

策划词

5月21日,在万达集团宣布以31亿美元并购全球排名第二的美国AMC影院公司之后,57岁的万达集团董事长王健林又一次站在了媒体与舆论的风口浪尖。

质疑最多的是如此“大手笔”的并购资金何来?能否盈利?

王健林曾在公开场合表示,在万达做到千亿美元规模的时候,万达并不只是一个国内公司,而应该是一个世界性品牌公司。此次并购,也许只是万达叩响国际化的第一步棋。

从某种意义上说,万达收购AMC,也许远不止是一笔短期经济账。



31 亿美元 王健林启动“国际化”战略

□ 本组稿件采写 王冰凝 李娟 潘秀林

“中国民营企业在美最大并购”欲意为何?

31亿美元。这是大连万达集团股份有限公司(简称“万达”)近日为一桩巨额并购支付的价格。

这桩被冠以“中国民营企业在美国最大一起企业并购”头衔的交易,并非发生在万达赖以起家、同时为外界所熟知的商业地产领域——而是电影产业。

5月21日,万达用上述价格拿下了全球排名第二的美国AMC影院公司的全部股权和部分债务。交易完成后,万达将成为全球规模最大的电影院线运营商。

收购AMC只是序曲。万达集团董事长兼总裁王健林称,万达目前还在寻求对欧美等国其他大型院线的并购。他说,万达的目标是到2020年,占据全球电影市场约20%的市场份额。

全球“老二”纳入万达麾下

万达的此次并购总交易金额26亿美元,包括购买公司100%股权和承担债务两部分。同时万达承诺,并购后投入运营资金不超过5亿美元,万达集团总共为此次交易支付31亿美元。

王健林表示,万达向AMC投入的5亿美元营运资金,将用于影院升级改造和归还贷款,并支持AMC开展进一步的国际并购等。同时他承诺,万达已经与AMC管理层签署了长期聘任协议,并购后AMC的品牌及管理层均不会有任何变化,未来AMC和万达的核心管理层会交叉任职。

据悉,万达集团2010年上半年开始与AMC公司股东及管理层洽谈并购事宜,历时近两年。今年3月,该项目信息报告获得国家发展和改革委员会的确认。签约后,万达集团将完成中国政府有关部委相应审批,同时,该交易在取得美国政府相关机



构审批后正式交割。

美国AMC影院公司为世界排名第二的院线集团,此前,一个包括阿波罗投资基金、摩根大通投资基金、贝恩资本、凯雷、光谱投资基金的投资集团持有AMC,但近几年AMC因为负债率过高,电影院线的生意每况愈下,去年,AMC亏损达到8270万美元。

据王健林介绍,此次并购得到了中国银行、工商银行、进出口银行、招商银行、渤海银行、中银国际的支持。这是中国民营企业在美国最大一起企业并购,也是中国文化产业最大的海外并购。

从商业地产转向文化旅游

尽管商业地产公司在2011年收入贡献为953亿元(在总收入占比约91%),但万达投资的重心正在从竞争日益激烈的商业地产向文化旅游两个领域转移。

从2005年开始,万达大规模投资文化产业,目前已进入中央文化区、大型舞台演艺、电影制作放映、连锁文化娱乐、中国字画收藏

五个行业,总投资额已超100亿元,投资回报率超过10%,年收入接近200亿。

其旗下的万达电影院线是亚洲排名第一的院线。2011年收入222亿元,占有全国约15%的市场份额,亦是国内首家年收入超过20亿元的文化企业。

2011年5月,万达又投资5亿元,正式成立万达影视制作公司,这意味着万达在电影领域的布局涉足全产业链业务。

此外,万达在旅游方面的投入亦不遗余力。2012年万达将联合三家民营企业成立万海文化旅游投资股份有限公司,注册资本100亿元。王健林在内部的说法是“要把旅游打造成和商业地产并驾齐驱的集团核心支柱产业”。

王健林称,以后万达每年将追加200亿发展旅游,几十亿扩大文化产业,实现收益转型。而正在筹建中的武汉中央文化区是和长白山国际度假区正成为万达此方面的操作标本。即将商业地产、旅游度假等产业结合发展,不同行业之间相互依托,互为支持,产生综合效

应。王健林认为随着这类项目的建成和全面开业,万达将在新的竞争中占据高度。

这亦是在中国房地产市场危机四伏背景下,万达的一种突围策略。

背景延伸

1920年,歌舞杂耍演员爱德华·杜宾斯基在美国密苏里州堪萨斯城成立了第一家AMC电影院。直到上世纪90年代,AMC一直由爱德华·哈佛·斯坦利·达伍德德经营。斯坦利的创新包括多厅电影院、座椅扶手上的水杯托和运动场看台式的座位布局。

1995年,AMC开了世界上首家“巨型影院”,因为这一概念终结了单银幕影院,而被业内描述为“死亡之星”。

92年后,AMC已发展成为美国第二大电影院线公司、世界最大的IMAX运营商。据英国路透社的数据,截至2011年底AMC在美国和加拿大拥有348家影院,共计5048块大银幕,年营业额达到25亿美元。每年有超过2亿电影观众走进AMC的电影院。

王健林:非常看好并购后的经营前景

万达集团将投入不超过5亿美元作为运营资金,用于帮助AMC提升旗下影城硬件水平及运营能力,将大大增强AMC的市场竞争力。第三,万达集团已承诺,在运营中将充分尊重美国市场准则和公司治理规则,尊重AMC公司的企业文化和管理团队,实施更有效的激励制度。

王健林表示,在并购完成后,万达集团不会对AMC旗下的院线做出强制性的修改,AMC的名号将得以保留,万达集团将主要在AMC的经营层面做出一些调整和引入。AMC公司负责人表示,万达集团和公司管理团队达成了长期雇佣协议,并购后,万达只会派驻一两个代表,具体经营由AMC原管理团队负责。

走出去 风景无限

对于外界“赔本赚吆喝”的质疑,王健林并不这么想,他在接受媒体采访时称,并不指望短期内从这笔投资

中获得巨大收益,因为对影院进行升级将至少花上一年的时间,整个AMC重建工程至少需要三年。他认为这是一笔长期投资,很值得,在中国买一块银幕要300万元人民币,在美国买同样的银幕则更便宜。“我们的并购看重的是中美两国,一个是最大的市场,另一个是最大的成长型市场,两者相融合一定会出现新的价值。”

王健林还说,此次交易是公司走上国际舞台的一个“大型广告”。

“除AMC外,还在寻求对欧美等国其他大型院线的并购”,王健林表示,并购AMC公司是万达集团国际化战略的第一步,今后万达会根据企业战略和市场机会进一步开展跨国发展。万达的目标是到2020年,占据全球电影市场约20%的市场份额。

显然,万达已经把国际化作为其一个重要部分,在王健林看来,“宁可牺牲一点国内的利润空间,也要与国际接轨。”而这也正是王健林目前的

主要精力所在。

不会借助AMC渠道加大中国影片发行

中国企业并购美国第二大院线,是否意味着中国将借助AMC的渠道把大量中国影片发到美国?

对此,王健林表示,中国影片走向世界是不可逆转的大趋势,进入美国市场是早晚的事,但中国影片很快、大量进入美国市场不现实,需要一个过程。

“万达集团并购AMC后,不进中国影片、进什么影片、进多少影片,由AMC管理层根据美国行业规则、市场需求自行决定,万达集团不干涉。”王健林说。AMC公司已有92年的历史,在美国是家喻户晓的品牌,深入人心。“万达在并购后将尽力维护好AMC的品牌,继续发扬和提升该品牌的影响力,完全不会考虑用万达院线品牌去替代。”王健林强调。

万达此次出海,一方面是院线海外拓展的重头戏,同时也是万达借道院线发展影视的好机会。从AMC背景来看,AMC公司旗下拥有346家影院,共计5028块屏幕。其中IMAX屏幕120块,3D屏幕2170块,是全球最大的IMAX和3D屏幕运营公司。与此同时,AMC影视制作与发行环节均具有一定竞争优势与实力,对于2012年初成立不久的万达影视制作公司而言,也是其利用海外制片实力提速发展的好机会。

万达院线的“横空出世”

如果不是机缘巧合,大连万达集团(下称“万达”)董事长王健林或许不会考虑做院线,也不会有今天国内第一大院线万达院线股份有限公司(下称“万达院线”)。如今,已经尝到甜头的万达显然是在影视文化产业这条道路上头也不回地走下去。

逼上梁山

若不是当年上影集团的一念之差或许不会有今天的万达院线。

2004年前,还在专注于地产业务的万达没想过自己会办院线公司。

知情人士透露,当初,万达一心想发展城市商业综合体,为了保证综合体有多种商业业态,万达也想把电影院这样的商业业态引入万达商业综合体内部。“当时万达只想引入一个好的院线公司。后来,万达找到了当时国内最大的院线公司之一的上影集团。”上述人士说。

不过谈判并不顺利。万达的想法是,万达广场建到哪里,上影集团的影城就造到哪里。在上影集团高层看来,万达一年要造10多个广场,上影集团就要跟着建设10多家影城,以一家影城投资2000万~3000万计算,一年就要投入2亿~3亿元以上,而当时全国票房收入才10多亿元,这让上影集团高层为难,最终放弃了此次合作。

虽然被国内最强的院线公司拒绝,不过万达集团并不死心,又找到了当初非常看好中国电影市场的华纳公司,此时的华纳卖掉了在英国的所有影院,并看中了中国这块尚未真正被开垦的沃土。双方一拍即合,2004年年初,华纳宣布与大连万达集团合作共建“华纳万达国际影院”,双方先后在大连、天津等5个城市建立了5家具有五星级水准的多厅影院。不过很快双方合作不欢而散,知情人士透露,双方合作生变很可能是政策影响。

经过两次碰壁后的万达,此时已经很难找到更好的合作者,此前找的两家都是国内以及国外数一数二的院线巨头。于是万达一横心,干脆自己做院线。2005年,万达集团出资900万、万达集团房地产管理有限公司出资100万共同成立了北京万达电影院线有限公司,正式进入电影文化产业。

捆绑地产

万达集团进入院线的时机可谓正当当时。

2005年开始,中国电影产业实现了辉煌的跨越。从2005年到2011年,中国城市电影票房从20亿元暴增至131亿元。“万达院线选择了中国电影产业高速发展的时期进入,时机非常好。”联和院线负责人坦言。

万达院线借助万达广场,给影院聚拢了很高的人气,这种院线捆绑地产的模式至今让其他院线羡慕不已。“能够找到万达广场这样的优质物业开设影城是很多院线梦寐以求的事。至今,院线的争夺还是主要集中在优质地段的争夺。”一家院线公司负责人表示。

显然,为万达院线发展贡献最大的还是商业地产。业内人士表示,万达院线公司既做院线业务,还同时做影院业务,能够同时吃进院线的约5%票房分账以及影院的约50%分账,仅此一点,其盈利水平就高于大多数院线公司。

资料显示,万达院线营业收入从成立初2006年的6179万迅速增长到了2010年的67亿元,净利润从2006年540万元暴增至2010年的172亿元,房地产支持下的万达院线实现了从蚂蚁到大象的蜕变。

4年前还默默无闻的万达院线,在2009年以8.33亿元的票房问鼎全国,票房产出占比全国15%,成为国内第一大院线。广电总局最新数据显示,万达院线去年票房收入达到17.85亿元,领先第二名中影星美院线4亿元。



万达此次并购举措能否推动中国电影进一步“走出去”?中美文化差异巨大,消费者群体也完全不同,在管理上,万达集团如何应对美国电影市场?这一中国文化产业最大的海外并购案引发了各方的强烈关注。

尊重本土文化实现并购“双赢”

“我们非常看好并购后的经营前

相关键接Xiangguan Lianjie-

万达院线有望领衔上市

万达集团从2010年就已经开始筹划海外并购,今年初,万达集团制订了十年战略目标,实施跨国发展,成为世界一流跨国企业。

“并购AMC公司是万达集团国际化战略的第一步,今后万达会根据企业战略和市场机会进一步开展跨国发展。除AMC外,我们还在寻求对欧美等国其他大型院线的并购,

万达集团的目标是到2020年,占据全球电影市场约20%的市场份额。”王健林称,万达跨国发展将采取并购和直接投资两条腿走路,主要围

绕万达相关业务,在文化、旅游、零售三个产业进行。

万达经过24年发展,企业资产约2200亿元,年收入约1051亿元,年纳税约163亿元。其中,万达商业地产公司收入953亿元,占比超过90%。在万达五大业务板块中,商业地产目前仍然是其第一主业。万达商业地产上市已经筹备多年。

不过目前从证监会的公共信息看,证监会虽然于2010年就受理了万达商业地产的上市申请,但目前地产板块上市的前景尚未明朗。而

根据证监会公开披露信息,万达院线上市已进入落实反馈意见阶段,上市审核目前正在进行中。业内分析称,万达院线很有可能先于地产业务上市。

万达商业地产公司拟在上交所上市,保荐机构为中国银河证券;万达电影院线拟在深交所上市,保荐机构为中银国际。

随着政府计划推动文化产业成为中国支柱产业,影视产业迎来了巨大机遇,政府引导资金、产业内资本及民间资本等越来越多的资金

涌向影视产业,也引发了影视类企业上市潮起。

在国内资本市场,除华谊兄弟、华策影视、华录百纳、光线传媒等多家影视公司已经上市的外,目前还有多家影视企业正在排队上市。

中国证监会5月11日公布的创业板IPO申报企业基本信息表显示,目前万达院线和广州金逸影视传媒等企业正在争做国内电影院线上市第一股。2012-2013年拟上市的影视公司还有小马奔腾、海润影视、中影集团等等。