

一本书搞懂

YI
BEN
SHU
GAO
DONG

房地产

FANGDICHAN

一本房地产运作过程业务模块图解读本
简单易懂 实用性强

何志阳 主编



化学工业出版社

一本书搞懂

YI
BEN
SHU
GAO
DONG

房地产

FANGDICHAN

何志阳 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书主要以房地产的运作和整个开发周期全过程为主线，主要介绍了房地产项目前期开发、房地产项目前期运作、房地产项目运作管理、房地产项目营销管理以及房地产项目财务管理等内容。本书通过图解的方式，将房地产企业运作过程中的业务模块一一分解，简单易懂，实用性强。

本书可帮助企业管理者在房地产企业运作的全过程中提升工作能力，使其为企业的管理创造价值，发挥更大作用。

图书在版编目(CIP)数据

一本书搞懂房地产/何志阳主编. —北京: 化学工业出版社, 2017.7

ISBN 978-7-122-29771-6

I. ①—… II. ①何… III. ①房地产—基本知识
IV. ①F293.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第118179号

责任编辑: 陈 蕾
责任校对: 边 涛

装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装: 大厂聚鑫印刷有限责任公司

710mm×1000mm 1/16 印张12¼ 字数226千字 2017年8月北京第1版第1次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

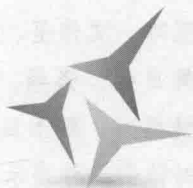
网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 58.00元

版权所有 违者必究

前言



房地产市场已经成为人们关注的焦点。但是，对于房地产企业自身来说，往往难以积累成熟的管理经验。一方面是市场环境变化之快，使企业疲于应付，管理者变得浮躁而失于思考、粗放而失于严谨；另一方面，土地、资金等资源又限制了大部分地产企业并没有可能进行大量的项目开发，因而没有机会逐步累积经验，更无法总结出一套管理模式。开发项目的成败、管理效率的高低，几乎维系于少数管理者的素质、经验、道德以及企业自己完全无法掌控的运气。所以，全面掌握房地产企业的全过程项目管理，对于房地产企业，尤其是中小房地产企业的重要性是不言而喻的。

不论房地产市场如何跌宕起伏，对于房地产企业和房地产开发人员来说，还是要对房地产的运作和整个开发周期全过程，从项目前期开发、项目前期运作、项目运作管理、项目营销管理、项目财务管理整个过程有一个系统的认识和管理。尽管房地产项目管理在计划、组织、指挥、协调、控制上与一般的企业管理方法存在区别，但理论和原理上并无实质差异，项目管理是一般管理方法在具体项目中的运用。

基于此，我们组织编写了《一本书搞懂房地产》，把房地产运作过程中业务模块通过图解的方式一一分解，简单易懂，实用性强，着重突出可操作性，可帮助企业管理者在房地产企业运作的全过程中提升工作能力，使其为企业的管理创造价值、发挥更大的作用。

《一本书搞懂房地产》涵盖了房地产的方方面面，具体包括以下几大模块：

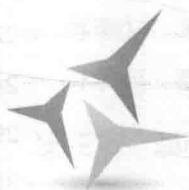
- ◇ 房地产项目前期开发；
- ◇ 房地产项目前期运作；
- ◇ 房地产项目运作管理；
- ◇ 房地产项目营销管理；
- ◇ 房地产项目财务管理。

在《一本书搞懂房地产》的编写过程中，获得了许多房地产策划机构、房地产一线从业人员和朋友的帮助与支持，其中参与编写和提供资料的有王高翔、

王玲、文伟坚、刘少文、陈世群、李超明、李景吉、李景安、匡五寿、匡仲潇、吴日荣、张燕、张杰、张众宽、张立冬、郭华伟、郭梅、秦广、黄河、董超、姚根兴、靳玉良、鲁海波、鞠晴江、杨婧，最后全书由何志阳审核完成。在此对他们一并表示感谢！

由于编者水平有限，书中不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

编者



目录

CONTENTS

第一章 房地产项目前期开发.....1

从某种意义上说,一个开发项目是否成功,房地产开发企业能否获得预期的收益,是由项目前期开发阶段的市场调研、项目选择研究、项目定位等因素决定的,而能否实现房地产企业的最初设想,在项目前期开发阶段进行策划至关重要。

第一节 开发项目市场调研.....2

调研01: 市场宏观环境分析.....3

调研02: 房地产市场调查.....5

相关链接 土地出让的方式.....7

调研03: 购房者行为调查分析.....10

调研04: 竞争对手调研分析.....12

调研05: 地块基本状况调研分析.....14

第二节 开发项目选择.....15

选择01: 开发城市选择.....15

选择02: 开发地段选择.....16

选择03: 开发管理模式选择.....18

相关链接 常见的开发管理模式.....19

选择04: 产品模式选择.....20

选择05: 融资方案选择.....21

相关链接 房地产开发常见的融资方式.....21

第三节 开发项目可行性研究.....22

研究01：可行性研究的步骤	22
研究02：可行性研究的内容	24
研究03：可行性研究的重点	29
研究04：可行性研究报告	31

第四节 开发项目市场定位 32

定位01：目标市场选择的意义	32
定位02：确定目标市场的原则	33
定位03：目标市场选择的条件	33
定位04：确定目标市场的策略	34
定位05：影响目标市场策略选择的因素	36

第二章 房地产项目前期运作 39

做好房地产开发项目前期准备工作，是房地产企业自身发展的一个重要过程。前期运作阶段是整个房地产建设项目的龙头，也是建设项目能否充分发挥经济效益的关键。

第一节 项目土地获取 40

获取01：以出让方式取得土地使用权	41
获取02：以划拨方式取得土地使用权	43
获取03：以转让方式取得土地使用权	45
获取04：获取国有土地使用权的费用	46
获取05：开发建设中的城市房屋拆迁	47
相关链接 获得项目地块前落实事项	49

第二节 房地产“五证”办理 52

办理01：建设用地规划许可证	52
办理02：国有土地使用证	54
办理03：建设工程规划许可证	54

办理04: 建设工程施工许可证.....	56
办理05: 商品房销售(预售)许可证.....	57

第三节 项目规划设计.....59

设计01: 项目规划的总体构思.....	59
设计02: 空间关系处理.....	60
设计03: 项目总体规划的要求.....	61
设计04: 项目总图竖向的要求.....	62
设计05: 项目附属用房的规划.....	63
设计06: 室外环境的规划.....	63
设计07: 道路规划.....	64

第四节 项目招投标管理.....65

要点01: 项目工程招标的范围.....	65
要点02: 工程监理招标.....	66
要点03: 工程勘察设计招标管理.....	69
要点04: 项目工程施工招标管理.....	71

第 三 章 房地产项目运作管理.....75

随着社会的发展,现代建筑工程结构变得更加复杂,规模变得更大,标准要求也随之更高,由此可见,房地产项目管理是一个复杂的过程,它的顺利完成不仅需要投入人力、物力和资金等,更需要对项目进行高效运营管理。

第一节 项目进度控制.....77

进度01: 项目进度控制的范围.....	77
进度02: 项目进度的事前控制.....	79
进度03: 项目进度的事中控制.....	81
进度04: 项目进度的事后控制.....	83
进度05: 项目进度偏差控制.....	84

相关链接 项目进度偏差产生的原因	85
第二节 项目质量控制	86
质量01: 项目质量管理的主要对象	86
质量02: 项目开发前期质量控制	87
质量03: 项目设计阶段的质量控制	88
质量04: 项目施工阶段的质量控制	91
第三节 项目安全管理	96
安全01: 提高施工人员的安全防护能力	96
安全02: 加强施工现场的安全防护检查	97
安全03: 施工现场安全管理的措施	99
相关链接 施工现场安全管理存在的问题	102
第四节 工程验收管理	103
验收01: 项目竣工验收的资料	104
验收02: 项目竣工验收的条件	105
验收03: 项目竣工验收的依据	105
验收04: 项目竣工验收各阶段的工作内容	106
验收05: 项目竣工验收的步骤	108

第 四 章 房地产项目营销管理

房地产营销是房地产经营中的一个重要环节,强有力的房地产市场营销活动不仅可以促进地区的经济繁荣,还有助于将计划中的房地产开发建设方案变成现实,使每一宗物业都顺利出售或出租。

第一节 项目营销策划	112
策划01: 项目前期营销策划	113
策划02: 项目导入期营销策划	114

策划03: 项目开盘期营销策划	117
策划04: 项目持续期营销策划	120
策划05: 项目尾盘期营销策划	121
策划06: 项目交付前营销策划	122
第二节 项目营销模式	123
模式01: 广告营销	123
模式02: 品牌营销	126
模式03: 假日营销	128
模式04: 展会营销	130
模式05: 网络营销	131
模式06: O2O营销	134
模式07: 众筹营销	135
第三节 项目阶段销售	138
阶段01: 预热阶段	138
阶段02: 开盘阶段	139
阶段03: 强销阶段	142
阶段04: 持续阶段	144
阶段05: 尾盘阶段	147
第四节 案场销售流程	149
流程01: 客户接待流程	149
流程02: 议价流程	154
流程03: 定房流程	155
流程04: 签约流程	156

第 五 章 房地产项目财务管理 161

企业管理的核心是财务管理, 鉴于行业的特殊性, 房地产企业的财务管

控尤其重要。任何致力于持续健康、稳健发展的房地产企业，均会把企业的财务管控放在首要位置。

第一节 全面预算管理.....162

预算01：设置全面预算管理组织.....163

预算02：制定全面预算管理程序.....163

预算03：建设全面预算管理制度.....167

预算04：房地产企业预算编制过程.....167

预算05：推行全面预算管理的措施.....168

第二节 资金管理.....169

资金01：资金的预算管理.....169

资金02：资金的筹措工作.....170

相关链接 房地产企业的融资渠道.....171

资金03：资金的风险管理.....172

资金04：资金的监督管理.....173

第三节 会计核算管理.....173

核算01：会计核算对象.....173

核算02：设计和调整会计单据.....174

核算03：会计科目与账簿设置.....174

核算04：统一会计核算程序和规则.....179

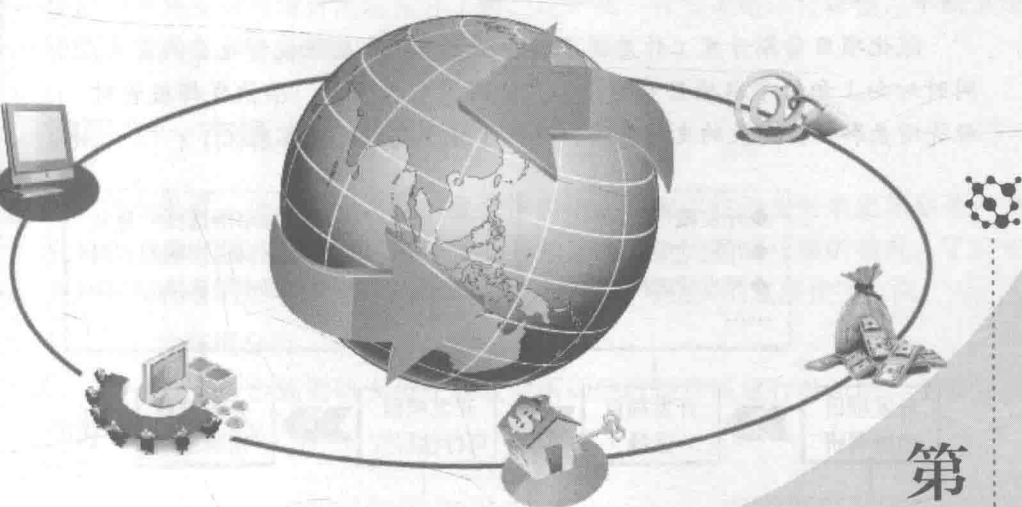
第四节 税务管理.....179

税务01：房地产企业涉及的税种.....179

税务02：不同阶段涉及的税种.....180

税务03：纳税筹划.....181

税务04：涉税风险的防范.....182



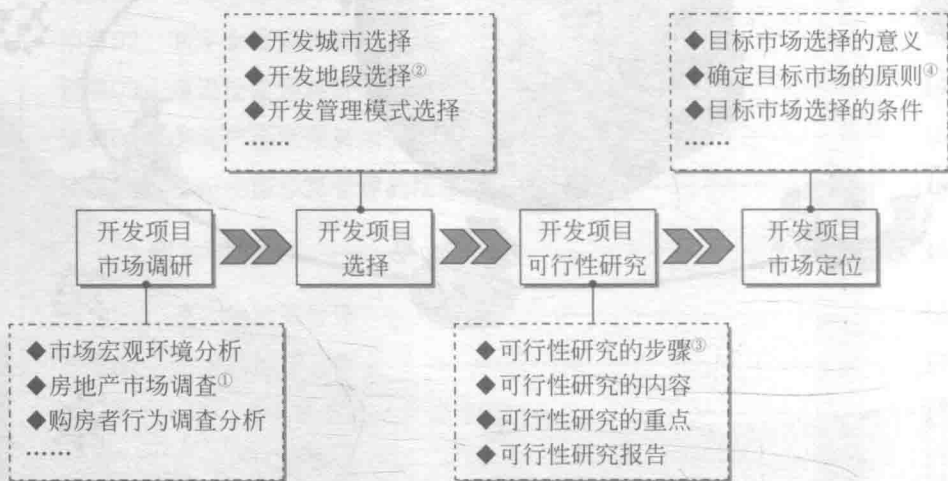
第一章 房地产项目前期开发

✓ 一本书搞懂
房地产



从某种意义上说，一个开发项目是否成功，房地产开发企业能否获得预期的收益，是由项目前期开发阶段的市场调研、项目选择研究、项目定位等因素决定的，而能否实现房地产企业的最初设想，在项目前期开发阶段进行策划至关重要。

深化项目前期开发工作是提高投资决策水平、确保投资效益的需要，同时对向上积极争取项目和资金、广泛吸引各方投资、尽快发挥投资对经济增长和社会发展的支撑作用，具有十分重要的现实意义。



图示说明：

① 房地产市场调查包括以下几个方面：房地产需求预测、现有商品房分析、市场土地出让分析、房地产价格走势分析、房地产物业类型分析、开发商销售情况分析、三级市场交易情况分析、区域房地产政策法规。

② 地段应是一个综合指数的表现。地段包括较完善的交通、教育、医疗配套。此外，地段也包括商业历史积累、业态发展、经营水平、建筑形态、历史文化、消费习惯、人流集聚等。

③ 可行性研究一般按以下五个步骤进行：接受委托、调查研究、方案选择和优化、财务评价和综合评价、编制可行性研究报告。

④ 房地产企业在选择目标市场时要符合以下条件：有足够的市场规模和良好的发展前景、具有良好的盈利能力、符合房地产企业的目标。

第一节 开发项目市场调研

房地产行业作为资金密集型行业，项目运作资金动辄上亿元，十几亿元，



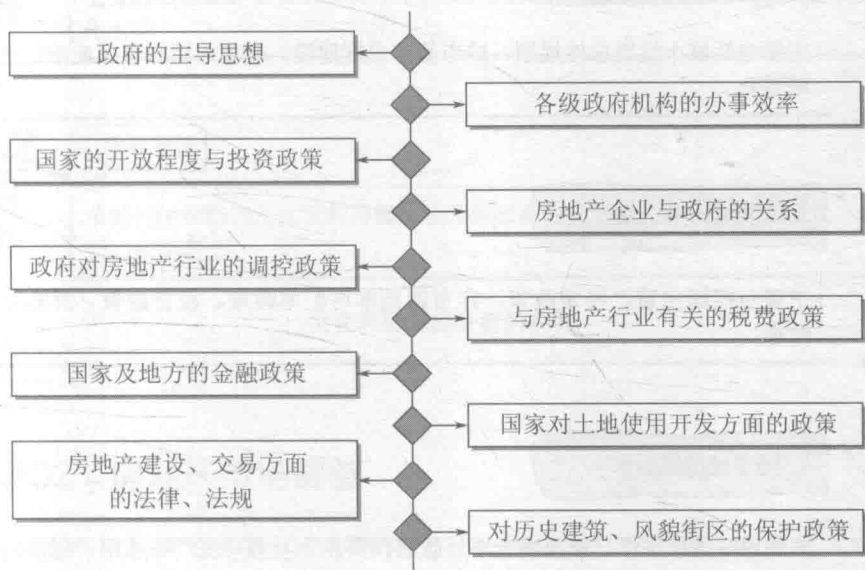
甚至几十亿元。丝毫的马虎都有可能导致严重的后果。因此，通过市场调研，使房地产开发商对现有市场充分了解，对产品营销策略进行评估，不断发现新的市场机会，解决面临的问题，规避市场风险。

调研01：市场宏观环境分析

当今世界，企业宏观环境的复杂性和动态性较以往历史时期更加显著，企业只有适应环境才能生存，所以企业必须弄清其所处宏观环境的状况，了解宏观环境对自身的影响，并对宏观环境进行评价，为企业的发展指明方向。

1. 政治环境分析

房地产企业市场调研人员在对企业所处的政治环境进行分析时，主要分析的内容如下图所示。



政治环境分析的内容

2. 经济环境调查分析

随着经济全球化的日益加剧，世界经济形势对我国的经济运行和发展有着深远的影响。而房地产行业又是国家重点控制和调控的市场，任何经济形势都会对房地产行业有影响。因此，房地产企业在项目开发前期，应对经济环境进行分析，具体内容如下图所示。



房地产行业结构

主要包括国家整体经济结构、房地产行业消费结构、房地产行业供需结构、房地产行业投资结构



市场经济环境

主要包括居民消费模式与消费心理、居民储蓄习惯与信贷情况、通货膨胀率、证券市场行情、房地产行业的市场规模



城市经济发展规划

主要包括城市发展总体规划、城市基础设施建设、城市人口分布、城市经济区域划分



政府经济政策

主要包括固定资产投资政策、存贷款利率与汇率政策、税费政策、对外贸易政策



国家经济发展水平

主要包括国民生产总值及增长率、政府预算赤字、劳动生产率水平、居民消费水平、贫富差距水平、人均收入水平



其他经济环境因素

主要包括商业零售与贸易状况、城市能源和资源状况

经济环境调查分析的内容



3. 文化环境调查分析

社会文化往往对房地产行业有着深刻的影响,尤其对房地产项目的定位有着更直接的影响。因此,房地产企业在项目开发前期,也要对文化环境进行分析,具体内容如下图所示。



道德、价值观

主要包括社会文化传统、社会责任、对政府的态度、对工作的态度、对道德的关切程度



民族文化

主要包括民族分布及其特点、宗教信仰及风俗习惯、居民的受教育程度及文化水平



习惯与观念

主要包括对购物及休闲的习惯、职业构成和商业观念、消费与投资观念、人们的审美观念

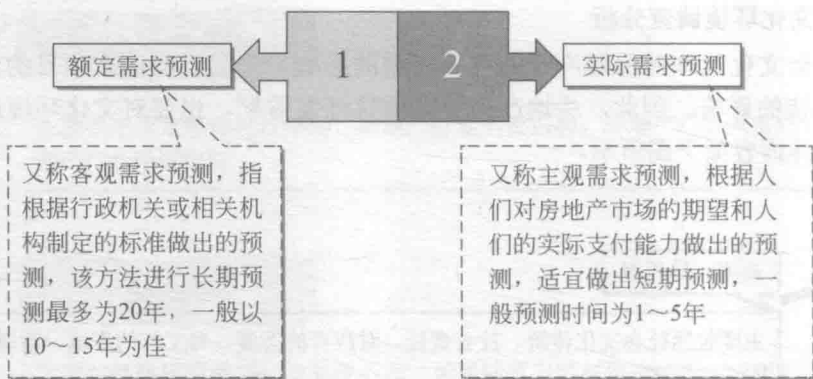
文化环境调查分析的内容

调研02：房地产市场调查

房地产市场调查是指运用科学的方法,有目的、有计划、系统地判断、收集、记录、整理、分析、研究房地产市场过去及现在的各种基本状况及其影响因素,并得出结论的活动与过程,其目的是为房地产企业预测新项目的未来发展并为制定正确的决策提供可靠依据。

1. 房地产需求预测

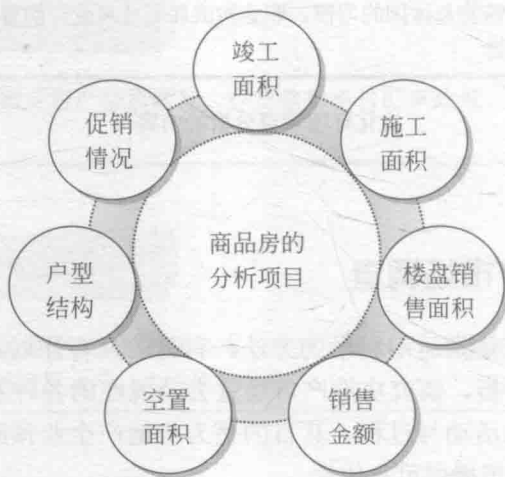
房地产需求预测是指对房地产未来的发展做出估计,预测提供的信息虽然不是完全准确的,但是可使房地产项目开发的不确定性大大降低。房地产需求预测是制定房地产政策,做出房地产投资决策以及实施房地产经营与开发的重要依据。其预测方法分为两类,具体如下图所示。



预测方法分类

2. 现有商品房分析

如在某一城市，房地产企业市场调研人员应对现有商品房的情况进行详细分析，具体包括下图所示的内容。



商品房的分析项目

3. 市场土地出让分析

市场土地出让分析的项目，具体如下图所示。