

蛋壳公寓内部控制风险及应对研究

——基于商业模式视角

◎ 文/ 邱 悦

2015年,长租公寓行业受到中央“租购并举”政策的影响发展得如火如荼,然而5年后,行业内乱象频发,商业模式本身存在的问题加速了长租公寓资金链断裂或“爆雷”的发生。采用何种商业模式会影响到企业内部控制以及管理层的决策,这些新的领域、新的模式都对内部控制发起了挑战,如果不从商业模式的角度去加以了解,不去防范可能出现的问题,就有可能导致企业经营失败。

一、蛋壳公寓商业模式介绍

2015年1月,紫梧桐(北京)资产管理有限公司成立,推出蛋壳公寓项目,用“互联网+房企+金融”的商业模式进入长租公寓市场。在北京市场初见成效后,蛋壳公寓靠着多轮融资逐渐扩大规模,2019年1月,蛋壳公寓以2亿美元全资战略收购知名长租公寓运营商“爱上租”,进一步扩展长三角地区业务,此时,管理房间数量接近40万间,为上市做好了准备。2020年1月17日,壳公寓成功登陆美国纽交所,总计募集资金超1.49亿美元,市值达27.4亿美元。

蛋壳公寓用标准化、时尚化的统一装修和管家服务提高租客居住体验,帮助房东摆脱空置期和繁琐的管理,解决了传统的C2C模式下信息不对称、存量房未有效利用等问题。借用“租金贷”,蛋壳公寓让租客享受年付折扣优惠的同时按月支付;而蛋壳公寓可以一次性收取整年的租金,并支付利息;房东则依旧可以按月收到房租。从收房到出房的整个过程依托于App与客户连接,内部则是依赖于人工智能决策引擎Danke Brain进行价格决策和房源推荐,实现“互联网+房企+金融”相结合的商业模式。

从企业经营与盈利的角度看,如果想要提高利润率,需要获得市场上的定价权力,这意味着蛋壳公寓需要足够大的规模和客户群。为保证能够从其他物业所有者那里取得租赁权,蛋壳公寓会对好的房源进行加价收购,对部分地区则会采取低价吸引租客,导致短时间内难以盈利、对资金需求量大。由于租金贷不需要券商、信托、评级、增信、交易所等机构的参与,限制小,并且由租客的信用背书,理论上可以无限融资。因此,蛋壳公寓的扩张高度依赖“租金

贷”预收一年租金,以此维持企业正常运转和开拓新的房源。

然而,随着市场的不断扩大,这种商业模式的弊端逐渐显现,在经营管理方面不时发生“N+1”模式违规、房间甲醛超标、租客对售后服务不满、员工离职率高等问题。在疫情稳定初期,蛋壳公寓跟随部分房地产商的步伐推出了免租政策,强制要求房东免租,却没有给租客减免房租。“两头吃租金”的行为一时在网络上掀起舆论,品牌形象严重受损。随后因CEO被调查,更是让公众怀疑企业经营状况,蛋壳公寓被传出公司财务跑路、破产倒闭的信息,尽管蛋壳公寓立即辟谣,却还是引发了恐慌。在免租政策后,房东开始陆陆续续收不到租金,深圳市业主率先聚众维权讨要租金,随后引发多地讨薪,从收不到房租的房东,到不能解约解贷的租客,到被拖欠工资的各个员工,到未结清工程款的第三方合作商,挤兑现象发生。越是资金紧张付不出钱,越是引发更多的人讨要资金,公司没有外界资金的帮助,暴雷随即发生。最终,蛋壳公寓业务全面停止。

从蛋壳公寓的辉煌上市到疫情下的突然暴雷,蛋壳公寓这种复合商业模式下的企业内部控制失效是根本原因之一,内部控制关乎企业方方面面的管理,也会影响到管理层的经营决策。从商业模式的角度去了解内部控制需要改善的地方,防范可能出现的问题,才有可能避免类似企业经营失败。

二、蛋壳公寓商业模式 内部控制风险

1.“N+1”模式合规性受地区政策影响。“N+1”模式即将房屋中面积较大的客厅、起居室改造后,作为一间房单独出租使用。蛋壳公寓为了提高盈利能力,在部分出租房中仍存在房屋打隔断行为。早在2015年,政府通过制定出租的条件、人均居住面积、单间居住人数等标准,来规范“N+1”模式,推动其合法化,随后多地也开始缓慢实施。2017年11月,北京大兴“聚福缘”公寓发生火灾,政府下令严查群租房、隔断房。2017年8月,北京就出台了监管文件,要求出租不得改变房屋内部的布局。此后,各地区对“N+1”模式是否合规有着不同的规定,部分地区如上海、苏州、广州等地试行,但是规定需有明窗和达到一定面积,部分地区则不适用“N+1”模式。

2018年至2020年期间,蛋壳公寓受到行政处罚100余次,其中大部分是因为“N+1”模式违规,并且几乎每次都被处以3万元的罚款。由于部分地区没有明确的规定和过于严格的处罚措施,蛋壳公寓出于盈

利的考虑,没有选择将风险进行规避,而是抱着侥幸心理,在监管查处时进行拆除。但是,当不能及时解决问题和租客达成一致时,会使客户满意度降低。在知乎、黑猫投诉等网络平台可以轻松搜索到关于违规拆除后处理不当的事件,对企业声誉乃至盈利产生不利影响。

2. 业务人员成本高,管理难

(1)吸纳人员多,离职率高。早期,蛋壳公寓的销售团队部分是依靠吸收该区域经纪人完成的,他们大部分人“自带资源”也“自成一派”。这时,蛋壳公寓的房间市场价格偏高,当他们推销不成功时,便把客户推荐给其他二房东,赚取中介费。当这笔中介费超过蛋壳公寓的提成费用时,不仅仅会在客户层面损害蛋壳的利益,还会让新手员工产生消极怠工的想法。而作为“老江湖”,他们的销售方法很可能并不被新手员工所认可,又或者他们并不会倾囊相授,新手员工觉得不能有所提升,业绩也不理想时,离职的想法就会出现。

有经验的员工与招聘的新手员工的融合需要一个过程,蛋壳公寓在几年时间里规模野蛮增长,有着较为严格的任务指标,以业绩为准,给公司营造出激进紧张的氛围,员工休假少,公司缺乏应有的企业文化和更加规范合理的内部整合制度,使得离职率增加。企业快速增长对人力资源管理提出巨大需求,如果不重视员工培养会导致人员流失,需要付出新的获取或培养人才的成本。

(2)业绩为导向留下隐患。蛋壳公寓给房东的收房溢价并不相

同,除了一部分是公司的策略以外,更多取决于收房员工的议价能力。早期,蛋壳公寓通过挖角的方式,以高额的人力成本获得了一批收房经理,同时也招聘了很多收房员工,通过高提成鼓励收房,曾曝光经纪人提成高达50%。

但同时高额的提成也诱导了员工不择手段、不加以选择房源,不注意控制收房的成本,而出房价格仍会与市场价格相差不大,那么这样的房源对于企业的盈利是没有帮助的,并且会在未来持续不断地占用现金流,为企业后续发展埋下了一颗炸弹。

3. 扩张中没有修正战略方向。出于对资本的需求,2020年1月蛋壳公寓在美股上市,募集资金超1.49亿美元,市值达27.4亿美元。而在上市之前,2019年1月17日,长租公寓收购爱上租,房间数量扩张至接近40万间。同年,蛋壳公寓在技术及产品研发费用方面投入增长了74.6%,资金达1.94亿元,主要用于改善产品和服务,增强客户体验。

蛋壳公寓希望通过科技来驱动规模增长,完善客户体验。为了提高房屋改造数字化,蛋壳公寓建立了“鲁班”系统,可以通过扫描识别房屋的房型,相当于规划了一张房屋图纸,有助于配合其他系统快速提供最优的改造方案,做到对成本标准化的管控。同时,升级了室内装修设计,并配备了最好的供应链体系实现这个规划。此外,蛋壳公寓推出了智能新风系统,不仅在源头控制甲醛的产生,更致力于持续解决甲醛超标的问题,多处城市已安装近2万台设备。

蛋壳公寓将企业发展的重点放在继续扩大房源、研发投入改善客户入住体验上,但是对于自身经营管理却依旧停留在粗放的阶段。人工智能决策引擎 Danke Brain 可以不断学习并从每次交易和互动中得到改善,解决定价、匹配房源等问题,减少个人对专业知识的依赖。符合市场价格和合适的地理位置能让交易更易成功,但是房源仍需要线下人员进行带看、推销,客户的选择也会一定程度依赖经理人的职业判断,留住一线人才的重要性至少应该和改善居住体验放在同一水平。然而,从网络上的员工评价和大量的招聘信息看,蛋壳公寓内部休假少压力大离职率高,基层员工遭受资源不平等分配时投诉无门,更没有人才培养方案,带教制度也缺乏考核和管理,一线人才流失严重会制约企业的发展。也没有看到以科技为背景的蛋壳公寓,随着扩张房源激增、人员冗杂,而对系统、算法做出升级改进,导致内部管理混乱。提高客户居住体验,却没有注重提升自身管理,不仅会影响企业经营效率、客户售后体验,更会影响企业盈利能力和未来的发展。

4. 扩大规模也可能不会降低成本。蛋壳公寓早期没有专注于盈利,而是希望扩大规模后通过降低成本、提高价格来提升盈利能力。但是,从长远的角度看,扩大规模也可能不会使成本降低,如果租金上浮难以覆盖成本的增长,那么企业未来盈利将会面临挑战。

(1) 如果不考虑类似疫情这样的突发情况,随着居民消费能力提

升,房价高涨,拿房成本也会水涨船高,在充分竞争中形成一个市场价格。将房屋委托给任何一家符合市场定价、后续无须自己维护、租金按时到账的企业,对于房东来说没有本质的区别。低于市场价格收房就可能失去房源,因此在控制拿房成本方面可进步的空间并不大。

(2) 蛋壳公寓采用分散式收房,难以集中管理,虽然内部系统可以提供帮助,但是对客户的服务仍需要线下人力完成。每次经理人收房都是对接一个个体,难以形成简单、标准化的对接定式,对经理人会提出更高的要求。这意味着好的经理人就需要付出更多的成本,如果公司想要自己培养人才,就需要在规范出可行的对接方式并对经理人培训的方面花费成本。清洁、装修、咨询等人工服务都会有成本逐年上涨的趋势,随着房源的扩展、服务人员的增多,对内部管理的要求也会提高,不论管理人力还是内部系统的提升都可能需要更多的投入,扩大规模也有可能规模不经济。

(3) 市场租金提高后,利润可观时,会诱导私人房东有动机自己出租。一方面,相应地会减少房源,可能会导致拿房成本增加,另一方面,也会抑制租金的上限,降低利润空间。

(4) 随着经营年限增加,会产生折旧,即使业主同意长期租赁,一次装修有可能难以为继,需要再次付出装修成本。

5. 租金波动和空置风险。蛋壳公寓业主的租赁期限长于居民

和企业客户的租赁期限,这使企业面临市场租金波动和房屋空置的风险。蛋壳公寓通常与业主签订4至6年的租约,与居民签订1年的租约。与业主的长期租赁使蛋壳公寓能够锁定租金为未来获利打下基础,但这个结果成立的前提是租金会不断上涨。但是,部分地区会由于周边地区发展而失去竞争力导致整体租金下降,又遇上疫情“黑天鹅”,在2020年年初租金整体水平呈现下降趋势,支付给业主的租金却是固定的,进一步导致利润降低。另外,如果居民或公司客户不续签租约,或者未能找到新的居民或公司客户来承租,就会面临空置风险,不仅在此期间还要支付房东房租,获得新的居民或企业客户还需要额外的成本。

此外,从业主那里租赁公寓后,需要翻新和装修公寓,在这段时间内是无法居住的,对入住率产生不利影响,因此蛋壳公寓提高了装修效率以缩短开业前平均时长。2017年、2018年、2019年的平均装修时间分别为22.4天、21.1天和18.7天。

可以看到,蛋壳公寓有动机去降低空置率,也因此出现过忽略新装修过后必要的空置时间,导致了“甲醛超标”事件。曾在2016年8月,肖女士因为入住公寓一周后感觉身体强烈不适,随即雇佣检测中心检测甲醛情况,发现甲醛超标后便向媒体曝光。彼时,新浪黑猫投诉上关于“蛋壳甲醛”的词条有14个。

虽然蛋壳公寓公布相关验收制度:6大阶段、43道工序、5重验

收、973项验收标准,但由于几乎没有硬性的惩罚和易于租客识别的方式,企业很容易选择游走在道德的边缘。蛋壳公寓未能维持公寓的质量和安全性导致损害品牌形象,最终对经营业绩产生负面影响,甚至抹黑了长租公寓行业。

6.减少披露诱导内部管理松散。蛋壳公寓是一家在开曼群岛注册成立的豁免公司,并且已经在美国纽约证券交易所上市。同时,蛋壳公寓作为上市前年度收入不足10.7亿美元的公司,还是《乔布斯法案》所定义的“新兴成长型公司”。

《乔布斯法案》极大降低了公司上市和投资者的门槛,可以帮助企业得到更高的估值,让拟上市企业可以获得更多的个人投资者,属于为了扶持中小企业、刺激经济发展而放松监管的政策。

蛋壳公寓享受的豁免有:

(1)新兴成长型公司可以不遵守更新的财务会计准则,直到这些准则适用于它。如果蛋壳公寓选择利用延长过渡期,会导致未来的财务报表可能与其他符合这些新的或经修订的会计准则的上市公司财务报表不具有可比性。

(2)免除注册会计师评估新兴成长公司财务报告内部控制的有效性,如果蛋壳公寓选择不遵守此类注册会计师证明要求,则投资者无法获得他们认为重要的某些信息。

蛋壳公寓选择海外注册并上市,规避了国内会计师事务所的审查和监管,也规避了按时披露内部控制情况和财务报表的要求,这对于一家还在扩大市场规模、急需资

金支持,并且持续亏损的公司来说,无疑是可以减低开销,减少向外界披露不利消息的选择。但同时也会导致企业不够重视内部控制以及财务数据,极大程度依赖内部信息系统和内部数据平台进行决策,在减少披露的情况下,有可能做出风险较高的决策,从长远来看不利于企业规范发展。

一旦蛋壳公寓不再是“新兴成长型公司”,那么预计将增加大量开支,且需要投入大量管理工作,以确保符合规定。例如,需要增加独立董事的人数,健全内部控制有关披露控制的政策,还将产生与上市公司报告要求相关的大量法律和会计费用。

三、蛋壳公寓商业模式 内部控制优化建议

(一)应对“N+1”模式需要制度和预案

当“N+1”模式需要拆除时,蛋壳公寓几经沟通给客户提供方案是:①换房,但是可能不能出现完全在价格、地理位置、房屋面积等方面均匹配的房源,当价格高出原有房间时,蛋壳公寓不承担。②退租,仅补贴200元搬家费不能使客户满意。③临时安置,只能居住十天,十天之后客户仍需要作出①或②的选择,对于上班族是一种消耗。这样的方案和售后服务与蛋壳公寓“提供更加便利和美好生活”的初衷相违背,流失客户后也需要付出更多的成本,提供令人满意的方案才能有利于长期发展。

而由于监管政策并未全国统

一,“N+1”仍存在争议,未来会进一步细化监管规则,需要企业自身对不同地区的监管政策进行跟进,适时作出应对,并完善企业内部有关隔断的具体规章制度,比如不能有暗间、面积大小等等问题。在隔断后有告知租客的义务,并与租客达成协议。当出现需要拆除隔断时,做好租客的及时安顿和第三方对房屋的二次维护,以保持客户满意度。例如,针对此类业务开通专线,并匹配从收房、出房、赔付等一条龙团队,及时帮助客户解决问题;针对未来可能拆除的房间,利用大数据,实时在后台匹配房源,第一时间提供给客户;提供赔偿金额,如半个月到一个月的租金。

(二)对经理人进行后期评定,采取阶段性薪酬

蛋壳公寓将收房、出房、售后服务的保洁、维修、租金问题等各个环节分开进行管理,这样会导致出现售后问题时,从线上各环节到线下第三方人员派遣与施工,客户需要对每一个环节的人员不断重复自己的需求,还需要根据派遣员工调整自己的时间,对于客户来说并不便利。

客户不仅仅需要售后来解决,更需要一个可以将信息反馈给大众的平台。通过平台可以对中介机构和经纪人的服务进行评价,通过在App嵌入客户评价系统和售后服务,可以让更多的客户了解经纪人的基本注册信息和信用等级。落实经理人的备案管理和信用评定可以有效规范长租公寓行业的管理体系,进一步提高诚信经营意识和经纪人服务意识。

通过“底薪+分阶段提成”的薪酬方式,将售前和售后相互结合,一次性发放的提成分次发放并与客户评价挂钩,在租客入住后通过对经理人的销售服务进行评价获得部分提成,对客户评价高的经理人可以定期奖励,以减少销售人员虚假承诺、甲醛超标就出租等事件的发生。

(三)优先利用研发改善内部管理

随着房源的增多、体量的扩大,企业需要改变自己的管理,匹配更加细致化、合理化、便捷化的内部控制体系,尤其在培育人才和组织结构方面。这些都可以考虑通过现有平台来实现,例如,让金牌销售网络授课,将课程录屏发布在内部平台上,方便新手销售学习。甚至可以制作机器人,帮助训练员工应对各种突发状况,或者给员工提供各种在工作方面的帮助。

而在客户售后服务方面,出房人员和收房人员都不负责售后,可以在一个片区配备一个私人售后,对接客户仅仅只有一人,通过私人售后去对接多个环节的内部人员,不仅可以提供效率,也可以减少客户的工作量,提高客户满意度。

(四)细致化成本管理,聚焦单店盈利

将房源分层次、分地段精细化运营,如果单个房屋久久不能盈利,在分析原因后也难以解决,就应该及时止损解除合约。在拿房时,不过于迷恋“好地段”,重视改造成本;在收房时,考虑到后续的销售价格,以销售价格决定收房的价格,并且根据市场情况及时调整

出房速度和收房情况。此外,在不断扩张的过程中,应当建立资金池预警机制,在资金链开始吃紧时,即使调整收房情况。

(五)应对披露风险,需要加大外部监管力度

事实上,蛋壳公寓在选择境外注册和上市时,其目的就是规避披露要求,给自己更多的经营和决策的空间,更多的成长时间,但同时也给自己的内部经营和监管开了一个口子,自身监管的动力会逐渐降低,无法仅仅依靠企业自我管理。

近年来,从长租公寓失败的案件来看,高管最多承担民事责任,惩罚力度极低。例如长租公寓品牌“寓见”,其创始人程远直到今天仍然失联,目前仅被限制高消费。她的合作方也没有受到任何处罚,只剩下争吵的房东和租客自己承担。

新事物发展太快,制度往往是滞后的。在蛋壳公寓“暴雷”出长租公寓新模式的诸多弊端之后,多地政府紧急出台政策要求建立租赁资金监管制度、实行信用分级等。业内人士也认为,站在国际市场的角度,租赁市场机构化依然是主流方向,关键在如何监管。住房租赁是民生行业的一部分,相关部门应加强事前监督和事后处罚,大力整治市场乱象,确保居民安居乐业。

四、结论与启示

蛋壳公寓“互联网+房企+金融”的商业模式需要具有一定品牌公信度来让客户认可租金的溢价,收房

投资回收期长,对资金需求量大,并且需要拥有极大规模才能实现盈利,也因此高度依赖租金贷和各种融资方式。然而,随着企业的发展壮大,蛋壳公寓将企业发展的重点放在继续扩大房源、研发投入改善客户入住体验上,没有对战略方向做出调整,忽略了完善自身的经营管理。投资回收期长,对资金需求量大,不能仅仅依靠各类融资解决,更重要的是对各项成本和资金的细致化管理,进而资金链宽裕才能一定程度上避免激进的决策。重视人才、留住人才、培育人才,实则是花小钱办大事,帮助企业提升经营效率和效果。而互联网模式的加入有益于品牌的传播,但是需要具有一定品牌公信度才能让客户认可在产品上的溢价,要做好对品牌的形象维护,重视售后服务提高客户满意度。而对于可能出现的风险则需要制定让客户能够满意的预案。

要知道任何希望扩大市场提升盈利能力而侥幸躲避风险都有可能导致流失更多客户、增加更多的成本,而落实合理的内部控制可以帮助企业更好地经营和决策。长租公寓近几年层出不穷,蛋壳公寓以其较为丰富的商业模式和失败经历,为长租公寓行业的内部控制提供了可借鉴的角度,以期引发未来企业对商业模式制定的一些思考。

作者单位:邱悦,中南财经政法大学会计学院。

原载《财政监督》(武汉),2021.10.86~90