

品牌长租公寓模式全解析【案例】



更多公寓行业热门报告，请关注微信公众号：**长租公寓邦**

超过万亿的巨大市场前景，作为化解房地产库存的一个重要途径而被中央文件所提及，让众多资本机构觊觎——“万亿海洋”，岸边围观还是下海游泳？长租公寓，这个在互联网风口迅速膨胀的巨婴，正在用惊人的扩张速度勾勒出一幅蓝图盛景

CRIC 研究中心提供 房玲 蔡建林 尹鹏 柳启慧/文

由于传统租房方式存在诸多痛点，而年轻租房群体对租房体验的要求也更为个性化，在人口净流入而房价持续高企的一二线城市，长租公寓快速崛起。外部因素上，房地产行业本身则面临着高库存、物业价值低效利用的问题，也面临存量物业的盘活和利用效率提升的问题。长租公寓不仅拥有内生发展的动力，亦有外力助推，近两年获得了快速的发展。

本文全面解析了长租公寓的发展环境和发展现状，对长租公寓的主要模式进行了详细分析和案例剖析，并重点以房企视角深入解析房地产企业在长租领域的布局和试水，最后对长租公寓行业的发展趋势和房企涉足长租公寓提出了建议。试图为房地产企业提供参考。

长租公寓快速崛起

一、内部需求驱动+外部环境助推

近年来，房企和风险资本纷纷进入长租公寓市场，从内外部因素来看，主要有以下几点动因。

1.人口流入和房价高企催生市场

从人口角度上看，北上广深一线城市和部分二线城市在人口增长上依然具备较大的空间，这些区域经济发展迅速，产业结构竞争力强，教育资源丰富，工资水平具备极强的吸引力，不仅人口基础规模大，近年来亦保持着常住人口的净流入，北上广深和成都的人口净流入更是名列前茅。优客逸家之所以在发迹于成都想必与此也有莫大关系。

一边是人口的不断流入，住房需求不断上升，另一边是房价高企和不断上涨。比如，一线城市的北上深，二线城市的南京和苏州，近几年房价都上涨明显。暂时没有购房能力的人群，被迫向租房市场导入，使得这些城市的租房市场保持着旺盛的需求。大本营位于二线城市南京的未来域之所以得到快速的发展与南京房价的快速上涨也不无关系。

2.传统租房模式痛点多

目前国内的租房市场，在交易环节、房屋品质、租后服务市场等方有较大的改善空间，无论房东端还是租客端都面临很多痛点，根据《北京青年人才住房状况调研报告》显示，租房居住比例达 52.20%，而在该调研中仅有 26.31%表示在租房过程中未遇到权益受损问题。

因此，改善非自有住房群体住房环境的公寓企业，存在巨大的市场机会，品牌化的公寓公司能有效消除现今租房面临的主要痛点。

3.年轻群体的体验追求

从租客的角度看，一方面，消费升级时代到来，人均收入水平和消费能力有显著的提高。另一方面，如今主流租客为 80 后和 90 后，尤其 90 后租客开始步入社会成为重要的租房群体，他们不仅对租住体验有着更高的要求，对互联网、社交等新要素的追求也更为强烈。

长租公寓在装修、家具、家电等硬件配置上相对传统出租房有较大的提升，在软件上，增值服务更为丰富，租赁关系也更为简单，并且融入了包括互联网、创业、社交等多元要素。具有更好的居住体验和性价比的连锁品牌长租公寓便受到了市场的广泛欢迎，并正在逐步替代传统的租房业态。

4.房企去化难度加大

一方面房企库存高企，去化难度加大，据国家统计局数据显示，2015 年 11 月底，全国商品房待售面积（已竣工待销售）6.86 亿方，比 10 月末增加 1004 万方，存量房源盘活成为房企的重要课题，而政府层面也在寻找措施积极去库存。另一方面，租客与潜在购房者之间存在重叠，房企也寻找出租业务与物业开发业务之间的联动，以加快项目的去化。

部分传统商办物业运作低效，不少城市普遍存在商办物业过剩的情况，闲置的商用房、旧厂房（比如上海规定，旧厂房不可建设酒店，但允许建设青年公寓）也较多，另一方面，使用中不少商办物业由于管理不善等因素存在运作低效、盈利能力较低的情况，一些快捷酒店物业入住率并不高，这些空置的房间完全进一步盘活。

二、租赁市场蓝海驱动长租公寓发展

1.万亿级市场空间

来自券商的测算结果显示，截至 2014 年年底，中国的房屋租赁交易额大致在 8000 亿元左右，根据国家人口计生委发布的《中国流动人口发展报告》称，中国流动人口规模 2013 年已达 2.36 亿人，72%的流动人口通过租房居住，北上深等 6 省市的流动人口占全国流动人口的 85.9%，特大城市人口聚集态势加强。

高校毕业生新增就业人口带来新的租房需求。社科院《社会蓝皮书》指出，2015 年我国高校毕业生总数继续增加，达到 740 万人，应届毕业生的增长为大城市提供了强大的租房需求，且毕业后到自有住房的过渡期一般在 3-5 年，未来应届生租赁市场需求巨大。

2.各种政策支持

2015 年 1 月 14 日，住房城乡建设部发布了《关于加快培育和发展住房租赁市场的指导意见》，提出了要大力发展住房租赁经营机构、支持房地产开发企业将其持有的房源向社会出租、积极推进房地产投资信托基金(REITs)试点、从租赁市场筹集公共租赁房源等重大措施。上海市房管局等七部门联合发布《关于鼓励社会各类机构代理经租社会闲置存量住房试行意见的通知》，规定从 2015 年 3 月 1 日开始，上海市民无论是出租还是租住房屋，都可以委托专业的代理经租机构，代理经租住房可以根据市场需求，在进行装修改造后向社会出租，并配置必要的家具和家电。

而北京、上海在打击群租的同时也出台相应改进支持措施。比如，上海规定单套住房内使用面积 12 平方米以上的客厅(起居室)，可以作为一间房间单独出租使用。这一举措直接支持了“N+1”模式，有利于存量房的盘活，为市场提高供给，并一定程度降低单间房子的租赁价格。

近年来成立的长租公寓及其融资情况（主要为风险资本投资）

| 公寓品牌 | 创立时间 | 获得融资时间 | 融资详情 |
|------------|-------|----------|--|
| 晟曜行 | 2005年 | / | 银行贷款500万人民币 |
| 魔方公寓 | 2009年 | 2013年 | 获得华平资本6000万美元B轮融资 |
| | | 2015年5月 | 获得华平资本1.6亿美元追加投资 |
| 南京未来域 | 2010年 | 2014年 | 获得中君泰数千万元融资 |
| 广州YOU+青年公寓 | 2010年 | 2014年9月 | 顺为资本雷军1亿元投资 |
| | | 2015年5月 | 获得时代地产3000万美元B轮融资 |
| 链家自如 | 2011年 | / | 来自链家的数亿人民币 |
| 新派公寓 | 2012年 | 2013年 | 获得赛富不动产1.6亿元 |
| 优客逸家 | 2012年 | 2013年9月 | 君联资本A轮400万美元，经纬中国、海纳亚洲基金、君联资本、华兴资本多方投资 |
| | | 2014年9月 | 获得B轮2200万美元融资 |
| 上海青客公寓 | 2012年 | 2012年 | 获得纽信创投天使轮融资 |
| | | 2014年9月 | 获得达晨投数千万元A轮融资 |
| | | 2015年6月 | 获得赛富基金和纽信创投1.8亿元B轮融资 |
| 上海寓见 | 2014年 | 2014年6月 | 获得险峰华兴数百万美元投资 |
| | | 2015年3月 | 联创策源、顺为资本A轮1000万美元融资 |
| 蘑菇公寓 | 2014年 | 2014年2月 | 获得平安创投、IDG数千万人民币A轮融资， |
| | | 2014年12月 | 获得由海通开元基金领投，IDG资本及平安创投跟投的B轮2500万美元融资 |

部分主流长租公寓品牌布局情况

| | 布局城市 | 管理模式 | 备注 |
|----------|----------------------------------|---------|---------------------------|
| 晟曜行 | 上海 | 分布式 | / |
| 魔方公寓 | 北京、上海、广州、深圳、南京、武汉、苏州、杭州、成都、西安 | 集中式 | 共约80家 |
| 未来域 | 南京、上海、深圳、北京、广州、杭州、苏州、成都、重庆、香港、台北 | 集中式 | 已开业13家，位于南京、上海、深圳，其他城市筹备中 |
| YOU+青年公寓 | 广州、上海、北京、杭州、福州、深圳 | 集中式 | 已开业7家，位于广州和北京，另7家即将开业 |
| 链家自如 | 北京、上海、深圳 | 集中式+分布式 | 北京6家，上海1家 |
| 新派公寓 | 北京、上海、深圳、广州 | 集中式 | 上海、深圳、广州建设中 |
| 优客逸家 | 成都、武汉、北京、杭州 | 分布式 | / |
| 青客公寓 | 上海、苏州 | 分布式 | / |
| 寓见公寓 | 上海 | 分布式 | / |
| 蘑菇公寓 | 上海、北京、深圳 | 分布式 | / |
| 城家公寓 | 上海、广州、兰州、北京、深圳 | 分布式 | / |
| 优帕克 | 北京、上海 | 分布式 | / |

长租公寓的两种管理方式特征对比

| | 集中式 | 分布式 |
|------|-------------------------------------|---------------------------------|
| 房源获取 | 拿下整栋现有项目，或是整栋楼宇中的几层 | 分散拿下个人房源，一般与业主长期签约以保证房源稳定 |
| 物业性质 | 商业、工业较多 | 住宅为主 |
| 产品服务 | 统一品牌标志，装修标准，统一配备家政服务，部分有较多公共空间和线下活动 | 统一标准化装修，部分有统一家政服务，一般没有公共空间和线下活动 |
| 出租方式 | 按每套整体出租，一般一间可住1-2人 | 分间散租为主，亦有整租（尤其是高端），一般一间只住一人 |
| 目标客户 | 中端客户居多 | 覆盖各类群体，但以中低端为主 |

行业关于群租的争议较大，其在每个城市的定义也都不尽相同，政府未来会继续整治群租，提倡更多的白领公寓。深圳、广州、成都等地房管局也密切关注北京、上海群租房政策的执行情况，着手制定相应的政策。“N+1 模式”的共识或将逐渐形成，随着未来各城市政策和规范的出台，公寓管理市场会健康有序发展。

3.三大市场格局阵营

从长租公寓业务投资方的背景来看，可以初步分为三个阵营：一是地产商背景，主要为外资服务式公寓（酒店式公寓）运营商，如凯德旗下雅诗阁、星狮地产旗下辉盛国际；二是酒店集团背景，如华住酒店旗下城家公寓、亚朵酒店旗下缤润亚朵；三是风险资本及其他资本投资，占据了目前市场上大多数的长租公寓品牌。

外资服务式公寓运营商进入长租公寓领域时间较早，起初以服务海外投资者高级员工为主。近年来，长租公寓行业发展迅速，各路风险资本纷纷加码投资，不少长租公寓运营商已经获得多轮投资。相对于传统酒店，长租公寓更低的投资额、更少的人员配置、较低的空置率、更短的投资回报周期，也吸引了传统酒店集团的加入。

4.布局一二线城市

从各长租公寓品牌的布局来看，主要位于一线城市和核心二线城市。其中以一线城市北京、上海、广州、深圳为主，二线城市中南京、成都、杭州、苏州亦是布局重点。布局特点上，各品牌尚属于发展的初期，巩固和发展创始城市的意图较为明显，比如 YOU+在广州的布局，优客逸家在成都的布局，未来域在南京的布局等。

主要布局一二线城市，主要原因还在于市场需求有支撑。这些城市经济基础较好，产业有支撑，流动人口多，创客人群也较多，目标客户基础较大，有比较坚实的市场需求。

5.中低端将成市场焦点

按照市场定位和目标客户定位，可以将长租公寓市场分布高中低三个档次。

高端市场。高档市场主要定位外籍人士、企业中高层管理人员，他们对居住品质有较高的要求，一般价位在 10000 元/月以上。外资运营商有凯德旗下的雅诗阁（包括雅诗阁、馨乐庭、盛捷三个品牌）、星狮地产旗下辉盛阁，竞争相对较小。而国内优帕克和晟曜行也于 2005 年左右开始试水长租公寓，但主要以分布式公寓为主，目前发展良好，并初具规模。不过由于该目标市场易受企业成本控制、外商投资力度等因素影响。

低端市场。以初入职场者、都市白领为目标客户，价位在 4000 元/月以下，是目前市场的主流。虽然在长租公寓行业中处于低端市场，但由于较好的产品和服务，其相对于一般房屋租赁（通过中介或直接向房东进行租赁，无公寓运营及管理方），价格还是相对偏高（尤其是集中式公寓）。

中端市场。介于上述两者之间，相对低端产品有更好的区位和更好的配套服务。如集中式公寓可提供大面积的公共区域（便利店、阅读室、健身房、休闲吧）和不定期组织的线下活动。又比如位于城中心区域，距离商业中心和办公中心都较近，周边生活、娱乐配套也相对成熟。

在这三类市场中，目前中低端白领市场空间巨大但竞争最为激烈，价格及区位也是租房者最为敏感的因素。而中高端的金领和蓝领市场竞争中不多，区位及服务是目标客户选择的关键因素。目前由于中高度市场空间并不大，且被外资深耕多年，现有长租公寓运营商及潜在进入者将重点布局中低端市场。

长租公寓运作样本

长租公寓按照其空间和管理统一性情况，分为集中式和分布式。集中式长租公寓，即租赁平台通过收购或租赁的模式取得项目整体的管理权（通常为整栋，或整栋中的几层），统一进行改造后出租的一种租赁公寓模式。

分布式长租公寓，即租赁平台从分散的房东手中取得房源，经过标准化改造或装修后，统一出租管理的一种租赁公寓模式。

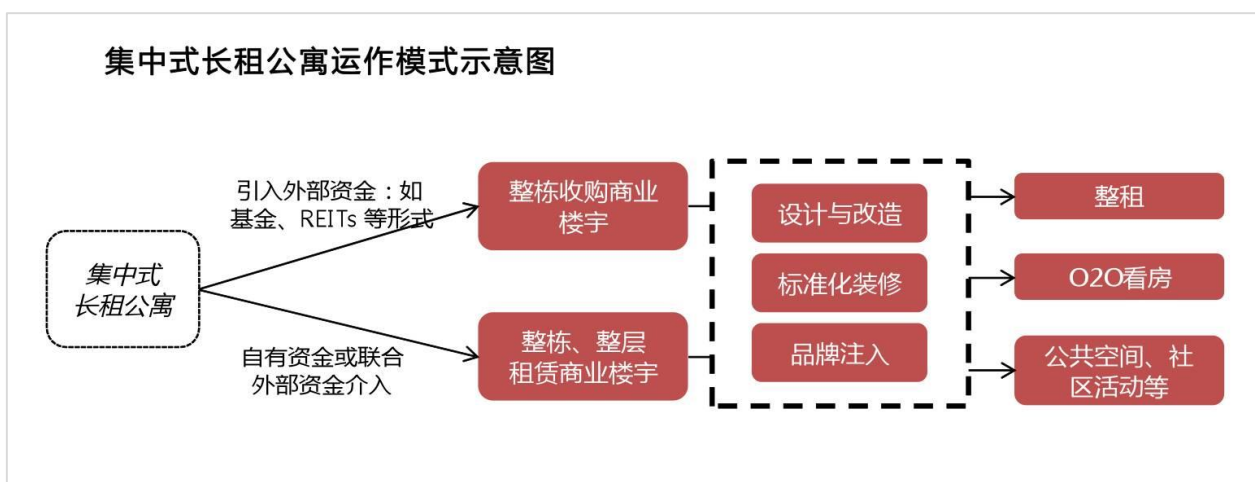
从特征上来看，两种管理方式有所差异，在房源获取、物业性质、产品服务、出租方式及目标客户上均有所特征区别。

一、集中式长租公寓模式

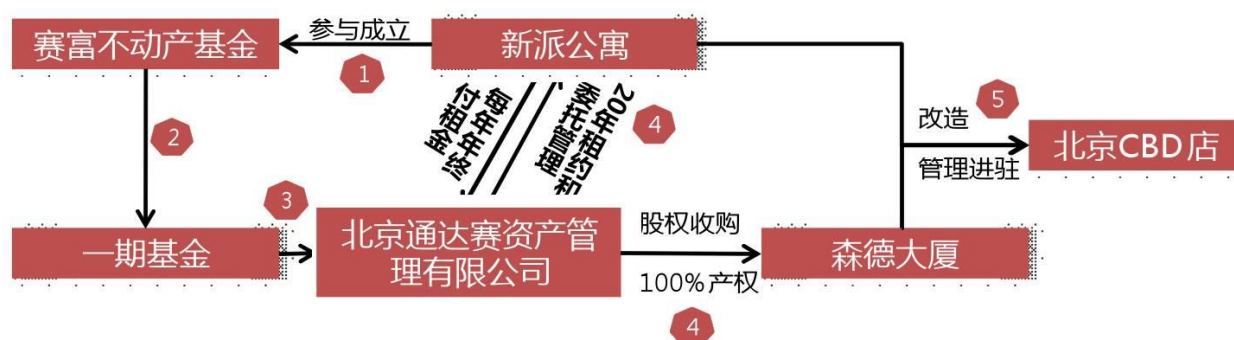
1.整体模式

在房源获取与出租上，集中式长租公寓房源以商业的酒店式公寓或工业改造房为主，也有部分来自原有快捷酒店的改造，房源本身或有了较好的隔间或分段，或比较方便做出隔间。在出租方式上，一般都整间整套出租，由于房间之间相互影响较小，一般最多可允许两人同住。

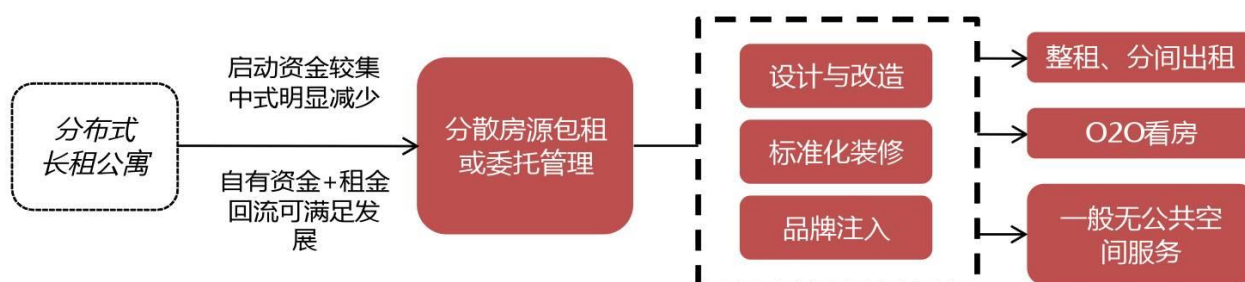
在服务方面，由于整栋或整层进行管理，通常可以利用公共空间提供公共服务，包括茶吧、放映厅、台球室、健身房及举办社区活动等（高端公寓则公共服务更为高端，比如泳池、会客厅、酒廊等）。



新派公寓运作架构示意图



分布式长租公寓运作模式示意图



在市场方面，有高端服务式公寓如雅诗阁，不过更多是面向年轻客户的中端产品，如常见的都市白领、创业人群等。他们热爱社交、喜好现代生活方式，集中式公寓所提供的公共空间、社交环境、家政保洁等服务正中其需求。

在资金运作上，可进行持有，也可进行租赁。持有方式中主要以基金等方式持有，企业自己持有资金沉淀太大，一般较少采取。

租赁方式则更多被大部分长租公寓品牌商所采用，这种方式前期投入较少，而且更易扩张，是目前市场上中低端长租公寓扩张的主要方式。企业一般与持有者签订 5-10 年的租约，按

照租金上涨水平，每隔几年就有一定的租金上浮。而租给租客，一般最长是 1 年一签，一年后涨租可能性较大，也正是如此设计，长租公寓运营商可较为准确测算未来收益水平。

2.新派公寓案例

新派公寓是典型的集中式长租公寓。由企业通过基金收购项目，后期管理团队介入运营。

新派公寓首个项目，北京 CBD 店就是由赛富不动产一期基金以 2.2 万元每平方米的价格收购森德大厦，包括装修改造在内，共花费 1.65 亿元，而基金则发行给 32 位投资人，新派公寓实际只投入了 1%，大大减少了企业的投入。

为此，新派公寓每年向赛富不动产的投资人支付不低于 3.5%的租金回报。4 年之后，一期基金到期，投资人的股权将会被散售或者整售，赛富不动产为此做出一份股权回购协议。

在运营管理方面，新派公寓有一系列的标准化流程，包括拒绝烟民、宠物、甚至“五十岁单身大叔”等等，保障产品的定位及服务质量。

综合的功能型服务

在服务的定位上，希望不仅仅做物业管理，而是能够提供一种综合的功能服务。因为仅仅是一种物业管理是不能体现品牌价值，不能带来服务溢价，新派公寓的服务相对偏年轻化。因此，新派公寓通过公共生活空间、公共休闲空间、外包商业、线上服务和线下活动来增加公寓的附加值。

产品选址配套丰富

在选址上青睐配套相对丰富的区域，按照新派的定位要求，1 公里的范围内基本能覆盖“衣食住行”，最大限度满足租住客户的生活需求。以北京 CBD 项目为例，步行 10 分钟可至地铁站，15 分钟内可到达商场、超市、餐饮、娱乐、医院。这一点主要是考虑到租住客户中白领青年较多，上班及生活的便利程度将大大提升项目的吸引力。

在产品的打造上，新派公寓规划了四条产品线，以满足不同的客户需求。新派 star 更多的面向刚起步的年轻人，新派 style 及新派公寓更多面向白领阶层，改善租住环境，而新派 premium 则偏向租住的高端需求，面向一些精英白领阶层。

二、分布式长租公寓运作模式

1.整体模式

在房源获取与出租上，分布式长租公寓大部分是从个人房东手中获得闲散房源（其中又以二手房居多），房屋原来格局各有特点，并不统一。在出租方式上有整套出租和分间出租。整租主要以中高端长租公寓为主，以如优帕克为代表。

分间出租则是更为主要的方式，以中低端市场居多。对于分间出租的方式，由于共享厨房、客厅等套内空间，生活相互影响程度也较大，一般一间只允许居住 1 人。同时，为提高利用率，降低成本，“N+1”是分布式公寓的常见做法。此外，房源来源于各个社区，异常分散，通常并没有可供企业利用的公共空间。

在资金运作上，分布式长租公寓一般不进行持有，主要以租赁为主。其过程为企业与房东签署托管协议，企业按协议规定每年支付约定的房租给房东，或一次性支付几年的约定房租，对于个人房东而言即便房源空置也能得到收益。企业则通过自身平台将房源出租，由于产品和服务带来溢价，一般房源价格相比同地段个人房源要高。

2.自如友家公寓案例

链家 2011 年开始长租公寓的发展，目前形成了集中+分布式并行的长租公寓模式。链家自如在房源获取上主要采取房东委托管理的模式。具体的方式为，房东通过拨打电话或线上留言的形式告知链家有托管意向，链家则和房东约定时间上门看房，在完成房屋勘察以及与房东的面谈后，进行签约托管。随后自如会对房屋进行相应的改造，然后出租，房东则收取约定的收益。

为了吸引房东吸收更多房源，自如采取了多种优惠政策叠加：一、自如和房东签约年限以两年起，签约 3 日后房东即可收到房租，采取一次付一年房租的形式；二、即便房屋空置，自如依然支付房东房租；三、房东每年可享受 5%租金涨幅；四、合同到期后，赠送全部装修配置；五、赠送 15 万元家财险。

服务内容以日常维修保洁为主

因为分布式长租公寓较难有公共空间，因此，我们看到，自如为租客提供的服务上主要是日常维修、保洁及一些代办事项等。尽管不能进一步丰富服务内容，但是自如加强了平台效应，通过网站、APP 以及微信公众号均可以进行服务活动的预约和查询，提高日常生活服务的效率。

产品特点房源分散，无固定产品线

链家自如因为是分布式长租公寓，房型和价格都不固定，视具体房源和位置而定。但是在装修风格方面，链家自如给出了三套方案。以上海自如为例，其装修风格分为“热情奔放的拿铁”、“自然淡雅的木棉”、“无忧无虑的布丁”三类，一定程度上满足不同的租客需求。在租赁模式上链家自如有两类选择，一类是分租的“自如友家”，另一类是整租的“自如整租”。两者在房屋配置装修方面差异不大，包括衣柜、书桌、洗衣机、热水器、空调、智能锁等。考虑到分租存在的室友选择问题，自如在选房前将已入住的租客部分信息内容公布在相应房源的页面，在不构成泄露租客信息的前提下，让其他租客提前了解未来租住的人员环境。

三、集中式、分布式长租公寓各有优劣

当前，集中式长租公寓及分布式长租公寓在行业的发展中各有优劣势，是一种互为补充的状态。各自的优劣势主要有以下几个方面：

一是集中式长租公寓对资产增值效率高。长租公寓的发展对于解决存量资产有着较好的效果，不同的长租公寓类型能够盘活不同的资产类型。集中式长租公寓一般是整体收购或整体租赁，可以统一管理发挥协同，产生溢价，对于商办物业、工业厂房等，具有提升资产价值的作用。分布式长租公寓中个人房源较多，则有利于个人房东获益。

二是集中式公寓对改造运作能力要求高。集中式长租公寓因为涉及旧楼的收购改造，一定程度上相当于一个小型开发商，对于楼宇要有充分的理解，旧楼改造并非一件易事。相比之下，分布式长租公寓并不存在这种情况，发展的难度相对较低。

三是分布式公寓对管理能力要求高。集中式长租公寓因为房源集中，人员配比不高，而且服务的半径小，管理难度也相对较低；分布式长租公寓异常分散，服务半径较大，增加人员则提高成本，减少人员则管理低效且易存在管理漏洞，因此信息化管理手段的应用则更为重要。

四是分布式公寓房源选择灵活，选择面较广。分布式长租公寓的产品层次更为丰富，跨度大，因此租客在选择面上更宽，潜在的客户更多，市场容量也相对较大。集中式长租公寓对房源要求较高，合适的房源较少。

房企参与长租公寓的模式

根据房企涉足长租公寓的战略目的及其是否参与长租公寓后期的运营管理，可以将目前房企参与长租公寓的方式分为两类。

运作长租公寓的代表房企

| 企业 | 房源获取 | 资金运作 | 代表项目 | 定位 |
|----|------|------|--------------|-----|
| 嘉华 | 项目内 | 直接持有 | 上海尚臻静安 | 中高端 |
| 凯德 | 市场 | 基金持有 | 上海雅诗阁淮海路服务公寓 | 中高端 |
| 万科 | 市场 | 市场租赁 | 广州万科驿金融城店 | 中低端 |
| 万科 | 项目内 | 售后回租 | 重庆西九万科驿 | 中低端 |

房企参与长租公寓领域的主要方式对比

| 模式 | 细分方式 | 目的 | 房源 | 集中/分布 | 代表案例 |
|------|------|---------------------------|-----------------|---------|-------------|
| 房企主导 | 租售联动 | 公寓出租与房产销售联动，相互促进 | 房企新开发项目，以售后回租为主 | 集中式 | 重庆西九万科驿 |
| | 独立运营 | 布局获取新盈利点；从租客中发掘潜在购房者 | 市场存量房源，以租赁为主 | 集中式为主 | 广州万科驿金融城店 |
| 托管合作 | 新房增值 | 为业主提供增值服务，促进房产销售去化 | 房企新开发项目，以售后回租为主 | 集中式、分布式 | 阳光城魔方公寓 |
| | 二手盘活 | 提升物业服务，完善O2O平台服务；获取一定业务收益 | 社区可出租闲散房源 | 分布式 | 绿城服务*合作优客逸家 |

一类是房企主导，指房企成为长租公寓的运营方（一般由旗下专门公司负责）。目的是出于战略性布局考虑，拓展新业务领域，打造自有长租公寓品牌，获取新的盈利点，并且通过与地产主业和物业管理业务的协同（如客户资源共享等），可实现相互促进发展。

另一类是托管合作，指房企与专业公寓运营商合作，房企负责组织房源供应，由第三方公寓运营商进行公寓的运营。目的是促进新房项目的销售去化，以及盘活二手房源提升利用率，完善社区增值服务。

一、房企主导业务联动

1.模式多种多样，房企各显神通

房企主导，指由房企（旗下的投资运营商）对长租公寓进行投资及运营管理。其主要目的有二：一是与地产主业进行协同，实现资源共享（尤其是客户资源），促进房产项目去化；二是战略性布局长租公寓业务，打造自己的长租公寓品牌，获取新增盈利点。

根据房源获取的情况，主要有两种方式，一种是租售联动，房源位于所开发的房产项目内，在所开发项目中获取房源，将这部分房源打造成长租公寓进行出租，并负责后期的运营管理，重视项目销售与长租公寓之间的联动。另一种是独立运营，从市场中获取房源，房企（一般通过旗下专门公司运作）通过市场化方式获取房源，改造后进行出租、管理。

管理方式上，房企既可以进行整栋（或几层）租赁，打造集中式公寓。也可整合分散的闲置房源改造为品牌公寓，但后者较为少见，若采用这种做法，旗下物业公司所管理的社区是较好的切入点。

资金运作上，可采取直接持有、旗下基金持有、市场租赁（包括所开发项目的售后回租）等方式，考虑到开发商直接持有物业的资金沉淀问题，以通过旗下基金持有和市场租赁的方式居多。其中位于城区具备较高增值潜力的物业通常进行持有，位于郊区等中低端物业通常采用租赁方式。

市场定位上，可分为青年长租公寓和高端服务式公寓。一般而言，项目中打造中低端长租公寓的做法适合交通便利的刚需和改善项目；而项目中打造高端服务式公寓的做法适合位于城市核心区域的高端项目，也更为适合进行持有（或由基金持有）。

2.卡位市场风口，获取多重收益

房企背景的长租公寓领域相对于其他长租公寓运营方，具有两大优势：一是拥有多年开发经验的房企，能够准确地把握客户的居住需求偏好，基于此打造出来的产品也具有更高的市场接受度和认可度。二是此种长租公寓的房源几乎均位于房企开发项目内，并由房企协调运营管理，能够减少居住业主与租客之间的利益冲突，在公寓管理上也进行协同和资源共享。

在业务层面还可以具有以下四大好处：

一是，长租公寓租赁业务与房产销售业务可以产生联动，共享客户资源，进行联合营销，从而促进项目去化。

这点在青年长租公寓上表现得更为明显。重庆西九万科驿就是把公寓优先租给了重庆万科西九项目二期的潜在购房者，并且租金还可用于购买二期房子的抵用款。

同时，重庆西九万科驿在挑选租客时甚至要面试。租客的挑选也会偏爱一些有一技之长或有发展潜力的年龄在 35 岁以下的创新型人才，此类人群的共同特点是整体素质较高、收入较高且稳定、未婚或已婚未有子女、未来会有因结婚、养育子女需要激发购房需求。房企通过长租公寓的管理，对租客的基本信息有了详细了解，通过有针对性的折扣促销和推广，将极大的提高成交率。

二是，盘活了所管理社区的房源，提供社区增值服务。

房企通过将小区闲置房源租赁过来打造的长租公寓，不仅能够提升房企的社区服务价值，而且能够为业主带来可观收入。并且，通过出租的方式提升了小区的入住率，提高了社区活性。

三是，抢占长租公寓市场，获取额外收益。

通过运营管理的项目打造自身长租公寓品牌，为未来进行品牌输出打好基础。同时对长租公寓进行管理，能够为房企带来稳定的租金收入，而这笔可观的现金流较易实现资产证券化，便于企业资本运作。

四是，帮助房企获取大量完善的、准确性高的客户信息，助力房企打造大数据体系。

随着互联网与房产行业的结合，越来越多的房企开始注重企业大数据系统的打造。而通过长租公寓房企能够获取大量准确的用户信息，完善自己的数据库。

3.万科公寓案例

2015 年，万科提出“八爪鱼战略”，其中“一爪”就是以万科驿为代表的长租公寓。万科之所以选择进军长租公寓市场最主要的目的是为了改变传统的从开发到卖房到租房的运营模式，实现建房到租房到卖房的转变，打造租售联动新的营销模式，并实现向城市配套服务商的转型。

截至目前，万科已经打造过多个长租公寓项目，其在广州、厦门、西安、重庆等多个城市 10 余个长租公寓项目已开业。万科计划到 2017 年，将提供 15 万间长租公寓。2017-2020 年，万科驿还将在深圳开设两个项目（深圳留仙洞和深圳红树林），共开放 9400 间公寓给深圳的新移民。万科的长租公寓版图正在铺开。

万科驿是万科进军长租公寓的主打品牌。在房源的获取方面主要有两种方式：方式一是租赁自有项目中的物业，进行改造后将这些零散的房源进行出租，如重庆西九·万科驿。第二种方式是租赁工业厂房、商业物业，进行改造后统一出租，如广州万科驿·金融城店。

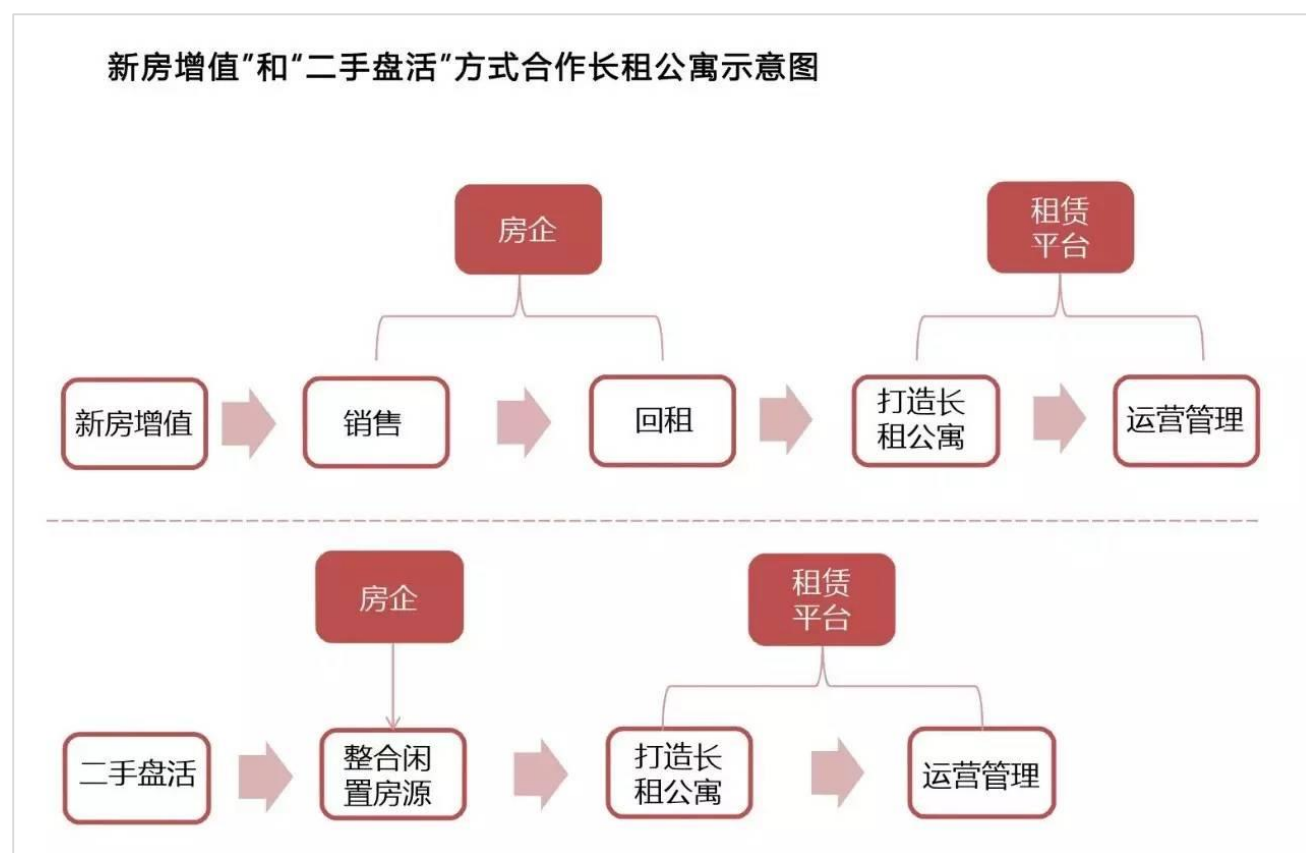
以广州万科驿·金融城店为例具体分析。

2015 年 10 月 4 日，万科驿·金融城店正式开业，这是万科在广州运营的第 4 家万科驿，首次推出 loft、单层建筑面积 21 平方米、26 平方米和 52 平方米 3 种户型。开业一周，已开放的 62 套已经出租了 52 套，其中 52 平方米双床大房间是最抢手的户型，开业两天几乎被抢租一空。

万科驿·金融城店为集中式公寓，非常便于万科直接经营管理。在公共区域内设有篮球场、阅读区、餐饮区，另外还有放置洗衣机的公共洗衣房，顶楼天台则设计成为天台花园、露天卡座、共用厨房，包含小型影院、桌球台及聚会区。可以说，万科驿的公共区域设计能够满足租客生活、精神及社交等各方面的需求。

房屋内则是大床、书桌、衣柜、冷暖空调一应俱全，并配备有免费 WIFI（可加钱申请提速）。同时为租客准备了增值包，租客可以根据个人情况租用洗衣机、冰箱及电视等家电

器，且只要租满两年，租用的电器就可以成为租客所有。可以看到，房屋内的基础配置及增值包完全能够满足租客的日常生活所需。



拥有基础设施相对完善的万科驿，其 21-52 平方米的房源租金为 1750 元-2600 元/月，包含了居住费用、水电费及管理费用。虽然租金相对来说稍贵，但是租万科驿的房子就可以加入万客会，未来购房享有优惠，且与租房时间挂钩，即租的越久，折扣力度越大。而因其周边有羊城创意产业园、红专厂、大坦工业园和信息港等年轻办公场所，所以其主要客户群体为 30 岁左右的高薪技术人员。

总体来看，万科驿存在租赁成本高于周边普通房源，且由于部分房源来自工业厂房，可能存在水资源污染等问题，但是万科驿打造的中高端积聚群体氛围及优良的居住配套足以弥补以上不足，得到客户群体的认可。

二、托管合作优势互补

房企试水长租公寓，除了自己进行运营管理之外，还有部分企业选择与长租公寓运营商进行托管合作。托管合作是指房企为第三方租赁平台提供房源，由租赁平台对房源进行改造、出租及管理。

同样按照房源的获取方式，可以进一步将其分为“新房增值”和“二手盘活”两种方式。前者以促进去化为主要目的，后者以社区增值为主要目的。

1.新房增值激发销售动力

新房增值方式的长租公寓合作模式指的是，房企与租赁平台进行合作，房企进行物业销售时，采取带有回租合约的销售方式，回租的物业交由租赁平台进行统一运营管理。

在合作的时间节点上，有开发后期进行的合作，这需要租赁平台对房子进行一定的改造，也有在项目开发前期就进行的合作，租赁平台可以较早地介入设计及建造阶段，使得产品更加符合需求。

以新房增值方式合作长租公寓，主要有以下三点好处：

一是，通过资产管理提供房屋增值，吸引投资型购房者，促进项目去化。

售后回租通常会给予购房者一定的租金收益，同时与租赁平台的合作协议又解决了装修、出租等问题，对于投资者而言省心且收益不低，因此对于投资型购房者有着不小的吸引力。另外，优客逸家、寓见等租赁平台的加入将有利后期运营，收益也更有保障，吸引力加强。

二是，能够为项目导入高品质租客，促进在售新项目社区商业的发展。

如寓见公寓的住户调查显示，其客户多为高收入人群，其中 89% 人群月收入 8000 元以上，两万元以上的高收入人群约占 30%。以寓见托管的某楼盘项目 200 套房源为例，寓见能够为该项目导入高品质租客 400 人，客户每月的日常花销在 5000 元以上（餐饮、娱乐、超市购物、洗衣、药店及日化等等），合计每月固定支出至少是 200 万元人民币。作为在售的新项目，如果能够导入如此高消费的高品质租客，势必将迅速促进新社区的商业化发展。

三是，将房企和租赁平台双方的优势最大化，实现优势互补。

对于房企而言，寓见、优客逸家等长租公寓租赁平台在长租公寓的打造、运营管理、线上线下及 IT 开发能力上均已相对成熟。而房企与这些运营成熟的良好平台进行合作，无形之中提升了项目的吸引力，从而能够加速项目的销售去化。同时，由于房源是售后回租，也不存在房企资金沉淀的问题，此种轻资产的合作方式，能够让房企以最小的代价获得最大的收益。

2. 二手盘活简单易行

二手盘活方式，通常是将所社区旗下闲置房源汇集起来，然后交由第三方租赁平台进行运营、管理。这种模式下，房企一般通过旗下物业管理公司与第三方租赁平台合作。如鸿坤瑞邦物业、绿城服务（绿城服务并非绿城中国旗下物业管理平台，但存在关联关系，亦具备一定的可借鉴性）战略合作优客逸家。

对于房企而言，以二手盘活方式合作长租公寓简单易行。一般房企均有自己的物业管理公司，对于小区情况较为熟悉，能够快速准确的为租赁平台提供可靠房源。而且房企不用提供过多的额外支出，只需为租赁平台提供一定的支持服务即可，因此，相对来说，抱有这种目的的房企在参与长租公寓的过程中省心省力。

以二手盘活方式合作长租公寓，主要有三点好处。

一是，为业主提供增值服务，提升企业品牌凝聚力及忠诚度。

借助专业租赁平台，能够保证房屋有租客长期居住，提高了入住率。且长租公寓多为精装，服务及管理也优于一般的出租房，价格也就相对高些，这也增加了业主的收入。

大华集团就是为了提升开发项目的社区增值服务进入长租公寓市场的。爱上租将“云寓”业主闲置的房产物业租下来进行统一设计、装修、出租，并提供租后的维修保洁服务并满足租客的社交需求。

二是，优化社区 O2O 平台。

社区 O2O 平台是众多房企抢占的风口，其中平台上的租房服务是物业管理公司存在优势的领域，在 O2O 平台上实现与长租公寓运营方端口的对接，可以节省物管公司的开发成本和精力，还可以直接利用其相对成熟的服务，创造更好的用户体验。比如，绿城服务与优客逸家就计划在业主端 APP 上对接上优客逸家的服务。

三是，获取一定的业务收益。

以绿城和优客逸家的合作为例，双方共同出资成立杭州绿城优客资产管理有限公司负责长租公寓项目，自然可以按照双方股权进行分红，此外作为绿城服务物管公司还可以为公寓提供保洁、人员协助等服务获取相应的收益。

对于房企来说，不仅可以在现有的几十甚至上百个项目中施行，而且可以在以后的项目进行推广，这样不仅能够提升企业品牌口碑，而且还能够成为吸引购房者的一个重要砝码。

3.保利星座 UOKO 案例

2015 年 8 月 5 日，成都 UOKO 公寓保利星座店产品正式上线发布，共 200 多套房源。而截至预约系统关闭，最终在线预约人数超过 600 人，市场反响较好。

该项目是保利与优客逸家合作打造的西南第一个精品青年公寓。位于保利星座项目 7 号楼 10-18 层，由优客逸家对 5.5 米层高的 LOFT 产品按照青年居住标准，提供统一装修、出租、维护、有偿 O2O 等一系列集中式运营服务。

UOKO 公寓共有 3 种户型，森林系、花语系及蓝天系，面积分别为 40 平方米、26 平方米及 19 平方米，相对应的租金为 1800 元/月、1200 元/月、1000 元/月。各个户型屋内配置略有差异，但均能很好的满足租住者的居住、聚会、办公、餐饮等日常所需，而公共区域的健身房、咖啡厅、小超市、会议室则将随着公寓的陆续租赁得到完善。

严格的租户选择。在租户的选择上，优客逸家将从年龄、职业等各个方面进行筛选，其中尤其青睐工作相对稳定、高素质、高收入、高购买力的群体，以保证入住业主的个人素质与生活品味。

推出“三包”政策。事实上，UOKO 公寓是保利为了促进项目销售采取的全新营销方式下的产物，不仅打出“先租后卖”的营销模式，还推出包精装、包租约、包满赚的“三包”政策，其主要目的都是为了促进项目的销售。

具有竞争力的托管协议。普通购房者可以以每套 61 万元（房价 50 万元，11 万元装修费归优客逸家）购买 UOKO 公寓产品，并同时与优客逸家签订托管协议，房屋出租后通过每月租金分成的形式获得收益。而具体的分成形式可分为两种，第一种是给业主每月保底 2200 元的租金，实际租金与保底价格的差额优客逸家与业主再进行五五分成，另一种是没有保底租金，优客逸家与业主之间一九分成。

目前，投资客购买公寓类产品首先考虑的就是投资回报率，而 UOKO 公寓通过“先租后卖”、“三包”政策不仅与投资者共同承担投资风险，而且又解决装修及后期出租、管理等问题，完美的打消了投资客的顾虑。

三、房企可选择合作或试水长租公寓

房地产行业正在急剧发生着变化，行业库存高企、利润压缩，大部分纷纷谋求有效地去化手段和存量盘活策略，长租公寓也便在这种环境下得到了快速的发展。房企参与长租公寓领域，其主要目的有三个。

一是，联合营销，为业主提供增值服务，促进地产项目的销售去化。

对于房企而言，去化是一大重要课题，长租公寓本身是对存量房源的盘活，持有对于房企而言，是资金沉淀较大，一般采用带回租合约的销售，一方面可以帮业主盘活房源，为其带来收益，另一方面房企作为运营方式还可以与房产项目进行联动，比如重庆西九万科驿就曾推

出联合营销，西九万科驿的租户若购买万科西九项目二期，之前的租金将可用于抵房款，这些都有助于房地产项目的销售去化。

二是，作为社区增值服务的一环，可以完善社区 O2O 服务体系，并获取一定收益。

社区 O2O 是众多房企争夺的风口，在线租房业务是物管公司拥有相对优势的业务领域，合作第三方品牌公寓运营商，可节省物管公司的成本和精力，又可提供相对优质的服务，有助于完善社区 O2O 平台，同时亦可获得相应的分成。

三是，发展长租公寓新业务，拓展新的盈利点。

比如万科转型“城市配套服务商”，租住服务便是其中一个重要环节，因此，场租公寓是万科重点拓展的业务领域，故在万科的长租公寓模式便是全过程自己主导，并将其作为战略转型业务进行发展，不仅仅在基于自身地产业务的优势将万科驿开在自有项目中，还进行市场化的项目拓展，如广州万科驿金融城店，上海万科驿安亭店。

总体而言，采取不同的模式，有不同的策略目的，房企宜根据相应目的来进行选择。