

王健林

决策万达的66金典

深度解读商业地产教父决策智慧，全面解析万达文化帝国成长密码

从商业地产到高级酒店，从百货连锁到文化投资，从电影院线运营到青岛东方影都开发……

王健林一手打造了万达这艘巨型商业航母，在国际化征程上一路狂奔。



张俊杰◎著



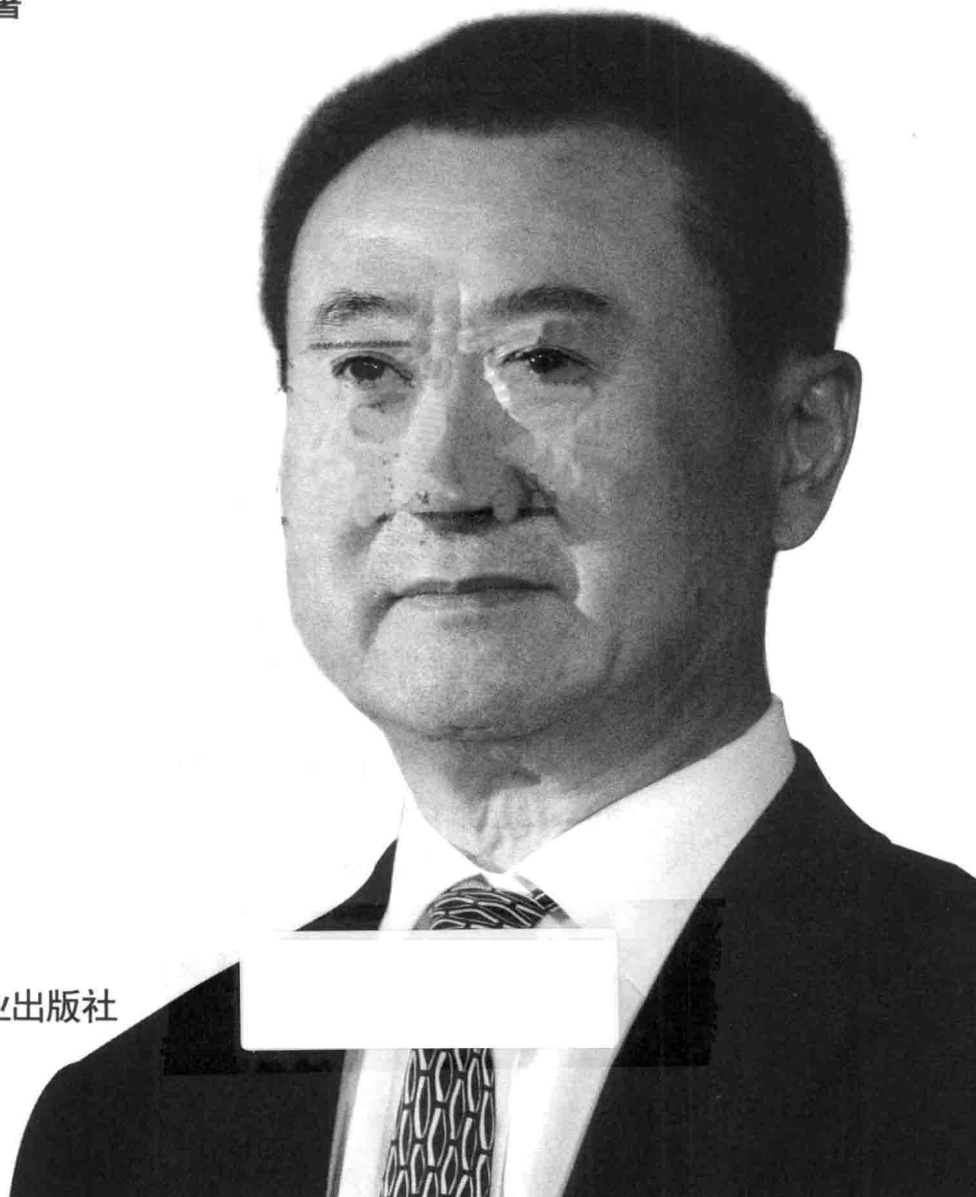
中国商业出版社

王健林

决策万达的66金典

深度解读商业地产教父决策智慧，全面解析万达文化帝国成长密码

张俊杰◎著



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

王健林决策万达的66 金典/张俊杰著. —北京:中国商业出版社,2014.5
ISBN 978-7-5044-8459-8

I. ①王… II. ①张… III. ①房地产企业-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(2014)第088333号

责任编辑:唐伟荣

中国商业出版社出版发行
010-63180647 www.e-book.com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京嘉业印刷厂印刷

*

710×1000mm 1/16 18印张 240千字
2014年5月第1版 2014年5月第1次印刷
定价:38.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

王健林

决策万达的66金典





万达商业帝国有着令人眼花缭乱的产品线——万达广场、万达学院、万达长白山国际度假区、万达酒店管理公司、万达商业管理公司……作为万达这个千亿级商业帝国的掌舵人，王健林创造了一个传奇，引得无数商业人士竞相追随。

在商业世界纵横驰骋，王健林是一个不断打破规则的颠覆者，对内则追求不可抗逆的规则，并在自己管理的领域内构建了一套复杂精细的决策机制。毫无疑问，王健林是我们这个商业时代最出色的机遇猎手和执行专家。

万达商业地产的产品开发、盈利模式、产品设计、项目招商等细节，以及它在创新、文化、竞合、领导、责任等方面的商业理念，都可以说是王健林在非常时刻的决策机密，也值得从业者广为学习和借鉴。

前言

在中国商业地产的发展浪潮中，标杆企业万达一直是行业研究的样本，其当家人王健林带领团队创立了“订单商业地产”的运营模式，成为后续跟进者争相研究、学习和模仿的对象。

然而，王健林本人并不满足“商业地产教父”的名号，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。从商业地产到高级酒店，从百货连锁到文化投资，从电影院线运营到青岛东方影都开发……王健林带领万达一次次震惊业界，打造了一艘巨型商业航母，而他自己的财富也成几何倍数增长：2013年年初，胡润发布2013全球富豪榜单，他以780亿元的财富跻身华人第七；而半年后彭博社发布的亿万富翁排行榜显示，他以1350亿元的身家成为新科中国首富。

商业帝国的崛起绝非一日之功。从林业工人、军队独行侠到下海淘金者，王健林主动改写着人生轨迹。而在商海游戈多年，他带着万达搞过医药，做过电梯，研究过高科技，直到最后在特殊的历史环境下选择进入了房地产行业，才有了日后万达的风生水起。

尽管万达旗下院线、百货应有尽有，但王健林没有太多时间去休闲，他的时间全都用在了万达的投资和创意决策上。今天，同辈的王石、任志强等人大多已经退居二线，但是他仍竭尽所能地出现在万达重大活动的每一个现场，在通往梦想的道路上奔跑。

作为千亿元企业的掌舵人，王健林对外是规则的挑战者，对内则追求不可抗逆的规则。多年来，他对“最大”、“最早”、“最多”、“第一流”

的追求和热爱远胜于其他人，换句话说，只要万达进入的行业，其他企业都视其为“猛虎”。于是我们看到，从商业地产教父到文化产业大鳄，王健林成为这个商业时代最出色的机遇猎手。

王健林是一个战略家。同其他公司不同，王健林和他的万达集团对于公司未来之路有着高瞻远瞩的规划，充满创业的理想，拥有长远的战略眼光。王健林自迈出弃政从商的第一步，就意识到了企业必须走出去，只有走出去才能发展起来，才有机会做标杆企业、百年企业、国际企业。为此，他历经千辛万苦，在房地产产业一片火热之际悄悄淡出，转型商业地产产业，又在商业地产产业风生水起之际，着手转型文化产业。与其说中国地产业的快速兴起造就了万达集团的快速成长，不如说王健林在企业战略上高人一筹。收购全球第二大院线公司；重金打造中国的好莱坞，让世界电影巨头们集聚青岛；打造全球唯一的电影科技乐园，全球最大的万达城……都是王健林为“百年万达，国际万达”所做的长远的战略规划。

王健林是一个狂人。远在万达集团创办之初，王健林就上演了一幕“千金散尽还复来”的经典剧情：他将政府奖励给他个人的15万元人民币，分文未剩全部分给了手下的员工。15万元，在20世纪80年代对于任何人而言绝对是一个天文数字，而王健林却轻轻一挥手，散尽了。这一举动令所有人大跌眼镜——狂人，现实中竟真有一个活生生的视金钱如无物的狂人。王健林就是如此，他疯狂得似乎将世界都踩在了脚下：他扬言只要万达进入的行业，其他的企业都没有机会做老大。

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，在各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。

今天，王健林仍旧在路上，带领万达将商业触角延伸至欧美，让世界重新认识中国民营企业的精彩。“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。

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，是无数从商人士汲取决策智慧、管理经验的标杆。

本书全面、纵深地分析了万达商业地产的产品开发、盈利模式、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，同时为读者呈现出王健林在非常时刻的决策智慧。

目录

PREFACE

第一章 地产策：“订单商业地产”运营模式

决策金典 1	迎接商业地产的全新机会	(2)
决策金典 2	商业地产 VS 住宅地产	(6)
决策金典 3	把脉中国城市运营大趋势	(10)
决策金典 4	吃透商业地产盈利之道	(15)
决策金典 5	在最合适的时机实现高增长	(19)
决策金典 6	公司内部快速复制的能力	(23)
决策金典 7	商业项目引来金凤凰	(27)
决策金典 8	商业地产的“黄埔军校”	(31)

第二章 管控策：商业管理是公司的核心竞争力

决策金典 9	管理重于建设,重于投资	(36)
决策金典 10	建立高效的管控模式	(40)
决策金典 11	年初有计划,年底有总结	(44)
决策金典 12	要搞“能用”的制度	(48)
决策金典 13	“倒金字塔”模式下的信息渠道	(52)
决策金典 14	选址贵在长远的规划眼光	(56)
决策金典 15	产品建筑设计来不得一点马虎	(60)

决策金典 16	依据城市级别确定产品档次	(63)
决策金典 17	主力店配比做到价值最大化	(67)
决策金典 18	细节控制工程管理的关键	(71)

第三章 盈利策:赚钱是公司最大的使命

决策金典 19	将“低成本获取土地”进行到底	(76)
决策金典 20	区域深耕创造城市价值	(80)
决策金典 21	万达商铺“只租不售”的原则	(84)
决策金典 22	“以售养租”的物业模式	(88)
决策金典 23	确立“现金流滚资产”模式	(92)
决策金典 24	连锁百货带来持续现金流	(97)
决策金典 25	资本合作战略方兴未艾	(101)
决策金典 26	疯狂的资本运作让人眼花缭乱	(105)
决策金典 27	形式多样的资本合作模式	(111)

第四章 创新策:关键找到跟别人不一样的方法

决策金典 28	敢想敢干,敢闯敢试	(116)
决策金典 29	雁阵模式带动商业进程	(120)
决策金典 30	商业组合体丰富产品业态	(124)
决策金典 31	城市综合体改写商业地产进程	(129)
决策金典 32	坚持 18 个月的开发周期	(133)
决策金典 33	文化旅游城带来产品升级	(138)
决策金典 34	高级酒店提升公司品质	(142)
决策金典 35	万汇网玩的是大数据	(146)

第五章 文化策:全力打造世界级文化企业

- 决策金典 36 运营模式:院线捆绑地产 (150)
- 决策金典 37 全球唯一的武汉室内电影乐园 (154)
- 决策金典 38 青岛东方影都:打造中国的好莱坞 (158)
- 决策金典 39 万达美术馆:用国际视野看艺术品 (161)
- 决策金典 40 收购美国 AMC 院线公司 (164)
- 决策金典 41 与全球电影巨头谈生意 (168)
- 决策金典 42 大文化:创新文化产业模式 (173)
- 决策金典 43 建世界级文化旅游新城 (177)
- 决策金典 44 公司快速发展,文化要跟上 (181)

第六章 竞合策:把战略伙伴变为股东关系

- 决策金典 45 选择世界级战略合作伙伴 (186)
- 决策金典 46 先“傍大款”,后战略合作 (190)
- 决策金典 47 品牌支持提升万达竞争力 (194)
- 决策金典 48 与对方形成利益共同体 (198)
- 决策金典 49 坚持有钱大家一起赚 (202)
- 决策金典 50 用股权激励机制巩固合作关系 (207)
- 决策金典 51 业态选择决定招商模式 (211)

第七章 领导策:顺势而为,不逆势而动

- 决策金典 52 领导的情商比智商更重要 (216)
- 决策金典 53 不能抵御诱惑的人无法成功 (220)
- 决策金典 54 创业所谓的信仰就是勇气 (224)
- 决策金典 55 关键几步决定你与别人的差距 (227)
- 决策金典 56 小胜靠智,大胜靠德 (231)

- 决策金典 57 做强企业必须摒弃小媳妇心态 (235)
- 决策金典 58 永远别跟趋势对着干 (239)
- 决策金典 59 亲近政府,远离政治 (243)

第八章 责任策:把爱的种子播撒在世界每个角落

- 决策金典 60 创造城市服务业就业岗位 (248)
- 决策金典 61 对员工倾注人文关怀 (252)
- 决策金典 62 每人每年至少做一次义工 (256)
- 决策金典 63 诚信纳税来不得半点含糊 (260)
- 决策金典 64 慈善是永恒的不动产 (264)
- 决策金典 65 带头环保是对社会的大爱 (268)
- 决策金典 66 接班的关键是有胜任力 (272)

第一章 地产策：

“订单商业地产”运营模式

身为中国商业地产教父，王健林带领的万达集团以“订单商业地产”运营模式在业内树立了一个标杆。后续跟进的商业地产开发企业争相研究、学习和模仿，却始终无法超越。那么，这个行业先锋的模式路径和执行策略有哪些秘而不宣的细节呢？



决策金典 1

迎接商业地产的全新机会

二十多年前，王健林离开了部队，到地方做了一名处级干部。但是他不安于现状，于是便下海做起了生意。自此，世间多了一名成功的商人……

创业之初，王健林处于一种懵懵懂懂的状态，机缘巧合地选择了房地产开发这个当时并未兴起的行业。很快中国城市化改革开始了，城市人口由原有的一亿多瞬间发展到了六亿多，随之而来的是房地产市场的大爆发。从这一角度来讲，王健林是幸运的，他的创业方向顺应了国家的大趋势。在房地产这块大蛋糕中，王健林成功淘得第一桶金。

新的时代，新的机遇。王健林抓住了20世纪80年代房地产开发的大好机遇，随后顺势而为迎接商业地产的新机会，书写了一段商业传奇。

成功者往往都胸怀大志，王健林也不例外。尽管他一手创办的万达那时已经是声名远播，但他并不满足于此，而是志在追求更高的人生目标——他要带领万达走出大连，走出中国，做世界级的长寿企业。面对着这样一个远大的梦想，万达就像一名充满斗志的钢铁战士，不畏艰难，不畏险阻，一路披荆斩棘，朝着自己的梦想执着地奔跑着。

多年的军旅生涯，练就了王健林异于常人的果断性格。随着住宅地产市场的逐渐饱和，他很快意识到了住宅地产行业的暂时性。相比于住宅地产的暂时性，王健林更看好商业地产的可持续发展性。于是他大手一挥，

斩钉截铁地将公司的重心撤出了住宅房地产市场，一头扎进了商业地产开发这块充满未知数的洪流中。在这个全新的市场上，王健林摔倒了无数次，但是每一次挫折之后他都选择了坚持——坚持重新爬起来，坚持自己的梦想。

对此，王健林曾和大家分享过这样一个故事，这也是万达转投商业地产之后亲身经历的一件事情。

沈阳太原街的那个万达广场，在设计之初曾专门请教了国内两位知名的商业专家，帮忙设计了一个步行街项目。项目落成之后，销售工作很快就结束了。就在大家正沉浸在一片成功的喜悦中时，令人意想不到的事情发生了。店面被卖掉之后，没多久便接到了客户的集体诉讼，原由是他们买了店面之后，生意一落千丈，几乎是颗粒无收。虽然最终官司赢了，但王健林觉得心里不安，这并不是项目设计之初的本意，他实在不忍心见到老百姓辛辛苦苦攒下的积蓄就这样打了水漂。于是王健林决定打碎牙往肚里咽，为大家解决好这个问题。

接下来，王健林先后又请了一些专家来出谋划策，有的专家说项目设计中缺一个盖的设计，没法遮风挡雨；有的专家说地下空间设计不合理，导致交通不畅；等等。王健林均依照专家们的建议逐一落实，前前后后折腾了三四年，花了好几千万元，可问题依然没能解决。面对再也无法救活的步行街项目，王健林最终决定将整个步行街的项目炸掉重新设计建造，彻底解决问题。这样一来，损失至少十五六亿元资金。

对此，万达高层都沉默了，毕竟这不是一个小数目，况且这件事的责任原本不在万达，因此大家都觉得付出这么大的代价有些不值得。可是倔强的王健林坚持要为此事负责到底，他宁愿自己吃亏，也绝不让老百姓的利益受损。就这样，原本已经销售殆尽的整条步行街瞬间便化为灰烬了。经此一役，沈阳的万达火了，众人都知道万达重信誉，王健林重信誉。尽管付出的代价着实不小，可王健林觉得很值，看到百姓们信服的眼神，他原本有些沮丧的心一下敞亮了起来。



任何一个企业的发展都不是一帆风顺的，万达的成长也不例外，而其中的坎坷与艰辛是常人难以体会到的。然而无论怎样艰难，倔强的王健林都坚定地挺了过来。用王健林的话来说：“我到了黄河心也不死，撞了南墙也不回来，为什么？到了黄河搭个桥就过去了，撞了南墙搭个梯子翻过去了。所以只有这种精神，才能够获得所谓的成功。”

凭借着坚持不懈的意志力，王健林挺过了一次又一次的难关，终于守得云开见月明。经历了一段时期的努力和摸索，万达终于迎来了商业地产的春天。随着中国经济的快速发展和人口数量的直线上升，为国内商业地产的发展提供了巨大的空间。尤其是进入21世纪以后，商业地产的发展势头明显加快。面对这样一个大好机遇，万达以迅雷不及掩耳之势，迅速占领了市场，并不断进行产品的革新，从最初的单店模式，到今天的城市综合体，万达一直坚定不移地走在商业地产的最前端。

万达的成长经验告诉我们，商机对于每个企业都是非常重要的。创业之路上，取得成功的机会很多，抓住了它们，成功之门往往就在眼前。现实生活中，很多企业面临举步维艰的局面，是因为它们没有做好准备迎接新商机。因而，面对即将到来的新机会，企业需做如下准备：

第一，量身定制自身的发展规划，准确、理性地把握当前及未来的市场动态。

万达之所以选择做商业地产，最主要的原因在于王健林将企业的发展方向定位于要做一个“百年企业”。在这一价值观的影响下，王健林分析，住宅项目最大的瓶颈在于土地资源是不可再生的，随着住宅的开发规模增大，中国可供开发的土地资源必将出现枯竭的局面，到时候开发商就会面对“巧妇难为无米之炊”的僵局；为此，万达要提早打算，选择一条更为宽广、更为光明的道路。商业地产的可持续经营完全符合万达的战略目标，于是万达进入了商业地产开发这一领域。万达的这次成功转型被形象地称为“蓝海战略”，意指放弃了一个小岛，赢得了一片蓝海。

第二，拥有敢想敢做的气魄，拿得起放得下的肚量。

万达的成功转型，充分展现了王健林面对复杂商业局势所表现出来的果敢、异于常人的魄力。今天国内商业地产所面临的全新机遇，王健林早在2002年就已经清醒地意识到了，并为之放弃了轰轰烈烈的住宅项目开发工作，完成了公司的提早布局。当时，王健林所领导的万达是大连市最大的区域型住宅开发商，年开发量占大连开发总量的四分之一。面对着这样一个如日中天的事业，王健林毫不犹豫地、毅然决然地选择了放弃。这种敢想敢做的气魄，和拿得起放得下的肚量成就了一位名副其实的商界大亨，也造就了一个金碧辉煌的万达。

第三，拥有高瞻远瞩的眼界，看到未来的发展趋势。

凯瑟琳·罗甘说：“远见告诉我们可能会得到什么东西，远见召唤我们去行动。心中有了一幅宏图，我们就从一个成就走向了另一个成就，把身边的物质条件作为跳板，跳向更高、更好的境界。这样，我们就拥有了无可衡量的永恒价值。”王健林便拥有这种“远见”，凭借这种无形的智慧，万达在商业的巨大画卷中洞察到了未来的先机，抓住了时代发展的大趋势，实现了别人无法想象的成功。

人生要面临很多的机会，有的机会是突如其来的，在这种机会面前人人平等；也有一些机会是被创造出来的，只要创造者拥有足够的勇气，睿智的头脑，敏锐的观察力和判断力，自然可以造势。但是无论哪种机会，都不会光顾那些毫无准备的人。王健林深知这一点，并坚信：抓住机会是一种智慧，创造机会更是一种大智慧。王健林从不打无准备之仗，也许是17年军旅生活遗留下来的习惯，无论在生活中还是在工作上，他时时刻刻都在勤奋地准备着，努力在各个方面提升自己，以便迎接各种机遇的降临。