

严忠明 著
广东经济出版社

THEME
REAL ESTATE
AND GLOBAL IDEAS
ADOPTION

直击中国策划业的困境
探寻像总统一样决策的奥秘
囊括地产项目世界性概念模板
诠释全球化思想采购的思维规律

概念地产 与思想采购

严忠明 著
广东经济出版社

THEME
REAL ESTATE
AND GLOBAL IDEAS
ADOPTION

概念地产 与思想采购

图书在版编目 (CIP) 数据

概念地产与思想采购/严忠明著. —广州: 广东经济出版社, 2004.1

ISBN 7-80677-602-8

I. 概… II. 严… III. 房地产-市场营销学-中国
IV. F299.233.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 099837 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东省农垦总局印刷厂 (广州市天河区粤垦路 88 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	9.75 2 插页
字数	227 000 字
版次	2004 年 1 月第 1 版
印次	2004 年 1 月第 1 次
印数	1~5 600 册
书号	ISBN 7-80677-602-8 / F·963
定价	23.00 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: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·



严忠明在国家建设部策划培训班上讲课。

内容简介：

在本书中，作者总结了地产经营在中国的最新动向，结合自己的案例对概念地产的操作模式进行了分析论述。作者还跳出房地产领域，反思中国策划业的困境，阐述了自己的策划方法。

作者擅长理论思维，一直注重总结策划理论，并致力使策划理论中国化、简单化、通俗化。他在全中国 20 多个城市精彩的策划及决策方法演讲，获得许多企业和学员的热烈赞赏。他首创结构型思维，并提出“一个好汉三个帮，一个策划三个桩”的策划实操理论，即一个完整的策划案应由理论研究、概念采购、市场调查三者构成的思想，提出了一系列简单易行的策划法则。

本书是作者对策划问题从实践到理论的高度总结，是作者与策划大师们交往的心得。

本书从心到口，妙趣横生。作者总结的商务策划三环五步模式，简单实用，值得借鉴。

21 世纪中国企业面临信息大爆炸的挑战，在全球化浪潮中如何应对挑战？作者认为，关键就是要学会分析复杂问题的内在结构，对先进的思想和经验进行全球化思想采购，从而形成自己独特的解决思路，这就是本书的精髓所在。

前 言

概念地产与策划之道

所有成功的房地产项目运作都可以归结为一个概念，一个成熟的思想，这就是项目的灵魂。理念先行，在房地产操作中可收到事半功倍之效，我在本书中通过一些典型的案例和自己的策划实践力图证明此点。

无论是马志民策划锦绣中华时，对马德罗丹小人国的思想采购，还是郭梓文对奥林匹克运动概念的借鉴；无论是蒋晓松的博鳌论坛，还是大连、青岛的城市运营，说到底，房地产和土地运作项目的成功，都是思想、概念和视野的竞争与较量的结果。

这种操盘成功的例子并不少见，一些顶尖的房地产公司已深知全球化思想采购的威力。

万科就是一例。万科在深圳建设的世纪花城，其商业街就是采购美国迈阿密一条相同的街道的设计思想进行建设的。而万科的坂田项目新新小镇一期，则是把欧洲一个小镇的风貌搬过来了。当然万科有其成功整合的功夫在其中，它并未刻意去追求那种国内常见的浮华的所谓欧美风格，而是以一种建筑与环境朴素相依的概念，把欧洲比较成熟的生活和居住环境搬过来，作为产品的基本原形。万科的成功和其远见卓识有非常密切的关系。

华侨城在深圳开发的波托菲诺房地产项目也有明显的思想采购痕迹。波托菲诺地产项目的思想采购起源于一个比较

偶然的事件。当时，华侨城为了寻找项目的准确定位，曾经组织了一个考察团沿地中海一带进行考察。当来到意大利时，有人建议应该到著名的旅游胜地波托菲诺去看一看，他们一走进小镇就被深深的吸引住了。那是一个濒临地中海的小镇，依山伴水，风光旖旎，生活气息质朴而从容。这里居住着来自意大利及欧洲大陆的许多知名艺术家和商界成功人士，不仅是一个旅游胜地，还有着浓郁的生活氛围。结合华侨城自身的特点，发展商决定以波托菲诺为蓝本，在华侨城建立一个这样既具有旅游特色又具有文化品味的高品质的大型旅游生活社区。

又如，保继刚教授在策划珠海情侣路和珠海城市环境时，就建议可参照美国蒙特雷市（Monterey）的“17英里路”（17 Miles Drive）和加拿大维多利亚（Victoria）市的城市建设风格。

这样的例子俯拾皆是，因之而成为一个值得策划界研究的现象。

我通过研究后发现，这种不约而同的思想采购行为原来是有规律的，尤其是在房地产与城市开发中，存在一些反复被人们借鉴的经典案例，而这些案例又可以分为几组共同的主题，我把这些主题分成旅游地产、主题地产、产业地产和城市地产四类。一般来说，房地产开发从一个明确的思想概念出发，借鉴了世界上同类项目的成功经验和模式，就可以称为概念地产。

大地上的建筑物，因为在人们的文化和生活中具有某种特殊的意义而表现为不同的价值。因此房地产策划，实际上是寻找与赋予土地某种特殊的意义的行为。不过千百年来，土地上的这种具有神奇力量的策划已经被人们反复演练，并已形成一些相对固定的模式。因此对中国走进市场经济不久

的策划人来说，努力拓展视野，学习消化全球范围那些成功的经验正是当务之急，在此一味强调创新反而显出对历史与市场发展状态的隔膜。我也正是在这个意义上，主张策划要学会全球化思想采购。我甚至主张把中国未来走向市场经济全球一体化的 20 年，称为中国的“全球化思想采购时代”，一如日本战后对美国先进的科技和思想观念的学习过程。

显然，在这种意义上的思想采购并不是一种拙劣的模仿与七拼八凑。不要担心我会鼓励大家做西化论者或不分青红皂白的拿来主义者，尽管思想采购与拙劣模仿之间只有一线之隔，但真正基于市场背景成功经验的思想采购，是成功方法的叠加，是思维的创新与整合，胜算应该更大。学会踏在巨人的肩膀上眺望是一个理性的现代人的基本能力。我想我们大可不必讳言思想的采购与借鉴，实际上马克思主义的理论也是继承并发展了黑格尔的辩证法、费尔巴哈的唯物主义和傅立叶的空想社会主义的经典哲学成功而产生的。

这是一个需要方法、需要快速地处理问题、准确地处理问题的时代。实际上，策划在很大意义上就是一种决策的方式，一种思维的方法。而我的切入点是从商务问题的解决方法开始的。我们处在这样一个信息大量涌现的时代，其结果就是成堆的问题会同时摆在企业决策人和操作者手中。而如何处理成堆的、各种形式的问题，已经是我们企业会议和人们头脑中最难过的一关。因此，理清处理企业复杂多变的问题的思路，应该是策划的出发点，我称之为企业的真问题研究。企业每天都面临决策问题。一般来说，决策是企业通过一个相当的逻辑过程做出的解决问题的措施和方案，而策划则是决策的一种创新形态，是决策的高级形态，是高层次的思维方式。所以，对于解决问题方法的形成过程来说，决策就是对多方案进行选择的过程，而策划作为创新式决策方

案，往往是众多决策方案中最有价值的。这也是人们梦想通过策划，获得四两拨千斤的神奇力量的原因。

今天的中国策划业正面临挑战。

这种困境首先是因思想的贫乏造成的。具体表现为视野的局限、思维方式的混乱和预测能力的落伍，因此我提倡全球化思想采购、结构性的思维和学习从科学预测的意义上理解未来的应对之策。

我曾经做过多年记者，采访过从名人学者到贩夫走卒的形形色色的人。我发现有一种方法可以从谈话中判定一个人的真正文化素养，我称之为视野经验。有的人开口闭口不是听爸爸妈妈说就是同学说，他的视野经验不出自己所闻所见；有的人则可以超出自己经历的局限，谈到解放前后甚至鸦片战争前后如何，这种视野就更加辽阔高远，这是一种历史的纵深视野。而读万卷书，行万里路，则是另一种现实的广阔视野。策划人就是要从视野上努力提升自己，并把这些经验变成策划时的“工具箱”。

我一直有兴趣从理论上思考策划的方法问题。但我特别反对把策划理论搞得复杂枯燥，策划应该是一种妙趣横生的事，本书也包含我对策划的真切感受，以及我力图让策划过程简单化的努力。中国企业目前面临的数字化生存和信息化大爆炸的困境，尤其是竞争对手越来越多的是来自于先进和发达国家的面孔，亟待新的策划之道。我在此特别介绍了自己的企业商务问题解决五步法，希望提供一种解决中国企业问题的简单、明了的思路。

策划要面对企业，面对实际。策划既要有高屋建瓴的理论高度，又要有脚踏实地的实操安排，还要注意与企业的深层沟通。因此我常说：“一个好汉三个帮，一个策划三个桩”。就是指一个完整的策划案，应该由理论研究、概念采

购、市场调查三方面整合而成，三者缺一不可。这是我们从策划实践中摸索出来的经验。

前不久在山东的一个项目策划过程中，发展商向我抱怨，有一家策划公司每天都会把自己正在做的工作列成表，叫发展商签名认可，发展商最后拒绝了。“我们不明白他们在干什么，只知道如果签完最后一个名，他们的策划就已经完成了，好坏我们都得接受。”到底谁来关心企业的真正问题呢？这样得到的策划结论靠得住吗？没有人同企业去沟通，思维的混乱与视野的局限也使得一些策划人怯于同企业深入沟通。策划是一个靠思维取胜的行业，仅仅靠技巧是走不远的。这一点在今天的市场环境尤为明显。

策划人必须对复杂的事物和千千万万复杂的问题有自己清晰的思路，建立科学的、有创造性的思维模式。策划人的成功也就是他思维方式和知识背景的成功。因此，在本书中，我特别提供了同王志纲、马志民和余秋雨这一些大师级的直接对话内容。正如余秋雨先生所说：“一个人只有在宏大的框架之下，才能够表现出魅力。”否则，这种魅力是不存在的。人不可能脱离他所在的时空背景。策划也是如此，离开了当时的时间、地点、环境的特定性，任何策划都只能是空谈，也很难表现出非凡的魅力。

本书是作者真正从内心感悟策划的一个思维过程，也是作者多年以来从事策划实践和讲学的一个记录。书中述及的案例都是本人最近完成的，并大部分都在执行中。因此，我主要是介绍策划的思路，希望对广大读者了解策划、掌握策划有所帮助。

我一直在思索人与土地的关系。事实上，我在暨南大学攻读博士学位的研究方向就是澳门城市发展史。最近，我在澳门的一个国际会议上宣读了《直街观念与澳门早期城市建

设的规则》的论文，旨在阐明澳门建城之初，那些葡萄牙人所遵循的理念与规则；结果引起与会学者的广泛兴趣。由此我有一点心得：人们在使用与建设任何一块土地时，都是郑重其事的，尤其是城市建设工程，从来都是昂贵的、关乎千秋万代的大事。建屋立城之初，那些设计者脑海中的核心思路，可以说，便从一定程度上左右了该地方或城市的兴衰和命运。在概念地产操作的实践中，我越加相信这是一种越古达今的铁律。最近我们完成的湘西凤凰古城“秋千广场”项目、神农架木鱼镇项目和武夷山的有关项目也为我们理解概念地产增添了新的内容。为了更深入地阐述概念地产的内涵，我们已计划在下一个年度出版旅游地产的专著，深入探讨地产策划的精髓。

广东经济出版社的编辑金荣良先生是个敬业的有心人，他从网上发现我的一些资料，便亲自过来听我讲课，同我商定选题，效力尤多，在此深表感谢。由于时间仓促，书中错误在所难免，如有赐教，请与作者联络。

<http://www.gzwbsa.com>

[email: yanzm@21cn.com](mailto:yanzm@21cn.com)

严 忠 明

2003年10月于广州

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

第一章 概念地产与全球化思想采购

概念地产基本模式解密	(3)
------------------	-----

一、旅游地产

- | | |
|--------------------------|------|
| 1. 马德罗丹小人国与华侨城开发模式 | (5) |
| 2. 威尼斯水城文化模式 | (11) |
| 3. 中国古镇周庄模式 | (13) |
| 4. 丽江古城旅游开发模式 | (15) |

概念地产策划案例选:

- | | |
|-----------------|------|
| “东江客都”策划案 | (17) |
|-----------------|------|

附:是做主题公园还是做主题城镇

- | |
|------|
| (30) |
|------|

二、主题地产

- | | |
|----------------------|------|
| 1. “博鳌论坛”驱动模式 | (35) |
| 2. 奥林匹克地产模式 | (39) |
| 3. 洛克菲勒策划联合国模式 | (43) |
| 4. 拉斯维加斯模式 | (45) |

概念地产策划案例选:

- | | |
|---------------------|------|
| 惠州东江学府花园项目策划案 | (48) |
|---------------------|------|

荷兰水乡花园项目策划案

- | |
|------|
| (52) |
|------|

三、产业地产

MRG41/12

1. 广交会模式：展览业带动地产发展 (57)
2. 麦当劳模式：街区价值的试金石 (64)
3. 迪士尼模式：欢乐就等于财富 (67)

概念地产策划案例选：

- 南方名酒交易中心开拓会展物业策划案 (70)
- 周村纺织交易市场物业开发调研案 (80)
- 附：商业步行街是怎样变成“不行街”的 (82)

四、城市地产 (91)

1. 城市经营的巴黎模式 (92)
2. 法国尼斯模式 (99)

概念地产策划案例选：

- 关于滨州市城市发展评估案 (101)
- 附：要从经营城市的角度看粤港合作 (106)

五、人物研究 ——贝聿铭建筑设计思想采购 (110)

第二章 中国策划业的三大困境与突围之策

像总统那样决策 (117)

1. 从视野上突围：不要做路灯下找钥匙的醉汉
..... (117)

2. 从思维方式上突围：理解结构型思维方法
..... (118)

案例：道光皇帝是如何变成醉汉的 (119)

3. 决策程序的科学性严重影响决策 (121)
4. 我提倡“决策三问” (123)
5. 美国总统决策模式 (124)

案例：美国总统一化解核危机决策过程分析 (124)

6. 不再追求绝对化和惟一的问题解 (127)

7. 从把握未来上突围：一切策划都是预测	(129)
策划人要向未来学者学预测	(129)
一切预测都是具有概率性的真理	(131)
随机性干扰一切预言	(133)
预测的两种模式：赌场模式与天气模式	(135)
随机就是缺乏周期性	(137)
未来预测的关键是寻找涌现点	(139)

第三章 走向全球化思想采购时代

1. 紧迫的任务：研究全球化时代的现实策略	(145)
2. 思想全球化是衡量企业领导人的标志	(146)
3. 走向全球化思想采购	(148)
4. 全球化视野之下的策划思维	(149)
5. 全球化带来策划业的文化解放运动	(152)
6. 全球化背景下的房地产策划	(154)

第四章 策划就是打造核心竞争力

一、策划能力是个人生存的基本智慧	(159)
1. 为自己找一个好的活眼	(161)
2. 提升自己，笑在最后	(162)
3. 创造未来就是不断尝试	(164)
4. 策划人的基本功	(166)
二、策划构筑企业核心竞争力	(169)
1. 企业的反向思维：免费是一种很难击垮的 价格	(169)

2. 策划是建立企业品牌的捷径 (171)
3. 企业内部策划的核心是建立合作圈 (172)
4. 企业管理策划是实现理性和次序 (173)
5. 自我设计是企业管理策划的当然课题 (175)
6. 我看企业管理策划的三个层次 (176)
7. 策划建立的独特企业文化就是核心竞争力
..... (177)

第五章 方法比知识更重要

- 一、全球化时代企业的决策困境 (181)
 1. 一个令人惊讶的提问 (181)
 2. 中国企业面临同质化时代的策略选择 (182)
- 二、全球化时代的策划及特点 (184)
 1. 学习方法比学习知识更重要的时代 (184)
 2. 掌握策划, 摒弃神话 (185)
 3. 策划就是下围棋中的做活眼 (188)
 4. 做好活眼, 重要的在于方法正确 (189)
- 三、建立优秀的商务问题解决方案 (190)
 1. 影响中国策划业的三大实操理论 (190)
 - 兰德公司说什么 (190)
 - 麦肯锡公司说什么 (192)
 - 王志纲说什么 (193)
 2. 解决企业问题有共通的方法吗 (195)

第六章 一个策划“三个桩”

- 商务问题解决五步法 (201)

一、研究真问题	(203)
1. 在治疗前要集中诊断	(205)
2. 真问题的有它自己独特的框架	(207)
3. 尝试一下辩论式策划	(210)
4. 找不准问题必定选错方案	(211)
二、全球化思想采购	(212)
1. 要学会另眼看世界	(215)
2. 视野困境例证：皇帝用什么扁担	(217)
3. 手段突破例证：注册声音	(217)
4. 房地产策划史就是概念借鉴史	(218)
5. 采购关键点：寻找同类事物中的自相似结构	(219)
三、焦点式定位	(222)
1. 定位就是选好种子	(223)
2. 策划就是定位企业恰当的生态环境	(224)
3. 企业要寻找自己的食物链	(226)
4. 寻找适合自己的跑道	(230)
5. 定位要学会做减法	(231)
6. 定位、霸位、对位	(232)
四、创新性整合	(234)
1. 不要守住失败的方案舍不得放弃	(235)
2. 避免失败的关键是整体而非局部	(237)
3. $1+1>2$	(238)
五、结构性实操	(240)
1. 可执行的方案是最好的方案	(241)
2. 推进策划以结构制胜	(242)
3. 执行策划要防止目的性震颤	(243)
附：房地产与街区项目定位决策方法	(244)

体验房地产策划“五步一杀” (252)

第七章 与大师同行

一、“城市运营”再造中国

- 同王志纲的对话 (261)
- 1. 中国城市运营到了出海口 (261)
- 2. 乡镇企业不能完成城市化使命 (263)
- 3. 市长要从船老大变成船长 (266)
- 4. 初步现代化就是充分城市化 (267)
- 5. 中国已形成三大城市极 (268)
- 6. 城市发展不能再搞小而全 (271)
- 7. 同质化是城市运营发展的大敌 (273)
- 8. 城市运营一定要吃祖宗饭 (275)
- 9. 市长要与市场跳好双人舞 (276)
- 10. 苏州东莞找到了城市发展的感觉 (277)
- 11. 策划要扎根于中国的土壤 (279)

二、不能让 200 年文化冲垮 5000 年文化

- 同中国主题公园之父马志民对话录 (281)
- 1. 用旅游打理山河的先行者 (281)
- 2. 越是民族的，便越是世界的 (283)
- 3. 东坡园再现东方山水神韵 (289)

三、旅游要打理自然与文化可爱的生态

- 同余秋雨对话录 (291)
- 附：策划悟道七段位说 (295)
- 严忠明妙语论策划 (297)