

贝壳的数字化之旅：一次“难而正确”的探索

张宇、王念念

案例摘要：近年来，数字化浪潮席卷了各行各业，居住服务业因为具有非标准化、流程节点复杂、供应链长等特点，数字化进程启动较晚。本案例描述了贝壳如视如何用 VR 等数字化技术赋能居住服务业，介绍了贝壳找房数字化转型的背景和历程，以及数字化技术为居住服务业带来了哪些改变。

本案例适用于房地产金融、数字化转型等相关课程，希望通过还原贝壳找房数字化转型的历程，让学生能从中有所反思，有所收获。

关键词：VR、AI、居住服务业、数字化转型、贝壳找房

本案例由北京大学光华管理学院张宇教授、北京大学管理案例研究中心研究员王念念根据企业访谈整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：
casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2020 北京大学管理案例研究中心

居住服务业的数字化转型在我国起步较晚，到现在不过 20 年时间，这是由诸多原因导致的：首先，居住服务业本身具有本地化、劳动密集型、非标准化、流程节点复杂、供应链条长等属性，数字化转型对技术的要求高；其次，数字化转型往往在短期内效益不明显，从业者缺乏持续投入的动力；再次，居住服务业具有高度分散的格局，从业者以小规模企业为主，缺乏数字化转型所需的资金和人才；最后，房屋，尤其是二手房屋作为非标准化、非同质化的商品，不仅涵盖的信息量巨大，个体差异也非常大，难以用图片、文字甚至几段视频就能加以描述，商品数字化难度高。

但即便如此，依旧有企业迎难而上，上下求索。比如，在 2020 年新冠疫情期间，贝壳如视的 VR 看房功能让用户可以足不出户，在家就可以用手机使用贝壳找房（以下简称：贝壳）App，在线上“身临其境”的行走于房源中，查看房屋的每一个细节，还可以在线连线经纪人获得时

时讲解，实现线上就能买房、卖房、租房的需求。

贝壳是如何实现这一切的？最初为何要开发 VR 看房功能？这个过程中遇到了哪些困难？又是如何克服的？为什么贝壳能在中国实现居住服务业的数字化？

1 关于链家[®]和楼盘字典[®]

1.1 链家的创立

时间回到 2001 年，这一年，左晖在北京创立了链家·宝业（北京链家房地产经纪有限公司的前身，以下简称：链家），此时，房产经纪行业尚处在起步阶段，行业秩序较为混乱，缺乏相关的制度和法规，经纪人服务水平有限，职业道德有待提高，行业存在着中介隐瞒房屋真实信息、欺骗客户、强行推销、签订“阴阳合同”、操纵房价、偷漏税款、盘剥买卖双方、违规赚差价等行为，全国 20 万房地产经纪从业人员中，取得房地产经纪人执业资格的仅有 6067 人。

随着商品房价格的快速增长，行业也随之进入快速增长期，房源信息不对称的现象愈发凸现，因为经纪人非法赚取差价、宣传欺诈，甚至挪用消费者购房款而起的纠纷大量发生。链家反其道而行之，2004 年在业内率先提出“透明交易、签三方约、不吃差价”的阳光作业模式，并在公司内全面推进。2006 年，链家开始搭建经纪人职业化培养体系，开启经纪人的培训专业化道路。伴随着房产经纪行业的快速发展，2007 年底，全国共有 31360 人取得了房地产经纪人执业资格，从业人员逾百万。

1.2 楼盘字典[®]的前世今生

随着业务的开展，链家内部积累了大量的房源数据，但因为没有系统化的数据存储机制，房源信息并没有在链家内部形成共享，信息在经纪人之间是不对称的。此时，左晖开始思考到底要把组织带往何方，他内心比较清楚的是，链家只有创造出核心价值才有意义，他提出了“做难而正确的事”。¹为了实现房源信息的内部共享，提升运营效率，2008 年，链家开始投入大量的人力和财力，搭建不动产标准化基础数据库，即今天的楼盘字典[®]。

左晖曾向团队抛出了一个问题：全国有多少套房，链家能不能数得清楚？我们做房产的要能数得清全国的房子，我们要做一个全国房屋普查。

全国房屋普查能够调节住房公平，让使用灰色收入购买大量住房的行为无所遁形，意义重大，但在住房改革启动的几十年来，住房普查却无法有效推进，在每一

¹ 链家是贝壳找房的前身，2018 年 4 月，链家网的升级版——“贝壳找房”行业开放平台正式上线。

轮的人口普查和经济普查中也均未有实质性的住房普查环节。尽管各地政府都有自己的住房信息系统，但因为老旧房产未实现电子化，大量小产权房、央产权房、自建房、违建房游离于系统外等原因，使得大量房产并不在各地的住房信息系统中，很多城市甚至拒绝实现个人住房信息系统的联网。2011年，北京市公安机关在人口普查过程中曾经公布过一个数据，初步显示北京市有381万套房屋空置，该数据一经公布，立刻引起各方质疑。相关部门随即回应，由于统计方式和统计范畴的不同，该数据并非最后数据。住房普查的难度和敏感性可见一斑。

住房普查推进难，还在于房主出于保护隐私和个人财产的因素考虑，不愿意配合相关普查，所以，尽管业内人士建议能否借全国经济普查之机进行住房普查，国家统计局有关人士和专家均表示困难重重。²

一个国家统计局都无法解决的课题，链家却从“数房子”开始，逐步构建了全国最大的房源数据库。为了将“数房子”过程中获得的数据收录和存储起来，链家内部建立了REDS系统^b，而在此之前，房源数据是以excel表格的形式进行收录的。REDS系统的建立让房源数据不再因为经纪人的离职而流失。2010年，楼盘字典[®]实现了对数据的结构化管理。

从2008年到2011年，链家自有的楼盘字典[®]团队只有20人左右，80%的数据收集工作交给众包团队完成，链家通过强管控的方式，严格规定众包团队的采集标准和采集效率，众包负责“数楼”，再将收集到的数据交给楼盘字典[®]团队专门负责后台的同事做数据的审核和比对。

当时，链家在全国20多个城市设有门店，做的却是“全国房屋普查”，所有的数据都存储在REDS系统里，用户通过链家的门户网站只能看到设有门店的20多个城市的房屋数据。

1.3 “真房源”的承诺

2011年，随着“国十一条”、新“国八条”等限购、限贷政策的推出，二手房成交量锐减超过50%，房产经纪机构出现“关店潮”，行业利润空间萎缩，“吃差价”、“靠假房源吸引客户”成为经纪人收入的重要来源。在李翔撰写的《左晖：做难而正确的事》一书中，左晖对这个阶段的链家有过一段描述：“链家最开始做生意，吃差价，很多消费者就找过来。我们吃到差价的那种欣喜是很真实的，消费者找过来，那种愤怒也是很真实的。我们和竞争者比，在吃差价上根本没有优势。竞争者把人打出去了，我们把钱打出去了^c，这事根本就没法干。”³“我们不太喜欢那种状态

^b REDS 全称为：real estate data system，即“房地产数据系统”。

^c 指的是有些中介公司会用强硬的手段来解决消费者的不满，链家选择把钱退回去。