



四方面优化长租公寓运营管理

长租公寓是传统租房模式的补充手段，健康发展应该依靠精细化运营管理，而非过度金融化。商业模式创新终究得回归行业实质，对标国外两大模式，房源、线上营销、运营服务、信息平台是关键。

作者：王欣蕾

电话：010-58352887

邮箱：xhcj@xinhua.org

编辑：张 骐

审核：杜少军

官方网站：cnfic.com.cn

客服热线：400-6123115



目录

一、长租公寓不等同于金融产品，健康发展还得靠精细化运营管理.....	3
二、业态创新终究得回归行业实质，对标国外两大模式，房源、线上营销、运营服务、信息平台是关键	3
1.美国公寓运营平台 EQR 着重从房源、线上营销、运营管理三方面优化服务	3
2.借鉴日本 Leoplace21，国内房屋租赁平台可主要从信息化建设出发优化管理	5

四方面优化长租公寓运营管理

长租公寓是传统租房模式的补充手段，健康发展应该依靠精细化运营管理，而非过度金融化。商业模式创新终究得回归行业实质，对标国外两大模式，房源、线上营销、运营服务、信息平台是关键。

一、长租公寓不等同于金融产品，健康发展还得靠精细化运营管理

长租公寓事故频发，源于部分市场参与者对长租公寓行业本质的错误认知。长租公寓和金融产品应当区分开来，一味以资本运作追求市场规模、市场占有率将让多方利益受损。长租公寓出租的房源，最起码应该是企业自己持有，或者签订大宗租约的。“高收低租”粗犷的拿房模式下，房东将房子委托给平台出租，房源不是平台自有的，平台仅仅充当中介作用。“烧钱”能做大市场规模，但接下来必须靠精细化管理“省钱”，主要靠自建供应链体系控制成本。

海外房屋租赁开发较为成熟，市场化程度较高，竞争趋于良性。对标海外市场，无论是通过自建、收购获取并持有房源，然后对外出租的重资产模式，还是以“开发商拿地、服务商包租运营”的模式，都有将公司做到上市的成熟案例。而对标海外成熟模式，一些运营管理方面的做法可以借鉴，或可局部缓解行业阵痛。

二、业态创新终究得回归行业实质，对标国外两大模式，房源、线上营销、运营服务、信息平台是关键

对标美国、日本长租公寓的两大模式，在收入增长与运营费用管控之间寻求合适的平衡点。EQR (Equity Residential) 是美国市场领先的公寓型REITs，于1993年上市，是美国首家上市的公寓型REITs。Leopalace21原先是日本的一家建筑商，后来转型公寓运营服务商，于2004年上市。局部来看，房源、线上营销、运营服务、信息平台是两大模式的共性优势，可以吸收借鉴。

1. 美国公寓运营平台 EQR 着重从房源、线上营销、运营管理三方面优化服务

EQR主要服务高收入人群，持有的物业都是高壁垒、高成长性的高端物业。EQR采用重资产拿房模式，大规模收购核心区域物业，逐渐卖出非核心区域物业，以自建为辅。营销方面，EQR与第三方社交网站Walk Score合作，给出的评分表示区位交通、生活设施便利程度。EQR提供两项租前服务：一是在搬家环节，EQR与汽车租赁服务公司Zipcar合作；二是针对有家具添置需求的租房客，

EQR与Cort Furniture合作，提供家具租赁服务。EQR独特的“转移计划”允许租房客在居住地变动的情况下入住EQR全国范围其他公寓。租房客月租15%-20%以积分形式返还，买房抵扣建造费用，上限为3%。这种模式在中国只有龙头地产商才能实现。运营方面，EQR有两点可以学习：一是精简人员配置；二是加强信息平台建设。EQR定位于公寓运营平台，租金收入是营收来源的大头。

美国EQR长租公寓平台的优势集中在两方面：拿房、营销、运营、融资。EQR之所以能做到行业标杆，归结于“专业、专注”，而非“过度金融化”，有三方面可借鉴。

一是优化物业结构，提升资产质量。从美国EQR的经验来看，规模、市占率都不是最重要的，聚焦核心区域和优质房产，才能做到收益最大化。核心区域开发成熟，新建已无可能。选地段看的是居住需求、产业类型、去化速度。选物业得选符合国家政策、产权清晰、硬件条件较好。居住需求可以通过人口密度、职住比（就业岗位数量与居民就业人口数量的比值）、地铁人流量、生活配套来判断。去化速度指的是过去开盘楼盘剩余量和新开盘剩余量总和的售空速度，去化速度低的项目拉长投资。

二是借助基于大数据的城市商圈发展指数，做好线上营销。基于日常设施配置的步行指数被运用在EQR的线上营销，国内的地图工具也有类似的功能，但还不够易用。部分地区政府发布的指数很实用，可以被视为租房的参考依据之一。以北京市海淀区“生活性服务业品质提升指数”为例，从规范化、连锁化、便利化、品牌化、特色化、电商化6个维度53项指标，对海淀区29个街镇生活性服务业发展状况进行打分，按季度发布。大数据与商业地理分析在国外运用比较成熟，不仅用在商业选址，也用在房地产营销。

三是租房平台应解决搬家、维修两项痛点，当选择外部合作时，账期管理是关键。美国EQR与分时租赁互联网汽车共享平台合作，为租房客提供搬家服务。由此发散，中国的长租公寓平台主动帮助租房客避免陷入搬家的那些“坑”可以有三种方法。一是筛选具有正规营业资质、经验丰富、收费清晰的搬家公司，帮助租房客“货比三家”，推荐最优的搬家公司，这是最“轻”的方法，需要的是大数据的精准度。二是与共享出行平台、专业的搬家公司合作，关键是收费清楚明白，避免坐地起价，并且需要做好账期管理。例如滴滴出行上线了搬家功能，从大数据智能调度、报价等因素考虑，可以被列为合作对象。三是成立自营搬家平台，例如自如搬家。家具租赁在国外比较流行的原因之一是国外不少都是空房出租，但出于“不愿麻烦”等原因这在国内属于低频消费。在国内，维修是租房中高频消费，催生同城服务。租房平台抢抓物理距离最近的商机，不是非得自营维修服务，只需像大数据调度一样为租房客最快匹配到最靠谱、性价比最高的维修服务人员就可以，但账期管理是难点。

2. 借鉴日本 Leoplace21, 国内房屋租赁平台可主要从信息化建设出发优化管理

Leoplace21是从建造起家的, 2009年以后聚焦租赁业务, 建筑商转型物业托管机构, 是典型的包租模式, 属于轻资产运营。公司业务以租赁为主, 2019财年(截至2020年3月31日), 租赁业务净销售额占据89.7%。以建造优势控制核心房源是该模式的源头性优势。招租方面, 公司的优势在于长短租结合, 合约比较灵活。就近来看, Leoplace21真正可圈可点的地方在于信息化优势。

公司将“优化信息系统提升销售效率”作为传统房屋租赁业务的核心驱动力, 主要通过三项措施来实现: 一是“对个人客户推行网页版的租赁合同”; 二是“对企业客户推行Leo-sign电子合约”; 三是“基于人工智能的房屋搜索-智能化房屋推荐功能”。公司引入先进信息技术重塑营销服务流程, 减少线下活动, 削减运营成本, 以应对疫情影响下新的生活方式。20%的搜索请求被智能系统处理, 70%的交易由此达成, 具有人工服务不可替代的效率优势。推行电子合约也是为了降低运营成本。“无纸化租赁合同执行状况”被公司列入2019财年绩效考核。公司的信息化优势也体现在房间内有最新的物联网机器和安全保障设施。

加快信息平台建设是提升销售效率、降低运营成本的方法之一, 并由此发散, 逐渐做到长租公寓行业标配的信息化。销售服务信息化是国外公寓运营商的共性做法, 降低销售成本是比较容易实现的。大部分的租赁企业已实现无纸化签约。运营信息化还体现在数据管理, 包括统计租期、退租率、退租原因等信息, 知道每一间房的运营数据, 退掉房源或者做其他方面的改善。硬件设施的信息化包括智能门锁、智能电表、智能水表各个方面。装修、保洁也可以被纳入信息化管理。

重要声明

新华财经研报由新华社中国经济信息社发布。报告依据国际和行业通行准则由新华社经济分析师采集撰写或编发, 仅反映作者的观点、见解及分析方法, 尽可能保证信息的可靠、准确和完整, 不对外公开发布, 仅供接收客户参考。未经书面许可, 任何机构或个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、转载和引用。