

多个家政平台爆雷，烧钱扩张结苦果

服务、成本及效率才是家政行业竞争的核心，家政平台需要提升自身服务能力乃至竞争力，摒弃烧钱扩张、上市套现的旧式逻辑。



继“管家帮”以后，互联网家政平台跑路进入小高潮。

2022年2月，专注于母婴月嫂领域的家政平台“好孕妈妈”被曝资金链断裂、管理层集体辞职，全国多地的月嫂发不出工资。3月，主营日常保洁的家政平台“来人帮”被曝合伙人卷钱跑路，新老板接手后拒不服务前期续费的老客户，家政工工资讨要无门。5月，以家电

维修和清洗起家的家政平台“大众工匠”被爆无法为客户提供服务，且无法退费。7月17日晚，曾在全国排名前三的家政平台“轻松到家”正式宣布暂停运营，欠款金额高达上亿元，涉及的家政工高达5000人。

多位家政工表示，数个以互联网形式经营的小型家政公司拖欠了家政工工资。此外，还有多个区域型家政平台，如北京的“安心嫂”、四川的“易土家政”等，都有无法交付雇主订单服务、拖欠家政工工资等情况发生，社会影响尤其恶劣。

除了涉众资金监管制度的漏洞，大多数暴雷平台企业都存在盲目扩张的战略失误，是造成目前困境的症结。

I. 多平台爆雷

“好孕妈妈”是北京象网科技有限公司在运营，由肖哲文于2012年在北京创立。

肖哲文2007年毕业于北京大学软件与微电子学院，获得硕士学位，2009年创立了“普为营养”，曾是国内规模较大的营养师培训机构。“好孕妈妈”是肖哲文的第二次创业，专注于母婴家政服务赛道，构建了母婴护理、育儿早教、家庭管家、产后康复、介护养老、家庭摄

影、海外生子、月子中心、家庭护理培训九大业务。“好孕妈妈”还备受资本的青睐,2020年6月IDG资本和惟一资本共同投资了5000万元人民币;2021年5月,“好孕妈妈”完成数千万美元A+轮融资,老股东IDG资本持续投资。截至2020年11月,“好孕妈妈”业务覆盖全国36座城市,有46家直营门店,员工3000余名,共计服务家庭超过12万户。

但在2022年2月,“好孕妈妈”爆发了拖欠家政工工资、客户退款难等投诉潮。“好孕妈妈”回应道:公司正面临前所未有的挑战和困难,从2021年底起关停了3个经营未达预期的城市以及部分城市育儿保姆的业务。5月,其成都店疑似跑路,成都市锦江区对口副区长牵头负责,成立了多个部门组成的工作专班来外理此事。此后,公司被爆管理层集体离职,工作人员也在申请劳动仲裁。目前,爱企查上已显示公司“经营异常”,成为被执行人,肖哲文被列入“限高名单”数十次。

“来人帮”是由山东来人帮家庭服务有限公司在运营,公司成立于2012年,目前在全国9个城市设立运营中心,服务内容涵盖家庭保洁、家电清洗、家具养护、保姆月嫂等服务项目。“来人帮”的股东是实际控制人是泉伟光,间接持股31%;郭站、段向锋、武震分别持股30%、25%、14%。

2022年3月，有各地用户反应，“来人帮以各种理由拒绝给已储值用户服务，并且有家政工表示已经有两个月发不出工资，合伙人卷钱跑路了。晁伟光曾公开解释称，当时公司管理层有三位主要负责人，除了晁伟光本人外，还有另外两人，由于种种原因导致内部人心涣散，公司在2021年12月底歇业。后来他和另外两位负责人沟通了重启方案，九个城市，三个股东，每人管三个城市，他现在主要负责石家庄、杭州、青岛，并在这三个城市里为老客户推出一些优惠活动，让老客户用已经交过的钱抵扣一部分优惠，比如四小时保洁，石家庄市场价是150元，给老客户是100元，如果老客户卡里还有1000元没退，那老客户再交2000元就可以买到20次服务，晁伟光认为这就是相当干为老客户“变相把钱找回来了”。但很多已续费客户并不接受，且另外六个城市的客户上没有接到补偿方案。

“大众工匠”背后是由环球恒通(北京)科技有限公司在运营，注册地位于北京市朝阳区。2016年11月，公司创始人辛恒与EMBA同学一起开始家政服务创创立“大众工匠”。目前主营业务已经囊括家政服务、家电清洗、企业保洁、高端保洁、保姆、月嫂及产后修复等，先后为20万家庭交付服务，平台运营模式从工匠抢单转变为派单。就在2022年1月10日，“大众工匠”还高调宣布启动家政服务“免佣模式”。家政服务订单的全部收入扣除相应的税金、提现费用、订单线索费用后，大众工斤平台将会把剩余的钱全部返还给家政工，让每一位家政工的收入最大化。

然而，到了5月，大众工匠就表示，由于疫情原因，其业务暂时关闭。这引起多位消费者在各大投诉网站投诉。有消费者表示，“业务暂时关闭，但是没有说需要关闭到什么时候。之前购买的日常保洁3小时48次卡套餐共5616元，还有39次没有使用。5月16号申请退款，之前一直有退款进度待处理，现在连退款进度都不显示，只显示套餐已失效。大众工匠预留的客服号码也已无法打通，现在既无法联系到客服也无法在软件上面操作预约更无法退款。”

“轻松到家”由公司创始人李伟于2014年创立，背后是深圳市轻松到家科技股份有限公司运营，是家政服务、家电清洗服务的全国知名企业。2015、2016年完成多轮融资，领投方包括祥峰资本、光信资本、深投控等，还获得吴宵光、香港明星曾志伟等总计1.5亿元的投资。此外，曾志伟还是轻松到家的合伙人。截至2021年底，“轻松到家”覆盖了北京、上海、广州、深圳、东莞、佛山等六个城市，办公室员工超过600人，自营技师超过5000人，每月交付订单超过10万单。

进入2022年疫情各地多发以后，家政平台愈发困难，“轻松到家”拖欠家政工工资、退费困难等投诉被陆续爆出，有家政工表示“听说平台总体欠款达到上亿元”，几乎每名家政工都有押金或者工资、培训费在平台里。目前，李伟已被多次限制高消费。

2022年5月26日，“轻松到家”还在微博上发布公告称“不会跑路更不会赖账”，但承认退款申请会有部分延迟。并表示，公司自2022年6月1日起取消常态化补贴政策，对深圳、广州、北京等城市的钟点家政全线产品进行提价“钟点保洁”提价至约40元/小时，“钟点做饭”提价至约43元/小时，并且表示这是2022年最后一次提价，本年度价格不再调整。

7月8日中午，“轻松到家”发布了道歉声明，称由于疫情原因，目前企业遇到了阶段性的经营困难，造成在6月底、7月初部分技师集中离职，使得近日交付出现了批量的“爽约”和“更换技师”的情况。7月13日，“轻松到家”承认存在订单无法交付和客户退款延迟的情况，并提出解决方案：分批次支付退款，所有客户退款会在14个月内还清；无偿为客户延长使用期限2个月，对六、七、八月的爽约订单返还次数。

7月17日晚，被传暴雷数月的“轻松到家”发表了《关于轻松到家暂停交付的情况说明》：目前公司经营资金链断裂，基于对广大用户负责，经公司研究决定，于2022年7月18日起暂停全部业务销售、交付、恢复时间待定。轻松到家还表示，对于用户、技师、加盟商、供应商、员工的债务也在整理清算，根据公司资本运作情况进行逐步偿还，“可以添加企微二维码进行账单确认及后续跟踪，由于组织锐

减，回复较慢，还请谅解”。但无论是家政工还是客户均表示，该企业微信根本无法添加，扫码即显示“添加联系人失败”，也联系不到工作人员。

7月19日，轻松到家发表了最后一条公告，表示将集中精力解决债务问题，以期尽快恢复交付服务和正常经营状态。包括引入上市物业公司等战略投资人、寻找第三方品牌合作等。

7月20日，轻松到家遣散了全部员工，公司正式宣布解散。

II. 缘何屡屡亏损

家政行业正在从以前的小、散、乱，逐步走向品牌化、专业化及数字化：无论是传统家政企业还是互联网家政服务平台，都在快速地品牌化，头部平台的竞争壁垒正在快速形成，但家政服务行业尚未形成真正的行业领导企业。

头部第一品牌“天鹅到家”隶属于58同城旗下，原名为“58到家”，成立于2014年，于2020年9月正式改名“天鹅到家”。2021年7月3日，天鹅到家宣布赴美上市，但仅仅17天后，上市之路便戛然而止，后续再无新消息传出。天鹅到家的创始人陈小华曾公开表示，主要是疫情让公司业绩受到了较大影响。此后天鹅到家已从多个城市

退出，收缩业务。而“轻松到家”、“好孕妈妈”等暴雷平台，也称是由于疫情原因造成资金链断裂。

2022年7月7日，商务部服贸司司长冼国义在商务部召开的关于家政服务信用信息平台建设工作网上专题新闻发布会上表示，从目前情况看，家政行业总体上正在加快复苏。复工率在逐月提高，6月底全国家政公司复工率达90%以上，大中型家政企业均已全面复工营业收入同比降幅逐月收窄。互联网家政企业在恢复方面体现出了明显优势，据商务部监测，一些互联网家政企业4月底已恢复至上年同期正常水平。

然而互联网家政平台业绩差、暴雷跑路仅是疫情原因造成的吗？

以“天鹅到家”为例，通过招股书可发现，天鹅到家亏损总额显著高于营业收入常年“入不敷出”。2018年到2021年一季度天鹅到家的累计营业收入为19.17亿元，与此同时，净亏损总额为19.65亿元。且其中2018年、2019年、2020年、2021年一季度的经营亏损为5.91亿元、6.16亿元、6.33亿元、14.3亿元，亏损逐步扩大。天鹅到家的亏损主要是由于补贴营销所致。同期的营销费支出累计高达15.18亿元。

不过，烧钱补贴并未给天鹅到家带来较大规模增长，反而是获客成本

在不断攀高。2020年，天鹅到家平台总交易额为88.28亿元，不到市场总量的1%。2018年至2020年，消费者数量分别为105.5万人、1271万人、107.8万人，可得出三年来的获客成本分别为330元/人、339元/人、561元/人，三年间，获客成本已经上涨70%。

烧钱扩张，是互联网平台的通行做法，家政平台也走上了此道。“轻松到家”正是用29.9元一次的清洁打扫家政服务，吸引了很多大城市的客户，价格便宜是其区别于其他平台最显著的标签，然而平台付给清洁工的工资一次至少要35元。2017年10月，“轻松到家”在新三板挂牌，2019年4月终止挂牌。wind数据显示，2014年至2018年上半年，轻松到家一直处于亏损状态，归母净利润累计亏损1.37亿元。2018年后，低价拉客的模式被投资人抛弃，“轻松到家”没再获得过融资。“好孕妈妈”在获得融资后曾宣称，未来3年，将会以每年新增50家店的速度进行扩张。

与烧钱扩张相对比的是，这些平台的服务质量也出现了一些质疑，如“天鹅到家”出现对保姆资料造假、欺骗雇主的案例，甚至恶性事件频发，如被发现有保姆掌掴小孩暴力喂饭、由于保姆工作失误造成婴儿窒息死亡等个案。此外，平台对待家政工一端，上述家政平台的劳务纠纷众多，如拖欠克扣保姆工资、暴力裁员不补偿等事件屡上新闻。

“服务、成本及效率，才是家政行业竞争得核心。”一位抖音本地生

活业务人士表示，其中，家政服务质量和用户体验对家政平台发展起关键作用，而合理控制成本是互联网家政平台业务可持续的重要大素，

“这些都要求家政平台要提升自身服务能力及精细化管理的竞争力，摒弃烧钱扩张、上市套现的逻辑，一方面真正做好家政人才培养，以提高服务质量和用户体验；另一方面做好高效精准的营销、广告投放以及精细化线上获客。”

III. 服务标准化是提高客户体验的关键

艾媒咨询数据显示，2020年，中国家政服务业市场规模已增至8782亿元，2021年规模冲破万亿元。商务部数据显示，全国家政行业从业人员超过3000万。根据天眼查数据显示，我国目前有近265万家状态为在业、存续、迁入、迁出的家政相关企业。从资本投入来看，家政行业与其他互联网业态相比，重运营、扩张慢，并不是风险资本热衷的“短平快”投资标的。在2020、2021年间，虽然有“熊猫家政”、“好孕妈妈”“轻喜到家”“安心洗护”等多个互联网家政平台获得融资，但单笔融资金额均较小。但由于城市居民需求的提升、用户活跃度越来越高，家政行业引起了众多互联网大厂的兴趣，该赛道还聚集了京东旗下的京东家政、腾讯投资的e家洁、阿里投资的河狸家，以及美团、饿了么，及抖音、快手的本地生活业务等玩家。

从目前的家政格局看，天鹅到家、好康在家、e城e家、轻松到家、

管家帮、闪电修、师傅到家、e袋洗、阿姨帮等家政企业以住家保姆、母婴月嫂、上门保洁、上门做饭、上门维修、上门按摩、跑腿取送、洗护等不同服务方向进行发展。

互联网家政平台主要有三种模式，一类是撮合信息平台的轻模式，以“天鹅到家”为代表；第二类是自营重模式，以“轻松到家”、管家帮等为代表，平台直接签约、培训着自己的家政工队伍。轻松到家宣称，平台共计有服务人员1万人，覆盖50万家庭用户。还有一类是本地生活平台，平台向所有第三方开放，包括美团、饿了么，以及抖音和快手的本地生活业务。目前，互联网平台会根据细分业务采取不同的运营模式，甚至三种模式都有。

不同模式下的家政平台，收入构成不同。一是收取雇主和家政工成交额的佣金抽成，一般是向雇主收取家政工一个月的工资作为抽成，每年收一次；二是向家政工收取培训费。在营收构成上，天鹅到家近90%收入依赖于其家庭服务的佣金抽成，约7%收入来源于技能升级培训；三是平台型企业，针对第三方提供的营销推广、系统软件增值服务收取报酬；四是品牌加盟、培训指导费用，以及面向用户端的增值服务和关联产品推介等。

另外，家政平台往往在与雇主签订合同之初，就要求雇主向平台预付家政工的半年或全年工资。这种预付工资的模式，原意是为避免雇主

拖欠、克扣家政工工资:但如果家政平台爆雷、跑路,不仅雇主交了钱不能得到家政服务,家政工干了活也拿不到应付工资。“管家帮”、“轻松到家”、“好孕妈妈”等爆雷平台都有这种情况。

从家政行业的平台用户活跃度来看,月活跃用户规模接近3000万家。而相比家政服务雇主用户,家政服务的劳动者线上化比例较低,并且优秀的家政劳动者对平台的依赖程度并不高。对于当下的家政企业,培训家政人才,使服务标准化才是关键,很多平台企业也选择数字化转型,以此降低培训、管理成本和获客成本。

2021年11月,国家发改委等十五部门联合印发《深化促进家政服务业提质扩容领跑者行动三年实施方案(2021-2023年)》,《方案》提出,到2023年,每个城市培育3家以上品牌化员工制家政企11,社区家政网点服务能力覆盖率达到90%以上。《方案》提出发展员工制家政企业,推动家政进社区,打造知名家政品牌,持续提高家政从业人员素质等9方面重点任务。组织保障上,国家和省级有关部门将支持领跑城市电报产教融合基地建设,双创带动就建设,返乡入乡创业园建设等项目,培育产教融合型家政企业。

此外,平台资金的有效监管机制,也是保护家政工和用户基本权益的关键所在。