

中国No.1不动产企业经营管理战略全集



万达商业地产 开发经营攻略

下册



黑龙江美术出版社

段宏斌 编著

万达商业地产 开发经营攻略

(原名：商业地产学万达)

中国No.1不动产企业经营管理战略全集

下 册

黑龙江美术出版社

段宏斌 编著

图书在版编目(CIP)数据

万达商业地产开发经营攻略：全2册 / 段宏斌编著. —
哈尔滨：黑龙江美术出版社，2014.7
ISBN 978-7-5318-5062-5

I. ①万… II. ①段… III. ①房地产业—企业集团—
经营管理—经验—大连市 IV. ①F299.273.13

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第171762号

万达商业地产开发经营攻略 (原名：商业地产学万达)

Wanda Shangye Dichan Kaifa Jingying Gonglüe

编 著 段宏斌
出 品 人 金海滨
责任编辑 赵立明 付 弦
装帧设计 曾大卫

图书策划 广州道本商业地产策略中心
登陆网址 www.dc198.com
联系电话 020 - 8751 5275

出 版 黑龙江美术出版社(哈尔滨市道里区安定街225号 邮政编码: 150016)
经 销 全国新华书店
发行电话 (0451) 8427 0514 8427 0525
网 址 www.heimei001.com
电子信箱 ch-lm@163.com

印 刷 广州市千彩纸品印刷有限公司
开 本 889mm x 1194mm 1/16
印 张 18.25
字 数 600千字
版 次 2014年8月第1版
印 次 2014年8月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5318-5062-5
定 价 420元(上、下册)

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

每一年，中国商业地产都在期待—— 广州道本商业地产总裁大讲堂！ 主讲嘉宾：段宏斌

大讲坛特色



- (1) 可能是中国国内迄今为止最具思想力和含金量的行业盛会；
- (2) 年年举办，每年3-4月期间举办，每次参会名额仅限300名，参会人员仅限总裁级领导，每个单位参会人员不得超过3名；
- (3) 会场不允许交换名片；
- (4) 如对大讲堂讲课质量不满意，可以申请十倍票款补偿。

2014年峰会主题：

商业地产 道路与变革——三中全会以后迎接变革时代的商业地产
一流专业水平 + 权威政策解读 + 顶尖实践经验

大讲坛地点：广州市天河区

大讲坛时间：每年3-4月间

大讲坛门票费：1800元/人（仅限300人）

电话：020-87515275（兼传真）020-38048060

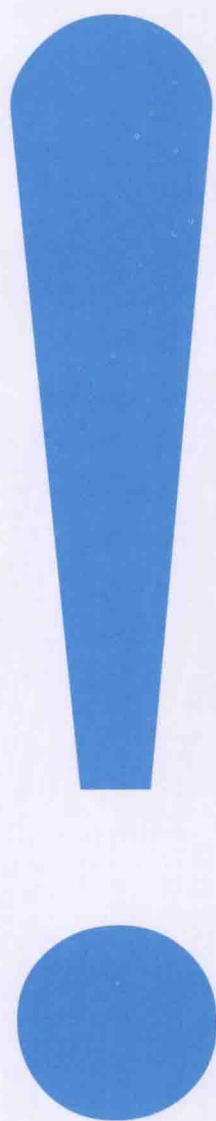
年度盛会，席位有限，人数限制，敬请提前预定席位。



欢迎注册微信号“商业地产 道本原创”或扫描二维码，了解更多资讯。

参会注册表

姓 名		性 别		年 龄	
民 族		学 历		从业年限	
联系电话		传 真		手机号码	
职 务	☐ 董事长 ☐ 总裁 / 总经理 ☐ 副总裁 / 副总经理 ☐ 董事 ☐ 其他人员，请注明职务：				
企业名称					
主 营 业 务	☐ 商业地产 ☐ 住宅地产 ☐ 流通商业 ☐ 服务机构 ☐ 投资机构 ☐ 地产开发 请注明：			企业规模	
是否 安排食宿 (自付费)				电子邮箱	
通讯地址				邮政编码	
您的企业 所需要 解决的问题	1、 2、 3、 4、 5、				
备注说明					



广州道本商业地产策略中心

推动中国城市商业发展的中坚力量



感谢改革开放，让我们
这群平凡的人，有幸参
与、见证并推动了中国
城市发展进程。

——段宏斌

段宏斌先生，系广州道本商业地产策略中心总裁，广州道本商业地产体系的缔造者。独创广州道本商业策略与产业研究体系、商业平台与建筑设计体系、招商与商户租赁体系、商铺销售与酒店投资运营体系、后期商业经营管理合作体系等五大体系。段宏斌先生编著的《商业地产改变中国》等系列著作全国销量第一，在行业内拥有巨大影响力，公司历经十多年创业，发展规模日益壮大，综合实力位居全国同行业前列。

军事化管理改变商业思维

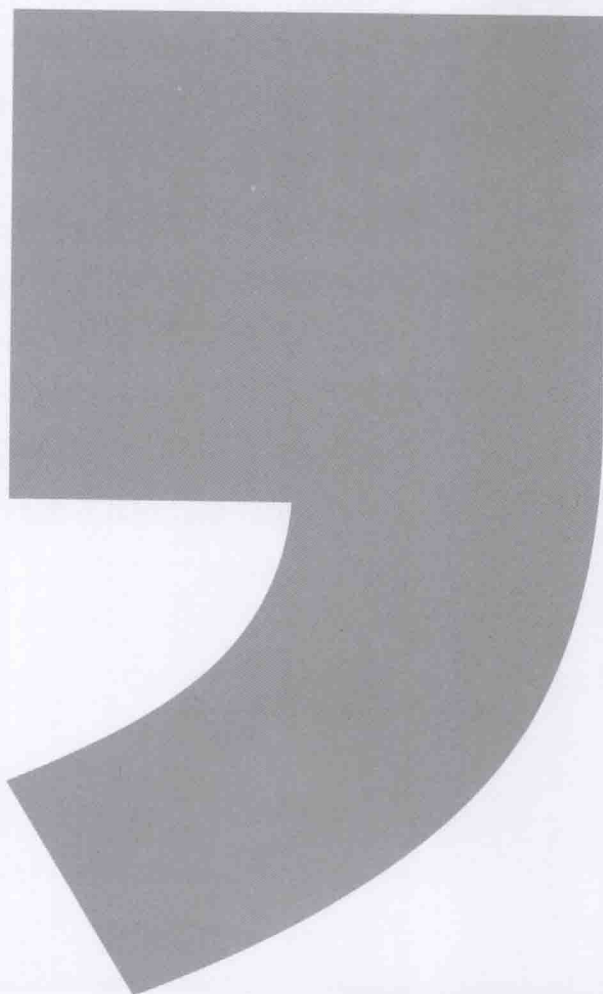


第四章

CHAPTER FOUR

铸剑之组织与管理——

万达的执行力战略





引子

有过从军经历的人都知道什么叫执行力。执行力就是对上级的命令、决定、指示等无条件服从，并想方设法在规定的时间内100%完成的要求和能力。有过18年从军经历的王健林在万达实行着军事化管理的模式，除了自己的军人情结外，更重要的是这种管理模式已融入了万达的血液，成为其不可或缺的一部分。

这个世界上的管理模式有许多种，只有最合适的，没有最好的，最合适的管理模式就是最好的模式。无论是从行业的特性，还是从万达的扩张角度来考虑，万达的选择无疑都是正确的。本章探寻万达的执行力战略，对其独特的军事化管理模式进行研究；对其执行力的形成和锻造进行深层次的挖掘；对其卓越的执行力进行全方位展示。

本章语录

我的幸福观很简单，其中一条就是让跟着我的兄弟们有饭吃，有钱赚。

——王健林

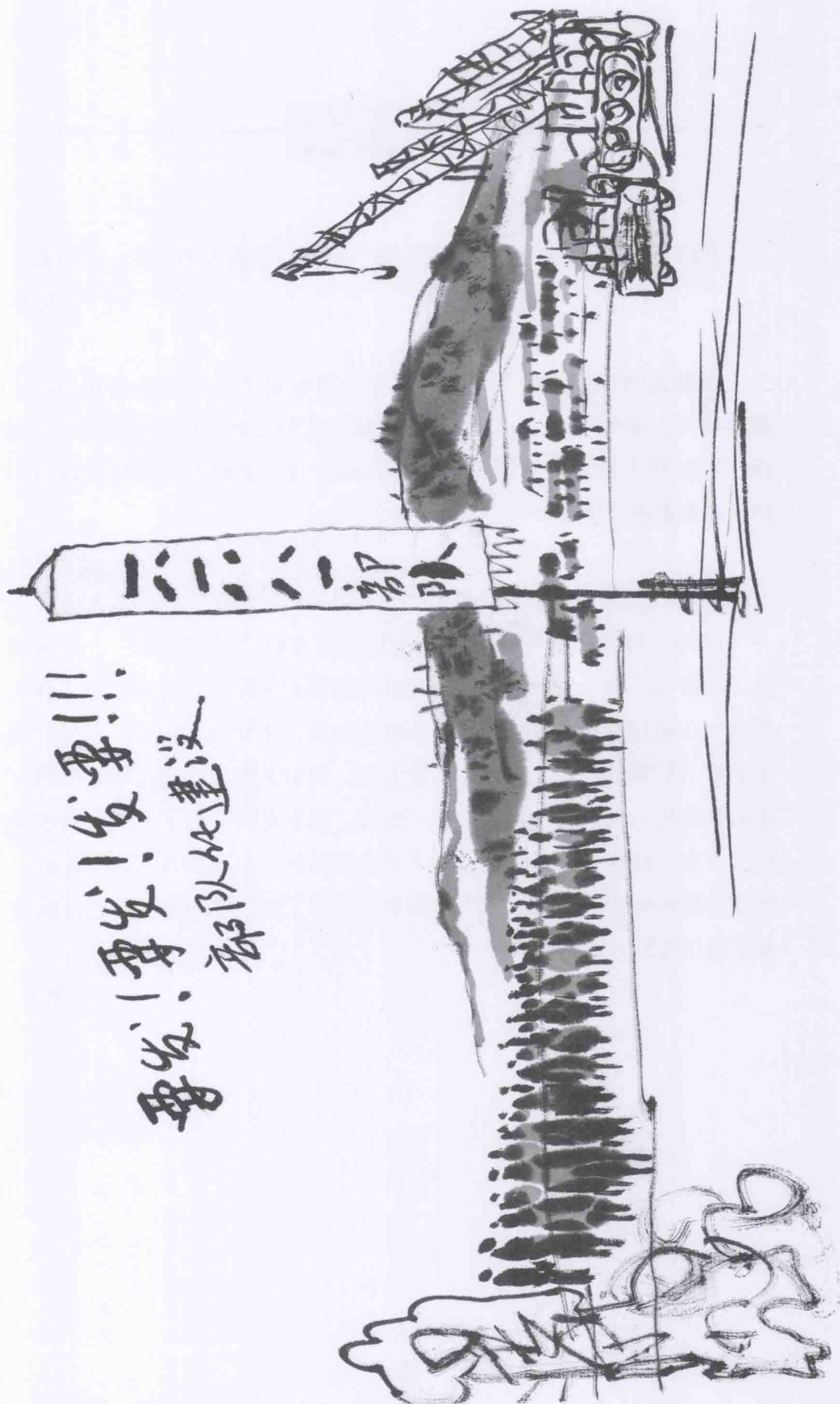
我最大的嗜好就是工作，我多年来事必躬亲。每天最早到公司、最晚离开，多少年如一日。带领企业从大连到北京，布局全国几十个城市，我最被人称道的就是不折不扣的执行力，这股力量支撑我百折不挠，在商业地产领域硬生生闯出一片大天地。

——王健林

1970年11月，我所在的部队全军范围进行“野营拉练”，冰天雪地，沿着当年杨子荣剿灭座山雕的林海雪原的原路线，这里开始了我人生第一次艰难历程。部队给了我特殊的照顾，不让我背步枪，只给我配了手枪，尽管如此，背着10公斤的装备，我每天都要在白雪皑皑的路上走出40公里。这对一个15岁的孩子来说，实在是太艰苦了！但我终于坚持了下来，拉练结束的时候，一千多人的队伍，只有四百多人没掉队，我成为这40%中的一员。因为这份坚持，到了28岁那一年，我已经成为全军最年轻的一名团职干部。

——王健林

要发! 要发!!!
部队化建设





[第一节]

不是军校——军事化管理改变商业思维

当人们梳理世界企业管理上百年的历史时，惊奇地发现，对管理作出最大贡献的，并不是企业家、管理学者、商学院，而是军队。

“军事化管理改变了商业思维。”世界上最伟大的经理人杰克·韦尔奇这样描述军队管理与企业管理的关系。

美国西点军校教学楼



美国西点军校阅兵演习



美国西点军校二战以来培养了上千名董事长、5 000多名总裁，中国的不少知名企业家同样有过从军的经历。这个长长的名单上，包括柳传志、张瑞敏、王石、王健林、任正非、宁高宁……

毋庸置疑的是，企业管理与军队带兵，军人与企业管理者，都有着千丝万缕的相似之处。



一、“信”的价值



智、信、仁、勇、严，《孙子兵法》中，这样界定了为将的五种德行。军旅生涯，带给“将”的是洞察力、应变能力；恪守承诺、忠诚；对首长、部下、战友、百姓有仁爱之心；不怕艰苦和风险、勇往直前；严于律己、严以治军。

而这些，正与企业家的精神不谋而合。

在五德行中，人们最为推崇的是军人的“信”，军人出身的企业家最应该学的是“信”。

信

与一般的“信”相比，军人企业家的“信”的基石更加稳固。早在100年前成书的《忠的哲学》中，哈佛大学的哲学教授乔西亚·罗伊斯曾经论述到，忠诚是有等级体系的，最低层次的是对于个体的忠诚，中间层次的是对于团体的忠诚，而最高的忠诚则是对于一系列价值和原则的全身心的奉献。

中国的军队，对军人的“忠诚”的定义是“忠于党、忠于人民”，这符合罗伊斯对于最高级别忠诚的定义。

这使得军人不是仅仅将自己的利益建立在家庭、家族上，而是将自己的利益与国家民族的利益紧紧结合在一起。这样的忠诚能够形成巨大的合力，特别是在外界环境威胁团队的时候。

与此同时，军人的“信”也能为企业带来巨大的品牌效应。

诚信度高、产品质量高。由于万达团队中相当多数高管都是军人出身，品牌与军队结合紧密，人们会普遍给予上述评价，品牌更容易得到信任。

在万达的管理文化中，“信”被提到了一个空前重要的地位。



二、“将道”即“商道”

商道

管理大师德鲁克说，100多年前，当大型企业首次出现时，他们能够模仿的唯一组织结构就是军队。而对于那些军人出身的企业家而言，在制定战略时，他们也会自觉不自觉地用上军队中的战略制定的方法。

王健林认为，他主要的工作是研究企业发展战略。他所做的工作是：引进专家、决策用人、创新机制、控制资本、整合企业的文化、进行企业的战略定位、说明企业的发展方向。

研究企业发展战略

- ◆ 引进专家
- ◆ 决策用人
- ◆ 创新机制
- ◆ 控制资本
- ◆ 整合企业的文化
- ◆ 进行企业的战略定位
- ◆ 说明企业的发展方向

这种以“将军”的思维方式通盘考虑企业经营问题的做法，恰恰是将军队指挥与企业经营打通了。在商场中，不确定的因素和在战场中几乎是一样的，时势变化常常与预测相去甚远，机遇和挑战时常并存，这就要求作为三军统帅要判断迅速、决策果断、行动及时。

商场如战场，“将道”即“商道”。企业家应该向军事学管理。实际上，商战中很多术语也来源于军事术语，因为只有如此才能形容商战的强烈对抗性。而军人出身的企业家们则似乎有点得天独厚的味道，奉献精神、冒险精神、团队精神、探索精神、服从精神等都是军人所具备的特殊品质，这也是企业家和企业团队所追求的。



三、万达就是一支“军队”

15岁就参军的万达集团董事长王健林对军队有着极为深厚的感情。在他看来，军队一直被认为是最具效率的组织，是众多企业梦寐以求达到的境界。王健林的军人情结不仅仅是因为自己有过18年的军人生活，由于他父亲是四过草地的老红军，从小就受军队思想的熏陶。可以说，军人的特质已经融入到了他的血液。

王健林秉承了父辈的军人精神，一直以来，王健林的生活和企业管理都保持着一些军人的优良传统。王健林表示，坚定的意志和很强的执行力都是军队给自己的最好礼物。

在万达的企业文化中有这样一句话：

“万达是‘军队’”！

王健林经常把军队的优良传统带到企业管理中来。“向我看齐”、“榜样的力量”都是他经常大举宣扬的口号。除此之外，王健林也比较喜欢有当兵经验的员工，万达物业公司高管中有很很大一部分都是转业军人就是最好的证明。



当然，军队中也有一些理念不适合企业的运营管理，如商战考虑更多的是追求“双赢”乃至“多赢”局面，而军事化的经营则有可能采用非此即彼的策略。对此，王健林表示，企业家应该结合自己企业发展特点有选择地向军事学管理，而不是完全的照搬照抄。