

什么是轻资产运营？

轻资产运营概念

“轻资产运营(Asset-light strategy)”模式，就是将产品制造和零售分销业务外包，自身则集中于设计开发和市场推广等业务；市场推广主要采用产品明星代言和广告的方式。“轻资产运营”模式可以降低公司资本投入，特别是生产领域内大量固定资产投资投入，以此提高资本回报率。



轻资产运营是一种以价值为驱动的资本战略，是网络时代与知识经济时代企业战略的新结构。轻资产运营必须根据知识管理的内容和要求，以人力资源管理为纽带，通过建立良好的管理系统平台，促进企业的生存和发展。“轻资产运营”是国际著名管理顾问公司麦肯锡特别推崇的战略,以轻资产模式扩张,与以自有资本经营相比,可以获得更强的盈利能力,更快的速度与更持续的增长力。



轻资产运营的利弊：

好处：减少投资、提高效益、强化核心能力、增强灵活性、降低风险。

问题：第一个是，轻资产公司在运营上有很大的软肋。第二是，轻资产运营的模式很容易被模仿，难以形成中长期的竞争优势。

局限性：轻资产运营的过度化、绝对化就是泡沫经济（泡沫的质量最轻）。

不过，即使轻资产公司存在一些问题和局限性，也并不妨碍目前国情下该类公司的巨大发展空间。



轻资产运营特点

资产规模--倾向于小；

资产质量--倾向于精；

资产重量--倾向于轻；

资产形态--倾向于软（无形）；

资产投入--倾向于少；

资产价值：静态或分散时--小；

动态或整合时--大。

万达的轻资产之路

万达商业旗下有酒店、文旅和万达广场三类主要产品，虽然出售酒店和文旅项目被解读为“轻资产”，但万达广场才是最早被实施“轻资产”运作的产品。

2015年初，万达商业与光大安石、嘉实基金、四川信托和快钱公司4家机构投资240亿元共同建设约20座万达广场。万达对外表示，这标志着万达商业的轻资产模式正式启动，万达将走上轻重并举的道路。

当年4月，王健林在深交所演讲时首度阐述了轻资产的思路：房地产高利润时代已经过去，重资产模式虽然还能发展，但难度在加大，要快速扩大规模，就要转型轻

资产。

万达广场的轻资产战略分为两类：一是与“有钱没地”的机构合作开发投资类万达广场；另一类是与“有钱有地”的企业开发合作类万达广场，净租金收入3：7分成。其好处在于，不占用太多资金，便于扩张和渗透。

2016年以后的万达广场项目，大多按照这两种模式来运作。而之前的项目，则采取了另一种方式操作。

据记者统计，2017年以来，万达共调减了旗下88个万达广场和酒店项目的注册资本金，从原有的一亿到数十亿不等，被普遍调整到5000万，大部分调减记录出现在5月和6月。

这些被调减的项目多在2016年以前开发，项目公司最早的注册日期甚至可追溯到1992年。而2016年以后的万达广场项目，注册资本金本身多低至1000万元。

业内人士认为，尽管调减资本金的实际意义并不大，但仍然反映出万达在轻资产战略上的决心。

集中调减万达广场资本金，和出售部分酒店、文旅项目的做法，出现在短短三个月间。这种密集的调整颇不寻常。

万达内部人士向记者表示，目前房地产公司在A股的IPO发行几乎处于停滞状态，可能影响到万达商业的上市步伐。而转型轻资产后，则可以被划入“房地产”板块，从而避开政策风险。

对于从2015年9月（当时尚未从港股退市）就开始谋求A股上市的万达商业来说，尽快完成上市，还有资金层面的考量。

在谋求A股上市的过程中，万达商业曾与PE签订对赌协议。根据如果2018年不能在A股上市，万达将以10%的单利向境外投资者回购，以8%的单利向境内的投资者回购。也即，上市与否将决定万达未来的资金状况，而轻资产则是保证这一目标的筹码。

但兰德咨询机构总裁宋延庆向记者表示，除谋求上市的主动因素之外，产品上的问题也在促使万达被动调整。

轻资产公司快速成长案例

轻资产公司的投资机会现在“轻资产”是个非常流行的名词，而风险投资家们现在也是追着轻资产的公司来投资。

第一类：将重资产业务外包或转让出去

比如PPG公司就是一个典型。与一般的服装公司不同，其生产、物流、渠道完全剥离，仅保留设计、质量监控和直销的功能，PPG公司没有一家实物门店，员工不到500

人。但是就是这样一个公司，仅仅凭借目录销售、呼叫中心和互联网，每天卖掉1万件左右男式衬衫(国内占有率最高的雅戈尔去年在国内平均每天销售衬衫的数字是1.3万件，但是雅戈尔有2000多个销售网点)。

而这家公司仅成立两年，现在已经跻身全国衬衫销售前三名。其库存周转天数只有7天，而行业平均是90天。

第二类：收购其他企业的一部分股权，本企业输出品牌，输出管理，利用自己有限的资金，盘活被收购企业的重资产

“蒙牛初创之时，仅仅凑起来1000万元资金。这点钱，对于乳品企业来说，甚至不够用来买设备的。按照正常的方式，即使买了设备，也就没有钱构建销售渠道和维持正常经营。具有创新意识的蒙牛人，把仅有的1000万元分拆成三份：用1/3的钱，承包、租赁、托管效益不佳的中小型乳品企业，得到必须的厂房、设备等“重资产”和劳动力；用1/3的钱，进行品牌宣传，在小范围内创造广告优势；另外的1/3的钱，维持日常经营。对于奶源建设，同样采用了发动农村和畜牧区的奶农、民间资本集资建立奶站，他们只管负责采集奶农生产的原奶，完全省却了奶源建设的投资。通过上述分析可以看出，蒙牛乳业仅将1/3的钱转化为传统资本，而将超过1/2的钱转化为知识资本，这种“先建市场，后建工厂”的“轻资产”经营，使之在创建的第二年销售额就达到3700万，是其建厂资金的3.7倍。

轻资产运营已经是现代企业的一种新型发展模式，而且大部分投资者都对轻资产运营的企业更为青睐。