

案例 3

从工匠到城市运营商：鸿艺集团的战略转型^①

奚 菁 冯冈平

摘要：案例描述了广东鸿艺集团有限公司在创始人蔡鸿文先生“永远走在时间前面”的理念引领下，于短短十多年间，由广东梅州的草根企业迅速发展壮大，经过两次战略转型，最终成为开全国之先河的城市运营商的过程。鸿艺作为一个毫无背景的民营企业，从土建施工项目开始，在实力并不成熟时敢于抓住机遇进入房地产开发行业，并将业务拓展到旅游、园林、物业管理、电子商务、酒店等领域，不仅跻身梅州房地产业的领先行列，还被誉为山区城市新住宅运动的发起人、绿色经济崛起的探索者与实践者。更为难得的是，鸿艺创造性地将文化、旅游、生态与经济建设、城市建设结合起来，担当起城市运营和发展的重任。这一过程也是公司领袖蔡鸿文本本人从大山里的穷苦少年成长为杰出企业家的艰苦过程。案例聚焦于中国社会经济转型期中小企业发展的共性问题，包括：企业家的个人品质、理念如何影响企业的战略决策、发展路径，中小企业如何在竞争中打造核心能力，如何在不确定的环境中凝聚社会资源实现可持续发展，企业如何履行社会责任与社会和谐共赢，以及互联网与大数据时代下，传统企业如何进行商业模式创新等问题。同时，案例也希望探讨几个看似悖论的问题：如何平衡企业长期发展与短期目标，如何平衡企业的盈利目标与企业家的个人追求。

关键词：战略转型，核心能力，社会资源，品牌文化，商业模式

① 真实性说明：本案例由广东鸿艺集团有限公司提供资料和线索，由广东工业大学管理学院案例开发小组到企业实地调研撰写完成。基于企业保密需要，对有关名称、数据等做了必要的掩饰。本案例用于教学目的，不对企业的经营管理做出决策，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

版权说明：2017年本案例归属广东工业大学。如复制、转载、修改、翻译与发布，须获广东工业大学授权。

引言

2015年7月21日,广州,广东大厦东江厅。

首届广东省新型城镇化“2511”美丽小镇专项试点评审会正在紧张进行中^①。对参评企业而言,成功立项不仅意味着获得可观的政府资助,更是企业提高社会声誉和知名度、赢得政策扶持、实现企业快速发展的大好契机,竞争之激烈不言而喻。在12个参评单位中,代表梅州市新型城镇化试点项目的广东鸿艺集团有限公司格外引人注目。首先,鸿艺是现场唯一一家民营企业,而其竞争对手是清一色实力雄厚、根基扎实的国企;其次,也是更为重要的,鸿艺此次倾力打造的“广东客天下文化旅游产业园”项目以其超前的开发理念和取得的显著社会效益令专家组大为震撼。广东省住建厅副厅长蔡瀛惊叹:“探索了那么久,看了那么多地方,这不就是新型城镇化美丽小镇吗?”北京大学深圳研究院院长李贵才称赞说:“多一些企业能够像客天下这样,广东推行新型城镇化很有希望。”如此的赞誉让带领鸿艺集团一路打拼的董事长蔡鸿文倍感欣慰和鼓舞,但也在意料之中。早在六年前,政府还未提出“新型城镇化”之时,秉承“走在时间前面”经营宗旨的鸿艺已经开始思考如何将企业发展与当地的生态资源、土地规划、农产品开发、农民就业和致富等问题统筹规划、协同发展,并加以实践了。所以,在竞标对手只能拿出项目规划时,鸿艺已经积累了多年经验,有实实在在的新型城镇化成果,并得到广东省和梅州市领导的肯定。

不论此次评审结果如何,在蔡鸿文看来已经不虚此行,能让“客天下”的文化理念、发展模式为更多人所知、认可,为这种模式在全国复制打好基础,能在竞标过程中更加明确未来的发展方向,这已是足够的收获。

步出“2511”评估会场,盛夏的晴空一碧如洗,蔡鸿文一度紧张的心情顿时舒展。“客天下幸福天下客”,鸿艺的追求就是让天下百姓都能享受这晴空下的幸福生活,政府推出试点项目的举措更坚定了他实现这一目标的信心。坐在返回梅州的车上,望着车窗外不断掠过的树影和山石,蔡鸿文不由唏嘘感慨,三十年前,自己就是从这样的大山里走出来的啊!这些年的创业打拼,是一无所有的穷苦少年成长为立志造福天下客的杰出企业家的历程,是一个草根企业发展为引领地方房地产发展的龙头企业的历程。个中甘苦,颇堪回味。

^① 2015年4月16日,广东省政府办公厅正式公布《广东省新型城镇化“2511”试点方案》,破解农业转移人口融入城市难、城镇土地利用粗放低效、“城市病”多发、城镇空间结构不合理、城镇化资金保障不到位等问题。广东省将选择2个地级市、5个县区、10个建制镇作为新型城镇化综合试点,并选择10类项目作为新型城镇化专项试点。

3.1 穷苦少年的宽广胸怀

3.1.1 大山里的家乡

蔡鸿文的家乡是梅州市五华县,一个地处广东东北丘陵地带的贫困山区。五华虽穷,却也风景秀丽、历史悠久:有两千多年历史的南越王所筑长乐台遗址,是广东省革命老根据地、东江纵队主要活动地区之一;非物质文化遗产提线木偶戏、采茶戏、竹马舞等深受各界群众的喜爱。

梅州市则位于闽粤赣三省交界处,是著名的客家人聚居地,97%的人口是客家人,主要使用客家方言,现有旅居海外侨胞近400万人,遍布世界70多个国家和地区。梅州市素有“客家之乡、华侨之乡、足球之乡、文化之乡”之誉,1994年1月,被国务院列为国家历史文化名城。梅州经济发展水平处于广东省的末游,是典型的经济欠发达地区。历史上梅州经济以农为主,第一产业比重偏高,主要种植粮食作物。但素有“八山一水一分田”之说的梅州,地形以丘陵为主,缺乏大江大河,加之山地分割,影响了农业现代化和机械化生产的应用,农业发展容量有限。同时,发展工业需要的建设用地紧缺,基础设施建设也远落后于东部沿海地区,这决定了梅州不适合搞大石化、大钢铁、大机械这样的大工业。

2003年5月,中共梅州市第四次党代会确定了以新型工业化、农业产业化、农村城镇化、旅游产业化为导向,实施开放梅州、工业梅州、生态梅州、文化梅州的四大发展战略,提出了三年内把梅州建成中国优秀旅游城市的目标,并以“世界客都,千色梅州”作为旅游形象口号。2008年,时任广东省委书记的汪洋来梅州调研,强调了梅州应该走“推动绿色崛起,实现科学发展”的道路。在这样的形式和政策导向下,旅游产业、文化产业逐渐成为当地经济发展的新引擎。

3.1.2 少年磨砺

1963年,蔡鸿文出生在一个穷苦的大家庭,用他自己的话说,“我家可以说是全村第二或者是第三穷的家庭”。兄弟姐妹众多人住在一间破草房里,时常为温饱发愁。在同龄人中,很少有他这样小时候吃过南薯渣饭、山汤叶等粗粮的。那时候,公社杀牛,街头屠夫会把煮熟剔肉后剩下的骨头扔在屠桌下,总有七八个穷人家的孩子趴在下面,经常为了一根带肉多一点的骨头抢在一起咬。身材瘦小的蔡鸿文便是其中的“常客”。更不幸的是,父亲早逝,蔡鸿文早早就开始承担家庭生计的重担。他11岁学习打席草、织席包、打土砖挣钱;15岁离家拜师学油画;16岁到深圳打工。

好在他有一个坚强善良的母亲。丧夫、多子、家贫,但粗粝的生活没有磨损

母亲向真向善的心灵。在辛苦抚养自己的四个子女之余,她还尽其所能帮助别人。母亲的教诲对他为人经商影响至深。谈起母亲,蔡鸿文毫不掩饰自己对母亲的敬爱和感恩之情:“我觉得她很伟大,一辈子都是在奉献,为别人着想。我在客天下的很多雕塑,其实都是在描绘我对客家女人的这种印象,以此来表达我对母亲的敬爱。”因为母亲对家庭的支撑,如此艰难的境况下,蔡鸿文仍有机会上完高中。由于深知学习机会来之不易、时间极其宝贵,上中学时,蔡鸿文写下了一句自勉的话:“我要永远把时间甩在后面”,以表达自己不容年华虚度的决心。这句话成为当时母校风行一时的“名言”,也伴随着蔡鸿文的成长,成为他经营企业过程中秉持的永恒信条。后来,在创办鸿艺集团公司后,他把那句话改成“永远走在时间的前头”,成为公司的企业文化核心内容。他自己就是个总感觉时间不够用的人,说话快、做事快、应变快、决策快,就是走路都很快,上楼梯都是两级一步上。

早年的艰苦生活、为生计奔波的磨炼和母亲的影响造就了蔡鸿文一副典型“五华阿哥硬打硬”的性格:坚韧勤劳、敢想敢干、敢负责任,同时也随和朴实,热血心肠。那一段岁月,对蔡鸿文的人生有着非凡的意义,令他大大开拓了眼界、开放了思维。

3.1.3 初涉江湖

高中毕业后,蔡鸿文一心想冲出大山,赚钱养家,于是他离家到镇里拜师学漆画。他潜心学习、技艺精进,不仅学成了日后谋生的技能,也培养出了艺术家的审美眼光和注重细节的工匠精神。1979年,他随同乡来到深圳打工,做过木匠、画过油画,也在工地做过多年施工员、项目经理等工作,并一度成为改革开放后深圳最早的一批创业者——从事水果贸易。然而,深圳作为改革开放的前沿阵地,那时正是千军万马“春水南流”,激烈的市场竞争让蔡鸿文重新思考自己的发展方向,“种子总是在适合自己的土壤里才会发芽”,他决定回乡创业。“如果一直留在深圳,我顶多就是个小老板”,蔡鸿文很庆幸当初的正确选择。

回到五华县城,蔡鸿文干回老本行做木工、画画,“那才是我的专长”。他从村到镇挨家挨户寻找做家具漆画的生意。朴实敦厚的秉性、精益求精的追求让他把每单工作都当精品来完成,价钱却不比别人贵。别人做一套家具画要三天,他却宁愿花上五天。朋友、同行都说他傻,他仍坚持自己的标准。有些生意是微利,甚至亏本,他也愿意做。他精细的画工让客人赞不绝口,人们将他的名字口口相传,主动找他的客人渐渐多起来。于是,蔡鸿文结束了行商模式,开始租个门面接生意。有家具厂慕名找到他批量作画,生意一时兴隆起来。这给了 he 代销家具的启发。不久,他又琢磨,自己有木匠手艺,为什么不自己生产家具呢?

于是他办起了家具厂,自产自销。秉承一贯务实、注重品质的作风,他的家具款式、用料、品质都属上乘,很快做出了口碑,成了当地最好的家具。既然可以做家具,为什么不尝试做室内装修?就这样,蔡鸿文的业务不断扩大。终于有一天,蔡鸿文觉得五华的发展空间实在有限,决定到梅州闯一闯。1996年,他和妻子、妻弟、弟弟和几个亲戚在梅州组建了装修公司,一个典型的家族公司。在接下来的几年里,他们专心搞装修,兼做些木材、装饰材料等生意。一个偶然的机,蔡鸿文通过同乡的引荐接了个政府的装修工程。他以超前独到的理念、诚实守信的态度,得到客户的信赖,很快在梅州打拼出了一番新的天地。其间,蔡鸿文又接过一单农业银行装修业务,他向客户建议,将银行的门面装修统一标准,有助于强化民众对银行品牌的认知。这个在当时比较超前的想法深深打动了客户,而蔡鸿文勤勉敬业的操守亦备受褒扬,为他日后顺利获得银行支持埋下伏笔。装修业务做得熟门熟路了,蔡鸿文又把业务进一步扩大到土建。这样,蔡鸿文的公司从建材供应、家具、装修到土建,形成了一个纵向一体化的业务链条。

这段闯荡江湖的初期经历,让蔡鸿文完成了原始累计,也悟出了一个对他将来发展影响深远的道理——“越想赚钱的人越赚不到大钱,越不想赚钱的人反而能赚到大钱”。有长远眼光才可能有长远发展。

那时,他对房地产一点概念都没有,看到灰尘满天,又要爬高爬低去作业,想起来都会害怕,怎么也没料到自己后来会搞起房地产开发。

3.2 鸿都花园,一炮成名

3.2.1 把握机会

在装修施工中,蔡鸿文发现,梅州的房地产与广州、深圳等地相比相距甚远,仍处于“居者有其屋”的初级阶段。房子如同火柴盒一般千篇一律,不说美感,居住其中犹如身处鸟笼。楼盘无论从规划设计,还是品牌宣传推广,都明显落后于珠三角等发达地区,物业管理更是形同虚设。为什么不能让家乡更美、让家乡人享受更有品质的生活呢?哪怕是照搬沿海城市的模式在梅州也有很好的市场。于是,蔡鸿文萌生了进军房地产的念头。1998年,蔡鸿文创立梅州市房地产开发有限公司,从承接几栋楼的小型建筑施工项目开始,逐渐积累施工经验和资金。然而,他们等了两年都没有很好的开发机会,自己没有更多的社会关系,也不会找政府批地。

机会终于在2000年出现了。5月20日,梅州市首次公开拍卖原涤纶丝厂的300亩国有土地,这是鸿艺公司实现自主开放房地产项目的绝佳机会。但是当时的鸿艺,一没有独立开发经验,二缺乏充足的资金,要知道整个项目的总投

资达十多亿元。这块地,要还是不要?这实在是个艰难的决定。蔡鸿文敢想敢干的“硬打硬”禀性发挥了作用,没经验可以学,没资金可以慢慢筹措,错过这次机会却不知何时才能等到下次。蔡鸿文破釜沉舟,以 2760 万元高出标底 460 万元的价格拍下占地面积约 10 万平方米的“鸿都花园”地块之一。这在梅州地产界引起了地震,被广东多家省级媒体以“阳光下的第一槌”的标题作了大篇幅报道。

3.2.2 打造精品

接下的项目开发更加艰难。要知道,那是鸿艺做的第一个房地产项目,缺乏经验和资金,社会各界对开发鸿都花园的前景都不看好。这时,蔡鸿文凭着“硬打硬”的不屈性格,发誓要把这第一个项目做成功,还要做成梅州的标杆。凭借早年的人生智慧,他以超前的开发理念和艺术家的独到眼光,把鸿都花园的建设理念定位为“打造精品、追求卓越”。这一过程中,蔡鸿文展示出强大的学习能力和企业家的预见力。他们把当时普遍采用的火柴盒式建筑形态抛到一边,放眼全国,多方考察论证,确定了北欧园林式的建筑风格。小区内不仅有住宅,还有精心布置的绿化带、休闲区、山水趣石,不要说这比梅州当时的房地产建筑形态领先了 20 年,即便在广州、深圳等省内前沿城市也算超前。他们的理念和执着,感动了 40 多位只根据设计图纸就认购的业主,赢得了银行的信任,从而融得了大笔资金。在建筑施工过程中,蔡鸿文强调以细节决定成败的精品理念,严格控制材料和工程质量。由于鸿艺有自己的建筑公司,无须工程转包,便于质量控制,保证了最终出品的质量远超其他楼盘。当地的装修公司、电器安装人员都知道鸿都花园质量过硬,一听说是这个楼盘的工程,就要求加价,因为打墙太费力。主体建筑完成后,鸿艺在小区的环境建设、文化建设、服务建设等后期管理维护方面同样保持领先时间和注重细节的理念,甚至将国际顶级的“金钥匙”物业管理规范引进小区管理。最终,鸿都花园被成功打造成梅州首席国际高尚人文社区,成功入选“2006 年中国十大明星楼盘”,还促成了一个如今享誉梅州的强势品牌“鸿都”的诞生。

回头想想,“打造精品”的理念能够实现实属不易,因为精品需要耗费超常的心力、时间和资金成本,哪个想赚钱的商家不想把成本控制在最低,给自己留出更多的利润空间?而蔡鸿文则在早些年的打拼中把这个问题想得很透彻了。他常挂在嘴边的话是“想赚钱的人赚小钱,不想赚钱的人赚大钱”,“老是斤斤计较,老想着每一件事都要先赚钱的话,肯定做不成大事”,行动上也是如此行。在开发鸿都花园的过程中,蔡鸿文不惜少赚钱或不赚钱坚决把产品和服务做到尽善尽美。拿 100 万元买三棵树,花几万元,甚至几十万元、几百万元去安装一尊雕

塑、买一块石头……在当时,很多人认为这是不可思议的做法。

当现实与理想出现冲突时,是蔡鸿文硬打硬的“拧劲”扛住了这些考验。最典型的例子发生在小区入伙后的2002年5月。当时鸿都花园业主回访工作正式开始,从收回来的业主反馈信息中,有一些业主提出小区有个游泳池该多好!这话传至蔡鸿文耳里,引起他高度的重视。是啊,房地产绝不是钢筋加水泥,没有良好的配套设施和优质的物业服务,怎么能称得上最好?为了早日圆了广大业主的“都市亲水”梦,他与合作伙伴据理力争,甚至最后导致与合作伙伴分道扬镳,硬是把一幢已建至5层的楼房炸掉,用于建一座游泳池!要知道砍去一幢楼让鸿艺至少损失800万元的预期收入,加上重新做一个占地3000平方米的游泳池需要近300万元的造价,等于为了一个游泳池,多花费1000多万元!知道此事的人都说蔡鸿文傻,说一个刚起步的小企业没钱还要做大事,真是“打肿脸充胖子”,还奉送了一个“胖协主席”的称号给他。

在蔡鸿文看来,这些都是非常值得的。他说:“鸿艺的作品不仅注重表面的美,更注重看不见的美。越是看不见的,我们越是认真,实实在在的内在美才是真正的美。我们注重一般企业不注重的细节,所以我们比别人做得出色。”古往今来,建筑与艺术一直有着密不可分的联系。从法国的凡尔赛宫、英国的白金汉宫、俄罗斯的克里姆林宫再到中国的故宫,无不是建筑与艺术的美妙结合体。作为优秀的建筑作品,应当具备一定的艺术气质,因为只有拥有了艺术气质的建筑,才能产生强烈的感染力。世界级建筑大师、美籍华人贝聿铭先生说过:“建筑和艺术虽然有所不同,但实质上是一致的,我的目标是寻求二者的和谐统一。”鸿艺追求的也是“建筑和艺术二者的和谐统一”。

3.2.3 艰难抉择

更大的挑战来自2001年的又一次抉择。涤纶丝厂的原有设备及500亩土地再次公开拍卖。那时鸿艺正精心打造鸿都花园的基础,还欠着工人10个月的工资,而且首次拍卖的那300亩地皮钱也还没有付清,没想到更大的机会又到了眼前,是进是退?鸿艺当时陷入了巨大的压力与矛盾之中。若要拿下地块,巨大的资金哪里来?拿下来后又如何运作?若不拿下来,意味着鸿都花园业主不安心,因为他们担心周围的土地不纳入鸿都板块,将来涤纶工厂会再生产,造成污染。蔡鸿文召集公司十几个中高层来到梅州阴那山顶,手机全部关闭,“闭关”多天开会讨论。最后,大家集体决定,既然已经豁出去了,何妨再博一次!蛮有蛮干的道理,没钱有没钱的打算,哪怕失败了,回老家种番薯也愿意!当时,不是很多人认为蔡鸿文没钱、是“胖协主席”、鸿都花园会成为烂尾楼吗?所以蔡鸿文就是要反其道而行之,出一次奇招、险招,这样对鸿艺产生两个好处:一是你认为

鸿艺没钱,鸿艺就做给你们看,近7000万元的土地都拿下来了,实力到底如何你猜不透;二是对业主有好处,周围地皮都是鸿艺的,业主对置业鸿艺更有信心,也更对得起交了定金的首期业主。当然,出击前鸿艺就想好了“万全之策”:没拿地之前,就把规划、施工、营销方案全部准备好,通过高标准、高档次开发沿街三万多平方米商铺,迅速回笼资金。事实上,鸿艺仅用三个月就拿下了这个工程,建设理念同样超前,先做环境、种大树、建广场,店铺只建三层半;然后配以持续不断的广告宣传:“买一层送三层”“一铺旺三代”“炒股、存款、下岗就业不如买世纪广场”等一系列惊天动地的营销广告语迅速成为当时的流行语。由于对本土市场、对消费者心理的深刻理解,广告极大激发了市场潜力,认购场面盛况空前。在这样的精密布局、宏大气势下,鸿艺很快就回笼了5000多万元资金,使得公司在发展的关键节点上化险为夷。

鸿艺集团凭鸿都花园“一战成名”,蔡鸿文首次创业成功。以此为开端,他开始了“中国山区城市新住宅运动”的探索与实践,先后成功开发了鸿都苑、鸿运新村、鸿都·雅苑、鸿都·帝景湾、客天下·圣山国际住区等名牌住区。作为梅州市创税第一的企业,鸿艺集团所开发的产品一直受到市场的追捧,销售连年夺冠,这都源于其对本土市场的深刻理解、对广大消费者需求的了解和对梅州房地产发展的孜孜追求。首先,鸿艺的所有产品性价比都很高;其次,其产品线很长,分别针对不同客户的需求,开发不同类型的产品。有主要针对政商名流、艺术家、影视明星、名家名导、城市精英和投资客的高档精品,也有让普通百姓安居乐业的中低档产品。鸿艺的项目先后获得全国康居示范工程、全国物业管理示范小区、全国先进文化社区、广东省绿色社区等荣誉。蔡鸿文本人也成为梅州家喻户晓的杰出企业家,拥有一串耀眼的头衔:梅州市工商联副会长、市青年企业家协会副会长、市青年联合会副主席、市第五届人大常委、省十一届人大代表,获省“五一劳动奖章”、市第二届“十大杰出青年”、市“优秀民营企业家”等。

3.3 客天下,幸福天下客

3.3.1 机缘巧合

2004年,正当鸿艺集团刚刚完成鸿都帝景苑项目之时,梅州市政府为配合“四个梅州”以及发展旅游业的战略,推出了一个大型综合性地产开发的招商项目——梅江区三角镇东升村圣人寨地块,规划的主要目的是基于旅游业的城市建设。这是一片荒凉山地,只有养猪场、采石场少数商业活动。当时梅州的几个大型地产公司,包括万科地产、新世界等地产巨鳄,都去实地考察过,觉得梅州到处都是这样的地,没什么文章可做,而且由于地块面积过大,足有三万亩,多为山

地、林地等毫无优势的普通地块，开发难度大，都不愿意接手。蔡鸿文了解项目之后，基于长远的战略眼光从中看到了机会。他认为这是个政府搭台企业唱戏，彼此支持的项目，是鸿艺这样的草根企业发展的契机。旅游房地产的概念在梅州还没有人提及，但省内一线城市已经有这样的趋势，现在发展旅游房地产业虽然超前，但符合梅州经济发展的需要，更何况有政府的大力扶持。

蔡鸿文有着深厚的乡土情结，热爱家乡文化，兼具艺术家的审美眼光。直觉告诉他，这个项目应凸显客家文化，以提升项目自身的品质和影响力，同时与梅州“世界客都”的城市形象相配合，有望打造为新一代的城市名片。他将这一想法与梅州市委书记刘日知沟通后，双方竟然不谋而合。于是，鸿艺顺利接下这个项目，投身全国首个旅游文化产业园的开发建设，由此成就了鸿艺的二次创业和“客天下”这个更为响亮的品牌，也为鸿艺日后的发展开辟了新方向。

蔡鸿文和公司的几位高层在提到这个项目时，都用“机缘巧合”作为开头。“巧”有两个含义：一是以鸿艺当时的实力和关系，如果不是无人问津该项目，他们是得不到的，感觉是“捡了个便宜”；二是如今“客天下”规模如此之大、知名度如此之高，谁能想到拿到这个项目是如此轻松？对比之下，更觉得今天的成绩来得偶然。蔡鸿文回想当时的情境说：“本来我们公司还没有达到去开发这个庞大项目的实力和条件，但市委、市政府‘崇商重企’的浓厚氛围和全力的政策支持、基础配套给了我希望，我愿意做践行城市‘绿色崛起’理念的过河卒子。”

然而，机缘只有遇到合适的人物和场景才能发展成精彩的故事。客天下项目若换了其他人开发也许就是建一个普通的景区或住宅区，也许至今人们也看不到这代表客家大美、文化大美、山水大美的真实画卷，也许梅州的绿色经济发展仍然是个梦。

3.3.2 二次创业

鸿艺在房地产正做得风生水起之时，接下了客天下项目，从此进入战略转型：由住宅房地产转向旅游文化地产。项目规划阶段，鸿艺面向全球征集方案，要求“必须融入客家文化”，并以200万元的巨资聘请世界顶级设计公司澳大利亚博涛来现场进行为期两天的咨询指导。如此大手笔的运作让世人对客天下的精彩亮相充满期待。2006年客天下破土动工，2010年正式开园营业。如今呈现出的是一个以客家风情为特色，兼容多种文化元素的优美景区，这对一个本土企业而言堪称奇迹。

客天下当时的定位是“旅游文化产业园”，一个非常超前的城市开发理念。鸿艺集团尚处于发展阶段，就在客天下建广场，搞客家清明上河图（客家墟日图）、客家民俗文化整合、客家祠等一系列的文化项目。不少人议论纷纷，说鸿艺

“还没到时候”，没有钱就开始玩文化了，简直是傻子、疯子，笑蔡鸿文头脑“发烧”，“没这个本事就不要打飞砣”，“文化项目政府都不一定做，关你蔡鸿文什么事”。但蔡鸿文不这么想，他认为文化是永恒的，客家文化、客家民俗要走向世界、亲近世界，最民族的就是最国际化的，要让世界了解，突出世界客都的地位。对于企业而言，文化建设是打造百年老店的必须。

建设过程很痛苦，因为文化建设是投资大、收益慢的项目，而鸿艺是没有钱还要借钱建，借了钱做的却是没钱赚的东西。投入太多，有时影响到企业几乎要破产，还欠了民工的钱，欠了老百姓的征地钱，被别人追钱、追债务，逼得蔡鸿文几乎想逃跑。尽管如此，蔡鸿文最终还是坚持下来。首先，因为蔡鸿文心里有个“文化梦”。对于学画出身的他来说“搞文化是我本人的爱好、兴趣”。其次，有时、地利、人和的推动。天时，即有好政策、好环境，广东省委书记汪洋提出了“文化强省”的口号，梅州市政府以“全力加快绿色经济崛起、建设富庶美丽幸福梅州”为核心任务，加之老百姓也喜欢文化。自己的追求和大势所趋一致，虽然从赚钱的角度来说，鸿艺应该推迟几年再考虑文化投资，但蔡鸿文知道，必须抢抓、把握住这个机遇，否则再过两三年等企业有资金时也许就没有这样好的环境；从企业对社会负责的角度来说，也要考虑社会效益、政府效益。所以说蔡鸿文再一次踩准了未来城市发展的节拍。

如今的客天下从荒山野岭中拔地而起，美轮美奂，再粗线条的游客第一次来也会被建设者对文化的热衷、对细节的追求所打动。整体园区依山势而建，层次错落的客家风格建筑掩映在石壁树影之中。不论置身何处、从哪个角度，都有美景可观，仿佛得天独厚的天然美景，绝看不出有一丝建设前荒凉的痕迹。客天下的山水生态美不胜收，然而最震撼人心的还是客家文化的大家气派：100米长卷式浮雕——客家山乡墟日铜雕反映了客家山乡民俗风情；由诗词泰斗李汝伦领衔创作、配以书法大家曹宝麟的神来之笔的《客家赋》书卷式雕刻，凸显了客家人栉风沐雨、百折不挠的奋斗精神；雕塑大师潘鹤的四尊经典力作——《自我完善》《笑到最后》《播种希望》《博爱天下》，寓意梅州的城市精神；还有园中的炎黄帝像，让人触摸到生生不息的民族脉搏与渊源久远的文化之根。细节处的处理尤见巧妙，转角处或者亭台或是雕塑，连最容易被忽视的角落都摆放着陶铸花瓶。园区的点睛之笔在主题文化广场。身处广场，不仅能将园区的客家风情尽收眼底，向山上望去，还可见飞瀑奇石、庙宇长廊；山顶处一个巨型的飞天雕塑仿佛乘风而至，整体效果如同一幅画卷。原来，客家小镇的蓝本就是向著名画家熊志峰寻得的一幅画作。

这样的出品同样源于蔡鸿文追求完美、精益求精的理念。他常挂在嘴边的一句话就是“看得到的美只有20%，不到的美却有80%”。他也善于学习，多