

## 6 公司调查 Investigations

# 万达万科两巨头“联姻” 开启强强联合时代

■ 于萍 报道

“一见钟情”、“门当户对”，在5月14日万达集团与万科集团的战略合作签约仪式上，万科总裁郁亮这样形容双方的合作。作为国内商业地产及住宅地产各自领域的龙头企业，“万万”合作引发了地产行业的震动，也成为房企转型值得借鉴的样本。万达集团董事长王健林透露，如果双方未来谈判能达成一致，合作规模将超千亿级。

### 开启强强联合时代

14日举行的签约仪式早早就聚集了“各路人马”。与媒体“长枪短炮”严阵以待相比，王健林与郁亮则是以“哥俩好”的姿态轻松现身。

“万科和万达特别有缘分，两个公司都姓万，两家的创始人姓王。”郁亮一上场便笑言，而王健林也表示：“双方战略转型不谋而合。”

作为各自领域多年的行业龙头，万达与万科选择在当前这一时点合作引发了业内不少好奇。对此，王健林表示，过去两家模式差异性不大，之所以选择强强联手，是因为现在突然找到双方合作会产生更大价值的共同点。目前合作时机成熟了，双方也有了合作的心态。

郁亮则表示，在“黄金时代”，房地产跑马圈地、自由生长。到了“白银时代”以后，对发展的要求更全面、更严格，一家公司不具备所有的优势，走在一起很自然。“需要相互之间取长补短，发挥各自的优势，来共同面对‘白

银时代’对开发者的挑战，这是能够使两家企业走到一起的背景。”郁亮坦言。

尽管在14日的签约仪式上双方并未披露更多合作的细节，但王健林和郁亮均表示，未来合作将主要通过联合拿地、合作开发的形式来进行。

王健林透露，万达与万科的合作将不仅局限于国内，也包括海外合作，很可能在合作的过程中逐渐摸索出一种房地产产业新模式。“双方合作绝不仅限于万达广场周边土地的开发，如果双方接下来的谈判能达成一致，是超过千亿级的。”王健林直言。

在万达与万科达成战略合作后，业内认为未来房地产行业将开启强强联合的时代。郁亮表示，房地产未来的趋势将是“强强联手”，但所有的结盟都不是排他的，也不是垄断性质的，而是开放的。万科会保留自己的商业，重点在社区商业方面发力。郁亮还透露，未来双方也有可能金融板块上进行合作。

“从万达目前来看，只会跟万科合作，因为我们也没有谈第二家。”王健林坦言，合作过程中“门当户对”很重要，“万达目前没有跟别人谈过，可能暂时也不会跟别人合作。”

### 转型方向更加明确

随着房地产进入发展新阶段，房企纷纷开启业务转型。万达与万科也明确了转型方向。

目前，万达正在进行以轻资产模式为主的第四次转型。“轻资产现在正在按计划继续，从签约到开业有一个过程。今年开业的26个广场，全部是轻资产。明年大概可以



超过50个。到2020年，万达的轻资产广场比重会超过重资产。”王健林表示，轻资产考核的核心是两点，一是成本控制的方式，二是招商租金控制的能力，这决定商业模式是否成功。

在转型过程中，万科则从专注住宅开发，转为“城镇化配套运营商”。“我们的转型跟王健林董事长的转型不太一样。”郁亮表示，万科制定的是未来十年的转型，包括两部分，一是“三好”住宅，公司认为有巨大的空间。二是城市配套服务的转型，主要是产业地产和消费地产，消费地产包括养老，也包括社区商业等，是公司的重点。

郁亮表示，万科提出“为普通人盖好房子”，不只是为一二线城市的人盖好房子，也包括三四线城市，未来五六线城市都可以考虑，所以公司不会局限在一二线城市。“我们对一二线城市反而有所警惕，当大家都觉得一二线城市好时，那就是很危险的时候，是应该小心的时候。”郁亮表示。

分析人士指出，万达与万科的合作代表了行业趋势和目前面临的行业挑战。双方的“强强联合”对于行业的影响非常大，市场竞争将更加激烈，其他企业也有出现联合的可能性。未来房地产行业对于中小企业来说将越来越艰难，将出现新的竞争形式。

# 人人公司公布转型 从社交网络向互联网金融演进

■ 向霏 报道

目前人人分期平台的交易额超过3.3亿元，通过收取服务费的方式获得营收，这块业务数据将从第二季度开始单独在财务报表中呈现。

人人公司在公布2015财年第一季度财务报告之后，人人公司董事长兼首席执行官陈一舟公布了公司的重大转型，将追随互联网金融的风口，从社交网络平台向在线金融公司演进，开拓互联网金融的相关业务。

陈一舟在接受专访时透露，于2014年推出的“人人分期”平台已经积累了27万注册用户，交易额达3.3亿元。之后还将上线人人理财平台，并涉足二手车交易贷款、家装O2O贷款等垂直领域。

### 转型金融公司发挥社交优势

陈一舟表示，人人公司对于金融业务的布局从四年前已经开始，现阶段将以投资和自建平台两种方式为主，覆盖P2P、校园分期、股票投资等，且已经获得私募牌照。目前人人分期平台的交易额超过3.3亿元，通

过收取服务费的方式获得营收，这块业务数据将从第二季度开始单独在财务报表中呈现。

人人分期平台已经上线几个月，主要给大学生提供贷款，帮助其购买电子产品、服饰、化妆品等。人人理财平台已经在内测阶段，几周后将正式上线，主要针对投资者的融资平台，主要提供固定收益的理财产品、股票基金类投资产品等。

此外，人人还将涉足二手车交易贷款，融合到人人分期的平台。“通过对Social Finance等国内外金融公司的投资，我们一方面学习到了世界性的金融产品设计思路，另一方面也会和一些平台直接达成合作”。

今年2月，人人公司领投了二手车电商交易服务平台车易拍，近期又投资了家装O2O平台“筑巢”等，未来将通过这些平台介入二手车交易贷款、家装O2O消费贷款等领域。

陈一舟认为，人人在社交、社区领域有多年积累，因此有稳定的用户池，已有的用户群比较优质，加之在社交关系等数据上的积累，可以更加高效地来做用户信用判断，比如好友数、活跃度、真实动向等，因此对应的坏账

率也会更低。

### 反对烧钱模式看好国内投资市场

陈一舟表示，自己是价值投资者，人人公司在金融业务上的策略是价值+量化分析，整体会比较保守，不会采用大肆烧钱、短期冲击交易额的方式。“互联网金融公司的本质是金融，其次才是互联网，金融部分需要对目前主流金融产品没有解决好的方式提供方案，同时通过互联网来降低获取用户和运营的效率”。

陈一舟认为，金融是一个长线业务，不能以一百米的速度来跑一公里的比赛，“这个行业和保险业类似，在别人贪婪的时候要恐惧，等到别人遭遇风险的时候，就是进入市场的好时机”。

据透露，人人的金融业务由陈一舟亲自上阵负责，产品设计、风控等都由传统金融领域的专业人士负责，营销、推广则由原来糯米团队的部分员工负责。

此外，对于近期国内A股市场的火爆，有“股神”和投资专家美誉的陈一舟认为，中国市场是非常清晰的牛市，相比于美国市场

更加看好中国，因为互联网代表了现金的生产力，国家的产业转型等需要依靠互联网。

对于一些在美股上市公司计划退市后回归中国市场的现象，陈一舟明确表示人人方面还在不断观察市场。

### 改变硬碰硬策略做差异化市场

在金融业务之外，人人公司还将持续在社交方面做出创新，除了提升既有社交平台的用户数、活跃度，还会将更多的视角元素融合到新的产品中，定位以年轻人中心，与微信、微博等做出明显的差异化。

陈一舟坦言，和几年前要和微信等平台硬碰硬的思路不同，人人在社交产品特别是移动端产品上，会强调差异化，比如专注图片分享等，以此拉动新的用户增长。

“我觉得人人最危险的时期已经过去，我的态度更加乐观。目前人人游戏重新开始盈利，人人网方面开始聚焦移动端，我相信现有业务会逐渐摆脱衰退并恢复增长，我不太在意未来几个月、一年我们的股价或估值，希望10年、20年之后我们还是成功的公司”。

# 夏普去年巨亏 拟全球裁员10%

14日，夏普公司公布2014财年（截至2015年3月）财报，亏损2223亿日元（约合人民币115亿元），这是夏普时隔1年再次遭遇净亏损。

2013财年，夏普盈利115亿日元。夏普方面曾表示，2014财年预计盈利达500亿日元。但到了今年2月，夏普公司社长高桥兴三对记者表示，2014财年的经营业绩最终将出现赤字，赤字额约为300亿日元。

目前来看，实际公布的亏损额2223亿日元要比预期高出一大截。有分析称，夏普亏损的原因主要是液晶电视与智能手机液晶屏业务面临激烈的价格竞争。夏普去年三季报显示，导致营业利润减少的因素中，电视业务占比18%排名第一，紧随其后的就是占比15%的液晶面板业务。

据《日经中文网》报道，本次亏损主要原因是，夏普液晶面板主力生产基地的三重县龟山工厂等的设备减损处理以及计提光伏电站原料相关领域的行情恶化导致的评估亏损等。此外，夏普本财年销售额同比减少5%。全年分红连续3年取消。

近日，夏普还公布了经营重组计划，主要内容为全球范围内裁员10%，约5000人（其中包括日本国内裁员约3500人）。同时，夏普确认将出售大阪市的总部大楼。

为了强化财务基础，夏普将接受瑞穗银行和三菱东京日联银行共2000亿日元的金融援助，并将接受企业重建基金的注资。据日本共同社报道，夏普社长高桥兴三14日在东京的记者会上称“业绩的严峻程度日益增加”，就巨额亏损表示了道歉。“我们计划通过大幅度的结构改革以实现稳定的盈利模式。”（李媛）

# 外卖 APP 迅速蜕变 “饿了么”计划 2018 年上市

■ 文静 报道

从外卖食品安全进行保险索赔，到餐馆供应商食物溯源，再到外卖各项细节优化，食品服务O2O平台“饿了么”正逐渐走向前台。

5月9日，成立6年、共获E轮融资的“饿了么”团队首次在公众面前亮相。在今年1月获得来自、中信基金、腾讯、京东、大众点评和红杉资本联合投资的3.5亿美元后，该公司也成了业界的“当红辣子鸡”。

“饿了么”创始人兼CEO张旭豪在接受记者专访时表示：“由于覆盖城市扩张太快，‘饿了么’还在烧钱，但已计划2018年上市。公司正在研究给客户提月子餐甚至狗粮服务。同时还计划把重点转向开拓主要城市的主流白领市场。到目前为止，高校市场和白领市场的比例已达到1:1。”

“将来公司会依靠大量的增值服务做出漂亮业绩。”张旭豪直言。

### 外卖 APP 的迅速蜕变

从2011年被经纬中国合伙人从真无意中发现、关注并最终投资的“饿了么”在短短数年内已经历了多轮升级革新。随之而来多达E轮的投资也让业界对这一非常细分的应用程序频频侧目。创立以来，“饿了么”累计融资已近5亿美金。

张旭豪向记者表示，最初店员用手抄客户地址和菜单是“饿了么”的1.0版本，用电脑接单则是2.0版本，“饿了么”开发的Napos餐厅后台订单管理系统，极大的缩短了餐厅接单和用户选餐订餐的时间。

“3.0是解决配送问题，公司目前平台上可以抓取十万个定单信息。”张旭豪表示。而就在去年“饿了么”3.0这一阶段，美团凭借团购时期积累的市场资源突然打入

外卖市场，开始和“饿了么”激烈竞争抢资源。“就好像一个轻量级拳击选手突然遭受重量级拳手一击。”张旭豪坦言。

尽管根据易观智库发布的2015年《中国互联网餐饮外卖市场研究报告》中，“饿了么”仍然保持了市场份额第一的位置，并领跑高校、白领、家庭三大市场，但细分市场的压力也令其不得不迅速自我革命。

据悉，该公司目前力推的4.0版本是让餐馆在“饿了么”平台送的外卖统一采购，以期大力延伸产业链，向中小型餐馆提供食材。而对于未来，公司在物流、订单、交易平台和供应链多个环节都希望有所涉足。

在“饿了么”与美团等企业所处的外卖食品行业，原有流程与服务的优化是核心价值，而个中难点并不为外界所熟知。“外卖能占到中国餐饮市场20%-30%的市场份额，然而餐饮外卖的基础欠账太多。比如及时配送、食品安全、餐馆流程标准化以及食材供应链的管理等都远非某一家外卖公司靠自身实力就能完善。”张旭豪表示，因此“饿了么”依旧身处投入阶段，先做规模以期将原来的行业盲点打造成行业的热点。

### 押宝增值服务

在外界看来刚刚崛起的外卖APP领域，实则早有美团外卖、百度外卖、淘点点、到家美食会等在内的数百家新老网络外卖平台。暂居龙头的“饿了么”何以获得创投青睐并冲击IPO便是最受关注的话题。

“我们从来不是一家送外卖的公司，公司的目标是联接所有关于食品的需求。把交易流通的过程变得标准化。而在这个过程中，创新尤为关键。”张旭豪坦言。“越来越多互联网公司相互合作才能把O2O做成，今年公司开始和京东以及各家快递公司合作，也在积极和配送餐馆的上游供应链合

作，未来合作对象甚至不排除金融机构。”

“今年要做的基础工作还包括和进口超市合作推进口食品，推外卖饮料和营养餐、健身品牌合作，以及加强商家食品安全监管等等。”

由于不参与交易，初始初期的佣金分成模式已经较少应用。而在公司不断庞大的合作队伍中，“饿了么”的盈利模式也逐渐清晰。

“我们的盈利点首先是流量平台的价值，通过给上线的商户提供流量服务，公司便可收取广告费用、竞价排名费用等。”张旭豪透露。

第二块盈利点则是来自采购和物流。连锁餐饮品牌往往不愿意自己做物流，而这恰恰给了“饿了么”盈利空间。“我们的配送形态很多，有汽车、快递公司配送等，以期更好的解决‘最后一公里’问题。”张旭豪说。

而在其向投资界展示的第三大盈利模式被指是传统外卖不具备的优势。据公司方面介绍，借助互联网数据库的支持，“饿了么”6年以来积累的大量原始数据可优化餐厅的服务。

据公司方面透露的数据，目前“饿了么”覆盖城市已达200多个，员工人数也已超过2000人，而其对外公布的日订单数也达到了100万单。不过，客单价偏低的困扰已是追赶这类APP服务商的“隐形炸弹”。

其对手美团外卖平均客单价为17元，“饿了么”的平均客单价也仅19元，如何快速变现并盈利也是过去一年间张旭豪被问及最多的问题。

“和餐饮界咨询公司的报告往往只提建议不同，诸如‘饿了么’这样的APP企业可以给餐厅推餐单，甚至精确到什么样的价格最好卖。”张旭豪表示，根据外卖点餐定位和流量分析，这类公司可以帮助新进入某区域的餐厅进行商业选址。

# 腾讯首季盈利超预期 移动业务全面开花

■ 杨博 报道

腾讯控股13日发布的业绩报告显示，公司第一季度实现收入224亿元人民币，同比增长22%。按照非通用会计准则，净利润为70.53亿元，同比增长36%，好于市场预期。综合来看，腾讯移动业务全面开花，已成为支撑业绩增长的重要引擎。目前机构普遍看好腾讯的业务策略和执行能力，多家机构予以股票“买入”评级。

### 移动业务变现能力增强

财报显示，在腾讯的三大业务分部中，增值服务业务首季收入同比增长29%至人民币186.26亿元。其中受手机游戏收入的增长推动，网络游戏收入增长28%至人民币133.13亿元；受移动平台游戏内按条销售额收入及订购服务收入增加的提振，社交网络业务收入增长32%至人民币53.13亿元。

作为第二大收入来源的广告业务表现更为突出，首季收入同比增长131%至人民币27.24亿元，显著好于市场预期。其中，品牌展示广告收入和社交网络效果广告收入同比分别增长90%及199%，值得注意的是，上季腾讯约40%的品牌展示广告收入及75%的效果广告收入来自移动平台。腾讯表示将持续积极投资于关键内容以进一步提升流量，并将扩展移动广告资源，提升效果广告服务能力。

从主要业务表现来看，移动端已经成为腾讯收入增长的引擎。财报显示，一季度微信和WeChat合并月活跃用户同比增长39%，达到5.49亿；手机QQ月活跃用户同比增长23%，总量达6.03亿。腾讯表示，由于推出春节期间抢红包等活动，建立知名度及用户习惯，微信支付及QQ钱包受到广泛欢迎。

网络游戏方面，腾讯继续保持在中国市场的领先地位，特别是手游业务收入实现强劲增长。包括通过QQ手机版及微信的游戏中心、应用宝应用商店及其他渠道分发的智能手机游戏在内，腾讯手游业务首季总收入约为人民币44亿元，同比增长82%，环比增长8%。

去年全年腾讯手游业务总收入为112亿元。据行业报告，去年中国手游市场总规模为276亿元，这意味着去年开始，腾讯就已占据中国手游市场的半壁江山。

腾讯表示在第一季度采取了若干措施提升移动生态系统，发展数字内容业务。具体措施包括透过丰富支付场景提升支付服务，包括中国春节期间红包活动以吸引更多用户使用支付平台；透过微信朋友圈内特定广告及第三方支付联盟扩展移动社交广告资源；与NBA合作，向中国用户独家提供NBA赛事的网络视频及有关数字内容。

### “连接器”策略获看好

在去年11月的世界第五互联网大会上，腾讯董事会主席马化腾曾表示，腾讯将专注于做互联网的“连接器”。他指出腾讯的优势在通讯、社交大平台上，“做互联网的连接器，不仅把人连接起来，还要把服务和设备连接起来。”

行业分析师认为，腾讯正努力贯彻上述“连接器”策略：围绕旗舰移动产品如移动QQ和微信建立起生态体系，连接多元化合作伙伴为用户提供增值服务，并高效利用合作方所提供的销售力量与线下资源，推进移动互联网业务的变现能力。

过去两年内，腾讯与58同城、大众点评网、滴滴打车等多个细分互联网行业的领军企业建立战略合作关系，持续丰富其O2O生态系统。

第一上海分析师认为，目前移动QQ和微信的银行卡捆绑数量达1亿用户，新年期间约1.5亿用户参与了红包活动，是去年的15倍，以上进展为利用微信支付形成交易闭环提供了坚实的基础。腾讯将在O2O中极致发挥“O2”部分的优势，并抢占该价值链中利润最高环节，为股东持续创造价值。尽管腾讯估值相较同行互联网企业有明显溢价，但该公司在中国互联网市场上持续垄断移动流量，有很大概率得以实现多元化的货币化模式，从而为公司业绩带来源源不断的成长动力。

美银美林报告预计，到2017年，腾讯广告及手机游戏收入合计有望占集团收入的半壁江山。上季度这两部分业务的收入占比为32%。该行将2015年至2020年腾讯自由现金流入的年复合增长率从15%上调至21%，目标价由155港元上调至183港元，重申“买入”评级。

除美银美林外，瑞银、瑞信、德银也都予以腾讯股票“买入”评级。今年以来腾讯股价累计上涨近40%，目前为156.8港元，公司市值1.47万亿港元。

