

金所

上海市房地产经纪行业协会

房地产时报社

文匯出版社



I253.3
20123

金所

上海市房地产经纪行业协会
房地产时报社



文匯出版社

图书在版编目(CIP)数据

金桥 / 上海市房地产经纪行业协会、房地产时报著.
—上海: 文汇出版社, 2011. 4
ISBN 978-7-5496-0151-6

I. ①金… II. ①房… III. ①新闻报道—作品集—中国—当代 IV. ①I253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 035114 号

金桥

著作权人 / 上海市房地产经纪行业协会
房地产时报社

主 编 / 方 晨 宋心昌
责任编辑 / 熊 勇
封面装帧 / 周夏萍

出版发行 / 文匯出版社
上海市威海路 755 号
(邮政编码 200041)

经 销 / 全国新华书店
照 排 / 南京展望文化发展有限公司
印刷装订 / 江苏启东市人民印刷有限公司
版 次 / 2011 年 4 月第 1 版
印 次 / 2011 年 4 月第 1 次印刷
开 本 / 787×1092 1/18
字 数 / 200 千
印 张 / 11
印 数 / 1-5000

ISBN 978-7-5496-0151-6
定 价 / 28.00 元

序

金桥,携手通向幸福生活。

金桥,让诚信勤奋的人们实现自身价值。

金桥,令勇于开拓、乐于承担社会责任的企业从新生走向成熟,并成为行业楷模。

金桥,在构建和谐社会中,发挥了无与伦比的作用。

打从1992年上海第一批12家房地产经纪机构诞生,将近20年时间,上海房地产经纪行业从无到有、从小到大,至今机构超过1万,从业人员达到10万。

20年时间,在我国房地产业风起云涌、蓬勃发展的过程中,同样在激烈的市场竞争中摸爬滚打,有的从业人员不适应房地产流通领域的快节奏和风云变化,已离开了这个行业;而有的从业人员从当初的销售员,已成长为指挥集团运作、叱咤风云的企业家。有的企业已被淘汰出局、销声匿迹;而有的企业却蒸蒸日上,甚至走出上海,迈向世界。

历经十多年打造,“金桥奖”已经成为政府支持、社会认可、业内追求的上海市房地产经纪行业的权威奖项。“金桥奖”不仅在上海,在长三角地区乃至全国,也有影响。

“金桥”是如何建成的?“金桥奖”获奖企业何以在成千上万家房地产经纪机构中脱颖而出,其企业文化、企业管理有何独特精华?“金桥奖”企业领军人物在企业规划、经营理念、运营管理、道德规范、文化素养等方面有何过人之处?本着向“金桥奖”获奖单位学习;宣传推介品牌企业,并把他们的经验发扬光大,发挥引领作用的目的,我们上海市房地产经纪行业协会和房地产时报社的领导,携同协会秘书处工作人员及房报记者,在2010年下半年用半年时间开展了“金桥奖巡礼”活动,走访了2010年4月获奖的“金桥奖”获奖单位,并在房地产时报上对每个单位作了整版报道。

“金桥奖巡礼”专稿刊出后,在业内引起了强烈反响,获奖单位感到“金



桥奖是荣誉更是鞭策,是品牌更是责任,是目标更是起点”,决心再接再厉,百尺竿头更上一层楼。业内同人觉得“金桥奖巡礼树起样板,推介经验,要好好学习借鉴”。由此,我们觉得把这些专访文章汇编成册,是一件有意义的事情,期盼此举对行业发展起到推动作用。

“金桥奖”巡礼专访稿由房地产时报五位年青有才华的女记者唐颖豪、张之花、何丹丹、佟继萍、田苗苗分工撰写。吴影影、张一摄影。

本书编委会由上海市房地产经纪行业协会和房地产时报社的方晨、宋心昌、徐勋国、孟昭国同志组成,编委会主任为方晨、宋心昌。

本书成稿、编印付梓得到了“金桥奖”获奖单位的大力支持,在此表示衷心感谢。鉴于时间仓促及水平有限,还望得到读者及各方人士的指点帮助。

金桥,印着行业发展和创业者的足迹;金桥,引领美好未来。

上海市房地产经纪行业协会

房地产时报社

2011年2月



目 录

序	001
无为而治 中原逐鹿	001
在调控中把握机遇求发展	006
顺势而为 破浪而行	011
用爱铸家赢天下	016
“稳定发展一定要两条腿走路”	021
认真做事 用情管理	026
责任在心 简单做人	031
选择最合适的人打造团队	036
颠覆传统中介模式的超越	041
“每次调整都是机遇和挑战”	046
真诚服务 厚积薄发	052
立足本土 以心换心	057
坚持做正确的事	062
以客为尊 诚信至上	067
直营+特许：整合的破冰之旅	072
长长久久才是好企业	077

001



目
录



做最具声誉的房地产综合服务商	081
为您,我们用心来做	086
“守”出来的竞争优势	091
新十年,我们整装待发	096
“做中国房地产业最优秀服务生”	101
上海地产代理界的传奇团队	106
不断超越 追求完美	110
策行天下 致胜有源	114
你赢我才赢,我赢你更赢	119
服务国际化与人才本土化的融合	124
“中体西用”的智慧	129
房产营销的“黄埔军校”	134
精耕地产的营销专家	139
做永远的市场赢家	143
做房地产行业的“灯塔”	148
多元发展的地产先行者	153
成功背后的太极之道	158
以诚立业 为爱筑家	163
永远奔跑的国企	168
真诚做人 执着做事	173
学者型的优秀企业家	178
让不动产“动”起来	183

无为而治 中原逐鹿

——访上海中原物业顾问有限公司董事总经理谭百强

【题记】

纵横中介代理业多年,上海中原传承“无为而治”的管理理念,业绩突飞猛进,多年雄踞行业龙头地位。即便几经楼市调控、激烈竞争,依然稳健前行,以专业精干的地产代理形象向周边城市辐射发展。至今,上海中原已经蝉联8届业内权威奖项“金桥奖”,其他获奖更是无数,成为当之无愧的标杆企业。

管理理念——无为而治 治达天下

每一家中原分公司都恪守这样一条管理宗旨——无为而治。自集团主席施永青1978年创立香港中原以来,“无为而治、治达天下”的管理理念贯穿始终。

“无为而治”一语出自老子的《道德经》。施永青认为,“无为而治”不是无所作为,而是有所为、有所不为,在不为中实现有为。简单来讲就是将日常事务的决策权下放,充分调动下属的积极性,管理者不再置身于琐事,而是致力于战略方针的确定,从而提高效率。

中原地产之所以在今日能够独占鳌头,就是因为“无为而治”形成两大特点:一、报酬与个人的贡献挂钩;二、给员工自主的空间,让他们有所发挥,甚至让他们自己作主。





“无为”的管理方式,能让基层员工有更多的发展空间,当他们发现了最新的市场动态,创造出好的工作方法时,就能自下而上地推广。这一不同于其他企业的管理方式,使中原有更多的优势做大做强。

2005年,上海中原率先在行业内开创“渠道代理”服务模式,即“开发商的品牌+上海中原的品牌+市场策划能力+丰富数据库+强大销售网络”,随后延伸出“一二手联动”。它通过将代理商的策划能力与中介的渠道通路有机整合,使营销活动精准高效地到达目标客户群,从而节约营销成本,实现销售目标。这种新模式很快得到品牌开发商的认可。上海中原先后代理的金地未来域、格林世界、万科燕南园、华润上海滩花园等数十个楼盘均销售火爆,成为各自物业类型中的销售冠军。如今,“一二手联动”也很快被同行复制,成为中介行业标签。

2007年底,中原地产首次在上海开创自己的第二品牌——宝原。这一举动在当时很多人不看好,甚至到今天还被认为是一个超前大胆的行为。被问得最多的问题是,为何要“同室操戈”?中原管理层的想法很简单:一要留住上海中原的人才,因为当一个人的成长速度比公司快的时候,他们都希望能争取更好的发展空间,而中原立足上海多年,积累了大量的优秀专业人才,限于岗位,管理层认为有必要为他们寻找一个更好的待遇和发展空间;二是希望吸引优秀的同行加盟,快速提高整个中原集团在上海市场的占有率。

2010年4月,上海中原把交易监管部升格为子公司,命名为“誉萃”。对此,上海中原董事总经理谭百强这样解释:第一,为了配合现在的专业分工,把它独立出来更有利于平时的业务操作;第二,上海中原给它的定义是服务中心,以服务上海中原的二手房交易为主,今后还可能将业务范畴延伸至地产金融等各个方面。

2010年市场淡季,上海中原还将触角伸向沪港澳联动,即香港楼盘物业代理、移民、理财等全新业务。但前提条件是只做熟悉的地方,不鼓励代理海外楼盘。谭百强认为:上海中原要充分利用集团布点广泛、业务范围多元的优势,通过整合资源,既能在淡季中增加收入来源,又能稳定核心业务层。

这些看似违反套路的打法,其背后都是中原人凭借着30余年的专业经验和市场历练——感觉有机会了,就集中精力专攻市场空白点。

创新经营——前线拼“硬” 后台比“软”

做中介代理业“软”大同小异。说渠道,如今各公司多已开通“一二手联



动”；谈能力，业绩全靠前线做销售；比服务，统一按菜单式收费标准服务，因佣金比例低，无人愿意拿出更多的资源推出延伸服务来进行差异化竞争。但就在这样一个大同小异却又竞争无比激烈的环境下，上海中原能够开出200余家门店，市场占有率稳居第一，凭借什么呢？谭百强把核心竞争力归结于前线拼能力，后台比实力。

盘源对于中介行业来说，是生命支撑。5年前，上海中原和其他同行一样，从房友买来软件系统对盘源进行数据管理。但使用后发现，如不更新不升级就会处于被动。于是，中原以房友系统为原型，内部转换升级多次，并度身定制自己的盘源系统，做数据，做维护，开创了上海中原独有的“楼盘字典”，此后又进行一系列内外网的全面打造。

内部网络方面，重点加强公司内部管理效率，提高后台的软实力。比如跨部门将资金监管、业务、法律、财务等组合起来，共用一个后台系统实现无纸化办公，减少无效流程。当年，上海中原还首次自己研发出所有环节CTM内部流程管理系统，这个系统将一个案子从前台销售推荐，到收佣金、签合同、交首付、按揭、收佣、分配等所有环节规范化，涉及人事、业务、财务、按揭等多个部门。“这些后台运作系统在物流、财务等其他领域企业来看简直是‘小儿科’，但在中介行业已经是高科技，反映出这个行业的含金量不高，但当企业达到一定规模后就必须要提高所有部门的工作效率。尤其是跨部门数据沟通，一定要攻克这道难关才能确保高效率 and 准确无误。”谭百强这样认为。

在此基础上，上海中原又开创了自己的“资金监管”系统。在当时交易操作还不十分规范的环境里，二手房交易中的资金安全是客户最关心的问题之一。而中原的“资金监管”系统，独立于企业的专用银行账户，完全实现客户资金专款专用；交易资金审批的各个环节互相独立、分工协作；每笔款项必须经过业务部、法务部、财务部三道审核方可出账。这些操作细节给交易资金栓了一把安心锁。此后，该系统还和中国银行、工商银行上海分行的内部平台接轨，实现中介与银行数据无缝结合。该模式受到同行的关注，有的甚至想参照。

外部网络方面，主要推动前线业务员的作战能力。2007年，上海中原就与网站合作，自主研发盘源推送系统对接合作网站。在这一系统中，员工只需一次上传房源即可发送到所有合作网站，无须重复劳动，大大提高了工作效率。当同行蜂拥与各类房产网站合作的时候，上海中原又掉头主攻自己的门户网站。2009年5月25日，上海中原新网站全新上线。与同行的门户



网站主打企业资讯不同的是,中原新网站定位于“业务型网站”。只要登陆上海中原外网(www.centanet.com),购房者就可以享受到与在门店一样的服务。而且由于中原对所有业务人员的管理监督作用,杜绝了绝大多数房源网站的“重复、虚价”等问题,购房者还能通过上海中原的独特考评机制找到最优秀的经纪人为客户服务。套用谭百强的一句话:公司就要尽可能地拨出资源给业务员,让他们寻找到好的方式去促成交易。

2010年,上海中原在原有的经营模式中再度增添新鲜元素,提出了电子营销概念。根据这一模式,上海中原可以通过电子邮件给客户提供更多的增值服务,还和工商银行上海分行联合推出“中原地产灵通芯片卡”,拉开两家在房产和金融领域全面合作的序幕。

大家风范——投身公益 感恩社会

上海中原一向认为,大公司、大品牌应该努力建立行业的“规矩”,建理性、健康、有序的行业规范,令这个行业更加蓬勃向上。面对变幻莫测的市场,不能单纯从业务的角度解决现有的问题,需要宏观地、从整体价值观的角度,解决以后可能碰到的问题。作为领军沪上房地产代理的企业,上海中原表现出一个负责任的大企业的风范,勇于承担社会责任,坚持回馈社会,积极参与公益事业。

2006年8月,上海中原成立了爱心社,全面启动公益计划。爱心社在第一个“中原日”举行了大型义卖活动,共筹得善款1.1万余元,这笔款项全部用于资助贫困家庭和失学儿童。9月,中原爱心社与闵行区启智学校(入校学生多为智障儿童)签订建立爱心联盟义工群协议,长期给予启智学校的孩子们帮助和照顾。11月,爱心社成员金珑入选《东方早报》主办的“雪域童年”支教活动,走进云南省迪庆藏族自治州德钦县燕门乡茨中完全小学,还代表上海中原在茨中完小成立“中原奖助学基金”。次年,上海中原更是拨出十余万元资金,在云南建设了第一家上海中原精英小学。5·12汶川大地震发生后,上海中原第一时间向所有受灾区域的同事表示慰问,并通过邮件、电话、网络等多种形式,登记因地震灾难而导致家庭、亲属、房屋、财产等的损害情况,予以一定的经济帮助。2009年,上海中原爱心社又在集团内部发起“母亲水窖”援建地四川渠县项目,捐出10万元爱心款,集团为了鼓励各地同事能够释放爱心,也向该项目捐助10万元,另捐助10万元作为对爱心的鼓励,打响“母亲水窖1+1”活动的第一炮,最终筹资200余万元,成为整

个行业中爱心公益的楷模。此后,上海中原爱心社又将目光转移到身边,并动员社会力量一起做善事。先后多次与江苏路街道、江宁街道联合举办义卖活动、“世博红轮椅”活动;帮助困难学生,用提供打工机会来资助他们,每月2 000元;对有困难的同事,号召他们主动向爱心社发信,员工互相帮助,并在内部设立爱心勤奋奖,帮助员工度过难关。通过这一系列爱心活动,中原员工更加深切地了解了做企业公民的意义所在,更加自觉地“怀着感恩的心,善待身边的人,为创建和谐社会而努力”。

在谭百强心里,一家企业的责任感首先表现在“经营有方”,为员工提供良好的工作、生活条件,成为员工持续发展的基础与平台。他也一直有一个对上海中原的期许——做一个全方位的、受人尊重的房地产服务公司。上海中原希望在未来,能够为整个房地产产品线的每个环节提供专业的服务,以一个行业先行者的姿态冲出本土,跟世界各地的知名同行建立起联络,加强业务合作,扩展服务范围,并将进行多方面的尝试,包括物业管理、物业估价、担保、典当、装潢、投资咨询等领域。

(唐颖豪)





在调控中把握机遇求发展

——访上海亚业房地产经纪有限公司(21 世纪不动产)

总经理张卫平

【题记】

房地产经纪公司发展主要有两种模式——直营和特许加盟。通常中介企业会选一种较擅长的模式,只有少数企业兼有直营和特许加盟两种模式,在不同区域分别发展,而能把这两种体系在同一区域都发展得有声有色的更是凤毛麟角。21 世纪不动产就是这少数中的“少数派”。21 世纪不动产上海区域的董事长总经理张卫平,2006 年底从北京总部来到上海,在这里开启了 21 世纪不动产的新篇章。

明确战略 快速发展



2002 年 10 月,21 世纪不动产在上海成立区域分部,负责 21 世纪不动产品牌在上海地区的运营和管理。2006 年底,张卫平赴上海就任总经理,与此同时,集团对上海市场的规模发展提出了新的战略要求。

怎么才能在较短时间内,在规模和速度上都实现跨越式发展?公司管理层决定采取双向发展的策略:上海锐丰发展直营体系,以整体加盟的形式存在于 21 世纪不动产;区域分部专注特许加盟业务,因为直营体系和特许加盟体系并行不悖。此外,金融服务部门也独立成



立了凯盛经略投资管理有限公司。

制定策略并不难,难的是如何实施。特许经营和直营门店各有优劣,特许系统以加盟门店为单位,以合同为基础,发展速度快,门店独立运营和管理,分散了总部的管理压力和经营风险,但是相对而言增加了总部管理难度;直营体系规模效应明显,房源客源整合、业务成交监控、品牌形象宣传、企业激励机制都能高度集中,但是发展成本和经营风险高。

在市场好的时候,直营体系对公司盈利的贡献大于加盟体系,但是,市场不好的时候,直营门店的反应比加盟店慢,成本控制也不如加盟店有效。21 世纪不动产上海区域分部的一个神来妙笔,就是直营体系上海锐丰的整体加盟,上海锐丰是 21 世纪不动产区域分部最大的加盟商。2006 年底成立的上海锐丰,所有门店都与区域分部签订加盟合同、缴纳加盟费、特许权使用费和保证金,很大程度上保证了直营体系与加盟总部的一致性。

21 世纪不动产上海区域在加盟和直营两种模式的运营管理上进行了创新,采用了“一块牌子,两套人马”的策略。严格规范了两种模式间在业务合作、信息备案、人员流动和招聘培训方面的行为和规定,实现了资源优化组合和配置。如今,21 世纪不动产上海区域旗下各加盟商和上海锐丰之间合作更加顺畅,在统一的管理下服务质量与业务发展更加规范、成熟、稳健。目前 21 世纪不动产的加盟费在业内是“上海第一高”,即使这样,加盟商都认可这是一块金字招牌。

2006 年底,21 世纪不动产在上海确定了三步走的战略:2006—2008 年是奋起阶段,建立起稳定和高效的管理层结构、运营管理系统和业务流程;2009—2010 年是腾飞阶段,扩大门店网络规模和提升市场份额;2011—2012 年是超越阶段,保持规模优势,提高运营质量;超越自己,超越对手。截至 2010 年 11 月底,21 世纪不动产在上海实际运营的门店数 300 多家,员工总数 4 500 名;其中直营门店 260 家,加盟门店 45 家。在门店网络规模快速发展的同时,市场份额也随之扩大,三步走的战略逐步实现。

不断学习 严格管理

21 世纪中国不动产 2010 年初在美国纽交所上市以后,风险防控、运营管理都有了更高的要求。实际上,从 2009 年下半年开始,21 世纪不动产在上海就启动了运营流程化和数据化的各项工作,“两化”的开展和推行使得各门店管理水平和业绩有了巨大的提升。企业在快速发展的同时,会



在服务质量上出现一些问题,关键是企业高层的重视程度和措施力度。2010年年初21世纪不动产上海区域分部在原有运营管理系统基础上,成立了由公司高层直接领导的业务稽查部,针对各门店专业服务、客户投诉和质量诚信出现的问题开展抽查、暗访、客户调查和信息跟踪,对不符合要求的人员和门店进行严肃查处,这一举措起到了良好的效果。

2006年至今,21世纪不动产上海区域的发展进入了全新的阶段,但张卫平坦言,企业要想发展得更快、更好、更强,必须时时自省,保持空杯心态,不断学习进取。2008年,21世纪不动产开始推行门店电子收据系统,规定各门店意向金和定金在收到24小时内入公司账号,以监督业务行为。作为21世纪不动产的另一大特色,其加盟体系在本地化后也形成了特色培训系统,3个月、6个月、1年的培训项目,从课程设置、培训管理到检查考核等各个程序都有严格的标准,形成了总部、区域和门店这三级架构的培训,令企业各层级员工在接受培训的过程中,将服务理念潜移默化至每一环节。

与此同时,21世纪不动产上海区域坚持给各加盟门店提供客户维护、关怀、业务辅助系统,帮助提高加盟店一线人员的业务能力,并在管理上帮助门店招募面试、甄选考核、制定商业计划等,加盟商的管理水平提高了,盈利能力自然就上去了。

稳步前行 实现超越

2010年对房地产行业来说是困难重重的一年,房地产经纪行业经历了罕见的一年内两次调控。4月的调控,市场成交冰冻了3个月,随着8、9月份的回暖,10月份又是一个肃杀,二手房成交量大幅下降。但是,张卫平的一句“我们习惯了”,轻松拨开了愁云惨雾。

和很多人的悲观不同,张卫平认为调控既带来危机却又潜藏机遇,企业应学会在危机中看到希望,抓住机遇寻求更大的发展。他同时表示:2010年的政策调控,能抑制住房买卖市场的投机行为,并有助于抑制中介行业的投机,从这两方面来讲,调控其实是好事。而政策中对动迁房的解禁,有利于抑制增量房价的飞涨,能把部分人从一手房市场拉回二手市场,这对房地产经纪行业的发展将起到良好的促进作用。

从2000年进入中国,21世纪不动产一直不变的宗旨是:“客户高度满意,中介行业领先、促进房地产事业平衡发展,从业人员价值体现。”在此宗旨下,张卫平始终坚持一个观点:不论和同业发生矛盾还是不同体系之间产



生矛盾,首先要大度,其次要以相互谅解为原则,万万不能损害别人达到自己的目的。“两败俱伤不如成全一方”,他的这句话表达了一个企业以和为贵的态度。与大局的稳定相比,业务的得失、一方的利益不必看得过重,“只有心胸大,企业才做得大”。

在品牌进入中国十周年之际,21 世纪不动产上海区域按照既定的战略目标稳步前行,至 2010 年底规模拓展的目标能超额完成。张卫平表示:为适应不同的市场状况,21 世纪不动产上海区域准备了两套不同的方案,市场火热,选用第一套方案,市场冷淡,则选用第二套方案;灵活的发展策略能使企业在任何市场形势下保持主动性。

2011—2012 年是 21 世纪不动产上海区域战略三步走的第三步——超越,其门店规模将不断扩大,市场份额得到快速提升,同时实现人均、组均和店均业绩的重大突破。

21 世纪不动产体系概览

21 世纪不动产是全球最大的专注于住宅市场的房地产特许经营机构之一,覆盖了全球 73 个国家和地区,拥有约 8 000 家加盟店和超过 12.1 万名经纪人,21 世纪不动产向其加盟商提供综合的培训、管理、服务和市场营销的支持。

21 世纪中国不动产(“IFM 投资有限公司”)(纽约证交所股票代码:CTC)在中国大陆地区拥有 21 世纪不动产独家特许经营授权并在中国房地产行业拥有最广泛的销售网络。公司关注快速成长的中国二手房市场,从事自营的房地产经纪业务、特许经营业务、金融按揭贷款服务业务、新楼盘服务业务、商业地产服务业务和基金管理业务。依托强大的信息管理系统和培训系统的支持,公司自 2000 年以来取得了迅速发展并在业界获得多个重要奖项。

截至 2010 年 9 月底,21 世纪中国不动产在中国大陆地区已发展了 29 个区域加盟商,覆盖全国 32 个主要城市,体系内拥有接近 1 500 家门店及 2.01 万余名经纪人和雇员,销售信息系统中的房源量达 650 万余条。

2002 年 9 月,21 世纪不动产上海区域分部成立。至 2010 年 11 月,21 世纪不动产上海区域分部已在全市拥有 300 多家门店,营业网点遍布全市各个城区郊县,从业人员 4 500 名。2010 年 4 月,21 世纪不动产上海区域连续 6 届蝉联上海房地产经纪行业最高荣誉——“金桥奖”。

目前 21 世纪不动产在上海市场已实现网上房源共享,在售房源数量超过 80 万套。通过快速发展的门店网络规模、全方位的市场推广、完善的电子商务系统、强大的法律支持及金融客服团队为消费者提供更加省心、放心、贴心、安全的优质服务。

(何丹丹)

