

万达哲学

王健林 / 著

王健林首次
自述经营之道



中信出版社 CHINA CITIC PRESS

万达哲学

王健林首次自述经营之道

王健林 著

图书在版编目(CIP)数据

万达哲学:王健林首次自述经营之道/王健林著. —北京:中信出版社, 2015.1
ISBN 978-7-5086-4988-7
I. 万… II. 王… III. 房地产—企业集团—经营管理—经验—大连市 IV. F49.273.13
中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第301607号



万达哲学——王健林首次自述经营之道

著 者:王健林

策划推广:中信出版社(China CITIC Press)

出版发行:中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者:北京通州皇家印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:19

字 数:290千字

版 次:2015年1月第1版

印 次:2015年1月第2次印刷

广告经营许可证:京朝工商广字第8087号

书 号:ISBN 978-7-5086-4988-7/F·3316

定 价:49.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。

服务热线:010-84849555

服务传真:010-84849000

投稿邮箱:author@citicpub.com

序

柳传志

健林是我多年老友，这几年，万达越做越好，影响越来越大，学万达的企业也越来越多，市场上关于万达的书出了不少，但作者是健林本人的唯此一本，这本书集中了他对企业经营的经验和思考，很有价值。

《万达哲学》虽只是一本演讲集，但细读下来，却是一部企业创业史、个人成长史和思想发展史，核心内容就是如何做好企业，如何做好企业家。健林的演讲非常有特点：一是三句话不离本行，只说自己明白而且深有体会的；二是没一句空话套话，全是干货；三是从不藏着掖着，无论成功经验还是失败教训，都拿来分享。用他的话讲，要让后来者少走弯路。企业家出书的不少，但我对他的这种风格应说是情有独钟。这也确实是他为人处事风格的真实写照。

健林的哲学思想重点体现在创新和实践上，万达哲学体现在万达发展历史中，就是不断超越自我，追求企业经营的最高层次。发展区域上，健林从不满足既有成就，为了“不做家门口汉子”，他带领万达从大连走到全国；现在又从全国走向全球，跨国发展做得风生水起。产业选择上，健林极具前瞻性而且决策果敢。2000年万达开始做



商业地产，当时国内还没有商业地产概念，不仅外人看不懂，企业内反对声音也很多，住宅地产发展那么好，为什么要自讨苦吃。但健林一旦看到住宅地产的局限，就坚决转型做商业地产。尽管刚开始非常艰难，但他坚持下来，现在万达商业已成为全球最大的商业地产企业。在2010年，万达商业地产做得正红火，健林又一头扎向文化旅游，而且投资之大、动作之快，让人叹为观止，刚开始大家也看不明白，但随着武汉汉秀和电影乐园开业，才发现健林又蹚出了一条新路。现在，万达又是电商，又是金融，真是健步如飞，与时俱进。

万达哲学说到底还是健林企业经营的哲学思想，模式的新与旧、行动的快与慢、规模的大与小、政商的远与近，既辩证统一又充满智慧，这是万达成功的根源。比如创新和执行力，这是成功企业的共同特点，但万达做到了极致。商业地产，万达不仅做产品，而且做模式、做产业链，建立难以逾越的竞争优势。万达创造的订单地产商业模式，牢牢把握最重要的商业资源，先租后建，规避了商业地产的招商风险。我参加过万达举办的商业年会，上万商家参会，场面非常壮观，可见万达在行业的号召力。这种号召力就来自健林的经营思想，他提出“首先让商家赚钱”，而且是“长期合作、共同成长”，让商家既有甜头又有奔头，所以商家愿意死心塌地跟着走，万达的事业才能越做越大。

做企业要实干，说得好不如做得好。对于万达的执行力，我深有体会。2010年，联想曾参加万达长白山度假区的投资，这里是深山老

林，交通不便，几乎没有基础设施。度假区占地21平方公里，包括滑雪场、度假酒店群、商业街等合计上百万平方米建筑，万达仅用26个月就建成开业，而且开业后经营好、口碑好。万达团队的战斗力令人敬畏，在他们面前，简直是没有不可能。但同时，长白山度假区设计复杂、技术含量很高，绝不仅是团队肯干、能吃苦耐劳就能干好的，还要有高超的管理。万达有自成体系的组织管理，又有高科技的管理手段，才保证了项目按时保质完成。

2014年，健林迎来了自己事业的高峰，万达商业在香港上市、汉秀和电影乐园开业，2015年还有万达院线上市，大事一件接一件，60岁的他好像事业才刚刚开始，干劲更足，他还有更高的山峰去攀登，他要打造一个伟大的世界一流企业。这就是王健林，永远保持一颗年轻的心，永远保持追求的动力，我相信他一定会实现自己的梦想。



目 录

序 柳传志

第一章

企业家精神的核心是坚持、 责任和创新

创新是企业家
精神的核心

002

2010年10月22日 中科院研究生院演讲

不敢创业就不可能成功，创业可能100个人中有90个失败，但是总有五个十个成功。现在的问题是大家不敢去创业，创业的人越来越少，创业的氛围越来越差。

坚持才能成功

015

2013年4月29日 做客央视《开讲啦》节目

每个人都有成功的机会，首先你要研究跟别人不一样的地方，要有创新的精神。除了这以外，更重要的品质是要有执着的精神，要不怕失败，要千锤百炼、百折不挠。

有志者事竟成

029

2013年6月22日 华商书院演讲

不管多优秀的企业，优秀和卓越不是在它做大以后，而是在诞生之时，一开始这个企业家就有这种情怀，就想发展壮大，有这种志向才可能获得这种成功。这个基因是一开始注定的。



第二章

执行力是万达成为 世界一流企业的重要法宝

创新企业管理

2013年11月28日 大连高级经理学院演讲

靠人管人肯定不行，靠制度管人也难，依靠科技手段才能有效管理。万达集团所有工作，从万达广场、酒店到文旅项目全部实现信息化。

044

解密万达执行力

2014年4月12日 中欧国际商学院讲话

执行力是万达成为世界一流企业非常重要的法宝，就像汉代贾谊在《汉书·贾谊传》中所说的那样，做到“身之使臂，臂之使指，莫不制从”。

052

第三章

创新成为企业成长的
终极密码

万达的企业创新

2005年12月5日 北京大学光华管理学院演讲

什么是创新精神？有多种多样的解释，我的看法是：创新精神某种意义上就是冒险精神。中国有句古语说，“富贵险中求”，就是说只有冒一定的风险才能求得富和贵，不敢冒风险是不可能发展的。

068

万达创新的
竞争优势

2012年4月25日 清华大学演讲

成功的原因有环境、勤奋、人才等等，但根本核心是敢闯敢试，敢于做别人没有做过的事情，敢想别人没想过的事情，这样才能获得成功。创新才能带来竞争优势，带来企业超速发展。

081

万达的快速发展

2012年9月8日 哈佛大学演讲

要想成为世界范围的著名企业，就一定要走出中国。其次是为了分散风险，不能把鸡蛋都放在一个篮子里。万达今年年初宣布了十年战略规划，计划十年内成为世界一流的跨国企业，为中国的民营企业争光。

099

第四章

商业地产：只能被模仿、
无法被超越的商业模式

- 商业地产的
八点心得** 2005年5月14日 杭州商业地产论坛上的演讲
114 什么叫商业地产？我看报纸上谈了很多商业地产，但很少有人搞明白。我个人理解，商业地产不是商业，也不是地产，也不是简单的商业加地产。我认为，商业地产是以零售物业的租金收入为目的的长期房地产投资。
- 宏观调控
也是一种机会** 2006年9月7日 北京民生银行演讲
127 为什么这么多有实力的企业都不去做商业地产，因为商业地产很复杂，我总结为五难：定位难、规划难、招商难、管理难、资金难。我有一个比喻，做住宅开发是小学生，做商业地产是大学生，就是说商业地产难做。因为难，所以真正的竞争对手也少，竞争对手少，我的利润就可以拿得多一点。
- 商业地产是万达的
核心竞争力** 2007年12月4日 商业地产内部培训讲话
145 中国的消费文化决定了我们的购物中心只能建在城市副中心或者近郊，这样楼就必须往高里建，充分利用土地资源。万达的创新，就是把国外的室内步行街与中国商业大楼结合在一起。
- 万达广场
兴旺的原因** 2010年9月27日 第五届万达商业年会上的演讲
161 万达广场兴旺的重要原因是定位准确。万达广场的定位是年轻、时尚、流行，客户群主要是15~35岁的年轻人，商户以快时尚品牌和大众餐饮、文化娱乐类品牌为主。
- 大力发展
体验型消费** 2012年10月12日 第六届万达商业年会上的演讲
167 点点鼠标就能代替吃饭吗？网上看不到最新的电影，更无法体验IMAX带来的视听享受。旅游、健身等也都是网购无法实现的。体验型消费只能到终端场所亲身体验，才能获得感官的刺激和消费的愉悦。

第五章

文化产业：
一个没有天花板的行业文化产业创新
与竞争优势

172 ····· 2012年4月22日 武汉绿公司年会上的演讲

规模+科技+管理，使万达文化产业赢利能力极强，赢利水平在中国同行业中最高。万达电影院线单块银幕收入是行业平均水平的2倍，利润是行业平均水平的3倍。

万达的转型之路

177 ····· 2013年10月16日 广西非公有制企业成长讲座

所有人都去干的事情我一定不干。中国假如说有三个人在做生意，两个人已经在干这件事了，你千万别干，没意思了，你肯定要去选少数人干的生意，或者别人还没有干的生意你来做，你才能获得领先，获得超常发展。

万达的文化产业

200 ····· 2014年3月21日 上海市发展文化产业讲座

万达做文化产业，绝不简单就文化研究文化，就旅游研究旅游，万达打的是组合拳，要素组合越多，规模越大，威力越强。万达文旅项目把科技、文化、旅游、商业要素集成，做文旅商综合体。



第六章

O2O： 虚拟和现实高度融合的桃花源

O2O的关键是互动

2014年8月25日 万达电商内部研讨会上的讲话

什么是O2O？我个人理解，O2O就是在移动互联网时代，线上线下相互融合，提升消费的新商业模式。有四个关键词：移动互联网、线上线下融合、提升消费、新商业模式，核心是要促进消费。

216

打造有智慧的广场

2014年8月29日 万达电商战略合作签约仪式上的讲话

消费市场中大概有三分之一多一点是属于提袋类消费的，而有更大一块是体验式消费，如电影、餐饮娱乐类等，这些是无法提袋，也无法放在线上售卖的，是更大的市场。我们三家商量要做这样一个电子商务平台，这将是电子商务最大的蛋糕。

220

第七章

企业要追求品牌，
更要有社会担当

诚信使万达赢得市场

2004年12月4日 中国第四届信誉论坛上的演讲

诚信不仅是企业文化意识，也是道德规范，我们认为，诚信必须要体现在企业的管理制度中。万达讲诚信，就把商品房工程质量作为抓诚信的重点，强调工程质量。

230

新阶层人士要带头
承担社会责任

2008年5月28日 大连社会新阶层代表人士培训班上的讲话

做生意，如果追求品质、追求品牌，市场都会给你好的回报。你不去宰人，往往赚更大的钱；你去宰人，耍小聪明赚小钱、赚快钱，但是赚不了大钱、长钱。只有靠德行、老百姓口口相传的口碑，才能帮你赚更大的钱。

237

慈善不要作秀

2014年1月17日 第四届中国慈善年会上的发言

慈善是全人类共同的美好精神家园，也是中华民族几千年的传统，慈善事业应该是一种真诚的帮助，帮助别人的同时自己也能获得满足感。

243

让慈善成为企业文化

2014年8月16日 首届中国慈善论坛上的发言

我们企业有个基金，每年会做出安排，我们已经连续三年每年安排4亿元公益捐赠额。因此我们对于员工的要求，就是多一些行动，每年至少做一次义工，常年坚持下来能够有一颗善心和公益情怀。

246



第八章

企业经营的最高
层次是经营文化

万达的企业文化

2003年7月28日 万达集团内部讲话

252

如果说一个企业的文化可以是万达的，也可以是万科的，也可以是中海地产的，这肯定就不是企业文化，企业文化一定具有差异性，不能复制、不能模仿。

企业管理的几点体会

2006年7月30日 《北大商业评论》主办的大连巡回演讲

268

学企业管理最重要的就是学“商德”。企业管理，不管是讲提高效率、提高管理水平，或者提高管理技巧等等，我认为和商德比较起来，都是次要的。

万达的企业文化

2012年2月6日 万达学院开学第一课

273

万达有远大愿景，对工作标准要求极高，追求“让一切工作成为精品”。如果万达定位做中国一流企业，就不用一年开业20个广场，每年有2个就够。但万达的目标是做世界级企业，我们要靠自身努力，跟垄断央企比比高低。



CHAPTER 1

企业家精神的核心 是坚持、责任和创新

第一章

2010年10月22日

中科院研究生院演讲

创新是企业家精神的核心

2010年,《中国企业家》杂志携手中国科学院研究生院共同举办“中国企业家走进校园之创业故事汇”系列访谈报告活动。王健林受中科院研究生院和《中国企业家》杂志社邀请,主讲“中国企业家走进校园活动”第一站。来自中国科学院研究生院、清华大学、北京大学、中国人民大学和中央民族大学等名校的700多名学子参加了此次活动。

王健林从自己的创业故事讲起,结合创业过程阐述了对企业家精神的四点体会:敢于创新、诚信为本、持之以恒、履行责任,并对年青一代寄予厚望。

感谢中科院研究生院和《中国企业家》杂志,给我这个荣幸,让我来主讲“中国企业家走进校园活动”的第一站。如果企业家的创业过程和经验能激发前来听课的同学们,促使日后出来一批企业家,意义就非常大,所以也祝贺这个活动能成功举办。今天我主要结合自己的创业过程,谈一谈对企业家精神的领会。

成功的道路有千万条,结果一样,但过程和方法不一样。所以不管听哪一个企业家讲课,也不管他有多么好的过程和经验,都只能作为参考,只能吸收他的

某种精神，不能照搬，否则将无法成功。我曾在多次演讲中说过，千万不要迷信那些所谓的“创富百招”、“成功绝招”，这类东西是不好使的，成功要靠自己钻研、琢磨。

先简单介绍一下万达集团。万达集团成立于1988年，我是这个企业的创业者。万达集团发展到今天，形成了五大产业：一是商业地产，目前规模亚洲第一，持有开业和在建商业物业1200多万平方米，如果按现在的速度发展，4年左右万达商业地产的规模就可以做到全球行业第一；二是高级酒店，目前拥有开业和在建的五星级酒店近40家，是中国高端酒店投资规模最大的企业；三是文化产业，内容很多，电影院线、收藏、演艺等等，其中最著名的是万达电影院线，拥有72个电影城、600多块银幕，规模中国最大，今年占整个中国市场的16%，目标是2012年做到1200块银幕、40亿元的年收入，进入全球电影业的前列；四是连锁百货，虽然起步比较晚，只有三年时间，但是发展速度快，已经开业26家店，到2012年可以做到中国百货行业第一；五是旅游度假区，这是万达新创的一个产业，我们联合五家中国顶级民营企业一起做，包括联想、泛海、亿利等。虽然时间很短，但我们已在中国做了四个旅游度假区，这个行业是世界上最高端的、最综合性的。整个万达集团到今年资产达1200多亿元，销售额750亿元。我们感到比较骄傲的是万达今年纳税将超过100亿元，在中国所有企业中能排到前30名，不过前面的都是国有企业，民营企业中纳税是中国第一。

下面讲一讲我的创业过程，有四点体会。

一、敢于创新

万达发展到今天，成功最核心的原因是勇于创新，可以说，万达22年的发展史就是一部创新史，就是敢想别人不敢想、敢做别人不敢做的事。今天你们学校的记者采访我，问我对创业有什么忠告，我说最大的忠告就是要敢于创业。不敢创业就不可能成功，创业可能100个人中有90个失败，但是总有五个十个成功。现在的问题是大家不敢去创业，创业的人越来越少，创业的氛围越来越差。我最近看到一个数字，说是清华北大64%的毕业生选择到机关事业单位工作。如果有