

城 人物简介

王健林 1954年生，四川人，大连万达集团董事长，中共十七大代表，第十一届全国政协常委，第十一届全国工商联副主席，现任中国民间商会副会长，中国企业联合会、中国企业家协会副会长，中国商业联合会副会长，中国慈善联合会副会长。

城 个人观点

● 房地产问题就是货币问题。今年、明年国内楼市可能将趋于平稳，房价或停止上涨。中国的城镇化才刚刚开始不久，还远未到萎缩的时候。我宁愿相信住建部部长说的，国内房地产市场十年内不会有根本性风险。

● 我跟马云有一赌，这代表的是两种思潮。尽管如此，我要求我们每个公司都要有互联网思维。10年后，没有单纯的互联网企业，也没有单纯的线下实体公司。未来互联网的发展必定是一个相互融合的过程。同样，未来万达做互联网，一定会创造一个独一无二的 O2O 模式。



王健林掀开地产、足球、谈文化产业

杨冬 摄

万达集团董事长王健林欲跟上海迪士尼 PK 搞文化产业就要做中国“订制”

本报记者 杨冬

3月21日，大连万达集团董事长王健林应邀来到上海作演讲。不是谈商业地产，更不是谈足球。谈什么？谈文化产业。不到一个小时的演讲中，王健林将万达文化产业的布局、

愿景和盘托出。之后的观众互动、媒体专访环节，王健林更是就房地产调控、互联网浪潮、企业上市等热点、敏感话题侃侃而谈，一一作答。

文化产业没有“天花板”

上海图书馆四楼的多功能厅，王健林熟练地操弄着手中的PPT指示笔。

“万达为什么要做文化产业？”王健林一上来就直切正题。

在其看来，原因有三：转型升级需要、确立新的竞争优势、文化产业品牌影响巨大。

如今的万达，已不再是当年的万达。跨区域、商业地产、文化产业、跨国发展，这些都已成为万达新的标签。用王健林的话说，没有1993年跨区域发展“走出去”，就没有今天的万达。

作为一家大型企业的掌门人，王健林深谙企业发展之道：“纯粹的住宅房地产就是一个周期性行业，这个周期大约在半个世纪左右，过了这个周期，市场就会走向萎缩。所以万达要转型，做商业地产。”

做企业的核心是什么？王健林直言不讳：“就是比别人要挣更多的钱。”

万达以房地产起家，壮大于商业地产领域。对于所属行业的竞争优势，王健林看得比谁都清楚。“万达商业地产每年的开工量在1000万平方米，（在商业地产领域）没有真正的全国对手。”

然而，商业地产并非门槛极高的行业。随着房地产市场调控的深入，众多原本一心只做住宅物业的开发商纷纷转型、转行做商业地产。

要想确立新的竞争优势，万达唯有另辟蹊径，继续创新。“文化旅游更难被模仿。”王健林说道。

“其他行业都有‘天花板’，唯独文化产业没有‘天花板’。”在王健林看来，一部文化作品的影响可以很深远，他特别谈到了美国好莱坞电影的鸿篇巨制《阿凡达》。

“光《阿凡达》一部电影就推动了IMAX 3D技术、行业的发展，这种影响是无法估量的。不光是内容上，文化产业的利润同样没有‘天花板’。”王健林这样认为。

城 快人快语

政府文件越少越好

问：如何看待上海文化产业市场？

答：上海文化产业发展的势头、环境非常好。如果说自己还有什么建议，希望上海方面加强文化自信，多做创新中国元素的产品。

问：万达进军上海有无可能？

王健林：上海的土地这么“费劲”，我怎么进来？万达在无锡投300亿搞文化产业，没有房地产作为“稀释”，我根本不敢搞。

万达不是为了做房地产而发展文化产业，恰恰相反，是用房地产来“反哺”文化产业，是为了文化旅游做房地产。进上海的想法一直有，但我想，上海既然已经有了迪士尼，无论如何我不会再做主题公园。做什么反正再看。

问：上海自贸区有没有机会？

答：在自贸区里做生意，我不想简单做。一般的商业，或者传统意义上的文化、旅游，这些我都不考虑。我们正在与上海自贸区接触，（项目）在谈，方向可能为顶尖高端的医疗资源，希望获得更多的政策支持。

问：如何看待企业高速扩张？

答：最担忧的是政治安全、经济安全。就怕政策“初一一个，十五一个”。希望政府的文件越少越好。

问：如何看待人才？

答：做文化产业，无论投入有多高，关键要看运营。人就是钱，人就是事业，每一个重要岗位都要求中外搭配。

问：如何概括企业精神？

答：1988年，万达最初的口号是：老实做人，精明做事。后来演变为：共创财富，公益社会。现在的口号是：国际万达，百年企业。我们的目标很明确，到2020年，一定要让万达跻身世界百强。

问：企业目前有哪些融资渠道？

答：万达融资的渠道主要来自于以下几个方面：首先，是不动产抵押；其次，房地产预售；再次，发债。万达海外发债的成本比许多内地公司都要来得低得多。

问：万达是否会进军其他行业？

答：今年万达组建金融产业集团，至于收购、参股哪家民营银行，这些都是选项，半年以后再谈，“梦”成了再说。此外，如果时机成熟，不排除会进入航空业。

冲着迪士尼建文化旅游城

在解释完万达为什么要做文化产业，王健林把话题主动引向“万达文化产业的内容是什么”。

“万达做文化产业的核心，一个是科技，一个是人才。”王健林自己也承认，中国文化产业面临诸多限制，经过审慎考量，万达不更多地内容上创新，而是重在科技、形式创新。“在中国做文化产业一定要创新。”

“创新”二字，王健林看得比谁都重。

回到文化产业的内容，王健林首先列举的是“文化旅游城”。在他看来，这是万达

集文化产业之大成，包括室外主题乐园、室内游乐项目、高科技舞台秀等。

其次是电影产业。王健林这样概括万达电影产业的“与众不同”：万达不签导演，不签演员，完全效仿好莱坞，打造完整的电影产业链。用王健林的话说，“这在世界上独一无二。”

王健林还提出，2020年，万达旗下的电影院线要占到全球院线20%的份额。

除此之外，万达还通过舞台演艺、电影科技乐园、主题公园、连锁儿童娱乐、连锁

量贩KTV等，全方位打造自己的文化产业内容“王国”。

谈到主题公园，王健林饶有兴致地聊起了上海迪士尼。如何看待迪士尼入华？王健林的回答倒也直截了当：“都说好虎架不过群狼！迪士尼就是一个主题公园，我在它周边搞他十几个主题乐园试试？！”

他用一种自信的言辞说道：“前不久，无锡万达文化旅游城刚刚开工，这个项目就是冲着迪士尼来的！项目开工的时候，我曾经说了一个大话——‘要跟迪士尼PK’，今天，我可以负责任地说，无锡万达文化旅游城预计年客流量2000万，年收入30亿以上，一定会超过未来的上海迪士尼！”

不能照搬照抄国外东西

万达如何做好文化产业这篇文章？王健林大方露出家底：“万达做文化产业最大的特点：不在传统上着力。”

王健林也承认，在国内从事文化产业，内容上不容易发力，“企业为了规模，为了挣钱，规避风险，万达全在创新、形式、连锁上发力。”

这种创新，首先突出地体现多种要素组合上。用王健林的话说，做文化产业就是要打“组合拳”，做文化、旅游、商业的综合体。

其次，是极高的科技含量。再者，是对

全球资源的整合。最后，突出中国元素。

万达文化产业可以用“两条腿走路”来概括，一是不动产，二是文化旅游。“不管如何，万达决不能照搬照抄国外的东西。”王健林强调。

例如，万达做主题乐园，要充分挖掘当地文化元素，要有独一无二的设计，最贵的舞台设计、机械设备都要“订制”。

王健林对自主知识产权十分看重。据其透露，万达曾经以1350万美元买断一个演出秀的创意和设备，并花4年时间“落地”。

“万达做文化产业绝不会‘要面子不要里子’。”谈及文化产业的前景，王健林的头脑显然非常清醒。

“已开业的全部盈利”、“未开业的预期良好”，是他对文化产业前景的两句重要概括。武汉汉秀、电影科技乐园半年内票全部售光，预期回报良好，佐证了王健林的前述论断。

如果说，王健林心中要有“梦”，这个“梦”一定是让万达成为世界一流文化企业。2014年，万达文化产业预计收入320亿元。王健林看得更远：“我们做文化产业的目标是，2020年收入超800亿元，进入世界文化企业前十名。”