

王石对话柳传志：不要股权 vs 不做褚时健

他,是鼎鼎大名的联想教父;他,是不断颠覆自我的万科董事长。柳传志、王石,各自不同的人生轨迹,却有着相同的出发原点——1984,他们怀揣梦想踏上商海征途。变革与守旧,前进与停滞,激荡 30 年,从体制内下海到掌管千亿级企业。一路走来,面对时代变迁,他们坚守着哪些情怀? 本期特别奉送,中国企业家俱乐部、绿公司年会领袖访谈特别版,王石、柳传志共话“1984,我们的 30 年”忆往事、话创业、谈未来。

1984 启程 前 40 年日子过得窝囊

白岩松:人生故事从很久以前就开始了,创业有关的故事从 84 年开始的,84 年的王石、柳传志都是什么样的,两位和我们所有人一起看看 30 年前的自己,先来看看王石:先生吧。还挺帅,但是我在这里要给王石先生简历做一个修正,所有简历上写身高 176 米,实际上 174 米,当一个人在别人心目当中足够强大,就不用再用不准确的身高,他说当兵的时候垫脚。1984 年的柳传志先生,当时他 40 岁,为什么大家看到黑白照片没有“哇”,看到彩色照片“哇”,跟头发多少有关系。注意一个小细节,当时柳传志先生皱巴巴的西装里穿三件套,这在当时中国很少见,依然很别扭在自己的兜里别了一根笔,这是那个时候高级知识分子的象征,1980 年,当时中国最火爆的油画名字“父亲”,画的是大巴山里的父亲,满脸褶皱,怕领导审查通不过,画家在老农民耳朵上夹了一根笔,那个时候笔是身份的象征。

现在流行一句话,走得太远别忘了当时为什么出发。1984 年,您已经成功捣腾玉米饲料什么的,挣了一些钱,已经很成功了。但是 84 年遇到一个挑战,离开原来的单位,要成为新的公司总经理了,30 年过后,是否还记得自己当初为什么做决定离开,一点不犹豫,那个时候出发的时候梦想是什么样。

王石:为什么说当时考虑下海? 当时显然还是受香港影响。我是 1977 年大学毕业之后分到广州,在广州铁路局做工程,其实工程就是在深圳,当时是边陲小镇,可以看到香港电视,火车上可以看到归国的香港同胞,带着几大件,很明显感觉到生活差距非常大,向往不向往? 向往,我们东城公司施工,每天早上起来都会少一个人,两个人,都是偷渡过去了。我虽然很羡慕,但是没有偷渡的想法,当然主要不是讲广东话,偷渡过去怎么生存。

回到广州之后,不久深圳成为一个特区,向香港靠近,这给了我一个机会,因为这样一个反差比较,我毅然决定南下到深圳去,建立特区之后,我先去看看什么样。深圳特区烟尘滚滚,大的施工机械,人的状态,让人看到很兴奋,怀着当年抗日战争时期去延安解放区,去延安那种心情,直奔深圳,现在回想起来还是很激动。

白岩松:84 年的时候梦想有多远,现在接受美国记者采访,王石先生的企业是全世界卖房子最多的,您很低调含蓄地说,好像是,当时梦想到多大,简直满足不了了?

王石:84 年成立万科的时候应该这样说,明年怎么样不清楚,不确定,当时杀出一条血路,不成功再收回来。小平当年建深圳特区也是,不是很清楚。当然不是杀出一条血路的状态,而是先尝试,干两年不行再作为一个跳板出国去,当时很明显有出国留学梦。

白岩松:如果把这个想法数据化一下,当时觉得挣多少钱之后肯定不干了,简直太猛了?

王石:真的说挣多少钱,反而不是很多,夸大来讲还是很自信。要说我为了钱,我还真的不是为了钱,我和老柳同台坐在这,年龄差别不是很多,很大的差别在于,他是知识分子,年轻的科学家,我不是。我文革的时候是初中二年级,但是如何创业,将来能做什么,不是很清楚,但是说到做生意赚点钱,第一个不是为了钱,也有本身对传统商人的看不起。我到这赚钱,为了钱,那自己就瞧不起自己。当我到了一个阶段,无论这时的观念、野心和能力怎样,我都从不衡量挣多少钱,我认为这才是达到了要求。

白岩松:王石先生这段回答里,隐藏很多值得探讨的东西,一会再说,照片回到 1984 年柳传志先生这,首先大家可以再笑一会,估计柳总自己也笑了。

刚才王石先生说了,80 年代初的时候其实是科学的春天,科学家、数学家、物理学家、化学家太受推崇了,当时在中关村两科两海中国式实践了,柳总搞科研也不错,当时为什么跟十多个小伙伴一起来,跑到传达室非要创业,是什么勾搭你,是钱,还是两科两海刺激离开?

柳传志:我创业的时候 40 岁,跟我一起创业的同事比我大五六岁,所以不是小伙伴,是老伙伴。我们科学春天以后,陈景润就在我们一个楼里,他是数学所,?我是计算所,计算所和数学所有什么不同呢,数学所是基础科学,就是他出的东西,当时给写的报告文学说,歌德巴赫猜想有什么用,最后说无价之宝,值多少钱? 无价。做技术研究干吗,做完了东西,搁在一边,也不能复制,也不能生产。再做,然后又评奖,写论文,说明怎么好,跟国际水平差多远,然后中国什么什么第 一,然后又评奖,这么搁着,老干这个活。人家当时有一句话说,做原子弹的不如卖茶叶蛋,我们算是做原子弹这种类型的不如卖茶叶蛋,实际上真的给社会做了什么,很少有人这么想,我的同伴



没有这么想过,其实我老婆也反对我这么想。我真的这么想。到底我做这个事干什么,我就是觉得憋的慌。我出来主要动机,有改善生活占?20%,80%想知道,到底能够做什么。我就是觉得前 40 年日子过得窝囊,憋得慌,好像没有做到对社会有点帮助的事。我就想看看自己到底有什么本事,到底人生价值是什么。

白岩松:创业之后相当多的任务是替别人做代理等等,当时有一些品牌如雷贯耳,你们给东芝代理过,当时用什么样的角度看着别人?

柳传志:当时就是对像 IBM 这种是知道的,因为我搞计算机,其他大多数中国人连 IBM 也不知道,IBM、戴尔、王安、惠普这些公司谁大谁小,我们根本感觉不出来,我到了香港去以后,一看全都是很了不起,因为我们根本就是太小。好比这么说,一个从乡下来的人,一盘菜是红烧肉,一盘炒鸡蛋,那边是鱼翅、海参,根本弄不清价钱,觉得红烧肉比鱼翅差不多,对那些人仰望不可及。中国完全是闭关的,我们研究东西跟人家研究的東西差的不知道到哪去了,大概这个感觉。房子硬件建设和我们代理的公司里没法比,没法了解,人家技术本身和我们拿到的技术资料本身又差得老远,所以觉得真的是天上地下,在头一两年中,完全没有可比性,把我们弄懵了。

创业初期 王石不知道我的野心是什么

白岩松:针对 1984 年各有一个问题要问,回到王石先生,1983 年为了弄饲料、倒车皮,拿了两条烟给人行贿去了,被人家退回来了,看小伙子挺努力,帮你这个忙。有一个人在王石挣钱了,生意做完了的时候,跑到这行贿,王石义正词严把人退走了,一次行贿未果,一次受贿未绝,对你们公司有什么影响,为什么那个时候比江姐还江姐,抗得住?

王石:别人给你钱容易,如何把生意做成,就是守信,之后反思这个问题,守信和行贿区别在什么地方上? 不是在大小和多少,而在于目的是什么,是不是要获得额外商业利益,计划内的车皮计划外拿不到,就想到送两条烟,因为车皮去送,显然有额外的行贿嫌疑。送的小伙子是成立万科后第一个公司业务员,已经退休了,返聘,叫邓立晨。当时他在这里,到火车站接我。我让他送去,结果拿回来了,说人家不要,我很生气,让你挣钱不会,花钱花不出去? 我说好,我去吧,骑自行车去了,不认识那个人,知道那个是计划车皮的货运主任,我到那也很尴尬,也不知道烟怎么给他,烟放到桌上,一到那他就笑,是不是计划外车皮,没有寒噤,?把问题问出来,不好说是,不好说不是,他笑了笑说,你把烟拿回去,车皮我给你,我就一愣,怎么这样车皮就给了呢? 我不认识他,他说我实际上早就注意到你,?我从北方来,带着农民工卸货的时候,我和他们一块扛,早就看到你了,一个城市人打扮,你不像一个犯了错误惩罚劳动,看你干活干得挺结实,觉得你这个人想做事,想帮你,不知道怎么帮你,送上门了,我的权力就是计划外车皮,计划内不是我说了算,我能给的就是这样,明天让小伙伴来,或者自己来都行,不就两个吗? 我给你。我一听,说得挺有道理,我挺高兴走了,临走时候,他说了,不知道计划外车皮红包是多少,我说不知道。他伸了两个指头这个,我说 20 块钱,他笑了,他说两百块钱,当时 1983 年,香烟十块一条。他说你根本不知道行情,你走吧。

我回去之后,那天晚上翻来覆去睡不着,不知道最后一句话什么意思。是嫌我送少了,还是真的像前面说的那么诚恳,明天来就给了。那天晚上睡不着。想来想去明天还得我

去,去了以后什么都没带,我去了记得很清楚,他给调度主任打着电话。我站着很不好意思,他指了指桌子上,有两张填报单,我填好了之后,他说只要一个月不超过十个车皮,一个电话来,我就给你解决了,超过十个车皮,至少提前两个礼拜你给我打招呼,我给你准备。我在我的书“道德与梦想”中专门写了的案例,行贿未遂的案例。看了这个人的反应,加上这个人有思想能力,那他就会帮忙。这是对我非常关键的一次经历,我记得非常清楚。只要行得正,努力去做,别人都在看。怎么样正派怎么样去做,一定就有人帮助你。基本上从那之后,我的方向定得非常明确,绝对不搞这些歪门邪道。

至于刚才说的那个例子,别人把钱送给我,我觉得有点受侮辱,真是小看我 你根本不知道我的野心是什么。

白岩松:很多年前我曾经采访过非常成功的人士,当时我问过一个问题,对于一个男人来说权、名,还有财是最有力量的,你喜欢哪个? 当时他很坦诚,他说我喜欢权,为什么? 他说你你说的权、名、财是中性词,既不好又不坏,看放在谁手里。这句话影响我 20 年。

联想经过千辛万苦的努力,变成国有民营,当时他们创业的时候,中科院拿出 20 万,20 万一下把联想国有化,很多年后看到这些数字几何数字翻腾,有没有后悔? 当初应该砸锅卖铁把 20 万拿出来,然后就没有国有这回事了,后悔过没有?

柳传志:后悔的意思就是说,在当时另外凑 20 万,或者赖账。

白岩松:赖账我倒没有想过,你做不出来?

柳传志:当初是有赖账机会,那个钱是计算所所长小金库的钱。

白岩松:本身也不合规。

柳传志:不是这个意思,别误会。国家科研经费计划不能动,所长为什么办这个公司,当时一个是科学院有号召说,希望科研人员下海办企业,但是所长并不见得真正理解了,或者想忠实地执行周院长的意思,他是觉得中关村街上那么多公司,好多都是计算所的人去的,然后一下这个公司或者那儿的奖金就比在所里做科研的高很多,他希望我来办一个公司,然后为所里挣钱了以后,给所里发奖金,让所里稳住阵脚,这是当时所长办公司的主要意图之一,因此那个账本身实际上是金库外的钱。后来我们听财务处长说,才知道,这不是有正当手续拨出去的。只要我们把那个钱,第二年还给所长的话,就什么事都没了。但是我们不能那么做。我有几次等于完全伤了所长的心,万一做坏了,所长肯定 20 万等于赔了,白扔了。另外我们这些人开的工资什么,跟所长这么定的,我们挣的钱,交给所里,然后所里再发工资给我们,让大家觉得这些人还是计算所的成员,不然的话,来的那些同事也是不稳定,实际上用国家单位的名义让大家军心稳定。

中途改制 最后像褚时健那样我不干

白岩松:这个时候最初 20 万是决定了国有,但是当您买走 35%的股份的时候,花了多少钱买走?

柳传志:大概两亿多一点。四五年、五六年之中大风大浪,尤其跟香港人合作,到了胜利彼岸,香港人是股东,人家有胜利果实,我就是船长,大风大浪我还是那个工资,当时不只我一个人,跟我一起创业的人都是这样,所以我觉得一个高科技公司,我们应该有股份,我们应该有分红的权利。我采取的办法就是找院长长谈了。当时吴敬琏老师有工作组,在四通搞调研,我们那个时候工资太少,但是我

知道有这个情况,所以有股份想法,当时时机不到,1993 年的前后,我主动找了周院谈了,我们周光召院长特别明白的,一说就是“确实高科技公司创业者、科技人员、管理人员应该有股份,但是国家有一个叫国有资产管理局的单位,他们才管着股份,我虽然是你们的领导,但是我给你不了你。”双方一讨论,最后达成一个妥协的协议,就是院长把每年利润的 35%作为奖金奖励给我们,这是股东的权力,所以我们就把这 35%存起来,我拿着它也不敢放,我也怕出事,交税不交税也不明白,若干年后拿这个钱真正地买了 35%的股份。

白岩松:谁说国家净做赔本买卖,在这赚的多大。

柳传志:这个其实是这样,为什么国有资产老流失? 国家不这么算账,他想得是:两亿多卖给你 35%的股份,今天值几千亿、几百亿,当时贱卖给你了。他老这么跟你算。

白岩松:柳总讲很精彩的一句话,不是船主,但是像船主一样当船长,这么多年怎么过来的。

柳传志:北大、清华还有像中关村公司后来都没有像我们这么顺利改制,各方面原因,就是像我这个位置的人没有积极争取,有一定原因,我是明着争。后来有记者问过我,假定当时科学院周院长不同意给你 35%,你会怎么做? 我当时认真地想了我当时的思想状况和觉悟程度,白岩松你觉得我会怎么做? 你回答,你觉得我会怎么做?

白岩松:您还会继续干下去的。

柳传志:我估计不会,真的我想了当时我的情况。

白岩松:我忽略了一句话,柳总当时说,我评判了一下、回顾了一下当时的思想觉悟程度,我想的是现在。

柳传志:今天觉悟程度也一样,不合理。当时 50 岁,一分钱不带,干干净净,被命令办公司,因为不合理,人跟着我出来,我不管,我没辙。他们肯定一帮人愿意跟着我出来,我很有信心,从头起来,银行贷款没有问题,我会出来。我觉得不合理,我公开去谈,不会搞底下做什么事,我不会一直这么干,最后像褚时健先生那样,那我不干。

王石:1988 年,正好岩松和老柳对话谈的问题,如何来股权确立,实际上这一年是万科非常关键的一年,这一年万科进行了股权化改造,我们的性质和柳总一样,很多人认为我们是私营公司,不是,我们是国营公司,不同的是,他们所长给了 20 万,我们一分钱没有,没有国家担保一分钱,创业者创业 4 年中,创建净资产?1300 万,我也是像柳总这样,主动地向政府说数,怎么办?1300 万,我说是我的,牌照是国家,说是国家的,国家没有投一分钱,当然我们这些创业者,我们的这种贡献怎么办? 长话短说,最后四六开,60%作为国家股,40%作为企业股,这样来讲,这一年奠定了当时国营公司向市场经济转化当中,首先确定一个产权的界定,进行股份制的基础。所谓的就是现代开始说的混合制,实际上我觉得我们在 88 年所做的事情就是混合制。股权文化制改造之后,最大股东还是国营公司。

白岩松:很奇怪的是进行这样股份制改造的时候,很重要的一点是激活各方的动力,但是王石先生自己有可能占有比现在看来大的多的股权,当时为什么没有要,而只是把当时的存款两万块钱,在别人不买股票的情况下,拿着两万块钱买了股票?

王石:刚才我说了到了深圳创业,不是为了钱,当然随着创业,现在越来越觉得钱越来越重要,但是我觉得对一个能干的人,生逢其时的人来说,钱应该放在第二位,或者第三位,1300 万,创始人五百万股,我是独一的创始人,40%全是我的,至少我占大头。当时红头文件下来第二天,我非常轻松宣布,放弃属于我的股权。

我宣布放弃了,其他哪个人还好意思要,当然不是再还给国家,基本这个股权简单地处理,每年派一些分红,给这些公司有困难的家庭补贴,这个事情一直是到了四年前,我去哈佛之前。因为我觉得虽然我放弃,并不等于我就有它的决定权,我把它给万科的全体员工。因为我认为它是企业股,是万科全体员工的,虽然很多员工是后来来的。因为股票增长和他们的贡献都有关系,我写了一封公开信,这个时候万科公益基金已经成立十年了,但是万科每年股东分配钱投公益基金,建议把这笔钱作为种子基金,投到万科的公益基金里。第二专项基金建三个儿童医院,现在儿童医院在建设当中,结果当然得到了大家的一致通过。

白岩松:您认为关键的企业内部制度和核心动力在那一年发生转变。

王石:就是股份制,放弃不放弃不重要。

2014 展望 互联网应用服务是主心行业

白岩松:两位各要回答一个问题了,就是重新确立目标。我当然不是问闲篇,万科十年前面临重新确立一个目标,现在其实更面临这个问题,大家意外地听到,王石先生在这说,是不是数据上面的第一不重要,哪怕第二或者第三也无所谓了,现在重新确立未来万科的目标,是不是也是一种超越? 当然现在要简短地回答了。时间的因素。

王石:当然非常重要,作为一个国家来讲,过去来讲就是 GDP,就是税收,一个公司来讲就是营业额、利润,实际非常类似,我们国家现在面临转型,这持续地粗放地高速增长是持续不下去的。一个企业也是这样,万科相对来讲在同行中是第一位,我们把自己喻为领跑者,但是免不了有自己的情绪,如何保持第一位。我觉得我们面对全球,我们面对中国经济发展的大量的消耗,一定要改变经济形态,所以现在应该把规模放在第二位甚至第三位,如果经营的质量非常好,我们消费者很满意,对社会能体现到这种责任,企业可持续发展,我们就是第二位,就是第三位,又怎么样呢?

白岩松:柳总,2004 年的时候,联想在攀登过程中,而且万众瞩目,十年之后的现在证明这是一种远见,相当大的增量在海外市场。这时候也面临一个挑战,你过去是 20 平米传达室里的室长,看着别人可以非常有动力向前走,现在所有人盯着你,新的目标是什么,跟过去有什么区别吗?

柳传志:当然有区别了,因为我们自己有一个自己的愿景,这个愿景比较长,不在这说了。同时在现在这个年代,PC 已经不是整个所有行业的主心行业,而互联网应用服务是整个所有行业的主心行业,我们离开了主心行业,我们该怎么办,能够让我们的公司更稳健地成长,这是我们愿景的事,我们愿愿景进发就是了。

在座的柳先生、王先生,30 年创业道路走过来,幸福不仅仅是个体和家庭概念,有的时候把幸福融入到 30 年所做的事情当中,有人挣挣五千万的时候,让别人给自己打工,一超过五千万,任何企业老板变成给别人打工了,因为财富跟他们无关了,中国人太成功的企业家,像孔子、老子一样留下的东西,超越时间的磨砺,能够继续生存下去。面对时间这个主题,时间是这个世界上最有力量的,能改变一切,但是时间也很公平,留下来的东西真的是好东西。希望今天柳先生跟王石先生给我们的很多回忆,还有他们的思考,能变成一种可以穿越岁月和生命的东西,继续留存下去,非常感谢他们。