



第三篇

住宿分享的创业密码

最近几年春节休假，越来越多的用户通过途家订房。用户在不同城市的切换中逐渐熟悉了住宿分享这一模式。这种自助游的方式比跟团旅游方便多了，想住哪里就住哪里，想住多久就住多久，不必急匆匆地被导游从一个景点赶往另一个景点。

城市切换的数量多了，逐渐衍生出一个小小的不便：每当到一个新地点后，马上熟悉周边环境、交通、饮食等，需要在不同APP里来回切换。能否以“家”为中心，在一个平台上将之一次性实现呢？

在一次闭门会议上，笔者曾经向途家创始人罗军提问：途家=途+家，你现在已经做到了“家”，什么时候开始“途”呢？

答复：不远了，现在正在动手。

途家的灵感

事实上，在国内房地产业从业多年的罗军在其创立新浪乐居期间就已经从行业角度敏锐地意识到“分享房屋”的前景。

因为职业原因住过无数酒店的罗军认为，很多酒店的体验之所以不尽如人意，是因为无论服务如何，酒店最大的缺点就是千篇一律，找不到家的感觉。而另一方面，在国内房地产业从业多年的罗军发现，国内很多旅游城市的房屋空置率很高，例如三亚。2010年前后，三亚的旅游地产投资大幅度增长，要么找不到客源滞销，要么就是异地客投资，难得入住，很多房子就空在那里，成为当时很多人的谈资。

罗军的“灵感”来了：为什么不能在中国打造一个类似于美国HomeAway或者Airbnb那样的公司？

和主打C2C模式的Airbnb略有不同，HomeAway是一家提供假日房屋租赁在线服务的网站，专门为旅游地业主提供展示房源的平台，方便异地游客挑选入住。

2011年，欧美这种业务模式的市场销售额大约有850亿美元。罗军表示，他看到了这样一个大蛋糕，并且发现国内竟然没有一家企业进入。他决心先吃这个蛋糕，创办一个住宿分享的网站，为这些闲置物业谋生路，使普通住宅能以酒店式的模式运营，让游客、业主、开发商、政府、行业五方共赢。

罗军认为住宿分享行业具有极大的想象空间。“住宿分享是欧美‘分享经济’中最受欢迎的模式之一，中国拥有世界上最大（规模）的旅游人群、全世界最多的海外旅游消费、全球最多的空置房源，有住宿分享市场发展的肥沃土壤。住宿分享行业具有轻资产、轻服务的特征，其增长速度和未来规模会远远超过传统酒店。”投资了途家的合伙人季卫东接受媒体采访时表示。

行业升温的逻辑

对许多人来说，当下买东西已经不是焦点了。尤其是网购党，一边喊着“剁手”，一边情不自禁地下单，结果把自己家里塞得满满当当。如果你要给人送个礼物，甚至要考虑这个东西会不会占据对方的家庭空间，如果占地过大，可能就是负担。商品消费过剩，是当下经济社会的一个鲜明特点。

因此许多人不再购“物”，更多地选择购买“服务”，例如旅游、体育、健身等。

从购物到购服务，是一次重大的消费结构升级。因此，旅游行业迅速火爆。

住宿分享，核心是“旅游”。调研数据显示，旅游人群牢牢占据住宿目的的第一位。

近几年来，国内旅游产业日益火爆，根据国家旅游局数据中心数据显示，我国旅游业2016年全年实现总收入达4.69万亿元，比2015年国内旅游收入增长13.6%，占国内GDP的6.30%。旅游产业逐步成为经济下行压力下，拉动内需的重要突破口。

住宿分享是旅游住宿的新兴业态，已经引起高层重视。2015年国家连续出台多个利好政策。例如，2015年7月，国务院常务会议提出放宽在线度假租赁、旅游租车等“互联网+”新业态的准入和经营许可。2015年8月，《关于进一步促进旅游投资和消费的若干意见》重申了前述决议，并提出大力开发休闲度假旅游产品。2015年11月，《关于加快发展生活性服务业促进消费结构升级的指导意见》指出，要积极发展客栈民宿、短租公寓等

细分业态，有效地推动了住宿分享行业的发展态势。

不难预见，随着国家政策环境的利好，住宿分享市场也会春暖花开，逐步升温，步入快速发展阶段。

目前已有迹象显示了行业的“升温”。从企业数量来看，国内住宿分享于2011年开始起步，2013年和2014年两年间，新进入者不断。2015年，初创企业数量出现新高峰。市场玩家总数达到30多家。

从2015年起，市场呈现出了成倍甚至数倍的增长态势，整体行业走过起步期，已经步入扩张期。例如，途家2016年国内单日间夜预订峰值比2015年增长415%，2016年个人房东数量增长近500%，房源数量增长400%。

资本市场随之水涨船高。据腾讯研究院分析，截至2012年年底，国内住宿分享市场的累计融资额接近9000万元，随后逐年增长。截至2014年年底，实现累计融资规模超过13亿元。2015年，住宿分享开始火速升温。在2015年和2016年两年时间内，住宿分享企业的融资额就超过了41亿元，比之前累计融资额的3倍还多。

尽管住宿分享市场升温在即，但整体市场离天花板很远，各路玩家的市场教育还任重道远。

首先，让我们看看国内的潜在短租市场有多大。据腾讯研究院测算，2015年国内住宿分享的潜在市场规模为500亿元左右，2018年有望达到700亿元。目前据艾瑞咨询和易观智库统计，2015年住宿分享市场为40亿元左右，现阶段仅达到市场潜力的10%左右。这意味着还有九成的潜力市场尚待开发。

行业的格局

据IT桔子2016年最新估值榜单来看，住宿分享市场已经涌现出独角兽途家、准独角兽小猪，同时还有挂牌新三板的住百家。这三家企业正好代表了住宿分享的三大花式玩法：主打房屋托管模式的综合性平台途家，号称“国内Airbnb”的综合性平台小猪，以及专供海外短租市场的垂直性平台住百家。

途家为何能快速成为独角兽企业，这也许首先需要从创始人罗军的创业史中寻找答案。

截至2017年2月，罗军在微博上最新的一条内容则要追溯至2015年8月3日7时28分。内容是“途家新一轮融资完成，超过10亿美元估值，3亿美元融资已经入账”。自此，他没有更新微博，因为“太忙了”。

这是途家完成的D及D+轮融资。此轮融资完毕，途家估值超10亿美元，正式进入“独角兽俱乐部”。此轮融资由All-Stars Investment领投，雅诗阁有限公司及现有投资方等跟投。

吸引投资者的，除了商业模式之外，途家创始人罗军个人的职业经历分量也很重。

在创办途家之前，他作为中国第一代外企员工，曾服务于甲骨文（Oracle）、思科（Cisco）、Avaya等多家外企，担任中国区高管职务。

公开资料显示，2007年，他创立新浪乐居，担任总经理。2009年10月携手易居中国成立中国房产信息集团，成功登陆美国纳斯达克，担任集团联席执行总裁。

2011年8月28日，罗军辞职，开始第二次创业，创立途家。

罗军对媒体说：“我做过房地产行业，做过纯互联网行业，做过数据库行业，做过媒体行业，我现在又做旅游酒店行业。”“我要享受不一样。一个人一生只做一个行业，一件事情，太冤了。”

也许正是这样丰富的职场经历，让罗军选择做一个不一样的旅游酒店行业。罗军曾提到，这个行业其实做的是非常简单的事，就是让闲置的房屋在闲置的时间与消费者实现分享。

2017年3月24日，途家举行战略发布会，宣布“3+1”新发展战略。罗军在会上更新了途家的运营数据，途家APP的总下载量突破1.8亿次，在线房源数突破45万套，覆盖国内目的地335个，海外目的地1018个。

小猪短租，发展势头也很迅猛。

成立于2012年的小猪已完成11.25亿元的融资，其中包括今日资本于2015年年底的C+轮融资，以及2016年11月由愉悦资本和BAI（贝塔斯曼亚洲投资基金）领投的D轮融资。

根据其披露的数据，目前小猪在全国301个城市拥有超过10万套房源和近千万活跃用户。主打“居住自由主义”的小猪，房源同样多样、丰富，既有普通民宿，也有隐于都市的四合院、花园洋房、百年老建筑，还有各种别具匠心的绿皮火车房、森林木屋、星空房等。

被媒体标榜为“国内初创企业分享经济领域第一股”的海外住宿分享平台住百家，已覆盖全球70个国家729个热门城市及地区，为境外自由行用户提供高品质的短租服务，并凭借2016年挂牌和明星股东，获得了大量的舆论关注。

黄晓明和Angelababy大婚，拍婚纱照时选择了住百家旗下巴黎市中心一座公寓，随后Angelababy在新浪微博发了婚纱照，并@了住百家，很多

人由此了解到后者提供的这种海外住宿分享服务。后来，Angelababy还投资成为住百家的股东。在当前粉丝经济时代，明星同款房源也不失为一种特色营销之路。

除此之外，还有众多近年来以新兴的业务模式切入短租市场的初创企业，例如面向海外华人房东的“一家民宿”，去哪儿网孵化的“去呼呼”，主打房东IP的“朋友家”，面向沙发客的“沙发旅行”，主打二房东个人管家的“KEYS 潮宿”等，还有长租公寓自如友家2016年推出的“自如民宿”等，花式玩法，共同培育，都有望成为住宿分享的潜力企业。

如何克服房源与流量的挑战

获取房源与流量，是一个行业性难题。

虽然住宿分享从2011年起步，5年多的时间，成就了独角兽和准独角兽等一批企业，但如果要进一步激发增长潜力，拓展潜在的市场空间，势必要从供给和需求两侧发力，而供给侧面临着房源的拓展和管控问题，需求侧面临着流量和信任难题，成为住宿分享面临的难题。

据HRS上1~5星级酒店平均价格和小猪的热门城市平均价格相比，可以看到住宿分享平均间夜价格低于星级酒店的平均价格，尤其在北京、上海和深圳，仅达到酒店平均价格的一半左右。

即使与价格相近的快捷酒店相比，住宿分享还具有酒店没有提供的家庭式功能设施，例如洗衣机、厨房、电脑、餐具等。

更重要的是，由于是满足旅游等住宿需求，住宿分享的区位优势明显，可以提供不同酒店的地段和类型的多元化房源，满足不同用户的长尾化需求。

据艾瑞咨询调研，针对参与到住宿分享的用户，目前对短租的性价比高（70%）、地理位置便捷（66.9%）认可度较高，其次为更有居家体验（54.7%）、个性化需求（52.3%）等方面的认可度。

针对住宿分享与酒店的差异牌，途家的创始人罗军有更精辟的一段从业心得。

其中，很大一部分原因就是善于区分酒店和短租不同的用户需求。

罗军解释说，竞争是打差异化。竞争，其实不是商家和商家之间的竞争，不是企业和企业之间的竞争，是途家和消费者的竞争。消费者有需求，“我跑过他的需求，我就赢过他了，我就赢得了市场”，所以“永远是我们和消费者之间的竞争”。

罗军发现，消费者有四大需求是酒店不能满足的。

第一，多人。很多人住进一栋别墅，或两居、三居、复式的房子里，酒店没有这么多别墅和套房，因此途家肯定是赢的。

第二，多天。例如，在北京，客户要住两周、一个月或者两个月，此时住酒店就很贵。住途家，不仅是便宜的问题，还有“我们会提供洗衣机，自己可以洗衣服。有冰箱，有厨房，可以做菜”。这一类的住宿，包括装修、求医、求学、换工作等场景产生的过渡性住宿的需求增长非常旺盛。

第三，个性化。越来越多的人希望住宿环境是个性化的，酒店是很难满足这种个性化需求的。

罗军解释道：“例如，途家有些房间的床是圆的。而一个五星级酒店，即使它把原来的床搬掉，搬个圆的床也不解决问题，因为‘途家的吊顶都是圆的’，形式各种各样的。还有途家推出一个项目叫作‘途家奇妙夜’。自然博物馆晚上是没有人去的，途家晚上将它作为短租地点，然后小朋友由父母陪着，住在恐龙架子边的帐篷里。这可能是小朋友一辈子最美好的记忆之一。这是途家的个性化，也就是新奇特。”

第四，（客房）高密度。

用户到一个地方，拿出手机，打开APP查询，发现周围一公里内能有八家、十家酒店就算不错了。但是途家不一样，可能每个小区都有通过途家平台可预订的民宿客房。客房的密度很高，选择的余地就很大。对于出差的人，便捷性最重要，最希望住的地方就在自己要办事的地点附近，希望走路就能到，车都不用打。

罗军说：“多少年以来，酒店没有满足这些。今天，我们跑赢了消费者的需求，也就跑赢了酒店。”

当然，酒店并非就不如短租。罗军同样认为，酒店有酒店的逻辑。从酒店角度来说，不能在以上这四点（多人、多天、个性化和高密度）上动脑筋，这四点途家的优势。酒店必须找准途家没有的那部分服务，例如，酒店有豪华游泳池，或者酒店有非常好的法式厨师等。这样，酒店和途家之间就会形成差异化竞争。这个世界，到最后是社会化大分工，竞争不是你死我活。

不难看出，住宿分享2011年进入国内，从一个住进“别人家里”的新兴业态，到用户对于住宿分享特色的认可，这套差异牌已经颇见效果。

途家的逻辑

途家如何快速获取大量房源

从供给侧来看，如何在短期内获得大量房源，是各家短租平台需要面对的首要问题。途家用很直接的方式解决“房源问题”——在前期放弃个人业主，直接和B端合作。

一开始，途家试过同个人业主合作。途家起步于三亚，最初罗军的主要工作就是游说当地业主把房子交给途家管理，然后帮助业主出租，出租的收入5:5分成。

据媒体报道，当时罗军穿着T恤、短裤、拖鞋，背着双肩包，头顶大太阳，在三亚，开始一家家敲门揽生意。“最困难的是心理落差。”罗军表示。不久，他在三亚拿到了40套个人房源。

但这种找房源的模式速度慢且低效。

于是，罗军想到同二三线城市的开发商合作，拿到开发商暂时不售或者未能售出的房屋。这些闲置房屋均为新房，相对集中，便于管理。

2012年4月，途家网与世茂地产签订了全国战略合作协议。随即途家网启动了全国扩张计划，如今，包括万科、绿地在内的全国十大房地产开发商集团已经有80%与途家网达成了合作关系，合作房地产项目近800个。

除此之外是跟政府合作。途家开始跟一些地方政府签订整体合约。罗军对媒体称，在山东、福建，当地政府都是与途家签订整个省的合约，还有的地方政府是拿整个景区跟途家签约，例如张家界。目前，途家已与国内217个政府或机构签约。

途家对房源的区位选择颇有独到之处。罗军会选择传统酒店不是很集中的地区、有旅游特色的地区或者交通便利的地区，安排途家的度假租赁房屋，现在看来，市场效果颇为良好。

如何开拓流量

除了供给端房源的拓展，从需求端来看，国内住宿分享平台企业将近70%都为天使轮和A轮的初创企业，如何提升知名度是初创企业共同面临的难题。为了解决这个问题，各个住宿分享平台也有自己的花式玩法。

据艾瑞咨询调研显示，用户主要通过OTA网站预订住宿分享，占比63.1%，其次搜索引擎和电商团购网站，使用住宿分享类垂直性网站的用户占比仅为40.3%。OTA和电商团购网站是旅游住宿预定的巨大流量入口，国内OTA代表携程，电商团购网站美团，2014年预订的酒店间夜量超过4000万级别，远超过住宿分享企业。

这一点从流量数据中也能得到印证。几家OTA网站的流量均达到百万级别，而住宿分享平台则还是数十万级别。

因此，住宿分享平台往往是与OTA平台或综合性电商平台进行合作导流。与OTA网站合作，对于平台和业主来说，无疑是提高曝光度，导入海量精准用户，拉动销量的有效方式。

途家与携程的合作是一个有力的证明。

创办途家，是罗军第二次创业。前一次创业，他曾带领公司在美国纳斯达克上市。第二次创业，罗军首先“搞定”了携程网联合创始人兼董事会主席梁建章，说服梁建章支持他。

携程选择与刚起步的途家合作，不仅为其输送数千万的会员资源，还

专门为途家上线了公寓频道，助其导流。在频道上线之际，极少出席活动的梁建章公开现身，力挺途家模式及途家团队。

有内部人士透露，整个频道正式开通后，相当于新建一个途家网，包括途家自营公寓、平台商户、海外房源在内的途家网所有在线房源都展示在携程上，携程用户在选择途家产品完成支付的阶段会被提示跳转到途家。

据报道，在当时，途家网上有近三成度假公寓与携程独家合作或享受优惠价格；超四成度假公寓为携程预订用户提供独家礼盒优惠。

途家因此找到了大量的“房客”。

住百家的运筹

除了与OTA等流量入口进行合作外，住宿分享平台也有以自建流量入口为主的，例如住百家。而这一决定过程也很是曲折。

据媒体报道，在最惨淡的日子里，创始人张亨德曾想把住百家卖给携程和途家。

2013年年初，张亨德拉了几个投资人，拿到了天使投资。据张亨德向媒体透露，住百家运营了一年，到2014年年初，公司账上剩几十万元，只够维持几个月，公司在深圳的办公室搬到了居民楼里，同时高管层人心不稳，一些投资人也出现了动摇。

张亨德对媒体说，当时Airbnb在招中国区CEO，有人找到他，开出了一年数百万年薪的条件。同时，途家也和他有过几次接触。张亨德最后还是跟Airbnb亚太区负责人见了面，经过考虑，他最终放弃了这个机会，决

定“再熬一段时间”，在这个过程中，他接着给住百家找投资，并着手重整团队。

通过最初的一位投资人，他又拿到了一些新投资。到2014年9月，住百家拿到A轮融资，投资方是联想之星旗下的苏州星联同道天使投资中心，金额达500万元。至此，住百家摆脱了出售的危机。

在寻找新投资的过程中，张亨德不断反思这一年来的错误。

由于缺乏互联网经验，虽然住百家有自己的网站，但流量一直上不去。“可以说没有什么流量。”张亨德称。

因此，虽然住百家在起步时已经拥有近万套海外优质房源，到拿到A轮融资时已有近2万套活跃房源，但实质上住百家只是一个OTA（在线旅游代理商）的供货商，没有自己的品牌，没有自己的产品。

住百家和用户隔了一层，用户们不清楚也不了解什么是住百家的特色民宿短租，而OTA对住百家的非标准化海外房源也缺乏宣传。

住百家的优势一直没有发挥出来。

张亨德决定找人做流量，找人开发网站和APP，找人发出住百家自己的声音。2014年10月底，张亨德找到了当时还在百度的邹鑫。据媒体报道，邹鑫在百度凤巢、爱乐活、百度地图等部门干过，不久他成为住百家的COO兼联合创始人。

在这种背景下，2015年，住百家上线APP。住百家线上团队不断迭代，持续引入新技术，例如实景3D技术，让游客在订房之前，对房屋内况能有真实的感受，而不是看那些经过PS的房屋内部图。

然而，类似住百家这样主要通过自身APP和官网进行售卖的平台，如何提升入口价值就成了最重要的事情之一。

住百家认为，自己的最大价值在“房东”。

非标住宿跟传统酒店不一样。酒店是一栋一栋的楼，集中在某个地方。谈酒店资源，直接找酒店业主聊就行。然而，住百家上所有房子的房东遍布全球，处于分散的状态。

有可能一栋楼里就一户人家做民宿，其他人不做。因此，这个行业发展了8年，每一家都把信息作为核心资源，予以比较好的保护。

不过所有的事情都可被复制和模仿，住百家拥有的则是先发优势。住百家战略官张凌鹏表示，“目前的门槛主要集中在对（非标）资源的掌控。”住百家获取了房东的信息，与其建立合作。住百家不仅仅为房东带来订单，还要同房东进行互动。

小猪短租的路线

同样是为了吸引“房客”流量，小猪则走了一条颇具文艺范儿的营销道路。

在北京文艺青年扎堆的五道营胡同58号院，有一家叫“明天的明天”的花店，店主是一个1.93米的美女。如果你是体育迷，可能会认出她就是退役女排国手薛明。

这其实是薛明和小猪合作开设的花店主题住宿。古色古香的四合院平房大概50多平方米，大厅是花店，西侧就是单独的住宿区，放置有一张双人床，整体风格简单清新。如果你通过小猪申请到这里住宿，也许还可以跟薛明学习花艺。

除了薛明的花店住宿，小猪还推出了一系列名人跨界合作的项目，主

打有“人情味的住宿”，例如作家古清生在神农架的深山小院、作家王小山在北京的四合院、导演高群书的电影主题房等。

“分享经济本身就带有一点文艺、一点情怀。”小猪CEO陈驰说。

除了明星房东之外，还有达人资源，这类在海外短租平台中颇为流行。

主要面向日韩市场的短租平台“喊你玩”，通过签约韩国旅游达人自制旅游攻略视频节目进行曝光和推广，累积超过1000万的播放量。海外自助游“大鱼”推出“大鱼股东计划”，加入计划的股东会员会在自己的游记、攻略中植入推广链接，而通过链接购买的用户将会把客单价的1%返还给“股东”。住百家则累计签了两千位达人，他们除了为用户提供旅行信息和建议，同时也承担了销售与品牌传播的任务。

如何破解信任难题

虽然住宿分享有着相对于酒店更好的性价比优势，但据CNNIC中国在线旅行预订市场统计，用户在旅游住宿市场，超过80%的用户会首选连锁经济型酒店，其次为3~4星级酒店，民宿客栈排在之后。

有人不禁疑惑，为什么用户出行还是首选酒店这类标准化的住宿产品呢？我们认为，除了难以触达用户的流量缺失问题之外，可能更多的是信任问题，背后凸显了在国内基于熟人社会构建的信任体系下，如何过渡到非熟人社群的阻碍。据艾瑞咨询调研显示，安全保障（66.6%）和卫生情况（72.1%）是紧随价格之后（73%）影响住宿分享入住的核心考虑因素。

腾讯研究院基于调研分析，梳理了目前住宿分享存在的几大信任风险。

服务过程	典型问题	示例
入住前	线上线下体验一致性 性问题	线下房源、内部设施等是否和线上图片或介绍一致 是否存在虚假评价和刷单现象
入住中	线下的服务质量管 控问题	房屋的配套设施标准，包括房屋内部各类设施 的质量、卫生、消防等标准
	服务体验标准	房东为租客服务全过程的服务质量的管控，在 线房源的个性化不代表不需要规范
入住后	事故问题的责任认 定和赔偿问题	事故的边界问题如何界定 事故的双方如何赔偿，例如人身和财物安全

这些信任问题的存在意味着，对于国内而言，住宿分享的市场培育任重道远。如果能够将用户使用意愿的通道打通，则住宿分享的市场潜力无疑能够得到巨大释放。

当前短租平台已经使出浑身解数在解决这个问题。

例如，途家采用美国斯维登酒店管理体系，实施五星级酒店式服务管理。服务有标准操作程序（Standard Operation Procedure, SOP），向五星级酒店看齐。例如房屋的摆设，打扫的程序，都有非常具体、细致的规定。

在2017年的战略发布会上，途家还表示，针对个人闲置房源分享难以标准化服务的普遍需求，尤其是消费者最关心的安全、清洁等问题，已经推出了保洁、布草洗涤、智能门锁的途管家产品，并在10个城市试点运营。

而C2C模式的小猪类短租平台则向重模式发展，例如建立线下BD团队对于房源的逐一审核、实名认证体系、资金监管体系、客服团队、保险赔付机制等，努力建立住宿分享的个体信任。

面向海外市场的住百家面临的环境比国内更加棘手。

海外市场的房东和房客，从预订房间开始，双方就要进行多次交流。

但面对讲英语或者讲西班牙语的房东，只懂中文的房客在预订此类房间时面临着极大的沟通成本和风险。这时，住百家的模式就显现出巨大优势——中国房客只需同住百家打交道。

住百家战略官张凌鹏坚信，在“中国游客海外房东”的细分领域，住百家“肯定拥有绝对的领先优势”。因为住百家采取的是“轻资产，重运营”模式。

这种模式就是要确保住百家在房源端的审核话语权，保证用户住进房子时，与之前网上看到的一模一样，甚至表现得更好。

在服务端，住百家的运营保证用户面临海外纠纷时或者在海外需要帮助时，能够获得住百家的远程支持以及当地人服务。目前，“住百家”已提供中文、英语、法语、西班牙语等服务，游客在当地遇到纠纷，也会有相应的解决方案予以应对。

“住百家坚信，如果产品端的展示让中国游客更放心，在服务端让中国游客更舒心，这两块做得好的话，本身就是一种行业壁垒。”张凌鹏表示，“我们的线下团队都是在住宿分享经济领域干了六七年的，对线下运营体系的研究可以帮助住百家在资源端加高壁垒。”

对于国内住宿分享，宣传个性化和社交体验的同时，如何权衡标准化服务程度，通过标准化提升体验和可复制的规模化扩张，也是提升信任的有效方式。

除了平台进行运营管控外，国内对于住宿分享整个行业的定性和规范化标准还有待完善。相比之下，中国台湾、日本和欧洲等地的民宿业比较发达和成熟，对于民宿都有相关的标准，例如中国台湾不仅将民宿与酒店管理进行分离，保证民宿业者的发展，也从消防、安全、卫生等方面对从业者进行约束和管理。

如何实现商业化

每订出一间房，途家就能与房东分成。这就是途家最简单的商业变现途径。此外，那些获得途家管家服务的房地产商，需要向途家支付费用。据了解，途家的管家服务收费高于一般物业，最低每月每平方米6元。

然而，Airbnb采取交易佣金模式，HomeAway采取广告模式，这些企业均尚未盈利，国内的住宿分享行业亦不例外。

罗军多次表示，他现在不关心是否盈利，只关心在市场上圈地的速度。“途家的动机很简单，就是为了规模化。”

致力于规模化的途家战略并购蚂蚁短租及携程旅行网、去哪儿网旗下的公寓民宿业务，都可以用“大手笔”来形容。

2016年10月31日，罗军在内部信中宣布成立“一大机构、两大运营公司”，即途家控股管理机构、平台运营公司和线下运营公司。途家目前拥有100多家线下门店，部分地区的自营门店已开始盈利；同时线上部分保持每年300%以上的交易量增长。

有报道称，从整个行业的盈利现状来看，要实现线上部分的盈利可能还需要时间的推动，但是实现线下部分的盈利相对来说易于实现。

住百家于2016年4月份挂牌新三板，被称为“分享经济第一股”。公开资料显示，住百家2013年、2014年、2015年分别实现营业收入7.7万元、65.98万元和4569.37万元。2016年上半年住百家实现营业收入4926.86万元，较2015年同期增长870.74%，并超过了2015年全年的营业收入。

谈到这些，住百家张凌鹏称：“做企业都会有风险。我认为这不是比较大的问题。”中国正在实现消费升级，出境游人次据全球首位。以消费

能力衡量，美国有9200万的中产群体，而中国的数字是1.09亿。前者支配的财富是22.8万亿美元，而后者支配的财富为58.9万亿美元。这个数字来自于瑞士银行的2015年财富报告。

住百家的需求端对应的是世界上最大规模的中产阶级群体，这个群体支配着巨大的财富，并且普遍对境外游有需求。

除了宏观上“消费升级”的利好前景以外，住百家另有一套商业逻辑回应“亏损”——用户正在快速增长，同时公司拓展了住宿之外的业务，亏损已经在大幅收窄。

据住百家业务负责人介绍，住百家当前的注册用户是242万。“2016年上半年营收，比公司去年全年的量还多。”2016年，鉴于公司前几年的市场和产品推广，用户对“分享经济”和“海外短租”概念的接受度越来越高。

随着用户增长以及客单价增加，尤其是住百家的客单价“蛮高的”，住百家的营收状况越来越好。

住百家的收入有将近一半来自于短租。接下来，“我们还会更加完善配套增值服务，例如落地服务，在一些城市代订酒店，在当地租车，这些服务也会带来收入”。

说到“盈利模式”，住百家一位高管解释称，住百家拥有自主定价权。“我们会跟房东进行签约，例如100元签下的，随后我们会发生一系列的监控、管理、人工、服务等费用。我们会重新进行定价，再上线销售给中国用户。这部分收入中的利润就属于住百家营收。”

实际上，拓展住宿之外的业务营收并非异想天开。据住百家2016年半年报数据显示，目前住百家的营收主要来自短租和配套服务，目前短租营收占比超56%，配套服务营收占比近44%。

日前，张亨德接受采访时表示，距2015年9月的C轮融资已有一年多

时间，如今住百家的用户规模增长了93倍，2016前半年的收入同比增长870%，房源数量则翻了两倍。最核心的是，“我们的亏损收窄了300%”。

未来的风口

从目前来看，住宿分享市场虽然潜力巨大，但是机遇与挑战并存，竞争态势逐步从现在“扩房源，导流量”的跑马圈地阶段，向细分领域的精耕细作转变。

未来的风口，不仅仅是各路玩家未来树立差异化竞争优势的发力点，同时也会影响着整个住宿分享产业格局的演变和态势。分析认为，还有三个风口。

第一个风口：海外市场、农村市场和特色民宿

从房源的供给端来看，住宿分享的下个风口可能会出现在海外市场、农村市场和特色民宿的垂直领域。目前海外市场预计有200亿~300亿的潜力规模，各路玩家已经涌现。伴随着乡村旅游的热潮，农村市场升温，已经有先行企业在开疆拓土。特色民宿聚焦于房东和房源的特色价值，伴随着各类网红的井喷，围绕特色民宿的商业价值变现也有极大的想象空间。

海外市场持续升温

中国拥有世界上最大的出境游群体，据统计，2016年我国出境旅游人

数达1.22 亿人次，比2015年的1.17亿人次增长4.3%，蝉联全球出境旅游人次世界冠军。

而据旅游新闻网站SKift报告显示，欧洲有20%的旅行者选择住宿分享，全球旅游研究机构PhoCusWright 2014年调研指出美国的用户比例为25%。如果按照20%的潜在比例计算，国内游客预计有2400万人次选择住宿分享。如果按每个人出境游一般住宿5~6晚计算，按一个人一晚300~500元粗略估算，国人在海外住宿分享的潜在市场规模同样为数百亿元。除了像途家从国内辐射国外的全球民宿预订平台，前面提到的被称为“共享经济第一股”的住百家，就聚焦于为中国游客海外旅行提供海外房源以及相关延伸服务。

张亨德在新办公室的大厅里放了一尊巨大的钢铁侠雕塑。从出身看，他跟钢铁侠一样，曾经是个叛逆的富二代。张亨德的父母和舅舅早年创办了伟业顾问，也就是现在的我爱我家。

张亨德本人早就从分享经济上尝过甜头。最开始，他在香港大学读电子商务硕士学位时，曾经一边读书，一边做房东。在香港搜集和代理20套房后，他从深圳运来物料做装修，再拿到Airbnb上做短租。一年下来，张亨德有了小100万元的收入。

同时，张亨德还成立了一家物业托管公司，为Airbnb以及被称为欧洲版Airbnb的wimdu提供物业托管服务，承接保洁、装修、租房接单等外包工作。

随着房东身份的深入，张亨德对Airbnb的分享经济模式理解越来越深，在他看来，Airbnb模式其实并不适合当时的中国市场。

Airbnb是C2C纯平台的模式，它不对供应端进行管理。这导致其对线下房源缺乏品控，很难保证用户的体验。另外，由于国内市场不成熟，一

般人不愿意把自家房子跟陌生人分享。

与此同时，张亨德认识到，国内的出境游市场在迅猛增长，尤其是跟团游逐步向自由行转变，但语言和文化隔阂仍然存在，这是一个市场空白点。因此他意识到，找到了一个海外旅游的痛点。

2012年3月，住百家注册成立。其官网介绍称，住百家是一个面向国内旅客的海外短租品牌，通过“分享经济”模式，打造分享世界的理念，为中国出境自由行群体提供高品质的短租预订、7×24小时中文在线客服和当地服务。

2012年年底，wimdu退出香港市场，张亨德抓住机会，找到了代理wimdu物业时认识的阮智敏，通过他拿到wimdu数百套已经成熟的海外房源。

据报道，目前住百家已有27万套特色直签房源，覆盖全球70个国家800个热门城市及地区。

张亨德表示，住百家短期内并不打算涉足海外短租以外的业务。“住百家致力于成为以住宿为核心的个性化旅游产品公司，就是要深耕出境游，聚焦出境旅游的中国游客。等到这一块积累到一定程度，有了更强大的用户基础，更完备的大数据之后，住百家的业务才会有更多的拓展，有可能向国内拓展，也有可能行业的其他领域做外延式扩张。”

除了住百家之外，这个市场也涌现了一批各具特色的创业企业。例如一家民宿主打全球华人民宿预订平台，使房东和房客可以无障碍沟通。其他的还有包括喊你玩、趣住啊、第六感、自在客、大鱼自助游等多家平台，普遍处于融资的天使轮或A轮阶段，业务处于快速扩张期。目前主攻国内的住宿分享平台也越来越多地开始布局海外房源，可以预见未来随着出境游的持续升温，海外住宿分享市场竞争会更加激烈。

农村市场未来可期

到目前为止，我国乡村旅游市场还有很大的开发空间。

据统计，2015年，全国休闲农业和乡村旅游接待游客超过22亿人次，营业收入超过4400亿元，从业人员790万人，其中农民从业人员630万人，带动550万户农民受益。

旅游具有的淡旺季特征，以及酒店的巨大建设成本，无疑使酒店无法成为农村旅游住宿的主力军，而农村民宿有望成为主流。

这一点从农家乐的发展趋势就可以印证。2014年，全国农村已形成了200万家农家乐，预计到2020年将形成300万家。

由于当前部分旅游地段的农村住宿面临着房屋设施、卫生条件、服务品质等问题，使得农家乐、农村客栈等一直处于粗放发展的局面。

住宿分享平台的介入，无疑有助于农村旅游住宿的升级改造。

现在已有领军企业做出表率，例如途家与远大住工联合打造“途远”项目，定位于中国乡村旅游度假综合服务供应商，打造乡村旅游度假产品。小猪启动“乡村美宿”计划，打造“新农村桃花源”等。

同时，各地市政府也纷纷响应国家政策推动，推进农村民俗的品质提升。例如杭州桐庐县财政每年投入500万元打造农村民宿，提升品质和改善环境等。

可以预见，随着城市住宿分享市场竞争激烈，在政府政策和农村旅游的共同加持下，住宿分享平台通过整合闲置的农村个体房源或房间，甚至与专业化运营的农家乐开展深度合作，无疑将推动农村住宿分享市场成为新的热点市场。

特色民宿聚焦“IP”价值

2016年，围绕“人”的商业价值变现成为热点，各类网红横空出世。住宿分享自身就是主打个性化房源，但是如何将个性化和特色化发挥到极致，打造基于房东和房源的“IP”，吸引或构建粉丝社群，甚至使房子本身成为旅行目的地，这或许是住宿分享可以探索的方向之一。

据Airbnb公司调研显示，该平台上91%的旅行者用户要求居住的像“当地人”，79%的用户希望探索特定社区。因此，个性化、本土化的住宿体验是Airbnb最大的卖点之一，世界各地的特色房源也成了Airbnb独有的营销素材。例如Airbnb与荷兰皇家航空公司合作，把飞机舱内装修成卧室，推出“空间超大的飞机公寓”。万圣节期间，又在巴黎的地下墓穴推出了“和600万具遗骸共度一晚”的古墓房，这些举措对于喜欢尝试新鲜事物的年轻人无疑有巨大的吸引力。

国内住宿分享平台也逐步意识到这类稀缺性的特色民宿价值。据小猪的大数据报告显示，在住宿目的方面，除了常见的旅游和出差外，聚会、拍摄的个性化需求上升，例如女排前国手的花店等明星房源，城市之光书店住宿项目等特色房源。而初创公司朋友家则初始定位就聚焦于房东的个人价值，关注于面向长尾市场的体验和情感个性化。

对于这类特色民宿，除了需要对房东和房源的深度挖掘之外，现有住宿分享平台也通过多样化的方式对于其背后故事进行营销推广，提升曝光度。

例如很多平台推出了明星房东计划，通过主页故事展示、微信公众号推送、媒体开放平台曝光、网站首页推荐等多样化的营销方式，放大房东和房源的价值，提升住宿分享的社交体验。

甚至当下火热的“网红+直播”也已经引入住宿分享行业。

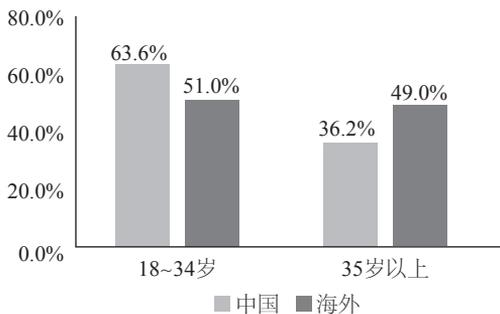
据媒体报道，小猪短租通过平台上的房东——作家王小山，在网上直播拍卖王小山四合院一夜的住宿权，最终以3349元的价格成交，而这套四合院在“小猪短租”上平日的定价是2599元一夜。

可见，未来住宿分享的个性化IP价值也有充分的想象空间。

第二个风口：主流分化，长尾崛起

就分享经济整体而言，是以千禧一代（18~34岁）和中年阶层（35~49岁）为主力军。千禧一代受新兴事物影响，消费观念改变。中产阶级热衷于环保，可供分享的资产丰富，容易参与。

细化到住宿分享领域，基于Phocuswright和艾瑞咨询对于住宿分享的调研报告均显示，千禧一代同样已成为住宿分享的主力军，占比超过50%。从小猪和蚂蚁短租的用户报告中，可以看到同样的结论，例如小猪中30岁左右的上班族和家庭主妇是主要房东群体，80后和90后占小猪房东的六成以上。



2015年中国与海外住宿分享用户年龄分布对比

数据来源：Phocuswright，艾瑞咨询，腾讯研究院分析

随着对千禧一代住宿分享消费习惯的培养，千禧一代逐步步入婚姻和家庭生活，消费升级和实力上升，对于住宿分享的市场推动会得到进一步释放。

同时，也可以看到，随着住宿分享市场的不断开拓，家庭市场、商旅市场和垂直领域的长尾用户规模也呈现不断扩张的趋势，这些领域有望成为住宿分享需求侧的核心群体。

家庭市场趋势凸显

据携程旅行网2015年调查显示，81%的用户倾向于和家人一起出游，超过八成的中国家庭认为亲子游是必须开支，而四成亲子游人均花费在3000元以上。伴随着开放二胎政策的落地，两个孩子或以上的亲子游家庭占比正处于上升阶段，因此家庭个性化旅游需求蕴藏着巨大的市场潜力。

住宿分享以其特有的家庭型服务设施，相对于酒店而言，可以更好地满足家庭出游需求，因而，家庭游对住宿分享的影响也与日俱增。

蚂蚁短租主打家庭出游概念，2015年平台上家庭出游用户比例高达60%。而据小猪报告显示，2015年该平台上3~5人的家庭型房客排名第一，超过两人和单身入住的订单量等。家庭市场正成为住宿分享的主流。

随着出游人群的变化，房源出租类型也随之变化。2013年小猪的分租和整租比例还是1:9，在2015年已成为5:5。

对于住宿分享平台而言，需要更快速地针对家庭市场布局，从房源、内部设施、房东服务等方面满足家庭游客的需求，抢占家庭市场这一日益重要的住宿分享用户群体。

商旅市场蓄势待发

根据早前全球商务旅行协会（GBTA）的预测，2016年，中国的商务旅

行支出将增长11.2%，达到3220亿美元，在总量上超越美国，成为全球最大的商旅市场。如何调整策略在可观的商旅市场中分到一杯羹，可能会成为住宿分享企业未来的重要发力点。

2014年，分享经济的两大代表Uber、Airbnb纷纷将业务范围扩展到商旅市场。据报道，商旅客户已经占到Airbnb客户的10%，未来将进一步扩张。

与度假租赁的性价比、周边景色等需求不一致，商旅客户可能更加关注于屋内办公设施、服务品质等新的要素，例如Airbnb的商旅专用房，房东只要配备Wi-Fi、熨斗、工作区、晾衣架、吹风机和24小时响应服务等，并且不能在出行前7天内单方面取消订单，就可以申请标记为“Business Travel Ready”房型。

国内住宿分享企业也已经在这方面开始尝试。据小猪报告显示，培训和出差已经成为仅次于旅游和聚会的住宿目的。途家推出针对商务人士的商务长租房项目等。

对于国内住宿分享市场，需要将发票、安全保证等标准更加规范，才能够让企业放心地将员工商旅这个巨大的市场交到住宿分享平台的手中。

垂直市场潜力无限

国内住宿分享平台很少聚焦于某类特定用户群体，而海外已有先行企业，作为面向垂直领域的住宿分享平台，发展势头迅猛。

Flatclub基于校友关系提供短租服务，共有超过5万名认证用户，覆盖英美30多所大学。用户可以加入以大学为主题的Club增加供需双方的信任度，与Airbnb相比，这种基于社交关系的ID匹配，能够获得更大的信任度。相比于Airbnb，Flatclub上愿意出租自己私宅的房东比例提高了一倍。

这些垂直领域的用户群体，无论是基于兴趣、背景还是职业等ID的匹

配，将完全基于陌生人的社交，升级为相对信任的社群范围，无疑有助于增加彼此的信任度。从海外发展的势头可以看到，国内垂直群体的住宿分享市场尚存在空白，也有较大的想象空间。

第三个风口：生态构建、众筹投资和新技术

未来住宿分享平台，除了供给端和需求端，对于商业模式的创新，也有新的发力点。首先纵深发展住宿分享的产业生态，构建竞争壁垒。其次众筹模式将成为住宿分享平台探索投资开发的新途径。最后，住宿分享依托于智能化技术，包括社交大数据、短视频、虚拟现实技术、智能家居等，无不具有无限的想象空间。

纵深发展构建生态

出行分享的巨头滴滴出行连接城市出行相关的资源和用户，不仅提供一站式的出行服务，还通过与各类行业企业跨界合作形成生态。对于住宿分享平台而言，也呈现向着生态化发展的趋势。

住宿分享发展所依赖的旅游产业包含住、行、吃、游等一站式的服务场景，据蚂蜂窝《全球自由行报告2015》报告显示，71%的自由行用户希望获得一站式的解决方案，包括酒店、机票、签证、当地导游、租车、保险、攻略等。而在用户旅行的线上线下全过程中，住宿成为重要的入口。

住宿分享平台提供本地化的住宿，更容易拓展以住宿为核心的旅游衍生服务，以“民宿”的住宿刚需为入口，拓展更多的消费场景，满足用户一站式的服务需求。

在这一点上，代表者Airbnb做出了实践表率。

2016年11月，Airbnb召开了其创立8年以来最重大的发布会，宣布将突破原有的分享住宿界限，推出全新的“Trips”平台。而这一新的平台将住宿体验、行程体验以及人文体验三者融合到一起。

这款产品旨在帮助游客完成一次当地人体验，这将彻底颠覆传统旅游中走马观花的游览方式。

例如Trips上的Experience功能，是指当地人在Trips报名导游后，可以带领用户参与一些与众不同的活动，例如和长期热爱天文的人去看夜空中的银河，或者跟随当地的历史通来一段充满历史和故事的旅程。这些活动可以长达几天，也可以只有一两个小时。Airbnb为每项活动都拍摄了精致犹如电影的预告短片，方便用户直观了解这段旅程的具体情况。

Trips还包括一个叫作Places的功能，让用户可以在地图上找到当地达人们推荐的附近值得去的地方，例如音乐家推荐的有不错乐队的酒吧，或这个街区邻居们推荐的餐馆。

Airbnb与Resy（餐厅预订平台）的合作，让人们可以直接在Airbnb上完成餐馆座位预定；而与Detour（语音导览信息平台）的合作，则让用户能够获得一些地区的语音导览服务。

在国内，途家已经成为布局住宿生态链的领军企业，不仅布局一级市场（开发商市场），同时在二级市场（房屋租赁市场）、三级市场（经营者）都有所布局，未来将不断完善并形成垂直整合的生态系统。

其他住宿分享平台也在向生态布局进行积极探索。一家民宿围绕出境游用户的习惯和需求，联合海外华人房东开展门票购买、接送机、租车、旅游咨询、货币兑换等一站式的目的地旅行服务，使游客实现本土化旅行。类似的还有木鸟短租、大鱼自助游、住百家等，这些企业都在这方面开展尝试。

住宿分享平台通过与房东、OTA及汽车共享平台、景区服务平台等专业化平台合作，通过多样化的合作方式，实现资源的共享和服务的完善，让房东、游客、平台和合作方等多方互利共赢。

当然，除了围绕旅游产业形成生态外，途家这样的住宿分享平台也可以深化拓展住宿场景的产业链合作伙伴，例如智能家居，包括提升房客交接便捷性和安全性的智能门锁，大量分散个性化房源需要的保洁服务，对个性化房源进行设计和软装服务，以及对于家用产品的品牌体验等，同时也包括与产业链上游的房地产开发商合作推出房产项目、房地产金融领域的众筹服务等，未来将会有非常多的应用场景和可想象空间。

对于分享经济平台来说，率先在市场中跑出规模，拥有话语权，就可以基于现有的业务逻辑和平台规则形成一个完整的生态，从而构建自己的竞争壁垒，马太效应才会凸显。住宿分享平台都深谙此理。

众筹建设的分享理念深化

对于住宿分享行业，除了平台作为运营主体外，众多的个体房东或小B房东也是产业链上重要的一环，而这些房东个体可以通过众筹的方式获取房源的使用和改造成本，再推向市场。例如在开始众筹和多彩投等众筹平台上，都有非常多的民宿客栈众筹项目。

对于民宿众筹而言，投资总量较小，规模可控，但未来运营的变现能力尚不确定。通过众筹，使大众投资者闲置的资金进入资本市场，通过成为众筹民宿的共建人，享有民宿的分红权和其他入住奖励。同时民宿方可以实现品牌推广、社交和预售消费的多重效果，无疑是多方利好的局面。

例如，开始众筹上的民宿项目以乡村民宿居多，整体民宿中认购率超过100%的占很大比例，达到5倍、6倍甚至10倍认购率的项目也不在少数，

显示着市场对于住宿分享前景的看好。

未来类似这种短租跨界互联网金融市场的活跃度有望提升，众筹模式将成为住宿分享平台探索投资开发的新途径。

新技术的想象空间

住宿分享的发展，信任是其中的核心问题。海内外住宿分享企业通过引入智能化的先进技术来实现创新，在破解信任难题和提升用户体验等方面，具有极大的想象空间。

基于社交数据的身份ID匹配

Airbnb在海外得到了迅猛发展，很多人将其归结为国外信用体系的健全，但在Airbnb发展的初期，同样面临着信任问题的质疑。2011年夏天，Airbnb开放了社交网络连接功能，允许用户接入他们的Facebook账号，这对于Airbnb破解信任难题有至关重要的作用。通过引入社交网络连接功能，Airbnb实质上建立了房东房客筛选体系，人们可以基于兴趣、性别、背景、职业等各类社交数据进行筛选，选择自己更加信任的群体。

而国内住宿分享企业也在打通社交数据平台，开放此类身份筛选功能。

例如，一家民宿正在考虑这类以“兴趣”“职业”等维度进行房东和房客ID的匹配，将非熟人社交升级为相对信任的社群范围。这类社交数据在第三方征信数据的基础上又为信任加码。

短视频等新技术的引入

对于住宿分享平台而言，一般是以图文结合的方式对房源情况、内部设施、周边环境进行直观展示，同时开放交流平台，使房东和房客可以直接沟通，互相评价。

但是因为沟通不畅（海外住宿时这种问题常见）、回复不及时或者其

他原因导致的对于房源认知不清，引发退房或换房现象时有发生。

未来如果可以突破技术限制，引入短视频应用，对于房源内部各类设施及周边环境提供现场真实的视频体验，则无疑比美化过的图片更令人信服。

甚至未来随着VR技术的成熟，通过虚拟现实实现实地看房，将更有想象空间。

智能家居的应用场景

智能化的家居设施也在引入住宿分享的应用场景。例如住宿分享房客交替频繁，交钥匙管理不仅不便捷，而且会带来安全风险。Airbnb和小猪等企业都在推广智能门锁，去呼呼更是以智能门锁为核心切入住宿分享，未来以智能门锁为代表的智能家居，包括智能监控、智能照明等，有望在短租行业有更大的普及应用。

住宿分享，这种新兴的业态崛起，是对于现有酒店业标准化住宿市场的巨大补充，分布在海内外各类地域，形态各具特色的民宿满足了人们出行住宿的长尾化需求。

正如腾讯研究院分析，要突破现有住宿分享市场规模，拓展市场潜力，一方面需要破解住宿分享发展的核心挑战，另一方面，要抓住未来发力点。住宿分享才能释放潜在市场空间，成为继出行分享之外，吸引广泛关注的分享经济业态。