

提升房地产咨询工作效率的实用指南

房地产咨询 方法工具 大全

易居（中国）控股有限公司 编著
克而瑞信息集团

全面解析房地产咨询最核心环节



思维模式



企业运营



市场研究



城市进入



前期策划



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



房地产咨询 方法工具 大全

易居(中国)控股有限公司 编著
克而瑞信息集团



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产咨询方法工具大全/易居 (中国) 控股有限公司, 克而瑞信息集团编著.

北京: 中国经济出版社, 2014. 9

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1739 - 0

I. ①房… II. ①易… ②克 III. ①房地产业—企业管理—咨询服务 IV. ①F293. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 169126 号

责任编辑 张 卉

责任审读 霍宏涛

责任印制 马小宾

封面设计 丰 杰

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京市媛明印刷厂

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 19

字 数 272 千字

版 次 2014 年 9 月第 1 版

印 次 2014 年 9 月第 1 次

定 价 58.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

编委会

编 著 单 位： 易居（中国）控股有限公司 克而瑞信息集团

编委会主任： 周 忻 张永岳

编 委： 丁祖昱 胡晓莺 黄章林 黄子宁 刘文超

于丹丹 张 燕 张兆娟
（排名不分先后，以姓氏拼音字母为序）

总 编： 丁祖昱

主 编： 张 燕

执 行 主 编： 黄章林 杨 婕

执 行 编 辑： 张 霞 何晓燕 周 鹏

执 行 策 划： 李春燕 罗克娜

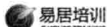
设 计 总 监： 金 涛

美 术 编 辑： 杨 岚 丰 杰 陈 琦 荆瑞霞 武中君

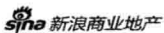
特 约 校 审： 李 斌 严 婷

专 业 支 持：  E-house China R&D INSTITUTE

 地产观察

 易居培训
EHOUSE TRAINING

网 站 支 持：  sina 新浪乐居

 sina 新浪商业地产

 sina 新浪旅游地产

 中房网
FANGCHAN.COM

 地产人

追求专业，顺便发财

感谢你阅读此书。有眼光、有追求、有品位的你，需要从这里开始专业之旅。

房地产归属于哪个行业？这是个问题！金融业？服务业？说法不一而足。以我的概念，至少可以属于咨询业。最起码，房地产流通服务必须属于咨询业。

房地产业著名人物冯仑说过九字真言：“学先进，傍大款，走正道。”他又说：“追求理想，顺便挣钱。”套用他的说法，这本书的策划目的，就是想要让大家明白，学先进咨询方法，傍品牌公司大款，走顾问服务正道。追求专业，顺便发财。

咨询顾问有三宝：案例、资源、方法好。

案例，来自自身实践与各种学习；资源，来自行业积累与组织平台；方法，通常来自师傅的传道授业或者行业公共专业精华。这本书，就是精华中的精华，方法中的方法。有全球著名咨询公司麦肯锡，也有本土先行者王志纲，更有聚焦房地产咨询服务业的世联、克而瑞；有关于顶层设计的企业战略，也有基本功课的市场调研，当然不能少了项目定位与产品策划；有简洁的方法论描述，也有直观的理论模型，更辅助以适当的案例。如此集大成一本通的房地产咨询方法工具书，相信一定会成为咨询顾问的掌中宝，心头肉。

这本书适合谁？新入行的房地产咨询顾问，需要做总结写课件的主管经理，要生成自己方法论的高级顾问，都可以从这本书中寻找自己的宝藏。

怎么使用这本书？一气呵成看小说的方法自然是不合适的，因为信息量比较大，方法论比较多，即使是主管经理及以上的咨询顾问，也最好一周一章，如此稳健前行，深阅读，效果佳。当然，最佳的学习是团队共同阅读，以读书会的方式，分头行动，反复头脑风暴。

有什么配合读物？有三种读物适合。一类是案例书，方法加案例，思考无限度；另一类是同类书，某经典方法论专门图书，这本书不过瘾者，建议如此；还有一类是跨界书，比如专精于管理咨询的图书，这是房地产咨询的未来，你或许可以领先一步。

这本书是易居图书策划，易居集团下属克而瑞知识平台编著的一本实用工具书。要感谢为行业知识管理做出贡献的诸位同仁，也要感谢可以让这本书出版面市的编辑老师，更要感谢那些经典方法论的创造者与更新者。

房地产黄金十年一去不复返。大干快上的时代再也回不去了！普遍的共识是专业化、细分化、精深化成为房地产行业可持续发展的必由之路。你我每一个从业者，唯有不断学习、不断更新、追求专业，才可能顺便发财。

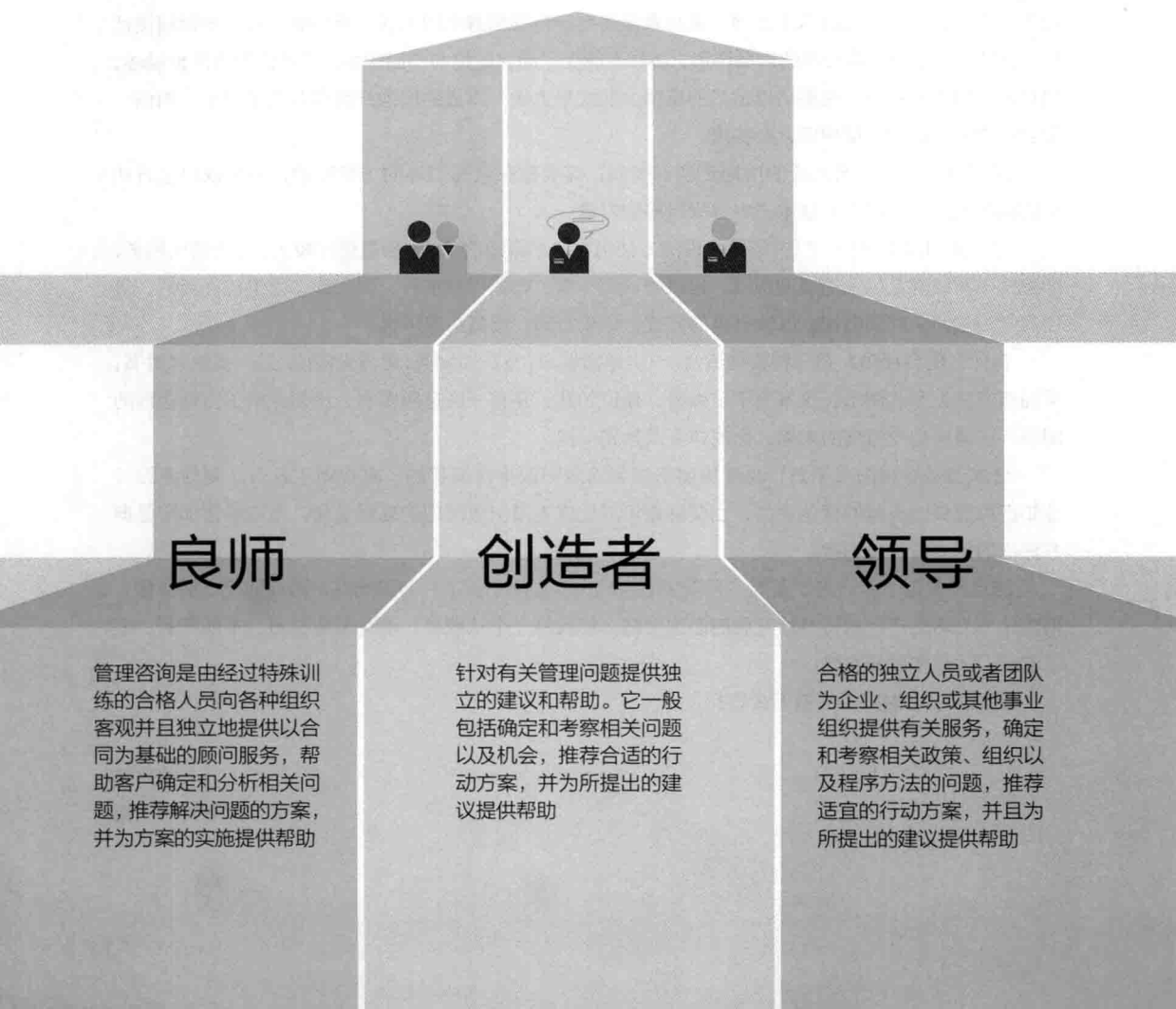
当然，这个财富不只等于金钱！

黄章林

2013年10月于上海

咨询行业几乎是一种包罗万象的职业，很难精确界定。有三种界定总体上能概括出咨询行业的整体面貌。这三种界定中包含三个重要的特征：确定问题、推荐解决方案、帮助实施解决方案。

这三种不同的特征对咨询顾问所扮演的角色以及所拥有的能力也提出了不同的要求。因此，有时咨询顾问可能会扮演良师的角色，有时可能会扮演创造者的角色，而在某些场合下咨询顾问是领导。



全球咨询公司



3

埃森哲
accenture

全球领先的管理及信息技术咨询机构，2003 财政年度纯收入达 118 亿美元。拥有 8 万多名员工，在 47 个国家和地区设有 110 多家分支机构。公司正在不断拓展业务服务网络，包括管理咨询、信息技术、经营外包、企业联盟和风险投资等。

4

波士顿
BCG
The Boston Consulting Group

波士顿企业管理顾问公司 (BCG) 是全球著名的管理顾问公司，在战略管理咨询领域堪称业内翘楚，并为公认的先驱。集团创立于 1963 年，拥有超过 2800 位专业顾问，在世界主要城市设有 58 个办公室。公司的使命是帮助客户超过其竞争对手。其在世界各地的主要客户都是规模庞大的企业，其中也包括发展迅速、在本行业内不断开创新领域的中型公司。主要业务涉及消费品及零售业，工业品，能源与公用事业，医疗保健，高科技，金融服务。

7

怡安翰威特
Aon

是全球最大的综合性人力资源管理咨询公司之一，具有 60 年的客户服务经验和市场领先地位，专长于为企业提供策略性的人力资源管理解决方案。其客户包括“财富 500”中 75% 以上的公司。2001 年度全球的营业额为 15 亿美元，于全球 37 个城市中，设有 85 个办事处，全球有 1200 多名顾问人员，总公司设于美国伊利诺州的林肯郡。在大中华区，翰威特是目前规模最大、资历最深的跨国咨询公司。

8

北大纵横
北大纵横

成立于 2000 年，是国内最早致力于管理咨询服务的专业机构之一。服务聚焦于战略管控、业务运营及人力资源管理咨询，并在相关领域奠定了牢固的行业领导者地位。客户遍及电信、能源、金融、IT、交通物流、房地产及工程建设等多个行业，服务客户超过 500 家，所承担的客户咨询项目服务数超过 1000 项。

1

麦肯锡
McKinsey & Company

全球最著名的管理咨询公司之一，1926 年在美国成立，是专门为企业高层管理人员服务的国际性公司，在 44 个国家和地区开设了 84 个分公司。其业务主要是提供战略方面的咨询，同时还涉足企业金融、商业技术和运营等一系列广泛的咨询领域及管理议题。麦肯锡中国公司被评为“中国最受尊敬企业”之一。

典型咨询工具
三层面理论和 7S 模型

2

贝恩
Bain & Company

创立于 1973 年，总部位于波士顿，全球著名的咨询机构。客户主要分布在 60 多个国家，主要业务领域包括 战略决策、电子商务战略、客户关系、企业成长、企业运作管理优化、供应链管理、组织与变革管理等。认为向客户提供的应该是击败竞争对手和争取更多的回报率的服务。他们的业务并不局限于任何单一的传统产业，而是从众多工业和商业模式中透视出独到的观点，客户从他们那里得到的永远是最佳成效，而非一份报告而已。

典型咨询工具
战略性品牌管理工具

5

锡恩
CN
锡恩集团

锡恩公司是专注于企业战略及战略实施的专业化管理顾问公司。提供的服务有战略绩效考核、企业社会责任系统、企业文化系统、常年顾问战略实施系统 (运营管理)、集团管控体系、战略规划。由著名咨询专家姜汝祥博士创办。

6

罗兰贝格
Roland Berger
Strategy Consultants

罗兰·贝格国际管理咨询公司于 1967 年在德国建立，现已成为欧洲最大的管理咨询公司之一，隶属于德意志银行集团，在全球 26 个国家和地区设有 35 个办事处。公司的咨询顾问来自全球近四十个国家。专长于为企业提供公司战略、重建、重组、市场营销、物流营运、企业兼并或联合及人力资源管理等咨询服务。

9

中国通用
中国通用

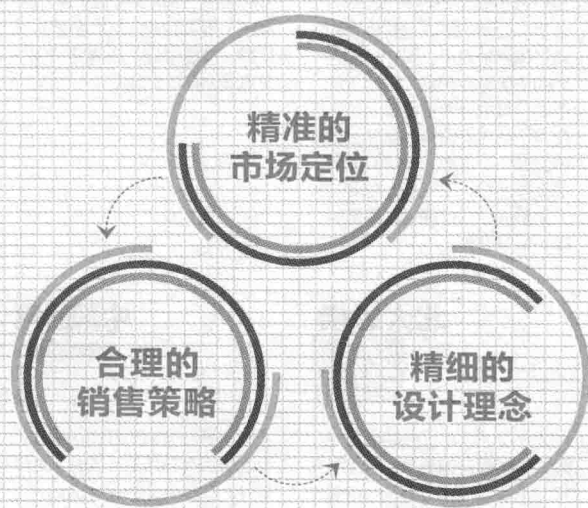
是城市基础设施和环境工程建设项目咨询领域的“国有主力军”。在水务、固废、供热、燃气等市政环境领域积累了丰富的咨询经验，在轨道交通咨询、CDM 咨询、金融组织顾问咨询、城市信息化咨询等领域取得了引人注目的成绩。以国家重点课题等方式在流域治理、污泥处置等领域实现了突破，牵头发起设立环境产业投资基金，为我国环境产业引入新的投融资模式，带动环境产业的整体发展。

10

毕博
BearingPoint

原是 BearingPoint Inc. (毕博有限公司)——世界领先的管理和技术咨询公司在华的全资子公司，经过两项并购交易，毕博正式成为戴尔公司的一部分。公司的前身为毕马威咨询，是世界上最大的商业咨询、系统集成和管理外包服务提供商之一。

在调控时代，开发商意识到，精准的市场定位、精细的设计理念、合理的销售策略，才能助其持久稳定发展。做好项目前期市场定位及后期销售定价策略是大型开发商必修的功课，咨询公司就成了为其出谋划策的“军师”。



CHAPTER ONE

第一章

咨询前思考：咨询顾问思维模式与方法论

第一节 咨询顾问思维模式

- 一、顾问到底做什么003
- 二、如何成为优秀顾问004

第二节 咨询顾问方法论

- 一、怎样做好咨询顾问工作009
- 二、如何开展咨询项目013
- 三、解决咨询问题的方法论024

CHAPTER TWO

第二章

稳固企业发展根本：善用地产企业运营工具

第一节 帮助企业挖掘自有资源，创新市场价值

- 【咨询思维】037
- 一、如何选择房地产企业战略037
- 二、如何制定房地产企业战略039
- 【经典咨询工具】041
- 工具 1：非地产企业战略选择模型041
- 工具 2：研究标杆企业的 7S 系统042

第二节 营销核心：培养忠实消费者

- 【咨询思维】053



一、房地产企业营销不利的四大病因	053
二、探究现代企业营销模式	055
【经典咨询工具】	056
工具 1：开发推广模型	056
工具 2：广告把控三大方式	058

CHAPTER THREE

第三章 精确项目开发决策：市场研究工具

第一节 收集市场信息

【咨询思维】	065
一、明确市场调研关键变量，理顺市场调研逻辑思路	065
二、点线体的市场调研方法	069
【经典咨询工具】	074
工具 1：房地产市场调研法	074
工具 2：房地产客户访谈	078

第二节 房地产市场分析

【咨询思维】	093
一、房地产市场分析的思路	093
二、房地产市场分析的逻辑与内容	095
三、房地产开发中的市场分析	097
【经典咨询工具】	097
工具 1：房地产市场分析法	097
工具 2：竞争分析	103

第三节 房地产客户需求研究

【咨询思维】	115
--------------	-----

一、房地产客户需求研究的价值	115
二、项目定位新模式探求高端客户需求	118
【经典咨询工具】	119
工具 1：客户需求研究的流程及方法	119
工具 2：房地产客户细分研究	145

CHAPTER FOUR

第四章 保障企业扩张利润最大化：城市进入研究

第一节 城市进入战略研究

【咨询思维】	168
一、城市进入战略研究目的	168
二、评估房地产城市进入风险的四大因素	169
【经典咨询工具】	170
工具 1：房地产城市投资价值评估	170
工具 2：房地产城市进入的战略模型	175

第二节 城市投资机会研究

【咨询思维】	189
一、把握城市投资机会了解开发企业关注点	189
二、房地产企业评价城市投资的指标体系与方法	193
【经典咨询工具】	195
工具 1：城市投资机会评价模型	195
工具 2：拿地 and 进入决策研究	199

CHAPTER
FIVE

第五章
成功营销的基础：项目前期策划工具

第一节 利用前期定位工具锁定目标客群

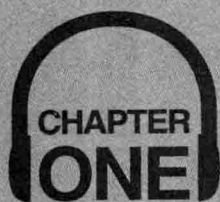
【咨询思维】	223
一、核心价值梳理——FAB 理论	223
二、地产九宫格——地产营销定位	227
【经典咨询工具】	229
工具 1：定位雷达图	229
工具 2：主题概念操作模块	234

第二节 项目可行性研究咨询工具

【咨询思维】	241
一、发掘项目可行性研究的价值	241
二、可行性研究的划分及衡量合理性标准	243
【经典咨询工具】	245
工具 1：土地价值评价模型	245
工具 2：房地产可行性研究报告模型	255

第三节 精确定位产品快速占领市场

【咨询思维】	273
一、房地产产品定位	273
二、产品定位的五大原则	276
【经典咨询工具】	279
工具 1：选择新产品开发方案的层次分析法	279
工具 2：最终产品生产模型	286
工具 3：“三层面相交”定位法	288
工具 4：剥洋葱定位法	290



第一章 咨询前思考： 咨询顾问思维模式与方法论

要想成为一名优秀的咨询顾问并非易事，需要不断观察、学习，并在实践中不断修正自己。

——轶名

本章内容提要



咨询顾问的含义：一种影响别人的艺术

1



怎样成为优秀的顾问：强大的分析能力和科学的思维方式

2



如何做好咨询顾问工作：清楚自己的定位，拥有合作默契的团队

3



如何展开项目咨询工作：善用工具，掌握解决问题的核心框架以及咨询的典型流程

4

世上有两件事比较难：一件事就是把我的思想装进你的脑袋里；另一件事就是把你的钱装进我的口袋里。做成第一件事的人一般叫老师，做成第二件事的叫老板。咨询顾问的工作追根究底就是把他的思想装进你的脑袋，再把你的钱装进他的口袋。

第一节 咨询顾问思维模式

正确思维模式是最大利器

“咨询业教父”麦肯锡所提出的“以假设为前提，以事实为依据，进行结构化论证”的思维模式，现在已经成为咨询顾问有效提升思考力的制胜法宝。



顾问到底做什么

1 顾问的概念：一种影响别人的艺术

何谓顾问？简单一点说，顾问受客户委托，一般就某个项目或是企业管理情况展开工作，通过详细的调研和论证，提出解决方案，方案一般要切合企业、项目的实际需求。顾问的范畴很大。医生是顾问吗？教练算顾问吗？发型师算顾问吗？他们都给客户提供一定的建议和指导，都可以称为顾问。顾问是一种服务，根据拥有的专业知识，提出解决方案，以及用组织外部的专业技能，去满足一些特定的要求从而影响别人的一种艺术。

在房地产行业，给开发商提出建议的人也叫顾问。这些人具有某些方面的专业知识，或某个方面的专业技能，根据客户的要求，针对问题提供解决方案。

2 顾问的价值：客户解决问题的桥梁

顾问的价值体现在哪里，说得更直白一些，顾问是卖什么的？顾问付出的服务到底应该如何收费，比如一个5万元的报告和一个50万元的报告，5

万元的报告一个人写了一个月,50万元的报告一个人写了一年。一份报告不在乎市值多少钱,重要的是用几个人,花多久时间来完成的。在一份报告里,每个人都有价值,时间成本也要计算在内。

顾问持续出售定价高昂的时间和服务,并着力建立客户关系,向客户提供有价值信息,“重时尚”和“与时俱进”是顾问较为突出的特点。往往顾问的价值不容易被测量,而且常常倚重于客户的感知。顾问给出的建议所反映的价值取决于求购方的意向:建议的求购方愿意付多少钱,建议就值多少钱。

顾问既是专家也是桥梁,他与客户的关系多种多样。简而言之,双方的关系有三种基本模式:第一种,顾问是领导,这种关系中客户基本为无经验的弱势群体;第二种,顾问是服务员,所对应的客户一般为政府或金融行业的人士;第三种,顾问是搭档,这种关系中,常见客户为企业领袖。



如何成为优秀顾问

优秀的顾问最核心的技术是拥有思考问题的方法。其实咨询顾问并不是“神”,不是万能的,他们只不过是掌握了有效解决问题的方法和工具,更为重要的是获得了系统解决问题的思考模式。MECE法则^①是咨询顾问界解决商业难题的思考方式。这种结构化的思维方式特别适合于分析问题。

1 培养强大的分析能力: MECE 法则

MECE:相互独立,完全穷尽。这句话的意思是:把复杂问题理性地拆开,拆开的每件事之间不能干扰,要相互独立。MECE法则用最具条理化和最高的完善度理清分析问题的思路,它从解决方案的最高层次开始——列出所有必须解决的问题及各项组成内容。

(1) 操作 MECE 法则的步骤及核心原则

使用 MECE 法则主要有两个步骤:第一步,确认问题是什么;第二步,寻

^① MECE,是 Mutually Exclusive Collectively Exhaustive,中文意思是“相互独立,完全穷尽”。它是麦肯锡的第一个女咨询顾问巴巴拉·明托在金字塔原理中提出的一个很重要的原则。

找切入点。MECE 法则引导使用者思考:解决一个问题,除了常规的方法之外,还有没有其他的方法?而咨询顾问最关键的能力是要论证常规方法以外,其他方法的可能性。

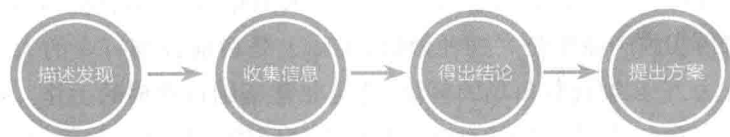


图 1-1 分析问题的标准程序

MECE 法则有两大原则。第一,完整性:分解工作的过程中不要漏掉某项,要保证完整性;第二,独立性:每项工作之间要独立,每项工作之间不要有交叉重叠。

(2) MECE 法则的适用范围

MECE 法则是一种结构化思维,结构化思维的本质就是逻辑,其目的在于对问题的思考更完整、更有条理,但结构化的思维并不能对问题进行机械、简单的“肢解”。客户的问题多是一团相互纠缠、纵横交结的“乱麻”,结构化的思维在于找到各个问题的源头,理清思路,而不是否认事物之间的相互联系。

比如,房地产销售人员的语言是把复杂问题简单化,咨询顾问的语言是把简单问题复杂化。把简单问题复杂化和把复杂问题简单化,这是两种完全不同的思考逻辑。咨询顾问的逻辑就是要把所有可能性全部都考虑到。

无论是界定问题还是提出建议方案,把握 MECE 法则都很重要。如果针对某个问题提供了三个解决方案,可以利用 MECE 法则来进行检验,确保解决方案已“穷尽所有”。首先,检查方案与方案之间是否有重叠之处,如此可确保方案之间的“彼此独立”;然后,检查各个解决方案是否包含了所有的相关议题,以确保没有遗漏任何项目。

② 选择思维方式:掌握解决问题的路径

撰写咨询报告必须遵循其特有的规范性,但也无须局限于一种套路。特别像撰写定位类型的报告时,从某种角度来看更像玩拼图游戏,需要打破常规。

咨询顾问提供有效的解决方案,掌握解决问题的路径很重要。举例说