

王健林 内部讲话

最新版

墨晔著

关键时刻，王健林说过什么，
带领团队做过什么？

全面剖析万达帝国的成长密码。

深度解读中国商业地产教父的经营之道。

 哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE



最新版

王健林内部讲话

墨晔 著

WANDA

图书在版编目 (CIP) 数据

王健林内部讲话: 最新版 / 墨晔著. —哈尔滨:
哈尔滨出版社, 2016.11
ISBN 978-7-5484-2949-4

I. ①王… II. ①墨… 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 247951 号

书 名: 王健林内部讲话.最新版

作 者: 墨 晔 著
责任编辑: 张 薇 任 环
责任审校: 李 战
装帧设计: 仙 境

出版发行: 哈尔滨出版社 (Harbin Publishing House)
社 址: 哈尔滨市松北区世坤路738号9号楼 邮编: 150028
经 销: 全国新华书店
印 刷: 北京嘉业印刷厂
网 址: www.hrbcbcs.com www.mifengniao.com
E-mail: hrbcbcs@yeah.net
编辑版权热线: (0451) 87900271 87900272
销售热线: (0451) 87900202 87900203
邮购热线: 4006900345 (0451) 87900345 87900256

开 本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 16 字数: 250千字
版 次: 2016年11月第1版
印 次: 2016年11月第1次印刷
书 号: ISBN 978-7-5484-2949-4
定 价: 39.80元

凡购本社图书发现印装错误, 请与本社印制部联系调换。 服务热线: (0451) 87900278

前言

2015年10月15日，胡润研究院发布《2015胡润百富榜》，61岁的王健林及其家族以2200亿的财富成为中国首富，王健林的财富比2014年增长了52%。2015年10月21日，《2015胡润房地产富豪榜》发布，王健林及其家族以1200亿的财富蝉联“地产首富”，这是王健林六年内第五次位居此房地产富豪榜榜首，也是第一个获得房地产“四连冠”的企业家。

王健林16岁当兵，28岁成为团级干部，有着将军梦的他遇到了国家裁军的大转折和改革开放的大机遇。之后，他转业到地方政府，并一步步朝着商场迈进。

王健林将目光投向了商业地产开发，后来，他成立了大连万达集团，并逐渐扩大万达集团的势力范围，在北京、上海、深圳等城市建立了140多座万达广场，造就了中国最大的商业地产王国。而且，万达发明了有中国特色的商业地产发展模式——综合体发展模式，万达武汉楚河汉街项目就是一个实例，业界人士对该项目有着极高的评价，认为它“改变了武汉的功能和定位”。

其实，万达的早期商业地产项目并不成功，为了改善这种状况，王健林亲自前往美国一家擅长做商场人流动向设计的购物中心学习。令万达商业规划研究院常务副院长朱其玮印象深刻的一件事是，2003年春节前一天，绝大多数员工都已经离开了，王健林让朱其玮把购物中心的设计图拿给他，他准备春节间接着研究。

第一个万达广场开业之后，王健林用最快的速度 and 最强的执行力在中国各个核心城市建造出“城市地标”。截至2016年7月，与万达合作的商家有5000多家，

万达持有的物业面积高达 2831 万平方米，创造了满场开业、场场火爆的奇迹。

万达的成功，是因为商业模式的不断探索与创新，体现了王健林超强的战略创新能力、企业经营能力和其团队的执行能力。

在发展万达的过程中，王健林始终坚持“以人为本”的理念，倾心关爱员工，广纳八方人才。靠待遇吸引人，靠关爱感染人，靠事业留住人，靠制度规范人，靠文化凝聚人，这就是万达人才战略中的“简单制胜五部曲”。

此外，王健林所带领的万达集团将“共创财富，公益社会”作为企业使命，多次向社会慈善事业捐款。例如，2010 年 11 月 8 日，王健林向南京市人民政府捐款 10 亿元人民币，用于南京金陵大报恩寺重建；2013 年 12 月，王健林向中华慈善总会捐赠 10 亿元人民币，用于建设大报恩新寺、琉璃新塔、地宫以及用于遗迹保护；2016 年 1 月 28 日，《2015 中国捐赠百杰榜》发布，万达集团王健林捐赠 3.6 亿用于公益慈善事业，在榜单中排行第五。王健林曾说，“我觉得中国民营企业最重要的准则是两个方面的：第一个方面是诚信心，这个诚信心包括诚信纳税、遵守国家法律等；第二个方面就是社会责任，其实诚信心也是社会责任的一个方面。”

现在，万达有自己的研究院、学院等智力支撑，也有大数据管理、信息管理、资金管理等先进和完善的管理体系。王健林曾说，只要万达进入一个行业，该行业的其他企业就都没有机会做老大。如今的万达已经不是一个地产企业，而是一家文化企业；未来的万达不仅要创造财富，还要丰富人的灵魂。

现在，万达已经跨出了国门，走向了国际市场，在美国、英国等国家投资布局。2012 年，万达跨国发展迈出实质性步伐。2013 年 6 月 19 日，万达集团在北京举行投资英国发布会，正式向外界公布在英国的两项投资，总金额约 10 亿英镑。王健林的目标是做一个拥有万亿资产的跨国集团。

如今，我们面临的是一个前所未有的大时代，它经历了剧烈的变革，新奇和困惑并存，危险和机遇同行。王健林依靠过人的意志力、自控力、战斗力，从这个时代中脱颖而出，成了人人仰慕的财富代言人。

目录
Contents

第一章 心怀壮志，看得高才能走得远

敢于大胆尝试 / 003

善于发现商机 / 007

审时度势，顺势而为 / 011

心怀壮志，看得高才能走得远 / 014

勤能补拙，也能弥补一切 / 018

坚持到底，永不放弃 / 021

第二章 站在风口上顺势而为

看清形势，顺势而为 / 027

卡位高手，踩在关键点上 / 031

跨界经营，多元化发展 / 035

大投入才能大产出 / 039

万达：创造城市的神话 / 042

第三章 成功不可复制

我的命运我做主 / 049

条条大道通罗马 / 053

绝地逢生，撞了南墙也不回头 / 058

稳步前进，重视风险 / 063

真理掌握在少数人手中 / 067

第四章 人才就是一切

投其所好求人才 / 073

不分亲疏，人尽其才 / 077

培养人才才是硬道理 / 081

做一个大写的“人” / 084

第五章 得人心者得天下

向我看齐，领导者要做榜样 / 091

用心交流，坦诚相待 / 095

常存忧患意识 / 099

关爱员工，以诚待人 / 103

第六章 长于做事，短于作秀

瞄准时机，快速行动 / 109

拥有精益求精的品质 / 112

要过金钱关的金钱观 / 116

了解市场行情，满足客户需求 / 119

第七章 创新是企业发展的秘密武器

微创新，大效果 / 125

打破传统，勇于冒险 / 130

新的经营模式：电商和实业的融合 / 135

抵住诱惑，脚踏实地 / 139

第八章 爆炸式发展背后的营销手段

让媒体为我所用 / 145

营销策划要吸引人 / 149

品牌效应 / 153

人无我有，创新才会赢 / 157

以书画藏品打造品牌公关 / 161

第九章 合作双赢，战略决定成败

善于借势，实现双赢 / 167

扶持别人就是扶持自己 / 171

左手玩地产，右手玩并购 / 174

扩大规模，实现连锁化 / 178

第十章 用管理书写传奇

- 信息化管理技术 / 185
- 效仿沃尔玛的管理模式 / 189
- 激发团队正能量 / 194
- 控制成本，节约开支 / 198
- 制定实用的制度 / 201
- 靠制度管人 / 205

第十一章 诚信带领万达腾飞

- 用诚信创品牌 / 211
- 质量过硬，信誉有保证 / 215
- 老实做人，精明做事 / 220
- 勇于承担责任 / 224

第十二章 责任感使我们出类拔萃

- 投身公益，保护环境 / 231
- 做慈善不需要理由 / 235
- 做品牌企业，为民族争光 / 239
- 走向世界，力争成为国际主角 / 243
- 坚持奋斗，永不满足 / 246

心怀壮志，
看得高才能走得远

第一章

心有多大舞台就有多大，志向大小决定了你成功的概率。

敢于大胆尝试

王健林：我是说呢，这个胆子大，就是创新，就是要敢闯敢试。我说脸皮厚是什么意思？创业者初期不要怕求人，不要怕卑躬屈膝，你脸皮厚一点儿。脸皮那么薄，这个也不敢求，那个也不敢求，这个不敢请教，那个不敢请教，怎么能成功呢？先把前面、后面抹掉。

听众：那您有没有说过一句话，什么清华、北大，都不如自己胆子大，这句话您说过吗？

王健林：说过，我是说什么清华、北大，不如胆子大，就是说你读的书再多，水平再高，如果你从创业角度，不敢闯，不敢试，就永远不可能成功……最狂妄的事情，我告诉你们，我十几岁的时候，还没有当兵之前，去爬一棵树，那棵树没有人敢爬上去，那我就一定要坚持爬上去，啪啪掉下来，胳膊摔折。还有一次，有一个栏杆，啪啪啪大家跳，我跟比我大两三岁的同学比，他们跳过去了，我一看这个，这边没人敢跳，我也去跳，嘎吱一下，被绊倒，再摔下去，胳膊又摔断了。

——《开讲啦》节目对话

今天中国的创业环境逐渐在恶化，大企业越来越多，垄断的实力越来越强，包括许多民营企业也越做越大，留给小企业的空间越来越小。我在三年前提过一个建议，就是关于复制中小企业的建议，我做过一个统计，从1994年到2007年企业的总数在逐年减少，那是什么原因呢？就是大家没有创业的勇气了，现在很多人指责大学生不敢创业，其实我想说，重要的是，现在环境也不太好。但是，环境越不好，创业的人越少，勇气和胆

量是最重要的。

——优米网《在路上》快问快答之“80后”、创业、企业

王健林有一句名言：清华、北大，不如胆子大。他在很多访谈节目和演讲中都提到过这句话。王健林认为，书读得再多，水平再高，从创业角度来讲，不敢闯，不敢试，就永远都不可能成功。

2010年，某权威机构就当年大学生创业状况得出这样一组数据：2010年中国大学生创业的比例只有1%，相比1994年的百分之七点多，创业的人越来越少。跟国际相比，更是相去甚远，2010年美国大学生创业率是20%。

这些数字说明了什么呢？王健林有自己的见解：“说明现在大学生创业出现了问题。问题在哪里？大学生创业究竟最缺什么？当然，现在大企业越来越多，（存在）各种环境问题。但我觉得大学生最缺的是创业的勇气，这种胆识。”

古人有一句话是“富贵险中求”，这句话很受王健林喜爱。

王健林的父亲是一位职业军人，拥有可供其回味终生的熠熠生辉的阅历。在创业之前，王健林已经拥有一份值得骄傲的履历：与中国很多杰出的民营企业企业家一样，王健林是职业军人出身。16岁那年，他就成了沈阳军区的一个“娃娃兵”。在接下来的十几年中，他用令人艳羡的速度一路升迁，28岁的时候就成了正团级的军官。

军队教会了王健林很多东西，他洞悉了信念、纪律和执行力对一个组织的重要性，并在之后的创业和经营中将这些理念发挥到了极致。1986年，32岁的王健林为了响应国家“百万大裁军”的号召，毅然离开部队，转业担任大连西岗区政府办公室主任。王健林成为公务员后，视野一下子变得开阔起来。

王健林在“主任”的位置上干了两年，1988年他做出了决定：他不甘心在公务员的位置上庸庸碌碌地走完一眼就能看到头的一生，他要摆脱束缚，去干点儿富有创造和挑战的事情。

当时，西岗区房管处下属一个刚成立不久的房地产公司，因总经理的经营问题负债几百万，濒临破产。这是一个人人避之不及的“烂摊子”，但王

健林主动请缨接下了这个“烂摊子”。1988年年底，王健林注册了大连市西岗区住宅开发公司。

“当时，注册一个房地产开发公司至少要100万，王健林就向一家房屋开发公司借了100万元，他还要承担20万元的利息及50%的担保。当时既没有办公场地，又没有工作人员，有的只是区政府淘汰的双排座农夫车，可谓是赤手空拳打天下。”曾有一家媒体这样描述道。

这个生死未卜的挑战，多数人都唯恐避之不及，但王健林却大着胆子，抱住了这个可能是机会也可能是炸药的“定时炸弹”，随后凭着微小的创新获得了人生的第一桶金。

“拆迁回迁问题杂、成本高，没人愿意干，我们是大连的第一个。”他曾对一个采访者谈起将当年的棚户区改造成今天大连著名的“北京街”的那段往事，“确实挣了不少，钱哗哗地来！800多套房子，一个月就卖完了，一下子挣了1000多万！”

在此之后，王健林的胆子越来越大，他承接的项目规模也越来越大，随之带来的利润也越来越高。他开始在大连进行大规模的“旧城改造”，用了两三年时间就使自己变成了“大佬”。

没有敢闯敢试的精神，再好的创意、再周密的计划也都是纸上谈兵，唯有把握机会、放开手脚，才会看到成功的曙光。

万达从无到有，靠的是王健林敢闯敢干、敢试敢拼的“大胆”精神，这样的精神在另一个创业故事中也得到了很好的展现。

“别人是有多少钱干多少事，许家印却是兜里有两块钱要做20块钱的事情，拽也拽不住他。”前美银不动产的中国总裁用一句话概括出了合作伙伴们眼中的许家印，一个敢于去做别人不敢想、不敢做的事情的人。

从贫穷的乡村里走出来的许家印一直希望能够为家乡做些贡献，在将恒大做成功之后，他就想做点事情帮助村里的人脱贫。许家印出生的地方是河南省周口市太康县高贤乡的一个小村子，这里人丁兴旺，现在已经有几千人丁了。种地是当地家庭的主要经济来源，为了养家糊口，村里的小青年都跑到外地打工去了。

“怎么让生我养我的村子富裕起来呢？”所谓想致富，先修路，于是许

家印给村里捐了80万元，遍地土坷垃的土路变成了平坦的柏油马路。铺的路可以和别处一样，但要致富还要走一条别人没走过的路才行。许家印提出给村子办个大型的养殖场，专门饲养牛和鸵鸟。养鸵鸟？这确实是件别人不敢去想的事情，除了在电视上见过，村子里的人对鸵鸟没有更多的了解，更不用说养殖了。

村子里的人担心的事情很多，比如之前没有养过，没人懂这个，缺少内行人；比如养殖技术能不能学得会、学得好；再比如赔了怎么办等。他们和世界上大部分人一样，在遇到新生事物时，能说出许多个“不可能”和“做不到”，却不愿意去冒险试一下。对于许家印提出的这个主意，村里的人都说，和他比大家还是缺乏想象力。

从一个小山村考到大学，成为国企的处级干部后下海经商，从原来的钢铁工人跨行成为房地产公司老板，积累了资本后又涉足影视、体育和文化等多个领域，许家印一直都是从“做别人不敢去想的事情”中获得先机。去想去做就意味着冒险，但不去想不去做就只有一成不变，谁希望自己过着几十年如一日般重复的日子呢？

在刚刚进入房地产业时，许家印就将房地产业的老大万科作为自己追逐的目标，而且在公开场合从来不避讳自己的这种想法。这相当于一个毛头小伙子在向一位久经沙场的老者下战书呢，如此冒险的精神正是许家印后来取得成功的重要原因。

从拿地到开发战略，许家印一点儿也不含糊，他求胜但也求稳，这是保证冒险不变成冒进的关键。之后，他带领恒大一路狂飙，万科十年做到的指标，恒大一年半就完成了，这引起了业内人士的震惊。

在保持稳健和清醒的前提下，做别人不敢做的事，这才是许家印的取胜之道。

有一句流行语是：只有偏执狂才能成功。这里所讲的“偏执”实际上就是一种敢闯敢试、不妥协、不放弃的精神。凡是认定的事，“偏执狂”都会执拗到底，不管对错。因而，他们在“不管对错”的过程中，也屏蔽掉了“给自己找借口”的风险，在坚持的同时，“风险系数”也随之降低，因而他们更容易成功。

善于发现商机

2004年，我们成立了自己的规划院，进行很好的商业设计，设计完了以后，先去找商家谈判，这叫订单商业地产，是从订单农业、订单工业借鉴来的。先招商后设计、后建设，从此避免了浪费、无效，包括谈判风险等。2005年，我们又提出了新的概念，叫城市综合体。有商业中心、五星级酒店、写字楼、公寓、住宅，所有东西综合在一起，叫城市综合体。这个综合体是万达集团在全球的一个首创，这个模式的创造和创新，使万达在市场上获得了一个绝对优势的地位。

——2010年王健林在中科院研究生院的演讲

沈阳太原街商业步行街——东北最有影响力的时尚之地，是中国最著名的商业街之一，影响力辐射整个东北地区。在1992年到2002年的十年里，这里发生的一切都与财富、智慧、勇气、商机有关……

1992年12月1日，距离新的一年还有30天。《沈阳日报》上出现了一则不是特别显眼的公告：沈阳市土地房屋开发集团正式成立了。但是，就在这个集团向社会各界表达谢意的公告中，人们看到了一个空前庞大的“豪华”同贺阵容，包括泰国正大、美国协和、新加坡温氏兄弟等公司，这也就是后来被人们称为浩浩荡荡进军太原街的“八国联军”。而沈阳市土地房屋开发集团的成立，也标志着沈阳市第一次吹响了改造太原街的号角。

“八国联军”浩浩荡荡地开进太原街，雷声滚滚而来，人们只盼望一场透雨过后，能洗出一个焕然一新的太原街。但不久之后，“八国联军”改嫁的改嫁，撂挑子的撂挑子，除了无奈之下临时建起的嘉阳广场之外，还有12

栋占尽地利的大厦毫无生机地立在那里，让人唏嘘不已。

十年后，王健林携万达集团来到了被冷落已久的太原街。此时，他早已抛开了绿茵场上的雄心壮志，转而投入到另一个更宏伟的计划中：在全国构建万达商业广场连锁网络。

走在太原街上，王健林感受着穿梭的人流，但他无心浏览风景，他的大脑在飞速地运转着，历史、现实、文化，以及眼前不断的人流，他的头脑中闪现出火花：就是这里，太原街嘉阳广场，万达不能错过的商机。

既然发现了潜在的商机，王健林当机立断，找到了当时沈阳市和平区的李继安区长。在区长办公室里，王健林表达了对太原街嘉阳广场的投资兴趣，李区长高兴地说：“好呀，那可是经商的黄金宝地呀！”“不，不是黄金宝地，”王健林笑着摇头，“黄金有价，那是无价的钻石之地，稀罕而且不可多得！多大的投资我都在所不惜！”

在此之后，李继安也曾在采访中公开表示，他对和王健林的这段对话记忆犹新，而且对王健林大加赞赏，他说：“与其他很多商人相比，王健林是有眼光的、敏锐的，只有他真正认识到了太原街的价值。”

2002年，万达集团进入沈阳开发太原街万达广场，让南北太原街贯通，太原街商业格局瞬间形成。

一个新事物，刚开始知道的人很少，若是能抢占先机，那你就有可能从中获利；若你后知后觉，商机转瞬即逝，你就只能望洋兴叹了。同时，你还得多观察生活中的平凡事情，创办软实力教育咨询有限公司的刘兴奇曾经说过：“当我从一条街走过去，我能发现不下五个商机。”这便是一个商人与生俱来的洞察力和眼光。

在最传统的行业，她白手起家，曾夺得胡润女富豪榜的桂冠，成为中国纸业的领军人物；她圆脸，短发，个头不高，长相和邻居大妈一样，无拘无束的笑容后面，是心直口快的谈吐和干脆利落的实干。她就是玖龙纸业的掌门人张茵。

在男性主导的商业世界里，她一次又一次上演着“点纸成金”的魔术，她身上蕴含的商业睿智与力量令人印象深刻。

因为家境清贫，直到20世纪80年代，她才有机会攻读自己喜爱的财会