

创业家思享汇第八期：双轮驱动的新万达

主讲嘉宾：大连万达集团董事长王健林

主办单位：深圳证券交易所

时间：2015年4月15日 18:30

地点：深交所8楼报告厅

现场文字实录如下：

【主持人：何杰】各位来宾，各位朋友，还有坐在我们分会场的各位朋友们，大家晚上好！

“汇聚产业力量，分享智慧之光”，欢迎大家参加深圳证券交易所第八期“创业家思享汇，我是主持人何杰，来自深交所综合研究所，今天思享汇舞台的主题是：“双轮驱动的新万达”。

自2014年中央全面深化改革以来，有两个关键词我想大家都耳熟能详：第一是创新，创新去年被反复强调，并且形成了全社会的共识；第二个词叫“互联网+”，借由创新驱动，互联网对传统产业展开了猛烈的进攻和改造。要么开放、要么被解放，成为众多传统产业面临的重大抉择，我们高兴地看到包括房地产业在内的众多传统企业，都在通过“自我革命”的方式，加紧拥抱互联网，换取企业的新生。如果说，2014年是房地产业互联网化的元年，那么，2015年，这场交锋将全面打响。在转型和创新的驱动下，房地产行业正在酝酿巨变。

今天，这个巨变的前夜，光临我们思享汇的，是万达集团的掌门人。万达集团是干什么的？相信不用我多说，大家都知道，它是做商

业地产的，它是全球最大的不动产企业。但是，万达又绝不仅是一家房地产商，它还是中国最大的文化企业，是中国最大的连锁百货企业，是中国最大的五星级酒店投资和管理企业，此外它还涉足院线、收藏、足球、金融、互联网、旅游度假等。这样一个多元化而又庞大的企业，让我联想起 100 年前的工业时代，那时候的美国，产生了洛克菲勒、卡耐基、摩根等实业与金融巨头，他们编织了一张缠绕美国经济的大网。而今天的万达，似乎与镀金时代的公司气质十分相似：强势、长于资源整合、富有执行力、善于抓住政策机会等等。

但是，属于传统房地产业的镀金时代正在成为历史。万达将向何处去？我们也注意到，万达正在谋求一次巨大的转型，万达集团在“敢于创新”的理念下，用资本驱动产业，用轻资产驱动重资产，用多元驱动单一，用创新驱动传统，用无形驱动有形，用国际驱动国内，让一个植根于商业地产的传统王国，逐渐走上了基于资本运作和金融整合，全面拥抱互联网、大数据、线上与线下深度融合的道路。万达的发展史，堪称是一个最鲜活的创业、创新的时代样本。今天，我们希望能够分享到转型中的万达的故事，聆听到万达对未来商业模式的判断。

今天的活动我们安排了三个环节，一是嘉宾主题演讲环节；二是嘉宾与主持人进行主题对话；三是嘉宾和观众的互动。

现在，请允许我向大家隆重介绍今天的主讲嘉宾。他是我们四川人（四川话），第一次碰到。他是大院出生，当过兵，做过公务员，向来不怵官场、往来自如、言出必行；他是企业创新的主发动机，每

天跑步健身一小时，誓言工作到七十五岁；他有过许多头衔，常常上新闻，但最近最著名的称号是“国民公公”；他胆识过人，霸气外露，是一位雄性荷尔蒙强烈的冒险家，但同时，他似乎总能站在一个恰当的位置，在错综复杂的关系中找到平衡点；他是一个积极的行动主义者，他身上没有一丝哀怨气，他与这个时代高度契合，并最大地把握现有的规则。他一手缔造出一个气势磅礴的商业帝国，他用现实照进了梦想。他就是大连万达集团董事长王健林，现在我们有请王总演讲。

【王健林】感谢主持人那么多溢美之词，不过有一句话介绍我说是“国民公公”，我这一看，再过几年坏了，别人在介绍我是谁谁谁的爸爸，麻烦了我就！（观众笑）

根据交易所的安排，让我讲一讲，主要是结合转型方面的，今天我这个题目就叫做“万达的轻资产模式”。

主持人刚才也讲了，万达是全球最大的不动产企业，今年我们持有物业面积就做到全球最大了。因为不动产的开展，可能也延伸了很多其他的一些业务。这个不动产，不是说不能做，但是基于我们自己对不动产的分析，所以从去年年初开始万达就全力地进行一次全面的转型。我们给公司定了一个未来的方向，转型分两个方面：

第一，从空间上看，要从一个国内的企业，成为一个一流的跨国企业。所谓一流，至少收入我们定的目标五年要做到 1000 亿美元，而且收入至少 20%-30% 来自海外；

第二，从内容上看，从房地产为主的企业转型为高科技服务业企业，或者叫做高科技服务业企业。

今天我就重点就讲一讲我们公司的核心企业商业地产，这家公司现在也上市了，在香港上市了，讲讲商业地产怎么转型，主要讲讲它转向轻资产，讲讲万达轻资产模式。分为这么几个题目，有四个题目：

一、万达转型轻资产。

这里面讲两点：

第一，什么是重资产？什么是轻资产？

众所周知，我们在中国首创“城市综合体”模式，这是从住宅地产转到商业地产以后，我们就研发了一种产品叫“城市综合体”。什么叫城市综合体呢？盖一个大型的万达广场、商业中心，旁边建一些住宅、写字楼和商铺等等，把它销售掉，靠销售赚取的现金流来投资这个广场。因为中国没有金融产品可以支持长期租金的投资模式，没有REITs，没有支持长期投资不动产投资的金融产品，所以万达只能靠销售的现金流来投资，投资形成的资产就是万达自己持有的，资产是我的、租金收入也全归我，这种模式就叫重资产。

什么叫轻资产呢？万达从去年开始研发，到现在已经正式推出来了，一种新的模式，就是投资万达广场的钱不用我出，都是别人的出，我们负责选址、规划设计、建造、招商、运营管理，而且使用万达（这是万达比较牛的一点）自己的一套管理系统，我们叫“慧云系统”，是我们全球研发的第一套综合性的商业管理运行的一种信息系统，我亲自给它命名叫智慧的云，叫“慧云系统”，它是把 16 个管理类别的系统集合在一张屏上，大幅度的降低了运营人员数量和运营成本，也契合了安全性，属于我们自己的系统、万达自己的品牌。那么我们获得

什么好处呢？就是所有投资获得的收益，我们跟投资方 35/65 分成，我得 35%，投资方分 65%，这个就叫轻资产模式。这个模式现在已经正式在运行了。

第二，万达的转型要转向以轻资产为主。

我们目前已经开业的，到去年为止有 109 个万达广场，2000 多万平方米的持有物业面积。到今年年底还要再开业 26 个万达广场，届时持有物业面积将超过 2500 万平方米。今年开业的万达广场还全部是重资产，不动产建设周期实际上是三年以上的建设周期，尽管万达干得比较快，一般 18-20 个月就可以开业，但是从选址，到谈成，到拿到地，到规划设计，到开工，这还有一个准备过程，所以这是个长周期的。尽管我们去年已经开始实施轻资产模式，但截止到今年为止，开业的店依然全部是重资产，26 个。但是明年万达将开业 50 个万达广场，我们的速度就翻一番。为什么翻一番呢？因为我们不需要考虑投资现金流，在明年开业的万达广场当中将会有超过 20 个，究竟是 21 个还是 20 个，现在还没有确定最后的个数，但是会超过 20 个会是轻资产。2017 年以后，我们还是依然会保持超过 50 个开业这种速度，那个时候 40 个以上会是轻资产。那就意味着，从 2017 年以后，我们重资产开业的会逐渐在 10 个以下，一直到没有。因为我们现在万达还有 9000 多万平方米的土地储备，已经买到手的土地，1000 多亿的成本。9000 多万平方米当中，大概有 2000 多万平方米是已经规划设计为万达广场，或者是万达酒店，这个必须把它做完，还有 7000 万平方米可以用来销售，这还必须把它销售掉。我们公司董

事会研究很长时间定了一个战略，在五年之内争取把这 7000 万平方米消化掉。那也就意味着，五年之内，商业地产这个公司基本上就“去房地产化”了，它就完全转型成一个是商业服务业企业，有点像酒店管理公司，完全就轻资产化了。而且我们也定了一个目标，2020 年万达集团，我们收入的三分之二，利润的超过三分之二要来自于服务业企业，也就是说要来自于不动产以外的收入和利润。那么对于商业地产自身来讲，我们也有一个要求，它的净利润来源当中也要达到这个目标。

这就是万达转型轻资产，这就是我刚才讲了我们的战略规划。

二、为何要转型轻资产？

我们本来万达重资产也不是过不下去，说不好听的话，现在中国市场上在行业里面模仿万达做这个的模仿者还是众（多），我们完全还可以活几年，但为什么现在果断的要求转型，要转向一个轻资产型的公司，转成一个类似服务业的企业？因为完全商业投资，我们替别人管理，我们就不再是房地产企业了。因为投资是别人的，而且纯粹的投资它也不是房地产行为。你说一个百货公司投一个百货，它叫房地产吗？那也不是。一个酒店管理集团投一个酒店，它是房地产企业吗？也不是。何况本身资金也不是我们的，我们完全是管理类的。

为什么要这么转型呢？有三个理由：

第一个理由，是要扩大竞争优势。

截止到今年底，我们累计要开业到 130 几个万达广场，2000 多万平方米的持有物业。对于一个公司来讲，这足够大了，全球第一。如

果说对于一个没有长远战略的企业，或者说满足于现状的企业，可能这已经足够了，这一个行业不动产不是一个小行业，是一个大行业，你做到全球第一，完全可以凭着租金每年自然的增长，环比几个点，你就可以睡大觉了。但是为什么还要转？对于一个公司来讲，这规模有足够大了；但是对于一个有 13 亿人口的中国来讲，这个规模又太小了。

而且我们在分析，重资产的模式受制于房地产的周期。重资产模式，很简单，房地产火的时候，卖得很快，现金流回的很快；房地产周期一来，特别是现在，我们分析房地产已经到了拐点，我说的拐点不是“V”形的拐点，可能是个“L”形，就从躺着挣钱，面粉比面包贵这种时代过去了。可能今后需要品牌、靠定位、靠定价、靠营销，要靠各种因素才能做得好，那个高利润暴利时代过去了。所以要想更快的扩大规模，重资产模式也不适合，只有轻资产模式才能更快发展。

我们的一个基本想法，在商业中心这个行业，或者叫商业不动产这个行业里面，我们的目标是，五年之内排斥掉竞争者。就是把自己做得足够大，在这个行业里本来现在就只有第一，没有二。我们第一现在有 2500 万，你去查一查，第二名可能持有的物业到不了 300 万，已经足够大，但是我们想把它做得尽快地在中国占领更多的市场。

第二个理由，要发展中小城市。

我刚才讲了，我们要转型轻资产，第一是扩大竞争优势。因为有一个记者跟我讲话，说万达正在挖护城河，那可能我们挖更宽更深的护城河。

这里面重点就是我们要发展中小城市。很奇怪，很多分析师问，为什么不在一线城市，为什么不在二线城市，去三线城市能行吗，房价有那么高吗，回报好吗？这些分析师都是对这个行业还不是很了解的情况下做出这种判断的。如果单从投资回报率，不动产有一个最核心的指标，什么指标？就是租金和投资的比例，我们叫做租金回报比。就是你这个广场投了 10 亿元，每一年拿了多少租金，去除国家规定的 17.55% 的综合租赁税（向国家交的各种税加起来），剩下的 80% 多，看看对应你自己的投资回报是多少，这是最核心的。如果从投资租金回报比来看，一线城市是回报比最差的。因为我们进入了三四线城市以后，就无关房价了，跟房价无关。像过去我们那个重资产模式，万达是进不了三四线城市的。所以过去万达进入哪个城市看的是什么呢？看的是房价，你这个地区房价到了 8000 元，或者到了 10000 万元，我们有利润，我才会考虑去投资。但是现在我们就无关乎房价了，我进哪个城市房价跟我无关，因为这个投资它不销售，因此价格就跟我无关。我关心的就是人口，和当地城市的租金和投资之间的比例关系，就看这个。

那么，三四线城市为什么别人不去发展呢？中国商业不动产行业里面，现在面临最大的问题是招商难、运营难。到了三线城市很多人不敢去开，北京、上海、成都、武汉，没得说，都去挤。刚才交易所陪着我去看，汕头一个网友发了一个消息，为什么汕头没有万达广场？你看连汕头、清远，好多地级市都还没有呢。只要稍微下沉一点点，到三线城市，有的招商能力也跟不上，就不敢去了。而万达的优势恰

恰在这里，我们有巨大的商业资源。万达现在已经有超过 5000 多家跟我们签了战略合作协议的商家，可以这么讲，我们不是招商，是在选商。万达招商中心，我们有一个硬性的规定，任何一个商家不得占当年开店数超过 50%，去年又进一步下调了三分之一。比方说超市，或者某一个餐饮，或者某一个快时尚品牌，等等所有这一类的，不能占我当年开店额三分之一。这是出于什么考虑呢？两点：一是出于风险考虑。假如我开了 500 家店，我只有一个超市公司在租赁我，或者只有两个公司租赁我，一旦这个公司经营发生了风险，你就很麻烦了，你大面积面临重新招商。那很多人说超市很大，很大了都有倒下的可能，所以从风险来讲，你不能说任何公司没有风险。我们假设任何公司都有风险，在这个前提下，从防风险的角度，我们希望分散商户。二是防止内部的腐败，就是我强定限制哪一类店只能占几个，然后我们内部还有一系列的防止招商腐败的一些限制的。所以我们现在有了这么大的招商资源、商业资源，所以我们就敢去地级城市，而且去三四线城市土地价格很便宜，现在去还能选好的中心地段。而且，从我们自己已经开业的三四线城市经验来看，40~50 万人有一个万达广场基本上就实现全覆盖。

我给大家举两个例子。一个是北京旁边有个城市叫廊坊，这个城市只有 40 万人，当时市委市政府找我去投资做万达广场，我觉得 40 万人，廊坊，我的理解来讲，往南 30 分钟到北京，往北 40 分钟到天津，这个城市可能还在当地有什么购物吗、还有什么消费吗？我觉得这很难，因为很多人都跑到北京、跑到天津去了，我觉得不一定有机

会。后来市委市政府不断的一定要找我去投资，我就想了一个办法，我就跟发展部门来讲，你们给他挑一个他不可能拆除的这么个位置，我们就只能在这盖。我们就选了什么位置呢？选了他市委市政府，我说你总不能搬市委市政府吧！（观众大笑）。没想到，提出来以后呢，市委市政府研究，报省委省政府批准，可以动。因为那个时候还不存在五年之内不能建党直机关办公楼。他还也觉得好，正好办公地点小，利用你这个地租我们还建得更大。再给我一说，到我那跑了第七次，人总是讲情面的嘛，中国这个商业社会里，没办法，投一个，没有退路了，建一个吧。建完了以后呢，出乎我们的预料，现在这个广场每一天都接近 5 万人。那你想想，40 万人的城市里面，至少有 10 万人是不能去的，为什么呢？70 岁以上老头、老太太，10 来岁以下小孩他没钱，他怎么去，所以有消费能力的也就 30 来万人。你想每天这么多，差不多相当于这个城市每天七分之一、八分之一的人要进去一趟。而且我们那个广场做的面积还相当大，地上地下接近 20 万平方米，这出乎我们预料。

再讲一个贫困山区的例子。重庆万州，当初也是找我们去投资。就是一而再再而三的，而且他确实把他城市里最好的一块地拆平了，说你们去，我们就拆，然后把它拆平了。的确是这个城市最好的一块地，沿着江边，把这个地拆平了。后来也是基于热情各方面，后来我还跟我的同志们说，下面发展同志还反对我，说那个地方肯定不行。为什么？也是全城才 40 万人，又是山区。后来我就说了一句话，我说实在不行就当扶贫吧，怎么办呢。结果就把这个店开出来了，而且

使我们大家万万没有想到的是，这个店创造了迄今为止，万达广场的人流记录。开业的前3天，进广场的人超过了110万，现在每天保持6-7万人的客流。你说40万多人的城区，他就算全都能动，他不可能全能动吧，还有2、3岁以下儿童，这110万人，相当于前3天每个人去逛好几遍哪。那现在每天还6、7万人呢，而且现在这个店的人流数在100多个店当中还是在中流水平，还不是最差的水平。

所以我们自己从我们的发展实践中体会到，现在中国的消费和投资呈现了一种不平衡状态。很多投资集中于大城市，据我了解，像成都、武汉购物中心可能都规划设计了接近100个。这些已经是局部过热、失衡了，但是恰恰对三线城市，或者人口多一点的大县，四线城市是稀缺的。现在很多地级市，不要说大型的综合体，连一个多厅的电影院都没有，这就是机会呀。而且从我们在深圳交易所上市的万达院线的收入分析看，它的增长70%以上来自三四线城市。现在文化消费的增长，只要在这个城市里有新的设施，毕竟它是有那么多人的，他消费虽然低一点，客单价低一点，人多了也有一个量在那里。所以这就是我们发现的机会。这是我们为什么要转型轻资产的第二个理由，就是中小城市机会更大。

第三个理由，产生边际效应。

我们为什么要把不动产变轻？刚才我说了，我们就想进一步加快这个步伐。现在我们开店的速度已经叫人眼晕了，一年开26个万达广场、几百万平米的开店面积。国际上，我相信空前，甚至也是绝后。因为城市化，一个国家的城市化进程，就是这二三十年，随着中国城

市化快速进程才有万达这种可能性。20 年前不可能有这种机会，20 年后城市化结束，也不可能再有这种公司出现。我们运气好，可能也是（自己）准备（得）好，把握住这个运气，所以我们随着城市化进程才有这个机会。

我们为什么在这种速度下还要加大？我们希望尽快把中国的城市基本都发展到位。不动产公司发展到位，随着轻资产的走，其实就是一个道理。轻资产的发展，从财务报表上看，两个轻资产店的管理收入总利润也相当于一个重资产店。假设（两个）同样面积的（店）租金都一样，1 亿元，轻资产给别人（我总共收到）2 亿元的租金，（万达分到）7000 万（租金），但是 7000 万就是利润，只扣 25% 所得税，纯利润差不多 5000 万。但是（按重资产模式），如果 2 亿元的租金都是我们自己的，从目前万达不动产的财务报表来看，1 元大概只有 0.45-0.48 元的净利润。所以你算一算，这 0.45-0.48 元，还是两个店你自己投资的，合在一起也就是 9000 万元的毛利润，（财务利润）最后差不太多的。而且你拿到手上这个费、那个费还要提取一点，才能除所得税。

所以，我们觉得把轻资产发展快了以后，速度拉上去，还有一个好处，就是能产生发展的边际效应。比方说，以深交所上市的（万达）院线来讲，我们（万达商业地产发展）速度快了，（院线）它也跟着发展的速度就会加快。很简单的理由，这个（院线）公司今年给它定位的是开业 43 家（去年是开业 40 家），明年就是 70 家。为什么呢？因为明年我就给它 50 家店，这样它是不是发展速度更快一点。

还有，我们现在正在做儿童娱乐连锁公司，这是中国第一个综合性的“儿童 Mall”，基于儿童的游乐、教育、培训、美食、零售于一体。万达为什么做这个？有人写文章说我无边际，我能是无边际吗？我找不到人干哪。儿童这个业态，我们如果没有儿童业态，万达广场的服务客层就断层了，10岁以下这个客层就断掉。

我们曾经找过中国若干个商家跟他谈，要不他只做游乐，要不只做儿童零售，他不愿意综合性做，很多企业没有创新的勇气。那我去国外找他们，欧洲、日本、韩国都谈过，他们又说不敢进入中国市场，或者即使进来他也不敢开这么快，说我们即使跟你签了战略合作协议，我一年开1个或者2个，那满足不了我们。所以折腾了四年，万达才下决心，自己研发做了一个儿童业态，叫“宝贝王”。广州、东莞已经有开出来的，北京的很多地方已经有了，今年就要开几十个店来。有了这个店，万达广场服务客层是全客层，全覆盖年龄层，从2-70岁都有。还有一个更大好处，凡是开了“宝贝王”的，我们观察相应的客流量，同比就超过两位数的增长。它开多了，是不是儿童服务的业态也会多。

再往下说，还有其他的理由，比方说我们下一步还要做 O2O，还要做互联网金融的客户群，是不是更大。它会产生溢出效应，不光是不动产自身获得好处，它还会有边际效应。

三、怎样做好轻资产？

一个是，建立轻资产的标准模块。

重资产发展的时候，考核当地公司主要就是净利润，因为只有净

利润才能拿到投资。到各地去发展的时候，就看房价。房价高的城市进，房价低的不能进，不管人口是多少。发展轻资产，考核的目标发生了变化了，就是两个：一个是成本，一个是租金，这两者合起来就成了投资回报率。

因此，万达就需要建立轻资产的标准模块。我们花了一年时间，在这上面狠下工夫，建立了 A、B、C、D 四个版本的。为什么建 A、B、C、D 呢？因为，这完全看成本，不看别的。所以，南方地区地质条件好的，做一个模块；南方地区的地质条件不好的，比方说淤泥地段、软基础的，做一个模块；然后是北方地质好的；（还有）北方地质差的，总共是建立了四个类型（的）成本租金模型标准模块。

过去发展万达广场，主要由发展部门来牵头，我们有一个发展中心，好几十个人，他们就专门到各地去跑，跟政府去谈合同，回来以后还有另外一个成本部门跟他博弈，成本部门说你这个不行啊，比如租金不行，费用不行啊，然后两个部门合成一致了，两个部门总签完到总裁，总裁签完到我这儿，可能就 OK 了。但是现在这个模式就发生了变化了，发不发展这项目，就是由我们商业管理公司来牵头。这标准发生了变化了，因为他就是看租金，成本基本上就恒定了，因为干了这么多年，我们基本有个数，四个地区就有四个版本的成本，基本就出来了，那就看租金。租金靠什么呢？租金就要看商业管理部门给出他们的租金测算。给出租金测算以后，这又带出问题了，他自己管理，由他来测算，他一定保守再保守，是不是这个道理。他签一个决策文件说我保证 8000 万租金，本来 1 亿，他给你报 8000 万，为什么呢？

他容易点。所以我们于是又请了公司的另外一个部门，商业研究部，他们原来主要做软研究的，研究消费行为学、商业行为学、人类消费心理学等等，好，这个部门又建立一套租金模型，两个部门的模型拿出来一对，差不多，就算了；差距很大，那就可能还会有第三方。这就是建立了一个博弈的过程。这样的话，我们就是轻资产要想推行，首先就是建立起一个轻资产的（投标）标准模块。

第二，工程管理重大改革。

因为是要加快发展轻资产，像过去中国工程建设那种，先有预算，最后再花了很长时间，双方再来弄决算。弄了决算，双方之间有的谈不好还有上法院打官司的，等等这种情况多了。你想轻资产每年要扩张这么快，要是这种模式，肯定就推不动。

所以我们预先提前半年以上在万达推行了一个叫“交钥匙”工程，这个在中国工程管理上是一个重大改革。当然可能只有民营企业可以这样搞，我们自己的规划部门、成本部门和我们长期合作的4家公司，就中国建筑的一局、二局、四局、八局，我们长期合作都是多少年了，应该说我们是他最大的业主了，我们就几个设计单位一起大家来讨论一个标准，一个造价成本标准。讨论完了以后，就成为一个模块，南方地质好的一平米多少钱，南方条件基础差的一平米多少钱。北方因为有防寒，有防寒的设施，有采暖，要多一点成本。做出四个版本以后，大家一致认可，签了。大家一致认可以后，就作为一个标准版。以后，就是交钥匙工程，1平米多少钱，我一年给你多少，我们约定一个开竣工时间，给我交钥匙就可以了。我们只负责什么呢？我们只

负责监督工程质量。这在中国现代的工程管理史上也是一次重大的改革。

其实国外很多发达国家都是交钥匙工程，正因为交钥匙工程市场才能细分。细分出来了，有专门干建筑的、有专门干设计的、有专门干招商的，有专门干募资的，搞 REITs 的等等，市场细分，所有的行业都发展起来了。中国现在是全能，开发商自己从设计、买地、建造等等全套，市场也不能细分，这是咱们国家目前的发展阶段决定的。所以，我们现在工程管理，去年搞了半年多时间，现在还在不断培训当中。

由于这种改革，（一是）成本大幅降低。最简单的例子，过去搞一个万达广场，我们基本上一个公司差不多要 60-70 个人。现在搞这种轻资产模式，因为是交钥匙工程，很多管理部门就拆掉了，没有了，那么这一个项目公司 20 个人就够了。所以，第一个好处，就减少了成本。第二个好处，提高了效率。速度快了、效率快了，多少平米这么一算，效率快；第三个好处，实现了双赢。为什么实现双赢？因为我们交钥匙工程，承包的施工单位实现了真正的总包。所谓真正总包？就是这个项目拿去了，所有的收入都算成是他的。过去不是的，过去他最多拿走 50%，他就干土建，那我们可能还要当地项目公司再去找一个干外墙的分包一个外墙，再分包一个搞机电的，再分包一个搞内装的。这里面先不说腐败因素，有很多分包，尽管我们自己万达有一个品牌部，就是只有品牌类的商家才有施工资格。但是虽然都是品牌部，给谁不给谁，那不就是一个权利吗。那现在都给他了，我们内部

也减少了腐败的机会，我们成本低，施工单位也赢了，他拿去总包以后，他至少从收入来讲翻了一倍。国有企业，政绩就上来了。管理费方面，他对所有分包单位他来协调，他得收取一定的管理费，他利润也上去了。所以这个分包模式推出来以后，受到了我们长期战略合作伙伴极大的欢迎，从去年 10 月 1 日所有工程都是交钥匙了。

第三，商业管理实现信息化。

刚才讲了，你发展得这么快，很多人担心一个问题，会不会翻车啊？车速慢，安全；车速快，肯定就危险系数大。那你发展速度快，会不会不安全、会不会出问题。怎么办？所以我们尤其是轻资产模式推出来以后，工程管理的内容大幅度减少了，募资我也不募了，销售我也不干了，现在就剩一个活比较重要，那就是管理。管理跟得上，它就不会翻船。

现在，它一年开业 20 几家，从前年就开始 20 来家，连续三年开 20 家以上，商业管理公司可能突然间翻一倍，或者一倍多一点，它能跟得上吗？管理成为核心，就是我这个模式能不能走下去的核心。那么怎么办？我们就实现了高度的信息化管理，不能靠人了。

第一个就是刚才讲的，万达开发了一套，用了两年多时间，2013 年底试行，2014 年正式全套推行的一套模式，叫“慧云”智能商业管理系统。它把 16 个子系统，就是消防管理、商业管理、销售管理、物业管理等等所有管理，16 个系统集合在一张屏上。

过去，你们大家可能不是行业的人不知道，一个 20 万平方米的商业中心，地下要有好几个管理房，消防监控室，管变电站，管水泵

的等等，看这些的人还都是老头，年轻人谁愿意干这个活，在地下室闷着，见不到太阳。所以都是找老头、老太太，老头、老太太很多就睡觉。所以安全的问题也出来了。那现在把它集合在一张屏上，我们一般就放在一楼，空气也比较舒服，看电子屏幕、看计算机，那么就变成工程师了，一个班只要 4 个人，12 个人三班倒，这事就 OK 了。这个管理系统的推行，可以保障我们商业管理大幅度的发展和安全性。

我举一个例子。过去消防出事故，现在看全国消防事故 2/3 是电气化设备出事，绝大部分是电路引起的，电路老化、电器开关老化等等，出了事故。怎么能知道它老化，怎么知道它不过关呢？过去我们也很头疼。过去我们什么办法呢？第一个是所有的电线电缆设备只用全国前三品牌，就是我们品牌库只选前三名，第四名以后不要，因为这些品牌公司质量相对可靠一点；第二点死看死守，增加密度巡查，但是这个也是有过教训的。那现在好了，研究、科技发明以后，研发出了一套温感系统，它是用光纤电缆，用温度来感知这个电缆温度有没有发生变化。比方说设定哪一段，比方说根据你的厨房段，还是沿途段，设定超过多少温度它就报警。在什么地方，就很容易（知道）。

还有一个，这个系统开发了一套厨房自动灭火系统，这个都是我们在全国、全球的专利。我们经过研发，而且是和公安部消防局联合研发的一套“厨房自动灭火系统”，很先进的。在所有的厨房安装这套东西，因为怕失火嘛。因为现在万达广场一个最大特点美食店比较多，每一个店我们要求 35-40 家餐厅。我在十年前杭州演讲我就讲一句话“万达广场不是卖出来的，是吃出来的。”我就大量增加餐饮，很多人

说增加餐饮那租金不是上不去吗？我说错了，如果你这成了个美食中心，人流来的多了，这个中心就上去了。而且人一多，餐饮放在最顶层，它会产生“瀑布效应”，人到顶上，水满了，它往下流。人在最顶上去吃，吃完就往下走，往下走就增加购买机会、消费机会了。

我们搞的这个厨房自动灭火系统，就是一套先进的监控手段。如果感知到厨房的温度达到多少温度，电脑会自动切断厨房的燃气和电路。再达到什么一个点的高度，它就会自动喷淋就会启动。还有若干个拥有知识产权的，我们讲有 16 个系统。时间关系，我就不一一解释了。

那么，由于商业管理实现了信息化，第一是支撑我们快速发展，还有商业管理本身，成本也获得大幅度降低。过去同样一个面积的万达，平均一个万达广场要 130 个人以上我们自己的管理人员，不是租的商家，商家可能都七八千人在里面服务，就我们自己内部的授薪人员，就拿我薪水当管理人员，平均要 130 人以上，那现在都减到 80 个人以下。不但支撑我高速发展，它成本也下来了。

第四，是建立轻资产的融资管道。

那么，你说了这么半天，你要搞轻资产，钱究竟从哪儿来？钱主要是这么两个渠道：

第一，外部的投资者。现在我们的投资公司已经跟很多家战略投资者洽谈了一批协议，大部分是基金、保险来投资的这一类的产品，建立外部的管道，现在签约的项目已经有几十个了。

第二，我们建立了内部的融资管道。大家知道，我们万达有自己

电子商务公司，去年又收购了一个“快钱”支付系统，支付系统是为了支撑电商，一定要有这个系统。收购以后，这两个公司现在全力在做一个新的理财产品，快的话这个月底会上线，慢一点的话下个月初就会把这个产品推出来了，就采用众筹的方式。可能，他们现在自己还在决定，究竟是 500 元为一手，还是 1000 元为一手，反正他们自己定，来募这种理财产品。它是两种回报，打个比方说，一个是每一年给你 6% 的现金回报，然后呢，众筹拿到了万达广场的资产，我们 5-7 年把它处置掉。怎么处置掉？两种处置方法，一个就资本化，上市。现在中国正在全面的试行推广 REITs，全世界的发达国家都有 REITs 产品、信托基金，中国没有。这个产品其实就是接近，可以叫做准 REITs 了，就是只要有关部门一批准，这个公司可以上市，变成公募，不是私募，这就是 REITs 了。而且现在据我了解，好几个地方已经在试点。那我们为什么承诺是 5-7 年把它资本化呢？我们考虑中国改革的这个过程会不会再长一点，即使到期不能资本化，到了第五年、第七年已经是广场成熟、租金比较高的阶段，把它卖掉。资本化或卖掉，获得的收益，加上前期每年给的现金收益，这个产品他们要推，预期的年收益都是 10% 几，因为现在不能承诺，只能说预期。那么很多人说这个很好，很保险，可以赚年化 10% 几，那我买个 100 万，当我要着急用钱的时候怎么办？我们现在跟某个金融试验区（具体的等正式推广的时候他们再来宣传，今天演讲我就不说了），我们已经跟两个金融试验区说好了，审批了一个“权证交易中心”，就是你不管是 500 块钱一手，还是 1000 块钱一手，这个基金集合完了一

个月以后，可以到这里面来交易。还有人来做市，还找了做市商来做市，说穿了就是你还具有流动性，这个产品很快就推出来了。

我们在设想，如果这个产品推出来，成功，也许万达就不跟别人玩了。所以我们现在对外部签约的速度已经放下来，不再谈新的投资者。这个产品我们相信是一定有吸引力？第一，它是万达推的；第二，这个产品是真正有投向的，是投向消费者的产品，这个产品是有回报。只不过基于管理层的要求，我们不能承诺，但是我们跟你说了有预期综合多少。

假如不是卖掉，而是将来五年或者七年的资本化，那这个收益就绝对不是每年 10% 几的问题了。如果这个事把它做成，就等于你左手募完资，投给我们右手自己的不动产公司。不动产公司分配租金给我们自己的金融公司，不管是电商、还是快钱。（分给）金融公司，他自己是不是还要多少得有点资料费吧，他也不能白玩吧，他是不是也得有点小小的利润，再分给投资者。而且，（万达电商、快钱）还会和投资者约定，在资本化（处置广场）时获取一定 30% 的收益，这样万达金融电商公司也能获得盈利。所以，我们这些产品都在试验中。

刚才我讲了，我们这个轻资产，万达不动产转向轻资产，绝不是大家想像的那样，好像是忽然之间。有人就写我们，“有人正在学习万达，万达忽然华丽转身”。我想，怎么可能忽然转身？那是跳舞吗？对不对，那不可能忽然转身。其实你就听我讲这些事，（从）建造的成本标准模块，交钥匙工程，和几个大局的谈判、信息化的商业管

理，到建立融资管道，起码也是折腾一年以上，只不过现在消息才发出来而已。这是第三点。

四、轻资产的战略目标。

（万达）的轻资产有两个战略目标：

第一，2020年我们要确保开业店数超过400个。超过多少，现在还没有宣布出来，还正在谈判，但是400个这个数是肯定的。原来我们给自己定的目标，2020年是240-260个，现在接近要翻一番了。然后轻资产的面积，在我们万达管理的物业面积当中占比要超过50%，这是2020年我们的目标至少开业400个。2025年我们的目标争取开业1000个。可能大家说，疯了吗，一年会开80-100个？这个完全有可能，不然的话，五年以后你们可以看，我今天在这里演讲的话是不是成为现实。

我们这种大规模的扩张它不仅惠及一个不动产公司，它会惠及这个生态链上的好几家公司，还可以惠及到很多中国的中小型商家。因为在万达广场开店95%是中小商户，大店大概就是超市，再一个百货。再没有。其他基本上都是千把平米，2000平米一个，我们叫做次主力店，最多就是一家两家。剩下就是200平米、100平米、300平米这种商家。

而且我们随着应对电商竞争，我们叫做逐渐调整提带式消费，增加体验式消费，那更多（是）吃喝玩乐型的，开店的商家就更小了。开个理发店多少面积，开个美容店能有多少面积嘛，绝大部分是中小商家，还惠及更多商家。特别是对去到三四线城市，惠及咱们老百姓

有了新的消费场所。

第二，2020年万达的商业要力争净利润三分之二来自租赁收入。

就是这个公司实现彻底转型，你想这个公司的净利润如果三分之二来自于房地产以外，这公司就不能叫房地产公司了。所以我们也是有这个准备，可能在今后的某一年它不再叫商业地产，现在上市叫“万达商业地产股份有限公司”，可能这“地产”二字在今后三年，或者某一年就没有了，就变成“万达商业”，或者叫做“服务公司”，或者叫做“万达商业经营管理有限公司”等等，这个名称还没完全想好，（那时我们）就彻底“去房地产化”，实现（了）万达集团的核心支柱公司万达商业地产的全面转型。

今天因为时间关系，因为更多的时间要用来回答问题，我这里就花了大概 50 多分钟，按照主持人交代的 50-60 分钟做一个主题的演讲。我利用这个机会就重点讲了一下万达的转型，转向哪？转向轻资产。

一会可能主持人也有些问题要问，之后还有在座各位的提问，至于提问，那就不受限了，你关心什么、你想问什么，我都可以回答。但是我建议，每个人最好问一个问题，给别人留点机会。我参加过若干次这种论坛，有的人站起来一提问，他提问就占了 10 分钟，快赶上演讲了。然后一提问，四个问题，你说你记也记不住呀。所以我建议，你们考虑到年岁也比较大，最好给我提一个问题得了。（观众笑，鼓掌）

好，谢谢大家！

【主持人：何杰】好，谢谢王总！请主席台就坐。

因为王总经常演讲，他每次演讲就讲一个主题，今天讲的主题稍微有点专业。实际上说得很清楚，就是为了适应城市化的快速发展，万达商城怎么去发展。大家刚才听到了，画了一个很大的大饼，现在刚刚才 120 家万达广场，到 2020 年要到 400 家，2025 年要到 1000 家，怎么去实现这个目标？过去的重资产已经走到了尽头，所以需要转型，需要采取商业模式的变革。这个商业模式，要么利用合作伙伴或者有关机构的资金；第二，资产证券化，REITs 的方式，来加快这种更加轻盈的发展。

我们也期待在不久的将来，在中国有多少地级市？333 个，2800 多个县，希望包括在座很多观众的故乡都能看到万达广场。

刚才还讲了商业模式，除了变革以外，还有管理也是非常重要的。但是刚才在私下聊天也说，实际上我觉得万达这次转型有一个很大的转型，刚才王总没讲，但是他希望在观众提问的时候能够提到关于 O2O 的发展。大家可以想一想，万达广场有 360 万个商铺，有 200 多个合作银行，去年人口消费流量是多少？15 亿人次，今年会达到 20 亿。这是什么？流量。流量就汇成大数据。每个商场就是出口和入口，然后建了一个非凡的 O2O 这么一个机制，就把所有的交易服务形成了一个很好的闭环，的确是非常激动人心，所以万达的发展想慢都慢不下来。

当然每个人听完都不一样，但是我个人的感觉，因为刚才王总站不是在一个宏观的视野来看万达，我为了准备这个，我也看了很多书，

万达实际上经历了这是第四次大的转型，这个转型用一个词来概括，就是“颠覆”。1993 年它从区域市场走向全国市场，2000 年从住宅地产走向商业地产，2006 年从住宅地产走向文化和旅游，而这一次再次“颠覆”自己，从国内走向国际，国际收购动作非常多，后面我们会讨论。另外，从过去重资产要转向轻资产，要转向以服务业为主体的综合型运营商。我们大家来一起祝福万达有个美好的明天，谢谢王总！（观众掌声）

这一次思享汇实际上有两个创新大家可以看到：第一，没有点评嘉宾，这是第一次；第二，我下面要问的问题没有跟王总沟通过。（观众大笑）。但是我首先要向王总恭喜，你在我们中小板上市的“万达院线”，这几天股价都涨得非常好，市值到了 600 亿，今天是 660 亿，在我们整个中国文化的企业的上市公司里面居第二位，是可喜可贺的。

我想问第一个问题，稍微轻松一点吧。我们中国人知道万达，主要还是从大连万达足球队开始的，曾经也取得骄人的业绩。但是 2000 年的时候万达退出了足球圈，您对这十年的中国足球界评价好像用两个字，叫“扯淡”，是吧？（观众笑）。但是在 2012 年又进入到足球界，成立了北京万达足球队，现在又收购了马德里竞技、盈方体育，这种转变的原因到底在哪里？

【王健林】我先说，我没有评价过中国足球是“扯淡”，我不会这么评价。（观众笑）

以前我退出足球，但是我其实是一个狂热的球迷，也是中国第一个足球俱乐部的创立者，我记得是 1993 年 3 月 8 日，如果没记错的。

当时时任国家体委主任伍绍祖还专程飞到大连参加了我们揭牌仪式，中国第一个俱乐部，以前那个时候没有俱乐部的，叫体工队，是新生事物。后来 2000 年退出的，为什么呢？我当时就是觉得特别黑暗，后来事实也证明我的判断是正确的，连续三任的足协主席，还有很多人都抓进去了。我说竞技体育如果不玩真的，靠底下那种交易，肯定是不行的，我就退出了。

但是退出并不意味着我就不喜欢这个行业了，那我也在观察。随着 2011 年国家开展了足球扫黑的运动，早于现在反腐，比 2013 年习总书记上台之前就开展了打黑运动，抓了很多人。那一次对足球圈的震动很大，而且确确实实，当时不管是方方面面，主管部门也找到我，希望我那个时候支持中国足球。为什么支持呢？那个时候中国足球已经裸奔三年了，连续三年没有人冠名，就是中超比赛没有任何人冠名，所以 1000 万都卖不出去，连 500 万都没有人要，裸奔。我们的足球注册青少年人口下滑到只有 1 万多人，我在搞足球的年代，九十年代的时候，全国注册青少年，就是玩这个行业的，注了册的 40 多万人。所以我们九十年代的时候，实际上除了韩国一个队可以输，其他都是可以赢的。后来滑到 1 万多人，所以当然就不行了。所以我那个时候受到各方面的原因，所以我又重新返回足球。当然了我就不是在俱乐部层面支持国家队，你看赞助中超，冠名三年，现在虽然由平安冠名，但是是由我抬得点，还有更重要一点，支持青少年。当时我就跟中国足协签了协议，我说“3+N”。“3+N”，就是我三年判断你们是不是走在正确的道路上，走在正确的道路上可能就是一个“N”。我当时就跟

他讲，我最最重要的是要把青少年这个数量做起来，宝塔尖式的人才往上走，可能中国足球才能翻身，否则不行。我也是为了准备另一条路，所以我自己每年选 30 个小孩去西班牙培训，现在已经是第四年了，有 100 多个小孩在那里。

为什么要收购马德里竞技？我不说像别人讲的，中国人去玩土豪，有钱任性。因为我发现这三个俱乐部，在我们培训上是还可以，但是安排这些小孩打比赛，比方他们自己的国际比赛，或者有重要比赛，安排少了。为什么？你在这花钱培训，他尽可能用自己队的。所以我觉得有必要投资一个俱乐部，成为他一个重要股东，我投资以后，他们安排我们的小孩打比赛多了，而且培训更上心了。

大家可能也观察到了一个现象，前一段时间在深圳搞了一个少年比赛，深圳队能 5：1 大胜国少队，其实很重要的原因就是借了 7 个在西班牙培训的小孩，就把现在国家少年队打了个 5：1。所以我相信，再有三年，大家可以看得到抓青少年培养究竟重要还是不重要。

【主持人：何杰】谢谢王总。主要是环境变了，您着眼于中国足球发展的未来，重新介入了体育。

去年国务院发布了一个意见《关于促进体育发展和增加体育消费的意见》，里面就明确提出来，积极推动体育服务业上市，有没有把足球整合加以上市的想法？

【王健林】你这真是在哪山唱哪歌，你交易所的，马上就问上市的问题了。（观众笑）。中国足球离上市，我看差一点。（观众笑）

首先，足球要想上市，就中国足球要有产业氛围，现在中国足球

的模式是不对的。正因为我关心足球、热爱足球，二十年前就考察足球俱乐部，尤其现在投资欧洲的顶级俱乐部，所以对这财务状况、收入模式进行了反复调研，起码在西班牙这几家当中进行了反复比较，还有德国、英超都进行了比较。国外的俱乐部，股东是不需要持续投钱的，大家明白这个道理吗，就是公司俱乐部成立起来以后，俱乐部自身去运营来获得维持运行，股东可以投钱，也可以不投钱。中国的俱乐部，全部是股东持续投钱，所以这不是产业，这跟体育事业差不多，无非这个体育事业从政府转到企业手上来了，这不是真正的体育产业。体育产业是应该股东不再拿钱，自身形成一个产业循环。这个要做到，非得动大手术不可。其实能不能做到呢？能做到。我们正在期待中央关于足球改革的纲要、细则出台，看看下一步是怎么说，但我是充满信心，我相信中国一定足球产业能够真正做起来。

我为什么买盈方公司？看重的就是它的两点资源：第一，冰雪项目掌握全部资源。冬季奥运会有 7 个协会，冰球、滑雪、滑冰、冰壶、冰舞等等，7 个体育协会，所有版权、营销权在这个公司手上。所以现在你想收看滑雪、滑冰的表演，得交钱。当然交钱不是全交给他，他们收点中介费，钱还是给了奥运会，是吧。第二，足球资源。比方说世界杯，一直到 2022 年，亚太地区还有哪些地区的电视转播权，你想看世界杯，你得从这个公司买。这些体育资源，我就看到了外国的足球产业怎么经营的，所以我期待中国足球能够发生深刻变化，真正形成产业，把它做成规模产业，然后这个行业自己能养活自己，而且促进青少年大规模发展，所以我才收购这个公司。

所以你说的，我相信，离做成足球产业，也不排除尽快上市；假如上市，优先选择深交所。（观众掌声）

【主持人：何杰】再问王总一个问题。

在 2014 年年会上，您吹响了万达第四次转型的号角，你提出来一个目标，向世界一流企业迈进；另外，有两个抓手，一个是国内（转向）国际，一个是开发商变成服务商。您觉得这一次转型跟前三次转型有什么不一样？而且这次转型对整个地产业意味着什么？包括您觉得转型成功的制约因素在哪方面？

【王健林】这次转型和前三次具有本质不同的。前三次的转型，其实是在房地产行业里边折腾，从一个地方的房地产变成全国房地产，从住宅房地产变成商业房地产，从纯粹的商业房地产变成掺和点文化旅游，但是房地产为主。这次转型，是彻底的转向服务业。我们公司今后可能去房地产化，所以这是一个根本性的本质变化。

我们公司我给它定位，如果要有两个限定词：一是高科技，二是服务型。高科技，文化旅游就是高科技，我们武汉玩的秀、玩的电影乐园、主题公园，包括电子商务，这都是高科技。服务型，全部是服务行业，而且都跟人有关系。为什么跟中国人有关系？跟人有关系，有规模才能做大。所以这是我讲本质不同。

关于涉及到对这个行业有什么影响？实际上我们做出这个转型，就意味着我们对这个行业已经做出了判断。其实我都不用细说，不要我今天给你回答完了以后一圈人在骂我，但是意味着我们对这个行业做出了基本判断，就这个行业的供求平衡拐点已经到来，今后这个行

业暴利时代结束了，要挣辛苦钱了，就是意味着今后的盈利空间没有以前那么大了，对这个行业影响就是这个。

那么这个行业还能不能存续呢？可能还能存续，但是可能将来规模可能没有那么大了，企业家数也没那么多了。另外，在行业里面也需要不断的转型，完全单纯做住宅，来卖房子的，可能就意味着风险在积累。

【主持人：何杰】 要完成这次转型，制约因素在哪些方面？

【王健林】要完成这次转型，其实最大的制约因素不是来自外部，而是来自内部。因为这种的调整，也是意味着利益的再分配，也意味着内部很多新技能的学习，要重新学习。对很多已经是行家里手的人来讲，都重新要变成小学生。所以这次转型最大制约来自于内部，决心够不够大、学习动力够不够强。你能不能跟得上，反正你跟得上董事会的决策，你就留下继续干；跟不上，你就下去。

我在我们的网站上看到规划院一个同志写了很好的两句话，这代表那个心情，他说：万达就像一列高速列车，窗外的风景每天都在变化，因此我不能懈怠，深怕错过了某些美景；第二句话：同事都努力，我不敢懈怠，深怕成为落后的群体。我觉得这两句话很好的表达了我們转型内部需要的这些因素，就是自己加强学习，内部的决心够大，战略方向清晰，这些最主要。

【主持人：何杰】 最大的敌人是在内部。

我再问一下王总，您在部队工作了 17 年，养成了一个言必行行必果，雷厉风行的风格，包括流程控制、包括高度集权这种刚性文化，

应该说是万达商业地产成功很重要的因素。但是这种因素应当说与我们下一步要发展的电商，包括互联网，这些需要发散型的、自上而下的创新，是不是会有冲突，或者怎么去平衡这种关系？

【王健林】我觉得这个不矛盾。我前几年去美国，别人告诉我有两个行业穿着最随便，我说哪两个行业？一个是玩电影的，第二个是搞 IT 的。说这两个行业基本上就是穿体恤、穿拖鞋。我说为什么要这样呢？他说放松，有利于创新。我这一想，我说打领带就不能创新了，我说这是哪个国家理论。

我说管理的严格，比方我们文化产业，我们文化公司搞电影创作的，搞 SHOW 的，搞电影科技的，现在武汉演出都已经出来了。包括我们的电影制作，去年第一年投拍电影，100%盈利，远远超出了董事会给他下达的任务。我们去年年底成立发行公司，今年一季度就成为全国前三，我估计到年底可能就往第二上冲刺了。每天要求上班穿西装、打领带，我看没制约他发展啊，我觉得跟这个应该关系不大。

现在的互联网已经过了单纯网上时代了，Google 首席执行官前一段时间讲，说今后五年，他说的可能快了点，我觉得应该是五到十年，他说单纯的互联网公司会消亡。跟我们国务院在这次两会报告正式提出的叫“互联网+”，不谋而合，英雄所见略同。单纯互联网，如果没有后面这个“+”，将来也是有风险的。就是它和所有集合在一起，线上线下的互动，可能才有长久的生命力。

从这个角度看，我不觉得严格管理会制约创新、会制约创新思维。有没有创新思维，是在于自己的内心，而不在于外表，你是不是内心

有躁动，你是不是想追求财富，你是不是想成功，是不是有梦想？这是最重要的。如果没有这些，你穿得再随意，也是白白呀！

【主持人：何杰】好，谢谢！

我们下一步要发展的文化，包括互联网，它的消费群体应该是年轻人，但是听说您平时也不玩微信，手机也很少玩，您通过什么渠道去了解年轻人的需求和想法？

【王健林】我不需要去了解年轻人。为什么呢？我手下有一伙人，他们去了解年轻人就可以了。

【主持人：何杰】通过跟他们的开会了解。

【王健林】不是开会，他们的决策上来，我们董事会只需要说“是”和“否”就行了。你说我去了解年轻人，我再怎么了解，我可能也了解不了90后、00后他们真实内心是想什么、做什么。尽管我的心态还不老，不是有句广告词吗，“60岁人，30岁心脏”，意思是说就看你的内在是怎样的。

我觉得我也不一定了解现在年轻人，我觉得我很难做到这一点，由谁来了解呢？有桥梁，桥梁就是我的团队，我的团队里面副总裁最年轻的有的40岁，总裁助理30岁左右，多的是。他们这些高层会把他们了解的年轻人想法，他们会做出正确的，或者说是错误的，不管是正确还是错误，会做出一定的抉择，形成一个相对的意见。那我们董事会呢，当这个意见是多数，或者你这个故事讲得我们大家都信服，就批准你来干。你自己不能自圆其说，或者你是少数派，少数派也不是不能同意的，你不能说服我们这帮老家伙，那我们就不投票。这么

不就得了呗！

【主持人：何杰】通过董事会来判断到底商业模式有没有前景。

刚才您主讲的时候提到了万达的轻资产化一个很重要的途径，就是发展 REITs。万达提出 REITs 是很早的事情了，十年前。我想问一下，REITs 这个产品为什么到现在没出来？是不是因为万达的商城的租金回报比较低，还是什么其他原因呢？

【王健林】先说 REITs，再说万达租金问题。

REITs 在中国为什么没有出来？这个不应该由我来回答，你得应该由管理层来回答。

【主持人：何杰】深交所有两家，在我们这儿挂牌的。

【王健林】挂牌有 REITs 吗？

【主持人：何杰】有。

【王健林】什么时候挂牌？

【主持人：何杰】中信证券和苏宁。

【王健林】那不是真正的 REITs。批准的 REITs 就是公募产品，就是相当于众筹，它是向社会发行产品，然后把这个钱拿进来再投资给其他的从业者。或者自己来干，或者发给别人，来获取回报。

我是可以说中国研究 REITs 最早的一批吧，不说最早一人，反正我是很早，十多年前，我还专门到澳大利亚去学习考取了 REITs 管理的资格证书，当时为什么呢？因为当时我觉得万达广场是比较适合做 REITs 的，有固定租金。而且不瞒你说，我还在香港成立了第一只中国，（因为香港也是中国的），成立了中国第一只信托投资基金，也叫

REITs，叫“万达麦格理”基金，刚放了 9 个产品进去，结果第二批还没往里面装，来了什么什么几号文，就把我切断了，说资产不能再注进去，这就没做成。

所以我觉得中国 REITs 没有推出来的很大原因，是不是就是没有确定信托基金究竟由谁来管，是央行管，还是证监会管，还是银监会管，还是发改委管，这是要把它明确下来。然后这个怎么推？至于 REITs 怎么还没出来，我觉得是快了、快了，因为这一届有深改组，大家都在推改革。

我觉得 REITs 产品是化解房地产风险比较好的一个办法，它不是投资一栋楼，它是投资一份，一份可以是 1000 元，也可以是 10000 元、100 元，其实众筹方式，而且使用 REITs 以后，房地产价格的暴涨暴跌可能性就没有了，REITs 产品的股价是非常稳定的，回报也是要求 90% 以上，全世界都是这样，90% 以上可现金要求实现分红，所以我觉得是很好的一个。我为此还专门给中央领导写过建议，中国 REITs 的这个报告。我相信很快了吧，如果有放开，我们万达的理财产品，就像我刚刚讲的，立马可以翻身，就变成 REITs 了。这是关于 REITs 的问题。

说我们租金回报低？这完全是误解。我们说万达广场总面积，是包括了地上地下两部分，包括有停车场，这停车场收不了多少租金。一些分析师简单的，比方说 2014 年你有多少租金，除上多少平米，得出一个结论，你的租金低。错，其实他应该用投资回报率来说我的租金高还是低。你别管我每平米租金是多少，其实一个物业投下去，

10 个亿获得多少亿的租金，这才是衡量租金回报高低的标准。我可以告诉你，万达全部是两位数。

刚才讲了，一个是地下部分你要去除，还有你不能用当年租金×当年面积，当年开业面积当中，很多是 9、10 月份开业，开业还有两个月的免租期，它是不产生租金的。你即使要除，也是用头一年的面积来除第二年的租金，这个比较合理。所以我说分析师，要想真正了解这个行业，还是要有专业知识。（观众掌声）。

你这是第一个公开问我，我来回答这个问题的，以前还真没有人问过，我只是看到网上有这个议论。我记得我当时很想写一篇文章来回答租金高和低，今天问了我，我就正好回答这个问题。高不高、低不低，最重要的一个衡量指标，就是看租金回报率。你不能简单去除一个面积。首先，万达广场，你看没看见，基本都不在市中心的，你去找哪一个万达广场在市中心，市中心地太贵，回报率够不上，万达有足够的自信，在别人认为不能开店的地方我们去开店。所以我们这次为什么敢去三四线，没人敢去，我们敢去，我能获得比较好的回报，就是这个原因。

【主持人：何杰】好，谢谢王总解释。我们这个思享汇结束以后，我们也准备打个报告，请你当我们交易所 REITs 的顾问。

【王健林】别说，中国有 REITs 管理资格证书的人寥寥无几。（观众鼓掌）

【主持人：何杰】第二，也希望万达的资产证券化能到深交所来挂牌，因为你可以做很多很多 REITs。

下面我们请教一下，关于万达文化产业的发展。刚才王总也提到了，他这几年有很大的手笔，大概投资了 50 多亿，在武汉搞了一个“汉秀”，还搞了个电影乐园，请了两个国际顶级大师来进行设计。去年年底开业以来，现在票房怎么样？因为我查了一些资料，当时王思聪发了一个微博，说那个演出没有《水舞间》好看。还有的观众抱怨票价高，票价高吗？我也不知道。

【王健林】这个，好不好呢？到现场看。我们内部，在年会上，如果你看我年会讲话的细节，应该可以看得到的，我给这两个节目今年定了一个收入指标，11.8 亿。你去看，中国有单个文化企业敢说论 10 亿收入的，你去找，没有。一台节目演得再好，一年也就 3000 万、5000 万。所以，你看我们内部（年会讲话）我专门点了一句话，今年这两个节目的目标是 11.8 亿。这种节目制作成本高，但是运营成本低。因为机械，转动为主；电费一点点，再就是人员的工资，都是不高的，而且湖北和武汉政府也给了我们很多的优惠政策，将来收益，上市公司嘛，都可以看得到。

至于我儿子说，这个节目好像不如《水舞间》，他其实只看了第一场。（观众笑）

第一场，我跟你讲，导演这个人是一个西方的人，他是比利时裔美国人。他跟我们合作初期，因为他在世界上创立了几台很有名的节目，从来没有一个是按时开业的。艺术家嘛，就是他觉得我什么时候满意，我就什么时候开业了。那我们半年前卖票的时候，就跟他们团队讲，要不要卖票？OK，卖票。我们就按照 12 月 20 日，很快票就

卖光了。卖完以后，当然一个方面可能我们自己给他提供的硬件，可能是不是调试的没有达到他那么理想；再一个，他自己可能觉得我没到演出的程度，他跟我说我还需要两到三个月。你说行不行呢？我们完全可以说，得，给弟兄们说，现在推迟几个月，12月20日变成2月20日再来第一场，可不可以？也可以。可能是不是面临赔偿问题呢？更重要的不是赔偿问题，这信誉呢？因为在我们二十几年历史上，万达一个最大特点，执行力强，说到做到。所以我跟他讲一点，如果12月20日不能开业，算你违约，你跟我的契约，你没有契约精神，因此我们跟你的战略合作，我们有战略合作，我们定了在中国要排演多少台，我们可能就重新思考。这一听，导演急了，在现场住了两个多月没回家。这对他是很困难的，特别是这种风流人士。在现场住了两个多月没回家，在这里硬是当天把这个节目头天就弄完了。我给大家说一个故事，这个节目跟我们正式开演那一天是第一次合成，就是在19日之前这个节目没有合成过，这个老先生20日反正就拿出来了，其实我比他更紧张，因为就等于第一次彩排，我都担心掉链子。我讲一个细节，他所有节目排完了，他忘了排谢幕，所以节目演完以后演员没出来谢幕，我们所有人在那傻等了5分钟，这完了还是没完了，谁也不知道。终于有个人站起来说，完了完了，这大家才走。你说这个，他当然第一天效果是不是那么很好，可是你去看现在，现在已经比过去好得很多了。而且我们5月15日准备全面停演，5月15日停演到6月15日，再停一个月，为什么呢？我们还有大概30%-40%新的内容加进去，尽管我们廊坊有排练场，但是还需要演员在现场再排。

为什么要停下来演？就是希望 6 月 15 日以后的节目达到我们设计水准的 90%，同时也是为了迎接一个极其重要的国际贵宾到这儿来访问，一个国王要来访问，所以我们就利用这一段来改。所以我相信我儿子如果看到 6 月 15 日以后的，他不会发出这样的疑问。

【主持人：何杰】这主要开演太仓促了。

【王健林】这也说明一点，我们不是有串谋的，他（王思聪）不是帮我们忽悠的。（观众笑）

【主持人：何杰】我再请教一下，万达加大了对金融业的布局，您前不久也宣布准备在上海成立一个万达金融集团，准备把第三方支付公司“快钱”注入进去进行一个平台化运作，能不能给我们描述一下万达未来的金融版图是什么样的？因为在座很多学金融业，可能都要找工作。

【王健林】这里面需要找工作的人，我看是几乎没有的，不然的话也混不到你们这场子里面来了。（观众笑）

金融是整个产业的高端，所以一般的企业做到相应以上规模的时候，或多或少都会涉足金融业。那我们涉足金融业的初衷来自于什么呢？并不是来自于我们就是想去搞银行赚钱。我们更主要是考虑到我们要跟我们电子商务公司推出的互联网金融有关。

我给大家说一个我们具体的优势，为什么万达一定要进入金融行业？我们现在所有万达广场的 POS 机都是我们的，大概 2020 年我们可以干到几十万台 POS 机，就意味着有几十万个商户。我们的目标，2025 年做到 100 万台 POS 机收款。我们现在的电商公司已经试验成

功了第一代云 POS，样机已经有了，只是不满意。一是个太大；二是价钱贵，9000 多元。我说绝对不行，要重来，他们重新再搞第二代。我的意思体积要小，最多十几公分乘十几公分，整大了以后，像几个大砖头似的，占着桌面的地儿。第二是价钱太贵，不易推广，一百万台一共多少钱，可以算一算。这个云 POS 研发成功以后，就给我们万达的互联网金融打开无限的想像空间。

大家可以想像一下，我们如果掌握了收款机，我们的互联网金融就发给我们自己这些商户的贷款，就足够吃了，就可以做成规模很大了。而且按照我们现在基本的判断，到 2020 年万达至少会有 60-70 亿的消费人次。至少 60 亿人次，我们预计还会多，就算 60 亿人次，一人每年进 12 次，一个月一次，活跃会员至少有 5 亿人，而这些去万达广场消费的恰恰是我们要寻找的主力目标客户群，就是白领、中产、年轻人，或者说女性，这就是我们需要找的目标客户群。为什么我说我们大数据中心今年的 10 月份就可以在成都正式开业，那我们这个大数据中心它的数据链是非常完整的。现在比方说电商，电商数据链并不是完整的，我一年上去购物 5 次，你掌握我 5 次，但是我除了购物外，我唱歌、吃饭你不一定掌握，为什么我们要全力发力中小城市呢？我们在中小城市里，基本上把这个城市的消费群，全消费业态都掌握了。大家可以看万州的例子，平均差不多每一天这个城市里七分之一、六分之一人去万达广场，平均起来大家每周去一次，所以这个人的消费链数据是完整的。建立了这种大的消费数据链，我就可以准确判断这个人的消费能力。我们这个数据成立两三年以后，这个

数据链建立起来以后，发放消费贷款，建立了依据。所以你可以想想，我们互联网金融空间是无限大的。为什么我们要涉足金融，是基于这一点，不是为了玩银行而银行，其实大家也看到，真正的银行，如果不是互联网金融，在资本市场上 PE 是不高的。

【主持人：何杰】好，谢谢王总的描述。他的金融未来还是互联网金融，而不是传统的金融集团几个板块组成的。

万达目前的口号叫“国际万达，百年企业”，从 2012 年开始万达在海外加大了收购的步伐，足球、游艇、院线，还有旧区改造等，有个统计说，你们在海外投资了有 600 亿人民币，20 天前好像奥巴马也单独接见了您，能不能透露一下奥巴马跟您说了些啥事？另外，海外收购，你是随心而动还是秉持什么逻辑关系？

【王健林】先说奥巴马吧。跟我说的是全是对中美友好的话，“欢迎你到美国来投资”，就这样。我说一句，“总统先生你怎么这么高，打篮球出身吗”？他说“打过篮球”。我说“玩 NBA 吗”？“不是”。这样的话。你想，他可能跟我谈南海问题吗？（观众大笑）。他会跟我谈中美之间怎么怎么？那不可能嘛。肯定就是“你好，欢迎投资”，这很简单的，这想都想得到。其实我们不可能有谈什么更重要的事情。

【主持人：何杰】我看媒体没有报道。

【王健林】因为没有谈到什么有价值的东西，怎么报道。就是拍了一张照片而已。反正印证他会见我就行了。（观众大笑）

关于说在海外并购，其实所有海外的并购都秉承了一个逻辑，就是这些并购的公司的产业可以在中国来扩大，不然的话我不会做。你

看我并购体育产业，大家觉得怎么跨界到体育？错，中国的体育，我们中国有句话叫体育及相关产业 500 亿美金，“相关”是什么意思？三分之二是做 T 恤、做运动鞋，其实在服装行业统计有把它统计进去了。即便这样，500 亿美金才是美国的十分之一，中国人口是它的 5 倍，那我们的体育产业人均支出就是美国的 1/50，那体育产业在中国空间是非常大的。我咋不收购一个橄榄球，我咋不收购板球、棒球？因为这在中国没有市场，所以在中国我觉得有空间的，我就会去收购。再有，一个是未来有空间的，第二是跟现在产业有关联的，我并了它以后，使得公司规模更大。院线，我们已经并购了一个，以后我们还打算并购更多。通过并购，可以使公司在全球市场上规模更大。实现我的一个目标，2020 年我们一家公司要占全球 20% 的市场份额。因为到那个时候，不仅在资本市场上可以放大，可以是 PE 更高，或者是公司价值更大。更重要的一点，就是具有话语权。什么话语权？最简单的比方说，我就有一个梦想，就成为全球第七家拥有全球发行资格的公司。全世界只有 6 家公司有国际发行资格，都是美国的。剩下的，没有一家。这个，全世界也没有什么许可证，但是你不是这 6 家你就发不了，为什么？因为他们互相之间就排挤你，这个市场你不可能做。那中国影片为什么走不到全世界？没人替你发啊。

所以说，你如果真做到 20% 的市场份额，而且我在中国有足够大，而且在中国、美国、欧洲三个市场上都有足够话语权，那我们这个梦想就真的能实现了，他也不得不让我们实现。不然的话，互相就有制约。所以我的收购，并购海外的逻辑，并不是像很多人说的，我们有

钱很任性，不是那样的，任性就不是一个百年企业要做的。就是我们内在联系的，你认真思考一下就会发现我的并购都是这样，要么你现在跟我产业有关，要么就是我并了以后这个产业很快会移植到中国来。

【主持人：何杰】我想继续深问一下这个问题。因为根据国际和国内经验发现，并购容易整合难，特别是跨行业的并购。特别是去年底以来，万达在海外并购非常激进，跟您平时经常说的一句口头禅“什么清华北大不如胆子大”，还有“天下武功，唯快不破”的理念是一脉相承的，但是您又说过，先行者绝大部分会成为先烈，少部分会成为先进。所以在并购这件事情上，有没有可能某些项目会交学费？

【王健林】并购，你要跨国“走出去”，就肯定有风险。那你说什么事没风险呢？任何生意都有风险，没有风险不构成生意，没有风险就不是商业了，商业就永远和风险相伴。没有风险的话，你就无所谓成功，所有人都会成功。正因为有风险、有挑战，死掉多数，少数人才能称之为成功，你才能受到尊敬，或者受到追捧，等等。

海外并购是不是有风险？有风险。怎么又能有风险，你还还要去做呢？我们把握几点：

第一，这一次并购失败，不至于对整个集团产生颠覆性风险的事，我就敢做。失败，万达这个体量，比方说一二十亿美金的失败，我扛得住；二三百亿美金的失败，也许我就不一定。所以我们秉承这个原则。

第二，为了避免风险，充分地运用中介机构，就是第三方的评估，

会计师的尽职调查，审计师的严格审计。

第三，要很好地运用激励机制就 OK。不要把外国的公司看得那么神秘，不要以为美国、英国的公司就管理先进。我在并购几个公司以后我才发现，其实西方发达国家，比如英国，很多公司是处于无主人状态。很多公司都是基金持有，基金持有人是不关心公司未来的，想什么时候到期了，卖出去，赚一个好钱，走人。我买 AMC 就是很好的例子，五个股东，一人 20%，七年之间不允许公司任何的改动，这就是随时等着卖，那这家公司还能搞好吗，我也去买了别家公司，我也发现这个问题。包括我们并购的体育公司，还有其他公司，都是基金持有，基金觉得差不多可以赚钱，即时公司已经有很好的未来，或者还在高成长性，他也卖掉。我们最近还要收购一家比较大的体育公司，这个公司每年都有百分之几十的成长性。基金就是这样，六七年到期，圈了这个钱，洗了这个事情，赚钱走人，这种企业很大程度上没有主人翁意识，所以它的激励机制对管理层也达不到位。最多什么激励呢？卖出去了管理层可以提成多少。而我们不同，买下来，我们是采用新的激励制度，比方说管理层可以有期权、可以有现金分红，超过多少部分咱俩还怎么分，反正我得大头，你得小头。所以，很原始的管理制度原则，你只要用好，公司就能管好。

我是这么考虑的，不能因为风险就不走这一步。跨国企业这一步是一定要走的，我们现在走的这几步算成功，也不排除今后会摔几个大跟头，摔了爬起来，只要没摔死，接着走就得了。

【主持人：何杰】好，谢谢！王总意思，只要在风险可以承受的

情况下，宁可在外边去碰壁，也不在家里面壁。

我想问一个关于深圳的话题。您在全球全国都有很多布局，但是唯独在深圳没投资？我查了一下，你在深圳就开了两家电影院，还是关外的。（观众笑）

【王健林】不是我不想来深圳，北上广深，谁不想来深圳呢，找不到机会而已，真的是没有找到机会，真的不是我不想来，是没找到机会。也不排除今后吧，今后可能还会有机会。深圳地方多好啊，经济这么发达，气候条件也不错，法治的环境、契约精神也比较强，不知道什么原因，我自己也没有想到是什么原因，就是深圳没有进来。

【主持人：何杰】他们说“喜欢一个人，就会喜欢一个城市。”
（观众大笑）

【王健林】那也许是这地方还没有喜欢的人？（观众笑大，掌声）

【主持人：何杰】好，时间过得非常快，我想挑着问几个问题。

随着这几年国家反腐力度的加大，企业家们越来越深刻的理解到王总有一句话叫“亲近政府，远离政治”这句话的智慧，但是很多企业家在操作中还是觉得很困惑，比如说我的体量很小，我想亲近政府，政府不理我，怎么办？第二句话“远离政治”，您的意思应该是说不跟特定官员套近乎，但是我如果跟所有官员都若即若离的话，可能所有官员都是口惠而不实。你觉得这句话有道理吗？

【王健林】中国的政商关系处理好，这门学问比博士后难读多了。
（观众笑）

是中国这个特定环境造成的，因为政府资源比较多，你又不能说

不跟政府打交道。那万达怎么做得到呢？就是一条，就是过去我经常讲的“把自己生意做到让别人来求你”，这就 OK 了，但是能做到这一点，确实比较少、比较难。

我们为什么从住宅地产转型商业地产？就是住宅地产那时候全是去求别人，去了以后，别说市长，连个局长都见不上，别人不待见你。后来一想，咱们玩一个叫别人瞧得起的活，弄个商业地产。现在看来商业地产好像也不太好使了，咱就玩玩文化吧。再不然，咱们弄个 O2O。总而言之，就老在创新当中去做一些让别人来找你的生意。那你自己这个所谓的“亲近政府，远离政治”才做得到。如果审议做不到这一点，其实确实比较难。只能是我自己的体会，对于大多数的中小企业和其他企业来讲，如何处理好关系，的确是靠智慧。

【主持人：何杰】行，我们今年深交所博士后可以做这个博士后论文。

我的工作里面也经常调研企业，但有的企业家跟我反映说在中国的投资有政治周期一说，所谓政治周期，就是官员更换频繁，一个主官一个思路，并且新官不理旧账，所以最好是在换届的头一年跟官员谈项目，谈完以后两三年尽快搞完，千万不要跨到新一届。根据您的经验，您同意这个说法吗？

【王健林】我不同意这个说法的。我们在全国各地的这么多投资，那换届的多了去了，也没见谁换了届就把这项目给灭了。关键是这项目，我当初为什么研究做万达广场？我认为它是比较好的平衡了政府、企业、百姓的关系。政府，投一个商业，带动这一方；稳定了税源，

每年增长 15% 税源，大的税收，他不高兴吗。老百姓为什么喜欢，有好的消费场所；就业也多，特别对就业困难地区，老百姓是不是也高兴。企业，我自己获得满意的收益。这个关系处理好了，就不会存在刚才说的新官不理旧账。这种现象在中国政府有没有？地方政府当中可能个别现象有，但我认为不是大多数。

【主持人：何杰】时间非常有限，我再问最后一个问题，还有好多问题没有问呢。这样，问个创业的问题吧。

您的经历和不断进步的精神给大家启发很大，中央最近也提出来“大众创业，万众创新”，在座很多同志他们也想创业，但是觉得走您走过的路非常艰难，因为您说只要万达进入的领域，无论是民企，还是国企，甚至央企，都不可能成为龙头的机会，留的空间不大。就是年轻人如果要创业，您觉得在哪个方向？另外，万达作为一个负责任的企业，提供一些什么样的帮助？

【王健林】创业向哪方面创业？我觉得很难概括出来。古人有句话，“三百六十行，行行出状元。”什么机会、什么地方都可以创业，不仅是高科技，传统行业一样有创业机会，什么行业都有创业机会。

我举个很简单例子，我们去年支持一个大学生，万达每年支持 100 个大学生创业，我借给他的钱，他去创业，但是必须三年还给我们，只是没有利息，然后我每个人给他提供 2 个指导老师。不还钱，那完了，这个创业绝对拜拜了，所以必须还本钱。我们支持他创业以后，这个人一下子找到感觉了，去年一年我们本来支持他开一个店，结果自己又开了好几个店，去年成为典型，在年度创业经验介绍会上

他做了经验交流，都是传统行业。

你说要我一句话回答，年轻人往哪个方向创业？我觉得什么方向都可以，最重要是敢于去创业。你不要老问什么方向可以创业？是敢于创业。国际上大学生创业的平均比例 14%-15%，美国超过 20%，中国大学生创业比例不到 1%。

这几年反腐败，可能往公务员那个独木桥上挤的人略少一点，但是现在来看，大学生创业的比例和青年人创业依然比较低。其实我觉得很大一个问题，就是没有勇气。像老柳、我、马云、王石，我们这批人都是九十年代初期八十年代末期，当时老柳是研究员，我是机关的处长，王石好像也是部队干部，马云是大学老师，那不毅然决然就下海了吗。你去创，有 50% 的机会吧，成功、失败各一半；你不创，零的机会。所以，你要问我往哪个方向创业？我告诉你“往勇敢的方向去创业”。

【主持人：何杰】好，谢谢。

时间有限，我把话筒交给观众。观众提问还是这样，刚才王总说：第一，自报家门；第二，一个人就问一个问题。

【王健林】而且你问过的他们就不要再问了。

【主持人：何杰】那肯定是！

【现场提问】我做管理咨询的，我想请教一下王总，现在万达已经是非常多元化了，像足球、文化、地产、电商都做，那我问一下，中间的内在战略逻辑是什么？是寻求内在的一种协同性，还是追求这些行业的高利润？将来万达是不是会越来越多元化的发展？万达能

够多元化发展，是因为它体量比较大，对于中小型企业、房地产或者其他行业，您对它的多元化发展有什么建议吗？谢谢王总。

【王健林】万达的多元化其实有内在逻辑的，最初的内在逻辑就是支持商业地产的发展，我 2005 年进入电影院线，全国票房 8 亿。我投资电影院，公司里除我一人，全反对派。很简单，说董事长 8 亿票房，就算 20% 的利润，才 1 个多亿，每年几亿投资，怎么收得回来？但是你去看全世界购物中心都有电影院，那做不做？必须得做，电影院拉人气呀。包括我们做儿童娱乐，为什么做？找不到商家来做。所以我们一开始内在逻辑是为了支持商业地产，但是在做的当中领悟到，文化居然可以做出产业的。像儿童娱乐，我们觉得将来它的空间非常大，现在我们已经在准备再做一个，我们的电影公司已经要准备再成立一个动漫类的公司了，为什么呢？儿童娱乐产业要拍动漫电影、动漫电视，再卖它的相关衍生产品，可以有很大的想像空间。

初期的内在逻辑是这样的，后来的内在逻辑，哪些行业可以成为领先行业，或在资本市场 PE 倍数比较高的行业去投资。比如现在体育，原来没有相关的，但是你说有没有相关？我们也玩过足球，我们就进入体育产业，这个体育产业的目标，刚刚我也跟交易所的一些领导也交流过，我们们也争取把这个公司做到全球体育产业最大，然后有可能跑到深交所来上个市。体育产业在国外那是比文化产业 PE 还要高的，所以内在逻辑是这么样的。

中小企业多元化，这个问题我实话跟你说，我还真不建议中小企业多元化，专业化做好了就足够大，就是卖担担面，你有本事开 1000

个担担面店，一天卖十万八万碗，也是一个大公司。所以中小企业多元化，我觉得中小企业最好是做精做强吧。

【主持人：何杰】好，谢谢！第二个。（掌声）

【现场提问】先自我介绍一下，我姓叶，叫叶志勇（音）。我刚刚听了王总的演讲，我自己总结几点我的感想。

【主持人：何杰】简单一点，问问题。

【现场提问】我想问王总两个字，就是谈谈“梦想”这件事情。王总说你想成为全球第七家影院的发行公司，然后其中你刚刚提到了说海外并购的时候你会充分利用第三方机构，其中提到第三方的评估公司，我是评估公司的，我也是董事长，那为什么谈梦想？这是跟我的身份有关系。

另外，你还谈到要把自己的生意做到别人来求你，我个人很认可这句话。还有敢于创业，所以我就想问王总的问题，我觉得你可能是一个非常有梦想的人，我想问问你，你可能有一个很大的梦想，包括你的影院、你的万达广场，只在你梦想之中的子梦想，所以我想问你最大的梦想是什么？聊聊梦想这两个字，谢谢你！

【王健林】梦想，梦想是要有的，万一实现了呢！（掌声）

第二，梦想有多大，舞台就有多大。做梦都不敢做那么大，肯定就搭不出来这么大的舞台。你要问我的梦想？就是把万达做到世界超级企业，成为全球顶尖少数几个知名度很高、信誉度很高，品牌美誉度也比较高的企业。让洋人也佩服咱们中国人，特别是佩服咱们中国的民营企业，因为民营企业完全靠市场，靠我们自己一步步走出来的。

我在四年前一次年会，我们副总裁兼万达学院陈院长走到我跟前跟我敬酒，“哎呀，董事长我今天特别高兴”，我说你为什么特别高兴？他说我看到上百个老外见到我们全部点头哈腰的，我心里舒服极了。我说你这小子梦想太小了。就几百个人给你点头哈腰，我说因为现在你是他们领导，他当然尊重你了，他们为我们打工。

我跟你讲，万达招聘还有一个特点，会中国话优先。所以现在你到万达大楼里去看，不会中国话的只有技术专家，没办法，这个行业必须给他，可以配翻译。凡是管理类的岗位，不会中国话，不录用。为啥呢？第一，我们内部使用 OA 系统全是移动端手机处理工作业务，看不懂中文，怎么给你弄。第二，我英文不行，你怎么跟我交流啊！（观众笑）。所以，我跟你讲，总有一天，如果中国人每个人都有这个梦想，总有一天全世界不会说中国话就没法活下去了。（掌声）

【主持人：何杰】很有民族自豪感。

第三位？

【现场提问】尊敬的王董您好，我是来自招商局集团区域发展部的，我想问您的问题，现在万达销售额已经超过 1000 亿了，有庞大的员工，包括开发和销售的。但是以后我们从重资产转向轻资产过程中，这些员工怎么办？是不是意味着要裁员？还有转型轻资产的新员工怎么把他培养起来，怎么把他招进来？有这么多合格的人吗？

【王健林】我跟你讲，第一，肯定不会裁员，我们现在确认了明年开业计划就是 50 个，翻倍了。原来工作岗位上，假如说全国只有 100 个公司，变成 200 个公司，这个工作岗位相应增加了。第二，转

型轻资产以后，商业管理的岗位就更多了。商业管理公司跟我们地产公司是一样的工资级别，一样收入很高，而且商业管理很有味道，更多人愿意从事这个岗位，所以不会裁员的。

至于新的员工在万达，那必须要经过培训的。我们现在自己有个万达学院，但这个万达学院只培训高职，就是我们内部有一个高级职务，这个大概有不到 3000 人，只培训这一类人，因为毕竟有限，一次培训只能培训一两千人。部门经理以下的员工，就由系统来进行培训，我们是必须培训才能上岗，上岗以后每一年还要不断的培训，我们每一个人每年有培训课时的要求，因为新的业务只有靠培训，外边找不到老师的，这个能力就是从培训中来的，再就是从实践中来，就走这两条路。

【主持人：何杰】再提两个问题，王总下一步还有安排。

【现场提问】我这边问一个 O2O 的问题。这个 O2O，网上都说，传统企业做网上成功率很低，我也是创业的，我是有一家网络的（公司），我们接触的那些传统企业，就是说你做网上的话，你如果把人拉到网上的话，他可能会流失。如果把他牢牢的笼络在实体店的话，就会留在实体店。但是在网上，就可能会流失，因为网上很多选择。所以万达做 O2O，网上和线上怎么融合？就是说你线上跟实体肯定会竞争的，一竞争实体不配合你，你线上就很难做了。

【王健林】O2O 现在是很时髦的词了，我到美国去跟一些互联网或者投资的人，或者一些老板交流 O2O，他们都问我，什么是 O2O，好多人还不知道呢，很时髦。所以也是我们两会刚刚提出来，你要注

意观察一个词，以前叫“互联网经济”，这一次提的词叫“互联网+经济”。

什么意思呢？就说明互联网必须跟实业结合才会有长久生命力，实业必须加上互联网也许才能存续下去。现在就到了互联网时代了，你不“+”也得“+”，被迫也得“+”。怎么“+”？我只讲万达的 O2O 是怎么“+”的。我们的 O2O 是两个方向：第一，增加线上线下体验感。所以我们的互联网公司、电商公司，现在已经开发成功十几个产品，我跟他们要求，至少开发 100 个，比方说手机可以在家里预定车位，到了停车场可以自动导航，可以在广场里边去订餐位，不需要排队，可以订游览的东西，可以订票、点菜等等，包括我们说云 POS，用移动支付，一贴就完成，这个都是增加体验感。这个增加体验感是不产生利润的，但为什么一定要做？就是让我们的会员、用户和商家觉得更好玩，对年轻人更有黏性，增加他来的可能性。盈利的点来自哪里呢？

两点：第一，互联网金融，将来这个电商公司会和快钱他们合在一起，可能会向我们中小商户去发放贷款。为什么我们要收购银行？也就这个意思。而且我们这个贷款不会是高利贷，会向会员发放贷款，这个会产生互联网金融利润。第二，开发我们自己的理财产品，刚才我已经讲过，理财产品目前投为商业地产，商业地产的回报当中会给它一块利润，将来证券化的时候他还可以获的一部分分成。我们互联网的 O2O 基本上就这样做。因为我们从事这个行业也就一年多，也就刚刚摸到，我们觉得起码互联网金融是赚钱的，这一点看清楚了。体验感这一块是不赚钱的，但是也必须要投入。目前我们是这么做的，至于其他行业怎么做，我还真说不好。因为，现在虽然提出“互联网+”，

但到目前还没有看到一个“+”出成功的（案例），你看到哪一个“+”出来成功的？所以这个还等待着大家去试验，包括等待着你去试验。也许将来会产生一大批“互联网+”的成功企业家，可能那个中国经济就更厉害了。

【主持人：何杰】好，最后一个问题。

【现场提问】王总，您好！主持人好！我是 2003 年来深圳创业的，现在在深圳创业已经十一年了，刚才听王总讲也是在部队有 17 年的军旅生涯，我自己本人也曾经在部队待过，以前也经常在电视上看过王总，今天见到真人了，我感觉真的非常朴实一个人，而且穿着也很朴素，我确实是很佩服。我就想问一下，专业问题我就不问了，作为万达这么大的一个商业帝国，王总怎么样把它每一个零部件都运作得这么好？而且我刚才看你，就是讲你每一个项目都很详细，对你这个年龄来讲，你怎么样去管理好这么大的一个商业帝国？另外，你一天的工作是怎么样的？看看我们能不能从中学习一下。

第二个问题，对我们这些创业者有什么可以传授的经验让我们学习一下？谢谢！

【王健林】我先问你一个问题吧，你说你看到真人了，你觉得看到我真人比电视上更酷呢，还是更丑啊？（观众笑，鼓掌）

【现场提问】比电视上更帅。（观众大笑）

【王健林】哦！开玩笑啊。

怎么管理这个团队？靠我肯定是不行的，我们去年刚刚通过了我的管理审批权限的改革，我现在整个公司只管八件事：总裁助理以上

人员的任免、跨国企业的并购、多少钱以上公司的设立，还有几个，就很少。基本上可以这么讲，在我们公司了解我的人都知道，我只参加什么样的工作比较多呢？创意，跟那些文化公司、娱乐公司、Show啊，电子商务公司开创意会，我特别愿意参加这种会。一个是我可以学习，再一个是乐趣无穷。你发现你的一个梦想，比如我们在武汉开了一个秀，开了一个电影乐园，把美国人玩的东西，我们玩出来了，那特别有成就感，而且将来做了几年，比他们玩得更好。我现在只做这几个。

所以你问我怎么管理企业的？其实我们就是靠制度管理，不能靠人管人。所以我们现在万达基本上一个什么体系呢？就是信息化管理体系。万达最牛的有一个管理软件，叫做“计划工作模块化管理软件”，所有的工作都会在一两年前，把这一年内所有的工作都是梳理到线上，横的几条线做什么，纵的几条线每周做什么，不管是人力资源还是什么全部都到线上，只要这个系统，你打开电脑，下一周应该做什么，一目了然。而且我们信息系统会在每周五的时候自动提示你下周要完成什么工作量，还有一系列的严格考核，再加上我出身军旅吧，比较强调的是奖罚比较严格，而且我在公司里，给大家说一句话，我要求你们做到的，我自己首先做到。我绝对不违反制度，公司不安排一个亲属。保证比大家更提前来，走的更晚，以身作则，我在部队的时候领导就是这么教我的，我觉得这一套挺管用。所以尽管我是民营企业家，我也努力约束自己，带给公司、员工和其他人更多正能量，而不是吃喝玩乐这种东西。可能每个人的享乐观不同吧，所以你要问我怎

么管理，我就是这么管理的。就是一句话，如果你要靠自己能力去管理人，你肯定管不好的，何况万达现在有 11 万人。就是靠制度、靠信息化，我们自己有一个口号，就是不给员工犯错的机会。每一个制度翻来覆去的推，而且一定要做到能够信息化，这个制度能够上线，所有东西能够上线，手机端来操作，每一个系统的人都能在网上看到他的邻居，或者他的同事是什么工作量，或者完成了多少，这种制约就比较好。当然这个是需要投入的，信息化是需要投入的。要说怎么管，我就这么管企业。所以我还真不是像有些人累的贼死，一天到晚的电话，我几个朋友，大家坐在一块，有的一天到晚的接电话，我说你怎么像交换台，一天到晚接电话，过去接受员就是这么干的，你看现在怎么还干这个事。你看我基本不来电话，我刚才电话打开放在桌上，一个小时没来过电话，我很少电话。所以我就是这么管企业的。

【主持人：何杰】好的，最后，有两句话：第一句话，快乐的时光都是短暂的；第二句话，人生有很多遗憾，没有遗憾给你再多的幸福也不会快乐。

咱们今天到这儿，今天提问的观众，会后留下来，王总亲笔签名给他送了一本书，请到工作人员处领取，就《万达哲学》这本书，已经签过名了，一会到工作人员这儿领。

今天王总非常激情、非常饱满、很高昂地跟我们分享了他的企业，他的转型故事和对众多问题的见解。我个人倒觉得，王总的故事倒不是一个直接的励志样本，因为他的经历、他的时代都不可能再复制了，

但是他有一种一往无前、不断创新这种精神值得我们学习的。

在《万达哲学》这本书里面王总谈到企业家精神就三个词：第一是坚持，第二是责任，第三是创新。但是我看完以后，我的体会就是觉悟人生与奉献人生来概括，觉悟人生是一种向上的力量，奉献人生是一种向善的力量，向上是一种智慧，向善是一种慈悲，比如说王总出书，比如说王总到各地传道、授业、解惑，这本身就是一种向善的具体举措。所以我要说王总是一个什么样的人呢？“智慧+慈悲”，叫智悲双运或者叫智悲同体的人，我想这无论对一个人还是对一个企业家来讲都是最高的境界。

今天的思享汇临近尾声了，谢谢王总的精彩分享、也谢谢大家的热情参与，谢谢！（观众掌声）

最后有请深交所刘慧清副总经理向王总赠送创业板纪念邮册，希望你下一步培育几个创业板企业到创业板上市。

【赠送演讲纪念邮票】

【主持人：何杰】下次思享汇再见，谢谢大家！

（结束）