

王健林解读卖资产：没有只买的生意

□张晓兰

2017年对于万达集团来说，可谓风波不断。1月20日，万达集团召开2017年年会，万达集团董事长王健林作了年度工作总结，他表示，“2017年是万达集团历史上难忘的一年，万达经历了风波，承受了磨难。在困难的经营条件下，仍然较好地完成了各项工作任务。”

去年7月，万达和融创、富力签署了文旅项目、酒店资产转让协议。通过此次转让，万达减债440亿元，回收现金670亿元。

在经历了上述风波后，王健林强调，“没有只买的生意”，万达轻资产转型超预期，今年，万达将继续降低企业负债，加快轻资产步伐，还将对公司管理架构进行调整，成立商管集团、地产集团和新网科公司。



1月20日，万达集团在哈尔滨举行30周年年会，因为现场一首歌，董事长王健林激动不已，当场落泪。在台上发言时，他含着眼泪讲述了自己流泪的原因，王健林解释道：“我是一个极少流泪的人，可是刚才听《歌唱祖国》的时候我热泪盈眶。每当我听到这首歌，便会心潮澎湃。”他表示，万达要永远做中国民营企业的典范。（中新）

万达资产 7000亿元 国内资产 占93%

万达目前的家底如何？万达公布的业绩显示，2017年万达集团以成本法计算，资产为7000亿元，同比减少11.5%。其中，国内资产93%，国外资产7%。为什么专门提国外资产占比这个数据呢？王健林称，是因为去年有人说万达把大量资产转移到海外去了，万达要用实际数据证明传言完全不符合事实。

报告显示，2017年万达集团收入2273.7亿元，同比减少10.8%。在具体业务收入上，万达商业收入1125.4亿元，完成年计划的104.1%，同比减少21%。租金收入255.2亿元，完成年计划的101.4%，同比增长30.3%。新开业万达广场49个，万达茂1个，万达旅游小镇1个。

对于总资产和总收入两个指标减少的原因，王健林表示，2017年万达商业转让文旅项目、酒店资产，使万达集团的资产、收入两项指标有所减少。不仅因为转让资产使总收入减少，还有近200亿旅游收入没有计入报表。在总资产和收入有所下滑的情况下，万达集团净利润依然完成年计划的114%，同比持平。因此，转让对于万达而言，根本没有伤筋动骨。

服务收入占比提升至63.4%

值得注意的是，万达轻资产转型进一步深化。数据显示，万达房地产之外的服务业收入占比提升至63.4%，同比提高8.4%。服务业收入中，租金收入占比达到18%，增速远高于万达其他产业，已经连续多年平均实现超过30%的增长。王健林称，“租金是最长期、稳定的现金流之一，而且利润比例高，租金收入占比提高说明收入含金量增加。”

而这一数字背后，是万达文

化产业的迅速发展。目前万达集团的总收入中，房地产收入占比由2016年的45%降至36.6%，而文化产业收入占比提升至28%，接近30%，成为万达另一个支柱产业。

在2017年年会上，王健林强调，万达商业转型关键是从单一重资产企业转为轻资产为主、轻重并存发展的企业。“说万达转型就不再持有物业，这完全错了，只是万达不像以前百分之百

自己持有。”

据悉，万达轻资产分为两类，一种为投资类，另一种为合作类。投资类就是别人出钱，万达帮别人找地、设计、建设、招商、竣工运营后移交给别人，其中还有一个资本化程序。合作类就是万达既不出钱，也不出地，觉得项目合适，跟别人签合同，帮别人建设，建成后租金三七分成，而这种是万达力推的模式。

目前，万达轻资产战略超出

预期。2017年，轻资产万达广场开业24个，新发展轻资产万达广场47个，其中，合作类轻资产万达广场签约37个，远超2017年初发展25个轻资产，其中投资类10个、合作类15个的目标。

更重要的是，2017年北京、上海、广州、成都、天津、重庆等一线城市都有万达轻资产项目开业或签约，“如果不是轻资产，这些城市自己投资持有很难获得项目。”王健林说。

王健林称万达买卖之间赚钱了

2017年7月，万达经历了637.5亿元世纪并购案，将旗下的13个万达文旅项目91%股权转让给了融创、77个酒店卖给了富力，与此同时，万达保留文旅项目的品牌及运营管理能力。

对于这次转让，外界众说纷纭。年度工作会议上，王健林首次解释了出售资产背后的逻辑。他直言，外界将卖资产解读为“不行了”，是根本不理解商业逻辑。

“世上没有只买的生意，也

没有只卖的生意。买就说这个公司好，卖就说这个公司不好，这是根本不懂商业思维。”王健林表示，关键看买的是什么价格，卖的是什么价格。

为了有利于万达集中资金，

保证核心产业发展，保证每年50个以上万达广场的开业计划，“做轻资产这种只赚不赔的买卖，绝对是上策，三年后再回头来看我们的决定是否正确。”王健林说。

万达业务大调整，商管与地产将分设集团

今年，对万达集团来说是关键的一年。王健林表示：“今年是万达成立30周年，万达正站在长寿企业的新起点上。”

报告显示，万达集团今年计划收入2479亿元。商业地产收入1245.4亿元，其中商管公司收入366.4亿元，租金收入326.8亿元；新开业万达广场50个，万达茂2个；房地产收入879亿元，新发展重资产万达广场7个；轻资产万达广场50个，其中合作类40个，投资类10个。此外，文

化集团收入733亿元，其中影视集团收入581亿元。

不仅如此，王健林还将降低负债定为今年的一大任务。据悉，万达集团将采用一切资本手段降低企业负债，逐步清偿全部海外有息负债。同时，万达商业H股退市资金也有了可靠方案。万达集团计划用两到三年时间，将企业负债降到绝对安全水平。

“万达集团在全球绝不会出现任何信用违约。万达30年没

有出现一起信用违约，我们把信用看得比资产、利润更重要。”王健林表示。

值得注意的是，为了适应转型，也为了资本市场需要，万达拟对公司管理架构进行调整，王健林在年会上提出了三大建议：即成立商管集团、地产集团和新网科公司。

其中，商管集团就是将原来商业地产更名，成为一个纯粹的商业物业持有和运营管理商，未来将是万达集团核心企业。王

健林指出，将来商管就是收租金，利润每年两位数增长，在此基础上，再通过线上线下融合做一些东西。此外，新的商管公司将以轻资产为主，重资产持有为辅，负债率也非常低。

而地产集团主要负责消化商管集团的地产业务和开发万达广场的重资产。“集团给地产集团一个债务上限，这个上限是很低的，地产集团就是在负债上限下考虑业务发展，不要求做多大规模，主要看利润。”王健林强调。