汉正街弄潮

——“商品流通改革第一街”汉正街发展记事

汉正街一角。　　（资料图片）

（上接第十三版）

国务院调查小组的报告得到中央批准，有关部门迅速作出反应。《人民日报》于1982年8月28日，在头版头条发表题为《汉正街小商品市场的经验值得重视》的社论。社论从马克思主义理论高度，阐述汉正街市场存在的必然性和必要性，它对生产、销售、消费所起的积极作用，并指出汉正街市场是在一定范围内国家领导的自由市场，给这类市场定了性质。社论的发表是党中央对汉正街市场开放经验的肯定，使武汉市政府部门、汉正街数百商户受到极大鼓舞。

“汉正街的出现，冲破了‘三级批发、禁止长途贩运、统一工业品价格’的政策限制。”原国务院发展研究中心研究员陈淮评价道，汉正街模式是我国改革开放初期的三大制度创新之一。他认为，小岗模式是农业经营体制的重大创新，首钢模式是工业企业经营体制的重大创新，而汉正街模式，则是城市商品流通体制的重大创新。

市场经济的活力与潜力，在汉正街众多商户源源不断的创新中得到了体现：1988年，汉正街出现了全国第一所民办的个体户学校；1993年，汉正街人李裕安“蛇吞象”之举震动全国，其麾下的私营企业大地公司，兼并了有近百年历史、职工人数达1868人的国营武汉火柴厂；20世纪90年代初，有人还在争论“姓社姓资”“雇工是否存在剥削”时，汉正街有的企业雇工已达一二百人；在政策倡导进行股份制改造前，这里的家庭股份制、合伙制等新型企业组织形式已大行其道……

从上世纪90年代起，汉正街经历了两轮大的开发改造和规划建设，形成69个专业市场、2.7万余户商家，经营12大类20余万种商品，经营面积260万平方米，年货物吞吐量150万吨，成为华中地区最大的商品集散地。

但在商业时代，必须拥有不断自我进步的能力才能在市场上先人一步。经过上世纪80年代的高速发展和90年代中前期的极度辉煌后，进入新世纪的汉正街慢慢开始显露疲态，交易额从全国十大小商品批发市场的前三位降到了第七位。

长期关注汉正街的研究专家表示，当时有三大顽疾困扰着汉正街。首先，曾经的区位、交通优势反而成为做大后的汉正街进一步发展的制约。一方面，汉正街区域内商铺、仓储、加工、住宅高密度混杂，已超出城市中心的容纳极限，不仅带来消防、交通、治安、环境等突出问题，更成为汉正街做大做强的桎梏和枷锁，虽然经历了数次拆迁改造，但乱象依然无法根除。

与此同时，随着各地全国性批发市场陆续建立，北有石家庄，南有广州，东有杭州和义乌，西有成都，武汉汉正街逐渐降级为一个区域性市场。标志性的“扁担”（在汉正街以挑货为生的劳动者）由巅峰期的2万名，下降到不足500名。

此外，由于管理欠缺，安全事故频发。2005年、2009年、2010年、2011年，汉正街多次发生火灾事故。对此，武汉市决策层痛下决心，“汉正街要进行凤凰涅槃式的改造，要排出时间表，限时完成”。

一个商品流通市场，必须拥有不断自生的能力才能始终在竞争中领先，而位于城市核心区的汉正街显然失去了扩张发展空间。同时汉正街内生动力不足，粗放劳动密集型经营模式的生命力也已接近枯竭。决定命运的时刻再次来临，汉正街又一次站上了改革的十字路口。

2011年，“痛下决心、依法整治、整体搬迁、全面改造、转型升级、限时完成”，武汉市汉正街搬迁改造“24字方针”出炉，并付诸行动，搬迁、改造攻坚战就此打响。

“城市中心位置从事批发业态，利用效率太低，并造成交通拥挤，严重制约城市功能提升。”湖北省社会科学院副院长秦尊文表示，城中心批发类市场外迁是城市发展的趋势。

经过调查论证，武汉市规划在汉口以北的黄陂区南部经济带，建设国家级现代化专业市场集群，形成600万平方米的专业批发市场、200万平方米的仓储物流中心、100万平方米加工中心的现代商贸物流平台，仓储、物流、客运、电商、外贸、加工等一站式配套齐全，打造“场域重构和释放”的理想之地。

于是，将汉正街传统批发市场搬迁至汉口北市场，变得顺理成章。武汉市汉正街管委会统计显示，自2011年启动整体搬迁改造以来，在汉正街1.67平方公里的核心区，经营面积从200万平方米缩小至100万平方米。原先的2.7万户商户，一大半迁往汉口北和汉川等地。目前，仍有近万家商户留在汉正街打拼，其中八成从事服装及相关行业。

记者旁白：汉正街在争议声中发展壮大，但争论并非没有意义，它让人们更加清晰地认识到个体经济的价值，见证了市场经济的潜力，也为汉正街模式走向全国奠定了基础。

进入新世纪以来，尽管汉正街市场发展依然繁荣，但其业态落后、人口稠密、商居混杂、交通拥堵、市容脏乱、火灾频发的发展现状，与其所处的中心区位格格不入。搬迁，对汉正街而言，不仅仅是一次物理空间转换，更是一场涉及整体定位、发展模式、经营理念的深刻变革。

改革者如何面对再变革

凭借九省通衢的区位优势和武汉人的闯劲，汉正街抢得先机，一度夺得“天下第一街”的桂冠。其市场销售额由1982年的1600万元激增至1991年的8.5亿元。到1999年，汉正街市场销售额突破百亿元，在2004年则达到200亿元。一时风头无两。

彼时的汉正街和汉正街商户们，以变革者的姿态出现在世人面前。但长江后浪推前浪，变革者也不得不面临新的变革浪潮。到底是被拍死在沙滩上，还是劈波斩浪，成为时代弄潮儿？答案只能靠自己摸索。

“你并没有做错什么，你只是老了。”这句网络流行语，用在老岑身上，仿佛恰当得有点残忍。1991年，32岁的岑军民（化名）一脚跨出吃不上肉的老家，带着刚过门的媳妇来到了汉正街。“别人都说汉正街满地是黄金，我就来了。”老岑回忆称，在与妻子一夜长谈后，两人决定用压箱底的5000元做本钱经营服装，“起早贪黑，如履薄冰”。和许多发迹于汉正街的经营者一样，艰难打拼后，老岑有了如今上千万的身家。

“但这两年做电商每月要亏10万余元。”2013年，看到互联网风起云涌，经人介绍，老岑找到一个电商操作团队，“铺货、冲量、刷排名，他们说啥就是啥，都知道电商是大势所趋，我只管给钱和供货”。

问题是，尽管每年砸钱刷流量、抢排名，但生意并没有起色。“某些款式销量是上去了，但是卖价太低，根本不赚钱。”老岑对记者坦言，最近几年，自己完全是赔本赚吆喝，几十年摸爬滚打出来的经验突然“不管用了”。

更让汉正街人看不懂的是，时代变革的步伐越来越快。从汉正街一枝独秀，到浙江的义乌市，山东的临沂市，福建的石狮市，广东的虎门镇，河北的白沟等小商品市场百花竞放，传统商贸逻辑得以重构，模式创新、平台驱动和全产业链一体化成为商贸运营的主轴。

王大祥就是千百万亲历者之一。

1995年，这位靠做瓦工谋生的汉子揣着3000多元钱从汉川农村独闯汉正街。正是这一年，浙江义乌小商品市场悄然取代汉正街，成为全国集贸市场销售冠军。

汉正街品牌服饰批发广场（2007年4月摄）。　　（资料图片）

1992年8月28日，汉正街小商品中心市场大楼竣工开业。　　（资料图片）

2001年，王大祥带着在汉正街经商赚来的全部家当转赴义乌。“在汉正街，生意竞争太激烈了，不少商户甚至还要与自家亲戚竞争，争得头破血流。”

头一次来到义乌的王大祥，对义乌这个城市有点惊讶，“连拉送货的人都有手机”。“勾连世界”——这一城市特征让他洞察到义乌是一块经商宝地，从而一留就是17年。

王大祥说，初到义乌时他“两眼一抹黑”，根本不知如何向外推销与外商打交道。好在有义乌同行支招，建议他拿着样品到各大宾馆门口，找外地客商、找老外推销，“不懂外语，也要拿着计算器冲上前，你不上，这单生意就被抢了。有时候，我觉得在这里做生意，能与世界各地的人打交道，蛮有乐趣的”。王大祥说。

“义乌很包容，同行大多不会因为是对手而不传授经营诀窍。相反，大家认为抱团做成气候，才能形成合力。”正是由于同行的帮助，王大祥的生意渐有起色。2003年，他在义乌国际商贸城A区1楼有了自己的绢花经营店，并将其命名为“大祥花行”。现在，在义乌北苑前洪村还有了100名工人的加工厂，从义乌周边购置辅料后，进行设计和二次加工。

王大祥介绍说，目前，大祥花行产品除销往国内各省份外，还通过电商平台远销中东、欧美、东亚等地区，年销售额已达到3000万元，年盈利在300万元以上。

“一个是‘买全国，卖全国’，一个是‘买全国，卖世界’。”原汉正街管委会副主任熊国汉表示，“走出去”参与国际竞争，汉正街商企其实不乏勇气和谋略，但目前仍停留在单打独斗阶段，没有形成“集团军”优势。反观义乌，通过政府搭桥，当地企业大胆创新国际贸易手段，千方百计发展国外市场下游分销商，构建国际营销网络，产品辐射全球市场。

汉正街一位服装行业的企业家感叹，义乌市场“集聚效应”强大，任何企业都会心动，产品到了那里，就等于走进了国际市场。

而汉正街该何去何从？

黄丽娟的华丽转型，是汉正街致力于突破发展瓶颈的尝试之一。“壹钮扣”创始人、武汉鸿马电子商务有限公司总经理黄丽娟也遇到过跟老岑一样的难题。

在位于武汉友谊南路上的“壹钮扣”办公室，大厅里陈列着数不清的小格子，里面盛满各式各样的纽扣。这几千种纽扣，到底该怎么分辨？10多年前，在汉正街开店的黄丽娟就面临过这样的问题。“与客户沟通时，我要一一记住纽扣的颜色、尺寸、材质、价格，因为很多看上去长得几乎一模一样的扣子，却来自不同的厂商，进价也不同，弄错了就会亏本，要是有一套专业系统就好了。”

2008年，黄丽娟决定自己建立一个辅料行业交易平台。但是全国有辅料生产、销售企业约30万家，如何找到一个大家都认可的统一标准？

“一颗平常的大衣平扣，在温州叫馒头扣，在深圳叫两眼扣，在北京叫内平扣，在武汉则叫垫扣。怎么才能让大家都讲‘普通话’？”她决定，制定辅料行业标准，就从自己最熟悉的纽扣开始。

黄丽娟陆续到温州、深圳、广州、宁波、上海等城市，拜访逾百家生产企业，寻找标准的参数。用了3年时间，搭好纽扣新标准的基本框架。现在，这个平台的标准已涉及纽扣、花边、拉链、织带、饰品、衣架、商标、模特、工具等17大服装辅料品类的415个分类。在“壹钮扣”网站上，记者用搜索引擎找“馒头扣”或“垫扣”，都能自动翻译成“普通话”：两眼扣，并能找出所有相关方言标注的商品，统一推送。目前，黄丽娟搭建的平台已成为中部地区最大的服装辅料交易平台，吸引了2900位设计师关注，订单成交额达3000多万元。

党的十八大以来，汉正街快速“触网”。2014年7月，硚口区政府投入300万元专项资金，支持建设阿里巴巴汉正街产业带，目前已有8000余家商户入驻。

“创新才是汉正街插上电商翅膀腾飞的原动力。”黄丽娟认为，现在的“80后”“90后”思想更活跃、更有创造力，随着他们的接班，汉正街人的眼界和格局正在不断提升。

据介绍，汉正街已正式入选全国首批纺织服装电子商务公共服务示范基地。“这是近期获得的最大机遇。”汉正街管委会相关负责人表示，将集聚一批服装生产、销售和配送相关的品牌电商，为1.8万家汉正街商户提供服装设计、IP保护、科技金融等服务。预计到2021年，汉正街服装市场集群的电商交易规模将超过百亿元。

触网只是发展方式的变革，更重要的是形成以汉正街为平台的小商品全产业链条。“应以产业集群推动市场发展”。经济学家钟朋荣认为，中国的市场分两种类型：一种是以产业为依托而形成的市场，另一种是纯中介性的市场。前一种是买本地、卖全国，甚至卖全球的市场。这种依托本地产业而兴起的市场，生命力比较强。只要本地产业在发展，市场也会跟着发展。后一种则是买全国、卖全国的市场，最典型的就是汉正街市场。这种市场由于没有产业依托，近年来都逐渐走向衰落。他进一步分析说，义乌小商品市场早期也是中介性市场。后来，他们通过市场带动本地产业，现在每年成交的3000多亿元产品中，有近40%转向本地生产，使义乌市场由一个单纯的中介市场变成了产地市场，因而在众多市场走向萧条的情况下，义乌市场则呈快速发展的势头。

义乌的崛起表明，小商品应着眼于大市场。小商品并不起眼，处处都有，但小商品大市场就不一样。关键在于如何把市场做大，即如何让众多不起眼的小商品拥有一个大市场，使之成为世界关注的流通中心。

武汉大学伍新木教授是区域研究专家，长期跟踪研究汉正街现象。他认为，汉正街没能很好地适应人民群众消费升级的需求，对供给侧一端的品种丰富、质量提升、结构调整没有起到很强的拉动作用，这也是汉正街目前面临的困境之一。义乌就不同，义乌很好地解决了这个问题，买全球，卖全球，供给也不断升级。

在伍新木看来，若要重振昔日辉煌，汉正街还需要在空间和业态上实现自我超越。在空间上，要更加重视“分离不分体”的经营理念。所谓“分离不分体”，指的是汉正街、汉口北以及后方的工厂，还应进一步细化各自的商业功能，共同形成大武汉在全国商贸大格局中的优势。比如，汉正街应彻底告别批发功能，可打造为集电商、旅游、文物保护于一体的综合街区；批发功能则转至汉口北，依托其完善的物流体系提升竞争力；工厂则可围绕汉口北周边布局。在业态上，汉正街可在高端服务业、金融业上发力，重塑品牌价值。

可喜的是，近年来，汉正街正加快转型发展步伐，已陆续关闭了43个消防隐患突出的市场，数千家加工厂、上万家商户迁往周边县市30多个工业园，疏解了非核心功能，形成“设计研发在内，生产加工、仓储物流在外”的运营新模式。

新的运营模式让许多商户都尝到了甜头，煜品格总经理熊伟就是其中之一。2013年，熊伟将企业组织结构作了调整：聘请专业的服装设计师，在武汉翠座写字楼成立了服装设计工作室，并把生产车间迁到了汉川市。

“之前主要做仿版服饰，但随着生意越做越大，仿版已无法吸引核心客户。”熊伟意识到原创设计的重要性，开始带领设计团队去广州、杭州、上海等地寻找灵感。随着多名设计师的加盟，“煜品格”上架的版型越来越多。

龙腾、莫匠、舞者……漫步在现在的汉正街第一大道，男装品牌鳞次栉比，仅龙腾服饰商城就聚集了服装商户1300多家。龙腾置业董事长李天俊说，该商城时尚男装年销售额逾400亿元，与杭派、粤派三分天下；九层高的汉正街品牌服饰批发广场，欧韩风情、时尚爆款让人目不暇接，全省70%的服装都从这里批发出去。

现在，拥抱“一带一路”，搭上中欧班列的快车，携手阿里、京东推广电商平台，推动商业业态变革……汉正街已然奋起直追。

记者旁白：新变革来临，变革者也要面临变革。汉正街如此，汉正街商户亦如此。但显然，这是一个更加痛苦和艰辛的过程。变革者要追上时代的脚步，要追赶技术飞跃的脚步，还要追逐消费迭代的脚步。只有不停前行，才能铸就保护自我的护城河。在商场，没有任何人可以永远躺在英雄榜上。

缺乏产业支撑注定了汉正街是“无根市场”，随着各地小商品市场的成熟，“九省通衢”的交通优势已不再是亮点，“买全国、卖全国”的汉正街风光难再。曾经汉正街陷入存废之争，上一次是观念之争，汉正街挺过来了。这一次，是市场、消费者等各方的质疑。汉正街能不能找准定位、重新出发，需要时间给出答案。

结　语

党的十八大以来，汉正街的转型发展也有了新思路——升级成为“汉正街·武汉中央服务区”。按照武汉市区域金融中心总体规划，汉正街中央服务区将成为武汉金融主中心，也是武汉唯一面向全球的现代服务业核心功能区。

“从大的层面讲，国家中心城市、长江经济带等国家级战略的提出，给武汉创造了新的发展机遇。武汉市政府在2017年制定长江主轴战略规划时，汉正街被列为长江主轴核心区块、江汉朝宗的核心节点。毫无疑问，汉正街站在了新的历史起点。从自身来说，汉正街是汉口之根，是武汉发展的重要文化符号，这个符号经过500年沉淀，到了一个爆发和升级更新的关键期。”硚口区委书记景新华说。

在某种意义上，从1978年到2018年的40年，中国商贸生于草创勇进的个体时代，繁荣于百市齐开的资本时代，最终将走向智慧创新的平台时代。“三分天注定，七分靠打拼”的“小商人”时代已经宣告结束，善假于物、乘风破浪的“大商贸”时代正在降临。一个产业的成长高度，并不由历史长度决定，它取决于全部产业主体的现代性和时代精神。

对照历史来路，继续改革创新，汉正街四十自当不惑。