

ЧИТАЙ ЛЮДЕЙ И СИТУАЦИИ НАПЕРЁД



КЛАССИКА БА-ЦЗЫ

*Комментарии и современное
стратегическое прочтение*

ИТОН БЛЕЙК

八字

Итон Блейк

**Wanda. Бизнес на недвижимости.
66 решений Ван Цзяньлиня**

«Автор»

2026

Блейк И.

Wanda. Бизнес на недвижимости. 66 решений Ван Цзяньлиня /
И. Блейк — «Автор», 2026

Недвижимость начинает приносить большие деньги не тогда, когда объект построен, а когда за ним стоит машина, умеющая выбирать место, привлекать трафик, управлять арендаторами и создавать денежный поток годами. В этой книге 66 решений, на которых Wanda строила коммерческие комплексы, масштабировала проекты, соединяла аренду и продажу, привлекала капитал, запускала отели, кинотеатры, культурные и туристические форматы. Здесь девелопмент показан не как стройка, а как система прибыли: локация, продукт, управление, партнерства, бренд, инновации и контроль деталей. Хотите понять, как из квадратных метров делают бизнес-платформу, а из одного успешного объекта серийную модель, эту книгу нужно читать до следующей сделки, а не после нее.

© Блейк И., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1 Начало	5
Глава 1. Стратегия в сфере недвижимости: модель управления «коммерческая недвижимость по заказу»	8
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Wanda. Бизнес на недвижимости. 66 решений Ван Цзяньлиня

Глава 1 Начало

На фоне бурного развития коммерческой недвижимости в Китае компания Wanda, являющаяся эталоном в отрасли, всегда служила объектом исследований. Когда Ван Цзяньлинь возглавил команду и создал операционную модель «коммерческой недвижимости по заказу», она стала предметом изучения, освоения и подражания для последующих последователей.

Однако сам Ван Цзяньлинь не довольствуется титулом «крестного отца коммерческой недвижимости»: он умеет действовать в русле тенденций, а также ломать правила, снова и снова переосмысливая себя, благодаря чему бизнес Wanda расширяется с каждым днём. От коммерческой недвижимости до элитных отелей, от сетей универмагов до инвестиций в культуру, от управления сетью кинотеатров до развития киностудии «Ориентал Мега Сити» в Циндао... Ван Цзяньлинь, возглавляя «Ванда», раз за разом потрясал отрасль, создав гигантский коммерческий «авианосец», а его собственное состояние росло в геометрической прогрессии: в начале 2013 года журнал «Nurun» опубликовал список самых богатых людей мира за 2013 год, в котором он занял седьмое место среди китайцев с состоянием в 78 млрд юаней; а через полгода рейтинг миллиардеров, опубликованный агентством Bloomberg, показал, что с состоянием в 135 млрд юаней он стал новым богатейшим человеком Китая.

Возникновение бизнес-империи — это далеко не однодневная работа. От лесоруба и одиночки в армии до предпринимателя, отправившегося на поиски удачи, Ван Цзяньлинь самостоятельно переписал траекторию своей жизни. Проведя много лет в деловом мире, он вместе с «Ванда» занимался фармацевтикой, производством лифтов, исследовал высокие технологии, пока, наконец, в особых исторических условиях не решил войти в сферу недвижимости, что и привело к последующему бурному росту «Ванда».

Несмотря на то что под брендом «Ванда» есть все — от сетей кинотеатров до универмагов, — у Ван Цзяньлиня нет времени на отдых: все его время уходит на инвестиции и принятие творческих решений в «Ванда». Сегодня большинство его ровесников, таких как Ван Ши и Жэнь Чжицян, уже отошли на второй план, но он по-прежнему делает все возможное, чтобы присутствовать на каждом важном мероприятии «Ванда», стремясь к своей мечте.

Как руководитель компании с оборотом в 100 миллиардов, Ван Цзяньлинь внешне бросает вызов правилам, а внутри компании стремится к установлению непреложных правил. На протяжении многих лет его стремление к тому, чтобы быть крупнейшим, первым, самым многочисленным и первоклассным, превосходило стремление других; иными словами, в любой отрасли, в которую входит «Ванда», у других компаний нет шансов занять лидирующие позиции. Таким образом, мы видим, что от «крестного отца» коммерческой недвижимости до «крупного игрока» в сфере культуры Ван Цзяньлинь стал самым выдающимся охотником за возможностями в эту эпоху бизнеса.

Ван Цзяньлинь — стратег. В отличие от других компаний, Ван Цзяньлинь и его «Ванда Групп» имеют дальновидное видение будущего компании, полны предпринимательских идеалов и обладают долгосрочным стратегическим видением. С того момента, как Ван Цзяньлинь сделал первый шаг, оставив политику ради бизнеса, он осознал, что компания должна выйти на международный рынок: только так она сможет развиваться и получить шанс стать эталонной, столетней и международной компанией. Для этого он преодолел тысячи трудностей: в разгар бума на рынке недвижимости незаметно отошел от дел и переориентировался на коммерческую недвижимость, а когда эта отрасль начала процветать, приступил к трансформации

в сторону культурной индустрии. Скорее всего, быстрый рост группы «Ванда» обусловлен не столько стремительным подъёмом китайского рынка недвижимости, сколько превосходством Ван Цзяньлиня в области корпоративной стратегии. Приобретение второй по величине сети кинотеатров в мире; вложил огромные средства в создание «китайского Голливуда», собрав в Циндао мировых гигантов киноиндустрии; создание единственного в мире парка развлечений, посвященного кинотехнологиям, и крупнейшего в мире «Ванда-Сити»... — все это является частью долгосрочного стратегического плана Ван Цзяньлиня по созданию «столетней и международной компании Ванда».

Ван Цзяньлинь — сумасшедший. Еще в самом начале создания группы «Ванда» Ван Цзяньлинь разыграл классическую сцену из пословицы «Растратив все богатство, оно снова вернется»: он раздал своим сотрудникам до последней копейки 150 000 юаней, которые правительство выделило лично ему в качестве поощрения. 150 000 юаней в 1980-х годах были для любого человека абсолютно астрономической суммой, но Ван Цзяньлинь одним легким движением руки раздал их все. Этот поступок поразил всех — сумасшедший, в реальности действительно существует живой человек, который относится к деньгам как к ничтожеству. Ван Цзяньлинь именно такой: он, казалось, с безумной энергией ставил весь мир под ноги, заявляя, что в любой отрасли, куда войдет «Ванда», у других компаний не будет шансов стать лидером. И на самом деле Ван Цзяньлинь действительно этого добился.

Ван Цзяньлинь — выдающийся наставник. Можно сказать, что он является наставником современных предпринимателей и кумиром современной молодежи. Причина этого заключается не только в том, что Ван Цзяньлинь успешно создал классический миф о молниеносном взлете восточной компании, но и, что более важно, в том, что он без всяких оговорок делится с другими своим предпринимательским опытом. Его уникальные, лаконичные, остроумные и простые высказывания, в полной мере отражающие его личность, уже давно стали руководством для многих предпринимателей. Ван Цзяньлинь отличается быстрым умом и красноречием; он обсуждает с людьми свой опыт и выводы в сфере предпринимательства в самых разных ситуациях, а также раскрывает свои бизнес-идеи и управленческую мудрость в различных выступлениях, затрагивая такие темы, как бизнес-модели, перспективы развития компаний, концепции управления, анализ ситуации и многое другое.

.....

Сегодня Ван Цзяньлинь по-прежнему находится в пути, возглавляя компанию «Ванда» и расширяя её коммерческое присутствие в Европе и Америке, чтобы мир заново открыл для себя великолепие китайских частных предприятий. «Если говорить о первоклассных компаниях, то «Ванда» уже является одной из них, но я надеюсь, что она станет мировым брендом, и в будущем 20–30 % её доходов будут поступать из-за рубежа». Именно в этом заключается самая простая «китайская мечта» Ван Цзяньлиня.

Без сомнения, благодаря этому «Ванда» стала образцом роста для ведущих китайских компаний в сфере недвижимости и эталоном, из которого бесчисленное количество предпринимателей черпает мудрость для принятия решений и управленческий опыт. В этой книге всесторонне и глубоко анализируются такие детали деятельности Wanda в сфере коммерческой недвижимости, как разработка продуктов, модели прибыльности, дизайн продуктов и привлечение инвесторов в проекты. В ней обобщается, как сформировались выдающиеся способности Wanda в области коммерческого управления, а также излагаются её бизнес-концепции в таких аспектах, как инновации, культура, конкуренция и сотрудничество, лидерство и ответственность, раскрывая читателям секреты принятия решений Ван Цзяньлинем в критические моменты.

В заключение следует отметить, что каждый руководитель, предприниматель и бизнесмен должен уметь точно определять различные границы при принятии решений и обладать

высокой чувствительностью к различным правилам ведения бизнеса. Именно в этом заключается самое важное открытие, которое дарит нам Ван Цзяньлинь.

Глава 1. Стратегия в сфере недвижимости: модель управления «коммерческая недвижимость по заказу»

Будучи «крестным отцом» китайской коммерческой недвижимости, Ван Цзяньлинь во главе группы «Ванда» установил в отрасли новый стандарт благодаря модели управления «коммерческая недвижимость по заказу». Последующие девелоперские компании в сфере коммерческой недвижимости стремились изучать, копировать и подражать этой модели, но так и не смогли её превзойти. Какие же секретные детали скрываются за моделью и стратегией реализации этого пионера отрасли?

Классика принятия решений 1. Воспользоваться новыми возможностями в сфере коммерческой недвижимости

Давным-давно Ван Цзяньлинь уволился из армии и стал чиновником на уровне начальника отдела в местных органах власти. Однако он не хотел довольствоваться существующим положением дел и решил заняться бизнесом. С тех пор в мире появился ещё один успешный предприниматель...

В начале своего предпринимательского пути Ван Цзяньлинь находился в состоянии полной неосведомлённости и по стечению обстоятельств выбрал сферу девелопмента недвижимости — отрасль, которая в то время ещё не набирала обороты. Вскоре в Китае началась реформа урбанизации: численность городского населения мгновенно выросла с более чем 100 миллионов до более чем 600 миллионов, что повлекло за собой бурный рост рынка недвижимости. С этой точки зрения Ван Цзяньлинь повезло: направление его предпринимательской деятельности соответствовало общей тенденции развития страны. На этом огромном «пироге» недвижимости Ван Цзяньлинь успешно заработал свой первый капитал.

Новая эпоха — новые возможности. Ван Цзяньлинь воспользовался благоприятными условиями для развития недвижимости в 1980-х годах, а затем, следуя течению событий, воспользовался новыми возможностями в сфере коммерческой недвижимости и создал настоящую бизнес-легенду.

Успешные люди, как правило, обладают большими амбициями, и Ван Цзяньлинь не стал исключением. Несмотря на то что основанная им компания «Ванда» к тому времени уже пользовалась широкой известностью, он не остановился на достигнутом, а поставил перед собой более высокие жизненные цели — он намеревался вывести «Ванду» за пределы Даляня и Китая и сделать её долговечной компанией мирового уровня. Столкнувшись с такой грандиозной мечтой, «Ванда» стала похожа на воинственного стального воина, не боящегося трудностей и препятствий, прокладывающего себе путь сквозь тернии и упорно стремящегося к своей мечте.

Многолетняя военная служба закалила в Ван Цзяньлине необычайную решительность. С постепенным насыщением рынка жилой недвижимости он быстро осознал временный характер этой отрасли. По сравнению с временностью жилой недвижимости Ван Цзяньлинь больше верил в устойчивое развитие коммерческой недвижимости. Итак, одним решительным жестом он категорически перенес основной вес деятельности компании с рынка жилой недвижимости и с головой окунулся в бурный поток девелопмента коммерческой недвижимости, полный неизвестности. На этом совершенно новом рынке Ван Цзяньлинь падал бесчисленное количество раз, но после каждой неудачи он всегда выбирал упорство — упорство, чтобы снова подняться на ноги, и упорство, чтобы не отступать от своей мечты.

По этому поводу Ван Цзяньлинь однажды поделился с публикой следующей историей, которая произошла с ним лично после того, как «Ванда» переориентировалась на коммерческую недвижимость.

При разработке проекта «Ванда Плаза» на улице Тайюань в Шэньяне были специально привлечены два известных китайских эксперта в области коммерческой недвижимости, которые помогли разработать проект пешеходной улицы. После завершения строительства продажи были быстро завершены. Именно тогда, когда все были погружены в радость успеха, произошло нечто неожиданное. Вскоре после продажи торговых помещений поступил коллективный иск от покупателей: после приобретения помещений их бизнес резко пошел на спад, и они практически не получали дохода. Хотя в конечном итоге судебный процесс был выигран, Ван Цзяньлинь не мог успокоиться: это не соответствовало первоначальному замыслу проекта, и ему было невыносимо видеть, как с трудом накопленные сбережения простых людей улетучиваются в никуда. Поэтому Ван Цзяньлинь решил проглотить горечь и решить эту проблему для всех.

Затем Ван Цзяньлинь пригласил нескольких экспертов, чтобы они подсказали, как поступить. Одни эксперты говорили, что в проекте отсутствует конструкция, защищающая от ветра и дождя; другие — что нерациональное планирование подземного пространства приводит к транспортным заторам, и так далее. Ван Цзяньлинь последовательно выполнял все рекомендации экспертов, потратив на это три-четыре года и несколько десятков миллионов, но проблема так и осталась нерешенной. Столкнувшись с проектом пешеходной улицы, который уже было невозможно спасти, Ван Цзяньлинь в конце концов принял решение снести весь комплекс и перепроектировать его заново, чтобы окончательно решить проблему. В результате убытки составили не менее 1,5–1,6 миллиарда.

Руководство «Ванда» озадачило это решение — ведь речь шла о немалой сумме, тем более что ответственность за случившееся изначально не лежала на компании, и многие считали, что платить такую цену не стоит. Однако упрямый Ван Цзяньлинь настоял на том, чтобы взять на себя полную ответственность за случившееся: он предпочел понести убытки сам, но ни за что не позволил бы ущемить интересы простых людей. Так, вся пешеходная улица, билеты на которую были практически полностью распроданы, в мгновение ока превратилась в пепел. После этого инцидента «Ванда» в Шэньяне стала известна на всю страну: все поняли, что «Ванда» ценит репутацию, а Ван Цзяньлинь — тем более. Несмотря на то что цена, которую пришлось заплатить, была действительно немалой, Ван Цзяньлинь счёл, что это того стоило: увидев убеждённые взгляды простых людей, его сердце, которое до этого было несколько подавленным, вдруг наполнилось радостью.

Развитие любой компании не обходится без препятствий, и рост «Ванда» не стал исключением, а те трудности и испытания, с которыми пришлось столкнуться, обычному человеку трудно представить. Однако, какими бы сложными ни были обстоятельства, упрямый Ван Цзяньлинь стойко преодолевал все препятствия. Как сказал сам Ван Цзяньлинь: «Даже дойдя до Желтой реки, я не сдамся, и даже упершись в южную стену, я не отступлю. Почему? Дойдя до Желтой реки, я просто построю мост и перейду через неё; упершись в южную стену, я поставлю лестницу и перелезу через неё. Поэтому только с таким духом можно достичь так называемого успеха».

Благодаря своей неукротимой силе воли Ван Цзяньлинь преодолел одно испытание за другим и, наконец, дождался, когда тучи рассеялись и взошла луна. После периода упорных усилий и поисков компания «Ванда» наконец-то встретила «весну» в сфере коммерческой недвижимости. Быстрое развитие китайской экономики и стремительный рост численности населения открыли огромные возможности для развития коммерческой недвижимости в стране. Особенно после вступления в XXI век темпы развития коммерческой недвижимости заметно ускорились. Столкнувшись с такой благоприятной возможностью, «Ванда» с молниеносной скоростью быстро захватила рынок и постоянно внедряла инновации в свои продукты: от первоначальной модели отдельных магазинов до сегодняшних городских комплексов «Ванда» неизменно оставалась в авангарде коммерческой недвижимости.

Опыт роста компании «Ванда» показывает, что коммерческие возможности чрезвычайно важны для каждой компании. На пути предпринимательства существует множество шансов на успех, и, воспользовавшись ими, дверь к успеху часто оказывается прямо перед глазами. В реальной жизни многие компании сталкиваются с трудностями именно потому, что они не готовы к появлению новых возможностей. Поэтому, перед лицом грядущих новых возможностей, компании необходимо предпринять следующие шаги:

Во-первых, разработать индивидуальный план развития, точно и рационально оценивая текущую и будущую динамику рынка.

Основная причина, по которой «Wanda» выбрала сферу коммерческой недвижимости, заключается в том, что Ван Цзяньлинь определил направление развития компании как создание «предприятия, которое просуществует сто лет». Под влиянием этой ценности Ван Цзяньлинь пришел к выводу, что главным препятствием для жилищных проектов является невозобновляемость земельных ресурсов: по мере расширения масштабов жилищного строительства земельные ресурсы Китая, пригодные для застройки, неизбежно иссякнут, и тогда застройщики окажутся в тупике, когда «даже искусной хозяйке трудно готовить без риса»; поэтому «Ванда» должна заранее продумать стратегию и выбрать более широкий и перспективный путь. Устойчивое управление коммерческой недвижимостью полностью соответствует стратегическим целям «Ванда», поэтому компания вошла в сферу девелопмента коммерческой недвижимости. Эту успешную трансформацию «Ванда» образно называют «стратегией голубого океана», подразумевая, что, отказавшись от одного небольшого острова, компания завоевала целый голубой океан.

Во-вторых, обладать смелостью мыслить и действовать, а также мудростью, позволяющей и браться за дело, и отпускать его.

Успешная трансформация Wanda в полной мере продемонстрировала решительность и неординарную смелость, проявленные Ван Цзяньлинем в сложной коммерческой ситуации. Еще в 2002 году Ван Цзяньлинь трезво осознал совершенно новые возможности, открывающиеся сегодня на рынке коммерческой недвижимости Китая, и ради этого отказался от масштабного развития жилых проектов, своевременно завершив переориентацию компании. В то время компания «Ванда» под руководством Ван Цзяньлиня была крупнейшим региональным застройщиком в Даляне, а годовой объем застройки составлял четверть от общего объема застройки в городе. Столкнувшись с таким процветающим бизнесом, Ван Цзяньлинь без колебаний и решительно решил отказаться от него. Такая смелость мыслить и действовать, а также способность не только брать на себя ответственность, но и отпускать — сделали его настоящим магнатом делового мира и построили великолепную компанию «Ванда».

В-третьих, обладать дальновидным взглядом и предвидеть будущие тенденции развития.

Кэтрин Роган сказала: «Дальновидность подсказывает нам, чего мы можем достичь, и побуждает нас к действию. Имея в сердце грандиозный план, мы переходим от одного достижения к другому, используя материальные условия вокруг нас как трамплин для прыжка на более высокий и лучший уровень. Таким образом, мы обретаем неизмеримую вечную ценность». Именно таким «даром предвидения» обладает Ван Цзяньлинь. Опираясь на эту неосознаемую мудрость, «Wanda» сумела разглядеть будущие возможности на огромном полотне бизнеса, ухватила основные тенденции развития эпохи и добилась успеха, о котором другие и представить себе не могли.

В жизни нам встречается множество возможностей. Некоторые из них возникают неожиданно, и перед такими возможностями все равны; другие же создаются самими людьми, и если у создателя достаточно мужества, мудрого ума, острого наблюдательности и способности к правильной оценке ситуации, он, естественно, сможет создать благоприятные условия. Но какими бы ни были эти возможности, они не придут к тем, кто к ним не готов. Ван Цзяньлинь глубоко осознавал это и твердо верил: ухватить шанс — это мудрость, а создать шанс — это еще

большая мудрость. Ван Цзяньлинь никогда не вступает в бой без подготовки — возможно, это привычка, оставшаяся от 17 лет военной службы. Как в жизни, так и в работе он постоянно усердно готовится, стремясь совершенствоваться во всех аспектах, чтобы быть готовым к появлению самых разных возможностей. Столкнувшись с совершенно новыми возможностями в сфере коммерческой недвижимости, Ван Цзяньлинь, как и прежде, уже давно тщательно подготовился...

Классика принятия решений 2. Коммерческая недвижимость против жилой недвижимости

Жилая и коммерческая недвижимость — два столпа компании «Ванда». «Ванда» начала с жилой недвижимости, а прославилась благодаря коммерческой, и между ними существуют явные различия. В конечном итоге «Ванда» выбрала коммерческую недвижимость в качестве ядра своего бизнеса, поскольку она обладает коммерческими преимуществами, с которыми жилая недвижимость не может сравниться.

Во-первых, «богатство достигается риском»: коммерческая недвижимость приносит более высокую прибыль.

Чтобы вести стадо овец, достаточно вести за собой ведущую овцу, и все остальные последуют за ней. Если впереди раскинется пустыня, овцы последуют за ним в пустыню. Если же вожак обнаружит плодородную зеленую лужайку и начнет там пастись, остальные овцы устремятся туда, чтобы побороться за траву, совершенно не обращая внимания на притаившегося рядом волка и не замечая, что вдали есть трава еще лучше. Следование за толпой — типичная черта стада, но для предпринимателя, стремящегося к большему успеху, необходимо стать независимым львом, смелым и готовым идти на риск, чтобы получить более щедрые прибыли.

Очевидно, что Ван Цзяньлинь — именно такой независимый лев: он никогда не следует за толпой, а всегда любит делать то, чего другие не хотят. В 2002 году Ван Цзяньлинь решил попробовать свои силы в сфере коммерческой недвижимости. В то время его «необычная идея» не вызвала оптимизма: многие друзья убеждали его: «У тебя и так все идет гладко в сфере жилой недвижимости, зачем рисковать?» Но Ван Цзяньлинь думал иначе: он считал, что если все считают, что это дело можно делать, то его делать нельзя. Будь то дальновидность или способность правильно оценивать ситуацию — дело может увенчаться успехом только в том случае, если лишь немногие верно оценивают ситуацию и осмеливаются действовать.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.