

纪念改革开放40周年 系列报道

专访中介“教父”施永青：退守为攻、伺机“中兴”

本报记者 赵毅 许永红 香港报道

上午9点,《中国经营报》记者来到位于香港中环的新世界大厦,在中原集团的会议室里,我们见到了这位年近70的“老大哥”。施永青步履轻快走了进来,他个高瘦,穿着深色西服,打着蓝白相间的领带,额前头发银白。

古稀之年的施永青,中国经纪行业的“教父”,在记者对面,他直言不讳地谈论一切,他的对手、他的中原集团、他的儿子,没有丝毫的急躁,像他过去40年在经纪行业摸爬滚打一样,依旧平和、冷静,洞察一切。

施永青自认是一个面对现实的人,但他面对的现实已大不相同。中原集团在中国香港经纪行业长年独占鳌头,与身后对手的差距越用越远,但在日新月异的内地,链家公司的成长、扩张气势汹汹,曾经主导过内地经纪行业经营模式的中原集团,已经明显落后。

施永青有些老了,力不从心。策略保守的中原集团也无法直面竞争,用他自己的话说,中原集团现在采取的是“退守”的战略,慢慢变革,伺机“中兴”。而链家的左晖年富力强,加之资本市场的雄厚加持,势头逼人。

中原集团1978年创立,发展历史与改革开放同步。在中国,

拥有40年历史的企业并不多,老子说,物壮者老,过于壮就会衰老。“老化”的中原集团现在遇到了前所未有的挑战,相对薄弱的资本、不再年轻的管理团队,尤其在中国内地。

施永青认为中原集团遇到的发展阻碍,不仅是一家公司的问题,也是整个中国社会共同遇到的问题,比如房地产将来在中国经济发展中扮演的角色、资源错配的问题如何调整、深化改革过程中如何减少对经济的冲击等。

但也有希望。施永青的儿子施俊嵘,1988年出生的他今年才刚刚30岁,接受了深厚的海外高等教育,逐步掌管中原集团这家进入中国50多个城市、拥有6万员工的大公司后,他每个月都在频繁往返内地各个城市之间。

中原集团在天津试点的变革,初步取得了成效,酝酿条件成熟时向全国推行。而链家等竞争对手在经营模式上似乎也遇到了“天花板”,大刀阔斧地调整重心。施永青说,“我们有压力、有变化,对手也在调整,他们也有不确定性。有变化的时候,其实就有新的机会。”施永青用“物壮者老”描述中原集团目前在内地市场盛极而衰的局面。但有转衰为盛之意的“中兴”,是公司焕发新生的关键。

从“拉皮条”到“行业大哥”

“房地产经纪能够存在这么久,肯定有它的社会功能,努力发挥出来就一定能够生存下来。”

与当前中国的创业环境不同,创业者动辄以几百万元、几千万元的风投资金起步扩张,施永青40年前创办中原集团时,只有与王文彦合伙出资的1万元,像一颗种子发芽的自然成长,中原集团一步一个脚印壮大至今。

施永青在地产打工的2年,主要工作是卖房子,对楼市和房屋交易有了一定认知。但真的面临创业时,

他发现自己的选择其实不多,“做开发没有能力,也要投入许多资本”。40年前香港还没有房地产经纪这个行当,大部分参与房屋交易的是炒房者,这些人手里有房子,顺便也帮朋友放盘。另外,物业大厦的保安和管理员,他们也知道谁手里有房子。

当时房地产经纪行业没有放盘的系统,网络和规模,也没有接受过专业训练的从业者。相对而言,施永

青对房屋交易流程认知多一些,熟悉手续和银行贷款,房屋买卖顺畅且有保障,施永青很快找到了立足点。

即便站稳了脚跟,市场也能看到房地产经纪的价值,但社会对这个行业的评价并不高。创业后不久的一天,施永青在路上碰见一个朋友,他告诉对方自己在做房地产经纪,对方不屑地说,“怎么做了这个?跟拉皮条差不多。”

施永青犹豫了。彼时房地产经纪给社会的印象就是唯利是图,整个行业以吃差价为主,从业者受教育水平普遍不高。

“我就想,我真的沦落到此吗?”年轻的施永青发现,原来社会对中介评价不高。“这个行业给人的印象,是唯利是图,就是什么都讲利益,为了促成交易赚取佣金,什么手法都干得出来。所以当时我也想过,我到底要不要做这个行业?”

但他还是要硬着头皮做下去,因为除了经纪行业,中学毕业的施永青并无所长。“做事不能干一行、怨一行,否则什么都做不成。房地产经纪能够存在这么久,肯定有它的社会功能,努力发挥出来就一定能够生存下来。而我自己做以后,别人对这个行业的看法,也会慢慢改变。”

施永青早期对经纪行业社会功能的理解,基本塑造了之后中原集团的业务方向。一是促成和匹配交易,利用相对低廉的代价和相对快速的效益,使社会上的资源得到更好的利用,而房产就是社会上比较贵重的资源;二是顾问功能,房屋交易过程相对复杂,需要专业的从业者进行服务;三是向市场提供信息,房地产是非标准化产品,没有标准定价,后来中原集团编撰并发布了香港房地产交易指数,以此增加市场透明度。

1992年,居民住房商品化,需

要房地产经纪等市场化角色,中原集团开始进入中国内地市场,也把经营模式复制过来。

早年中国内地的经纪公司大多效仿了中原集团的经营模式,即建立经纪公司内部资源共享系统。且与国外经纪行业不同,中原集团相对强化了对经纪人的管控,管理水平提升以后,经营效益相应提高,降低了佣金收费,中原集团的经营模式在中国内地实现了快速复制和落地。

然而,局势在过去四五年发生了变化和扭转,中原集团的经营模式在中国内地受到了较大冲击。以链家为代表的中国内地经纪公司,强化了经纪人管控、作业流程梳理分工及线上的互联网系统建设,在资本市场的助推下,后来居上。

“中国内地新崛起的经纪公司,资金很充裕,与原先的经营模式也不同,他们对市场的理解也很不一样。”施永青说,中原集团主导了香港经纪行业的经营模式,但也不是规模过大可以垄断市场,“但中国内地经纪公司都希望自己做到最大规模,市场份额达到70%”。

施永青希望市场出现多元化,存在不同的经营模式竞争。2001年,中原集团收购了香港当地市场排名第三的经纪公司利嘉阁,施永青没有将其合并进入中原集团,而是继续保留了利嘉阁的品牌、管理和经营模式独立运营,并与中原集团竞争。而在中国内地,链家等经纪公司的收购以合并为收场,取得门店后改换门楣。

“感觉原来与我一起逐鹿中原的经纪品牌,其实都一个接一个地离开了,比如原来中原集团在上海的竞争对手德佑地产,结果被链家收购合并。我一直觉得邵非会干成一番事业,但现在也没了动静。”施永青说。

被搁置的上市

“现在我不敢让别人投资中原中国,因为它现在面对的挑战很大,内部也在变化,上市条件不够成熟,上市以后怎么面对中小股东。”

在香港,中原集团一直是市场领导者,基本主导了香港经纪行业的经营模式。

香港经纪行业市场份额排名第二的是美联物业,几年前,中原集团与美联物业在香港不分伯仲,但是这几年差距迅速拉开,中原集团整体业绩高出美联物业30%~50%左右。前两年美联物业出现亏损时,中原集团仍在盈利。

“竞争差距在拉大,中原集团最稳妥的就是香港,还是当地的老大。而且地位有所提升,不只是业绩,包括客户心目中的形象,地位更巩固,目前还看不到会出现大的改变。”施永青说。

鉴于香港市场出色的业绩和相对巩固的市场规模,因此中原集团长年讨论的上市计划里,施永青打算把中原香港独立上市。

但这仍然是施永青妥协提出的一个上市计划。他向来不喜欢上市,对资本存有抗拒,施永青曾经一度以不上市为荣,上市对他来说,就是用别人的钱。

“我不喜欢用别人的钱,中原集团也没有用过别人的钱。用别人的钱,这是美国人做生意的思维。但我觉得不使用外部资本,也可以生存下来,做得很好。”施永青说。

这是施永青鲜明的个性,年轻时更甚。1978年创立中原集团前,施永青在一家地产商谋到一份低微的工作,打工2年后,他觉得自己的报酬跟贡献不对等,“报酬只跟人力市场价格挂钩,但我觉得自己有特殊的贡献”。

而且,打工只能按照老板的意愿做事,个人选择空间比较低,作为一个有主见的他,施永青唯一的出路就是创业。

1978年,中国内地正式拉开改革开放的大幕。在中国香港,施永青也拉上了同学合伙创业。对比现今创业公司资本加持、大张旗鼓的风光场面,施永青当时在中介行业的起步条件可谓简陋。“我们两个人每人出了5000港元,只是在写字楼租了一张写字台,没有自己的办公室,两个人才一张桌子。”40年后回顾中原集团的开始,施永青称,“我们像一颗种子自然地发芽成长。”

与施永青在中原集团的上市计划上争议最激烈的也是王文彦。王文彦一直主张中原集团的

内地业务单独上市融资。但施永青认为如果要上市,香港中原可以上市,因为有了一定地位,商业模式被市场接受,盈利能力合理,香港中原在市场生存有把握。

“中原中国虽然在内地30多个城市开展业务、拥有5万多名员工,但很明显经营模式受到冲击,盈利能力大不如前,能否生存下来,其实有一个问号。”施永青说,“我没兴趣拿别人一笔钱,因为要向股东交代。上市要有把握,让中小股东获得回报。”

矛盾之处集中在此。王文彦不同意香港中原上市,“香港中原赚这么多钱,为什么要分给别人”。

“他想中原中国上市圈别人一笔钱,我的想法是上市要有把握。现在我不敢让别人投资中原中国,因为它现在面对的挑战很大,内部也在变化,上市条件不够成熟,上市以后怎么面对中小股东。”施永青说。

因此,中原集团的上市计划反复被提及、讨论,但却一直搁置。

虽然对上市一直有抵触,但现在施永青也看到了上市会给中原集团带来的益处,尤其是链家等经纪公司,利用资本市场完成了一轮跑马圈地式的扩张。

他说,这些经纪公司的扩张方式与中国目前的商业环境很契合,许多行业领域都依靠资本,烧钱,市场上资金宽松时,资本方的投资不够谨慎,甚至不看被投资企业是否赚钱,只看估值。结果是公司都不从消费者身上赚钱,转而向中小股东圈钱。

“从消费者身上赚钱要用好的商品和服务换取溢价,消费者千千万万,不会因为一个人的错误决定带来严重后果,消费者给出的是市场价格。但是估值是少数投资者的判断,不断推高企业估值,隐藏了风险。”施永青说。

对于近期发生的长租公寓租金贷的问题,施永青也给出了自己的看法,“中介介入的其他业务,如金融、P2P等业务,形成了资金池,操作手法与银行差不多,也不符合国家政策,还有长租公寓业务等,其中也隐藏了不少风险。”



中原地产主席施永青

对手链家和左晖

“新一代的经纪公司赶上来了,旧的一代自然要退下去,这是历史的必然,长江后浪推前浪。”

链家已经是中原集团在中国内地的主要竞争对手,但在链家2017年的16周年庆典上,左晖邀请了施永青站台演讲,施永青很意外,他自嘲是“手下败将”。

施永青毫不讳言中原集团在中国内地市场的落败,他在接受采访的一开场,就谦虚地告诉记者,“我曾经引领和影响了经纪行业,但不是现在。新一代的经纪公司赶上来了,旧的一代自然要退下去,这是历史的必然,长江后浪推前浪。”

左晖今年47岁,比施永青年轻22岁。施永青1992年把中原集团的经营模式带入中国内地时,左晖还是北京化工学院计算机专业的一名大四学生。

评价左晖这个经纪行业的后起之秀,施永青毫不吝惜自己的欣赏与赞许。“左晖的视野比较开阔,也有宏

伟的愿景、很强的战略部署,从一个企业家的标准,左晖是一个有能力做大事的人。他的能力很强,即便不做中介,也会有很高的成就。”

“他比我年轻很多,我现在已经70岁了。在我淡出的时候,左晖还在壮年。”施永青说。

在施永青看来,创新新模式的出现必然意味着传统模式受到颠覆。这当中有利有弊,施永青说,“中原集团的经纪人培养模式是一步一个脚印地全流程学习,身体力行,因为学到的东西比较多,所以中原集团的经纪人离开以后,自己开店的比例比较高。”

然而,如今的经纪行业人员流失率更高了,呈现从业者年轻化态势。“经纪人年龄降低了许多,以前中原集团有很多从业10年、20年的经纪人,现在从业1年的经纪人差

不多占了一半,很少经纪人从业超过3~5年。”

如同40年前施永青与王文彦一样,出资1万元、共用一张写字台的创业,在如今的经纪行业已经很难出现了。施永青说,现在一手经纪行业还有一些人在创业,二手经纪行业很少有人能创业成功,因为对手实在太强、太大,资金也太多,小公司难以与之竞争。

“本来中国人很喜欢创造,社会有一些行业可以让大家起步,淘到第一桶金,对社会有利,但现在创业起步就很难了。”他说。

施永青时刻关注着对手的一举一动。他发现,链家现在也发生了一些转变和调整,2017年开始落地了加盟模式,今年又大张旗鼓地推广贝壳找房平台,但遭到了58集团、我爱我家、21世纪不动产、中原集团等几乎

是全经纪行业的围剿、抵制。

“链家现在是同时切入线上、线下,肯定会遭到抵制。与这些经纪公司原来是竞争对手,突然贝壳找房冒出来要做全行业平台,服务其他经纪公司,从竞争对手变成了合作方、服务者,有些难以取得信任。”他说。

他认为链家的调整也是无奈之举,从前的直营模式等同于高成本模式,而且即便高成本投入,可能在核心城市以外,也很难赚钱。“但直营模式行不通,贝壳找房就可以成功吗?链家过去的优势在于强管控,但平台化和加盟模式属于弱管控,降低了成本,但不是增加效益,也不容易成功。”

施永青坦言,中原集团可能不会加入贝壳找房,“虽然我跟左晖没有竞争,但员工在业务竞争上很激烈,不太可能成就对方”。

“不和链家打消耗战”

“直面竞争就要拿资本市场的钱,做对赌承诺,承担很多风险,但我们做不到。”

“老化”“退守”“保守”“落后”,施永青评价中原集团时不留情面,也不护短。他说,所有公司都有自己的生命周期,中原集团现在面临很大的挑战,但选择了往后退,而不是宣战对抗。

施永青很欣赏当年红军的长征战略,“退守到一定程度找到立足点,观望整体市场的竞争变化”。

他承认,中原集团进入中国内地市场以后,其实犯了一个大错误,就是互联网系统的开发建设投入减少了。而原本在中国香港,中原集团的互联网系统相对先进。

一方面是因为中原集团在中国内地针对管理层设计了“存利分红”制度,利润与管理层一起分成,“大家都想早一点分钱,缺少为未来发展投资的意识”。另一方面是中原集团误判了中国内地移动互联网的普及速度,因此制度上没有安排长

远的投资。

链家崛起过程中,实际上对互联网技术和系统进行了大笔投入,而中原集团追加研发投入时,已经大幅落后。

“链家在技术上可能没有特别强的优势,技术都可以学,但问题是我们跟进再学的时候,已经失去了规模效应,继续投入就吃亏了。”施永青举例说,比如在上海,中原集团只有几千名经纪人,链家拥有几万名经纪人,规模上已经无法与链家竞争,“技术上可以很快追上,但重要的是盘源,而盘源又跟经纪人和门店数量关联,链家规模化以后,接触和更新房源的能力比较强”。

中原集团与链家的竞争,从来没有出现过白热化,中原集团一直在退守。“策略保守是我们本身条件决定的,如果前两年跟链家打消耗战,中原集团可能已经死掉了。”

直面竞争就要拿资本市场的钱,做对赌承诺,承担很多风险,但我们做不到。”

中原集团的发展是自负盈亏,一直拒绝使用外部资金,有限的资金量逼得中原集团在竞争战略上表现得保守。而业务上的全面性,也让中原集团在中国内地难以孤注一掷地竞争,大量增加二手经纪业务上的资本投入。

中原集团在中国内地除了二手经纪业务,还有一手房业务。市场下行之时,中原集团的经纪人要实行一、二手联动,为开发商和分销商服务。“资金没有对手多,互联网建设上也有所落后。”

“我退还可以找机会。”施永青觉得,一手市场是目前中原集团可以反击链家的重要阵地,链家也介入了一手房业务,但目前主要是分销,没有策划等业务,中原集团在

国内地市场一手房业务的主要竞争对手是世联行和易居,由于整体实力更强,中原集团应付一手房业务的竞争可以轻松许多。

今年,中原集团在东北地区的一手房业务明显起色,市场规模较小的情况下贡献了不少的利润;华北地区的天津已经进行了变革,调整了原本相对放任的管理方式,业务流程、系统管控和服务标准更加严格,某些方面学习了竞争对手链家,形成了相对成功的经营模式,并且初见成效。

华南地区得益于一手房业务相对出色,其中深圳一手房业务市场份额超过一半,因此中原集团维持了华南区域二手经纪业务的原有模式;华西区的一手房业务也有优势,二手经纪业务有所扩张,但速度相对较慢。