

中汇城控股（集团）房地产研究中心 编著



万亩大盘全案操盘团队 真实再现案场营销策划思维

房地产精细操盘

前期市场分析

真实案例

模式推演

问题直击



全程策划流程

前期可行性研究流程
全程策划的工作阶段划分



前期客户研究

客户研究的基本方法
访谈式客户研究办法



竞争产品分析

竞品分析内容及流程
产品组合分析模型及方法



宏观指标分析

宏观经济分析
宏观政策分析技巧



房地产项目经济测算

经济测算的概况
项目开发成本估算



常规市场调研的做法

市场调研常规步骤
市场调研分析的分析对象



化学工业出版社

中汇城控股（集团）房地产研究中心 编著

房地产精细操盘

前期市场分析



化学工业出版社

· 北京 ·

内容提要

中国房地产项目的开发手法,因开发商地域不同所形成的派别也不同,不同派别企业的开发风格、项目特点和产品形式及社区文化差别很大。地产人做项目前期分析研究,主要工作分四步:首先要搞懂中国房地产开发商,研究开发商自身的商业文化特点和企业风格等主观因素;第二步是对房地产开发流程的全过程有详细了解;第三步是做具体的前期市场研究,即宏观市场背景、所在城市、地处区域、区域的区位、地块特点、客户研究、竞争楼盘研究;第四步是做项目整体的经济测算。

项目开发的前期分析是决定楼盘成功销售与否的重要环节,本书圈定了房地产前期市场分析研究的工作框架,以一个楼盘如何能最大程度找到准确项目定位并形成最终适合的产品为出发点,对前期研究工作做分步论述。具体来说,本书内容是按照“地产项目的前期分析研究的工作如何分步进行,最新理论有哪些,每一步的工作细节是什么以及在每一步里的注意事项是什么”这样的逻辑关系环环相扣、层层展开的。

本书旨在为地产策划人做项目前期分析研究提供一个完整的逻辑框架和详细的工作步骤。本书适合各类房地产相关行业从业人士阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

房地产精细操盘.前期市场分析/中汇城控股(集团)
房地产研究中心编著. — 北京:化学工业出版社,
2014.9

ISBN 978-7-122-21609-0

I. ①房… II. ①中… III. ①房地产市场—市场分析
IV. ①F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第187263号

责任编辑:王 斌 邹 宁

装帧设计:杨春烨 王晓丽

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 装:北京画中画印刷有限公司

710 mm × 1000 mm 1/16 印张 19 1/2 字数 400千字 2014年9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: 68.00 元

版权所有 违者必究

策划单位：天火同人工作室

编著单位：中汇城控股（集团）房地产研究中心

主编：苏少彬 肖 鹏 张 杨 刘丽娟 龙镇

编委：

刘丽娟	龙 镇	周国伟	苏少彬	肖 鹏	张 杨
朱 军	万 弘	黄志军	敖 勇	张 健	严 昆
廖金柱	张连杰	王 咏	成文冠	孙权辉	吴仲津
曾庆伟	林樱如	樊 娟	叶雯枫	杨春烨	卜昆鹏
曾 艳	王晓丽	李中石	朱青茹	区倩怡	刘丽伟
王丽君	卜华伟	张墨菊	林德才	林燕贞	曾 欢
舒立军	孟晓艳	孙树学	马玉玲	刘 娜	郭林慧
刘思明	李明辉				

执行编辑：吴仲津 区倩怡

美术设计：杨春烨 林德才

设计创意：广州恒烨广告设计有限公司

专业支持：易中居地产培训机构

CONTENTS

目录

开篇	中国开发商基础脸谱	1
一、	如何解读当下开发商企业战略	2
二、	中国地产企业经营哲学的地域基因	8
三、	区域企业群发展的 3 个分析指标	13
四、	中国地产企业群发展战略	15
第一章	房地产项目全程策划流程	22
第一节	房地产项目策划前期可行性研究流程	23
一、	可行性研究的三个工作阶段	23
二、	可行性研究的 7 项基本内容	24
三、	可行性研究的 5 个步骤	29
第二节	房地产项目全程策划的工作阶段划分	33
一、	三种房地产项目策划基本类型	33
二、	房地产项目全程策划的主要内容	35
三、	房地产项目全程策划七个特性	38
四、	房地产项目全程策划的价值	40
第二章	宏观指标分析过程	47
第一节	宏观经济分析	48
一、	宏观经济分析技巧	48
二、	宏观经济分析的 8 个模块分析	52
第二节	宏观政策分析技巧	58
技巧 1:	按类梳理房地产政策	58

技巧 2: 梳理房地产政策的多元主体	61
技巧 3: 更现实的分析房地产市场政策影响	63
第三节 宏观市场分析	64
一、周期规律是市场行情的本质	64
二、房地产周期与宏观经济周期紧密相关	64
三、房地产市场基本面分析内容与重点	65
四、房地产项目区域市场供求分析	72
五、地块研究是前期综合分析关键之一	78
第四节 房地产行业宏观分析常用表格	85
第三章 常规市场调研的做法	87
第一节 市场调研常规步骤	88
一、将地产决策问题具化为调研问题	89
二、地产调研目的体系设计	90
三、地产策划中的 5 个调研注意事项	92
四、确定地产调研地域范围的 2 种方法	93
五、确定地产调研地域范围的方法	98
六、地产策划调研常用的四类调研方法	101
七、地产调研常用的分析方法	108
八、召开地产调研项目会	119
九、用地产逻辑问题树解决调研问题	120
十、踩盘调研方法与技巧	124
十一、目标客户策划调研的三个要求	130
十二、用客户调研构建项目价值体系的步骤	138

CONTENTS

目录

第二节 市场调研分析的分析对象	143
一、财务分析	143
二、社会效益分析	144
三、生态效益分析	145
四、风险经济分析	146
第三节 房地产常规调研常用表格	148
一、商业市场调研模板	148
二、写字楼市场调研模板	151
三、住宅市场调研模板	153
四、调查问卷模板	154
第四章 前期客户研究	163
第一节 客户研究的基本方法	164
一、客户研究要解决的三个问题	164
二、研究客户需求的四种方法	165
三、不同客户人群需求改变项目需求点	167
四、初步客户研究可形成的2个成果	173
第二节 访谈式客户研究办法	179
一、客户研究访谈分类	179
二、访谈问题的结构化设置	181
三、访谈中的两种提问方式技巧	181
第三节 客户细分研究方法	183
一、客户细分的两个价值	183

二、客户细分的四个维度	184
三、地产项目九类客户细分指标	190
四、八大客户群体特征描述	193
第四节 如何寻找潜在客户	199
一、潜在客户细分研究步骤	199
二、潜在客户细分群体描述	199
三、潜在客户细分群体人口背景统计的 6 个内容	203
四、潜在客户细分群体购房行为特征分析的五个方面	205
第五章 竞争产品分析	211
第一节 竞争产品分析内容及流程	212
一、竞争产品分析作用	213
二、竞争产品分析的内容和工作重点	213
三、竞争产品分析流程中的模型及方法	219
四、竞争产品分析案例演示	226
五、竞争产品监测	239
六、区域竞争产品分析框架	249
第二节 产品组合分析模型及方法	253
一、产品组合内容	253
二、不同群体的产品组合不同	257
第六章 房地产项目经济测算	261

CONTENTS

目录

第一节 经济测算的概况	262
一、经济测算的基本步骤	262
二、经济测算基本概念	263
三、投资估算的要求及必要性	265
第二节 项目开发成本估算	267
一、开发项目总投资	267
二、项目总成本的 12 项费用	269
第三节 地产项目利润测算	275
一、掌握项目定价方法	275
二、确定租售价格	282
三、经营收入估算	283
四、税金估算	284
五、投资资金来源分析	284
六、资金筹措与使用计划	285
七、借款还本付息估算	286
八、财务评价指标	288
第四节 地产项目的不确定性分析	294
一、敏感性分析	294
二、盈亏平衡分析	295
第五节 经济测算常用表格	296

开篇

Opening

中国开发商基础脸谱

做房地产项目策划前有一项重要工作是解读房地产开发企业战略。
对房地产开发企业战略解读准确与否，直接关系到项目策划的成与败。

一 如何解读当下开发商企业战略

即使是拥有同一个地块，处于不同发展阶段的企业，开发目标和开发思路也会不同。这个不同是因为企业战略不同而产生的。

开发一个地产项目的第一目标首先是契合企业战略发展要求。在房地产开发领域，无论是甲方人员还是乙方人员，做项目策划首先要会懂得如何分析和解剖企业战略。

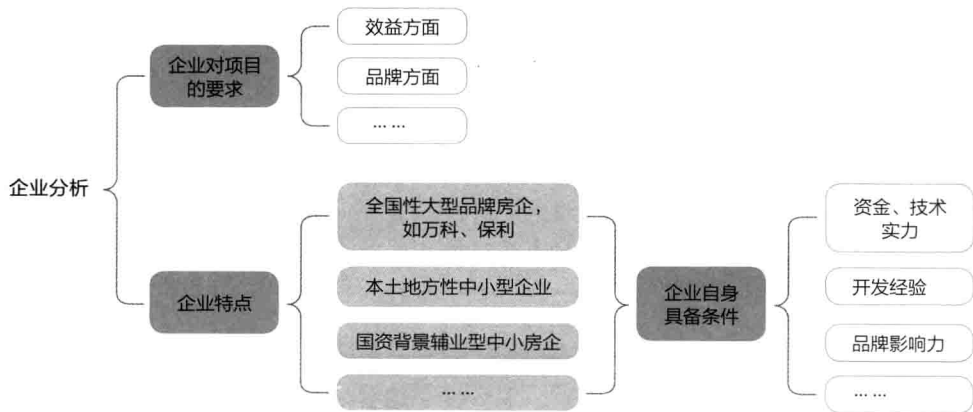


图 0-1 策划人眼中的房地产开发企业战略分析框架

1. 中国东、南、西、北开发企业文化特点

1980 年中国成立了第一家房地产公司：深圳经济特区房地产公司。意味着作为中国市场经

济发展的重要主体之一的房地产开发企业，正式登上了中国历史舞台。

2008 年年底，中国从事房地产开发的企业就已达到上万家，其发展速度令人惊叹。

而要归类研究这些企业，可以从企业文化、发展战略、开发产品及企业实力等各方面着手。每个企业的发展因为所处区域不同而打上了独特的区域经济文化烙印。可以说，这个烙印是这些企业战略哲学的母体。

按照区域文化差异，可以把中国内地的房地产企业划分为六类：

战略运作善于大开大合的央企房地产公司

以保利、中海、中粮为央企的典型代表；

善于学习、注重产品的华东房地产企业

以之前的绿城地产、复地、仁恒为代表；

注重从客户角度出发实现企业发展战略华南房地产企业

以万科和被称为“华南五虎”的恒大、合生创展、富力、雅居乐、碧桂园为主要代表；

重人本主义，提倡“善待客户一生”的服务理念西南房地产企业

以龙湖、金科地产为典型代表；

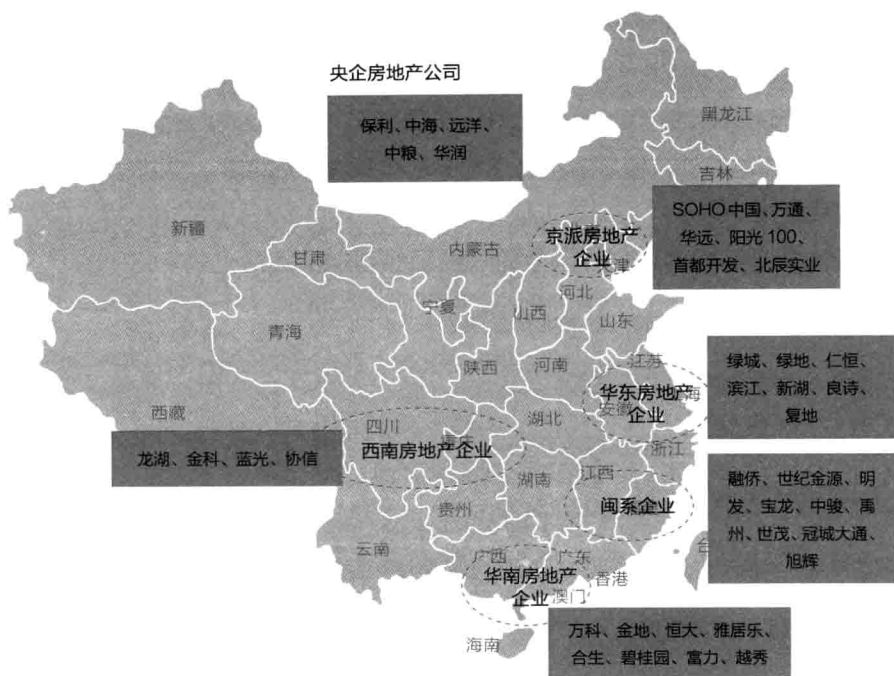
以沿海文化孕育了团结、敢闯、注重开拓与风险意识并存的闽商房地产企业

以宝龙、明发为代表；

大气的产品和拓展战略的京派房地产企业

以 SOHO 中国、华远地产、首开为主要代表。

本章以地域和文化特征为主要维度划分出中国房地产企业群，通过不同地域的房地产特有的企业发展基因、企业群发展战略、企业群实力特点以及企业群发展力衡量指标，去分析不同地域房地产企业族群的文化和战略特征。



资料来源：CRIC 企业年报

图 0-2 企业群概览图

2. 中国地产企业群图谱

中国房地产行业发展过程中，各区域都出现了具有明显代表性的企业群体，在企业群内部也诞生了明显的领跑者。

表 0-1 中国房地产领军企业图谱

类型	企业名称	简介
央企	中海	中国海外发展有限公司 1979 年成立于香港,自 1988 年进入内地市场以来,公司将房地产开发列为核心业务,并打造“中海地产”品牌。 2013 年中海房地产实现港币 1385.2 亿元销售额,销售面积 923 万平方米,营业额港币 824.7 亿元
央企	远洋	远洋地产创立于 1993 年,并于 2007 年 9 月 28 日在香港联合交易所主板上市,为内地在港上市房地产公司十强。 截止 2013 年 12 月 31 日,远洋地产全国 19 个城市的 150 个项目,全年协议销售额人民币 358.18 亿,销售露面面积 258.3 万平方米,营业额 310.99 亿元,毛利 75.47 亿元
央企	保利	保利房地产(集团)股份有限公司成立于 1992 年,是中国保利集团控股的大型央企房地产公司。 2013 年保利地产营业收入 923.56 亿元,全年签约面积累计 1064.37 万平方米,签约金额 1252.89 亿元

类型	企业名称	简介
央企	中粮	中粮集团于 20 世纪 90 年代起涉足房地产业务，2006 年 4 月，控股子公司更名为“中粮地产（集团）股份有限公司”。2013 年中粮集团在建拟建项目权益规划总建筑面积 604.93 万平方米，全年营业收入 101.79 亿元，利润总额 12.27 亿元
央企	华润	华润集团于 20 世纪 90 年代涉足地产业，1994 年成立华润置地有限公司，主要从事在中国内地的房地产开发业务。截至 2013 年 12 月 31 日，华润置地全年综合营业额港币 713.89 亿元，签约额共计 663 亿元人民币，累计签约面积 578.2 万平方米
华东	绿地	绿地集团是中国企业 500 强和中国房地产龙头企业之一，成立于 1992 年。2013 年绿地集团业务经营收入 3300 亿元，利润总额 140 亿元
华东	复地	复地集团成立于 1994 年，是中国最大的房地产开发集团之一。2013 年内，复地集团竣工总建筑面积约为 218.16 平方米，销售面积约为 147.39 万平方米，营业收入人民币 113.61 亿元，净利润 20 亿元
华东	恒盛	恒盛地产控股有限公司成立于 1996 年，是一家跨地域、全国性的以房地产开发为主的大型集团企业。截至 2013 年 12 月 31 日止，恒盛集团房地产销售额人民币 73.11 亿万元，综合毛利为人民币 2.93 亿元
华东	滨江	杭州滨江房产集团股份有限公司初成立于 1993 年，系由杭州滨江房产集团有限公司整体变更设立。2013 年，滨江地产销售金额（含协议金额）累计 136 亿元，营业收入 103.91 亿元，利润总额 1.97 亿元
华东	新湖中宝	新湖中宝股份有限公司于 1992 年 8 月成立。2013 年新湖中宝营业收入 92 亿元，归属于上市公司股东的净利润达 9.83 亿元，项目占地面积 1096 万平方米
华南	万科	万科企业股份有限公司成立于 1984 年 5 月，是目前中国最大的专业住宅开发企业。2013 年，万科销售面积 1489.9 万平方米，销售金额 1709.4 亿元，营业收入 1354.2 亿元，净利润 151.2 亿元
华南	碧桂园	碧桂园成立于 1992 年，是一家以房地产为主营业务的综合性房地产开发企业。2013 年，碧桂园合同销售收入约人民币 1060 亿元，合同销售建筑面积约 1593 万平方米，总收入约为人民币 626.8 亿元，毛利约为人民币 85.1 亿元
华南	富力	富力地产成立于 1994 年，集房地产设计、开发、工程监理、销售、物业管理、房地产中介等业务为一体。2013 年富力地产协议销售额为人民币 422 亿元，总营业额为人民币 363 亿元，净利润为人民币 76.5 亿元，收购土地总建筑面积为 2090 万平方米
华南	恒大	恒大地产集团成立于 1997 年，于 2009 年 11 月 5 日在香港联交所主板上市，是中国标准化运营的精品地产领导者。2013 年恒大销售额人民币 1003.97 亿元，销售面积 1489.4 万平方米，营业额 936.7 亿元，净利润 91.8 亿元，权益土地储备建筑面积达 1.51 亿平方米
华南	金地	金地集团创办于 1988 年，1993 年开始正式经营房地产。2001 年 4 月，金地（集团）股份有限公司在上海证券交易所挂牌上市。2013 年金地集团新开工面积 580 万平方米，竣工面积 333 万平方米，全年销售面积 359.8 万平方米，销售金额 450.4 亿元，营业收入 348.35 亿元，归属于上市公司股东的净利润 36 亿元，资产总额达 1239 亿元

类型	企业名称	简介
西南	龙湖	龙湖地产有限公司创建于 1994 年，是一家追求卓越、专注品质和细节的专业地产公司。 2013 年龙湖地产合同销售额为人民币 481.2 亿元，营业额为人民币 415.1 亿元。土地储备合计 3949 万平方米，权益面积 3576 万平方米，其中新增收购土地储备总建筑面积为 559 万平方米
闽商	明发	明发集团有限公司创始于 1994 年，是全国房地产开发百强企业。 2013 年明发集团合约销售额约为人民币 63.2 亿元，总建筑面积 76.84 万平方米，综合收益约为人民币 62.69 亿元，毛利约为人民币 13.99 亿元。土地储备面积约为 1070 万平方米
闽商	宝龙	宝龙集团于 1990 年在澳门创立，是一家中国领先的商业物业开发商。 2013 年宝龙集团销售额约 93.7 亿元，净利润为 10 亿元，拥有土地储备的总建筑面积约为 1100 万平方米
闽商	中骏	中骏集团控股有限公司是一家创立于 1987 年的大型综合性集团企业。 2013 年度中骏集团合同销售面积约 6.12 万平方米，合同销售金额约人民币 6.45 亿元，销售收入为人民币 150 亿元，土地储备合计总规划建筑面积约为 958 万平方米
闽商	禹洲	禹洲地产有限公司成立于 1994 年，专注发展高质量的住宅、零售及商用物业。 2013 年禹洲地产合约销售金额为人民币 109.59 亿元，毛利为人民币 23.19 亿元，核心利润人民币 10.89 亿元
闽商	世茂房地产	世茂房地产控股有限公司于 2006 年 7 月在香港联合交易所有限公司主板上市，重点业务为发展大型及高素质的综合房地产项目。 2013 年，世茂房地产销售面积 523.93 万平方米，合约销售金额达人民币 670.73 亿元
京派	SOHO 中国	SOHO 中国有限公司成立于 1995 年，是中国房地产行业领袖，目前北京最大的房地产开发商，主要在北京和上海城市中心开发高档商业地产。 2013 年 SOHO 中国集团营业收入 146.21 亿元，核心纯利约人民币 44.4 亿元
京派	万通	北京万通地产股份有限公司成立于 1991 年，是在上海证券交易所挂牌交易的 A 股上市公司。 2013 年万通地产营业收入 32.99 亿元，归属于母公司所有者的净利润 3.8 亿元，房地产签约销售金额 40.49 亿元
京派	华远	北京市华远集团有限公司成立于 1987 年，是国内第一家中外合资的股份制一级综合开发企业。 2013 年华远地产营业收入人民币 47.29 亿元，归属上市公司股东净利润 6.56 亿元，销售签约额 56.1 亿元，销售签约面积 50.8 万平方米
京派	北辰	北京北辰实业股份有限公司 1997 年由北京北辰实业集团公司独家发起设立，同年 5 月在香港联合交易所挂牌上市。2006 年 10 月在上海证券交易所成功发行 A 股并上市，成为国内第一家 A+H 股地产类上市公司。 2013 年北辰实业营业收入 55.05 亿元，利润总额 9.32 亿元、净利润 6.10 亿元，归属于母公司股东的净利润 6.64 亿元
京派	首开	北京首都开发控股（集团）有限公司由城开集团与天鸿集团合并重组，于 2005 年 12 月 10 日正式挂牌成立的国有大型房地产开发企业。 2013 年首开集团在建项目面积 845.8 万平方米，新开工面积 174.4 万平方米，竣工面积 190 万平方米，营业收入 135.01 亿元，归属于上市公司股东的净利润 12.89 亿元

（1）央企类房地产公司

央企是中央企业的简称。按照中国政府的国有资产管理权限划分，中国国有企业分为中央企业（即由中央政府监督管理的国有企业）和地方企业（由地方政府监督管理的国有企业）。房地产领域内的央企类房地产公司就是指：由中央政府直接监管的企业。央企房地产公司资源实力雄厚，在项目开发、土地获取、发展战略等多方面发展模式比较有特色。这类企业有两个明显的特征，一是依托群体特有的国资背景；二是在土地、融资、资源利用等方面占据明显优势。

保利地产、中海地产、中粮地产、华润地产等就是这一群体的典型代表。

（2）华东房地产企业

华东是泛指以上海为中心的长三角地区。这个区域历来是中国经济发展的重心，其房地产市场的发展程度相对较为成熟，区域内具有代表性的房地产企业是：绿城、滨江、仁恒等房地产公司企业，在中高端产品市场树立了良好的口碑；绿地、新城作为大众住宅开发商通过本地化的深耕细作在市场上逐渐形成了领先优势，朗诗地产则将科技与生态完美结合，通过开拓细分市场占据了科技住宅的领先地位。

（3）华南房地产企业

华南地区是中国房地产企业的发源地，且紧邻中国香港地区，多年以来一直以香港地区房地产开发为标杆，借助对香港市场的学习和经验积累，华南地区很快就积聚了众多顶尖开发企业。

深圳万科通过持续不断地学习和坚持“客户需求为导向”的开发战略，迅速成长为全国最大的房地产开发企业，并且在中国住房消费者中树立了清晰的品牌形象；金地则在不断地追随万科的发展过程中成长为中国最优秀的房地产企业之一；而恒大、富力、合生创展、碧桂园、雅居乐则在很早以前就被称作房地产领域的“华南五虎”，这个称谓本身就代表着经营上的成功。

（4）西南房地产企业

以龙湖、金科为代表的西南房地产企业已经成为中国房地产企业族群中技术派的代表。龙湖、金科一直潜心于企业的产品创新和管理创新。经过一个又一个项目的磨砺，龙湖、金科带着人本主义的产品和管理模式逐渐成为中国房地产界又一个层面的学习标杆。

（5）闽商房地产企业

世纪金源、融侨、明发、宝龙等一连串的名字，代表了近年福建房地产开发企业的崛起。二、三线城市的综合体开发、城市化进程中三线区域的造城计划，闽商以其独特的开发模式占据了中国房地产市场的一席之地。

（6）京派房地产企业

SOHO 中国、首开、万通等企业背靠首都，拥有绝佳的地理位置和各类资源优势。善于利用多种资源的经营特征使此派系企业有别于其他派系企业。通过在“关系”营销或借助自身背景获得项目，或找到有实力的合作伙伴，在资源整合上借力打力，是京派企业的生存竞争之道。

中国地产企业经营哲学的地域基因

中国幅员辽阔、地形复杂，地域不同也形成了不同的发展环境基础、经济发展特征、人文特征等。房地产企业的发展同样打上了区域经济发展的烙印。研究中国地产企业的经营哲学，就要研究企业群的地域发展基因，从这个角度上能看到企业发展的未来方向和战略形成路径。



资料来源：CRIC，统计年鉴

图 0-3 企业群发展基因示意图

1. 央企群

特点：视野开阔，实力雄厚

央企房地产公司多扎根于以北京为核心的环渤海区域，这个区域的企业有四个特征：