主管总编辑助理 齐琳 执行主编 董家声 美编 张彬 责校 杨志强 E-mail：newhouse@sohu.net

独家专访我爱我家北京公司总经理高晓辉

房地产市场重启之后

80余天的全民努力，疫情防控取得阶段性胜利，城市得以重启。

希望，是大多数北京地产经纪人在过去半个月里的感受。被压抑了的需求，在经历前期线上不断沟通、筛选之后，理性释放。

市场恢复到什么程度了？疫情中迅速升温的VR能否代替线下带看？线上化趋势中的“重资产”线下门店将会被进行怎样的改造？北京商报记者独家专访我爱我家副总裁、北京公司总经理高晓辉，解析房地产市场重启之后，经纪公司去哪。

企业发展20年至今，伴随了房地产行业从增量市场到存量市场并存发展阶段，从消费互联网到产业互联网蓬勃发展阶段，我爱我家处于行业发展的前沿，从未停止从用户角度出发主动求“变”的脚步。

疫后市场：“至少已回归到正常水平”

“疫情发生时，不确定性最容易引起恐慌，我们都希望疫情能尽快得到控制，但心里也知道这需要一个过程。所以当时公司把重心放在了人的关怀上，即使在被隔离的情况下，我爱我家人依然感觉到还是有企业归属感的，我爱我家是一个有温度的企业。开源节流并不是最核心的工作。”高晓辉说，对于疫情后市场情况是有预判的，需求仍然存在，只是会有所滞后，阶段性任务就是“共渡难关”和不恐慌。

一季度，包括我爱我家在内的头部经纪机构营收数据均不理想，但市场恢复，让这个行业进入了可正常经营状态。

“这两个月的市场恢复到了正常市场成交情况，月销售已经到达2018年的平均水平。随着小区带看的解禁、复工复产的深入，不敢说市场出现高涨的局面，但至少已经可以回归到正常水平。”

线上发展：令行业有着更大空间和可能

一年前，我爱我家与科技巨头微软签署《战略合作备忘录》，云计算、人工智能、大数据等当下热门技术在备忘录中被提及，客户关系管理平台构建、云平台规划建设和管理的技术支持、企业级数据及AI应用的咨询和支持、构建DevOps开发运维体系等成为微软给予我爱我家的技术赋能。

一年之后，疫情的黑天鹅落下，在长达3个月的带看禁止期内，线上看房、沟通甚至交易成为了经纪人们疫情期间最大的支持，在购房领域，VR的接受程度达到前所未有的高度，我爱我家也不断优化升级技术，在我爱我家的经纪人中，甚至有一位“90后”的新人，个人纯网上租赁开单30余次。

“我们复盘过这位经纪人的交易过程，有几个很重要的因素，充分践行了企业价值观，诚信耐心服务好每一位客户，愿意投入更多情感维系陪伴处于疫情中焦虑的客户，能够get到直播带看的关键点，客户称他‘靠谱’，我们要不断通过线上化发展，科技赋能给，用户提供更高的服务效率。”

“疫情过后，部分线下化服务逐步迁移到线上，但同时对做好线下服务的效率和用户体验感提出更高的要求。”她坦言，以房屋买卖为例，这属于大宗低频交易，大部分人可能十几二十年就只买这一套住房，但决策购房，线上看房可以解决效率和服务体验，线下看房是大部分客户的需求，这是消费者心理所决定的。

线下门店：一店一策聚焦提高门店效率

从提供服务供给端，如何提供更多更好的房源和服务品质，线上看房本身并不能够替代交易本身，线下门店的存在具有很重要的价值。

基于这样的判断，在过去几年里，高晓辉带领我爱我家的团队着手强化单店高效作战的区域政策，内部称之为一店一策战略。

“这个行业很难做标准化的门店。门店里的人不一样，门店不一样，门店区域供求不同，门店做的生意是多元化还是一体化不一样，影响门店的经营损益环境不同，门店标准化是解决平均能力提高，能打造更多优质店面的管理还需要精准定位的管理策略。”

一店一策对应的便是激励机制的改革。看似一样的绩效背后，高晓辉对于不同区域不同门店的监控指标、运营支持、绩效标准采取了差异化的政策，核心便是千方百计激发门店的效率。

今年我爱我家做了一个很大的组织改革，在单体门店的效率和整体规模的效率之间启动工作竞争。

“原来我的店就一个店东，综合管理各产品线业务，今年我改革为租买专项管理店东，但同时具备综合业务和资源共享的更多机会。两个店东买卖，解决的是四类信息的流转效率，提高用户体验，不要因为岗位角色，让服务效率降低。从服务成交的角度，可以通过半年时间培养更多产品间转化的专家。”

对于这样一次改革，高晓辉坦言一部分是因为疫情，加速了全能服务推进时间，让更多经纪人商机获取和服务综合能力提高，还有一个原因便是资源最大效应的整合。“中介行业到最后是一个选人的行业，在‘人与人’的接触中，如何得到对方的信任，让用户感受到服务感，才是服务本质。在人员的培养上，我们愿意尝试创新和投入成长。一个企业的发展，不是获取员工已有的，而是通过企业的投入和平台的扩容，怎么去激发员工的潜力和可能性，这是我爱我家在企业和人员的共赢目标。”

行至当下，我爱我家已经走过20个年头，按照“城市居家综合服务提供商”的定位，其经营理念也从“以销售为中心”转型为“以客户为中心”。截至2019年末，我爱我家布局19个主要一二线城市，门店总数超过3400家，拥有员工约5万人。其中，北京区域拥有620余家连锁店面，旗下员工1.2万人。

门店社区化：社区服务是做好服务的第一站

20年来，客户对中介经纪人的认知在发生变化，中介经纪人的整个作业模式也在发生变化，要做到的是在“变”中继续前行。在高晓辉眼中，规模的扩张固然重要，但提高自身抵御风险的能力也不容忽视，今年我爱我家新的任务重心将继续放在经纪人专业培养和线上服务升级、创新上，这是公司可持续健康发展的基础。

“考虑到未来线下门店将融入更多的元素，在不大幅度增加成本的情况下，一些摸索工作正在迅速开展。”高晓辉口中的摸索就包括线下门店社区化发展。

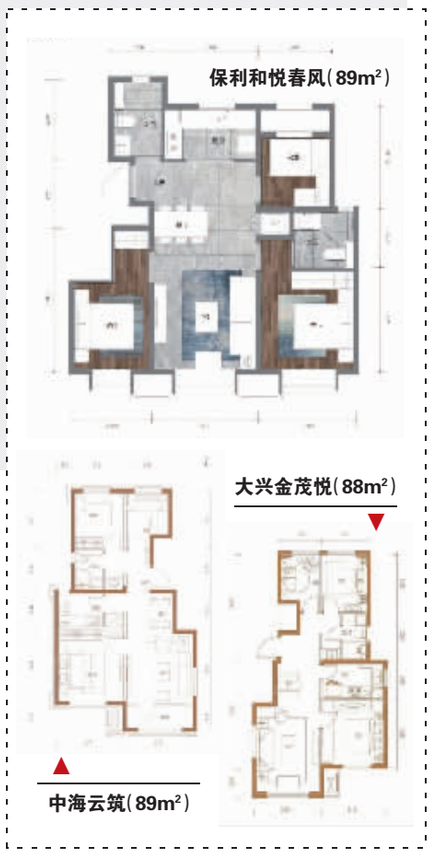
“因为中介本身的行业属性，就是连接社区，服务好社区里的人，这是一种潜在的用户维护。简答来说，服务社区就是服务用户，只要能解决客户的痛点和需求，我们都愿意去尝试。”高晓辉称，中介线下门店其实也可以提供第三方场所服务，这其实是多触点的延伸。我爱我家目前已经在规划这类线下门店，在不影响正常运营和客户体验的情况下，开辟足够的空间，把中介门店变成一个社区生活的交互场所。

特别是像养老托幼、快递收发、复印打印等便民服务项目将逐步扩张延伸，方便居民的生活。未来门店空间就是社区空间，它将容纳更多的便民服务场景，为社区居民提供线上线下一体化的服务模式。客户的认知来源于规模，有差异化的服务也能够提高客户的辨识度。“真正做好一个企业，有盈利当然是非常重要的目标，基于可持续盈利能力，才能把客户服务品质提升上来，实现可持续发展。” **北京商报记者 卢扬 王寅浩**

每周看盘

百万首付上车盘 庞各庄PK魏善庄怎么选

作为承载限竞房最大体量的区域，大兴近年来渐为北京刚需客群所聚焦。相比于话题度较高的瀛海等板块，首付门槛更低的庞各庄以及魏善庄板块“存在感”也逐渐增强。谁家首付最低，更易“上车”？谁家户型设计最为出彩，或有“鸡肋”？低首付、低总价之外，项目有无硬伤？本轮区域楼盘走访，记者为您一探究竟。



置业门槛：首付最低97万元

首付是购房者面前的第一道门槛。在大兴区的黄村、瀛海、庞各庄、魏善庄几大板块中，以地处六环外的庞各庄、魏善庄限竞房单价及总价相对较低，置业门槛最低。

在庞各庄，由保利及北京建工联合打造的和悦春风项目，蓄客之初便喊出了“首付97万起，住精装三居”的宣传口号，是现阶段该板块人气较高的新盘项目。价格方面，该项目整体销售均价为3.5万元/平方米，76平方米两居房源总价不到270万元，首付在95万元内，但要等到首次开盘后加推东区房源方能推出；目前推盘的主力户型中的82平方米三居，总价在280万元左右，首付却为97万元起。上述两种户型房源符合普宅标准。

北京商报记者于走访中了解到，和悦春风于4月下旬取得预售许可证，预计5月20日正式开盘。据销售人员透露，现阶段已积累排卡客户400余组。

距和悦春风约2.3公里的中海云筑已属尾盘在售。在售房源均价3.8万元/平方米，89平方米三居总价在339万元左右，首付136万元起。由于经历5次推盘，购房者可选择空间并不大。

大兴金茂悦位于近邻庞各庄的魏善庄板块，也是“百万内首付购房”客群的一大备选。该项目均价3.8万元/平方米，78平方米两居房源有少量，总价290万元/套起，首付在百万元内；主力户型80平方米两居、88平方米三居总价在325万-335万元区间，首付130万元起。

上述在售项目的意向客户，包括南城板块的外溢客群以及南城板块附近上班的刚需及刚改客群。从置业门槛来看，首付97万元起的和悦春风，在同类型、同面积段的项目中首付最少。购房者首付预算有限的情况下，低首付及低总价的和悦春风对刚需吸引力更强。

户型PK：中海云筑宜居 和悦春风均好

价格之外，户型设计及产品品质也是购房者关注的重点。

和悦春风项目共有5种户型，其中82平方米和89平方米三居是主力户型。上述户型整体均设计入户玄关及南向大飘窗。

以89平方米三居为例，该户型为南北通透全明格局，明厨明卫分离使得主、客互不干扰。三面宽朝南，南向面宽达9.6米，采光面及舒适度俱佳，且设计了南向三飘窗（次卧、客厅、主卧均含），主卧还为包含明卫的套房；餐客厨一体以及南北向两个次卧在功能分区上规划较好，实现了空间利用的最大化，U型厨房的设计也较为加分。

86平方米的三居户型被称为“MAX巨幕三居”，此户型全部为边户，北向赠送设备平台，南向卧室赠送飘窗；最大的亮点在于拥有总尺度超过7米、呈270度角的L型景观飘窗。但不尽如人意之处在于，紧邻分布的主卫及次卫均为暗卫。

和悦春风项目销售人员告诉北京商报记者，89平方米最受购房者青睐，82平方米三居因符合普宅标准首付有优势。

定位“洋房+改善型合院产品”的中海云筑项目，洋房只有89平方米三居户型，边户和中间户的户型相近，南北通透，明厨明卫，客厅面宽做到了3.8米，主卧3.7米面宽。另一个亮点在于有阳台，这在北京新项目中已经不多见。不过，相比其他限竞房项目热衷的赠送飘窗而言，阳台要算一半面积。

大兴金茂悦项目主推80平方米三居、88平方米三居。其中，88平方米三居户型格局与中海云筑同面积段三居类似，南北通透，主卧客厅朝南、两次卧朝北；在南向尺度上与和悦春风82平方米三居大致相同，南向面宽7米，其中客厅面宽3.6米、主卧面宽3.4米，明厨明卫设计。

大兴金茂悦项目80平方米三居，好在餐客分离、主卧朝南、明厨明卫，但因整体户型格局呈“刀把”式，南向餐厅无直接采光面，房间白日里可能略昏暗。此外，定位为书房的北侧空间不足5平方米，略显“鸡肋”。仅104平方米的四居户型有亮点，是当下限竞房比较稀缺的户型。

大兴金茂悦主打全智能的精装，装修水平最高，装修也是庞各庄两大项目均价低于大兴金茂悦的主要原因。

交通及配套：轨道交通欠缺 满足基本生活

整体而言，庞各庄及魏善庄两个板块均存在商业配套待升级，公共交通缺失、教育医疗资源相对匮乏的问题。优势在于生态环境良好，从长远角度看，借势南城机场规划利好，未来或具有一定的发展空间。

交通上，上述项目均位于南六环外，轨道交通欠缺，日常出行主要靠自驾和公交。现阶段，购房者在庞各庄及魏善庄买房的话，无车家庭短期内的通勤体验可能欠佳。

周边距离最近的地铁站为4号线天宫院站，和悦春风距离该站点最近，为6.4公里，由项目驾车15分钟内可到达；中海云筑项目次之，为7公里；大兴金茂悦相对最远，为9.5公里，项目到地铁站大约要20分钟。为吸引置业者，和悦春风及中海云筑承诺项目配备社区班车，每日固定时段发车至地铁站。

合硕机构首席分析师郭毅直言，在最新地铁站尚未落实、庞各庄两项目配备社区班车的情况下，现阶段魏善庄的日常通勤可能稍差一点。

至于商业、医院等配套，相比大兴区瀛海等板块，庞各庄及魏善庄片区内公共交通、生活配套仍不算太完善，大型商超须仰仗天宫院。从距新机场来看，大兴金茂悦距离新机场直线距离15公里，中海云筑为20公里，和悦春风则为23公里。大兴金茂悦可能更适合新机场附近的“地缘型”客户。

和悦春风将于2022年10月交房，中海云筑在今年12月交付，大兴金茂悦预计交房时间为2021年底。 **北京商报记者 卢扬 荣蕾**