

正佳集团首席执行官谢萌：

“二代”最过不去的坎其实是“一代”

经济新动能 民企新力量
创二代来啦！

总策划：刘海陵 林海利
总统筹：孙璇 吴江
执行：孙晶 李卉 赵燕华
文/羊城晚报记者 许悦 莫谨榕
实习生 杭莹
图/受访者提供

说创新：

商场里的天马行空从何而来？

羊城晚报：您的很多决策，比如在正佳广场内建海洋馆、开演艺剧院，十多年前就提出“体验经济”等，都很有想象力和前瞻性，这么多天马行空的点子是怎么来的？

谢萌：我觉得每家企业的创新都要遵循自己的原则，正佳也有自己的几个原则。首先我们要看清大势的变化。2012年的时候，电商已经突飞猛进了，有人还在讨论什么热闹，我说“10年后我们再看！”

第二个原则是要有敬畏之心。任何一家企业都有一个生命周期，尤其是百年企业，都会有6-8次的转型。每一次转型都是由于市场的巨大的变化，很多企业没转过，就死掉了。

正佳是一个居安思危的企业，我们总在考虑10年以后企业会变成什么样子，极端一点，如果大家都不来线下购物了，我们还能用什么样的内容来吸引消费者，创造什么样的理由让消费者回到购物中心。

第三就是创新原则。有创新，才能跟随城市的脚步可持续发展，任何的创新创造的价值都不是永久的，必须可持续的，甚至是永续的创造价值。

羊城晚报：您认为正佳广场给广州本地市场带来的最大变化是什么？

谢萌：应该是给大家带来对于生活方式的一种新的思考。购物中心并不仅仅是一个买东西的地方，正佳开业后引入了溜冰场，引入了各种餐饮、快时尚。到2012年的时候，正佳又开始布局文旅，慢慢地有了剧场，有了各种景点，成为一个旅游目的地，我们永远都在创造新的客户价值，给客户创造一段微度假、微旅游。比如一对情侣到了正佳，除了购物，我们能给他们提供一段快乐幸福的时光，这就是我们给购物中心创造的新的价值，是一种生活方式的创新。

自古创业不易，守成更难。改革开放40余年，勇立潮头的民营经济也到了代际传承的集中阶段。2021年伊始，广州市就启动了“新时代穗商培养工程”，通过层层面试，招收了100名入选学员和10名港澳特邀学员，开展为期一年的培训。作为当中“高分接棒”的代表，正佳集团首席执行官、广州市天河路商会会长、“80后”穗商“二代”代表谢萌，从一开始接班就各种话题缠身，有颜值有长腿有话题，本身就是正佳集团最大的IP。

坐在正佳科技集团的会议室里，羊城晚报记者对话谢萌。在这个代表正佳集团第三轮战略转型的试验田里，我们发现，外界看他“二代”接班日子顺遂，是个投胎小能手，但谢萌其实特别舍得对自己下狠手，每隔几年伤筋动骨搞创新还乐此不疲。“很多人不理解，说你一个房地产公司凑什么热闹，我说‘10年后我们再看！’”

说接班：

有段时间我最不愿意干的事就是回来上班

羊城晚报：现在中国很多民营企业，都进入新旧交替阶段，想问一下您对二代传承的理解。

谢萌：对“一代”和“二代”来说，传承的过程其实是父子、父女之间，或者说“一代”和“二代”之间的修炼场，是个道场，是个修炼双方的过程。接班还是个静水流深的过程，经过各种磨合，最后水到渠成、波澜不惊。

在这个过程中，“一代”和“二代”之间必须要有巨大的默契，到最后外界看着只有一个管理者，这才能说企业真正完成了它的传承。如果企业出现断崖式的决策，那对企业就是损伤。

羊城晚报：您感触这么深，是传承的过程中发生了很多刻骨铭心的事吗？

谢萌：很多“一代”经历过巨大的苦难或困难，可能他们经历的每一个困难每一次挑战，都可能造成企业的颠覆。到了“二代”，可能有些人同样经历了这个过程，但大部分“二代”实际上是没有经历过的。所以需要创造出这样的环境，有时候现实很残酷，但就跟教育孩子似的，你得让他磕磕绊绊，他才能真正地成长。

所以中国人讲富不过三代，就因为他到第三代他太顺了，身处一个没有巨大困难的环境中，没

有经过现实的捶打。

正佳是一个经历了很多苦难的企业，走到今天这一步，从我父亲到我，现在是第27年。这27年里，我们经历了多个经济周期，一轮一轮的危机，都在考验我们的团队如何应对。每度过一次危机，我们的生命力就跟得过一次感冒一样，就会再强大一点。

正佳从开业起，就是一次大危机。当时全国上下，没有人运营过一个30万平方米的购物中心。这么大的一个场应该怎么运作？业态怎么组合？谁都不知道，任何事情都靠摸索。

羊城晚报：而且那会儿您是刚从海外学成归来？

谢萌：对！那会儿我回来也就两三年的时候，就要去运营这么大的一个购物中心，你知道这是多大的责任吗？当时的压力非常大。现在回头看，对我真是一个极大的磨炼。

现在的正佳每天人流如织，但当时我最难的时候，一大早就搬个小板凳坐在门口数人，一天就来100多个人，我自己都觉得这场子要完了，要在我手里倒了。当时我每天早上最不愿意干的事情，就是回来上班，都不知道会发生什么事情。

现在很多人说，你那儿多勇敢、多有魄力，但其实那时候我只有焦虑，只有恐惧。但无论怎样你还是要得面对，唯一能干的一件事就是担当起来。

有一句传世名言我觉得说得太好了：人们总是在试图逃避命运的路上，遇见自己的命运。我



正佳集团首席执行官、广州市天河路商会会长谢萌

当时就在想，这就是我的命了。

我接受命运给我的挑战，就像迪士尼动画的惯有套路，各种逆境，各种反复震荡，最后修炼出各种技能，哈哈。

说传承：

父亲给我最大的启示是要有全局观

羊城晚报：您的父亲给您最大的启示是什么？

谢萌：父亲对我特别大的一个启示就是：做任何事都要有全局观。很多人做计划，大概就想个三五年，但我父亲教给我的是，要看到50年、100年以后会产生什么样的变化。

羊城晚报：国内民营企业的创始人往往有着强大的领导力及个人魅力，在大决策上运筹帷幄。如果将“一代”和“二代”相比较，您觉得两代人最大的时代特质是什么？

谢萌：“一代”身上特别重要的气质就是创新，特别大胆的创新。“二代”除了也要创新，还得能把每一件小事做好，不能眼高手低，任何宏大的目标，都是通过干好身边的各种小事来实现的。

在企业的发展过程中，打江山的一代企业家都普遍经历大胆扩张的过程，到了“二代”企业家，要懂得风险管理，要有危机意识。所有企业的发展都是类似的节奏，风险管理做得好的企业才能长治久安。利益越大，风险越

大，关键在于节奏的把控。

羊城晚报：我在网上找到一段您之前入读清华五道口金融EMBA2014春季班时的话：“有些人用一辈子的时间攀登自己心目中最高的山峰，而有些人用一辈子时间去摆脱父辈们的影响和影子。无论如何，二代继承人也要带领自己的团队奔向一个新的世界，因为这是我们一生的责任。”这是您理解的“二代”传承吗？

谢萌：对。这么说吧，“二代”最过不去的坎其实是“一代”。两代人能够找到一种相互调适的方法，形成新的共识，实际上是一个巨大的挑战。意见其实不光存在于家族企业内部，它同样存在于职业经理人团队中间，大家可能对每一个决策、尤其是创新的事看法都会不一致。

大家其实对创新都有一种天然的恐惧，因为创新挑战的是现行的秩序。企业每一次的战略升级，实际上就是一个创新的过程，只不过这个过程特别血腥，企业任何一次脱胎换骨的战略升级，都是伤筋动骨，都是要“见血”的。现在企业家聚在一起说企业转型，如果有人没遇到什么转型的痛苦，我觉得绝对是假的。如果将正佳的每一次变革用曲线图来表示，你会发现特别地曲折，上上下下，每一个波折都是一次痛苦。

所以最近几年，我经常思考的问题是，有没有一条大幅摆动的道路，别总是那么大的挑战。这需要你从一个领导者转变成一

个追随者的思考模式，在团队当中，我现在更多地并不是给出一个方向，而是聆听。我有一个大概的方向，但我要让所有的人参与进来，共同设计这个方向。就像任正非所说的：方向大致正确，组织要充满活力。

说创新：

说我凑热闹的，我们10年后再看

谢萌：我们现在所在的正佳科技集团，代表的就是正佳的第三轮战略转型，现在已经有将近两百人的团队了，服务的客户群是互联网企业。未来的10年，我们将逐步转变成为一家技术型的企业，一家技术驱动的公司。很多人不理解，说你一家房地产公司养什么热闹，我说，10年后我们再看！

羊城晚报：正佳第三轮战略转型的方向和目标是什么？

谢萌：我们希望通过科技赋能产业，现在业务渗透的主要是餐饮、电商、新零售、共享经济、能源、教育、酒店等多个行业，通过技术提供服务。现在旗下有汇聚支付、鹰云智能、汇聚智享、聚能数科等子品牌业务，能在支付、数字化等环节帮助商户获取信息流，运用云计算等新型数字科技技术进行深度分析，更精准、更高效地洞察消费者需求，优化客户体验，赋能传统餐饮企业等完成数字化升级。

说第三代：

会不会将孩子朝接班人的方向培养？

羊城晚报：您有没有给自己

设立自我期望，或者给自己下达KPI？

谢萌：当然有了。对我个人的KPI就三点：第一是努力工作，用成就感激励自己不断往前走，不断地给自己设定新目标。我要求自己每年达成一件大事，保持成就感。第二是投资未来，大部分时间是投资在我儿子上，带娃也很重要，哈哈。第三是投资自己，我去年开始健身，努力给自己一个健康的身体。

能把这三点串起来的就终身学习。我是一个终身学习者，每年我都要至少上一个新课，如果没有课，我会特别焦虑，特别害怕。去年我去了混沌大学，之前在湖畔大学、清华五道口金融EMBA也毕业了。

羊城晚报：刚说到投资未来，不知道您在您儿子现在这么大的时候，有没有想到“接班”这件事？对您儿子的培养，会不会朝着接班人的方向来培养？

谢萌：如果是五六年前，我可能还会有接班人的想法，但现在根本不会去想这个问题。就像我一开始说的，传不传承，接不接班，其实是一个顺其自然的过程，静水流深、水到渠成，最后波澜不惊。

我原来不太理解格局这个事，特别是当你的眼界没到一个比较高的位置时，其实是很难把一个事情想得足够长远，很好地去布局。所以我把企业当成一个修道场，一个修炼自己的过程。

孔子讲“为政以德，譬如北辰”，说的就是人能不能在每轮的改变创新当中改变自己，因为人总是想要改变别人，其实改变自己才是最难的。只有当你的格局上去了，才会发现自己能容纳更多的资源、处理更多的关系、吸引更多的合作伙伴、产生更大的影响力。而不是在固有的圈子里，每天想着盈利，想着商业模式。



正佳极地海洋世界



文/羊城晚报记者 陈泽云
制图：黄国栋

2020年，广东经济交出一份亮眼的成绩单，为“十四五”开局的牛年奋蹄奠定基础。

广东这一超11万亿大体量的“经济大厦”是如何建成的？羊城晚报记者注意到，2020年21个地市全面恢复对经济形成了正向拉动。随着经济总量最小的云浮首次突破千亿，全省21个市经济总量均站上了千亿平台，发展不平衡不协调得到新改善。

在广深双轮驱动下，“一核一带一区”战略等政策推动下，21个地市经济发展亮点纷呈，各有千秋，推动广东经济高质量发展。

21个市经济总量均站上千亿平台 撑起广东超11万亿“经济大厦”

差距缩小：“一核一带一区”呈新格局

自2018年以来，广东谋划推进的“一核一带一区”的区域协调发展格局初步确立。从2020年的经济格局来看，广东珠三角核心区引擎带动作用有力，沿海经济带东西两翼和北部生态发展区发展实力显著提升。

数据显示，2020年，“一核一带一区”分别实现地区生产总值89523.93亿元、14793.47亿元和6443.54亿元，占全省经济总量的

80.8%、13.4%和5.8%，同比分别增长2.4%、2.0%和2.8%，比前三季度提高1.7、2.1和1.8个百分点。

其中，珠三角核心区九市仍是拉动全省经济增长最重要的力量，同比增长2.4%，对全省经济增长贡献81.8%，拉动全省经济增长1.9个百分点。

沿海经济带增速则实现由负转正，是提升幅度最大的区域，全年增长2.0%，比前三季度提高2.1个百分点，

高于全省提升幅度0.5个百分点。

北部生态发展区经济增速继续领先，同比增长2.8%，比前三季度提高1.8个百分点。

广东省统计局解读指出，整体来看，区域发展不平衡情况得到改善，全年增速最高的区域北部生态发展区与最低的沿海经济带增速相差0.8个百分点，比前三季度的1.1个百分点缩小0.3个百分点。

城市发力：深圳总量领跑 汕尾增速第一

分市看，全省21个市增速全部实现由负转正，支撑广东整体经济稳步复苏。其中，9个市增速高于全省，分别是广州2.7%、深圳3.1%、珠海3.0%、肇庆3.0%、汕尾4.9%、阳江4.4%、韶关3.0%、清远3.8%和云浮4.1%。

深圳的GDP总量继续领跑全省，全年实现地区生产总值27670.24亿元，占全省总量的四分之一。紧随其后的广州实现GDP总量25019.11亿元，增长2.7%。广深的“双轮驱动”正在迸发新活力。两个城市对全省经济增长贡献最大，对全省经

济增长贡献率合计为57.2%，拉动经济增长1.3个百分点，比上半年提高0.5个百分点。

广深之外，佛山和东莞同样是支撑广东11万亿经济体量的重要力量。2020年，佛山总体呈现“前低后高、持续向好”的增长态势，地区生产总值为10816.47亿元，同比增长1.6%。而东莞距离万亿俱乐部仅剩下一步之遥，2020年实现了9650.19亿元的GDP总量。

大体量城市撑起了广东经济的顶梁柱，小体量城市则在加速奔跑。2020年，经

济体量最小的云浮首次站上千亿台阶，增速高达4.1%，千亿城市中，汕尾则以4.6%的增速位居全省第一。

值得注意的是，大城市的辐射带动作用正在增强。以汕尾为例，康佳集团投资半导体光电显示及终端项目，深圳纯和医药有限公司投资康养中心，深圳飞速精密模具有限公司投资生产基地……一系列与深圳的产业联动，持续带动汕尾经济腾飞。随着深圳+汕头的“核+副中心”动力机制逐步建立，汕尾的区位优势进一步凸显。

投资带动：龙头项目助力多个地市腾飞

广东经济为何能站上11万亿新台阶，广东省统计局专家认为，在构建广东经济大厦的“四梁八柱”中，投资的“构力”尤为关键。“固定资产投资持续稳步向好，成为了全年经济企稳回升的重要支撑”。数据显示，2020年全省完成固定资产投资42038.18亿元，同比增长了7.2%。其中，在多个地市，石化、钢铁等重化工业投资在龙头项目带动下快速增长。

分区域来看，珠三角核心区的固投增速均创新高。2020年珠三角核心区投资增长9.4%，分别比上半年和前三季度加快6.7个和1.6个百分点。其中，中山全力推动工业项

目落地动工，工业投资大幅增长49.8%，带动全市投资增长21.5%，增速居全省首位。

沿海经济带中，汕尾表现亮眼，2020年汕尾基础设施投资增长56.9%，带动全市投资增长14.0%。2020年，汕尾集中开工259个项目，总投资超千亿元，291项市重点建设项目完成投资543.8亿元。

北部生态区中，清远发展迅猛，在华电顺德清远经济合作区热电联产项目、广州发展连州星子200MW农业光伏等能源类项目的快速推进下增长17.8%，全市投资增长8.1%，增速居北部生态发展区首位。

崛起加快：阳江工业增速夺第一

2020年，作为经济的“稳定器”，规上工业经济回升明显，对于全省经济增长的拉动作用也在增强。

具体来看，全省21个地市中，有17个市全年增速实现了正增长，增长面达到66.7%，其中14个城市增速高于全省平均水平。阳江增速最高，达17.0%，高于全省平均水平15.5个百分点，拉动全省0.2个百分点。

羊城晚报记者注意到，“十三五”期间，阳江合金材料产业加速向千亿级产业集群迈进，2020年阳江合金材料产业总产值突破700亿元，成为华南地区重要基础原材料生产基地，世界级风电产业基地加快建设

形成“一港四中心”全生态服务体系，发展成为国内产业链最完整的风电装备制造产业集群。

紧随阳江的是清远，工业增长了6.7%，拉高全省0.1个百分点，增速较高的还有湛江、云浮和韶关，分别增长了5.4%、3.7%和3.8%。

规上工业企业是一座城市经济高质量发展的“底盘”。数据显示，2020年全省规上工业企业共有54174家，其中数量排名前4名的城市分别是深圳10163家、东莞10734家、佛山7290家、广州5786家。