

王健林的棋

决定万达企业气质的8个关键节点

全面剖析万达帝国的成长密码。
翻开本书，深度解读中国地产教父的经营之道。

张岩◎著



APCTIME

时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

王健林的棋

决定万达企业气质的8个关键节点

张岩◎著



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

王健林的棋 / 张岩著. — 北京 : 北京时代华文书局, 2015.1

ISBN 978-7-5699-0040-8

I. ①王… II. ①张… III. ①王健林—传记 IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 307719 号

王健林的棋

著 者 | 张 岩

出 版 人 | 田海明 朱智润

责任编辑 | 胡俊生 李 荡

责任校对 | 刘会艳

装帧设计 | 孙希前

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267120 64267397

印 刷 | 三河市祥达印刷包装有限公司 (0316) 3656589

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710×1000mm 1/16

印 张 | 17

字 数 | 230 千字

版 次 | 2015 年 3 月第 1 版 2015 年 3 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-0040-8

定 价 | 36.00 元

版权所有, 侵权必究

前 言

他曾是中国的首富，三年内两次荣登“胡润房地产富豪榜”榜首；他是敢为天下先的地产大亨，被奉为商业地产教父和领军人物；他是不惜重金砸千万足球的冒险家，曾与马云对赌一个亿；他更是一名美名远扬的慈善家，并承诺“企业规模越大，捐助额越多”。他不是别人，他就是商业时代的机遇猎手——王健林。

在商业丛林中，王健林是一位百年难遇的商业奇才。他披荆斩棘于商海之中，开拓创新于各个领域。他出身行伍，却能在商业领域游刃有余。如今，他的产业包括住宅地产、商业地产、文化行业、旅游行业等，在这些产业中，处处可以领略到他的经营智慧及不拘一格的商业运作，大有一种“气吞山河，唯我独尊”的架势。

在住宅开发领域，王健林打破常规，进行跨区域发展，是个敢于冒险的猎手。

万达成立之初，因得不到计划指标和土地，被迫以旧城改造方式获得土地。因此成为全国首个进行城市旧区改造开发的企业，开创了城市旧区改造的发展模式。后来，万达年房屋销售量占大连市房地产销售总量的两成以上，在大连房地产企业中脱颖而出。但王健林不满足于此，他要实行跨区域发展，让万达走出去。

1993年5月，万达赴广州番禺开发侨宫苑小区，成为全国首家跨区域发展的房地产企业。1998年开始，万达到成都、长春等多个城市开发，迈出大规模跨区域发展的步伐。后来，万达的身影遍及除西藏、青

海、贵州之外的全国所有省、自治区和直辖市。

在商业地产领域，王健林敢为天下先，首创“订单地产”和“城市综合体”商业模式，是个敢于颠覆的猎手。

为了使企业获得长期稳定的现金流，王健林带领着万达主动转型，向商业地产进军，在全国首创“订单地产”和“城市综合体”的商业模式，打通了商业与地产的“任督二脉”，让企业增强了核心竞争力，也使得万达广场成为中国商业地产第一品牌。如今，万达集团已在全国开业八十多个万达广场、五十多家五星级酒店，持有物业面积近两千万平方米，是世界排名第二的不动产企业。

在文化旅游领域，王健林不惜投入重金，打造万达支柱产业，是个敢于舍得出孩子去套狼的猎手。

2012年，万达集团成立了万达文化产业集团。该集团是国内最大的文化企业，注册资金50亿元。目前，该集团已经进入电影院线、影视制作、影视产业园区、舞台演艺、电影科技娱乐、主题公园、连锁娱乐、报刊传媒、字画收藏、文化旅游区等多个行业。发展前景一片大好。

假如说王健林的经营哲学是一个谜，那么，本书就是打开这个谜的一把金钥匙。本书以生动流畅的叙述方式，深刻剖析了王健林的商业理念，旨在为正在经营企业或处于企业管理层的人们提供一种借鉴与参考，帮助人们拿到经营管理的金钥匙，掌握企业经营之道。

第一章

以豁出去的心态闯天下 ■ 1

第 1 节 无中想有，敢想别人所未想 / 2

第 2 节 只要不覆灭，就会去尝试 / 5

第 3 节 凭着一股“敢劲”闯天下 / 8

第 4 节 “只有偏执狂才能成功” / 11

第 5 节 创业是勇敢者的游戏 / 14

第 6 节 冒险是走向成功的捷径 / 17

第二章

企业愿景是走向卓越的基石 ■ 21

第 1 节 愿景领导有力又有利 / 22

第 2 节 以愿景激发凝聚力和向心力 / 26

第 3 节 企业目标照亮企业成功之路 / 29

第 4 节 任何时候都不要偏离轨道 / 33

第 5 节 树立一个远大的志向目标 / 36

第 6 节 制定出具体的可分解的目标 / 39

第 7 节 长期、中长期、短期目标明晰 / 42

第 8 节 设定一个切实可行的计划 / 45

第三章

让智慧决策跑在问题的前头 ■ 47

第 1 节 掌控企业前行的航盘 / 48

第 2 节 开拓商业地产价值链 / 52

第 3 节 砸钱玩足球名声远扬 / 55

第 4 节 昂首阔步进军奢侈品行业 / 58

第 5 节 做开设酒店的操牌高手 / 61

第 6 节 建造世界级的万达文化旅游城 / 65

第 7 节 跨国并购AMC公司 / 68

第四章

执行力是企业发展的能量块 ■ 71

第 1 节 一手抓愿景，一手抓执行 / 72

第 2 节 执行力就等于战斗力 / 75

第 3 节 不找借口，找执行方法 / 78

第 4 节 执行在于细节，力求尽善尽美 / 82

第 5 节 学习借鉴高效的管控模式 / 85

第 6 节 后来者居上：院线捆绑地产 / 88

第 7 节 拣最重要的事情来做 / 91

第 8 节 做一个雷厉风行的行动派 / 94

第五章

用速度拉开与竞争对手的差距 | 97

- 第 1 节 实现公司内部的快速复制能力 / 98
- 第 2 节 “快半拍” 成就万达速度 / 100
- 第 3 节 小打小闹不行，要大投入大产出 / 103
- 第 4 节 快是战略问题，必须要快 / 105
- 第 5 节 意识超前，抢先一步赢时机 / 109
- 第 6 节 不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼 / 112
- 第 7 节 果断出击，有速度才会有优势 / 115

第六章

不走寻常路，以创新决定格局 | 119

- 第 1 节 把“冷门” 变成“热门” / 120
- 第 2 节 打破常规，跨越“障碍高度” / 124
- 第 3 节 以商业模式创新提升竞争力 / 127
- 第 4 节 进行自我淘汰，实现自主创新 / 130
- 第 5 节 不断升级创新，保持持续领先 / 133
- 第 6 节 产品开发，赢在创新 / 136
- 第 7 节 “三驾马车” 疾驰创新之道 / 139

第七章

打通了商业与地产的任督二脉 ■ 143

- 第 1 节 悬崖勒马：在住宅地产面前止步 / 144
- 第 2 节 顺势而为：踏上可持续发展之路 / 146
- 第 3 节 全国首创“订单地产”模式 / 149
- 第 4 节 从“傍大款”转变为战略合作伙伴 / 152
- 第 5 节 做对程序：先租后建避免麻烦 / 155
- 第 6 节 突破困境：以售养租平衡现金流 / 158
- 第 7 节 以雁阵模式带动周围商业片区 / 161

第八章

多途径开展人才圈地运动 ■ 163

- 第 1 节 穿一串闪耀的人才珍珠项链 / 164
- 第 2 节 不惜下血本，构建人才梯队 / 167
- 第 3 节 不惧飞短流长，将高薪挖人进行到底 / 170
- 第 4 节 通过第三方渠道找到合适的人 / 173
- 第 5 节 建立万达学院，直接培养人才 / 176
- 第 6 节 带着“五要”，寻找“五力”人才 / 179

第九章

对内军事化管理，不行就“抽鞭子” | 183

- 第1节 上任伊始，树立威信不手软 / 184
- 第2节 纪律严明，差一点都不行 / 187
- 第3节 有奖有罚，界限分明 / 190
- 第4节 量化考核，防止主观臆断 / 193
- 第5节 内部审计，剔除害群之马 / 196
- 第6节 实行“令行禁止”的军事化管理 / 199
- 第7节 一切按制度办，没有情面可讲 / 202

第十章

构建独特且难以模仿的文化体系 | 205

- 第1节 企业文化就像企业的灵魂 / 206
- 第2节 形成健全的文化体系 / 209
- 第3节 企业文化也需要不断更新 / 212
- 第4节 打造独特的企业核心理念 / 216
- 第5节 为了诚信不惜做“傻事” / 220
- 第6节 以人为本，人性化管理 / 223
- 第7节 以身作则，增强企业凝聚力 / 226

第十一章

秉承坚持到底的咬牙精神 ■ 229

第 1 节 部队锤炼了他坚强的意志 / 230

第 2 节 没有跨不过去的坎儿 / 233

第 3 节 到了黄河也不死心 / 236

第 4 节 失败没有想象中那么可怕 / 240

第 5 节 做一个勇敢的坚定主义者 / 243

第 6 节 坚持是企业家精神的核心 / 246

第十二章

顺势而为，绽放人性光辉 ■ 249

第 1 节 把握尺度，妥善处理政商关系 / 250

第 2 节 势必将慈善事业进行到底 / 254

第 3 节 绿色建筑的目标始终不会变 / 258

第一章

以豁出去的心态闯天下

◆ 1988年，34岁的大连市西岗区人民政府办公室主任王健林接手大连市西岗区住宅开发公司这个“烂摊子”，凭着一份敢为天下先的闯劲闯到了今天。

◆ 在清华企业家讲堂上，王健林当众表示：“富贵险中求，敢闯敢干竞风流。”忆起二十年前万达捞到的第一桶金，他把它归结为“敢为天下先”！

第 1 节

无中想有，敢想别人所未想

想是行动的先导，但凡成就事业的人，都敢于大胆设想，充满激情畅想，脑海里一刻不偷闲地浮想联翩。敢想的人总是喜欢“无中想有”，王健林就是这样的人。

从部队转业后，王健林被任命为大连市西岗区政府办公室主任。上班第一天，他就发现，到了中午吃饭时间，同事们就纷纷到外面去吃饭。这让他觉得很奇怪，为什么同事们不去食堂吃饭。后来他才弄清楚，原来单位里根本就没有食堂，所以每到中午，同事们就要去外面饭馆吃饭。

看到这样的情况，他就想，堂堂区政府，为什么不建一个食堂呢？通过进一步了解发现，建立食堂并不是难事，难的是通不了煤气。他通过了解得知，通不了煤气是因为区政府有关部门根本就没办理煤气使用手续。他认为，没有手续办理手续就是了，只要按照液化气站的规定去做，办理使用煤气的手续应该不难。经过多方联系，他最终和负责安装煤气的一位工程师联系上了，但是这位工程师得知他是西岗区政府的人后，就不再理他。

接连碰了几次壁，他纳闷，为什么这个工程师一听说是西岗区政府

的就摆出一副“无能为力”的架势呢？

原来，在区政府刚刚建立的时候，一位政府办事人员把这位工程师给得罪了。当时，区政府办事人员与这位工程师谈煤气的事，但是工程师手上正忙着其他的事情，在态度上怠慢了区政府办事人员。结果办事的人是个直脾气，居然发起火来，甚至说了一些很难听的话。由此，工程师对西岗区政府有了非常糟糕的印象。

后来，西岗区政府又派其他的办事人员来和这位工程师谈煤气的事，但是来者多是带着“高姿态”而来，工程师也是很有个性的人，所以，双方扯来扯去，始终谈不拢。最后，这位工程师一气之下，拒绝见西岗区政府的人。

在王健林还不知道工程师与西岗区政府这段“恩怨”期间，只要有时间就往这位工程师的单位跑，哪怕对方态度很傲慢，他也笑脸诉说，哪怕对方转身就离开，他也没有放弃。

他费尽周折，终于打听到这位工程师的住址。登门拜访的时候，工程师一见是他，二话不说就关上了门。世上无难事，只怕有心人。三番两次的拜访之后，这位工程师脸上挂着的“寒霜”慢慢融化了，还对王健林解释了为什么自己一见到西岗区政府的人就那样的态度。

就这样，西岗区政府迟迟办不下来的煤气使用手续，让王健林办成了。

王健林来后不久，西岗区政府便有了自己的食堂。在他的精打细算之下，很快人们就知道在西岗区政府有一个花钱少但能吃得起的食堂。其实，这一切的一切，都源于当初王健林“无中想有”的那个念头。

这只是一个开始，从万达的发展中我们就可以看出，“无中想有”一直是王健林的典型特点之一。比如，万达是第一家做旧城改造的公司，万达是第一家实行工程质量奖励制度改革的公司，万达是第一家跨区域发展的公司，万达是第一家开发商业地产的企业，万达率先成立了奢华酒店管理公司。这么多的“第一”，都是他“无中想有”的结果。

敢想，能够释放出巨大的潜在力量。要想做成事，没点敢想精神怎么能行？提到创业，有人还没想到要在哪个领域创业，首先就想到了风险，然后在风险面前就什么想法都没有了。这样的人，注定一事无成。

一般来说，风险和时机是成正比的。如果风险小，许多人都会努力追求这种机会；如果风险大，许多人就会望而却步，甚至连想都不敢想。因而，只有少数人能把握住最大、最多的好时机。教师下海、官员下海、文人下海……，下海的人不胜枚举，但是只有少数人能在商海中脱颖而出。

市场经济充满竞争，也充满机遇，观念就是效益，思维就是出路。他明白，不论是开发产品，还是拓展市场，如果亦步亦趋、拘泥于旧有的思想，将十分被动，而应该具有“敢想别人所未想”的思维，善于从市场中寻求空当，从信息中捕捉商机，从观察中启迪灵感，敢于以“无中想有”的视角去看待事物，这样才能抢占市场先机，赢得主动，在竞争中获益。

第2节

只要不覆灭，就会去尝试

别人都看好的事，王健林不会去做，别人不敢冒的险他敢冒。他说这一辈子做过的失败的事情很多，但只要不会让万达全军覆没，都会去尝试。

万达集团达到现在的高度，不是一蹴而就的。万达集团的发展主要分三个阶段，每个阶段有不同的重点。第一阶段是从1988年到1997年。

1988年，万达集团前身——西岗住宅开发公司成立时间不久，总经理出了经济问题，公司负债好几百万元，濒临破产。区政府提出，谁有本事把公司救活，把欠款还上，这个公司就给谁。这无疑是一件让人棘手的事儿，除了王健林没有人主动上前。当时，他是大连市西岗区政府办公室主任，他觉得接管这样一个烂摊子，的确很冒险，但也是难得的机会，于是他决定试一试。

第一次尝试，就让王健林尝到了甜头，旧城项目让他赚了1000多万元。

在激烈的市场环境中，最需要有冒险精神的人。决策者首先应该是个冒险家，敢于冒险对于决策者而言是很重要的，做到这一点有以下两种方法。

第一，要敢于去做不赚钱的买卖。

当时没有人愿意接手西岗住宅开发公司，就是因为没有什么甜头可赚。大连市政府南面的“棚屋区”改造，一算成本，每平方米的造价是当时大连的最高房价——1200元，根本没钱可赚，难怪没有人愿意接手。但是，他没有那么想，一开始想的也不是赚钱，而是找到一条路。没想到最后不仅路找到了，而且还赚了钱。

世界“假日酒店之父”威尔逊在创业初期，全部家当是一台价值50美元分期付款“赊”来的爆米花机。第一次世界大战结束后，威尔逊便决定从事地皮生意。当时干这一行的人很少，因为战争，致使很多人都很穷，因而买地皮修房子、建商店、盖厂房的人并不多，地皮的价格一直都很低。

威尔逊的一些朋友听说他要干这种不赚钱的买卖，都好心劝阻。但是富于冒险精神的威尔逊却坚持己见。他认为，虽然战争使美国的经济衰退，但美国是战胜国，经济很快就会复苏，地皮的价格一定会上涨，赚钱是肯定的。

当时，在市郊有一块很大的地皮，由于地势低洼，既不适宜耕种，也不适宜盖房子，所以一直无人问津，然而威尔逊却用自己的全部资金再加一部分贷款买下了这块地。

威尔逊的这一行为，连很少过问生意的母亲和妻子都站出来反对。可是威尔逊却始终坚持己见，相信这块地皮一定会成为“黄金宝地”。

事实证明，正如威尔逊所料，三年后，城市人口剧增，市区迅速发展，马路一直修到了威尔逊买的那块地的边上。去到那里的人们突然发现，那里风景迷人，宽阔的密西西比河从它的旁边蜿蜒而过，河的两岸，杨柳成荫，真是消夏避暑的好去处。于是，这块地皮身价倍增。商人们争相出高价购买，但威尔逊并不急于脱手。

威尔逊很清楚这块地皮的身价，不过他看得更远一些。这么好的地方，必将吸引越来越多的游客前来，如果自己在这里开个酒店，岂不是