

麦肯锡 《上海信虹房地  
产为四川北路南段地区  
制定致胜的功能定位》  
66页

# 今天汇报讨论会的目的

- 借鉴国际经验, 树立远景目标
- 对现状的认识达成共识
- 分享和讨论对整个四川北路南段街区的功能定位设想
- 探讨整个项目中政府的支持和工作

# 会议日程

- |                    |             |
|--------------------|-------------|
| ¶ 项目背景及方法          | 14:00~14:10 |
| ¶ 国际案例及其启示         | 14:10~14:30 |
| ¶ 项目地区的现状分析和消费者的反馈 | 14:30~15:00 |
| ¶ 项目地区的功能定位设想      | 15:00~15:30 |
| ¶ 提问及讨论            | 15:30~16:00 |

# 会议日程

## ¶ 项目背景及方法

¶ 国际案例及其启示

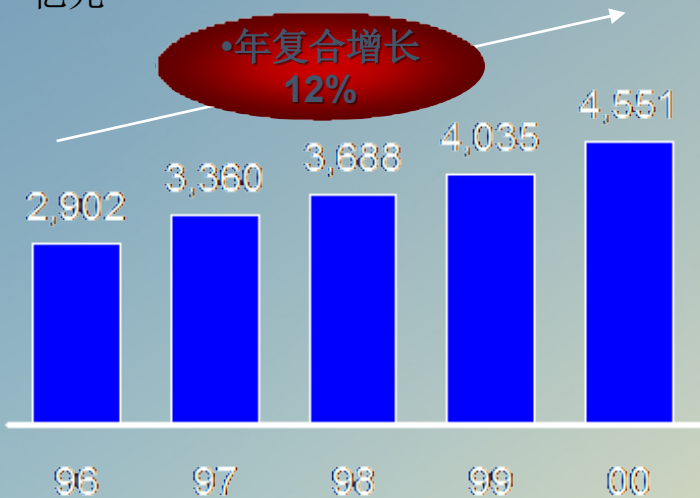
¶ 项目地区的现状分析和消费者的反馈

¶ 项目地区的功能定位设想

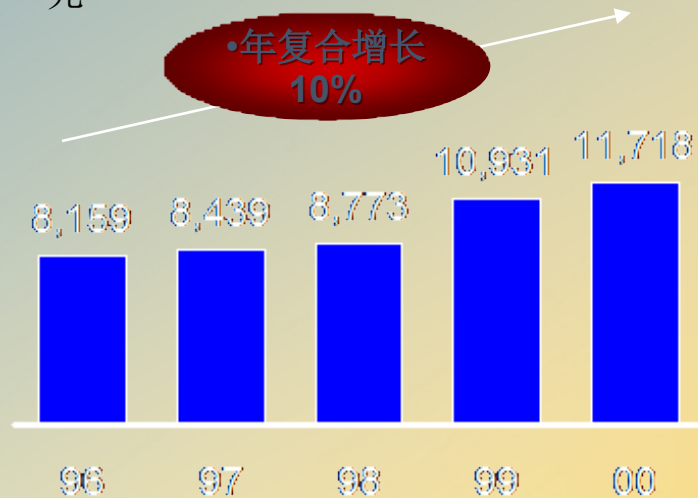
¶ 提问及讨论

# 近年来上海经济正持续快速地发展

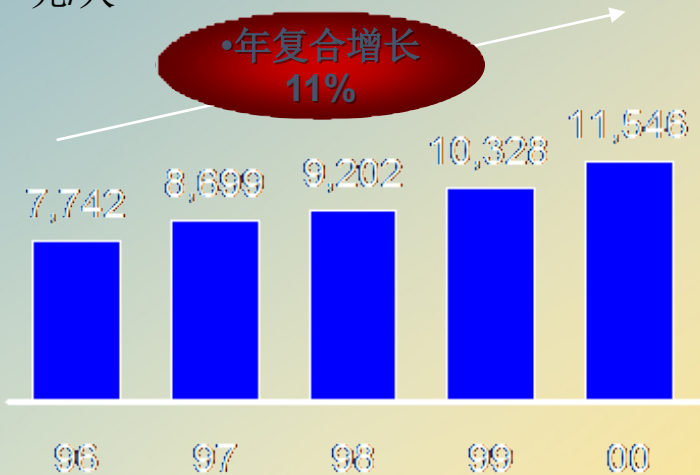
- 上海市国民生产总值
- 亿元



- 人均可支配年收入
- 元



- 人均年消费水平
- 元/人



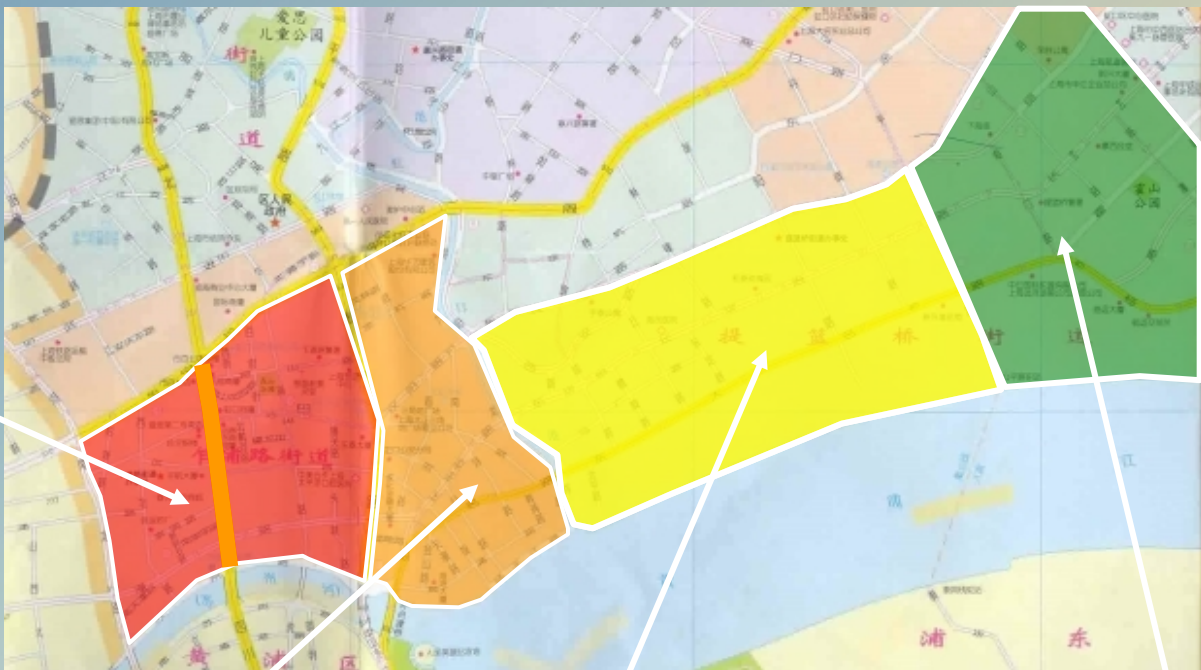
- 上海市经济近年发展迅速
- 中国加入WTO后，上海将继续担当重要的角色
- 2001年上海人均GDP达4,500美元，进入世界中等收入行列



# 大北外滩地区将成为上海发展的一个新焦点

## 四川北路南段

- 毗邻北外滩，邻近苏州河以南的南京路和外滩等重要商业区，将成为北外滩的重要组成部分



“改造后的北外滩对于上海将有如纽约的曼哈顿、香港的中环、巴黎的La Defence”

“北外滩将跟外滩和陆家嘴形成上海贸易区三足鼎立”

## 中央商务区

- 占地面积52公顷
- 建筑面积超过100万平方米
- 以办公楼和5星级酒店为主(70%)，辅以高级住宅区(30%)
- 针对贸易、保险、律师、会计、咨询等行业

## 航运商贸区

- 占地面积89公顷
- 建筑面积170万平方米
- 以国际航运中心为核心的航运商贸区
- 配套宾馆、商业和高级公寓

## 历史风貌现代商业街

- 占地面积102公顷
- 建筑面积180万平方米
- 以整修历史建筑为主体的商业地区

\*

今后将根据对这一区域的定位进行命名  
资料来源：北外滩规划建设指挥部办公室；文献检索

麦肯锡《上海信虹房地产为四川北路南段地区制定致胜的功能定位》66页

# 基于这些大背景，本项目将为四川北路南段地区全盘考虑功能定位，并为现有地块制定概念和价值定位

•根据关键成功因素、竞争情况和对目标客户的了解,制定概念和价值定位

•制定总体商业计划

•制定协助实施和营销宣传的蓝图

•6周（已完成4周）

•4周

•2周

## •活动

- 从其它成功的国内外住、商、办开发项目的例子中概括成功的必要条件
- 了解上海市,特别是虹口区内的潜在的竞争项目,明确本项目的机会和挑战,
- 了解四川北路及北外滩的整体改造方案,综合考虑周边地区(东至吴淞路、南至北苏州路、西至河南北路、北至海宁路)的功能定位
- 对客户群进行重点人群访谈和定量调查\*
- 分析目标客户的决策因素和过程
- 对约2-3个可能的概念、功能和价值定位进行集思广益
- 评估功能和价值定位,选择最能为购买者和租户接受、经济回报最高的定位方案

## •最终成果

- 周边地块的功能定位
- 现有地块详细的功能组合、价值定位和概念
- 产品设计的战略目标,其中包括
  - 不同功能(如住宅、商业、办公)的开发量
  - 不同功能(如住宅、商业、办公)的总体布局
  - 交通组织的原则,包括考虑四川北路(海宁路—北苏州路段)改为步行街的设想

# 制定成功的功能定位要求有严谨的工作过程

## •学习经验

- 学习国外的成功模式和经验
  - 值得借鉴的思维方式
  - 应避免的错误
  - 以及一些新颖的细节方案

## •了解现状

- 熟悉北外滩、苏州河及四川北路现状和改造规划的方方面面
  - 历史遗留的文化和硬件资产
  - 商业、住宅和商务发展现状
  - 对消费者的深入了解
  - 掌握现有改造规划
  - 了解各种限制因素

## •制定功能定位

- 最后制订出一个整体的功能定位方案
  - 整体的而非零敲碎打的战略主题
  - 可以结构化地满足多方的需求
  - 充分发掘辅助功能

## •完成的工作

- 针对消费者的定性市场研究
- 对北外滩、苏州河及四川北路现状和改造规划的了解
- 国际成功经验分析
- 关于周边地区功能定位的初步设想

## •关键成功因素

- 结构化的思路
- 高远的全局观
- 严谨的功能定位



# 在过去的几个星期里，工作小组围绕以上问题展开了大量的调查研究

## •以消费者为核心的市场调研

- 定性分析
  - 七组消费者小组座谈会
  - 对外地（境内外）人士的深访
- 定量分析产品（进行中）
  - 800余人接受了街头问卷调查
  - 地点覆盖全市各主要区域
  - 调查时间包括工作日与周末，取不同时段进行

## •国际案例分析

- 初步了解了21个国际旧城区改造的成功经验与教训
- 着重分析了其中七个
- 全球范围内访谈了数名麦肯锡专家

## •本地市场竞争分析

- 通过资料查询了解了上海市和虹口区房地产总体供求状况
- 访谈了四川北路沿线七家主要开发商
- 拜访了一批资深房地产开发商以及房地产中介公司

## •主要商家访谈

- 访谈了发展较快的各种类型的购物中心和主要商家
  - 大型购物中心
  - 大卖场
  - 新兴百货商店
  - 大型品牌专卖店

## •各政府相关部门研讨

- 以访谈的形式向各政府相关部门了解现状、规划和探讨方案的可行性
  - 市/区规划局
  - 区商委
  - 区计委
  - 区房地局
  - 区统计局
  - 北外滩/苏州河改造办公室
  - 区旧改办

# 会议日程

¶ 项目背景及方法

¶ 国际案例及其启示

¶ 项目地区的现状分析和消费者的反馈

¶ 项目地区的功能定位设想

¶ 提问及讨论

# 我们对世界各地有代表性的旧城区改造项目进行了初步调研，依据4个甄选准则选择了9个案例进行详细分析

## •初步了解 21个国际城区改造项目

- 纽约时代广场
- 东京Yebisu Garden Place
- 伦敦Docklands Area
- 巴黎ZAC Paris Rive Gauche
- 香港又一城
- 波士顿法尼尔厅
- 马来西亚Subang Jaya
- 曼谷Nichada Thani
- 香港太古城
- 上海新天地
- 巴塞罗纳El Raval
- 柏林Samariter Viertel
- 伦敦Carnaby Street
- 蒙特利尔Plateau
- 香港兰桂坊
- 新加坡克拉码头
- 香港鰂鱼涌
- 柏林Oberbaum City
- 纽约苏豪区
- 芝加哥West Loop Area
- 巴塞罗纳Diagonal Mar

## •甄选准则

- 位于国际大都市
- 由旧城区重建而成
- 属多功能社区
- 具有核心项目


## •仔细研究的街区

- 香港太古城
- 马来西亚 Subang Jaya
- 巴黎ZAC Paris Rive Gauche
- 波士顿法尼尔厅
- 香港又一城
- 香港兰桂坊
- 新加坡克拉码头
- 上海新天地
- 香港鰂鱼涌(太古坊)

## •简要说明

- 由造船厂旧址改建而成的中高档住宅区，其周边设施太古城中心更演变为购物天堂
- 坐落于吉隆坡城郊自成一体的高尚住宅城区
- 由低档城区改建而成的多功能现代化居住区，集公寓、办公楼、商业网点和娱乐设施为一体
- 保留当地历史建筑的原本风貌，将旧式食品市场改建成波士顿市中心中高档零售市场
- 九龙及新界南部的现代化中高档大型购物商场
- 位于中央商务区—中环附近的著名餐饮娱乐中心
- 新加坡仅有的一个集餐饮、购物、娱乐于一身的滨水餐饮娱乐中心，改造同时保留了新加坡的旧时风貌
- 保留传统住宅建筑特色改建而成的现代化餐饮娱乐中心
- 由工厂区改建而成的现代化高档办公区

# 总结各国际案例，改造四川北路南段地区可借鉴的模式主要有四种

	•模式名称	•主导功能	•辅助功能	•国际相关案例
	生活天地	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 住宅</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 餐饮</li> <li>• 娱乐</li> <li>• 购物</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 香港太古城</li> <li>• 马来西亚Subang Jaya</li> <li>• 巴黎ZAC Paris Rive Gauche*</li> </ul>
	购物天堂	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 购物</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 餐饮</li> <li>• 娱乐</li> <li>• 住宅</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 波士顿法尼尔厅</li> <li>• 香港又一城</li> </ul>
	娱乐中心	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 餐饮</li> <li>• 娱乐</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 购物</li> <li>• 住宅</li> <li>• 办公</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 香港兰桂坊</li> <li>• 新加坡克拉码头</li> <li>• 上海新天地</li> </ul>
	办公世界	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 办公楼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 餐饮</li> <li>• 娱乐</li> <li>• 购物</li> <li>• 住宅</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 香港鰂鱼涌(太古坊)</li> </ul>

\* 办公楼占据社区的大量空间，但公众对此区的一般印象是住宅区《上海信虹房地产为四川北路南段地区制定致胜的功能定位》66页



# 每一种模式的都有不同的关键成功因素

## 生活天地

## 购物天堂

## 娱乐中心

## 办公世界

### •关键成功因素

- 项目具有一定规模(建筑面积达400,000平方米以上)
- 建立良好的社区形象
- 优雅的环境(如景观、安全、整洁)
- 交通方便
- 完善的辅助设施

- 致胜的概念
  - 独特性
  - 针对目标客户群
  - 不断自我更新
- 充足的聚集面积
- 商家的选择
  - 拥有与总体概念相一致的支柱商家
  - 对商家进行严格控制

- 致胜的概念
  - 独特性
  - 针对目标客户群
  - 不断自我更新
- 商家的选择
  - 提供多元化产品/服务
  - 对商家的素质进行严格控制
- 在概念中结合其原本文化/历史背景

- 提供比中央商务区更具竞争力的成本优势
- 项目具有一定规模(建筑面积达400,000平方米以上)
- 交通便利
- 高质量的办公楼
- 拥有高知名度和号召力的关键驻户

### •需要额外考虑的 中国具体国情

- 应注意在旧城区改造中政府所实施的政策和鼓励措施

- 政府对该地区的战略发展规划
- 应注意政府所制定有关外资零售许可方面的政策

- 政府对该地区的战略性规划
- 政府对娱乐方面的管理较严,而且要考虑中国的政治、文化背景

- 政府对该地区的战略发展规划
- 政府为吸引商家入驻所实施的政策和税收鼓励措施

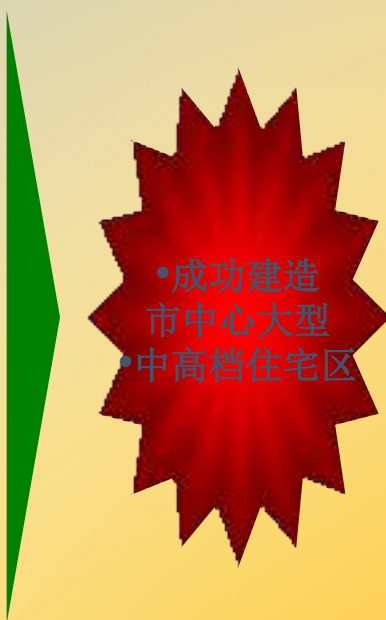
# 生活天地案例：香港的太古城

## •关键成功因素

- 项目具有一定规模(建筑面积达400,000平方米以上)
- 建立良好的社区形象
- 优雅的环境(如景观、安全、整洁)
- 交通方便
- 完善的辅助设施

## •太古城的状况

- 太古城社区包括63幢高层建筑，共12,698套住宅
- 周边基础设施包括购物中心、体育设施和学校
- 由香港享有盛名的综合企业太古集团一手策划，项目立志建成香港第一个大型住宅区
- 位于维多利亚港畔，景色优美
- 太古城乃自成一体的综合住宅区，闹中取静，住户不受外界影响
- 拥有以社区的名字命名的“太古城地铁站”，住宅群内每幢楼距地铁站都不超过5分钟的步行距离
- 毗邻东区走廊，可迅速通往中环及铜锣湾
- 太古城中心——大规模的购物中心有多种零售、餐饮和娱乐设施
- 附近的鰂鱼涌公园提供了各种各样的休闲及运动设施



•成功建造  
市中心大型  
•中高档住宅区

# 香港太古城的简介

- 主要概念/独特性
- 把船厂改建成香港岛第一个大规模私人住宅民苑，其附属设施太古城中心更成为一个港岛东区的购物天堂



## • 住宅面积规模

- 建筑面积
  - 居民数量
  - 公寓数量
- 约1,200,000平方米
  - 约 60,000人
  - 12,698套

## • 功能组合(平方米的百分比)

- 住宅
  - 零售及餐饮
  - 办公
- 75%
  - 15%
  - 10%

## • 主要开发商

- 太古地产

# 太古城由最初的造船厂改造成为大型屋苑，其周边设施 - 太古城中心更逐渐演变成为港岛东区的购物天堂

•造船厂



•住宅区



•大型多功能社区



•1900: •太古集团将此社区建设为造船厂及工厂区

•1978: •太古船厂关闭

•1979: •第一期太古城住宅建成

•1986: •太古城中心建成，第二和第三批住宅也已完成

•1994: •太古城中心东翼扩张，21层办公楼建成

•1997: •太古城中心东南翼加建工程完成

•1999: •鲗鱼涌公园建成，提供各种休闲运动设施

•2000: •太古场中心一期扩张工程完成，拥有7个屏幕的大型电影院建成



# 太古城拥有优雅的环境，和四通八达的交通网络

□ • 太空城社区

- 鰂鱼涌公园
- 海滨散步径
- 篮球场及网球场

- 太古城中心地下便是太古城地铁站



• 维多利亚港

- 东区走廊(高速公路)可直通中环及铜锣湾

- 太古城中心：大型购物商场

# 太古城社区更拥有完善的辅助设施

## •大型购物中心



## •溜冰场



## •运动设施



## •游乐场



## •学校



# 会议日程

¶ 项目背景及方法

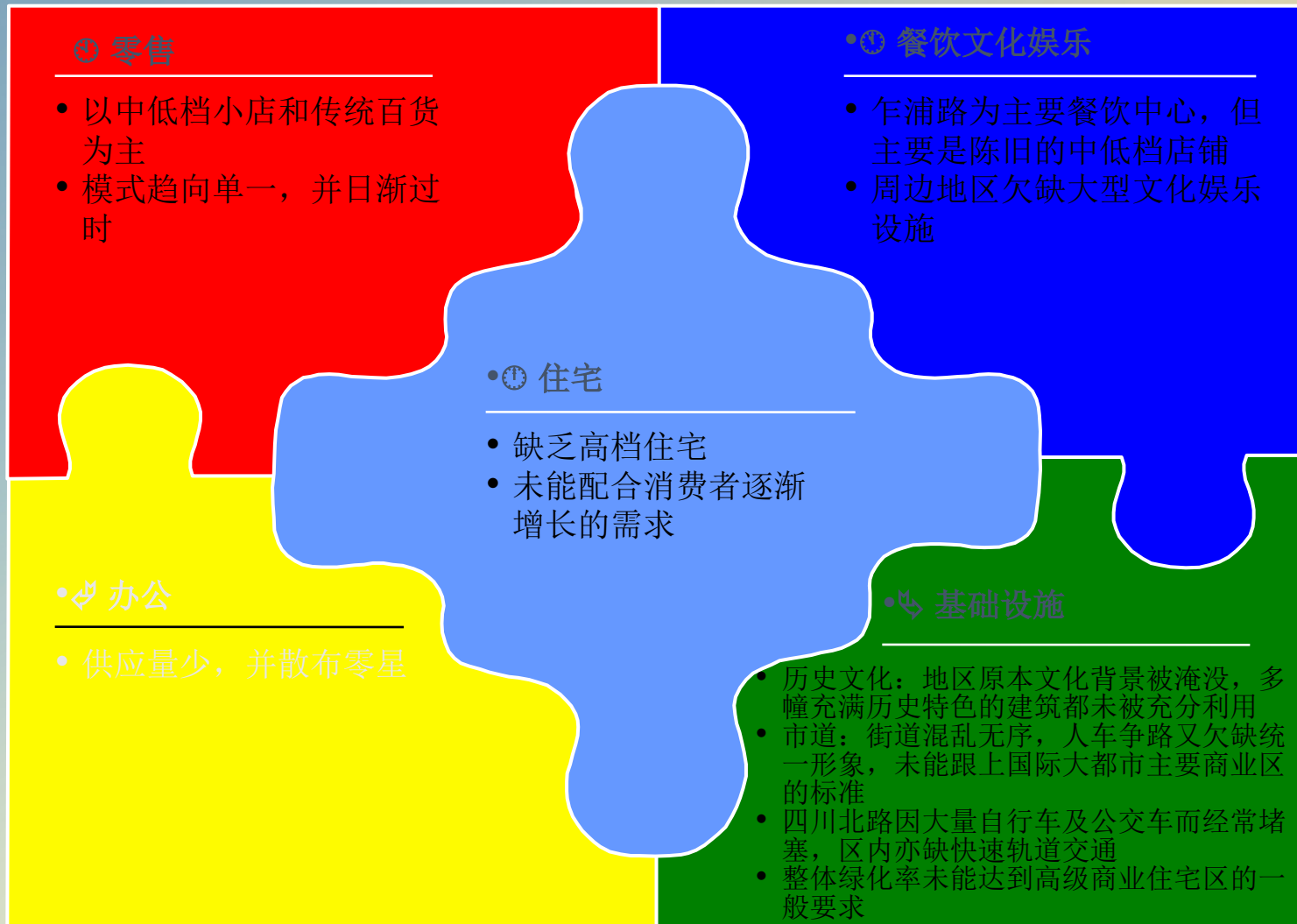
¶ 国际案例及其启示

¶ 项目地区的现状分析和消费者的反馈

¶ 项目地区的功能定位设想

¶ 提问及讨论

# 综合考虑四川北路南段现状，问题严峻，但也存在提升的潜力



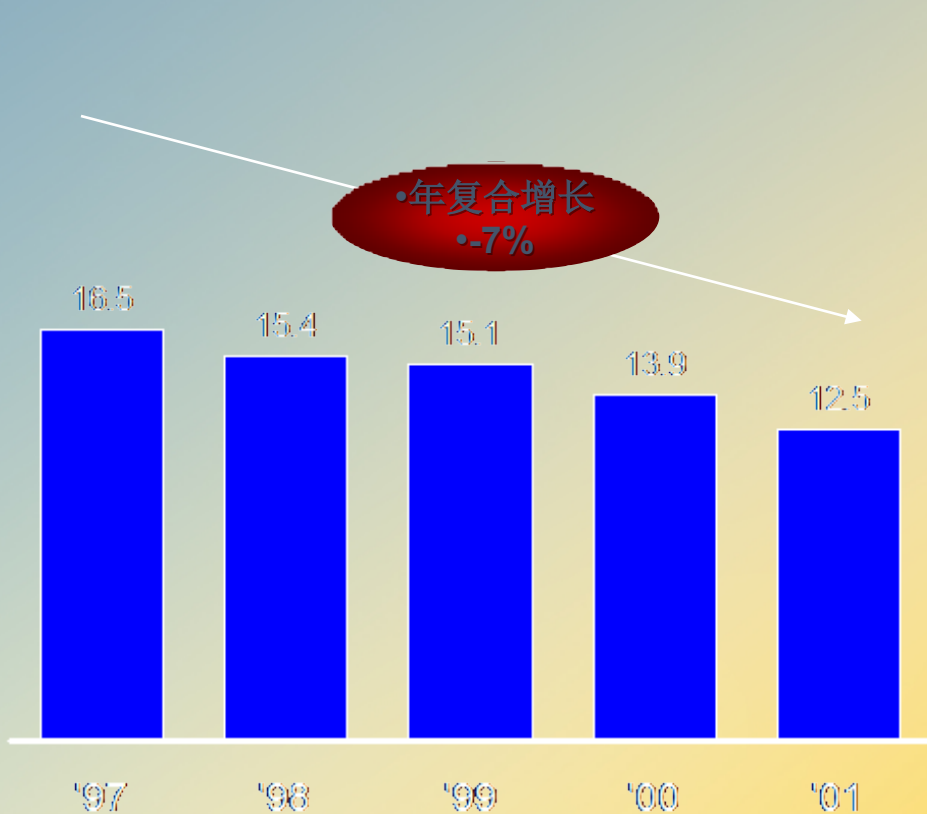


# 四川北路南段最近数年总销售收入在逐年下降，地位正受威胁，有必要重新考虑定位，以扭转滑坡的趋势



## •四川北路南段总销售收入情况

•亿元



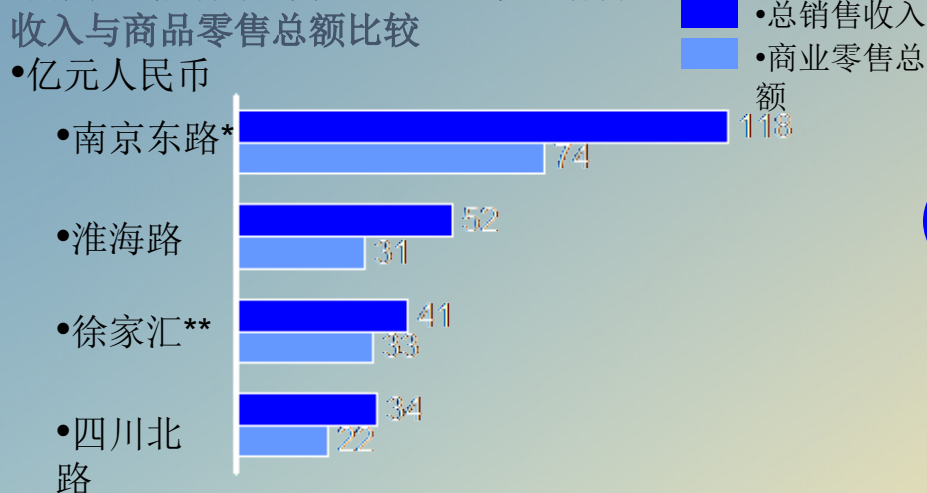
•受到大卖场、七浦路市场等低价商业的威胁，四川北路南段正走下坡

资料来源：上海市商业经济研究中心；虹口区商委

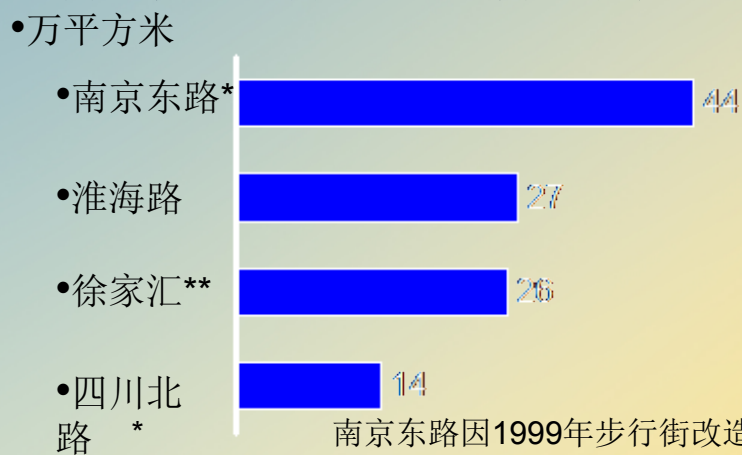
# 要重新成为一个主要商业区，四川北路在规模及货品质量上都要打翻身仗



## 四川北路与其它商业区1999年总销售收入与商品零售总额比较



## 四川北路与其它商业区1999年营业面积比较



\* 南京东路因1999年步行街改造，营业额受到影响，2000和2001年有大幅增长  
 \*\* 徐家汇1999年底有港汇广场等超大型购物中心开张，其销售收入与商业零售总额于2000年有飞跃

的变化

资料来源：上海市商业经济研究中心；麦肯锡分析

“我是住在虹口区，但并不等于要在四川北路买东西呀，我想我至少有八年没去过四川北路了...总感觉它里面卖的东西档次比较低，商店比较杂，去那里的人也是去淘便宜货的，没品味的”

— 消费者座谈会参加者

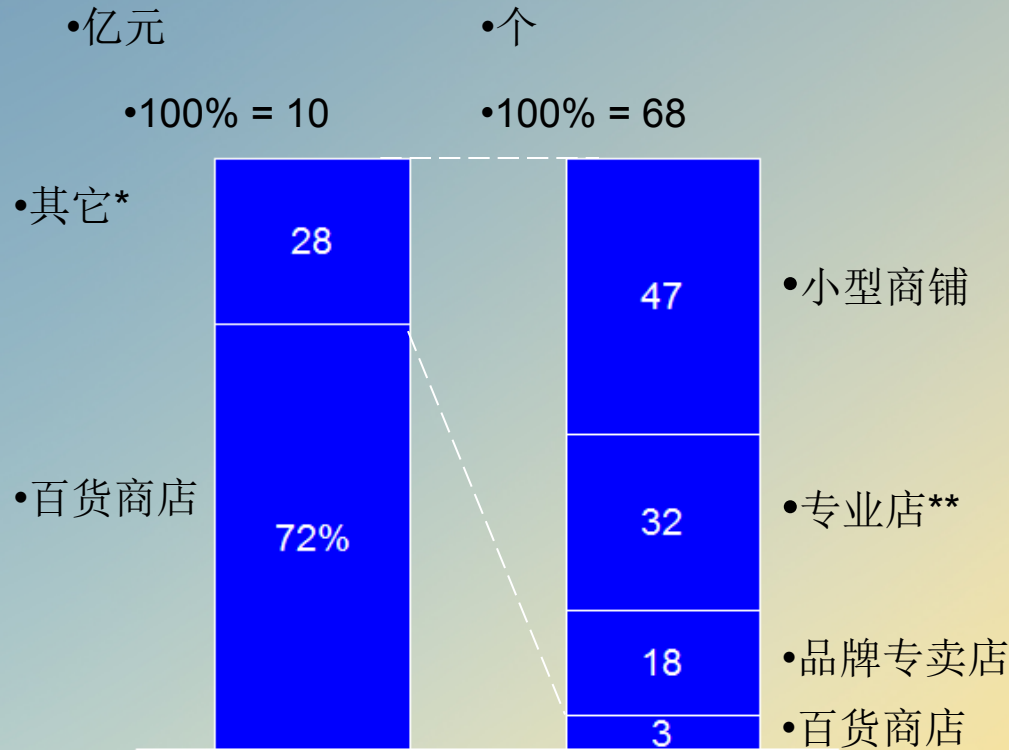
“我家离四川北路近，常常去买东西的。它的东西肯定比淮海路便宜，硬碰硬就是。但我买品牌还是要去淮海路、徐家汇的，和层次高的人在一起，你总是要把自己层次抬高吧...四川北路的东西就感觉不对了”

— 消费者座谈会参加者

# 四川北路零售业态单一



## 四川北路南段零售销售额与商家，2001



四川北路的零售业数量上以大量沿街商铺居多，但从销售额上看，业态仍以百货商店为主

- \* 包括小型商铺，品牌专卖店，专业店
- \*\* 包括如珠宝店、钟表、眼睛、通讯等专营店
- 资料来源: 虹口区商委; 麦肯锡分析

# 并日渐陈旧过时

•四川路上专卖店



•第七百货



•淮海路上专卖店



•V.S.

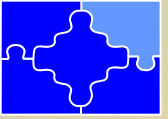


•太平洋百货

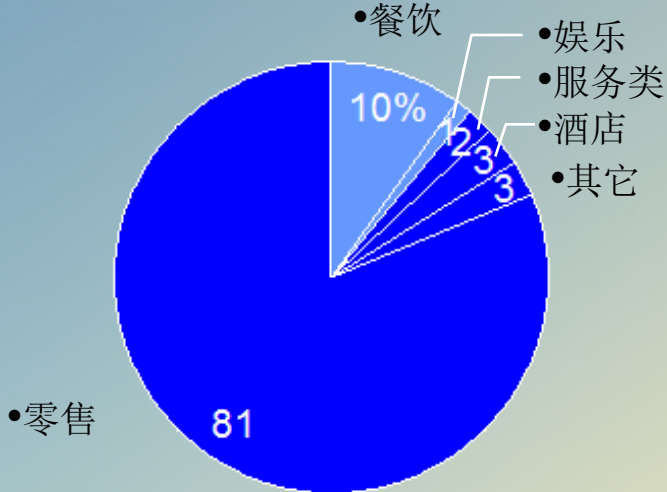




# 四川北路上餐饮及文化娱乐活动比例低，且选择范围狭窄

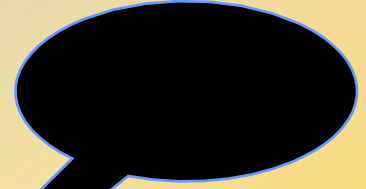
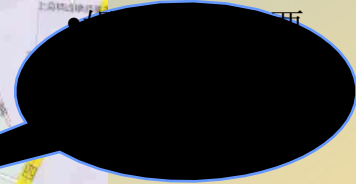
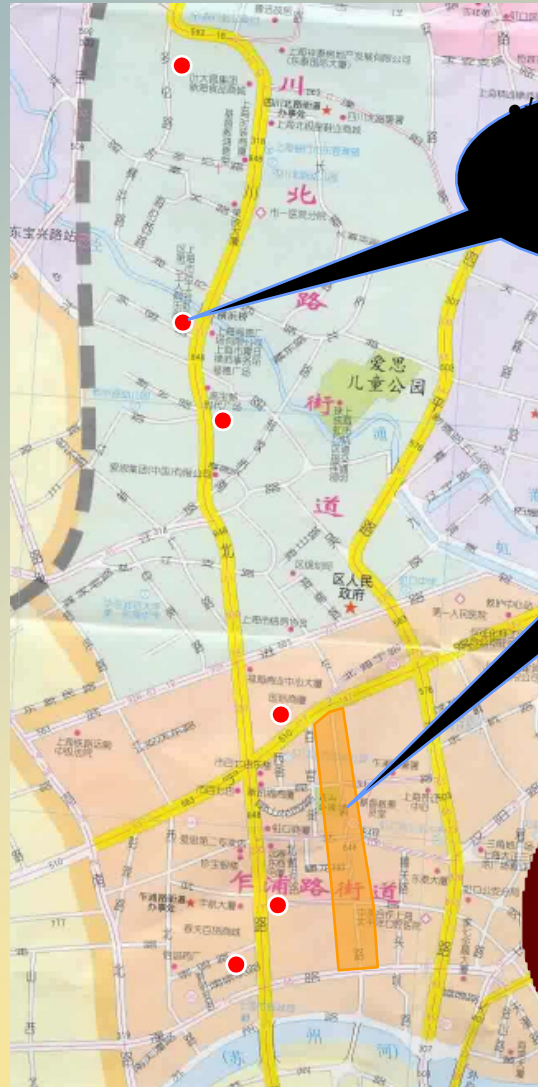


- 四川北路销售额分布，2001年
- 亿元
- 100%=22家



•零售

•四川北路上已有的中低档餐饮及娱乐消费，如不进行更新换代将无法  
满足日后该区高端客户的消费需求



•四川北路上仍缺乏文化设施，如画廊，具有特点的博物馆等。娱乐设施上缺乏如多厅电影院、高品位KTV等多种时尚选择

# 乍浦路美食街已风光不再，日渐成为一个被人遗忘的角落



• 杂乱

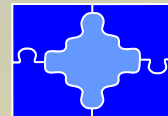


• 未能迎合潮流



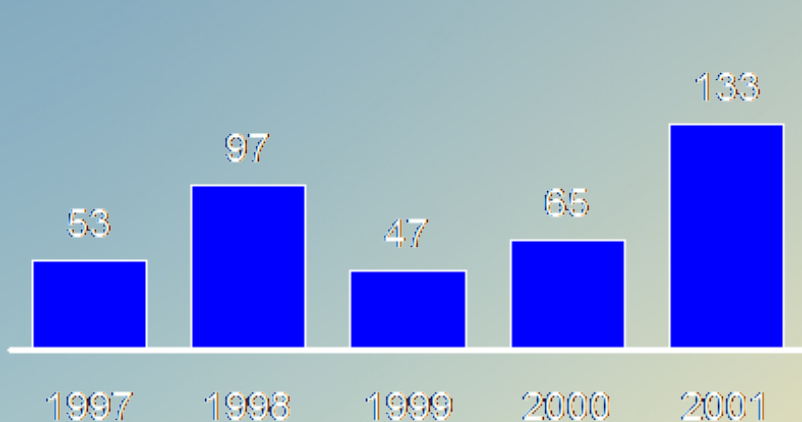
• 档次低

# 虹口区住宅发展还处于起步阶段



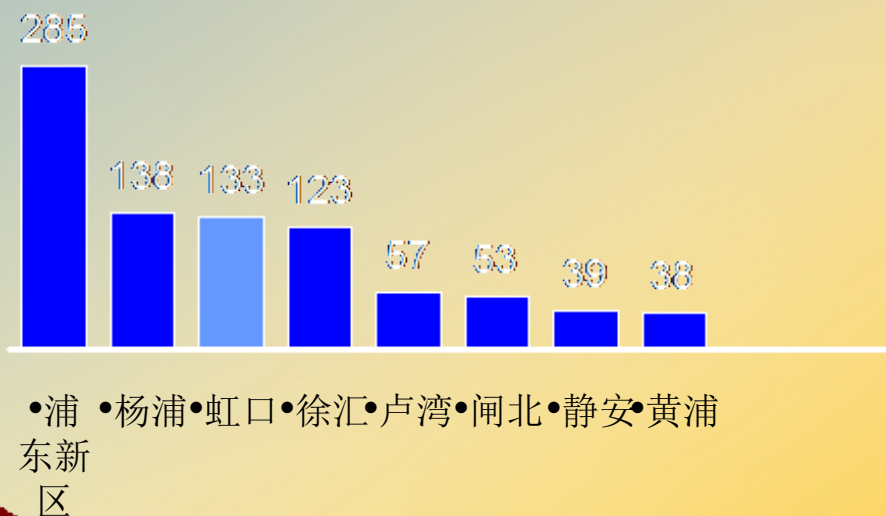
## •虹口区历年内新建住宅情况

•万平方米



## •虹口区2001年内新建住宅面积与其它主要城区比较

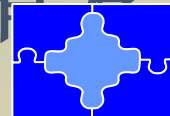
•万平方米



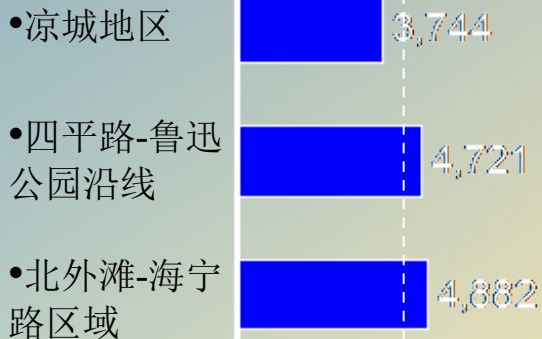
•虹口区的住宅建设发展过去缓慢，  
但近年开始起步，与其它城区相比也  
占一重要位置



# 现有住宅以中、低档为主，但四川北路南段有发展高档住宅的巨大潜力



•商品住房平均售价2001  
•元/平方米

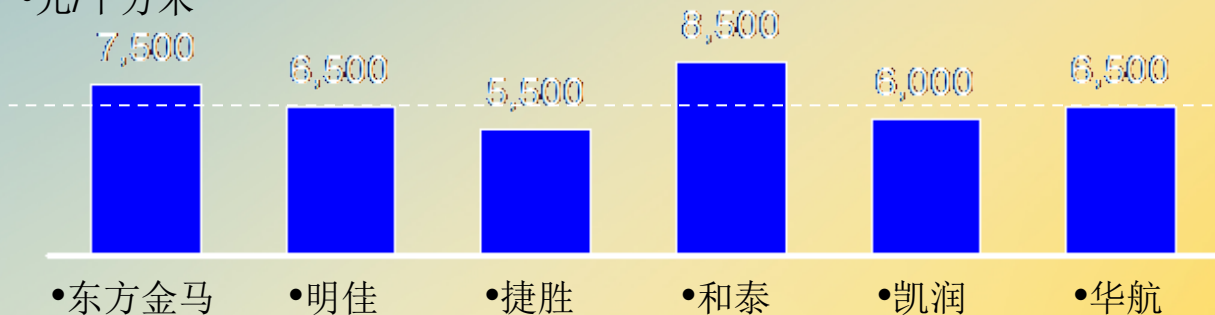


•虹口区均价  
•4,320

•四川北路沿线开发商的高起点开发，将会大幅度提高四川北路附近房产品质，同时随着水景优势及北外滩整体高品位的开发，将给四川北路南段高档住宅开发带来生机

•四川北路沿线开发商预计住宅销售平均价

•元/平方米



•规划明珠二号线  
•以南开发商

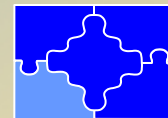
•规划明珠二号线  
•以北开发商

资料来源：上海中原物业代理公司市场调查分析；麦肯锡分析

麦肯锡《上海信虹房地产为四川北路南段地区制定致胜的功能定位》66页

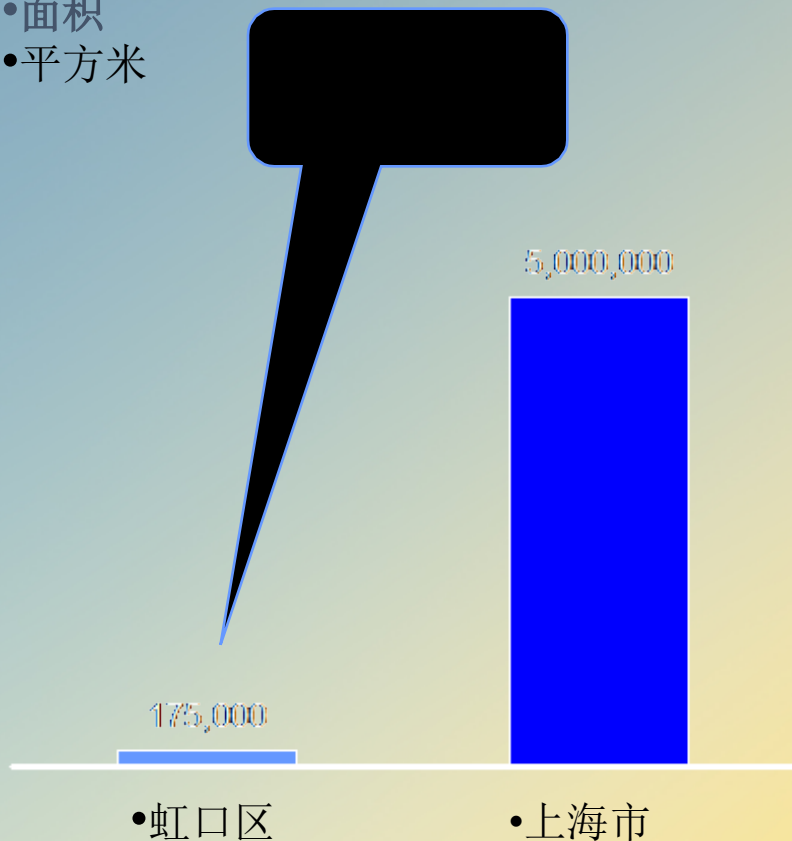


# 四川北路沿线从总量及租金上来考虑都不能被定为主要办公区



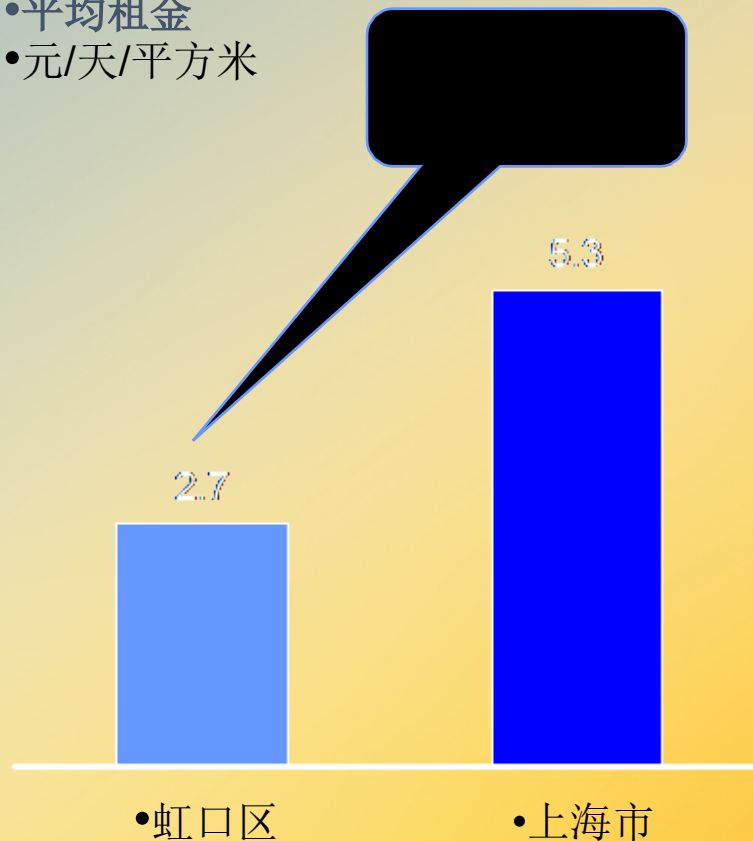
## 虹口区现有甲级办公楼供应

- 面积
- 平方米



## 虹口区甲级现有办公楼租金

- 平均租金
- 元/天/平方米

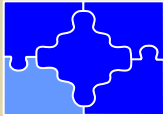


• 估算

资料来源：世邦魏理仕；小组分析

麦肯锡《上海信虹房地产为四川北路南段地区制定致胜的功能定位》66页

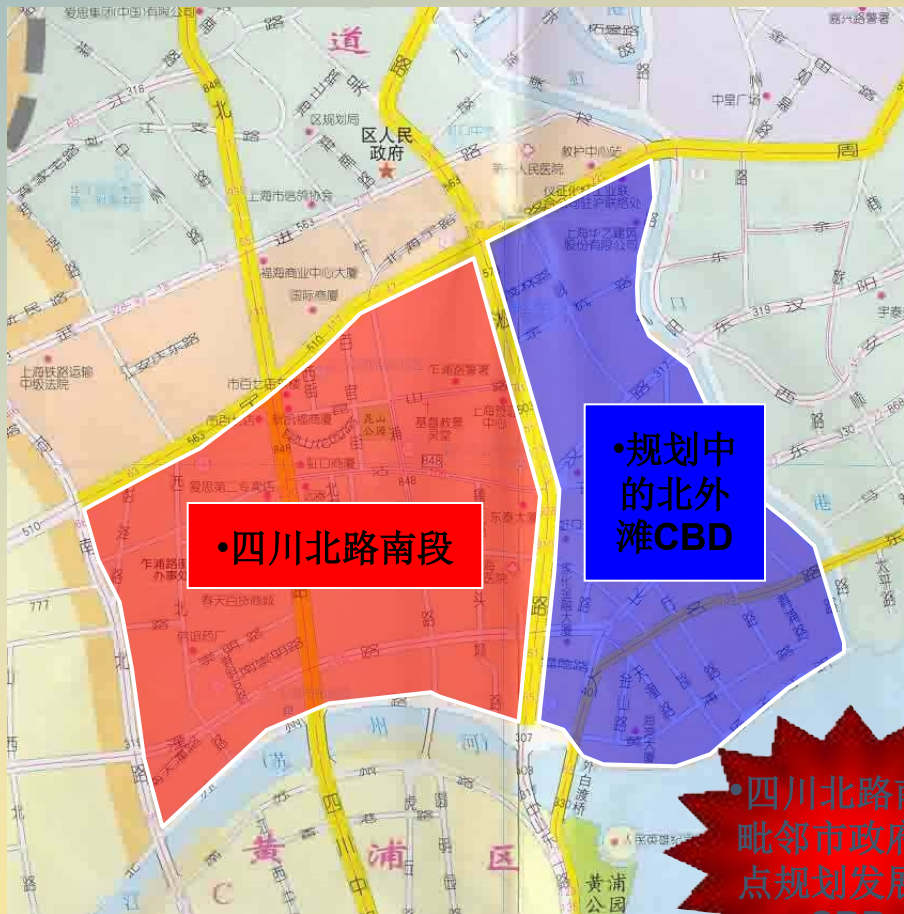
# 现有的办公楼分布零星，未来发展也将集中于北外滩CBD，因此四川北路南段不宜成为办公区，以避免功能重叠



## •四川北路沿线办公楼



- 甲级
- 乙级



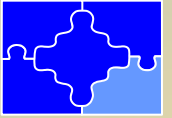
•规划中的北外滩CBD

•四川北路南段

•四川北路南段毗邻市政府重点规划发展的CBD



# 目前四川北路南段的路面交通不够便利



•较为方便的公交网

- 6条公交线起终点位于四川北路南段内
- 9条公交线途经四川北路南段

•提供与苏州河两岸主要城区的公共交通，但线路过于密集，导致交通路线不畅通，从而不被中、高收入阶层首选为主要交通工具

•较为中心的地理位置

•经常堵塞的路面交通

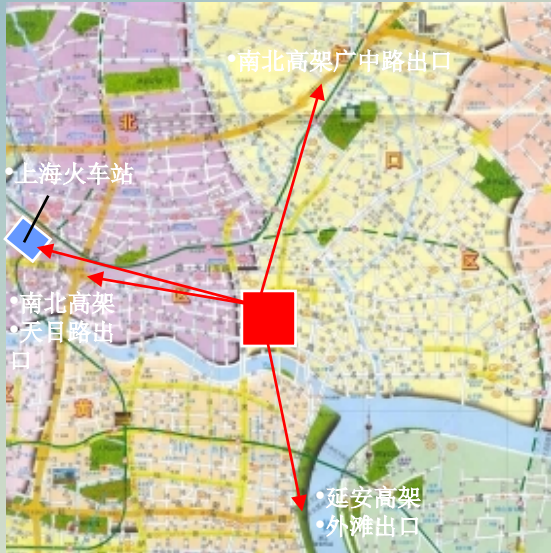
•河南北路



•四川北路



•四川北路南段



•海宁路



•虽然此地段位置较为中心，但由于经常堵塞的路面交通，使得此地与主要交通枢纽的衔接很不方便，又四川北路上自行车太多，处于无序状态，式的路面经常处于瘫痪、半瘫痪状态

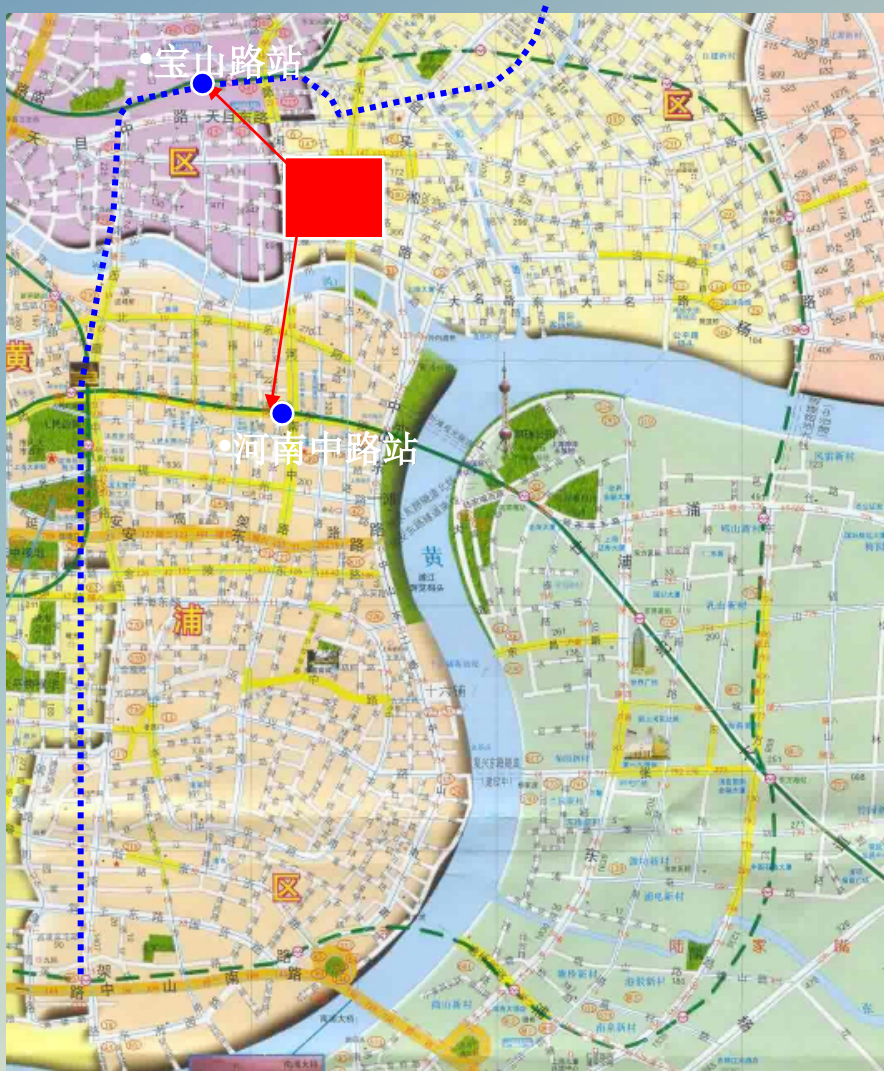
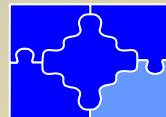
# 现有的轨道交通并没有显著改善四川北路南段与市内其它主要区域的交通

■ •四川北路南段

— •已有轨道

- - •在建轨道

⋯⋯ •规划中轨道



## 现状

- 与明珠轻轨线最近车站宝山路相距1公里以内，但在交通堵塞时往往需10分钟车程到达
- 距地铁二号线最近车站河南中路站约1.5公里，但在交通堵塞时往往需15分钟车程到达

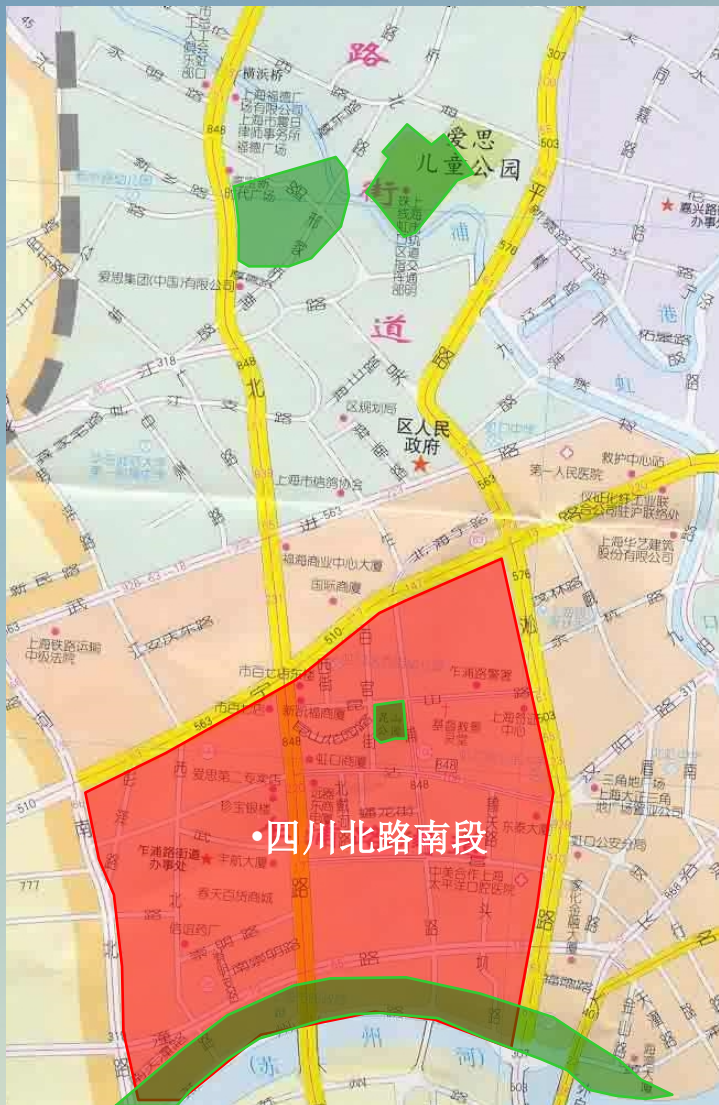
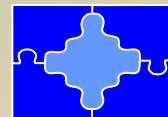
## •在建/规划中

- 明珠线二期：将通过虹口、杨浦、浦东新区，再返回浦西，与明珠二线在宜山路站汇合
- 杨浦线地铁：走向为虹口体育场-控江路-营口路-殷行路，将提供五角场、四川北路北段与市中心人民广场的交通

- 有轨道交通对于四川北路南段与其它商业/商务中心的联络作用不大
- 明珠二线建成后，将增加虹口与浦东陆家嘴的交通联络
- 规划中的杨浦线如能在四川北路南段附近设置车站，将会大大增加其与苏州河南岸、市中心的交通



# 四川北路南段现有绿化非常有限



公共绿地

- 1. 今年底建成长寿路桥以东苏州河两岸各100米及虹口港两岸各10米的林荫道
- 2. 今年10月完工的4万米的四川北路大型绿地，但离四川北路南段较远

从国际案例分析中可看出，高级的购物区、住宅区都有较高比例的绿化率，从而提高生活、休闲环境

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/118045041124006050>