

Research on the transformation path of asset-light operation mode of real estate enterprises

Liangliang Bian

Financial Assets Department, Shengli Petroleum Administration Co., Ltd., Dongying, Shandong, 257000, China

Abstract

As the real estate market enters an adjustment phase, the traditional heavy-asset model has become unsustainable, making asset-light operations a crucial direction for corporate transformation. This paper focuses on the necessity and pathways of asset-light transformation in real estate enterprises. It identifies three core drivers: external pressures from tightened policy regulations, internal demand arising from market shifts toward a stock-oriented supply-demand structure, and corporate risk mitigation for sustainable development. Building on this foundation, the study proposes three key strategies: strengthening brand building and management to establish core competitiveness, enhancing operational efficiency through improved management capabilities, and innovating financing channels to meet asset-light capital requirements. The research aims to provide practical references for real estate enterprises to break through development bottlenecks and achieve sustainable operations.

Keywords

real estate enterprises; asset-light operation mode; transformation path

房地产企业轻资产运营模式转型路径研究

边亮亮

中国石化集团胜利石油管理局有限公司财务资产部, 中国·山东 东营 257000

摘要

随着房地产市场进入调整期,传统重资产模式难以为继,轻资产运营成为企业转型关键方向。本文聚焦房地产企业轻资产转型的必要性与路径展开研究,指出政策调控收紧带来外部压力、市场供需结构转向存量市场形成内在需求、企业规避风险实现可持续发展构成核心动力,三者共同推动转型。在此基础上,提出转型需从三方面发力:强化品牌建设与管理以构建核心壁垒,提升运营管理能力保障业务效率,创新融资渠道与方式适配轻资产资金需求。研究旨在为房地产企业突破发展瓶颈、实现可持续运营提供实践参考。

关键词

房地产企业;轻资产运营模式;转型路径

1 引言

近年来,我国房地产市场告别高速增长,政策调控趋严、供需转向存量市场,传统高杠杆、重资产模式下,企业面临资金压力与运营风险。在此背景下,轻资产运营凭借低负债、高灵活性优势,成为企业破局关键。本文围绕房地产企业轻资产转型的必要性与具体路径展开探讨,旨在为企业应对市场挑战、实现可持续发展提供可行思路,助力行业高质量转型。

2 房地产企业轻资产运营模式转型的必要性

2.1 政策调控的外部压力

近年来,国家对房地产行业的调控持续收紧,“房住

不炒”定位坚定不移。限购、限贷、限售等政策限制了房地产企业的销售回款速度,而房地产税试点等政策预期也增加了房地产企业持有资产的成本。同时,监管部门对房地产企业融资实施“三道红线”等政策,对企业资产负债率、净负债率和现金短债比提出严格要求,使得传统重资产运营模式下依赖高杠杆融资的房地产企业面临巨大的资金压力。在政策调控的大背景下,房地产企业急需寻求新的运营模式以适应政策环境变化,轻资产运营模式因对资金依赖度低,能够有效降低企业财务杠杆,成为应对政策调控压力的重要转型方向。

2.2 市场供需结构变化的内在需求

随着我国城镇化进程的逐步推进,房地产市场供需结构发生了显著变化。从需求端来看,人口增长速度放缓,住房需求逐渐从增量市场向存量市场转变,消费者对住房品质、配套服务等要求日益提高;从供给端来看,房地产市场

【作者简介】边亮亮(1987-),男,中国山东人,硕士,经济师,从事房产开发、经营管理研究。

库存积压问题较为严重，尤其是商业地产领域，空置率居高不下。传统重资产运营模式下，房地产企业过度依赖土地开发和房产销售，难以快速适应市场供需结构的变化^[1]。轻资产运营模式聚焦于资产运营和服务输出，能够更好地挖掘存量资产价值，满足消费者多元化需求，为房地产企业在新的市场环境下实现可持续发展提供了可能。

2.3 企业自身可持续发展的需要

传统重资产运营模式下，房地产企业资金回笼周期长、资产流动性差，面临较大的经营风险。当市场下行时，企业易陷入资金链断裂困境。轻资产运营模式可有效规避这些风险，企业通过输出品牌、管理等服务获取收益，减少了对大规模固定资产投资依赖，提升了资产流动性和资金使用效率。同时，轻资产运营模式有助于企业拓展业务领域，从单一的房地产开发向多元化的资产运营和服务领域延伸，增强企业抗风险能力，实现可持续发展。例如，一些房地产企业通过开展代建业务，利用自身品牌和管理优势，在不占用大量自有资金的前提下扩大市场份额，提升企业盈利能力和市场竞争力。

3 房地产企业轻资产运营模式转型路径

3.1 强化品牌建设与管理

在房地产企业向轻资产运营模式转型的过程中，品牌绝非简单的标识符号，而是贯穿业务全流程、决定企业市场竞争力的核心无形资产——相较于重资产模式下依赖土地储备和资金规模的竞争逻辑，轻资产模式的本质是“以品牌为杠杆”撬动外部资源，无论是代建服务的获取、品牌授权合作的达成，还是资产管理业务的拓展，客户选择合作的底层逻辑，都是对企业专业能力与品牌信誉的付费认可。因此，房地产企业必须将品牌建设提升至战略高度，通过系统化布局构建不可替代的品牌壁垒，为轻资产业务的持续扩张奠定基础^[2]。

品牌建设的首要任务是明确差异化定位，只有跳出“同质化竞争陷阱”，才能在细分市场中形成独特辨识度。这需要企业结合自身资源禀赋与市场需求精准发力：若聚焦民生保障领域，可将品牌定位为“保障性住房建设专家”，通过突出成本控制能力与工程质量优势建立信任；若深耕高端住宅市场，则可塑造“品质生活服务商”形象，以设计美学、定制化服务满足高净值客户需求；若布局长租公寓赛道，不妨打造“青年生活社区运营商”标签，传递便捷化、社群化的居住理念。以绿城管理为例，其正是通过精准锁定“代建行业品质标杆”这一定位，发布《代建项目品质标准白皮书》，从规划设计、工程管控到交付验收设置108项关键节点标准，最终在市场中形成“绿城代建=高品质”的清晰认知，既赢得政府代建项目的青睐，也在商业代建领域占据优势。而品牌形象的塑造与维护，始终离不开产品品质与服务体验的坚实支撑，口碑的积累绝非依赖短期营销宣传，而是源于长期稳定的交付能力。在轻资产模式下，企业需建立“全

周期品质管控体系”：开展代建业务时，需派驻专业团队全程参与项目设计审核与施工巡检，针对住宅项目的防水、隔音等关键工艺设置“飞行检查”机制，每月随机抽检项目质量，确保每一个代建项目都符合品牌标准；运营资产管理业务时，要围绕客户需求优化服务细节，比如在商业地产运营中推出“商户赋能计划”，通过提供客流分析、营销策划等增值服务帮助商户提升坪效，在长租公寓运营中建立“24小时响应”的维修服务体系，定期组织社群活动增强租客归属感。万科泊寓的实践便充分印证了这一点，其通过“品质租住+社群运营”的双重服务模式，不仅实现35%的租客复购率，更借助租客的社交分享形成自发传播，让“泊寓=年轻品质租住”的口碑在Z世代群体中快速扩散，进一步强化了品牌影响力。

3.2 提升运营管理能力

在房地产企业轻资产运营体系中，运营管理能力如同“中枢神经”，直接决定着业务落地的效率与质量——相较于重资产模式下聚焦项目开发与销售单一逻辑，轻资产模式涉及代建、资产管理、品牌输出等多元业务，每一项业务都需要通过精细化运营实现资源整合与价值变现，因此高效的运营管理能力不仅是企业应对市场变化的核心支撑，更是保障轻资产业务持续盈利的关键所在。如果说品牌是轻资产运营的“外在名片”，那么运营管理能力就是支撑名片价值的“内在骨架”，只有搭建起坚实的运营体系，才能让代建项目按时按质交付、资产管理实现持续增值、品牌输出保持稳定标准，最终推动轻资产模式落地见效^[3]。

运营管理能力提升，首先要落脚于专业团队的建设，毕竟所有流程执行与决策制定都依赖于人的专业素养。轻资产业务对人才的需求呈现“复合型”特征：既需要熟悉房地产开发全流程，能在代建项目中把控设计、施工关键技术节点的技术人才；也需要具备资产运营思维，能在商业地产、长租公寓等业务中挖掘资产价值的运营人才；还需要擅长客户需求洞察，能在服务环节提升客户满意度的服务人才。因此企业需构建“引才-育才-留才”的全链条人才体系：一方面通过市场化薪酬、职业发展通道吸引行业资深人才，尤其是在轻资产领域有成功实践经验的团队带头人；另一方面搭建内部培训体系，针对不同业务场景开展专项培训，比如组织代建团队参与标杆项目研学、安排资产运营人员学习业态规划与招商策略，同时通过项目轮岗让员工熟悉多业务环节，培养跨领域协作能力。此外，还需建立与轻资产业务匹配的激励机制，将项目运营效益与团队绩效挂钩，激发员工主动提升专业能力的积极性，形成“专业人才支撑业务发展，业务发展反哺人才成长”的良性循环。在团队基础上，标准化、规范化的运营管理流程是确保业务高效运转的“基石”。轻资产模式下，企业业务往往跨区域、多项目同步推进，若缺乏统一流程规范，极易出现管理混乱、质量参差的问题。因此企业需围绕轻资产核心业务环节，构建覆盖全周期的运营

管理体系：在项目策划阶段，明确市场调研、定位分析、方案设计的标准流程，确保项目定位与市场需求精准匹配；在工程建设环节（尤其是代建项目），制定从施工单位遴选、进度管控到质量验收的规范标准，通过明确各参与方权责、设定关键节点验收要求，避免因流程漏洞导致项目延期或质量问题；在招商运营环节（针对资产管理业务），建立商户筛选、合同签订、后期服务的标准化机制，确保招商质量与运营稳定性；在客户服务环节，统一服务响应流程、投诉处理标准，让不同项目的客户都能享受到一致的优质服务。

3.3 创新融资渠道与方式

在房地产企业轻资产运营体系中，融资并非简单的“资金获取”，而是与业务模式深度适配的“现金流管理艺术”。尽管轻资产模式大幅降低了企业对自有资金的依赖，无需像重资产时代那样投入巨额资金用于土地储备与项目开发，但品牌建设的持续投入、专业运营团队的维系、跨区域业务拓展的布局，仍需要稳定且灵活的资金支持。这种资金需求不同于传统开发的“大额集中投入”，更偏向“小额持续补给”，且对资金成本、回笼效率有着更高要求，因此创新融资渠道与方式，成为企业轻资产转型中保障业务顺畅运转、规避资金链风险的关键环节。若融资模式仍停留在传统的银行贷款、信托融资层面，不仅难以匹配轻资产的资金需求特性，还可能因融资成本过高、期限错配加剧财务压力，制约轻资产业务的扩张空间^[4]。

资产证券化作为轻资产模式下的核心融资工具，其价值在于将企业持有的存量资产转化为可流动的金融资产，打破“重资产沉淀资金”的困境。轻资产运营中，企业往往积累了一批具备稳定收益的优质资产，这些资产若长期持有，会占用大量流动资金，而通过资产证券化工具，可将这类资产的未来收益权打包重组，转化为标准化的金融产品推向市场，实现资金的快速回笼。这种融资方式的核心优势在于不增加企业负债，而是通过盘活存量资产获取资金，既符合轻资产“轻负债、高流动性”的运营逻辑，又能将回笼资金重新投入到品牌建设、团队培养等轻资产业务中，形成

“资产运营 - 证券化融资 - 业务再扩张”的良性循环。在操作过程中，企业需重点关注资产的筛选与风险隔离，确保纳入证券化的资产具备稳定的现金流支撑，同时通过合理的交易结构设计，降低投资者风险，提升金融产品的市场认可度，从而保障融资效率与规模。加强与金融机构的合作，探索多元化创新融资业务，是拓宽融资渠道、降低融资成本的重要途径。轻资产模式下，企业与金融机构的合作不再局限于传统的信贷关系，而是转向“业务协同型”合作——金融机构可依托自身的资金优势与专业能力，为企业量身定制适配轻资产业务的融资方案。例如，针对企业在代建业务中形成的应收账款，可开展应收账款质押融资，将未来确定的收款权转化为即时可用的资金；在供应链环节，可联合金融机构推出供应链金融服务，以企业的信用为依托，为上下游合作方提供融资支持，既优化了供应链生态，又间接缓解了自身的资金压力。

4 结语

政策调控收紧、市场转向存量、企业寻求可持续发展，共同构成房地产企业轻资产转型的必然动因。而强化品牌建设筑牢竞争壁垒、提升运营能力保障业务效能、创新融资方式适配资金需求，是转型落地的核心路径。轻资产转型非短期任务，需企业结合自身实际稳步推进。唯有牢牢把握三大路径，方能帮助企业摆脱传统重资产困境，在行业调整期实现稳健发展，同时为房地产行业转向高质量运营注入动力，推动行业生态持续优化。

参考文献

- [1] 周文娜. 房地产企业轻资产运营模式及实施路径研究[J]. 中小企业管理与科技, 2024, (03): 100-102.
- [2] 范远程. 房地产企业轻资产转型研究[J]. 中小企业管理与科技, 2024, (01): 97-99.
- [3] 张晨. 房地产企业轻资产运营战略转型必要性研究[J]. 企业改革与管理, 2023, (18): 87-89.
- [4] 周子飞. 房地产轻资产运营探讨[J]. 住宅与房地产, 2023, (Z2): 95-97.