



WANDA GROUP

万达集团

千亿级商业帝国的掌舵人，引无数商业竞争者尽折腰

WANGJIANLIN DE MI WANDA DE NATAO BANFA

王健林的谜

万达的那套办法

不断打破规则的颠覆者，
这个时代最出色的机遇猎手和执行专家

章 岩◎著

WANDA

► 王健林：“清华北大不如胆子大，哈佛耶鲁不如自己敢闯！” ◀

GROUP



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

王健林的谜

万达的那套办法

章 岩◎著

WANDA

►王健林：“清华北大不如胆子大，哈佛耶鲁不如自己敢闯！”◀

GROUP

中国财富出版社

图书在版编目(CIP)数据

王健林的谜:万达的那套办法 / 章岩著. —北京:中国财富出版社, 2016.1
ISBN 978-7-5047-5855-2

I. ①王… II. ①章… III. ①房地产业—企业集团—企业管理—经验—大连市 IV. ①F299.273.13

中国版本图书馆CIP 数据核字(2015)第 202307号

策划编辑	张彩霞	责任编辑	王琳 刘瑞彩
责任印制	方朋远	责任校对	杨小静
		责任发行	邢小波

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		
经销	新华书店		
印刷	北京柯蓝博泰印务有限公司		
书号	ISBN 978-7-5047-5855-2/F·2455		
开本	640mm×960mm 1/16	版次	2016 年 1 月第 1 版
印张	16.5	印次	2016 年 1 月第 1 次印刷
字数	214 千字	定价	39.80 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

PREFACE

前言

1

福布斯中国首富、AMC (American Multi-Cinema, 美国连锁影院,世界排名第二的院线集团,2012年被万达收购)上市、借壳恒力、投资英国、并购旅行社、落子电商、万达城星罗棋布、无数的重量级奖项桂冠……还有比王健林收获更丰富的企业家吗?

在万达集团官方网站的“王健林专区”里,董事长王健林被称为2013年“收获最多的中国人”,无论是登上美国《财富》杂志封面,担当“中国创业榜样”导师,还是晋升中国首富,王健林都堪称“名利双收”。

王健林的投资城池在不断扩大。

在国内,万达广场继续攻城略地,收益喜人;东方影都和众多万达城的建设,并购四家旅行社,使万达的产品线延伸和资源整合进一步落地;收购恒力,万达商业地产上市,同时,万达院线也率先撞线,成为中国院线第一股。

海外的投资更加引人瞩目。AMC成功在美国资本市场上市,王健林这笔“变废为宝”的好买卖有目共睹;收购英国顶级游艇品牌圣汐近92%的股权,投资7亿英镑在英国泰晤士河畔建豪华酒店,达沃斯论坛期间与英国首相卡梅伦共同宣布将投资20亿~30亿英镑建设文旅商业综合项目。

万达集团这辆全速冲刺的战车没有丝毫减缓速度的迹象。

作为中国当前最顶级的地产商人,王健林比以往任何时候都活跃。

他懂得顺势而为,也善于打破规则,一次次颠覆自我,让万达的摊子越铺越大。

王健林16岁入伍,16年后从部队转业,在大连市西岗区人民政府做了3年办公室主任,16年的部队经验促成了后来万达的军事化管理风格。

1989年王健林接下旧城改造工程,1994年入主大连足球俱乐部做品牌,2000年主导万达从住宅地产转向商业地产,现在又将商业地产转向文化旅游,王健林的每一个选择都极其果断,又极其冒险,每一步都“富贵险中求”。

2013年万达集团的资产达到3800亿,收入达1866.4亿,其中,地产收入1262.5亿,第一次跻身房地产行业销售前三甲。

王健林曾透露,希望到2020年万达三分之一的收入来自海外,即大约300亿美元,而要想实现这一目标,万达势必还要进行“并购为主、投资为辅”的海外收购。“比如说,如果我再并购欧洲一个大的电影院线,单讲并购的回报率,可能不一定好,但是放在全球的这个范围来看,我要并购欧盟,欧洲再来一家,可能我的市场份额就接近20%了,那时候我的话语权、分成比例、广告收益,可能将大幅度提高。”王健林解释说。

王健林还发力于被寄望甚高的中国消费升级,向中国媒体、娱乐业和旅游业投入数十亿美元。去年,万达在中朝边界附近开设了一个滑雪度假村。在未来数年,公司还要建设三座度假村,设施包括

高级的水边宾馆和迪士尼风格的主题公园,还有拉斯维加斯式的表演;万达对影视的兴趣越来越浓,其表现是要在大连建设全球最大的影视基地。王健林说,目的是将万达打造成包年企业,建设成“世界超一流级别的公司”。

对王健林来说,中国梦的精髓就是:像万达这样的中国企业去创造财富,传播影响,为中国在世界舞台上取得主导地位铺平道路。“如果说是一流企业,万达现在已经是了。但我希望万达能成为一个世界性品牌,未来能够有20%~30%的收入来自国际。”这正是王健林最朴实的中国梦。

3

王健林是一个出色的导师。可以说,王健林是当代创业者的导师,当代青年人追逐的偶像人物,其中的缘由不仅仅是由于王健林成功地创造了一个经典的东方企业神速崛起的神话,更重要的是王健林能够毫无保留地将自己的创业经验与大家进行分享,一句句独特、简练、风趣、朴实,恰如其人的经典语句早已成为众多创业者的指南。王健林思维敏捷,能说会道,曾在多个场合与众人探讨创业的经验与心得,并在不同的演讲中诠释自己的商业理念、经营智慧,其中涉及商业模式、企业前程、管理理念、形势分析,等等。

万达的成功,源于对商业模式的不断探索与创新,源于王健林超强的战略创新能力、企业经营能力以及团队的执行能力。今天的万达有着自己的大学、研究院等智力支撑,也有着大数据管理、信息管理、资金管理等先进完善的技术支持。

毫无疑问,万达也由此成为中国房地产优秀企业的成长范本,无数从商人士从此汲取决策智慧,获得管理经验。

本书全面、深刻地分析了万达商业地产的产品开发、赢利模式、产品设计、项目招商等细节,概括万达出色的商业管控能力是如何炼成的以及它在创新、文化、竞合、领导、责任等方面的商业理念,同时也为读者呈现王健林在非常时刻的决策智慧及独特个人魅力。

CONTENTS

目录

第一章	不冒险是最大的风险	1
1.	审时度势,抓住时代脉搏	1
2.	全面客观地评估创业风险	4
3.	抓住机遇,步步为营	8
4.	“快人半拍”成就地产帝国	10
5.	清华北大,不如胆子大	13
6.	当机立断,该出手时就出手	17
7.	99次的失败换来1次成功	20
8.	聪明不是第一位,更重要的是激情	24
第二章	相信自己才能超越自己	28
1.	意志力决定成败	28
2.	忠于愿景,挑战自我	31
3.	做少数人支持,多数人反对的事	34
4.	目标是坚持的原动力	37
5.	成功源自“不安分”的心	38
6.	在最合适的时机实现高增长	43
7.	从危机中寻找转机	47
8.	轻眼前利益,重长远利益	51

第三章	人生最难的是“坚持”	55
	1. 勤奋,笨鸟先飞早入林	55
	2. 坚持学习新知识,掌握核心竞争力	58
	3. 责任是坚持的出发点	62
	4. 不要满足于一时的成就	64
	5. 目标要远大,放眼全世界	67
	6. 从宏观思考问题,不做井底之蛙	72
	7. 在最困难的时候,永不放弃	75
第四章	笃实至诚,有责任心的企业才能走得更远	78
	1. 良好的信誉使困境变为坦途	78
	2. 商人有所为有所不为	82
	3. 老实做人,精明做事	86
	4. 敢于负责,严格要求自己	89
	5. 财富的本质是用来帮助别人	91
	6. 吃亏是福,大方赚钱	94
	7. 不只为赚钱才能把企业做大	96
	8. 把社会责任看成是必须承担的义务	99
第五章	创新商业模式,成就核心竞争力	103
	1. 无中想有,敢想别人所未想	103
	2. 从细节入手,取得有效创新	106
	3. 创新的成功在于“赢得市场”	111
	4. 敢于去做不赚钱的买卖	114
	5. 给创新设立简单明了的目标	116
	6. 创新也可以是流程再造	119

7. 把风险控制放到首位	121
8. 万达文化产业的独特之处	124

第六章 情商是决定命运的重要因素	128
1. 认识情商	128
2. 人贵自知,认识你自己	132
3. 合作借势才是大智慧	136
4. 学会沟通和分享,好人缘带来好成就	138
5. 时刻保持冷静的心	141
6. 站在巨人的肩膀上看得更远	144
7. 帮助别人就是帮助自己	149

第七章 商业管理是公司最核心的竞争力	152
1. 目标管理是企业的基础	152
2. 细节管理是目标管理的延续	155
3. 品牌管理:成为第一的“偏执狂”	158
4. 团队管理:制度管人严格执行	161
5. 绩效管理:考核必须量化	164
6. 流程管理:商业流程中国式创新	168
7. 人文管理:军营式的企业文化	170
8. 合作双赢:授人玫瑰手留余香	173

第八章 识别决策的心理效应,跳出执行的习惯误区	178
1. 保持决策速度就要“找大公司病”	178
2. 万达最大的风险就是决策危险	182
3. 执行力是企业管理成败的关键	186

4. 营造有效的执行力文化	191
5. 提高管理者的执行能力	199
6. 科技保障执行	202
7. 具备政治家的视野和哲学家的头脑	204
8. 大投入大产出,大目标大智慧	207

第九章	企业经营的最高层次是经营文化	209
1.	万达的特色培训细节	209
2.	万达之道:独具特色的培训实招	213
3.	人就是钱,人就是事业,人是决定性的	215
4.	在万达,发光就能被看到	218
5.	搞“能用的制度”,不给员工犯错的机会	221
6.	用企业文化增强员工凝聚力	224
7.	严格执行奖惩	227
8.	变化发展的企业文化	231

第十章	慈善和公益是永恒的不动产	234
1.	做慈善要有创新	234
2.	从“闹妖”到首善,中国慈善事业的先行者	238
3.	想做“最大慈善家”	240
4.	共创财富,公益社会	243
5.	成立个人基金会	245
6.	以“仁”辅“人”的生意经	247

第一章

不冒险是最大的风险

.....

1. 审时度势,抓住时代脉搏

很多人说王健林真是太幸运了,赶上了房地产大火爆这个千载难逢的好时机,几乎一夜间就暴发了起来……真是羡煞众人。其实不然,王健林的成功固然与赶上好时机有关联,但在这种千载难逢的好机会面前,每个人都是公平的。为什么只有寥寥的几个人成功抓住了机会,一跃龙门呢?

国家的政策、发展的形势明明白白地摆在那里,能不能把握时代的大趋势,进而创造出真正的大机会,关键在于个人的商业素质。

21世纪的前十年,正值国家大力倡导加速城市化脚步,各种相关政策相继出台,政府也投入了大量的人力、财力,用于加快城市的经济发展。与此同时,城乡之间的差距开始逐渐拉开。俗话说:“人往

高处走，水往低处流。”随着城市建设的火爆进行，各类发展机会也应运而生，大批新一代青壮年挤向一线城市，故而出现了城市人口瞬间由原来的一亿多发展为六亿多的奇特现象。

2002年，王健林选择尝试商业地产开发。当时他的这一“奇思妙想”并不被人看好，很多朋友都劝他说：“住宅地产搞得顺风顺水的，何必冒这个风险呢？”

可王健林不这样想，他认为：如果所有人都认为这件事可以干，那么这件事情一定不能干。无论是前瞻性还是判断力，只有少数人判断对一个事情，敢于去做，这个事情才有可能成功。

事实证明，王健林的决策是正确的。与住宅地产相比，商业地产在中国是一种全新的事业，风险与机会并存。投资商业地产所潜藏的风险不言而喻，但是其中所蕴含的机会也是千载难逢的。

此时，王健林机缘巧合地抓住了国家城市运营的这一大趋势，跻身于房地产开发的浪潮中，并顺势而上，将房地产开发进行得有声有色。

经过了十多年的发展，王健林成为房地产界的知名人士，万达也名声在外。

此时，国内城市运营的趋势发生了改变。基于住宅地产泡沫的不断膨大，民众压力过大，国家开始发挥宏观调控的职能，强制干涉住宅价格的疯狂上涨，抑制房地产业泡沫的继续膨大。与此同时，一线城市也出现了寸金寸土的局面，土地资源严重不足。

面对这些现象，王健林再一次选择适应城市运营的大趋势，推动万达主动转型。由此，商业地产开发开始登上舞台，万达揭开了跨越式发展的崭新一幕。

常言道：“不入虎穴焉得虎子。”想要抓住机会，却不想冒风险，

那是不可能的。大凡成功人士,无不独具慧眼,他们能在机会中看到风险,更能在风险中把握机会。万达之所以迅速崛起,原因在于王健林准确地把握了时机,抓住了中国城市运营的大趋势,成功自然就水到渠成了。

“变化”对企业来说是个时常出现的高频词语。在商业竞争时代,稍有不慎便全盘皆输的戏码频繁上演。作为企业,只有审时度势,抓住时代脉搏,才能拥有变革的本事和创新的勇气,也才能在压力面前不断寻求突破,在挑战中不断自我完善。

王健林曾多次表示,万达的发展关键是走好四步棋,其中第二步就是转型商业地产。在2000年之前,万达主攻的是住宅地产,而且生意做得很顺,但到了2000年,王健林决定要转型做商业地产,究竟是什么原因呢?

当时在万达发生了这样一件事,给了王健林很大的启发:有两个和王健林一起创业的老员工,在同一年先后被查出患了癌症和肝病,在那时中国是没有社会保障的,没有医保和各种保险,因此当时大部分的公司对待患病的员工都只有一个解决办法:有钱就帮他治,没钱就只好算了。但是王健林决定,不论花多少钱也要救治这两位员工,最后公司花了300多万元挽救了那两名员工的生命。

这件事情对王健林的触动很大,他不禁想到:公司再发展20年、30年之后怎么办?退休的人越来越多,需要保障的人越来越多怎么办?住宅房地产虽然发展前景很好,但有一个不容小觑的特点就是现金流不稳定,有项目销售的时候,公司就有现金流;一旦项目卖完,需要重新买土地,做新项目的投入时,公司的现金流就会下来。而且中国房地产行业经常遇到国家宏观调控,现金流的波动会更大。因此,王健林认为,如果一直做住宅开发,可能很难长久存在下

去。出于这样简单的生存考虑,为了寻求稳定的现金流,万达开始重新探索。万达做过制造业,其中包括很有名的奥的斯电梯以及变压器,还办过超市、制药厂,做过外贸等。2000年的时候,万达决定把商业地产作为企业的支柱产业来发展。

在正式决定之前,企业内部有过长达两三年的讨论,万达决策层普遍认为,土地资源是不可再生资源,越开发越少。做纯粹的住宅地产的企业将会遭遇很大的困境,行业会慢慢萎缩。在欧洲和美国500强企业排行里没有住宅地产公司,因为住宅开发会有临界点。

因此,在偶然事件和行业必然性的双重刺激下,万达开始钟情于商业地产。如今,万达的商业模式越发成熟,最终实现了从被动到主动、从不自觉到自觉的转变。

海尔集团首席执行官张瑞敏在接受采访时表示,做企业就是要永远抓住时代的脉搏。“如果没有改革开放根本不可能有海尔,同样也不可能张瑞敏今天所谓的成功。今天踏上了时代的节拍,今天就能够做好,但至于明天能不能做好,这个很难说。”

所以,做企业要永远关注时代的变化,要永远抓住时代的脉搏。说到底,就是审时度势,伺机而动。

2. 全面客观地评估创业风险

如今,全民创业成了最流行的口号。

但创业毕竟是一种冒险者的游戏,充满风险和挑战。

2000年，万达开始转型做商业地产。作为不动产行业里的菜鸟，万达团队几乎不懂规划设计，又缺乏实战经验，以至于在2000—2003年，万达当了222回被告，打了222场官司，甚至还被中央电视台《新闻联播》点名批评。因为几乎天天都在打官司，企业发展举步维艰。

在巨大的社会舆论压力下，很多万达的员工都哭了，后悔之余也想过放弃。在这种情况下，从一起“打天下”的总裁丁本溪到基层的员工都在劝王健林，在他们看来，万达之前做住宅地产做得顺风顺水的，为什么一定要搞商业地产呢？

面对众多的不解和质疑，王健林坦言，他确实犹豫过很多次。但直到最后他还是说不行，因为做住宅房地产不是一个长久行业，从全世界来看做住宅地产都没有超过半个世纪红火的，可能三四十年后这个行业就衰败下去了，而万达的目标是做百年企业，也为了和他一起创业的弟兄们，王健林还是选择相信自己的判断力，相信团队的能力，他决定给自己，也给团队定一个目标，坚持做到2005年年底，做满5年，如果还是像门外汉一样难以入行再撤。

凭着这种向困难宣战、绝不低头的韧劲，到2004年万达做宁波的一个项目时，一下找到了灵感，既能卖商铺，又能卖住宅，并且有了现金流，甚至把物业也建起来了，漫长的打官司道路也终于走到了尽头。

有了这次的成功经验后，万达从之前的摸着石头过河渐渐熟能生巧，并最终实现了得心应手。很快，万达推出了现在普遍称之为“第三代万达广场”的设计：上海的五角场、宁波的鄞州、北京的CBD。这3个广场的成功开业以及开业后的成功经营，彻底奠定了王健林和万达人的信心。

王健林认为：创业是一个人带领自己的团队，为了一个共同的目标进行的探险之旅，因为未来是未知的、不可控的。所以在出发以前，一定要客观而全面地评估一下可能遇到的各种风险。

大致而言，创业者所面临的风险主要有以下几种。

机会成本风险

所谓机会成本风险是指创业者选择创业的同时放弃了自己原先所从事的职业。一个人只能做一件事，选择创业就丧失了其他的选择。

举一个简单的例子，甲和乙是大学同学，两人同时进了一家公司从小职员做起，甲权衡再三，选择了创业，辞去了在公司的职务，乙认为自己不适合创业，于是老实地做一个本分的小职员。对甲而言，原先有一个职业可以将就温饱，现在辞去工作，不但失去稳定的收入，而且连医疗保险、养老保险、住房福利等都没有了。假如甲将来创业成功，有着发展前景良好的企业，和乙相比，甲真正有了自己的事业，乙尽管工作勤劳，即使做上公司总经理，也不过是一辈子为他人打工。但如果甲创业失败了，几年以后不得不到另一家公司去做小职员，那么相对乙而言，甲不仅失去了几年的福利，而且也失去了几年的工作资历，另外，年龄的原因也会使甲丧失一些机会。

这种机会成本风险是每个创业者都应认真考虑的问题。如果你认为目前创业的时机成熟，正好有一个很好的商业机会，那么就狠下决心，立即着手创业。如果你觉得没有什么太好的商业机会，而且自己对公司经营运作管理所知甚少，就可以暂时不辞去工作，而是边工作边认真观察，看看所在公司的各层领导是如何工作的，甚至留心学习所在公司开拓市场的技巧以及公司老总管理公司的技巧。