

- ① 白沙沙滩是金海湾的优势资源
- ② 当地传统渔业被融入旅游概念中
- ③ 观海台的设置强化了客户对海资源的体验
- ④ 当地零星的农业兼备观赏价值







①

③

① 气势磅礴的中区沙洲促进了凤池岛一期销售

②

④

② 初显城镇风貌的金海湾

③ 凤池岛最终被选为主体启动区域

④ 凤池岛一期社区包括了酒店式公寓和别墅







①

③

① 高尔夫练习场有力地支持了后期的住宅销售

②

④

② 凤池岛酒店公寓于2008年6月逆市开盘热销88%

③ 天后宫是当地妈祖文化的代表

④ 商业街是2010年中区启动的重要配套





①	
②	③
④	⑤
⑥	⑦

- ① 开发前的风池岛原址
- ② 开发前的内部道路
- ③ 未整顿前的外部国道
- ④ 开发前地块内部的自然村
- ⑤ 开发前的中区原貌
- ⑥ 喜来登酒店未建成前
- ⑦ 开发前镇区的商业中心

世联地产 编著

只有一个

金海湾

中国式旅游地产首席实践



机械工业出版社
China Machine Press

近年来,区域运营背景下的旅游地产开发逐渐成为热点。旅游地产区域开发对开发商企业背景、资金实力、品牌号召力、企业战略导向、成熟团队等有着较高的均衡要求,而其中最重要的便是企业的跨行业资源整合力,甚至这种整合力可以有效弥补前面五方面稍弱的困境。传统的房地产开发,更多地将资源整合力应用在营销层面,而旅游区域开发所需的资源整合力,更加凸显在传统地产所缺乏的酒店、商业、教育、拓展、俱乐部等消费领域。

金海湾从2005年至今的开发历程,是一次中国式旅游地产开发的重要实践。在旅游地产大潮下,金海湾经历了市场由早期的旅游需求,向度假、置业及投资等多元化需求的转变。它用5年时间向我们展示了,在尊重旅游消费者的度假心理下,区域旅游开发与地产销售是如何实现共赢的。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第043577号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:刘斌 版式设计:卡邦传媒

印刷

2011年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm·8.25印张

标准书号:ISBN

定价: 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010)88379210;88361066

购书热线:(010)68326294;88379649;68995259

投稿热线:(010)88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

世联地产顾问丛书编辑委员会

陈劲松 周晓华 梁兴安 林蔚 刘康宁 冯刚 陈明峰 侯颖方 许谦

主要编撰人员 / 曹彬 邓洁 孙攀龙 郝德中

编审 / 甘霖 王亚辉 朱昊

序

重要的不是概念，是系统执行

——漫谈旅游地产金海湾

我有一个预感，和媒体上说的正好相反，那就是所谓的中国富裕家庭的移民潮不会愈演愈烈，而是相反，也就是越来越多已移民的中国人，或海外人士的回流。例证之一，就是很多香港的朋友向我咨询内地居住的问题，尤其是咨询旅游度假目的地的开始明显增多，当然包括正在勃勃兴起的金海湾。

金海湾的故事，是中国众多旅游地产从概念走向现象的一个突出的缩影。当中国沿海的年均GDP快速奔向1万美元的时候，在美加、在欧日、在非洲，尤其是在东南亚，中国的游客和考察团几乎可称之为摩肩接踵、络绎不绝。这个旅游大潮的归宿是什么？有一个“钻石田”的故事颇值得玩味，说一个人走遍千山万水去寻找钻石田，最后年纪大了回到家乡，在自己家的后院终于挖出了钻石！

金海湾的成功因素之一是发现了这样的钻石田，这对中国旅游地产具有借鉴意义：价值就在我们脚下的土地。旅游不是长途跋涉和景点观光，而是生活方式的转换；生活方式的转换，并不需要费尽心力，耗时过关，而是一个小时的瞬间过渡。

金海湾最成功的，还不是这样的概念，而是开发者金融街系统地执行了这个概念，使这个概念能够得到真正的体验。

中国旅游地产前十年，大家在追求着项目（主题公园之类），然后这十年大家在追求着概念（比如文化、养生）。这都不错，但并不是最重要的，重要的是如何让这个概念落实，如何启动，如何让客户认知，如何安排资金才可持续，如何一步一个脚印地使整个区域的社会价值不断得以提高。

因为项目原因与金融街的同事有过接触，我发现他们可以成功的重要原因是，这群人有着坚定的信念和特别务实的作风。世联的同事也为能参与金海湾项目的开发而感到非常荣幸和自豪。

世联地产董事长 陈劲松

2010年11月

目录

Contents

序 重要的不是概念,是系统执行

——漫谈旅游地产金海湾

上篇

沙滩上的足迹——金海湾项目开发经验分享

	第1章
1	泛着金光的金海湾
	1.1 天生丽质,有待雕琢
3	1.1.1 中国最美的一段海
	1.1.2 沉寂多年的璞玉
7	1.2 从驴友天堂到度假圣地
	1.2.1 基建蓄势,金海湾的转身
	1.2.2 旅游启动,金海湾的起势
11	1.3 100亿的大手笔
	第2章
19	起步,最初的梦想
	2.1 什么主导了金海湾的一流
19	2.1.1 一流定位源于资源解构而非满腔热情
	2.1.2 要复合功能不要简单叠加
26	2.2 功能分区最终是为呈现度假方式
31	2.3 区域运营,金海湾的起跑线
36	本章小结 旅游地产战略制定要点

37	第3章 当梦想照进现实
38	3.1 启动的双核模式
41	3.2 选址的二维评价
44	3.3 困境下的客户寻找与产品规划
	3.3.1 突破常规, 主动扩容, 关注趋势
	3.3.2 度假产品的两大原则
50	3.4 启动——营造区域度假氛围
	3.4.1 从客户动机中找到核心动作
	3.4.2 启动动作的三大原则
61	本章小结 启动区策略制定要点
63	第4章 寻梦之技, 成功之法
64	4.1 一切都是为了树立信心
	4.1.1 客户对旅游产品的顾虑
	4.1.2 旅游地产营销的战略核心
66	4.2 与卖楼无关的旅游地产营销
	4.2.1 整合资源优势
	4.2.2 区域营销更像旅游推广
	4.2.3 关注异地通路的精与准
	4.2.4 销售把控的外延与节奏
85	本章小结 旅游地产营销的要点

下篇 旅游地产可见的趋势

	第5章
87	旅游地产开发的特质
87	5.1 实现旅游地产开发的三大本体
88	5.2 真旅游还是假旅游
90	5.3 旅游地产开发的五大门槛
90	5.4 旅游地产开发的五大要素
92	5.5 旅游地产的七大误区
	第6章
95	非常规的启动
95	6.1 启动成功的核心要素：人气
96	6.2 启动要重点攻破的难关：信心
98	6.3 成功启动的五大因素
100	6.4 旅游地产开发中的房地产营销
	6.4.1 启动区，旅游地产营销的特征
	6.4.2 旅游地产营销的三个阶段
	第7章
105	度假群体的把握及维系
105	7.1 客户模糊锁定方法——兼顾现在与未来
107	7.2 度假客户购买的内在特征
108	7.3 客户特征决定的置业敏感点

	第8章
111	度假产品的特征与选择
111	8.1 度假客户的产品需求规律总结
112	8.2 更适应度假产品的物业类型选择
117	8.3 不同于居家产品的方案评价体系
	8.3.1 定位评价
	8.3.2 价值评价
	8.3.3 开发评价
	8.3.4 营销评价
118	8.4 不同于居家产品的度假产品体系
	第9章
127	度假酒店的体验极致化
127	9.1 悦榕庄
133	9.2 清迈文华东方酒店
138	9.3 喜达屋饭店及度假村国际集团
	9.3.1 普吉岛喜来登湖礁度假村
	9.3.2 旗下的顶级品牌——瑞吉
144	9.4 亚龙湾的特色酒店
	9.4.1 铂尔曼度假酒店
	9.4.2 亚龙湾5号
149	9.5 马尔代夫安娜塔拉岛屿度假酒店
151	9.6 迈阿密Setai酒店
155	9.7 海曼岛大酒店
157	后记
163	金海湾大事记

上篇

沙滩上的足迹

——金海湾项目开发经验分享

金海湾从2005年至今的开发历程，是一次中国式旅游地产开发的重要实践。在旅游地产大潮下，金海湾经历了市场由早期的旅游需求向度假、置业及投资等多元化需求的转变。它用5年时间向我们展示了，在尊重旅游消费者的度假心理下，区域旅游开发与地产销售是如何实现共赢的。



第1章

泛着金光的金海湾

蓝天、白云、碧海、银沙，清风抚面，暖阳拥怀，海浪低语。

日光最后一次回眸，投向这片温婉的海，碧蓝的海水渐渐镀上一层暖暖的金色，略显焦躁的海浪泛开一片金色的晕彩。

远处，一股微涨潮水缓缓地靠近。末了，就着暮色一同铺陈在温玉般的细沙上。

这里没有工作、应酬、加班，脱尘世喧嚣，忘纠结烦扰。

这里可以与父母体味温馨，同情人编织浪漫，携儿女共享天伦。

这里，不是马尔代夫，而是六月的金海湾。

当度假不再是多数中国人承受不起的奢侈，当度假已经成为一种生活方式，金海湾闪耀的不再只是原生梦一般的沙滩与海，它还昭示着中国旅游度假市场的回归，以及旅游地产开发的兴起。



1.1 天生丽质，有待雕琢

1.1.1 中国最美的一段海

2005年以前，金海湾只是珠三角稔平半岛西南部一个质朴的原生海湾，地处北回归线以南，惠州市稔山巽寮辖区，毗邻香港特区，与深圳大亚湾经济开发区隔海相望，与广州的距离不过200公里。

走在11公里长的金色海滩上，面朝蓝色大洋，背后是起伏的山峦，两侧有千姿百态的海岸礁石，远眺海面上跃动的游艇冲出的阵阵白浪，大洋中游泳的岛屿无声地调节着生活的节奏，你也许会想起美国作家马克·吐温的赞词——“大洋中最美丽的岛屿”。



图1-1 金海湾所在区位示意图

表 1-1 金海湾与附近主要城市距离

	距离 (单位: 公里)	最短行程时间 (单位: 分钟)
深圳	140	60
惠州市区	78	40
东莞	180	80
广州	230	100
香港	43 (海里)	120 (海路)



链接

数字金海湾

27

稔平半岛崎岖的山势合围出了金海湾绵延27公里的海岸线，其中16公里为原生海岸线。

11

长约11公里的白金沙滩，沙质洁白晶莹，被誉为“天赐白金堤”。

7、8、18

金海湾拥有人间少有的“七山、八湾、十八景”，即一堤、二角、三奇、四庙、五宝、六洞、七山、八湾、九十九岛。

10

沿岸有10多个大小不一的月牙状海滩，各具特色。

99

莲花、沥格、鸡心等99个岛屿散落在海面上，大小奇礁异石千姿百态，惟妙惟肖。

1.5

海湾清澈见底，海水清澈碧绿，仿似质地纯粹的蓝色翡翠。海底平缓，百米内水深不过1.5米，是天然的海水泳场。

21.7

金海湾不但美丽妖娆，而且四季温暖如春。金海湾海洋气候明显，四季谦和，年平均气温21.7℃。春秋温润，夏季清凉，冬日如阳，每个季节都是旅游的良好时机。

65 856

金海湾空气中负氧离子含量高达65 856个/m³，海水水质和大气环境均为国家一级(类)标准的原生海湾。



抬脚步入清澈的海水，一条条五彩斑斓的小鱼儿便与脚趾嬉戏，还有螃蟹高速横行到水中，给人意想不到的惊喜。想去触摸那些美丽的鳞片，则只能心想，不会事成。这些大自然的馈赠，有意让你垂下眼帘，欣赏陆地和海水的色彩变调。

岸上舒展、细腻的白色沙滩，在浅水处就变成“水下沙漠”，涟漪般地波状起伏，与海的脉动合拍。远离沙滩的地方，海水慢慢变成了浅绿、淡蓝、湖绿，有点像绸缎，又有点像翡翠；再远一点，深蓝的海水无限延伸，仿佛集中了蓝色和绿色之间的所有色彩，给人一种果冻般的宁静和深邃的抚慰。这时候你会不由自主地想起一句广告词——“在地球上最后一个乐园里，只有你和你的爱人，还有马尔代夫……”

这是世界上唯一一个海龟陆地产卵地，有着30多处摩崖石刻。闽南文化、客家文化、广府文化在此交融，而其中蕴含的“中国元素”对世界来说更是一种诱惑。

1.1.2 沉寂多年的璞玉

从大区位来讲，金海湾背靠珠三角，西望香港岛，但由于道路体系的区隔，金海湾更像一个养在深闺无人识的大家闺秀，生长在湾边的巽寮镇，人口不过万人，由于开发前地理上相对闭塞，导致金海湾的旅游产业沉寂多年。即便当地人也并不知晓，在稔平半岛的西部，还有这样一片人间仙境。

当初不少去金海湾的人都会经历从“大悲”到“大喜”的心路历程。从坑坑洼洼的公路，再到泥泞不堪的小道，道路的两旁的景致除了看不到尽头的山脉、毫无生气的鱼塘之外别无异象。不少人心中泛嘀咕：路途比西天取经还要艰难，景致比郊野公园还要普通，谈何旅游度假？



仍属原始的生态环境

除去交通的不便,在开发初期,不少地方人迹罕至,更谈不上丝毫城市的气息。夜晚的金海湾,除去巽寮镇的点点灯火,一离开小镇就只有伸手不见五指的黑,伴着四周沉寂的鱼塘和偶有异动的草丛。

然而依靠强势的海景,仍有少量游客的驻留,巽寮镇也开始陆续修建初级设施,主要以农民自建的“旅馆”为主,游客也都是以自驾的一日游为主。



中区出现少量低档设施及自然村落

1.2 从驴友天堂到度假圣地

1.2.1 基建蓄势, 金海湾的转身

2005年, 金融街控股股份有限公司摘牌惠州稔平半岛最大一块可开发建设用地——规划面积约24平方公里的巽寮湾, 其中可建设用地10万平方公里。中国南方最大规模度假区蓄势待发。

金海湾, 开始了她的华丽转身。



金海湾内部道路不断完善



中区凤池岛度假酒店拔地而起



荒滩上崛起的明珠——喜来登度假酒店



金融街并未急于销售住宅的开发,而是在2005~2007年间优先投入了市政基础设施,改善区域状况是金海湾坚实的第一步。

包括金海湾大道、滨海大道、银沙路的外部道路;内部路网、水厂、变电厂、燃气站、垃圾处理站等各种市政基础配套;酒店、高尔夫练习场等旅游配套,金海湾开始绽放它的光芒。

1.2.2 旅游启动,金海湾的起势

随着金海湾的美名开始传扬,越来越多的游客慕名而来。2006年,金海湾所处的惠东县,全年的旅游接待人数不过36万人;而2009年国庆假期的七天时间,仅金海湾度假区接待旅游人数就超过44万,而如图1-2、图1-3所示,旅游人数上升后,区域影响力及经济收入都得到大幅度提高。

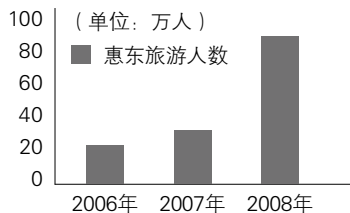


图1-2 2006~2008年惠州旅游人数
在路网及基建不断完善,酒店初步运营之后,景区的旅游人数呈现出了爆炸式增长

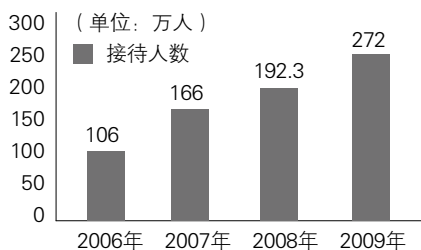


图1-3 2006~2009年惠东县旅游业接待人数示意图

区域的带旺,无疑使区域地产开发收益显著,无论是金融街持有的喜来登酒店还是销售的风池岛物业,金海湾用实在的市场效果来证明自身启动的成功卓效(见图1-4、图1-5)。

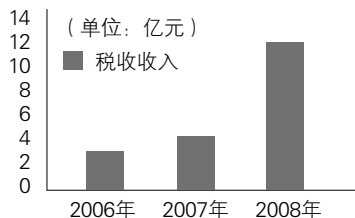


图1-4 惠东县2006~2008年财政收入

数据来源：惠州历年国民经济和社会发展统计公报。

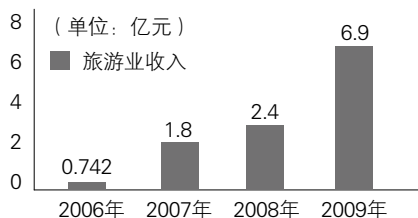


图1-5 2006~2009年惠东县旅游业收入示意图

数据来源：惠东县历年社会经济运行发展统计公告。

2008年6月，金海湾首个国际五星级度假酒店——惠州金海湾喜来登度假酒店开业，2009年“十一”黄金周期间，喜来登酒店接待餐饮部就餐人数6052人次，酒店人数3091人次，营业收入豪取367万元，笑傲滨海旅游度假区酒店群，成为在黄金周期间接待游客最多、营业收入最丰厚的酒店。



国际著名的酒店品牌——喜来登

表1-2 喜来登酒店的房价

	惠州喜来登房价(元)
豪华山景房	3 580
豪华海景房	5 800
经典山景房	2 080
经典海景房	2 880
雅致套房	8 880
丽景套房	10 800



同样是6月，凤池岛一期度假式酒店开盘，两栋酒店式高层公寓开盘。在惠州，高出惠州市场高层4200元/平方米的均价，达到了惊人的8300元/平方米，而同期的惠州资源联排别墅的均价仅为6000元/平方米左右。虽然时值宏观调控以来最严峻的市场形势，但凤池岛酒店公寓仍以其绝版的自然生态资源和超大手笔的规划赢得了市场，开盘当天便热销88%，不到3个月几百套房子便销售一空。

翌年9月，凤池岛推出一期二批休闲高层公寓，以8500~9000元/平方米高出的预期均价，在两个月内被抢购一空。推出glass box亲海别墅，以2.5万元的均价不足一月也迅速售罄。



一期凤池岛酒店式公寓热销

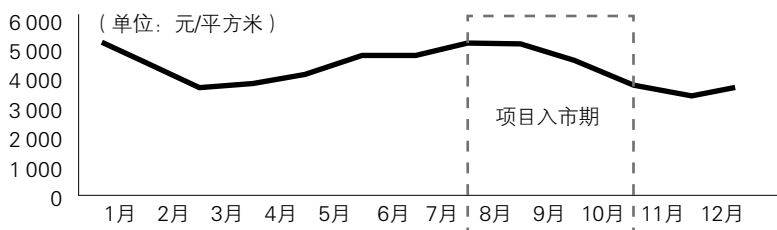


图1-6 2008年惠州市商品房均价

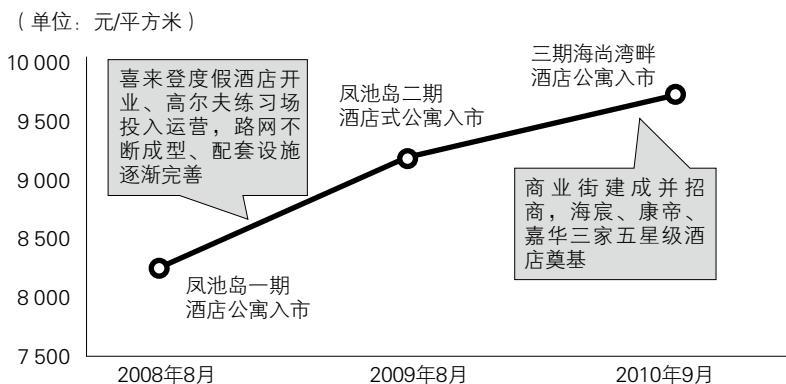


图1-7 各阶段金海湾公寓产品的实现价格

如今的金海湾不再小家碧玉, 而是散发着一种落落大方的气质、一种秀外慧中的美。蓝图正在实现, 未来的金海湾, 为梦想构筑了无限种可能。

1.3 100亿的大手笔

金融街沿着中国的海岸线从北到南一路寻来, 最终将把目光落在金海湾。金融街以区域运营商的出身, 开始尝试中国旅游度假开发的全新经营理念和发展愿景。

开发初期, 参与金海湾开发的来有庆先生(现任金融街控股天津盛世鑫和置业有限公司副总经理)曾经这样论述过金融街看待旅游开发的角度——“如同发达国家的先验一样, 随着中国经济的发展, 人们在满足吃穿住行这些基本需求后, 将追求休闲和安适, 度假将是主要方式之一。生活方式和人们心态的转变, 会促成产业形态的转变, 到此一游式的匆忙旅行, 会被定点式的度假取代, 而经济发达的地区引领新的浪潮。再说, 旅游度假正从奢侈品转向



一般性消费品。那么，到哪里去度假？这正是房地产行业应该有所作为的地方，具有广阔的潜力。”

虽然在商业地产开发方面颇有建树，但此前公司并未涉及大规模的旅游地产开发。2005年，金融街豪气地揽下了金海湾旅游度假区开发项目，抛出了一个为期10年，持续投资金额达100亿的大手笔。

用了不到5年的时间，金海湾持续增长的旅游人气和高居不下的销售住宅价格得到业内关注，短期内实现旅游与销售的双重效果的旅游开发成功经验并不多，虽然旅游度假开发的前景已得到业内肯定，但旅游度假开发对资金及开发能力设立的高门槛，让国内开发商望而生畏，探索适合中国国情的旅游度假开发模式，金融街可谓先行一步。

金融街在历史中构建金海湾的未来，倾力打造一座旅游之城，全新的城市高度，使其在开发初期着力打造完善的基础设施建设，在旅游度假设施的构建方面，先后修建扩建了金海湾大道、一家五星级度假酒店、天后宫商业街。金融街在基础设施上的不遗余力，更多源于它对区域开发的深刻理解，旅



北京金融街



金海湾度假区最先拔起的就是金融街惠州置业的办公大楼

游度假开发的前提,已经将开发商的角色重新定位,应是开发商、发展商和运营商的复合发力,这是探讨旅游度假开发的前提,也是旅游度假开发成功的坚定前提和战略基础。

延伸阅读

“岛屿花环”——马尔代夫

马尔代夫仿佛是天际抖落的一块碎玉,支离破碎不说还片片蕞尔!马尔代夫位于南亚,是印度洋上一个岛国。东北与斯里兰卡相距675公里,北部与印度的米尼科伊岛相距约113公里。它是亚洲第二个小国,也是世界最大的珊瑚岛国。南北延伸650公里,地形狭长低平,平均海拔1.2米。南部的赤道海峡和一度半海峡为海上交通要道,是世界上最大的珊瑚岛国。

马尔代夫现今有1200多个岛屿,其中200多个岛有人居住,每个岛都被珊瑚礁环绕,并且群聚在26个环礁中,故得“花环岛屿”之美名。

马尔代夫规划的旅游特色

马尔代夫全国共分为21个行政区,包括20个行政环礁和首都马累。而在首都马累,居住了全国30%以上的人口,是马尔代夫人口最多的城市,同时也是马尔代夫的经济中心、政治中心和购物中心。这是一个很小的岛屿,通常情况下,这里的居民出行都使用自行车或者步行,因此这里的环境污染小,城市空气清新。

在马尔代夫除马累承担城市功能,包括经济政治与商业中心,其他的都是小岛屿。马尔代夫共开发了80多座旅游岛,而全国的旅游度假酒店都集中在这些小岛上。从整体上看,马尔代夫在功能布局上,首都马累为商业、政治中心,也是居住人口最为密集的地方,而规划开发的小岛屿则是旅游的区域天堂,里面吃喝住行娱乐配套服务都是应有尽有。



散落在海洋上的小島是马尔代夫酒店的集中地，也是马尔代夫旅游集中地，食住行玩在众島上应有尽有。

马尔代夫的旅游保护政策

马尔代夫政府对旅游业的可持续发展是非常重视的，主要体现在对环境、海洋生物等方面的保护措施。从大局上，政府对度假岛整体布局规划，不允许在规划外的地区进行新的度假村开发。马尔代夫政府还为每一个度假岛屿确定了容量标准，还制定了许多保护岛屿环境的措施，如建筑物限高、固体废物处理、对海龟等海洋生物产品实施严格管理等。

另外还对一些岛屿进行了合理的规划，如将马累附近的Kaafu环礁岛上的一个小岛划分出来，并在那里修建了一个休闲公园。在Alif环礁岛上修建一个类似的岛上休闲娱乐公园等。马尔代夫正在探索着一个适合本国国情的旅游模式，这种旅游模式不仅适合该国岛屿繁多的自然特点，而且不会给该国的环境和社会文化产生任何严重的负面影响。政府的支持与长远的规划，必将使这片生态旅游岛的天更蓝、海更清。

古老文化，马尔代夫的软性魅力

历史上第一次出现马尔代夫的年代是公元150年，泛指位于锡兰西岸的岛屿，许多来自东非、阿拉伯国家的商船，在航行中发现马尔代夫是一个非常便利的停靠港，且深深被当地美丽、宁静的景致所吸引，进而决定留在岛上居住。公元1513年在马尔





代夫的历史上，可以说是一个举足轻重的转折点，因为这一年开始，穆罕默德的教义开始在各个岛上传播开来，这一股圣洁庄严的崇拜精神正如其后绵延不尽的信仰，深烙于马尔代夫人的心灵。西方人喜欢称呼马尔代夫为“失落的天堂”，在当地语言中是“岛屿王国”之意，而古印度人则称它“岛屿花环”。

马尔代夫有很多文化遗产，记录着自己一路走来的风雨。如马累市中心的“苏丹公园”和“国家博物馆”，博物馆藏有代表阿拉伯及斯里兰卡文化的展品，还陈列了一些古老的马尔代夫手工艺品和一些中国的瓷器和钱币。在小街麦德胡一齐阿尔拉特的中央，耸立着一座公元1675年建成的古老的“宣礼塔”，塔周围用阿拉伯文写满了“安拉至大，除安拉外，别无主宰，穆罕默德，安拉使者等”词句。现在宣礼塔上已安装了无线电设备，可通过无线电广播来通知居民什么时候去清真寺进行礼拜。宣礼塔旁边是岛上最大的“清真寺”。它建于1656年，内部和周围兀立着许多马尔代夫著名的宗教领袖和政治家的陵墓，其中就有马尔代夫民族英雄穆罕默德·塔库拉夫·阿里·阿拉扎姆的陵墓。人们为纪念阿拉扎姆的不朽功绩，给他立了一座顶端用黄金打造的纪念碑。

“一岛一酒店”的马尔代夫式旅游

马尔代夫的酒店，可谓是世界范围内的一朵奇葩。马尔代夫目前有87个岛被开辟为旅游度假村，其他均为古朴的渔村。这些充满浪漫色彩的度假岛屿形成“一岛一酒店”的特色。

从游客一下飞机，酒店就开始服务，派出快艇或是水上飞机专门守候在机场外的小岛旁，一直到旅客的旅行结束，登上返回的航班，才预示着酒店服务的结束。由于马尔代夫是由岛屿构成，因此在马尔代夫，快艇和水上飞机这些水上交通工具扮演着不可替代的角色。由于多尼船首的弯月造型与独具一格的尾舵，是马尔代夫手工艺家的代表性作品。因此搭乘多尼船也是令人永难忘怀的经验。

马尔代夫的酒店，配套设施不仅完善，而且极具特色，或许你在去之前都没有想到。酒店里面设有运动中心、游泳池、健身房、高尔夫球场、不带酒精的饮品酒吧、咖啡屋、主题餐厅、卡拉OK、迪斯科舞厅、SPA等常规配套设施外，有些酒店还有赌场、

水下餐厅、图书馆、印度草药治疗房、面部治疗房，还有专门学习马尔代夫风情美食的烹饪学校。

酒店一般提供两种房间，一种是两层楼的独立小木屋，共有四间双人房，每一幢都是建于曲折幽长的小路深处，在翠绿浓密的热带植物间显现，在洁白细腻沙滩上绵延开来。另一种则是最具“马尔代夫风情”的建筑——带着茅草屋顶的水上小屋和水上别墅。它们通常建在海上，带观海露台，露台上楼梯直接通进海里。水上屋设施非常很好，正门和露台门打开后空气流通，海的气息充满整个房间。此外，当地还有一种石屋，一般在当地的土著村落。

各度假酒店的娱乐活动丰富多彩，潜水、风帆、钓鱼、冲浪、远足、日光浴等，还有一些其他小岛活动也都让游客们乐而忘返。如乘船巡游岛屿，来到居民岛，与当地居民简单地交流一番，再乘船去无人岛浮潜，还有藏身马尔代夫的SPA极乐世界。





旅游地产和商业地产一样，更多应是从区域经济、产业发展、城市经济和城市运营来切入，当然产品也很重要。

——来有庆（金融街控股天津盛世鑫和置业有限公司副总经理）

旅游地产的核心命题在于生态旅游资源依赖。

——宋丁（中国综合开发研究院旅游与地产研究中心主任）

第2章

起步, 最初的梦想

2005年, 金融街惠东置业有限公司介入巽寮湾开发, 取名金海湾。“金海湾”立即由一个名词成了珠三角脍炙人口的形容词。起步之初的“中国的马尔代夫”, 并不是立即着手单一的大规模住宅定位与推售, 而出人意料地开始了对区域蓝图的重新绘制。紧随其后的是大规模的基础设施建设。在开发初期, 金融街以其在商业运营方面的成功经验, 显示出前瞻性和对旅游地产开发的深刻理解。

2.1 什么主导了金海湾的一流

在2005年, 初步探寻金海湾的土地, 需要颇费周折, 一路颠簸泥泞, 绕转百回, 却没想到迎来的竟是如此惊艳的地方。白色的沙滩、湛蓝的海水, 就算迟暮后一片黑暗, 大家也不愿意离去。

——金海湾项目组



金海湾未改造前的道路



金海湾美丽的风光

用“荒凉”与“惊喜”来形容开发之初的金海湾再合适不过了，这也正好反映出原生的自然资源度假型地产开发面临的困惑：

- 世界的？中国的？金海湾能走多远？
- 金海湾的未来蓝图是什么样？
- 金海湾的功能需要做什么？
- 中国经济市场的发展能否支撑？

2005年的中国，并没有太多成功的旅游地产案例可以让我们看到顶级资源的生长过程。金海湾曾经走过最困难的时刻，从巽寮湾到“中国的马尔代夫”。解决荒地上的困惑，金海湾用曾经走过的路，明确开发之初必须提前认识的两大问题：

——旅游度假区“一流”的含义和界定标准是什么？阶段目标和长远目标

又是什么?

——如何从一片荒芜的现实走向辉煌灿烂的未来? 实现辉煌未来的关键要素是什么?

2.1.1 一流定位源于资源解构而非满腔热情

金海湾之所以定义为具有国际影响力的一流旅游度假区, 并不是单纯执著于对旅游地产的高涨热情, 抑或高调的宣传语句和口号。开发初期, 金海湾对资源背后的定位理解、梳理与解构是有的放矢的, 并可以实现的。

国际惯例将一流的旅游度假区按资源禀赋和顾客市场的不同分为三类(见表2-1):

- 目的地型度假区
- 区域旅游度假型度假区
- 本地旅游度假自住型度假区

表2-1 度假区的三种类型

		客户	主要市场距离	方式	度假时长	频率	典型案例
目的地型	强势资源: 高品质海滩、 滑雪场等	全国性 国际性	几百公里或更远	飞机 为主	1w~ 2w/>2w	1	Beaver Creek Resort, Colorado/三亚/Hawaii
区域旅游 度假型	一线景观资源 人文资源	分散型: 大部分为本 区域客户	100~300km, 1.5~4小时车 程	自驾 为主	2~7d	1~2	Hidden Valley, Pennsylvania/省内游
本地旅游 度假自住 型	不需要十分强 势的资源	本区域	小于100公里, 45分钟车程	自驾 捷运 自住	1~2d	数 次	Forest Highlands, Arizona

资料来源: RECREATIONAL DEVELOPMENT HANDBOOK, 美国都市与土地协会。

单纯依靠国际对旅游度假区的分类, 并不能很好地解释一片荒原之地金海湾的未来, 在开发初期, 更需要明晰的开发的递变过程及所能到达的深度,



即能否成为一流，能成为地区一流？区域一流还是国际一流？需要着重强调的是，对一流的理解，并不是由度假区所覆盖的区域范围来简单决定的。度假区层次的不同，应取决于自身资源禀赋，此外通过强化资源本身的内外部条件，可以实现不同层次的核心竞争力。

在此前提之下，一流的旅游度假区应具备以下三维要素（见图2-1）：

- (1) 具备区域内的强势资源条件和吸引力。
- (2) 功能复合性，具备国际水准的服务质量，但并不一定要依靠国际性市场。
- (3) 所在区域要与区域市场保持100~300公里的黄金距离。

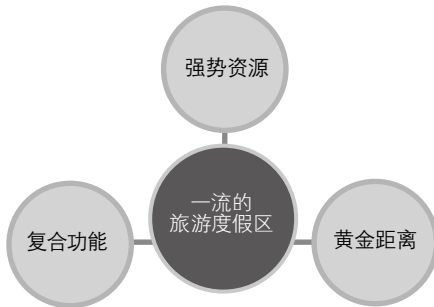


图2-1 一流旅游度假区的三大要素

金海湾坐拥两大成功要素，当然具有成为一流度假区的潜质，而与珠三角的核心区位，更使得金海湾短期内有成为区域一流的可能性，以区域一流作为金海湾的短期目标，而全国甚至国际一流将是金海湾最终实现的远期目标。正是明晰了与一流的距离，才坚定了金海湾要去承担“中国的马尔代夫”的宏愿。

2.1.2 要复合功能不要简单叠加

如果说强势资源与黄金距离是一流旅游度假区天生丽质的先决条件，那

么复合功能就不仅仅是度假功能的简单叠加,而是要满足不同角度的需求,是实现综合竞争力飞跃的关键条件。如果强势资源与黄金距离不是障碍,那么“复合功能”便是金海湾成为一流的关键要素,也是众多中国资源型旅游地产开发都必须面对的核心难题。

用住宅与配套的组合的常规地产开发来说明旅游度假区的开发显然是不够的。常规地产开发,在产业层面更注重住宅本身的深层开发,注重的是居住功能(见图2-2)。而对于旅游地产开发,它的功能是复合的,并由三层产业链的复合来表达的。金海湾战略成功的关键原因之一,正是开发主体对复合功能的深刻理解与把握。蓝图之初,并未单一地看待开发组合(见图2-3),更多着眼于旅游产业为主核心的三层产业链复合,而这正是成功的旅游度假开发区一开始必须要有的战略眼光。



图2-2 常规地产开发的产业链

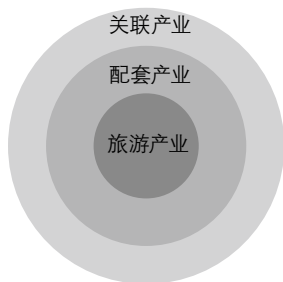


图2-3 旅游地产开发的三层复合产业链

旅游地产的三层产业链是以旅游产业为核心,配合旅游产业的配套产业及旅游促进性相关的关联产业。

旅游产业: 旅游产业指旅游配套也可能是旅游项目本身,例如:娱乐体育项目、旅游纪念品/手工艺品、旅游地产等。

配套产业: 配套产业指与旅游产业直接相关的行业,例如:酒店餐饮、特



色商业、观光农/渔业等。

关联产业：与旅游没有绝对相关性，但对旅游有促进作用，或至少没有妨害，例如：会展业、住宅产业、研发中心、创业产业、教育产业等。

金海湾的产业规划布局中，以旅游构成为核心，构建了行业筛选的七大标准：国家政策、产业前景、区域战略、发展战略、资源优势、竞争态势、聚集能力。

而从开发角度而言，除复合产业链的功能完备性外，影响资金运转与风险的关键因素，还是构建产业链的时间次序，以促进大旅游业的发展和积累常住客户群为前提，产业链落实的最优顺序，应是旅游产业优先于旅游配套产业，进而优先于旅游关联产业。

从理想的开发角度而言，最完美的配套开发顺序带来的将是长期利润的最大化，住宅产品、酒店配套的高溢价性也随之而来。与此同时也不能忽视，回现能力的减弱给项目的开发带来的压力。而兼顾旅游开发与资金压力，会在本书的后续部分给予专题探讨。

表2-2 金海湾适宜发展的产业

旅游产业	配套产业	关联产业
海滨golf	主题酒店	与旅游有联系的创意产业
海滨温泉	青年旅馆	集体培训拓展
民俗表演欣赏	家庭客栈	政务/商务会议
生态公园	临时接待设施	体育服务
水族馆	特色美食街	特色农产品开发
摩托艇	品牌折扣店	科普教育
降落伞	免税商店	个人学习
冲浪	观光农/渔业	医疗保健
潜水	绿色农产品	新产品/技术发布展示
海钓		
热气球		
海滩浴场		

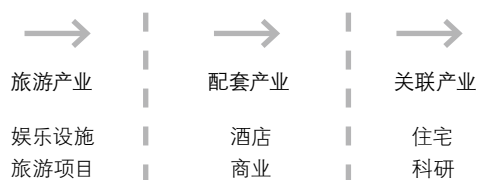


图2-4 旅游地产中各个产业的开发顺序



最早入市的风池岛酒店公寓



金海湾的中式风情商业街



喜来登五星级酒店



2.2 功能分区最终是为呈现度假方式

金海湾规划中值得称道的举措，即尊重区域开发的前提，勾勒出具有较强落地性的规划方案，而其中画龙点睛之笔，就是度假方式的呈现，并非仅是功能分区。

成功的国际滨海旅游规划，立足项目的发展，倡导长远的规划发展，并认为有效的规划应遵循以下三大前提：

(1) 规划立足长远发展，为后续发展留有足够空间，并进行人性化考虑。

(2) 严格保护自然环境，控制构筑物的比例；减轻人工开发对环境的影响。

(3) 整体空间布局以土地的资源禀赋为出发点。

金海湾正是尊重国际旅游度假区实践的规划原则，结合分区特性，考虑区域发展的可持续性，整体规划体现为北、中、南三区。

北区

本体特征：地貌界线分明，交通通达性好于中区和南区，未来跨海大桥将从此进入，内部红树林。

优势转换：产业纵深与环境保护。

功能特征：环境保护和后勤保障用地。

规划配套：红树林生态保护区、自然保护教育基地、自然生态旅游区、初级野外生存挑战、后勤服务区。

中区

本体特征：地热开阔、形状规整、处于初步开发阶段、拥有妈祖庙资源。

优势转换：旅游开发与人文资源

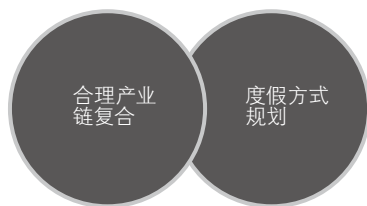


图2-5 度假规划的“魂”



图 2-6 凤池岛整体规划和区域分布图



保护。

功能特征：旅游功能区和金海湾中心区。

规划配套：皇后港、39号轮渡码头、沙洲酒店、小维多利亚港、美人鱼游艇码头、风情酒吧街。

南区

本体特征：地形从东到西依次为海滩、少量平整土地、丘陵、大片农地和村庄。

优势转换：旅游地产开发与高端休闲旅游。

功能特征：高档滨海度假区、高档主题酒店和住宅项目。

规划配套：半山海景高尔夫、五星级酒店、世界经理人游艇会、游艇码头、游艇别墅等。

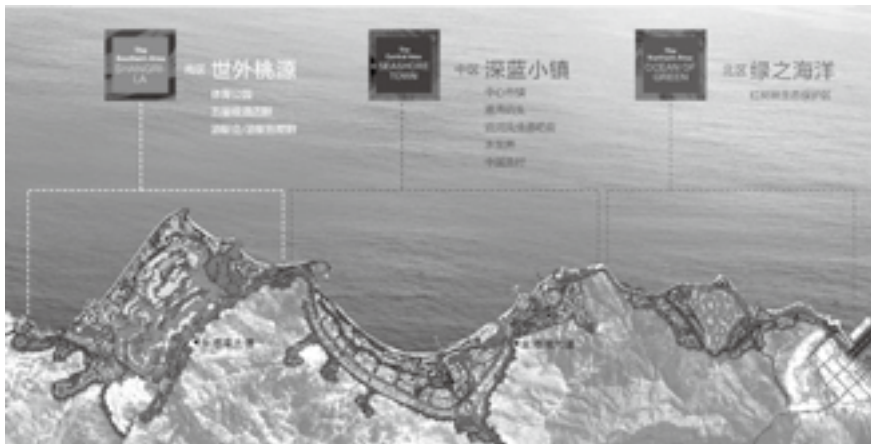


图2-7 金海湾最终规划呈现

金海湾最终规划，体现在合理的产业链复合与度假方式规划的完美结合。

合理的产业链复合

北区：生态旅游产业与自然保护基地；

中区: 娱乐商业基地, 包括娱乐中心、会展中心、酒店群、市镇商业集群, 包括酒吧街、文化旅游商业区、美食街娱乐中心、会展中心;

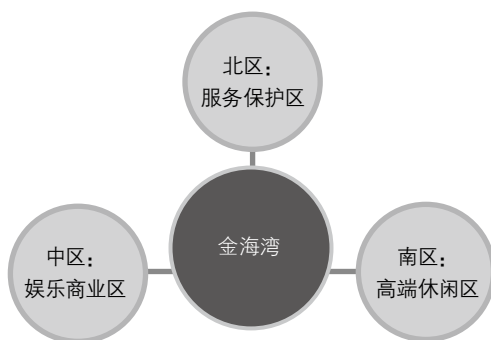


图2-8 金海湾不同区域功能定位

南区: 高端度假休闲基地, 包括高端酒店、高尔夫、游艇俱乐部。

度假生活方式的规划

北区: 环境游览与生态教育;

中区: 娱乐、休闲、健康、便利与居住;



图2-9 金海湾旅游动线图



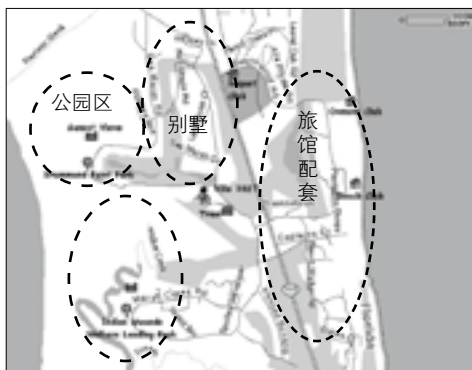
链接

海岛农庄亚美利亚

亚美利亚位于美国佛罗里达州，杰克生维尔最北端30英里（1英里约为1609米）处的大西洋海岸的海岛农庄，是一个拥有13英里海岸的古色古香的维多利亚式的小镇。这里拥有世界级的网球和高尔夫球的场地，是休闲度假乃至养老的好去处。

亚美利亚在规划布局上属于功能组团分区式。亚美利亚海岛农庄主要分为旅游设施及配套区、别墅区、生态公园区。在规划布局上：

- 亚美利亚在资源最好的海岸沿线地带，布置了高档酒店、旅馆与大量游憩设施。
- 高端住宅设置在二线海景区域，可部分观海，并与大众游憩区严格分开。
- 大片的生态公园区保留，增加了不靠海一侧吸引力的同时保护了环境。



亚美利亚功能分区



2.3 区域运营，金海湾的起跑线

旅游地产开发以区域共赢为高度，强调加强与政府的沟通，尤其注重寻求与政府目标的高度契合。区域旅游地产开发并不是一般意义上的地产开发，而是关系到一个区域内社会经济发展的重大事件。无论是公共资源的运用，还是基础设施的建设都离不开政府的大力支持。没有开发主体对区域旅游地产开发的深刻理解，开发就无从谈起。在以区域共赢的契入点上，金海湾实现长期的可持续发展，同样至关重要。从区域运营的角度看待金海湾开发，是金海湾成功实现与政府沟通的契合点，也是金海湾一开始构建产业链复合功能的收获。

1. 积极促进政府出台项目的开发优惠政策

金海湾被惠州纳入落实《珠江三角洲地区改革发展规划纲要》（以下简称《纲要》）的重点项目。

链接

打造金海湾的政策背景

惠东县以贯彻落实《纲要》为动力，努力打造五大基地。一是打造珠三角产业转移基地，包括东莞凤岗（惠东）产业转移园、中航谟岭工业园、多祝节能环保工业区、佳兆工业园；二是打造珠三角滨海旅游休闲基地，以白盆湖国家级生态风景区为重点，打造绿色旅游基地；以打造巽寮湾开发建设为标志的滨海旅游度假基地；三是打造珠三角清洁能源基地，包括平海电厂、风力发电场、惠州核电项目、国家石油储备库项目；四是提升中国女鞋生产基地；五是打造珠三角绿色食品生产供应基地。

资料来源：惠州市贯彻实施《珠江三角洲地区改革发展规划纲要》。



2. 政府助推, 推进跨行业的资源整合与交流

开展双百双千活动, 与珠江三角洲九个城市与100家旅行社、100家商业网点、1000家企业、1000个社会贤达建立联系, 摆放金海湾品牌资料或者宣传展示牌。

3. 积极参与区域营销, 有助于提升区域形象和认知度

参与金融街举行的旅游节、参加开工庆典、参加旅游推介会等。

4. 通过主动参与基础建设, 掌握区域规划、招商的主动权

以金融街为主导进行前期基建等配套开发。

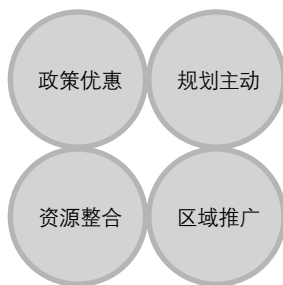


图2-10 与政府合作的主要推动事件

延伸阅读

坎昆——国际水准的旅游规划案例

坎昆市位于墨西哥尤卡坦半岛金塔纳罗州东北海岸, 三面环海, 是加勒比海和美洲大陆最负盛名的旅游胜地之一。碧水、白沙、奇景、古迹, 构成了坎昆独具魅力的自然与人文景观。1981年10月, 著名的坎昆会议在此举行, 会议发表了著名的《坎昆宣言》, 坎昆由此更加闻名遐迩。

坎昆的规划和城市布局完全围绕旅游产业展开。从总体规划定位上来讲, 坎昆遵循了国际旅游地产规划布局的惯例, 规划立足长远发展, 为后续发展留有足够空间, 并进行人性化考虑。在规划布局之初坎昆就着眼于未来几十年的发展, 各项公用设施的规划布局充分预见未来城市发展的需要。坎昆从度假方面去考虑整个旅游区的规划和建设, 在不破坏生态环境平衡的条件下, 最大限度地满足客户对资源的共享。

在规划之初, 坎昆广泛听取公众的意见, 满足绝大多数人的需求。一方面在规划编制过程中让技术人员深入调查研究, 组织对多个方案进行比较, 发动专家讨论, 博采众长; 另一方面, 对重要建筑或基础设施的修建, 除规划部门把关外, 必要时还要进行公民表决, 充分尊重民众意见。

坎昆在规划中, 严格保护自然环境, 控制构筑物的比例, 减轻人工开发对环境的影响。首先, 设置大面积的自然保护区, 面向未来。坎昆自然保护区(包括大泻湖)占到53%(见图2-11)。与此同时, 最大限度地保护原生生态环境, 河道与红树林



坎昆海景



坎昆玛雅金字塔



马利奥特坎昆度假村



坎昆区位图

受到严格保护，除了正常的航道清理外，没有任何人工砍伐的痕迹。游客航行在河道中，充满了野趣。茂密的树林掩映着道路和酒店等设施，很好地控制住了度假酒店区域内的轮廓线和天际线。坎昆还注重对宾馆的污水处理，共建有8个污水处理厂，统一处理全市大小100多家酒店旅馆产生的污水。

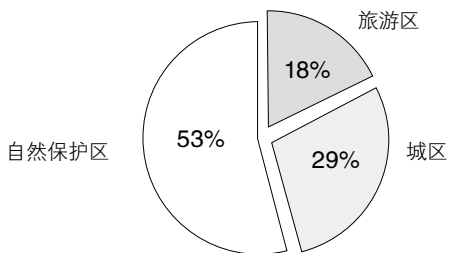


图2-11 坎昆自然保护区在旅游地产用地中的比率



坎昆原始的河网



坎昆玛雅金字塔



坎昆污水处理厂

在整体空间布局上,坎昆以土地的资源禀赋为出发点,规划布局为功能组团式分区式,主要特点是产业区和旅游区分隔;游憩区、度假区和原有居民区分隔或者保持适度距离。坎昆的度假区分为四个部分:旅游区(坎昆岛)、居住区(坎昆新城)、国际机场区、自然保护区。在资源最好的L型带状的海堤西侧是高档酒店区,分布着几百家绵延20余公里的大型酒店,如国际知名的希尔顿、万豪、凯悦等。服务人员的居住生活区远离酒店区,保证将最优的资源配置给酒店。国际机场在度假区的南端,同时划出了一些大片区域用于对环境的保护。



坎昆规划图



本章小结 旅游地产战略制定要点

1. 战略制定要着眼于区域开发。
2. 战略选择基于宏观经济和城市规划的长期发展, 以及以财富阶层生活为导向。
3. 旅游地产驱动力的选择是战略核心。
4. 复合产业链、复合开发主体、复合功能、复合消费群的共融是旅游地产开发的终极目标。

第3章

当梦想照进现实

2006年，金海湾正式进入启动区的定位。面对茫茫24平方公里区域，究竟应该选择哪里作为启动区？如果倚靠海为核心卖点，那么适合的物业类型该是什么？最令人迟疑和迷惑的是，面对完全陌生的市场环境，面对连当地人不认可的区域（见图3-1），我们先期的客户在哪里？

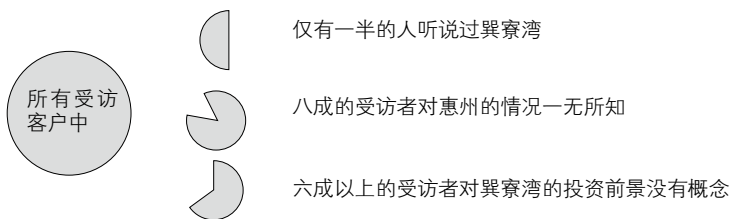


图3-1 开发前，金海湾的区域认知度较低

无疑，对于旅游度假区的开发而言，启动不会是解决多个问题的叠加，启动的执行需要建立的是策略体系，而启动的核心就是要解决度假区开发中现实与未来兼顾的问题：

如何确定合适的启动策略体系？

如何设置正确的启动区域，并在此基础上兼顾到后续的开发计划？



启动区如何平衡强立势与现金流的平衡?

启动区的客户定位、产品线、配套、规划等技术细节的原则或出发点在哪里?

.....

3.1 启动的双核模式

金海湾采用的双核启动模式是相对于单核启动模式而言的。中国旅游度假区成功的典型，三亚亚龙湾的“海景+酒店”启动模式，便是典型的单核启动模式之一，即前期仅启动旅游产业及配套，对资金的要求高；而大量开发商选择的“单核”，即前期通过启动销售物业为主的模式来减缓旅游度假开发的资金压力，常会产生后续发展乏力的问题，因长期人气不足，而使旅游度假区度假营造与区域成熟产生恶性循环，进入因小失大的注入漩涡。

双核，即旅游配套与销售型物业的双管其下，启动销售型物业的同时，推进度假区的区域成熟，其优势在于尽量平衡获取资金的安全与旅游地产开发

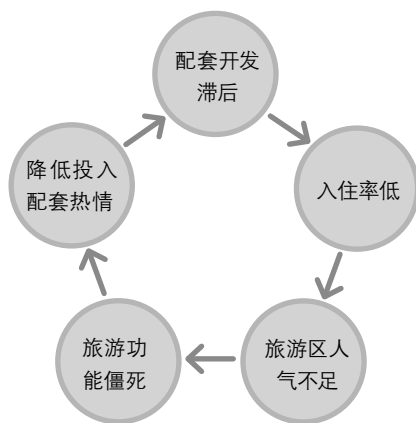


图3-2 以住宅物业单核启动的弊病

利益间的平衡。对金海湾的操作经验而言，双核启动模式一方面在一定程度上降低了企业对大规模配套投入的资金风险，另一方面可以在短期内先形成一定的区域人气及成熟度，并由此获取销售型物业的高溢价。

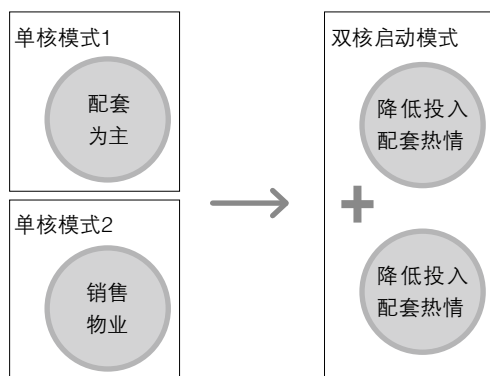


图3-3 双核启动模式示意图

而金海湾表达双核的具体方式：即五星级酒店与中区中高端住宅销售物业共同启动。

在没有销售物业带来回款的前提下，五星级度假酒店的资金沉淀看似大胆，前期砸入巨资在南区，引进惠州第一家喜来登五星级酒店及高尔夫练习场，但从旅游度假开发而言，确实对后期住宅产品的销售起到了实质性推

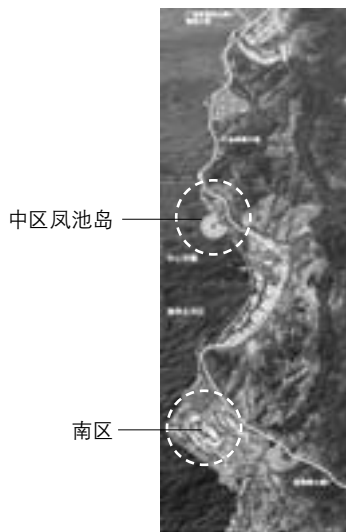


图3-4 最终确立的金海湾启动区



动作用,它对尽快树立客户的高形象认知与信心发挥了至关重要的作用,也对早期金海湾形成旅游人气、催熟区域起到了关键作用,结果自然是住宅的高销量及高溢价。部分旅游产业及配套产业的先期投入,在销售中带来的联动效果可见一斑,再次肯定了双核物业的成功之处。



喜来登惠州酒店



高尔夫练习场

链接

前期如何建立客户信心？

——一位销售代表的亲身感受

道路泥泞、配套缺乏、毫无生气，仅有一片风光秀丽的海，这是金海湾的销售代表小杨对项目在启动前的最初印象。她回忆，由于项目施工，每当遭遇暴雨，雨水就裹挟着黄色的泥沙冲进售楼处。“当时连我们自己心里面都没有底，究竟这样的环境怎么能吸引客户到这里来买房？”小杨说。小杨表示，当时自己和客户的信心都是一点一点建立起来的。由于在喜来登酒店落成之前并没有建立正式的售楼处，客户来访后，销售代表就带他们去看海，去感受金海湾的核心资源，再带他们到喜来登酒店的工地，去感受热火朝天的工地氛围。“客户看到了各项配套都在完善，感受到了项目是非常有前景的，而不是做住宅捞一票就跑的项目，这在前期待树立他们的信心很重要。”

3.2 选址的二维评价

如果说高端的持有物业是确认双核启动的必然之举，那么具体选址就是接下来最受困扰的问题。启动区的选择，何为正确？应该秉持怎样的标准？值得肯定的是，金海湾尊重旅游度假开发的长期特性，用实践证明度假开发的启动区选择不再是一维优劣的问题，而是短长期平衡下的优势问题。

金海湾在启动之前，建立的启动区域二维价值评判体系，旨在让纷繁的问题在一定程度上得到量化，而有助于决策。

评价体系的第一维：区域土地价值评判

在启动必须成功且安全的绝对前提下，需兼顾旅游开发长远的价值兑



现,考虑启动区选址不能单凭区域感知,需建立土地的启动价值评判,其体系包括三大体系的九大原则,即:

- 规划难度体系:包括地块分布、地势条件、规划条件的三大原则
- 开发难度体系:包括拆迁难度、联动开发性、市政配套的三大原则
- 资源评估体系:包括资源条件、交通系统、商业配套的三大原则

旅游区先期启动时,可以综合考虑保留资源条件最佳的地块留待后期开发,从而实现项目的可持续发展和物业价值的最大化。金海湾如果仅从强势资源的绝对启动而言,南区占有不可比拟的优势,而正是土地价值评价的体系化与全面化,才使三区域的优劣势能进行基本的量化评估。

南区:绝对稀缺资源的震撼启动,规划难度适宜,但道路进入性、市政配套、联动开发性都劣于中区;

中区:强势资源,但资源优势劣于南区,交通通达性较好实现,有一定的配套基础;

北区:强势资源,交通通达性较好,但开发难度较大,规划难度大,联动开发性也较弱。

区域价值在体系下的细化,帮助金海湾很快将启动区域优选为南区或中区这两个区域。

评价体系的第二维:三阶段目标符合度评价

对区域价值分析之后,区域的价值体系需要结合目标符合度进行第二维的评价,而启动区域的选择应该是基于旅游开发的目标体系,之所以称之为目标体系,是旅游开发需考虑:

远期目标,不影响旅游开发的整体效果及最终的利润最大化;

中期目标,要阶段性达到的区域旅游开发目标;

近期目标,特别是启动期间的短期目标,尤其是对回现的需求。

在旅游战略中,更多考虑的是整体目标,但目标落点应该按阶段进行梳理。需要再次强调的是,旅游度假开发,启动区的选择也不只限考虑近期目标的,它既基于现状也基于未来,是平衡优势的问题。

在对金海湾北、中、南三大区域进行盘点梳理后,启动区的最初设想是高端南区,虽然其资源最为强势,可以瞬间起到震撼市场的效果,但其存在交通、开发难度等诸多难点,而金海湾的启动目标对启动时间与启动资金都有一定的需求。

相比之下,中区的资源同样强势,而且由于道路通达、开发难度较低,可较快地实现启动区目标,而中高端的中区定位在短时间内吸引人气对于旅游开发来说,也为中远期目标的实现奠定了基础。

最终,金海湾摒弃传统的以单一资源作为住宅驱动,获取高端市场定位的启动方式,而是综合比选下,选择以**易启动**的中高端住宅搭配强势资源,再辅以**高形象**,南区高星级酒店相结合(喜来登)的两全之美方式。

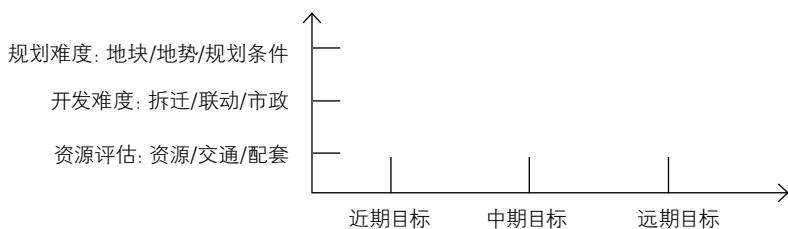


图3-5 启动区的二维评价体系

最终选择中区凤池岛作为主体启动区域,优势体现非常明显:

适宜的开发难度——考虑进入性、规划难度、开发难度等;

强势资源的开放——极佳海景展示面、私享白金沙滩、区域度假氛围;



保留后期绝版资源的高溢价——南区考虑邻近中区的位置开发喜来登，高星级酒店群、高尔夫、游艇会等绝版资源搭配高端产品后续开发。

以中高端产品，考虑陌生区域的人气突破；加入喜来登五星级酒店兼顾整体入市的高端形象，形成最终的双核启动方式（见图3-6）。

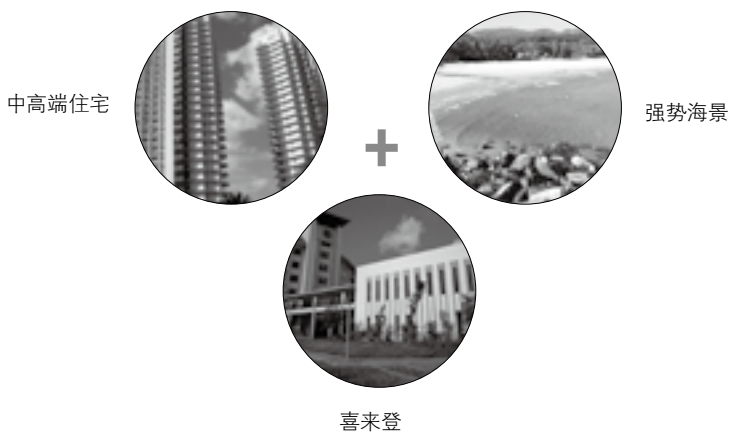


图3-6 金海湾最终的启动方式

3.3 困境下的客户寻找与产品规划

举目荒芜之下，如果销售物业要启动入市，客户在哪？在信心不足的时候，金海湾也考虑过当地居民的可能性，但无论是市场现状的局限还是兼顾前景的分析，都使得拓展客户渠道成为必然。

3.3.1 突破常规，主动扩容，关注趋势

区域陌生与人气不足是旅游区域开发在启动阶段通常要面临的问题。金

海湾也不例外。在开发初期，原生态一线海景资源与24平方公里的区域规划成为最大的优势卖点，而劣势也是暴露无遗：位于城市远郊，区域鲜为人知，更缺乏基本的配套设施。

强势的海景资源吸引到的只是零星的自驾游客户，又何谈度假置业？面对风光绮丽但鲜为人知的区域，无疑，破解区域陌生、提高客户的信心成为金海湾旅游开发成功启动的关键。

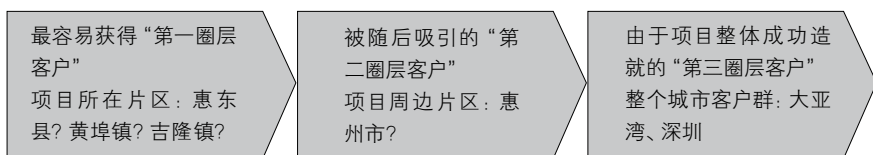


图3-7 常规陌生区域成功大盘客户群规律

没有人可以想象第一批客户会是谁？度假客户在哪里？本地自住客户会不会来购买？愿意花多少钱购买？

远郊大盘的客户发展规律，依据区域抗性的突破，当地区域客户是最有可能成首期客户的。但在金海湾尚未入市之前的2006年，金海湾就已经将目标客户区域锁定在了深圳。这样的定位在当时是不可思议的。

金海湾背靠的珠三角经济圈，正是中国中产阶级及富豪阶层迅速上升的前趋之地。珠三角客户拥有足够的资金并具有度假认知，而本地的惠州客户经济实力较弱，具有绝对支付能力的客户人数较少，且是在最早期最具有抗性的群体。

在探讨之初，金海湾就决定在最初期将客户区域扩展到整个珠三角区域，而当时广州及深圳具有购买实力的一线区域就被纳入到了定位范围。

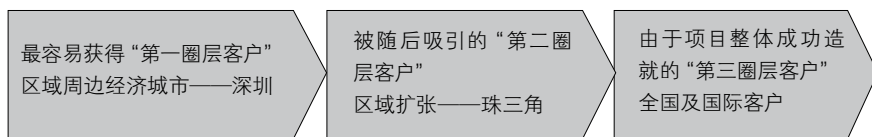


图3-8 金海湾度假开发的客户规律模拟

在许多大城市，“5（平日）+2（周末）”的度假生活已成为一种时尚，在郊区或本区域内的旅游景点购置一套小户型的度假房，周末带着家人一起去散散心，安静地享受属于自己的私人空间，如有紧急事务1小时就可驱车回来处理。度假房一方面给了家庭一处长期休闲的港湾；另一方面，随着城市的发展，这些区域的房产都具有较大的升值潜力，度假、投资一举两得。

“5+2”的生活方式在广州及深圳，已形成高品质人群的生活理念，它作为理念被接受后，交通距离便不会成为主要的抗性。而在最前期，金海湾选择深圳客户的原因，不仅是因为深圳客户对海岸生活的向往，更因为深圳人先于其他区域敏锐的投资触觉。如果主动寻找突破抗性的客户，那么以投资作为考虑前提的深圳人，便是最关注区域前景及偏好需求一致的最佳客户群体。何况当时的深圳已经形成初期的投资度假型市场，度假物业中约有20%~30%为投资性客户。

表3-1 金海湾的客户分类研究

分类	生活状态	需求特征
顶级客户	庞大财富支撑，充足私人时间	高品质、私密、保值
企业会所	-	高品质享受、私密、尊贵、保值
老板、董事型客户	充足财富支撑，较多私人时间，追求生活品位	高品质享受、保值，投资，考虑总价
金领阶层	较有钱，但无闲	投资、享受，承受总价能力有限

值得欣喜的是,在当时看似令人担忧的客户定位,正是因为遵循了度假趋势与度假客户心理而得到了市场的回报。这一精准的客户策略在后期的销售中也得到了验证:来自深圳的成交客户占到了总数的七成,而惠州本地客户和广州的客户只占一成左右(如图3-9所示)。

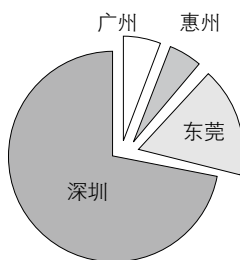


图3-9 凤池岛一期客户成交比例

3.3.2 度假产品的两大原则

度假产品的起点都应是深入挖掘目标客群的需求特征点:拥有足够资金、注重资产的保值增值、注重高品质的生活享受。怎样迎合目标客群的这些需求要素,是项目落点,也是产品打造和具体展示要围绕的核心。

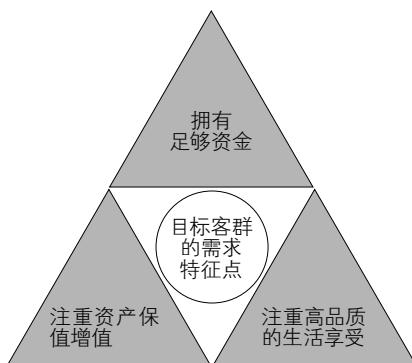


图3-10 金海湾的目标客群的需求特征点



考虑到度假客户的需求特征，度假产品的定位有两大原则需关注，这不同于常规地产开发的产品特性，它包括复合产品线的必要前提，以及考虑人气至上的产品选择。

原则一：复合产品线的必要性

度假产品作为一种全新功能的产品形式，它与居家产品在客户的内在需求上是存在根本不同的。作为非刚性的生活需求，金海湾首期产品的整体原则是遵从客户对资产保值与资金需求的内在特征，以控面积控总价为最主要的衡量尺度。

从销售物业来说，金海湾的住宅共分为三期进行开发，产品类型包括酒店式公寓、别墅及度假公寓，而且在90平方米以下的户型占到了总数的99%，更有近八成的户型为58平方米的一房产品。即便高层的单价已经超越当时惠州别墅的价格，但单套产品的总价并不高，这是热销的关键原因，也是迎合了客户投资及度假需求的最佳反映。



图3-11 凤池岛开发次序示意图

注重总价控制是热销的产品前提，而别墅及公寓两种产品线的同步入市的原因有二：一是别墅产品保证度假氛围的体验，二是保证高价格及市场热销的同步，金海湾并未放弃高端定位，最终形成了“复合产品+高形象+控总价”产品系统模式。

原则二：产权式酒店的助推力

金海湾选择产权式酒店的初衷是为了迅速积累区域的人气，随着金海湾旅游通道的打通，酒店确实成为驻留人气的最佳载体，这既减少了前期可能因入住率少而引发的人气问题，也让公寓的投资潜力不言而喻。

先期无论选择低密度的住宅物业或是高层公寓，能够长期频繁在此地居住的业主也较为有限。而产权式酒店则突破了普通销售物业所有权私有的限制，其分时度假的产品特点起到了不断为区域充实人气的的作用。在各种物业类型中，产权式酒店带来的聚拢人气的效果是最为明显的。

于投资方来说，近几年，随着中国房地产市场的跨越式发展，适合产权式酒店生存的环境也越来越成熟，至少对于度假产品来说，无论是前瞻与创新都存在较大的空间。产权式酒店所带来的好处也是显而易见的。产权式酒店既避免经营酒店带来的风险，又减小了开发企业的资金压力，还可以获得未出售产权部分的长期性收益，在获得高溢价的同时与投资者实现了共赢。

但放眼全国，产权式酒店公寓成功的案例屈指可数，失败的案例却诸多。究其原因，一是缺乏有经验的酒店管理公司，二是市场成熟度不够，也得不到相关法律法规的支撑。产权式酒店的运营存在着很大的市场风险。同时产权式公寓还面临贬损价值的可能性，酒店运营收入高，对于旅游开发方而言，无疑是损失了一种盈利选择。

综上所述，产权式公寓其一应是基于投资客户、开发商和酒店管理公司



之间维持了稳健且可见的现金关系，两年多的运营后，凤池岛酒店公寓周末每晚的入住价格已突破千元，这是决定产权式公寓是否成功的关键性因素；其二便是开发主体对持有盈利与现金压力的平衡选择，前期资金安全考虑？还是后期酒店持有盈利最大化？这都是开发主体需要在选用产权式公寓前的企业决策选题。

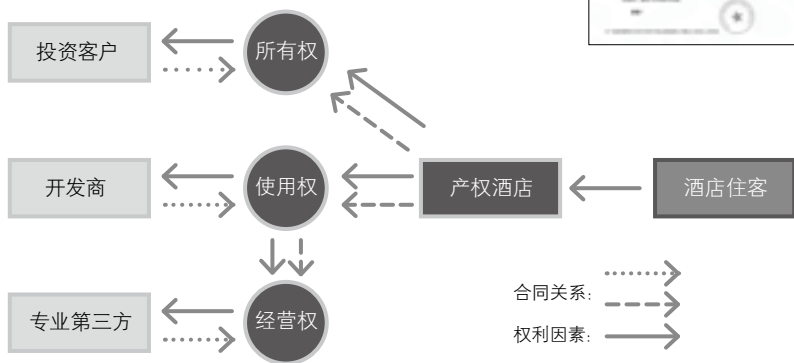


图3-12 产权式酒店的现金关系图

3.4 启动——营造区域度假氛围

3.4.1 从客户动机中找到核心动作

对于旅游度假开发，在启动面市时，单一执著于常规开发的产品、园林及展示区的精细化工程，会犯因小失大的错误。从客户的购买动机分析，在启动



参与度假设施的氛围



喜来登的无边界泳池的零海接触



度假的高尔夫体验空间



阶段,最核心的应该是向外传播金海湾的区域概念,以及其未来即将形成的度假氛围,而这两个核心并不是由产品本身来表达的。

客户对于滨海生活的向往,是区域启动的前提,客户动机与动作前提相对应关系如下:

- 与海的交流——拥有观海的住宅和能与海互动的娱乐配套
- 自由自在——充满度假风情的园林景观与开放空间
- 享受生命——居住、休闲娱乐时追求奢华的享受
- 恬静与热情——休闲配套设施动静结合
- 精神的舒展与开放——休闲度假同时追求精神认同
- 自我的认同——拥有私人的度假资源

回溯到金海湾一直在强调的复合产业链,在金海湾开始面向市场时,非住宅的产业链才是表达区域及度假氛围的主体(见图3-13)。

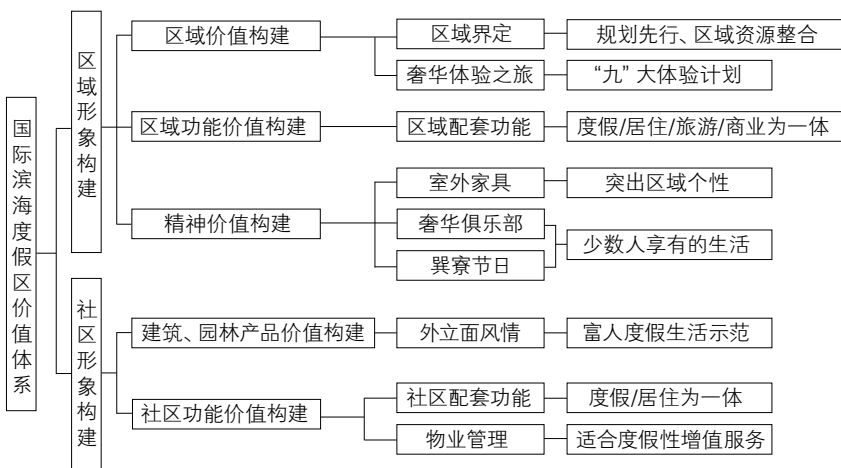
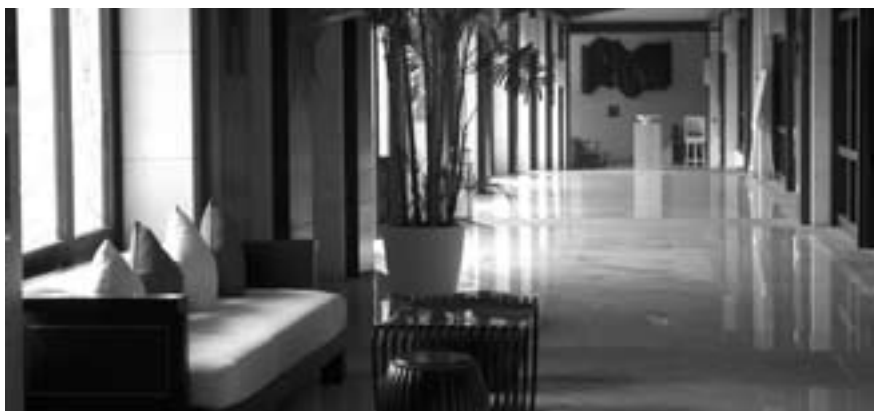


图3-13 旅游地产开发的动作依据



酒店的度假氛围装饰



休闲商业氛围



公寓内的度假氛围营造



3.4.2 启动动作的三大原则

启动动作除了展示海和住宅本身外,还需要让客户实质感受旅游产业及衍生配套的进展,并应以此为核心。如娱乐项目、旅游路线,以及酒店、商业等衍生配套,它们在启动区就需要进行姿态展示,并符合三大原则:

- 重要公建先行
- 集中催熟部分区域
- 软性文化提炼

重要公建先行

要先行的并非是指全部公建部分,但部分基础设施需要在前期实现,这是为了确保旅游观光动线的畅通和旅游居住的可能。这些基础设施被认为属市政公共性质,需要较大的投入且并无直接产出,但交通路网及市政基础设施仍是最大前提,如果单纯想以价格刺激客户,而忽略旅游形成的基本条件,将对销售物业的数量及溢价能力产生较大的不利影响。除确保客源流入及居住的基本性外,交通路网及市政基础设施也是影响客户前期信心最关键的因素之一。

其次是旅游基本设施,在前期至少需形成旅游动线。金海湾通过整合原始旅游资源,辅以相对简单的旅游设施,形成了最基本的旅游动线。虽然这些设



金海湾内部道路



滨海景观大道



金海湾修建的临时气站



金海湾修建的污水处理站

施的投入量不大,也非高端定位,却在整个住宅物业的销售过程中,成为打动客户最生动的语言,也再次证明金融街对旅游地产的深刻理解。

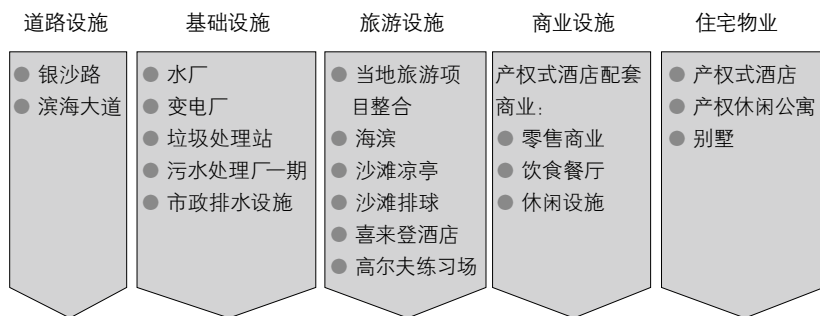


图3-14 2005年拿地至今,金海湾已投入建设的配套设施



已成规模的基建体系



集中催熟部分区域

这是从客户体验出发来考虑的，大规模的区域开发需要在集中区域先形成度假氛围，亚龙湾的一线海景酒店群就是一个例子。金海湾是以整个中区作为度假的催熟区，考虑整体现金流的安排，在初期建设路网等基础设施、高端休闲活动标杆以及旅游动线，形成初级旅游体系，迅速增加游客数量，进而成为物业销售高溢价的关键因子。



图3-15 金海湾在提升人气及客户信心方面所做的努力

而在即将动工的深蓝小镇，酒店和商业体的建设投入，使客户真正感受到区域的跳跃式变化：喜来登的入驻、高尔夫练习场的运营、中区的外部路网及内部景观大道的完善……小步快跑的区域动作，成为客户在前期置业阶段的定心丸。

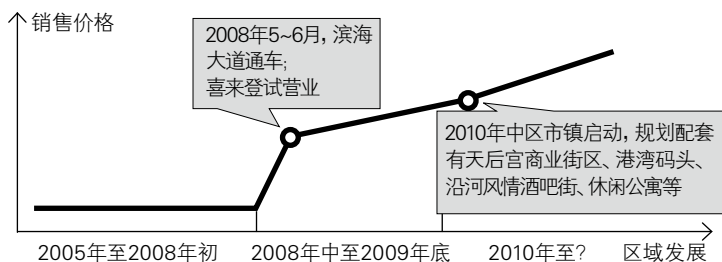


图3-16 金海湾度假区开发的阶段变化



全面开工的深蓝小镇



天后宫的修建, 挖掘当地文化

软性文化提炼

软性文化的选择可以利用地域文化,也可以自行营造文化,例如日本的豪斯登堡与深圳华侨城。但要强调的是,在区域开发的整个过程中,开发主体需要主动去寻找软性文化,并对其进行外化表达。

金海湾选择妈祖文化是地域特征的自然传承,所以在深蓝小镇保留天后宫、摩崖石刻,还有传唱着千年渔歌的海边渔村。



旅游手册中对金海湾文化的介绍



链接

金海湾的妈祖文化

金海湾妈祖庙的奇特之处在于一年中有一半时间是关门的。相传，妈祖庙里面供奉的妈祖神像，原来供奉在嵛山镇范和港的妈祖庙。一次台风海潮后，妈祖神像漂流到金海湾，停留在凤池岛的沙滩上，保佑当地渔民平安吉祥。因此，妈祖神像，每年一半时间在范和港的妈祖庙供奉，一半时间在金海湾的妈祖庙供奉。这种独特的做法体现了本地渔民的大度和善良。

金海湾渔业村的原住民，原来大部分以捕渔为生。在常年的劳作和生活过程中，当地的渔民创造了丰富的本土文化，惠东渔歌是其中的奇葩。惠东渔歌相传是在宋朝年间随着惠东远祖“昼民”的迁入而传入惠东，海上独特的生活习俗，促使渔民们创作了不用任何乐器伴奏的潮语民歌。其旋律具有浓厚的地方戏曲音乐特色和韵味，歌词曲式结构多为上、下阕，一呼一应句式，有“啊啊香调”、“啦打啼啷啼调”、“呵呵香调”、“贤弟调”、“罗茵调”等20多个品种。

如今，在惠州，只有在徐二十四阿婆等几个老人唱歌兴致来时，或者在渔村的婚庆典上，才可以听到兴致盎然的经典老渔歌。

延伸阅读

中国最成熟的旅游度假区开发——三亚亚龙湾

亚龙湾地处三亚市以东约20公里处，距离凤凰机场有20分钟车程。区域总用地面积18.6平方公里，于1992年开始启动一级开发。现在亚龙湾已经成为以热带海洋风光、南国民族风情、中国传统文化为特色的国际一流避寒度假旅游胜地。



项目的核心资源是“优质海滩、山麓、湖泊等自然景观资源”。度假区内分为八大功能区，建设了滨海酒店、高尔夫球场、别墅、度假村、游乐设施等多种旅游度假设施：

- 筹资人民币1亿元，建成亚龙湾的标志性建筑——中心广场；
- 数十家国际一流水平的滨海度假酒店。国际品牌五星级度假酒店的引入，被业界认为是亚龙湾真正实现脱颖而出的关键要素；
- 一座国际标准的高尔夫球场；
- 一个占地面积约20万平方米集海上运动、旅游观光、餐饮娱乐为一体的滨海公园；
- 蝴蝶谷等国家4A级旅游景区；
- 湖滨商业街。

整个亚龙湾由中粮集团控股的三亚亚龙湾开发股份有限公司统一规划、统一开发，并最终实现多方共赢。项目启动阶段采用单核的配套启动模式，前期在一线滨海大规模修建豪华度假酒店，并在此基础上不断完善相关配套，陆续投入20多



蝴蝶谷商业街



亚龙湾高尔夫球场

亿元建设道路、电站、供水排水管网、污水处理厂、燃气站和管道、光缆等。待区域市场逐渐成熟之后，再在二线海景推出销售物业。

经过前期硬件设施的投入和不断的宣传造势，区域已经蜚声国内外，在此基础上推出的销售物业自然可以获得较高的溢价。但在市场培育期内，对沉淀资金的要求较高，即便是优质的持有物业，也表现短期回现能力偏弱。

亚龙湾的优质海景资源是其最核心驱动力，并以高星级酒店带动片区成熟。在亚龙湾的规划功能分布中，在最为滨海的E片区规划有数十所五星级酒店，顶级

表3-2 亚龙湾的开发历程

建设进度						
1992年	1993年	1996年	1997年	1998年	2001年	2002-2005年
成立18平方公里国家级旅游度假区实行“统一开发、统一规划、统一征地、统一招商、统一建设”	首期开发6100亩用地的“五通一平”工程 中粮投资的、中国第一家五星级度假酒店——亚龙湾凯莱开业 引入二级开发企业	完成中心广场建设和滨海大道、东污水处理厂、变电站、邮电中心、卫视中心等项目	经营策略从过去单纯的土地转让走向对度假区的综合性、全方位的旅游开发 生态园林旅游景区正式向游人开放	进口大批水上运动设施，引进潜水项目；湾内的海上游乐活动大为丰富	被评为国家4A级旅游景区 全面引入ISO9001/ISO14001 亚龙湾海洋乐园的项目立项工作完成	世界小姐选美大赛决赛在三亚举行 奠定三亚在海南乃至中国的旅游城市地位 逐渐推出销售物业

商业及高尔夫配套，完全占据了一线的海景资源。而销售物业的规划位置则向内陆延伸（见图3-17）。



图3-17 亚龙湾的规划功能分布

本章小结 启动区策略制定要点

1. 区域旅游开发顺序与节奏的安排是旅游地产开发的首要考虑因素，也是区域开发与资金投入的集中体现。
2. 启动区功能定位与开发物业组合的确定是项目成功开发雏形的积淀，也是突破启动区困境的关键。
3. 启动区的选址是资金效率的体现。
4. 启动区产品定位及物业的号召力，是开发商启动之初资金投入产出速度的体现。
5. 区域开发面临区域复合客户。初期客户需求处于模糊阶段，项目产品以引导客户需求为主；但随着项目进入发展期，产品的发展依赖于逐渐清晰的客户群的敏感点。



金海湾的海景确实很好,当时之所以迟疑,就是因为它比较偏远,谁知道这里什么时候可以火起来,何况2008年正是金融危机的时候。

——金海湾早期客户

第4章

寻梦之技，成功之法

2008年金海湾正式推向市场，2007年的市场大热已经离去，此时的度假类产品市场显得扑朔迷离。地产市场的哀鸿之中，金海湾却出人意料地实现了淡市中的销售奇迹，这个奇迹不仅体现在量上，也体现在价格上，这无疑是对金海湾从迈步开始就尊重旅游开发原则的肯定和回报。

推售初期，面对旅游地产营销这个旅游度假开发中无法回避的问题，金海湾也曾有过信心动摇。淡市对金海湾的销售有没有影响？有多大影响？度假产品能卖到什么样的价位？一期必须实现高的市场影响力，现在还可以吗？对于首次涉及旅游地产的金融街来说，品牌实现如何进行，能否达成？

即便是边摸索边实践，旅游度假开发的营销体系显示出它的特征与不同。在纷繁的问题背后，对于旅游度假的地产营销需明晰以下问题：

- 确定品牌与市场影响力为启动的首要目标；
- 淡市下客户心理及需求的变化；
- 全新的推广渠道与推广形式注重符合旅游度假开发的特质。



4.1 一切都是为了树立信心

4.1.1 客户对旅游产品的顾虑

在旅游地产开发初期，国际、国内的旅游地产项目都曾遇到过这样的问题：就算客户对旅游资源有一定的认可度，但对旅游地产置业本身持谨慎的态度，这集中表现在三个问题上：

- 开发主体所描绘的未来能否实现？能实现到什么程度？
- 旅游产品的收益能否保证？
- 客户信心容易受到宏观大势环境的影响。

金海湾在开发初期也遇到了同样的问题。销售之初，客户每每感慨于金海湾绝佳的海景资源，却对金海湾的未来持怀疑的态度。荒凉的地区伴随美妙的海景，是客户对金海湾的评价。在说服客户时，金海湾仅有的是一片绝美的海、一片银白的沙滩，而当时度假产品在国内被普遍认知为非必需品。2008年金融危机对客户信心的冲击又使金海湾的前景雪上加霜。

4.1.2 旅游地产营销的战略核心

就像金海湾经历的那样，对于旅游度假开发期的地产营销都将面临关键的核心问题：人气？信心？

正确的销售战略应基于对产品、项目核心价值的理解，营销是传递旅游度假氛围的途径。

金海湾的营销经验是，以区域为核心立意的营销战略，成功突破客户信心，而非简单的资源外溢或是产品本身。旅游度假开发为前提的思路昭示了：区域价值的外溢是突破客户信心的着力点，但有所不同的是，对于旅游度假开

发而言，区域价值应是由成熟的区域度假氛围前景及滨海生活方式所组成的（见图4-1）。

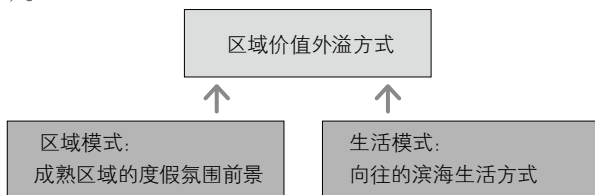


图4-1 区域价值外溢的途径

资料来源：世联地产研究。

跳出房子说区域，在整个旅游地产营销中起到的冲击宣示的效果：在客户心理认知上，成就全新且不可替代的价值体系，从而成就全新的价格比对体系。将金海湾一线海景、2小时生活圈及24平方公里区域开发的价值向客户传递的有效语言，本身向客户传达的就是生活模式与区域模式的层级构建。

链接

面对大海春暖花开

世联惠州公司总经理苏剑谈金海湾

每每提到金海湾，豁达的蔚蓝壮阔和一抹的洁白柔软让人难以忘怀，而一批批的世联袍泽在此开疆拓土更是让我永志难忘。如今金海湾已成为中国南方滨海旅游地产的典范，销售额基本以年50%的速度递增，开发量也是呈几何级速度的增长，而在2007年，区域的房地产市场还是一片空白。

作为一个完全陌生区域的滨海度假项目成功的营销实施，经过2007~2010年的历程，可以梳理出以下三点。

其一：启动市场的选择

在项目营销启动初期，世联和金融街团队经过充分的探讨和调研，果断实施



跨区域营销战略，放弃了比邻的省会广州和本土的惠州市场，将营销的主战场聚焦在180公里以外的深圳，利用深圳的滨海文化的传承和旅游度假市场兴起的契机，建立项目的起势。

其二：营销方式的选择

作为跨区域营销，我们面临的营销模式有多种的选择，从世联建立的以渠道营销为主导的光耀城模式，到价值营销为主导的中信红树湾模式，经过多轮的商讨，最终我们选择了价值营销的营销模式，以高端的品牌形象，以深度体验的模式刺穿市场，最终取得完胜。时至今日，金海湾的品牌体验活动“深蓝之旅”依然作为项目的高端体验活动之首。

其三：客户价值的复制

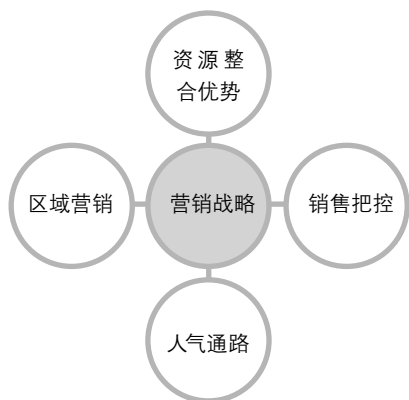
作为一个项目的营销，客户的传播和获取，通常是营销的最核心的目标，在金海湾的营销过程中，我们把线上的传播作为辅助的手段，通过客户终端主动的传播，实现客户价值的复制，所以在金海湾中绝大多数都是圈子里的熟面孔，很多业主每开发一期都会发生重复购买，这在其他的项目中是不多见的。

金海湾给了我们纯净蔚蓝，我们赋予其快乐，这可能就是金海湾营销的灵魂所在，业主的快乐、营销人的快乐，全都变成了“面对大海春暖花开”。

4.2 与卖楼无关的旅游地产营销

外化的生活模式与区域模式，具体是指通过营销向外传达成熟区域的度假氛围前景及向往的滨海生活方式，这使得旅游地产营销行为体现出与卖楼无关的一些特征。常规纷繁的广告语与营销方式，无法在旅游度假开发中解决客户问题，而金海湾摸索出的四大营销特征以及为之迎合的营销行为，极大提升了金海湾的销售效果，使得营销过程一气呵成：

- 整合资源优势的营销前提
- 区域体验的营销关键
- 人气通路拓展的营销路径
- 形式外延的营销方法



4.2.1 整合资源优势

资源整合是开发主体不可忽视的主动行为，它需要开发主体在地产营销的初期就要从区域高度看待房产价值，积极整合有益于项目开发的各种资源。

图4-2 金海湾营销策略的四大环节

金海湾的24平方公里

金海湾24平方公里规划的展示，不仅仅是单纯的规模概述，更是以规划前景来打动客户。但单一的展示难以勾起客户的购买冲动，24平方公里的展示中应该主动而直观地展现消费者的置业敏感点。对于启动期的旅游地产营销而言，销售团队应将区域规划置身于经济趋势平台之中；贯穿于区域交通的强势推动之中；体现在正在建设或即将投入的基础配套设施中。总之，金海湾24平方公里的整合是投资的经济背景、吸引的规划蓝图以及开展的关键动作。

打好开发商品牌这张牌

销售在与客户的直接交流中，不难发现客户对开发商的强势关注。营销初期，客户的主动询问表现出对开发商信心的不足，而随后主动出击的“开发商动态”成为最有效的营销语言。



这其中不仅包括开发动作,更包含了对开发商城市思维的推广、对开发商企业实力的推广等。客户对于销售团队定期发送的金融街论坛、大型活动及股票、融资等信息颇为赞赏。

正因为度假产品的冷暖季分流明显,客户与销售团队的情感维系更应成为有力工具,而开发主体的运营及项目作为正是实现关系维系的有效内容。



售楼处展示区



售楼处内部度假氛围

链接

一条短信的力量

“尊敬的客户，您好，金融街（000402）中国华尔街，10年汇聚13万亿资产，引领中国金融力量，于2009年12月18日，以42.5亿获得天津使用权的全部费用。祝生活愉快。海语：400-880-0009”

这是世联在金海湾项目上首次尝试的短信平台内容，展示企业实力是助推客户信心的有力工具，起到了非常好的客户效果。

酒店及旅游资源的营销整合

喜来登显然具有最有力的营销效应。喜来登的入驻，在客户心中树立了绝对高端的形象，增强了客户对区域发展的信心。通过喜来登自身的客户资源及酒店的驻留特质，可以有效聚集人气、带旺区域，这对营销助推贡献颇大。

链接

喜来登这粒定心丸

喜来登的作用从营销反应来看，倒不是如何配合了活动之类，主要还是区域上的，因为喜来登，很多客户对区域的信心就起来了。

——金海湾惠州世联营销团队 总经理 苏剑

当时认筹客户的时候，售楼处什么都没有，就一片海，那时候市场不好，金融危机，很难说服客户，那时我们就是带着客户到喜来登的施工工地去，一点点救回客户的信心。

——金海湾世联销售团队



在消费者层面扩大区域的认知度，更要在旅游相关体这一层面扩大区域的知名度。“金海湾项目自启动以来已经与珠江三角洲九个城市100余家旅行社建立业务往来，并签署了战略推广协议。这有效地拓宽了客户来源和区域认知度”。

旅游资源作为前期营销体验的主线，也进一步证明了，资源融合后的旅游地产营销可以有力地扭转客户的区域陌生感。



金海湾喜来登酒店



金海湾高尔夫练习场

金海湾农家乐

资源整合的许多动作，看上去是与销售无关的行为，但对于旅游度假开发而言，特别是在最初期，却成为树立客户信心、打破区域抗性的最有力的营销语言。

链接

政府，为营销献力的关键资源

2009年2月28日上午，金海湾海宸度假酒店开工庆典仪式、金融街（惠州）置业有限公司与嘉华酒店签约仪式在喜来登酒店相继举行，惠州市副市长黄锦辉、北京市政协原副主席王长连、惠东县委书记黄树正等各级领导、金融街（惠州）置业有限公司以及北京汇宸投资管理有限公司主要负责人出席参加了仪式。

资料来源：惠东巽寮管委会网站

2009年8月27日下午，惠州市市委常委、副市长黄锦辉、惠州市规划局局长李德友一行8人抵达巽寮，视察金融街惠州公司开发的金海湾项目。

资料来源：金融街在线

2010年1月6日，市委常委、副市长黄锦辉率市直相关部门负责人等到巽寮金海湾国际滨海度假区召开现场会，研究解决项目建设中遇到的困难和问题。

资料来源：《惠州日报》

4.2.2 区域营销更像旅游推广

金海湾的区域营销之所以成功，是基于金融街对旅游地产的深刻理解。无论是活动、物料还是广告，金海湾的区域营销更像是旅游推广。每一个细节无不彰显了金海湾可玩、好玩，而住宅物业的热销就成了水到渠成的结果。

一年一度的标志级活动

每当提及三亚，人们少不了谈到三亚的世界小姐选拔。而金海湾自入市初期，就全力将中国职业模特大赛的舞台搬到这片银色沙滩，积极配合国际



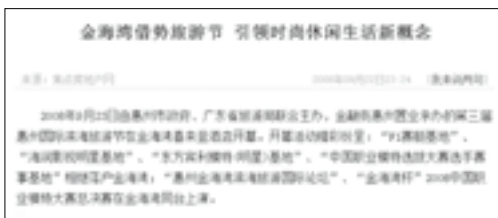
滨海旅游节的开展，向外展示区域活力与媒体关注热度。这看似和卖楼无关的区域活动，却成为整体营销中最有效的亮点。高端立势效果十分明显，这使得处于淡市的金海湾有了说服客户、树立信心的最佳利器。



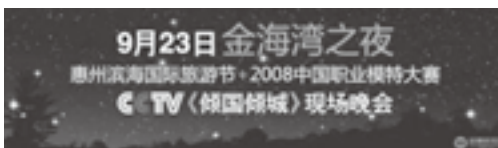
“金海湾杯”中国职业模特大赛总决赛图



惠州国际滨海旅游节



金海湾积极开展区域活动



金海湾国际旅游节暨2008中国职业模特大赛媒体支持

体验营销的旅游创新

在整个营销过程中对销售起到直接效果的活动里，金海湾一日游无疑是最闪亮的，这当然也是基于前期对于客户基调的准确把握。

找准深圳客户，滨海放松的度假生活方式是金海湾销售的全新基调。为此，金海湾做了一些极致化的动作：

- 销售物料=旅游手册
- 两地看楼车=旅游巴士
- 销售动线=旅游动线
- 销售代表=导游
- 展示空间=蓝天、白云、沙滩与海

链接

金海湾一日游活动

一日游活动流程（8：30—16：30，一天的时间）

深圳出发—北区红树林观赏—中区凤池岛售楼处参观—南区喜来登酒店参观—中区海鲜大餐—渔船出海—返回售楼处沙滩休息、游玩—返程。

一日游带来的效果

1.通过一日游看楼车当天直接成交有38套；乘坐看楼车参加一日游形成意向后，再次通过看楼车、自驾车上门成交的客户约占所有成交客户的60%。

2.通过一日游活动，拉近与客户的距离。销售代表带客户去看海，绝口不提卖楼的事，客户基本上是被金海湾的景色和未来的规划所打动。很多客户就算当日没有成交，也会很快带朋友或家人来参加，这使金海湾口碑的传播很快。



链接

策划师眼中的旅游创新营销

如果简单地以旅游活动的客户转换率来计算，是看轻了旅游创新营销的作用，很多客户都是通过这样的活动人气广泛传播而带来的，对于这样的项目，人气真的是最重要的。

——金海湾世联营销团队 主策 杨大伟

4.2.3 关注异地通路的精与准

营销初期，金海湾必须形成相当强的人气基础，事实证明，这无论是对于旅游度假开发的长期发展，还是对于营销市场热度的巩固都是非常关键的。作为度假类产品，金海湾一开始就将人气形成聚焦于深圳区域，顺理成章，异地销售与人气通路拓展就成为了营销中的必然举措。这些举措是针对深圳客户并具有深圳客户特征的，从而保证了金海湾在异地营销中的成功。



金海湾的平面广告



金海湾售楼车



金海湾深圳售楼处

只言滨海生活方式

金海湾项目成功之处之一就是对于客户的精准把握。整体广告展示，无一不迎合了深圳人对滨海生活的向往及对度假投资的热情。金海湾作为异地项目，首个动作就是在深圳华强北树立广告牌，全力渲染蓝色，象征滨海的生活方式。

明华轮上的售楼处

在深圳南山蛇口的明华轮上设立了销售中心。深圳客户不用离开深圳就可以了解金海湾，享受到金海湾的服务。这一举措也是金海湾营销中的一大亮点。

售楼车还是旅游巴士

每周末开通往返于深圳和金海湾之间的看楼车。与其说是看楼车，不如说是旅游巴士。每周末销售人员便像导游一样，带领着客户进行为期一天的金海湾生活体验。

金海湾的房展会就在深圳房展会

积极参加深圳房地产春交会、秋交会拓宽客户层面，积累客户。利用深圳



成熟的房地产交易博览会，一方面了解客户需求，积累诚意客户，充分传达项目属性买点。同时利用博览会积极开展旅游论坛，有效树立项目形象，提升业内关注度。



金海湾高峰论坛



金海湾参加房交会

突破传统圈层营销的情感营销

作为一个营销术语，“圈层营销”的基本意义是在项目营销过程中，把目标客户当做一个圈层，通过针对他们的一些信息传递、体验互动，进行所谓精准化营销。

随着金海湾酒店式公寓的正式发售，南区三家五星级酒店的动工，金海湾的旅游接待人数剧增，人气愈来愈旺。此时，金海湾的客户策略也应势而变。

这一时期客户对项目的信心加强，随之而来的则是对客户忠诚度的培养。金海湾展现的圈层营销并非传统的高端圈层方式，它突破了名酒品鉴会等手段，而是强调情感式、关怀式的全新情感营销模式。充当客户的旅游顾问、充当客户接待朋友的中转站，以及一定的旅游入住折扣等方式，既是维系客户、培养客户忠诚度的关键动作，又形成了老带新的客户拓展现象，真正形成了口碑传播。

链接

金海湾销售说辞节选

巽寮位于广东省惠东县，属亚热带温湿型海洋气候，年平均气温21.7℃，总面积105平方公里。区内拥有得天独厚的滨海旅游资源，总长20多公里的海岸线内，拥有七山八湾十八景，葱翠茂密的红树林，99个大大小小的洲岛，以石奇美、水奇清、沙奇白著称。这里百米以内水深不过1.5米，海水水质和大气环境质量均为国家一级（类）标准。巽寮海湾一带有摩崖石刻30多处，早在咸丰二年就有大书法家写了“日暖风池”四个大字刻在凤池小岛悬崖上。

惠州巽寮湾有我国唯一的一个海龟自然保护区，海水湛蓝清澈如一块巨蓝宝石。岸边沙滩坡度平缓，沙粒细腻。1986年，广东省旅游局调研结果认为“海南亚龙湾的沙、山、石远远不及巽寮湾。全省还没有发现有一个像巽寮这么优美的海湾”。不仅如此，这里优秀的自然景观资源，连很多世界滨海度假胜地都自叹不如。就以白色沙滩做比较，经过LonelyPlanet权威认证的“世界10大美丽海滩”的长滩岛，白沙沙滩仅长4公里；美国夏威夷群岛中，最长的Papohaku白色沙滩也仅长4.8公里。相比珠三角以及世界其他城市被过度开发的海岸资源，金海湾更像一个养在深闺无人识的大家闺秀，默默地守护着大海和大自然的珍贵馈赠。



这里每年到了4、5月份,就开始热闹了起来,大大小小的度假村挤满了前来度假的客人,如果不提前订房,来到巽寮很难找到住处,而且住宿的费用都是很高的,平均租金都有300多元/天。因此从另一个侧面讲,我们项目的升值潜力也是非常大的……

4.2.4 销售把控的外延与节奏

什么是销售把控的外延?销售的外延是相对于销售立意的起点而言,值得称道的是,金海湾以泛旅游的地产营销方式,真正做到了在销售层次的旅游外延。

销售立意是卖区域,卖生活方式

金海湾向客户传达的语言立意,有2/3与区域相关,销售说辞主要从以下五个方面强调区域的最高立意:区域规划、项目已投入的资金与基础配套、项目即将投入的资金与配套、对开发商金融街的介绍、区域未来的交通状况。

在销售的过程中,金海湾更多关注的是销售代表比导游更熟知当地的旅游风俗与度假景点。他们不断向客户传递项目美好的未来体现在对滨海生活方式的描述上。对于销售立意来说,整个团队达成的统一目标便在于:不是在卖房,是在推广一种生活方式。

节奏把控,充分利用旅游旺季

旅游地产区别于普通住宅类地产的特点之一在于淡旺季差异明显。结合旅游区旺季及游客上门量,旅游地产营销的节奏把控的原则是利用高人气与

情景式的生活方式渲染——充分把握旅游旺季。

旅游旺季意味着高上门量及旅游氛围，而现场海景感受则对客户产生有绝对打动性作用。通过对现场的资源与生活场景的有效利用，以及对旅游旺季的绝对把握，可以大幅提高成单率，迅速成交。

延伸阅读

尊重客户价值的度假营销趋势

——Lennar的双营销模式



以客户情感为导向的营销机制，在度假产品中是起到关键作用，并值得推广的

创建于1954年的Lennar公司位于美国佛罗里达州的迈阿密，是美国四大顶级住屋建筑开发商。1971年公司在纽约上市，总资产逾67亿美元，年营业收入逾89亿美元，年销售房屋3.2万套，雇员超过一万人，在美国东部、中部、西部的24个州开展业务。

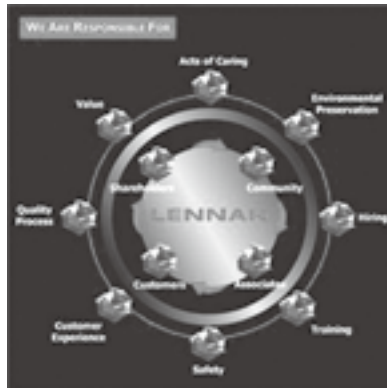
Lennar公司是唯一一家三次被专业的建筑商杂志评为年度优秀建筑商的公司，多次荣获全美的建筑设计大奖，是全美最佳的前20名退休人口社区建筑开发商。

Lennar公司的使命：为人们建造一个更好的家，让人们能够在这个家里享受他们生命中最值得眷恋的时光。

Lennar 要的不仅仅是客户的满足，而是让客户高兴、惊喜、兴奋。在Lennar，



他们制定最高标准的客户关怀机制。也正是由于Lennar以客户为中心的经营理念，使得其迅速发展壮大。



Lennar 的企业理念

Lennar: 以客户为导向的双营销模式

标准化和定制化是Lennar 以客户中心的两大基本原则。通过多年的客户维护, Lennar提出许多面向多元化客户定位的双营销模式:

“应有尽有”(Everything Included)

“设计工作室”(Design Studio)

1. “应有尽有”

“应有尽有”是指Lennar拥有成熟的设计好的系列化住宅产品供客户从中挑选, Lennar拥有丰富且成熟的产品线。

“应有尽有”主要提供的是一个标准化的选择。客户在购买房屋的时候可以清晰直观地看到所购买的是何种商品, 因为标准化的住房是现实存在的。

Lennar向客户提供的住宅产品是个性化的, 主要表现在不同系列产品的风格存在一定的差异性, 但这种差异性又不同于定制化的产品。

由于住宅产品是标准化的设计，对于开发主体而言会增强对项目的控制，因为生产周期是可预期的，对客户而言，则会节省大量的时间和精力。

2. “设计工作室”

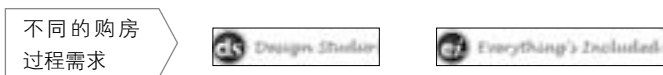
“设计工作室”则强调一种参与性。Lennar积极主动地吸引客户参与到住房的建设中来，充分挖掘客户内心的需求与渴望，为客户量身定制住房。这种模式的客户普遍比较前卫或者有独特的爱好。

“设计工作室”实质上提供的是个性化的选择。房屋的式样和风格不再取决于设计师或开发商的选择，而完全取决于客户自己的喜好，客户“自由发挥”的空间很大，此时的客户价值主要是在体验过程中获得。

当然“设计工作室”的服务业面临着一个无法回避的问题：客户的想法经常会发生变化或者客户的设想在建筑上不容易实现，这就会影响生产周期和最后交房，从而可能影响某些单个项目的进度。

但是，只要实现了高度的定制化，“设计工作室”就能够实现高溢价成交，这会在一定程度上弥补过程不可控的缺陷。

“应有尽有”系列产品是由Lennar下属的6个建筑商进行管理，“设计工作室”则由另外10个建筑商管理。在双营销策略覆盖的社区内，两个模式并存、独立并且高效率地运行，同时也是面对面、一对一地进行良性竞争。两种模式的竞争一方面提高了双方的竞争力和产品品质，另一方面也提高了Lennar在当地的土地利用效率。



资料来源：Lennar的双营销模型模式。



Lennar: 以客户为导向的营销技巧

Lennar对于消费者心理的研究造就了Lennar特殊的语言平台。客户对于Lennar而言是朋友、是亲人。下面是Lennar自己的字典中的例子。

● 家园

1. 舒适的居住场所
2. 安全、和平的家庭居所，充满了温暖和美好的记忆

3. 永远不要称呼为住房或者单元

● 购买协议

1. 用来描述Lennar为其朋友建筑家园的条款
2. 永远不要把该协议称为合同

● 市场调查

1. 我们的朋友在来Lennar迎客中心来访时所填写的问卷
2. 是我们的营销人员和新房顾问们使用的一个重要工具，永远都不是其他营销人员认为的注册表

Lennar式的生活

1. 在一个家庭社区所享受的心灵安宁
2. 享受舒适、安全、作为业主的骄傲和富有的快乐
3. 相信Lennar作为全美最大的住房建筑商会永远和他们在一起
4. 为Lennar而骄傲

本章小结 旅游地产营销的要点

1. 营销不再是对实物价值的传递，而是对复合产业链价值的叠加传递。
2. 体验式营销的终极表现是多场景、多功能、多生活模式的现场体验。
3. 异地通路的整合，是旅游地产营销的独特特征。

下篇

旅游地产可见的趋势

金海湾几乎在每一个环节,都留给我们诸多启示。在这个旅游地产先锋不断实践的背后,中国的旅游地产时代也已经到来。我们将结合世联操作的多个旅游地产项目,更大胆来探讨关于旅游地产在开发特质、客户机理、产品理念、度假酒店等方面的可见趋势,以虚心专业交流的姿态,抛出版业内人士与消费者关心的环节。



第5章

旅游地产开发的特质

旅游地产开发,有远高于常规地产的开发难度,明晰旅游地产的开发特质,并不只是为了帮助区别于其他地产开发,而是想明晰旅游地产的开发要点,来帮助理清旅游地产的可为和不可为。

5.1 实现旅游地产开发的三大本体

成功的旅游地产开发,是需要有本体条件的,无论是自然还是人为,适宜的开发对象将大大降低开发难度,并成就高水准的开发效益。

1. 规模化、强势型的旅游资源是区域旅游开发成功的绝对前提。它决定旅游的吸引向性和旅游活动的行为层次,而资源的稀缺性与互动性是评价旅游资源是否适合区域旅游开发的主要价值标准。

2. 直达的交通条件是区域旅游开发成功的必要条件。是否接近交通干线、中心城市和人口稠密区决定了项目可进入性;而门槛游客量则决定了区域旅游开发的可能性及稳定性。

3. 2小时的强势区域经济圈是区域旅游开发成功的加速条件。旅游开发所依托的区域经济水平决定了该项目的开发规模与成形时间。

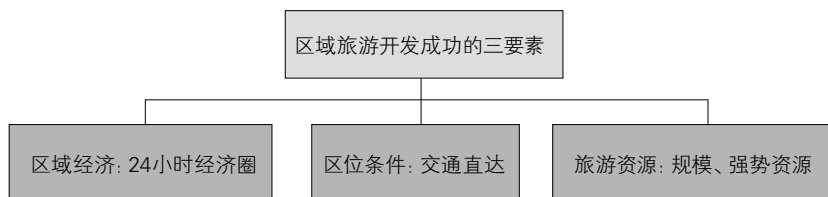


图5-1 区域旅游开发成功的三要素

资料来源：世联地产研究。

5.2 真旅游还是假旅游

区别真旅游地产与假旅游地产，并不是为了辩明“真伪”，而是帮助开发主体明确在资源主体下可选择的开发模式，即“真旅游地产”还是“假旅游地产”，即关注真旅游地产的四大核心特征：

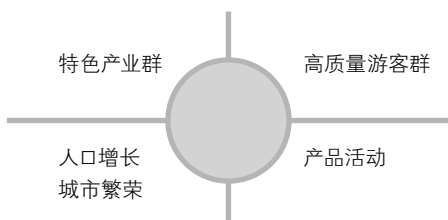


图5-2 真旅游地产的四大要素特征

资料来源：世联地产研究。

真旅游地产核心特征一：特色产业群

(1) 真旅游地产需要构建以旅游业为核心的特色产业群。特色产业群的形成与发展，可以有效延展旅游业的深度与广度。

(2) 在一个更高的层次上扩大区域的认知与人气，为旅游地产的发展提供强有力的客户支持。

真旅游地产核心特征二：高质量的游客群

高质量的游客群主要体现在：

- (1) 游客数量受季节性的波动小。
- (2) 游客的层级多。
- (3) 重复购买率高，逗留时间长。

真旅游地产核心特征三：产品活动的多组合

旅游产品的多组合主要通过两种途径来实现：

- (1) 多种旅游度假活动组合——延长游客逗留时间，增加消费。
- (2) 定期更新旅游项目，保持新鲜度——增加游客的往返率。

真旅游地产核心特征四：新城繁荣

- (1) 随着旅游地产的不断发展，该区域常住人口和就业人口将会逐步增长。
- (2) 而随着特色产业群的不断发展，居民的财富水平不断提高。
- (3) 城市持续繁荣而来的是开发主体经济利益的不断增值。

而真旅游地产实施落地后，区别于假旅游地产将会体现出：经营型物业投入成本及建筑面积比例高于销售型物业（大于1:1）。



图5-3 经营型物业的投入大于销售型物业



5.3 旅游地产开发的五大门槛

旅游地产尽管为地产开发的新宠，潜力无限，但正因为旅游开发所需要的资金沉淀与时间成本让旅游度假开发本身存在高门槛及不确定性。而涉及的开发资源整合及调配能力是需要积累的，更是考虑开发主体能力的最大门槛，旅游度假开发要求开发商本体具备：

- 资源合作及调配能力
- 资金的先期沉淀实力
- 一级土地开发能力
- 高的品牌价值
- 区域的思考前提

5.4 旅游地产开发的五大要素

探讨到此，已经假拟要去做旅游地产，并要做真旅游地产，同时克服了旅游地产所带来的开发门槛，那么在开发旅游地产前需要明晰五大行为要素。

要素一：软性文化——预先保护生态自然和人文历史资产

软性文化是旅游地产开发的活的灵魂，在具体的开发过程中主要从以下三个方面入手：

- (1) 开发前对环境保护做完善规划，辅以法规管理。
- (2) 发掘中华独特的人文和历史资源。
- (3) 引导本地居民对旅游和环保的参与。

要素二：配套先行——投资兴建完善基础设施

- (1) 早期投入基础设施建设提升人气和土地价值。

- (2) 便捷交通方式搭配景观大道是配套先行体现在规划中最常见的方式。
- (3) 完善医疗通信设施, 提高高档的住宿餐饮和娱乐文化设施的质量与数量。



图5-4 完美的旅游开发的顺序

提示: 理想的真旅游开发的顺序是从先开发娱乐设施, 第二步是酒店, 商业次之, 最后是住宅的开发。

要素三: 资源整合, 开发主体主动整合并协调各方资源

开发主体整合协调各方面资源的能力是检验其是否具备开发资格的关键指标之一。在具体的规划中:

- (1) 开发主体应积极谋求国家和地方各级政府在税收、投资基建、融资、招商宣传等角度的支持。
- (2) 整合区域旅游资源, 建立整体影响力和品牌效应。
- (3) 在开发中也要注意与投资者、驻场商户、原住民、竞争者等利益相关者广泛合作, 积极实现多赢。

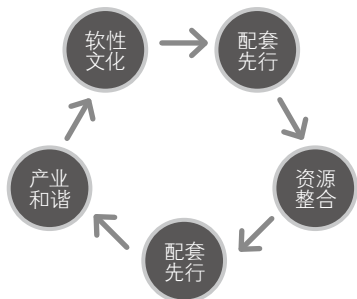


图5-5 真旅游地产区别于假旅游地产的五大致胜行为

资料来源: 世联地产研究。



要素四：区域营销——执行多方位高起点区域推广

- (1) 努力促成政府参与的区域品牌的打造。
- (2) 积极引进或联合其他利益相关方的参与，基于互利原则协同举办大型活动增强社会认知度。

要素五：产业和谐——取舍有度的区域产业组合

产业和谐对旅游地产开发有积极的促进作用。合理的产业布局有利于形成功能互补的产业群，有助于延长旅游地产的旺季跨度，减小淡旺季抗性；延长旅游地产的盈利周期：

- (1) 根据区域经济形势，结合自身条件和未来发展方向对区域产业优化组合。
- (2) 淘汰产能落后产业，逐步剔除与本区形象提升不符的落后产业。
- (3) 大力推进政府政策引导，培育可与旅游产业协同发展的其他产业。

5.5 旅游地产的七大误区

误区1：以回现为资金目标

旅游度假开发的资金目标并非快速回现，它要兼顾短期现金流和长期收益。其资金回现的目的是对开发项目的资金再投入，以获得长期收益及利润最大化的最终目的，表现为一种开发属性。而常规地产开发则是以回现获取短期资金收益为目的，表现为收益属性。

误区2：产品是居住功能

度假产品主要强调的是一种休闲度假的旅游功能，它是一种奢侈品，奢享是主功能。在设计上弱化部分功能空间布局，让位对资源的占有性。而常规地产开发的产品主要以满足基本的居住功能为主，突出的是房间的功能结构布局等。

误区3: 产品设计重社区、轻区域

旅游度假地产开发的产品设计不局限于单个社区景观的营造,而强调的是整个区域休闲度假氛围的展示,体现的是一种生活方式。而常规地产开发注重社区环境的营造,主要体现为一种居住方式。

误区4: 设计是平面的优化

旅游度假开发的营销设计中不仅仅是简单的沙盘陈列,更重要的是一种度假旅游氛围的体验。客户进入的不是销售中心而是体验中心,有利于加强与客户的互动,增强了客户的参与度。这区别于常规地产注重设计平面的优化而忽视客户的情感互动。

误区5: 市场固定性

旅游度假开发具有典型的非固定性,具体表现为:随着区域旅游配套设施的不断完善和旅游功能的复合化,旅游地产市场表现出成长性,区域体现出穿透性。常规地产开发的市场具有相对的固定性,具体表现为不具备良好的成长性、市场潜力有限。

误区6: 市场需求的随流

旅游度假开发的市场需求是需要创造的,需要通过标新立异的主题来扩大其知名度和影响力。这使得旅游度假开发要能够积极创造出一种全新的生活方式,来满足人们对高品质生活的渴求。而常规地产开发由于开发理念和产品设计的双重作用使得其目标客户非常明确。

误区7: 营销卖产品就是卖房子

旅游度假开发的营销更注重区域的知名度与美誉度建立,其目的是获取不断增加的人气和客流形成持续性的消费,最终达到其旅游地产的销售目标。反观常规地产开发更注重楼盘品质的打造和社区环境的营造,属于一次性消费,不具备持续消费的能力。



第6章

非常规的启动

由于客户属性的不同,从开发行为到营销行为,旅游地产都显示出了不同的特质,相对于常规地产而言,启动区更是面临更大的不确定因素。

6.1 启动成功的核心要素: 人气

人气制胜是旅游度假开发的核心要素。一切战略与行为均应把提升人气,促进区域成熟作为前提,想尽办法聚拢人气,突破区域陌生。

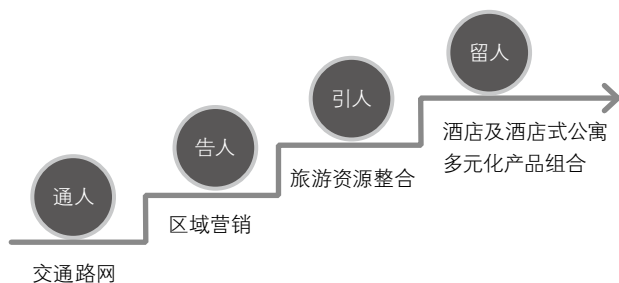


图6-1 提升区域人气的通路



提升区域人气方面的通路包括从通人、告人、引人到留人四个阶段。首先通过交通路网的搭建和基础设施的完善完成初步的人气积累；再通过区域营销，扩大区域品牌影响力；在此基础上，通过旅游资源的整合，举办一系列体现项目软性文化的活动，将人引到项目中；最终通过酒店和多元化的产品达到留人的目的。这会使整个启动的执行体系目标明确、核心清晰。

6.2 启动要重点攻破的难关：信心

整个启动重点需攻破的是客户信心不足的心理，而非住宅物业对于区域的贡献是最能树立客户信心的要素。

旅游度假开发，吸引客户的并不是以产品为主体，特别是在启动区，示范升值的高端形象建立与度假氛围的营造效果是远大于产品系的。

因为启动区客户的特质，在启动区需注意三大执行特质。



图6-2 启动阶段旅游地产之于常规房地产开发的三点异质

一是“面广优于点精”

或许一个精致的展示区、一个多功能的会所会对楼盘的形象起到很好的

提升作用，然而这一点在旅游地产的启动阶段中体现得却并不明显。同样的道理，看到热火朝天的全面建设的工地会坚定客户对于区域前景的积极判断，坚定其投资信心。

对常规地产开发而言，旅游度假开发并不着重于精细化工程，园林的精细化、外立面的极致化等，这些可以为开发加分，但不能在启动区成为关键因子。旅游度假开发行为是遵守广大于精的，这是基于客户对区域信心不足的心理。

这里指的面广并不是在地域上的分散，而是开工项目所涉及的种类。特别是市政基础、产业配套等非住宅物业，看到成规模的区域开发，将增强客户信心。

但值得注意的是，随着区域的逐渐发展和成熟，客户将越来越注重产品的品质。无论是单套物业的建筑质量还是各类配套的精细程度，都是决定产品口碑和价值潜力的重要环节。

二是“速度效果优于质量效果”

在启动阶段，客户对于启动区建设速度的敏感度要远远大于对质量本身的敏感程度，当然这并不是不强调产品本身的质量，而是再一次强调人气及区域兴旺在度假开发启动区的关键作用，此效果只会在启动区前期发生敏感的作用，而一旦区域信心逐步建立后，客户对于产品质量或是户型优劣的敏感会越来越强，只是在前期，客户最关心的往往是物业以及各项配套的建设进度，希望看到整个度假区实质性的推进成果，从而坚定自己的购买信心。

突破区域陌生是启动区的绝对关键，这也是启动策略将客户作为导向的关键所在。在此阶段，客户对区域建设速度的在意程度远胜于对于产品质量的关注程度。

三是“资源优于价格优于产品”

普通住宅的核心竞争力或许是产品，或许是区域规划的利好概念，但对于旅游度假开发的启动来说，其核心竞争力一定是围绕核心资源衍生出来的。



这个核心的资源可以是优质的自然资源,可以是主题公园,还可以是强势的文化影响。其核心既可以是单一的,也可以是复合的。

6.3 成功启动的五大因素

区域旅游地产成功启动的五大要素为:有经济圈客户做支撑,企业具备跨行业整合能力,项目坚持配套先行,注重旅游区度假氛围的体验与打造,以高端经营物业立势。其中,影响成功启动快慢最为核心的要素是需要具备经济圈客户做支撑。



图6-3 旅游地产成功启动的要素示意图

1. 经济圈客户支撑

拥有一个强而有力的经济圈客户被认为是旅游度假区域成功启动的加速条件。金海湾之所以成功,有很大一部分原因是背靠发达的珠三角经济圈,与深圳这个中心城市相接壤。也就是说,度假区本身所处的区位条件要得天独厚。度假区是否拥有良好的区位条件,直接决定了可进入门槛的游客数量。

如果一个度假区缺乏城市资源的依托,可达性差,即便拥有较为强势的

旅游资源，区域内的房地产市场将很难成形。

以云南大理为例，其资源在全国范围内都具有很强的竞争能力，市场上的观光休闲型客户也很多，但其度假置业始终较为冷清，很多优质的旅游地产产品都无法实现高溢价，分析市场受到阻滞的原因之一，即大理周边缺乏强势的经济体作为支撑，而增加了区域外度假客户的享用难度与置业障碍，而其旅游度假地产的成熟，就需依赖交通的便捷通达及度假氛围的绝对强势，从而拉长整个度假开发周期。

2. 跨行业整合

居家置业，客户并不会以开发商品牌作为主要置业因素之一，品牌因素，往往是区域、产品及配套下的溢价因素，而对于旅游度假开发的难度而言，客户会倾向于关注开发商的品牌影响力与行业整合的能力。

对于一个一流的旅游度假区，一定会具有大旅游的特征：围绕旅游业形成的特色的产业群。它包括旅游产业本身衍生出来的相关的配套产业，包括酒店餐饮业、特色的商业、观光业，以及其他众多的相关联产业，诸如会展业、创意产业，等等。这本身就要求开发商转换角度具备运营商的功能。

3. 配套先行

对于大规模旅游开发来说，规划先行、配套先行是必要的，也是项目进行展示的重要前提。早期基础设施的投入是提振客户信心的核心环节，也是提升物业价值，形成后期区域成熟及人气提升的重要手段。

4. 度假氛围的体验打造

启动区，通过配套来营造景区的度假氛围是十分必要的。其设置与日常性的生活配套有着很大不同，主要目的是为了让客户感受到浓郁的度假氛围，注重一种度假的体验感。



5. 高端经营物业立势

高端性物业的进驻，能够有效地树立项目的高端形象，带动销售型物业的升值。同时，能够增强客户对项目的信心，起到聚拢人气，化解区域陌生感的作用。

6.4 旅游地产开发中的房地产营销

6.4.1 启动区，旅游地产营销的特征

旅游地产开发的特异性，决定了它与常规地产开发存在明显差异性。而通过差异性的表达，来帮助更好的理解旅游地产的营销特征，这种差异性主要表现在以下五个方面。

1. 资源整合方面

旅游地产物业强调开发主体的跨行业整合能力。旅游地产是房地产行业、旅游中介方、金融资本三者强强联合的产物。

常规住宅物业更多的只与地产行业的大势相关。

2. 营销方式方面

旅游地产物业主要是以区域营销为核心思想，具体而言：营销时尽全力营

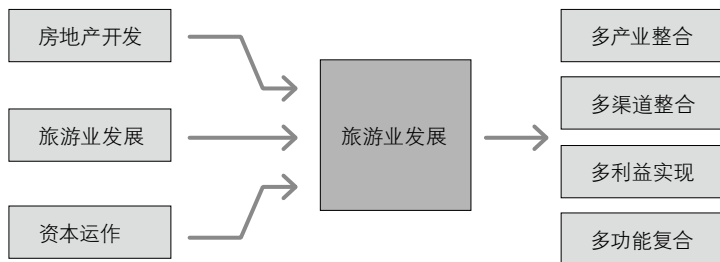


图6-4 旅游地产产生的要素

造一种生活方式并且突出强调对资源的占有，其销售着眼于区域范围内各种配套资源的整合。

而常规住宅物业则将区域视为配套的发展背景，主要是通过其住宅产品优点大做文章，它将更多的精力放在了对优势点的挖掘上，希望籍此来形成放大型的冲击。



常规住宅注重产品品质



大规模旅游地产开发注重区域营销



3. 客户推广方面

旅游地产物业的客户推广具有一定的成长性。营销前期主要锁定区域客户，随着区域成熟度的提升，客户推广逐渐向区域外扩散。在销售节奏把控方面，资源度假物业更注重挖掘旅游资源的旅游旺季带来的集中效应。

常规住宅物业营销时，客户拓展的范围有限，当其客户拓展到一定阶段后就开始进行精准的收缩，以期抓住诚意客户。在销售把控方面比较依赖“金九银十”等传统的销售旺季。

4. 销售培训方面

在销售培训上，旅游地产物业与常规住宅物业的区别主要体现在销售说辞对客户产生的导向性上。

旅游地产物业在销售说辞上注重对区域未来的发展规划、美好景象的推介，旅游度假氛围的渲染以及投资前景的描绘。通过销售说辞树立客户对整个区域的感性和理性的双重认识，坚定客户对项目的信心。

常规住宅物业在销售说辞上注重对产品的细节，园林的风格以及配套的发展等方面的描绘。说辞主要针对的是个盘价值的描绘，主要营造的是一种感性认识，强化顾客对产品的购买冲动。

5. 品牌溢价方面

在品牌溢价方面，旅游地产物业与常规住宅物业对开发主体品牌的理解也是各有侧重。

对旅游地产物业而言，开发主体的品牌价值是其树立客户信心的一大重要因素。由于旅游地产物业的开发周期长于一般住宅物业，因此客户对开发主体品牌的理解更多的是倾向于开发主体自身的资金实力。在这类开发中资金实力大于开发实力。

对常规住宅物业而言，客户更关心的是开发主体过往开发项目的口碑，对

开发主体品牌的关注更多地集中于开发主体的开发实力。在此类开发中开发实力是摆在首位的。

6.4.2 旅游地产营销的三个阶段

旅游地产营销主要分为三个阶段：启动区前期、发展期、稳定期（见图6-5）。

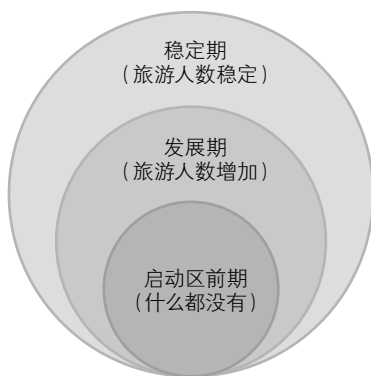


图6-5 旅游地产营销的三阶段

1. 启动区前期

在旅游地产的启动区前期，市场营销的主要内容是：充分利用开发主体所掌握的各种媒体资源和宣传渠道迅速有效地聚集人气，增强客户对区域的信心。

本阶段应集中精力锁定经济区域客户，此时的客户对总价的敏感度高。

这一时期主要采取的销售形式是二级销售。

营销节奏的把控主要依赖于对项目工程进度的把控。

2. 发展期

营销发展期，客户的信心逐步确立，本阶段营销侧重于项目口碑的建立和客户圈层的形成。在这一阶段，客户的范围不仅仅局限于区域之内，开始呈现



出向区域外扩散的特点,同时少量客户对总价的敏感度有所下降,大部分客户对项目经营模式的关注度有所上升。这一时期由于项目的热销三级销售开始出现,对于销售的把控的要求集中表现为:把握销售旺季,实现快速销售。

3. 稳定期

在稳定期,旅游的人数趋于稳定,客户出现了全国或国际化的特点。这一阶段营销的重点是客户圈层高端化的打造。在销售领域,二三级联动成为了产品销售的主要方式。在此阶段宜采取主动式的惜售来把握销售的节奏,确保产品溢价的最大化。

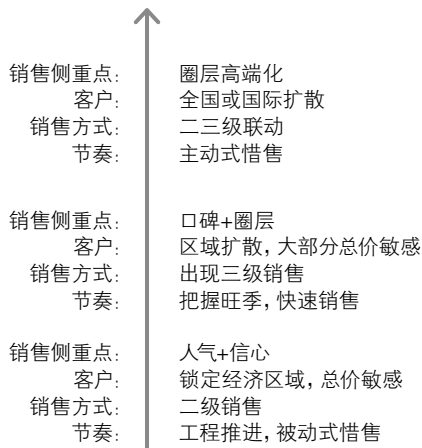


图6-6 旅游地产不同营销阶段的特点

第7章

度假群体的把握及维系

旅游地产的发展与客户本身度假需求的多元化与复合化紧密相关,关注度假客户的内在机理与发展趋势,是本章欲探讨的关键核心。

7.1 客户模糊锁定方法——兼顾现在与未来

与常规房地产精准的客户定位不同,旅游区域开发初期锁定的客户群体,是结合现有市场及度假区域的发展趋势而模糊决策出的,更多地应考虑区域度假客户的存在可能性及未来的扩张性。

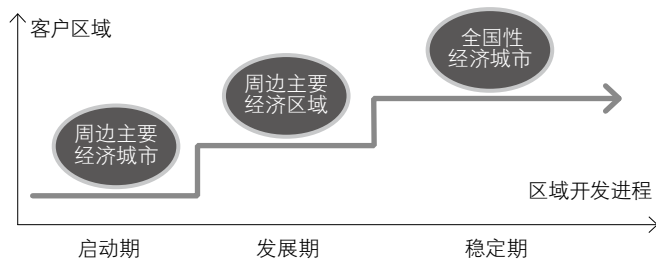


图7-1 旅游区域开发过程中客户区域的变化



项目由最初的本地旅游休闲自住类度假区向更高层次的度假区过渡时，辐射空间将会越来越大，核心客户表现为区域扩张后的改变，即在启动阶段，项目的客户区域主要是周边主要经济城市，逐渐扩大到区域的经济城市、国内的经济城市。

无疑，以上的发展变化将会是最理想的状态。但对于多数的旅游度假开发来说，特别在启动区阶段，区域背景中并不存在经济实力强的城市，则需要绝对强势的资源补充和更长的区域成熟时间。

当然，客户的以上特征随着度假开发的级别扩展，而全国或全球扩张，但影响购买的依然是他们对资源保值的认可程度以及度假品质的需求程度。随着区域开发的不断深入，客户对项目各种质素的敏感程度也会发生相应的改变（见图7-2）。在启动阶段区域环境相对陌生的情况下，客户对项目的核心资源及区位环境的敏感程度要远远大于对度假区度假氛围和产品细节的关注程度。

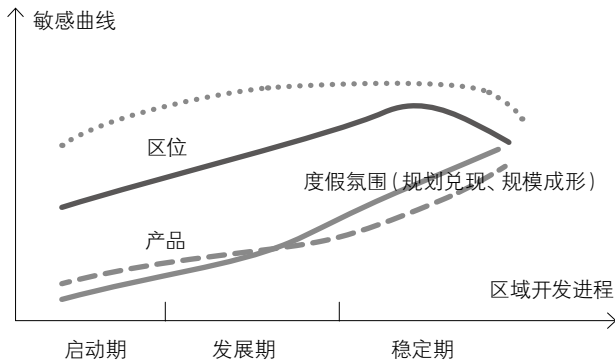


图7-2 旅游度假区发展各阶段客户敏感度变化曲线

但随着度假区域的逐步成形，客户对度假氛围及对度假产品的感受要求越来越高，而对于资源的敏感程度，会被同样稀缺的度假氛围所综合。

7.2 度假客户购买的内在特征

虽然度假客户在不同阶段存在变化,但其本身置业的内在特征是具有一定共性的,这由度假客户购买滨海度假物业的动机决定,即构成置业滨海度假物业的五个动机圈:价值、规范、习惯、身份、情感。



图7-3 客户购买决定的五个动机圈

价值效用: 消费者相信给他们带来的价值比同类竞争产品更大。

对于滨海度假物业而言,海景资源的稀缺性便是客户认定的核心价值,成为滨海物业不可替代的价值效用。

习惯效用: 消费者之所以喜欢你们的产品,是因为他无意识地形成了这样的消费习惯。

如果居住购房已是消费习惯,那么对于度假客户而言,度假生活便是较高层次的消费习惯,人们对滨海生活的憧憬与向往,构成一个重要的购买动机。

社会规范: 消费者为了避免或消除一种与其规范和价值相左的内心冲突。

度假生活对大部分潜在购买人群而言,属于非必需品的奢侈品行列,所以突出大区域开发展现出的投资前景,正是避免普通消费规范与价值相左的最佳方式,特别在度假物业开发的前期。



身份效用: 消费者希望产品帮助他们在自己 and 他人面前显露理想中的身份。

在海边拥有一套房子, 及可以过上度假生活, 都可以体现客户置业的身份效用, 这也是在度假物业中, 老带新及团购客户较集中的原因。

品牌效用: 即消费者决定购买的情感动机, 消费者之所以喜欢你的产品, 是因为他们信赖品牌。

大品牌开发商的大规模开发, 往往能给度假客户以安全感, 而无论是亚龙湾会, 还是鲁能会等客户服务体系, 也成为吸引度假客户的强势动机点。

7.3 客户特征决定的置业敏感点

值得一再强调的是, 度假客户的内在特征是度假物业最核心的起点, 它影响着度假客户的置业特征, 从而需要体现在整个产品的落点上。

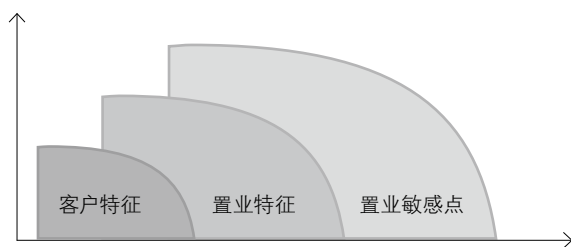


图7-4 产品客户特征关系图

以置业维度来体现度假客户的内在特征, 从区别常规居住需求而言, 度假客户一般存在以下的不同诉求:

- 生活理念与主题的差异。置业并不是为了遮风避雨, 而是追求高质量的生活, 其生活理念和核心诉求与普通商品房置业有了很大的改变。

● 二次以上的置业经历。不是刚性需求，与改善型置业也有着较为明显的区别。度假的刚性需求是受购买能力的影响，但宏观大势受影响时，普通的度假产品购买者受影响程度要大于那些已经将度假作为刚性需求的实力购买者。

● 时间与财力的分配能力。多为事业稳步上升的客户，如金领阶层或者企业高管，他们不处于事业的搏杀期，除了有置业能力之外，同样也拥有支配自己享受时间的能力。当客户拥有此特征时，度假需求已经成为他对于高品质生活方式的追求之一。

从以上诉求，不难发现，影响度假客户置业的障碍主要体现在三个层次，即距离影响的使用率、现金流通速度及资源强度。

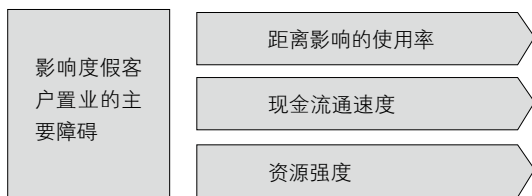


图7-5 影响度假客户置业的主要障碍

项目距离的远近直接决定了客户对产品的使用频率；不常使用及较长时间后才能使用（针对启动期），使得大部分度假客户关注购买后的现金流通速度；出于对高品质生活的追求，高强度高质量的资源更能迎合客户的诉求。

如果将障碍转换成敏感点落实，而落实到具体的产品特征上，才是真正迎合度假客户的有效产品搭接：

- （1）户型、环境舒适度的度假定义。
- （2）控制产品面积。



(3) 产品资源占有最大化。

对产品投资潜力与资源占有的双重考虑,是旅游度假客户的基本产品需求。

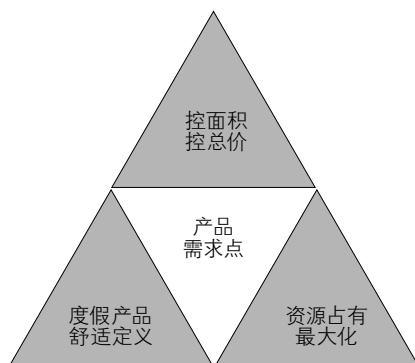


图7-6 旅游度假产品需求点

第8章

度假产品的特征与选择

8.1 度假客户的产品需求规律总结

与普通房地产开发的客户需求点相比，旅游地产开发中的客户对产品的需求呈现出很大的差异性，主要从“产品的使用频次、对产品空闲处置、产品的使用方式”三方面体现。

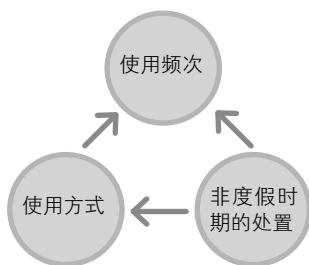


图8-1 启动阶段旅游地产之于常规房地产开发的三点异质

使用频次

度假客户多为周末型和候鸟型客户，一年居住的时间短，使用频率低。在使用过程中，客户的室外活动多，室内活动相对较少，所以对项目配套的要求



大于居住功能本身。

非度假时期的处置

别墅客户和公寓客户在非度假时期产品的处置方面体现出了差异性。别墅客户注重隐私，一般不会将居所共享，即便将房屋空置，也不愿意选择分时度假或者出租；而公寓客户则看重投资回报和出租市场，愿意在非度假时期将资产盘活。一般而言，用于出租的目标客户也偏重于度假性质。

使用方式

家庭度假以夫妻、情侣为主力方式，偏好公寓和小别墅，三代度假少，除非家庭人口多，否则不会要求过大的物业面积。

总而言之，主流度假客户呈现出两大需求规律：

(1) 度假产品的使用强度低，客户度假方式灵活，需要对产品设计进行创新。

(2) 除企业客户、私企业主和家庭成员较多的客户对大面积物业有承受能力之外，其他客户一般需求面积不大，对功能要求不高。

8.2 更适应度假产品的物业类型选择

度假产品的物业类型因度假特征而显现出匹配度特征，无论是国际湾区还是中国三亚，度假物业类型的趋势越来越明显：

独栋产品显示对占有的象征与私享的度假私密性，为高端度假客户的主流选择；

而高层公寓产品因为适宜的第二居所面积，及满足度假生活方式，是吸引中产阶级的主要产品。

同时,独栋产品的高端性质,使许多中高端客户望而生畏,然而小独栋这种在居家产品中不可能出现的创新产品,正因为独栋的度假私密特质及合适的总价而受到度假客户的广泛青睐。

表8-1 区别常规地产,不同物业类型产品的度假特点

物业类型	居家特征	居家匹配度	度假特征	度假匹配度
独栋	独门独院、家族性,功能独立且完备	极好	占有的象征,奢侈的共享空间与私享套间	极好
双拼	有天有地、功能空间独立且完备	很好	独栋的价格过渡型产品	一般
联排	追求有天有地、具备邻里关系,功能相对完备	较好	面积适中,过渡产品	较差
叠拼	追求别墅感觉、总价相对价低	较好	向往别墅的过渡型产品	较差
洋房	追求低密度感觉、组团化、中端居家产品	较好	度假表征不明显,多以电梯洋房体现	较差
高层	功能基本完备、视野开阔、社区化	一般	度假式公寓,以对应居家更奢侈的空间设计	很好

延伸阅读

度假的特殊产品——小别墅

作为旅游地产这个新兴产品而言,“小别墅”(小独栋)无疑是新品中的新品。小别墅以其建筑面积小、室内空间感大、功能融合而备受关注。在小别墅的设计中,我们要把握几个要点:

1. 别墅架空,可以有效地避免海边潮气过重对居住舒适性产生的影响;抬高视线,便于住户远眺景观,更好地实现项目的资源价值。



小别墅

2.公共活动区域空间挑高，增大采光面，满足度假人士聚会社交需要。



公共空间挑高

3.在不影响房屋质量问题的情况下,最大限度减少隔墙的使用。同时注重部分室内功能空间融合或简化,以增强空间感。



空间功能融合



减少隔墙

4.通过室外空间、室内空间、内外关系处理以及注重建筑细节等手段来增大小别墅的空间感。



室内、外关系设置



户型方面，例如建筑面积71平米的小别墅在设计时要注意尽量减少隔墙，从而解放视线和空间。其次，卧房和客厅外宽阔的阳台要充分享受室外的自然风光。第三，游泳池旁点缀小亭，可以有效提升小别墅的度假风情。



小别墅户型图

在设计70平方米的单房时，宽阔的大观景台，可以使房屋尽情融入自然，充分展示了度假的情趣。卧室内带的mini吧台可以使客户在享受自热美景的同时满足其对生活质量的追求。大尺度的主卧室直接连着室外游泳池；主卧旁的推拉门可以直接通向观景台活动空间，不用走出卧室就可以尽享室外自然美丽的风光。



70平方米小别墅户型图

8.3 不同于居家产品的方案评价体系

度假产品体现出不同于常规地产的评判特质,主要体现在定位、价值、开发及营销四大方案上,而存在差异的原因,是因为旅游度假开发的持续性开发、多元化盈利模式及资源的绝对占有性而决定的,根据实践经验,将对度假产品的方案评价心得与常规地产进行比较,从而方便对度假产品方案的理解。

8.3.1 定位评价

旅游地产评价:注重对形象、客户、产品的可持续稳健发展程度;

常规地产评价:强调竞争力及产品的可塑性。

8.3.2 价值评价

旅游地产评价:强调总平面布局及核心资源的利用,包括视觉通廊的打造及多个核心资源间的联动性,强调核心度假资源的利用最大化及最终各种开发物业持有、盈利的共融及最大化;

常规地产评价:着重物业价值的挖掘,强调优质景观的利用及价值均衡原则,同时需要注重各物业规避的负面影响,比如住宅与商业。

8.3.3 开发评价

旅游地产评价:注重开发现状的成本控制与区域长期开发协调;

常规地产评价:寻找最低的综合成本,启动区展示与物业组合的定位。



8.3.4 营销评价

旅游地产评价: 充分考虑区域及整体形象展示, 强调核心资源的昭示性, 以核心资源的体验性利用最大化为标准;

常规地产评价: 获得最佳形象, 考虑市场震撼力, 强调产品体验。

表8-2 旅游地产与常规地产的方案评价区别

方案评价		旅游地产评价	常规地产评价	
定位评价	形象、客户、产品	定位吻合度	可持续稳健发展	竞争力强, 产品的可塑性
价值评价	总平面布局价值		核心资源景观的利用; 核心资源视觉通廊的打造; 多个核心资源之间的联动性; 客户对核心资源的参与性	优质景观的利用; 噪声及劣质景观规避
	价值市场实现		核心度假资源的利用最大化	各种物业价值挖掘, 价值均衡原则
	协调实现		各种物业经营共融性	各物业规避相互负面影响
开发评价	经济合理性		开发现状的成本控制与区域长期开发的协调	带来最低的综合成本
	启动区定位		兼顾区域且长期的利益与启动区目标	满足启动区展示、物业组合的要求
营销评价	形象档次		立势, 一期=整体	获得最佳形象, 体现档次
	展示价值		充分考虑区域及整体形象展示, 核心度假资源昭示性强	充分考虑市场震撼力且昭示性强
	客户体验切合度		对核心资源体验利用最大化	以产品体验为主
	客户参与性		对资源的旅游参与性	生活方式的参与

8.4 不同于居家产品的度假产品体系

度假产品在其规划、立面、服务、园林、户型的五个产品体系中显示特征明显及规律性。

表8-3 旅游地产与常规地产的产品体系

	度假物业	居家物业
建筑立面	1. 风情化或资源特性突显 2. 大量原生态材质应用, 木材、石材等	1. 多做成本考量 2. 钢筋水泥的城市化意向为主
产品户型	1. 强调与外部资源的互动 2. 强调公共功能模糊化处理 3. 强调私人空间的私密	1. 功能空间的生活合理性 2. 内部结构功能的完整性
配套服务	1. 特色主题+多样娱乐性配套 2. 人性化多样性服务 3. 酒店、餐饮及旅游购物为主	1. 便捷的城市交通 2. 生活配套服务 3. 与商务及商业中心的距离
社区园林	1. 结合资源特色或当地文化 2. 图腾应用, 强调原生与自然和谐 3. 强调情趣与参与性	1. 明显的轴线和展示区 2. 先满足通行的需要 3. 主要强调休闲空间

建筑立面的考究: 度假物业更强调风情化或资源特性, 不同于常规住宅物业的城市化意向和成本考量, 主要是外化在色调选取、材质及线型上的区别。

表8-4 旅游地产与常规地产的外立面区别

	度假物业特征	居家物业特征
色调 (仅指现代风格)	明亮的浅色调	深暖色或冷酷
材质	原生材料: 石材、木材	玻璃、砖、混凝土
线型	弧线, 别墅采用坡屋顶	直线、坡屋顶元素



常规住宅物业外立面



旅游地产业务外立面(弧型考虑)



户型空间: 度假产品因度假客户的动线不同而显示出与居家住宅的明显区别, 度假客户比居家更喜欢运动、更喜欢户外、更强调休闲时间与空间, 从而在户型内部的空间组织、动线设计、公共空间、私享空间等方面并不过多关注内部实用结构, 而更强调度假的享受性与资源的占有性。

表8-5 度假户型与居家户型的差异化特征

		度假物业	居家物业
情趣化	空间组织	传统固定	灵活多变(多功能空间与挑高空间)
	动线设计	动静分区	开放共享, 动线丰富
功能泛化/弱化	公共空间	会客居家使用	功能泛化与空间模糊化
	私享空间	强调主卧的套间设计	全套间或多套间设计, 强调卫浴功能放大
室外空间/景观占有	外延空间	提升性价比	强调与外景观过渡
	景观占有	除大户型外没有特别要求	参与性与外部资源占有



配套与服务: 在服务特色上, 度假本身的特殊性, 使度假客户更强调人性化多样性服务, 在度假的慵懒氛围下, 再忙碌的都市人也希望在度假生活中享受管家式的服务体系; 对于配套, 度假类配套强调主题性与娱乐性, 包括娱乐设施、酒店、餐饮及休闲的旅游商业, 与常规物业强调交通、生活便捷程度截然不同。

园林空间: 在园林打造上, 度假产品不像城市住宅强调明显的轴线与通行需要, 而更强调资源特色或当地文化的彰显, 更强调情趣与参与性。

表8-6 度假产品与居家产品的园林差异

重要元素	度假产品园林氛围	居家产品园林氛围
水的运用	强调情趣性、参与性和自然性	强调水对内部景观的补充
材质	大量原生材料: 石材、木材、茅草, 更强调软性元素	大量混凝土、砖石、金属, 少量原生材料点缀
道路	全部道路蜿蜒曲折, 强调就势	主要道路平直, 部分突出情趣感
植被	情趣, 高低错落, 富有层次, 大量鲜花树木的运用	仪式感, 整齐
驻留空间	多情趣驻留空间分散排布	驻留空间较为集中, 体量稍大
小品	旅游人文情趣, 如宗教图腾, 异域风情	生活情趣意向



居家园林强调组团与轴线图



度假园林强调情趣与异域



延伸阅读

度假产品的人文与情趣

作为世界一流的滨海度假胜地，坎昆在度假产品的打造上很好迎合了来自全世界不同国家人们的度假需求，而正因为想拥有一样的度假感受，由内而外的度假产品都在强调整度假氛围的营造。

外立面的风情化设计

坎昆度假物业的外立面与室内设计以热带滨海风格为主，差异化与风情化共存，强调与自然融为一体，外立面既有浓厚的玛雅风情的厚重草屋，也有西班牙地中海风格，但同时都强调滨海风情，而室内设计内部通过大量原生材质，包括石材、木材的设计展示度假风情，但同时融入坎昆独有的玛雅硬质设计，不仅是软性文化的移入，更是坎昆独特滨海体验的表达。



室内设计采用大量的原生材质，既展现风情，也切入坎昆的人文特色

不同外立面风格，同时呈现热带滨海风情

园林与水景的无处不在

植被与水景是营造度假氛围的核心，室内、室外的细节设计都是打动客户的重要元素。

将植被都引入室内的巧心设计，自然是展现热带风情的绝佳方式，同时植被的

私密性设置, 既与房屋一体化, 更体现度假客户对私密度假的需求。

水景强调参与性泳池的设置, 但同时强调产品水景与外部资源的嫁接, 一方面采用风情化泳池或是无边界泳池设置, 另一方面直接将水景演绎于室内。



植被将自然引入室内, 当地植被小簇景观为主, 私密性遮挡也实现与房屋的一体化



泳池通过风情化设计以及与外部资源的嫁接, 室内水景小品的引入均洋溢自然核心的度假氛围

室内外互动对资源占有

通过室外空间的延展与灰空间的功能利用, 放大室内空间, 强调走出室外与自然的共享。部分功能空间置于灰空间或室外空间, 控制室内面积更营造度假享受。具体的打造方式有: 凸窗内浴缸、灰空间内设置床榻、凉亭内设置床榻、灰空间客厅、室外床榻、主卧步入室外等方式。



一层住宅区域

浴缸外置，感受自然
休息厅外置与外互动
室内对室外为敞开式，
保证景观最大化

室内面积:150.50平米
阳台面积:34.50平米
花园面积:101.25平米
室内面积适中，放大室外面积



空中花园

户型内部特点

● 功能厅共享性

敞开式的功能厅强调对外部资源的占有，通过多落地窗、多出口处理强调视野对外部资源的占有性。

整体分区模糊化，是基于度假客户对公共空间的强势需求，通过取消不必要的隔断，弱化厨房、餐厅等空间，放大共享空间。



功能厅多落地窗，敞开式处理，强调视野对资源的占有

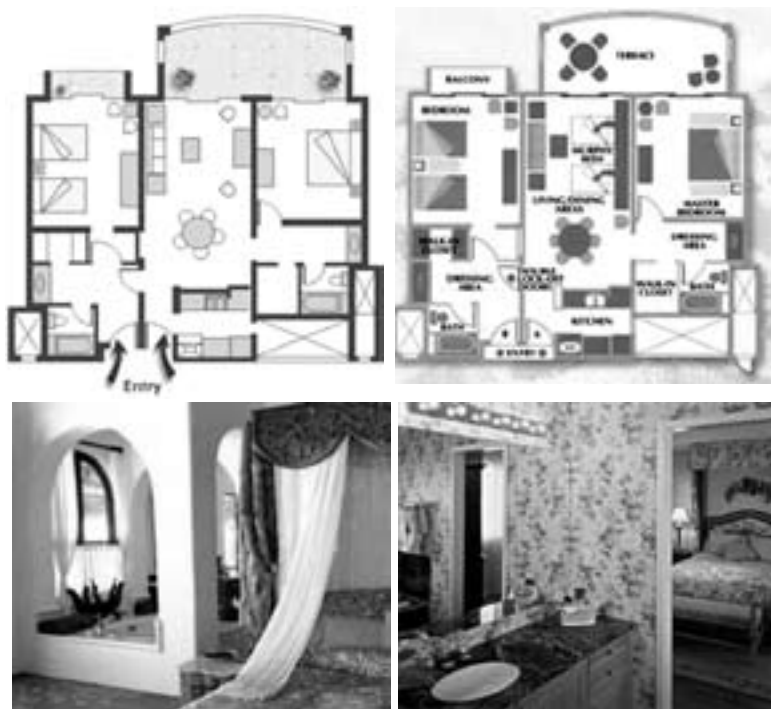


模糊化空间实现大面宽的感受

厨房空间集约化处理

● 卧室的高私密性

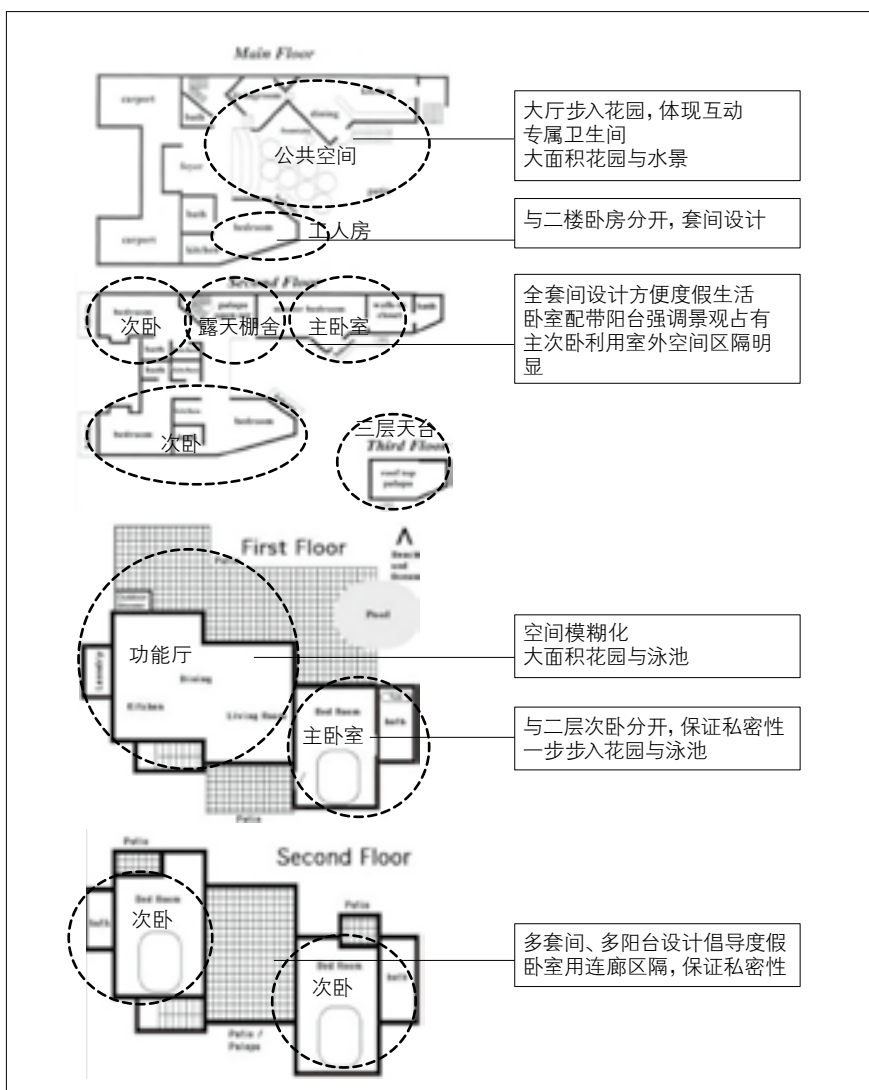
度假客户除了与朋友热闹与共享后，对于自身的居住空间，强调度假的不被打扰的私密感受，所以对于卧室，坎昆的物业多采用多套间设计、主卧与次卧的双入口设计、卧室间的连廊设计等方式，保证主人活动空间的私密性。



卧室套间设计，既方便了度假生活，也保证了卧室的私密性



同时需注重公共空间与卧室及各卧室之间的区隔,但从度假体验而言,注重卧室直接步入室外的互动。这些在户型特征上的体现包括公共空间与工人房主要放在一层,与二层的卧室区隔,确保卧室的私密性;主卧与次卧利用露天棚舍进行区隔,保证主卧的私密性;多阳台强调景观占有。



第9章

度假酒店的体验极致化

9.1 悦榕庄

悦榕集团是全球顶尖度假村、酒店及SPA的跨国营运开发商。悦榕集团以营造优雅浪漫,充满活力与异国情调的度假环境为顾客提供亲密的身心体验。悦榕庄旗舰店于1994年在泰国普吉岛创立。

2006年6月10日,悦榕控股有限公司在新加坡证券交易所成功上市。目前,悦榕集团旗下拥有:悦榕庄、悦榕阁、悦椿度假村、悦榕SPA等知名品牌。悦榕集团的足迹已踏遍全球23个国家并不断发展。预计到2010年年底,悦榕集团将管理或拥有超过26家酒店及度假村、65间SPA、70多间精品店以及三座高尔夫球场。

在悦榕集团看来,巨大成就的取得得益于其



悦榕庄的由来
悦榕庄取名于榕树,因其素以坚毅及优雅著称。几个世纪以来世人经常将榕树荫下当做寻求心灵平静与内在的处所,这正是悦榕庄的用意所在。



强大的品牌认知度、完善的整合能力、经验丰富、专业全面的管理团队。

悦榕庄把环保意识完美融入于休闲度假之中。旗下的酒店、度假村、公寓住宅、SPA、精品零售店及目的地俱乐部均提供了一个能够让人放松身心的“心静轩”。在以延承当地传统与保护环境的大前提之下，旗下的酒店与度假村均融合了亚洲传统及地区特色，在建筑及装潢摆设上大量采用当地特有的天然建材以及特殊风格，以反映当地的风土民情。

丽江悦榕庄

丽江悦榕庄建于2006年，2006年底正式向游客开放。55栋纳西式的别墅均朝东北向，每位佳宾均可欣赏到海拔5600米的玉龙雪山景观，大自然景观全部收集在丽江悦榕庄宽敞的别墅里。此外，在丽江悦榕庄宽大的纳西式庭院里，包括了室外温水按摩浴池或私人泳池，游客可以在休闲之余拥抱自然。

文化注入建筑、公共和室内空间的营造、基础配套体系与特色配套体系的配合是丽江悦榕庄成为中国最具特色的度假休闲酒店的最好依据。

文化植入建筑

悦榕庄积极挖掘丽江古城中纳西族的历史文化底蕴，不遗余力地将其融入到悦榕庄的建筑风格之中，演绎出独特的度假风情。悦榕庄选择性地运用纳西族特有的文化元素或符号，辅以现代度假空间安排，缔造出了丽江悦榕庄卓尔不同的度假氛围。

公共空间的营造

公共空间是所有休闲度假的第一印象区，因此空间感受是否开敞与贯通、空间转换是否衔接自然，就成了能否成功打造公共空间营造度假氛围的关键。以纳西族风情为主题，丽江悦榕庄充分注重了空间的贯通感，独具匠心地打造了景观轴线，通过空间的自然过渡增加空间层次感。

纳西族风情的大堂，给人以视觉上的冲击；红色的大灯笼加上柔和的灯





光,体现度假的舒适氛围;高大的透明落地窗,把室外自然景观直接纳入大堂内,展现与外部景观的自然融合。

敞开式的露天庭院,解放了游客的视野;小桥流水和下沉阶梯给人以空间的错落感;而主景观轴系的建立,更是达到了一步一景的效果,逐渐将景观视野展开,给人以层次感。

在园林设计方面,丽江悦榕庄巧妙处理了围墙高度,在保证别墅隐私性的同时不破坏景观视野的宽阔感;植被的合理布置,使得围墙景观化,也成了园林的修饰部分。

丽江悦榕庄注重泳池功能的延展。在不使用的时候泳池搭配灯光,成为园林景观的一部分。同时泳池的布置上讲究风水原理,起到入户风情展示的作用。



室内空间打造

丽江悦榕庄注重内、外部景观元素的一致性, 讲究从细节中突出卧室的舒适感和休闲空间的风情效果。文化的挖掘已经渗透至房间的内部空间。房间设置、景观设计和细节设备上无一不体现出本地文化在度假产品中的应用。

内容厅采取大面宽、窄进深的设计用以拉大景观面, 模糊各空间之间的



原生材质的应用





区隔。这样做可以加强景观的参与性，游客可直接步入户外园林。

浴室强调与户外景观的交流，同时利用植被营造隐私性；空间尺度的放大，突出了度假的氛围。

主卧与园林景观自然连接，四面阻隔模糊化处理，体现出通透开阔感；大面宽的处理将景观纳入室内，最大化地利用了园林资源。

客厅挑高化处理，下沉式阶梯，打造景观的层次感；多动线，实现一步一景，展示度假氛围。

基础配套体系

以顶级SPA为核心的配套，为酒店的专属服务体系提供基础，打造出尊享的度假体验。丽江悦榕庄突出了悦榕庄最强势的顶级SPA体验，建立起属于酒店自身的度假配套核心竞争力；辅以提供图书馆、茶室等高档修养的度假休闲配套，让客户在度假的同时，陶冶情操。

丽江悦榕庄提供悦榕庄特有的SPA套餐：豪华泉浴、双人“亲密”按摩、特

色精英男士SPA等专属服务。

特色服务体系

紧扣酒店主题,结合度假体验,给不同客户群体量身定制高品质的服务与体验。对客户需求的深度发掘,结合酒店自身特色配套与外部自然资源,量身定制服务体系,体现酒店特色。

针对情侣和年轻夫妻,丽江悦榕庄提供纳西族婚礼仪式、蜜月度假套餐,游客可以在风土人情与自然风光中享受专属的浪漫。

针对热爱大自然的度假客户,结合悦榕庄酒店特色,制订多样化的游览路线,提供专属的休闲体验。

资料来源: <http://www.banyantree.com>,悦榕庄官方网站及世联研究。

9.2 清迈文华东方酒店

作为Jardine Matheson Group成员之一的文华东方国际有限公司(Mandarin Oriental International Limited)在百慕大建立,注册于伦敦,之后在百慕大和新加坡注册。

文华东方酒店集团(Mandarin Oriental Hotel Group)是一个国际酒店投资和管理集团,旗下拥有的顶级豪华酒店及度假村遍布世



文华东方国际



界各知名旅游胜地。截至2008年11月，该集团在全世界24个国家运营了40家酒店（部分酒店处于筹备中），其中有16家酒店分布于亚洲，14家分布于美洲，其余10家分布于欧洲和北非。

文华东方酒店集团致力于成为全球最顶级的豪华酒店集团之一，达到卓越的顾客满意度。集团的发展战略是为在商业中心和主要的度假胜地达到运营10 000间客房而努力。

清迈文华东方酒店位于泰国清迈北部自然风景区内，散布在占地60亩的自然热带园林中。离清迈国际机场只有15分钟车程。酒店拥有74间豪华套房和66栋大型别墅。

文华东方度假村位于泰国清迈绵延24公顷的自然风景区内，酒店自成一体、坐拥园林，建筑辉煌气派中充满宗教文化色彩，入夜后更是金碧辉煌，俨然为一座帝王古城，被当地人称为“文化东方星光之心”，整个度假村到处流露着浓郁的泰式风情。

源于Lanna王朝的设计灵感，体现了泰国北部传统建筑风格与奢华的泰国皇室风格的结合

酒店建筑以Lanna王朝的光辉岁月为设计蓝本，高耸的大门和城墙，尖塔式的大堂，仿古的Lanna庙宇和造型瑰丽的凉亭都展现出13世纪时Lanna王城的独特色彩以及泰北传统的艺术气息，昭示着你已来到了最富泰国风情的度假酒店。

泰式风格的装修与布置，让旅客在客房中也能和泰国文化零距离接触

客人可以选择两层楼的私家别墅、殖





民时期风格的套房或者庄严的住宅，这些套房、别墅或居住区都是拉那当地传统的建筑，设计风格独特。房间完全按照泰国北部的传统和古建筑风格装修，令人感到光彩夺目。

精致的泰式美食，全新的餐饮体验

酒店聘用富有经验的厨师供应传统的泰式菜肴，酒店提供的菜肴完全按照泰国北部和拉那的传统烹饪。酒店可以根据旅客个人喜好安排私人餐饮服务，提供从别墅的炭火烧烤到稻田里的烛光晚餐的服务。

豪华的Dheva水疗中心，提供真正的泰式疗养

Dheva，意为居住在天堂的神灵，提供纯正的泰式理疗服务，包括：泰式SPA、泰式瑜伽、拉那式体验、北部和传统泰式按摩、香料按摩。所有的理疗服务都是泰国的独特之处，也正是拉那传统文化之一。所有的这些服务都是高标准的，酒店有一组技术精湛的泰国医师亲临服务客人。



独特的泰国迎接方式, 让旅客从踏进酒店的大门就开始轻松的度假

整个文华东方与风景如画的稻田、热带阔叶林和具有异国情调的种植园浑然一体。与其说它是酒店, 不如说它是一座宫殿。雕琢华美、精致的泰北宫殿则错落在一片片翠绿的稻田的中央。稻田中可见牛儿犁田与水车灌溉的景致, 清丽宜人的风光恍若世外桃源。

一踏入酒店, Ayurvedic中心为每位客人提供专业的身体健康评估。根据评估情况建议客人做相应的传统沐浴、Kaya按摩或者土耳其浴, 一入住酒店就使旅客得到身心的舒缓。

充满度假风情的休闲设施, 让客人尽情放松身心, 享受度假带来的乐趣

酒店提供了内容丰富的休闲度假活动: 骑单车游览60亩的度假村; 在东方餐饮学校, 旅客可以自己动手制作泰式美食; 健身中心和桑拿房配有私人教



练；Kad Dhara购物村有20多家店铺，旅客可以在此购买到富有泰国风情的手工艺品和丝绸品等。

特色项目：参加稻田耕种，与大自然亲密接触，感受当地文化，舒缓身心

酒店群围绕着一片稻田，游客可以从稻田中穿插的原始田埂和竹片铺田埂中经过，感受田园气息；游客可以定期和稻田中的稻草人、水牛合影；游客也可以和村民一起插秧耕种，种出的稻米布施附近寺院。

资料来源：文化东方官方网站及世联研究。

9.3 喜达屋饭店及度假村国际集团

喜达屋饭店及度假村国际集团原名喜达屋住宿设施投资公司/喜达屋膳宿公司(Starwood Lodging Trust/Starwood Lodging Corp.)。1996年，喜达屋拥有100家饭店，26483间客房，年收入为3.853亿美元。1998年，喜达屋完成了更名、对ITT集团和Westin饭店的购并三件大事，这在其发展历程中具有相当大的影响。

喜达屋以其饭店的高档豪华著称。集团的品牌包括瑞吉(St.Regis)、至尊金选(The Luxury Collection)、威斯汀(Westin)、喜来登(Sheraton)、福朋喜来登



喜达屋集团



(Four Points)、艾美(Le Meridien)、W饭店(W Hotels)、雅乐轩(aloft), 以及 Element。

9.3.1 普吉岛喜来登湖礁度假村

喜来登酒店(Sheraton), 是喜达屋集团最早进入中国的品牌, 也是喜达屋旗下历史最悠久的、最大、分布最多的酒店品牌。品牌带给人的感觉是: 温暖的, 像家一样的酒店, 注重人与人之间的联系, 所以酒店内的布置, 酒店服务员的态度都会给人以家的温暖。

关于喜来登有一个小故事。现在我们在任何酒店或旅店中所看到的白色





床单、枕头套等，这是喜来登酒店带起的“流行”，本来是想给客人干净的感觉，想不到其他酒店争相模仿，影响了整个行业。

Sheraton Grande Laguna Phuket位于普吉岛拉古娜高档综合旅游度假区核心区中部。那里地势平坦，西面向海，三面群山环绕，优越的地形形成了天然的绿化隔离带。

以酒店为核心，庭院式建筑格局将各功能区有机连接，价值高的物业占据更优的资源

Sheraton Grande Laguna Phuket建于1995年，由酒店套房、产权式酒店 villa、会议中心、商业娱乐配套、Jacuzzis按摩水疗池等组成。低密度庭院式建筑风格，两翼为亲水别墅，酒店套房和会议中心、商业中心等建筑围合中心园林，价值高的物业占据更好的资源。除了传统客房种类外，酒店另外提供别墅式客房和分时度假套房。所有客房共有423间，是Laguna Phuket度假区内规模最大的酒店。

极致化利用湖景资源，打造亚洲最长的泳池以水系贯穿酒店内部所有设施



喜来登度假村以水系为主题，在海资源的基础上，将湖滨特色发挥到极致；酒店内的礁湖泳池（Laguna Pool）全长323米，是全亚洲最长的泳池，并穿过酒店的所有设施。

整合周边自然资源及当地人文资源，与民族文化的融合充分体现度假村的内在神韵

将度假区内其他资源整合，高尔夫运动、礁湖巡游、皮皮岛探险、查隆寺祈福等；与当地民族文化的融合更加凸显度假村的特色，娱乐活动中最具特色的是泰国当地的乐曲和泰国舞蹈。

“合家欢”为主题，提供多元化的度假体验，满足不同客户的度假需求



度假村以合家欢为主题，区域配套及娱乐设施齐全，如提供儿童会所、残疾人专用设施等，使宾客体验“家”的舒适、方便；水上娱乐和运动也深得度假区内宾客的青睐，特别是驾小帆船出海和海湾潜水探险，最能激发游趣；与



生态湖景融为一体的会议室常接待国际会议；餐饮从奢侈到风味小吃、从室内到水上餐厅，种类多样，宾客甚至可以足不出户就享受到各种美味。

建筑与水相生相融，最大化提升社区的亲水性，营造浓厚的国际滨海度假氛围

Lagoon Villas是沿湖而建的两层别墅，下层客厅、上层睡房，两层皆有落地玻璃窗正对湖景；每栋别墅均设有私人码头，可以乘小艇回房间，住在这里会有整天留在酒店的冲动。酒店套房均是滨湖四层建筑，大面积的湖礁泳池和沙滩可以吸引宾客滞留嬉戏，营造浓厚的度假区氛围；餐厅、gekko酒吧、婚礼教堂充分利用海景资源，提升海资源的参与性。



产品设计极其精致，舒适性与私密性并重，室内装饰凸显顾客品味。利用大面积的落地窗，室外湖景尽收眼底；客房现代化简约风格，但是用料不菲，装修极为考究；私人泳池房（private pool villa）虽然处于庭院式建筑群中，其私密性却能得到最大的保障。



喜达屋“至尊精选”品牌的介入服务延伸至整个度假村，极大提升社区整体的服务水准

喜来登礁湖度假村酒店管理公司为喜达屋旗下顶级度假品牌“the luxury collection”，提供顶级的客户服务体系；尽可能满足客户的所有需求；提供潜水、高尔夫、帆船课程、计划的家庭活动和带监护的儿童活动、浮船婚礼服务等。

资料来源：普吉岛喜来登官网与世联分析。

9.3.2 旗下的顶级品牌——瑞吉

瑞吉酒店是世界上最高档酒店的标志，代表着绝对私人的高水准服务。它的历史久远，自从1904年第一家瑞吉酒店在纽约开办以来，瑞吉均位于全球最佳选址，以其无与伦比的奢华、妥贴周到的服务和典雅高贵的环境闻名于世。而今，瑞吉品牌已拓展到全球多个知名城市。

创始者采用了全欧洲化的服务来款待自己的朋友和商务伙伴，这种服务在



亚龙湾瑞吉度假酒店规划图

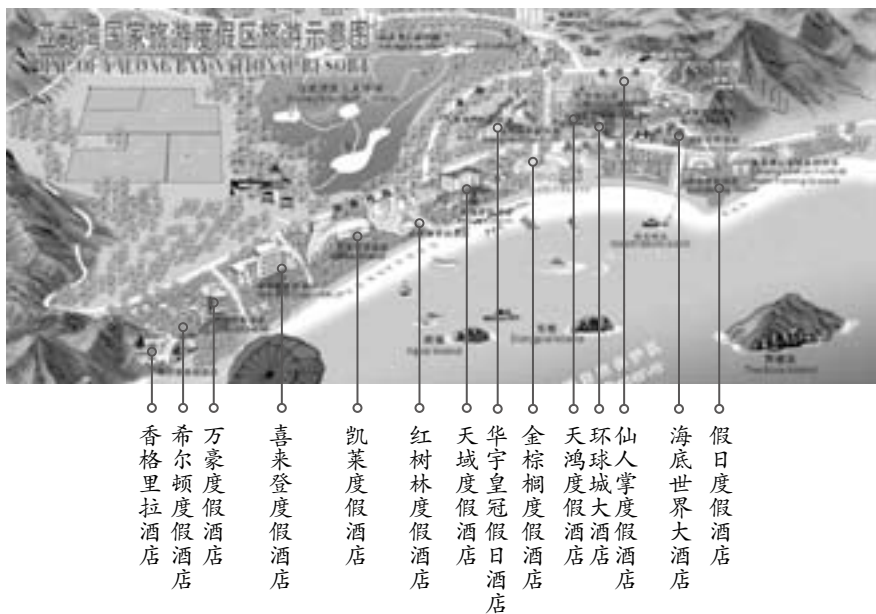
业内独树一帜。度身定制的服务与休闲设施，风光怡人的选址以及充满当地色彩的豪华装饰，尽显瑞吉享誉全球的独特之处，吸引了全球旅游者的关注。

2009年年底奠基的亚龙湾瑞吉度假酒店项目将占据亚龙湾一线海景最绝佳的黄金位置，独享稀缺、珍贵的红树林和亚龙溪景观，整体呈现背山面海、溪流环抱之势，其资源条件将是前无古人。

该酒店将拥有402间豪华客房，其中包括27间带有泳池的独栋别墅。项目建设极具个性化，住客可通过乘船进入酒店大堂；酒店大堂下将建一豪华游艇码头，为住店客人带来尊贵体验。无论是自身资源条件还是白金级的服务可谓世界顶级水准。

9.4 亚龙湾的特色酒店

自1996年建成首个五星级度假酒店凯莱至今，亚龙湾已建成17家四星、五星级酒店，汇集了希尔顿、万豪、红树林、丽兹-卡尔顿、天域、假日、皇冠假日、爱琴海、5号度假别墅等著名酒店品牌，总客房数约为7800个。目前，在一线海景地在建或拟建的还有瑞吉、凯悦酒店，酒店的总投资额约为102亿元。



亚龙湾五星级酒店分布示意图



亚龙湾依次排布的五星级酒店

9.4.1 铂尔曼度假酒店

亚龙湾铂尔曼度假酒店荣获过2009世界酒店·五洲钻石奖颁发的“十大魅力品牌酒店”称号，成为海南三亚唯一上榜的五星级酒店。



三亚亚龙湾铂尔曼度假酒店共有78间主楼房间和115栋泰国、缅甸、南洋式不同建筑风格的别墅，呈现出无与伦比的视觉效果。所有别墅均为私家院落结构，配以私人游泳池和庭院。



三亚亚龙湾铂尔曼度假酒店为宾客提供一系列不同的住宿选择，其中奢华度假别墅115栋，设私人泳池、院落花园和户外按摩亭；主楼宽敞豪华套房6套，高级客房72间，卧室外寥寥数步即可步入湖畔泳池，享受海滨度假的无限乐趣。



酒店整体材质色调统一，客房独具特色，起居空间、台阶、阳台等重要设计元素与整体布局和谐统一相映成趣。现代科技使宾客在酒店随时保持与家人及公务紧密相连，以酒吧、餐厅、健身设施为核心的度假产品，既适宜宾客独享私密，又适宜广泛社交，既可无限放松，又可相互交流。

这115栋独具东南亚风情的“铂尔曼风情村”别墅，很受世界各地游客的青睐，开业当天别墅区就被订购一空。

9.4.2 亚龙湾5号

亚龙湾5号为亚龙湾内的首个度假别墅酒店，其二线海景资源算不上强势，但其凭借自身独到的度假体系，亚龙湾5号仍跻身三亚一流顶级酒店之列。

总共108栋独栋别墅中，不仅设计有320平方米以上的4居以上别墅，更设计了70平方米的情侣别墅，产品系十分独特。亚龙湾5号围绕着度假客户需求，构建个性化、差异化的度假别墅价值体系。





强烈的风情演绎，热带风情和度假气息始终贯穿在别墅设计中，亚龙湾5号通过东南亚建筑风格、小品、热带植被和水元素的运用，烘托纯正浓郁的巴厘岛风情。



强烈的风情演绎，热带风情和度假气息始终贯穿在别墅设计中

亚龙湾独享贴心的服务，构造了专属的、人性化的尊贵温馨度假服务体系，5号别墅打破了酒店传统式的客房、前厅、餐饮等职能部门的划分，以私人管家式服务为主导和主要服务单元，对客户实行全天候、一站式、一对一的个性化服务，最大限度地挖掘酒店个性化服务的潜力。

无论是菜种分外丰富、齐全的客房点餐，还是各类精油香薰、浴药浴盐直接便送入房间的私家SPA，无论是童心大发时所想拥有的泳池水上玩具还是可随时提供的各类棋牌游戏，几乎能让人足不出别墅而尽享其乐悠悠。

对于那些一向就颇为挑剔咖啡和红酒的人来说，经典的5号体验还包括：别墅特供的、从加利福尼亚酒庄直接订购的红酒，以及经过一番精心搭配的红酒配菜菜单。每个房间还都提供特别定制的法式咖啡压壶、精选的咖啡豆和传统手造的海南土陶咖啡杯，甚至还附赠详细的“新鲜咖啡主义”指南。特别值得一提的还有各式各样由5号别墅专属的美食：海南官菜、提供全套房间

服务的“大锅大”火锅……总之，“5号别墅”一直就致力于发掘层出不穷的、私家享乐主义的“5号别墅”。

私人管家式的服务，极大满足了三亚顶级度假客户对度假生活的私密性需求，及尊享生活的专属占有需求，酒店吸取了专属定制级酒店的精髓，深得不少名流的青睐。

9.5 马尔代夫安娜塔拉岛屿度假酒店

马尔代夫，安娜塔拉岛位于马列南环礁，于2006年8月1日隆重登场，是由泰国知名的Minor International Pel集团所经营。

房间特色：安娜塔拉酒店共由2个小岛组成，在安娜塔拉的度假别墅里，每一张床的摆放和安置都极其讲究，甚至会利用连接天花板和地板的玻璃门的反射，保证客人躺在King-size大床上的任一角落，都不会错过窗外如画的美景。





特色配套: Fuddan Fusion Grill烧烤餐厅是一个马尔代夫烧烤风味餐厅, 拥有一个藏酒丰富的地窖, 是美食家宠幸味蕾的天堂。客人在这里可以品尝到直接取自印度洋的新鲜海鲜。

安娜塔拉酒店拥有自己的烹饪学校, 游客可以在饱餐美味之余, 到烹饪学校中享受DIY的乐趣, 学做最地道的马尔代夫风味美食。

特色活动: 海豚群舞——趁着落日的余晖, 驾着小船驶入海中央; 船夫击打发声, 方圆百里的海豚便会逐声而来; 数十只海豚紧贴着船儿畅游, 犹如跳动的音符般争相跃出海面, 演奏着欢乐的生命乐章, 蔚为大观。



特色SPA: 安娜塔拉SPA采用了多种非凡而精妙的手法, 从古老的印第安草本疗法到创新的花卉身体护肤, 带来超然的安乐感受。马尔代夫安娜塔拉度假村的SPA房里开辟了巨大的玻璃反射区域, 游客能在放松身心的同时欣赏迷人的海景。

9.6 迈阿密Setai酒店

迈阿密Setai酒店位于美国佛罗里达州迈阿密南滩，世界上最为昂贵的时尚酒店之一。



酒店的主体是一幢40层的高层现代建筑，其高度远远高出这片区域所赖以成名的其他艺术装饰酒店。其中包括拥有86间客房的一线海景度假酒店和163个房间的酒店式公寓。酒店以亚洲风格为主要的装修基调，配合奢华的装饰与配套。



酒店的大堂与室内设计采用亚洲建筑风格，充分展现酒店奢华与艺术品质的特征



Setai酒店的另一幢建筑为原德姆西·范德比尔特酒店(Dempsey Vanderbilt Hotel),经过改造后变成了一幢富丽堂皇的艺术装饰建筑。现在该幢建筑作为Setai酒店的前台和餐厅,其内还设有75间工作室套房。

酒店在配套设施无不精选打造,给客人独一无二的享受,也使得酒店成为时尚、品位的代名词。在其奢华的餐厅,来自世界各地的美食会充分满足顾客的不同口味;极具艺术气息的吧台设计,吸引来自全球的时尚人士入住,时尚、品位成为酒店的核心特色;酒店内部3个平行的90英尺长的游泳池,水温分别是华氏75度、85度和95度,以适应游泳者和沐浴者之用;出色的SPA服务,可以选择临床医学提供保健建议。





酒店建筑与装饰融合亚洲概念与20世纪30年代的仿古建筑风格,予客人以独特的东方尊贵感受。酒店将20世纪30年代的建筑风格与亚洲概念完美融合,设计师从上海艺术装饰建筑所诠释的风格中汲取了灵感: Setai酒店的地板用现在已拆除的上海新天地弄堂中的狭长黑砖铺成; 900平方米“火红花岗岩”和点缀以西藏地毯的龙凤檀木地板; 斑马木嵌板和黑檀木家居显示尊贵,而门把手裹以鲨鱼革,房间内摆放大量优雅的漆器和有雕饰的几何屏风。



客房充分利用海景资源,所有房间全部正面向海,并采用落地窗设计,同时给客人最大化的舒适性,客房设计充分考虑与海的融合,大面积落地窗的运用,使得顾客在繁华的都市与宁静的自然之间完美体验。在户型设计上,酒店内卧房与浴室融为一体。



注重服务细节,深层次挖掘客户需求,高度重视客户请求,贴心的客户服务体系是酒店成功的关键,酒店内共有420名高度专业的员工并高薪聘请由白金汉宫(Buckingham Palace)招来的一名贴身管家,尽可能满足客户的所有需

求,并及时给予解决,关注客户所讲的每句话,哪怕是聊天中挖掘客户深层次的需求,并使其得到满足。

9.7 海曼岛大酒店

海曼岛大酒店位于澳大利亚大堡礁海曼岛,世界最著名的海岛度假酒店之一。



大堡礁是世界七大自然景观之一,其伸延超过2 500公里,北达约克角(Cape York),南至邦德伯格(Bundaberg),是一组巨大的珊瑚群。这里孕育了各式各样的动植物,种类堪称世界之冠。大堡礁分布着600多个珊瑚岛,海曼岛就是其中的一座小岛,它已成为一个独具特色的度假胜地。

海曼岛占地1300公顷,距澳大利亚东北海岸大约32公里,是澳大利亚最知名、独具特色的度假目的地;海曼岛大酒店位于海曼岛一线海景位置,共有212间客房。

关注产品细节,深层次挖掘客户需求,以超出顾客想象的服务水准形成酒店的持续吸引力,酒店设置独特而细心的设施,对客人具有相当大的吸引力:在房间的门把上安装了按摩装置,来到这里的客人在开门进入房间之前,就能得到一次手部按摩;一条独特的小溪,客人在水里来回走动,水会消除脚部疲劳,水中的石头对脚起到按摩作用,这里也安装了按摩设施。



在一条1.6公里长的秘密地下通道里，有500多名工作人员在默默地为客人提供秘密服务；顾客上岛要提前预约，且无需进行登记，保证绝对的私密。

海曼岛大酒店借助大堡礁的独特珊瑚景观资源，通过海底运动及大堡礁空中飞行等海洋娱乐活动形成核心吸引力，相关项目：水肺潜水（scubadiving）、浮潜（Snorkeling）、海底漫步（Seawalker）、海中骑单车（ScubaDoo）、鸟瞰大堡礁（Helicopter, Seaplane）。

后 记

执行>思考, 诊断中国旅游地产

金海湾, 就像一艘还有些小漏洞的不完美的船, 行驶出去或有忧虑, 但既是紧迫又是必然, 我们并未等待一切条件成熟, 就出发了, 因首先抵岸的可能就是一艘虽不完美、却在路上不停修补的船。这也像中国当下的旅游地产, 虽刚刚起步, 各方条件并不成熟, 但却执行远大于思考, 我们并不缺少思考者, 却缺少实践者。

开发商跨行业资源整合力首当其冲

旅游地产区域开发, 对开发商企业背景、资金实力、品牌号召力、企业战略导向、成熟团队等有着较高的均衡要求, 而其中最重要的便是企业的跨行业资源整合力, 甚至这种整合力可以有效弥补前面五方面稍弱的困境。

传统的房地产开发, 更多将资源整合力应用在营销层面, 比如向快销品、奢侈品, 以及汽车、手表等领域拓展和借鉴。而旅游区域开发所需的资源整合力, 更加凸显在传统地产所缺乏的酒店、商业、教育、拓展、俱乐部等消费领



域。除了对企业家企业会所、私家别墅有着私家定制需求外，更加吸引他们的是房子之外的东西——游艇俱乐部、24洞高尔夫球场、私人水上飞机、五星级酒店、疗养精品诊所。

政府推动力和公益性举足轻重

旅游地产区域开发两大特点是周期长、变数多，因此需要一定政府公关与把控力。旅游区域开发过程中，政府实际上在其中承担了半个开发的角色。

赤柱历来是香港富豪及明星们追逐的焦点，其中赤柱广场商业开发，政府的公益性不仅突出且成功。赤柱广场商业由香港房屋委员会2005年成立的领汇房地产基金商业化运营，由约1100万平方英尺（约为102万平方米）的零售楼面及约80 000个车位组成，整合全港180项零售统一管理，资源统一调配，资源重复利用度高，实现低成本运营。

政府公益性在金海湾主要体现在区域宣传与政策推动上。惠州市政府在金海湾区域营销上起到了举足轻重的作用，比如政府举办旅游节来整合营销区域，比如把金海湾列入惠州十大工程中，等等。



香港赤柱规划图

大型旅游地产区域开发（尤其为陌生区域），政府公益作用不可或缺。国内目前政府更多通过地价调整等将重点放在吸引品牌开发商进入区域内，而真正开发过程中给予开发商的政策性支撑和推动则比较少，以致使得旅游区域开发往往沦为纯地产开发，对区域价值的提升有限。

旅游区原始业与再制造业并存，居民与游客共融

旅游地产核心驱动力往往始于资源，又困于资源。而之于原始产业和再造产业关系上，目前的情况是，资源发挥形成产业链，再制造业与原始产业关系却并不大，如区域内的海与游艇码头、酒店、会议都是从度假功能上演变而来结合资源发挥的。

我们在对待原始产业上，一直在拆除与保留上犹豫，且前者一直占绝对优势。中国目前的旅游开发，还不能像国外巴厘岛那样形成农业原始的观光度假体验，区域的渔业农业最多出海打打渔，不能形成产业链，因为我们度假需求是初级阶段，是从农村到城市的阶段，还没达到城市到农村的阶段。

旅游区域开发进入运营期后，问题才刚刚开始，安保、医疗、物管，都因旅游区淡旺季的明显特征，全年处于“半休克”状态。外地人不来，本地人又被赶走，旅游区成为一座“空城”，值得我们反思。

我们接触的外国建筑设计师提案中更多是保留，而不是拆毁，包括对当地要有生活形态的保留。比如意大利度假小镇马尔米堡就对富豪说“不”。小镇实施了一项20年内禁止向外国人出售房地产的禁令。按该禁令，海景地块也只能出售给生于当地的买家或长住居民。而原先本地人常常因外国富人出高价争夺房源而买不起房，只得纷纷移居他地。一名镇议员还称，看看这周围的品牌专卖店，你会以为是在伦敦。镇长认为富翁们是在破坏小镇的文化，“我们希望保持小镇的特色”。



原始产业与原住民的保留，不仅仅是旅游与文化结合带动当地旅游业，更重要的是旅游地产服务人员本土化带来的原住民的就业、生产、消费，或成为有效抑制淡旺季的一股泓泉。

经营型物业与销售型物业平衡

如何确保经营型物业最小化及对销售型物业的最大化支撑？如果从区域开发的长线角度考虑，或仅从资金安排考虑，不考虑它对区域价值、形象、人气等支撑作用，此问题不成立。因为一个优质经营型物业的盈利是非常可观的，而且受市场波动影响小。

金融街持有的优质写字楼物业盈利非常丰厚，因此他们在金海湾销售型物业与经营型物业配比时是相对有远见的，而一般开发商是趋于保守的，偏执地认为这是赔本的。开发商的资金实力也体现于此，在旅游区域开发上，是否有实力或愿意持有部分物业，沉淀部分资产？

的确，旅游地产（尤其是陌生区）经营型物业的运营上存在较大难度，而如果引入品牌性度假经营物业，对于项目启动来说成功了一半，如喜来登、悦榕庄等；免税商业店、高尔夫赛事、浪奇游艇俱乐部等解决陌生、人气、信心等启动难点。而这又回到开发企业的资源整合力上，可见这是一个良性的循环。

旅游产品定位在保守与激进中不断完善

旅游地产的产品创新要走多少步最佳是最为纠结的，国内的顾问公司在工作中最为困顿的是视野太窄，中国旅游地产刚刚起步，没有太成功的案例，而国外的只能从文献中了解，不够深刻与完整，参考性也往往不匹配。

金海湾的产品定位是通过大样本访谈和相对成熟的海南度假产品来平衡

的,相对保守。在前期阶段,客户对旅游地产以及产品定位均存在盲目性,因此我们以高性价比的产品为主,以保守来引导客户;后期随着区域成熟,前期产品客户敏感点的积累,产品开始丰富,产品定位变成逐渐满足主力客户的需求面。这也成为了多数旅游区域开发的“万全之计”。

旅游地产的抵抗金融风险性

2008年,金海湾遇上了金融调整,中国房地产市场进入调整期。受市场影响,尽管有33%的客户会因为首付压力增加而会严重动摇购买计划,但因为项目拥有无可替代的海洋景观资源,决定购买的客户比例依然存在47%。

旅游地产属于财富消费,它受资源约束。从全国看来开发面积有限,属于稀缺产品,且是新兴的创新产品,前期估值没有市场依据普遍趋于保守,逐渐成为财富涌动、投资物业的优质选择,因为大部分资金属闲钱、长线投入,因此其受金融市场影响并不大。

一艘不完美的船,在航行

现在回过头来看,金海湾成功的关键就在于它大胆的实践,破冰的勇气成了项目成功启动的关键。

即便在推进过程中有不足与失误,如对产权式酒店和精装修过于保守,但两年后情况都发生了变化,金海湾产权式酒店由花样年来管理,虽然细节还有待进一步提高,但却受到了客户的欢迎。再比如,我们对产品定位最大特色就是一线海景最大化,但实际上后期居住后带来海风噪声、海水腐蚀等问题,而我国香港及国外更多是将一线海景留给公共空间,度假豪宅则规划于半坡之上,以俯视态度占有一片海。我们也曾对很多困难估计不足,而导致项



目开发受到了阻碍,如施工节奏和质量确认的延后,但金融街都能通过过程中的及时调整让项目得以顺利开发,对于战略的执行与应变调整是成功的关键。

金海湾目前仅在启动期取得了成功,全盘的成功开发,以及能否比肩为中国的马尔代夫——顶级滨海度假区,要取决于对酒店群、商业群、游艇俱乐部等的长期成功经营及文化特色魅力的持续释放,来保持项目开发的多动力。

金海湾也愿意成为这艘船,成为中国式旅游地产的首席实践,为中国旅游地产开发提供一个最鲜活的案例实践。

曹彬

2010年11月

致谢

感谢曾经为本书付出努力的伙伴们:

陈洪海、宋琼林、张兴、周吓仁、杨大伟、韦磊、马晓伟、李新凤

金海湾大事记

- 2005年10月 金融街拿地
2005年11月 世联地产战略业务介入
- 2006年至今 先行兴建金海湾大道及凤池岛基础市政建设
2006年8月 世联地产开发咨询业务介入启动区
- 2007年 喜来登酒店动工
2007年9月至今 世联地产代理业务介入
- 2008年1月 金融街逆市上扬，股市定向增发募集了35亿元的资金
2008年6月 惠州喜来登酒店正式开业
2008年6月 首期住宅凤池岛开盘，在金融风暴的阻逆下，仍取得均价在8300元/平方米，开盘当天实现销售了88%的淡市奇迹
2008年7月 世联地产开发咨询业务介入南区高端高尔夫产品研究
- 2009年 陆续3家五星级酒店开工
2009年9月29日 二期休闲公寓产品开盘热销，实现均价9000元/平方米，两个月售罄
- 2010年 中区深蓝小镇配套拉开建设
2010年9月18日 三期海尚湾畔热销，开盘两个半小时实现500套销售，别墅价格实现32000元/平方米

