

# 住房租赁服务公司的经营策略

## ——2021年寒假专业实践感悟

财贸学院会计专业 陈海雯

党的十九届五中全会《关于十四五规划的决定》提出促进住房消费健康发展，坚持房子是用来住的、不是用来炒的定位，租购并举、因城施策，促进房地产市场平稳健康发展。习近平总书记从2017年就明确提出“房住不炒”的要求。这一要求的深刻性是因为两个经济现状：一是全国大中城市的住房总量已经达到3亿套，其中空置率18%，而住房刚需仍然很强烈，这说明住房供给侧需要结构性改革，尤其是如何盘活住房存量成为房地产经济的主要课题。二是住房价格泡沫化严重，30年来，全国70城市房价平均已上涨140倍，这同一般市民尤其是城镇化进程的新一代市民的实际可支配收入的增长速度构成严重的落差，全国城市居民30年来的可支配收入增长为29倍，一方面是供给结构失衡，另一方面是住房购买力不足，刚需仍然成为推高价格的动力。可见满足人民群众的住房需求问题成为社会民生结构的明显痛点。

居民负债主要由个人住房贷款、消费贷款和经营贷款三部分组成，其中个人住房贷款占比超过50%，居民为了买房不断加杠杆进行按揭贷款，最终导致居民负债率越来越高。根据央行统计数据，截至2020年上半年，我国居民部门总债务余额为58.9万亿人民币，负债率近59%。平抑价格需要增加有效供给，盘活房地产存量，作为住房租赁服务公司，要处理好高成本存量与低消费能力之间的商业化平衡，经营策略则至关重要。

### 一、与贝壳找房、蛋壳、青客对标

#### （一）贝壳找房——平台运营业务架构

贝壳是定位于线上线下房产交易和服务的平台，将ACN作为平台底层操作系统，构建了“数据与技术驱动的线上运营网络”和“以社区为中心的线下门店网络”两张网，通过对数据、交易流程和服务品质的数字化、标准化改造，搭建行业基础设施，促进交易效率和服务体验的提升。目前贝壳找房有三大业务：存量房交易服务、新房交易服务以及新兴和其他服务。

业务架构如下图：



主要业务指标

其招股说明书中披露的主要业务指标包括：交易总额（主要为一二手房交易）、交易总量（房屋买卖的数量）、平台覆盖的城市、平台连接的房屋经纪品牌、房产经纪人、移动端月活用户数、线下门店数等。具体业务数据如下图：



进一步分析其门店数量和经纪人数量可见，平台的参与主体主要为非链家的经纪品牌，链家自身的门店和经纪人占比分别仅为 18%和29%。这也体现出平台经营的特点：搭建平台，他人唱戏。

| 贝壳（链家）门店数量及经纪人数量 |        |        |        |        |
|------------------|--------|--------|--------|--------|
| 年度               | 2018年  | 2019年  | 2019H1 | 2020H1 |
| 平台（含链家）          |        |        |        |        |
| 平台门店数量           | 15809  | 37514  | 24000  | 42247  |
| 平台经纪人数量          | 163574 | 357680 | 277000 | 456047 |
| 链家               |        |        |        |        |
| 链家门店数量           | 7673   | 7922   | 7500   | 7700   |
| 链家经纪人数量          | 102674 | 124880 | 135000 | 134000 |

从招股说明书披露的财务数据看，贝壳收入和利润的核心还是房屋交易的佣金收入，新房、二手房交易佣金收入各自占领几乎半壁江山。

# 1. 综合上述情况，对贝壳总结如下：

（1）贝壳是定位于线上线下房产交易和服务的平台，核心业务KPI 包括：自营与非自营的交易总额、交易总量、平台覆盖的城市、平台入住商户、房产经纪人、移动端月活用户数、线下门店数等。

（2）核心价值在于“自营品牌+ACN机制与楼盘宝典”，链家门店是其业务拓展的基础，而 ACN 机制与楼盘宝典则是吸引其他经纪品牌入驻的杀手锏。楼盘宝典着力于“真房源”和信息化，包括衍生出来经纪人端的SaaS 系统和客户端VR 看房，统称为特制的数字解决方案。

涵盖了中国 33 个省约 332 个城市的超过 549 千个社区的约 2.26 亿处房产，涉及 450 万张景观图，480 万栋建筑物和 1,020 万处建筑（2008 年开始，通过跑盘员逐一采集信息，截止 2017 年，累计投入 4.5 亿元）；ACN 立足于房屋经纪行业标准，构建了标准化的服务内容和流程，解决根深蒂固的行业痛点，提高服务效率和客户体验，把房源交易的各个环节拆分，每个经纪角色都会根据不同的贡献在 ACN 的制度下得到相应的利益分成。

这个规则要想跑通，一个重要基础是服务的整个交易流程要在线化、透明化、可视化，要求工程师既懂行业，又懂代码（这条规则对于我们公司也非常重要）。

## （二）蛋壳公寓与青客公寓——长租公寓运营

### 1. 行业整体情况

长租公寓是互联网渗透传统行业引发模式创新的典型代表。租房市场供需两端的长期不平衡是长租公寓行业蛋糕迅速做大的根本原因。手机 APP 找房，根据距离或地铁站、商圈位置，搜索丰富多样的户型、小区，各种文字、视频或照片详细透明地介绍朝向、室友等房间信息，房内统一全新的装修，并且配备齐全的家电，统一化管理、生活服务齐全、居住体验佳的长租公寓成为年轻一代的租房首选。

截至 2019 年 10 月，长租公寓 APP 整体活跃用户规模超 220 万。依据 2019 年年末公开报道数据，自如运营房源超 100 万间，月活用户规模超 150 万。

但长租公寓是一个重资本的行业，亏损是绕不开的话题。每一套房子收进来，在没有产生一分钱收益的前提下既要给业主支付房费，还要承担装修成本、材料、运营费用如品牌宣传，服务费用如家具维修，以及人工等各项费用。这些投入要靠后续的租金差价一年多甚至两年的时间才能回收。因此，一些头部平台资产负债率居高不下，经营风险大。

自如尚未公开披露自身的盈利情况，但据第一消费金融数据显示，自如在 2015 到 2017 的三年间累计亏损约 13 亿元。

21 世纪经济报道，只有入住率达到 95% 才能实现稳定的现金流。自如公寓到 2019 年底才实现 95%，而蛋壳公寓的入住率目前在 75% 左右。因此单纯靠目前的收入来源很难在短期内获得盈利，拓宽盈利点就显得尤为重要。

## 2. 蛋壳公寓

蛋壳在招股说明书中提到，其业务模式为颠覆传统住房租赁行业的新租赁模式，表现为租约及运营管理两个方面。

（1）从租约情况看，从传统中介的C2C 转变为C2B2C，租客和房东均与长租公寓运营商签约、租约稳定、租房信息透明；

（2）从运营管理看，租房流程和运营管理标准化、装修风格统一、统一向租客、房东提供维修保洁等服务。总体可概括为三点：集中化、标准化、线上化。

（3）核心竞争力体现在三个方面：科技DNA，以互联网起家，在包括进入新市场、收房、装修、租房等过程均由科技赋能，覆盖业务全流程；标准化设计和网络协同，贯穿装修、装配、物流、仓储、房屋质量管控全过程，可以支撑全国数万个工地同时施工，提高效率，节省成本，保证环保；一站式服务。自建了保洁、维修、服务团队。

用户群体方面，与房东租约为 4-6 年，续签率 80%；租客合同通常1年，入住率89%，租客续租率超过51%。

装修成本方面，单间装修成本从 2017 年平均的 12,646 元/间，下降到 2019 年前9 个月平均 10,404 元/间，投入回本周期为 12 到20个月。

## 3. 青客公寓

青客公寓虽未打“科技”牌，但从其内部部门设置及沟通了解情况看，基于系统 APP 应用的长租运营能力也是其定位的核心能力，包括收房成本、单间装修成本控制，房源空置期、装修时间把控，出房效率管理等。

### 二、行业对标的启示——公司需要哪些 KPI？

公司目前业务经营大体可以分为两个板块：平台经营与资产运营。虽然从具体内容看市场上尚无完全类似的企业可以进行对标，但大致可与贝壳、蛋壳和青客分别从平台经营和资产运营进行相应对标。

#### （一）平台经营方面

虽然贝壳业务主体为新房和二手房销售，但其所具有的核心竞争力、主要业务指标仍可为公司平台经营提供一定参考。

### 1. 核心竞争力

楼盘字典以及基于数字化衍生的经纪人端的 SaaS 系统和客户端VR 看房。这是贝壳成本平台经营者后能够给予市场和服务平台商户的命门，是敢于打出“真房源”口号的底气所在。

ACN 行业标准。成为市场主体主导的新房、二手房销售经纪行业的规范，为房屋买卖双方享受标准、高效、优质的服务提供了保障。

公司自成立伊始即以助力政府规范租赁市场、构建行业标准，解决黑中介、假房源问题为业务发展目标，下一步，依托与政府的密切合作尽快构建住房租赁行业标准和规范，借助母行房贷金融积淀构建并经营租赁房源大数据，立足自身科技力量以及对租赁业务的理解不断创新优化租赁住房管理 APP 工具，以此为基础提升对平台入驻商户的服务能力，平台经营的粘性和交易活跃度。

## 2. 主要KPI

需要着力于租赁交易总额、住房租赁交易量、平台覆盖的城市、平台入住商户、房产经纪人、移动端月活用户数，监管平台实质性使用的城市、租赁合同备案、租赁企业、经纪人备案等业务数据。

### （二）长租公寓资产管理方面

虽然长租公寓整体还处亏损状态，给市场讲的故事都离不开“入口”这个饼，但租金差仍是行业主要收入来源，运营成本控制以及运营效率提升是业务经营的关键。

这个板块需要关注的主要 KPI 包括：相对于出房价格的收房价控制，单间装修成本、装修天数，免租期的使用效率，出房周期，房屋出租率、空置率等。这其中，从收房到装修、装配、物流、仓储、房屋质量管控等全过程运营管理能力、运营效率，保洁、维修、日常租务管理等服务能力尤为重要。

## 三、关于公司未来经营的思考

从近期与券商、咨询机构初步沟通情况看，公司上市最为可能的选择是按照创业板的第三套标准，在深交所上市；或者选择 H 股上市。无论创业板还是 H 股，公司属于房地产行业，需要围绕新生态、新能源、新材料等题材规划公司业务，弱化融资属性，增强服务属性。轻资产，重服务。做平台、做服务，不能做资金。需要从把握行业政策、制定行业规则、引领行业标准方面锻造自身优势。具体而言，公司未来经营可能需从业务规划、管理机制、系统建设、

法律合规等方面进行全面部署。

### （一）业务规划

1. 平台经营需要围绕住房租赁新生态推进，加快锻造自身的竞争力与核心价值

数字化经济发展的趋势下，围绕住房租赁新生态推进平台经营可能是公司未来发展核心价值所在，重点也是难点在于构建什么样的住房租赁新生态以及如何构建住房租赁新生态。区分政府服务类平台和市场类平台，采取不同的业务发展策略。

#### （1）政府服务类平台

政府监管服务平台围绕构建住房租赁行业标准、规范，助力政府建立并强化对市场的监管推进业务。包括主动参与并主导住建部及各地住建厅住房租赁市场管理政策的制定，并内嵌与政府监管服务平台和市场化平台中，力争成为政府监管信息的总入口，做好相关数据的积累与管理，为日后变现打基础。

公租房平台围绕全国公租房运营以及政策性保障房建设推进业务，聚焦公租房运营平台服务这个环节开展业务。前端公租房信息系统化、配租管理，后端房源物业管理、租务管理等仍由政府或其指定企业负责，我们以系统平台服务的角度切入。力争成为全国公租房客户的总入口，进行相关数据的积累与管理，为后续网络化经营打基础。

#### （2）市场类平台

持续创新并标准化租房管理服务 APP 产品。这部分业务需要我们从租客需求出发，以开创性的思维不断创新。

比如可建立全国一站式长租公寓业务。基于目前人员流动性强，年轻人可能会在一定时期内在不同城市间频繁流动等特点，可考虑在租赁业务主要城市范围内开展一站式入住业务。租客在某一城市长租了公寓后，如因工作变动或其他原因去到其他城市，只要是公司平台联盟公寓，可将原来的租约带到新城市，继续租住同类标准的公寓。这项业务可先我们从自身的子公司开始，形成标准后可逐渐推广至平台上其他运营机构的房源。

做实产业联盟线上服务。长租公寓行业资本市场上所讲的故事基本都是“入口”这个饼。因此如何经营好“入口”，在租金差之外形成稳定可期的增值服

务收益，是这个故事形成闭环的关键。这部分内容可能也是公司需要着重考虑的。

构建租房楼盘大数据。围绕构建租房楼盘大数据、创新优化房源管理 APP 推进业务。实现真房源、真交易、优质化服务。以母行30多年房贷金融积淀的房源信息、客户信息为基础，同时借助3万余网点，近40 万员工的力量，打造建行租房楼盘大数据，形成房源信息精准化，支持平台入驻商户真房源、真交易。

构建未来租户孵化器。主要是针对在校即将毕业大学生，结合建行的金融服务如建行积分、手机银行等，为在校学生提供积分换水、洗衣等校园生活服务，培育大学生与 CCB 建荣家园APP 的粘性，将获客期提前。这是我们相比其他租赁机构具有的独特优势。

创新并标准化推广运营住房管理 APP。以租赁企业、中介服务，满足大型企业员工宿舍管理、产业园区、高校、军队等宿舍管理需求为目标，建立并形成体系化、标准化的租房管理服务APP，既可分拆应用，也可组合推广。

建立常态化营销活动方案、围绕平台开展租房以外的内容运营。

2. 资产管理要紧紧围绕成本控制、提升效率，针对不同客群细化长租公寓产品，尽快树立市场品牌

资产管理在扩大规模的目标下，重点要做好成本与效率的管理。收房环节开发形成房屋租金估值工具，为合理确定收房价格提供支持。

装修环节要形成供应链管理能力。标准化设计和网络协同，贯穿装修、装配、物流、仓储、房屋质量管控全过程，可以支撑全国数万个工地同时施工，提高效率，节省成本，保证环保。

出房运营要能够选择合适的合作运营机构，借力专业化机构提升房源出租效率。

针对不同客群，形成 CCB 建融公寓细化的产品，树立公司的市场口碑和形象。

## （二）管理机制

配合上述业务规划，总公司内部可考虑业务管理架构做相应调整，母子公司之间、公司与母行之间的关系也需要尽快理顺。



### 1. 总公司内部

围绕政府类平台经营、市场化平台经营、资产管理、项目管理、产品研发与技术支持调整定位相关部门。其中市场化平台经营重点在于平台商户、平台租户经营，平台租房交易以及衍生业务的拓展推进；资产管理重点在于自营房源（包括租赁权、所有权房源）项目的营销、房源获取以及出租运营的管理；长租公寓产品设计、品牌的建立与运营；长租行业产业联盟的经营。

项目管理重点在于项目准入审批、集中式项目工程管理、分散式项目装修流水线管理、房屋质量控制等；产品研发与技术支持是业务与技术的融合部门，在对住房租赁业务深入理解、掌握的基础上，对系统 APP 类产品进行总体管理，包括自身创新需求的提出、开发实现，对其他部门、机构需求的响应，对公司整体系统建设需求、平台运营技术服务的支持等。缩短从需求提出到开发落地的管理半径，适应互联网企业快速响应，小步快跑、持续迭代的特点。

### 2. 母子公司、总分公司间建立收入转移机制

强化机构、人员、业务管理的关系纽带，（如果上市，公司需要作为整体推进，各机构间需要紧耦合的而非松散式关系）。目前制约紧耦合关系形成的关键在于人、财的管理，尤其是在各分子公司未形成自我成长的盈利能力的情况下。建议可做如下安排：财务安排方面，总公司基于政府类平台优化运维、市场类平台为母行获客活客效益，与总行签订整体性服务合同，总行统一向总公司支付费用（收入金额可以公司规划所需员工费用为基准）；总公司再基于各分子公司平台运营的业务数据，与分子公司签订服务合同，形成收入转移，满足未来 3-5 年分子公司自身人力成本和经营管理所需的各项基本支出的需要。分子公司资产管理业务的直接成本由租赁业务收入支撑。（已安排资金财会部做今年收入转移建议方案）总公司能够逐步管控分子公司财务资源的前提下，可逐步加强人员配置的掌控力，建立人员准入标准，如年龄要求、职业经历要求等。

### 3. 母行建立专门的业务团队、公司支持配合，共同推进住房租赁战略

公司是母行实施住房租赁战略的载体之一，需要与母行形成紧密的业务合作关系，充分借助母行的人、财、业务优势，开展自身业务。总行相关部门成立专门的住房租赁业务团队，总公司支持配合，全面推进存房业务、住房租赁

平台业务经营；各试点分行在试点城市建设住房租赁金融服务中心，安排专职员工，与公司共同进行分散式、集中式房源项目的获取、踏勘，对租赁运营企业、中介机构的营销、服务等。

### （三）系统建设

从市场应用需求的角度，持续推进住房租赁业务系统、公司内部管理系统建设。具体而言，政府监管系统要能够加强顶层设计，同时快速响应各地政府差异化需求，为各地政府实质性应用提供基础；针对分散式房源，建立存入、改造、出租运营一体化的业务管理系统，将存房业务流程、装修改造流程、合作运营机构线上出租流程融为一体，支持时间、资金成本管控，支持运营出租效率提升，支持出租端多形式、灵活的出租活动产品配置。

在业务系统的基础上，建立系统驱动的内部管理系统，实现管理信息数据完整、准确、及时的获取。

### （四）法律合规

以上市的要求全面梳理公司各项规章制度、法律合同、机构设置、人员安排等。包括：

1. 取得平台电信增值服务牌照、第三方支付牌照等。

2. 商改住、工业厂房改造、城中村项目等集中式项目，项目规划变更许可的获取。这部分政策目前国内还是空白，也是长租行业上市面临的政策性障碍。一方面可从住建部从上往下推进，另一方面针对不同城市、不同政府开展响应的政策推进工作。上市前取得项目规划变更的批准文件。

3. 创业板上市的其他公司治理方面的要求。包括董事会的完善，设置独立董事；上市前两年保持业务、管理层和实际控制人的持续稳定，没有重大变化和变更。与母行不存在同业竞争，以及严重影响公司独立性或者显失公允的关联交易等。关联交易收入占比控制在要求的比例内。

附：房地产评估教学课件