

万达 WANDA

2013年6月总第170期

MONTHLY

封面报道

“有用”论

万达学院治学方略

特别策划

万达广场回乡记

大连高新万达广场开业纪实

才艺

“万达好声音”强势推出

首月参与人数突破 10000 人

万达好声音

万达集团第二届员工才艺大赛

★ 万达好声音

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

活动时间：海选阶段 5月6日-7月31日 评选出前80强进入复赛

晋级阶段 8月1日-8月31日 评选出前20强进入决赛

总决赛 前20强齐聚北京进行MV录制，现场才艺比拼

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

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

★ “我的中国梦”摄影书画大赛

本届摄影书画大赛主题为：“我的中国梦”，

共分五大类别：书法、绘画类、风光摄影类、人物摄影类、纪实摄影类。

要求围绕主题展开创作，与自身实际结合，作品内容积极向上。

笔为舞，彩绘心、影会友，这样一场诗意厚墨的大赛同样奖品丰厚，期待你的参与！

★ 其它才艺类比赛

若你舞若惊鸿，琴如诗画，欢迎参加舞蹈曲艺、器乐演奏、朗诵主持、杂技魔术、小品相声、手影口技等其他才艺类型的比拼。

专家评审组将根据选送情况，投票选出优胜节目进入北京总决赛。

决赛中的优秀节目将有机会推荐参加集团年会演出。

各位“才人”们速速加入吧，展现你的卓越风姿！

万达集团第二届员工才艺大赛，不能错过的约定！

万达好声音开赛 首月参与人数突破一万

集团第二届员工才艺大赛之“万达好声音”开赛一个月，集团员工参与热情高涨。截至5月底：

参与好声音活动的员工突破**10000**人次

参与海选的员工人数突破**500**人

参与投票献花的员工更是达到**9600**人次

百货系统以**4000**人次排在各系统之首

参与人次破千的院线系统和大歌星系统分别排名次席和第三位

扫一扫
向您喜爱的选手投票



App下载：

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



WANDA MONTHLY

万达月刊



编辑部

主 编：陈志平

责任编辑：肖 宾
滕 浩
刘 洋

联系方式

地址：北京朝阳区建国路 93 号
万达广场 B 座

邮编：100022

电话：(010) 85853888

传真：(010) 85853329

网址：www.wanda.cn

E-mail: wdyk@wanda.com.cn

内部资料 免费交流

万达元素

衡量企业影响力，看规模，更看企业存在状态，是否持续不断传递正能量。随着万达快速发展和国际化，万达元素在中国、世界越来越多。

5月，万达参加两场重量级展会，分别是在深圳举行的第九届中国文博会和在美国拉斯维加斯举行的全球商业地产博览会。这两个盛会，地点、行业风马牛不相及，共同点是万达元素不少。深圳文博会，除了万达展厅，多个省市展厅也能见到万达身影，北京展厅介绍了万达对AMC的并购，湖北展厅将楚河汉街列入武汉必游景点，海南展厅将万达海棠秀现场展示。这并非我们事先做了工作，而是这些省市认为万达在当地的项目是他们的骄傲。在美国举行的全球商业地产博览会上，当人们谈起中国商业地产，谈起这个行业的顶尖企业，都必然提到万达，因为万达已成为这个行业的世界级现象，

没法绕过去。

相比往年，今年万达开业季来得更早些，第一个开业的是大连高新万达广场。万达在大连起家，各类项目具备，唯独缺一个代表性的万达广场，高新万达广场的开业圆了多年的梦，给家乡父老一个满意的交代。今年，万达在杭州成功拿地，长三角地区最后一个重要城市被攻克，也是圆了多年的梦。接下来，万达还将在青海、新疆、贵州等省区拿地建设万达广场，万达广场的全国布局将更圆满，更多百姓能就近体验万达，享受万达带来的价值。万达城进展更是堪称神速，哈尔滨万达城刚刚开工，又迎来合肥万达城的签约。万达文化、万达旅游将加速成为中国百姓的生活元素。

万达元素也体现在社会责任方面。今年是新中国成立以来大学毕业生最多的一年，就业形势前所未有的严峻。万达集团

作为全国就业贡献最大的企业，为缓解大学生就业压力，率先挺身而出，要求各下属公司增加应届大学生招聘数量，在去年的基础上至少增加10%，努力为国家排忧解难。此外，万达集团振兴中国足球的“中国足球希望之星”赴西班牙留学项目，举行了第二批学员的选秀活动，为中国足球振兴积蓄重要能量。

还有来自全球权威组织和媒体的特别认可。联合国教科文组织在杭州召开“文化：可持续发展的关键”国际会议，诚邀万达发言，介绍万达发展文化产业的经验。《纽约时报》把长白山地区评为2013年世界最佳旅游目的地，入选最大理由是长白山国际度假区的建成，他们认为长白山国际度假区的滑雪场、酒店都是最棒的。

万达元素无处不在，说明了我们事业的盛大。更重要的是，我们是被需要、被认可，我们就是正能量。

陈志平





53 STORY 万达故事 主场作战气更盛

经过一系列激烈角逐，万达学院在“主场”力压群雄，继2012年之后再一次成为集团趣味运动会的最大赢家。

EDITORIAL 卷首

03 | 万达元素

NEWS 要闻

- 05 | 媒体看万达
- 06 | 王健林登上美国财富杂志封面
- 07 | 万达参展世博会
- 08 | 万达决定多招大学生 缓解社会就业难
- 09 | 合肥万达文化旅游城签约
- 10 | 超常销售 抢占先机

PHOTO STORY 图片故事

12 | “时尚之春”商业规划论坛举行

COVER STORY 封面报道

- 14 | “有用”论 万达学院治学方略
- 16 | 万达学院：将有用进行到底
- 19 | 量身定做 有求必应
- 20 | 独具特色的教学方法
- 21 | 用案例触动心灵
- 22 | 学员体验
- 23 | 企业大学进入深度发展阶段

SPECIAL REPORT 特别策划

- 24 | 万达广场回乡记 大连高新万达广场开业纪实
- 25 | 为大连增添光彩
- 26 | 重塑城市西中心
- 28 | 万达广场时尚崛起
- 30 | 万达广场绽放宜兴
- 31 | 奢华与地方文化交融

OPERATE 经营

- 32 | 抢先推盘 借力广州
- 34 | 厨房之火 再不成患
- 36 | “考”出人才来
- 38 | 大歌星玩转数字营销
- 40 | 二维码刷出人气
- 42 | 加强垂直管理 确保财务安全

CASE 学院案例

- 44 | 打破常规保开业
- 45 | 拓展思路治拥堵

ACQUIEREMENT 才艺

- 46 | 万达集团第二届员工才艺大赛 摄影书画作品展示
- 48 | 争秀“好声音”

STORY 万达故事

- 50 | “最大”的影响力
- 52 | 全球展会上的国际万达
- 53 | 主场作战气更盛

CHARITY 公益

- 54 | 爱心包裹直援雅安
- 55 | 义无反顾奔灾区

ESSAY 随笔

56 | 取经 AMC

READING 读书

- 58 | 反思助我从瓶颈中突破
- 59 | 万达一直在用的两个模型

SELECTED ARTICLES 征文

- 60 | 为万达谢绝出国机会
- 61 | 爱上清新办公环境
- 62 | 享受电影放映员的责任
- 63 | 在万达父母放心

SAFE 安全

64 | 厨房火灾危险性及厨房灭火系统



◎ CCTV 2013-05-02



首个万达城开工

由万达集团投资超200亿元打造的哈尔滨万达文化旅游城已正式动工。该旅游城将成为中国东北地区最大文化旅游项目。

哈尔滨万达文化旅游城是万达集团在中国首个开工的项目，位于哈尔滨松北新区，占地80公顷，总建筑面积90万平方米。项目总投资200亿元。

◎ 中国青年报 2013-05-27



“文化航母”能远航吗

在王健林眼里，文化传承也好，文化输出也好，它必须以产业方式去运行，按商业规则去办事。

中国的文化企业会以何种面貌参与这场全球性的文化竞争？板着脸孔是不行的，刻意搔首弄姿也不行。中国人必须为自己也为世界提供一种恰到好处的表达、表演以及传播方式。

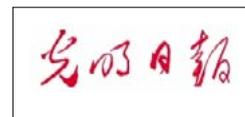
◎ 中国经营报 2013-05-11



文化板块的杠杆作用

文化板块在万达整个商业地产中起到的作用已经越发重要。城市综合体是万达集团在世界独创的商业地产模式，多种功能于一体，形成独立的大型商圈，万达广场就是城市中心。在这个城市中心，文化是快速聚拢人气、提升知名度的关键产业。以影院为例，带动了周边的餐饮、购物等消费。

◎ 光明日报 2013-05-23



看排头兵如何走出去

为使中国电影走向世界，万达在并购AMC公司协议中，明确要求AMC公司每年必须引进3—5部中国电影在美国放映。万达还投资10亿元在国内成立影视制作公司。

在此基础上，万达文化集团又成立电影投资基金，选择世界电影巨头，合作拍摄全球发行的英语影片，借助他们的传播能力，将极大促进中国电影快速走向世界。

◎ 南方日报 2013-05-17



拿下渠道才能走出去

王健林表示，创新文化产业模式，注重整合全球人力资源，敢于投入巨额资金，通过并购等手段快速扩张传播渠道，是万达制胜的四大法宝。

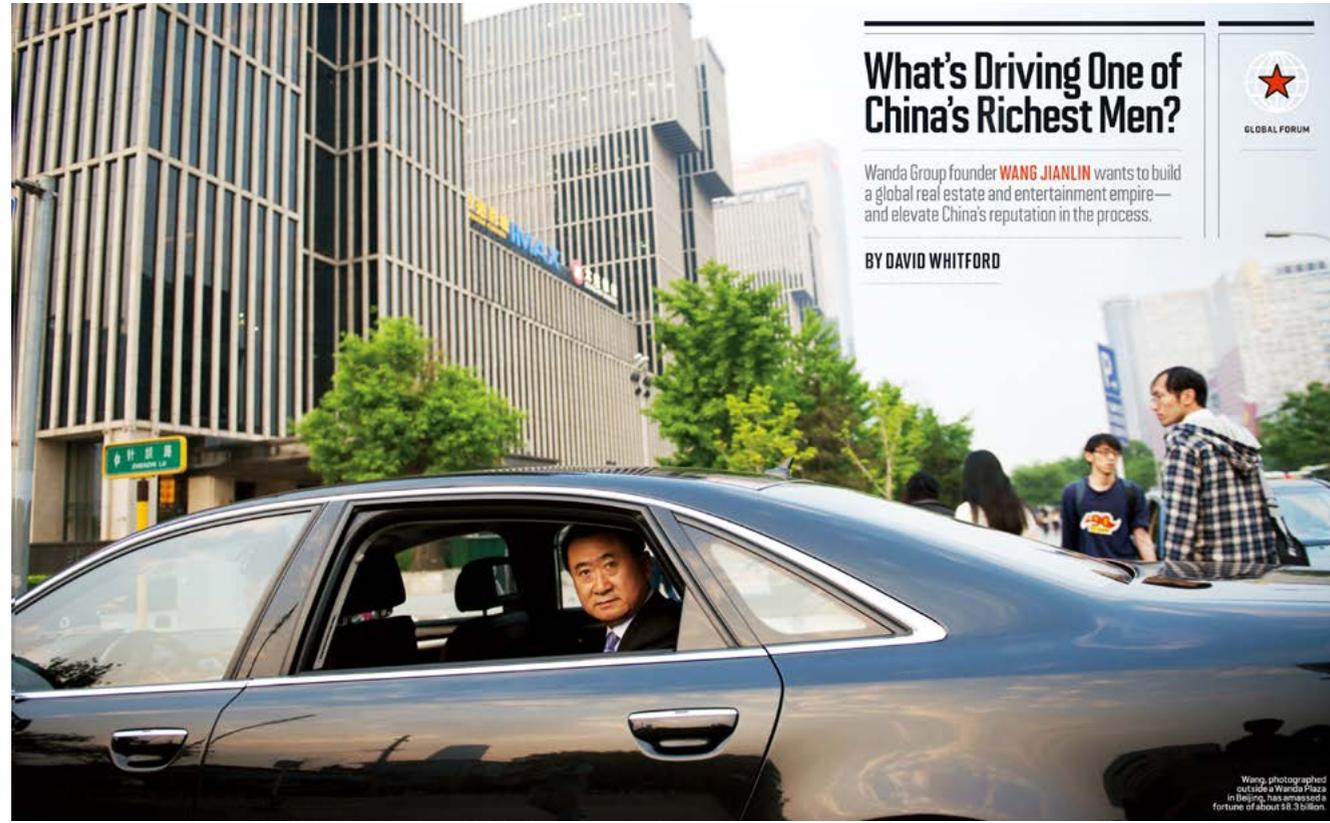
中国文化难以在世界传播，主要原因是缺乏传播渠道。王健林表示：“中国文化产业要想真正走出去，必须下大力气、花长时间打造传播渠道。”

◎ 经济观察报 2013-05-18



从地产到文化

“任何国家都有一个不变的规律，商业地产的生命周期不会超过50年，中国也不例外。”这是王健林对大环境的判断。而对于企业的小环境，王健林说：“所谓好公司，就应该是循环再生产，不断扩大再生产，但是地产公司不是。拿了一块新地，项目一旦失败就没了现金流，还要再去找地，老是不稳定，再多现金储备，也总是担惊受怕。”



王健林登上美国财富杂志封面

王健林董事长登上最新一期美国《财富》英文版杂志封面，他是近年来登上《财富》封面为数不多的中国企业家之一，这也意味着王健林和他打造的万达集团的国际影响力越来越大。

文 / 集团企业文化部 谢菁炜

《财富》在这篇名为“解密中国最富有的人之一”的文章中，用6个版的篇幅描述了王健林的创业历程，特别是近几年万达集团国际化和文化旅游产业发展情况。在《财富》看来，王健林是一位目标远大、善于把握时机、热衷慈善的企业家。王健林的目标是使万达跻身世界一流企业行列，从而帮助提高中国国家实力，这就是他的中国梦。为此，万达正在进行从商业地产向文化旅游的大转型，这将使万达从一家传统不动产企业变成以文化

产业为主的企业。文章还介绍了王健林鲜为人知的一面，称赞他擅长中国西部民歌，是一流的男高音。

据悉，《财富》杂志对王健林的报道非常重视，特别派遣资深记者及摄影师到中国，对王健林进行了长达一周的跟踪采访，跟随他出席各类活动，最终呈现出一个真实、全面、生动的王健林。《财富》杂志6月在成都主办第12届“财富全球论坛”，这期杂志也作为会刊发放给所有参会者。

2012年，万达集团以26亿美元收

购美国AMC公司100%股权，成为中国企业在美国最大一桩企业并购，在美国和全世界引起极大反响，王健林因此成为受西方主流媒体关注的中国企业家之一。在成为《财富》封面人物之前，《福布斯》、纽约时报、华尔街日报等全球十几家重要媒体已经对王健林进行过重点报道。现在，万达快速发展的国际化和对世界文化旅游产业的创新更加强烈地吸引着全球目光，人们非常期待万达给全球商业世界带来的创新和改变。☑



王健林董事长参观文博会

万达参展文博会

5月17日，第九届中国（深圳）国际文化产业博览会在深圳会展中心开幕。万达文化产业集团以“中国最大的文化企业”为展示主题参加展会。这是万达集团第二次参加深圳文博会。王健林董事长到现场参观。万达文化产业集团展位面积432平方米，是本届展会最大的企业展馆，展示了万达文化产业集团发展成果及武汉汉秀剧场、武汉电影乐园、西双版纳主题公园、哈尔滨万达文化旅游城等文化旅游项目。（刘洋）

万达与深圳签署合作协议

5月15日，万达集团与深圳市政府在北京正式签署合作框架协议。签约仪式后，王健林董事长与深圳市长许勤会晤，就万达集团与深圳市在多个领域展开合作等相关问题深入交换意见。（刘明胜）

万达文化产业成为中国最大

5月17日，在中宣部、商务部共同主办的文化贸易工作座谈会上，中国文化产业30强榜单公布，万达文化产业集团等30家企业上榜，万达文化产业集团以年收入208亿成为中国文化产业

规模最大的企业。（陈志平）

王健林参加国家文化贸易座谈会

5月17日，王健林董事长在深圳参加由中宣部、商务部共同主办的文化贸易工作座谈会，并作“打造中国电影全球渠道”主题发言。发言中，王健林董事长全面介绍了万达的文化产业发展情况，并从购形成中国电影全球渠道、依靠渠道输出中国电影、合作制片传播中国文化三个方面，总结了万达集团的做法，万达已经从渠道、内容、制作上开始全面提升中国电影的全球影响力。（陈志平）

万达获文博会组委会奖

5月20日，为期4天的第九届中国（深圳）国际文化产业博览交易会落下帷幕，万达文化产业集团荣获组委会颁发的优秀展示奖和最佳组织奖两项大奖。文博会期间，万达文化产业集团展厅受到了政府领导、媒体记者、客商和观众的广泛好评。广东、湖南、甘肃、广西、福建等地政府领导看过万达文化旅游项目的展示后，纷纷邀请万达到当

地进行文化旅游投资。同时，还有多家国内外电影、文化、娱乐、旅游企业表达了与万达合作的期望。此外，展厅内的互动体验设施也吸引了众多参观者参与，有上千名观众排队体验。（刘洋）

王健林参观前海深港合作区

5月17日，王健林董事长冒雨参观了深圳前海深港合作区，在实地考察并听取相关情况介绍后，他表示，万达集团要加大在前海的投资力度，在金融创新和文化产业方面做出新突破。（刘明胜）

王健林央视“开讲”

4月29日，王健林董事长做客中央电视台《开讲啦》栏目，发表“坚持才能成功”主题演讲，并回答了现场大学生的提问。王健林董事长指出，坚持是一种信念，做任何事情，如果没有一种咬牙的精神，没有坚持到底的信念，是不可能成功的。他强调，坚持是企业家精神的核心，所有的创新、所有企业家的梦想，只有在坚持之后才能实现。（陈志平）☑

重要会见（5月）

10日，王健林在集团总部会见武汉武昌区委书记王立、区长张幸平一行。

14日，王健林在集团总部会见合肥市委书记吴存荣、市长张庆军一行。

15日，王健林在集团总部会见瑞士信贷银行中国投行部主管、董事总经理胡知鸞一行。在集团总部会见温州市市长陈金彪一行。

20日，王健林在集团总部会见湖北荆门市市长肖菊华、常务副市长胡功民一行。

21日，王健林在集团总部会见大连金州新区党委书记徐长元一行。

27日，王健林在合肥会见了安徽省委副书记、省长王学军。☑

万达决定 多招大学生 缓解社会 就业难

文 / 集团企业文化部 陈志平

为缓解今年大学生就业压力，万达集团日前发出通知，要求各下属公司增加大学生招聘数量，在去年的基础上至少增加 10% 比例。

据人力资源和社会保障部数据，今年全国将有 699 万名普通高校毕业生，这也是新中国成立以来大学毕业生最多的一年，加之今年经济下行，因此是就业形势最严峻的一年。面对如此严峻的就业压力，王健林董事长表示，作为民营企业的龙头企业，万达集团一直是全国就业贡献最大的企业，今年更要加大大学生招聘力度，在去年基础上增加 10% 比例。2012 年万达集团新增城市服务业就业岗位 10.7 万人，大学生 2.59 万人，占全国当年新增就业岗位总数的近 1%。其中，万达集团招聘 13544 人，大学生 6353 人，今年至少增加 10%，意味着万达招聘大学生将达到 7000 人以上。为确保扩招应届大学生的目标落实到位，万达集团专门下发通知，要求旗下各公司制定招聘应届大学生计划并列入年度考核指标。



万达亮相全球商业地产博览会

5 月 19 日，万达代表团远赴美国，参加在拉斯维加斯举办的 2013ReCon 全球商业地产博览会，这是万达首次以参展商和注册会员身份出席，向国外同行学习和借鉴先进的行业经验，并把万达自己的特色与国外同行分享。（伍文静）



2013 万达“希望之星”选秀结束



5 月 13 日，2013 年万达“中国足球希望之星”选秀复选在廊坊万达学院落幕，来自西班牙马德里竞技、瓦伦西亚、比利亚雷亚尔三家俱乐部的 12 位外籍青训专家，在 130 余名复选球员之中挑选出万达“中国足球希望之星”60 名人围者。这是万达希望之星计划执行的第二年，首批 30 名留学西班牙的足球少年经过在西班牙长达 8 个月的培训，在足球技能、西班牙语语言能力以及文化学习方面都有了长足进步，万达希望之星项目已经建立起良好口碑和品牌形象，深深吸引了众多足球少年及家长。（滕浩）



图为万达集团与合肥市政府签署协议现场

合肥万达文化旅游城签约

5 月 28 日，万达集团与合肥市政府签署协议，在合肥投资建设万达文化旅游城，项目总投资超过 300 亿元，其中文化旅游投资 190 亿元，计划 2013 年开工，2016 年建成开业。万达文化旅游城的建设，将让合肥成为中国文化旅游名城和世界级旅游目的地。

万达文化旅游城选址合肥市滨湖新区，占地 100 公顷，总建筑面积 90 万平方米，将为滨湖新区打造安徽省科技中

心、文化中心、金融中心、行政中心、旅游中心，建设成为集科技、文化、生态功能于一体的现代化新城区做出重要贡献。万达文化旅游城建成后将成为合肥文化旅游产业航母，推动合肥市文旅产业大发展，成为中国文化旅游新品牌。

万达文化旅游城是万达集团凭借多年在商业、文化、旅游产业积累的丰富经验，创新的世界首个特大型文化旅游商业综合体，具有项目创意世界唯一、设计团队

大师组合、万达拥有知识产权三大特点。合肥万达文化旅游城规划有文化、旅游、商业、酒店、滨湖酒吧街五大内容，室内室外结合，以室内为主，彻底解决气候对游乐的影响。

项目建成后日最大接待量 10 万人次，可同时容纳 5 万名游客，预计年接待游客 2000 万人次。直接创造 3 万个就业岗位，文化旅游综合年收入 50 亿元。（曹伟 廖奇）

奠基



鸡西万达广场奠基

5 月 17 日，鸡西万达广场奠基仪式举行。鸡西市委书记许兆君、市长康志文与万达商业地产执行总裁齐界参加仪式。鸡西万达广场位于鸡冠区中心大街西侧，北侧紧邻河滨公园，占地面积 5.63 万平方米，总建筑面积为 41.8 万平方米。项目总投资 60 亿元，是鸡西迄今为止投资额最大、商业配套最齐全、开发规模最大的城市综合体项目。项目建成后，将形成以鸡西万达广场为核心的新型城市级商业圈，既是鸡西城市综合服务中心，也是商贸、金融、办公和居住中心。

佳木斯万达广场奠基

5 月 17 日，佳木斯万达广场奠基仪式举行。佳木斯市委副书记、市长孙喆，市政协主席黄福清，市人大常委会党组书记、副主任孙博前等领导与万达商业地产副总裁于修阳出席仪式并剪彩。佳木斯万达广场位于佳西政务核心区，光复西路与万新街交汇处。项目建筑面积约 105 万平方米，汇集了大型商业中心、高级酒店、写字楼、公寓和住宅等多种业态，提供了集休闲、购物、娱乐为一体的“一站式生活方式”，将改变整座城市的格局和商业模式。



商业地产召开项目系统 4 月营销考核会 超常销售 抢占先机

文 / 集团企业文化部 李恬

5月4日，商业地产公司4月份项目营销月度考核会在北京万达铂尔曼大饭店举行。商业地产公司执行总裁齐界出席会议并讲话。商业地产公司相关领导和有关部门人员，南方和北方项目管理中心、各项目公司相关人员参加了会议。

会议通报了项目系统4月份销售指标完成情况和回款情况。4月份营销工作表现优秀的广东佛山南海项目介绍了经验，销售指标完成比例较低的安徽芜湖镜湖万达广场二期项目做了述职。

齐界表示，4月国家宏观调控力度加强，但万达经过全体努力，营销任务完成情况依然较好。他总结了营销业绩优秀项目的经验：一是工期节点尽可能提前，甚至24小时抢工，采用超常规做法，为后期营销创造条件。二是销售道具到位，通过样板房、现场体验让客户充分了解项目价值。三是领导重视，营销团队得力，活动策划、现场控制追求完美。

齐界指出了工作中存在的一些问

题并提出改进要求：一是个别项目执行力和计划管理水平有待提升；二是南、北方项目管理中心等总部部门要真正了解项目困难，帮助解决问题，推进进度；三是个别项目缺乏主动沟通意识，导致上下沟通不畅；四是要加快审批流程，加强项目管控。

齐界表示，尽管有些项目销售有难度，有些城市市场形势不乐观，但各地公司不能丧失信心，不能片面强调客观困难，而要坚持不懈地奋斗。只要努力克服困难，超常规发挥，就一定能占得先机，做到更好。

齐界在会上传达了王健林董事长的指示，要求大家上下齐心，统一思想，想尽一切办法，抓住一切机会，突破常规进行销售，确保完成销售任务，力争上半年完成全年指标的60%。

在全体会议之后，南方和北方项目管理中心及其营销部、财务系统等举行了分会，就落实领导要求和各系统的营销指标等进行了讨论和交流。

文化产业集团 4 月份月度会召开 营销工作是 核心评价指标

文 / 文化集团项目管理中心 吕国正

5月4日，文化产业集团召开了4月份月度营销管理例会。文化产业集团执行总裁张霖及文化集团经营管理层、各项目管理层参加了本次会议，会议由文化集团副总裁孙继泉主持。

本次月度会，首先重点聆听并全面学习了董事长对哈尔滨项目做的万达城项目营销培训，同时执行总裁张霖结合董事长培训资料，做了深层解读及专题培训。随后，大连金石、西双版纳、哈尔滨万达城、南昌万达城公司经营班子汇报了4月月度营销工作完成情况和下一阶段营销策略及计划。项目管理中心各部门结合项目汇报内容，做了针对性点评和下一阶段工作安排。同时，集团文旅规划院及物管部也结合自身工作业务做了相关培训。

文化集团副总裁孙继泉结合项目公司及中心各部门汇报，做出下一阶段工作部署，要求在售项目需要全面推进异地营销工作，在5月份超额完成计划销售指标，并确保上半年任务圆满完成。

会议最后，文化产业集团执行总裁张霖要求：文化集团的整体工作在4月份有所推进，各项计划工作基本正常开展，下一阶段，营销工作仍然是评价文化集团工作成绩的核心指标。大连金石、西双版纳公司必须确保上半年营销指标完成，哈尔滨及南昌要及时启动营销动作，分担文化集团全年销售指标。☺

万达参加联合国教科文组织会议

5月15日至18日，联合国教科文组织在杭州召开“文化：可持续发展的关键”国际会议。国务院副总理刘延东出席开幕式并致辞。

万达文化产业集团执行总裁张霖参加会议，出席主题为“和平与和解：文化如何产生影响”的高端论坛并发言，还出席文化企业论坛，介绍万达集团在文化产业方面的经验。（企业文化部）

万达参展河北国际经贸洽谈会

5月18日，河北国际经济贸易洽谈会在廊坊国际会展中心开幕，万达集团参展并取得丰硕成果。河北省委书记周本顺、省长张庆伟、副省长秦博勇等河北省领导及河北省各市领导参观了万达展位。展会期间，万达集团与石家庄、邯郸、邢台、沧州、秦皇岛、张家口等城市签订了项目发展框架合作协议，为在河北省持续发展打下了良好基础。（企业文化部）

万达集团第五届趣味运动会举行

万达集团第五届员工趣味运动会6月1日在廊坊万达学院举行，集团总部队、商业地产队、文化团队、电子商务队等15支代表队的800多名运动员参赛。本次运动会共设立协力竞走、共赴前程、运转乾坤、组合接力、众星捧月、4×100米接力等8个比赛项目。万达学院队卫冕成功，再获团体总成绩冠军，酒店建设队和酒店管理队分获亚军和季军，商业规划院和文旅规划院获优秀组织奖。商业地产副总裁陈平为获奖队颁奖。（李琛）

比众议长参观武汉中央文化区

5月18日，比利时众议长安德烈·弗

拉奥一行参观武汉中央文化区。安德烈·弗拉奥除了惊叹武汉中央文化区的整体规划和建筑体量外，也对2014年即将揭开神秘面纱的汉秀和电影乐园表现出极为浓厚的兴趣。他表示，武汉的活力令人振奋，而万达集团的造城能力、创造力让人震撼。（胡夏璐）

商业规划院攻克技术难题

日前，万达商业规划院对3个万达广场A级店（大连高新、武汉汉街、长沙开福）进行了无立挺玻璃栏板的现场载荷试验，经测试，各项指标均符合设计要求。无立挺玻璃栏板普遍应用于高端购物中心，但国内相关规范对其适用范围有严格的限制。无立挺玻璃栏板载荷试验的成功，在提升万达广场A级店内装品质的同时，也有效地保证了室内步行街的安全，同时也为国家修订相关规范提供了实际案例。（孔新国 阎红伟）

商业规划院推广“快乐工间操”

6月1日，商业规划院“快乐工间操”闪亮登场集团运动会。“快乐工间操”是由商业规划院员工与专业教练联合研发的体操，针对伏案工作的特点，对缓解腰、颈部肌肉疲劳具有良好效果。商业规划院此次向全集团推广“快乐工间操”，希望每位万达人都有健康的体魄，享受工作的快乐。（肖敏）

酒店建设公司装修训练营开营

5月27日，酒店建设公司上半年度装修专业训练营开营，各地酒店项目部、酒店设计院共计55人参加训练，人员新老交汇、专业融合。训练营聚焦“提升装修实力、打造品质酒店”的主题，针对项目上的装修工作重点和难点，通过任务梳理、主题讨论、小组答辩等形式进行了深入探讨，为建设品质酒店打

下坚实基础。（宋文瑞）

酒店管理公司荣获“年度最佳”

5月8日，由《旅讯》、《商旅圈》杂志主办的中国旅游业界奖颁奖典礼在上海举行，万达酒店及度假村管理有限公司荣获“年度最佳新锐酒店集团奖”。（易萍）

文化集团项目系统开展业务培训

5月31日，文化集团项目管理中心及各地项目公司包括184名高管在内的204名学员，在万达学院进行了为期一天的业务培训。文化集团副总裁、建设中心总经理孙继泉参加培训。培训包括文旅项目开发、营销工作的开展和主题公园行业发展、管控模式、特种设备等内容，大家结合实际案例进行了交流。（李瑶）

长白山因万达入选“世界最佳”

近日，中国长白山地区入选《纽约时报》2013年世界最佳旅游目的地。其入选理由是作为亚洲最大滑雪度假区的万达长白山国际度假区的落成。《纽约时报》认为，长白山国际度假区从投资额、雪道数量、雪道长度、酒店品牌、远景规划等方面都极具影响力。（长白山管理公司）

万达电影网将成国内最大

1至4月，万达电影网累计实现票房收入为1.2亿，这一成绩的实现较去年提前了6个月。据预计，2013年万达电影网票房收入有望突破4亿元，访问人次有望突破4千万，注册人数累计突破1千万，成为国内第一大垂直影票平台，其市场估值将大大提升。万达电影网的发展也为万达电子商务多元化发展奠定了坚实基础。（严郁郁）☺

“时尚之春”商业规划论坛举行

5月18日，万达第二届“时尚之春”商业规划论坛在廊坊万达学院拉开帷幕。本届论坛由万达学院、商业规划院和企业文化部联合主办，1000余嘉宾参加盛会。本届论坛历时9天，共有30场嘉宾演讲、16场互动研讨、10场专题讲座。



各方领导共同启动揭幕仪式

本次论坛共设5个分论坛，分别为“建筑与绿色”、“环艺”、“文旅”、“商业”、“心灵”，嘉宾专题演讲涉及建筑艺术、商业规划、绿色节能、文化旅游、社会人文、奢侈酒店等众多领域。其间还召开了万达设计供方大会，评选出了24个项目优秀奖，鼓励设计供方与万

达一起奋勇前行，供方还展示了采用的最新技术和材料。

本届论坛紧紧围绕“时尚”和“规划设计”，将唯美形式和文化内涵完美融合，在行业视野的高度、专业领域的深度和产业跨界融合的广度上，都达到国际相关行业的领先水准。（肖敏）



1	2
	3
	4
	5

图说

- 1 优秀供方展台
- 2 论坛发言
- 3 论坛引人注目
- 4 室外冷餐会颇受好评
- 5 晚会精彩纷呈

“有用”论 万达学院治学方略

□ 高端对话 □ 教师体验 □ 专业解读

Wanda Institute Philosophy: Usefulness

因为万达集团在商业地产领域的领导地位，万达学院必将成为商业地产理论研究的领导者。万达这几年正在突飞猛进地发展文化旅游产业，万达学院也将成为世界级文化旅游度假区的理论倡导者、创新者和实践者。万达学院必将在众多中国企业学院中处于超一流的水平，它的规模虽然比不上综合性大学，但在这里所创造产生的相关专业理论和学术地位必将在中国的大学中成为领导者。希望万达学院在今后的发展过程中，实现自己的目标，成为一个“有用的学院”。

——王健林董事长在 2011 年 11 月万达学院竣工揭牌仪式上的致辞





学员们自信地展示笑脸

万达学院 将有用进行到底

“有用”，说来简单，但要把这“有用”提炼出来、教出来、让人用到实处，却是难上加难。不过万达商业地产副总裁、万达学院院长陈平并不觉得难，他快乐地工作，用极富特色的陈氏话语体系对记者表示：“有的人你让他创新，他就觉得累；还有的人几天不创新，就觉得活得没劲。在征服困难的过程中，我觉得快乐，所以我每天工作得很快乐。”

文 / 集团企业文化部 肖宾

让“有用”落地

今年，万达集团二十五岁，万达学院一岁半。

万达集团突飞猛进，长期面临人才短板，早在2009年万达集团年会上，集团董事长就强调，万达现阶段的短板是人才问题。要想真正解决它，真正做好培训，万达学院非办不可。

一岁半的万达学院肩负着重任，补好这块短板，可去哪里找“有用”？

在企业大学的潮流中，万达并不是先行者，但万达学院一上手，走的就是与众不同的道路。

陈平介绍说：“最初我们对一些外部的企业大学也进行过交流、考察，但

考察后发现没有哪一个企业大学可以成为我们的标杆，我们所追求的目标就是‘有用’，从这个目标看，没发现哪个企业大学能给我们成体系的东西。现在的很多企业大学都存在自己的弊病，第一个比较突出的弊病是这些企业大学只说一些你都知道的事情，现在网络太发达了，很多信息都能通过网络获取，如果这些知识学员本身可以通过网络掌握，那还需要你企业大学做什么？第二个比较突出的弊病是说一些过分让你自我膨胀的话，让学员各个都觉得自己是了不得的人才了，回到工作岗位后，看这也不对、那也不对。把自己害了，本来一个好的一个苗子，结果被掘苗助长害了。”

从外部企业大学里找不到标杆，那请一些有名望、有地位、在行业中有声誉的专家来讲课，是否能达到传经送宝的目的呢？

陈平表示：“社会上有些专家来了之后，隔靴搔痒，说的都是放之四海而皆准的话语，在课堂上听的时候，似乎头头是道，让人佩服得五体投地，但在实际中应用的时候，却发现用不上，你没有能力把专家的那套理论与实际问题嫁接在一起，连接不上。”听似有用，还是无用。

万达集团本来就走一条创新的大路上，万达集团需要的人才自然也不是传统法则下能够培养出来的，取法于己

有模式，此路明显不通。

经过思考和摸索，万达学院形成了一条很有特色的思维路径，要想做到“有用”，那是需要把“有用”落地的，落地落在哪里？只能是落在“岗位”上，怎么体现出对岗位有用？自然就是做出“业绩”来。常言道：知者为师。按此思路分析，谁是知者？

“谁是知者？这是问题的核心。我们研究来研究去，发现一线中那些优秀的干部是知者。一线的那些优秀干部，一开始我们认为虽然干得好，但可能不太会讲课，我们一开始还在想帮助人家准备课件、备课什么的，但后来发现根本不是那么回事，只要你工作干得好，你真有本事，你就一定能讲出来，爱用什么方法用什么方法，有本事的人都能讲出来，而且学生爱听，都能听懂，学完了回去就能用上。这才有用。”陈平如是说。

无法定法是为大法

落实了思路后，万达学院便开始将思路落到实处。

陈平介绍道：“每一个细节都是围绕着这些思路来做的，学院的第一步工作是改课件，学以致用；第二步是课堂无眠，上课不打瞌睡；第三步是推出‘能量集市’，解决个人问题；第四步为组织做诊断，我们会把复盘、评审、审计、法务、客户投诉等各个部门发现的问题收集上来，作为一个个独立课题，界定原因，寻找方案，跟踪解决，让犯过的错不再犯，以此优化组织效率；第五步是开发岗位宝典，实现快速胜任；第六步是传播万达精神，从心智模式的深度对业绩负责；第七步是借助网络平台，做到随时随地有求必应。”

陈平强调道：“结合知者为师的思路，这并不是说万达学院有什么老师可以教你，一万个学生里面就有各种各样的知者，具有各种各样的知识，关键是能不

能找到知者，让知者把所知分享出来。这就要求学院能够搭建一个平台，让大家能够畅所欲言，让学生能把问题问出来，让知者能把智慧经验给出来。学院要给大家平台，一个鼓励你说话的平台，但学院也不会鼓励你乱说话，因为你说出来的话都会被人听到，欠考虑的话对你也不好。所以学院要做很多结构流程的策划设计工作，鼓励学员们去说，敢说、能说、会说、实说，说了就有价值，就有贡献。”

陈平强调道：“评估环节也是我们的重中之重，学生对所有老师讲课要进行打分，老师对优秀的、有贡献的学员也会打分，学院会对老师的讲课风格提出改进建议，也会把学习情况反馈给各部门领导，各部门领导反过来也会给学院的教学效果进行反馈。结合目前的考核体系，我们觉得还是不够，以后我们还会在日常工作中进行调研，考核学院的培训有没有在实际工作中起到作用，有没有被应用。”

“其中我们需要考虑的是，我们的学生是处在一个什么样的状态，我们的学生是一批思想强大，身体却并不太年轻的人，对这个群体，你讲课只要概念漫天飞，那学生必然睡觉。其实解决这个问题也很简单，教室的格局现在都是学员们分组，每个小组的学员围成一个小桌，各组之内要分享、互动，各组之间还要PK，大家面对面地学习，这你怎么睡？传统教室那样大家排排坐，你看着前面同学的后背，自然就想睡。小格局一调整，学员的注意力就提升了。

接下来我们会发现每个学生的问题都不一样，你需要为每个人去找他自己的问题，寻找他自己的解决方法。现在很多企业大学之所以办得不够好，就是因为他们对组织本身理解得不够、渗透得不够，对学生理解得不够，所以办出来总是隔靴搔痒，做不到有用。讲一些放之四海而皆准的废话、讲一些网络上

到处都有的过时概念，这能有什么用？

陈平总结道：“基于此，我们总结出了我们的教学理念，那就是学生没错、老师也没错，有问题的话，那一定是课程设计有问题。测评的标准很简单，就两条，一是看有没有百分之五以上的学生溜号；二是老师讲课，学生给打分会不会打到九十分以下。另外开不开这门课一个标准就是‘不来学院能不能学到’？不来学院也能学到，那就不开这课。学院办学以来，我们的方向从来没有变化，但在具体操作层面，一直在努力尝试又尝试，法无定法，但万变不离其宗。人永远都是渺小的，不过我们在努力前进。”

企业精神是核心

经过教学实践后，万达学院又从中提炼出了传达“万达精神”的教学思路。

陈平介绍说：“行业内都觉得万达了不起，对万达的一些项目顶礼膜拜，万达为什么会有今天？万达只是因为一些工作技巧就走到今天的高度吗？在有这些工作技巧之前万达已经很成功了，可见万达之所以走到今天，不只是因为那些技巧，还有企业精神，万达精神才是核心。万达企业文化讲的是‘国际万达、百年企业’，这八个字背后讲的是什么？实际上就是为民族企业争光！为民族争光！这就是万达精神，也正是这种企业家精神、这种万达精神，让万达做成了很多别人做不到的事情。国际万达、百年企业蕴含的就是这个企业有为民族争光的情结。勤学敬业、志在必得——这就是人性中天然有获得胜利的快乐，愿意品尝胜利的快乐，但走到胜利容易吗？你愿意为胜利付出多少代价呢？”

“我们做培训，有一个更宏观的目的，是要系统地研究人才与企业的关系。董事长说现在的短板是人才，万达学院是要解决人才问题。那万达学院只是要解决人才的知识短板问题吗？不对，只

有这个观点那就局限了，其实万达学院要解决的是人才与万达集团和谐相处的问题，是要解决‘社会人才与万达事业相和谐的问题’。如果你根本不是一个享受卓越人生的人，那学院就应该建议你，算了，离开吧，去找个慢节奏的单位过日子吧，万达不适合你。”

陈平反问道：“工作技能这块你说很难吗？我觉得万达最与众不同的是精神——‘万达精神’，当这个精神在的时候，所有的问题都会解决。很多学生自己都会说，专业上的问题其实我们自己都能解决，反而这些人生问题不知道问谁？过去学校没教，现在培训也不讲，也不好意思问别人，总归是一直没有答案，不知道你人生的道路该怎么走。其实，人生的快乐是缘于不断的变化，变化才是真正的幸福源泉，什么时候变化停下来，什么时候你的人生也就差不多走完了。如果一个企业中人的价值观一致，那业绩会怎么样？这是不言而喻的。那些技能上的事情，你只要具备了精神，你自己就去想办法摆平了。”

帮你寻找自己

那万达学院是如何将万达精神传递到每一个学员呢？陈平的回答更让人深思。

“如何培训企业精神呢？实际上这种精神很难培养出来，这种企业精神背后要求的是人的精神，要求的是‘你本身是不是一个具有远大理想和卓越精神的人’？万达学院没有准备改造人，改造人其实是种浪费，我们要的是敬天爱人，是选择跟万达精神相匹配的人，上天造了你，结果你就是喜欢享乐，那你就去能享乐的单位吧。万达是一个英雄的组织，是有英雄情结的组织。世界上人是不同的，有些人是一遇到困难就有问题，有些人要是遇不到困难他就有问题了。所以万达学院的一个职责就是帮你认清你是谁，对组织来说这是知人善任，对你个人来讲，就是帮你认清你是谁。



可圈可点的案例墙

因为这样做对业绩有用，只有你认清你自己，你才能是快乐的，业绩才会上升，只有你快乐，你才会自主自发地创新。社会企业都是三十个月把房子盖完，我们万达就是要二十个月完成这事，创新有没有成为你生命的一部分？有的人你让他创新，他就觉得累，有的人几天不创新，就觉得活得没劲。”

“大多数人前半辈子总是把赚钱啊、升官啊作为自己的奋斗目标，但忙来忙去，往往会把这些当作唯一目标。马斯洛说过，人的五大需求，先是温饱，再是安全，然后尊重，再是自由，再是自我实现。等到进入‘追求自由’这一阶段的时候，你会发现什么是自由。自由是什么都不干吗？也不是吧？自由不是什么都不干。自由是你想干吗就干吗，当然是在合法的前提下，落脚点还是你想干吗干吗，关键是‘干吗’，自由的本质就是你还得‘干’，只不过你有选择干吗的自由了。任何人都能找到自己想干的、喜欢干的事情。很多人会困惑，困惑在哪里？其实要么喜欢，要么辞职，除此两条路，其他你无路可走，选择了又不喜欢，

那等于是受双重罪，双重惩罚。”

“一些人总说万达工期紧、工程苦，这其实都是表象，就好比结婚，结婚后能不受约束吗？这本来就是一回事，你光想结婚，不要负责任，行吗？你只要万达的卓越，不要辛苦，行吗？你以为吃喝玩乐、睡懒觉、不干活那就是幸福吗？那是很狭隘的。说得极端点，在万达，大家都应该成为一群喜欢征服困难和挑战自身极限的人，成为一群一遇到困难就斗志昂扬的人。万达是这样，你也是这样，大家是统一的，万达不改变你，只寻找你，万达需要十万人，这样的人放在全国比例是很小的，但总有这样一群人喜欢这样的生活。这就是你的魂，你的灵魂在这里才安宁。”

“万达是一个具有英雄主义精神的企业，这种英雄情结很多人都有的。等你真正战胜了一个困难，你的内心会自我表扬，这就是英雄主义情结，如果一个困难你克服完了，你一点成就感都没有，那你就没有这个基因。学院要做的就是帮你寻找你自己。”

■ 高端对话

量身定做 有求必应

Q: 集团企业文化部 肖宾

A: 万达商业地产副总裁、万达学院院长陈平

5月16日，万达商业地产副总裁、万达学院院长陈平接受了本刊记者的采访。陈平表示：“学院的最理想模式就是‘随时随地，有求必应，可以临时抱佛脚’。为达到这一目标，万达学院正在花大力气构建独具特色的网络学院。”

Q: 万达学院以“有用”为标杆，那什么样的模式才是最能实现这一目标的？

A: 现在新学员的培训时间是五天，要想达到“认清你自己”这个目的，五天的时间是不够的，有些蜻蜓点水，有些肤浅，很多问题看似解决了，但实际上到了工作中又不会了，这就是因为对学到的、感受到的还不够稳固，这主要是因为五天时间太短。搭建好网络学院，那就不一样了，来学院的五天只是贡献智慧，离开后的三百六十天才是开始学习。在网络平台上，我们万达学院是一个策划者，类似一些经纪人，真正能够帮助到你的人，可能是那些遇到过同样问题的人，我们万达学院就是要当红娘、搭建平台，把你们连接在一起，让你找到能够帮你解决实际问题的人。你有什么问题放上去，过几天其他同事给你答复。以前的学习是个人化学习，网络化是集学习、社会化学习，最新的一种学习方式。以前的学习方式是学习、积累、储存。现在这种模式就是“有求必应，可以临时抱佛脚”。

Q: 很多企业大学都在进行“组织诊断”工作，一些大学也拿出了种种理论，作为其成果，万达学院在这方面做了哪些工作？

A: “组织诊断”现在各个企业大

学都会说，但能不能做到，这就差距大了。现在万达学院做“组织诊断”主要是通过复盘、审计、客户投诉、案例收集等方式。因为中国经济还是处于新领域探索的阶段。在这个阶段中，很多东西都是未知的，都是存在变量的，所以我还是喜欢现象法，发现什么问题去解决什么，不用什么模式去套。因为一些模型收集数据就有偏差，他的数据就有问题，你按那个套路去做，那绝对是掉沟里。

比如美国次贷危机核心的危机就是犯了专业病，忽略了累计误差，被一堆专业报告给骗了。我们终究还是要回归直觉。其实人的直觉处理危机能力是巨大的。很多人会说直觉处理问题是没有科学依据的。其实这不对，直觉其实是另外一套处理体系，包括你自己没有意识到的一些信息，直觉都会处理，这样往往处理信息异常准确。直觉能够告诉你“模糊的正确”。而数据能够告诉你“精准的片面”，你要哪一个？哪一个更危险更可怕？大体系、大问题一定要靠直觉，这是上天给你的财富，你要用。

Q: 万达学院推崇“寻找你自己”的理念，会不会让一些学员觉得过于形而上了？

A: 学院也设置了很多具体、细致的课程，从各个方面解读万达。但我认为万达最与众不同的是精神，万达精神，当这个精神在的时候，所有的问题都会解决。

大众是极其聪明的，谁也骗不了，不能为了推销企业文化，而强行编口号推销。描绘个愿景你就信啊？很多人装

做信了，但实际上谁是傻瓜？到底是别人骗你，还是你本身就想骗别人？很多企业大学拿着学员给的高分，其实那都是皇帝的新衣，其实学生只是觉得讲得那样辛苦，不给高分不好意思。很多企业大学问题就出在这里，到底是这些数据把你骗了，还是你本身就想骗别人？不好说。

中国传统教育没有教你“你是谁”，只有先找到你自己，才能看出你是不是适合万达。有时候，有些人会说在万达累，能有多累？你能累出二十四小时零一秒吗？很多人说这不行、那不行，其实可能就是你不行。万达走的这条路是对的，实践证明模块化都是对的，如果做不到，那一定是你不行，因为有人能做到。

我们敢讲真话的前提就是万达集团真有过硬的东西，真的站得住，不怕你说。帮你找到你自己，帮你认清你是谁，真实的万达是什么，领导是什么样，组织是什么样，那你回去不就好用了吗？很多人现在有一种倾向就是过分把组织完美化、把领导完美化，把人生完美化，过分的放纵自己，过分把自由夸大化，过分地把享乐夸大化。万达学院与你一起去寻找你地人生幸福之路。

Q: 现在很多企业大学都会将合作伙伴、同行纳入自己的培训范围，对社会开放，从内向型转为外向，万达学院是怎么看待这一问题的？

A: 概念不值钱，方法才值钱，市场上卖的都是二手货、三手货，一手货没人卖。万达学院就是针对特定人群研究的模式。最值钱的课程就是量身定做，不会考虑对外。



万达商业地产副总裁、
万达学院院长陈平

■ 教学工具

独具特色的教学方法

万达学院根据“有用”的指导思路，创新出一套独具特色的教学方法。

文 / 万达学院

“**万达之道**”是一档以现场嘉宾访谈，学员互动为主要表现形式的新型跨界教学形式。万达之道紧紧围绕“生存之道、成功之道、快乐之道”三个主题，通过员工提问、情景解读、图画历史、看图说话、音乐解析、视频解读、嘉宾访谈等多种方式，来共同探讨、分享万达的组织智慧、文化精髓、管理技巧与工作方法。

“**我是潜力干部**”是一档干部选拔竞聘实战模拟课程，运用了国内外科学的测评中心技术，如行为风格测评工具DISC、文件筐、案例分析、情景模拟、角色扮演等，并结合实战模拟节目的制作流程、进行全程跟踪拍摄，全方位的来评估、选拔潜力干部。“我是潜力干部”整体由五部分组成：团队融合、实战模拟、视频剪辑、成果汇报与嘉宾点评。

“**微电影学管理**”有两种具体的表现形式：一是将日常工作过程中的实践案例提炼出最佳管理手段和方法，学员结合提炼的最佳管理手段和方法，并通过对人物、场景、管理过程及冲突进行再编写成剧本，自导自演成微电影；二是节选与课程主题比较契合的电影片段，通过学员的研讨、讲师对知识点的讲授、最佳实践的分享与学员现场的情景模拟以及讲师的深入点评，从电影中学习管理。

“**侃大山**”就是通过催化师这种中立的行动学习过程设计者和研讨引导

者，通过提问，引领参与者进行思考和总结，迫使参与者进行审视和判断，挖掘问题背后的真实情况，最终利用众人的智慧解决众人的问题，并将学习成果固化推广实施。

“**任务树**”通过综合体项目计划模块化明确集团各部门“要做什么”，万达学院的培训将落脚于“如何做”。从这一目标出发，学院在教学中应用“任



上图 班长竞选

下图 群策群力画队旗

务树”方法论，帮助各部门逐级进行任务分解，更好把握工作中的难点和要点。通过任务树的梳理，学员能够对全年的工作任务“心中有数”，理解年度工作目标，梳理各项工作任务，明确各项工作的关键节点，准确完成工作任务。

“**工作逻辑图**”从具体工作案例出发，绘制出完成一项工作的动作流程，理解万达制度在具体工作中的应用，从而解决其中存在的边界不清、缺乏有效指令等业务问题。利用工作逻辑图，让学员理解在万达工作的某一类问题的标准动作和标准打法。

“**能量集市**”中，每个学员都提出自己面对的问题、心中的纠结，让所有学员帮助自己寻找解决方案。每个问题都体现个性化，每个问题都绝对精准。在“能量集市”教学法的课堂中，每个学员都是讲师，每个人自身都充满着能量，而这种能量只有在传递的过程中，才能逐步壮大。

“**解决之道**”能够激发群体智慧，通过结构化方法，创造性地解决业务部门中普遍的、影响程度大的、成功经验较少的、具体的难题。对问题发生原因达成共识，找到根本原因；整合不同利益相关者观点，对解决方案达成共识。

“**荣誉之旅**”课程中，从具体工作问题出发，挖掘问题发生的根本原因、运用集体智慧寻找解决方案、结合自己的工作实际落实具体的行动计划，是万达学院的主要教学方法之一。☺



课堂上，学员们互相按摩、互相放松

■ 教师体验

用案例触动心灵

——规划院副院长马红访谈录

特约记者采访了规划院优秀讲师马红副院长，马老师结合自己的亲身经历讲述了她对培训的理解，以及她是如何通过教学形式的创新、教学案例的选用等从而让课堂真正有用。

Q: 特约记者 A: 马红老师

Q: 您对培训是怎么理解的？作为规划院的副院长，规划院组织的每期培训班您都去授课，您平时工作那么忙，为什么还愿意做培训？

A: 作为主管总工办的院长，总工办是规划院的横向管理部门，平时工作中能深入接触到各所实际管控情况，而且通过考核，能发现各所在最重要的图纸质量把控上确实存在的问题。如何通过培训，引起大家重视，从而保证图纸的质量，是需要我们花精力去思考的问题，而培训正好能够让我有机会在更多人面前去强调这一问题的重要性，并引发大家的思考与探讨。我想这也是我作为主管部门为什么愿意花时间去做这项培训的原因。

Q: 您的课程很受学员欢迎，您在课堂上是如何考虑调动大家积极性的？

A: 课堂受到大家的欢迎，我觉得首先要感谢学院能够帮助我们设计这么好的教学形式。以研讨为主的教学方法改变了传统的说教性的课堂氛围，这样激发了大家的积极性，调动大家思考，深入到每个课堂参与者的内心深处。其

次，课堂的内容与案例也很重要。我选用的案例都是大家平时容易忽视，却又是真实存在的非常重要的问题，这样的内容容易引发大家的反思；最后，我觉得在课堂上讲师要能站在学员的立场上去思考问题，用自己亲身经历的项目、案例，以及自己的情感去与学员共勉。要做到这些，有四点是不能忽视的：

1. 抓住课程的关键点；
2. 紧密围绕课程的教学目标；
3. 讲师要适当并且适时地进行评论；
4. 一切内容都需回归到课程有用的宗旨上来。

Q: 规划院的课件都是以案例为主的，突出实战性，您的课程内容是如何展开的？

A: 你说得很对，规划院的讲师都高度重视课程设计。我们重点从明确教学目标、寻找问题案例、设计考题、关注课堂产出等4个关键点进行把控，并组织了不下5次的课件评审，通过讲师之间的相互建议让课件更精确，真正让课堂做到“有用”的宗旨。我主讲的《工

作成果的执行与落实——如何保证设计质量》这门课程，是目前规划院各个所普遍存在的问题，也是规划院最关注的工作内容之一。在课件的编排过程中，大致分成三步：1. 正视我们图纸管控中确实存在问题；2. 剖析问题发生的原因；3. 找到避免问题发生的办法。通过一些实际案例的剖析，让我们正视问题，发现问题，勇于改进问题，从而回归到“保证设计质量”这一根本的教学目标上来。

因为规划院专业的多样性，我选择的案例涵盖专业广，建筑、结构、机电、内装景观等多个专业都有所覆盖，这样让每位员工都能认识到“我们的确是存在问题的”，引起心灵触动。通过问题的暴露，引发大家的深思，这就是这些案例的目的。在选择案例的过程，我重点从专业的多样性、案例暴露问题的复杂性及重要性、案例对大家工作的借鉴意义等几个方面做了重点考虑，这些案例都是大家平时觉得没有问题，但又实实在在存在的问题，可以说是盲点，更是重点，所以我要将它们拎出来。☺



万达之道为学员们解读事业与人生

■学员体验

案例片拍摄

文 / 电子商务公司 张健

这次新员工培训的经历真的受益良多，最精彩最让人激动的当然要数“案例片拍摄”这一个特色环节。从前期的案例筛选、剧本编写到现场拍摄再到视频剪辑、字幕排版等后期制作，团队成员群策群力，所有人既是导演又是演员也是观众，真的是忙得不亦乐乎。

我们拍摄的“危机 = 商机”这个微电影是现实投诉的一个典型案例，也反应了真实存在的问题。万达业态丰富，客户服务这个环节起着举足轻重的作用。这个短片虽然只有3分钟，实际上我们讨论了很多，万达、商户、用户的责权划分，恶意投诉勒索，媒体曝光等

等，最后决定围绕危机处理这个话题展开。结合我个人的实际工作，也很有指导意义。从产品的应用逻辑、平台运营、SKU管理以及面向用户的活动策划、客户服务等，我们必须精益求精。电商O2O模式地域性较强，提升用户各个环节的体验才能达到口碑相传的效果。

新员工培训心得感受

文 / 酒店设计院 李慧

2013年4月份我荣幸地参加了万达学院为期5天的新员工培训，各部门的领导和学院讲师的精彩讲授让我获益匪浅，使我可以迅速地熟悉公司文化，摆正自己的位置，明确目标，更好地推进

后面的工作。万达学院独特的教学方法“万达之道”围绕“生存之道、成功之道、快乐之道”三个主题，为我们新员工解决了许多的困惑，并且也为我们分享了许多

工作中的快乐。让我印象深刻的是短片拍摄的课程，自编自导自演，在拍摄过程中增强了团队的合作与互动，大大提升了我们的协作精神，也加强了各专业的沟通与配合。

万达之道

文 / 酒店建设公司总部 吕敏

培训结束之际，学院并未像普通培训一样仅仅是作一个总结报告，而是采用了非常新颖的方式来结束此次培训——万达之道，这个环节可谓是画龙点睛之笔，将整个培训效果升华到了极致。

“万达之道”是一种以现场嘉宾访

谈，学员互动为主要表现形式的新型教学方式，紧紧围绕“生存之道、成功之道、快乐之道”三个主题，通过嘉宾分享、学员提问、情景解读、图画历史、看图说话、音乐解析、视频解读等多种方式，共同探讨、分享万达的组织智慧、文化精髓、管

理技巧及工作方法。通过这种新颖的方式，能充分调动学员的积极性与嘉宾互动，给新员工提供了与高层领导直接对话的良好机会和平台。其中万达之道的深刻总结让我受益颇深，品质决定生存、能力导向成功、心态带来快乐。☺

■专业解读

企业大学进入深度发展阶段

根据从事“一体化人才培养”的专业机构凯洛格公司的调查统计，国内企业大学培训体系建设已经度过了“从无到有”的阶段，现在的挑战是如何“从有到精”。

文 / 根据凯洛格公司企业大学白皮书等资料整理

“企业大学”在西方管理体系中也算是源远流长，通用汽车（GM）早在1927年便成立了通用汽车设计和管理学院（GMI）；1950年前后，迪斯尼创建了自己的企业大学；1955年，通用电气公司克劳顿学院正式成立，企业大学在全球迅速崛起，在美国，从1988年到1998年之间，企业大学数量由400家猛增到1600家，到了2003年已超过2000家，其中财富500强的大部分企业都建立了自己的企业大学，如GE克劳顿学院、IBM中国渠道大学、西门子管理学院、摩托罗拉大学、惠普商学院、麦当劳大学等等。

给中国最早带来“企业大学”这一全新理念和形式的是数家外资公司。1993年，摩托罗拉中国区大学成立；1997年，西门子管理学院和爱立信中国学院先后成立；1998年5月，海信集团组建了海信学院，成为我国最早成立的本土企业大学之一，同年，春兰投资建设春兰学院；1999年12月26日海尔集团建立了海尔大学；2001年5月28日，平安金融大学正式奠基并获博士后工作站资格，国内企业大学发展蓬勃……

针对国内企业大学的发展现状，从事“一体化人才培养”的专业机构凯洛格公司（Keylogic）曾在2012年4月20日，发布了《凯洛格企业大学白皮书6.0》。

根据2012年企业大学调研显示，企业培训体系建设取得了一定的成绩，但是也有发展中的短板。培训体系建设已经度过了“从无到有”的阶段，现在的挑战是如何“从有到精”。

凯洛格（KeyLogic）建议企业培训体系在学习地图、组织建设、领导力管理、培训运营和学习动力圈等方面开展加强改进：

学习应加强个体需求：

在开展组织学习时，企业对能力的关注和分析给予了充分的重视，但对于能力提升的发展手段、学习方式比较单一，与HR其他模块的联系较为薄弱。建议企业通过构建学习地图并不断优化和升级，实现人才培养从战略到学习、从学习到绩效的链接，实现员工学习从组织能力到关键人群，从人群共性到个体需求的链接。

小部门建设到大组织链接：

企业大学越来越能得到企业高层的支持和投入，在自身职责分工、人员发展上也取得了进步，但对业务运营的集成和与其他模块的协同仍有可以提升的空间。建议企业大学跳出小团队建设的发展局限，着眼于与组织体系其他模块加强分工与配合，合理设置培训组织架构和管控模式。

从领导力培养到领导力管理：

企业往往能够抓住领导力的培养，开展一系列的培训项目，但是企业的需求却不止于为管理者提供一些培训课程。建议培训体系跳出领导力培养的“小圈子”，将领导力建模、评价中心、人才盘点与领导力培养相结合，以“管理企业领导力”的高度去为组织领导力的发展做出贡献。

从培训运行到培训运营：

在需求调研、计划制定、培训实施和效果评估方面，企业基本做到了有流程、重规范，但在学习需求分析、学习活动设计、培训内容应用和学习效果显现方面却未能跟上。建议企业系统开展培训全流程的精进，不是“为培训而培训”，而是真正在需求、设计、交付和评估四个阶段满足深层次的要求，从培训运行上升到培训运营。

从被动培训到主动学习：

有的培训体系各模块的建设都较为健全，但是学员的感知却并不好，甚至是健全、复杂的培训体系，越容易产生“培训过度”的情况。建议企业通过员工“学习动力圈”，扫描员工在学习价值链上各个环节的感知与体验，进而对培训体系做出调整和优化。☺

万达广场回乡记

大连高新万达广场开业纪实

5月25日，大连高新万达广场开业，5月31日宜兴万达广场及宜兴万达艾美酒店开业，由此开始，万达2013年开业潮启动。尤其是大连高新万达广场，是万达奉献给家乡大连的最增添光彩的礼物，向父老乡亲充分展示了万达的发展成果。从5月开始，每个月都有至少两个万达广场开业，这样的丰收，足以让万达笑傲全国乃至世界；这样的成绩，足以让万达人和家乡人自豪。

□领导讲话 □深度解读 □开业盛况



■领导讲话

为大连增添光彩

王健林



尊敬的唐书记、李主任、肖主席，尊敬的各位来宾、各位朋友：

大家上午好！

今天早上一阵急雨，下得还不小，现在雨过天晴，心情很好。水代表财，这是好兆头，预示着今天开业的高新万达广场将会发财，发大财！

首先，我代表万达集团8万多名员工，对各位领导、各位嘉宾、各位朋友前来参加高新万达广场开业庆典，表示热烈欢迎和衷心感谢！谢谢你们！

大连高新万达广场是万达今年计划开业的19个万达广场和1个万达中心的首个项目，它的开业拉开了万达今年全面开业的序幕。高新万达广场的开业，改变了大连城市的商业布局，填补了大连西部地区缺乏大型商业设施的空白，为高新区创造大量的就业和持续的税收，推动区域发展。更重要的是，它为高新区几十万大学师生和软件园白领，带来了新的生活方式，提供了比较好的消费场所，为拉动大连消费、改善大连产业结构做出贡献。

高新万达广场能在不到一年半的时间建成开业，离不开大连市委、市政府，高新区管委会以及市区各个部门的大力支持。到今年年底，万达在全国开业87个万达广场、近60家五星级酒店。大连北边的沈阳，万达已经有4个项目，

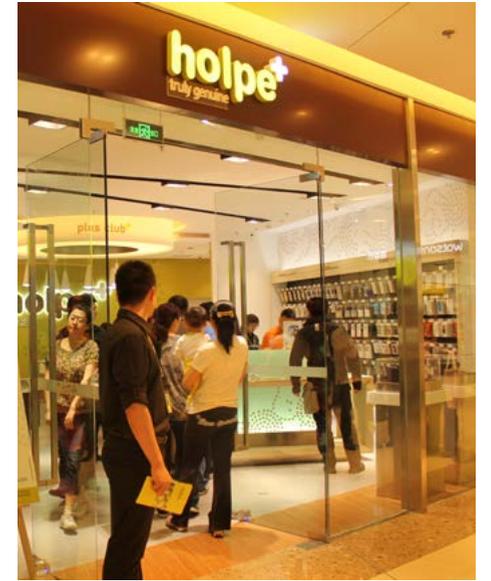
大连南边的青岛，万达也有4个项目，有些城市甚至有六七个项目，唯独在大连，一直没有代表万达水平的广场。对此我们也非常着急。一年多以前，高新区管委会给了我们这个机会，今天才得以向家乡的父老乡亲汇报我们的发展成果。在这里，我要向高新区管委会，特别说一声谢谢！

万达25年前靠借款50万元钱从大连起家，现在已发展成为世界级企业。预计到今年年底，万达资产近4000亿元，销售收入近2000亿元，纳税近300亿元，除销售收入之外的所有核心指标，都名列中国民营企业榜首，成为第一家总部注册在大连的世界500大企业。而且，万达在承担社会责任方面也成绩斐然，截至2012年底，已向社会捐赠现金超过30亿元。万达是一个有远大志向的企业，在快速发展的基础上，我们制定了更宏伟的目标，到2020年，万达收入要超过1000亿美元，成为全球排前几十名的世界一流企业。

万达一直心系家乡，我们将在金石投资四五百亿建设世界级文化旅游项目，这是大连改革开放以来最大的投资项目之一。除此之外，我们还在努力寻找其他投资机会。我希望，用我们的投资，用我们的贡献，为大连这座美丽的城市增添光彩！

谢谢大家！👍

预计到今年年底，万达资产近4000亿元，销售收入近2000亿元，纳税近300亿元，除销售收入之外的所有核心指标，都名列中国民营企业榜首。



深度解读

重塑城市西中心

一个品牌影响一座城市，为城市注入勃勃生机，以自身影响力改善、改变、快速提升城市形象。正如万达，凭借对城市发展及区域价值敏锐的洞悉力，每进入一个城市，势必提高当地的城市化进度，提升该区域成熟度。

文 / 新浪大连总经理 姜丽晶

一个品牌影响一座城市，为城市注入勃勃生机，以自身影响力改善、改变、快速提升城市形象。正如万达，凭借对城市发展及区域价值敏锐的洞悉力，每进入一个城市，势必提高当地的城市化进度，提升该区域成熟度。

一座建筑开启未来畅想，为平淡生活增添新鲜内容，绽放无限可能的优居魅力。正如高新万达广场，雄踞大连西部财智高地，以强大的高端品牌整合力、完美的一站式现代生活体验，以及无限的发展升级空间，引领城市新消费模式，为大连市民带来一场全新的生活方式转变。

万达影响 提升区域核心增长极

知识经济时代，发展高新技术产业成为带动国家和地区产业结构升级、提升综合竞争力的重要途径。正是顺应这一发展趋势，《大连

高新区总体发展建设规划》明确提出了建设国际一流的智能、文化、宜居、绿色新城区的战略任务。随着重点产业园的迅速发展，大量科技企业的纷纷入驻，高智人才的踊跃会聚，高新园区在建设总部经济基地的进程中，逐步跃升为大连财富与智慧的新高地。

世界经济的发展规律表明，区域经济发展必须要有一个核心增长极，这个增长极就是城市综合体。作为区域发展的重要动力和引擎，集大型商业中心、高级酒店、写字楼、公寓、住宅和公共空间等多种建筑功能、业态于一身的大型综合性建筑群，能够对周边地区经济发展起到辐射和集聚作用，并带动区域经济快速发展。

以“万达广场”命名的城市综合体是目前国内外领先的商业地产产品，是中国商业地产第一品牌，它定义了现代城市综合体模式的行业标准，具有缔造城市核心商圈的优势和帮助

品牌商家迅速形成跨区域连锁发展的强大能力。万达广场，已然成为高新园区打造经济核心增长极、领跑大连西部地区发展的重要推动力。

万达实力 缔造城市商业西中心

作为东北主要对外门户，东北亚重要的区域性金融中心，大连正在逐步建立世界级影响力。而作为对接国际的城市商业，大连需要强势核心商圈的形成，来推动整个城市的商业革新。纵观大连城市格局，东部城区有积淀百年的青泥洼桥商圈，中部有日益完善的西安路商业集群，而正在蓬勃发展的西部城区商业基础仍然薄弱，需要一个商业中心，来改写区域价值。

深耕中国城市 25 年，万达商业所到之处带来的区域繁华、价值提升已成为不争的事实。先天优势的商业模式以及万达卓越的商业实力，使得每一座万达广场的入驻，都如同为城市经济发展安装强劲的动力引擎。高新园区引入万达广场作为园区大力实施“环境基础工程”的重要部分，看重的正是万达运营城市中心的实力与成功经验。

雄踞“凌水湾总部经济基地”核心地段，高新万达广场肩负缔造城市商业西部中心的重任使命。选址黄浦路与七贤东路交会处，距高新区管委会不到 1 公里，距大连理工、海事大学等消费客源地隔路相望，整合金街商铺、精

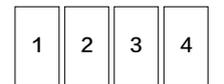
装金牌 SOHO 两大可售物业和一个自持国际大型商业中心，以领先的商业综合体开发模式，释放极强的商业能量，填补区域商业空白，重组大连商业格局。

未来，高新万达广场必将成为大连市的一座商业巅峰，城市西中心的卓越之城。

万达理想 打造都市品质生活目的地

一个区域的优居价值，在于城市的发展趋势和政策导向。以 IT 为核心的高新技术产业发展有效带动了区域价值飞跃式增长，汇聚而来的财智人群，对都市品质生活的需求亦同步增长。

经过在全国 60 多个城市的逐步积淀，万达广场载誉回归家乡。作为万达集团旗下第三代城市综合体 A 级示范店，大连高新万达广场将带来一套成熟而完整的城市顶级配套。无论是在建筑规划设计、商业环境与设施建设，还是在招商规划、品牌级数、组合搭配、营造国际时尚的商业氛围等各方面，它均已达到业界领先。众多世界 500 强品牌商家齐聚首，精选 4000 余个优质品牌，万达百货、万达国际影院、大歌星 KTV、大玩家、华润万家大型超市、韦德伍斯和芙蓉轩渔人码头 7 大业态，涵盖城市新中心所需的全部生活功能，吃喝玩乐购休闲一站式体验，释放都会消费欲望，重新定义都市品质生活。☺



图说
广场的精致美陈和体验活动吸引了广大消费者

■ 开业盛况

万达广场时尚崛起

5月25日，大连高新万达广场盛大开业，场面隆重，气氛热烈，30万人潮涌入万达广场。商场内外精彩不断，一度爆棚。辽宁省委常委、大连市委书记唐军，市人大常委会主任里景瑞，市政协主席肖盛峰，大连社会各界人士近400余位嘉宾出席开业盛典，共同见证了这一历史性时刻。

文 / 大连高新商管公司 徐连红

大连高新万达广场的开业，让众多市民感受到了一站式购物中心的方便与快捷。5月25日、26日缤纷多彩的活动全程互动：众多优质商品超大力度的折让活动，让市民感受到省钱的痛快；20万元的购物满额赢大奖活动，给消费者带来诸多惊喜；千桌美食免费吃，让场内人流攒动、比肩接踵；赵薇、谭晶、韩国超人气偶像天团M-TIFUL等众多明星空降现场，更是让现场气氛一度高涨。同时，韩潮荟萃——韩国国家级文化交流团到万达广场的精彩演绎，让市民完全沉浸在开业的欢乐气氛里。

七大主力店强强联合

大连高新万达广场是万达集团在大连开业的第一个第三代万达广场，代表了全国万达广场的最高水准，总建筑面积28万平方米。万达广场聚合七大业态，融合了吃、喝、玩、乐、购，拥有万达百货、万达影城IMAX、大玩家、大歌星量贩KTV、华润万家超市、渔人码头、韦德伍斯七大主力店，全面满足市民品质生活的需求，丰富的消费体验、舒心的购物环境，无不激发走进万达广场人群的消费欲望。

玩乐，当然是年轻人的最爱。全球最大的院线万达影城IMAX落户万达广场，收获您的感动、欢乐、震撼，更有午夜场为你制造更多美好的回忆。开业当天，著名影星赵薇空降影院现场，众多影迷把现场堵得水泄不通，现场气氛火爆。

如果你想释放工作压力、增进友情，可以到大歌星量贩KTV。在这里，有最先进的

音响和最舒适的环境，为本已多姿的生活再添一份精彩。同时，拥有大连独一无二游戏设备的大玩家超乐园，是你释放青春激情的绝好胜地；享有盛誉的韦德伍斯健身定能满足运动达人释放的空间。

来万达广场购物是种享受，更是种体验。给予市民更加健康、优质的生活，是万达广场的又一大特色。华润万家大型生活超市精美的装修，舒适的环境，健康的食品，齐全的日用品，平民的价格，全方位满足市民基本生活需求。

室内步行街大牌齐聚

信步游走于商业中心的室内步行街上，贯通全场的步行街，大量采用内退式设计，柔和舒适的自然光线，让14米宽的通道一眼望去，错落有致。商家整体装修层次感强，主题性明显，独具特色的情景布置，给你十足的视觉体验。出入各大品牌旗舰店，所有你想“血拼”的愿望此刻都得到满足。

大连进入体验式消费时代：走入万达广场二层，你可以看到服装品牌成了配角，林林总总的个性体验式小店，琳琅满目。概念式猫的天空之城书吧、羽映像个人写真馆、启路文具店、韦博英语、疯狂钢琴、ANNVITA红茶馆、EASmart时尚潮流用品体验馆、美甲、造型等等，淘宝、触摸、体验，身心的愉悦都可以在万达广场二层尽情畅享。尤其是旅行社和中国电信这类从未进入过室内步行街的业态也首次由万达广场开启进入步行街的时代，让人们在快节奏生活中一站式购物需求得到极大满足。

众多品牌首次进入大连：众多品牌都是首次



通过万达广场的平台进入大连：NOVO、J.L、迪伽默、VIVA HEART、H&B、德国名表馆、汉堡王、EAS MAST、英国红茶 ANNVITA、日本莫莉幻想儿童主题体验店等26个品牌。为大连商业带来了新的时尚风潮，注入了大量新鲜的气息。

全球美食成为开业最大赢家

在万达广场中最具特色和人气的是美食。6400平方米超大面积美食广场，共有36家餐饮品牌，其中包括国际餐饮品牌、全国连锁美食、本土特色美食、休闲甜品屋、惬意小资咖啡厅等。湘菜、粤菜、云南菜、台湾融合菜、东南亚菜、日韩料理、意大利餐厅等，这里既有你所熟知的北李妈妈菜、零度空间、大梁骨头馆、饼中王、阳光雨露自助烤肉、五谷、聚乐港、汉拿山等大连人喜欢的超人气餐饮品牌，也有首次进驻的特色餐饮美食京焰（云南菜）、黄记煌（焖锅）、新煮意、味氏家族、乐山烤鱼、西湖印象（杭帮菜）、百年老边、锦官芙蓉（川香融合菜）、王者新派（铁板烧）等。三层26个品牌中有15个都是首次进驻，万达的餐饮文化在这里体现得淋漓尽致。尤其开

业当天，从早到晚，所有店的门前都是人头攒动，排起了长长的队伍，这样的景象让众多第一次进入万达广场与万达合作的商家都始料未及。

“韩”潮荟萃星耀万达

随着韩剧的热播，韩风入袭，韩潮涌动。本次万达广场开业活动，与韩国驻中国大使馆文化院合作，打造了一场国内最精彩的韩星盛会。

开业当天，韩国第一夫人御用韩服设计大师李利子，携韩国小姐领衔的超级模特，完美呈现顶级韩服时装秀。同时，韩国国家跆拳道示范团10位九段顶尖高手震撼出演，展现韩国武艺之美，诠释跆拳道之精髓。厨师RED和厨师GREEN两大高手过招，全新演绎了世界上最精彩的BIBAP美食音乐表演。韩国最具人气偶像天团M-tiful重磅亮相万达广场，与大连粉丝亲密交流。

本次中韩文化交流活动声势之大、参与人数之多，在大连尚属首次，韩国媒体专派记者团到万达广场进行全程报道，万达广场的魅力和大连人们的热情给韩国媒体留下了深刻印象。

上图

5月25日，大连高新万达广场开业当天，内场中庭举行了精彩的时装展示和表演活动。图为韦德伍斯健身工厂概念店在做健身舞表演，吸引了很多顾客。

万达广场绽放宜兴

文 / 宜兴商管公司 吴胜明



宜兴万达广场内人潮涌动

5月31日，备受万众瞩目的宜兴城市新中心、城东正中心核心项目——宜兴万达盛大开业，江苏省常委、无锡市委书记黄莉新和王健林董事长出席开幕仪式。来自各界的400余位嘉宾参加庆典。宜兴万达广场是万达集团布局无锡开发的第三个城市综合体项目，也是万达集团2013年开业的第二个万达广场项目。王健

林董事长在视察完宜兴万达广场后，对广场的品质给予高度评价，称之为“江苏地区的旗舰项目”。

项目位于东氿新城“两纵两横”的四条主干道东氿大道、枫隐路、阳羨东路和东虹东路交会处，是东氿商业核心，总建筑面积53万平方米，汇聚了4栋精装湖景豪宅、万达艾美酒店、大型购物中心、欧式风格时尚室外步行街、超大停车场等。

宜兴万达广场商业中心面积约23万平方米，引入万达百货、万达影城、大歌星KTV、大玩家超乐场、华润万家超市、孩子王等六大主力店及H&M、UNIQLO、C&A三大次主力店；商业中心内拥有全宜兴目前唯一的超长恒温阳光室内步行街，三层总长度达1200米，引入星巴克、哈根达斯、屈臣氏、DAZZLE、Teenie Weenie、CROQUIS、NAUTICA、G-STAR、LEE、Pizza Hut、KFC、麦当劳、厨娘.CN、淡水渔家、多伦多海鲜自助、北疆饭店、蜀江烤鱼、月影法式铁板烧、Bread Talk等百余个品牌商家进驻经营。

宜兴万达广场是宜兴市第一个城市综合体项目，在筹备期间就吸引着市民们的广泛关注。5月31日开业当天，客流达19.2万人次，对于市区人口仅30余万的宜兴来讲，无疑是爆炸性的。很多市民都说“宜兴终于有万达广场了”、“我在宜兴从来没有见到过这么多人”，甚至有顾客发微博说，“想见到多年未见老友就到万达广场来吧”。

奇趣卡通玩偶大巡游、静态行为艺术展、限量版豪车美女SHOW、COSPLAY真人橱窗秀、夏凉沙滩泳装秀、异域风情巡游、宇宙集结“赛尔号”童乐汇、满88赢豪礼、餐饮5折大酬宾、中韩文化节TOP秀……系列的庆典活动吸引了众多关注目光，在人潮涌动的活动现场，给市民带来的是惊喜、震撼和欢乐。万达广场不单给市民提供了购物、聚会的场所，更是休闲生活方式的改变。

万达广场的开业，标志着宜兴首座国际化城市生活中心的诞生，它以宜兴商业业态最齐全、规模最大、品牌最丰富的磅礴气势，迅速成为宜兴市民引以为傲的城市经济新名片。



宜兴万达艾美酒店 奢华与地方文化交融

文 / 酒店建设公司宜兴项目部 邹静

“辉煌万达，毓秀宜兴”，宜兴是历史悠久的文化古城，宜兴万达艾美酒店就坐落在这里。酒店总建筑面积4.15万平方米，是无锡地区第一家国际品牌超五星级酒店，也是江苏的第一家艾美品牌酒店。酒店的设计师们力求在宜兴的地域文化特点中寻求统一和协调，宜兴自古有“陶的古都、洞天世界、茶的绿洲、竹的海洋”之美誉，酒店将陶、洞、茶、竹等文化元素都汇聚其中，通过这些高雅文化元素的变形、艺术品的搭配，以及在宏大的酒店空间中，通过细节的材质变化、大体量节奏明快的水晶吊灯、奢华的配饰装点，借鉴当地自然特点、融合本土文化的同时，为客人带来艾美品牌精致奢华、极富灵感的感受。

酒店大堂面积850平方米，高11米，让人有豁然开朗，别有洞天的感觉。酒店全局追求立面的对称性，通过几个中轴关系将大堂分成了几个大的面的组合，简洁大气地勾勒出大堂吧、全日餐厅、精品店等多样化功能区域。无论哪个区域，每一个细节都融汇了宜兴文化特色。大堂的色彩配饰上，温馨高雅的米色石材为主色调，配以沉稳安静的局部黑色点缀立柱，使色彩搭配层次分明。漫步在宽敞明亮的走廊，如同置身于宜兴文化长廊，可以慢慢欣赏宜兴文化，细细品味宜兴特色。

让人感到惊叹的不仅仅是大堂区域，三层1280平方米的大宴会厅，以及贵宾会见厅等区域，运用了金色石材和金色皮革的点缀，以及金色屏风，呈现出无比高贵的气质。地毯的纹样运用了宜兴特色贯穿整个空间，同时以大幅LED液晶显示屏为主背景墙，为整个空间的效果和功能锦上添花，突出奢华尊贵的享受。

酒店的客房总数量达到280间，其中标准客房263间，套房14套。标准客房及套房在风格上延续了公共空间的设计思路，注重的是客房使用的便利性和舒适的体验感、大气奢华的空间感。在整个客房区域运用了纵向的玫瑰金不锈钢来分隔墙面单调的墙纸造型。在重要区域则运用了木饰面和皮革来打造层次丰富的造型，凸显出精致的细节处理和温馨的色彩搭配。同时，巧妙利用当地特色艺术品、卫生间设计小品，创造温馨又富有乐趣的客房空间氛围，让客房的温馨感受和舒适性得到最大的延伸。

宜兴万达艾美酒店外观庄重大气，内饰精致典雅，功能分区完善，无疑是这座古城的一道新的亮丽风景线。酒店的精心规划和装饰，充分体现了万达对酒店品质提升的不断追求，表现了万达对宜兴文化精华的提炼和扩展。

上图

酒店大堂面积850平方米，高11米，让人有豁然开朗、别有洞天的感觉。



佛山南海项目 抢先推盘 借力广州

佛山市南海区的房地产市场相当成熟，万科、保利、中海等品牌开发商云集。2013年，主城区在建综合体共计31个，方圆10公里内15个项目有SOHO产品推出，市场竞争极其激烈。

文 / 佛山南海项目公司 郑超

在激烈竞争的市场局面下，佛山公司在集团指导下研究市场，发现市场机会，制定切实可行营销计划，成功抢占市场。于2013年4月将原计划6月推售的首栋SOHO提前两个月开盘，4月合同指标完成率达427%，居全集团合同完成指标第一名。

推盘抢占市场先机

2010年，佛山在地级城市中率先执行限购政策，众多大型开发商转战商业地产。2012年，佛山市公寓成交量仅约为20万平方米，2013年下半年，全市新推公寓达81万平方米，市场竞争激烈。

佛山项目SOHO共10.3万平方米，按计划需在3个月内销售且单价高于2012市场50%。如何短期完成SOHO销售，对于佛山公

司2013年年度指标完成至关重要，SOHO高价快速销售成为摆在佛山公司面前的难题。

公司上下经多方论证分析发现，2013年市场虽有81万平方米公寓供应，但基本集中于下半年推盘，4到6月无竞争项目推出，为市场空白期。如项目SOHO产品能在此时间推出，按照万达大开大合的营销标准动作操作，定能掌握市场定价权；进而成功树立项目标杆形象，将为后期产品提供价格支撑。

经公司内部多轮研讨，报南方项目管理中心确定：调整工程计划，全力追赶工程进度，4月推售首栋SOHO，抢占市场先机。

借力广州发力佛山

经研究分析：佛山客户具有相当的投资实力，但SOHO市场成交量较小，主要是因为客

户对产品不熟悉。客户投资欲望没有被激发，只要能使客户清晰地认识SOHO价值，就能够激发客户投资。

2012年10月佛山公司首次推出商铺，6个月内四次开盘清盘。通过对商铺营销经验总结分析，佛山公司认为如果能使项目产品市场中脱颖而出，就会得到客户的高度关注，突破市场容量小的瓶颈。为此，佛山公司在南方项目管理中心营销部指导下，制定以下营销技术手段突破市场：

佛山项目约70万平方建筑体量，计划3年内销售完毕。项目形象的成功树立，对项目整体推广影响巨大。佛山是个“无核心城区，镇街经济为主”的城市，客户无跨区域置业习惯，且投资观念保守。项目定位不能局限于佛山南海，必须引入外部客户刺激本地市场。在集团领导指导下，项目借推广佛同城概念，定位为“广佛新地标，华南新旗舰！”推广初期主打该形象，商铺、SOHO推广中继续坚持，得到良好效果。不仅成功吸引投资活跃的广州客户，也大大刺激本地客户跟风购买。

在南方项目管理中心指导下，借助广州公司力量，联合策划举办大型营销活动——“广佛巨星演唱会”，邀约陈慧琳、罗大佑、林子祥等具有号召力歌手出席。活动中项目公司精心安排，对于佛山客户宣传活动为SOHO意向客户举办，对广州客户则为万达品牌答谢活动。活动总参与客户8000人，约2000名广州、东莞客户到场。通过线上、线下推广，让本地6000人真切感受到“广州人也来了”，刺激本地新客户购买欲望，坚定本地已有客户购买信心。

特色鲜明现场包装

佛山本地开发商将SOHO类产品做公寓推广，SOHO概念在佛山较为陌生。项目公司在推广初期也曾考虑是否按本地习惯推SOHO公寓概念，但经过分析认为此推广将不能与竞品形成区隔，不能在市场中树立项目独特形象。

项目坚持主打SOHO概念，在线上强化客户认知SOHO概念，针对客户投资需求强化SOHO宜商宜住功能。同时配合现场包装，增

加造型墙、立方体等展示SOHO氛围的元素，加深客户对SOHO概念的认识。

佛山客户对SOHO产品认识不足，当地公寓产品只推居住功能等市场特点，在项目管理中心指导下，设置创意办公空间板房，引导客户认知办公功能。样板房效果令当地客户眼前一亮，客户直观了解SOHO多功能用途，获得客户及业界的高度评价。

前期项目商铺热销，在当地树立较好形象。结合本期SOHO产品特征及客户分析，佛山是一个有购买力的城市，由于住宅限购，本地客户缺少投资渠道。在不限购的商业产品中，相对商铺，SOHO投资客群更为广泛。项目在推广中强化投资概念，区隔市场竞品，令产品在市场中脱颖而出。

主打品质 主导定价

佛山公司参照商铺营销经验，制定精准营销动作。让客户接受产品价值大于价格的观念，通过大量认筹来消除价格抗性！主要营销动作如下：

1. 坚定团队信心。项目整盘价格皆高于市场，首期商铺推售开始，团队就形成敢于直面市场，主导市场定价权的思想意识。让所有人员形成“万达产品具有竞品无可比拟的优势，区隔于市场产品！价格自然应该高！”的意识。
2. 让客户接受产品价值大于价格的观念，在营销实践中不断引导客户关注产品价值，不要过于关注产品价格。让市场及客户坚信：万达产品定价高，因为产品领先、产品具有其它项目无法比拟的投资价值。

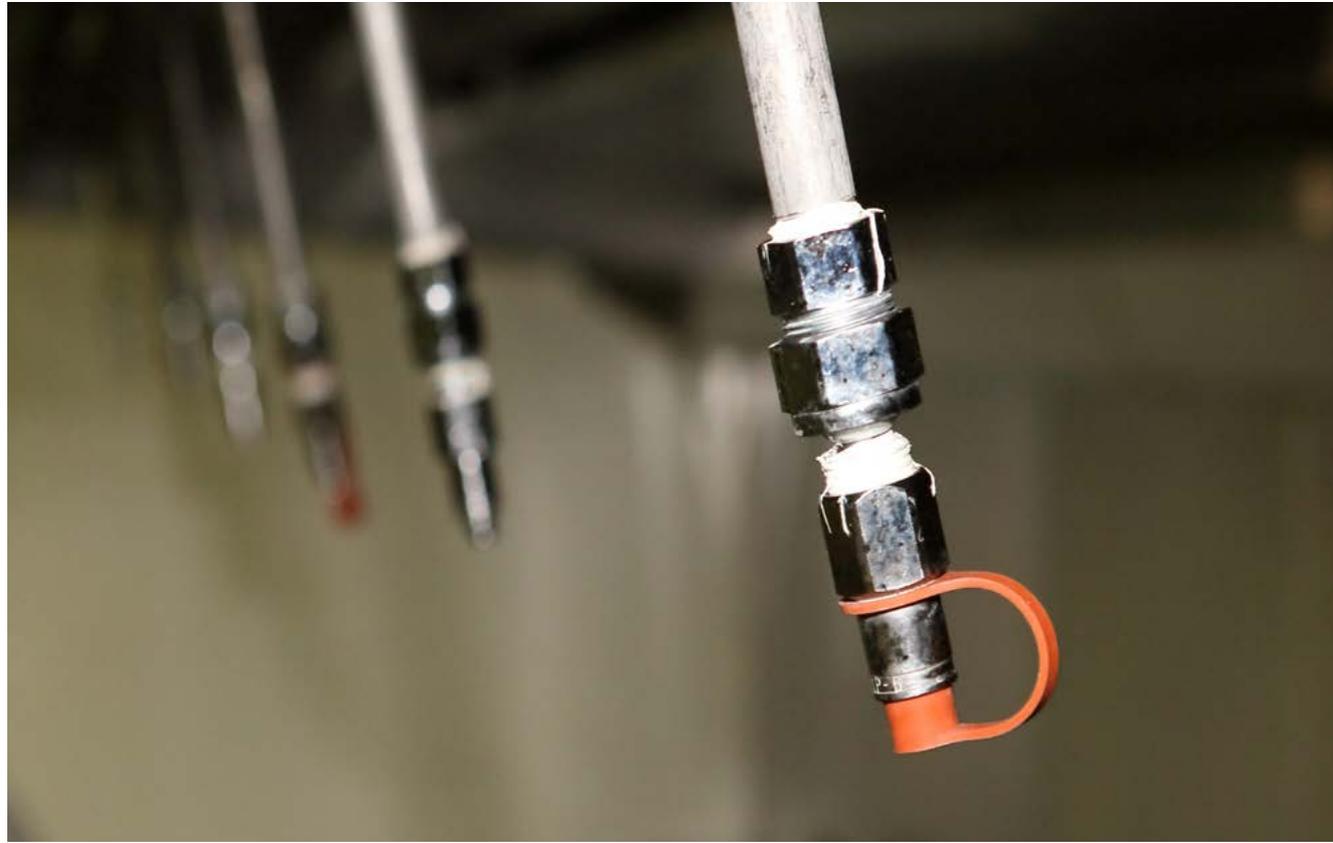
3. 采取多种手段挤压客户。针对SOHO推售，采取短期风暴式广告投放，多渠道同时铺开，开展海量蓄客，来访2500组，认筹1500个。客户基数大幅扩大，为销售创造了有利条件，更加适合了当地的市场客户情况。为多轮技术动作挤压客户开展提供了支撑。通过广州等外地客户挤压本地客户，激发本地客户投资欲望。通过线下客户挤压线上客户，刺激抢购心理。通过大客户挤压小客户，使客户转向关注购买资格而非产品价格。☑



左图
售楼处里人头攒动
右图
项目样板间

通过佛山南海项目SOHO的营销执行，佛山项目有以下心得体会：

1. 推盘时机和营销节奏很重要：要时刻关注市场动态，寻找机会，对推盘节奏进行调整。本次SOHO推售成功，在于对市场机会的准确把握。
2. 团队信心树立是基础：营销团队要加强培训，要得到兄弟项目开盘支援，直观体验万达产品火爆热销，树立团队对产品的信心，要求所有人员将自信写在脸上，敢于接受挑战。
3. 系统的营销方法是关键：万达讲求营销标准动作执行。佛山团队真切感受到，营销是一个系统工程。从市场研究、客户分析、媒体计划、现场包装、活动执行、客户梳理、装户工作、开盘组织，都强调营销执行的方法，这是开盘成功的关键。



厨房之火 再不成患

安全隐患的深入分析总结后，集团安全监督部将解决广场内餐饮厨房、非万物业影城消防安全不可控问题作为重点工作。经过近半年多的攻坚克难，安监部终于将这两个问题全部解决，通过推广加装“厨房设备自动灭火系统”彻底消除了餐饮厨房的火灾隐患。

文 / 集团安全监督部 吴戈

广场内的餐饮业态不仅给广场带来了大量客流，同时也给广场带来了较大的火灾风险。因餐饮厨房大多使用燃气，有明火，易发火灾。且由于大量用油，一旦发生火灾就会产生大量烟雾，且易迅速蔓延。广场内餐饮商户众多、占据面积大、客流密集，厨房火灾对广场的影响很大。

餐饮厨房仍存隐患

广场内的餐饮商户一直都是安全管理重点对象，餐饮厨房更是重中之重。集团对广场内餐饮厨房有着严格的安全管控要求，不仅餐饮厨房内设置有自动喷水灭火系统，而且为灶台部位专门配备灭火器、灭火毯等灭火器材。尽管如此，餐饮厨房油锅起火后发生蔓延的情况仍有发生。

某万达广场步行街3层某餐饮商户因厨师操作不当导致油锅起火，厨师使用灭火器进行扑救但未能及时有效控制火情，油火沿着油烟管道发生蔓延，同时大量烟雾蔓延到就餐区，临近商户人员被紧急疏散，商管人员使用消防栓才将火扑灭。

增加设备 科技防控

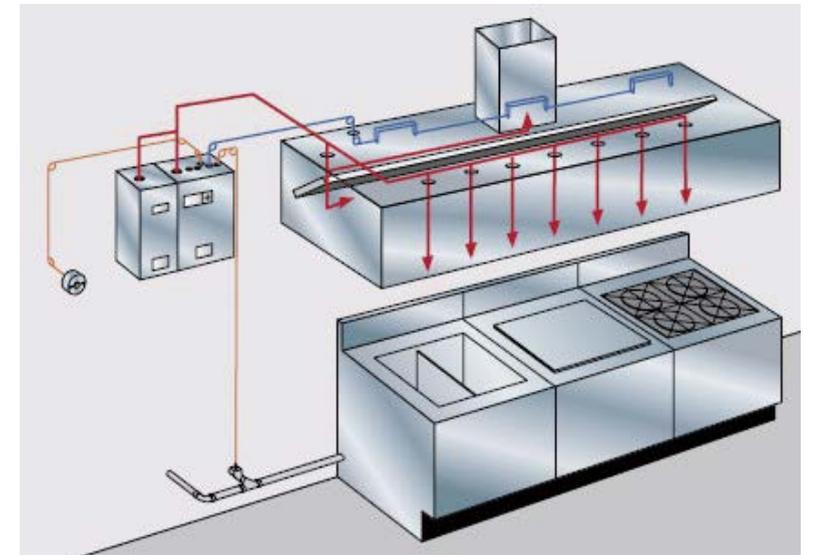
为此，集团安全监督部积极开展“餐饮厨房安全管控”专题研讨。通过深入分析找到了问题所在：广场内餐饮厨房灶台火灾扑救仅依靠人工。因自动喷淋灭火系统容易引起油火飞溅，造成二次灾害，所以厨房内仅灶台以外区域设置该系统，厨房灶台部位并不设置。而灭火器、灭火毯均为人工灭火器材，不具备自动灭火功能，灭火时易受到人为因素影响，对于油类火灾的快速蔓延，控制效果往往并不理想。

就此来看，只有设置专用的自动灭火设施，依靠科技防控才是解决厨房火灾隐患的最好办法。为寻找适用于大商业餐饮厨房的自动灭火产品，集团安全监督部进行大量市场调研，通过筛选比较最终选定了“厨房设备自动灭火系统”。该系统是一套专用于扑救厨房灶台、设备油类火灾的自动探测、灭火设施。该系统可对厨房灶台、集油烟罩、排烟管道进行全方位的消防保护。而且该系统具备自动、手动两种启动方式。在发生火灾时，该系统可自动切断燃料供应，阻止进一步的燃烧，同时向厨房灶台、集油烟罩、排烟管道等喷射液体灭火药剂来扑灭火灾。

集团安全监督部选取了济南魏家庄万达广场作为试点。从适用的餐饮商户范围、安装此系统对商户的资金影响、商户的接受程度，以及推广难度等进行了深入调研。最终确认了推广该系统的可行性，形成可行性分析报告，并得到了集团领导的认可。

顺利完成预定目标

在集团领导的指示下，成立了以商管安全监督部牵头，招商中心、营运中心、管理中心、财务部、成本部配合，集团安全监督部全程把控的推广小组，推广工作迅速开展。



首先通过下发管理文件，要求新开业广场内的餐饮商户必须自行加装该系统，并将此款列入餐饮商户租赁合同中。其次，对于已开业的广场，要求广场内商户自费增设该系统，并制定了为期三个月的推广计划，确定最终目标是在2013年1月25日前完成已开业广场内所有安装对象的80%。在商管系统一轮轮地与商户艰苦的谈判以及集团安全监督部每周的跟进推动后，最终于1月25日顺利完成计划目标，在已开业的67家万达广场中的1471户安装对象中，完成了1201户的安装工作，完成率达到了81.6%。

初见成效 意义深远

2013年2月1日，某万达广场餐饮商户“越城记”油锅起火，厨师立即使用灭火器进行扑救，但火势未见减弱，就在此时厨房设备自动灭火系统自动开启，迅速有效地将油火全部扑灭。该系统作用显现。

“厨房设备自动灭火系统”在万达广场的成功引入，使得“餐饮厨房安全可控”的目标得以实现，广场餐饮厨房灶台仅依靠人工灭火的时代随之结束；该系统为广场的安全营运提供了有力保障；该系统在万达广场内的大规模安装，在全国范围内的商业广场中是绝无仅有的，对全国商业广场消防安全水平的提高有着积极的促进作用。☺

左图
安装了自动灭火器的厨房，更得到了安全保障

右图
自动灭火系统工作示意图



商业地产成本系统 “考”出人才来

面对人才紧缺问题，成本系统自 2011 年实施晋升考核机制以来，已逐步形成了有激励、有竞争、有活力的人才工作氛围。一批优秀人才脱颖而出，成长为系统骨干。

文 / 商业地产成本控制部 徐道户

“108 将”参加晋级考核

“如果你是一名成本副总，你认为最重要的工作是什么？”这是来自济南项目的成本部经理孙艳，在近期举行的成本系统 2013 年上半年中层晋级考核的面试环节中遭遇的第一个问题。

“首先，要廉洁自律做表率，确保集团各项管理制度在项目实施中的具体落地；其次，要加强团队建设……”面对考官的犀利提问，孙艳沉稳作答。

而就在两年前，孙艳还只是项目公司成本部的一名招标专员。“我真的没有想到，短短两年时间，我能从一名普通员工晋升为成本经理。”而这次，孙艳被所在项目公司推荐参加进入成本副总储备库的选拔考核，开始向更高的职业发展目标发起了冲击。

在孙艳参加考试的当天，来自总部成本部和各项目公司成本部共计 108 名各级成本员工参加了晋级考核。有的和孙艳一样参加的是进入成本副总储备库的选拔，有的是参加副经理晋升经理的考核，更多的是奋斗在工作一线的基础员工，经过各项目公司的层层遴选，被选派来参加从员工到副经理的晋级测试。

三重原因致人才紧缺

根据集团规定，万达成本系统实行垂直管理，总部成本部门代表集团对全体成本人员的聘用、考核、晋级等进行统一管理。

从 2011 年至今，成本系统的职工总数已由 300 余人增加到 700 人。但近年来，随着集团规模的迅速扩大，成本系统仍不断面临着愈来愈严峻的人才形势。

首先是集团业务的快速扩张需要大量的成本人员奔赴各个成本一线。其次，随着集团整体管控水平的不断提高，成本系统对高素质人员的需求强劲和人才市场的供给疲软，形成了鲜明的对比。一位负责集团成本人才招聘的人事经理就曾感慨：“作为一名项目成本副总，必须全面掌握目标成本、过程管控、工程结算、工程招标、供方管理等知识和能力，而在人才市场，这样的人才少之又少。”

再次，在国家对房地产的宏观调控大背景下，一些原先在住宅地产领域声名显赫的国内知名大公司纷纷转向了商业地产开发，对人才的需求非常强烈。仅 2013 年春节前后，孙艳就

回绝过多次猎头公司的电话。

面对挑战，经过总部成本部门领导班子的反复研究，决定在成本系统内部加强各层级培训，加快内部人才培养选拔。

输出人才将获加分

加强员工培训，是促进人才成长的基础性工作。孙艳曾经做过一个统计，仅 2012 年，她参加过的项目公司成本部和总部成本部门组织的培训就达 20 余次。

成本系统分三个层次制定了严格的内部人才培养机制。第一个层次是要求各项目公司成本负责人在完成相关业务指标及管理工作的同时，承担培养后备人才的职责。作为成本控制部人事经理，日常工作中的一项重要任务，就是对各项目公司每月的培训情况进行考评。按照规定，项目公司成本部每月要根据项目不同建设阶段的特点，组织全体员工进行相关培训，并将培训成果及签到记录报总部成本部门备案。对于原创性高、培训效果好的公司，将获得月度考核加分激励；而对于不按要求组织完成培训的公司，则进行扣分处罚。加分与扣分的结果，将与成本负责人晋级相关联。

第二个层次是鼓励各项目输出优秀的成本管理人员。为此，成本系统考核办法规定，对于输出中层管理人员的公司，在月度考核时可以获得加分奖励，最终会有助于项目公司成本负责人和所在项目成本部全体员工的评优晋级。2012 年，郑州公司成本储备副总刘峰调任沈阳项目担任成本副总，在当月考核中，郑州公司就获得了 10 分的奖励。

第三个层次是总部成本部门组织针对成本副总等各级管理人员的培训工作，内容涵盖了成本人员正确价值观的树立、领导力培养、团队沟通、招标管理、建造标准、设计优化、过程管控等多领域、全过程的成本管理与控制。使得各级成本管理人员的业务水平和管理水平快速得到提升。2012 年，总部成本部门举行培训达 14 次，受训人数 1075 人次。

科学考核选拔人才

培训工作落实施了，成本人员的水平提高了，但如何能够选拔出优秀的管理人员呢？——成本系统的选择是：在“赛马”中“相马”。为促进成本管理人才脱颖而出，成本系统建立了包括

日常考核与集中考核相结合的人才考核体系。

在日常考核阶段，总部成本部门对各项目公司成本部除按集团要求进行各项考核评价外，还按月、半年、年度对各项目公司成本部和成本管理人员的工作绩效等进行严格考核，按照考核成绩决定职工的调薪、评优等。以孙艳为例，在半年考核中，她首先要提交《个人述职报告》，然后，济南项目公司成本负责人根据岗位考核指标，对其日常工作完成情况进行打分。除此之外，项目公司成本部还要组织与孙艳同级的同事，对她进行行为态度和能力的综合评分。在 2011 年的日常考核中，孙艳连续名列前茅，才成功取得经理晋级资格。像孙艳一样，当天参加晋级的 108 位成本系统员工，之前就已经经过日常考核的多次“检验”。在集中考核阶段，根据总部成本部门要求，各项目公司成本部每年要按照绩效考核成绩，择优推荐具有管理潜质的优秀人才参加晋级考核。考核分为主管（或员工）晋升副经理、副经理晋升经理、经理进入副总经理储备库三类。每类考核均设置笔试、面试两大环节，被考核人在基本素质、业务技能、专业经验、表达沟通能力、团队管理水平等方面，会被进行立体全方位的评价，并量化打分。在 2013 年上半年晋级考核中，有人反映，笔试中涉及总包方面的题目，让一些安装专业的考生不知所措。对此，成本控制部领导强调：“我们的考题不会局限于某一岗位或专业知识，因为，作为一名中层管理人员，必须具备全局视野，具备良好的综合素质和能力。”

通过考核的各级成本人员，也并非捧得了“金饭碗”，仍须结合个人特长、集团需要等多种要素综合评估加以提拔任用；此外，为了保证内部人才的充分竞争、合理流动，进入人才梯队计划的储备人员，半年后日常考核排名后 5 名的将自动淘汰退出。

自 2011 年实施晋升考核机制以来，成本系统已逐步形成了有激励、有竞争、有活力的人才工作氛围。2012 年，成本经理内部晋升占 52%。一批优秀人才脱颖而出，成长为系统骨干。

现在，回想起在万达的成长经历，孙艳不无感慨地说：“在万达，我觉得自己的努力和付出得到了回报，我对万达充满了感恩。同时我也感受到了这里广阔的发展空间，对自己的未来充满自信。”

1

2

图说

1 经过各项目公司的层层遴选，优秀员工被选派来参加从员工到副经理的晋级测试

2 考核分为笔试、面试两大环节，被考核人会被立体全方位评价并量化打分



大歌星玩转数字营销

2013年，大歌星突破传统的实体店铺营销，在微信、微博大规模推广的基础上，进一步推出手机app软件。通过O2O的营销模式，将大歌星品牌线上线下活动有效整合，使大歌星真正走进了数字营销时代。

文 / 大歌星总部 张蕊麟 王雪松

利用O2O整合品牌

2013年，数字化营销趋势将成为企业营销的主要趋势，除了活跃市场经济，它还成为带动企业盈利的一大利器。综合数字化营销的几种有效形式，最有发展潜力的当数O2O模式。这种将产品带到线上营销，促进线下销售的方式，可以突破市场的地域化限制，为产品开拓销路，为打开知名度打下了坚实的基础。

所谓O2O，就是将线上线下品牌活动做有效的整合，以互相带动互相促进。大歌星KTV在深入研究娱乐行业市场动态前提下，为了突破KTV行业的瓶颈以及地域限制，专门打造了一套属于自己的平台体系，包括定制化官方微博、定制化官方微信、大歌星KTV手机APP软件、商务网站在内的一系列高度互通的平台系统，通过线上线下组合活动让用户聚集在大歌星KTV

的各个平台上，并让用户在平台中体验全新的KTV娱乐模式，带来不一样的用户体验。

利用多种载体打造品牌

微信营销，是大歌星走在新媒体营销潮流前端的最好证明。自去年11月启动至今，大歌星官方微信已经是腾讯微生活高度重视的大客户，粉丝总量超过60万人，领取电子会员卡的活跃粉丝53万。通过微生活平台为会员推送线下活动信息，微信官方大账号与QQ会员弹窗资源配合，可吸引更多全国各地用户到店消费，为门店带来最为直接的营收。

为大歌星KTV定制的官方微博界面则融合了活动专区、歌曲排行榜、在线订房、账号关联推荐等功能。目前大歌星官方微博粉丝总数超过450万，这些关注大歌星的庞大群体可以直接从官方微博获得大歌星的信息、活动举办、快速订房、意见建议反馈等等，从而大大提高了大歌星的品牌知名度。

手机APP锁定移动时代

手机APP是大歌星经过近半年时间研发的数字营销载体。所谓的APP，指的就是智能手机的第三方应用程序。由于iPhone、android等智能手机的流行，APP逐渐成为影响生活的一部分。大歌星看准市场商机，在行业内率先启动，区别于“唱吧”线上K歌的单一模式，将实体店结合起来，只要在大歌星K歌并将歌曲下载到手机APP内，就可实现一键分享给好友进行互动，突破了KTV行业小群体娱乐的限制。在大歌星手机APP中不但可以收听其他包厢用户的歌声，还可以向其他包厢赠送酒水、食品等其他礼品。未来，还将实现在线聊天交友功能、收听录音功能、全国共享、虚拟超市，移动点单等超人性化功能。可以想象，未来大歌星APP就好比一个网络世界，只要用手指轻轻一点，就可以享受音乐、美食、交友，方便快捷。

而商务网站则把大歌星官微，官方微信，手机APP融会贯通，为微博微信举办大规模全国活动时分流客源，提供定时订房功能，为用户提供详细的活动说明，为手机APP录制歌曲提供承载平台供网友试听。创新的模式将给品



牌带来正面口碑。网站的完善过程中，我们将新增娱乐社区、在线投票机制，通过定期组织歌唱比赛，打造音乐平台，培养有天分的音乐新人，真正实现大歌星音乐航母的目标。

对于大歌星而言，数字化营销还有很长的路要走。在这个虚拟的世界里，它能给大歌星带来的效益是无可估量的。目前移动互联网、社交类媒体正在急速发展，而广大群众在文化娱乐方面的消费水平也在急剧上升，大歌星抓住这个契机，把两方面的发展互相结合，把用户在文娱消费方面带来的激情分享到移动互联，把用户对移动互联的兴趣转化为实体店销售。

试想，当大歌星互联网会员总数提升至1000万，2000万，甚至5000万时，那时的大歌星不仅仅是供人休闲娱乐的KTV，更是一家带有实体店的网络媒体平台。到那时，大歌星将会成为前途不可限量的全方位娱乐型公司，属于大歌星的数字时代将真正到来。

- 1
- 2

图说

- 1 员工们正在体验大歌星APP产品
- 2 大歌星APP操作流程

青岛李沧商管 二维码刷出人气

2013年的开篇，青岛李沧万达广场推出“码上万达”活动，凭借其前沿、快捷、时尚等众多优势成为市民争相追捧的一档优质人气活动。活动期间，广场客流同比提升 37.6%，销售额同比上升 24.8%。

文 / 青岛李沧商管公司 仇健娣 滕雅琪

随着智能手机的普及，二维码风靡一时，这些黑白相间、纵横交错、形似迷宫的图码，与手机结合后产生了奇妙的效应。而当它应用于商业时，就成了一种跨媒体通道，成了消费者观看万达广场的“立体眼镜”，我们的广场也就在扫码之间鲜活了起来，变成了集文字、图片、音频、视频于一体的综合媒介。借助二维码的流行之势及其自身具备的传播优势，青岛李沧万达广场致力于在商业淡季打造国内第一家商家二维码宣传平台，在宣导广场品牌的同时制造营销推广的势头。

商户引导：全面信息整合

在活动的第一步，便是我们向各个品牌充分宣贯“码上万达”活动的创新涵义和与众不同，以引导其拿出足够吸引消费者扫码的信息。公司通过早会、店长会、日常巡场沟通等各种形式告知品牌，通过二维码店铺将轻松实现“立体”宣传，哪个品牌最有创造力？哪个品牌最有特色？哪家美食最好吃？“码上万达”一见分晓！正面引导同类品牌开展积极竞争，提供最优质的店铺图样及最吸引的商品优惠活动。同时，为实现所有信息的快速整合，我们提前 10 天提供信息整合要求，说明品牌“码”上立体宣传，可以尽情发挥自身创意，或是走平实稳重路线，寄语一段温情的文字；或是多种变化，拍摄设计各种图片；或者做一回“潮”企，发布一段视频甚至导演微电影等，向消费者彰显无限创意和文化精神，充分开拓思路，帮助品牌发散思维。

“二维码”只是简短的三个字，其力量之巨大超出想象。短期的宣传造势，广场所有品牌一触而发。其对于此次活动的热烈反应充分印证了我们活动的可执行性巨大。仅用两天时间，广场包括主力店、次主力店在内的 117 个品牌全部完成后台信息的提交，其中不乏新意。

随后我们将这些视频、图片、创意转换成二维码，将品牌形象、产品促销信息生成二维码，内置抽奖功能，在青岛地区发行量最大、入户率最高、读者群最广泛的报纸媒体《青岛晚报》上推出“码上万达”二维码特刊，以春季放飞风筝形象展现给所有读者。

消费者引领：提升扫码魅力

为使“码上万达”活动自身具备大众娱乐性，我们更提前准备了多种方式，提升扫码魅力，创造顾客扫码的趣味性和可能性。

除了在青岛晚报刊登二维码特刊，我们积极发挥区域管理优势，联合青岛三家万达广场实现联动效应，分别在青岛李沧万达广场、青岛 CBD 万达广场、青岛台东万达广场三家广场同期设置现场扫码墙，墙面设置简洁清晰、内容全面覆盖，设置的位置尽可能是客流大的主出入口及广场同期活动中庭的周边，路过或观看活动的顾客可随时掏出手机扫码。集结了青岛黄金商圈台东商圈、新兴商圈中央商务区 CBD 商圈、传统商圈李沧商圈三大商圈，实现了大面积覆盖，活动范围得到了大幅度扩展。

更具吸引力的是“码上万达”活动推出



的重磅奖品，总价值超过百万元。包括：ipad mini、购物卡、小家电、万达影城“优享卡”和爆米花，大歌星日场欢唱券、大玩家游戏币，EP、NINE WEST、Tommy Hilfiger、HAZZYS 等服饰类折扣券，哈根达斯、满记甜品、星巴克、海底捞等餐饮代金券……涵盖吃喝玩乐购。其中最吸引人的当属 ipad mini，扫码过程中，每天送出一部，连续 10 天不间断。

媒体宣传：创新媒体选择

我们提前对活动做了预估，青岛现有 100 万以上智能手机用户，只需扫描这些二维码即可在手机上看到 117 家品牌的所有信息。而拓宽扫码渠道、让扫码更便捷简单，便是我们提升活动成功机率的又一砝码。

在媒体选择上，我们充分考察目前可能实现扫码的所有媒介，与《青岛晚报》合作，由其牵头，采用报、网、手机、微信、户外五种途径，打造领先的全媒体 3.0 传播与营销平台。此外，我们联合青岛晚报、青岛全搜索网、掌上青岛等媒体的官方微博及广场认证官方微博不断转发、共享，争取更多的信息浏览量和二维码扫描客群量。

活动期间，为炒热活动人气，不断带动扫码客群，我们通过讨论，一致决定采用媒体追踪报道方式，每天辟出专版进行实时报道。自活动伊始直至活动结束的 10 天时间内，每天引出一个公众话题，如：“首台 ipad mini 得主现身”、“千余奖项被扫出”、“刷新此前两次‘码上’纪录”、“李沧万达喊你明天来领奖”等，

及时分享中奖顾客获奖心情，引导消费者参与到活动中来。也正是每日一个整版的追踪报道，对延续活动起到了至关重要的作用，活动人气不断飙升，消费者对于扫码的热情持续高涨，从最初的单日扫码 20 万，到后来单日扫码保持在 30 万左右，扫码量同比递增超过 50%。

为使媒体作用发挥更明显，我们连续几期推出“码上万达”活动中奖攻略，供消费者参考。抓住消费者扫码心理，告知大众每天的中奖数量与扫码时间存在对等关系，甚至提出“坐等凌晨即刻扫码”的观点，制造全市联动的话题，带来新颖的消费互动模式。

经过努力，活动成效斐然。仅 10 天时间，总扫码量 270 余万次，独立访客 60 余万，参与品牌 117 个，扫出奖项 1824 个，后台数据飙升之迅速远超我们的预期，活动反响火爆之趋势更蔓延全城。2013 年的开篇，春意盎然，传统商业淡季还未来得及降临就悄然败在我们井然有序的提前大会战手下。

青岛全市 60% 以上的智能手机持有者参与活动，平均中奖概率高达 5%，广场扫码墙前聚集大量客群，真正实现了打造全国第一家商家二维码宣传平台的互动式体验消费初衷。活动期间，广场客流同比提升 37.6%，销售额同比上升 24.8%。“码上万达”活动既给消费者提供了游戏式的消费体验和得奖机会，为商家带来新颖的消费者互动模式，同时成功打破了商业传统淡季的噩梦，真正实现了“淡季不淡”的构想。



图说
1-2 报纸、二维码联合互动，极大提升了人气。在宣导广场品牌的同时制造营销推广的势头。

加强垂直管理 确保财务安全

4月22日，财务系统第一季度集团加强财务垂直管理视频会议召开。集团总裁丁本锡出席并讲话，商业地产执行总裁齐界主持会议并进行了工作部署。丁本锡指出，集团高度重视财务垂直管理，继续加强对财务工作支持力度；全体财务人员要坚决履行岗位职责及使命，严格执行各项制度，有效防范财务风险。为落实集团领导“加强垂直管理，确保财务安全”的会议精神，集团财务部组织对集团所属471家公司货币资金安全进行专项检查，对发现的问题要求在5月31日前完成整改，并持续进行跟踪。同时各系统组织专题培训，形成多篇学习心得，本刊特选登部分内容。

青岛项目公司孙为群： 形成工作习惯

从加入万达开始就知道，万达的财务团队，执行垂直管理制度，而财务团队的文化，一直强调严格执行制度。集团整个财务队伍，就像一个大家庭，集团财务部，就像是父母，项目公司财务部，就像是家中的孩子。孩子出门在外，不管去哪儿，都有父母在后面做坚强后盾，而孩子在外有什么事情，也都第一时间向父母汇报。在万达干财务工作这十年，逐渐适应了、也喜欢上了万达的财务风格。严格执行制度，强化内部控制，渐渐变成了一种工作习惯，一种思维方式，不管是做哪项财务工作，都会用这样一种方式去考虑问题。在万达，只需要光明磊落做人，兢兢业业做事，付出了就会有回报。

长沙项目公司刘旭： 信念让信赖恒久

每天进入办公室时总会不自觉地望一眼那段标语“广揽精英，优化团队，人尽其才，共创未来，研透政策，把握先机，开拓创新，创造价值，财务系统——万达集团最值得信赖的团队”。除了是一种鼓励，更体会到身为万达集团财务系统的一员，肩上的那份责任。当工作中遇到问题不知如何解决时，同事们总爱开玩笑说一句“别害怕，制度和核算指引会保护你的”，虽是一句玩笑话，却透露出大家心底的那份信念——“坚持原则，制度为上”。在

工作中，只有坚守财务人员的信念，坚持原则，制度为上，才能打造一支真正值得信赖的团队。

济宁项目公司蒋望： 坚持原则不放弃

在工作中以身作则，坚守制度，顶住压力，全程参与。作为一个财务人尤其是作为集团外派到项目的总经办人员，自己对制度的执行会影响到其他部门其他员工对制度执行的影响，一种风气的形成在一个项目公司日后管理的好坏其影响是很大的；项目在开发过程中某些突破事项过程必须坚持集团的财务原则不放弃。日常管理按照制度常抓不懈，制度宣讲周不停月不断。

北京石景山商管公司李富岩： 做制度的捍卫者

作为万达地方公司的财务负责人，与自己之前经历的公司相比，明显感觉到万达财务部与其他公司财务部职能的明显区别——服务与监督，这也是初来万达所被赋予的使命。但这不是一个人的使命，这是财务部门整个团队共同的使命。因此，是否坚持原则、是否敢于捍卫制度，成为筛选财务人员、评判财务团队的一个最基本的要素。对制度，应该有敬畏之心。制度的条条框框，是每一个万达人应该坚守的底线、不可逾越的雷池。一旦突破，伤人伤己。作为万达财务人，执行和捍卫制度，是万达赋予我们的使命和责任。

北京万达索菲特大饭店王晓红： 坚定履行使命

加强学习是时时刻刻的内容，将学习的知识在实践中运用是最终目标，而达到目标的效率与效果是我们行动及做事的艺术。作为财务人员我们应该打破给人以“刻板的账本先生”印象，平时在夯实财务知识的同时，多了解学习运营知识，勤动脑多沟通，发挥财务的逻辑思维缜密专长，主动发挥服务功能从而潜移默化将财务的安全性、原则性、服务性、功能性贯穿企业运营发展的全过程。在万达，集团领导已经给了我们政策支持、岗位平台，我们也应该把目光放远一些，经得起苦，受得起累，熟制度、懂业务，常学习，严把关，善沟通，主动深入企业运营的各环节，做一个有追求的万达财务人。

大连金石项目公司江旭： 风险把控是第一要务

万达的财务人员，每天遇到的具体情况千差万别，只是单纯按照制度生安硬套，不能成为一名优秀的财务人员。日常工作中，我们应在加强自身业务水平的基础上，与其他各部门勤沟通、多培训，遇到问题时，不能只简单说一句“不行、不可以”，而是告诉对方怎么能行、怎样是可以的，帮助他找到解决问题的方法。让你的同事深刻了解：制度是高压线，但更是保护伞，这个保护伞保护的不仅仅是财务人员自身，更是该业务中签字的每一个人。最终每一个人在做具体业务时，首先考虑到这样做是否符合财务制度，那我们财务工作才真正体现出了“服务与监督”的职能。

汉中万达影城黄英： 执行制度不打折

对制度的掌握熟知是坚持原则的基石，如果自己都对自己传递的信息持怀疑态度，不确定制度是不是这么规定的，这样的做法“好像”、“差不多”、“也许”违反制度了。那么同事怎么能够相信我传达的执行方案呢？坚决执行制度，就要有坚定的语气、坚定的态度，迟疑、犹豫并不能给同事传达制度执行不打折扣的信息，相反可能会造成非常严重的误导。作为基

层的财务主管，如何做好上传下达，加强制度的内部培训也是很重要的方面。尝试用会议、日常指导、交流等正式、非正式的方式，首先让本部门的会计、出纳明确对制度红线的认识，日常凭证审核、合同条款应该注意哪些细节。让团队帮助自己，在部门内部形成一个整体，面对业务部门的困惑给予积极、明确、细致的答复，通过各种方式积极宣传，用财务人员本身对财务制度的热忱感染同事共同遵守。

西安李家村大歌星金奎： 培养严格团队

在平时对财务人员的管理中，应该经常进行思想教育，让他们明白，不管做任何事，应该以公司立场去想，应该以公司利益为重，以公司利益为出发点。对于我们这些整天与金钱和货物打交道的财务人员来说，必须严格用集团财务制度去约束自己，严格遵守财务六项原则：不利于工作的人不交，不属于自己的财不取，不属于个人的物不拿，不利于公司的话不说，不利于团结的事不做，不利于经营的账不算。在平时与其他公司和厂家的业务往来中，更要注意财务账号和财务数据的保密性，在平时对员工的教育，必须用换位思考的方法去处理和解决问题，让他们在平时的工作中，保持良好的积极向上的心态，为集团及总部负责；严格加强财务的原则性，培养一支优秀、团结、能干的财务团队。

常州新北万达百货朱香彦： 做事精益求精

作为收银员，对工作与学习，知识与道德，今日与明日等关系应当有一个比较明确的认识：第一，在工作中学习，学习中工作，才能使工作做得更好；第二，知识是道德的基础，知识是道德的明灯，没有知识的“道德”是愚昧的道德，没有道德的知识还不如愚昧；第三，今日的辛劳，必将换来明日的收获。总之，只有不断求上，才能有益于顾客，有益于公司，有益于社会，有益于自我，才有可能达到和谐道德境界。📍

对制度，应该有敬畏之心。制度的条条框框，是每一个万达人应该坚守的底线、不可逾越的雷池。一旦突破，伤人伤己。作为万达财务人，执行和捍卫制度，是万达赋予我们的使命和责任。

打破常规保开业

文 / 沈阳奥体商管公司 王永生

项目背景：

2011年8月，在距离9月23日石家庄裕华万达广场开业还有12天的时候，超市的8部扶梯还没有安装，而安装这8部扶梯需要至少一个月的时间。这8部扶梯是超市一楼、二楼、三楼的连接唯一通道，如果不及时安装到位，将造成超市无法按时开业，对广场的影响可以说是灾难性的，是集团无法容忍的。

造成超市扶梯没有及时安装到位有以下几个原因：

1. 按照合同约定，超市的扶梯由超市自行安装，项目公司只负责按照超市提供的技术条件做好基础结构即可。因为技术交底过程中双方没有一一校对，以致对现场一根过梁的做法产生分歧，导致现场无法施工。

2. 现场作业面积比较小，不能用机械设备吊装，只能通过人工吊装，可是一部扶梯由3节组成，每节重约3吨，耗时耗力。

3. 扶梯安装需要几个不同单位的施工队伍配合，超市从安全和成本上考虑不愿意交叉施工。

4. 因为是风险较高工种，吊装单位不同意加班，每天只工作8小时。

案例内容：

面对这种情况，商管公司领导组织了现场办公会，明确下达任务，必须在9月20日前将8部扶梯安装完毕，该项任务的责任人到期完不成走人。同时也

对项目公司和超市提出要求，从人力、物力方面不惜代价予以全面配合，确保按期完成扶梯安装。

经过几次各方参加的现场协调会，确定解决方案如下：

1. 项目公司根据超市的要求对现场的过梁马上整改，确保扶梯可以吊装。

2. 由超市协调，将超市扶梯吊装队伍的技术工人分成三组，各带领一批力工连续24小时吊装，每组由项目公司安排足够的力工人员补足。

3. 商管公司负责现场施工人员的后勤保障工作，饭、水按时送到。

4. 各方领导制定一个倒排计划表，明确每天各自负责的进度。

5. 明确各方领导每天至少两次碰头会，沟通进度及需要解决的问题。同时现场必须安排专人负责现场问题的跟进及协调。

经过不懈的努力，终于将8部72吨重的扶梯在10天内安装完毕，将正常最快工期提高了3倍，这个效率只有万达能够做到。

创新亮点：

打破常规思考问题，在如此短的时间内再找两家吊装队伍不是很现实，根据现场调研了解，扶梯吊装过程中，技术工人有大部分时间做力工的活——拉倒链。因此，我们决定将力工活交给项目公司的力工，技术工人分成三组，解决了连续施工的问题。

经验分享：

1. 遇到问题一定要坚定信心，想解决问题的办法，而不是只想到困难。

2. 多方协调时，商管公司一定要占据主导地位，推动各方求同存异。

3. 定期的沟通会非常有必要，确保随时修正方向、随时解决现场发生的问题。



学院点评：

万达广场的开业时间是一个刚性的要求，一经确定，不可调整，其间会有很多看似不可能实现的任务，本案例就是一个典型的例子。第一，坚定信心；第二，打破常规寻找解决方案。这两点是本案例值得所有万达人借鉴之处。

拓展思路治拥堵

文 / 石家庄裕华商管公司 张鹤田

项目背景：

石家庄裕华万达广场大商业停车场原设计车位834个，实际使用车位809个。起始收费日期2012年1月10日，目前当日最高车流量4909辆，最低车流量3014辆，日均车流量3654辆。日常及节假日高峰时段进车拥堵持续2.5小时，堵车时间段：17：30-20：00；闭店出车堵车时间每日1.5小时，堵车时间段冬季：20:30-22:00，夏季：21：00-22：30分。堵车一定程度上影响广场的客流、销售，造成顾客投诉。

案例内容：

经过数据分析和观察，我们认为造成拥堵的原因为：车位设计不足，不能满足车辆日趋增长的需求；高峰及节假日进、出车时间段瞬间集中；顾客对广场停车场管理系统不熟悉、不适应；收费人员工作效率有待提升；停车场收费系统中的设施、设备不能满足目前使用需求，频繁发生故障。

找出问题症结后，当地商管主管部门现场勘查，组织专项会议，制定可行性解决方案，列出整改计划。利用写字楼平日上下班车辆高峰节假日低谷与大商业车辆平时低谷节假日高峰特性，打出时间差，充分、合理调配现有资源，将写字楼停车场划归大商业管理。开通写字楼停车场与大商业停车场相连通道，将写字楼停车场部分车位划归大商业，开辟新增车位110个，解决车位数量不足现状。主管部门制定高峰时段车辆疏导方案，全员参与，积极应对高峰，快速疏导车辆进、出。专项培训及考核收费人员综合能力，提高收费员工作效率；购置手持收费刷卡机，提升车辆出场速度；更换停车场现有服务器，替换现有设备；停车场进、出口采购、

增设提示音箱，进行语音温馨提示，提高顾客车辆进场取卡与出场交款速度（如：入场取卡、车场准备零款）。

采取以上措施后，成效显著。车流比原日均车流增长600辆，达3654辆；停车场收入原日均7000余元，最高12000余元（石家庄收费标准1小时/1元），现在日均收入8500余元，最高收入14500余元。非节假日每日车辆进场不堵，节假日车辆进场拥堵时间比原来缩短将近2小时，目前拥堵时间为0.5小时左右，时间段：19：30-20：00。非节假日每日车辆出场不堵，节假日车辆出场拥堵最多不超20分钟，单车出车速度提高一倍以上，原每车出车速度平均30秒，每分钟放车2-3辆，音箱提示单车放行提高10秒，手持收费机使用提高8秒，现单车放行平均12秒，最快放行6秒，每分钟放车5-6辆车。

创新亮点：

商业广场车位不足是无法改变的事实，看到问题要勇于改变现状，不能局限在某一点，解决困难要开阔思路，开辟新的停车区域，充分利用空间、时间，解决了目前停车场车位不足、拥堵难题。

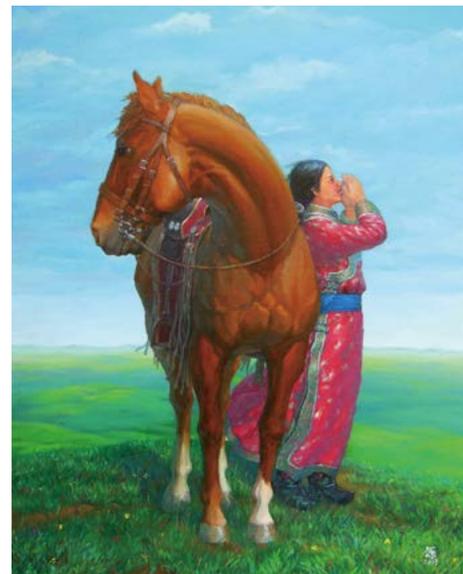
经验分享：

遇到难题并不可怕，可怕的是没有解决方案；要充分利用、调动好周围资源并合理进行使用；不能试图展现个人能力，相信团队的力量是有限的；此次设备调整，信息部门及专业厂家给予了很多指导意见让我们参考、分析，要与设备厂商、各部门积极做好沟通，为解决困难可寻求各方支持。



学院点评：

车场交通拥堵是很多万达广场面临的问题，本案例中，分析各方面原因，创造性地解决问题，大大降低了交通拥堵时间。无论问题的解决方案本身还是解决问题的思路都值得推广。



1 2
3

作品解读：

作者：魏源，2011年9月加入万达，任呼和浩特万达百货市场部平面设计。中学时曾学习水粉、素描等基础美术课程，2010年重新开始绘画，并逐步尝试油画创作至今。

- 1. 《奔雷》：马是草原民族赖以生存以及曾经强盛一时的基础。套马人在草地上追逐马群之时，蹄声如沉闷的雷声，震慑心脏，蹿起的烟尘遮蔽天空，场面蔚为壮观。
- 2. 《远方》：草原并非一马平川，而是起伏起伏，山势平缓，线条优美。当在好的天气纵

- 马奔上山顶，放眼远眺，甚至能够望出十几里远。微风拂动草浪，流云会在草原上投射出斑驳的光影。
- 3. 《冬日》：在内蒙古骆驼是被广泛驯养的家畜，不止生活在干旱的阿拉善，东部区的锡林郭勒草原也是苏尼特双峰驼的家乡。

1 2
3
4

作品解读：

作者：田彤，2013年1月加入万达，任文化产业集团项目管理中心计划部主任工程师。喜欢旅游，为了将美好的记忆永远留住，2007年开始拿起相机记录旅行中的人文美景。

- 如果你爱她，就带她去希腊的圣托里尼，在湛蓝的爱琴海边坐下，什么都不说、什么都不想，闭上眼睛，仿佛海里那两道延伸的航线，一个你、一个她。
- 影像的路程已经走了很久很久，但是路越走越长，无穷无尽，没有边际，唯一没有改变

的是那份执着和信念，在生命中寻找影像，在影像这面镜子中寻找真正的自己，或是更好的自己……此时让我想起了《海上钢琴师》里的对白：“我可以在有限的钢琴键中，创造出无限的旋律，但我无法在无限的城市中，无尽的街道间，找到属于我的空间。”



争秀“好声音”

集团第二届员工才艺大赛之“万达好声音”活动开展一个月，员工参与热情高涨。截至6月1日，参与活动的员工突破10000人次，其中上传歌曲参与海选的员工人数突破500人，参与投票献花的员工更是达到9600人次。

文 / 集团企业文化部 廖奇

活动规则大胆创新 线上线下密切配合

今年才艺大赛之“万达好声音”更加注重员工参与的广泛性和普遍性。为了使集团各系统、各地员工能够方便简单、随时随地参与到活动当中来，“万达好声音”在技术环节做了大胆创新。大歌星、电子商务公司、企业文化部紧密合作，共同推出线上线下联动参赛模式。电子商务公司推出了“大歌星”APP，其中专门设置了“万达好声音”专栏。大歌星则开放了全国51座城市63家门店，在这些门店中设置中午和下午两个专门时段和包厢专供员工参赛使用。

参赛员工只要通过手机下载并注册APP应用，就可以参与到活动中来。首先通过APP报名参赛，然后选择就近大歌星包房演唱才艺曲目，这些参赛歌曲就可以自动上传到参赛曲库，并在大歌星APP中展示，所有员工都能通过手机听到这些参赛歌曲。这样不仅有利参赛选手展示自己，也让许多没有参赛的员工通过APP听到所有参赛歌曲，并为自己喜欢的歌手献花投票。

为确保比赛顺利，电子商务公司派出专门团队对参赛系统进行维护，确保选手歌曲及时上传到APP；大歌星则对门店员工进行专门培训，确保员工到门店录歌顺利进行。为了鼓励



更多员工参与到这项活动中来，大歌星还为参赛和献花的员工准备小小惊喜。

为了更好地宣传“万达好声音”活动，企业文化部在宣传方式上进行了更多尝试。手机报、电梯间视频、杂志和网站分别推出了“万达好声音”专题报道，从不同渠道详细解读了“万达好声音”参赛规则和方式，随时报道活动进展。与此同时，集团员工食堂的餐桌上还摆放了介绍“万达好声音”活动内容和“大歌星”APP下载二维码的桌牌，使得员工就餐时也能了解这项活动，并通过手机扫描二维码参与活动。

部室系统积极组织 员工参与热情高涨

线上线下互动模式的推出，为员工参与到“万达好声音”活动提供了极大便利，多角度的宣传使员工对于“万达好声音”有更多了解。更为重要的是，集团部室和各个系统都先后组织员工积极参与“万达好声音”的活动，极大鼓舞了大家的参与热情。

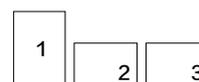
5月26日，在由企业文化部和万达学院联合举办的“时尚之春”论坛之“万达好声音”专场活动中，规划院、集团财务、大歌星、酒店管理、万达学院、企业文化部等集团部室和系统领导纷纷出席，并当场献歌，掀起了“万达好声音”活动举行以来的第一个高潮。高级总裁助理兼商

业规划院院长赖建燕认为，“万达好声音”活动不仅为员工提供了展示自我的平台，也增强了团队的凝聚力。

活动参与方式的便利和各个系统的积极组织，使得“万达好声音”活动自开展以来短短20多天时间里，就吸引了10000人次的员工参与。其中，百货系统以4000人次排在各系统之首，参与人次突破2000的院线系统和大歌星系统分别排名次席和第三位。

来自万达院线的俞钊说，通过这项活动，他认识了许多来自其他系统同样喜欢唱歌的同事，扩大了自己的朋友圈。来自酒店建设公司的裴伟主要负责马鞍山酒店项目的工作，平时很少有机会和北京同事一起聚聚，万达好声音活动让他有机会和许久没有见面同事一起K歌，他说这种感觉十分美妙。大歌星的董雪，平时主要工作为到大歌星唱歌的顾客提供服务，她说这项活动让她感受到了不一样的万达。集团投资管理中心国际地产部的睿维来自印度，虽然加入万达只有几个月时间，但对“万达好声音”活动表现出浓厚兴趣，他说如果找到合适的歌曲，他也会秀一把自己歌喉。

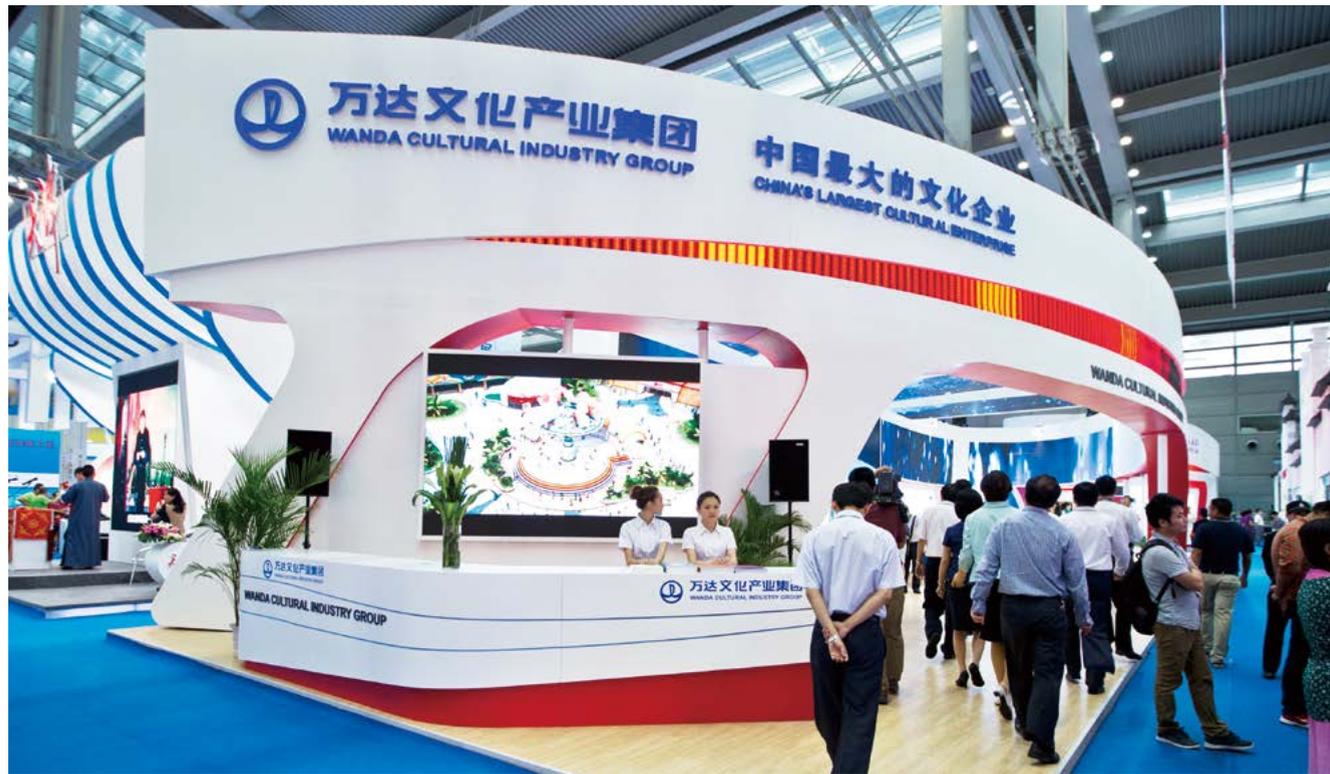
目前，“万达好声音”活动仍在海选阶段，想唱就唱、没有门槛，期待更多员工关注和参与到活动中来，无论是参赛还是为自己喜爱的歌手送上一支鲜花，都有机会秀出精彩。📷



图说

1 “时尚之春”论坛之“万达好声音”专场活动在万达学院举行

2-3 合肥天鹅湖大歌星员工参与活动



“最大”的影响力

5月17日，第九届中国（深圳）国际文化产业博览会在深圳会展中心拉开帷幕。走进主场馆1号馆，便一眼就能看到两面印有“万达文化产业集团——中国最大的文化企业”字样的吊旗。“最大”、“企业”等字眼在这个以各省市为参展主体的展馆里显得格格不入。“最大？谁这么大胆，敢这样自封？”有人窃窃私语。

文 / 集团企业文化部 刘洋

最大不是吹出来的

虽然万达文化产业集团去年才刚刚成立，这个名字对于很多深圳市民来说还有些陌生，但他们看过了展示内容，便发出感慨：“有亚洲最大的电影院线，收购了美国的院线公司，还有这么多大型文化旅游项目，这中国最大的文化企业看来不是吹出来的。”

万达文化产业集团这次文博会展位面积432平方米，是本届展会最大的企业展馆，重点是集中展示万达文化产业集团发展成果及武汉汉秀剧场、武汉电影乐园、西双版纳主题公园、哈尔滨万达文化旅游城等重点文化旅游项目。

观众们聚集在展厅内的大屏幕前细心品

味这些项目的宣传片，一站就是半小时以上。展厅里以这些文化项目为背景的体验设备“虚拟合影”吸引了上千人排队留影。很多观众都说看了宣传片后有了去旅游的冲动，其中一位女士对万达工作人员说：“能不能现在就给我订一间长白山酒店的房间，我下周就想去长白山度假，不管春夏秋冬，那里都太美丽了。”

展会开始前，工作人员准备了集团宣传画册和几个重点项目的品牌手册。出乎意料的是，这些资料一摆上台子，便会被疯抢一空，工作人员只好分批拿出资料，告诉领不到的观众资料已经分发完了。

能否来投资？

5月17日上午8点，观众还未到入场时间，万达文化产业集团的展位前就已经开始人头攒动。这时到展馆里参观的，都是来参展的展商们。观众中，有两个人在万达展位看得格外认真，每一段视频、每一张照片都不放过，不断进行着交流，还在用纸和笔认真记录着什么。在展位前待了大约有一个小时，其中一位来宾才向万达工作人员说明了来意：“我认真看了你们万达武汉中央文化区项目，全都是世界级的，真是太棒了。我们在长沙也有类似的地块，万达能不能也考虑一下，来我们这里投资？”她是长沙月亮岛旅游项目的负责人钟馨，正在寻求项目投资。万达工作人员立即答应把相关资料转交给负责项目发展的同事。

没过多久，万达展位前又一位来宾拉住万达工作人员攀谈：“我看了你们万达在长白山和西双版纳旅游度假区项目的宣传片，觉得非常震撼。其实我们甘肃也有很多优秀的旅游资源啊，虽然不像长白山和西双版纳那么知名，但也非常漂亮，如果万达能来我的家乡甘肃景泰开发黄河石林旅游项目就好了。”他是甘肃景泰县委宣传部长郝明。说完后，他还一定要拉着万达工作人员去甘肃省的展位上看看黄河石林的宣传图片，反复邀请去当地实地考察。

这样的情景在本次文博会期间屡屡上演。短短四天展期内，还有广东梅州、浙江长兴、山东陵县等十余个地市邀请万达去考察他们的文化旅游项目，希望能做成和长白山国际度假区及西双版纳国际度假区那样。此外，还有多家国内外电影、文化、娱乐、旅游企业表达了与万达合作的期望，很多企业询问能不能将万达影城开到



他们的项目中去。

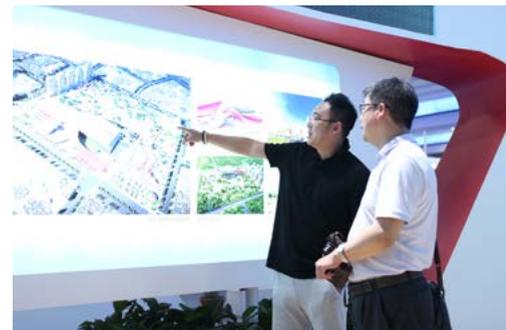
5月17日中午，文博会现场正处于午休阶段，馆内观众相对稀少，但王健林董事长的出现让万达文化产业集团的展位周围立刻热闹起来。王健林董事长接受中央电视台记者采访时，周围的观众纷纷拿起手机拍照。还有很多人不顾工作人员的阻拦，拼命要把手中的寻求合作的材料递到董事长手中。之后，有人向万达工作人员炫耀：“我见到你们万达的董事长了，我跟他打招呼，他还回应了呢。”

处处有万达

深圳文博会上，还有一点令观众好奇：不光是在万达的展位上看到万达，而且在其他省市的展位上，万达元素也是重要的展示内容。湖北省的展位上，楚河汉街的内容被放在了重要位置；海南省的展位上，甚至还带来了海棠秀的真人表演。有观众调侃：“走到哪都有万达的展示，无孔不入啊。”

会展期间，万达的展台也成为项目所在城市的“主场”，哈尔滨市、武汉市领导主动将宾客带到万达展台前，讲解哈尔滨万达城和武汉中央文化区项目，宣传他们的城市。万达文化旅游项目在当地的影响力和带动作用可见一斑。

也是在5月17日，在中宣部、商务部共同主办的文化贸易工作座谈会上宣布了中国文化产业30强名单，万达文化产业集团以年收入208亿成为中国文化产业规模最大的企业。当晚的《新闻联播》节目播出这条新闻时，深圳文博会万达文化产业集团展位赫然出现在画面中，“万达文化产业集团——中国最大的文化企业”这行字格外醒目。📍



1 2 3

图说

1 文博会现场客流如织，十余个地市邀请万达去投资，多家国内外电影、文化、娱乐、旅游企业表达了与万达合作的期望。

2 来宾通过触摸屏了解万达文化产业项目

3 来宾争相了解哈尔滨万达城项目情况

全球展会上的国际万达

5月18日，由万达商管公司招商中心、营运中心、综合管理中心和商业地产研究部一行10人组成的工作组赶赴美国拉斯维加斯，参加2013ReCon全球商业地产博览会。

文 / 集团企业文化部 伍文静

图说

为期三天半的展会，万达的展位前来咨询的人络绎不绝。许多世界知名但还未曾进入中国甚至亚洲的品牌商，也慕名来到万达展位。

当地时间5月18日，工作组一行经历10余小时的飞行，到达美国洛杉矶转机。刚出机场就看到有人举着“万达集团”的接机牌。按照计划，展会工作组认为在抵达拉斯维加斯机场时，才会见到接机人员，难道转机也有接待？上前一问才知道，这是接万达另外一个部门同事的。万达国际化进程的不断深化，全集团不同业务部门都在世界各地往返，这正是万达作为一个国际化企业最直接的展现。

今年全球商业地产博览会有3万余参会者和1000余家参展企业，是全球规模最大的行业盛会。但在展会现场，每家企业可能除了自己展位的方寸之地，便不会再有自己的身影。而展会现场，却随处可见万达的身影。小到展会官方手册，大到12辆往返于会场及当地各酒店间的摆渡车车身。无论是行业刊物的评论文章，还是现场论坛峰会，但凡谈到中国商业地产，无不以万达近些年的发展为例，阐释中国商业地产的发展。一个企业能在世界的舞台代表一个行业的缩影，这是对万达最大的认可。

作为在2013ReCon全球商业地产博览会上亮相的中国企业，万达引来了各界惊叹。展会现场的同行纷纷前来参观万达展位，盛赞展位整体设计风格及大胆的屏幕使用。以往未曾听说过万达集团的业内人士，看了展会现场万达集团的介绍，连连惊叹。万达的规模和发展速度，这些实实在在的数据，让他们不断脱口而出“impressive, amazing, impossible”这些英文词汇。一些曾经听说过万达，或是在世界其他国家和地区与万达有合作的公司，对万达这次参展也竖起大拇指，他们说：万达非常大，但可能世界还不



了解，来到这里就是更好地向世界展示成就。

为期三天半的展会，万达的展位前来咨询的人络绎不绝。许多世界知名但还未曾进入中国甚至亚洲的品牌商，也慕名来到万达展位。一天下午，万达展位接待处突然来了三位肌肉型男，现场服务的礼仪姑娘立马精神地一齐站到了前排。看着A&F品牌的代表前来，年轻的姑娘们激动地说：“万达快把A&F、Victoria's secret（维多利亚的秘密），还有TOPSHOP这些品牌都带进中国吧，这样在中国也能买到这些品牌的衣服了。”意想不到的，Victoria's secret品牌代表也自己寻到万达的展会来咨询。这些代表了年轻、时尚，知名度及认可度也极高的世界品牌，借这次展会的机会与万达结缘。而且在现场的交流中，他们都对万达广场的客流量和单店销售额十分满意。

万达此次参加全球商业地产博览会收获颇丰，在向世界展示万达的同时，也向国外同行学习、借鉴先进行业经验，与世界优秀的品牌商、服务商建立起广泛联络，抢占先机，为未来合作打下基础。



赛场上奋勇向前



领取一等奖奖杯

主场作战气更盛

经过一系列激烈角逐，万达学院在“主场”力压群雄，继2012年之后再一次成为集团趣味运动会的最大赢家。

文 / 万达学院 任朝艳

6月1日，万达集团一年一度的趣味运动会在廊坊万达学院吹响号角。当商业地产副总裁、万达学院院长陈平在开幕式上高呼起“万达，让生活更美好”这句在学院人尽皆知的口号时，我们学院全体运动员的竞技激情被彻底引爆。经过一系列激烈角逐，万达学院在“主场”力压群雄，继2012年之后再一次成为集团趣味运动会的最大赢家。

一年一度的万达集团趣味运动会像一场期许已久的盛宴，让我们万达学院这个大集体中的每一名成员汇聚一堂，一起谱写团结协作和拼搏进取之歌。万达学院的成功卫冕，让我们向全集团再一次证明有付出必有回报。回想赛场上那一个个飒爽的英姿、一个个矫健的步伐、一张张不服输的笑脸，让人仿佛触摸到了跳跃的青春音符，感受到了燃烧激情。

当接到集团即将召开趣味运动会的通知后，这个大家庭里的每个成员开始齐心协力、精心筹谋。院领导号召每一位成员为学院的集体荣誉和个人奋斗目标积极参与。这份号召点燃了学院全体员工的参与激情，每个人都在跃跃欲试。万达学院积极从去年的成功经验中汲取营养、查找不足、寻觅方法、反复练习。筹备过程中，每个趣味项目的参与者嘴角永远坚定地洋溢着最美的弧线，跌倒了再爬起，不足之处再改正，没有时间多练，大家便趁工作间隙口头交流几句心得。训练中，炎炎夏日让汗水将运动服浸透，很多运动员的膝盖被磨破，但大家还是坚持着。学院的这次卫冕并不是一帆风顺，但我们学院人用实际行动宣告了爱拼才会赢。每年的趣味运动会留给万达学院的，不仅仅是那一座座奖杯和一件件奖品，印在员工心间的还有一种态度、一份决心、一股力量和一种永不磨灭的精神。

这也是集团首次将趣味运动会的场地放在了万达学院。学院在做好竞赛准备的同时还配合集团企业文化部做好运动会的后勤保障工作。学院领导多次召开会议，合理分工、精心筹备，在赛场布置、餐饮供应、后勤服务等方面给予全力支持。万达学院全体工作人员兢兢业业，在自己的工作岗位上尽职尽责做好后勤工作，力求给前来参赛的集团各系统员工提供最好的服务。当听到参赛运动员说“万达学院的伙食真不错”、“万达学院的体育场具有国际水准”的称赞时，我们觉得这也是万达学院在赛场之外的另一种成功。



各地万达百货员工为雅安灾区慷慨解囊

4月13日上午，万达百货和中国扶贫基金会共同主办的“善行100”公益活动全国启动。“善行100”是中国扶贫基金会发起的大型志愿者筹款活动，活动通过在商场、超市、卖场、邮局等设立的公益体验站，由志愿者开展公益宣传和筹款，汇聚全社会爱的力量，关爱贫困地区的孩子。作为共同发起单位，这次万达百货全国34家门店支持“善行100”活动开展。

万达百货各门店设立“善行100”公益体验站，爱心人士在“万达公益体验站”只需100元即可捐赠一个学生型美术包，关爱一名贫困小学生，为他们送去礼物。捐赠者可现场获得受益人姓名及联系方式，同时获得中国扶贫基金会开出的捐赠票据和受益学生填写的回音卡。万达百货希望通过“万达公益体验站”这种透明、便捷、低门槛、体验强的公益参与模式，吸引更多消费者献出爱心。同时，万达百货启动“善者礼遇”计划，对捐赠爱心包裹的顾客，凭《爱心包裹捐赠凭据》给予商品折扣、赠送礼品等鼓励。

本次活动启动不久，四川雅安芦山发生7.0级地震的消息传来，万达百货第一时间响应，将活动主题变为向雅安灾区定向援助。万达百货与中国扶贫基金会共同开展“雅安不哭，有你救有力量”——雅安地震紧急救援募捐活动，各地34家万达百货于地震的第二天即开设了捐助站，连续两个周末，呼吁爱心人士为灾区的儿童募捐“爱心包裹”。“爱心包裹”定向邮寄到雅安灾区的孩子手中，将万达百货和所有爱心人士的关爱之情带给灾区的儿童。

活动期间，各地万达百货开展不同形式的宣传活动吸引消费者关注。廊坊万达百货现场发出倡议：只要我们每一个人献出一点爱，就可以汇成一条爱的江河，滋润灾区孩子们，带给她们知识和力量。现场员工与消费者深受感染，慷慨解囊。石家庄万达百货的劝募现场，一位父亲带着自己的两个儿子参与捐赠活动，父亲的捐赠行为让孩子从小懂得了“关爱”与“互助”，感动了在场的其他消费者和志愿者。泉州万达百货推行“善者礼遇”计划，为捐赠的消费者免费办理“万达百货贵宾卡”并获赠1000积分，消费者纷纷献出爱心。截至目前，全国19省26市34家万达百货已募集款项近40万元，这笔善款将通过扶贫基金会采购成爱心包裹送到灾区儿童手中。☺

爱心包裹直援雅安

爱心人士在“万达公益体验站”只需100元即可捐赠一个学生型美术包，关爱一名贫困小学生。

文 / 万达百货总部 蔚瑾



义无反顾奔灾区

这次芦山地震发生后，我头脑中出现的第一个想法就是马上到灾区去、到最危险的地方去、到灾区人民最需要的地方去，尽自己的一点力量来回报万达、回报社会曾经给我的援助。

文 / 成都锦华路商管公司 梁仕刚

2013年4月20日8时零2分，突然感觉到房屋不断摇晃，灾难就这样悄无声息地来了，一点征兆都没有。2008年的汶川大地震已经令我们四川悲痛不已，但灾难却又一次降临到了这片土地。这次，地震将灾难带给了雅安人民。

芦山地震发生后，我所在的成都锦华路商管公司立即组织志愿队，第一时间赶赴灾区救援。我作为五名第一批志愿者之一，于4月20日下午17时抵达重灾区附近的高何镇靖口村。到达后，我们立即投入到灾民救助行动中，帮助搭建帐篷、抬运伤员、搬运物资，做着力所能及的救援工作。

因山体滑坡、道路不通，我们是徒步进入高何镇靖口村的。途中的景象让我震惊，一座曾经平静安宁的小城在地震重创之下一片狼藉。公路两侧到处都是倒塌的房屋和伤员，满面尘土的孩子被抱出废墟……模糊的图像深深刺痛着我的眼睛。

这一幕幕场景唤起了我痛苦的回忆：2008年的汶川地震不仅仅摧毁了城市、村庄和学校，

还摧毁了一个个幸福的家庭，这其中也包括我在北川灾区的家。当时一片片废墟、一具具冰冷的尸体曾经让我感到那样的无助与绝望。那次地震发生后，公司上下通过各种渠道寻找我的家人，公司领导还专门带人到灾区我的家里慰问，并送上慰问金及救灾物资。那几天，我深受感动，公司的关怀让灾难中的我看到了希望，我感觉万达就是我的家，万达员工都是我的亲人，我为能在这样的公司上班而感到骄傲。

难以用言语表达的感恩之心化作奔赴灾区的勇气。这次芦山地震发生后，我头脑中出现的第一个想法就是马上到灾区去、到最危险的地方去、到灾区人民最需要的地方去，尽自己的一点力量来回报万达、回报社会曾经给我的援助。

这次的志愿行动让我再一次体会到那种切肤之痛，但身边更多的是相濡以沫、患难与共的浓浓爱意涌动，更有悲壮而凄美的人性美丽让我深深触动。许多瞬间、许多片段都珍藏在内心深处，这些都是我人生最宝贵的财富。☺

1 2

图说

芦山地震发生后，成都锦华路商管公司立即组织志愿队，第一时间赶赴灾区救援

取经 AMC

我与万达院线同事在4月清透的春光里，来到位于美国中部的堪萨斯城。这是一个有着百年历史的小城市，没有想象中美国都市的高楼大厦和鳞次栉比的商铺，安详静谧的氛围让每个街头巷尾的人，脸上都挂着与世无争的善意和微笑。我们那鼎鼎大名的兄弟公司 AMC 的总部就坐落在堪萨斯城的中心。

文 / 万达院线总部 徐小峰

大后台小前台集中管控

久闻 AMC 有庞大的总部，8个执行副总裁指引着13个部门440位总部各级员工，通过强大专业的业务体系和后台系统，管理着遍布美国的346家影城。总部组织体系纷繁复杂，分工精细明确。相对于总部，AMC的影院组织结构相当精简，不管是25个影厅还是30个影厅，6000座位还是过亿票房，影院都是由营运一个部门来管理，只有经理、主管和员工三个层级。总部各业务条线除专业支持外，对影院的管理全部经由营运系统转达枢纽，大幅压缩人员和沟通成本。经过与AMC最资深的执行副总裁 John McDonald 对话得知，AMC的集中管控架构也是经历了一系列的变迁逐渐摸索形成，不这样做公司就会被巨大的内耗所拖累。他还说，只有这样的管理才能形成有效的业务对服务的支持，后台做的首先是服务，然后才是管理，总部叫做 TSC (Theatre Support Center 影院支持中心)。在 AMC 的影院排片、排班、预算管控、甚至招聘、考核、支付各种费用等都是借由电子系统提供的数据分析模型进行分析和管理的，准确度和效率非常高。

清晰的管理目标

AMC 管理着346家电影院，如何评价影院的表现是关键。在我们走访的影城里面，总经理都很清晰地回答我们关键考核指标的问题。在所有关键指标里，最重要的指标就是顾客满

意度 OS (Overall Satisfaction)，在 AMC 人看来，营造独特的观影体验和保证良好的品质是影城竞争的关键，近几年 AMC 为了保住市场竞争地位，持续进行提升顾客感受的研发，他们通过调研得出，观众在影厅里面最关注的品质就是座椅、音画质量和空调，于是他们给所有到保养期的老影院全部换装可电控调节角度，带托腿板的皮沙发，此举对于提振老影院的上座率起到重要作用。另一个关键指标是营业现金流 OCF (Operation Cash Flow)，美国的电影市场相对成熟，影片产品成了拉动人次的最主要手段，而完成营业现金流指标，影院经理更关注的是如何降低可控成本。在美国影院人工是所有可控成本里的最大开销，AMC 建立了从预估人次到平衡人数和能力，再到回顾订正的员工排班管理系统，而排班系统又与员工的线上招聘、培训评估、排片预估数据池、员工考评和薪酬等重要系统进行整合，所有步骤几乎同步完成，员工每个人都可在线查询和操作，把人员和沟通成本减到最低。

世界最牛的影院经理

位于纽约曼哈顿6大道的 AMC LOEWS Lincoln Square 13 影院是最早建设 IMAX 的影院，也是全美票房最好的电影院，影院的 IMAX 银幕高达100英尺，至今还采用70毫米设备放映。5月3日《钢铁侠》北美上映的首日，我们来到了这个传奇的电影院。与中国影院票房排长龙的

情况不同的是，在这里观众集中排在卖品的柜台前，因为大量的线上购票节省了观众在影院的购票排队时间，而不选座位先到先得的办法，使得观众宁愿坐在检票口前吃爆米花也不愿因为来晚而失去好的位置。我们在卖品柜台前见到了影院鼎鼎大名的经理 Amy，这个传奇的女经理，由于票房排名经常领先，她的名字经常见诸各种媒体和报端，就在前不久的 Cinema Con 全球会议的通报里还几次提到了 Amy 的事迹。面对着当晚爆满的大量观众，Amy 满面微笑指挥若定，她的团队在她的带领下井然有序而且热情洋溢。当我问到，你是怎么笼络你的员工的，Amy 半开玩笑地说：“Treat them like your own kids (就把他们当做你自己的孩子看待)。”

令人心动的小细节

在影院的巡回中关注到很多耐人寻味的小细节，有的是工具上面的创新，有的是宣传氛围的烘托，也有的是各种体贴人性化的关怀。AMC 每个员工都很健谈，与顾客交流是很自然不过的事情，这使得影院特别有人情味儿。我注意到每个员工的名牌下面都有一行字，写的是不同的电影名字，我到一个叫 Spencer 的小伙子，他的名字下面写的是“21 and over”。Spencer 告诉我，常来的观众都是影迷，我们的名牌上的电影都很经典，这样很容易就会和客人建立好感，容易搭讪和攀谈，不过我的名牌是新换的，这部电影还没看过，要赶紧补课。在 AMC Berry Wood 影城，总经理 Ponce 说所有员工的入职培训里面都会有顾客接触 (Guest Connection) 这样一堂课，而且这一堂课必须是我亲自讲，我要让员工了解我对服务的要求，交给他们技巧，关键是让员工明白我和他们一样也是做服务的。说着话，前面的一个顾客撒了爆米花，Ponce 走上前去问顾客需要帮忙吗，并麻利地接过顾客手中的爆米花，身体却挡在地上散落的爆米花前避免别的顾客践踏，Ponce 用这样一个简单的小动作把服务和专业诠释得淋漓尽致，让我肃然起敬。

主动分享赢得尊重

美国是个能源大国，但是由于国家实力强



大，美国人经常提到节能降耗，却很少有人真正下过心思。在与 AMC 的交流学习中，我们也主动分享了万达院线的一些管理细节，在很多方面我们万达院线其实也做得很好。例如，我们的标杆区间分级、巡厅技巧、合理兼并场次和公共照明开关色点管理，让美国同行很感兴趣，我们讲得明白，他们也记得很仔细。

双方的分享认真又风趣，每次会谈后双方都真诚地握手致谢，互留联系方式。我们看得出，我们也赢得了 AMC 同事的尊重，不少 AMC 员工都表示，希望也到中国、到万达来学习。在 AMC 学习短短的一个月，虽然每天行程很紧凑，但却让我收获颇丰，不虚此行。☺

图说

- 1 和 AMC 同事座谈
- 2 AMC 影城卖品丰富

反思助我从瓶颈中突破

双重回路学习模型告诉我们，在经验不足的情况下，只有每日进行不断的反思、总结，才能更快地适应角色，与岗位相匹配，得到公司认同。

文 / 成都锦华路大歌星 张琳

曾子曰：“吾日三省吾身，为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”《史上最简单问题解决手册》一书中克里斯和唐纳德所创立的双重回路学习模型似乎与曾子的“每日三省”思想有异曲同工之妙。自我省思和从中学习是双重回路学习模型的主旨，它提倡我们要在日常工作中多总结、多反思。例如在人事工作中，我们就要经常反思：当前开展的工作能否为公司产生绩效，带来价值？近段时间的工作是否已经为企业带来了绩效和价值？

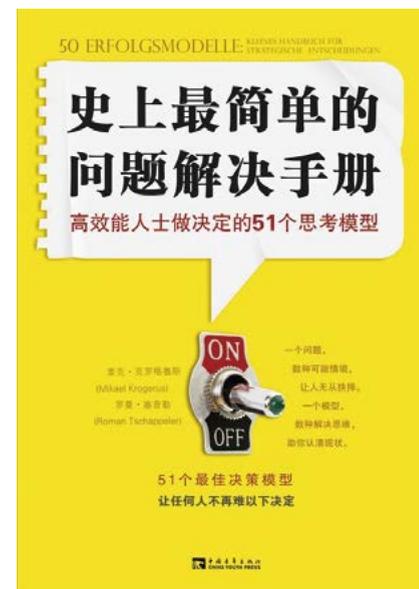
当然，如果想更深入学习到双重回路学习模型的精华原理，还需要经过以下的“两步走”。第一步，突破“一阶观察者”阶段。所谓“一阶观察者”，是指视野只限制于看到眼前事物的人，他们遇到瓶颈的原因在于“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。因此，只要我们问题解决中抓住本身观察事物的角度，就能突破身处“一阶”的盲点，进而向下一步的“二阶观察者”过渡。巧妙的是，苏轼的《题西林壁》中另外两句诗“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”又体现了“二阶观察者”在用不同角度进行观察的基础上，以不同的方式

来看待事物，进而向“万事通”质变的精髓。例如在对人事工作进行自我绩效评估时，不是看自己加了多少班，工作多么的繁琐和辛劳，而是要反思我们切实为企业引进了多少人才，组织了哪些高效的培训，推动了哪些重大事项等等。

我在招聘“星辰计划”学员时，“工作前两年内的全国派遣”成为公司与大多数应聘者达成意向的主要障碍。运用双重回路学习模型，通过总结与反思，我换了一个角度，站在应聘者的立场，“工作前两年内的全国派遣”能为他们带去什么利益？于是在面谈中，我会花更多时间向应聘者分析，成为“星辰计划”的学员在同等条件下有更多机会从基层员工升为“领班级”待遇，两年的全国派遣也会有助于自身快速积累工作经验，相当于为未来晋升打开了一条“绿色通道”。当应聘者看到了自己在万达大歌星一个清晰的未来，更多人也会重新进行反思，对比利弊关系。简单来说，双重回路学习模型告诉我们，在经验不足的情况下，只有每日进行不断的反思、总结，才能更快地适应角色，与岗位相匹配，得到公司认同。

在万达这样的国际化大企业，有时

候我们难免会为了赶着完成各种紧急的工作而忽略了总结和反思。殊不知，太急于求成反而会让我们陷入被动、消极工作的恶性循环，而双重回路学习模型所给的启示就在于帮助我们提高工作效率——不断总结和反思事物本身深层次的原因、价值观和想要达到的目标，就能慢慢拨开迷雾，助我们从瓶颈中寻求突破问题的方法。



万达一直在用的两个模型

《史上最简单的问题解决手册》为我们的工作提供了极有价值的思维方式，通过对这本书的研读，我更加明白了万达为什么这么成功。

文 / 文化旅游规划院 张志斌

万达有一套成熟、完善的计划模块管理制度，各项工作的开展都要制定计划和完成标准，通过计划节点考核使得各项工作不断推进。在这个过程中，每一个员工都会面临两个问题：如何提高工作效率、如何保证工作成果质量。在今年的董事长推荐书目《史上最简单的问题解决手册》提供的思考模型中，有两个思考模型有助于我们解决这两个问题：一个是艾森豪威尔矩阵，它提供了一个提高工作效率的方法；另一个是结果最适模型，它提供了一个在规定时间内如何使工作成果最优的方法。

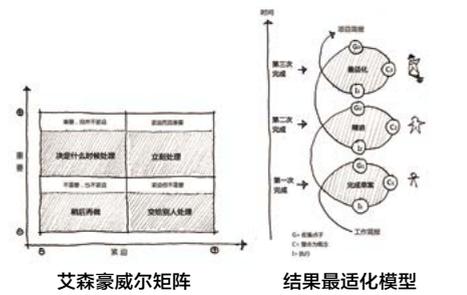
记得在文化集团的第一次营销季度会上，文化集团执行总裁张霖曾向大家详解了艾森豪威尔矩阵，希望大家能够掌握这一模型，以提高工作效率。他透彻的讲解给我留下深刻印象，当我再次阅读到这本书时，很快就理解了艾森豪威尔矩阵模型所表述的含义。艾森豪威尔矩阵模型将工作事项分为“紧迫而且重要”、“紧迫但并不重要”、“重要但并不紧迫”、“不重要也不紧迫”等四类。按照艾森豪威尔矩阵模型，不论落到办公桌上的工作是什么，我们一开始就可以根据模型的四种类别对工作进

行分解，然后决定进行的方式。我们要学会区分“重要”和“紧迫”之间的差别，“最紧迫的决策通常都不是最重要的”，管理者应该集中精力关注“重要”的工作，不仅是立刻处理“紧迫而且重要”的工作，也要合理安排“重要但不紧迫”的工作，抽出时间处理那些“重要而且紧迫”的工作，“紧迫而且重要”的工作少了，就说明了工作效率提高了。万达集团的计划模块管控实际上是对艾森豪威尔矩阵模型的运用，通过各计划节点的管控，确保按时完成“重要”的工作。

同时，我们还面临如何确保工作成果质量的问题，结果最适模型所提供的方法很有借鉴意义。一般来说，一项工作都有一个规定的完成时间，在这段时间内，人们会搜集点子、选出概念以及执行。但是，在规定时间内按这样的步骤实施时，最后完成的结果有可能并不太理想，因为一些无法预期的事件会让时间变得非常紧迫。在结果最适化模型中，一项工作任务在可用时间内并不是经过搜集点子、选出概念以及执行一次性能来完成的，而是把可用的时间区分为

3段等长的阶段，即草案阶段、精进阶段、最适化阶段。每一阶段都有搜集点子、选出概念以及执行完整的工作过程，这样三个阶段的循环，最终结果会更为成功。

以项目的规划设计为例，如果规定时间为三个星期，那么第一个星期就经过搜集点子、选出概念以及执行环节，形成完整的规划设计初稿，第二个星期在初稿基础上再经过一次搜集点子、选出概念以及执行环节，对规划设计方案完善，第三个星期再经过一次循环，形成最终成果，这样的规划设计方案也更加成熟。实际上，在集团领导层面上，项目规划设计也是按这样方式操作，每一个项目在定稿付诸实施前，必须是经过多轮董事长审图会才最终确定。





为万达谢绝出国机会

爱人还我一深深的吻,热泪滴落在我的脸上,哽咽着委屈地说:“我也一夜没睡着,我知道你爱万达胜过自己的老婆孩子,放不下你的工作就还上你的班吧。”

文 / 南京建邺物业公司 李国运

春节给远在海外的朋友电话拜年,朋友在喀麦隆的经济首都杜阿拉经营日用百货批发,短短几年成为身家千万的老板。寒暄之后,得知我们都有护照,她便邀请我们出国在她的批发市场工作,签证费、居留费、往返机票全由她承担,夫妻俩年薪18万人民币,逐年再加2万。这对我们这个普通家庭来说真是个大喜讯,一家三口沉浸在新年快乐和出国喜讯之中。

正月初八,我们开始办理签证手续、忙着找人托管孩子、辞退工作。爱人的辞呈很快被批准,但当托养孩子的电话打来,谈具体的条件和报酬时,我的心却不由自主一阵阵颤动。我深深知道一切谈妥将意味着什么,于是把托养的费用和条件要求得相当苛刻。和托养阿姨的谈话过程中,爱人好几次不是对我使眼色就是暗暗踩我的

脚,送走托养阿姨,爱人气得不理我了。

这天晚上注定成为我的不眠之夜,因为选择出国就意味着我将要离开让我感到幸福自豪的万达物业公司;离开让业主和路人驻足观看我们队列训练的操场;离开儿子放学和星期天都要闹着去玩的花园式的绿地;离开地铁口那座座巍峨雄伟的5A写字楼;还有工作时行影不离的对讲机。那时,就再也听不到对讲机里传出的:“921呼叫935,935收到,请指示!”、“现在请各岗位报岗,935一切正常”等习惯了的规范用语;再也听不到巡更棒发出的清脆悦耳的声音;手机里再也看不到让人振奋的万达手机报;再也不能穿上配有万达企徽的西装。

脑海里再现着一幕幕令人难忘的往事:第一次走进万达大门,是爱人陪着我来应聘,一位

工作人员热情地递上热茶和万达内刊,随意翻看几本,不由眼前一亮,万达企业文化内涵和军人道德有着惊人的相似,仁、义、礼、智、信在这里体现得淋漓尽致,而这些正是我多年来所追求和崇拜的,当今社会想找一份“环境”单纯的工作并不简单。当我收到体检通知的那一刻,仿佛一下回到了激情四溢的军人时光,如今我成为万达的一员,怎么能说走就走呢,我可不能做逃兵。此时,“亏了我一个,幸福十亿人”的口号和《什么也不说》的歌声在我耳畔回响。不!我不能离开万达。还有孩子对万达的依恋,因为他对我的同事都那么熟悉,同事们个个管他当自己的孩子,星期的时候孩子总是黏着他们,一声干爸换来一堆的零食,快乐地拎到我的面前炫耀,然后再毫不吝啬地分发给这些干爸们。连巡逻的时候孩子也要缠着一起去,有时领导和我开玩笑说:老李,以后你要领双工资了。如果我离开了万达,星期天还有谁送孩子到万达广场来玩?还有身边的少数业主,从刚入住时的对我们不屑一顾,甚至是对立、刁难到现在的相互信任,推心置腹,这一切都让我难以割舍……

那一夜好短,窗外亮了,我轻轻地吻了吻身边的儿子和爱人,儿子转了个身又睡了,爱人还我一深深的吻,热泪滴落在我的脸上,哽咽着委屈地说:“我也一夜没睡着,我知道你爱万达胜过自己的老婆孩子,放不下你的工作就还上你的班吧。”此时一切感激的语言都显得那么多余,五味杂陈涌上心头。我两眼模糊,把爱人拥在怀里,拍了拍爱人的肩膀,随后给朋友发出短信:抱歉,身体欠佳,不适宜出国,请另择人选。现在爱人在万达广场附近重新找了一份新的工作,我们一家三口每天还是都能看到万达广场。☺

爱上清新办公环境

在这样人性化的办公空间里,每个人都能够彻底释放压力、高效沟通,言行举止间自然而然地显现出从容淡定,既提高了工作效率,又养护了身心。

文 / 上海江桥商管公司 袁娟洁

走进上海江桥商管公司的办公区,首先被激活的是嗅觉,空气中弥漫着淡淡的幽香,起到镇静安神的作用。下一个被激活的感官是视觉,目力所及的范围内绿波荡漾,绿萝、红掌、仙人球、散尾葵、幸福树的身影出没于办公室的角角落落,安静、优雅、怡人,焕发着清丽脱俗的气息。这些可爱的绿植既能吸收辐射、净化空气,又能放松身心、消减疲劳。焦躁、疲惫之时瞥上一眼,即可轻轻松松为紧张神经做一场温柔的SPA。深色地毯默默地为革履里的脚掌减震,福泽了听觉,免受嗒嗒作响的高跟鞋行走声所扰。落地玻璃窗外就是小花园一般的绿化景观中心。春日看桃花瓣漫天飞舞;夏日里迷醉在茉莉的花历久弥香中;秋日好远就能瞥见金黄色的小橘挂在树梢;冬日里草地上覆上厚厚的白雪,让人忍不住掬一捧洒向空中。

办公室是职场人每一天黄金八小时的栖息地,环境所散发出的气质潜移默化地影响着身在其中的每一个人。万达借由办公环境所传达出的亲和力与以人为本的文化理念凝聚起一个温馨的员工之家。在这样人性化的办公空间里,每个人都能够彻底释放压力、高效沟通,言行举止间自然而然地显现出从容淡定,既提高了工作效率,又养护了身心。

行走在万达广场的室内步行街也是一种莫大的享受。巨大的玻璃穹顶阻隔了凌乱的狂风、噪声和PM2.5的尘埃,却为阳光放行。偶然行走在这一片量身定制的天空下,前一秒还在为某个棘手的工作头疼不已,下一秒纷乱的思绪就被明亮和温暖所穿透。烦恼被打断,当下唯有感知到行走在阳光下的每一步所产生的踏实感。

爱上万达,爱上每一天的工作,我就是从这清新自然的呼吸中开始的。☺



爱上万达,爱上每一天的工作,我是从清新自然的呼吸中开始的。

享受电影放映员的责任

选择电影，踏上了这条征途，三年间便一直享受着这个肩负重任、不断挑战的过程。若干年后，我会感恩万达院线给我的这份人生考卷。

文 / 上海周浦万达影城 朱澜



每个影厅都有我们流过的汗，每个放映机都有我们拧过的螺丝，日积月累有我们的成绩。

从小就对电影有一种强烈的好奇，基于这份兴趣我加入了电影这个行业，在2009年夏天成为万达影城的一名放映员。那时的我开始掌握一定的放映基础和放映技能，心中是满满的自豪和骄傲。

作为新开影城的元老级员工，迎接我们的是紧锣密鼓的开业筹备和设备调试安装，因为有热情，再苦再累都没关系，新组建的放映班组期待开业那一刻的成功。那时电影放映正更新换代，老式的胶片机被数字化取代，而我们正是承上启下的头一批放映员。电影放映是一个不能出任何差错的工作，周浦影城又被定位于首批全数字化影城。我们集中注意力，及时发现设备的各种微小变化。记得万达院线总部的领导在开业时对我们这些新放映员说：“放映是影城的心脏和核心，新设备、新问题以后就看你们的了。”简单几句话，我们感受到的是期望与责任。我们可以骄傲地说，每个影厅都有我们流过的汗，每个放映机都有我们拧过的螺丝，日积月累有我们的成绩。经过一段时间的摸索，我发现数字机并不是那么简单，区别于胶片机可以动手检查，数字机更要多观察，并细心记录，才能及时发现问题。每一次有新的设备来到我们放映室，我们马上就要观察有什么新变化，并及时适应。放映员处在电影放映最前端，

不管是全数字、双机3D、TMS、Real D-3D，还是IMAX、X-land，我们都是电影放映最前沿的引导者。有过苦，也有过荣誉，当2012年赢得院线总部颁发的年度优秀放映团队，我们激动地相拥在一起。

万达院线给我们放映员带来新的概念，在全自动化影城放映员应该转型，不再单单是一个操作人，而更应是一个技术人，也许将来被称之为数字放映工程师，这又是一次挑战。影城设备自动化的重要作用在于减少人力资源，最大程度减少事故率，提高放映质量，悲观地说可以认为放映人员会大大减少，甚至是换岗；但从另外一个角度考虑，我们可以争取继续为自动化来服务，自动化是需要大量日常维护工作，基于我们对放映设备的认知基础，我们可以努力成为信息员，为每个放映设备服务，进行影片数字库的资料整理和影厅的联网数据交流，另外还可以转型为设备维护。其实，万达影城给我们的路很宽广。

选择电影，踏上了这条征途，三年间便一直享受着这个肩负重任、不断挑战的过程。当初的懵懂少年，不经意间现在已三十而立，有自己的工作团队，又有了自己的家庭，工作中学到最多的是责任，现在要体现在家庭生活中。回头仰望，回忆和思考仍在心田；若干年后，更会感恩万达院线给我的这份人生考卷。📍

在万达父母放心

在大歌星上班已经有一年半了，在这里我感受到了健全的管理制度、和谐的人际关系，最重要的是有巨大的提升空间提供给我们。

文 / 南京建邺大歌星 王燕

父母对孩子的期望归为一句就是：安安稳稳、踏踏实实地过好自己的生活，我的父母也是一样。当初想从扬州回到南京工作，我有点举棋不定，便征询父母的意见。当父亲得知我进入的是万达集团旗下的大歌星上班时，拍拍我肩膀说：“万达很不错的，好好在里面干。”我很好奇，问父亲怎么会知道的，父亲拍拍胸脯说：“你爹我走南闯北的，怎会不知道。河西万达就在金盛装饰城的对面，我经常要去那边买材料，能看到广场，我还去里面吃过饭呢。再说了，好多城市都有万达广场的，有的城市还不止一个。我的老兄弟还跟过装修队在里面装修过……”我和母亲对视相望，了然一笑，我父亲又要开始他走南闯北的故事讲述了。不过，这时我已确定可以换工作了，因为对万达的第一印象就是“很不错”。

记得我转正的那个月，我请父母和妹妹到广场三楼用餐，三楼也正好是我的工作楼层。我的母亲是一位淳朴的农村妇女，她有点兴奋又有点激动的说：“万达好大啊。”我又带他们到我的工作地——南京大歌星看看，母亲突然说：“看来是很正规的地方。”父亲笑笑说：“和你说了很多次了，这里面很正规的。”原来，母亲一直担心KTV这种工作场所的环境。现在他们都可以安心地把我“交给”万达，让我去成长了。我为大歌星的正规而自豪。

常说父亲主抓儿女大的方向，例如

工作；母亲则主要是负责追踪儿女的衣食住行。刚开始工作时，母亲免不了为我的生活而忧愁，时不时在电话里说：“外面的伙食要多注意，一定要吃饱饭。周末回来告诉我，我弄好吃的。”可是半年过后，母亲却常常取笑我说：“你又胖了，都快让你成小猪了。”我也只能笑啦，因为“没办法”，万达关爱员工，为员工考虑。我们领导经常说的一句话是：要让员工觉得大歌星是他们的第二个家。为了让我们吃上可口的饭菜，领导要求每个月更换菜单，每周7天的菜不重复。为了能让我们住得舒适安心安全，公司将宿舍安排在公司附近，宿舍内家庭生活电器设备一应俱全。每周安勤工作人员同人事工作人员到宿舍内检查宿舍卫生情况、宿舍电器设备等安全情况，解除隐患，保证我们的居住安全。

在大歌星上班已经有一年半了，在这里我感受到了健全的管理制度、和谐的人际关系，最重要的是有巨大的提升空间提供给我们。和大学的同学一直保持着联系，时不时大家晚上会电话短信联系，他们总是会取笑我是“大歌星的一块砖”，因为我会时不时地因为工作加班。可是他们并不了解我为何会迟下班，这里有我想要学习的知识，有刺激我不断努力学成的动力，有激励我不断上进的能量，我不仅仅是为了我的现在和未来而奋斗，也是在为了我的父母以后的老年生活而努力。这里有我为生活梦想实现的平台，我愿意在这里尽快完善自己。📍



我爱万达，爱在这里的每一天，现在我成为的是一块普通的砖，但是我也会通过努力奋斗，让自己成为一块“金砖”。

厨房火灾危险性 & 厨房灭火系统

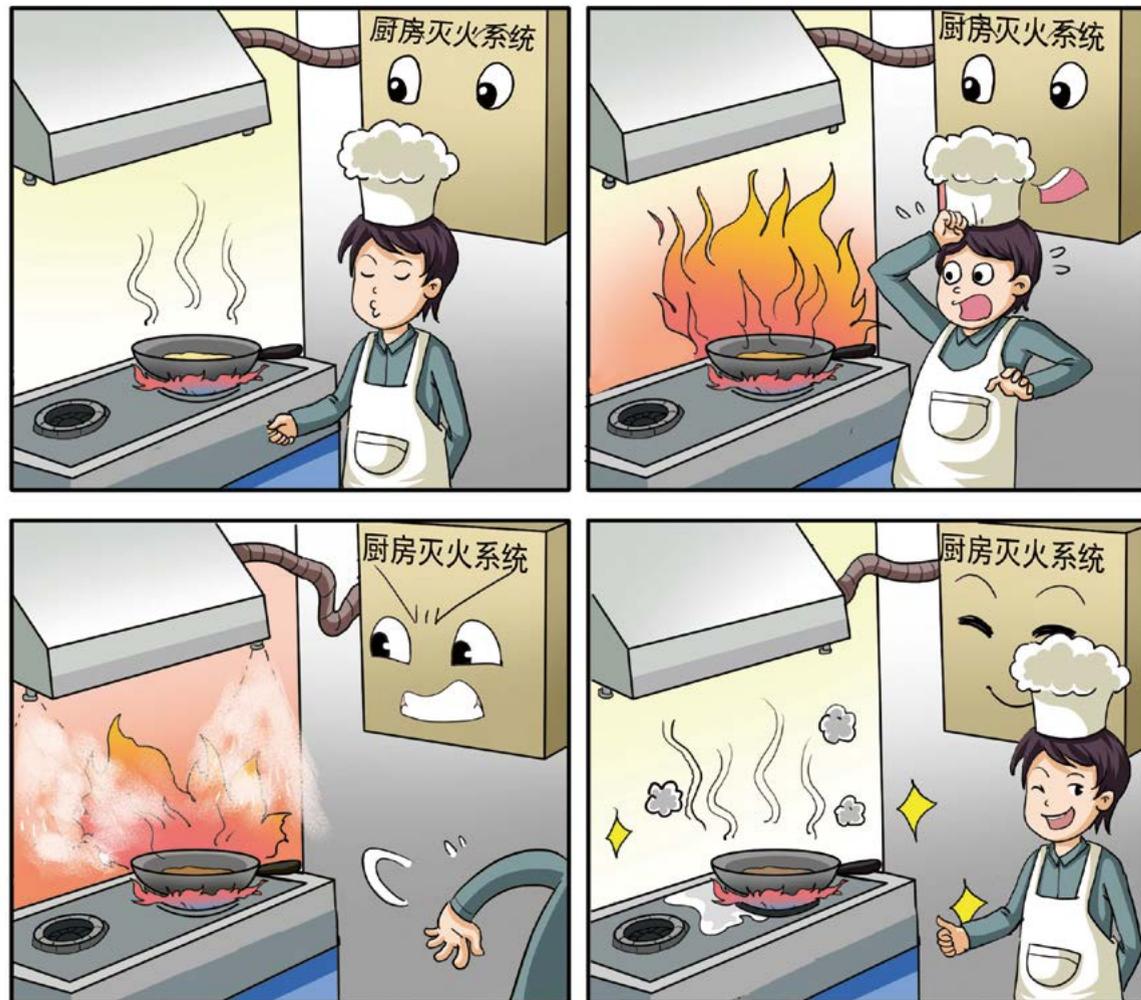
厨房的火灾危险性

1. 明火作业，存在可燃物较多，操作不当易引起火灾。
2. 多使用燃气、柴油等燃料，易发生泄漏爆燃。
3. 排烟管道、灶台油垢较多，起火后不易扑救。

厨房灭火系统

厨房灭火系统是一种保护所有灶台、燃料设备的自动探测、灭火设施。系统由感温元件、药剂喷头、

喷放管路、药剂储存及驱动容器、燃气切断装置等部件组成。感温元件及药剂喷头设置在排烟罩下方。厨房灭火系统所使用的灭火剂是一种特殊溶液，在高温条件下，喷洒到食用油脂后，立即发生皂化反应，生成厚厚的泡沫层，可以完整地覆盖厨具设备的表面，依靠窒息作用使火焰完全熄灭，同时液体灭火药剂继续对设备或油层进行冷却，使其能迅速降低至食用油脂的燃点以下，防止复燃。



北京通州万达广场 外立面设计赏析

北京通州万达广场位于北京市通州区，地块北至通州新华大街，东至通惠南北路，西至通环西路，南至西关大街；总规划用地面积约 10 万平方米，总建筑面积约 60 万平方米，其中地上建筑面积约 40 万平方米，地下建筑面积约 20 万平方米。其位于长安街向东的延长线上，作为 CBD 东扩的一个支点，必将成为全新的休闲和商业中心，也注定成为新的城市地标。

通州起源自沿水城市，是京杭大运河的北端。自古以来，贸易、休闲、居住或城市生活都与运输河道密切相关。这个项目的设计以此为出发点，采用“动”和“流”的概念，在长安街延长线的主立面上，把建筑体量划分为几个体块，体块在端头微微上扬，用流动性理念去雕刻，远远望去就像船行水上，也寓意万达航母在通州核心区航行。



购物的中心 • 美食的中心 • 娱乐的中心 • 交流的中心

万达广场 就是城市中心

 万达广场®
WANDA PLAZA



青岛李沧万达广场