

地产项目 一体化 策略

楚先锋 著



中国建筑工业出版社

地产项目 一体化 策略

楚先锋 著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

地产项目一体化策略 / 楚先锋著. — 北京 : 中国建筑工业出版社, 2016.10

ISBN 978-7-112-19947-1

I. ①地… II. ①楚… III. ①房地产—项目管理 IV. ①F293.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第235136号

责任编辑:戴 静 丁 夏

责任校对:姜小莲

装帧设计:付俊玲 杜一鸣

地产项目一体化策略

楚先锋 著

*

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

雅昌文化(集团)有限公司印刷

*

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:20 字数:600 千字

2016年10月第一版 2016年10月第一次印刷

定价:88.00 元

ISBN 978-7-112-19947-1

(29399)

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

002 | 序

一体化

010 | 地产开发项目的前期策划与设计一体化策略 (SSDI)

030 | 当理性遭遇感性——住宅产品的设计研发是技术和艺术的结合

039 | 住区配套商业规划布局模式评价

047 | 信息不对称会如何？

053 | 心照不宣的知识

产业化

058 | 建筑产业化从小事做起

062 | 国内外工业化住宅的发展历程（之一）

072 | 国内外工业化住宅的发展历程（之二）

082 | 国内外工业化住宅的发展历程（之三）

093 | 中国住宅产业化路在何方？

104 | 历史：万科住宅产业化进行时

108 | 万科住宅产业化的依托

117 | 万科和拉法基的绿色实践

125 | 松山湖边的住宅技术硅谷

130 | 认识误区有几许

136 | KSI 住宅

151 | 外廊之外

160 | 何乐而不用干墙？

- 166 | 何乐而不用干墙（续）——汶川地震后看建筑隔墙的抗震问题
- 175 | 二子开店——造汽车与造房子
- 181 | 预制混凝土结构的效益评价及其在我国的发展

产品设计

- 188 | 度假，不一样的感受——浅析度假产品的设计
- 204 | 完美有多美
- 213 | 功能性之美
- 219 | 关于居住的几个命题
- 228 | 生活是一种智慧
- 232 | 建筑的本源是空间
- 238 | 过剩就是浪费
- 247 | 体现人文关怀的住区景观实现
- 256 | 历史庆典的舞台——天津万科水晶城项目规划设计理念
- 266 | 砖的艺术——评清华大学校园建筑中砖的应用
- 272 | 世纪之交的住宅设计：风格消散 个性凸现
- 282 | 东京城市发展的两种形态
- 296 | 日本六本木新城
- 306 | 丰富多彩的日本商业街
- 310 | 神户马赛克商业街 (MOSAIC)

附录

- 316 | 专业考察
- 317 | 专业论文翻译
- 317 | 专业图书翻译

地产项目 一体化 策略

楚先锋 著

中国建筑工业出版社

序

近两年，在中国的房地产行业，最时髦的词汇无外乎“转型”和“互联网+”，这是因为大家都能够感觉到目前的中国房地产正处于严峻的转型期。在这生死存亡的关头，各种概念横空出世，各种预测铺天盖地，虽然大家都在探索，也都在谋求转型，但具体怎么转，尤其是为什么转，还想不清楚，甚至仍然有一些公司还没有意识到这次的行业转型到底有多必要。

究竟是什么样的行业转变呢？这要从深圳新博城公司的楚先锋先生总结出来的行业和社会发展的443理论说起。

首先，第一个“4”指的是我国的住宅房地产行业经历了四个不同因素主导的发展阶段：住房改革、停止分房后，是第一个阶段，这是一个资源主导的阶段，只要能够拿到宝贵的土地资源，转手就能卖钱，房子供不应求；之后，住宅供求基本平衡，于是进入第二个阶段，这是一个营销主导的阶段，营销理念、销售包装的创意层出不穷，这个阶段催生了一批知名的营销代理公司；两三年前开始，市场开始供大于求，购房者可以货比三家了，而且开始关注产品品质，于是进入第三个阶段，这是一个产品主导的阶段，拼谁的产品好；但第四个阶段接踵而来，因为购房者不仅仅关注产品本身，还关注附加在产品之上的配套及服务，于是，配套及服务主导的阶段同时存在于当前。

其次，第二个“4”指的是我国的房地产行业经历了四个不同产品类型的地产开发阶段：住房改革、停止分房后，是第一个阶段，这是一个以住宅产品为主要类型的地产开发阶段，这个阶段解决了老百姓最基本的居住需求；居住需求满足之后，就进入了商品消费的阶段，于是商业地产开发应运而生，这是第二个阶段，是一个以商业产品为主要类型的地产开发阶段，这个阶段开发了大量的商业项目，终于在两年前达

到饱和，加上电商的冲击，2015 年已经有很多大型商场和百货公司停业，商业地产的繁荣不再；满足了居住和各种商业消费的需求之后，对于老百姓来说就开始要出去走走了，于是，旅游产业的年增长率连续几年超过 40%，文化旅游地产就开始接过地产行业的大旗了，中国的房地产行业进入了第三个阶段，是一个以文化旅游产品为主要类型的地产开发阶段，万科和万达等地产大鳄无不开始在全国布局文化旅游地产业，文化旅游地产目前处于蒸蒸日上的阶段；与文化旅游地产同期炒得很热的养老地产，应该我国房地产行业的第四个发展阶段。目前，大规模进入这个以养生养老产品为主要类型的地产开发阶段的条件还不成熟，这个阶段还属于孕育期，这是因为能够接受社会化养老和异地养老观念的老人还需要 5~10 年才能进入真正的养老状态，也就是说要等现在活跃在老年旅游市场上的退休老人进入需要照护的 75 岁左右，养老地产的黄金时代才会到来，这也是为什么养老地产要么是雷声大雨点小，要么是披着养老地产的外衣做旅游度假地产的原因。

在目前的行业转型期，我们必须认清中国房地产开发行业的发展趋势，充分理解上述两个行业发展阶段的划分，而且，仅仅认清这些还不足够，我们还要站到整个社会的发展层面来看问题，因为行业的发展趋势是受社会的发展趋势制约的。那么，社会的发展又面临着什么样的变革呢？

我们认为，我们正面临着人类生活史上的第三次大变革。这正是我们前面提到的行业和社会发展的 443 理论中的“3”。人类社会的发展，从原始人类时代的渔猎采摘、食不果腹到有游牧种植、产品剩余，经历了第一次大变革，这次变革让人类加速向专业化分工转变，也促使人类社会出现了以物易物的集市。因为这个时代的生活资料种

类稀少，很容易找到交换的对象，以物易物相当容易。随着人类的专业化分工越来越细，人类的生产和生活资料也越来越丰富，以物易物越来越不方便，于是货币这种交易的媒介应运而生。从此，人类不用再到固定时间和固定地点的集市去费力地寻找交易对象了，这是人类生活史上的第二次大变革。这次变革，让交易更容易达成，让市场更加分散，让交易时间不再固定。这次大变革带来的商业模式，一直到现在还在发挥着作用，只不过货币逐渐从贝壳、有色金属到纸币，一直到现在电子货币，唯一不变的只是面对面的交易方式。然而，自从互联网时代来临，自从网上支付越来越普遍，我们购物已经可以足不出户了。网上购物时代带来的变革，前几年已经出现，但是，真正给传统的商业模式带来冲击的还是移动互联网技术普及之后的事情。移动互联网技术让我们购物已经从“足不出户”转变到“随时随地、随心所欲”了。这时，人类生活史上的第三次大变革才真正开始。因此，我们认为，大腕们每天挂在嘴上的“互联网+”应该改成“移动互联网+”。当前，社会生产和生活资料极大丰富，获得这些生产和生活资料也变得易如反掌，那么人类下一个层级需求又是什么？人类的消费动机和消费模式、交际模式、工作模式等又何去何从？这些都是人类生活史上的第三次大变革带给我们的“危机”，既是“危”也是“机”，这也难怪凯文·凯利说，20年后的人，30年后的人，看今天的我们，他会说当时你们还一无所有呢，你们当时还是在热身呢。在我们现在所处的阶段来看，未来20年将出现的所有最伟大的产品现在还都没有出现呢。这次的大变革，想想都让人毛骨悚然。难道，你还无动于衷吗？

我国的房地产开发商除了面对这些社会转型和市场转型的问题，行业内的一些痼疾也在当前的严峻形势下暴露无遗，尤其是项目前期的策划与设计方面。

首先，很多时候，大家误将房地产项目的后期销售策划等同于项目的前期定位策划、产品策划和后期的运营策划，这其实是“怎么卖”和“为谁做、做什么、怎么做”的区别；其次，专业之间的壁垒、缺少专业技术和社会资源整合能力造成了项目策划与设计之间的脱节、项目设计和工程建设之间的脱节、工程建设和后期运营之间的脱节；最后，缺少对客户核心需求的研究以及基于客户核心需求的产品创新，无法在市场转型期脱颖而出。

为了解决这些问题，楚先锋先生挟20余年的设计、开发和研发经验，于2012年

创办深圳新博城公司，开始探索项目前期策划与规划设计、产业技术和后期运营一体化的策略。首先，一体化策略实现了项目的前期策划与规划设计同步推进，过程中策划与设计紧密互动、互相印证，于是，策划方案更具实施性，设计方案更贴近市场，同时，这也压缩了项目前期的工作周期；其次，一体化策略更加强调产品研发和创新，让产品研发弥补前期策划与规划设计之间缺失的那一环，也让项目更具市场竞争力；第三，一体化策略在产品策划与设计过程中再将产业技术融进来，形成“以产品研发为核心的前期策划、规划设计与产业技术集成一体化”的策略，让产品研发弥补规划设计与工程建设之间缺失的那一环，减少设计变更、减少成本浪费，让项目更具市场竞争力；最后，一体化策略在产品策划与设计过程中进一步将后期运营资源嫁接进来，作为运营方提前介入，减少后期改造环节的浪费，形成“以产品研发为核心的前期策划、规划设计、产业技术集成和后期运营管理一体化”的策略，让产品研发弥补工程建设与后期运营之间缺失的那一环，打通项目从前期策划和设计到后期建造和运营的所有环节。

深圳新博城公司成立后，在创始人楚先锋先生的带领下，公司将一体化策略应用于六十多个不同类型的项目，解决了数十家房地产企业的难题。同时，深圳新博城公司未来将坚持以一体化的核心，变“被动策划”为“主动策划”，让更多的精品项目落地。

因一体化业务合作走向联合开发，河南云台山文化旅游度假项目——云武堂即将建成，云台山文旅养产业发展联盟也将以一体化的策略继续在河南云台山地区发展云台山文旅养产业集群！

我司将楚先锋先生多年来发表于各种杂志和出版物的部分文章收集起来并按照一体化、产业化和产品研发三个篇章进行分类，以便让更多的人了解策划设计一体化策略，也让更多的人能够分享到楚先锋先生在产业化和产品研发方面的第一手技术资料。因部分论文散发于各不同的专业杂志，虽则论文立意不同，但内容未免有重复的地方，为了尊重发表时的文章原样，这次整理出版时并未进行改动，在此敬请读者谅解。

深圳新博城地产发展有限公司

二零一六年八月二十六

目录

002 | 序

一体化

010 | 地产开发项目的前期策划与设计一体化策略 (SSDI)

030 | 当理性遭遇感性——住宅产品的设计研发是技术和艺术的结合

039 | 住区配套商业规划布局模式评价

047 | 信息不对称会如何？

053 | 心照不宣的知识

产业化

058 | 建筑产业化从小事做起

062 | 国内外工业化住宅的发展历程（之一）

072 | 国内外工业化住宅的发展历程（之二）

082 | 国内外工业化住宅的发展历程（之三）

093 | 中国住宅产业化路在何方？

104 | 历史：万科住宅产业化进行时

108 | 万科住宅产业化的依托

117 | 万科和拉法基的绿色实践

125 | 松山湖边的住宅技术硅谷

130 | 认识误区有几许

136 | KSI 住宅

151 | 外廊之外

160 | 何乐而不用干墙？

- 166 | 何乐而不用干墙（续）——汶川地震后看建筑隔墙的抗震问题
- 175 | 二子开店——造汽车与造房子
- 181 | 预制混凝土结构的效益评价及其在我国的发展

产品设计

- 188 | 度假，不一样的感受——浅析度假产品的设计
- 204 | 完美有多美
- 213 | 功能性之美
- 219 | 关于居住的几个命题
- 228 | 生活是一种智慧
- 232 | 建筑的本源是空间
- 238 | 过剩就是浪费
- 247 | 体现人文关怀的住区景观实现
- 256 | 历史庆典的舞台——天津万科水晶城项目规划设计理念
- 266 | 砖的艺术——评清华大学校园建筑中砖的应用
- 272 | 世纪之交的住宅设计：风格消散 个性凸现
- 282 | 东京城市发展的两种形态
- 296 | 日本六本木新城
- 306 | 丰富多彩的日本商业街
- 310 | 神户马赛克商业街 (MOSAIC)

附录

- 316 | 专业考察
- 317 | 专业论文翻译
- 317 | 专业图书翻译

一体化

地产开发项目的前期策划与设计一体化策略(SSDI)

一、我国房地产业发展的四个阶段

我国具有真正意义上的房地产开发行业，从 1981 年深圳、广州开始施行商品房开发试点，到 1992 年房改全面启动，再到 1998 年全国全面取消福利分房，大约经历了二三十年时间。根据笔者多年的从业经验，并站在一个房地产项目策划、产品研发与规划设计者的角度，可以把我国的房地产业的发展历程划分为如下几个发展阶段：

1. 第一个阶段是资源主导的阶段，只要有社会关系，只要能够拿到土地，别说开发了，转手就能挣大钱。在这个阶段，国民居住需求被压抑了几十年，一下子爆发出来后，导致市场需求远大于供给，属于典型的卖方市场。这个阶段卖的是楼花，卖的是图纸。

2. 第二个阶段是营销主导的阶段，在经历了第一个阶段的房地产市场井喷之后，市场上可供选择的产品多了起来，供求基本平衡。在这个阶段，就看谁的营销理念做得好，谁的销售策划和包装吸引眼球了。这个阶段可供购房者选择的项目多，诱惑也多，当然陷阱也多。

3. 第三个阶段是产品主导的阶段，这个阶段的市场供应开始大于需求，营销周期开始逐年增加。一些有远见的房地产开发企业加大了产品研发的力度，不断通过推出创新产品来影响市场，通过提升产品的竞争力来吸引购房者。消费者中，首次购房者逐渐减少，再次或多次购房者逐渐增多，大家经历了第一次购房和居住过程中遇到的

种种房屋质量问题之后，开始关注产品的品质。

4. 第四个阶段现在已经开始萌芽，这个阶段是配套及服务主导的阶段。转型较快的开发商已经开始提出做社区运营商，要给居住者提供更多的社区配套及服务，要扮演一个社区生活服务者的角色，再也不能把房子卖出去就不管了。

二、项目开发前期的工作内容与工作重心

与上述房地产业发展的四个阶段相对应的，是项目开发前期的工作内容与工作重心也各不相同。

1. 第一阶段是资源主导，社会关系是生产力。老板的社会资源是房地产开发企业的核心能力所在，在这个阶段项目发展部是公司举足轻重的部门。项目定位与策划基本没有，凭着老板对市场的直觉判断去做即可，什么好卖做什么。规划设计则是流水线作业，毫无创新可言，也根本没有创新的动力。

2. 第二个阶段是营销主导，销售包装是核心能力。这个阶段成长起来很多知名的营销代理公司，他们凭借最贴近终端市场的优势，在项目前期策划的阶段也扮演重要的角色。设计基本上是跟着营销的指挥棒走，营销说什么产品好卖就去抄什么产品，形成了天下设计一大抄的局面。

3. 第三个阶段是产品主导，房地产终于开始回归居住与使用的本质。因为房地产的大势不好，营销说得天花乱坠也无济于事，设计师终于有开口说话的机会了。于是这个阶段营销代理公司与设计公司并驾齐驱。行业内出现营销代理公司研究产品与设计、设计公司开始向前延伸到项目定位与产品策划的情况。其实双方各有自己的局限性，这种跨界没有专业基础，谁也不具有全面的专业能力，谁也说服不了谁，最终就是给房地产开发商出难题——两边都说得有道理，不知道该听谁的。

4. 最后一个阶段是配套与服务主导，并延伸到产品与品质的关注。但大部分的开发商还没有觉悟，不知道消费者关注的项目价值重心已经转移，还在按照传统的项目前期作业流程进行项目定位决策与策划设计：从市场调研开始，先确定客群定位，再确定产品配比，最后确定营销策略，这就是全部的项目定位，然后设计公司按既定的项目定位和设计任务书完成方案设计。这样做，不仅会让项目走得很艰难，也会有很大市场风险，因为没有配套及服务的项目将不再受消费者青睐。

三、房地产项目前期策划与规划设计方面存在的问题与解决方案

笔者深感在当前房地产开发行业内，在项目前期策划与规划设计方面存在诸多问题。下面结合笔者的多年探索经验给出一些解决方案，以期给房地产开发从业者提供一些借鉴。

1. 房地产项目的销售策划不能等同于项目的前期定位策划，更不能等同于项目的产品策划。前期定位策划确定项目的发展方向，决定项目的开发策略，它不仅涵盖了项目的产品策划和销售策划、运营策划，也涉及项目的资金投入与投资回报的资金筹划，以及产业政策运用等其他方面。其中的产品策划和销售策划，可以说是占据了房地产行业“微笑曲线”的两端，在房地产开发运营的过程中，创造出绝大部分的价值（图1）。位于微笑曲线前端的产品策划，不仅仅应该确定市场的产品发展趋势、项目的产品类型和产品配比，也不仅仅是确定一个户型的面积区间，还应该深入到产品的细节层面进行研究，例如：如何让户内空间使用更合理，如何创造出更高的使用率等。而位于微笑曲线后端的销售策划，则应该基于产品策划的基础上，制定相应的营销包装与推广方案，否则，脱离产品谈营销就是无米之炊。

2. 项目的前期策划与规划设计之间有一条缝隙，这是从感性的市场与客户需求到理性的产品设计之间，没有做到无缝对接而造成的。如果地产开发商的专业整合能力不足以驾驭前期策划与规划设计两家合作方，这条缝就会出现。地产开发商有自己的设计管理部，他们的设计师要做的就是来自于市场与营销的客户需求转化为设计任务书，然后再交给设计院的设计师去完成项目设计。而现在，很多公司的设计管理部

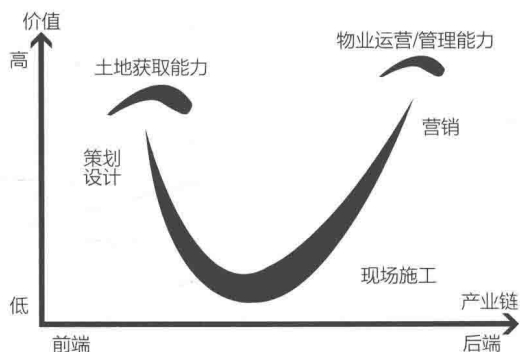


图1 房地产开发价值链的微笑曲线