



北京大学 信息学院高层培训中心
EECS Executive Education, Peking University

企业家研修班指定教材

陈仁科 / 著

地产6堂课

拆掉开发商思维里的墙



20
年地产风云亲历者
国内顶尖地产策划师扛鼎之作

10
余所大学及地产专业
培训机构教授：北京大学/清华
大学/中山大学等

20
家大型房企内训导师：
碧桂园/美的/复地/中铁/中粮/
中冶/中水电/香港恒基等



北京大学 出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

地产6堂课

陈仁科 / 著

拆掉开发商思维里的墙



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

地产 6 堂课 : 拆掉开发商思维里的墙 / 陈仁科著 . —北京 : 北京大学出版社, 2013.11

ISBN 978-7-301-23308-5

I . ①地… II . ①陈… III . ①房地产市场—研究—中国 IV . ① F299.233.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 236709 号

书 名 : 地产 6 堂课 : 拆掉开发商思维里的墙

著作责任者 : 陈仁科 著

策划编辑 : 刘 超

责任编辑 : 樊晓哲 陈 静

标准书号 : ISBN 978-7-301-23308-5/C · 0946

出版发行 : 北京大学出版社

地 址 : 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址 : <http://www.pup.cn> 新浪官方微博 : @北京大学出版社

电子信箱 : sdghbooks@163.com

电 话 : 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82345436 出版部 62754962

印 刷 者 : 北京同文印刷有限责任公司

经 销 者 : 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 16.5 印张 278 千字

2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷

定 价 : 49.80 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话 : 010-62752024 电子信箱 : fd@pup.pku.edu.cn

如果有人非要把这本书当作房地产策划的教材，那也无可厚非，但我更愿意把这本书当作一本关于房地产开发决策思维训练的“工具书”。思维决定方向，思维决定成败。我相信经历过2008年及从2011年开始延续至今的地产寒冬的开发商，对此绝对刻骨铭心。

大家都还记得2007年前房地产开发市场的盛况：稍有资金的人都可以成为开发商，几乎所有的楼盘都可以轻松售罄、牟取暴利。当时房地产开发的最大利润点在于土地的增值、市场的疯狂，至于规划、设计、营销等环节反倒犹如例行公事。因为房价暴涨、投机盛行，房子失去其固有属性（地域性、质素等），只要是房子就能卖出去。更多的开发商在乎的是速度——开发速度、资金回笼速度、跑马圈地的速度，而作为房地产开发的根本——产品，却变得无关紧要。复制、模仿、抄袭成风，这就有了很多大企业一年开发10多个盘，并高举“当年拿地，当年回收成本”的所谓工厂化开发模式的旗帜，也就是一张图纸走天下，一个理念用10年。如此，开发商又何必花费更多的成本和精力在产品的研究、开发和细节的思考等有关思维方式的环节上呢？

然而，风水轮流转，当今的房地产市场已从卖方的肆无忌惮转变为买方的吹毛求疵。供应积压、价量齐跌、销售停滞、资金断裂，开发商承受着史无前例的高压，无奈之下，只好降价、打折、送大礼。降价、打折成了唯一的救命稻草，可这根稻草真的能承受楼市之重，真的能够让楼市起死回生吗？

令人遗憾的是，他们的这一举措让市场的观望情绪更浓，市场环境进一步恶化，更多的开发商举步维艰。即使是大牌的开发商也是诚惶诚恐、战战兢兢，唯恐一觉醒来，寒冬成了冰川世纪。

但是我们又不得不承认，再冷的冬季也有人冬泳，再淡的市场也有人买楼。不管是哪一级市场，总有几个楼盘不管市场如何冷清，依然销售火爆、风头无量。

为什么会出现这种冰火两重天的局面呢？

这是因为，房地产作为典型的地域性商品，因其购买者的文化、居住习惯，甚至气候的不同，根本不可能被复制。在市场疯狂时，产品的居住性被集体漠视，房子的投机性和投资性反而变成第一属性，也就是说，房子不是拿来住的，而是用来赚钱的（这就有了令全世界都瞠目结舌同时也惶恐不安的“两市”——中国股市和中国楼市，这也是中国经济“高速发展”的两大畸形支柱）。因此，就出现了只要是房子就不愁卖不出去的怪象。但没有任何力量可以改变自然界的风云变幻，同样也没有任何力量可以改变市场的变幻莫测。疯狂过后是毁灭，这一颠扑不破的真理无视人类的悲摧——房地产终于迎来寒冷的冬季，卖方市场终于转化为买方市场，买方的选择空间被骤然拉大，买家由被动转为主动，眼光变得极度挑剔。此时，便有再多的地、再好的地段，若不能取悦于买方，也休想捞回一个子儿了！而那些自始至终都坚守房地产开发的根本，自始至终都坚持用敬畏之心对待项目、用感恩之心对待市场，自始至终都将客户需求、市场变化、产品创新放在首位，致力于为居住者建造真正的好房子的开发商，无疑就是冬天里的一把火，熊熊火光照亮了所有的购房者！

自序 / V

第一课 地块研究：房地产开发的“元”问题

房地产项目开发的第一步不是市场调研，而是地块研究！地块研究绝不仅仅是研究地块的地形、地貌，而是研究地块的最大价值点和最大风险值。

- 第一节 地块研究的目的是发现项目的最大价值点 / 6
- 第二节 地块的城市属性决定地块的基础价值 / 10
- 第三节 地块的市场属性是判断项目风险的关键 / 17
- 第四节 周边环境对地块价值的作用更为直接和明显 / 20
- 第五节 地块的自然属性决定项目差异化的程度 / 24

第二课 市场调研：项目开发的决策基础

市场调研绝不仅仅是调查、了解竞争项目的动态，更为重要的，是了解消费者的消费需求，特别是了解其潜藏的真实心理需求，即对房子的理解和要求。市场调研的最大意义就是求证和发现：求证地块研究时的开发思路是否正确，最大价值点是不是市场关注的重点和热点；发现地块研究时未发现的显性和隐性需求！

- 第一节 市场调研是指导项目开发的基础 / 39
- 第二节 市场调研必须注意的基本流程 / 41
- 第三节 调研方法正确才能保证样本的真实性和科学性 / 50
- 第四节 市场调研的最大难点是数据分析和解读 / 53
- 第五节 市场调研后的结论与思考决定项目价值大小 / 62

第三课 项目定位：决定项目开发的成败

定位是项目开发所有环节中最重要也是最困难的问题——项目定位决定项目成败！如果项目定位错了，即使你在产品上下再多工夫、投入再多资金、做再好的设计和装修，都将于事无补。

第一节 定位就是要做到与众不同 / 73

第二节 项目定位的系统构成 / 77

第三节 定位要解决什么问题 / 80

第四节 项目定位的四个错误 / 84

第五节 正确的客户细分，不是个人而是家庭 / 87

第六节 “五度思维”是项目定位的必要因素 / 94

第四课 定位四法：如何让项目与众不同

定位没有模式，却有方法。定位就是找出项目的灵魂和特质，这需要一种对市场、项目、竞争环境近乎神灵般的把握。定位难在高度，而确立高度的基础就是思维和方法。

第一节 定位法一：三层面相交定位法 / 100

第二节 定位法二：假设论证定位法 / 106

第三节 定位法三：剥洋葱定位法 / 111

第四节 定位法四：反瞄准定位法 / 125

第五课 规划设计：必须尊重市场的需求

不得不说，现在太多的设计师在实施设计时，更多的是以个人的设计文化、设计偏好、设计理念，以及对技术参数的绝对服从、对开发商意见的妥协为设计原则的，而不是立足于市场的需求。可以说，设计师不自觉地走入了一个设计误区。这也就是为什么一个规划方案需要修改、调整无数遍，仍然得不到开发商认可的主要原因。

第一节 总体规划的核心是实现地块价值最大化 / 135

第二节 定位决定规划设计的原则和方向 / 143

第三节 借力城市规划，必须站在整个城市发展的高度 / 150

第四节 规划设计，关键在平衡市场需求与设计技术 / 154

第五节 社区文化是规划设计的最高表达 / 165

第六节 建筑风格决定项目的竞争力 / 172

第七节 环境设计等同于价格的力量 / 177

第六课 项目推广：房地产开发的最后一把火

推广是一个系统的工程，也是一个更为专业的学科，它包含了策划、渠道、媒介、设计、制作、发布等多个环节。有些环节是智力的表达，有些环节是创意的再现，有些环节则是技术和经验的体现。但遗憾的是，如今有多少人知道一个项目的推广还涉及这么复杂的体系呢？而仅仅把推广理解为广告和公关活动的做法，正是推广费用被极大浪费的最大元凶，更是很多项目销售不畅的主要原因。

第一节 推广的基本流程 / 202

第二节 好广告不是钱越多越好 / 221

第三节 公关活动——不可或缺的推广手段 / 234

第四节 三四线城市推广必须直接、有效 / 240

后记 / 255

第一课

地块研究：房地产开发的“元”问题

房地产项目开发的第一步不是市场调研，而是地块研究！地块研究绝不仅仅是研究地块的地形、地貌，而是研究地块的最大价值点和最大风险值。

作为房地产开发企业的决策层，在准备开发一个项目时，首先必须考虑四个问题：

第一，项目开发所需的资金；

第二，项目开发的利润空间；

第三，项目开发的难度；

第四，项目开发的市场风险。

但现实是，很多刚刚进入地产行业以及虽然开发了不少项目，但还没遇到过“冬天”的开发商，往往只考虑资金和利润的问题，至于难度和风险，因为房子不愁卖，根本就直接忽视。这些开发商拍下地后，第一时间做的第一件事就是找个看上去水平很高的设计院，让其先拿出一个漂亮的，但不一定是最适合市场需求的设计方案，然后再找一个或者自己组织一个销售团队，开工开售，以为从此高枕无忧。

而那些每年都要开发几个甚至十几个项目的大牌开发商，由于经历过几次房地产市场的震荡，积累了许多的开发经验，故在拍到地后均采取谨慎的态度。由于在考虑资金、利润时更注重对风险和难度的把握，他们做的第一件事自然是市场调研，请专业公司或由自己组织的研发团队反复对消费者、竞争楼盘做自认为很深入的调查分析，然后再规划设计、市场推广、开盘销售。

可惜，无论是刚进入这一行业的开发商，还是品牌开发商，他们采用的开发流程都完全错了，而且错得离谱。

为什么？因为他们没有认识到：房地产项目开发的第一步不是市场调研，而是地块研究！

经典语录

房地产项目开发的第一步不是市场调研，而是地块研究！

——●●● 案例 1-1 辽宁营口鲅鱼圈项目 ●●●——

辽宁营口鲅鱼圈项目总占地面积 600 亩，第一期开发 260 亩，所处片区为该城市北部，功能归属为工业区。当时虽有营口港、鞍钢、华电等大型中央企业入驻，但北部区域内仍无任何地产项目开发。项目南临一条交通主干道——疏港大道，车流大、噪音大、灰尘大、人流少，且地块周边无任何生活及市政配套设施，居住氛围无从谈起。所处区域当时非常杂乱，煤场、棚户区、物流区、加油站等所产生的污染和交通混乱状况一直被人们诟病。

鲅鱼圈最主要的南北向交通干道——昆仑大街北端为“断头路”，并没有向北延伸到本项目，所以，无论是车辆还是行人都要向东或向西绕一圈才能到达本项目，且目前没有开通公交车。

地块北望鲅鱼圈海拔最高的老虎山，山景优美；项目地块落差较大，高差达 55 米；西北面为墩台山公园（老虎山和墩台山是这座海滨城市仅有的两座山）。

政府的发展思路是将城市整体重心由中部移向南部，房地产开发重心也随之南移，且大盘、高素质盘都在城市南部。广大居民对南部认可度较高，而对北部（项目所在区域）却非常抵触。当时鲅鱼圈在售、在建的住宅项目累计为 500 多万平方米，相对于仅有 50 万常住人口的鲅鱼圈来说，无疑是天量供应，故整个市场处于白热化竞争态势。

本项目开发商为辽宁盘锦亿居房地产开发公司。

2009 年 6 月，亿居公司董事长孙超先生带着 10 多人的高管团队到大连听我讲课。第二天课程结束后，他当即邀请我到鲅鱼圈进行实地考察。到达该地块后，我第一眼看到的是至少三台挖土机正在挖山，光秃秃的山包上满目疮痍，周边是杂乱的汽车修理店，堆放煤炭、水泥的货场，疏港大道疾驰的大货车……这些景象给我的第一感觉就是“乱弹琴”。用行内俗语称，这就是一块“死地”。我皱着眉头问道：“孙总可是盘锦的品牌开发商啊，怎么拿了这么一块地？”

孙总说：“这是一个朋友借了我的钱还不上，就将地转给我了。我知道这块地的开发难度高，所以做好了另一手准备——挖山石和山土卖，这样多少能降低一些损失。请陈老师来就是看看这块地还有没有可能开发。”

我没有当即回答他，因为当时唯一的想法就是快跑，因为我不是神。

第二天，我对该地块做了非常详细的勘察，同时利用一天时间对整个城市的几个优质楼盘进行了考察，然后给了孙总两条建议：

一是立即停止挖山；

二是摸清政府对北部区域有没有最新规划。

不得不说孙总是个典型的东北人，同时也是一个有着多年开发经验的开发商，他豪爽、大气，更不缺乏敏捷的思维。孙总当即大声说：“老师放心！就是政府现在没有新规划，只要老师认为这块地和围绕这座老虎山所有的地有房地产开发价值，我相信政府也愿意作出新的区域总规的！”（注：为了更好地从多侧面对一个项目进行解剖，鲑鱼圈项目将作为主要案例，在本书不同章节依序出现。）

看完上面的案例，我们必须立即思考的是：

第一，这个地块真的是“死地”吗？是否具有开发的可行性？

第二，如果是“死地”，那么“死结”到底是什么？

第三，如果不是“死地”，那项目的最大价值点是什么？

第四，找到价值点后，项目又该如何进行定位？

第五，项目开发的核心问题到底是什么？

显然，这些问题不是市场调研能够回答的，因为市场调研的主要目的是了解市场的发展变化和客户内心的真实需求，也就是房地产发展的新特点，包括开发理念、开发模式、产品创新、竞争态势、客户特征、营销手段等。市场调研是动态的，主要是针对客户的需求，是主观存在的主体；而地块研究是静态的，是针对客观存在的主体。不管市场如何变化，地块（客观主体）的原始属性不会发生变化。当然，动态和静态、客观和主观、市场需求和地块深度分析肯定存在非常紧密的内在关联，但至少地块的原始属性不是市场调研所能发现的。

在对地块特征都没深度了解的情况下（也就是不知道地块适合做什么），就盲目地去做市场调查，其针对性和目的性从何谈起（市场需要什么）？这难道不是最典型的舍本求末吗？至于把设计院当作项目开发研究的主体更是本末倒置！这是一种近乎无知的开发思路。

第一节 地块研究的目的是发现项目的最大价值点

一、从实验中找到答案

引言问题的答案既然无法从市场调研中获得，就更不可能拍着脑袋完成，所以必须用正确的思维、按照正确的方法进行深入研究。正确的思维就是用严谨的逻辑关系，研究出一套能够进入项目本质的方法。如第一个问题是：本地块是不是“死地”？要研究这个问题，首先就得找出可以得到正确答案的方法。

我们可以进行三种研究实验，看看哪一种更正确。

第一种实验：站在地界观察，我们所能看到的是地块的区域环境、地理位置、自然风貌、周边条件、交通状况等方面。无疑，我们所看到的这一切提示：这是一块“死地”！

第二种实验：按照常规的开发流程做市场调研，结论是整个城市在向南部发展，所有的市政配套如商业、休闲、教育、医疗、交通等都在政府主导下在南部展开。所以，买家购买重心自然向南部转移，北部根本不适合居住，目前也没有一个项目在建。漠视、抵制、抗拒一定是市场调研后的最终结论。一句话，北部居住价值为负，不可能被市场接受，还是“死地”！

第三种实验：从认真研究地块和与地块相关联的因素入手，找出该地块的最大价值点——山，再分析整个城市的自然资源特性是否还有其他出路。显然，在一个山景资源稀缺的海滨城市，山因其独特性和排他性，肯定是可以被充分利用和挖掘的。

2009年9月，我们正式与孙超先生的亿居地产建立合作关系。项目组随即进入鲛鱼圈，对地块展开深入研究。

最后的研究结论与第三种实验结果完全一致。

本地块虽然区位环境恶劣，但地块的最大价值点——山，具有独特性和排他性，如果开发思路正确，该地块完全可以打造成一个高端的山景盘。

有人会说，上面举的鲛鱼圈项目只是特殊案例，或者说做地块分析只适合风险较大的项目，而一般的常态项目则毫无必要。那么我们来看看广州华南板块的

两个项目——星河湾、华南新城的情况。

广州华南板块大家一定不会陌生，这是中国房地产行业诞生的第一个板块概念。10年前，广州是中国房地产的一面旗帜，无论开发理念、产品创新还是销售模式都是全国各地开发商学习的典范，而这面旗帜就插在华南板块上。

2000年，广州“八大金刚”在这块当时还不属于广州而属于番禺市的洛溪、汉溪、大石、南村、钟村的地盘上纷纷圈地，且最少的都在千亩以上，所谓的“千亩大盘”就是这么来的。

根据当年网上的数据，我们可以了解一下八大开发商（八大金刚）的占地情况：

锦绣香江规划占地 4000 亩；

星河湾规划占地 1200 亩；

南奥花园规划占地 3000 亩；

碧桂园规划占地 2000 多亩；

广地花园规划占地 1000 亩；

华南新城规划占地 3000 亩；

雅居乐规划占地 4500 亩；

祈福新村规划占地 7000 亩。

如此巨大的项目开发量，市场支撑点在哪里？很显然仍然是广州买家。

在这八大项目中有两个临近的项目：华南新城和星河湾。两个项目同处一个地段（番禺大石）、相拥同一资源（珠江）、面对同一市场（广州），2001年先后开盘。记得当年星河湾开盘价为每平方米 3600 元，而华南新城是每平方米 2400 元；到了 2005 年 5 月，星河湾海怡半岛为每平方米 30000 元，而华南新城是每平方米 15000 元。两个地段、资源、市场都完全相同的项目，价格何以会有如此大的差异呢？

也许有人会说，广州房产都是带装修销售，星河湾肯定比华南新城装修投入得更多。那么，装修投入的差异难道会大到上万？也许有人说，这是由于项目定位不一样，星河湾定位高端自然卖得高。那么我再问，为什么同样的地段、资源、市场，星河湾能定位高端而华南新城不能呢？要知道，星河湾 2012 年 5 月的房价已卖到每平方米 30000 元，和华南新城这期的差价每为每平方米 15000 元，这个巨大的差价减去相对的成本投入，剩下的就是利润。面对如此悬殊的利润差，谁

不想定位高端（华南新城最新一期也开始定位高端）？事实是，星河湾从一开始就定位高端，而华南新城面对的却是广州的白领。为什么会有这样不同的定位？这就是笔者阐述的重点——对地块价值判断的不同。当时，星河湾董事长黄文仔先生刚刚涉足地产（之前也就做过几个不知名的楼盘），而华南新城的开发商合生创展、珠江投资却是广州赫赫有名的大腕，他们开发的楼盘一直引领市场。但星河湾聘请了王志纲老师担任项目的战略总策划——王老师对华南板块有异于他人的深刻认识。

华南板块是广州南拓的第一节跳板，离广州当时的CBD——天河北只有15分钟的车程；番禺撤市变区，华南板块受益首当其冲；地块直接相邻华南板块最大的自然资源——珠江。

在广州城市日益膨胀而居住环境日益恶化的趋势下（包括空气质量、交通、房价），不管是富人还是白领一族，都希望“离尘不离城”：富人希望拥有更清新的空气和居住环境，白领则希望用自己的积蓄在未来买得起房。无论是交通、生活、时间、距离还是居住成本，华南板块在当时无疑都是最好的选择。其实这就有了两个市场，关键是高端市场是很多人当时没有看到的。他们认为华南板块自然资源并不丰富，仅有的一条珠江也不是广州市内那条被投入了巨资打造得美轮美奂的珠江。一条原始的没经过任何修饰的珠江，没有任何审美价值，所以这样的地段只能针对广州初次置业的白领阶层。但王志纲老师和黄文仔先生的看法不一样。他们认为，这条原始的珠江确实没有市内的珠江美丽，但是市内的珠江是用来看、用来欣赏的，而番禺大石的这条珠江却是可以用来亲近的，可以玩、可以对话的。它虽然原始，但更质朴、更自然、更理解每一个亲近他的人——它少了更多的浮躁、虚幻和轻佻。这不正是那些看过了大风大浪、经过了几回生死、经历了奢华阔绰的人士希望和向往的一种居住境界吗？所以，星河湾最开始的着力点就是通过这条原始的珠江，打造一个高端人群向往的居住境界——广州星河湾打造的中国第一条骑江步道，依水而建，跨江1.83千米，外飘8米，完全由人工打造，所用的木材完全是进口的梢木——可惜的是，由于相隔10年，当时星河湾有关珠江栈道的图片没能找到——对，星河湾卖的不是房子，是境界！

假如我们同样用三种实验方式来对这个案例进行分析，其结果又会有怎样的差异呢？

第一种实验：以常态的开发视角审视，本地块虽紧靠珠江，但其他自然资源并不丰富，珠江也过于原始，这不是一个做高端的理想地块；华南板块没有大规模开发前，这里毕竟还属广州的市郊，政府对这里的规划和投入到底怎样还是个未知数，所以只能以低价面对广州的白领市场；八大开发商同时入驻华南板块，且均在千亩以上，竞争将非常激烈，如果不将客户群体锁定白领，其他任何群体都无法支撑这么庞大的开发量。结论是只能针对广州的白领市场，中端将是主打产品。

第二种实验：针对高端和白领进行大规模的抽样市场调研。高端群体会思考这样一个问题：广州的高端产品开始向白云山和南湖转移，南湖离广州城中心更近，且有山有水，自然资源得天独厚，华南板块凭什么和南湖竞争？而白领的回答可能更直接：华南板块现在什么都没有，如果不是让人心动的低价，基本不会考虑。（各个项目开盘果真是以震撼的低价面市。）市场调研结论是，只能以令人心动的低价面对广州白领。

经典语录

地块研究不仅仅适用风险值较高的项目，对附加值高的项目同样适用。因为地块研究的最大目的就是发现地块的最大价值点！

第三种实验：直接切入地块，从分析与地块相关联的城市规划、市场、资源环境入手，像王志纲老师一样站在更高的一个层面，深度剖析高端群体的心灵需求，以人们亲水的本能属性为基点，找出珠江所赋予的内在特质，并以这个最大价值点为平台，打造一个高端的居住境界。再考虑到八个大盘集中面市的惨烈竞争，利用对珠江的差异认识，走差异化路线，即在其他开发商都面向白领市场的时候，将目标定位为高端群体是不是更有可能突围而出呢？星河湾房价不断攀升的事实证明，第三种实验是正确的。

这个案例说明了什么？

说明地块研究不仅仅适用于风险值较高的项目，对附加值高的项目同样适用。因为地块研究的最大目的就是发现地块的最大价值点！

二、三种实验其实就是三种思维方式

上面三种实验其实就是三种思维方式，不同的思维方式指导着不同的研究方法和不同的操作流程，而只有正确的思维方式才能发掘出项目真正的价值点。