



第三章

项目策划与可行性研究



本章主要内容

- 一、工程项目构思策划与实施策划
- 二、房地产开发项目前期策划
- 三、工程项目可行性研究的阶段
- 四、工程项目经济评价
- 五、环境影响评价和社会评价
- 六、工程项目可行性研究报告的编制和评估



第三章 项目策划与可行性研究

一、工程项目构思策划与实施策划

(一) 工程项目构思策划

1. 工程项目构思策划来源

工程项目构思策划不是凭空臆想，而是以**经济和社会发展为前提，以市场需求和社会需求为依据。**

经营性投资项目构思策划多始于**市场需求**，**非经营性投资**项目构思策划多始于**社会需求**。



第三章 项目策划与可行性研究

工程项目需求可分为**明确需求**和**隐含需求**。

工程 项目 需求	第一种 分类	明确需求	法律条文或者合同文件等明确表示的需求
		隐含需求	可分为两种： 一种是约定俗成的惯例或由交易习惯确定的需求； 另一种是需要通过一系列方法研究分析得出的需求
	第二种 分类	现实需求	源于既有工程项目不能满足人们的使用需要
		战略需求	源于经济社会战略发展需要，这类需求往往是隐含需求



第三章 项目策划与可行性研究

2. 工程项目构思策划内容

(1) 工程项目定义和定位（首要任务）

工程项目定义是指明确界定工程项目的**性质、用途和基本内容**。

工程项目定位是**决定工程建设规模、建设水准**，分析确定工程项目在社会经济发展中的**地位、作用和影响**，并对工程项目定位依据、必要性和可能性进行分析。

(2) 工程项目系统构成

通过策划工程项目系统构成，使工程项目基本设想变为**具体而明确的建设内容和要求**。



第三章 项目策划与可行性研究

(3) 工程项目目标系统

充分考虑并权衡工程项目利益相关者对工程项目的期望和需求，论证分析工程建设质量标准、投资估算、建设周期，确定工程项目质量、投资和进度等总目标。

工程项目目标系统的策划，是工程建设实施过程动态控制的前提。

(4) 其他构思策划

与工程项目有关的重要环节策划，均可列入工程项目构思策划范畴。



第三章 项目策划与可行性研究

（二）工程项目实施策划

1. 工程项目目标策划

明确工程项目的**质量、投资和进度目标**是工程建设实施的基本前提，同时还要兼顾**安全和绿色**目标。



第三章 项目策划与可行性研究

2. 工程项目组织策划

对于**政府投资的经营性**项目，应实行项目**法人责任制**，按照《中华人民共和国公司法》的要求组建项目法人。

对于**政府投资的非经营性**项目，可以实行**代建制**，也可以采用其他实施方式，包括委托全过程工程咨询或阶段性专项咨询。

对于非政府投资项目，也需要设立专门机构负责工程建设实施。



第三章 项目策划与可行性研究

3. 工程项目融资策划

资金是工程建设实施的**物质基础**。

工程项目融资策划是解决**建设资金来源，控制资金使用成本，进而控制工程造价、降低工程风险不可忽视**的环节。

4. 工程项目实施过程策划



第三章 项目策划与可行性研究

5. 工程项目运营策划

工程项目运营策划是指对工程项目建设完成后项目运营方式、运营管理组织和项目经营机制的策划。

对于经营性项目，同样需要在项目投资决策阶段进行运营策划，包括确立项目运营管理组织方案、初步拟订人员需求计划等。



第三章 项目策划与可行性研究

二、房地产开发项目前期策划

（一）前期策划的主要任务和基本原则

1. 主要任务



第三章 项目策划与可行性研究

1	“为谁建？”	解决项目客户定位问题	选择目标市场和目标客户。 是实现预期目标的 基础
2	“建什么？”	解决项目定位和产品定位问题	根据目标客户的需求特征和项目自身特点，确定项目主题、产品基调、物业类型、规划设计要求、户型配比结构、设备规格等级、材料品种档次等。 是前期策划的关键任务，也是项目 差异化 的实现途径
3	“能否建？”	对项目可行性的评价	从房地产开发企业角度对项目的技术可行性、经济合理性和市场风险性进行分析评价，从而判断自身是否有能力承担与客户定位、项目定位和产品定位相吻合的项目，项目运行能否达到预期目标
4	“怎么建？”	解决项目总体运行问题	对项目建设周期、建设阶段、项目节点、工程进度、现金流量、经营方式、营销策略等进行总体设计



第三章 项目策划与可行性研究

2. 基本原则

(1) 约束性原则

房地产开发必须以项目建设用地规划指标和相关法律准则、社会道德规范及企业自身限制为约束条件，尤其是项目定位和产品定位应在规划允许范围内。



第三章 项目策划与可行性研究

(2) 差异性原则

差异性项目市场竞争力的关键。

差异性主要体现在区位价值、项目组合、产品功能、经营方式及物业服务等方面。

(3) 系统性原则

(4) 预测性原则



第三章 项目策划与可行性研究

（二）前期策划的主要工作内容

房地产开发项目前期策划的主要内容可概括为**环境分析、市场定位、运行建议和经济评价**四个部分。

环境分析	是房地产开发项目前期策划的 基石
市场定位	是房地产开发项目前期策划的 核心
运行建议	是指前期策划的 操作设计
经济评价	是项目前期策划中的 财务分析



第三章 项目策划与可行性研究

（三）房地产开发项目环境分析与市场研判

1	政策 分析	<p>①应分析相关政策对房地产项目开发的影响，如对别墅项目用地的限制政策、房地产金融政策、房地产税收政策等；</p> <p>②应分析项目所在地经济发展、城市规划、城市形象等相关政策或战略对不同区域和类型房地产项目的影响</p>
2	技术 分析	主要分析建筑原材料、设施设备、施工技术等因素对房地产开发项目方案成本、实现程度等方面的影响



第三章 项目策划与可行性研究

3	用地分析	城市层面上的 宏观 用地分析	主要分析项目所在区域在整个城市结构中所承担的功能特征、区域认可度和区域发展趋势
		区域层面上的 中观 用地分析	主要分析区域交通条件、周边环境条件和配套条件
		地块层面上的 微观 用地分析	主要分析地块规划条件、地块现状条件、地块开发条件和地块交通等方面
4	市场分析	宏观 层次	首先是宏观经济指标分析，其次是房地产市场分析
		中观 层次	即区域市场分析。包括该区域房地产商品的供求分析、竞争分析和客户分析等
		微观 层次	是指本项目与竞争项目的对比分析
5	房地产开发企业分析	主观 条件	包括项目开发目标（利润额、利润率、投资回报期等）、公司运作目标（战略实现、业务平衡、市场开拓等）及企业领导人的意图
		客观 条件	包括企业筹资能力、开发能力、营销能力、专业程度等



第三章 项目策划与可行性研究

在全面分析房地产开发项目内外部环境的基础上，要对开发期内房地产市场发展进行研判，主要包括：

- ①房地产市场**走势**研判；
- ②房地产市场**需求**研判；
- ③房地产市场**供给**研判；
- ④房地产市场**价格**研判。



第三章 项目策划与可行性研究

（四）房地产开发项目市场定位

1. 客户定位

房地产开发项目客户定位是指通过**市场细分**，对房地产商品各消费群体的阶层、环境、文化背景、喜好偏向和生活方式等进行比较分析，结合房地产开发项目的目标和特点，最终确定房地产开发项目**目标客户群体**的过程。





第三章 项目策划与可行性研究

(1) 市场细分

住宅市场细分的依据主要有**地理因素、人口因素、心理因素和行为因素**等。

非住宅市场细分的依据：**地理、收入、购买动机、效用追求、最终消费者和消费者规模**等。



第三章 项目策划与可行性研究

(2) 目标市场选择

开发项目选定的目标市场必须满足以下条件。

- 1) 目标市场应有**足够的需求量**。
- 2) 目标市场必须是**企业有能力进入的**。

(3) 目标客户选定

(4) 目标客户特征分析

房地产开发项目目标客户特征要素包括**区域特征、家庭结构、职业与社会阶层、年龄构成、收入构成、置业次数、置业需求**等。



第三章 项目策划与可行性研究

2. 项目定位

(1) 项目开发战略选择

1) SWOT分析。

S代表企业内部资源和能力的**优势**

W代表企业内部资源和能力的**劣势**

O代表企业外部环境中的**机会**

T代表企业外部环境中的**威胁**



第三章 项目策划与可行性研究

2) 项目开发战略

基于SWOT分析，可供房地产开发项目选择的战略有以下四种。

	S（优势）	W（劣势）
O （机会）	<p>①SO战略 依靠房地产开发企业及项目的内部优势，充分利用外部机会的发展型战略。 当房地产开发项目有显著的资源 和能力优势，同时市场有发展机 会时，可选择此战略。</p>	<p>②WO战略 利用外部机会改进企业或开发 项目内部劣势的扭转型战略。 当房地产开发企业或项目存在短 板，但外部机会很好时，可以采 用这种战略，抓住机遇，扭转劣 势。</p>
T （威胁）	<p>③ST战略 充分利用企业或项目的内部优 势，避开有较大威胁的开发领 域的多元化战略。 当房地产开发企业能力强，同时 比较灵活时，可采用此战略。</p>	<p>④WT战略 WT战略是指以退为进的战略。 当房地产开发项目受到外部市 场环境的威胁且内部状况又不佳 时，可以考虑采用此战略。</p>



第三章 项目策划与可行性研究

(2) 项目主题创意

项目主题创意是指根据项目及其所在地区特征，确定项目特有的、显著区别于竞争对手的、能进行概念化描述并通过宣传推广活动被目标客户接受产生共鸣的项目特质。

主题创意确定了开发项目**最显著的特征，能够凸显项目个性，避免项目同质化。**



第三章 项目策划与可行性研究

房地产开发项目主题创意应满足以下要求：

①要易于展示和传播，能够被客户感知并可以在信息渠道中展示和传播；

②要凸显开发项目的内在品质，否则会引起客户反感或者被认为是欺骗；

③要与目标客户的需求特征相吻合，这样才能激发目标客户的购买行为；

④要与开发项目所在地区的资源条件相协调，这是房地产开发项目主题创意的基础。



第三章 项目策划与可行性研究

(3) 项目总体规划布局

对商品住宅开发项目而言，项目总体规划布局主要包括以下内容。

- 1) 物业类型构成及布局
- 2) 项目空间尺度安排
- 3) 项目用地规划布局



第三章 项目策划与可行性研究

(4) 项目道路交通运输规划

项目道路交通运输规划主要包括项目**道路网络规划**、**项目出入口设置**和**项目静态交通规划**。



第三章 项目策划与可行性研究

(5) 项目绿地和景观规划

在项目定位过程中，绿地和景观规划主要包括项目园林风格确定、项目绿化景观布局、项目景观节点设计等内容。



第三章 项目策划与可行性研究

(6) 项目配套公共建筑

对住宅开发项目而言，配套公共建筑是指房地产开发企业按照规定，在项目用地范围内为商品住宅配套修建的各种公共建筑，一般包括教育、医疗卫生、文化体育、商业服务、金融邮电、社区服务、市政公用、休闲娱乐、行政管理等。



第三章 项目策划与可行性研究

3. 产品定位

房地产开发项目产品定位是指在客户定位和项目定位的基础上，对房地产开发项目的功能、质量、档次、风格、面积、户型、环境构建等方面进行构思和设计，为房地产开发项目设计提供指导性意见的过程。



第三章 项目策划与可行性研究

产品定位是项目定位的延续和细化，产品定位将项目定位的概念和设想转化为具体的有形产品和无形服务，满足目标客户的需求。

房地产商品具有菲利普·科特勒所描述的产品三层次结构，即房地产商品是由**核心产品、有形产品和附加产品**组成的复合体。



第三章 项目策划与可行性研究

核心产品 (最基本)	功能组合策划	包括 住宅类型策划、设施设备策划和室内装修策划
	户型设计策划	包括 户型组合构成、户型平面布局、户型面积大小 等
	配套设施策划	包括对 会所、幼儿园、儿童游乐场、老年人活动场所、体育场馆 设施等的位置、面积、内部功能等的策划
有形产品 (基本载体, 选购房产时最直观的依据)	小区规划策划	是指房地产开发项目总体规划所确定的主要内容的具体化和形象化展示, 包括 住宅群体平面组合、小区内道路选线、小区内管网设施和竖向设计 等
	环境设计策划	包括 小区环境设计要素界定、绿地环境设计、环境小品设计 等
	建筑设计策划	是指对房地产开发项目各类建筑物的 建筑风格、外立面造型及色彩、建筑材料选用 等的设计与安排
附加产品(附加服务和附加利益的总和)	销售阶段	信息咨询、信贷服务、价格优惠、装修服务 等
	使用阶段	主要表现为 房屋保修和物业服务



第三章 项目策划与可行性研究

三、工程项目可行性研究的阶段

工程项目可行性研究可分为四个阶段，即**投资机会研究阶段、初步可行性研究阶段、详细可行性研究阶段和项目评估阶段。**



第三章 项目策划与可行性研究

1. 投资机会研究阶段

投资机会研究分为**一般投资机会研究**和**具体项目投资机会研究**。

一般投资机会研究包括地区研究、分部门研究、以资源为基础的研究等；

具体项目投资机会研究则是要鉴别和确定拟建项目的投资机会，目的是将项目初期设想转变为概略投资建议。



第三章 项目策划与可行性研究

通过投资机会研究，形成**投资机会研究报告或项目建议书**，作为进一步开展可行性研究的依据。

该阶段对投资估算误差要求控制在**±30%以内**，所需费用约占总投资的**0.2%~1%**。



第三章 项目策划与可行性研究

2. 初步可行性研究阶段

初步可行性研究也称为**预可行性研究**，是指在投资机会研究的基础上，对项目建设的可能性和可行性进行更深入的分析论证。

初步可行性研究的重点工作是：**分析投资机会研究结论，判断项目是否值得投资；确定的项目要领是否准确，是否需要详细可行性研究；对于影响项目建设实施的一些关键问题进行专题研究；初选和审定项目实施方案等。**



第三章 项目策划与可行性研究

初步可行性研究是**介于投资机会研究和详细可行性研究之间**的工作，研究结果要形成初步可行性研究报告。

该阶段投资估算误差要求控制在 **$\pm 20\%$ 以内**，所需费用约占总投资的 **$0.25\% \sim 1.5\%$** 。

不是所有项目都必须进行初步可行性研究，小型项目或简单的技术改造项目可直接进行可行性研究。



第三章 项目策划与可行性研究

3. 详细可行性研究阶段

详细可行性研究即通常所说的可行性研究，也称为最终可行性研究。

它是投资项目前期研究和评价的重要阶段，**是投资项目决策的重要基础。**



第三章 项目策划与可行性研究

这一阶段的主要工作是从**技术、财务和社会经济**等方面**深入详细**地分析项目建设的**必要性、可能性和经济合理性**，对拟建项目提出“可行”或“不可行”的结论性意见，最终形成**可行性研究报告**。

详细可行性研究的投资估算误差要求控制在**±10%以内**；所需费用占总投资的比重，**大项目约为0.2%~1%**，**小项目约为1%~3%**。