

策划词

9月28日,2012年万达商业年会在北京国家会议中心举行,与往届不同的是,这次更加注重招商工作。其中,刚刚更名不久的万达百货(前万千百货)更是借助这次大平台,与千家知名商家进行洽谈和签约,希望能改变业绩不佳的局面。业内人士对记者表示,作为万达集团旗下的重要板块万达百货一直经营不好,完全依靠地产输血,但在如今地产市场低迷,输血难以为继,未来万达百货将面临不小的困难。



©2012 万达商业年会现场:王健林正在演讲

【现象篇】 开店速度 连创同行第一

2007年,一向主攻商业地产万达集团突然进军百货,并将百货业打造成为万达集团下属五大支柱产业(商业地产、高级酒店、文化产业、连锁百货和旅游度假)之一。

除了看好中国零售市场的快速发展之外,实际上,当初万达集团决定发力百货业,还有一个重要的原因就是不愿受制于人。

万达集团发展初期,其商业地产一直与沃尔玛等大型卖场合作,靠“傍大款”吸引人气来提高物业对商家的吸引力,不过与这些“大款”合作中,万达的谈判筹码很低,而且处处受制于人。

自2007年成立以来,跟随万达商业地产扩张的脚步,万达百货飞一般地成长起来,过去4年开店速度连创同行业第一。目前,万达百货已经有在全国有40家店,今年底将达到57家。而且未来仍将以每年新增20家新店的速度扩张,预计2015年将开业110家百货店,目标直指中国最大的连锁百货企业。

“万达表面上风光,其实不然。而且万达百货与我们之前开店的谨慎思路不同,我们开店都是把坪效(计算商场经营效益的指标,指每坪面积可以产出多少营业额,营业额÷专柜所占总坪数)放在第一位,而万达百货不求经济效益。”资深商业地产专家范宜昌告诉投资者报记者,万达百货的快速扩张都是万达地产板块在输血。

而更为重要的是,万达百货本身的业绩也一直不温不火。据公开资料显示,2011年,万达百货40家店年收入69亿元。而中国经营连锁协会发布的“2011中国连锁百强榜单”显示,百盛集团去年门店数达52家店,营收达164亿,广百股份29家门店去年的总营收也达到93亿元。

“百货目前确实在亏损状态,但是不至于严重,亏损只是小范围的,不存在严重一说,目前是在我们预计的范围之内。”一位万达百货的管理人员对记者说道。

不过,万达对百货的初期发展并不看重其带来的利润。此前,万达集团董事长王健林曾对媒体表示,百货对万达集团最大的贡献,不是销售额不是利润,而是支持了万达核心业务的快速发展。

但是时过境迁,如今的房地产市场开始低迷,万达的商业地产的发展也开始放缓,而还在高速扩张的百货还处于亏损状态,这时候万达的资金有限,难免顾及不到百货业务。

“现在市场调控,住宅地产不好卖,这么多商场留在手上,而且没有一个很好的运营管理团队,这个亏损很大的。过去开发快,你可以贴进去,但是现在却不行了。”资深商业地产专家范宜昌告诉记者,许多人在感慨万达百货布局之宏大之时,也同样担心这样的输血能否长时间维持下去。

【观察篇】 管理水平更重要

今年7月,万达集团宣布,从6月底到7月初,万达旗下全国40家万千百货,在短期内迅速完成了全部店名及店招、导示系统的更换,正式更名为万达百货。这表示了万达集团决定“输血”重整百货业。

而在此前,万达百货总经理丁遥曾对媒体表示,万达集团对百货业态的总投资额为10亿,截止到今年已经全部投资完毕,未来的开店资金将全部依靠万达百货自己销售金额来支持自身发展。

不过依靠万达百货自身经营恐怕还是困难,实际上万达集团对百货业的输血还在继续。

今年2月份,万达集团曾向金谷国际信托借贷为期12个月的9亿元资金,这笔资金主要用于2012年度新开百货店项目的资金需求。5月,万达集团为旗下公司万千百货担保,

从华电国际旗下华鑫国际信托贷款5亿元。

然而单纯的输血并不能让万达百货摆脱亏损,管理水平才是最重要的。

曾有业内人士对记者透露,万达也曾开出高薪招募人才,无奈团队建设不是一朝一夕可见成效的事情。

中国商业地产同盟会创始人、三炮地产机构董事长王少山认为,目前万达快速的复制模式的优势已不再,万达需要放慢节奏,慢慢消化巨大体量的现有百货和影视文化等项目,立足于精耕细作,才是最优选择。

RET睿意德执行董事张家鹏认为,由于市场调控,目前楼市处于低潮期,持续向百货输血或许将难以为继。张家鹏认为健康的百货发展模式不能总是依靠地产输血,应该具备独立经营的能力,万达百货经过多年的



发展,基础规模已经成型,需逐步调整运营管理以实现自我独立。

资深商业地产专家范宜昌认为,做好一个商业项目,有四个因素,市

场、商家、管理团队和物业。现在万达百货在前三项方面都有一些欠缺。而且人才是最重要的,没有人才,一切都是白说。对于现在的万达百货来

说,资金不是问题,问题是怎么找到合适的人才。但是现在万达懂百货的人确实不是很多。

【人才篇】人才流失或成大短板

在日前召开的万达商业大会上,万达集团总裁助理、万达百货副总经理亢小燕格外引人注目。亢小燕是万达“挖角”的代表人物之一,但是同时万达也有一批万达高管出走或准备出走。

今年7月份万达百货宣布改名时曾宣布:万达百货要在2015年门店数达到110家,成为中国第一的连锁百货企业。但目前的问题是,除了资金、实力等方面的质疑,人才的不断流失或许也将成为其达成目标的一块大短板。

高薪挖角

“只要锄头挥得好,哪有墙脚挖不倒”。百货业的飞速发展造成了百货专业人才的大量不足。于是猎头们活跃在各种百货业人才中,为百货大佬寻找合适的精英。

中国百货商业协会副秘书长范艳茹表示,百货业随着中国经济的发展有了长足的发展,但在人才培养上还存在很大的缺失,这导致了百货人才的供不应求。

成立于2007年的万达百货,与其他百货零售企业相比确实太年轻,但在5年内却拓展了50家百货店,但万达百货母公司万达集团是以商业地产起家,在百货零售方面并不是特别专业,这也是造成万达百货成立至今一直亏损的原因之一。万达集团2011年年报显示,万达百货全国50家门店去年收入69亿元,至今仍处于亏损状态。

多重因素交织,万达百货在人才方面就显得更为饥渴。而万达对这个

问题开出的药方是:挖人!

于是,业界看到了原广百股份有限公司副总经理亢小燕今年7月的空降。

业内人士认为,万达挖来亢小燕担任集团总裁助理、万达百货副总经理,凸显了对百货板块的重视。作为广百年轻一代的高管,亢小燕有着丰富的百货零售经验,这也能为万达百货带来新的血液。

其实,亢小燕并非第一个被挖来的高管。

早在亢小燕之前,原金鹰商贸副总裁苏杰也在2012年入主万达百货担任总裁助理、万达百货常务副总经理。

对比这两人的履历就会发现,亢小燕是国企培养下的典型零售高管,而苏杰却是在外资企业中成长的新一代零售精英——只要是人才,出身国企或外企都不重要,万达都有兴趣。

当然,挖人让万达花费的代价不菲。据相关人员估计,亢小燕的年薪约为350万,苏杰在万达的年薪不得而知,但是业内人士透露外企出身的苏杰年薪也是以百万为单位的。

挖与被挖的游戏

商业地产出身的万达集团一直被称为商业地产的“黄埔军校”,香饽饽似的万达高管受到了各家公司(包括地产、百货等)的热捧,猎头更是忙得不亦乐乎。

就在万达“疯狂”挖角的同时,一批又一批的万达人也在不断上演离



©亢小燕是万达“挖角”的代表人物之一

职和被竞争对手互挖的故事。

记者了解到,仅2010年万达就有35位高管离职,引发业界广泛关注,甚至传出了“万达骨干人才流失率全国最高,每年骨干人才流失率为20%-30%”的言论。

针对这一说法,万达集团副总裁尹海给出了骨干员工流失率全国最低的回。而万达集团公开发布的2006年以来骨干人才流失率的统计也显示:最近5年万达年均高管离职率仅为623%。

不过,相较于不断流失的人才,这一数据实在无法让人信服。

资料显示,2011年8月原万达集团招商中心总经理张华容调任万千百货(现改名万达百货)出任副总,但是同年10月就有消息传出张华容离职,转战华强集团。

或许2012年苏杰的到来给万达百货带来了新的气息,但是金鹰商贸也没有闲着。早在2011年初,见证了南京河西万达繁荣的原万达南京区域总经理朱逸就转投商业大鳄金鹰商业集团担任副总裁一职。

不仅是高官们在离职,区域主

管、店长级的人物也在跳槽大军中跃跃欲试。例如原万达商业管理公司服装服饰部副总经理李朋辞职后,加盟银泰置地集团,任商业有限公司主力店部总经理。

万达百货副总经理赵润涛日前的出走也许不是特例,但在万达百货正准备大展拳脚之时,他的离职不能不说是万达百货的一大损失。

人才的流失让万达在发展中不断重复着挖角与被挖角的游戏。万达也似乎已经意识到了这些问题。万达集团董事长王健林在一次内部会议上讲:“这几年万达业务超速发展,现在制约万达成为世界级企业的核心不是钱、不是资源,而是人才。”

强强联合未必强

就在万达遭遇铁打的营盘流水的兵的尴尬时,万达的挖角并不被看好。

范艳茹直言指出,强强联合未必就是好。尽管挖来的高管各有优势,但这些“高手”都有着自己擅长的一套做事方法,磨合得好是强强联合,磨合得不好将会陷入内耗的泥潭。

相关人士爆料,到万达不到一年的苏杰似乎也有离职想法,记者联系苏杰但是并未得到回应。专家表示,国企出身的亢小燕的到来与外资出身的苏

杰在管理和运作上必然会存在一定冲突,如何携手共进对于二人来说都是挑战。

此外,如何融入新企业的文化氛围也成为空降高管需要面对的问题。早前从中粮过档万达任招商中心总经理的暴雪松就曾遭遇这样事情。而另一个案例是:原人人乐CEO李彦峰2011年跳槽到万达担任商管集团副总经理、运营中心总经理,不到一年就以离职结束。

“挖角不能成为招揽人才的主要方式。”范艳茹告诉记者,内部培养、不断培训提高才是培养并留住人才的最好方式。

上海友谊集团股份有限公司副总经理吕克雄也表示,薪酬的标准和人员配置标准等只是人力资源的基础性问题,企业最主要的是搭建一个人才引进、交流、培养的大平台。

据悉,万达也开始意识到这一问题。除了将在员工待遇上“给力”外,还准备让高管拥有期权,同时按级别给出各种特权,如普通员工退休时,再次性再发5年工资等措施,力求留住员工。

不知道,这样的举措能否遏制住万达百货高管的频频流失?



【回应篇】 万达百货:先赔后赚

从最初的“逼上梁山”到后来的快速扩张,万达百货作为万达集团的支柱产业之一,在今年被提上了前所未有的历史高度。

王健林在接受记者专访时表示,百货和院线都是为了解决合作渠道不畅通导致的发展短板而生,但2008年开始大举跟进百货之时,2009年的万达已开始提速。“我自己的百货店不怕亏损,其实就是前期投资要多一点要亏损几年,一般亏两三年就开始盈利了。我把这一个板补上,木桶马上装水高度就够。”王健林说,国内外经济现状之下,未来零售百货业将会出现一个快速发展期,



万达百货的未来发展也将列入到整

个集团的发展战略中来。

在万达百货副总经理张晓梅看来,万达百货的独一无二的是发展模式,而其最大的优势就是渠道。

对于外界称万达百货单店毛利率低、靠地产输血度日的说法,张晓梅称:“万达百货成立只有短短5年时间,而且每年的增量都会大于持有量,这些收入还包括了新开业店面的数据。今天毛利偏低,是事实但也是合理的结果,随着稳步发展必将大幅增长。”

记者了解到,今年以来万达百货首次新开店少于既存量店,总量控制之下,提升品质将成为万达百货接下来的主要任务,据张晓梅介绍,将通过改变商品结构,提升经营能力,改

变商品每层的陈列,进而提升商品在销售终端的效率。

张晓梅同时表示,商业地产是支持物业,到一定程度后租金会受到限制;但零售业销售总额随着顾客数量的不断增长和经营品质的提升,如果万达集团内所有的百货主力店全部开业,预计到2015年,我们将会达到年收入400亿,在万达集团的内部将会成为当之无愧的支柱产业;而销售持续增长,还将为集团其他板块的业务发展带来稳定现金流的充足保障。“这是零售行业的特性,决定了万达百货将会成为万达集团新的利润增长亮点。”张晓梅表示。