# 万达集团工作总结

来源：网络 作者：落梅无痕 更新时间：2025-03-21

*万达集团工作总结 各位同仁，万达集团201X年年会在合肥万达城召开，首先我代表集团董事会对大家参加年会表示热烈欢迎，欢迎你们回家!201X年是万达转型的关键年份，集团在新产业、高科技、国际化等多方面都取得重大进步。在地产火热的201X年，集...*

万达集团工作总结

各位同仁，万达集团201X年年会在合肥万达城召开，首先我代表集团董事会对大家参加年会表示热烈欢迎，欢迎你们回家!201X年是万达转型的关键年份，集团在新产业、高科技、国际化等多方面都取得重大进步。在地产火热的201X年，集团大胆调减600亿元地产收入目标，坚决实施企业转型，在中国除了万达，没有别的企业能做到。201X年，在集团董事会的领导下，在丁总为首的管理层和全体员工共同努力下，我们出色完成了全年任务。下面我分两个方面进行总结：

>一、201X年工作主要成绩

>(一)全年完成工作任务

201X年集团资产达到7961亿元，同比增长21.4%(按成本法统计)。营业收入2549.8亿元，完成计划的103.2%，同比增长3.4%;如按房地产口径，合同收入同比减少13.9%，主要因为我们砍了600亿的房地产销售收入。从今年开始，万达只统计营业收入，因为转型不光是业务在转、思想在转，统计口径也要变化。虽然万达201X年营业收入增长不大，合同收入还有所减少，但净利润同比实现两位数增长。

万达商业收入1430.2亿元，完成计划的100.4%，同比减少25%;但万达商业净利润同比仍实现增长。一个公司收入减少四分之一，净利润还正增长，说明收入质量明显提高。地产收入1122.7亿元，完成计划的100%;租金收入195.8亿元，完成计划的102.3%，同比增长29.6%;租金收缴率99.99%。之所以差一丁点到100%，因为有一笔16万的租金201X年1月2日到帐，如果早到2天，万达就连续四年实现100%的收缴率。当然99.99%已经很好，不过略有遗憾。万达商业也创造了连续11年租金收缴率99.5%以上的行业世界记录。201X年新开业50个万达广场。我去年在国外跟一个老外讲，万达一年要开业50个广场。他很吃惊，问一个万达广场多大面积?我说十几万平米。老外说“喔，十几万尺”;我说不对，不是十几万尺，是十几万平米，他当时就晕了。世界这个行业的人都不敢相信万达有这么快的速度。201X年还开业2个万达茂，18个高端酒店，其中14家五星级酒店，客房6333间。201X年所有新开业及整改开业项目，全部按计划时间表开业，无一延误，万达商业的执行能力全球无敌。全世界找不到第二家公司敢说一年开业50个大型商业项目、18个酒店，而且每个项目都是在两年内设计、建造、招商、开业。万达其它公司也应该向万达商业学习，执行没有借口。企业管理能力的核心就是执行力，再好的战略不能执行，都是白费。我多年前讲过两句话：想做成事，总能找到办法;不想做事，总能找到借口。说实话前年年底提出开业50个广场，我们内部很多人也很难相信，但万达商业做到了。新增持有物业600万平方米，累计3233万平方米(不含集团持有物业)。

文化集团收入641.1亿元，完成计划的103.3%，同比增长25%。其中：

电影产业收入391.9亿元，完成计划的105.8%，同比增长31.4%;

旅游产业收入174.3亿元，完成计划的100%，同比增长37.1%;

体育产业收入64亿元，完成计划的98%，同比增长9%;

儿童娱乐收入5.2亿元，完成计划的103.4%，同比增长137.8%;

文化集团其它收入5.7亿元。

网络集团收入41.9亿元，完成计划的103%。

金融集团收入213.5亿元，完成计划的127.7%。

万达百货收入178.2亿元，完成计划的101.6%。大家都知道去年中国零售业很难做，能完成计划相当不容易。

集团其它公司收入44.9亿元，全部完成年度计划。除了一个公司差一点点，所有系统都是完成或者超额完成工作任务，这是很可喜的。

>(二)基本实现企业转型

1、服务业收入、净利润大于地产。201X年集团服务业收入占比55%，历史上首次超过地产;服务业净利润(未经审计)占比超过60%，也大于地产开发利润，万达提前一年实现了转型阶段目标。所以说201X年对万达极其重要，具有标志意义。特别是转型的核心企业万达商业，虽然地产收入仍大于租金等业务，但预计租赁业务净利润占比约55%，以租金等为主的非地产净利润超过了地产开发净利润。甚至可以说，万达商业也不再是地产企业，所以我好几次建议，是不是在201X年底或20\_年把商业地产名字改了得了，叫商业投资管理服务集团，别再当地产商了。

2、成功转型轻资产。201X年开业的50个万达广场，已有21个属于轻资产。201X年第4季度，万达商业与中信信托、民生信托、富力集团等签约90个万达广场、共1050亿元的投资合同。201X年至20\_年，每年开业交付30个万达广场给投资方，净租金双方分成。因为万达信息化程度比较高，租金中管理费占比比较低，只有不到两成，缴完税金，剩下的就是净租金。我们把这种轻资产模式叫投资类万达广场，就是别人拿钱下订单，我们负责找地、建设、招商和运营。更为可喜的是，201X年万达商业轻资产还探索出一种新模式，叫合作类万达广场，就是对方出地又出钱，万达负责设计、建设指导、招商运营，净租金双方7比3分成。但不是对方所有项目我们都同意做，要先对项目进行筛选，对设计、建造进行指导，再招商、运营。设计也好，建造监理也好，招商也好，费用都是对方出。合作类万达广场模式可以说是万达轻资产模式的最高级形式，连资本化环节都省掉了，还解决了集体用地问题。中国土地分为国有用地和集体用地，国有用地在市场上可买卖，能办产权证;集体用地不能买卖，办不了产权证。但中国因为城市化极快，30年前北京二环外都是农村，现在北京市区内还有很多土地是集体用地。像深圳好多城中村，土地也是集体的。农民拆迁，政府都会给预留一块产业用地，这种地块大部分城市里都是用来建商业。过去万达重资产持有模式下，我们不敢碰这种项目，因为是集体用地，办不了产权，进不了资产表。但这种合作用地有的位置很好，比如去年我们破天荒在北京二环内找到一个合作类万达广场项目，这块地留了十多年了，不管谁来开发，这个村的老百姓一直都没投票通过。这回万达去合作，海波他们工作做得不错，超过90%村民同意。这种合作模式不但能分得租金，省去资本化，还解决集体用地问题，是万达商业的重大创新。

我多年前曾讲过一句话，企业经营的最高境界就是“空手道”，但这个空手道可不是骗子，是有了品牌，有了能力，别人找上门来，你一分钱不出凭品牌就能挣钱。比如说酒店管理公司，因为有品牌，你找他管理，设计你出钱，人员工资你付，不管酒店盈亏管理公司都分钱。还有世界上很多特许经营都是接近“空手道”，要做到这个境界是极难的。201X年万达商业合作类万达广场项目实现重大突破，201X年只签了一个，201X年不但签了18个，还开业一个合作类项目，就是北京丰台区的槐房万达广场，位置较好，开业效果也不错。今年合作类万达广场能开业5个，20\_年以后能每年开业20个左右。

3、新兴产业高速增长。去年地产收入下降25%，但是万达集团总的收入还实现增长，就是因为文化、网络这些新兴产业增速大大高于地产。万达新兴产业增长快、前景好，相当一部分产业在国内还具有唯一性。比如万达网络科技，就是中国唯一的实体商业+互联网模式企业。万达体育已打造好几个自有IP赛事，这些赛事在国内没有竞争对手。乐观估计，20\_年文化集团就会成为万达又一个千亿级企业。其实，如果文化集团不剥离旅行社，今年就接近千亿规模了。

4、租金大幅增长。万达商业收入下降，但净利润为增长，一个重要原因是租金增长3成，虽然不是唯一因素，就是因为租金净利润率高。

>(三)文化产业成为支柱。

文化产业201X年收入占万达集团整体收入比重超过四分之一，已经真正成为万达的支柱产业。

1、电影产业。去年万达全球新增影城677家，新增屏幕6788块，其中国内新增影城154家，屏幕1391块。万达院线前十年加起来2100块屏幕，去年一年就增加1400块屏幕。大家看到这个增幅，但它的威力在今年才会释放出来。万达影城全球累计1352家，屏幕14347块，约占全球12%的票房市场份额。去年万达电影会员全球新增近4300万，其中中国国内新增3800万会员。万达去年35亿美元并购了美国的传奇影业，并购了美国卡麦克院线和欧洲欧典院线，以及国内一批院线和时光网。万达电影在欧洲、北美、中国全球三大市场均排名第一。一百多年世界电影史第一次出现跨国电影院线集团，以前所有电影院线公司都是区域经营，从没出现过跨国院线集团。当初万达并购美国AMC时，有一个知名教授洋洋洒洒写了三千多字的文章，论证万达必然失败，他说人类历史上从来没有跨国电影院线，万达一个地产商凭什么可以成功?我就想，如果从来没有过就等于不可能有，那人类就不可能有汽车，也不可能有飞机，也不会有五星级酒店了!所以有人把有些专家叫“砖家”，砖头的“砖”。

在这里我要专门点名表扬AMC的CEO埃德蒙，去年万达两个大的并购——卡麦克和欧典院线的并购都是以埃德蒙为首，当然也包括文化集团的海外事业部、AMC的管理团队，大家一起完成，但主要是埃德蒙起了作用。一年之内就完成两大院线并购，AMC院线自身从美国第二变成第一，而且在欧洲也成为第一，世界也是第一。更重要的是，他不仅把并购办成了，还在集团批准预算的基础上节省了好几亿美元。所以集团决定重奖埃德蒙和AMC团队。我开玩笑讲，万达如果有五个埃德蒙我就可以退休了。有五个这样的人咔咔干，那万达的产业都会增长、发展很好，我就没必要上班了。AMC旗下电影公司拍摄的影片《聚焦》，去年还获得奥斯卡分量最重的最佳影片和最佳原创剧本两项大奖，也创造历史。东方影都去年成功赴洛杉矶招商，签约11部好莱坞的影片入驻拍摄。

2、体育产业。201X年万达体育发生一系列令人振奋的消息，除了以前与国际足联、国际冰联等八家国际体育机构独家合作外，万达体育跟国际足联签订了全球顶级赞助协议，成为中国唯一的国际足联顶级赞助商，也是全球仅有的6家国际足联顶级赞助商之一。万达体育还与国际篮联、世界羽联签订全球独家商业开发协议，与国际自行车联盟签订中国区的独家合作协议。并且在中国落地环广西公路自行车世界巡回赛、小轮车世锦赛和“中国杯”国际足球锦标赛，成功举办合肥、厦门铁人三项比赛，赛事质量达到世界一流。我专门咨询过盈方体育，他们说世界一流水平，组织得很好。这些赛事的成功举办为今后万达举办体育赛事，特别是举办自有IP赛事打下了基础。

3、旅游产业。201X年开业了南昌、合肥两个“万达城”，在全球引发巨大反响，正是这两个项目的开业促成“万达城”落户海外。去年国庆假期，合肥、南昌“万达城”分别位列中国旅游人次的前两名，7天时间合肥“万达城”旅游人次超过百万，南昌“万达城”旅游人次近90万。去年新开工重庆、桂林“万达城”，签约长沙、西安、海口三个“万达城”，“万达城”大获丰收，基本形成全国布局。万达酒店管理公司新签订10个非万达物业的五星级酒店管理合同，说明万达酒管也开始走上品牌运营之路。

>(四)成立网络科技集团

一是确立发展目标，明确打造中国唯一的实业+互联网大型开放平台的战略定位。集团批准了飞凡网络201X年至20\_年的发展计划，同时批准飞凡五年资金计划。按照这个计划，飞凡要力争20\_年实现整体赢利，20\_年利润过百亿，实现飞凡的整体上市。

二是飞凡用户爆发式增长。去年活跃用户达到1.5亿，飞凡通会员8284万。新增合作大型购物中心1799家、中小商家10万家、影城3600家、大型医院410家、高端酒店2200家;同时与北京、上海、广州、深圳等30个城市开展了智慧城市、生活服务等业务合作，建设了苏州、西安两个城市的飞凡通示范项目，实现爆发式增长。

三是助力实体发展。201X年飞凡开展了11次大型活动，大大传播了飞凡品牌。特别是“6.18年中庆”和“双十一全民狂欢节”，联合近万家实体商业，打造了实体商业全国最大规模的营销活动，这是中国商业史上实体商业第一次举办如此大规模的全国性活动。活动实现销售额560亿元，90%以上的商家业绩增长，超过50%的商家业绩同比增长超过两位数。这说明飞凡有助于实体商业发展，实现双赢和多赢，不是打掉实业或者挤占实业。我特别说明一点，这560亿销售额虽然绝对数据看似不是特别高，但我们起码做到了两点：很少刷单，很少退货。

四是举办了飞凡商业年会，去年9月万达商业年会改名飞凡商业年会，超过8000个品牌、3000多个加盟商、4.5万人次专业人士参会，这些都创造了中国商业博览会的记录，飞凡商业年会已经成为名副其实的中国行业盛会。

>(五)跨国发展成绩优秀

1、发展成绩可观。201X年是万达海外并购最多的年份，我们一共并购了十几家海内海外企业，并购扩大了万达产业规模和净利润。

2、海外企业运行良好。AMC在CEO埃德蒙以及管理层的领导下，去年利润大幅增长，因为它是上市公司，所以这里我不能说具体数据，但创造了美国少见的大幅增长。反映在股价上，去年AMC股价接近倍增。新并购的澳洲赫伊斯院线收入也较大幅度增加，特别是净利润超过目标30%。盈方和世界铁人三项等公司的业绩均实现较大增长。有人说万达就是买买买，我说其实买买买也不简单，你首先得买得对才行，有人只买贵的，不买对的。我们不但买得对，还管得好，不但盈利，而且业绩年年增长。特别是AMC，我们买来五年，年年业绩增长。

3、签约印度、巴黎项目。印度项目不仅投资规模大，更重要的是创造了15万个就业岗位，而且将印度城市化和旅游提升到世界一流水平。巴黎项目是欧洲最大的旅游项目，开业将创造超过1.3万个就业岗位。

4、高端酒店品牌输出海外。万达的酒店管理经过20\_年发展，在国内具有绝对竞争力。有数据显示，中国排名前50的城市，其中约一半的城市中酒店收入领先的是万达，而不是外资酒店。虽然万达才刚开始做海外酒店，但可喜的是，去年我们在海外签约了6家万达文华酒店，都是在诸如伦敦、纽约、洛杉矶、悉尼这样的地标城市，其中还有一家是非万达物业。这说明万达酒店品牌在逐渐从国内走向全球。再有个几年，在海外的万达文华酒店如果达到10家，国内超过百家，万达酒店品牌在全球就立住了。因为我们目前在海外建的这些酒店无论地段、档次，还是配套都比西方现有的酒店高出一大截。

>(六)初步具有全球影响

一是重大文化品牌输出海外。去年“万达城”签约海外两个项目，正在洽谈其它项目，这是中国重大文化产品首次输出海外。重大文化项目能向全球输出的，全世界只有美国的迪士尼、环球影城和海洋公园三家公司，万达是第四家，也是中国第一家能把重大文化品牌输出海外的企业，这就是软实力。

二是《万达哲学》全球发行。《万达哲学》去年在海外发行四种语言版本，这是首本全球发行的中国企业家管理著作，开创了中国商业历史。《万达哲学》国内发行106万册;海外半年时间发行21万册，在国内国外两个市场都创造了中国企业管理书籍发行纪录，而且被哈佛、牛津、耶鲁等世界著名大学列为案例教材或学校藏书，这都是创造历史的，也说明中国管理思想逐渐走向世界。

三是海外媒体大量报道。去年海外媒体对万达的报道同比增加三倍，绝大部分是正面报道，我们在牛津大学、好莱坞等几次活动和演讲，视频点击量都超过1亿人次。东方影都赴好莱坞招商活动在美国乃至全球都引发巨大反响，美国几乎所有的大报、大电视台和大社交网络媒体都给予大篇幅报道，在美国的总报道量超过1100篇，也是创造了历史。

>(七)带头履行社会责任

1、就业。201X年万达新增稳定服务业就业岗位20.3万个，占去年全国新增就业的1.5%;其中大学生8.5万人，占去年全国新增大学生就业的1.2%，这两个数字都是惊人。而且我们创造的就业不是吹出来，是可以从物理店中数出来的。201X年支持22组大学生团队创业，万达支持大学生创业已经是第三年了，成功率超过95%。

2、慈善。201X年现金捐助4.5亿元。万达还总投资14亿元，在贵州丹寨建设了职业技术学院、旅游小镇、扶贫基金三个项目。万达去丹寨扶贫的项目是调研一年以后才确定，不是下车伊始拍脑袋决定。三个项目分别从长期、中期、短期目的出发，开办职业技术学院着眼长期;旅游小镇是中期项目，主要解决从山上搬迁进城农民的就业问题;对于孤寡老人、残疾人等特殊困难群体，无论怎样的产业扶贫，阳光也照不进他们家的窗口，扶贫基金解决了这部分人的问题，这是短期立即显现作用的扶贫。201X年丹寨全县实现整体脱贫，比预定目标提前两整年，而且根本上解决贫困问题。这种创新性的扶贫模式，去年获得国家首次脱贫攻坚创新奖。

3、纳税。201X年纳税317.5亿元。

4、环保。201X年有89个万达广场获得国家绿色建筑设计标识，25个广场获得绿色建筑运行标识，15个酒店获得绿色饭店称号。

5、义工。去年万达集团共组织2614次义工活动，10.87万人次参加，尤其是全国义工联动反响特别好。

201X年万达虽然取得巨大成绩，但是万达依然存在着不少问题，还有个别公司没有完成年度任务，虽然没有拖整个集团的后腿，但是没有实现全红，还是有点遗憾。管理漏洞依然不少，腐败现象、浪费现象还是存在。总而言之，成绩很大，问题不少，一句话，万达还在爬坡阶段。万达转型现在可以说基本完成，什么时候能从我口中说出来万达全面完成转型，那就是我退休之年了。但我是退而不休的，我退了就完全在家里当宅男吗?那不太可能。退下来后可能每个月开一次董事会，但我会花更多精力去做其它有意义的事情。

>二、201X年工作主要任务

>(一)主要工作目标

集团201X年资产9000亿元，营业收入2658亿元。这里做一个说明，因为旅行社公司今年上半年要注入同程网，所以收入计划不含旅行社，如算上这200亿元收入，集团营业收入计划超过2800亿元。

万达商业201X年收入1486亿元，其中地产收入1121.9亿元。新开业50个万达广场、2个万达茂、4个酒店，租金收入253.7亿元。万达商业租金收入这几年保持年均30%的高增长，可以说创造了世界不动产行业的奇迹。我给万达商业定一个小目标，从201X年到202\_年，租金年均保持25%的增速，如果实现这个目标，不仅是创造世界纪录的问题，万达商业的市值也不可估量。不用到202\_年，再有五六年，地产销售利润在万达商业净利润中就只占很小的比重了。轻资产转型后，万达商业租金的含金量还将进一步提高。重资产一块钱租金我们拿到的净利润也就四毛钱左右，因为要扣除管理费，缴17.55%的税金，再缴所得税。轻资产分得的净租金除了25%所得税，全部是净利润，所以今后万达商业租金含金量更高。

201X年文化集团收入699.3亿元。其中：

影视产业收入589亿元，全球新增屏幕20\_块，其中中国1200块。

体育产业收入69亿元。

旅游产业收入20亿元。同比去年大幅减少主要因为剥离了旅行社，也不含万达商业收的租金。

儿童娱乐收入15.3亿元。

网络集团收入65亿元。

金融集团收入265亿元。

>(二)持续做大文化产业

1、电影产业。一是继续扩大市场份额，实现20\_年全球20%的市场份额这一伟大目标。我在四年前提出这个口号，很多人都不相信。我们现在已经做到12%，还差8个找总结点，要靠大家的努力。二是发挥完整产业链的优势，提升整体效益，整个电影产业20\_年要实现100亿人民币净利润。三是电影制作、发行、放映都要成为全球领军企业。四是东方影都力争今年底提前竣工，部分投入试运行。五是探索全球电影发行的可能。这句话带限制词，探索全球发行的可能，就是这件事想做，但还要研究怎么做。全世界电影公司好几万家，有全球发行能力的只有好莱坞的6家，所以这6家也号称“六大”，所谓大就是他们有全球发行能力。如果万达到20\_年占全球放映市场份额的20%，自己还不能在全球发行电影，那说明万达电影产业缺乏核心竞争力，所以我们现在就要探讨这个问题。如果我们把全球发行这件事做好了，不仅使万达电影走向世界，还能助力中国电影走向世界。

2、IP产品公司。这是万达文化产业的短板，也是必须要补的短板。一些人说万达旅游虽然投资大、建得快，但IP不多。我们进入旅游产业刚几年，哪来那么多IP?IP是积累的过程。几家大的百年电影公司，有上千个IP，这是创造和积累的过程。万达进入文化产业首先是把规模和收入做上去，做的过程中慢慢研究积累IP，不做生意的人根本不懂得这些道理。怎么补IP短板?还是两条腿走路，自己研发和并购都要搞。并购也不是说一下子并购多大的IP公司，可以并购一个一个的IP，组合起来也是一个大IP公司。这个任务已经给文化集团张霖和高群耀了。万达整个集团只能搞一家IP公司，不能儿童娱乐、主题娱乐、影视公司都在搞，要集中资源。

3、打造自有IP赛事。代理别人的赛事和打造自有赛事有着本质区别，区别就在于风险。当然在自有IP赛事不足之前，代理赛事和创造自己的IP赛事两方面都要搞。体育公司我下个任务，今年要在中国新打造一个自有IP赛事，要在中国新落地两个国际赛事，新签约一家国际体育组织的商业合作。

4、要加大旅游投资。今年计划新开工3个“万达城”;开业哈尔滨“万达城”;新签约三个“万达城”，力争两个是轻资产模式。还要做好已经开业的项目，特别是哈尔滨“万达城”的运营管理，为什么单独点哈尔滨?因为东北经济近两年比较困难，哈尔滨又在中国的最北边。项目是很好的，地理位置在市区，而且拥有全球最大的室内滑雪馆，但运营不容易。今年要确保完成文化旅游项目的运营指标，不但和主题娱乐公司、也要和文化集团考核挂钩。

>(三)万达商业加快转型

万达商业是集团转型的重点公司，力争20\_年提前两年完成转型目标，成为商业服务型企业。

一是逐步减少地产投资。201X年新开业50个万达广场，因为前期投资开工的原因，今年还有11个重资产项目，39个是轻资产项目，以后每年重资产项目要减到5个左右。20\_年以后原则上不再搞重资产，全部为轻资产。除了万达城配套的住宅外，万达原则上也不再新增住宅开发。等万达城全部开发完以后，万达商业就逐渐从地产开发这个行业退出。万达商业要用实际行动来证明，不当地产商，这个公司更值钱。其实市场已经回答了，地产的PE也就10倍左右，但商业租金的PE是30倍甚至40倍。

二是轻资产运营。万达从地产开发退出不是对中国房地产看空，主要在于两点：首先是中国房地产开发的周期性太强，这个周期性可以说全球罕见。我从事地产行业28年，再两年就30年了，被调控了十来次。中国地产好年景没有持续四五年的时候，基本上三年左右来一回调控。行业周期性太强，造成现金流不稳定，预期也容易经常发生变化。其次更重要的是万达已经可以靠品牌挣钱了，过去靠卖住宅、商铺的钱来建万达广场，现在设计运营就可以分得很大一杯羹，何乐而不为?合作类万达广场，两个就顶一个重资产万达广场，投资类万达广场大概不到三个顶一个重资产万达广场。现在把轻资产广场的量做上去，和我们自己每年开发20个重资产广场有什么区别?而且这样做的话风险还小。从201X年开始，在轻资产模式中，主推合作模式，每年确保签约20个以上，上不封顶。如果合作类万达广场上多了，就减投资类万达广场的数量，因为每年开业50个万达广场可能是极限了。

三是提升租金利润占比。万达商业从现在开始，既不追求收入规模的扩大，转型期也不追求净利润的高速增长。我对收入不是看得很重，201X年就主动下调了600亿元销售额。追求什么呢?追求净利润结构改变，就是租金在净利润中的占比提高，租赁业务在净利润中占比从201X年开始每年提升5个找总结点。轻资产项目分成来的租金含金量更高，分一块钱，7毛5是净利润，所以租金业务增长再高也不怕，地产开发利润就不要增加了，还要逐年减下来。这种租赁业务的增长是安全可持续的，和房价关联度不大。这个楼就落在这儿，消费者就在消费。房价涨50%难道商场里的销售就涨50%吗?房价掉下去20%，消费就减少20%吗?肯定不是这样的，商业中心是基本稳定的。一个广场其实就是半径五公里内人们的活动中心。

>(四)飞凡网络要有突破

飞凡网络成立这一年，主要是搞研发、签约合作，运营端的推广发力不够。今年要在运营推广方面有突破。

1、落实今年的发展任务。集团已经批准飞凡的五年发展计划。今年是关键一年，为什么这么说?今年任务完成，明年才有可能整体盈利。所以，我每次见到曲德君都叮嘱这个事，你谁都可以忽悠，你别忽悠我。他们说收入、利润目标是经过精确计算的。我说好，我考核你们的目标，在你们上报的基础上再给你砍一半作为考核目标。所以要确保把今年任务完成，只要今年任务完成，明年整体盈利就靠谱了。把今年的任务分解到周，每周来考核。

2、扩大合作范围。201X年新签合作大型购物中心20\_个，累计占全国开业大型购物中心的三分之二以上。还要新签约中小商家15万个，新签约中小城市70个。

3、开展国际合作。在技术、资本两个方面去落实。

4、飞凡A轮私募。计划募资100亿元，上半年要完成示范项目和估值评估报告，三季度开始私募。要找好的投行和投资人，不是完全找“朋友圈”，不能完全找财务投资人。我年会上把飞凡的发展目标说了，明年要盈利，20\_年要利润过百亿，飞凡私募估计不愁找投资人了。

>(五)坚持万达国际发展

中国目前的形势对万达国际化提出了新的要求，万达要求变发展。

1、启动海外两个文旅项目。印度、巴黎这两个项目历时多年，得来实在不易，对万达国际化，特别是对“万达城”品牌国际化具有极端重要的意义。这两个项目今年要继续推进，要正式启动。财务中心和海外中心要联手，做好多种解决方案。

2、海外新签约一个“万达城”，力争轻资产模式。集团要对海外落地正式启动的文化旅游项目进行重奖。印度、巴黎两个项目虽然签约了，都还没拿到土地。拿到土地，集团要重奖，就是要把“万达城”推到海外去。如果今年新签约，也比照这个标准来奖励。

3、鼓励万达海外企业进行并购。就像AMC埃德蒙，主动去并购。而且要注意好平衡点，不能光关注并购，负债率也不能抬升太高。其实资本市场很聪明，会进行精确分析，看你各方面的数据。

>(六)通过管理提升效益

效益的增长不能只靠规模扩大，特别不能使重资产无限扩张，要通过管理提升效率。

1、抓好轻资产成本管控。轻资产就是看投资回报率，算得再好，成本超支，回报率就不靠谱了。万达商业去年轻资产成本管控很成功，20个万达广场无一超支，有的还略有结余。今后，轻资产项目在对外签约条件下留余地做内部考核，要建立更高的考核标准。

2、向管理要效益。去年丁本锡总裁对商管的停车场、广告牌管理进行改革，仅此一项，万达商业就多了4亿的收入。这4亿可不像租金还有管理费，这4亿是在原有基础上新增的，没有增加其它成本，人员也没有增加，相当于多建了4个万达广场。去年集团人力资源调控到位，经过统计，去年一年光是人员绩效考核所节省的成本就接近10个亿。这两个例子说明万达企业大、人多，在管理上只要稍微下点工夫，就相当于中小企业干好几年。

3、源头抓好成本管理，一说管理成本，各公司总是从中后期看到的抓起，其实不对，要学会从前期、从源头上管成本。一是设计管理。主题乐园、演艺等创意设计成本没把控住，中后期怎么管成本都控制不住。所以，我总讲规划、设计、创意这些人是第一成本控制人。所有设计、创意一定要和成本套在一块，别光让老板高兴，结果成本增加了。二是人力成本要控制。特别是万达转型服务业以后，服务业是劳动密集型，人可能要增加。如何管控成本?要靠科技手段，尽量减少人员成本。三是堵漏洞。企业再创新，效益再好，漏洞大也得完蛋。所以制度也要不断完善，靠制度管人。四是强化审计和反腐。

>(七)全球打造万达品牌

现在万达不光是创造商业成就，还要着力打造民族企业品牌。

1、万达电影品牌。现在中国、甚至世界上也只有万达拥有全球电影院线连锁渠道，而且也只有万达在中、美两个大电影市场都拥有内容公司。很多方面我们都是独有的，所以打造中国电影品牌的担子，万达应该主动承担起来。我们要从合作拍片、全球发行、电影内容等几个方面入手，把万达电影品牌在世界上打响。

2、文化旅游品牌。文化旅游全球品牌只有美国三家，万达要努力要成为第四家，也是中国第一家全球性的文化旅游品牌。若干年后，我们还要争取后来居上。到202\_年全球开业25个“万达城”，其中海外开业5个“万达城”。只有首先从规模上做到了全球第一，才有可能通过慢慢地积累，提升到品牌领先，甚至说品牌第一。上来就要做品牌第一，怎么做?先得把规模做上去。有些人不相信中国文化企业能够对抗美国企业，很多人是崇洋媚外的，觉得好像除了美国人行，中国人肯定不行。那万达就用实践、用时间来证明我们是可以的，而且做到后来居上。清初诗人赵翼曾经说过，江山代有才人出，各领风骚数百年。那是古代，现在说各领风骚十几年，甚至各领风骚三五年，赵翼的意思是说新的事物一定取代旧的事物，就看万达能不能成为这个新事物。

3、高端酒店品牌。全球众多高端酒店品牌，没有一家来自于中国，即使有的中国公司收购外国的高端酒店，那也不是民族品牌。现在，在中国前50名城市中，有一半左右的城市，万达酒店的收入处于领先地位。全球酒店业联盟连续三年把全球最佳酒店奖给了万达。而且去年评了一个全球唯一最佳设计机构，以前没这个奖，也给了万达酒店设计院。万达酒店品牌开始走向世界，在海外地标城市签约了一批万达文华酒店。几年以后，万达酒店在海外开业十几家，在国内开业一百几十家，到那时，万达的高端酒店品牌在全球一定会树立起来。

4、企业管理品牌。万达要把创造、总结、传播中国企业管理思想作为己任。目前，企业管理思想以美国为主，日本也有一定的影响力。我相信随着中国企业逐渐发展、强大，中国企业管理思想在世界也应该有一席之地。所以万达决定推出企业管理三本书：第一部《万达哲学》，讲管理之道，已经在海外发行了四种语言版本，不到一年发行21万册，说明还是受到认可的。第二部书名为《万达管理》，讲万达管理之术。经过半年多讨论，我亲自选定了25项管理的具体内容和核心要点，有论有据来讲解万达如何打造全球超一流的企业执行能力。这本书准备今年把它写完，明年上半年出版发行。第三本书的内容还在研讨。这三本书在逻辑上肯定是有关联的，都是讲万达的企业管理。我相信这三本书全球出版发行后，万达为中国企业管理品牌的建立会做出自己应有的贡献。

万达是中国民族企业，有责任主动传承中华优秀传统文化，过去我推荐读了《论语》，今年推荐读“四书”中的《大学》、《中庸》。

201X年已经过去，201X年是全球经济形势最为复杂的一年，中国经济也面临内外更大压力。作为一个有全球业务的企业集团，万达要完成今年的任务要付出更大的努力。我也希望全体员工在新的一年里更加努力工作，争取明年再开年会表奖的时候，各公司都能够全面超额完成任务，不希望有一个公司掉队。

最后，我要在这里向给予万达支持的中国各级政府、国内外的合作企业、消费者和万达全体员工说一声感谢!没有你们的支持，万达不可能取得今天的成就。

在中国春节即将来临之际，我代表万达集团董事会、代表管理层，向在座的各位，也向万达全体员工提前拜年，祝大家新年快乐，恭喜发财!

谢谢大家。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！