

# 万达 WANDA MONTHLY

2013年5月总第169期

封面报道

## 万达城 起航

首个万达文化旅游城项目  
在哈尔滨开工

特别策划

## 万达酒店管理： 让梦想照进现实

要 闻

## 六大系统 一季度经营开门红



# 万达女

## 万达集团第二届



### 万达好声音

以大歌星APP作为全员参与平台，各地大歌星门店开放包房免费为参赛员工录歌，  
参选歌曲自动进入大歌星APP曲库，员工通过登录大歌星APP活动专区或集团官网活动专题，  
以鲜花投票的方式进行线上评选。

活动时间：海选阶段 5月6日-7月31日 评选出前80强进入复赛

晋级阶段 8月1日-8月31日 评选出前20强进入决赛

总决 赛 前20强齐聚北京进行MV录制，现场才艺比拼

参与方式：全国51座城市63个大歌星门店，每周一至周五（中午12:00—13:20、下午17:30—19:00）  
提供包房为选手免费录制歌曲。

投票方式：通过登录大歌星APP活动专区或集团官网活动专题，向支持选手送鲜花的方式参与投票。

App下载：  
1. 登录网址 <http://k.dagexing.com>  
2. APP应用商店搜索“大歌星”  
3. 扫描二维码



不要再隐藏你对歌唱的热情，  
不要再掩饰你对表演的欲望，  
不要再压抑你内心狂热的声音！

只要你喜爱唱歌，  
只要你有一副动人歌喉，  
万达好声音让你实现梦想！

# 万达之声

## 第二届员工才艺大赛

### ★ “我的中国梦” 摄影书画大赛

本届摄影书画大赛主题为：“我的中国梦”，  
共分五大类别：书法、绘画类、风光摄影类、人物摄影类、纪实摄影类。  
要求围绕主题展开创作，与自身实际结合，作品内容积极向上。  
笔为舞，彩绘心、影会友，这样一场诗意厚墨的大赛同样奖品丰厚，期待你的参与！

### ★ 其它才艺类比赛

若你舞若惊鸿，琴如诗画，欢迎参加舞蹈曲艺、器乐演奏、朗诵主持、  
杂技魔术、小品相声、手影口技等其他才艺类型的比拼。  
专家评审组将根据选送情况，投票选出优胜节目进入北京总决赛。  
决赛中的优秀节目将有机会推荐参加集团年会演出。  
各位“才人”们速速加入吧，展现你的卓越风姿！  
万达集团第二届员工才艺大赛，不能错过的约定！



WANDA MONTHLY

## 万达月刊



### 编辑部

主编：陈志平

责任编辑：肖宾  
滕浩  
刘洋

### 联系方式

地址：北京朝阳区建国路 93 号  
万达广场 B 座

邮编：100022

电话：(010) 85853888

传真：(010) 85853329

网址：[www.wanda.cn](http://www.wanda.cn)

E-mail:[wdyk@wanda.com.cn](mailto:wdyk@wanda.com.cn)

内部资料 免费交流



# 大时代 大作品

经济发展史上，每个时代都有属于自己的代表性作品，它们的出现推动时代发展甚至定义时代。如福特T型车之于汽车社会，苹果手机之于移动互联网。只有抓住时代大机遇的企业，才能登上世界企业之巅，被称为伟大的企业。万达文化旅游城就是瞄准大时代、大机遇的大作品，承载着万达成为世界一流企业的梦想。哈尔滨万达文化旅游城的开工，是它第一次付诸实施，标志着一个世界文化旅游新品牌正式起航。

过去十年，万达广场已成为中国城市化进程中具有代表性的作品，它满足了城市亟须的商业、商务功能，成为代表城市核心价值的城市中心。未来十年甚至更长时间，中国经济发展的主要趋势是城镇化和消费升级，这一过程既是中国改革开放的延续，又有新阶段鲜明的特征。一方面，收入更高、更具消费意识的年轻一代已经成熟，他们会在物

质消费更好满足的基础上，增加对文化旅游的消费；一方面，城市也在追求更有质量的增长、寻找能代表城市精神的标志性项目。过去一个世纪，这个标志一直由摩天楼为代表，但现在，这一趋势正走向尽头，能够代表一个城市的作品必须更具活力和文化内涵，就像世界经济论坛之于达沃斯、迪斯尼之于奥克兰。万达文化旅游城就是为新时代而生，是献给新时代的礼物。

机会属于有追求、有远见、有准备的企业，创新不会自然而然，积累必不可少。万达文化旅游城有着强烈的万达基因，基于万达的愿景、企业文化资源，其中的要素来自多年经营的万达广场和酒店、来自武汉中央文化区首创的大型秀和电影科技乐园、来自长白山国际度假区丰富的旅游业务。在企业目标的指引下，所有这些商业、文化、旅游的要素结合在一起，万达才创造出前所

未有、世界领先的文化旅游城模式。正如董事长所说“文化旅游城是万达创新的集大成项目，是万达创新能力的集中体现。”可以说，没有万达，就不会有文化旅游城。而且更重要的是，万达文化旅游城不仅是诸多要素的综合，而且通过创新达到更高层面：“文化旅游城的核心竞争力不是资金，也不是土地，而是创意和知识产权。”

万达文化旅游城立志成为世界级文化旅游品牌，他拥有恢弘的规模、高度复合的功能、采用世界最新的科技和文化娱乐形式，并在其中融入中国文化元素和内涵，他是世界的、也是中国的。在他的国际化过程中，也一定会将中国的优秀文化带给全世界，实现我们“文化强国，影响世界”的产业梦想。到2020年，当我们拥有一批文化旅游城时，万达就不仅在企业规模上，而且在品牌影响、产品层次上真正跻身世界一流企业之列。

陈志平



# 目录 CONTENTS



## 50 CHARITY 公益 再访打工子弟学校

4月20日，万达集团总部118名义工  
来到北京黑桥红旗小学进行义工活动。

### EDITORIAL

#### 卷首

03 | 大时代 大作品

### NEWS

#### 要闻

05 | 媒体看万达  
06 | 万达七获中华慈善奖  
07 | 六大系统一季度经营开门红  
08 | 商业地产：面对调控 多想办法  
09 | 文化集团：寻求突破 重在落实  
12 | 万达向雅安捐款1000万元

### COVER STORY

#### 封面报道

14 | 万达文化旅游城起航  
16 | 对话董事长：六个最大三个唯一  
18 | 哈尔滨万达城的规划解读  
21 | 世界主题公园的发展阶段  
23 | 一个模式的超越  
25 | 保质保速创精品

### SPECIAL REPORT

#### 特别策划

26 | 万达酒店管理  
打造全球品牌非万达莫属  
28 | 让梦想照进现实  
30 | 高端对话 以特色超越  
31 | 记者体验 穿越时光的东方温情  
32 | 记者体验 邂逅湘江想像  
33 | 记者体验 中国风 中国梦  
34 | 专家访谈 行业期待强者

### OPERATE

#### 经营

36 | 逆市创造销售奇迹  
38 | 错位营销 客流火爆  
40 | 把房子卖到全国  
42 | 捕风采光降能耗

### CASE

#### 学院案例

44 | 创新活动办猫展  
46 | 电视直播首进院线  
47 | 风险管理有高招

### STORY

#### 万达故事

48 | 我为广场代言  
49 | 维系客户有绝招

### CHARITY

#### 公益

52 | 第二缕阳光的温暖  
53 | 用我们的声音照亮他们的世界  
54 | 到大歌星免费时尚一把

### ESSAY

#### 随笔

56 | 女儿童言喊出一等奖  
57 | 到最冷的地方冬眠

### READING

#### 读书

58 | 从细微工作寻找未来曙光  
59 | 做高效人士 享品质人生

### SELECTED ARTICLES

#### 征文

60 | 十爱诗  
61 | 爱上国际化工作环境  
62 | 喜欢在万达“PK”  
63 | 影城明星见面会让我痴狂

### SAFE

#### 安全

64 | 用质量管理方法管安全



◎ CNBC 2013-04-22



### 要做电影产业的领军者

董事长在接受 CNBC 采访时 表示：万达文化产业的目标 是在 2020 年收入达到 800 亿， 进入世界前十名。就院线业务， 我们在收购了 AMC 后，下一个目标是占据全球 20% 的市场份额。接下来两三年中，我们将在内容制作上做大量投资， 以成为中国电影行业的领军者。

◎《第一财经日报》2013-04-22



### 进军全球十大城市

4月21日，在昆明举行的“绿公司年会”上，王健林强调，万达谋求上市并不是因为缺钱，而是希望给高管和小股东一些激励。未来8到10年内，万达将在纽约、东京、伦敦等全球十大城市投资项目，到2015年，开业的万达广场要达到140个。

◎都市时报 2013-4-22



### 实现中国梦要靠创造大企业

在2013绿公司年会“导师论坛”上，万达集团董事长王健林坦言，实现中国梦要靠一批具有世界影响的大企业：美国为何有影响力？因为最多的时候有近300家大企业跻身全球企业500强，它不仅向全球售出产品，也输出生活方式。我有责任和梦想，多为中国创造出一些民营大企业。

◎腾讯网 2013-04-24



### 2020年全球市场份额20%

万达集团已经拥有全球最大的电影院线，但其董事长王健林希望它更大。万达正在寻求对欧美等国大型院线的并购，目标是到2020年，占据全球电影市场约20%的市场份额。有分析称，万达于2012年收购AMC是成功的“抄底”，当时正值北美市场低迷，26亿美元花得值。

◎搜狐网 2013-04-20



### 万达向雅安捐款一千万

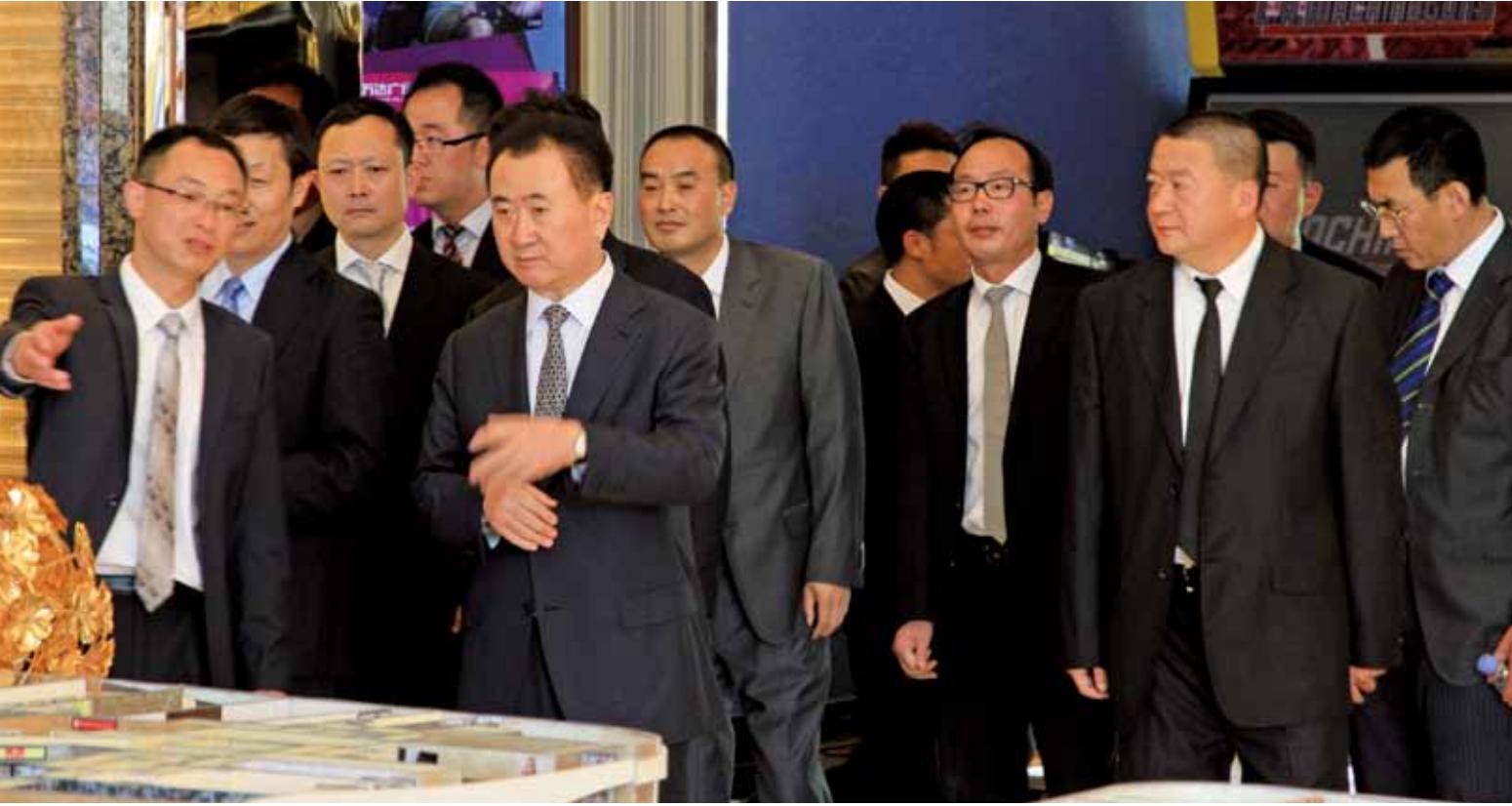
4月20日，四川雅安芦山发生7.0级地震，万达集团第一时间捐款1000万元帮助救灾。万达集团把“共创财富，公益社会”作为企业使命，关键时刻总是率先挺身而出，积极救助突发灾难。25年来，万达集团奉献于社会慈善事业的现金累计超过31亿元人民币，是中国慈善捐赠额最大的企业之一。万达集团七次荣获中华慈善奖，是全国所有企业中唯一七获该奖的企业。

◎新民网 2013-04-19



### 第四度入选绿公司百强

被誉为“中国企业健康体检表”的“中国绿公司百强榜”日前揭晓。万达集团以其高速和健康发展当选“2013年中国绿公司百强”企业。这已是万达集团连续4次获此殊荣。“中国绿公司百强榜”是国内第一个跨行业评价企业可持续竞争力的公司排名。榜单于2008年首次发布，被誉为最具前瞻性的公司竞争力评价体系。评选项目包括文化、经济、环境、社会和创新五大项。



王健林董事长视察昆明西山万达广场项目

## 万达七获 中华慈善奖

文 / 集团企业文化部 廖奇

日前，第八届“中华慈善奖”评选表彰大会在北京举行，王健林董事长获得“最具爱心捐赠个人”奖，这是他第三次获得中华慈善奖。中华慈善奖是中国慈善事业领域的最高政府奖，自2005年设立以来已颁发八届，万达集团及王健林七次获奖，是国内唯一七次荣获中华慈善奖的企业。

在此前举行的中国慈善联合会第一次会员大会上，王健林当选中国慈善联合会副会长，是当选副会长中唯一的民营企业家。中国慈善联合会是由致力于我国慈善事业的社会组织、企事业单位等有关机构和个人自愿结成的联合性、枢纽型社会组织，旨在联合慈善力量、沟通社会各方、推动行业发展、促进行业自律。王健林当选副会长，是对万达集团长期坚持慈善事业的充分肯定。

### 王健林出席“绿公司年会”

4月21日，一年一度的中国企业家俱乐部绿公司年会在昆明开幕。王健林董事长发表“转型：大象的舞蹈”主题演讲，受到与会人员追捧。近两个小时的演讲涉及到万达的四次转型。王健林董事长风趣幽默，真挚感人。现场互动热烈，掌声不断。由于座位不够，近一半人站着听完了王健林的演讲。多家网络媒体进行了现场直播，仿佛是一场关于万达的高质量专场新闻发布会。

### 万达入选“绿公司”十强

被誉为对中国企业健康体检表的“中国绿公司百强榜”日前揭晓。万达集团以其高速和健康发展当选“2013年中国绿公司百强企业”十强。

### 王健林视察昆明西山万达广场

4月22日，王健林董事长来到昆明项目公司，视察了昆明西山万达广场售楼中心和工地现场，并向全体员工致以亲切的慰问。王健林董事长强调，要突出300米高“昆明双塔”的“西南地标、昆明中心”地位，把“昆明双塔”作为一张城市名片推向市场。（侯云）

### 王健林陪同霍克·科奇访问大连

4月13日，美国电影艺术与科学学院主席霍克·科奇在王健林董事长的陪同下来到大连，接受了大连市市长李万才颁发的大连市荣誉公民证书、证章和一把开启友谊之门的“金钥匙”。（马健）

## 重要会见

★ 4月2日，王健林董事长在大连会见了辽宁省委常委、大连市委书记唐军和市长李万才。

★ 4月7日，中航国际总裁吴光权、执行副总裁由镭一行来到万达集团总部学习交流，王健林董事长与客人进行了会谈。

★ 4月10日，王健林董事长在集团总部会见了内蒙古自治区党委常委、呼和浩特市委书记那顺孟和一行。

★ 4月12日，王健林董事长在集团

总部会见了余姚市委书记毛宏芳、副市长卢建国等一行。

★ 4月17日，万达集团总裁丁本锡在太原与太原市委书记陈川平、市长耿彦波等领导会谈，就万达集团拟在太原继续投资、现有项目开发推进等事宜进行了交流。

★ 4月23日，王健林董事长在景洪市会见西双版纳傣族自治州党委书记陈玉侯、州长罗红江等领导。双方就下

一步如何加快推进西双版纳国际度假区各项工作，进行了深入探讨和交流。陈玉侯表示，西双版纳州委、州政府坚决支持西双版纳国际度假区项目的各项工作，以确保项目如期建成开业。

★ 4月25日，王健林董事长在集团总部会见了到访的内蒙古乌海市委副书记、市长侯凤岐，市委副书记、纪委书记包钢，市委常委、海勃湾区委书记罗青，副市长王文杰一行。④

## 六大系统一季度经营开门红

4月，万达集团一季度经营指标月度考核会议上捷报频传，项目、商管、酒店、百货、院线、大歌星六大系统通过全面梳理经营管理思路，采取一系列针对性强、开创性强的措施，圆满完成各项任务指标，并创造历史最好水平，取得2013年开门红。

文 / 集团财务部

项目系统在房地产新政“国五条”出台之际，全面贯彻集团总裁“把握上半年、抢抓一季度”的工作指示。项目管理中心围绕销售指标进行全盘管控、狠抓落实；营销部统一部署春节假期等营销活动，抓住时机快速跑量；各地项目公司以销售为核心推进项目开发，确保了一季度合同及回款指标的顺利完成。

商管系统持续加大租金收缴管控力度，坚决落实三级租金收缴管控机制和“月度跟踪、季度考核”的管理思路，严抓计划管理、预警管理；每月模块化监督租金收缴及欠租情况，明确时间节点、倒计时跟踪、责任到人。一季度，商管系统租金收缴率及物管费收缴率均超额完成计划，欠租金额保持较低水平。

酒店系统积极应对“国八条”对高

档酒店和餐饮消费的不利影响，采取多项措施力保指标完成。集团总裁亲自带领酒店班子成员梳理管理思路，明确奖惩制度，使酒店系统管理更为规范、科学；同时酒店系统自身大力开展春节促销、营销策略调整、控制成本开支等一系列措施，狠抓重点酒店、困难酒店。一季度，酒店系统全面完成收入及利润计划，没有一家酒店未完成利润指标，创历史最好成绩。

百货系统扎实推进各项经营工作，完成了对各门店定位梳理工作；组织了春节、情人节、女人体验季、风筝节等大型活动；并通过采取成本区域化管控等措施，严格控制各项费用开支。一季度，百货系统超额完成净利润指标。

院线系统通过采取扩大会员基石、扩容电子渠道、推广微博营销、力促卡

产品及卖品销售等具体措施，在全国排名第二、第三院线市场份额持续下滑的情况下，保持市场份额稳中有升，在激烈的市场竞争中进一步稳固绝对领导者地位，取得了跨越式进步，一季度整体收入及净利润指标超额完成，且历史性地实现了全部影城均完成净利润指标。

大歌星系统在“超指标、抓管理、树品牌”的年度经营管理方针的指引下，各级团队主动出击、创新经营，管理动作前置，科学分解指标。通过提升服务品质、创新营销思路、严格成本管控、推广品牌知名度四个方面的艰苦努力，克服了同业竞争环境日趋恶化以及经营成本不断攀升等不利因素，全面完成一季度的各项经营考核指标，且未完成指标门店家数历史最少。④



商业地产召开项目系统 3 月营销考核会

## 面对调控 多想办法

文 / 集团企业文化部 滕浩

4月13日，商业地产公司项目系统3月营销考核会在北京万达铂尔曼大酒店召开，集团总裁丁本锡出席会议并讲话，南、北方项目管理中心和各地项目公司相关人员参加了会议。

会议通报了项目系统3月份销售指标完成情况和回款情况，营销工作表现优秀的公司兰州项目公司代表作经验介绍，销售指标完成比例较低的东莞项目公司代表进行述职。

丁本锡对集团各系统尤其是项目系统第一季度超额完成计划指标表示满意，同时要求个别未完成指标的公司进行反思。他说，集团制定今年的计划指标时已经考虑到调控因素，计划指标必须完成。项目公司工作的核心就是抓好销售，项目管理中心工作的核心就是抓住指标。

丁本锡在讲话中重点强调了项目管理中心和各项目公司的关系，他说，项目管理中心要服务、引领各项目公司，保证其在计划管控的正常轨道上运行，帮助其解决问题，不要推责任、搞形式，

要直白、务实、大胆工作；各项目公司要调整心态、层层梳理计划、搞好班子和谐、提高职业水准，多多学习其他公司的优秀经验，努力创造宽松的团队工作氛围，共同做出好的业绩。

随后，丁本锡就项目工作中要注意的核心要点进行了培训：进行品牌造势，让商业地产价值和销售物业附加值家喻户晓；注重实景样板段的打造，让人看到产品价值所在；做好计划管控，保证开业品质；形成相互关爱的工作氛围，带好团队等。

商业地产公司执行总裁齐界在发言中强调，面对宏观调控，不要幻想和动摇，要有足够的心理和工作准备；要树立信心，看到压力也要看到机会；坚决完成月度指标，在同样的市场条件下抓住有限的客户，要比拼内功，超越市场。

齐界进行了具体的工作部署，他要求：一是销售道具必须按营销要求、按时间节点高品质完成，尤其是实景样板段。二是支持营销的工作要跟上，尤其是工程进度和取证工作，要提前做、总

经理亲自抓。三是必须抓好产品质量。四是重视市场调研、产品定位、产品设计和研发，多动脑筋；严格控制开发节奏，大盘要分组团开发，小盘甚至要按楼栋开发，做到现金流平衡和产品随市场及时调整。五是对于营销过程工作，项目管理中心要加大管理力度，把关到位；各项目公司要保证方向不跑偏，思路清晰，注重执行效果。要求各公司严格按照计划控制营销费用的使用，项目中心营销部要对营销费用严格审定并对使用过程把控。如果出现营销费用不按计划使用、出现超支或营销费用计划不合理的情况，将依据制度对相关责任人进行严肃处理。六是从项目中心到项目公司，要提高办事效率、主动解决问题，盯紧计划节点，富有责任心地工作，确保做好4月份各项工作，为完成上半年指标奠定坚实基础。

全体会议之后，与会人员进行了分系统会议，就落实会议精神进行了详细的讨论和研究。②



文化集团召开项目系统  
3月营销考核会

## 寻求突破 重在落实

文 / 文化集团行政部 张岩

4月13日，文化集团项目系统3月营销考核会在北京万达铂尔曼大酒店召开，集团总裁丁本锡出席会议并讲话，文化集团项目管理中心、各部室负责人及各地项目公司相关人员参加了会议。

会议通报了项目系统3月份销售指标完成情况和回款情况，哈尔滨、南昌、北京、大连、西双版纳公司代表作营销工作汇报。

丁本锡在会上对文化集团提出了希望和工作要求。首先，他要求大家形成共识，认识到文化集团是集团产业链的升级转变。文化集团不仅要建造万达城，还要承担万达城后期资产的营运职能，肩负着集团创新经营模式的多元化挑战。其次，集团在文化集团资源配置上给予了很大的支持，希望大家正确看待自己的使命和责任，要树立对新产业发展模式、产品定位的信心。

对于万达城项目营销工作，丁本锡表示：万达城项目的选址过程都是经过深思熟虑的，处在中心城市周边。万达城所包含的文化业态是人们消费的追求目标。万达城是中国人未来的梦，要让万达城引起足够关注，关键在于前期的整体造势。万达城要创造非常好的环境条件，做好景观大道、示范区、业态组合，

呈现一个美好的梦。

同时，丁本锡提出，万达城项目蕴含着高度的技术含量、国内以及全球少有的业态组合。文化集团应认真思考如何按计划、高品质完成项目。从转变思维模式做起，在建设起步阶段逐步搭建运营管理体系，运营和建设要同步，将施工组织方案做好。

最后，丁本锡要求，集团给予新团队磨合调整的时间，但调整要快速，总部要帮助项目公司多做专业性培训、提供技术把关、做营销方向把控。

文化集团执行总裁张霖对营销工作提出工作要求。他要求项目公司改变思维方式，思考如何突破，不要讲空话套话，关键要去落实，要系统性思考问题。

张霖要求文化集团一切工作围绕项目营销工作展开。首先从领导层做起，一切工作以营销工作为主。总部各部门总经理拿出支持营销的具体办法。其次，文化集团项目中心营销部要明确主抓的工作方向以及如何与各项目营销配合。第三，各项目公司要摆正心态，树立信心，深层挖掘文化旅游盘的特点，尽一切努力完成目标。最后，张霖希望各项目与集团之间相互理解相互支持，严格按照规定、标准、制度、程序推进各项工作。②

## 加强财务垂直管理会议召开

4月22日，集团财务系统第一季度加强财务垂直管理视频会议在北京万达索菲特大饭店召开，集团总裁丁本锡出席，商业地产执行总裁齐界主持会议并进行工作部署，2800余位集团财务人员参会。丁本锡指出，集团高度重视财务垂直管理，将加强财务工作支持力度；全体财务人员要坚决履行岗位职责及使命，严格执行各项制度规范，有效防范财务风险。（集团财务部）

## 巴黎访华团访问集团总部

4月17日，法国巴黎市副市长克里斯丁·索特率领的巴黎访华团访问集团总部，万达文化集团执行总裁张霖会见代表团。（田野）

## 集团参加“绿建大会”

4月1日，第九届国际绿色建筑与建筑节能大会暨新技术与产品博览会在北京国际会议中心开幕。万达集团第三次参加大会，商业地产高级总裁助理、规划院院长赖建燕以“践行绿色、兑现承诺”为题发表主题演讲。大会期间，还举行了由万达商业规划研究院承办的“第九届国际绿色建筑与建筑节能大会——大型商业建筑的节能运行与监管”分论坛。（曹彦斌 康宇）

## 集团一季度安全工作会议召开

4月8日，集团2013年第一季度安全工作会议在总部召开。会上，集团安全监督部通报了2013年一季度的安全事故情况，介绍了集团远程安全监控系统的建设、《消防应急演练及管控标准》的编制和《安全管理制度》的修订情况，对第二季度及下半年的安全工作提出了具体要求。（沈金波）

## 商管一季度经营管理会召开

4月12日，商管系统2013年第一季度经营管理会议在廊坊万达希尔顿酒店举行。商业地产高级副总裁曲德君出席会议。

曲德君对商管系统下一阶段工作提出总体要求：统一认识，把作品内容规范化和系统化，将责任和能力作为衡量自身工作的唯一标准；重视计划管理，严格执行工作计划；要提升主动推进工作和快速解决问题的能力；要快速反应，主动出击应对市场变化，保证集团业务正常开展。（祁书鉴）

## 文化项目施工动员大会召开

4月9日，万达文化集团与战略合作伙伴——中建二局在北京召开“中建二局万达文化项目施工动员大会”。文化集团执行总裁张霖、副总裁孙继泉、商业地产副总裁于修阳等出席会议，中建二局董事长陈建光等60余人参加会议。动员大会结束后，万达对中建二局拟派文化项目的项目经理、管理团队进行了考核。（刘光敏）

## 长白山国际度假区雪季圆满结束

4月1日，万达长白山国际度假区雪季封板暨首期滑雪培训结业典礼在滑雪场举行。随着“板王”被固定在封板墙上，万达长白山国际度假区滑雪场本雪季正式结束。长白山国际度假区自2012年7月28日开业以来共接待游客90万人次；被称为国内唯一的“会呵护的港湾滑雪场”，正式营业4个月共接待超过85000人次；4家度假酒店的平均入住率达到80%，圣诞、元旦、春节期间度假区内更是一房难求，酒店全部爆满。（长白山管理公司）

## 万达院线会员突破400万

4月初，万达院线“万人迷”会员已正式突破400万，成为国内会员人数最多的影迷俱乐部。“万人迷俱乐部”是万达院线为影迷精心打造的时尚、尊享、超值体验电影俱乐部，在国内首屈一指。今年2月，万达院线推出了“万人迷电影手机报”，每周以彩信的方式定期发送到会员手中。（严郁郁）

## 院线参加美国电影产业博览会

4月15日，万达院线应邀参加了在美国拉斯维加斯开幕的一年一度的美国电影产业博览会。全世界200多家院线、电影公司、研究机构和科研企业参加。总裁助理、万达院线总经理叶宁在“聚焦中国”（All Eyes On China）论坛上回答了关于中国电影院发展状况的问题，并与各国嘉宾共同探讨了合作的可能性。（严郁郁）

## 大歌星一季度经营分析会召开

4月10日-11日，大歌星系统第一季度经营分析会在万达学院召开。文化集团副总裁肖广瑞、大歌星系统总部全体及各门店店长参加会议。会议上，肖广瑞对大歌星第一季度成绩表示肯定，提出“全员营销、提高品质”等管理要求，并与各店分享优秀的管理经验，梳理经营方法。（王雪松）

## 大歌星APP上线

3月31日，大歌星APP正式上线。大歌星APP是集时尚、娱乐、消费于一体的第三方应用程序。用户可选择认领或下载歌曲，亦可欣赏其他包房用户录制的歌曲。同时还可以通过APP进行在线包房预订、包房送礼、在线交友等，未来还将实现手机录歌、网络超市的功能。（梁荣）

## 奠基



### 江门万达广场奠基

4月12日，江门万达广场开工典礼举行。江门市委书记刘海，市委常委、市委副秘书长冯立坚，副市长钟军，万达商业地产副总裁曲晓东等领导参加奠基典礼并剪彩。江门万达广场位于江门市蓬江区发展大道北侧，北新区中心地段，总建筑面积约61万平方米，由大型商业中心、超五星级酒店、超高甲级写字楼、精品SOHO等组成。

### 齐齐哈尔万达广场奠基

4月19日，齐齐哈尔万达广场奠基典礼举行。商业地产副总裁于修阳出席仪式并讲话。

齐齐哈尔万达广场位于建华区新江路与引水街交会处，环境优越，交通方便。是万达集团在黑龙江省开发的第5座万达广场。项目占地面积12.47万平方米，

规划建筑面积55万平方米，由大型购物中心、五星级酒店、室内外商业步行街、万达影院、电玩城、高档住宅及全能SOHO等业态构成，集购物、休闲、餐饮、文化、娱乐等多种功能于一体，是目前齐齐哈尔规模最大的城市综合体项目。

### 温州平阳万达广场奠基

4月25日，温州平阳万达广场奠基。温州市副市长仇杨均等领导出席奠基典礼。温州平阳万达广场位于鳌江火车站大道东侧，胜利路南侧，总建筑面积约55万平方米，由大型商业中心、商业步行街、精品住宅等组成，是集购物、休闲、餐饮、娱乐、文化、居住多功能为一体的大型城市综合体。项目建成后将成为平阳最大的高端商业旗舰。◎



图说（从上至下）

- 1 齐齐哈尔万达广场奠基仪式
- 2 江门万达广场奠基仪式
- 3 温州平阳万达广场奠基仪式

# 万达集团第一时间向雅安捐款 1000 万元

4月20日，四川雅安芦山发生7.0级地震，万达集团第一时间捐款1000万元帮助救灾。万达集团把“共创财富，公益社会”作为企业使命，关键时刻总是率先挺身而出，积极救助突发灾难。25年来，万达集团奉献于社会慈善事业的现金累计超过31亿元人民币，是中国慈善捐赠额最大的企业之一。

力  
众志成城



万达志愿者在行动



南昌红谷滩万达广场举行募捐活动



包头青山万达广场举行募捐活动

## 万达志愿者深入灾区

芦山地震发生后，成都锦华商管公司立即组织志愿队，五名员工在第一时间赶赴灾区。志愿者们到达芦山县以后，

立即投入灾民救助行动，帮助搭建帐篷、抬运伤员、搬运救灾物资。

同时，成都区域商管公司联合成都晚报、成都市文明办，在锦华万达广场和金牛万达广场设立救灾物资捐赠点，

将捐赠物资抬运装车，物资快速运抵灾区。成都万达员工积极开展“爱心捐赠、关爱灾区”活动，还与成都市血液中心联系并组织献血活动。（熊莉）



广州白云万达广场举行募捐活动



重庆南坪万达广场举行募捐活动



福州仓山万达广场举行募捐活动

### 万达百货设立献爱心捐助站

地震发生后，万达百货在第一时间展开行动，携手中国扶贫基金会“善行100”项目，展开救助行动。

4月21日，全国各地万达百货设立了捐助站，呼吁爱心人士为灾区儿童捐助爱心包裹。只要指定捐赠“四川省”，即可捐赠到雅安灾区的孩子手中。爱心

包裹内主要是学习文具、书籍等，将通过中国扶贫基金会紧急救援相关渠道发放到雅安灾区的孩子手上。(蔚瑾)

◎

哈尔滨万达





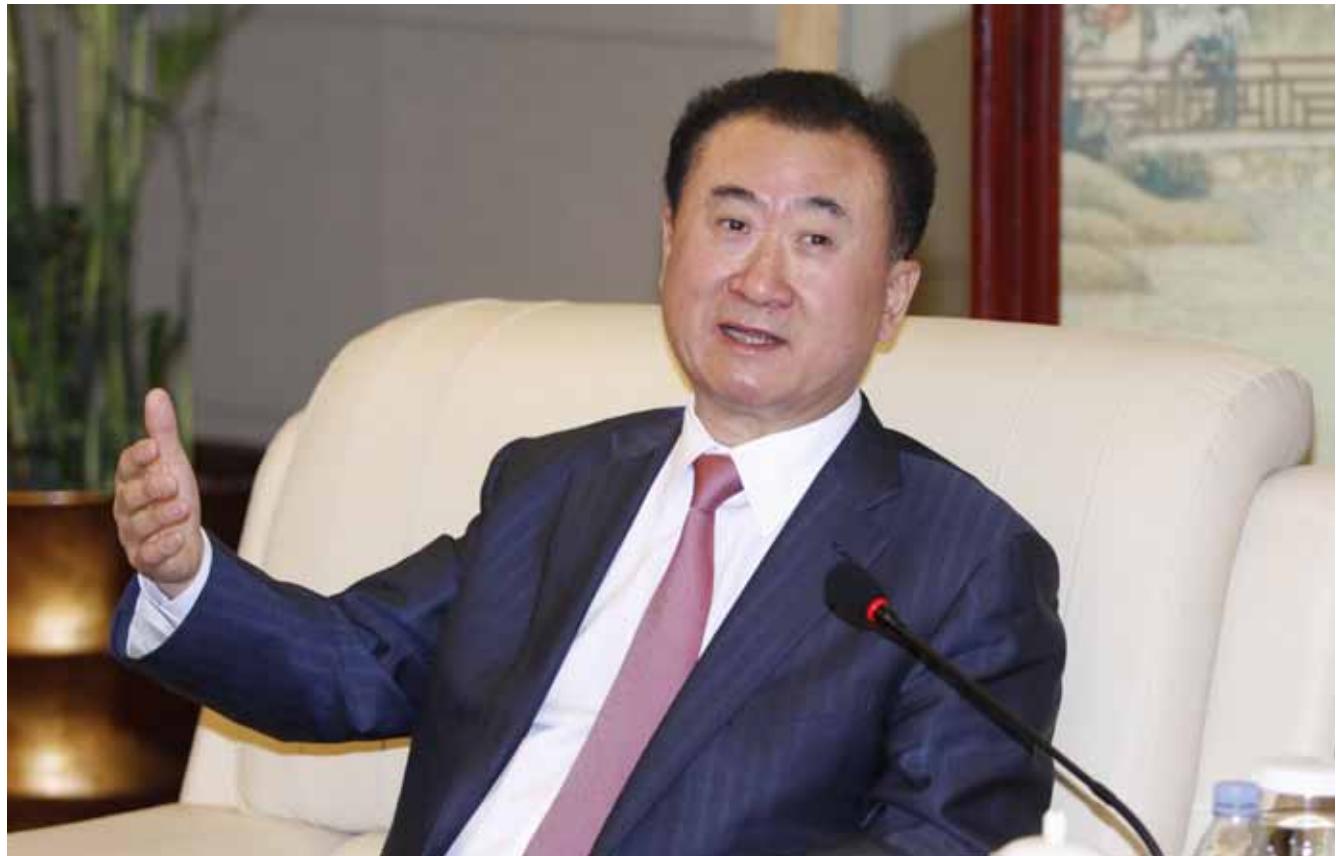
# 万达 文化旅游城起航

2013年4月28日，由万达集团投资超200亿元打造的中国东北地区最大文化旅游项目——哈尔滨万达文化旅游城正式动工。黑龙江省委常委、哈尔滨市委书记林铎，黑龙江省委副省长张建星和王健林董事长出席奠基仪式。

哈尔滨万达文化旅游城是万达集团全国首个开工的项目，位于哈尔滨松北新区，占地80公顷，总建筑面积90万平方米，计划于2017年开业，建成后将改变哈尔滨城市定位，使之成为中国文化旅游名城。

黑龙江省委书记王宪魁称赞，哈尔滨万达文化旅游城填补了哈尔滨缺少文化旅游项目的空白，提升哈尔滨的城市品位，万达文化旅游城将成为黑龙江文化旅游最靓丽的景点。

万达集团董事长王健林表示，文化旅游城是万达创新的集成项目，水准超越目前世界所有同类文化旅游项目，将打造成为世界文化旅游新品牌。除了哈尔滨项目，万达集团还计划在南昌、无锡、广州等城市再投建5个文化旅游城。



## 对话董事长

# 六个最大 三个唯一

2013年4月28日，王健林董事长在哈尔滨万达索菲特大酒店接受各路记者采访，对万达文化旅游城进行全方位解读。

整理 / 集团企业文化部

问：哈尔滨万达文化旅游城将给城市带来怎样的影响？

王健林：哈尔滨万达城对哈尔滨的影响，我们概括为“万达城、新中心”。这个项目建成开业以后，一定会成为哈尔滨市、黑龙江省，甚至是东北地区的四大中心：文化中心、旅游中心、商业中心和生活中心。我们把文化、旅游、商业、生活配套等要素组合在一起，进行创新，这样的产品在全国是第一个，会彻底改变哈尔滨的城市格局和城市定位，使之成为中国的文化旅游名城。

问：哈尔滨万达城有哪些主要特点？

王健林：哈尔滨万达城的特点概括起来，可称为“六个最大”、“三个唯一”。“六个最大”：第一，东北最大的文化旅游投资项目。第二，全球最大的室内滑雪场，雪道最多、落差最大、长度最长、容量最多。第三，全国最大的室内滑冰场。第四，东北最大的酒店群。规划9个酒店、总建筑面积46万平方米。第五，全国最大的室内停车场。面积12万平方米，可以停4500辆车。第六，东北最大的电影城。“三

个唯一”：东北唯一的大型舞台秀；东北唯一的电影娱乐公园；龙江唯一的室外大型主题公园。

**问：**未来万达城在全国的布局是如何规划的？不同地区的产品会有不同的内容吗？

**王健林：**万达城项目投入巨大，一个万达城的目标客户不是一个市、一个省，而是覆盖一个大的区域，甚至扩展到海外。这样的产品，我们在全国最多布局七八个。按照现在的规划，除了哈尔滨项目，北京及周边布局一个，长三角洲布局在无锡，华南布局在广州，接下来还要在西北、西南选址。

虽然各地都叫万达城，但里面的内容是完全不一样的。哈尔滨项目以室内冰雪为主打内容，北京项目则规划有室内儿童乐园、室内水公园、美术馆、名人蜡像馆等内容。虽然不同的万达城都有“秀”，但是每台“秀”的内容完全不一样；每个万达城都有电影科技乐园，但内容都是结合当地文化重新编排。

**问：**万达城有没有计划输出到国外？

**王健林：**目前，我们正在商谈把万达城输出到俄罗斯和印度。把万达城输出到国外是我们长期追求的目标，经过10年、20年，我们要把万达城打造成像迪士尼一样在全球有重大影响力的文化品牌。

**问：**文化旅游是未来万达产业布局的重点吗？

**王健林：**文化旅游是万达今后主要的发展方向，我现在把主要精力都放在文化旅游创新上，我们的目标是10年内文化旅游占万达集团收入的比重超过商业地产。除了收益，文化旅游产业的品牌影响更大。我曾讲过一句话：任何行业都有天花板，唯独文化产业没有。《阿凡达》的全球票房收入达20亿美元，能做到这样收入的企业很多，但能做到这样影响力的企业几乎没有。而且文化可以传承，一部好作品能传承上百年。万达文化产业集团去年收入达到208亿，尽管已经是中国最大的文化企业，但放在全球看还是比较小。文化产业如何发展？文化如何和产业相接？做到既有文化又有产业，这对任何地方、任何企业都是一个需要破解的难题，万达需要

在这方面进行探索。

**问：**万达城和万达广场有什么区别？

**王健林：**万达城不是万达广场的升级版，两者完全不同。虽然每个万达城的中轴都有10万平方米左右的商业，但和万达广场比，商业业态和面积都有很大改变，万达城没有百货、电器，餐饮面积占到50%，购物比重大幅减少。万达城更重要的在文化旅游业态。比如哈尔滨万达城有大型室外主题公园，有全球最大的室内滑雪场和国际一流的室内溜冰场，有电影科技娱乐项目以及其他配套旅游项目，此外还有9个酒店。这些东西结合在一起，跟万达广场完全不在一个平面上，是全新的项目。

**问：**万达文化产业规模这么多，如何解决人才问题？

**王健林：**人才确实是一个制约因素，现在中国的文化和产业之所以不能很好对接，就是因为缺人才，有文化的不懂市场、懂市场的没有文化，如果中国能出现一批既懂文化、又懂市场运作的人，那中国文化产业的春天就到了。

现在万达解决人才问题的方法，就是把全中国和世界最优秀的人才都聚集在一起。万达文化旅游规划院60%是外籍人士，首席造景师、动漫设计师都来自海外。为了做“秀”，我们把世界上最好的一家公司给收购了。做电影科技娱乐，全球能达到我们设计要求的一共只有3家，我们跟其中2家达成了协议。现在我们更多借助“外脑”，但通过实践发展，几年后，中国人才把技术学到手，成熟起来，到那时，才能从根本上解决人才紧张的问题。

**问：**万达如何管理如此众多的项目？

**王健林：**万达过去更多注重项目拿地、设计、开发，随着开业项目的增多，去年我们提出把工作重心转向管理，提高各类管理公司的级别，增加人员编制和资金支持。万达广场每年新建的广场和酒店项目会保持一定数量，项目开发团队不会增加太多，但这些项目开业后，管理团队会不断增加，承担的责任也相对更大。按目前的趋势，三五年后万达就会成为一个管理型、服务型的企业。◎



# 哈尔滨万达城的规划解读

万达文化旅游城具有项目创意世界唯一、设计团队大师组合、拥有知识产权三大特点。与万达以往开发的商业综合体项目相比，万达文化旅游城项目规模更大、功能更综合、业态更高端。

文 / 文化旅游规划院 曹雯

1

2 3

- 1 哈尔滨万达城室外主题公园
- 2-3 全球最大的室内滑雪场和滑冰场

哈尔滨是中国东北地区的政治、经济、文化和交通中心，作为中国著名的历史文化名城和旅游城市，素有“冰城夏都”的美誉。哈尔滨万达文化旅游城位于哈尔滨市城市新区——松北区，城市三环路与四环路之间，松北区东西向主要干道——世贸大道的北侧。项目毗邻哈尔滨科技创新城与哈尔滨市政府，交通便捷，周边公共设施配置完善，在半小时车程内可到达中央大街、哈尔滨火车站、哈西高铁站、太平国际机场等城市重点地段，规划地铁4号线、5号线从此经过。

哈尔滨万达文化旅游城占地 80 公顷，总

建筑面积 90 万平方米，总投资 200 亿元人民币，可同时容纳 5 万名游客，日接待量 10 万人次，年接待游客 2000 万人次。项目直接创造 3 万个就业岗位，预计年收入可达 60 亿元。

## 特色鲜明

万达文化旅游城是万达集团凭借多年在商业、文化、旅游产业积累的丰富经验，并创新的世界首个特大型文化旅游商业综合项目，具有项目创意世界唯一、设计团队大师组合、拥有知识产权三大特点。与万达以往开发的商业综合体项目相比，万达文化旅游城项目规模更大、功能更



综合、业态更高端。

哈尔滨万达文化旅游城用地面积 80 公顷，规模是传统万达广场的数十倍。作为世界首创的项目，哈尔滨万达文化旅游城是集游、乐、购、憩多位一体的综合型项目，包含大型商业文化旅游综合体——万达城、室外主题公园、酒店区三大板块。万达城内的文化、旅游项目作为对传统娱乐、商业项目的有力补充，在增加对各类人群的吸引力的同时，也为商业注入了无尽活力。万达城的室内主题公园与室外主题公园毗邻建设，室内室外相互结合，可解决气候对游乐的影响。

万达文化旅游城的酒店设施由传统的一两座酒店扩充至较为完整的酒店集群，包含不同星级的酒店。酒店区作为对文化旅游项目的支持，可吸引多日游游客，将项目的辐射范围由哈尔滨市扩大至整个东北地区。

### 业态丰富

万达文化旅游城包含文化项目、旅游项目、商业项目、酒店区四大内容。

文化项目包括：大型秀剧场、电影乐园、电影城、量贩 KTV、电玩城。大型秀剧场由全球顶级建筑艺术大师马克·费舍尔先生策划导



## 上图

酒店区占地 14 公顷，规划 9 个度假酒店

演，演出节目达到世界一流水准。电影乐园引进世界最新电影科技娱乐项目，包含 3D 互动剧场与飞行剧场。电影城设有 12 个厅，2000 个座位，是东北地区规模最大、档次最高的电影城。

旅游项目包括：2 个室内主题乐园，室外主题公园。室内滑雪场设有 6 条不同坡度的雪道，适合不同水平的滑雪爱好者，最长的雪道 500 米，垂直落差 100 米。滑雪场可同时容纳 1500 人滑雪，是世界上规模最大的室内滑雪场。室内滑冰场依据国际一流比赛标准精心建造，既能供人们休闲健身，又能举行国际大赛。大型室外主题公园占地 40 公顷，由世界知名公司担纲设计，既有超大型过山车、空间射击塔带来的惊险刺激，又有互动迷宫、漂流河带来的轻松愉快，是世界级的主题游乐公园。

商业项目由万达城室内商业街构成，建筑面积 9 万平方米，是整个文化旅游城的主轴线，将各个室内文化旅游项目有机连接在一起。

酒店区占地 14 公顷，规划 9 个度假酒店，包括 2 个五星级酒店，2 个四星级酒店和 5 个主题酒店，共有 4500 间客房，6000 个床位。

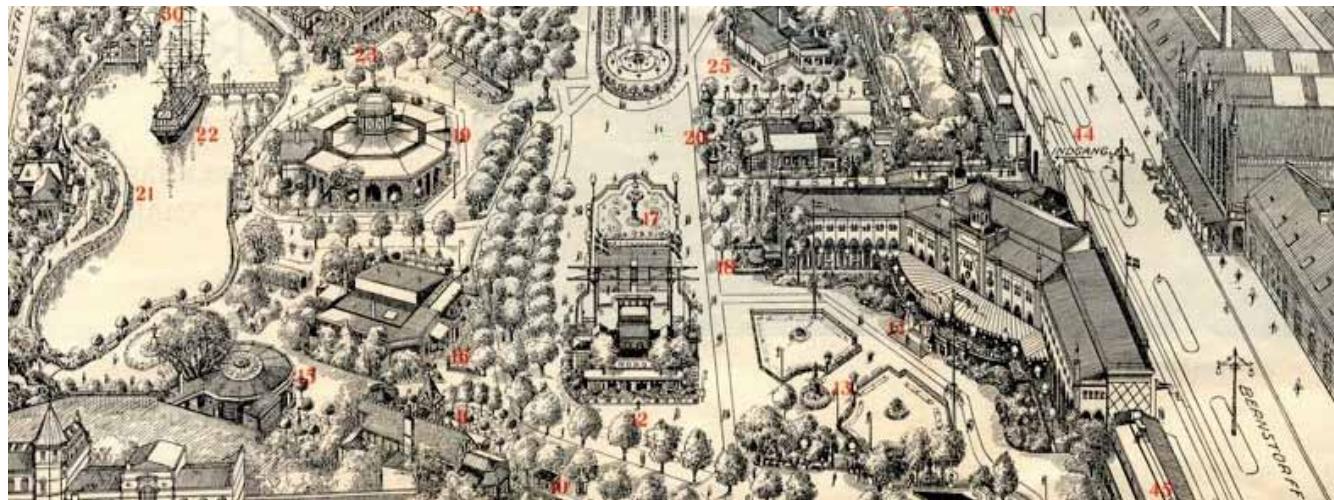
## 活力空间

综合立体式交通保证万达城具有良好的可达性。万达城依托其优越的交通条件，整合多

样的交通方式，保证地铁、私家车辆、公共汽车、出租汽车、旅游巴士出发与到达的畅通无碍。其几大特色为：哈尔滨市地铁 4 号线与 5 号线可由地下直通万达城；万达城与室外主题公园共用大型室内采暖停车楼；公共汽车站点、出租汽车停靠站、旅游巴士停靠站点与万达城无缝衔接；地上与地下结合的立体式综合交通组织为游客提供了多样的交通选择与风雨无阻的到达可能。

适应北方气候特征的围合式布局。酒店区地块与万达城、室外主题公园地块皆为围合式布局，该布局方式承袭了哈尔滨城市街区布局的传统方式，在一定程度上可以抵御北方地区冬季寒冷空气的侵袭，保证较为舒适的内院空间。围合式布局不仅为城市提供了具有清晰识别性的完整街景，其内庭院的优质景观也大幅度提高了周边业态的价值。

四季皆宜的城市优质活力景观。哈尔滨万达文化旅游城的开放空间包含室外主题公园与酒店区绿化花园。两个具有内庭院特征的绿化空间通过建筑的退让与开口，形成了与城市街景相互渗透的绿化体系。在精心打造两处开放空间的同时，规划中充分考虑了哈尔滨城市景观的季节性，通过合理设置冬季冰雕展示活动、室外冰灯活动等，使得原本在冬季相对萧条的北方地区城市绿地空间得以充分利用，形成春赏百花、夏日乐游、秋染层林、冬可戏雪的四季活力空间。◎



## 世界主题公园的发展阶段

从主题公园出现至今已经有 100 多年历史，正所谓以史为鉴可知兴替，对主题公园的行业发展进行解读和回顾，在很大程度上也就解读了全球社会的发展，对正在进行和即将开展的万达城建设也有着战略意义。这里，我们按照主题公园的出现、发展和腾飞的不同历史阶段，初步把这个行业的发展划分为青铜时代、白银时代、黄金时代，并分别加以简述，作为对万达城主题公园前瞻性的思考。

文 / 文化旅游规划院 吕永军 刘宏涛 赵欣阳 关瑞麟

### 青铜时代： 主题公园的出现（1843—1900）

主题公园最早以游乐园和嘉年华狂欢等形式出现在欧美，是包括大型游乐设施、马戏团表演，辅以各种文化艺术活动形式的公众娱乐盛会。

在欧洲，1843 年哥本哈根出现了蒂沃利花园。丹麦军官出身的开发商卡斯坦森向国王申请租用远郊区一块 6 公顷大的土地用于建设一个有游乐设施，能够“让人民自娱自乐的公园”，这被普遍认为是游乐园的雏形。100 多年来，这个公园在自身发展中也带动了周边的发展，当年的远郊区逐渐发展成为新的城市中心。今天，哥本哈根市政府将市政厅搬到了蒂沃利主题公园附近，可见主题公园从一出现就体现出对城市发展的导向作用。

在北美，1893 年世界博览会在芝加哥举办。为

了在巨大的场地中增强娱乐性，城市规划师大卫·伯恩汉姆引入了一个叫做“中途娱乐区”的游乐场地，这是主题乐园在美国的第一次亮相。芝加哥世博园规划初期，伯恩汉姆苦于没有和埃菲尔铁塔媲美的地标性构筑物，一个来自匹兹堡的矿山车建造商提出了以钢铁摩天轮为亮点的游乐园构想，创造性地用主题乐园丰富了城市元素，并首次将游乐设施融入城市规划中，开启了美国的主题公园时代。

### 白银时代： 主题公园的发展（1900—1920）

让主题公园快速发展的重要因素是美国各级立法机构从 1890 起年通过的一系列确立 8 小时工作制的法案，其中最为著名的是 1916 年国会通过的《亚当森法案》。其次，是美国民众可支配收入普遍增加。此外，轨道和吊车技术的进步，使机械游乐园在美

### 上图

**最早的主题公园——蒂沃利花园**



## 图说

左图 美国纽约的科尼岛乐园

右图 迪士尼乐园

国迅速发展。截至 1910 年，全美有超过 1500 个此类公园，遍布在主要城市特别是东西海岸大城市近郊。最著名的包括纽约布鲁克林区的科尼岛乐园和新泽西大西洋城附近的庞塞德莱昂乐园。其中，科尼岛曾经在 1910 年创造了周日单日访问量 100 万人次的纪录。

然而，20 世纪 30 年代的大萧条让大多数游乐园陷入了困境。根据美国统计局数据，到 1939 年美国游乐园的数目已经由巅峰期 2000 座以上跌落到 250 座，并在二战中基本停运，主题公园发展进入休眠期。

## 黄金时代： 主题公园的发展（1955—2010）

战后初期，美国政府的重心集中于提供住房安置回国军人以及通过旧城改造项目消除贫民窟。一直到 50 年代美国开始国家高速路计划，加上汽车的普及，让人们有了更大的活动半径，主题公园的运行才逐步恢复。但开启主题公园发展新机遇的另一个重要因素是退伍军人回国带来的人口增加。再就是被美国社会学家上称为婴儿潮，新生人口增加需要更多家庭娱乐场所。1920 年前兴建的游乐园到 60 年代已经显著老化，它们多数位于老旧的市区里，其中不少还一度禁止有色人种入园，人们逐渐丧失对传统游乐园的兴趣，期待新一代主题公园的出现。此时，以迪士尼系列为代表的主题公园应运而生，推动了主题公园的新发展。

与过去的游乐园不同，主题公园产业与影

视产业逐渐形成了共生关系。已经广泛宣传的影视故事和角色成为园区的主题，主题公园的体验和产品成为影视产业链的延伸和盈利点。在形式上，为了实现这些主题，首先在园区内增加了主题包装，强化场所感和角色感；其次是公园内增加了角色扮演和各种演艺活动，以期达到人与人、人与园区环境的互动，让游客更投入、更尽兴。

随着美国新经济的发展，经济和人口重心向西南转移，北方老工业带和寒冷地区幸存的室外主题公园通过扩建规模吸引区域外的客源得到发展。以迪士尼为代表的主题公园为实现全年运行，选址于温暖的亚热带地区，逐渐形成了以加州洛杉矶郊区和佛罗里达奥兰多郊区为中心两个有全球影响力的主题公园聚集区。

在功能上，随着技术进步，游乐设备更加复杂，更多的包装和主题元素赋予传统游乐园更难忘的体验和更长的逗留时间，有的还在主题公园外衍生出影视相关产业，为当地提供了高收入的就业机会。在规模上，随着公园主题性日益突出，规模因此变得更加多样化，出现了大到 200 公顷的“迪士尼动物王国”和小到 5 公顷的佛罗里达“水乐园”，满足不同主题设置的需要。

这一时期，主题公园的内涵进一步丰富，外延进一步扩展。园区内以儿童型设施、家庭型设施、刺激型设施为主的游乐设备满足多样的访客需求，主题餐饮和纪念品零售收入在一些公园占到了 70%。同时主题公园的外延更广，在一些大型主题园区外，度假区、酒店、公寓、影（剧）院及相关产业设施得到协调发展。②



## 万达文化旅游城 一个模式的超越

万达主题公园价值创造模式是主题公园对万达新一代产品更多的消费拉动，同时也满足消费者对娱乐、休闲和旅游日益增长的需求。

文 / 文化集团主题公园管理部 周哲贤

### 迪士尼模式

随着国民收入水平不断提高，对文化休闲消费需求日益增强，主题公园也越来越多地出现在各大城市。

现代意义上的主题公园出现于1955年的美国，自此迪士尼、环球影城等世界文化产业巨头依托其丰富的产业链条、深厚的文化底蕴成功打造了一批具有代表意义的明星项目。迪士尼产业链经营模式被称为“轮次收入”模式，又被称为“利润乘数”模式。一般情况下，迪士尼第一轮开发的是影视产品，如电影票房、电视发行、录像发行、音乐出版等等，解决成本回收的问题。第二轮则是品牌产品授权，遍布全球的授权专卖店，加上迪士尼动画和人物形象、故事、音乐等专有权的使用与出让、品牌产品的生产和销售以及基于这些人物形象、故事、音乐等的相关书刊、音乐剧、舞台剧乃至游戏产品的出版发行等。经过了前两轮，消

费者对迪士尼的故事、人物和形象、音乐等耳熟能详，有了情感的认同和喜爱。在此基础上，才有了第三轮，即在世界各地的五个迪士尼主题乐园和度假区（共计11个主题乐园），每年吸引超过1亿的游客游玩消费。三轮环环相扣彼此助力。反观我国到目前为止的主题公园，由于普遍不具备类似迪士尼这样的强大文化内容，无法复制迪士尼的消费者情感纽带和产业链轮次收入模式，只能局限于非主题化公园本身的游客游玩消费。

在单纯的主题公园运营这方面，迪士尼乐园凭借其自有的文化优势，能够强力获取门票收入以外的酒店住宿、餐饮消费和衍生产品销售收入。门票收入往往只占到其主题乐园和度假区总销售收入的一半左右。对比我国国内的主题公园，由于自身不拥有类似迪士尼这样的核心文化内容，只能被迫高度依赖公园门票。在我国主题公园的全部销售收入中，门票收入普遍占90%以上。

上图

哈尔滨万达旅游城内的大型商业文化旅游综合体

万达进入主题乐园行业，以强大的产业链作支撑，凭借无与伦比的创新、创意和商业眼光，创造出发挥万达独有优势的颠覆性的崭新行业盈利模式。

## 万达主题公园独特价值创造模式

地球上没有第二个迪士尼，同样中国乃至全世界也只有一个万达。

简单地采取国内现有主题乐园的模式固然行不通，而迪士尼的成功由于其历史又不可能完全复制。万达独辟蹊径，结合自身独一无二的企业特点和优势，在吸取行业先进理念的同时，创造出了万达独有的全球主题公园全新价值创造模式。和迪士尼不同的是，万达是中国商业地产行业的领袖、世界同行的翘楚企业，具备迪士尼所没有的强大的商业地产开发能力。迪士尼也曾试图在其乐园周边房地产开发中获利，但由于其不具备商业地产开发的核心能力，迪士尼在这一方面的收获和其产业链经营模式中其他组成部分相比非常有限。万达凭借业内领先的卓越眼光和创造力，目前正在全力打造全球首创的万达文化旅游城这一集工作、居住、购物、餐饮、旅游、娱乐、休闲为一体的城市新型综合产品，而主题公园正是这新一代产品的一个重要组成部分。

万达主题公园价值创造模式是主题公园对万达新一代产品更多的消费拉动，同时也满足消费者对娱乐、休闲和旅游日益增长的需求。通常主题公园项目的消费特性是计划性消费，即游客到主题公园游玩一般是预先计划而非临时决定的。但是通过对整体万达城项目产品和动线的精心设计，除了既有的计划而来的游客，完全可以达到让来万达城从事硬性消费的成千上万的消费者产生对主题乐园的冲动性消费效果。反过来，主题乐园作为一个旅游目的地项目必然也会拉动对万达城其他业态，如餐饮、购物、演出、影院、娱乐的消费和配套酒店的入住率。

万达主题公园无疑也会有助于万达城周边产业的开发。以万达西双版纳主题乐园为例，其概念设计着力体现丰富的民族元素与自然生态。水上乐园以超大型植物相互连接，形成了滑水设施，而巨型花朵正是进入游戏的入口。游人们可以从一朵花滑向另一朵花，也可以乘坐巨大的浮萍在湍急的河流中一路溅落。粗大无比的藤条、超大蘑菇、互相交错的树根和树枝，形成天然的戏水设施，提供真正丛林体验。

主题乐园中的“蝴蝶王国”园区充满了热带森林的色彩与神秘，有活力四射的图案、纹理与建筑。游人们在天然植被中穿行，上面是巨型蝴蝶的翅膀、织网与蝴蝶茧。如此独具特色的主题概念设计使西双版纳主题公园成为周边产业开发的磁铁。对公司来讲，以成功的主题乐园为代表的文化项目一方面为万达城带来可观的人流，一方面乐园又享有万达城巨大人流的红利，两者相辅相成，并与集团全产业链形成良好的内部相互推动作用，放大投资价值，进一步提升投资回报。在塑造优美的文化生活环境，造福人民，满足消费者需求的同时，万达城还将直接提升周边商业、地产的价值，提升所在城市的美誉度，拉动当地相关产业的发展和开发。

## 带动集团相关文化创意产业发展

万达主题公园的开发必将带动集团相关文化创意产业的发展。针对主题乐园以文化内容为核心的行业特性，万达一方面正努力打造自有知识产权的主题公园产品。以武汉汉街一端的武汉电影乐园为例，它是世界独一无二的高科技电影互动体验产品。六大主要项目完全由世界顶尖的团队为项目量身打造。在“星际旅行”的体验中，游客将骑乘一部内置高清晰度三维媒体、具有六级自由度的电动运动型模拟器。运动基座移动效果与视觉影像同步，为游客提供身临其境的外太空体验；在富有本地文化特点的项目“飞跃湖北”中，游客将随着仙鹤在空中飞翔，领略湖北省的华丽风光，包括黄鹤楼、武当山、长江、神农架、柴埠溪等。武汉电影乐园必将在全国范围内形成轰动效应，吸引大量周边乃至全国热衷于文化休闲的消费者去楚河汉街游玩。另一方面，万达影视、万达演艺都在全力创作积极向上、打动人心的影视、演出产品，相信在不久的将来，更多以万达影视产品和中外著名故事为内容的游玩项目将在万达主题乐园中逐一呈现。

万达进入主题乐园行业，以强大的产业链作支撑，凭借无与伦比的创新、创意和商业眼光，创造出发挥万达独有优势的颠覆性的崭新行业盈利模式。④



## 保质保速创精品

为保证达到质量预期目标，项目工程组树立了“科学管理、精心施工、积极进取、质量至上”的十六字质量方针，严格遵守各项技术质量管理制度，按操作规程精心组织施工。

文 / 哈尔滨万达城项目公司

承担集团第一个文化旅游城项目建设任务，哈尔滨万达城项目公司责任重大。为推进项目顺利进行，保质保量按期完成任务，项目工程组开工前便做好充足准备，每天组织设计单位、施工单位、监理单位召开碰头会，紧张筹划项目开展。

集团已对哈尔滨文化旅游城项目提出详细工程标准：展示中心拿到省优质工程、主题公园拿到詹天佑奖或国优、万达城拿到鲁班奖或国优、星级酒店拿到鲁班奖或国优、销售物业拿到省优质工程、创建安全文明样板工地。为保证达到质量预期目标，项目工程组树立了“科学管理、精心施工、积极进取、质量至上”的十六字质量方针，严格遵守各项技术质量管理制度，按操作规程精心组织施工。

哈尔滨万达城项目公司住宅工程部、主题公园工程部、万达城工程部、市政配套工程部、酒店工程部五个分部均实行“工程副总负责制”，分管项目经理为“具体责任人”，专业工程师为“直接责任人”，形成一级抓一级的工作格局。项目工程组负责工程进度技术指标的分配、控制、调整等，将各项进度技术指标分解到总包单位，进行进度编排、计算、控制和分析，并在施工过程中及时调整，实现动态管理。项目对工程进度实行“汇报制度”，实行日报、周报、月报制度和

专项质量上报制度，强化责任。公司安排进度控制人员定期跟踪检查实际施工进度，对影响进度的因素进行分析预测，并制定相应预防和调整措施，定期向上报告，及时处理施工问题。项目还成立了技术攻关小组、工程创优小组和进度计划控制小组，保证项目实施。

抓质量监督检查是落实质量管理的关键。哈尔滨万达城项目公司按照质量管理体系，从源头抓起，严格各工序质量检查，对关键工序、重点工序严格实行监理旁站制度、监理抽查制度、项目管理人员抽查制度和原材料入场准入制度，规范承包行为。项目公司对创优工程项目做进一步梳理，明确质量目标，加强指导与监督。工程人员采集第一手工程进展情况，及时采取措施，杜绝质量通病，并结合工程实际研究、制订、细化实施方案。

另外，哈尔滨万达城项目公司加强制度管理，制定了施工进度控制制度、施工验收制度、质量例会制度、技术交底制度、质量与经济挂钩制度、月评比及奖罚制度、样板引路制度、监理单位监控制度、总包单位监控制度。项目公司要求管理人员严格遵守以上制度内容，对工程进行全过程监督检查，确保工程按时完成，质量绝对达标。◎

### 上图

哈尔滨万达城项目公司为项目开工建设做好充分准备。

# 万达酒店管理： 打造全球品牌 非万达莫属

- 让梦想照进现实
- 高端对话
- 记者体验
- 专家访谈



# Make Wanda a Global Brand

截至 2012 年，万达已建成 38 家酒店，还有三十多家酒店同时在建，到 2015 年万达旗下开业五星级酒店数将达到 80 家。“要打造世界级酒店品牌，非万达莫属”，前国家旅游局局长邵琪伟如是说。

从 2012 年开始，万达成立了自己的酒店管理公司，在集团强大平台的支持下，酒店管理公司正顺势起航，全速前进。



**万达酒店管理公司**

# 让梦想照进现实

要么不做，要做就做到最好，当集团决定进入奢华酒店管理，创立自己的酒店品牌，就意味着要在这个行业创造神话，就像万达在不动产、文旅等行业曾经做到的那样。而去执行这个梦想的，就是万达酒店及度假村管理公司。

文 / 集团企业文化部 陈志平 肖宾

到现在，万达酒店管理公司成立才一年多，屈指算不过400天，算个婴儿，但已经身体强壮、声音嘹亮，招兵买马、开疆拓土、高速运转，一年下来已开业6家自主品牌酒店，“万达速度”在业内引起强烈震动。更可贵的是，如董事长2012年会上所说，“从新开业酒店看，恰恰是万达自己管理的所有酒店，完成指标都超出计划一大截。而和万达合作的世界五大酒店管理公司，每个公司都有没完成目标的酒店。”酒店管理是绣花般的细活，这不是初生牛犊不畏虎，而是真有功夫在其中。

## 万达是最好的后盾

万达集团成立酒店管理公司的2012年初，已是中国的顶尖企业，国际化也迈出步伐，可谓实力雄厚、品牌卓越、影响巨大。这时万达商业地产已经进入成熟期，每年能开业20个左右的万达广场，十几家酒店。万达五星级酒店的设计、建造已经形成完整体系，所建设的酒店品质达到世界水平。而且万达对酒店管理并不陌生，上世纪90年代就开始自己经营管理着大连万达国际饭店，委托国际五大酒店管理集团管理着多达30多家五星级酒店，是中国最大的五星级酒店业主。而且，万达集团正在建设30多家五星

星级酒店，到2015年将成为世界最大的五星级酒店业主。自己做五星级酒店品牌，万达具备别的企业难以企及的优势。无论从国家和社会的期望，还是现实条件来说，万达做奢华酒店品牌都是众望所归，当仁不让。

万达酒店管理公司为建立中国奢华酒店品牌而生，发挥万达优势是万达酒店管理顺利起步的关键。对此，万达商业地产公司副总裁兼酒店管理公司总裁成尔骏有着清晰的认识。要充分发挥万达优势，首先要接上万达的地气。万达具有独特的文化、极强的执行力，整个公司高速运转，工作的关键是在万达制度的基础上，迅速磨合出一套符合行业一般规律的公司制度。为此，酒店管理公司提出“文化的传承，制度的对接”。成尔骏整个2012年全年到今年一季度，主要把时间和精力花在了完成行业规律与万达文化的对接上，与集团的各个部门进行充分交流，在流程、制度上进行对接，让酒店管理公司与万达文化血脉连接、制度契合，酒店管理公司也得以迅速走上正轨。

酒店管理公司成立之初，最大的难题之一是人才缺乏。而万达品牌和巨大的发展平台成了吸引人才的关键。万达开业酒店以每年十个以上的速度在增长，如此巨大的事业平台，吸引国内外

人才纷纷加入。现在，万达酒店管理团队已成为万达各系统中国际化程度最高的一支队伍。万达酒店管理公司副总裁包铂是一名在中国生活工作超过十年的德国人，对于加入万达非常自豪，他说：“我们正在成为中国打造国际酒店管理集团历史的创造者，因而我们将成为历史的一部分，我为此深感骄傲”。

## 管理与国际接轨

酒店管理行业已经发展上百年，是一个非常成熟的行业。万达酒店品牌要实现自己国际一流的目标，必须在管理标准上向国际水平看齐，在品牌体系、管理标准、服务水平等诸方面高起点起步。

一是建立完整的品牌体系。万达嘉华、万达文华、万达瑞华三大品牌各具特色又统一于东方管理服务特色的体系中。万达瑞华作为顶级奢华五星级酒店，区域上首选门户型城市，如上海、北京、武汉、成都等；在服务上更体现个性化的管家式服务；设计方面，在统一的设计思路基础上，每一个房间又有自己独特的设计风格，是一家独具特色的精致设计酒店。万达文华作为豪华超五星级酒店，主要选择省会或区域中心城市，如太原、长沙、沈阳等国内省会或副省级城市。作为标准五星级酒店，万达嘉华更看重未来极具发展潜力的商务城市。

二是强化标准的制定和执行。要保持品牌统一和可持续性，制定标准是核心。包铂表示：去年最重要的工作就是确立三个酒店品牌的标准。标准制定后关键是执行。公司营运副总裁迈克尔·史蒂文斯表示：标准执行是个实际问题，需要符合自身的定位，并能贯彻执行，实现客人的期望值。为了确保制度落到实处，公司做了自我评估、第三方审核两方面工作。同时对各个旅游网站的客体验留言快速回复，积极解决客人提出的问题，相关反馈直接与年终奖挂钩。通过这些措施，让万达酒店管理快速步入正轨。

三是班子成员中外结合。每个万达酒店的管理层，既有拥有数年国际酒店管理经验的外籍高

管，又有熟谙中国文化和万达制度的多位本土高层经理人，让国际和本土相互配合，取长补短。

## 中华礼仪成最大亮点

要在成熟行业脱颖而出，除了管理一流外，还要有自己的特色。作为中国的酒店品牌，就要把中国的文化特色作为灵魂。而中国文化最大的特点是“礼”，具体体现就是极致的待客之道。为此，万达酒店管理公司把自己的使命定位为“秉承中华礼仪，超越至善期望，创造尊崇体验”，围绕文化做文章。

成尔骏介绍说，中华文化温婉、优雅、含蓄。春节、中秋等传统佳节意蕴深厚，这就给了各个酒店极大的发挥空间。目前，各酒店已经推出了“迎宾天使”特色服务，专门请了国学名师为万达酒店和度假村有限公司度身编写教材、进行培训以及全程指导；“万达茶之旅”则以闻名遐迩的中华款客茶道，专业培训的万达茶师以及特别精选的各地名茶，为顾客呈现专业优美的茶艺表演。西方酒店房间里大都放一部《圣经》，万达酒店管理公司从此招数进一步升华，玩出了自己的特色，为了让客人在客房感觉到方便、奢华、舒适的同时，还体验到心灵慰藉，每个客房都放了儒家经典《礼记》，既跟国际接轨，又深合中华文化之道。

万达酒店管理公司还与中华慈善总会合作，面向全球推出针对儿童的专项公益慈善项目“万达儿童基金”，基金致力于儿童公益慈善事业，全方位关爱儿童，唤起源自内心的美好。每位住店的顾客都会收到提示，是否愿意为基金捐出5元钱。通过这种方式，既把客人的点滴爱心汇聚起来，又在中华礼仪的基础上传递了爱心。

万达酒店管理公司第一年，正如包铂所说，“我们一出生就风华正茂。万达酒店及度假村成立以来的发展速度让业界惊叹，更让国际酒店业同行深感压力。”我们也有理由相信，万达酒店品牌在不久的将来定会根深叶茂，受人尊敬，圆中国奢华酒店品牌的梦，为中华民族争光。◎



图说

“万达嘉华天使”形象代言人

## 高端对话

## 以特色超越

4月上旬，商业地产副总裁、万达酒店及度假村管理有限公司总裁成尔骏接受本刊记者采访时表示，“酒店管理公司依托万达的发展而发展，一年来公司高速增长，但这仅仅是一个开始，我们有信心迎接未来的任何困难和挑战。”



商业地产副总裁、万达酒店及度假村管理有限公司总裁成尔骏

Q: 集团企业文化部  
陈志平 肖宾

A: 商业地产副总裁、  
万达酒店及度假村管  
理有限公司总裁成尔  
骏

## 借势万达

**Q:** 放眼国际酒店管理行业，该行业的历史悠久，一些国际领先企业已经拥有了数十年的发展经验，旗下酒店数量众多，也具备了自身的人才梯队。万达作为一个行业新手，如何能上手就达到董事长的要求？

**A:** 酒店管理公司发展的最大优势就是万达的资源和万达的品牌。万达集团正在以一个极高的速度正在国内扩张，同时迈向国际化。万达的扩张速度，给酒店管理板块的发展提供了前所未有的机遇，放眼酒店管理行业的百年发展史，这也是在国内外酒店管理企业从来没有过的机遇。能够依托于万达的发展而发展，这是迄今为止所有公司都未曾具备过的优势条件。经过一年的运作，万达酒店管理公司已经引起了业内的高度关注，但引起关注只是开始，如何把自己的店开好、运营好，实现股东价值的增值，安全、长期、有效的运营，依然是长期的挑战，我们有信心迎接未来的任何困难和挑战。

## 用国际化人才

**Q:** 随着酒店管理公司的高速发展，大量的国内外人才正汇集在万达的大旗之下，酒店管理公司经过一年的运作，摸索出了怎样一套在高速发展背景下、整合国内外人才管理的经验？

**A:** 创业之初我就提出了一个基本想法，那就是要把万达酒店管理公司办成万达的公司，而不是行业内的普通酒店管理公司。而要做到这一点，关键就要看对万达企业文化的传承。酒店管理行业有自身的发展特点，要想做到国际水准，必然要引入大量的外籍员工，所以公司团队必然是一个组合的、国际化团队。

一开始董事长就给我提出来，对酒店管理公司要“从严带兵”。现在总部是接近70人，到今年底能有90人，队伍里一部分是万达的老员工，一部分是来自国内外的新加入同事，总结起来就是八个字“新老万达、中外团队”，针对这种情况，想快速把万达企业文化传承下来，重在两点：一是制度，二是各级领导身体力行。通过管控、言传身教的方式，迅速把万达的文化在每个人身上内化。

## 以特色超越

**Q:** 要想“达到甚至超过国际集团的管理水平”、“成为国际领先的豪华酒店管理公司”，只有高速发展、高效运作是不够的，还需要打出自己的特色，那万达自己的酒店是怎样去实现这一点的呢？

**A:** 董事长曾经交代过，万达酒店管理公司是中国本土的酒店管理公司，这也意味着万达在酒店管理行业内的成败，意味着中国人在这个领域到底行不行！这其中背负的就是沉甸甸的使命感，意味着酒店管理公司必然要承载起中华文化的特色来。要成为国际领先的豪华酒店管理公司，你自己说豪华那不行啊，最终得市场认可你。中国人在中国的土地上，怎么办出让顾客、同行都认可的国际酒店管理公司？我们研究后认为中华礼仪是切入点，值得发扬光大。相信随着经济的发展，人们对中华文化的探讨，一定会进一步拓展、深入的。所以酒店管理就抓住这一点，抓住礼仪文化。董事长还要求我们的饮食一定要做到当地的最好，不光是商旅人士的首选，更是当地社会各界人士的首选。中餐饮食文化更是我们的发力点，我们的中餐不但要在当地名列前茅，同时要在当地的婚宴市场上成为首选。◎



酒店设计风格体现了一个雅致而不失奢华氛围的视觉盛宴

## 记者体验

泉州万达文华酒店

# 穿越时光的东方温情

当我在春日的温暖傍晚抵达泉州万达文华时，迎面而来的热情笑容和鲜艳花束一瞬间融化在了这个古老的港口城市里，和着桨声灯影里的闽南风情，一点一点让人迷醉在泉州万达舒适而绝不张扬的柔雅风格中。

文 / 《LifeStyle 品味生活》杂志出版人 符濠

## 服务洋溢东方温情

延续古泉州浓厚茶文化，“迎宾天使”带着微笑递上第一杯茶开始了我在泉州万达文华的“茶之旅”，VIP客人甚至不用在酒店前台等候办理手续，酒店的“迎宾天使”直接把我领到客房为我办理入住手续。“一杯茶”、“一个微笑”已经让我体会到泉州万达文华酒店专业的酒店服务。更让我感受到酒店温情好客的是，所有入住的客人都可以享受“万达文华之旅”，至少可以免费参观当地2个景点。房间里，金、银箔画、刺绣装裱、贝壳、陶瓷等浓郁本地风情的版画和装饰挂件在水晶灯、大理石、蜘蛛玉等中西元素融合的材料演绎下呈现了一个雅致而不失奢华氛围的视觉盛宴。然而，真正让人身心放松的是，所有洗浴用品都来自欧舒丹，两只牙刷分别两色，两双拖鞋亦作颜色区分，甚至淋浴喷头也被贴心地置于水流朝墙，当城市的繁华入夜，睡前阅读床头早已备好的《礼记》伴我平静沉入了梦乡。

## 细小案例定期分享

我向酒店总经理董军赞许酒店管理上很多细节给我留下很深的印象。他说：“酒店新员工多，除了正常的培训外，为了让所有员工在最短的时间内不断提高服务水平，他鼓励每个员工在工作中解决细小问题，努力做好每一件工作，并把曾经受赞誉的优秀案例和经历过的问题案例，定期编成册子与大家分享。”从某种程度上让我一下子明白了许多年轻服务生体贴入微毫无瑕疵服务的原因，是整座酒店和团队给予了他们经验和信心。

这本小册子里有这么一个案例，曾经有位客人将一件圆领内衣送去洗，因为形似圆领T恤，所以按照圆领T恤的价格多收了洗衣费……在免收客人的洗衣费妥善处理完客人的投诉之后，小册子里从此多了区分圆领T恤和圆领内衣的图片。在泉州万达文华酒店，每个细节都不会被轻易忘却，这种精神好似血液一般流淌在万达酒店员工的身体里，同样让我震撼。②



符濠

《LifeStyle 品味生活》杂志出版人，历届中国酒店大奖(China Hotel Awards)评委及中国酒店领袖论坛策划人。



**记者体验**

**长沙万达文华酒店**

## 邂逅湘江想像

“关关雎鸠，在河之洲。”据说，这句源于《诗经》里的“河”，就是我入住的长沙万达文华酒店 29 楼客房落地窗外、那条静静流淌的湘江。

文 / 《世界》杂志上海办事处主任、酒店专栏作者、摄影艺术家 肖可霄



肖可霄

《世界》杂志社上海办事处主任、旅游酒店专栏作者、喜达屋酒店集团合作艺术家

### 图说

站在酒店窗口，可见落日洒在湘江之上

### 富贵向左东方向右

一进入我入住的行政套客厅，富贵气就先声夺人，虽说是以华丽为主题，设计师却没营造得到处都是金光闪闪，即便用了金色，也是隐忍不发光的黄色系暗调。比如墙上盛开的芙蓉是工笔描绘的丝织物，矜持的象牙黄是主色调。比如那盏紫金色灯杆贝壳灯罩，它低调地立在三人布艺沙发边，它的紫，是对金的最好衬托。护墙板，选用了不多见的胡桃木，那种黄，是介于接地气的玉米黄和明朗的日光黄之间，泛着淡淡的华美底纹，与暖黄的大地毯，相互问候。于是，客厅的华贵感，圆润而不霸蛮，有着东方语境的意趣。

正如真正的美女不需要浓妆打扮一样，空间的华贵气质不需要咄咄逼人的张扬，就像这个客厅写字台上摆放的两个仿汉罐，轻轻一笔，四两拨千斤。

### 脚踏实地 礼记精辟

我看长沙万达文华酒店大堂，意大利黑金花，纯铂金装饰芙蓉花壁画，还有两幅伊朗天然玉石，造价不菲，据说这个大堂背景墙投资就高达 1000 万元。但我更看重客房的细节，

比如酒店的这双拖鞋。

算起来，我已入住过 150 多家五星酒店，我的双脚，好有福分，也试穿过各式各样的拖鞋。比下来，长沙万达文华酒店的拖鞋分量，是第一。我用随身的小弹簧秤钩住这双一次性的绒面拖鞋，居然有 240 克！分量重是因拖鞋底选用了塑胶防滑“回”纹底，鞋底和鞋身，都是厚厚的细绒，令脚趾裹在其内，仿佛被温暖的大手轻轻托住。这样的拖鞋，我自然不舍得丢弃，退房前，将它塞入行李箱带回我的书房，以作“脚踏实地”的爱物。

细细打量衣帽间，我欣赏两点。其一是方形保险柜，除了内放首饰盒外，柜门是向上开启的，里面情况一目了然，尽可能避免“马大哈”将贵重物品遗忘在内。其二，增设了 4 个木质鞋托。

客房读物，也是酒店亮点之一。像我入住过万豪集团的很多酒店，枕边往往摆放的是本《圣经》，而有的香格里拉酒店，是《静思语》。在长沙万达文华酒店，却是《礼记译注》（中、英文两个版本），我稍翻阅，这是一部先秦至秦汉时期的礼学文献选编，阐述了中国古代礼制，许多修养身心和为人处世的道理，精辟深刻，对人有教益。此书，是万达酒店及度假村定制翻译的，深受下榻的国内外客人欢迎，有的还购买带回细细品读。②

**记者体验****太原万达文华酒店**

# 中国风 中国梦

我这次入住的太原万达文华酒店，无论是酒店设计还是文化理念都带给我许多关于中国传统文化和精神的反思，从步入酒店那一刻开始，我就被震撼了。

文 / 《外滩画报》资深副总经理 顾倩

我们从事的是传媒工作，每年都会去很多地方，国内外知名的酒店基本上都有一定的了解，所以相对而言对各地酒店的接触会比较深刻。也许酒店对很多人来说只是暂作休息的地方，但我还是会很用心地体会每一个逗留过的酒店，毕竟每个酒店的设计和它的经营者都是用心来做它的作品，他们致力于要为素不相识的过客营造一个温馨的“家”，无论从酒店的外观造型到大门口的设计，还是从礼宾部的接待员的制服颜色到酒店内的每一位服务生的笑容与态度，从酒店大堂的背景墙到电梯间的装饰，从房间的大小到窗帘的质地，从大空间到小细节，每一件事都反映着酒店的用心。而我这次入住的太原万达文华酒店，无论是酒店设计还是文化理念都带给我许多关于中国传统文化和精神的反思，从步入酒店那一刻开始，我就被震撼了。

## 琉璃 漆器重拾锋芒

在太原万达文华酒店，在酒店大堂恭候你的不是穿着西式制服的服务生，而是学国学出身的礼仪大使，他们不仅能为你解决问题，还能跟你探讨中国传统文化。这一点着实令我吃了一惊。而在大堂顶上挂着的四串大红灯笼，立刻把我拉进了张艺谋导演的《大红灯笼高高挂》中的场景，文艺味儿十足，更让我想到了风景优美的古典晋祠，文物荟萃的山西大院，勾起了我的古典中国情结。

这是一间以琉璃为主题的酒店，从大堂到过道都装饰有各种类似祥云图腾的琉璃作品，晶莹剔透、色彩美轮美奂。要知道在古代，琉璃是很尊贵的装饰物件，也是中国传统建筑中的重要装饰构件，过去的宫殿、庙宇、陵寝等重

要建筑上才会使用琉璃作为主要装饰。尽管现在中国涌现出一批非常有特色的豪华酒店，但鲜少有人再用琉璃作为主要装饰品，不得不说，这也是一种文化的缺失。

琉璃之外，还有一门久违的艺术也在这里重拾锋芒，那就是漆器。大到酒店宴会厅的门，小到墙壁上挂的清代朝服补子的装饰画，处处体现着中华民族传统手工艺的精妙。这是一门祖辈相传的技艺，经过一代代的发展创新，到了现代，却被我们渐渐淡忘，真心希望这样的传统工艺能被更多人熟知并应用，让它更好地传承下去。

## 传统文化 融汇细节

众所周知，山西太原是历史文化名城，它是地上文物遗产最多的城市，周边有许多极具艺术价值的文化景观。也许正是受城市文化的影响，太原万达文华酒店的每一处设计都与传统文化紧密相联。在这里，壁画随处可见，宴会厅的山水，房间内的花鸟，每一幅都栩栩如生；茶香飘满大厅，在大堂、中餐厅都设有专门的茶桌，每日都有专业茶艺师精心演绎的中华茶道，倍感温馨暖意；传统书籍让一切浮华成云烟，每个房间的床头柜里放的不是简介或圣经，而是《礼记》，让你随时随地谨记孔孟之贤……每一个细节都让我体会到万达对于传统文化的尊重和敬仰，让我感受到了中国酒店品牌的独特魅力。

现在许多酒店都追求西式的简约现代，千篇一律，虽然豪华，但缺乏中国特色。我由衷地欣赏万达文华酒店秉承中国礼仪之道、传承中国传统文化的理念，也佩服他们敢于做先行者。②



顾倩  
《外滩画报》社资深  
副总经理

## 专家访谈

# 行业期待强者

4月15日，本刊记者在国家旅游局对中国旅游协会副秘书长、中国旅游饭店业协会秘书长许京生进行了采访。许京生表示，经过几十年的发展，国内饭店业与国际巨头的差距还是非常巨大的，万达的横空出世给国内饭店业增加了强劲动力。

文 / 集团企业文化部 陈志平 肖宾



中国旅游协会副秘书长、  
中国旅游饭店业协会秘  
书长许京生

4月15日，本刊记者在国家旅游局对中国旅游协会副秘书长、中国旅游饭店业协会秘书长许京生进行了采访。许京生表示，经过几十年的发展，国内饭店业与国际巨头的差距还是非常巨大的，万达的横空出世给国内饭店业增加了强劲动力。

许京生还肯定了万达酒店管理公司的中华文化特色，认为万达集团身兼业主、管理双重角色，从先天上就解决了饭店行业发展的一个难题。许京生还提出了自己的寄语，希望进入饭店业的企业能够进一步注重品牌，以及品牌支撑系统的建设。

## 行业内期待强者

在谈到民族饭店品牌在中国的发展现状时，许京生谈道，民族品牌饭店现在总体规模还处在成长期，这些年来确实是有了很大的进步，比如到2011年底能排入饭店规模三十强的企业，客房数的入围门槛已经达到了4457间，这比十年前的2510间抬高了近一倍，但与国际饭店集团仍有巨大差距。截止到2010年底，行业内的国际领军企业洲际酒店集团已经拥有4437家饭店，拥有的客房数达到了64.7万间；万豪国际集团

已经拥有3545家饭店，拥有的客房数为61.8万间。从行业整体来看，截至2011年底，我国排名前十位的国内饭店集团，拥有饭店1551家，平均每个集团拥有客房数3.3万间。而国际前十位的饭店集团在2010年平均就拥有饭店3582家，平均拥有43.9万间客房。

对比来看，国内饭店业的平均规模还是较小，各个集团之间的规模差距也较大。饭店业在规模方面的发展最近也出现了一些新特征，大多数集团仍然侧重于高星级饭店的发展，成员饭店国有资本比例保持下降趋势，民营资本饭店已占据主导地位，地产型新饭店集团加速进入规模集团市场行列。但总体上看，还没有形成能够和国际巨头相抗衡的品牌企业，尽管有一些大的并购计划曾经在行业企业中酝酿过，但都未得到落实，这是中国饭店业到目前还是缺少最强者的身影的原因。相对来讲，总体上国内饭店市场是比较分散的一个市场，目前饭店行业集中度较低，有待大幅提升。未来我国饭店业竞争将更加激烈，并伴有更多企业上市，饭店业亟须发挥自己的自然优势和社会优势，提高市场竞争能力，进一步提升品牌效应。

10年来我国入境旅游规模在世界的排名从第五上升到了第三，2012年国内旅游约29亿人次。这种大背景为饭店行业提供了发展动力。结合这种市场发展态势，许京生表示，万达强势进入饭店业，有利于促进国内饭店业整体大发展，按照万达的开业速度，整个行业在未来几年内很快就会感觉到强劲的震荡。

## 万达存在基因优势

针对万达集团在饭店行业的大显身手，许京生也谈了自己的观点，对万达主打中华特色这一点给予了赞誉，认为万达集团身兼业主、管理双重角色，从先天上解决了饭店行业发展的一个难题。

许京生表示，万达在与五大国际品牌合作的经验基础上，边开酒店边做品牌，发展万达嘉华、万达文华、万达瑞华三个五星级品牌，品牌中均有一个华字，寓意极具中华特色。万达酒店和度假村根植于中国，深刻了解市场与消费者，随着孕育并退出一系列具有不同层次与市场定位的高端酒店管理品牌，在品牌中充分展现具有中华礼仪特色的如“迎宾天使”和“茶之旅”等款客之道。

许京生专门谈到，从其多年的行业经验来看，对国内饭店业来说，管理方与业主方的关系，是困扰饭店业发展的一个大难题，很多饭店管理集团会面临与业主的相处问题，有些饭店管理公司刚把星级评定搞下来，接着就被业主方清理出场了，如何协调好饭店管理公司和业主的关系，这是行业的一个难题。但在万达这个难题是不存在的，先天就解决了，这是万达发展饭店行业的一大先天优势，便于管理时沟通顺畅、减少内耗、集中资源做事。可以说万达进军饭店行业，在基因上就先天占据了一定优势。

许京生介绍道，目前本土饭店集团发展呈现出显著的成长性、转型期和市场分化特征，在高端市场上影响力逐步扩大，集团受益逐步提升，标准化、品牌化、信息化及发展质量等集团“软实力”在企业成长中的作用增强。部分饭店已经开始尝试国际化战略，海航系饭店已经围绕着自己的航线，开始在布鲁塞尔等一些国际城市布点，

华天也在巴黎并购了一家饭店，开元在德国也进行了拓展，还有国内某知名的饭店企业正在寻找数十亿美元的大规模的并购机会。但行业内这些企业动作，相比于万达那实实在在的规划来讲，还存在很多的不确定性。可以想象未来几年内，万达在饭店规模上将会对行业产生如何的冲击。

## 人才品牌应发力点

针对国内饭店行业的现状，许京生也提出了自己的建议，建议国内各饭店集团应着力在品牌建设、内涵发展等方面花大力气、下大功夫。

许京生谈道，品牌是企业发展的灵魂，目前我国饭店业面临的最大问题在于企业缺少塑造品牌的能力和进行研发、设计的技术手段，必须改变旧思想，探索新模式，迅速由传统的“粗放式、模糊式、经验式经营”向“精细化、流程化、连锁规模化经营”转变。企业同时还应注重品牌支撑系统的建设。目前多数国内饭店集团的预订系统、产品研发系统、人才储备系统等还比较薄弱，基本没有对输出管理的饭店起到良好的支撑作用。目前许多国内饭店集团重视规模增长，忽视均衡发展和存量优化，片面重视做“大”，不同程度地轻视做“强”，不利于质量的稳定和特色地养成，阻碍了品牌建设。国内饭店集团还应多注重均衡发展，不断提升标准化、品牌化、信息化及发展质量等集团“软实力”，走内涵式发展道路。

许京生还提出人才紧缺问题将是考验未来行业发展的一大难题。许京生举例道，国内某知名房地产企业，差不多同时与万达进入饭店行业，也是声势夺人，但最近正在进行人事调整，这种人事调整必然会影响到品牌建设等一系列工作，国内现在管理一家饭店的人才是有的，但能够管理一家饭店，不代表能管好一家饭店集团。而且现在饭店行业普遍面临人才紧缺问题，挖人都挖到了饥不择食的地步。国内目前每年有80到100家五星酒店挂牌，这种高速发展预计还将持续几年，所以可以预见这种人才紧缺将不是一个短时间的困扰、如何解决好人才问题，将是饭店集团需要优先考虑的问题。◎



### 图说

- 1 万达瑞华天使形象代言人
- 2 长沙万达文华酒店中餐厅包间



**兰州城关项目公司**

## 逆市创造销售奇迹

出门怕下雨，上班怕堵车，项目开盘最怕碰上调控政策，这次“国五条”出台就让兰州城关项目赶上了。但兰州城关项目公司创新销售思路，顺利超越原定目标。

文 / 兰州城关项目 王博恩

出门怕下雨，上班怕堵车，项目开盘最怕碰上调控政策，这次“国五条”出台就让兰州城关项目赶上了。

在“国五条”出台、销售目标重重压力下，兰州城关项目公司结合实地情况，稳扎稳打，理清销售脉络，创新销售思路，在三月份实现豪宅签约金额、回款金额双达标，其中签约金额更是达到目标的 217%。

### 十几次改出全新户型

兰州城关项目 B 版豪宅从入市之日起就面临诸多困难，兰州虽然是省会城市，但总体经济总量过低，全市人口仅为 321 万人，2012 年 GDP 在全国城市中排名仅为 102 位，位列省会城市倒数第四；经济总量的差距造成了当地富豪的购买能力较差。据数据显示，兰州近三年来  $200\text{m}^2$  以上住宅的成交量仅为 363 套；且兰州城关项目所在地的市场均价也低于全市整体均价，毛坯住宅成交均价  $7200 \text{元}/\text{m}^2$ ；再加上当地政府、企事业单位尚有大量福利分房和家属院，使得兰州城关项目 B 版豪宅销售面临极其严峻的考验。

在这种情况下，兰州城关项目部积极调整

户型创新，从2012年4月份开始，经过详尽的市场调研，在确保总规划指标不变的情况下，历时4个月、十几次修改豪宅户型，兼顾高端客户对空间舒适性和居住功能的双重需求，创新推出三间卧室全套房+一间书房+一间保姆房的豪宅户型，成为兰州市场上完全没有的新产品。

为了迎合客户需求，兰州城关项目公司还根据客户需求调整软、硬装，邀请客户参加中国行活动，通过对意见领袖深入访谈，了解到当地客户喜欢奢华且具有生活化的装修风格。在和集团领导及设计部充分沟通后，把豪宅软、硬装风格向暖色调、浅色调方向调整，使样板间一经面世就引发极大关注、获得市场广泛赞誉。

兰州万达创新的户型和软、硬装方案，迎合了当地高端客户需求，引领了全新的居住、生活理念，一经推出，即成为豪宅标杆。

## 密集营销应对政策压力

2月20日“国五条”出台，正值项目推广期，该政策在兰州楼市中如同落下一枚重磅炸弹，直接导致前期积累的500组客户，有一半放弃购买，对客户信心影响巨大。为规避“国五条”地方细则出台后可能对市场造成的影响，兰州城关项目公司及时调整推盘策略，在样板间开放后仅2周，即3月24日，果断开盘。抢在兰州国五条细则出台前开盘，减少政策不确定因素对市场环境和购房者心理的影响，确保开盘成功。

由于兰州城关项目推盘期仅一个月，短期内要传递大量产品信息，快速树立豪宅市场地位。特别是按节点要求，样板间开放后仅有2周就必须开盘，造成整个项目销售推进集中化、宣传渠道密集化，增加了工作人员的压力，在这种情况下，兰州城关项目公司迎难而上，戮力同心，精研销售策略，创新销售思路，终于取得了有利的开局。

为了在短时间内获得更多客户的关注度，兰州城关项目根据市场反响、客户关注类型的深入调研，推出了以明星、论坛、豪车等造势活动提升项目形象高度，从而引发市场强震，获得了全城瞩目的效果。在豪车品鉴周中，以价值1700万的豪车为亮点，10辆豪车车队悬挂万达公馆

logo，每天3次在城市商圈主干道巡游，引发市民热议，自发口碑传播；通过盛大的样板间开放活动，引发全城轰动，到访客户总量达1000人，形成样板间参观热潮；样板间开放活动后，以系列案场活动，营造豪宅生活方式，持续吸引客户汇聚样板间。以推广促活动，以活动带动推广效果，兰州城关项目结合本地实际适时调整活动策略，取得了不俗的成绩。

在宣传上，兰州城关项目公司，以样板间开放和开盘为重要时间节点，在节点前后通过不同的宣传内容，密集而整体地向兰州传递万达公馆的高端形象、顶级配套和优惠销售信息。在样板间开放前，兰州城关项目公司严格执行集团豪宅推广标准动作，以万达品牌、地段、豪宅血统、地标为主题，树立兰州顶级“城市豪宅”的市场形象；在样板间开放过程中，结合样板间开放活动，将产品价值点与活动亮点紧密结合，引发全城热议；样板间开放后，又结合购物中心、超五星级酒店等综合体配套为核心卖点，进一步拔高豪宅品牌形象；为了赢得开盘胜利，在开盘前，根据当时客户到访和认筹不足的情况，果断调整推广策略，900万条短信轰炸覆盖全城，释放销售信息，以最具性价比豪宅的噱头，结合首推的低价策略，急速引爆市场。

在锁定领袖客户的基础上，通过老带新活动，设置专项优惠政策，深度挖掘新客户，扩大成交量，如富商李先生不仅自己购买1套豪宅，经深度挖掘，又推荐朋友成交5套；通过组织系列高端圈层活动，打造兰州富豪生活圈，将万达公馆的高端生活方式和人居体验传达给客户，把重点行业客户一网打尽，如房地产行业：总经理亲自组织房地产商会老板参观样板间，累计成交5套。

连续8天细致梳理客户，深入了解客户意向，对每一组客户有清晰的判断，及时调整销售策略，引导客户需求；开盘前3天多轮分批装户，北区营销部领导与项目公司总经理带队，分三组同时进行装户，适时反馈装户信息，不断提升客户购买信心，触发客户购买冲动。最终开盘时认筹客户132组，最终成交105套，解筹率达80%。④



左图

周慧敏为兰州城关项目站脚助威

右图

兰州城关项目样板间



重庆南坪万达广场

## 错位营销 客流火爆

经过3年的“调整、稳定、提升”，重庆南坪万达广场客流2011年客流同比提升28%，2012年同比提升超40%，2013年一季度客流同比提升更是超过46%，在日趋激烈的商战中，成为南坪商圈人气最旺的购物广场。

文 / 重庆南坪商管公司 毛钟萱 卢小玲 周艳

重庆南坪万达广场于2009年12月11日盛大开业，由于当时市政改造因素，开业后经营陷入低迷状态。2010年是一个艰难的调整年，在2011年很不容易开始步入稳场上升阶段。但本来竞争激烈的商圈发生着变化：位于区域成熟商业街的一个大型百货公司被重庆具有强大号召力的重百接管调整为购物中心；仅一街之隔新开业的竞争对手，在体量、品牌、环境上远远优于我广场。怎样在对手的包围中突围？是等待被动经营还是运筹帷幄主动应战？我们选择了后者：积极应战，在竞争中提升并立足市场。

### 精准覆盖 活动创新

2011、2012年，商圈出现较多变化，协信、百联、百盛、元旦购物中心或开业或升级，市场竞争瞬间加剧。如一街之隔的协信星光时代广场在开业后相继推出愤怒小鸟真人赛、明星季、并联合多家银行开展刷卡特价等活动，同时加强了媒体曝光率，迅速拉升人气。面对复杂的变化，我们迅速调整策略，强化营销推广的精准性，锁定忠实客群、提升消费。

经过对消费者调研，发现万达广场已形成了18到35岁的主流消费客群，基于此客群基础，推广方式需更加精准化、渠道化稳固和吸引他们。在宣传渠道上，企划部强化了微博、微信营销，并且开拓渠道资源，深入学校、社团、车友会等各类组织。在精准传播中，切合主流客层感性浪漫、标新立异的性格特征。这期间相继开展了想象季、魅力女人季、韩国文化节、世纪童话梦等一系列活动，稳定了客流，未让竞争对手抢夺客源。同时，在美陈上，我们也加入一些动漫、卡通和流行的“坏”艺术元素，营造活泼和个性的商业空间，取悦我们的消费者。

商圈竞争对手的推广更着重频繁的SP活动去诱惑顾客。为实现错位营销，我们企划团队绞尽脑汁将推广思路侧重于活动的创新性及时尚感，让思想与市场激烈碰撞去扩大活动影响而拉动客流。为了抢夺资源，我们让重庆电视台把上海电视台火爆的达人秀重庆区域海选放置在了万达中庭并进行直播；配合万达全国暑期档的“想象乐活季”，联合重庆美院在步行街举办装置艺术和创意市集展；1比1复原莱特兄弟1号飞

行器的飞行季活动，以及引入“比舞招亲”、“200米古街长廊”等活动，都引起媒体和消费者的高度关注，形成社会性话题。

针对竞争对手借助政府组织的年底西部动漫文化节拟打造的动漫活动，广场也积极应对。我们联合 Chinajoy 动漫资源，加入 DOTA 英雄联盟电竞、酷动炫车展等在每年上半年 4 到 5 月举行，取得反季营销的巨大成功，使每年的万达动漫节成为可媲美西部动漫节的重庆动漫盛宴。为让在高校有影响力的 DOTA 电竞挪到万达举办，我们企划团队四处奔波帮助学生会争取赞助费用，最终使活动日客流创下开业后创纪录的 13800 人次。

广场业绩的提升仅靠自身的投入是远远不够的，整合外部资源更能起到事半功倍的作用。这其中，南坪万达广场强化了与政府、媒体、商家的资源共享。借助政府组织的欢乐南岸消费节、非物质文化遗产活动；与媒体合作的女子泥浆搏击赛；与商家合作的东南亚风情节等，丰富广场活动的同时又兼顾多经创收。

等待多时，接驳广场的轻轨终于在 2012 年 5 月开通，但前期并未给广场带来期望的客流。鉴于此，我们积极但艰难地与轻轨站沟通，投放轻轨热报、完善导视系统等，引导客流动线，逐步提升了轻轨乘客的入场占比。

## 加快调整 品牌升级

重庆南坪万达广场开业后的 2010 年困难期，广场经营以补位和调铺守场为目标。在大力开展人气活动和商户经营扶持的同时，突破招商难点，步行街共补位及调整新品牌 31 家，调整主力店 4 家，改善了广场经营的氛围，增强了商户的经营信心。

完成坚守之后，2011 年必须快速稳定并逐步旺场。营运团队重新调整定位和区域规划，开始主动调整商家。引进了商圈第一家 Apple IT，共调整步行街 15 个品牌，为时尚年轻白领的定位迈出了关键的一步。

2012 年为第二个租赁决策年，也是挑战的一年，即将开业的盛汇和新开业的星光时代都在招商或调整中，商家资源的争夺白热化中，而我们的租金又远高于对手，怎样让心仪的商家

入驻？这真是对我们营运团队的考验！市场调研、品牌摸底、商家错位、租金核算、销售预估、上班做服务、下班做朋友，营运团队通力配合，协作能力得到了充分的体现，在部门的努力下，共调整品牌 46 个，品牌级次得到了较大的提升。在广场 LG 层冷区部分，引进量贩休闲集合店及流行少女服饰、精品配套等，如：谜底、OZZO、ESBACK 提升该区域人气和销量，在 LG 层冷区和酒店底商连接的外街区域，引进快时尚品牌 C&A，通过快时尚的区域定位，带动冷区客流及品牌调整。对广场 B1 层冷区重新定位，调整为潮流精品配套和时尚家居生活配套区，对 B1 层末端区域合铺，引进聚人气的小吃和美食街类型餐饮品牌，提高了广场冷区的聚客能力。

重庆万达广场步行街商铺少，角落多，所以特别重视以多经点位的规划来补充广场缺失的业态，如回响时代音像制品、木九十眼镜、泰迪熊等。多点的合理设置也能带动冷区客流。轻轨 3 号线开通时，由于出站口和步行街接口背道而驰，导视又缺失，乘客大多是出广场，前期轻轨连接口的客流贡献日均 2200 人次左右。我们快速招商，品牌进驻后，通道有了商业氛围，客流逐步上升，目前客流达到日均 14000 人次左右。3 号门冷区也是一样，增加多点后，3 号门进入广场的客流占从以前的不足 2% 上升到现在的 5%。经过一系列的招商调整，提升了品牌级次和商铺形象，销售 2011 至 2013 年同比提升分别为 69%、31%、26%。

## 提升管理 促进经营

随着这 3 年来“调整、稳定、提升”阶段性和持续性经营策略的实施，重庆南坪万达广已成为商圈重要的商业广场。通过以上措施，2011 年客流同比提升 28%，2012 年同比提升超 40%，而 2013 年一季度客流同比提升更是超过 46%，在日趋激烈的商战中，成为南坪商圈人气最旺的购物广场。2013 年，我们提出了服务品质主题年，在服务创造价值的指导思想下，将实施落实各部门制定的服务品质提升计划，为客户创造更好的商业环境，推进重庆南坪万达广场的经营向更高目标迈进。◎

### 左图

各种创新活动，为重庆南坪万达广场吸引了大量客流

西双版纳项目公司

# 把房子卖到全国

群星演唱会助阵、全国营销，通过一系列给力的措施，在边疆地区市场容量极小的情况下，万达西双版纳国际度假区创造了云南旅游地产开盘热销的奇迹。

文 / 西双版纳项目公司 王永福

一年前，正值万达西双版纳国际度假区项目盛大奠基典礼，董事长及政府领导集体出席。一年后，万达西双版纳国际度假区项目一期已清盘，二期开盘。一项目原计划5月18日开盘，集团领导审时度势，将开盘时间调整至4月12日并下达了2个亿的目标，这几乎相当于整个西双版纳市场一个月的成交量。西双版纳项目公司为成功找方法，不为失败找理由，在边疆地区市场容量极小的情况下，万达西双版纳国际度假区再一次创造了云南旅游地产开盘热销的奇迹。

## 项目基因优良先进

开盘热销的首要原因就是：开发模式的先进性。万达西双版纳国际度假区规划有主题公园、雨林高尔夫、高端酒店群、傣秀剧院、商业中心、三甲医院、旅游新城七个功能区，是西南地区内容最丰富、创新度最高的文化旅游项目。

这种“全产业链”的规划理念，是万达集团结合国际经验与本土智慧的贡献之举，印证了万达集团强大的产品研发能力。国际度假区的开发模式不断被市场客户所认可。万达西双版纳国际度假区开盘热销，也印证了项目开发模式的先进性。

另外，万达品牌具有的强大号召力。项目进驻之初，由于万达之前在云南只开发了滇池卫城一个项目，西山万达广场尚未启动，西双版纳乃至整个云南地区对万达的品牌认识都不

够深入。

经过持续的市场宣传，“大品牌、大项目”信息不断强化。强大的品牌号召力，是项目在当地面临中小楼盘“价格战”冲击的制胜法宝。

## 群星到场助阵营销

此次开盘为2013年首次开盘，蓄客时间短，在项目文化旅游配套建设刚启动、对营销支撑力弱的情况下，如何起势取得开门红，对于全年指标的完成至关重要。经深思熟虑，决定举办大型群星演唱会。

当与演艺公司开始接洽演唱会事宜时，已经是3月中旬了，距离泼水节已经只有二十多天时间了。时间紧，任务重，总经办各位领导亲自担任各筹备小组组长，调集全公司资源，活动期间公司141名员工齐上阵。

如何将活动与开盘认筹相结合，达到全城瞩目的效果是举办活动的关键。

经过努力，演唱会活动被纳入2013年西双版纳泼水节系列活动。前期宣传共设计了9400张票册（门票与宣传册结合），10万份海报，110万条短信，17块户外大牌，3个整版报广，以及电视广告、现场包装与外展展厅。

活动现场及活动过程反复强化项目与产品信息。在傣族群众一年一度最盛大的节日泼水节来临时，西双版纳的街头巷尾都在热议一个话题，那就是4月9日那场轰动整个西双版纳的活动“万达群星演唱会”，齐秦、萧亚轩、信等明星云集，盛况空前。群星演唱会当晚，景

**图说**

- 1 群星演唱会让项目火遍西双版纳
  - 2 开盘活动引来众多买房人
- 



洪市人山人海，史无前例。万达西双版纳国际度假区成功抢夺了泼水节势头，成为了今年西双版纳泼水节的热议话题与活动名片。

### 全国营销坚定信心

万达西双版纳国际度假区项目，作为一个全国性的旅游地产大盘，全国营销至为重要。

在面临多线作战的情况下，团结一心，士气高涨。从国庆到元旦，从春节到清明，营销团队放弃了节假日的休息时间。

项目于2012年7月进入昆明市场，9月进入成都、重庆市场，设立展场，进行销售。今年将加大力度，开拓广东、福建、上海以及北方市场，进行全国布局。

从集团总部到各项目公司，成都、重庆、昆明、石家庄、广州、佛山、东莞等地公司，对于西双版纳项目全国营销工作都给予了大力协助。

当最终销售数字超过预定目标时，万达西双版纳国际度假区项目展示中心紧张的氛围，终于得到了舒缓。②



万达学院

## 捕风采光降能耗

万达学院项目的绿色建筑设计与实施产生了良好的社会效益、经济效益和环境效益，自然风、自然光都成了万达学院绿色理念的“好帮手”。

文 / 万达学院 刘凯

2013年4月1日，第九届国际绿色建筑与建筑节能大会在北京国际会议中心召开，在中国绿色建筑与节能委员会第一届六次全体委员会议上，万达学院副院长周道华从中国工程院院士江亿教授手中接过由中华人民共和国住房和城乡建设部颁发的“三星级绿色建筑运营标识证书”，继获得“绿色建筑设计三星证书”后又一次获得三星荣誉。

### 种树降噪 风过节能

万达学院一期工程选择适宜廊坊地区气

候和土壤条件的近80种乡土植物，采用滞尘除噪型包含乔灌草在内的复层绿化，形成室外透水地面面积47978m<sup>2</sup>，透水地面面积比达到47.8%。除此之外，本项目的园区绿化还可以起到隔声降噪、改善场地声环境的作用。来自道路车辆的交通噪声，通过围墙采用隔声墙，边界设置10m绿化带等多项降噪措施，减少噪声量约20分贝。

综合考虑廊坊地方气候特点、经济适用性以及热回收效率，本项目教学楼新风机组及组合式空调器采用板翅式显热回收空气处理机组，

设 100% 总风量的回风管，冬季可以调节新风、回风比例；行政楼、教职工宿舍、学员宿舍、食堂、展览馆、体育馆采用组合式转轮热回收空气处理机组。室外抽入室内的新风和室内排向室外的回风在新风机组换热装置内先进行预冷或预热后再进入室内，可回收排向室外回风热能的 60%。

## 天然采光 减少能耗

万达学院一期工程项目，通过采用围护结构优化、新风显热回收、提高冷源效率、冷冻水大温差、水泵变频调节等建筑节能技术，建筑全年采暖空调能耗从 475.09 万 kWh 降低到 294.19 万 kWh，可实现采暖空调系统节能率达到 38.1%。

万达学院一期工程项目除信息中心和看台外，各单体立面均设有大面积的玻璃外窗及玻璃幕墙，其中的教学楼和行政楼的顶部设置采光顶，以通过天然采光满足室内照度要求，采用 Ecotect 软件进行模拟分析，经模拟计算当采用可见光透过率为 0.7 的玻璃时，满足采光规范要求值的主要功能区面积比为 93.0%，且能满足“75% 以上的主要功能空间室内采光系数  $\geq 2\%$ ”的面积比可达到 82.0%。

项目地标参照建筑全年累计照明能耗为 177.90 万 kWh，通过大面积采用节能灯具后，实际设计建筑全年累计照明能耗为 148.55 万 kWh，可实现照明系统节能率达到 16.5%。综合上述统计结果，得出地标参照建筑、实际设计建筑全年累计的采暖空调和照明总能耗，实际设计建筑的全年总能耗为地标参照建筑的 68%。按廊坊综合电价 0.85 元 /kWh，计算全年可节约电费约 178 万元。

## 资源注重 循环利用

项目从节材角度出发，建筑立面设计简约，造型较为方正，各建筑单体体量均较小，且层高设置正常，均为多层建筑，结构体系设计优化。设计中尽量多地使用可再循环材料、高性能建材和可再利用材料，尽可能地减小建筑材料对资源和环境的影响。其中使用可再

循环材料共计 9863.0t，所用建筑材料总质量 96532.4t，项目可再循环材料使用率达到 10.22%；总钢筋用量为 3712.0 吨，其中 HRB400 级钢筋用量为 3115.4 吨，使用比例达到 83.93%；总重量达 6582t，占建材总重量的 6.8%。

廊坊经济技术开发区周边无市政中水供给，本项目从节水角度出发，经全面技术经济比较后，最终确定收集建筑优质杂排水到院区中水处理站经处理达标后回用于冲厕、绿化、道路冲洗、景观水等。经计算：教学楼、行政楼、教职工宿舍和学员宿舍这 4 栋单体及其附属室外的中水设计用量为 36320.34m<sup>3</sup>/a，园区整体生活用水设计总量为 82358.25m<sup>3</sup>/a，则本项目非传统水源利用率整体可达到 44.1%。按廊坊市 5.2 元 /m<sup>3</sup> 自来水价格计算，全年可节约水费约 18.8 万元。

## 朝向顺着风向而来

廊坊地区夏季主导风向为东偏南（SE），夏季主导风向平均风速 2.2m/s；冬季主导风向为西北偏北（NNW），冬季主导风向平均风速 2.7m/s。本项目园区内建筑整体朝向为东南 - 西北向，略偏离正南 - 正北向 7.38°，可有效地避开冬季主导风向、促进夏季自然通风。其中，教学楼中心位置设有中庭，屋面采光顶可开启，可起到拔风中庭的作用；行政楼北部位置设有中庭，屋面采光顶可开启，且建筑外窗可开启面积比例  $\geq 47\%$ ；教职工宿舍、学员宿舍、食堂、展览馆 4 栋单体可开启外窗面积较大，且建筑内部无大进深房间，可保证其主要功能房间整体换气次数不低于 5 次 /h。

采用模拟软件 ContamW 进行计算，模拟计算结果如下：在纯热压通风情况下，教学楼内部整体换气次数可达到 5.33 次 /h；在风压通风情况下，行政楼内部整体换气次数可达到 29.1 次 /h，学员宿舍内部整体换气次数可达到 11.1 次 /h，教职工宿舍内部整体换气次数可达到 10.7 次 /h，食堂内部整体换气次数可达到 14.4 次 /h。◎

## 左图

万达学院副院长周道华接过“三星级绿色建筑运营标识证书”

1	节能率 66%
2	节水率 30% 以上
3	太阳能热水使用率 34%
4	非传统水源利用率 44%
5	可再循环材料利用率 10%
6	高性能钢使用率 84%
7	自然采光达标率 82%

万达学院项目的绿色建筑设计与实施产生了良好的社会效益、经济效益和环境效益，实现了以上目标。

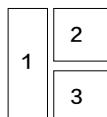


## 创新活动办猫展

文 / 广州白云商管公司 钟静薇

### 学院点评：

过去很多万达广场是为了做活动而做活动，企划费用的投放、活动的实施并没有带来相应的客流。从本案例中活动现场的壮观场面可以看出，该活动起到了应有的作用，贡献了价值。本案例的“大胆创新”也是各广场在做企划活动时应借鉴之处。



### 图说

- 1 猫展上的舞台演出
- 2、3 猫展吸引了众多爱猫人士

### 背景介绍：

2012年，广州白云万达广场开业第二年，推广费用大幅下降，如何能做更出彩的活动，吸引消费者的眼球？在七八月的销售旺季，各商场、百货轮番上演“全场五折”的促销大战，虽然促销活动多少拉动商家的销售额，但火爆程度明显比往年降低，消费者的热情不断降温。企划活动如何推陈出新，如何赢得消费者的目光？只有去寻找资源，办别人从来没办过的活动。

### 策划创新：

经过多方挖掘，广州白云商管公司和广州珠江猫迷俱乐部（广州第一个国际猫迷协会）、爱护动物机构通力合作，聚集世界各地、体检价值总额超过500万的世界名猫于广场，于2012年8月4日、5日举办广州首届CFA名猫

展。目的是通过提倡共同爱护动物，吸引更多的父母带子女一起参与活动，既普及动物养护、救助知识，也为商场品牌作推广，提高社会知名度，带来大量高端消费者。

为此，公司企划部整合资源，通过渠道宣传，招徕许多顾客参与猫展，喜欢宠物的人可能不关心明星活动、促销活动，但对于名猫展活动肯定是趋之若鹜，这样就可以吸引不同区域不同类型的人群，对扩大区域客户十分有效。同时，各方媒体争相报道，在没有投入任何广告的情况下，赢得了活动的成功。事实证明，一定要尝试别人没做过的营销活动，有新闻点就能吸引大家的关注。这次活动为今后的营销企划活动执行积累了新的经验和资源。

### 措施方法：

有序的现场管控，确保活动成功举办。此

次活动影响力远超预期，客流剧增。猫展比赛区北中庭同时聚集上万人，如何有效疏通客流、防止踩踏事件发生、让更多顾客观赏到比赛都是考验安全管控的大难题。在公司精心部署下，应急预案执行到位，各部门配合力度很大，积极调动各方力量管控现场，在客流剧增的情况下，未发生任何安全事件。

随时调整现场，注重顾客体验。我们将两个赛区移上舞台，并对候场区进行调整，设置较为合理，让最多观众欣赏到世界名猫的风采。

公益性强，引起市民热捧。活动现场猫咪认领、猫用品义卖、免费动物养护知识讲座等都引来众多市民的热捧，广受好评，有效宣传“爱护动物，关爱生命”主题。

### 结果良好：

全场活动在仅花费物料费用 0.68 万的基础上，第一天实现客流 12.83 万人，第二天客流 10.88 万人，客流与去年同期相比增长 85%，车流增长 79%，销售增长 82%，连室外街商户销售都提升明显。活动吸引 20 家媒体争相报道，影响力巨大。我们再接再厉，在 2013 年 3 月 29 日 -31 日举办了第二届名猫展。

### 经验总结：

我们的经验是：

1、大胆尝试，敢于办创新的活动。但切记不能办过于小众的活动，缺乏群众基础。

2、安全问题放第一位，必须控制好人流的同时，照顾到其他客户也能参观到名猫展；将表演区域、猫猫合拍区域、比赛区域、义卖区域分开，有效引导客流。

3、为了持续活动效应，我们在第二届 CFA 名猫展活动中增加亮点：现场设置 CFA 专业比赛区、摄影互动区、用品展示区、CFA 纯种猫知识咨询区、动物救助团体推广区等，更有艺人蓝宝石少女为本次活动全程义演，首次出演《天之喵女》舞台剧。

4、每年名猫评选活动可以搞两次，如广州白云万达广场举办年初一次，年中的可放在东莞等地，既扩大万达的影响力，又能让各广场资源共享。②





## 电视直播首进院线

文 / 万达院线公司总部 沈婳 严郁郁

### 内容简介：

万达院线应邀与湖南卫视携手开展创新合作，于4月12日晚在全国11个城市的万达影城同步直播《我是歌手》第一季总决赛，万达影城通过一流的放映和音响设备，给全国观众带来一场完美的音乐盛宴。

1 2

### 图说

- 1 直播广告提前推出
- 2 直播深受观众欢迎

### 采取措施：

经过3个月的角逐，7位候选歌王会师《我是歌手》的总决赛。除了决赛现场的500名超幸运观众和电视机前的观众以外，全国11个城市的万达影城也对决赛进行同步直播，分别是北京影城CBD店、上海影城江桥店、广州影城白云路店、武汉影城春树里店、南京影城河西店、天津影城河东店、西安影城碑林店、重庆影城大渡口店、长沙影城解放路店、长春影城重庆路店以及沈阳影城铁西店。共计超过3000名观众通过万达影城观看直播，亲身感受到了万达影城带来的震撼效果。

本次创新合作是湖南卫视和万达院线在电视节目直播形式领域进行的一次深度创新合作，得到了社会各界的广泛关注。首先是国家广电总局的支持，破例发放批文，让电影与电视进行进一步的合作。为了不负众望做好这次直播，万达院线与湖南卫视在短短一周内，便成立了专项活动小组，全程跟进。双方技术人员在数个夜晚调试设备，便是为了给观众视听娱乐的超高享受。而万达院线总部工作人员多次开展视频会议，部署全国参与活动影城的各项工作之外，从活动宣传执行、现场营运配合、

票券座位信息到安全备案，巨细靡遗，条条罗列，撰写了一本厚厚的操作手册，精确到秒都有详尽标准化的SOP，光是解答疑问就划分了三个版本，将活动规格升级为一场大型的电影首映。

此次总决赛的直播，万达院线为维护会员权益，特别将开放票给予“万人迷”会员，并通过官方微博进行免费票券赠与。由于数量有限，出现了大批求票会员，甚至有热情的影迷打电话到院线总部索取票券，活动前一票难求。

### 成绩斐然：

4月12日周五的活动直播完毕后，万达官方微博涌进数万条回复。而此次万达院线与湖南卫视的跨界合作，更吸引许多媒体竞相报道，甚至连台湾新闻媒体也闻风进行采访，让万达院线的声名远传宝岛，无疑，这次活动是非常明智和成功的。

### 经验总结：

显然，这一次万达院线又走到了全国影院的前列，开创跨媒介渠道的平台合作，开启娱乐营销新模式，创造性地完成了这次具有历史意义的同步直播放映。◎

# 风险管理有高招

文 / 集团信息管理中心 冯中茜

## 过程概述：

为保证会议准备工作能够细致、有效展开，信息管理中心在年会前两个月就成立了由总经理亲自出任组长的工作团队。按照以往类似活动的经验，整体活动方案主要分为会前准备部分和现场安排部分。最新流媒体年会直播方案已经经过2011年会的验证，稳妥可靠，会前准备工作的重点就转移到如何消除直播活动中的各种风险上来。以往防范风险的方法仅仅是准备备用设备或备用线路的粗放方式，没有对各种风险进行细致分析，针对手段往往在真正使用的时候不能起到解决问题的作用。

鉴于此，工作组内提出利用FMEA(故障模式及影响分析)手段对潜在风险进行评估和应对。此方法运用后最明显的效果就是，风险管理工作展开得更加有条理，不容易出现漏洞。同时也建立起有效的风险应对机制，使相关人员对于各自的风险应对责任和工作方向有了更加清晰的认识。

## 方法措施：

利用FMEA对视频直播活动进行分析主要分为以下几个步骤：

首先，将整体系统主要功能模块详细分类。在此活动中直播系统及相关硬件条件主要分为四大部分：直播网络、直播平台、直播环境（现场设备）和设备机房。

其次，详细列明每个功能模块中可能发生的所有现实的可能风险点。在列出风险点的同时，也要列出所有风险点发生后将会带来何种后果，并给风险点的严重程度进行打分。风险严重程度打分采取十分制，目的在于给各类风险的等级进行量化。

再次，对所有风险点的造成因素进行明确，找出风险触发原因，评估出风险发生的概率。评估风险发生的概率采取十分制，目的是为了对风险发生频率进行量化。

最后，列出现有的处理此类风险的应对方法，并对现有应对方法的有效程度进行十分制的评估打分。

以上四步完成后，将三组打分结果横向相乘，得出每个风险的现有评估分数(RPN)。得出分数就可以定量评估所有风险点的严重程度。然后针对风险点，从高分值到低分值排列，逐一找出更加可靠的应对手段，目的是从降低风险损害程度、降低风险发生率、提高应对方法有效程度三个方面，力图将风险损害程度降低。

结果，通过多次使用以上步骤对所有风险点进行评估打分，反复几轮推敲应对手段，达到全面降低整体风险的目的。

## 经验总结：

第一步，在对整体系统进行分类的时候，一定要注意各分类不能有重合部分，同时也不能有漏项，整体功能模块分类的数量最好不要超过6个，这如同管理者下一层级的人员不超过6个一样。

第二步，对子功能模块列出风险点的时候，一定要注意各模块的风险点不能有互相重复的情况。罗列风险点不能搞扩大化，也就是说不需要将根本不可能的事件列进来。列出风险点时，不能夸大严重程度也不要缩小。

第三步，风险触发原因一定要明确，写出所有风险点的潜在原因后，一定要回过头来详细互相核对检查，着重看是否有一个原因造成多个风险发生的情况，此类根源应该重点注意。

第四步，使用RPN打分后，不能人为地回头改动已经打分的分值，不能通过主观的意愿压低任何评估的结果。

在使用FMEA模型的时候，可以同时让多个分属不同业务模块的同事分头填写打分，利于全面而彻底地评估项目风险。同时，风险评估量化工具需要针对不同任务进行必要的修订。②

## 背景介绍：

万达集团年会直播的成功与否关乎每个万达人。保证年会直播活动取得成功的法宝就是有效的风险管理手段。在2012万达年会直播准备过程中，团队第一次运用了FMEA(故障模式及影响分析)方法，切实将活动准备和组织工作提升到有利于未来继续并推广的全新高度。

**图说**

上图 员工在自己做的代言广告前留影

下图 员工写真形象广告在万达广场内展示



## 我为广场代言

文 / 西安区域商管公司 田卉

自 2012 年 11 月起，每月挑选 6 至 8 名员工，找专业摄影师拍摄他们的工作写真照片，制作成海报和易拉宝，作为美陈直接悬挂和摆放在碑林万达广场内。

“你只看到我们一座座万达广场的精彩，却看不到这背后多少万达人的汗水和泪水。你有你的规则，我有我的模块化。你质疑我们的速度，我们已然成为每个城市的中心。你嘲笑我们只是简单的复制，我们却已远远把你们抛在身后。任你万科华润恒大与中粮，我们会证明这是谁的时代。万达注定是行业的翘楚，免不了被质疑和效仿。爱上万达，只因为我们都是企业的主人。我是万达人，我为万达代言。”

上面的这段文字，格式源自最近很流行的“代言体”，内容源自西安碑林商管公司所有员工对万达的爱。自 2012 年 11 月起，西安碑林商管公司在总经理郑孟哲的提议下，发起了“我是万达人，我为万达代言”活动，每月挑选 6 至 8 名员工，找专业摄影师拍摄他们的工作写真照片，制作成海报和易拉宝，作为美陈直接悬挂和摆放在碑林万达广场内。正是这样一个简单的策划，极大地调动了公司员工的积极性，有效增强了公司的凝聚力和向心力，唤起了员工对公司、对万达的那份爱。

“公司领导特别要求选择员工时要不拘一格，不论职务高低、不论男女，要让所有员工真真切切地感受到自己作为公司一份子的荣誉感。”碑林商管公司企划部经理段晓勉说。公司请来专业的摄影、造型和化妆，员工就穿工装，展示他们最职业、最动情、最真实的一面。拍摄的时候，有的员工紧张、表情放松不下来、姿势略有僵硬，公司就开导他们，让他们从内心深处去感觉自己就是草根明星、就是万达的代言人。

能把自己员工的形象写真照作为美陈布置于广场内，员工们都觉得融入到了碑林商管这个大家庭。2012 年 11 月第一期就成为写真广告主角的员工说：“当企划部找到我说要拍写真，而且说还要挂在广场里时，我真有种受宠若惊的感觉。广场里挂上了我的写真，我就感觉自己是广场的主人，我没有理由不把自己的工作做好。”这些独具创意的广告也吸引了很多顾客的注意，他们不但没有感到不适应，而且很多人都发出了赞叹之声：这个广告创意太有意思了，原本以为广告画上的都是明星呢，没想到在万达逛街时就能遇到，并享受他们的服务。

“写真广告上面大多都是广场的基层员工，宣传我们自己广场的草根人物，让我们工作更起劲了，能为自己的广场代言，真是一件幸福的事。我要努力成为下一期写真上的主角！”有些还没登上写真广告的员工已经跃跃欲试了。❸



## 维系客户有绝招

文 / 西安李家村大歌星 张炜晨

兰亮于2010年8月入职西安李家村大歌星，任职营运领班。历时两年，他已跃升成为全场的销售冠军。2012年，他凭借一己之力取得了周销售5瓶温莎XR、3瓶皇家礼炮及其他洋酒等优异成绩，并以此获得全国大歌星“年度促销能手”称号。在被问及取得如此出色成绩的原因时，兰亮总结了两句话：努力维系客户关系，锲而不舍完成目标。

对于维系VIP客户工作，兰亮自己有一套独特的方法。大小节日，他都会以短信方式向客户献上自己诚挚的问候；天冷加衣，消暑降温他都会对顾客亲切寒暄，在潜移默化的交流过程中，顾客变为客户、客户变成朋友、朋友变成挚友，兰亮的客户更是对其以兄弟相称，但凡大小聚会、洽谈生意都会第一时间想到来西安李家村大歌星找兰亮订房消费，每一次兰亮都会让客户在自己朋友面前长足脸面，并满意而归。渐渐地，VIP客户都会向他的朋友推荐兰亮，就这样一传十、十传百，兰亮的客户基数越来越大，为自己成为销售冠军奠定了坚实基础。兰亮说：“我所做的，其他人都可以做到，只不过我对自己要求更为严格，做起事来更加仔细罢了。”就是这种严于律己的态度以及对客户无微不至的关心，他的人际关系网拢住了更多顾客的心。

兰亮说有时候有些客户从外表上是根本看不出他的消费能力的，但是在主动接触中就会慢慢感知出客户的实际消费能力到底有多大。他说曾经有一位客人，每次来消费的时候都很低调，其

他的服务生和领班都没有太关注他。但兰亮觉得这位客人每次来都在VIP区域消费，而且每次付钱时从不斤斤计较，应该有更高的消费能力值得挖掘，就算是没有也值得交个朋友。于是，兰亮开始执着地给这位客人递名片、发短消息，并在这位客人每次来的时候送上酒水，其间还和客人交谈，慢慢这位客人来的次数更多了，每次的消费金额也不断上涨。现在这位客人每次来店里平均消费在1300元以上，所以兰亮觉得只要用心，没有办不成的事情，也没有维系不了的客户。

兰亮的另一大“法宝”就是一旦有新的酒水套餐活动就会第一时间通过短信、微信、微博等沟通渠道告知他的朋友们。兰亮有一位大客户，接触不到半年时间，每次和朋友聚会都喝洋酒，并且出手大方。恰逢大歌星推出最新洋酒套餐、免包厢费的活动，兰亮立马想到这位客户，第一时间打电话告知了对方，碰巧这位客户当晚有一场朋友聚会，便告诉兰亮自己一定会来。没想到的是，苦盼一夜后客人最终没有到。第二天午饭后，兰亮再一次拨通了这位顾客的电话，得知客户有事，聚会推迟了一天。为了争得并确认客户的消费，在约定时间提前一小时，兰亮再次向客户询问，客户答复会准时到，并按约定购买了皇家礼炮套餐。事后，兰亮在例会中做案例分享时总结：“如果没有这种锲而不舍的精神，以及对客户的坦诚相待，那很多任务都没有办法完成的，很多想法也没办法变为现实。”

### 图说

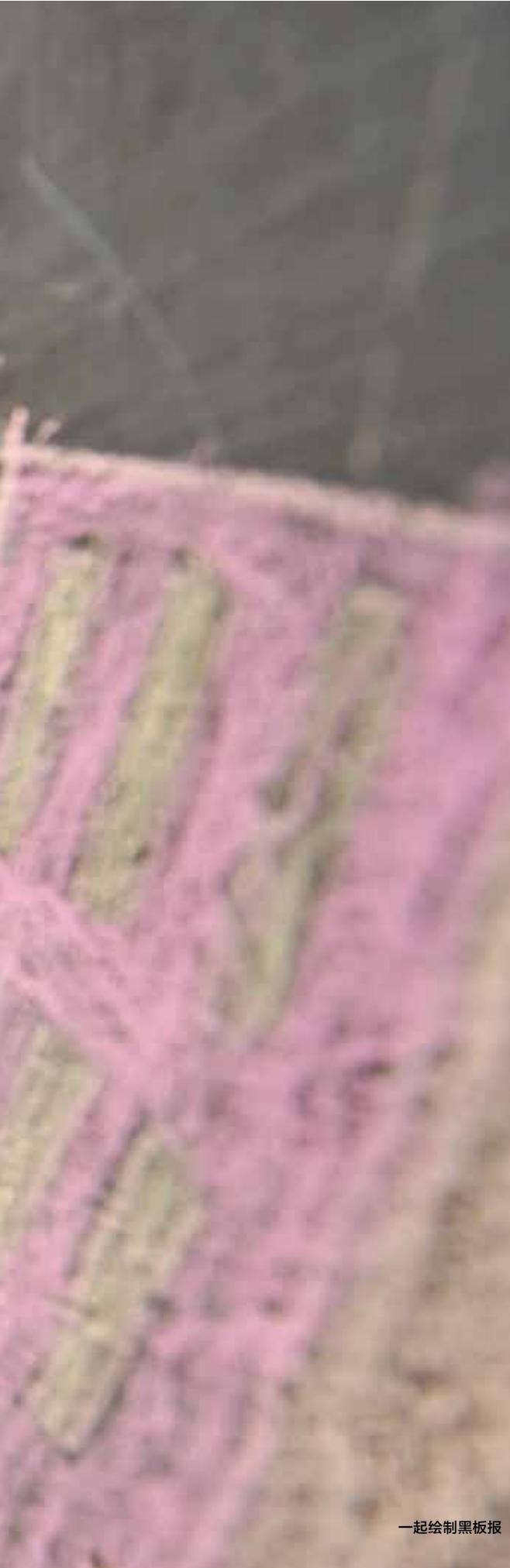
兰亮是2012年全国大歌星“年度促销能手”



CHARITY

公益





粉刷墙面



组装图书角



安装黑板



## 再访打工子弟学校

文 / 集团企业文化部 李琛

4月20日，万达集团总部118名义工来到北京黑桥红旗小学进行义工活动。当天，万达义工们为学校更换了新的教室黑板，涂刷教室墙面漆，改造更换了2间危房教室的顶棚，同时进行了组装图书角、捐赠图书等爱心互动活动，义工们还与孩子们共同绘制了“五一”主题的黑板报，并和孩子进行了击鼓传球、蒙眼作画等一系列积极健康的互动游戏，在带给学校教室改变的同时也丰富了孩子的课外生活。

北京黑桥红旗小学是一所创办于2005年的民办打工子弟学校，在该校就读的学生主要是来自四川、河南、河北、安徽、内蒙等各地来京务工人员的子女，共有17个班级，595名学生，教学环境简陋，资源匮乏，急需帮助。这是万达集团总部义工第二次捐助黑桥红旗小学。去年11月，集团总部的义工们曾为打工子弟学校组织募捐书籍，千余本图书送到孩子们手中，改善了当时图书室没有课外书的窘境。◎

## 第二缕阳光的温暖

如果说一年前的我们第一次到来只是一颗种子，在这片爱的领域里扎根发芽；那在未来的路上，但愿能有更多的种子在这片爱的领域茁壮成长。

文 / 商业地产财务部 孙兴波

### 图说

孩子们收到万达义工带来的礼物，开心地笑了。



如果说太阳的第一缕光线能给予人们希望，那么它的持续照耀就能让人倍感温暖，就像我们万达集团的同事第二次到北京黑桥红旗小学做义工一样。前往学校的途中，我领到了一顶印有“万达义工”字样的帽子，顿时就感到一种责任。

低矮的平房、破旧的桌椅、掉漆的墙面，真没有想到在北京的四环边上，学校的环境居然如此破败不堪。通过小学校长的介绍，我了解到红旗小学是一所农民工子弟小学，在校师生有500多人，大多是农民工子弟，而李校长在此拿着微薄的工资已经工作了十个年头，我对他的爱心感到由衷敬佩。

在企业文化部同事的组织下，来自集团各部门、各公司的义工们分头行动，有的负责粉刷翻新墙壁，有的负责安装黑板，有的负责绘制黑板报，还有的与孩子们互动游戏。我和财务部的同事一起负责安装书架。这项工作看似简单，但安装起来还真有些难度，图纸并不是一下就能看懂，那些小板子也并不是很容易就拼合在一起。不过大家齐心协力，六个书架还是用一个多小时就安装好了。然后，我们又把

同事们捐赠的书籍整齐地摆放在了书架上，看上去真不错，很有成就感。孩子们看到有这么多的书籍也很高兴，兴致勃勃地抢着翻阅。

再看看粉刷墙壁的同事，他们还在忙碌。粉刷翻新墙壁工程量比较大，墙的上半部分要刷白色油漆，下半部分要刷蓝色油漆，大家相互配合，用了两个小时将上千平方米的墙壁粉刷一新，整个校园的面貌立马巨变。这时，教室里的黑板安装好了，黑板报也绘制完毕了，大家开始自由活动，有的陪孩子画画，有的和孩子们踢球，整个校园充满欢快笑声。

红旗小学的李校长看到这些很激动，他说：“感谢万达集团的捐赠，物质的捐赠加强了学校的硬件设施，丰富了校园生活，但这种义工活动更多的是给了我们精神上的捐赠，给孩子和学校留下了永远的记忆，你们的一举一动，言谈举止也许会改变孩子们的一生。”其实孩子们的言行也在影响着我们，我们义工团队奉献了爱心，也收获了快乐，仿佛自己又回到了童年时光，忘记了琐事，置身于无忧无虑的世界。我听见身边的同事说：看着孩子们开心的笑容，我也觉得很幸福，体会万达义工的点点滴滴，身在其中的感觉真好！今天所见所闻让我感悟到，献出爱心不分年龄和性别，不管职业和地位，只要有一颗爱心，有一颗乐观的心，就该把它传递出去，不管自己贡献了多少，给了别人多少帮助，收获的不止是那个笑容，更是自己心里的那份满足。如果说一年前的我们第一次到来只是一颗种子，在这片爱的领域里扎根发芽；那在未来的路上，但愿能有更多的种子在这片爱的领域茁壮成长。❷

# 用我们的声音照亮他们的世界

初春的京城，阳光明媚，和风送暖。3月23日下午，商业地产规划院的30名义工带着关爱走进了北京后海的一处宽敞别致、充满浓郁老北京风格的四合院。

文 / 商业地产规划院 凌峰

今天，义工们不是来感受民俗文化，而是另有目的，因为这里是国内首家为盲人朋友提供有声图书阅读服务的民间公益性图书馆——心目图书馆的所在地。目前在中国有1233万视障者，但能够为他们提供阅览书籍的专业盲文图书馆却只有一家，远远满足不了需求，心目图书馆正在为让更多盲人朋友享受阅读乐趣而努力。

在前往图书馆之前，规划院的义工们提前一周就在院内做了普及和动员，了解到图书馆目前急缺图书以及录制有声图书的需求后，员工们纷纷将家中适合盲人朋友们阅读的书籍捐了出来，并积极报名加入录制有声图书的义工行列。来到心目图书馆的30名义工，不仅带来了万达规划院人的爱心，还有一个重要的身份——“声音天使”。

当天，图书馆的老师们热情地接待了义工，带领他们参观了心目影院、专业录音室，并特地在心目影院所在的小教室邀请了一位盲人老师为大家介绍盲人保护现状、心目图书馆的发展历程。了解五彩的视野对于盲人朋友都需要耗费比常人更多的时间和精力，更不用说去感知这个充满无数细节的大千世界，去阅读如银河般浩瀚的书海。想到这里，义工们愈发觉得身上的责任重大，更加专注地听取老师下面的课程——发音训练。盲人老师在传媒大学接受过专业的训练，她把繁复的发音规则融合到生动有趣的互动环节中，通过一个个小游戏，帮助提高义工们的朗读能力。

看图说话是其中最有意思的一个小片段。老师拿出书籍中一幅普通的黑白插画，要求

义工们通过自己简洁明了的语言，将画面讲述给盲人朋友。一千个人心中有一千个哈姆雷特，一幅插画大家自然会有自己不同的解读。这本来是微不足道的事，但如果讲述的对象是盲人，义工的解读将成为他们的认知，大家不由得认真了起来。画面简单，可描述一点也不简单。老师静静听完大家的描述，亲切地说道：“我们要把画面上的人物、事件描述清楚，不增加、不遗漏，也要说得有条理、通逻辑、易理解。概括起来就是：全面、准确、简单、有序。大家来听听我的描述：画面近处是一片草地，一只黑狼咬住了一只飞在半空中的大白鹅的脚，一旁一只大黑鹅正在啄狼的眼睛。远处是一片树林，其中一棵树上坐着一个小孩。大家觉得这个描述如何？”义工们纷纷点头，感叹生活中对于普通人极其不起眼的事情，没想到描述起来这么不简单，盲人朋友理解起来更是不容易！“声音天使”，这是一份爱心，更是一份责任。

培训完毕，义工们将募集到的图书捐赠给了心目图书馆。图书馆的曾老师感慨：“以往都是社会上的爱心人士自发地前来学习，数量少，组织困难，女士占了绝大多数。万达商业规划院能集中几百人的力量，统一组织、统一学习、统一安排，并召集了很多乐于参加慈善活动的男士，这让图书馆方面备受感动！”义工们纷纷表示要履行“一年录制一本书”的承诺，将爱心化作声音照亮盲人朋友的世界。◎



## 到大歌星免费时尚一把

当天早上，芜湖大歌星的预约电话快被中老年人打爆，电话外都能听到这些叔叔阿姨们兴奋的声音，这个说：“姑娘，这个免唱活动是真的吗？要是真的11点我订个小包！”那个问：“姑娘，我们6个人，要坐多大的包厢啊？”公司的几个前台接待小姑娘一天下来能接到数百个咨询和预约电话，忙得不亦乐乎。

文 / 芜湖大歌星 阎雪

### 中老年人也渴望“潇洒走一回”

随着时代的进步，人们的生活不再是只围着日常的柴米油盐、家长里短，在工作学习之余，总有各种各样的娱乐活动丰富着年轻人的生活，约上三五好友去KTV纵情高歌不失为一种愉快的放松方式。三五个年轻人，买些啤酒小吃，躲进KTV包厢忘情歌唱，或者劲歌热舞，已是非常普遍的现象。现在的中老年人的生活也日趋丰富，也想去KTV感受下那里的环境，好好地唱上几首，然而，目前的现状是中老年人走进KTV的却少之又少，造成这样的情况的主要原因是价格，中老年人过日子大多非常节省，而去

芜湖的KTV，消费一把少则几百，多则几千，这样的消费标准，大多数消费观念保守的中老年人不愿意接受。59岁的谢鸣是一位退休的小学音乐老师，热爱唱歌。平时她经常约上老同事或者好朋友，去镜湖公园、南瑞湖边的广场唱歌，在家做家务的时候也会哼上几句。他说：

“我看你们年轻人都去那些KTV唱歌，音响效果是不是很好？其实我们也很想去！”了解到这样的现状，芜湖的《大江晚报》便刊登了一篇名为《中老年人也渴望KTV里“潇洒走一回”——商业营销应告别‘年龄歧视’》的报道。



## 带头为中老年人提供机会

这篇文章引起了芜湖大歌星店长吴海滨的注意。看完这篇报道后，他觉得这是企业为社会做贡献的好机会，大歌星应该带头为中老年人提供走进 KTV 的机会。于是，他召集市场部与营运部开会，要求各部门负责人针对中老年这个群体研究出一个活动方案，大家各抒己见，纷纷提出好点子，最终确定了免唱活动方案：从 4 月 5 日到 6 月 30 日，每天中午 10 点到下午 2 点，芜湖所有 50 岁以上的中老年人，持个人有效证件来万达大歌星唱歌，都可以免费。这个时段不是黄金时段，可以在保证企业效益不受损的情况下为中老年人做公益。此外，芜湖大歌星还考虑到中老年人出行不方便，建议来 KTV 之前可以先打电话预约一下，以免到时候没有包房空跑一趟。

### “以后要多举办些这类活动啊”

活动方案定好后，芜湖大歌星便联系了报社记者，表达企业想做公益的心愿，告知此次活动方案，希望能通过报纸扩大影响，让更多中老年人参与进来。

4 月 3 日，《大江晚报》就以此活动内容刊登了一篇名为《万达大歌星——愿意让中老年人免费欢唱》的报道。当天早上，芜湖大歌星的预约电话快被中老年人打爆，电话外都能听到这些叔叔阿姨们兴奋的声音，这个说：“姑娘，这个免唱活动是真的吗？要是真的 11 点我订个小包！”那个问：“姑娘，我们 6 个人，要坐多大的包厢啊？”公司的几个前台接待小姑娘一天下来能接到数百个咨询和预约电话，忙得不亦乐乎。

从当天中午开始，就陆陆续续来了很多批中老年人顾客。他们大多都是第一次来 KTV 唱歌，脸上都是新奇的表情，由服务员带到包厢后，就

这看看、那摸摸。服务员非常有耐心地亲手教叔叔阿姨们如何点歌、如何切歌、如何调音量大小，叔叔阿姨们边学边感叹现代科技的发达。当熟悉的旋律响起，叔叔阿姨们争先恐后地抢着麦克风唱歌，热闹程度不亚于年轻人在一起唱歌的时候，芜湖大歌星的店长还特意交代客人走之前一定要亲自询问意见和建议。一位 50 多岁的叔叔说：“这个活动太有意义了，以后要多举办些这类活动啊！过几天，把我那些老战友们一起约上，去唱我们当年的军歌！”还有一位歌声特别动听的阿姨说：“本以为 KTV 里都是年轻人的歌曲，没想到还真有不少我们那个年代的歌曲，真不错！我有个邻居还不好意思过来唱，明天我就把她带过来！”还有老年人同学聚会来到大歌星，唱到动情处不禁泪洒现场。有的年轻顾客也感到很新鲜，说头一次在 KTV 见到中老年人！

有了第一批顾客的好评和他们的介绍，来大歌星唱歌的中老年人越来越多，也越来越熟练地使用点歌器，每个人都是开心而来，满意而归。有人担心顾客太多大歌星接待不过来，芜湖大歌星的店长则说：“我们既然响应晚报的号召，做这个免费唱歌的活动，就是希望大家都来参与，来的中老年人越多，我们就越欢迎！企业要效益也要公益！”大歌星的员工表示虽然这几天很忙碌，但是能为中老年人做这些事，觉得很有价值！

芜湖大歌星举办的这次中老年人免唱活动引起了热烈的社会反响，多家当地知名媒体对活动进行了系列报道，《大江晚报》报道说：希望芜湖各个 KTV 向万达大歌星学习，也欢迎更多的芜湖企业参与起来，一起为芜湖的中老年人创造走进 KTV 的好机会。芜湖当地的鸠兹论坛网友热议：芜湖大歌星这是开启了老年人去 KTV 唱歌的先河啊！②

1

2

### 图说

- 1 现场订位
- 2 中老年消费者在芜湖大歌星“潇洒走一回”



曹敬高兴地拿到了一等奖奖品——  
iphone5 手机一部

#### 集团 25 周年祝福语征集活动 一等奖作品

《万达，我的家》  
每次走过万达广场，  
女儿都要指指划划：  
“妈妈，万达！”  
每次有人问及妈妈，  
女儿都会响亮回答：  
“妈妈在万达！”  
莫非四岁的女儿也懂得，  
妈妈是骄傲的万达人，  
万达是妈妈温暖的家。

## 女儿童言喊出一等奖

我的投稿《万达，我的家》最终获得集团 25 周年祝福语征集活动一等奖，这是我当初想都不敢想的事。普通的三段式、不满百字的篇幅、平淡无奇的叙述方式，也许正是它的平实、简约与不事雕琢给评委老师留下了好的印象。

文 / 郑州万达影城 曹敬

集团发出祝福语征集令之后，区域影城总经理刘斌在区域会议上号召大家踊跃投稿，特别是党员同志要为年轻同事做表率。领导的谈话像一记重锤敲在我心上，让我既激动又为难。激动的是领导对我们寄予厚望，作为一名党员，我的确该冲在前头；为难的是离开教学岗位多年，大部分时间都是在洗衣做饭接送孩子的日常琐事中度过的，几乎到了提笔忘字的地步，参加如此高规格的征文大赛实属赶鸭子上架。但思来想去，最后还是决定放手一搏，借机找找大学时代下笔千言的手感。

说干就干。下班回家，我参照兄弟单位发表在万达手机报上的范文，一口气编写了好几条类似的祝福短信，有对联式的、有古诗词、有顺口溜，其中不乏气吞万里如虎的激扬文字。我把自鸣得意的杰作读给老公听，指望得到家人的褒奖，没想到被兜头泼了一瓢冷水：“自己怎么想就怎么写，何必这么费尽心思？”

老公这句话似醍醐灌顶，“自己怎么想就怎么写”，不就是强调用自己独

有的方式表达内心的真情实感，从而避免人云亦云、陈陈相因吗？想至此，我的思路豁然开朗，思维也一下子活跃起来，周末牵着女儿逛万达广场的情形不觉历历在目：远远地，女儿指着广场的大屏幕欢呼雀跃——“万达！妈妈、万达！”虽然年幼的女儿只有四岁多，但她却同我一样见证了郑州中原万达广场从无到有、从弱到强的发展历程。女儿喜出望外的眼神和引以为豪的话语，不正是千千万万个万达人无尚荣耀的象征吗？万达是全球的万达，更是数以万计的万达人休戚与共的家啊。

童言无忌，女儿天真无邪的话语不是更能抒发亿万万达人对于所在集体的景仰与深爱之情吗？沿着这条思路，我很快尝试创作出了这篇《万达，我的家》，没想到不仅得以在万达手机报上公开发表，还被评上了一等奖。这一切都归功于我在万达收获的许许多多的感动和惊喜，我和我的兄弟姐妹们亲手揭开河南省的第一块 IMAX 巨幕；一举拿下郑州市票房冠军的优异成绩；一起为农民工和残疾人做着力所能及的事情……①



我在长白山国际度假区体会到的是在冰雪世界里的温暖

# 到最冷的地方冬眠

文 / 文化集团人力资源部 郑悦

“到世界上最冷的地方冬眠”，这是我曾经放在心情栏里的签名。它被很多朋友赋予全然不同的解读，有的讲我满心豪情和勇气，也有人问我为什么如此寂寞低回。其实，那不过是我的一个随意梦想，“冷”也许不一定要呵气成冰的温度，更是期待远离熙来攘往的喧嚣，冷却繁华周遭的沸腾，哪怕只有短短几天的旅行，也可以让内心彻底体会一次平和怡静。

关于旅行，常常看到这样的文章，告诉人们出去旅行的多少个理由。我总在想，旅行难道还需要理由吗？某个你也许熟悉也许从未到过的地方，有这样一种吸引力，让你不由自主地就听从自己内心的声音，迫不及待地想要拔脚就启程。

关于旅行的方式，人们总有各自的喜好。自从看了凯特·温斯莱特和卡梅隆·迪雅兹出演的那部《缘分假期》，我就一直想有机会尝试到“别人家”去度假的体验。这样的度假，是在一个新鲜的环境里体验家的感觉，而不是设施受限的全然陌生感。我从此一直向往，有一天能有这样的经历，让我可以去一个不同的地方，看新的景致，认识有趣的人，品尝特别的菜肴，却时而仍然有住在北京时的熟悉感和舒适度。我也知

道，这样的愿望是很奢侈的。没想到的是，2012年圣诞到来之前，我竟得到了这意想不到的惊喜，在赴长白山国际度假区的旅行里邂逅了这样一种感受。“原始山林，纯净呼吸”，长白山国际旅游度假区最先吸引我的就是这句简单的告白，加上那满载盛情的邀约，像有一种力量触动了心底深处最柔软的神经。那一刻，满心想的是：现在就出发。

我们的班机降落在长白山国际机场的时候，正赶上这里刚刚临时“插播”了一场大雪，整个度假区犹如披上一件优雅洁白的华裳，一时间竟让人恍惚起来。度假区设计独特的建筑在雪里十分生动传情，像极了个性十足的欧洲小镇。卡梅隆·迪雅兹刚到凯特那位于伦敦南部的乡村小屋时，也是雪天，那场景仿佛就在眼前鲜活重现。积雪覆盖的长白山脚下，竟有这样一方神秘沃土，令人为之陶醉不愿醒。我好像重新做回一个顽皮的孩子，迫不及待地放下行装，快乐地投入清新冰雪的怀抱，贪恋地深、深、深呼吸。

在这里的三天行程虽短暂，却难忘。度假区那蔚为壮观的星级酒店群仿佛营造出了一处世外桃源，让每天的停留都舒适而放松。我在假日酒店的雪景房里，

常常忘记自己置身何处，只在一转身望向窗外的处处雪景时，才忽然想起自己是在一个寒冷的地方短暂冬眠。这个拥有无边风情的浪漫度假小镇，每一个转弯处，都充满惊喜。景区细致周到地将城市中我们早已习惯的口味，带来身边，这里更有远眺长白山、俯瞰景区风光的山顶餐厅，兼享美食美景的愉悦。大快朵颐后，休闲娱乐时间表可以排得满满当当，逛街购物、看电影、滑雪、打电玩、到大歌星飙歌，女人的特质可以在那里发挥得淋漓尽致。有趣的是，度假小镇里商铺鳞次栉比，完全是我所习惯和熟悉的城市里的模样。那感觉，就像是到别人家去度假，感受新的环境，却保持熟悉的生活。这一次，我甚至不需要像电影里那样把家门钥匙交给陌生人，就实现了自己都不相信的奢侈梦想，这一趟旅行，我赚了。

《缘分假期》里有一段对白令我印象深刻，那是麦尔斯对凯特说：是风，让一年里的这个时节无比温暖，只要桑塔阿那风一吹，就凡事皆有可能。我在万达长白山国际度假区的冬日之旅，体会到的就是这样在冰雪里让人感觉到的温暖，让我以从未有过的愉悦心情踏上归程，心里相信着一切都有可能。◎

## 鉴往知来模型： 从细微工作寻找未来曙光

文 / 大歌星总部 王雪松

行政工作大多是琐碎的，每天面临重复而又细枝末节的事项，难免产生枯燥感，让人失去对未来的憧憬与梦想。然而，读了董事长本年度推荐书籍《史上最简单的问题解决手册》中介绍的鉴往知来模型后，我却进一步坚定了利用过去掌握未来的信心。

就像书中所说，每个未来都有个过去，而我们的过去则是未来赖以维系的基石，所以重点不在于“如何想象自己的未来”，而在于“如何才能为过去和未来建立联系，搭起一座桥”。定期填写目标、学到的事物、克服的障碍、成功之处是什么、哪些人扮演了重要角色，经过一段时间积累就会发现自己收获了果实。

记得刚进公司的时候，我就负责做每周例会的会议纪要。工程、技术、营运等方面较专业的词汇使我常常要拿着录音笔一听就是几个小时才能将内容记个大概。然而，每天都将这些专业的词汇记录下来，然后逐个去确认含义，一段时间以后，我竟能理解各部门汇报的专项内容，沟通起来也更加顺畅。这也成为我后期负责企业文化工作后，对各业务的稿件能够及时修改或创作的一个有利条件。殊不知，这些正是体现了

鉴往知来模型的理论。

学习到鉴往知来模型以后，我学会将工作进一步分解、量化，将重要的工作设定为目标，从而引入未来。比如我设定自己的目标是成功地举办一次企业文化活动，从中我会学习到如何策划、如何分工协调、如何总结等等，过程中我要克服时间紧迫、资源有限等障碍，圆满结束后我发现学习到一套举办活动的完整流程，下一次就可以做得更细、更好。在这个活动中，前期领导给予的指导、过程中同事的配合都起了重要作用。每一次的进步、总结都使自己的能力得到进一步提升。

行政工作看似琐碎复杂，没有成就感，但我们只要每天将学到的事物记录下来，会发现自己的组织能力、协调能力、细致程度等都得到了惊人的提升，而这些也是未来发展的基石。工作中发现快递物品、底单丢失的情况，就设立一个快递领取架，将所寄物品、所收快递、底单分类摆放起来，这样就便于同事们自取，不但节省了时间还大大减少了丢失率；发现同事们常出现划伤、腹泻、感冒等，就利用售卖废品的经费建立起小“医药箱”，给大家更贴心的关怀。而这些行动，都源于平时的观察、总结

及思考。

利用鉴往知来模型，我们可以发掘哪些事情是可以忘怀的，哪些事情是应该引入未来的，回头看，我们会发现过去的重要性。在万达，我们每天都充斥在各种繁忙、琐碎的工作中，过滤总结学到的事情就显得尤为重要。我相信只要每个人都不断设定目标、实现目标，从而创造个人未来，一定也能让万达在创新的道路上不断前行。②



# 做高效人士 享品质人生

文 / 酒店建设公司南昌项目部 万里明

今年，王健林董事长向全体员工推荐了《史上最简单的问题解决手册》一书，初看封面以为是青年励志之类，翻阅一番，居然是本工具书，有点意思；细看之，又深有所感。

此书剖析了生活中可能碰到的各种问题与困境，采用图文并茂的形式，给出了有效的解决思路。书中从这四大方面通过提出问题、然后解决问题的形式，向我们介绍了几十种模型和矩阵，这些模型是方法和规律的总结。

通过建立模型，我们可以尽量简化问题，让抽象思维变得具体与实在，从而让我们聚焦于真正重要的部分，做出最符合现状的决定。比如说，橡皮筋模型用于解决我们面临的两难困境；个人表现模型用以检测是否应该更换工作；结果最适化模型保证我们的项目趋于完美；艾森豪威尔矩阵帮助我们更有效地管理时间。

在现实世界日益混淆的今天，思考模型提供了观看、了解以及组织这个世界的崭新方法。当然，试图采用其中一个模型一劳永逸解决所有问题也是不可行的。对于个人或者团队来说，越多了解不同的模型，将之根植于大脑中，并能应景运用，就越能轻松自如地做出最适当的决定。

中国人常说“好钢用在刀刃上”。

书中提到了帕累托法则，我们要将80%的时间与精力放在20%重要的人和事上面，成功就会来得更快。遗憾的是，人们对生命中最重要的人与事却往往没有给予充分的重视，反而在一些无关紧要的人和事上耗费了太多的精力、时间、金钱和感情。浪费多年时间以后才醒悟，但昔日却无法重来了。正因为如此，管理学家尤金·葛里斯曼反复强调，一定要：“集中精力在能获得最大回报的事情上，而尽可能不要花费时间在对成功无益的事情上。”不值得做的事千万别做，因为不值得做的事，会让你误以为自己完成了某些事情，消耗大量时间与精力后，得到的仅仅是一丝自我安慰和虚幻的满足感。不值得做的事还会随着时间的推移不断增加成本，拖得越久代价越大。做好20%重要的事，其余80%的事情会随着时间自动消失，或者由另外认为这些事重要的人来完成。曾经有一个企业家说过，当他面对某件事时，总是按三个步骤来判断：能否不做；能否让别人做；如果一定要自己做，能否用最简单的方法做。这个方法让他的事业成功速度加快了不止一倍。

仔细想想，生活的本质其实就是问题叠着问题，有时候问题多得甚至会让

我们深陷混乱的局面而无法脱身，做出决定本身已是难事，做出快速而准确的决定更是难上加难，但我们必须想办法理清头绪，或至少以宏观的角度看待问题，这样才能找到出路，走出困境，取得进步。做个高效人士应该做到：做事积极主动，目标清晰明确，做事要握重点，要利人利己、实现双赢，要多站在别人角度思考，要集思广益，事业生活要平衡发展。②



正在建设的南昌万达嘉华酒店效果图



## 十爱诗

余于三月初加盟万达，适逢《爱上万达的 N 个理由》征文活动，汇集所见、所闻、所感，不由忆及仓央嘉措之《十诫诗》，意欲反其意而用之，料万达同仁皆有感于斯文。

文 / 集团人力资源管理中心 王德岳



万达的视野、韬略、气魄、文化、公益等都让我为之热爱。

一爱万达之视野，不安一隅望四海<sup>①</sup>，  
二爱万达之高远，不争一时图百年<sup>②</sup>。  
三爱万达之韬略，顺势而为辟蹊径<sup>③</sup>，  
四爱万达之气魄，王者之师<sup>④</sup>谁能敌？  
五爱万达之诚信，一诺千金求完美<sup>⑤</sup>，  
六爱万达之生机，五彩花开别样红<sup>⑥</sup>。  
七爱万达之共赢，同创财富同分享<sup>⑦</sup>，  
八爱万达之人望，群贤毕至各风流<sup>⑧</sup>。  
九爱万达之文化，弘扬传统行正道<sup>⑨</sup>，  
十爱万达之公益，大爱无疆济苍生<sup>⑩</sup>。  
只因相闻便相见，不见何如相见时。  
幸甚修得同船渡，免教今生空遗恨。

### 【注释】

- ①万达愿景之“国际万达”，从当年走出大连开始。
- ②万达愿景之“百年企业”。
- ③顺应中国发展大势，且敢闯敢试，不走寻常路。
- ④“王者之师”，有其名，有其实。
- ⑤万达起于诚信，亦兴于诚信。
- ⑥多个领域、多种业态蓬勃发展。
- ⑦与合作伙伴互信、互补、互利。
- ⑧无论东西，不分南北，凡是有用之才，皆招致麾下。
- ⑨即使人心不古、利益攸关，万达始终坚持一个“正”字。
- ⑩热心公益已经成为万达的企业基因。

### 附：《十诫诗》

第一最好不相见，  
如此便可不相恋。  
第二最好不相知，  
如此便可不相思。  
第三最好不相伴，  
如此便可不相欠。  
第四最好不相惜，  
如此便可不相忆。  
第五最好不相爱，  
如此便可不相弃。  
第六最好不相对，  
如此便可不相会。  
第七最好不相误，  
如此便可不相负。  
第八最好不相许，  
如此便可不相续。  
第九最好不相依，  
如此便可不相偎。  
第十最好不相遇，  
如此便可不相聚。  
但曾相见便相知，  
相见何如不见时。  
安得与君相诀绝，  
免教生死作相思。

# 爱上国际化工作环境

我从事的这些在发达国家建筑师们想都不敢想的项目，只有在中国、在万达才可以实现。我会告诉加拿大的朋友们：如果你决定回国工作，万达将是你最理想的选择。

文 / 文化旅游规划院 王一鸣（加拿大籍）

时间过得真快，转眼已经从加拿大来北京快一个月了，很幸运地加入了万达文化旅游规划院工作。记得当初在加拿大时对“规划院（city planning department）”的印象是比较刻板缺乏创新，然而在万达文化旅游规划院却完全不是这个样子。万达是中国最成功的商业地产公司，我感觉到它也是一个国际化的大家庭，人才济济，是一个充满希望的中国本土的国际化大公司。还以为回中国工作英语是一定不用说了，然而实际工作才发现在万达几乎工作时间都是双语交流。无论是和公司里的各国同事交流，还是电视视频连线外国顾问公司，英语都是工作的一部分。有时，我都会恍惚觉得这和在加拿大工作几乎没有两样。如果说有不一样的地方，那就是项目的规模要比加拿大更大更复杂。比如武汉电影乐园项目占地10万平米，是世界首个电影文化乐园。三层六个不同类型的影厅，全部颠覆了人们对电影体验的概念。这个项目运用了全球最知名的设计顾问公司，目标是打造全世界最出色的视听新体验。我能有机会参与这些尖端的项目感觉十分荣幸与难得。

在加拿大时经常和朋友去多伦多Eaton Mall 对街的AMC影院看电影，如今AMC公司已经被万达集团并购了。很多加拿大的朋友问我：为什么一个中

国的商业地产公司要并购美国的电影院线供应商呢？我觉得万达的前瞻性正体现在此，万达如今已经成功迈出了转型的重要一步，成功收购AMC正体现了集团的决心与信心。

效率高是在万达工作的另一个特点，办公信息模块化就是一个例子。刚来公司我还奇怪为什么大家都没有台式电脑，都是笔记本。原来几乎所有需要处理的公务，都可以通过一根网线、一个移动电脑解决。换句话说，随时随地都可以办公的概念无疑大大提高了工作效率。结果就是类似万达广场这样规模的项目，别的地产公司或许要花3年的时间才能建成开业，而万达18个月就实现了。万达的管理模式也是以人为本，我所在的电影科技所的工作模式和加拿大的团队合作精神也十分相像，“team work”的概念深入人心，负责人与所有员工一起工作，每一个人的想法都充分得到认同，大家同荣辱、共进退，为相同的目标一起努力。

现在回想当时回国的决定真是一个正确选择，加入万达集团更是难得的机会。目前中国在世界经济体系中的地位不断提升，我从事的这些在发达国家建筑师们想都不敢想的项目，只有在中国、在万达才可以实现。我会告诉加拿大的朋友们：如果你决定回国工作，万达将是你最理想的选择。②



---

还以为回中国工作英语是一定不用说了，然而实际工作才发现在万达几乎工作时间都是双语交流。无论是和公司里的各国同事交流，还是电视视频连线外国顾问公司，英语都是工作的一部分。

# 喜欢在万达“PK”

万达的“PK”是高速高效管控的一个缩影，每天、每个会议室里都上演着一幕幕热火朝天的“PK”，大大小小的“PK”使新人迅速成长，快速了解万达的管控体系，同时也使各个项目迅速推进，保持“万达速度”，创造着一个个奇迹。我爱万达的“PK”，乐此不疲，乐在其中。

文 / 文化旅游规划院 李梦雷




---

“PK”是对一个人工程技术水平、管理方法、协调能力的全面考验，不了解建筑从设计到施工的各个阶段，不了解房地产管控的全阶段要点，不具备与人沟通的情商和智慧，“PK”也就无从谈起。

来到万达，经常听到一个词——“PK”，我觉得非常好奇，都是同事或者合作者，为什么要用“PK”这个带着点火药味的词呢。以前在设计院里，建筑、结构、设备、机电四个专业也经常会从各自专业出发据理力争，希望设计能更符合各自专业的规定，但那时强调的是“配合”。经历了几次唇枪舌剑、斗智斗勇的会议之后，我发现“PK”这个词还真是比较精准地折射了万达集团内外各单位之间的关系。

“PK”带有竞争、较量的含义，在办公环境中使用它，就表明不同于和风细雨的商谈或者像公务员同志们一样，70%的会议主题仅仅为了“传达上级精神”，你必须表明自己的立场，拿出自己的根据，说服对方，争取最大的利益，同时推动项目的进程，而不是大家都你推我让，打太极拳。

万达的“PK”无处不在，在计划会上、在招标中、在施工过程中，主要集中在“时间”和“成本”两个方面。众所周知，万达的项目工期都是非常之短，各个节点环环相扣，因此，对于时间节点的确定，相关责任单位都是争分夺秒。想要保质保量地完成任务，必要的时间是要保证的，制定计划时的退

缩或估计不足可能就导致后期施工中无法如期交付，影响集团的运营计划。而对成本的“PK”，则是在限额设计的前提下全程管控，在保证工期的前提下尽可能以最少的钱办最多的事，以最少的投入达到最好的外观和室内效果。

“PK”是对一个人工程技术水平、管理方法、协调能力的全面考验，不了解建筑从设计到施工的各个阶段，不了解房地产管控的全阶段要点，不具备与人沟通的情商和智慧，“PK”也就无从谈起，只能听任别人安排，处于被动地位，个人心理挫败尚且事小，影响工程管控效果却是事大。

“PK”要讲究手段和效果，狂风暴雨、咄咄逼人固然过瘾，后果如何却难以预料，一旦使对方产生厌恶情绪，也就意味着失败了，因为这预示着你要付出更多的时间和精力先来处理这种负面情绪，毕竟大家是合作关系，而不是一锤子买卖，过后就老死不相往来。“PK”中也要讲究有理、有利、有节，要熟练运用集团管理制度和个人知识体系，以有力的论据得到大家的支持和认可；要有大局观，有明确目标，明白自己的工作重点所在，坚守自己的底线；要适可而止，见好就收，才能保持良好的人际关系。②

# 影城明星见面会让我痴狂

当下，电影明星们虽如夜空中的璀璨星芒，轻易无法触及，但万达影城明星见面会，终于助我实现了亲眼见到心中偶像的梦想。

文 / 南京万达影城 莉琰

2009年5月，我加入南京万达影城。初衷和许多加入院线工作的同事一致，因为我们热爱生活，尤其喜欢看电影。工作之余，当我放缓脚步，翱翔在光影斑驳的电影世界里时，可以暂时与世隔绝，告别压力。万达的电影设备是业界最顶级的，完美的声光电融合带给我一种身临其境的感觉。随着剧情呼吸，感受戏剧里的人生百态，将自己也带入其中，小小圆一个明星梦。喜剧片、文艺片、爱情片、魔幻片、悬疑片，哪怕是动画片，我都喜欢。

同时，无数次，我都梦想有一天能见到电影里那些自己喜欢的明星们。儿时我就喜欢关注娱乐明星的新闻，记忆中有一本软面抄被我包了很漂亮的粉色封皮，抄得满满的明星档案资料，至今还珍藏在抽屉里。当下，电影明星们虽如夜空中的璀璨星芒，轻易无法触及，但万达影城明星见面会，终于助我实现了亲眼见到心中偶像的梦想。

加入万达后参加的第一个明星见面会是《非常完美》，我见到了章子怡。虽然我并不是“国际章”的粉丝，但第一次亲眼见到这么大牌的明星，还是特别兴奋。“国际章”气质很好，五官很立体，拥有一张令我羡慕不已的巴掌脸。“国际章”很有亲和力，一直在微笑，不过

她的光头保镖就没那么友好了，在室内还戴着墨镜，并一再警告我们不要拍照，让我深深感受到了什么叫真正的“大牌”。

之后，在《奋斗》的见面会上见到李晨让我兴奋。喜欢李晨，是因为初中时一部青春题材的电视剧《十七岁不哭》，那部剧我看了很多遍，特别喜欢里面那个憨憨的，运动和学习成绩都好的班长，那是我属于青春期的特别情愫。李晨在《17岁不哭》里塑造的犹如邻家男孩般清新的形象一直清晰地印在我脑海里，甚至那时第一次萌生了想要去追星见见他本人的想法。当得知他要来我们影城参加见面会的时候，我竟激动地整晚没睡好觉。我早早便在影厅里等候着，兴奋而忐忑。特别幸运的是，当晚在和粉丝互动的环节中，我被李晨抽到，不仅拿到了他的亲笔签名海报，还和他合了影。

此外，我还参加过大大小小很多明星见面会，比如《鸿门宴》、《赵氏孤儿》、《金陵十三钗》、《疯狂的萝卜》、《西游之降魔篇》等等，见到过冯绍峰、范冰冰、张艺谋、佟大为、倪妮、黄渤、周星驰、黄秋生等一众明星。VIP休息室的零距离接触，让我抑制不住心中的激动与喜悦。如果不是因为在影城工作，绝对不可能见到这么多的大腕明星，这是属于一个万达电影人特有的骄傲。②




---

当得知他要来我们影城参加见面会的时候，我竟激动地整晚没睡好觉。我早早便在影厅里等候着，兴奋而忐忑。特别幸运的是，当晚在和粉丝互动的环节中，我被李晨抽到，不仅拿到了他的亲笔签名海报，还和他合了影。

# 用质量管理方法管安全

作为较早投入运营的第三代万达广场，沈阳太原街万达广场在经营管理日臻成熟的同时，也在安全管理方面进行着不断探索。

文 / 沈阳太原街商管公司 李彬

沈阳太原街商管公司将质量管理理论中的PDCA循环（又称“戴明环”）结合到广场的安全管控工作中，收到了良好效果，使安全管理水品得到有效提升，从2009年11月开业至今，没有发生过一起重大安全事故。

P (Plan) ——计划。凡事预则立，不预则废。沈阳太原街商管公司对广场安全管理目标及实现过程进行认真分析和评估，并为此制定了详细的实施计划。

D (Do) ——执行。按照集团要求，太原街万达广场的安全管控计划性工作已形成模块化管理，监督部门认真履行监督检查职责，确保所有计划工作如期进行。安全管理模块内避免亮黄灯、杜绝

亮红灯。

C (Check) ——检查。为确保广场各项安全管控工作的有效执行，公司制定详细的检查计划。每周由总经办成员带队，对广场所有部位进行安全检查，并在各检查小组内细化检查项目及标准，确保全覆盖、无死角。

A (Action) ——处理、改进。公司相继出台了《安全管理处罚标准》和《品质检查处罚标准》，对于安全隐患问题的发现，进行追溯并深入分析，改进在日常工作中存在的薄弱环节。例如，我们发现消火栓巡检记录有漏检现象，经查是新入职商管员对该区域消火栓的具体分布和数量掌握

不详，导致该区域的消火栓巡检记录漏检，为避免此类问题的重复发生，相关部门制定了详细的广场消火栓平面图和台账，并对所有的消火栓编号标记，同时加强对商管员的培训和考核，从根本上杜绝此类漏检情况的再次发生。另外，有一次顾客不慎撞上商铺橱窗导致客诉发生，经查为该商铺橱窗未张贴防撞警示线且玻璃透光度较好所致，客诉发生后公司对广场内所有未张贴防撞警示线的橱窗、外门进行统计，并在第一时间加装规格统一的防撞警示线，并制定了相应的应急预案，从而大大降低了此类客诉问题的发生。①



## 安全小贴士

## 防火分隔物

1、防火分隔物是指能在一定时间内阻止火势蔓延，且能把建筑内部空间分隔成若干较小防火空间的物体。常见防火分隔物有防火墙、防火门、防火窗、防火卷帘、防火水幕带、防火阀和排烟防火阀等。2、防火门和防火卷帘是主要的防火分隔设施，对它们的防火巡查，主要体现在“分隔”或者“封闭”上，真正起到将发生的火灾控制在一定空间范围内的作用。

## 巡查要点：

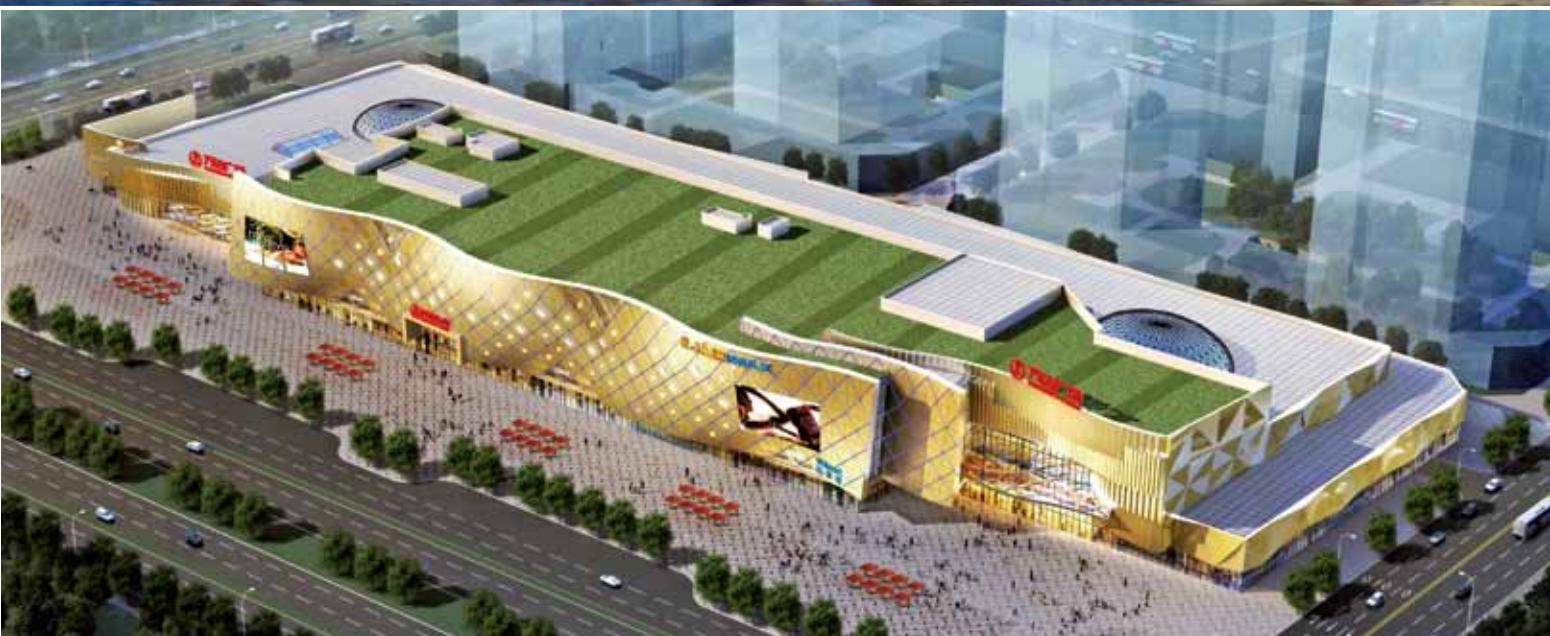
- 1、防火门及门上闭门器等部件完好无损、功能正常；2、常闭防火门处于关闭状态，常开防火门电磁铁释放后能有序关闭；3、防火门前、防火卷帘下是否堆放杂物，影响防火门关闭和防火卷帘降落；4、防火卷帘门体、控制部件、对应的报警探头是否完好无损。②

# 金华万达广场 外立面赏析

金华万达广场总建筑面积约50万平方米，涵盖了高端购物中心、城市商业步行街、五星级酒店、5A甲级写字楼、城市精装SOHO等丰富的物业类型，是万达集团在浙江打造的第六座第三代城市综合体，预计2014年建成开业。金华万达广场的投入建设，将带动和加快多湖中央商务区的开发，加速金东新城区与主城区的连接，将有力助推金东区商业繁荣和产业发展。

金华万达广场的立面设计从金华地域文化中提取灵感，追求城市的现代化、地域化的和谐统一。

本方案在形体上取意于双溪柔和蜿蜒的造型，简洁有力的空间形象和鬼斧神工般的雕塑体量给人以强烈的视觉冲击力。前后两条曲板，按相同曲率扭动生成，曲线的造型丰富了建筑形体的天际轮廓线，犹如一湾流动的溪水，暗喻了双溪柔美曲折的形态特色。



购物的中心 • 美食的中心 • 娱乐的中心 • 交流的中心

# 万达广场 就是城市中心



晋江万达广场