

中润基业策划

中外房地产丛书

机遇与挑战

——房地产业八大新法则

The Eight New Rules of Real Estate

Doing Business in a Consumer-Centric
Techno-Savvy World

[美] 约翰·塔西楼 著



中信出版社

中外房地产丛书

机遇与挑战

——房地产业八大新法则

[美] 约翰·塔西楼 著
蒋其宝 段汉武 译

中信出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

机遇与挑战：房地产业八大新法则/ (美) 塔西楼著；
蒋其宝等译. —北京：中信出版社，2001.1

书名原文：The Eight New Rules of Real Estate

ISBN 7-80073-304-1

I. 机… II. ①塔…②蒋… III. 房地产业—经济
管理—规则 IV. F293.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 83817 号

The Eight New Rules of Real Estate:

Doing Business in a Consumer - Centric, Techno - Savvy World,

©1999 by Dearborn Financial Publishing, Inc.

中外房地产丛书

机遇与挑战

——房地产业八大新法则

JIIYU YU TIAOZHAN

著 者	[美] 约翰·塔西楼	开本	880mm×1230mm 1/32
译 者	蒋其宝 段汉武	印张	6.5
责任编辑	曹建海	字数	126 千字
责任监制	王祖力	版次	2001 年 1 月第 1 版
出 版 者	中信出版社 (北京朝阳区 新源南路 6 号京城大厦 邮编 100004)	印次	2001 年 1 月第 1 次印刷
承 印 者	中国青年出版社印刷厂	京权图字	01-2000-3604 号
发 行 者	中信出版社	书 号	ISBN 7-80073-304-1 F·228
经 销 者	新华书店北京发行所	定价	17.00 元

版权所有·翻印必究

MAZPG/05

总 序

经过近 20 年的发展，中国房地产市场的结构体系、运行机制和政策法规框架已经初步形成，房地产业在国家社会经济发展中发挥的作用日益重要。房地产市场运行的实践，给我们带来了许多宝贵的经验和教训，需要我们安心地坐下来，系统地进行总结和梳理，摒弃市场迅速发展阶段给我们带来的盲目乐观和浮躁，正视中国房地产市场正在从“概念”转向“实质”的现实。21 世纪的房地产企业与高新技术企业一样，需要持续创新的能力。房地产业者不仅需要练好“外功”，更要练好“内功”，不断地进行理念、产品、技术、服务领域和资源整合等方面的创新，以在飞速发展变化的市场环境中保持或强化竞争优势。

随着中国即将加入世界贸易组织，中国房地产市场将逐步成为国际投资市场的一部分，中国的房地产业者，也有着进入其他国家和地区房地产市场的迫切愿望。中国有句古话，叫做“知己知彼，百战不殆”。中国房地产业者要想与其他国家和地区的同仁同台竞技，必须要把握当今国际房地产市场的潮流与趋势，掌握在国际市场上进行机会判断、市场分析、投资决策、经营管理的技术与惯例做法，了解国际市场上的商业习惯、商业心理和所遵循的商业模式，探索符合中国文化传统与特色、与国际惯例接轨的市场行为模式。

为了满足中国房地产业者不断充实“自我”的需要，由中信出版社和北京中润基业投资咨询有限公司共同策划出版的《中外房地产丛书》与读者见面了。我有幸作为第一批读者，拜读了首

批翻译出版的5本书的部分书稿。丛书中的大部分内容对我们来说是全新的，像设施管理、房地产经纪人管理、房地产的八个新法则等，为我们引进了许多新观念，有助于我们开拓思路；有些内容国内学者已有著述，如物业管理等，但也给我们提供了比较、借鉴的机会。根据本套丛书策划者提供的信息，房地产市场分析、跨国公司的房地产管理、房地产谈判技术、房地产金融与投资等相关著作也将在日后陆续出版。作为一名房地产领域的教学科研工作者，非常感谢他们对中国房地产业发展做出的贡献。

诚然，由于译者专业和语言背景的限制，尤其是中国与国外房地产法律制度上存在着较大的差异，书中部分名词的翻译并不能准确反映原文的含义，因此译者忠实地附注了原文，给读者自己做出判断提供了空间，这是一种实事求是的科学态度。

限于自己的学识水平，为此丛书作序确是勉为其难。但我深深被丛书策划者的热忱所感动。愿以此作序，向业界同行、学生推荐此书。

刘洪玉

2000年12月21日

于清华大学

目 录

导论：新法则？新法则？我却还未搞懂旧法则！	1
第一章 法则一：最强大的实体单位是个人	41
第二章 法则二：通过创造特有的价值来永远锁定 客户	63
第三章 法则三：中间层正在消失	81
第四章 法则四：信息内容	101
第五章 法则五：开发你的比特	119
第六章 法则六：销售一种体验，而不是产品	137
第七章 法则七：遵循 OODA 循环法则	155
第八章 法则八：熟悉自己的经营业务	171
结语	

导论：新法则？新法则？ 我却还未搞懂旧法则！

变化之快令人目眩

电影《飞机!》中，一架剧烈颠簸的飞机在机上一名以前做过飞行员的旅客指点下安全地降落在芝加哥。飞机降落时没有使用轮胎，而是沿着跑道慢慢减速然后停止。在减速时，有人告诉接机的客人说飞机将在4号门降落，一会儿又说将在5号门降落，然后又说在6号门降落。结果他们跑来跑去，也搞不清楚飞机到底在几号门降落。那个场面要比我现在描绘的更加滑稽可笑。但是，这也反映了我们许多人对今天突然、迅速和不可预料变化的世界的感受。

我们曾经能够根据对今天的推测来预知未来。我们可以预测那振奋人心和有滋有味的生活。四季的轮回变化，曾经是靠农历来判定的，后来是靠把一年分为几个时期的节假日来划分的。如果我们为我们本地的运动队喝彩鼓劲，那么这些运动队也会使我们产生某种令人高兴的亲切感。我们认识了每一个运动员，也能塑造出他们的个性。如果今年他们的战绩让我们失望，我们也对我们的运动队寄予了美好的希望，总是会“等到明年”。

现在，变化是一个动态的因素。仅仅对今天的了解常

常使我们几乎无法预测未来。甚至以节假日为参照点也使我们产生了幻觉。圣诞大销售在万圣节前夕就开始了，华盛顿纪念日在每年二月选择一个星期一庆祝。展现在我们面前的未来还比不上糟糕的心电图那样能够使人预测。变化瞬时瞬间都会发生。如果你认为你可以计划未来，你会对自己的计划不断感到吃惊。更重要的是你会对自己的吃惊也会感到吃惊。

喜爱体育的每一个人都知道体育规则和执行这些规则的裁判的重要性。在棒球比赛中，有些裁判认为击高了，有些裁判却认为没有击高。在篮球比赛中，有些裁判比其他裁判在吹犯规前允许有更多的身体碰撞。因此，运动员一人要与三个对手比赛：与自己的能力比赛；与对手比赛，同时还要与官员们制定的比赛本身比赛。比赛还是比赛，而其规则和方式却在变化，这样，运动员需要不时地调整自己，以适应这些比赛的新风格。

做生意也是这样。做生意的规则和方法不断变化。丹尼尔·巴鲁斯（Daniel Burrus）在《技术发展趋势》（*Technotrends*）一书中谈到技术经济新方法和商业新规则结合的挑战。房地产业就是这样。随着房地产市场和房地产业的变化，我们开展业务的法则已经变化，裁判们以不同的方式来解释这些变化。但是，究竟什么是新法则呢？我们怎样才能在这些新法则中生存呢？

后面我们要对这些法则做出描述。但是，运用这些法则要求我们具有应变的能力。如果能具有适应和运用变化的灵活性，那么，突发的事情则是一个机遇而不是一个威

胁。总而言之，如果你本人能够面对变化的未来，你仍然会对发生的一切感到吃惊，但是，你不会对自己的吃惊而感到吃惊。

本书的目的就是帮助你具备这些技能。通过阐明游戏的新法则，它为你提供指导和答疑。这些将使你能够对如何从变化所带来各种机遇中获利的业务做出决策。

本书的大部分章节都是关于技术所引起的各种变化。房地产是信息产业，而信息流通领域的变化已经远远大于其他它各个行业。

房地产业的变化：信息演变

技术和因技术而引起的房地产的变化速度之快令人目不暇接。对付技术变化对房地产专业人士来说从来都不是什么大问题。多年来，他们吸收并采用了比以前更复杂的各种新方法。从传真机到手提电话再到数字相机，房地产经纪人几乎完全采用了最新的设备，并努力学习如何运用这些设备。他们已经更加成功地把此设施运用到了自己的业务之中。

但是，情况现在不同了。因特网为客户获得以前只能到房地产公司才能得到的物业信息提供了一条全新的途径。“外人”在交易桌上和交易过程中占据了优先地位。每天，房地产公司不是被卖掉就是在并购其他公司。

是的，这是一个崭新的世界。它之所以与以前不同是因为技术的力量正改变着整个经济，而房地产专业人士也

赶上了这一浪潮。因为房地产从本质上讲是信息产业，而且技术的发展已经大大影响了我们获得和处理信息的方式，所以房地产人士受到了这一变化浪潮的极大冲击。因为技术的发展引起整个经济商业模式的变革，它也导致了房地产业运作模式的变革。在这个过渡时期，房地产行业的方方面面都要发生变化。

新经济的范围

大约 12 年前，美国对信息处理的投资开始超过对制造业的投资。当时，我们已不再是制造业的经济而开始走进知识经济。如果你想找个例证，请看一下汽车制造业吧。在旧的经济中，我们使用大厂房、大输送带和许许多多零件来制造汽车和卡车。最不重要的投入则是工人。他们每组工作 8 小时，流水线周而复始，没有尽头。

然而，今天我们却使用与以前完全不同的方式来制造汽车。再也没有了大规模的存货了，因为汽车厂的计算机可以与轮胎厂的计算机通话，以确保只提供足够当天生产所需要的轮胎数量。装配线已被改造，因为汽车能够使用计算机的几个硅片来控制燃料使用、温度、速度，并全面监控汽车的运作体系。装配的方法更加灵敏快捷。装配工也必须要灵敏快捷，所以，人成为了最重要的因素。田纳西州的赛特恩（Saturn）工厂里工作小组被授权来加快、减慢、改造或停止流水线的作业。这是现代汽车生产更精确的画面。

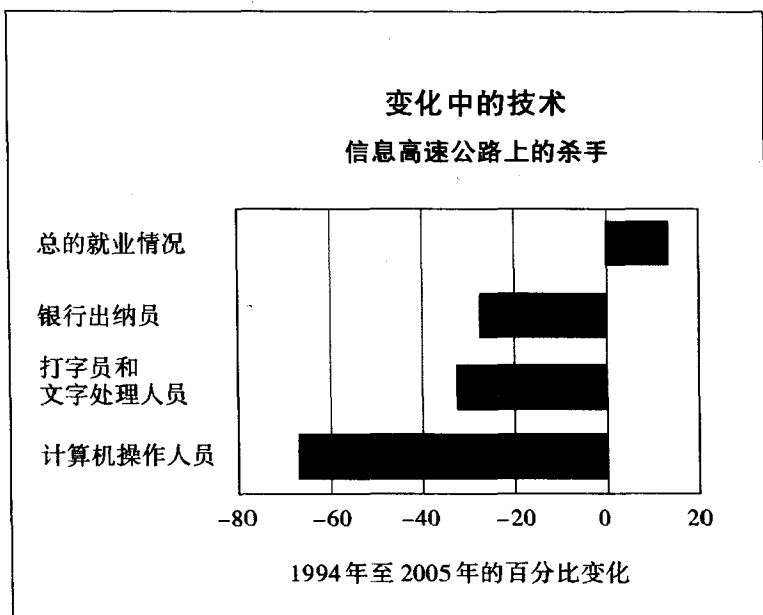
随着向知识经济的转变，地理空间变得越来越不重要。如果一个行业由人力资源的智囊人物来操作，那么它可以坐落在任何一个地方。东北部工业城的崛起只是因为曾经靠近经济发展所需的自然资源所在地。而今天，人是流动的，所以，厂房的位置也可以在任何地方。西雅图、硅谷甚至美国之外的各个地方都能成为经济中心。换句话说，职业是根据人来确定的，而不是相反。

这些职业信息的管理和计算机的运用关系越来越密切。在很大程度上讲，它们与计算机的制造和相关产业及其软件开发有关。有时，它们与消费品的制造有关，如依赖于计算机硅片来生产的家用电器。在新经济中，典型的消费者的工作要比以前更需要知识。他们每个人使用设备计算能力要比 1960 年前全世界的电脑还要强。工作模式变成了更聪明的人在操作更聪明的系统。

信息高速公路上的杀手

信息传送者正脱离过去的工作模式，即把信息从一个地方没有任何增值地传送到另一个地方，并从中获取酬金（见图 1-1）。因此，今天的局面（这种局面将来还会继续）是，文字处理人员和机床装配工等人数在减少。这一名单上还有“中介人”——过去通过在信息链中因其特定的位置而获得利润的服务商。最明显的例子就是旅行社大量减少，因为直接通过因特网预定机票、宾馆和车辆，如今已是非常简便。

图 1-1 变化中的技术



尽管旅行社不会消失，但是其重要性将大大降低，因为该行业的总收入将减少 30% 到 40%。股票经纪人、零售商（网络之前很长时间里这些商人在进行目录销售）和银行家的情况也相似。

旧的房地产商业模式

房地产经纪人也不例外。房地产经纪人运作的商业模式是技术革命时代之前的产物。对旧的商业模式人们并不

陌生。事实上，你现在就是按照这种模式来运作的。这就是“入口模式”。消费者首先接触房地产经纪人或代理人，剩下的交易大门就打开了。房地产执业人引导着消费者穿过抵押申请、产权物业搜索、房屋检查和交易结算的迷宫。有太多太多的握手问好、文件提交和准备。但是，总的来说，代理人或经纪人因自己的努力会得到丰厚的回报。这都是千真万确的，因为房地产执业人是守门人，因此，他们会第一个得到补偿。

房地产专业人士站在房地产交易的入口：消费者不得不首先与其经纪人或代理人打交道，然后才能接触到各种服务商（如抵押债权人、律师等等）。房地产经纪人曾经控制着整个交易，因为他/她掌握着交易的第一手资料和物业信息。为了确保这一地位，房地产业把这些信息翻译成了一门外语，即MLS（物业登记细目），其意为公众只能通过掌握了这一外语技能的翻译者才能获得这些信息。房地产专业人士获得的报酬就是因为他们整个市场中占据了中心位置。其他人在交易中的份额是由站在入口的房地产专业人士来确定的。

在这种旧的模式下，房地产业成功的关键就是倾听和理解他人的能力、组织技能和网络技能。如果你人缘好，能赢得客户的信任并与他们密切合作来满足他们的购房或售房需要，那么良好的表达能力能够把客户吸引到你的公司。如果你与债权银行、房屋检查员和产权公司等有着广泛的接触，那么你就能让客户对整个交易感到满意。如果你有良好的组织才能，你就会成为房地产市场里的一颗明

星。房地产代理人所接受的教育课程包括培养这些技能，特别是时间安排和管理，代理人知道他们的利润从何而来，因而他们乐于为自己的未来做出必要的投资，这一点很有意义。

然而，即使说房地产从业者不具备其中任何一项技能，他们仍然在市场中占有优势。这种优势与物业信息有关。只要 MLS 还是房地产市场信息的惟一储藏地，房地产从业者就掌握着这种来源，公众不得不过来向他们咨询。不管是售房或是购房，客户都没有其他有效渠道来获得信息。（当然，消费者可以驾车没完没了到处去找寻标记。）这样，房地产执业人对整个交易就显得极为重要。

把物业信息翻译成了 MLS 后，公众与这些信息便彻底隔离了。物业登记细目对外行人来说简直不可理解。即使代理人送给客户一本 MLS，让他们带回家来翻阅，这本书对他们来说还不过是一堆纸，他们只有望而却步，什么收获也没有。结果，入口模式仍然是房地产市场里的惟一可以实施的选择。

技术的发展打破了信息的垄断。因特网现在有 10 万个房地产网站，《华尔街日报》（*The Wall Street Journal*）就经常报道其中的某些网站。房地产经纪网络公司（REALTOR.COM）就涵盖了 100 万条物业信息。公众和其他服务商都能够相当容易地进入这些网站并获得信息。过去，房地产专业人士通过对待售房屋的物业登记细目或为潜在买家搜寻物业而获取酬金，如今，他们发现这些服务的中心内容都已被公布了出来。

房地产的自动化：新的商业模式

正如旧的经济体系正让位于新的经济体系一样，旧的房地产业模式也正让位给新的房地产业模式。房地产业目前正在发生的变革其实非常简单。入口仍然存在，但已摇摇欲坠。现在，这一模式似乎有点像一个拼图一样，任何人都可以根据客户的要求来拼好这一图案。我们在下面描述了目前的变化是如何发生的，并在第2章里进一步讨论这一问题。

技术的发展同样也使房地产的交易进一步自动化。与房地产执业人亲自去做比起来，交易的各个部分——抵押申请和批准、产权物业搜索和估价以及预约安排等能够也将更快捷、更简单、费用更低地由运用因特网和电子邮件的文秘人员来完成。将来，有关房地产交易的文件处理和签名认可可以同时进行，而且，其简单的程度如同订份比萨饼。

这对房地产执业人是一大挑战。银行家、旅行社和股票经纪人也感受到了这一挑战。总之，其价值要求体现在信息提供的商业模式需要调整到知识创新。这就意味着典型的经纪人和代理人将把老一套的交易交给机器和操作机器的人来完成，而自己则集中精力来为客户创造财富。

为客户创造财富

客户越来越强调减少交易的时间和压力。如果能让他们节省时间、减少压力，客户就愿意和你做生意，因为交易的结果使他们感到高兴。来自因特网的信息绝对是针对所有潜在的购房者。具备获得这些信息的能力将使房地产经纪人可以建立一种营销计划，这一计划将不仅仅是物业信息的堆积；把所有的信息流置于自己的控制之下，为既紧张又兴奋的年轻夫妇第一次购房当好参谋，这要比在网上进行房屋搜寻更为重要。

新模式 新价值

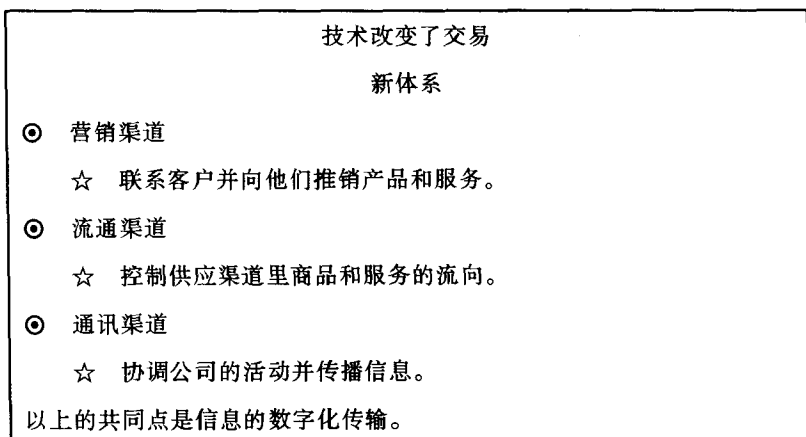
在新的商业模式下，房地产专业人士是交易经理，为客户提供经验、见解和知识时来统筹可能要发生的一切细节。房地产经纪人因为自己掌握着技术也不再是交易的守门人，而必须是购房和售房拼图的高手。

对技术的有效运用就是完成这一角色的关键。信息无处不在，但整理过的信息并不多。房地产执业人通过获得信息、处理信息和重视客户来使整个的交易更有价值。能够使客户受益的有下面三个方面：

1. 不言而喻，购房者和售房者都可以在有效的营销中获利。运用现有信息来为购房者找到可能的卖主和为购房者找到理想的住房使交易过程中的时间大大缩短，也将

大大减少客户在购房过程中的忧虑。

图 1-2 技术改变了交易



2. 其次，清晰的解释交流将减少交易中买卖双方的压力。与你的客户和各个交易服务商建立联系，加上搜索用的软件，将大大减少与交易有关的各种忧虑和电话口舌。

3. 最后，有效地发送与交易有关的各种资料将加快交易进程，为客户带来真正的财富。

所有这些都是为了建立一种“后台操作”，这是金融服务业长期以来所具有的一大特征。这需要对技术方面及其有关培训提供大量的投资。同时也要求房地产经纪人的放弃那种与其职业身份有关的某些东西和面对面的、人力密集型和時間密集型的商业模式。但是，最近外来资金涌入房地产市场〔如桑丹特公司（Cendant）、因丝格尼亚公司