

中国房地产高效管理经验特训营

克而瑞地产管理者实战丛书

# 地产

## 策划人兵法

速成撰写13种核心报告快刀手

翔尽提炼策划要点·全面展示实战案例

克而瑞（中国）信息技术有限公司 编著



铸就通向地产策划高手的成功之路  
打造地产策划人成长加速器

中国建筑工业出版社

策划如同杠杆，目标就是支点。要想迅速成功，地产策划人必须掌握杠杆作用的原理，寻找到一个属于自己的又长又结实的杠杆。

## 本书4大价值体系

### 体系1：理论+实践

本书在对各种地产报告的写作进行详细讲解的同时，还配以相应的实战个案对内容加以解读和印证，给策划人更多的经验借鉴和技术指引。

### 体系2：原创+规范

本书提炼的写作要点和收录的报告案例，均从地产策划实战经验中总结而来，原汁原味且规范标准，具有很高的借鉴价值。

### 体系3：内容+形式

图文并茂是一本优秀图书的闪亮标志，本书在注重内容充实的同时，在形式的设计上也很强调步骤化和流程化，力求易读易懂。

### 体系4：简洁+实用

本书提供了13类地产报告的写作方法，涵盖可行性研究、财务分析、营销策划等内容，翔尽列明包含的要素，建立有效的“填鸭式”撰写模式。



经销单位：各地新华书店、建筑书店

网络销售：本社网址 <http://www.cabp.com.cn>

网上书店 <http://www.china-building.com.cn>

博库书城 <http://www.bookuu.com>

图书销售分类：房地产开发管理 (E10)



责任编辑：封毅  
上架建议：房地产

ISBN 978-7-112-11610-2



9 787112 116102 >

(18844) 定价：88.00 元



克而瑞地产管理者实战丛书

# 地产 策划人兵法

速成撰写13种核心报告快刀手

克而瑞（中国）信息技术有限公司 编著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

地产策划人兵法/克而瑞(中国)信息技术有限公司编著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2009

(克而瑞地产管理者实战丛书)

ISBN 978-7-112-11610-2

I.地… II.克… III.房地产-策划 IV.F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第210958号

本书是针对地产开发过程中经常用到的各种报告所编著的专业图书, 主要讲述了如何编写规范的地产报告。全书分为三个部分, 分别介绍了地产策划人的工作职能和所必须熟练掌握的住宅项目、商业地产两个类别共13种报告的写作方法和格式, 并列举相应的经典范本以供参考和借鉴。

图文并茂是一本优秀图书的闪亮标志, 本书既注重内容充实, 又十分强调形式感的设计。在对各种地产报告的写作进行步骤化和流程化地详细讲解的同时, 还配以相应的精美个案对内容加以解读和印证, 易读易懂, 给读者更多的经验借鉴和技术指引。

\* \* \*

责任编辑: 封毅

责任设计: 赵明霞

责任校对: 陈波 王雪竹

克而瑞地产管理者实战丛书

地产策划人兵法

克而瑞(中国)信息技术有限公司 编著

\*

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

北京嘉泰利德公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

\*

开本: 787×1092毫米 1/16 印张: 28 1/4 插页: 1 字数: 706千字

2010年1月第一版 2010年1月第一次印刷

定价: 88.00元

ISBN 978-7-112-11610-2

(18844)

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)

# 编委会

编 著 单 位：克而瑞（中国）信息技术有限公司

编 委 会 主 任：周 忻      张永岳

|   |   |     |     |     |     |     |
|---|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 编 | 委 | 丁祖昱 | 罗 军 | 张 燕 | 金仲敏 | 喻颖正 |
|   |   | 陈小平 | 彭加亮 | 龙胜平 | 刘文超 | 于丹丹 |
|   |   | 黄子宁 | 吴 洋 | 章伟杰 | 陈啸天 | 吴传鲲 |
|   |   | 叶 婷 | 李敏珠 | 罗 歆 | 谷露蓉 | 汪 波 |
|   |   | 殷冬明 | 刘利勇 | 李 琳 | 程 果 | 喻 雯 |
|   |   | 庞 崇 | 武小平 | 徐和锋 | 何 明 | 李振宇 |
|   |   | 孟 音 | 刘晓川 | 王志强 | 张译匀 | 陈炳祥 |
|   |   | 邱明华 | 周 怡 | 彭傲杰 | 牟增彬 | 葛百会 |
|   |   | 霍 宏 | 厉建军 | 刘 芳 | 张 勇 | 张旭斌 |
|   |   | 徐凌志 | 胡文娟 | 夏 楸 | 金晓兵 | 程 瑶 |
|   |   | 王 钢 | 张雪玮 | 孙大海 | 梁永光 | 刘晨光 |
|   |   | 曾启飞 | 陈慧艳 | 韩 娟 | 张丽华 | 黄焱焱 |

|       |     |     |     |     |
|-------|-----|-----|-----|-----|
| 主 编：  | 丁祖昱 |     |     |     |
| 执行主编： | 吴传鲲 | 刘丽娟 | 仲文佳 |     |
| 装帧设计： | 谢小玲 |     |     |     |
| 美术编辑： | 潘永彬 |     |     |     |
| 特约校审： | 顾芳恒 | 罗克娜 | 李石养 | 李白玉 |

专业支持：



网站支持：



## 地产策划人兵法要义：

成为地产策划高手的第一步就是将最为精要的东西记住，请关注以下六点。

1. 善用SWOT方法。
2. 善用整合营销的思想策略。
3. 对项目的风险因素作尽可能多的设想。
4. 善于提出方案，将项目的劣势转化成优势。
5. 任何项目都有其独特之处，请你无论如何要在策划过程中找出来。
6. 任何项目都要控制预算，请你在相关的策划时注意成本控制。

## 地产策划人注意事项：

成为地产策划高手的第二步就是要将应当注意的细节牢记在心，请关注以下三点。

1. 没有调查就没有发言权，请你在完成你的宏图大作之前，问问自己是否做过详细而深入的调查分析。
2. 如果你在可行性研究中只是为了论证项目是可行的，那么你就会不自觉地犯一个“为论证而论证”的错误，这是一个致命的错误。
3. 如果你在撰写分析报告时，是为了迎合老板的意愿，那么，你基本上成不了一个优秀的策划人。



## 地产策划人应掌握的技巧：

成为地产策划高手的第三步就是要掌握一些必要的技巧，如以下三点。

1. 写策划报告只是形式上的，真正的要义是对项目的可行性进行深入的分析，一定要有自己独立的见解。
2. 各种形式的策划报告都可谓“万变不离其宗”，地产策划人在熟悉各种形式后，更要掌握其内在的特性。
3. 真正的地产策划高手不会拘泥于策划报告形式，而是重视项目价值的发现，充分估算其风险程度。



# 得道

1998年，为了出版我们的第一本书——《现代房地产经典营销全录》，我曾去过万科在深圳的总部，位于厂房的办公室不怎么起眼，可已有王者之相。那时，该公司年营业额是22.69亿元，十年后这个数据已增至386.2亿元，而管理团队的目标则是令狂如王石者亦意外的1000亿元。

我常感慨过去十年地产行业并无太大进步，比如产品创新力和营销想象力，在一路狂奔的牛市下显得可有可无。时间车轮毕竟轰轰前行，今天的地产管理者在商业模式、企业运营、产品塑造等方面已经面临着更多、更不一样的挑战。

房地产全行业专业水准，仍然相对较低，原因有四：

- 一、行业起步较晚；
- 二、过去的日子比较好过；
- 三、产业化程度较低；
- 四、萝卜快了不洗泥。

但是，地产管理者的收入，却高高在上，原因也有四：

- 一、行业利润率比较高；
- 二、管理成本在项目收入中比例较低；
- 三、资金密集型的房地产开发主要依赖于人，地产项目经理好比基金经理；
- 四、地产管理高度依赖经验，行业缺乏足够的老手。

《地产管理者实战手册》，倡导在实战中锤炼管理智慧，从同行先辈的心得教训里汲取营养。

对于管理者而言，80%的工作是可以传承优化的标准动作，10年前和10年后要做的事情并无二致。20%的工作是自选动作，例如，今天的房地产企业对于上市融资的要求，对于商业模式的创新，对于项目盈利模式的思考，都远比当年更加深刻。

与所有企业一样，对于地产公司而言，处于核心地位的也是盈利基本要素：现金、利润率、周转率、收益和增长率。玩概念，搞上市，控成本，抓销售，管团队，莫不围绕这些核心字眼展开。倘若能够在实践中，不断提升自我，并找寻到各要素之间内在的逻辑关系，进而形成独树一帜的“流派”，则可谓得道矣。

喻颖正

2009年10月8日

# 目录

>>>

## 第一篇 地产策划人必备知识

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 必备1：熟练掌握地产策划六大流程.....        | 3  |
| 一、前期策划的总体流程.....             | 4  |
| 二、区域市场调查分析流程.....            | 4  |
| 三、商业地产全案策划流程.....            | 6  |
| 四、提交策划报告流程.....              | 6  |
| 五、可研分析工作流程.....              | 8  |
| 六、房地产项目策划流程.....             | 8  |
| 必备2：掌握地产策划各环节内容及其技巧.....     | 12 |
| 一、操作1：做好可行性研究前的准备.....       | 13 |
| 二、操作2：可行性研究常见误区及对策.....      | 13 |
| 三、操作3：房地产可行性研究战略分析.....      | 15 |
| 四、操作4：设计成功的可行性研究流程.....      | 16 |
| 五、操作5：撰写出色的可行性研究报告.....      | 19 |
| 六、操作6：协调可行性研究投资预算.....       | 21 |
| 七、操作7：从全局出发进行可行性研究.....      | 22 |
| 八、操作8：熟悉房地产估价程序.....         | 22 |
| 九、操作9：掌握房地产策划之市场调研内容及技巧..... | 31 |
| 十、操作10：策划执行中的房地产整合营销策略.....  | 36 |

《项目可行性研究报告》的编写 ..... 51

## **第二篇 掌握住宅开发7大报告撰写技巧**

《项目可行性研究报告》的编写 ..... 51

**兵法要领：撰写可行性研究报告4大要求8项注意 ..... 52**

    要领1：明确项目可行性研究报告内涵 ..... 53

    要领2：项目可行性研究报告撰写4大要求 ..... 53

    要领3：项目可行性研究报告撰写8项注意 ..... 53

**兵法实战：应用“8步法”撰写项目可行性研究报告 ..... 55**

    实战第1步：深入分析项目决策背景 ..... 56

    实战第2步：总结项目宗地情况 ..... 57

    实战第3步：深入分析项目面临的法律及政策性风险 ..... 60

    实战第4步：深入分析区域市场特征 ..... 62

    实战第5步：深入分析项目规划要点与开发计划 ..... 64

    实战第6步：精准测算项目的投资收益 ..... 66

    实战第7步：建立项目管理人力资源配置方案 ..... 69

    实战第8步：可行性结论分析 ..... 70

**实战兵器：天津万科玻璃厂住宅项目可行性研究报告 ..... 71**

# 目录

>>>

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 兵法2：如何撰写投资估算及资金筹措方案..... | 84 |
|--------------------------|----|

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| <b>兵法要领：投资估算及资金筹措运作释义.....</b> | <b>85</b> |
|--------------------------------|-----------|

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 要领1：明确项目投资估算及资金筹措运作的内涵..... | 86 |
|-----------------------------|----|

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 要领2：了解项目投资估算的重要性..... | 86 |
|-----------------------|----|

|                        |    |
|------------------------|----|
| 要领3：做好项目投资估算的3大建议..... | 86 |
|------------------------|----|

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| <b>兵法实战： 撰写投资估算及资金筹措方案</b> |           |
| <b>6大实战步骤.....</b>         | <b>87</b> |

|                        |    |
|------------------------|----|
| 实战第1步：项目介绍与投资计划分析..... | 88 |
|------------------------|----|

|                      |    |
|----------------------|----|
| 实战第2步：项目工程规划与安排..... | 89 |
|----------------------|----|

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 实战第3步：项目投资估算及资金筹措计划分析..... | 89 |
|----------------------------|----|

|                        |    |
|------------------------|----|
| 实战第4步：项目销售和租赁收入测算..... | 92 |
|------------------------|----|

|                    |    |
|--------------------|----|
| 实战第5步：项目的财务评价..... | 93 |
|--------------------|----|

|                      |    |
|----------------------|----|
| 实战第6步：项目的不确定性分析..... | 94 |
|----------------------|----|

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| <b>实战兵器：福满花园项目投资估算及资金</b> |           |
| <b>筹措运作方案.....</b>        | <b>97</b> |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 兵法3：如何撰写投标策划书..... | 103 |
|--------------------|-----|

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| <b>兵法要领：投标策划精要解读.....</b> | <b>114</b> |
|---------------------------|------------|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 要领1：明确项目投标策划书内容..... | 115 |
|----------------------|-----|

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 要领2：掌握项目投标策划的5大动作程序..... | 115 |
|--------------------------|-----|



|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| 要领3：准备投标策划资料的5大要点 .....          | 116        |
| <b>兵法实战：撰写投标策划书的4大实战招术.....</b>  | <b>117</b> |
| 实战第1步：进行深入的市场分析 .....            | 118        |
| 实战第2步：进行深入的产品分析 .....            | 120        |
| 实战第3步：提出详细的推广建议 .....            | 124        |
| 实战第4步：销售策略与管理 .....              | 126        |
| <b>实战兵器：山东蓝爵世家项目投标策划书.....</b>   | <b>131</b> |
| <b>兵法4：如何撰写产品设计方案书 .....</b>     | <b>142</b> |
| <b>兵法要领：项目产品设计核心解读 .....</b>     | <b>143</b> |
| 要领1：明确产品设计内含 .....               | 144        |
| 要领2：了解产品设计的重要性 .....             | 144        |
| 要领3：提出项目产品设计的6大建议 .....          | 144        |
| <b>兵法实战：应用4步法撰写产品设计方案书.....</b>  | <b>146</b> |
| 实战第1步：进行消费者需求分析及项目定位 .....       | 147        |
| 实战第2步：进行项目规划设计分析 .....           | 150        |
| 实战第3步：项目质量工期控制 .....             | 152        |
| 实战第4步：物业管理策略 .....               | 155        |
| <b>实战兵器：泉港碧水星城项目产品设计方案 .....</b> | <b>160</b> |

# 目录

>>>

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 兵法要诀：项目工程管理策划书..... | 174 |
|---------------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 兵法要诀：项目工程管理..... | 175 |
|------------------|-----|

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 要领1：明确项目工程管理策划书内容..... | 176 |
| 要领2：明确项目工程管理的重要性.....  | 176 |
| 要领3：明确项目工程管理的6大重点..... | 176 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 兵法实战：撰写项目工程管理策划书4大步..... | 178 |
|--------------------------|-----|

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 实战第1步：详尽介绍工程概况.....      | 179 |
| 实战第2步：确定项目组织架构与岗位职责..... | 180 |
| 实战第3步：划分项目范围.....        | 181 |
| 实战第4步：项目工程管理.....        | 181 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 实战兵器：上海NT项目工程管理策划书..... | 187 |
|-------------------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 兵法要诀：项目广告策划..... | 199 |
|------------------|-----|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 兵法要诀：明确项目广告策划精要..... | 200 |
|----------------------|-----|

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 要领1：掌握项目广告策划案.....    | 201 |
| 要领2：房地产广告创作的常用6招..... | 201 |
| 要领3：房地产广告创作的9条捷径..... | 202 |

## 兵法实战：掌握撰写项目广告策划案3大步..... 204

实战第1步：进行市场调查与分析..... 205

实战第2步：深入分析传播定位与广告策略..... 208

实战第3步：促销活动方案拟订..... 212

## 实战兵器：左岸·塞纳河畔项目广告策划案..... 214

## 兵法要诀：如何撰写项目营销策划报告..... 220

## 兵法要领：营销策划报告概要..... 224

要领1：明确项目营销策划报告内涵..... 225

要领2：掌握项目营销的6大步骤..... 225

要领3：了解房地产市场营销的10大趋势..... 225

## 兵法实战：5步撰写项目营销策划报告..... 228

实战第1步：进行深入的市场分析..... 229

实战第2步：分析项目概况..... 231

实战第3步：分析营销推广策略..... 235

实战第4步：分析销售管理策略..... 239

实战第5步：物业管理策略分析..... 242

## 实战兵器：海航·蓝郡项目营销策划报告..... 243

# 目录

>>>

## 第三篇 商业地产6大报告撰写实战

兵法8：如何撰写市场及财务可行性研究报告 ..... 259

兵法要领：项目市场及财务可行性研究的理论解读 ..... 260

    要领1：明确市场及财务可行性报告内容 ..... 261

    要领2：了解项目财务可行性的3大作用 ..... 261

    要领3：掌握财务可行性分析的5大步骤 ..... 261

兵法实战：项目市场及财务可行性研究报告的

    写作指导 ..... 263

        实战第1步：进行报告背景简介 ..... 264

        实战第2步：进行深入的市场分析 ..... 265

        实战第3步：进行项目地点分析 ..... 267

        实战第4步：分析酒店市场供需状况 ..... 268

        实战第5步：提出设施建议 ..... 271

        实战第6步：拟建酒店市场预测 ..... 272

        实战第7步：进行财务分析 ..... 274

实战兵器：九龙广场项目市场及财务可行性报告 ..... 277

兵法9：如何撰写财务分析报告 ..... 289

## 兵法要领：财务分析精要解读..... 290

要领1：明确商业地产项目财务报告内涵..... 291

要领2：了解商业地产财务分析报告的2大作用..... 291

要领3：掌握商业地产财务分析报告的6大注意点..... 291

## 兵法实战：掌握财务分析报告2大步..... 293

实战第1步：进行项目概况分析..... 294

实战第2步：进行项目财务分析..... 295

## 实战兵器：广州SY项目财务分析报告..... 302

## 兵法要领：如何撰写项目业态规划报告..... 315

## 兵法要领：项目业态规划的理论解读..... 316

要领1：明确业态规划内容..... 317

要领2：了解业态规划的发展趋势..... 317

要领3：掌握购物中心业态规划的8大考虑因素..... 317

## 兵法实战：掌握项目业态规划报告撰写实战4步..... 320

实战第1步：分析城市经济概况及未来发展潜力..... 321

实战第2步：分析项目地块..... 322

实战第3步：进行项目定位构想..... 324