

三年半前，张海明带着1500名链家家人马奔赴深圳，接收重组并购的深圳老牌中介中联地产，他的身份是深圳链家总经理。

这里上演了链家与港式中介鼻祖中原地产的“肉搏战”。一河之隔的香港，是中原地产的发源地，由现年69岁的施永青创办于1978年，中原是内地房地产经纪行业的“开山鼻祖”。

链家则由47岁的左晖创办于2001年，大本营在北京，短短十多年的发展，链家在北京取得了有目共睹的成绩，市场占有率超过50%，并开始挥师南下抢占市场。

在链家内部，张海明这样的员工被称为链家“子弟兵”，他们毕业后就入职链家，在链家体系内成长，熟悉并愿意执行链家的理念。张海明历任北京链家区域总监、成都链家总经理。

“我们希望尽快将门店开到1000家。”这是张海明来到深圳后的第一个宣言，那时候链家仅约有300家门店；彼时，退休的施永青重新出山回以“迎接链家排山倒海的进攻”。

深圳之前，链家在上海已经与中原开战，通过扩张门店和并购本地品牌德佑地产，中原在竞争中落败于链家。贴着真房源、强规则、互联网标签的链家，与贴着传统、个人自由、重视交易标签的中原之间的战争，成为行业发展风向标。

最终，中原没有被打垮，张海明也没有完成将门店开到1000家的目标，但是他正在以贝壳找房大中华南区COO的身份继续执行着左晖的构想。

贝壳南下

11月20日，张海明再次现身深圳，他带着来自广东、广西、福建三省的22个房地产经纪品牌发布“价值观联合倡议”，呼吁从真房源做起，提高房产交易服务品质。

这22个中介品牌均加入了贝壳找房平台——由链家网升级而来的互联网房产平台，这些中介品牌均接入贝壳找房平台系统，接受平台的培训以及遵守平台规则，但仍然可以保留其品牌名称，他们付出的代价是占佣金收入8%的平台费。

从商业角度来看，链家与贝壳找房同属于左晖以及他背后的投资人，贝壳找房成为中国最大的互联网房产平台，链家成为贝壳找房平台中最大的自营品牌，与其他加入中介品牌，共享平台带来的线上客户、房源和支持服务。

“从行业平台来看，我的确没有发现有谁能提供比贝壳更高的价值。甚至，我的确没有看到有谁在能提供比贝壳更高的价值的路上。”左晖在此前举行的链家17周年庆的公开课上信心满满。

贝壳找房与链家网、链家一脉相承，希望通过人、房、服务全流程的电子化，以及经纪人之间的协作完成个人与个人之间最大标的物“房产”的交易，并强调交易全流程的品质服务。

链家“All In”贝壳的说法一点都不夸张，张海明这一次从链家带走了1700人，全力推动其他中介品牌加入贝壳找房。同时，链家旗下的加盟品牌德佑地产也全面扩张，进驻到上海以外的更多城市，拓展中小中介品牌加盟，从而接入贝壳找房。

左晖的逻辑中，链家转型做贝壳找房平台，是一件“改善行业生态的伟大事业。”通过制定规则、经纪人协作，提高交易效率和品质，满足客户基础利益，同时让经纪人得到激励，从而愿意长期从业，进而愿意为客户提供更优质服务，自此形成行业正循环，一改过去“黑中介”的恶劣形象。

“我想改变整个行业，想让经纪人被大家认可，我对重塑经纪人形象有执念，这点和贝壳是一致的。”深圳中介品牌览众地产创始人汪志峰是左晖的忠实追随者。览众地产接入贝壳平台后，大规模开展了加盟业务。

用左晖和汪志峰的话说，历史潮流滚滚向前，很多同业有些后知后觉，还不知道这个行业发生了一些什么根本性的改变。

但中原地产、乐有家、Q房网、美联物业等中介品牌，并没有出现在张海明的“价值观联合倡议”大会中，也没有加入贝壳找房。“他们可能还需要看一看，”张海明说。

左晖VS施永青

“坦率的说，过去的这么多年里来，以链家来看，受益最大的到底是谁？我有时候夜黑人暗的时候，自己非常的汗颜，这些年显然受益最大的是我啊。”在这场连续十几个小时的直播课程中，左晖这句话让自己和听众都陷入尴尬。

49岁的左晖毕业于北京大学计算机系，人到中年仍然保持着良好身材，极具理性思辨精神，善于从表面现象中洞察本质，偶尔的贴心幽默，让典型的理工男身上也散发着“暖大叔”的气息。

17年的时间，他创办的这家公司已经成为年GMV超万亿元、估值超百亿美元的巨

头。他说贝壳找房的原则是第一服务好客户、第二照顾好经纪人、第三是店长、房东、第四是贝壳员工、第五才是所谓的股东。

这句话有很多理解的维度，其中之一是链家提供了品质服务，公司做的好，大股东自然得到了金钱和声誉的最大回报。

另外一个理解维度是施永青的视角。在他看来，链家发力贝壳找房，不能说是原有模式不成功，至少是不能够向投资者交代，就这包括当初承诺的市场规模、影响力、回报以及上市。他把链家判定为多年来不断要钱、花钱的公司，并不是不断分享的公司。

两个月前，市场传闻链家希望以130亿美元的估值融资20亿美元，以扩大推广贝壳找房平台，潜在领投方是美国私募基金华平和腾讯。

左晖发自肺腑的说，从业十多年来非常痛恨两件事，一件是经纪人忽悠消费者，第二件事情是消费者不尊重经纪人。前者是力所能及，想办法能做出改善，这就包括开放贝壳找房，更大范围的改善行业生态；后者却很无助。

这段话和“真房源”、“客户至上”、“经纪人是公司核心资产”一样散发着情怀的魔力，但在商业角度来看又有另外的理解。

“搞贝壳证明链家不完全成功，如果链家成功了，就不用搞贝壳了。”施永青再辩，直营对于服务品质的控制能力比加盟要强很多，如果直营做不好，用加盟通过其他小老板去控制品质很不容易，从直营到加盟过程中，规模可以迅速增加，不用花钱开门店、请人，也可以把这些门店算在自己系统中。

施永青同样质疑，贝壳找房在北京、上海等地没有推广贝壳找房平台，因为链家市场占有率高。大力在二三线城市推广，这些地方链家本身也没有进驻，或者没有多少盘源，贝壳希望中小中介去填满房源框架。

“实际效果怎样，那要看他们真的有业绩向外公布的时候才看得到。”施永青认为，市场下行的情况下，中小中介“穷则思变”愿意跟着贝壳走，但最终是加盟贝壳后增加的业绩要跑赢市场才算成功。

这是两家风格迥异的公司，关于交易的关键品质、互联网、规则、资本、管理等诸多议题，始终存在着两套话语体系，但公司首要面临的问题是生存，尤其是在房地产调控深入，交易量大幅萎缩的行情下。

“今年整体的收入相对去年要少15%-20%。”施永青透露，中原地产的日子并不

好过，上海不赚钱，但深圳赚钱，仍然在和普通员工分享“花红”。全国门店在华西是增长的、东北也有一定增长，但是在华东是减少，华南是持平。

这样的行情同样适用于链家和入驻贝壳找房的中小中介。以过往经验看，市场下行时，大中介的业绩会下滑，但市场占有率会上升，中小中介公司则直接关铺裁人进入“冬眠”模式。

“相较于链家南下开1000家门店，贝壳模式下的中原压力是减少，不是增加。”施永青坦言，动辄就开几百家门店，那是新增产能，但贝壳找房平台的模式，是重组产能，这些中小中介原本就在市场中竞争，“其实大部分公司只能跟着市场萎缩，少部分公司才会超越市场。”

施永青的风格是不借外债、无为而治，市场不好时，就要用之前好日子赚的钱补贴，等待市场的回暖，中原地产也向来没有融资，没有借款。

他将中原的压力称之为“实践压力”，而链家的压力在于“可行性的压力”——市场好时，花钱可以开直营店做出规模，但市场下行的时候，规模就会带来压力，“推广费用跟收回来的钱不成比例的话，投资者就会怀疑这个路走不走得通。”

施永青也深知：“像中原这类大公司，不许人间见白头，打败仗就得在市场消失。”为迎接链家的挑战，他在2015年重新“出山”执掌中原，准备用三年的时间和管理层和员工打气。如今三年已到，施永青透露，在中原的工作会一步步减少，取而代之的是1988年出生的“公子”施俊嵘。

施俊嵘目前担任中原集团主席助理的职务，此前主要负责中原集团科技板块的工作，如今对于内地所有城市的日常运营工作也有参与。

“我自己觉得今天的贝壳找房理想是比较好，能不能做到就比较怀疑。”施俊嵘并不认可贝壳找房和链家这种“既当运动员又当裁判”的模式，“贝壳很想做到的是平台，但里面都是链家系的盘，没有多元化，不是真正的一个平台，而只是另外一个链家网。”

施俊嵘补充认为，中原地产与安居客有合作，而安居客与我爱我家也有股权关联，但安居客的模式并不会偏向我爱我家，如果有这样的倾向，中原也会重新考虑与安居客的合作，“中原目前主要会发展自己的APP，不会去入股一些平台，或者自己创造一个平台。”

“我们暂时不考虑（与贝壳合作），我本人也没有见过左晖。”施俊嵘说。