

程九洲 主编

白马传奇



一个服装品牌孵化器的二

1993—

广东省出版集团
广东人民出版社

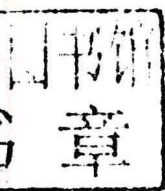
程九洲 主编

白马传奇



一个服装品牌孵化器的二十年

1993—2013



广东省出版集团
广东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

白马传奇：一个服装品牌孵化器的二十年：1993~2013/
程九洲主编. —广州：广东人民出版社，2012. 12
ISBN 978-7-218-08372-8

I. ①白… II. ①程… III. ①服装—批发市场—概况—
广州市—1993~2013 IV. ①F724.783

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第270305号

封面题字：杜钰洲

主 编：程九洲

副 主 编：吴永强 黄秋权

编 辑：邓 宁 朱丽秋 刘冬云 陈卫红 赵宇翔

方 广 袁丽珍 凌 静 薛婉钰

BAI MA CHUAN QI

白马传奇——一个服装品牌孵化器的二十年（1993-2013）

程九洲 主编

 版权所有 翻印必究

出 版 人：曾 莹

选题策划：广州六子文化传播有限公司

责任编辑：曾 之

装帧设计：刘志涛

出版发行：广东人民出版社

地 址：广州市大沙头四马路10号（邮政编码：510102）

电 话：（020）83798714（总编室）

传 真：（020）83780199

网 址：<http://www.gdpph.com>

印 刷：佛山市剑桥印刷有限公司

书 号：ISBN 978-7-218-08372-8

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：19.25 字 数：380千

版 次：2012年12月第1版 2012年12月第1次印刷

定 价：88.00元

如有印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂（020-38337486）联系调换

序

中国纺织工业联合会副会长 夏令敏

斗转星移，广州白马服装市场迎来了成立20周年的喜庆时刻。

20年的发展历程，不仅仅是广州白马服装市场自身成长发展的历程，也体现了中国服装专业市场整体变化、调整、提升的过程，更融入了大批中小服装品牌在专业市场中创业、成长、壮大的历程。

广州白马服装市场20年的传奇是中国服装专业市场发展的传奇。

中国服装专业市场作为商品流通的重要渠道，遍布全国各地，影响力辐射周边许多国家和地区。多年来，专业市场的市场形态、硬件水平、运营模式也伴随服装产业的发展不断改变和升级。

在此过程中，广州白马服装市场的影响力、带动作用随处可见：各地市场升级改造学白马、服务模式创新学白马、品牌商家成长借助白马。广州白马服装市场从创立之初开始，就不断打造、巩固在专业市场领域的龙头地位，带动了全国服装专业市场的升级换代，在中国服装产业下游流通领域做出了卓越贡献，可谓“一马当先，万马奔腾”。

广州白马服装市场20年的传奇也是中国服装行业发展的传奇。

在计划经济时期，中国人的穿衣需要按照计划凭票供应，款式、色彩单调，属典型的短缺经济时代。改革开放之后，纺织服装产业迎来了重大的发展机遇：产品供应快速丰富起来，供应渠道也逐步放开，专业市场在沿海地区逐步开始兴建，并在服装流通、集散方面展现出强大的生命力。广州白马服装市场正是在市场经济兴起的时代应运而生、快速成长，并在服装流通市场迅速形成了强大的影响力。

新世纪以来，品牌建设始终是服装行业发展的重中之重，大批知名品牌成长起来，引领整个服装行业的发展。广州白马服装市场紧紧抓住行业发展的脉搏，加大品牌培育和服务力度，短短几年就使一批品牌快速成长，成为国内的知名品牌，在市场中具有很高的知名度和美誉度。近几年，广州白马服装市场

又加紧经营模式的创新，鼓励引导服装品牌开展电子商务，适应服装市场发展和消费者需求的变化，也推动了行业电子商务应用水平的提升。

20年传奇历程，20年辉煌成就。广州白马服装市场的成功带给我们更多启示。

首先，纺织服装专业市场的发展必须坚持以创新为驱动力。

服装产业作为时尚产业最大特点就是消费者的需求千差万别、千变万化，产品更新换代非常之快。这就要求服装专业市场要不断创新以适应消费者、采购商、品牌商不断变化的要求，以保证服装专业市场自身在流通渠道中的地位不断提升。

广州白马服装市场开业以来，从未停止过对硬件的提升改造，到今天白马服装市场成为品牌展示、流行时尚信息发布、批零兼营的现代化商厦；服务模式也不断创新，增强市场对品牌对商户的吸引力和凝聚力，举办服装采购节、参加时装周等等，各种活动开展得有声有色，又富有成效；电子商务的引入也让白马服装市场紧跟服装销售模式的变革，并发挥专业市场在流通领域的仓储物流配送优势，为商户提供快捷周到的服务。

第二，纺织服装专业市场的发展必须坚持以品牌培育为核心竞争力。

服装专业市场由于网络宽广、辐射力强而成为服装流通领域周转速度快、营业效率高的渠道，对商家具有非常强的吸引力，全国绝大多数品牌的营销渠道均借助于专业市场。服装专业市场中的商家随着品质和销量的提高也在逐步进入品牌化发展之路。这就要求服装专业市场在提供必要的交易服务之外，更要为品牌的成长提供服务。

广州白马服装市场始终如一坚持以品牌培育为核心，在信息发布、设计研发、质量检测、市场开拓、人才培养等方面为品牌商家服务，推动品牌成长。如建立大客户俱乐部，引进设计师与品牌商家联合开展产品研发，参加时装周举办多场发布活动，联合相关机构在质量检测、市场拓展等方面为品牌进行培训、提供服务，这些服务工作都有力地促进了品牌的成长。20年来从广州白马服装市场成功走出了许多国内的知名品牌，大大提升了白马的影响力。

第三，纺织服装专业市场的发展必须坚持以开放姿态、合作共赢办市场。

专业市场作为中国商品经济和市场经济发展的产物，伴随区域经济结构的

调整，在全国大中小城市均得到了较大发展，优秀的市场不断涌现，同时区域市场之间的联系不断增加，合作交流共赢成为市场之间经常面对的课题。

广州白马服装市场一直坚持与全国各地同行保持交流合作，互相学习，互相支持，取长补短，共同发展，从不以“老大”自居，从不封闭保守。自2009年与北京天雅服装大厦结成兄弟市场后，广州白马服装市场又相继与上海新七浦服装市场、成都大成市场、郑州世贸商城、辽宁西柳市场等多地服装市场结成了战略合作关系，并在品牌资源、市场渠道、人才资源等方面合作共享，成为“开放办市场”的典范，成为同行学习的榜样，有力地推动了专业市场间的合作交流，有力地推动了更多纺织服装专业市场的管理水平提升。

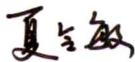
第四，纺织服装专业市场的发展必须建立一支富有创造力的专业化管理团队。

专业市场发展至今已经成为产业的重要组成部分，对经营管理团队的要求更加专业化，当初的物业管理者职能已转变成为服装专业市场的运营管理者和经营专家职能。

广州白马服装市场20年历经几代管理团队，每一个团队都秉承白马的优良传统，坚持以服务品牌、服务行业为己任，打造高水平的管理服务体系。目前，广州白马服装市场的管理团队成为行业中专业化程度最高、创造力最强的管理团队之一，这是白马市场保持快速健康发展的根本保证。

广州白马服装市场20年的发展留给我们的成功经验还很多，是行业发展的宝贵财富，值得我们不断总结、深入挖掘。

衷心祝愿广州白马服装市场：百尺竿头更进一步，再创新的辉煌！



2012年12月10日于北京

目 录/Contents

1	第一卷 白马万里
2	序 章 潮起珠江
4	第一章 春天的故事（1993—1997）
4	抢滩白马山
8	缘定“服装城”
12	招商攻坚战
16	开业大典
20	白马啸春风
24	“军管时代”
28	首次扩建
32	由乱到治
37	登陆央视
42	第二章 成长的历练（1998—2005）
44	白马黑马
47	风暴来袭
52	抗洪赈灾
56	二次扩建
60	突破重围
63	来去空空
68	走出国门
72	“非典”的日子
78	情牵俱乐部
84	上市之旅
90	第三章 走进新时代（2006—2013）
92	回到原点
97	升级改造
100	泪洒采购节
108	北上巡展
114	品牌孵化
119	白马讲堂
125	E城上线
129	国采中心

134	第二卷 白马群雕
136	第一章 涅槃
138	凯撒——从白马起飞的“中国女装第一股”
146	哥弟——与你一起“深呼吸”
152	歌莉娅——“环球发现”真善美
160	铠琪——成就“美丽人生”
168	朵以——奏响“家族企业”百年品牌的辉煌乐章
174	名鼠——掀起量贩式男装革命浪潮
180	第二章 雕琢
182	“安纳云妮”的“达人”之秀
189	百年“名豪”王者风范
198	“圣地亚”著天地人时尚之经典
205	“老人头”的不老传说
212	“名兰世家”丝绒里舞出优雅人生
217	“高尼奥”爱拼才会赢
224	“时尚佳丝蔓”的茉莉情怀
230	第三章 筑梦
232	“迪文”掀起时尚旋风
238	“神雕侠侣”情定“莉欧雯”
245	诚信演绎“高秀”之美
250	燕飞“百帛”
257	“度邦丹尼斯”与梦想同在
264	“柔妆”的卓尔不凡
272	附录一 白马模式、白马效应与专业市场转型升级
291	附录二 我眼中的白马
298	后记 在路上

第一卷

白马万里

序章 潮起珠江

“亲爱的旅客朋友们，本次列车的终点站广州就要到了。广州白马欢迎您，祝您旅途愉快……”列车车厢里又一次传来女播音员甜美的声音。

20年来，几乎每列南下的火车都会播放这样的“温馨提示”，几乎每个坐火车来广州的旅客，都会听到这一意味着财富及生意机会的“商业信息”，几乎每个走出站口的人，都会看到广州白马服装市场的“金字招牌”。广州白马的名号也因此一次次在人们耳边萦绕，印入人们的心迹，并传遍大江南北。

20年，白驹过隙。

哥弟、凯撒、歌莉娅……一个个服装品牌相继在白马诞生，并最终成长为国内一线品牌；钟课枝、潘淑婉、王志峰……一个个创业者纷纷从白马走出，并最终成长为优秀的企业家，成为中国服装产业的弄潮儿。

在缔造服装品牌的同时，白马也在打造自己的品牌。在成就他人事业及财富梦想的同时，白马也在不断圆自己的梦——打造中国服装品牌孵化基地。二者相辅相成、相应相生，世间万物莫不如此。

时势造英雄。

白马的成功，首先得归功于上世纪90年代那个激情四射及躁动不安的年代，一个充满活力与梦想的时代。

1992年春，中国改革开放的总设计师、88岁高龄的邓小平发表“南方谈话”，开启了中国经济新一轮的增长周期及投资热潮。同年10月，党的十四大正式确立建设社会主义市场经济体制的改革目标。

与之相呼应，沿海地区的扩大开放吸引了大量“三来一补”企业涌入，外向型经济飞速发展。全国农村劳动力也蜂拥而入，百万民工下广东，为服装等劳动密集型产业提供了源源不断的廉价劳动力。

东方风来满眼春。

正是这种暖意融融的宏观大气候，催生万物竞自由。

广州白马就是在这样的背景下诞生与崛起，并与时代同舞，成为珠三角乃



白马大厦外景图

至广东工业化浪潮中的一朵浪花，折射出中国服装产业的巨大变迁。

20年来，广州白马一直被复制和模仿，却从未被超越。市场每天人流如鲫，吸引着来自海内外的采购商，年交易额超过100亿元，产品远销美国、俄罗斯、中东、东南亚、西欧等70多个国家和地区，是行业公认的南派服装策源地和时尚潮流引领者，也是中国服装专业市场的一面旗帜。

广州白马究竟是何方神圣？

可见的形而下的实体市场自不必说，但广州白马更多的代表的是一种追求完美、止于至善的理念，一种锐意进取、以变求存求大求强的创新精神，一种勇立潮头、牢牢掌控行业发展话语权的企业士气，一种在逆境中愈挫愈勇百折不挠的内在气质。

在岁月的长河中，作为国企“城建总”孕育的一匹白马，广州白马从历史的氤氲中奔腾而来，随着距离的拉近，它的神态更加飘逸，奔放。

关于它的故事，我们就从一个小小的山岗说起。

第一章 春天的故事（1993-1997）

○ 抢滩白马山

“地块你们可以征收，但这个风水宝地是我们最后的命根子，你们必须保证我们今后持有一层物业，必须帮我们解决村民的农转非名额，还要解决村民们的就业问题，否则我们坚决不卖！”村民们“漫天要价”，明显是为未来的谈判让步预留空间。

1983年，尽管“统一祖国 振兴中华”的标语还没有矗立在广州火车站的主楼之上，但是来自四面八方怀着同一个梦想的人们，或迫不及待地穿梭于广州城内大街小巷，或奔赴于深圳罗湖中英街的路上，寻觅着父辈们不敢想象的创富机会。

此时隶属于广州市政府的“住宅建设办公室”正在酝酿改制成全国首批八大“城市建设开发总公司”之一，负责统筹开发急速发展的各大城市建设项目，全广州100多个用地红线项目全部划拨给“城建总”，其中也包括了当时还是偏远郊区的西郊村白马山地块。

在计划经济向市场经济转变的那个时期，土地远没有今天火爆，对于囊中羞涩的计划生产型的公司，在既没资金、又缺人才的情况下，土地或许还会成为烫手山芋。

广州火车站虽然早于70年代已经落成使用，但是直到80年代，广州市政府为火车站配套的商业大楼包括白马山项目、酒店项目等等还迟迟未能动工建

设，而广州“城建总”^①作为当时广州住宅开发建设的急先锋，在这一时点上更多考虑的是作为国有企业的社会责任，而不仅仅是经济效益。

1984年初夏，下午6时，“城建总”召开班子会议。会议室中央的桌子上放着一张巨大的广州市城区地形图。在这个夏天，这样的会议已经开过好多次了。所有的会议都是同一个议题，如何抓住改革开放的大好时机，寻求城建总的大发展。

手头上掌握了几乎全广州地皮资源的“城建总”对地皮的眼光当然是非常人可比，但这次他们相中的地块在当时却毫不起眼，甚至显得破败不堪，既不属于老城区中心，也不属于政府规划的未来商业中心天河区，但它却坐落在交通要道，经商要冲的中心位置，它就是广州火车站对面的白马山。

白马山是一个颇具传奇色彩的地方。

在秦末楚汉相争之际，时任南海郡尉的赵佗顺势创建了南越国，定都番禺（今广州），沿袭五代，共九十三年，开创了广州发展史上的第一个灿烂辉煌时期。

相传白马山就是南越王后宫的所在地，当时这里住着后宫佳丽，个个花容月貌，倾国倾城。

杜牧的《阿房宫赋》或许可以让我们对南越王后宫的生活情景窥视一二，“明星荧荧，开妆镜也；绿云扰扰，梳晓鬟也。”“一肌一容，尽

态极妍，缦立远视，有望幸焉。”这是极为典型的后宫场景，嫔妃们为了博得南越王的宠爱，非常注重自己的穿着打扮，此处自然成了各式各样的华衣美服



20世纪80年代的广州火车站

^①广州“城建总”即现香港联交所上市企业“越秀地产”（0123.HK）的前身，创立于1978年，初名为“广州住宅建设办公室”，1983年，改制为广州市城市建设开发总公司，1996年改制为“广州市城市建设开发集团有限公司”，是广州最早成立的房地产综合开发企业。2002年，广州城建开发集团与香港越秀企业集团实施资产重组，成为香港上市公司“越秀投资”（2009年更名为“越秀地产”）的主体。集团主要业务为房地产发展及投资，业务主要集中在广州地区，并已逐步扩展至珠三角、长三角、环渤海和中部地区。

的集中地，并影响着民间服饰的流行潮流与趋势。

据史料记载，汉代的织造工艺技术已相当高超，以至“汉服”成为汉民族传统服装的统称。长沙马王堆一号墓出土的“禅衣素纱”是西汉纱织水平的代表作品之一，轻纱薄如空，举之若无。而南越王墓出土的金缕玉衣则体现了南派服装的水准同样上乘。这一历史渊源让白马山与服装结下了永世的不解之缘。

时光荏苒，从南越国到新中国，时间跨度已经两千多年。白马山在历史的长河里历经岁月的变迁，遗世独立，但它身上所具备的传奇色彩并没有因为时间的流逝而褪色，冥冥之中早已注定这个古代后宫还会在另一个时代里演绎属于它的另一番精彩。

1974年，白马山周围突然在一夜之间热闹起来，不断有手提蛇皮口袋的人来去匆匆，嘈杂而混乱。顺着熙熙攘攘的人群往东走去，原来不远处矗立起一栋崭新的建筑，那便是新建成的广州火车站。经过数度迁徙，广州火车站终与白马山相伴，巧合之中带有几分上天注定的意味。

早在秦汉时期，广州就已经是闻名于世的通商口岸，两千多年从未闭过关，海上丝绸之路也始于广州。因此在中国改革开放之初，商业文化底蕴深厚的广东商业急速发展，广东成为无数淘金者的目的地，他们大多是通过广州火车站踏上这片南国热土。很快，广州火车站便成为珠三角地区的交通枢纽，旅客流量仅次于北京西站和上海火车站。这种大爆炸式的人流量在当时极为罕见。

随后不久，作为火车站的配套设施，广东省汽车站、广州市汽车站先后在白马山周围落成，交通物流条件更为便利。当一个由多种交通方式交叉集聚而成的大型交通枢纽出现之时，它必然催生该地区某些行业的率先发展，而商业自然是首当其冲，白马山也因此而引起人们的密切关注。

1987年的白马山，杂草丛生，山上农田、菜地零乱，早已没了昔日的夜夜笙歌。但它上面却趴着一个小农贸市场，每到早晨或下午，周围的七大姑八大姨就稀稀拉拉地穿梭于各个档口，她们的讨价还价声和档主们的吆喝声交杂，这是唯一能让白马山显现还有点生气的景象。

但是，毋庸置疑，白马山仍是一块难得的风水宝地，人们相中它只是早晚的问题。白马山在寂寞了几年后，终于迎来了它新的主人，而这个主人就是独具慧眼的“城建总”。

白马山当时的所有者是西郊村大队，当“城建总”向其表示想要拿下这一地块时，纯朴的村民们开始不依不饶了，谈判桌上的讨价还价本领都是无师自通，毕竟在利益面前，一切都得靠边站。

“地块你们可以征收，但这个风水宝地是我们最后的命根子，你们必须保证我们今后持有一层物业，必须帮我们解决村民的农转非名额，还要解决村民们的就业问题，否则我们坚决不卖！”村民们“漫天要价”，明显是为未来的谈判让步预留空间。要满足上述条件，并非易事。但“城建总”并未因此而轻易放弃，除了锲而不舍继续游说之外，还借助国资委的背景通过政府渠道进行协商沟通，并承诺建成后首层物业将由西郊村拥有，满足了西郊村最看重的第一个要求。而当时的西郊大队领导也是深明大义的爽直汉子，在为集体经济留有后路的同时，也全力支持城市建设开发。最终，“城建总”在近一年的艰难而漫长的谈判后，取得了白马山这块地皮的联合开发权。双方签署协议，约定以“城建总出钱，西郊村出地”的形式，二者共同开发，在白马山上建设一栋“综合商业大楼”。

“城建总”之所以能成功，原因有三：一是“城建总”是国企，可信度高；二是“城建总”是广州市住宅建设方面的龙头企业，属于专业的地产开发公司，专业的人干专业的事，西郊大队放心；三是最关键的，即“城建总”承诺大楼建成之后一楼归西郊大队所有。这个条件对于西郊大队来说具有极大的吸引力，因为在火车站建成后，他们已经依稀察觉到白马山的增值潜力，但苦于一无资金、二无技术，一直无力开发利用而任由土地荒废，此时恰遇“城建总”，无异于天赐良机，岂容错过？

1989年，白马山项目正式开工建设。两年后，也就是1991年10月，工程正式竣工，一栋六层楼的大楼矗立在了白马山上。在凉意渐浓的那个秋天，白马山竟然生机勃勃，散发出与当时季节不相适应的质感，预备演绎属于它的另一个传奇。

楼盖好了，干什么？“城建总”还没有想好。

这时一位领导发话了：我们先选派一个人，由他去筹备，至于做什么，由他经过调研以后出个方案，大家再讨论决定。

这个负责筹备的人就是金朱连。

○ 缘定“服装城”

在考察完当时广州形形色色的大小服装市场并对其进行比较分析后，金朱连惊喜地发现了一个规律，这些市场多数是街边档性质，档次不高，环境不好，因此白马大厦可以搞室内的服装批发，既可以介入服装批发这一热门行业，又可以发挥白马大厦自身的比较优势，从而形成差异化竞争。这一在今天看来再简单不过的决定，在当时的条件下，能够想到这个点子，已经有几分天才的意味。

当初，“城建总”开发白马山，纯粹是出于其超前的战略眼光，根本没有详细规划白马山项目未来的发展。所以，当白马大厦建成之后，到底该作何用途自然就成了最新也是至为关键的问题，因为经营定位是否适当，直接关系到项目成败及白马未来的发展。

此时的金朱连心里非常纠结。再过几年，自己就要退休了，眼看就可以撂挑子过轻松日子了，却不得不先解决眼前白马大厦“择业”的大事。干好了功劳是谁的且不说，万一选错了耽误了白马的前程，自己则肯定晚节不保。

金朱连，出生于1937年，校级军官，1986年从部队转业，进入“城建总”，被任命为二沙岛住宅项目的副总经理。1992年3月，广州市编委批准成立白马商业服务公司，金朱连出任第一任经理。

自从金朱连接手这个项目以来，家人也一致反对。因为再捱几年他就到了退休的年龄，再像年轻人一样去艰苦创业不划算。儿子多半是考虑他的身体因素，老伴却直截了当地批评：“你是一个共产党员，现在去经商，以后万一出了什么事，我可不给你送牢饭。”但多年的军旅生涯告诉他，军人应以服从命令为天职，既然是组织下达的任务，自己就必须完成。

这时有不少人给金朱连出主意，提议可以建一个土特产品专营市场，因为当时各地都有城市建设开发总公司，广州城建与他们都是兄弟单位，从各地采购土特产很方便，可以充分利用这些资源。也有人提出建一个像“广百”那样的综合型大商场，要知道，当时开业才一年的广州百货大厦生意非常火爆。金

朱连却认为这些经营模式对于白马大厦而言都不是最好的选择，但一时又想不到更好的经营项目，为此一筹莫展，两鬓之间不觉又多出几络白发。

恰恰就在此时，金朱连听闻有人将在火车站旁邮政局北侧筹建一个以服装为主的商场，目标是做成火车站旁的广百。他的心里一紧，服装生意真的那么好做？如果是，而自己又迟疑不决，那岂不是自毁前程让别人捷足先登？



20世纪90年代，驰名全国的广州西湖路灯光夜市

为了求证此事，金朱连决定通过关系向“广百”的领导取经。当他带着略显疲惫的神态走进广州百货大厦老总的办公室时，对方却迎面给他泼了一盆凉水。

广百老总听了金朱连的述说之后，毫不客气地说：“老金，你们城建总是搞住宅开发的专家，但在商场经营方面，你们一点经验都没有，搞百货公司哪有这么容易。我们这里仅财会人员就有五六十人，即使这样仍感觉玩不转，就凭你们十几个人，要想做商场，实在太难了。”

金朱连一听，内心多少有些泄气，但他更多的是不服气，凭什么我就搞不成？

对方在屋子里走了几圈，突然一拍脑袋：“对了，老金，我倒有个主意，你看，这几年从港澳迁移过来广州的厂商那么多，咱们又临近香港、台湾，全国的人都下广州买货，你们建个批发市场怎么样？”

批发市场？批发什么呢？

金朱连的脑子高速运转起来。他隐隐约约觉得在黑暗的胡同里看见了一丝亮光，急忙起身告辞。

走出广百，他步行去了西湖路，并直奔高第街，这里可是当时全国首屈一指的时尚前沿阵地。在那里，他看到在一条狭窄拥挤的巷子里，人流水泄不通，货如轮转。金朱连就这样在街口的牌坊下站了整整一个下午。

在老友的点拨及实地考察后，金朱连豁然开朗。他开始有了有一个不断清晰