



万达版图：

实力闯国际，创新赢百年

高 华◎著

没有故事的人是平庸的，没有故事的企业是没有灵魂的。

万达是创造奇迹的地方，万达人是铁军。

万达是由一个又一个看似“不可能”的“可能”组成的。

走近万达，揭开万达核心竞争力的秘密！



中华工商联合出版社

万达版图：

实力闯国际，创新赢百年

高 华◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

万达版图：实力闯国际 创新赢百年 / 高华著. --
北京：中华工商联合出版社，2014.2
ISBN 978-7-80249-920-1

I. ①万… II. ①高… III. ①王健林—生平事迹②房地产业—企业集团—企业管理—经验—大连市 IV.
①K825.38②F299.273.13

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第005867号

万达版图：实力闯国际，创新赢百年

作 者：高 华
策划编辑：刘 颖
责任编辑：郑红霞 黄 喆
装帧设计：朝圣设计
责任审读：书 辰
责任印制：吴建新
出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷：三河市南阳印刷有限公司
版 次：2014年02月第1版
印 次：2014年02月第1次印刷
开 本：787mm×1092mm 1/16
字 数：180千字
印 张：15.25
书 号：ISBN 978-7-80249-920-1
定 价：45.00元

服务热线：010-58301130
销售热线：010-59231628
地址邮编：北京市西城区西环广场A座
19-20层，100044

Http: //www.chgslcbs.cn
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。
联系电话：010-58301130-8012

前言

关注万达，只是笔者出于对公司产业和商道研究工作的需要。我长期为民营企业提供一些战略咨询和企业文化辅导工作，期间经常有老总希望我给他们讲讲万达的传奇故事。万达已走过了24年，“万达广场就是城市中心”、“万达，让生活更美好”，这两句话在全国百余座城市的户外广告中都能看到，霸气十足。万达集团有着矗立于几十个城市的城市综合体，其扩张速度之快令人震惊，商业人士都在议论万达靠什么起步？短短几年在全国疯狂扩张，高调运营，背后有什么力量？万达商业模式可以复制吗？掌舵人王健林的成长经历和商业思路跟别人有哪些不同？有哪些创新值得后来者借鉴和学习呢？这么一个从大连到全球高调发展的地产企业到底是怎么扩张起来的？在全球经济低迷，中国股市哀鸿遍野的投资环境中，它为什么能一路高歌猛进？

为了帮助大家了解万达，学习万达成功之道，我决定写一本关于万达企业成长逻辑的书。于是我马上打电话给几个财经媒体界的朋友，问了他们同样的问题：你是否了解万达？他们的模糊回答是：挺厉害的，好像哪里都有万达的地盘，别的知道不多。这更加坚定了我写万达的决心。

作为一个长期研究公司产业、企业家精神的财经文化工作者，面对万达现象，听取了那么多万达文化和万达精神，让我觉得我不研究万达，我不写万达，还能写什么？忽然觉得，这是我的责任和机遇。万达之于我立志从事文化产业运营的梦想来说，确实是很好的研究素材和学习榜样。

我在网上找到了几乎所有媒体公开报道万达的文字材料，又向万达学

院及万达集团宣传部门借阅了大量企业文化报刊和其他相关资料，同时也看完了万达集团掌门人王健林公开场合的所有演讲视频，客观地讲，听到他绵中带钢的演讲，让我有点激情澎湃，觉得他身上很多特质就是我所理解和一贯倡导的企业家精神，万达集团也具备了某种神秘的力量和气质。准备好了一切后，我开始全心投入万达写作中。

本书中解析了万达快速扩张的核心密码及文化动力。对很多创业者、企业管理者、产业投资人、地方政府相关部门、国际市场金融界人士等，都是一本最快了解万达，最全面学习万达商业模式，最实用的成功宝典。

高 华

2013年3月11日于北京



第一章 王健林：从人民战士到万达掌门人

从南方到东北，“小萝卜头”千里从戎 / 003

从娃娃兵到钢铁战士 / 003

入党、升职、提干，军旅生活顺风得意 / 004

转业从政，崭露领导力和执行力 / 006

当官就有当官的样 / 006

发现解决问题，乐在其中 / 007

抓住机遇下海经商 / 008

华丽转身，下海经商 / 008

紧跟时代步伐，大胆做决策 / 008

王健林与大连足球 / 010



王健林的人格魅力 / 012

万达最有时间观念的人 / 012

帮企业文化写稿子的老总 / 013

采访无“禁区” / 015

崇尚简单最美和“慎独”原则的董事长 / 016

第二章 万达集团：从大连小企业到国际龙头企业

万达初创，过五关斩六将 / 019

“门外汉”主动接手“烫手山芋” / 019

突破旧体制，争取全面改制 / 020

兵分几路，跨区域谋发展 / 021

顶住压力，以专业化为主要方向 / 022

先签租赁合同后盖商场 / 023

众人难以企及的万达“大手笔” / 025

逆市拿地，偏重二三线城市 / 026

大手笔打造 ERP / 027

商业巨舰全速开启 / 028

光速前进的万达事业 / 030

与时间赛跑 / 030

惊心动魄 36 小时 / 035

永不止步 / 038

万达
故事

“现代版清明上河图”——楚河汉街 / 039

六大功能 / 039

不懈努力 / 041

第三章 万达产业格局

商业地产，提升城市品质 / 047

如何实现 / 047

人气“情人节”，情动 20 城 / 050

旅游产业，建造城市“秀”场 / 053

精彩纷呈的艺术表演——“O 秀”和“Ka 秀” / 053



世界独一无二的“水云间”——汉秀试验 / 056

世界级的主题游乐园——哈尔滨万达文化旅游城 / 058

电影产业，黄金百战穿山甲 / 061

大胆并购，一举打入北美电影市场 / 061

并购引发社会热议 / 062

并购水到渠成，跨出国门势在必行 / 066

电商产业，不做电子商务太可惜 / 068

万达“触电” / 068

万达的电商之路并非坦途 / 070

打造万达商业生态圈 / 071

与马云的玩笑“赌局” / 073

文化产业，图百年卓越 / 076

冲入文化产业 / 076

观点PK：是做文化还是做文化地产 / 079

万达文化产业集团三大疑问 / 081

让人期待的万达“文化航母” / 083

万达
故事

豪掷百亿建影都，万达欲造“东方好莱坞” / 085

这里有钱赚 / 085

核心仍在中国 / 087

速度快是万达的优势 / 088

第四章 万达前进的发展战略

瞅准目标，迎合趋势 / 093

瞄准体验经济 / 093

盯紧“面子”消费 / 095

迎合城镇化趋势 / 097

重视商业经营管理 / 097

借势造势，借力打力 / 101

巧借渠道，多方获利 / 101

巧搭他名，树己之名 / 102

巧借时机，达成营销 / 102

吸引投资，降低风险 / 103

拆借资源，互利双赢 / 103

坚持低碳，绿色建筑 / 105

万达“低碳”发展回顾 / 105

万达“低碳”战略目标 / 106

万达“低碳”保障体系 / 107

万达“低碳”推进实施 / 108

巧借兵法，独特营销 / 112

打草惊蛇 / 112

树上开花 / 113

暗度陈仓 / 113

隔岸观火 / 114

围魏救赵 / 114

以逸待劳 / 115

李代桃僵 / 115

无中生有 / 116

趁火打劫 / 116

上屋抽梯 / 117

借道伐虢 / 117

大胆革新，适时转型 / 119

每一阶段都有转型 / 119

革新并不意味着抛弃 / 120



不拘泥于商业模式 / 121

大胆开放才是活路一条 / 122

走出去，天地宽 / 124

转型最重要的是未雨绸缪 / 125



万达营销体系的自我检讨与改进 / 127

创新营销策划模式 / 127

提高营销策划执行能力 / 128

培养营销策划队伍 / 130

第五章 文化是万达灵魂的载体

万达的 8 种企业文化 / 133

创新文化：万达发展的灵魂 / 133

诚信文化：小成凭智，大成凭德 / 135

环保文化：利在当代，功在千秋 / 139

团队文化：重视人才，关爱员工 / 139

慈善文化：把慈善当成习惯 / 143

理念文化：努力做到最好，直追 NO.1 / 144

制度文化：一流的执行力，创造一流的奇迹 / 145

服务文化：贴心服务，传递温暖 / 146

万达文化的核心理念 / 150

发展观：百年企业 / 150

价值观：经营诚信 / 153

人才观：知人善任，招贤纳士 / 154

万达文化的推动力 / 158

认同价值观 / 158

增强凝聚力 / 159

提升竞争力 / 159

万达文化的塑造途径 / 161

铸就核心价值 / 161

抢占“心智资源” / 162

树立共同愿景 / 163

慎对接班问题 / 165

万达的品牌观：深入人心 / 167

人人都夸万达好 / 167

万达广场：为超越而来 / 171

万达成行业领头羊 / 175

万达品质：让金字招牌越擦越亮 / 179

万达就是学校 / 182

学在万达 / 182

万达学院特色 / 183

信息化教学特色 / 184



走近万达广场——CBD的完全商务概念 / 185

万达广场的规划和设计 / 185

设计理念——订单独立办公 / 188

规划创意——将自然引入工作 / 190

屋顶花园与节能减排 / 192

购物中心的“柔软时光” / 196

第六章 慈善是万达奉行的事业

坚持承担企业社会责任 / 203

那一夜没有人退缩 / 203

全国联动助学救困 / 207



圆打工子弟读书梦 / 210

自强不息 厚德载物 / 212

将义工进行到底 / 218

八年爱心，情系石西万达小学 / 218

八年积累，万达义工名满南宁 / 219

八年熏陶，做义工成生活常态 / 220

万达
故事

王健林成中国首富 / 222

有可能重返足球界 / 223

一小时能在北京买套房 / 226

后 记 / 229

子落何处？ / 232



第一章

王健林：从人民战士到万达掌门人





业界曾有一种说法，万达首先是一支部队，然后是开发商，最后才是商业地产开发商。王健林原本是一位军人，如果按照既定的轨迹往前进行，很可能就是一位将军，然而，命运的拐点总是在不经意间出现。

为响应当时国家有关部门的“裁军”号召，王健林转业走上官场，后来又弃官经商，逐步建立了属于自己的“万达王国”。军旅生涯的磨砺带给王健林大量的、宝贵的财富，他严格自律、以身作则、雷厉风行的性格，也深深地影响着整个万达集团。几乎万达所有的员工都对王健林有一种崇拜，甚至畏惧的心理。





从南方到东北，“小萝卜头”千里从戎

从娃娃兵到钢铁战士

1954年10月，王健林出生于四川省都江堰一个典型的红色家庭。王健林的父亲是老红军，参加过长征和抗日，解放后曾官至西藏自治区副主席、四川省委组织部副部长。受父亲影响，再加上对当时的电影《林海雪原》中描绘的战争场面十分神往，王健林也希望自己能穿上军装，为国家争光。1970年，王健林初中刚毕业，父亲便决定将他送到部队锻炼，因为父亲认为，“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤”。



图 1-1 少年王健林

王健林告别父母，只身来到距家乡千里之遥的东北军区边防某团，据说这里曾是飒爽英姿的杨靖宇将军挥舞两支驳壳枪浴血战斗的地方。在这里，少年王健林平生第一次看到了他只在电影里见到过的林海雪原。随后的近20年中，这片黑土地成为了历练他性格、磨炼他精神的舞台。在当时，王健林的梦想就是成为一位响当当的军官。如果这条路顺利走下去，他没准能成为一名年轻的将军。

王健林刚当兵时，身体十分瘦小，有时，被战友们叫成“小萝卜头”。在入伍的第一年，便参加了全军范围内的“野营拉练”。在那个冰天雪地

的冬季，全副武装的王健林是拉练队伍中年龄最小的一员。部队给了王健林特殊的“照顾”，临走前一天晚上，可能是班长看着这个“小萝卜头”身子单薄年龄又小，不禁心生恻隐，于是教了他一个“绝招”：“你第一次盛饭的时候不要装太满，几口吃完再去盛，装满满的，就能吃饱了。”拉练结束的时候，1000多人的队伍，只有400多人没掉队，王健林也是这400多人中的一员，也许就是得益于班长传授的那个绝招。

拉练的时候，部队为了照顾他，只给他配发了一支相对轻些的手枪，即便如此，加上其他行军物品，王健林还稚嫩的肩膀上仍然背负着10多公斤的重量。就这样，每天80公里的行程，几乎没有坐下来休息过，更别提能躺下来睡一觉，只有不停地走、走、走……王健林当然咬紧牙关坚持了下来。

血管里流淌着军人血脉的王健林，并没有给曾经参加过长征、抗日的父辈丢脸，两个月的时间，他快速地由一名需要被“照顾”的娃娃兵成长为一名让人刮目相看的真正的战士。虽然那时候他还没有完全懂得什么是“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤”的真正含义，但那时的痛苦磨炼对他后来坚韧不拔的性格产生了至关重要的影响。

多年以后，王健林把那17年的军旅生活称之为对自己影响最为重大的人生阶段，一直是他最为怀念的青年时代。正直、顽强、诚实、守纪、坚韧不拔、百折不挠的个性和品质就是他作为军人最大的收获。

入党、升职、提干，军旅生活顺风得意

虽然王健林是干部子弟，但并没有在部队得到生活或工作方面的特殊优待。当时他所在的部队条件非常艰苦，长年住在四面透风的帐篷里，每天只能喝点粥来充饥，就是在这种条件下，王健林由普通士兵成长为军官，并在1974年，19岁光荣地入了党。1978年，王健林作为军区优秀官兵的代表，他曾被选送到陆军院校学习，并取得了专科文凭，但他却觉得知识像海洋一样浩瀚而丰富，他所汲取到的还远远不够。他迫切地需要更



多的社会学知识、需要各种综合门类的知识，于是他又毅然报名参加了辽宁大学的函授课程。紧张的训练，使自学几乎成了见缝插针的项目，但王健林坚持着，他如饥似渴地吮吸着那些陌生而又新鲜的知识。这其实无异于又一次野营拉练，只不过前者磨炼了他的意志和精神，而后者则更多地增添了他的底蕴和内涵。

28岁那一年，王健林成为一名年轻的团职干部。随后，又因突出的工作能力和表现被任命为部队的处长。与其把这种和他原来的工作内容大相径庭的职务称为他当时面临的一项挑战，倒不如说那其实是为他之后的职业生涯做了最为必要的素质积淀。

两年当中，他逐渐熟悉了财务管理和行政管理的相关知识，并摸索出一套颇为实用的管理方法。他认为，渊博的知识，也是成为一名卓越领导者的前提条件之一。