

中国

房地产策划

核心 内参

Zhongguo Fangdichan Cehua Hexin Neican

区域策划 · 住区策划 · 商业地产策划

◎ 雷万里 著

广东省出版集团
广东经济出版社

中国房地产策划 核心内参

ZHONGGUO FANGDICHAN CEHUA HEXIN NEICAN

雷万里 著



区域策划 · 住区策划 · 商业地产策划

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国房地产策划核心内参 / 雷万里著. —广州: 广东经济出版社, 2011. 11

ISBN 978-7-5454-1010-5

I. ①中… II. ①雷… III. ①房地产—策划—中国
IV. ①F299.233.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 210085 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东信源彩色印务有限公司 (广州市番禺区南村村东兴工业园)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	15.25 2 插页
字数	21800 字
版次	2011 年 11 月第 1 版
印次	2011 年 11 月第 1 次
印数	1~4000 册
书号	ISBN 978-7-5454-1010-5
定价	80.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

◆ 前 言 ◆

——以原创智慧助推中国地产进步

每一个时代都必然有其在思想上的收获!

在近十年中国城市化的高速发展中,房地产业一直充当着重要的中坚力量和强劲引擎,其深刻而全面地改变了城市的面貌以及我们的居住和生活方式。并且,除了住区开发之外,中国房地产业也在区域性开发、商业地产开发、工业地产开发、旅游地产开发等多个领域取得了巨大的成就。

所以,作者孜孜以求,把房地产策划最核心和最重要的部分——区域性开发策划、住区性开发策划和商业地产开发策划三大领域作为本书的研究内容,并总结归纳出各部分的策划体系和策划模式。

在区域性开发部分,阐述了区域开发的整体策划原则是:以全息解构为基础,以战略规划为指南,以比较优势为突破,以功能塑造为根本,以产业打造为引擎,以区域营销为助推,以有机成长为归极。

区域开发的整体策划体系是:在全面调研和解构的基础上,应依次完成定位层面策划、空间层面策划、资源层面策划、功能层面策划、产业层面策划、引擎层面策划和运营层面策划等。作者以此建立了区域开发策划的体系,并对这个体系的每一个层面都总结出了相应的策略和模式。

在住区开发部分,首先从现代房地产企业的领导模式谈起,归纳了住区性项目的广义价值体系,项目定位的八大策略,客户定位的六大策略,项目空间定型的十大策略,项目产品创新的十大策略,户型创新的十四大策略,景观营造的十二大策略,分期开发的八大策略,并在最后的全程营销一章中讲述了营销策略思维导图、六大营销模式和三大市场攻击线。以上原创性策略基本上涵盖了住区开发策划的主要内容,并形成完整的策划系统。

在商业地产开发部分,讲述了商业地产选址的六大策略,项目定位的五大原则,原创性的引入商业地产生态系统理论、以及基于此理论的六大定位策略,提出业态划分和组合的八大策略,在对商业地产的空间特性剖析之

后，归纳了商业空间的八大特性、以及商业地产场所营造的十六大策略，并讲述了商业地产在不同阶段的运营策略。作者希望以此能够回答商业地产的一些根本性的、关键性的问题。

综合来讲，本书具有以下的特点和优点：

第一，容量性。本书由三个相对独立部分组成，囊括了区域开发、住区开发、商业地产开发的核心思想和方法。特别是区域性开发在目前的地产业策划书中很少涉猎。所以，本书是目前涵盖面最广的地产业策划书籍之一。

第二，创新性。本书的体系和多数方法论为作者所原创。比如，区域策划中空间层面策划的五大策略、区域资源整合的五大策略，房地产广域价值体系，产品创新的十大策略，户型创新的十四大策略，营销策略思维导图模式，商业空间的八大特征，商业地产生态系统定位法，商业地产场所营造的十六大策略等，其中有许多都是作者在实践中创新性的归纳和升华。可以说，本书是同类中原创性最多的地产业策划书籍之一。

第三，全面性。本书的绝大多数章节的归纳和总结都几乎是最全面的。比如仅就区域开发的驱动引擎就归纳出十二种之多，户型创新策略归纳出十四种之多，园林景观营造策略归纳出十二种之多，商业地产的场所营造方法归纳出十六种之多等。可以说，本书是就同一命题总结的最全面的书籍之一。

第四，实用性。作者的写作源于一线实践，所以深切了解开发企业所需和地产业策划人所需。为此，本书以最经典、最新以及作者实地考察和操作过的案例为参考，总结出一套规律性的、模板性的、即学即用的策划方法体系来。这些都可以被策划人作为思考时的思想工具和工作中的参考模式。这也使本书成为最实用的房地产策划书之一。

以上的特点和优点奠定了本书的基本价值，作者也希望能够以原创智慧助推中国地产进步。虽然本书还有不足之处，但这毕竟这也属于中国房地产策划领域在方法论和思想论上的有益的探索和收获！

雷万里

2011年8月

目 录

◆ 第一部分：区域性策划 ◆

1. 区域性开发的定义与特性	
1.1 区域开发的定义·····	003
1.2 区域开发的特性·····	007
2. 区域开发的主导者模式	
2.1 政府主导的区域性开发·····	014
2.2 运营商主导的区域性开发·····	016
3. 定位层面策划	
3.1 区域开发定位的主要内容·····	018
3.2 区域开发定位的主要策略·····	020
4. 空间层面策划	
4.1 策略之一，利用空间的成长性创造价值·····	027
4.2 策略之二，利用空间的关联性创造价值·····	028
4.3 策略之三，利用空间的可塑性创造价值·····	029
4.4 策略之四，利用空间的立体性创造价值·····	030
4.5 策略之五，利用空间的复合性创造价值·····	031
5. 资源层面策划	
5.1 策略之一，单项提升，把单项价值做到极致·····	034
5.2 策略之二，多项整合，发挥资源的集群优势·····	036
5.3 策略之三，泛产业链整合，实现跨界价值聚合·····	037
5.4 策略之四，资源深度开发，全方位价值挖掘·····	038
5.5 策略之五，与消费方式整合，实现终极价值·····	040

6. 功能层面策划	
6.1 策略之一, 依靠功能定位来提升和改变区域价值·····	042
6.2 策略之二, 利用功能的升级和更新来创造价值·····	043
6.3 策略之三, 利用功能的均衡性和协作性来营造价值·····	045
6.4 策略之四, 利用功能的复合性来提升区域价值·····	046
6.5 策略之五, 利用功能的合理分布来提升区域价值·····	047
7. 产业层面策划	
7.1 策略之一, 注重产业生态系统的营造·····	049
7.2 策略之二, 注重产业定位上的战略性·····	051
7.3 策略之三, 注重产业链的长度和宽度·····	053
7.4 策略之四, 注重产业的效能放大倍数·····	055
7.5 策略之五, 注重产业的合理空间布局·····	056
8. 引擎层面策划	
8.1 模式之一, 软性驱动引擎·····	058
8.2 模式之二, 土地驱动引擎·····	060
8.3 模式之三, 主题驱动引擎·····	061
8.4 模式之四, 功能驱动模式·····	062
8.5 模式之五, 产业驱动引擎·····	063
8.6 模式之六, 资源驱动引擎·····	064
8.7 模式之七, 交通驱动引擎·····	065
8.8 模式之八, 行政驱动引擎·····	067
8.9 模式之九, 能级驱动引擎·····	068
8.10 模式之十, 文化驱动引擎·····	069
8.11 模式之十一, 更新驱动引擎·····	070
8.12 模式之十二, 复合驱动引擎·····	072
9. 运营层面策划	
9.1 初期运营阶段: 开发模式设计·····	074

9.2 前期运营阶段：核心资源获取·····	075
9.3 中期运营阶段：核心功能营造·····	076
9.4 后期运营阶段：价值成长裂变·····	077

◆ 第二部分：住区性策划 ◆

1. 领导者方法论

1.1 方法之一，垄断性领导·····	081
1.2 方法之二，核心竞争力领导·····	082
1.3 方法之三，模式性领导·····	083
1.4 方法之四，创新性领导·····	084

2. 广域价值体系论

2.1 价值之一，区域性价值·····	086
2.2 价值之二，产品体系价值·····	087
2.3 价值之三，服务体系价值·····	089
2.4 价值之四，跨界性价值·····	090
2.5 价值之五，生活方式价值·····	091
2.6 价值之六，成长性价值·····	093

3. 项目定位的八大策略

3.1 策略之一，企业战略决定论·····	094
3.2 策略之二，区域因素决定论·····	095
3.3 策略之三，资源价值决定论·····	097
3.4 策略之四，客户需求决定论·····	098
3.5 策略之五，项目特质决定论·····	099
3.6 策略之六，竞争格局决定论·····	099
3.7 策略之七，导入功能决定论·····	100

3.8 策略之八, 盈利模式决定论	102
4. 客户定位的六大策略	
4.1 策略之一, 细分阶层定位法	104
4.2 策略之二, 五缘圈层定位法	105
4.3 策略之三, 亚文化标签定位法	105
4.4 策略之四, 成长路线图定位法	106
4.5 策略之五, 多元复合定位法	107
4.6 策略之六, 动态转化定位法	108
5. 空间定形的十大策略	
5.1 决定因素之一, 概念原型	109
5.2 决定因素之二, 项目指标	110
5.3 决定因素之三, 地块因素	112
5.4 决定因素之四, 资源导向	113
5.5 决定因素之五, 价值契合	114
5.6 决定因素之六, 多维关系	115
5.7 决定因素之七, 组织形式	116
5.8 决定因素之八, 人本需求	117
5.9 决定因素之九, 文化隐喻	118
5.10 决定因素之十, 经济效益	119
6. 产品创新的十大策略	
6.1 策略之一, 理念性创新	121
6.2 策略之二, 功能性创新	122
6.3 策略之三, 空间性创新	123
6.4 策略之四, 场所性创新	124
6.5 策略之五, 升级性创新	126
6.6 策略之六, 生态化创新	127
6.7 策略之七, 高技化创新	128

6.8 策略之八, 跨界性创新	129
6.9 策略之九, 复合性创新	130
6.10 策略之十, 文化性创新	131
7. 户型创新的十四大策略	
7.1 策略之一, 空间的分形与聚形	133
7.2 策略之二, 空间的仿形与移植	134
7.3 策略之三, 空间的分化与独立	135
7.4 策略之四, 空间的融合与共享	136
7.5 策略之五, 室内空间的室外化	137
7.6 策略之六, 平面空间的立体化	138
7.7 策略之七, 空间的精工化营造	138
7.8 策略之八, 利用空间的转换性	140
7.9 策略之九, 功能的导入与复合	140
7.10 策略之十, 资源的导入与复合	141
7.11 策略之十一, 细节性空间的营造	142
7.12 策略之十二, 消极空间的积极化	142
7.13 策略之十三, 户型的拼合的应用	143
7.14 策略之十四, 注重地域文化因素	144
8. 景观营造的十二大策略	
8.1 策略之一, 利用景观的战略价值	145
8.2 策略之二, 注重景观的表皮性作用	145
8.3 策略之三, 注重景观的主题性营造	146
8.4 策略之四, 注重景观的场所性营造	147
8.5 策略之五, 处理好形式与功能的关系	148
8.6 策略之六, 处理好内部与外部的关系	149
8.7 策略之七, 注重平面与立体相结合	150
8.8 策略之八, 注重体验性与参与性营造	150
8.9 策略之九, 注重景观与时空的契合性	151

8.10 策略之十, 消极空间的景观化处理·····	152
8.11 策略之十一, 注重景观的生态化营造·····	153
8.12 策略之十二, 注重景观营造的经济性·····	154
9. 项目开发八大策略	
9.1 策略之一, 结合成熟度分期·····	155
9.2 策略之二, 便于价值展示·····	155
9.3 策略之三, 预留升值空间·····	156
9.4 策略之四, 卖点支撑的原则·····	157
9.5 策略之五, 结合产品分期·····	157
9.6 策略之六, 合理的开发时机·····	158
9.7 策略之七, 开发风险控制·····	158
9.8 策略之八, 特殊因素控制·····	159
10. 全程营销策略	
10.1 策略导图模式·····	160
10.2 三大营销攻击线·····	162

◆ 第三部分: 商业地产策划 ◆

1. 项目选址的六大原则	
1.1 原则之一, 以企业发展战略为指导·····	169
1.2 原则之二, 以城市发展态势为平台·····	170
1.3 原则之三, 以地块自身价值为基础·····	171
1.4 原则之四, 以消费力支撑为依托·····	174
1.5 原则之五, 以竞争上可行为必须·····	176
1.6 原则之六, 以动态成长性为前瞻·····	177

2. 商业生态系统定位策略	
2.1 项目定位的五大原则	179
2.2 生态系统定位法	185
3. 业态组合的八大策略	
3.1 策略之一, 依据项目整体定位	192
3.2 策略之二, 业态组合的均衡性	193
3.3 策略之三, 与空间价值相契合	193
3.4 策略之四, 注重多引擎营造	195
3.5 策略之五, 异业互补, 同业差异	195
3.6 策略之六, 与人流流动线相契合	196
3.7 策略之七, 与对应资源相契合	197
3.8 策略之八, 注重收益最大化	197
4. 商业空间的八大特性	
4.1 空间的目的性	199
4.2 空间的尺度性	200
4.3 空间的多义性	201
4.4 空间的立体性	202
4.5 空间的关联性	203
4.6 空间的场所性	204
4.7 空间的时间性	205
4.8 空间的进化性	206
5. 场所营造的十六大策略	
5.1 策略之一, 以商业经营为目标	207
5.2 策略之二, 遵循客户认知规律	208
5.3 策略之三, 空间的双系统营造	208
5.4 策略之四, 场所的主题化营造	210
5.5 策略之五, 多磁极系统的营造	212

5.6 策略之六, 外部资源的内部化·····	213
5.7 策略之七, 体验式场所的营造·····	214
5.8 策略之八, 空间的立体化营造·····	215
5.9 策略之九, 空间的创新和优化·····	215
5.10 策略之十, 复合空间的应用·····	217
5.11 策略之十一, 消极空间的积极化·····	218
5.12 策略之十二, 生态化语言的应用·····	219
5.13 策略之十三, 高技化语言的应用·····	220
5.14 策略之十四, 文化性语言的应用·····	221
5.15 策略之十五, 地域性语言的应用·····	223
5.16 策略之十六, 符号化语言的应用·····	224
 6. 商业地产的运营	
6.1 前期阶段, 开发模式的设计·····	225
6.2 中期阶段, 商业平台的营造·····	226
6.3 后期阶段: 商业的增值运营·····	228

第一部分：区域性策划

DIYIBUFEN QUYUXINGCEHUA

中国房地产策划核心内参

◆ 总 括 ◆

区域开发的整体策划原则是：以全息解构为基础，以比较优势为突破，以战略规划为指南，以资源整合为手段，以功能塑造为根本，以产业打造为引擎，以区域营销为助推，以有机成长为归极。

区域开发的整体策划体系是：在全面调研和解构的基础上，应该依次完成定位层面策划、空间层面策划、资源层面策划、功能层面策划、产业层面策划、引擎层面策划和运营层面策划。

并且，要根据最终的成果和绩效，对各个层面的策划进行完善和改进。

1. 区域性开发的定义与特性

1.1 区域开发的定义

农耕时代膜拜土地，工商时代运筹城市！

而当我们需要从全局战略、多重目标、跨界整合、有机系统等方面来考量更广域的空间开发时，我们往往就要超越单一项目、乃至单一城市这样狭隘的视野，而需要借助区域运营的工具。

所谓区域开发（Regional Development），是指政府或区域运营商通过运用市场化或者非市场化手段，对区域内的空间、资源、产业、环境、文化等有形资产和无形资产进行挖掘、活化、导入、整合、升级、营运和营销，从中获得价值的增值和共享，达成区域内社会与环境全面的、可持续性的发展，并能促进区域外的协同发展。



◆ 拉德芳斯区域实景图 ◆

大规模的区域性开发极具战略性。其中有些已经成为国家发展层面的增长极。比如伦敦码头区改造、天津滨海经济区的开发等。这些都是提升国家 and 城市竞争力、促进其全面迅速发展的代表性典范。

以法国拉德芳斯中央商务区的开发建设为例，我们可以把区域开发需要解决的问题和实现的目标归纳为以下五个主要方面：

其一，从内在来看，是城市自我更新和升级的需要。

城市是一个复杂的有机体，其本身在不断地进行着自我成长和有机更新。由于巴黎老城区空间和功能上的制约，迫使政府需要寻求新的城市发展空间和发展模式。所以，拉德芳斯承担着城市自我更新和升级的功能。

其二，从外在来看，是提升城市竞争力的需要。

在20世纪后半叶，特别是在欧盟东扩后，巴黎作为欧洲传统中心的地位受到了严峻的挑战。为了强化城市的竞争地位，巴黎政府需要卓有成效的工作来应对这种挑战。

其三，从功能上来看，是营造城市发展新引擎的需要。

城市和区域的发展往往具有不均衡性，有些区域会成为快速发展或者优先发展的增长极。经过几十年的建设，拉德芳斯现已经成为世界最著名的中央商务区（CBD）之一。这为巴黎乃至法国新经济的发展注入了充沛动力。

其四，从系统上来看，是社会全方位发展的需要。

一般来讲，区域开发应该放在更大的背景和环境下来考虑，区域开发是一项兼顾自然环境系统和社会组织系统共生发展的复杂工程。拉德芳斯通过高端产业集聚，实现了工作、购物、居住、交通、旅游等区域内各个方面的有机发展。

其五，从运营角度来看，是城市营销的需要。

城市营销或区域营销是城市或区域发展的助推器。法国政府开发拉德芳斯新区的目的之一，就是希望其能够作为公元2000年新纪元巴黎乃至法国的展示性“橱窗”。

以上五大课题也是目前中国城市与区域开发面临的普遍性目标。

而一般性的区域性地产开发，比如广州亚运城、三亚海棠湾等项目的开发也成为城市营造和城市运营的一种高端表现形式。它们的开发极大地促进了区域的跳跃式发展，并成为—个地区或城市发展的增长极。

区域性开发的广域性、复杂性、多维性和系统性，同时也促成了区域性开发的挑战性和价值性。比如，广州亚运城不仅仅是区域性地产开发，更是地产、体育以及新城开发之间进行资源跨界整合的经典案例。

广州亚运城位于广州新城核心位置，是一个占地面积2.73平方千米、总建