



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

重塑价值网络

链家为什么一定要做贝壳

任鑫

任鑫是谁？

连续创业者，喜欢从0到1

一夜做到苹果总榜NO.2，三年被京东并购任职O2O VP
生命不息，折腾不止，继续在人工智能和微信领域创业

高级打工仔，搞过100到10000

设计过有5000万+用户使用的大产品
孵化过30+个靠谱或不靠谱的小项目

读书人，能讲清楚方法论

混沌创新领教；创业营；中欧MBA；交大计算机



今天分享什么



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

背景：从链家到贝壳

故事：重塑价值网络

分析：为什么一定要

学习：给我们的启示

今天分享什么



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

背景：从链家到贝壳

故事：重塑价值网络

分析：为什么一定要

学习：给我们的启示

链家：房产中介市场第一



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



万亿GMV
8000门店
15万员工
真房源

用过房产中介的同学们，留言区写一下你对中介行业的印象

贝壳：房地产市场天猫 + 记功分钱系统



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

房的合作网络

增加物件的曝光率，提高房源的成交率

房源流通联卖机制；合作业绩分配机制；内部角色独家保护；角色分边系统认定

人的合作网络

保障店东和经纪人在平台上的权益

在平台的持续成长；信用分管理相关机制；争议解决陪审团机制；人员合理流动的规则

客的合作网络

跨区找房全程跟随，提升客源有效利用

跨店成交比管理；我房他售率管理；合作指数的管理；维护人陪看机制

今天分享什么



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

背景：从链家到贝壳

故事：重塑价值网络

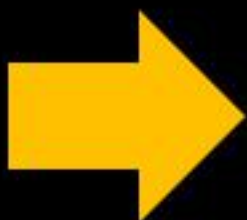
分析：为什么一定要

学习：给我们的启示

从链家到贝壳



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



链家



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

客

店

经纪人

系统

房源

VS

客

店

经纪人

系统

房源

客

店

经纪人

系统

房源

...

客

店

经纪人

系统

房源

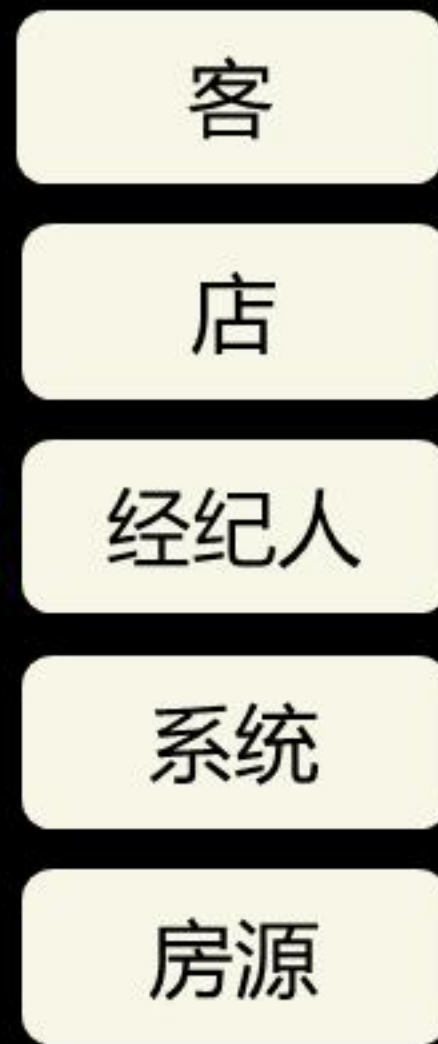
贝壳



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



VS



链家 → 贝壳



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

	58	
弱依赖	链家	21世纪
	竞争	

	21世纪	
强依赖	贝壳	58
	赋能	

10年准备，循序渐进



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

起心动念：2009年，考虑开放平台

科技准备：2014年，做链家网

并购输出：2015年，通过并购输出管理方式

加盟推广：2018年，以德祐品牌做加盟

BD & 孵化：2018年，推广贝壳

决心：给人，给权，给资源



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

给人

抽空链家，23/28个城市经理，400/600运营总监

给权

合并管理团队；彭永东任集团CEO兼贝壳找房CEO

给资源

楼盘字典，ACN网络，房源，流量

困难重重：如何取信新价值网



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

VS?

客

客

客

客

店

店

店

店

经纪人

经纪人

经纪人

经纪人

系统

房源

房源

房源

房源

那种既做线上、又做线下的平台，既做裁判员又做运动员，这在商业伦理和操作逻辑上是我们不太能接受的。这个行业需要的是百花齐放，而非一枝独秀。

——我爱我家集团董事长谢勇

如果你是一家小中介，你相信贝壳么？

困难重重：如何调动老价值网资源



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

“这个变动在集团内部其实引起了挺大反应。”陈莉透露。“和其他大公司一样，走掉一个高管就同时有很多核心人员一起离职，这种情况在贝壳也发生了。”

张城在几个月前刚从链家离职，他承认，接二连三的架构变动之下，肯定有人离开，毕竟这一轮精简之后，一些岗位直接没有了，或者说职能已经被架空了。另一批人选择离开则是“气不过”。

——闫妍，网易科技《后厂村7号》

5月的调整之后，李峰岩调任贝壳北方区域总经理。但真在贝壳走马上任后，他还是经历了一段适应期。“那段时间也很痛苦，因为你都不懂。其实你知道要干什么，因为会有一大堆人找你，不管也得管。但你不知道怎么去管。”

——李艳艳，《中国企业家》

困难重重：如何解决新老价值网冲突



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

“虽然目的是一致的，大家都是希望按照互联网的方式做平台。但大家拥有不同的文化，不同的做事方法，不同的价值观，事情做着做着肯定就有分歧，不适应，离开的人会比较多。”

——彭永东

“大量中介行业内部人士对贝壳找房内部存在的“霸王条款”表示出了非议。一位行业内部人士说，“在业务合规的前提下，有些楼盘开发商愿意跟小一点的品牌商签约，但如果贝壳和这个开发商没有谈成代理，那整个入驻在贝壳里面的品牌商谁都不能再卖这个楼盘”。

——闫妍，网易科技《后厂村7号》

尽管这一模式具有行业创新性和颠覆性，但对于马小凤这样链家直营店的经纪人，此前的竞争优势荡然无存。“如果是这样的模式，我不会再做直营，还不如到其他中介，起码要去有底薪的地方。”马小凤说。

——《时间财经》

今天分享什么



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

背景：从链家到贝壳

故事：重塑价值网络

分析：为什么一定要

学习：给我们的启示

第一层：发展瓶颈



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

市场天然分散

依赖经纪人：信息不对称，交易大、过程复杂、成本高昂

本地化商业：本地供给，本地流量，本地的具体落地情况

净利率低

行业门槛低，过度竞争，净利率低

依赖佣金收入，收入结构单一

产业风险大

政策对行业起伏影响巨大

整体市场下行

第二层：危机意识



2010年开始，每年两次战略研讨会
一半人扮演链家，另一半人任务是干掉链家

2018年，推演出两条干掉链家的路径：

A. 空军来袭，对手发动线上力量攻打线下

B. 农村包围城市，在链家尚未布局的城市抢占先机，置链家于孤岛状态

贝壳必须马上行动，将线上流量与地面网络结合，把门店、经纪人、客户和行业同盟组成系统防线，才不会给对手机会

左晖更在意的，是那些拥有更大流量、更大资本与更大平台的**跨界竞争者**

来源：《财经》



第二层：危机意识

“现在不做平台，以后很可能就是死。”

“现在做了，以后起码可以和对手形成割据。”

“最好的防御就是进攻。别人还没出拳，我们先打出去了。”

“我们过去是垒城墙，现在是种庄稼。”

“垄断会给自己制造敌人，而做平台是为了打破垄断。在自营模式下，过去，链家把城墙越垒越高，敌我分明；而贝壳相当于拆墙工程，提供自有渠道给队友，一起灌溉庄稼。最终，贝壳对队友们收取平台管理费。”

第三层：资本故事



2016年4月，B轮融资，对赌：5年内完成IPO

贝壳的战略意义：从垂直到平台；从交易到居住

从垂直到平台，故事才够大，10万亿GMV空间

从交易到居住，故事才够性感，低take rate，但高LTV

第四层：使命



链家存在的意义到底是什么？

到底给社会创造了什么价值？

有链家或者没有链家有什么不同？

链家到底是在什么场景下给什么人提供什么价值？

——左晖

第四层：使命



打破行业的囚徒困境，同时提升行业效率 & 客户体验

良性竞争：劣币驱逐良币 → 在真实数据上良性竞争

充分合作：单打独斗以邻为壑 → 规范的大范围协作

智能商业：感性决策 + 经验销售 → 大数据匹配 + AI赋能

你觉得链家之所以这么大决心突破价值网，是因为哪个原因？



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

给我们的启示

打破价值网：难，难，难



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

这么对的逻辑

这么长的准备

这么大的决心

内外还会出一堆问题

如何找到视角和决心



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

站在发展空间角度 站在风险预案角度 站在其他目标角度

链家：增长瓶颈

我还能有10倍增长么？
什么因素会约束我？

这种增长健康么？
什么因素导致不健康？

如何重新设计价值网络
以摆脱这个因素束缚？

链家：危机意识

如果3年后我死掉了
最可能杀掉我的三种风险是？
最可能赢过我的三种模式是？

我要如何调整才能扛过风险？

我能调整自己来赢过这个模式么？
我能来做这个模式干掉自己么？

链家：资本故事

我的真北指标是什么？
还有什么指标显著不同而重要？

如果以这个新指标为真北指标
我应该如何重新定义核心业务？
我应该如何重新定义核心资源？
我应该成为谁的朋友？
我应该创造什么价值？

你觉得哪个方法对你最有用？



更究竟的方法：上帝视角

不是

我要做产品，我要赢得竞争，我要编织价值网

而是

世界正在发生什么变化

给予足够长的时间，看不见的手会选择什么，淘汰什么

如何成为被选择的价值网络的一部分



更究竟的方法：上帝视角

“当前市场的竞争就如智能机时代来临时一样，若像诺基亚那样没有把握住机会，错过了就很难再翻身。市场会逼着你做选择。主动做出选择的不一定对或者赢，但是他至少有可能赢。那些不愿意去做出选择的，大面上会输。”

“每个企业在发展过程当中，都会经历过这些所谓的命门。这个命门有的时候是没得选的。”

华兴资本创始人包凡

成为更美好未来的一部分



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

拥有未来的方法

是提前看见更好的未来

并成为它的一部分