

策划词 | CEHUACI

万达集团董事长王健林最近又成新闻人物。6月17日,王健林面对上海各大媒体发出豪言,“保守估计,我们再过四年就可以在经营规模、租金收入等方面做到全球第一。”

王健林进一步表示,除了已开业的五角场、周浦、江桥三座万达广场,以及在造中的宝山万达广场,上海将在未来四年时间里新建6座万达广场。

万达四年后做到全球第一

王健林:创新让豪言才有底气

□ 本组稿件采写 东早



张朝阳:近期不考虑并购

□ 周婷

搜狐董事长兼 CEO 张朝阳日前在谈到“再造搜狐”战略时表示,短时间内将不考虑并购新的网站,而是考虑从内部孵化、分拆更多的优质公司着手,实现“再造搜狐”的战略目标。

近期,腾讯、百度纷纷宣布向其他互联网媒体进行大的投资,这被业界看作是在经历了十年内生性发展的中国互联网公司,开始走上外延并购扩张之路。同时,搜狐也在近期宣布对迅雷投资了1000万美元。这是否意味着搜狐也会遵循这种发展模式?

对此,张朝阳表示,投资迅雷只是一笔财务投资;目前如果并购其他网站,会在现有业务整合方面出现问题,所以搜狐的做法是从内部进行孵化和分拆。

去年下半年,处于发展关键时期的搜狐提出了“再造搜狐”战略,即将搜狐视频、搜狗搜索、畅游游戏、微博 web2.0 等领域列为搜狐媒体集团的各项发展重点,分别花费人力物力重点打造,争取各业务板块在各自领域成为领先者,并彼此产生协同效应。

张朝阳认为,目前再造搜狐的效果已经初现。搜狐视频的播放时长已经跻身行业前两名;搜狗输入法的市场占有率已经达到八成,搜索用户体验大幅提升;搜狐微博开始与竞争对手差异化竞争;畅游游戏在成功推出《天龙八部》后又将推出新的游戏作品《鹿鼎记》。

张朝阳表示,目前搜狐的游戏团队已经分拆成为畅游游戏,未来搜狗搜索、搜狐视频等团队也将陆续寻求分拆的路径。目前将全力以赴做好各个业务板块,争取未来实现强强联合的“搜狐系”。

对于市场最关心的搜狐社交产品战略,张朝阳表示,搜狐微博将在用户体验、浏览速度等方面进行一系列优化,在视觉层面全面转向宽版效果,为微博用户提供更加舒适、快捷的阅读体验。

此前,张朝阳强调要通过名人战略在用户规模和内容资源上拉近与先发竞争对手的差距,而此次搜狐微博改版,业内认为,搜狐微博已经走过“补课”阶段,开始进入到与新浪微博的差异化竞争阶段。

模式 | MOSHI

A. 预期租金收益融资

“目前万达的扩张速度和规模已经没有企业能比得上了,这在世界商业史是一个奇迹。”王健林告诉记者,“今年万达的营业额可能突破1000多亿元。”

在过去的三年里,上海万达以一般商业地产开发运营商难以置信的速度,保持着一年新一个万达广场的速度。到2015年,上海万达在上海开发建设的万达广场将达到10个,而万达集团在全国的扩张速度则更快。

“万达的目标是取得规模优势,在行业内做到全球最大的规模。保守估计,我们再过四年就可以在经营规模、租金收入等方面做到全球第一。”

王健林告诉记者,6月份开业的上海江桥万达广场是万达开业的第35个广场万达,而今年万达将在全国开业17个万达广场、12家酒店。同期,万达还在运营着14家五星



级、超五星级酒店。更令人惊叹的是,目前有接近40个万达广场和30多家星级酒店处在建设阶段。

这种开发速度令不少业内同行

感到诧异——至今还未上市的万达如何获取资金支持快速开发?

对此,王健林表示,万达商业地产在申报上市,具体的融资规模还不能透露。实际上,自持的零售业不动产,是万达独有而强大的融资平台。“和单纯的房企不同,当年的开发销售形势将直接影响当年的公司业绩。万达依靠每年竣工的几百万平方米的物业,可以随时根据需要进行直接融资。”

王健林算了一笔账,以近期开业的江桥万达广场为例,万达拥有接近30万平方米的自持面积,预期租金收益可达几亿元,以此抵押融资,至少可以拿到20亿元。

“之所以零售商业不动产在境外是房地产开发的主要模式,而不是以住宅为主,就在于零售商业不动产稳定的现金流和租金回报。直白而言,做住宅地产开发是赚快钱,做零售商业不动产是赚长钱,就看企业择取哪个方向,看中哪个。”

正是对这种商业不动产开发模式的坚持,使万达在11年中取得了如今奇迹般的发展速度和企业业绩。

动作 | DONGZUO

B. 试水奢侈品零售

2008年底,对于高端奢侈品定位的恒隆广场发展模式,王健林就曾明确表态称“并不欣赏”。不过两年后,万达在合肥开了首个奢侈店后,开始了奢侈品店外拓的进程。

即使万达拥有完整的产业链,并已“试水”奢侈品商店,王健林也并不认为奢侈品产业可以在万达模式中得以全面复制。

“我觉得奢侈品始终不是零售的主流,零售还是要靠大宗消费,时尚中等偏上才是真正的主流。”

王健林对奢侈品仍顾虑重重。他认为,奢侈品不能说是今后的主流方向,但确实是一个方向。今年两会会有一个很重要的提案就是取消奢侈品关税,“要不然中国高关税没有真实的抑制消费,只是把消费转移到了国外。”

正是看到了未来零售市场的趋势,王健林才开始“试水”奢侈品。

“近两三年还会再开四五家奢侈品店,但是都是开在二线城市,明年还会在武汉、长沙等地开,每年最多开一家店。”

据介绍,万达投资最大的奢侈品店在武汉,那里将是万达打造的综合中央文化区,主打文化品牌。其中,有两个在全世界独一无二的项目,一个是投资达20多亿元的“秀”,与全球该行业的一号人物合作,利用机械、舞台转动和声光这些方面进行更大程度的创新。同时,那里还将建设一个价值达30多亿元的4D主题影院,把真正创新的技术放进去。

“现在的招商都很成功。”王健林开心地说道。但相对二线城市的成功试水,上海这个有望塑造万达奢侈品旗舰店的城市,却让他抱憾连连。

在王健林原先的计划中,上海

会有一个A级店,比万达在上海的其他项目都优秀。“因为万达进入上海晚了,很多好的地段已经没有了,所以限制了我们做奢侈品店。”王健林遗憾地说道。

他在采访中坦言,做奢侈品主要看地点,奢侈品在城市里面的销售量是有限的,奢侈品最重要的就是看地段。

不过值得注意的是,对于一线城市是否开建奢侈品店这个问题,王健林虽未对后续上海项目定位做进一步确认,但他有一句话却意味深长,他透露道:“上海还没有拿到这个项目,北京有可能开一家奢侈品店,要看有没有合适的位置。”



探因 | TANYIN

C. 商业流程
中国式创新

事实上,购物中心的开发运营理念,已经有长达60年的历史,引进国内也已经有十余年时间。“为什么就万达能够在中国做得这么好?”这个问题成为当下各大有意于转向商业地产的房企重点研究的课题。

王健林给出的答案是,商业地产开发运营最大的问题,不在于资金,也不在于土地,而在于商业资源的积累——有多少商家愿意相信你、追随你。

“做商业地产,不是仅仅模仿、照搬照抄别人的项目和模式就可以了。上个月有一个人问我一个问题,让我用一句话概括万达成功的经验。我想了一下,要概括万达的成功,就是商业模式的不断探索与创新。”

在王健林的眼里,万达做的事情是在延续有着60年历史的传统产业,“不同的是我们不断吸收别人的经验和做法,并把整个商业流程进行了中国式再造。”

王健林表示,国外的社会分工比较细,专业化程度比较高,往往一些商业中心都不是由一个企业单独完成,而是由房地产信托基金机制来提供支持。

然而,房地产信托基金目前在中国尚处萌芽状态。于是,万达在这方面做到了极致——成立全国唯一的商业规划研究院、商管公司 and 自己的开发公司,把上下中游结合在一起,慢慢积累,形成一个完整的产业链。

对于企业模式的建设,王健林也发表了独到的见解。“万达是全产业链,很少有人这么做,甚至国内做商业地产的几家公司都没有形成全产业链,没有自己的强大管理团队。”王健林说,“万达这样做的好处是把所有发现的问题提给规划院,规划院立刻进行改造。一点点地就形成了核心竞争能力。”

王健林笑言:“卖汉堡,美国人很多年前就卖,但是形成了连锁后,就需要设计一种新的模式,既不需要复杂的技术,又要完全保证全世界吃的都是一种口味。而我们做的就是这种模式。”

商业地产、订单地产、城市综合体、REITs、全产业链,王健林几乎每年都会在商业地产领域推出新的概念、业态和模式。就是这种把传统商业的做法进行流程模式的再造,一下子令万达赢得独特的,甚至是别人没有办法模仿的核心竞争能力。

王健林强调,“如果要想成功,你想比别人更领先或者让别人无法追上你,必须创新。在经营当中,最重要的就是运作模式、商业模式的创新,只有创新才能形成最具特色的核心竞争能力。”

理层能站在所有者的角度考虑问题。所以王玉锁将目前持有的股权以信托的方式进行运作,利用信托所有权与收益权分离的特点,将当期股权收益增值部分的一半分给团队,另外一部分则分给历史功臣。分给现在干活的人就能让他们的命运和企业捆绑在一起。而分给功臣则能使这些元老们即使退出企业,仍能分享企业的发展成果,从而在该退出的时候能够愉快地退出。

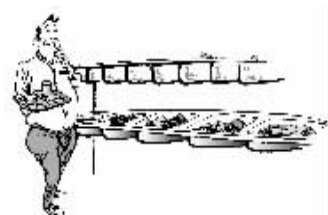
第三,建立更完善的监督机制,避免经营层的短期行为。新奥设立了督察委员会,成为股东派出的独立机构,以制衡董事会与经营层,且经费来源独立于经营层的预算,从而实现了决策、执行、监督的三分立。通过这种制衡机制,彻底变人治为法治。

其次,要让经营管理团队真正成为新奥的主人而不是管家,让经营管

老总话道 | Laozong Huadao

一堆蛋壳

□ 刘鹏凯/文 何兵/图



1、一次出差北京,早上到宾馆餐厅用餐,准备吃完早饭就往回赶。自助餐就是自在,萝卜青菜,各选所爱,喜欢吃什么就挑什么吃。



2、驾驶员小吴难得见这世面,一进餐厅就不停地念叨:毕竟是四星级的,太高级、太豪华、太有档次了。



3、俗话说,斯文不在饮食。小吴年轻,工作辛苦,饭量又大,眼见他装了满满一托盘吃的,笑呵呵地向我走过来。



4、小吴一屁股坐下来,三个指头捏起一只茶叶蛋,放到圆桌上敲敲,三下五除二把蛋壳子一抹,脖子一仰,鸡蛋就下了肚。



5、蛋壳碎片撒在洁白的桌布上,特别刺眼。我悄悄取了一只小空盒,放到小吴面前。“蛋壳剥到盒里。”小吴一愣,赶紧用筷子将蛋壳拾进盒子里。



6、细节决定成败,习惯来于自然。要养成良好的习惯不容易,关键看跟什么人学、学什么。这好比照镜子,邋遢的面孔不会照出什么好的形象来。
(作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)

王玉锁:50岁前忙挣钱 退休后“忙花钱”

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

自从成立了新奥燃气公司,拿到了廊坊市的城市燃气管网经营权,每年就有了三四千万元稳定的营业收入。王玉锁告诉我,这时候,他对创业团队说,如果不发展,我们就是“小老树”,到死也长不高。我们要把企业做到国家级甚至世界级,你们谁行?“大家都看着我,不说话。我说,你们别看我,我也不行。所以我们要引进人才。”新奥引进了大量人才,形成了管理团队和科技团队,这一步为新奥后来上市并迅速做大奠定了基础。目前,新奥光博士就有上百人,甚至拥有了国家级实验室。

但是人才多了,也会出现另外一个问题,即由于企业的管理者并非企业的所有者,他们有着天然的追求个

人利益最大化的诉求,如果没有好的治理结构,必然会给企业带来风险,从而阻碍企业的进一步发展。

王玉锁接着说,另外一个发展的阻碍就是他自己。“45岁以前,我特别愿意听取别人的不同意见。和朋友一起吃饭,话题也总是让别人给我提意见。”可到了45岁以后,随着企业规模越来越大,他发现心里起了微妙变化,对不同声音不自觉地开始有了抵触。甚至要时刻提醒自己,人家是为我好才说不中听的话。冷静下来他觉得这很可怕。“我现在还算清醒,能够有自我意识,等年龄再大一些,我还会保持这份冷静吗?所以,我下定决心要在50岁以前,趁还没有彻底飘起来,一定要建立适合新奥的、能满足长远发展需要的公司治理结构,坚决改变一个人说了算的局面。”

目前新奥的清洁能源发展战略已经全面铺开,有新奥特色的治理体制和管理机制也在不断优化中,能力提升体系正在建设中。可是,习惯跟着王玉锁干的团队仍然很难摆脱对他的心理依赖。王玉锁清醒地意识到这一点,他说:“由于我创始人的特殊地位,如果我不退下来,有些局面就很难改变。所谓不破不立,只有我彻底退下来,才能实现真正的公司治理,才能发挥更多人的能动性。”

下定决心的王玉锁开始加速为他的退出做制度上的准备。首先,新奥要建立一个授权机制,根据经营企业的不同阶段和团队成熟度给予动态授权,从而保证企业运作的高效并使企业的经营者能充分展现决策才华。

其次,要让经营管理团队真正成为新奥的主人而不是管家,让经营管