

房地产项目前期流程、策略、管控和各部门紧密配合 模式分析及实战案例借鉴

【课程大纲】

一、房地产企业土地获取的决策理念和认知

1. 投资拿地的几大关键要素
2. 标杆房地产的投资拿地管理方式
3. 投资拿地的原则

二、典型房地产项目获取的策略和模式剖析

1. 国内地产企业通行的地块获取方式

- (1) 大型居住区开发
- (2) 一二级联动土地
- (3) 现金流项目
- (4) 城市综合体模式
- (6) 军产模式
- (7) 公租房、廉租房的投资模式

2. 不同企业前期土地谈判阶段性策略分析

- (1) 如何勾地及其技巧

案例：工业园区土地勾地技巧

- (2) 门槛条件的设置

案例：大学城地块调规策略分析

- (3) 不同类型的企业的拿地策划

案例：江边项目挂牌策略及协议条款分解

三、房地产企业对土地价值的判断和选择

1. 土地本身价值的判断
 - (1) 土地的原生价值
 - (2) 土地的原创价值
 - (3) 土地的延伸价值
2. 从城市及区域发展的角度
3. 从两个规划的角度
4. 从技术经济指标的角度
5. 从政府系统的要求

案例：龙湖在土地选择的案例

恒大地产土地选择的标准

四、标杆房地产企业对土地的跟踪和反馈

1. 土地跟踪和获取的六大步骤流程图
2. 土地投资跟踪阶段的策略
3. 土地持续跟踪阶段的实战运用工具
 - (1) 前期市场调查报告
 - (2) 土地项目建议书
 - (3) 土地投资测算静态和动态模板
 - (4) 项目定位报告
 - (5) 区域土地土地深度和竞争分析报告
 - (6) 投资分析报告书
 - (7) 目标地块重点跟踪表
 - (8) 季度区域土地市场分析

案例：济南地块投资分析报告

浙江地块土地价值的研判报告

五、前期业务的内外部组织管控和人才配对

1. 前期部的组织构建和人才匹配

- (1) 投资人员的选择和能力配对
- (2) 前期部人员的工作流程建议和素质能力
- (3) 土地信息的最快传递和决策途径

2. 前期项目代理策划公司如何管控

- (1) 外部策划代理公司的个性化选择
- (2) 外部公司的人才搭建与工作职责
- (3) 要求外部策划代理公司提供的各种阶段化成果
- (4) 对外部机构的合理化督促建议

六、项目前期定位决策阶段，各部门的紧密配合和职责分解

1. 拿地阶段和设计阶段的考核纬度和指标

- (1) 财务指标、市场及客户、内部流程塑造、学习与创新领域
- (2) 拿地和设计部门的关键性考核指标 (KPI 值) 分析

如：拿地部门的土地储备指标、测算利润；设计部门有效或无效设计成本等指标的

剖析

2. 发展部和设计部的工作界面和搭接面分析

案例：发展部与设计部之间的工作界面表

3. 在定位决策阶段，各部门如何对前期部门形成紧密配合和职责考核

如：设计部对拿地部门的工作支持

成本部对拿地运营成本的策略

销售部的拿地后销售的沙盘推演

工程部对项目前期提出的技术要点和进度要求

案例：龙湖地产启动前的策划定位案例—大学城项目启动会

4. 快速拿地的保障—内部横向沟通的重要性

(1) 多项目选择中，如何快速判断和决策

(2) 与投资拿地关联的上下游部门的沟通

七、设计部管控流程及快速启动策略剖析

1. 设计阶段主要工作和阶段性成果

(1)项目前期设计、方案设计、扩初设计、施工图设计、设计配合 i

案例：龙湖《方案设计任务书》、《景观设计任务书》、《项目成本目标测算与控制（方案版）》等

2. 设计阶段流程分析

案例：龙湖的个性化设计外包和恒大的标准化设计库对比

3. 快速启动和完成总图设计和单体设计策略

(1) 设计前置化

(2) 设计创新与标准化设计

(3) 对规划、建委的设计要求尺度的精准把握

案例：天街系列与名都、绿洲、天下系列对比

八、前期工作的总结—心得体会