来可怜我，是他们委屈，说怎么董事长能说这样的话，说不让我们捐超出 10 块钱，我们不指这个，他就这个委屈，不理解，我们心目中的英雄你怎么会写出那样的帖子。可能他们会集体罢工，可能他们会集体辞职，都有可能。如果发生三种任何一种情况，我就辞职。但是三种情况都没有发生，如果这三个情况都没发生，你辞职，那是你的不负责任。因为股东没有因此你这样一个言论，这样一个负面的东西来抛弃你；消费者没有因为这个就把万科品牌倒了，不去买你的房子。那时候我全国公司互联网通上视频来开会，面对面的在深圳公司来开会，他们眼里含着眼泪很委屈地看着我，董事长我们捐款都是上百块、上千块，你怎么说不让我们捐超过 10 块钱。

面对这样的冲击下，你的心态：第一，就是你很后悔；第二，你还要担当。也可能这就毁了你，毁了你就要担当，你不能说我来赖在这儿，我认为我是对的，也可能你是对的，但是因为你的言论给公司造成了危机。从公司紧急公关危机角度来看，那是非常非常失败的。因为我刚出来两天，马云那边一个，我是 10 块钱，他是 1 块钱，即刻的舆论就对着马云就过去了。马云他的公司紧急公关，三下五除二，处理掉了。我这儿来讲，我说我没说错什么呀，那我就死顶。你这死顶，好，等你意识到火要扑灭的时候，根本扑不灭。我博客上，我那上千万的粉丝怎么形成的？就是那一段时间的点击量。这个让我熬了差不多十天吧，就是定的“国丧日”，在天安门广场上降半旗，一看，那种发泄，就是那种情绪的宣泄，我一看，我说好了，我说这是天不灭曹。什么意思呢？因为我自己对我这个判断，在这种情况下，因为这种情绪还没有完全发泄出来，这个“国丧日”给了他们发泄这种情绪，都发泄出来了，自然他都发泄出来了，他干吗还对着你王石，他都发泄去了。这就过去了。

你看像我这样的人尚且如此，一不小心，一个言论，这互联网时代，哇，就给你打趴在地下了，给你归零的。你这么年轻，有这么长远的路，你那么在乎什么我遇到挫折我怎么办？怎么办？就是太阳照样升起。我是举这 2008 年的例子。

那我八十年代创业来讲，就绝对明天就是过不去了。哎，我告诉你，我形成一个心理，我这心理特别好，越过不去的时候我睡觉睡的特别好，那太阳总得升起吧。但是，你说你有没有想到死呢？死，不用，那样的经历就经常想着怕死，怕死就回避它、躲避它。但是你说遇到问题了，我想去死？没有的。但是什么时候开始面对这个死呢？刚才说了，就这十年的探险让我学会了面对死亡。包括北大的 5 个学生，20 多岁青春就葬送了，就永存在那里了。人生的过程当中，你所谓的长寿，百年、二百年。毛泽东年轻的时候，人生自信 200 年。就是 200 年，就地球的生命来讲，60 亿年，你这 200 年，眨眼的工夫都没有的，那就是零零零零多少秒的东西。实际上就是你把你的生命怎么过得精彩，是 50 岁、是 80 岁，是 100 岁。包括刚才讲的出世，说释迦牟尼是因为看透了人生的痛苦，生老病死，所以出家了，悟道了。我是这样看的，看生命来讲，从出生到死就是一个过程，如果你英年早逝，你没有中

年、没有老年的经历，作为一个生命来讲，我觉得是不完整。到了老年，就要面对器官的老化，你各方面的不方便。遇到很多情况来讲，你如果就是看作生命的一部分，你就面对它，反而你的心态就不一样了。关键不是在你活多长，关键在你活的质量。你如果每天都怕死，那活着多痛苦啊。所以很多为什么就是选择了自我了断了，那挺好，如果自我了断他不再受折磨，自我了断可能多种原因，几种原因基因就把它启动起来了，那个不是他选择了，基因启动了，就像你启动你死亡的基因，你启动起来，那就是死亡了。所以，年轻人不要更多的恐惧这种挫折。

我再来谈谈我的探险我的体会，我为什么喜欢登山？我为什么喜欢飞滑翔伞？我是 52 岁登上珠峰之后下来，我双板改单板滑雪，而且是大回环的这样来翻跟斗，我因为练这个断了两根肋骨。你人生就得有质量，体验就是最重要的，所以你一定要面对死亡。因为你面对死亡了之后，你才珍惜生命。因为你面对它了，你知道你怎么活的更有意义，你怎么活的不要给别人添麻烦。所以遗嘱一定要写了，因为人生无常，说不定你走就走了。你都不知道你走了，那对你来讲那叫圆满了，你不用死亡之间的挣扎。比如生命来讲，你生之前，你生前你知道吗，你生前你有意识吗，你生前你有过害怕吗，你死后是一样的。关键就是当下你活的时候，如何面对你的正常、如何面对你的无常，你只要去面对。人生从某种角度上来讲，既很公平又不很公平。

我们在座的，能在这里在座，肯定是都经过高等教育，肯定都是在某一方面有些想法才坐在这。你会发现真正最后能留下来的，能有所成的，他是少数。这个会有几个因素的：第一，他就运气好。刚才讲如果不公平，他就运气好。我刚才为什么说不可知论，你应该相信运。

比如说，万科上市之后这股票，平均 22 个月就发一次股票，22 个月就发一次股票，我们运气特别好。但是你说运气全是你的吗？不一定，我们就搞职工持股机会，就是不顺，最后该兑现的时候，股票上不去，该兑现的时候，股票上不去。所以我们两期期权，最后都是无疾而终，所以这个就是他的运气。你要和运气去对抗，那是你的事，你要相信运气。运到，你也别太洋洋得意，人家说王石你成功的秘诀是什么？我说运气好啊！当然，你光运气还不行，还得努力，你不努力，那运气到你那儿了，你也抓不到它；你不努力，给你个大运气，小运还好，大运你不具备，那就垮掉的。所以为什么我要到哈佛再进修，到剑桥还要进修，剑桥完了之后，我还耶路撒冷的希伯来大学，希伯来大学之后还要土耳其的伊斯坦布尔大学，东西方文化的差异就是宗教差异。现在真正的东西方文明的冲突，东西方文明中的“东方”不是指的我们远东，是中近东的伊斯兰文化。所以你不仅仅要了解基督教，你要了解犹太教，还要了解伊斯兰教。什么时候突然人生无常你走了，但是你怕走，你说我还有意义吗，我明天遇到癌症了，我现在还学习干吗呢，所以本身你就把你自己就放弃了。换句话说讲，就是怕瘫痪，你人已经瘫痪了。最怕的不是你身体上的瘫痪，是你思想上的“瘫痪”。

所以现在年轻人，不要患得患失，我万一失败了怎么样。万科的成功是不断的在总结教训，但是要有一条，就是你的底线是什么。就是我就是这样，我失败了我也认为这样。这个就是你心里的这样一个召唤，按你心里召唤去做。那少数人他运气了，也不要得意，你以为你了不起。有一个问题，你觉得人生你不后悔就行了，你说我努力了，我尽力了，就是不成功又怎么样。但是你不尽力，不努力，人生走到那一步了，你说我当时要是努力多好啊，你不要后悔，我努力了不成功又怎么样。概率来讲，大家看到马云成功，没有看到那十万个失败的马云呢，你都看到马云，都想做到马云，那是不可能的嘛。你看到王石很成功，像我们 80 年代，咱们深交所看，80 年代、90 年代，我们 1995 年之前的那一百多家还是两百多家上市公司，现在还有很健康存在的也不多了。

就是你要有底线，你要相信运气，你不要和它较真，我和你们没有什么区别的。我原来以为我很成熟了，2008 年才知道我还像青苹果一样的很青涩。好在现在是医疗条件好了，

人长寿了，你想想过去人到七十古来夕，你快 60 岁了，你还在青涩呢。就是人生一定你要有乐观的态度，生老病死，喜怒哀乐，所以很多什么心灵鸡汤，我就告诉你，全是扯淡。你不能生气，你要心平气和，生活上你该放屁就一定要放屁，你硬憋着，就像手机震动，你都难受，你该发火的发火，该冲动就要冲动，不然你成废人了。

【主持人：何杰】王总正在兴头上，问题不能再提了，因为三个多小时了。

大概就讲了，只有明白人生的无常，才会珍惜生命的有限。活在当下，什么叫当下？珍视眼前人，做好手中每一件事，人生就是每个当下组成。大概就这意思吧。

不能再谈了，尽管在兴头上。最后，跟今天主题有关的再跟大家分享一句话吧。王总就不用说，两位特邀嘉宾一句话吧。

【王石】有口罩没有？（笑）

【钱小军】我不知道我现在要说的跟这个主题有没有关系，我只是想说，我真的很希望我们国内的企业家，在座的创业家们，都能像王石董事长这样，做一个有个性、有思想、有追求的企业家，这样我们国家的企业家整体形象就变了，所以我特别希望这样。

【何道峰】我就想说一句话，王石是彻头彻尾的唯心主义者，因为他今天晚上讲的就是一个，只要你有梦想，只要你想去折腾的事，这是最重要的，你要有想法，有想法了以后，你就去折腾，你不要害怕失败，你就一定会成功。这种思想是彻头彻尾的唯心主义者，不是唯物论的那些看得见的东西决定什么，是你脑子里的想法决定了你的人生，决定了你的未来，决定我们的世界变成什么样，所以唯心主义很重要。

【主持人：何杰】王总还说吗？

【王石】不说了。

【主持人：何杰】各位朋友，经过今天的讨论，我想我们大家在很多问题上达成一些共识了。比如说一个企业如果只问利润，不问过程、不问是非，它不能永续发展。一个社会，如果雾霾高起、诚信缺失的社会，也不可能有长远的未来。

我记得福特公司董事长比尔福特说过一句话：一个伟大的企业和一个优秀的企业区别在于，一个优秀的企业给我们顾客提供良好的产品和服务；而一个伟大的企业，他是让世界变得更加美好。所以，我想我们的上市公司都要努力成为人人所尊敬的伟大的企业，我们的企业家不光要争上财富榜，也要争上好入榜、责任榜。

谢谢嘉宾，谢谢各位！

最后，有请深交所宋丽萍总经理代表交易所给三位嘉宾送纪念牌。

（结束）