

王健林：三个故事告诉你如何从白手起家到首富



说到最富有的中国人，你会想到谁？李嘉诚，马云，王健林。BAT的另外两位巨头。李嘉诚比王健林大20多岁，比马云大30多岁，借了香港早几十年的繁华，成为老牌华人首富，他是赚老钱的首富。马云则是靠互联网大浪潮，我称之为赚新钱的首富。王健林最特别，他是一砖一瓦、一城一池、像搭积木一样，垒起了一个万达帝国。传统产业，没有人比他更成功。

在万达版图上，可以看到庞大的产业群：房地产开发（重资产，轻资产），电影产业链（电影院线、投资、发行），旅游产业链（酒店、旅行社），高科技文化产业链（秀、电影乐园、动漫），消费产业链（百货、ktv、游艇、儿童游乐），体育产业（马德里竞技俱乐部、盈方体育），金融（百年人寿、快钱），还有以万达广场为平台的o2o。

在这些产业群中，已经有两个世界第一：商业地产、电影院线，还有若干中国第一。

世上没有白来的富贵，我们今天不聊首富的成功学，只讲王健林亲身经历的三个故事。

第一个故事：第一桶金是怎么来的

当时遇到的第一个创业难关，就是借钱。第二个难关是拿不到项目。

那时大陆还是“计划经济”，比较落后，拿项目也不仅要有钱，还得有“计划指标”，得出现在当时“国家计划委员会”指标名单上才行。

我只好找到大连一个老战友“借”一点指标，同时付出一点费用。他同意给我几万平米指标。但是拿了指标，还得去找当时的市领导批地。跑了左一遍，右一遍，没人理。市领导被我找烦了，出了一个题目：“你不是想开发吗？把市政府的北侧那块地给你”。

市政府是一个老建筑，很气派。但它的北侧居住区，房子差，设施差，一百多户人共用一个水龙头，一个厕所，被认为“有碍观瞻”，所以把这块地给我去干。可这个项目改造完，要1200块钱一平米的成本，我前面有三家国有公司都不肯干。因为大连市当时最好的房

子只能卖到一千零几十块。

我坚持要干这个项目，公司里的很多同志反对。当时我们公司叫“西岗开发公司”，我就说：“开发公司，只有开才能发，你都不敢开怎么能发呢？”为了赚钱，得把这个房子卖到1500元一平米，后来我们动脑筋，推出来几条创新：

第一，当时大陆的房子没有明厅，一个小过道进去直接就是几间房。那好，我们做一个明厅；第二，当时房子没卫生间，县级以上干部才允许配一间卫生间。我们没管那一套，每户都配了卫生间，还把木窗换成了铝合金窗，再加一扇防盗门。房子推出来均价1580元每平米。1000多套房子一个月一扫光。就这样，万达就成为了大陆地区第一个闯入了“旧城改造”这一行业的公司；这一单使我们赚到了接近1000万元。就这样，我掘到第一桶金，找到了一个盈利的模式——旧城改造很有钱赚，别人不敢干，我敢，于是在大连就搞开了。

第二个故事：9天9夜没睡觉

再给大家讲一个贷款的小故事。

初期创业，我接下了一个项目，这个工程当时政府干了一半，觉得费劲不愿意干了，转给我的。签完以后突然遇到全国“治理整顿”，贷款就更困难了。为了启动这个项目，我就要去找贷款，需要一笔2000万元的贷款，有土地做抵押，所有的手续都健全，但找了几十家银行，没有一家愿意贷给我。

因为这个项目是政府转给我的，他们觉得对不起我！所以政府开了一个会议，就指定当时某一家国有银行贷2000万给我做启动资金。这家银行答应了说“可以”，哎，我一听好事，那我就去找银行行长吧。前前后后找了50多次，每次都给我躲猫猫。我有时候一见到他了吧，他从后门就走了，我在走廊白站；有的时候在走廊里堵着他，他说“好好你这样，你下周二来吧、下周二来吧”；等我下周二去，他出差去了！等等。哎呀！当时就为了拿到这笔贷款，有的时候一去在那个走廊上（因为进不去办公室）一站就是一整天。

我想银行八点半上班，我就八点去，站着。甚至站到下班六点也不出来。究竟行长是来了没来？还是不在？我也不知道，也没人愿意告诉我这个信息。当时站在走廊里面这种感觉，这种耻辱，我觉得太卑贱了嘛。

除了这家银行，我又去找了另外一家银行，贷款的时候这个人态度倒是不错，但也是不给我贷款。我为了堵到他，曾经跟一个哥们两个人就开车到他家楼下。我想，你总得回家吧？那我就在你门口候着；你早上总得要出门去上班，总是能碰到你吧？我俩就去在那儿蹲了一个晚上，在车里候着。反正深秋不是太冷，稍微冷了就开动发动机暖一会儿，为了省点油过会儿再把它关掉。一直等到早上七八点也没见到人进去，也没见人出来。第二天晚上我说再去堵吧，我这个哥们觉得忍受不了，他说太丢脸！无论如何也不能去了。我自己又去待了一个晚上。就是候不着，找不着这个人。其实不是找不着，是他不愿意见你，因为你是民营企业，那个时候民营企业不像今天这个地位。第二觉得你风险大，他不敢放贷给你。放给国有企业亏损了没了，他不承担什么责任；如果放给民营企业可能就要承担责任，我也理解他们。

在这种无论跑了多少趟都找不到办法的情况下，就有人给我出了一个主意说“干脆你就发一个债券”，但是你得承诺回报，比如两年按照1.4倍，每年20%，1.4倍收回。没想到，推出来以后一抢而光，毕竟20%年回报还是很好的。这个方法真正解决了这个项目的难题，才把我们从濒临破产的边缘给拯救回来。

这中间其实还有个小的故事。我接的这个项目，可以说追悔莫及。当然后来把这个问题解决了，把剩下的老百姓搬走了。但当时真是把我憋的够呛！在1993年初的一段时间，我九天九夜都没有睡着觉，什么安眠药，什么打针就是睡不着觉。到后期整个人都有点精神恍惚，失常了。第十天早上正开着会，“咣当”一头就昏迷在地了。我被紧急送到北京，还找了比较好的一个医院去治疗。我至今还记得那

个神经内科的主任姓李的女士，一见我面：“没事，小伙子今晚就让你睡着”。我说你这么大的事？“你放心，我们高得很”。其实还是给我吃那些药，可能心理作用，也可能进到医院里了，安静了，我当天就睡着觉了。

第三个故事：3年打了222场官司

在90年代的时候我们做住宅房地产做得还是不错的，但是有个问题刺激了我：我们公司有两个员工得了重病，一个得了癌症，一个得了肝病，每个员工花了一百多万治疗费。当时民营企业是不可以报销医药费的，你自己有钱你给他报销，没有钱你的员工可能就等死。那我们是花钱给他治疗了，但是也给我一个提醒：如果大量的员工都有了病，再往后发展一二十年大家岁数大了，这公司怎么办呢？我们一定要找到一个安全的、有长期现金流的商业模式。所以我们2000年决定转行去做商业地产，做不动产，做持有物业，不再搞单纯的住宅开发了。

做商业地产的时候，最早因为不懂，造一座楼，把底层商铺全部卖掉。在初期的三年当中，买了商铺的人经营不好，就来告我们，我前三年当了222回被告，虽然只输了两场官司，还是让整个公司疲于应付。成天在打官司，哪还有精力经营？客户就是这样，他的出租回报率没拿到理想中的10%、20%就来告我。如果输了，可能很多人就扯着横幅上街上去闹事。

所以我觉得这样不行，得研究新模式。怎么办？在创新中研究了一个办法：提出一个模式叫城市综合体。即做一个商业中心，商业中心旁边可能做写字楼，再做城市的商业街，再做一些公寓。把这些公寓、写字楼卖掉，现金流就有了。这样，就不用卖大楼里的商铺位了，自己来经营，一下子生意就找到模式了。商业经营旺了，旁边的楼也升值了，现金流问题也解决了，万达从此走向了一条康庄大道。

我自己创业初期的三点体会

第一点叫“敢闯敢试”。就是不管你做什么，一定要有梦想，有

目标，敢去做。你去做起码有一半的机会，你不去做机会是零，所以我最近这些年在各地演讲，经常讲一句话：“什么清华大，北大，不如胆子大”。这个胆子大不是说让你乱干，但是得有勇气去闯，去试验！

第二是创新求变。你要成功，要想不断成功，或者还想获得更大的成功，就一定要能够求变、求新，不能走别人走过的路，不能做跟别人一样的事情。凡是跟别人做一样的事情，获得的肯定是平均利润率；只有做跟别人完全不一样的事，才获得超额利润。

2006年，万达刚进入中国电影产业。那个时候，大陆地区的所有票房加起来不到10亿人民币，公司同事们全部反对我，说10亿就算20%的利润，也才2亿的利润。每年要投3亿、4亿去做，怎么可能收得回来呢？全中国的利润都归你吗？

我说电影院对商业中心来说是不是必须需要？大家认为必须需要。现在又没有人愿意来做。做了挣不到钱，那怎么办呢？我跟大家讲现在只是8亿、10亿的市场，但如果我们带头来做，加一点促销，让那个行业有钱赚，可能会激励更多人来做，这个行业可能就做到80亿、800亿，就可能赚钱了。

所以我们就带头进入这个行业了，万达院线我总共投了6亿人民币。因为后期，有20个、30个影城以后，院线自己已经有现金流了，自己每年利润就可以支撑自己发展，不需要我再投资了。这个公司1月份上市，现在市值800多亿人民币。万达还有很多创新的东西，等着资本市场来检验。

第三是坚持到底。创业一开始可能新点子会比较多，但是这点子一开始可能不成熟。新的模式可能在试行当中会遇到困难，也可能遇到挫折，没有实现你的预期目标。这时候怎么办呢？如果你经过分析认为自己路子是对的，就需要坚持。我经常讲一句话：过去讲不到黄河心不死，不撞南墙不回头，我不一样，我到了黄河心也不死，我可能搭一个桥我就过去了；撞了南墙也不回头，我找个梯子我就爬过去了。

所有的创业，所有的科研，所有的运动，基本上都是二八定律，成功永远是20%以内，失败肯定是大多数。但是正因为有了10%、20%的成功，激励我们这些人希望成为那一个部分。先行者绝大部分会成为先烈，少部分才会成为先进，但是因为有可能成为先进，所以就去奋斗！如果你有梦想，你就应该去努力，有目标就应该去奋斗，人生一定要给自己定一个远大的目标。大陆有句广告词：心有多大舞台有多大；还有一句话：梦想总是要有的，万一实现了呢？

如果你们想成功，就应该去创业。当然朝九晚五的规矩矩矩的生活也是可以的，但那种人生不精彩。应该勇敢跨出这一步，勇敢地去创业，勇敢面对人生。不管是经商，不管做科研，绘画，总要给自己一个比较远大目标为之去奋斗。奋斗过了，达到了，那你就无悔这个人。你奋斗过了没有达到，你的人生也不后悔！如果什么都没奋斗，什么理想都没有，平平淡淡过一生，这个人生对你来讲实在没有意义了。

梦想总是要有的，万一实现了呢？