

## 百货、KTV 收缩的背后，万达的战略“减法”

2015 年 07 月 21 日

克而瑞研究中心

[www.cricchina.com/research/](http://www.cricchina.com/research/)

研究员/房玲、蔡建林

近日消息称，万达集团旗下的大歌星 KTV 有 80 多家门店近期将全面退出 KTV 领域，或被转让，或改成餐饮、商铺等其他业态。与此同时，媒体报道近日万达内部下发文件，将关闭万达百货济南、唐山、江门、温州、沈阳以及湖北荆州等多个地区共 40 多家严重亏损的门店，剩余的上海宝山、泉州、襄阳等地区的个别门店将进行调整，压缩经营面积，并要求尽快完成此项工作。

曾经伴随万达广场快速复制扩张的万达百货、大歌星 KTV 竟同时面临收缩，这背后反应了怎么样的行业变局，又体现了万达怎么样的战略调整？

### 商业地产业态布局调整是大势所趋

**收缩百货业态规模、调整业态布局，大势所趋。**百货业态遭遇电商冲击、成本上升等挑战，面临发展困境，行业利润水平也在不断下滑，而万达百货则已经面临亏损的局面。对于购物中心而言，体验型业态更加符合市场的趋势。而万达产品也正在升级，将加重体验型业态占比，预计到 2016 年体验型业态占比将达到 60%。

表 部分房企、百货公司业态调整情况

企业	时间	事件
世茂	2013 年 11 月	公司旗下的世茂百货业态开始向购物中心业态转型，主要以提供吃喝玩乐为主要业态，转型后将加大餐饮业态比例，并引入儿童业体验业态。
王府井	2015 年 1 月	重庆王府井百货沙坪坝店进行装修升级，除品牌升级外，将逐渐增加时尚餐饮、休闲等体验业态的比例，打造购物中心式百货店，实现传统百货向购物中心转型。整个卖场引进了儿童世界“盖比的怪兽森林”、星巴克、绿茶等时尚餐饮店。此外，在各楼层也将增开休闲区域，比如引进感悟时光书吧等功能体验化业态。
龙湖	2015 年 4 月	龙湖在重庆时代天街 D 馆招商发布会上宣布，时代天街 D 馆商业将以“用娱乐驱动零售”为经营理念，娱乐体验业态占比空前，约为 28%，引入大量潮流新业态，玩法新概念，如：青年艺术剧场、保龄球、台球、运动吧等。
万达	2015 年 4 月	万达集团一线城市首座万达茂项目落户青浦新城，建筑面积 45 万平方米，将建成文旅商综合体。青浦万达茂在商业定位、业态组合、区域影响力等诸

多方面有极大升级——零售业大幅降低，以家庭室内体验式互动娱乐为主，构建新型生活、娱乐、购物新高地，体验型业态增加至 70%。

数据来源：公开资料、CRIC

而传统量贩式 KTV 正逐渐被更多的娱乐方式取代，行业发展面临瓶颈，盈利能力也较差，相对于万达的其他板块而言，甚至不值一提，其在业态组合中的重要地位也将有下降的趋势，**舍弃 KTV 自营业务，根据不同万达广场定位进行招商显得更为高效和“划算”。**

相反的，电影院线行业环境大好，2014 年全国电影总票房 296.39 亿元，同比增长 36.15%。而万达院线亦展现了优秀的发展潜力，2015 上半年万达院线收入 34.8 亿元，完成年计划的 57%，同比增幅 41%，其中票房收入 28.5 亿元，完成年计划的 59%，同比增幅 43.3%。同时，资本市场也给予了万达院线高度的认可度，万达院线 2015 年 7 月 20 日的收盘价 174.6 元相较于发行价 21.35 元已经上涨 7 倍有余。

万达院线的上座率为行业平均水平的 2 倍，在大量的人流带动下，仅爆米花、饮料等周边商品的销售就足以轻松超过大歌星 KTV 的整体收入。发展院线（包括一系列的收购），舍弃 KTV 业务，市场行为使然，亦符合商业环境要求。

### 战略调整是万达不同阶段发展的需要

百货、KTV、影院是万达第三代产品的重要组成部分。在万达全国化复制扩张的初期，商户很难跟上万达的节奏，尤其是百货公司（利润空间小，开店谨慎）导致了万达与百货公司的谈判牵涉较多的精力和时间。为了提升复制扩张速度，万达开始进入了百货、院线、KTV 领域，并与商家租户联合组团，开创了“订单地产”模式。

**最初，百货、大歌星、影院主要起到购物中心配套的作用，保证了“万达速度”，主要目的并不是为了扩张发展，盈利也就成了第二位。不过随着企业的发展、行业环境的变化，万达对战略进行了动态调整，三者的战略定位开始出现差异。**

**万达百货和大歌星 KTV 更多是依托万达广场进行发展，并没有向外拓展的战略意图。**截止 2014 年底，万达百货累计开业 99 家，大歌星 KTV 累计开业 90 家，而万达广场已经累计开业 109 家，实际上万达百货和大歌星 KTV 基本没有开到万达广场之外的购物中心去，都是与万达广场捆绑式发展。

**而院线刚好在行业快速发展和消费升级的环境下发展良好，也被赋予了不一样的战略意图，不仅作为万达广场的标配，更是踊跃进军到外部市场，进驻到了万达广场之外的购物中心。**如今院线已经成为了万达的战略性业务，并开展了多次收并购。截止 2015 年上半年，万达影城累计开业 191 家，拥有荧幕 1694 块，计划到 2016 年开业达到 260 家。

**从另一角度上讲，万达已经不再需要自己做百货、KTV 来支撑招商了。**万达已经不再八年前的万达，在规模和能级上都今非昔比，品牌效应和谈判能力大大提高，合作商户库也较为充实，可选择性大幅提升，足以保证一定的运作效率，维持一定的周转速度。并且，针对被诟病许久的万达广场“千篇一律”等问题，不排除将有更多的万达广场会进行个性化设计和调整。比如运营较为成功，人流量较大的上海五角场万达广场，就没有万达百货，而是引入的巴黎春天。

### **战略不仅在于做“加法”，更在于做“减法”**

企业战略的核心不在于能精准判断十年甚至更远的趋势而坚持不动摇，而在于面临可见的环境变化时能适时果断的调整。大部分企业一直在做的是战略“加法”，不断扩张，不断多元化，进入新的领域。万达也不例外，近年来敏锐地嗅到新兴产业的潜力，大力发展的旅业、电商和金融。然而能够果断给战略做“减法”却是相对不易的。

对于民营房企来说，市场化程度较高，战略调整的速度也可以较快，万达广场与院线、百货、KTV、酒店如果能相得益彰则已，如若不能，那就应该按照市场化手段进行调整，该选择更加优质的外部商户就选用更优的。而对于不具备战略意义的业务，该调整就调整，该砍掉就得砍掉。从这个角度上讲，万达百货和大歌星已经完成历史使命，到了“功成身退”的时刻。

## 免责声明

数据、观点等引用请注明“由克而瑞研究中心提供”。由于统计时间和口径的差异，可能出现与相关政府部门最终公布数据不一致的情形，则最终以政府部门权威数据为准。文章内容仅供参考，不构成投资建议。投资者据此操作，风险自担。

### 关于克而瑞信息集团（CRIC）

克而瑞信息集团，隶属于易居（中国）控股有限公司。作为中国最大的房地产信息综合服务商，以现代信息技术为依托的房地产信息及咨询服务为主营业务。克而瑞信息集团拥有中国房地产最大的信息数据库，构筑中国房地产上下游企业（包括开发商、供应商、服务商、投资商）和从业者信息的桥梁，形成资金、信息通路、营销、人才等各类资源的整合平台，为企业提供房地产信息系统、信息集成和解决方案的全面信息综合服务。

### 关于克而瑞研究中心

克而瑞研究中心是易居旗下克而瑞信息集团的专业研发部门，组建十年以来一直致力于对房地产行业及企业课题的深入探索。迄今为止，已经连续五年发布中国房地产企业销售 TOP50 排行榜，引发业界热烈反响。研究半径不仅涵盖以日、周、月、年时间为线索的四大基础研究领域；还包括宏观、市场、土地、企业战略、企业金融、营销等六大研发方向的深度拓展。每月成果出品超过百份，规模已万字计，为房地产企业、基金、券商、政府相关部门提供专业研究资料。