

房地产经纪多边平台运营模式分析

——以某公司为例

毛人龙

(中国人民大学 公共管理学院,北京 100872)

摘要: 多边平台作为 21 世纪新兴的商业模式,其见诸公开渠道的理论研究与实证文章较少,目前在房地产经纪市场中的应用仍处于“萌芽”阶段,文章以某公司经纪合作平台设计为例,从企业描述和平台逻辑两个方面,研究和阐述多边平台在房地产经济领域的原理与应用。

关键词: 商业模式;房地产经纪;多边平台设计

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.09.013

1 引言

作为时下互联网企业主要的经营和竞争模式,多边平台搭载移动电子商务的快车高速发展,在全球多个产业中得到了实践,孕育出包括微软、优步等多家行业巨头,为商品共享和服务升级,创造出众多新概念和交互方式。作为国内房地产经纪领军品牌,某房地产经纪有限公司(以下称为“某公司”)于 2018 年 4 月推出了经纪合作找房平台,这一举措使其角色由线下中间人向着多边平台企业发生转变,标志着多边平台首次真正意义地在国内房地产市场中创立。

2 一场“求败者”的左右互搏

成立于 2001 年的某公司一贯秉持“垂直深耕”、以线下门店为主的经营模式,依靠自营、真房源、标准化经纪人服务等差异化优势,逐步成为国内房屋中介的标杆企业。而在登顶之后,其创始人于 2011 年召开了以“如何打败自己”为主题的会议,将公司高管分为了“互联网组”和“传统组”,居安思危地开展了自我批判和战略革新。此后,某公司的资源开始朝着线上多边平台的搭建倾斜。经纪合作平台在市场和时代的变革中应运而生。

2.1 名为经纪合作合作网络的新型战略平台

有别于传统中间人和加盟扩张方式,经纪合作平台以“中间人”身份开展业务,凭借大量的数据和科学的规则,在新房及二手房交易、房屋租赁、海外房产、旅居等市场搭建了一套完整的经纪人合作新生态。

2.2 涉及的财务数据

2020 年 8 月,搭载经纪合作平台的子公司于纽交所正式上市,其 IPO 发行价为 20 美元/ADS,股价在上市当天上涨高达 87.2%,公司市值达到了 421.95 亿美元,甫一上市便跃居中国房地产交易平台首位。2021 年底,在 Brand Z 发布的全球 TOP100 品牌中,位列第 96 位。目前,已有超过 273 个新经纪房地产品牌参与到这一平台中来。

2017 年至 2020 年上半年,平台营收及利润如下表所

示:

表 1 营收及利润

单位: 亿元人民币	营业收入	调整后 EBITDA 利润
2017 年	255.06	10.71
2018 年	286.46	6.07
2019 年	460.15	29.17
2020 年上半年	272.61	25.93

2.3 冲突、矛盾和有待解决的问题

无论是传统的中介 APP 抑或经纪合作,将虚拟与真实互联的房屋中介产品,均面临着以下几点行业痼疾:

(1) 虚假房源。《2020 互联网“虚假房源”调查报告》显示,超六成被调查人曾遭遇虚假房源,信息不实的情况主要包括:房源不存在、图片模糊或过度美化、户型、朝向、楼层、楼龄、交通、教育配置不实等^[1]。

(2) 房屋性质较为混乱。在交易阶段,部分中介公司有意隐瞒房屋信息,造成工程抵账房、更名房流入市场,导致交易成本和风险增加,对消费者的利益造成了严重和持久的损害,削弱交易信任基础。

(3) 价格虚标及乱收费现象。通过以偏概全式的标注或误导性价格虚标,吸引消费者前往看房后,以各类名义大肆加价,如:电商费、车位费等。

(4) 中介人员从业周期普遍较短,流动性大,存在大量不正规的外包团队,服务质量和资金安全难以得到保障。

(5) 行业内部恶性竞争。存在同一套房由多个中介团队持有,导致一套房许诺给多个客户的乱象,以及不同团队间的恶性竞争,如:相互诋毁、争抢客户、同行冒充消费者盗取信息、恶意撬单及打价格战等。

(6) 期房延期与交付品质不合格等问题。

(7) 特殊情况下跨省、海外看房不便等问题。

2.4 行业地位——从冠军选手到裁判的角色转换

某公司通过多年的网络效应和品牌影响力积累,在短时间内布局、衔接新型商业模式,裹挟着原有的流量、

合作商和消费者,大刀阔斧地完成自我整合创新,使其在市场变革来临前,主动赢得了一定的先发者优势。在由“冠军选手”向“裁判”的升级转型中,经纪合作平台为破除行业困境作做出了贡献,同时完成了自身赋能升级的华丽转身,巩固了其行业中领头羊的地位。

3 经纪合作多边平台——连接相望的桥梁

3.1 打通供需两侧的连接平台

多边平台旨在连接两个或两个以上不同群体,使其消除障碍、找到对方,构建相互依赖,从而使多方群体获取利益、增长数量的场所,其设计的基础是“既存在连接,也存在阻碍”,唯有消除阻碍、连接各方,才能真正创造价值。在房地产市场中,各方的连接是以房屋交易为核心的,而最主要的阻碍是信息渠道的匮乏,信任的缺失,以及不规范、不便捷的交易流程等。

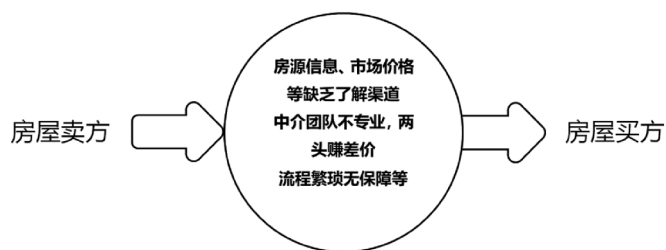


图 1 房地产交易障碍

对于经纪合作平台而言,其连接的各参与方主要分为需求侧、供给侧和经纪人三类。与传统房市中介及某公司原有模式不同,经纪合作平台的经纪人除公司直营的雇员外,还涵盖了同行业多家企业旗下的中介从业者。2020 全年交易中,有超过 70% 成交额来自非直营经纪人。破除行业内部隔阂,连接同行、促成合作,是经纪合作网络有别于传统中介平台的意义所在。

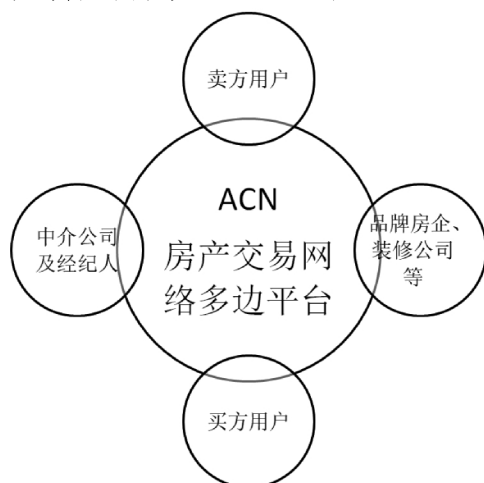


图 2 经纪合作平台各参与方

3.2 平台为各方创造价值

成功的平台设计可以有效解决各参与群体的痛点,点燃其积极性并使其形成关键规模,不断聚集客户数量。经纪合作为各方创造的价值,具体如下:

买方:可以看到大量真实房源;了解行情走向及真实

价格;全网最低价格成交;省事、省心(手续少)、省时间(周期短);精准掌握房屋情况。

卖方:平台中有大量潜在购买者;了解行情走向及真实价格;相对高价格成交;省事、省心、省时间。

经纪人:大量真实有效卖方和买房,精准获客,赚取差价;流程快、周期短、成交安全;获得尊严;运用移动端随时随地实现房源信息变更、客户联络、交易操作等。

第三方中介公司:获取大量订单,缩减交易成本、人工费用,减少同行业恶性竞争。

第三方公寓公司、装修公司等:品牌宣传,精准获取潜在客户,流量导入;利用现成高流量平台,以低成本促进销售。

3.3 鸡蛋相生问题

平台通常会先吸引一方客户参与,再利用这些客户来吸引另一方客户的入场。房地产作为“衣食住行”中不可或缺、高价值且具备投资属性的产品,其市场天然存在着数量众多的买家与卖家。

经纪合作平台借助近年的房地产市场繁荣和某公司多年的流量积累,以及自身突破物理区位等优势,吸引了大量的买家和卖家进场,点燃了另一端的中介公司、经纪人和装修公司等客户的增长。当参与者达到关键规模时,便开启自我推动的增长,至此进入了“鸡蛋相生”的良性循环。除此之外,移动端的灵活便捷操作、看房和装修的 VR 展示、房屋数据字典等技术手段,及为社区居民送温暖、提供便利性服务等社会责任的践行,也显著地提升了品牌口碑和对各方的吸引力。

3.4 促进参与者互动方面

经纪合作合作网络有效解决房、客和经纪人之间联动的难题,打破传统经纪人间的界限,促进服务者乃至不同品牌公司之间的彼此协同合作,整合上下游业务、提升行业效率,从而聚合了大量的房产资源与用户。

在促进参与者互动方面,经纪合作平台提供了透明、可靠的真房源交易平台,通过一系列手段加强间接网络效应,如:为买卖双方和经纪人提供精准的用户匹配,减少买卖流程、提高交易的效率,通过相对合理的收入分配增加经纪人黏度和从业时长等,治理了传统中介模式里买卖双方不能见面、中介两头吃差价的弊病,实现了多面对面沟通,促进了各群体参与者的互动积极性。

当平台的客户、流量突破关键规模,多边合作机制的设置又趋向于公平、共赢,昔日的同行、竞争对手,也纷纷由执着于自家 APP 的搭建、运营、维护、宣传和竞争,转而选择以客户的身份,带领资源和人力加入到经纪合作平台的生态圈子中来,以更小的成本获取更大的利益。

3.5 价格手段及规则标准

价格和规则制定是多边平台构建中十分关键的一环。合理的差别定价不仅能促使各群体客户参与平台,也是维持其黏度的重要手段。多边平台在利益分配的设计

中要有所倾向和取舍,企业应倾向于对平台发展长期有利的群体。对于大多数的多边平台来说,往往对至少一个参与方实行免费或价格补贴策略,而对取得更多收益或对价格不敏感的一方采取收费策略^[1]。

经纪合作平台对买卖双方的用户采取的是免费策略,用户在信息获取和交易中无需额外支付费用,还会从APP中领取一定的优惠券和购房补贴;而对于中介公司,平台则会在交易完成后按比例抽取平台管理费,这便是平台最直接的盈利模式。其价格手段及规则标准具体如下:

3.5.1 中介公司的收费及管理规则

对由某公司直营门店或经纪人主导完成的交易,平台会抽取16%的平台管理费;而对通过加盟店或其他品牌房产中介完成的交易,平台则抽取8%的费用。设置不同的抽成比例,能够激励其他房地产公司和门店的加入。在非价格管理规则方面,经纪合作平台遵循直营的标准设立了平台的准入规则和信用分管理机制,对非直营的服务及房源的真实性实施严格的审核,从而推动良性合作关系形成。

3.5.2 经纪人价值分配及管理规则

经纪合作平台通过对经纪人予以分类,形成来源更为广泛、功能细分更为明确的服务管理体系。在交易过程中的10个环节,分别对应了10个不同的经纪人角色,有别于传统中介模式的“以结果论英雄”,确保在交易过程中付出过劳动的角色,均能获取合理的报酬。

表2 经纪合作合作网络角色价值分配^[3]

分类	角色	价值分配比例
房源方	房源录入人	约40%
	房源维护人	
	房源实勘人	
	委托备件人	
	房源钥匙人	
客源方	客源推荐人	约60%
	客源成交人	
	客源合作人	
	客源首看人	
	交易/金融顾问	

在非定价管理规则方面,经纪合作平台推出了强制设定:单笔交易涉及的角色至少要有8名不同的经纪人,方能通过系统的佣金分配申请,以此来保障经纪人之间的高效配合,避免独占或争抢等乱象产生。另外,平台设立了由不同公司经纪人代表组成的陪审团,以此解决经纪人之间因分工引发的纠纷,实现了对经纪人团队的管理和监督。该规则在降低人才流失率的同时,助力了对职业经纪人的培养。

3.6 激励价值创造

某公司通过经纪合作合作网络,与其他品牌形成房

源、客源的全面联通,把过去房产中介行业里的零和博弈变成了多赢博弈,一方通吃、一方全输的丛林法则得以转变为公平分配的文明法则。在经纪人职能划分和价值分配层面,促进经纪人直接分工协作、实现共赢,使经纪人得以无后顾之忧、更有尊严和被信任地工作,将更多的精力投入到效率和服务质量的提升上去,自下而上地为行业创造出更多价值;在维护交易用户方面,某公司通过数字化平台的搭建,运用房间门牌号、标准户型图、配套设施等多维信息定义一套完整、翔实的线上房屋,凭借楼盘字典所的海量真实数据整合,提升用户体验,推动了自身热度和价值。

4 结束语

经纪合作平台脱胎于某公司,凭借中间人的角色和统一的标准和规范,促成了昔日竞争对手的认可与加入,整合和革新了行业的生态环境。然而,尽管该平台革除了行业以往的诸多弊端,但全行业对于期房买卖保障、经纪人素质提升,减少对客户隐私泄露和骚扰等问题的解决,仍存在很长的一段路要走,这些也正是多边平台规则本身,需要进一步提升的空间和方向。

面对时下的特殊情况与国内房地产市场的相对低迷,某公司应积极寻求对策,践行品质提升计划,进一步巩固自身优势。通过系统化的培训体系,提升经纪人专业水平、提高用户线上体验;强化其在技术、产品、数据、规则方面优势的同时,通过进一步挖掘多边平台的逻辑、价值和应用,争取更多方面的客户投身到平台当中。在此展望,有更多的房地产经纪企业运用多边平台的理论和方法,为自身与行业的发展开拓出更为广阔的前景。

参考文献

- [1] 南都民调中心.《2020互联网“虚假房源”调查报告》.2020(05).
- [2] 戴维·S.埃文斯,理查德·施马兰奇.《连接:多边平台经济学》[M].中信出版集团,2020.
- [3] 尹西明,王新悦,陈劲,李纪珍,戴蕙阳.经纪合作平台:自我颠覆的整合式创新引领产业数字化[J].清华管理评论,2021(Z1):118-128.
- [4] 王莹.经纪合作平台:某公司平台化商业模式的转变[J].中国物价,2021(06):91-92.
- [5] 马涛.牛肉质量安全溯源多边平台的研究与实现[D].中国农业科学院,2015.
- [6] 应采.破局者的动作经纪合作平台构建居住领域“新大陆”[J].英才,2018(08).

作者简介:毛人龙(1993-),男,籍贯:北京市,汉族,本科,中国人民大学房地产经济管理方向研究生(在读),研究方向:房地产投资与金融、房地产开发与经营。