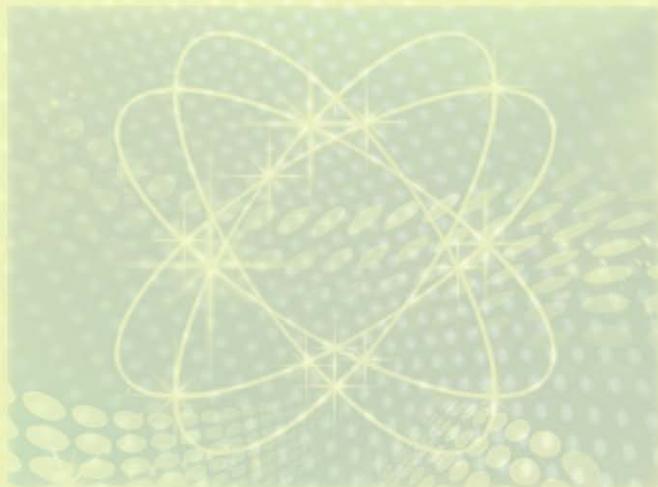


天河城报告

“中国第一MALL”解析





峥嵘天河城

刘作明

《天河城报告——“中国第一MALL”解析》一书历经七载终于问世，我感到由衷的高兴。

天河城的创建和发展，是广东商业改革发展史上重要的一页。这一段历程，贯穿了从20世纪90年代初至今的19年。这19年，是中国经济高速增长、社会经历大转型、人民的生活方式和消费方式发生深刻变化的时期。

改革开放的机遇造就了中国流通业的大变革。新的商业形态、新的流通组织形式、新的经营观念如潮水般涌进国门。天河城的创办，就是第一次将购物中心这一全新的商业形态引进广东。天河城开业15年来的辉煌业绩，开创了大型购物中心在中国实现成功经营的先例，它的示范效应，刺激了购物中心业态在广东乃至全国的蓬勃发展，这对于促进区域商业的繁荣，推动流通产业的革新和升级，提高市场的组织化程度，都具有里程碑式的意义和深远的影响。

天河城创业的年代，正是广东改革开放加速的时期。当时由于工作的关系，我有幸参与了这个大型商业项目的建设。回顾那些难忘的岁月和走过的艰辛历程，我为天河城今天的成功感到无比欣慰。

如果说要从天河城案例中总结一些经验和启示的话，那么我想，最根本的就是以下三条。

第一条就是，我们商业流通业的经营者，一定要有与时俱进、变革创新的精神，要顺应时代前进的步伐，不断地研究、开发适应市场变化的新的流通组织形式。天河城成功的关键，就在于它选择了购物中心这样一种集购物、餐饮、娱乐、休闲等多功能于一体的“朝阳业态”，它的出现适应了经济发达的广州和珠江三角洲地区从温饱走向小康生活的人民提高生活质量和改变生活方式的需求。

当初天河城建设的时候，在门前规划设计了一个很大的露天广场，对这一创新，当时也有不同的声音，说商场从来都是开在马路边，搞一个大广场，商场离马路那么远，能有生意吗？后来事实证明，这个广场的设计，很好地体现了休闲消费的理念。顺应时代的潮流，打破陈规，勇于创新，我想这就是天河城成功的思想精髓。

第二条就是，从事商业流通业的经营者，要有很强的学习精神和学习能力。在全球经济一体化的今天，国际流通产业发展的新成果传入中国的“时差”越来越短了，业态更替的速度也越来越快，这就要求我们的商业经营者，必须不断地学习和吸收新的知识，紧紧追踪世界流通产业发展的新潮流、新技术、新成果，并努力探索将这些新成果与中国独特的国情相结合的发展道路。

天河城的团队，就是这样一个充满学习精神的团队。当时他们来自四面八方，里面有许多人都不曾从事过商业，要经营的又是大型购物中心这种在国内还全然陌生的新生事物，难度之大、挑战之巨可想而知。但他们不畏艰难，边干边学，在实践中摸索，在市场竞争中锻炼，使自己很快地成长起来，在购物中心的规划设计、招商运营、财务及物业管理等方面探索出了许多真知灼见，总结了许多和中国国情相符合的实战经验，为中国的购物中心产业培养造就了大批人才。

这种学习精神和学习能力，是天河城企业文化一大宝贵的优良传统，应

当继续发扬光大。

第三条就是，作为商业流通业改革和发展的领跑者，必须要有发展的眼光和超前的意识。

我们国家正处在大发展大转型的历史时期，经济社会在不断发展，市场格局在不断变化，这就要求我们要以超前的眼光敏锐洞察市场发展的方向，及时把握变革的先机。

19年前天河城设计的时候，就提出要配套一个三层的大型停车场，当时很多人不理解，认为私人汽车还很少，搞这么大的停车场是不是浪费？但经过论证之后大家认为，随着广东经济的飞速发展和人民生活的富裕，汽车的家庭普及率会很快提高，驾车购物将成为潮流，充足的停车设施就是竞争力的一大要素，哪里停车方便，消费就会往哪里流。天河城要做到让顾客“下了汽车进商场，抱了商品上汽车”。时至今日，天河城的大型地下停车场经常车满为患，充分证实了当年决策的正确。所以说，只有以发展和超前的眼光研究市场，我们才能在未来的竞争中立于不败之地。

以上三条——创新精神、学习精神和超前眼光，是我个人对天河城成功经验的一点肤浅理解，也是对天河城今后建设者的一点寄望。当然，天河城开业15年，所创造的经验是大量、丰富和具体的，不是几句话就能包含概括得了。这段不寻常的历史，这些宝贵的思想和智慧的资源，这批创业者所付出的艰辛劳动，不应该让它们随着时间的流逝而湮没，而应当很好地加以发掘、整理和提炼，使之成为我国商业界共同享有的精神财富。在这方面，《天河城报告——“中国第一MALL”解析》一书做了一件非常有意义的工作。

此书的三位作者通过长达七年深入细致的调研采访，寻访了这段历史的众多当事者和知情人，搜集了大量珍贵的历史材料，真实生动地再现了天河城创业发展的奋斗历程，总结了天河城成功的若干规律。书中的许多内容，包括一些分析和提问，都是发人深思的。它对于我们继续探索中国购物中心产业健康发展之路，对于我们思考新世纪中国商业改革和发展的未来，相信会有所帮助和启迪。

（作者系广东省原副省长）

前传

无法复制的天河城

2004年5月，春夏之交的羊城已感燥热。

5月16日，一个普通的星期天。城东天河路上，与第六届全运会主场馆天河体育中心隔路相望的天河城，照样熙熙攘攘人来人往。这座六菱形的建筑物，棱角鲜明的外表如同风水大师手上一只硕大无比的八卦盘，蓝色的大理石外墙更衬托出庄严冷峻的神情。

16万平方米建筑面积的天河城广场，由广东天贸（集团）股份有限公司投资开发与经营管理，不久前的5月1日，81万人次的滚滚“洪流”，刷新了这座购物中心单日最高客流量70万人次的纪录。5个月后的国庆日，83万人次再度改写历史新高。

闷热的空气里有些骚动。15:35，一位白衣白裤的姑娘从北门进“城”。姑娘姓余，当鲜红的“天河城第800000000个顾客”绶带披上身时，余姑娘还显得一脸张皇和疑惑。

天河城第八亿个顾客的出现，令这个燥热的普通的星期天变得不寻常起来。

2004年，广东总人口约有8000多万，开业8年的天河城，累计8亿人次光顾，相当于每个广东人8年间至少有10次踏足天河城；一年365日，一年1亿次的客流量，相当于平均每天27万人次，每小时22830人次（按全场开业时间12小时计），每秒钟有6个人经“城”而过。

用“天河城概念”图解一秒钟，一秒钟变成6个人的身影；如果图解一个城市



图1 蓝天白云下的“中国第一城”。

呢？83万人次单日客流最高峰，等于把欧洲小国卢森堡的所有居民，一天之内一起搬进了天河城！

1999年8月19日《粤港信息日报》以《天河城成了特大收银机》为题报道：“在这幢7层商厦里，凡有通道的地方，几

乎都被坐着歇脚的顾客挤占，川流不息的人群几可填满10万平方米营业面积的每一寸空间。”

2002年9月香港《大公报》评论：“今天的天河城广场，作为广州市新的商业中心，集购物、美食、娱乐、消闲、商务于一体的巨型商厦，吸引不少市民前往购物，人流量增长快速。现时平均每天逾二十万人次，最多一天达六十五万人次。”而到了2004年，《南方都市报》则干脆把一项“世界上人气最旺的MALL”的桂冠送给了天河城。

媒体的“荣誉称号”并非夸大其词。在现代化购物中心的发祥地美国， “2003年每个月有2.03亿成年人访问了各种购物中心”，上海连锁经营研究所常务副所长俞稚玉的文章写道：“一年大约有4000万人参观美国最大的摩尔——‘美国摩尔’（Mall of America）。”这个全美MALL中的巨无霸有26个天河城那么大，但其年客流量仅及后者的一半多一点。

客流是购物中心的生命线。天河城“扶梯变人梯”的景象，让大陆多少“吃不饱”的购物中心同行艳羡不已，其创造的“客流之最”，相信可以在较长的时间内成为中国大陆购物中心的“吉尼斯”！

购物中心说通俗



图2 余小姐得悉幸运成为天河城第八万个顾客时，忙不迭地往家里报喜讯。



图3 天河城内不缺人气，只缺氧气。（邝阳升摄）



图4 1999年8月19日《粤港信息日报》的这篇头版头条，让“特大收银机”的美誉伴随天河城至今。

气”，涌进去的是人流，吐出来的是金子！

1996年2月9日，一个星期五的上午。当天河城一大一小两间铺咿呀地打开店门，迎来天河城第一批顾客时，犹如阿里巴巴打开了一库宝藏的大门。15年来，租金收入稳步提升，2010年创下5.5亿元的历史新高（剔除写字楼租金收入），商场整体平均月租金超过450元/平方米，首层租金均价达到2500元/平方米水平，成为名副其实的“特大收银机”。

铁打的“城门”流水的租户。进“城”淘金者队伍中，既有中国最早的“海归派”人士，他们带来了香喷喷的上海小笼包，最早现身羊城食肆的印度飞饼绝技，也有日本吉之岛在中国大陆的第一座桥头堡，香港屈臣氏迄今在内地最昂贵的分店。班尼路、杰西嘉、金公主、稻香源、怡景西餐、穗港家私……多少叱咤商海的连锁品牌从这里成名起飞，多少人生传奇创富神话从这里着笔书写！

自然，最大受益人是“金矿”拥有者——广东天贸（集团）股份有限公司，以8.4亿元股本金、举债9000万美元，建成了商场部分总造价达12亿元的天河城广场，至2003年5月内外债清偿完毕，8年赚回一个天河城，粉碎了“中国MALL不赚钱”的谬论。

天河城的出现，改写了许多人的一生；天河城的存在，亦影响和左右着

点，就是同一屋檐下“竖立”起来的“商业街”。大街上人们行色匆匆，旺丁未必旺财，天河城方面就估算过至少有三四成人流是“借光客”，把四面临路的天河城当作可遮风挡雨的公共走廊。然而，在这里，有人打趣道“不缺人气财气唯缺氧

天河城广场有关数据一

地址	占地面积	天河城商业面积	建筑面积
广州市天河路208号	包括天河城广场（地面7层、地下3层）、写字楼（40层）、酒店（33层），总占地面积4.15万平方米。	地面7层，地下3层，其中负一层至7层共8层为商业经营场地，可出租面积约10万平方米。	整个项目33万平方米，其中商场部分（即天河城）16万平方米，写字楼10.3万平方米，酒店6.5万平方米。2006年10月16日，东塔甲级写字楼粤海天河城大厦12层示范层单位装修完成，正式对外开放投入使用；2011年7月22日，西塔粤海喜来登酒店开业，成为第一家落户广州的喜来登酒店。

天河城广场有关数据二：天河城各楼层建筑面积

楼层	建筑面积（平方米）
上盖建筑	2938
七层	10805
六层	10892
五层	13169
四层	16131
三层	17101
二层	15037
首层	17171
负一层	20114
负二层	16752
负三层	20558
合计	160668

天河城广场有关数据三：1996—2010年天河城商场部分租金收入

年份	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
租金 (亿元人民币)	0.37	1.33	1.62	1.88	2.16	2.6	2.9	3.05	3.6	3.8	4.0	4.2	4.5	5.2	5.5

许多人的一生。

正如有位记者在一篇文章中写道：“从外表看，天河城并不如置身其中那么气势磅礴，银灰色的外衣也很内敛，甚至不如对面新开业的维多利亚广场那么抢眼，但天河城的地位还是无人可以撼动，它的地位不是靠博出位得到。”“全息广州，内在的磅礴”，记者为天河城下了一个相当个性化的定语。

张择端笔下的《清明上河图》，描绘的是凡夫俗子尘世间的平民生活。



图5 涌进去的是人流，吐出来的是金子！（邝阳升摄）

沐浴着岭南文化阳光成长起来的天河城，浑身上下就透着一股平民性格。

是天河城首先摸索出“有中国特色的社会主义初级阶段的购物中心”，必须坚持“只要衣冠整，来的都是客”的人本思想，由此第一个掀动中国大陆购物中心“全年龄段、全客层型”的完美风暴。

“百万富翁闲逛不掉份，打工仔上楼只花10蚊（元）。”在这里，酒楼食肆中老板大款们酒斛交错，超市里家庭主妇左挑右选，大厅中老年人悠闲漫步。走道的座

椅上常有恋人们在轻声细语，门口四周的石栏上总有外来工坐着休憩。

一位叫“周”的网络诗人吟咏：

是谁造就了你

——天河城广场

把脚深埋在最谦逊的土壤

却把身躯炫耀在自傲的阳光

用庄严冷峻装饰了你所有的外表

为什么却又让人一目了然

一位叫“大狼”的摩梭族男人，从美丽的云南“女儿国”跋涉万里，找寻他深爱的广州姑娘。游走于部落生态和都市文明之间的痛苦，使他觉得“广州除了天河城广场五楼的游戏机室外，什么都比不上泸沽湖”。

一个叫“木子美”的女孩，在讲述她那个“一个女人和六十个男人的故事”时，不忘提到天河城广场是她和一个叫“容器”的男生初次约会的地方。

文人们爱说这里是都市的情感驿站，商人们喜称这里是“中国第一商城”、“广州最大的商业会所”，学究们热衷讨论这是购物中心将个人社交空间公共化的绝佳范本。以天河体育中心—天河城为轴心的约10平方公里的地区，东起石牌东路、西至广州大道、北到广园东路、南临珠江，如今已经成为广州市正在建设的新城市中心，它汇聚了现代商务、传统商业、汽车销售、电子信息产品、文化体育产业等多项功能，它是广州的“商业洼地”，它是广州现代商都的崭新名片，它是积聚广州“人气”的商业热极！

感情的喜怒哀乐，生活的酸甜苦辣，每天都周而复始地在这里上演。这里有诗人的吟咏，有木子美式的情感剧场；这里曾闪露自杀者绝望的眼神，曾惊爆不怀好意者操纵的“诈弹惊魂”；这里不拒绝最时尚的演绎，但也难逃避最肮脏的交易。天河城崛起形成的“10公里生活圈”，是城市文化意义上的象征体，是都市人无法割舍的血与肉，是融进广州人生活中的一部分！

作为中国购物中心最早的实践者和探寻者，天河城在某种意义上已成为后来造MALL人必定朝拜的“圣地”。尽管关于MALL（摩尔）的定义层出不穷，尽管对天河城能否叫做中国第一MALL还存在争论，但争辩双方无法否认的一个事实是：天河城为舶来的现代零售业最高级发展形式——购物中心或MALL，添写了一笔最传神的“中国式”注脚！

只要在互联网几大搜索引擎上敲入“天河城”三字，你就会发现，天河城不仅是牵引广州新兴商业中心区轰鸣运转的火车头，不仅是广州新的城市地标商业名片，而且，以天河



图6 内敛平和的天河城已经成为广州人生活中的一部分。（阿正摄）

城为中心的天河路商圈的辐射力，在现代化交通工具的指挥棒下正获得几何倍数的放大。从这个意义上说，天河城又不仅属于广州，它属于四面八方涌来的光顾者，属于周边簇拥着天河城的扎堆者，属于珠三角乃至中国大陆兴建购物中心的追随者！

天河城的神奇之处，在于她远非一个业主和数百个租户、一个新兴行业、一个街区乃至一座城市所能够涵括和表述的！企业运营、行业发展、城市沿革、人文风俗，她是一个立体多维而精彩纷呈的天河城！

“平凡演绎出精彩，普通创造出神话。”历史往往是在不经意中创造的。当一群普通平凡的人物，20年前在一片农田村舍之中，为一幢叫“天河城”的建筑物挥汗如雨殚精竭虑的时候，谁也没想到这是在创造一段属于自己的人生传奇，更没想到是在为一场无坐标无参照系的中国购物中心航程破冰试水！

目录

序言 峥嵘天河城 / 1

前传 无法复制的天河城 / 1

第一部 柱子 / 1

第一章 日出天河（1991—1993年） / 3

第一节 曼谷的邂逅 / 4

第二节 选址前传：背对北京路 / 9

第三节 选址进行中：脚踏中轴线 / 15

第四节 选址完成时：一片充满无数可能的荒地 / 20

第二章 风云际会（1991—1993年） / 27

第一节 机制：股份制初恋 / 28

第二节 融资：“四海龙王”碰头会 / 31

第三节 动工：野草中的奠基 / 36

第四节 管理：没有“婆婆”的天贸 / 42

第五节 团队：未来商脑汇天河 / 48

天河城那些人 刘春亭：70岁高龄学开车 / 55

天河城那些人 陈启森：将梦想照进现实 / 59
天河城启示录 三大关键要素打造大型商业航母 / 63

第三章 梦开始的地方（1991—1993年） / 69

第一节 全球MALL浪潮：车轮上的狂飙 / 70
第二节 西来初地：中国MALL萌芽 / 72
第三节 “带领一个城市向前走” / 74
第四节 造物造魂：天河城的风水学 / 80
第五节 动线之美：天河城的平面设计 / 88
天河城启示录 精准定位、贴心设计、以客为先 / 94

第四章 摇篮岁月（1994—1995年） / 103

第一节 1992—1995年：巨变前夜繁华梦 / 104
第二节 物业管理：高价请来香港师傅 / 107
第三节 招商：两个人的租务 / 109
第四节 租赁部建军 / 111
第五节 非常工程 / 116
第六节 第一次借贷 / 120
天河城那些人 徐琳光：“工程兵司令” / 123

第五章 惊险的宴席（1994—1995年） / 127

第一节 交锋亚细亚 苦恋友谊商店 / 128
第二节 大闹八百伴 永安“逃婚” / 135
第三节 国门初开：吉之岛轻舟西渡 / 145
第四节 南大进城（上） / 150
天河城那些人 欧小卫：把鸡蛋立在桌面上 / 158
百战商脑 石井和正：骑单车进广州的东洋人 / 162
天河城启示录 招商的经纬谋略详解 / 164

第二部 格子 / 171

第六章 天上的街市（1996年） / 173

第一节 1996年：北商洋店风暴 / 174

第二节 开业工程冲刺 / 177

第三节 城门开 / 182

第四节 南大进城（下） / 187

天河城那些人 冯仕勋：“物管教父”的背影 / 193

天河城启示录 软件的重要性不亚于硬件 / 197

第七章 命运号机车（1996年） / 201

第一节 一年一个新故事 / 202

第二节 吉之岛开动命运号机车 / 206

第三节 一山二虎：天南和吉之岛的错位经营 / 213

淘金部落 屈臣氏最昂贵的分店 / 216

天河城那些人 杨军艇：快乐的知更鸟 / 218

百战商脑 李穗生：香烟纸上签赌约 / 220

天河城启示录 如何在店铺设置上做文章 / 224

第八章 艰难时世（上）（1997年） / 231

第一节 1997年：大百货寒冬 / 232

第二节 特价场 / 235

第三节 自营天梦宫 / 240

第四节 “斗鸡”之战——美食坊开业 / 245

第五节 电器城电脑谷双双遇挫 / 250

第六节 文化廊风波 / 253

百战商脑 周强的“前摩登年代” / 259

天河城启示录 减租不是灵丹妙药 / 261

第九章 艰难时世（下）（1997年） / 265

- 第一节 第一次债务重组：借外债 / 266
- 第二节 一个观众的乐队：开业初期的物业管理 / 270
- 淘金部落 怡景西餐厅：看得见风景的房间 / 275
- 天河城启示录 综合管理面对面 / 278

第十章 飞越生死线（1998年） / 287

- 第一节 1998年：生死大戏 / 288
- 第二节 逆市奔跑——加租 / 290
- 第三节 广国投之死 / 295
- 第四节 粤海惊涛 / 299
- 第五节 反抽血抗争 / 302
- 第六节 春暖花开 天南百货扭亏为盈 / 311
- 淘金部落 奥斯曼洋服：草根品牌的城中童年 / 316
- 天河城启示录 把握持续发展先机 / 318

第三部 银子 / 321

第十一章 黄金雨（1999年） / 323

- 第一节 1999年：世纪婴儿潮 / 324
- 第二节 南门开 天河南一路开通 / 326
- 第三节 “特大收银机”（上） / 330
- 第四节 “特大收银机”（下） / 335
- 天河城启示录 “地铁上盖”不等于金矿 / 340

第十二章 第八十一难（1999年） / 343

- 第一节 “一磅肉”危机 / 344
- 第二节 工程收官 / 348
- 第三节 鹤山会议：历史没有如果 / 351

第十三章 世代更替（2000年） / 355

- 第一节 2000年：两个时代的交接 / 356
- 第二节 “亚洲最佳重组交易” / 359
- 第三节 广控亲政 / 361
- 第四节 刘李交接棒 / 364
- 第五节 创业团队瓦解 / 369
- 第六节 借内债还外债 / 374
- 第七节 出城的足音 / 377
- 天河城启示录 一支试过错的团队是最宝贵的财富 / 382

第十四章 巨变家国（2001—2002年） / 385

- 第一节 中国入世 零售业开放 / 386
- 第二节 禹来到任 / 389
- 第三节 天南百货内外扩张 / 391
- 天河城启示录 自营店不宜过度扩张 / 393

第十五章 大道苍茫（2003—2011年） / 397

- 第一节 珠三角第三代造MALL浪潮 / 398
- 第二节 新粤海脱困 天河城无债一身轻 / 399
- 第三节 悄悄在变天河城的脸 / 403
- 第四节 抗“非典”之役 应急减租 / 405
- 第五节 第二次招租之变 租户大洗牌 / 408
- 第六节 西塔爆破 双塔辉映成新地标 / 411
- 第七节 “天贸”成过去式 “天河城”时代来临 / 414
- 第八节 张辉接棒 出虎门入名盛 / 415
- 第九节 欧莱斯梅开二度 津门金街复制天河城 / 418
- 天河城启示录 起步之后如何腾飞 / 421