

新时代背景下 商业地产转型发展模式研究 ——以万达集团为例

李 劲（山西师范大学经济与管理学院 太原 041000）

中图分类号：F293 文献标识码：A

内容摘要：在新时代背景下，我国的市场环境和结构发生了很大变化，相比以前变得更为灵活、多样化，尤其是行业之间的合作使得各行业都产生了新的变化。商业地产在发展过程中，不仅受到了互联网的影响，行业内更是掀起了轻资产转型的风潮，同时商业地产也在尝试跨界合作。万达集团作为我国商业地产领域的佼佼者，其转型对于业内来说有极高的参考价值。因此本文将重点分析万达集团当前的发展情况以及在转型中存在的问题，并结合当前商业地产转型趋势提出相应的建议。

关键词：商业地产 轻资产 转型 万达集团

新时代商业地产转型发展趋势

（一）商业地产大数据时代

大数据最早由麦肯锡提出，随着近年来互联网产业和信息行业的发展，真正迎来了大数据时代。大数据时代为我国各个行业提供了机遇，使得我国各行业能够通过海量的数据不断开发潜力市场。而在2014年，商业地产迈入大数据时代的标志是全球最大地产开发商——万科地产牵手全球最大中文搜索引擎——百度搜索。万科利用百度提供的大数据获取消费者偏好，以调整商业地产战略，同时利用大数据分析消费人群特点、人流活动轨迹等以更好地为客户提供精准营销。万科百度联姻后，金隅万科广场成为第一个集成智能数据的广场，让消费者能够在手机上体验智能技术和大数据管理，例如用手机查询广场附近的信息，利用广场周边的道路情况、停车场空位等，利用百度导航进行线路选择。

万科与百度的合作为商业地产大数据开启了一扇大门，未来商业地产必须要借助互联网的数据挖掘能力，为商业地产作方向指引，传统运作模式的商业地产企业将会被市场淘汰。

（二）轻资产转型

商业地产行业向来采用的是重资产模式，所谓重资产模式就是寻求储备土地，土地储备越多意味着地产企业的价值越高，可获得丰厚回报。在房价上升迅速且资产升值速度快于资金成本时，重资产模式是地产企业的理性选择。但是当前房价上升被抑制，使得土地升值的速度减慢，导致所储备的土地价值远达不到理想的程度，因此过度储备土地反而会加重地产企业的负担，而当土地或房屋的升值速度低于资金成本时，甚至会出现负增值，让企业出现亏损。于是在当前土地资产升值速度缓慢的情况下，万达、万科等商业地产龙头企业都开始尝试轻资产转型，调整企业战略，从储备土地获得价值转变成赚取增值服务收益。

在轻资产模式下，地产企业的优势就会发生转移，例如原先一些地产企业的优势是拿地、储地，但是轻资产转型中拿地、储地的优势不再像原来那样重要，反之企业效率的重要性会更加突出。但是并非所有地产企业都能够成功地进行轻

资产转型，若是在资源和效率上都无优势的企业，则很容易会在轻资产转型的浪潮中被淘汰。

（三）T2C 模式

T2C 模式是 Hi-tech experience to Commercial real estate 的简称，即在商业地产行业运用高科技体验来重构商业地产价值链，在 T2C 模式下，可以将高科技娱乐化应用嫁接到购物中心、百货大楼等商业地产主体上，增加商业地产的附加值，而所谓的高科技并非信息技术中的高科技，而是能够让主体更具有科技冲击力的高科技。T2C 模式包含了体验式业态生态圈、商业地产生态圈和跨界生态圈，其中体验式业态生态圈对于商业地产生态圈来说是 T2C 模式发展的关键，是否能够成功实现 T2C 模式，需要看商业地产是否能够完美对接高科技体验娱乐项目。商业地产拥有土地资源，而高科技体验娱乐项目拥有极强的消费粘性，两者的合作能够使得商业地产能够持有与电子商务抗衡的手段，让商业地产能够拥有更大的竞争优势。

（四）互联网金融

随着互联网金融的渗透，商业地产行业已经开始接触互联网金融，谋求转型升级通道。在 2015 年，商业地产大亨恒大集团获得金融全牌照，随后恒大旗下的互联网金融平台——恒大金服正式亮相。随后恒大还不断加紧与大型金融机构的合作，为占据未来互联网金融版图奠定基础。除了恒大集团在互联网金融领域的一系列动作，各大商业地产企业也纷纷布局互联网金融，例如万达集团开始开展网络信贷、移动支付等业务。据统计，目前国内综合实力排名前 50 的商业地产企业都有不同程度地涉及互联

表 1 2013-2015 年万达广场数量增长

	2013 年末	2014 年末	2015 年末	2016 计划
开业万达数量（个）	82	109	136	191
新开万达数量（个）	18	24	26	55

注：数据来源于大连万达集团官网。

表 2 全国 29 个省份已有及在建万达数量

城市	北京	天津	上海	重庆	黑龙江	吉林	辽宁	内蒙
现有	3	2	6	3	5	3	10	4
在建	2	1	0	2	3	5	8	4
城市	河北	河南	山东	山西	陕西	宁夏	甘肃	青海
现有	3	4	10	1	4	2	1	0
在建	0	4	6	0	1	0	0	1
城市	新疆	江苏	安徽	湖北	浙江	福建	江西	湖南
现有	0	16	6	9	9	11	2	1
在建	3	6	6	1	5	4	5	3
城市	四川	广东	广西	云南	海南	/	/	/
现有	5	10	4	2	0	/	/	/
在建	9	5	3	0	1	/	/	/

注：数据来源于大连万达集团官网。

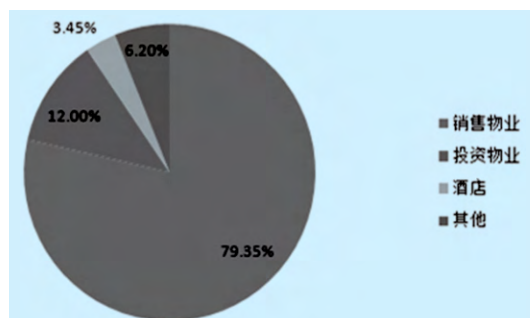


图1 万达商业土地储备按用途分布图

注：数据来源于2015万达年报。

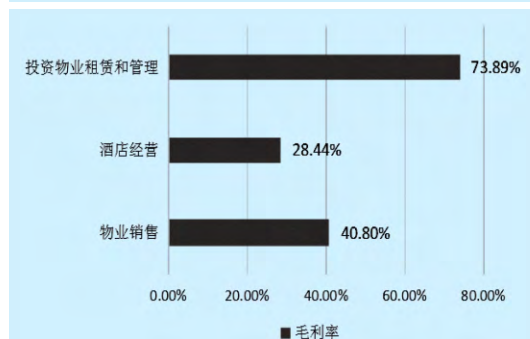


图2 万达主营业务线毛利率对比

注：数据来源于2015万达年报。

网金融领域。商业地产业积极开展互联网金融是因为互联网金融对于商业地产企业有不少优势，首先有利于地产界和金融界进行跨界整合，利用大地产格局让两个行业均能收益，一方面是地产界可拓宽融资渠道，有利于项目推进；另一方面是在从重资产模式向轻资产模式转型中减轻负担和潜在风险。此外互联网金融还能为企业提供融资平台，减轻房企资金压力，而对于一些商品房而言，也可以降低购房门槛。

万达商业地产转型发展模式研究

（一）万达商业地产简介

万达商业地产是全球规模最大的不动产企业，隶属于大连万达集团，主要从事商业地产投资和运营。截至2015年，全国的万达广场数量已经达到136座，万达酒店84家，持有物业面积2632万平方米。2016年预计将新增55个万达广场，14个万达酒店。万达集团拥有许多国内顶尖的资源，例如商业规划研究院、全国性商业地产建设和管理团队等国内唯一的优秀团队资源，使其能够拥有核心竞争优势，有助于万达形成完整产业链。

万达商业地产主要是以开发和建设万达广场为主要业务，当前万达商业地产的业务主要分为三大模块：开发、租赁和管

理持有作为长期投资的商业物业；开发及销售物业，包括商铺、写字楼、SOHO、住宅楼等；开发及经营豪华酒店。

作为全国领先的商业地产公司，万达商业地产不仅能够为广大第三产业提供发展平台，更能加快城市产业结构升级和转型，从而让城市经济更好更快地发展。此外由万达商业地产承接的项目不断吸引世界范围内的知名企业集聚，促进城市商业持续繁荣。而万达商业地产之所以能够拥有如此大的影响力，是因为其拥有着绝对的核心竞争优势，万达的产业链、资源利用率和盈利模式都是难以复制的，而万达内部严格的管理制度大大地提升了执行能力和效率。

（二）万达商业地产发展历程

万达商业地产之所以能够获得当前的成功，经历了三个阶段的变化。第一个阶段是2006年起，万达广场“第三代城市综合体”诞生，从此万达广场不再是单一的以购物消费为主的中心区域，而是打造成成熟新中心、新商圈。为此，万达建造了宁波鄞州万达广场、上海五角场万达广场、北京CBD万达广场，这三座万达广场颠覆了以往对于城市中心的定义，找到了属于自己的商业模式，并在随后的7年时间内迅速扩张至全国16个城市。第二阶段是2013年起，万达集团开始筹备电子商务，在经历了对B2C电商转型方案的不断论证和对比之后，最终转投了以“大会员、大数据”为支持的O2O转型方案，标志着万达集团正式进入了电子商务时代。第三阶段是在2014年开始，万达商业开始向轻资产模式转型，标志着万达商业的发展进入靠品牌获取利润的崭新阶段。万达广场在轻资产模式下，将以更快的速度进行扩张，目标是到2025年打造1000个万达广场。

（三）万达商业地产发展存在的问题

一是消化力有待验证。如表1所示，2015年年末，全国万达广场数量已达到136个，虽然在2015年新开万达广场数量已经有所减少，但是根据万达集团计划，将要在2016年新开55个万达广场，数量几乎是2015年新开数量2倍之多。

根据万达集团官网数据统计（见表

2），目前全国29个省份在建万达广场数量高达101个，约为2015年全国已有万达广场数量的74%，根据万达已开业和在建万达广场数量分布数据中不难发现，许多省份的万达广场数量已经趋于饱和，例如江苏省现有万达广场数量16个，在建6个，而上海市万达广场数量高达6个。目前我国的一、二线城市的商业用地已经趋向于饱和，所在城市能否承载新开的万达广场的价值令人担忧。虽然当前万达已经向轻资产模式转型，以原先的房地产业为利润增长点转变为以服务业作为利润增长点，新建万达也将更综合化，但是仍然需要考虑在建地区的经济发展水平和产业发展情况，以及老百姓的消费能力等，在经历了2015年连锁零售企业倒闭浪潮之后，城市对于商业体的消化能力仍是未知数。

二是物业销售占比过高。根据2015年万达年报的数据显示（见图1），2014年万达商业土地储备中以销售物业居首，占比高达79.35%，其次是投资物业，占比12%，再次是酒店。所谓销售物业简单来说就是拿地后建造物业，然后将其卖掉或出租，从而回收资金。可以看出，用于销售物业用途的商业土地属于重资产模式，可见虽然当前万达已经开始走轻资产转型的道路，可是其重资产模式的土地经营模式仍然占比较高。一方面是由于万达广场从选址、谈判、设计、拿地到开业的建设周期为3年左右，2015年计划开业的项目都无法再改为轻资产，因此未来万达需要将这一大规模的销售物业消化掉，需要投入较多的精力。另一方面是这部分重资产物业占用了资金，在一定程度上影响万达转型的灵活性。

万达轻资产转型必要性

（一）轻资产模式盈利可观

如图2所示，2014年万达商业地产的核心净利润为148亿元，较2013年增长14.04%，核心溢利率为13.74%。核心溢利的增长主要来源于投资物业租赁及物业管理业务板块和物业销售板块的盈利的增长。而其中投资物业租赁和管理毛利率高达73.89%，占万达主营业务份额的85.05%，也正是投资物业租赁和管理的稳定增长让万达商业地产总收入与2013年同比增长24.31%。一方面在于2014年房地产行业价格受到抑制，因此销售不

景气，导致了物业销售毛利率不高，另一方面也得益于与 2014 年新开的 109 个万达广场高达 100% 的满铺率。从数据中不难看出，租比卖更赚钱，因此以投资物业租赁和管理为卖点的轻资产模式是必然的选择。

（二）万达战略规划的必然选择

万达计划在 2016 年计划新开 55 个万达广场，可见万达的扩张战略目标远大。而想要迅速扩大规模，重资产模式下高投入的做法已经不可行，只会让企业负重更多，因此只有依靠轻资产模式才能达到目的。当前在建万达多分布在三、四线城市，而在这些城市中采用轻资产模式可以不用关心房价，只需要关心人口和租金回报，加之万达的商业号召力，能够更快地达到选商投资的目的，同时能够降低财务负担。

新时代背景下万达商业地产转型发展模式

（一）采用 T2C 模式增强客户体验

由于当前 T2C 模式是商业地产转型趋势之一，未来非住宅型商业地产应当遵循市场规律，充分认识到消费者对于吃喝玩乐项目的需求，从满足消费者精神层面入手，增强客户的体验。体验包括很多方面，可以是品牌体验、服务体验、业态体验。而万达当前已经在儿童游乐场项目上采用 T2C 模式，而当前绝大多数的万达广场依然是传统的购物中心形式，虽然一些一、二线城市的万达广场已经升级为城市综合体，但是依然需要采用 T2C 模式来强化客户体验，而另一方面万达为了扩张市场，在三、四线城市内也开始大量兴建万达广场，为了能够保证消化力，必须要利用自身的优势实施差别化经营。

对于万达广场来说，采用 T2C 模式主要是针对娱乐式体验业态、餐饮、零售三者的比例进行重构，将原先 1 : 2 : 7 的比例调整为 7 : 2 : 1 的比例。简单来说就是利用高科技体验娱乐进行导流，将其它的商业形式作为客流依托，保证客户模式的实施。例如开发 APP 让消费者能够提前对停车位进行预约，20 分钟内若是无法达到可取消预约或付费保留，并由 APP 进行停车线路指引，让消费者在到达万达广场后能够免去找不到停车位的烦恼，提升客户的购物体验。

（二）建立轻资产标准模式

由于万达已经开始轻资产转型，资产

考核目标主要集中在成本和租金上，而由于地产分布范围广，因此可以根据地区划分建立不同版本的轻资产成本标准。由于当前万达在各地投入和计划不一样，而地区之间也存在经济发展差异和消费能力差异。但是地区与地区之间还是存在着一些相似关联之处，例如西北地区地广人稀、消费水平低等，西南地区市场潜力大，正处于市场加速扩张阶段等。因此建立轻资产标准模式一方面能够让万达轻资产转型更加规范化，另一方面还能够增加管理效率和降低成本。能够让万达地区更快地成功实现轻资产转型。但是轻资产标准模式不能盲目执行，需要用合理的方法进行检验。例如可以利用万达商业地产独有的团队分别进行租金模式独立测算，最终将两个部门的测算进行对比，若是误差小，则在一定程度上可以确定该模式具有可行性，并将其应用到所划分的地区。

（三）加快轻资产融资渠道开发

当前互联网金融成为了商业地产的必争之领域，而万达当前也在互联网金融领域加快布局脚步。一方面做好互联网金融能够为万达建立起强有力的内部融资渠道支持万达的轻资产转型，另一方面也能够增加万达集团的收益。当前万达进入互联网金融领域也存在不少难题，例如内部整合难度大，在当前互联网金融产品、宝宝类理财产品份额居高的情况之下，万达必须要在金融理财产品创新上下功夫，需要内部资源重新整合和协调合作，对于半路出家的万达集团来说必须要保证内部认可才能齐心协力，同时也需要得到社会的认可，其跨行业的协同价值才能真正得到体现。为此，要充分意识到万达的优势是万达的商业地产，因此应当将金融理财产品与自身优势联系起来，例如将产品投向实体等，让产品相比起传统的互联网金融更具有吸引力。

（四）升级商业管理信息系统

根据万达集团的发展计划不难看出万达的发展速度在业内依然是顶尖的，在向轻资产模式转型的过程中会出现工程管理任务变少、商业管理任务加重的问題，为了保证轻资产模式能够进一步推行，必须要加强商业管理。在万达转型的过程中，约 5 万名万达员工面临新的抉择，管控组织体系的人员精简涉及约 2 万人。在人员缩减情况下，万达想要保证管理正常进行，必须要依靠信息化管

理。目前万达的商业管理主要依靠慧云商业管理系统，把万达广场的消防管理、机电管理、节能管理、运营管理等 16 个子系统集成到一个智能平台上，一张电脑屏就可以掌控全局。该系统保证了万达商业管理的科学性和安全性。但是值得注意的是在未来，商业管理信息系统要及时地根据万达的发展进行升级，例如对轻资产模式下万达商户的管理，轻资产标准模式的大数据管理等，要不断地进行升级、完善，才能有助于高效化管理。

结论

当前商业地产业最突出的发展趋势是各大商业地产企业都纷纷尝试轻资产转型，而受到互联网的影响，大数据、互联网金融等也逐渐融入商业地产业。万达作为我国商业地产业的“领头羊”，已于 2014 年开始尝试轻资产转型，在轻资产转型模式下的万达拥有更远大的发展目标。但是大规模的市场扩张计划与万达重资产模式占比依然形成了鲜明对比。经历了短时间的轻资产转型，万达的轻资产模式盈利模式客观，同时能够较好地配合万达的市场扩张计划。因此为了成功地进行轻资产转型，万达必须要采用 T2C 模式增强客户体验以保证城市的消化力，同时建立轻资产标准模式，加快轻资产融资渠道开发为轻资产模式转型保驾护航。最后在转型之中要保证管理的水平和效率，及时升级商业管理信息系统，才能保证在转型过程之中内部的协调性。总而言之，商业地产轻资产转型是一条合理的转型之路，但是在转型之中依然要做好保障，才能转型成功。

参考文献：

1. 黄蕾，黄焕山. 品牌文化释疑 [J]. 商业时代，2007（7）
2. 莫清华. 转型背景下商业地产的投资前景与融资模式——基于 REITs 的投资价值分析 [J]. 商业经济，2011（8）
3. 刘小龙. 商业地产转型误区及相关路径探讨 [J]. 现代商贸工业，2013（5）
4. 韩琳. 后危机时代企业商业模式创新途径与策略探讨 [J]. 商业时代，2012（34）
5. 邵洪波，王诗耕. 探求国企商业模式创新之道——国企上市公司“商业模式创新 50 强”案例评价 [J]. 现代国企研究，2014（15）
6. 徐印州. 当前城市商业的变革与转型发展 [J]. 商业时代，2014（13）