

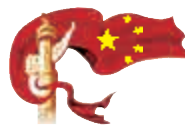
# 黃瀚泓：我不想做複製品

## 拓上海新天地成名 讓老廠變身創意園



◀ 啓客集團董事長、八號橋創始人黃瀚泓（受訪者供圖）

新天地、八號橋、江南智造……這些已經融入上海人生活的地標，亦被譽為上海改革開放的象徵——境外資本和智慧的引入、現代服務業的建立、城市軟件功能的提升，都在這幾處地方得到了淋漓盡致地展現。看似無甚關聯的幾個項目，卻因為一個港人而有了交集——黃瀚泓（Tony Wong）。



## 改革開放40年 港商拚搏

大公報記者 夏微 張帆

衆所周知，在所有港商投資內地的項目中，房地產是重點領域。最初，黃瀚泓也是作為地產商的高層管理人員來到了內地，由此見證了很多明星港資項目從打下第一個樁，到蜚聲海內外的全過程：嘉里不夜城、嘉里中心、瑞虹新城。特別是上海「新天地」的開發和推廣，可以算他的成名之作。

### 闖出「商業地產」寶貴經驗

黃瀚泓於1998年成為新天地項目的首任總經理。他告訴記者，當初接手該項目，就明確其不應該只是一個購物中心，還應該融入時尚、文化元素。所以在招商方面會注重更多引入新的、自身有創意特色的品牌。「當時選擇的都是市場上沒有出現過的店，如果已經有店，需要用另外的品牌或新的模式。而且當時開始講體驗了，最多人去是晚上八點以後，很多不是來消費的，是來聚會的，因此我們當時要求每個餐廳都要有表演。此外，也會幫商家出謀劃策做好創新。」

透過該項目，他摸索出了「商業地產」開發的寶貴經驗。在行外人眼裏，房地產就是買地、造樓、賣樓、租樓那麼簡單，其實不然。開發商不應該僅僅是房東。由此，他率先提出開發一個項目，先要了解消費群體，然後按照消費群體特點進行項目定位。定位明確後，規劃設計、布局直至招商，都以此來展開。

### 拒絕吃老本 44歲再出發

上海新天地成功後，這一模式迅速受到內地很多城市青睞。繼續吃老本對黃瀚泓而言是輕而易舉的，惟潮州人的創業基因卻催生他更大膽的想法：離開瑞安自己創業。那一年，他已經44歲。「做完新天地的項目後，感覺打工打到了頂端了。當時不斷有獵頭公司來找我，介紹我去做這個或那個項目，無非是想複製新天地的成功，可



- 八號橋位於上海建國中路8-10號，佔地11畝，建築面積1萬餘平方米，其前身為上汽集團所屬上海汽車制動器公司，共有上世紀50至80年代建造的老廠房八棟。
- 2003年，在上海市經委和盧灣區政府支持下，由上海華輕投資管理公司、時尚生活策劃諮詢（上海）公司實施改造。
- 保留了工業老建築特有的底蘊，加入了衆多創新元素，由於樓與樓之間用橋巧妙連接，因此得名為「八號橋」。
- 如今已成為國內外創意諮詢專業團隊施展才華的平台，為上海外包服務業的發展起着推動作用；也成為集辦公、展示、品牌推廣、信息交流為一體的時尚創作中心。

◀ 上海八號橋極具特色，是由20世紀70年代建造的汽車老廠房改造而成



▲ 八號橋創意園區  
大公報記者夏微攝

### 花絮

## 回港曾經瘋狂採購

九十年代剛到上海，最大的困難之一就是生活用品的採購很不方便，超市也是一個新鮮事物。黃瀚泓至今記得上海唯一一家出售進口食品的超市位於波特曼酒店地下一層，出售的商品價格是香港的兩三倍，但很多不大新鮮。「我爲了買一包兩三塊錢的鹽，要坐15塊錢的出租車去找。」因此，他每三個月回一次香港，就會進超市瘋狂採購。

## 獨特的人生規劃

黃瀚泓選對自己的人生做了一番周密的規劃：前22年用來求學了；從22歲到44歲的22年，在打工，是幫助他人、積累自己；接下來的22年，到66歲的這個階段，想按照自己的想法做事業；66歲以後，就要做回報社會的事情了。「如果有條件，也許我會去改造農村。不是捐錢那麼簡單，而是用自己的經驗教他們如何經營好一個農村經濟。」



▲ 舊廠房改造而成的八號橋創意園區  
大公報記者夏微攝



◀ 林鄭（右）參加深圳二元橋項目啟動儀式和黃瀚泓（左二）等人合影（採訪對象供圖）



▲ 時尚地標新天地  
大公報記者夏微攝

## 數十年做好一座「橋」

值得一提的是，在黃瀚泓的職業生涯中，很多精彩之作都與橋有關：上海有八號橋，深圳、成都現在都在搞「二元橋」。即便當年的新天地，也有一座「太平橋」……

而對他說來，更重要的還有一座無形的「橋」——「香港、香港人是橋樑，連接東方和西方，中國和海外的橋樑」。

黃瀚泓說，國家剛改革開放時，香港人就把廠建到了珠三角，助力了中國生產的產品出口。到今天，香港最主要的角色還是橋樑，除了生產的橋樑，還是資本的橋樑。「改革前二

十年，很多資本都是通過香港進入內地，很多的資金都是先到香港開了公司，然後到內地投資項目」。

談及未來，黃瀚泓則直言，香港依然是橋樑，只不過會變做知識的橋樑：「因為現在中國需要的已經不是錢，也不是產品了，更多的是有智慧的人才，中國未來的發展就在知識這個部分，重點考慮的將是能夠吸引多少全球最優秀的人才來這裏發展，如何將知識型企業引進來。這也是我爲什麼在這個領域越做越有興趣，知識產業是未來的趨勢。」

## 勉勵港青勇於外闖

計劃要在66歲「退休」的黃瀚泓，現在依舊很忙。近期受邀接手了北京隆福寺商圈改造項目，那裏曾是老北京的共同記憶，因為一場大火輝煌不再。他說，目前已初步和故宮達成合作意向：「我們會把那裏變成藝術文化博覽園。」

作為成功的創業者，對於如今的「雙創」國策，黃瀚泓由衷表示支持。他更勉勵香港青年應該把握機遇，勇於「走出來」闖關。因為「現在香港年輕人來內地發展的話，機會要比我們那個時候更多！」

他直言，過去拓展內地市場人際關係是很重要的，但現在這個現象在不斷改變，而這樣的改變就給港青帶來了更多公平機會。不過他擔憂的是，現在的香港年輕人最大的問題

是心態，「心態沒有轉變，很多人還覺得內地很窮，香港很優越。」還有一點很重要的是，同內地獨生子女一代一樣，不少香港青年被父母照顧得太好，缺乏自主能力和獨立精神。因此，在家庭和社會教育方面，也應該多多放手。

此外，他還建議政府改變對於創業者的扶植策略。少資金支持，多環境營造。「創業公司的老闆要有承擔風險的意識，但是現在有很多人做「假」創業，是在燒錢，反正輸掉的也是別人投入的資金，對自己沒有影響。」對此，他建議，比起投入資金扶持，政府更應投放精力在維護營商環境上：「市場的公平性更重要，要保證所有性質的企業都能有一個公平的基礎上競爭資源。」



▲ 新天地吸引了衆多中西時尚餐飲品牌入駐  
大公報記者夏微攝

## 感慨內地消費模式變革大

變化很大，但最大的改變還是消費的改變。中國，特別是上海，從消費1.0時代，進入了消費4.0時代。」

1993年的上海，消費還停留在僅僅滿足溫飽的1.0時代。不僅如此，他稱，那是一個完全生產商說了算的年代。「因為生產商不同，所以買鍋和鍋蓋是要分開兩個地方買。」就連坐出租車，都會遇到因為行駛方向與目的地不同而不顧顧客，「沒有服務意識。」

然而，僅僅兩年的時間，消費2.0時代就到來了。「1995、1996年，商場、百貨、大賣場遍地開花，很多東西也不需要去香港買了，那是一個大而全的時代」。

在此後的消費3.0時代，則是由電商主導。「講求的就是便利且快捷。」可在黃瀚泓看來，電商在助推內地市場消費升級的過程中，也給品牌的發展埋下了隱患：「一段時間裏大家走到了一個極端，商家彷彿懸在了空中，但畢竟商品是實物，消費者需要看到摸得到，所以最近又回到

了線下，也就是現在說的新零售，消費4.0時代，線上線下結合，既要快捷便利又要有體驗」。

### 品牌開始講求認同理念

黃瀚泓深知「了解消費者」對商業良性發展的重要性。「做了新天地後，發現商業的運營非常重要，不僅要了解商家，更要了解消費者。入駐的商家要活過來，要靠你這個商業地產項目能給他帶來消費者才可以。這也是電商出現就很火的原因，因為電商上來就會說我有流量，流量就是消費者，就是會給商家帶來錢，所以商家都去電商平台開店。」

然而要充分了解消費者，面對面的交流與實際體驗是不可或缺的。「商業是離不開人與人溝通的，無人店我是不看好的。」他直言，如果說消費1.0滿足溫飽，消費2.0滿足大而全，消費3.0滿足快捷便利，那麼消費4.0更主要的是文化消費，滿足人的體驗，正因如此，很多品牌開始注重講述品牌故事，講求讓消費者認同品牌理念。