

高管“走马灯”轮换 万达反思“空降兵”战略

策划
词

3月初,原中国建设银行投资理财总兼投资银行部总经理王贵亚已辞职,现任万达集团高级副总裁。在王健林的安排中,49岁的王贵亚将负责筹建万达集团金融板块。对于王健林来说,跨界挖角,不仅要面对被挖来的高管水土不服的问题,同时还要面对万达“空降兵”的模式让一批沉淀多年的老员工发展无望,加大了万达人才流失率的问题。据悉,王健林已经开始反思人才的高流失率带来的负面影响。又悉,3月11日,万达集团免去孙靖寰万达百货总经理职务,调整为万达集团高级总裁助理兼任万达百货常务副总经理、综合管理中心总经理,同时任命沈嘉颖为其继任者。作为资深零售业经理人,孙靖寰“空降”不到一年时间即被换下,其遭遇令人唏嘘。值得一提的是,这一次的高管变动,不再采用以往的“高薪+挖角+空降”,而采用内部提拔的方式。

挖角建行 王健林欲打造金融帝国



王贵亚

“中国建设银行原投资理财总兼投资银行部总经理王贵亚已辞职,现任万达集团高级副总裁。”3月初,万达挖角建行的消息传出,引起了外界对万达即将构建的金融板块的关注。尽管建行方面尚未披露王贵亚的变动,但在日前举行的万达集团第二届供方大会,王贵亚已经以万达集团高级副总裁的身份出席。

“万达未来将进军金融板块。过去万达是长于做实业,短于做金融,所以现在也在寻找进入金融领域的机会。”万达集团董事长王健林此前表示。在王健林的计划中,王贵亚将负责筹建万达集团金融板块。

一位业内人士认为,王健林正在尝试一个大胆的路数,把很多相关行业的高管跨行业招进来,构建万达的跨界发展版图。对于王健林来说,跨界挖角,不仅要面对被挖来的高管水土不服的问题,同时还要面对万达“空降兵”的模式让一批沉淀多年的老员工发展无望,加大了人才流失率的问题。据悉,王健林已经开始反思人才的高流失率带来的负面影响。

王贵亚领衔筹建金融板块

王贵亚与万达集团的渊源可以追溯到2008年。时任建银国际(控股)有限公司董事长的王贵亚曾两次主导对万达商业地产的战略投资。截至2011年底,万达地产前三大股东分别为万达集团、王健林、建银国际资本管理(天津)有限公司,持股比例分别为53.533%、8.594%、5.782%。

今年初,王贵亚开始出现在万达集团的内外部会议上,身份为万达集团高级副总裁。建行内部人士也验证了王贵亚已从建行离职的消息。这一角色的转换被外界视为万达构建金融板块的信号。

据了解,目前由王贵亚领衔组建的万达集团金融板块主要由三部分构成,分别是投资管理公司、财务公司、资本管理中心。其中,投资管理公司的主要业务包括两个方面,一方面,对于与万达集团主业不同的业务投资,主要侧重投前和投后管理。另一方面,对于与万达集团主业相关的投资,投资管理公司仅限于投资前介入管理,而收购结束后项目将交由资本管理中心管理处置。

而资本管理中心则是万达集团金融板块

构成中最大的一部分,下设资本运营部、投后管理部、国际地产部等五个部门。其中,投后管理部的主要业务是和万达集团主业相关的公司或项目收购后的接管、整合、处置,保证利益最大化。国际地产部主要对接世界各地房地产、土地信息,到各地考察评估项目及地块情况,洽谈项目投资渠道。

此前,万达集团并没有真正意义上的金融板块。业内曾有传言,万达集团有创建民营银行或者收购银行的计划。但万达集团董事长王健林曾表示,自己暂时不会考虑去做民营银行。

外界认为,王贵亚更有可能通过投资手段,为万达参股一家股份制银行。

同策咨询研究部总监张宏伟告诉记者,据了解,万达金融板块的设立主要针对海外和多元化的投资。

全球扩张导致负债率增至90%

如果了解万达近年来的扩张步伐,也许会更容易理解它构建金融板块的合理性。

记者查阅了万达集团2013年年报,2013年万达集团资产达到3800亿元,同比增长27%;收入1866.4亿元,同比增长31%,不包括投资收益在内,预计经营净利润125亿元。

这是万达连续8年保持30%以上的增速。高增长的背后,是万达持续大力扩张的节奏。

2013年,新开业万达广场达18个,租金收入85.6亿元,同比增长46%;全国累计开业万达广场85座,持有物业面积1704万平方米,排名全球第二;新开业万达酒店16家,累积开业54家酒店,其中五星级酒店51家。商业地产方面,万达2013年收入达1456.2亿元,同比增长32%。全年施工面积5179万平方米,同比增长46%,单个企业的施工面积接近整个欧洲施工面积的总和。新发展项目(含文旅项目)38个,购买土地楼面面积3747万平方米,同比增长286%;商业地产土地储备总面积7647万平方米,同比增长51.8%。

不仅国内,万达也在海外市场开疆拓土。2012年5月,万达以26亿美元并购全球第二大院线AMC,当年扭亏为盈,创造利润5000万美元。紧随其后的6月,万达又宣布向俄罗斯北高加索旅游业投资30亿美元。2013年,万达以3.2亿英镑收购英国圣汐游艇公司近92%的股权,并投资7亿英镑在泰国士河湾建设豪华酒店和公寓综合项目。

如此大手笔的投资,引起了外界对万达资金链承受能力的关注。2012年,曾有媒体报道称,截至2011年底,万达总资产约2030亿元,其中净资产205亿元,负债1825亿元,资产负债率已高达89.9%。质疑声因此不断传来:动辄数十亿美元的并购和投资,万达的钱从哪里来?

然而,王健林对所谓的高负债率也不认同。按照中国的会计准则,房地产企业的预收账款计入负债,而且占有很大的比例,行业平均水平为负债的50%左右。因此,王健林认为,房企负债中应减去预收账款,以净负债率

多数人将其原因归结为万达集团的军事作风的企业文化。

但就万达百货而言,个人认为首当其冲是其定位问题。从定位角度,万达百货本身就是一朵“奇葩”:它的前身是万千百货,创办的初衷便是配合万达广场招商和住宅的销售。甚至可以说,在万达百货经营很多年之后,业界并没有将其视为正规的百货业态。

定位的尴尬使得万达百货的经营者自然腾挪之术。比如,正规的百货业选址都是在核心商圈,而万达广场为了拿到便宜的地块选择较偏僻的地段,美其名曰“城市副中心”。作为主力店,万达百货不得不跟着入驻,这就给其经营带来困难。

一位商业地产界人士跟我说,一些选址偏僻,客流稀少的万达百货为了招来品牌入驻,甚至不惜补贴装修甚至直接返利给品牌商。这就是所谓万达集团“输血”供养万达百货,直到2012年。

而现在,万达百货业绩垫底,成为被“改造”的对象。在各地万达广场招商完毕,配套的住宅销售情况稳定,万达品牌逐步稳固的时候,万达百货完成了自己的使命,昔日供养在花盆的盆栽要被“转型”为栋梁之才,其经



衡量负债水平。这样算来,万达的净负债率水平应为总负债的一半左右。

跨界挖角遭遇水土不服

对于万达集团来说,挖角与被挖角,都不是新鲜事。

作为中国商业地产的龙头企业,万达集团被誉为商业地产的黄埔军校,旗下人才一直受到猎头公司和中小房地产公司追捧。2010年,曾有消息称:“万达人才流失率是房地产行业最高的,每年骨干人才流失率为20%-30%。”对此,万达集团分管人力资源的副总裁尹海公开否认了这一传言。他对媒体称,按照万达集团规定,总部机关部门副总经理以上,地方公司副总经理以上人员是高管。2010年,万达集团共有高管537人,离职35人,离职率6.52%,过去5年的年均离职率为6.23%。

资深地产从业者吴铭分析,万达的军事化风格明显,企业运营效率非常高,从拿地到商场开业的周期卡得很死,团队执行力强,一旦运营计划被拖延,当地总经理直接下课。随着国内商业地产的兴起,老万达人被挖的非常厉害,这几年万达的商业人才是流失最严重的。

在此种情况下,王健林开始大胆尝试,跨行业引入高管来负责万达的对应板块。

以万达百货为例,2013年1月,广百股份原副总经理兼首席运营官亢小燕加入万达百货,一度被热传为接任万达百货总经理的热门候选人。

对于亢小燕的空降,业内人士分析称,万达是看中其具备丰富的百货管理经验和拥有大型零售企业管理成功案例。而且在广百,亢小燕主要分管百货运营以及其旗下网上商城这两块业务,这也正是万达集团旗下百货想要突破的方向。



管团队压力何其大也?

频频更换的高管即可说明:2011年8月,原万达集团招商中心总经理张华容出任万千百货(万达百货前身)副总经理一职,工作不到两个月,便于同年10月离职;2012年5月,原金鹰商贸副总裁苏杰担任万达百货常务副总经理,四个月之后便传出离开万达百货的消息;2012年9月,原万达百货常务副总经理赵润涛离职;不到三个月,孙靖寰的前任,原万达百货总经理丁遥也接踵离开。

其次,就应该归因于万达集团强势的军事文化。何为军事文化,大中华商业购物中心主席助理柏文喜有精确的描述:万达集团董事长王健林是军人出身,万达集团的企业文化中天生有一种军事文化基因在里面。这表现在,在集团的整体战略目标之下,对经理人执行力的严苛要求,考核中目标和责任严格对等,缺乏人情味,使得很多职业经理人因为未能实现目标考核而“牺牲”掉。这一点保证了万达集团多年来的高速发展,但也是有弊。

事实上,孙靖寰的“下课”也能充分反映出这个问题。《第三只眼看零售》在一份万达

但随后,万达百货总经理的人选却定为银座股份原副总经理孙靖寰,亢小燕任职万达集团总裁助理、万达百货副总经理。有分析人士指出,之所以重金挖角孙靖寰,是因为万达集团对亢小燕在“考察期”的表现未完全满意,因而希望引入更为强势的人选。

有接近万达的人士透露,万达集团对人才十分渴求,愿意高薪挖角。正因如此,圈内商业人才薪水被炒得很高。有业内说法称,有时万达集团的一个普通商场总经理年薪高达百万。但一位万达内部人士认为,万达的“空降兵”模式让一批沉淀多年的老员工发展无望,而一般新来的店总或者高管并不能完全适应当地总店。

频繁的人员变动,并未扭转万达百货盈利不理想局面。记者查阅万达集团年报获悉,去年万达百货完成收入154.9亿元,同比增长39%,只完成调整后计划的91%。此外,万达百货净利润增亏7%,亏损不断扩大。而这也是万达百货历史上第一次没有完成利润计划,也是万达集团唯一完成指标不佳的公司。王健林曾公开表示,万达百货业绩不佳一方面是因为受电商冲击,但最主要原因是内部管理混乱。

近日,担任万达百货总经理不到一年的孙靖寰再次被调职,新任总经理由沈嘉颖担任。值得一提的是,这一次的高管变动,不再采用以往的“高薪+挖角+空降”,而采用内部提拔的方式。据了解,沈嘉颖在万达集团工作已逾10年,营销出身,从基层做起,一路从营销经理升至商管公司常务副总经理。

事实上,王健林已经意识到了人才的高流失率带来的负面影响,他曾在万达一次内部会议上表示:“这几年万达业务超速发展,我们清醒地认识到,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。”(费丽婷)

企业文化手册中抽取两条,以供参考。

其中关于“领导理念”的规定是这样描述的:领导重在执行。决策完成后,执行力就是最重要的;万达强调集权管理,各级领导要在执行,以身作则;有效执行,需要我们有坚定的意志和卓越的素质。

关于“制度理念”的描述是这样的:制度就是严格。没有规矩,不成方圆;没有制度,企业难以发展;我们坚持用严格的制度管理改变传统的人治管理,必要时不惜牺牲速度。从上述两则关于领导和制度的描述中对万达军事文化的理念可见一斑。可以说,在这种高薪高压的环境下,职业经理人面对非常大的压力。

不得不关注的现象时,万达百货一方面人才频频流失,另一方面却四处挖人,将百货业经理人薪水炒得很高。一位三线百货业总经理跟我谈,万达曾经找他担任区总,薪水一个月8万元,一年发15个月工资,比行业平均水平高出40%。我问他,你为什么不去?他说,对于万达强势的企业文化早有耳闻,一些同行的遭遇也让他感到害怕。因此,面对工资高薪诱惑,他送给猎头两个字:呵呵。

这又回到根本性的话题,职业经理人要选好平台。铁打的营盘流水的兵。中国的职业经理人被这样教育:要为老板负责,要为企业负责。可是面对残酷的职场环境,经理人何不为自己早作打算?

(联商网特约评论员 赵向阳)

【转型】

从高层变动到组织架构调整 王健林:万达百货不改革会“死”

今年2月,王健林就表达了对万达百货前景的担忧。他说,传统模式下,万达百货今后两年没问题,但继续下去肯定不行。

“我已经在百货内部说了,如果你们不改革,可能还是要死。”王健林当时对媒体说,万达现在还是走的二房东的模式,而韩国、日本等国百货运营的经验,是买手制,自己采购再卖,过半商品是自有品牌,也因此避免了网络的冲击。他认为,万达百货也要走定制和自有模式。

值得关注的是,就在高层变动的同时,3月11日,万达百货召开了组织架构调整会议,要求“百货人要服从大局,快速到岗,在新的组织架构下尽快形成合力,并对百货系统下一步重点工作进行部署。”

从高层人士变动到组织架构调整释放出万达百货转型的强烈信号。

“万达百货这些年发展欠佳,究其根本原因,还是与其成立的初衷有关。”一位商业地产界人士表示,万达百货的成立,是从开发商的角度,解决招商、运营链条的问题,而不是从百货运营的角度。

万达百货在成立后,确实是按照这一方式在发展,基本上是入驻万达自己的商业地产项目做主力店。万达集团每年30%以上的增长速度,遍地开花的万达广场,也使得万达百货不可能停下快速扩张的步伐。

“其实,是培养自己的百货公司,还是找合作伙伴,没有绝对的好坏之分,而是跟资源有很大相关性,万达每年开业20个左右万达广场,如果是找合作伙伴,开店速度没法跟上万达扩张的速度。”有业内人士表示。

阳光新业助理总裁李睿认为,各种零售业态在不同的阶段都有其需求,零售网络在一线城市和三四线城市是有区别的,尤其是在不太发达的地区,百货依然有很强的生存能力。

“现在,百货业在购物中心化,如增加更多体验型的业态,但同时,购物中心也有百货化的倾向,从以前粗放式的管理,到现在更为注重沟通、服务方式的细腻化管理,尤其是项目在后期的营销、运营、管理上。”李睿说,百货要有效提高利润率、营业收入,选址依然是最重要的因素之一,要在合适的位置,做与其相匹配的项目,并且根据消费者的需求去做调整。

阳光新业商业发展中心总监华林则认为,从现在百货公司的转型可以看到,从工厂驻店,转向更为有机、复杂的商品组合,差异化经营,有自己独具特色的商品,这将是百货未来发展的趋势。

这一点,正是通过买手制、自有品牌来实现的。目前,国内只有少数外来百货公司能做到这一点,如老佛爷、连卡佛,国内百货公司,包括王府井百货、银泰、阳光新业旗下的一些购物中心等,都在进行这方面的尝试,但所占比例很小。裹挟在万达集团扩张巨轮中的万达百货,眼前的任务是盈利,经营模式的转变,将是其未来面临的更大的课题。

(胡芳洁)

【评论】

万达为什么留不住人?

高层变动再次让万达百货成为业内焦点。3月11日,万达集团宣布免去孙靖寰万达百货总经理职务,调整为万达集团高级总裁助理兼任万达百货常务副总经理、综合管理中心总经理,同时任命沈嘉颖为其继任者。

但需要指出的是,由于万达百货的历史原因,孙靖寰空降万达百货就注定他坐上了一个随时就要爆发的火山口。孙靖寰从接手万达百货到被免职不到一年时间,作风强势的万达集团似乎并没有留给他足够的时间发挥其经营才华。

万达百货将近60家门店,面对这么大的一个盘子,孙靖寰就算每周巡视一家门店,一年时间内甚至无法走完所有万达广场店。更何况他还要摆平万达百货内部各种利益纠葛,明渠暗窖,同时还要执行来自集团的各种行政指令。

所以说,上任不到一年时间就被罚下,孙靖寰真有点怨。1960年出身的孙靖寰曾经担任银座集团副总经理兼百货事业部总经理一职,2013年4月出任万达百货总经理。作为资深零售业经理人,孙靖寰的遭遇令人唏嘘。同时也引发业界反思:为什么万达百货留不住人?