

奥龙计划——奥园连锁经营战略策划方案

## **第一部分 行业态势分析**

### **一、全国性品牌扩张正逢其时**

#### **1、住房大众消费时代催生中国房地产第二春**

从计划到市场，从短缺到过剩，从“批发”到“零售”，房地产市场的“大众消费时代”全面到来了。住房子之所以成为大众最关注的商品，不仅由于它是居住之所，更在于它是生活方式的载体和象征，人们将太多太多的生活理想和向往寄托在房子之上。以致于所有人都会满怀热情的参与到选房购房的大军之中，无分男女老少，全民总动员，个个都在购买决策中充分享有参与权和发言权，一场声势浩大的购房运动，就象西方的文艺复兴运动一样，对人们的生活风貌和精神状态产生着普遍的影响。

中国工业化进程正在热火朝天的过程中，中国房地产的全盛期正在到来。由于后发效应，由于中国房地产市场化、商品化正好与新技术革命同频合拍，中国房地产市场将成为现代人类居住文化之集大成者。

联合国 75 国统计资料显示，住宅的发展与人均 GDP 值的增长是密切相关的。人均 GDP 在 800—1300 美元，为起步阶段；人均 GDP 在 1300—8000 美元，为快速上升阶段；人均 GDP 在 8000—13000 美元，为平稳上升阶段；人均 GDP 在 13000 美元以上，为下降阶段。

发达国家和新兴工业国家人均 GDP 值已超过 13000 美元，中国人均 GDP 值达 8000 美元约需 30 年时间。也就是说，中国房地产至少在未来 30 年里还会有长足的繁荣发展。

从改革开放以来的中国房地产发展历史看，1991 和 1993 年，是中国住宅产业的第一个春天。其后的宏观调控，使房地产业进入了 3-4 年短暂的平缓期。1997 和 1998 年以来，中国住宅产业迎来了第二个春天。如果说第一个春天启动的是房地产的生产者——发展商的话，这第二个春天启动的则是消费

者——社会大众，因而第二个春天将是可持续的。

## 2、机遇与挑战：全国性品牌扩张时代到来

大众消费时代给住宅业带来的历史机遇表现为：住宅产业优化带来的新的产业机遇；住宅产业将迅速成为国家和地区经济发展的支柱产业；中国住宅产业和产品有着相当看好的国际机会；新材料和新技术的普及加快，将有力推动房地产产业化进程；住宅工厂化、产业化进程加快，为大规模大盘的迅速开发奠定了基础。

新时代的挑战性则体现在至少如下诸方面——马太效应，强者更强弱者更弱；消费者日益理性成熟，将不断融入产品生产当中；许多意想不到的发展商的策略和新标准的应用等现象将会相继出现，致使竞争愈趋于知识化和智慧化。开发商将在更高的竞争平台上展开新的角逐，房地产市场格局将面临重新洗牌。

大众消费时代各种机遇与挑战复合在一起，在中国房地产业界最集中的体现，就是全国性品牌扩张时代的到来。

从这个意义上来说，中国房地产业正步入秋天，强者硕果满园，弱者将随秋风而逝。

经过近一二十年的发展，中国房地产开发商，特别是民营开发商，由小到大，由弱到强，正日益走向成熟，逐步具备了进行全国性品牌扩张的素质和条件。一向被认为是地域性极强的房地产业现在也已经拉开了跨地域扩张的帷幕。万科已进入了南北诸多城市，碧桂园则已在珠江三角洲进行局域性跨地发展，香港和黄地产早已蜚声大陆，香港新世界集团也在大陆南北各城市有品牌项目。

全国性品牌扩张必须合纵连横。战略联盟是一种资源的整合行为，是一种力量的聚集过程，也是一个行业发展到所谓巨人游戏时代之后必然会出现的集团化现象，是一种更高层次更强有力的战略竞争手段。当房地产开发商都已经市场风雨中成长壮大之后，影响力、品牌力、竞争力和扩散力的提高就有赖于强强联合。

### 3、小结

“好风凭借力，送我上青云”。住房大众消费时代、中国房地产第二春以及全国性品牌扩张时代的来临，对奥龙计划而言，是不可错失的天赐良机，机不可失，时不我待！

奥林匹克花园的市场定位非常接近大众消费水平，可谓是大众消费的精品之一，完全可以在住房大众消费时代尽显风流。广州奥园多次开盘供不应求的热烈场面正证明了这一点。抓住机遇，把“适销对路”的奥林匹克花园及早推向全国，乃是奥龙计划的神圣使命！

## 二、泛地产时代彰显英雄本色

### 1、中国房地产正在进入泛地产时代

纵观中国房地产业的市场竞争，可概括为三个阶段性升级：

- 最初是从炒家地产到用家地产阶段的升级；
- 其后是从实物地产到概念地产阶段的升级；
- 目前又表现为从狭义地产到泛地产阶段的升级。

不同的阶段对房地产的策划与开发提出了不同的要求。概念地产是一种经营理念，泛地产是一种经营战略和思维方式，二者有联系，也有区别，不可混为一谈。只有实施泛地产战略，概念地产才能真正落到实处。如果只局限于狭义地产（专业地产）去做概念地产，往往是徒有空洞的概念。概念地产应该是有实质性内涵的，其根本价值不是为了宣传炒作与项目包装，而是更好地满足消费者的需求。

概念地产与泛地产始于卖环境阶段，主要表现在卖文化（生活方式）阶段。开发商要想做出好的环境和好的文化（生活方式），就必须导入概念地产的经营理念 and 泛地产的发展战略，根据项目锁定的目标客户群的需求，提炼出项目的主题与神韵，在更大的行业跨度与空间尺度上整合资源，从而使项目有血有

肉，形神俱备。

## **1) 从炒家地产到用家地产**

我国房地产的起始阶段，即由计划经济到市场经济的转型之初，市场是短缺的，呈现为卖方市场，所以，当市场的潘多拉盒子一打开，首先迎来的是以击鼓传花式的地皮炒作为主要特征的炒家地产阶段。在炒家地产阶段非理性的泡沫逐渐消退之后，房地产回归理性，用家地产阶段登场了。

用家地产阶段一般又可分为卖房子、卖家居、卖环境、卖文化（生活方式）等几个递进的阶段。

首先是“卖房子阶段”。开发商开始注重建筑设计与施工质量，但比传统的职工宿舍进步不了多少，实质上还是挡风避雨的窝。

随着市场逐步由短缺走向过剩，消费者的要求也日益提高，于是开发商开始注重立面与户型的创新（如大客小卧、双卫、复式等），即进入“卖家居阶段”，然而此阶段房地产卖点的竞争主要局限在室内。

随着人们对健康和生活质量追求的不断提高，“卖环境阶段”浮出水面，房地产卖点的竞争从室内发展到室外（小区），人们开始注重楼盘的总体规划因素，如建筑密度、容积率、绿化率，私密性、安全性，绿地、湖泊、小品以及会所、大门、泳池、学校、幼儿园等配套设施相继成为卖点。随着社区环境竞争的升级，房地产开发日趋规模化，即由小区走向大社区乃至新城区的开发，而小区、大社区、新城区等又无不以自然与人文环境的营造为基本卖点。

上述不同的阶段对房地产开发商提出了不同的要求。早期只需一、两个点子即可启动市场，到后来难度越来越大。一个成功的项目，多为审时度势、适度超前的项目，即在人们都在同一个层面进行激烈的同构竞争的时候，能跳出来，在较高的层面（阶段）营造全新的卖点或卖点组合，引领房地产竞争的新潮流。当然，新的创意一经推出便被迅速追随、克隆，逼着人们挖掘新的卖点，以至于各种营销新招层出不穷，最后，各家的“套路”趋于大同小异。

## **2) 从实物地产到概念地产**

所谓实物地产，是与概念地产相对的概念，是指房地产开发与营销中有形的要素，诸如土地、房屋、道路、绿化、停车场及其他各种配套设施；概念地产则指房地产开发与营销中无形的要素，诸如社区文化、生活方式、品牌形象等。实物地产是概念地产的基础和依托，概念地产不能脱离实物地产而存在，二者是互相联系、对立统一的关系。概念地产通常寓于有形的实物地产之中，并赋予有形地产以主题和灵魂。

“概念地产”的提出，是为了用以说明这样一种客观的趋势：即房地产竞争发展到一定程度，就会由有形要素的竞争上升到无形要素的竞争，生活方式、社区文化、品牌形象等无形要素的地位与作用将日益重要。其原因是：

——无形要素体现了消费者日益深化的高层次的心理需求（如社会归属感、阶层认同感、受人尊敬与自我实现的需求等）；

——无形要素不象有形要素那么易于捕捉、定位、营造和克隆，因而，与有形要素相比，无形要素可视为一种长周期的战略资源，谁把握了这些不易把握、不易克隆的资源，谁就可以建立相对持久的核心能力与竞争优势。

可见，概念地产是建立在实物地产基础之上，而又高于实物地产的房地产开发与营销理念。从品牌识别的角度来说，实物地产强调功能性价值诉求，而概念地产则强调情感性价值诉求与自我实现价值诉求。实物地产象一门科学，概念地产则象一门艺术；实物地产偏重于理性，概念地产则是偏重于感性；实物地产策划多为“规定动作”，而概念地产策划多为“自选动作”。因而，概念地产对策划人和开发商的功力提出了更高的要求。

目前，在房地产开发水平较高、竞争较激烈的地区，概念地产已初露端倪，但成功的案例还不很多。原因在于，就现阶段而言，实物地产仍居绝对主流地位，概念地产还比较超前，人们对概念地产的理解还比较片面和肤浅，很多人还是在实物地产的范畴理解概念地产；长于概念地产策划的“务虚派”与长于实物地产策划的“务实派”还没有真正携手联合起来。

在几年前我们刚刚提出“概念地产”概念的时候，在我们还没来得及给概念地产一个清晰的界定的时候，地产界一夜间就言必称“概念”了，“概念”一时间成了非常时髦的东西。然而，今天看来，成功的案例并不多。很多概念是被强加上去的，仅仅是一种说法，甚至于仅仅是一个好听的名字；而一些好的概念地产

创意并没有在实际操作中得到充分落实。今天地产界已经开始反思：还要不要“概念”？一些专业人士指出，过度的“概念炒作”可能将房地产业导入误区，最好还是少谈“概念”。这是市场正常的反弹。然而，就在经过过热后的反思回归理性，在一些人开始对“概念”失去兴趣的时候，真正的概念地产时代开始了。

-  
-

### **3) 从狭义地产到泛地产**

真正的概念地产时代的开始，是与泛地产阶段的到来一脉相承的。所谓泛地产，或称广义地产，是与狭义地产相对的概念。狭义地产是指人们通常所理解的房地产，主要指住宅、写字楼、商铺等商品房的发展。即盖房子，并为房子配套一些附属设施（如道路、停车场、绿地、小品、幼儿园、学校、泳池、大门、会所等）。总之其核心是“房子”。所谓泛地产，则不局限于以“房子”为核心，“房子”可能是主体，也可能成为附属的配套设施，泛地产是在某一特定概念下营造一种人性化的主题功能区域（社区），如城郊休闲型大型住宅社区、生态农业度假区、高科技园区、休闲养生园区、高尔夫生活村、观赏型农业旅游区，等等。即将狭义的房地产与工业、农业、商业、旅游业、体育产业、教育、科技等产业融合起来，形成各种“产业房地产”，或者说是将狭义的房地产开发置于更大的空间尺度上进行更为宏观的定位、规划、设计与开发。这种泛地产开发，是与房地产开发商的实力、规模与品牌的竞争密切相关的。当开发商的实力、规模与品牌积累到一定程度，就会出现这种类似于区域开发的泛地产开发，它通常体现着政府在城市规划与建设方面心有余而力不足的意图，体现着现代城市居民比较前卫的生活方式与理想的城市模型的以及人居形态的追求。

- ● 泛地产时代到来的宏观背景是：
  - 国家住宅产业化政策的有力拉动；
  - 房地产市场化进程的日益加速；
  - 政府对房地产行业和市场管理与控制力度不足，社会保障、城市配套对中国房地产业发展的支持力度不足；

- 空前激烈的同质化竞争；
- 消费者需求日益多元化；
- 许多与人们生活直接相关的产业（如教育、体育、健康、文化服务等）发育不足、市场化与产业化程度不足。
  - ● 在泛地产时代，房地产开发将出现如下的变化：
    - 经营空间变化了。不仅仅是单纯的房地产开发，还要涉及教育、体育、健康、文化服务等与人们的根本需求紧密相关的产业，一切人类生产与生活空间都是广义的房地产。
    - 发展商的角色变化了。与国外专业化的住宅供应商相比，中国的房地产开发商不是单纯的住宅供应商，而是生活方式的营造者与生活保障的提供者。
    - 行业标准变化了。不再局限于对房子产品质量的要求。相应的，房地产理念、目标、价值观，以及资金、人才、技术的资源组合也都变了。房地产原来的一些核心因素，蜕变成了基础性因素，而不是核心因素了。

泛地产的开发，可以说是真正的“跳出地产做地产”，追求人与自然的和谐，以人为本，在更大的空间尺度上体现对人的呵护，顺应了人类消费需求层次的日益高级化及多元化的大趋势。

在狭义地产阶段，房地产开发主要体现为实物地产开发，概念地产难有较大的施展空间。而在泛地产阶段，概念地产则会有广阔的用武之地，可以说是“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”。泛地产不仅对开发商的实力、规模、品牌等提出了较高的要求，也对房地产项目策划提出了更高的要求。它要求房地产策划更综合、更宏观，更富于原创性，要从消费者、城市乃至区域的大势分析入手，通过宏观的综合分析，确立房地产开发的项目定位，适度超前地将项目置于即将到来的大势潮流之前，让潮流推着项目走。

## 2、泛地产时代的房地产业将重新洗牌

泛地产意味着开发商不能只专注于自己的专业——房地产上，而必须跳出地产做地产。必须学会两手抓甚至多管齐下。要善于在看似与本业不相关的其

他产业中发现可以为我所用的资源，并充分利用之。这对大部分过于“专业化”的房地产商人来说无疑是颇为艰难的事情。而即便有此意识的开发商也不一定有能充分利用的能力和魄力。因为泛地产运作的涉及面很广而模式很新，不确定性相对就比较大一些，非雄才大略而又极具实际操作能力者往往不敢问津。故泛地产时代的到来既是机遇，更是挑战！

今天的中国，是创造房地产品牌、生活方式和产业的绝好时机。每个人的想象力都有可能实现的。一旦进入房地产这个行当，不做便罢，要做便有可能杀出一条血路，树起一面旗帜。在中国，房地产业最具备这种可能性。泛地产时代，旅游、体育、健康、教育……所有的产业之树都可以根植于房地产的土壤之上。房地产开发，辅之以资本运营，将取得更大的市场和回报。可以预言，中国企业界的超级巨鳄，不仅出现在高科技领域，也将出现在不动产领域——不动产时代到来了。

近郊大盘时代到来，与泛地产时代的到来一脉相承，与中国城市化进程频频合拍，与中国房地产开发商的成长壮大也是同步的。

体育产业与房地产嫁接商机无限。体育产业在中国也处于转型时代，释放出来的市场能力与发展空间之大，是史无前例的。社区体育是体育产业化过程中最有市场潜力的一大领域。从竞技体育到大众健身运动，是从金字塔尖向金字塔基发展，是体育产业化与市场化的大势所趋。与此同时，房地产则从单纯的住宅供应商向生活方式的提供者的方向发展。社区体育，正是体育产业与房地产业相对接的最佳结合部。

几年后能存活下来的开发商，一种是有实力有品牌的“大象”，一种是实力不如大象，但市场突破能力强的“猴子”。对地产大鳄来说，不用泛地产战略可能也能生存，但对于实力不很强的中小型开发商来说，要想做大，要想实现超常规发展，就必须实施泛地产战略，要跳出专业与行业的局限，超越克隆（区域市场）、超越常规（动作模式）、超越行业（专业性）、超越有形（项目本体）。

### 3、小结

广州奥园可以说是泛地产时代到来的标志。广州奥园也是泛地产战略的领

头羊，它的成功雄辩地说明了泛地产理论的革命性和正确性。它无愧为泛地产时代的第一个成功典范。

奥龙计划正是要把这一泛地产战略的硕果推广开来发扬光大，并将泛地产做到极致。泛地产时代对奥龙计划来说是个空前的大好机会，我们开创了这个时代，这个时代应该是我们尽情挥洒尽显风流的大舞台。

### 三、社区体育业旗手舍我其谁

#### 1、社区体育业将是我国体育产业化的主导方向

中国体育正在走向市场化、产业化，其前景不可限量。中国体育产业向何处去？

我们认为，是中国体育产业将呈现以下六大发展趋势：

- ◇ ◇ 竞技体育的商业化与企业化；
- ◇ ◇ 竞技体育的非竞技化与大众化；
- ◇ ◇ 体育产业经营主体的民营化与集团化；
- ◇ ◇ 体育产业经营业态的连锁化与网络化；
- ◇ ◇ 非竞技体育的多样化与社区化；
- ◇ ◇ 体育产业与房地产业、旅游业、健康产业等相关产业的复合化。

泛泛地说，通常意义上的体育产业分为：体育本体产业（体育竞赛与表演业、体育健身与娱乐业、体育咨询与培训业以及有形和无形的体育资产的经营业）、体育相关产业（体育彩票、体育用品、体育经纪和代理、体育新闻和媒介、体育广告、体育旅游、体育建筑等）及体办产业。在体育产业市场化与产业迅速发展的今天，这种笼统的分类显得过于粗放了。

结合上面对中国体育产业六大发展趋势的把握，我们认为，社区体育将成为中国体育产业发展的复合点、聚集点、兴奋点、引爆点。

体育要真正实现产业化，必须以体育消费的大众化为前提。大众消费的潜力是体育发展的动力，只有体育消费大众化了，体育才有发展的前途。固然，高档体育消费不可忽略，但基点应在大众消费。要适应和提升大众体育消费水

平。而大众化消费的前提之一就是体育作为消费品的可得性和便利性。而最能提供体育消费的方便场所莫过于社区。所以社区体育事业就成为一个非常重要而又充满前途和机会的领域。社区业的发展，是未来中国的实现经济、社会、人口、资源和环境可持续发展的一个重要通道。发达国家的经验说明，社区体育是体育消费大众化必不可缺的一个核心部分。而中国现在的社区体育状况就如现在的社区医疗一样处处充满保守性和空白点。如果能抓住此机遇，打好社区体育这张牌，前途自然不可限量。

## 2. 社区体育对于社区建设的一般意义

事实上，社区体育已经成为社区管理和社区服务工作的重要组成部分，对房地产开发商而言，做好社区体育服务将会是很得力的一个卖点和利润增长点。社区体育的要素一般包括了体育场地设施、居民、社区体育组织、社区体育的管理与指导人员、体育活动的计划与方法等几个方面。

社区体育对房地产社区的功能价值与文化价值的强化也是显而易见的：提高社区居民的身体素质与健康水准；可以消除疲劳，解除紧张，对丰富社区业余文化生活有重要作用；完善居民社区服务，促进社区生活便利；倡导公平、平等与竞争，提高社区的文化品位；倡导对规则和规范的尊重和遵守，提高居民的文化修养；改善居民生活质量，创造良好生活方式；加强居民间的人际交往，改善社区人际关系，营造和谐生活和文化氛围；增进居民的社区共同意识，促进社区的繁荣发展……总之，它对创造社区健康生活，培育社区群体感情和活跃社区人际环境都具有很好的促进作用。

此外，社区体育作为国家体育事业的一个组成部分，是国家将要大力倡导的一种形式，是全民健身运动的有效实施途径，是体育社会化的一个重要方面，具有旺盛的生命力和持久性。正如中央政治局常委、国务院副总理李岚清同志所批示的：“……群众性的体育健身组织最好上社区来推动、管理、指导（包括群众自发组织的），并将此作为社区工作的一项职能来抓。对专业性的体育、健身俱乐部或组织，要按有关法规加强管理，督其依法营运，促其健康发展，法规不完善的要进一步完善，并要认真依法管理。”（引自李岚清 1999 年 1 月

23日在全国政协办公厅《体育改革的重要方向——关于我国体育俱乐部情况的调查报告》上的批示)。

综上所述，可以预见，社区体育是一个充满生命力和无限希望的领域，而中国的社区体育事业刚刚起步，有许多的机会可以利用，许多的空缺等待填补。可谓“广阔天地，大有作为”。

### 3、贝利模式：富有生命力的社区体育经营模式

美国的社区体育事业可谓红红火火，堪为研究与学习之典范和案例。而其中贝利连锁模式是一个佼佼者。它巧妙地把社区体育运动、保健养生计划和社会保险结合捆绑在一起，让人们既尽享运动保健之乐，又安享人生保险之福。无怪乎所到之处，应者云集，连锁事业，突飞猛进日新月异。在短时期内就迅速发展壮大成为全美国知名的以体育运动保健为主业的高增长型上市公司。尽管贝利连锁也面临着许多强劲的竞争对手，但生意依旧火爆异常，足见其潜力之大和生命力之强。

贝利模式作为社区体育成功的商业模式，对奥龙计划很有借鉴意义。我们不仅要构想如何引进贝利或与贝利联盟，更要善于从中汲取其经营智慧和商业模式的精髓。

#### 贝利模式中可圈可点之处至少有：

- ● 立体、多元、复合的产品路线。贝利的所提供的产品与服务，既包括基本的运动健身设施与辅导，更包括运动健身、养生保健、美容瘦身等健康产业产品的推广与销售，以及保险服务等。
- ● 温情脉脉的“体育+保险”产业嫁接模式，既强化了产品包装，增加了营销卖点，也拓展了产品与服务的范畴。
- ● 含而不露、因势利导。表面上看贝利与传统的健身俱乐部大同小异，其实不然。其主要利润点不在体育运动设施收费，而在于把消费者吸引到一个富于感染力的健康运动环境中来，在有效的引导下对之进行运动健身、养生保健、美容瘦身等健康产业产品推广的销售收益。

- ● 品牌连锁扩张路线。以无形驾驭有形，打造强大的品牌，以先进的经营模式与资本运营手段（租赁、并购等形式），对传统的社区不动产、体育运动场所、设施、人员进行资源整合，实现了超常规的市场扩张。
- ● 上市、资本运营路线。

### 3、小结

创造体育社区是奥龙计划的初衷与起点，也是奥龙计划的终极追求。体育资源是奥龙计划不可或缺的生命血脉。通过对体育产业以及社区体育状况的分析和梳理，我们可以清晰地看到奥龙计划的可行性与光明远景。正是看到了其巨大市场与光明前景，现在，全国各地才会冒出那么多的以体育和健康为概念或口号的房地产开发项目来。但是，这些项目的幼稚与不成熟是显而易见的，对消费者的吸引力也是欠缺的。至少到目前为止，没有任何一个所谓的体育社区可以与奥园相提并论。而奥园所拥有或能使用和驱使的资源具有高度的权威性和排他性，是其他开发商所望尘莫及的。应该抓住机遇，及早将品牌做好做大，这也是奥龙计划的重要目标。奥龙计划高屋建瓴的泛地产战略，将使其在中国房地产发展史上开辟一个全新的时代。泛地产战略的精髓是概念地产（主题地产）和复合地产。是以发散的思维方式，跳出行业整合资源，营造新的文化与生活方式。泛地产战略的根本，在于自选动作，而不是规定动作，在于敢于打破既有的行业标准和游戏规则。所以整合成为奥龙计划成功的前提。而事实证明，奥龙计划的实施者是具有强劲的综合能力的。继续发挥好这种可贵的能力，奥龙计划必能成为资源整合时代的领跑者。

-  
-  
-  
-  
-  
-



- ◇ ◇ 祈福、丽江模式——完善—积累—成熟型
- ◇ ◇ 现代城、上河城模式——另类前卫型

就跨地域品牌扩张的角度来看，上述诸模式中，对奥园模式最具竞争力的模式，当属万科模式和碧桂园模式。

## 1. 万科模式简析

万科号称中国第一房地产品牌，也是率先进行跨地域的全国性品牌扩张的开发商。从连锁经营的竞争态势而言，它与奥龙计划在某种意义上也构成一种竞争对手关系。所以对它的情况的了解和分析将成为必要，这样将对奥龙计划的成功实施有所助益。

万科的强项与优势几乎是广为人知的，即环境规划、户型设计、营销策划和物业管理均有其自成一体的专业规范。而到如今，万科自己也已经发现，它的这些所谓核心能力是非常容易被竞争对手复制的，而要培育新的核心能力，也决非一朝一夕之容易事。所以，万科人深知，构筑新的核心竞争力已刻不容缓，并相信产业化是它的唯一出路。所谓产业化的道路，万科人认为主要涉及九个方面的内容：金融、土地、规划设计、建造、建材、销售、中介代理、广告和物业管理等。他们觉得住宅产业化就是对这些相关产业和生产流程进行整合以实现住宅建设的科技化、现代化和规模化。这看起来是一个恢弘的蓝图，但要真正将它变为现实，可以说是路漫漫而修远。万科目前的地域扩张战略重点放在深圳、上海、北京、天津和沈阳等五大城市，未来三五年内将会进入成都和广州。但正如业内明眼人所断言的那样，万科的名气大于实力，它在各个城市的发展也决非轻而易举一帆风顺的。万科在上海、北京、沈阳等地都曾遭遇过消费者退房的挫折。它在每个城市市场占有率 5% 的目标除深圳比较接近而外，其他都还遥遥无期。它要等在每个城市的市场占有率接近 10% 以后，才考虑进入下一级城市发展。

正是考虑到未来竞争中规模化的决定性作用，万科近来一直致力于联盟工作的开展。其闻名遐迩的“万客会”可以解决与客户的信息交流与沟通并起到传播形象的作用；新近发起的全国性房地产战略联盟“中城房网”表面上也颇有气

势，似乎可以解决其设想已久的战略联盟问题。但是实质上不免乌合之嫌，联而不盟，盟而不信，表面可能信誓旦旦，实质还是各行其是各为其主各谋其利。所以对谁实际上都无太多具体好处。

对万科战略蓝图可以产生突破性助益的事项，还只在于与华远的联合上。从1997年起，华润就一直在打万科的主意，第一次收购万科的企图因为万科最大股东——深圳特区发展集团的牵制而告失败。这一次双方已经签了协议，一旦成功，至少对万科在北京周边的发展将如虎添翼，而在资金及其他资源上也会得到很好的补充和改善。

华润北京置地控制北京华远房地产股份有限公司约70%的股权以后于1996年在香港上市，为向全国发展，1997年华润董事会聘请万科王石为华润的独立董事，谋求合作。华远的长项是大量的土地储备和施工管理，万科的优势是市场运作和物业管理，这下两家似乎可以达成比较完美的互补了。业界普遍认为这将是房地产界真正意义上的强强联合，令北京开发商颇有“黑云压城城欲摧”的压力。万科历来缺地，在哪儿都拿不到好地，所以只能走“农村包围城市”的道路。所以王石多年来一直都在想卖万科——给万科找个实力雄厚的大股东，以期能改变其股权分散长期孤军奋战的局面。

从前期的发展状况看，万科是作为一个单体企业进行跨地域扩张活动的，指挥协调上比较容易。而奥龙计划的实施则显得比较复杂了。对奥龙计划而言，尽快理清理顺各种关系，尽早发挥奥园的独特品牌优势，抢占各大城市的健康主题房地产市场，可以说已经是刻不容缓迫在眉睫了。万科品牌可以说已经成熟，而奥园品牌则只是刚刚起步，必须加大力度，加快速度。

综上所述，我们将万科模式定义为“专业化品牌扩张型”。万科的成功，在于它是中国房地产市场化的先驱，先知先觉，先行一步，成为行业领跑者，实施专业化、品牌化发展路线，并很早就积极进行跨区域品牌扩张，经过多年努力，基本成功地塑造了全国性的品牌。进而主动谋求行业江湖盟主地位，并采用了若干颇有影响的联盟策略。总的来说，它的发展策略过于局限于常规技术层面，克隆者与追兵已近，其率先起跑的优势正日益淡化，而其新的竞争优势尚未形成。最近，万科意识到单纯的产品经营与品牌经营已经难以适度其作为上市公司发展战略之需要，所以在资本运营上加大的力度，并开始图谋通过收购一些区域市场优秀开发商，以实现超常规的全国性品牌扩张和市场覆盖，形

成新的竞争优势。

## 2. 碧桂园模式简析

广东楼市大鳄碧桂园的开发模式，则可以定义为“规模化工业扩张型”。碧桂园是在强势品牌带动下实施规模化生产和规模化营销，奉行纵向一体化的企业运作，追求模式化、工业化的产品路线和高门槛（现楼）营销策略。其成功是哲学思路的成功，是出成果、出人才、出机制、出品牌、出网络的“五出”理论的成功。应该说，碧桂园模式是非常成功的房地产开发模式，它占据了中国房地产开发的一个时代。但碧桂园在迅速扩张的过程中，出现严重的品牌透支现象，过度醉心于工厂化生产，在一个平面上重复，原地踏步，缺乏创新，在变化多端的市场上已经显出不可避免的一些劣势。虽然进行了连锁化经营，但只局限于一个区域板块。

### 奥园模式与万科模式、碧桂园模式的对比

	奥园的优势	奥园的劣势
与万科比	发散，复合，整合，联盟，主题	品牌
与碧桂园比	创新，主题，全国性，网络、特有资源	品牌、规模

## 二、奥园模式的本质内涵

### 1、从广州奥园看奥园模式的独特生命力

广州奥园通过一个成功的中试过程，证明其他产业与房地产嫁接的开发模式是可行的，是存在巨大商机的，从而揭开了一个时代的序幕。

广州奥园的成功实证了泛地产理论的正确性和巨大价值，催生了“整合力也

是生产力”的新观念，开创了中国房地产开发经营的一个全新模式，昭示了一种卓有成效的新型房地产竞争战略模式。在短时期内塑造了一个声明显赫的新兴房地产品牌。

广州奥园虽小，却是一个“龙种”，其精髓是：

**专业化房地产商 + 复合型地产的开发理念 + 资源整合力 + 具唯一性权威性的体育资源库 + 独到的市场推广及公关策划运作 + 优秀的产品。**

当别人比技术、比小分、比规定动作时，奥园配出了一个“杂种”、“四不象”。它超越了常规的规定动作，是自选动作，具备独特的竞争优势。

奥园的成功，“奥林匹克”的牌子确实对项目的概念营造与品牌推广起了相当的作用，但并不是关键因素。深圳“奥林匹克大厦”也用了“奥林匹克”的牌子，却并未见其成功。广州奥园的成功，不单是一个概念的成功，一个产品的成功，而是整体的成功，是企业的成功，是战略理念和哲学思想的成功。

在广州奥园个案之中，我们发现了以下三点可贵的企业观念、能力与素质：

- ◇ ◇ **速度——市场爆发力。**
- ◇ ◇ **创新——市场突破力。**
- ◇ ◇ **整合——市场覆盖力。**

知识经济与信息时代的企业竞争，关键在于速度、创新和整合。一方面，要快速实现竞争优势和核心能力的释放和裂变；一方面，要不断超越自己，进行原创，进一步强化竞争优势和核心能力；第三，要进行跨行业的资源整合。组建战略联盟，优势互补，强强联合，可以迅速实现资本集聚和品牌扩张，实现超常规的发展。

随着房地产产业链的日益完善，资金、土地储备、专业化服务等越来越不是问题了，所有的资源都在向企业集中，房地产开发最根本的竞争力是什么？不再是企业拥有资源多少的竞争，而是企业核心能力强弱的比拼。比的是看谁有自我造血机能，看谁具备大势把握能力、产品原创能力、品牌运作与资本运作能力。

概言之，广州奥园的成功事实上是充分体现了一种**企业力**的成功，而不仅

是一种项目运作力的成功。

当然，广州奥园固然有一些不足之处，如：“三边工程”过程中许多细节地方失于粗糙；小区内体育设施不多，而已有的许多设施其他楼盘也有，既缺乏差异化竞争优势，又有名不副实之嫌；会馆过于庞大，内部的体育项目场地分隔和布局也有不合理的地方，而过于庞大的场馆也给经营带来困难和压力；人力资源欠缺，实际操作起来难免捉襟见肘，等等。可以说，广州奥园就如同一台组装电脑，她虽然一步跨入了电脑时代，但要规模化、产业化，就得走品牌化之路。故如何解决上述问题，无疑是奥龙计划成功与否的关键之所在。

总之，奥园模式作为主题与专业开发型新锐开发模式，集概念地产、复合地产与主题地产理论于一体，注重速度与创新，注重概念炒作，短期内高度集中市场注意力，实现快速营销。开发商从项目公司发展专业化公司，与众不同的是在技术领先、概念领先基础上达到了高度专业化，强调资源整合和战略联盟，面向大众的根本性需求，进行连锁化全国性品牌扩张，建立全国性品牌网络。罕有的跨地域跨行业联合发展模式，权威的体育资源源泉与渠道，使奥龙计划具备了独特的竞争优势，必可在全国性品牌扩张的大潮中傲立潮头。

## 2、奥园模式的理论模型

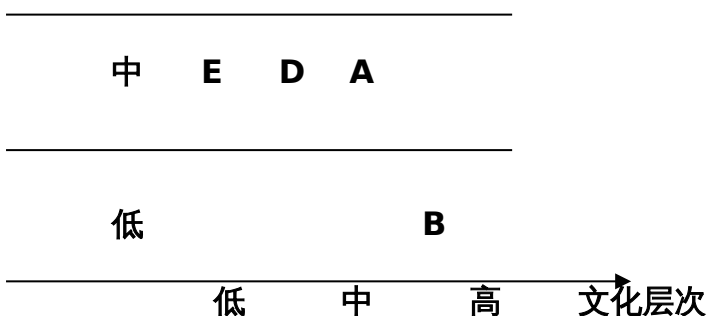
### (1) 目标市场模型

奥园模式锁定的特定目标市场群是：体育行业的从业者、喜爱体育运动者、曾从事体育现转行者、想改变亚健康状态者、追求时尚生活方式者、海外归国人士、高科技工作者、事业有成的白领阶层等。

奥园目标市场群的年龄特征是：以 28~38 岁的事业有成的中青年消费群为主导层次。

奥园目标市场群的行为特征是：喜好体育锻炼，关心身体健康状况，享受生态环境，追求健康新生活，思想新潮，较容易接受新鲜事物。

	收入水平	
高		C



图：房地产开发模式分析模型（目标市场模型）  
（模型出处：王志纲工作室理论研究部，2000年11月）

如上图所示，设收入水平和文化层次两个指标，按低、中、高三个水平层次，可以将目标市场群划分为9个组群。

在奥园的主流消费群中，首先可以排除4个组群：高文化高收入的“顶级贵族阶层”、高收入低文化的“庸俗暴发户阶层”，以及中文化低收入的“清贫工薪阶层”、低文化低收入的“社会底层”。

那么，奥园的主流消费群由以下5个组群构成：

*A型：高文化中收入的“知识英才阶层”。*

*B型：高文化低收入的“前卫另类阶层”。*

*C型：中文化高收入的“社会精英阶层”。*

*D型：中文化中收入的“高级白领阶层”。*

*E型：低文化中收入的“普通市民阶层”。*

对奥园来说，不同组群的角色和作用是不同的：

——A型：主导型。是最核心为的骨干一族，规模最大，是奥园主力户型产品的主要购买者，也是奥园社区文化和生活方式的主要参与者、促进者。是奥园的标准客户。年龄在30岁左右，职业以高级专业人才（尤其是自由职业者）、高级管理人才（尤其是职业经理人）和高级公务员为主。以第二次置业为主，购买动机为常住型。

——B型：标志型。是奥园品牌与生活方式的追捧者和标榜者，年龄在25岁左右，收入不高，但年轻、前卫、时尚、新潮，喜爱运动，追求新的生活方式，多属超前消费一族，是奥园中小户型产品的主要购买者。以第一次置业为主，购买动机为过渡型。

——C型：提升型。数量不多，但购买力强，落定迅速，是奥园大户型产品的产要购买者，对奥园产品档次、品牌形象形成有力的提升和拉动。以第二次置业为主，购买动机为度假型。

——D型：跟进型。是A、C型的市场追随者，随着市场推广力度的加大和社区品牌效应的扩大，其数量增加较快，潜力较大。

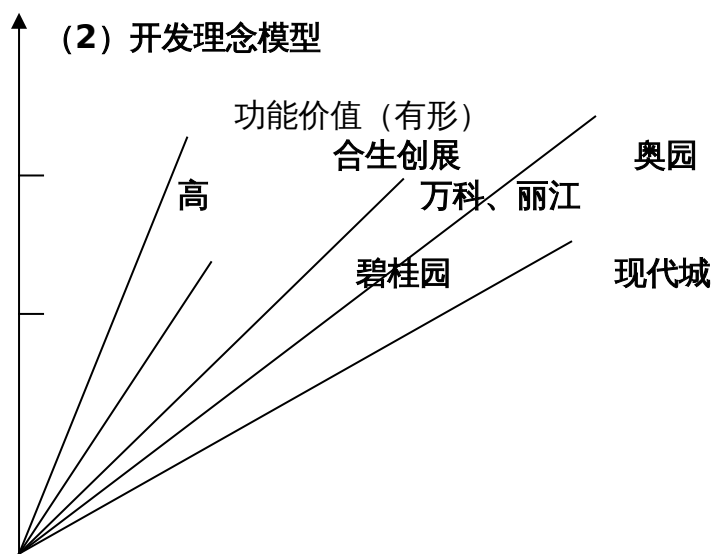
——E型：边缘型。数量较少，其作用是补充性的，其中往往又以投资型（炒家）购买动机为主。

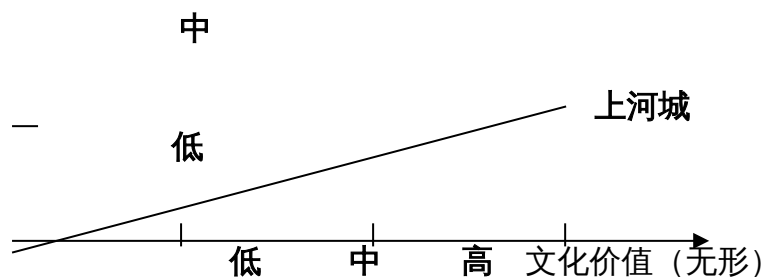
### 奥园目标消费者分析

购买类型	定位	文化	收入	作用	年龄	职业	行为和心理特征	置业类型	置业动机
A型：主导型	知识英才阶层	高	中	标准客户市场主流市场领头羊；主要销售对象；核心骨干一族，规模最大；多购主力户型社区文化和生活方式的主要参与者、促进者。	三十岁左右	以高级专业人才（尤其是自由职业者）、高级管理人才（尤其是职业经理人和高级公务员为主	有自己独特的品味，不盲目从流，懂得享受生活，要求体面、文化感、情调，又希望在享受豪华、舒适的同时享受不高的价格；事业已基本定型，正处于上升期。三口之家居多。	二次置业	常住型
B型：标志型	前卫另类阶层	高	低	市场领头羊；对树立品牌有重要作用；品牌与生活方式的追捧者和标榜者；中小户型产品的主要购	二十五岁左右	专业人才，尤其是从事与信息经济有关的专业人才、自由职业者	年轻、前卫、时尚、新潮，喜爱运动，追求新的生活方式，多属超前消费一族，多为单身或夫妻二人小家庭。	第一次置业为主	过渡型

				买者。					
C型：提升型	社会精英阶层	中	高	主要销售对象；数量不多；多买大户型；对产品档次、品牌形象形成有力的提升和拉动	四十岁左右	私营企业家金领阶层（“打工皇帝”）	购买力强，落定迅速	二次置业为主	度假型
D型：跟进型	高级白领阶层	中	中	市场主流；主要销售对象；A、C型的市场追随者；随市场推广力度和品牌效应的扩大，其数量增加较快，潜力较大	三十五岁左右	中高级管理人员	正处于转型期，向高品味英才阶层靠拢，易受传媒影响。二人之家或子女幼小。要求高素质低价格。	一、二次置业均有	常住型
E型边缘型	普通市民阶层	低	中	数量较少，其作用是补充性的					投资型炒家

总之，从规模数量来看，A、D型所构成的中产阶级是市场主流；从市场拉动作用来看，A、B起市场领头羊的作用；从销售的角度来说，A、D、C型是主要打击对象；从品牌的角度来说，B型是不可忽视的重要因素。





图：房地产开发模式分析模型（开发理念模型）

（模型出处：王志纲工作室理论研究部，2000年11月）

如图所示，按功能价值（有形的、实物的、实用的、基本的价值）和文化价值（无形的、心理的、理念的、品牌的、附加的价值）两个指标，以及高、中、低三个水平层次，可以将房地产开发模式划分为不同的类型：

- ◇ ◇ 合生创展：高功能价值低文化价值。
- ◇ ◇ 碧桂园：中高功能价值低文化价值。
- ◇ ◇ 万科、丽江：中高功能价值中高文化价值。
- ◇ ◇ 奥园：高功能价值高文化价值。
- ◇ ◇ 现代城：中功能价值高文化价值。
- ◇ ◇ 上河城：低功能价值高文化价值。

可见，不同的房地产开发商对房地产有不同的开发理念和竞争策略。奥园模式选择的是功能价值与文化价值并重的“双高”模式。在其他的房地产开发模式中，最逼近这一模式的是万科与丽江模式，以及现代城模式。事实上，这两种房地产开发模式也被市场实践证明的最成功的。

——在房地产开发的早期（90年初），中国房地产开发商多为“双低”模式，即房地产就等于钢筋加水泥的盖房子阶段；

——其后（90年代中期），随着市场竞争的加剧，逐步中、高功能价值低文化价值的模式过渡，出现了碧桂园为代表的模式；

——再后（90年代中后期），随着同构竞争的日益加剧，以万科、丽江为代表的开发商走向中、高功能价值中文化价值的开发模式，在提高功能价值的同时，文化价值日益成为制造产品差异化、超越市场同构竞争的有利武器；

——再后来（90年代末 21世纪初），也就是最近一两年，奥园模式、另类模式（现代城与上河城）浮出水面，把主题、概念、理念、文化与生活方式演绎得尽乎极致——当然，明显不同的是，在超越传统的房地产开发模式的过程中，在功能价值方面，三者还是选择了不同的路径，因而落实到文化价值上，有的文化价值显得生动充实，有的显得比较虚浮。

应该说，奥园模式更接近房地产开发的理想模式，是一种完美的、富有生命力的房地产开发模式。当然，她也必定是最艰巨的、最高难的、最富于挑战性的房地产开发模式。

### 3，开发理念与产品宗旨

概括地说，奥园的开发理念可以阐述为：

- ● 以连锁经营之模式实现房地产业和体育产业的有效对接；
- ● 在原创性的复合房地产理论指导下整合多种资源；
- ● 以全新的服务理念，满足有效需要、激发潜在需求、活跃市场需求；
- ● 以超常规的营销推广策划思维启动新的市场消费热点；
- ● 以独特、领先的技术手段，创造一种“科学运动，健康生活”的全新生活方式。

因之，奥园的产品宗旨是：

- ● “奥林匹克花园”的命名系统经中国奥委会批准，品牌具有唯一性和排他性，其风格应明显有别于其他社区；
- ● 突出了奥林匹克“更高、更快、更强”的强烈时代特征；
- ● 要将“以人为本、科学运动、健康生活”的基本宗旨贯穿于项目规划建设的全过程和各个环节；
- ● 针对目标群的居住需求独创最优秀的核心产品

- ● 要将产品塑造为区域最具差异性、标志性的物业。

### 三、奥龙计划的紧迫性与艰巨性

#### 1、紧迫性

##### (1) (1) 从企业发展的内在需求来看

三大股东企业目前都处于企业发展的重大历史转折点上，奥龙计划对三大股东企业来说，都具有超乎寻常的战略转折意义。

- ● 对中体而言

奥龙计划是中体手中掌握的丰富体育资源得以最大限度利用并因此带来巨大利润回报的最佳渠道和平台。通过奥龙计划，以体育产业为主体的中体产业股份有限公司一方面可以把本业做的更出色，另一方面又可以在此过程中培育自己在房地产领域的人力资源队伍并积累相关经验，增加一个欣欣向荣的利润增长点，并使新兴的体育保健成果或项目可以及时投入到实用中去，结合奥园的连锁开发行动而迅速推广和普及。尤为重要的是，中体引进美国贝利连锁品牌的计划，只有与奥龙计划密切结合在一起，才具备了一个最佳的操作平台和切入契机。

- ● 对金业而言

奥龙计划具有实质性、全局性和决定性的战略意义。金业集团自从以番禺金业别墅花园的成功为起点走向专业化的房地产开发商角色，至今它的全部精力和希望都放在了奥园的开发上，广州奥园是它苦心孤诣惨淡经营的结晶。而欲将这来之不易的成果发扬光大，惟有实施奥龙计划。奥龙计划可以使金业自己的企业品牌从地方性扩展到全国性，可以提升其知名度和美誉度，拓宽企业生存和发展空间，加快企业人才培养和成长速度，完善社区体育与健康养生系统的研究与运作系统，培育新的利润增长点。

## ● ● 对华新而言

奥龙计划完全可以是一个它不应等闲视之的大好机会和平台，也可以说奥龙计划是华新企业实现凤凰涅槃重焕青春再现辉煌的一个机会。历史地看，华新国际企业集团属于专业的房地产开发商，并且具有在全国多个城市成功开发过若干楼盘的显赫经历。但过去的辉煌并不能取代今日的彷徨，要在房地产界重振雄风，它需要一种时尚新颖的产品类型，而奥园就是符合社会潮流需要的品种。华新利用自身专业人力资源优势和经验，介入奥龙计划实施过程，必将进入一个新的发展阶段。

### (2) (2) 从外环境来看

全国各地房地产开发水平差距的日益缩短，开发商的普遍成熟，竞争的日益剧烈，泛地产、主题地产理论的日渐普及及开发商对运动健康主题的普遍觉醒与运用，奥园连锁开发已箭在弦上。

单就奥林匹克这个名称而言，现在很多的地方体委都觉得他们也能用这个牌子的。他们认为这是体育界人人可以得而用之物。他们也多欲仿效广州奥园，拿这块似乎万应万灵的大牌子来开发房地产项目。而一旦此种完全外行的逐利者肆无忌惮的抬出他们随意炮制的所谓奥园到市场上叫卖，必定立刻混淆视听，大砸牌子，将令奥龙计划无端地遇上许多节外生枝的麻烦和困难。虽然中体已经主动申请了奥林匹克名称的专用权，但也不能保证全国各地万无一失。

所以，兵贵神速，奥龙计划的成功与否或成功的大小多少，都将与计划的推进速度密切相关。所以必须充分认识到奥龙计划的紧迫性，切勿贻误战机贻笑世人。

## 2、艰巨性

必须充分认识到奥龙计划的艰巨性。不可掉以轻心，以为在广州已经成功，就可以在其他地方轻松取胜。事实上，奥园的开发经营是具有非常大的难度的。

就奥园产品自身的特性来说，是典型的复合型概念地产，其操作难度是不言而喻的。奥园作为复合地产，是一部交响曲，而不是独奏曲，也不是二重奏或三重奏。要有系统的思路，要长袖善舞，进行大量的资源整合运作；奥园作为概念地产，重在理念设计，并要将理念设计层层落实到产品、服务的开发与经营之中，即“市场定位——理念设计——规划与建设设计原则思路——操作规范”层层渗透。既要看到有形方面的难度，比如规划与建设设计不断推陈出新，体育项目与社区规划的融合，建筑装饰装修材料的革新等；也要看到无形方面的难度，如品牌的推广、维护与延伸，包括体育在内的各种社会资源的整合与利用、项目的策划与实施、工程的管理、大型高层公关活动的运作与组织，营销和广告的策划与统筹，社区文化与生活方式的营造等。

就整个房地产市场竞争环境来看，从总体上来说，目前中国房地产市场仍处于克隆阶段。奥园的成功，必然引来大量的克隆者跟进。所以奥园必须不断创新，超越自我，不能躺在昨天的成绩上睡大觉。

奥园模式与奥龙计划艰巨性对运作它的企业提出了很高的要求：

- 要有较强的大势把握能力。对日新月异的中国房地产市场及各种房地产开发模式有敏感而深刻的洞察，不断调整、完善奥园模式和奥龙计划的总体战略。
- 要有很强的理念创新能力。要根据时代、时尚、人群、区域、区位、地块、环境、竞争等的变化，因时因地因人制宜，以不断创新的理念，适度超前地推出领导市场潮流、超越同质化竞争的产品来。
- 要有超强的资源整合能力。不仅需要兢兢业业的专业化管理能力，更需要长袖善舞的资源整合能力。所谓资源整合，包括企业资源整合，也包括项目资源整合（多个奥园项目之间的整合联动）；包括企业内部资源整合，也包括企业外部资源整合；包括房地产行业资源整合，也包括体育、健康、旅游、教育、网络等其行业的资源整合；包括行业内横向的资源整合，也包括行业内纵向的资源整合；包括产品资源整合，也包括营销资源整合

(整合营销, IMC) ……从某种意义上来说, 房地产业就是“资源整合业”, 是一个综合性的行业, 是一个立体、多元、复合的行业, 是一个复杂的系统工程, 而奥园尤甚。

## **第三部分 企业建设原则**

### 一、奥龙计划的总体目标、理念与思路

#### 目标

- 中国房地产连锁经营第一品牌
- 中国社区健康产业的市场领导者和第一品牌
- 建设以房地产为支柱和基础, 以社区健康产业为龙头, 以资本运营为

主

要手段拉动住宅产业新技术开发、物业管理等相关产业发展的全国性、综合性实业投资及开发企业。

- 作为中国“全民健身工程”社区化的原创者和领导者, 引起国际奥委会和国家有关部门的关注和支持

#### 理念与思路

项目运作——企业运作——集团化运作  
产品经营——品牌经营——资本经营  
项目品牌——企业品牌  
地区性品牌——全国性品牌  
专业化——产业化——相关多元化  
市场优势——市场领导者——行业领导者

## 二、企业建设的基本原则

组建企业的意义是什么？这是创建怎样企业的出发点。我们知道市场发展的不均衡性必然造成激烈的竞争，而竞争的本质就在与对资源的占有上。中国十几年房地产市场的发展已使房地产业这个地域性、专业性很强的行业跨出原有的区域和行业障碍，走向更为广阔的市场竞争。万科集团的全国性扩张、中房产业联盟的建立、碧桂园的本地疯狂扩张都预示着中国房地产业已拉开全国性竞争的序幕。这样种扩张不外乎对资本资源、土地资源、市场资源、生产资料市场、信息资源和人才资源的最大化占有，最终达到垄断的目的。奥龙企业计划也正是面临这种市场挑战而产生的。

创立企业的目的在于最大效率的发挥资金、人力、技术和信息资源、社会资源的作用，以实现各个投资者利益最大化的共同目的。因此，无论是企业形式还是管理模式只是作为提高资本效率的手段，不是企业的目的。所以无论是企业结构还是运营机制不应是束缚自己的拌索，更不能是限制股东利益的紧箍咒。否则就失去了组建联合企业的意义。

基于这样的考虑，我们提出奥园计划企业建设以下基本原则：

### 1、“四个一”原则

奥龙企业计划可以概括为“四个一”，即：“一个企业，一个品牌，一支队伍，一套软件”。

- ● 一个企业：有足够的战略管理能力、投资能力、资源整合能力和品牌管理能力和资本运营能力的集团公司总公司或一个独立企业，有统一的战略指导思想和价值观体系，统一的企业文化、理念、目标、宗旨；
- ● 一个品牌：有一个强有力的全国性房地产品牌及社区产业品牌；
- ● 一支队伍：中国一流的企业黄埔军校孵化一流的职业经理人队伍；
- ● 一套软件：为奥龙计划量身定做一套制度、原则、规范、管理模式。

## 2、“股东利益最大化”原则

“股东利益最大化”——是指无论是企业运营机制、产权分配机制还是企业组织形式都应在确保各股东对企业资源的公平共享的前提下，为创造企业最大经济效益而给各股东有者足够的营利空间。

为此，必须在企业建设中高度重视为实现股东利益最大化确立必要的机制：

- ● **企业定位**：应定位在实业投资有限公司层面，主营业务是资本运营、产

业项目投资、新产品研发、信息和企业资产管理和品牌管理。不参与项目实施运作管理，但对所投资的项目实施过程进行监督。

- ● **股东权益**：作为企业创建人的股东各方，对企业资产享有平等的经营决

策权，股东有对其拥有的部分企业资产有自由使用和处置权（包括：有形和无形资产）；

- ● **决策层与管理层分离**：决策层与管理层要泾渭分明，不能混在一起。董

事会作为最高决策层，董事会成员不能同时在管理层兼任管理职务。决策层人员是相对固定的。管理层的人员是相对流动的。从公司法的角度来说，只有董事会的决策才有法律效应。

- ● **法人治理结构标准化**：企业一切经营决策权在董事会，并实施董事会领导下的总经理目标责任制。

导下的总经理目标责任制。

- ● **实行总经理经济目标责任制**：总理由董事会聘任并直接对董事会负责。董事会按照经营目标对总经理进行年度考核，并根据考核结果进行任免和奖罚。

责。董事会按照经营目标对总经理进行年度考核，并根据考核结果进行任免和奖罚。

- ● **经营决策程序科学化**：决策过程需要有一套科学的立项、研究、论证、

评议到决策的程序。

- ● 投资形式多样化
- ● 建立科学、公平、合理的人才任用机制。
- ● 总公司对项目不进行完全投资，而是与各股东原创公司合股投资经营，

除总公司外那家公司出资比重大由那家公司负责经营。利益与风险按股本比重分担。总公司负责派驻财务监督人员参与管理。

- ● 按现代企业的标准建立健全企业管理制度。

### 3、品牌共管原则

品牌所有权归属于总公司（中体奥林匹克股份有限公司）。品牌由总公司直接控制和统一管理。

应尽快进行品牌注册、品牌保护。

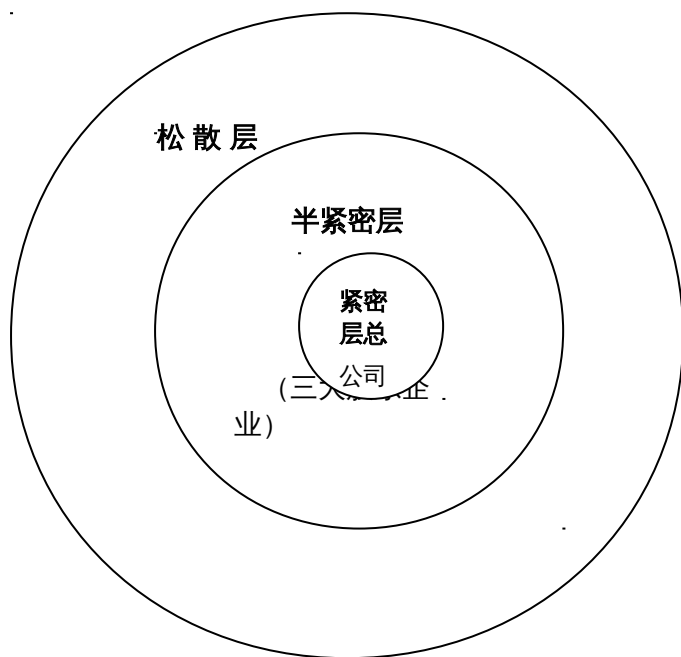
### 4、“大集中，小分散”原则

1) 按资产关系的紧密程度，奥园在其扩张过程中将出现三种形态：

- ● **紧密型**：总公司直接投资，直接管理。

- ● 半紧密型：总公司不直接投资，不直接管理，但至少有三大股东之一直接投资、管理。
- ● 松散型：总公司与三大股东都不直接投资、管理，只输出品牌和软件。由总公司和三大股东之外的其他开发商投资、管理。

	品牌管理与软件支持	直接投资与管理
紧密型	√	√
半紧密型	√	×
松散型	√	×



2) 按城市（市场）的等级层次，奥园的空间扩张可分为三个等级：

- ● 一级城市（一级市场）：包括北京、上海、广州 3 个城市。
- ● 二级城市（二级市场）：包括以下四个类型，约 17 个城市：
  - 三大一级城市以外的其他直辖市——天津、重庆；
  - 三大一级城市以外的几大经济板块的中心城市——成都、武汉、沈阳、

西安等；

——重要的省会城市——哈尔滨、郑州、济南、南京、杭州、福州等；

——重要的区域性经济中心城市——深圳、大连、珠海、厦门、青岛等。

- ● **三级城市（三级市场）**：一级城市与二级城市以外的数以百计的其他城市。其骨干主要包括两大类型，约 35 个左右：

——一、二级城市以外的其他省会级城市——长春、呼和浩特、石家庄、

太

原、兰州、合肥、长沙、南昌、南宁、贵阳、昆明、海口等；

——邻近一级城市的经济比较发达的中小城市。主要是长三角洲和珠江三

角

洲城市群的中小城市——苏州、无锡、常州、连云港、萧山、绍兴、

宁

波、温州，以及南海、番禺、顺德、中山、东莞等。

### 3) 奥林匹克花园全国性扩张的“大集中，小分散”的原则

其具体解释是：

- ● 在三大一级城市的第一个项目，一定要由总公司独资且直接投资，即实行紧密型投资方式。其目的是占领全国性的市场至高点，把握住源头，确保产品不走形，确立品牌地位。
- ● 在三大一级城市的第一个项目之后的其他项目，实行紧密型或半紧密型的方式。总公司可以继续直接投资，也可以不直接投资，但至少要有三大股东之一的开发商直接投资。其目的是占领市场份额，巩固品牌地位。
- ● 在二级城市的第一个项目，原则上至少要实行半紧密型投资方式。其目的是占领区域市场的至高点，确立区域性品牌地位。
- ● 在二级城市的第一个项目之后的其他项目，可实行半紧密型或松散型投资方式。以半紧密型为主，以松散型为辅。其目的是占领市场份额，巩固品牌地位。

- ● 在大量的三级城市，宜实行半紧密型或松散型投资方式。并以松散型为主，以半紧密型为辅。其战略思想重在实行特许经营，输出品牌与软件，以达到市场全面覆盖和品牌充分扩张的目的。

### 三、企业管理模式

奥龙计划的企业管理模式是采取完全企业化方案。这是鉴于复合地产的艰巨性和复杂性，在三家之外成立全新企业，与三家只在资产关系上有联系，组织、文化上完全是新的，是三家企业之外的第四个企业。这是奥龙计划的实体性集中管理机构。旨在强化集中管理职能，强化核心能力，逐步实现管理与发展的统一化。

为了体现体育与房地产融合一体的特征，公司命名为“中奥集团股份有限公司”。

要按照上市公司模式标准做股份化的资本结构方式，股权结构和公司结构设计应以上市为目标基准。

公司发起创建股金为1亿元人民币，由中体、金业和华新三家分摊出资。待公司进入成长期之后，可以走股份多元化之路。可以考虑管理股和职工参股的股权模式。

董事长由股份最大的一方派任。总理由董事会聘任。

公司组织结构可采取直线职能制。部门设置参照职能需要而定。

主要部门有：企划部（公关、市场、开发、推广、品牌）、技术研发部（房地产、体育-健康）、人力资源部、投资管理部、财务部、行政部。

公司基本职能是奥龙计划的战略管理中心。“研发中心+企划中心+品牌中心+培训中心===公司战略管理中心”。

具体地说，其基本职能是：

- ◇ ◇ 制度与机制的建立：项目运作流程规范
- ◇ ◇ 财务管理：财务制度建立、财务信息管理
- ◇ ◇ 人力资源管理：职业经理与高级人才的招聘、考核、绩效评估、培训

- ◇ ◇ 市场研究：项目扩张目的地的综合考察研究，全国房地产市场研究
- ◇ ◇ 企划：项目选址、可行性分析、市场调研、理念策划、市场定位、营销策划、规划设计
- ◇ ◇ 品牌管理：CI、广告、公关、品牌
- ◇ ◇ 研究开发：运动健康产业与房地产的嫁接研究
- ◇ ◇ 企业文化建设：《奥林匹克花园》内刊、奥林匹克花园及中奥集团公司网站 ([www.olympicgarden.com](http://www.olympicgarden.com))
- ◇ ◇ 融资：银企关系
- ◇ ◇ 资本运营：研究并组织奥龙计划资本运营活动
- ◇ ◇ 战略联盟：考察联盟对象，商讨联盟事宜，控制联盟进展。
- ◇ ◇ 资源整合：体育产业资源整合

公司主要利润来源：直接投资奥林匹克花园的开发、奥林匹克花园品牌的特许经营、贝利连锁经营、向其他社区体育产业的品牌延伸、黄埔军校高级经理人才培训和输出。

## 第四部分 品牌管理构想

### 一、品牌内涵

- ● 品牌产品的本质属性是“复合型概念地产”。
- ● 品牌定位是“健康型科学生活社区”。健康是最根本的品牌内涵，其深度与广度大大超越了体育运动的概念。健康是一种生活方式，它不仅涵盖了体育运动，还包括健康的饮食、健康的环境、健康的文化、健康的家庭、健康的人际关系、健康的教育等。
- ● 产品包装风格是富有现代气息和原创风格、领导时尚潮流的新款“时装”。LOGO 设计要进一步简化，突出主题识别符号。
- ● 品牌个性是“健康，活力，激情，新锐。”

- ● **品牌形象**是“健康明朗，清新自然，动感别致，魅力四射。”
- ● **品牌认知**关键是如何提高品牌美誉度和忠诚度。
- ● **品牌联想**：（1）健康的，阳光的；（2）动感的，激情的；（3）现代的，时尚的；（4）科学的，文明的；（5）理性的，智慧的（奥林匹克数学竞赛、奥林匹克物理竞赛等）；（6）超越的，成功的。
- ● **品牌文化**：“主张一种健康而新颖的生活方式——奥林匹克生活方式”。

## 二、品牌内涵的提升

**运动生活——科学的生活——艺术的、智慧的生活**

品牌诉求从“运动就在家门口”上升到“奥林匹克生活方式”。

“运动就在家门口”的诉求仅局限于运动的便捷性，且容易被其他的运动社区所克隆。在市场推广的初期阶段，可以使用这一直白的口号，随着市场推广的深入，应该突出“奥林匹克生活方式”。这比“运动就在家门口”更有文化内涵，诉求更富于综合性和整体性，而且竞争者无法克隆。

## 三、品牌结构

1. 1. 公司总品牌（企业品牌）：（中体）奥林匹克物业、实业、发展、置业……
2. 2. 部门品牌（全国性产品品牌）：奥林匹克花园
3. 3. 区域品牌（区域性产品品牌）：广州、上海、北京等区域的奥园
4. 4. 子品牌（具体产品品牌）：  
广州奥园，番禺奥园，华南奥园，……  
上海奥园，浦东奥园，北京奥园，……

## 四、品牌国际化

从国际化目标取向出发，进行全国性品牌扩张，有居高临下的品牌扩张势能；贝利连锁店作为奥园的子品牌，本身就是一个国际化品牌；“奥林匹克”本身就是国际化概念，奥园具有先天的国际化品牌基因。

## 五、品牌延伸与扩张

### 1. 奥园的品牌延伸潜力很大

作为运动型健康养生住宅区，奥园的品牌内涵是非常丰富的，具有广阔的延展空间和巨大的发挥余地。它可以派生出诸多的子品牌来，比如：

- 体育运动、保健、养生、休闲、娱乐、交际等主题就各自大有文章可做，每个主题之下还可以按性别、年龄阶段分别塑造出相应的品牌形象；
- 高级复合地产经理培训学校也可以独立成为一个具有高度社会影响力的品牌；
- 体育社区的物业管理也可以做成一个不同于万科或其他模式的全新物管品牌，等等。

### 2. 由房地产业向社区产业延伸

奥园开发商手里有一张越来越有价值的王牌——这就是不断增长的，数以千计万计的，代表着社会主流消费阶层的消费群体，即“业主资源”。在业主资源的背后，是前景不可限量的“社区产业”。业主资源是比品牌资源更有价值的资源，社区产业是比房地产更有广阔前景的产业。奥园、贝利连锁店的全国性网络的背后是以健康为先导的社区服务业、社区管理业、社区文化业、社区商业、社区信息产业等社区产业的全国性网络。社区产业网络作为奥龙计划最重要的一张底牌，将日益成为企业强大的竞争优势。

## 六、品牌管理机制

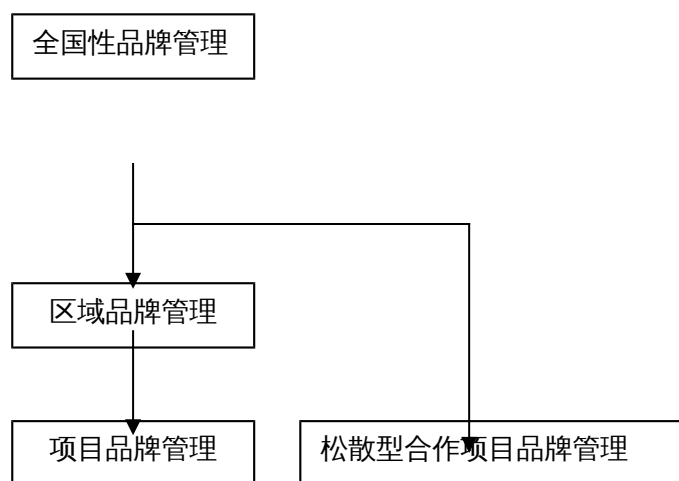
### 1. 1. 品牌管理架构

奥园品牌在品牌所有权属总公司所有的前提下，按品牌结构实行三级管理机制。如图所示：

总公司下设企划部或品牌管理中心对全国性品牌事务实施总体管理。

各市场区域在第一个项目开始进行时，由项目公司企划部实施品牌管理，形成多个项目时，由总公司委派区域总经理，在进行区域市场研究、项目前期筹备、区域资源整合、总体市场推广和项目运作督导监控的同时，直接领导区域企划部或品牌管理中心实施区域品牌管理。

各区域项目公司企划部或市场策划部实施项目品牌管理。



(品牌管理结构示意图)

### 2. 2. 各级品牌管理职责

## 1) 1) 全国性品牌管理职责：

### ● ● 品牌保护工作

- 品牌所有权的争取和保护
- 品牌标志注册和保护
- 品牌侵权事件的防范和处理

### ● ● 品牌完善工作

- 在原有品牌标志基础上进行完善、修改
- 委托成熟区域总经理和品牌管理机构进行品牌管理试点，在此基础上总

结各区域、项目品牌管理经验，并进行全国性推广

- CI 系统，包括理念识别规范、行为识别规范和视觉识别规范的导入

### ● ● 品牌传播工作

- 确定品牌形象代言人代表总公司进行全国性品牌事务的传播
- 全国性企业刊物的策划、编辑和发行  
(前期可在成熟的区域试行，总公司成立并试刊成功后交总公司编发。)
- 全国性公关活动的策划、筹办和实施

### ● ● 品牌扩张管理工作

- 产业扩张过程中的品牌延伸和保护
- 在项目扩张和产业扩张的基础上进行品牌内涵深化、细化和强化的研究
- 审核及确定松散型项目合作关系并在其实施过程中进行品牌管理监控。

## 2) 2) 区域品牌管理职责

由于房地产品牌所特有的区域性特征，由区域总经理直接领导的区域市场企划部或品牌管理中心应超越项目经营对品牌经营的局限，站在整个区域市场和行业竞争的立场上，实施区域品牌管理。区域品牌管理的职责包括：

- ● 区域总体品牌形象推广策划和实施
- ● 区域性公关活动的策划和实施
- ● 在项目督导监控过程严格执行 CI 手册对各项目品牌管理的要求

- ● 统一管理区域项目广告推广工作，包括：
  - 编制和实施本区域年度总体广告推广计划
  - 统一管理各具体项目广告推广的策划、设计、制作和发布
- ● 在总公司委托和指导员下对品牌管理工作进行探索性研究和试行，如 CI 导入、刊物的试办、松散性合作项目的品牌管理方式等等。

### 3) 3) 项目品牌管理职责

- ● 参与区域总体品牌形象推广策划和实施工作
- ● 参与区域性公关活动的策划和实施
- ● 在项目运作过程严格执行 CI 手册对各项目品牌管理的要求
- ● 参与编制和实施本区域年度总体广告推广计划
- ● 参与本项目广告推广的策划工作
- ● 参与品牌管理工作进行探索性研究和试行工作

## 3 . 3 . 区域品牌管理运作方式

### ● ● 经费来源及使用：

各项目按年度销售额的一定比例向区域品牌管理机构缴纳广告费用。此项费用由区域品牌管理机构统一管理，除在总费用中扣除一定比例用于年度区域品牌管理和推广总经费外，其余费用按各项目公司缴纳比例用于各项目的广告推广工作。

### ● ● 年度品牌管理及广告推广工作会议：

每年第四季度由区域品牌管理机构组办下年度区域品牌管理及广告推广策划工作会议，各项目公司负责人及策划部负责人共同参加，共同拟定年度工作计划。

### ● ● 项目广告推广策划工作：

区域品牌管理机构联合具体项目负责人和项目策划部分头制订各项目广告推广策划方案、主要宣传品设计方案、媒体发布计划、公关促销活动计划等。由区域品牌管理机构统一实施，

### ● ● 项目广告推广实施工作：

区域品牌管理公司与各项目公司策划部应建立灵活机动的沟通反馈机制，各项目公司策划部应随时跟进广告推广工作，及时对区域品牌管理机构提出推广工作要求，反映市场信息，参与方案和计划的修订调整等。

- ● **区域品牌推广工作**

各项目公司策划部有义务参加或承担区域品牌管理机构组办或委派的区域品牌推广工作。

## **第五部分 项目特性界定**

广州奥园的成功不是靠“一招鲜，吃遍天”，而是靠综合性的优势取得成功。在其成功要素中，规划与建筑设计、配套设施、建材、特别是户型设计和装修均有独到之处。然而，这是一组发展商必做的“规定动作”，在竞争中很容易被克隆。因此，在对项目特性的探讨中，我们必须把注意力集中在与体育——健康产业嫁接的开发和推广工作上，寻求它不可克隆，难以超越的，具备奥园唯一性、排他性和权威性的精华所在。

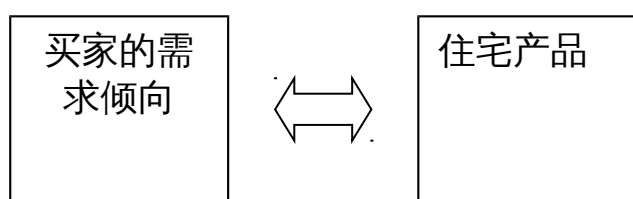
### **壹、 一、 奥林匹克花园项目特性的构成**

在房地产开发的规定动作以外，奥林匹克花园项目特性由四个方面构成。

- ● 会馆——社区运动、健康设施系统，其核心要素是会馆、泳湖；
- ● 以健康管家为中心的健康服务系统，其核心要素是健康管家、体能测试中心和业主俱乐部；

- ● 销售环境——社区环境奥林匹克文化展示系统，其精彩之处如泛博物馆和售楼部的冠军手印；
- ● 广告—社区活动—公共活动奥林匹克花园形象传播系统；其最具冲击力的莫如中美拳击擂台赛和广州奥园二期以孩子为主体形象的系列广告。

如果把广州奥园与一般楼盘的开发推广行为进行对比，我们发现：  
一般楼盘的开发推广行为可以用如下模型示意：

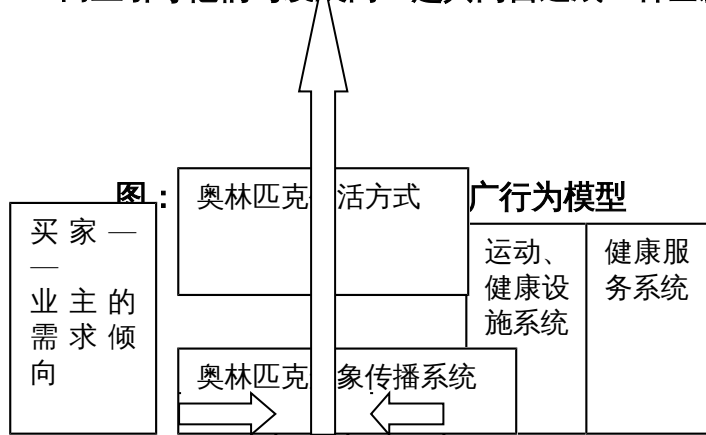


这种只停留在一般的生产——销售关系上的开发推广行为，无论是什么样的产品都有可能被克隆。即使是奥园独创的运动健康设施系统和健康服务系统也不例外——各地出现的“运动社区”就是在这一层面的产物。

而奥林匹克花园的开发推广行为（如图所示）中，大多数人只看到运动健康设施系统和健康服务系统的作用，而未能充分注意文化展示和形象传播系统的作用。这两个系统的意义在于：

- ● 支持和促进销售
- ● 引导消费者关注、认同和接受奥林匹克文化和生活方式。

这种开发推广行为的内在本质在于：**不仅把房子及其配套、服务卖给消费者，而且引导他们与发展商一起共同营造成一种全新的生活方式。**



## 式、 二、 奥林匹克生活方式的内涵

生活方式看起来虚无飘渺，说起来无处不在。但对于房地产来说，我们认为：

营造一种生活方式，即指开发商在既定的开发理念指导下，为一个经济收入、文化倾向相对趋同的人群或阶层提供以住宅为中心，包括满足其需求和偏好的各种生活配套设施和管理服务的生活空间；并由于这一生活空间具有某种功能上、文化上的倾向性，使用权发展商得以逐步引导买家—业主实现双方共同预期的生活形态和社区文化，最终共同营造一个理想的家园。

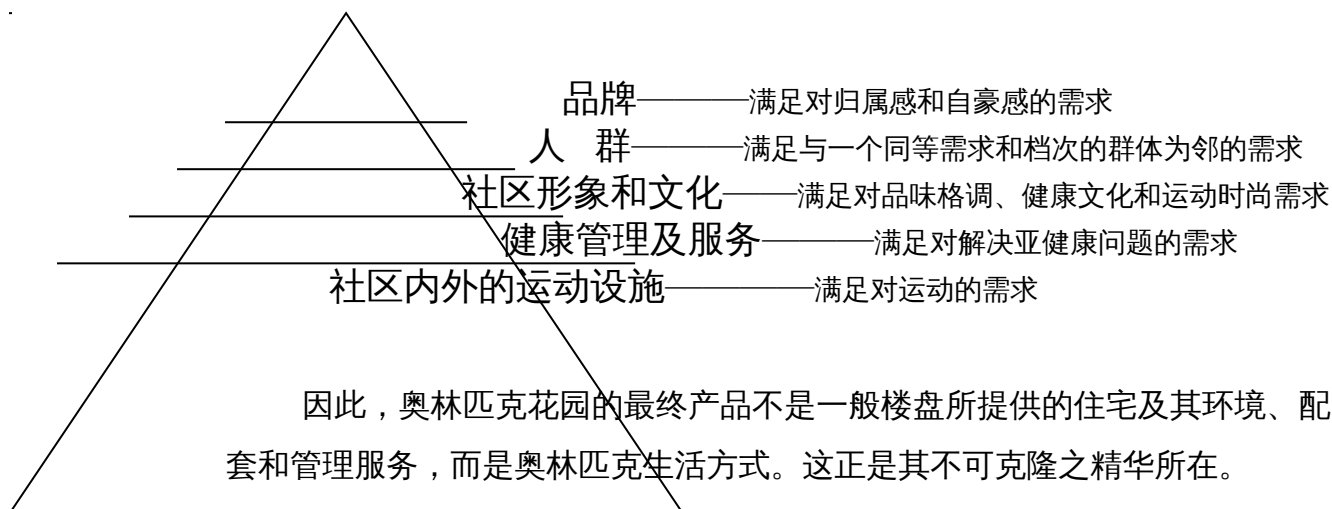
从这一定义看，对房地产开发而言，所谓营造生活方式包括以下的要素：

- ● 一个相对集中的人群
- ● 相对集中的需求倾向

- ● 体现这种需求倾向，目标明确的开发理念
- ● 满足这些倾向的生活空间
- ● 引导人们接受和认同这个空间及其价值取向的工作
- ● 发展商与消费者共同参与

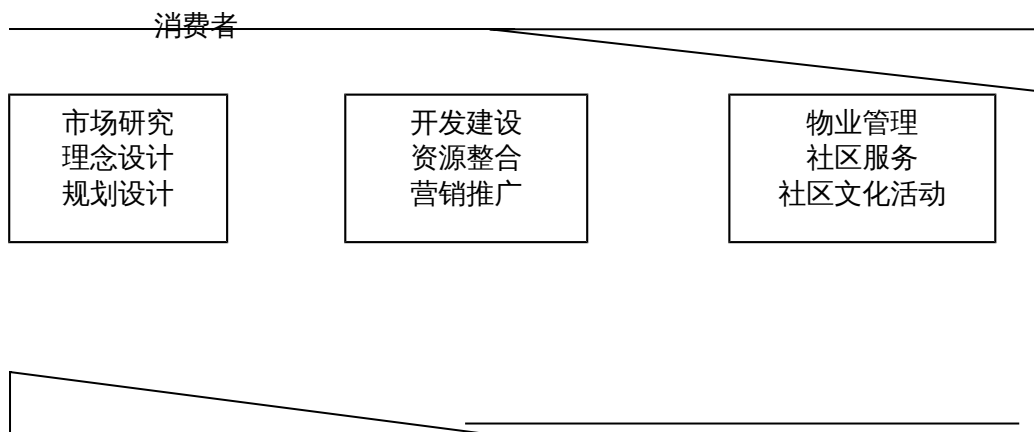
对于奥林匹克花园的买家来说，他们要的绝不仅仅是房子、设施和管理服务，而是在这个空间里的生活。这种生活梦想一直潜藏在他们心中，被奥园的推广工作呼唤出来。如果按马斯洛的“需求金字塔”模型，我们可以把业主最终在奥林匹克花园得到的回报概括为以下模型：

图：奥园需求金字塔模型



### 参、 三、 奥林匹克花园最终产品的生产

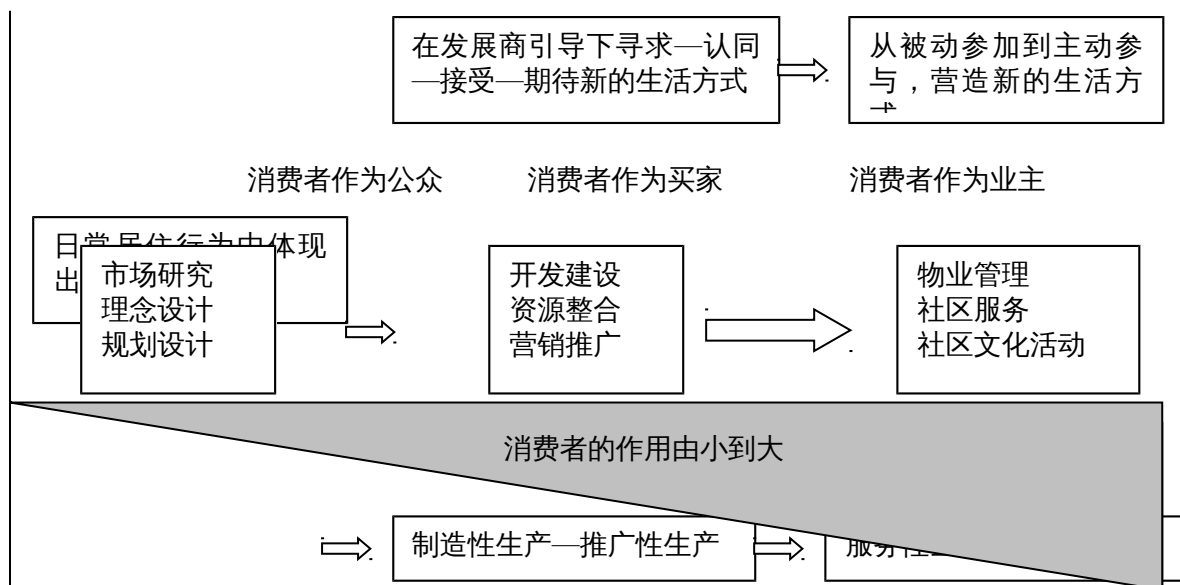
不同性质的产品，有其不同性质的生产过程。一般楼盘开发商的生产行为见如下模型：

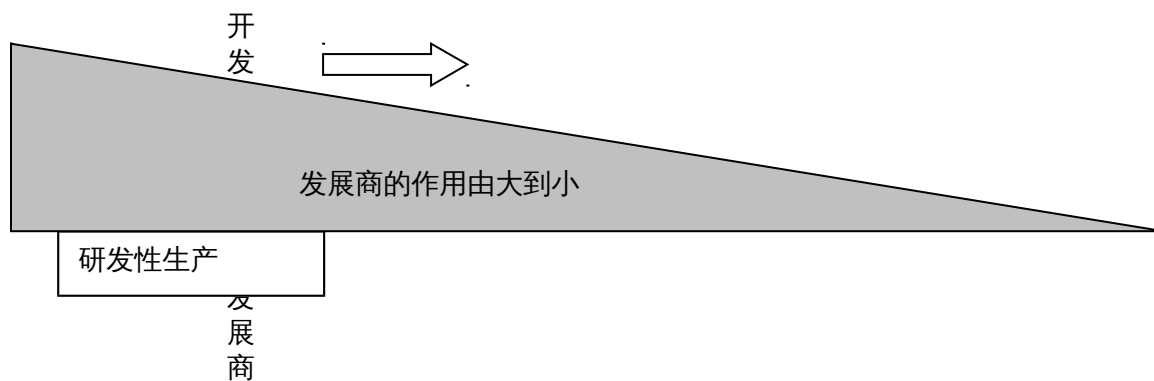


这种开发模式是传统的制造—销售—售后服务模式。其特点是生产行为在销售前或过程中完成。生产者与消费者分离，两者只在交易行为中发生关系。而从奥林匹克花园的生产行为示意图中我们可以看出：

- ● 生产行为贯穿始终。对于生活方式这样一种产品来说，销售是推广性生产，社区服务管理是服务性生产，业主的居住行为也是生产过程——参与性生产。
- ● 发展商的作用由前期到后期从大到小，而消费者首先作为需求对象存在，完全被动地被设计到产品中。但随着他们对这种生活方式的认同和接受，其参与性越来越强，成为业主后，他们由被动转为主动，从被引导，到拉动着物业管理和服务机构，成为生活方式的最终营造者。

图：开发商与消费者共创生活方式的开发推广行为模型





因此，奥林匹克花园的开发商必须重新认识自己的消费群和产品，必须重新调整自己的开发推广行为。以奥林匹克生活方式为目标，才能真正制造出不可克隆的产品，才能在创造利润的同时，最终拥有品牌。

#### 四、 四、 奥林匹克生活方式核心诉求内容

- ● 我们提供给业主的不仅仅是一个生活空间，更重要的是七十年的生活时间，是奥林匹克生活方式；
- ● 奥林匹克生活方式旨在倡导一种健康、科学、文明的生活。这种生活的构成不仅仅是优美的社区环境、舒适合理的居住空间、完美的生活配套和先进的现代化设施；更重要的是以“健康管理”为核心的健康管家服务系统、与社区生活融为一体的各种体育运动设施、以奥林匹克文化为主要内涵的社区文化、交流活动。以上这一切旨在为业主构筑融健康的身心、健康的生活观念和行为、健康的家庭、健康的人际关系、健康的成长、健康的环境、健康的文化为一体的社区生活。
- ● 居住不仅仅意味着休息和睡觉，正如运动不仅仅意味着强身健体一样。我们期望的是生活在奥林匹克花园的业主们，从此拥有一种全新的生活。家在奥园，这里的孩子将在运动中更具适应性和独立性，更能与人合作，更灵活和敏捷，更善于面对未来的挑战；这里的女性将更加健康美丽而无须寄望于美容与减肥；这里的老人将不再辗转于病床，不再沉迷于麻将……

- ● 健康不仅仅意味着个人身体健康，更重要的是心理健康。奥园提供的不是豪华的宾馆式的家，奥林匹克生活方式实际上体现了人们对于家园的追求，是一个从物质到精神，从有形到无形的演变过程。奥园提供的不仅是健康的身心，还有健康的家庭关系，健康的人际关系，和一个健康的社区。

## 伍、 五、 构成奥林匹克花园产品特性的要素

### 1 . 引进社区的体育运动设施

奥园是以运动和健康为主题的社区，其社区内运动设施是区别于其他社区的最明显的特征。其体育运动设施主要分布在会馆内，一些散布在社区里。

#### 1) 1) 奥林匹克会馆

- ● 会馆的功能构成

运动设施	健康管家	商业服务	销售环境	行政办公
运动场馆		超市	售楼部	会议中心
运动配套		餐饮		

- ● 运动项目选择标准

- 能放在室外的项目尽可能不进入会馆
- 群众基础好，适应面广，不要求专业能力
- 符合当地运动时尚
- 可供尽可能多的人同时参与
- 占用空间相对较小

- 投资及管理维护成本低
- 以有氧运动为主
- 可经营性强

## ● ● 设计要点

- 外观设计风格上应寻求奥林匹克文化与当地区域文化对接的表现方式
- 在首期建设：作为奥林匹克生活方式的概念基础；给人以信心；会馆内  
同时做为售楼部；
- 放于主入口，与中心广场相连，占据社区显要位置。
- 开放式，对外经营
- 根据社区及周边人口数量及经营要求设计其占地面积和规模
- 内部空间的可变性、适用性和通用性。
- 由于奥园多选址于郊区生地，故需有一定的体量构成视觉冲击力并确立市场信心；同时由于要控制建设及经营成本，又需控制内部空间面积。故会馆的设计应采取大框架，小空间的方式。
- 外观要有较强的标志性和识别性

## 2) 2) 区内体育运动设施

### ● ● 体育运动设施的选择标准

- 群众基础好，适应面广，不要求专业能力；
- 场地较小，可灵活分布；
- 投资及管理维护成本低，低损耗、经久耐用；
- 有利于业主之间的沟通交流，
- 注重家庭性、娱乐性和休闲性、安全性；
- 有景观效果，可以与绿化、园林、休闲设施融为一体；

### ● ● 体育运动设施的布局要求

- 运动设施以主向分散式发展，点、线、面相结合。

点——小型的室外活动场所和项目，一般安放在组团内或楼前空间内。

线——与绿化、道路相结合的休闲运动带。

面——必须放进室内的场馆、会所设施、大面积运动场所、可划入社区入口处

公共建筑群，可独立经营，即奥林匹克会馆及周边的大面积运动场所。

——设施的布局有一定的流程概念：具引导性、程序性和科学性。

——运动设施可按年龄和功能相对集中

按年龄可分为老年、中年、妇女、青少年、幼儿等不同人群设计；

按功能可分为运动类、保健养生类和娱乐休闲类；

——运动设施分布应相对集中，合理分散，根据地形地势和整个规划设计的

统一性、完整性而分布；规划上要为其分布和使用留下空间；

——考虑与居住的关系，注重便利性和非干扰性；

## 六、 六、 强化奥园项目特性的建议和构想

### 1. 项目的内部资源整合

奥龙计划总公司有组织、有计划地开展不同项目的关联、互动，使之同频共振，强化品牌识别的整体性。如：各项目（社区）的各种运动队在组织行为上的一致性与互动性；每年固定时间举行若干大型的、全国性的、惯例性的“全民健身运动”色彩的主题活动；组织各种主题性的比赛、表演和旅游活动；建立奥林匹克花园网站……

以上这些整合营销沟通活动，将越来越取代硬广告的作用，成为奥林匹克花园品牌推广的主要形式。硬广告只提高知名度；而上述这些融社区文化活动与公关活动于一体的软性的品牌推广活动，不仅成本较低，而且直接为消费者创造价值，对企业与品牌来说，不仅有助于知名度的提高，更有助于美誉度与忠诚度的提高。而且，最重要的，是有助于富有生机与活力的社区文化和企业文化的形成。

## 2 . 对外资源整合

跳出行业、项目与区域的界限，以发散的思维方式广泛进行外部资源的整合，并使之形成一个全国性的网络。如：

- 与全国各地的奥林匹克花园所城市的主要的运动健身俱乐部、运动场馆等建立长期的伙伴关系，保证奥林匹克花园的业主到这些场所消费（持卡消费）能得到一定的优惠、折扣或优先权。对运动健身俱乐部、运动场馆来说，是一种集团消费的概念，为其提供了稳定的消费群；对开发商来说，其实质是产品与服务的延伸，增加了产品与服务的附加价值，强化了品牌美誉度与忠诚度。
- 广泛整合其他社会资源为我所用。如：酒店（宾馆）、旅游、餐饮、商场、娱乐场所及其它服务机构等。以现有和将有的业主资源为手段，组织周边及本地广泛的服务机构，使之成为强化社区配套和服务的资源群。特别是与其中有较好的品牌形象的机构合作，以进一步强化社区品牌的影响力。
- 通过这些场所和机构，奥林匹克花园还可进一步把自己的营销、推广工作渗透到更广泛的消费群中去。
- 以上工作的推进，将为奥林匹克花园的开发和推广构建起一个以健康为中心的服务联盟。

## 3 . “原创体育活动”

现有的各种规定动作的体育固然重要，但对奥林匹克花园来说，最有价值的应该是自选动作的“原创体育活动”。

原创体育的理念是“三低三高”，即“低强度、低成本、低竞争性，高参与性、高娱乐性、高游戏性”，并重点发展“家庭体育”。如：

“奥园家庭篮球赛”、“奥园家庭足球赛”（以家庭为单位进行比赛，三人对三人，或对等的多人对多人）；“奥园功”（原创的气功操）、“奥园操”（原创的体操）、“奥园舞”（原创的健美操）；“奥园生存训练营”（青少年）；“奥园爬行大赛”（幼儿）；每年一度的的惯例性体育活动等。

#### 4 . 成立“社区活动基金”

要支撑原创体育活动的研究与开发、各种社区体育活动的组织与运作，需要相当的资金作为后盾。建议每年都从利润中拿出一定比例的资金作为专门的“社区活动基金”。

以上内外资源的整合、原创体育活动的举办，以及社区活动基金的支持，经过一段时间的运作，将为奥林匹克花园的项目、区域以至全国性推广，形成一种“业主——准业主——公众”的影响力模型。

#### 5 . 强化标志性与识别性

奥林匹克花园的标志物应包含以下两方面的识别性：

- ● 奥林匹克文化的识别性
- ● 现代社区和人居环境的识别性

目前广州奥园以奥林匹克会馆为主要标志和识别物。这一建筑由于要求体现其功能，故外观设计上偏重其体育场馆的识别因素，而较少考虑作为一个社区的识别意义。同时，由于体量较大，一旦强化其体育功能，它在建筑风格上就很容易与社区、人居的取向相矛盾，建筑风格上也难有多样性的风格选择，并且与整个社区的总体风格相协调。为此，建议设计制作新的标志物以强化奥林匹克花园的识别性。

这一标志物，就象麦当劳的金色大拱门标志一样，远远看去，具有十分

明确的识别性。无论在什么地方，只要奥园的标志物竖起来，就等于是给了

所有的人一个信号：奥园要在这里建起来了，同时，业主看到这个标识物，自然而然地就有了亲切感和归宿感。

- ● 标志体的设计要点：

- 奥林匹克文化与现代人居环境相结合的审美价值取向；
- 简洁、大方、动感、富于现代都市色彩和健康向上的活力；
- 占地面积小，体量适中，如旗竿、雕塑、灯柱等。
- 其造型核心部分与奥林匹克花园的标志一致。

## 6. 强化社区内运动设施的引导性

散落在社区内的运动设施是最直接地体现出奥林匹克花园“科学运动，健康管理”这一理念的手段。它的设置和布局不应仅仅停留在把运动引入社区——这是最易被克隆的。奥林匹克花园应当从“科学运动”的角度出发根据以下两个原则进行设置和布局。

- ● 科学的程序性：

- 针对不同年龄的业主的健康运动需求，设置运动类（成人）、保健养生类（老人）和娱乐类（少儿）设施群或运动带；
- 尽可能根据各年龄组的体适能特点对不同强度、不同锻炼功能的各种运动项目进行分类组合，使人们参与运动时有一定的程序，更合理，更科学地进行运动。

- ● 积极的引导性：

- 在引导人们科学运动的同时，应注重提高人们参与运动的积极性。。每一设施旁边应设置两个告示牌。
- 使用说明：不仅要说明该项目的功能和一般运动规范，而且应说明不同人群参与此项运动的应达到的标准，最好能说明各种运动记录所反映出来的体适能情况，并给予适当的建议。
- 记录牌：让参与者自己填写本社区内参与此项运动的最高记录、创造者姓名等，以此倡导积极参与的风气。

## **第六部分 发展阶段规划**

### **一、奥龙计划的发展方向**

#### **1、三大产业与一大手段**

三大产业：房地产、社区健康产业、社区产业；

一大手段：资本运营。

##### **1) 1) 房地产业：**

如何进一步强化奥园的“复合型概念地产”开发模式，使之成为中国房地产的第一品牌。

##### **2) 2) 社区健康产业：**

立足奥园的基础上，向社区健康产业进军，使之成为与房地产业有分有合的相对独立的产业，并逐步将其培育成支柱产业，最终成为中国社区健康产业第一品牌。其中一个关键的问题是贝利模式与奥园模式如何结合。贝利在美国的发展背景与在中国有很大区别，美国保险市场、健康市场、资本市场等的发育都比较成熟，贝利模式在中国要中国化，要符合中国国情。另一方面，贝利走出奥园，健康管家也要走出奥园，形成遍布重要城市重要社区的连锁店，可以考虑“贝利+健康管家”，将二者融合起来发展。

### 3) 3) 社区产业：

房地产业与社区健康产业全国性连锁扩张形成一定规模与品牌影响力之后，关键的战略问题将是如何消化和利用丰富而宝贵的客户（业主、准业主及社区体育产业的用户）资源网络，开发社区产业，使社区产业成为继房地产业和社区健康产业之后的第三大支柱产业，从而实现从房地产业向社区产业的战略转移，这是奥龙计划的战略核心之所在。社区产业包括社区体育业、社区健康产业、社区商业、社区娱乐业、社区保险业、社区信息业、社区网络业、社区文化产业（报刊传媒等）及其他社区服务业。当然，奥龙计划所开发的社区产业不是泛泛的社区产业，而是**以社区健康产业为龙头的社区产业**。启动这一产业的关键是如何引导其他的社区产业也紧紧围绕社区健康产业这一战略核心，不论社区商业、社区娱乐业、社区保险业、社区信息业、社区网络业、社区文化产业，还是其他社区服务业，都要紧扣“健康”这一主题。形成各种健康主题的店、产品、项目、服务、网站、报刊杂志、影视专栏等。从这个思路出发，各种与体育运动、保健医疗、家庭生活、社区文化有关的资源，如贝利连锁店、中航健身会、三九会所、三九健康网、《家庭》、《健与美》、“夕阳红”等，都是将来社区产业资源整合、战略联盟与资本运营的对象。采天地之灵气，集日月之光华，健康主题资源为我所用。

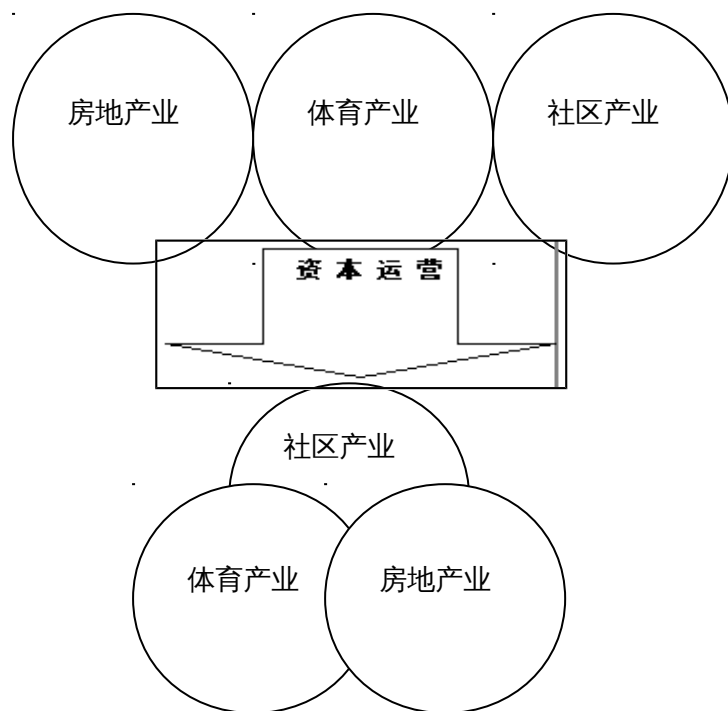
### 4) 4) 资本运营

奥龙计划的全国性品牌扩张，向房地产、体育产业、社区产业三大产业的相  
关多元化扩张，不仅是一个产品经营过程和品牌经营过程，更是一个资本运营过程。如果不能从产品经营与品牌经营上升到资本运营的高度，就难以实现快速的和可持续的发展。在香港或美国上市，要捆绑健康、高科技、新材料、环保等产业题材。这些题材的准备，从现在就在开始。

房地产业、社区健康产业、社区产业，三者之间你中有我，我中有你，相互交叉融合，三者交叉叠加的部分，就是奥龙公司“品牌核心”之所在。只有将

三者有机结合在一起，奥龙计划才有生命力，才能形成我们的核心竞争力。

公司总公司要有一个独立的研究开发部门，专门进行房地产业、体育健康产业、社区产业三者的整合研究与开发。

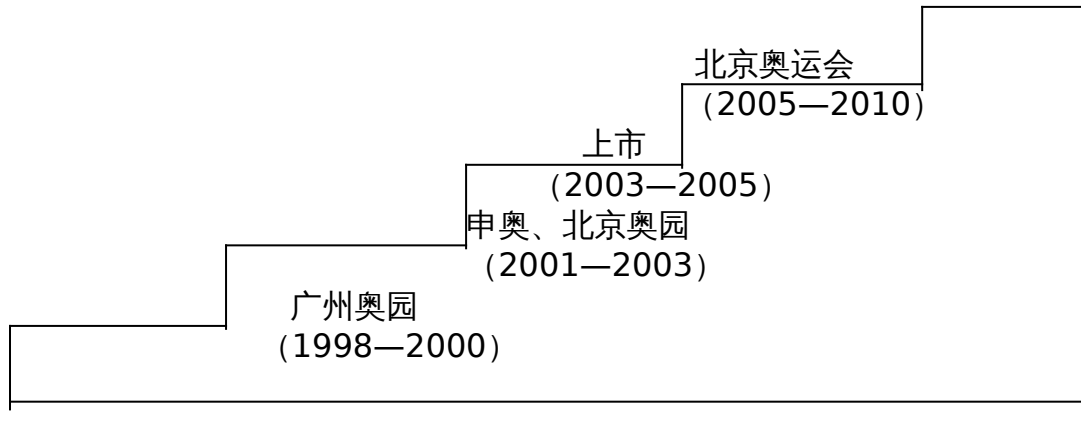


奥龙计划：复合型概念地产开发模式

## 二、奥龙计划发展阶段

奥龙计划四大发展阶段（台阶）：

1. 1. 广州奥园（1998—2000）
2. 2. 申奥、北京奥园（2001—2003）
3. 3. 上市（2003—2005）
4. 4. 北京奥运会（2005—2010）。



奥龙计划：四大台阶