



万达思维

王健林的财富之道

姬剑晶◎著

世界那么大，万达要闯闯

紧跟国家发展整合大平台，做一流的跨国企业
九大思维首次剖析“亚洲首富”王健林的财富之道

姬剑晶老师倾力研究、倾情推荐



万达思维

王健林的财富之道

姬剑晶◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

万达思维：王健林的财富之道 / 姬剑晶著. —北京：中国财富出版社，2016. 4

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6076 - 0

I. ①万… II. ①姬… III. ①房地产企业—企业管理—经验—中国
IV. ①F299. 233. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 051484 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 单元花

责任印制 方朋远

责任校对 饶莉莉

责任发行 邢有涛

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 [http: //www. cfpress. com. cn](http://www.cfpress.com.cn)

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6076 - 0/F · 2558

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2016 年 4 月第 1 版

印 张 13. 25 彩插 2 印 次 2016 年 4 月第 1 次印刷

字 数 192 千字 定 价 39. 00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换



▲ 姬老师与王健林合影



▲ 姬老师与马云合影



▲ 姬老师与柳传志合影



▲ 姬老师与中国女首善李琳、爱国者冯军合影



▲ 姬老师与杨澜合影



▲ 姬老师与安东尼·罗宾合影



▲ 姬老师与章子怡合影



▲ 姬老师与君子老师合影



▲ 姬老师与鲁豫合影



▲ 姬老师与搜狐张朝阳合影



▲ 姬老师与张涵予合影

序

2015年4月20日，福布斯发布2015年华人富豪榜，大连万达集团董事长兼总经理王健林以242亿美元的净资产力压马云，再次成为中国内地首富。“王、马”的首富之争再次引来无数关注。

首富是什么？或许，王健林和马云谁都不曾在意，但首富的名号在一定程度上还是能折射出一个企业家和一家企业的“真实底细”的。

自1988年接手西岗住宅开发公司（后改名为大连万达集团股份有限公司，简称万达），风风雨雨很多年，王健林遭遇过大旱，遭遇过冰雹，遭遇过飓风，也跌落过深渊，虽然一路坎坷、一路枕戈待旦，但他依旧带着万达走过来了。

现在，万达已经成为国际商业巨头，近4000亿元的总资产，囊括旅游、文化、商业地产、连锁百货、高级酒店、互联网电子商务在内的庞大产业链条让业界都为之惊叹。万达的经营之道，王健林的财富哲学也越来越受到业界的关注与追捧。

那么，万达的经营哲学是什么？万达的财富之道又是什么呢？

王健林说：“人生追求的最高境界是精神追求，企业经营的最高层次是经营文化。”

万达的经营哲学是创新和实践，万达的财富之道，或者说万达的财富思维则是经营文化。二者其实是相辅相成的。

不断创新、不断超越自我是万达哲学的精髓所在。因循守旧永远都无法创造传奇，推陈出新才是企业的辉煌之道。万达成立之初，运营不善、负债累累，正是因为王健林敢闯敢干，连续冒险，悄然开拓，大着胆子参

加旧城改造，凭着一股闯劲跨区域发展，并在全中国首创商业地产、以售养租及城市综合体模式，才将最大最丰美的“蛋糕”吃到嘴里。若是永远只知道模仿与跟风，“残羹剩菜”恐怕都捞不到。

当然，创新不是一件简单的事情，它需要很多方面的支持。比如制度，从总部的高度集权到部门的垂直管理，从多元的绩效考核到严格的奖惩制度，其实都是在为创新保驾护航。又比如说人才，万达非常注重人才的挖掘和培养，因为人才才是创新最有力的保障。

万达重视愿景。“国际万达，百年企业”的愿景让员工们看到了一副最美好的企业未来蓝图，让他们愿意追随王健林为同一个梦想而打拼。

万达重视人才，不仅任人唯贤，带着“五要”寻找“五力”人才，而且还专门建立了万达学院，建立了行之有效的企业人才梯队培养制度，为的就是给企业串一条闪耀的人才珍珠项链。

创新、制度、愿景、人才，四者相辅相成，不仅是万达哲学的延伸，同时也是万达财富思维的关键。

没有规矩不成方圆，创新需要制度的支持，也需要愿景作为动力、人才作为基础。

财富之道，财富思维，从来都不拘一格，也从来都没有定式，万达用自己的成长史证明了这一点。

王健林曾经出版过一本自述万达经营之道的书，名为《万达哲学》。书中，王健林阐述了万达成功的两个基本点：一点是创新，另一点是实践。

光说不练假把势，纸上谈兵还不如不谈，出身军旅的王健林不仅敢想敢干，而且想到做到，说到也会做到。不仅他自己如此，整个万达也如此。

万达的实干，具体说来，主要包括五个方面：执行、竞争、决策、文化和责任。

万达的执行力之强，在业界是出了名的，“一手抓愿景、一手抓执行”

是万达执行思维的核心。在万达，做事情不仅要分清主次、拣最重要的事情做，而且还要关注细节，力求尽善尽美。在万达，任何借口都会被视为怯懦。在王健林的眼中也没有不可能，所谓的不可能只不过是还没有找到正确的方法。

正确的方法怎么找？没有人会教你，只有你自己去摸索。因此，万达的每一个员工都能够独当一面。

执行力强代表着效率高，而效率高自然也就在有意无意中契合了万达财富思维中的竞争思维。

商场如战场，讲究的就是先下手为强。换句话说，就是快。天下武功，唯快不破，在王健林看来，快是战略问题，万达必须再快一点儿，否则就会错失良机。万达速度也正是“快半拍”的竞争思维所成就的。在王健林看来，要想赢得财富就必须赢得先机，而赢得先机的前提一个是高速的自我复制能力，另一个便是快。只有企业足够“快”，才能占领更多的“蓝海”，才能铸造更多的财富金字塔。

当然了，万达的“快”并不是一种盲目的快，不管是长白山国际旅游度假区、武汉中央文化区，还是广州白云万达广场，万达在快的同时也做到了“准”。万达的每一个项目都不是拍脑袋拍出来的，它依靠的是果断而精准的决策。万达发展至今，之所以能如此快速地积累财富，和王健林的英明决策是分不开的：四次转型、跨区域发展、订单地产、文化旅游、万达电商、万达轻资产模式、规模化经营、强强联合、并购发展……大海航行靠舵手，企业的未来靠决策，王健林的高瞻远瞩、英明决策，也正是万达崛起和腾飞的大前提。

不过，正如王健林自己所说的那样，企业经营的最高层次是经营文化。企业文化是企业的灵魂，一家没有文化的企业是无法做大做强的。每一家企业的企业文化也都是独一无二、不可复制的。就像万达，本身已经形成了一整套健全的文化体系，并且在与时俱进中打造出了属于自己的核心价值理念，诚信、以人为本、热心公益，这些都是万达企业文化的精

髓，而这些，恰恰正是企业获得财富的不二法门。

另外，财富和获益实际上并不是一个等同的概念。一个单纯地追求自身利益的企业也无法真正走出国门、做大做强。在万达的财富思维中，责任思维占据着很重要的地位。万达与消费者就是水与舟的关系，水能载舟亦能覆舟，王健林和万达上下也无时无刻不抱着一颗感恩的心。万达是中国企业的慈善标杆，万达的员工也自愿自觉地加入了慈善的阵营，万达的员工每年至少要做一次义工。王健林从不讳言这样做有扩大企业社会影响力、攫取更多财富的意图，但万达对社会的回馈也的确是真心真意、足额足量的。

很多企业都在商海中不断地挣扎着找寻一条致富之路，但事实上，致富之路不是找来的，而是自己摸索出来的。财富之路在何方？在脚下！真正的财富思维是什么？是认清自己，是相信自己的独一无二！

万达的经营哲学是创新和实践。依托着这一哲学，万达也发展出了自己的财富思维，那就是：以愿景为剑，以执行为骨，以文化为核心，以决策为先导，以竞争为动力，以人才为根本，以制度为保障，以创新为依仗，以责任为积淀，既一步一个脚印地踏实前进，又商海扬帆，直济沧海。

没有谁能随随便便成功，万达也一样。万达的财富思维和经营哲学或许只属于万达自己，但其他企业却也能以万达为鉴，走出一条完全属于自己的路。

万达是一个神话，王健林是神话的缔造者，通往终极财富大道的路途或许坎坷且前途未卜，但我们却有理由相信未来的万达一定会秉承着自己的财富思维，在这条道上走得更高更远，书写更多的辉煌和神话。

目录
contents

引言 会“倒腾”，财富滚滚而来

王健林的“OPM 战略”和“以售养租”	3
以小博大，打开财富之门	6
到 2025 年开业 1000 个万达广场	8

第一章 愿景思维——中西文化差异思维

目标决定企业成功的道路	13
与志同者合力而谋	15
以凝聚力和向心力为愿景努力	18
给员工一个努力的方向	20
计划是行动的导向	23
团队要有共同奋斗目标	25
循轨道前进才是真正的捷径	27

第二章 人才思维——万达学院

成就一流学院——万达学院	33
播下人才的种子才会有收获	35
实力打造人才梯队	37
在万达，“才”是唯一的通行证	41

以财求才，求贤若渴	44
用心感化，增强企业凝聚力	47
“五要”之心求“五力”人才	49

第三章 创新思维——颠覆财富方法

永远不怕做第一个敢吃螃蟹的人	55
小创新同样成就大颠覆	57
以不同的方式成全自我	61
以万变对不变，发展才有出路	63
时刻自省，助力发展	66
打破传统互联网模式	69
跨界刺激新的财富积累	72

第四章 财务制度思维——企业现金流

为防范风险设计全新制度	79
只用切实可行的制度	82
奖罚分明为制度之根本	85
“令行禁止”为管理护航	88
量化考核指标	91
没有什么比反腐更重要	94
绝对执行成就管理制度	97

第五章 执行思维——渠道为王

有执行力才能实现愿景	103
打造战斗高度的执行力	106
将行动放在最重要的地方	109

行动永远比说教更有用	112
执行在于细节,力求尽善尽美	114
借鉴有助于发展的管控模式	116
王健林谈互联网思维	119

第六章 竞争思维——竞合财富奥秘

“快半拍”永远是万达的行事标准	125
再不抓紧就来不及了	128
速度就是发展,“快”是唯一方法	130
赢得先机要有超前的意识	133
以快为王,实行快鱼吃慢鱼策略	136
企业内部也要有快速复制能力	139

第七章 决策思维——政商关系

所有决策都要慎重对待	145
时刻关注企业前行方向	148
规模、连锁共同引领企业发展	151
扩大规模,走并购路线	154
科学决策,企业才能走得更远	157

第八章 企业文化思维——难以模仿的财富之源

打造企业文化,为企业灵魂注力	163
全面发展企业文化系统	165
不变的企业灵魂,百变的企业文化	168
区别于其他企业的核心理念	171
向我看齐,你敢喊吗	174

诚信面前,不求自我利益	178
以人为本的企业最有发展前途	181

第九章 责任思维——全球化万达思维

慈善事业与企业共同发展	187
打造心目中的绿色建筑	190
万达以“诚信”为市场践行标杆	193
在万达,每个人都是义工	196
始终坚信:历经风雨,始见彩虹	199



引言 会“倒腾”，财富滚滚而来

王健林的“OPM 战略”和“以售养租”

财富是怎么来的？

财富之道是什么？

众说纷纭，不一而足。每一个成功的企业家总有自己的财富之道。马云的财富之道是他的创新，他紧紧地扼住了互联网的咽喉；肯德基的财富之道是美味，桑德斯上校牢牢地抓住了全世界人民的胃。那么，王健林呢？作为中国当之无愧的首富，万达集团的掌舵者，他的财富之道又是什么呢？

有人说是坚持，有人说是洞察力，有人说是良好的政商关系，有人说是超级强悍的执行力，但王健林自己却说，自己的财富之道其实可以简单地归结为四个字：“创新”“倒腾”。

“创新”这个词大家都在谈，关于创新的消息，随时随地可闻。创新成就财富，这很好理解。但“倒腾”呢？怎么倒腾？倒腾什么？倒腾缘何能成为生财之道？很多人疑惑不解。所谓的“倒腾”是像做物流一样高卖低买赚差价？还是像炒股一样压个杠杆一赔一百？都对，也都不对。大凡成功的企业家其实都是“倒腾”的高手，而根据企业性质的不同，企业家们倒腾的内容也不同。单就王健林而言，他的倒腾其实分为两个方面，一个是“OPM 战略”，一个是“以售养租”。

OPM 战略在业界并不是什么新鲜词汇，不少企业都在干，比如苏宁易购就是实施 OPM 战略的典型。那么，OPM 战略具体指什么呢？百度百科

给出的解释是“OPM 战略是指企业充分利用做大规模的优势，增强与供应商的讨价还价能力，将占用在存货和应收账款的资金及资金成本转嫁给供应商的运营资本管理战略”。

简单地说，OPM 战略就是企业利用自身的产品优势、规模优势或者销售优势等和供应商达成的一种战略合作协议。通过协议，企业可以给供应商先预支一部分货款，可以要求降低商品的采购价格，也可以在支付货款的时候延期支付。这样，企业就能利用本应该属于供应商的钱来赚更多的钱，供应商也不会吃亏。因为钱最终还是他的，区别就是在合作企业的账户上多放一段时间而已。而在此期间，供应商能够利用合作企业在资源、产品、规模等方面的优势提升自己的价值，从而获得更大的利益。

万达用这种方式让集团的财务更具有弹性，有效地降低了资金链断裂产生的危机和损失。毕竟，房地产本身就是一个依靠资本且收益周期较长的行业，现金流对企业的发展影响很大。在地产界，无负债的地产公司几乎没有，万达集团的负债率也曾经高达 50% 以上。换句话说，现金流对每一个地产企业来说都是一种考验。能不能够平衡现金流，保证现金流的充裕，对企业来说至关重要，甚至直接关系到企业的生死存亡，这样说毫不夸张。

不同的企业平衡现金流的方法也不同，王健林“折腾”出来的方法就是“OPM 战略”。

不过，单单依靠“OPM 战略”对万达来说还是不够的，尤其是在万达进入融资比例低、融资周期较短的商业地产领域之后，现金流的问题就越发凸显。为此，王健林不断地“倒腾”，不断地试验，最后终于在无数次失败的基础上倒腾出了“订单地产”模式。通过以售养租，终于让资金方程式的两端实现了基本的平衡，降低了集团的财务风险。

准确地说，“以售养租”的模式并不是王健林的首创，它的创始人是新鸿基集团的冯景禧，只不过冯景禧的“以售养租”还停留在公司的大层