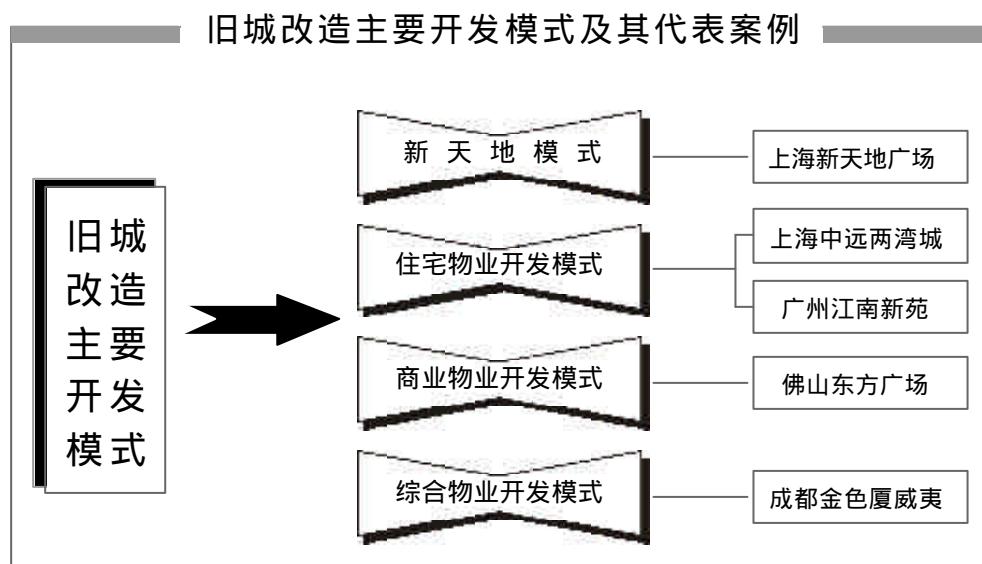


在旧城改造项目中，如何结合好项目本身的优势，挖掘出最亮丽的卖点，进行项目定位、包装和推广将是决定项目是否成功的关键。针对旧城改造中最主要的几种开发模式，我们选取了目前国内最成功、最具影响力的几个优秀案例，从方方面面进行深入的分析，揭示其项目的成功奥秘。

# 旧城改造的几种成功发展模式

张连杰 吴瑞生

在我国现阶段的旧城改造形式的房地产开发中主要存在四种开发模式——新天地模式、住宅物业开发模式、商业物业开发模式、综合物业开发模式。四种开发模式难以区分孰优孰劣，具体采用哪种开发模式主要是由项目的特定背景决定的。



## 模式一：新天地模式

因上海石库门建筑的成功改造，新天地模式、新天地运动已经成为全国旧城改造模范的一个专用词语。

新天地模式具有以下特点：

### 1、项目地块特征

项目地块区域历史悠久、知名度高，是传统商业、居住或旅游中心、人口密集，具有深厚的传统历史文化底蕴。不过，此种类型地块往往也存在着环境较差、配套落伍等情况，因而成为当地政府亟待改造的地块。但此区域的改造又常常存在如何使现代与传统相融合的难题。

### 2、开发特点

对项目地块进行重新的规划和改造，对国家政策规定保护的或具有保护价值的历史文物（如古建筑、原街区景观等）予以保留，并进行维修、维护和包装。



### 3、开发策略

充分利用地块原有的历史文化底蕴，并经过重新的规划、包装、改造，使建筑的历史文脉得以继承，并焕发出新的现代色彩。

### 4、优劣势分析

项目具有传统老区的吸引力，目标市场广阔，但成本高，投资回收期长。

案例一：全国最具影响力  
的旧城改造项目

## 上海新天地广场

### 1、项目档案

新天地小档案	
物业名称	上海新天地广场
物业地址	上海市卢湾区太仓路181弄
物业类别	商业（只租不售）
占地面积	30000 平方米
建筑面积	60000 平方米
容 积 率	1.8
建造成本	20000 元 / 平方米
拆迁安置成本	6.7 亿元
项目总投资	14 亿元
投 资 商	香港瑞安集团

### 2、新天地的开发背景

新天地广场项目位于上海市中心淮海中路南侧、黄陂南路和马当路之间三万平方米的地块上，属于上海的黄金地段，中共一大会址也在其范围内，其中以成片的石库门式里弄建筑为主。成片的石库门式里弄建筑，是上海建筑文化的代表。

### 3、新天地的整体策略

#### (1) 新天地广场定位

根据项目本身的特点，香港瑞安集团把项目定位为一个具上海历史文化风貌的都市旅游景点，以上海近代建筑的标志——石库门的建筑旧区为基础，改造成集国际水平的餐饮、购物、酒店、演艺等功能的时尚、休闲文化娱乐中心。

#### (2) 新天地广场规划理念

## 石库门的历史

### “石箍门”与“石库门”

上海的石库门住宅兴起于19世纪60年代。沪语中把用一种东西包套或收束另外的东西讲作“箍”，如箍桶，于是这种用石条“箍”门的建筑被叫作“石箍门”，后又讹作“石库门”。一般认为，这种建筑的正大门以条石做门框，门扇为实心厚木，上有铜环一副，与中国的传统民宅相比，趋向保守。

### 亦中亦西聚居之地

为了迎合中国传统的家族居住形式，石库门除了部分设计摹仿西洋排联式住宅外，其布局大致仿江南普通居民。进门后为一天井，天井后面为客厅（上海人叫“客堂”），之后又是后天井，后天井后为灶间和后门。天井和客堂的两侧分别为左右厢房，二楼的布局基本与底层相近，唯灶间的上面为“亭子间”，再上面是晒台。

### 去留之间的珍贵

石库门里弄在最多的时候有9000多处，曾占上海市全部住宅面积的六成以上。单纯从建筑的角度出发，石库门是特定历史时期的产物，走过百多年的历史，而且有些石库门的空间结构也已不适合现代人的居住观念。90年代初期，上海开始了大型的重建和开发。不少石库门老房子被拆卸，取而代之的是一幢一幢的高楼，一片又一片充满怀旧风情的老房子渐渐消失，人们才意识到要去保留这些上海独有的“艺术品”。

新天地以“一大”会址所在的兴业路为中轴，分为北里和南里。北里以餐饮娱乐为主，充满了怀旧气息。南里以“销品茂”为中心，购物休闲场所较多。北里的精粹所在，是展示石库门建筑文化的“屋里厢”展示馆。它以上世纪二十年代的石库门住房为蓝本，设有客堂间、书房、老人房、主人房、女儿房、儿子房和灶间等七间展示房，并以一个虚拟的石库门家庭故事贯穿始终。

### （3）新天地扮演的角色

新天地广场只是太平桥地区总体开发项目中一个很小的组成部分。这个项目东至西藏路，南到合肥路，西临马当路，北达兴安路，规划占地面积52公顷，总建筑面积160万平方米，涉及23个街坊，7万人口。这个52公顷的太平桥工程将耗资人民币250亿，这才是瑞安集团真正要开发的新天地！目前，规划中的两个四星级以上的宾馆开始进入动迁阶段，一幢大型商务办公楼以及新天地南面的高档住宅翠湖天地都处于建设当中。

在这样的背景下，一个由瑞安集团牵头，分期开发，把这一地区改造成一个标志性的现代化综合园区的工程被确定下来：约四万平方米的人工湖和公共绿地将成为社区的中心，西面就是集餐饮、商业、文化和娱乐功能为一体的新天地广场，北面贴近淮海中路将规划成为甲级商务办公区，南面则是大面积的住宅小区，东边则改造成两个综合性购物中心及一幢标志性大楼。

## 4、新天地的营销艺术

新天地之所以能够迅速走红，主要是靠包装，这已经是业内的共识。在新天地北里开张时，《人民日报》一篇评论中指出，新天地“没有浪漫，一切都是细致的市场调查和关于赢利的项目规划”。新天地的规划、建

设和经营都是以市场为导向，有着周密安排的。

新天地广场建设之初，为了争取最佳的宣传时机，瑞安集团掌门人罗康瑞曾经下过一道死命令：一定要保证新天地广场在2001年年中建成。原因是接下来将有两件大事：中国共产党建党80周年纪念和APEC会议。罗康瑞从1985年就开始在上海投资，深知建党80周年纪念的重要性，中央领导都会到一大会址来。而中共一大会址本身又处于新天地之内，届时新天地必然成为传媒关注的焦点。

果然，中外记者们都被一大会址旁这样一个新生的海派商业多功能区域吸引了过来，这也是新天地项目第一次被国内外媒体大规模宣传介绍。

新天地抓住的第二个机会则是APEC会议。当时，新加坡总理吴作栋、俄罗斯总统普京等多个国家元首均来上海新天地参观。数百位记者不请自来，又为新天地大大宣扬了一番。

此后新天地又在2002年抓住了上海申博成功的机会、组织大型活动，为新天地积聚人气。到2003年元旦，独具特色的新天地举办2003新年倒计时晚会的时候，新天地的声势已经如日中天。

根据了解，前后一年多的时间，瑞安集团在新天地广场项目的广告投入上没有花费一分钱！

## 5、新天地的成功效应

上海新天地改写了石库门的历史，对本已走向历史文物的石库门注入了新的生命力。如今新天地已被公认为中外游客领略上海历史文化和现代生活形态的最佳去处之一，也是上海市民和外籍人士的聚会场所，成为上海旅游业的寒暑表。

上海新天地亦古亦今、亦中亦西的建筑风格和经营特色让人耳目一新。从它脚手架尚未完全拆落的那一刻



起，各路明星、艺术家、企业家、银行家、驻沪外交官纷至沓来、流连忘返。国际模特儿大赛、时装表演、日本鬼太鼓座表演、著名影星的电影新闻发布会等时尚文化活动，纷纷选择在上海新天地登场亮相。

上海新天地作为一个成功的旧城改造项目，目前已经被当作国内旧区改造的样板。国内如北京、杭州、宁波、青岛、桂林、南京、重庆等地陆续前来考察学习，有意借鉴新天地的理念，应用到当地的旧区改造项目中，一场更大规模的新天地运动正席卷全国……

## 6、新天地的效益分析

### (1) 新天地广场亏损？

很少有人知道，尽管新天地一派繁华，就瑞安集团来说，这个项目目前是亏损的。“房地产圈子里都知道这个事情”，香港恒隆集团的一位人士说：“新天地项目包装、经营都很好，但因为成本太大，亏得比较厉害。”

新天地位于淮海中路南侧，延安路高架和南北高架的交汇点，属于上海的黄金地段。同时石库门建筑最高不超过四层，这样大面积、低密度的房地产改造项目成本相当大。

为了保持石库门建筑的原貌，瑞安集团只得请来了具有东西方背景的两家国际公司以及同济大学专家共同制定解决方案。为了整旧如旧，他们还不得不从德国进口昂贵的防潮药水，注射进墙体中。

按照瑞安集团的介绍，新天地每平方米的建造成本就高达2万元人民币——这个数字相当于上海最高档公寓的销售价格，新天地整个工程耗资14亿元。其中6.7亿用于新天地地区近万人的动迁安置，而剩下的7亿多资金又有3亿埋在了地下：石库门旧房没有地下排污管、煤气管等基础设施，新天地的每幢楼都要挖地数米，铺设下水、电、煤气管道，通信电缆，污水处理，消防系统。

从回报上讲，新天地项目的容积率只有1.8，这样的项目在上海市中心肯定亏本。对此，瑞安集团方面的有关人士也承认：尽管商家入住十分踊跃，现在的新天地的确是亏的。目前新天地内共有租户92家，其中餐饮类占50%。瑞安集团一般向租户收取一定的保底租金，同时享有租户一定比例的利润分成，年收入可达到七、八千万元人民币。照此计算，收回新天地14亿的投资至少要在10



多年以后了。

## (2) 开发商的底牌：借“新天地”起飞

瑞安集团想以新天地的人文环境和人工湖的生态环境，撬动太平桥地块的价值。“将来这一地区的四万白领白天可以在淮海中路上班，晚上可以去新天地休闲娱乐，夜里则回到南面的高档住宅里睡觉”瑞安集团高层有关人士如是说，“环境先行是我们的房产开发理念，新天地是人文环境，人工湖是生态环境，这两个环境做好了，整个地块的商业价值就提升了。”考虑到这样一个长远规划，新天地广场的目的也就显露出来了——为太平桥总体造势，借“新天地”起飞！

随着人工湖绿地的完工，新天地的全面开业，瑞安集团的这一理念正在被实现。而由于新天地一系列的造势活动，这一地块的楼价也在以令人惊愕的速度上涨。

新天地开业以前，太平桥地区的中高档住宅的房价每平方米在6000至8000元人民币。但如今由瑞安集团

开发的“翠湖天地”高档住宅小区一期五幢住宅楼，还没有公开预售即被订购一空，而且每平方米的售价至少翻了一番，这都是得益于新天地成功带来的效应。如此算来，随着更多大面积的住宅楼、商务楼的建成，瑞安集团将会在未来的时间里获得不菲的收益。

与住宅项目相对应，人工湖绿地北面的多幢商务楼项目已经开始启



动，个别项目已经处于建设当中。届时，瑞安集团准备吸引国际著名企业集团总部入驻。这笔收益也相当可观。

由于新天地的出色表现，从长远计划来看，一旦数年后整个52公顷的项目全面完工，仅此一项就可使瑞安赚得盆满钵满。

## 7、新天地的成功奥秘

新天地的聪明在于，用内在传统的文化，包装现代的生活。用建筑表达这个城市内心的对传统的留恋，用生活方式表述这个城市对现代文明的渴望，用精心经营的文化掩饰商业竞争的残酷。

新天地的成功不只是因为让石库门焕发了生机，而是因为营造了一个包括商业文化、历史文化在内的良好氛围。这种氛围是新天地成功的关键。

## 模式二：住宅物业开发模式

在旧城改造中，往往受地块自身条件和区位地段影响而必须进行住宅开发。在住宅开发中，最关键的是如何结合地块自身条件，充分利用地块原有资源，打造与区域文化氛围相融合的社区文化特色。住宅开发模式具有以下特点：

### 1、项目地块特征

项目往往是城区中原有的工业厂房、学校、露天仓库等面积较大的地块，并且保留有较好的绿化环境，周边生活配套设施齐全，但离城区主干道有一定的距离，地块商业价值低。

### 2、开发特点

充分利用项目原有的基础设施，包括树林、小山、池塘、人造景观等配套设施，结合项目的地方文化特色，建设中高档的园林生态社区。

### 3、优劣势分析

项目自身基础设施较好，投资风险小，但利润空间也小。



案例一：全国最大规模的  
旧城改造项目

## 上海中远两湾城

### 1、项目档案

中远两湾城小档案	
物业名称	中远两湾城
物业地址	位于上海市普陀区光新路以东、恒丰路以西、中山北路以南、苏州河以北地区
物业类别	住宅类
建筑类型	高层建筑，有大板式、板式、点式、台阶式、联体等六种结构
占地面积	49.5公顷
总建筑面积	160万平方米
容积率	3.23
绿化率	45%
绿化面积	20万平方米
投资商	中远置业集团有限公司
发展商	中远置业集团有限公司
环境规划	美国泛亚易道(EDAW)＼华东建筑设计院
建筑单位	中建上海分公司
物业管理	中远物业

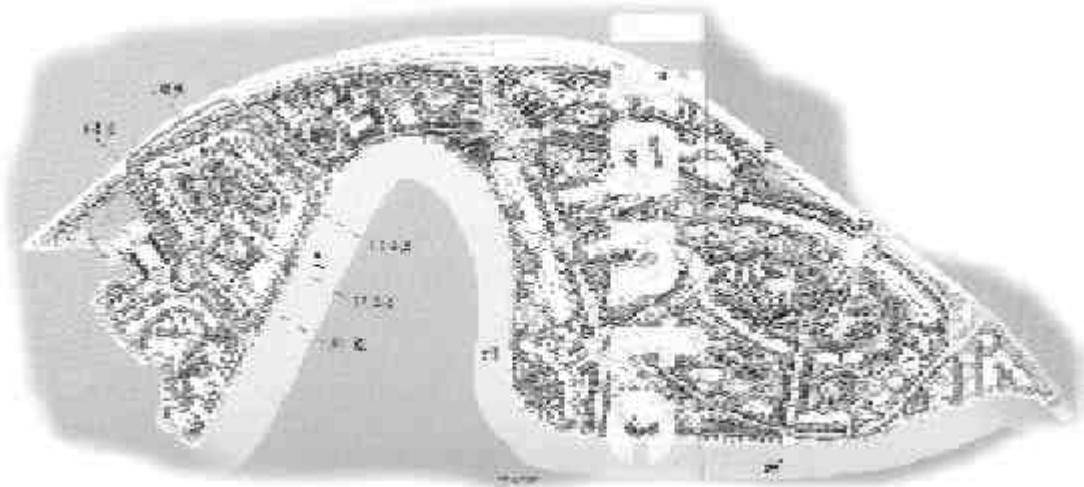
### 2、项目背景

#### (1) 项目地块状况及优劣势分析

“中远两湾城”地块属普陀区的中心区部分，占地面积49.5公顷，是上海市内环线以内仅存的列入旧城改造计划的地区，也是上海市区范围内最大的危棚简屋区。

#### 地块的优势

中远两湾城地处内环线市中心北侧，东临不夜城，西傍江宁路桥，北接中山北路高架，南依苏州河，拥有1.85公里长的苏州河新水岸线，水岸线全长两公里，宽16米，跨越两弯曲水带“潘家湾”和“潭子湾”，水



岸效果较好。

中远两湾城拥有环状的明珠线和苏州河两大地理优势，当旧的危棚简屋拆除后，其土地的完整性得以全面体现、轨道带来的崭新交通便利和苏州河景观的不断增加，会不断提升中远两湾城的地理优势。

另外这里人气旺盛、交通发达、商业兴隆，随着苏州河的改造和新城的建造，中远两湾城一带将成为城市中心区域。

### 地块的劣势

项目地块形状不规则、面积大，规划难度系数高；

地块区域是上海最大的棚户区之一，拆迁安置难度大；

地块区域“脏、乱、差”的形象已深入人心，导致部分消费者在此投资置业存在心理抗拒。

### (2) 市府重大项目，政府大力支持

项目地块面积大、形象差、改造难度大，因此地块区域的改造是上海历届市委市府关心的重大项目，被称为“两湾一宅”项目，由市府重大办直接领导，规划建成生态环境优良、市政配套齐全的现代化新型城区。中远两湾城项目被誉为上海新地标的“民心工程”、“形象工程”，动迁居民超过1万户，旨在彻底改变原址“两湾一宅”旧区脏、乱、差的生活环境。因为项目将带来巨大的社会综合效益，因此，上海市政府对项目给予了大力支持。

## 3、项目整体策略

### (1) 项目开发理念

#### 建设“国际化绿色环保智能型生态居住城”的理念

在中远两湾城49.5公顷的土地上，仅仅用了22公顷土地来建楼盖房和建设公共设施，其余全部用于小区环境建设。这样的大手笔正是基于把中远两湾城建设成一个与上海这个特大型国际化大都市相匹配的“国际化绿色环保智能型生态居住城”的理念。这个理念的基本内涵就是符合“以人为本”的综合环境的营造。而

这样的“综合环境”指的是：空间环境满足人的活动要求，生态环境有益于人的生理要求，视觉环境兼顾人的心理要求，人文环境适应人的交际要求，智能环境预计人的信息要求，管理环境符合人的方便要求。

### 充分利用苏州河水资源的理念

早在88年的时候，中远集团就确定在两湾这个地方进行旧房改造。选定在两湾开发，其中一个非常大的因素之一就是它临着苏州河两公里长的水岸。虽然当时苏州河还并不是很美而且水面漂浮物也很多，水也没有像现在那么清。但是中远认为水质还是可以改变的，也相信随着时间的推移，水在住宅方面的重要性会逐渐被人们接受。因此中远在开发过程中特别注意贯彻充分利用苏州河水这一资源的理念。

### (2) 巨资投入前期工作

中远两湾城在拆迁安置等前期工作中投入了23.8亿元的巨资，一次性动拆迁274家企业和10500户居民。

### (3) 项目整体规划策略

#### “大密大疏”的大社区布局

中远两湾城在对上海过去的住宅建设进行总探索、创新的基础上，在总体规划上，充分利用地块的自然形态，大胆突破了传统的“兵营式”和“街坊式”的格局，以全新的建筑布局使整座居住区错落有致，颇有中国文人画中的“大密大疏”的韵味。总体设计南低北高，建筑向苏州河方向层层跌落的空间格局，苏州河沿岸建筑呈放射状布置以增加亲水性。小区34幢高层建筑共形成



9个建筑组群，使住宅密度相对集中，为营造大社区创造了条件。

#### 创新的空间布局

中远两湾城的房型特点是；大多住宅的客厅、卧室、次卧室、书房等均朝南，朝北的仅是厨房、卫生间和电梯、走道；大多住宅有三个阳台，一个是连客厅的采光阳台，一个是小型的晒衣阳台，另一个是朝北连着厨房的工作阳台。客厅宽度达4.2米到4.6米，得房率高达78%以上。中远两湾城因此先后荣获建设部“创新风暴”综合金奖、2000年全国优秀住宅社区环境金奖、2000年上海最佳住宅特别奖。

#### “以人为本”的大环境设计

景观设计是中远两湾城开发中的点睛之笔。由设计过美国迪士尼乐园、纽约中央公园、华盛顿广场的美国泛亚易道公司为中远两湾城进行景观设计。充分体现了“以人为本”的超前设计理念，揉合欧陆风情与中国传统园林文化之精蕴。极大可能地寻求了高度集中生活形态下人与环境的和谐统一。整个城区通过三大

主题绿化空间、三条绿化空间、三条绿化带和亲水性四大主题生活区、八大主题室外开放式小区构成了中远两湾城特有的“绿”与“水”交融的景观。可以这样说，一些小规模的楼盘中数千平方米的集中绿地已称得上“卖点”，而在中远两湾城，既有6万平方米面积的中央公园，又有2万多平方米的带状大绿地、1.5万平方米的环岛主题花园。超过1万平方米的集中绿地达6处之多，而那些超过5000平方米的绿地在中远两湾城随处可见。并且，随着苏州河综合治理，市政府已开始制定苏州河两岸环境规划，苏州河中远两湾城将被列为苏州河亲水岸线的样板段，传统的防汛墙不复存在，取而代之的是变化丰富的观景长廊和亲水平台，绿树、水幕真正融为一体。

#### (4)“服务型社区”策略

基于项目的开发理念，中远两湾城不仅在硬件上体现出建造一栋新颖别致的楼宇，在软件上也体现出“服务”新概念，以“服务型社区”、“服务型公寓”的全新视角进行



总体规划构思，让人强烈感受到一种“新概念生活”的冲击。在这里，“开门七件事”不再是传统的油盐酱醋柴米和出行，进入人们生活领域的是：商业配套齐全，小区智能化健全、现代商务服务完善以及教育、文化、娱乐、休闲等各种设施一应俱全。从幼儿园到青少年才艺长廊，从游艇俱乐部到健康会所，从大型购物中心到综合型娱乐休闲空间，从

适合户外活动的架空层到苏州河沿线景观带，还有中远两湾城居民俱乐部组织的各种活动等等，处处让人感到社区服务化的新气象。

### 4、项目整体策略解析

#### (1) 与政府通力合作，寻求政府最大支持

项目属政府规划发展中的重点项目，建成后将会带来巨大的社会综合效益。不过，项目因条件、性质的特殊性，在开发过程中不可避免地遇到一些特殊困难，因此需要政府的大力关注和支持。在这方面，开发商积极主动地向政府反映了客观困难、争取政府的扶持。项目能够一次性动迁，其中自然少不了政府的支持。

#### (2) 前期巨资投入的开发策略

中远两湾城的地块一次性动迁有利于尽快改善地块区域的整体形象，可以在一次性做好前期工作后，可以全力开展下一步工作；并且，如此之大的动作可以充分体现开发商的雄厚实力和政府机关强大的支持力度，从而给予消费者足够的消费信心。

### (3) 充分结合地块条件

中远两湾城针对自身地形不规则、地块面积大、地块形象差等特点，采取了大社区布局、大环境设计、大公建配套、大规模开发、大投入动迁、大批量销售的整体策略，形成了中远两湾城特有的精品特色，达到了合乎长远经济效益的设计。

### (4) 充分利用自然资源

中远两湾城充分利用了苏州河水的自然水景资源。在中远两湾城一期的销售过程中 河景带来的经济效益的确得到了充分的体现：观苏州河或朝向苏州河的房型在价格上要比缺少河景的房型高300-500元 / 平方米。

## 5、项目经济评价

### (1) 销售业绩

1999年底，中远两湾城在开盘两个月内以签约预售逾千套住宅的佳绩，轻轻松松地越过了上海楼市上千个楼盘的全年销售业绩，雄居上海楼市销售排行榜前三名。

中远两湾城的价格也一路攀升：一期的销售均价不到4000元/平方米，目前预售的二期销售均价已突破6000元/平方米。2000年度上海市商品房预售面积、金额第一名。



### (2) 阶段性经济评价

中远两湾城项目二期建成后可实现销售收入264,652.08万元，净利润46,445.40万元，其中中远发展可获得净利润23,687.15万元，中远两湾城项目二期内部收益率为10.61%，投资报酬率为22.97%。

项目三期建成后可实现销售收入282,418.79万元，净利润50,918.76万元，其中中远发展可获得净利润27,496.13万元。中远两湾城项目三期的内部收益率为11.30%，投资报酬率为23.88%。

## 6、项目所获荣誉

- (1) 2000年荣获“全国创新风暴综合金奖”和“中房典指十大著名水景楼盘”；
- (2) 2000年3月荣获“跨世纪最佳住宅环境和最佳住宅房”奖；
- (3) 2000年5月荣获“明日星辰杯上海优秀住宅特别奖”；
- (4) 2000年9月荣获“2000年全国优秀住宅社区环境金奖”；
- (5) 2001年荣获“全国人居经典小区规划环境金奖”和“上海市建设工程白玉兰奖”；
- (6) 2001年9月荣获“第二届上海市优秀住宅奖”。

案例二：广州最具特色的  
旧城改造项目

## 广州江南新苑

## 1、项目档案

江南新苑小档案	
物业名称	江南新苑
物业地址	海珠区新港西路与东晓路交界
物业类别	住宅
建筑类型	小高层
占地面积	100000 平方米
总建筑面积	400000 平方米
发展商	广州市城市建设开发集团有限公司

## 2、项目背景

## (1) 地块状况

江南新苑的项目用地是原广州市机床厂厂区，地块北高南低、四界方正、约100000平方米。地块拥有郁郁葱葱的原生植被，主要建筑物为原机床厂厂房和办公楼。地块距中大、晓港地铁出口仅百步之遥，西临东晓南路，有30多条公交线路，可四通八达，周边配套非常成熟完善，中山大学、广州美术学院等著名学府仅一路之隔。

## 地块的优势

地块方正，便于规划、开发；  
交通便捷、配套成熟；  
拥有优质的生态、人文环境。

## 地块的劣势

地价高，土地成本高；  
临街部分灰尘大、噪音高。

## (2) 区域发展前景

海珠区是广州市城市发展的主要方向之一，新港西路是未来科技信息走廊，更是海珠未来规划中江南西商业圈、广州大道南物流圈、琶洲国际商贸圈、滨江东风情休闲区、万亩果园生态休闲区五个大板块的连接交汇。

## 3、项目整体策略

### (1) 充分利用地块原有自然资源

江南新苑充分考虑对原有生态环境的保护和利用，尽可能保留繁茂的原生绿树，使土壤保持自然生态，发挥最大化的空气调节作用。



### (2) 打造以“都市后小康人居模式”为标准的“大型原生态园林社区”

城建集团秉承20年地产开发经验，结合地块条件以生态、健康为主题，以“后小康人居模式”为标准把项目打造成为“大型原生态园林社区”。在具体措施上，充分考虑对原有生态环境的保护和利用，利用科学方法确保小区内空气质量达到环境一类区标准，创造性地利用叠水、喷泉等生态系统，结合地形特点，精心设计，营造出一个新型绿色生态园林体系。严格按照都市后小康人居模式的绿色标准、舒适标准、便捷标准、信息标准、多样标准和安全标准进行建设，把项目建成为都市后小康人居的典范。

### (3) 出租临街部分土地的策略

项目地块临街部分存在的灰尘、噪音等负面因素直接影响了临街产品的品质，而较高的土地成本决定了产

品的售价必须保持在一定的水平之上。因此，对于临街住宅的开发，开发商面临着很大的风险，临街住宅必须要等到项目内部形成浓厚的居住氛围或外部环境得到改善后再开发才可降低风险。在这种情况下，开发商通过向政府反映实际困难、与政府协商，得到了政府的支持。结合区域经济特征，在项目主体工程建设的同时，经政府审批开发商将临街部分土地出租，用于修建临时性低层商业铺面。临时性商业铺面

的经营期限是3至5年，主营布匹批发，主要招租对象是原中大布市的布匹经营者。因为中大布市也处于即将拆迁的地块，因此政府有意将其向项目区域引导。在政府的引导下，原中大布市的很多经营者都转入了项目的临时性商铺经营。

#### (4) 交楼前举办活动的推广策略

交楼前举办业主活动，一方面可以增进业主与业主之间、业主与物业管理人员之间的认识和了解，另一方面，可以丰富社区文化，活跃社区氛围，以此促进销售。

### 4、项目成功策略评价

江南新苑成功地打造了“后小康人居模式”的概念，后小康人居的产品策略赋予了产品较高的品质形象。江南新苑作为旧城改造项目，最成功的策略在于两个方面，第一，项目充分利用了地块原有自然资源；第二，为规避风险，争取了政府的扶持将临街部分土地出租。临街部分土地的出租降低了开发商的开发风险，充分利用了土地资源，减轻了开发商的资金压力；临时性商铺的建设、经营为政府解决了实际困难。这种双赢的局面是开发商与政府充分沟通和协调的结果。



## 附：都市后小康人居模式标准

### 绿色标准

绿化：建筑节地、节能、绿化覆盖率大于 30%

生态：中水收集补充湖水，雨水过滤浇花

环保：环保建材，杜绝含高挥发、放射性材料；垃圾分类，无害处理

水源：家庭管道直饮水、用水系统各自独立

### 舒适标准

风：科学建筑布局，达到环境仿真模拟测试最优舒适度

光：开扬设计，宽敞楼距，日光时间超过国家建筑标准

气：良好换气系统，不断导入新鲜空气

静：选择环保隔音材料，消除外界噪声影响

### 便捷标准

5分钟圈：便利店、生活配套商业区 5分钟到达

10分钟圈：学校、商场、城市公共绿地、公园等 10分钟到达

15分钟圈：运动场、大型超市、医院等 15分钟步程

快速通道：紧靠双地铁站、公交车站，快速路数分钟可达

### 信息标准

信息网络：电话、电脑网络、有线电视、智能化管理等一应俱全

千里传讯：视频点播、远程教育、远程医疗等触手可及

决胜千里：电子商务、网上冲浪等随心所欲

### 多样标准

户型差异化：78m<sup>2</sup>、95m<sup>2</sup>、102m<sup>2</sup> 多种户型，多样选择

外型多样化：建筑外貌美观、多样，富有个性

文化多元化：优美的环境体现时代的多元文化品味

空间多选化：多层豪华会所满足礼仪、健身、娱乐等多种休闲活动

### 安全标准

智能化：保安监控系统

自动化：一卡通、不停车收费系统

充足化：充足的夜间照明

## 模式三：商业物业开发模式

在旧城改造中，商业开发模式的利润空间最大，同样风险也是最高的。商业物业的开发形式多种多样，但最重要的是项目物业要与地块区域甚至是大商圈范围内的商业特征和经济环境相匹配、相融合。此类模式具以下特征：

### 1、项目地块特征

项目位于人口密集区域，交通方便，周边缺乏大型的购物中心，附近居民消费力强，地块商业价值高。

### 2、开发特点

通常是大规模“造市”，建造大型集购物、娱乐、休闲、餐饮一体的商业中心。

### 3、优劣势分析

项目投资成本大、利润高、但风险也高。



案例一：超大规模的复合  
型商业航母

## 佛山东方广场

### 1、项目档案

佛山东方广场小档案	
物业名称	佛山东方广场
物业地址	位于佛山市禅城旧城区的核心地带，属升平传统商业圈，东临永安路、南倚锦华东路、西接市东上路、北靠庆宁路，临近广东八大名园之一的梁园
占地面积	占地25万平方米
总建筑面积	超过80万平方米
商业面积	23万平方米
车位	超过3000个
项目定位	国际观光产业街区( TOUR MALL )
开发商	佛山东建集团公司
开发计划	2002年春天开工，预计提前一年在2004年年底完工

### 2、项目背景

#### (1) 项目地块状况

地块占地25万平方米，位于佛山市禅城旧城区的核心地带，属升平传统商业圈，东临永安路、南倚锦华东路、西接市东上路、北靠庆宁路，临近广东八大名园之一的梁园。地处广佛都市圈中心，佛山、南海交界处，佛山地铁二号线途经项目。项目地块区域经济的发展近可以辐射整个广佛都市圈，远可以带动整个珠三角的人流、物流、资金流的快速运转。

#### (2) 开发商概况

东建集团有限公司在佛山房地产行业处于领先地位，土地开发面积累计已超过了200万平方米(不包括正在开发的项目)，累计总投资超过50亿，主要开发项目有东建大厦、东建世纪广场、东建同济广场、金沙新城、怡东花园、燎原商业中心、奖滨花园、升平广场、百花苑、玉龙花园、东生内街住宅小区、中医院项目、江门灏景园等。东建集团还是佛山的旧城改造的主力军，旧城改造取得了很多的成绩，主要改造了市东上路、

鲤鱼沙、同济路、长兴街小区、卫国路、上沙小区等路段，为佛山的城市建设作出了极大的贡献。东方广场作为佛山最大规模的商业项目，投资额超过二十亿，承担着提升佛山整体商业面貌的重任，是佛山东建集团综合实力的完美体现。

### 3、项目整体策略

#### (1)“国际观光产业街区”的项目定位

项目定位为佛山有史以来最大、珠三角地区屈指可数的超大型商用物业，在商业形态上，项目引用了一种全新的商业模式 --- 国际观光产业街区 (TOUR MALL)。突破了传统商业以单一购物的功能局限，而是一个以旅游观光为主导，集合大型百货商城、量贩型超市、跨国饮食集团、步行街、专卖店、美食街、国际立体电影城、康体中心、专业批发市场等多功能、多业态、超大面积、超大规模的复合型商业航母。



#### 附注：MALL 简介

MALL全称SHOPPING MALL ,可译为“商业中心”。MALL最早出现在欧美发达国家 约有100多年的历史。二战后，购物中心首先在欧美国家蓬勃兴起，随着世界经济发展和相互渗透，在世界范围内广泛传播。MALL在统一规划、开发、建成之后，在管理上实现所有权、经营权和管理权分离，把营业面积出租给各种承租户经营。承租户经过严格挑选并加以有效控制，目的是互相利用，优势互补，获得共同的利益，使承租户的利润最大化，让承租户和开发商双方都能够获益。

#### (2) 东方广场有效辐射商圈

项目超大型的体量和多元化的经营方向，辐射力远超出佛山城区范围。项目不仅对佛山本地市场具有吸引力，更可吸引广州、中山、顺德、肇庆、珠海、江门、东莞、甚至港澳、境外数以百万计的旅游观光、休



闲购物者，成为佛山引领新一代商业潮流的商界巨头。

### 3 公里核心商圈

以佛山历史最悠久的升平商圈为中心，全市社会消费品年零售总额突破374亿大关，旅游人数近800万人次。

### 8 公里次核心商圈

覆盖佛山、广州西部和南海共40多个城镇，GDP将近1540亿元，30分钟到广州的车程。

### 20 公里基本性消费圈

覆盖广州、中山、顺德、珠海、肇庆等近80个城镇，集中珠三角近75%的GDP，66%以上的客流，车程仅为50分钟左右。

### 60 公里旅游性消费商圈

覆盖珠三角几乎所有的中型城市、港澳地区，GDP近8000亿元，社会零售总额在2800亿元，拥有4000万消费人口，车程不过80分钟。

## (3) 项目规划

### 规划特色

东方广场汇集不同建筑风格、规划有不同经营定位的十大组团：明珠城、金山街、德胜楼、银州城、红宝石书城、蓝宝石世界、翡翠城、水晶城、琥珀城、钻石美食城，外加东方大街、一万平方米超大型的假日广场，东方汽车站以及容纳3000多个车位的大型停车场。

### 规划方案解析

东方广场引进当今世界最先进的“国际观光产业街区”(Tour Mall)模式，突破了传统商业单一购物的功

能局限，以旅游观光为主导，集合步行街、主题乐园、游艺中心、节日广场、大型百货商城、量贩型超市、专卖店、购书中心、美食街、电影城、康体中心、专业批发市场等一体，是一个多功能、多业态巨型复合型商业“航空母舰”。

#### (4) 项目的特色配套

1250 平方米热带雨林式中庭

数十个东方国度的神秘风情

天幕式全天候步行街

国际 3D 立体声六星级电影院

汇聚 600 多种东方小吃的美食天堂

环回空中列车

10000 平方米假日广场



#### 4、项目成功策略评价

作为旧城改造项目，东方广场利用位于传统商圈的优势，立足于大佛山地区，着眼于整个珠三角区域，定位于大规模商业开发。项目充分利用了自身在大区域经济发展中的区位优势，引入全新的商业模式 TOUR MALL，突破了传统商业的单一购物功能。项目的有效商圈辐射将达 150-200 公里，将带动人流、物流、信息流、资金流的全面聚集，并对一个地域的经济产生巨大的带动作用和示范作用。正因如此，项目得到了地方政府的大力扶持。而政府的支持则大大降低了作为旧城改造商业开发的高风险。

## 模式四：综合物业开发模式

综合物业开发模式主要是指在旧城改造中开发住宅与商业物业或商务物业的组合开发。此类模式具以下特点：

### 1、项目地块特征

项目地块小，位于人口密集区，周边多商务中心、并且交通四通八达，附近居民消费力强，并且主要以时尚消费为主，地块商业价值较高。

### 2、开发特点

项目通常采用“公寓+写字楼”、“底商+住宅”或“住宅+商铺+写字楼”等组合开发模式。

### 3、优劣势分析

组合开发，风险较小，利润空间较高，但产品种类多，目标客户分散，后期管理难度大。



案例一：商铺、商务写字楼  
和公寓的完美组合

## 成都金色夏威夷

## 1、项目档案

金色夏威夷小档案	
物业名称	金色夏威夷
物业地址	成都市长顺下街与西大街、八宝街交汇处
规划净用地面积	A座 12.35 亩 ; B座 3.38 亩
总建筑面积	4.6 万平方米
容 积 率	A座 4.49 ; B座 2.0
绿 化 率	A座 22% ; B座 16%
建筑密度	A座 39.5% ; B座 38%
商圈人口	100 万
商铺规划	188 间 , 面积范围 : 8-436 平方米
公寓规划	440 套 , 面积范围 : 30-68 平方米
写字楼规划	360 间 , 面积范围 : 37-83 平方米
开 发 商	四川蓝光和骏实业股份有限公司
物 业 公 司	成都嘉宝管理顾问有限公司

## 2、项目背景

## (1) 地块状况

项目地块位于成都市下长顺街和西大街交界处两侧，地块分为两块，总面积 40 多亩。2002 年 8 月初，成都第一次成片推出了包括项目地块在内的七个旧城改造地块在国土局土地交易中心挂牌进行竞拍。被誉为商业地产开发“专业户”的蓝光地产以 585 万 / 亩、总价 2.3 亿元人民币的天价竟得了项目地块。

## 项目地块的优势

临长顺街和西大街，周边 112 条街道，连接近 20 万居民，贯通城西数百万消费人群。

位于中央商务区，与骡马市商圈连接，形成商业、商务、文化、金融核心区。

地块所处区域是党政机关、银行、机关事业单位的集中居住区。

西大街、长顺街改造，旧商业消失，带给新商业无限契机。

长顺街精品文化区的建设对地块价值起到了提升作用。

#### 项目地块的劣势

通过竞拍取得，土地成本高。

周边有多个已建、在建和待建的商业项目，对项目地块既是机会，同时也是很大的威胁。

### (2) 市场状况

#### (1) 土地市场

2002年七月国有土地实行公开拍卖以来，土地价格不断上涨。

#### (2) 小户型与商业地产紧密结合成为热点发展模式

基于土地成本的不断上涨，在成都楼市出现了小户型亲密接触商业地产的新趋势、新模式。新近上市的商业地产楼盘，几乎都是将商铺与小户型公寓有机结合起来，下部分作为商铺，上部分作为小户型公寓。此类商业地产项目大多是处于黄金地段，土地价格极其昂贵，但占地面积都不大。开发商从开发投资效益上考虑，将商铺与小户型商务公寓结合起来，千方百计提高容积率，以确保投资回报率。

#### (3) 消费者消费心理

消费者共分两大部分，一部分偏爱环境，倾向于住宅郊区化，一部分更注重配套设施的完善性，因此选择在城中心区购房。不过，由于城中心缺环境的硬伤，因此，在城中心的开发项目更多的倾向于商业地产开发。



### 3、项目整体策略及策略解析

“金色夏威夷”力图达到“S.O.H”——商业(shopping)、商务办公(office)、居住(home)三者生态融合的目标，使居住、商业、商务、艺术和谐共生、共存，使产品本身成为一种艺术，更使消费真正成为一种身心愉悦的体验。金色夏威夷打造独特的投资型房产组合模式，多方面规避投资风险，为中小型投资者提供一条稳健的投资途径。

#### (1) 策略一：商业项目策略

##### 具有夏威夷浪漫风情的情景式开放型商业步行街

金色夏威夷具有夏威夷浪漫风情的情景式开放型商业步行街，项目精确锁定城市消费需求，以餐饮(38%)、休闲(35%)、服务(9%)的合理搭配，填补区域商业空白；各类主题餐厅、品牌折扣店、出口内贸店、时尚饰品店等为区域商业注入了崭新的消费体验；精心打造的13大主题商业区，更将文化的内涵深刻注入于商业。尤为称赞的是，18米宽中央大道分别与西大街、八宝街、长顺下街、西二道街、东二道街五条城市街道相贯通，设计先进的卖场动线规划，辅之以上下水、停车位等的完善配套，做到了户户临街、独立、开放，均有平等的商机。经过开发商

精心打造，商铺真正实现了寸土寸金的目标，成为投资热点。随着骡马市商圈西移及成都CBD的明确规划，金色夏威夷商业步行街必将成为都市新商业的典范之作。

##### 策略解析

金色夏威夷高昂的土地成本决定了首先必须增大商铺面积作为开发重点。因为商铺从开发价值来说，销售价格最为昂贵，投资效益最佳。并且，一般的商铺都可设一至三四层，其商铺也不再是传统的商铺，而是注入现代商业理念和融入文化特色的全新商业业态组合。

#### (2) 策略二：写字楼策略

##### 提出“标准写字楼”概念

针对成都目前中小型写字楼大行其道的现象，项目写字楼目标客户定位于中小型成长型企业。金色夏威夷在成都首次提出了“标





准写字楼”的概念，投资者既可自由组合，也可联合出租。

#### 先拼速度再拼特色

金色夏威夷“标准写字楼”的抢先入市，吹响了中小型写字楼大举入市的号角，其相当于商品住宅的售价和灵活的售卖政策争得了不少人气。“为中小型成长型企业盖房子”越来越成为中小型写字楼的共识，而随着众多甲级写字楼的竞相入市，在市场需求逐步释放的过程中，无疑将会引发一场比拼速度的激战。

#### 策略解析

企业有不同的发展阶段，在不同的发展阶段，对办公物业的选择有自己的需求。这就像马斯洛的人类需求理论一样，人第一是生存，第二是安全，第三才是社会尊重。当企业还处在创业型的发展过程中时，它不可能有高档物业的需求。创业型企业在资金上没有成熟企业来得雄厚，一些可灵活租用的中小型写字楼项目或者商住两用的准写字楼就成为他们所需要的。标准写字楼概念正是源于此。而在成都中小型写字楼初步发展的现阶段，首先要拼速度——快，能减少预期误差，降低风险，避开竞争，提高利润；而在中小户型大行其道时特色才是核心竞争力。在这方面，金色夏威夷无异占据了市场先机。

### (3) 策略三：公寓策略

#### 精装修小户型公寓策略

金色夏威夷的商务公寓定位于小户型，每套建筑面积在35-60平方米左右；目标客户群定位为18-33岁的单身男女青年；尊重客户以往生活模式，强调个性化。在公寓的规划上，卧室和客厅没有明显的划分，所有的生活空间设定来源于居住者本身；在浴室设计中，强调舒适方便的浴室空间，整体浴室是其基本配置；厨房设计更提倡开放式环保节能型整体厨房；小餐厅和厨房紧密相连且精确计算居住人数；公共空间极具个性化，迎合居住者个性需要的服务设施配置；在配套上有包括便利店、自助型洗衣店、自助式健身房等24小时服务设施。

#### 策略解析

小户型与商业地产的亲密接触，实质是成都市房地产业竞争加剧逼出来的招数。自从国有土地实行公开拍卖以来，土地价格一再攀升，开发商拿到手的商业用地几乎都创了天价。奇高的商业用地成本，不通过提高容积率进而增大销售面积和销售额，是无法消化的。而且，此类项目由于占地面积较小，商铺数量有限，还不能完全达到开发商对投资回报的期望值。于是在做足商铺文章的同时，开发商还向天上发展，向空中要效益。城市中心区热销的小户型商务公寓模式就成为开发商的首选。小户型商务公寓的户型一般都在30~

70平方米左右，最小的仅20多平方米。在销售上一般都采取总价控制策略，使购房者对总价并非望而生畏；而且十分重视环境氛围和文化品位的营造，倾力创造个性化的适宜商务与居住的理想空间。因此也就成为了城市白领和创业型公司理想的选择。



## 4、项目成功策略评价

“金色夏威夷”取得了三个月销售完毕的空前业绩，它的成功之处在于结合项目地块的区位、地段优势和市场需求状况，采取了以商业为主、辅以小户型商务公寓的综合性物业开发策略。在旧城改造中采取综合物业开发策略，一方面可以克服土地成本高的不利因素，另一方面可以降低投资风险。