

Phil Harkins, Keith Hollihan,

Przedmowa:

Dave Liniger

prezes i współzałożyciel firmy RE/MAX

# Z KORZYŚCIĄ DLA WSZYSTKICH

Historia firmy RE/MAX i płynąca z niej lekcja

---

*Ta historia może pomóc wielu ludziom w opracowaniu  
skutecznej recepty na realizację własnych marzeń*

Tytuł oryginału: Everybody Wins: The Story and Lessons Behind RE/MAX

Tłumaczenie: Magda Witkowska

ISBN: 978-83-246-7280-6

Copyright © 2005 by Linkage, Inc. All rights reserved.  
Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

All rights reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2013 by Helion S.A.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, without either the prior written permission of the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/zkorzy>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# SPIS TREŚCI

	Podziękowania	7
	Przedmowa	11
	Wprowadzenie	17
Rozdział 1	Radykalny pomysł dzielenia się korzyściami, który dokonał przewrotu w branży	35
Rozdział 2	Każdy, kto powiedział „tak”	61
Rozdział 3	Czym się tak naprawdę zajmujemy?	95
Rozdział 4	Jedno polano słabo się pali	121
Rozdział 5	Przywództwo w stylu Shackletona	157
Rozdział 6	Orły nie latają w stadach	203
Rozdział 7	Tworzenie kultury realizacji projektów metodą pociągu	229
Rozdział 8	Wznoszenie się ponad tłumem	265
Rozdział 9	Projekt badawczy	303
	Wyniki badań	327
	Realia amerykańskiej branży obrotu nieruchomościami	343
	Zalecana lektura	356



# RADYKAŁNY POMYSŁ DZIELENIA SIĘ KORZYŚCIAMI, KTÓRY DOKONAŁ PRZEWROTU W BRANŻY

## Tworzenie marzenia



*Każde usprawnienie i każda innowacja zaczynają się od pomysłu. Pomysł stanowi jednak wyłącznie wyraz pewnej możliwości — niewielki załączek, który należy pielęgnować, rozwijać, projektować, modyfikować, promować, testować, wdrażać i sprawdzać. (...) Niewdrożony pomysł nie ma żadnej wartości.*

— Alan Robinson, Dean Schroeder, *Ideas Are Free*

**M**ężczyzna siedzący tamtego dnia w biurze nie mógł tego wiedzieć, ale właśnie miał zostać świadkiem wydarzeń, które na zawsze odmieniają branżę obrotu pośrednictwa w obrocie nieruchomościami. Nazywał się Jack Bradbury i był człowiekiem Van Schaacka. Tamtego jesienno poranka 1972 roku obrót nieruchomościami pozostawał jeszcze w dużej mierze działalnością lokalną, ewentualnie regionalną. W Denver w stanie Kolorado, zamożnym i błyskawicznie rozwijającym się mieście, marka Van Schaack cieszyła się zupełnie niezłą pozycją. Funkcjonowało tam około tysiąca małych firm pośredniczących

w handlu nieruchomościami, które obsługiwały co najwyżej pięć ofert jednocześnie, około stu agencji średniej wielkości, z pięć czy dziesięć dużych organizacji, które mogły zaoferować więcej niż pięćset nieruchomości, oraz Van Schaack — niekwestionowany numer jeden. Firma zresztą zachowywała się stosownie do swojej pozycji w tej hierarchii.

Jako lider firma Van Schaack posiadała największy udział w rynku i najlepsze nieruchomości w ofercie, przyciągała też najlepszych agentów, których nazywano „ludźmi Van Schaacka”. Firma zatrudniała ludzi z wyższym wykształceniem, o wyrafinowanych gustach, dobrze ubranych i obytych. Wszyscy byli biali, po czterdziestce, pięćdziesiątce lub sześćdziesiątce; oczywiście sami mężczyźni. Mieszkali w pięknych domach, jeździli drogami samochodami i należeli do country clubów. Ich żony grywały w golfa lub tenisa i udzielały się na rzecz lokalnej społeczności oraz aktywnie działały w radach rodziców — zawsze przecież warto nawiązywać znajomości z innymi kobietami, których mężowie mogą kiedyś szukać pośrednika w obrocie nieruchomościami. Osobista znajomość wiele znaczyła w przypadku nabycia lub zbycia najważniejszego składnika majątku. Do dziś zresztą wiele znaczy.

Jackowi Bradbury’emu towarzyszył mężczyzna, który również pracował w firmie Van Schaack, ale którego nie można by nazwać człowiekiem Van Schaacka. Nazywał się Dave Liniger. Był młody, miał zaledwie dwadzieścia kilka lat. Pomimo wątłej budowy ciała i niemal chłopięcej twarzy był twardy i silny. Przywodził na myśl zawodnika uczelnianej drużyny futbolowej, który z racji budowy ciała nie ma szans na grę w lidze zawodowej, ale potrafi rozkwasić nos każdemu, nawet potężniejszemu od siebie graczowi, który stanie mu na drodze. Miał krótko przycięte włosy, jak gdyby właśnie wypuszczono go do cywila — co zresztą faktycznie nastąpiło, tyle że już parę lat wcześniej. Miał żonę i trójkę małych dzieci, brakowało mu jednak wyrafinowania, oglady i wykształcenia charakterystycznego dla innych agentów. Liniger przerwał studia i przez kilka lat miał się różnych zajęć. Bardzo ciężko pracował, ale niewiele udało mu się osiągnąć. Wtedy odkrył, że znakomicie radzi sobie ze sprzedażą nieruchomości. W firmie Van Schaack osiągał zupełnie dobre wyniki,

a mimo to niekiedy doprowadzał Jacka Bradbury'ego do szału. Czasami w niedzielę Dave przyjeżdżał do pracy na motocyklu, ubrany w dżinsy i T-shirt. Oczywiście miało to miejsce o szóstej rano i po kilku godzinach pracy przy biurku Liniger zawsze zdążył się przebrać w garnitur jeszcze przed spotkaniem z klientem, niemniej ludzie Van Schaacka nie zachowywali się w ten sposób. Dave Liniger miał w sobie zapał, głód i energię, czym zaskakiwał nieco dojrzałych, sytych i eleganckich ludzi Van Schaacka. Dave miał też pomysł, który miał już na zawsze położyć kres ich wygodnemu życiu w country clubach.

Pod wieloma względami Jack Bradbury stanowił dla Dave'a Linigera wzór do naśladowania. Był inteligentny, obyty, udało mu się dotrzeć na sam szczyt. Dobrze traktował swoich agentów, przez co cieszył się ich szacunkiem. Liniger nie pasował do kultury firmy Van Schaack, nie przeszkadzało mu to jednak darzyć Bradbury'ego szczerym podziwem. Siedząc w gabinecie Bradbury'ego, Liniger z trudem opanowywał entuzjazm wobec swojego nowego pomysłu. W jego głowie dosłownie roilo się od nowych koncepcji, a zapał do działania niemal tryskał mu uszami. Żył głębokie przekonanie, że Bradbury zrozumie jego wizję i bezzwłocznie rzuci się do jej realizacji. Jego koncepcja opierała się na niepodważalnej logice. Przedsięwzięcie Linigera musiało się powieść, porażka w ogóle nie wchodziła w rachubę. Działalność na rynku nieruchomości miała charakter lokalny — i to miało się nigdy nie zmienić, Liniger sądził jednak, że firma mogłaby z powodzeniem rozpocząć ekspansję na skalę globalną i stworzyć największą na świecie sieć obrotu nieruchomościami. Wymagało to jedynie odpowiedniego systemu, skupienia na odpowiednich rzeczach i odpowiedniego marzenia. Kilka dni wcześniej Liniger doznał olśnienia, dzięki któremu zrozumiał, jak powinien wyglądać taki system, na czym należy się koncentrować i o czym powinno się marzyć.

Pomysł pojawił się w jego głowie dość nagle, ale nie wziął się tak zupełnie znikąd. Przez kilka poprzednich lat Liniger uczył się sprzedawać, a potem został jednym ze skuteczniejszych sprzedawców. Pracował w kilku agencjach nieruchomości, miał więc okazję uważnie przyrzeć się tej branży. Stopniowo zaczynał dostrzegać jej największy błąd i — podobnie jak wszyscy inni wizjonerzy — zaczął się zastanawiać nad tym, dlaczego dotychczas nikt nic z tym nie zrobił.

Wszystkie firmy na rynku realizowały praktycznie ten sam model biznesowy. Różniły się między sobą wyłącznie rozmiarami, reputacją oraz klasą swoich agentów. Jednocześnie w ujęciu średnim agent z Van Schaacka otrzymywał taką samą prowizję jak agent z najmniej liczącej się firmy w mieście — wynosiła ona 50 procent. Większość agentów nie miała z tym problemu, dopóki nie uświadomiła sobie, że musi oddawać połowę swojego dochodu (uzyskanego dzięki swoim kontaktom, ciężkiej pracy i umiejętnościom w zakresie sprzedaży) firmie, która tak naprawdę niewiele daje w zamian. Liniger rozumiał, że agenci nieruchomości podobnie jak wszyscy inni przedsiębiorczy ludzie, chcieliby zarabiać jak najwięcej. Należało też wziąć pod uwagę, że do pracy motywowały ich nie tylko pieniądze. Co do zasady, agenci nieruchomości starali się rozwijać i osiągać sukces. Jeśli nie mogli tego dokonać sami, chętnie korzystali z pomocy i okazji do nauki. Potrzebowali zatem nauczycieli, trenerów i prelegentów specjalizujących się w dziedzinie motywacji, którzy mogliby im pomóc odnosić sukcesy. Krótko mówiąc, zależało im na narzędziach, które wspomagałyby osiągnięcie sukcesu oraz zapewniały samodzielność i swobodę w maksymalnym wykorzystywaniu nadarzających się okazji. Tradycyjne firmy z branży nieruchomości w ogóle nie interesowały się tymi potrzebami swoich agentów. Interesowało je tylko ich 50 procent, najlepiej uzyskane jak najmniejszym nakładem sił.

### ***Zakłęty krąg***

Niezadowolone agentów z takiej postawy pracodawców skutkowało powstaniem w branży nieruchomości czegoś, co można by nazwać zakłętym kręgiem. Bariery wejścia nie należały w tej branży do wysokich. Na początku lat siedemdziesiątych za mniej więcej tysiąc dolarów miesięcznie pośrednik mógł wynająć ładne biuro o powierzchni od 50 do 60 metrów kwadratowych, opłacić usługę automatycznej sekretarki i dwie linie telefoniczne, a nawet zatrudnić sekretarkę na pół etatu. Agenci nie kosztowali dużo, ponieważ ich wynagrodzenie sprowadzało się do części prowizji. Większość pośredników przyjmowała każdego, kto się nawinął — znajomych, sąsiadów, ale też przypadkowych ludzi, którzy porzucili dotychczasową pracę i szukali czegoś



nowego. W branży obowiązywała ogólna zasada, że jeśli wypróbuje się dostatecznie dużo ludzi, znajdzie się wśród nich ktoś, kto się utrzyma. Naprawdę niewielu właścicieli biur inwestowałoby choćby nieduże kwoty w szkolenia, dzięki którym agenci mogliby odnosić większe sukcesy. Świeżo upieczony agent musiał zatem sam nauczyć się swojego rzemiosła i we własnym zakresie zapoznać się z jego poszczególnymi elementami, takimi jak oszacowanie wartości nieruchomości, tajniki kredytów hipotecznych, finansowanie czy ubezpieczenia. Musiał też samodzielnie opanować zasady postępowania z rzeczoznawcami i kredytodawcami — a przecież nie otrzymywał żadnej stałej pensji, z której mógłby się w tym czasie utrzymać. Oprócz tego liczyła się jeszcze sama sztuka sprzedaży. Agent musiał się nauczyć, gdzie szukać klientów i jak z nimi rozmawiać. Musiał wiedzieć, co ma największe znaczenie dla danej społeczności. Musiał również sprawnie poruszać się po okolicy, odróżniać ulice od alei i wiedzieć, czy dana nieruchomość znajduje się w pobliżu szkoły, zbiornika wodnego lub kładki nad ruchliwą arterią komunikacyjną. Okres nauki trwał zwykle od sześciu do dwunastu miesięcy. W tym czasie agenci nie uzyskiwali żadnych środków na przetrwanie. Właśnie dlatego w branży dominowali wówczas starsi biali mężczyźni, którzy zakończyli już karierę w sektorze publicznym lub w wojsku albo sprzedali własne firmy. Oni dysponowali wystarczającymi zapasami gotówki, aby przetrwać okres zdobywania umiejętności niezbędnych do tego, aby zacząć zarabiać w nieruchomościach.

W miarę nabierania doświadczenia zadanie agenta stawało się łatwiejsze. Dotychczasowi klienci, o ile tylko zostali obsłużeni na przyzwoitym poziomie, wykazywali się niesamowitą lojalnością. Gdy dotychczasowi klienci zaczęli polecać go znajomym, agent mógł nieco zmniejszyć nakłady na reklamę i nie musiał już z taką intensywnością podejmować prób nawiązania kontaktu z potencjalnymi klientami zupełnie „w ciemno”. Osoby zainteresowane zakupem domu zaczynały się same zgłaszać do jego biura, z gotówką w ręku. W tym momencie agent zaczynał kwestionować system, którego był trybikiem. Skoro to on pozyskiwał potencjalnych klientów dzięki swoim znajomościom i poleceniom, to dlaczego musiał oddawać firmie połowę zarobionej prowizji? Skoro odniósł sukces zupełnie sam, dlaczego miałby wy-

kazywać się lojalnością wobec marki, pod której szyldem pracował? Dlaczego nie miałyby zmienić pracodawcy albo założyć własnej firmy? Zatrudniłby w niej paru kumpli i sam zacząłby pobierać połowę od ich prowizji.

Przed tym krokiem agentów powstrzymywał głównie strach. Nie wszyscy byli wystarczająco twardzi, by przetrwać. Należy podkreślić, że ośmiu na dziesięciu agentów rezygnowało już w pierwszym roku i nie przedłużało licencji. Liniger miał świadomość, że w oczach tych dwóch, którzy przeżyli pierwszy rok, firmy takie jak Van Schaack stanowiły dużą atrakcję. Van Schaack kładł bardzo duży nacisk na szkolenia i prowadził działalność w sposób niezwykle nowoczesny. Co więcej, z uwagi na reputację, markę i udział firmy w rynku to właśnie do niej zwracali się sprzedawcy najbardziej atrakcyjnych nieruchomości. Potencjalny klient był zdecydowanie bardziej skłonny sprzedawać swój dom za pośrednictwem firmy Van Schaacka niż jakiegokolwiek innej, o której nigdy nawet nie słyszał. Firma Van Schaack dysponowała więc licznymi atutami, brakowało jej jednak najważniejszego elementu układanki. Podobnie jak wszystkie inne agencje, Van Schaack nie rozumiała, ile mogłaby zyskać, gdyby zapewniła swoim pracownikom swobodę w zakresie rozwoju i odnoszenia sukcesów. Z najlepszymi agentami, świetną marką i właściwym systemem firma taka jak Van Schaack byłaby nie do zatrzymania.

Liniger zdawał sobie z tego wszystkiego sprawę, ponieważ w swojej karierze zgromadził nieco inne doświadczenie niż pozostali pracownicy Van Schaacka. Sprzedaży uczył się w sposób najtrudniejszy z możliwych, czyli ponosząc porażkę za porażką. Nie należał do tych dwóch na dziesięciu pracowników, u których sukces gonił sukces i którzy cały czas awansowali w organizacyjnej hierarchii. Należał do tych ośmiu na dziesięciu, którzy powinni pójść za głosem rozsądku i dać sobie spokój. Liniger nie dawał jednak za wygraną. Do każdej nowej porażki podchodził jak do inspirującego wyzwania, aż wreszcie zrozumiał, w jaki sposób należy coś robić skutecznie. Gdzieś po drodze uświadomił sobie coś równie ważnego — owszem, pieniądze zarobione dzięki sfinalizowanej transakcji bardzo go cieszyły, jednak w jego wnętrzu działało się o wiele więcej. Przyjemność sprawiało mu otwieranie się na drugą osobę i poszukiwanie sposobów na zaspokojenie jej potrzeb.

Lubił uczucie towarzyszące podnoszeniu kompetencji i wzrostowi pewności siebie. Pieniądze nie były dla niego celem samym w sobie, lecz raczej marchewką, ułatwiającą dążenie do samorozwoju. Liniger zrozumiał, że ludzie, którzy spodziewają się większej nagrody za swoje wysiłki, starają się coraz bardziej i bardziej. Odbierając agentom 50 procent ich wynagrodzenia, firmy niejako odbierały im połowę motywacji i woli walki.

O ileż lepiej by było z punktu widzenia motywacji, gdyby agenci zatrzymywali 100 procent swojej prowizji, a w zamian odprowadzali do firmy stałą miesięczną opłatę. Pochylając się w fotelu, Liniger wyjaśniał swoją koncepcję Bradbury'emu. Wszystko zasadało się na założeniu, z którym Liniger po raz pierwszy zetknął się w Arizonie, gdzie pracował w firmie Realty Executives. Firma działała według niezwykle prostej formuły, która sprowadzała się do tego, że udostępniała agentom freelancerom swoją markę, pewne usługi w zakresie obsługi działalności oraz licencję na obrót nieruchomościami. Oczywiście Liniger w pełni zdawał sobie sprawę, że pomysł pozostawienia agentom 100 procent prowizji sam w sobie nie zrewolucjonizuje branży. Jednak koncepcja kryjąca się za tym pomysłem miała w sobie wielki potencjał, zwłaszcza w zestawieniu z filozofią firmy pokroju Van Schaacka. Bradbury skinął głową, jak gdyby faktycznie dojrzał jakiś skrawek wizji, którą kreślił przed nim Liniger. Dave kontynuował, usiłując nie mówić zbyt szybko.

Firma Realty Executives była de facto spółdzielnią bez żadnej renowy. Van Schaack tymczasem znajdował się na świeczniku i mógł się poszczycić świetną reputacją, przeszkolonymi pracownikami oraz procesami kontroli jakości. Co więcej, z racji swoich rozmiarów firma posiadała też duży udział w rynku oraz możliwość prowadzenia grupowej reklamy. Na przykład miejsce na billboardach mogła kupować z dużymi rabatami. Korzystała w szerokim zakresie z usług prasy i dysponowała silną marką. Była to firma przez duże F. Liniger przyznał nawet w rozmowie z Bradburym, że właśnie z tych powodów wydawała mu się tak bardzo atrakcyjna. Bradbury wiedział zresztą, że Liniger świetnie sobie wcześniej radził jako niezależny sprzedawca, ale chciał czegoś więcej. Chciał współtworzyć coś wielkiego i ekscytującego. Chciał zdobyć pozycję, chciał należeć do klubu. W głębi duszy zdawał

sobie jednak sprawę, że do tego klubu nie należy i że to się nigdy nie zmieni. Na szczęście nie utrudniało mu to dostrzegania możliwości, które ten klub oferował — zwłaszcza w zestawieniu z koncepcją, która mogła na zawsze odmienić całą branżę.

„Nie rozumiesz? — pytał Bradbury’ego — Który agent zatrudniony w najlepszej i najbardziej prestiżowej firmie nie zaharowywałby się na śmierć, gdyby otrzymywał 100 procent prowizji od swoich transakcji? Dlaczego najlepsi agenci świata mieliby w ogóle chcieć pracować dla innej firmy? Dlaczego taka firma nie miałyby się rozrosnąć do rozmiarów, które zapewniłyby jej dominację na rynku nie tylko w Denver, nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale na całym świecie?”.

Jack Bradbury uważnie się temu przysłuchiwał. Nawet jeśli nie potrafił w pełni tego dostrzec, musiał choćby częściowo wyczuwać potencjał tkwiący w marzeniu Dave’a. Liniger starał się, jak mógł, ale nie udało mu się oczarować Bradbury’ego tą — jakby nie było — radykalną wizją. Bradbury po prostu tego nie widział. Liniger opuścił więc jego gabinet z frustrującym przekonaniem, że nie zdołał dostatecznie skutecznie wyjaśnić, co mu konkretnie chodzi po głowie. Nie stracił jednak wiary w słuszność samego pomysłu.

Nie zrezygnował też z prezentowania go innym przedstawicielom firmy. Przy każdej nadarzającej się okazji informował najważniejszych ludzi, że model firmy spółdzielni, podpatrzony przez niego w Arizonie, dobrze się sprawdzał i że w zestawieniu z atutami firmy Van Schaack mógłby doprowadzić do powstania największej na świecie firmy specjalizującej się w obrocie nieruchomościami. Jeśli nawet ktoś zgodził się go wysłuchać, śmiał się potem z jego naiwności. Gdy Liniger stwierdził w końcu, że nic w ten sposób nie wywalczy, postanowił zrezygnować ze swojej jakże prestiżowej i komfortowej pracy. Choć poza swoim marzeniem i determinacją miał niewiele, przystąpił do budowy własnej organizacji.

Ludzie Van Schaacka nie byli w stanie pojąć jego marzenia z kilku powodów. Wszyscy byli po czterdziestce, pięćdziesiątce lub sześćdziesiątce. Odnosili duże sukcesy i odczuwali silną awersję do wszelkich nowych pomysłów — zarówno tych związanych z przedsiębiorczością, jak i wszystkich innych. Nie mieli powodów do powątpiewania w system, który sami wtedy tworzyli. Podobnie jak wszystkie inne dinozaury

u zarania nowej ery, żyli w samozadowoleniu i zupełnym braku świadomości nadchodzących zmian. Liniger był dla nich po prostu dzieciakiem, naiwnym dzieciakiem. Nie brakowało mu entuzjazmu, nie miał jednak ich oglądy i wyrafinowania. Nawet nie zdawali sobie sprawy, jak bardzo radykalny charakter miał jego pomysł — być może dlatego, że wtedy jeszcze sam Liniger nie zdawał sobie z tego sprawy. Opracowany przez niego model postawił całą branżę na głowie, zwłaszcza w takich kwestiach jak sposób funkcjonowania, dążenie do sukcesu czy tożsamość klientów.

To była rewolucja na miarę Kopernika, choć sam Liniger — zdeeterminowany i prostolinijny dzieciak bez wyższego wykształcenia, a jedynie niezwykle inteligentny i z bezgraniczną wiarą we własne możliwości — niezbyt przypominał Kopernika.

### ***Jak rodził się pomysł***

Aby lepiej zrozumieć, jak Liniger mógł wpaść na tego rodzaju pomysł, warto poznać nieco jego historię. Pozorny brak oglądy i elegancji mógł zwieść postronnego obserwatora, w rzeczywistości jednak Liniger był nieoszlifowanym diamentem. Przypominał nieco swoich osobistych bohaterów, postacie z książek o Dzikim Zachodzie autorstwa Louisa L'Amoura. Kto przeczytał od deski do deski jedną z książek tego autora, prawdopodobnie zauważył, że styl tekstu z czasem ulega zmianie. Duża część tych historii na początku jest pisana językiem na poziomie czwartej lub piątej klasy szkoły podstawowej. W tych fragmentach można często trafić na monolog jakiegoś rewolwerowca czy szeryfa z okresu, gdy miał on na przykład dwanaście lat. Prostota historii wciąga czytelnika, który pod koniec książki ze zdumieniem stwierdza, że narrator — ta sama osoba, choć starsza, mądrzejsza i z większymi sukcesami — stał się mądrym i elokwentnym człowiekiem, sporo przeszedł oraz odebrał od życia wiele istotnych lekcji. Pod wieloma względami w takich samych ramach można osadzić historię Dave'a Linigera i firmy RE/MAX.

Liniger wychował się na rodzinnej farmie w Marion w stanie Indiana. Jego rodzice prowadzili niewielką firmę w miasteczku, więc większość swojej ziemi dzierżawili innym farmerom. Sami zostawili

sobie jakieś cztery hektary otoczone lasem. Latem, dwa razy w tygodniu, Liniger musiał kosić te cztery hektary za pomocą kosiarki spalinowej, którą całymi godzinami pchał tam i z powrotem. Praca fizyczna i szeroko pojęta pracowitość stanowiły element rodzinnej etyki. Podobnie jak inni chłopcy ze Środkowego Zachodu, Dave należał do harcerstwa. Sporą część wolnego czasu poświęcał na wpatrywanie się w pola kukurydzy oraz soi i rozmyślanie o tym, że świat musi przecież oferować coś więcej niż tylko to. Za swoich idoli uważał Tarzana i Johna Wayne'a. Lubił kowbojów, żołnierzy i pilotów myśliwców. Powtarzał też rodzicom: „Jak tylko skończę osiemnaście lat, znikam stąd”.

Jako dziecko wykazywał się ponadprzeciętną inteligencją i świetnie radził sobie w testach, był jednak niedojrzały. Zamiast nieco go przystopować, rodzice posłali go do szkoły już w wieku pięciu lat. Niewiele go tam interesowało, więc z reguły jechał na trójkach. Piątki zbierał tylko wówczas, gdy coś zainteresowało go na tyle, by w ogóle zaczęło go obchodzić. Rodzice nieustannie karcili go za takie podejście do nauki, ale jemu po prostu brakowało samodyscypliny, by wytrwać nad czymś, co go w ogóle nie interesowało. Dave wykazywał się natomiast ponadprzeciętną zaradnością. Już od bardzo młodych lat podejmował każdą drobną pracę, jaką znalazł. Kosił trawniki, ciął blachę w arkuszach, roznosił gazety, a nawet opiekował się dziećmi. Jedno wiedział na pewno — chciał się dorobić dużego majątku.

Gdzieś w tamtym okresie, prawdopodobnie w wieku szesnastu lat, przeczytał książkę *Mysł i bogac się* Napoleona Hilla. Liniger przez całe swoje życie był właściwie samoukiem. Pochłaniał książki bez opamiętania i w każdej z nich znajdował jakiś jeden lub dwa genialne pomysły warte zastosowania w praktyce. Książka Napoleona Hilla była pierwszą z wielu, które wywarły na niego duży wpływ. Do przekonania trafił mu szczególnie pogląd Hilla, zgodnie z którym umysł człowieka może osiągnąć wszystko to, co tylko potrafi wymyślić i w co zdoła uwierzyć. Niestety młodemu Linigerowi brakowało czegoś wystarczająco konkretnego, do czego mógłby dążyć. Ponieważ wcześniej zaczął szkołę, wcześniej poszedł też na studia — miał wówczas zaledwie siedemnaście lat. W ten sposób jednak uwolnił się od nadzoru, który wcześniej sprawowali nad nim rodzice i nauczyciele ze szkoły średniej. Jako że brakowało mu jakiegokolwiek samodyscypliny, błyskawicznie narobił

sobie zaległości. Pierwszy semestr zaliczył tylko warunkowo. Był to dla niego solidny zimny prysznic, obiecał więc sobie, że w drugim semestrze nie wyściubi nosa z książek. Przez jakiś czas wytrwał w tym postanowieniu, ale potem znowu stracił zainteresowanie nauką. Uświadomił sobie wtedy, że brakuje mu dyscypliny, ponieważ brakuje mu celu. Część dzieciaków pilnie studiowała po to, aby zostać lekarzami czy prawnikami, on natomiast nie miał żadnej konkretnej wizji swojej przyszłości. Wiedział jedynie, że chce się zająć działalnością biznesową.

Z braku lepszych pomysłów podjął pracę w firmie ojca. Była to typowa praca fizyczna — montowanie spryskiwaczy, prace hydrauliczne, cięcie blachy — i Liniger szybko doszedł do wniosku, że to nie dla niego. Chciał być biznesmenem, co wówczas objawiało się chęcią noszenia garnituru. Dave wychodził wtedy z założenia (które po kilku latach miał zupełnie zmienić), że praca fizyczna była brudna, poniżająca i świadczyła o braku klasy. Chociaż gardził samą pracą, zazdrościł części innych pracowników firmy ojca zainteresowania, jakim darzyli swoje zajęcia. Traktowali tę pracę jako sposób na realizację swojej kariery zawodowej. Liniger, którego interesowały polowania, wędkarstwo i dziewczyny (w tej kolejności), najzwyczajniej w świecie nie potrafił się w tym odnaleźć.

Jak twierdzą ludzie, którzy ukończyli szkołę ulicy, uczyć należy się na cudzych błędach, ponieważ życie jest za krótkie, aby wszystkie te błędy popełnić samemu. Liniger znajdował się tymczasem na najlepszej drodze do tego, aby podważyć to twierdzenie. Żył z rozmachem i tak samo się bawił. Pewnego dnia poznał na strzelnicy piękną młodą kobietę, która później została jego żoną. Oboje pochodzili z małych miast, byli w podobnym wieku i oboje uwielbiali przygody. Kiedy ona zaszła w ciążę, Liniger wstąpił do wojska, licząc na zaszczytne zajęcie sanitariusza. Niestety był to akurat rok 1968 i armia potrzebowała przede wszystkim szeregowych żołnierzy, których mogłaby wysłać do Wietnamu. Liniger przeszedł podstawowe przeszkolenie, a następnie został wysłany za ocean. Napisał stamtąd list do rodziców, w którym żartował, że bez względu na to, jak źle to wygląda od nich z domu, Wietnam to bez wątpienia miejsce lepsze niż Indiana. Czarny humor czarnym humorem, ale dla Linigera to było naprawdę lepsze miejsce.

Oglądał tam śmigłowce, czołgi i karabiny — znalazł przygodę, której szukał przez całe życie.

Tak czy owak, to, że miał żonę i dziecko, wiele w jego życiu zmieniło. Musiał utrzymać rodzinę, co okazało się niełatwym zadaniem. Zarabiał 99 dolarów miesięcznie podstawowej pensji, a otrzymywał dodatkowo 33 dolary, ponieważ żywił się poza bazą. Łącznie dawało mu to co miesiąc 132 dolary. W firmie ojca zarabiał 4,5 dolara na godzinę. Teraz wychodziło ponad dwukrotnie mniej, a jeszcze pojawiła się rodzina. Żołnierze mający rodziny nie otrzymywali z tego tytułu żadnych dodatków. W wojsku mówiło się, że gdyby Wujek Sam chciał, aby ktoś miał żonę, to żona ta pochodziłaby z przydziału. Liniger postanowił jednak, że nie zniży się do pobierania zasiłku i jakoś zadba o to, aby jego rodzina miała za co żyć.

Popęłnił również pewien poważny błąd życiowy — nie zgodził się na to, aby jego żona poszła do pracy. Jego matka nigdy nie pracowała, a mimo to ojciec radził sobie z utrzymaniem rodziny. Dave Liniger nie wyobrażał sobie, by jego żona miała rano wychodzić z domu i zarabiać na ich utrzymanie. W związku z powyższym musiał podjąć trzy różne zajęcia na pół etatu. Codziennie o drugiej w nocy dostarczał gazety małym gazeciarzom, wieczorami pracował na stacji benzynowej, a dodatkowo w weekendy dorabiał na tej samej stacji albo w kinie. Pieniądze otrzymywane od Amerykańskich Sił Powietrznych oraz z trzech dodatkowych źródeł dawały mu łącznie nieco ponad 400 dolarów miesięcznie. Nie były to kokosy, ale na podstawowe potrzeby wystarczało. Inne rodziny w podobnej sytuacji radziły sobie inaczej. Kobiety szły do pracy, a dzieci do przedszkola, dzięki czemu wszyscy mieli nieco łatwiej. Liniger spał po trzy, cztery godziny dziennie i w rezultacie nieustannie dokuczało mu zmęczenie. Sam nie miał z życia nic, a jego rodzina ledwo wiązała koniec z końcem, mimo to jakoś udało mu się kupić dom za 10 450 dolarów. Wpłata własna wyniosła zaledwie 150 dolarów. Rok później, po przeprowadzeniu podstawowych prac remontowych, Liniger sprzedał tę nieruchomość, zarabiając na tym 4000 dolarów. Innymi słowy, na samym domu zarobił niemal tyle, ile pracując w czterech miejscach przez cały rok. Kości zostały rzucone. Liniger postanowił, że zajmie się nieruchomościami i zostanie



inwestorem. Tacy ludzie chodzą przecież w garniturach, potrafią za troszczyć się o rodzinę i zbijają majątek.

Tamte przemyślenia znakomicie komponowały się z treścią innej książki, którą Liniger wówczas czytał. Jej autorem był listonosz, który kupił nieruchomość w oplakanyam stanie, wyremontował ją i sprzedał z zyskiem. Potem kupił bliźniak i postąpił dokładnie tak samo. Ostatecznie listonosz został milionerem i napisał książkę, w której wyjaśniał, jak tego dokonał. Oprócz opisu strategii bogacenia się książka zawierała również praktyczne informacje na temat zarządzania nieruchomościami, wynajmu, pobierania czynszu i innych podobnych spraw. Liniger przeczytał ją od deski do deski i wyobrażał sobie, że mógłby wieść podobne życie.

Latem 1969 roku zakończył swoją zmianę w Wietnamie i wrócił do Stanów. Razem z rodziną został przeniesiony na Arizona State University, który wówczas pełnił rolę ośrodka szkolenia dla oficerów rezerwy Amerykańskich Sił Powietrznych. Praca nie należała do wymagających, dlatego też Liniger postanowił wcielić w życie swój plan. Przystąpił do kupowania domów. Potrafił z taką pasją i przekonaniem opowiadać o perspektywach związanych z tym planem, że przekonał dziesięciu oficerów do utworzenia grupy inwestycyjnej. Każdy z nich wpłacił do wspólnej kasy po tysiąc dolarów. Liniger otrzymał za darmo jedną jedenastą udziałów w tym przedsięwzięciu. Poza tym miał otrzymywać prowizje zarówno od nabywcy, jak i zbywcy nieruchomości. Liniger doskonale wiedział, co robi, więc szybko wypracował 200-procentowy zysk. Wszyscy na tym interesie zarobili, więc wszyscy byli zadowoleni.

Aby obsługiwać te transakcje, Liniger zdobył sobie licencję agenta w obrocie nieruchomościami, tak naprawdę jednak nie chciał wykonywać tej pracy. Należy przypomnieć, że Liniger żywił pewne błędne przekonania dotyczące tego zawodu, kojarzył mu się on bowiem z ciężką, fizyczną i poniżającą pracą. Zdaniem Linigera pośrednictwo w obrocie nieruchomościami było zajęciem bez klasy — poszukiwanie potencjalnych klientów i chodzenie od drzwi do drzwi wymagało dużo wysiłku. Zupełnie inaczej przedstawiała się natomiast rola inwestora. W tym zawodzie człowiek ma do czynienia z zamożnymi ludźmi, staje się ich zaufanym powiernikiem, rozmawia z nimi jak równy z równym, zarabia dla nich pieniądze i należy do ich klubu. Poglądy Linigera na

ciężką pracę miały się w najbliższych latach radykalnie zmienić wraz z tym, jak wreszcie zaczął coś osiągać. Wtedy jednak, w latach młodości, oceniał zawód agenta nieruchomości na podstawie monotonnego, dorywczego i mało profesjonalnego wizerunku całej branży.

W latach sześćdziesiątych większość agentów w obrocie nieruchomościami prezentowała bardzo niski poziom. W niektórych stanach nie organizowano nawet egzaminów licencyjnych — pośrednicy uiszczali odpowiednią opłatę i mogli przystąpić do pracy. Dzisiaj, na przykład w Kolorado, uzyskanie licencji wymaga zaliczenia niemal trzystugodzinnego kursu. Co więcej, co roku trzeba spełnić liczne wymagania dotyczące ciągłych szkoleń i akredytacji. W tamtych czasach nie było jeszcze odpowiednich rozwiązań technologicznych, więc wszystko odbywało się na papierze. Agent zaczynał pracę od jednostronicowego formularza oferty oraz jednostronicowego formularza sprzedaży. Wszystkie informacje zawarte w ofercie pochodziły z ogólnego serwisu ofertowego. Zapisywano je na pojedynczych kartkach i wpinano do segregatora, do którego agent dokładał coraz to nowe formularze oferty, jednocześnie usuwając inne. Nikt nie myślał wtedy o kreatywnej księgowości. Dwudziestoprocentowy wkład własny uchodził właściwie za normę. Pośrednicy nie konkurowali między sobą ceną. Na formularzach oferty widniała informacja, że na mocy obowiązujących przepisów branżowych agent pobiera prowizję w wysokości od 6 do 7 procent. Dzisiaj wszelkie uzgodnienia dotyczące wysokości prowizji pobieranej przez pośredników zostałyby uznane za zмовę cenową.

Był to okres gospodarczego boomu, więc stopy procentowe kształtowały się na poziomie 5 – 6 procent. Na rynku nieruchomości panował duży ruch, w związku z czym na ambitnych agentów czekało mnóstwo różnych możliwości i okazji. Niestety, Liniger trafiał głównie na starych i zmęczonych pośredników. Zwykle byli to ludzie dopiero co po pięćdziesiątce, dwudziestoparolatkowi wydawali się jednak dinozaurami. Na prowizjach dało się wówczas zarobić na tyle bezproblemowo, że Liniger postanowił spróbować — wydawało mu się, że jest znacznie obrotniejszy niż wszyscy inni.

Zatrudnił się w firmie Ed Thirkhill Realty. Ed był miłym starszym facetem, który prowadził kilka biur nieruchomości, jakich wiele funkcjonowało w tamtym okresie. Liniger tymczasem był młodzieńkiem

chudzielcem świeżo po wojsku. Rzecz działa się w Phoenix w stanie Arizona, a on po tamtejszych pustynnych okolicach jeździł sfatygowanym volkswagenem z pękniętą przednią szybą i bez klimatyzacji. Nosił tani garnitur i sprawiał wrażenie zapaleńca. Krótko przycięte włosy i drobna sylwetka przydawały mu wygląd szesnastolatka. Niestety, tak też właśnie traktowali go wszyscy ludzie, którym usiłował sprzedać dom. Pośredników nie brakowało, a ktoś tak entuzjastyczny i tak pełen energii jak Liniger doskonale sobie radził na etapie chodzenia od drzwi do drzwi i poszukiwania potencjalnych klientów. Ponieważ w ramach wynagrodzenia Liniger otrzymywał jedynie prowizję od sfinalizowanych transakcji, jego wysiłki nie stanowiły kosztu dla firmy — a zawsze istniała choćby niewielka szansa, że trafi w końcu na kogoś, kto będzie chciał sprzedać dom i postanowi powierzyć to zadanie właśnie jemu. Przez pierwszych sześć miesięcy pracy Liniger nie uzyskał ani jednej oferty i nie sprzedał ani jednej nieruchomości.

Początek kariery przyniósł mu zatem wielkie rozczarowanie i skłonił go do czegoś, czego nigdy wcześniej nie zrobił — do rezygnacji.

### ***Potencjał tkwiący w sprzedawaniu marzenia***

Gdyby nie pewien bilet za 20 dolarów, ta historia mogłaby się na tym skończyć. W legendach i baśniach w pewnym momencie następuje zawsze przełomowy moment, w którym głównemu bohaterowi nagle dopisuje szczęście. Na przykład Jaś z angielskiej baśni o Jasiu i magicznej fasoli wrócił do domu z trzema magicznymi nasionkami, za które oddał największy składnik majątku swojej rodziny, a mianowicie krowę. Jego matka, rozgoryczona olbrzymią nieroztropnością syna, wyrzuciła trzy fasolki przez okno. I na tym ta historia powinna się zakończyć. Okazało się jednak, że nasiona rzeczywiście były magiczne. Wyrosły z nich ogromne pędy. Jaś wspiął się po nich i znalazł u góry królestwo pełne rozmaitych bogactw, którym rządził pewien olbrzym. Jaś zabił go i wrócił do domu owiany chwałą bohatera. Jego stara i uboga matka ostatecznie poczuła dumę z dokonań syna.

W przypadku Dave'a Linigera odpowiednikiem trzech magicznych nasion fasoli okazał się bilet na wystąpienie mówcy motywacyjnego specjalizującego się w handlu nieruchomościami. Bilet kosztował 20 dolarów.

Liniger poszedł na to spotkanie głównie dlatego, że już za nie zapłacił, oraz dlatego, że... było mu już wszystko jedno. Magicznym prelegentem był Dave Stone. Jego wystąpienie w Mountain Shadow Country Club w Phoenix okazało się punktem zwrotnym w życiu Dave'a Linigera, który siedział w pierwszy rzędzie oniemiały z wrażenia. Stone był genialnym pośrednikiem w obrocie nieruchomościami z zamiłowaniem do nauczania. Można go nazwać przodkiem wszystkich późniejszych instruktorów tego fachu. Liniger miał poczucie, że jeszcze nigdy nic nie trafiło mu do przekonania tak bardzo jak tamto wystąpienie. Podczas przerwy Dave podbiegł do Stone'a i się przedstawił. Rozmawiali aż do chwili wznowienia wykładu. Liniger dalej przysłuchiwał się Stone'owi z pierwszego rzędu i czuł, że w jego głowie kielkują kolejne pomysły.

Podczas kolejnej i wszystkich następnych przerw Liniger ponownie podchodził do Stone'a, by jeszcze trochę z nim porozmawiać. Ten musiał być zaskoczony entuzjazmem i zapałem młodego człowieka, niemniej poświęcił mu całą swoją uwagę. Liniger oświadczył, że gdyby tylko umiał tak przemawiać i tak wszystko wyjaśniać, ktoś z pewnością powierzyłby mu w końcu nieruchomość do sprzedania. To wyznanie nieco zbiło Stone'a z tropu, zapytał więc, ile ofert udało się Linigerowi pozyskać w jego dotychczasowej karierze. Liniger odparł, że żadnej, a wówczas Stone zapytał go, od jak dawna się stara. W odpowiedzi usłyszał, że od pół roku. Najprawdopodobniej bardzo go to zaskoczyło, zachował jednak niewzruszoną minę i przekazał Dave'owi rozsądną, logiczną i pomocną radę: „Daj sobie spokój”.

Radę z ust tak znakomitego prelegenta nie tak łatwo zignorować. Liniger uznał, że Stone bawi się z jego psychiką, że poddaje go próbie, która ma potwierdzić, czy zdoła podołać wyzwaniu. Nigdy wcześniej żaden inny bodziec nie podziałał tak mocno na jego motywację. Miał wrażenie, jak gdyby ktoś zdzielił go młotem przez głowę, dzięki czemu obudził się zupełnie innym człowiekiem. Tamtego wieczora w drodze powrotnej do domu zatrzymał się w sklepie spożywczym, żeby kupić kartonik mleka dla rodziny. Przed nim w kolejce stała dziewczyna latynoskiego pochodzenia. Miała mniej więcej osiemnaście lat. Rozmawiała z ojcem, starszym mężczyzną, który stał tuż obok niej. Liniger znał hiszpański na tyle dobrze, aby zrozumieć, że rozmawiają chyba

o nieruchomościach. Postanowił zrobić coś nieszablonowego — odezwał się do nich i zapytał, czy przypadkiem nie próbują sprzedać domu. Dziewczyna powiedziała Linigerowi, że jej ojciec przeprowadza się z Tempe w stanie Arizona do Albuquerque w Nowym Meksyku i musi się pozbyć dotychczasowego domu. Liniger spojrzał na starszego mężczyznę i zapytał: „Señor, czy wie pan, ile wynosi prowizja od takiej transakcji?”. Mężczyzna pokręcił głową, a dziewczyna dodała, że jej otec nie mówi po angielsku i między innymi z tego wynika cały kłopot.

W tym momencie Liniger zrozumiał, że klient potrzebuje go bardziej, niż on potrzebuje klienta. Orientował się na rynku nieruchomości zdecydowanie lepiej niż ten starszy mężczyzna, a do tego mówił po angielsku. Jeszcze nigdy dotąd nie czuł się tak kompetentny i pewny siebie. „Mogę panu pomóc”, powiedział. Starszy mężczyzna skinął głową, jak gdyby rozumiał jego słowa. Liniger dostrzegł w jego oczach zaufanie i bezradność, które go głęboko poruszyły.

Następnego dnia udał się z nimi na oględziny domu. Była to typowa nieruchomość do remontu, wręcz podręcznikowy przykład domu, który kupuje się w opłakanym stanie, remontuje, a następnie sprzedaje z zyskiem. Z uwagi na wcześniej realizowane projekty inwestycyjne Liniger doskonale znał się na takich nieruchomościach, więc poczuł jeszcze większą pewność siebie. Wiedział, że potrafi sprzedać ten dom. Wiedział też, że za tak zaniedbaną nieruchomość ludzie są skłonni zapłacić więcej, niż powinni. Wystawił ofertę sprzedaży i jeszcze tego samego dnia ktoś kupił dom za cenę wywoławczą. Następnego dnia Liniger obudził się w łóżku obok żony i zapytał ją: „Kochanie, zdajesz sobie sprawę, że śpisz z cholernie dobrym agentem nieruchomości?”. Żona nie bardzo rozumiała, co mąż ma na myśli, więc jej wyjaśnił: „Sto procent moich nieruchomości sprzedaje się za 100 procent ceny w godzinę lub mniej”. Oboje się wtedy roześmiali, gdyż zrozumieli, że oto właśnie, niemal z dnia na dzień, w ich życiu zaszła radykalna zmiana.

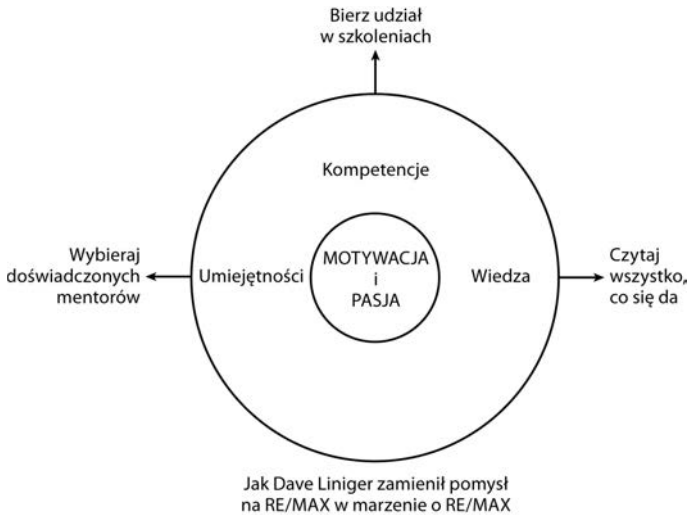
Tamte wypadki miały jeszcze swój ciąg dalszy. Młoda Latynoska i jej narzeczony planowali ślub. Tamtego dnia Liniger zaprosił ich na spotkanie, rozmawiał z nimi jak ze starymi znajomymi i jeszcze przed wieczorem sprzedał im bardzo ładny dom. Oni polecili go kolejnej parze Latynosów, którzy również kupili dom. Po 48 godzinach Liniger

— agent, który przez pół roku nie zdołał sprzedać nic — miał na koncie cztery sfinalizowane transakcje i niezłą listę ofert sprzedaży. On sam zmienił się tylko o tyle, że czuł teraz pewność siebie i doświadczał czegoś w rodzaju sukcesu. Nagle naszła go myśl, że cały ten obrót nieruchomościami to nic innego jak jedna wielka magiczna fasola, po której można się dostać do krainy mlekiem i miodem płynącej. Linigerowi nie przeszkadzało nawet to, że może tam na niego czekać jakiś olbrzym.

### **Łączenie koncepcji**

Pierwsze doświadczenia Linigera z rynku nieruchomości prawdopodobnie wydadzą się znajome każdemu, kto kiedykolwiek miał okazję zetknąć się z potencjalnym klientem i spróbować sprzedać mu dom. Sprzedaż nieruchomości w niczym nie przypomina sprzedaży innych dóbr, ponieważ tutaj gra idzie o bardzo wysoką stawkę. Z finansowego punktu widzenia nabywca domu oddaje swoje życie w ręce pośrednika. Dla takiego klienta, który już z definicji bardzo się całą transakcją przejmuje, istnieje olbrzymia różnica między początkującym agentem, rozpaczliwie usiłującym doprowadzić sprawę do końca, a doświadczonym pośrednikiem, który wie, co robi. Nabywca rozluźnia się nieco pod opieką kogoś, kto umie rozpoznać jego prawdziwe potrzeby. W takich warunkach znacznie łatwiej jest doprowadzić do finalizacji transakcji. Dave Liniger zrozumiał, że jego stan umysłu ma ogromne znaczenie. Zrozumiał, że dopiero zaczyna odkrywać drzemiący w nim potencjał.

Rzucił się zatem w wir sprzedaży, czytał wszystko, co wpadło mu w ręce, i zapisywał się na wszelkie możliwe kursy i szkolenia. Został fanem Dave'a Stone'a i jeździł za nim z wykładu na wykład, coraz lepiej go poznawał i budował z nim relację mentorską (por. rysunek 1.1). Nic zatem dziwnego, że wiodło mu się w życiu wyraźnie lepiej. Wraz z nowo odkrytymi kompetencjami sprzedażowymi pojawiły się też spore pieniądze oraz szacunek otoczenia. Liniger mógł kupić porządny samochód z klimatyzacją. Nawet się nie zorientował, gdy został sprzedawcą miesiąca.



**Rysunek 1.1.** Model procesu uczenia się w firmie RE/MAX

Liniger — jako człowiek niespokojnego ducha, wiecznie pragnący się rozwijać — uznał, że w takim razie czas iść do przodu. W Ed Thirkhill Realty Liniger nauczył się sprzedawać i poznał tajniki funkcjonowania branży, firmie brakowało jednak ambicji i nic nie wskazywało na to, aby w tej kwestii miało się cokolwiek zmienić. Liniger postanowił wykonać krok do przodu i zobaczyć, dokąd go to zaprowadzi. Dwadzieścia lat później w sali wypełnionej po brzegi agentami RE/MAX opowiadał, ile nauczył się w swojej pierwszej pracy w Ed Thirkhill Realty i jak bardzo był za to wdzięczny. Pod koniec wystąpienia podszedł do niego młody mężczyzna i wręczył mu wizytówkę z logo firmy RE/MAX. Widniało na niej nazwisko Ed Thirkhill Jr.

Po zakończeniu współpracy z Ed Thirkhill Realty Liniger zatrudnił się w niedużo większej agencji Realty Executives. Firma należała do pewnego uprzejmego człowieka, który wyznawał dość niestandardową filozofię funkcjonowania w tej branży. Zamiast inkasować połowę prowizji wypracowanej przez agentów, pobierał od nich stałą opłatę. W zamian agenci zachowywali prawo do całości prowizji uzyskanej z każdej transakcji. Inni przedstawiciele tej branży określali ten model biznesowy nieco pogardliwym mianem „wynajmu biurka”. W opinii

Linigera niczym nie różniło się to od modelu pracy stosowanego przez lekarzy czy prawników, którzy zrzucali się na przestrzeń gabinetową i wsparcie administracyjne, aby móc prowadzić samodzielną działalność. Dave'owi zależało na tym, aby wszyscy dali mu spokój. Potrzebował tylko biurka, telefonu i wizytówek. Wolał uiszczać z tego tytułu stałą opłatę, niż dzielić się prowizjami. Takie rozwiązanie wydawało mu się pod każdym względem korzystne. W okresie pierwszych sześciu miesięcy pracy, gdy nie mógł pozyskać nawet jednego klienta, nie byłoby go na to stać. Teraz jednak odnosił sukcesy i miał na koncie tytuł sprzedawcy miesiąca, więc taki scenariusz bardzo mu odpowiadał — pociągał za sobą większe ryzyko, ale jednocześnie oferował większe zyski.

Liniger zarabiał, był niezależny, a jego rodzinie żyło się lepiej niż kiedykolwiek wcześniej. Z każdym dniem nieco wyżej piął się po pnączach magicznej fasoli. Mógłby powiedzieć, że znalazł pracę idealną, gdyby nie jedna rzecz — Dave Liniger nienawidził pustyni. Zimą było super, ale latem... pokazywanie domów w temperaturze ponad 40 stopni Celsjusza wydawało mu się średnio atrakcyjnym sposobem zarabiania na życie. Wiele nasłuchiwał się o Kolorado, raj dla wędkarzy, myśliwych i narciarzy. Stan ten jawił mu się jako ziemia obiecana. Wiedział, że chce od życia czegoś więcej, dlatego wspólnie z żoną podjęli decyzję o przeprowadzce.

Pomysł nowego otwarcia w nowym miejscu bardzo im się spodobał. Przez półtora roku pracy w firmach Ed Thirkhill Realty i Realty Executives Dave odnotowywał niesamowite statystyki sprzedaży. Mógłby po prostu pójść do największych i najlepszych firm w Denver i stwierdzić: „Oto moje wyniki sprzedaży. Właśnie się tu przeprowadzam. Co możecie mi zaproponować?”. W porównaniu z obietnicą lepszej jakości życia ryzyko związane z przeprowadzką w nowe miejsce i poszukiwaniem pracy wydawało się niewielkie.

Liniger poszedł na rozmowę do siedmiu najlepszych firm w Denver i ostatecznie wybrał Van Schaack and Company. Spodobał mu się poziom jej zaawansowania operacyjnego. W porównaniu z firmami pokroju Ed Thirkhill Realty, Van Schaack podchodziła do swojej działalności w zdecydowanie korporacyjnym stylu. Oferowała dobre programy szkoleniowe, mogła się pochwalić dużym udziałem w rynku



i świetną rozpoznawalnością marki. Posiadała nawet własny oddział przeprowadzkowy. Dysponowała dużą siecią biur, w tym jednym eksperymentalnym biurem po drugiej stronie ulicy. Powstało ono po to, aby agenci mieli do dyspozycji własną, prywatną przestrzeń do pracy i nie musieli przesiadywać w typowym dla branży wspólnym pomieszczeniu.

W Halloween 1971 roku Dave zapakował rodzinę do samochodu i wszyscy pojechali do Denver. Liniger miał wtedy dwadzieścia sześć lat. Na miejscu wynajęli dom, a Dave zrobił sobie kilka miesięcy wolnego na przygotowania do egzaminu, który uprawniał do otrzymania licencji pośrednika w obrocie nieruchomościami w Kolorado. W tym okresie zapraszał na obiady absolutnie wszystkich najlepszych sprzedawców Van Schaacka. Chciał się jak najwięcej dowiedzieć o tym, w jaki sposób firmie udało się zdobyć tak świetną pozycję. Usiłując przypodobać się swoim przyszłym kolegom z pracy, zadawał im liczne pytania. Co zdecydowało o twoim sukcesie? Co byś zrobił, gdybyś dopiero co się tu przeprowadził i właśnie zaczynał pracę? W ten sposób Liniger starał się zaspokoić swój nienasycony głód wiedzy i najlepszych porad. Chciał zostać najlepszym agentem na świecie.

Pracę zaczął na początku 1972 roku, jednak już po kilku miesiącach sukcesów sprzedażowych znów znalazł się w branżowym zaklętym kręgu. Początkowo, gdy musiał stanąć na własnych nogach, Van Schaack zapewnił mu dom i dostęp do swojej marki. Po pewnym czasie Liniger dysponował już jednak siecią kontaktów, solidną listą nieruchomości na sprzedaż oraz licznymi klientami z polecenia. Nie potrzebował już firmy, która zabierała mu połowę jego dochodów, niewiele dając w zamian.

Znajdował się oto na samym końcu branżowego łańcucha pokarmowego. Doprowadziło go to do wniosku, że źródłem jego niezadowolenia nie jest firma, w której pracuje, lecz cały system i sposób jego funkcjonowania. Van Schaack cenił swoich agentów, ale — podobnie jak wszystkie inne firmy z tej branży — ich nie doceniał. Firmy tak naprawdę nie interesowało, czy jej ludzie się rozwijają. Między firmami a agentami panowały w najlepszym razie chłodne relacje, a podstawową przyczynę tarć stanowiły pieniądze. System poboru połowy prowizji przynosił firmie korzyści w krótkim okresie, ale w długim — zniechęcał agentów do współpracy. Agenci dostawali od firmy tak niewiele, że byli gotowi w każdej chwili ją opuścić. Udało się ich

zatrzymać wyłącznie za pomocą różnych gróźb, sztuczek i manipulacji. Wszystko sprowadzało się do pieniędzy. Najlepsi agenci dostawali w lutym premię w wysokości 5 procent sumy prowizji wypracowanych przez nich w poprzednim roku. Dlaczego wypłata następowała dopiero w lutym? Ponieważ wówczas agent zarobił już coś na poczet przyszłorocznej premii, był więc mniej skłonny odejść z firmy. Część agentów nie wykazywała zainteresowania usamodzielnieniem się, ale to właśnie na tych firmie zależało najmniej. Dryfowali sobie gdzieś na obrzeżach i od czasu do czasu udawało im się coś sprzedać. Polegali na agencji i jej marce, ponieważ dzięki niej udawało im się zarobić na życie. Skoro jednak brakowało im motywacji, aby odejść, nie mieli też motywacji, aby zwiększać efektywność sprzedaży i generować większe zyski dla firmy. W ogólnym rozrachunku sytuacja była niekorzystna zarówno dla firmy, jak i dla agentów.

Liniger miał świadomość, że klienci kupują domy *od niego*, nie od Van Schaacka. Nadal podobał mu się profesjonalny wizerunek firmy, wiedział też doskonale, jaką wartość mają jej wsparcie, szkolenia, marka oraz udział w rynku. Nie mógł się jednak oprzeć nostalgii, która natchodziła go na wspomnienie pracy w Realty Executives. Pewnego dnia siedział w kawiarni i rozmyślał nad zaletami tamtego modelu biznesowego, gdy nagle w głowie pojawiło mu się kompleksowe rozwiązanie całego problemu.

Nie należało przedkładać jednej koncepcji nad drugą, lecz je połączyć. Gdyby udało się powiązać znakomitą reputację, profesjonalizm oraz wyrafinowanie Van Schaacka z przedsiębiorczym modelem funkcjonowania Realty Executives w ramach jednej organizacji, świat stanąłby przed nim otworem. Agenci mieliby finansową motywację do skuteczniejszej pracy, otrzymywaliby wsparcie w postaci znakomych szkoleń i mogliby się swobodnie rozwijać. Nabywcy domów odnieśliby wielkie korzyści wynikające z bardziej profesjonalnej obsługi oraz bardziej długoterminowego poczucia zaangażowania i lojalności. Korzystałaby na tym również firma, ponieważ agenci waliliby do niej drzwiami i oknami. Cała koncepcja cechowała się wewnętrzną logiką i elegancją. Gdyby tylko powstała w ten sposób firma wytrwała przy tych podstawowych zasadach dzielenia się korzyściami, mogłaby się rozwijać i rozwijać, aż w końcu stałaby się największą agencją pośred-

nictwa w obrocie nieruchomościami na całym świecie. Był to pomysł na działalność z *korzyścią dla wszystkich*.

W Van Schaacku nikt nie potrafił spojrzeć na problem w ten sposób, ale Linigera jakoś w ogóle to nie martwiło. Doskonale rozumiał, że pracownicy tej firmy mieli wiele powodów, aby nie naruszać status quo. Sam Dave dostrzegł wreszcie cały obraz systemu, który miał wyrzucić branżę do góry nogami, nie miał więc najmniejszych wątpliwości, że nadszedł czas, aby wykonać krok w nieznaną i samodzielnie przystąpić do urzeczywistniania jego wizji. Zaledwie po roku pracy w Van Schaacku Liniger zdecydował się odejść. W ten sposób narodziła się firma RE/MAX. Podobnie jak w przypadku wielu innych rewolucji, mało kto zauważył wówczas, że cokolwiek się wydarzyło. Z dzisiejszego punktu widzenia możemy stwierdzić, że branża nieruchomości zmieniła się w tym momencie na zawsze. Dzięki swojemu marzeniu Dave Liniger stworzył ją na nowo.

## Kwestie strategiczne

### **Firma RE/MAX miała marzenie i receptę, a nie sam pomysł**

Podjęając badania nad genezą marzenia RE/MAX, nie mieliśmy pojęcia, jak wiele czasu, cierpliwości i przygotowań wymagało jego opracowanie. Choć Liniger zdefiniował je w stosunkowo młodym wieku, cała koncepcja kształtowała się w jego umyśle przez wiele lat. Chwilą największej inspiracji okazał się moment, w którym wiele różnych włókien zostało ze sobą splecionych w jedną tkaninę. Z naszych badań jednoznacznie wynika, że wielkie koncepcje (takie jak RE/MAX) przeradzają się w konkretne marzenia w drodze pewnego procesu. Naszym zdaniem jest to kluczowy czynnik sukcesu w budowaniu i rozwijaniu organizacji.

- Koncepcje nie są równie potężne jak marzenia. Marzenia to koncepcje wzbogacone o pasję.
- Możesz wzmocnić swoje marzenie, łącząc je z innymi koncepcjami.

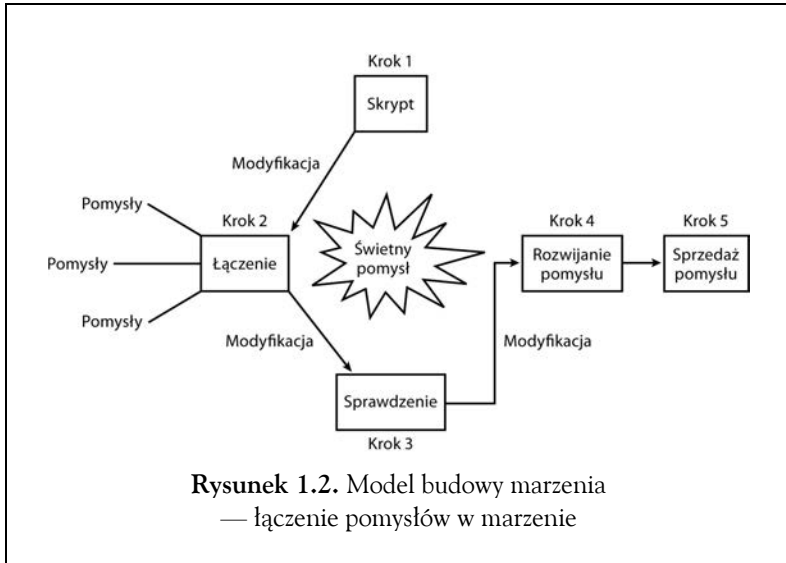
- Po nakreśleniu istoty swojego marzenia należy poddać je weryfikacji, a następnie opowiadać o nim każdemu, kto tylko zechce słuchać!
- Utalentowanych ludzi, którym brakuje samodyscypliny, można zmotywować za pomocą marzenia. Wystarczy zaszczyć w nich marzenie, a będą ciężko pracować, aby je urzeczywistnić.
- Punktem przełomowym w początkowym okresie kariery zawodowej Linigera było przemyślenie, że klient potrzebuje go bardziej niż on klienta. W tym momencie Liniger poczuł się pewny siebie i kompetentny.
- Nabywca rozluźnia się nieco pod opieką kogoś, kto umie rozpoznać jego prawdziwe potrzeby. W takich warunkach łatwiej jest doprowadzić do finalizacji transakcji. Podobnie jak inni wielcy sprzedawcy, Dave Liniger przekonał się, że jego stan umysłu ma ogromne znaczenie. Zrozumiał, że dopiero zaczyna odkrywać drzemiący w sobie potencjał. Praca nad stanem swojego umysłu pomaga dzielić się z innymi swoim marzeniem.
- Znajdź kandydata na mentora w swojej dziedzinie i zacznij budować z nim relację mentorską — nieważne, ile masz lat i na jakim etapie rozwoju kariery zawodowej się znajdujesz.
- Wskaż najwybitniejszych przedstawicieli swojej dziedziny i ucz się od nich. Zaproś ich na obiad i spróbuj ustalić, w jaki sposób odnieśli sukces. Poproś o radę — zapytaj, jak zachowaliby się na Twoim miejscu. Chcesz być najlepszy? Musisz podejmować świadome działania, które umożliwią Ci pobieranie nauki od najlepszych.
- Przeznacz odpowiednio dużo czasu na *zdobywanie wiedzy* związanej z interesującym Cię zagadnieniem. Bądź najlepszy. Ucz się od ekspertów, a potem sam zostań ekspertem w kwestii swojego marzenia.
- Kiedy Twój pomysł przeobrazi się w marzenie z konkretnym systemem, zacznij je realizować!

**Wnioski****Pomysły niewcielone w życie są bezwartościowe**

Przekształcanie świetnych pomysłów w dające się zrealizować marzenia to bardzo ciężka praca. Dobrze przemyślane marzenie staje się realne dopiero w momencie, gdy leżący u jego podstaw pomysł w pełni się wykrystalizuje. Urzeczywistnianie marzeń to proces, który należy realizować bardzo rzetelnie. Dave Liniger wpadł na swój pomysł, a następnie przekształcił go w marzenie o jednej z najlepszych firm na świecie. Realizował w związku z tym proces składający się z pięciu kroków (warto podkreślić, że inne badane przez nas firmy realizowały podobne procesy — tak postępowali między innymi Ray Kroc w McDonald's, Sam Walton w Walmarcie, Bill Gates w Microsoftzie). Naszym zdaniem jest to znakomity schemat przekształcania pomysłów w marzenia, które mogą się później przełożyć na rzeczywistość. Kroki podjęte w celu przekształcenia pomysłu na firmę RE/MAX w marzenie prezentują się bardzo prosto:

- Krok 1.** Spisz swój pomysł, uważnie dobierając słowa.
- Krok 2.** Połącz pomysł z innymi pomysłami, aby w pełni wykorzystać jego potencjał.
- Krok 3.** Sprawdź pomysł — przekonaj się, czy da się go sprzedać.
- Krok 4.** Rozwiń pomysł.
- Krok 5.** Nazwij pomysł marzeniem i sprzedaj je.

Rysunek 1.2 przedstawia kolejne kroki w procesie modyfikowania pomysłu. Całość prezentuje model procesu uczenia się zastosowany przez Dave'a Linigera w próbie przekształcenia pomysłu na firmę RE/MAX w przekonujące marzenie.



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**



# Z KORZYŚCIĄ DLA WSZYSTKICH

Realizacja marzeń — także tych biznesowych — to przede wszystkim ciężka praca. Większość osób nie wychodzi jednak nawet z bloków startowych. Dlaczego tak się dzieje? Ponieważ ludzie często myślą marzenia z pomysłami. Pomysł jest tylko koncepcją. Aby zbudować firmę, jakiej pragniemy, potrzebujemy pomocy innych ludzi — mężczyzn i kobiet, pełnych pasji wojowników rynku. Żeby jednak pozyskać ich dla swojego pomysłu, musimy najpierw przekształcić go w marzenie i zacząć je realizować zgodnie z pięcioma krokami do sukcesu.

- Krok 1.** ..... Spisz swój pomysł, uważnie dobierając słowa.  
**Krok 2.** ..... Połącz go z innymi pomysłami, aby w pełni wykorzystać jego potencjał.  
**Krok 3.** ..... Sprawdź pomysł — przekonaj się, czy da się go sprzedać.  
**Krok 4.** ..... Rozwiń pomysł.  
**Krok 5.** ..... Nazwij pomysł marzeniem i sprzedaj je.

Historia firmy RE/MAX, o której opowiada ta książka, to modelowy przykład sukcesu osiągniętego dzięki marzeniu zrealizowanemu w najlepszy możliwy sposób. Z korzyścią dla wszystkich — oto hasło od początku przyświecające Dave'owi Linigerowi, założycielowi i prezesowi RE/MAX, jednego z największych światowych gigantów sprzedających nieruchomości. Z korzyścią dla wszystkich — pracowników, partnerów biznesowych i klientów: oto droga, jaką wybrał Liniger, by urzeczywistnić swoje marzenie i przekuć je w sukces. Czy mu się to udało? Spójrzmy na fakty:

## Nikt na świecie nie sprzedaje więcej nieruchomości niż RE/MAX!

**Phil Harkins** jest dyrektorem generalnym Linkage Inc., globalnej firmy konsultingowej współpracującej z setkami organizacji na świecie. Do grona jej klientów należy wiele firm z listy „Fortune 1000”, a także urzędy publiczne oraz placówki służby zdrowia. Phil Harkins napisał kilka książek, w tym *Peaceful Conversations: How High Impact Leaders Communicate, Click!* oraz *The Art and Practice of Leadership Coaching*. Często występuje jako ekspert w dziedzinie przywództwa. Przemawia podczas konferencji, seminariów i programów szkoleniowych organizowanych na całym świecie.

**Keith Hollihan** jest pisarzem. Współpracował przy pisaniu książek z wieloma ekspertami ds. biznesu i przywództwa. Brał też udział w pracach nad artykułami poświęconymi najróżniejszym kwestiom istotnym dla współczesnych liderów. Jest współredaktorem książki *Enlightened Power: How Women Are Transforming the Practice of Leadership*.

 **WILEY**

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 14575



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

- <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:
- <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:
- <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 59,00 zł

ISBN 978-83-246-7280-6

