

城市土地学会案例研究

牛顿之家



Venue项目有限公司

驼峰街上的南方铁路餐厅设有户外用餐区

项目概览

牛顿之家位于亚利桑那州凤凰城的上城区，面积为18,599平方英尺（约1728平方米），是一栋集零售、餐饮、办公和活动场馆于一体的综合建筑。楼内有一家独立书店，附设提供啤酒、红酒和咖啡的酒吧；还有一家园艺及家居用品店；名厨餐厅；一个小型办公区域；还有会务及活动场馆。牛顿之家每年都要举行数百场活动，有时候由租户赞助，有时候则出租场地举办公共活动。这栋翻新过的建筑原为餐厅/宴会厅，建于上世纪中期，四十多年来，怀旧的菜式和现代建筑风格，让它成为当地标志性建筑。

简介

某个时期，每个凤凰城居民都知道著名的牛排餐厅“牛肉食客”。餐厅老板杰伊·牛顿于1961年开设了这家位于驼峰路的餐厅。餐厅位于城市北面，位于中央大道以西，距中央大道仅有几个街区。这家现代餐厅洋溢着上

世纪中叶的氛围：低低的拱形天花板，梁柱结构屋顶延展开来，呈现出锯齿状外观。外墙由当地红土砖砌成。餐厅内部装潢展现了那个时代的刻奇狂热，地上铺着苏格兰格子地毯，墙上装了橡木护墙板，陈列着英国古董、盾牌和成套盔甲。

概览

位置

亚利桑那州凤凰城

项目类型

零售/娱乐

占地面积

1.2英亩（约4856平方米）

土地用途

零售、餐厅、活动空间、办公室

关键字

适应性利用、创意办公室、历史保护建筑、主干道零售商铺、适宜步行、再开发、餐厅、以交通为导向的开发

网站

www.thenewtonphx.com

项目地址

亚利桑那州凤凰城邮政编码85013
驼峰西路300号

开发商

Venue项目有限公司
亚利桑那州凤凰城邮政编码85007
皮尔斯西街748号 B室
www.venueprojects.com

业主

亚利桑那州凤凰城
第三大道&驼峰路有限责任公司
www.thenewtonphx.com

建筑事务所

John Douglas建筑事务所
亚利桑那州科茨代尔
www.douglasarchitects.com

工程公司

CARUSO TURLEY SCOTT公司
能源系统设计公司
Mahalo建筑工程公司

施工方

Venue建筑公司

室内装潢

K工作室
Christoph Kaiser 有限公司
NM室内装潢集团

法律顾问

Ben Patton

受访者

Lorenzo Perez, Venue项目有限公司共同所有者
John Douglas, John Douglas建筑事务所创始人

餐厅原本就很宽敞，随着人气一年比一年旺，餐厅不断扩建，最终成为有几十个房间，占地17800平方英尺（约1654平方米）的迷宫。牛顿于2001年退休，时年83岁，一开始，他举办了一次征文比赛，想找合适人选接手餐厅，后来，他的儿子继承了衣钵。2005年，牛顿过世一年后，他“梦想中的伟大餐厅”永久停业。为了建造轻轨，驼峰街和面对面的两个街区均被拆除——墙上挂满盾牌的牛排店也消失了。

今天，杰伊·牛顿衷心喜爱的场景再次出现。熙熙攘攘的餐厅里，人们聚在“牛肉食客”著名的锯齿形屋顶下畅享美味。牛顿之家向孕育了温馨氛围的杰伊·牛顿致以敬意，然而，这是一个不同的项目，适应不同的时代。

地块和背景

牛顿位于凤凰城的上城区，坐落在市区北面，距离市区不到5英里（约8公里），位于凤凰城两条标志性街道——中央大道和驼峰路——交汇处。中央大道是凤凰街道网络的南北轴线，将城市的东西两侧分隔开，在城市北扩之初起了导向作用。二战后，凤凰城人口飙升，中央大街成为城市的新焦点。Delbert Webb在中央大道和驼峰街建造了这座城市的第一个郊区购物中心，麦当劳则推出“金色拱门”设计方案，数组前卫的办公楼在市中心的拔地而起，战前建造的简陋平房群落里，见缝插针地造起了泳池波光粼粼，配色柔和的公寓社区。驼峰路自西向东延伸，贯穿凤凰城北部，在20世纪30年代和40年代，随着同名的驼峰山

站在驼峰路，可以看到牛顿之家的锯齿状屋顶。



VENUE PROJECTS LLC



VENUE 项目有限公司

一次在大众之家举办的非正式活动，面向初稿酒吧的窗户打开了

上如雨后春笋般建起度假村，这条路也大出风头。20世纪60年代，这条与中央大道交叉的道路被称为“建筑师之路”，因为许多建筑师（包括Frank Lloyd Wright的几位门生）在这里租房办公，这些中年建筑师在上世纪中叶打造出洋溢着刻奇风格的现代建筑。

“牛肉食客”餐馆关门后不久，买下餐馆北面公寓大楼的加州投资人Tes Welborn一鼓作气买下了这间废弃餐馆。那时，她并没有开餐厅的计划，然而，在席卷凤凰城的泡沫狂热中，这似乎无关紧要。随着2008年山谷轻轨线开通，人们再次燃起投资凤凰城上城区

的兴趣。这条轻轨线与中央大道并行，穿过市中心，然后向西转入上城区驼峰路。一开始，人们用质疑的眼光看待这条轻轨线路，但后来，它成为美国第十三繁忙的轨道交通系统，许多乘客搭乘这条线路往返于凤凰城市中心和位于坦佩的亚利桑那州大学。到2009年，经历一段时期的深度衰退后，上城区成为第一批展现生机的社区；中央大道上出现了成排的餐厅，这里原本是建于上世纪中期的低层办公楼群落。

理念

Venue 项目有限公司负责人Lorenzo Perez在这个社区长大成人，他的高中和牛顿之家只隔着几个街区。前不久，他刚刚在中央大街开启自己的零售地产开发生涯——打造了一间名叫温莎的餐厅。2010年，在“牛肉食客”废弃4年后，在经济衰退最严重的时候，市政府官员把Perez和他的商业伙伴Jon Kitchell介绍给了Welborn，希望有人能拯救这座建筑。他们同意与业主见面，实地查看这处地产，集思广益，看看能不能想出点办法。

门嘎吱一声打开，Perez和Kitchell倒抽一口冷气。“时间仿佛凝固了：餐桌上还铺着桌布，古老的英国盾牌还挂在墙上。”Welborn聘请Perez和Kitchell当顾问，他们梳理施工图和工程评估材料，记录地产状态，筹备社区推广会议，绘制愿景布告，还以当地联络人的身份四处活动。



易手书店内的可移动设施及开放视准线设计，充分展示了布局灵活性



毗邻南方铁路露天区域的车道雨棚

一出大门，邻居们就对他们讲述与这座建筑有关的记忆和故事。显然，按照Perez的说法：“这是一个理想位置，建在这里的房子可以讲述凤凰城中心的故事和历史传承。这里很有可能唤起‘肉食食客’精神：一个社区聚会空间，人们聚在一起分享食物。该地块邻近某个新兴餐饮区域，不到1/4英里（约400米）范围内有两个新建轻轨站，人们在拓展活动中流露的激动情绪，也展示了该地块有多少忠实的追随者。

然而，地块本身有很多问题。经济衰退期间，小偷和白占空屋的人瞄准整个凤凰城里取消了赎回权的空置建筑，屋顶漏雨再加入为破坏，让这座破旧建筑的状况变得越来越糟糕。这栋房子必须接受大规模拆除，砸掉几十面室内隔墙，才能让自然光透进来。地块位于中央大道以西三个街区的地方，中央大道是一条历史悠久的分割线，将该地块与较为富裕的城市东区分隔开来。此外，餐厅本身大得过分，Perez说：“眼下，最理想的餐厅面积是2500平方英尺（约232平方米）到3500平方英尺（约325平方米）左右，你怎么处理大楼的多余空间呢？”

推广会议给出的答案有点儿含糊。人们喜欢零售和其他商业用途，也喜欢举办聚会、交换意见、气氛融洽的非正式空间，但地块偏离常规路线的位置，可能导致上述想法难以落地。理念极具诱惑力，但Perez不知道该如何勾勒蓝图。因此，Welborn以210万美元的价格，将该地产挂牌出售。

一年后，Perez和Kitchell做了一次演说，内容是如何把上世纪40年代的零售大楼改造成温

莎餐厅。听众里有Cindy Dach，她是易手书店的所有人之一。这家书店是当地机构，自1974年以来一直为坦佩大学城提供服务。谈话会结束后，她找到Perez和Kitchell，出了一个点子：她喜欢他们的风格，长期以来，易手书店一直在凤凰城市中心寻找开第二家分店的地方，希望他们能提供帮助。书店的设想是开辟大约5000

平方英尺（约465平方米）的零售空间，用来展示书籍和礼品；还要设置一处吧台，提供价格实惠的啤酒、葡萄酒和咖啡；书店每年举办300多场活动，因此，要有适合举办活动的场地；邻居们也应当富于创造力，这样才能产生协同效应。最理想的情况是，找到一栋老建筑，既有上面说到的特色，又坐落在轻轨沿线。这样，来自山谷对面（包括坦佩）的顾客就可以方便地过来参加活动。此外：之前，由于房租上涨，这家书店从市中心搬到了坦佩南部，因此，他们希望拥有新店的产权。

一开始，他们错过了市中心中央图书馆对面的一栋房子，没过多久，Kitchell有了一个：“非常独特的主意，我们都爱上了它：在标志性的‘肉食食客’大楼里开一家标志性的书店。”确实，这栋楼就在中央大道西边，而且“你必须亲自尝试，才能看到各种可能性。”但这家书店完全符合Venue的设想。他回头找到Welborn，提出购买“肉食食客”的房子，经过一番谈判，收购价格比报价低了很多。

下一步是找一家餐厅来压阵。Perez和Dach找到当地餐馆联系人，询问哪些主厨可能会考虑在肉食食客开设分店。在某次实地看房

的过程中，大厨Justin Beckett、他的妻子Michelle以及他们的商业伙伴Scott和Katie Stephens态度暧昧，但是“他们在现场四处察看时，你能看到他们脸上的表情。”Perez说。他们与易手公司和Venue多次会面，商谈后续问题，不久后，南方铁路餐厅签下了合同——既是主要租客，又是联合所有者，最终，牛顿之家焕发生机。

开发团队

最初，Perez在大学学习建筑期间，被地产开发行业的机遇吸引。他曾在一家印刷厂工作，并在其客户Kitchell建筑公司实习。Sam Kitchell于1950年创办了这家公司，后来又成为该州最大的建筑公司之一。DMB是Kitchell的大客户之一，该公司是社区总体规划开发商。与DMB合作时，Perez意识到“开发人员对项目拥有最终的创造控制权”。

Perez尝试过地产开发行业内各种各样的岗位，他在建筑设计事务所、家居设计、定制住宅工程项目管理部门、商业项目部和大型体育场等各种情景下工作，他知道跨学科经验对未来的职业生涯大有帮助。几年后，在经济繁荣时期，他回到Kitchell公司，和Sam的儿子Jon Kitchell一起开办了专业打造高级定制住宅和酒店项目的部门。不久，由于房地产市场的繁荣，该部门的年营业额达到了6500万美元，Perez在邻近市中心的项目上作了一些个人投资。“我很幸运，在我这么年轻的时候，就能从事这种非传统的、创造性的工作……要知道，通过设计来创造价值大有可为。”他说。

2006年，Perez与Westroc Hospitality公司的Scott Lyon合作开发一个酒店项目，这是一家专业运营精品酒店的公司。Perez记得Lyon对他说：“以你的才能，和我这样的人共事，是屈就了。”Lyon为他引荐了自己的父亲Rusty Lyon，老Lyon拥有40年从业经验，是个亲身经历过多轮市场周期的老手，凤凰城的当地大卖场几乎都是他开发的。他告诉Perez，当地房地产市场的基本面已经彻底走偏，之后必然会出现低迷，接着，就是重起炉灶的最好时机，到那个时候，会有大量创新机遇，市场动力也更强。

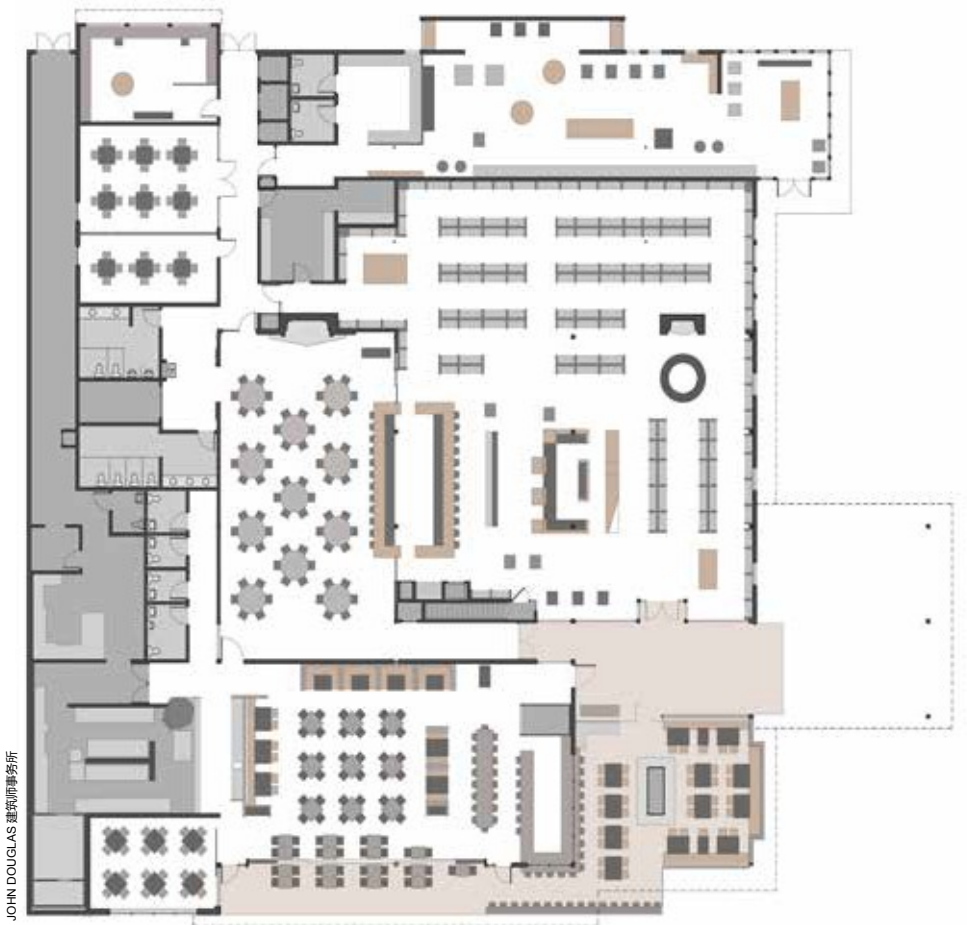
Perez说，那次谈话：“让我改变了方向”。当时，他有两个年幼的孩子要抚养，他犹豫许久才辞去稳定工作。他起草了一份长达30页的商业计划，打算建立一家“创新、激励与服务”型企业，用创意方案重新规划现有建筑。他和他的好友兼同事Jon Kitchell分享了这份商业计划，Jon Kitchell对此表现出极大的热情，最终与Perez一起创立了Venue项目有限公司。

2007年底，Perez和Kitchell离开了Kitchell定制住宅公司，当时，凤凰城的房地产市场果然直线下跌。2008年，Perez和Kitchell花了大量时间与银行家和投资者会面，讲解他们的愿景，但似乎没有什么效果。他们完成第一个项目的资金完全由朋友和家人垫付。特别是在那个时候：“你做过的最困难的交易就是你的第一笔交易。”Perez说。“一旦他们能够品尝、触摸和感觉到你的想法，事情就变得容易多了。”

“很多人会认为你疯了。”Perez说，“但我们很幸运，遇到了一个相信我们的人。”那个人就是银行家 Steve Curley，就职于Alliance Community银行。Perez记得有一次他打电话来说：“我的银行破产了。我在一家新银行工作，我认为你很有前途，我想和你保持联系。”在接下来的几年里，Venue与Alliance完成了五笔交易。

设计和施工

牛顿之家形状接近标准的长方形，长150英尺（约46米），宽135英尺（约41米），坐落在一处长250英尺（约76米），宽220英尺（约67米）的转角地块上。地块南边是繁忙的驼峰路，东边则是较为安静的第三大道北路。牛肉食客的驼峰路沿街部分有一个狭窄的前院，第三大道沿街部分设有车辆入口，里面有一个停车场。停车场位于建筑北侧，与北面的小巷并行，建筑物则紧挨着地块西边界。



牛顿之家平面图。南方铁路位于建筑边缘楼层较低的地方。易手书店位于中间位置，初稿酒吧和大众之家在大楼中心，西南园丁在右前方。



南方铁路保留了牛肉食客的火车座。



PAYTON CHUNG

入口走道上镌刻着牛肉食客的印记。



VENUE 项目有限公司

南方铁路酒吧提供室内外餐饮服务

重新设计这座建筑并不仅仅是将原先的单一租户的结构拆分成可以容纳四家租户的结构。相反，团队的目标是打造一个聚会场所，这就意味着针对不同的租户、顾客以及他们五花八门的侧重点设计不同的方案，同时将他们与室内外空间联系起来——Perez称之为“当你在建筑中四处穿行时，应当有一种连贯的感觉”。建筑师John Douglas指出，“租户们从一开始就参与了设计。站在建筑设计角度来看，让许多人参与其中是设计过程中最大的挑战，也是最美妙的特点。集体参与让整个开发项目拥有了个性……对于许许多多不同的人来说，这座建筑有多种多样的意义。”

建筑前方正对驼峰路的地方是餐厅，这里原先是大楼前院，大部分结构是新建的。前方扩建以后，站在街上看，大楼的锯齿形屋顶变得更加醒目。门外依然是那条宽阔的，以机动车为主的干道，前面说到的扩建方案，也为行人提供了便利。Perez说，把餐馆设在建筑前方：“就好像对着轻轨乘客大叫‘这里是人群聚集处。’”采用这种布局，还可以在大楼建筑没有门窗的侧墙处，新造一间紧凑的厨房，不用去整修面积过大的旧厨房和厨房地下庞杂的水电煤网络。大楼前方转角处设置了带顶棚的露天用餐区域，这里有户外壁炉和酒吧，过去，这里是牛肉食客的户外大堂；大楼前方凸起的露天区域摆着几张侧边餐桌（均设有遮阳伞和宽度较大的雨棚）。《凤凰新时报》的一位评论员把大楼的室内装潢风格称为“乡村与蒸汽朋克”的混合体。室内装潢使用了具有质感的钢铁、破旧的木材、还保留了牛肉食客的复古元素，比如半圆形的黑皮革火车座和枝形吊灯。餐厅的某个角落曾经是杰伊·牛顿的办公室，现在则成了家庭尺寸的餐厅包间。

原来的餐厅和酒吧区域大部分成了书店；这个位置远离街道，面对大楼停车场主体部分。书店的布局简约而开放，壁炉成了书店的点睛之笔。这个壁炉曾经是某个用餐区域的中心，现在在该区域成了儿童活动区，孩子们随时可以在这里听故事。书店的仓储和接待区域位于大楼内部，靠近会议室，书店的办公区域和饮料仓库就在从前的

酒窖里，经过挖掘，这个地下室的层高符合标准高度（早期规划方案中，只打算在这里做错层，但是，算上损失的楼板面积，错层方案成本较高。）书店的固定装置，大部分是从已经关门的Barnes & Noble里抢救出来，重新粉刷以后装上了脚轮，在举办活动时能最大限度地增加空间利用的灵活性。书店门前，原来的车辆入口改成了人行入口，在那里，已经消失的牛肉食客化为浮雕，深深镌刻在地面上。

大众之家占地1885平方英尺（约175平方米）位于圆形大厅中央，过去，这里是宴会厅。该区域保留了牛肉食客留下的壁炉和两盏枝形吊灯。现在，该区域与书店和餐厅相连，出口设有落地玻璃门，屋顶还有天窗。大众之家面对正方形初稿书店吧的方向设有一整面落地玻璃窗，需要举办活动时，可以关闭全部窗户来制造封闭空间。（吧台本身是红木打造的，据说木材来自牛肉食客的户外花架）。对面的角落有窗户和一扇门，可以看到餐厅忙忙碌碌的厨房。不办活动的时候，这个紧靠书店吧台的房间是大楼内的公共区域。

西南园丁是一家园艺和家居用品精品店，这间店位于从前的厨房，占据了几乎整面后墙。店铺的入口靠近侧面停车场，日光玻璃房一般的入口装点着色彩鲜艳的闪亮装饰。一条玻璃走廊将大众之家和两间小型会议室以及办公室连在一起。

会议室面积分别为300平方英尺（约28平方米）和575平方英尺（约53平方米），两个会议室之间用可移动的隔板隔开，需要召开作家座谈会时，可以把隔板打开，形成可容纳80个座位的小型舞台。

Perez将这次重起炉灶的翻新工程称为“剥洋葱”。尽管Venue团队在2010年就画出了施工图，并完成了工程可行性论证，但他们不断在这栋老建筑里发现新秘密，拆除工程结束后，设计方案也做了相应改变。出人意料的发现让人格外惊喜；拆除后方的储藏室时，下面露出了三个地面停车位。最终，建筑拆到只剩结构框架，仍旧散发着香烟气味的旧屋顶也被换了下来。不过，在老厨房上方，20世纪70年代风暴袭击对房屋架构造成的破坏，只做了简单处理将其遮盖起来。拆除屋顶并加以修复的过程中，团队在关键位置安装了多扇天窗，让自然光线照亮阴暗的房屋内部。

审批过程

该地块规划分类为以交通为导向的C-2居间商业用途。由于新的设计方案没有大面积户外用餐区域，方案并没有超过现有规划分类范围。事实上，包括市长和地方议会成员在内的市政官员们看到了这个项目的人气和其中的创新意义，他们积极推动并引导项目落实。Perez说：“我们与市长办公室建立了直接联系，还有一个团队为我们开路。”

最好的例子莫过于重建牛肉食客标志性纪念牌的过程。那是一个地标性招牌，设在驼峰路上，几乎和整栋建筑一样高。安装过程中，有一个招牌检查员出来阻挠施工，但是给市长办公室打个电话就足以解决问题。

开发融资

Perez和Kitchell的愿景是在牛顿之家建立一个社区，将服务范围拓展到金融领域。租客们不仅仅按时奉上租金支票，他们还可以成为共同投资人、共同开发者、共同管理者和社区大户。

收购该建筑时，房东报出的价格为110万美元，远低于挂牌价格210万美元。2012年年中，Venue的第一份报价为90万美元现金，为此，团队与贷款机构协商，在房产未过户前就批下贷款。房东接受了报价，但这次交易在最后一刻失败，因为团队与餐厅的谈判延期，但贷款机构拒绝延长合同。几个月后，餐厅部分尘埃落定，Venue通过谈判拿到了更低的购买价格，即85万美金，交易最终于2013年初完成。

牛顿之家的总开发成本为350万美元，其中70万美元是权益融资，280万美元是债务融资。牛顿之家的主要租户也是共同开发者与共同投资人。项目提供三种权益方案，较受欢迎的优先股风险较低但票面价值较高。Venue投资公司注入20万美元获得了该公司40%权益。



重新设立的纪念碑式招牌



易手书店色调柔和的固定设施重点突出儿童读物等色彩鲜艳的商品。



VENUE 项目有限公司

易手书店保留下来的旧壁炉成了玩具和童书区域的点睛之笔

投资公司是有限责任公司的管理成员，为有限公司债务提供全额担保。书店和餐馆的个人所有者（并非公司）每人出资15万美元购买20%的股权。他们获得了有限管理权限，同时承担有限责任。Douglas（建筑事务所）和Kitchell的姐妹各出资10万美元，购买了10%无违约风险的被动所有权。Perez说，这种安排：“符合你的利益。对投资人来说，我们给出承诺，项目大家都有份——但其他开发商会怀疑你们是不是疯了。”确实，让租客成为共有人，意味着在协商租约时：“你需要更平衡、更有同理心”。租约里约定了基本租金，在最初的三年里，租金会

连续上涨，租户还要给出一定比例的销售额提成。租约确保租客的公司能够独立公平地进行交易。

Douglas说：“（Venue）刚拿来方案，我就入伙了。他们问我是否愿意合伙经营，我说怎么可能不愿意，这可是我第一次当合伙人。”他的公司就设在某栋Venue重建的大楼里，他与Kitchell公司合作了几十年。

易手书店扩张的消息让顾客们十分兴奋，书店在众筹网站Indiegogo上发起活动募集扩建资金。在2013年节日期间，这次活动成功募集到9万美元捐款，作为回报，顾客拿到了T恤衫和手提袋等等主题物品。

优先债务。作为一家社区银行，Alliance银行以灵活的条款给出160万美元优先留置权建设贷款：分期20年归还，前3年只需支付利息，提前还款无需支付罚金。Venue之前在Alliance有良好的信用记录，而且银行“愿意做（这笔交易），但额度有上限。”Perez说。他得先找到一笔夹层贷款，才能开工建设。

次级债务。第一份租约来得意外，第二笔抵押贷款同样如此。Perez在一个小组讨论会上发言，另一个小组成员说，她刚刚创立了一个投资基金，牛顿之家可以成为新基金的样板项目。原来，本地项目支持公司(LISC)和Raza开发基金(一家隶属于La Raza全国委员会的社区发展金融机构)刚刚推出了一个2000万美元的基金项目——2015年该基金又受托注入3000万美元——该基金专为山谷轻轨沿线的公平开发项目提供缺口融资。

LISC的贷款显示出卓越的灵活性。一年后，该项目达到了预计规模，但是运营现金流仍然很紧张，因此LISC提出增加最初的信贷额度。后来，项目长期融资不足以完全偿还这两笔抵押贷款，但LISC仍然希望与该项目保持紧密联系，再一次提供了17.7万美元的小额第二留置权抵押贷款。

2013年，施工成本上涨，项目再次寻求贷款，新的外部投资者注入了40万美元的债务资本和10万美元的权益资本。

管理和营销

该物业由委员会负责管理，委员会由Venue项目有限公司和两家主要租户组成。Venue负责管理地块的日常运营，合作伙伴每个月都会碰面讨论策略、规划、问题、社交媒体与推广活动、再融资等重大决策，以及任何可能对社区产生影响的议题。“涉及面比想象中广。”佩雷斯说，但：“他们给出第一手反馈信息，我们才能知道怎样应对挑战。”

商业活动。尽管易手书店和西南园丁经常租借大众之家的场地和两间较小的会议室举办活动，但会场依然时不时会闲置。来实地参观的活动策划人告诉Preze，这里适举办规模较小的小众聚会，人数大约为10到180人。不然那，这种规模的聚会就要在酒店无人问津的舞厅里举行。

后来，In-house活动公司成了牛顿之家的第五个租户：Venue项目有限公司聘请了一名全职驻场活动经理，业主团队购买了家具和视听设备，还升级了音响。活动空间吸引了大量文学爱好者，他们在这里举办各种主题活动：从大学赞助的作家座谈会到复古打字机比赛。活动公司还承办场外商务会议、系列音乐会、社区团体和协会会议。出乎意外的是，牛顿之家还成了大受欢迎的新派婚礼场所，尤其受再婚者和同性伴侣喜爱。

初稿酒吧可以提供饮料和小吃，餐厅则可以提供正餐——较小的会议室设有直通厨房后廊门的出入口。活动业务开局良好；Perez的目标是用业务利润覆盖公共区域开支，这样零售租户就不必支付公共区域维护费。活动也成为牛顿之家及其租户的营销工具。“我们举办的活动越多，我们看到的流量就越大。”Perez说：“这种推广方式效果惊人，人们来参加活动，发现我们，认识我们的品牌。”

租约和业绩

签下两家主要租户后，怎样处理建筑后方转角空间成了问题。新兴的联合工作理念似乎很适合这个空间，白天，人们可以在公共空间工作，项目又靠近交通设施和餐馆，附近也有办公楼和住宅。团队与初创公司Livelyhood签署了意向书，但后者因为家庭问题退出。

项目施工期间，商业地产经纪人源源不断前来参观，有些人纯粹出于好奇，有些人想要兜揽业务，于是Perez知道，尽管“项目违反了每一条零售规则”，但还是有人对它感兴趣。Perez听说之前联系过的零售企业西南园丁公司想换个新场地，就给对方打了电话。

“他们一开始有点怀疑。”Perez说：“对他们来说，时机有些微妙——他们目前的租约到期了，他们甚至考虑关店。但他们喜欢合伙经营的点子，他们的很多客户都住在中北部地区，最重要的是，他们会组织大量活动。”艺术和手工艺课程、园艺研讨会、快闪展览和绿植售卖会。搬进牛顿之家后，西南园丁可以在室内上课，还可以吸引新的客户。牛顿之家又找到一家办公租户：



VENUE PROJECTS, LLC

The two meeting rooms can be combined for events like author appearances.



PAYTON CHUNG

西南园丁出售五花八门的家居和园艺用品。

Christofolo Schermer有限公司，这是一家战略和领导力咨询公司，负责人是两位律师。他们为易手书店提供咨询服务期间爱上了这个项目，与他们租在几个街区外的平庸办公楼单元相比，牛顿之家显得非常有吸引力。于是，建筑后方转角处的一间会议室成了他们的新办公室。

尽管项目已经实现内部财务指标，但是要将长期融资转换为永久融资，还是碰到了问题：估价低于预期。部分原因在于中央大道西侧地段挥之不去的污名；同地段可作为比

对标的房产是位于西谷郊区价值较低的零售中心，而不是位于东边几个街区之外、人口更密集、社区更时尚的市区地产。此外，租金自动调整条约在项目之初也没有让损益表变得更好看。尽管牛顿之家的当地零售商兼业主历史悠久，也拥有忠实顾客群体，但估价师并没有把它们视为“信用租户”，因此压低了估值。

不过，上述因素并没有对Venue项目有限公司造成实质性伤害，团队决定继续持有该资产，并且，LISC以优惠条款为他们提供了第二笔贷款。

然而, Perez认为, 这一评估表明: “金融体系能给我们的东西和社会需求大为脱节, 因为我们办了事实, 反而受到惩罚。”

他接着说道: “社区银行和独立企业更有可能房东站在一起。因为他们意识到, 项目一旦失败, 他们在经济和情感方面会有很大损失。”反过来, 所谓的信用租户可以丢下烂摊子轻松离开。大银行、贷款辛迪加和商业建筑商的工作量如此之大, 以至于他们往往无法花时间去打造独特而繁荣的场馆。

观察和经验

把握价值。“刚买下牛顿之家的时候, 我和Kitchell坚持买下东边的空地。”Douglas回忆道: “我担心, 等我们把环境弄好了, 会有人在对面开个支票兑换点。”这块地目前作为临时停车场使用, 最终, 会被纳入更广泛的社区开发规划里。

买下牛顿之家后, Venue项目有限公司紧接着又买下了西边两栋建于上世纪中期的开放式办公楼。办公楼可以满足当地对创意工作空间的需求。办公楼的使用模式, 及其对会务空间和餐饮场所的需求, 恰好与目前的设施互补。新增餐饮设施和艺术场馆也在规划中, 包括以壁画和画廊的形式展示社区上世纪中叶的文化遗产。街区里还有一家复古酒店和数不清的庭园公寓楼, 为交叉营销带来大量机遇。

让租户成为资本合伙人, 确保地产价值能为租户带来财务收益, 因此, 租户也会努力工作, 确保生意兴隆, 提升地产价值。

邻里关系。Perez说: “我们像策划艺术展览那样为租户做规划。”这是一个靠活动、体验和“第三地”来推动零售销量的时代, 上述策略能吸引各种各样的人。他很高兴地看到, 形形色色的人都被牛顿之家吸引, 有家庭、有退休人士、有单身者还有学生。Perez说, 在未来阶段, 随着餐饮设施增加, 这里对周边人群会更有吸引力。哪怕在牛顿之家内部, 有两家菜式不一样的小餐厅, 也比只有一家大餐厅好。



初稿酒吧与书店融为一体

酒类服务。初稿酒吧可以为活动空间提供酒类。最初, 酒吧只获得了提供啤酒和红酒的经营许可, 对于某些派对来说, 吸引力不大。不过, 餐厅有一间完整的酒吧。然而, 因为酒精销售范围不一样, 两家店之间必须有明确的界限, 举办活动时, 得锁上从餐厅前往大众之家的门。这种差异限制了不同商户之间潜在的业务流动和交叉影响。

相反, Venue的新项目只有一个运营商, 只申请了一份酒类许可证, 顾客可以方便地在场地内穿梭。但是, 申请总包许可证也引起了责任可能分摊到所有商铺的担心。

停车。举办较大规模活动时, 远道而来的听众很快就把牛顿之家小小的停车场塞满。活动期间, 看到满满当当的停车场, 其他顾客可能被吓走。为了处理大众之家人满为患, 但餐厅门可罗雀的情况, 牛顿之家在社交媒体上鼓励参加活动的来宾搭乘公交, 还让停车场管理员引导活动来宾将车停到街对面的停车场。(除了第三大道对面Venue项目有限公司的临时停车场, 驼峰街对面还有一个交管局的停车场。) 扩建临近地块, 增加与当前设施互补的功能, 不仅在活动和周末等

牛顿之家的黄金时间增加了停车空间, 还让人们步行及搭乘交通前往牛顿之家变得更为便利, 增加了地产的吸引力。

适应性。市区的创意零售项目总是体现出独特的个性, 因此: “你得和他们一起生活几年, 才能真正理解他们是如何运营的。”Perez说道。关键之一是倾听新点子, 对转变模式持开放态度: 将办公楼改为零售商铺, 把会议中心变成办公场地, 这些都来自他人的建议, 最终也获得了回报。

牛顿之家让人们看到, 即使在凤凰城这样一个年轻的都市, 也有需要保存的故事、建筑 and 传统, 只需要一点创造力和努力, 就能让老建筑适应新用途。

项目信息

开发时间轴

	年/月
牛肉食客餐厅开业	1961
牛肉食客歇业	2006
市府将Venue介绍给地产卖家	2010/5
卖家打算出手土地，雇佣Venue提供咨询服务	2010
地产以210万美元报价挂牌出售	2010
第一次出价90万美元，未成交	2012
第二次出价85万美元，成交	2012
收购完成	2013
获得拆除及减免许可	2013
获得40万美元过桥贷款	2013
工程施工、招标、工程估价、筹集债务资本	2013
施工贷款到位	2013
餐厅及书店开业	2014/6
最后一家租户开业	2014/10

总建筑面积 (GBA)

用途	GBA (平方英尺/平方米)
办公	311/29
零售	13837/1285
会务/活动空间	2784/259
服务区域	1667/259
总建筑面积	18599/1728
停车位	67 个

办公信息

可出租净办公面积 (NRA)	311平方英尺/29平方米
NRA比例	100%
主要办公租户	NRA (平方英尺/平方米)
Christofolo Schermer有限公司	311/29

零售信息

可租赁零售面积入住率 (GLA)	100%
------------------	------

主要零售租户	零售类型	GLA (平方英尺/平方米)
易手书店/初稿酒吧	书店和酒吧	6066/564
南方铁路	餐厅	5379/564
大众之家	会务设施	2784/259
西南园丁	园艺和家居用品店	2392/222

开发成本信息

	金额
置地成本	\$850,000
硬成本	\$2,220,354
软成本	\$192,250
前期开发成本	\$13,250
财务成本	\$109,193
开发费用	\$67,451
意外支出	\$60,752
总开发成本	\$3,513,250
每平方英尺总开发成本	\$207

资金来源

债务资本	金额
优先留置权 (Alliance银行)	\$1,612,500
次级留置权 (LISC)	\$787,500
私人债务	\$400,000
总债务资本	\$2,800,000
权益资本	
Venue投资有限公司	\$200,000
合伙公司 1 (书店)	\$150,000
合伙公司 1 (餐厅)	\$150,000
合伙公司 1 (建筑事务所)	\$100,000
合伙公司4 (朋友和家人)	\$100,000
总权益资本	\$700,000

关于城市土地学会

城市土地学会 (ULI) 的宗旨是在合理使用土地的议题上担当领导角色，并促进全球活力社区的建立和维持发展。

自从1936年成立以来，学会目前在全球拥有39,000多名会员。会员是来自土地使用和房地产开发各个领域的专业人士，包括开发商、建筑商、房地产业主、投资者、建筑师、规划师、公共官员、房地产经纪、评估师、律师、工程师、金融家、学者和学生。

ULI致力于

- 汇聚房地产业及土地使用领域内的领袖人士，搭建交流平台，提供最佳范例及为社会服务；
- 透过师友指导，在对话和解决问题的过程中促进ULI会员与非会员之间的合作；
- 探索城市化、保护、再生、土地利用、资本形成和可持续发展等问题；
- 推动土地使用政策及设计实践，以维持建筑及自然环境的独特性；
- 为政府在土地使用、再开发等方面遇到的棘手问题提供综合实用的解决方案；
- 通过教育、应用研究、刊物出版及电子媒体传播专业知识，维系多样化的本地实践及咨询服务项目的全球网络，以对应当前和未来的挑战。

Patrick L. Phillips, 全球首席执行官

本案例赞助方：



城市土地学会案例研究

ULI 案例研究计划聚焦和展示房地产和城市开发领域的创新方法和最佳实践。每一份案例研究都提供有关项目开发中的构想、规划、过程、绩效以及经验教训相关的详细信息。此外，每一份案例研究还包括项目数据、时间线、金融数据、场地平面图、图片以及项目位置地图。事实上，全新的ULI案例研究计划接棒一个始于1971年的类似计划。如欲了解更多信息，敬请访问ULI案例研究网站：casestudies.uli.org。

Jeanne Myerson
首席执行官, 美洲

Kathleen B. Carey
总裁和CEO, ULI 基金

Dean Schwanke
高级副总裁, 案例研究和出版物

Payton Chung
总监

案例研究与出版
第一作者

James A. Mulligan
高级编辑

Joanne Platt, Publications Professionals LLC
手稿编辑

Betsy Van Buskirk
创意总监

AnneMorgan
设计及制作

Elizabeth Herrgott, Feast Studios
录像

© 2016 城市土地学会
华盛顿特区 20007-5201
托马斯·杰斐逊街1025号,
NW, 西座 500室