

“双网双核”打造居住服务平台第一股 贝壳找房敲钟上市

两年蜕变期

特殊时期，贝壳找房在北京采用视频连线方式进行“云敲钟”。伴随着倒计时，贝壳找房创始人兼董事长左晖，贝壳找房联合创始人、CEO彭永东和贝壳找房居住服务平台上的服务者代表、员工代表，生态合作伙伴代表，投资方代表、纽交所中国区首代杨旭和贝壳找房高管团队代表共同敲钟，宣告中国“居住服务平台第一股”正式挂牌交易。

历时十九载，左晖带领旗下团队完成了对居住服务行业从标准化到线上化的改造，在贝壳上市仪式上，其把上市主题敲定为“筑路蓝缕”。

“我希望所有的贝壳人永远记住居住服务产业的艰难，永远记住我们是如何坚持做难而正确的事情，创造了一个又一个价值才走到今天。同时也请大家永远相信自己，虽然每个人都很渺小，但只要我们在一起，就能创造巨大的价值，可动山林。”

梳理历史脉络，2018年4月贝壳找房在链家基础上诞生，定位于技术驱动的品质居住服务平台，誓要构建起一个让多个中介品牌协作的生态网络。

成立不过两年时间，贝壳找房成功敲开了纽交所大门，而这背后既是其规模的支撑，更展现了其模式的领先性。据了解，截至目前，贝壳找房已进驻全国103个城市，连接了265个新经纪品牌，服务超过45.6万房产经纪人和4.2万家经纪门店。

而在不久的将来，贝壳找房将覆盖全中国超过300个城市，服务超过3亿的社区家庭，链接100万职业经纪人和10万家门店，赋能超

成立不过两年时间，贝壳找房敲开了纽交所大门。北京时间8月13日晚，贝壳找房正式在纽交所挂牌上市，证券代码为“BEKE”。资本市场对于贝壳的到来表现得格外热烈，上市首日贝壳找房的开盘价为35.06美元，较发行价20美元上涨75%，以开盘价计算，贝壳找房总市值约400亿美元。

在上市仪式上，贝壳找房创始人兼董事长左晖把主题敲定为“筑路蓝缕”。“我希望所有的贝壳人永远记住居住服务产业的艰难，永远记住我们是如何坚持做难而正确的事情，创造了一个又一个价值才走到今天。”

过100个品牌。

打造“双网双核”正循环

贝壳找房旗下三大主营业务为存量房交易、新房交易和其他新兴业务。2018年，贝壳找房实现营业收入286亿元人民币，2019年则同比增长60.6%至460亿元人民币。2020年上半年，贝壳找房实现营业收入272.6亿元，相比上年同期的196.1亿元增长39%。

在平台构筑上，贝壳打造了线上线下两张网：“双网”构建了贝壳强大的护城河，经过多年的探索构建起ACN（经纪人合作网络），重新定义服务者之间的关系，释放巨大“网络效应”。随着存量房交易基本盘的不断夯实，贝



壳得以叠加更多服务类目，充分发挥“平台效应”；“双网双核”共同驱动了贝壳增长飞轮。

据了解，贝壳找房成功搭建了“数据与技术驱动的线上运营网络”和“以社区为中心的线下门店网络”。线上网络“大幅提升线下作业的效率与品质”；线下网络“帮助业主、客户与贝壳找房产生更多的交互与连接，沉淀行为数据。二者互相反哺，形成生态正循环。”

作为贝壳找房平台底层操作系统，ACN连接不同品牌、经纪人，帮助服务者高效合作、共享成功，进而为客户提供更优质、更便捷的服务。经过链家和贝壳找房多年来持续改进，ACN大幅提升了行业效率和线下互动质量。2019年，贝壳找房平台上超过70%的存量房交易都是通过ACN跨店合作完成的。以

2019年店均存量房平台成交总额GTV计，贝壳找房的效率已达到行业平均水平的1.6倍。

基于存量房业务发展而来的基础设施成功实现了居住服务类目的横向赋能，贝壳变现空间得以不断拓展。以新房交易为例，GTV从2018年的2808亿元提升到2019年的7476亿元，成为中国最大的新房销售平台。在更多居住领域类目的叠加下，未来贝壳找房“平台效应”将迎来更广阔的释放空间。

做难而正确的事

招股书显示，在2019年贝壳找房达成了2.13万亿元GTV，当年营收达460亿元，相比2018年营收286亿元，大幅增长60.6%。从

2019年GTV来看，贝壳找房已成为中国最大的房产交易和服务平台，也成为继阿里巴巴之后的中国第二大商业平台。

2020年上半年，贝壳找房达成了1.33万亿元GTV，相比上年同期的8900亿元增长49.4%；实现营业收入272.6亿元，比上年同期的196.1亿元增长39%；净利润为16.1亿元，相比上年同期的5.6亿元增长188.6%。

左晖在招股书《致股东的一封信》中表示，坚持长期主义价值观不断倒逼贝壳找房的组织成长——贝壳找房将为兑现消费者承诺付出巨大努力，不断探索新的“又脏又累”，而一旦成功就有巨大增长机会的方向。

在左晖看来，过去的房屋交易行业基础差、效率低，但是行业却有着巨大的市场规模和增长速度，就使得所有从业者都面对短期“大”机会的巨大诱惑，不对效率和体验做任何改善也能获得可观的增长。但贝壳找房却没有着眼于短期利益，而是选择了做难而正确的事情：坚持长期对行业基础设施进行改造，从而提升效率和消费者体验，再获得商业的长期回报。一个“正确”的决定往往带来阶段性下降，贝壳找房团队经历过一次次艰难的“无产出期”，但是长期地坚持让他们经历了考验，迎来了长期增长和消费者的正反馈。

“做难而正确的事，这是我们这个组织的DNA。”彭永东直言：“我们相信只有对消费者和服务者创造价值，贝壳才会有更好的明天。即使我们今天是一家上市公司，我认为我们依然还很小。中国在居住这个领域里面有太多的机会等我们去探索，有太多的未知等待我们去探索。知难行易，我希望我们的团队不骄不躁，一起去创造更大的价值。”

随着疫情的好转，旅游业也逐步恢复，而作为国内知名的酒店集团华住，其旗下主打经济型酒店汉庭也在品牌成立15周年之际提出更高的目标。8月18日，汉庭3.5西北首家旗舰店在兰州落地，这也意味着，汉庭在西北地区再落一子。对于汉庭未来的发展，汉庭CEO徐皓淳在接受媒体专访时表示，未来汉庭将进一步下沉布局三四五线城市，甚至深入县级市，并计划在2028年将酒店数量扩至1万家。这意味着，汉庭酒店的数量将在未来八年内扩至现在的4倍左右。同时，为了扩大市场，汉庭也不断出招，今年就连续推出了新品3.5版本和更适合老店改造翻新的2.7版本来争取加盟商。在徐皓淳看来，疫情后如何让加盟商迅速“回血”，也成为汉庭巩固其行业领导地位的关键一步。

计划八年内开到一万家店

作为华住集团旗下门店数最多的经济型酒店，汉庭在其“15岁生日”这天，提出一个更大更远目标——2028年，全国开业1万家店。目前汉庭在全国共有约2600家酒店，且汉庭酒店将以每年签约800家酒店的速度扩张。”谈及未来的扩张计划，徐皓淳如此表示。

扩张的主要市场不再仅仅是一二线城市，下沉是汉庭此次扩张的主要策略。徐皓淳表示，汉庭近期60%新建酒店主要集中在三四五线城市，甚至一些县级市，尤其是一些县医院、商业街等地。

事实上，对于汉庭酒店的扩张计划，华住集团创始人、董事长兼CEO季琦在2019年12月的“华住世界大会”上就已

创新下的汉庭3.5版本

虽然在扩张的道路上一路高歌猛进，不过，在近年来的发展中，汉庭酒店并非一帆风顺。2016年被业界认为是经济型酒店的分水岭，汉庭在这一年就遭遇了瓶颈。此后，随着市场上中高端酒店品牌的不断扩张，酒店数量也随之增加，市场竞争也变得愈发激烈。在众多酒店品牌的围攻之下，如何脱颖而出成为徐皓淳不断思考的问题。何况，未来八年，还要实现更远目标。

“这就需要汉庭不断在加盟产品上谋求更新。”徐皓淳思索道：“要让汉庭酒店既要优化现有存量，又要加速扩张新店，显然新产品必须脱颖而出。”

据徐皓淳介绍，今年以来汉庭已经

经提到过。彼时，季琦指出，2022年华住旗下酒店将达万家，并且要把经济型品牌汉庭开到每一个县城。如今，“万家灯火”说的不仅仅是针对华住旗下的酒店数量，未来的汉庭也将实现“万家灯火”。

其实，早在15年前，2005年8月，当汉庭第一家酒店昆山火车站店试营业时，并没有多少人会意识到，这个酒店品牌有一天会发展到今天这般规模。况且，在当时的经济型酒店市场，还拥有如家和7天两大更早驶入赛道的对手。随后仅仅七年不到，汉庭就在全国150多个城市开业突破了1000家酒店，并布局了包含新疆、西藏地区等在内的中国绝大多数省份。汉庭也自此走上了扩张的“快车道”。

推出了更高升级版——3.5版，该版本单间客房造价为7.9万元，RevPAR（每间可供出租客房产生的平均实际营业收入）则相比老版本提升了40-50元，预计投资回报周期为四年，甚至有的项目3-3.5年即可回收投资成本。目前汉庭3.5版本门店在全国正在推广，而该产品也将成为汉庭未来拓展市场的主力。同时，为了更新一些老旧门店，汉庭还推出了2.7版本千店焕新升级计划。据悉，该计划中加盟商只需花费单房改造成本2.7万元即可完成门店更新。目前2.7版本的存量翻新门店在全国已经有400-500家，将更有效地帮助加盟商提升酒店的收益。

汉庭CEO徐皓淳：

从过去到未来，不断刷新经济型酒店标杆

让酒店回归服务本质

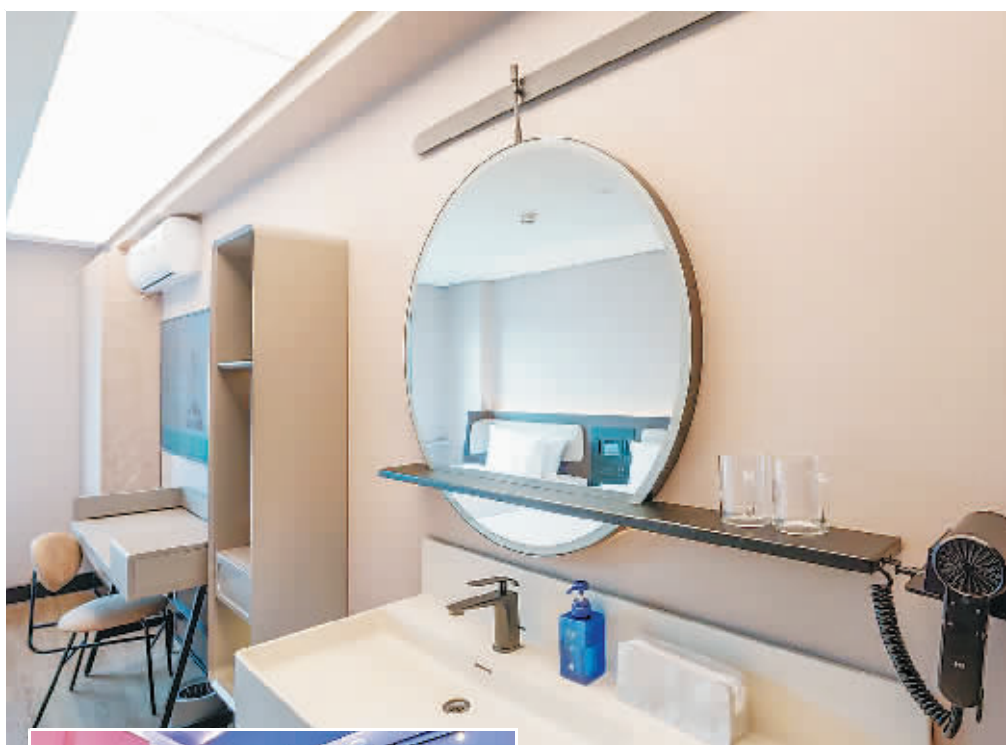
随着扩张步伐逐渐迈大，频发的卫生问题也成为经济型酒店绕不过去的坎。近年来，有关经济型酒店布草问题屡屡见诸报端，甚至有人认为，酒店行业似乎成为了卫生问题的死角。

针对行业内出现这一问题，徐皓淳坦言：“汉庭目前对所有的供应商是有严格审核的，对于洗涤方面，我们要求所有的门店店长都要到洗涤现场去考察，包括洗涤供应商的营业执照、工作及检测流程、洗涤商工人的着装等，并且这些都要拍照。同时，华住集团也会不定期抽检布草产品，要求将抽检布草样本寄到总部来检测。此外，集团还有运营质检部，对酒店卫生进行检查。”

“之所以如此严格对待卫生问题，最主要的原因就是能够让客人住得安心、住得放心。”徐皓淳说道，“酒店卫生安全是酒店行业的底线，也是酒店服务的基础，如果加盟商不能做到这一点，我们也会解除合作。”近年来，市场上酒店也开始逐渐偏向智能化，由此而衍生的科技产品也层出不穷。此前，不少酒店都开始配备AI机器人，甚至代替部分人工服务。对于互联网技术的应用，徐皓淳表示，汉庭每年也会注意当前市场上有什么新的趋势、哪些新技术比较受欢迎，比如最近市场上就有很多智能家居的板块，让客人入住更加便捷。汉庭只运营成熟的技术。成熟和所谓的“最新”技术有一个比较大的区别在于，成熟技术往往稳定性比较强，如此意味着它的造价比较低，采购价格也就比较低，适用于经济型酒店。而“最新”的技术不仅稳定性差，同时价格也比较高，如此酒店会将这些价格转嫁给客户，这样一来既没有体验感又缺乏性价比。说到底，酒店最终要的还是产品与服务体验。”徐皓淳解释道。

徐皓淳还表示，今年以来，疫情确实给酒店行业带来了很大冲击，不过当前汉庭酒店无论是入住率还是RevPAR都在稳步回升，目前入住率已经恢复到了80%-85%左右，随着未来商旅业务的恢复，酒店业绩将进一步提升，未来仍然值得期待。

汉庭24小时全天候机器人



▲汉庭3.5门店客房



▲汉庭3.5门店健身房

对于不断更新的汉庭酒店，徐皓淳还表示，虽然华住集团旗下拥有诸多酒店品牌，但是汉庭对于华住的定位依然是经济型酒店，并且要不断引领行业、树立标杆。为了保护加盟商利益，汉庭还有近距离开店保护政策，以避免两家汉庭酒店开得过近而造成相互竞争。集团对于开店也会详细考察，并针对同一地区客流量给出是否具备开店的建议。

