

房地产

企业管理攻略系列

Real Estate
Enterprise Management
Strategies

一册在手，助你成为 优秀的 房地产市场拓展总监

针对岗位需要设计 科学系统全面指导 全书实战范本展示

Real Estate
Enterprise Management
Strategies

房地产 市场拓展总监 工作指南

王禹 / 主编

岗位职责

+

专业知识

+

个人素养

+

实战技能

工作要点与指引
技能提升与参考
业务运作与提示

从理论到实战，从优秀到卓越
内容实用 结构清晰 通俗易懂

全国百佳图书出版单位



化学工业出版社



房地产

企业管理攻略系列

Real Estate
Enterprise Management
Strategies

Real Estate
Enterprise Management
Strategies

房地产 市场拓展总监 工作指南



王禹 / 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

《房地产市场拓展总监工作指南》一书详细介绍了市场拓展总监的岗位认知、开发项目市场调研、开发项目立项研究、开发项目土地获批、开发项目市场定位、项目开发风险防范等内容,定位于实际操作,完全去理论化,内容简洁实用,同时附有大量的案例和范本。

《房地产市场拓展总监工作指南》一书既可作为专业培训机构、高校房地产专业等的教材,也可以作为房地产企业从业人员工作的“作业指导书”,直接应用于实际工作中。

图书在版编目(CIP)数据

房地产市场拓展总监工作指南/王禹主编. —北京:
化学工业出版社, 2017. 4
(房地产企业管理攻略系列)
ISBN 978-7-122-29132-5

I. ①房… II. ①王… III. ①房地产市场-市场管理-
指南 IV. ①F293. 35-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 034672 号

责任编辑:陈蕾
责任校对:王素芹

装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印刷:北京云浩印刷有限责任公司

装订:三河市瞰发装订厂

710mm×1000mm 1/16 印张12½ 字数223千字 2017年5月北京第1版第1次印刷

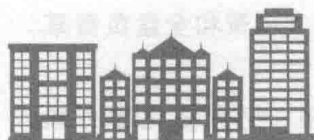
购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:48.00 元

版权所有 违者必究



前言 PREFACE

近年来，中国楼市紧跟大势步入新常态，房地产市场转型步伐加快，行业竞争迈入品牌核心优势竞争阶段。有机构公布的“2015 年中国房地产品牌价值研究报告”指出，2015 年行业领导公司品牌中海地产、万科与保利地产的品牌价值分别达 397.59 亿元、395.62 亿元和 361.48 亿元。三家企业品牌总值首次超过千亿，行业强势领导品牌地位持续彰显。同时，2015 年全国品牌 TOP10 企业的品牌价值均值为 116.61 亿元，同比增长 13.25%。国内地产品牌大力整合资源，其品牌价值正持续上升。

房地产领先品牌企业准确把握行业专业化发展趋势，以客户需求为导向，潜心专注房地产细分领域品牌打造，以特色品牌发展模式锻造鲜明的专业品牌形象，品牌价值得到进一步提升。在房地产行业转型发展持续深入的背景下，品牌房地产企业依托自身较高的市场认可度、优质的品质保障等优势，持续降低企业在融资、拿地等方面成本，以较低的投入获得优质战略发展资源，以有效的成本管控保障企业盈利水平，为持续的企业价值创造与品牌价值积累奠定基础。

房地产企业要想通过品牌实现自身的价值，不断优化、发展、壮大，自身的管理很重要，对于管理层的要求也越来越高。房地产企业的竞争，很大程度上也是人才的竞争，好的团队必然会为房地产企业带来好的发展。

如果把一个企业比做一个人，高层管理者就是大脑，要思考企业的方向和战略；中层就是脊梁，要去协助大脑传达和执行命令到四肢——基层。而高层管理人员是指对整个组织的管理负有全面责任的人，他们的主要职责是制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针，并评价整个

组织的绩效。企业高层管理人员的作用主要是参与重大决策和全盘负责某个部门，兼有参谋和主管双重身份。

作为房地产企业的管理层，尤其是高层管理人员，必须强化自身素质，提升管理水平，才能在房地产迅速发展和激烈竞争中取得一席之地。

《房地产市场拓展总监工作指南》一书定位于实际操作，完全去理论化，内容简洁实用，同时附有大量的案例和范本，既可作为专业培训机构、院校房地产专业等的培训教材，也可以作为房地产企业从业人员工作的“作业指导书”，直接应用于实际工作中。

本书详细介绍了市场拓展总监的岗位认知、开发项目市场调研、开发项目立项研究、开发项目土地获批、开发项目市场定位、项目开发风险防范等内容，便于房地产企业市场拓展总监参照学习。

本书由王禹主编，在编写过程中，还获得了许多行业精英的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有齐国颜、曹艳铭、匡仲发、匡五寿、黄治淮、宁仁梅、王玲、王春华、王高翔、李辉、李勋源、李景安、李家林、李永江、许丽洁、许华、冯飞、陈素娥、张立冬、唐晓航、唐乃勇、雷蕾、靳玉良、邹雨桐、吴俊、吴日荣、段青民、况平、刘建伟、刘珍、匡仲潇，最后全书由滕宝红统稿、审核完成。

由于编者水平有限，不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

编者



第一章 岗位认知 / 1

所谓岗位认知,是指对一个工作岗位的理解和认识。对于市场拓展总监来说,只有全面、深刻地认识并理解其岗位职责、工作技能要求、个人能力要求,才能在平时的工作中认真履行其职责,当好项目团队的领头羊。 / 2

第一节 市场拓展总监的岗位职责 / 3

一、就业前景分析 / 3

二、扮演角色认知 / 3

相关链接:市场部的角色定位 / 5

三、工作职责了解 / 5

相关链接:××房地产公司市场拓展总监招聘启事 / 5

相关链接:××房地产公司市场拓展总监招聘启事 / 6

【实战范本】市场拓展部门工作职责 / 7

第二节 市场拓展总监的专业知识 / 8

一、房地产与土地的相关知识 / 8

二、住宅知识 / 11

相关链接:常见的房地产建筑类面积术语 / 16

三、商品房销售知识 / 17

相关链接:《商品房销售许可证》的办理 / 21

四、价格与付款方式知识 / 22

第三节 市场拓展总监的个人素质 / 22

一、知识要求 / 23

二、技能要求 / 23

三、素质要求 / 24

相关链接：如何做一名合格的市场拓展总监 / 25

第二章 开发项目市场调研 / 27

房地产项目开发前期市场调研为项目开发各个环节的决策提供基础数据，产品定位、户型选择、开发程序、营销方案等均是建立在摸透市场、掌握数据的基础上。房地产企业在项目开发前期对市场做好研究，有助于认识风险，并采取相应措施降低风险至可控范围内。 / 28

第一节 市场宏观环境调查 / 28

一、政治环境调查分析 / 29

二、经济环境调查分析 / 30

三、文化环境调查分析 / 32

第二节 城市房地产市场调查 / 34

一、房地产市场需求容量 / 34

二、现有商品房分析 / 35

三、市场土地出让分析 / 35

【实战范本】××市2014年第一季度土地出让分析 / 36

四、房地产价格走势的分析 / 39

【实战范本】房地产价格统计调查方案 / 39

五、房地产物业类型分析 / 41

六、开发商销售情况分析 / 41

七、三级市场交易情况分析 / 42

【实战范本】三级市场交易情况分析表 / 43

八、区域房地产政策法规 / 43

第三节 购房者行为调查分析 / 43

一、购房者购买行为分析 / 43

二、购房者购买动机分析 / 45

【实战范本】购房者购买动机分析表 / 46

三、购房者产品需求分析 / 46

【实战范本】2015年××市的购房者需求调查问卷 / 47

第四节 竞争对手调研分析 / 49

一、竞争对手调研项目 / 49

二、竞争对手类型 / 49

三、竞争对手产品开发分析 / 50

【实战范本】可比性楼盘调查表——住宅 / 50

四、竞争对手营销水平分析 / 51

【实战范本】竞争对手营销水平调研表 / 52

五、竞争楼盘分析报告 / 54

【实战范本】××项目竞争对手楼盘分析报告 / 54

第五节 地块基本状况调研分析 / 59

一、地块基本状况 SWOT 分析 / 59

二、项目地区气候调查 / 60

三、项目交通状况调查 / 60

【实战范本】地块周边交通情况分析表 / 60

【实战范本】地块内市政道路情况分析表 / 60

四、项目周边配套设施调查 / 61

五、地块分析调查评估 / 61

【实战范本】××项目地块分析评估 / 62

第三章 开发项目立项研究 / 64

对房地产项目进行立项研究是房地产企业建设前期投资决策阶段的一项重要工作，是保证房地产建设项目以最小的成本换取最佳经济效益的科学方法，房地产项目可行性研究工作对房地产企业有着重要现实意义。 / 65

第一节 开发项目选择 / 65

一、开发城市选择 / 66

二、开发地段选择 / 68

三、开发管理模式选择 / 70

四、产品模式选择 / 72

五、融资方案选择 / 72

第二节 开发项目确定 / 74

一、对项目进行基础研究 / 74

二、土地信息收集、甄别 / 75	
三、发展项目确定 / 76	
第三节 开发项目可行性研究 / 77	
一、可行性研究的步骤 / 77	
二、可行性研究的内容 / 78	
三、可行性研究的重点 / 81	
四、可行性研究管理 / 83	
五、可行性研究报告 / 84	
【实战范本】房地产项目可行性报告正文模板 / 85	

第四章 开发项目土地获批 / 99

近年来,土地的生产要素特性日益受到重视,且以其稀有性特质成为房地产发展的限制性环节,也正是由于它的这种特质,决定了对有限土地的获得成为房地产企业持续发展的必要条件,同时,也是整个房地产市场能否健康有序发展的前提。 / 100

第一节 开发用地概述 / 100

- 一、土地所有制 / 100
- 二、土地所有权 / 101
- 三、土地使用权 / 101
- 四、土地用途管制 / 102
- 五、开发用地 / 102

第二节 土地使用权获取 / 103

- 一、取得土地使用权的方式 / 103
 - 相关链接:国有土地使用权出让的注意事项 / 105
 - 相关链接:划拨土地使用权转让的条件 / 107
 - 相关链接:国有土地使用权转让的注意事项 / 109
- 二、获取国有土地使用权的费用 / 111
- 三、开发建设中的城市房屋拆迁 / 111
 - 【实战范本】房屋拆迁补偿安置协议书 / 112
- 四、获得项目地块前落实事项 / 114

第三节 土地行政审批管理 / 118

- 一、设定行政审批的法律依据 / 118
- 二、申请资料 / 118

三、相关申请表格及申请书 / 121

【实战范本】国有土地（处置、登记）申请书 / 122

四、行政审批流程 / 124

五、建设用地规划许可证的办理 / 125

六、国有土地使用证的办理 / 126

第五章 开发项目市场定位 / 128

现代商业社会，市场竞争日趋激烈，而竞争成功的关键在于企业的产品市场定位是否准确，营销策略是否实用有效。对于房地产企业来说，市场定位决定了一个开发项目的成败。准确的市场定位和积极的营销策略是房地产项目开发和经营成功的前提。 / 129

第一节 房地产市场细分 / 129

一、房地产市场细分的含义 / 130

二、房地产市场细分的作用 / 130

三、房地产市场细分的标准 / 130

四、房地产市场细分的原则 / 131

五、房地产市场细分的方法 / 131

六、市场细分的一般程序 / 132

相关链接：房地产市场细分方式 / 134

第二节 目标市场选择 / 135

一、目标市场选择的意义 / 135

二、确定目标市场的原则 / 135

三、目标市场选择的条件 / 135

四、确定目标市场的策略 / 135

五、影响目标市场策略选择的因素 / 138

相关链接：常见的目标市场选择模式 / 139

第三节 市场定位 / 140

一、房地产项目市场定位的含义 / 140

二、房地产项目市场定位的重要性 / 141

相关链接：房地产前期定位策划的意义 / 141

三、房地产项目市场定位的内容 / 142

相关链接：项目定位涉及的主要环节 / 142

四、房地产项目市场定位的形式 / 143

五、房地产项目市场定位存在的问题 / 144

相关链接：解决房地产企业市场定位问题的策略 / 145

六、项目定位需要注意的问题 / 148

【实战范本】××房地产企业开发项目市场定位分析报告 / 149

第六章 项目开发风险防范 / 157

房地产项目全过程中存在的众多的不确定性因素决定了开发过程的不确定性，从而使投资具有很大的潜在风险。这就要求房地产企业在项目开发中应充分了解过程中的风险情况，应用科学的分析方法和手段，正确做出决策。 / 158

第一节 法律风险的基本认知 / 158

一、法律风险的定义 / 159

二、法律风险的特性 / 159

三、法律风险的分类 / 159

四、法律风险的成因 / 160

五、构建防范法律风险预警机制 / 163

第二节 合作开发的风险防范 / 163

一、合伙型联建中的未共同列名风险 / 163

二、项目公司合作开发中僵局风险 / 164

三、因缺乏房地产开发企业资质导致合作合同无效的风险 / 164

四、未取得土地使用权证影响合作合同效力的风险 / 165

五、审批、许可与登记影响合作合同效力的风险 / 165

六、土地使用权瑕疵风险 / 165

七、合作开发资金分摊方案不明风险 / 165

八、房屋分配约定不明风险 / 166

相关链接：合作开发经营房地产的法律风险与防范 / 167

第三节 项目投资的风险防范 / 169

一、房地产投资风险分类 / 169

二、开发决策阶段风险管理 / 172

三、开发前期阶段风险管理 / 173

四、建设阶段风险管理 / 174

五、租售阶段风险防范 / 176

相关链接：房地产项目投资风险防范的具体措施 / 177

第四节 项目收购与转让的风险防范 / 179

一、项目直接收购中的法律风险防范 / 179

二、房地产项目股权收购的法律风险防范 / 179

三、项目直接转让方式法律风险防范 / 181

四、项目公司转让方式风险防范 / 182

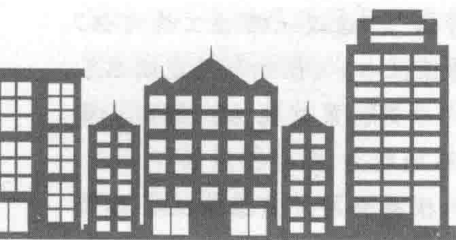
相关链接：房地产项目收购与转让法律风险防范招数 / 184



第一章

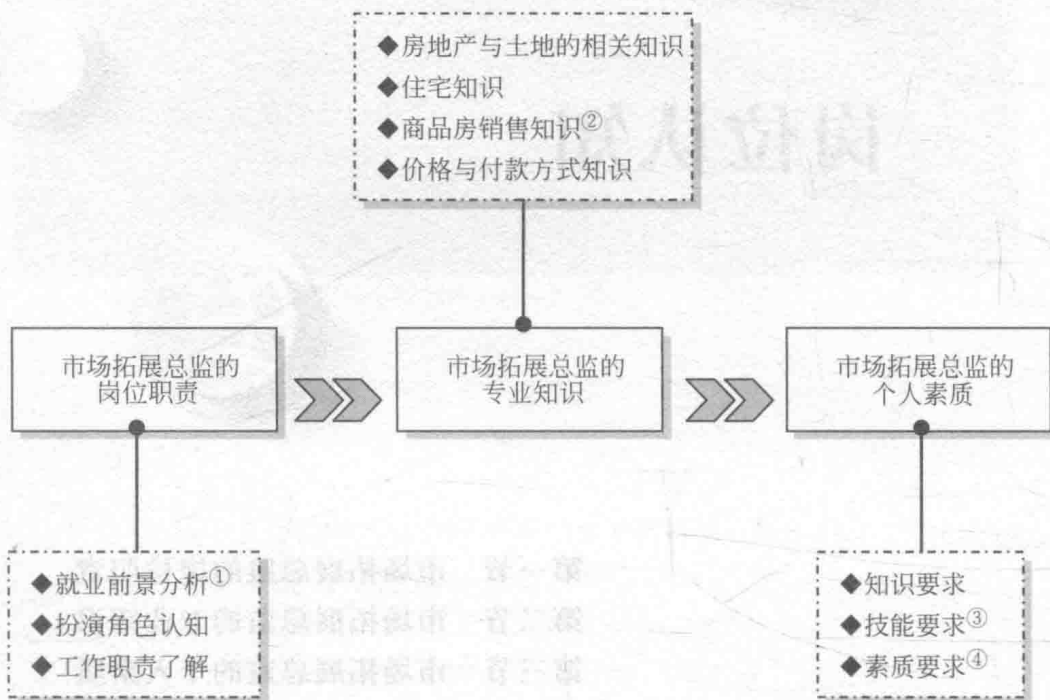
岗位认知

- 第一节 市场拓展总监的岗位职责
- 第二节 市场拓展总监的专业知识
- 第三节 市场拓展总监的个人素质



工作指引

所谓岗位认知，是指对一个工作岗位的理解和认识。对于市场拓展总监来说，只有全面、深刻地认识并理解其岗位职责、工作技能要求、个人能力要求，才能在平时的工作中认真履行其职责，当好项目团队的领头羊。



【图示说明】

① 目前，一般大中型房地产企业都设有市场拓展部，专门负责房地产项目的前期开发投资调研，其中包括投资机会研究、地方政策研究、拿地和项目地块研究（区位、交通、价格、规模、形状、平整情况、建筑物情况、设计要点、周边建筑、业态、配套情况等很多），这就需要有专业的市场拓展总监来管理好这个部门。

② 商品房进行现售时必须取得“五证”“两书”。“五证”是指“国有土地使用证”“建设用地规划许可证”“建设工程规划许可证”“建设工程施工许可证”“商品房销售预售许可证”；“二书”是指《住宅质量保证书》《住宅使用说明书》。

③ 房地产市场拓展总监应具备如下技能要求：分析、策划能力；组织、管理能力；交际、传播和写作能力；运用计算机和网络的能力。

④ 房地产市场拓展总监应具备如下素质要求：执着坚持、有亲和力、品德高尚、口才良好、以身作则、善于总结。

第一节 市场拓展总监的岗位职责

市场拓展总监通过市场调研、客情分析、行业动态信息反馈等各种方法,为企业提供市场营销决策依据,并按照企业负责人的决策意图,去执行企业自己所负责的区域或行业内的营销目标计划,且利用自己的专业技能,推进业务计划的顺利实施。他们必须是以企业营销业绩提升为前提,以提高本企业产品市场占有率为基础,以提高企业综合效益为目标的,具有专业特征的专职人员。

一、就业前景分析

建筑是城市化的具体标志,是代表城市化进度的一大项目,可以说,建筑工程技术专业人才在就业前景上有着不错的选择方向。

目前,一般大中型房地产企业都设有市场拓展部,专门负责房地产项目的前期开发投资调研,其中包括投资机会研究、地方政策研究、拿地和项目地块研究(区位、交通、价格、规模、形状、平整情况、建筑物情况、设计要点、周边建筑、业态、配套情况等很多),这就需要有专业的市场拓展总监来管理好这个部门。

房地产业已成为有效拉动中国国民经济增长与社会发展的支柱产业,同时也是最具有持续发展与增长潜力的产业,房地产业的企业和相关单位对有效掌握土木工程技术与相关专业技术,国际国内房地产开发建设管理与经营管理及房地产资产经营与管理相关的管理、经济和专业法律知识,具备房地产开发建设管理与经营管理综合能力和房地产资产经营与管理综合能力的高素质、复合型人才具有持续增长的需求。

二、扮演角色认知

所谓市场,指对某一个产品的核心利益有需求的目标消费群,而市场部就是要研究由这个人群的需求所产生的规模、性质、时间长短,以及如何利用策略满足已经产生的这些需求。简单地说,市场部就是解决市场问题,同时也是深入研究和了解市场问题的一个重要部门。对于市场拓展总监来说,其至少担负着六个方面的职能,具体如图 1-1 所示。

1. 医生的职能

就好像医生为了对症下药,选择最佳医疗方法,必须对患者进行仔细检查,通过对各种诊断结果、化验报告进行综合分析,最后得出正确的诊断结论。



图 1-1 房地产市场总监的岗位职能

房地产市场拓展总监要对所开发的项目进行详细的诊断分析，在了解了项目所在地的区域规划、区域经济发展水平、居民收入、周边房地产业竞争状况、区域人文地理环境、生活习性等信息后，针对“建什么”、“怎么建”、“卖给谁”等要素，提出项目的概念设计定位，画出概念规划图。而住宅对居住者的健康有很大关系，房地产策划总监既要从市场有效需求角度，还要从居住者健康与舒适的角度，恰当地为项目进行人性化的定位。

2. 法律顾问职能

为了规范房地产市场，国家和地方政府颁布了各种与房地产建设有关的法律制度和法规条文，还有一些仅靠法律法规解决不了的问题，如项目对周边居住环境的影响（施工噪声、阳光遮盖等）、土地代征、国际政治风云、国家对外关系以及国内经济发展，或类似奥运、WTO、西部开发等对房地产开发的影响情况，甚至城市规划、区域建筑物高度、道路宽度限制等，必须以法律法规为准绳或合理规避，或进行调解，或遵照执行。

3. 财务专家职能

房地产开发商拥有资金，但房地产市场拓展总监可以告诉你如何更有效地运用资金，他们是站在开发商的立场上，为开发商的项目进行全程策划，并要保证项目在未来畅销，其目的就是要在同样的资金投入情况下，获取最大的投资收益。其手段主要不是通过降低成本，而是通过资金的合理分配——将资金投在能使项目增值的创意设计。

4. 导演的职能

房地产市场拓展总监是房地产开发商与设计单位、施工单位、销售公司、广告代理商、物业管理公司的桥梁和纽带，其职责就是通过上述企业的协调配合，将项目的概念定位演绎成功。

5. 船长的职能

认为房地产市场拓展总监的工作只是出主意的人也有很多，实际上，当项目的概念定位成为设计图、施工图后，其重要工作就是在现场进行监理，如果把设计图看作海图的话，就是要严格按照海图航线航行，局部变动必须征得船长同

意，只有这样才能保证项目概念定位准确实施。

6. 环境问题专家

这里所谓的环境问题不是地球变暖、酸雨增加的“大环境”问题，而是居住小区的环境美化以及社区景观与周边街道环境、自然环境的协调的“小环境”问题，同时居住区的人性化，也往往是通过居住区景观的可入性得以体现。居住区景观构成将极大地影响项目的未来销售，而景观风格定位及如何实现则取决于房地产策划师或咨询顾问。



相关链接：

市场部的角色定位

市场部是公司的情报组织，需要掌控公司内部（销售人员情况、后台运营状况、公司资源状况等）、外部（竞争对手情况、行业潮流及趋势等）的所有信息，并将信息通过汇总、分析作出分析报告呈递给公司决策人进行决策，因此市场部是公司的“情报员”。

市场部是公司的特种部队，在市场营销中，随着竞争态势的变化，各种营销困局都可能发生，市场部需要搜集市场信息，针对不同的营销形势在实际市场活动中进行尝试，在“试点”中吸取经验教训进行推广，通过规模优势将“新”“奇”“特”的战术战法发挥作用。因此市场部又是公司的“特种兵”。

市场部是公司的参谋机构，面对市场环境的变化，需要一个公司组织对营销行为进行深入分工，而市场部更加聚焦于“营”字，市场部需要很强的随机应变能力，针对不同的市场环境告诉公司决策人竞争对手在做什么、市场态势是什么、顾客真实需要什么以及如何能够提高公司决策的成功率，因此市场部又是公司的“参谋员”。



三、工作职责了解

作为一名房地产公司的市场拓展总监，必须先了解自己的岗位职责，才能做好分内事，当好领头人。下面先来看看两则招聘启事。



相关链接：

××房地产公司市场拓展总监招聘启事

职位描述：市场拓展总监

岗位职责：

(1) 拓展土地信息来源渠道、项目合作伙伴，在市场上获得符合公司投资