

理论精解

案例解读

案例还原

项目后记

最实战

最实用

6大策划关键知识点
8大案例实操背景解读

房地产开发策划案例精解 ②

全程策划

夏联喜 主编

丛书
共5册

中国建筑工业出版社

房地产开发策划案例精解②

全程策划

夏联喜 主编

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

全程策划 / 夏联喜主编. —北京: 中国建筑工业出版社, 2013. 2

(房地产开发策划案例精解)

ISBN 978-7-112-14984-1

I. ①全… II. ①夏… III. ①房地产—策划 IV. ①F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第295129号

“房地产开发策划案例精解”丛书是一套定位于房地产和商业地产开发企业以及营销策划公司从业人员的应用指导书, 以案例的形式展现不同类别房地产和商业地产开发策划的热点、难点问题。

《全程策划》包括六章内容, 以“理论加案例”的基本结构模式, 主要阐述了市场调研、整体定位与物业发展、项目定位、全程策划、开盘营销、营销推广这六项重要的策划步骤和具体做法。

本书可供房地产及商业地产开发企业、营销策划公司等从业人员参考借鉴。

责任编辑: 封毅

责任校对: 张颖 赵颖

房地产开发策划案例精解②

全程策划

夏联喜 主编

*

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

北京京点设计公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×1092毫米 1/16 印张: 24¼ 字数: 530千字

2013年4月第一版 2013年4月第一次印刷

定价: 68.00元

ISBN 978-7-112-14984-1

(23057)

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)

目录

CONTENTS

第一章 市场调研

- 2 一、房地产调研的五大价值
- 3 二、房地产调研的四步实施流程
- 3 三、外部环境与本体调研的模式及方法
- 4 四、房地产需求调研的模式及方法
- 7 五、房地产供给调研的模式和方法
- 8 六、房地产竞争对手调研的模式及方法
- 9 七、房地产产品调研的模式及方法
- 10 八、房地产调研的五个主要阶段

案例1 YT沈阳项目地块属性及经济研究

- 20 研究一：沈阳房地产市场
- 34 研究二：典型项目个案分析
- 40 研究三：项目地块属性及经济研究（浑南新区地块）
- 48 研究四：项目地块属性及经济研究（于洪新城地块）
- 55 研究五：两地块项目经济分析说明

第二章 整体定位与物业发展

- 60 一、整体定位原则
- 61 二、项目整体定位
- 62 三、项目整体定位及物业发展的思路

案例2 DH集团6号地块物业发展

- 70 第一部分：定位契机分析——确定高度和方向
- 74 第二部分：目标客户分析——指导产品方案
- 79 第三部分：产品建议——落地项目价值
- 93 第四部分：产品补充建议

案例3 苏州SZY物业发展与经济测算

- 100 一、城市宏观环境综述
- 103 二、项目属性研究
- 105 三、各物业市场表现

119	四、竞争市场研究
122	五、可比性案例借鉴——星岛·仁恒
124	六、项目定位
129	七、产品价格建议
135	八、不同容积率下的方案确定
146	九、产品形象的建议
157	十、产品卖点的营造
159	十一、项目开发策略
162	十二、项目营销推广策略

第三章 项目定位

168	一、房地产项目定位就是要论证开发过程中矛盾和疑惑
170	二、房地产项目定位体系

案例4 成都中粮·XY国际生活区住宅定位

176	第一部分：发现问题
180	第二部分：定位关键问题

案例5 沈阳LD别墅项目产品打造与设计

196	第一部分：前期市场研究成果与思想统一
197	第二部分：项目核心价值梳理
200	第三部分：项目定位体系构建
220	第四部分：项目总体开发节奏建议

第四章 全程策划

226	一、房地产全程策划的理念
226	二、房地产全程策划的三个方向
227	三、房地产全程策划的流程及内容
228	四、房地产全程策划的几大关键节点

案例6 北京JMF全程营销策划攻略

232	一、政策分析及未来市场研判
-----	---------------

238	二、市场对标项目解读分析
243	三、本项目市场定位分析
245	四、客户定位
250	五、本项目非常规营销思路分析
254	六、项目价格策略
265	七、项目推盘策略
271	八、首开区推盘策略

第五章 开盘营销

294	一、开盘的重要性及要遵循的原则
294	二、开盘决策的五大核心问题
301	三、开盘营销推广策略

案例7 开元·LT花园开盘整体营销报告

310	第一部分：台州市场及客群分析
322	第二部分：价格及推售房源设定
326	第三部分：整体开盘营销计划
332	第四部分：开盘方式设想

第六章 营销推广

336	一、总体营销策略
336	二、入市时机建议
339	三、整合营销推广战略
343	四、阶段性营销推广战术
344	五、房地产宣传推广的执行与内容

案例8 SWGJ一期核心江景资源营销策略与执行

348	一、市场环境研究
352	二、目标确定与分解
353	三、站位在高端，我们具备什么条件和限制？
357	四、如何提高客户诚意度？——成功案例营销模式研究
360	五、核心策略及营销执行

第一章

CHAPTER ONE

市场调研

在房地产失败和失误的案例中，90%以上的决策失误源自于房地产知识信息的缺乏或是决策信息的利用度不够。完全不调研或对调研的漠视和忽视，导致很多开发商项目运作中动辄上亿元的资金，随时面临着巨大的市场风险。从简单的调研成本（中国占总成本的0.5%，而欧美发达国家却达到3%）就可以看出，调研机制的缺失让中国的房地产开发面临着多么大的潜在生存压力。

房地产调研的本质是根据实际工作的需要,运用科学的方法,系统地收集和分析数据和情报,以帮助营销人员解决项目可行性分析、产品规划、项目定位、项目包装、营销推广等问题。它实际上是房地产企业的基础“情报工作”,“情报工作”做得到位与否,往往决定着后续开发环节的成败,甚至最终导致项目的成败。

一、房地产调研的五大价值

1. 因势而变

动态的市场环境如政府环境、竞争对手或者消费者需求的变化,会导致整个市场发生变化,因此很多早期针对市场制定的政策或决策如对房型设计的要求,对配套设施、物业管理和智能化系统的要求可能已经发生比较大的变化。调研能有效地、及时地捕捉这些动态变化,便于开发商根据市场环境的变化适时作出调整。

2. 目标导向

在进入某个区域市场或者某个细分市场之前,要确定其销售前景和市场潜力,要对潜在客户的需求特征和规模进行调研,以确定能否吸引足够量的客户从而完成销售任务。项目开发过程中,要及时将项目信息有效地传达给潜在客户,以尽可能小的宣传成本获得最大的推广效果。

3. 营销创新

营销创新调研可以发挥其探索和预测两大作用。通过对潜在客户的调查,尽可能准确地预测其产品创新或营销创新的效果,并通过不断调整,使这种创新的行为得到最大的市场利益。同时,还可以有效地防范市场风险,减小创新带来的负面影响。

4. 产品或服务的改进

开发商产品和服务的改进,主要针对的是意向客户和成交客户。这把产品或服务的满意度被提到一个全新的高度,而具体在执行过程中往往通过调研提出产品或服务的改进策略。

5. 检测营销效果

当开发商作出某个营销决策之后，总是希望能够看到营销决策产生的效果，除了通过直接对比销售情况之外，还需要一些更深入的了解，比如认知渠道、客户组成、广告效果等，这些情况都需要通过调研来解决。也正是通过对营销效果的评价，从而为营销策略的调整提供了决策依据，使营销工作能够不断改善。

二、房地产调研的四步实施流程

第一步，确定调研目标

市场调研的目的在于帮助企业准确地作出经营战略和营销决策，在市场调研之前，须先针对企业所面临的市场现状和亟待解决的问题，如楼盘销量、楼盘价格、广告效果等，确定市场调研的目标和范围。

第二步，初步情况分析

初步情况分析内容包括项目的背景资料，并通过各种信息渠道（包括上网）进行行业、区域（城市）、企业的信息收集与分析。然后，确定问题及研究的范围，并经过研究，拟定出一套计划。

第三步，正式调研流程

根据前面信息资料搜集及上面初步调研的结果，可以提出调研的命题及实施的计划。为了证实此命题的正确与否，可采用计划抽样法、重点调研法，并配合个人访问法的调研和电话调研法来进行调查研究。

第四步，结果处理流程

从被调查者处收集来的资料千差万别，在编制调查报告之前，必须先进行资料的整理，这样做也有利于资料的保存。然后按照调研计划进行有针对性分析，为项目开发服务。

三、外部环境与本体调研的模式及方法

1. 宏观调研的模式及方法

外部环境主要指经济政策环境。它包括宏观部分和微观部分，宏观部分主要参考国家的经

济、金融、房地产投资、产业结构等相关政策；微观部分主要结合项目所在地的经济发展水平，居民收入状况、竞争程度等帮助企业寻找潜在的机会点。

其目的是从项目实施的可能性出发，了解项目外部的约束条件，即对项目所在地区调查了解构成对投资效益产生综合影响的条件。

调研方法：搜集基础数据，在此基础上进行分析

调研目的：调查项目所在地宏观经济状况及房地产市场整体状况

2. 本体调研的模式及方法

本体调研是一个认清自我的过程，项目所在地的气候、土地性质、周围交通、配套设施都是重点调研的对象，这个过程主要是帮助决策者认清项目的优势、劣势、机会和挑战，以便于能更好地结合企业资源，挖掘出项目的附加值。

调研方法：实地调研

调研目的：明确项目的优势、劣势、机会、挑战

四、房地产需求调研的模式及方法

需求调研一般通过谈话问卷调查、入室主体问卷调查和报纸公开问卷调查的方式，采集样本，从而确定消费者最关心的各类购房因素（可接受户型、面积、房价、配套、物业等）的调研方式。需求调研不仅能有助于锁定目标消费者，为定位做准备，更为重要的是为产品定位和营销做好数据佐证。

1. 房地产需求调研的主要内容

需求调研的内容包括：区域人口数量及构成、发展趋势、流动情况；企业经济效益情况；居民收入水平情况；居民消费结构、消费方式、消费欲求；目标消费群总量；购房目的；欲购房区域、交通、周边环境；欲购房类型、面积、户型、风格、总体规划、配套环境；购房投入资金及所需付款方式；物业管理、服务项目、物管费用；理想交房状态；市场潜在需求量的调查；消费群体调查。

调研方法：目标客户群用问卷的形式来抽样调查

调研目的：了解住宅消费者目前的消费意识和行为方式

2. 房地产需求调研的关键节点分析

第一步：前期准备

前期准备包括行业资料定性分析、问卷调查及回收问卷的相关工作。

第二步：问卷调查基础数据分析

数据的分析是重要的技术环节，任何主题都可以通过原始数据筛选得出。一般的基础数据分析的流程如下：

1) 人员构成

首先要针对调查的数据将被调查者的性质进行分析和归类，一般按照年龄、职业、受教育程度、职业属性、职位、家庭结构、家庭人口构成等变量归类。

2) 置业意向

问卷调查表的设计过程中一般会对于置业意向做深入调查，具体包括以下几个变量：

置业意向变量图

购买动机及次数	⇒	判定购买者是用于投资、居住还是其他，这样可以为规划装修提供依据
购房区域选择	⇒	暗示对区域规划前景或者环境的偏好或信心
投资意向调查	⇒	获取购房者对投资性购房的真实、客观数据
区域房价预测	⇒	获取购房者对未来房价的预期，如果预期价格高，可能会加快他们的购买决定；如预期降价他们可能会持币待购

3) 购买偏好

购买偏好变量图

地段		⇒	暗示对某一地段的独特偏好和市场升值潜力预期
价位	单价承受能力 总价承受能力	⇒	获取其购房的支付能力和偏好，为价格定位提供基础数据
户型与结构	户型分析 户型结构分析 楼型分析	⇒	获取购房者对户型的需求偏好，为建筑规划和户型设计提供基础数据
面积分析	需求面积分析 厅面积 卫生间面积 厨房面积 卧室面积 阳台面积	⇒	获取购房者对面积的偏好，为建筑规划和户型设计提供基础数据
建筑风格		⇒	获取购房者对建筑风格的独特建议，供规划设计参考

续表

装修档次	⇒	获取购房者对装修的建议，分析购房者的心理状态，更准确描述客户特征，为楼盘档次提供参考
------	---	--

4) 购买行为

购买行为变量图

付款方式选择（一次性、分期、按揭、公积金贷款）	⇒	为销售策略推出提供重要佐证，便于制定出正确的推售手法
首付金额	⇒	首付金额可以看出大家的购房实力和心理支付底线，为销售策略提高参考
愿意承担的月供金额	⇒	可以判定出家庭收入能力，为销售策略提高参考

5) 购买决策

购买决策变量图

购房考虑因素重要性分数分析	⇒	对于最满意和最不满意的前五位因素，都需予以重点分析。本项目如何结合这些最满意的决策因素，如何避免最不满意因素
交付要求	⇒	交付要求是影响决策者的重要因素，交付要求的调查结论可能影响整个项目开发的节奏和计划
配套设施要求	⇒	配套设施影响着购买者未来的生活方便程度和舒适程度，必须与客户群定位结合起来规划

6) 媒体认知

媒体认知变量图

媒体认知频率排序	⇒	可以判定出报纸广告、户外广告等不同形式的媒体对客户的接触紧密程度和影响程度，为广告策略提供依据
具体媒体名称排序	⇒	具体的媒体名称可以判定对购房者的特定影响，在未来广告策略上为媒体选择提供依据

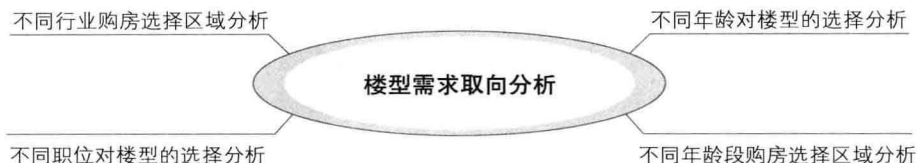
第三步：多重因素相关分析

1) 户型及功能性面积取向需求分析

户型及功能性面积取向需求分析包括年龄与户型需求交叉分析、家庭结构与户型需求交叉分析、受教育程度与户型需求交叉分析、职业属性与户型需求交叉分析、职位与户型需求交叉分析等内容。

2) 楼型需求取向分析

可以采用不同的因素组合,以针对性分析各种因素组合之间的相互影响关系和弹性关系。如将客户定位和产品定位紧密结合起来,客户定位和价格定位结合起来,客户定位和营销推广定位结合起来,这样就为未来有的放矢的工作提供重要的基础。



第四步：需求调研结论

需求调研的结论是通过整个调查的科学分析得出的具体结果。明确了客户在哪里,他们需要什么样的房子,他们舍得花多少钱买这样的房子,他们想有什么样的居住需求。这为下一阶段的规划设计提供了客观而又准确的数据资料,所以调研结论的得出非常重要。

市场需求量评估方法

影响因素评估	分析各项影响因素指标对目标市场需求量的“前景”影响
在售竞争楼盘分析	参考在售竞争楼盘的销售情况,反映市场“目前需求”
行业经验	依据对市场的把握及了解评估

五、房地产供给调研的模式和方法

1. 房地产供给调研的内容

供给调研一般通过现场文献资料收集、现场踩点等方式来确定当地房地产市场现状及未来的土地供应量,楼盘在建、待建、开工、竣工等市场信息。供应量信息有利于让开发商客观地把握整体发展态势和未来的竞争程度,以及自己产品开发的机会点。

供给调研的主要内容包括:地区房地产市场价格及变化趋势、价格组成、波动因素;各类房产在不同地点的价格水平;社会上可供房屋的规格、数量和质量;公开销售楼盘总数、面积及区域分布;高层、多层、单
体、小区、别墅比例;住宅、写字楼、商用房比例;物
业的规划设计、配套设施、环境及物业管理;物业规模、容积率、绿化率、主力户型;物业的销

调研方法: 现场踩点、办刊文献资料收集与分析、深度访谈

调研目的: 确定当地房地产整体市场容量,现有及未来供应量,热销产品类型掌握

售价格及付款方式、交房时间、交房状况；物业的宣传、推广方式、销售进度；物业供应的潜力、供应面临的困难和问题；开发商和代理商的实力资质、品牌效应、经营思路、发展规划。

2. 供给调研的流程

第一步：调查整个房地产市场的土地供应状况。

第二步：调查整个区域房地产市场的供应量。本阶段主要工作内容包括调查各种类型和户型的供应量、正在开发数量、待开发数量，要详细调查其面积、套数、增长比例、实销率等基础数据。

第三步：调查主要竞争对手正在开发、待开发等状况。竞争对手的正在销售和待开发项目情况直接关系到区域的市场供应量，同时也关系着未来彼此之间的产品竞争程度。

第四步：调查目前市场热销楼盘和滞销楼盘特征。细致化调查热销楼盘特征，具体细分到楼盘类型、户型比、整体规划、配套设施、推售手法、广告策略等各个方面。滞销楼盘特征需要通过实地调查访问等多种形式获取，了解滞销的真实因素。将热销和滞销因素与本项目结合起来，扬长避短，就能准确地契合消费者需求。

第五步：供给调查结论。供给调查的结论与需求调查的结论应该是相互佐证，互为补充的。供给除了告诉我们市场的整体稀缺程度、竞争程度，还预示未来市场的出货量和未来的市场竞争程度。

市场供给量评估方法

竞争项目中建筑面积	反映供应量的总量
在售竞争项目供应量	在这方面很难预测到准确的数据，只能根据竞争项目的目前销售情况，结合该工程的控制力进行合理的预测
竞争项目供应特点及节奏	预测竞争项目供应量的部署及进程

六、房地产竞争对手调研的模式及方法

市场竞争对于房地产企业制定市场营销策略有着重要的影响。因此，企业在制定各种重要的市场营销决策之前，必须认真调查和研究竞争对手可能作出的种种反应，并时刻注意竞争者的各种动向。竞争对手的调研既要确定竞争对手的背景实力，还需要了解竞争对手的产品特性、广告策略、操盘手法，同时还需要了解竞争对手的战略意图，是和自己存在项目的临

调研方法：现场的调查、权威资料获取、竞争性情报购买

调研目的：针对竞争对手策略，制定合理的产品规划和营销推广策略

时竞争，或是区域的短期竞争，还是战略上会构成长期竞争态势。竞争对手的调研所掌握的信息可以帮助企业掌握市场竞争的主动权，并针对性地制定出反击取胜的策略。

竞争对手调研的主要内容：竞争者及潜在竞争者（以下统称竞争者）的实力和经营管理优劣势调查。对竞争者的商品房设计、室内布置、建材及附属设备选择、服务优缺点的调查与分析。对竞争者商品房价格的调查和定价情况的研究。对竞争者广告的监视和广告费用、广告策略的研究。竞争性新产品的投入时机和租售绩效及其发展动向。

七、房地产产品调研的模式及方法

房地产产品作为房地产的商品形态是调研的重要对象。研究房地产的产品除了要研究产品本身以外，还要研究产品的价格、促销手段、营销渠道的通路等。

调研方法：问卷调查、定性分析等

调研目的：为项目定位尤其是产品定位，价格定位和营销推广策略积累证据

1. 房地产产品状况调查

- (1) 房地产市场现有产品的数量、质量、结构、性能、市场生命周期。
- (2) 现有房地产租售客户和业主对房地产的环境、功能、格局、售后服务的意见及对某种房地产产品的接受程度。
- (3) 新技术、新产品、新工艺、新材料的出现及其在房地产产品上的应用情况。
- (4) 本企业产品的销售潜力及市场占有率。
- (5) 建筑设计及施工企业的有关情况。

2. 房地产价格调查

- (1) 影响房地产价格变化的因素，特别是房地产政策对房地产企业定价的影响。
- (2) 房地产市场供求情况的变化及趋势。
- (3) 房地产商品价格需求弹性和供给弹性的大小。
- (4) 开发商各种不同的价格策略和定价方法对房地产租售量的影响。
- (5) 国际、国内相关房地产市场的价格。
- (6) 开发个案所在城市及街区房地产市场价格。
- (7) 价格变动后消费者和开发商的反应。

3. 房地产促销调查

内容包括：房地产广告的时空分布及广告效果测定，房地产广告媒体使用情况的调查，房地产广告预算与代理公司调查，人员促销的配备状况调查，各种公关活动对租售绩效的影响调查，各种营业推广活动的租售绩效调查。

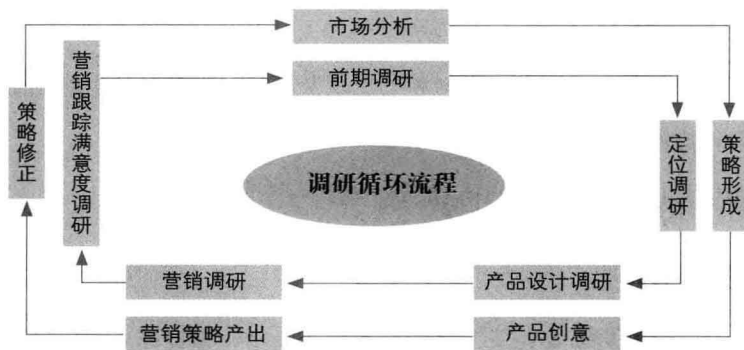
4. 房地产营销渠道调查

内容包括：房地产营销渠道的选择、控制与调整情况。房地产市场营销方式的采用情况、发展趋势及其原因。租售代理商的数量、素质及其租售代理的情况。房地产租售客户对租售代理商的评价。

八、房地产调研的五个主要阶段

房地产的调研分为五个阶段，每个阶段对营销决策都会带来不同的价值。

1. 不同阶段调研的需求



（1）前期调研——市场分析

通过了解整体房地产状况，辨识问题点及机会点，了解未来影响开发及推售的关键因素。辨别出消费者核心需求点，分析整体供应及竞争程度。

（2）定位调研——策略形成

定义主要目标群，找出本品牌最能打动消费者的卖点。

（3）产品设计调研——寻找产品差异化

寻找产品差异化策略，提升产品的竞争力，寻找产品的空白点，发展不同的创意产品形态，并找出最能打动消费者的产品创意执行手法。

（4）营销调研——营销策略产出

营销调研的目的是确定采用何种营销策略、推售手法更能与产品本身、目标消费者结合起来。这样的营销策略不仅要富有创意，而且能直观地产生销售，并能对竞争对手形成巨大威慑和打击。

（5）营销跟踪调研——策略修正

了解业主、购房者对产品形象，营销策略的建议，调整后续开发的策略，调整产品设计策略，甚至是客户群的重新定位，或是销售手法的优化或改进。

2. 五个主要调研阶段的流程模块

第一阶段：前期调研

前期调研是一个系统的工作，它实际上为项目的可行性和财务可行性研究服务。除此以外，前期宏观部分的调研可以初步得出产品的宏观定位，类型项目调查可以得出项目档次，客户群调查可以得出客户宏观定位。

这个阶段的市场调查结果往往是最为关键的，因为据此作出的决策将直接关系到项目经营的成败。

1) 前期调研主要内容

明确项目类型，这个项目是个什么状况；了解开发期内目标市场房地产宏观环境；开发期内目标市场的房地产行业市场；项目将面临的竞争市场状况；项目的市场机会和风险。

2) 企业自身分析

企业自身的战略需求将会产生对项目不同的渴求程度，从而带来不同的决策。调研前期企业自身需要重点考虑的两个问题：本公司是否一定要在这个区域拿地？本公司是否一定要拿那块地？