

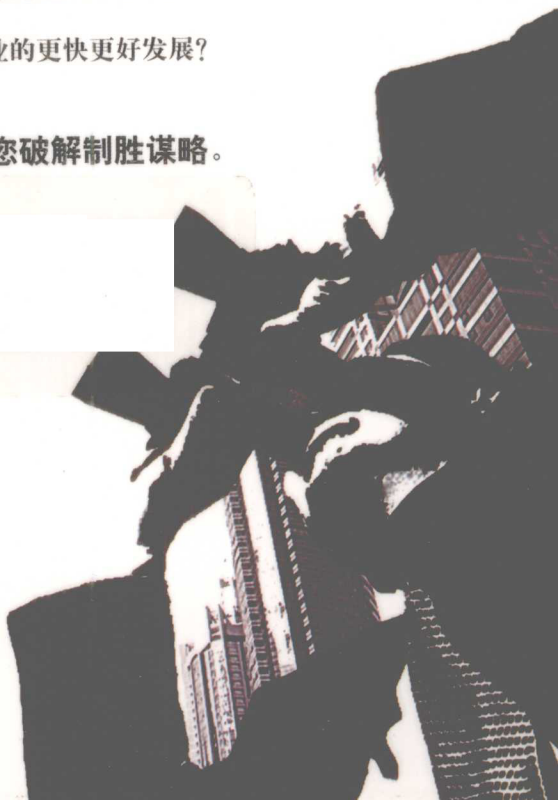
吴劲
著

房地产战争 与谋略

- ◎ 怎样拿地才能比竞争对手更具成本优势？
- ◎ 难道资金有限就不可以杀人商业地产的开发运营？
- ◎ 为什么别人的产品设计就能做到天生丽质？
- ◎ 如何运用“先分天下、再打天下”的军事策略来管理企业的目标计划？
- ◎ 能否像“把干毛巾拧出水”那样实施系统高效的完全成本控制？
- ◎ 董事长与总经理应整合哪些核心资源来推动企业的更快更好发展？

中国房地产的战争已经打响，本书一一为您破解制胜谋略。

广东出版集团
广东人民出版社



房地产战争 与谋略

吴劲 著



图书在版编目 (CIP) 数据

房地产战争与谋略/吴劲著. —广州: 广东人民出版社, 2010. 4

ISBN 978 - 7 - 218 - 06704 - 9

I. ①房… II. ①吴… III. ①房地产-市场营销学 IV. F293.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 056058 号

房地产战争与谋略 吴劲著

 版权所有 翻印必究

出 版 人: 金炳亮

责任编辑: 冯秋辉

装帧设计: 集力书装 彭 力

责任技编: 黎碧霞

出版发行: 广东人民出版社

地 址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电 话: (020) 83798714 (总编室)

传 真: (020) 83780199

网 址: <http://www.gdpph.com>

经 销: 广东省出版集团图书发行有限公司

印 刷: 广州市穗彩彩印厂

书 号: ISBN 978 - 7 - 218 - 06704 - 9

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 12.75 插 页: 1 字 数: 200 千字

版 次: 2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

如果发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020 - 83795749) 联系调换。

售图热线: 020 - 83790604 83791487

序言

读完吴劲先生的书，实在有许多感受：

感受一

这本书所涉及的内容，给中国房地产的操作流程画了一个圈。

如果一个完全不懂房地产的人读一遍此书，那么，他一定就懂得了开发房地产是怎样一回事。

感受二

这本书让人真正懂得了房地产开发全程的内涵。

过去我们讲全程策划，大都是乙方在讲，偏重于前期的概念策划、广告策划及销售代理服务。而此书作者是站在甲、乙双方的角度上来阐述房地产全程这个概念的。

这些年，几乎没有人从这个角度来写房地产方面的书的。

恰恰这一点体现了此书的实用价值及市场价值。

感受三

这本书向我展现了房地产十年的逻辑发展史，因为我在十年前写的一本书叫《房地产开局与残局策略》，吴先生书中的经验与策略总结，在十年前，有的只是概念，有的连概念还没有。而吴先生所著的这本书，在篇章结构上几乎囊括了房地产开发涉及的所有步骤。

因此，看完吴先生的书，你会感觉中国房地产业已经走向成熟。



感受四

吴先生的书，在结构上按照时间顺序的逻辑展开，将房地产全程的开发研究、设计报批、建设施工到出产品及售后服务一一展开。全而不赘，严谨有序，这大概与他多年在外资的房地产开发公司做总经理有关。

此书行文中有不少量化表述，很容易参考“照搬”，这很符合现代人的阅读特点。

感受五

此书为吴先生所著，著的书与编的书不一样。这些年许多关于房地产编的书部头越来越大，页码越来越多，但多是东拼西凑，创新的观点少，只适合翻翻而已。

而著的书，却是挑灯夜战，心血凝结而成的。那是他的工作、阅历、经验、教训，沉思而就，提炼而成。从书中可以看出房地产开发的每一个流程及其管理策略，作者都参与了，都经历了。不然，书中就不会有这么详细而量化的总结。

这也是作者多年在房地产界摸爬滚打的结果。

中国房地产开发需要有这么一本书，他可以让不懂的人迅速进入懂的角色，他可以让懂的人知识更加系统化，业务更加熟练化。他还可以让半懂的人少走弯路。

在进入中国的后房地产时代，这本书的价值就显得尤为重要。

我看完此书，略有如上感受。我想业内诸君，若读完此书，想必会有更多的感受。

广州 TUT 策略机构董事长：周勇

早已习惯在夜深人静时敲击键盘，当书稿宣告杀青的那一刻，不觉已是凌晨3点。已经无法记清到底有多少个这样挑灯夜战以及之后倒头便睡的深夜，于是随手点燃一支香烟，又一次打开姜育恒翻唱的《烛光里的妈妈》。随着烟圈被再次吐出，那副沙哑颤抖且沉郁沧桑的嗓音随即响了起来，一时思绪万千……

时至今日，房地产始终还是一个不断让人产生兴奋，甚至令人心跳加速的话题。

中国房地产业的发展，从概念炒作到产品比拼再到管理竞争，从不规范到逐渐规范，从不断成长到日趋成熟，历经风雨逾廿年。

在早期协议出让阶段，有地者就是赢家；在招拍挂出让阶段，有钱者就是赢家；而走到今天，竞争的规则已经改变，大整合大转型现象此起彼伏，行业超额利润渐渐远去且综合竞争不断加剧，中国房地产的战争已经打响。

如斯战争，发展商如何决战千里？这是一个迫切需要解决的问题。

一、有关标准化操作

站在未来看现在，房地产行业已呈现两大特点：一是行业走向垄断的迹象日趋明显，大吃小、强吞弱已是一个不争的事实；二是



地产赢利阶段已走向房产赢利阶段，行业已走出超额利润阶段。行业竞争已经走向更高的竞争阶段——管理竞争阶段。

麦当劳快餐遍及全球，尽管在口味等方面存在一定的区域差异，但其标准化的经营策略，既可保证品质、强化品牌，更可标准复制、快速扩张。由广东东莞发展起来的“真功夫”，通过电脑程控蒸汽设备来实现中式快餐的标准化，于是走上全国快速扩张的道路。而这个恰恰是如今地产行业需要解决的问题。因此，通过对房地产价值链的管理，将拿地、设计、施工、销售、物管等业务操作流程以及目标管理、成本控制、财务管理等企业运营经验提炼成模块与标准，提升专业运作水准，强化多盘操控能力，真正做到操作规范化、运作高效化、管理精细化，从而加快开发速度，赢取应有现金流与利润率。

但环视整个地产行业，参与游戏而未能适应规则的企业仍不在少数。

二、有关精装修交楼

国内的商品住宅，从南方到北方，从沿海到内陆，交楼的标准普遍存在一个毛坯房的共性问题。

（一）市场怎么做？

纵观商品住宅市场，装修房交楼少之又少，毛坯房交楼比比皆是。不管是水电只接到配电箱与供水点的纯毛坯房，还是水电已通到使用点并内墙已刮腻子的基本毛坯房，从严格意义上讲，都是一个不完整甚至不合格的产品。本应归属发展商的责任却转嫁给业主来承担，既费钱费时又费心。

由于部分客户固有的消费习惯所致，最重要的是发展商提供的是单一毛坯产品而缺乏更多选择，因此市场唯有半推半就。

（二）为何不敢做？

变毛坯房为装修房，姑且不论可以赚取其中的某些利润，还可变之成为一种合理避税的有效手段，但为何很多发展商却不敢轻易碰之？

因为室内装修明显区别于土建施工，它考究的是设计效果、材料品质与施工工艺。这是一个最容易被发现瑕疵、最容易留下装修隐患、最容易被住户投诉的关键环节，也是一个最能考验发展商精细化操作、专业化管理的核心环节。

但在最后这一点上，很多发展商却选择了退却，将问题抛给了住户。

（三）下步如何做？

明知山有虎，偏向虎山行。

发展商结合建筑在精装修房的设计效果、成本控制、施工质量、售后服务方面加强精细化操作，瞄准定位、步步到位，对消费者而言这是一赢；通过全成品交楼，有效提升产品品质与展示自身实力，更好塑造企业品牌，对发展商而言这是二赢；住户购买装修到位的全成品住宅产品，投诉减少，社会和谐，对政府而言这是三赢。

另外，比照发达国家的成功做法，商品住宅最终均为带装修交楼，这是住宅产业发展的必然规律。尽管国内居民固有某些消费习惯，但毕竟习惯是可以引导和改变的。

碧桂园集团每到一处，所推住宅均是装修一步到位，真正改变当地人原有的消费习惯。星河湾更是将豪宅装修推向高峰，做到极致，中国市场一时几乎无出其右。

因此，推广全成品的装修住宅，下步必将赢得更多的市场认可，关键看你怎么做。



三、有关城市文化形象

房子除了居住、投资功能以外，还具有城市文化形象的功能。可以这么说，一个城市的房子就是一个城市的历史文脉，就是一个城市的文化形象，就是一个城市的特色标签，而文化的形成需要历史的沉淀。

伴随着城市化的发展，现在多数城市的特色正在逐步消失，千城一面的现象日趋明显。作为参与城市建设的发展商，不管开发的是单体住宅还是城市综合体，若能真正树立起“百年建筑”的理念，在发掘城市文脉、弘扬城市文化、打造城市品牌、提升城市竞争力方面，自觉承担起城市文化形象建设的社会责任，则必然令自己开发的项目与所在的城市一同烙上深刻的城市文化印记，从而为历史留下更多值得回味的故事与记忆。

中国经济的持续高速增长、城市化进程的不断加快以及户籍改革的日渐松绑，给房地产业的发展提供了巨大的市场空间。行业前景乐观，但竞争规则已变。面对新的市场环境，发展商务必前瞻预见、及早修炼、主动融入，真正做到操作管理标准化、流程化、精细化、高效化，方能在这个综合竞争不断加剧的行业中继续挽手共舞、再唱风流。

本书的成功出版，得益于广州南方城市研究院院长、广州 TUT 策略机构董事长周勇先生的高度关注。作为中国第一代著名的征战国内、走出国门的房地产实战专家，在繁忙的商务中抽空为本书作序，在此特表谢意！同时，借此载体，欲与更多的朋友交流切磋，以携手共进、竞跑共赢。

作者

2009 年 12 月于广州

目 录

上 篇 业务流程标准化

房地产开发总体流程	4
-----------------	---

第一章

拿地定位——万丈高楼从“地”起	8
-----------------------	---

第一节 拿地——拿地方式知多少?	9
------------------------	---

第二节 定位——卖给谁与卖什么	16
-----------------------	----

附：拿地决策管理流程	19
------------------	----

拿地案例	20
------------	----

定位案例	21
------------	----

第二章

设计报建——做美人胚子不做整容	24
-----------------------	----

第一节 设计——从“僧推月下门”到“僧敲月下门”	25
--------------------------------	----

附一：项目设计管理流程	38
-------------------	----

附二：“南国明珠”三期规划设计任务书	39
--------------------------	----

附三：“南国明珠”园林景观设计说明	44
-------------------------	----

附四：关于“南国明珠”有关方案在规划局联审会上的沟通 汇报	46
--	----



第二节 报建——爱拼才会赢	50
附：项目报建管理流程	55
第三节 招标——征婚故事有乾坤	56
附一：项目招投标管理流程	60
附二：项目采购管理流程	61
案例	61

第三章

工程施工——强化过程出精品	63
----------------------------	----

第一节 质量——坚决杜绝豆腐渣	64
第二节 进度——开工到开盘只需 90 天	68
第三节 成本——必将干毛巾拧出水	70
第四节 安全文明——别弄脏女领导的高跟鞋	72
第五节 配套工程——配套也是“亲生子”	75
附一：项目施工管理流程	78
附二：“南国明珠”现场安全文明施工实施细则	79
案例	82

第四章

营销策划——如何做到卖得好与买得值	84
--------------------------------	----

第一节 产品策略——知名度就是品牌吗	85
第二节 价格策略——我想飞得更高	87
第三节 广告策略——其实你不懂我的心	90
第四节 销售策略——卖得快不等于赚得多	96
附一：项目推广管理流程	99
附二：交楼指引	101
附三：交楼相关费用明细	104
附四：《房屋所有权证》与《国有土地使用证》办理流程	107
案例	110

第五章

物业管理——家家有本难念的经	112
-----------------------------	-----

第一节 入伙前——摸清情况好办事	113
------------------------	-----

第二节 入伙时——有人欢喜有人忧	114
第三节 入伙后——走进“婚姻”的柴米油盐	115
附：物业服务管理流程	121
案例	122

下

篇 企业治理模块化

第一章

人才战略——不要问我从哪里来	126
----------------------	-----

第一节 纳才——众里寻他千百度	128
-----------------------	-----

第二节 留才——只想一生跟你走	130
-----------------------	-----

第二章

决策机制——秦始皇与好好先生都不可取	133
--------------------------	-----

第一节 专业结构——人无完人勿逞强	134
-------------------------	-----

第二节 决策机制——集权分权勿过度	135
-------------------------	-----

附：董事长半月简报	138
-----------------	-----

第三章

目标管理与奖惩机制——有法可依与执法必严	139
----------------------------	-----

第一节 目标管理——有法可依	139
----------------------	-----

第二节 奖惩机制——执法必严	142
----------------------	-----

第三节 雇员腐败的根源	143
-------------------	-----

附：房地产开发总体计划控制表	145
----------------------	-----

第四章

成本管理——要学葛朗台那样精于算账	149
-------------------------	-----

第一节 时间成本	150
----------------	-----

第二节 经济成本	150
----------------	-----



附一：成本管理操作流程	152
附二：成本管理科目设置	154

第五章

财务管理——要学孙悟空那样拔毛变猴	156
第一节 融资	158
第二节 成本	160
第三节 税务	160
第四节 战略决策与风险控制	160

第六章

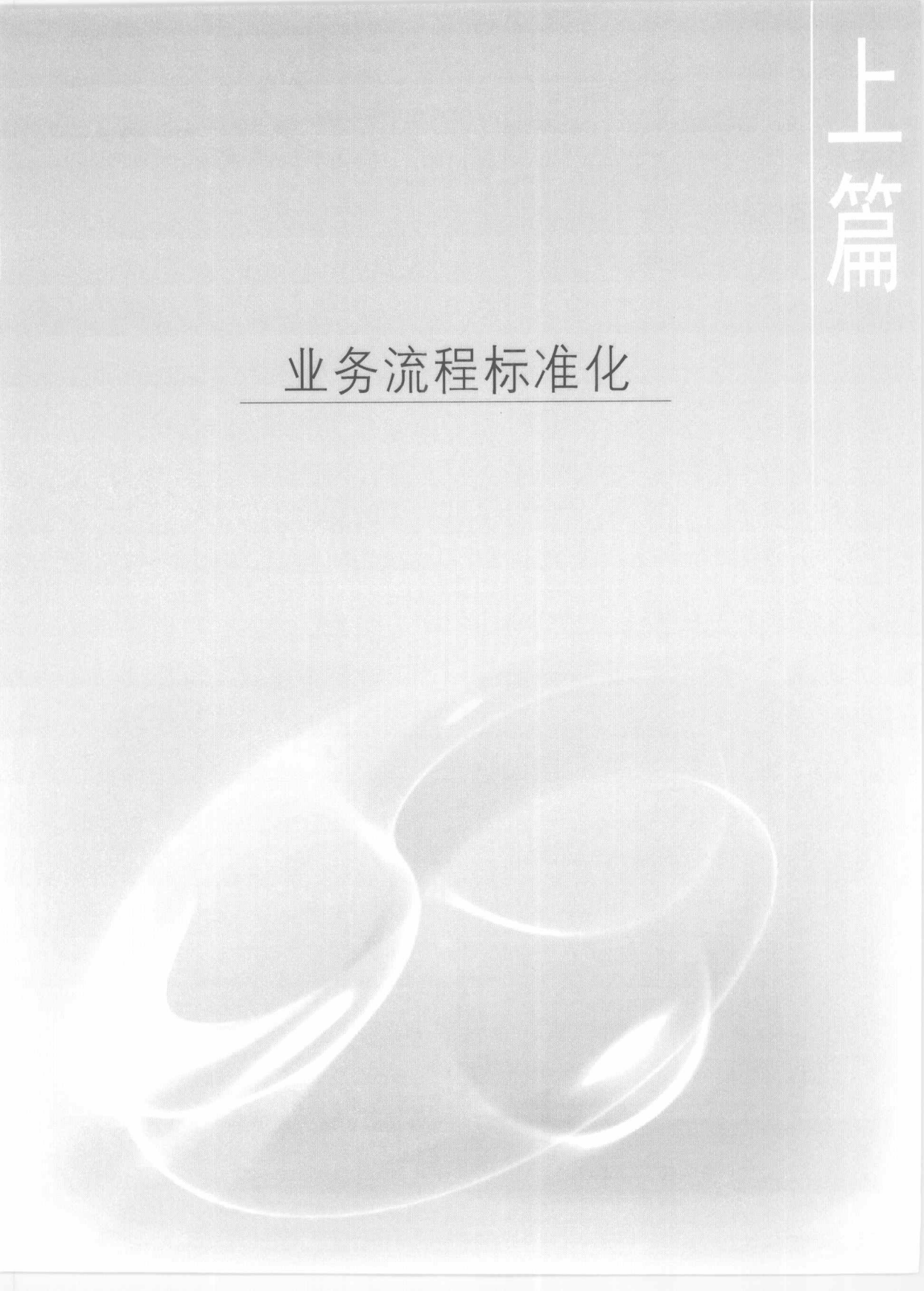
对外公关——种瓜得瓜与一呼百应	162
第一节 房地产企业的外部关系	163
第二节 商人应如何参政	166

第七章

工作习惯——一万年太久，只争朝夕	168
第一节 专注投入	169
第二节 强化计划	170
第三节 追求极致	171
第四节 勤奋执著	171
第五节 学习创新	172
第六节 危机意识	173
附一：在湖北省营销机构评审会上的总结发言	175
附二：大会讲话	178
附三：作者答记者问	186
附四：作者语录	193

上篇

业务流程标准化



房地产开发经营是一项复杂的系统工程，其中的流程环环相扣、互依互存。

在拿地之后，如何快速通过设计与报建，以获取项目的开发贷款？如何通过成本控制，确保项目的利润率？如何进行出位出彩的营销，强化企业的现金流？全盘运作必须要有全局眼光。

本篇以项目开发的先后次序为主线，对各环节流程进行标准化与模块化提炼，划分为拿地定位、设计报建、工程施工、营销策划与物业管理五个阶段，并融汇成开发总体流程。具体如下：





房地产开发总体流程

