

长远看空地产 万达未雨绸缪布局文化产业

9月下旬，万达集团公司投资的青岛东方影都影视产业园区仪式(下称“青岛影视园”)启动，万达集团董事长王健林在致辞中说：“东方影都产业项目是落实国家文化强国方针的重大举措，是万达文化产业发展的重大战略，也是打造中国文化世界品牌的重大努力。”

王健林提到“万达文化产业发展的重大战略”，实际上是万达商业地产战略进一步转型、文化产业国际化战略迈出的重要一步，是打造自己文化产业链、向纵深发展的重要一步。至此，万达在文化产业中纵横大局初步形成。

态势：横向布局落地 纵向布局出手

万达 2005 年开始进入文化产业，到 2012 年文化产业成为全国最大的文化企业，预计到 2016 年文化产业收入将突破 400 亿元，跻身全球文化企业前 20 名。在成立之初，万达文化产业公司要涉及电影放映制作、大型舞台演艺、电影科技娱乐、连锁文化娱乐、报刊传媒、中国字画收藏 6 个行业。

万达文化公司虽然现在已经执行行业牛耳，但万达有更大的雄心，国内的市场和现有的产业现状满足不了他们的雄心。

在 2012 年 9 月，万达斥巨资收购了美国 AMC 院线，到年末时旗下共有 11 家公司，覆盖 9 个行业。收购 AMC 后成为全球最大的电影院线运营商，拥有亚洲最大的万达院线

和美国 AMC 影院公司，开业影城 495 家，电影屏幕 6000 块，占有全球近 10% 的市场份额。除此之外，它还拥有影视制作公司、影视产业园区、演艺公司、中国最大的连锁量贩 KTV 娱乐企业、《大众电影》杂志、《华夏时报》等。

万达文化产业集团公司成立时，董事长王健林表示：“万达集团决心在做大做强实业、十年内成为全球一流跨国企业的同时，把文化产业作为集团支柱产业重点发展。”

万达在正式启动青岛影视园之前，已投资长白山旅游区和西双版纳旅游区，这两个旅游区定位仍然有浓厚商业地产的色彩。只不过增添了文化旅游这一元素。而青岛影视园可以说在商业地产上增添了更多的文化色彩。从宣布的内容看，大致包括 11 项。万达在投资 500 亿中计划用 300 亿元投资于影视。

在青岛影视园开幕式引起轰动的是国内外一些影视巨星明星的助阵。包括好莱坞的妮可·基德曼、莱昂纳多及港台、大陆明星出席，美国 CAA、WME、UTA、ICM 四家艺人经纪公司，美国索尼影业、华纳兄弟、环球影业、派拉蒙等国际知名演艺公司对这个项目表示了支持。

在影视界，这些明星和行业公司的地位举足轻重。万达不惜重金邀请这些明星和公司参加青岛影视项目的启动仪式，并非简单地吸引眼球，背后商业的考量才是万达的本意所在。

在影视方面，万达拥有亚洲最大的万达院线和美国 AMC 影院公司，开业影城 495

家，电影屏幕 6000 块；遍布全国各地的万达影院加上并购后 AMC 的场地，在院线上已经在全球都是处于龙头地位。

万达在影视终端上已经牢牢地掌握了主动权，如果在影视节目上无所作为也会受制于人，至少在购买国内外大片的时候会增加成本，降低自己的利润。对于又善于资本运作的万达来说，在影视制作方面一显身手完善自己的整个产业链是一个不错的选择。这样做就形成了上游和终端通吃的产业链。

在文化产业上欲打造一个完善的产业链只是在自身业务上进行完善，对于市场来说万达还有国际化的考虑。

王健林在东方影视园区开幕式上所说建设园区“是万达文化产业发展的重大战略”就有了合理的解释：万达文化产业从终端向上游迈进。假设东方影视园区真能达到预期目标，万达的整个影视产业链将会非常完善。

也就是说，万达横向上已经完成了终端布局，纵向上要联合国际影视龙头企业进行影视制作和拍摄，形成文化产业上完整产业链的战略布局。

至此，万达文化产业纵横布局的大势基本定型，在横向终端基本完成，在纵向产上也形成了明确的方向。

理由：长远看空地产 预期文化长青

王健林曾经自己调侃说，“作为一个开

发商谈文化是个可怕的事儿”。万达在 25 年时间内打造成为一个庞大多元化经营的集团公司确实速度惊人。

作为万达灵魂人的王健林给人的印象一直是大手笔做事，风格豪迈。实际上王健林是一个行事谨慎并有很强忧患意识的人。

在王健林看来，房地产很难成为一个保持长久持续发展的行业，而文化产业却能够保持可持续性。

王健林认为“房地产业在任何国家都不是百年行业，发展期只有 40 至 50 年左右，当一个国家的城市化率达到 80% 以上，房地产业就会大幅萎缩”。而万达的整个战略目标打造一个百年企业。“万达要做百年企业，就要拥有百年企业的物质基础，房地产无法产生长期、持续、稳定的现金流，所以必须向文化旅游转型。”

基于这样判断和认识，万达才在经营商业地产的同时逐步发展文化旅游产业。

从王健林的言行和万达一系列行动中可以看出，万达对整个房地产开发一直保持谨慎和警惕的心态。即便目前房地产虽然还有很高的利润，对万达来说仍然是属于利基类产品，仍是主要利润来源，但万达已经把这块儿业务看成未来的问题类产品。万达认为文化旅游是将来的明星类产品。现在进行就是提前预判并布局，当整个行业黄金期到来时候从容收割。

从目前国家政策和文化产业整个形态来看，万达在文化产业布局是一个大的战略型布局，可能影响到企业未来 5-10 年甚至更长时间的发展。

(杜文)

践行群众路线 了解基层心声

牛森营局长到新密市调研

按照河南煤矿安全监察局深入开展党的群众路线教育实践活动实施方案的安排，10 月 16 日，河南煤监局党组书记、局长牛森营，党组成员、纪检组长陈滨，带领安全监察二处、郑州监察分局有关人员到郑兴永祥（新密）煤业有限公司调研，进一步听取煤矿企业和职工对河南煤监局在践行党的群众路线方面的意见、建议。

调研组在听取矿井安全生产情况介绍后，牛森营局长随即下井了解现场安全生产情况，询问工人岗位安全职责和岗位存在的危险源；陈滨主持召开了煤矿部分采掘机运通一线工人、班组长和矿井管理人员参加的座谈会，进一步听取意见、建议，对《国务院办公厅关于进一步加强煤矿安全生产工作

的意见》（国办发【2013】99 号）进行了宣传。安全监察二处就煤矿瓦斯治理、水害防治、小型煤矿机械化推进、矿用设备检测检验、安全培训等方面进行了政策、法律法规、新技术的宣讲和交流，同时对《矿长保护职工生命安全七条规定》的落实情况、劳动合同签订、工伤保险办理、劳保用品配备、风险预控的贯彻、工人安全培训以及对我局工作方式、方法的意见、建议等方面进行了书面问卷调查。

调研中，牛森营局长强调，党的群众路线教育实践活动，是中央重点解决形式主义、官僚主义、享乐主义、奢靡之风等方面问题的重要举措，这次到矿就是要听取大家的意见、建议，解决大家关心的问题。他要求，大家要认



真贯彻落实习近平总书记关于安全生产工作的重要指示精神，坚守发展决不能以牺牲人的生命为代价的红线，把安全发展、可持续发展放在高于一切的位置；要认真落实《矿长保

护职工生命安全七条规定》，落实好企业安全生产主体责任，切实维护好职工的生命健康权益，为全省煤矿安全生产形势的持续稳定好转作出努力。

(本报记者 任二敏)

万通：向柳传志学“分苹果”

公司像人体，分成两截，脖子以上由董事会管，脖子以下是总经理管。

脖子以上属于公司战略、价值观、治理结构、高管人员的选拔以及重大资产的处置等，相当于公司灵魂、大脑、眼睛和耳鼻。人之所以改变行为，是因为眼睛看到了景象或耳朵接受了信息，然后改变行为，支配手和脚。在这种情况下，董事会最重要的工作是管脖子以上涉及到公司生存的事情。

脖子以下是总经理管，管什么？第一是产品或服务；第二是制造产品的服务过程和流程；第三是员工管理绩效和激励福利；第四是营销；第五是财务核算。脖子以下是系统性管理，总经理管心脏、血液，也管四肢。心脏和血液循环是支持系统，四肢是达到目的的手段，只有两部分都协调起来，才能最终实现准确的判断与行动，并产生良好的业绩与增长。

占股 95%不利公司！

我最近主要把精力放在管脖子以上的事——股东结构。股东结构也叫股权结构，它牵扯到公司方向和稳定性等两个方面。

大股东取向，往往就是公司方向的取向。比如大股东是做石油的，他就能让他控股的所有公司也跟着他去做石油。

另外，为什么说股东结构关乎企业的稳定性？如果公司里有一个占股 95% 以上的大股东，他决策即使有错误，大家都不会说，也不能改变、不能弹劾，更不能罢免他，这种表面上的公司稳定将变成僵硬，最后变成僵死。反过来，如果股权配比差不多，这也不好，因为太稳定就会导致多极化，公司力量多元化的结果，就是什么事也做不成，公司随时可能重组。我现在要做的，就是和主要的股东协商，保持股东方向上的一致性和协调性，同时还要保持公司的股权结构中，既有制约机制和纠错机制，同时又有相对的稳定性。

在管理脖子以上方面，我和董事会最近商讨了两件事情：第一是如何给众多股东定向增发，第二是商讨如何借鉴联想的“分苹果

公司治理的核心是利益分配。万通借鉴联想的“分苹果计划”，不仅平衡股东群体的利益，同时也运用于对高管团队的股权激励。做公司好比大家一起种苹果，所有的利益关系人，不仅明确知道苹果什么时候会熟，更清楚能放多少苹果在自己口袋。

计划”。

利益均衡是公司大事

我们建议公司向老股东做一些定向增发。在上一次董事会，我们向部分老股东做了两亿定向增发，但其他老股东就产生了意见，提出为什么不给他们同样的机会？这些老股东也有投资意愿，所以我们马上征求了老股东的意见，本次董事会上，我们回应了老股东，讨论将再做一次定向增发。

作为董事长，我要保持公平，对所有老股东给予同样的机会；增发的价格保持一致；程序严格按法律程序。这次定向增发数额并不是太多，不影响到公司整体的稳定性。老股东愿意积极投资，对我来说，是对我工作的肯定，说明我们公司很好，老股东害怕失去机会。在实际操作之前，我会跟老股东做一个交谈，了解到他们的资金来源和他们投资意愿，以及他们的预期，然后专门去天津跟大股东泰达

商量好，保持泰达大股东地位不受影响，做好沟通。从资金上来说，我们不缺资金，但是为了我们做好股东的工作，我们还是给予这样的机会。

公司内部的最好状态是既有制约纠错能力，同时又有相对连续性，这是一门艺术。保持好的股东治理结构是万通长期稳定发展的重要条件。如果大股东方向性非常清晰，而且得到其他股东支持，同时大股东又没有大到 95% 以上完全为所欲为的控制权，那么其他股东还有协商参与以及对之纠错的机会。在这种情况下，整个公司不仅有创新而且有稳定，还会有快速发展。

万通 1993 年创办至今，股东非常多，法人股加职工股就有上千，这些股东中有相当一部分是被动投资者。我们通过近半年的工作，把股东全部做了重新研究安排，在保证泰达作为大股东前提下，使这些股东有更多力量参与到万通，这样就能够在后期发展中赶上一些新的机会。

向柳传志学“分苹果”

好公司应该是让所有合作方能够充分受益，并分享到公司成长的好处和成果。

我在前一段时间跟联想的柳传志一起去江西，路上，柳总说了一个他在治理联想之初最重要的一条经验——“在苹果没有熟的时候，就制订分苹果的游戏规则”。

回来后，我就和股东们讲了这个“分苹果计划”，做公司好比大家一起种苹果，大家明确知道苹果什么时候会熟，尤其清楚在最后收益时，有多少苹果能放在自己口袋。

我认为，这个“分苹果计划”，不但让大家干劲很大，未来的利益也非常清晰，更不会吵架。如果不把分苹果的游戏规则定好，等到苹果一筐一筐搁屋里，就一定会为利益吵架。所以，一定要保证跟我们一起创业、经营、投资、合作的所有关系者，能在公司成长中受益，这是董事长必须掌握的平衡点。

作为董事长，我的责任是管好这个公司，

作为董事会，终极责任是创造财富来解决挣钱的问题。但除了给股东挣钱，还要让管理团队能够分享，以保持公司具有很好的持续进步能力。也许有人会问，万通董事会整天干什么，尽管我们主业是房地产，但我们董事会没有一件事情是讨论怎么卖房子。董事会工作非常重要，而且非常辛苦，辛苦在哪？事要想半天。比如要研究股权激励，我们要看很多资料，上市公司一般价格怎么定，行权条件怎么定，资金从哪来的等等。这种情况下，我们要研究，同时要跟很多人沟通。另外，最重要的就是掌握时机，就像烧水 100 度正好开，但是 50 度把锅盖打开，它就不开，最后还要多烧 20 分钟，所以要拿捏时间的度。

分钱比挣钱还难，挣钱是本事，分钱是艺术。不能因为分钱更难，就不挣钱，但也不能因为分钱难，就有道理把它分乱。为制定分苹果的规则，我跑到天津跟大股东，以及找各董事把这事讲一遍。我知道，同样一件事只有讲十几遍才能让大家都清楚，然后把资料再发给大家看，把一次讨论分成三次会议，还要请专业咨询机构来讲解，最后大家都掰开揉碎了才弄懂，弄懂了才可以做。

▼ 相关链接

“股东优先”治理模式

企业的利益相关者一般分为三类：资本市场利益相关者（股东和公司资本的主要供应者）；产品市场利益相关者（主要顾客、供应商、当地社团和工会）；组织中的利益相关者（员工、管理人员）。每个利益相关者群体都希望组织在制订战略决策时能给他们提供优先考虑，以便实现他们的目标，但这些权益主体的相关利益及所关心的焦点问题存在很大的差别，且往往互有矛盾。公司不得不根据对利益相关者的依赖程度做出权衡，优先考虑某类利益相关者。目前，“股东优先”的治理模式是现实主流。

(作者冯仑，万通控股董事长)

立足发展强体系 集聚民智提能力 锡柴教育实践活动管理课题研讨成果精彩发布



9 月 29 日，锡柴党委举行了教育实践活动管理课题研讨成果发布暨党支部书记报告会。厂党委书记蔡真法、管理部部长尤志庆、各党支部书记以及团委书记等领导参加了会议。

年初，各部门对照企业发展的要求，结合工作实际，通过与国内外先进企业对标分析，排查出自身存在的差距和不足，设定课题，进行项目攻关。在教育实践活动启动后，厂高级经理结合“双实双解双促”主题实践活动，进一步修正了研讨方向，并参与分管部门“问题解决”专题研讨，深入剖析，制定有效措施，并对研讨成果进行把关。

会上，各党支部进行了成果发布，精彩纷呈，展现了各自在理论研讨和实践探索方面所取得的成果，并评选出了一、二、三等奖。作为锡柴提升党建工作科学化水平的创新举措，也是党建工作服务工厂生产经营的有效载体，今年的课题研讨由各部门党政一把手担任课题组组长，围绕部门核心职能和当前亟待解决的问题确定研讨课题，集聚群众智慧开展前瞻性思考研究。同时，结合群众路线教育实践活动，着重关注在增量增效、和谐发展等方面存在的问题，通过诊断研究，排查工作流程的薄弱环节和管理体系的瓶颈短板，提出建设性的解决方案，进一步优化流程、完善制度、强化监控，切实将措施转化为行动，把行动转化为效果。如，由钱恒荣厂长分管的行政部门，围绕“转作风、控费用”这一主题，研究如何创新行政部的归口管理工作流程。通过分析，最终将关注点放在了通讯费用的压降上。通过优选合作快递合作对象，选择合理邮寄方式、强化费用源头控制等举措，有效压降了费用支出。蔡真法书记分管的管理党支部重点研究了以人本管理为核心，提升体系能力。通过分析、研究队伍现状，提出了优化管理系统、强化文化引导、健全人才培训等措施，强化员工队伍建设。

蔡真法书记围绕课题研讨、下阶段党支部工作以及党的群众路线教育实践活动，谈了“联系实际，找准方法，在实践运用中国化成果；围绕重点，加速推进，在服务大局中发挥作用；夯实基础，不断创新，在教育实践中提升自我”三点意见，要求各党支部进一步加快工作节奏，提升工作质量，为推动企业又好又快发展贡献正能量。

(立行)

襄阳：小包工头欠薪，总承包企业负责支付

本报湖北讯（特约记者 田伯韬 通讯员 肖哲） 为保障农民工的合法权益，年底前各地劳动保障监察机构将对辖区建设项目、企业进行全面排查一遍，同时落实“总承包企业负责制”。这是记者 18 日从襄阳市农民工工资防欠清欠工作交流座谈会上获悉的信息。

总承包企业负责制是指工程建设总承包单位，对所承包的项目负清偿拖欠农民工工资的主体责任，如果所承包项目发生农民工工资拖欠，不管是否找到“小包工头”，人社部门劳动保障监察机构直接要求总承包单位先行支付，而后总承包单位再自行解决存在的问题。推行总承包单位的责任制，可有效地避免长时间、大规模拖欠农民工工资案件的发生。

重点推行“日考勤、月支付”的工资支付方式。建筑施工单位要按月编制工资支付表，经公示后交由工程总承包企业制发，或者委托银行发放工资。落实工资保障金制度，该笔资金由建设单位（业主）要向项目所在地人社部门代用工单位缴纳，从应付工程款中列支，划入人社部门设立的工资支付保障金专户。工资支付保障金专户由人社部门负责管理，用于垫付农民工被拖欠、克扣的工资。

年底前，襄阳市各级劳动保障监察机构将进一步畅通网络、电话、窗口、信箱等多种举报投诉渠道，指派专人值守举报投诉电话，对拖欠农民工工资的举报投诉案件及时受理，责令相关方限期支付。

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生指导下购买和使用

海南亚洲制药有限公司生产

海南快克药业总经销