

E-House

自如：赢在中国租房服务市场



E-House

自如：赢在中国租房服务市场

在未来十年里，租房市场预计将成为中国房地产行业的一个主要增长引擎。极度昂贵的房价、千禧一代不断变化的观念以及人口的持续增长，都推动着中国人的租房需求，尤其是在一些大城市里。作为品牌公寓租赁的领导者，自如(Ziroom)目前在中国租房服务领域保持着领先地位。为了持续引领市场，自如需要保持它的规模优势，同时还要审慎地管理资本扩张。然而，随着一些具有成本优势的房地产巨头逐渐进驻这一市场，自如的管理迎来了一些关键的战略挑战。

酝酿内部创新：自如的发展历程

对许多中国租户和房东来说，自如的母公司链家(Homelink)并不陌生。自2010年成立以来，链家通过一系列并购活动一跃成为中国最大的租房平台之一，囊括了北京和成都房地产租赁市场上超过50%的份额，如今它的业务已经遍及中国25个城市。¹

熊林曾是联想的系统开发工程师和IBM的战略咨询顾问。在2010年加入链家时，他根本没有想到他将会领导一个引人注目的初创项目。然而就在他加入的一年之内，链家成立了一个新的业务部门，并由他来负责。熊林将这个部门命名为“自如”，意为无忧无

虑，以此来反映他想为千禧年一代打造快乐的租房体验的愿景。

自如从业主那里获取房源，通过标准化的模板风格对这些公寓进行翻修，然后将这些房屋以高于市场的价格出租出去，同时也提供其他附加服务。凭借着链家的租房平台和客户与房源数据，自如从一开始就取得了成功，并且以令人难以置信的速度不断增长。在2011年成立后的18个月里，自如就找到并服务了3万名租户。到了2015年末，这一数据已经跃升到了40万。最新数据表明，自如已经服务了超过120万名租客并管理了50万间房源。²

1. 《24个城市，7000亿交易额 “巨兽” 链家》。网址：<http://www.infzm.com/content/115930>，2017年12月10日浏览。

2. Fong, Dominique. "Warburg Pincus Leads \$621 Million Fundraising Round in China's Ziroom." The Wall Street Journal. January 16, 2018. Accessed February 22, 2018. <https://www.dealstreetasia.com/stories/chinas-property-rental-startup-ziroom-raises-622m-warburg-pincus-tencent-90500/>

2016年自如从链家独立出来。³ 这一举动让自如更加清晰地定位为一家租房服务公司，使它能够自筹资金。2018年1月，自如宣布在其A轮融资中获得6.21亿美元投资，由华平投资(Warburg Pincus)领投，其他投资者包括红杉资本(Sequoia Capital)、腾讯(Tencent)和融创中国(Sunac)等。估值30亿美元的自如成了中国房屋租赁行业的第一家独角兽企业。

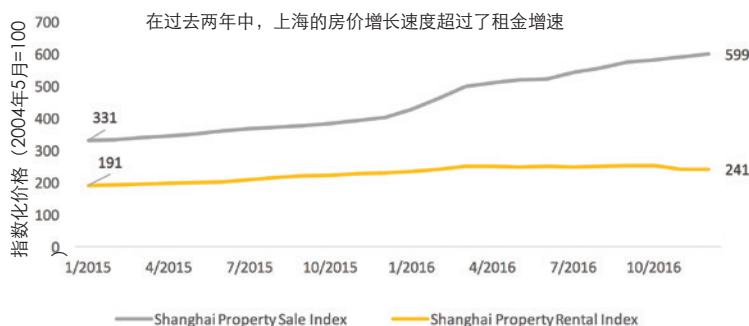
在提到这笔投资时，华平投资中国公司联合主管程章伦说，“我们决定投资自如不仅是因为它创新的商业模式、领先的规模以及品牌溢价，还因为它在服务方面的坚定承诺以及管理团队的运营能力。”⁴ 这对于一个员工平均年龄只有25岁的公司来说可谓一个极高的褒奖。

新世代，新生活：中国的城市租客

Helen是一位在上海工作的年轻高薪管理咨询顾问，她也是中国新兴“不买房”一代中的一员。但是毫无疑问，拥有房产对大多数千禧一代工的薪阶层来说仍然是成功的标志，通常也是婚姻的一个关键前提。然而高昂的房价、变化的观念以及对更高住房标准的需求让许多人推迟了结婚和其他人生大事。如今，千禧一代在中国城市租房人口中的占比超过了95%。⁵ 除了他们之外还有一些寻找住房的城市新移民。

根据国家统计局和中国房产信息集团(CRIC)的数据，北京、上海或深圳一套普通100平米住房的按揭贷款需要千禧一代工薪阶层平均收入的1.8倍来偿还。⁶ 同等价值房屋的租金约为租房者收入的58%，如果是合租的话则为租房者收入的25%（图表1）。难怪那些没有大笔经济来源的千禧一代会选择租房，而非买房。事实上，超过三分之二的千禧一代购房者表示，他们之所以买得起房子完全是因为父母提供了重要的经济支持。⁷

图表1：不断攀升的购房成本推动了上海的租房需求⁸



来源：中原(Centline)数据

与他们的长辈的态度不同，千禧一代也认为租房更灵活，更有吸引力。为了寻找更好的机遇和生活方式，他们常常会换工作，搬家，甚至搬到不同的城市。⁹ 人口结构和婚姻观念的改变也促使一些千禧一代选择租房。事实上，由于当年独生子女政策导致千禧一代人口整体基数较小，中国的结婚登记总数一直在逐年下

3. 《自如独立，链家裂变》，网易财经，2016年6月29日。网址：<http://money.163.com/16/0629/08/BQNDR5L700253B0H.html>，2017年12月18日浏览。
4. Fong, Dominique. "Warburg Pincus Leads \$621 Million Fundraising Round in China's Ziroom." The Wall Street Journal. January 16, 2018. Accessed February 22, 2018. <https://www.dealstreetasia.com/stories/chinas-property-rental-startup-ziroom-raises-622m-warburg-pincus-tencent-90500/>; http://www.warburgpincus.com/content/uploads/2018/01/WP-Press-Release_Ziroom_FINAL.pdf. <https://www.mingtiandi.com/real-estate/finance-real-estate/warburg-pincus-tencent-lead-investment-in-ziroom-rental-housing/>
5. 《58同城发布<2016上半年租房市场报告>》，每日头条，2016年9月7日。网址：<https://kknews.cc/house/9ngpml.html>，2017年12月28日浏览。
6. 《五问长租公寓：万亿蓝海，曙光已现》，东方证券报告，2017年8月10日。2017年12月21日浏览。
7. "Chinese Millennials - Shaping the Future of Real Estate." November 2016. Accessed December 20, 2017. <https://www.cbre.com/research-and-reports/2016-apac-millennial-survey/china>.
8. 中原数据题为“中原二手住宅租金指数”的网页，网址为：<http://ccpr.centline.com.cn/c2020.htm?t=1411>，2018年1月22日浏览。
9. Li, Song. "Millennials lead way in rapid job advancement." June 21, 2016. Accessed December 28, 2017. http://www.chinadaily.com.cn/china/2016-09/21/content_26849561.htm.

降。¹⁰ 此外，还有许多年轻的中国女性以职业发展为重而选择晚婚，并且不在乎因为结婚晚而被贴上“剩女”的标签。

作为在改革浪潮中诞生的一代人，中国的千禧一代通常对住房质量都有着较高的要求，即便是以不拥有房产为代价。中国社会科学院的一项研究对1400名应届大学毕业生进行了调查，发现55%的人宁可长期租房来维持理想的居住标准，也不愿背上按揭还贷的负担。事实上，仅有33%的受访者愿意为了购房而放弃更好的生活方式。¹¹

总的来看，上述因素只会延长中国千禧一代的租房周期。整体人口流动性和政府的有利政策也进一步推动了租房和租房服务市场的增长。

人口流动性为租房市场提供了动力

中国人更换住所的频率比以往任何时候都快。据政府估计，截至2015年，中国18%的人口（相当于印度尼西亚总人口）为流动人口，他们迁移到城市或在城市之间流动。¹² 在2005年到2015年间，中国前十大城市见证了它们的流动人口比例从24%增长到36%。同一时期，北京、上海和深圳的流动人口从34%增长到45%。中国国家卫生和计划生育委员会也发现60%的流动人口倾向于长期居住在城市地区，他们在某一特定大城市的预期居住时长为5年，之后再迁往其他地方

寻找新的机遇。¹³ 无论是短期或长期现象，这都给了租房市场以明确的暗示：持续的人口流动与租房市场的增长紧密相关。

基于中国不断增长的流动人口和每年应届毕业生的数量，易居中国(EHouse)估计中国年度租金支付总额将以每年9%的速度增长，到2027年将会增至四万亿人民币（6000亿美元）。¹⁴ 平安证券和中国最大的租房机构链家估计这一市场到2027年将会增长到接近3.7万亿元人民币的规模。¹⁵

政府政策刺激租房市场增长

2016年年中，中国国务院公布了一系列政策改革和激励措施来支持租房行业的增长。¹⁶ 比如为租户提供明确的保护，避免无正当理由的涨租、扣押金和驱逐租户。租客还可以从养老金账户中提取资金来支付房租。在一些城市中，流动人口可以通过申请居住证的方式来获得免费教育和医疗保险。如今电子合同，即便是通过电子设备签字的合同也具有完全效力。

为了增加租赁房屋的供应，国务院还为房屋所有者提供了经济奖励并放宽了金融监管。年租金收入低于36万元人民币（5.4万美元）的房东可获得减税待遇。商业地产，尽管还有一定的限制，可以被改造成出租单元。¹⁷ 在特定城市，地方政府还会授予某些出租房开发商REIT（不动产投资信托基金）的地位。

10. 中华人民共和国民政部题为“2016年社会服务发展统计公报”的网页，2017年8月3日。网址为：<http://www.mca.gov.cn/article/sj/tjgb/201708/20170800005382.shtml>，2017年12月25日浏览。
11. 《报告称90后大学毕业生将成“不买房一代”》，新京报电子报，2014年12月25日。网址：http://epaper.bjnews.com.cn/html/2014-12/25/content_553935.htm，2017年12月11日浏览。
12. "Total population by country." Population, total | Data. Accessed December 1, 2017. https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?year_high_desc=true.
13. 《2016国家卫计委发布<中国流动人口发展报告2016>》，渭南市卫生和计划生育局，2016年10月20日。网址：<http://www.wnwmj.gov.cn/info/610500/201409131421581159/201610201530446039.shtml>，2017年12月7日浏览。
14. National Rental Market Size in Next Decade. Report. EHouse China R&D Institute. December 2017. Accessed December 29, 2017.
15. Branded Rental: Trillion Dollar Market Waiting to Bloom. Report. PingAn Securities. June 23, 2017. Accessed December 28, 2017.
16. 中华人民共和国中央人民政府题为“国务院办公厅关于加快培育和发展住房租赁市场的若干意见”的文件网页，2016年6月3日。网址为：http://www.gov.cn/zhengce/content/2016-06/03/content_5079330.htm，2017年12月2日浏览。
17. 赶集网官方网站。网址：<https://www.ganji.com>，2017年12月7日浏览。<https://www.ganji.com>；吆喝网官方网站。网址：<https://www.yoher.com>，2017年12月7日浏览。

从市场需求到市场供应：品牌公寓在中国的崛起

不管是在中国还是其他国家，用传统方法寻找出租房不仅耗时而且费力。首先是与租房中介见面，接着实地看房，然后将更长的时间耗在协商租赁条款上，包括租金和服务，有时候这个过程非常艰难。此外，中国的出租公寓里通常都是空荡荡的，没有家具，因此租客搬家也会更贵更麻烦。

鉴于这种情况，中国的租房市场和租房服务行业亟需颠覆式的创新。随着可支配收入的增长，中国消费者更希望获得一种无压力的体验以及成熟优质的产品。这种产品最先是以前在线免费服务的形式出现的。一些开放的信息发布网站，比如赶集网和吆喝网提供免费的租房信息发布服务，类似于美国的Craigslist。与此同时，类似链家的一些以佣金为基础的专业租房机构也在提供可搜索的房源信息。这些在线信息发布平台立刻降低了寻找住房的成本，但除了搜索房源外，它们并没有在多大程度上提高用户体验。

为了参与整个价值链，一些品牌租房机构，比如自如开始于2010年初期进入这一市场向客户提供翻新的、标准化的、且附带家具的出租公寓。客户可以从一系列室内装修风格（图表2）中选择。在某些情况下，如果一些服务没有包括在租金中，租客也可以选择购买附加服务。

附加服务可能包括上门搬家、定期清洁、免费wifi和/或租户保险。虽然品牌公寓租户支付的租金要比租那些没有家具的公寓高30%到60%，但这却为他们免去了家政维修的麻烦和搜索房源的成本。¹⁸

更重要的是，公寓选择、室内设计、经济能力确认以及合同签署等这些繁琐的工作大部分都可以在网上完成。比如租客不需要交大额定金，而只需要通过阿里巴巴旗下的信贷子公司蚂蚁金服即时分享自己的信贷状况，以证明自己目前财务状况良好。¹⁹ 这也为租客免去了开工作证明和银行账户确认信等繁文缛节。

图表2：自如的室内设计模板样本，附带自如品牌家具



18. 《五问长租公寓：万亿蓝海，曙光已现》，东方证券报告，2017年8月10日。2017年12月21日浏览。

19. Ming, Cheang. "Shorter airport lines for some, travel bans for others: China's systematic social scorekeeping." CNBC. March 17, 2017. Accessed December 21, 2017. <https://www.cnbc.com/2017/03/16/china-social-credit-system-ant-financials-sesame-credit-and-others-give-scores-that-go-beyond-fico.html>.

一旦手续办完后，品牌公寓租客可以使用专门的手机应用来支付租金，提出维修要求，或者与租房服务公司沟通交流。换句话说，品牌房屋租客从来不需要直接联系业主提出维修请求，业主也不用面对来自租客的任何叨扰。

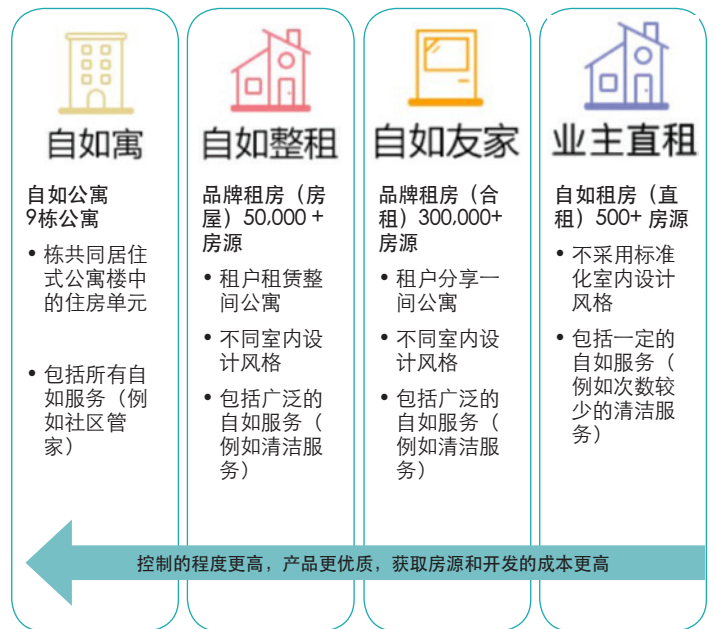
自如体验：服务、社区、质量

任何租住了自如品牌公寓的人都被称为“自如客”，这表明了他们不仅是一名租户，也是这个社区中的一员。自如通过线上平台和线下为住户组织的集体活动强化了与租户之间的联系。

所有“自如客”都可以登陆自如移动平台和网页，预约服务，了解其他住户和自如合作伙伴提供的优惠，以及查看自如的活动日历。自如提供的服务范围以及住房风格多种多样。如图表3中所示，自如拥有四个主要的住房产品。每个产品的区别之处在于它们提供的服务水平、地点以及房屋类型。

自如最早提供的产品是业主直租。合租品牌“自如友家”是一个非常受欢迎的产品，立刻让自如在品牌租房市场上脱颖而出。它对那些刚刚毕业的大学生尤其具有吸引力，因为该服务既可以让他们过上渴望的城市生活，又不会背负上高昂的城市租金。“自如友家”的品牌出租公寓让租户可以选择卧室家具，配备上锁的房门以增加安全性，并提供共享的厨房、客厅和卫生间。第三种产品“自如整租”指的是整租型公寓，房型面积不等，包括单间和多个卧室的公寓。

图表3：自如品牌租房板块的核心产品



自如最新的产品是一种共同居住式公寓楼，这种设计反映了全世界新兴的年轻群体中一种不断增长的兴趣。这种模式最著名的例子可能就是纽约的“*We Live*”共同居住住房模式，它是WeWork联合办公空间模式的一个衍生品。除了自如其他产品提供的服务外，自如品牌公寓楼还包括几类公用区域以强化住户之间的社交联系。这些公用区域包括健身房、内部咖啡厅或快餐厅、游戏厅以及用于组织社交活动的公用大厅。

自如与开发商直接合作获取共同居住公寓楼，并且根据以下几个条件与开发商签订协议。开发商必须愿意提供长期租赁（约为10年）。公寓楼应位于人流量较大，对年轻人最有吸引力的区域。所以到目前为止，这些公寓楼都位于地铁站附近，周围有相对便宜的餐厅和其他购物场所。对比而言，自如的其他产品都是与业主签订2到4年的租约，建筑类型和所处街区也各不相同。

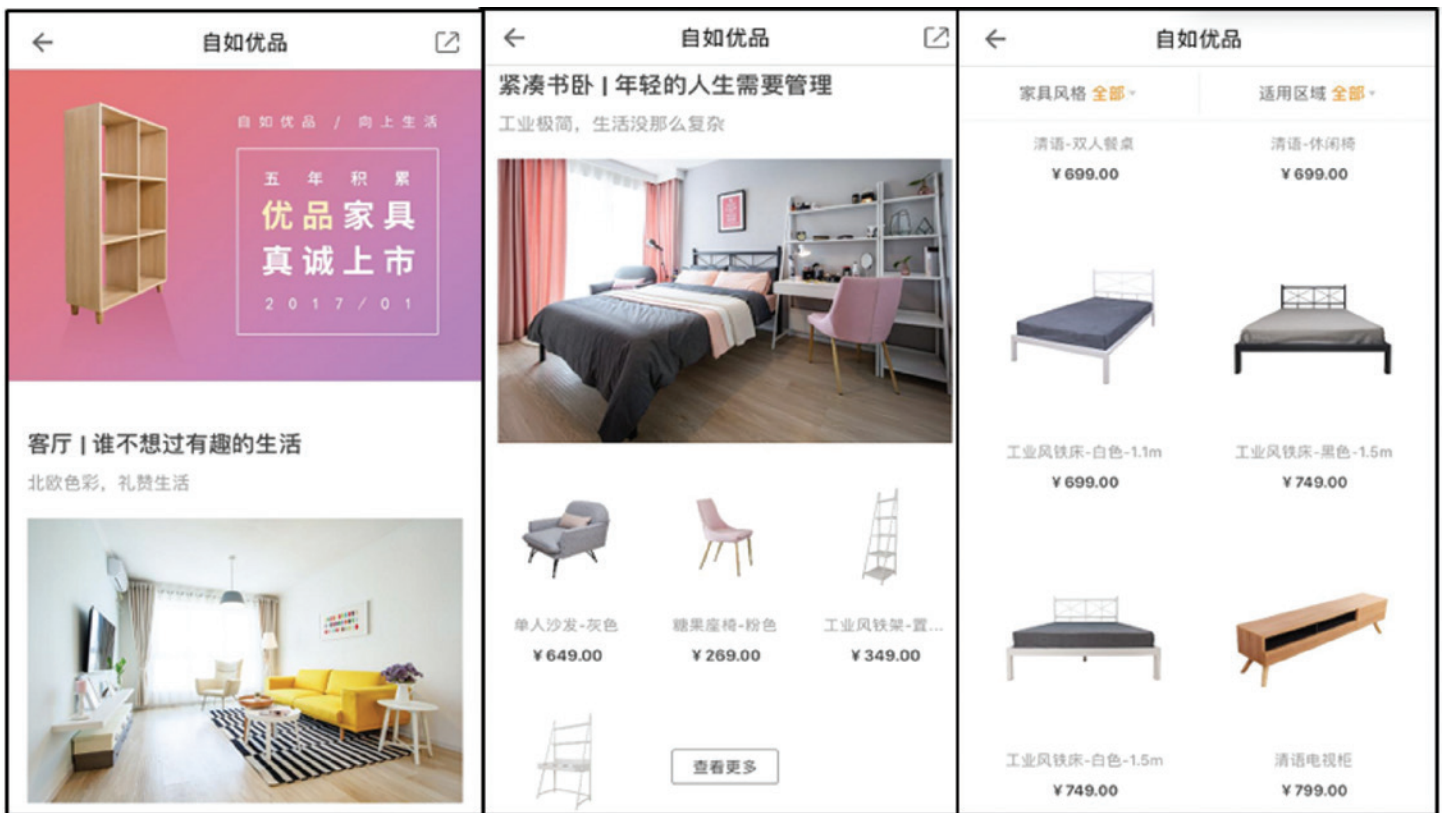
自如模式：从规模效应中获益

究其核心而言，自如模式的成功源于它能够不断扩大规模并从中获利。它之所以能够迅速增长在一定程度上是因为它可以使用链家的数据库。更重要的因素是它为吸引租户和业主所做的努力，这与自如团队的领导力以及员工的能力密不可分。毕竟为租户提供优质体验需要自如事无巨细，确保每位自如客觉得支付较高租金物有所值。他们购买的不只是一个睡觉的地方，而是一种体验。业主也非常希望能够毫无担忧地把房子租出去。

自如成功的关键在于它能够在满足租户和业主需求的同时，通过增加规模来减轻利润压力。毕竟市场空置率的波动可以迅速地抹去大多数品牌租房机构赖以生存的微薄利润。如果房屋每年空置一个月，就会造成8.3%的直接收入损失，这迫使自如等机构通过提高平均租金来起到一定的缓冲作用。换言之，敏感度测试表明空置率每增加一个百分点，毛利率就会直接减少1%。²⁰

考虑到这种情况，我们必须了解哪些因素帮助自如在不牺牲利润的前提下扩大了产品规模。下文对这些因素进行了描述。

图表4：自如设计的家具和室内设计



来源：自如网站 Ziroom.com

20. 《五问长租公寓：万亿蓝海，曙光已现》，东方证券报告，2017年8月10日。2017年12月21日浏览。

获得母公司支持：与链家的关系

由于可以使用链家的出租房屋数据库，自如拥有了得天独厚的优势，它可以获得房源并推销自己的租房服务产品，而不用承担许多品牌公寓竞争对手所面临的房屋搜寻成本。虽然现在链家和自如是两家独立的公司，但它们之间透明即时的信息流动仍然是支撑自如成长的一个重要竞争优势。

找到合适的客户：目标营销

从一开始，自如的团队就知道它需要实现区域规模来减少在大城市运营的装修和服务成本。他们非常清楚自如的目标市场：他们面向的是那些年轻，经济能力处于上升期和受过良好教育的租户，以及那些既没有时间也没有兴趣对房产进行管理的业主。通过提供匹配的服务，自如成了这两个群体的一个富有吸引力的选择。自如提供的附加产品进一步将它与其他租房中介区别开来。

大多数与自如合作的业主都购买了一两套公寓作为投资，但却缺乏时间和经验对这些房产进行管理。为了吸引这一群体，自如向他们做出了几个承诺：（a）当出现房屋闲置时，补贴业主15天的房租；（b）帮助确认租户的资质；（c）保持房屋干净整洁；（d）承担基本的房屋维护责任。对于业主直租，自如在推销此类租赁房屋时会相应减少配套服务，并收取业主每月租金的5%到10%作为管理费。对于自如品牌租房，自如则提供了一整套附加服务，并以超过市场价30%到60%的价格出租这些房屋，从而获取较大的利润。²¹

为了吸引租户，自如开展了各种推广活动。比如新的自如客可以免交一个月租金。²² 另外，自如还与许多

服务供应商开展合作，为自如客提供专属折扣福利。自如的目标租户大部分是应届大学毕业生，所以他们开始在大学校园进行外联活动。此外，自如还接洽了那些急于通过一站式解决方案为员工寻找住房的企业。“自如企悦会”项目为企业员工租户提供了额外的福利，比如零押金、专属（而非轮换）清洁与维修服务团队。

拥有你的设计：自如作为家具制造商和品牌室内设计师

自如刚开始从宜家购买家具，但很快它意识到如果能把家具设计和制造放在内部来做的话，就可以省下大笔开支并赢得市场优势。如今，自如不仅自己生产大部分家具和进行室内设计，而且还把这些品牌产品放在自己的网页上销售。这与一些大型连锁酒店的营销策略相似，最著名的可能就是威斯汀酒店(Westin Hotel)商店以及它的“天梦之床”品牌产品。

此外，自如与家电供应商签订大笔合同，从而降低采购价格。在房屋维护和清洁人员方面，自如采用签订服务合同，而非直接雇佣的方式控制劳动力成本。

换句话说，自如的住房存量规模是它的一个重要竞争优势，因为它可以帮助自如缓解全行业所面临的装修成本攀升压力。假设保守估计每平方米住房的建造和家电成本是500元人民币，平安证券指出，即使出租价格比市场高50%，平均每个住房单元也需要至少三年时间才能盈利。²³ 不断增加的劳动力成本可能也会造成未来较高的建造成本。

总而言之，这些因素表明了出租房的回报率只有百分之几，这还不算后台成本以及先期已经进行的高额投

21. 自如官方网站。网址：<http://www.ziroom.com/>，2017年12月1日浏览。

22. 自如官方网站。网址：<http://www.ziroom.com/>，2017年12月1日浏览。

23. 《五问长租公寓：万亿蓝海，曙光已现》，东方证券报告，2017年8月10日。2017年12月21日浏览。

资。在这种情况下，如果价格溢价跌落至40%以下的话，只有那些规模最大的公司才可以长期保持盈利。毕竟就像零售商店的概念一样，品牌室内设计也需要几年更新一次，才能保持竞争力。

自如已经在几个中国大城市翻新了几万套住房，而且由于自如集中采购材料和寻找建筑商，其在降低建造成本方面也保持了最佳优势。²⁴ 基于现有的对比数据，自如最大的竞争对手“相寓”（中国最大的房屋销售和出租平台之一——我爱我家旗下子公司）紧随其后（图表5）。其他竞争对手则被远远甩在后面。

拥有合适的团队：自如合作伙伴和员工

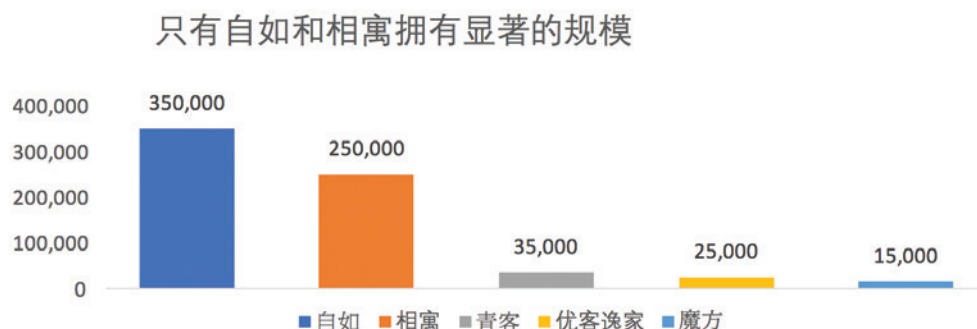
自如是一个年轻的公司，这不仅体现在它的历史，还体现在公司员工的年龄上。这支年轻的团队服务于公司的销售、营销和其他职能部门，充当着市场需求的晴雨表。事实上，自如最新的品牌住房产品，共同居住空间的成功在很大程度上就源于内部员工能够正确认识租户需要的附加服务。

获得资金

早在成功完成A轮融资和实现30亿美元估值之前，自如就获益于一个更加有利的政策环境。尤其是中国放宽了对证券和REIT的限制以帮助拓展租房市场。在2017年初期，魔方发行了3.5亿元人民币（5200万美元）的资产抵押证券（ABS）。鉴于品牌租房机构并不拥有大量房产，为这些证券提供担保的是租户未来支付的租金。虽然一些分析师认为这笔交易相对较小，它的资本成本也超过了预期，但魔方却是中国品牌租房机构中第一个发行资产抵押证券的案例。²⁵ 1几个月后，2017年8月，自如与中国对外经济贸易信托有限公司(FOTIC)联合发行了自己的ABS，发行规模为5亿元人民币，信用评级为AAA。²⁶

根据市场对证券资产的认知，ABS可以帮助品牌租房机构获得较便宜的资金。与此同时，REIT在中国不断增长的热度也可以帮助品牌租房机构以较低的融资成本购买住宅楼。

图表5：中国品牌租房机构管理的物业



来源：平安证券，公司网站

24. 自如官方网站。网址：<http://www.ziroom.com/>，2017年12月1日浏览。

25. 《魔方公寓发行首单公寓行业ABS》，东方财富网，2017年1月11日。网址：<http://finance.eastmoney.com/news/1365,20170111701862469.html>，2017年12月31日浏览。

26. <http://en.fotic.com.cn/s/8517-23190-101183.html>

展望未来：自如的机遇和风险

尽管自如并不拥有它管理的房产，但它当前的管理模式如果没有大量资本的支撑也无法壮大。这是一个全行业的问题，但是自如在主要城市的领先地位意味着过度扩张其网络会让它处于一个更加危险的位置。随着大城市“初装修房”租金成本的提高，品牌租房机构都希望与业主签订长期租赁合同以获取地理位置较好的房屋，尽管这样做面临着高空置率的风险。为了保持利润，租房机构也在转移到更加昂贵的区域，而获取这些区域的住房也需要更多的资金投入。随着品牌租房机构对相似房产的争夺加剧，各机构所能找到的套利机会将会更少。

更重要的是，空置率的波动可以迅速抹去大多数品牌租房机构赖以生存的微薄利润。如前所述，即使是短期的空置也会带来收入大幅减少和毛利率下降，这迫使自如等机构通过提高平均租金来抵御风险。²⁷

这对自如和它的竞争对手意味着更大的利润压力。鉴于这种情况，自如应该积极寻求通过三种途径来利用租金溢价维持盈利能力。这些途径包括（a）降低资本成本和开支以挑战新的竞争对手；（b）优化核心产品；和（c）推广附加服务。

拥有成本竞争力的新参与者的崛起

虽然在未来几年中自如可能仍将保持其市场领先地位，但一些传统的房地产巨头正在跃跃欲试进军不断增长的租房市场。为了应对政府采取的用来应对房地产热的各项措施，一些房地产开发商开始转向标准化租房市

场。万科在2015年和2016年成立并重塑了它的租房部门“泊寓”。2017年9月，中国房地产巨头龙湖集团在北京推出了它的第一个出租物业“冠寓”。²⁸最近，泊寓开始进驻中国18个主要城市，计划提供超过10万间住房。²⁹

新进入这一市场的传统房地产公司让自如感到尤其头疼。鉴于它们的规模和行业经验，房地产开发商只需要承担极低的建造成本。举例来说，万科仅在2015年就建成了至少25万个住房单元并上市销售。³⁰这相当于品牌租房市场上一些机构的全部出租房屋存量。房地产开发商的重资产和收入模式也会降低资本成本，为租房市场扩张提供资金。最后，房地产开发商会从他们规模更大和利润更高的房屋销售部门获得充足的资金。在某些情况下，开发商甚至愿意承担租房市场上的多次亏损来铲除竞争对手。

避免市场冲突：优化自如的核心产品

虽然横向扩张新的业务非常诱人，但自如应该专注扩大其核心产品的规模。特别是如果自如能够加大对其核心租房业务而非旅游资产投资，它的经济状况将会更好，因为住宿产品可能会将它的资本和管理人才分散到一个不同的行业。

住宿业务需要和新来者竞争，它需要一个拥有不同专业知识和能力的独立团队。虽然短期住宿业务可能帮助抵消一部分空置房带来的损失，但自如可以通过积极降低核心业务空置率的波动性来更好地应对这一损失。比如，自如可以扩大企业租房业务，从而获得更加稳定和可预测的收入来源。美国联合办公公司WeWork

27. 《五问长租公寓：万亿蓝海，曙光已现》，东方证券报告，2017年8月10日。2017年12月21日浏览。

28. 《龙湖地产推出长租青年社区》，龙湖集团。网址：<http://www.longfor.com/news/12/14615/>，2017年12月24日浏览。

29. 泊寓官方网站。网址：<https://www.inboyu.com/>，2017年12月31日浏览。

30. 《万科2016年度报告》，2017年3月27日。网址：<http://www.vanke.com/upload/file/2017-03-27/cadfa892-3cd2-488b-a25b-9e0ff5b156af.pdf>，2017年12月26日浏览。

在2017年采用了这一战略。目前它的大部分会员都不再是创业者，而是世界500强公司派驻在世界各地的员工。鉴于自如目前处于行业领先地位，拥有更强的谈判能力，它的管理层还可以考虑调整租赁期限，将空置率风险转移到业主身上。

通过扩大附加产品来提高核心产品的盈利能力

由于长期租赁产品很难在短期内实现重大盈利，品牌租房机构在很大程度上依赖于附加服务来保持整体盈利能力。品牌租房机构自然也会大力向其客户推销附加服务。自如的日常清洁费用是每小时35元人民币；假设这项服务有75%的利用率和每位清洁工3000元人民币的薪酬，即使保守估计自如也能从中获得至少50%的利润。

尽管如此，实际情况是很少有附加服务能够非常吸引租户，并让他们多次使用。虽然搬家服务可能有利可图，但平均每位租户每年使用这项服务不太可能超过一次。儿童托管服务在中国并不常见，因为那些在职的父母如果有可能的话，都会依靠孩子的祖父母来分担照顾孩子的责任。即便是清洁服务，可能也不是一个能够持续发展的服务，因为租户可能会选择市场上更加便宜的私人清洁工。

为了保证其长期的增长，自如可以考虑逐渐开发一些附

带设施的收费项目。比如，自如可以向租户提供更快的wifi并收取稍高一点的费用，自如因此而产生的边际成本可以忽略不计。此外，它还可以尝试为自如客建立分级会员机制，为他们提供额外的合作伙伴福利或者根据会员等级邀请租户参加专属活动，这两项活动的重点都是加强自如房屋租赁和会员体验之间的联系。

结论

借助链家的数据和专业优势，在过去几年中自如已经在不断增长的租房市场上占得先机。虽然它取得了令人瞩目的市场份额，但这一行业也正面临着盈利压力。尽管中国的租房人口预计将会上升，但自如也需要警惕那些新进入这一市场的传统房地产企业，因为其中有些企业拥有显著高于自如的成本优势。在利用链家数据的同时，自如的管理团队需要谨慎地平衡它的网络扩张与空置率以及成本风险之间的关系。目前，自如正处于一个关键时期，它应该对自己的运营成本进行系统性优化，探索降低资本成本的新途径，并且发展可盈利的相关附加服务，以保持其在品牌租房市场上的领先地位。如果不能做到这些话，自如的长期领先地位可能受到威胁。