## 辨明趋势，强本固源，树公信，建自治

**——深圳市房地产中介协会2020-2024年发展规划**

**导 言**

过去五年，深圳市房地产中介协会（以下简称“协会”）在张文华会长与理事会的带领下，以“两破两立”即“打破将客户视作衣食父母的不平等心理，树立与客户之间平等交易、相互尊重的契约精神，用专业服务赢取职业尊严。”；“打破同业间相互伤害不合作陋习，在尊重互信基础上建立行业内合作共赢理念，构建行业新生态。”为核心指导思想。围绕“维护个人会员权益，建设行业文化，树立行业话语权”三大核心目标，有的放矢，大胆突破，启动个人会员维权机制；开辟客户“黑名单”制度；全国率先推行中介行业星级评价体系；首创跨区信用信息联动机制；创办“深房基金”专款救助危困会员；以及创设了深房中协中介行业标准指数、深圳模式理论等一系列工作，将行业自律管理工作推升到前所未有的新高度，不仅完成了自律管理在行业内的全覆盖，也不断致力于改善行业整体营商环境与从业规范的优化，使全行业逐步体验到自律规范所释放出的自律红利。

在新的五年中，协会将仍以“两破两立”精神为指导思想，紧密团结在以张文华会长为核心的第四届理事会周围，持续强化“三项核心”工作，以服务会员为根本宗旨，“在服务中实现管理，在管理中体现服务”，与行业同呼吸，共命运，为未来行业的整体转型“求生存，谋发展”。

**一、行业与协会未来五年将面临的态势**

**（一）宏观形势复杂多变，疫情突发性事件**

受惠于过去十年中国经济的“高歌猛进”，直接推动了房地产“黄金十年”的景象。但2016年之后，随着中国宏观经济增长换挡，特别是自进入2019年以来，伴随我国地缘政治风险以及国际经贸摩擦的加剧与升级，房地产投资增速相比过去十年，也有所下滑。同时自2016年楼市迎来史上最严调控手段之后，中央相继推出“房住不炒”概念，楼市长效治理机制逐步建立与完善，调控手段多元与灵活。同时，随着深圳市住房供给结构改革的深层次推动，未来深圳住房的供给主体将由以往的市场逐步让步给政府。此外，行业在告别高增速发展的背景下，行业新业态、新模式的崛起也正方兴未艾，行业转型所带来的企业胜衰与更迭速度超出了以往任何时代。

而2020年年初，突如其来的新冠病毒疫情，更是对于整体处于下行态势的房地产中介行业而言，更是一记重创，我们房地产中介行业作为劳动密集型产业，在这次疫情期间深受波及，疫情期间，需求下降，成交冰封，全市房地产中介机构停工停产状态，房地产中介行业正面临着自非典疫情以来前所未有的“大考”。

总体而言，在面临着异常复杂的行业内外部形势下，我们行业正经历着行业转型调整所带来的阵痛，而近年来行业竞争格局的深层次蝶变，加之突如其来的全球性疫情影响，更是让行业未来的生存与转型发展问题变得不容乐观。

**（二）业内新技术、新业态层出不穷，迭代升级进一步加剧了行业竞争强度**

伴随着宏观背景变化的是行业也正经受着深层次的蝶变，这主要表现为行业业态方面，一是传统“人海、铺海”战术为代表的粗放式经营方式逐步受到高店租、高人工费的挑战，而平台化，大数据赋能的精细化运营模式，则抵消了传统人海战术的高成本劣势；二是以往传统行业利用信息不对称垄断房源、客源的方式，因逐步受到互联网+技术的发展以及信息开源化趋势的不断影响，已经毫无优势；三是以往行业运营主体多数为信息孤岛，行业合作无从谈起，整个交易流程业务均可以由一名业务人员或一个机构全程完成，形成单打独斗的经营模式，但随着专业化分工的越来越细，交易链条被逐步细化分解，专业性的要求也越来越高，这种背景下再通过个人单打独斗已完全不能适应。

**（三）行业自律的复杂度与被期望值不断提高**

随着未来跨界资本的来势汹汹，以及越来越高速、透明、开源的信息传播，传统行业的边界将越发模糊，中介平台化、平台中介化、信息透明化、业务模块化、市场集中化、以及企业边界模糊化、人员精简化等趋势都将会成为未来行业转型发展的显著特征。这类行业新业态正迅速地打破当下传统行业的竞争静态格局，行业兼并与退出的速度相比过去也大幅提高。

层出不穷的业态已超出行业传统自律管理边界与范畴，加大了行业组织构建健康行业生态圈的复杂性。对行业方面，行业自律手段必须推陈出新，自律方式必须灵活高效，不能“滞后”于行业业态的发展步伐；对企业方面，企业服务诉求与体验更加多元化与个性化，不再满足以往获取单一行政委托服务；对社会方面，社会价值不再仅仅体现于单一消费者权益保障方面，而是在社会契约价值的构建方向，提出更高要求；对组织内部方面，传统线性科层制的组织架构（僵化、低效等）不能适应新环境对组织高效、灵活、专业、弹性的要求。

**二、协会未来五年的核心目标——服务为本，信息化先行，构建完善多维度的全新行业治理模式**

根据未来宏观经济形势分析，以及行业竞争格局与转型的趋势判断，当前协会更应该认清形势，准确把握行业发展态势，并结合现阶段行业自律管理的痛点，提出未来协会五年发展的核心目标，**即以持续提升协会核心服务价值为基础，加快行业自律与服务的信息化步伐，由过去以制定规则为单一落脚点的行业自律，向以“行业信用评价”、行业趋势引导、以及行业舆情统制为多维着力点的全新行业自治（治理）模式转变。**

**三、实施全新多维行业自治的前提准备**

**（一）**行业向心力的准备

一方面随着社会组织准入门槛的降低，以及现阶段政府对于行业组织数量限制的取消；加之政府行政体制改革的深化，导致简政放权背景下，协会以往具有的代行政职能被逐步弱化，政府所赋予的行业组织权威性势必会被削弱，未来行业组织的生存竞争压力会越来越大。同时，行业内部竞争格局也发生着巨大变化，中小微机构的生存正面临着前所未有的压力。另一方面，近年来协会对外公共关系建设投入力度持续加大，在社会舆情方面虽然初步形成了一套较为完善的对外宣传体系。但总体而言，协会在社会公众层面的影响力仍较为有限，社会对于协会与行业的整体认可度并未从本质上得到改善，甚至消费者与行业之间的“误解”与不信任还有所加剧。对此，未来协会应从以下几个方面做好提升行业向心力的准备工作。

1.紧握行业话语导向

从未来一段时间看，行业的进一步集中在所难免，但协会作为行业秩序的缔造者与维护者，则应立足行业长远可持续发展，坚持“大小同权”导向，致力于构筑行业良性生态圈，维护行业整体平稳与健康发展，并使之成为协会代表行业最广大会员权益与心声的诉求，最终以此形成协会凝聚行业的向心力！

2.持续用“心”做好服务

持续重视会员服务对于协会构筑行业向心力的重要作用，未来协会应在创新服务机制，简化服务流程、优化服务体验，提升服务效率这四个方向上下足功夫。

3.引导消费者正向互动

对于社会及消费者的消费服务反馈，现阶段协会仅依靠消费者维权与投诉这一单一渠道，这一渠道虽说在化解消费者与行业矛盾方面发挥着巨大积极作用，但由于受理投诉属于协会被动式接受消费者的信息反馈，与消费者之间缺乏正向积极引导与互动，使得协会所收集到反馈意见存在一定失真（由于消费者投诉时本身处于情绪焦虑与激亢状态，普遍对被投诉对象产生负面看法，并由此对全行业的客观评价产生传导影响）现象。同时，由于大部分消费者的消费投诉多由中介机构内部予以化解处置，使得协会所能收集到的反馈建议数量非常有限。对此，依托协会维权服务机制，通过协会公信力，积极引导消费者与协会和行业间形成正向互动反馈机制，将有利于提升行业整体形象以及协会在行业内的向心力。

4.提升行业帮扶精准度

疫情的影响，在某种程度上而言，加速了行业运营模式的转型，单一线下带看成交模式的脆弱性在此次疫情期间暴露无遗。因此，协会要充分调动行业与各大信息平台开展线上营销合作的积极性，探索线上与线下业务模式相结合的契合点。同时，协会还应在积极摸底行业受影响情况的基础上，了解疫情对行业经济损失的实际情况，深入了解各机构、从业人员的困难现状，争取政府与行业主管部门给予行业更具有针对性的专项扶持与救助政策，提高行业“灾后重建”的精准度和效率，尽快帮助行业走出疫情阴影。

**（二）信息统制力的准备**

就全国范围内的行业组织而言，协会经过多年的大力投入，依托综合服务系统在行业内已建成覆盖各类机构，从业人员，市场成交业绩，甚至包括从业人员从业轨迹等在内的全维度的行业基础数据库。在横向外延方面，已初步实现了跨地区、跨部门间的信息交互与共享，并且在2019年九地协会（武汉、长沙、呼和浩特、南宁、柳州、桂林、三亚、新余、深圳）一起应用了该系统，进一步为行业跨省际信息共享与交互打下了坚实基础。与此同时，我们也应清晰地认识到随着5G时代的到来，不论是政府亦或行业都将更多地应用依托信息化、数据化手段以实现各自目的。因此，对于未来构建信息统制力，我们需要做到如下几步：

1.树立信息化思维

“信息化思维”是源于互联网，但又与互联网思维有本质区别，因为互联网思维源于商业，即企业用互联网来进行商业模式创新的过程，而信息化思维则更宏观，涉及面也更广泛。它是指协会应在现有信息化手段与技术积累的基础上，从信息采集、传输、管理、利用等信息化层面对行业管理、会员服务、协会发展等进行重新审视的全新思考方式。未来信息化不只是一种单纯的技术手段，深层次而言，更是促进组织升级以及行业管理变革，实现传统行业监管向未来行业开源式治理的思维能力。

2.加快信息系统平台的迭代速度

一方面，持续优化、丰富综合服务系统的功能与应用场景；另一方面，还要进一步挖掘系统平台的潜藏功能，不断推陈出新，**加快系统平台的迭代速度，拉开与其他类似信息化系统的差距，突出自有信息化系统的差异化特征，努力将现有综合服务系统与智慧房通进行有机融合，促使现有信息化系统迈入智慧中介，智能中协的3.0时代。**

3.通过信息化手段不断下沉行业自律触角

要强化信息化系统对于行业自律管理活动的渗透功能，将信息系统所能触及到的每个行业细分领域，都纳入到现行的行业自律管理当中，最终**建立与信息化系统高度共生的行业自律新模式。**

**（三）协会自身综合能力的准备**

1.“摆正”意识，服务为善

由于任何组织和个人都存在一定的“路径依赖”。虽然协会在过去一直强调全员摈弃“二政府”心态，但囿于种种原因，在全员意识形态上距离真正摆脱“二政府”心态仍任重而道远。

因此，协会应在服务意识的主观能动性方面，摆正全员的思想认识，改变员工过去在会员服务方面维持“等米下锅”式的服务模式（即被动接受与受理，并非主动下基层去挖掘和送服务），此外，强化全员服务方式的创新与升级，进一步消除会员单位与协会之间的距离感。

2.严格要求，缔造专业团队

在对行业进行深度理解的基础上，努力将秘书处团队打造成具备主动服务敏锐性与行业前瞻性的一专多能型专业队伍。因此，协会未来五年内，持续坚持和强化职业化团队建设，依然是协会自身综合能力提升的不二法则。但同时，未来协会还应进一步提升全员对于开展职业化团队建设的思想意识教育，对团队中存在对职业化建设认识不足，或认识偏差的现象要及时纠正，提升管理水平，提高职业化建设的精度与深度，促成全员思想觉悟与职业化建设同步的提高，从根本上杜绝员工陷入**“职业化陷阱”**（为了应付职业化而职业化）。

**四、全力打造“四个维度”，与行业共同迎战转型关键期**

就如同整个国家宏观环境正面临着改革开放至今，前所未有的机遇与前所未有的挑战一样，未来五年内，房地产中介行业也将面临后房地产时代转型所带来的巨大挑战。**但任何事物应辩证的看待，换句话说，行业调整转型期所造成的业态蝶变，行业思潮的混沌以及行业竞争格局的波动，恰恰也正是行业组织进一步发挥行业治理与引导能力，树立公信力的绝佳时机。因此，我们将从行业治理、舆情导向、团队建设、政社关系四个维度提出以下规划**：

**（一）行业自律向主动干预模式的转变**

未来协会应跳出以往过度专注具体业务实操领域范畴的自律思维，抓大放小，有的放矢的以前瞻性的眼光优化行业自律体系。

1.主动应对外部新业态，扩大行业自律的外延

一方面，在现有创设的“5+4”自律格局基础上，加大对行业“混业”经营主体的营业边界研究与厘清工作，加快把相关“混业”经营主体纳入到现行行业自律范畴内。必要时，可以创设新的专业委员会或分会作为对新业态实施行业自律的载体。另一方面，在行业立法层面，对类似新兴互联网平台及品牌加盟模式的监管，在现行法律法规未能跟上行业节奏，相关监管法规仍是空白的背景下，协会一是应呼吁政府加快相关领域的立法立规工作，明确对应主管部门的监管权责与边界；同时，还要加快协会信息化平台建设，提高利用信息手段开展行业自律的效率。

2.丰富“行业信用评价”体系建设，提升评价效力

一方面，在依托现有初步建成的跨城际信用信息联动机制的基础上，进一步扩大和突破跨城际信用信息联动范围，探索建立跨省际信用信息联动机制，努力实现信用信息全国行业协会间的共享；另一方面，深挖信用评价体系的作用，强化信用评价机制与行业自律管理模式的全方位融合，使之成为未来行业自律管理的最重要手段与唯一评价标准，提升信用评价的权威性与效能。

3.主动充当“领头羊”角色，输出“深圳模式”

依托“诚信”为核心的跨区信用信息联动机制在内的各项自律管理制度的优势，持续完善并扩大“深圳模式”（即以深圳房地产中介协会为代表的行业自律模式）在全国范围内的影响力，带动各地兄弟协会逐步构建并形成全国行业自律“一盘棋”的战略布局。

4.持续加快信息化系统建设力度，依托信息化提高行业治理与服务水平，促进与信息化系统高度共生的行业自律新模式

鉴于过去几年时间里协会大力开展的信息化基础设施建设，现已初成规模，并在实践过程中，协会积极利用健全的行业数据优势及自有信息化平台的便利，已与政府主管部门逐渐形成主动补充，协同“作战”，灵活配合的信息化自律模式。但鉴于近段时间业内新业态信息化平台对于行业自律所带来的冲击与挑战，**未来应持续加快已有信息化平台建设速度，持续填补信息化领域空白的同时，也要创新探索出与信息化系统高度共生于一体的行业自律新模式**。

（1）加快数据接口对接领域的广度，实现平台系统接口与跨地域同行组织之间，与跨层级全国行业组织之间，甚至是跨地域政府部门之间的对接，实现行业自律数据信息的全空间交互与认可。

（2）以相对全面的行业数据为基础，依托行业自律的赋能，**逐步完成交易通APP从行业自律管理工具向市场综合配套服务供应主体的转变。**

（3）持续完善移动服务的应用建设，提高会员服务便捷度。

（4）不断加强信息化系统安全建设，建立后备系统，加强系统监测和安全防护，定期进行安全和病毒扫描，及时更新安全补丁，形成工作机制。适时推进信息系统安全等级测评。

5.依托系统平台优势，加快打造全流程线上服务模式

目前疫情影响仍未消退，一方面为了进一步减少疫情影响期间人员聚集办事而造成的传播风险，另一方面，为积极提升会员服务效率，就很必要对现有会员服务流程进行梳理和优化，**并通过线上化服务模式，删减不必要的业务流程，缩短会员服务周期，转变传统服务模式向全流程线上自律管理服务模式转变。**

**（二）变被动舆情控制为主动舆情引导，进一步拔高协会公信力**

1.以消费者对行业反馈为基础，拓宽交互渠道，扩大行业星级评价的权威性与影响力

**未来，协会应以消费者维权与服务为切入点，加快建立线上全天候实时评价，以及涵盖线下年度/半年度的消费者动态服务反馈交流机制，主动拓宽与消费者的正向交互渠道，提升协会收集消费者反馈意见的数量与效率。**从根本上改变以往传统单一的被动式消费者信息传输模式。

2.结合消费者信息反馈与行业内部评价方式，建立涵盖全行业的“深圳市房地产中介行业服务质量动态评估”机制

鉴于此前协会在2015-2019度发展规划中所提及的打造行业服务质量评估机制。但囿于此前协会尚处行业自律管理建设的推广阶段，协会话语权与公信力，尚不足以引起社会及消费者关注协会所主持的行业服务质量评估工作。而现阶段，随着协会影响力的不断加强，以及对于舆情控制能力的提高，完全可以依托现有的行业自律管理举措，将行业内服务调研与年度消费者评价的综合结果，通过现有信息化平台技术予以收集与处理，**打造评估过程更透明，更科学，结果更权威的，涵盖季度、半年度、年度等周期范围内的动态行业服务质量评估机制**，同时，**可研究与现有的动态星级评价以及诚信评价机制实现挂钩，最终形成互为补充，互为配合的全方位，综合性行业评价体系。**

**（三）加快打造专业化复合型人才团队，持续强化职业化团队建设，从根本上提高会员服务效能**

1.强化全局意识，探索全新的专业化复合型人才队伍建设模式

一方面，深化“春雷行动”效果，丰富员工培训手段与方式，在夯实现有业务技能的基础上，不断强化全员前瞻性、紧迫性意识的培养，要求全员对行业内外的现状与趋势发展形成清晰客观的认识，逐步树立起行业全局观。另一方面，管理方式的优化与创新，应有步骤、分批次地引入具有复合专业技能与背景的人才进入协会，通过新鲜血液形成“鲶鱼效应”，倒逼内部员工不断提升自身综合能力，**最终形成全员“坐下能写，站起来能说，动起来能做”的专业化复合型人才队伍。**

2.兼顾各类型会员，提升精准定位，靶向服务的能力

随着市场竞争的日益加剧以及行业对于高素质人才需求的持续提高，未来中小机构与行业龙头机构在从业人员素质竞争方面的差距可能会进一步拉大。因此，协会应兼顾各类型会员，继续强化深入基层调研走访的力度，精确把握各类型会员的不同需求，根据实际情况拟定具有针对性的服务事项，为不同类型会员提供具有差异化的服务。例如，对于业内的中小机构，应更注重帮扶与规范服务的输出，而对于业内的大型机构，特别是业内的龙头机构，则应注重合理引导服务的输出，实现协会服务的精准化。

3.持续强化行业静态理论研究与动态数据研究相结合的全天候行业研究体系，在全国范围内的影响力。

**（四）探索新型政社发展关系**

一方面，为贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想中关于坚持党对一切工作的领导要求，进一步发挥协会作为社会组织在参与社会治理方面的积极作用；另一方面，随着习近平总书记提出的构建新型**“亲”“清”政商关系**以来，政府一直将构建新型政商关系与简政放权，减少行政审批环节的做法关联起来。因此，在此背景之下，探索新型政社关系就显得格外重要。

1.“君子之交淡如水”

由于现阶段协会自律工作与政府行政监管工作之间仍然有着“剪不断理还乱”的繁杂关联，短时间内很难彻底撇清与行政部门之间的关系。但长远而言，应尽量减少协会对于行政力量的依赖，尽快厘清行业自律与行政监管之间的边界，在维持行业自律作为现行行业监管补充力量的同时，也应强化行业自律的独立性。

2.由以往政府主管部门的辅助者向合作者的转变

在进一步打破以往单一过度依赖行业主管部门开展行业自律的同时，还要努力通过行业自律效能的提高，将协会从现阶段仅为行政监管的辅助力量，逐步转换成为行政监管的合作者。这就要求未来协会所主导的行业自律不仅能独立实现行业治理的应有成效，还要求协会未来应继续扩大行业自律的影响边际，努力探索涵盖工商、规自、市监、法院、公安、网格办等关联机构在内的跨部门影响力，树立政府跨部门间对于行业自律的高度认可。

总体而言，逆水行舟，不进则退，当下的行业正经历自房改以来前所未有的转型挑战，协会作为行业发展的笃行者不可能独善其身而置之度外。未来我们更应凝聚核心，不忘初心，认清形势，解放思想，共赴艰程！