



北京百年建筑文化交流中心 编

3

实战型房地产 EMBA 课程精选

Executive Master Business Administration

工程与营销

EMBA



清华大学出版社

Real Estate

Executive Master Business Administration

实战型房地产 EMBA 课程精选

3 工程与营销



北京百年建筑文化交流中心 编



清华大学出版社

北 京

前言

与美国200多年的房地产业发展的历史相比,中国房地产业的发展仅仅经历了20多年的时间,政策法规和理论等的建设还处于起步期。然而,房地产业作为国民经济的支柱产业,已经为中国经济的发展做出了重要贡献。中国的房地产管理部门、开发商和相关行业的专业人士,为推动中国房地产业的发展付出了艰辛的劳动。

目前,中国的房地产金融政策和土地政策正进行着深刻的变革,它将为中国房地产业持续健康的发展带来深远的影响。这些变革,将考验着房地产企业的领导者们,能否带领自己的团队成为专业的管理团队;能否带领自己的团队,成为一个学习型的团队。

作为中国房地产及相关行业的知识更新服务机构,我们从2002年3月开始,与北京现代管理学院、清华大学房地产研究所、清华大学继续教育学院等几家单位,分别开办了五期实战型的房地产(EMBA)研究生课程班,近500名来自全国各地的房地产开发商和相关行业的专业人士参加了课程班的学习。我们的培养目标是,通过本课程的教学,使学员们系统了解十门主要课程所涉及的基本理论和最新研究与实践成果,掌握房地产市场研究、选址研究、产品策划与设计、市场营销、项目管理、投融资决策等关键环节的管理技术和手段,具备作为一个房地产企业的领导者,独立领导一个房地产专业团队,进行房地产开发、房地产投资和房地产顾问服务等的能力,在激烈的市场竞争中立于不败之地。

经过两年多的教学实践,我们不断完善课程设置、精选授课师资,教学质量得到了学员们的普遍好评。在第五期班的102名学员中,有50%来自老学员们的推荐。前不久,本课程还被推荐参加了清华大学优秀教学成果奖的评比。

为了进一步提高教学质量,我们对所积累的大量资料进行了认真的梳理、编辑,经过艰苦工作,在各位授课老师的鼓励和帮助下,终于将这套《课程精选》编辑完成。我们希望,这套《课程精选》不仅能对所有学员们起到温故知新的作用,也希望能帮助其他房地产企业的领导者们更新知识,为企业提供较为专业的和理性的发展思路,为中国房地产及相关行业的健康发展起到一定的推动作用。

欢迎有关专家和读者给我们提出宝贵意见!

北京百年建筑文化交流中心
董事长 朱文俊

2004年9月

序

中国房地产业,已经成为国民经济的支柱产业。随着中国房地产市场的日趋成熟,以及国际化程度的日益提高,房地产开发投资企业正面临着越来越激烈的市场竞争。如何提高市场竞争能力、建立核心竞争力、创建良好商业模式和企业成长模式、完善产品和服务、提升客户满意度,是许多企业高层管理者面临的巨大挑战。房地产开发投资活动本身,及其所依存的宏观社会经济环境,也呈现出日益复杂化的趋势。在这样的环境下,通过参加持续教育,不断提升自身的理论水平和实际操作能力,已经成为现代高级管理人员的迫切需要,甚至已经成为其工作和生活的重要组成部分。

《实战型房地产(EMBA)课程精选》丛书,正是在这种背景下应运而生的。本丛书的内容,主要来源于“清华大学实战型房地产(EMBA)研究生课程班”教案精选,包括《市场与战略》、《策划与设计》、《工程与营销》和《融资与管理》四个分册。

丛书主要面向房地产开发投资及房地产顾问服务行业的高级管理人员,内容基本依房地产开发投资的程序设置,涵盖了关键业务环节的理论知识和操作技能,力求反映当代房地产业发展的最新研究与实践成果。希望帮助读者更新知识与观念,提高其科学管理房地产项目和房地产专业团队的能力。

该丛书的主要特点是:

(1) 理论新颖:在各篇文章中,充分体现了房地产开发、房地产市场分析、房地产经济学、房地产金融与投资,以及规划与设计、项目策划、项目管理等领域,国际国内的最新理论研究成果;

(2) 目标明确:遵循房地产开发投资的业务流程,面向一线高层管理人员,以提高读者的实际操作能力为目标;

(3) 突出实用:通过对房地产开发投资过程中所需知识和能力的系统整合,重点介绍新观点、新思路、新方法和新技术,帮助读者提高在房地产市场上搜寻机会、把握机会、创造价值和实现价值的能力;

(4) 案例丰富:作者大多为具备丰富理论知识和实践经验的专家,其内容大都结合了国内外成功或失败的真实案例,便于启发读者独立思考,提升其实战中的应变能力。

该丛书的出版,是相关编著者辛勤劳动和智慧的结晶,也得到了清华大学出版社的大力支持和帮助。相信大家都有一个共同的愿望,就是希望借此丛书的出版,为中国房地产企业的成长和发展,为中国房地产业的持续健康发展,贡献自己微薄的力量。

愿以此为序,将此丛书推荐给大家。

清华大学房地产研究所
所长 刘洪玉

2004年9月 于清华园

致力行业振兴
共铸大好河山
杨慎

中国房地产业协会会长、建设部原副部长 杨 慎 题词

重视人力资本
提升竞争能力
顾云昌

中国房地产业协会副会长兼秘书长 顾云昌 题词



第一届EMBA学员毕业典礼合影



第二届EMBA学员毕业典礼合影



第三届EMBA学员毕业典礼合影





合影



第四届EMBA学员开学典礼合影



第五届EMBA学员开学典礼合影



目 录

01 营的思考, 销的交易	周 勇	14
02 房地产营销策划	童 渊	26
03 寻求更有效的营销方法——房地产营销的“技”与“道”	黎振伟	36
04 房地产营销策划与案例分析	许仰东	46
05 客户心理研究	李 忠	56
06 中国未来住宅的八大卖点	周 勇	64
07 超级大盘的推广策略——记紫薇田园都市的推广历程	周 勇	72
08 合作误区 vs 双赢合作——开发商与代理商成功合作的要领	罗守坤	80
09 策划创意与设计整合——锁定住区楼盘的链条	孙克放	86
10 期房营销要素暨售楼中心、样板间设计	柯佳延	94
11 样板间设计与精装修设计	许延平/许 楹	102
12 建立一支强有力的销售团队	罗守坤	108

13	港式会所在北京的成功演绎——朝阳园会所的设计、经营与管理	黄世达 / 舒可心	116
14	房地产项目开发流程	张文谦	124
15	(工程) 项目管理的有关概念	王守清	132
16	建设项目费用控制与合同管理	吕文学	146
17	建设工程的合同管理与成本控制	张景伊	154
18	工程招标投标组织的过程与要点、组织与管理	陈彦平	162
19	中国物业管理法制建设的里程碑——解读《物业管理条例》	陈 伟	186
20	最佳的物业管理介入时期	北京世邦魏理仕	200
21	物业管理招投标程序及其要点	季如进	204
22	物业服务费的构成与测算	季如进	212
23	住宅物业管理的“基本任务”和存在的问题	张文谦	224

特别鸣谢以下老师对本书的出版所给予的大力支持



周 勇



童 渊



黎振伟



许仰东



李 忠



黄世达



舒可心



张文谦



王守清



吕文学



罗守坤



孙克放



柯佳延



许延平



许楹



张景伊



陈彦平



陈伟



雷志超



季如进

时间：2003年10月17日 第二届班第五次课程

广州南方城市研究院院长
广州TUT本日市场策略设计有限公司总经理
中国第一代实战策划人
主要代表作品 《成事在人》、《房地产开局与残局策略》
主要代理项目：广东顺德碧桂园、丽江花园
翠湖山庄、西安紫薇田园都市等

营的思考，销的交易

广州南方城市研究院院长

广州TUT本日市场策略设计有限公司总经理 周 勇

- “营”所面临的七大思考
- “销”所具有的四种境界
- 销售团队的组织与管理
- 楼盘的定价策略
- 学员提问

在现代人快节奏的生活中，“营销”这个词出现的越来越频繁，究竟何为“营销”？我认为“营”是一种思考，“销”是一种交易。当开发商要完成某种交易或计划达到某种销售目标的时候，首先要确定一个思考的方向。

一、“营”所面临的七大思考

“营”是一种思考，是指导开发商如何进行前期开发和后期销售的航向标，更是一个项目在开发之前必不可少的思维创新、积聚、沉淀的过程。

1. 思考产品的“人居性”和“人聚性”

“人居性”主要是指产品的质量及其与周边配套的融合程度。由于近年来我国房地产业发展过快，促使许多开发商只注重产品的产量，而忽视了产品的质量。我国住宅的使用寿命平均仅为四十年，和住宅房产证上标注的“七十年”还存在很大差距，而且随着政府对个人私有财产的关注，作为个人最大的私有财产——房产，可能也面临着改革。这就对我国的房地产业提出了更高的要求，即开发商必需提高产品的质量。另外，随着人们生活水平的提高，对住宅的要求不再局限于遮风挡雨上，而是发展到了人性化和理性化的层面上。户型的设计更加合理、功能更加齐全、使用更加便捷、“双厨”、“双卫”、“储藏间”和“工人间”的概念丰富着设计领域，我国的住宅建设水平开始逐步与国际水平接轨。所以，整体提高住宅产品质量是房地

产发展的必然趋势。社区环境与配套设施是“人居性”的另一个表现方式,其必须与主体建筑的风格和谐统一,给人“宛如天成”的感觉。如果建筑风格是中式的,而景观风格是西式的,就会使住户产生“感觉错位”,令人很不舒服。

“人聚性”主要表现在社区的“亲和力”和“归属感”上,而“亲和力”、“归属感”又表现在人性的空间尺度及人与自然的融合程度上。如果一个社区的建筑、景观、道路、交通都采用封闭式的设计手法,住户彼此都不相识、不理解、不沟通,那么这个社区只有私密性,而没有安全感。住宅最重要的一点就是令人产生安全感,使住户感受到回家的愉悦和温馨,如果不具备这种功能,人与人之间就会缺少凝聚力和归属感,社区也不会产生亲和力,这是摆在房地产开发商眼前一个实际的问题。另外,人性的合理空间、尺度及人与自然的融合程度,在目前的社区设计中明显不足。如何创新社区的院落一直是房地产开发中的空白区,如果开发商能够重视这点,并巧妙利用,必能创造出一个全新的卖点。

2. 思考楼盘在竞争中所处的地位

楼盘在竞争中所处的地位是开发商首先要思考的问题,因为这和营销策略、广告策略及推广策略有着密切的关系,甚至可以决定公司领导层制定的销售策略。例如,决定所销售的楼盘是处于“领跑”还是“跟跑”的位置。“领跑”是一个先决的概念,是开发商在取得土地的时候就必须决定的策略,并要以此为原则来指导后续



的一切开发行为。每一个开发商都希望自己的项目在当地的房地产市场上处于“领跑”地位,都想去塑造品牌,但是作为销售公司,在进行销售时如果都以此为目标是不切实际的。当楼盘有很多先天不足,并难以在短时间内完成品牌包装工作的时候,开发商是很难去高举“领跑”旗帜的,而只能采用“跟跑”策略,并适时寻找所开发产品与同类产品的差异性,这是一个现实的问题。开发商和销售公司必须正确认识这个问题,摆正自己的位置。

3. 思考采用“空军”还是“陆军”的推广策略

所谓“空军”是指以大规模的广告推广方式完成销售行为的策略;“陆军”则是指通过销售人员现场销售的方式完成销售行为的策略。一般来说,建筑面积在10万平方米以下的楼盘属于小型楼盘,建筑面积在15万平方米到20万平方米左右的楼盘属于中型楼盘,建筑面积在25万平方米以上的楼盘属于大型楼盘。楼盘的大小对开发商和销售公司具体采用何种推广策略的影响是极大的,应根据实际情况审慎对待。

对于小型楼盘,尤其是二级城市的小型楼盘,开发商和销售公司如采用广告宣传——即“空军”式的推广策略,只会增加楼盘单位面积的成本,导致销售单价走高。所以对此类型楼盘,主要应加强“陆军”的力量,即加强销售人员的力量。而在对大型楼盘的整体包装上,开发商和销售公司就应该更多运用媒体的组合,对潜在客户群进行“空军”式的广告轰炸来达到销售目标。

4. 思考营销队伍组成关系的问题

当准备将楼盘推向市场的时候,开发商必须要思考营销队伍中各组成部分之间的关系,这是非常关键的问题。传统观念认为销售就是“临门一脚”,前期的广告推广吸引来的客户,只要靠后期的销售去实现设定目标即可。其实不然,因为其中还涉及到一个组织结构问题。营销队伍一般由文案(包含策划)、广告(即平面设计)和销售代理三者组成,他们的协作配合关系直接影响着楼盘的销售结果,开发商必须要求广告公司和销售公司配合默契,避免给销售工作造成不必要的障碍。

在实际中,一般的广告公司在进行平面设计的同时还兼做文案(策划)工作,但

是广告公司的构成通常非常复杂,具有不同的特点,有的公司擅长平面设计,有的公司擅长文案(策划),还有的公司擅长联系媒体,取得很低的广告折扣。所以,开发商在进行选择时必须按照项目的具体情况而有所偏重,选择适合自己项目的广告公司。

5. 思考项目开盘时采用的价格策略

业内曾经流传一首打油诗:“地段诚可贵,品质价更高,若为价格故,两者皆可抛。”这首诗反映出了价格在房地产项目推广过程中所起的重要作用。“低开高走”的策略似乎已经成为开发商在制定销售价格时的一种思维定式,但是根据实际操作经验,我认为不可一概而论,而应该具体问题具体分析。如在武汉新开盘的某项目就没有采用“低开高走”的策略,而是一开盘就让该项目的销售单价高出周边楼盘300多元。之所以制定这种策略是基于我们对武汉的整个房地产市场急速发展势头的把握,相信该策略会为开发商带来比预期值更为可观的利润。而且由于我们已事先确定销售价格底线,所以不会因为价格的提升而发生“空盘”现象。据此,我还发表了一篇长篇文章,名为《向“低开高走”策略宣战》,在媒体上公开宣告这个价位半

