

香港金马凯旋集团斥巨资260亿元 在郑州创建380万m²中国首个以“家”为主题的新都市综合体 承接产业转移 打造郑州千亿元家居产业板块 共襄中原梦



金马凯旋集团董事长 肖凯旋

党的十八大精神春风化雨，中原大地呈现一派“谋跨越崛起，建小康富人民，兴河南强中原”共铸中原梦的新局面。在这万象更新、生机勃勃的历史画卷中，郑州市中原区崛起中国首个以“家”为主题的新都市综合体，分外耀眼。

记者兴致勃勃地考察了这个名为郑州金马凯旋家居CBD的项目，在项目中心5.8万m²的凯旋门广场上，专访了中国首个以“家”为主题新都市综合体的缔造者、中国家居CBD时代的开创人、香港金马凯旋集团董事长、中国家具协会常务理事兼主席团主席、华中科技大学硕士生导师、中共湖北省委党校兼职教授肖凯旋先生——

承接产业转移 打造千亿家居产业

记者：肖董事长，我们在5.8万m²的凯旋门广场上，环顾郑州金马凯旋家居CBD，完全是一种现代新都市的感觉。这真是金马凯旋集团创造的家居行业的一大奇迹！在这里我们看到了共襄中原梦的浓厚氛围，以它为核心，郑州打造千亿元家居产业是不是指日可待？

肖凯旋：您的感觉没错。郑州金马凯旋家居CBD的确是以“家”为主题的新都市综合体。它标志着中国家居产业完成了转型发展的历史蜕变，使中国家居产业新一轮快速健康发展赢得了新的生机与活力。

中国家居产业正处在快速发展期。目前，中国家具产值已占全球的25%。2012年，中国家具行业生产总值已达到11300亿元，已连续5年成为世界家具生产和消费第一大国。中国限额以上企业社会消费品零售额中，家具类增长27.0%，略低于通讯器材类(28.9%)居第2位。然而，在中国家居产业快速发展的同时，也遇到成长的烦恼。研发、生产、物流、经营、配送、客户服务等产业链的各个环节都遇到一些新的问题。繁荣潜藏危机，发展遭遇瓶颈。出现市场空间越来越大，生意却越来越难做的窘境。

这种现象，从宏观上看，是工业化、城市化与市场化交互作用、快速发展必然出现的问题。从微观上看，是家居产业生产与价值实现方式转型升级所必须解决的问题。根本原因在于，传统家居产业小生产的分散性，本来就存在着产业链分割的弊端，快速发展中产业分布失衡，更加剧了产业价值链的断裂。产业价值链的断裂成为问题的症结。

我们从家居产业发展的历史轨迹与必然趋势中看到：

第一，东部家居产业向中部转移势在必行

中国家居产业价值链断裂的最突出的表现是区域分布严重失衡。家具业绝大部分聚集在东部地区，广东占50%，浙江15%，环渤海8%~10%。一是导致东部地区生产成本居高不下，生产要素如土地、人力、原材料、营销、管理等成本大幅上升；二是使得物流成本过高，耐用消费品物流成本一般不超过3.6%，可东部家具到中部的服务成本太长，物流成本高达30%。比如，一辆5吨加长卡车，只能装13套沙发，从广东到郑州的运输费用1万元左右，加上“里三层外三层”包装，还有0.5%的破损共3000多元。这样，一套沙发物流成本高达1000多元，占到单价的30%~40%。家居产业的转移，不只是单一生产环节的转移，而是产业链的转移。单一生产环节的转移是不可能成活的，只有通过承接转移，实现产业链的整合聚集，才能跳出产业链断裂的困境。我们的解决方案是，市场带动产业聚集完整产业价值链，形成产业集群。

第二，家居产业的聚集整合迫在眉睫

中国家居产业价值链断裂的另一个表现是低水平重复开店，盲目扩张。把家具这种耐用消费品当成快速消费品来布局，造成增量(分店)不增效(利润)。一是渠道费用高，管理难度大，平方米产出率低，营销成本达到了30%~40%，大大超出国际标准的4%；二是良莠不分，品牌企业无心投入研发，制约品牌成长；三是消费购物烦恼，家居产品信息不对称，消费者要“货比千家”劳神费力，有人形容是钞票花光、精力耗光、感情吵光，影响家庭生活；四是造成中心城区人流车流拥堵，

助长“城市病”，增加城市管理成本。这些现象揭示了资源聚集配置的规律，提出了产业价值链整合升级的必然要求。于是，(生)产、(销)售、(学)习、(研)发、(博)览、(服)务一体化完整产业价值链集群应运而生。

第三，家居产业集中发展天时地利

郑州是东西南北交通枢纽，立体交通迅速；河南省是有1亿多人口的超级大省，是巨大的内需市场；以郑州为核心的中原经济区活力四射。郑州是最理想的家居产业聚集地。我们把握规律，顺应大势，承接发达国家和地区的产业转移，实现家居产业价值链高密度有机整合，形成家居产业共赢生态模式，引领家居产业转型升级，在适合发展的地方创建适宜于居住，适宜于创业的以“家”为主题的新都市综合体，从而迎来了中国家居产业新一轮大发展时期——中国家居CBD时代。

第四，家居产业强劲增长势不可挡

您刚才说郑州打造千亿元家居产业指日可待，说明它的可行性、现实性，很有见地。我非常赞同。然而，打造郑州千亿元家居产业是共襄中原梦的实际战略举措，不是挥手而就的，需要锐意进取，扎实苦干。实干兴业，以业兴邦。

一方面，具有打造千亿元家居产业的现实需求。需求创造市场、生发创造动力与活力。一是中国经济正向着服务业主导强力推进。2013年第一季度，中国服务业占整体经济规模的比重达到47.8%，比上年同期提高1.6个百分点。服务业对经济增长的贡献首次超过制造业。这是从来没有过的。经济结构转型，服务业占国民经济的比重将达到70%，为家居产业提供了巨大的空间。二是新型城镇化迅猛发展。未来二三十年，以年均1%的城镇化速度测算，每年将增加城市居民1300万人，拉动内需52000亿元。刚性需求，拉动家居产业强劲增长。不仅家庭需要，而且办公、会展、会所、酒店、户外家具等的需求量也越来越大、品类越来越多、档次越来越高。

另一方面，郑州具备打造千亿元家居产业的充分条件。郑州作为河南省省会，是中部地区重要的中心城市、国家中原经济区核心区、国家商贸改革试点城市、全国重要的综合交通通讯枢纽、商贸物流中心、新亚欧大陆桥的关键重镇，是最具活力的财富宝地。

郑州金马凯旋家居CBD成功承接家居产业转移，采用国际新都市主义的先进理念，建设中国最好、中部最大、行业最优的家居产业集群品牌，以郑州为中心，依托中原城市群，发挥区域高端核心市场巨大的聚集与辐射作用，覆盖500公里半径的消费市场，成为促进中原经济区发展新的引擎，构成千亿元家居产业庞大而坚实的基础。在周边上街区布置万亩家居生产基地，实现市场带动产业、产业推动市场的互动，产生千亿元家居产业发展的巨大动力。通过对产业上下游价值链的整合，带动研发创意产业、生产制造产业、市场营销产业、商贸业、会展业、物流业、服务业以及家居原辅材料等配套产业的快速发展，构成千亿元家居产业板块的主体。项目顺应城市化发展外溢升级的规律，实现郑州城市发展市场外迁、产业西移、两翼齐飞的战略布局，有效改善了城市结构与功能品质。项目宜商、宜创的品质，可以成为中原新区的示范品牌，对河南省中心商务功能区和特色商业区建设与发展发挥典范效应。这些都为郑州打造千亿元家居产业发挥着巨大的引领、支撑与促进作用。

创新经营模式 引领产业升级

记者：郑州金马凯旋家居CBD就是中国家居产业一个完美的升级版。它代表了一种新的视野，新的理念，新的模式，新的境界，给

人带来许多新的梦想。请您揭示一下它迷人的魅力好吗？

肖凯旋：中国家具行业经历了由作坊(店铺)，到商贸聚集区，到产业集群的历史蜕变。金马凯旋集团也经历了由经营家具商品，到经营家居产业链，到经营完整产业集群即中国家居CBD的历史跨越。郑州金马凯旋家居CBD是在武汉·中国家居CBD基础上再次升级创建的以“家”为主题的新都市综合体。

以“家”为主题的新都市综合体是以人为本、以家居产业价值链集群品牌为支撑的宜居、宜创、健康快乐的城市示范区，是利益关系者合作共赢平台。

它的基本特征是创新、整合、惠民。创新产业业态，创新经营模式，创新城市功能品质，推动资源高度聚集、产业链无缝整合、国内外市场有机融合、利益关系者合作共赢，人与自然、社会和谐。提高城市和生活幸福指数，造福民生。这是家居产业发展的新方式，惠及民生的新模式，区域发展的新引擎，开启中国家居产业科学发展新时代。说它新：

第一、业态品质新

业态是“(生)产、(销)售、(学)习、(研)发、(博)览、(服)务”一体化“高密度完整产业价值链集群品牌。品质要求是智能化、生态化、信息化、国际化、高智力聚集、高文化含量、高生态品质、高管理水平、高附加值、低碳、低成本。做到结构最优、功能最强、服务最好、效益最高、宜居、宜创、健康快乐。

第二、经营模式新

采用市场带动产业聚集完整产业价值链形成产业集群的经营模式。市场带动、制造支撑、品牌引领、服务制胜——市场带动制造，制造繁荣市场，服务提升附加价值，品牌引领价值链凝聚优化产业集群。通过承接发达国家与地区家居产业转移，促进资源高度聚集与产业链有机整合，实现产业业态优化创新，形成家居产业集群品牌；通过经营模式创新，促进传统市场蜕变和城市结构与功能升级，缔造以“家”为主题的新都市综合体，形成区域科学发展增长极；通过价值链有机整合，携手2000多家国内外行业协会和家居品牌及生产商、经销商、投资商合作伙伴，促进商业、产业、物业集约互动，构建权利责任义务一体化平台，实现利益关系者共赢。

第三、功能结构新

它的结构是三园合一。即智力与生产融合的创业乐园+便捷舒适一站式购物乐园+愉悦健康新型文化乐园。以产业链智能高端引领，创建集研发设计、标准制定、产品检测、知识产权交易、教育培训、营销总部等智力与生产融合的创业乐园；以“一站式”服务方式主导，创建集家具、建材、家饰、灯饰、家电、婚庆用品等现代家居品牌集成的便捷舒适情景式购物乐园；以个性、时尚、绿色、健康、文化、金融、通讯、休闲、健身、影视、教育培训、家庭文化、现代商务等一体化的愉悦健康新型文化乐园。

第四、价值使命新

价值形态是利益关系者共赢平台。为消费者创造美好生活，为合作伙伴创造共赢机遇，为股东创造丰厚利润，为员工创造发展前途，为社会创造和谐繁荣。基本使命是创新城市与家庭幸福指数。以创新经营模式为产业品牌搭建共赢共享的发展平台；作为经济拉动的引擎，必将带来区域经济的长足发展；对城市结构的优化、城市功能和品质的提升提供强大示范效应；直接惠及亿万家居消费者，实现美好生活的梦想。

服务制胜 共赢共襄

记者：郑州金马凯旋家居CBD真是一个万商之都。万商云集，共襄中原，蔚为壮观。古人云：“得中原者得天下”，而且有“逐鹿中

原”的历史文化。在市场经济条件下，怎样变“逐鹿”为“共襄”，实现创建以“家”为主题新都市综合体价值追求的初衷，相信您一定胸有成竹，可否与大家分享？

肖凯旋：决定项目成败的不是经营者，而是消费者。也就是项目成功的诀窍，并不在我手里，而是在千千万万消费者那里。我的唯一办法就是让消费者满意。一切为降低消费者的消费成本而奋斗！因此，以“家”为主题的新都市综合体本来就是消费者、生产商、经销商、营运商、投资商以及政府等利益关系者共赢的平台，共赢共赢至关重要。我认为一个项目的成功，不是看楼盖得有多气派、卖得有多贵，而是看它的经营能力。经营能力决定项目的生命力。那么，经营的目的是什么呢？是为了消费者。检验经营能力的标准是什么？判断经营能力强的唯一标准是消费者的满意度。消费者满意，我们就成功；消费者不满意，我们就失败。如何降低消费者的消费成本，除了端正价值目标，创新优化业态、模式、结构、功能、品质之外，就是创新服务。业态、模式、结构、功能、品质的优化是有限的，而服务创新是无止境的。服务创造价值。实行全方位、无间隙、零瑕疵、便捷舒适快乐的服务。运用郑州金马凯旋CBD资源聚集度、产业聚集度、品牌聚集度、行业聚集度、服务关联度极高的优势，发挥超强整合集约功能，整合价值链，促进商业、产业、物业集约运营，构建权利、责任、义务社会化一体化平台，实现利益关系者合作共赢，降低消费者消费成本。主要是实行十二项服务，达到“四降低，八提升”。

一是产权服务，降低业主经营风险

实行物业所有权、经营权、管理权三分分离，有机统一。业主拥有物业所有权，委托金马凯旋集团统一经营、统一管理。发挥专业运营管理的优势，整合经营渠道、集约管理要素，实现产业链无缝整合，降低研发、生产、物流、经营、配送服务及消费者购物等各个环节50%~60%的成本，实现所有者合法权益。同时，我们自营30%~40%的物业，发挥经营、服务、管理品牌示范作用，与生产商、经销商、投资商共担风险，共谋发展。

二是营销服务，降低经营成本

统一营销推广。开展全方位、全天候、多层次、多形式的营销活动，创造消费，引导消费。商管公司每年市场推广费用达到5000万元，大家共享市场营销成果。会展、博览中心为入驻企业推广产品和举办国际、国内采购活动提供优质服务。

三是统一物流服务，降低物流成本

建立现代物流配送体系，研究开发建立区域物联网，降低物流成本。周边配套工业产业园，直接进店销售，至少降低30%物流成本。利用郑州国际物流港和欧亚大陆桥实现国际物流便捷服务。建立报关服务中心，办理进出口统一报关，办理税收返还。利用国家保税园区争取各项进出口政策优惠。

四是统一物业管理服务，降低物业管理成本

建立专业化物业管理公司，依照法规实施统一的物业管理，降低业主物业管理成本，保障业主物业安全。

五是研发服务，提升企业自主创新能力

新型工业化阶段，提升附加值主要依靠研发等高端智力支撑。创新型研发投入强度都在年销售收入的5%以上，而家居企业大多数研发投入不足，有的几乎为零，不适应家居产品和服务更新换代的需要，不适应人们追求个性、时尚、健康、生态的消费需求。我们发挥项目智力产业功能，为所有生产制造企业开展设计、研发服务，提供整体解决方案。建立公共研发平台，整合国内外智力资源，实现公共研发资源共享。建立产学研一体化的研发体系，降低企业研发成本，提升企业自主创新能力。

六是品牌服务，提升品牌价值

在传统家具卖场里，大品牌与小品牌没有分离度，识别性差，面积一样、装修一样、摆场一样，价格还能做得更低，大品牌很吃亏。郑州金马凯旋家居CBD注重品牌分离度，专门设置品牌街，为品牌企业提供独栋，面积在3000m²左右，既可充分展示品牌产品，彰显品牌文化，还可做成区域营销总部，进行区域品牌推广，大大提升品牌价值。这既有利于品牌价值的提升，更有利于消费者的需求，因为消费者青睐品牌、信任品牌、需要品牌。

七是信息服务，提升经营效率

建立家居行业信息中心和公共信息平台，实现信息共享。发展电子商务。实行信息公开，为客户提供准确的商品信息，满足客户信息需求，消除信息不对称的弊端。依托国家和省、市信息化建设部署，建立三网合一、全覆盖的信息网络，建设智慧城市。

八是教育培训服务，提升经营与管理者素质

招商更要养商，招商、聚商是一小步，养商、惠商才是招商的成功。推进科技养商、智力惠商。建立家居研究院和培训中心，开展家居研发，进行专业知识培训、上岗培训和各级各类资格、资质培训、考核与评价，不断提高员工素质与企业经营管理能力。

九是标准管理服务，提升管理水平

建立家居行业标准研究中心，开展家居行业标准研究，制定行业标准，建立家居行业标准检验、监测、评价体系，不断提高家居产品质量，保证行业绿色、健康发展。建立家居行业定价中心，完善价格管理。按照国家规定，推行质量管理标准。统一办理商检、质检服务。

十是征信管理服务，提升市场品质

推进社会信用体系建设，按照国家相关规定，设立征信机构，开展征信业务，实施征信管理，维护市场秩序，促进市场健康繁荣，保护相关人合法权益。

十一是金融服务，提升企业融资能力

利用项目拥有的银行、保险等金融资源，为入驻企业开展金融服务。按照国家规定为中小企业提供信用担保，协助企业融资。为中小企业享受国家税收优惠政策提供服务。

十二是客户服务，提升消费者幸福指数

秉持客户中心、客户至上的原则，为客户把每件事做得完美无瑕。建立客户服务中心，统一管理客户事宜，掌握研究客户信息，做好客户培养，维护客户关系。通过品类聚集和动线合理布局，做到“货比千家，数步之间”，让消费者直接获益30%~50%的优惠。设立全国性金马凯旋家居CBD售后服务网络，统一服务监督。建立从进店到售后各个环节的客户服务体系，通过个性定制、“一站式购齐”、“一条龙服务”、情境式体验，把消费者购物时的“三光”烦恼变成“三好”，即：家居品质好、购物心情好、家庭感情好。让消费者享受最优的服务、最低的价格、最高的品牌溢价、最愉悦的体验。

记者：香港金马凯旋集团正在从事着前无古人、惠及今人与后人的大事业。这种敢于担当时代责任的风范令人钦佩。那么，您当初是如何决定来郑州投资呢？

肖凯旋：项目选址，就看好中原这块宝地。它不仅具有区位、交通、人文等诸多优势，而且以项目为中心，依托中原城市群，辐射500公里半径的消费市场，蕴含着巨大的内需潜力。随着国家扩大内需战略的深入推进，随着城市化水平的迅速提高，随着人们进入中等收入阶段对生活品质要求的大幅提升，以家为主题的各项需求必然剧增。河南省、郑州市和中原区委、政府对项目一直高度重视，热情支持。现在，我集团公司上上下下齐心协力为实现中原梦而努力。

我们选择了这块热土，就一定用心血、智慧和汗水来浇灌它，让项目在这里生根，让事业在这里发展，让企业品牌在这里闪光！



郑州金马凯旋家居CBD鸟瞰图