

# 房地产

## 产品规划与配比

夏联喜 编著

产品定位与组合  
五大要点分步解读  
还原从产品构想到概  
念形成的全程策略

个体产品策划  
十大板块步步推导  
弄清从整体构思到细  
节表现的推理过程

附属产品策划  
七个环节步步加分  
把握附属产品提高产  
品价值的关键要点

中国建筑工业出版社

房地产操盘实战技巧丛书

房地产

# 产品规划与配比

夏联喜 编著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

房地产产品规划与配比/夏联喜编著. — 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 978-7-112-18845-1

I. ①房… II. ①夏… III. ①房地产市场—市场营销 IV. ①F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第303292号

责任编辑: 封毅 周方圆

责任校对: 李欣慰 张颖

房地产操盘实战技巧丛书

**房地产产品规划与配比**

夏联喜 编著

\*

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: 19¼ 字数: 428千字

2016年5月第一版 2016年5月第一次印刷

定价: 68.00 元

ISBN 978-7-112-18845-1

(28089)

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：夏联喜

|      |     |     |     |     |     |     |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 编 委： | 欧阳帆 | 王 飞 | 熊明洋 | 陈 炜 | 张小波 | 廖志宇 |
|      | 石瑞红 | 王成树 | 罗 锟 | 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 | 杨思思 |
|      | 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 房地产产品策划的基本理论

- 2 一、房地产产品策划的实质
- 4 二、房地产产品策划的八大法则
- 10 三、房地产产品规划的构成
- 11 四、房地产产品规划的实施策略

## 第二章 房地产产品研发的决策模式

- 14 一、产品研发需要正视的三大问题
- 16 二、房地产产品研发决策模式
- 39 三、金地集团产品研发决策模型

## 第三章 房地产产品定位与组合策略

- 44 一、定位前的目标市场选择准备
- 52 二、产品定位的技巧和方法
- 56 三、房地产项目定位的产品组合策略
- 62 四、房地产附属产品定位的实用技巧
- 71 五、定位高端物业的必要条件

## 第四章 房地产产品规划设计决策模式

- 74 一、规划布局构想
- 82 二、园林景观设定

## 第五章 项目产品整体策划

- 102 一、整体产品策划
- 114 二、阶段性分布解读流程
- 118 案例1. 上海某别墅项目整体产品定位策略
- 127 案例2. 上海W集团某项目整体产品策划解码

## 第六章 个体产品策划

- 164 一、个体产品规划的理论决策模型
- 166 二、整体户型定位
- 167 三、户型类别配置
- 176 四、户型类别分布
- 176 五、户型功能空间确定
- 192 六、户型功能空间位置确定
- 194 七、户型功能空间合理分析
- 197 八、户内交通路线确定
- 198 九、户型景观确定
- 202 十、室内装修材料确定
- 207 案例3. 深圳城市GLY项目户型配比策略
- 229 案例4. 深圳SX某项目户型配比策略解析
- 266 十一、单体建筑确定

## 第七章 附属产品策划

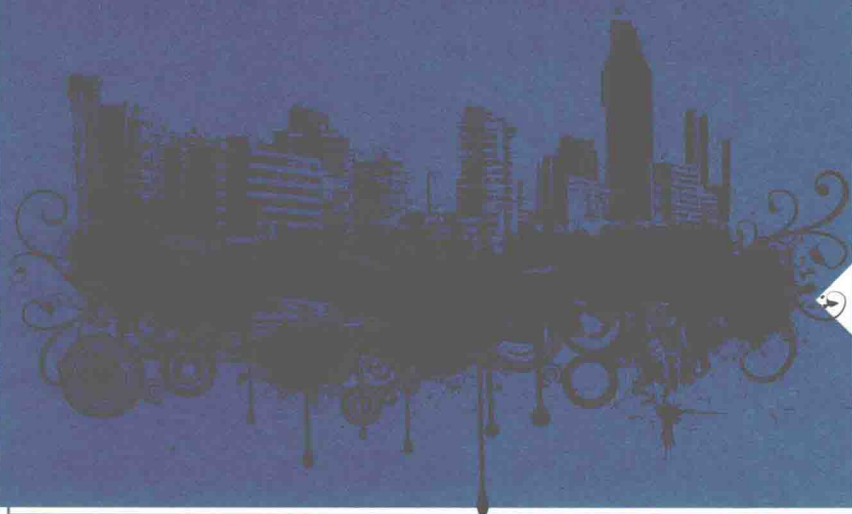
- 288 一、硬件配套
- 292 二、教育配套功能
- 295 三、会所功能
- 302 四、智能化系统
- 303 五、项目销售形象
- 307 六、泳池
- 307 七、物业管理

房地产产品规划与配比

## 第一章

# 房地产产品策划的基本理论

房地产产品策划实际是对房地产及住宅产品进行谋划和运筹，以满足人们对房地产产品的特定要求。产品策划必须以顾客的需求为基点，以产品定位和产品设计为重点，以产品的舒适性和艺术性为要求，通过局部或整体的产品呈现，激发人们对产品的喜爱和满意，从而形成产品的核心竞争力。



## 一、房地产产品策划的实质

近几年来，开发商都在不同的项目中贯彻产品策划的理念，注重项目产品的细节和细部的完美和舒适，创造了许多著名的楼盘。一些对产品策划有实践经验的策划专业人士，也不惜余力地倡导产品策划模式，用自己的实践证明产品策划的作用。

那么什么是产品策划呢？

房地产产品策划，就是对房地产及住宅产品进行谋划和运筹，以满足人们对房地产产品的特定要求。产品策划的重点是“顾客就是上帝”，一切围绕客户的需求来策划产品，注重产品的舒适性和艺术性，使人们对产品产生喜爱和满意而满足顾客的需求。产品策划的另一个重点是产品定位和产品设计，产品定位先于产品设计。

### 1. 产品策划的核心内容

说到产品策划的核心内容，我们需要重新回到产品本质上来。实际上，房地产的产品策划可以通过以下两个方面来理解：

#### 第一方面：有形产品策划

有形产品策划主要指单一空间的房型设计、室内的功能规划、整个大楼或小区的面积（格局）配比、外观造型、社区环境和总体功能规划等。它是产品最基本的要素，不但是客户在购房时最为关心、最先考虑选择的条件之一，更是开发商在市场检验中判断其投资是否成功的最为关键的一环。



## 第二方面：附属产品策划

附属产品策划，是对整个大楼或小区满足人们日常生活或工作需要的各项设施的全面配置。它包括水、电、煤气、通信、装潢、保安和保洁等各个方面的最基本功能配置。

## 2. 产品策划的四大流程

一个产品的最终形成一般都需要经过四个过程：调研、定位、规划设计及细节处理。

### 流程一：产品调研

产品的前期策划工作中最重要的是调研，它包括对区域竞争产品的调研，对购房者消费倾向的调查，以及对市场供应情况的调研。目的是了解需求和供应状况，为产品定位做好准备。

### 流程二：项目定位

在产品调研的前提下，对产品要进行恰如其分的定位，尤其是目标客户定位，因为产品竣工后是卖给他们的。除了目标客户定位，产品品质定位、产品功能定位、产品地段定位、产品规模定位、产品形象定位等同样也是项目定位必须厘清的重要内容。

### 流程三：产品规划设计

这是策划的重心，根据目标客户的特性分析，为其量身定做产品。其中包括规划设计、建筑设计、环境设计、户型设计、配套设计、物业服务等。

### 流程四：产品细节处理

在产品的细节处理上，采用何种新技术、新材料、新设备以保证产品品质，采用何种先进的生产工艺来保证产品质量是细节处理的关键。

## 3. 产品策划的重要性

在房地产开发中，因决策失误造成的损失不计其数，这样的例子每天都会出现。

例如，当项目规划设计后动工开始销售，出来的产品放到市场一考核，问题立马出现。然后重新调整产品规划，写字楼改住宅、酒店改公寓、大户型改小户型等。这不仅在资金上损失很大，而且会对楼盘销售带来严重的负面影响。

又例如，有的楼盘在项目销售后期时留下大量的货尾单位，只要仔细观察，就会发现这些货尾单位大部分都是同一类型户型，这些货尾单位通常能清晰地反映出前期产品规划时的决策错误。

为了说明产品规划的重要性，很多人说一个项目的成功70%取决于规划设计即产品策划，30%取决于后期的营销推广，这个并非空穴来风。纵观时下的各种营销策划手段，无论是卖生活方式、卖地段、卖社区文化、卖投资收益，最根本的是都脱离不了产品的支撑，房地产产品永远是最基本的元素。

房地产产品是一种商品，因为有人使用，才体现出了其价值。所以，永远都不能脱离了房地产产品本质空谈策划。

## 二、房地产产品策划的八大法则

由于房地产产品策划的重要性，在进行产品策划之时必须先要总结以往的成功经验，从这些经验中找到相关规律。为此，笔者这里特总结了八大法则。

### 法则1：因地制宜

金地集团不可能在每个地方都建“格林世界”，沿海集团也不可能忽略地块条件到处建“赛洛城”。每一个地区的发展状况不同，市场也不同，产品需求和产品特色也不尽相同。

因此，只能根据当地的实际情况，充分利用当地的各种优势资源，因地制宜地进行房地产产品策划，不能只进行简单的复制。因地制宜就是要因势利导、趋长避短、与时俱进，就是要用发展的、变化的眼光进行研究和策划。

### 法则2：就地取材

在中国，某地某开发商为了增加建筑面积，将楼盘内的天然湖进行填平，将天然的、可利用的、无价的湖水资源自己断送，以便盖更多的楼。广州的组伦堡项目，开发商在各栋之间开通环绕人工湖，以此提高产品的居住价值；在深圳，中海地产没有上来就将坡地填平，而是就地策划，利用坡地建设高品质的别墅——中海·大山地。

地段的经济效益有当前的，也有远期的，不能只重视当前的而忽视远期的经济效益。我们很多开发商往往忽视这一点。

回到就地取材的问题，其实地段有其劣势也有优势，任何产品谋划，都不可忽视地段的作

用。挖掘地段的价值不光要考虑到地段的现状价值，更要考虑到地段未来的价值，很好地协调发展与生存的关系。地段价值没有被充分挖掘，就不能使土地的利用价值最大化，也不能取得最好的经济效益。

地段的价值是动态的、相对的。不同的地段有不同的地产基因，即使同样的地段，随着时间的变迁，其价值也在动态的变化当中。地段价值的利用要结合企业的发展目标，找出一个利润与风险的平衡点。

### 法则3：先整体后局部

整个产品的元素表现在，它不是一个孤零零的建筑，它需要包含社区、景观、交通线等各种元素综合而成。所以，这就涉及一个整体与局部关系正确把握的问题。

#### （1）先整体后局部策划的四个要点

先整体后局部应用在产品规划时，由如图1-1所示的四部分内容组成。

- 1 先整体布局（兵营式排列、围合式布局还是点状或组团等），再建筑单体安排
- 2 先建筑类型（商用、住宅还是写字楼），然后建筑风格定位（新古典主义、现代简约、欧陆风情还是中式建筑等），接着才是户型设计、外立面和天际线处理
- 3 先整体交通规划（明确人车交通组织），再考虑各楼或各单元空间的联系
- 4 先整体环境景观规划（包括景观风格与景观布局），再中心庭院、各组团景观和宅间景观的设计

图1-1 先整体后局部策划的四个要点

#### （2）先整体后局部策划的方法

首先根据市场的深入研究，明确产品的市场总体形象，这里面包括产品的项目档次和主题形象。只有知道了项目档次，才能确定是建高档、中档或是低档。只有明确了上市以何种主题形象，才能确定是建国际青年特区、养老社区、旅游休闲地产还是世界风情城等。这两个大方向的确定之后，我们接下来就以此为原则进行细部的组合与配置，包括交通组织、环境规划、建筑布局、配套安排、建筑风格、户型设计等。

## （3）先整体后局部策划的关键在于执行

对于任何一个法则，学起来都比较容易，但是严格执行并不简单。很多产品建成之后总是给人四不像的感觉，归根结底都是欠缺执行力，最终导致整体不像整体，局部不像局部。在这里特列举一些现象，以便能引起读者反思：

现象1：很多高档公寓甚至豪宅会出现经济型户型和低会所配置；而普通住宅甚至经济适用房出现SPA会所、国际双语幼儿园；有些老年公寓，却要在配置上加入数字化与拳击房，在户型上设计成错层等。

现象2：项目产品定位为高端产品，户型设计近200m<sup>2</sup>以上，但室内却没有设计独立更衣室。卫生间也达不到高端产品标准，面积设计成5m<sup>2</sup>以内，这明显与这么大户型面积不协调。

现象3：项目建筑风格为欧陆风格，园林设计却采用江南山水的园林手法。怎么看怎么不搭调，自然也无法形成整体产品形象。

现象4：对外号称高档豪宅或高档公寓。但是为了一网打尽各色人等，却设计各种户型，既有面向低收入阶层的小户型，又有中档户型，还有超级大户型，各个阶层混杂，导致真正的富人不愿买，穷人又买不起。

## 法则4：先外后内

在谈先外后内法则之前，我们需要先明确什么是“外”，什么是“内”。我们常说的“外”包括建筑的外立面风格、颜色、材质以及天际线处理。在一定意义上它代表着一个产品的品质，决定着一个产品的性质，具有很强的识别性。而“内”包括户型设计、园林景观、社区物管、会所配套等。我们为什么要强调先外后内呢？这有如图1-2所示的三个方面的原因。

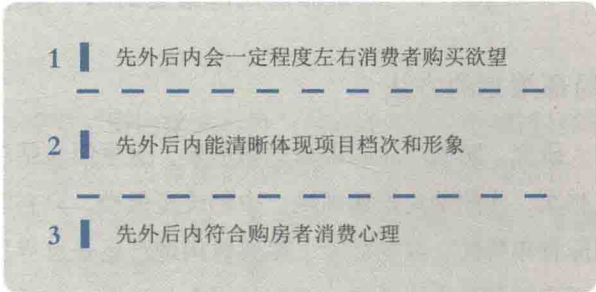
- 
- 1 先外后内会一定程度左右消费者购买欲望
  - 2 先外后内能清晰体现项目档次和形象
  - 3 先外后内符合购房者消费心理

图1-2 强调先外后内的三个原因



### 第一：先外后内会一定程度左右消费者购买欲望

建筑的整体外观怎么样，在一定程度上左右着人们的购买欲望，甚至决定着一个项目的成败。而这里所谈到的“外”，比如我们走在大街上，很难从街道本身分清这一片区域是住宅区还是商业区或者是工业区，但一般人都很容易从街道建筑的外部元素看出它是商业、办公、住宅或者是商住混合来，从而容易感受项目的品质。

### 第二：先外后内能清晰体现项目档次和形象

不管你的产品是高档、中档还是低档，都存在重要的外部元素表现，并不是说高档就一定外部元素华丽，低档产品外部就一定不好看。这就像人一样，不管你身份高低、贫富如何，通过得体的衣服同样可以表现出你秀外的一面。

### 第三：先外后内符合购房者消费心理

人们购房消费的一般心理：需求—寻找—吸引—了解—认知—购买。任何人都不可能一下子看到事物的所有，只有外在的东西有吸引力，他才有可能继续了解内在。这和其他的商品一样，样子讨人喜欢，人们才会有兴趣进一步咨询，从而产生购买兴趣。样子让人提不起兴趣，很难会有下一步购买行为。

一个项目的外在元素做好了，消费者就可能会主动来问、来看。但是，内在品质不行，依然无法激发大家的购买兴趣。因此，先让大家从外观设计上产生兴趣，再从内在品质获得认可和肯定，比较符合购房者消费心理。

## 法则5：先易后难

现在，全国各地的大盘越来越大，开发周期越来越长。很多开发商仅仅从产品的差异性，地块环境的优越性等因素考虑，而忽视了规模过大所形成的风险，这种风险表现在销售周期长、市场变化莫测、开发资金要求高、产品更新快等。

先易后难法则告诉我们，面对一个残酷竞争格局，做一个项目，首先要考虑到客户的人气聚集，要先适当的从弱小客群的产品做起，再做强势客群的产品，以此形成一个增长的态势，营造不断增值的价值空间和市场印象。这种原则特别适合一些大型项目的开发。

现在我们回想，万科在深圳的万科城已经售罄，如果在第一期就拿最好的位置，全部做成超大户型，套型在大三居或四居以上，那会出现怎样一个结果呢？其可以预见的结果会表现在如图1-3所示的四个方面：

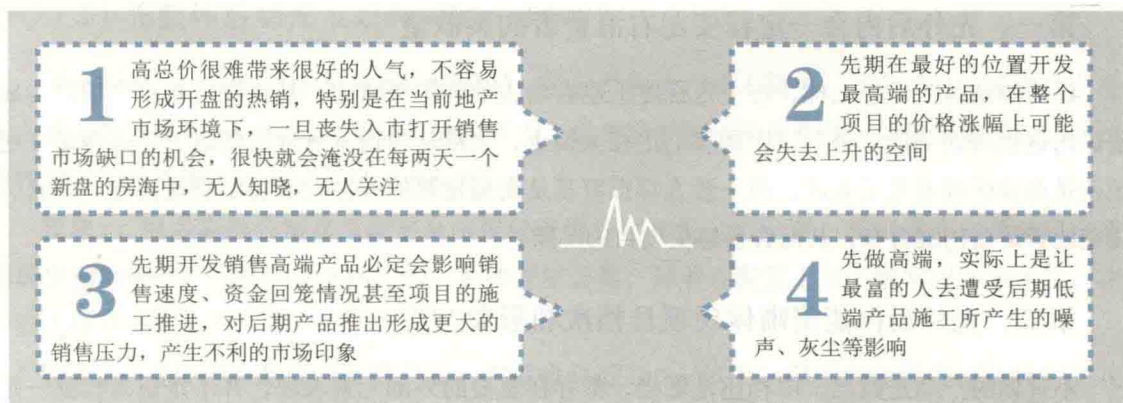


图1-3 忽视先易后难所带来的四大问题

我们回过头来，到底如何才能把握先易后难法则呢？

## 第一，要学会先虚后实

先将主要的努力付倾于最具边际利润的产品上，掌握个别空间的价值，以使产品的整体价值最大，要善用搭配组合的技巧。

## 第二，要讲究先实后虚

产品定位时须有相对经济效益的观念，先须找出谁将是目标购买者或使用者，然后依据基地规模、产品类型、规划户数等条件，掌握能为市场接受又符合投资报酬效益的公共设施比例范围，以便最后对私有功能及共用功能的可能偏好作合理的规划。

## 法则6：先分后合

广州的珠江新城已经规划了快十年，由于交通和城市商业配套的落后，一大批公寓出现滞销，但是作为广州的新CBD，一些中小科技型企业又陆续聚集。面对这种情况，部分公寓项目就改头换面，变成商住公寓，由于早先设计是纯住宅，所以在改后就出现了诸多问题，包括户型隔断和卫生设施的安排。这不是普遍问题。

房地产不同于其他产品，不仅由于其市场景气的变化快速且明显，更由于它具有自用、投资及保值等性质，因此产品本身也常随景气状况及购买力强弱而变化。

另外，现在商品房大都是预售，也就是说先卖后建。在兴建的过程中，如果市场发生变化，产品就面临调整的问题，如果不提前考虑变化因素，可能就无法应对市场的变化。

市场是变化的，这个是先分后合法则提出的基础。

### ① 区别楼层市场的先分后合

先考虑整栋楼各楼层市场，如顶部市场、中间层市场、底商、地下室，个别评估其供需状况及规划条件，再考虑楼层之间的关联性或合并的可能性，如顶楼可否与次一楼层合并做成楼中楼？一楼底商可否与二楼或地下室合并成楼中楼或商业空间？跃层户型在设计上可不可以考虑楼上楼下的双入户设计等

### ② 调整平面单元面积大小的先分后合

先确定最小可能销售单元的平面功能，再合并数个小单元成为较大面积的单元，以使消费者调整平面的弹性空间最大化；预先做好最小单元化（最多户数）的建筑规划及成本预算，再合并大面积规划

图1-4 先分后合法则应用的两种方法

## 法则7：先专后普

我们经常发现一个问题：开发商总是希望做市场上需要的各种产品，以此希望通吃各种客户群，而结果往往是富人不愿来，穷人不敢进。现在有很多以“学府”命名的楼盘，客户群就是锁定一些学校教育工作及周边科研院所的客户群。由于产品专门化程度高，很容易给人纯粹和信赖的感觉，间接地发挥了特殊化的效果，同质客群也愿意扎堆。而这种专门化的产品是分散化项目无法比的。专门化的产品，通常附加值较大，也容易创造较高的价值。

当然，任何一种专门化产品都有一定的风险，这是因为客户群较为单一。所以，要把握好以下三个问题。

第一个问题：产品的专门化程度必须考虑到项目所在地的市场情况、供需情况和各种目标客群的相对规模和购买力；

第二个问题：先尝试并评估各种专门化的可能性及市场接受度，以创造产品的附加值及利润空间，除非市场机会有限或项目地块条件受限制，一般应首先考虑专门化产品，至少是主流产品。这是因为当前地产市场的细分已经越来越明显。

第三个问题：切忌盲目地为特殊而特殊。

## 法则8：综合协调容积率

在城市土地成本越来越高的情况下，适当提高建筑容积率可以摊薄楼面地价，降低开发成本。但是，现在有一种倾向，很多开发商为追求开发利润，盲目追求容积率。结果，在市场竞争越来越激烈的情况下，过高的容积率造成了板楼成塔楼，大进深窄面宽，户型内部设计不合理，走道过多等现象，从而降低了居住品质，影响了销售价格，增大了销售风险，带来大量产品积压和资金困难。



### 三、房地产产品规划的构成

除了地点和价格，房地产产品本身究竟如何？恐怕是购房者最为关心的事。同样，随着各种各样促销手法的相继登场和落幕，开发商吸引客户的重要着力点，也越来越多地建立在房地产产品本身的品质上。因此，迎合市场的产品规划始终是销售顺畅的有力保证。房地产的产品规划可以通过以下两个方面来理解：

#### 第一方面，简称“壳”

它是指单一空间的房型设计和室内的功能规划，以及由其延伸至整个大楼或小区的面积（格局）配比，外观造型（社区环境）和总体功能规划等。它是产品最基本的要素，不但是客户在购房时最为关心、最先考虑选择的条件之一，更是开发商在市场检验中，判断其投资是否成功的最为关键的一环。在行销组合的产品策略方面，因为“壳”的变动不仅会伤筋动骨，更会费时费力，是最难调整的要件。所以，它的前期规划就显得尤其重要，一般到了中后期，是不作任何大的更改的。

#### 第二方面，简称“体”

它是指对整个大楼或小区，满足人们日常生活或工作需要的各项设施的全面配置。它包括水、电、煤、通信、装修、保安和保洁等等各个方面的最基本功能配置，是对“壳”的充实和完善。随着科学技术的迅猛发展和人们生活水平的不断提高，不但一些基本配置的标准在逐渐提高，而且有很多额外的娱乐、休闲性质的公共配套设施也已经在不少住宅小区中出现，如社区俱乐部、网球场、游泳池等等。

和前者比较，“体”的要素对客户而言，虽然在购房时的直观感受不怎么强烈，但对今后的日常生活却密切相关，恰当的细节表现有时也会增加对客户的影响程度。对开发商来说，因为其是产品策略方面种类最多，可塑性最强，最易于调整，在促销中最容易表现的因素。所以，许多好的设想和大量资金的投入便会集中在这个方面，许多行销话题也由此而产生和发挥。

有关上述两个方面的基本要求，国家都有颁布相关的设计和建设规定来加以约束。因此，一些最基本的配置，房地产开发商都会尽力办到。这不但是楼盘建设的品质底线，而且也是对消费者最基本利益的保证。但随着市场的竞争日趋激烈，简单的配置已不再具有吸引力，如何通过更符合时尚的房型设计、新型建材的运用和一些娱乐休闲设施配套的添加来提高产品的竞争力，吸引更多的客户，渐渐成为开发商们的共识。

与价格策略、广告策略和销售策略相比较，对产品本身的投入可以说是实实在在的营销行



为，它对销售的影响力是其他行销方法所无法取代的。另一方面，产品策略也不单纯的是费用增加、功能提升，它更是顺应市场的一种营销行为。

## 四、房地产产品规划的实施策略

产品规划的措施，实施起来要相当慎重，必须结合消费者需求、市场情况等来制定（图1-5）。

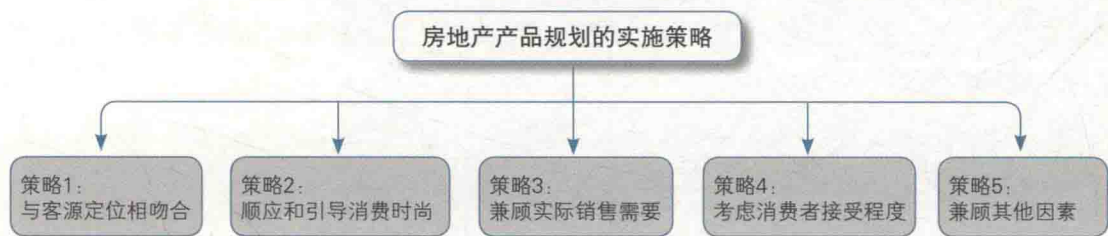


图1-5 房地产产品规划的实施策略

### 策略1：与客源定位相吻合

什么样的客源对应着什么样的产品，否则的话，市场不认可，产品无法变为商品，再好的房屋也会面临空置的尴尬处境。

客源定位虽然涉及客户的职业、年龄、生活习俗等各个方面，但最根本的一条便是客户的收入水平，反映到产品上来，形成房屋的价格区间。同样，产品规划的不同，也主要是区别在产品具体构成是否更精美、更丰富，而要做好这一点，势必要追加投入，要增加费用，房屋的单价和总价也会相应上升。总价的设定其实就是产品规划和客源定位的最根本的一条标准。

我们曾看到3000元/m<sup>2</sup>的回迁安置房，配置的电梯却是进口的高级名牌货，高价、大面积的高档住房，主房不但不朝南、不够大，且没有独立的卫生间和衣帽间；豪华的办公楼不配备有气派的大堂和充足的停车位……这些其实都是决策者对产品总价的忽视，对产品规划和客源定位的断裂理解所致。

### 策略2：顺应和引导消费时尚

产品规划要与目标客源相吻合，并不是简单地迁就客户，而是应该善于挖掘和满足客户的潜在需求。同样，为了要使自己的产品从众多的竞争对手中脱颖而出，一些与众不同的规划配置是必不可少的。

所以，产品规划的着眼点，更应该建立在顺应和引导消费时尚的基础上。譬如住宅小区的