

# 贝壳找房第1届城市总经理搏学考试

## (2019 年 11 月)

一、单选题（每题的备选项中，只有1个选项最符合题意，错选、多选、不选都不得分。共40题，每题0.5分，共20分）

1. 贝壳找房城市总经理应知敬畏、存戒惧、守底线，时常校正行为坐标，时刻检视言行举止，守好“分界线”，不碰“高压线”，知道什么该做、什么不该做。下列行为，均属于贝壳找房“高压线”的是（ ）。
- ①侵占公司资产 ②收受回扣 ③私藏房源 ④泄露公司商业机密 ⑤从事与公司有商业竞争的行为 ⑥妨碍和干扰公司调查 ⑦打听或泄露薪资 ⑧歧视和骚扰
- A. ①②⑤⑥⑦⑧ B. ①②④⑤⑥⑧ C. ①②③④⑤⑦ D. ①②④⑤⑦⑧

答案：[D]

2. 随着人们美好居住需求的日益增长，万物互联的新居住时代已经到来。以贝壳找房为代表的新居住平台，重塑人、房、客、数据的交互，用科技赋能产业互联网，打造新居住品质服务生态。下列关于新居住平台四大特征的描述，错误的是（ ）。
- A. 线上线下闭环 B. 实现服务者协作化
- C. 为中小企业赋能 D. 品质标准化促进体验提升

答案：[C]

3. 在2019年6月19日举办的中国房地产经纪年会上，贝壳找房高层指出，“新居住时代是服务者价值全面崛起的时代，品质提升、合作共赢、职业化三条进化路径，将带动服务者价值全面崛起”。新居住的五大支柱是（ ）。
- A. 数字化建设、基础设施建设、平台、品牌协作、服务者进化
- B. 数字化建设、基础设施建设、平台、品质标准化、服务者进化
- C. 数字化建设、线上线下闭环、平台、品牌协作、服务者进化
- D. 数字化建设、基础设施建设、产业业态多元化、品牌协作、服务者进化

答案：[A]

4. 危机公关首先预防为主，防患于未然。城市总经理应督促城市运营的合法合规，要求门店和经纪人操作合规、言语规范，减少负面风险事件发生。下列关于危机公关目标的描述，错误的是（ ）。
- A. 防止舆情引爆 B. 降低媒体曝光率
- C. 快速将负面影响完全消除 D. 避免伤害企业声誉

答案：[C]

5. 2019年4月26日，中国共产党贝壳找房（北京）科技有限公司委员会在北京成立。贝壳找房党委的成立，体现了贝壳找房深入贯彻党中央加强非公经济组织党建工作的坚定决心。成立贝壳找房党委的重要作

用是（ ）。

①推动公司发展 ②及时了解政策信息 ③提升研发能力和水平 ④树立正确政治形象

- A. ②③④ B. ①③④ C. ①②④ D. ①②③

答案：[C]

6. 1999 年年末，受摩根士丹利的邀请，马云面见了当时希望投资中国互联网市场的孙正义。会面后，孙正义很快就决定向马云投资 2000 万美元。截至 2018 年底，孙正义所持有的阿里巴巴股份价值已经飙升至约 1100 亿美元，整体投资回报率超过 1700 倍（包含后续追加投资），这就是股权投资的力量。想要成功完成项目的投资并获取高额收益，投资人不止需要正确判断项目的价值和潜力，还需要对股权投资的流程有深入理解。股权投资的流程包括募资、投资、投后管理和（ ）。

- A. 尽职调查 B. 项目交割 C. 项目退出 D. 工商变更

答案：[C]

7. 贝壳找房城市总经理作为城市的最高管理者，对城市整体经营管理负有最高职责。贝壳找房城市经营健康度就是用以评价城市整体经营状况的综合指标，2019 年城市经营健康度包括五大版块，其中权重占比最大的版块是（ ）。

- A. 人店规模版块 B. 门店运营版块 C. 新房运营版块 D. 文化运营版块

答案：[B]

8. 房地产经纪公司为保证消费者的权益，给消费者“确定”的服务结果，如果无法 100%保证服务过程按照既定的流程、标准执行，为例外情形“兜底”，可采用的方式是（ ）。

- A. 建服务标准 B. 做服务承诺 C. 走客诉赔偿 D. 推流程优化

答案：[B]

9. 2012 年 6 月 1 日链家红黄线管理制度颁布。经过 7 年多修改和完善，已演变成了贝壳找房维护平台秩序、约束合规作业、保护平台各品牌商和加盟商及作业人员利益的信用分管理制度。下列关于信用分管理制度的说法，错误的是（ ）。

- A. 违规行为涵盖平台级、城市级、门店级三个维度  
B. 城市级适用于城市所有品牌  
C. 信用违规扣罚分值从 0.5-12 分不等  
D. 违规行为从重到轻排序为黑线、红线、黄线、警告、轻微违规

答案：[A]

10. 店东委员会是由加盟店东组成的非盈利性组织，是贝壳找房各城市平台与店东之间的关键纽带，为推动平台良性发展承担了重要职责。下列描述，不属于店东委员会职责的是（ ）。

- A. 反馈品牌店东、经纪人的意见，对平台各项制度提出合理化建议  
B. 监督平台规范运营，协调处理不同品牌之间的纠纷，营造良好生态  
C. 处理经纪人之间的争议和纠纷，提升经纪人作业安全感及合作动力  
D. 促进各加盟商的运营管理经验交流，推动合作良性发展

答案：[C]

11. 贝壳找房交易平台与工商银行、中国银行、建设银行、交通银行、中信银行、光大银行等多家银行实现了系统直连。这一技术和行业创新的重要意义是（ ）。

①构筑经纪行业竞争壁垒 ②提高与银行互动效率 ③提升交易中心风控与服务能力 ④实现批贷时效和额度的服务承诺 ⑤提升交易服务的确定性

- A. ②③④⑤ B. ①②④⑤ C. ①②③⑤ D. ①②③④

答案：[C]

12. 张帆是一名优秀的房地产经纪人，欲自己创业。因受到德佑愿景的强烈感染，张帆想加盟南京德佑。德佑的愿景是（ ）。

- A. 有尊严的服务者，更美好的居住 B. 全球最大的房地产经纪品牌  
C. 让房地产经纪行业更美好 D. 全球最具价值的房地产经纪品牌

答案：[D]

13. 德佑自 2018 年 1 月 26 日正式启航，用了不到一年半的时间迅速破万店，这个速度是惊人的。德佑在追求速度的同时，也关注店面的质量。下列指标，不属于德佑新增优质店面评价指标的是（ ）。

- A. 人员：人员数量与专科以上学历占比  
B. 门店：门店面积  
C. 经营：佣金、线上成交占比、房源流通指数  
D. 市占率：门店所在商圈的市场占有率

答案：[D]

14. 为助力店东成长，德佑推出了领航者计划。在德佑领航者计划中，德佑裂变店东的准入标准不包括（ ）。

- A. 店面面积≥50 平方米  
B. 目标公司为新设立公司，且申请人必为原公司和新公司的大股东  
C. 近 6 个月内至少 3 次综合排名在城市前 60%  
D. 征信在 24 个月内不超过连续 3 次或累计 6 次逾期

答案：[C]

15. 品牌孵化旨在培养“有潜力的经纪品牌、有实力的经纪团队、有经验的行业老兵”，成立新经纪品牌，通过资本、赋能、培训、联动等方式，使其成为区域优质品牌。品牌孵化对城市工作的价值主要体现在（ ）。

- A. 快速增加品牌数量，快速完成店数目标  
B. 扶持单个品牌一家独大  
C. 撬动常规手段难以谈判的品牌加入，并助力快速成长  
D. 能够快速帮助城市整合中小品牌

答案：[C]

16. 按照《关于规范平台员工在外部授课行为的管理规定》，贝壳找房平台总监（含）以上级别、城市公司

副总经理（含）以上级别人员对外讲授、咨询、分享、讲话，应提前以书面或邮件形式报送至（ ）进行申请。

- A. 人店平台
- B. 百川平台
- C. CHO 线组织发展中心
- D. COO 线法务中心

答案：[B]

17. A 代业务在带来高收益的同时也存在高风险。在 A 代业务的执行过程中，城市总经理一定要时刻关注项目进度以及开发商内部动态，必要时，要及时止损。下列风险，不属于 A 代业务主要风险的是（ ）。

- A. 开发商风险
- B. 项目去化风险
- C. 经营风险
- D. 合同风险

答案：[D]

18. 在新房业务中，对于应收账款回收较为困难，不能走正常回款流程的情况，可与甲方协商采用以房抵账的形式偿还甲方债务。协商一致后，签订以房抵账协议或相似文件。下列关于以房抵账准入标准的描述，错误的是（ ）。

- A. 合作甲方逾期付款超过 6 个月（即在合同约定的付款期间内未履行付款义务）
- B. 合作甲方可提供有效房源抵债（有效房源特指：非抵押、非查封等）
- C. 可抵债的房源只可选择住宅以及商铺类项目
- D. 以房抵账准入标准需要城市总经理审批

答案：[C]

19. 垫佣作为贝壳找房新房业务撬动房渠两端的工具，需要有策略地进行使用。下列使用垫佣的策略，错误的是（ ）。

- A. 在项目获取时用垫佣换取更优质的商务条件
- B. 城市发展初期通过短期的全面垫佣拉动渠道
- C. 通过垫佣券等形式激励渠道，提升渠道活跃度
- D. 对长期未回款的项目进行垫佣维护渠道

答案：[D]

20. A 代是贝壳找房新房业务实现房源端“控盘”的方式之一，由于 A 代业务具有“高收益、高风险”的特性，若在约定时间内没有完成 A 代项目的销售任务，开发商将有权进行追责。下列关于 A 代业务可能出现追责形式的说法，错误的是（ ）。

- A. 按比例扣留保证金
- B. 有责任延期销售
- C. 置换房源，继续销售
- D. 保证金追加

答案：[B]

21. 但使龙城飞将在，不教胡马度阴山。在古代一个国家打赢战争的核心，是要有能力的将领。而现代一个公司发展壮大的核心，是要有优秀的干部。干部强则公司强。下列理念，不属于贝壳找房干部理念的是（ ）。

- A. 干部是企业最重要的资产，干部群体要职业化
- B. 领导者培养领导者，造钟，而不仅仅是报时

C. 干部是公司任命给各单位的，要还，要增值

**D. 干部要内部培养和提拔，警惕“空降兵”**

答案：[D]

22. 校园招聘是贝壳找房的核心人才渠道，社会招聘是必要的补充，吸引优秀组织中的优秀人才，原则上社会招聘只招高级别人员。其中，社会招聘的第一前提是（ ）。

A. 分级管理

B. 隔级审批

**C. 编制管理**

D. 专业线主建

答案：[C]

23. 贝壳找房员工刘洪于 2019 年 7 月 1 日，由贝壳找房西安 BD 岗位调转入贝壳找房深圳 CA 岗位。下列关于刘洪定薪原则的描述，错误的是（ ）。

A. 以岗定级，以级定薪，人岗匹配，易岗易薪

B. 按照调入方岗位序列及职级规则定岗定级

C. 调入贝壳深圳 CA 岗位后，按照深圳 CA 岗位的薪酬绩效制度重新定薪

**D. 跨城市调转，至少保留原岗位薪资 6 个月**

答案：[D]

24. 花桥学校是贝壳找房投资建造的第一所只为店东而来的学校，是推动店东职业化的行业基础设施。这里的店东，包含贝壳找房平台上负责门店经营和管理的（ ）。

**A. 店东、店长、商圈经理 S、店组经理 M**

B. 店东、店长

C. 商圈经理 S、店组经理 M

D. 店东、店组经理 M

答案：[A]

25. 7 月 17 日，2019 年上半年搏学考试在全国 84 个城市同时举行，近 15 万名经纪人共赴考场。本次考试模式，放弃线下纸笔模式，全面推行线上化考试。下列推行线上化考试的理由，不包括（ ）。

A. 应对考生快速增长的需要

B. 减少考试失误的需要

C. 考题和数据积累的需要

**D. 考察经纪人专业水平的需要**

答案：[D]

26. 为合理确定职能部门办公用房的规模 and 标准，满足办公使用功能的基本需要，全国职能部门办公区面积应同时具备满足办公需求和节约成本的要求。按照办公区域建筑面积测算，人均面积应在（ ）m<sup>2</sup>内。

A. 5

**B. 8**

C. 10

D. 15

答案：[B]

27. 2018 年 11 月 22 日，发改委联合 28 部委共同发布《关于对社会保险领域严重失信企业及其有关人员实施联合惩戒的合作备忘录》。新政下，明确企业社保层面的“低缴少缴”、“拒不配合”等情况，将被定性为（ ）。

- A. 重点稽核对象
- B. 集中清缴范围
- C. 目标约谈企业
- D. 严重失信失范行为**

答案: [D]

28. 2018 年 12 月 10 日, 贝壳找房高层在 2018 中国网络诚信大会上提到, “每一项平台承诺背后都对应着赔付标准, 一旦商户没有达成相关服务承诺, 就会从品质保证金中赔付给消费者。”下列关于该品质保证金的说法, 错误的是 ( )。

- A. 品质保证金可以确认收入, 当合作终止后, 剩余金额无需退回**
- B. 品牌方需对下辖门店的经营品质、服务品质等进行管理, 并收取相应的品质保证金
- C. 加盟门店将品质保证金缴纳给品牌方, 品牌方将收到的保证金 100%转交给贝壳平台
- D. 品牌的自营门店为同一店东, 由品牌方统一向平台缴纳品质保证金

答案: [A]

29. 在贝壳找房平台上, 加盟门店与品牌主签订特许经营合同后, 按照约定, 加盟门店成交的二手买卖单据需要按比例缴纳特许经营服务费, 具体缴纳形式为 ( )。

- A. 银行转账
- B. 系统自动分账**
- C. 理房通账户转账
- D. 通过加油站网站线上缴纳

答案: [B]

30. 贝壳找房涉及的业务类型、合作模式多样, 因此在实际操作中会进行分账。下列关于分账的说法, 错误的是 ( )。

- A. 因已缴纳相关加盟费用, 因此加盟门店分得所有收入无需抽取品牌及系统使用费**
- B. 贝壳找房城市公司分得的收入无需抽取品牌及系统使用费
- C. 贝壳找房城市公司可能分得的收入涵盖交易收入、实勘收入、角色收入
- D. 平台费和品牌费定价相对固定, 但城市间也会有差异

答案: [A]

31. 存量房交易过程中因涉及还清欠款、注销抵押登记等环节, 房地产中介机构需要与金融机构进行合作。下列关于房地产中介机构与金融机构合作的说法, 错误的是 ( )。

- A. 中介机构提供住房贷款代办服务, 应向委托人说明服务内容和收费标准
- B. 委托人可以从中介机构推荐的金融机构中选择适合的金融机构
- C. 中介机构不可以将贷款代办服务与其他服务捆绑, 比如将贷款代办服务与房屋过户捆绑
- D. 中介机构可以为房屋交易双方提供赎楼垫资服务, 用于解除交易房屋上的抵押**

答案: [D]

32. 新房应收账款是指贝壳找房从收入确认时点开始产生的应向合作甲方(房地产开发企业)收取的款项。新房应收账款分为事前签署合同、事中履行合同、事后催收款项三个阶段, 其中在事前签署合同阶段, 应特别注意的事项是 ( )。

- ①合同有明确的佣金点位
- ②合同有明确的对账时间、流程及对账备件
- ③合同有明确的结算条件和付款时



间 ④合同有贝壳找房实现不了销售任务的违约责任 ⑤合同有合作方逾期付款的违约责任

- A. ①②③④ B. ①②③⑤ C. ①②④⑤ D. ①②③④⑤

答案: [B]

33. 贝壳找房定位于技术驱动的品质居住服务平台,将聚合和赋能全行业的优质服务者,努力为更多消费者提供更优质、安全的服务体验,打造全行业品质居住服务生态。对不符合要求的加盟商禁止准入。下列情形,属于禁止准入的有( )。

①未办理营业执照,无照经营 ②分公司、个人等非独立法律主体 ③营业期限超期 ④空壳公司、无实际店面的 ⑤经营范围不包含房地产经纪/中介

- A. ①③④⑤ B. ①②④⑤ C. ①②③④ D. ①②③④⑤

答案: [D]

34. 根据《刑法》规定,公司、企业或者其他单位的人员,利用职务上的便利,将本单位财物非法占为己有,数额较大的,构成职务侵占罪。根据《最高人民法院 最高人民检察院关于办理贪污贿赂刑事案件适用法律若干问题的解释》,“数额较大”的起点为( )万元。

- A. 3 B. 6 C. 10 D. 15

答案: [B]

35. 在商业行为中不收受任何形式的礼品和款待是公司员工坚守良好职业道德的表现,《员工收受礼品馈赠管理制度》也明确规定,严禁索要或接受商业伙伴、供应商和客户任何形式的礼品和不适度接待,下列行为,不属于违规违纪的是( )。

- A. 收受客户赠送的时令水果 B. 向供应商索要服务体验卡  
C. 拜访合作伙伴时在食堂吃工作餐 D. 收受合作伙伴赠送的打折优惠券

答案: [C]

36. 集团采购中心为满足贝壳集团日常运营所需产品或服务而实施间接采购业务。关于采购业务流程顺序,正确的是( )。

①产品/服务交付验收 ②采购合同签订 ③采购需求申请 ④采购费用结算 ⑤采购寻源定标

- A. ③⑤②①④ B. ③②⑤①④ C. ③②⑤④① D. ③⑤②④①

答案: [A]

37. SSC 客户服务支持中心,作为平台与城市之间信息传输纽带,服务渠道从传统的 1V1 语音咨询,逐渐向( )服务迁移。

- A. 智能化 B. 便捷化 C. 线上化 D. 多样化

答案: [C]

38. 用户浏览量是贝壳网获取客户的基础,用户浏览量的高低会严重影响经纪人最终获取客户的数量。下列关于浏览量的说法,错误的是( )。

- A. PV 指的是页面访问量,是用户每次对网站的访问记录

- B.** PV 统计中，用户对同一页面的多次访问，访问量不累计
- C. UV 指独立访问用户数，访问网站的一台电脑客户端为一个访客
- D. UV 统计中，00:00-24:00 内使用相同的客户端登录只被计算一次

答案：[ B ]

39. 贝壳人店平台的产品主要包括：楼盘字典、A+、Link.、A+APP、Link.APP、链家网、贝壳网、链家 APP、贝壳 APP、梅林、图灵等，产品种类丰富多样，涵盖从业务管理数据支持、作业全流程支持、签约支持等各个环节。下列关于梅林和图灵的说法，错误的是（ ）。

- A. 梅林主要用户是城市总经理和城市数据分析人员、城市产品运营人员
- B. 梅林主要包含线上数据、房源、客源、经纪人、成交等全部业务数据
- C.** 图灵是数据化运营管理工具，集成于 A+APP 和 Link.APP 端，主要为城市总经理管理业务提供所需要的数据支持
- D. 图灵主要包含 GMV 与业绩、经纪人行程量、房源、客源、商机展位效果、组织健康等数据

答案：[ C ]

40. 楼盘字典是贝壳平台下真实、全面的不动产标准化基础数据库。下列关于楼盘字典的说法，错误的是（ ）。

- A. 楼盘字典已经获得国家版权局颁发的“楼盘字典®”注册商标
- B. 楼盘字典数据已经覆盖除新疆、西藏、海南之外的所有 >30 个楼盘的县级以上行政区
- C.** 楼盘字典数据已经覆盖全国所有县级以上行政区
- D. 楼盘字典对房屋描述的数据标准，正通过平台能力逐渐成为全经纪行业的数据标准

答案：[ C ]

## 二、多选题（每题的备选项中，有 2 个或 2 个以上选项符合题意。错选、少选、多选、不选都不得分。共 40 题，每题 1 分，共 40 分）

41. 2019 年 4 月 23 日是贝壳找房成立一周年的日子。当天，在一周年庆典现场，贝壳找房 CEO 首次对外公布了贝壳找房的使命、愿景和价值观。贝壳找房的价值观是：客户至上、诚实守信、合作共赢、拼搏进取。下列对诚实守信的释义，正确的有（ ）。

- A.** 简单直接，讲真话，不弄虚作假
- B. 面对挑战，勇于承担责任，迎难而上
- C.** 言行一致，我承诺，我做到
- D.** 勇于自我批评，敢于承担责任，坚持做难而正确的事情

答案：[ ACD ]

42. 贝壳找房新经纪战略将重塑人、房、客的服务业态，提供品质服务，形成行业协同合作的共生经纪新模式。新经纪的三大特征为（ ）。

- A.** 以 ACN 为基石：多品牌合作，共赢共生



- ☒ B. 以真房源为底线：品质服务提升消费者体验
- ☐ C. 以楼盘字典为保障：数据真实，有据可查
- ☒ D. 以互联网为工具：技术和数据驱动行业业态 2.0 升阶 4.0

答案：[ ABD ]

43. 应急管理是指在突发事件的事前预防、事发应对、事中处置和善后恢复过程中，通过建立必要的预警机制，保障公司正常运营、无重大危机事件的相关活动。下列事项，属于应急管理的有（ ）。

- ☒ A. 政府主管部门执法人员进入某门店进行检查、调查
- ☒ B. 政府主管部门召开约谈会
- ☒ C. 某客户将某德佑门店投诉至政府投诉热线
- ☐ D. 营业执照进行年检

答案：[ ABC ]

44. 贝壳找房在投资活动中，为了明确投资方和被投资方的权利和义务，双方应签订书面投资协议书。在签订投资协议书时，需要城市总经理重点关注的内容有（ ）。

- ☒ A. 投资方案
- ☒ B. 对赌方案
- ☒ C. 公司治理
- ☐ D. 被投公司组织架构

答案：[ ABC ]

45. 经纪门店是平台业务的基础管理单位，城市运营的管理抓手也是通过经纪门店实现的。城市总经理在管理经纪门店运营中，应监控的指标包括（ ）。

- ☒ A. 经纪人流失率
- ☒ B. 线上成交 GMV 占比
- ☐ C. 门店活跃度
- ☒ D. 成交价差率

答案：[ ABD ]

46. 2019 年贝壳找房的首要目标是 GMV 的达成，其中新房 GMV 的占比超过 30%。在新房运营中，需要重点监控的模块有（ ）。

- ☒ A. 渠道能力
- ☒ B. 拓盘能力
- ☒ C. 案场能力
- ☐ D. 平台人效

答案：[ ABC ]

47. 文化运营板块是评价贝壳找房城市经营健康度的组成部分，具体包含的数据指标有（ ）。

- ☒ A. 价值观研讨会
- ☒ B. 新经纪榜样
- ☒ C. CG 文化圈
- ☒ D. 英雄大会

答案：[ ABCD ]

48. 某城市在季度末需要对下辖门店的运营经营结果进行复盘，为下季度门店赋能和城市总体计划提供一些结果依据。城市总经理在进行门店经营结果复盘时，需要关注的指标有（ ）。

- ☒ A. 经纪业务（二手买卖 + 普租） GMV 年度目标完成率
- ☒ B. 经纪业务（二手买卖 + 普租） GMV 月度完成值
- ☐ C. 非销售岗人均净收入

**D.** 贝壳运营税前利润率

答案: [ABD]

49. 消费者良好的服务体验是行业所有人的努力目标,贝壳找房平台上的所有角色应当具备三个价值,这三个价值分别是( )。

**A.** 服务经纪人

**B.** 服务消费者

C. 服务店东

**D.** 帮助经纪人服务消费者

答案: [ABD]

50. 新房 GMV 的目标逐年翻倍,但目前经纪人仅扮演“带路人”的角色,客户对于贝壳新房品牌价值感知及同业竞争力较弱。关于打造贝壳新房核心竞争力与促进业务增长之间关系的理解,正确的有( )。

A. 新房业务的发展主要是规模的扩大,与 C 端客户服务没有关系

**B.** 打造新房业务的客户端价值,是确保新房业务持续发展的根本

**C.** 相比竞争对手,贝壳新房应主动为客户创造不一样的服务价值

D. 贝壳新房主要服务开发商和经纪人,客户不是关注的重点

答案: [BC]

51. 在规则建设中,合理的规则和坚决的执行同样重要。通过文化建设和规则建设,在城市的 b/B 中建立三个“相信”,合作就会成为每个人的信仰和自发的行动。这三个“相信”分别是( )。

**A.** 信合作:合作让我们由弱变强,让我们彼此成就、彼此受益

**B.** 信伙伴:绝大多数伙伴都是诚实友善的,放心把后背交给伙伴

**C.** 信平台:平台规则公平公正,违者必究

D. 信自己:只有充分的自信,才能更好的服务客户

答案: [ABC]

52. 为便于聚焦和结合城市情况进行管理,我们将 ACN 合作运营的工作主要集中在三个层面,可结合城市的不同侧重点开展。ACN 合作运营工作的三个层面是( )。

**A.** 管理业务底线

**B.** 减少恶性竞争

**C.** 提升合作效率

D. 提升 C 端客户满意度

答案: [ABC]

53. 房客源流通规则是贝壳 ACN 的核心规则之一,旨在促进房客源的流通,充分提高资源使用效率,让房源有客可售,让客源有房可买。该规则分为房源流通规则和客源流通规则。下列规则,属于客源流通的有( )。

A. 限制或禁止“自房自售”

**B.** 维护人陪看

**C.** 跨店带看保护

**D.** 首看保护

答案: [BCD]

54. 平台监察工作是根据查明的事实和贝壳平台的相关规则,对违规对象进行判定和处罚,处罚的对象主要

是品牌方、店东（包括实际控制人、实际管理人等）、商圈经理、经纪人。监察工作的结案标准有（ ）。

- A. 各方对结果满意
- B. 事实还原清楚
- C. 证据确实充分
- D. 判罚有据可依

答案：[BCD]

55. 截至 2019 年 9 月中旬，银企直连已经完成 9 家银行 53 个城市的进驻，现在还在快速拓城中。银企直连带给贝壳找房的切实益处有（ ）。

- A. 掌握和银行合作的主动权
- B. 提前预知客户的贷款资质
- C. 实时查看贷款办理进度
- D. 贷款信息在线上传播

答案：[ABCD]

56. 德佑作为贝壳找房平台旗下的品牌，从 2018 年正式开启特许经营业务。下列关于德佑特许经营的说法，正确的有（ ）。

- A. 德佑对自身的商标、商号、经营模式等拥有所有权
- B. 加盟商若终止其业务，可出售其特许经营权
- C. 加盟商可用“德佑”商标名称注册成立公司
- D. 加盟商需向德佑支付特许经营使用费

答案：[AD]

57. 领航者计划是德佑 2019 年推出的投资计划，是贝壳平台灯塔计划的重要组成部分，通过战略合作方式与店东建立更紧密的连结。德佑领航者计划的目标有（ ）。

- A. 助力城市拓店，实现增量
- B. 孵化店东创业，共担创业风险，增强店东与平台粘性
- C. 发现具有企业家精神的经纪行业从业者，帮助店东成为企业家
- D. 通过整合品牌优质资源，全方位提升店东能力

答案：[ABCD]

58. 贝壳找房城市公司与房地产开发企业接触时通常采用一把手策略和分层沟通策略。下列关于一把手策略和分层沟通策略的说法，正确的有（ ）。

- A. 对于 A 代项目、重点聚焦项目的选择和商务谈判，须由城市总经理和新房总经理共同参与
- B. 城市总经理需要对 A 代项目、重点聚焦项目的关键条款进行确认，调动需要投入与协调的资源
- C. 多数开发企业讲究分层对接，城市总经理往往可以接触到新房总经理不能接触到关键决策人
- D. 保持灵活性，新房总经理在城市总经理不方便时代替城市总经理行使职权

答案：[ABC]

59. 业务策略应随着市场动态、企业发展、人员规模等因素的变化而进行调整。下列策略，属于贝壳找房新房业务起步期策略的有（ ）。

- A. 利用品牌势能吸引内渠加盟和房江湖门店签约
- B. 通过新房聚焦快速提升新房内渠业绩，打造贝壳 A 队

**C.** 聚焦优质项目，取得突破，并关注回款能力建设

D. 在商务条件上形成普遍优势，提升独家项目和 A 代项目占比，提升利润率

答案：[AC]

60. 某城市业务策略中心因超编不可招聘，但在经纪人招聘上却不看编制。上述现象，体现了贝壳找房编制管理的理念有（ ）。

**A.** 业务线要配置充足，通过预算与人效形成自驱动、自约束

B. 技术线要配置充足，避免排期过长，同时为未来储备能力

**C.** 专业线 COE 要控制编制，做精不做多

D. 战略性人才储备如学徒计划、ADC，编制专编专用

答案：[AC]

61. 回款作为新房业务最重要的工作，需要各层级管理者紧抓不放。“回款大于点位”是新房经营的三大基本原则之一。下列关于回款考核的说法，错误的是（ ）。

**A.** 新房回款考核仅考核当年度应收账款回款率

B. 新房回款考核包括当年度应收账款回款率及历年度应收账款回款率

**C.** 往年应收账款回款年度考核系数=Q1-Q4 往年应收账款回款额/往年度应收账款余额\*90%

**D.** 当年度应收账款年度考核系数=Q1-Q4 收回当年的应收回款额/当年 1~12 月的累计成销收入

答案：[ACD]

62. 花桥学校将定期统计各城市店东职业化率，城市总经理对于推动店东职业化的职责，具体包括（ ）。

**A.** 严控所在城市店东学员入学质量

**B.** 监督所在城市认证店东服务品质

**C.** 推动所在城市店东职业化进程

D. 推动讲师进行专业的选拔、辅导、认证、分级和激励

答案：[ABC]

63. 搏学考试俗称“经纪人高考”，是链家在 2011 年 10 月创设的，一年举办两次，至今已经连续举办 9 年，合计有 75 万人次参考。搏学考试的重要作用在于（ ）。

**A.** 提升经纪人服务的专业化水平

**B.** 促进经纪人职业化水平

C. 帮助经纪人通过国家职业资格考试

D. 为经纪人晋降级提供参考依据

答案：[AB]

64. 2019 年 1 月 1 日起，“社保入税”已逐步在各城市启动改革。新政下，企业社保不合规缴纳的风险将持续扩大。下列方式，属于不合规缴纳社保的有（ ）。

**A.** 员工入职 3 个月后缴纳社保

**B.** 缴费基数以当地最低标准申报

**C.** 企业应承担费用，转由员工个人承担

**D.** 社保缴纳地非公司注册地或员工工作地

答案：[ABCD]

65. 当贝壳找房城市公司与 KA 初次开展合作时，KA 应缴纳一些款项。在这些款项中，可以确认为城市公司收入的有（ ）。

- ☒ A. 融合期服务费      ☐ B. 品牌保证金      ☐ C. 品质保证金      ☒ D. 平台费

答案：[AD]

66. 在房地产经纪买卖业务中，系统发送分账指令，从 C 端客户收取的佣金将按照预设的逻辑进行分账。系统发送分账指令需满足 3 个条件，分别有（ ）。

- ☒ A. 提交签约      ☒ B. 确认分账比例  
☒ C. 收款/对账完成      ☐ D. 买卖业务已完成

答案：[ABC]

67. 贝壳找房各城市的加盟经纪门店根据其签约时间及门店规模，可分为多种类型。其中，可以享受门头补贴的加盟经纪门店有（ ）。

- ☒ A. 奠基店      ☒ B. 启动店      ☐ C. 常规店      ☒ D. 多店

答案：[ABD]

68. 商业贿赂是一种职权职务性利益交换行为，是指经营者以排斥竞争对手为目的，为争取交易机会，暗中给予交易对方有关人员和能够影响交易的其他相关人员以财物或其他好处的不正当竞争行为。下列关于商业贿赂行为的说法，正确的是（ ）。

- ☒ A. 商业贿赂行为包括行贿和受贿两个行为  
☒ B. 商业贿赂既包括现金形式，也包括非现金形式，如购物卡、旅游接待等  
☐ C. 以明示方式给予对方折扣的，不构成商业贿赂  
☐ D. 经营者及其工作人员构成商业贿赂行为的，仅面临刑事方面的处罚

答案：[AB]

69. A 代项目是指在约定的一定时间及条件下，贝壳找房城市新房公司向合作甲方支付保证金，用于保证完成一定销售任务的业务模式。这种模式同时存在较高的风险与收益。为尽可能保障贝壳找房的利益，在 A 代项目谈判中，城市总经理应向开发商争取的重大权利有（ ）。

- ☒ A. 贝壳找房有权进行渠道分销  
☒ B. 贝壳找房有权自主对项目进行线上及线下的宣传推广  
☒ C. 未经贝壳找房同意，开发商不得擅自调整销售价格  
☐ D. 贝壳找房有权拒绝协助甲方解决客户纠纷

答案：[ABC]

70. 贝壳找房加盟业务的合作模式是贝壳找房与品牌主签署服务合作协议，品牌主与加盟商签署特许经营合同。品牌主在选择加入贝壳找房时，可以选择的品牌发展模式有（ ）。

**A.** 直营模式

**B.** 合伙制直营

**C.** 加盟模式

**D.** 多种模式并行

答案: [ABCD]

71. 品牌签约是发展加盟业务的重要一环。下列关于城市总经理在品牌签约中承担工作的说法, 正确的有 ( )。

**A.** 发起品牌签约流程, 负责收集品牌信息并填写商务条件表单

**B.** 主导完成纸质签批表签批

**C.** 若有超出定价策略的商务条件, 需由省总经理审批

**D.** 品牌签约后变更商务条件无需城市总经理签批

答案: [AB]

72. 永昌房地产经纪有限公司是一家拥有 3 家直营门店 (已有营业执照) 的公司。目前, 该公司计划以保留品牌的形式与贝壳找房平台进行合作, 那么该公司需要满足的条件有 ( )。

**A.** 在职并通过融合训的业务人员不低于 50 人

**B.** 在模式选择上只能选择直营模式或合伙制直营模式

**C.** 再发展 2 家门店, 规模达到 5 家门店

**D.** 本城市不同品牌店东对该品牌的口碑调研结果符合平台价值观

答案: [ACD]

73. 对于违反适用的法律法规及公司制度的行为, 公司有权依据《职业道德行为守则》“纪律处罚与适用情形”条款的规定进行处理。若责任人行为已触犯法律, 公司将依法移送有关司法机关追究法律责任。员工以下行为可能会触犯《刑法》的有 ( )。

**A.** 利用职务上的便利, 将本单位价值约 10 万元财物非法占为己有

**B.** 为了保证某品牌的顺利加盟, 挪用本单位 6 万元用于其日常经营

**C.** 在拓店过程中, 接受不满足条件的某品牌 8 万元以保证其顺利加盟

**D.** 在采购过程中, 某人员预借公司 6 万元且保证 2 月后归还, 但逾期 1 个月仍未归还

答案: [ABC]

74. 根据《员工违规违纪举报和调查制度》, 在职业道德建设中心对员工违规违纪行为处理的过程中, 可以从轻、减轻或者免于惩戒的情形有 ( )。

**A.** 主动交代本人违规违纪问题

**B.** 主动检举同案人的违规违纪问题经查证属实

**C.** 在共同违规违纪行为中起次要作用

**D.** 主动上交违规违纪所得或者赔偿损失

答案: [ABD]

75. 贝壳找房某城市人力行政专员吴某在采购中秋节员工福利 (月饼) 时, 广泛寻找性价比高的供应商, 对入围的供应商一视同仁, 提交审批时的文件和资料完整准确。吴某的行为表现, 遵循了采购原则中的 ( )。



A. 廉洁奉公原则

B. 公平公正原则

C. 诚实守信原则

D. 充分竞争、择优选择原则

答案: [BCD]

76. 贝壳找房 COO 线某城市职能部门举办共识营活动, 计划采购 1000 件贝壳文化衫, 单价为 80 元/件, 部门专员提交审批流程后, 需要审批的人员有 ( )。

A. 部门负责人

B. 城市财务负责人

C. 城市总经理

D. 省区总经理

答案: [ABC]

77. 如视是贝壳找房推出的 VR 科技产品, 同时也是国内首个大规模将 VR 技术应用于不动产领域的服务提供商。如视 VR 看房主要由采集端和用户端两方面组成, 其中在用户端, 开发的三大核心功能有 ( )。

A. VR 看房

B. VR 拍摄

C. VR 带看

D. VR/AI 讲房

答案: [ACD]

78. 目前, 如视已经在全国 110 多个城市采集和重建了超过 200 万套 VR 房源, 日产 VR 房源 10000+, 日活跃用户超 100 万, 总浏览量超 3 亿, 其中贝壳找房平台上主要城市的 VR 覆盖率已经超过 60% (截至 2019 年 8 月中旬)。如视 VR 可以给客户买房提供的便利有 ( )。

A. 不受天气、空间、时间、环境等客观因素限制, 随时随地查看意向优质房源

B. 全面了解房源信息, 结构、尺寸、朝向、装修、配套, 一览无余, 随时复看回忆

C. 足不出户完成初步房源筛选, 过滤无效房源, 提升看房效率

D. 多人同时 VR 线上看房, 解决一家人时间约不齐的困扰

答案: [ABCD]

79. 贝壳网是经纪人重要的客户来源, 对经纪人的作业有至关重要的作用。下列展位, 属于贝壳网提供给经纪人的是 ( )

A. 钻石展位

B. 带看房评展位

C. 户型顾问展位

D. 小区吊顶展位

答案: [ABCD]

80. 贝壳网展位是平台上经纪人获取线上客源的重要途径。影响经纪人获取展位的因素有 ( )。

A. 经纪人对房源熟悉度

B. 经纪人的服务能力

C. 经纪人对展位报买的情况

D. 经纪人的学历高低

答案: [ABC]

三、判断题 (请判断下列各题观点的正误, 正确的选 A, 错误的选 B; 共 20 题, 每题 0.5 分, 共 10 分)

81. 在链家成为行业先锋的前提下, 2018 年 4 月 23 日, 贝壳找房平台正式推出, 其品牌定位为“以科技驱

动的新居住服务平台。”（ ）

A. 正确 B. 错误

答案：[Y]

82. 在城市贝壳与 KA 品牌联合举办的活动海报上，贝壳与 KA 的品牌标志需要组合使用，两者的品牌标志组合顺序是 KA 标志放在左边，贝壳标志放右边，两个品牌标志中间用一个乘号“×”区隔，如： KA 标志×贝壳标志（ ）。

A. 正确 B. 错误

答案：[N]

83. 媒体是政府的喉舌，也是公众利益的吹哨人。城市总经理必须熟悉当地城市主流排名前 10 名的媒体，包括当地广电、日报、晚报、商报、门户分站等，同时需要了解当地影响力排名前 3 的微信自媒体。（ ）

A. 正确 B. 错误

答案：[Y]

84. 战略投资可以分为股权投资和债权投资。若投资的目标公司经营不善进入破产清算，公司剩余资产变现后的资金，将按照投资人的投资金额比例进行偿还，不论投资人是股权投资还是债权投资。（ ）

A. 正确 B. 错误

答案：[N]

85. 加盟商“成投置业”下辖有 5 家门店，但在与贝壳签约时，调查发现其中 1 家门店无营业执照，其余 4 家门店未悬挂相同门头但有营业执照，故认定其品牌规模仅 4 家门店，不能保留品牌，只能加入城市其它品牌。（ ）

A. 正确 B. 错误

答案：[Y]

86. 张明经营 3 家悬挂门头为“光明中介”的门店，刘磊经营 2 家悬挂门头为“磊落中介”的门店，两位店东一起加入贝壳，张明负责对 5 家门店担保，则城市签订协议时，可将两位店东视为同一加盟商加入。（ ）

A. 正确 B. 错误

答案：[N]

87. 2011 年 5 月 5 日，链家真房源全面上线，“真房源 没水分 链家在线率先承诺”。贝壳找房平台上线后也坚持“真房源”，并成为企业品牌资产。“真房源假一赔百元”承诺中的真房源标准是指真实地址、真实状况、真实价格、真实图片。（ ）

A. 正确 B. 错误

答案：[N]

88. 费率稳定指数=（1-居间费折扣率的标准差/25）\*100%。该指标主要反映该城市的潜在恶性竞争情况。费率管理的失控，将会造成劣币驱除良币，也无法引导门店和经纪人“看长”。因此，费率稳定指数是 ACN

合作重点关注的核心指标。( )

A. 正确 B. 错误

答案: [Y]

89. 监察工作必须遵循规范的流程程序, 以确保程序合规、事实还原清楚。针对在职经纪人有责案件的调查不需要经过申诉阶段就可以结案。( )

A. 正确 B. 错误

答案: [N]

90. 交易可视化是在技术和模式创新的基础上, 将线下业务办理过程展现在线上, 经纪人可以在手机上了解交易单流程环节、相关备件、办理时效、资金信息、相应的风险提示, 但客户和业主无法看到交易可视化, 若客户和业主想要得到交易单的信息, 需要咨询经纪人。( )

A. 正确 B. 错误

答案: [N]

91. 李明想加盟一家德佑门店, 李明已租用一间 46 m<sup>2</sup> 的店面, 同时按照 VI 的标准对店面进行了装修, 已安装一个 2.5 米的店面门头, 同时具备 5 名以上专职从业人员, 李明现已符合加盟德佑的门店标准。( )

A. 正确 B. 错误

答案: [N]

92. 公司员工在职期间所了解、掌握的行业或者企业相关信息、规划、知识、管理方法、管理工具等信息均应归属平台所有, 公司员工有义务保护公司资产在平台内的合理合法使用, 未经平台同意, 不得对外进行传播。( )

A. 正确 B. 错误

答案: [Y]

93. 贝壳找房城市新房业务回款的第一责任人是城市总经理, 其次是新房总经理或新房负责人, 再次是客发总监或客发经理。( )

A. 正确 B. 错误

答案: [N]

94. 员工张立于 2018 年 9 月 1 日由北京链家调转入贝壳找房杭州公司, 贝壳找房杭州公司按照规定给予其调转补助。2019 年 9 月 1 日, 张立又从贝壳找房杭州公司调转到贝壳找房厦门公司, 那么其不可再享受调转补助。( )

A. 正确 B. 错误

答案: [Y]

95. 城市开展 CG 文化圈的目的是以商圈为单位组建文化活动小组, 促进员工彼此熟悉, 增进友谊, 提升员工间的信任, 从而促进跨品牌的业务成交。( )

**A. 正确**    B. 错误

答案: [Y]

96. 某店东学习意愿强烈希望报名花桥学校, 虽然部分业绩不达标, 但红黄线及客诉符合标准。那么该店东可以通过所在城市的推荐, 或向城市总经理自荐并获得审核通过后, 报名缴费参加学习。( )

**A. 正确**    B. 错误

答案: [Y]

97. “五险一金”既是企业与员工的扣缴义务, 也是企业与员工的有效保障。这里的“五险一金”包含养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险、意外保险、住房公积金。( )

**A. 正确**    **B. 错误**

答案: [N]

98. 2019 年 9 月, 某城市 KA 品牌新签约一家当地经纪公司, 该公司拥有 5 家门店。根据贝壳找房平台的服务定价策略, 该加盟商可以享受品质保证金分期支付的优惠。( )

**A. 正确**    B. 错误

答案: [Y]

99. 国庆节前, 某城市总经理张某收受某部门总监赠送的一套中华人民共和国成立 70 周年纪念币, 价值约 200 元。因收受的纪念币价值低, 张某的行为不属于违规行为。( )

**A. 正确**    **B. 错误**

答案: [N]

100. 楼盘字典是贝壳找房平台下真实、全面的不动产标准化基础数据库, 从 2008 年开始建设, 目前已有 11 年沉淀。楼盘字典致力于为国内每一间房屋建立“身份证”, 其核心优势是“数据正循环”。( )

**A. 正确**    B. 错误

答案: [Y]

#### 四、简答题（请对下列问题进行简要回答；共 3 题，每题 10 分，共 30 分）

101. 政府和公共事务的任务是打造贝壳政治形象, 保障贝壳运营安全。应急管理是政府和公共事务的重要事项之一, 包括遇到政府机构上门检查、接到政府机构上报材料的要求、接到政府机构问询的通知、收到政府机构的口头警告、获得监管的预警信息、接到政府机构书面整改的通知、被政府机构责令停业整顿等, 作为贝壳找房城市总经理, 当您的城市接到政府机构书面整改的通知时, 您应该如何处理?

#### 参考答案:

- 1、第一时间前往政府机构; ——2 分
- 2、第一时间纠正错误; ——2 分

- 3、提交整改报告；——2 分
- 4、开展自查自纠，找出问题原因；——2 分
- 5、深挖根源，排除隐患，严禁再犯。——2 分

102. 某城市“陪看率”指标较低，经调研发现，存在部分维护人由于跨店带看保护规则导致不愿意陪看的现象。因此城市希望通过取消跨店带看保护规则，来提升陪看率。请阐述此措施是否可行，并论证其原因。

**参考答案：**

- 1、不能。——2 分
- 2、提高“陪看量”是提高“陪看率”的重要手段。——2 分
- 3、取消带看保护规则会降低经纪人安全感，进而导致减少跨店带看量。——2 分
- 4、以降低跨店带看量为代价提高陪看率，与管理方向相悖。——2 分
- 5、平台并不追求单纯的“指标增长”，而追求有质量的“业务增长”。——2 分

**说明：如果该题回答“此措施可行”，则得 0 分。**

103. 请指出以下案例中的五处违背贝壳招聘理念的错误做法，并说明正确做法。

某新进驻的城市人才缺口较大，业务部门要求招聘团队在 1 个月之内快速补充 100 名人员到岗。由于时间紧任务重，招聘团队在招聘过程中放开了社招的职级限制，大量入职专员级职能员工。为了加快人员录用速度，面试流程调整缩短至一轮面试，且面试决定权下放至主管级员工。有大部分面试官没有经过公司面试官培训与认证，在面试过程中候选人体验较差，对贝壳形成负面印象。同时由于面试官对候选人的岗位职责和长期发展无法清晰准确描述，导致入职人员一周左右后大量离职。

**参考答案：**

错误 1：放开了社招的职级限制，大量入职专员级职能员工。

正确做法：校园招聘是核心人才渠道，社会招聘是必要补充，原则上社会招聘只招高级别人员。——2 分

错误 2：面试流程调整缩短至一轮面试。

正确做法：三人以上决策机制（上级，隔级上级，HR）。——2 分

错误 3：面试官未经过公司培训与认证。

正确做法：优秀的人选拔优秀的人，只有优秀的贝壳人才可以成为面试官。——2 分

错误 4：面试决定权下放至主管级员工。

正确做法：不轻易下放招聘决策权（社会招聘终面官至少为总监级）。——2 分

错误 5：在面试过程中候选人体验较差，对贝壳形成负面印象。

正确做法：注重候选人体验，建设雇主品牌，对我们的长期成功非常重要。——2 分

错误 6：面试官对候选人的岗位职责和长期发展无法清晰准确描述。

正确做法：我们提供的不仅仅是一个工作，而是一个长期职业生涯。——2 分

**说明：此题答对五个点，即可给满分 10 分。**