



·地·产·文·库·

城市综合体 开发新模式

·破解城市综合体高盈利的秘诀·

·新时期房企转型的致胜宝典·

高重恒 刘宏伟 著



河南人民出版社



城市综合体 开发新模式

高重恒 刘宏伟 著



河南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

城市综合体开发新模式/高重恒 刘宏伟著. - 郑州:
河南人民出版社, 2011. 8
ISBN 978-7-215-06728-8

I. 城… II. 高… III. 城市-房地产-开发-研究-中国 IV. F299.233.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第013776号

河南人民出版社出版发行

(地址:郑州市经五路66号 邮政编码:450002 电话:65723341)

新华书店经销 河南省邮电印刷厂印刷

开本 787毫米×1092毫米 1/16 印张 21.25

字数 380千字

2011年8月第1版 2011年8月第1次印刷

定价:96.00元

前 言

长期以来,我对城市综合体物业保持着持续的关注,并经历了咨询实践以及开发的磨炼,希望将自己的所思所想集结成册,汇编成书,与广大业内同仁共勉。

只因综合体产品特别复杂,若进行系统整理和归纳,实则是一项浩大的工程,费时费力。想来想去,最后决定采用写实手法,将理论与概念部分进行略述,案例和实体操作部分则结合自己操盘的经验以及国外考察所得予以详述。目前呈现的书稿,少了些教科书的系统逻辑,多了些实际开发用途,也算是从开发这个视角来解读城市综合体与大家一起分享。

本书在写作过程中“先说后写”,凭借日常的知识与经验积累,由我先说出框架、要点与基本内容,由刘宏伟进行了完善,并提出文化 mail 的产业发展思路。公司同事进行速录整理,胡前军进行补充与完善,最后由我与刘宏伟修改完成。

书中的经验和观点,系综合了国际与国内的案例,综合了别人的经验与我多年开发实践的心得,综合了理论与实践,也综合了过去和未来的市场环境所得之结果。

撰写本书旨在让房地产企业面对新市场、新环境,在新一轮房地产开发周期、营建开发新标准、新模式、升级产品体系、切实增强企业的产品力和品牌力。

本书共分四个部分,第一部分主要阐述城市综合体的基本概念与案例

分析;第二部分主要分析开发城市综合体的必要条件;第三部分归纳城市综合体开发易犯的错误及存在的问题;第四部分深度讲述开发城市综合体的十大实战操作体系。因城市综合体产品复杂,本书内容难免有失偏颇,挂一漏万,敬请大家给予批评指正,多多交流。

始于1996年的大道智源地产机构是中部地区实战与研究咨询业的领跑者和知名品牌,整合资源优势,汇聚行业精英,形成了专业化、规范化、全程化的高效运作体系,是中部地区首家品牌型、信誉型、战略型、合作型、互利型的「5A」地产综合服务机构。历经15年,创造了上百个成功案例。

大道智源地产机构在进行实践探索的同时,每年都要在各个层面坚持专项研究,并将多年的历练和心得进行沉淀、总结、反思、提升、创新,“承学之上、启术之下、运道于中”,所研发的“海啸模式”、“五赢模式”、“城市综合体开发”等都是地产界原创的理论研究成果。开展创造了独特的前期策划、营销总承包、开发管理合作体系,得到了业内的广泛赞誉。

大道智源地产机构重点服务房地产三大产品领域:城市综合体、大盘开发、新型住宅,尤其擅长破解具有前瞻性、创新性和挑战性的课题。大道智源运用先进的经营管理方法,对客户所委托的地产项目提供全程周到的市场调研、项目可行性研究分析、营运顾问、营销策划、销售代理、品牌招商、合作分成、经营管理等一站式“经营服务”。

大道智源地产机构秉承“创新百姓品质生活”的发展理念,以业界领先的角色为客户提供最专业水准的全面咨询服务,逐步实现跨区域、多角化发展战略,实现共赢……

如有合作,请致电:0371—65613357 或 E-mail:taoway@126.com

序

混和的力量

房地产向何处去？是纵深还是扇面发展？

在城市，房地产将主要集中于哪些产品领域？城市居民购房仅仅是满足居住的需求吗？客户将如何重新定义？客户只是购房的业主吗？随着节地型住宅的发展，会诞生高密度、高容积率、高技术的“三高”楼盘开发，其难度就是不能全面照顾而满足，也就是如何做到均好，这有较大的难度，因此，必须要开发出一系列的城市综合体。

在上个阶段中，复合地产大行其道，其结果带来了什么？投资加大，既浪费又低效，客户不满。实际上复合变成了油和水的关系，忘记了生活的本质；到后来，就是混合的诞生，就是我们所讲的一般的城市综合体，也就是豪布斯卡（HOPSCA）。但它如何与我国的国情相结合，创造出中国模式的城市综合体，在这方面，万达走在了全国的前列。我们有理由相信，万达已成为中国最好的房地产企业，会令人肃然起敬的。尽管目前很多开发商对此还不屑，万达将是中国最优秀的房地产企业，我们必须向万达学习。

城市综合体走到今天，刚刚显示其惊人的力量，那就是混和。从复合到混合再到混和，性质是不一样的。在一个无论多大规模的综合体内，住宅、商业、公寓、写字楼、酒店、配套这些产品体系构成一个完整的 $Z(\text{综合体}) = 1$

+ (2 + X) + Y 的一个公式,这个公式里就有一个共性的条件:就是如何创造一个生动的空间(场所),这个场所必须形成一个中枢,尽管有各种不同级别的空间,混和地产因此才能有更大的威力。

复合,就是油和水的关系,融合一起是有难度的。

混合,是一种物理反应,是一种量变,也就是 $1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 5$ 的关系。

混和,是一种化学反应,是质变,变成一种新生力量,各产品之间和谐共处相生,可以产生 $1 + 1 + 1 + 1 + 1 > 5$ 的效应。

所以,城市综合体应该称之为“城市综和体”,这中间的“合”与“和”是不同的,不是简单地加合在一起,关键是和谐,“和而不同”,各种产品体系相互联系在一起,形成一个有机的整体,达到一种建筑体与生活体、商务体、文化艺术体的生态平衡系统,这就是混和地产的关键。

什么类型的地产最具生命力与竞争力,我认为那就是具有混和特质的城市综合体。这就是混和的力量。

高重恒

2011年5月18日

目 录

前言	<u>001</u>
自序 混和的力量	<u>001</u>
第一章 城市综合体的基本概念	<u>003</u>
一、什么是城市综合体	003
二、城市综合体的发展历史	014
三、城市综合体高涨现象分析	063
四、城市综合体产品构成	078
五、城市综合体的功能	085
六、城市综合体的特点	094
七、城市综合体的类型	102
八、城市综合体的优势与价值	116

第二章 城市综合体开发的必要条件	123
一、选址条件	123
二、实力条件	128
三、招商条件	134
四、规划条件	140
五、专业资源条件	153
第三章 城市综合体开发犯错原因及存在的问题	167
一、城市综合体开发易犯错原因及表现	167
二、城市综合体开发存在的问题	186
第四章 城市综合体十大开发服务体系	205
一、项目市场调查研究	206
二、项目风险和问题研究及相关对策	218
三、项目战略制定及竞争力研究	222
四、资金及融资财务策略	237
五、产品体系研究及制定	242

六、工程问题的研究	282
七、房地产营销海啸模式	285
八、招商推广策略与方案	295
九、商业经营管理策略与方案	301
十、物业管理建议与对策	308
第五章 文化综合体开发探析	<u>319</u>
一、文化综合体的基本概念	319
二、以图书为主题的文化综合体	322
三、图书型文化综合体的开发	324
四、图书型文化综合体的设计要点	326
五、文化综合体的开发	328

第一章 ▶
城市综合体的基本概念

第一章 | 城市综合体的基本概念

一、什么是城市综合体

目前,房地产开发进入转折期,今后的房地产将如何发展?这是我们需要共同探讨的话题。未来,人们更加注重工作和生活效率,生活品质的提高,对服务和配套的要求比较高。房地产的发展就是高密度、高容积率的开发,其中最重要的就是开发城市综合体。城市综合体开发代表房地产开发的最高水平,有人把住宅开发比喻成大专水平,写字楼开发是本科水平,商业地产为硕士水平,那么,做城市综合体的开发就是博士的水平,可见其难度是十分巨大的。

现在,房地产企业面临很大的挑战和很好的发展机遇。市场进入盘整期,整个开发模式要进行相应的调整与变化。挑战,主要是指房地产今后发展所面临的各方面压力,3年过后,经过市场淘汰,部分小房地产公司将不复存在,大房地产公司当然要做大项目。

(一)城市综合体的竞争力

随着市场竞争的发展,以下几类产品将具有强大竞争力。

1. 城市综合体

城市综合体将是城市发展的主流产品,同时也是房地产开发中难度最

高的,代表了房地产开发的最高领域。城市综合体是新生事物,近几年来,国内产生了很多城市综合体,目前看来,整体运营不错。

一方面,由于城市化的飞速发展,消费需求的升级,单一的住宅和商业地产无法引领城市时尚文化和公共文化升级城市功能;另一方面,开发商开发土地成本过高,如果要减轻开发压力,只能做城市综合体,集商业、住宅、写字楼、公寓、酒店多种功能于一体。

城市综合体是一种城市规划的缩影,较小依赖其他配套,其自身功能相互补充,而且能够相互支撑。城市综合体能够有效地解决城市中的交通压力,向业态互动、功能混合化、使用全时段的方向发展,并将多种功能有机匹配,可以减少投资风险,一般规模较大,投资较大,经济风险大,对建筑设计要求高。

在国家大环境的影响下,我们有必要对城市综合体进行全面详细的了解,这将对下一步的开发有一定的借鉴意义。

城市综合体是指将商业、住宅、写字楼、公寓、酒店等不同类型的建筑产品组合在一起,形成强大的建筑综合集群。

2. 休闲地产

随着国家政策的变化,人们在投资过程中会减弱对普通住宅地产的投资,而休闲地产是有钱人的享受,不会受太大影响。

3. 大盘开发

进行大盘开发,可极大地节约采购、管理等成本,提高利润率。

(二)城市综合体的三个概念

1. “城中城”的概念

城市综合体实际就是将人在一个城市中生活的功能进行缩略后的集中体现。也就是说,一个城市中所具有的功能在城市综合体项目中都可以得到体现。

建筑规划专家指出:“城市的每一个功能要素既有一定的独立性,又相互依存、相互补充。”一个清一色的居住区,如果没有商业、休闲娱乐等配套,又缺乏便捷的道路交通系统,将很难受到市场的青睐;城市 CBD 若全部建成写字楼,而无餐饮、购物、寓所、会展等设施,办公环境将变得索然乏味。

城市综合体有机组合城市机能中商业、办公、居住、酒店、展览、餐饮、会议、文化、娱乐等多种不同的功能空间,并与城市的交通协调。同时,在不同功能之间建立一种空间依存、价值互补的能动关系,从而形成一个高效率的、功能混合的、复杂而统一的综合体。

城市综合体具备完整的街区特点,是城市空间巨型化、城市价值混合化、城市功能集约化发展的结果。城市综合体通过街区的作用,成为城市功能混合使用中心,延展了城市的空间价值,成为“城中城”。

2. “24 小时城市”概念

从时间概念上看,城市综合体是全方位 24 小时城市空间的高效利用。住宅白天人少,但是夜晚居民都会回到家中;写字楼是白天上班人多,晚上人少;双休日商业购物人增多。它是 24 小时的城市,而且是充满活力、动感、

生机的 24 小时。因此,我们在建筑设计的时候,要考虑如何体现城市综合体 24 小时概念,白天要有白天的景象,夜晚要有夜晚的景象。

实际上,城市综合体打造的就是一个魅力空间。

7 × 24

◆7

周一至周五,周六至周日,包括工作日和休息日。周一至周五:酒店、写字楼人多;周六至周日:商场、住宅人多;

◆24

一天 24 小时,涵盖白天和夜晚。白天:写字楼、酒店人多;夜晚:酒店、公寓、住宅人多。

◆夜经济(灯光经济)

城市综合体激活城市夜经济,丰富和拓展夜间消费的规模和质量,延长城市夜生活时间,给城市夜生活注入全新的活力,让每个人都可以享受到现代都市夜生活,提升生活的质量和厚度。夜经济的繁荣代言城市的繁华,充



分彰显城市的时尚度,亦是城市活力系数的风向标。

3. “混和”而不是“混合”

现在复合地产在发展中出现了很多问题,不管是地产还是商业,都给开发商带来了大量的开发成本,而且不能为项目本身带来更大的效益。因此,我们在2003年提出了“混和”地产概念,也叫“葡萄理论”。也就是说,整个项目是一大串葡萄,由一颗一颗葡萄构成,每一颗葡萄都是一个体系,组合起来之后构成一大串葡萄。按照葡萄理论的框架去设计产品体系就叫做混和地产。其中,混和地产不同于混合地产,混合是物理性的搅拌,而混和则是化学反应式的功能互补,形成 $1+1+1+1+1>5$ 的效果。

实际上,许多复合地产产品之间是水和油的关系,根本融不到一起。如果要开发成功,首先是混和,比如某些郊区大盘就是混和地产的一种模式。

城市综合体无论大小,其本质是一样的,就是产品体系复杂,不是复合是混合。这种混合当然不是像做胡辣汤一样,随便搅拌一下就是混合,其实更应该是“混和”。

所谓混和,就是混在一起而和谐,是一种生态的平衡,住宅、商业、写字楼、酒店、公寓都能拥有自己的天地,从空间中时间上相对错位,做到互动、互助、互补,而不是排斥与矛盾,这就是城市综合体的关键所在。

城市综合体的基本产品体系有三大部分构成:一是主体产品,二是配套产品,三是附加产品。主体产品包括商业、住宅、写字楼、公寓、酒店、公共空间等六种产品,配套产品体系包括交通、停车、仓储物流、设备设施、垃圾处理等,产品包括会议、展览、文化艺术、游览观光等。城市综合体是混和型的,不是单一型的。混和地产不同于我们过去开发的任何项目,是一个全新