



著 / 梅霖 刘晔

企业文化个案权威研究

大连万达

创新行天下

袁宝华担纲本套丛书总顾问并题词 / 基业长青的文化理念 / 秉持十故事的传承

百家企业文化工程丛书

主 编 / 莫少昆 梅霖
华新世纪管理咨询

11

图书在版编目(CIP)数据

大连万达:创新行天下/梅霖,刘晔著.

北京:中国人民大学出版社,2004

(百家企业文化工程丛书/莫少昆,梅霖主编)

ISBN 7-300-06147-8

I.大…

II.①梅…②刘…

III.房地产业—企业集团—企业文化—大连市

IV.F299.273.13

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 140357 号

百家企业文化工程丛书

大连万达:创新行天下

梅霖 刘晔 著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室) 010-62511239(出版部)

010-62515351(邮购部) 010-62514148(门市部)

010-62515195(发行公司) 010-62515275(盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 中煤涿州制图印刷厂

开 本 889×1194 毫米 1/32 版 次 2005 年 2 月第 1 版

印 张 6.25 印 次 2005 年 2 月第 1 次印刷

字 数 118 000 定 价 18.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

总 序

国家的繁荣在于经济，经济的发展在于企业，企业的兴衰在于管理，管理的活力来自于企业文化。

世界 500 强企业管理演变的历史证明了这一点。那些能持续成长的公司，尽管其经营战略和经营业务总是不断地调整以适应变化的外部世界，却始终保持着稳定的核心理念。譬如，通用电气永远推崇的三个传统是“坚持诚信，注重业绩，渴望变革”；沃尔玛的基本信仰是“尊重每位员工，服务每位顾客，每天追求卓越”；诺基亚的价值观是“科技以人为本”；惠普之道是“我们信任并尊重个人”；松下精神是“产业报国、光明正大、亲爱精诚、奋发向上、礼貌谦让、顺应同化、感恩图报”；英特尔精神是“只有偏执狂才能生存”；可口可乐的使命是“可口可乐存在的根本目的是使每一个人为之振奋、从中受益”；宝洁的宗旨是“生产和提供世界一流产品，美化消费者的生活”；联想的核心价值观是“服务客户、精准求实、诚信共享、创业创新”；海尔的作风是“迅速反

应，马上行动”；等等。在这些广为人知并受人尊重的卓越企业背后，都拥有卓越的企业文化。如果我们能够深刻了解如此优秀的企业文化，那么一定会理解这些企业长盛不衰的本源。

悠悠企业，管理为大，悠悠管理，人本为大。

企业在本质上无非经营两种资源，一是人力资源，二是客户资源。其实企业本身生产什么产品或提供什么服务并不重要，最重要的是把经营管理的注意力聚焦在人力资源和客户资源上。这样，企业家和管理者的经营理念和思路境界就全然不同了。

众所共识，人是企业的核心。如果要充分发挥人的主动性和潜在能力，那么首先就要充分了解人的需求和人性特点——人有物质、情感、心理和精神需求，人性有善有恶。比如人有自私、懒惰、贪婪的特性，那么就需要用各种管理制度去抑制和约束；人也有爱心、勤劳、快乐的特性，那么就需要通过文化去激励和弘扬。

如果把企业比喻成一部机器，那么企业文化就是这部机器的润滑油。一部能够转动的机器一定是按照科学的设计和流程组成，企业也由各种工作环节按照一定的程序和流程组合而成——这就是科学管理。但如何让这部机器转动得更正常更长久呢？这就需要润滑油，而这种润滑油就是企业文化。如果说科学管理是让你这么做而不那么做，那么企业文化管理则能够让应该这么做的你做得更好。《重构公司文化》一书的作者曾说：文化是种像钉子一样坚硬的“柔软”东西，实施起来十分艰难，但取得的效果却牢不可破。

既然企业文化管理在企业中如此重要，那么企业文化究竟是什么呢？

根据一般理论，企业文化包括精神层面、制度层面、行为层面和物质层面。企业文化的精髓在于企业的理念。我们认为企业的理念体系包括企业愿景、使命、精神、核心价值观等核心理念，还包括基本的经营理念和管理理念。**企业愿景**表明企业应该往哪里去，给所有员工一份希望和盼头；**企业使命**表明企业存在的价值和意义是什么，企业为什么要存在和持续成长；**企业精神**表明企业在面临重大事件或困难时，应该具备什么样的心理能量来面对；**核心价值观**表明企业应该具有什么样的做人做事的最高准则；**经营理念**表明企业在未来三五年中的经营战略、经营思路、业务模式、业务组合等等；**管理理念**则是企业在管理过程中所秉持的关于人才、领导、制度、沟通、学习、创新、质量、服务等方面的基本理念或原则。愿景、使命、精神和核心价值观等核心理念是相对稳定的，不论企业未来如何发展，采取怎样的发展战略和经营思路，都是基本保持不变的；经营理念和管理理念相对于核心理念而言，则是相对变化的，根据企业的战略需求，可以进行适当的调整甚至变革。

应当如何塑造优秀的企业文化呢？我们认为，优秀的企业文化要达到“三然”境界：本然、自然和超然。本然，就是顺乎人的本性；自然，就是顺乎环境的规律，包括历史、社会的发展规律，管理的规律等；超然，就是顺乎人的精神和心灵的追求，即超脱物质和情感追求之上的

追求。

要达到“三然”境界，我们强调在塑造企业文化时要秉持“四个牢牢不能忘记”：

第一，不能忘记我们是人。企业的核心是人。一个人的需求=物质需求+心理需求+情感需求+精神需求。其实，一个企业管理的过程就是不断满足员工这四个层次需求的过程，其中心理、情感、精神是企业文化层面的需求。人追求富和贵，人追求尊重和公平，人追求表现、快乐和自我价值的实现，等等。只有顺乎和满足了人性的需要，企业文化才是具有生命力的文化，只有具有生命力的文化，才能焕发人性的智慧和激情，企业才可能基业长青。

第二，不能忘记我们是中国人。在学习西方科学管理知识和文化的同时，不能忘记我们管理的对象更多的是中国人。每个中国人的身上都流淌着中国五千年文化的血液，深受中国传统文化的熏陶，因此我们应该植根于中国传统文化来创建和提升企业文化。我们把企业文化最核心的内涵归纳为宽容、和谐、平衡、执行、制度、融合。宽容源于佛家的重要思想“恕”，和谐源于儒家的核心思想“仁”，平衡源于《易经》的核心思想“变”，执行源于墨家的核心思想“行”，制度源于法家的核心思想“法”，融合源于道家的核心思想“道”。中国革命的成功是因为毛泽东把马克思主义与中国革命的实践相结合；中国改革的成功就是因为邓小平创造性地提出了西方市场经济与中国社会经济相结合，所以中国企业管理的成功必须把西方科学管理融于中国传统文化之中，这样我们的企

业管理才会有持久的生命力。

第三，不能忘记我们是企业人。企业是一个组织，员工是组织人，而不是农民。作为组织，要有组织原则、机制、制度和战略，那么我们的企业文化就必须与我们的战略、制度和原则相匹配。从某个角度说，“农民+制度=员工”。制度是想犯错误的人犯不了错，文化是让有机会犯错误的人不愿意犯错误。优秀企业文化的标志是与战略相匹配、与制度相融合、以绩效为导向。

第四，不能忘记我们是世界人。中国企业的文化，不能仅仅局限于自身区域文化、民族文化，更重要的是放眼世界，吸取世界的、西方的先进文化，融合到企业文化中，真正做到中西合璧，为我所用。

基于上述“四个牢牢不能忘记”，我们在帮助企业塑造文化时，分为四部曲：第一部曲是**弘扬**，弘扬公司员工已认同且执行到位的企业文化；第二部曲是**提炼**，提炼公司员工在行为过程中所表现出来的但没有总结的企业文化；第三部曲是**提升**，公司在发展过程中一定有很多自身不足和局限性，需要国内外相对优秀的文化来提升；第四部曲是**推广**，企业文化重在推广，如果说前面的三部曲是万里长征迈出的第一步，那么后面的漫漫长征路依赖于企业文化的推广和持之以恒的实施。

中国的企业要完成从创业到优秀、从优秀到卓越的历练，必须关注企业文化的建设和提升，这是刻不容缓的。只有企业文化的深入人心，企业的文化建设才不会出现“两层皮”或者“魂不附体”的现象。我们意识到了这一

点，并致力于为此做出持久的贡献。《百家企业文化工程丛书》正是在此背景下推出的。

基业长青是企业的终极梦想。在长期从事企业咨询和培训的过程中，我们发现中国相当多的老板和员工，更多的不是需要企业文化的概念和理论，而是需要知道世界优秀企业的企业文化内容是什么，企业文化背后发生的故事是怎样的，这对他们更有实质性的借鉴价值。

这套丛书拟从世界 500 强企业和中国著名企业中选择 100 家企业进行企业文化个案调查研究，通过故事理念化，理念故事化，洞悉世界优秀企业卓越理念的渗透和执行，以展现这些成功企业背后文化形成的轨迹和影响力。

在对百家企业进行企业文化研究的过程中，我们要特别感谢多位经济学家、管理学家和企业家的关注和支持，非常感谢诸多专家学者所提供的大量资料和精辟的分析，更要感谢华新世纪所有同仁所付出的时间和心血。

“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”我们期望通过本套丛书来推动中国企业文化的发展，从而推动中国社会文化的发展，因为企业是真正创造社会物质财富和精神财富的源泉。但愿我们的期望正是你们所期望的，但愿我们的成果正是你们所需要的，但愿我们的努力能为中国企业屹立于世界丛林贡献菲薄之力。

《百家企业文化工程丛书》编委会



目 录

第一章 大连万达回眸 /1

大连万达奇迹 /1

神奇的缔造者 /8

第二章 大连万达的企业文化 /29

大连万达企业文化内容 /29

大连万达企业文化内涵 /30

第三章 大连万达企业文化故事 /45

理念故事集粹 /45

理念故事 1 经营诚信 /45

理念故事 2 凡战则以新奇胜 /46

理念故事 3 君子慎独 /48

理念故事 4 简单最美 /49

理念故事 5 深圳揽才 /50

理念故事 6 学在万达 /51

理念故事 7 向我看齐 /52





- 理念故事 8 多赢的集中招标制 /53
- 理念故事 9 董事长信箱与“艾可尔” /55
- 理念故事 10 有难必帮见真情 /56
- 理念故事 11 只有全优，没有合格 /56
- 理念故事 12 成本为后 /58
- 文化故事精华 /60
- 文化故事 1 “西岗”整风 /60
- 文化故事 2 敢叫旧城换新颜 /65
- 文化故事 3 足球往事 /71
- 文化故事 4 万达的划时代 /77
- 文化故事 5 携手华纳 /82
- 文化故事 6 迁徙行 /89
- 文化故事 7 俭汤·太阳 /94
- 文化故事 8 芳邻是校园 /98
- 文化故事 9 缘聚华府 /102
- 文化故事 10 奇迹里的奇迹 /106
- 文化故事 11 非常故事 /110
- 文化故事 12 寻找滇池“湿地” /114
- 文化故事 13 送别吾父
——一名普通万达工的故事 /117
- 文化故事 14 家在星海 /121
- 文化故事 15 为了两个百分点 /125
- 文化故事 16 “警察”故事 /128
- 文化故事 17 比尔夫妇在中国 /134
- 文化故事 18 投诉无小事 /137



第四章 华新世纪文化点评 /141

大连万达的文化之林是怎样建成的 /141

主题链接

订单地产与产业创新 /149

——王健林 2003 年在清华大学的演讲

王健林谈诚信 /175

——王健林 2004 年 12 月在“信誉论坛”上的演讲





第一章 大连万达回眸

大连万达奇迹



如果用一句最简单的话来概述大连万达集团，我们可以称其为奇迹的创造者。这家成立于1988年，1992年改制为股份制的房地产公司，经过十余年的励精图治与奋发努力，以令业界瞩目的“万达速度”成长为以住宅房地产、商业房地产为支柱产业的大型企业集团，并成为总资产和销售额均逾百亿的中国著名企业。

作为国内顶级的房地产开发企业，万达集团在跨大连、长春、成都、南京、南昌、昆明等区域成功打造了一大批大型住宅社区，并同多家位列世界500强的企业联手，在国内各大中心城市设计开发了十余座大型购物中心。

• 初生：赢得第一桶金(1988—1992年)

1988年，在大连，一家名为“西岗住宅开发总公司”



的小型房地产企业默默无闻地成立了，注册资本仅为 100 万元，全部来源于借款，这是当时注册房地产类企业所需的最小资本额。西岗住宅开发总公司就是万达的前身，万达激情豪迈的事业之旅，正是由此蹒跚起步。

34 岁的王健林一踏进万达，就背上了 200 万元的债务。这位年轻的总经理，在既没有资金，又没有项目的艰苦条件下，带领万达的“元老们”完成了万达创业史上的第一个开发项目——南山住宅，该项目是从原承建商转手所得，双方按比例分成。

南山住宅的开发，并没能改变万达的窘境。1989 年，万达才真正迎来了一次最为关键的发展机遇——北京街老城区改造。北京街改造工程占地 7 万平方米，建筑面积 12 万平方米，涉及拆迁 800 多户。当时，大连其他房地产开发商对老城改造均不看好，认为是“怎么算怎么赔钱的买卖”，根本不愿意参与。

万达怀着“求生”的希望，“迫不得已”接下了这块“烫手的山芋”。用王健林董事长自己的话说就是“开发开发，要先开，才能发啊”。

北京街城区的开发果真让万达“发”了起来，取得的业绩是任何外人无法想像的，几万平米的房子在一个月内销售一空，并创下当时大连住宅地产的最高价 1 600 元/平方米。

成绩绝非偶然，原因在于万达人的大胆创新——北京街最小的户型为 85 平方米，最大则超过 140 平方米，远远高于当时政府规定的居住标准。突破民用住宅的传统设



计：调整户型结构，设计明厅、明卫，增加洗手间、铝合金门窗……，万达人的创举开创了大连市旧城改造的先河，也为万达赢得了宝贵的“第一桶金”。

北京街的改造，让万达赚足了1 000万。

本期万达代表作品：

1988年 南山住宅

1989年 北京街小区改造

1990年 南石道街小区

1990年 西岗区个体大厦

1990年 辽宁省外贸纺织丝绸大楼

1990年 辽宁省外贸展厅

1991年 民政街小区(1992年在全国质量万里行活动中被授予惟一“优质住宅工程”称号)

1991年 金城街小区

1991年 万达大酒店

• **立足：雄踞滨城(1992—1999年)**

1992年8月，万达成为东北三省首批股份制试点企业，大连万达集团股份有限公司正式宣告成立，“万达”由此真正地步入了“万达时代”。

伴随着股份制的改造，“多元化经营”与“品牌营销”成为万达发展的主题。

1993年，万达承接了新开路的旧城改造项目。该项目占地20公顷，建筑面积60多万平方米，拆迁4 800多户。不到2年，改造项目全部竣工，楼盘售罄。



1994年，万达集团重金组建足球俱乐部。万达足球队创造了全国足球甲A联赛六年四夺冠、三连冠、连续55场不败的骄人战绩，成为国人心中的“梦之队”。足球，把万达品牌带入了千家万户。

在品牌提升的同时，万达把经营触角逐渐向多领域延展，机电业、制造业、酒业、餐饮业……

当中国人为万达的足球健儿们欢呼雀跃的时候，当大连人把“买好房，找万达”这样的句子烙在心里的时候，万达这个昔日貌不惊人的小企业，已茁壮地成长了起来，创造了大连房地产业数十项第一，以一座座美仑美奂的建筑，为滨城的美化与文明做出了不可磨灭的贡献。

本期万达代表作品：

- 1992年 高尔基路小区
- 1992年 西岗体育馆
- 1992年 中山交警大队办公楼
- 1993年 西岗区党校
- 1993年 五五路小区
- 1993年 新开路小区(创造了大连旧城区改造史上一次性动迁居民人数最多的纪录)
- 1993年 万达大厦(国家建设部验收通过的优秀示范大厦)
- 1994年 组建大连万达足球俱乐部
- 1994年 大连大学(全国首创高校换建模式，学校图书馆获建设部鲁班奖)
- 1994年 大连万达国际饭店



- 1995 年 华城御园小区
- 1995 年 信兴花园
- 1995 年 大连海关大楼(获建设部鲁班奖)
- 1996 年 万泰小区(国内早期杰出的欧式风格建筑小区)
- 1996 年 万达足球训练基地
- 1996 年 长春花园
- 1998 年 虎滩小区
- 1998 年 香海花园(入选联合国人居大会惟一的商品房示范小区)
- 1998 年 明泽苑(时为大连市最高档楼盘)
- 1999 年 水仙花园

• 扩张：跨区域发展(1999—2001 年)

1999 年底房地产业务的扩张与提升，促使万达对战略做出进一步的调整。

2000 年 5 月，万达集团明确了以房地产开发为集团支柱产业，剥离了监理公司、药业公司等业务单元。回归主业并不意味着“坐守其成”，而是为了集中力量打“歼灭战”。

在深圳住宅交易大会上，万达“出奇制胜”地揽得来自全国各地的精英人才，积累了深厚的智力资本，由此拉开了跨区域发展战略的序幕。

2001 年，凝结着万达人的精诚品质的“长春明珠”在吉林省脱颖而出。这座在立面、户型、景观等方面均做了



全新创意的精品楼盘，几乎一开盘就被抢购一空；“成都花园”在极短的时间内，在立面、景观等方面标新立异，掀起了成都房地产的旺市，取得了连续月销过亿元的销售佳绩，创造了成都第一……

实践证明，这种战略调整是正确的，集团主业取得了可喜的成就，万达正在缔造中国房地产行业广为传诵和赞叹的奇迹。

本期万达代表作品：

- 2000 年 雍景台(代表中国高档楼盘的最高水准)
- 2000 年 星海人家(在全国“住宅设计暨精品智能社区热线夺标”活动中获得住宅设计、精品智能社区两项金奖)
- 2001 年 长春明珠(获全国住宅设计、智能社区两项综合金奖)
- 2001 年 吉林江畔人家
- 2001 年 成都花园
- 2001 年 成都河滨印象(成都市惟一获建设部 3A 级半岛豪宅)
- 2001 年 南京江南明珠

• **转型：铸就百年梦想(2001 年至今)**

2001 年是万达发展史上发生重大转型的一年。跨区域发展取得的巨大成功，令精明进取的万达人锻炼了身手，拓展了视野，坚定了信心，并积极探索出商业地产开发新模式——订单地产模式(即先有订单后开发)。万达负责选