

策划词 | CEHUACI

“造神话”的万达,亦是“被神话”的万达。千亿万达,绝非无坚不摧。当别人在布局商业,万达反手做多文化、旅游、酒店,甚至是足球。这家企业在调控期间,以种种千奇百怪的招数,吸引着外界的关注。下一个10年,万达不得不思考,快速扩张如何才能更有利,更少弊?



□ 本组稿件来自《东地产》

快速扩张是喜是忧? 居安思危 “万达战舰”进退看“管理”

叱咤风云到败走麦城,只有一步之遥;屹然崛起到骤然轰倒,只在朝夕之间。如今的万达正处在事业帝国建立的高峰时期,下一个10年,万达如何从打江山到守江山?

进退背景

“造神话”的万达,亦是“被神话”的万达 万达被公认是世界500强企业在中国最大的“房东”,董事长王健林也一度对房地产大趋势表示乐观,但面对相比去年同期大幅下降的销售额,王健林坦承“万达的房子最近也不好卖”。

对于危机,王健林的态度有些“嚣张”。他说,即使宏观调控从紧、从紧再从紧,万达也会是最后一个死掉的房地产企业。

目前,万达拥有近20个大型商场中心和很多个星级酒店。逆市下,即使万达一平米的房子都不卖,每年一二十亿元的租金进账也足够维持万达高速运转。这也让王健林在谈论房价问题时多了份淡定。

淡定归淡定,王健林微笑背后藏匿的辛酸,或也暴露出这个“商业大佬”的问题。

2011年之后,随着调控的深入,银行信贷紧缩,整个房地产行业资金面趋紧,万达也不例外。

和资产高增长同步,万达的负债水平也一贯高位,但是净利润增幅却远远跟不上资产的膨胀。收益过低,成为万达无法掩饰的隐忧。资产规模不断扩张,资产收益率却在下降。

投资者更加关注租金回报,但万达不高的租金回报率让更多投资者却步不前。调控下,万达在今年也放缓了增长预期。

更不要说一直为人诟病的资金链隐忧和复杂的人事动荡。多个城市的万达广场还被曝出因快速完工造成的质量问题,比如地面塌陷、楼顶漏雨。越来越多的媒体和专家开始分析万达模式的弊端。

千亿万达,绝非无坚不摧。

进退时机

时机1 商业地产高歌猛进

从之前的不温不火到后来的火速升温,再到现在的风险预警,一年多来,商业地产市场经历了过山车般的起伏跌宕。然而,这似乎并不影响开发商投资商业地产的兴致,拿地、开工、开业、融资等动作不断,如万科、金地、绿地、龙湖和保利等企业。

一直在商业地产处于领跑地位的万达,不得不面对竞争对手的虎视眈眈。在经历前一个10年的领先优势下,下一个10年,万达能否继续把握时机,处于领跑?

时机2 高周转下的得与失

万达一直追求高周转,项目从拿地到上市很多时候都是短短几个月。但曾引以为傲的万达速度,近年来却被层出不穷的“故事”所牵绊。

自2009年启动大量项目以来,万达广场事故频发,其中包括2010年8月在沈阳致死11人的火灾事故、2011年8月在郑州发生的脚手架倒塌事故,以及此后不足半月的上海宝山在建项目垮塌事故。

2011年,万达计划在全国新增20个万达广场,后缩减为18个。如此速度,无出其右。

时机3 举债扩张

和高增长同步,万达的负债水平也一贯高企,但是净利润增幅却远远跟不上资产的膨胀。

今年5月21日,万达斥资26亿美元收购美国第二大连锁影院公司AMC;6月5日,万达计划在俄罗斯投资30亿美元发展旅游业。

如此高调的海外大手笔的并购和投资,外界不禁再次质疑万达的钱从哪里来?毕竟,截至2011年底,万达负债1825亿元,资产负债率仍高达89.9%。



万达董事长王健林:“能对万达真正形成竞争态势的企业,我还没有看到。”

时机4 传闻四起

800多天时间里,万达在突飞猛进、四处狩猎的同时,也被危机所包围。其中一桩便是来自王健林“被调查”的传闻。

事件源于大连实德集团董事长徐明“失踪遭调查”的消息影响,同属大连的王牌企业万达集团也传出董事长王健林被调查、限制出境的消息。

此外,万达集团还深陷各种传言风波之中。包括今年3月初,网上有消息称,“大连万达集团因销售放缓导致资金链紧张,一些项目后续拿地、开发费已无法支付。万达已暂停获取新商业综合体项目,并拟进行一些短平快住宅项目开发以弥补资金缺口。将裁员35%,降薪20%以应对危机。”

一面是盛名累累,另一面却是“丑闻”四起,传言缠身的万达,如何危机公关?

进退策略

策略一:反手做多附属产业

当别人在布局商业时,万达却反手做多文化、旅游、酒店,甚至是足球。这家企业在调控期间,以种种千奇百怪的招数,吸引着外界的关注。

如累计投资超过100亿元,进军大型舞台演艺、电影放映制作、连锁文化娱乐、中国字画收藏等行业,成为中国文化产业投资额最大的企业。反而在城市综合体的布局上,万达开始放慢脚步。

万达此举被认为是一方面扩大商业地产为核心的附属业务,另一方面也借助附属业务拉大与竞争者距离。

只是,长期以来的一个定律,企业管理都是一件辛苦而费心之事,企业越大,企业家越难,正所谓“打江山易,守江山难”。

经过调控洗礼的万达,正日渐走上商业帝国的神坛,摊子越大,万达所要驾驭和掌控的事情必然更多。

策略二:城市综合体的进化

目前称得上“模式”的商业地产路径大致有两种:一种是不不断缩短产业半径做减法,一种则是不断加长产业半径做加法。

万达选择了延长产业半径的加法模式。但相比国内其他商业地产公司,万达的产业半径要更长,并处于不断延伸过程中。

第一阶段,是利用沃尔玛作为商业号召力,与多家不同业态的主力店结为战略合作伙伴,投资建设购物中心;第二阶段,则在原有业态的基础上,增加了大型家居建材市场和其他若干次主力店,并自建影院;第三代产品涵盖范围更加广泛,从住宅、写字楼、商业购物中心、影院、豪华酒店到休闲娱乐等,形成了一整套的商业地产产品及配套设施。

如今,万达第四代产品也已经规划问世,将定位更多的休闲娱乐体验业态。随着业态方面的改变,其招商的主力店类型也将发生转变,进而有望整体扭转租金回报水平低的问题。王健林一直希望万达“基业长青”,公司如此,建筑亦如此。

在万达高速发展的道路上,万达屡屡出现的质量问题,让王健林震怒。细节决定成败,王健林决定“痛改前非”,下定决心打造万达的好品质。

为了确保工程质量,万达从全国范围内筛选了7至8家甲级资质的监理公司,并规定必须选用上述资质的监理公司。2010年,万达监理成本增加了150%,是以前的2.5倍;净增监理费达1.4亿元。

策略三:信托融资

高投入、高扩张的背后,需要强大的资金支持。万达需要钱,但是作为非上市公司,万达的资金链明显要紧张许多。除了向地方银行借贷,最主要的融资渠道就是发行信托产品融资。

2011年之后,随着房地产调控的深入,银行信贷紧缩,整个行业资金面趋紧,万达也不例外。

信托,成了万达的另外一根救命稻草。2011年之前,万达仅发行过一次信托产品,但2011年全年万达已发行了10只信托产品,募集资金额达78亿元。

房产信托在2011年一度被叫停,许多人不禁担心万达的资金流受到影响。但是今年上半年,房产信托开闸重启的消息不绝于耳。房地产信托频频上新,新的开发贷项目即将上市,不乏合生创展、佳兆业等地产大佬。一向青睐信托融资的万达定是不愿落于其后。

策略四:积极的公关策略

正所谓“无风不起浪”,万达连陷“传闻风波”,究其背后原因,暴露出万达对“危机公关”的不够重视以及反应滞后,而在更深层面上,或是外界对其“高速扩张”模式一直心存担忧。

从危机公关处理能力上看,此次王健林“被调查”传闻,万达一方面采取公开声明的形式对外回应,并借助慈善报告会,王健林亲自现身打破传闻,并发出对责任人的追查。相比于早前售楼处火灾,万达仅发一纸道歉信,更显多面性和快速反应,并通过多重手段击破传闻。

进退结果

增速放缓

虽然万达集团有五大业务板块,但其披露的2011年业绩显示,在过千亿的进账中,万达商管公司租金收入仅为346亿元;千万百货销售69亿元;万达影院20亿元;酒店16亿元;大歌星KTV51亿元,总体规模不到150亿元。相比较来说,万达集团主要支撑依靠万达广场高速滚动发展,商铺、住宅销售是其重要回款来源。

尽管仍然维持高增长,但与2010年同期万达连锁百货200%、万达酒店公司100.8%、万达商业管理公司租金85.8%的增长相比,增速明显放缓。2011年,万达集团收入1051亿元,同比增长43%,远远小于往年。

地产调控下,万达的回款速度无疑受到影响。据了解,2009年万达总资产约741亿元,负债约688亿元,净利润约26亿元;2010年总资产增至1414亿元,负债1280亿元,净利润约72亿元;2011年总资产增至2030亿元,负债1825亿元,负债率高达90%。

目前,已经给出的2012年上半年业绩显示,万达集团上半年收入5621亿元,完成计划的125%,但同比2011年的6182亿元下降约91%,王健林预计全年收入将达1400亿元。

管理问答

1、万达五大业务模块,最满意哪一项?

王健林:最满意就是我在文化、旅游方面两个项目的投资。文化是五年前,旅游是三年前,正式介入这两个行业。当时我投资文化的时候,十之有九反对,包括公司内部人都认为不可行。可是现在你看,商业地产与文化产业起到了互相支撑的作用。我做这两个产业的出发点并不是为了赶哪个政策、赶哪个形势,我主要是为万达集团后二十年,储备竞争优势。

2、2012年后是否有创新型的发展模式?

王健林:我不认为商业地产现在面临转型期。现在的问题是商业地产太多太烂,一拥而上,所以我说过,一拥而上的结果就是一拥而下。第二点,是否会延续原来的经营模式?是不会的,万达的模式是在不断创新的,今年我们已经会有新的模式推出来。原来不是说万达有第三代吗?我们今年也许会推出第四代模式。

3、万达快速扩张阶段团队打造和建设应该着重注意哪些问题?

王健林:我最注重的问题就是盈利模式,我做任何一件事情都要想清楚,它的盈利点在哪里,能盈利的事情就做,不盈利的事情,盈利模式分析不清楚的、现金流不清楚的坚决不做,这是第一个要注意的,就是一定要有盈利的商业模式。第二,特别关注现金流,确保你的现金流能支撑你的发展,而不是依靠融资,不是依靠借贷。第三,留有适当余地,不把事情做得太满。

4、管理企业最难的是什么,如何做?

王健林:企业管理最难的是坚持原则,敢得罪人。制订制度是很容易的,怎么样使制度能执行下来,执行当中遇到不执行的人,敢于得罪他,这是企业管理最难的一条。我是怎么做的?严格奖惩,不留情面。

时间轴

数据解读

7月16日,万达集团召开2012年上半年工作会议。据王健林透露,在中国经济形势尤其是房地产行业较为困难的情况下,该集团仍然取得较好成绩,上半年集团收入562.1亿元,预计全年收入将达到1400亿元。尽管超额完成上半年计划,但与去年同期618.2亿元的入账相比,万达集团今年上半年业绩下降幅度约9%。与此同时,万达集团旗下连锁百货、万达酒店以及万达商业管理公司等收入增幅也明显低于去年同期水平。

视角延伸

万达模式易被复制

质疑、认同、再质疑,许多人对王健林带领的万达的认识经历着这样的过程。对万达在本轮调控面前的举措研究,离不开对王健林的解剖,在王健林的故事背后,有许许多多值得大家回味的东西。比如说王健林是靠什么打造品牌号召力?为什么王健林在做市场谈项目时屡屡制胜?

研究这些问题,你会发现,王健林在经历了初期毫无方向的原始积累后,在介入商业地产后,迅速发家扩张,明智之处是明白如何为政府创造政绩,如何将万达制造为明星企业。

在调控来临后,王健林很淡定。因为作为商业地产的巨头,王健林早在调控前就已多方布局,不仅是商业地产,还有酒店、院线、百货等。

在过去的2年调控时期内,万达的影响并不大,但当其他开发商纷纷转移人力物力财力向商业地产进发时,万达不得不面对一个很现实的问题,一手探索出来的万达模式,很容易被迅速复制,并且商家品牌的忠诚度在租金和地段的驱使下并不见得很高。

下一个十年,万达不得不思考,快速扩张是喜是忧?频频出现的质量问题,是时候该好好重视。

【并购案】

万达：并购AMC意在转型

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。

据了解,从2012年起,万达每年将追加200亿元发展旅游。万达内部正全方位推动着这样一场转型:投资重心从竞争日益激烈的商业地产向文化旅游两个领域转移。王健林的目标是:到2020年,来自万达商业地产的收入比重降到50%以下。

虽然万达看似短期从这次收购中很难得到好处,但另外一些潜在价值不容忽视。艺恩咨询研究经理刘翠萍就分析指出,虽然万达院线在国内处于第一位,但其营收主要依靠票房收入,收购美国院线公司,有利于引入新的商业模式,改变过度依赖票房收入的境况。同时也利于万达开拓海外发行业务,完成其产业链上下游布局。收购AMC也将为万达院线眼下正在推进的上市争取更多的话语权。

不久前,证监会发布的《发行监管部首次公开发行股票申报企业基本信息情况表》显示,万达电影院线已经向证监会提交上市申请,已经进入到落实反馈意见阶段,拟在深交所上市。而选择此时公布对AMC的并购,无疑会为自身争取到砝码。刘翠萍认为,低估值优秀资产的注入将提高万达院线的资产质量,继而提升IPO的溢价空间。

(李娟)



【观景台】

万科VS万达：谁会笑到最后？

近年来,“两万现象”是中国房地产市场一道独特的风景。“两万”一个是万科,号称“世界最大的住宅开发商”;另一个是万达,基本上只做以城市综合体为主的商业地产。万科2010、2011年连续两年销售额突破千亿元,本月6日公布的半年报显示,今年前6个月,万科实现销售金额6254亿元,全年再超千亿元基本无忧。万达2011年的营业收入同样超过千亿元。招商证券(香港)联席董事张春志指出,“两万”各自的“千亿”有很大的不同,万科的“千亿”,卖出去就是别人的了;而万达的“千亿”,多数是自己持有的物业,含金量更高。

合富辉煌对万科与万达作过一个数据比较。万科收入绝大部分来自住宅销售。万达收入包括商业地产、住宅地产、旅游地产、文化地产等,多产业并举,租售结合,以售养租。在万达1051亿元的总收入中,商业地产收入达953亿元。2011年万达商业地产新增持有物业面积3336万平方米,累计持有物业面积903万平方米,持有物业规模进入世界前八位。万达集团拥有五星级酒店26家,年收入16.3亿元;百货店40家,年收入69亿元;影城86座,共计屏幕730块。2012年5月,万达以26亿美元并购全球第二大院线集团美国AMC公司,黎文江认为此举传达出“万达集团将从商业地产向跨国文化地产转型的信号”。

万科董事长王石曾表示,坚持做住宅,如果改变这一定位,“在棺材里也要伸出一只手来反对”。时过境迁,近两年万科进军商业地产动作不断。在广州,今年6月万科获取了天河软件园一商业地块,总价3.8亿元,这是万科首次在广州获取商业金融用地。万科有关负责人表示,对于以往只做住宅项目的广州万科来说,这将是一次新机会,“未来会更多尝试并进入新的产品领域”。

(赵亚洲)