

《房地产项目前期策划管理》

【课程背景】

房地产项目前期定位研究（项目策划）是房地产项目规划设计和产品设计的重要紧前条件。其关键是站在甲方的角色，首先综合项目外部的各种环境因素、项目本体的自身条件因素、加之企业内在的各类资源因素等，进行全面的调查和分析研究，包括硬件和软件，历史和现在，做到最充分的知己知彼。进一步以未来实现的项目定位和操盘运营过程为研究目标，通过一系列创造性假设和科学严谨的求证等逻辑推理的方向及策略研究，最终确定项目的产品定位和运营定位。项目策划成果包括《产品建议书》和《经营计划指导书》，在此基础上深化方案设计和项目全程的操盘。

很多房企在项目在土地获取后，顾忌已投入的土地款的时间成本，迫不及待直接进入设计工作并加速推进项目，省略了项目策划的阶段工作，其结果往往适得其反，埋下了项目定位偏差的致命隐患！

全面掌握项目策划的专业能力不是一朝一夕的事，需要深厚的功底和全程运作项目的经验积淀。对于一些专业力量薄弱的初创型房企面对项目策划多表现为心有余而力不足，因此，无论是持续培育自行策划的能力，或是熟练掌握委托专业策划公司的业务外包的管控能力，都是开发商必然的选择！

【思想介绍】

项目策划的成果必须明确回答两个定位问题：产品定位&运营定位。

解答这两个定位问题的前提是一系列深入的调查研究和定性、定量的逻辑分析。包括城市/区域基础研究、经济发展、城市规划、房地产市场、政策法律环境等，因项目特殊的开发属性界定还可能涉及诸如商业、办公、文旅、养老、……等更深入的专项终端消费市场研究；同时对项目自身的规划条件、自然及社会资源、周边发展动态等进行深入研判。

通过综合分析进而推导项目不同类型产品的客户（用户）定位，对其需求特征和支付能力特征进行数据分析；测算产品租售的价格定位，倒推产品的造价定位；在多重条件限定下最终做出产品定位的建议。

在项目策划过程中导入概念方案设计，在三维蓝图中验证、测算上述定位产品的实现可行性，同时引入时间维度，动态分析策划项目规划设计的开发建设节奏，分析现金流、融资安排、资产经营方案及管理资源配置方案等，从而最终确定项目全程的运营定位。

【课程对象】

主导项目策划的决策层（董事长、总经理、副总等）

负责项目策划管理的操作层（总监、经理、主管等）

参与项目策划的协作部门人员（市场、营销、设计、成本、工程、财务、报建等）

【课程收益】

对房地产企业项目策划业务实操的人员或直接负责该业务的领导，可借此课程，规范、统一将来的业务管理运作流程，提升投资分析专业水平和科学决策工作能力；

对市场营销、设计、成本等部门的学员，可借此课程，了解、熟悉房地产项目策划管理的工作方法和实施程序，更好地协同主办部门共同参与项目定位研究，实现项目策划的最佳成果；

通过本课程，不仅认同可以通过科学的过程管理实现结果管理的理念，同时在项目策划方面传授了具体的、实操性的、高效的调查和研究方法。整体提升参训管理者的专业素养和履职能力，整

体提高项目策划的科学性，从源头降低项目风险，打造职业化的房企经理人队伍；参加培训的公司，可以此为基础，建立项目策划管理的业务流程，并逐步完善企业自己的房地产开发管控系统。

.....

【课程时间】

整个课程时间为 1-2 天。

本课程将集合房地产项目策划各专业参与及各阶段的专业操作流程进行分解介绍。其中包含相关的流程指引文件、作业指导文件详解及更多的项目策划的实战案例分享等，以及必要的互动答疑等。预计安排 2 天课时；若减少项目前置策划案例分享的量和互动答疑时长，课程可精简在 1 天内完成。

【课程大纲】

《房地产项目前期定位研究（项目策划）管理》课程大纲

课前秀：

- 1、 怎样理解房地产企业的系统管理
- 2、 怎样理解房地产项目开发经营计划体系
- 3、 怎样理解房地产成本管理系统
- 4、 怎样理解房地产项目决策管理系统

一、 房地产项目策划管理概述

- 1、 项目策划（前期定位研究）工作的重要性
- 2、 项目策划的概念
什么是项目策划
项目策划 VS 营销策划的区别
- 3、 项目四维策划的方法和四大定位
市场维度（客户定位）
造价维度（价格定位）
产品维度（产品定位）
运营维度（运营定位）
- 4、 项目策划阶段的工作成果
产品建议书（规划方案设计任务书）
项目经营计划指导书（项目实施可研（立项）审批指标）

二、 企业组织架构 VS 项目策划管理

- 1、 项目公司结构
- 2、 二级管理架构
- 3、 三级管理架构

三、 项目策划管理的责权设计

- 1、 项目策划管理主办部门的职责、权限
- 2、 公司内其他协同部门在项目策划过程中的职责、权限
- 3、 公司决策层责权
- 4、 公司以外的协作、参与主体的责权（策划公司等）

四、 项目策划管理系统的组织建设

- 1、 项目策划管理决策层
- 2、 项目策划管理部门的组建
- 3、 专业管理干部的能力曲线和培训

五、 项目策划阶段性工作的计划&组织方法

- 1、 项目策划阶段的工作计划
- 2、 项目策划工作任务书

六、 项目策划——基础调研（结合多个讲师实操的案例详解）

- 1、 项目所在城市（区域）概况分析
- 2、 项目所在城市经济分析
城市经济总量 GDP 及增速比较
城市人均可支配收入及消费性支出
城市人口情况
.....
- 3、 项目所在城市（区域）房地产市场分析
供给分析
需求分析
供需比分析
区域市场产品结构分析
房地产政策分析
- 4、 项目所在城市（区域）的其他市场分析（或有）
商业零售业市场发展分析
酒店业市场发展分析
其他相关市场分析
.....

七、 项目策划——本体研究（结合多个讲师实操的案例详解）

- 1、 项目所在区域城市规划及发展分析
中远期城市规划分析
周边规划实施及投资预期分析
- 2、 项目规划条件分析
项目用地规划条件
概念规划返提规划条件（控地、勾地）
- 3、 项目资源分析
自然资源
社会资源
- 4、 市场竞争格局分析
竞争对手及典型项目调查分析研究
资深业内人士访谈
其他专题研究
- 5、 政府意图及政策意图分析
- 6、 开发商设想的项目战略意图分析
开发商的战略诉求及项目开发策略意图
开发商的自有资金及资本实力分析

八、 项目策划——项目定位研究（结合多个讲师实操的案例详解）

- 1、 项目市场定位分析

项目 SWOT 分析
项目定位
商业定位 (或有)

.....

- 2、 项目核心问题分析
- 3、 可借鉴项目案例分析
成功案例经验
失败案例教训
- 4、 差异化竞争策略分析
- 5、 项目发展目标假设

九、 项目策划——客户定位 (结合多个讲师实操的案例详解)

- 1、 项目潜在客户调查分析
- 2、 客户定位
目标客户细分
目标客群比重分析
目标客户锁定
- 3、 客户需求特征分析

十、 项目策划——造价定位 (结合多个讲师实操的案例详解)

- 1、 价格定位
客户支付能力特征分析
市场比较法分析
- 2、 造价定位
成本倒推法
产品限额设计标准

十一、 项目策划——产品定位 (结合多个讲师实操的案例详解)

- 1、 差异化竞争策略
- 2、 项目主题暨设计主题
- 3、 产品定位&规划设计建议
项目初步技术指标分析
项目整体规划方案建议
项目产品组合建议
项目户型配比建议
建筑单体设计建议
提升房屋舒适度及配套设施/设备的建议
项目园林景观建议
项目配套设施建议
项目新技术运用建议

十二、 初步产品建议书

- 1、 初步产品建议书
- 2、 概念设计任务书

十三、 产品研究 (概念设计)

- 1、 产品研究方法
- 2、 概念设计
概念设计任务书

概念设计组织

设计成果评价

3、 产品研究

4、 方案设计任务书

十四、 项目策划——运营定位 (结合多个讲师实操的案例详解)

1、 项目经营目标

2、 项目发展策略

开发节奏及进度计划分析

示范区、启动区策略

3、 项目经济测算

盈利模式及经营收益分析

项目现金流及融资分析

4、 项目管理资源分析

5、 项目盈利模式及风险评估

6、 项目策划成果

《产品建议书》

《项目经营计划指导书》

十五、 项目策划外包管理

1、 项目策划外包工作要点

编制项目策划工作计划；

项目策划工作任务书内容的确定；

策划供方单位的选择；

策划过程的监控与管理；

策划成果评审及决策；

策划分包业务的终止。

2、 项目策划外包成果评审 10 要点

3、 外包案例：项目策划外包案例 (合同、计划、成果)

4、 案例分享

案例：和君房地产项目策划案例

十六、 总结回顾