

《房企以销售为导向的产品设计》

【课程背景】

鉴于客户在业务扩张过程中，由总部产品研发设计系统派遣出任城市公司总经理的情形比较明显，为避免专业技术管理背景的干部在总经理的岗位上，面对统筹销售业务和产品研发的过冲中，其经营意识、市场意识、客户意识等方面可能缺乏实战历练，尤其是避免在产品设计环节以专业导向的主观判断取代市场化的销售导向。

【思想介绍】

产品设计不是作品创作，除审美和技术实现的维度外，其终将推向市场销售的商品属性更为突出，同时商品市场竞争力的成本管理能力和尤为重要。在规划设计阶段中，强调销售导向应重点发力于方案设计之前的项目前期阶段。突出市场竞争的研究、市场营销的研究、目标客户锁定及其需求特征的研究，从而为产品设计提供充分的取舍依据。

【课程对象】

主导产品设计的决策层（董事长、总经理、等）

统筹市场营销和产品研发设计管理的操作层（项目总经理、设计总、营销总、等）

【课程收益】

全面了解覆盖拿地决策、项目策划、规划方案设计等房地产开发项目前期各阶段，如何通过统筹拓展、定位策划、设计管理等各专业部门协同，通过市场营销导向的各项调研、项目定位策划等专业化的工作，最终落实产品定位和产品设计的成果。

面向将专业技术干部逐步培养为优秀的区域公司/项目公司总经理，不仅承担销售指标和经营压力，对上承接集团和董事会领导，左右协同总部业务职能部门管理的支持，对下全面管理下属团队，其对角色的把握，以及对经营管理、项目管理、企业管理等基础素质的学习和提供也是必要的。

.....

【课程时间】

整个课程时间为 1 天。

【课程大纲】

《房企以销售为导向的产品设计》课程大纲

课前秀

- 1、 为了销售，我职业生涯中 3 次废掉全套施工图的亲身经历：
 - (1) 设计部经理——万科美树丽舍项目（基础施工紧急停工，重新出图）
 - (2) 营销副总——新奥新怡绿洲项目（销售户型单页付印前，重新做方案）
 - (3) 总经理——天津港湾中心大厦综合体项目（28 层施工到 7 层停工，改产品）
- 2、 案例：设计总监给两个立面设计方案效果图，让我选定一个？结果你想不到……
- 3、 案例：海南某项目的售楼报价 VS 全成本总结（商业机密版），我曾经是该项目设计顾问……

一、研发设计管理概述

- 1、 关于设计的理解
- 2、 设计管理的三个维度

- 3、设计管理的五个阶段
- 4、设计管理过程的三个关键点
- 5、设计管理部门的三个代表

二、研发设计管理 VS 房企经营管理

- 1、按角色办事

职责辨析：设计经理VS项目经理VS项目总经理VS公司总经理VS集团总经理

- 2、房地产企业管理系统——三个链条

系统图讲解（和君房地产研究中心原创）

- 3、研发设计管理 VS 计划管理

项目开发计划（7个计划）VS 研发设计管理

详解：如何用收入、成本、现金流等财务数据的定量分析来评价设计成果

项目开发进度计划的编制 VS 设计工作计划的编制和分解

■ 年度及月度计划编制

■ 部门及个人计划编制

研发设计部门上报资金计划的编制

研发设计部门招聘及培训计划的编制

- 4、研发设计管理 VS 成本管理

目标成本计划的9大类成本

成本管理的关键手段——限额设计

成本的估、测、概、预算 VS 产品研发设计管理

设计费成本的控制方法

营销费用成本的控制

三、以市场为导向的强排设计（项目可研决策阶段）

1、项目决策阶段工作流程概述

流程系统图详解

2、城市发展研究&地块所在区域市场分析

亲身案例：呼市某商业综合体项目，当我汇报了市场调研成果后，老板……

亲身案例：沈阳、呼市、重庆、武汉等四个项目策划报告，市场调研部门节选

3、项目初判

销售、研发、成本、拓展等部门职责

项目初判工作指引和规范

亲身案例：海南某项目初判报告

4、项目详细分析（深判）

市场分析

初步规划设计分析

现场推演：强排设计的组织和成果

土地成本分析

项目投资收益分析

案例详解：产品组合方案VS地价承受能力

现金流分析

5、项目可行性研究

6、土地投标项目开发方案设计的组织

7、 “勾地”操作的规划设计组织

四、 以客户为导向的概念设计（项目策划阶段）

1、 项目策划阶段工作流程概述

什么是项目策划

项目策划阶段工作内容

流程系统图详解

2、 项目所在城市（区域）分析

概况、经济发展及区位分析

房地产市场发展分析

竞争格局分析

■ 竞争对手及典型项目调查分析研究

亲身案例：万科水晶城周边产品调研

■ 资深业内人士访谈

■ 其他专题研究

部品标准

3、 项目本体研究

项目所在区域城市规划及发展分析

项目规划条件分析

项目资源分析

政府意图及政策意图分析

4、 客户定位

项目潜在客户调查分析

亲身案例：某项目客户调查问卷

目标客户细分

目标客群比重分析

目标客户锁定及需求特征分析

亲身案例：某项目策划报告节选（客户定位）

5、 造价定位

售价定位影响因素

目标客户支付能力研究

确定造价标准（成本倒推法）

项目各类产品造价限额设计标准

亲身案例：某项目策划报告节选（造价定位）

6、 产品定位——《初步产品建议书》

差异化竞争策略

项目主题暨设计主题

产品定位（规划及设计建议）

亲身案例：某项目策划报告节选（产品定位）

7、 概念设计组织

设计招标

设计任务书

8、 概念设计成果评审

9、 运营定位

项目经营目标

项目发展策略

项目经济测算

项目盈利模式及风险评估

10、 《产品建议书》

五、以客户为导向的方案设计（规划方案设计阶段）

1、 规划方案设计任务书

2、 方案设计招标

3、 规划方案设计委托合同

4、 规划方案设计深度指引

5、 方案设计内部评审

6、 方案设计外部合作方评审（或有）

销售代理、招商代理、物业管理、商业管理、酒店管理……等关联合作方

7、 方案设计优化

8、 规划方案设计报规、单体建筑方案报建

9、 园林景观方案设计

园林景观方案设计任务书

园林景观方案设计委托

10、 管网规划方案设计

专业管线规划方案设计

管网综合规划方案设计

11、 园林景观与管网综合规划方案设计综合评审

六、项目交工标准管理

- 1、 交工标准设计

- 2、 交工标准审批

七、项目卖场、样板间及示范区的设计管理

- 1、 示范区独立卖场建筑方案设计

- 2、 卖场、样板间装修方案设计任务书

- 3、 卖场、样板间装修方案设计委托

- 4、 材设选型选样

- 5、 装饰装修施工图设计

- 6、 卖场、样板间配饰及销售道具配置

- 7、 示范区园林景观施工图设计

八、销售招商阶段的设计管理

- 1、 销售培训

- 2、 产权面积测量

- 3、 销售资料道具配合

- 4、 客户变更配合

九、竣工交付阶段的设计管理

- 1、 竣工验收、备案

- 2、 物业管理配合

- 3、 商业管理配合

十、总经理——从业务能手到组织高手

- 1、 项目公司结构

- 2、 二级管理架构

3、 三级管理架构

4、 研发设计管理的责权设计

- 产品研发设计管理主办部门的职责、权限
- 市场营销管理部门在产品研发设计决策过程中的职责、权限
- 公司内其他协同部门在产品研发设计决策过程中的职责、权限
- 公司决策层责权
- 公司以外的协作、参与主体的责权

十一、 互动答疑研讨