

城市焕新之路

以运营思维重塑业态 北京房山一“沉睡”资产变身“网红”地标

中经记者 吴静 卢志坤 北京报道

从地铁房山线良乡大学城北站走出，映入眼帘的不再是冷清的闲置建筑，而是人流如织的下沉广场、飘着咖啡香味的网红店铺、充满设计感的休闲空间和满足年轻人居住

的长租公寓。几年前，这里的部分区域还是寂寥无声的“沉睡资产”。

“我们团队刚来时，这个项目面临的主要挑战是如何盘活闲置资源并实现全流程闭环。”站在熙悦天街·熙悦荟项目沙盘前，龙湖集团华北公司商办营销负责人方

灿向《中国经营报》记者介绍道，受2017年3月商办政策影响，该项目部分楼宇竣工后即闲置，招商、销售均受阻。

面对这一难题，如何唤醒这片总建筑面积约11万平方米的“沉睡资产”，成为摆在项目方面前的一道

必答题。近两年来，项目团队并未选择简单的散售或盲目招商，而是通过对业态的精准重组和对功能的创新再造，写就了一个资产焕活重生、资金闭环融通的故事，并因此成为2024年北京城市更新中备受瞩目的实践案例。

业态协调保证项目长久活力

每个存量商办项目及其不同业态都有其特殊性，很难形成统一的更新模式。

“围绕着这个项目的更新方案，我们在过程中也是改了又改，反复地推倒重来。”当问及最初如何为项目定位时，受访者坦言道。

熙悦天街·熙悦荟项目位于房山区长阳镇，地处良乡大学城商圈及长阳休闲购物板块的交汇处，紧邻地铁房山线良乡大学城北站。2016年，首开股份和龙湖联合拿地后，熙悦天街的A、B两栋连体购物中心顺利建成并于2021年9月正式开业。

但熙悦荟外街商办楼宇却因北京商办政策影响，在竣工后即闲置。该部分包含南部地标双子塔、旗舰长租公寓、中部三个区域的下

沉商业广场及两栋独栋商业、北部四栋塔楼商办。

事实上，在经济深度调整期，存量商业综合体的盘活对于任何一家开发企业而言都并非易事。无论是对各区政府抑或拿地企业而言，都亟须合适的盘活方案。

方灿向记者分享道：“商业地产能持续繁荣，很大程度在于它跟人文关怀的导向是一致的。与之前行业内部分商办项目简单直接地散卖/整售方式不同，我们做更新盘活，最重要的是要保持项目商办整体的协同性及长期主义，熙悦荟作为销售型商办楼宇的业态要与自持经营的购物中心业态形成差

异及互补，多业态共融共生，这样才能保证后续整体项目的经营活力，才能实现区域发展提质、商办资产盘活、经济活力焕发、社会消费提振、稳岗就业、职住平衡、产业升级、增税纳收等多方面共赢。”

他指出，这个领域没有“一招鲜”。每个存量商办项目及其不同业态都有其特殊性，很难形成统一的更新模式，因此需要对市场变化、政策规划、周边业态、生活圈层和目标客群做整体调研后方能决策。

据了解，项目所在的良乡大学城内高校林立，在校师生超过18万人；整个房山区域内6300多家入驻企业，年轻消费群体庞大。通过细

分客群、精准定位，最终项目商业部分锁定这些年轻家庭、师生消费群体和企业客群。

“我们调研外街商业之后觉得可以做成‘房山的三里屯’。”项目人员介绍，针对下沉商业广场，项目引入了北京第一家胡桃里2.0体验店（音乐酒馆），以及淄博赶烤、啤酒花园、赵九记火锅、披萨台球等可全天候营业的业态，覆盖轻奢餐饮、休闲娱乐、新零售等多元主题。

记者了解到，下沉广场更新之后，加上之前的购物中心，整个项目引入了300多个品牌，包括多家网红品牌和特色小店，形成了差异化的商业竞争力。

在多方努力下，项目北部的一栋商办公寓已与周边的北京理工大学相关单位签约，作为国际学生的配套公寓，现已正式入住。

专业的配套公寓，现已正式入住。

据介绍，北部其他楼栋目前也正在与多家机构投资者及国有单位洽谈中，项目方将结合既有定位、政策预期及客户需求，将整区域商办全面提质升级并实现全流程闭环。

这些资产功能的转变，同时也解决了长期困扰区域的职住平衡难题。“很多上班族会选择在这里入住，因为邻近地铁，楼下就是各种商业，而且我们是保租房，租金也比较公道。”李玲玲表示。

记者了解，项目所在的良乡大学城内高校林立，在校师生超过18万人；整个房山区域内6300多家入驻企业，年轻消费群体庞大。通过细



改造后，熙悦天街下沉广场举办了多场主题活动。

本报资料室/图

存量焕新释放区域活力

随着首期改造下沉商业、租赁住房等业态陆续开业，项目正在推动剩余业态中的下沉商街、租赁住房、星级酒店、科创办公等板块持续落地。

记者在项目中看到，部分更新之后的熙悦荟下沉广场、独栋商业、长租公寓等片区，联通融合生活、办公动线，空间利用效能极大提升。此外，园林绿化景观在更新之后，为周边居民提供了丰富的室外休憩场所，区域风貌全面提升。

“商业综合体的活力在于运营，要保持常做常新。”受访者道出了此中的关键。为了打造具有在地特色的商业文化特质，项目经常组织开展各种主题活动，如亲子魔术剧、露营市集、露天电影、演唱会等。此外，公共空间还曾作为长阳音乐节分会场，以及520热爱音乐节、企业新品发布会等场地，成为区域内的消费活力引擎。

据了解，目前，随着首期改造下沉商业、租赁住房等业态

陆续开业，项目正在推动剩余业态中的下沉商街、租赁住房、星级酒店、科创办公等板块持续落地。

此外，项目人员表示，项目将继续完善功能布局，进一步强化对区域的辐射带动作用。未来，这里或将成为集总部办公、创意办公、创客天地、产学研基地、科技孵化中心、大学生创业就业训练营等于一体的城区活力中心，推动片区产业经济提质。

业内人士认为，城市更新不是推倒重来，而是通过精准定位、创意改造和智慧运营，让存量资产焕发新的生命力。熙悦天街·熙悦荟项目这种盘活模式为正在从增量发展转向存量更新的部分区域提供了借鉴样本。

租赁业态促进区域职住平衡

在多方努力下，项目北部的一栋商办公寓已与周边的北京理工大学相关单位签约，作为国际学生的配套公寓，现已正式入住。

专业机构龙湖冠寓负责运营。

记者在公寓内看到，项目房间多为20—40平方米的开间，室内采用Loft结构，书桌椅、衣柜、沙发、冰箱、洗衣机、空调等家具家电一应俱全。公区内配有免费的健身房、自习室等公共空间，不少学生租客和上班族正在自习室内学习。

龙湖冠寓熙悦天街店店长李玲玲告诉记者，项目的租客主要来自在房山本地、丰台的年轻上班族，以及部分周边高校在校师生。项目在租住

策略上采取灵活定价模式，租客可选择长租或短租，因此也有不少商务出差和旅游人群选择在此入住。自7月开业以来，不到两个月时间入住率已接近50%。

“对于买家而言，通过交由专业机构运营每年可获得稳定的投资收益。我们不仅获得出售收益，还可通过龙湖冠寓的运营获得轻资产服务收益。”项目人员表示。

此外，在多方努力下，项目北部的一栋商办公寓已与周边的北京理工大学相关单位签约，作为国际学

生的配套公寓，现已正式入住。

据介绍，北部其他楼栋目前正在与多家机构投资者及国有单位洽谈中，项目方将结合既有定位、政策预期及客户需求，将整区域商办全面提质升级并实现全流程闭环。

这些资产功能的转变，同时也解决了长期困扰区域的职住平衡难题。“很多上班族会选择在这里入住，因为邻近地铁，楼下就是各种商业，而且我们是保租房，租金也比较公道。”李玲玲表示。

手握千亿现金 中海入局REITs驱动资产优化

8月27日，中国海外发展有限公司(0688.HK,以下简称“中海”)披露2025年中期业绩。上半年，中海收入832.2亿元，除税前溢利130亿元，归母核心净利润87.8亿元，利润率及净利润保持行业领先。

报告期内，中海连同其联营公司及合营公司实现的合约物业销售额为1201.5亿元。据克而瑞统

计，其位居行业第二，对应销售额为512万平方米，重点城市销售动能强劲。其中，北京合约销售额304.5亿元，香港、上海、广州、深圳超50亿元。

上半年，中海商业物业运营收入35.4亿元，其中一线城市项目收入占比提升至47%，资产质量进一步提升，上半年新入市项目4个，

商业运营业务韧性发展。

近年来，中海在持有性业务方面持续发力一线城市核心商业项目。今年5月，北京中海大吉巷商业综合体入市，成为中海大吉片区城市更新项目的核心商业组成部分。与此同时，中海“轻资产转型”进入新阶段。在消费基础设施REITs热潮之下，6月25日，华夏

中海商业REIT正式申报深交所，预计募集资金13.55亿元，标志着中海正式迈入公募REITs市场。

截至2025年6月30日，中海在手现金1089.6亿元，占总资产12.1%，资产充裕，发展动能强劲。中海管理层表示，公司2025年三个目标保持不变：新增土地投资稳中有进，合约销售及净利润保持稳健。

中海方面表示，公司在重点城市的销售动能强劲，市场占有率先保持领先。公司一直注重通过“好产品、好服务”提升市场占有率，实现“好效益”。中海率先发布“中海好房子Living OS系统”，成为行业引领性标准。北京万吉序、上海云邸玖章等首批“中海好房子”上市推售。上半年，中海及联营、合营公司共交付4.2万套房屋。

与此同时，中海投资保持进取

占比86%。

截至2025年6月30日，中海(不含中海宏洋)土地储备总建筑面积为2693万平方米，权益建筑面积为2367万平方米。

中海方面表示，公司坚持“主流城市、主流地段、主流产品”，下半年一线城市的多个重点项目包括北京树村项目、北京西黄村项目、深圳后海项目、深圳大运项目、上海普陀项目等将集中推售，为公司销售稳健提供坚实基础。

有为，持续发展动能充足。上半年，公司新增17宗地块，分别位于北京、深圳、郑州、杭州、青岛、天津等城市，新增土地储备总建筑面积为258万平方米，权益建筑面积为257万平方米，总地价为403.7亿元，权益地价为401.1亿元。

据中指研究院统计，1—7月，中海的权益投资规模位居行业第一。

前7个月，中海共获取22宗地块，权益购地金额为550.1亿元，

其中一线和强二线城市投资

占比44.6%，二线城市占比35.5%，

三四线城市占比20.9%。

与此同时，中海投资保持进取

，新增投资金额同比增长10.5%，

其中，基础设施投资金额同比增长15.5%，

房地产投资金额同比增长10.5%，

金融投资金额同比增长10.5%，

股权投资金额同比增长10.5%，

其他投资金额同比增长10.5%。

截至目前，中海投资总额已超

1000亿元，同比增长10.5%。

中海方面表示，公司始终秉

承高质量发展战略，强化全周

期资产运营管理能力。与此同

时，公司始终坚持审慎稳健的财

务策略，严守安全底线积极谋

求发展。截至目前，公司流动

资产净值为3862.6亿元，流动比



轻资产转型进入新阶段

在商业物业运营领域，上半年，中海提交了公司首单消费基础设施REIT申报，拟将购物中心——中海佛山南海映月湖环宇城项目(以下简称“映月湖环宇城”)以公募REITs形式分拆上市，预计募资13.55亿元，中海将认购约20%的基金份额。

深交所官网显示，6月26日，华夏中海商业REIT的上市申请已获受理。

中指研究院企业研究总监刘水表示，房企通过设立REITs进行资产证券化意味着“轻资产转型”进入新阶段。“中海拥有较多优质商业地产资产，未来有可能把其他资产纳入REITs平台，以实现更多优质商业地产上市。”

公司进行融资回笼资金，降低杠杆，提高资金使用效率。”

根据公告，华夏中海商业REITs的相关资产为映月湖环宇城，该项目由中海旗下佛山海映商业管理有限公司拥有。招募说

明书显示，映月湖环宇城位于佛

山市禅桂商圈映月湖片区，前身

为南海怡丰城，是新加坡丰树集

团在华南地区开发的大型消费

设施项目，于2014年5月开始运营。中海于2020年3月收购该项目后，着手实施定位调整和运营升级。2022—2024年，映月

湖环宇城营收从约1亿元增至1.37亿元，净利润从3460.06万元增至4448.52万元，其近四年营收、净利润、EBITDA(税息折旧及摊销前利润)排名均在体系内位居前列。

映月湖环宇城是中海首个以存量资产收购方式取得的购物中心项目，是其在佛山布局的第二座“环宇城”。这意味着，中海商业将正式跑通“收购—改造—提升—退出”全流程资本闭环，在增强中海资本实力的同时，驱动中海商业全周期资产管理能力进一步提升。

中海方面表示，公司始终秉承高质量发展战略，强化全周期资产运营管理能力。与此同时，公司始终坚持审慎稳健的财务策略，严守安全底线积极谋求发展。截至目前，公司流动资产净值为3862.6亿元，流动比率为2.6倍，净借贷比率为28.4%；银行存款及现金为1089.6亿元，占总资产的12.1%，现金充裕度在业内领先。

公司管理层称，展望未来，中海相信来自政策、市场以及公司持续稳健高质量发展的“三个推动力”将促进房地产市场止跌回稳，进一步增强公司的竞争优势，在市场调整中保持行业领先地位。 广告

布局核心城市商业资产

公告显示，上半年，中海商业运营收入来源主要包括写字楼、购物中心、酒店及长租公寓。其中，写字楼收入为17亿元，购物中心收入为11.7亿元，长租公寓收入为1.6亿元，酒店及其他商业物业收入为5.1亿元。

报告期内，购物中心成熟期项目出租率96.2%，经营利润率56.8%；写字楼新签约面积51万平方米，续租率77%，成熟期项目出租率78.3%，经营利润率59.7%；酒店整体平均入住率68.2%，长租公寓开业6个月以上项目出租率94%。

上半年，中海持续布局核心城市核心地段资产，进一步推动未来运营创收增利，商业物业运营总建筑面积增加15万平方米。其中，北京中海大吉巷商业综合体于5月开业，首日客流量超20万人次。

大吉巷作为继北京中轴线于2024年申遗成功后的首都功能核心区大型城市更新项目，总体量达36万平方米。在保护历史风貌、激活消费场景的同时，大吉巷在技术方面实现了创新与突破性引领。在“人民城市”理念指引下，中海以数

字化和低碳化为核心，通过系统性技术革新，历时9年将这片四合院区

域转变为宜居、韧性、智慧的现代化可持续发展社区，为城市有机更新提供了可借鉴的“中海技术方案”。

公告显示，凭借别具一格的合

院式街区形态、丰富的历史文化遗

迹和多样的商文旅业态，大吉巷开

业半年客流突破200万人，迅速成

为北京二环内休闲消费新地标。</p