

房地产操盘实战技巧丛书

第一分册

房地产

前期策划与定价

廖志宇 杨思思 主编



基于策划理论
开展项目价值
研判与

策划定位

依托四种不同
导向的定价模
型梳理

定价策略

结合五类不同
产品的差异获
取实战

定价技巧

中国建筑工业出版社

房地产操盘实战技巧丛书

房地产 前期策划与定价

廖志宇 杨思思 主编



中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

房地产前期策划与定价 / 廖志宇, 杨思思主编. — 北京:
中国建筑工业出版社, 2016.3

(房地产操盘实战技巧丛书)

ISBN 978-7-112-18842-0

I. ①房… II. ①廖…②杨… III. ①房地产市场—市场营
销学 IV. ①F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第303293号

本书是一本全面介绍房地产定价策略的图书, 讲述了四种不同导向定价方法; 项目内部差价调整技巧; 六种房地产定价策略; 并区分小户型、别墅、商铺、多层/中高层/高层、大盘这五种项目类型提出对应的实战定价策略。书中结合实际操作经验和经典营销理论, 层层剖析, 并辅之以鲜活的案例, 内容丰富, 体系清晰, 指导性强, 使实践与理论有机融合。

《房地产实战定价策略》适合开发商、策划代理公司的营销策划人员使用。

责任编辑: 封毅 周方圆
责任校对: 赵颖 刘钰

房地产操盘实战技巧丛书
房地产前期策划与定价
廖志宇 杨思思 主编

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)
各地新华书店、建筑书店经销
北京京点图文设计有限公司制版
北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 21¼ 字数: 471千字
2016年5月第一版 2016年5月第一次印刷

定价: 68.00 元

ISBN 978-7-112-18842-0

(28091)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

编委会

主 编：廖志宇 杨思思

编 委：欧阳帆 王 飞 熊明详 陈 炜 张小波 夏联喜
石瑞红 王成树 罗 锐 胡浩炬 熊思堡 金义合
夏 雨 刘 杨 刘尔娴 张燕杰 刘 睿 陈水娇
戴 强 刘 斌 张 辉 朱冠华 王国军 吴军玲
刘友贵 袁 琳 黄 森 曹 晋 李 黎 刘方勇
朱卫丰 朱金云 刘文松 陈丹丹 刘 波 何 慧
汪 军

目 录



第一章 市场变革与房地产策划理论

- 2 一、市场变革的三大表现
- 10 二、房地产变革之下的策划思想

第二章 房地产市场调研与分析

- 30 一、房地产市场调研内容
- 33 二、外部环境与本体调研的模式及方法
- 36 三、房地产需求调研的模式及方法
- 40 四、房地产供给调研的模式和方法
- 41 五、竞争对手调研的模式及方法
- 45 六、房地产产品调研的模式及方法
- 46 七、房地产调研的五个主要阶段
- 54 八、房地产市场分析

第三章 项目价值研判与物业发展

- 64 一、取地与意向地块价值评估
- 83 二、取地之后的项目价值研判
- 95 三、项目区位价值分析
- 98 四、项目整体定位
- 102 五、项目物业发展建议

第四章 房地产项目定位策划

- 108 一、房地产项目定位的三个前提
- 112 二、房地产项目定位体系

第五章 房地产价格与定价理论

- 126 一、如何认识房地产价格与定价

- 127 二、房地产定价的本质
- 132 三、影响房地产定价的因素
- 137 四、确定房地产价格的六个步骤

第六章 四种不同的定价方法

- 144 一、成本导向定价策略及方法
- 158 二、需求导向定价策略及方法
- 179 三、竞争导向定价策略及方法
- 192 四、营销目标为核心定价策略及方法

第七章 房地产价格修正与房价形成

- 206 一、项目内部差价调整流程
- 207 二、影响差价的产品因素
- 210 三、各影响因素的权重设定
- 212 四、各因素打分思路
- 216 五、价目表的形成与修正
- 219 案例1 BL·心语花园价格修正及定价形成策略

第八章 房地产定价策略

- 244 一、总体定价策略
- 246 二、时间节点定价策略
- 248 三、用户心理定价策略
- 251 四、促销定价策略
- 254 五、房地产价格调整的流程和步骤
- 260 六、全营销过程定价策略
- 266 七、差价策略
- 270 案例2 JD·荔湖城价格调整方案
- 282 八、价格变化反映与价格变化应变策略

第九章 五种不同类型产品的实战定价策略

- 294 一、小户型实战定价策略
- 301 二、别墅实战定价策略
- 306 三、商铺实战定价策略
- 312 四、多层、中高层、高层实战定价策略
- 315 五、大盘开发实战定价策略

房地产前期策划与定价

第一章

市场变革与房地产策划理论

房地产策划理论的外在依托正是在于市场的剧烈变革，剧烈的变革让传统的理论不断修正和创新，来更好地适应行业的发展。无论是前期策划、全程策划，还是二次策划等各种理论，都必须植根于房地产行业的土壤，时刻关注其周边因素的变化，这是理论创新的基础，也是理论实用的前提。



一、市场变革的三大表现

1. 转型与变革

2013年，注定要在中国房地产业历史上写下浓墨重彩的一笔。当众多开发商还沉浸在2013年前“辉煌”的盈利年代中不能自拔时，房地产市场却在2013年年底悄然发生了“巨变”。楼市就是一场买方与卖方角力的游戏，二者在博弈中寻求平衡。以往牛气冲冲的开发商开始在淡市中地位动摇，原华远地产老总——任志强也不再唱多楼市，少有的唱空言论开始不断在其微博上出现。房地产的故事、人总是在不经意间发生戏剧性的变化。

变革的呼声呼之欲出，转型的内外在压力陡然聚升。在房地产业深度调控的背景下，我们不禁要问：为什么要变革？我们该怎么变革？

（1）我们为什么要转型？

在消费需求不振、国家经济低迷以及政府调控的多重影响下，中国的房价进入了震荡整理阶段，购房者观望气氛浓厚，开发商与购房者之间的角力越来越紧逼，在这种市场氛围下，市场已经发生了微妙变化，买方市场的前提形成与历史房源积压的矛盾开始凸显。

“逆水行舟，不进则退”。面对压力，我们更加需要主动地进行自身变革，因此企业“转型”势在必行。转型并不是一件容易的事情，转型成功则能更进一步，转型不成功可能“赔了夫人又折兵”。正因为如此，转型和变革的理念切不可盲目复制和引进，必须根据自身的资源状况和战略发展需求来予以贯彻。

（2）我们该怎么转型？

转型不是放弃现有的业务不做了，而是结合自身的优势和劣势、资源和经验，逐步提高自

己的核心竞争力，从而在房地产市场寒冬中处于竞争的主导地位。这种转型过程中的核心竞争力包括四个方面，如图1-1所示。



图1-1 转型过程中的核心竞争力构成

2. 减速与扩张

随着社会经济的发展，人们需求的提高，房地产开发活动变得越来越复杂。它不仅需要开发商的战略眼光和操作技巧，而且还要求开发商具有市场分析与市场推广、投资决策、城市规划、国家法律和各级政府的法规与政策、经济合同、建筑设计、工程施工、财政金融、风险管理、工程监理、市场营销以及资产管理等方面的知识。总之，房地产开发环节众多，专业性强，涉及资金量大，一旦失误可能全盘皆输，因此必须三思而行，慎之又慎。

现如今，市场的细微变化都会对房地产开发产生举足轻重的影响，把握市场脉搏已经成为开发商们修炼“内功”的必修课。但是怎么把握呢？

我们一定要注意节奏问题和方向问题。万科在20世纪90年代做“减法”，不是自减羽毛，而是为了让两只翅膀能更轻盈地飞起来。同样，万科经过减法战略之后，在90年代末专心于加法也不是盲目的扩张，而是市场竞争态势使然。

减速是为了修炼，扩张同样也是修炼。一张一弛的把握都是为了顺势，只有顺了大势，才能纵横捭阖。

在这里，我们要重点强调五点，这也是知名企业一直努力寻求的方向（图1-2）。



图1-2 减速与扩张的五个方向

方向一：减少项目建设规模与增加企业持有物业比重

在市场陷入萎靡不振之时，盲目进入市场往往事倍功半。因此，对于大多数企业而言，最好控制好开发节奏，错过最低谷的时期。同时，也要收缩向外扩张的步骤，避免战线过长。在这一时期，规范发展应大于规模发展，企业更应强化管理，练好内功。

在当前的市场环境下，房地产市场已经进入深度调整期，一般来说，在第一年销售额萎缩30%的情况下，将有51%的房地产公司出现资金缺口，如果第二年销售额继续下降20%，出现资金缺口的公司将上升到58%；进一步，如果危机第一年销售额就下降了50%，即使第二年销售额维持第一年水平，出现资金缺口的公司也会从第一年的59%上升到66%；而如果第二年销售额进一步下降20%，则出现资金缺口的公司会扩大到71%，那些在第一年就已出现资金缺口的公司将面临更严峻的考验——危机第二年，通常是房地产公司集中破产的年份。

谁能够活下来？在这种情况下，应采取主动调整产品结构，一方面，是应对目前的楼市变化；另一方面，开发商也不妨采用提高企业自有物业的比重的方法，比如把物业由售转租，转为企业持有的固定资产增加稳定的租赁收入，增强企业长久抗风险能力。

主题案例：香港新鸿基的“过冬策略”

香港新鸿基是我们学习的榜样，在1984~2007年的24年间里，一直保持着正的净经营现金流。在整个亚洲金融危机期间，尽管香港房价跌了六成以上，但新鸿基仍保持每年400万平方英尺以上的推盘量，在最低迷的2003年更是推出了620万平方英尺的新盘。通过不断消化开发物业的土地存量，新鸿基减少了开发物业的资产比重，并尽可能将存货周转天数控制在300天左右。如果要学新鸿基，开发商还需要更多一些勇气和魄力。“没有倒闭的行业，只有倒闭的企业”。企业必须时刻保持清醒，高估自己会失去方向，低估自己则会失去机会。冬天，走过去前面是春天，睡过去可能就永远没有机会醒来。

方向二：调整利润预期与向高附加值产品纵深扩展

降低房地产企业的期望值和加大高附加值产品的开发，已成为未来市场竞争不折不扣的主题（图1-3）。



图1-3 调整利润预期与向高附加值扩展的四项举措

举措1：调整利润期望值

企业的成长能力受到利润率和周转效率的双重影响，而其中利润率基本由外部市场所决定，周转效率主要由企业经营模式决定。在市场低谷中如何才能加速周转呢？降价卖房无疑是最常用的手段。

开发商要明白，以前那种买房“找熟人、批条子”的疯狂时代已经过去。开发商首先在心态上要端正，不要再奢望前些年那种楼市疯狂，也不要再像楼市暴利时一样高高在上，要真正把消费者当作自己的上帝。

因此，开发企业应该心态平稳，看薄利润。在楼市惨淡之时，做到薄利多销，尽快回笼资金。

举措2：让利行动促销售

频出的房地产调控政策，在于抑制投机性需求，为楼市降温，这种效应会推迟刚需消费者的购房冲动，市场进入深度博弈阶段，观望等待的情绪会进一步加重。这个时候，让利套现才是上策。通过给出老百姓认为到底的价格，才能打消市场的观望情绪，成交量才会回升，楼市才可能热起来，开发商才可能有钱赚。

所以，现在救市场等于救自己，烧热市场才是最好的过冬办法。

举措3：“品牌至上”永远是真理

楼市在走下坡路时，正是做好品牌推广与提升的好时机。市场在步入上升通道时，做利润；步入下行通道时，做品牌，这是企业运作的规律。往往在市场步入低谷时，消费者更看重的是企业品牌。

市场越低迷，老百姓选择品牌企业的倾向性越大。同时，市场衰退时，往往是市场洗牌的关键时刻，市场以及各种资源都会向优秀和优势企业集中。因此，抓紧时机做好品牌尤为关键。

举措4：细化产品注重差异

以前开发商一直在用经验营造产品，但是从专业的眼光来看，产品和业主使用之间有多少差距，只有业主明白。在目前形势下，如果开发商在开发过程中多尊重一些消费者，认真研究目标客户的消费习性、生活习惯、鉴赏能力，把这些研究的结果应用到产品里去，使产品的细节符合目标客户的使用习惯，那么自然会得到消费者的追捧，这就犹如消费者给开发商穿上了厚厚的棉衣。

方向三：企业成本控制与扩大联合采购模式

前几年，不少本土房地产企业都在积极向外扩张，现在一些企业的扩张步伐已经明显放

缓或停下。他们通过减小开工面积，减少投资规模，少拿地或不拿地来不断给自己瘦身，这在目前已经成为一种普遍现象。对房地产行业而言，开发商都缺钱，不管它是大还是小，强还是弱。因此，开发必须一方面找钱，另一方面省钱。人力成本、管理成本所占比例相当小，裁员只是“下下策”，不到万不得已最好慎用。

主题案例：万科与北美枫情地板的“婚姻”生活

从2008年10月起，万科与北美枫情地板两家企业的“婚姻”生活也由此开始。未来一年内，“北美枫情”将成为万科北京区域装修房项目唯一指定使用的实木复合地板品牌，随后也将走进万科在天津、沈阳、长春、大连、鞍山、青岛等地的多个项目。

对它们来说，这种方式并非首次。在万科结盟的战略合作伙伴中，方太、施耐德等部品供应商榜上有名，而在北美枫情的合作名录上，富力地产、保利地产等开发企业赫然在列。联系到此前中体奥林匹克花园与北新建材、通力电梯、格力空调的“联姻”，房地产企业与部品供应商建立深层次战略关系已屡见不鲜。

上述合作在更广的范围内被复制的同时，传统采购方式正在悄然变革。这种开发商与供应商的战略合作，将有力地推进战略采购模式走向成熟且在更多的企业之间达成，甚至可以扩展到不同开发企业之间的联合采购。

方向四：减慢区域扩张速度与开发战略扩张

很多本土房地产企业都在酝酿着实行大规模的跨区域发展，在它们的目标名单中不仅有上海、北京等一线城市，还有温州、宁波、大连等这些较发达城市。但现在这些区域扩张计划已经从很多公司的发展议程上撤下。

未来的房地产市场应该呈现出新的机会，主要表现为：市场地产+民生地产。而我们将市场地产与民生地产进行细分，就会发现，保障房领域和旧城改造会成为未来房地产开发的热点，尤其是旧城改造。

城市更新依然是城市发展最为重要的核心。城市发展既包括扩张也包括更新，其扩张范围是有限的，而更新的内容是无限的，即使今天的新城，也必然为房地产行业在未来带来新的商机。

由于旧城土地面积小、成本高，因而不能以粗放的方法进行规划和开发，而应根据区位及传统资源进行市场细分和土地利用细分，这样才能发现更大的价值，这项工作可能就是旧城改造项目的利润所在。比较而言，旧城的中心区位更具区位优势价值，将成为今后投资的亮点。

方向五：寻找并购机会

未来房地产行业的洗牌已不可避免。尤其是一批天价拿地、囤地的开发商可能会因资金问

题面临出局，或不得不寻求项目合作。相反，有良性流动资金、立足传统行业进行房地产开发的企业占有绝对优势，它们有充足的资金保障，这时正好可以整合濒临倒闭的房地产企业，吸纳良好的土地、项目和人才资源。

3. 传统与创新

（1）拓展房地产对外融资渠道

房地产投资具有投资大、周期长的特点，客观上需要大量资金的支持。资金紧张是目前众多开发商面临的最大问题。这不仅仅是一个公司的问题，也是整个行业的问题。主要原因是许多公司前两年高速发展，大量买地，导致银行借贷较大。因此，对于房地产行业，加强对外融资渠道的拓展变得尤为重要。

由于面临资金紧张的困境，地产商们行之有效的囤地模式正受到严峻挑战。地产商们纷纷谋求上市，或运用定向增发、公司债等多种再融资途径。实际上，房地产企业融资的途径较广泛，包括：银行贷款、上市、REITS（房地产投资信托基金）、发债和促销回笼资金等，但REITS和发债众多房企很少采用。

现在开发商的资金来源主要集中在两个途径：

第一个途径：公开融资途径

银行贷款、上市融资和销售回款是主要途径。

① 银行贷款。

银行贷款依然是目前房地产公司融资的主要途径之一，但是由于银行严格的管理手续、繁琐的审批程序、过长的放款时间，都让很多中小开发商望而却步。

② 上市融资。

上市是房地产公司融资的一个重要渠道，也是房企发展的必由之路。对于已经上市的房地产企业来说，应该更好地利用上市所带来的品牌效应，扩大融资渠道，比如利用债券等其他融资方式，使募集资金多元化，这样才能使一个企业的资金链条不会中断。

③ 销售回款。

考虑到宏观环境持续不明朗、内地房地产开发商财政紧缩以及市场供过于求等因素，最主要的一招是加快卖楼，尽快回笼资金。回笼资金可以采取两种策略：一是降低房价促销；二是重新“定位”开发计划和节奏。

第二个途径：民间融资渠道

民间融资渠道包括三种方式：发行公司债、民间借款、寻求各种基金合作。

① 发行公司债。

公司债是由企业发行的债券。企业为筹措长期资金而向一般大众举借款项，承诺于指定到期日向债权人无条件支付票面金额，并按期依据约定利率支付利息。为了增加公司的流动资金，很多公司加入发行公司债的行列。

2014年7月23日~2014年7月25日，江苏新城地产股份有限公司向社会公开发行面值不超过20亿元（含20亿元）公司债券，发行价格为每张人民币100元，为5年期品种，年利息8.9%，按年付息。其中，网上实际发行规模为人民币2.60283亿元，占本期债券发行总额13.01%；网下实际发行规模为人民币17.39717亿元，占本期债券发行总额86.99%。

② 民间借款。

向民间借款也成为众多房地产企业增加自身血液的重要手段。但目前民间高利贷款，其贷款年利息都在25%以上，利息较高，而且操作起来缺乏规范，如果房地产企业不是急需资金，尽量不要走这一步。所以，向民间借款又有在实际操作中衍生出很多模式，如让公司内部员工及亲属借款，通过房子抵押，并允诺10%及以上的利息回报。

③ 寻求各种基金合作。

这些基金有境内的私募基金、境外私密基金、房地产投资信托基金等。

由于美国的金融风暴，使得境外有大量的资金正在不断地寻找较好的投资机会，在国际投资者眼里，我国房地产领域的成长空间依然值得青睐，而国内房地产企业引入国际投资者的目的一般来说就是为了未来赴海外上市。例如，广州恒大地产集团获得了来自美林、德意志银行、淡马锡三家国际战略投资者总额4亿美元的注资。境外私募还在继续，这可能与随后的海外上市相关。

房地产企业新的市场局面下需要进行战略调整。银行信贷、信托等融资门槛已经较高，成本较低的上市之路应该会成为今后开发商融资的首选，而且不局限于内地，境外资本市场也是很好的选择。

未来政府将采取行动准备实施一项期待已久的计划——允许内地房地产开发商通过房地产投资信托基金募集资金。这种公开上市的房地产融资工具，可以给投资者提供稳定的收入流和资本升值的机会。依据其结构，房地产投资信托基金将会引起当地散户和机构投资者或是潜在国外投资者的兴趣，吸引数十亿美元额外资金进入房地产领域。不过在中国，推出这种工具之前，必须首先通过有关基金结构、税收政策的具体法规以及其他监管条例。所以，这种方式的实现还需要耐心地等待一段时间。

（2）调整原有产品结构

硝烟刚起，一部分开发商已经对未来市场作出了快速反应。调整产品结构也应是开发商过冬的必修课。在市场低迷时，做大众性产品的风险相对更小。“大众性产品”用比较直白的话说，就是中档、平价商品房。

除了改进产品结构，积极介入政府安居房、农转居公寓、旧城改造的建设也是一个不错的选择。开发商可以与政府正式签订战略合作协议，参与城市的规划研讨、“城中村”改造的安置房建设以及廉租住房、经济适用住房的建设。这些项目可能赚不了大钱，但能够提高企业的周转率，而企业能否在危机深化前就主动加速周转，影响着它们在危机后期能否用手中的现金来变被动为主动。

（3）创新营销渠道

通过各种营销手段，来减少企业产品存量，尽量拥有更多现金流。这需要通过更精准的项目市场定位、产品定位、产品推广、渠道营销、销售控制、价格等营销手段来实现。由于项目的特点以及推盘的时段不一样，就必须寻找恰当的策略，来准确把握市场。

目前一些创新的营销渠道，正在悄然打破原有地产行业的销售格局，这些新的营销渠道包括直销、团购、网络营销等。

在营销传播手段日渐多元化、广告投放成本日渐高涨的现代社会，企业需要更精确、可衡量的营销沟通方式，以提高资本回报率。例如，直复营销就以其独特的优势，颠覆了传统的营销模式；通过减少中间环节的集体采购日益受到消费者的青睐；而通过最新的网络技术及互动功能，打造前所未见的网上营销平台也正在突破原有的营销模式，越来越受到业内人士的关注，并将成为未来行业发展的大趋势。

（4）打好主动战

在“产品经济”时代，产品生产出来就能卖；到了“服务经济”时代，产品的同质化状况越来越严重，需要服务加以支撑；在现在的“体验经济”时代，产品和服务让位于感觉的“价值”，以满足“感觉”需要。

现代营销就应该由被动变主动，努力寻找消费者的内心需求，做客户的贴心管家，需要我们拿出“只有想不到，没有做不到”的精神进行市场拓展。

例如，北京2009年有的楼盘利用春节前这段时间在CBD各种高档的商场、写字楼等主动送“福”字，“福”字中同时包括楼盘相关信息，此举收到了不错的效果。

（5）找准借势点

希望把企业做大、做强是每个企业的“野心”。但是在房地产的冬天，生存问题却比发展问题更为实际，实行错位竞争，先巩固市场，借助品牌和管理优势，站稳脚跟，是目前竞争之根本。目前的楼市、利润与成交量的博弈仍将继续。调整的速度决定了销售的速度，没有永远的最佳营销模式，改变成为此时此刻的最佳。现在的市场形势还不明朗，盲目扩张不是好事情。现在最重要的是，如何采用创新的营销模式将现有产品尽早推销，进行套现，不断充实公司的现金流。

开发商的品牌、荣誉，楼盘所在城市的城市运营、城市规划，各种类型的纪念日、名人、政府部门、突发事件甚至竞争对手，都可以是借势的对象。只要巧妙运用，就可以创造出广受关注的话题，从而为项目成功造势。在结合点的选择上，要比较不同结合方式所付出的代价和最终效果。

二、房地产变革之下的策划思想

1. 策划思想

（1）何谓策划

策划是人们按照超常规的、创新的思维方式对事物进行统筹的规划。它具有如下三个特征：

1）策划是具有创新性的思维方式。它的特点就是人们把一些很少联系在一起，但存在一定内在联系的事物创造性地连接组合起来，形成一个新的事物。

2）策划不是简单地对事物进行组接，而是根据已经存在的事物，并按照一定的原则和规则将事物组合连接成一个新事物。

3）策划的本质是寻找和抽象出规律，并找到解决方案。

所以说，成功的策划是创造性地组合利用“信息+资源+专业”。

（2）策划要具备的五种能力

策划一般要具备五种能力，如图1-4所示。