

创业是否需要信仰

王健林著



王健林：创业是否需要信仰

本文内容来自优米网《在路上》栏目中，主持人王利芬以及现场观众与王健林的对话录，主题是“创业是否需要信仰”。文字内容经过编辑整理，未经主持人、观众与王健林的确认。



目 录

创业所谓的信仰就是勇气 1

如何赚到人生的第一桶金 3

关键几步决定你与别人的差距 5

不想求人就让别人来求你 9

不能抵御诱惑的人就不能成功 11

小胜靠智，大胜靠德 13

情商远比智商更重要 15

创业所谓的信仰就是勇气

主持人：“创业是否需要信仰”，您对这句话是怎么理解的？

王健林：所谓信仰，其实是一种勇气、一种勇敢。“心有多大舞台有多大”，事业成功的人大多有体会，只有敢想才敢做，成功的几率才大。试都不试怎么能成功呢？以我为例，现在主业是商业地产，城市综合体过去是没人做过的。开始做的时候，前三年打了 222 场官司，招商不对、合同问题、卖出的商铺回报率不高，受尽折磨。很多人劝我不要做了，我说不行，因为住宅房地产不是一个长久行业，为了企业，为了跟着我的弟兄们日后的生活保障。我以朴素的信仰来做这个事情，经过多年的磨难终于走出来了。

第二个事情，我做电影院的时候全国票房 3 亿，所有影院都亏损，但它对我的购物中心有帮助就做下去了，现在万达院线在亚洲排名第一，今年占全国 16%、17% 的份额。创业所谓的信仰就是勇气，企业家所谓的创新就是创造力。“富贵险中求”，利益和风险是成正比的。

主持人：很多人天生胆小，成功是不是跟性格有关而不是跟勇气有关？

王健林：不是。成功的企业家中很多人是有些木讷的，还有很多人性格是内向的，不一定外向的人就成功。当然在现代

社会中，性格外向成功几率大一点。无论是商界、政界、科学界，成功者都不是最聪明的，大多数是次聪明的人。所谓的聪明是什么？不是 IQ 多高，更主要是情商，是与人相处的能力。你能宽容别人，就能获得追随者，做生意的路子就多一些，相对容易成功。

主持人：您身上的勇气的成分多一些还是天生胆大？

王健林：两者皆有，可能和我性格不太安分有关。刚做生意的第一年，我给员工开会说我的目标是三年做到一个亿，那时候公司刚刚用借到的 50 万注册。一个部门经理觉得我忽悠，但是很快就做到了。

91 年跟朋友去香港，住在君悦酒店，那上边有四个大楼，非常壮观的看海平台，我跟朋友讲我这一生至少拥有其中一栋楼。他们觉得一栋楼好多钱你能行吗？我说如果想都不敢想你肯定不敢干。所以我是一个不满足现状，有追求有目标的人。

主持人：“创业是否需要信仰”，我特别想知道您的信仰是什么？

王健林：我人生的信仰就是，创建一个世界级的优秀组织，做一个世界级的公司，赚特别多的钱，然后帮助更多的人，我觉得这一生就没有白活。无论你有何大本事都得死，通过自己的努力实现人生价值，有能力帮助更多的人，在帮助别人过程中自己也能心情喜悦，这就是我人生最大的追求。

主持人：把它当成信仰来做，这样的大公司在你脑海里有没有具体的公司模型？

王健林：分中期和长期目标，去年提出一个中心目标，三年内把企业做进世界五百强，世界前五百应该算世界级的企业，下一个目标往世界一流的企业去奋斗，我们的口号八个字“国际万达，百年企业”，“国际万达”有三个层面的含义，企业是国际化的，人才是国际化的，管理水准是国际化的。成为世界一流的企业是靠自身发展，而不是靠垄断资源或者靠国家财富，我做民营品牌是为中国人争光，为民营企业争光。

如何赚到人生的第一桶金

主持人：创业开始的时候，遇到比较大的转折点或者很难熬的时候，您是怎么渡过的？

王健林：我是一个军队的团支转业干部，到地方做了一个处级干部，后来不想安于现状就辞职下海做生意，当时注册资金也是借的，一共借了 100 万块钱。

当时懵懵懂懂的选的这个行业比较准，89 年中国城市化还没有开始，幸运的是顺应了国家的大趋势，中国由一个多亿的城市人口变成 6 个多亿。在这个大的蛋糕当中，我可能发展的就比较快。

印象比较深的是公司成立后没有开发指标，当时整个大连

市只有三个公司有，那怎么办？你得琢磨、敢于求人。我找到一个国有公司的老总，我说能不能借你的指标，他说借是不可以的要犯错误，不行卖给你吧。当时没有现钱，就签了个合同，他卖给了我两万平米指标。有指标后我就找规划局申请要地开发，规划部门说你这种公司没有计划，我就去反复去求，他们说你不是想干吗？市政府的北门有片棚户区，这个棚户区请了三个市里边的大公司都不干，一算账赔钱就走了，我说我干。为什么？因为这片地大，够我们吃好几年的。回来跟我的公司员工开会，89 年还没有旧区拆迁的概念，他们一听昏了，说人家都测算亏损，我们怎么能不亏损？当时大连市最高房价一千零几十块钱，我说我卖 1500 不就挣钱了，他们说你凭什么卖 1500？我说动脑筋想办法把它忽悠成 1500。

公司的创新之路从那开始，当时的户型设计没有明厅明卫生间，我们就把它搞成带窗户的。当时建房子没有卫生间，规定县团级以上干部才配建卫生间，我没按规定就建了卫生间，有组织让我提供住房者名单证明，反正公司不归它任命就没提供。当时安装了铝合金窗、盼盼防盗门，建筑成本一平米才增加几十块钱。最后我又想到借助电视推广，那时不流行做广告，我跟电视台谈能不能花钱给电视剧冠名，他们说挺新鲜还有人愿意搭钱，立马同意了。我在每个电视台播放中间插点广告，一下子火遍大连，刚刚开工房子就一扫光，而且是 1580 块创造了记录。这第一单就掘到金了，而且也创造了中国房地产行业的一个模式，就是旧城拆迁改造。从此一发不可收，别人都不敢去的旧城我去，因为旧城在市中心人口密集，只要房子设

计好就肯定好卖，这算是创业的一个小故事。

主持人：你那个时候不后怕吗？真的跟别人三家一样都栽了你不怕吗？

王健林：你要想赚钱你就一定要做的跟别人不一样，怎样跟别人不一样？要动脑筋。当时我想反正也没活干，我给大家讲了句名言：开发开发只有开才能发，开都不敢开就没有个发。

关键几步决定你与别人的差距

主持人：很多人开始第一笔挣了七八百万后面也栽了，你把后面的转折点再讲一个？

王健林：第一单的成功给了我们勇气，紧接着在大连开了好几个旧区，几单成功后便有了底气。我是全国第一家跨区域开发的企业，1992 年去广州，通过别人介绍搞了一个小区，也是借用别人的批文合作开发。花了 4、5 年时间，这个小区赚钱并不多，但是获得了跨区域开发的经验。

企业走到现在有三步是最关键的：第一步就是跨区域开发，如果我守在大连我一直不出来，做的再成功也是区域性的小企业。跨区域开发怎么管理？不像现在有信息化手段电话手机都没有，打电话特费劲。我心里有一个想法就是企业要做大，

要做大怎么做？在本地肯定不行，全国我是第一个走出去，尽管不算成功，但积累了勇气，于是从 97 年开始我们大规模的走向成都、长春等很多地方。

第二步是做商业地产。机会是给有准备的人。当时是民营企业，那时没有社会保障体系，企业规模已经有一些了，大概千八百员工。我的弟兄们退休了怎么办？得病怎么办？我想怎么保证大家永远有好的生活而且越来越好，我想靠住宅开发是不行的，住宅开发最大的问题是现金流不稳定也就是利润不稳定。我办过好几个制造业企业，办过电梯厂、变电站制造厂、开过超市，心里老想找长治久安的办法。2000 年 5 月份花了 3 天时间大家集中讨论，用什么办法比较好？逐渐意见清晰集中，就是做收租的物业，大家提个口号：“向五百强收租子”。我们之前也办过小型收租物业大酒楼，天天要账天天打官司，小企业诚信度低，这其中我们积累了许多经验。这次之后把原来产业全部卖掉积累现金。电梯厂、变电厂、超市、公司全部变卖，一下回笼好几个亿现金，而且上手第一步就做了六个，起码方向是走对了。我们在这个行业里做得比较成功而且规模比较大，我们开玩笑讲“只有第一没有第二”，就是全国性的竞争对手没有，而且商业资源的积累，商家的忠诚度都做起来了。所以你想为什么成功？如果没有收租子失败的经历，不是老想着给弟兄们有个交代，没有成天琢磨就不会想出这个点子来，有人问我你怎么这么聪明想出这个点子，我说不是想出来的，是一两年碰出来的。

第三步是进入文化或者叫旅游产业。包括很早以前进行收

藏，后来搞电影产业，现在办自己的报纸杂志，搞旅游度区。超出一般企业家的范围，做产业、制造业的同时，很早就进入了精神层面的东西，搞文化产业。开始的时候也是很多人不看好，认为绝对赔钱，中国人谈什么文化，建电影院的时候多少人批评我，可是大家都看到它成功了。成功路上最关键的三步走对了。

一生中的三五步就会决定你与别人的差距，企业从一般变成优秀，从优秀到卓越，可能就是某一两步走的准，而且坚持走下去超越别人，把企业做成卓越企业就是这样。我总结成功企业家的特质有三点。第一是创造力，敢于创新，敢于冒险；第二是坚持精神，没有一个成功是一帆风顺的，这样的人可能有但绝对是意外；第三是要有情商，宽容和与人相处的能力，如果这三条你都具备，那么你一定会成功。

主持人：第三步讲文化，前面 30 年改革开放里面没有那么多企业家想文化的事，你怎么想到的？

王健林：这和自身经历有关，我是读书特别多的人，大概 7、8 岁就愿意读名著。再加上比较受传统儒家文化熏陶，20 年前我喜欢收藏中国字画，完全是一种个人爱好。所以我在 中国近现代字画市场方面至少是前列。作品也从海外买回来，我现在收藏的名家字画估值可能几十亿上百亿，但不是为了卖画，完全兴趣使然。我自己有个字画公司找了一批专家帮我在弄，逐渐逐渐形成成就，道理一样。我比较喜欢中国的文化。

主持人：这一步对你公司有什么实质性的帮助？除了你的画升值了，其他实质性帮助在哪？

王健林：熏陶员工，公司里很多人喜欢字画谈论书法，是对大家气质上的锻炼心态上的修养，不一定对生意有帮助。我很早就对企业文化有追求，或者说去创造。很早就聘请公司对企业文化进行提升，万达集团走到今天，企业核心宗旨都是两句话八个字，但是发生了深刻的变化。创业第一年我提出八个字，“老实做人，精明做事”。那个年代社会无秩序，房子卖多少平米也没有认定机构。我刚到公司卖房子，一个销售人员给我建议每套加三平米卖。他说全市都这样没人去管，我说不行，咱们有口号“老实做人”。为什么精明做事呢？因为市场不规范，要少上当。发展一段时间后，我们提个口号叫“共创财富，公益社会”。那时候有了慈善意识，企业发展比较好。大家共同创造财富共同享受财富，有剩余再给社会贡献一点。

到了二零零几年企业文化又提高了，叫做“国际万达，百年企业”。我对企业文化比较欣赏，很多年前，就有企业文化部，办自己的月刊、网站，形成氛围以后对企业员工的心态修养，凝聚力是有帮助的。

正因为欣赏文化搞收藏，我到国外购物中心去看觉得光购物没劲，应该加一点文化休闲的东西，起码要有电影院。我相信在中国电影院有一天一定会赚钱。两三年前我开始大规模的做旅游度假区，也是基于这个判断，中国一定会富有，富有以后 13 亿人一定要去休闲度假，我相信这个东西要建好几年，当我们一两年以后建成慢慢被大家认知，也是创造一个新的模

式。

所以我说个人喜好加上公司里形成的文化氛围，使万达集团区别于其他企业，我们很早提出来做慈善。2004 年我们就在全国第一个成立义工峰会，那时候慈善义工是新鲜事物。好多东西你有这个积累就会蹦出一个先进的想法，再创出的模式可能也是先进的。

不想求人就让别人来求你

主持人：在历史的长河里边中国很多民营企业倒了你没倒，他们倒有几个原因，第一比如说黄光裕，为什么你没有成为黄光裕？

王健林：民营企业寿命比较短，始终站潮头的不多，我觉得有三个原因。第一个原因是企业家自身原因，这是最核心的，规不规范的问题，很多人见钱就赚，只要赚钱不顾后果不考虑手段，这个是肯定做不长的。正如古人说的话“君子爱财取之有道”一定在法制框架里做，赚钱要有道。现在对民营企业最核心的是不要偷税不要违法。

第二要承认我们国家法制不完善市场环境不完善，不公平，尤其对民营企业不公平，好的资源、好的资金、好的待遇都是国有企业垄断，民营企业在夹缝中生存，尤其在初期生存非常艰难。在这种法制不健全市场体系不完善的环境下，也是

企业家犯事比较多的客观环境。现在逐渐好多了，你会发现倒的企业家少多了。现在企业家都有共识，赚不赚钱不是第一首先犯不犯法违不违规，很多企业家都有自我保护意识。

第三个原因可能跟老百姓的意识、宽容程度有一定关系。因为中国没有经历资本主义阶段，中国的民营企业家不是在一个很规范的环境成长起来，财富不是被大家看成是英雄，很多人认为是有钱人甚至是一种贬义词，社会舆论媒体也不宽容，仇富思想比较重，三方面原因造成中国企业家失败者多成功者少。不过，我相信这些都是过去时了。

主持人：就没有遇到过让你非常为难的事么？你内心是怎么斗争的？

王健林：让我为难的事情太多了，比方说员工报上来某某项目或者某某人有个条件，满足了马上办手续地就是你的。说实话所有这种报告我都反对，像这种事情我是坚决反对，开始是口头反对，后来建立一个制度。集团发了一个文件，取消万达集团各地公司所有现金科目，账目表上没有这个科目就没有办法支出现金，我跟大家开玩笑，你陪他吃饭陪他喝酒陪他洗桑拿，甚至陪他上夜总会都行，但是你别跟我说要钱。个别的腐败官员提问题，你不同意收拾你。我就一条，收拾大发就不做了，收拾小就忍一忍。我这个人好像有点傲气不太愿意求人，被别人收拾过让我低三下四去求人很难受，我一定整个模式让别人求我们，现在做的大城市综合体国内做的好的几乎没有，所以现在所有项目都来自于邀请，各个城市排着队求我们，然

后我们每年选一些项目，让我们付出条件付出代价的事情基本就杜绝了。

不能抵御诱惑的人就不能成功

主持人：说老实话很多人做生意赚了钱就找不到北，开始挥霍，吃喝嫖赌，到公海赌博娶二房包二奶，这都是很典型的。你原本可以做成那样，但你做了慈善让整个企业社会形象完全不一样，什么让你从一个买卖人变成一个企业家？中间的转折点在哪里？

王健林：受约束这么多年使我养成守规矩的习惯，在部队度过可能有这个好处。第二个我一开始就有目标追求，刚做生意就有一个梦想，要成为一个优秀甚至卓越的企业家。

还有，要从两方面看，首先企业家不是天生的，一定是钱赚的多了，一年挣不了十万块钱要求他成为企业家。企业分小、中、大三个阶段，企业钱多到花不掉的时候，生意人会发生变化，开始有社会责任感开始捐钱做善事。比方说比尔·盖茨巴菲特慈善晚会，比尔·盖茨、巴菲特三十年前不做慈善的，盖茨 10 几年前不做慈善的，而且是赚钱特别狠的一个人，他的捆绑销售，打压别的企业利润。他因为捆绑销售问题被欧盟处罚过 5、6 回巨额罚款，被美国 29 个州的议会联名起诉要求拆分微软，当时面临非常多的困境。那个时候看他为什么不行善

事，后来钱多了他四五百亿美金怎么花的掉呢？他盖十个房子包十个二奶也花不掉，我自己也有体会。

企业家分三个层面，第一个层面是商人也就是生意人，不管做多大还是只计较钱财，没有社会责任感，或社会责任感很少。做到一定规模有社会责任感愿意捐钱帮助别人、帮助小的企业，他就是企业家了。还有更高的层面，到了这个层面真的不为事业、声名、钱财，完全为社会而生存，这个企业叫社会企业，这类企业家叫公益企业家或者叫社会企业家。所以企业家一定是有阶段的，企业家小的时候老老实实赚钱。我觉得当前中国企业，行善不是最重要的，把企业做大更多人就业，你有捐钱的本事先把员工工资提高一点。我反对有些人公司搞的不怎么样，员工工资不高就在外面做慈善，错了。慈善顺序是首先把企业做好，二关爱员工，第三是行善，顺序是这样的不能做颠倒了。

我曾经有一个演讲《慈善不能作秀》，刚才讲的表面秀，内部员工不好外面绷着面子。总要去上电视，每周上一次电视记者来拍。还有数字秀，没做那么多说捐那么多，反正钱也没法查证。我觉得这个时候中国的企业家包括中国的媒体你们要冷静，现在就去讨论我是不是 50%捐出去还是 90%捐出去还是裸捐。中国现在五百强企业美国三百多家中国才四十多家，四十多家里边全是国企只有两家民企，国企能叫企业吗？一个行业围起来叫企业吗？那叫行业不是企业，叫个协会差不多。我是比较性情直率的人，很多场合批评国营企业家尤其央企，我觉得他们不算真正的企业家，中国如果有 200 家民营企业进入

世界五百强咱们大谈慈善更好一些，并不是不做慈善，我捐款现在有 20 亿现金我绝对有资格说这个东西，把自己企业搞大，员工收入提高一点。现在很多行业里员工挣一个月一两千块钱，捐什么款，把捐的款给员工发一人一万五千块钱不好多了吗？十五年前改公司口号叫“共创财富”的时候我讲，发展成果首先惠及员工然后惠及社会。这是真正的企业家和善人，这是我对这个事的看法。

主持人：我刚才说的东西真正的诱惑过您吗？

王健林：诱惑是肯定有的，对任何人都存在，但如果一个人不能抵御诱惑，就不能成功，或者说他就不行。比方说天天睡懒觉少干活最舒服了，你要抗不住这个诱惑还能成事吗？人的一生善恶存于一体，勤奋懒惰都存于一体，人是一个复杂体，内心两种东西博弈的时候，如果你受的健康教育多一点，或者你周围同事哥们好的多一点带你往好的地方走，否则把你带到沟里去了。

小胜靠智，大胜靠德

主持人：2010 年您成为中国首富，首富榜单上说 401 亿，大家都知道这个事实，你说人要过财富观，这个财富观是不好过的你是怎么看待的？

王健林：钱多了就过关了。你说财富多少亿，依我的目标这个微不足道，我的目标追求比这多得多。人要有梦想，一直追求，否则自己会懈怠了。公司大了员工这么多，不给自己定目标自己找理由懈怠是很容易滑下去的，给自己定目标始终保持对财富的激情。还有一个原因，很多人说我要成为几百亿上千亿的富翁，不是你说了就能成，大家经常讲成功三要素，天才勤奋加机遇，跟李嘉诚一起奋斗比李嘉诚更勤奋的人很多，运气也是很重要的，我觉得上天确实挺眷顾这个企业眷顾我本人，做生意成功的多失败的少。国家 GDP 每年都在增加，在大趋势里边做企业更容易，如果在新加坡再有本事也做不大，他就三四百万人。赶上国家发展阶段，再加上运气比较好，我有可能成为更大财富拥有者，成为更伟大的企业家。我跟我的同事商量大家再辛苦几年，机会在这我们再搏几十年再潇洒去玩，说不定会创造出一个卓越的公司。我就有这个激情去追求，因为你始终在追求你花钱的时间就很少，男人确实很难花钱，衣服就是这个西服，皮鞋，事业心比较强的人花在这上的时间更少，再加上钱比较多，本人善心多一点，认为自己是过了财富观的，所以不求财。

公司里我的助手非常反对我出去谈合同，因为我只要出去谈合同一定是谈一个最差的回来。谈判出于面子问题别人说我就不好意思拒绝。我不刻意求财，也不是很计较但钱赚的很多，老祖宗说过一句话“小胜靠智，大胜靠德”，真是这么回事。计较钱财不会成为很富的人，胸怀大、情商高，交的朋友多做生意的途径多，生意机会就多。这话也许有点自吹自擂，我自