



面向21世纪的 房地产经纪业

中国房地产估价师与房地产经纪人学会 编



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

封面设计：兆远书装

中国房地产估价师与房地产经纪人学会组织专家在对峰会论文整理的基础上，结合近两年房地产经纪业的最新发展，从中选取了数十篇优秀论文汇集成书，其内容涉及房地产经纪行业发展、行业管理和行业自律、行业相关法律制度、行业人才培养、行业信息平台建设、国外相关经验借鉴等多个方面，对于中国房地产经纪业在21世纪取得更加长足的发展具有积极的推动作用。

中国房地产估价师与房地产经纪人学会

地址：北京市三里河路15号中建大厦B座9001室

邮编：100037

电话：010-88083151 传真：010-88083156

网址：<http://www.cirea.org.cn>； <http://www.agents.org.cn>

ISBN 978-7-5083-7573-1



9 787508 375731 >

定价：50.00 元

面向 21 世纪的房地产经纪业

——全国房地产经纪行业发展峰会论文集

中国房地产估价师与房地产经纪人学会 编



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

中国房地产估价师与房地产经纪人学会组织专家在对峰会参会论文整理的基础上,结合近两年房地产经纪业的最新发展,从中选取了数十篇优秀论文汇编成本书,其内容涉及房地产经纪行业发展、行业管理和行业自律、行业相关法律制度、行业人才培养、行业信息平台建设、国外相关经验借鉴等多个方面,对于中国房地产经纪业在 21 世纪取得更加长足的发展具有积极的推动作用。

图书在版编目(CIP)数据

面向 21 世纪的房地产经纪业/中国房地产估价师与房地产经纪人学会编. —北京:中国电力出版社,2008
ISBN 978-7-5083-7573-1

I. 面… II. 中… III. 房地产业—中介组织—中国—文集
IV. F299.233—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 091920 号

中国电力出版社出版发行

北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>

策划编辑:张鹤凌 责任编辑:陈焊彬 责任校对:罗凤贤

同江印刷厂印刷·各地新华书店经售

2008 年 7 月第 1 版·第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 印张:15.75 字数:394 千字

定价:50.00 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

本社购书热线电话(010-88386685)

改革开放以来,尤其是进入 21 世纪以来,随着我国房地产市场的不断发展壮大,房地产经纪业快速发展。房地产经纪业在提高房地产效率、优化资源配置、保障交易安全、降低交易成本等方面发挥着重要作用。在房地产经纪业发展的过程中,也存在着一些需要解决的问题。面对 21 世纪的新环境、新变化,实现房地产经纪业持续健康发展,需要在加强房地产经纪行业监管,规范房地产经纪机构和人员执业行为等方面进行更多的理论探讨和实践创新。

2006 年 10 月 31 日至 11 月 1 日,中国房地产估价师与房地产经纪人学会在北京举办了全国房地产经纪评价结果发布暨行业发展峰会。原建设部、原人事部、国家工商行政管理总局、国家发展改革委等有关部门领导,我国香港、台湾地区以及新加坡等国房地产经纪行业组织负责人、专业人士,清华大学、中国人民大学等高等院校的专家学者,地方房地产经纪行业组织负责人,房地产经纪机构和房地产经纪人代表等近 700 人参加了会议。此次峰会围绕面向 21 世纪中国房地产经纪业“行业管理与行业自律”、“房地产经纪机构的核心竞争力”、“二手房交易资金监管方式及其影响”、“房地产经纪机构发展模式与选择”等热点问题,展开了广泛而深入的探讨。

中国房地产估价师与房地产经纪人学会组织专家在对参会论文进行整理的基础上,结合近两年房地产经纪业的最新发展,从中选取了数十篇有代表性的论文汇集成本书。本书内容涉及房地产经纪行业发展、行业管理和行业自律、行业相关法律制度、行业人才培养、行业信息平台建设以及国外相关经验借鉴等方面,对我国房地产经纪业在 21 世纪取得更加长足的发展具有积极的推动作用。

本书的每篇论文都凝聚了各位作者的真知灼见,还有许多人士为其编辑出版付出了辛勤劳动,在此一并表示衷心的感谢!

中国房地产估价师与房地产经纪人学会

2008 年 6 月 30 日

目 录

Contents

前言

房地产经纪机构发展的模式与空间	华国强 (1)
论房地产经纪行业的可持续发展	田冬静 (8)
浅谈房地产经纪公司的生存与发展	王 鹰 (15)
房地产营销经纪机构的生存与发展	刘云平 石谕东 (19)
房地产经纪的性质及运营模式的革新	康 胜 (24)
论新形势下房地产经纪企业的生存与发展	姜佳嘉 (28)
房地产经纪企业的风险管理	华国强 (32)
直营连锁与特许经营连锁的比较——兼论中国房地产经纪服务业 的特许经营	刘益良 冯鹏程 (38)
诚信与房地产经纪公司的发展	金育松 (42)
从源头为房地产经纪行业发展营造优良环境	李 礼 (46)
房地产经纪行业急需走向规范化	杨改琴 (50)
行纪与包销——房地产经纪方式辨析	陈树民 (55)
房地产经纪制度在房地产开发制度中的作用	傅新洲 (60)
房地产经纪管理办法的思考与建议	王 鹰 (65)
应尽快出台房地产经纪人员管理办法	于海龙 (68)
房地产中介佣金的支付条件	刘全民 (71)
房地产经纪行业人才培养内容的探讨	俞明轩 高 丹 (74)
房地产经纪机构人才培训	黄劲秋 (80)
浅析房地产特许经营机构的培训系统	舒 宁 (83)
房地产交易网络信息平台建设：思路与方案	杨大勇 (86)
构建我国房地产经纪商务平台的基本思路	丁 芸 刘 红 (95)
美国房地产经纪行业发展经验与借鉴	卢 航 樊晓璐 (101)
美国、香港地区房地产经纪法律制度及其启示	刘益良 冯鹏程 (106)
台湾地区房地产经纪行业发展经验与借鉴	李振宇 (113)
MLS 模式——中国如何借鉴	廖俊平 林 青 (119)
美国房地产交易及其资金安排	王 洪 秦 雯 (124)
中国房地产经纪业的国际化发展途径分析	张秀智 (128)
我国房地产经纪市场信息不对称与政府监管研究	刘 月 (132)
浅谈房地产经纪企业区域经理的岗位工作	郭景昌 (136)
论商业地产经纪人“有效工作”的界定	王小雪 王 新 (146)
天津房产中介的明天会怎样	张 武 (150)
房地产经纪服务行业区域发展特色	张熙宗 (154)
开发利用二手房市场资源 促进城市经济可持续发展	陈杰文 (158)

央产房上市交易的现状和发展对策研究	李峰岩 (164)
房地产经纪行业发展的有关制度建设问题	侯浙珉 (168)
香港地区房地产经纪的规管与发展	陈佩珊 (170)
台湾地区不动产经纪行业状况与信息发展趋势	李同荣 (172)
美国房地产经纪行业发展经验与借鉴	卢航 (175)
2006 年宏观调控下房地产经纪的生存与发展	赖国强 (180)
中国房地产经纪企业之发展——资本、创新、规模化	莫天全 (185)
房地产经纪机构成长的烦恼与路径选择	陈劲松 (189)
行政监管与行业自律相结合的管理模式——大连的实践与探索	袁国钰 (193)
伟业的企业文化建设	林洁 (195)
信义人才队伍的培训与教育	王庆瑞 (199)
建立客户关系——塑造经纪企业核心竞争力	胡正华 (203)
网络经纪人——开创地产经纪服务的蓝海	陈戎 (207)
房屋交易资金第三方监管模式探讨	白钧 (211)
政府监管模式探索	李勇 (216)
建立“二手房”购房资金安全监管制度,保障交易当事人合法权益——大连市 加强“二手房”交易购房资金监管的实践	袁国钰 (219)
关于对二手房交易资金托管业务的说明	郭斌 (221)
网上房地产时代的交易资金监管——经纪公司监管模式探讨	杨大勇 (223)
不动产经纪加盟体系的建构、战略应用与质量管理	林倩 (227)
差价的定义及废存的必要性,佣金的含义及标准,对独家代理、居间、 双边代理的认识	(多人论坛) (232)
特许经营连锁与直营连锁的比较	(多人论坛) (236)
企业扩张与资本市场融资	(多人论坛) (242)

房地产经纪机构发展的模式与空间

华国强

(北京千万家房地产经纪有限公司)

摘要:房地产经纪企业的经营模式一直是房地产企业探讨的热门,本文系统介绍了我国房地产经纪业发展的历史沿革,探讨当前房地产经纪机构主要经营模式及发展空间。二手房经纪公司本文探讨的重点。

关键词:连锁经营;品牌;店面式经营;独立经纪人;专业性经营

对于任何一个国家来说,房地产流通服务业的发展成熟都是其房地产业成熟的重要体现,随着近年来中国住房市场的发展,房地产流通服务业里最活跃的行业——房地产经纪行业,也在不断地发展壮大,在市场上的作用也越来越大。2005~2006年国家一系列的宏观调整加速了房地产经纪行业的优胜劣汰、去伪存真,一些优秀的经纪机构通过调整反而使其组织的经营能力与成长性得到全面的提升。经纪机构的企业家们如何打造经纪企业,如何把自己的企业做大做强,是未来能否在这个巨大的市场里游刃有余的关键。房地产经纪企业的经营模式一直是房地产企业探讨的热门,市场的变革带来企业的改革,近来,“独立经纪人”模式开始有组织地出现在广州、深圳、北京等地,“独立经纪人”模式是否适合中国目前经纪行业发展现状及其生存空间一度成为讨论的热点。在此,笔者拟对房地产经纪机构经营模式的演进及发展空间等相关方面谈几点看法。经纪公司的主营业务包括一手策划代理和二手房租售。这里二手房经纪公司是本篇探讨的重点。

一、房地产经纪业发展历史沿革

目前,中国二手房市场各城市发展程度不一,但纵观各城市房地产二级市场的发展历程不难看出,经纪行业的沿革一般要经历以下变革规律(以北京为例,各城市发展年份有所不同)。

(一) 1999年以前,市场萌芽时的传统时期

此时市场处于萌芽阶段,第三方交易主体尚未形成组织,以个人销售,偏重代客户介绍而已,成交就收一个红包作为酬劳。

(二) 1999~2000年,零星户时期

此时是经纪行业的初级阶段,无店铺经营和单店模式是市场的主体,因为单店模式对于资金等企业要素的要求较低,而且当时房地产流通服务市场尚未发展起来,市场容量有限。在这种情况下,控制风险和减少管理成本是经纪公司发展的首要因素,采取单店模式风险较小。所谓无店铺,是指当时的经纪机构多以写字楼集中办公为主,不设店铺,靠广告与电话联络客户。

(三) 2000~2003年,小规模连锁时期

伴随着房地产业的发展,住房的二级市场随之成长起来。市场成长起来以后,如何争取

到更多的业务取代成本控制,成为这个阶段经纪企业发展的首要因素,而组建小规模连锁企业有利于业务争取。北京开始以店面式的方式经营,随后各经纪企业纷纷走出写字楼,开始了店面连锁经营时代,而上海、广州等地开始店面式经营的时间更为早些。与此同时,21 世纪不动产也开始了在国内扩张的步伐,形成了直营与加盟两种连锁形式并存的市场形态。

(四) 2003 年至今,大规模连锁时期

专业程度成为行业竞争的焦点,而大规模经纪企业具有专业化方面的优势。2003 年底,北京有一家经纪企业最后一个从写字楼里走出,并开始大规模店面扩张的策略,几个月间,店面数量从零一下子扩张到 100 多家,至今已发展到 400 家左右。从此,“我爱我家”、“链家”、“千万家”等经纪企业都开始了大规模连锁的扩张时代。

二、连锁经营模式是当前房地产经纪机构主要经营模式

从以上房地产经纪机构的演变历程可以看出,每一次演变都有一些新的变化,逐步迈向现代化。综观当前房地产经纪机构,不难看出,除了个别的夫妻店以外,稍微有些经济实力的企业都不同程度地走着连锁店面的模式,只是规模大小有所不同。但从行业的发展方向来看,大规模连锁经纪企业在近年来得到了迅猛的发展,房地产经纪行业中涌现了一批大型连锁经纪企业,这些大型连锁中介企业的共同点是同一公司体系中有多个业务门店。凭借其大型、综合化、专业化服务水准和雄厚的资金、品牌优势,这类企业占据了越来越大的市场份额,强者恒强现象开始显现,市场集中度也在激烈的市场竞争中有所强化。众所周知,连锁经营模式已成为当今世界发达国家流通领域的主要组织形式,被普遍运用在商业、零售业、传统服务业之中,并在这些产业中显现出极强的生命力,成为在全球被普遍认同的成功的经营模式之一。连锁经营模式之所以取得成功,是因为这种经营模式与传统的“单店经营模式”相比有着强大的优势。那么,连锁经营模式对于房地产经纪机构的发展来讲,究竟具有哪些优势,其发展空间又是如何呢?

纵观房地产经纪公司的特点可以看出,它是一个劳动密集型行业,同时它也是信息密集型行业。行业的特点对经纪公司的规模提出了较高的要求。房地产经纪机构进行连锁经营与单个房地产经纪机构的经营相比,连锁发展与房地产经纪机构通过自身的滚动积累发展相比有下列优势。

(一) 可以低成本占领预定市场

由于房地产经纪机构的连锁发展是将原来各自独立的房地产经纪机构联结起来,使之在统一的品牌、管理规范下,使用统一的服务商标及其他标识,接受总部的监督和指导即可。每开立一家分公司,在一定程度上即意味着规模已经扩张,并不需要像通过自身滚动发展那样的扩张需要经过一个漫长的时间。

(二) 有利于取得品牌宣传的规模优势

房地产经纪机构的品牌价值最终体现在品牌可以为房地产经纪机构带来经济效益和社会效益,规模越大品牌所带来的效益越大。如果通过连锁发展,由于连锁经营具有规模扩张迅速的特点,其也可以通过特许连锁的方式,将其品牌许可给全国各地的其他房地产经纪机构使用,使其品牌的效益在短期内同时在多处体现出来。对知名房地产经纪机构来讲,可以通过收取特许费的方式获得品牌的收益,增大了品牌的宣传空间,提升了品牌的竞争力,同时又扩大了利润空间,对于加盟的房地产经纪机构来说,可以通过使用知名品牌而获得更高的

市场竞争力和经济效益。可见,连锁经营可以使知名的房地产经纪机构品牌的价值最大化。

(三) 有利于取得人力资源开发管理的优势

企业强大的关键是人才资源的强大,企业发展的关键在于人的发展。房地产经纪机构经营的主要内容之一就是人才,人才的培养和利用对房地产经纪机构来讲是头等大事。但是多年以来,房地产经纪机构在人力资源开发和管理上却是一个薄弱环节,这主要是因为大多数房地产经纪机构规模较小,不可能设立专门的人力资源部门,而连锁房地产经纪机构就可以建立自己的专职人力资源管理部门,对连锁房地产经纪机构人力资源的利用和管理进行研究,对成员单位的员工进行各种培训,从而提高员工的素质,提高房地产经纪人的业务水平。

(四) 可以提高客户的信任度

在市场中,客户对规模大、知名度高的企业的信任度要高于对规模小、知名度低的企业信任度,房地产经纪机构也是如此。由于连锁房地产经纪机构相对于单个房地产经纪机构来讲其规模较大,加上连锁房地产经纪机构有完善的质量控制规范,服务标准化,经纪人的服务质量有保证,再加上连锁房地产经纪机构对品牌宣传力度大,知名度高,这样就容易得到客户的信任,从而提升了连锁经纪机构及其成员机构的市场竞争力。

(五) 有利于促进房地产经纪机构的专业化,以提高房地产经纪机构的管理水平和业务水平

1. 促进房地产经纪机构业务的专业化

目前经纪业中专业化分工进展缓慢,其主要障碍是:从业企业规模偏小,某一个专业的业务分散到众多企业中,每个房地产经纪机构业务量不足,从而使得各个房地产经纪机构不得不什么业务都去做。由于连锁房地产经纪机构成员在一个利益共同体内,且信息沟通和交流比较通畅,可以实现业务的协作和资源的共享。这样就可以在连锁房地产经纪机构各成员机构间对某个专业的业务相对集中到某一个成员中,从而促进房地产经纪机构的专业化分工。

2. 促进房地产经纪机构内部事务的专业化

连锁房地产经纪机构的规模优势决定了其可以在内部管理事务上实行专业化分工。如连锁房地产经纪机构总部可以设立专门的市场开发部,研究经营策略、市场开发计划,进行市场调研、开发市场等工作,而开拓的市场或业务由全体成员共享;可以设立专门的人力资源部,负责人员的培训,为各成员机构培养高素质的人才;聘请专业的设计师以对机构进行包装、宣传设计和策划等。这些问题在单一的房地产经纪机构中由于受到经营成本和费用的限制,都是无法做到的,即使有的机构能够做到,也必然会大幅度地增加费用和成本。

(六) 可以充分利用网络技术,提高信息处理的能力

一个大型企业有能力建设自己的网络系统,并及时维护和更新。这不但为客户提供了信息平台,更重要的是提高了企业的宣传力度;同时,企业内部管理系统(ERP)的建立和完善是企业做大、做强的一个必不可少的技术支持。在内部管理系统上,可以实现业务上的跟踪、交流和控制,而且可以辅助管理、提高效率;可以有效地对客户进行跟踪和回访,以达到客户满意,同时提高了信息的重复利用率。信息技术的发展,信息资源的再利用以及业务的多元化,都为房地产经纪机构的发展提供了更广阔的发展平台。这些都是那些分散的、单一的小企业不能实现的。

三、房地产经纪机构连锁的三种形态

根据门店所有权和经营管理权在企业内部的分配不同,房地产经纪机构连锁又可以细分为直营连锁、特许加盟连锁和直营和加盟的混合模式三类。

(一) 直营连锁模式

直营连锁模式是指在中介企业中,所有的连锁门店都由总部自己投资建立,公司负担所有门店的成本开销,同时对于门店的经营收入和赢利也拥有完全的索取权;公司对门店重大事项有完全的经营决策权,即由同一公司所有,统一管理,具有统一的企业识别系统(CIS),实行集中采购和销售,由两个或两个以上连锁分店组成的一种形式。其目的是获得更多的信息资源,以规模化经营实现运用成本的降低,使企业可以通过统一的信息管理、统一的标准化管理和统一的广告宣传形成规模效益。例如千万家房产,总部将所有的门店分为东、南、西、北四大管理中心,对各连锁门店的业务流程实施集约化统一管理。对各连锁店从业人员开展的统一培训是由公司的培训中心进行的,培训中心由公司资深人士组成专业的讲师团,对新进员工及在职人员进行定期与不定期培训;另外,公司的 ERP 业务系统将各连锁店业务进行联网,各连锁店收缴的客户资料应于第一时间录入业务系统,全员共享。对于各连锁门店店长的任命也由公司进行;公司具有完全的经营决策权,使公司对于下属各连锁门店的管理更为直接有效。

(二) 特许加盟连锁模式

特许经营源起于美国,是指特许者将自己所拥有的商标(包括服务商标)、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以特许经营合同的形式授予被特许者使用。

特许者应按合同规定,在特许者统一的业务模式下从事经营活动,并向特许者支付相应的费用。这种经营模式现已在包括餐饮业、零售商业、房地产中介等多个行业中得到广泛应用。如在美国,特许经营已经成为发展最快和渗透性最高的商业模式,其中零售业中有 40%~50% 的销售额来源于特许经营商。特许经营在房地产中介行业中的应用也是相当广泛的。

特许经营具有以下 4 个共同特点。

1. (法人)对商标、服务标志、独特概念、专利、经营诀窍等拥有所有权。
2. 权利所有者授权其他人使用上述权利。
3. 在授权合同中包含一些调整和控制条款,以指导受许人的经营活动。
4. 受许人需要支付权利使用费和其他费用。

采取特许加盟连锁模式的中介企业,实际上是特许人向加盟门店提供特许权,并给予加盟门店以人员培训、技术支持等方面的指导和帮助,在“特许加盟合同”的框架内,加盟门店拥有独立的经营管理权并自负盈亏。加盟门店由加盟人自己投资建设而非特许人投资。特许人也不享有加盟门店的所有利润,仅收取约定的加盟费和年金,有的还享受加盟店业务收入的部分提成。一般而言,采取特许加盟连锁模式的特许人都具有国际背景或是本土知名品牌。

(三) 直营和加盟混合连锁模式

1. 以直营为主,加盟为辅

该类企业以直营连锁为主,同时也吸收加盟门店。对于自营门店,公司拥有完全的所有

权和经营决策权；而对于加盟门店，则按照“特许加盟模式”，加盟门店在加盟合同框架下“自主经营、自负盈亏”。这类企业的加盟体系一般处在尝试阶段，加盟企业数量不多，加盟体系规模很小。

业内对直营店和加盟店的共识是，直营店易于管理，品牌风险小，但是经营风险大，而加盟店则反之。相对来说，直营店对资金和人才的需求更为渴望。

2. 直营、加盟连锁并行发展

一般采取直营、加盟连锁并行发展的模式，基本是各占 50%，连锁规模一般在 10~50 家业务门店。这类企业一般具有国际背景，在局部细分市场上品牌影响力较强。其市场定位主要是高档市场上从事各类房地产咨询、中介、代理服务。

四、独立经纪人模式成为国内房地产经纪机构的新方向

除了我们以上讲到的单店模式、连锁模式外，近年来，独立经纪人制度也逐渐成为某些企业来寻求差异化经营的研究模式。

与传统经纪机构的经营方式不同的是，独立经纪人不再是每天必须在规定时间内到公司报到，外出需要说明去向。他们只要挂靠到经纪公司，就可以自由开展经纪业务。他们拥有自由的工作时间，能够自主安排生活与工作之间的关系。他们以分享 60% 以上佣金作为自己的收入，不再属于工薪一族。相对于公司而言，他们是合伙人。他们可以发展自己的网络与客户，建立属于自己的信息库。独立经纪人之间可以相互合作，也可以与其他公司合作。在一定意义上，他们是独立于经纪公司的老板。

独立经纪人制度最吸引人的地方是高额度的佣金提成比例。他们无需任何成本，就可以自行开展业务，每完成一笔交易即可将该笔佣金作为基数累加到经纪人的业绩当中。从提成比例中可以看出，公司实际只拿到了佣金的小部分，独立经纪人拿了大部分。在独立经纪人自由开拓业务的同时，房产经纪公司是他们总的服务平台和后勤保障。独立经纪人在进入之前，经纪公司为他们进行系统的培训，使他们充分掌握经纪人所应具备的各方面能力和知识。在他们开展业务的时候，经纪公司为他们提供信誉保证，并与之共享自己的品牌。在他们办理业务的时候，经纪公司又为他们提供专业后勤人员，帮助办理各种手续，促使业务顺利完成。

“独立经纪人”模式的出现，打破了目前房地产中介市场普遍采用的直营店和加盟店模式；房产经纪人也一改以往门店销售模式，甚至有可能成为“SOHO”族（英文 small office and home office 的缩写，即“在室里办公、小型办公”）。但是“独立经纪人”模式的出现，对现有房地产从业人员的职业素质提出了挑战。目前，缺少有关房地产经纪人和经纪企业的具体法律法规，二手房交易违规行为时有发生，因此经纪市场主要依靠公司来支撑品牌形象和诚信度。虽然说随着经纪市场的发展，独立经纪人将是该行业的一个发展方向，但目前，诸多方面还不完善，由独立经纪人进行操作是一个极大的挑战，经纪人本身其专业性偏低、行业经验不足都会导致对交易流程的陌生、对风险不具有预见能力、一旦发生意外，客户的安全将无从保护。而这一系列的问题都对想要尝试独立经纪人制的企业在管理上提出了极大的挑战。执行独立经纪人制的企业不再像传统的企业那样对经纪人的行为有强约束力，无法形成统一的企业文化。因为独立经纪人和企业是挂靠关系，一旦经纪人出现诚信问题，对企业的品牌影响是巨大的。独立经纪人制在中国是否有发展空间还需要时间的考验，但不管怎

样,市场需要不同的服务模式服务不同的人群,经营模式的多样化也给消费者带来更多的选择空间,这对行业发展来说,终究不是坏事。

五、各种经营模式发展的市场背景及其发展空间

从根本上说,房地产经纪行业是一个市场导向型的产业,其核心竞争力更多地表现为对市场需求及其变动的适应力。企业的商业模式,是企业取得成功的重要因素。随着行业竞争日益加剧,要求经纪企业模式必须跟着市场需求及自身能力不断进行演进,才能不断增加自己的竞争力。笔者在前面已对经纪行业经营模式的发展历程及其运作方式作了简单的介绍,那么,究其根底,其各种模式演变的背景又是怎样的?为什么会出现这不同的模式呢?

我们知道,在住房二级市场发展初期,是以公房上市交易为主的阶段,市场交易的主体是一般收入阶层的市民,其对经纪服务的“价格收费”比较敏感,对服务专业性的要求并不高,所需服务是较简单的“经纪”服务。在这样一个阶段,单店模式和小规模连锁模式有较好的生存空间,而大规模连锁则没有突出的竞争优势,反而可能因为管理成本等原因而处于竞争的劣势中。所以,在这个阶段,房地产中介企业以单店模式和小规模连锁模式为主。

但随着房地产市场发展,投资性购房群体增加,房产经纪的“专业性要求”将愈发重要,经纪企业需要能够为投资性顾客提供专业的咨询建议和市场分析研究报告。这类客户其实对于“价格收费”指标不敏感;而房产价格的快速上涨,则要求房地产流通服务能有更好的“便捷性”,这样使得成交更快,价格更有利。在这样的背景下,规模化连锁经纪公司有了一定的竞争优势:首先,大规模的连锁意味着更多的市场触角,在信息共享的体制下,能够接触到更多的客户端,成交因此也会更为便捷;其次,大规模的连锁经纪公司有能力形成自己的市场研究分析机构,更好地服务于对“专业化”服务有较高要求的投资性购房的客户。在低端市场竞争激烈而高端市场供应相对不足的房地产流通服务市场形势下,加强“专业化”水平,显然是大规模连锁经纪公司的发展方向之一。但单店制及夫妻店并不会在短时间内消失,因为市场的客户群永远是多样的,单店制以其灵活的机营机制成为家庭或年轻人创业的首选,包括未来的独立经纪人制,只要经营者用心去服务客户,以诚信为本,相信都有其立足之地。

作为大型的房地产经纪企业,就必须看清市场的发展轨迹,通过提升企业运作专业化程度,增强企业运作效率和盈利能力的过程,在业务模式的发展空间上研究,总体上来说,每个企业都有其短、中、长期发展战略,在不同的发展阶段其营收的主要来源也不同。经纪行业经营业务范围包括很广,包括房地产经纪、房地产咨询、房地产价格评估、拍卖、物业管理等全方位的家居服务。如此广阔的发展空间,企业更应该制定其多元化发展战略,依据短、中、长期发展战略,打造三层业务链,提高企业抵抗风险能力。

(一) 第一层:短期、安全营收

信息经营,即依靠传统的信息搜索成本与信息服务收益之间的差额来赢得利润。传统的经纪业务是企业赖以生存的根本,专业化仍是企业核心竞争力的源泉,房屋经纪企业应努力提高其专业化水平,加强自身核心能力。中介的传统业务分租赁与买卖两大块,企业可根据自己的企业资源设定自己的主营业务。例如,北京一些知名经纪企业,其发展之初的主营业务主要依靠租赁,买卖是随着市场的发展而逐渐发展起来进而与租赁持平的业务之一,但此次随着新政策的出台,整个业界的买卖业务大大受挫,但这几家企业因一直将租赁作为其主

营业务培养与发展，因此在买卖受挫的情况下，得以继续发展。可见保持其安全性营收是企业稳定发展的基础。

（二）第二层：中期、投资型营收

在短期营运获利中，又能连贯性的铺出第二层业务链的中期、投资型营收，这个营收模式则以季或半年度为一个检验周期，与第一层业务链互补但不冲突。二手房业务有三大分支：住宅、商铺和写字楼。每家企业因其拥有的资源不同，其主营业务的定位也不同。例如上面提到的几家企业，都将普通住宅作为其主营业务；在此基础之上，发展了公寓部、写字楼、商铺代理等，或是以买断尾房等进行销售，这些都属于中期、投资型营收，这个层次的营收特点是，数量比较小，但单笔营业额及利润较大，若企业资源累积到一定程度，其创收能力要大于短期、安全型营收。当然，因各企业拥在资源的不同，其短期营收与中期营收项目亦会出现互换的情况。例如：中原地产号称“商铺专家”等，其主营业务的定位在高端，普宅反倒是其补充收入。

（三）第三层：长期、研究型营收

未来房地产经纪业正在向房地产咨询、房地产价格评估两大领域扩展。未来房地产经纪业的发展必然会像其他行业那样，依托资本经营、走多元化道路，除了提供传统的房地产居间和代理服务外，还会向多元化经营发展，通过与银行、保险公司、律师事务所的合作，进行多元化的服务创新。这种发展战略既增加了服务品种，扩大双方的客户资源，千方百计地最大化企业收益，也符合服务业发展的本质要求。而咨询、评估则是通过企业高层次人才为顾客提供经济、管理、法律等方面的专业咨询，需要更高层的经济、管理、法律等领域的人才进行相关咨询及资产评估事务。与传统业务的相关度并不是很大，但要向实力强、人才层次高的多元经营企业模式发展，囊括这三大经纪业务也是必然之路，因其专业化与多元化可望协调发展。打造企业的三层业务链，终其目的是为经纪企业制定可持续发展的成长之路。锻造企业的抗风险能力。

空间无限，经纪企业只要能顺应市场，找到适合自己发展的经营模式，一定能在未来激烈的市场竞争中占据主动地位。衷心祝愿中国的房地产经纪企业早日走向成熟与规范。

论房地产经纪行业的可持续发展

田冬静

(杭州金丰易居房屋置换有限公司)

摘要:本文基于目前房地产经纪行业中存在的问题,并结合优秀经纪企业的战略管理理念和企业发展的理论框架,对我国特别是长江三角洲地区的房地产经纪企业的发展状况进行了分析。首先,对现今的房地产市场进行综评,结合现今的经纪市场上出现的弊端进行总结,并提出了相关的应对措施;其次,结合现状对房地产经纪行业的发展特征进行了研究;接下来,本文探讨了如何建立我国房地产经纪行业的优化模式,并对房地产经纪行业的发展趋势进行了分析。本文的重点放在我国房地产经纪企业的发展前景上,提出了现存问题的应对措施,如企业的规范化运作、组织结构模式的调整、建立诚信经营的经营模式等建议。

关键词:房地产;经纪行业;可持续发展

一、前言

众所周知,随着中国经济的迅速发展和住房需求的不断增大,房地产业已成为中国经济发展的支柱产业。房地产业也是一个特殊的行业,它赖以发展的重要基础是土地,具有稀缺性和不可移动性的特点,而其中的住宅又是老百姓安居乐业的生活必需品。基于这个原因,在我国各地,无一不把“以地生财”作为第一要务。但是,我们同样也应该清醒地认识到,无论从速度来看,还是从规模上来分析,近几年我国的房地产业的发展犹如脱缰之野马进入了超常规、非理性发展的阶段,尤其以长三角、珠三角地区和北京、上海等特大型城市为甚。房地产业的快速开发带动了土地、水泥、钢材等基础性原材料供应的全面紧张,这势必大大超出资源和环境的承受能力,既而引起了全社会金融风险的日益集聚,使经济运行绷得过紧,同时也加大了物价的快速飞涨。与此同时,此类现象更是引起了上至中央领导、下至黎民百姓的广泛关注。于是,“二次调控”、个税开征等政策应运而生。在这其中,作为房地产的一个必要分支——房地产经纪的发展走势,如何进一步完善经纪服务体系,促进房地产市场的经纪业的发展与繁荣是目前我们面临的一个重要问题,值得我们进一步探讨和深思。

二、概述

市场经济的发展离不开经纪服务。但随着我国房地产业的发展,也是由于房地产经纪巨大的利润空间,使得大量经营者进入这一领域,房地产经纪机构如雨后春笋般布满了城市的大街小巷。我国的房地产经纪服务机构,主要是指房地产咨询机构、房地产价格评估机构、房地产经纪机构等。而房地产经纪机构,是指专门为委托人提供房地产信息和居间代理业务

的经营活动的机构。不可否认,房地产经纪机构对于连接、沟通房地产开发和市场消费发挥了重要的桥梁纽带作用。以杭州和上海为例,大约有50%的新建商品房销售和90%的二手房买卖是通过房地产经纪机构实现的。因此,信誉良好、业绩优秀的房地产经纪机构可以更好地满足人们买卖房屋、租赁房屋的需要,有利于促进房地产业的良性循环和健康发展,经纪服务已成为房地产业不可缺少的部分。

以杭州的房地产经纪行业为例,企业的发展速度和规模在2003~2004年达到了一个顶峰。随着经纪行业的发展,以及对市场的敏锐判断,越来越多的经纪公司开始立足于本职,加强自身的职业素养及服务质量的培训,特别是树立企业的诚信经营观已经成为现今经纪公司重要的经营方针。杭州的经纪行业经过十几年的发展,操作模式已相当成熟和完善。但是与此同时,也出现了诸多纠纷。据《人民日报》、《中国青年报》等媒体披露,仅北京市工商行政管理局的统计资料就显示:2006年上半年,北京市工商局12315消费者投诉中心共受理消费者投诉4722件;其中排在首位的就是房屋经纪纠纷,为485件,占投诉总量的10%。由此可以想象全国将会是一个怎样的情况?

三、现今经纪行业存在的弊端

纵观全国,现今经纪行业存在的最严重问题即:“诚信”。存在的弊端主要包括以下几种情况。

(一) 无资质、无证书

根据建设部《城市房地产中介服务管理规定》第8条规定:房地产经纪人必须是经过考试、注册并取得《房地产经纪人资格证》的人员;未取得《房地产经纪人资格证》的人员,不得从事房地产经纪业务。同时,第11条也规定了设立房地产中介服务机构应具备的条件。尽管这些条件的门槛比较低,但是,有些房地产经纪机构也还是无法达到要求或者根本不去登记,而是借别人的《经纪人资格证书》蒙混检查。根据2006年杭州市工商管理部门的统计显示,2006年被查处取缔的无照经营或年检、年审未通过的房产经纪企业达170余家。这些数字充分说明了现实中存在的问题。

(二) 利用虚假信息骗取钱财

个别房地产经纪公司明目张胆地利用“房托”或与假房主相互勾结,串通一气,坑骗消费者。目前,这样的房地产经纪公司在全国为数众多,这些公司在广告中所刊登的信息,有的是抄袭别的经纪公司,有的是自己编造。当然,目的只有一个——骗取所谓的“信息费”以及所谓的“看房费”。

(三) 在交易中大肆超标收费和赚取差价

在现今各地的房地产经纪市场中,每一地上的经纪收费标准也不相同。但由于经济利益驱动、现行佣金率相对较低等因素的存在,经纪公司很难维系整个公司的运营成本,故擅自提高或变相提高中介代理费,严重侵犯了购房人的利益。根据《城市房地产中介服务管理规定》第21条的规定:房地产经纪人在房地产中介活动中不得索取、收受委托合同以外的酬金或其他财物,或者利用工作之便,牟取其他不正当的利益。让消费者感到最为愤慨的是,有些房产经纪机构在交易中不仅赚佣金,而且赚取差价。而遭到明令禁止的“赚取差价”,事实上也成了房产经纪机构尤其是低端二手房交易市场中经纪机构获取暴利的主要手段。

（四）设置合同陷阱

有些房屋经纪机构利用协议合同书设置圈套，引诱客户上钩，从中骗取押金。房屋经纪机构往往在协议中写到：“禁止租房者和房主私下联系，否则视为违约，押金一概不予退还。”但有的房屋经纪机构的业务员却故意对客户说：“我已和房主谈妥，将其电话告诉你，请你直接与房主联系。”有的业务员则谎称有急事，对房主说：“你与客户具体协商租房事宜吧。”可事后一旦租房不成，却指责客户“违约在先，不能退回押金。”使得客户的利益受到损害，却有苦难言。

（五）人去楼空、退款无门

某些房地产经纪机构通过经常变换工作人员和经营地点的手段来逃避责任。这些经纪机构大多承租写字楼以装门面，租期大多为几个月，一旦投诉太多，执法人员追查太紧就搬家。更有甚者，一些房地产经纪机构卷款而逃。近两年，杭州、宁波等地均发生了经纪公司卷款事件，造成大笔房款无法追回。我们应当看到，上述违法现象有些具有普遍性，有些只是个别房地产经纪机构所为。但正是因为这些问题的存在，才使得现在很多消费者对房地产经纪机构产生了严重的不信任感，甚至对经纪机构望而却步。这不仅严重损害消费者的利益，而且对房地产销售和流转造成不利的影响，最终损害房地产经纪机构和经纪人本身的利益，可谓两败俱伤。

那么，我们如何消除消费者的信任危机呢？如何才能让他们放心的走进房地产经纪机构呢？引导房地产经纪机构的健康发展成为目前亟待解决的问题，那么解决的方式又在哪里呢？我们必须深思的，即房地产经纪行业是否能可持续发展下去的最根本的原因。

四、房地产经纪公司现存问题的几点应对

（一）企业内部的规范化运作及行业学会的相互支持

1. 建立诚信经营的质量管理方针，引导企业走诚信发展的道路。
2. 引入职业经理人制度，加速中坚管理团队的职业进程，形成职业化管理态势。
3. 建立可兼顾目前与未来利益的规范化制度管理运作体系，认识职业化管理的优势所在与必然趋势。
4. 重视人力资源，招聘高素质员工队伍，对经纪人进行培训，并对员工服务内容及职业道德进行再教育。
5. 充分发挥行业协会的作用，引领经纪企业走向健康、良性的发展之路。

（二）解决组织结构模式问题

因为现在的房地产经纪机构普遍缺乏专业性。前期的媒体调查显示，现有的房产经纪组织结构不是层次过多，就是授权不清楚；多数只是简单地把几个部门罗列一下而已。总结下来主要有以下几个方面问题。

1. 组织结构不完善，约束、协调机制不健全。
2. 基于未来战略目标的组织结构没有完成。
3. 不明确、不具体、不具有可操作性，如每个职位的纵向、横向发展体系没有建立。
4. 员工工作效率低下，部门组织效率低下。

如何解决呢？笔者认为，单个组织一般来说以下几点原则可以借鉴。

1. 组织结构扁平化，减少组织管理层次，减少管理成本，保持对市场的敏锐。