

房地产策划

—— 房地产作局艺术

FANGDICHANCEHUA

柏秋 韦达 编著
陈放 主编



房地产大战大浪淘沙 房地产策划点石成金

开局析局 创局选局

布局运局 馈局结局

物业管理 破解残局

房地产布局技术 房地产运作艺术

知识产权出版社

房地产策划

——作局与运作的艺术

柏



知识产权出版社

中国策划思想库

主编：陈 放

编委：陈国庆 雷鸣雏 陈 峰 孙德禄
杨利民 张明华 程更新 段 毅
肖 天 谢 宏

中国策划思想库导言

实话实说侃策划

现在打开电视或翻开报纸,最具争议、最令人费解而又不得不与之“打交道”的可能莫过于“策划”两字。电视有策划,广告有策划,报纸有策划,赛事有策划,人生有策划,买房有策划……,去人才市场走走,招工招聘中最热门又最急需的仍是“企划、营销策划、创意方案、广告策划、网络策划”人才……,一言以蔽之又是“策划”。

策划呀策划,天上飞的,地上爬的,身上穿的,头上戴的、脸上抹的、口里喝的……,大到国家战略,小到针头针线都有策划的功劳。这正应了笔者几年前的话,整个世界是一个大策划场,不是你策划别人,就是你被策划,你可以不找策划,但策划肯定会来找你。

洪默尔大师摆布钢琴行云流水,拿破仑皇帝摆布世界潇洒自如,不是卒子就是元帅,只要你在这个世界上出现,你就是策划者们的工具,被策划的对象,在世界策划场中,谁也逃不了策划。

历史的时代已进入新千年,WTO的大门已经向国人洞开,新经济的浪潮已向中关村、黄浦江卷来……君不见,国外大公司进入“中国战区”,哪一家身边不持有一根“拐杖”(指身边的咨询策划公司)?哪一家企业进入前不作一番市场调查?在发达国家,资产 500 万或销售额

2000 万以上,不找专业顾问公司,就意味着老板不会借脑、融智,不是意味着老板聪明能干而恰恰是老板的无能。

当经济形态进入信息经济、网络经济、品牌经济的时代,知识以原子核裂变的方式在增加,全世界一年出版的化学论文你一辈子都读不完,任何一个企业家、思想家不可能穷尽所有的学科,百科全书式的人物某种意义上已不存在了。在专业分工越来越细、市场竞争的参量越来越多的今天,策划业的勃兴、策划公司的雨后春笋是市场经济的必然。

从侧面看,从电子湾巨轮的风帆,亚马逊的滚滚波涛,到雅虎(YaHOO!)的山林劲啸,……从搜狐的“狐臭”,到阿里巴巴的“芝麻开门”、“点击开门”,再到李泽楷数码港画出市场几千亿的大馅饼,所谓的新经济英雄、数字英雄,有哪一家没有“包装、策划、炒作”?

数字英雄们离开了策划(包括创意、包装、炒作、融资、上市等)有谁能赶超 500 强,一夜之间“竖子成名”?

什么点击率、注意力,什么市梦率、眼球大战,有多少完全是高科技?高科技离开了策划又怎么进入寻常百姓家?

由此可知,策划已来到我们身边,已走近我们生活的每一个角落。

必须引起我们警惕的是,当国内策划业正在被媒体“拷问”的时候,策划业自己良莠不齐仍然被是非缠身的时候,用现代高科技方法论武装到牙齿的国外“策划

狼”——国际一流的策划公司已进入我们的后花园。更有蓝眼睛坦言：“三年内基本消灭中国本土的策划公司？”

……好一个磨刀霍霍！

在如此既有内忧又有外患，国外策划大军虎视眈眈重兵压境的情况下，我们一群多年来服务于中国市场大潮中的“老运动员”们编写了这一套“中国策划思想库丛书”。

列宁讲过：没有革命的理论就没有革命的行动。路总要有人先行，为发展中国的策划业，我们认为首先要在实践中摸索出一套策划的基本理论与方法。为此，我们组成了丛书编委会。需要指出的是本丛书编委既有从国外留学回来的学子，也有专门重视学术研究的教授，更有长期重视策划实践的落地派实战型专家，书中的许多都是他们策划多项重大商战的心得体会。本丛书的每一位作者，都是从百忙中抽出时间来进行整理、撰写的，为此他们放弃了很多休息时间及商业机会。……拳拳之心，溢于言表，但愿每一个读者能理解我们的艰辛！

宋健同志指出：世界上有两种科学，一是物理科学、二是事理科学。显然事理科学——政治、军事、外交、经济……是需要“策划”的，可以说“事情”离开了策划几乎是无高效益可言。由此可知在应用型的事理科学中“策划”的重要性。策划不是万能的，离开了策划是万万不能的，这就是我们的日常生活中对事理策划的注脚。

当然，要建立起中国特色的策划科学还有许多路要

走,我们也仅仅只是“抛砖引玉”,希望有更多的人加入到策划——这个最具有挑战性、创造性的队伍中来,也希望更多的企业、项目能重视策划、运用策划,从而减少失误,提高效益。

我们深信,随着知识经济时代的来临,高智谋也是生产力!

高科技离开了高策划有可能还转化不了生产力!

两岸猿声啼不住,轻舟已过万重山!

中国策划业一定会在市场经济大潮的博击中优胜劣汰,茁壮成长!

策划思想库丛书编委会

(陈放执笔)

2000年6月9日

目 录

第一章 开局	(1)
§ 1.1 房地产作局策划概述	(1)
§ 1.2 房地产开局的重要性	(4)
§ 1.3 成功开局的基础——广泛获取信息	(6)
§ 1.4 开局的基本原则	(10)
§ 1.5 房地产开局的三要素	(14)
§ 1.6 房地产项目所处环境分析	(17)
§ 1.7 抓住机遇 大胆出击 ——温馨花园的成功开发	(20)
第二章 析局	(21)
§ 2.1 析局在整个房地产策划中的重要地位	(21)
§ 2.2 对市场环境的分析、研究	(22)
§ 2.3 项目特点分析	(25)
§ 2.4 项目市场定位分析	(29)
§ 2.5 对竞争对手的分析	(32)
§ 2.6 对周围楼盘的分析	(34)
§ 2.7 成本分析	(35)
§ 2.8 房地产项目风险分析	(37)
第三章 创局	(39)
§ 3.1 创局——房地产作局大策划的核心	(39)
§ 3.2 创局的前提	(40)
§ 3.3 创局的基础	(41)
§ 3.4 创局的作用	(42)

§ 3.5	房地产种类·····	(44)
§ 3.6	创局之一:楼顶花园·····	(45)
§ 3.7	创局之二:特色住宅楼·····	(46)
§ 3.8	创局之三:广场建筑·····	(48)
§ 3.9	创局之四:跳出房地产来做房地产 ——以教育兴房产·····	(49)
§ 3.10	创局之五:智能社区——高科技进入房地产业 ·····	(50)
§ 3.11	创局之六:旅游房地产·····	(50)
§ 3.12	创局之七:“以人为本”的新理念·····	(52)
§ 3.13	创局之八:纪念性房地产·····	(53)
§ 3.14	创局之九:国家公园·····	(54)
第四章	选局 ·····	(56)
§ 4.1	选局原则之一:利润是根本,效益是保障 ——不做市场艺术家·····	(56)
§ 4.2	选局原则之二:满意性与梦想原则·····	(57)
§ 4.3	选局原则之三:全局性、系统性原则·····	(58)
§ 4.4	选局原则之四:风险性原则·····	(58)
§ 4.5	选局原则之五:开放性原则·····	(60)
§ 4.6	选局原则之六:量力而行·····	(60)
§ 4.7	房地产选局要有正确的指导思想·····	(61)
§ 4.8	房地产选局程序·····	(62)
§ 4.9	住宅的选局·····	(64)
§ 4.10	别墅的选局·····	(65)
§ 4.11	写字楼的选局·····	(67)
§ 4.12	商业店铺的选局·····	(68)
§ 4.13	旅馆和饭店的选局·····	(69)
§ 4.14	土地投资的选局·····	(70)

§ 4.15	工业用房的选局	(71)
第五章	布局	(73)
§ 5.1	从实际出发量力而行原则	(73)
§ 5.2	系统性原则	(79)
§ 5.3	发展性原则	(83)
§ 5.4	效益性原则	(90)
§ 5.5	房地产布局的对象	(92)
第六章	运局	(96)
§ 6.1	运局的四大原则	(96)
§ 6.2	运局的操作技巧和方法	(103)
第七章	馈局	(110)
§ 7.1	控制系统	(110)
§ 7.2	控制技术	(112)
§ 7.3	房地产项目策划运作过程中的控制	(115)
第八章	结局	(124)
§ 8.1	良好的服务是成功结局的润滑剂	(124)
§ 8.2	房地产业服务的核心——物业物理	(128)
§ 8.3	成功典范	(133)
第九章	房地产残局	(146)
§ 9.1	造成房地产残局的原因	(146)
§ 9.2	房地产残局的特征	(150)
§ 9.3	房地产残局的解决	(151)
第十章	房地产免疫	(159)
§ 10.1	企业在哭泣	(159)
§ 10.2	打针预防,防患于未然	(160)
§ 10.3	健康企业的标准	(162)
§ 10.4	防病原则	(163)

§ 10.5	如何提高免疫力·····	(165)
第十一章	房地产策划的基本原理 ·····	(173)
§ 11.1	地段原理·····	(173)
§ 11.2	房地产质量原理·····	(179)
§ 11.3	时机原理·····	(185)
§ 11.4	精神经济原理·····	(191)
§ 11.5	市场定位原理·····	(199)
§ 11.6	品牌原理·····	(205)
第十二章	房地产市场营销 ·····	(215)
§ 12.1	房地产市场营销概念与特征·····	(215)
§ 12.2	房地产市场营销环境分析·····	(221)
§ 12.3	房地产市场营销组合策略·····	(230)
§ 12.4	成功的营销案例 ——上海丽灵楼·····	(246)
第十三章	物业管理 ·····	(249)
§ 13.1	物业管理的含义·····	(249)
§ 13.2	物业管理的主要特点及原则·····	(252)
§ 13.3	物业管理的类型、内容及对房地产业的意义 ···	(255)
§ 13.4	物业管理工作中存在的问题及其发展对策····	(262)
§ 13.5	住宅小区智能化时期的物业管理·····	(265)
§ 13.6	新加坡的物业管理·····	(268)
第十四章	房地产炒作 ·····	(272)
§ 14.1	房地产炒作开篇语·····	(272)
§ 14.2	房地产投机的形式与策略·····	(274)
§ 14.3	房地产炒作的基本策略·····	(278)
§ 14.4	房地产炒作技巧·····	(282)
第十五章	房地产价格和房地产广告 ·····	(288)

§ 15.1	房地产价格·····	(288)
§ 15.2	房地产广告·····	(305)
第十六章	房地产文化 ·····	(329)
§ 16.1	房地产企业文化的构成功能和内容·····	(329)
§ 16.2	房地产企业的形象策划·····	(331)
§ 16.3	品牌中的文化·····	(346)
第十七章	房地产企业的常见病 ·····	(353)
第十八章	房地产基本模式 ·····	(359)
第十九章	区域房地产策划案例 ·····	(375)
§ 19.1	朱家尖“财富 500 强”沙雕主题公园策划方案 ——舟山构筑“经济兵马俑”·····	(376)
§ 19.2	“财富公园”运作机构·····	(387)
§ 19.3	“财富公园”的策划运作步骤·····	(390)
§ 19.4	第二届舟山国际沙雕节策划纲要·····	(393)
§ 19.5	沙雕“财富公园”投入/产出分析·····	(402)
§ 19.6	朱家尖“财富公园”大纵深营销方案·····	(404)

第一章 开局

§ 1.1 房地产作局策划概述

一、什么是策划

策划一词在当今社会的各种场合与媒体中已被广泛运用。像形象策划、用人策划、公关策划、军事策划、创业策划、影视策划、新产品开发策划等等,在各种报刊、杂志、电视、广播中屡见不鲜。

策划,中国人习惯上称为“出谋划策”,有时也叫科技咨询。而日本人叫企划,美国人则称之为咨询。

究竟什么是策划呢?“策”简单地讲就是点子,或出点子,是创造思维的结晶,是由思维者的灵感火花凝聚而成。策划离不开点子。同时,策划中也应有具体实施的“计划”——即“划”的成分。总的说来,“策划”的涵义应该是:为实现特定的目标,提出新颖的思想对策,并制定出具体的实施计划方案的创造性思维活动。

人类最美丽的花朵——创造性思维的火花——就开放在这一时刻。

策划对人类的意义极为重大。它是实践活动取得成功的重要保证;它为行动提供了指南与纲领;它为人们提供了新观念、新思路、新方法;它还能增强人们的竞争力,强化管理。

现代社会,几乎各个领域、各个方面都能见到策划的踪迹:政治领域、军事领域、经济领域、科技领域、文化领域……,大到联合国、各国政府,小到一个单位、一个人。而房地产策划从众多策划中脱颖而出,成为众人瞩目的焦点,这当然同我国近年来房地产业

发展的状况有着密不可分的联系,也同众多的策划案在房地产业中获得巨大成功不无关系。

房地产策划就是为实现房地产投资、开发的具体目标,提出创造性的思维对策,并制定出具体的实施计划方案的活动,包括房地产经营战略策划、房地产广告策划、房地产营销策划、房地产物业管理策划等等。

二、作局策划

小策划,小目标,小事情,出个创意,想个点子就完事了。但当今社会已进入了知识、信息时代,面对现代知识经济社会、信息社会,光凭单个创意是跟不上时代发展的要求的知识创意的大爆炸,我们就需要一种特别的“大作局”战术。

这里,我所提出的“大作局”战术是通过研究古今中外上千个策划案例及中国古代的奇谋兵法,奇门遁甲,加上现代系统工程等而提出的。

“局”这个词,我们经常能听到,各级政府中最重要的是农业局、工业局、财税局、工商局……此外还有国际政治经济格局、大局、全局、出局、入局、局势、局面等说法。

当代社会经济领域中存在着各式各样的局,有好局、坏局;善局、恶局;实局、骗局……我们在这里所说的房地产作局当然不是指那些带有贬意的局,而是在国家经济总方针的指导下,在自觉遵守有关房地产法令法规的基础上的奇门作局。

普通意义上的奇门作局,简单讲是要从现有的诸要素形成的局面中,找到并整合出特别的创新出奇的局,以最少投入获得最大产出。它包括开局→析局→创局→选局→决局→作局、做局→运局→馈局→结局。

而具体地将奇门作局运用到房地产中,是指在现有的房地产环境、发展趋势、生产条件、营销手段、物业管理水平等诸要素形成

的局面中,找到特别的创新出奇的局,以最少投入,最优的组合,得到最大的回报。它包括房地产的开局、析局、创局、选局、结局、运局、布局、馈局、残局。

历史上姜太公、周文王、张仪、苏秦、张良、陈平、韩信、诸葛亮、刘伯温等都是精通大策划、善作局的高手。现代经济社会中也不乏这种作局大师。

众所周知,房地产业是香港经济的支柱产业。1978年房地产巨商李嘉诚看好九龙仓这块风水宝地,而九龙仓作为香港最大的码头,一直由香港大财团怡和商行控制。然而因为资金周转问题,李嘉诚一时对九龙仓心有余而力不足,面对瞬息即逝的市场机遇,李嘉诚果断地作出了相应的决策。他秘密请一代船王包玉刚商谈决定以市价10元购入的九龙仓两千万股票,一次性以30元价格转手给包玉刚,一下子就获利数千万。而包早想海陆并进,一直关注房地产市场动态。这次从李嘉诚手中接过两千万股加上他原有股份,他便可与怡和洋行进行公开竞购,一旦成功便可稳稳控制九龙仓的房产,实现多年登陆的构想。于是他不动声色,加紧收购一些游散股;而表面上则忙于为李嘉诚牵线搭桥,使李嘉诚从汇丰银行承接到和记黄埔的九千万股股票,一举成为和记黄埔的董事会主席。不久后,包玉刚在与怡和洋行公开竞购中将对手打了个措手不及,靠其自身在民界和香港商界举足轻重的影响力和良好的商业信誉,短短两天内筹集并动用18亿资金,以每股105元的收购价一举击败对手,成为九龙仓的第一位华人主席。

让我们仔细分析一下,包玉刚是如何作局的。首先,包玉刚用了《三十六计》中敌战篇的“暗渡陈仓”,表面上热衷于为李嘉诚作中介来掩人耳目,而私下里正积极收购九龙仓的股票,这正与兵法上所讲“示之以动,利其静而立,盖功而巽”见合;接着在与怡和洋行的公开竞购中,包玉刚又来个胜战计篇的“声东击西”,他本人离港至夏威夷游说一个大财团的支持,使怡和财团决策层的眼光全

集中在自己身上,并费了大力气来阻挠包玉刚的游说,而实际上,此时包玉刚的二女婿已神不知鬼不觉从汇丰银行提取了15亿港元的现金,加上早已准备好的3亿港元,突发猛攻,“利其不自主而取之”,一举成功。

从以上包玉刚的例子,我们不难看出,作局策划在房地产中的重要性。

好的作局策划是成功的关键。

好的房地产作局策划,是在激烈多变的房地产经济中处于竞争优势的关键。

§ 1.2 房地产开局的重要性

开局是房地产公司对有关信息进行综合考虑后产生的开发,投资特定房地产项目来满足市场需求的初步打算。它是房地产作局策划的第一步,也是最富有创造性的工作。

人们对房地产项目的需求是丰富多彩,千变万化的。开展房地产项目的机会也是经常存在,到处可见。但对于某一个房地产公司而言,在某一特定时期寻找到最恰当的房地产开发、投资项目,则是机会有限,而且稍纵即逝。正因为如此,房地产开局是最终成功与否的关键所在。

成功的房地产项目之所以成功,其根本原因就在于房地产开局的正确并富于创造性。反之,不成功的房地产项目之所以不尽如人意,其根本原因是由于房地产开局的平淡无奇或者根本错误。

松下幸之助曾经谈过其经营理念:“用天下的人为天下办事,我出售的仅是一种服务”。不少房地产经营高手正是贯穿这个理念,从无名小子,一步步成为了房地产巨子。香港有名的房地产巨子霍英东开创出售“楼花”的先河,“借”买主的钱为买主建楼,从而最大限度地扩大了购房对象,赚了个盘实钵满。顺德的碧桂园能

有今天的兴旺就是由于以教育带动房地产的成功开局。正所谓“鬼斧非天工”，好项目不是天生的，是靠策划来的。策划的好，一般项目也能变成好项目，反之亦然。

沈阳市在 1991 年以前，高档居住区还一处没有。但一部分先富起来的“富户”们对高档住宅区的潜在需求已经形成。这时，沈阳华新国际发展有限公司根据这一客观情况，及时设想并开发推出了沈阳河畔花园高级居住区。果然，由于开局开得好，一经推出便很快销售一空。但是，后来其他效仿“沈阳河畔花园”开发经营的高级住宅区，虽然地理位置优越，居住区功能完善，服务水平高，物业管理健全，比起“沈阳河畔花园”毫不逊色，且售价较优惠。但由于时过境迁，没有根据具体环境、条件的变化，而冒然开局，导致商品房积压严重。可见，好的项目，由于开局的不正确，也终会导致满盘皆输，“皇帝的女儿”最终也“愁嫁”了。

当然，房地产开局，主要还是为了提出一个投资开发的意向，形成初步打算，虽然这一阶段的确定性内容不多，全部确定起来不可能也不必要。但在这一阶段，可确定的内容越多，开局就会越趋近于正确。在一般情况下，开局应确定以下问题：

- (1) 能预测一个社会需求，并在这一需求来临时，能够满足这些需求；
- (2) 确定具体的地点，并使目标项目符合城市规划要求；
- (3) 确定自己有基本可行的建设渠道和足够的管理经验、能力；
- (4) 要同土地所有者保持联络，得到能使土地脱离市场的承诺；
- (5) 最后还要初步研究目标项目建设地点的自然条件。如开发经营的环境、土地承载力等。

值得强调的一点是，在开局阶段，一旦发现前景不妙，就应停止工作，不要“明知山有虎，偏向虎山行”。这样既有利于集中精力