

趋势篇

改革先锋

- 组织体系变革
- 改善股权结构
- 适当激励计划

国企改革让部分拥有国资背景的零售企业迎来发展契机,在《关于深化国有企业改革的指导意见》中明确指出,商业类国有企业按照市场化要求实行商业化运作,以增强国有经济活力、放大国有资本功能、实现国有资产保值增值为主要目标,依法自主开展生产经营活动,实现优胜劣汰、有序进退。

从今年开始,王府井、重庆百货、广州友谊等企业纷纷进入组织体系与机制改革期。为了让企业更有活力,王府井方面决定让公司股权多元化,将职业经理人变为事业合伙人。目前,从原有业务单元拆分的奥莱、购物中心独立公司都已实现管理层持股,部分新项目运营团队可自愿跟投。

重庆百货背靠重庆商社集团,是重庆国资委旗下唯一的商业上市平台,拥有新世纪百货、重庆百货、商社电器、商社汽贸、商社化工等企业,未来或将通过引入战投、推行股权激励、加

速资产证券化等方式深化国企改革。广州友谊方面通过收购广州越秀金融控股集团有限公司,开启“百货+金融”双主业模式,推动上市公司战略转型。

从今年部分国企试点改革企业的动作来看,改革方向已基本清晰,企业混合所有制改革将继续深化,通过引入基金、民资、外资等资本让股权结构变得更加合理、运营管理专业化以及适当的激励计划。根据相关预计,国企改革对部分企业利润增长贡献将超30%。

经营方式和战略转变共同作用了零售企业的组织变革。企业当前拥有的组织能力与企业战略要求的组织能力之间存在差距,弥补差距的唯一途径就是要实现变革。改变与员工关系,引入合伙人是目前零售企业的主要变革手段,员工从收益共享到风险共担。不过,也有问题随之出现,企业的新业务探索难免会在初期出现亏损,员工是否愿意共同承担需要进一步探讨。

抄底频频

- 并购海外零售品牌
- 抄底国内百货
- 逆势抢占核心商圈

零售环境不景气却给了大商股份、成商集团等企业抄底的信心。今年,大商股份频繁向外开拓,10月,新疆友好集团控股股东乌鲁木齐国有资产经营有限公司拟一次性转让大商股份16.15%公司股权,不仅成为国企混改的尝试,也给大商今后的发展带来更多想象。成都百货业巨头成商集团,豪掷百亿元并购百货资产,目前已吞下茂业国际旗下7家百货店、收购成都仁和春天百货100%股权。为了快速进入新城市,王府井百货收购群力广场布局哈尔滨,收购沈阳赛特奥莱物业权。华联股份收购安徽、山西、内蒙古等5个项目扩大经营范围。

12月,北京华联集团将旗下房地产以信托形式即北京华联商业信托赴新交所上市,该信托上市售股所筹资金将用于收购北京华联万柳购物中心、北京华联合肥蒙城路购物中心、北京华联成都空港购物中心、北京华联大连金三角店以及北京华联西宁花园店5个商场。

南京新百在母公司三胞集团的推动下完成

英国百货House of Fraser的收购。House of Fraser入华进入倒计时,南京新百方面希望借助收购成为A股龙头上市百货,并通过House of Fraser自营优势和供应链渠道提升南京新百影响力。不过,外资百货在华发展难免遭遇水土不服,尤其选择二线城市布局,百货品牌知名度与影响力要让消费者快速买账,实际难度不小。

对于行业内的优质企业来说,逆势期狩猎潜力资产是投资发展的机遇,一方面,未来商业地产市场增量将以存量项目为主导,资金、能力等欠佳的企业酝酿退出;另一方面,通过优化资产结构,提高未来抗风险能力。

大型百货集团收购业绩下滑的单体百货企业或商业地产项目,可以抢占城市核心商圈,获得潜在消费资源。部分企业认为,如果不能在这一轮并购重组浪潮中及时主动布局,将可能错失发展机遇,在持续两极分化的百货行业竞争中处于不利位置。不过,投资二线商业项目盈利能力不确定风险增大。

输出管理

- 商业增量以存量项目为主
- 集团效应凸显
- 难以实现全部价值链规划

在选择新盈利点时,专注零售主业的大型百货将触角伸向相关行业,商业地产领域也增加了王府井百货、天虹商场、步步高零售背景的开发商。不过,由于商业地产耗资量大,需要较长的回报周期,无论是万达、红星商业、大悦城等专业商业地产开发商,还是新入局的零售企业,均在考虑转变重资产运作模式,以委托性管理模式减负。

如今商业地产面临的再也不是开发、建商场那么简单,消费需求发生变化,商业地产必然也要做出改变。有统计显示,全国综合体开发面积存量巨大,今年这一数字将达到3.6亿平方米,主要城市的综合体数量将突破1000个。2016年以后存量市场将突破4.3亿平方米。商业地产在现阶段反映了繁华的本质,但下一阶段还追求“量增”显然不可取,需要讲求效率与服务。

目前,商业地产探索的轻资产模式主要有三类:以基金为主导的商业地产开发与运营结合;通过引入基金成立合资公司,以分别49%和51%的持股比例合作;直接与委托项目接洽,通过输出运营团队和品牌合作。

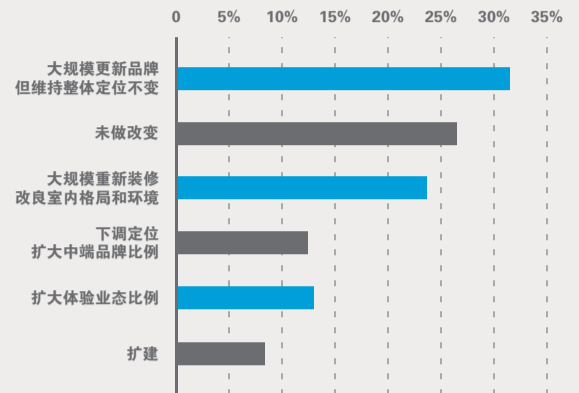
相比于团队、品牌的输出管理,与基金合作的管理输出模式才是真正意义上的商业地产资产管理模式。与基金合作,双方将产权与管理权分开。一般基金方不参与管理,这也避免了在运营中双方可能发生意见分歧出现问题。合作团队有两种体系和管理模式,如果团队之间缺失信任、缺少沟通或者磨合不佳,项目很难达到事半功倍的效果。

输出管理收益来自租金收入抽成,双方会先设定一个目标,达到目标后抽成比例一般在5%-10%,超额部分将另外抽成。相比于重资产经营,在这种模式下仅有一些人员成本开支,最终获得的收益为纯利润。

不过,输出管理虽然可以为企业减负,但选择项目如果大意最终只能看上去很美。如果项目在规划上有先天缺陷,会给管理团队带来比较大的压力。商业地产需要遵循市场规律,有些项目能够盘活不仅是团队问题,项目自身也有比较好的基础。尽管地产商、零售商尝试学习资产管理,但在中国想打造一个全部价值链并做出好的规划实际非常难。

多元化蜕变

消费需求多元化和个性化,让零售企业的转型主要从定位改变、重新装修、更新品牌、丰富经营元素等多方面调整。



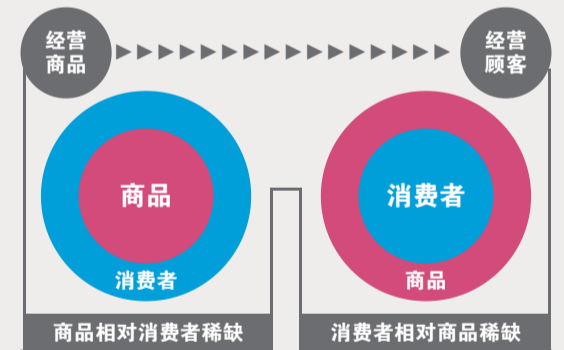
增强造血功能

遭遇层层代理影响,来到终端市场的商品价格虚高,零售商赚取利润被压缩到10%以下。在转型期,百货、购物中心品牌尝试以开发自有品牌、自营板块、部分买断等形式提升利润率。



商业模式更迭

联营模式中的百货企业忽略消费者、商品研究,难以真正贴近市场。目前,主流商业企业都已建立大数据研究,步入贴近消费者的精细化管理层面。



转型效果初现

尽管调查中有26.1%的开发商未做出任何转型,租金表现中这类项目仍能累积1.6%的细微增长,但增长主要受益于少数因自身经营良好维持现状的优质项目推动。未做出改变的商业租金在这两年间持平或下降比例高达90.9%。

