

立业创意书系

L

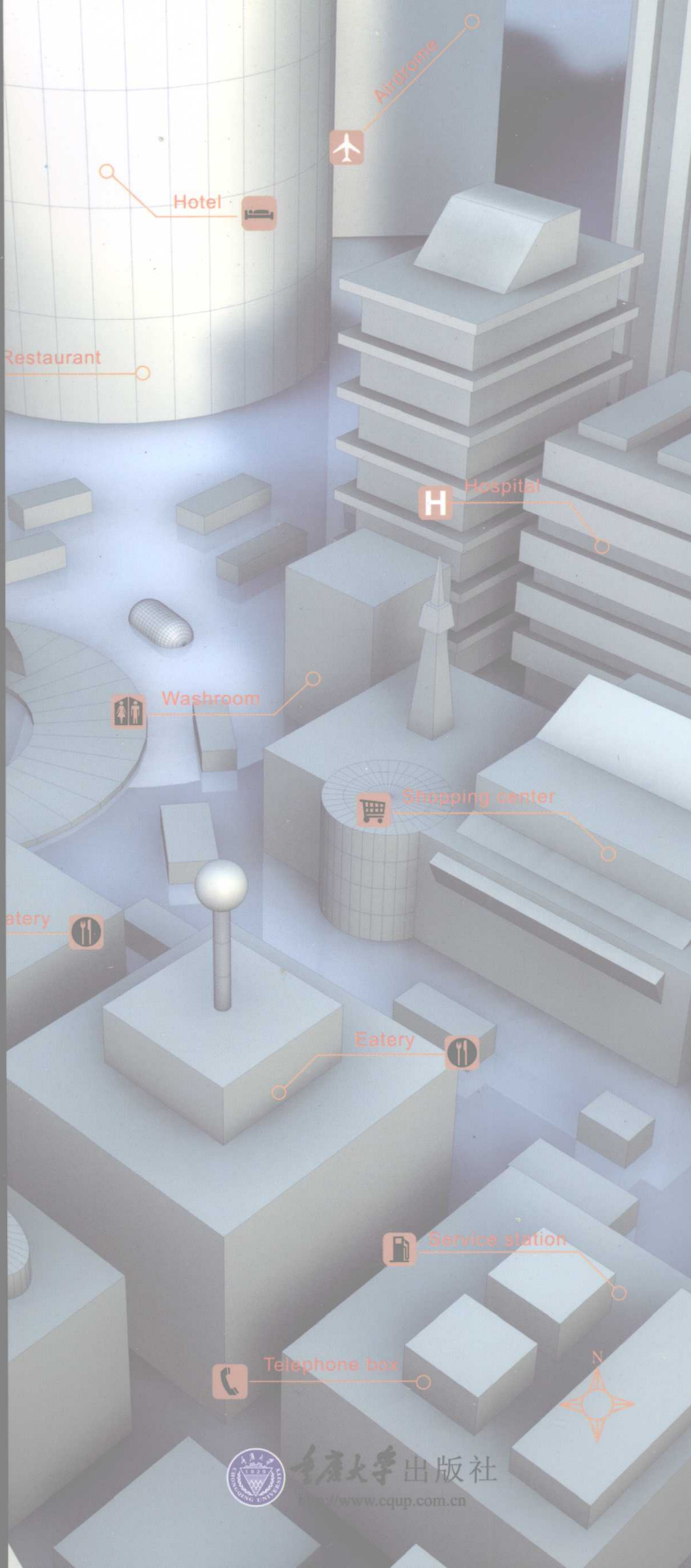
GUAN NIAN GAI BIAN CHENG SHI

观念变城

地 产 策 划 案 例 分 析

喻际如主编

首度公开10个知名房地产个案营销×档案
深度解析建筑、空间、市场、生活、城市、观念的内在关联



重庆大学出版社

http://www.cqup.com.cn

观念改变城市

地 产 策 划 案 例 分 析

喻际如 主编

首度公开 60 个知名房地产个案营销 X 档案
深度解析建筑、空间、市场、生活、城市、观念的内在关联

撰稿人

喻际如 赵耀 沈光明 付春晖

洪峰 龙亚 刘强 欧重飞 吕小芳

范时勇 曾钰钦 夏帆 杨静怡 宋伟 常劫

重庆大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

观念改变城市:地产策划案例分析 / 喻际如主编.
重庆:重庆大学出版社, 2008.8
(立业创意书系)
ISBN 978-7-5624-4572-2

I. 观… II. 喻… III. 房地产—策划—案例—分析—重
庆市 IV. F299.277.19

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第094282号

观念改变城市

地产策划案例分析

喻际如 主编

撰稿人

喻际如 赵耀 沈光明 付春晖 洪峰 龙亚 刘强 欧重飞

吕小芳 范时勇 曾钰钦 夏帆 杨静怡 宋伟 常劼

图片提供:褚冬竹 黄 梅

责任编辑:梁 涛 王嘉琛 版式设计:周 娟 刘 玲

责任校对:任卓惠 责任印刷:赵 晟

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:张鸽盛

社址:重庆市沙坪坝正街174号重庆大学(A区)内

邮编:400030

电话:(023) 65102378 65105781

传真:(023) 65103686 65105565

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn (市场营销部)

全国新华书店经销

重庆三联商和包装印务有限公司印刷

*

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:10.75 字数:148千

2008年8月第1版

2008年8月第1次印刷

印数:1—4 000

ISBN 978-7-5624-4572-2 定价:58.00元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书
制作各类出版物及配套用书,违者必究

序

这是一本怎样的书

这不仅仅是一本关于城市的书，关于城市的专业表达固然会让人肃然起敬，但稍有不慎便会落入被读者束之高阁的命运，显然，这不是作者的初衷。

这也不仅仅是一本关于观念的书，和最近受推崇的大前研一、汤姆彼得斯、奈施比特的观念相比，任何表达都有班门弄斧之嫌——不是每位作者都具备传经布道的功力。

但意外发生了，这本书力图去表达这两种内容的可转换性，交融性，而且，书中所涉及内容还远不止于此。

这是一个大变革的时代，我们对此深信不疑，城市的变迁更是可以用“剧烈”来形容，有人就中国内地城市建设有个黑色幽默：大意是中国为什么是“CHINA”，因为它的英文读音和我们这个城市建设形势极其相似：“拆了”，虽仅两字，意味深长，它或许表达了一个时代中城市建设的不可逆转，或许道出了文化传承和创意的歧路徘徊，或许焦虑于我们这个城市最终何去何从？有些拷问是现实的，比如我们的城市越来越千城一面，个性迷失；有些追捧是狂热的，比如外来文化元素在本土建筑上一再显露，让我们战战兢兢感受着国际潮流。

城市向何处去？这是一个时代的人不停的追问，追问还会继续，因为，暂时无解。

有这样一群人，他们不是城市规划师，没有去规划这个城市未来的壮志豪情，他们也不是建筑设计师，无意于身体力行表达城市建筑细胞最直接的个性，但他们的视角，却能给我们这些深陷于城市焦虑症的人一些启示。或许，他们直击了城市规划专业本身的误区，他们就是这本书的编写者。他们思考以下一些看似奇特的问题：城市是应该如何和人的生活方式紧密相连？城市应该如何关照对投资者利益回报？城市又如何在两种力量的平衡下形成一个有机整体？他们的想法质朴，但和这个城市的转变紧密相连，这也就是本书的关键内容。

从这个意义上讲，这是一本房地产营销思辨的书，以城市为背景，力图通过人的研究来找到城市成长的规律，最终的结果是，通过这样的营销逻辑，他们不同的项目在市场上都受到了追捧，或许实践，实效，是关于这本书的最佳解答。如果还需要有一个描述，那就是全景式的记录，力图充分表达每一个项目营销过程中的全部真实。

那么，这些项目经历了怎样的思想与实践的过程？启示性又在哪里？深入探讨之，那就是城市、建筑、人、生活方式，究竟是以怎样的状态存在。世界万物皆有联系，唯一可以置疑的是联系方式。

这是一次关于营销思想的探寻，在这个时代中没有标准答案，人们都在探寻中……

营销的本质是创造价值

营销的本质是什么，营销的本质就是满足消费者的需求，这个答案显而易见。如果要深入追问营销过程，答案也是如此简单：发现需求，创造价值，传递价值，满足需求。但如何去面对房地产项目价值创造？

关于价值创造和营销需求，马斯洛（Abraham.H.Maslow）

在需求层次中有十分系统的阐述，他把人类需求分为五个层次：生理需求、安全需求、爱与归属、社会认同和自我实现。人是一个社会型的动物，人的群居性注定了需求的不同层次，房地产是人类最重要的需求品，所以对人的解构也十分有趣。

房地产要解决归属感

有一个显而易见的习惯，不论是摊大饼式发展的城市，如北京、成都，还是如重庆一样组团式发展的城市，人们都有对原区域的眷恋情结，东城的说东城好，西城的说西城佳。事实上，东城西城的本来城市面貌和居住环境可能有天壤之别。交通的改善和交流方式的革命推动着城市距离逐步缩小，汤姆彼得斯甚至惊呼：“距离已死”，但这种“淮南淮北”的乡土观念，依然影响着消费者的购买决策。

这就是“房”“地”“产”中“地”的重要提示，这个提示实质是归属感。放大来看，房地产作为商品，它的区域价值是营销需要重点规划的，选择一个产品之前，你的区位购买理由准备充分了吗？你是在创造生态之区，文化之区，尊崇之区，还是其他可以让消费者找到归属的区位价值？区位价值背后是城市，究其根源，还是归属，表达的方式可以多样，可以是项目主题化带来的归属暗示，如重庆的鲁能星城的教育；也可以是区位联动如富人区的提出，重庆有北部新区，北京有温榆河畔；更可以是城市运营高度吸引，比如成都，一个来了就不想离开的城市；或者更高，上升至国家定位，以国家竞争力来推动项目营销。方式迥异，但大抵都归纳为归属感创造。

归属感创造的营销思想，在本书中有相当的篇幅，比如浪高项目营销过程中提出的“中心化就是竞争力”，力图以城市中心的垄断性，不可重生性来找到项目归属，对房地产项目而言，不是中心化就要创造中心化，这个中心可以是地理的，

也可以是精神的。其实我们的合作伙伴浪高团队董事局主席，是个十分有思想的人，他有两点营销思路至今对我们有借鉴意义，第一是目标清晰，决不动摇，第二是营销造势，决不雷同。有时想想，对于服务机构而言，最大的成功往往都是合作伙伴的英明，因为他们掌握着最后决策的力量，更可贵的是，他们拥有非凡的创造力。

谈到归属感，还可以看看“北城未来国际”，项目区位较偏，周边有社区阻挡，项目营销策划进程中更是提出了跨河而建，打通城市任督二脉的宏大构想。当这些构想呈现于眼前，你会发现，房地产与城市是多么有机难割，解决产品归属感是营销有意无意之举，或许这已经形成一群有营销经验团队的潜意识，这也会有另一个启示：看待城市，我们需要一个接近人的尺度，我们的归属应该如何寄托？这是房地产项目营销中的潜在线索，也是书中所提及观念改变城市思想的有力支持。这是一个“人”的城市。

房地产规划功能性

这里说的功能性，已不是简单日常起居概念，涉及对这个城市最细分人群的深入理解，书中有两个房地产功能性创造让人印象深刻，一个“19”平方米公寓的出现，一个“260”平方米独栋小别墅的创造。人们已经习惯了30平方米以上小公寓的产品空间表达形式，但营销团队经过深入的消费分析，发现城市发展过程中，80后年轻消费人群对居住概念的“停留”式理解，结合细分人群对城市便捷的眷恋，在一个叫“亮阁”的改造项目营造出城市中心超级MINI公寓概念，其创造之大胆，在国内也不多见。另一个项目，在市场独栋别墅主力在300~500平方米的市场态势下，创造出了精英小独栋，面积之小直逼联排，而附加空间之舒适性和独栋势均力敌，结果也自当让人惊叹。做得好一点未必有竞争力，这是市场丛林法则

下新的思考，营销关键是我们需要做得不同，你的设计有差异化吗？这是国外 DFS(Design for surprise)兴起的重要原因。功能性的问题是如何建立差异化竞争力的问题。这是“房”“地”“产”中关于“房”的重要解读，也就是功能差异化创造。

房地产要创造符号性

产品具备功能性和符号性两大特征，这是当前市场营销环境下的基本认识，房地产项目也不例外。IPOD 随身听风靡全球，IKEA 的北欧美学也正在受到世人前所未有的追捧，LV 的方寸小包更是万元高价为品味一族狂热跟风，这是一个创造符号化需求，以对应阶层的年代，符号代表着一种前所未有的消费感动。当然，这也是营销发展过程的规律使然，我们正在经历从理性到感性，再到感动的营销过程。就中国房地产成功企业而言，万科正在以“建筑无限生活，从懂得你的生活开始”，一路高歌猛进，并在 2007 年创下 500 亿之巨的业绩，而本书案例中，重庆龙湖也在以“善待你一生”征服着这个城市的住宅消费者，也因之而细分出非其物业不买的“龙民”阶层。万科、龙湖这些企业已经将房地产生活化，生活符号化了，书中案例之所以能够有相当程度的影响力和成功，也在通过符号化的建立，一步步推动着营销价值创造和实现，在创意经济逐渐深入到地产的今天，这种符号化的价值将更加凸显，这是“房”“地”“产”中关于“产”的重要解读。你或许会想，我们的产品什么时候新桃换旧符？

归属感要精准，功能要创新，符号要感动，或许这是本书对营销的一些不完全成型的理解，在现实的房地产营销过程中，这些观点可以有相当实在的指导作用。本书还涉及营销推动过程中的逻辑思辨，诸如怎样在时间、空间和人本需求中找到最佳平衡等，这需要读者本人深入其中，各自品评，阅读本身也是一次营销体验，最重要的是在场感，这个无法替代。

当下，中国房地产市场正在经历一波调控下的变化，但城市化进程不可逆转，发展依然是未来的基本选择，房地产也因之必然是未来城市发展的重要支柱。作为一个城市，北京因奥运在即备受关注，水立方建设即将完成，鸟巢也进入了最后装饰阶段，“大裤衩”CCTV中心也即将完成他的拉链门，城市不可避免地在人们的议论声中不断成长。

一些思考也还将继续，我们究竟需要一个怎样的栖居城市？营销探索者又该如何诠释人这个万物之灵的尺度？过往和正在进行的这些探寻，只是一群人接近、理解这个城市和人的努力。很庆幸，事实证明这些努力是有效的。

沈光明
2008年5月

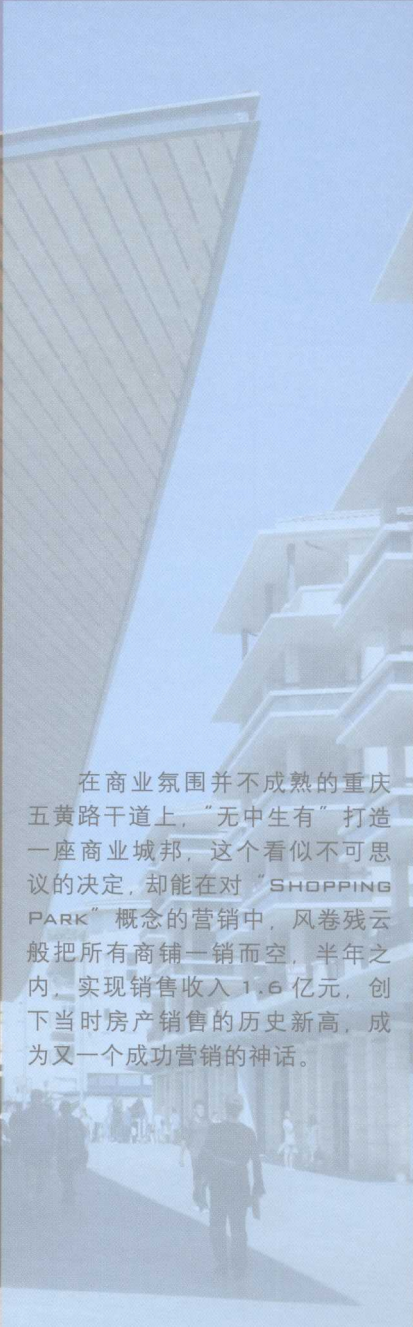
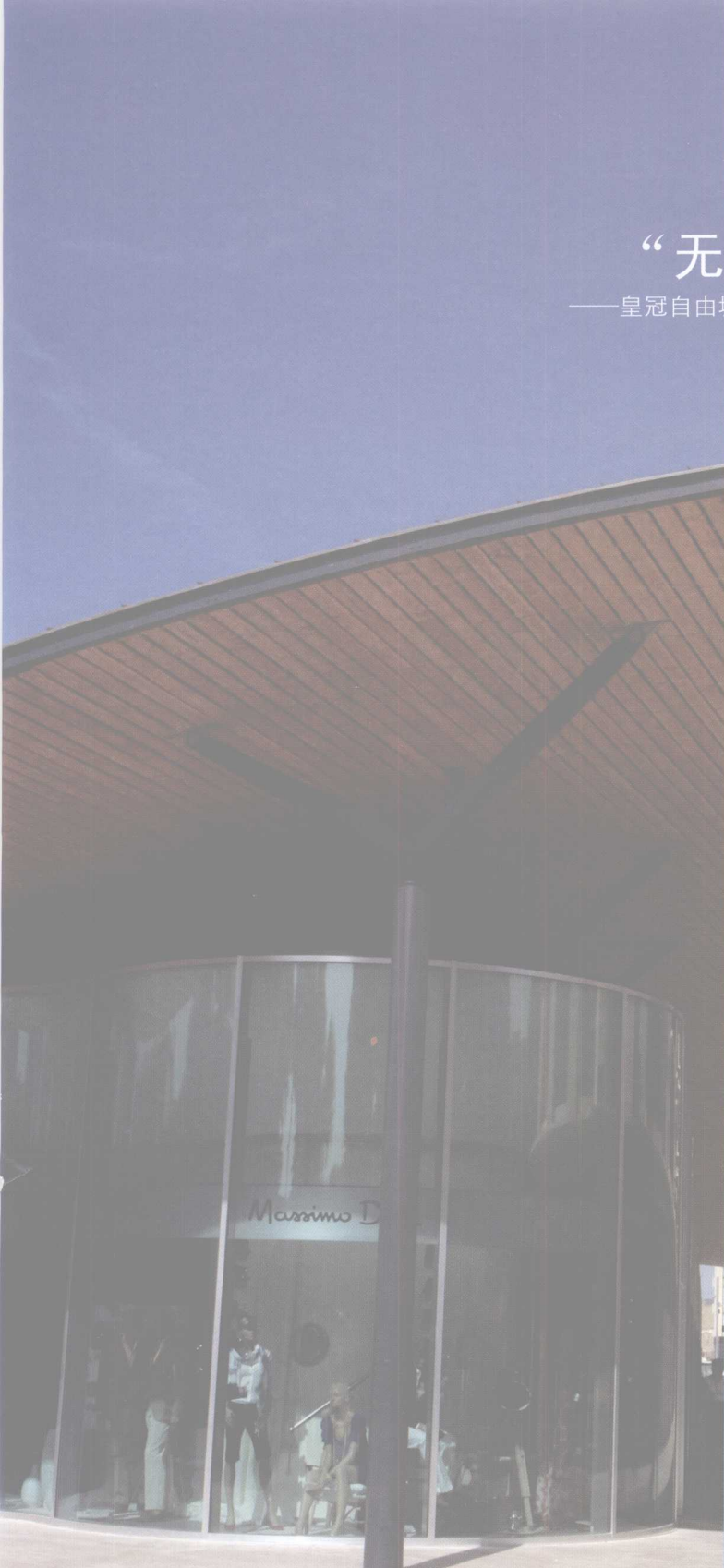
目 录

CONTENTS

- 1 “无中生有”一座城
——皇冠自由城巧借“Shopping Park”概念全解析
- 15 我们在营销整座城市
——“国贸中心”销售为何如此豪气干云
- 29 创新 蝶变
——浪高会展国际广场
- 49 广万，华丽起舞
——“坡岭顿小镇”的奇迹
- 67 卖房就是卖“圈子”
——“庆隆南山高尔夫社区”稀缺资源的独占神话
- 81 “海客”归来
——西南最高住宅“海客瀛洲”如何实现二次营销高潮
- 97 缔造城市花园洋房
——融侨半岛·左海湾
- 115 一个地产项目的非地产性
——北城国际中心
- 135 浪漫广场的浪漫战争
——朗晴广场
- 153 城市工业记忆亟待保留
——一个与建设厂擦肩而过的方案引发深思
- 161 后记

“无中生有”一座城

——皇冠自由城巧借“Shopping Park”概念全解析



在商业氛围并不成熟的重庆五黄路干道上，“无中生有”打造一座商业城邦，这个看似不可思议的决定，却能在对“SHOPPING PARK”概念的营销中，风卷残云般把所有商铺一销而空，半年之内，实现销售收入1.6亿元，创下当时房产销售的历史新高，成为又一个成功营销的神话。

点评

观念可以决定建筑的气质，建筑的气质也可以提升区域价值，甚至为整个区域的人群创造一种全新的生活方式，所以我们创建了“皇冠自由城”。

我们秉承“以人为本、生态生活”的居住理念，致力于打造“健康、快乐、生态、节能”的生活空间。

未来的房地产市场，品质将决定一切，而楼盘品质将取决于开发商的诚信。压力与机遇同在，希望我们能够打造出更多高品质楼盘，让城市为之感动，重庆楼市更加绚丽多彩。

重庆皇冠建设开发有限公司总经理 陈开国

2008年2月19日

第一个吃螃蟹的人

2003年的重庆房地产业，正是大盘开始登上时代舞台的历史时刻。但由于当时的项目大多处于开发初期，新开发的大盘还不成熟，入住



业主少、周边配套不到位等多种因素，更让大盘社区内的商铺少人问津。

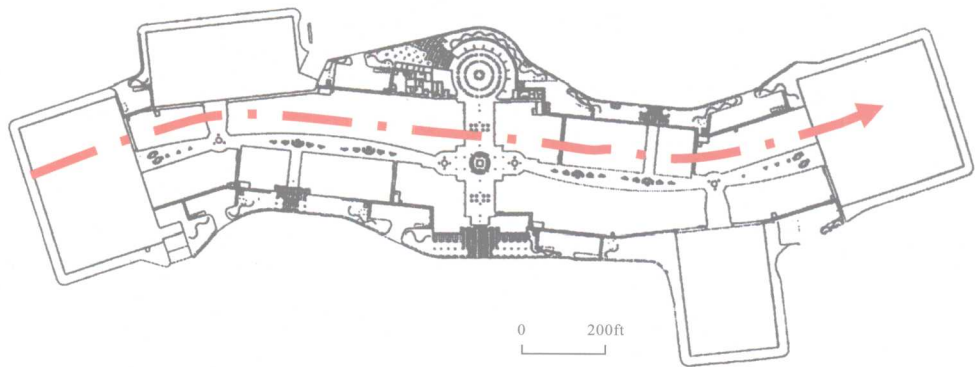
2003年，台湾皇冠企业在重庆倾力打造一座集高尚住宅、商务公寓、商业服务配套等综合物业形态为一体的“皇冠自由城”，项目占地面积23 885平方米，总建筑面积107 400平方米，位于北部城区“五黄路”城市主干道旁，成为当时“重庆向北（当时重庆城市的中心在房地产企业的带动下，正在向北部扩展）”运动中“地产造城”的先锋之一。而在社区内打造一座商业城，无疑成为了第一个吃螃蟹的人，皇冠自由城“Shopping Park”的出现，正是吃螃蟹的一次成功尝试。

皇冠自由城所在的五黄路，实际上还是个快速干道。早在2000年，五黄路上的天骄俊园、金科花园、皇冠东和、欧式一条街、海怡花园等5家楼盘就携手组建过“五黄大联盟”，共同喊出了“五黄大社区”的响亮口号，此后，一个高品质的社区形象脱颖而出。截至2003年，五黄大社区已具备了13万人口的消费能量。

但不尽如人意的是，社区内的居民为了一次普通的日常购物，却需要乘车5分钟左右，到附近的观音桥才能进行采购，显然，这时的五黄路，其商业环境还没有形成，居民的消费需求得不到基本的满足。



← 北欧，热闹繁华的商业内街



从某种意义上说，此时“五黄大社区”的情况就如一把双刃剑，一方面，其周边随着社区的建设与城市化发展，已经云集了众多的商务办公场所，如东和银都、国际商会大厦、中信银行大厦、华创国际、帝豪丽都等项目，五黄路地区已具备了建立中高档商务平台的良好条件，而“五黄大社区”却没有满足社区居民日常消费需求的商业配套，展现出一个巨大的市场空白，让人感到商机无限。

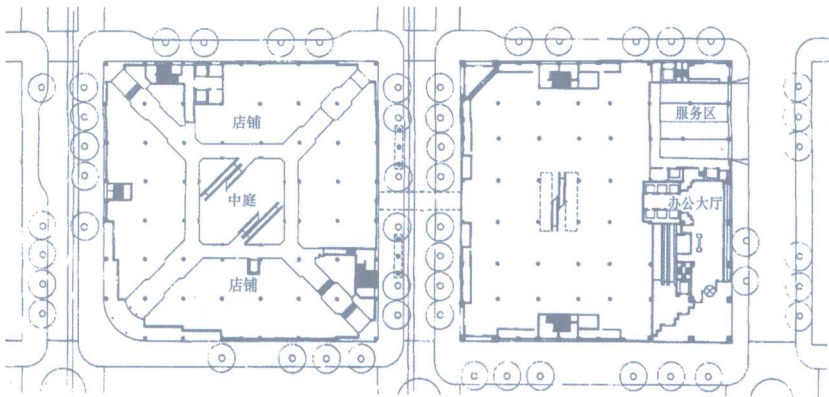
另一方面，这座在“五黄大社区”内“无中生有”拔地而起的“皇冠自由城”正面临一道难题，这样大型的集合式的地产规划，面对如此不够成熟的商业氛围，怎样才能布道画圆，让招商工作得以顺利地开展和完成？

此时，这项浩大的工程已经动土成形，其前景与命运却仍是个未知数。

找到一个突破口

2003年3月，以台湾皇冠企业为首的投资团队，经过一番深思熟虑，决定携手专业地产顾问公司组成新的工作团队，希望通过创新营销的方式，把这座“无中生有”的皇冠自由城成功地推向市场。

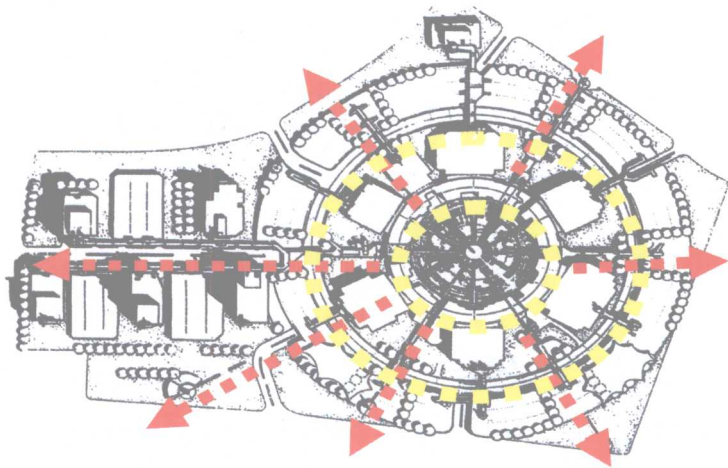
此时，工作团队感到了一种莫大的压力。此次的营销方案不同于



以往，需要在一个缺少商业氛围的地方，打造一个全新的人声鼎沸的商业社区，并得到本地市民的认可与喜爱，从而进行成功的招商引资。这就好比在一个从不穿鞋的地方热卖蹭亮的高档皮鞋，其难度可想而知。

有压力才有动力，工作团队首先确定了项目整体包装的方向。针对皇冠自由城集住宅、商务公寓、商业服务配套为一体的综合物业形态，将其定位于非集中式的社区商业步行街，并锁定投资消费人群、经营消费人群、终极消费人群为自身项目的三大消费群体。

不仅如此，工作团队还经过详细的调查论证后确定，投资消费人



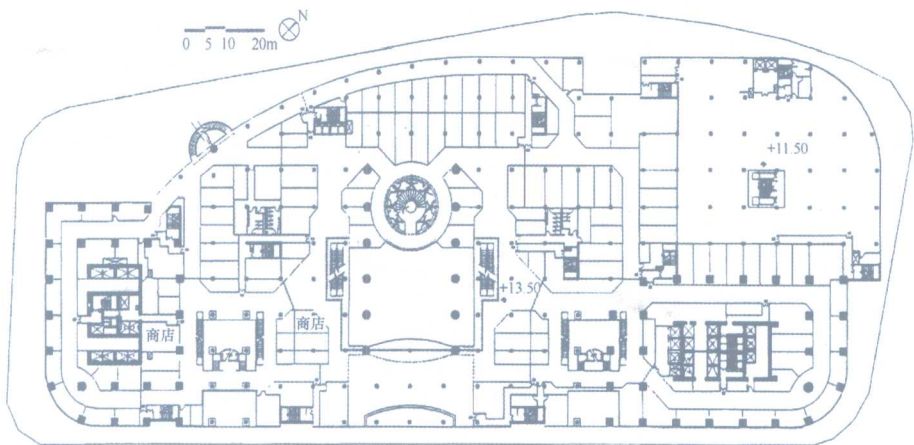


群、经营消费人群、终极消费人群的共性心理特征表现为：注重产品是否具有升值潜力；关注地段位置的优劣，交通是否方便，聚集人气的能力如何；注重经营环境带来的影响；注重产品品质与舒适性；注重产品的新鲜感与时尚感。

根据对这三类人群的心理需求的研究，工作团队迅速作出反应，这三大消费群体需要的是一种集时尚、休闲、娱乐为一体的创新社区购物场所。这在重庆的各大社区里，还未开先河。有了这个大致的判断，工作团队就像为自己的主攻阵地找到了一个突破口，等待冲锋的就是那一声响亮的枪声。

一种新商业模式的诞生

找到了一个突破口后，工作团队既如释重负，又忧心忡忡。这样一种社区内的商业形态，在当时的重庆地产中，尚无先例。怎样才能“一



炮而红”，把一种创造性的商业理念深植人心？

在国外，已经有了一种全新的商业模式“Shopping Park”，即“在发挥区域商业中心的商业服务主体功能的同时，兼而成为拥有公园功能的城市公共活动空间。”这个概念的提出，在当时轰动一时。对呀，“Shopping Park”……想到这里，工作团队的眼前突然一亮，大家仔细一讨论，这个概念虽然在国外已有了先例，可对于处于成长期的重庆房地产市场来说，无疑又是一次超越性的突破，前景的确令人拭目。

一次全新的超越

此时，“Shopping Park”一遍遍地徘徊在工作团队脑海中，就像一针兴奋剂，全体人员都为之欢欣鼓舞。可以想象，这样一个全新的概念，如果一旦得到市场的认可，那一定会是一颗“重磅炸弹”，成为引领重庆社区商业新浪潮的一个风向标。

为了配合“Shopping Park”的创新内涵，在建筑景观上，也作出了全新的规划和设计。用世界著名商业建筑规划设计师 Jon Adams Jerde 的话来说，“成功的商业设计是人、商业、环境之间的协调互动”。

工作团队希望把“皇冠自由城”打造成一座将人性与建筑融为一体的立体多层购物休闲公园。将重庆传统的消费空间从平面上升为立体，使多层次的建筑结构与多样化的商业模式折射出国际流行的生活氛围。而超大面积的自然生态空间，能让消费者在绿色的烘托下与时尚生活进行对话，在底层的人工水道中设计水色天光，与周围的绿树林荫融为一体，使得各楼层中叠翠的盆景构成了一座绿色的生态公园。赋予购物公园一种纯美自然与精致生活的境界。

为了实现这种预想，工作团队将构成项目的五黄路临街门面、商业内街部分、社区配套门面三个部分各取所长，充分开发其各门面的地理优势。首先把五黄路临街门面打造成为中式餐饮街。在传统的商业各子系统中，餐饮空间赢利能力比较强，是区域性人气聚集的有效