

从白手起家到华人首富的坎坷之路  
这不仅是一个造梦者的传奇人生，更是一份珍贵的商业思想记录。

# 王健林

## 我的商业帝国密码

何敬华◎著

杰出的男人，不止一面。

走近首富光环下的多面王健林，领悟做人、做事、做企业的极致哲学。

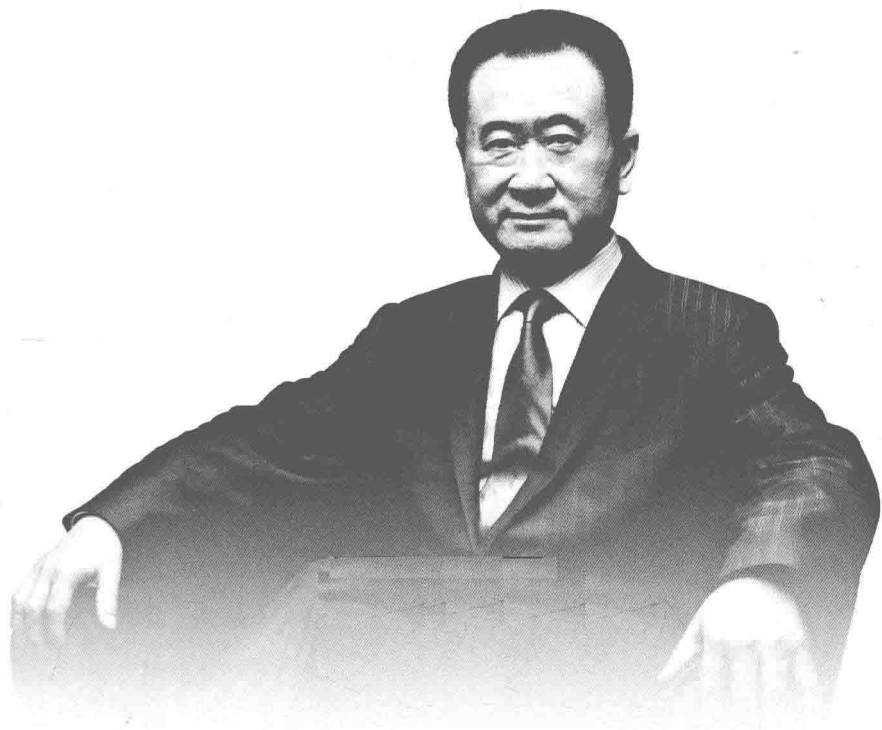


时事出版社

# 王健林

我的商业帝国密码

何敬华◎著



时事出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

王健林：我的商业帝国密码 / 何敬华著 . —北京：  
时事出版社，2017.1  
ISBN 978-7-5195-0063-4

I . ①王… II . ①何… III . ①房地产企业 - 企业管理 -  
经验 - 中国 IV . ① F299.233.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2016 ) 第 266969 号

出版发行：时事出版社

地 址：北京市海淀区万寿寺甲 2 号

邮 编：100081

发行热线：( 010 ) 88547590 88547591

读者服务部：( 010 ) 88547595

传 真：( 010 ) 88547592

电子邮箱：shishichubanshe@sina.com

网 址：www.shishishe.com

印 刷：北京建泰印刷有限公司

---

开本：787×1092 1/16 印张：20 字数：218 千字

2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

定价：40.00 元

( 如有印装质量问题，请与本社发行部联系调换 )

## 前言

他是中国现实版的霸道总裁，一手创建了万达帝国，坐拥几千亿资产。

他是时代的机遇猎手，牢牢地把握住了时代的脉搏。他紧跟每一次商业趋势，业务涉及地产、文化产业、城市综合体等，现已成为笑傲江湖的商业教父。

他是重视家庭观念的丈夫和兄弟，其创业初心就是让家人生活得更好，在拥有了巨大财富后，仍不忘帮助家族成员实现他们的梦想。

他是对待朋友有些过度善良的“冤大头”。在办公室的保险箱里，他时常备上一些现金，有找上门来求助的旧朋友，他就慷慨解囊，且不需要归还，尽管有时他已记不得那些旧友是谁。

他是与马云对赌一个亿的冒险家。因为电商和传统销售的观点之争，他与马云激烈讨论，引起业内许多大佬的热烈回应。他与马云是多年好友，这场争论只是一种思索。

他是“曾经的文艺青年”，自幼喜欢读书，热爱以儒家为代表的传统

文化。他弹琴、唱歌，有了资本后又研究字画。所有的演讲和报告，他都坚持自己操刀。

他是个勇敢且有担当的汉子。2006年，他做出了一个惊天动地的决定——将沈阳太原街出售商铺进行退铺。为了保障商户的利益，他勇敢地走出这一步，用15亿的重建费用为自己的失误买单，却也因此建立起万达的口碑，赢得了人心。

17年的军旅生涯造就了他严肃、稳重、雷厉风行的性格。他生活习惯规律、严苛，对公司实行军事化管理，这让很多不适应的员工被淘汰出万达体系，但也让很多充满干劲的年轻人找到了最佳平台。

他有一些严肃刻板。作为一代神话级的超级企业家，他少了一些轻松和幽默，让人在崇拜之外，会感到一些畏惧和距离。表达的时候，他更倾向于严肃阐释思想，少了一些谈笑风生。

他是与拿破仑一样的野心家，“永远争第一”是他内心深处的座右铭。几十年来，万达商业的版图涉及各个行业，但无一不力求做到行业翘楚。他要么不做，要做就要做到最好。

他是温柔的慈善家。他捐助灾难，捐助教育，支持年轻人创业，并希望自己在2020年退休时，可以承包一个贫困县，专门扶贫。他希望做像比尔·盖茨一样的人，成为一名国际级的慈善家。

此外，他还是一个不知疲倦的工作狂、言出必果的行动派、进退有余的精明者。

他是王健林，要真正读懂他和万达，就要读懂其财富背后那些不同的面孔。

# 目录

Contents

## 【 第一章 】

### 基因：成功绝非偶然

1. 创业这件事，清华北大不如胆子大 // 003
2. 跟别人做不一样的事 // 013
3. 卓越企业是有 DNA 的 // 022
4. 九死一生的决心和勇气 // 031

## 【 第二章 】

### 征途：从零到五千亿

1. 模式的新与旧 // 043
2. 行动的快与慢 // 053
3. 规模的大与小 // 061
4. 商人的家与国 // 069

### 【 第三章 】

#### 绝技：你的核心竞争力是什么

1. 订单地产商业模式 // 077
2. 难以超越的万达执行力 // 086
3. 关于商业资源 // 095
4. 资本也是核心竞争力 // 105

### 【 第四章 】

#### 反思：教训胜于经验

1. 3年内被告了222次 // 117
2. 撞了南墙也不回头 // 125
3. 亲手炸掉15个亿 // 134
4. 用万达干掉万达 // 142

### 【 第五章 】

#### 定位：部队还是公司

1. 一个军人出身的高度自律 // 153
2. 半军事化、流程化管理 // 160
3. 亮剑是一种气魄 // 170
4. 不想做将军的士兵不是好士兵 // 178

**【第六章】****野心：我只做老大**

1. 四次关键转型是如何完成的 // 189
2. 万达广场为何兴旺 // 198
3. 科技手段有效管理 // 206
4. 不要把鸡蛋放在一个篮子里 // 215

**【第七章】****转型：锐变成就新生**

1. 零售业永远不会被电子商务取代 // 227
2. 不为了转型而转型 // 236
3. 与马云对赌一个亿 // 242
4. 根本不存在互联网思维 // 248

**【第八章】****顺势：布局决定结局**

1. 文化产业 // 257
2. 体育产业 // 265
3. 旅游 O2O // 271
4. 体验型消费 // 277



## 【第九章】

### 梦想：帝国新征程

1. 并购为主，投资为辅 // 285
2. 现有产业相互关联 // 292
3. 本土人才打天下 // 298
4. 让慈善成为企业文化 // 304

后记 // 309

---

第一章

基因：成功绝非偶然

---



## 1. 创业这件事，清华北大不如胆子大

你是不是在追求着安稳的人生？你是不是把好工作的标准定义为“钱多、事少、离家近”？你是不是每天都在幻想炒老板的鱿鱼，自己体验一把当老板的滋味，却又整天担心一旦创业失败该怎么办？

人生不是用来舒服的，如果想做一件事情却整天担心失败的后果，那还不如不做，即便做了，也一定不会成功。

人总需要一些闯劲儿、一些拼劲儿，这股劲头不分年龄。不要说你已经过了敢闯敢拼的年纪，王健林开始创业时已 34 岁，按照五十年代出生的人的思维，当时的他并不年轻。

在经商之前，王健林做过许多与商业无关的工作，如森工局营林处的工人、鸭绿江畔的侦察兵、大连陆军学院大队的参谋，转业后又进入大连市西岗区人民政府担任办公室主任。

如果说安稳，除了工人与侦察兵外，其他几份工作都可以让王健林太太平平地度过一个安稳的人生，可他偏偏是个过不惯安稳生活的人，从安稳的政府办公室主任岗位上毅然决然地选择了创业，还偏偏选择了又苦又累的房地产行业。

也许王健林的勇气与果敢来自多年在侦察兵营的历练，让他的周

身上下散发着坚毅的军人气质；也许他不怕吃苦的精神，遗传自爬过雪山、过草地红军父亲，与饿了只能吃草根、树皮的红军比起来，创业的苦实在不值一提。

父亲王义全只是红军队伍众多小兵中的一员，然而他身体里的每一个细胞都充满了红军在长征中历练出来的吃苦耐劳的精神。他也将这种精神毫无保留地传给了儿子王健林。

1949年新中国成立后，王义全回到老家四川，进入四川省林业厅工作。就在王健林刚刚四岁时，王义全服从组织安排，带着妻子和年幼的儿子离开已经生活了近十年的广元，来到阿坝州金川县，负责在那里组建森工局，并且一待就是14年。

当时的阿坝州是一片从未开发的处女地，那里民风淳朴、景色优美，但因物资匮乏而生活异常艰苦。王健林就是在这里度过了他的童年与少年时代。他亲眼见证了父亲在组建森工局的过程中，在没有局长和书记的情况下，独自承担下整地、修林场、组织工人的全部工作。父亲踏实认真和不怕吃苦的精神，深深地感染着王健林。

因为父亲自从新中国成立后就一直从事建设林业的工作，所以母亲便把“建林”两个字作为儿子的名字。王健林最初的名字，其实叫做“王建林”。他的人生从建设林业开始，也曾投入到建设林业的工作中。

初中毕业后，十五岁的王建林成为森工局下属的营林处的一名普通工人，他每天都要在金川县茂密的原始森林里步行一个多小时，同时还要负责栽树挖坑和烧炭。

十五岁的男孩子，身体还不算十分强壮，森林里一些锋利的植物

常常会割伤他，但就是这样与森林为伴的艰苦工作，正值少年的王健林硬是咬牙坚持了一年。

丛林有丛林的法则，与它打交道久了，王健林也懂得要像这片原始森林一样，有自己的坚持。王健林是一个根红苗正的军人子弟，他的身体里流淌着军人的血液，他要决定自己的命运。虽然他对外界的一切十分陌生，可是却懂得将整个世界当做一片大森林，既然他可以适应阿坝州的这片原始丛林，也必将可以适应世界这片大森林。

经过一番思考过后，王健林决定追随父亲的脚步，成为一名军人。于是，十六岁的王健林再一次回到了他出生的那片土地——四川省广元市苍溪县，在那里参军，并且将自己的名字改成了“王健林”。

他就这样穿越大半个中国，从大西南来到大东北，在吉林省吉安县鸭绿江边的军营里成为一名侦察兵。

在诸多兵种中，侦察兵是身体与大脑同时接受磨炼的一个兵种。其主要职责是深入敌后，侦察敌军的军事目标位置，为我军的火炮和空中打击提供翔实的地理坐标等等，因此对单兵的体能、敏捷度和综合作战意识都有较高的要求。

侦察兵虽然并不属于特种部队，但其成员必须具备特种部队人员的条件。在当兵的几年里，王健林接受了体力的磨炼，武器射击的训练，练就了过人的拳脚、敏捷的行动力，还学习了专业的军事学、心理学、审讯与反审讯、侦察与反侦察知识。

军营的生活让王健林变得更加强大，也给了他常人所不及的勇气。军人必须具有不怕死的精神，连死都不怕，还会怕创业中的

失败吗？

有时候，人需要逼自己一下。不要时刻想着为自己留好退路，只有无路可退时，身体里勇往直前的潜力才会激发出来。

王健林就这样在部队里一路从士兵做到排长，并获得进入大连陆军学院学习的资格。在这里，他见到了更多的高素质人才，学到了更多高水平的知识，年仅二十岁的他对未来渐渐地有了一个隐约的规划。

从大连陆军学院毕业后，王健林留在了该院，先是做了一名大队参谋，之后又成为该院宣传处的干事，动员学院的军士报考党政专修班是他的主要工作。而这一份工作，也激发了他自己进入大学读书的动力。

四年之后，也就是1983年，王健林进入辽宁大学党政专修班，主修经济管理专业，并获得学士学位，这次学习经历提高了他的管理能力，也让他的视野变得更加开阔。毕业之后，王健林在陆军学院管理处副处长的职位上干了不到一年时间，就选择了转业。

对于一名军人来说，军营，永远是他们像故土一般眷恋的一个地方；转业，就意味着从此与军营、与陆军学院彻底断绝了联系。

故土虽然难以割舍，但远方还有更加广阔的天地，他想要像骏马一样，在未知的路程上纵情驰骋，哪怕前方充满坎坷、铺满荆棘。

在大多数人眼中，王健林做出转业的决定简直是“疯了”，放弃在陆军学院蒸蒸日上的地位，进入一家企业担任总经理，虽然总经理的头衔看似诱人，但终究是放弃了部队的“铁饭碗”，捧起了一个不知道什么时候就会打碎的“瓷饭碗”。

可是王健林不在乎，“铁饭碗”虽然结实，吃饭却不香，因为“瓷

饭碗”会轻易摔碎，甚至不知什么时候就会失去，饭要抢着吃才会更加珍惜。

辽宁大学的经济管理学学士学位，听上去似乎并不如北大、清华的名头那样响亮，可是有统计证明，从清华和北大毕业的大多数学生，都会选择到机关事业单位去工作，这说明低风险、高安稳的生活已经成为国人普遍认可的工作标准。

王健林这个毕业于辽宁大学党政专修班的学生，却在20世纪80年代末期义无反顾地选择了创业，他说：“如果科学界不出大师，经济界不出世界级的企业家，中国就不能说真正强大，中华民族也不能立于世界民族之林。”

有时候，创业不需要太多资金，勇气便是最昂贵的成本，但并不是每一个人都具备创业的勇气，因为他们害怕失败。

的确，只要开始创业，就意味着有失败的可能，这个可能还不小，用王健林的话说就是，“创业可能一百个人中会有九十个人失败”。但是他也说：“总有五个十个人会成功。”不尝试一下，怎么知道你是否具有创业的潜力？如果一辈子都在是否创业的两难抉择间犹豫不决，那么一生也就只能在畏畏缩缩中度过。

但是，在创业之前，你必须记住一件事，创业绝对不是一个舒服的过程，比起坐在办公室里吹空调、玩电脑，创业是个十分遭罪的苦差事。

王健林在创业之初，遇到了不少难题。1988年万达刚刚创立，那时的中国还处于一切都需要指标的阶段，虽然已经过了一切都要凭票购



买的年代，但许多生活必需品依然要按人头来分配指标。

搞建设，更是一个需要指标的行业。不是有钱开一家建筑公司，就可以大张旗鼓地在中华大地上盖起高楼大厦，当时在大连市，国家只对三家公司下发建筑指标，万达虽然在那时是一家与区政府联合成立的公司，但依然没有得到这个指标的资格。

公司成立的半年时间里，所有工作人员每天都大眼瞪小眼地从上班挨到下班，一个项目也没有接到。员工没有工作，还可以按时领到工资，可作为创业者，却要承担起在没有收入的情况下，为员工发工资的责任。

员工要生活，企业要活下去。王健林再也坐不住了，作为一名创业者，他必须走出去，为大家找活干。想来想去，他只能去找主管城建的副市长和规划局长，几乎是以一名乞求者的姿态，请求领导为自己的公司批一些零散的项目。只要有钱赚，能吃饱饭，他什么活都不挑剔。

领导被王健林诚恳的态度打动了，可是作为一家刚刚成立的新企业，万达不可能拿到搞大型建筑的指标。政府手中刚好有北侧的一片棚户区找不到企业愿意开发，成熟的企业都知道这是一笔赔钱的买卖，王健林考虑再三，决定咬牙把这个项目接过来。

那是一片环境十分恶劣的棚户区，居民们还都以大院的形式群居，每个院子里只有一个公用的水龙头和一个公用的厕所。厕所还是老式的旱厕，需要定期掏走粪坑里的大粪，每次掏粪，整个棚户区的上空都弥漫着令人作呕的气味，一连几天都散不去。

对于刚刚成立半年的万达来说，这并不是一个雪中送炭的项目。