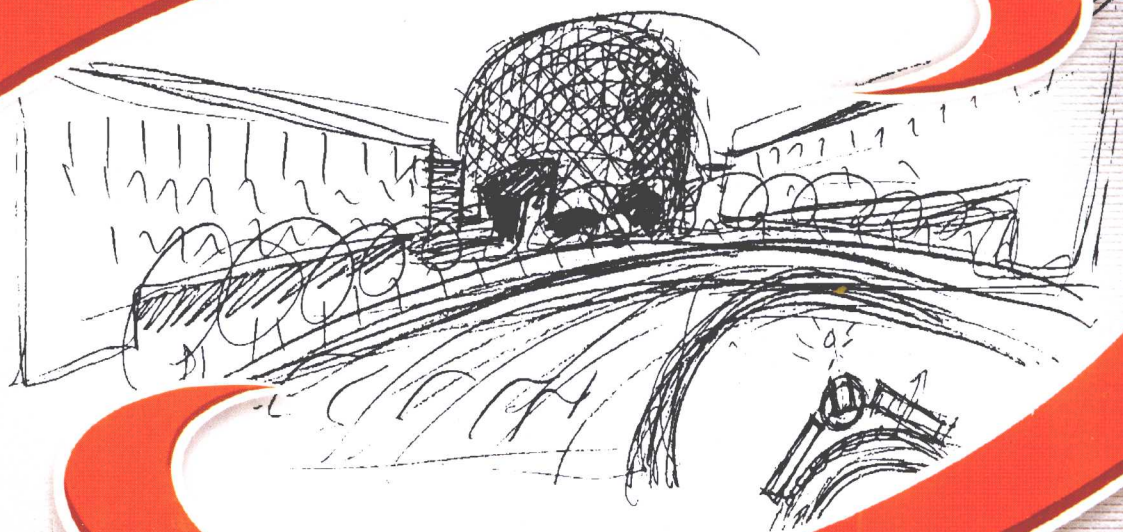


普通高等教育工程管理专业规划教材

房地产项目策划

西安建筑科技大学 兰峰 编著
深鸿 基地产 茅巍 主审



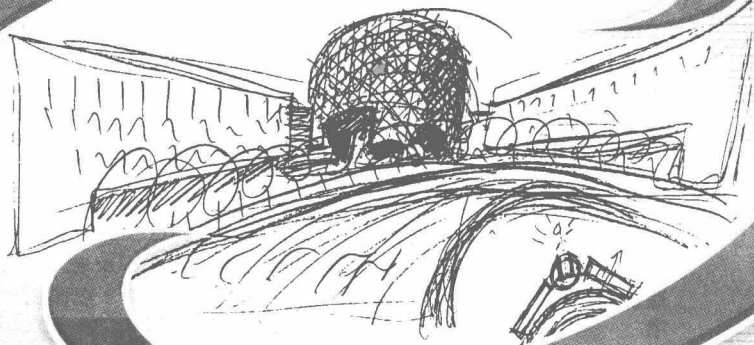
西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

普通高等教育工程管理专业规划教材

房地产项目策划

西安建筑科技大学 兰峰 编著

深 鸿 基 地 产 茅 巍 主审



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书系统地介绍了房地产项目策划的全过程理论与实践,主要包括房地产项目策划概述、房地产项目选址策划、房地产项目市场调查、房地产项目 STP 策划、房地产项目产品策划、房地产项目形象策划、房地产项目投融资策划、房地产项目价格策划、房地产项目市场推广策划、房地产项目广告策划等内容。教材注重将理论与实践相结合,配合具有代表性的项目策划案例,注重创新性及实践指导性。

本书既可作为高等院校工程管理、工商管理(房地产经营管理方向)、土木工程、城市规划等专业相关课程的本科、研究生教材,也可作为房地产开发与经营管理人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

房地产项目策划/兰峰编著. —西安:西安交通大学出版社,2009.12
(高等学校工程管理专业系列教材)
ISBN 978-7-5605-3356-8

I. 房… II. 兰… III. 房地产-策划-高等学校-教材 IV. F293.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 224352 号

书 名 房 地 产 项 目 策 划
编 著 兰 峰
责任编辑 魏照民 祝翠华

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)
网 址 <http://www.xjupress.com>
电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)
(029)82668315 82669096(总编办)
传 真 (029)82668280
印 刷 西安新视点印务有限责任公司

开 本 727mm×960mm 1/16 印 张 21 字 数 389 千字
版次 2009 年 12 月第 1 版 2009 年 12 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5605-3356-8/F·226
定 价 35.00 元

读者购书、书店添货、如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。
订购热线:(029)82665248 (029)82665249
投稿热线:(029)82668133
读者信箱:xj_rwig@126.com

版权所有 侵权必究

目前,房地产项目策划已成为房地产开发与经营活动中最具创新性的环节之一,是房地产开发取得成功的重要保障。随着市场竞争的不断加剧,开发商越来越重视并深入开展项目策划工作,与此同时,基于开发实践的房地产项目策划理论也正在得到逐步深化。

作为研究者、讲授者以及项目策划的实践者,我想,应当时刻保持对专业领域敏锐的目光,密切追踪房地产市场的变化和学科发展进程,这样才能为我们的读者提供具有理论与实践指导意义的专业书籍。从现阶段我国房地产市场发展特征来看,市场、政策、开发理念、消费观念等的变化之快,让人目不暇接;从教学、科研与开发实践来看,教材应当紧密结合房地产市场发展情况和工程实践,加强理论联系实际,注重创新性及实践指导性。这一切,使我们应坚持教材的编写以理论联系实际为出发点,注重房地产项目策划理论体系的构建,选取具有代表性的策划案例,支持案例教学、实践性教学,以满足房地产项目策划教学改革、课程建设和指导开发实践的迫切需要。

本书由西安建筑科技大学兰峰编著并统稿,同时本书承蒙深圳鸿基地产有限公司茅巍先生主审,茅巍先生具有丰富的房地产理论研究、开发实践以及项目策划经验,为本书提出了许多建设性意见并提供了案例支持,在此表示深深的谢意。

西安交通大学出版社以及西安建筑科技大学管理学院硕士研究生焦成才、马晓娜、刘立芳、高春莉、张媛、王洁林、苏英、边瑞灼、刘姣、崔琳琳、贺雅庆、闫坤等同学为本书出版做了许多有益的工作。万科地产、保利地产、招商地产、金地集团、中海地产、深鸿基地产、远洋地产、光大地产、世联地产、高科房产(西安)、深圳朗程师地域规划设计有限公司等单位友人也为本书的出版提供了热情帮助。深圳朗程师地域规划设计有限公司刘群有先生不辞辛苦专程来到西安提供很多资料并交换意见,令编者感动,在此一并致谢。本书编写过程中也参阅了大量文献资料,在此谨向所有文献的作者表示衷心感谢。

其实,编者深知,房地产项目策划领域还有很多的问题有待于我们做更进一步地分析和探索,编者的水平有限,难免有不少缺欠之处,所以很诚挚地期待来自各方真诚的意见、批评与指正。但是,心中仍有几多期许,希望本书的出版能如一片绿叶来点缀房地产项目策划这片年轻而又充满活力的沃土。

兰 峰

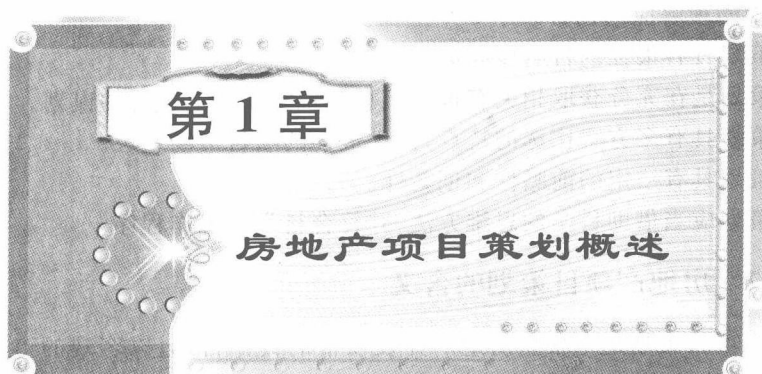
2009年9月于西安建筑科技大学

Contents | 目 录

前言

第 1 章 房地产项目策划概述	(1)
1.1 房地产项目策划的概念	(1)
1.2 房地产项目策划的发展历程	(2)
1.3 房地产项目策划的地位与作用	(6)
1.4 房地产项目策划的特征与流程	(8)
1.5 房地产项目策划报告的编制	(10)
案例 广州“中海名都”项目主题策划	(17)
第 2 章 房地产项目选址策划	(23)
2.1 项目选址	(23)
2.2 获取土地使用权	(26)
2.3 土地投标策划	(30)
案例 土地拍卖演绎冰火两重天	(33)
第 3 章 房地产项目市场调查	(40)
3.1 房地产项目市场调查概述	(40)
3.2 房地产项目市场调查的主要内容	(46)
3.3 房地产项目市场调查的方法	(55)
3.4 市场调查问卷设计及资料整理	(60)
案例 ××市商品房市场研究主体问卷	(70)
第 4 章 房地产项目 STP 策划	(78)
4.1 房地产项目市场细分	(78)
4.2 房地产项目目标市场选择	(83)
4.3 房地产项目市场定位	(87)
4.4 房地产项目主题策划	(91)
案例 深圳观澜豪园 Golf Bulding 项目客户定位	(104)
第 5 章 房地产项目产品策划	(111)
5.1 房地产产品的概念和类型	(111)
5.2 房地产项目产品策略	(118)
5.3 房地产项目产品定位	(127)

5.4	房地产项目产品策划	(133)
案例	深鸿基地产:西安鸿基·紫韵项目产品策划	(156)
第6章	房地产项目形象策划	(173)
6.1	房地产项目形象策划概述	(173)
6.2	房地产项目形象定位	(174)
6.3	房地产项目形象识别系统	(177)
6.4	房地产项目形象策划的实践	(182)
案例	浙江象山——“东方不老岛,海山仙子国”的形象定位	(187)
第7章	房地产项目投融资策划	(194)
7.1	房地产项目投资决策	(194)
7.2	房地产开发项目投资与收入估算	(196)
7.3	房地产开发项目财务评价	(205)
7.4	房地产项目融资策划	(225)
案例	西安××项目投资估算及财务评价	(241)
第8章	房地产项目价格策划	(248)
8.1	房地产项目定价方法	(248)
8.2	房地产项目定价策略	(252)
8.3	房地产项目的价格调整	(255)
案例	深圳某房地产开发项目的楼盘定价过程	(257)
第9章	房地产项目市场推广策划	(264)
9.1	房地产项目市场推广渠道安排	(264)
9.2	房地产项目卖点挖掘	(266)
9.3	房地产项目市场推广主题	(268)
9.4	房地产项目市场推广费用	(271)
9.5	房地产项目市场推广方式	(273)
9.6	房地产项目销售策划	(281)
案例	上海××房地产项目营销策划方案(节选)	(289)
第10章	房地产项目广告策划	(301)
10.1	房地产项目广告策划概述	(301)
10.2	房地产项目广告策划的主要工作	(303)
10.3	房地产项目广告创意与广告文案	(311)
案例	福州捷扬闽江高尔夫球场首期房地产项目广告策划方案	(318)
参考文献		(326)



本章学习要求：

1. 掌握房地产项目策划的基本概念。
2. 熟悉房地产策划报告的编制。
3. 了解策划的基本含义，房地产项目策划的发展历程，房地产项目策划的地位和作用，房地产项目策划的特征和流程。

1.1 房地产项目策划的概念

1.1.1 策划的基本含义

在我国，策划一词最早出现在《后汉书·隗嚣传》中“是以功名终申，策画复得”之句。其中“画”与“划”相通互代，“策画”即“策划”，意思是谋划、打算。辞海中解释“策”为计谋，如决策、计策；“划”为计划、打算，如工作计划、筹划、谋划。

在当代，美国哈佛大学企业管理丛书编纂委员会对策划的含义作了如下概括：策划是一种程序，在本质上是一种运用脑力的理性行为，策划是针对未来要发生的事情作当前的策划。美国学者苏珊在其所著的《西方策划学沿革》一书中认为，“策划就是人们事先的筹谋、计划、设计的社会活动过程”。国内学者吴粲所著的《策划学》一书中把策划定义为：“对某件事，某个项目，某种活动进行酝酿、统筹、实施，运用新闻、广告、营销、公关、谋略等手段，综合实施运行，使之达到较好的效果的过程，称为策划。”

本质上讲，策划就是筹划或谋划，是一项立足现实、面向未来的活动。它是为了实现特定的项目发展目标，在充分获取相关有价值信息的基础上，借助一定的科学思维方法，对项目的未来发展方向进行判断，为项目的决策、执行而构思、设计、制作工作方案的过程。

对策划的理解应当包含以下 5 个层面。

- (1) 策划具有很强的目的性和创造性。
- (2) 策划是在充分获取相关有价值信息的现实基础上进行的谋划。
- (3) 策划具有多方案比选的特点,提供最佳的项目市场定位。
- (4) 策划具有一定的前瞻性和创新性。
- (5) 策划应当借助科学的思维方法,并符合科学的工作程序。

1.1.2 房地产项目策划的含义

房地产项目策划是指根据房地产开发项目的具体目标,以客观的市场调研为基础,优选最佳的项目市场定位,综合运用各种策划手段,按一定的程序对房地产开发项目进行创造性的构思,并以具有可操作性的策划文本作为结果的活动。

对房地产项目策划的理解应当从以下 6 个方面进行。

- (1) 房地产项目策划应具有明确的目标。
- (2) 房地产项目策划是在客观真实的市场调研基础上进行的。
- (3) 房地产项目策划要优选最佳的项目市场定位。
- (4) 房地产项目策划要综合运用各种策划手段以及创新性思维(如主题策划、建筑策划、营销策划等,还可以运用房地产领域外的其他手段,如体育、旅游、教育等概念)。
- (5) 房地产项目策划要遵循特定的科学程序。
- (6) 房地产项目策划最终要提供具有可操作性的策划文本。

1.2 房地产项目策划的发展历程

1.2.1 房地产项目策划的发展历程

房地产项目策划是随着房地产业的发展 and 营销理论在房地产开发中的深入而逐步发展并不断成熟的。结合营销理论中的经营观念发展阶段,房地产项目策划的发展历程可以划分为以下 4 个阶段,分别为:标准规划阶段、楼盘策划阶段、销售策划阶段、全程策划阶段。

1. 标准规划——生产观念阶段

20 世纪 80 年代以前,我国还没有确立“房地产市场”的概念,住宅建设标准多由政府或各企事业单位统一制定。1987 年中共十三次代表大会《沿着有中国特色的社会主义道路前进》的报告中,第一次明确提出了建立房地产市场,确立了房地产市场地位,长期以来受到压抑的居住需求逐步得以释放,越来越多的专业

化房地产开发商开始涌现出来。

20世纪80年代中后期,受经济发展与人们的生活水平所限,房地产市场上住宅开发占据主流,价格低廉的住房受到消费者欢迎。开发商对产品如总体规划以及户型等方面的认识及视野多停留在解决住房的“温饱”问题上,此时房地产项目的规划设计并没有太多地考虑人们的需求偏好,开发商致力于提高生产效率和广泛的分销覆盖面,在此阶段设计院的规划设计代替了项目策划,该阶段被认为是标准规划阶段。

2. 楼盘策划——产品观念阶段

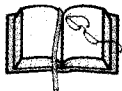
进入20世纪90年代初期,随着经济的进一步发展,人们对住房的需求也迅速增长,需求层次也逐步提高,此时开发商更加关注楼盘策划,认为消费者喜欢那些质量好、多功能、具有某些特色的房地产产品,此时开发商致力于开发优质楼盘,并不断加以改进。这种观念导致开发商过度关注自己的产品,但忽视了市场发生的变化,往往只在意于新方案的设计等,却没有考虑市场对其产品是否能够接受。

此时房地产策划工作仍然以设计为中心,在销售过程中,策划工作以产品为主线,侧重于挖掘产品卖点或卖点群(如地段优势、配套优势、户型优势等),该阶段被认为是楼盘策划阶段。

3. 销售策划——推销观念阶段

20世纪90年代中后期,越来越多的开发商认识到营销策划对房地产市场推广的作用,认为如果消费者对房地产产品不欢迎,便不会产生购买行为,因此必须进行大量的推销和促销工作,市场上大量的房地产策划机构开始涌现出来。此阶段的策划工作一般在项目销售开始前介入,以产品品质和价格为主线,运用广告策划、人员推广、销售折扣、公关活动等多种营销手段,促进房地产销售。

但是,本阶段的销售策划多缺乏前期深入的市场调研,特别是消费者需求调查,项目开发带有一定程度的主观臆断色彩。待产品开始销售时,才开始注意到消费者的需求,试图通过各种宣传和促销手段满足或引导消费者的市场需求,该阶段的营销策划被认为是“销售策划”。



阅读材料 1-1

广州世界贸易中心大厦销售策划^①

中国房地产界首先聘请专业中介售楼从何时开始?业内普遍认为是始于

^① 根据“广州房产中介领先全国(广东地产史话之十一)”改编, //blog.163.com/yanjs68.

1990年珠江实业聘请来自台湾地区的营销专家仇福宪小姐销售广州世界贸易中心大厦。

在20世纪90年代之前,广州房地产开发量并不大,一般都是开发企业自产自销,谈不上专业的销售和策划,但是作为沿海开放城市,广州的房地产开发一直走在全国的前列。1990年,珠江实业开发的广州世界贸易中心大厦即将推出市场,当时珠江实业的领导层作了一个大胆的尝试,从台湾高薪聘请了楼市营销专业人士仇福宪主管营销。

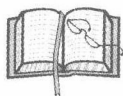


具备丰富海外楼市营销经验的仇福宪给广州乃至中国大陆楼市带来了许多令当时业界耳目一新的举措:在楼盘开售前,先建立起了中国大陆第一个漂亮的售楼部,对整个售楼过程进行周密的策划,同时还组建了大陆第一批专业的楼盘销售队伍。仇福宪亲自进行十分系统的培训,培训内容不仅包括楼房推销技巧、房产营销策划,还细致到怎样着装、怎样打领带、怎样礼貌用语……这群销售人员经过堪称楼市“黄埔一期”的专业的培训,也成长为当年国内素质最高的楼盘销售队伍,而广州世界贸易中心大厦的销售也因此大获全胜,当时的售价达到了2000多美元/平方米,堪称当年广州楼市的“天价”。

4. 全程策划——市场营销观念阶段

20世纪90年代末,更多的开发商逐步意识到市场调研和项目定位的重要性,房地产项目全程策划逐步走上前台。全程策划即从市场调研、土地使用权获取、投资分析、项目定位、规划设计、建筑施工、市场推广以及物业服务等各个方面进行全方位策划,为项目开发和经营提供有力保障。全程策划主要强调两方面的内容:①房地产项目全程策划的各个环节相互连贯,缺一不可;②每一个策划环节均以满足客户需求和提高产品价值为主要目的,强调项目开发价值提升的手段和空间。

该阶段策划一般在“拿地”前后开始介入,着手进行市场调研,以满足客户需求为主线,结合项目周边经济文化环境,进行项目的客户定位、产品定位、形象定位和主题策划,并通过后期的建筑策划和营销策划等,有效地整合房地产资源,增强项目竞争能力。全程策划确立了房地产项目策划在房地产开发中的位置,开始了以客户为核心的房地产开发模式。



阅读材料 1-2

广州“中旅商业城”全程策划^①

广州“中旅商业城”是由香港中旅集团独家投资开发的综合项目,位于广州市商业中心的中山五路。该项目总建筑面积12万平方米,以商业功能为主导。项目地下2层到地面7层为5.6万平方米的大型综合商业、饮食、娱乐中心,10—17层为3.7万平方米的现代化高级写字楼,18—25层是围合式的,是为都市成功人士量身定做的顶级豪宅,总高度80米。

1. 市场调研

从1997年看,广州商铺价格持续下跌,商铺空置量不断上升。总体市场的淡季并不排除局部市场的活跃。商铺发展商在淡市里灵活的市场应变能力是商铺走强的主要因素。商铺走强的关键:一是楼盘要有较高的素质,二是发展商应具备灵活的市场应变能力和高超的推广策略。

2. 土地价值挖掘

策划人员从项目的市场诊断入手,进行土地的价值分析。在土地的价值分析中,着重抓住项目土地的潜在价值挖掘。

3. 项目定位

项目的定位策略是:具有原创性与独创性的大型商业物业,可以领导未来商业的潮流。如商业形式,中旅商业城代表了新兴购物中心的发展趋势,具备了其他百货公司所不具备的多样性;商业布局,中旅商业城独具匠心,集“通”“透”之势,使所有的店铺都极尽便利,独特构思,首层骑楼保留了传统骑楼的商业氛围,而二层则类似香港的城市步行通道相连。



4. 项目规划

从建筑风格看,中旅商业城糅古典风情与现代韵味于一体,体现了欧洲文艺复兴时期的建筑风范;从建筑造型看,远远看去,仿佛一座空中城堡浮在云端;从商业配套看,集餐饮、娱乐、健身、购物、观光于一体。建筑风格定位:为欧陆风格,城堡式的复合建筑。

^① 黄福新,等. 房地产策划师职业培训教程[M]. 北京:机械工业出版社,2009.

5. 概念设计

建筑概念设计:使中旅商业城成为广州商圈中“最可去”的地方,中旅商业城有什么——只要你想到的,它都有。

6. 形象设计

在施工现场,用大尺寸的大型电脑喷画将楼盘包装起来,被称为“彩绘楼房”。

7. 营销策略

不搞炒作,不搞花样,老老实实的销售手法,以项目的品质来吸引顾客、打动顾客。当人们对它的工期表示怀疑时,它的地下室已经完工,主体框架也以非常快的速度向上延伸;正当人们对它的商铺面积太大,市场能否经受得起说三道四时,其首层许多过千万的大铺却已基本售罄。

广州“中旅商业城”的全程策划效果,正如专家分析:“据说中旅商业城最初的目标利润是零,即只要保本就算成功,营销策划人员通过科学的市场调研与分析,从项目的市场诊断入手,进行土地的价值分析。并通过投资竞争要素分析,制定严密的投资成本和价格策略,令市场承受准确无误,在专业运作下,中旅商业城成为了淡市中的热盘,发展商投资回报逾十亿。”

1.2.2 房地产项目策划的发展方向

社会营销观念是房地产项目策划未来的发展方向,也是社会和经济逐步发展对房地产业的要求所产生的必然结果。

社会营销观念要求房地产企业以满足消费者需要与维护社会公众的长远利益,作为企业的根本目的与责任。既要考虑到消费者需要,也要维护与增进消费者利益和社会福利,努力使房地产项目从追求经济效益观念向社会整体效益、生态效益和可持续发展观念转变。

社会营销观念阶段的房地产项目策划技术将围绕项目及周边环境的具体特点,既要体现人性、人文特点,关注社会大众利益,也要配合具有多元化、创新性的策划手段,不断促进房地产项目策划理论的逐步完善与成熟。

1.3 房地产项目策划的地位与作用

1.3.1 房地产项目策划的地位

1. 房地产项目策划是房地产项目开发的前置工作

房地产开发项目建设要完成一个项目周期,需要经过市场调研、项目选址、投资研究、规划设计、建筑施工、营销推广、物业服务等一系列过程,这些过程中的任

何一个环节出现问题,都会影响到项目的开发进程,甚至影响开发成败。

房地产项目策划在项目开发前即已介入,通过各种策划手段,为项目开发提供指导思想和总纲,是项目开发的前置工作。同时房地产项目策划贯穿于项目开发的全过程,参与项目的每个环节,通过主题策划及各种策划手段,使开发的房地产产品寻找到合适的市场空间,是项目取得成功的有力保障。

2. 房地产项目策划是实现房地产开发的价值基础

房地产项目的市场需求、投资方向、设计定位、文化内涵、营销导向和经营理念均需在项目策划阶段完成,没有这一阶段深谋远虑、统筹全局的项目策划,房地产项目是无法正常开展的,至少是盲目开展的。

市场策划为房地产项目找到自己的需求空间;投资策划则为开发商提供决策依据和确定利润空间;设计策划为房地产项目获得个性空间;文化策划为房地产项目找到自己的内涵空间;营销策划为房地产项目拓宽市场销售空间;经营策划为房地产项目赢得未来的发展空间,因此,房地产项目策划是房地产项目开发的价值基础。

1.3.2 房地产项目策划的作用

房地产项目策划在房地产企业中充当着智囊团、思想库的角色,是企业决策者的重要助手。如前所述,在项目开发建设的每一个环节,策划活动都参与其中,通过概念设计及各种策划手段,提升产品价值,促进市场销售,提升企业品牌,创造经济与社会效益。其作用主要表现在以下几个方面。

(1) 能创造显著的经济效益和社会效益。在新知识经济时代,房地产策划属于典型的创意产业,能产生极高的经济附加值,为房地产企业创造显著的经济效益和社会效益。

(2) 能为项目决策指明方向。房地产项目策划方案是在对房地产市场的深入调研后形成的,是策划机构不断地深入市场而总结出来的智慧结晶,能够作为房地产企业的参谋,为项目决策指明方向,避免项目运作中出现大的偏差。

(3) 能使房地产开发项目增强竞争能力。随着房地产市场竞争越来越激烈,开发模式与产品理念在不断创新,房地产项目策划能够发挥市场研究、项目构思的特长,增强项目的竞争能力,使企业赢得市场主动权。

(4) 能有效地整合房地产资源。房地产项目开发是多资源的组合,需要多种资源协调发展,如人力资源、物力资源、社会资源等。这些资源在项目策划开始以前,往往是分散的、凌乱的。通过房地产项目策划能够分析它们特有的功能,梳理各种资源之间的逻辑关系,有助于将它们整合在一起,发挥资源组合的优势从而为项目开发服务。

此外,房地产项目策划还有预测未来市场,满足购房者需求等作用。

1.4 房地产项目策划的特征与流程

1.4.1 房地产项目策划的特征

1. 地域性

房地产项目策划的地域性特征主要表现在以下几个方面:第一,要考虑房地产开发项目的区域经济情况。在我国,各区域的地理位置、自然环境、经济条件、市场状况等差异较大,要进行房地产项目策划就要对这些情况进行具体分析。第二,要考虑房地产开发项目周围的市场情况。从房地产市场来讲,房地产项目策划要重点把握市场的供求情况、市场的发育情况以及市场的消费倾向等。第三,要考虑房地产项目的区位情况,如房地产项目所在地的自然区位、经济区位。

2. 系统性

房地产项目策划是一个庞大的系统工程,项目开发从开始到完成要经过市场调研、投资研究、规划设计、建筑施工、营销推广、物业服务等几个阶段,每个阶段构成策划的子系统,各个子系统又由更小的子系统组成。各个子系统各有一定的功能,而整个系统的功能并非是各个子系统功能的简单相加。各个子系统的结构与功能之间具有十分密切的联系。

3. 前瞻性

房地产项目策划的理念、创意和手段应具有一定的前瞻性。房地产项目完成的周期少则二三年,多则三五年,甚至更长,未来市场的发展变化是不可阻挡的,因此要求策划人员具有深刻的市场洞察能力、前瞻性的策划理念,以应对未来市场的发展变化。

4. 市场性

房地产项目策划要符合市场的要求,以市场为导向,同时根据市场的变化而变化,房地产市场情况发生变化,策划的思路、项目定位也应及时调整。策划的市场性也体现在引领市场、创造市场、引领房地产开发潮流等方面。

5. 创新性

房地产项目策划要具有创新性,目前房地产市场的“同质化”现象严重,而策划就应当解决“雷同”的问题。房地产项目策划的创新性,应当体现在概念新、主题新、方法新、手段新等方面,通过不断地策划实践,达到体现项目个性的目的。

6. 可操作性

房地产项目策划应当具有较强的可操作性,策划思路与方案不能是“空中楼

阁”，不能完全脱离项目自身或市场的客观条件，或超出开发商的实际开发能力，应当可以落到实处。

7. 多样性

房地产项目策划存在多方案比选的过程。在实际项目开发中，一般存在多个开发方案可供选择，项目策划应当对多种方案进行优选，并结合开发商的经济实力、开发经验及规划限制条件、社会人文、市场前景等因素，选择最合理并具有可操作性的那个方案。

同时，项目策划方案应当注意保持“动态的稳定性”，根据房地产市场环境的变化，不断对策划方案进行改进和调整，以保证策划方案与现实情况的最佳适应状态。

1.4.2 房地产项目策划的工作流程和阶段划分

1. 房地产项目策划组织与工作流程

房地产项目策划组织主要有两种形式：开发商内部组建或外聘专业房地产策划机构。随着房地产业内社会分工越来越精细，越来越多的开发商开始与专业化的房地产策划机构合作，来充分发挥专业策划机构熟悉市场、精于策划的优势。

但是，无论哪种形式，房地产项目策划一般都要经历如下的工作流程，才能形成一个较为深入的项目策划方案。图 1-1 为房地产项目策划的基本工作流程图。

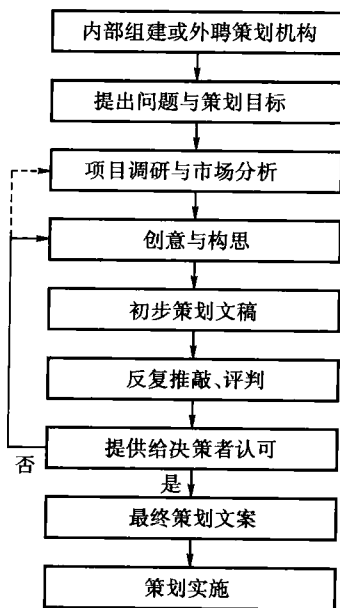


图 1-1 房地产项目策划基本工作流程图

2. 房地产项目策划的阶段划分

房地产项目全程策划一般要经历3个阶段:前期策划阶段、营销执行阶段及策划总结阶段,在不同的策划阶段都有不同的侧重点。

前期策划阶段侧重于项目区位分析、项目定位以及规划设计与物业发展建议、资金运作与经济分析等;营销执行阶段侧重于项目筹备期、项目入市期及持续热销期的主要工作安排;策划总结阶段是对项目全部售完后进行的工作总结,包括项目整个过程的描述,全过程的销售走势及策略分析,并进行效果评估,以及本项目值得借鉴之处。

房地产项目策划3个阶段的工作内容如图1-2所示。

1.5 房地产项目策划报告的编制

1.5.1 房地产项目策划报告的基本结构

房地产项目策划报告由于项目用途、开发阶段及要求不同,其形式多样,内容重点差异较大,但从各种策划报告的结构来看,仍有共性的部分,其基本结构是相同的。下面以房地产项目全程策划为背景介绍策划报告的基本结构。

不同项目策划报告的格式各不相同,但一般都包含以下几方面基本内容:

市场调研;项目定位分析(SWOT分析、客户定位、产品定位、形象定位等);产品策划;形象策划;项目投融资策划;市场推广策划(推广主题、价格策略、推广活动与广告策划……)等。

1. 市场调研

房地产市场的区域性特征明显,各地社会、经济、文化发展情况不同,所形成的房地产市场存在较大的差异。因此,任何项目策划都是从项目所在区域的房地产市场调查入手。详见本书第3章3.2节。

(1) 宏观环境调查与分析。从宏观层面上把握城市或项目所在区域的社会经济发展现状及未来发展趋势,主要从城市或区域的社会、经济、政策、人口、自然、交通、建筑技术、对外开放程度等角度进行全面了解和调研。

其中,城市或区域市场的经济环境调研,主要针对经济总量与经济结构、金融环境、产业结构特征等关键问题进行;而人口环境调研同时涉及社会和经济因素等方方面面,上述调研往往既需要借助统计资料和公开市场资料,同时也需要调研者深入感知市场。

(2) 区域环境(市场)调查与分析。主要调查房地产项目所在城市或区域的经