

REAL ESTATE DEVELOPMENT PROCESS

逻辑推演 实战指导 方法提炼
方法论 | 逻辑推演 实战派 | 全案统筹
日常性 | 工作指导 工具包 | 案头文库

一本书看透房地产

房地产开发全流程强力剖析

潜进 著



中国市场出版社
China Market Press

**REAL ESTATE
DEVELOPMENT PROCESS**

一本书看透房地产

房地产开发全流程强力剖析

潜进◎著



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

一本书看透房地产：房地产开发全流程强力剖析/潜进著. —北京：中国市场出版社，2015. 11

ISBN 978-7-5092-1414-5

I. ①一… II. ①潜… III. ①房地产开发-基本知识 IV. ①F293. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 251969 号

一本书看透房地产：房地产开发全流程强力剖析
潜进著

出版发行 中国市场出版社

社 址 北京月坛北小街 2 号院 3 号楼 邮政编码 100837

电 话 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发 行 部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

总 编 室 (010) 68020336

盗版举报 (010) 68020336

邮 箱 xhr1224@aliyun.com

经 销 新华书店

印 刷 河北鑫宏源印刷包装有限责任公司

规 格 170 mm×240 mm 16 开本

版 次 2015 年 11 月第 1 版

印 张 25

印 次 2015 年 11 月第 1 次印刷

字 数 440 000

定 价 45.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

| 前 言 ■ |

当我在键盘上敲下“序言”二字时，过往种种场景浮现眼前，不禁百感交集。完成此书的写作，虽不能说是做了什么惊天动地的大事，但三年的磨砺，无数夜晚的挑灯“奋战”，也总算是有了阶段性的成果。可以回应三年前的那个决定——为困惑的从业者写作一本真正实用的业务书，更可以为房地产从业人士和想要进入此行业的朋友提供些许帮助。

时间回到三年前，当时我刚从某标杆房地产集团公司的工程管理岗换到运营管理岗。从一个专职业务岗位转变为综合业务管理岗位，各种不适接踵而至。当设计、报建、招采、成本等各种项目运营信息铺面而来之时，我顿感手足无措了，原来的业务知识根本不够用，如何系统统筹房地产项目运营管理、如何综合理解房地产开发各业务线及其关系成为当务之急。

当时我的第一反应就是从相关的书籍中寻求帮助，但找寻了一番后就不得不打消这一念头。房地产的“赚钱效应”催生出大量以房地产营销、投资为主题的书籍；而少有的几本写房地产开发实务的书籍，要么是僵硬的教材式宣贯，要么是国家政策制度规范和企业管理制度的复制粘贴，均

没有体现出在企业管理实践以及深层次独立思考方面的价值。

当下，我便做出了这样一个决定：我要自己来写一本书，一本基于房地产项目管理实践的独立思考之书，以帮助那些跟我有着同样困惑和需求的人。

幸运的是，公司完善的管理平台为我有著此书奠定了坚实的基础，在此后的职业发展中，兼职报批报建岗、工程管理岗，轮岗客服管理岗等工作经历都使我能够更深入地去理解各条业务线具体工作的开展，能够从多个不同视角去分析房地产项目开发全生命周期流程。在经过了三年实践总结、系统学习梳理，并结合自己的一些独立思考后，最终顺利地完成了本书的写作。

而在您开启本书的阅读之前，我想说明以下几点：

第一，虽然本书所讲授的主旨是房地产项目开发全生命周期，但并非是一本房地产项目开发管理的百科全书类书籍，而就本书的量级而言也绝非能堪此大任。事实上，房地产行业是一个非常“繁杂”的行业，涉足行业众多，业务范围广泛，且就算是同一行业内还可以分为综合体项目开发、住宅小区项目开发、写字楼等商业项目开发等不同情况，可以说，就该行业的任何一个领域都可以写出一部比本书量级大得多的书籍。因此，请不要苛责本书未能面面俱到，且更要清楚明白本书的侧重点——对房地产项目开发全生命周期流程中各业务工作及其之间的逻辑关系进行介绍。

第二，既然本书讲的是流程，那么必然存在严密的层级架构和逻辑体系。基于此，通过对房地产项目开发实践经验总结提炼，结合业务工作开展时间的先后顺序和前后置逻辑关系，笔者将房地产项目开发划分为“土地一级开发、拿地及土地确权、规划方案设计、施工图设计、项目施工建设、项目预售阶段、竣工验收备案、交房入伙阶段”等八个开发阶段，并以八大开发阶段为基础完成本书的谋篇布局。因此，在阅读之前请务必将八大开发阶段的逻辑架构了然于胸，并在阅读过程中时时注意保持逻辑上的严密性，以帮助您更好地理解本书的内容。

第三，由于房地产项目开发的地域差异性较大，且不同项目业态的开发流程也会有所不同，因此笔者无法拿出一套适用于不同地区、不同物业类型的通用开发模板。但可以确定的是，所有的房地产项目开发都遵循着同样的规律，我们只要抓住这些规律性的东西便可以触类旁通了。也正是基于这样的认识，本书以读者最为熟知的住宅项目开发为基本背景设定，更多地通过启发性的独立思考来引导读者去理解房地产项目开发背后更深层次的规律，如我们在文中对“闭合循环定律”的提炼，对“摘牌即开工”可行性的分析，对报建工作本质和特性的探讨等内容，无不围绕着这个主旨展开。因此，笔者在这里也提醒一下读者，虽然本书内容来自于项目开发实践，但绝不是一本简单的业务操作手册，无法直接用于指导业务的操作。

第四，虽然本书是来自于对实践的总结提炼和独立思考，但也并非就不会去讲实践背后的理论支撑，我们明白，没有理论支撑的实践是无法可持续发展的。因此，本书同样会对部分必要的国家政策制度规范和企业规章制度等理论体系进行列示讲解。但我也深知“己所不欲，勿施于人”的道理，不会让读者经受我三年前的苦恼。因此，本书对这些制度规范的列示绝非复制粘贴凑字数，也请读者阅读到此部分内容的时候不要简单粗暴地拒绝，而要学会透过枯燥的文字领悟精髓。

我相信，独立思考的东西总是有价值的，哪怕囿于经验和水平会存在一些缺点和错误。这是因为，它是在授人以渔而非鱼，这就是本书所秉承的宗旨。衷心希望本书能够帮助您去认知房地产项目开发。当然，对于书中的缺点和错误，在此也恳请读者批评指正。

最后，衷心地感谢中国市场出版社的辛慧蓉编辑及其同事们为本书倾注的大量心血，是编辑们的辛勤付出使本书得以第一时间问世。

潜进

2015年10月

第 1 章 房地产项目开发全过程概述

- 1.1 什么是房地产项目开发 / 002
 - 1.1.1 房地产市场 / 003
 - 1.1.2 房地产项目开发业务 / 003
 - 1.1.3 房地产项目运行机制 / 004
- 1.2 房地产项目开发流程 / 006
 - 1.2.1 八大项目开发阶段 / 006
 - 1.2.2 项目开发流程图 / 008

第 2 章 房地产项目运营管理模式

- 导 读 / 012
- 2.1 房地产企业集团化管控 / 013
 - 2.1.1 集团化管控概述 / 013
 - 2.1.2 集团公司的组织架构 / 014
 - 2.1.3 典型房地产集团管控模式 / 021
- 2.2 房地产项目管控模式 / 027
 - 2.2.1 直线职能制项目管控模式 / 028

- 2.2.2 项目公司制管控模式 / 030
- 2.2.3 矩阵制项目管控模式 / 031
- 2.2.4 项目经理之于项目管理 / 034
- 2.3 项目运营管理 / 035
 - 2.3.1 运营管理是什么 / 036
 - 2.3.2 运营管理管什么 / 037
 - 2.3.3 项目运营管理组织保证 / 039
 - 2.3.4 运营管理的“命门”所在 / 042

第3章 土地一级开发阶段

- 导 读 / 048
- 3.1 土地一级开发概述 / 049
 - 3.1.1 房地产市场划分 / 049
 - 3.1.2 土地的分类 / 050
 - 3.1.3 土地一级开发运作模式 / 052
 - 3.1.4 土地一级开发成本与收益分配 / 054
 - 3.1.5 土地一级开发工作特性 / 055
- 3.2 土地一级开发规划阶段 / 056
 - 3.2.1 土地一级开发计划 / 057
 - 3.2.2 土地一级开发实施方案 / 060
- 3.3 土地一级开发前期准备阶段 / 061
 - 3.3.1 确定土地一级开发主体 / 062
 - 3.3.2 土地一级开发操作性实施方案 / 063
 - 3.3.3 土地一级开发行政审批 / 064
- 3.4 土地一级开发土地整理阶段 / 066
 - 3.4.1 征地与补偿 / 066
 - 3.4.2 拆迁与安置 / 067
 - 3.4.3 土地一级开发基本建设 / 068
- 3.5 土地一级开发验收及入市阶段 / 069
 - 3.5.1 土地一级开发竣工验收 / 069
 - 3.5.2 土地入市交易 / 069

第 4 章 投资管理与土地确权阶段

导 读 / 074

- 4.1 投资管理与土地确权概述 / 075
 - 4.1.1 阶段工作内容概述 / 075
 - 4.1.2 阶段工作流程图 / 077
 - 4.1.3 房地产开发用地取得方式 / 078
- 4.2 可行性研究报告 / 080
 - 4.2.1 可行性研究概述 / 080
 - 4.2.2 可行性研究工作阶段划分 / 082
- 4.3 房地产项目经济测算 / 099
 - 4.3.1 项目经济测算阶段划分 / 100
 - 4.3.2 财务评价指标 / 101
 - 4.3.3 不确定性分析 / 102
- 4.4 成本管理体系 / 104
 - 4.4.1 成本管理体系概述 / 104
 - 4.4.2 项目成本归责 / 105
 - 4.4.3 目标成本管理 / 106
 - 4.4.4 动态成本监控体系 / 108
- 4.5 土地确权阶段 / 122
 - 4.5.1 土地合同的签订 / 122
 - 4.5.2 土地使用权证的取得 / 125
- 4.6 浅析“摘牌即开工”的可行性 / 127
 - 4.6.1 运营模式的实质 / 127
 - 4.6.2 实现的基本保障条件 / 130
 - 4.6.3 可行性分析及对投资工作的启示 / 133

第 5 章 规划方案设计阶段

导 读 / 136

- 5.1 规划方案设计阶段概述 / 137
 - 5.1.1 阶段工作内容概述 / 137
 - 5.1.2 阶段工作流程图 / 139
- 5.2 规划方案设计阶段运营管理工作 / 139

- 5.2.1 战略目标管理 / 140
- 5.2.2 计划管理及进度管控 / 141
- 5.2.3 项目投资收益管理 / 149
- 5.3 规划方案设计及其衍生 / 153
 - 5.3.1 规划设计前期工作 / 153
 - 5.3.2 规划设计与方案设计 / 155
 - 5.3.3 衍生专项设计工作 / 156
- 5.4 规划方案设计阶段报建工作 / 159
 - 5.4.1 报建工作的本质 / 159
 - 5.4.2 报建工作的特性 / 164
 - 5.4.3 阶段报建工作 / 166
- 5.5 规划方案设计阶段营销工作 / 172
 - 5.5.1 营销全程策划 / 173
 - 5.5.2 项目营销定位 / 174
 - 5.5.3 营销定位报告案例目录 / 176
- 5.6 规划方案设计阶段合约工作 / 178
 - 5.6.1 合约管理工作概述 / 178
 - 5.6.2 阶段专项工程分判 / 179
 - 5.6.3 合约全程策划 / 181
 - 5.6.4 合约策划报告案例目录 / 183
- 5.7 规划方案设计阶段工程工作 / 184
 - 5.7.1 工程启动的重要性 / 184
 - 5.7.2 阶段工程专项工作 / 185
 - 5.7.3 工程全程策划 / 188
 - 5.7.4 工程策划报告案例目录 / 194

第6章 施工图设计阶段

- 导 读 / 198
- 6.1 施工图设计阶段概述 / 199
 - 6.1.1 “一图两证”视角 / 199
 - 6.1.2 阶段工作流程概述 / 200
- 6.2 施工图设计阶段设计工作 / 201

- 6.2.1 规划许可报建阶段专项设计 / 202
- 6.2.2 施工许可报建阶段专项设计 / 205
- 6.2.3 施工图会审与交底 / 207
- 6.2.4 项目施工配合 / 208
- 6.3 施工图设计阶段报建工作 / 211
 - 6.3.1 规划许可报建专项工作 / 211
 - 6.3.2 施工许可报建专项工作 / 214
 - 6.3.3 其他专项报建工作 / 222
- 6.4 施工图设计阶段其他工作 / 223
 - 6.4.1 阶段合约工作开展 / 224
 - 6.4.2 阶段工程工作开展 / 225
 - 6.4.3 阶段其他工作开展 / 226

第7章 项目施工建设阶段

- 导 读 / 228
- 7.1 项目施工建设阶段概述 / 229
 - 7.1.1 工程部角色定位 / 229
 - 7.1.2 阶段工作流程概述 / 230
- 7.2 项目管理行为 / 231
 - 7.2.1 行政性管理行为体系 / 231
 - 7.2.2 技术性管理行为体系 / 234
 - 7.2.3 项目管理行为检查 / 241
- 7.3 项目进度管理 / 242
 - 7.3.1 项目展望阶段 / 242
 - 7.3.2 项目步入正轨 / 246
 - 7.3.3 预售为要 / 247
 - 7.3.4 结构验收导向 / 249
 - 7.3.5 立体交叉阶段 / 255
 - 7.3.6 竣工验收阶段 / 260
 - 7.3.7 项目发展时间轴 / 260
- 7.4 市政配套管网工程 / 263
 - 7.4.1 工作特性 / 263

- 7.4.2 工作界面划定 / 264
- 7.4.3 施工建设阶段 / 266
- 7.5 项目质量安全管理 / 269
 - 7.5.1 量化综合评估体系概述 / 270
 - 7.5.2 实测实量评价体系 / 271
 - 7.5.3 安全文明施工评价体系 / 285
 - 7.5.4 项目管理行为评价体系 / 292
- 7.6 其他管理工作协作配合 / 295
 - 7.6.1 迎合设计、配合营销 / 295
 - 7.6.2 项目施工建设的第三只手 / 296

第8章 项目预售阶段

导 读 / 300

- 8.1 工程预售条件 / 301
 - 8.1.1 狭义的工程预售条件 / 301
 - 8.1.2 广义的工程预售条件 / 302
- 8.2 预售许可申办 / 303
 - 8.2.1 预售证照办理概述 / 303
 - 8.2.2 开发经营权系列报建 / 304
 - 8.2.3 预售许可申办 / 306
- 8.3 市场推广策划 / 309
 - 8.3.1 销售卖场策划 / 309
 - 8.3.2 传播媒介策划 / 312
 - 8.3.3 销售计划与策略 / 313
 - 8.3.4 开盘筹划 / 314
- 8.4 销售阶段策划与营销策划报告 / 315
 - 8.4.1 销售阶段策划 / 315
 - 8.4.2 营销策划报告案例目录 / 318

第9章 竣工验收备案阶段

导 读 / 322

- 9.1 竣工验收备案阶段概述 / 323

- 9.1.1 竣工验收的“广义”与“狭义” / 323
- 9.1.2 闭合循环定律 / 324
- 9.1.3 竣工验收备案流程 / 325
- 9.2 竣工验收前期工作 / 325
 - 9.2.1 质监单体申报 / 327
 - 9.2.2 施工尾项与竣工验收 / 328
- 9.3 专项工程竣工验收 / 332
 - 9.3.1 房屋测绘验收 / 332
 - 9.3.2 规划单体验收 / 334
 - 9.3.3 规划综合验收 / 335
 - 9.3.4 消防验收及备案 / 336
 - 9.3.5 墙改节能验收 / 338
 - 9.3.6 竣工结算登记 / 338
 - 9.3.7 养老保障金缴纳证明 / 339
 - 9.3.8 城建档案验收 / 340
 - 9.3.9 竣工验收 / 346
 - 9.3.10 环保验收 / 351
 - 9.3.11 卫生防疫验收 / 352
- 9.4 竣工验收备案 / 352
 - 9.4.1 阶段工作职责划分 / 353
 - 9.4.2 竣工验收备案申办 / 354

第 10 章 项目交付阶段

- 导 读 / 358
- 10.1 项目交付阶段概述 / 359
- 10.2 项目交付前期准备 / 360
 - 10.2.1 公示证照及文件资料准备 / 360
 - 10.2.2 交付前项目问题查验 / 366
 - 10.2.3 项目移交物业 / 369
- 10.3 集中交付管理 / 371
 - 10.3.1 集中交付组织 / 371
 - 10.3.2 业主现场验房 / 371

- 10.4 交付后管理工作 / 379
 - 10.4.1 项目维修管理 / 379
 - 10.4.2 房屋产权管理 / 380
 - 10.4.3 配套用房移交 / 382
 - 10.4.4 综合竣工验收备案 / 383

REAL ESTATE DEVELOPMENT PROCESS

第 1 章 房地产项目开发全过程概述

1.1 什么是房地产项目开发

1.2 房地产项目开发流程

1.1 什么是房地产项目开发

什么是房地产项目开发？它包括了哪些工作内容？这些工作怎样组合成一个运行系统，又是怎样运行起来的？不论身处行业内还是行业外，您是否思考过这些问题？

我大学毕业找工作时，同学亲友见面问候的话题肯定是少不了毕业找了什么工作的，当我说找了一份房地产公司的工作时，对方一般都会立马补上一句：“是销售吗？是卖房子的（置业顾问）吗？”进入公司工作，在项目上工作一年以后，轮岗到公司运营管理部门，有机会从专职业务岗位上跳出来，站在一个全局的位置去观察各个业务部门专职业务工作人员及其业务工作开展时，发现很多的房地产在岗工作人员对房地产项目开发全流程的认识同样是狭隘与局限的，这其中甚至包括很多中层管理人员。

那么，是什么造成了行业内外人士对房地产行业认识的狭隘与局限呢？

自我国 1998 年起正式取消住房实物分配制度，开始实施银行按揭制度以来，房地产市场进入了一个平稳快速发展时期，房地产行业也开始与千千万万的家庭有了紧密的联系，随着房价十几倍、几十倍不断地翻滚，那些动辄几百万元的房款，地产公司几百亿甚至上千亿的资产，以及媒体时常报道的王石、许家印、潘石屹等地产富豪的财富传奇，使得大众眼中的房地产只剩下“钱”了，而房地产行业的在岗员工在大众眼中都成了“卖房子”的。而对于房地产公司的职员来说，越来越专业化的分工合作让更多的员工变成了机器运行上的螺母，对于机器运行本身，他们往往只能理解其仅见的一亩三分地，然而机器整体是否能够平稳运行，是否能够生产出好的产品，与每个螺母、每个零部件能否精准定位息息相关。

财富规模和精细化管理让房地产项目开发“扑朔迷离”。事实上，房地产项目开发的全过程非常简单，基本没有什么很高深的技术，也很容易弄明白。而大多数人乃至很多业内人员都无法准确理解的原因，是因为房地产项目开发工作很“繁杂”。

下面我们就来讲一讲房地产项目开发是如何“繁杂”的。

1.1.1 房地产市场

通常我们提到房地产时，大家首先想到的肯定是房地产开发商和楼盘，房子的施工建设与预售，而房地产其实是包括房产和地产两个相互关联的市场范畴的，只是因为“房”在大家眼中太过夺目，而让我们常常忽略掉“地”。同时，由地产和房产组合而成的房地产市场又可以概括地分为三级市场，我们印象最为深刻的“房地产开发商”“楼盘”“预售”等只属于房地产二级市场范畴。下面我们就来讲讲“地”和“房”以及由他们衍生出来的三级市场。

一般而言，房地产市场分为土地市场和房地产市场，二者联系十分紧密，所以更多的时候我们并不做区别对待。房地产市场的“源头”即是土地市场，我国相关法律法规规定，我国的国土所有权为国家和集体所有，这也决定了土地市场为国家垄断和操控，且土地市场并不涉及土地所有权的交易，仅仅涉及在规定使用条件下的土地使用权的流通。

土地市场可划分为土地开发一级市场与土地开发二级市场，房地产市场也可相应地划分为房地产一级、二级和三级市场，但二者之间联系相当紧密。

土地开发一级市场是指土地原本为生地或毛地，经政府相关主管部门主导，自行组织或委托给具有相关资质的土地一级开发企业，开发整理为可出让熟地的市场集合，房地产一级开发对应于土地的一级开发。土地开发二级市场是指由获取土地使用权的房地产开发企业或其他组织在已开发整理的熟地上进行房地产开发建设的市场集合。土地开发二级市场对应于房地产开发二级市场。房地产三级市场是指在房地产二级开发完成的基础上，进行房屋的过户、抵押和租赁的市场集合，如二手房市场、写字楼租赁等。

需要说明的是，本书的着重点在于房地产开发二级市场，其主要内容是对房地产开发二级市场的最关键工作——房地产项目开发全过程进行流程解读；同时，为了在流程解读时保证业务链的完整性，本书也会涉及部分土地一级开发市场与房地产三级开发市场的内容。

1.1.2 房地产项目开发业务

我们说过，房地产项目开发全过程之所以让人难以理解，其最主要的原