

做价值观的生意：成就有尊严的服务者——探寻贝壳的“终极算法”

王辉、王念念、潘焱天

案例摘要：贝壳源自链家，成立两年后便成功登陆美国纽交所，成为中国居住服务第一品牌。本案例通过梳理贝壳及房产中介行业的发展历程，着重从创始人、CEO 及高层管理者的理念、制度建设、企业文化落地等方面系统地介绍贝壳如何通过“做难而正确的事”，不但使企业迅速发展，更重要的是改变了整个行业，将行业关键词从“交易”转向“服务”，使房产经纪人成为了“有尊严的服务者”，使我们的“居住更美好”。

关键词： 企业文化、价值观、高层领导、战略

本案例由北京大学光华管理学院王辉教授、中科院心理所潘焱天教授、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©2021 北京大学管理案例研究中心

2018年4月，由链家网升级而来的贝壳找房上线，作为科技驱动的新居住服务商，致力于推进居住服务产业数字化、智能化进程，通过聚合、助力优质服务者，为三亿中国家庭提供包括二手房、新房、租赁、装修等全方位的高品质、高效率居住服务，实现“对消费者好、帮助服务者对消费者好”的目标。在贝壳找房联合创始人彭永东所写的《贝壳找房 CEO 给伙伴们的一封信》中这样写道，“我们有一个愿望，希望我们的价值观是面向全行业而共享的，面向全社会而创造价值的。我们的价值实践，在于让行业变得更好，在于培养和服务大批优秀的从业者、服务者，在于让全行业的用户都获得更好的服务体验。”

三年过去了，房产经纪行业是否因为贝壳找房的价值实践而变得更好？全行业的用户是否获得了更好的服务体验？贝壳找房三年的努力成效如何？他们是否实现了最初的愿望？

1 房产经纪行业与贝壳

1.1 我国房产经纪行业发展历程

起步阶段——2001 年以前

我国 1983 年确立了房屋产权登记制度，1988 年，我国第一家房地产经纪公司——深圳国际房地产咨询股份有限公司注册成立。1998 年，房地产行业拉开了市场化改革的序幕，同年，中天置地在北京成立。2000 年，斯坦福房产机构、伟业顾问、太合地产和中原地产一起成立了“北京我爱我家房地产经纪有限公司”（以下简称：我爱我家），6 个月内开了 43 家门店。2001 年，链家·宝业房地产经纪有限公司^a成立，此时行业参与者以中原地产、21 世纪不动产、信义房屋等为第一梯队，中大恒基、顺驰、我爱我家、满堂红、链家、搜房、合富置业、汉宇等为第二梯队，此外还有基数庞大、遍地开花的小中介。据统计，2001 年全国房地产经纪从业人员约有 20 多万，其中 6067 人取得房地产经纪人执业资格。¹

在房产经纪行业发展初期，行业竞争混乱，服务水平低下，经纪人职业道德素质有待提高，存在中介隐瞒真实信息、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^b等现象。

快速发展阶段——2001 至 2007 年

2001 年之后，商品房价格快速上涨，二手房市场兴起，房地产买卖、租赁市场全面繁荣，房地产经纪行业进入快速发展时期。在这一时期，信息技术在房地产经济行业得到广泛应用，网站成为房地产经纪企业发布房源信息、交易当事人获取信息最重要的一个途径。房地产经纪机构采用连锁经营模式进行扩展，规模不断增大，成长起一批门店过百的大型房地产经纪机构，比如世联地产顾问（中国）有限公司、21 世纪中国不动产、链家等。但房屋中介市场管理模式差异较大，比如，中原地产提倡无为而治，对经纪人管控不多；我爱我家依靠门店社区化策略，跟着房源开店，相对发展较稳；链家倡导提升服务质量、不吃差价、服务承诺，对经纪人管控较多。

^a 即“北京链家房地产经纪有限公司”的前身，以下简称：链家。

^b “吃差价”，指房产中介机构利用房产交易信息的不对称，通过“现金收购”的操作模式进行“暗箱操作”，阻碍买卖双方见面，低价购进，高价售出，并以此获取高额的“差价”收益。

为了行业的健康发展，人力资源和社会保障部、建设部、国务院先后颁发了《房地产经纪人员职业资格制度暂行规定》、《房地产经纪管理办法》等相关法规和制度，为房地产经纪机构以及从业人员的行为、运作程序制定了标准和依据，但从整体来看，行业依旧存在着广告欺诈、非法赚取差价等违法违规行为、房产物业费的交割、经纪人挪用消费者购房款的投诉纠纷等问题，甚至发生过房地产经纪机构携款潜逃等恶性事件²。2005年，“中国百强经纪公司”之一的佰家中介因为大量经纪人私单、假按揭和挪用款项等问题，被数十名房主以涉嫌诈骗为由向警方报案，之后大量人员离职，门店关闭，佰家就此停摆。2005年3月，房地产市场调控措施“国八条”出台，楼市遇冷，中介公司纷纷减员关店，而链家却趁此时逆市扩张，年底门店达到300家。

截至2007年底，全国共有31360人取得了房地产经纪人执业资格，房地产从业机构超过3万家，从业人员逾百万。

行业步入调整期——2007年之后

受政府对房地产宏观调控的影响，房产经纪行业也随之调整，优胜劣汰格局开始逐渐显现。

2007-2008年，楼市在一系列调控政策下步入寒冬，再加上2008年全球金融危机的冲击，房产经纪行业也随之步入业务量下滑、机构关门、人员流失的低谷。彼时北京市场排名第一的中大恒基因为董事长涉黑被捕，在短时间内关闭了40多家门店；紧接着顺驰和中天置业爆发财务危机，2008年，创辉地产接连关闭300多家门店。此时，北京市场排名第三的链家开始弯道超车，2010年，链家门店扩张到500多家，在北京市场的占有率提升到33%，成为第一。2011年，随着“国十一条”、新“国八条”等限购、限贷政策的推出，二手房成交量遭遇锐减，总体降幅达50%以上，房产中介机构出现“关店潮”。2011年至2017年，仅北京地区的房产中介关闭约1400家，而深圳房产中介的门店从8000多家锐减到5000多家。2017年3月之后，全国多个城市纷纷出台楼市调控政策，部分一二线城市在此前的调控政策基础上再次“加码”，用打补丁的方式堵住炒房漏洞。这轮堪称史上最严的调控措施很快就让房地产市场迅速降温，成交价回落，成交量低位运行。³与此同时，从2016年底至2017年初，安个家、爱屋吉屋、快有家等“互联网+中介”创业公司遭遇寒潮期，众多品牌或停止运营，或大幅收缩业务，房产经纪行业的首次大规模“互联网+”突围搁浅。2018年6月，中原集团推出全国加盟业务平台“原萃”；同月，58集团投资我爱我家集团，占有8.28%股份；8月，苏宁上线“苏宁有房”，并在苏宁易购上线房产频道，进军二手房交易服务平台；