做一个有故事的人

"什么北大、清华大都不如胆子大"。董事长演讲中的一句 名言被广为传诵,这不正是万达"敢闯敢试,敢为人先"的创新 精神最好体现吗!

故事, 往往是社会价值、企业文化传播的最好载体。

民族精神和美德的传承,从来不靠死板的律章,脍炙人口的故事才能保证世代相传。孔融让梨、精忠报国、破釜沉舟、三顾茅庐、胯下忍辱、负荆请罪、卧薪尝胆、毛遂自荐,这些故事体现了机智、善良、好学、勇敢、正直、礼贤。而这些优秀品质都是我们在生活、工作中不可或缺的。

一个民族如此,一个企业更如斯。万达优秀基因的传承,就得靠活灵活现、有血有肉的英雄故事,而不是靠多少万字的规章制度。万达,大连的一个区级企业,只用了25年的时间便走向国际,成为跨国企业,成为中国民营企业的骄傲。万达的成长充满传奇,因为在万达舞台上,有一群充满传奇故事的万达人。

长白山国际度假区的成功开业是"万达英雄故事"堆砌起来的。它的建设过程绝对算得上奇迹,投资 200 多亿的项目,26 个月建成开业,如果要去掉两个漫长的冬季,真正用于建设的时间也就一年多一点,在很多外人看起来绝不可能的事,对于万达人来说,任何一场"攻坚战"都是稀松平常之事。负责长白山项目建设的邢文明是个老万达,他就是一个很有"故事"的人,骁勇善战,被大家尊为"万达铁人";马春野是个新万达,从局级干

部转身长白山管理公司,要负责把度假区的项目管好,经营好,这是比项目建设一点都不逊色的课题,滑雪场建成开业后,节假日爆满的业绩就是他融入万达的最好例证,还有巾帼豪杰门瑞冰,她可是一个能打硬仗的女性,也是万达高管中为数不多的女性之一

"把工作做到极致"对于别人可能就是一句口号,但是对于 万达人来说只是工作标准。在万达没有人敢拿一份有错别字的文件给领导,哪怕是有一个标点符号不对,都会觉得拿不出手;集 团财务部的一位员工为了方便领导签字,节省时间、提高效率, 小便签里也能做出大文章;一位大歌星的服务员由于服务细心周 到,体贴服务"左手"客人,赢得赞许,在端茶倒水间创造了服 务的奇迹。

都说"好马不吃回头草",但是在万达有一份长长的"回归" 名单。因为种种原因,他们离开过,在外面闯荡过,也挣扎过。 转了一圈后才发现: 万达的企业追求、万达的工作规范、万达的 企业文化才是他们最割舍不下的,他们毅然选择了回归,万达以 宽广的胸怀接纳了他们。这些"回头的马儿"比过去更珍惜万达 的工作。

在万达, 你永远不能做一个听故事的人, 你要做一个有故事的人!

目 录

第一章 国际万达	007
用实力说话	008
历史性的交割	011
以"福"相见	013
终于有主了	015
和美国电影巨头谈合作	018
在美国首都拿项目	020
哈佛报告厅座无虚席	022
筹措并购资金的背后	024
加入万达,AMC 员工兴奋度提高一成	028
在万达眼里,世界并不大	030
万达雄心勃勃	031
加入万达是我的"中国梦"	032
中西合璧, 创造国际品牌	034
我眼中的万达国际优势	036

第二章 决战长白	039
铁人领军	040
从副厅长到总经理	046
巾帼豪杰	050
办法总比困难多	054
开业前的 72 小时	057
材料供应必须跟上	060
留贤长白	064
冬有冰雪,夏有蛇虫	068
嗜雪如命	070
除夕夜的饺子	072
松江河镇变了	074
第三章 经营有道	077
第三章 经营有道 冰火铁西	
冰火铁西	078
冰火铁西	078 086
冰火铁西	078 086 092
冰火铁西	078 086 092 096
冰火铁西	078 086 092 096
冰火铁西. "万商会"的成长. 办一场共赢的啤酒节. 好点子有了 为了万达百货的"开门红" 销售冠军的奥秘.	078 086 092 096 098
冰火铁西. "万商会"的成长. 办一场共赢的啤酒节. 好点子有了. 为了万达百货的"开门红" 销售冠军的奥秘. 我喜欢万达的文化韵味.	078 086 092 096 098 102 105
冰火铁西. "万商会"的成长. 办一场共赢的啤酒节. 好点子有了. 为了万达百货的"开门红" 销售冠军的奥秘. 我喜欢万达的文化韵味. 不让供货商吃亏.	078 086 092 096 098 102 105

第四章 做到极致	119
小便签,大文章	120
30 天招来 50 位高管	122
信息系统运维的"小事"	126
"啄木鸟"检查出的规范	128
看似平常的检修	132
停车场里有门道	
与便池"亲密接触"	
"左撇子"的专属服务	
决不让火情发生	140
让每位顾客都打到车	142
~ 4 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	
第五章 公益社会	145
第五章 公益社会	145
	145
第五章 公益社会	145 146
第五章 公益社会 伊比利亚,我们来啦	145
第五章 公益社会 伊比利亚,我们来啦	145
第五章 公益社会 伊比利亚,我们来啦	
第五章 公益社会 伊比利亚,我们来啦	145
第五章 公益社会 伊比利亚,我们来啦	145

第六章 品味幸福	179
食堂"天堂"	180
员工食堂的那份爱	182
惬意三亚行	184
在万达享受健康	188
记录每一份感动	190
职场菜鸟敢"抗旨"	192
平凡岗位快乐多	195
幸福当妈	197

第一章 国际万达



2012年,万达集团成功并购美国 AMC 影院公司,国际化战略迈出实质性步伐。9月,王健林董事长率团访问美国,在美国政界、商界、学术界引起巨大反响。

越来越多的世界一流企业与万达合作,越来越多的外籍员工加入万达,万达的国际化时代已 经到来......

用实力说话

文 ▮ 文化产业集团执行总裁 张霖

万达访美代表团在短短的一星期时间里顺利完成了所有出访任务,极大提升了万 达集团在国际上的影响力和知名度。

此次美国之行的日程安排董事长亲自过问,所到的城市在美国和世界都极具影响力。洛杉矶是世界影视、娱乐产业第一城,除了好莱坞和奥斯卡颁奖盛会,更是汇集了全球前6名的电影制片公司。华盛顿是美国的政治中心,其一举一动受到全世界的关注。波士顿是著名的学术和科研之城,坐拥哈佛大学和麻省理工两所顶级高校。此行让我们对美国的政治、经济、文化、风土人情有了更深入地了解,而且跟着董事长一起考察,也学到了很多知识,受益匪浅。

此次收购 AMC 之所以成功,稳定和激励管理团队是最重要的环节。中外很多跨国企业对此都束手无策,这也是我们在谈判中遇到的最大问题。开始的时候,AMC 管理团队对万达信心不足,他们抱着把企业卖了、自己也走人的态度在谈判。最后,董事长提出用机制来管理,用信任来留人,AMC 管理团队全员留下,没有一个提出辞职的。这次董事长在堪萨斯城 AMC 总部给员工的讲话中又一次表达了对 AMC 管理层和员工的信任,并作出了万达集团永远不出售 AMC 的承诺,让员工们备受鼓舞。AMC 公司在万达并购前连续多年亏损,但今年焕然一新,经过团队的努力,实现了扭亏为盈。这一决策,体现了董事长的大智慧、大胸怀、大视野。

正是:跨国发展是趋势,经营管理是大事;距离文化两难题,激励信任是钥匙。这次美国之行,不仅充分展现了万达的风采,也赢得了美国各界的尊重。我们在



会晤美国政界、商界精英

洛杉矶会见六大制片商的董事长,他们一改以前的随意,特意正装相见,这在好莱坞几乎是绝无仅有的。会见美国商务部部长时,我们享受的是"专梯"待遇——商务部专门辟出一部电梯供我们使用。在华盛顿,包括现任的参议员、前总统安全顾问、前国防部长、前商务部长、花旗银行的副董事长、JP摩根董事、凯雷集团总经理等在内的美国政界、商界的重量级人物,同时出面会见中国的民营企业家,这也是没有先例的。在哈佛大学,尽管董事长演讲的时间是周六(周末学生一般不会听演讲),学生还是踊跃报名,因名额所限很多学生无法进入现场。对于在美国受到的礼遇,董事长引用邓小平的名言进行精辟总结:"关键是把自己的事办好,对于企业来讲就是把企业做好,只有用实力才能赢得尊重!"

要有实力,要展现实力,要使用实力。此次成功并购 AMC 一事就是万达实力的 体现,万达用实力赢得了美国人的尊重!

当年董事长提出"国际万达、百年企业"时,很多人都有疑问: "国际万达"太遥远了吧, "百年企业"我们是见不到了。但在今天, "国际万达"这艘巨轮已经启航。AMC作为万达全资子公司,在全美有338家多厅影院,2万多名员工。AMC已有92年的历史,再过8年,万达集团旗下将产生第一个百年企业。我相信在不久的将来,万达将拥有更多的百年企业。事实证明, "国际万达、百年企业"就在眼前!

这次美国之行,让我们对于万达的国际化发展有了更深的认识。董事长更是高瞻远瞩,一直在思考万达下一步的战略。回到国内后,董事长又组织专门会议进行相应的安排和部署。我们坚信,在董事长的带领下,万达人会创造更多的惊喜和奇迹!

正是:美国之行收获大,并购投资全拿下。万达美名传四海,全凭实力来说话!

历史性的交割

文 ▮ 商业地产投资证券部 刘朝晖

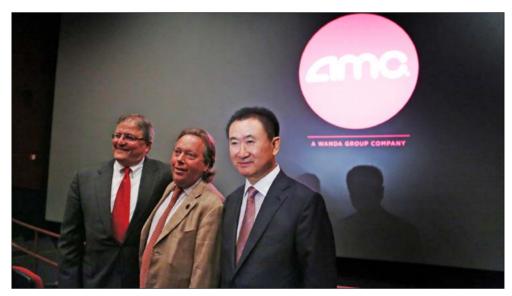
万达并购 AMC 院线项目,经过艰苦的合同谈判、政府审批等工作,历经近两年时间,8 月底终于进入最终的交割程序。

8月30日,纽约。我们一早便来到作为交割现场的达维律师事务所纽约办公室,在场的还有达维所、维嘉所律师,花旗银行、AMC等一些公司的代表。这些面孔都很熟悉了,谈判时的剑拔弩张早已经烟消云散,大家像老友一样亲切地握手、寒暄。交割文件整齐地摆放在大条桌上,双方律师逐一交验并确认文件无误后,正式下达了向特拉华州政府递交并购证书申请的指令,一切都在有条不紊地按照原定计划进行。

接下来等待州政府确认的时间略显漫长, 近一小时后,电话另一端终于传来了达维所律师"已收到政府确认"的声音。这是一个历史性的时刻,从此 AMC 公司正式成为万达集团旗下成员。



王健林董事长在交割庆祝典礼上答记者问



王健林董事长与 AMC 代表在新的 AMC 公司 LOGO 前合影留念

随后指示付款和确认收款的过程均在一小时内顺利完成。大家相互庆祝,并对各 方顾问团队的出色工作表示了感谢。每个人的脸上都洋溢着兴奋和喜悦之情。

9月4日,洛杉矶。这一天,万达团队向美国充分展示了万达人的亲和、自信。

上午,来自中美两国的媒体记者在 AMC 世纪城影院汇集一堂。在交割仪式前的记者招待会上,董事长回答了记者们关于此次交易及未来万达国际化战略等方面的提问,他的儒雅和机智,给与会媒体人员留下了深刻印象。

当晚的交割仪式隆重而精致,来自中美两国的近150位嘉宾应邀出席。

董事长走上主席台致辞: "…… 未来十年内,万达将在美国陆续投资 100 亿美元,用于收购包括连锁百货、酒店管理公司、院线等在内的美国企业;未来十年,万达全球投资总额将达 300 亿美元!"中美政要们频频颔首,好莱坞娱乐巨头们眼带激赏……在全球经济复苏乏力的今天,在美国激烈、开放的竞争环境下,一位中国企业家以其胆识和魄力,给在场的嘉宾带来巨大的震撼力。董事长的致辞引发了全场经久不息的掌声。

以"福"相见

文 ▮ 万达院线总部 叶宁

美国时间 9 月 6 日,万达集团与 AMC 的交割庆典暨董事长与 AMC 员工见面会在堪萨斯 KS—AMC center 举行, 200 多名 AMC 总部经理层以上管理人员参加了庆典。

所有 AMC 员工的兴奋之情溢于言表,特别是每一位 AMC 员工胸前都佩戴了一枚红色的"福"字徽章,十分喜庆。一名 AMC 员工解释说,"福"字寓意财富和未来,他们非常荣幸成为万达集团的一员,相信未来会更美好。

期间,发生了一个让人非常难忘的细节,当董事长请工作 14年以上的员工举手时,全场 70% 以上的员工都举起了手臂, 而且久久没有放下。据说在美国中西部城市这样的举动寓意忠诚, AMC 员工在用他们自己的方式表达了归属感,董事长则用远见 卓识的魄力与真诚将两种文化完美地粘合起来。

在董事长演讲结束后,现场播放了一段视频。当画面最后 定格 在 AMC 的 logo 下面 出现的"A WANDA GROUP COMPANY"字样时,全场起立,掌声经久不息。

在向堪萨斯中学捐赠 130 万美元物资的公益环节中,很多 AMC 员工都特意穿上了公益 T 恤,竞相与董事长合影。在他们 看来,万达不仅是一家强大的商业集团,还富有社会责任感。这 深深打动了 AMC 的每一位成员,能够成为这样企业的一员,他 们显得无比自豪与骄傲。



王健林董事长发表演讲



AMC 公司员工认真聆听演讲

终于有主了

文 ▮ 酒店管理公司 刘春

走出国门,走向世界,万达喝令三山五岳开道,意气风发,举世无双。第一次亮相就吸引了全世界的眼球。他成功收购全球第二大院线美国 AMC 公司,一跃成为全球电影放映行业的老大。正是戴着这样的光环,王健林董事长 9 月 2 日 -10 日率团访问美国,出席了收购 AMC 公司的正式交接仪式,并看望了 AMC 总部员工。

仪式上,AMC 公司首席财务官兰思深有感触地说: "风雨飘摇多年,我们终于有主了。"他在董事长会见完 AMC 公司员工后,紧紧地握着董事长的手,充满感情地说出了这句简单却意味深长的话。AMC 公司长期由私募基金持有,按照规定,基金持有公司股份一定年限后必须退出。因此,在 AMC 近百年的发展历程中多次易主,始终处在风雨飘摇之中。近年来,这种情况变得更加严重。据兰思说,这几年他们商谈过的意向投资人不计其数,有足够资金的对购买院线没有兴趣,有兴趣的却对收购资金望洋兴叹。此时,许多基金所持股份已临近出售期限,AMC 公司愁云笼罩,因为看不到企业的未来,公司上下都怀着极为忐忑的心情。

万达的入主不啻一道光亮,给他们带来了希望。经过两年多与管理层和股东的艰苦谈判,万达成功收购了 AMC 公司 100% 股权。此外,万达还宣布追加投资 5 亿美元用于影院设施升级改造,让 AMC 员工更是喜上眉梢。董事长在出席交接仪式、会见AMC 员工等多个场合表示,万达充分相信 AMC 管理层和全体员工,不会干预公司的经营管理,愿意拿出净利润的一部分奖励公司管理层,并将剩余利润用于支持 AMC



接受美国记者采访

的发展。董事长说: "我们买了 AMC 就不打算卖,我们要永远持有。我们不追求短期盈利,而是看长期发展。"出席大会的很多员工听到这些真挚的讲话,早已是饱含热泪。可以说,万达的入主,让他们第一次真正有了家的感觉。

大会上,有员工提问: "我们可以到中国去工作吗?"董事长风趣地说: "当然可以,我们也可以派万达院线的人来这边交流学习,我们现在是一家人嘛!"他还提到了著名的"万达年会","我们今年年会也要邀请 AMC 代表参加。我们的年会水平堪比中国春晚,到时候你们也得准备好节目。"场下顿时报以热烈掌声。

美国媒体向来以挑剔著称,以往也不乏中国企业在美国的投资行为,但要么鲜有报道,要么在报道中被妖魔化。这次在美国举行的 AMC 交接仪式,包括美联社、彭博社、路透社、《金融

时报》、《洛杉矶时报》等在内的美国主流媒体悉数到场,但他们会给出怎样的报道, 美方负责人仍然忧心忡忡。用 AMC 首席执行官洛佩兹的话说,美国媒体向来是"愤 世嫉俗的 (cynical),他们来与不来、是否报道、如何报道完全视乎一心"。

令人大感意外的是,交接仪式新闻发布会的现场,不仅主流媒体记者悉数出席, 其所提问题也非常正面,主要关注万达追加 5 亿美元投资的用途和万达未来在美投资 计划。据统计,路透社、美联社、《纽约时报》、《华尔街日报》、《洛杉矶时报》、 《金融时报》、《彭博经济周刊》等 93 家国外通讯社和外文媒体对此进行了报道,美 国第三大纸媒《洛杉矶时报》更是在头版用大幅标题《中国万达决定增持美国资产—— AMC 的新东家计划未来十年在美投资 100 亿美元》报道万达进军美国一事。

在世界经济持续低迷、美国经济振兴乏力的大背景下,万达高调进入美国市场, 无疑能大大提振投资者的信心,对美国经济的复兴也是大有裨益的,100亿美元的投资 无疑会对刺激美国经济、创造就业机会发挥积极作用。此外,董事长在新闻发布会现 场所表现出的坦诚、开放、大气,给与会记者留下了深刻印象,充分展现了中国民营 企业家的风采。

和美国电影巨头谈合作

文 ▮ 万达影视传媒公司 宋歌

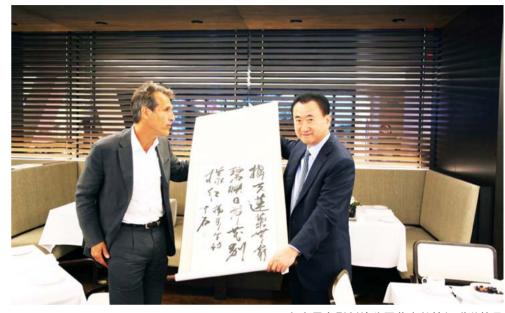
美国之行中,我们参观了环球影城和迪斯尼乐园,并与好莱坞各大公司开展了商务会谈。经过两天的密集会谈,我们收获巨大,不仅了解到好莱坞片场的运作规律,还和各大电影公司建立了联系,确立了将来的合作意向,同时学到很多电影商业技巧,明确了将来在中国发展电影产业的思路。

会谈期间,董事长高瞻远瞩,认为中国电影市场在不断扩大,预计在 2018 年,中国电影市场将超过美国,成为世界第一大电影市场。董事长也清醒地认识到,当前我们的电影制作水平和美国有很大差距,他大力邀请各公司来中国和万达共同发展。

环球公司总裁佛格森、福克斯电影公司总裁杰拿波勒斯、梦工厂电影公司总裁卡森博格等都表示十分重视和万达的合作,愿意成为万达的长期战略合作伙伴,并承诺将在近期访问万达,探讨进一步的合作方案。

在双方融洽的交流中,我们更加坚定了把制作、片场、宣发、院线、电影节等相关产业一体化的发展思路。

在参观过程中,我还有一个小发现。华纳公司为每一部票房过亿的影片制作了一个奖杯,集中在公司的橱窗中展示。这样不仅能展示公司的光辉业绩,也能对员工形成激励。我想,将来万达制作出票房过亿的影片后,也可以仿效华纳公司的做法。



向索尼电影制片公司董事长林顿赠送礼品



与美国电影界巨头合影

在美国首都拿项目

文 ▮ 商业地产发展部 贺波

美国之行中,王健林董事长与美国各界政要密集会见,在项目发展方面取得丰硕成果,而对方的高规格礼遇也充分显现出万达越来越重要的国际地位。

9月17日下午,华盛顿市市长格雷和副市长霍斯金斯会见了董事长。霍斯金斯主持了盛大的欢迎仪式,并亲自陪同我们考察了华盛顿市区的两个综合体项目用地。其中华盛顿滨江项目位于华盛顿核心位置,紧邻杰弗逊纪念堂,是华府绝版的商业综合体项目选址,也是市政府重点的招商引资项目,还是特区最重要、最有影响力的综合体投资项目。该项目原开发企业已取得用地的权益,并取得了一期全部的规划设计批准,获得了各类听证会的审议通过。不过该企业受美国经济滑坡影响,企业现金流断裂,为了盘活该项目,在政府大力支持下,积极寻找合作伙伴,不过当地没有具备如此实力的开发商和运营商。华盛顿市政府与万达接触后,对万达在商业地产开发和运营的经验和实力极为信任,市长和副市长多次盛情邀请万达投资华盛顿,尤其是期望万达介入该项目。

本次董事长亲自考察并与原开发商进行洽谈后当即表示: 万达要在美国的首都投资综合体项目, 就必须选择这样的核心位置! 这里是美国的心脏, 只有在这样的地段成功建设万达产品, 万达才能在全美乃至世界产生巨大影响!

在22分钟的洽谈中,董事长通过过人的商务谈判技巧,展示了自己的大气场和大胸怀,也展示了中国企业家的风采。董事长对对方企业的预期和底线明察秋毫,简单

明了地明确了双方合作的原则和万达 给予对方的空间。对方企业董事长霍 夫曼完全被董事长折服了,全盘接受 了由万达主导项目、对方团队负责执 行的合作模式。会后,市长格雷高度 评价了董事长的决策力,他说,事涉 14亿美金的投资,没想到万达仅用短 短 22 分钟,就做出了决定,并明晰了 运作的大原则。

结束了美国东部行程考察后,董事长一行又风尘仆仆地从东海岸赶往美国西海岸重镇西雅图,进行了一系列项目洽谈和考察,主要考察了西雅图市的市容市貌及主要商业街区,贝尔维市的城市基础、商业购物环境和微软总部,初步确定了西雅图大区范围的贝尔维市NBA场馆综合体项目。



THE WHARF

考察华盛顿码头项目



会见华盛顿市长格雷

哈佛报告厅座无虚席

文 ▮ 酒店管理公司 刘春



王健林董事长发表演讲

周六的哈佛校园弥漫着一股悠闲的气息,草坪上到处都是嬉戏玩耍的人群,学生三三两两在林间小道散步,或者三五成群围坐在一起闲聊小酌。据哈佛大学肯尼迪学院院长伊尔伍德介绍,周末在哈佛大学演讲是很难吸引学生参加的。这次肯尼迪学院邀请董事长到哈佛演讲,因为行程原因不得不安排到周六,一度还很担心是否有人报名参加,后来发现网上预订非常火爆,甚至出现"一票难求"的情况。现场的人满为患也印证了这点,肯尼迪学院的学术厅里座无虚席,工作人员仍然不断为后来的听众增加临时座位。

在哈佛大学演讲是董事长此次访美的重头 戏之一。在肯尼迪学院进行过演讲的都是声名 显赫的各国政要:例如南非总统曼德拉、美国 总统老布什、巴勒斯坦总统阿拉法特这些如雷 贯耳的名人。董事长此次演讲的分量可见一斑。

学术厅里,董事长面对素以"问题刁钻"



现场座无虚席

著称的哈佛学子,举重若轻、收放自如,在谈笑间轻松化解了各种看似刁钻的问题。 董事长的风趣幽默、妙语连珠,引得现场不时爆发出雷鸣般的掌声,"清华北大,不如胆子大,哈佛耶鲁,不如自己做主"、"亲近政府,远离政治"等经典语句很快在哈佛校园和网上成为流行语。万达的发展成就和董事长的个人风采,令哈佛学子深深折服,不少人表示,希望毕业后有机会来万达谋求发展机会。随行的团员私下开玩笑说,这无疑是在哈佛做了一则最大的免费招聘广告。

筹措并购资金的背后

文 ▮集团财务部 郭廷崴

2012年,万达集团做了一件足以震动世界的大事——收购美国 AMC 公司。这样 重量级的跨国收购,资金是重中之重。

"超级"任务

2012年春节刚过,时任商业地产副总裁张霖紧急召开集团财务部融资会议,在会上宣布:根据董事长指示,立即启动并购美国 AMC 公司的融资方案,目标为总额 26 亿美元的银行并购贷款承诺函,完成时间为 5 月初。因为集团计划 5 月份与美国 AMC 正式签约。

对于财务部而言,这是一件很有挑战性的任务:首先,跨国带来难题。一直以来, 万达与银行合作的项目都在国内,这次业务拓展到了美国,难度可想而知,其次,融 资额度大。26亿美元的贷款承诺函无异于银行审批放款,更何况要有外汇头寸,银行 自然会严格审批;第三,工作时间紧。距离要求完成的时间仅3个月,而美国AMC 的财务数据和资料都没有呈送过来,最后,国际并购融资对万达来说是新事物,很多 银行的政策和意向,我们都需要重新熟悉。不少人都在心里打鼓:这样的"超级"任 务能如期完成吗?

财务部领导看出弥漫的这种情绪,鼓励大家说: "在万达没有完不成的任务,只要用心就能做到。大家不要讲困难,这次任务必须完成。人要有更高层次的精神追求!"



加入万达大家庭后, AMC 公司员工们脸上洋溢着喜悦

不打无准备之仗

没有时间留给担心,所有人员必须马上进入角色。越是艰巨的工作越需要计划缜密, 万达从来不打无准备之仗。集团领导对此事也是高度重视,张霖多次召开专题研讨会, 听取财务部的工作思路和意见,并给予指导。

在极短时间内,集团财务部专门成立工作小组,经过反复讨论,初步确定了工作 计划:以国有四大行和政策性银行为主要合作目标,同时联系较大的全国性股份制商 业银行。这是因为,一方面美国 AMC 公司对大银行较有信任感,另一方面大银行授 信额度相对宽松,能满足我们的需求。

融资工作随即紧锣密鼓地展开。财务部领导带队到各银行总行推介项目,商讨银行融资承诺函的方案。由于此时万达同 AMC 的谈判还在紧张进行,并购消息处于保密阶段,我们开始只接触国家开发银行和进出口银行,之后又加入工商银行、中国银行、建设银行和招商银行,各银行均签订了保密协议。

当时还面临许多比较棘手的问题。例如: AMC 的资料全部都是英文的,需要通篇翻译; AMC 的财务报表采用美国的准则和会计年度,需要转换为国内口径的报表并分析。

参与此事的财务人员每个人会同时跟进 5—6 家银行的审批,按银行要求准备前期材料。有人开玩笑说:"这 3 个月提供的书面材料摆起来比自己都高!"

财务部的同事白天要到各家银行沟通情况,晚上回到单位加班加点准备材料,即便休息日也要经常加班,以便及时跟进银行。由于中国和美国存在 10 多个小时的时差,为了接收和回复美国AMC 和外方机构的资料,财务部经常要在深夜展开工作,确保银行能在第一时间获得所需资料,让审批在计划时间内完成。

当时还面临许多比较棘手的问题。例如: AMC 的资料全部都是英文的,需要通篇翻译; AMC 的财务报表采用美国的准则和会计年度,需要转换为国内口径的报表并分析; 需要提供AMC 的可行性分析和项目评估报告,包括未来盈利预测; 银行贷款承诺函必须按美国惯例起草; 美国政府对中资并购的政策和律师意见等。财务部同银行反复协商,在投资部的全力配合下,所有问题都——顺利解决。

财务部的孙中华经常加班,节假日都难得休息。他父亲来北京看病,他请了半天假把父亲接到家里,又急忙赶回单位工作。领导劝他回去陪老人,他说:"现在是关键时期,等忙完这段时间,我再休假多陪他几天。"

大家的心都拧成一股绳,每个人都在暗下决心:一定要按时 完成董事长布置的任务,不能出任何问题。财务部领导经常把这 句话挂在嘴边,和所有同事共勉:"要敢于承担压力,人要有更 高的精神追求。"

冲破迷雾

4月初,银行审批的态势渐渐清晰。鉴于有的银行规模不够, 有的银行审批时间过长,最后财务部把重点放在进出口银行和中 国银行,因为进出口银行是国家政策性银行,具备最终放款的实 力且融资成本相对较低;而中国银行在海外分行较多,尤其在美国深具影响力。此外, 财务部决定同时推进工行和招行的审批。

此时,集团同美国 AMC 的谈判也接近尾声,并购签约时间定在 5 月 21 日。这意味着我们必须在此之前拿到银行的不可撤销承诺函并提交美方,这是确保能否签约的关键。

距离签约只有一个月的时间,张霖几乎每天都要听取关于 AMC 的融资汇报,并 及时做出指示和安排。我们也像陀螺一样转个不停,在各家银行中间穿梭,同总行的 相关人员进行会谈,补充他们所需要的材料。财务部总经理多次往返北京和大连,协 调分行和总行的意见,有时一周就要往返两次。

这段时间出现了两个积极的事件。一是万达集团同中国进出口银行签订战略合作协议,进出口银行行长李若谷亲自到场参加,强调全面支持万达在文化旅游和海外并购业务的融资合作。二是万达集团取得国家发改委关于收购美国 AMC 公司的预审批,政府的支持更坚定了银行的审批信心。

迷雾逐渐散开, 曙光就在眼前。

5月16日,万达集团取得进出口银行、招商银行和渤海银行共计26亿美元的贷款 承诺函,保证了签约仪式顺利举行。5月17日,银行承诺函提交给美方谈判代表。

胜利签约

2012年5月21日,万达集团并购美国AMC签约仪式在北京万达索菲特大饭店隆重举行。这是万达集团迈出国际化的第一步。万达又一次创造了奇迹,成为中国在海外文化领域投资最大的企业。

仪式结束后,张霖马上安排: 抓紧落实收购后的银行放款细节。财务部也召开工作会,鼓励大家把工作积极性继续保持下去,"九十九步都走完了,不能因为最后一步没走而前功尽弃。"

8月25日, 收购美国 AMC 的并购贷款全部到位。

8月30日,万达完成对美国 AMC 公司股权交割。

加入万达, AMC 员工兴奋度提高一成

文 I美国 AMC 公司 拉尔森

在一个夏天的等待后, AMC 公司及现在作为一个新成员, 融入万达集团。

"坦率地说,任何公司的目标都是取得增长,发展得更大,增加利润,并把握好机会,"当 AMC 宣布正式成为万达集团的成员之一时,其首席执行官兼总裁洛佩兹如是说。"这为 AMC 开辟了一个国际通道,未来数年中,这将是全世界增长最快的通道之一。"

所有权的任何变更,都可能带来不确定感,而当新领导权来自另一个国家时尤其如此。不过,通过向员工沟通和传达这一变化对他们的影响、为两家公司带来的机会、以及与之俱来的光明未来,AMC员工对这一变化的兴奋度有了积极的转变。

AMC通过衡量员工在紧临交易之后(5月21日-5月23日)以及两周后(6月4日-6月6日)的反应,发现员工对所有权变更的感觉有了积极变化:员工的总体兴奋度增加了10个百分点,同时最低端(不激动)以及不确定的"中段"总共下降了11个百分点。

"万达集团让我感觉最兴奋的一点,是他们从较早期就屡次承诺为 AMC 的愿景和战略计划、以及为我们的高层领导团队提供支持。"食品饮料部影院支持协调员布鲁佐表示,"这再次肯定了我们正在为顾客和业务做正确的事情,在新所有人的支持下,我们还将能够继续这样做。"

此外,AMC的员工行为对这一变化有了积极转变,还应归功于公司提供了批准流程方面的清晰度和透明度,包括在9月提供了与王健林董事长和其他高层人士的会面机会。在公告一个月之后(6月21日-6月24日)以及正式完成交易后(9月6日-9



AMC 员工为加入万达而兴奋

月12日) 我们衡量了员工行为,与前面说明的兴奋度积极转变相对应,对该变化行为反应更开放的员工增加了6个百分点,同时对变化行为反应更为不开放的整体水平下降了。"行为反应无变化"的人数增加了3个百分点,虽然其中也包括行为反应仍然不太开放的员工,但鉴于多数员工在民调中选择了感到激动的回答,因此他们的态度和行为很可能都有了积极转变。

尽管这些民调仅提供了员工意见的快照,但民调仍然反映出,无论是在刚刚发布 公告之后,还是直到收购完成,我们的工作努力都收到了积极效果。

此外,这只是员工迄今为止感受到的影响,一旦公司开始启动对影院设施的快速 改造,将对他们产生更大的影响,正是因为万达提供的资本投资,才使这些改造成为 可能。即便现在,员工对 AMC 在万达家庭中的未来也感到乐观。

"对 AMC 及其顾客而言,万达的交易是令人惊叹的。"国内开发部房地产经理 莫雷诺表示,"它为 AMC 带来了我们以前只能梦想的机会。发展的闸门即将开启, 这是一个令 AMC 振奋的时刻。有了万达,以前从未存在的大门已经为我和其他员工 打开了。公司及其未来的光明前景难以言表 ; 我是如此幸运,能参与到这样的未来之 中。"

在万达眼里,世界并不大

文 ▮ 美国马尔斯联合有限公司总裁 迈克尔·马尔斯

2010年时有人联系我,问我是否有兴趣参加一个由万达集团主办的国际设计比赛。 我从 2008年起在中国从事咨询工作,虽然没有直接接触过,但万达公司的名声也是如 雷贯耳。不过,囿于所见所闻,我一直认为它单纯是一家娱乐产业公司。

接受邀请后,我才发现自己对万达集团的了解非常少。例如,万达集团董事长王 健林构想的长白山国际度假区是一个不同凡响的大项目,绝非一个简单的"娱乐集团" 所能涵盖。长白山国际度假区包含了滑雪、滑板、登山、自行车、滑冰等运动项目,还有多家酒店、公寓。我所在的公司曾为 2014 年俄罗斯索契冬奥会负责过高尔夫和酒店项目,与之相比,长白山项目的规模和密度更胜一筹,让人印象尤其深刻。

与万达北京总部的团队共事是非常舒适的,他们会提供优异的协作服务。万达设 有专门的规划院,负责与国际高尔夫以及滑雪、滑冰等冬季运动项目的专家对接,协 助他们展开工作,为之提供国际度假区所需要的几乎所有材料的样品。

有一天,我因公来到万达的北京总部办事,在那里的发现令我吃惊连连。当我正在和万达规划院的员工一起挑选建筑材料时,发现一个美国人很脸熟。原来他是美国科罗拉多州的建筑师,现在加盟了万达规划院,现在为万达长白山项目工作。我在万达规划院待了4个小时,又遇见了两位认识的美国建筑师。除了在美国开建筑师大会,连续碰到知名设计师的情形是很少见的,我很难想象会在别的地方发生这样的事情。显然,在万达集团眼里,世界并不大。

万达雄心勃勃

文 ■ 加拿大福莱克公司总裁 高顿·多瑞特

我所在的福莱克公司有 40 年处理国际业务的经验,客户和合作伙伴遍及六大洲。 在过去的两年中我们与万达通力合作,目睹他们从本土化到国际化的每一个过程。万 达在中国国内已经取得令人仰视的成功,他们向海外进军的热情则证明了他们创立国 际品牌的决心。

从本土公司到国际品牌,需要容纳新思想的宽广胸襟,并且付出艰苦的努力。万 达从国际市场上吸引了许多具有丰厚经验的专家顾问的加盟,积极听取他们的建议, 这说明万达全力以赴于实现国际化这一伟大的目标。与此同时,万达也在积极寻求与 国际品牌建立合资企业,以借鉴外国市场的经验,并且把中国的管理经验与国外同行 分享。为充分了解和评估国际先例,万达在全世界范围内积极进行详尽地调研,包括 前往项目当地考察,以达到真正的国际一流水平。

通过艰苦卓绝的努力,万达已经意识到,要扩展国际市场,需要做出必要的调整 以适应行业的国际标准。例如采取更开放的决策机制。另一个非常重要的因素是,要 在国际市场上站稳脚跟,企业所有的项目都必须保证长期的高品质。为了实现这个目 标,万达精益求精,反复要求福莱克公司提供业内最高质量标准的设计。他们很明白, 要得到外国客户和投资者的信任,就必须专注于细节和建造更经久耐用的项目。

在任何国际公司,达到承诺和做出改变,必须通过自上而下公司全体同仁的努力。 很庆幸我们面对的是万达的董事长,他平易近人,思想开放,非常愿意从各种渠道获 取信息和知识。与万达合作对我们来说是振奋人心的,从中我们也获益良多。我们乐 于和万达保持坚固长久的合作关系,对此我们深具信心。

加入万达是我的"中国梦"

文 ▮ 酒店管理公司 包铂(德国籍)

包铂(II ja Poepper)出生于德国,1984 年至 1991 年期间曾随父母长期生活于中国,他给自己起了这个好听的中文名字。包铂在北京大学进修了一年汉学,之后他返回德国,进入斯图加特史蒂根伯格酒店管理学院学习酒店综合营运管理方面的知识。1998 年,他再度来到中国,开始将自己的所学贡献给中国的酒店事业,他先后在 ZENITH INTERNATIONAL、洲际、豪生等国际著名酒店管理集团工作,是豪生酒店管理集团大中华区运营副总裁。加盟万达酒店及度假村管理有限公司后,他担任酒店管理公司副总裁。

作为在中国生活工作了十多年的德国人,我总是为万达现象感到由衷的自豪。我们一出生就风华正茂,万达酒店管理公司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。我们正在成为中国打造国际酒店管理集团历史的创造者,从而我们将成为历史的一部分,我为此深感骄傲。

与万达集团的结缘,一方面是因为我内心的中国情结,另一方面更源于我对酒店管理公司"秉承中华礼仪"理念的认同与理解。我的妻子是中国人,她美丽大方、贤惠善良,对家庭关爱有加,我非常爱她。我们有一个十分可爱的小女儿,从出生到现在一直都在北京生活,是个十足的北京女孩。我对中国的感情很深,能加入万达正是圆了我一个中国梦。

加入万达后,我了解到了"国际万达,百年企业"的公司愿景,我十分认同。"百年企业"就是要追求长远利益,做事目光长远。这一点对酒店管理公司也是至关重要的。 1998年,我大学毕业工作了几年后,又回到中国,开始在中国的酒店里工作。十几年 来遇到过形形色色的业主:有央企、有国企、有民企。但是大部分的业主目光比较短浅,没有长远的目标,用酒店的收入去做别的投资。有的业主在酒店的建设以及后期的酒店用品采购中为了节省投资,以中等产品充高等产品,对外宣称"六星级"、"七星级",而酒店内部的细节却是滥竽充数。我想这是为什么中国还没有百年辉煌的酒店,甚至从改革开放算起,还没有一个三十年辉煌的酒店的原因。

万达集团所创造的三大酒店品牌中均有一个"华"字,寓意极具中华特色,万达嘉华寓意值得称颂与赞誉的理想之所,万达文华寓意充满人文色彩的精神家园,万达瑞华寓意尽享尊崇体验之旅。实际上,万达酒店及度假村管理公司正是秉承中华礼仪之道,超越至善期望,创造尊崇体验,立志成为国际领先的中国豪华酒店管理集团,为四方宾朋提供始终如一、温情倍至的服务。

我对公司的远景信心满满。当我能乘上让世界瞠目的快车道,实现更加高远的目标时,我倍感骄傲。根据集团规划,截至 2012 年,万达投资并管理的酒店数量将会达到 38 家,在未来不到五年的时间内,万达自主运营的酒店将达到创纪录的 50 家。对于通过博采多家国际酒店管理公司优势而且拥有高度执行力的万达来说,向国内外市场同时发力,万达成为国际领先的中国豪华酒店管理集团公司的目标并不遥远。我对此充满信心,为了成就"打造国际领先的中国豪华酒店管理公司"的愿景,我虽然是外国人,但在万达这样高速发展的氛围中工作,让我感到十分荣幸和愉快,同时,我也将责无旁贷地承担"秉承中华礼仪,超越至善期望,创造尊崇体验"的历史使命。



万达酒店管理公司成立以来的 发展速度让业界惊叹

中西合璧,创造国际品牌

文 ▮ 酒店管理公司 史蒂文斯(马来西亚籍)

迈克尔·史蒂文斯 (Michael James Stevens) 来自马来西亚,曾就读于华盛顿州立大学和康奈尔大学酒店管理专业,毕业后他先后服务于香格里拉酒店管理集团、洲际酒店管理集团以及智者山度假酒店及其姐妹酒店——乌玛乌布旗舰酒店。在他的高效管理和悉心经营下,这些酒店和度假村屡获国际殊荣。迈克尔在中国工作已逾二十年之久,现在他可流利地用中文进行沟通,并且对中国文化极为熟知和推崇。加盟万达酒店及度假村管理有限公司后,他担任酒店管理公司副总裁。

每每提到"万达速度",我都为之感叹不已。打造国际领先 的酒店管理公司,背后的支撑实际上是强大的万达精神。

万达的影响力不仅体现在提升了中国酒店业的内涵,国外同行也深受惠泽。万达带动国外酒店管理公司发展的另一个方面是对委托管理公司的严格要求。作为众多酒店的业主,万达酒店及度假村管理有限公司对委托管理公司的要求不仅仅体现在业绩方面,同时更强调对资产的保值增值,如对运营物资像地毯、墙纸、后台的运营设备的保养提出了严格要求。这些看似严格的要求,实实在在为酒店带来了快速的利润回报,也帮助被委托的酒店管理公司树立了更好的形象。

立足于本土的东方礼仪文化,为自己的客户提供更具针对性的周到服务,是万达酒店管理的立足点和追求。我们和国际五大



万达酒店管理公司在各方面都体现出中西结合的特点

酒店管理公司都有合作,一方面我们可以博采众长,对他们的管理进行对比学习,同时也可以通过与五大管理公司合作而掌握更多的行业资源,而另一方面有助于我们更了解自己本土的东方礼仪文化,更了解我们的客人。中国的消费者期待享受到独具中华礼仪特色的高端酒店服务,万达能够满足他们,并使之持续提升。万达酒店管理公司根植于中国,深刻了解市场与消费者,孕育并推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"以及"茶之旅"等待客之道。

在管理团队上,酒店管理公司也体现了中西结合的特点。作为外国人,我们与中国顶尖的优秀管理团队合作,这是十分愉快的经历。在外国人与中国人进行全方位合作时,也是彼此取长补短、共同达成目标的过程。比如说在万达文华酒店及万达嘉华酒店的领导团队中,总有一名拥有数年国际酒店管理经验的外籍高管,而同时又有熟谙中国文化的多位本土高层经理人。这是我们的优势所在,我们共同打造"国际万达",创造全新的国际领先酒店品牌的优势。在打造品牌的过程中,我们相信,这会陪伴这一代人的成长,共同见证中国经济的发展和腾飞。

我眼中的万达国际优势

文 ▮ 万达规划院 沈文忠(作者为加拿大籍华人)

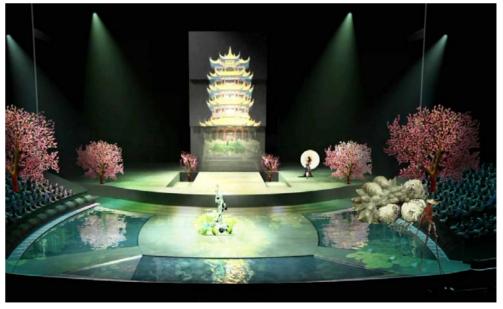
每个万达人对万达的企业精神和企业文化,特别是万达国际化的趋势,都会有深刻的感受。在我看来,万达大力发展国际上的领先地位,具体反映在五个方面。

万达的组织结构充分利用国际化的人力资源。万达吸纳了大量具有高学历和海外工作经验的"海归派"专业人士,加强了万达团队中的设计和管理力量,得以直接和国际管理模式接轨。这也使得万达加速进入了国际一流企业的行列。

万达的工作方式充分利用国际工作团队的技术资源。在万达的很多项目中,我们都会充分利用国际上的优秀供方顾问。在主要项目的设计中,我们从Forster、Herzog De Meuron等世界明星建筑大师,Forrec、Ecosign、Blink等度假区、主题公园设计专家,Degon、Fisher等秀场设计大师,Gensler等世界上最大的建筑师事务所等,取得了世界上最新、最先进和首创性的技术和设计支持。通过对国际先进技术和理念的兼收并蓄,万达得以站在世界先进高度的平台上发展和创新。这也是万达首创的管理模式。

万达的产品规模不断突破以往的规模和业态,追求更大、更高、更强。万达以往 主营的是城市综合体,现在则开创出文旅城等超大规模的综合项目,其规模之大、功 能之复杂和丰富,让人叹为观止,其兼具衣食住行、吃喝玩乐,本身就构成小型的城 市体。例如,长白山国际度假区就是亚洲最大的滑雪旅游度假区,而西双版纳等一系 列的超大型项目正把万达的产业规模和水平推向世界前沿。与此同时,万达也在致力 于打造境外市场,如对 AMC 的收购等一系列境外项目,都足见万达国际化的步伐。





万达正在建设的多个项目都具有国际领先水准

万达的国际先进性、首创性。国际上综合旅游度假区往往是多个开发商合作,经过多年建设、发展、积累,终成规模,例如泰国普吉岛、印尼巴厘岛、拉斯维加斯等,都是经过十年以上的建设才有所成就。而万达的文化旅游项目却更为大胆和大手笔,采取的是一次性投资到位、一次性大规模建设到位的发展模式,在世界上除了迪斯尼以外,尚没有比肩者。万达文旅城是世界上首创的大规模商业和文化结合的新产品,结合了节能环保等综合先进技术,无疑会为世界文明的发展提供新的模式。

万达的可持续发展模式。万达文旅城等超大规模的综合体,结合了万达对绿色建筑、节能环保的追求,恰恰体现了国际高标准的可持续发展的城市综合体概念。通过密集、综合的发展模式,包括办公、购物、居住、娱乐、餐饮、会议、酒店等全范围的城市生活,人们均可以在步行范围内实现。此举避免了美国战后城市低密度膨胀发展、车行遍地的高污染发展模式,提供了一个高效率的节能、环保和充分发展的平台。万达虽然没有提出高深的理论,却一直在践行这一原则。

第二章 决战长白



2012年,长白山国际度假区高星级酒店群、 度假小镇、文化中心、滑雪场、大剧院、温泉洗 浴中心、萨满博物馆等全面开业,万达旅游产业 首战告捷。这背后,是零下四十度寒冬中的坚守、 是个工程难题的破解,更是创造神话的坚定信念。

铁人领军

文 Ⅰ 长白山项目公司 高超

邢文明是长白山项目公司总经理。作为万达集团辉煌历史发展的见证人,他与万达集团共同走过了20年的风雨历程。他是集团涉足旅游地产开发项目第一任项目总经理,在他的身上凝聚了万达人的坚韧、忠诚、果敢和永不言败。

长自山国际度假区是万达集团首个旅游地产项目,面临了一系列困难险阻。它地处自山市抚松县松江河镇,偏远落后、资源匮乏、交通不便,与外界联系的公路资源仅有302省道,从项目现场到抚松县政府要走30多公里的盘山道;长自山地区属于雨雪期超长区域,项目南区开工时间为2010年5月28日,开业时间为2012年7月28日,这26个月刨除两个冬季12个月、两个雨季4个月,实际有效工期根本不足一年。

邢文明于 2009 年 8 月份接受集团任命来到长白山,在他的带领下,一期工程战胜诸多不利因素,如期开业。

跟夜宵一起来的, 还有邢文明

长白山国际度假区分南北两区,项目总用地18.34平方公里。



"老万达"邢文明是长白山项目的领军人

南区用地共41 宗地,用地面积13.34平方公里,建筑面积107万平方米,竣工面积达30万平方米。从项目开工到竣工,几平每寸土地都留下了邢文明的脚印。

按照集团要求,霞慕尼样板间应在 2011 年 6 月 15 日竣工。5 月,样板间建设、园林工艺、内装、土建等交叉施工,恰逢雨季,施工进度受阻。邢文明从北京开会后回到长白山,由于飞机晚点,凌晨一点才降落,他直接奔向施工现场。据当时接机的司机回忆: 他上了车电话便未曾停响,都是一些亟待处理的问题。

为保证节点顺利开业,邢文明每天早8点30分在南区开例会,了解工程进展及现阶段所遇困难,之后为了了解工地现状,他每天要在工地视察三次,早中晚各一次。各地点均检查一遍后,时间已近中午。他匆忙在工地与大家吃过午饭后,按照早上检查后存在问题地点的记录,重点排查一次。

他特别安排为工程部每日准备四餐,除正常三餐外,在每晚22点还特别供应一顿 育夜。跟着宵夜一起出现的,还有邢文明。他在工地和大家吃过宵夜后,便第三次对



长白山国际度假区一期 26 个月建成

一天中发现的问题进行再次检查、监督。结束时往往已经是凌晨 一、两点,为了不给行政司机增加工作量,他经常住在工地。

天灾不敌智慧

长自山项目施工条件异常恶劣,林区的小气候无法预测,每 天阴晴不定。冬季寒冷异常,而且时间非常长,从10月初开始 一直延续到到第二年五一期间,长时间在外作业手脚都会生起冻 疮。夏季多雨,施工地一片泥泞,要达到施工标准至少要在无雨 条件下晾晒两天。

长白山项目南区均为山体建筑,周边均为森林,坡体陡峭。 春季昼夜温差大,山上的积雪化冻,雪水流向坡下,晚上又会结 成冰块。这样的情况严重妨碍了酒店群和霞慕尼的正常施工。

邢文明考虑到积雪一旦大面积融化,就会造成大面积积水, 直接影响山下酒店群及霞慕尼的施工进程。他要求做两手准备: 如果雪水可以被土地吸收,不会造成大面积积水,这是最好的情 况;一旦雪水量在施工地形成积水,必须马上进行挖掘,尽最大努力将自然灾害对工程进展的影响减至最低。但雪水融化速度过快,水量过大,还是对施工场地造成了浸泡影响。由于早有准备,我们很快就挖掘了排洪沟,将影响降到最低。邢文明吃住都在工地,坚守岗位,指挥施工队,三日三夜未曾离开现场。最后离开时他的西装满是褶皱,皮鞋更是在泥水中浸起了气泡。

在冬天,南区冻土层达到 2 米厚,山顶气温更为严寒。在这样的低温下,要在非常有限的施工期内完成豪华山顶餐厅的建设,其难度可想而知。山顶餐厅位于整个项目至高点,防止餐厅给水、出水管受冻裂开,是施工过程中的重点和难点。大部分管道深埋在冻土层以下,可达到保暖效果;但餐厅底部有建设基础,管道只能铺设在基础之上,没有土地的保温,管道在冬季一定会被冻裂。他了解到这个难题后,为了确保外形美观,同时管道不会冻裂,便突发奇想:为什么不"依山建山"?这启发了设计师,经过群策群力,最后用钢丝网将管道包裹,内部用保温材料填充,外部做假山造型,与山体相结合。新的设计一举两得,不仅起到保暖作用,也有美化作用。不仅如此,最后核算成本,竟然从原预算的 40 万缩减到 10 万。

用热情感染团队

邢文明一贯以其高昂的斗志、饱满的热情感染着大家,他常用来鼓励员工的口号 就是: "不辱使命,不负厚望!"这也是长白山公司的精神信念。

邢文明每周都会定期到营销部为销售人员开会,与大家共同交流销售现状,现身说法传授销售技巧。置业顾问盖喜迎对拨打热线的客户进行不懈跟进,在"十一"期间成交 2 套高端产品,邢文明得知后在营销会议上说: "客户很多是冲动性消费。就拿我来举例,有时候并没有购买目的,只是逛一逛。销售人员如果热情一点,对产品介绍耐心详细,我可能就会产生购买意向,如果继续跟进解说,我可能就会购买……像小盖他很细心地筛选出意向客户,并且持续跟进,'十一'假期牺牲休息时间陪客户参观项目好几天,抓住了客户冲动消费的心理,并且坚持了自己的推介行为,值得大家学习。"会议结束后邢文明拍着盖喜迎的肩膀说: "好好干,长白山需要这样努力的销售人员,需要这样的敬业精神!"



长白山国际度假区旅游小镇



长白山酒店群内部

抢工期间,随着工作强度急剧攀升,工程部任务更为繁重。工程部 91% 都是外地员工,所有人都恪守己职,可是长时间没有回家探望。一定非常思念家人。2011 年 9月,一位工程部同事喜得贵子,但是直到春节他才得以回家看到妻儿。假期很快过去,他又回到泥泞不堪的工地,显得闷闷不乐。邢文明看在眼里,记在心上,他特意安排时间,与行政经理赵叶建一同找到这位新爸爸进行促膝长谈,让他重新焕发了斗志。

每一次大型会议上,邢文明都会将近期发生的感人事迹讲给大家听,基层发生的各种感人事迹,他都记在心上,化为了他对大家的关爱之情:夜战抢工时,他给员工准备夜宵和水果;员工生病时,他派专人照顾,准备病号餐;在有限的资源条件下,带领员工进行野外拓展和各种娱乐活动,丰富员工的业余生活;每逢员工家属探亲,他总是亲自出面请员工和家属吃饭,感谢家属,鼓励员工:"我们的员工非常优秀,现在虽然很苦很累,但我们在建设一个将来能够载入史册的伟大项目。"

而邢文明则像铁人一样,自己"不会"生病,"顾及不到"家眷。在长白山工作的三年多时间,从未听说他有过身体不适;每逢节假日,他总是让各位副总轮流回家看看,而自己在公司坚守阵地。三年多,他累计回家休假(含节假日)的次数屈指可数。

就这样,在他以身作则的带动下,长白山项目的员工们团结在一起,共同创造了 奇迹。

从副厅长到总经理

文 Ⅰ 长白山管理公司 耿冲

长白山国际度假区作为万达集团在旅游领域的开山之作,崭新的业态、全新的领域,毫无先例可循,一切都需要自己去实践、去探索。集团的目标、度假区的愿景、员工的希冀,沉甸甸的一切都交到了长白山国际度假区管理公司总经理马春野的手上,使身为原黑龙江省旅游局副局长的他深感压力。

虽然一直从事旅游行业,承办过无数次的大型赛事和活动,可谓身经百战,但是领航这样一个业态众多,以"世界一流山地度假体验地"为愿景的国际级度假区,没有强大的心理和灵动超前的思维,是无法胜任的。他还承担着另一方面的风险,舍弃了副厅级干部的坦途,远离大城市舒适的生活以及和家人美满相聚的时光,这无疑是一个需要巨大勇气和信心的抉择。

源于使命

2011年的集团半年会上,董事长将长白山项目列为集团 2012年的一号工程,并在会上对马春野提出了殷切希望。"一号工程"的定位,让他深感责任与使命之重大。

他经常对员工讲: "来到长白山,我从不后悔!当集团相关人员找到我,跟我描绘这样一篇宏图巨制后,我没有犹豫就答应了。长白山国际度假区不仅仅是一项工程,更是一个梦想,一份厚重的信任。"他将这份信任坚定地扛起,把自己全部的精力都放到度假区的运作上来。



马春野非常注重理念宣导

在管理公司成立初期的一次专题会上,时间是早上八点半,待参会人员均到场后,会议时间已至,大家都在疑惑马春野也会迟到?因为不论是什么性质的会议,他从未迟到过。今天是出了什么状况?正当大家对望时,他进来了,但脸色苍白,佝偻着背,左臂无力地贴在身上,坐下时伴随着一声隐忍的呻吟,能分明的看出他很虚弱。马春野开口的第一句便是"对不起,我迟到了,以后注意",声音一如他平日的浑厚洪亮,似在有意掩盖着什么,之后便全神贯注地投入到了会议中。

事后,才从司机那里得知,前一天马春野为了一项重要事宜工作到通宵,早晨七点左右才从办公楼里出来,让司机送他到当地的医院做了一个囊肿切除手术,事后一再和司机强调不要告诉其他员工。

因为责任,他通宵达旦地工作,因为责任,他忍痛如常地部署,更是因为责任,他默默承受了一切。他自 2011 年 5 月入职至今只休过两天假,每天的工作时间从未低于 12 个小时,在假期和周末休息的时候他从来都是在工作中度过。为了度假区的美好蓝图,他的背有些弯了;为了担起身上沉甸甸的责任,他的不眠之夜多了。但是,他从来都是淡淡地说:"这就是我的责任,是我应该做的。"



长白山国际度假区美景

都是新的

长白山国际度假区是万达首个旅游项目,一切都是新的,一切都要从头开始。

马春野做到了。无数次的头脑风暴,无数次的灯火通明,在董事长及其他集团领导的指导下,由他牵头,公司班子带领员工通过反复酝酿、研讨、碰撞,形成了管理公司自己的经营理念系统,确定了以"尊重信任责任"为核心的协同企业文化、"创造惊喜"的经营理念、"客户导向"的管理理念、"释放真我"的品牌理念,以及"世界一流山地度假体验地"和"创造度假生活方式(度假3.0)"的愿景和使命。这些度假区特有的经营理念,已经成为所有员工的共同信念和行为准则。

一年来,公司领导主导研发 CMVP 管控机制,并建立起管控体系,各部门、各公司理念、定位、目标明确,策略系统和保证措施相继建立。这些都凝聚着马春野的心血。每个部门的分理念他都要亲自过会审核,根据部门的特性,提出整改意见,直至让大家都心悦诚服为止。因为"你们部门的理念就是你们的使命,

是你们的责任,有责任,不能躲,要把它扛起来,小家子的责任尽到了,我们大家族才会不负使命。"只要有机会,他就会向大家讲授"理念"的重要性,他说,理念是人行为处事的出发点,理念即思路,持之以恒就会变成信念,并最终导向结果。

懂得尊重

"尊重源于内心,尊重是一切的开始!"这是马春野经常挂在嘴边的话。"只有互相尊重才能彼此信任,大家才会发自内心地热爱我们的度假区,为其尽职尽责,承担起自己的责任。管理人员对待基层员工更要尊重和关爱。"他是这样说的,更是这样做的。

2012年春节是管理公司成立以来的第一个春节,但是在管理公司每个业态的岗位上,那些留守值班的员工们却无法感受到与家人欢聚的愉悦,其中就有马春野。春节假期期间,偌大的管理办公区内只有零星几间办公室的灯是亮着的,电脑是开着的,他们仍在思索,仍在工作。大年三十傍晚,马春野带着在岗的管理人员一行出现在了留守员工的面前,带去了热腾腾的饺子和慰问金,更带去了无限暖暖的温情。当员工们接过他传递的温暖时,每个人都被感动了。

他更像一名家长一样守护着整个度假区。他定期组织新员工谈话,向新入职的员工了解工作中遇到的问题,帮助新员工排解新环境带来的压力,让新员工逐步适应万 达这个高效率的大家庭。

食堂的马大姐是一名 40 多岁的基层员工,马大姐将她在度假区中遇到的问题向马春野反映,而马春野不管再忙也会一一听取,就这样,一个个员工民生问题得到了解决,员工们吃得饱了,穿得暖了。

杨哲是一名实习生,经过了6个月的试用期,取得了优异的工作业绩。然而,就在马上转正的时候,一份录取通知书却给他带来了困扰,在求学和工作的问题上,他经过了激烈的思想斗争也无法下决断。他把他心中的郁闷反应给了马春野,马春野早就听说过杨哲这个小伙子有想法、有创意、能吃苦,便对这名实习生开展了挽留工作,最终长白山国际度假区又增加了一名高素质的生力军。

巾帼豪杰

文 Ⅰ 长白山项目公司 高峰

门瑞冰是万达集团为数不多的女性高管人员。她加盟万达十几年,转战南北,为万达的腾飞立下了赫赫战功。2009年6月,长白山国际度假区开发有限公司成立,集团任命门瑞冰出任项目规划副总。

长自山项目是万达集团进军旅游地产的开山之作,范围广、难度大,原本计划安排两个规划副总,但最终集团决定由门瑞冰一人承担重任。从繁华的北京到偏远的长自山脚下,门瑞冰听从集团的安排,毅然走进了深山边陲小镇。她面对的是从未涉足过的众多领域,要解决层出不穷的新课题,与诸多境外设计单位打交道,和政府各部门沟通协调,与此同时还要保证集团的利益,协调相关制度与流程的操作……面对各种困难,门瑞冰展示了一个优秀万达高管的特色。

时间节点就是军令

集团做出指示,2009年8月28日长白山项目需要正式破土动工,届时还要举行盛大的开工庆典。接到这个通知的时候,时间距开工节点仅有51天。

在这 51 天时间里,门瑞冰要配合集团完成与政府合同谈判, 主持北区 74 宗地土地招拍挂工作,出席土地出让合同的签订,



门瑞冰向来宾讲解度假区设计理念

争取项目"四证"的办理······即使是一个成熟的项目公司,在这样的紧促时间范围内 完成这一系列的工作,都会十分困难。此时的长白山项目设计部只有 4 名员工。要以 4 人之力完成如此艰巨的工作,难度可想而知。

怎么办? 不找任何借口,保证项目开工庆典如期举行就是军令。为了完成上述工作,门瑞冰在短短的51天时间里,无数次奔波于政府各部门。为了节约往返时间,她吃饭、睡觉都是在车里解决,每晚只给自己3、4个小时的休息时间。门瑞冰早晨总是第一个出现在办公室,晚间工作到最后,她经常通宵达旦地统计数据、审核合同、规划条件,确保每一份文件没有一点差错。经过她的辛苦付出,8月27日终于取得了"四证",为项目的开业庆典提供了保障,得到了集团各级领导的赞誉。

凭借着丰富的项目设计经验和干练、刻苦、一丝不苟的工作作风,门瑞冰在项目 整体设计的安排和协调上倾注了大量的心血,取得的成绩也是有目共睹。她不仅自己

作为长白山项目公司 的规划副总,她上能与 省、市、县政府各级领 导沟通;下能与工人们 一起深入工地,协调现 场作业。 承担大量的设计、审核工作,还努力保持与各家设计院的良好沟通,针对每个项目的特色进行多方案比选。在她的努力下,项目的规划设计得到了集团规划院、吉林省规划部门的高度评价和认可。

"小毛病忍一忍就好"

没有人知道,门瑞冰患有贫血,也从来没有人听到她说过苦和累。

2012 年春节刚过,门瑞冰就放弃了自己难得的假期,投入到了紧张的工作中。因为经常彻夜不眠地工作,加之贫血,门瑞冰病倒了。不过她没有选择休息,而是坚持工作,身边的同事谁也没有发现出任何异样。直到有一次会议时,与会的同事发现她面无血色,神情憔悴,面对同事的关心追问,她坚持说自己是小感冒,不影响工作。同事找来体温计,发现她已高烧 39.5℃。她还不愿意去医院,倔强地说"小毛病忍一忍就好"。最后,行政部强行让司机将她送到了医院。

医生在检查时很感叹: "这么不注意身体,再晚点整个人就 垮了!" 医生为她注射退烧针,但是刚刚拔掉针头,她却又赶往 办公室,继续工作。

作为长白山公司的规划副总,她上能与省、市、县政府各级领导沟通,下能与工人们一起深入工地,协调现场作业。隆冬时节她冒着零下 30 几度的低温,趟着 1 米多深的积雪,去现场踏察地形,指导勘测院测量。度假区开业前,为了安排度假区移动信号塔的建设,她深入工地现场,冒着大雨深一脚浅一脚地出现在现场。可以说度假区项目的每一寸土地上,都撒过她辛勤的汗水。

女性特有的细节关注

2012年6月,度假区开业在即。但是一向追求完美的门瑞冰,此时并没有一丝懈怠, 认真负责的她对任何一处细节问题都不放过。她发现每个酒店门前都矗立着一个高1.65 米的风冷机组。由于酒店群内的建筑全部为北美风格,建筑外观和铁皮外包的风冷机 组显得十分不协调,度假区的整体美观也因此受到很大影响。

当时各部门均在为开业抢工,美化等细节问题已无暇顾及。门瑞冰亲自上阵,经过她反复研究与设计,最后决定用桦木杆做围挡来遮盖这些"铁家伙"。这个设计不但取材方便节约成本,施工难度也不大,最重要的是经过白桦木的点缀,使整体风格更加统一和美观。

很少人知道,为了这个小小细节,从设计、验证到最后实施过程,门瑞冰连续奋战了三天三夜,通宵达旦地在现场指挥。有时由于人手不够,她甚至与工人一起,参与到作业中。

办法总比困难多

文 ▮ 酒店建设公司 尚风雷

当美丽的长白山酒店群开业的那一瞬间,长白山酒店项目部总经理包文紧锁的眉 头终于舒展开了。在他的心中一直有一个信念,那就是一定要把万达长白山酒店群建 设成为具有国际水准的冬季热门度假家园。如今,在他和团队的共同努力下,长白山 酒店群第一期工程已经完成。

2011年7月,包文带领项目部来到长白山,开创新的度假休憩圣地。酒店建设期间,他带领团队突破重重困难,找到了解决问题与达成目标的方法。

长白山酒店群建设工程巨大,在人员少、环境恶劣的情况下,施工难度出乎预料。 尚未开工,一些人就开始打退堂鼓,或者沉浸在抱怨、情绪低落的氛围中。但包文坚 信董事长的那句话,"办法总比困难多",无论节奏多快、压力多大,都不能去抱怨, 而要想办法解决问题。

面对士气低落的情况,包文打出第一张牌,即统一员工思想,让员工认识到身为中国旅游度假第一项目的建设者一员,在这种环境下历练是可遇不可求的机会。同时,他还用榜样的力量带动大家去完成任务。项目部员工方宏伟说,问题无大小,只要出现异常情况,包文都是第一个出来解决。记得有一次,半夜施工现场漏水,他连夜赶到施工现场,一干就是一晚上,第二天来不及换一身泥水的衣服就又投入紧张的工作中。一桩桩、一件件,让每一个员工亲眼目睹了他的工作激情。

为了想办法把大家的力量拧成一股绳,让团队中每一个成员都认识到自己的能力,



长白山酒店群建设过程中, 包文留下了许多故事

感受到自己的力量,他还经常组织大家一起沟通交流,开民主生活会,给大家提供坦诚沟通的平台。在会上,事无大小,只要提出困难或问题,大家都一起想办法解决,让团队中每个成员都消除后顾之忧。在他的感召和影响下,之前曾经有想法的员工,现在大多数已经成为骨干。

项目部员工葛涛在 2012 年 7 月入职的时候,由于对各项工作及流程不太熟悉,受到周围环境的影响,情绪比较低落,工作上能混就混。包文发现后,就以老大哥的态度,从生活、事业发展等多方面来谆谆善诱,并以自己的成长历程来告诉葛涛:做什么工作都会有困难,只要努力工作,没有什么困难不能克服。经过半年的磨练,葛涛现在不仅是项目部的骨干,而且已经成为一名合格党员。每当回忆起这些,葛涛都觉得自己在短短的半年时间里,包文给了自己很大的帮助,从他那里学到了很多。

在长白山,漫长的寒冷冬季是制约项目进展最重要的因素,为保证项目进度,项

他组织项目部党员带 头,成立"冬施突击小 组",安排小组所有成 员 24 小时轮流值班, 机电组、装修组也一齐 上阵,保证每一个环节 都不出问题。

目部全体总动员,全面配合施工单位。包文提出,在保持团队内部一致的基础上,要想让施工单位全力以赴地去施工,就要用热心来捂热施工单位每个人的心。他动员项目部所有同事,到施工单位包饺子送温暖,想尽一切办法去解决他们的吃、住难题。同时,他组织项目部党员,成立"冬施突击小组",安排小组所有成员 24 小时轮流值班,机电组、装修组也一齐上阵,保证每一个环节都不出问题。环境不好,就人为创造施工环境,用木板封闭大堂,临时散热器、热风机、焦炭炉齐上阵,直到把零下 20 度的室温调到适合施工作业为止。他相信,只要想办法,困难肯定能够克服,肯定能完成集团下达的任务。

为了使长白山四家精装修单位和三家后勤单位同时进行施工,包文采取横向比较和激励的办法。他组织项目部每月开一次例会,制定一个大家公认的考核办法,让大家投票评选,选出优秀单位和落后单位。同时,让各家单位用PPT介绍现场的实际进展情况,并了解到自己单位与其他单位的差距。项目部对好的经验加以推广,保证优秀单位能够不断创新,提高工作效率,而对落后单位进行督促和激励,保证每一家施工单位和每一个施工人员都团结一心,积极推进项目顺利进行。

长白山酒店项目部管理人员较少,解决一个人管理多栋楼施工的难题让大家费劲了心思。最后,包文想出了一个特别的解决办法,即项目部采用"楼长制"的纵向管理办法。每栋楼设一个楼长为装修专业,副楼长为机电专业,在这栋楼里所有的工作由这两人负责。这样做的好处是装修与机电之间的事情这两人协商,有解决不了的问题可以向上找装修总工和机电总工协调,减少中间传达的环节,保证在问题出现后在最短的时间内得到解决。

开业前的 72 小时

文 ▮ 万达规划院 孫奕昕

长白山项目开业前的72小时,万达人仍在昼夜不停地奋战。其中,规划院的员工 们仍在精益求精、不断调整,力争设计效果达到最理想状态,我们度过了扣人心弦、 血脉贲张的三天三夜。

总攻今

2012年7月25日下午14:00,距离开业72小时。为了保证长白山国际度假区完美开幕,集团总裁丁本锡、商业地产高级副总裁胡章鸿坐镇指挥。

时间紧迫,规划院院长赖建燕向规划院众将下达了最后的总攻命令——"即刻开始,直达结果"。将令如山,开业鏖战,隆隆展开。规划院副院长王元、文旅分院副院长梅咏带领规划院将士们到达现场各重点部位。

晚到的景观石

2012年7月26日,凌晨2:00。距离开业60小时。由于长白山地区的运输条件所限,商业街入口的两块巨型景观石比预定时间整整晚了三天,此时才运达现场。景观所所长王群华立即登上运输车,仔细审视、核实景观石上的字体、字号、颜色、排版……此时,如按原设计落位,已不具备施工条件,只有突破原有模式,开创新的思路,而且还需要更快更好。时间不等人,很快几个新的思路出台了,有条不紊地组织下,大



开业前,还在彻夜奋战

家排成人墙,站到巨石落位处充当模型,模拟效果。经过几轮讨论,方案终于敲定。落位施工后的效果依然沉稳大气,完美诠释了度假区的理念。

反复检查

7月26日清晨7:00, 距离开业55小时。清晨的朝阳就是行动的号角,南区商业街的每个角落都已遍布着规划院将士的足迹。每个人都在一遍遍反复地问自己:广场的花箱、座椅安全是否保障?效果是否理想?游客切身感受如何?设想自己就是游客,达不到十分满意就立即行动。胡章鸿和将士们一次次地穿梭在现场,审视每个角落,规划院领导亲自搬移花箱,建筑所不仅起到了项目牵头组织作用,更是将工作做到了极致,连后勤服务的一切事项都安排得井井有条,为了保证景观石的尽快落位,室内装饰所

的吴迪自己付钱安排工人卸车安装……不计代价的战斗一直持续到深夜。

照明调整

7月27日凌晨2:00, 距离开业36小时。凌晨时分,本应是人们酣睡的时刻。可是连续昼夜奋战在前线的规划院将士为了精益求精,还在对现场的效果做最后的把控。

夜景泛光是项目效果体现的重中之重,涵盖酒店区、商业街、重点广场、山门等等系统,而且非常复杂。思维缜密、心细如发的规划院员工不会放过任何一个细节: 灯具是否安装到位?是否可以保证全亮?效果是否能够理想?能否达到视效更好?在照明所所长黄引达的指挥协调下,现场各部门处于高度紧张和忙碌之中,将士们的足迹遍布每个区域、每栋单体,视线射向每盏灯具、每个细节……直至所有细节得以保证、所有安装得以落实,完美效果得以呈现。

凌晨 3:00, 距离开业 35 小时。整整一天的鏖战,将士们都几乎已经拼尽了最后的体力,可是对度假区两个山门的灯光效果大家仍然觉得放心不下,未达到到心目中的极致完美。没有犹豫,立即行动,所有将士来到山门前,围绕着山门,从各个角度评估讨论。单纯的绿色光似乎过于舞台化,过多的暖色光又似乎与度假区的纯净山林理念有所冲突。加点深绿,或加些蓝光? ……精益求精、极致完美早已成为了规划院的一贯思维模式,每个人都在不厌其烦地一遍遍重复着这样的评估过程。

方案确定,马上开干。将士们亲自动手,现场调试。几经周折,当最终璀璨奢华的完美效果呈现于眼前,所有人都已经疲惫地坐倒一片。眼前,一片郁郁葱葱的山林,几株初秋的红枫灵动地闪烁其间,天已微白,但所有人在这一刻都似乎迷醉在自己亲手打造的醉人意境中不忍离去。

此刻, 距离董事长到现场的时间还有不到六小时。

傍晚6:00, 距离开业20小时。董事长陪同相关领导对开业前的准备情况做最后的审察。所有嘉宾都赞不绝口。随行的外国嘉宾不由连声赞叹: Unbelievable! Unbelievable!

材料供应必须跟上

文 Ⅰ 长白山项目公司 喻志强

长白山国际度假区一期工程量大,产品类型多,工期短,且地处高寒原始森林,地理位置偏僻、交通不便、资源匮乏,在材料供应方面难度多多。

高尔夫球道沙就地解决

长自山国际度假区在建的高尔夫球场为中国特级球场,对球场的球道沙采购有严格的标准。外国专家要求球道沙必须符合美国 USGA 检测机构的标准,而符合要求的材料主要分布于海南、云南、北京和上海。而项目在建的球场位于吉林抚松县,没有合格的球道沙,若从上述几个地方采购近 35 万立方的球道沙,路途遥远不说,还将额外增加 1750 万的运输费用,同时会影响工期。基于上述考虑和抚松当地沙场规模小,项目公司决定从周边县市的沙场考察选样送检,确定合格的球道沙。项目工程部的同志经过多方打听,确定了 8 家沙场。

由于所有考察的同事均是第一次来到长白山,道路都不熟悉。每个沙场的距离也很远,平均距离有260公里。当时是冬季,只有两天时间用于考察,工程部的同事忙得中午饭都是在车上吃。一路陡坡雪滑,车行比较危险,一位考察的同事还摔伤了胳膊。考察人员本着"不辱使命,不负厚望"的坚定信念,最终在8小时内将8个沙场考察完毕并取回沙样,圆满地完成了任务。

取回的沙样被送往美国 USGA 检测机构进行检测,可检测的结果让人失望,送测



长白山地区材料运输不便, 牛车都上阵了

的沙样均不符合 USGA 的标准。项目公司总经理邢文明知道这事后给大伙鼓劲: "别灰心,总有解决的办法,实在不行的话就到北京采购。"经过组织外国专家、工程、成本、设计人员讨论和沟通,对照检测报告发现,有些沙样粒径较小,无法满足检测中的透水性要求;有些沙样粒径较大,又无法满足保水要求。这时大伙眼睛一亮:将各种不同的沙样拌在一起再次送检。经过多次重复试验,最终有两种沙样经 USGA 检测通过,这时大伙才松下一口气。

40 台除湿机 10 天到位

2012年6月28日,离7月28日开业还有一个月的时候,工程遇到了一个障碍: 酒店车库地面因室内湿气大、地面水份多,无法进行地坪施工。为保证地坪正常施工,按时开业,公司开会要求成本部采购40台除湿机,对酒店车库地面除湿,要求7月2日到货20台,7月7日再到货20台。

成本部先后派出多人 分赴北京、天津、上海、 广州催货,平均每人在 外出差7天,采取盯厂、 盯货、盯车的战术, 直 到厂家发货才放心 回,甚至有的同事同一 天赶往好几个厂家催 货。 除湿机本身属专业设备,必须向厂家或代理商提前预定。而这些厂家基本都是南方的,北方只有大城市才有代理商,均要先付款再发货,且都需要一定的时间,最快也得20天交货。另一个问题是,集团超过5万元的财务付款必须通过审批制度(合同谈判、律师审核、OA流程、公章用印、付款申请等),按正常的程序最快也得10天才能付款,肯定担误采购。

接到采购任务后,成本部经理刘培义立即开始在网上寻找货源,多数代理商都要求先付款后发货,且无现货。咨询了除湿机的货源产地及价格行情后,成本部确定最后重点和三家代理商洽谈。通过不下30次的电话沟通,成本部用自己的真诚,最终彻底打消了其中一家代理商的顾虑,让对方相信万达的诚意,代理商同意从别人已定购的货单中先给长白山项目公司发货,后付款。

6月28日晚订好除湿机货源后,刘培义每天都与代理商电话沟通,落实货物的路途位置、到货时间等。7月1日刘培义得知代理商的货源到达天津,因为暴雨原因,货物无法及时到达长春,他马上和对方老总电话沟通,在取得该公司领导支持后,请求其代理商到长春物流公司抢货源,争取拿到40台。7月2日,该公司专车运输3台除湿机到现场交付工程部使用,7月3日又抢抓了17台除湿机由长春发货到抚松县,成本部专人到抚松县拉货到现场交付工程部使用。此期间双方不断联系、充分沟通,在仅仅支付5%货款的情况下,7月7日该代理商又运来20台除湿机,保证了车库地面工程的顺利进行。

每次接到货后,刘培义都第一时间打电话通知对方公司,并 表示由衷感谢。与此同时,成本部积极催办合同审批及 OA 流程, 在8月初和该代理商签署了合同,并按公司制度及时支付了货款。

"三盯"战术

距7月28日开业还有一个半月的时候,尚有部分厂家的货

物未到工地现场,如:防火门、电梯、石材、大理石、玻璃等。为保证材料及时到场,不影响施工进度,成本部先后派出多人分赴北京、天津、上海、广州催货,平均每人在外出差7天,采取盯厂、盯货、盯车的战术,直到厂家发货才放心返回,甚至有的同事同一天赶往好几个厂家催货。

成本部招标员吴明月从7月10日开始到北京顺义区催防火门厂家的货,为了保证厂家能按时供货到项目,在北京一催就是4天。因为厂家的加工场地在偏远的郊区,每天都要花两个半小时坐公交车去工厂看是否按照我司规定的要求完成加工进度,同时反馈给项目工程部的同事。在第四天亲眼看着厂家将货物运出之后,又急忙赶到天津的厂家催玻璃幕墙型材的货,一催又是3天。吴明月在外地催货的同时,每天还要完成大量的招标工作。

成本部经理田福强于7月5日至7月8日分别在河北、天津催大理石厂家供货。 成本部工程师樊洪仁到沈阳催玻璃补片供货,两天内督促厂家生产,及时完成了209 块商业街补片玻璃。

留贤长白

文 Ⅰ 长白山项目公司 高超

万达在全国各大城市均不难招贤纳才,但是在长白山项目, 情况却大不相同。

全面撒网

2011年以前项目公司编制 85 人,2012年编制增至 120 人。 公司 91%的员工都是外地员工,招聘、留人十分困难。长白山 项目行政部在经理赵叶建的带领下,从项目伊始至今,一直坚守 在这里,招聘贤能、挽留人才、培养栋梁。

行政部通过报纸、网站发布招聘信息,获得的简历全部打电 话预约面试,可是答应来面试的人员寥寥无几。行政部又通过长 春项目公司的简历邮箱进行筛选简历、预约面试,几乎所有人员 的回复都是只考虑长春万达,不考虑长白山。

行政部经理赵叶建将招聘信息以多种方式向外界宣传:集团推介、政府协助招聘、利用个人人脉资源等等。赵叶建与当地政府多次沟通,政府同意协助行政部筛选当地贤能投递简历,营销部现有部分置业顾问与策划人员就是这样加盟的。有一位经过政府推介来此担任策划工作的员工,赵叶建通过对其一段时间的了解、决定将其调到工程配套部做资料员。这是针对具体情况为人



长白山虽风景优美, 但生活不便

才进行更合理职位安排的后续工作,可以让员工在更擅长的职位上施展拳脚。

行政部还对乙方公司的人才进行招徕纳编。行政文员张虹宇原来便是施工单位工作人员,在与长白山项目公司行政部对接工作的过程中,赵叶建发现她办事能力强,多次与她进行交谈,为她讲解项目未来发展空间。最终,张虹雨做出了选择——跳槽来长白山项目公司。行政部看中了乙方公司的一位项目经理,赵叶建多次与他洽谈,终于说动了这位项目经理到长白山暂时担任工程师职务,还带来了自己的同事,为工程部增加助手。现在这位工程师已经晋升为工程部经理。

最会说话的行政部

在长白山地区广为流传着这样一句话: "企业再好比不过万达,再会讲话比不过 行政。"

2012年2月28日集团批复长白山公司编制由110人增加到120人。由于年初离职人员比较多,加上增加了10人编制,当时公司实际在岗人员只有104人,共缺编16人。集团又发布通知,要求各公司5月底之前必须招聘满编。这段时间里,有一位从长春前来应聘的小姑娘来到行政部面试。赵叶建看她眼圈红肿,先是询问她是休息不好还



漫长的寒冷冬季对所有人都是考验

是哭过了。其实赵叶建心里已知一二,以往前来面试的应届毕业生,看到这里荒凉、偏僻,直接转身离开,连面试都不会参加。 这个 20 多岁的姑娘大概也是觉得委屈,便哭过了。不过她既然能来参加面试,就有留下的可能。

果然,她下了车就被这里冬季了无人烟的现状吓了一跳,和城市繁华对比,一时控制不住流了眼泪。赵叶建给她倒了一杯热茶,对她说: "这个地方现在虽然看起来落后,但是作为万达集团在旅游地产方面的领衔巨著,未来发展的空间不可限量。你要是愿意留下来,便是在参与建造一座世界级配套的豪华新城,这比直接生活在城市里要有更大的意义。"赵叶建又安排行政文员孙琳、王爱思陪着这个还未正式面试的姑娘一起吃饭,逛一逛松江河镇,了解周边详情。第二天,这位第一次来就哭了的姑娘正式通过了面试,成为长白山项目营销部的一员。

家务事也"过问"

行政部对公司员工的关爱无时无处不在,贴心的举动不胜枚举:在员工生日时送上生日蛋糕和鲜花;员工家属来长白山探望时组织员工家属游览长白山;员工生病了组织各部门同事前往家中探望;有时甚至连员工的家务事也要"过问",让人倍感温暖。

"7·28"抢工期间,由于工作量繁重,所有外地员工都难以省亲,尤其是工程部 更是夜以继日地奋战在第一线。有一位 35 岁未婚的工程师,与相处多年的女友因此闹 得不可开交。女友忍受不了他没日没夜地坚守工地,一年都不能相聚一次。工程师热 爱工作,但也割舍不了这份多年的感情,几番思量后决定辞职。

行政部领导知道后,与工程副总一同对工程师展开了轮番劝说。行政部领导每晚抽出时间与他谈心,阐述项目紧缺人手的现状,并邀请他的女友来到长白山度假,宴请他的家人,一起做思想工作。终于,工程师的女友被长白山领导感动了,她动情地说:"没想到万达的领导对员工这么关心,还要做家属的思想工作。现在我了解到他的工作是在为这里的百姓做贡献,我完全可以舍小家为大家!"

长白山项目就是通过这样富于爱心的举动、留住了人才。

冬有冰雪,夏有蛇虫

文 Ⅰ 长白山项目公司 任成宇



踏勘时, 跃入齐腰深的雪中

长自山项目公司工程经理纪云亭于 2010 年 3 月来到长自山,当时的长自山项目公司刚刚成立不久。纪云亭在长自山项目工作的第一天,就领到了一双军用靴子、一副护膝、一副手套、一卷胶带。结实耐穿的靴子便于野外工作时的长途跋涉,护膝和手套可以抵御长自山地区的严寒;可是胶带是派什么用场的呢? 第二天,工地深达 1.5 米左右的积雪揭晓了它的答案——纪云亭学着身边的同事,用胶带缠住了靴筒和裤脚,然后踏入了几乎半人高的积雪,开始了第一天的工作。

当时这里人烟稀少,积雪很深,最深处齐腰,最浅处也过膝。进山根本不能用"走"这个字来形容,只能是"爬"。第一天,他们一上午的时间仅仅走出了3公里,到达目的地不久即到了午饭时间。已经在雪地里蹒跚了一上午的他们,此时已经饥肠辘辘,为了保证下午的工作量,只得返回吃午饭。

那天纪云亭清楚地记得,公司同事送来了热气腾腾的米饭和鲶鱼烧茄子。这是他来到长白山吃的第一顿工作餐。不过这却是接下来两个半月里他们吃到的唯一一次热午饭。为避免将时间浪费在往返路上,除了第一天吃上了热乎乎的午餐,以后他们都是早上带着餐包出发。为了不过量负重影响前行速度,这个餐包只有一包香肠、一块面包、一袋牛奶和一瓶矿泉水而已。但是天太冷了。渴了想喝水,发现连牛奶都结了冰茬儿,饿了想吃饭,发现面包、香肠已经冻得像石头一样坚硬……为了及时补充能量,大家开始在餐包里多加一些巧克力。矿泉水也不带了,渴了就抓起一把雪塞进嘴里。这样的放线工作整整进行了两个半月。

天气渐渐转暖,积雪覆盖下的冻土也渐渐融化,泥土和沼泽比起冬天厚厚的积雪 更让他们"寸步难行"。此外,致命的毒蛇、吸血的蜱虫和牛虻也渐渐多了起来。最 让他们头疼的是蜱虫。蜱虫俗称"草爬子",体型如同芝麻粒大小,叮咬在人体时, 起初痛痒感非常轻微,很难及时发现,因而在野外最难防范。

蜱虫看似体小,但危险性极大,人被叮咬后如不及时治疗,很有可能危及生命。 蜱虫生命力极强,简单涂抹防虫药物根本无济于事。防范的办法只有一个,那就是无 论多热的天气,"进山"之前都要穿上长衣长裤,然后将袖口、裤脚、领口扎紧,尽 量减少皮肤暴露面积。在盛夏潮湿闷热的树林中,这种感受可想而知。

有一天,纪云亭和往常一样,大清早就一头扎进树林,开始了一天的工作。晌午的时候,他突然感觉肩头一阵微微的酥麻,他因为忙于工作并没在意,就这样继续工作直到晚上下班。细心的妻子发现丈夫的左肩头腋窝附近泛起一小片红斑。起初纪云亭并没在意,后来才怀疑可能中了蜱虫的叮咬。他先找到一把刻刀割开了叮咬创口,发现虫子已经叮进肉中了,立即跑到医院接受治疗,这才化险为夷……

2011年9月1日,纪云亭喜得贵子。纪云亭家在白山市,与项目地相隔仅有百余里, 2个小时车程,但是自孩子出生直到度假区盛大开业,纪云亭与孩子仅仅见过3次面: 第一次是孩子出生,第二次是孩子百天,而最近的一次则是2012年的春节。



时针指向 11 点的方向,杨明鑫看来又要陪着满天繁星和造雪设备过夜了。这些设备是他的宝贝,即使是零下三十几摄氏度的恶劣天气,他每天都要亲自把所有设备检测一遍。

杨明鑫是长白山管理公司的压雪车主管。他在工作中很细心,随时关注风向、水压、温度、湿度,所有可能给造雪带来影响的外界条件,他都不会掉以轻心。杨明鑫在工作中总是全力以赴。为了观察雪质,他要进入造雪区域,观察雪花落到衣服上的效果,来判断雪质的干湿度。全身淋雪的时候,由于身体湿度、温度较高,雪花会瞬间融化并湿透大衣。有好几次,杨明鑫是穿着厚厚的铠甲下班回家的,那是因为雪在体温的作用下变成了水、水又在环境的作用下凝成了冰。经过彻夜的工作,他很难维持正常的体温,但是他从没说过一次苦喊过一次难。他说:"造雪嘛,就是这样,不用身子去感觉一下就是不放心!"

每天清晨,都会看到雪场的滑道规整地画出很多"面条"。 滑雪发烧友称之为"面条雪",只有这样的雪才最适合滑行。这 就是杨明鑫和他的团队每天的工作内容。

雪机的摆放、雪包的平整,专业单板公园、U 型槽、猫跳场 地的修建,这些都考验着压雪车司机、体现了他的操作水平和工 作细致程度。操作压雪车要保持注意力高度集中,随时根据场地状况调整操作。

有一次雪车发生了故障,这可急坏了杨明鑫。他带着司机们在零下几十度的低温下,连续抢修十几个小时,直到压雪车恢复工作状态,他才放心地回到了自己的工位岗位上。 事后他回忆说:"可真是着急了,眼泪都要掉下来了。一想到马上就开业了,这还是雪场最宝贵的资产,真怕赶不及节点……"

当时正值雪场开业前夕,工作量巨大,人员有限,杨明鑫的压雪车团队经常是超负荷工作,连续好几天通宵达旦地工作,每天平均休息时间不足3小时。可也就是因为这样的付出,面条雪压出来了,场地平出来了,具备开业条件的7条雪道有模有样地开出来了。

杨明鑫以前就知道,长白山是东北第一高峰,号称"东北屋脊",是旅游名胜景区。 他现在还知道,万达要在这里建设成亚洲最大、世界一流的山地度假体验地。这就是 他留在万达长白山的原因,因为这个团队让他体会到了深刻的万达精神。

杨明鑫在雪圈里工作十余年,接触过很多优秀的国企、私企、外企滑雪场,但是 他依然被这里庞大的规模、豪华的设备配置深深震撼。见证了长白山项目的拔地而起、 横空出世,让他格外兴奋和自豪。雪场和索道间,承载了杨明鑫不平凡的梦。

除夕夜的饺子

文 Ⅰ 长白山酒店项目部 杨继伟

2012 年春节即将来临,浓浓的过年氛围笼罩着松江河镇,冰雪覆盖的长白山宛如 天外的仙女,展示出她最柔美的一面。长白山酒店项目的工地上,大家冒着近零下 40 度的低温坚守在第一线。

新年的钟声渐渐临近,近 40 人的工作团队没有一个人因为寒冷、因为佳节临近而疏于职守,相反,他们天天按时上班,主动延时加班,尽可能多地解决工作中的问题,更令人感动的是一半以上同事主动提出春节加班。大家的高涨热情和积极态度相互感染着。

酒店项目部总经办经过慎重考虑后决定,在春节期间由入党积极分子葛涛带领杨 崴、刘世铭、秦伟,以及司机班朱师傅和罗师傅留守在山上。朱师傅和罗师傅是当地人, 而且都是热心肠,他们在当地商店和饭馆歇业的情况下,为了让留守的兄弟们能感受 到过年的温暖,发动自己的家属为兄弟们准备了丰盛的年夜饭和节日期间的后勤补给。 秦伟还把家人和孩子接到了山上,准备过一个不平凡的春节。

除夕晚上,大家围坐一起,听着紧密的鞭炮声,正准备煮饺子、吃团圆饭的时候,突然,山上传来停电的消息。大家第一反应都是:山上零下30多度,采暖水在楼里循环着,水泵不转了,散热器里就成了死水,一千多间客房就可能成为冰窖,工地上绝不能没有电!

大家不约而同地放下筷子,拿起厚重的棉衣,"我去,绝不能停电呀!"葛涛迅速地穿上棉衣棉鞋。"还是我去吧!"杨崴也穿上了棉衣,"我去,我去吧"。"我



长白山酒店群一角

先去看看,然后再和你们联系"。世铭和秦伟也都急着往外走。刹时间,桌上只剩下秦伟的爱人和孩子。葛涛对秦伟说:"你留下吧,今天是大年夜,你留下和家人一起过个年,就代表我们和家人过年了!""不行呀,我是搞这个专业的,那么多的散热器可别都冻了呀!"

最后大家决定葛涛和杨崴马上去现场。朱师傅驾车带着葛涛和杨崴冒着严寒前往 工地,抬头是满天的星斗,身后是密急的鞭炮声和渐渐远去的灯光······

当施工单位的人看到迅速赶来的万达管理人员,惊讶地半天说不出话。他们没想到,这么快就有万达人赶到现场,甚至连他们的主要负责人都还不太清楚具体情况。工人们连连称赞,说万达真的不一样,万达人真的与众不同。

随后,葛涛、杨崴马上投入战斗: 联络供电局检查外线、启动应急预案、观察二次网温度、排查现场最不利点散热器是否上冻、亲自封堵客房那些透风的小缝隙、放水、排气……山下的秦伟和刘世铭,一直电话联系着最前线到凌晨三点多,直到事态得以控制。由于他们的及时处理,加之施工单位的大力配合,最大可能地减少了工地的损失。

松江河镇变了

文 ▮长白山项目公司 任成字

旅游生态变了

长白山是国家 5A 级景区,中国十大名山之一,但长白山旅游多年以来一直存在自然游、过栈游、单季游的尴尬。松江河镇是长白山旅游的服务支点,但曾经的这里没有好的酒店,到了旺季经常出现游客"超负荷"状态。找不到住的地方,游客只有到邻镇、邻县借宿。交通、医疗、商业、购物也都面临着这样的问题。

"不到长白山,人生真遗憾,到了长白山,人生更遗憾"。这是当初长白山游客 对长白山的评价。

然而,伴随着万达长白山国际度假区的开业,长白山的旅游环境得到了极大改观。 酒店多了,可以游玩观赏的度假业态增多了,到长白山的游客也逐渐增多了。每一名 到长白山的游客都对度假区项目赞叹不已,流连忘返,并深深爱上了长白山。2012年 "十一"黄金周期间,长白山单周游客量突破了历史最高纪录,7天共接待游客 16.6 万人次。

这其中,不乏曾经到过长白山的"老朋友"。家住吉林省长春市的徐女士于2010年9月第一次来到长白山,与亲朋一起登上了长白山顶峰,感受和领略了天池美景与大自然的鬼斧神工。景色虽美,但是徐女士还是感觉行程单调,总感觉缺少些什么。

后来,她看到了万达长白山国际度假区的规划,对度假区前景十分看好。最终,她决定在此购置房产,供自己度假居住。





长白山国际度假区的开业改变了这里的旅游生态

今年度假区开业后,徐女士再一次来到长白山。她在感慨度假区恢弘规模的同时,更感觉到了长白山度假与以往的不同。服务档次高了,度假小镇让消费购物环境得到改善,不仅吃住环境好了,并且再也不用像从前那样在地摊上购买当地特产;度假业态也多了,曾经只能在夏季到长白山看看天池,经过一天的行程就匆匆离去,现在冬夏两季都可供游览;专业团队打造的度假区配以专业的服务团队,也感受到了实实在在的高端度假体验……

徐女士觉得,在这买房真是买对了,夏天、冬天都可以在长白山住一段日子。

居民生活变了

度假区的出现不仅改变了长白旅游环境,也让当地居民的生 活产生了巨大变化。

现就职于度假区物业公司的安保于海朋谈起了他的经历。于 海朋是松江河镇人,当初学校毕业后,他面临着就业的问题,当 地能够为他提供就业的企业屈指可数,因地处林区,可就职的工

作基本为木材加工企业。这些工厂工作不仅强度大,而且噪音、粉尘污染对人体的危害也十分大。当时这样一份工作,工资也就在1000多元左右,仅仅能满足个人温饱。如果外出务工,收入、待遇会有所提高,但是背井离乡到都市打拼也并不是件容易的事。这样的问题当时几乎困扰着所有当地年轻人。

2010年,度假区物业公司的成立改变了于海朋的生活。首先,他收入比原来翻了一番,工作也不像原来那样辛苦了,此外,公司还为他提供了许多发展空间,有了更多的学习机会。于海朋说,这些原来根本没有想象过。

不仅如此,度假区项目带动了当地经济,使原本单一的产业链丰富起来。很多当 地在外打拼的高素质人才也纷纷回家为家乡建设做贡献,加之度假区建设的务工人员, 使得人口增加,人员流动大幅度提高,市场空前繁荣,老百姓的腰包也充实起来。

度假区滑雪场山下有一个村庄名叫果松村。度假区项目未开工前,这里十分之闭塞,村庄与外界只有一条 3.5 米宽的山路相连,每天只有一班客车出入这里。由于村庄周边都是国有林地,可使用耕地面积很少,交通也不便利,让这里的山货也没办法外运销售。

2010年随着项目南区的开工建设,这里一夜之间发生了天翻地覆的变化。施工人员大批进入使得这个小村庄成为了这些人的生活服务基地,村子一下子"繁华"起来。商店、饭馆、理发店、洗衣房……几乎每家都做起了生意,三年的时间让这个村子里几乎所有人的"身价"超过百万。这仅仅只是松江河镇众多村庄中的一个。

作为度假区"大后方基地"的松江河镇,发展速度更是空前。从一个银行工作人员口中得知,短短两年多的时间,她所在银行的对私存款,对比度假区项目开工前增加了近1.5倍,这一发展速度是该行20年经营发展速度的总和。

第三章 经营有道



2012年,国际国内经济形势严峻,全国消费 市场增速下滑趋势明显,但万达各产业依旧保持 着兴旺的态势。

冰火铁西

文 Ⅰ 特约记者 刘可

万达创造了商业地产领域的无数神话,几乎万达广场开到哪里就火到哪里,正如 万达广场的广告词: 万达广场就是城市中心。但是万达广场成功的背后,也充满了曲折, 有些广场是从头火到尾,也有的是先冷后热。万达不是神,但是万达的自我诊断和自 我修复的能力无人能及,沈阳铁西万达广场在短短两年的时间里经历了冰火两重天就 是最好的例证。王健林董事长最近一次到沈阳,特意夜访铁西,如织的人流终于让他 脸上露出了笑容。

铁西有点冷

铁西万达广场在2010年8月开业当天,曾创下了20多万的人流量。然而,三个月后,便有营运部的员工在聊天时说: "有没有发现广场有点冷了?"的确,监测数据显示,客流量从开业那天起就开始回落。起初大家认为客流量在开业后回落调整也属正常现象,并没有多去在意。但是,紧接着的几个大型节日——圣诞、元旦、春节,广场也并没有太火爆的场景出现,反而有商家开始退铺。到了2011年5月,客流量大幅减少,掉铺现象逐渐增多,空铺一度已超过20家。从宣传到策划到微观布局,铁西商管公司尝试了一次又一次调整,然而数据监测器上的波段,依然直线下降,并没有太大起色,广场的整体业绩下滑的趋势越来越明显,在全国各地万达广场的经营排名中已处于末尾位置。

怎么办?对于做商业广场一向顺风顺水的万达人来说,这是一个新的问题和挑战。



沈阳铁西万达广场的人气旺了起来

集团军行动

铁西万达广场现象引起了集团领导的高度重视,并立刻行动起来,商管总部开始 搜集各方资料,寻求突围之策。

为了集思广益,2011年6月,集团领导决定把万达商管公司月度经营分析例会临时调整到沈阳召开,组织与会人员到现场实地参观,寻找问题,然后组织研讨,由集团总裁丁本锡亲自把脉。会上,针对铁西万达广场的现状,高级副总裁曲德君用1个小时的时间作缜密的分析报告,认为铁西万达广场筹备期招商和后期营运都出现了问题。

经过调研认为,铁西万达广场最初定位相对保守,招商品牌和经营主要以满足社区消费为主,并且为了满铺开业而填进很多层级相对较低的店铺,招商层级不高。此外,广场的工程、企划、管理、营运等工作都存在着或多或少的问题。彼时的铁西万达广场,业种混乱,品类繁杂,品牌落位不甚合理,每一个品类都形不成规模,无法引起顾客的购物欲望。比如,在广场一层,甜品、快餐、服装等不同类型品牌穿插在一起,都没有形成规模,广场内服装类品牌年龄跨度和价格跨度都很大,一个廉价的量贩休闲品牌的邻居就是单价上千元的高档服饰店;而一个800平方米的美容店落位于三层的餐饮区,严重影响了餐饮区域的动线。



节假日, 沈阳铁西万达广场人流如织

更突出的问题是,由于前期规划缺乏整体性,以致三层餐饮区域形成了恶性竞争,7个水吧、5个自助餐、3个火锅店都同处一层,互相大打价格战,却最终没有一家经营好的。广场开业后的营运工作也没有完全到位,招商调整工作不及时、企划活动没有迎合合适消费群体、活动主题散乱等问题导致万达广场的知名度和影响力没有得到有效提升。"店铺经营差——店铺掉铺——广场氛围差——广场客流减少——店铺经营更差"的恶性循环愈演愈烈。

这次会议上,总裁丁本锡直言,铁西万达广场已经到了不大 改不行的时候,引进有实力、有带动力的的品牌成为大家的共识, 万达在沈阳要做的不是"迎合",而是"引领"。但要调整定位, 谁都知道是一项"大手术"。推翻重来不只是一句话,需要的不 仅仅是勇气。对此,集团领导态度坚决: 万达打造的就是精品,"不理想就重新来",绝不允许"降级"! 就这样,相关领导经过周密讨论,决定对铁西万达广场马上进行"提档升级"的"大手术"。商管总部、沈阳区域商管公司、沈阳铁西商管公司、沈阳项目公司、规划院、商业地产研究部等集团上下的智慧和力量聚集在一起,各系统及各部门之间密切配合、经营调整方案快速形成。

动手术

当时,在商管系统私底下流传着一句玩笑话: "不好好干就把你调沈阳去。"工作艰难,可见一斑,铁西成为颇具挑战性的地方。铁西商管公司招商营运副总姜勇是被员工评价为"很稳很踏实"的领导,但2011年7月份初到铁西,拿到具体的整改方案任务时,居然短暂地"蒙圈了"。

原先以家庭消费为主的社区型购物中心要调整成为时尚、潮流、现代的区域型购物中心,要求商场内当时所有不符合我们定位的品牌都要调走或者移位,同时引进符合定位的新品牌。不同于新店开张只要招商引进新品牌就行,也不同于合同到期只要和商户按照惯例进行沟通后的微调,更不同于普通的商场整改,绿色帷幔和脚手架一搭就可以开始停业整顿。铁西万达广场的这次调整要完成匪夷所思的任务:在商场正常营运的状态下进行包括内外场重新施工布局、环境改造、旧商户调出、新品牌进驻的大规模整改。也就是说,这个商场要在短期内彻底改头换面,还不能影响到顾客的正常购物。听着像灰姑娘午夜变身公主的童话,灰姑娘变身只要仙女的魔棒一挥,铁西的变身却要问170家商户答不答应。

感召成绝活

在沈阳北一路商管公司总经理杜晓霞(时任沈阳区域商管公司副总经理)和沈阳区域商管公司招商经理汪金的职业生涯中,铁西万达广场整改的事占据着极其重要的一页。回忆起铁西项目,两个人的感情都很复杂。用汪金的话说"愿意回忆,但不愿再重温",因为"实在太深刻,也太艰难"。

"铁西招商项目最难的不是引进新品牌,而是调走旧商户。"杜晓霞说。"我干了好多年招商,之前都是把商户招来,第一次遇到要把别人给'招走'的。"汪金也说,

"好多人还是杜总和我费了好大劲招来的,现在要把人给撵走, 一开始都过不了自己这一关。"不仅是汪金,这是营运部门当时 许多人的想法。

突破这种心理障碍只有两个字:感召。在铁西,会反复听到过不同部门同一版本的一句话:"整改期,是铁西店的总经理,是铁西店负责招商营运的副总经理。"营运部的员工说,在分析并制定整改方案的阶段,总裁丁本锡一两个礼拜就要到铁西看一次进度,曲德君一个礼拜能过来三四次。遇到施工时就戴着安全帽亲自到现场看,对整改遇到的每个问题都细抠到底,解决不了的就亲自上阵,把工作细化到了极点。在领导亲力亲为的感召和指导下,情绪化的东西很快烟消云散,大家开始上下齐心,通力合作,拧成一股绳,为争取每一个节点的完美收官拼命努力。

因为合同并没有到期,万达提升品质的招商调整在许多商户 眼中便成为了"店大欺客"的行为。如何获得商户的理解配合成 为这次整改成功的关键和难题。本着"先易后难"的原则,汪金 和他的团队先挑出来几十家销售业绩不太好、继续经营本身有困 难的商家来沟通。在许诺退还押金等利好政策的条件下,一个星 期的时间便和 20 多家商铺达成了终止协议。

然而之后的沟通变得越来越难,许多商铺即使答应给其经营赔偿,还是不同意撤铺,负面情绪非常大,有的说要起诉,有的要找媒体,还有的直接进行了过激行动。"有家台球厅不走,带着十多个手拿球杆的人就上办公室闹事,把我们部门给围了。"企划部的员工说,"有家不符合定位的餐饮店,店里的人拎着泔水就跑到5楼前台要泼人,上来哭闹、拍桌子、砸电话的都是小事。"部分商户的极端行为给营运部门的员工都带来了困扰和危险,杜晓霞的爱车让人给划花了,而且接到匿名电话,进行人身威胁。

面对恶劣的对立情绪,铁西商管公司没有一个员工退缩,大





改造后的铁西万达广场焕然一新

家沉着冷静地面对着每天的各种突发情况,苦口婆心地劝解每一位来闹事的商户,顶住了巨大的压力和挑战,真诚地和他们进行一对一沟通,切实对他们提出的各种问题和条件给予了最大程度地帮助和解决,谈好合理的赔偿金,一次次地化于戈为玉帛。

一些台企、日企和上市企业,紧抠合同约定,坚决不让步。营运部的负责人一趟 趟去和他们真诚沟通,耐心地给他们分析铁西的市场定位,设身处地为他们分析改变 商场整体定位之后品牌经营困难的各种可能,还为他们做了详尽的市场分析和前景设 想,最终获得了这些"钉子户"的谅解,一些企业甚至没有向万达多要一分钱的赔偿 便同意了撤铺。同时,新品牌的招商也十分顺利,这边一撤,那边就进驻,按计划实 现"无缝对接"。到 2011 年 9 月 30 日的时候,过半数的新品牌如愿实现了阶段性开业, 且在这场史无前例的撤商过程中,最终无一例诉讼和负面报道。

创新施工

"工程改造要在安全营运的情况下施工,这是万达工程史上前所未有的。"负责工程物业的沈阳区域商管公司副总经理赵越这样评价这次铁西万达广场的工程改造。这意味着,工程改造只能在闭店之后的夜间进行。而且,为了保证第二天的照常运营,大卡车开不上去,建筑垃圾不能随便堆,电梯也不能用,材料都靠工人在封闭的楼梯

铁西万达广场的整改, 102 家商户的调整,大 规模的翻修,内外场环 境的各种重新设计,成 百上千次大小方案的 推翻重来,为的就是精 益求精。 间肩扛手提上去……

最现代的商场却采用了最原始的施工方式,而且项目的安全管控要求超过了以往的所有施工——没有哪个项目和施工队有过类似的先例。规划院、沈阳项目公司和商管公司工程部对方案反复研究试验,为了追求完美,不断推翻重来。"我们做的其实就是品质升级,所以必须是精品。光一个门头的彩色玻璃,就换了好多次。效果不满意,就重新实验重新做。只要不是最好的,就换掉。"时任沈阳项目公司总经理严春吴说。

铁西改造创新了施工模式——完全是在用运营的思路和方式 在施工。不能让顾客看到脚手架,用广告牌替代了绿色防护网, 和商家进行反复沟通和交流。"这个项目谁都是我们的验收单位, 因为要一家家去和商户沟通,他们要看你的施工图纸,听你的施 工方案,还要把自己的意见加进来探讨最终的效果图。"赵越说, "没有几个商家是一开始就配合的,光和肯德基—家店的沟通就 不下 30 次。"

"铁西的这次整改,历练和考验了各个系统之间的配合度和思想观念的转变。各系统、各部门为铁西万达开辟'绿色通道',商业地产研究部、规划院、项目公司、商管公司等相关部门、公司的一把手亲自主抓,紧扣时间节点,要钱出钱,要人出人,可谓配合得风生水起。在企业内部,'大万达'思想观念在这次整改中空前默契地形成。"沈阳项目公司财务副总朱继军总结道。

华丽转身

铁西万达广场的整改,102家商户的调整,大规模的翻修, 内外场环境的各种重新设计,成百上千次大小方案的推翻重来, 为的就是精益求精。譬如西门口的室外花坛,就是否设立反复探 讨了十多次。有怕花坛影响场外活动的,有想到沈阳特殊气候怕 维护绿植需要很大成本的,有怕影响市容市貌的……最终领导拍 板: 建! 万达最需要的不是省钱,而是要保证最好的品质。于是,便有了如今的花团锦簇。

正是因为万达对品质的追求,才激发了万达员工们的主观能动性。铁西的老员工们认识每一家商户的装修工人,为了赶工期,他们耐心和各家商铺说明情况,工人们都是歇人不歇工,员工们常常自己掏腰包给工人们买水送饭,提供一切便利。良好的情感维系,让他们随时掌握商户们装修的真实进度。姜勇说,他的团队知道每个商户每天在商场装修的工人有几个,少于平时人数就打电话过去问原因,也知道商家在具体哪家店里订的货架和装修材料,甚至连物流公司负责人和货运司机的联络方式都了如指掌。本地的就直接帮商家去催订单,外地的已经发货的就打电话和司机保持联系——正是这样精准到位的工作服务,才让铁西在营业不耽误的情况下,把商家各种突发情况下延误的时间争分夺秒地抢了回来。

用"连轴转"和"没日没夜"这样的词,不足以形容铁西万达团队为了整改付出的努力。为了节约时间,许多员工家就在本地,却自己掏钱在公司旁边租房子住;类似轻伤不下火线、不能照顾家人的事情就太多了。

2011年9月30日,沈阳铁西万达广场调整品牌80个,引进新品牌32个,新品牌阶段性开业成功;11月30日,累计调整品牌至99个,引进新品牌至40个,第二阶段的新品牌阶段性开业成功;2012年4月30日,累计调整品牌达102个,引进新品牌至52个,除ZARA等快时尚品牌以外,新品牌全部开业成功;5月1日,铁西万达整体重装开业——整合过后的一百多家商户和内外场环境焕然一新,在不知不觉中,铁西万达广场彻底改天换地了。

稳步上升的数据宣告了这次整改的成果: 2012 年元旦前后,铁西的客流和销售便开始双提升,5月重装开业后,销售增长了15%;1到6月份,铁西的销售与客流同比均达到了20%—30%的大幅增长。如今,白天漫步兴华街,焕然一新的广场,俨然已经是铁西区的城市新坐标;晚上,夜色下广场营造的夜景照明,更显得这座城市流光溢彩。

"万商会"的成长

文 ▮ 万达商管总部 屈良金

序曲

北京钓鱼台国宾馆芳菲是会见贵宾的绝佳之地。2008年6月19日,万达在此迎来 了国内外合作伙伴及知名商家的高层代表。

当天嘉宾云集,北京市政府的领导也出席了这次盛会,他们高度评价了万达取得的可喜成绩。

在活动现场,万达首次以多种形式集中展现了商业地产发展8年来的成果,并着 重推介了2008—2009 计划开业的北京石景山、上海周浦、南京建邺、青岛CBD、苏州、 太原、无锡滨湖、重庆南坪等8个万达广场。

在当天签订的 26 家全国战略发展合作协议当中,有 23 家当即表示全面进驻所有项目,届时这些业界的引领品牌将同时云集万达广场,经营总面积超过 4000 平方米。这不仅一次性解决了近 30% 的招商面积,也保障了广场品质和旺场经营。石景山万达广场更是借势在一个月内完成了所有招商,确保在年内如期开业。

起航

从芳菲苑的"试航"到上海滩的"处子航",相隔不到一个半月。2008年7月31日,业界目光聚焦上海浦东。在香格里拉大酒店内,近千名来自国内外的零售、餐饮、休闲、娱乐品牌的代表欢聚一堂,共同见证了"万商会"的诞生,这是万达集团成立的国内首个专门服务于商家的机构。



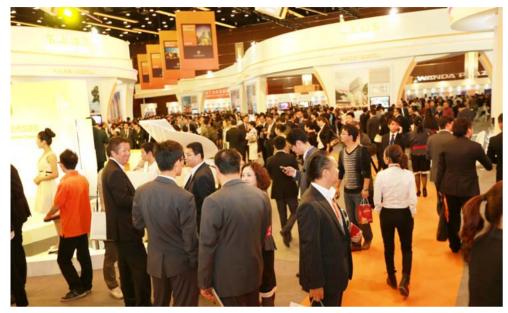
"万商会"架起了万达与商户沟通的桥梁

"万商会"成立伊始,即成为近千家合作伙伴的拥趸、融洽沟通的平台、信息快捷的通道。同时,会员的优惠条件也让商家兴奋无比:凡"万商会"会员可在第一时间得到最新的项目信息和招商咨询,优先选择经营位置,享受整体宣传推广优惠政策,优秀会员还可以被推荐到国内外知名商业测评机构等。

同时举行的"如何让每个商家赚钱"的主题论坛,成为今后几届年会"高端论坛"板块的雏形。论坛由著名财经评论家、《华夏时报》总编辑水皮主持,万达广场的商家代表和万达集团产业链的代表在论坛上现身说法,初步诠释了能为商家带来稳定盈利的万达模式,赢得了很多商家的首肯和信任。

"第一盛会"

2009年11月10日,北京瑞雪初霁。第二届"万商会"在北京国家会议中心隆重开幕。从此届开始,连续五届的"万商会"都选定在气势恢弘的国家会议中心举行。



氛围热烈



现场签约

从第二届到第六届,万达商业年会以参会商家之多、代表规格之高、推介项目之多,成为名副其实的"中国商业地产的第一盛会"。尤其是到了2012年第六届盛会,仅"万达广场品牌合作洽谈会"便云集5000余商家,参展规模超过15000人;同时,推介项目呈几何级增长,从首届推介的11个项目,增至每年20个以上。

在第二届"万商会"的总结会上,董事长明确了新的方向: "我们要把万商会坚持办下去,每年10月份举办一次,并且规模将越办越大,内容将越来越丰富。不仅是万达集团发布项目信息,还要增加论坛、峰会等内容,要把万商会办成类似于美国购物中心年会一样的世界级品牌会议。"

2010年和2011年召开的万达商业年会有了新的变化和提升:内容更为丰富,首次举办"中国消费市场发展趋势高峰论坛"和别开生面的"万商群英会高端 PARTY";万达广场项目推介更加令人震撼,其中包括重点推介的万达集团斥资500亿元打造的武汉中央文化区项目、斥资200亿元打造的长白山国际度假区项目。项目解读和招商资讯更为详实清晰,使得万达集团新的发展战略合作伙伴迅猛增加。

2012年9月28日至29日,第六届万达商业年会再度升级。与往届相比,这届年会更加务实和商务化、国际化,更加注重现场的互动和交易达成。109座万达广场以及万达百货项目同时展出,万达高层和所有的项目负责人与商户直接面对面沟通,并确定了未来1—2年的合作意向。

其实,早在2012年年初,集团高层便派出代表团参加在美国拉斯维加斯举办的 ICSC 全球商业博览会,成为引领万达商业年会走向变革之路的转折点。以交易为主,是 ICSC 全球商业博览会与其他商会的最大区别。美国房地产行业正处于下滑的状态,但美国的商业地产展会的与会人员却达到4万多人,让人非常惊讶。万达高层在讨论中形成共识:万达商业年会应该向客户靠拢。万达现在已成为中国商业地产第一品牌,万达商业年会应该成为所有参会者互动的平台。

含金量

从第二届"万商会"开始,优秀商家的评选与颁奖开始成为"里程碑事件"和"重头戏",透过评奖可以"管窥"到万达广场和商家们"步步登高"的历程。

初始奖项只有一个"最旺人气奖",源于业界对万达广场评价的关键词 "火爆"。

一大批聚客能力超强的业态,不仅自身旺,更为整个广场贡献了客流,使得同场经营的每个商家就像滚雪球一样,越来越旺。万达广场的客流超过了业界其他商业项目的2—4倍,就是一个明证。获奖的和没获奖的,都非常看重这份荣誉。获奖商家的高层领导着正装亲自替店长来领奖,彩排时非常认真地熟悉流程,上台前仍默诵那几句反复推敲过的获奖感言。没获奖的商家更是找到万达高层领导"摆事实讲道理",列出一大堆要求获奖的理由和数据。

2010年在"最旺人气奖"的基础上,新增了"最佳店面设计奖"和"最佳营销创意奖"。 业界对万达广场评价的关键词里也扩充了"一店一色"、"营销创意"等新亮点。万 达广场的每个品牌商家都是一道靓丽的风景线,店面设计美轮美奂,环境氛围靓丽雅致, 让消费者觉得逛万达是赏心乐事。同时,很多商家以优秀的营销创意领先市场,2010 年已开业万达广场累计举办各类人气活动、促销活动近1200场次,累计客流超过3亿 人次。万达广场已然成为"时尚的聚集地、文化的风向标"。

2011年,奖项设置再度修订,最旺人气奖、最佳设计奖已成共识,但对"最佳营销创意奖"分歧很大,所以最后敲定了更上层次的"最佳服务奖"。结果,这一调整,竟掀起一场全国万达广场商家的服务创新热潮,客户成为了最大的受益者。

2012年将三大奖项最终固定下来,即最旺人气奖、最佳设计奖和最佳合作伙伴奖。 值得一提的是:今年的奖项经过申报提名、社会检验、网络评选、专家终审四大环节, 历时 5 个月,由行业协会、学界专家机构、媒体及第三方机构公开评选和全程监控, 在评选现场由商户代表对评审过程进行全程观察和监督。采集客流计数和统计数据客 观分析,从目前已开业 60 余家万达广场中的近 5000 个品牌商家中评选产生。专业评 审团由来自行业协会、学界机构、媒体等 23 位专家组成。

全球高度

从首届"万商会""如何让每个商家赚钱"的主题讨论,到精心推出第三届"中国消费市场发展趋势"论坛、第四届"中国创新消费热点"论坛、第五届"中国消费市场的挑战与机遇"论坛,万达已然站在全球和行业发展的高度,为行业搭建了"共创行业发展繁荣、助力中国经济腾飞"的高端平台。

2010年时值党和国家在"十二五规划"当中突出提到发展 消费、并把消费放在了首要位置,万达集团借此举办"中国消费 市场发展系列论坛",可谓恰逢其时。

万达举办的"中国消费市场主题系列论坛"几年来形成了权 威、专业、前瞻、实践的特色。有来自行业的权威发布,如国家 商务部市场秩序司副司长温再兴的"创建和改善市场环境体系的 方向"、国家统计局总经济师姚景源的"中国宏观经济的发展态 势"、中国商业联合会会长张志刚的"中国消费市场数据分析" 等主题发言。有企业家的实践,如王健林董事长的"消费市场是 民营企业的最大机会"、联想集团董事局主席柳传志的"走向国 际的创新发展之路"等发言,都为中国消费市场的探索与发展找 准了定位和方向。有经济学家的解读:如北京大学国家发展研究 院院长、著名经济学家周其仁的"消费的品质革命"、中欧国际 工商学院经济学与金融学教授许小年的"从投资驱动到拉动消费 的转型"、北京大学国际发展研究院副院长、中国宏观经济研究 中心主任卢锋的"减速、调整、追赶——中国消费增长的宏观环 境"等发言。更有来自全球商界的声音:如法国奢侈品行业协会 主席和原爱马仕全球执行副总裁 Christian Blanckaert 的"中国 奢侈品消费市场分析"、沃尔玛全球高级副总裁兼中国区总裁陈 耀昌的"中国顾客研究和消费市场发展趋势"等发言。

从商界精英到专家学者,从国际知名品牌高层到企业家人士, 全方位、宽领域、高层次地对中国消费市场的发展给予了高屋建 瓴的分析,也由此带动了更多的有识之士关注中国消费市场的未 来,在更多领域、更高层次实现互利共赢。 从商界精英到专家学者,从国际和名品牌的 是到企业家人士,全次 宽领域、市场层外 的 再 不 是 不 的 的 ,也 识 一 也 识 一 也 的 未 来 , 次 的 有 市 场 的 , 更 中 在 更 多 , 也 只 不 在 实 现 互 利 共 赢。

办一场共赢的啤酒节

文 Ⅰ 上海江桥商管公司 袁娴洁

大夏天, 该办什么活动?

八月盛夏,是很多商业广场的淡季。在上海夏日独有的闷热气候下,西晒严重的 江桥万达外广场上的行人步色匆匆。上千平的硕大场地,这般闲置着真是太可惜了。 营运部的同事忙着为广场甄选合适的租户。

一天,哈尔滨啤酒推广商的来访,引起了他们的注意。燥热的夏日傍晚,来一瓶冰镇啤酒是多么冰爽的事情。夏天昼长夜短,如果在广场设置若干休闲桌椅,售卖啤酒,供顾客饮酒休憩,就能延长顾客在广场的逗留时间,这对于啤酒商和万达来说,是一个双赢的选择。哈尔滨啤酒推广商委托的广告公司急切地等候答复,不过营运部的同事想把活动办得更出彩,提出要约哈尔滨啤酒推广商来亲自当面沟通。

与此同时,企划部也在开展头脑风暴,讨论着夏日淡季经营活动案。"清凉饮品节,既应景又趣味,一定能积聚避暑纳凉的客流。"有人提出这个想法。"那我们不如找营运部的同事商量下,没准他们有饮料商愿意赞助这场活动。"另一个同事的提议得到一致赞成。

营运部和企划部的同事在这个活动推广点上不谋而合,他们决定借力哈尔滨啤酒,办一场盛大的冰镇啤酒节。

既然做,就要做到最好

哈尔滨啤酒推广商期望抓住夏日冰啤市场需求最盛的时机,以大型路演的形式招



啤酒节现场"拼酒"

徕顾客,通过互动体验增强品牌美誉度,为品牌争取到更高的市场份额。如果只是在广场设立推广点售卖啤酒并现场试饮,推广手法显得太过单一,互动性也不强,"吸力"不足。如果在活动之初不能造成声势,不但会影响今后与哈尔滨啤酒推广商的合作,连广场的氛围和美誉度也会牵累受损。这也是营运部同事最初的顾虑。既然做,就要做到最好,不如切实地从推广商的角度出发,辅助他们将产品推广提升到品牌推广的高度。

新一轮的头脑风暴开始了:

"得增加些互动环节。"

"对,放两台投篮机现场 PK!"

"喝啤酒比赛!这个最热闹了。"

"我觉得还可以穿插啤酒知识讲堂,增强专业性,吸引啤酒

啤酒节开幕第一天就 吸引了数千游人。太阳 一落山,外广场上就开 始热闹起来,不少周边 居民和途经的自驾车 主趋之若鹜。

爱好者。"

"如果把一些互动游戏整合成一个个闯关游戏,不但能增强 活动的动态感,吸引男性群体顾客,还能在不经意间为品牌博得 好口碑。"

"那再为喝啤酒大赛预留两周的招募时间,提升活动的受关注度吧。"

在沟通会中,哈尔滨啤酒推广商完全采纳了这一活动建议。 此外,为了保证喝啤酒大赛的吸引力,主办方特意将活动奖金提 升到了4000元现金。

兵分两路动员商户

这一活动构想向区域汇报后,得到了区域总经理的重视,他 提出应该加强与主力店、步行街多元联动。于是新一波的创意头 脑风暴展开,企划部与营运部兵分两路同商户沟通洽谈。

企划部从与啤酒联系最密切的餐饮业态出发,首先锁定主力店之一的梦都酒家作为联动方。梦都酒家经营徽菜,以高档宴会为主,菜色水准及环境格调都是一流的,只是进入上海时间较晚,品牌认知度不高。"夏夜里约上三五好友饮着冰镇的啤酒,相谈甚欢,要是能佐上一两道下酒的小菜岂不快哉?何不借此机会在哈尔滨啤酒的推广点旁设立梦都的菜品展示及售卖点位,给众多不熟悉梦都的顾客一个零距离体验的机会?"梦都酒家立刻对这一提议产生了极大兴趣,着手准备推广事宜。

为了加大外场哈尔滨啤酒节与内场的有效互动,营运部召集了室内步行街的众多正餐餐饮品牌,提出联动设想,建议商家在店内自行设置活动,比如凡点哈尔滨啤酒的顾客可得外场互动游戏入场券,也可以将自己店的菜品优惠券提供给哈尔滨啤酒推广商,作为现场互动游戏的礼品;或者为消费哈尔滨啤酒一定数量的顾客免费赠送菜品一份。这些餐饮品牌可以以各种形式参与到

联动中来,借势拉动内场餐饮销售。商家们也觉得这是一次促销的好机会,纷纷表示愿意参加。

高温天里保证菜肴新鲜美味

各环节都沟通完毕,准备就绪,梦都酒家却向商管"求救"。原来,在近 40 度的高温天里菜品的保质是一大难题。外场的活动点距离梦都酒家有上百米的距离,菜品的运送也是一个大麻烦。如果因为菜品的运送环节让顾客吃到了变味变质的菜肴,这不是砸自己的招牌吗?

为商户解决运营及推广难题,是商管公司义不容辞的分内之事。考虑到菜品的新鲜保质,商管同事们觉得当务之急是为梦都找一台柜式冰箱,以存放当晚售卖的菜品。租赁服务部的同事向一家金街餐饮商户借用了一台方便移动的柜式冰箱;工程部的同事则在攻克电路问题,营运部的同事与梦都酒家反复合计每日菜品的运送、冷藏、展示、售卖等执行细节;企划部的同事为梦都的展售点位规划筹谋。大家不顾酷暑,在内外场来回奔走,终于大功告成。

累. 并快乐着

8月15日,一场集冰饮、美食、游戏、比赛、折扣、休闲纳凉于一体的啤酒节,在大家的翘首以盼中拉开了帷幕。啤酒节开幕第一天就吸引了数千游人。太阳一落山,外广场上就开始热闹起来,不少周边居民和途经的自驾车主趋之若鹜。

短短 5 天的活动期内,多种经营部收获场地租金 8 万元;企划部收入 5000 元宣传推广费。此外,活动期间广场的客流比上周同期提升了 10 个百分点;销售提升近三成。

梦都酒家的特色冷盘售卖,一经推出就广受好评。高贵不贵、精致可口的菜品形象为梦都酒家赚得不少新顾客的青睐。活动期间,梦都的销售比上周同期上升了三成多,相较去年更是同比提升了九成多。

在这一场活色生香的清凉啤酒节背后,是上海江桥商管同仁们一个个挥汗如雨的身影。不为辛劳抱怨,不为加班皱眉,是万达人的作风。每一场活动获得圆满成功,就是对他们最好的犒赏和报偿。

好点子有了

文 Ⅰ 长春红旗街商管公司 孙鑫

2011 年初冬的一天,长春区域商管公司企划部经理王国栋例行巡场,看见一群人围在一起,以为发生了什么事情。原来是一个十七八岁的男孩,戴着口罩,身着黑色斗篷,在凛冽的寒风中,以极富震撼力的节奏在忘我地舞动。快速的步伐、华丽的花式、潇洒的移动……每一个踢、踩、跳、跺的细节,都毫不逊色于专业舞者。

待围观者渐渐散去,王国栋上前询问,原来这是"墨尔本曳步舞",也称为滑步舞、拖曳舞、鬼步舞,传入中国仅3年。由于舞蹈编排尚未成熟,一直没有在大众中流行开来,不过还是有一批发烧友钟爱这种舞蹈。

此时,王国栋突然灵机一动,这样的舞蹈要是在圣诞节那天在广场里以快闪的形式展现出来,一定会给全城一个大大的 SURPRISE。

点子是好点子,可实施起来却很麻烦,去哪找人?怎么排练?效果是不是能够达到预期?这些都是问题。回到办公室后,王国栋就电话联系各个舞蹈团,各个舞团都表示赞同。可又一个问题出现了,这些参与活动的舞者大多是在校学生,圣诞节前后部分学校又要考试,时间上撞车了。

不过,所有练习舞蹈的孩子都愿意参与这次活动,如果白天没有时间那就在晚上放学后参与彩排。舞蹈人员定了,接下来就是确定排练场。几经周折,最终将停车场划分出一个区域作为训练场,为了确保舞蹈人员的安全,物管部每天都安排工作人员为他们"站岗"。

天时、地利都有了,"人和"上又发生了分歧。对于现场音乐、出场形式,7个舞团都有自己的想法,另外几个舞团因为未涉及过曳步舞,也有意离开。这时距离圣诞节越来越近了。对这个活动的质疑也增多了,圣诞节广场客流量大,征集那么多人跳舞会不会影响顾客?跳舞的人数减少会不会达不到预期效果?现场会怎么样?

王国栋顶住所有的压力,力保活动能够如期进行。在活动前两天王国栋经理再一次和所有社团沟通,阐明活动思路,重新编排走位和音效。整整忙了一夜,但能够参加的人数还是悬而未定。我问王国栋:"当时你不担心吗?"

他说: "其实我的压力特别大,圣诞节那天其实安排了很多档活动,而这个活动只是点睛之笔,但耗费的精力却最大。当时的质疑声特别多,但是我心里觉得,不仅仅是我个人在这段时间里付出了努力,这些跳舞的孩子也付出了很多心血,虽然中间出现很多问题,但我还是希望他们能展现他们的舞姿。当时我心里也没底,说实话这么大的事情我也不敢做这个决定。活动当天上午领导找到我,鼓励我说,不去尝试就不知道是否会成功,失败了吸取教训,成功了总结经验。这一席话让我确定了信心。做!这个活动必须做!而且要做好!"

中午 11 点越来越多的人涌进红旗街万达广场。舞团的人告诉王国栋,从白城、农安多地来了 100 多人,加上当地参与的孩子,人数已经达到 300 多人。下午 14 点,步行街里一名身着黑袍的年轻人突然舞动起来,随着音乐响起,原本打着电话、喝着饮品、逛街的人突然都加入其中,舞动起来。周围的人开始越聚越多,慢慢地遍及整条步行街,二楼、三楼也聚满了顾客,大家纷纷拿出相机和手机,满耳都是咔嚓咔嚓的快门声。活动结束后,当地各大媒体争相报道。

快速的步伐、华丽的花式、潇洒的移动……每一个踢、踩、跳、跺的细节,都毫不逊色于专业舞者。这样的舞蹈要是在圣诞节那天在广场里以快闪的形式展现出来,一定会给全城一个大大的 SURPRISE。

为了万达百货的"开门红"

文 ▮上海宝山万达百货 孔令梅 夏媛

筹建,对于所有万达百货人来说,是一件再平常不过的事情。每一次筹建背后,都有很多精彩的"万达式"的故事。作为2012年开业的第一店,也是万达百货改名后开业的第一店,上海宝山万达百货在2012年6月29日正式开业迎宾。开业三天,销售额达到3159万。在300多天筹建的日子里,有很多感动瞬间值得铭记。

"不要担心我,你安心工作。"

"哇——"在上海某医院的产房里,一个小生命呱呱坠地。

两个小时后,一个满面焦急之色的男人匆匆赶来,面对妻子和孩子,他愧疚不已。 在妻子忍着极大的痛苦分娩时,他多想能够守在一旁紧握其手,他多想自己是第一个 看到孩子的人!可是,他不能,因为他肩负重任。

他,就是上海宝山万达百货人力资源行政部经理胡雍。

2012年6月28日,是宝山万达广场开业的前夕,也是宝山万达筹建工作最后的冲刺时刻。在6月27日妻子羊水破裂即将分娩时,他依然坚守在工作岗位上,一直加班到深夜。在妥善处理好各类事务后,当他赶到医院,却被拦在冰冷的铁门外。6月28日清晨5点25分,孩子顺产。他7点的时候才再度赶到医院,看到了自己的妻儿。尽管如此,他仍然不停地打电话,心系公司的事情。8点前,他又赶回公司,着手准备晚上举行的开业庆典。



上海宝山万达百货入口



上海宝山万达广场外景

作为主持人的他,和大家一起,在宝山万达百货的开业仪式上尽情欢笑。当员工家属走到台前致辞时,他终于忍不住热泪盈眶。

"爸爸。你什么时候带我去公园?"

"妈妈、爸爸呢?"

"爸爸还在上班,快睡觉吧,乖。"

"妈妈,爸爸什么时候带我去公园?"

"爸爸下周就带你去,听话。"

"爸爸什么时候能带我去公园……"

对于上海宝山万达百货营运部经理陈冬而言,每天加班加点是常态,周末加班更是屡见不鲜。在筹建最后的3个月,他一天也没有休息过,全身心地扑在工作上。那三个月发生了好多事情。他的父亲患上喉癌,他因为不能时常去看望而自责不已;4岁的儿子发高烧,他没有办法在医院照顾而心生愧疚。尽管如此,他每天还是情绪饱满地上班,没有同事知道他承受着多大的压力。

他更全力以赴地投入到工作中,只希望开业了,他能好好服侍父亲,陪伴儿子,尽到为人子为人父的责任。在筹建的日子里,有太多的事情要做,从量尺、审核图纸,复尺、再出图审图,对于提供的图纸有问题的供应商,都要不断地电话或当面沟通。每天,他在办公室与工地间都要往返十多次。为了确保每一个数据的准确性,他经常趴在地上一一测量验证。导购员入场,货品的跟催,这些事情都不能掉以轻心。每天睡眠严重不足,导致身体极度困乏,感冒、发烧,他轻伤不下一线,坚守着自己的岗位。

6月28日晚的开业仪式,当他牵着妻子的手,抱着儿子,站在开业仪式舞台上的时候,这个铁打的汉子也尽情地哭了。

"这个. 再往旁边一点。"

徐志华是上海宝山万达百货市场部负责人,在筹建期,他主管上海宝山万达百货环艺美陈工作。在此之前,他曾经主导上海周浦、江桥两店美陈工作,大胆的设计、时尚的理念,使得江桥万达百货开业美陈、2011年圣诞美陈等一次次地让大家叹为观止。

对于宝山店开业美陈,徐志华踌躇满志,准备大干一场。从制定美陈方案开始,

就注定这是一次艰巨的旅程。他一次次地与总部沟通美陈方案,一次次地筛选各大美陈招投标供应商,一次次地与中标供应商沟通设计理念与细节······光鲜亮丽的环艺视觉,其背后是数不尽的辛劳与付出。

徐志华的要求很高,不放过每一个细节。他常挂在嘴边的一句话是: "高质量的美陈来自于细节与整体的相辅相成。" 2F 核心筒的古朴长廊,3F 核心筒的老上海风情街,5F 的爱丽丝童话王国,手绘风的空白墙面,时尚前卫的艺术插花,都体现了万达百货美陈工作的又一次飞跃。这些都凝聚着徐志华的心血。

在布置外立面6个橱窗时,从道具到模特到展示,徐志华都 亲力亲为。为配合热带雨林风的橱窗背景,他选择同样风格的服 装、配饰展示,取得了良好的效果。开业那几天,橱窗里的展示 服装、鞋品、配饰卖到断货,小朋友争相与橱窗里的长颈鹿、狮 子合影。热带雨林风给大家带来了一个特殊的夏天。

在宝山万达百货的开业仪式上,万达百货领导对此次装修、 环艺美陈等方面推陈出新的创举作出特别赞许时,徐志华露出了 灿烂的笑容。

筹建期最后冲刺的日子是艰辛的,所有人都在付出:有人错过了自己的毕业典礼,有人错过了孩子的绘画比赛,有人错过了 承欢膝下的天伦之乐。这些错过能够换回上海宝山万达的顺利开业,每个人都认为是值得的,他们对得起筹建期的那一份责任,也交上了一份优秀的答卷。

每天,他在办公室与工 地间都要往返十多次。 为了确保每一个数据 的准确性,他经常趴在 地上一一测量验证。

销售冠军的奥秘

文 ▮ 武汉项目公司 邝波

2011年7月30日,徐磊成为武汉中央文化区营销部的一名 置业顾问。历时一年,他已从当初的置业顾问成为销售主管,并 多次带领自己的销售小组获得写字楼销售、豪宅认筹冠军,获得 了领导好评。谈到自己取得成绩的原因,徐磊总结了八个字—— 锲而不舍,以诚待人。

徐磊曾经有一个写字楼整层客户,签约3个月了,1000多万的首付款却迟迟没有交付到位。他多次守在客户家楼下,均无功而返。有一次他坚守在客户所在的洗浴中心门口,一直呆到凌晨1点钟,也被客户拒之门外。

其他的同事都认为徐磊不可能在在短期内完成这 1000 万的 回款任务了,可徐磊仍然没有放弃,时刻留心,多方打听客户的 动向。就在回款任务截止前的最后一天,他得知客户正在某酒楼 喝酒时,急忙赶过去,直接冲进客户包房,说:"刘哥,今天是 我们首付缴纳的最后一天,您今天无论如何都得跟我回公司去交 钱。"客户很生气,说在吃饭,交什么钱。其他客户的朋友见状 也纷纷起哄,说:"不买了,不买了,交什么钱。"

徐磊见状直接拿起桌面上一杯已经倒满了白酒的酒杯,跟客户的朋友们打圆场:"今天实在是对不住各位老板,公司制度规定,



武汉项目公司举办的营销活动

我实在是没办法。我先干为敬,向各位老板赔礼。"说完,他一口气就把整杯酒灌下肚了。客户见状也没啥办法,就只有和他一起回展示中心,刷了1000万的首付款。

正是徐磊的这种锲而不舍的精神,到最后打动了客户,顺利完成了回款任务。事后徐磊在销售例会上做案例分享时总结:"如果没有足够的勇气,没有锲而不舍的精神,很多任务我们都是无法完成的,而我们的理想也难以成为现实。"

身为一名销售主管,除了日常的接待工作以外,徐磊还肩负着大量的日常报表、 周报撰写,以及策划部的日常沟通等职责。这样一来,接待客户的时间相比普通置业 顾问就会少很多,但徐磊依然能够连续多月保持写字楼销售、豪宅认筹数量双第一的 优秀业绩。问及其中的奥妙,徐磊认为重点就在于圈层营销,其中最关键的是以诚待人。

所谓以诚待人,就是和客户交朋友,想客户所想,急客户所急。徐磊认为自己目前主要维系的客户群体有三大圈层,一个是业主圈层,一个是银行圈层,还有一个就是万达系统内部圈层。其中他最引以为豪的就是银行圈层。



徐磊为客户讲解楼盘情况

徐磊的银行圈层始于一个老业主的朋友。该业主的朋友有一次参加万达威斯汀酒店举办的活动,找不到用餐的地方,最后是徐磊热心为他引路。事后二人互换了名片,并由此建立了联系。这个客户对徐磊的热情、真诚和专业都非常认可,经常让徐磊给他出谋划策,比如这个客户要买光谷区域的商铺,就请徐磊跟他拿主意;对自己现在住的武汉天地的房子装修不满意,也让徐磊去他家现场考察出出主意。虽然都是跟自己项目无关的事,但徐磊依然坚持从客户的切身利益出发为其给出专业建议。

正是因为徐磊的以诚待人,该客户对徐磊非常信任,他有个朋友是招商银行的高管, 为徐磊介绍了不下9个客户。

徐磊平时事务性的工作较多,主要是依靠这三大圈层以老带新,持续成交。他时刻注意维护,慢慢地和客户成为私人朋友关系,从而不断地挖掘客户自身的圈层朋友,从中拓展意向客户。

我喜欢万达的文化韵味

文 ▮泉州万达文华酒店 黄超莹

"胡闹! 胡闹!"这是外公两年前见到泉州万达工地的时候说的第一句话。在近 80 岁的外公眼里,泉州是古色古香的宋元港,是错落有致的小洋房,是爱拼敢赢的海 丝路,是古刹墙头的刺桐香。泉州万达附近的江边,很久以前有个造船厂,他在那里 造了大半辈子的船,然后看着它们驶向远方。而此时,江边将要有很多高楼大厦,仿 佛要告诉这个古港:"你就要被人遗忘了。你的子子孙孙会沉浸在霓虹灯里,忘记古老 的文化,忘记辉煌的过去,忘记秉承的精神。"

这种愤懑着实延续了好一段时日,直到有一天我告诉他: "阿公啊,我跟你讲哦,我们万达酒店每个房间里都放着一本《礼记》,有文言文版、白话文版还有英文版呢!" 外公显然是被勾起了好奇心,一个走国际化标准路线的豪华酒店,竟然会放《礼记》? 还有给外国人看的英文版?

固执的外公也禁不住我软磨硬泡,跟着我在开业那几天"赶潮流"跑到万达广场,夜幕降临,整个万达广场华灯初上,一栋栋高楼的墙面瞬间成了巨大的画卷,跃然"画卷"而上的不是广告,而是应景了中秋佳节将至的沧海明月图,以及那句亘古以来脍炙人口的"海上生明月,天涯共此时",旁边有小丫头奶声奶气跟着父母学念这句诗。接着"画卷"上刺桐花开,片片飘飞,一会儿,"画卷"上出现了汹涌波涛,那幅分明是"郑和下西洋"啊! 耳边听到的是泉州人兴奋地向外地客人讲述 600 多年前郑和扬我国威的远洋壮举,感觉到的是外公的沉默和复杂的神情。也许这些霓虹灯没有要让人忘记过去,没有要湮没曾有的辉煌,更也许,它们竟变成了承载文化的版图。



泉州浦西万达广场外景



泉州万达文华酒店典雅内装

走进广场,形态各异的雕塑让外公频频点头。西洋式的乐师与舞者,童话里的白雪公主与七个小矮人,更妙的是还有泉州特色的提线木偶,受当地人膜拜的桃园三义……父母们趁着孩子嬉戏、拍照的当口,絮絮叨叨地讲述着各种雕塑的由来,这不正是泉州中西结合的缩影吗?

前方不远的江边,端坐着一尊石像,倒让人想起了前几天在微博上看到的一件小事。一位博友写了这么个微博: "今天真是学习了,逛了下万达,江边那石像我还以为是胡乱凿的呢,原来叫欧阳詹,没有他,泉州后来就不可能享誉为'海滨邹鲁'。作为泉州人,我竟然反倒不知道这个人,很惭愧!在此之前知道的自觉转发哦!"结果还真有两百多条的转发量,评论几乎都是"之前只知道'海滨邹鲁',倒还真没想过是这么来的。"或是"我也跑去万达看了一下,还真是啊。强烈建议课本里增加介绍!"我当成笑话正跟外公说着呢,他的眉头皱起来了: "现在的年轻人啊,这些历史、文化、名人,怎么可以不知道呢!嗯,这个像凿得不错,不错!"

再往一旁就是低调而又典雅的泉州万达文华酒店。每一位到泉州万达文华酒店的 四方来客,都能解读到大堂"郑和下西洋"的巨型铜屏风,触摸到一旁斑斑锈迹的百 年船舵,感受到壁画上意寓吉祥富贵的刺桐花开。

更妙的是——茶。中国是茶艺之邦,铁观音的故乡——泉州,更是离不开茶。与 闽商打交道,必得先品上几杯新茗。傅先生是酒店众多客人之一,也是地地道道的闽 南儒商,带着客户来到酒店,还未提菜品、房间,便先将客户直带往大堂一侧的茶艺 品鉴台。客人坐定后,文华天使款款入座,开始展示闽南茶艺。闽南茶艺的灵魂与客 房内的《礼记》异曲同工,讲究的正是茶礼。天使将手臂轻抬,"悬壶高冲",再顺 势垂下,"若琛出韵",直到缓缓站起,一袭"关公巡城"与"韩信点兵"不着痕迹、 一气呵成。随着天使的讲解,外地来的客户频频点头,傅先生倒是带着几分天然的得意。 长时间以来,闽商给人的感觉经常是操着难懂的方言走南闯北的莽撞汉,这一曲茶文 化在外地客户面前道出了闽商儒、仁、雅的另一面,怎么不让傅先生赞不绝口呢!

浪淘千年,不忘陈风古雨重回首,船泊数载,亟待新舵初航再扬帆。马可波罗笔下的东方第一大港悄然良久,终于又因着万达建造的平台,再次吸引着四方的瞩目,又将谱写一段段新的故事,外公不再说:"胡闹!胡闹!"他说:"甚好!甚好!"

不让供货商吃亏

文 ▮ 商业地产成本管理中心 周晓泉

"我们都做好与你们万达打官司的准备了,如果不能及时拿到结算款,我们公司的现金流都要断了,要是其它的房地产公司,我估计这笔钱不知道什么时候才能拿到手,我今年的任务肯定完不成了,今年我也就白干了。没想到,你们竟然这么快给我们办了结算,你们万达集团真是不一般。"得知已经顺利结算的消息,供应商的项目负责人紧紧拉住了项目公司总经理的手谢了又谢。"我们在进货的时候没有把握好,导致这一次供货有问题,是我们理亏,虽然这次赔了钱,但我们也心甘情愿!"。

这是发生在2012年初的一幕,这个供应商所供的产品涉及到的两个项目由于出现了质量问题,造成完工后的大面积返工,给万达造成了损失。但是,由于项目公司上人员的变动,后面接任的人员,对当时现场的收货及验收情况,应该扣供应商多少钱,谁也说不清楚,同时担心承担责任,谁也不愿意主动去推动这项工作。而供应商由于供货质量问题而理亏,也不敢催促项目公司办理结算,就这样,这份结算一直拖了半年多的时间,导致迟迟无法结算。

一次,商业地产成本管理中心副总经理刘光敏在去某项目进行例行工作检查时发现了这个问题,便当即表态: "公司的损失要赔偿,供应商的利益也要保证,任何事情都有解决的办法,我们不能因为怕担责任,就不去推动工作。'拖'字诀,虽然可以缓解一时的矛盾,但合作伙伴的利益受影响,最终影响的是咱们公司的形象,也会让我们失去优秀的合作伙伴!"

供应商的项目负责人从侧面了解到这个消息,喜忧参半地说:"要是真的能结下来,



万达在发展中始终不忘供方利益。图为为明星供方颁奖

那就谢天谢地了!我这段时间都快被我们公司的领导给逼疯了,如果这个结算办不下来,我也得走人了。不过,你们集团的领导虽然这样说,但他又不会具体去办,还是派下面的人去办理,但项目上的人谁愿意帮我们啊,估计还是遥遥无期啊,听天由命吧!"

回到集团的第二天,刘光敏立即要求集团成本管理中心的经办人员与项目公司进行核实,本着实事求是的原则,对两个项目的实际供货情况及返工情况进行认真梳理并形成书面报告。在听取了经办人员的汇报,充分了解了两个项目的情况后,他立即向上级领导进行了详细汇报,并邀请项目管理中心、规划院等相关部门协同办公。最终,由成本管理中心结合实际情况,给出两个项目具体罚扣金额,并立即向集团高层领导进行了详细汇报。

由于罚扣金额依据充分、数据详实,集团领导听取了汇报后,同意按成本管理中心的意见给供应商办理结算,仅仅一个月不到的时间,这份结算就完成了四级审核,项目公司在收到结算四级审核单后半个月内,就给供应商办理了付款事宜。

店长站前台

文 Ⅰ包头青山大歌星 刘磊



店长马博每天在前台服务一小时

2012年6月的一天,正是营业高峰期,包 头青山大歌星的大厅人流涌动。有一位身高1 米8,上身着黑色马甲的小伙子,托着托盘走进 包厢,将客人所点酒水放在茶几上,为顾客起酒, 并为顾客斟满。当这位"服务生"为顾客点前3 首歌时,一位顾客好奇地询问道:"你今年多 大了?服务行业也招聘这么大的服务生呀?" 小伙子微笑着回答:"职位上我是店长,但工 作上我只是一名普通的服务生。"

这时,包厢的顾客都很惊讶,还是刚才的那位顾客继续问道: "是呀,我觉得服务行业一般都是 20 岁左右的小伙子,感觉您好像 20 大几了哦,所以才问你下,你怎么还亲自服务了呢?"马博说: "我每月的工作计划中都列入体验基层工作事项,为的就是能够更有效地提高大歌星的服务品质。而且,由我带头参与到基层工作中来,同事们也更有干劲了。"

这个小伙子是包头青山大歌星的店长马博。

就这样,马博与顾客亲近地聊起了家常。面对这样一位干实事的店长,顾客们纷纷畅所欲言,对大歌星现有不足、发展建议提出了宝贵的意见。

这一次平凡的服务对于马博来说,得到了很多的收获。顾客不仅和他成为了好朋友,更成为了包头青山大歌星的忠实顾客。

每天,店长马博都要亲自站前台服务一小时,并且号召所有的管理层人员都要穿上马甲,亲自感受侍应生的工作。他建立了值班经理责任制,让每一个人都有机会体会经理的日常事务,充分调动了团队的积极性与责任感。

在他的带动下,现在全国的大歌星都形成了领导"站前台"的好风气,员工们看在眼里,记在心中,在工作中干劲更足。除了感动和骄傲,大家体会到了"从我做起。 从小事做起"的主人翁精神。

在体验基层服务的过程中,马博发现很多服务之所以不能取得理想效果,是因为很多流程并没有实施标准化。例如洗手间的"长明灯"位置、出品品质的不统一、物料摆放的不规范等问题比比皆是。于是他从店内软件抓起,让值班经理负责梳理品质管理流程。为了节约成本,他总结出了一套"色点系统",店内的所有开关根据使用时间段的不同设定了不同的颜色进行定位,让员工一目了然每盏灯的开关时间,大大降低了能耗。另外,他也对店内所有物品根据实际情况合理化定位,只要提起某一物品,全体店员都知晓所放位置,即使是新员工、也能够很快掌握。

在招聘钟点小时工的时候,由于管理上存在漏洞,使当月工资达到 1850 小时左右。 经过反复揣摩,他改善了岗位工作制度,对人力进行有效分配,目前,店内每月能将 小时工工资控制在 1000 以内,不仅大大节约了公司的用工成本,服务品质反而得到了 提高。

目前包头大歌星顾客满意度达到 90% 以上,营收大幅增加。其实,原来的包头大歌星曾经是业绩倒数、品质倒数的。这一切离不开马博卓有成效的"改革",马博将成功归结于基层服务,他说: "其实,我没有什么成功的秘诀,我今天的成绩都是在基层服务收获的成果。在每天繁忙的工作中,我喜欢看到顾客希冀而来、满意而去的表情。顾客满意就是我最大的成果,我也才得以享受做一名大歌星人的成就感!"

保卫万达广场

文 Ⅰ 北京 CBD 商管公司 董胜利 / 北京石景山商管公司 于丹阳 / 廊坊商管公司 祁书鉴

2012年7月21日,北京不会忘记这一天,万达人更不会忘记这一天。就在这一天,北京爆发了60年以来最大的一场暴雨,灾害新闻与前线报道一时充塞了人们的视听。万达也涌现出了奋战在抢险救灾第一线的英雄人物,让人备受感动。

在那个不眠之夜,这场 60 多年未遇的持续特大暴雨无情地冲向 CBD 万达广场,大家团结一致、加强合作、同心协力,展现了万达人顽强拼搏的大无畏精神,奏响了一曲感人的抢险救灾壮歌。那个夜晚,石景山万达广场的员工集体冲进库房排水,面对来势汹汹,即将吞噬整个广场的危险汛情,所有员工一整夜不眠不休,他们不断重复着同样的扫水动作,直到凌晨汛情得到控制。那个夜晚,正在归家途中,准备与丈夫、女儿共进晚餐的廊坊万达广场总经理朱艳芳,看到路面愈来愈高的积水,心里想的第一个念头是公司,她快速调转车头返回公司。她的背影是最美丽的。

"请告诉他,我和孩子已经安全到家了"

2012年7月21日上午9时30分,北京市气象局发布暴雨蓝



连夜排水

色预警,北京 CBD 商管公司立即启动防汛应急反应,组织员工处理广场内的积水,但由于暴雨越下越大,积水的排放难度越来越大,防汛抢险工作的压力也越来越大。面对突如其来的持续暴雨汛情和渐趋严峻的形势,公司领导高度重视,到暴雨现场指挥公司的防汛抢险工作。在客服部经理王银强、高玮和环境主管蔡京华、闪秀利的率领下,在岗员工和保洁人员全体出动,在各自防汛风险点位责任区域内,坚持不间断拉网式巡点查险,做到了责任到岗,任务到人。他们加强各个点位的巡视和监测工作,逐个排查各楼、配电房等重要防汛设施区域的汛情,及时发现漏水和渗水险情隐患,并第一时间作出有效处理,排除险情。工程部组织员工调用多台水泵,在出现积水的点位进行抽水排放,防止在积水过深的情况下出现重大险情。由于暴雨雨量大、持续时间长,加之防汛点位过多,现有的人手严重不足,多名已经下班的员工闻讯立即返回公司,投身到抢险一线,力保公司的利益和财产安全,直至险情得到控制。



紧急抢修

在全力抢险的时候, 办公区前台接到了一 个电话。这个电话感动了在场的每位员工—— "他的电话打不诵,我想他应该是正在抢险, 请告诉他我和孩子已经安全到家了,让他放心, 我和孩子都要休息了, 请告诉他安心工作, 不 用给我回电话了。"电话里传出来温柔的女声。 这个电话是公司安全部主管程占阁的妻子打来 的, 谁都不知道她当时陪孩子上辅导班, 在回 来的路上被困在了有积水的路段上, 车熄了火, 情况很是危急。母子俩直到凌晨才安全到家。 事后, 当同事问起程占阁有没有后悔因为在公 司抢险而未能保护家人时,他说:"对于那晚 发生的事情, 我确实很后怕, 但作为万达的员 工我不能在这个时候离开自己的岗位。我坚信 我的妻子会希望我这样做,况且我也相信她一 定会将家里的事情处理好。"

大家齐心协力、有效联动,共同艰苦奋斗了16多个小时,终于使得险情得到控制。

一夜未眠,保住停车场

由于降水量太大,石景山万达广场排水口 无法及时排泄地面积水,很快 B2 停车场里涌进 大量的积水,排水任务刻不容缓。所有的保洁 人员都投入到清扫积水的任务中,但因为停车 场面积太大,保洁人员的人数有限,积水还是 在不停上涨。石景山万达广场物业部经理全满 心急如焚,带领物业部全体人员上阵,已经下 班的员工也主动放请缨,加入到大战停车场积水的队伍中。所有员工一整夜不眠不休,他们不断重复着同样的扫水动作,直到凌晨汛情得到控制,积水终于被清扫一空。看着湿漉漉的地面,大家都松了一口气,通宵达旦的加班加点没有白费,他们终于用自己的双手保证了广场的安全正常运营。

无论怎么走,都要返回广场

7月21日晚,素有"京津走廊"之称的廊坊也是电闪雷鸣,迎来了其有气象记录以来的最大降水,市区降水高达254.6毫米。湍急的水流很快在城区汇集上涨,排水管网在超负荷排洪,绝大部分路段积水严重。这场突如其来的暴雨对刚刚开业8个月的廊坊万达广场是一场必须打赢的战役。

晚11点,滂沱大雨持续击打着路面,下班开车回家的廊坊万达广场总经理朱艳芳,看着愈来愈高的路面积水,心里想的是公司会不会受到汛情的影响与破坏。她立即调转车头往公司方向驶去,车子在经过一处低洼路段的时候,发动机进水后熄火了。这些没挡住她的脚步,她没有丝毫犹豫,打开车门冲了出去。她趟着近一米深的积水奔向公司。积水过膝,没有雨具,也没有支撑物,将近一个小时的路程让她举步维艰,进入办公室时她全身都湿透了。她的出现,让已经奋战在抗汛救险第一线的员工们精神为之一振。

与此同时,工程副总经理杨宏伟、工程经理任晶杰虽然身在北京,但听闻廊坊持续暴雨,立即从北京打车返回廊坊。一路上惊险不断,的哥司机多次劝他们原路返回,但他们的坚定感动了司机,终于顺利将他们送到廊坊。到达廊坊的时候,由于雨势过大,廊坊市区内各个主要干道的积水都超过了1米深,车辆已不能驶入。杨宏伟告诉司机:"谢谢您把我们送到廊坊、现在请您把我们放在离万达广场最近的地方就行!"

"我深深感受到我们不是一个人在战斗",一个新加入廊坊万达商管的员工说, "在排洪抢险中,我身边有带头下水的领导,有相互帮扶的同事,提供保障的后勤人员, 是集体的力量让我坚持到底。"

"好马"能吃"回头草"

文 ▮ 商业地产成本管理中心 刘海

作为业内发展最早、规模最大的龙头企业,万达被誉为商业 地产的"黄埔军校",这早已不是秘密。"万达老兵"们在其他 企业为我国商业地产行业发展再做贡献的故事已不胜枚举。

但万达也有这样一个群体,他们曾经为万达冲锋陷阵过、也 曾因种种原因离开过。而现在,他们又回来了,怀着那颗依旧的 "万达心"。

因为追求卓越

"万达在这几年中所取得的成就令人刮目相看,所开发的项目业态多、进度快,业务流程的管理也日臻成熟。就成本控制专业本身来说,制度要求严、体系完善,以上这些对每一个有追求的房地产从业人员来说,都有着巨大的诱惑力。"现任大连高新项目成本副总王刚,2011年10月又回来了。

因为制度规范

现任银川项目成本副总杨兆清,之前离开万达后加入一家公司主管成本工作,到任伊始就制定了明确的招标管理制度。但在一次项目总包招标过程中,老板无视开标结果,直接让一个从未



看到万达的发展成就和规范管理, 很多人又回到了万达

有过3万平米以上规模项目经验的施工方承接了该工程,导致合同价格超高,工程质量也无法保障。这种局面让他这个成本负责人根本无法开展工作。回想到万达有完善的企业制度,是法制,不是人制。科学规范的制度体系,有很强的可操作性,保证了所有人都在同一个标准上工作和对话,这也是万达各项工作指标得以顺利完成的重要保证。"人累心不累,人忙心不忙。出来工作,谁不图个顺心啊。"杨兆清说。

因为企业文化

"我原来待过的公司里,老板的亲朋好友占据了各部门的要职,做个事情得靠'人盯人',工作的结果往往就是一种妥协的结果。你说还怎么谈效率啊质量这些东西?每个部门出了问题都是找出一堆理由来,开会的时候老板骂个几句,然后回去还是照样互相扯皮。这要在万达早就得走人了。在万达的文化之中,大家都是以'做成事'为目的,遇到问题有各个系统共同配合来找方法解决,这样才能保证打铃交卷。经常有同行问我,万达的执行力是怎么来的,我只用告诉他们,在万达的字典里,从来没

有'借口'这个词。在万达工作惯了,去其他地方真就很难适应。"离开万达之后,很多人都会有这样的感受,而这同样也是他们选择"回归"的重要原因。

因为一份荣耀

"之前离开万达,是由于小孩即将出生,家里实在是需要照顾,不得已才回去的。 在万达,一起奋斗了7年多的领导和同事们,教会我很多,不仅是业务上的,还有很 多工作方法上的东西,真的是让我受益终生,所以当时离开真的是很舍不得。" 现任 股份公司成本中心副总余波说,"去年9月那会儿我还在别的公司,一次出差去青岛, 晚上到附近的万达广场转转,看到大屏幕上展示的目前已开业多少家万达广场、多少 家酒店、多少家影城……这一串串数字让我心潮澎湃,实在是坐不住了,后来就……"

于是,他们摒弃了"忠诚"与"背叛"的困扰,抛开了"好马"与"回头草"的纠结,怀着那份对事业不懈的追求和对万达不变的热爱,义无反顾的回来了: 2011 年至 2012 年之间,已有 3 位项目成本副总和总部成本中心 1 位副总、1 位主任工程师、1 位业务经理回来了。而成本系统的这些"回归故事",在整个万达集团只是一个缩影……

第四章 做到极致



"把工作做到极致"是 2012 年读书活动的主题, 也是万达人惯有的工作作风。诸多看似不起眼的小事, 万达人却做得与众不同。于是, 工作品质提高了, 顾客也更满意了。

小便签,大文章

文 ▮集团财务部 张志清

2012年初,我从项目部调到集团总部,领到了一项"重要"工作——给董事长签字的文件贴便签条。"贴个便签条这还不简单",我偷笑着松了一口气,信心满满地开始动手操作。

不到半小时我就完成了任务,没想到在交接时却受到了严厉的批评: "签字的位置没有用铅笔勾画出来"、"便签条应该贴在上页的背面,而不是当页的正面"、"粘贴位置不一致,看起来杂乱无章"、"总页数和已签页数没有标注清楚"、"不同种类的文件要用不同颜色的便签条进行区分"……

看似简单的工作,我竟然返工了五次!最后虽然完成了,但 我难免腹诽: "手中还有那么多活儿要干,一个程序性签字,有 必要这么大张旗鼓吗?"察觉到了我的委屈,领导耐心地开导我: "知道为什么让你贴便签条吗,作用是什么?好处在哪里?回去 好好想想。"

带着三分质疑和七分困惑,我开始在字典、网络上搜寻便签条的作用,查得的结果无非是标注、备忘、提醒、分类,以提高工作效率,没什么特别之处。但接下来做的一个测算,却着实下了我一跳:

本次需签字文件分 3 类,每类 8 份,共 24 份,每份约签 10 个字,共需签 220 个字。如果不用便签条标注,以平均厚度每份 50 页计算,从头翻到尾,再加上签字,最快也需费时 3 分钟, 24 份文件,就要花费 1 小时 12 分钟,如果按照修改前的粘贴方式, 虽有标注但流于形式,不仅容易产生漏签,而且定位到页后还需 寻找签字位置,每本约 2 分钟,共需 48 分钟,如果按照修改后 的标注方式,清晰明了,能够直接定位到签字处,每本约 1 分钟, 只需 24 分钟即可解决问题!总工作量不变,标注是否清晰准确, 工作时间的差异居然接近 50 分钟!

看到我的测算结果,领导语重心长地补充说: "你的这一项签字只不过是董事长日常需处理文件的百分之一、千分之一,项目摘牌、合同签订、图纸设计、融资贷款、审计报告、预算决算……样样都需要董事长亲签,一项工作多耗费 50 分钟,十项就得多耗费 8 个小时。如果不提高效率,一天的时间岂不就在签字这样的工作上耗费光了? 你要记住,用我们的一小时,节约领导的十分钟,都是非常值得的!"

我没想到,彩色小便签里面蕴含着大文章,释放着大能量。 我再也不敢轻视这份工作了,我用尺子比量每一张便签条粘贴的 位置,在每一张便签条上注明总页数和已签页数,再用不同颜色 的便签条标识每一类文件……经过大半天的奋战,我终于上交了 一份满意的答卷。

30 天招来 50 位高管

文 ▮ 商业地产人力资源部 杨士刚

2012年8月27日星期一早晨,商业地产人力资源部总经理张伟在办公室里对部门员工武巍说:"武巍,有一项紧急任务,集团决定商业地产南、北方设计部增编50人,全部招聘高管,30天内要全部到岗……部门其他同事手上都有各自紧张的工作任务,这个任务就由你来完成,有没有信心?"武巍表态道:"有点儿突然,我一定全力以赴。"

一串数字的思考

招聘 50 名高管,包括建筑、机电、景观等六个不同专业;两个部门不同的面试官对岗位要求及各个专业的需求数量又不尽相同;加上体检、背调,还要考虑面试通过的人有可能会放弃,最少也要面试通过 60 人才能确保完成任务。时间只有 30 天,平均每天要招聘到 2 个人,武巍想起来就有些头大。

根据往常经验,要完成 60 人的招聘,就需要最少组织 13 场面试,需要筛选简历超过 1000 份,组织 300 人参加初试,100 人参加终试。

除此之外,还有其他重重困难:

一个月內平均每不到 2 天就要组织一场面试,但两个部门的面试官——总经理工作繁忙,经常到各地项目公司出差。如何协调面试官的时间,成为了首要难题。

每周最少要组织 4 场面试,要协调 30 多名候选人到场。如何在短时间里统一安排、保证足够多的高质量候选人能够按时参加面试并顺利通过,成为了第二个困难。

要选择候选人要通过简历,这主要靠猎头推荐。如何选择好最适合的猎头公司,



万达每年都创造出大量就业岗位。图为校园招聘会现场

如何调动猎头的积极性并如期达成目标,成为了第三个困难。

任务重、压力大,免不了经常加班、早出晚归,武巍新婚时间不长,如何兼顾家庭,成为了第四个困难。

• • • • •

每一串数字的背后都是一个个亟待解决的难题。但是对于万达人来说,不怕难题多,就怕不知道难题是什么。厘清了困难,也就把握了解决问题的关键。

只为成功找方法,不为失败找理由,办法总比困难多!

计划, 还是计划

系统地考虑了所有因素之后,武巍已成竹在胸,他把焦点集中在了"面试官"、"猎头"、"候选人"三者身上,经过抽丝剥茧,一个逐渐立体的计划在脑海成型,招聘也就胸有成竹了。

为了让候选人充分了 解公司和职位情况, 他常常和候选人聊到 很晚,讲企业文化、 部门氛围、工作重点。 招人做什么?他迅速调整思考角度和方向,突破思维困局, 做好与用人部门领导进行充分沟通,真正找到应聘的关键点。

怎么找到人? 猎头不能太多也不能太少,多了容易乱,少了 候选人供不上,所以他决定对猎头也做一次精确的筛选,借以提 高猎头积极性,有效掌控面试的节奏。

怎么通过?他计划尝试精简现有的面试环节,提高工作效率,确保"多快好省"地完成指标。

怎么推动人?时间有限,快速推进候选人面试是至关重要的,但"快"不是急躁,与候选人的前期沟通一定要详细,要让候选人充分了解公司情况是招聘工作的重点所在。

行动,坚定行动

制定了计划之后,"坚定行动、争取时间"成为了工作的主旋律。

用心沟通:他专门花了3天时间,不厌其烦地与用人部门领导沟通,了解业务需求、集团对各部门的未来定位,细化每个专业、每个岗位的具体要求,"找什么样的人、搭建什么样的团队,人来了做什么、怎么做、谁来带、谁来管"都逐一明确。

合理设定面试流程:按照以往的面试流程,复试和终试合在一起,每次终试至少3个小时。为了有效利用他们有限的面试时间,武巍尝试了拉长原有面试环节,引入规划院专业方向意见和设计部副总经理意见,使得终试通过率会大幅提高,也节省了终试面试官的宝贵时间。

有效管控猎头:为了定位准确,集中火力,他精挑细选了7家紧密合作的猎头伙伴,除了提供准确的需求方向、及时传递招聘进展情况外,还制订了一系列环环相扣的原则,推动猎头工作,从而提高面试推进节奏。

稳健推进候选人面试, 为了让候选人充分了解公司和职位情

况,他常常和候选人聊到很晚,讲企业文化、部门氛围、工作重点,并帮助候选人进行个人职场规划,逐步建立信任,并在短时间内让候选人产生认同、快速入职。

争取家人支持:与家人积极沟通,争取家人的理解和支持;每天早起1小时,在7点前赶到公司,白天提高效率,晚上9:30后尽量不加班,把晚上的文案工作放到早上人少的时候干,提高工作效率。

这一个月,武巍白天看简历、沟通猎头、陪面试官复试、终试;晚上又要沟通候选人、确定第二天的工作内容。就这样,一连28天,所有6大专业,最终面试通过56人,确定入职50人。在武巍的连轴转下,任务竟然提前2天顺利完成!武巍认为自己这次能顺利完成任务,主要得益于公司刻意培养的"高效执行力"。在万达,每一位员工都以"执行力"为最高准则,而执行力的最好诠释就是"计划+行动"。发生在武巍身上的就是最生动的案例。

人才入职并不是招聘工作的终结,如何保证人才能够快速融入团队、适应万达文化,更为关键。这场招聘战役刚一过去,武巍又立即全身心投入到了新的工作中。例如,设计部增编后,新员工人数超过了老员工。为了维持团队的凝聚力和战斗力,武巍主动联合用人部门以及万达学院,为新入职人员制订并开展了专项培训,帮助新入职人员理解万达文化、熟悉公司制度、清楚工作职责、学习工作方式方法。

信息系统运维的"小事"

文 ▮ 集团信息管理中心 鲁杭



日常巡检

万达集团数据中心是一个 12 人组成的运维 队伍, 1 年 365 天, 1 天 24 小时, 他们每时每刻 都承担着集团信息系统的运行维护重任。今年该 中心搬到了万达学院内。

在一个普通的夜晚,廊坊数据中心内灯光明亮,2名运维人员正在执行夜班任务。凌晨1点55分,天空忽然下起了大雨,电闪雷鸣,打破了万达学院内的寂静。运维人员小丁面前的手机铃声响起,这已经是他昨天下午6点上班以来听到的第17次闹铃了。闹铃显示的内容是: "2点整,数据中心屋面空调室外机巡检,请持手电、巡更棒,如有下雨,需额外检查屋面排水情况。"2点整,小丁准时出现在屋顶,手里拿着照明灯和巡更棒的他,无法打开雨伞,只能冒雨逐一检查每一组空调风机的排风情况。

在 20 分钟时间里, 当他完成了 48 组 144 个 空调风扇的巡检任务后, 早就已经浑身湿透, 他 哆嗦着回到监控室, 继续做记录。不久, 手机闹 铃又显示出下一项任务……

这是在研读了《把工作做到极致》一书后,数据中心运维团队改良巡检规范后的成果。

在此之前,运维团队一直在摸索如何能有效地安排一天多达 50 次不同种类的巡检 监控及记录工作。数据中心的设备品牌多、数量大,机房面积达到 900 平方米,精密 空调有 24 台,不间断电源电池共有 934 块。在数据中心监控室,运维人员需要不分昼 夜地对万达集团全国广场、售楼处、项目公司、独立院线等共 550 个网络节点,总部 机房及廊坊数据中心 215 台核心服务器进行全方位的监控。在极短的时间内,要对这 些信息进行采集、整理,并按时做成报表发送给相关系统负责人,其难度之大可想而知。 数据中心运维团队从三方面入手,将具体措施落到实处,力争把小事做到极致。

首先是制定详细而严格的巡检标准。数据中心的巡检记录单多达 12 页,清楚列出了数据中心每一个房间、每一组机柜、每一台设备的巡检标准,以及正常的数值范围,运维人员在现场巡视时对相关数值进行记录,回到监控室后再与监控系统的采集数值进行比对,确保巡检工作的准确性。每天,他们又会将相关的巡检记录单扫描成电子文档,交给北京监控中心的同事进行二次复核。

另外,我们使用值班手机闹铃,精准派发任务。为了及时提醒值班人员的工作任务, 手机闹铃成了最为行之有效的方式。在廊坊数据中心,每隔30分钟左右,值班手机的 闹铃就会响起,各项任务要求一目了然。1天24小时,用手机闹铃提醒的任务多达43次。 通过这种方法,数据中心的巡检工作越发井然有序,效率大为提高。

同事们还互相分享经验。数据中心设备类型繁多,每个运维人员可能都会遇到相同的,或者不同的问题,及时将相关经验记录在案,现在已经成为数据中心团队的重点任务。我们把每一次出现的故障现象、解决办法都详细记录下来,及时整理成运维经验,纳入知识库,与其他同事共享。正是这一个个小小的经验,凝聚成了数据中心团队强大的战斗力。

数据中心运维团队每天都在重复着这些看似简单的运维工作,但他们都知道,想要将这些事情做到极致,不仅难度很大,而且意义非凡。"小事不为,大事难成",把小事做细做精不容易,更容不得丝毫的放松与懈怠。

"啄木鸟"检查出的规范

文 ▮ 商业地产财务部 宗树阔

深入基层、问卷调查、员工访谈、翻阅凭证、查对合同、总结汇报、再次出发,这是商业地产财务部检查指导小组每一次检查行动的内容。这支由两、三人组成的检查小组,自2009年成立以来一直战斗在项目公司第一线,全国各地万达项目都留下了他们的足迹,被员工亲切地比喻成"啄木鸟"、"小蜜蜂"、"财务团队中的白衣天使"。

从新公司的财务业务指导、公司财务内部风险管控、处理业务投诉,再到老公司的财务业务交接,都少不了检查指导组的身影。三年来行程 20 多万公里,累计检查公司 200 余次,访谈员工上千人次,总结并组织编写了两本财务基础、日常管理规范。

为什么票据都那么整齐

干净、明亮的办公环境,档案柜里整齐划一的摆着凭证、合同及账簿等财务档案。从中抽出一本凭证,给人的感觉就是清晰、整齐。翻开凭证,映入眼帘的是签字完整的支付审批单、规范的书写、相关业务附件、单据审核印记,统一的折叠、票据粘贴方式……无论走到哪个项目,进入财务部就能感觉到这是万达的财务部。



为规范报销票据粘贴, 财务部制作了示范

这都得益于检查指导组组织编写并认真监督推行的《会计基础工作手册》。《手册》的编制和推行改变了财务部形象不统一的局面,让所有的财务基础工作都有了规范的做法。从大连项目、宁波项目到常州项目、绵阳项目,再到济宁项目,一个个"财务样板间"被树立,一个个又被超越,使财务基础工作达到了较高水准。

一位同事说,当地税务局来到财务部进行例行检查,当看到这一切时,说:"这是我从事税务工作二十多年来,看到财务基础工作做的最好的企业,基础工作都做的这么好,其他的工作更不用说了。"当即决定组织全市房地产企业向万达学习。

检查中,有的员工困惑票据的粘贴为什么那么严格,凭证装订为什么要那么整齐, 合同档案为什么要摆的那么整齐,台账为什么要记得那么完整。其实,规范的财务基础工作不仅能够让员工养成良好的工作习惯,展现财务良好的工作状态和精神面貌, 更体现出了万达人追求卓越,把工作做到极致的优秀品质。

严格控制公司内部财 务风险,让集团的财务 制度、审批要求能够 在项目公司坚决得的 点。检查指导组定下自 标——决不让同一更 复发生!

不让同一问题重复发生

严格控制公司内部财务风险,让集团的财务制度、审批要求能够在项目公司坚决得以贯彻是检查工作的重点。检查指导组定下目标——决不让同一问题在不同项目公司重复发生!

一次,在检查某公司差旅费报销业务时,检查组发现机票上未打印乘机人的身份证号码,负责人立刻让检查人员落实本张机票的真实性,通过航信网站上和出票公司查询发现,该机票报销时为全价票,而实际却是折扣票,这个问题在该公司存在比较严重。检查组立即责成该公司查询全部机票真实性,向机票公司收回了多报销款项。同时,检查组又通知集团范围内所有公司进行机票真实性查询,挽回经济损失,并在制度中增加相应审核环节,取消统一预定机票,统一结账的方式,堵住了制度漏洞,杜绝了套打机票、假机票的报销现象再次发生,为集团挽回损失270余万元。

检查组在集团财务部全面内控思想的指导下,紧密结合检查 过程中发现的问题,汲取各公司优秀经验,总结出了一套具有万 达项目业务特点的《财务日常管理规范》,从财务内部业务管理 规范到与各业务部门对接流程等要点都做了详尽规定,明确风险 点和防范措施,既让新员工有了工作指南,又让老员工优秀的工 作经验得到传递。

"老万达"树标杆

说到经验传承,已在万达财务团队工作二十年的韩玉秋可谓 表率,大家都亲切叫她"韩大姐"。她已经 50 多岁,抛开在大 连的丈夫、儿子和 90 多岁的公公,从 2009 年调到检查工作岗位 上后,在三年多的时间里,执行 200 多次的检查。这意味着每年 将近两百个工作日都在外地出差,三两天就换一个城市。这样的 工作即使是对于一个年轻人来说也是非常辛苦的,飞机晚点,饮 食不规律,酒店房间噪音大、气味重是常有的事,但她从来都保持微笑,从不言累。 她不顾旅途奔波的辛苦和劳累,每到一地便立即赶赴项目开展工作,这就是一个老万 达表现出来的万达人的韧劲和敬业精神。

她在检查的过程中从来都是率先垂范,深入业务,即便一个细微的问题都会认认 真真指出来,告诉年轻人正确的做法。每次出差回来汇报工作的时候,领导都会语重 心长的劝她速度慢一点,多注意身体。但她都是当"耳旁风",说:"万达发展这么快, 业务几何数增长,新人那么多,我们的工作还得抓紧啊!"

检查指导工作虽然辛苦,但每次看到检查过后项目公司财务业务提高,看到财务部内部管理业务逐渐变的规范、有序,财务团队逐渐健康成长,我们就发自心底地高兴。

看似平常的检修

文 ▮ 呼和浩特商管公司 尹小伟



郭存虎在检修工作中

郭存虎是呼和浩特万达广场商业管理有限 公司工程部分管强电专业的一名技工。郭师傅 性格沉稳,为人憨厚,同事们喜欢叫他"老郭"。 他用高度责任心给我们这些年轻人做出了榜样。

日常强电维修工作中,检修小小的地插他都有不同之处。在外行看来,地插线路简单、工程量小,检修工作是个很轻松的事情。可是郭师傅从不敢掉以轻心,每次检修工作时总是累得满头大汗。他会逐一检查固定在地面上的地插,对于存在隐患的位置重新布线、接线。为了美观,他会将地面上原有的密封胶用小铲清理干净后,再使用新的密封胶进行重新固定。检修完成后,郭师傅还会对现场环境进行清扫。

郭师傅还善于发现问题,并且不断地探索 寻求解决问题的各种途径。在商场人员特别集 中的地方,地标灯是发生险情的重要疏散指示, 保证地标灯正常使用也是工程维修工作的重头 戏。由于每天商场里客流量很大,地标灯的损 坏率很高,更换损坏的地标灯是工程维修部重要的工作内容。

由于地标灯使用云石胶固定在地面上,平常使用小铲撬开,常会造成地砖损伤。 郭师傅积极创新,大胆采用新的方法维修地标灯。他采用一字螺丝刀,避免了对石材 的划伤。但这样,时间却延长了,一个地标灯需要花费 5 分钟才能被撬起来。由于固 定地面时间较久而且腐蚀严重,地标灯上的螺丝很难拧动,给维修工作带来了更多的 考验。

"怎样才能拧掉螺丝呢?"郭师傅尝试了润滑油和松动液等,仍然不能撼动螺丝,最后决定使用锯条将螺丝锯断。由于螺丝很迷你,带锯弓的锯条派不上用场,郭师傅因地制宜,将锯条一端缠绕上胶布,地标灯的外壳就这样被打开了。更换芯片后,为了重新固定,需要在地标灯的外沿打新孔。地标灯的外沿很窄,郭师傅要万分小心,才能在钻孔时避免打破外沿。就这样,郭师傅完成一万多平方米的步行街里的维修任务后,早已经是满头汗水。

停车场里有门道

文 ▮ 常州新北商管公司 周静

在常州新北万达广场,许多平凡人让平凡无奇的工作变得卓尔不凡,给每个来这里的顾客带来了不一样的购物体验。常州商管公司物管部车管员朱晓东就是其中的一个。

我第一次见到朱晓东是在万达广场地下一层的停车场,他正在帮助一位顾客找车, "我们这里的停车场很大,分上下两层五个区域,第一次来的顾客很容易忘记自己的 车停在哪里。"他笑着解释。不过,这六万多平方米的停车场他闭着眼睛都能摸准方位。 "您是哪个路口进我们万达的?""进车库后左拐还是右拐的?""还记得下车后旁 边的柱子是什么颜色吗?"一连串问题下来,朱晓东已经把顾客带到了他的座驾前。

还真有点真本事!我在心里默默赞叹。朱晓东中等身材,相貌普通,黑黑的圆脸总是洋溢着笑意。虽然其貌不扬,可他的热情和诚意却能一下子打动人心。

在万达,朱晓东承担的是最基础的工作,他的"一亩三分地"就是万达停车场。 他的工作并不轻松,平峰时这里每天出入的汽车在2500辆左右,周末高峰则能达到 3500辆。为了保证安全和畅通,车管员被分成三班,每班5个人,节假日忙碌时要连 续工作12个小时。

每两个小时一次的巡逻是平峰时的常规工作。偌大的停车场,朱晓东走一圈就要近40分钟,碰到什么问题,更要花费不少时间去解决。今年常州万达停车库车管员岗位从7人调整为5人,停车库人手严重不足,环境方面也出现瑕疵。朱晓东在巡逻时

手里就多了一套工具,上观"天"下看"地"。看到墙壁、地面的污迹和斑点,他一路就清洁过去。用他的话说,就是人到、心到、手到、污迹除。他说:"领导交代的任务,我肯定认真完成。工作中如果碰到了突发问题,我也会主动解决。"

"做事不能急躁。脾气不好的人,做不了大事。"朱晓东今年42岁,做过工厂操作工、小老板,也给老总开过车,工作环境换得多了,自己总结出不少朴实的经验,遇事也很镇定,能够沉得下心做事。

做车管员名义上说是管车,其实还要和顾客打交道,有时也能影响顾客对万达的印象。朱晓东说,碰到停车、撞车这种纠纷,车管员沟通协调的水平非常重要。有一次晚上8点半,正是车库出入的高峰期,某位男顾客出库时不肯缴费,一下子就把通道堵住了,很快后面就堵了一溜车。汽车喇叭声、抱怨声、指责声,响成一片,但该顾客丝毫没有付钱离开的意思。收费员小姑娘急得泪水在眼眶里打转。朱晓东闻讯赶来,看到这场景,马上呼叫班上其他同事一起引导拥堵车辆从其他出口疏散,自己则上前耐心跟该顾客解说,希望能获得其理解。但事情并不如想像的那样顺利。该顾客始终坚持他已经消费,不会再掏钱付停车费。眼看着刚刚疏散出来的通道很快又堵上了,朱晓东果断地掏出五块钱帮顾客付了停车费,并祝他在万达购物愉快。像这样的事,在停车场并不鲜见,朱晓东和他的同伴们希望通过自己的努力能维护万达的印象。

朱晓东承担的是最基础的工作,他的"一亩三分地"就是万达停车场。他的工作并不轻松,平峰时这里每天出入的汽车在2500辆左右,周末高峰则能达到3500辆。

与便池"亲密接触"

文 ▮ 呼和浩特万达百货 王璐



李大卫在工作中一贯尽职尽责

2012年6月3日,一位顾客慌张地从卫生 间跑出来,正巧遇到了正在巡场的呼和浩特万 达百货物管员李大卫。他见状忙询问对方是否 需要帮助,原来一位女顾客在如厕时不慎将手 机和车钥匙掉进了一楼卫生间的便池,所以非 常着急。听说情况后,李大卫立刻赶到事发地点, 以免手机和钥匙被不知情的人放水冲走。

手机和钥匙就卡在便池冲水口下方,能够看到,却不容易被触及到,而且手边一时也没有适合的工具可以把东西捞出来。眼看顾客急的快要哭出声来,李大卫不再等保洁员去寻找工具回来,而是干脆脱掉工装外套,挽起了衬衣袖子,接着便发生了让人惊诧又感动的一幕。李大卫不避污秽,直接把手伸进了便池里。很多人都张大了嘴巴,似乎想不明白李大卫为什么会这么做。

"还差一点,别着急。"李大卫一边安慰 顾客,一边使劲把手向里伸够。这时李大卫的 脸已经完全贴在便池的边沿上。地上的污水像是故意捉弄般迅速爬上了他的衣领,他 视若无睹,毫不在意,又将胳膊往便池底部伸出一小截……

"够到了!"他欢快地说了一句,小心翼翼地把手机抓到手里,然后用一根手指 勾住了钥匙环。顾客的东西被捞出来了,大家都松了一口气。顾客感动得不知道说什么, 他马上又对旁边的保洁员说:"赶紧找个袋子给顾客把东西装起来,好让顾客带走。" 此时,感动不已的顾客只会连声向李大卫说谢谢,"谢谢,谢谢,真是太感谢了!" 她的说话声音都在颤抖,眼泪在眼眶里打转。

李大卫风趣地说: "我很想和您握个手,但是看来现在不行。" 众人看着他高高 卷起的袖管,都笑了起来。现场气氛如此轻松融洽,更是加固了客户与万达之间信任 的桥梁。

这就是李大卫,一个尽职尽责、乐于助人的 80 后万达人。很多人会以为他会帮客户从厕所掏钥匙,是不是平时就很邋遢?这就大错特错了。现实中的李大卫是个潮人,不仅爱干净,穿着打扮也很讲究。平时下夜班后,他都会先去卫生间洗漱干净后再回家,时下流行的时尚元素也总能在他的着装中找到影子。很多人不明白了,这样一个爱干净的小伙子,怎么会愿意与便池"亲密接触",帮顾客捞手机呢?其实这就是万达精神。所有的万达人都会以向客户提供最好的服务作为自己的使命。

客户事后向公司送来了感谢信和锦旗。公司得知此事后也很重视,对李大卫进行了专门表彰,并号召全体员工向他学习。同事们对李大卫也感到由衷的佩服,当有人问起李大卫他当时哪里来的勇气会毫不犹豫地去掏厕所,李大卫很腼腆地说:"我当时也没想那么多,当时客户很着急,我只想着帮顾客把东西捡回来。我想换成每个万达人,都会这样做的。"

"左撇子"的专属服务

文 Ⅰ包头大歌星 刘磊



周斌在工作中总能想顾客之所想

2012年7月的一天,包头青山大歌星的客服中心接待了一位特殊的客人。张先生找到当班经理,径直要求表扬某位员工。

这名顾客如是说道:"我觉得在大歌星的 消费很高兴,找到了宾至如归的感觉。我今天 又来唱歌,但是我想先表扬上次为我服务的员 工,因为他实在让我难忘……"

当天为张先生包房提供服务的正是营运部的周斌。当天,周斌一如既往热情地引领顾客进入包厢欢唱。询问顾客需求后,张先生点了一碗牛肉面、果盘和若干小吃。周斌仔细核对后便通知厨房准备。

上牛肉面的时候,周斌偶然发现,张先生 用左手拿叉子取果盘中的水果。这个细节引起 他的重视,他趁机将客人点的牛肉面和筷子放 在了客人左手边,同时也把客人的杯具、毛巾 转移到左手的位置。 张先生注意到周斌的举动后,觉得很讶异,便问道:"小伙子,你怎么知道我是 左撇子?"

"我看您左手吃水果,而且看动作还很熟练,所以我猜您一定是习惯用左手进餐。" 周斌回答道。

"真没想到,在 KTV 还能享受到这种待遇。我在很多高级场合都没有被人注意过,今天我体验了一把 VIP 服务。哈哈哈哈······小伙子,真不错!"

听到这样的赞美,周斌笑着回答: "这是我们该做的,您有需要再叫我。"

回去的时候,张先生询问了前台周斌的名字。由于周斌当时正在为其他客人服务, 他只是说: "下次,我还会来大歌星,还会多带朋友来。"

之后,每次张先生来大歌星都会叫上周斌聊一阵,周斌也越来越熟悉张先生的口味。 有时候,周斌会为张先生直接准备小吃,让张先生很是满意。

其实,不光是为张先生服务是如此,为每个顾客周斌都很用心。下雨天,周斌总是能够及时地为客人递上面纸,并亲切地提醒开车小心;炎炎夏日,他也总会为客户送上清凉的冰水。

有一次我问起他,你是如何做到发现顾客的特点与习惯,及时送上称心的服务的? 他的回答是: "热爱。因为我热爱我的工作,爱我们这个团队,同样也爱我每天为之 服务的顾客……"

决不让火情发生

文 ▮ 呼和浩特大歌星 梁婧娴

2011年9月2日23点10分,热闹纷繁的呼和浩特万达广场渐渐安静了下来,只有大歌星的客人还在各自的包房中倾情歌唱。

安勤员王在有跟往常一样进行巡视,他仔细地检查着营业现场的每一个角落,从消防设备到电器设备,从防护用品到安全用品,连烟灰缸里有没有燃着的烟头他都——查看。忽然,他隐隐闻到了一股煤气味。顺着气味,他一路找过去。这时,对讲机里传来其他工作人员的喊话: "大厅有烧焦的味道,冒出很多浓烟……"王在有急忙赶至大厅,立刻被眼前的一幕惊呆了。此时的大歌星前厅已经浓烟笼罩,烟雾中夹杂着浓烈的焦糊味。

出于专业的敏感,王在有判定这里出现了火情。他第一时间通知了商管公司,同时召集其他同事一起在呛人的烟雾中展开排查工作。经过排查,他们发现火情起源于大歌星隔壁商业街的一家名为"巫山烤鱼"的餐厅。此时餐厅已经打烊,外人根本无法进入。而餐厅内有大量的液化气罐,一旦发生爆炸,后果不堪设想。

火势越来越大,必须要尽快找到起火点,控制住火势,才能 有机会排除险情。王在有与一名同事简单交流后,毫不犹豫地拿 起灭火器砸开了店门玻璃,同事紧随其后冲进店中。烤鱼店里一



工作中,始终不忘安全学习

片漆黑,在滚滚浓烟中只能听见物品燃烧的噼啪声。经过几分钟近乎窒息的搜寻,他 们发现起火点在店面里侧的锅灶处,可能是厨师下班的时候忘记关闭炉火了。

此时火焰已经攀爬到炉灶的外面,将旁边堆砌的木碳点燃了。王在有一边举起灭火器灭火,一边大声对同事喊道: "快,去寻找水源……"很快,两瓶干粉灭火器喷尽,起火点的火苗并没有完全被灭。幸好,同事扯着高压水枪及时赶到,白色的水柱终于扑灭了最后的火星。虽然火被扑灭,但两个人仍不敢稍有懈怠,他们抓紧时间将液化气罐全部移至店外,直至确认完全没有安全隐患后,才放下心来。

这十五分钟救险紧张刺激,像漫长的一个世纪。当王在有和同事带着满脸黑灰回来的时候,大厅里已经聚满了广场的同事们。得知火情被控制的经过,大家不约而同地用掌声向他们致敬。

让每位顾客都打到车

文 ▮ 合肥万达威斯汀酒店 蒋新莉

2012年8月20日,合肥市气象台发布了今年第一次暴雨红色预警。从下午开始合肥的天空就开始电闪雷鸣,晚上八点大雨倾盆,即使撑着伞也无济于事。

暴雨使得多处交通受阻,出租车更是很难打到。合肥万达 威斯汀酒店很多客人被暴雨困住,纷纷致电酒店礼宾部,提出 用车需求。

陶洋是礼宾部一名普通的行李生,他一直坚守自己的工作 岗位,不顾风大雨急,站在路边为客人拦出租车,衣服很快都 湿透了。

晚上八点半左右,电话铃急剧地响了起来,住店客人罗先生来电询问酒店此时是否还有空余车辆可以提供接送服务。原来,罗先生中午外出聚会,现在用餐结束准备回酒店,没想到雨下得这么大,他等了半小时也没有打到出租车。眼看暴雨丝毫没有变小的趋势,他想到酒店礼宾部有提供用车的服务,就抱着试试看的心理打来了电话。

值班主管接到电话后很是为难,因为暴雨,酒店的车都已 经被客人预订出去了。"我打车去接他吧。"陶洋主动揽责,"我 从酒店这边打车去接他吧。我们一直强调待客如亲,酒店就是



让每位顾客都回到"家",是陶洋的工作信条

客人在外面的第二个家。现在外面下着这么大的雨,总不能让家人困在外面回不来吧。"

听陶洋这么说,值班主管连连点头,他给了客人肯定的答复: "罗先生您好,是这样的,我们酒店的车现在已经都被预订出去了,但是我们的同事会从酒店出发打车过去接您。您在原地稍事休息避雨,我们的同事到了会跟您电话联系,您看好吗?"

"好好好,没问题,真是太谢谢你们了……"主管挂了电话,陶洋已经撑着伞冲进了大雨中。陶洋在酒店门口等了十几分钟,终于成功打到了车,奔赴罗先生所在的餐馆……当时,合肥平均降水量已达到76.4毫米,达到大暴雨级别,单小时降水量更是打破了合肥历史记录的极值。

四五十分钟之后,陶洋接到客人,顺利归来。罗先生连连道谢: "今天要不是你们这位小伙子过来接我,我还真不知道要在那大雨中等多久。真的是太谢谢你们了。 万达威斯汀酒店的服务就是不一样,不愧是五星级酒店。下次再来合肥,我就认准你们酒店了!"

将罗先生送上电梯之后,陶洋又回到行李房。他还没来得及擦干头发,电话铃又响了。值班主管接起电话,是和罗先生差不多的情况:另一位客人孙先生外出办事,因为暴雨打不到出租车,无法回酒店。二话不说,陶洋又一次冒雨打车前往目的地将客人接回……

截至晚上十一点,酒店所在的包河区降雨量达到 136毫米。晚上十一点半,本应十一点下班的陶洋做好交接班工作后正准备下班,此时又接到了一个电话:原定当晚抵达的客人刘小姐因下暴雨被困在了来酒店的路上。看着同事忙碌的身影,陶洋再一次冲进雨中……

第五章 公益社会



受万达资助,免费留学西班牙的"中国足球希望之星"们说:感谢万达,能在世界足球强国在国际巨星身边训练,真是做梦也没想到。受万达资助,得到上学机会的孩子们说:感谢万达,让我们的人生又充满希望。在万达义工帮助下登上长城的盲人朋友们说:感谢万达,让我们的内心五彩斑斓。

万达,还将做得更多......

伊比利亚, 我们来啦

文 ▮集团足球工作部 吕海洋

2012年9月5日凌晨,沐浴着伊比利亚半岛第一缕阳光,万达中国足球希望之星队的30名小队员终于抵达了马德里巴拉哈斯国际机场。前一天晚上北京首都机场与家人泪别的场面还历历在目,转眼之间孩子们就已身处万里之外的异国他乡,这一切,让他们感到好奇、新鲜……

马德里的早晨很是安静。30 名身着笔挺西装的中国小帅哥一出现就成为了周围所有人的目光焦点,在数面中国国旗映衬下,小球员们排列着整齐的队伍依次办理着出关手续,脸上写满了兴奋和自豪。随行全程跟拍的中央电视台著名主持人刘建宏一边忙着安排摄影师记录着这些宝贵镜头,一边向足球工作部总经理石雪清表示:孩子们表现得非常优秀,彬彬有礼、落落大方。更让他赞叹的,是万达周密的计划和缜密的安排。无论是极具匠心为万达中国足球希望之星项目设计的独特 LOGO 和赞助商提供的西装,还是出发前细致入微的培训安排,都让他对这次别开生面的西班牙之旅充满期待。

热情有加

虽然航班到达马德里的时间非常早,但西班牙的好客可是世界闻名。机场的工作人员们无比热情,"hola"(您好)的问候声一路响起,而咱们的小球员也毫不怯场,经过培训西语掌握较好的几个孩子甚至和伊比利亚的美女姐姐们简单地聊起来。要知道西班牙正是热爱足球的国度,在听到中国小帅哥们介绍是来西班牙踢球之后,一些



出征仪式

三家俱乐部的粉丝甚至送上掌声,一名西班牙海关工作人员在和小球员沟通后,还"大胆"地向他索要手上的中国国旗,然后挂在自己的办公桌上,和自己支持的球队马德里竞技的队旗挂在一起,孩子们还没有离开机场,就已经感到了伊比利亚半岛扑面而来的足球气息。走到门口,马德里竞技、瓦伦西亚、比利亚雷亚尔三家俱乐部的负责人都不辞辛苦来到机场迎接,眼前恍若梦境的一切都让这些未满十三岁的孩子们感到新鲜而又陌生,但更多的是对未来的憧憬和希望。他们还没有来得及适应时间和空间的转换,就已经登上了各自俱乐部的大巴,在晨曦中开始了这三年的幸运旅程。随着大巴的前行,太阳也渐渐升起,蓝天、白云、清新的空气,路上随处可见的西班牙球星的大幅画像,这一切都让孩子们欢呼雀跃起来。

足球工作部总经理石雪清带领着央视记者和小队员们,首站 奔赴比利亚雷亚尔。比利亚雷亚尔俱乐部特意派出了一队的专用 大巴,专程来接待中国小球员们,他们表示,要让中国球员从踏



在马德里巴拉哈斯机场拍下全家福

上西班牙土地的第一刻起,就要感受西班牙足球那狂热的氛围。 事实也的确如此,中国孩子们的到来,让这个五万人口的小城犹如过节一般热闹,当地电视台从孩子们走出海关就开始全程跟踪拍摄的宝贵镜头也开始全城播放。俱乐部主席罗伊格先生亲自召开了盛大的欢迎仪式,每个孩子都拿到了俱乐部特意准备的一件印有自己中文姓名的比赛服,孩子们的幸福之情溢于言表。

其实这里还有个故事:比利亚雷亚尔俱乐部因为球员伤病原因在 2012 赛季的最后一场比赛不幸降级,依照协议完全可以更换其他西甲俱乐部,但是考虑到该俱乐部已经付出的努力和为孩子们所做的精心准备,王健林董事长高瞻远瞩,大度地选择继续执行原合同。所以比利亚雷亚尔俱乐部非常感动,罗伊格主席在欢迎仪式上也引用了一句中文谚语:滴水之恩当涌泉相报。我们要让中国孩子像在家里一样,要用最好的服务来回报万达集团的信任。

比利亚雷亚尔俱乐部的青训营是三家俱乐部中规模最大、设

施最完善的,可以同时容纳几百名球员在此生活、学习和训练。为了让来自中国的孩子能够学好语言,迅速融入当地的生活环境,俱乐部特意安排了中国小球员与西班牙孩子混住。在比利亚雷亚尔的训练营内,宿舍、学校和训练场都近在咫尺,十分方便。

9月6日,我们抵达了距离比利亚雷亚尔1个小时车程的瓦伦西亚市,瓦伦西亚俱乐部主席略伦特主持了隆重的欢迎仪式。略伦特主席在会谈中郑重承诺,瓦伦西亚俱乐部将会用爱去关心、照顾中国小球员,让他们在这里也能感受到家的温暖。俱乐部网站和当地媒体都对中国小球员的到来进行了报道,瓦伦西亚当地最大的体育报纸《SUPER DEPORTE》也在显要位置刊登了欢迎仪式的照片,并对万达实施的希望之星留学项目大加赞赏。9月6日当晚,瓦伦西亚专门安排孩子们乘坐球队大巴前往100公里以外的小镇阿尔科伊,略伦特主席亲自陪同孩子们观看了瓦伦西亚一队与西班牙乙级球队阿尔科伊人队的友谊赛,如此近距离地观看偶像们的表演,并得到了瓦伦西亚主教练佩莱格里诺的亲笔签名,让初来西班牙的中国孩子们感到异常的兴奋。

当天下午,小球员们与他们的教练和西班牙队友正式见面,俱乐部为孩子们安排了别出心裁的见面仪式,十名中国小球员与九名西班牙队友在更衣室里分别作了自我介绍,会议室里,教练员向孩子们介绍了他们今后的训练内容,在向中国孩子表示欢迎的同时,也对他们提出了严格的要求,明确了"先学做人,再学踢球"的道理。随后,中国球员们在媒体开放的情况下进行了第一堂训练课,中国小球员的足球天赋给西班牙教练留下了深刻的印象,也得到了众多西班牙媒体的追捧。

9月12日上午,马德里竞技俱乐部为万达一行举行了隆重的欢迎仪式,马德里竞技主席希尔先生在摆满奖杯的贵宾会客室逐一接见了身着西装的十名希望之星小球员,10名中国小帅哥也彬彬有礼地用比较流利的西班牙语落落大方地向希尔主席介绍了自己。随后,俱乐部不仅破例安排了中国球员们换上马竞的主场比赛服在能容纳6万人的卡尔德隆球场上进行了一堂训练课,更特意拿出了刚刚获得的欧洲联盟杯和欧洲超级杯两座奖杯让孩子们观赏,官员们还绘声绘色地向球员们讲起一队在这里迎战皇家马德里、巴塞罗那的情景,这一出乎意料的安排让孩子们喜出望外,石雪清不失时机地大声问道:"你们有没有信心,在将来的某一天,在这里以队员的身份上场迎战皇家马德里?"小球员们异口同声,大声回答:"有信心!"那响彻云霄的回答声,让我们对这批孩子的未来,也充满了信心。

"乐不思蜀"

马竞和瓦伦西亚两个俱乐部都为中国孩子找了当地最好的国际学校、孩子们平时 吃住都在学校里、训练时俱乐部会有专车接送至训练场。学校专门聘请了中国老师协 助西班牙老师为孩子们讲授西班牙语课程,并为孩子们提供语言上的帮助,同时还有 专职的导师负责管理和照料他们的日常生活。

来自于武汉的刘志鹏在接受国内媒体的越洋电话采访时说道: "虽然大家在语言 上还存在障碍,但连比带划地进行沟通,相处得还挺融洽的。""和两班牙当地以及 一小部分来自非洲、南美等国家的小球员住在一起,6个人一间房,算是宽敞明亮, 还可以上网。"另一个小球员余善文也在电话中告诉记者。而身在马德里竞技的刘志鹏、 万志磊、王振澳、柯齐则被俱乐部安排住进了附近的一家条件更为优越的贵族学校中, "学校内部有室内游泳池、健身房、沙滩排球场、网球场、当然也少不了足球场。"

比利亚雷亚尔俱乐部则为孩子们聘请了一名会说中文的专职导师,24小时陪伴他 们,照顾他们的生活,俱乐部的营养师还会定期监测孩子们的身体状况,为他们制定 专门的食谱,以保证营养的均衡。

西班牙人注重生活、喜欢休闲是欧洲出了名的。因此,在孩子们每天的日程表中, 多了一项特别安排——下午茶。他们和大人们一样,在学习、训练的间歇可以享受一 下美好的午休时光。比利亚雷亚尔小球员们享受下午茶的时间主要在4时45分左右, 有牛奶、巧克力、果汁、面包以及各种西式点心等等, "不仅是为了吃点东西,这个 时间大家可以一起放松地聚一聚。"

三家俱乐部对球员的饮食方面非常重视,为了满足小球员的不同需求,他们指派 专人制订种类繁多的营养食谱,不过主要以西餐为主,可能是为了照顾到孩子们的口味, 餐食中特别安排了米饭。

此外,为了激励孩子们的足球热情,也为了让他们有更多的学习机会,三家俱乐 部都承诺将安排中国孩子到现场观看球队所有的主场比赛、这意味着瓦伦西亚和马竞 的孩子们将有机会在现场观看到欧洲冠军联赛和欧洲联盟杯的比赛!现在、每逢周末 前往球场观看西甲、西乙联赛也成了孩子们的必修课之一, "和在国内看球相比,气 **氛完全不一样、整个球场都是人、加油助威声大得耳朵都受不了。"对于足球的氛围、** 在马德里竞技的刘志鹏、万志磊、王振澳、柯齐等人感受最深, 因为目前马竞的成绩



比利亚雷亚尔俱乐部的欢迎仪式



拿到印有中文名字的球衣



在马德里竞技主场与欧洲联盟杯和欧洲超级杯合影

非常好,紧随巴萨在积分榜上位居第二。一到比赛时,马竞的主场卡尔德隆球场便人满为患。"我最喜欢前锋法尔考,他进了一个点球。"9月24日,柯齐等人在现场观看了马德里竞技主场2比1战胜巴拉多利德的比赛,"法尔考太灵活了,跑位也很刁钻,都是要命的位置。我也能打前锋,希望以后能像他一样!"

9月23日,集团派驻西班牙的员工韩磊发来每周工作报告,讲述道:9月20日,瓦伦西亚的中国球员们迎来了入队第一场友谊赛,其中中国球员打入4球,另一名瓦伦西亚西班牙小球员打入1球,瓦伦西亚以5:0取胜。目前三家俱乐部的孩子们生活井然有序,学校和俱乐部也安排了丰富多彩的活动,小球员们的生活非常开心快乐。

前几天,一名球员家长给石雪清打来电话,语气焦急: "石总,我的儿子到了西班牙以后,就打了两个电话,还是按你们要求打的,之后再也不和我们联系了……" 石雪清也紧急进行了调查,结果让人哭笑不得,小伙子大大咧咧地说: "每天上学,训练,还有这么多外国同伴,每天过得太快乐了,哪想得起来给家里打电话呀。"

好评如潮

万达"中国足球希望之星"项目受到了中外媒体的普遍关注,得到了大量好评。 球队一行于9月4日深夜首都机场出发时,即有中央电视台、东方卫视、新浪网等媒体自发送行、现场采访并给予了及时报道。9月5日球员抵达西班牙后,新浪网,腾讯网等网站均以首页焦点新闻形式关注。三家俱乐部也均在官方网站首页以重要新闻形式发布。活动期间,中央电视台、新浪网、腾讯网、体坛周报、新京报、法制晚报等媒体打来越洋电话进行专访。9月5日,西班牙《阿斯报》就用了整版对中国小球员的到来进行了报道;而9月13日,西班牙另一家全国性体育报纸《马卡报》更是用两个整版全面报道了马竞的希尔主席为中国孩子举行欢迎仪式的新闻。一时间,"万达"和"希望之星"这两个词在全西班牙变得家喻户晓。国家电视台以及马德里、瓦伦西亚、比利亚雷亚尔当地报纸、电台、电视台等众多媒体对都"万达留洋"这一中国足球项目给予了高度评价和充分好评。

由于西班牙方面政府出面及媒体的共同关注,使得万达"中国足球希望之星"项目的影响力大大提高,使之越来越具有"国家项目性质",其美誉度和关注度都大大提升。

9月12日,西班牙国家文化体育秘书长兼西班牙国家体育最高委员会主席卡德纳尔在马德里主动邀请足球工作部总经理石雪清会面,并盛赞了万达的壮举:万达选择的三家俱乐部是西班牙青训方面最好的俱乐部,西班牙一定能把这些中国小球员培养好。他也高兴地表示:相信中国足球有万达集团等社会力量的大力投入,在十年内一定能进入世界杯决赛圈。

这些足球少年带着他们的父母以及所有中国足球人的殷切期望,开始在伊比利亚这片足球的沃土里发芽成长。"先学做人,再学踢球",中国足球之所以长期得不到发展,也许正是因为我们输在了"做人"上。正如西班牙足球名宿、前国家队队长耶罗接受本项目专访时所说: "西班牙足球用了20年的时间建立起了自己的培养体系,确立了自己的风格。中国孩子在西班牙学到的不仅仅是足球,还有不同的文化、理念和意识,他们学成之后会把这些财富都带到中国去,通过万达的培养方式,将来的一天,中国足球一定会赶超西班牙,取得伟大成功!"

万达情定中国少年

文 ▮《体坛周报》记者 滨岩

应万达集团激请,记者来到了位于北京、天津之间的廊坊市万达学院,探访了即 将出征西班牙的中国足球希望之星营地,并与孩子们进行了交流。30名来自北京、湖北、 深圳、四川等地的足球少年精英正在这座拥有澳洲风格的大学城里、完成他们远征之 前最后的集训。

位于学院大门左侧的足球场平时是为参加干部培训工作的学员准备,现在成了孩 子们的专用草皮、草质很好、孩子们练得很开心、在绝对不能受伤的前提下、大家享 受着国内最后的训练时光,孩子们的心已经飞到了伊比利亚半岛。

张恩华,一个熟悉的身影在孩子们中间穿梭,作为还能够与日韩叫板的那支中国 国家队队长,在完成了英格兰教练进修课程后,他参加了这个神圣项目的一部分。从"黑 子"的嘴里,我们听得出他对于这批孩子了如指掌,更听出他对孩子们的一片"情"。 "这些孩子们真的太幸运了,他们让我想起了小时候的日子,我羡慕他们,真希望他 们有一天能够扛起振兴中国足球的大任。"

孩子们的头经常被张恩华抚摸,在这番柔情之外,我们看到更多的是他对球员们 的严厉,显然他比马德里竞技青训营的教官"狠一些",但这就是曾经的中国足球英 雄沉重的一种展示,他们如此迫切地希望有人接棒。

在张恩华和他助手的调教下,孩子们的状态不错,训练比较轻松,虽然只有一个 多小时,一些小球员的天赋流露无遗。中国足球的另一位"老人"石雪清先生不停地 解释着孩子们的特点和这些特点的来历。应该说,中国足球希望之星计划最终得以付



出征前,小球员们在万达学院进行训练



万达学院为小球员提供优质伙食

诸实施与他密不可分。去年,当他第一次为此计划造访西班牙时,很多人都认为计划 不错,但难以实现,因为其中有太多的细节和技术问题,毕竟中国和西班牙的足球理念、 环境和程序完全不同。

由于这个原因,石雪清看孩子们训练时的眼神总与别人不一样,只有他才知道将孩子们带到足球王国,比将他们带离足球世界要难很多。只有他才清楚,有人在制造中国足球的穷途末路,就必须要有人筹划中国足球的希望。当有人安慰他说"卡塔尔世界杯或者会看到这些孩子的身影",他淡淡地回答:"那个时候我基本退休了。"

中国足球的幸运就是在很多人退休之前,还在为我们不多的足球少年,特别是天赋少年铺路,寻找栖身之处。我们在万达学院吃惊地看到,这些大多数来自贫困家庭的孩子们住得很舒适。笔者曾经参观过拉玛西亚、皇马青训营,以及培养了菲戈、C罗,传说中的里斯本竞技青训营,显然,中国希望之星廊坊营地的条件是最好的,这不是经济所定,而是情定。

学院对于孩子们的情是深厚的,所有有机食品都很鲜美,品种多达十种,孩子们 吃得很香。

孩子们吃饭完后,一个属于瓦伦西亚序列的孩子没有马上离去,而是一一将椅子摆好,当我问他为什么这样做,他说:"学院对我们太好了,我们也要做得好一点,这样大家才会喜欢我们。"

说这话的孩子叫黄嘉辉,来自上海,祖籍安徽,一家人生活相当艰难,他知道能够拥有眼前一切的理由是他怀揣足球之梦,他告诉我们,踢球为了有一天能够报效父母。孩子朴实的语言让我们一下子想起了16岁的梅西、15岁的托雷斯。

明亮的教室里,孩子们还要学习西班牙语,到达西班牙后,他们还会学习第二门外语,托雷斯的英语课程就是在那所学校里完成的。在万达学院,我们处处感受到一个字——"情"。情系足球,万达学院的周院长安排人手多留下一点孩子们的影像资料,他们和我们都坚信,有一天,中国国际球星曾经在廊坊路过。



昭觉县地处大凉山腹心地带,为原凉山彝族自治州州府。这里是国家级贫困县,全年财政收入不足8000万元,年人均收入不足400元。

2012年4月9日,"善行凉山"全国公益慈善联合行动启动仪式在北京举行。启动仪式上,王健林董事长宣布,将在凉山地区最贫困的昭觉县,援建一所专门针对特殊困难儿童,包括小学和初中的全日制寄宿学校——昭觉县万达爱心学校。学校占地100亩,建筑面积约13000平方米,总投资2500万元。这是截至目前"善行凉山"活动最大的单笔捐款之一。

之后,昭觉县万达爱心学校项目部成立。同事们于 2012 年 5 月陆续来到这个小县城,稍近些的来自成都、绵阳、昆明,稍远些的来自北京、江苏、内蒙古。他们时刻记着自己肩负的使命和责任,在这里他们不仅代表了自己、代表了万达人,更代表了万达"共创财富,公益社会"的企业使命。

抵达

从现凉山州州府西昌市到项目所在地昭觉县,短短 100 公里的路程需要行驶近 3 个小时。



昭觉县现有的小学教室

项目部全体人员于 5 月底陆续到达凉山州昭觉县,暂住昭觉县宾馆。

项目部总经理姜军军在与当地政府部门短暂沟通后,便给大家定下了几条规矩:注意平时工作生活中的人身、财产安全;不要与当地彝族同胞发生争执,遇到事情要谦让,对其民族文化要尊重;当地是艾滋病贫困县,不要接陌生人递的香烟;下班后如果需要外出,要结伴而行,每个同事的手机必须保持畅通。可见当地生活环境之复杂。

工作

抵达后,我们便迅速开始开展工作。在项目前期工作中,可 研报告、交通评估、环境评估、施工四证、临水、临电的接驳等 工作,均与县政府协调完成,条件成熟后便可办理。

工作中,我们发现县政府相关部门技术知识欠缺,很多事情需要项目部人员指导其完成。

在对爱心学校项目拟建土地进行考察后,工程部同事来到了 县规建局,请工作人员向我们提供项目土地红线的坐标点及高程 数据。规建局的工作人员听了之后一头雾水,告诉我们这个应该 是由县国土局来负责。来到国土局后,工作人员答复说应该是去 教育局,因为教育局是爱心学校项目的对接单位。

根据项目工程部同事以往的工作经验判断,土地红线坐标点 及高程数据应由建设项目所在地的规建局提供,于是我们再次来 到县规建局,与工作人员一同在档案中寻找,最终在昭觉县城市 规划建设资料中查找到了昭觉县一级导线点的相关数据。

工程部同事指导县规建局的工作人员,接下来县规建局应委 托具有测量资质的单位,以一级导线点为依据进行测量放线,将 测量数据发文移交给项目对接单位(县教育局)后,由县教育局 移交给爱心学校项目部,这样的数据才是合法有效的。

这样一来,以往只需要一个工作日便可以完成的工作,这次 却花费了大概一周的时间。为了提高工作效率,总经理姜军军与 县政府领导沟通后,举行了一次针对项目前期工作相关事宜的专 题会议:从高、低压电缆及变压器的迁移到临水、临电的接驳使 用,从项目规划许可证、土地使用证、施工许可证、土地规划证 等证件的办理到项目可研报告、用地批文、交通评估、环境评估 等报告的提交,项目部向县各局领导咨询了上述事项的相关规定 并希望县各局明确联系人、负责人来完成相关工作。

在项目前期调查的过程中,我们发现另外一个障碍: 当地恶 劣的天气和资源的极度匮乏。

昭觉县因海拔较高,气候条件恶劣,每年 11 月中旬左右便 开始下雪,到次年 2 月才度过冰冻期。项目部办公室装修时正赶



昭觉县可爱的孩子们



孩子们争相观看项目部捐赠的冰柜为何物

上雨季,由于昼夜温差较大,墙面乳胶底漆一周后都没有干,无法涂刷面漆,使得入 驻时间推迟了两天。

昭觉县所有的建筑材料都须从西昌市运输。以5吨货车为例,从西昌出发需要至少6个小时才能抵达昭觉,这使项目的建筑成本和时间成本都大幅度增加。

生活

衣。因为特殊的地理环境,昭觉县城的昼夜温差可以达到13度至15度,真可谓是"早穿棉衣,午穿纱"。为此,宾馆也特意准备了两床棉被、一床毛毯。5月,在全国大部分地区正是开空调、吹电扇的季节,项目部的同事们却要穿上随身携带的最厚的衣服。即便在7、8月最热的时候,也只能在中午穿一个小时的短袖晒晒太阳,站在阴凉处都要穿起外套。

当地彝胞常年都要随身携带一件类似披风的东西,彝族称之为"察尔瓦"。察尔瓦是由当地人自己纺线、编织、染色的纯全羊毛披风,分蓝色和白色两种。热的时候,将其铺在地上,席地而坐,冷的时候,将其裹紧身体,用来抵御风寒。

食。特色食品是坨坨肉,彝语称"乌色色脚",意思是猪肉块块。因为每一块的 重量均在二三两,呈"坨"状而得名。彝家的饮食习俗是,但凡有客人到来,主人必 须让砧板(专门宰杀牛、羊、猪等的大菜板)沾血,以杀羊、猪、鸡等招待客人以示 尊敬。吃时除放盐外,不放任何佐料,也不用碗筷,直接用手取食。

昭觉县因为地理及自然环境的因素,除了土豆和玉米以外无法种植其他的蔬菜,供当地居民及中餐馆使用的蔬菜都需要从西昌运输,所以当地的中餐菜品的价格比西昌、成都等地都要贵 50% 以上。

住在昭觉宾馆的一个月里,同事们为了控制预算,通常是中午在餐馆用餐,晚上在面馆吃面条。搬出宾馆后的前一个月里,同事们一同在入住的学校食堂里用餐,每顿饭 3.5 元钱,一荤一素一汤,比在餐馆中用餐节约了很大一笔费用。但是食堂中的菜很辣,而且偏清淡,很多外地同事不习惯。后来,大家合计了一下,还是自己做饭比较划算,便买来锅碗瓢盆组建起我们自己的厨房,一来可以节约成本,二来可以随时吃到自己喜欢的饭菜。

住。初到昭觉县,县政府给我们暂时安排住在昭觉宾馆。经过项目部领导与县政

我们只希望自己能多做一点,再做一点,让 这些大山里的孩子永远保有那份美丽、诚实、 纯朴、可爱、健康,让 他们的童年更美好。 府领导多次沟通,昭觉县职业技术中学同意免费提供 4 套教室宿舍 (每套 3 间)供我们居住,热水器和水电费需要自行解决。在西昌出差的同事买来地板革和基本生活用品,我们便住了进去。10 月中旬,昭觉县最低温度仅有 5 度左右,项目部从西昌采购回一批油汀取暖器为大家取暖。10 月,我们选定仍在进行室内装修施工、尚未投入使用的昭觉县政府新办公楼第三层作为办公地点,我们终于有"办公室"了。

行。昭觉县交通十分不发达,距州府西昌市有100公里山路,路面已被来往货车碾压破坏。这里经常出现大雾天气,如遇到大雨天气,随处可见山体滑坡、泥石流。每次有同事出城,最担心的就是安全问题。项目部司机徐科虽然是比较年轻的同事,但有着丰富的山路驾驶经验,每次开山路都要和我们讲解哪里地势比较危险,如果遇见紧急情况该如何处理等。

凉山州州府西昌市的交通同样也不是非常发达。去往成都的 航班每天4班,去往北京的航班每天只有1班。

娱。篮球是整个昭觉县最受欢迎的体育运动,除了雨天,县城内所有的篮球场上从来都没有空闲的时候。每天下班吃过晚饭后,项目部的同事们便开始打篮球。后来天黑得比较早,我们便买来4个灯泡,悬挂在宿舍的窗外进行照明,这样我们便有了自己的"灯光球场"。

每到节假日,没有回家的同事们便聚在一起,将大洗衣盆倒扣在地上,每人都把自己存的零食拿出来,再开一瓶啤酒。学彝族人席地而坐,边喝酒边摆起"龙门阵"(四川方言,聊天的意思),有说有笑地一起过节。

孩子们

与凉山结缘,是因为这里有可爱的孩子们。在昭觉县的半年时间里,项目部已经组织了大大小小近十次的义工活动。这里的

所见所闻给了我们很多感触。

儿童节那天,我们来到庆恒乡竹核庆恒中心校,向两个爱心班捐赠一台冰柜以贮藏食品。住校的特殊困难儿童们大多住在较偏僻的大山里,假日并没有回家。当我们把冰柜从车上抬下来的时候,他们都发出了"哇"的惊叹,都很兴奋地冲过来用小手拍着箱子,问我们这个"庞然大物"到底是什么东西。学校食堂的老师特别高兴,说天气越来越热了,买回来的蔬菜、食品储存的时间越来越短,有了冰柜以后,可以保证蔬菜和肉类的新鲜。临走前,小朋友们站着整齐的队伍,戴着鲜艳的红领巾,和我们一起唱了两首歌。难忘他们脸上洋溢的微笑,眼睛里充满的阳光。

8月中旬,当地妇女儿童发展中心工作人员和项目部领导联系,希望我们协助四开、 竹核两地 2012 年度爱心班的开学工作。9月1日,项目部员工从昭觉出发,来到妇女 儿童发展中心四开、竹核工作站。妇女儿童发展中心的工作站设置在一个简单的民房里, 除了门口的牌子外看不出和别的农户家的区别。三张办公桌,两台电脑,门口一张工 作台上放着本次要报道入学的名单。孩子们大多是由家长带来,脸上并没有流露出太 多喜悦的表情。反而是他们充满好奇的眼神让我们想起了那幅"我要上学"的照片—— 小女孩手握铅笔头,蓬乱的头发下面是一双充满求知渴望的大眼睛。

我们只希望自己能多做一点,再做一点,让这些大山里的孩子永远保有那份美丽、城实、纯朴、可爱、健康,让他们的童年更美好。

不让绿色成往事

文 ▮ 万达规划院 葛宁

2012年7月28日,万达长白山国际度假区盛大开幕。无数耀眼的光环下,万达集团交上的其实还有一份 "社会责任答卷"。在长白山项目开发设计的整个过程中,从董事长到普通员工,都高度重视绿色保护,始终都坚持让"绿色"永远"留在眼前,恩泽后世",而非"随风而去,成为往事"。

当"绿色"照讲"现实"

长白山国际度假区坐落于吉林省东部白山市抚松县松江河镇,用地内留存较为丰富的原始植被。如何最大限度地保护"绿色"、处理好开发与保护的关系,成为了项目社会责任感评价的关键。

选址之初,根据基本的功能分析,度假区的主要建设用地(度假区服务中心组团) 最好能够位于整个用地的北侧——这样距机场最近,同时可以当做整个度假区形象和 出入口的桥头堡。然而,在实地踏勘过程中,这样的"最佳"布局被否定,主要原因 之一即是保护原有选址丰富的植被。

随后,规划院即刻启动 "卫星航拍"计划,先由规划设计单位通过卫星航拍对基 地内的植被状况进行全方位分析、定位,再由现场人员多次进行实地踏勘,选择相对 荒芜、植被较为稀少的区域规划各类建筑。

当"绿色"照进现实,万达人在理想与现实中最终选择了"现实",保卫了"绿



现场测量

色"。万达在荒芜地带建设了体量适宜的建筑,同时通过补种、移植高达 50 万平方米的树木,使建筑与森林协调统一,完成了"原始山林、纯净呼吸"的主题塑造。

不可触碰的"红线"

规划建筑落位后,项目负责人绘制了详尽的"树木保护范围图",确定"建筑周边 5 米以外,主入口 10 米以外的零星树木均需保留";并由董事长亲自签批,作为后期建设开发的纲要性文件。

"保护图"就是一条无形的、不可触碰的"红线",深化设计、施工等都必须以董事长签批的"树木保护范围图"为依据。这样的"红线"虽然给施工操作带来了一定的不便和难度,但却能从制度层面使每一份"零星"的"绿色"得以保护,确保参与施工的团队把工作做到极致。



长白山国际度假区内的绿色

十树保卫战

在规划院领导的例行现场检察中,"绿色保护"是重要内容, 由此也诞生了"十树保卫战"的故事。

长自山南区消防站建筑设计落位时,设计师已尽可能靠近主要道路布置建筑,以保留基地内现有的树木,并在此基础上完成了各项设计,准备施工。规划院院长赖建燕在检查长自山项目时,发现消防站基地内仍有十棵保存相对较好的树木"可能"处于"临界"状态,可能会被砍伐,随即在现场协调会中特别强调,要求各部门密切配合起来,开展施工前的"十树保卫战"。

一声令下,所有相关部门、相关人员立刻行动起来。项目公司以最快速度对基地内所有树木进行落位复核,规划院建筑负责人协调设计单位连夜进行项目建筑重新定位,高程调整与指标测算,规划专业则展开避让树木后用地调整的方案论证;景观专业迅速跟进调整后可能带来的景观设计变化。来自不同部门的12位员工密切配合,在短短的三天时间内最终敲定更优的方案,完

成修改图纸。这次方案既对开工无任何影响,同时又把十棵大树完好地保留下来。当 项目公司传来放线完成、树木保留的消息后,大家都感到无比欣慰。

"绿色"贯穿始终

万达的"绿色"保护工作,不仅仅局限于"保护原有树木",而是要从建设、运营的全周期考虑、把"绿色"进行到底、我们的目标是建设国际领先水平的绿色度假区。

在项目公司规划设计副总门瑞冰的带领下,在规划院节能所的配合下,绿建咨询单位、建筑设计单位、幕墙设计单位,在令人惊叹的短短2个月时间里,完成了"绿色建筑评定"相关的图纸修改、申报、公示等一系列复杂工作。在"建筑节能"方面,他们不断优化原有设计,保证建筑在"可持续发展"的框架下运营使用。

辛勤的工作终有回报。开业前,长白山国际度假区北区万达广场商业中心、南区六个度假酒店均获得了绿色建筑设计标识一星级认证,这填补了吉林省大型公共建类绿色建筑认证的空白,长白山国际度假区酒店也成为万达集团第一批获得绿色建筑设计标识的酒店类项目。



长城上的特别收获

文 Ⅰ 商业地产行政部 温俊

10月27日,我报名参加了集团组织的以"携手万里长城,聆听生命心声"为主题的关爱盲人公益行动。我和其他150多名万达义工一起,陪护60名盲人同游慕田峪景区,让他们感受和触摸万里长城。我们两三个人陪伴一名盲人朋友,从"握握手"的初次介绍,进而发展到"跟我走"的默契信任,很多人和盲人在一天的活动后,就成为了好朋友。通过这次活动,我们对盲人生活有了更深的认识和了解。

我和另外两位同事王征、赵妍一起,陪伴照顾年近七旬的盲 人秦大爷。秦大爷工作到五十八岁才退休。很多盲人朋友虽然眼 睛看不见,可是并没有放弃,而是更加努力地工作和生活。他们 虽然看不见五彩斑斓的世界,内心却是积极向上、阳光乐观的。 从出发到返回,整个过程中他们都显得开朗乐观。

秦大爷爬起长城来比我们年轻人还要健步如飞。他说,因为 眼睛看不尖,所以他平日更积极参与运动锻炼,所以身体一直很 好。我时常会产生一种错觉,觉得不是我在陪秦大爷,而是秦大 爷在带着我一起爬长城。长城上的阳光很好,我们给秦大爷描述 看到的景色,秦大爷认真地听着。他问我们:"树叶都红了吧?" 我说:"对呀,红的、黄的、绿的,错综交杂着,可好看了!长



盲人朋友用歌声抒发喜悦心情

城在山间蜿蜒盘旋,非常雄伟。"秦大爷高兴地笑了,他似乎已经将长城的轮廓在心中勾勒了出来。

在秦大爷的带领下,我们小组第一个到达目的地——慕田峪长城 10 号烽火台。在烽火台上,盲人朋友表演了很多小节目。他们的歌声异常动听嘹亮。

我突然对这次活动的真正意义有所感悟。或许这并不只是我们义工在帮助盲人朋友,不是我们在付出,而是我们在获取,这些盲人朋友教会我们更好地感受自然、感受生命。秦大爷说:"感谢万达义工,要不然我们一定没有机会来到长城!"其实,我们也要感谢他们,他们教会我们无论在生活中遇到怎样的困难,都要坚强乐观地走下去。衷心希望所有万达人的脚步都不要停,就这样一直走下去。

用专业知识服务公益

文 ▮ 万达演艺公司 孙慧敏

王巍在 2010 年 9 月加入万达演艺文化管理有限公司,历任节目制作经理、演员管理经理。近几年来他一直向数家慈善机构提供义务服务,内容涵盖团队搭建、活动策划、宣传片视频后期剪辑、活动现场情绪控制导向等。他利用自己丰富的专业知识,服务公益,贡献爱心。

结缘"音乐之帆"

提到"音乐之帆",很多业内人士都耳熟能详,这个项目启动于 2009 年,致力于用音乐来救助更多贫苦家庭儿童,是与中国交响乐基金会合作的,以音乐为主题和载体的慈善项目。"音乐之帆"邀请了中央音乐学院教授以及国内外优秀音乐家、指挥家,为农民工子女以及贫困家庭儿童提供免费的优质音乐教育,并专门为他们成立了儿童管弦乐团、弦乐团、打击乐团、合唱团等。"音乐之帆"少儿资助项目成立的第一支少儿交响乐团于 2009 年 4 月正式成立,第二支少儿交响乐团及合唱团于 2010 年 9 月12 日正式成立,打击乐团于 2010 年 11 月 30 日正式成立。

王巍很早就在工作中结识了著名小提琴家柴亮,柴亮是"音乐之帆"少儿资助项目发起人暨理事长。第一次合作给王巍留下了深刻印象,从此他便与这个项目结下不解之缘。2009年至今,王巍多次利用业余时间,一人身兼数职,为这个项目义务贡献自己的力量:活动策划、视频剪辑、第一版网站设计制作、音响师……他用自己丰富的专业知识在幕后默默奉献,为更多的贫苦儿童带去音乐梦想。在"音乐之帆"的好



王巍在义工活动中

几次募捐活动中,他精心剪辑的音乐和视频感动了在场的每一位 观众,很多募捐者是流着泪进行捐款的。

心系"增爱之夜"

2010年8月29日,钓鱼台国宾馆芳菲苑,举行了"增爱之夜,感动中国"慈善拍卖晚宴。此次活动为上海增爱基金会与中央电视台"感动中国"系列栏目合作,当晚拍卖的全部公益性义卖所得善款,由上海增爱基金会用于帮助"感动中国"的教师们。当天很多党和国家重要领导人集体出席,很多国际知名文体明星,如刘翔、穆托姆博、宋慧乔、吴宗宪、章子怡、齐秦、鲁豫、赵本山、郭德纲、濮存昕、蒋雯丽、吴大维、伊能静、张信哲等也纷纷应邀出席。

从最初搭建晚宴执行班底,邀请导演,策划活动,到音乐、视频支持……无数个不眠之夜,王巍一心扑在"增爱之夜"晚宴上。晚会现场彩排时,他极力说服舞导演组和舞台监督,将晚会气氛烘托到了较高水准。

其实,王巍是顶住了很大压力,为"增爱之夜"献策献力的。时值海棠湾首演的筹备期,身为节目制作经理的他,肩上的担子很重:一方面在中央戏剧学院范围内委托创作了13个海棠湾相关的剧本大纲,并与同事召集业内人士对剧本进行了评审;另一方面为三亚剧目分别遴选、联络主创,并邀约大陆地区、港澳台和国际著名主创人员洽谈合作事宜;同时还为海棠湾剧目创作了2万余字的备用剧本,工作常常是通宵达旦的,有时实在困了就在办公室地毯上休息一下,闹钟一响就起来继续投入到工作中。

常人也许很难理解,这样的工作重压之下,怎么还会去做公益,这不是累上加累吗? 可是,王巍义无反顾,并且取得了不俗的战果——"增爱之夜"晚会,获得直接善款790万元。

除了在社会上义务做公益,公司组织的各种义工活动,例如捡拾垃圾,沿河栽柳, 慰问社会弱势全体,农场义务锄草等活动,都能看见王巍的身影。他总是积极投身每 一次善举,带去自己的关爱。

目前,王巍正在参与策划 2013 上海万人慈善演唱会,毫无疑问那又将是一次公益盛会。在我就此事联系采访他的时候,他说:"这些没什么啊。我只是做了我能做的。"

坚持,就有感动

文 Ⅰ 天津河东商管公司 张园静

王勃是天津河东万达商管营运部的一名管理人员,2011年7 月来到万达商管。同事们很长一段时间都不知道,从他加入万达 开始,就一直在风雨无阻地坚持帮助一个困难家庭。

天津市河东区来安里社区生活着一位疾病缠身的孤寡老人焦奶奶,一次偶然的机会,王勃从街道办事处人员那里听到了焦奶奶的不幸经历。

2011年8月的一个周日,王勃第一次前往焦奶奶家探视。 进门后他就被深深触动了,这个不到三十平米的房子里家徒四壁, 只有一张桌子。他心当时就默下决心,要帮助这个困难的家庭。

"第一次到焦奶奶家我并没有多想,只是觉得我可以在休息的时候为这个家庭做点什么。如果因为我的付出,能为他们的生活带来一点点改变,我就很满足了。"这句发自肺腑的实在话,虽然简单平凡,但胜过无数美丽的语言。

焦奶奶没有想到王勃会坚持下来,她说: "我起初根本没有在意王勃的到来,只是听说万达有位员工想了解一下我家情况,进行下慰问。没想到这孩子每周都过来,送这送那,干这干那,一干就是一年多啊!"说着说着,焦奶奶动了感情,眼眶里的泪水在打转。"我们俩没有任何关系,这孩子就像亲人一样照顾我,

我真是不知道怎么感谢他!"

今年农历八月十五,是传统的中秋佳节。许多人在这一天会和家人团聚,焦奶奶却孤单一人。王勃亲手做了四块月饼,来到"家"中,"奶奶,我自己在市场买的月饼模子,照着网上的做法做了四块月饼。不能跟蛋糕店的月饼相比,但是味道应该还是可以的。"王勃说着把月饼放在桌上。焦奶奶感动得说不出话来,"我小的时候就吃过一次妈妈做过的月饼,那滋味真难忘,没想到你还亲手做月饼给我。孩子啊,我都不知道说什么好了。"

类似这样的画面数不胜数。热腾腾的饺子,美味的年夜饭,都见证着这两位毫无血缘关系的"亲人"在一起共度的美好时光。

繁忙的工作之余,他坚持每周都为老人送去关怀,送去温暖。可能只是一次探望,可能只是一次简单的打扫卫生,可能只是买一些时令水果。一年的时间让他融入了这个不幸的家庭,成为其中的一份子。没有激动人心的事迹,也没有起伏跌宕的剧情,就是这样简单的奉献,平凡的奉献,却实实在在地打动着天津河东万达商管的同事。

焦奶奶没有想到王勃会坚持下来,她说: "我起初根本没有在意王勃的到来,只是听说 万达有位员工想,听说 一下我家情况,进行下 慰问。没想到这送那, 干这干那,一干就是一 年多啊!"

暴雨见证"大爱"

文 ▮ 银川大歌星 吴素君

7月29日晚上八点,银川遭遇特大暴雨,这是自1951年银川有气象记录以来最大的一次强降雨,银川市区发生严重内涝,多个路段被淹,位于金凤区的万达广场附近地段更是内涝的重灾区。当晚,近千名市民被暴雨困在了金凤万达广场内。银川商管公司马上对广场内的顾客进行疏导,力争让顾客早点回家。但到了晚上10点钟左右,仍有300多名市民无法顺利回家。这些拥堵在广场内的市民炸开了锅,充满了小孩的哭闹声、电话的求救声、老人的叹息声。万达广场本来是广大市民休闲娱乐的地方,现在顿时成了一个"难民集中营"。

"回不去家的市民,可以来银川大歌星免费休息"

当晚9点,大歌星企划专员蒯德结束了一天繁忙的工作,下班路过万达广场,眼前的景象让他动容——人群密集,焦虑的情绪蔓延,每个人都显得那么无助,到处是哭闹声。一些市民的衣裤已经被雨水打湿,几位衣着单薄的女孩紧紧拥在一起取暖,忙着给自己的妈妈打求救电话: "妈妈赶紧找车啊,来接我,我又冷又累。"一位年轻妈妈怀抱两三岁的宝宝,面对孩子的哭闹,显得忧心忡忡。有些老人因为站太久了,累得直接坐到了地上……看到眼前发生的一切,蒯德的心被揪紧了,他快速跑回大歌星,敲开了店长曹东生的办公室,"曹总,外面雨太大了,好多人被困在了这里,里面还有不少老人、小孩,他们都没地方休息,您看咱们是不是想办法组织组织。"曹东生还在伏案办公,并不清楚外面的情况,闻讯立刻通知人事行政部召开紧急会议,领班级以上人员全部参加。与此同时他让蒯德通过发布微博,通知被困的市民进入大歌星避雨休息。时间急迫,曹东生在十分钟时间里就分配好了店内员工的任务:2名领班



银川大歌星受到银川市表彰

负责带领 2 名员工搬凳子, 2 名营运主管负责带领 4 名员工收拾空闲包厢, 财务部员工负责准备开水和毛巾, 安勤部负责安排市民的座位, 人事部负责安抚老人和小孩, 市场部负责指引大家路线, 厨房负责熬姜汤供市民喝。群情澎湃, 大家一齐动手, 很快就将大歌星的空闲包间和大厅收拾了出来。官方微博上的帖子一经发出, 在短短 20 几分钟时间里, 就被热心的网友转发了 147 次, 评论达到 20 条。

很快,公司大厅的凳子就坐满了人。此刻还有源源不断的人群涌进大厅,最后,连办公室的凳子也被搬了出来。近三百名市民让原本宽敞的大歌星大厅瞬间洋溢温情,变成了一个暖意融融的大家庭,有两个女孩很感动,她们说:"这个雨来得太突然了,不过还好大歌星及时伸出了援手。"众人纷纷点头称是,展开了热烈的聊天,一时淡忘了外面的瓢泼大雨和近午夜的时间。

公司的服务员热心地引导市民坐下,递上厨房准备的热水、姜汤,给予他们无微不至的关怀。老人和孩子被安排进了几十间空闲的包厢。一位老人想给家人发手机短信报平安,但因为没戴眼镜,怎么都发不成功。一位服务员看到了,主动过去帮助老人编辑短信发送给家人,老人高兴地连连夸奖服务员细心周到。那位年轻的妈妈抱着安睡的孩子,感动得热泪盈眶,她说,"我家宝贝又饿又冷,刚才在广场上一直哭闹着要回家,幸亏大歌星提供了避雨的地方,还给孩子冲了奶粉。现在他安心睡觉了,

我这心里也踏实了,实在太感谢大歌星了。"一位市民翘起了大拇指:"大歌星有大爱,真是好样的!"在万达员工的感染下,很多年轻的市民也开始主动照顾一些不认识的老人、小孩,嘘寒问暖,互相安抚。

暴雨一直下到凌晨才渐渐小下来,在大厅和包间养足精神的市民也陆续地道谢着返回家中,虽然连续工作了五六个小时,大家脸上都尽显疲惫,但是他们没有丝毫的埋怨。有个员工说:"哎呀,看来我们没有白忙活,你看大家都忘记了外面的大暴雨,沉浸在聊天中,还互相开玩笑呢。有个老奶奶一个劲夸我,还说要给我介绍对象呢。"员工们都笑了。

"银川大歌星,你们是银川的骄傲"

万达银川大歌星的善举,让很多的网友交口称赞。网友其人甚远一PINK 发表评论说:"好温暖,外面的雨还没停,但愿一切都好,凤城晚安,善良的人们晚安。"银川安监也赞叹道:"好有爱的博,感觉到丝丝暖意。"大雨过后,很多银川市民纷纷拿起电话,通过银川市广播等媒体,向万达大歌星表示感谢,并高度赞扬了万达大歌星的社会责任感。

7月30日,宁夏的各大报纸,例如宁夏日报、新消息报、银川晚报等都第一时间对大歌星的义举进行了报道,《大雨中,我们守望相助》、《有你相守,那个雨夜不太冷》等多篇文章都对大歌星强烈的社会责任感予以高度赞扬。宁夏交通广播也进行了《雨中让我们共同见证传递在银川的"大爱"》等一系列专题报道。凤凰卫视主播马斌在得知银川大歌星的爱心行动后,也在微博中抒发感慨:"大雨中的银川人,看到了责任和担当。我们有理由自信:一个充满关爱的城市可以抵御更多,可以推动更多,可以憧憬更多。大爱宁夏,我骄傲!"

8月6日,银川市政府文明办召开表彰大会,会上市政府领导对银川大歌星的"大爱"行为给予了高度的评价,同时呼吁银川各界向大歌星学习,培养这种高度的社会责任感。银川大歌星的蒯德作为公司代表参加了这次大会,并做了题为《帮助别人、快乐自己》的主题发言,他说: "天无爱,人有情,因为此次大雨,我深刻地认识到了人间存在的大爱,同样因为这次大雨,我深刻地了解到了大歌星所肩负的社会责任感。我为自己是万达人而自豪,我相信,万达也将因为我而骄傲!"

第六章

品味幸福



"你幸福吗?"央视的经典问句如果让万达 员工来回答,一定能讲述出很多故事。有人说: 我是"吃货",每天最快乐的时光就是在员工餐 厅大吃一顿;有人说:今年我当上了优秀员工, 带着家人免费游三亚,住万达豪华酒店,惬意无比。 还有人说:工作中,不断感受着领导和同事的关爱, 心里一直暖暖的。也有人开玩笑:在万达,不光 是心里,连屁股都是温暖的,因为这里的马桶垫 可以加热。

食堂"天堂"

文 ▮ 厦门项目公司 王丽萍

来到万达已有些时日,身为万达人,我的自豪有增无已。这里的一切都让人感到舒心,让人随时都能够精气神异常饱满。尤其值得一提的是万达的食堂,他是我们能量的直接源泉。

古语有云: "民,以食为天"。对于只身在外地打拼的工薪阶层而言,一个整洁温馨的就餐环境,远比燕鲍鱼翅来的更加重要。万达的食堂让我们这群"漂儿"第一次有了家的感觉。

"每天最快乐的时光就是食堂就餐时间",每一个在万达厦门项目工作的同事都会发出这样的感慨。万达的食堂何以有如此的"魔力"呢?

厦门项目公司有两座食堂,分别是湖里食堂和集美食堂。两座食堂风格各异,各有千秋,极大地照顾了我们的胃。湖里食堂最让人乐道的是各种汤品,都出自一位叫余贤钦师傅的妙手。

余师傅是广东人,在万达工作已经两年多时间。两年多来,他精心烹饪的四季汤品备受同事的亲睐。春冬季节以滋补汤品为主,例如药膳羊肉汤、清补凉乌鸡汤等,都是女同事们的最爱。 夏秋季节主打的则是清热解暑的各式汤品,诸如冬瓜薏米排骨汤、银耳莲子羹、小米绿豆汤等。

2011年8月,厦门湖里万达广场开业在即,各部门同仁坚

守工作岗位,每天都要在施工现场工作至深夜。为了不让同事们饿着,食堂每晚八点都会准时送上精心熬制的汤水,鸡汤、猪蹄汤、猪肚汤等。汤水每天都有新花样,另外也少不了各式点心。工地上的同事们亲切地称之为"爱心汤",每天都吃得眉开眼笑。

集美食堂另有一番风味,一位闽南女子施大姐融入了她全部的爱心,做出的饭菜别有一番闽南特色,新鲜可口,色味俱佳。施大姐是位地道的闽南妇女,善良、勤劳。施大姐的家境富裕,但她就是闲不住,总想自己出来找点事做。她生活中最大的乐趣就是烧菜做饭,让我们在集美食堂用餐的同事过足了美食瘾。每天一大早,她亲自上菜市场选购新鲜、上乘的蔬果鱼肉,把好了食堂进料的第一关,也就把好了员工健康的第一关。

这就是我们厦门项目的"两个食堂",在这里,保管你吃得放心,吃得舒心,让你把更饱满的精力投入到工作中。三餐安稳了,工作才没有后顾之忧,才能够更好地投入到工作中。

食堂除了提供师傅们精心烹饪的膳食外,还会不定期召开茶话会,同事们在一起唠嗑、拉家常,释放工作的压力、心里的烦恼。这里也成了我们工作之余沟通交流的另一个平台,成了我们工作生活中矛盾的润滑剂,工作上的碰撞、摩擦,一顿饭后烟消云散。大家都说,沟通好了,就有了高效率工作的基础。

对于只身在外地打拼 的工薪阶层而言,一个 整洁温馨的就餐环境, 远比燕鲍鱼翅来的更 加重要。万达的食堂让 我们这群"漂儿"第一 次有了家的感觉。

员工食堂的那份爱

文 ▮ 沈阳铁西大歌星 李泓

在大歌星工作,我不但学会了高品质的服务流程,获得了很多荣誉与奖励,更重要的是到处可以感受到爱,幸福指数很高。每天在食堂品尝员工餐,就是我备感幸福的时刻之一。

2012年11月7日,我像往常一样在营运现场忙碌着。工作过程中,我看见不少顾客点饺子吃,不由地有点嘴馋。每年立冬这天,妈妈也会包饺子,一家人围坐在一起,一边吃着饺子,一边感受着一家团圆的温馨亲情。

晚餐的时候,当我走进食堂,马上被欢快的场面震住了。餐厅的阿姨看见我,赶忙说."小李,快来帮忙煮饺子,马上就能吃了。才下班吧,肯定饿了。"我忍不住问道:"今天怎么包饺子了?这么多人得包多少啊?"阿姨高兴地说:"今天不是冬至吗!又是周三,大家都忙着工作,还有一部分外地员工,肯定想家了。虽然现在吃饺子挺平常的,但我还是想给你们应应景。还好大家都来帮我,要不这么多饺子我一个人还真忙不完。哈哈。"

在阿姨爽朗的笑声中,我不禁回忆起在大歌星的日子里,每天在员工餐厅进餐时的快乐时光。一日三餐,除了新鲜的时令蔬菜、美味的酸奶水果等,阿姨还常变着花样给我们准备美食,我们真是大快朵颐。她常跟我们聊天,了解我们喜欢的口味,然后跟领导沟通,尽量满足我们。

今年母亲节的时候,大歌星 45 家门店联动举行了家庭日的联欢活动。那天,妈妈来到大歌星与我一起欣赏文艺演出、观看电影,也品尝了我们平时的员工餐。妈妈吃



邀请员工家属来大歌星体验工作餐

了之后,很开心地说: "你在这里吃的这么好,我就放心了。食堂把营养搭配的这么好,尽管现在你还在长身体,我都不用担心了"。妈妈非常感谢食堂的阿姨对我们的照顾。他们聊天的情景,我现在仍然记忆犹新。

很快,大家在欢声笑语中品尝着香喷喷的饺子……在大歌星 一起度过很多开心的节日,但是这个冬至日里我却更觉温暖。

在大歌星,无论是总部领导还是店里的领导,他们都很关心 我们的用餐情况,对餐品品质和用餐环境一直精益求精。每个月, 领导都会定期对我们进行电话或者座谈沟通,采纳我们对员工餐 的各种建议。

现在,我们沈阳铁西的食堂已经在兄弟单位中首屈一指。商管、院线、百货从我们食堂每天都要预定 100 余份便当。除了我们食堂的味道,大家对我们食堂里的文化也赞不绝口。



"是去天府之国成都遍尝美食,还是去古都西安寻访历史? 是去繁华都市广州感受时代与摩登的气息,还是去美丽的海滨城市青岛欣赏碧海蓝天、绿树红瓦的美景?……"

我站在一张大大的中国地图面前"踌躇满怀"。这幸福的"纠结"来源于万达集团优秀员工奖励旅游的福利政策。我有幸成为2011年度的集团优秀员工,可以享受全国万达集团所属酒店3晚的免费住宿以及携1名亲属的往返机票报销。这么fashion而又温馨的奖励方式,让每一位优秀员工以及家属们都深深感受到集团的关爱之情,并引以为豪。

在一番比较之后,我选择了有着东方夏威夷美誉的三亚。旅游过程美好而短暂,充满了幸福惬意的片段。

客房预订

以下是RTX的一段对话内容:

"你好,美女秘书,我是南京万达百货的张锦,集团优秀员工的奖励度假我想选择在三亚,能麻烦你帮我预订一下房间吗?" (惴惴不安的初次联络) "您好!欢迎选择三亚哦!请把您的到店与离店时间告诉我吧!" (对方的热情让我顿时松了口气)

"好的,我的到店时间是7月9日,离店时间是7月12日。 不好意思呀,时间有点紧,不知道有没有房间了。"

"请稍等,我看一下,别太担心,这个季节是淡季,一会给您确切回复。" (非常专业贴心的服务)

"您好!房间已经帮您预定好了,因为是淡季,所以帮您从标间免费升级成池畔房了,您的预约号是****,check in 的时候直接报给前台就行,祝您在三亚度假愉快!"

"实在是太感谢了!" (万分的惊喜+满满的感动)

check in

海棠湾是三亚新兴的高端度假区,与成熟的度假海滩亚龙湾、大东海相比,这里远离城市的喧嚣与繁闹,碧海金沙呈现出一派安静的迷人风景。坐落在最佳位置的希尔顿逸林酒店,从建筑风格到员工的服饰上都透着浓浓的度假风情,尤其是酒店大堂的通透露台设计,让客人在前台办理入住的时候就可以看到酒店中心



在三亚的碧海蓝天下留张影

各具风情的露天泳池,以及不远处的酒店自有沙滩和海岸线,让 人瞬间将心情切换至轻松愉快的度假状态。

"您好! 张小姐,欢迎来到万达希尔顿逸林酒店,您的房间是池畔房 XX 号,稍后会有我们的服务人员带领您到房间,由于您是万达集团预定客户,所以您可以免费享受房内的无线网络和双人份的免费早餐。这是我们酒店为您准备的小甜点,请享用,祝您度假愉快!"

除了房卡,我还领取到一份包装精致的可可饼干。热情的服务生接过我手上的行李,引领我们前往房间,一路上热情地向和我们介绍酒店的布局以及娱乐设施,整个check in 的过程非常顺畅、温馨,有宾至如归的感觉。

体贴入微的服务

我住过的五星级酒店不少,但是海棠湾万达希尔顿逸林的客房服务还是给了我超 越期待的感动,让人印象深刻。

假期的第二天,我起了个大早,从箱子里翻出了一些必须用的衣物,未及整理就匆匆出门。下午等我回到房间,发现客房服务人员除了例行的物品更换以及房间整理以外,被我随意放置的个人物件也被规整得井井有条。原本胡乱堆砌在床上、沙发上、以及旅行箱里的外套裙装衣裤整齐地挂在衣柜里,扔在浴缸里湿漉漉的泳衣也挂在露台处晾晒,堆在洗脸台上的瓶瓶罐罐按照分类整齐地放在容易拿取的地方,就连早晨慌乱间只找到一只的耳环也赫然出现在了梳妆镜前的托盘里。如此体贴入微的管家式服务真是让人倍感温馨。

面朝大海,春暖花开

我不是第一次来三亚,但这次度假是最尽兴的。海棠湾有亚龙湾一样细腻的沙滩,但那份安静与悠闲却是独有的。酒店有绵延数公里的自有沙滩,潜水、滑伞、冲浪、摩托艇、沙排等项目,可以让住店客人们足不出店就能尽情享受海滨度假的乐趣。从酒店大堂步行5分钟就能到达海棠湾万达文化中心,内设剧场、影院和电玩。白天冲浪,进行阳光浴,晚上可以选择看一场"海棠秀"演出,也可以去看一部新上映的大片。此外,酒店还提供往返市区与机场的接驳巴士,方便客人们的更多度假需求,所有一切真是恢意无比!

随着集团酒店的快速发展,度假地会越来越多。长白山项目已经开业了,为了能去长白山滑雪,我要加倍努力,争取再一次地享受这份殊荣。

在万达享受健康

文 ▮ 集团企业文化部 安静

企业为员工安排食堂,这很常见,但企业能为员工提供免费的健身中心,却着实不多。这说明企业除了为员工提供更具竞争力的薪酬和物质外,还着力于提升员工的生活品质。

自 2008 年万达搬迁至北京 CBD 万达广场起,集团就为员工提供了免费健身房,员工可以凭借自己的工牌免费健身。转眼四年过去了,很多人的生活变得更健康。四年前我是一个从不运动的典型宅女,现在已经成为一个瑜伽爱好者。我爱上了那种身心舒展的状态,也爱上了大汗淋漓后的畅快。每次当我戴着工牌,意气风发地穿梭在万达广场 B 座办公大楼或者活跃在健身房的时候,我都感受到血液中奔流着一种活力,这是万达带给我的与众不同的旅程,一种美好的生活方式。

运动,让我感觉每天都是一个崭新的开始,充满力量和希望。运动,让我明白生活和工作亦应该身心舒展。在这四年里,我不但体会着万达的紧张、高效和快速发展,更体会到了万达式生活。经常有人说,万达是在用百米冲刺的速度跑马拉松。万达人每天都要面对各种各样的挑战,不但要跟上企业飞速发展的速度,更要维持亢奋的状态,这不仅仅是对智慧、学识和能力的一场考验,也是对意志品质、身体素质的一场考验。工作中的万达人,职业、严谨、全力以赴于;生活中的万达人,轻松、活泼、充满活力。感谢万达,让我学会了积极工作,健康生活。它让我享受着工作的带来的挑战,也体会着工作之余的生活丰富美好。

我在健身房经常能看到万达同事们活跃的身影,他们个个身材健美、精神抖擞。"万达人"的这种特质使他们能够在人群中脱颖而出。很多人羡慕地说:你们万达人不但工作出色,而且都是型男型女!





万达人不光工作出色, 而且懂得享受健康。图为万达每年举办的趣味运动会。

记录每一份感动

文 ▮ 商业地产庆典策划部 曲可

2012年,我从媒体人变成职场人。我离开工作了十年的媒体行业,成为了万达的一员,作为集团庆典策划部的项目经理,亲历了万达的飞速发展。

虽然入职前我就对被各界赞扬的万达速度耳熟能详,但亲自见到公司内快速的运转速度,我还是被震撼了——入职第一天我就接到了出差的任务:参与召开丹东万达广场奠基典礼筹备会。当天我织了一条微博:如果不是因为万达名声在外,入职第一天就接到出差任务,我真的会担心遇到了骗子企业,准备把我弄到丹东卖去朝鲜吧。

这样的担心显然是杞人之忧:在万达集团高速运转的企业内部,已经建立起了各种标准化运作的操作流程和规范。我发现,在万达不需要个人的猜测与摸索,只需要按照对应的模板就可以快速展开自己的工作。比如:万达在庆典方面已经建立起的操作规范以及各种分工筹备书就可以让从新成立的各个项目公司快速梳理,按照标准完成品质统一的万达的形象展示。

和我这个刚入职的庆典部工作员工一样,丹东项目公司也是一个新成立的项目公司。虽然如此,在庆典部制定的庆典操作手册指导下,通过筹备书进行分工梳理,丹东项目的同仁快速完成了各项准备工作。通过一个月的努力,丹东万达广场顺利开工,引得佳评如潮。我也顺利完成了个人在万达经历的第一个项目,我在微博里写道:"真不错,开门红!"

当然,开门红并不意味着在万达工作只是按部就班。其实,严格的节点掌控,注重结果效果的企业文化,要求我们高度紧张,全力以赴,以应对工作中各种突发事件。



一场庆典结束后, 一起分享成功喜悦

这样才能在计划时间内保障整个项目的高速高效运转,这就是 "万达速度"的内核。

在西双版纳国际度假区的奠基盛典中,由于突然遭遇十级大风,庆典现场遭到巨大破坏。现场惨不忍睹:牢固的围挡如同扭曲的麻花被掀翻在地,已经接近竣工的舞台景片也被大风刮烂。此时距离奠基盛典的举行时间只剩3天,摆在大家面前的是难以想象的困境。

西双版纳当地缺乏各种资源,这是无法回避的现实。担任活动执行的公关公司现场负责人前一天在现场踩了朝天钉,面对一地狼藉,情绪接近崩溃。时任庆典部总经理李泽玮及时稳住公关公司负责人的情绪,很快协调了现场各工种分工。项目公司也全员出动,项目总包也紧急调度大量工人,三班倒抢修现场围挡和舞台。

遗憾的是,这期间我没有能够拍下他们的辛苦努力。没有他们的努力,庆典不可能在三天后如期举行,一个世界级旅游项目正式开工。

下半年,各个项目的开工开业井井有条。我四处奔波,在中国地图上留下一串串足迹。我甚至习惯了在赶往机场的高铁上了解北京的繁华,习惯了在奔赴项目公司的高速路上拍下一张城市掠影,也习惯了沉稳面对各种突发紧急情况。很多时候我会拍下一两张照片,记录那一刻的感动。

职场菜鸟敢"抗旨"

文 ▮ 南京建邺商管公司 吴静

我是南京建邺区商管公司财务部新进职员,一无工作经验, 二无社会经验,三无学生时代各种证明自己"强悍"的奖章证明, 听起来似乎就是传说中的"三无产品"。但好在我有一股向上的 蓬勃朝气,有初生牛犊不怕虎的闯劲,还有那么一点点不算远大 但也算靠谱的理想。

有一天下班前,部门经理陈婷婷突然问起停车券装订的事情, 我含含糊糊地敷衍了几句,便赶紧逃之夭夭了。这种胜利逃离加 班带来的快感让我有一种小人得志的感觉,心里还在嘀咕:切, 又想让我加班装订停车券,没门!其实,停车券装订一直是我的 老大难问题,并不是因为工作本身有多么复杂,只是我自觉这项 工作完全可以简化一点。没有跟领导商量,我就自作主张地将之 前装订的繁杂过程,改之为用橡皮筋包捆。

我的工作态度引起了经理的重视。次日早上,经理把我叫到她的办公室。她指着办公桌上的一份停车券,很严肃地问道:"你按这样的方式装订多久了?为什么不能按要求装订停车券?""我觉得按照我这样的方式扎捆,和装订的效果是一样的。为什么不能变复杂为简单?"其实跟领导讲话,我本该更谦虚一点,但是一直以来我实在是被这些券搞得很烦躁,终究还是爆发出了对于



年轻的吴静在工作中有很多新想法

这一工作的反感。"我的领导让我这样装订停车券,我把它交代给你做,你反过来问我为什么要这样做,我要再去问清楚我的领导再交代你做吗?领导自然有他们自己的想法,如果他们一样一样交代清楚了这样做的原因,你觉得有可能吗?"经理语调提高了,"停车券的事情,我会主动找齐总(公司财务副总齐马莲)谈,努力争取按照我的方式做。如果他不同意,我会把之前的券全部装订好。"我毫不退让,也提高了语调。这也许就是菜鸟固有的特征之——年轻气盛。刚好那一周齐马莲副总出差,我在焦虑、惶恐中度过了这个让人不安的一周。如果经理要提前跟他通个气儿,给我这个"菜鸟"来点教训,那是轻而易举的事情。

第二周,齐马莲副总出差归来。我怀揣着忐忑的心情敲响了他办公室的门。"请进!"那声音不怒自威,我的双腿开始发软,但还是故作镇定。"齐总,跟您商量个事儿。您看我们这边的停车券还能像这样装订啊?我个人觉得这样和用装订机装订起来的效果是一样的。"说着,我拿出停车券摆放在他眼前。他稍微看了一下,"这件事情我和你们经理商量一下,让她告诉你结果吧!"一种凉飕飕的感觉从背脊贯彻全身,看来这次凶多吉少。我脚步沉重地离开他的办公室。

开晨会前,我已经在幻想自己的"后事",我的整个脑袋都耷拉了下来。"吴静。"耳畔突然传来经理的声音,"以后停车券就按你说的那种方法装订,我跟齐总商量过了。"我简直不敢相信自己的耳朵,兴奋之余,我突然又有点儿惭愧。看来我真的是以小人之心度君子之腹了。陈婷婷经理确实跟齐总提前说了这事儿,但不是给我穿小鞋,而是努力帮我争取。惭愧啊,惭愧!那一刻我深刻地认识到,经理是我职场中的贵人。经理在平常工作中,少言寡语,不苟言笑,但却非常关心和体谅下属。

事后,我跟妈妈聊起此事,妈妈语重心长地对我说:刚踏进社会,你会遇很多你生命中的贵人,有的人可能一开始就很赏识你,对你很好,但也有一些人,他们对你也许有那么一点的严厉,或者在你看来根本就是苛刻,反而是这些人最后会让你得到更多宝贵的经验教训,让你快速成长。这些人难道不是你生命中的贵人吗?听了妈妈的话,我沉思了许久……在我生命中出现的这些贵人,我应该好好珍惜。当我最终脱去"菜鸟"这一稚嫩的外壳时,我会对这些在我初进职场时遇见的贵人满怀感恩之情。

平凡岗位快乐多

文 Ⅰ 长春万达影城 李梦露

我在光影世界里已经工作了三年时间,每当看到影城中长长的购票队伍,看到散场时观众满意的微笑,听到观众对我们的赞扬和鼓励,我的疲倦就会一扫而空。在这里,我用真心收获快乐,用真情播种幸福。

2011 年暑期档《摩尔庄园》上映时,随片抽奖赠送限量版摩尔庄园游戏卡。影城的小观众一下子多起来,孩子们给大堂带来了欢声笑语。有一天,我在大堂做促销,在广播的时候,忽然有一只小手在拉动我的衣角,一个三四岁的孩子轻声胆怯地说:"阿姨,我也想要你桌子上的卡片。"小男孩用那对黑黑的大眼睛看着我,眼神里满是期待。我在他面前蹲下并轻声告诉他:"这是买冰淇淋抽奖才能赠送的哦。"小朋友很开心地跑去找他的妈妈。他的妈妈 35 岁左右,穿着很朴实,她询问过冰淇淋的价格后便轻声地哄小男孩:"宝贝乖,妈妈回家给你画一个一模一样的卡片好不好?"孩子快要哭了,一直摇头不说话。他的妈妈把手伸进口袋里,又慢慢地拿出来,抱起孩子走向了休息区。这个冰淇淋的价格对于家庭并不富裕的人来说,也是一项负担。我向

值班经理反映了这件事,申请赠送几张卡片给那个小男孩。小男



在万达影城的平凡岗位上, 收获着种种快乐

孩看到卡片后破涕为笑,他的妈妈一个劲地对我说:"谢谢你……"我想即使我的工作很不起眼,但我一样能够用心让每一个客户感到满意,收获快乐。

2012年的情人节,长春的天空早早地飘起了雪花。这天我像往常一样在票房岗位。 我提前到达了影城,整理好上岗时用的备品后,我便等待迎接第一位顾客。一位白发 苍苍的老人走近前来,不好意思地询问我: "姑娘,情人节有什么影片比较适合老年 人的啊? 我和老伴结婚 50 周年,想带她看场电影。她总唠叨着这辈子没在电影院里看 过电影,这不,咱也带她走走新潮路线,体验一下年轻人的生活。"我向老人推荐了 情人节最火的影片《我愿意 I DO》,为他选择了 9 排 13、14 号两个位置,告诉他这 两个座位号表达爱情长久和一生一世。老人高兴极了,连连点头,连声感谢。我的心 中也涌起阵阵暖流。

幸福当妈

文 ▮ 宜昌万达百货 党胜男

2010年,尚且懵懂的我荣幸地加入了宜昌万达百货。在这里, 我的梦想开始启程。

万达的企业文化,慢慢渗透我的心灵:一切事,从不懂到懂 从懂到熟练,从熟练到融会贯通,工作的方式方法、沟通的精髓, 在领导们的教导下,我成长很快。因为有万达这个大家庭,我们 所有的同事一起学习,互相帮助,与万达百货一起慢慢成长……

2010年11月,为了如期开业,我们夜以继日地工作,我们把万达当成家,我们就是一家人,为了共同的目标,冲刺,坚持。最紧张的时刻,也是最美好的时刻。我们彼此慰藉,互相加油,那份默契,只有万达人才能体会。在2010年11月27日,我们终于迎来了宜昌万达百货绚彩绽放。

2011年,进入万达的第二年,我完成了人生中最伟大的任务,当上了妈妈。刚怀上宝宝的我是忐忑不安的,面临很大的压力。我心里想,这时怀孕了,工作怎么办?我担心影响工作,曾经冲动地对领导说: "我想离职。"部门经理刘立敏知道我怀孕的消息后,在当天下午部门周例会时对部门成员说: "党党现在怀孕了,我们要对她多多照顾,把她的工作分分吧,大家多担待点。"在会上就把我的工作任务进行了重新分配。我的心里暖暖的,心

中有说不出来的感激。

接下来的日子,我是公司中最幸福的一员,上班时同事处处照顾我,培训主管徐贺娟动不动就给我带好吃的或者是一堆她宝宝的衣服,每次都说:"为了咱宝宝,咱们要多吸收营养。"工作忙时,领导和同事还时不时提醒我:"少对电脑,多走动,少用手机,要穿防辐射服。"外出办事时,他们也不断提醒我注意安全。我们的"大家长"总经理吴姜在我每次进她办公室时都会询问我:"身体是否受的了?产检结果怎样?如果有不舒服的时候就注意休息!"关爱之情,溢于言表。有一次她突然发出一句感慨:"小党,你进公司时还是个少不更事的小姑娘——青春、活力,现在快做妈妈了——成熟、稳重,看到你们在万达成长了我们很欣慰。"

2011年12月3日,我最亲爱的宝宝来到人间,这是宜昌万达百货诞生的第三个"万达宝宝",她的到来得到公司领导和同事满满的关心和爱护。

2012年1月,临近春节,还在坐月子的我心里难免遗憾和伤心,因为每年的这个时间,全公司都在喜气洋洋地准备一年一度的年会,我却要错过了。然而,在1月8日我接到了部门同事的电话,邀请我参加公司年会。当我进入会场的那刻,看到那些熟悉的人,看到大屏幕中自己的结婚照片,还有自己宝宝的照片,才明白原来我不曾离开过。三个月的时间抵挡不了万达大家庭之间亲人般的温暖。