

WILEY



链家研究院

新经纪系列丛书

Phil Harkins Keith Hollihan

菲尔·哈金斯 基思·霍利汉 著

杨现领 郭逸男 译

The Story and Lessons Behind RE/MAX

RE/MAX 背后的故事和经验

人人

皆赢

EVERYBODY WINS



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

WILEY



链家研究院

新经纪系列丛书

Phil Harkins Keith Hollihan

菲尔·哈金斯 基思·霍利汉 著

杨现领 郭逸男 译

The Story and Lessons Behind RE/MAX
RE/MAX 背后的故事和经验

人人 皆赢 EVERYBODY WINS

常州大学图书馆
藏书章



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

人人皆赢:RE/MAX 背后的故事和经验/(美)菲尔·哈金斯,(美)基思·霍利汉著;杨现领,郭逸男译. —厦门:厦门大学出版社,2017. 11

(新经纪系列丛书)

ISBN 978-7-5615-6692-3

I. ①人… II. ①菲…②基…③杨…④郭… III. ①房地产业-经纪人-基本知识
IV. ①F293. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 261137 号

著作权合同登记号:图字 13-2017-076

Title: Everybody Wins: The Story and Lessons Behind RE/MAX by Phil Harkins and Keith Hollihan. ISBN: 978-0-471-75767-2/0-471-75767-5.

Copyright © 2005 by Linkage, Inc. All rights reserved. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体版专有翻译出版权由 John Wiley & Sons, Inc. 公司授予厦门大学出版社。未经许可,不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

本书封底贴有 Wiley 防伪标签,无标签者不得销售。

出版人	蒋东明	策划编辑	宋文艳
责任编辑	吴兴友	封面设计	闫昱菲
美术编辑	张 秋	技术编辑	朱 楷

出版发行 厦门大学出版社

社 址 厦门市软件园二期望海路 39 号

邮政编码 361008

总 编 办 0592-2182177 0592-2181406(传真)

营销中心 0592-2184458 0592-2181365

网 址 <http://www.xmupress.com>

邮 箱 xmup@xmupress.com

印 刷 厦门集大印刷厂

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 19

插页 3

字数 236 千字

印数 1~3 000 册

版次 2017 年 11 月第 1 版

印次 2017 年 11 月第 1 次印刷

定价 52.00 元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换



厦门大学出版社
微信二维码



厦门大学出版社
微博二维码



谨以本书献给戴维·林内格和盖尔·林内格——以及梦想……

中译本序

自本书 2004 年出版以来,时间倏然而过,科技飞速发展,而我们生活和工作的环境也发生了巨大的变化。然而,瑞麦(RE/MAX)的经验及其创始人戴维·林内格(David Liniger)的故事依旧令人钟爱。曾支持公司初建的领导力原则现今依旧是瑞麦的领导者在这个动荡混乱和充满变数的环境下领导公司的指路明灯。

自 2004 年至今,瑞麦的发展一直伴随着艰难困苦和挑战,然而过去 13 年来的成就证明了其在风浪中追求目标的坚定不移。

瑞麦自 2004 年至今的里程碑:

- 2004 年:“Everybody Wins”成为商业畅销书。
- 2006 年:瑞麦建立了与 remax.com 联网的全国互联网数据交换(IDX)网站体系,并成为第一家包含所有竞争对手房源的房产连锁经销商。这个全国网站体系的建立还包含了名为“LeadStreet”的在线客户资源与潜在客户管理系统。
- 2007 年:创办瑞麦地产大学,并提供在线直播和虚拟课堂学习功能。
- 2008 年:remax.com 网络体系的潜在客户数突破了五百万,而瑞麦更活跃于脸书、推特、领英等社交网络,以接触更大的客户群体。

人人皆赢:RE/MAX 背后的故事和经验

• 2009 年:在全球金融危机的影响下和房产市场的严寒中,瑞麦积极与政府官员、房产代理和主要放贷者们会面并推销短售屋。与此同时,瑞麦致力于培训知识型高素质经理。

• 2010—2012 年:在《连锁时代杂志》的前 200 连锁经销商排行榜中,根据全球房产销售额,瑞麦排在其所有竞争对手之前,成为最佳房地产连锁经销商。

• 2013 年:在 2013 年 10 月,瑞麦控股公司(RE/MAX Holdings Inc.)在纽约证券交易所上市,公司代码为 RMAX。而此时,创始人戴维与盖尔依然在瑞麦的全球总部丹佛担任着重要领导职务。

现今,瑞麦网络在 100 多个国家和地区已拥有超过 11 万的代理商。中国是瑞麦崭新的市场之一,并将把瑞麦带入一个令人振奋的新前沿。global.remax.com 房产搜索网站把这强大的网络更紧密地连接起来,为买家提供一个能用自己的语言和货币在多个国家搜索房源的综合平台。

综合多方面原因,瑞麦被视为房地产的第一品牌。在重新设计的 remax.com 网站、瑞麦移动套餐、新的 MyRU 网络学习平台和崭新的瑞麦商业网站等创新技术的支持下,瑞麦的网络不断冲破障碍,走在发展的前头。

我们在领导力和领导力发展领域的 20 年的研究中观察到,专注驱动力是高绩效领导者和组织者最关键的领导能力之一。专注驱动力由专注和驱动力组成,它一直是联杰高影响领导力模型的一个核心能力,也是促进瑞麦取得成功、帮助其可持续增长的基础。写在此书结尾处的研究仍是用来钻研处在鼎盛时期的公司的一项标志性的领导力。尽管外界和房地产市场充满了挑战,但瑞麦至今仍在房地产业中保有稳

固的王者地位。瑞典在逆境中,尤其是上一个十年末期的增长,使其成为一个伟大领导力的光辉榜样。

这本书是每一位学习领导力的人必读之书。

林蒙迪

联杰 亚洲总裁

2017年4月于中国上海

译者序

在《人人皆赢:RE/MAX背后的故事和经验》一书中,作者菲尔·哈金斯和基斯·霍利汉研究了七家高增长、高影响力企业的业务模式和领导力,重点分析了瑞麦的企业成长史。本书在2004年初次出版后,迅速登上各大商业类畅销书榜单。这本书可以被认为是瑞麦的传记,它讲述了瑞麦如何依靠战略、文化和领导力,一次次成功地将企业带离危机边缘,实现380个月的连续增长,成为房地产业的巨头。一个好的企业发展历史不仅需要指出企业做了哪些正确的事情,还要分析企业做出正确决策的动因;这本企业成长史还另有超越,它为我们进一步揭示了企业成功背后的核心理念和原则。作者菲尔·哈金斯在1988年创立了联杰(Linkage)公司,直到2015年退休之前一直任公司首席执行官。他本人及联杰公司一直致力于领导力研究和咨询。他认为瑞麦提出的“人人皆赢”理念会震动整个商业界,这一理念将为企业描绘出新的增长蓝图。

正如作者所言,本书讲述的不仅仅是一家成功企业的故事,而是揭示了企业应该遵循的经营之道。本书立志于分析连续实现20年以上有机增长(指内生性成长,而不是主要通过兼并、收购等方式实现增长)的企业,破译其连续增长的成功学方程。企业在连续增长的过程中将一直面临增长和管理之间的平衡问题,如果这一平衡被打破,企业将不可避免地面临失败的危险。本书的研究发现了瑞麦与其他六家高增长、高影响力标杆企业,在平衡增长与管理中惊人的相似性,例如将品牌优势与增长战

略相结合,建立企业内部循环,不断保持企业管理与增长之间的平衡以实现持续增长。这些研究发现对所有企业都将具有启示意义。

本书所揭示和总结的经营之道适用于各类读者:对于创业者和企业家,从这本书中你将读到如何将一个好点子变成具有强大感召力的梦想。瑞麦的经验是:把点子落到笔头变成可执行的计划,再试图去将这个想法与其他创意结合起来,形成一个丰满全面的金点子,这将实现从量变达到质变,从而成为一个伟大的梦想,一个可以用来招募志同道合的优秀人才梦想。这些志同道合的人将成为企业成功之路上的坚实力量、梦想的传播者和实现者。

对于企业的领导者,如何将时间分配给项目并合理地发挥项目领导者角色,其实都是企业核心战略中的重要组成部分。本书给出了一个经过高增长、高影响力企业实践检验的理念——队列骑行领导风格。这为企业领导人思考何时需要参与、多大程度上参与、何时身先士卒又何时退居二线提供了启示。

当然本书也存在不足之处,受限于本书的研究时间截至2004年,从1973年创立的瑞麦已实现了连续32年的增长,但此时尚未出现2008年爆发的系统性金融危机。通过研究2004年之后的瑞麦数据,我们发现,在2008年的金融危机中,瑞麦的增长势头同样受到了前所未有的打击,经纪人数量在2008年回落至2004年的水平。但是瑞麦从2011年开始触底反弹,直到2017年已实现连续6年增长。根据2017年第一季度数据发现,经纪人数量达到11.3万人,已接近2006年的历史最高水平(12万人)。尽管瑞麦未能在2008年金融危机中保持增长,但是其在危机之后迅速恢复,于2013年12月在美国纽约证券交易所成功上市,且再次保持持续增长,我们可以认为瑞麦的“人人皆赢”理念仍然经受住了考验。

我们再来看其他六家标杆企业最新的业绩表现:《财富》世界 500 强排行榜中,宝马集团连续 6 年排名提升,从 2010 年的第 82 名提高到 2016 年的第 51 名;佳能排名第 332 位;麦当劳排名第 420 位;丰田排名第 8 位;沃尔玛蝉联榜首,而诺基亚已在 2015 年跌出世界品牌 500 强。2008 年,诺基亚售出 4.68 亿部手机,市占率 39%。而之后诺基亚在移动互联网时代的竞争中迅速败下阵来。遗憾的是,诺基亚的衰落是在本书出版之后。因此本书关于高增长性、高影响力企业成功方程式的分析并非绝对全面,但从其他五家标杆企业仍然保持的强劲增长力来看,仍然具备重要的启发意义。

还要特别指出的是,美国的房地产经纪行业的发展具有较为悠久的历史,对中国房地产经纪行业的发展有着一定的借鉴意义。瑞麦作为美国经纪行业的颠覆者,创立时就提出了将 100% 的佣金收入分给经纪人的创新理念,虽然遭遇到了强烈的行业抵制,但是瑞麦仍克服了困难,通过自身对经纪行业的深刻理解成功地开辟出了这条创新之路。瑞麦经纪人在专业化方面也起到了行业领导作用,基于本书的观点,瑞麦出于政治和扩大经纪人社交网络的两方面原因推动了经纪人专业认证,一方面巧妙地解决了行业认可度问题,另一方面直接提高了整体的销售业绩。瑞麦提出的另一个理念是创造压倒性的市场形象,不惧各个特许加盟店之间的彼此竞争,而是坚定地通过将经纪人和加盟店的数量最大化,从而实现在特定市场中强化瑞麦品牌的市场份额的目标。尽管中国与美国国情不同,房地产流通市场的情况存在差别,但是中国的房地产经纪公司仍可以从瑞麦的这些“聪明”的理念和实践中获得很大的启发。

中国的房地产经纪行业已经进入转型期,经纪公司需要考虑的不再只是要做正确的事情,需要考虑的更重要的事是如何获得消费者、同业、监管方及整个社会的认可。经纪人的专业化、职业化这些亟待解决的问题将成为行业转型及行业生态进化的关键点。我们可以通过学习和了解

人人皆赢:RE/MAX 背后的故事和经验

瑞典的发展历史,从中吸取房地产经纪公司发展的经验和教训,摸索出适合中国的房地产经纪行业及经纪公司发展的行业机制,努力构建房地产经纪行业健康新生态,这或许才是最重要的。

杨现领

2017年7月

序 言

梦想是一切的开始。

——卡尔·桑德堡

从一开始,我的梦想就是在全世界形成一个最好、最大的房地产网络,这个网络组织中的每个人都是赢家——我们的客户、经纪人、所有者、雇员,每一个人。我用了 30 多年的时间,但是这个梦想已经成真。

当我第一次被邀请在本书中分享我们的故事时,我拒绝了。没错,梦想已经变得大过了我。它是整个瑞典地产大家庭的梦想——是这个大家庭共同将梦想变成了现实。但是要与公众分享这个梦想吗?这样我们就不得不将个人生活和故事袒露给研究者、采访者和作家。这从来就不是关于个人——它始终都是关于我们、关于这个网络、关于梦想。

一年前,当有人指出“分享这个故事有助于其他人创造通往其梦想的成功方程式”时,我改了主意,这实在是太难以拒绝了。毕竟,瑞典地产的精髓始终都是分享梦想。我现在把这本书看作是我们的梦想的一部分,同时也是将“人人皆赢”原则进一步推广到瑞典地产之外的媒介。我坚信,瑞典地产的“人人皆赢”公式适用于所有人,不论是创业、经营企业、在学校或教堂任职,还是在政府部门工作。如果我们的故事可以帮助你为梦想创造成功方程式,那么我将张开双臂,欢迎你进入“人人

皆赢”大家庭。

但是,我必须要告诫你,创造梦想并非易事。实际上,大多数人从未走出第一道门。原因是太多的人将想法与梦想混为一谈。想法只是一个概念。大多数人都有许多想法,但是很少有人将想法变为梦想。设想我作为一个年轻人进入充满无限机会的房地产行业。我有这一想法,我认为它很了不起。我在自己心里形成该想法。我精心酝酿这个想法,将它写在纸上。然后,我开始与任何愿意倾听的人分享该想法。但是我很快获得了宝贵的教训:想法可以俘获人们的思想,但是却不能触及他们的内心。只有梦想才能触及人们的内心。我想要俘获人们的思想和内心。第一个瑞麦地产“梦之队”的形成就是思想和内心的融合,“梦之队”全心全意致力于将我们的梦想变为现实。

在创建我们的“梦之队”的过程中,我想要的是有才能的、愿意辛苦工作的,最重要的是,想要将工作作为生活一部分的人。寻找和招募这些能够而且愿意与你一同为梦想奋斗的志同道合者并非易事。正如你在我们的故事中读到的,你必须要亲吻很多青蛙才能够找到王子或公主。我们做到了这一点,正是这样的团队成为我们组织的核心。同样重要的是,这个团队继续培育其他伟大的团队。如今,瑞麦地产由遍布全世界的数千个高绩效团队组成。我渴望创建无数个新的团队,帮助我们继续改变房地产行业。

有人会说,瑞麦地产的成功只是运气好而已。我承认,瑞麦地产一直以来都把握住了许多重大的命运转折点。但是,挑选合适团队,以及在全世界持续挑选了了不起的团队成员的能力,并不仅仅是运气那么简单。其始终都需要洞察、分析、废寝忘食地工作。

我们认为,在构建瑞麦地产大家庭的过程中,当我们向潜在成员分享我们的梦想时,他们必须也要让我们相信,他们能够成为此梦想的一部分。他们必须真正认同我们的梦想。这也是我们从一开始就一直秉承的指导原则。我当时希望(而且如今仍然希望)我们的团队成员像我

一样相信梦想、渴望实现梦想、愿意像我们所有人一样从一开始就努力
为梦想而努力。即使现在,我仍然将每一天都投入到这个梦想中,这样
一来,最终,日复一日,人人皆赢。瑞麦地产的每一个人都知道我在全
力以赴。我就是我,一心一意实现我的梦想。我想要与有着同样决心、
激情和专注力的人并肩奋斗。

在所有这一切中,我从来都不是单打独斗。毫无疑问,缔造这个组
织的创始团队付出了心血和汗水,这已经成为瑞麦地产的分支机构在
全世界遍地开花的样板。创始团队也为团队合作和相互支持设立了标
准,而团队合作和相互支持原则现在是我们的全球网络的基本原则,50
多个国家中的 10 多万名同事共同确保人人皆赢。对于创始“梦之队”,
言语无法表达我的敬佩和感激之情。我想感谢所有参与我们的每一个
发展阶段的人。从 20 世纪 70 年代的孕育时期到 20 世纪 80 年代的动
荡时期,再到 20 世纪 90 年代的爆炸式增长时期,以及现在的 21 世纪,
我们经历了狂野而又快乐的旅程——而且将继续下去。

实际上,我们未来的成功之路还很长很长。我有幸从事了 30 多年
的全世界房地产行业仍然有增长空间。在北美,我们目前占据最大市
场份额,加拿大和美国家庭净值的一半以上都存在于住宅中。我们有
幸成为该行业的一部分,而该行业帮助保护和维护这些家庭的财富。
我们也为加入一个在消除众多障碍中起到引领作用的行业感到自豪。
举个例子,瑞麦地产是第一批为女性敞开就业大门的组织之一。展望
未来,我们将继续打破种族、文化、宗教、性别和年龄的障碍,将来自各
行各业的人们团结在瑞麦地产的旗下。

回顾过去,正是奋斗成就了瑞麦地产的今天。我们面临过无数个
危难关头。我们走到了一起,成为一个团队,而且决心始终不离不弃,
即使在我们怀疑是否能够做到这一点的时候。瑞麦地产的团队成员始
终同心协力,风雨同舟。我认为,如果没有“人人皆赢”的理念,就不会
存在真正伟大的企业。这种理念支撑着团队渡过了各种危机,它是任

何成功企业的核心。

最近有人问我:“你的管理风格是如何帮助瑞麦地产走到了今天?”我必须要说的是,这个问题让我为难了,因为我从来不认为自己是一个伟大的管理者。因此,我始终都借助伟大管理者的力量。我们共同奋斗了 30 多年,在瑞麦地产持续增长的时候秉承“人人皆赢”的原则,这一真理超越了瑞麦地产的实体界限。快速增长使得我们能够建造野生动植物体验博物馆。我们资助癌症研究、资助设立医院和基金会,随着企业增长,我们的贡献也在增大。这是我们的遗产,也是我们想要世代传承的财富,这样一来,我们的子孙后代也能够抓住梦想,真正理解“人人皆赢”的内涵。

戴维·林内格

瑞麦地产董事会主席兼联合创始人

科罗拉多州丹佛市

2004 年 10 月

前言

始终寻找其他人已经成功运用的新颖有趣的想法。你的想法只有在匹配你正在解决的问题时才具有原创性。

——阿尔伯特·爱因斯坦

如果你在10月初前往新墨西哥州阿尔伯克基市参加热气球节,你会发现令人惊奇的事情。数百个彩色大气球缓缓漂浮在天空中,就像是从海底升起的热带水母。带孩子前往观看的成年人在那一刻也变成了孩子。每个人都热爱气球。

瑞麦地产的气球在1978年首次出现在阿尔伯克基国际气球节上——这个气球是区域负责人比尔·艾克尔斯和达瑞尔·史迪威尔的创意,他们二人想要给当地客户留下深刻印象。在全世界采纳这个创意后,瑞麦地产的红白蓝三色气球以及“出类拔萃(above the crowd)”这一口号使瑞麦地产成为全世界迄今为止最被认可的企业品牌之一。

在企业成功史中,瑞麦国际是一家令人惊叹的企业。瑞麦国际在30多年前诞生于科罗拉多州丹佛市,它的起源只是一个房地产新销售体系的革命性想法和对增长势头迅猛的企业的迷人梦想。它克服了任何初创企业面临的所有挑战,然后还经历了其他一些困境,包括强烈的行业抵制、难以承受的财务负债、利率高企的关键时期,以及人生起落,这些人生起落更像是好莱坞大片中的情景,而不像是现实生活中的故

事。在起起伏伏的发展历程中,瑞麦不断成长。迄今为止,瑞麦实现了连续 380 多个月的爆炸式增长,而且依然在飞速增长。10 万多名瑞麦员工遍布 50 多个国家。这些人办理的房地产交易数量超过了全世界的任何其他公司。

我们之所以想要讲述瑞麦的故事,原因有很多。当其他企业认为难以稳定持续增长时,瑞麦呈现了大胆创新、持续改进、坚持不懈、精力无限和真正激情的模式。实际上,瑞麦的发展史明确地证明了组织的成功可以改善许多人的生活。很少有机会能够向 30 多年来一直坚持核心战略和原则且与那么多人共享成功果实的组织学习。如今,更难能可贵的是,翻开每一块石头,打开每一扇门,你会发现暗藏其中的只有验证、确认以及对这种执着的一次又一次证明——当然也不乏五彩缤纷的故事、惊心动魄的冒险和充满喜剧色彩的不幸遭遇。

读者会在本书中遇到许多不同凡响的人,其中可能最吸引人的莫过于我们的“主角”——瑞麦董事会主席兼联合创始人戴维·林内格先生。在常春藤商学院毕业的首席执行官呼风唤雨的时代,林内格是更简单、更狂野和更有英雄气概的领导时代复古者——就像约翰·韦恩与杰克·韦尔奇一样。他聪慧过人,但又脚踏实地,勤奋努力;他以可度量的结果为驱动力,但又受到想法和员工发展的激励;他外表坚毅而且易动怒,但又富有同情心和爱心。他参加过越战,尝试过带领第一个热气球团队环绕地球,参与全国汽车比赛协会的比赛,在鲨鱼出没的水域中潜水,还将闲暇时间用来丰富他在科罗拉多州建设的野生动植物体验博物馆中的儿童生活,以及资助癌症研究。他凭借自己的意志力和理念缔造了瑞麦,说服其他人相信他的梦想,在企业困顿时期放弃自己的工资。他持之以恒、深谋远虑、百折不挠,他向员工指明了前进之路,在他们需要激励时给予鞭策,在他们需要帮助的时候推动一把。他创造的企业如今依然体现了这种驱动力和精神。