

地产公司解决问题的现成工具
操盘专家制胜市场的全新利器

房地产调研实战法则

让你的楼盘先天热卖的前瞻战略

出品：泰盈决策资源集团

编著：朱常春 喻颖正 章伟杰 林旭东

策划：泰盈决策资源房地产研发中心

出版：暨南大学出版社

- 
- ❑ 房地产调研革命——地产调研全程解决体系
 - ❑ 地产调研营销决策V模式——立足全程调研的务实·实效地产营销体系
 - ❑ 如何筹建地产调研的基础——实用地产资料库
 - ❑ 标准化完整展现——房地产调研实战系统流程
 - ❑ 原汁原味、高保真地产调研——经典案例的精彩演绎、实战示范
 - ❑ 率先倡导基于地产调研全程解决的务实·实效地产营销体系
 - ❑ 近100项务实·实效地产营销实战决策V模式
 - ❑ 地产调研标准化实战表格及规范文本范本

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产调研实战法则/章伟杰编著.——广州:暨南大学出版社,2005.6

ISBN 7-81079-585-6

暨南大学出版社,2002

I.地… II.章… III.房地产—市场营销学

IV F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第055752号

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第029805号

版权所有,翻印必究。

房地产调研实战法则

主编:泰盈决策资源房地产研发中心

编著:朱常春 喻颖正 章伟杰 林旭东

出版:暨南大学出版社

策划:广东鑫创决策资源管理顾问公司

经销:新华书店

印刷:广州培基镭射分色有限公司

印张:32.3

字数:689千字

版次:2005年7月第1版

印数:0001-1000册

书号:ISBN 7-81079-585-6/F·335

定价:338元

在目前的中国房地产界，大多数开发商都能基本上把握市场的走向，但在具体执行过程中，常常由于对变局掌握不到位而陷入被动局面。

拿彼得·杜拉克的话来说，这是企业缺少知识生产力在作祟。但当管理大师撞见小学生，就好像元帅撞见小兵：你没有办法向他解释战略的前瞻性，却要纠缠于细节上的战术执行。对目前中国的开发商来讲，首先要解决的不是“知识生产力”至上的理念，而是如何去定义房地产的“知识生产力”。

什么叫做“知识”？知识历来是哲学中认识论研究的对象，故我们常见的有关知识的定义是从哲学的角度提出的。在我国教育类辞书中流行的知识定义是：

“对事物属性与联系的认识。表现为对事物的知觉、表象、概念、法则等心理形式。”或者更具体：“所谓知识，就它反映的内容而言，是客观事物的属性和联系的反映，是客观世界在人脑中的主观映象。就它反映活动的形式而言，有时表现为主体对事物的感性知觉或表象，属于感性知识，有时表现为关于事物的概念或规律，属于理性知识。”

从房地产开发的特性来看，“知识”是指与房地产开发决策相关的一切资讯，包括市场、消费习性、建筑理念、城市规划、部品材料、新技术新方案甚至生活方式的变迁等等。简而言之，“房地产知识生产力”是指能对房地产投资开发决策造成影响的信息系统。

翻查中国房地产业的兴衰史，90%以上的决策失误源自于房地产知识生产力的缺乏抑或说是决策信息的利用度不够。而造成这一现象的最根本的原因在于企业对市场调研的忽视：在中国房地产企业中，调研成本仅占总成本的0.05%，而欧美成熟的市场机制下，企业市场调研开支可达到3%以上。

强烈的反差折射出企业的生存能力。特别是在宏观调控日益吃紧，市场发展逐步理性的行业变局下，房地产企业的利润水平基本上同其对风险的反应能力和预警机制成正比。而灵活的“抗风险”能力，也就是我们通常所说的企业的“前瞻战略优势”，潜行于完善、庞大的房地产知识生产力系统即市场调研体系下。

房地产知识系统细节上的执行其实就是市场调研的实施。遗憾的是，目前中国房地产界对这方面的研究处于失衡状态中，只有少数企业，如合生创展、珠江投资可以做到这一点。他们曾经是而且现在也是中国房地产界的标杆企业，其管理行为具有风向标的意义。在大浪淘沙的市场环境和消费者日益挑剔的目光下，他们告诉业界，除了建立地产调研的前瞻战略机制，企业别无选择。

目录

Contents

第一部分：地产调研新主张

- | | |
|----|------------------------------|
| 3 | 新主张1：全案地产决策研究 |
| 4 | 全案调研在房地产开发中的重要作用 |
| 6 | 全案信息的实施原则 |
| 7 | 新主张2：结构化思考的地产逻辑问题树 |
| 14 | 新主张3：地产调研应有极强的目的性 |
| 18 | 新主张4：用策划的头脑思考调研 |
| 20 | 国内房地产开发行业调研现状 |
| 20 | 调研与策划密不可分 |
| 25 | “调研+策划”的成熟技巧 |
| 27 | 新主张5：忘却绝对精确的地产数据 |
| 28 | 影响地产调研数据精确性的主要因素 |
| 28 | 一个高效的地产调研应遵循的四项基本原则 |
| 32 | 新主张6：不要绝对地、无条件地推崇地产调研 |
| 34 | 调研不是完美无缺的 |
| 35 | 地产调研是定性分析和定量分析的结合 |
| 36 | 新主张7：地产调研报告结构化 |
| 38 | 目前通行的房地产调研报告格式及其缺陷 |
| 38 | 房地产调研报告的发展趋势——结构化地产调研报告 |

	第二部分：实用地产资料库
43	第1段：建立完善的地产资料库
45	第2段：地产资料的搜集及分析技巧
47	企业如何建立地产资料搜集制度
47	企业搜集地产资料的各个信息渠道
64	第3段：资料的整理及归类
66	印刷品资料的整理归类
68	电子文件的整理归类
70	第4段：图书馆式的资料索引
72	索引一：楼盘个案类资讯的索引编制
73	索引二：市政规划类资讯的索引编制作方法
73	索引三：经济动态类资讯的编号和索引
74	第5段：资料库的管理制度
76	制度一：专人负责制
76	制度二：查阅登记制
77	制度三：索引共享制
77	制度四：索引自动化
79	第6段：内部市场专刊的创办
80	为什么要建立创办内部市场刊物
80	内部市场专刊的内容架构
84	第7段：加入企业竞争性情报体系
86	为什么要加入房地产企业竞争情报体系
86	企业需要哪些竞争情报

	第三部分：地产调研标准化流程设计
91	地产调研步骤1:全盘制定地产调研设计
93	第1段：探索性研究透视地产决策问题
93	什么是探索性研究？
93	地产调研探索性研究常用途径
96	将地产决策问题转化为调研问题
98	明确地产调研目的体系
99	第2段：如何展开地产调研项目会
99	地产调研项目会人员组织
100	结构化地产逻辑问题树解决地产调研问题
103	第3段：如何确定地产调研地域范围
103	影响项目辐射半径的产品特性
104	影响项目辐射半径的客户特性
106	第4段：地产调研设计
117	地产调研步骤2:地产调研计划的执行流程
119	第1段：调查任务的合理细分
123	第2段：地产调研组织架构及人员配置
127	第3段：地产调研人员培训
141	第4段：地产调查方法的计划控制
153	地产调研步骤3：资料整理及分析
155	第1段：常用地产资料整理方法
156	第2段：严密的资料核查及筛选
159	第3段：调研数据的处理及表达
165	第4段：地产调研常用分析方法165
183	地产调研步骤4：地产调研报告的撰写
184	结构化地产调研报告的架构
185	结构化地产调研报告的写作要点

第四部分:实效·务实地产营销决策体系

215

第1段:项目征地市场决策模式

216

第一项决策:企业分析及发展决策

221

第二项决策:项目市场可行性决策

249

第三项决策:项目财务可行性研究

259

第2段:产品研发决策模式

260

第一项决策:目标客户研究

274

第二项决策:构建项目核心价值体系

278

第三项决策:产品表现研究

307

第3段:项目推售的“锦上添花”决策

308

第一项决策:项目开发计划及入市时机决策

310

第二项决策:项目入市姿态决策

314

第三项决策:推售货量部署决策

316

第四项决策:推售单位定价决策

328

第五项决策:推售节奏及销售控制决策

332

第六项决策:楼盘销售卖场决策

334

第七项决策:楼盘推广决策

347

第八项决策:销售信息反馈决策系统

第五部分:如何筹建地产研究部门

361

第1段:部门职能确定

362

为什么要设立市场调研部门

362

市场研究在房地产领域的作用

365

市场研究部的部门职能

367

第2段:部门组织架构及职责

368

部门组织架构

368

市场资讯研究组工作职责

369

项目咨询研究组工作职责

370

第3段:部门运作制度

372

制度一:每周例会制

372

制度二:定期踩盘制

372

制度三:每周补休制

373

制度四:人员考评制

373

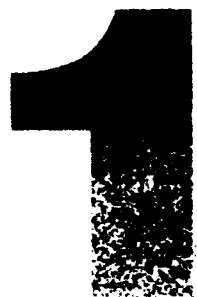
制度五:区域负责制

373

制度六:定期培训制

377	第1段：地产调研部门常用表格
378	楼盘资料库索引表
379	市政规划类剪报索引表
380	政策法规类剪报索引表
381	经济动态类资料索引表
382	地产资料库借阅管理登记表
383	土地拍卖交易及开发登记表
384	楼盘报纸广告登记表
385	日常踩盘计划安排表
386	调研部门员工每周工作计划表
387	调研部门应聘笔试试卷（范例）
388	地产调查执行计划表
389	地产调研培训计划表
391	第2段：专题调查类表格
392	楼盘调查表（商品住宅类）
393	楼盘调查表（商品住宅）
394	楼盘调查表（租售商铺/商场类）
395	楼盘调查表（租售商铺/商场类）
396	楼盘调查表（已营商铺/商场类）
397	楼盘调查表（已营商铺/商场类）
398	楼盘调查表（在售/租写字楼类）
399	楼盘调查表（已售/租写字楼）
400	楼盘调查表（拟建项目类）
401	楼盘调查表（拟建项目）
402	街区/商场客流量统计表
402	街区/商场客流量统计表
403	购物中心业态及租金调查表
404	商业业态/租金调查表（街铺）
405	商业业态统计表（街铺）
406	区位调查记录表
407	住宅户型调查统计表
408	竞争楼盘供应量调查统计表
409	项目SWOT分析表
410	消费习性调查问卷（范例）
416	住宅产品调查表
420	宏观市场分析实用表格
422	别墅消费习性调查问卷
433	小户型专项调查问卷

435	第3段：成交信息反馈表
436	业主电话访问调查表（示例）
437	客户访谈记录
439	客户来电登记表
440	客户来访登记表
441	销售人员日报表
442	楼盘成交报表
443	每周客户反应综合分析统计表
444	客户退/挹定分析统计表
445	楼盘销售情况综合分析反馈表
447	第4段：销售管理制度文本
448	置业顾问守则
449	置业顾问职责管理守则
450	销售现场岗位职责
452	销售工作制度
453	现场制度
454	物品摆放制度
454	办公用品使用制度
454	售楼部卫生制度
455	销售员服装管理制度
455	销售部电话接听要求
456	售楼人员行为规范及违规处罚
457	专案现场客户接待管理条例
458	接待客户的程序规定
459	接待与解说制度
460	外出拜访制度
462	计划管理制度
463	合作制度
464	现场销控管理制度
465	专案现场全程销控管理条例
465	售楼部会议制度
466	考勤制度
467	销售报表、报告管理制度
469	销售部销售日、周、月报表制度
470	客户确认制度
471	签约监审制度
473	客户信息管理制度
475	销售部档案管理制度



原创思想 引领地产调研市场

地产调研新主张

Real estate examine new claim

也许你认为地产调研一定要保证数据的绝对科学精确,也许你通常在撰写调研报告时借用固定报告格式,也许你认为调研是无所不能的,也许你觉得既然是调研出来的东西,是可靠无误完美无缺而无条件信奉……

那么看完本部分后你就会改变以上的观点。怎么理解调研是做好调研的第一步,而这些通常是许多专业调研书籍及课程中很少涉及到的,因为这些全新地产调研理念均来自于实战调研及操盘心得的综合提炼,只有经过实战洗礼后才会产生经验。

这不但有利于做好调研,而且对一个人在日常生活中如何分析看待问题同样大有裨益。

第一部分：地产调研新主张

新主张 1：全案地产决策研究

新主张 2：结构化思考的地产逻辑问题树

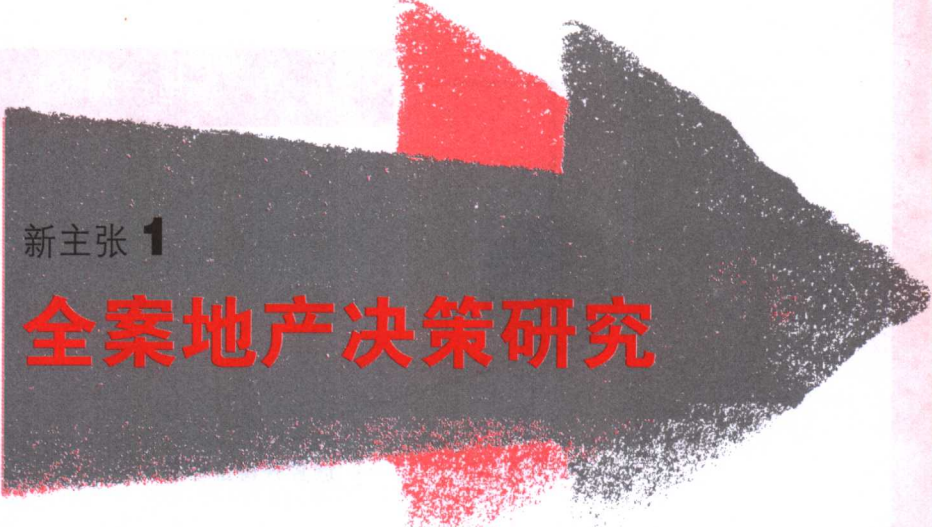
新主张 3：地产调研应有极强的目的性

新主张 4：用策划的头脑思考调研

新主张 5：忘却绝对精确的地产数据

新主张 6：不要绝对地、无条件地推崇地产调研

新主张 7：地产调研报告结构化



新主张 1

全案地产决策研究

今天下班后回家做饭，买菜洗菜淘米忙半天，菜做到一半后发现没有煤气，才明白煤气瓶中的煤气在做饭前就已快用完了；

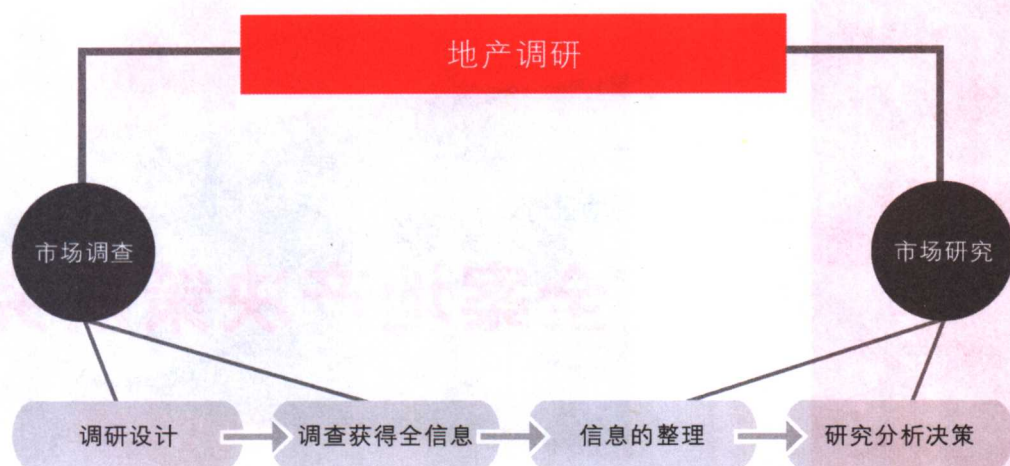
你和另一个人合作成立一家公司，双方洽谈合作一切顺利，公司成立后不久，你才发现合作方的为人处事很难相处，造成公司成立不久后就困难重重。

此类现象在日常生活中相当普遍，归根结底都是自己在事前决策时忽略了相关的重要因素，“做饭”忽略了煤气已快用完的因素，“合作成立公司”没有进一步了解合作方的为人处事，从而使你的事前决策产生偏差。



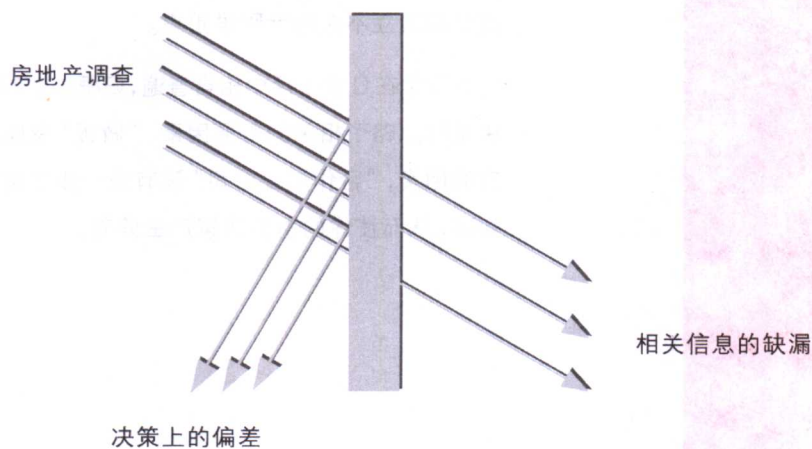
一、全案调研在房地产开发中的重要作用

小到日常生活，大到各行各业，涉及到决策均需要有一定的信息支持。房地产开发同样存在着相似的情况，在决策前必须有充分的论据支持决策。何为调研？“调”即指市场调查，“研”是研究决策，市场调研即是通过调查获得相应的数据和信息，在此基础上再进行整理分析研究，并作出相关的决策及建议。



解构地产调研

地产开发是一项涉及到多个专业环节、多个部门的投资活动，忽略任何重要的相关信息都会使调研结论产生偏差。所以在这里，特别提出房地产全案调研，即在地产调研中尽可能地获得与项目开发相关的全部信息。



信息缺漏导致决策偏差



实战案例

全案信息调查在房地产中的运用

负面案例

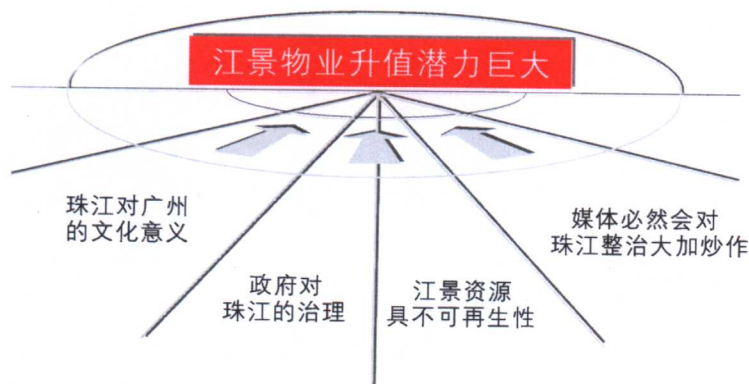
某楼盘开盘首期单位销售相当火爆，但一年后，当该楼盘开始销售第三期单位时，从三期单位一侧经过的市政规划高架桥开始修建，导致三期单位的销售受到严重影响，售价一路下跌。造成此现象的直接原因就是项目前期没有进行全案调研，如果项目提前获知“高架桥”因素，并预判到高架桥对项目带来的影响，那么在规划设计时就可以加以相应调整，或可以抢在高架桥修建前先推出近高架桥一侧的单位等等，对此劣势加以充分的考虑并加以化解。

正面案例

广州珠江河畔的【中海锦苑】便是充分发挥“全案调研”的正面实例，约在99年之前广州珠江及两岸还没有得以整治亮化，“望江”根本谈不上是什么景观，也难有江景概念的楼盘。但早在几年前中国海外就充分了解到珠江及珠江两岸的整治规划，通过研究分析充分预判到几年后江景物业将成为市场的焦点，同时江景资源的“不可再生性”使得江景物业将越显珍贵而产生较高的市场价值。

于是，整个项目的运作全面围绕着珠江两岸的整治及江景概念全面展开，如在户型设计上，采取创新的“蝶”型结构，使所有单位都能望江；在项目工程进度计划上，通过各方的协调配合及集团的全面运作支持，保证在珠江两岸整治完成之时达到销售条件；在项目推售时机上，充分利用媒体对珠江两岸整治亮化的炒作，在江景物业成为全城关注的焦点之时推出。

由于【中海锦苑】在前期作了充分的准备，从众多即将推售的江景盘中领先一步推出，加上中国海外在广州市的良好美誉度，项目的销售相当火爆，售价达到9000 - 10000元/平方米，其物业的价值也远超出在珠江两岸未整治前的同类型楼盘，达到在快速销售的同时，也实现了项目价值的最大化。



中海锦苑的全案调研模型



二、全案信息的实施原则

但全案信息的“全”是相对的，在实际操作中，要想掌握所有相关信息而进行全面的、理性的决策分析是极其困难的，千虑必有一失，人为的原因没有绝对意义上的“全”信息。这里的全案信息决策更强调我们在地产调研时如何尽可能地加以避免这些失误，这要求我们：

原则一：在思想上保持全案决策的意识

在实际地产调研全程中时刻保持全案决策的意识，时常问问自己，反思一下我们的调研是否忽略了重要内容。

原则二：日常信息的累积，保持日常信息的畅通

作为优秀地产调研者，要始终站在房地产市场前线，并建立你的多样化信息收集渠道，通过各个信息渠道使各类的房地产相关信息和市场情况都在第一时间内获悉，并加以整理消化，不但在你的大脑里，而且还需建立你的实用地产资料库（此部分将在随后进一步详细阐述）。

“临时抱佛脚”是做不好房地产调研的，信息的质和量与你在调研的时候所消耗的时间并不一定成正比关系。

原则三：抓住问题关键因素——80/20法则

80/20法则是商界的一大真理，80%的楼盘销售额来自20%的销售队伍，20%的员工创造了80%的公司利润，大部分问题的成功取决于众多因素，但其中，某些因素远比另一些因素重要。在时间和资源有限的情况下，你不可能面面俱到，此时你要做的是首先发现这20%的关键因素，集中精力至少保证别忽略或遗漏掉这20%关键因素。



新主张 2

结构化思考 的地产逻辑问题树

任何复杂的问题都可以分解成一个个相对简单的子问题，
任何复杂问题都可以依内在的关联性，逻辑解构各个影响因素，确保所有问题都考虑在内。



结构化思维与逻辑问题树

结构化思维与逻辑问题树

结构化思维与逻辑问题树

结构化思维与逻辑问题树

结构化思维与逻辑问题树

结构化思维与逻辑问题树



首先，来看一下以下的营销小故事。相信许多读者对下面的案例都有所耳闻，但很少跟调研挂钩，分析的角度不同，得到的启示也各不相同。



实战案例 某国市场开发调研

一个欧洲的跨国制鞋公司，为了开发一个岛国的市场，先后派出了四个考察队。

1、推销员的调查报告

第一个被派去的是公司里最优秀的推销员组成的队伍。

推销员们在岛上转悠了一天，第二天就回来了。他们在调查报告中称：岛上的居民还没有一个是穿鞋的，因为他们还没有这个习惯，岛上暂时也没有卖鞋的；由于存在这么巨大的市场空缺，公司可以把鞋大批量地运过去，而他们也有信心把鞋推销给这些岛国的居民使用！



推销员的结构化逻辑问题树

2、厂长的调查报告

第二个被派去考察的是鞋厂的厂长们。

厂长们在岛上转了两天，回来之后显得非常高兴，他们声称：岛国是一个非常有前景的市场，他们不仅在岛上找到了可以生产鞋的原料，而且还发现，原料以及岛上的其他各方面社会资源价格都很低廉；他们建议公司立即到岛国设立分厂，认为只要能够赶快大批量生产，肯定可以获得高额的利润。