

“全国总价地王”操盘手落定 四大企业联手打造上海超级综合体

中经记者 郭阳琛 石英婧 上海报道

登顶“全国总价地王”的徐汇东安城市更新项目(以下简称“徐汇东安项目”)两宗地块,最终等来了“操盘手”。

近日,由中海地产(00688.HK)、招商蛇口(001979.SZ)、上海徐汇城市建设投资(集团)有限公司(以下简称“徐汇城投”),中旅投资联合组成的开发主体,通过上海产权交易所正式完成对徐汇东安项目所属公司的股权转让,获得相关地块开发权。其中,中海地产、招商蛇口、中旅投资以总价154.78亿元拿下项目公司90%股权,徐汇城投作为原股东,仍保留项目公司10%的股权。

值得一提的是,由上述4家公司联合操盘的徐汇东安项目共涉及两宗地块——徐汇区C030301单元127b-24、125-31地块,彼时成交总金额为439.5亿元,一举刷新了全国涉宅用地出让总价纪录。再加上由上海徐汇城市建设发展有限公司全资子公司上海新枫安企业发展有限公司(以下简称“新枫安”)摘得的127b-23地块,徐汇东安项目3宗地块土地出让总金额高达523.03亿元。

随着股权转让完成,徐汇东安项目也正式从蓝图规划迈入了实质性开发阶段。9月12日,上海市徐汇区人民政府官网发布的《徐汇区C030301单元127b-24地块项目设计方案公示》信息显示,该地块规划建设7栋高层住宅,包括2栋13层、1栋25层、1栋27层和3栋28层住宅,总户数290户。

对于该项目的具体开发计划,招商蛇口方面向《中国经营报》记者提供的资料显示,徐汇东安项目商住综合体总体量约50万平方米,住宅部分将打造为纯改善型社区,户型区间为200—600平方米,且无保障房、中小套型限制,首批房源预计将于2025年内开盘入市。

四家企业联合开发“巨无霸”地块

针对徐汇东安项目这样的“巨无霸”地块,由中海地产、招商蛇口、徐汇城投、中旅投资4家企业联合开发,形成了优势互补的央国企联动开发矩阵。

9月5日,中国海外发展(00688.HK)公告称,下属子公司中海企业发展集团有限公司(中海地产)与招商蛇口、中旅投资联合竞得上海新东安企业发展有限公司(以下简称“新东安”)90%股权及相关债权、上海新百安经济发展有限公司(以下简称“新百安”)90%股权,总价为154.78亿元。

据悉,在此次交易前,上海城市建设发展有限公司和徐汇城投分别持有新东安和新百安各自50%的股权。在此次交易中,中国海外发展出资81.53亿元获得新东安50.5%权益和新百安30.5%权益。

另据相关资料,招商蛇口出资65.52亿元获得新东安35%权益和新百安55%权益;中旅投资出资7.74亿元获得新东安和新百安各4.5%权益;徐汇城投则保留两公司各10%的股权。

记者了解到,在徐汇区东安

有望成为上海规模最大豪宅区

徐汇东安项目未来售价预计将达到20万元/平方米,两宗地块货值将超过600亿元,有望成为上海市历史上最大的豪宅片区。

据了解,除上述两宗地块外,徐汇东安项目另一宗地块的“操盘手”是上海老牌国资房企中华企业(600675.SH)。8月16日,中华企业方面发布公告称,受新枫安委托,负责建设管理徐汇区C030301单元127b-23地块项目。

相关资料显示,该地块为纯住宅用地,容积率2.63,可建面积6.62万平方米,建筑限高100米,没有公租房、中小套比例要求,协议出让成交金额为83.5亿元,成交楼面价12.61万元/平方米。

根据上海市徐汇区人民政府官网9月8日发布的《徐汇区C030301单元127b-23地块项目设计方案》,该地块将规划建设5栋17—25层住宅,总共206户,设机动车停车位635个,非机动车停车位277个。

值得关注的是,徐汇东安项目以310.5亿元成交的2020年“全国总价地王”——西岸金融城仅一路之隔,两大“地王”项目将联动开发,共同构筑起徐汇滨江的全新综合体地标。

招商蛇口方面向记者提供的资料显示,徐汇东安项目以约50万平米商住综合体体量,承载高端居住、前沿科研与活力配套功能;西岸金融城则拥有180万平米的超级体量。二者业态互补、资源互通,将在徐汇滨江形成

总规模超230万平方米的城市综合体开发集群,未来这片区域将成为一个满足多层次需求的全新目的地。

中国海外发展方面在公告中也表示,徐汇东安项目地理位置优越,配套设施完善,并具有便捷通达周边商圈战略性的交通优势。该项目的开发预期有利于巩固及提升集团在上海市的市占率、引领力及品牌号召力,并为集团创造收益。

对于徐汇东安项目相关信息,记者致电中旅投资方面,相关工作人员表示,暂不接受采访。

记者了解,在徐汇区东安

记者了解到,针对徐汇东安项目这样的“巨无霸”地块,由中海地产、招商蛇口、徐汇城投、中旅投资4家企业联合开发,形成了优势互补的央国企联动开发矩阵。其中,中海地产和招商蛇口均是头部房企;徐汇城投深耕本区域多

年,对徐汇滨江城市功能规划具备深刻理解;中旅投资隶属于中国旅游集团,在文旅商业运营方面拥有独特资源。

备受外界关注的是,上述两宗地块原协议出让总价达439.5

亿元,中海地产、招商蛇口、中旅投资联合体缘何仅以154.78亿元获得了项目公司90%股权?对此,上海易居房地产研究院副院长严跃进分析称:“股权收购价较原协议总价缩水的核心原因,

在于交易模式创新与风险分担机制。此次交易采用‘承债收购’模式,开发商承接项目原有债务,待销售后逐步偿还银行贷款,实质是以未来现金流解决当前资金压力。”

本报资料室/图

徐汇东安项目未来售价预计将达到20万元/平方米,两宗地块货值将超过600亿元,有望成为上海市历史上最大的豪宅片区。此前,该项目周边的绿城潮鸣东方、能建西岸誉等楼盘热销,所推房源均已售罄。

由于去化快、货值高、利润空间大,核心城市核心地块已成为“兵家必争之地”。随着上海市土拍市场持续升温,房企通过公开招拍挂“抢地”的难度大幅增加,徐汇东安项目体量巨大,在房地产市场上弥足珍贵。

记者梳理发现,2025年以来,中海地产在7月以118.88亿元总

价竞得静安区、普陀区两宗地块,销售额从2024年的一枝独秀下滑至第3位。

9月4日,在上海市第七批次土拍中,中海地产、招商蛇口和上海城建竞夺普陀区真如地块。最终,该地块被上海城建以总价52.4亿元收入囊中,成交楼面价7.93万元/平方米,溢价率12.79%,成为普陀区新的单价“地王”。

在业内人士看来,中海地产、招商蛇口、徐汇城投、中旅投资4大开发商“用脚投票”,联合开发徐汇东安项目两宗地块,也体现出对上海城市核心区域价值的长期看好。

宜家中国“谋变”新财年 投资1.6亿元推出超150款低价产品

中经记者 杨让晨 石英婧 上海报道

在即将到来的2026财年,宜家中国除了将延续低价策略外,也对品牌定位进行了革新,以应对中国市场的新变化。

目前,宜家中国在上海市召开2026财年启动会。《中国经营报》记者在現場采访了解到,2026财年,宜家中国计划投资1.6亿元

续打“低价牌”

低价,正成为宜家在中国市场突围的关键词之一。

相关数据显示,在过去的两个财年,宜家中国已累计投资6.73亿元,推出了更多低价产品。其中,2024财年,宜家中国推出了550余款低价产品,2025财年推出了500余款低价产品。而在即将到来的2026财年,宜家中国宣布将推出150余款低价产品,其中包括颇受欢迎的“热狗”价格由7.99元降至5元。

这也意味着,在最近的三个财年,宜家中国年均推出的低价产品达到约400款。

和低价产品一起出现的还有各种“超值低价”促销广告。记者在宜家上海徐汇商场入口处注意

(人民币,下同),推出超过150款更低价格的产品,其中七成投资将集中在畅销产品上。

低价正成为宜家中国推行的主要价格策略之一。记者日前在宜家上海徐汇商场实地探访发现,从商场入口两侧到门店内部的各区域陈设,均在醒目位置打出了“超值低价”宣传语。该商场是宜家中国在中国大

陆开设的第一家宜家商场,并在2021年和2025年先后进行了两次升级改造。

受房地产市场深度调整和线上消费兴起等因素影响,宜家中国也面临着一定的业绩压力。2024财年相关数据显示,宜家中国市场销售额从上一财年的120.7亿元下滑到111.5亿元,同比减少近10亿元,较

2019年巅峰期的157.7亿元缩水近三成。

不过,宜家中国方面表示,未来,宜家在中国市场仍将坚持低价策略。宜家中国总裁兼首席可持续发展官庞安泽在采访中表示:“这是公司长期坚持的方向,希望能够为大众创造美好的日常生活,公司将通过产品与服务来呈现,包括全渠道拓展。”

财报数据显示,宜家主动推行“以价换量”策略,在带动销量回升、毛利率增加的同时,低价策略并未抵挡收入减少趋势。2024财年,宜家全年的整体销量未超过2023财年水平。

另据宜家母公司英格卡集团财报数据,2024财年,宜家中国市场销售额同比下滑7.6%,较上年同期下降约10亿元。而在此前的2016财年、2017财年、2018财年,宜

家中国市场销售额均同比增长,分别为19.05%、14.4%和5.59%,并在2019年达到最高峰的157.7亿元。

相关资料显示,截至目前,英格卡集团已在中国大陆开设了40个宜家顾客接触点,其中包括37家商场、2个体验店和1家设计订购中心,此外还开设有10家荟聚中心。

近年来,“质价比”已经成为中国家居市场的关键词。《2025中国家居消费趋势研究报告》显示,77.84%的消费者愿意为“质价双优”和情绪价值买单;40.1%的年轻消费者倾向于“快乐消费”,推动家居品牌强化情感化设计。

尽管“以价换量”策略并未止住销售额下滑趋势,但宜家方面仍

将在中国市场延续低价策略。英格卡集团全球零售总裁兼首席运营官托尔加·恩库表示,宜家始终秉持初心,希望能够更好贴近公司愿景和商业理念,提供可负担、可持续的家居生活产品,尽可能推出更低价格的产品,让消费者能够买得起。

宜家中国业务转型及创新副总裁刘锐则表示,在价格策略和产品季节性推进方面,宜家中国已经建立起一套规律性的商业计划,每个月都有相应的主题。“例如,在中国比较有特色的‘6·18’‘双11’等关键商业节点,公司会推出相应活动,希望能够给更多的中国消费者带来更好的服务和产品。”

面对国内家居消费市场的新环境、新趋势,宜家中国也在渠道、创新模式等方面寻求改变。

今年,宜家中国在京东上线了官方旗舰店。记者注意到,在线上平台,“低价”同样占据显眼位置。在宜家京东官方旗舰店的活动界面,不仅展示有30天内最低价,还展示了“2件及以上5折”商品。

对于进驻京东平台这一渠道创新举措,刘锐表示,宜家京东官方旗舰店的上线,是宜家在中国构

建全渠道生态系统的重要模块。“能够服务更多中国消费者是公司最重要的品牌目标,也是在中国的核心发展方向。”

除了布局线上渠道外,宜家中国也在探索线下门店新模式,开出了更多小型门店。“公司会继续在线下商场的持续探索、现有商场的升级改造、顾客体验的不断提升,以及小型门店的新模式尝试,北京市和深圳市将作为我们探索并拓展更多小型门店形态的

重要市场。”宜家中国方面表示,未来公司计划开设更多小型门店,同时持续扩大在中国市场的数字版图,为顾客创造更好的购物体验。

记者在宜家上海徐汇商场走访时也发现,商场业态除了传统的宜家餐厅、瑞典食品屋等,还新增了风味咖啡馆,并推出活动中心合作模式。该咖啡馆坐落于商场一楼中庭,占地约200平方米,能够同时容纳50人开展活动,顾客仅需支付合理的场地费用,即可享受专属活动时段。

宜家中国方面表示,将在新财年进一步深化“家居生活专家”和“卓越的全渠道顾客体验”战略,开展更多面向消费者、提升运营效率的积极探索和努力。“公司将更精准地聚焦中国家庭的真实需求,持续提供更多符合中国消费者喜好的完整家具和家居解决方案,以满足日益增长的个性化需求。”



图为位于上海市徐汇区的宜家上海徐汇商场,也是宜家中国在中国大陆开设的第一家宜家商场。

杨让晨/摄影

寻找新定位

面对当前消费者需求的一系列变化,宜家也开始在中国市场寻找新定位。

“在2026财年开启之际,为支持更多人探寻生活意义,并以更贴近当下消费者情感与价值需求的方式诠释宜家精神,宜家中国启用了全新品牌定位——‘家 给生活更多’。”宜家中国方面表示。

据宜家中国方面介绍,随着中国经济进入高质量发展的新阶段,人们的消费需求与行为模式也在发生深刻变革,愈发注重理性价值,又渴望与品牌情感共鸣,同时新兴人群和生活方式推动个性化需求上升。随着数字化、智能化基础设施不断完善,消费者正转向碎片化、即时化的消费模式,追求无缝衔接、高度互补的全渠道购物体验。

“现在,消费者都希望更加关注家庭,以及家庭能够带来的幸福感和满足感。”庞安泽在阐释全新品牌定位时表示,家庭生活的幸福程度和整个生活的幸福程度之间有密切关联,如果家庭生活幸福,

人们对未来也会有更加积极的看法。“这是宜家中国推出新品牌定位的原因,以反映公司如何重新调整战略、面向未来,并充分利用中国的全面价值链设计更好的产品和方案,以回应消费者对美好家居生活的需求和梦想。”

“品牌竞争力不只是品牌自身的事。”在英格卡集团全球企业传播及品牌定位总裁贝伦·弗劳看来,宜家不仅为消费者提供家居生活解决方案,更是陪伴生活的伙伴。“公司要了解消费者的情绪需求,帮助其过上更健康、更可持续的生活,同时提供更可负担的产品。品牌价值必须与各国本土特色深度融合,只有这样才能在全球范围内建立更强的竞争实力。”

宜家中国企业传播及公共事务副总裁阮林娟则表示,品牌定位不只是一句响亮的口号,更应该植入到日常的工作当中。“无论是产品设计还是定价策略,抑或与消费者沟通的方式、方法,我们希望未来在各业务领域都能把‘以消费者为中心’的理念贯穿其中。”