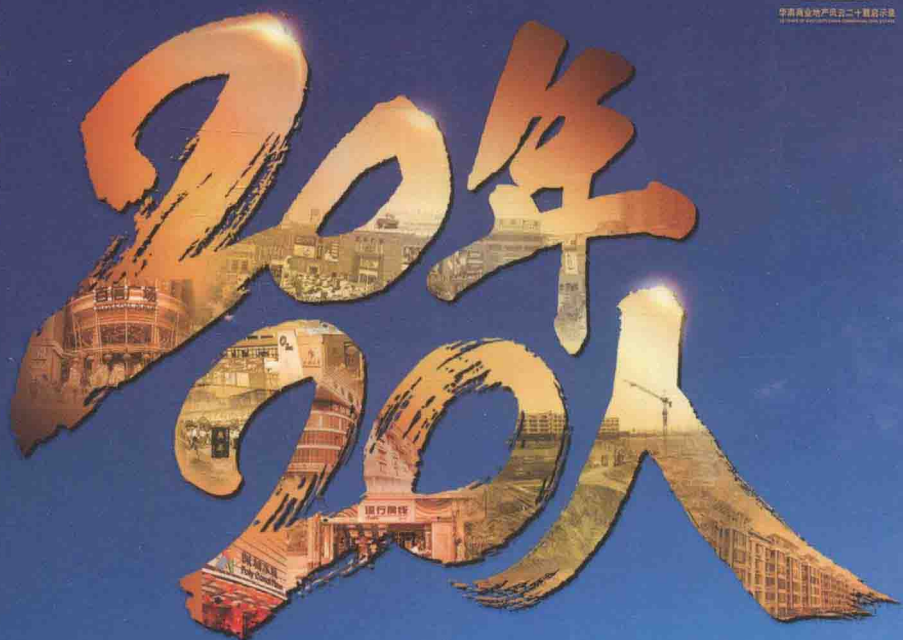


华南商业智库系列丛书

20年
20

华南商业地产风云二十载启示录



黄华军/总策划

华南商业地产风云二十载启示录

王先庆 赖婉蕴/主编

吴婕秋 黎焰华/副主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

AEON

广州农商银行

全

全

全

全

全

全

全

全

全

全

全

华南商业智库系列丛书



20年 20人

黄华军/总策划

华南商业地产风云二十载启示录

王先庆 赖婉蕴/主编

吴婕秋 黎焰华/副主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

20 年 · 20 人：华南商业地产风云二十载启示录 / 王先庆，赖婉蕴主编．—北京：经济管理出版社，2017.4

ISBN 978-7-5096-5116-2

I . ① 2… II . ①王… ②赖… III . ①房地产业—经济史—华南地区②房地产业—企业家—生平事迹—华南地区 IV . ① F299.27 ② K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 088804 号

组稿编辑：杨 雪

责任编辑：杨 雪

责任印制：黄章平

责任校对：超 凡 王纪慧

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www.E-mp.com.cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：北京玺诚印务有限公司

经 销：新华书店

开 本：710mm × 1000mm / 16

印 张：15

字 数：246 千字

版 次：2017 年 5 月第 1 版 2017 年 5 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-5116-2

定 价：46.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

编委会

总策划 黄华军

主 编 王先庆 赖婉蕴

副主编 吴婕秋 黎烙华

编委会 黄华军 王先庆 赖婉蕴 吴婕秋 黎烙华 林伟华
马少栋 刘 武 花 涛 余旭锦 宋 宁 陈光明
邵建明 林治平 欧小卫 罗晓军 赵 军 钟 义
黄文杰 黄启宁 黄 河 曾昭志 谢仕平 甄跃飞
廖皓辉

出版单位 第一商业网
华南商业智库

支持单位 广东省商业地产投资协会
广东省商业经济学会
广东财经大学
楚睿商业机构

风云激荡 20 年，谁主沉浮？

奔腾不息的商业长河，浩荡奔流到 1996 年。在珠三角两岸富饶的购买力土壤滋润下，在改革开放的春风吹拂下，先行一步的粤商敏锐地捕捉到市场先机，澎湃的商业大潮激荡起无数激动人心的浪花，涌现出大批走在时代前端的卓越企业和传奇人物。

1996 年，中国大陆首个购物中心——天河城横空出世，它巨大的示范效应，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。

廿载回首，1996~2016 年间，华南商业地产从无到有，从弱到强，从无序到规范，从外资零售企业的“大肆入侵”到传统百货的变革、大卖场的转型、新晋品牌的涌现，再到城市商圈的变迁，购物中心、商业步行街、写字楼、综合体如雨后春笋般涌现，广东商业企业以全新的姿态演绎着新一轮的崛起。

为了纪念华南商业地产发展 20 周年，推动行业健康有序发展，第一商业网、华南商业智库投入了大量的人力、物力，奔赴广东多个城市，在短短两个月的时间里采访了 20 名见证华南商业地产前行的著名经济学家和商业地产相关行业的领袖人物，收集了大量的第一手资料。从他们的口述中，更全面、更准确、更具体、更鲜活地还原企业发展历史，精辟总结成功经验和失败教训，对行业有着重要的参考价值。

《20 年·20 人：华南商业地产风云二十载启示录》一书共分为“1996~2016 年华南商业地产发展史主报告”、“业态专题报告”、“行业代表人物”、“‘我



与商业地产 20 年‘征文’四大部分，收录了逾 10 万文字和近百幅珍贵图片，真实再现华南商业地产那段波澜壮阔的发展历程，记录了先行者的艰辛苦楚和后来者的锐意变革，勾勒出了一幅光彩夺目的时代画卷。

以史为鉴，可以知兴替。从时代的变化着眼，对 20 年的回望可以让我们更清醒地看清历史，也可以让我们更好地思考未来，历史的启示在今天全新的市场形势下更显弥足珍贵。

在本书的编写过程中，我们得到富港集团、昌大昌超市、楚睿商业机构、华南商业智库以及以广东财经大学流通经济研究所所长王先庆教授为首的高校老师、经济管理出版社杨雪编辑等机构和个人的大力支持和帮助，在此一并表示衷心的感谢！

由于时间仓促，本书疏漏与不足之处在所难免，恳请广大读者不吝赐教，给予批评指正。

黄华军（本书总策划）

2017 年 4 月 24 日于广州

华南商业地产的形与魂

——华南商业地产风云二十载启示录

一、华南商业地产的起源与演变

顾名思义，商业地产是指与商业物业的开发、招商、运营等业务相关的一种产业地产。通常情况下，只要与大流通、大市场、大商业相关的地产业务，都可统称商业地产，主要包括商业街、购物中心、购物广场、地下商城、交通枢纽商业、交通节点商业、专业市场、综合市场、二手市场、采购中心、会展中心、展贸园区、餐饮中心或美食城、物流中心、物流园区、商业综合体、商务中心、商业型 CBD、旅游型商业景区、奥莱型购物公园等。

我对商业地产问题的研究是从 2003 年开始的，当时，在参与有关“广州商业网点规划”及“千年商都”等课题的调研时，必须从商业网点布局、商业中心选择及转移、商圈发育成长等问题出发，这些问题的实质最终还原于商业地产问题。在我看来，商业地产是地产领域众多业态的一类业态，如同百货业是零售业中的一种业态一样，它是商业与地产融合发展的一种地产形态，因此，真正的商业地产，必须是以提供商品型的商业物业开发为导向的专业地产业务。商业地产的发育成长，必须满足两个基本的前提条件：一是有足够数量的对商业物业进行购买或租赁的市场需求；二是以专业开发商业物业为核心业务。以此推理，那些纯粹的自建自营型商业物业的开发建设，就不



属于商业地产。进一步说，商业地产本身有着发育成长的规律，有着独特的发展轨迹和演变顺序，它的“形”是地产，但它的“魂”则是商业。

研究表明，商业地产起源于城市商业的集聚发展，它是地产业发展到一定阶段的产物。也就是说，随着新的交通枢纽和交通工具的出现，导致城市或区域人口在一个新的区域集聚，并推动城市商业中心的转移以及新的商业中心的发育和形成，这时，就产生了商业地产的内在需求。而当这种需求具有足够大的规模和数量时，形成了一种潜在的市场，于是就为专业从事商业物业开发的地产商提供了市场动力。

根据本人从事十多年商业地产研究的经验，探索和研究商业地产的发展规律主要有三重视角：一是工业化进程，即在一个国家或地区工业化的不同阶段，商业地产的市场基础是不一致的；二是城镇化进程，即不同的城镇化水平和发展道路，导致商业地产开发的深度和广度差异很大；三是居民收入水平，即在不同的收入水平下，一个城市或区域的消费需求层次和阶段差别很大，从而对商业物业需求的规模和类型不一样，其发展动力来源亦不尽相同。这三重分析视角及其运用，在我们进行商业地产投资、开发、布局以及规划时，无论是前期研究还是中后期的业态选择、招商运营以及转型升级，都是必须重视和理解的基本原理，更是我们分析和了解一个城市或区域商业地产发展规律的逻辑主线。

基于这三重视角，分析华南^①商业地产的起源和演变，就能十分清晰地理顺它的来龙去脉。简言之，华南商业地产起源于广东工业化进程中期即20世纪90年代中期，由于快速的工业化模式产生了大量的商流、人流、物流，并且产生了渠道再造与流通空间集聚的新动能，比如，有大量的专业市场来缓冲原辅材料供应和工业品在厂家“堆积”的问题，同样，工业人流的快速集聚带来服务业的高速增长，从而推动商业中心的转移，可以说，从白马服装市场、中大布匹市场集群，到天河城、电脑城，其本质都是工业化进程的产物。它们的兴起，只能从广东工业化浪潮中找到答案。又如，随着广州天河路商圈、番禺万博长隆商圈、白云新城商圈的兴起和繁荣，以及上下九商圈、北京路商圈、农林下路商圈、环市路商圈的衰落，都是广州城镇化进程的结果。

^① 这里所指的“华南”，是一种习惯性称呼，一般是指广东全省，但主要是指珠三角区域。与国家地理意义上的“华南”范围有所不同。本书所有涉及“华南”的内容，均适用于此解释。



城镇化进程的变化带来新的楼盘、交通工具和人口流向的变化以及重新集聚，从而推动着商业空间布局的变化以及商业中心的转移和再造。此外，随着居民消费水平的提升，消费者需求层次随之提升，更加注重消费品质和消费体验，于是，购物中心及商业综合体时代才会来临。

总之，将广州天河城开业的 1996 年定为华南商业地产的元年，是有道理的^①，因为它是基于纯粹商业物业开发并以现代商业理念运营管理的第一座真正意义上的购物中心，并由此开启了缔造天河路商圈的新时代。华南商业地产的演变和发展背后，代表的是中国改革开放进程以及工业化、城镇化进程的轨迹，并具有浓郁的岭南文化特色和粤商的品格。

二、华南商业地产的形、神、魂

风风雨雨，从 1996 年到 2016 年，华南商业地产从萌芽到扩张、从幼稚到成熟，转瞬间，就走过了二十载寒暑春秋。纵观这二十年的发展道路，到底有哪些启示？透过表象看实质，又有哪些内在的逻辑？有哪些值得纪念的现象、人物和事件？近一年多来，在广东省商业地产投资协会、广东省商业经济学会的指导下，第一商业网、华南商业智库联合组成的专家团队，通过遍访广东各地代表性的商业地产项目和代表性人物，举办了大大小小数十场调研座谈会和交流会，得以掌握大量珍贵的第一手材料，并从中得到了宝贵的收获和启示。

不同的专家，从不同的角度去观察华南商业地产的变革和发展，认识和评价的方式、方法可能不尽相同，进而得到的启示可能也不一样。就我本人的思考和心得而言，华南商业地产风云二十载的启示可以归纳为六个字，即“形精、神特、魂缺”。

所谓“形精”，是指华南商业地产界设计开发的商业物业从形态和外形上看，基本上都规模不大，但很“精干”，即典型的“小而精”。这里的“形”，主要是指“外形”、“形态”，即体量和规模。以广州为例，天河城、白马服装市场、百信广场、天河娱乐城等一批至今仍然深受消费者喜爱、经营状况良好、

^① 在这之前，尽管已经有广州电脑城的开业，但那只是对旧的建筑的租赁性利用；而广州购物中心的开业，则是基于一种公益性文化设施的建设；至于其他的一些百货大楼、专业市场，在当时还不是从纯粹商业物业的开发角度来投资建设的。



品牌影响力大的商业地产项目，其实规模都不到10万平方米，除了正佳广场、狮岭皮具城、新塘牛仔城等极少数项目超过30万平方米外，在过去二十年中，由本土商业地产商开发建设的项目，几乎没有一个项目在规模上处于全国前几位的。在广东省其他城市，也只有深圳华南城、广佛智城等少数几个项目规模比较大。

近五年来，广东各地有一批超过40万平方米的超大型地产项目建成或在建，但这不是华南商业地产的主流。就大型商业综合体的开发浪潮而言，可以说，主要是由于万达集团这只“来自北方的老虎”的冲击导致的，在此之前，广东很少出现这类超大型商业综合体项目。

同样，就专业市场、物流园区等商业项目的开发来说，无论北方各省，还是华东各省，如浙江义乌小商品城、山东临沂商贸物流园，这些代表性的项目都超过100万平方米，有的甚至超过500万平方米。但它们的特点是“大而少”，一个城市往往就是一两个超大型项目，除上述两个代表性项目外，还有如海宁皮革城、绍兴轻纺城等。

在2014年由我策划并主持的第一届“中国专业市场大会”上，我曾经将上述现象做过一个比喻，即将浙江各地的专业市场比喻为盘踞在各个山头上的“一只虎”，而广东各地的专业市场则是“一群狼”。因为广州有近1000个大大小小的专业市场，尽管数量多、类型全、分布广，但其实规模都普遍不大，如同大部分广东人的体格一样。显然，虎与狼的外形差异很大，但大有大的优势，小有小的好处。“小而精”就是华南商业地产的共性。

所谓“神特”，是指华南商业地产各具神韵，普遍独具特色。其实，“小而精”就包含了一点：“精气神十足。”它的表现主要包括：经营灵活、专业性强、个性十足、生命力强，但不张扬。或许，这些商业地产项目，正是从一个侧面反映着粤商文化和精神，即反映出一种低调、务实、灵活的商业文化风格。

粤商普遍低调、不张扬，因此，就很难做出那些名扬四海的大项目，他们不是因为缺钱而做不出来，而是基于投资安全和抗风险的考虑而不想这样做。更主要的是，这些项目大多是民间投资，他们为了资本安全和经营的可持续性，大多将项目的规模控制在一定范围内，与自身的管理能力和风险防范能力相匹配。所以，相比于华东等地的商业地产项目或人物而言，华南商业地产项目普遍名气不大。

同样，粤商还有一个“不熟不做”的特点，因此，开发的项目普遍在熟悉的产业链或熟人圈中寻找。这样的项目大多专业性强，非常有特色，而极少出现综合性的超大型商业项目。正因如此，只有广州、深圳、东莞、佛山等城市，才会出现全国品类最齐全的商业地产项目，且不说各种各样的商业中心、购物广场、购物中心、交易中心、地下商城、特色商业街，仅就专业市场而言，全国也只有广东才有如此齐全的特色专业市场，包括服装市场、玩具市场、文化用品市场、海鲜市场、布匹市场、鞋材市场、茶叶市场、眼镜市场、药材市场、牛仔城、酒店用品城等。仅佛山南海大沥一个镇，就有近30个大大小小的各类专业市场。实际上，全国也只有广东各地的专业镇与专业市场共存共荣，形成极具特色的、今天才被全国其他省高度重视的特色专业镇现象。

从逻辑上推理，或许，正因为华南商业地产的这种“神特”，才导致其具有生命力极强的特征。精气神足，主要是因为有产业基础支撑，有成熟的产业链和供应链体系，有强大的消费基础和人气。特色鲜明，使得各项目都有自己的客户群，差异化经营，很少出现恶性竞争现象，从而具有较强的生命力。这也就是为什么在每一次经济危机和波动中，华南商业地产受到的冲击都比其他地方受到的冲击要小的原因。无论是2008年的金融危机冲击，还是当前的电子商务冲击，相比于全国其他区域而言，华南商界的生命力要顽强得多。

所谓“魂缺”，主要是指华南商业地产界的探索普遍不重视理论指导，不注重模式的提炼，缺少灵魂性的战略性经营理念。进一步说，虽然“神特”，看上去有“神韵”、“精气神足”，但却不“传神”，难以模式化、流程化、标准化、品牌化，难以复制、传承、学习和传播，难以形成连锁经营体系，难以“走出去”。这也就是广东为什么有天河城、白马服装市场，却没有出现它们的全国连锁化的根本原因。

之所以“魂缺”，原因很多：一是在项目的前期决策过程中，极少做深入地系统地调研和理论准备，而大多是凭感觉和经验，立项依据主要是熟人朋友圈的口头交流以及人脉关系，从而使项目一开始就缺少灵魂的注入；二是许多项目的立项是基于市场需要推动，基于短期利益和“快钱”思维的决策，缺少长期战略规划和布局的决策思维；三是在项目开发或经营过程中，极少从品牌打造、模式提炼等角度进行专业研究，去发现和总结规律。比如，我在



从2005年开始研究天河路商圈并进行调研到2008年发布《华南第一商圈：天河商圈》^①的过程中，通过对北京、上海、重庆等地的观察发现，从规模上看，天河路商圈已经是第一大商圈，而且其发育成长具有十分有趣的现象和规律，然而，遗憾的是，当时从政府到企业，却几乎没有人重视这一事实，于是，我开始在各种场合宣告这一发现，甚至向市经济贸易委员会以及市委、市政府提出专家建议，以期引起高度重视。再后来，到我们发布第二份有关天河路商圈的研究报告《中华第一商圈——广州天河路商圈研究》^②时，整个状况才得以改观。在这十多年中，我们研究和发布了五份有关天河路商圈及企业的研究报告和论文，却几乎没有企业主动与我们对接或联系，以期做更深入、长期的战略性研究，这从一个侧面反映出华南商业地产界“重经验，轻理论”的共同特征。

由于“魂缺”，必然缺战略、缺模式、缺布局、缺运作，从而导致三个后果：一是尽管项目很好，效益也不错，消费者也喜欢，但却说不出“为什么好”，很少从理论上总结其发育成长的规律和必然性，从而难以形成那种“教案”式的品牌，不利于品牌传播和市场运作。正因如此，我们通常所说的很有名气的商业地产项目，其知名度也仅仅只是在华南或业界狭小的圈子里。二是难以模式化和标准化。这也是为什么华南商业地产起步早、创新多，却出不了类似于万达模式的原因，因为都是一种经验性和感受性的东西，没有上升到规律和理念，难以进行复制和传播。三是难以进行战略布局。广东不是说没有这样的商业地产商，例如，华南城就有自己的战略，并通过资本运作和市场运作在全国布局。但这似乎是例外，总体而言，这样能在全国范围内进行战略布局的商业地产企业少之又少，与广东商业地产的领先地位、总体规模以及发展基础不匹配。理论上而言，广东更应该造就出类似于万达（商业综合体）、义乌小商品城（专业市场）、普洛斯（物流地产）等连锁性商业地产企业。进一步说，由于“魂缺”的原因，导致广东商业地产界的“模式化”水平大多停留在初级阶段，很难“走出去”，虽然发展早，尝了“头啖汤”，但缺少后劲，久而久之，在全国并不是做得最大、最好。

① 王先庆. 广州流通发展报告(2007~2008) [M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2008.

② 王先庆. 珠三角商圈发展研究报告(2013) [M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2013.

或许，以上关于华南商业地产的一些感受和研究心得，一方面，源于本人十多年来与华南商业地产界各位朋友的广泛接触和交流，我从他们身上了解了很多、学习了很多，也收获了很多；另一方面，源于广东各地政府部门、行业协会和商贸企事业单位委托的课题和规划项目所展开的调研收获；此外，源于第一商业网及黄华军总裁这十年来历次组织的行业交流活动，尤其是本书中所做的调研及采访内容，为我提供了持续深入了解的机会。

三、风云二十载，未来更精彩

华南商业地产，是华南商贸流通业发展的一个见证和缩影，更是中国商业地产的一面旗帜，虽然它的发展道路和个性与华东、华北、华中、西南等商业地产界有显著差异，但它的影响力却是其他区域不可替代的。正是因为这一点，它值得大书特书，其经验教训，也值得深入总结和分析。

第一商业网的黄华军总裁，对商业地产充满热爱和情怀，长期专注和关心这一行业的发展，并刻意扮演连接政府、企业、媒体、专家的纽带角色，让越来越多的商业地产人团结起来，让越来越多的商业地产项目得以广泛传播，可以说，他为推动华南商业地产发展与创新做出了卓越贡献。

本书总体上就是黄华军总裁统筹策划的结晶，凝聚了他这些年关注和研究商业地产的心血。正是在他的领导和推动下，大家才在一年多的时间内持续调研这么多商业地产项目，也才有本书的写作和出版。

在编写本书的过程中，尤其是在认真阅读本书中出现的华南商业地产的风云人物采访录的时候，虽然是黄总裁与其他老总的对话，但我也如身临其境。从谈话中感受到，作为一个精英群体，他们既谦和、低调，又务实、进取，在各自的领域里有着杰出的表现和成就，他们敢于挑战、勇于变革，面对问题，不回避问题，让人从心底里敬佩，值得人不断地学习。实际上，在新形势下，尤其是面对互联网背景下的商业革命及“一带一路”建设带来的新商机，他们都在积极进行变革、创新和转型升级，探索新的发展道路。

无疑，本书中出现的二十人，只是华南商业地产界发展变迁的代表和见证，他们从各自的领域和角度，反映出华南商业地产风云二十载的历程和演变。然而，中国经济仍然是世界经济的“火车头”，华南仍然是中国改革与创新的策源地，尤其是习近平主席布局的“一带一路”战略、京津冀一体化战略、



长江经济带战略以及中央新近提出的粤港澳大湾区建设，都将为新时期的商业地产发展提供强大动力。因此，未来二十年，甚至更长时期内，希望这些商界领袖及所在企业，带领着华南商业地产不断创新发展，实现“形、神、魂”的深度融合和提升，进而“走出去”，在全国布局，在全球发展，实现新的跨越，未来更加精彩。

本书由一份主报告、五个专题报告、二十篇人物专访、十篇“我与商业地产20年”征文稿组成。全书由黄华军总策划，我和赖婉蕴联合主编，由吴婕秋、黎烙华两人副主编。初稿出来后，由我对全书进行统稿，对部分内容进行了调整。经济管理出版社杨雪编辑为本书的顺利出版做了大量工作。由于时间仓促，本书可能存在不足之处，欢迎各位批评指正。下一步，我们还将对华南商业地产的模式以及案例进行更深入的调研，写出一批教案式的案例研究，也希望各位继续关注和支持。

最后，感谢为本书从策划、写作到编辑、出版做出贡献的各位同仁及朋友，感谢热情关心第一商业网、华南商业智库的朋友们，感谢支持并接受采访的各位商业地产界的领袖们，感谢积极投稿和发表真知灼见的专业人士们，更感谢积极推动商业地产发展的媒体朋友们。

王先庆

2017年4月24日于广州



主报告

1996~2016 年华南商业地产发展报告	3
-----------------------	---

专题报告

一、广东购物中心 20 年：造 MALL 愈来愈热 体验式业态崛起	31
二、广东百货业 20 年：加快升级转型 实现全渠道发展	38
三、广东超市 20 年：开启经营专业化、精细化时代	46
四、广东服饰零售 20 年：本土品牌的崛起	54
五、广东餐饮业 20 年：商业地产盛夏的果实	65

行业代表人物

一、马少栋：广州白云新城商业地产标杆项目的缔造者	77
二、王先庆：广东商贸流通领域的学术领头人与布道者	83
三、刘武：中国现代物流之父	87
四、花涛：深圳零售行业前进的推动者	93
五、余旭锦：从代理商到上市公司的时尚王国缔造者	97
六、宋宁：广州连锁眼镜店探路人	102
七、陈光明：广东本土商业地产航母的“掌舵人”	108
八、邵建明：“点石成金”的广州商业奇才	114
九、林治平：商业地产骄子	120
十、欧小卫：华南购物中心教父	126



十一、罗晓军：全国连锁之路的“匠心”推手	130
十二、赵军：广东电影产业的创新先行者	136
十三、钟义：从职业经理人到老板的“逆袭”	140
十四、黄文杰：商业地产行业的“快乐行者”	144
十五、黄启宁：天河城的“创业元老”与传承者	148
十六、黄河：广佛智城“电商体验之都”开创者	154
十七、曾昭志：中国零售行业 IT 的先行者	158
十八、谢仕平：时尚潮流引领者	162
十九、甄跃飞：本土超市“钢铁侠”	168
二十、廖皓辉：成就中山超市之王	174

“我与商业地产20年” 征文

一、十五年磨一剑 从优秀到卓越	183
二、十七载商业梦 十七年华南情	191
三、我与商业地产携手并进丰硕十载	193
四、购物中心 MALL 成功的三大关键 你 get 到了吗？	196
五、我与商业地产 20 年——热爱、专注、专业、敬业	202
六、寻商梦 践商道	204
七、勿忘初心	207
八、贵在持之以恒	209
九、中山商业 20 年变迁	211
十、杨军艇：我和商业地产有个约会	220

主办方简介

第一商业网	226
华南商业智库	226
富港集团	228



华南商业地产风云二十载启示录

主报告

