克而瑞 研究中心

研报

龙湖一年签约近 10 个购物中心，房企商业加快管理输出

作者 房玲、羊代红

2022 年 2 月

龙湖一年签约近 10 个购物中心，房企商业加快管理输出

近日，龙湖与中港置业签约，将打造龙湖在成都的第 12 座天街——中港·龙湖锦江天街，这是龙湖在成都的第二座轻资产项目。结合龙湖智创生活招股书显示的数据，截止当前龙湖至少实现了 10 个轻资产项目的拓展。**当前各品牌运营商纷纷启动了轻资产管理战略，利用逐步成熟规范的商业运营经验推出品牌管理输出服务，以轻资产的方式推动企业商业规模的扩张，增强企业的影响力。**

龙湖集团 2021 年启动轻资产管理输出计划，助力商业规模扩张

2021 年 3 月龙湖发布“知轻重 有所为”官宣海报，宣布全面启动轻资产模式，向购物中心提供涵盖定位和设计咨询、招商、运营管理、租户管理、品牌输出和消费者服务等全流程的支持。到 2021 年 9 月 30 日，龙湖签约的首个轻资产管理输出项目武汉范湖里特色商业街实现开业，该项目是龙湖和武汉地铁集团签约的 TOD 项目。

根据龙湖智创生活的招股书显示，截止 2021 年 12 月 28 日，龙湖智创储备的 68 个项目中包含 8 个第三方项目，为龙湖轻资产管理输出项目，分布在重庆、杭州、成都、石家庄、汕头等地。2022 年又分别轻资产签约了成都两个项目，至此龙湖商业自 2021 年 3 月启动轻资产战略以来，签约项目至少已达 10 个。

图：龙湖近期签约轻资产项目情况

企业名称	时间	城市	项目名称	合作方	备注
龙湖集团	2022 年 2 月	成都	中港·龙湖锦江天街	中港置业	签约的为中港 CCPARK 盒子部分，综合体中的街区部分仍由中港商业运营
龙湖集团	2022 年 1 月	成都	西城壹号	清凤集团	商业总建筑面积约 8.4 万方，为开放式商业街区。
龙湖集团	2021 年 12 月	武汉	武汉地铁徐家棚项目	武汉地铁	面积 2.3 万方，龙湖商业在武汉的第二个轻资产项目

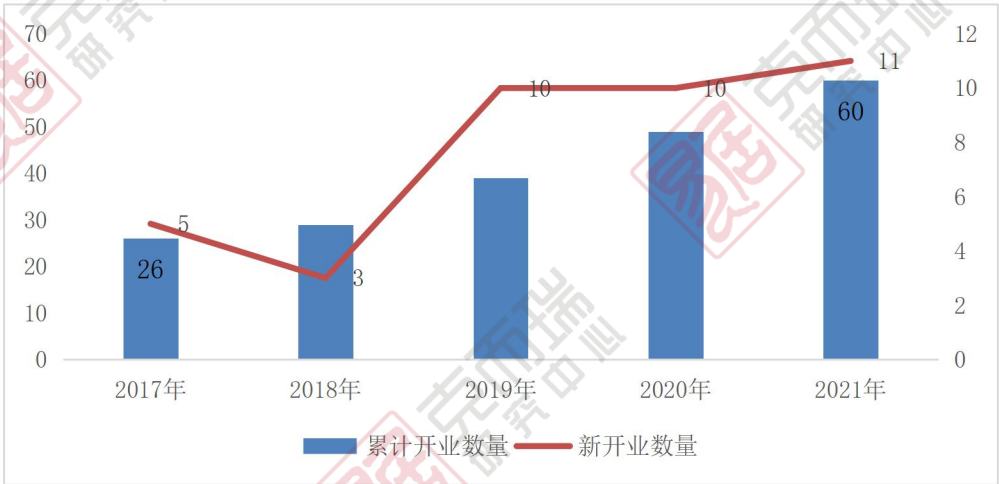
数据来源：企业公告、CRIC 整理

事实上，早在 2020 年龙湖集团旗下的龙湖智慧服务集团就已经在试水“商业轻资产”管理输出业务，签约珠海融德广场和南宁昭阳广场，两个项目均以“纯管理输出”方式，不涉“品牌输出”。**其当前进行轻资产签约较为谨慎，**龙湖智创的 8 个储备项目的合计建面为 25.3 万平方米，**单个项目的建面仅为 3.16 万平方米，其输出的项目大部分为体量较小的社区商业或者街区，**如 2022 年 2 月签约的成都中港·龙湖锦江天街项目，改项目为中港 CCPARK 盒子部分，建面约 2.6 万平方米，综合体中的街区部分仍由中港商

业运营。

而从龙湖的商业发展来看，近几年龙湖进入了商业快速扩张期，2019 年起龙湖购物中心的年均开业数量达到 10 个及以上，是此前年份开业数量的 2 倍，到 2021 年末龙湖开业购物中心达到 60 个，建面约为 581 万平方米。储备项目方面，根据龙湖智创数据，截止 2021 年底龙湖开业及储备项目达到 128 个，建面达到 1220 万平方米，当前已经储备的 8 个轻资产项目建面占比仅为 2%，**由此来看，轻资产战略主要是龙湖商业扩张中的一种方式之一，当前龙湖仍是以重资产布局为主。**

图：龙湖 2017-2021 年购物中心开业情况



数据来源：企业公告、CRIC 整理

资产寒冬下，头部商业运营房企纷纷宣布轻资产扩张计划

当前国内大部分头部商业运营房企基本涉足轻资产品牌管理输出，一方面国内市场上，有许多小型物购中心的运营服务提供商无法提供全业态的服务，运营管理能力有限，无法吸引优质租户，也很难确保充足的客流，同时疫情加速了部分中小购物中心的运营危机，品牌输出市场较大；另一方面，近几年国内品牌商业地产竞争越发激烈，多数品牌开业迎来了爆发期，而在地产行业受降杠杆要求下，迎来地产寒冬，母公司支持力度下降的情况下，部分企业开始寻求利用更少的资金撬动更大的行业规模。

表：部分房企的轻资产品牌管理输出战略

企业	轻资产首次提出时间	轻资产计划
华润置地	2015 年华润置地首次提及要加快商业轻资产化，2016 年华润置地与中恒联手在汉阳落地首个品牌输出项目——华润万象汇。	华润万象生活“十四五”提出总体目标，在 2025 年开业 150 个购物中心，其中第三方拓展至少 50 个购物中心。具体到 2021 年的目标，购物中心方面则实现 10 个以上第三方拓展目标。
万达集团	2015 年 4 家机构拟投资 240 亿元人民币，拟建设约 20 座万达广场，由万达集团进行运营管理。这标志着万达商业地产“轻资产”模式正式启动。	2019 年提出每年开业万达广场不低于 50 个且 70%以上新开项目为轻资产的计划。2020 年万达商管宣布，从 2021 年始，不再发展“重资产”，全面实施“轻资产”战略。
大悦城	自 2016 年起，陆续签订了天津、昆明、鞍山的大悦城管理输出项目	“十四五”期间，大悦城控股提出将持续以轻资产项目拓展为重要战略方向，以一二线与强三线城市为核心，加速轻资产商业项目的布局扩张。2021H2 确保签约 6 个，全年目标是 10 个，到 2024 年末，该公司预计轻资产规模应该不低于 40 个项目。
宝龙商业	2016 年与义乌翔云置业旗下的义乌佛堂宝龙广场项目达成商业经营管理委托及顾问服务协议，这是宝龙地产签署的首单品牌输出管理第三方项目的合作协议。	陈德力 2020 年 8 月表示：“未来 5 年宝龙商业的发展速度是，每年保持 20 个项目的扩张。其中母公司控股项目 10 个，输出管理项目 5 个，并购项目 5 个。”
新城商业	2017 年，新城首个轻资产项目诸暨永利吾悦广场开业。	从 2020 年开始，新城控股已将轻资产作为商业项目拓展的重要组成部分，实施轻重并举战略。根据计划，2021 年新城控股在项目拓展方面，轻资产项目争取不少于 15 个，持续推进轻资产规模化。从 2021 年起的未来 3 年里，公司每年争取新获取 40 个吾悦广场项目，当中 10 个为轻资产运营，30 个为重资产运营。
保利发展	/	2020 年保利发展提出“目标 2020 年商业拓展面积在 200 万平方米以上，未来三年资产管理规模超过千万平方米为目标，要做全周期的资产管理和服务商。”

数据来源：CRIC 整理

从企业实行轻资产品牌管理输出的情况来看，万达集团领跑，2015 年 4 家机构拟投资 240 亿元人民币，拟建设约 20 座万达广场，由万达集团进行运营管理。这标志着万达商业地产“轻资产”模式正式启动，2021 年 10 月 21 日，万达集团旗下商业运营平台珠海万达商管向香港联交所正式递交了招股说明书，截止 2021 年末万达已开业购物中心 418 个，其中轻资产运营项目达到 113 个，占比达到 27%，较 2018 年约 8%的水平上升 19 个百分点，轻资产管理计划在万达购物中心规模扩张中占据着重要的地位。

除了万达之外，大悦城控股在 2021 年也走到了全面启动轻资产路线的节点，且曾预计下半年商业轻资产项目进入爆发拓展阶段。2021 年上半年，大悦城控股已通过轻资产模式运营 3 个大悦城项目，获取尚未开业的轻资产大悦城 2 个。下半年轻资产商业项

目确保签约 6 个，全年目标 10 个，未来大悦城或将持续推动轻资产战略的输出，助力规模扩张，到 2024 年末，该公司预计轻资产规模应该不低于 40 个项目。

总的来看，当前大部分头部商业运营商正迎来规模爆发阶段，得益于此前产品线的规范及标准化，叠加商业运营团队组建完善，商管运营经验的成熟等原因，越来越多企业也把轻资产品牌管理输出战略划归到未来商业扩张的重要筹码。不过，**当前部分房企仍以重资产战略、合作为主，轻资产品牌输出仍只是作为辅助手段进行运营**。如龙湖当前已经开业 60 家天街项目，仅有一家是轻资产管理输出，新城控股 2021 年中期开业项目达到 105 个，仅有 4 个项目是通过管理输出实现。无论轻资产战略在当前企业商业扩张战略上的地位如何，较为统一的是，在资产寒冬以及竞争日趋白热化的今天，探索轻资产扩张战略，对商业增强品牌影响力，推动企业规模化扩张具有重要意义。

表：部分房企的持有购物中心及轻资产品牌管理输出情况

持有开业数量	2018 年	2019 年	2020 年	2021H	2021E
华润万象生活	34	50	57	64	/
万达集团	280	323	368	/	419
大悦城	11	11	12	15	18
龙湖	29	39	49	54	60
宝龙商业	39	51	68	71	已签约 126 个
新城商业	43	63	100	105	已签约 174 个
其中轻资产	**2018 年**	**2019 年**	**2020 年**	**2021H**	**2021E**
华润万象生活	/	10	14	17	/
万达集团	23	52	79	/	113
大悦城	2	2	3	3	4
龙湖	0	0	0	0	1
宝龙商业	3	3	15	17	/
新城商业	5	6	2	4	/

数据来源：企业公告、CRIC 整理

免责申明

数据、观点等引用请注明“由易居·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。