



第三章

项目策划与可行性研究



教材结构

第三章 项目策划与可行性研究

第一节 工程项目策划

工程项目构思策划 ⑦

工程项目实施策划 ①

房地产开发项目前期策划 ⑨

第二节 工程项目可行性研究

阶段和依据 ⑧

市场研究 ③

经济评价 ②

环境影响评价 ①

社会评价 ⑫

可行性研究报告编制

可行性研究报告的评估



第一节

工程项目策划



第一节 工程项目策划

【本节主要内容】

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



第一节 工程项目策划

一、工程项目构思策划与实施策划

（一）工程项目构思策划★★★★

工程项目构思策划是指在工程项目投资决策阶段进行的总体性策划活动，通过确立项目目标、定义项目功能、估算项目投资和建设周期、开展技术经济论证，以确保整个项目建立在可靠、坚实、优化的基础之上。



第一节 工程项目策划

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**。



第一节 工程项目策划

对项目需求的深入研究，是工程项目构思策划成功的重要保障。

工程项目需求取决于对工程建设投资过程及结果产生重要影响的项目**利益相关者**（干系人），因此，工程项目构思策划必须识别**项目利益相关者**（干系人），确定并管理其期望和需求，以获得项目的成功。



第一节 工程项目策划

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



第一节 工程项目策划

如京沪高速铁路工程项目，在项目建设初期曾因票价过高等原因面临各种质疑；但在建成运行一段时间后，由于其在重塑经济格局、改变时空观念、提高出行效率等方面发挥出重要作用而逐步被认可，从而成为国内经济效益最好的高速铁路线路。这是供给侧结构性改革的成功案例之一，通过改变供给使隐含需求显性化，贯彻落实了战略规划意图。



第一节 工程项目策划

2. 工程项目构思策划内容

(1) 工程项目定义和定位

工程项目构思策划的**首要任务**是根据建设意图进行工程项目**定义和定位**。

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**。如要解决京沪两地交通问题，缓解交通压力，首先需明确修建高速公路、高速铁路还是增建机场，或者是同时采用多种形式。



第一节 工程项目策划

工程项目定义为接下来的工程项目构思策划指明方向，明确工程项目建设目的、宗旨和指导思想。

工程项目定位是指根据市场需求，综合考虑投资能力和最有利的投资方案，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 and 影响，并对工程项目定位依据、必要性和可能性进行分析。



第一节 工程项目策划

(2) 工程项目系统构成

在工程项目定义和定位明确的前提下，提出工程项目系统框架，描述系统总体功能，确定系统内部各单项工程、单位工程的构成和相互联系，明确内部系统与外部系统协作和配套的策划思路，并进行方案的可行性分析。

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。



第一节 工程项目策划

(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。



第一节 工程项目策划

【单选题】在工程项目投资决策阶段进行的总体性策划活动，指的是（）。

- A. 工程项目构思策划
- B. 工程项目设计策划
- C. 工程项目初步策划
- D. 工程项目实施策划



第一节 工程项目策划

答案：A

解析：工程项目构思策划是指在工程项目投资决策阶段进行的总体性策划活动，通过确立项目目标、定义项目功能、估算项目投资和建设周期、开展技术经济论证，以确保整个项目建立在可靠、坚实、优化的基础之上。



第一节 工程项目策划

（二）工程项目实施策划

工程项目实施策划是指将体现建设意图的工程项目构思，变成有实现可能性和可操作性的行动方案，提出带有谋略性和指导性设想的过程。

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。



第一节 工程项目策划

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。



第一节 工程项目策划

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。



第一节 工程项目策划

4. 工程项目实施过程策划

包括：①工程发承包模式选择，如采用设计、施工分别发包模式还是工程总承包模式等；

②工程招标及合同管理策划，如标段划分、招标方式选择、招标方案制定、合同计价方式及合同文本选择等；



第一节 工程项目策划

③工程项目目标实现风险因素识别、项目目标控制方案及应急预案制定等；

④工程项目信息管理平台建设及协同工作方案制定等。

工程项目实施过程策划应视工程项目系统规模和复杂程度，分层次、分阶段地展开，是一个从总体轮廓性概略策划到局部实施性详细策划逐步深化的过程。



第一节 工程项目策划

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。



第一节 工程项目策划

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

房地产开发项目前期策划的主要任务是解决开发项目“为谁建”“建什么”“能否建”“怎么建”等关键问题。



第一节 工程项目策划

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



第一节 工程项目策划

2. 基本原则

房地产开发项目前期策划应遵循以下四项原则。

(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。

(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。



第一节 工程项目策划

(3) 系统性原则

每一个房地产开发项目都不是孤立的，必须纳入房地产开发企业总体层面、区域市场层面来考虑，保持特定开发项目与房地产开发企业总体目标、发展阶段、产品线丰富度协调一致。同时，特定项目与房地产开发企业在该区域内的其他开发项目共同形成市场供给并存在一定竞争关系，必须考虑特定项目与其他项目之间的关系，形成互补或促进关系。



第一节 工程项目策划

(4) 预测性原则

由于房地产开发项目建设周期和经营周期较长，因此必须对经营期内房地产市场发展趋势进行预测，依照预测结果进行前期策划。



第一节 工程项目策划

【例题】在房地产开发项目前期策划阶段的项目定位和产品定位，是为了解决（ ）的问题。

- A. “为谁建？”
- B. “建什么？”
- C. “能否建？”
- D. “怎么建？”



第一节 工程项目策划

答案：B

解析：本题考查房地产项目前期策划的主要内容。房地产开发项目前期策划的主要任务是解决开发项目“为谁建？”“建什么？”“能否建？”“怎么建？”等关键问题。其中，“建什么？”是解决项目定位和产品定位问题。即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，故此题正确答案为B。



第一节 工程项目策划

（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



第一节 工程项目策划

【单选题】对房地产开发项目的市场价值取向进行系统分析和设计，（ ）属于房地产开发项目前期策划的核心。

- A. 环境分析
- B. 市场定位
- C. 运行建议
- D. 经济评价



第一节 工程项目策划

答案：B

解析：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部分。其中，市场定位是房地产开发项目前期策划的核心。房地产开发项目的市场定位是在分析和预测区域内房地产市场发展趋势和市场状况动态变化的基础上，对房地产开发项目的市场价值取向进行系统分析和设计的过程，包括客户定位、项目定位和产品定位。



第一节 工程项目策划

（三）房地产开发项目环境分析与市场研判★★★

1	政策分析	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； 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	
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	
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



第一节 工程项目策划

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



第一节 工程项目策划

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**，即对建设经营期内区域房地产市场总体发展趋势、市场环境、市场特征等进行研判；

②房地产**市场需求研判**，重点是对**潜在的有效需求**进行分析和预测；



第一节 工程项目策划

③房地产**市场供给研判**，即预测项目建设经营期内区域房地产市场所能提供的房地产商品最大量，同类竞争产品的数量、成本、竞争力等；

④房地产**市场价格研判**，重点在于对项目所在区域竞争产品租售价格的变动趋势进行分析和预测。



第一节 工程项目策划

【单选题】在房地产开发项目前期策划中，房地产市场需求研判的重点是对（）进行分析和预测（）。

- A. 潜在的刚性需求
- B. 潜在的理性需求
- C. 潜在的有效需求
- D. 潜在的总量需求



第一节 工程项目策划

答案：C

解析：房地产市场需求研判，重点是对潜在的有效需求进行分析和预测。