

“掘金”轻资产赛道：新玩家涌入 老玩家“筑墙”

本报记者 陈婷 赵毅 深圳报道

商业轻资产运营赛道上，各路玩家争相入局。近日，龙湖集团(0960.HK)在其

官方微信公众号公布了龙湖商业23个轻资产项目情况，包括21个待开业项目，其中有6个项目将于2023年开业。通过上市将轻资产管理业务拆分为独立战略拓展方向的华润万象

生活(1209.HK)日前披露，公司在2022年共计新签约13个轻资产商业项目，包括太原钟楼街项目、珠海香洲优特汇、南昌天使金融广场等，再度提及“跑步入场”轻资产赛道。

群雄逐鹿，“老玩家”们也在打造自己人生的“第二曲线”。目前，万达集团的商业轻资产运营平台——珠海海万达商业管理集团股份有限公司(以下简称“珠海万达商管”)在

港交所上市进入倒计时。届时，或将掀起行业洗牌浪潮。

华润万象生活在其2022年商业年刊中表示，目前来看，主流商管公司普遍脱胎于商业地产开发

商，“由内而外”开始尝试承接外部生意，整体市场仍处于粗放发展的初级阶段。“我们预计在未来5年左右，商业轻资产市场格局会相对清晰、整体市场发展会走向成熟。”

跑马圈地

商业地产领域近期动态频频。风口劲吹，玩家集结。

2023年开年以来，消费的复苏带来经济活动回暖，并逐渐传导至商业地产市场。市场机构世邦魏理仕发布的《2023年中国商业地产市场展望报告》指出，写字楼市场、零售物业市场将在今年开始逐步回暖。

与此同时，商业地产领域近期动态频频。风口劲吹，玩家集结。

据龙湖集团披露，其自2021年初开启“轻重并举”战略，以“天街”“星悦荟”为主要产品；2021年5月获取首个轻资产项目，当年9月首个轻资产项目开业。一路走来，至今已累计获取近30个轻资产项目。

2023年，龙湖商业将有6个轻资产项目开业，包括北京北苑天街、上海江湾里MEET678、杭州国芳天街、石家庄裕华星悦荟、武汉M758、汕头国厦星悦荟，商业总面积为28.7万平方米。其中，北京北苑天街位于北京朝阳区北苑商圈，由龙湖商业与北京朝阳区国资公司联合打造，商业建筑面积为9.3万平方米。

《中国经营报》记者注意到，除了上海江湾里MEET678是由龙湖商业独立操盘外，其他项目龙湖商业均选择与项目当地开发商联合共建。

官网显示，截至2022年12月底，龙湖商业在北京、上海、重庆、成都等核心城市总共开业超70座购物中心。根据龙湖集团披露的2022年未经审核的营运数据，2022年，包含物业管理服务业务在内，公司经营性收入约250.2亿元(含税)，同比增长约25%，其中投资性物业租金收入约127.3亿元(含税)。

与龙湖集团不同的是，华润置地(1109.HK)自2020年1月起将商业运营作为独立的创收业务，随后拆分商业及物业科技板块打包并入华润万象生活，后者于2020年12月在港交所上市。彼时，华润万象生活除了管理华

润置地的45个商业物业外，还代管华润集团的14个在营商业项目。

上市后，华润万象生活“跑步入场”轻资产赛道。记者注意到，2021年3月，华润万象生活明确了公司“十四五”业务发展目标，计划在2025年末物业管理面积达到4亿平方米，其中第三方外拓面积占比达50%；开业购物中心达150个，其中第三方外拓数量至少50个。

经过2022年，华润万象生活距离其“十四五”目标又近了一步。据披露，华润万象生活在2022年新签约的轻资产商业项目中，有不少为城市存量商业接管项目。比如，南昌天使金融广场项目原是红星美凯龙大型家居商场，总商业建筑面积为11万平方米，由华润万象生活接管进行商业管理输出。

扩张亦有章法。华润万象生活表示，商业轻资产管理业务是其两大战略拓展方向之一，公司目前的拓展策略聚焦于一二线城市较大体量的TOD项目，以发挥公司所具备的商业管理能力优势。“虽然有一定的规模拓展压力，但对商业轻资产项目的拓展是审慎的。”

在轻资产业务项目的筛选基准方面，华润万象生活表示，“希望选择一些相信和理解公司经营理念的业主，与公司的商业产品线匹配或有一定创新示范效应的优质项目，通过高效管理为业主的资产增值保值、通过审慎外拓为租户经营提供更丰富、更适合的空间选择，实现业主、租户和管理方的共赢。”

从“内部管理”走向“外部生意”，从“服务母公司”扩大到“服务外部业主”，从“管理思维”转变为“服务思维”，正成为华润万象生活等涉足商业管理业务“入局者”面临的新挑战。

差异化经营

签约项目能否如期交付、投后管理如何开展等，是摆在众多商业管理企业面前的现实问题。

踩准赛道并非一劳永逸，找准节奏才是正解。

“掘金”轻资产赛道并非没有门槛，规模扩张也不意味着质量和效益增长。签约项目能否如期交付、投后管理如何开展等，是摆在众多商业管理企业面前的现实问题。如何在日趋激烈的竞争中如鱼得水，考验“入局者”对自身的认知程度、对行业动向的敏锐度。

中指研究院研报指出，商业轻资产运营模式主要为商业运营企业依托丰富的运营经验和品牌影响力，通过培养专业的人才队伍，为委托方定制个性化运营方案、优化资源配置，利用自身招商引资能力，盘活存量资产。

华润万象生活表示，商业轻资产管理所需处理的是业主、管理公司、B端租户、C端消费者这四方之间的关系。当前，商业轻资产管理仍处于市场发展的初级阶段，对第三方项目进行商业管理的模式、服务内容、服务范围等更加灵活多样，目前来看，尚未形成清晰的市场格局和服务范式。

“后来者”龙湖集团披露，过去20余年的商业布局，为商业轻资产运营实践提供了丰富土壤，龙湖商业走出一条“轻重并举”的道路，从前期规划、开业筹备到项目运营，其为购物中心提供全生命周期的资产管理服务，并依托全链条的商业运营能力，贴合不同阶段、特性的轻资产商业需求，向客户进行精准的经营及管理输出。

以龙湖爱加两江星悦荟为例，该项目商业建筑面积为11.6

万平方米，涵盖多元餐饮、休闲娱乐、儿童亲子、零售等复合业态，同时打造城市首进品牌店、网红轻餐集聚地等场景。龙湖集团表示，对于此类拥有成熟消费习惯和强消费力的成熟片区，龙湖商业深入分析周边客群画像，锁定周围3公里范围内的品质中产家庭和新贵潮流白领，以“精致悦己的理想生活”为方向全面升级项目。

龙湖集团披露，龙湖爱加两江星悦荟于2022年5月20日开业，开业3天客流为26.98万人，目前招商率为99%，开业率为97%。

值得注意的是，商业轻资产所管理的资产实体为商场或商业街，较难实现标准化复制，空间形态等也更加复杂。

2022年初，华润万象生活携手珠海优特集团，打造其首个在营接管的轻资产商业项目——珠海优特汇。华润万象生活从组织融合、核心竞争力打造、运营提效、客户运营等多个方面入手，克服难题。

其中，华润万象生活对珠海优特汇重点进行品牌定位重塑以及场景打造，突破商业消费空间及城市公共空间边界，并通过创新销售渠道，借助抖音直播流量，通过视频、直播、探店等多种形式，拓展项目的多元化经营模式，对原系统留存较大基数的会员数据进行高效利用，挖掘会员价值和消费潜力。华润万象生活披露，2022年，珠海优特汇实现首年利润率同比双位数增长，成本降低超过720万元。

2022年中期业绩公告显示，华润万象生活在2022年上半年收入52.78亿元，公司拥有人应占溢



华润万象系产品——深圳万象天地一处网红打卡景点。

本报资料室/图

利为10.28亿元。营收结构方面，住宅物业管理服务板块收入33.54亿元，同比增长40.2%；商业运营及物业管理服务板块收入19.24亿元，同比增长18.5%。

推进轻资产业务模式已成为行业共识。万达集团此前宣布，从2021年开始不再发展重资产，即不再投资持有万达广场物业，全面实施轻资产战略。从营收模

式上看，珠海万达商管的利润主要来源于商户支付的租金和物业管理费分成。

招股书显示，2019~2021年及2022年上半年，珠海万达商管的收入分别约为134.37亿元、171.96亿元、234.81亿元及134.8亿元，同期净利润分别为12.48亿元、11.12亿元、35.12亿元及40.47亿元。

RCEP生效实施一周年 家电企业抢滩“黄金通道”

本报记者 蒋翰林 深圳报道

经过40多年改革开放和工业化发展，我国家电业积累了强大的制造力和产业链优势。眼下，全球主要经济体面临衰退，高通胀、高成本未来或成为常态，家电海外市场也面临新的考验。

尽管欧美国家整体需求不振，但随着RCEP(区域全面经济伙伴关系协定)的实施落地，我国与东盟国家的贸易更加便利，东盟逐渐成为我国第一大贸易伙伴。中国机电商会发布的最新数据显示，2022年前11个月，中国家电产品累计对东盟10国出口112.5亿美元，逆势同比增长15.7%。

受访专家告诉《中国经营报》记者，2023年对于家电外贸来说是战略拐点的一年，创建自主品牌、“研产销”本土化、提高产品附加值，中国家电出口须多重发力，才能顶住出口压力，踏上“出海”高质量发展之路。

中国机电产品进出口商会家电分会秘书长周南预计，2023年第二季度中国家用电器产品出口有望开始回暖。同时，随着疫情调整措施进一步优化，外贸企业的国际商务往来将大幅增加，2023年中国外贸企业的市场开拓力度将明显提升。

东南亚市场表现强劲

于2022年1月1日正式生效的RCEP，正在不断地扫除地域之间的贸易障碍。据了解，RCEP成员国涵盖东盟成员国及其合作伙伴中国、日本、韩国、澳大利亚、新西兰等国家。2023年2月24日，在商务部召开的例行新闻发布会上，商务部新闻发言人表示，RCEP协定生效后，区域内90%以上的货物贸易将最终实现零关税。区域内贸易成本明显降低，贸易便利化水平会进一步提升，促进产业链供应链协作更加有效率。

据海关部门统计，2022年1~11月，广州海关共签发RCEP项下出口优惠原产地证书14021份，货值47.5亿元；企业向广州海关申报进口RCEP项下货物54亿元。

“出海创牌”+本土化

随着疫情管控措施进一步优化，以及外贸企业的国际商务往来增加，2022年底以来，越来越多的中国家电出口企业通过参与线下国际展会、出海实地考察等方式开拓海外市场。

2022年的广交会期间，格兰仕将线下展区打造成品牌秀场和体验中心，通过直播形式带全球消费者逛展。据悉，格兰仕在广东总部设立了10多个直播间，用多种语言向不同国家和地区的消费者进行“全球直播”。另外，格兰仕还利用推特等国外社交平台进行自主品牌的内容营销，推动包括空气炸锅、微蒸烤一体机、套系复古家电等产品的销售。

2022年底，在家电制造之都的

随着关税降低乃至减免，家电商品的海外价格也得以降低，消费者不再局限于本土产品。例如，文莱、印尼等国在东盟自贸协定的基础上，就电风扇、空调、冰箱、电视机等增加了零关税产品承诺。

得益于RCEP红利不断释放和经济复苏等利好因素带动，中国对东盟家电出口出现较高增长。2022年前11个月，中国家电产品累计对东盟10国出口112.5亿美元，同比增长15.7%。实际上，中国与泰国、越南、老挝等东南亚国家贸易深入发展，东盟已经取代美国成为我国最大的贸易伙伴。

我国家电生产制造已成为全球供应链中不可或缺的重要部分。欧睿数据显示，中国空冰洗产量分别

占全球产能的73.7%、54.8%、42.7%，远超海外其他国家。不过，也正是这样庞大的存量市场，使得全球海外市场的增长空间有限。

尤其在过去一年，在俄乌冲突持续、全球高通胀等因素的影响下，我国家电对欧洲市场出口额有明显下滑。中国机电商会统计数据显示，2022年1~11月，中国家电产品对欧洲出口额为265.5亿美元，同比下降12.9%。其中，对德国出口额同比下降15.6%，对英国出口额同比下降20.9%。

目前，亚洲仍为中国家电产品出口规模最大的市场。数据显示，2022年1~11月，中国家电产品对亚洲出口额为381.6亿美元，同比增长5.2%，但与2021年同期23%的

增速相比，已明显放缓。

产业观察家、钉科技创始人丁少将认为，中国家电出口在不同的区域市场呈现明显分化的原因主要有两个：第一是不同的市场发展状况不一样，尤其是受到通胀、原材料涨价、物流运输成本的上涨，这些因素相对来说对欧洲市场影响会更大，所以下滑也比较严重；第二是家电的渗透率和普及度各个市场不同，像欧美市场的普及度更高，而一些新兴市场则普及度相对更低一些，增长会更容易。

从家电品类来看，作为主要的家电类出口商品，电视、冰箱、空调、吸尘器、电扇、微波炉、洗衣机

场并向非洲和亚洲国家出口。

美的也加速了海外基地本土制造的布局，从过去的“中国供全球”模式变成了“中国供全球+区域供区域”双保险模式。目前，美的建有35个生产基地，其中18个在国外。

得益于精准的海外布局战略，我国几家家电巨头在海外依然扛住压力，保持业绩的增长。海尔在海外建立了研发、制造、营销的“三位一体”模式，在美国、波兰、俄罗斯、印度、菲律宾、伊朗、巴基斯坦等地建有生产基地。2022年底，海尔智家与埃及投资局签署了一份谅解备忘录，将在埃及建立一个占地20万平方米的综合工厂，总投资预计为1.3亿美元，年产能约90万台设备，将面向当地市

运营，“出海创牌”成为了不少家电企业在海外市场站稳脚跟的利器。

丁少将表示，我国家电的自主品牌还比较弱，要重点做好自主品牌的创建，包括建立本地化的制造、营销、品牌文化宣传、研发等等。培育自主品牌能够提高客户对产品的忠诚度，有利于降低订单转移的风险，实现业务的增长。

海尔在海外建立了研发、制造、营销的“三位一体”模式，在美国、波兰、俄罗斯、印度、菲律宾、伊朗、巴基斯坦等地建有生产基地。2022年底，海尔智家与埃及投资局签署了一份谅解备忘录，将在埃及建立一个占地20万平方米的综合工厂，总投资预计为1.3亿美元，年产能约90万台设备，将面向当地市

高。格力电器海外自主品牌销售额同比增长16.8%，占海外总销售额的53%。

美的集团方面向记者表示，过去的三年多，美的与众多企业一样，经受了需求、成本等问题的冲击，要更加坚定地投资未来、投资科技、投资人才，才能站在新一轮周期的起点，在竞争中占得先机。

对于中国家电企业品牌出海，资深产业经济观察家、消费电子行业分析师梁振鹏认为，自主品牌必须产生品牌溢价，才能实现高毛利高溢价，低端低质的产品是没有办法做自主品牌的，因此企业必须提升创新力度和技术研发水平，提高产品的工艺质量、可靠性、智能化水平。