

“2012 中国国际五金机电市场百家论坛”特别报道

大自然与市场营销法则

□ 劳健斌

春节前在奥克兰住了一个月,无论是在蓝天白云、绿草如茵的高尔夫球场挥杆,还是驱舟到海上垂钓,虽悠然自得地欣赏着四周如画的美景,心竟闲不下来,看到独特的自然现象,总想琢磨其中一些奥秘,觉得大自然虽是深奥莫测,但对我们不吝惜的却是对现实的启迪。

树崩效应与市场过度竞争

数年来每逢春节休假时都到奥克兰与儿子团聚,每次旅游都是在北岛,无论是茂盛的雨林、清澈的湖泊,还是绿茵茵的草地和山坡、蓝天白云、水清沙白的海滩,无不显示新西兰的清新和美妙。去年去了一趟南岛旅游,雄伟的南阿尔卑斯山脉,壮丽的冰川山影碧波,被英国作家吉普林称为“世界第八大奇观”的米尔福德海峡,山影碧波、气象万千的大自然的景色给我带来震撼的全新感受。

乘游轮观赏米尔福德海峡景区,我站甲板上望去,晴空万里。风光迷人的米尔福德海峡,坐落在南岛西海岸南端,长达几十公里。像迷宫般蜿蜒曲折地通向大海。海峡宽处有近千米,窄处也有近百米,两边都是峭壁。在游轮上导游对峭壁上面生长着茂盛的山毛榉和罗汉松指指点点:这些山毛榉和罗汉松都是在自然条件极其恶劣的峭壁上生长,下面也有很多植被。但是由于植被底下是石头,植物只是扎根在石缝和蓬松的植物残骸覆盖物中,根基不稳,遇到暴风雨,有时会把这些高大的植物刮倒,倒下的植物又压死一大片的低矮植物,过度密集根连着根枝叶交错的灌木丛更是产生连锁反应,整片轰然倒下,令一片草木繁荣顿化满目荒凉。这也是一种生态灾难,据

□ 劳健斌

读书人追求的最高境界是修身齐家治国平天下,因而有“学而优则仕”之论:优即有余力,学习好了还有余力,就去做官;后引申到学业成绩好的才能做官。在十七大之后的人事调整中,一些国企老总出身的官员获得重用,出任地方党政要职,因而有了“商而优则仕”的用人理念。追逐财富是商人的天性,追逐利润也是企业的天性。商人发现经营市场的奥秘,往往被巨大的利润黑洞吸引,从商铺的租用户向出租者蜕变。从经营产品到经营市场的华丽转身的现象,以及商会参与市场运作的现象,我谓之商而优则“市”。

1978 年,全国第一个专业市场纽扣市场在温州柳市横空出世后,全国各地市场如雨后春笋蓬勃发展,全国已有 9 万多个市场,广东十份有其一,在一个城市其中一个区,分布超过 100 个专业市场早就不是新闻,如成都的金牛区、广州荔湾区早在刚步入 21 世纪时,专业市场拥有量就 100 多个,连广东佛山市南海区的区区一个大沥镇也有一个市场协会。

尽管有关专家早就发出饱和预警,但其经营市场的巨大利润空间令投资者垂涎欲滴,成功率高的榜样在前让他们亦步亦趋。在众多的市场投资运营商中,有两种投资商,是本文研究对象,一是属于临渊羡鱼者,即长期在市场浸淫的商户。10 年前他们虽然已不是手提肩挑的个体户,也只是开着摩托车到处逛游,推销产品的小公

说恢复原状需要 70 年。

这就是我第一次听到令人震撼的“树崩”现象,我不禁俯首沉思:是谁令这灾难发生,是那粗暴的暴风雨抑或那把持不住的高大树木?我暮然回首,看看峭壁上郁郁葱葱、重重叠叠的灌木丛,向着骄阳迎着海风争辉邀宠。我明白了:是一场过度繁荣导致的危机,植物自由竞争,优胜劣汰,这本是生物进化的生存法则,但在有限的资源环境里过度竞争,上演的却是集体崩溃的死亡游戏!而这种游戏在本行业的产品制造、产品营销、市场经营环节中却屡见不鲜。改革开放后,经济建设加速,对五金工具需求量剧增,由于五金工具大多数是低值、加工设备门槛较低的产品,很多乡镇和个体小企业一哄而上生产。一段时期钢丝钳、钢锯架出厂价就很接近材料价。记得我在上世纪八九十年代搞批发时,进货全靠一本“天书”——六七百页厚的五金工具手册,16 开小五号字,罗列了十数万家生产厂,现在绝大部分已不见踪影。除了日转移时代变迁以外,其余会不会是因生产过度繁荣,销售资源枯竭而集体崩溃后导致荡然无存呢?再在广州销售商层面观察,自 1992 年环翠园创造出高进低出(牺牲部分品种的盈利带动销售)的销售模式,本来非常畅销,盈利合理的砂轮切割片、四川产的台虎钳成了售价低于进货成本的畅销货,恶性竞争成就了一批大批发商,可到如今还有几个在行业英雄的前列呢?世道是变了,不变的是大自然的法则。前年,受搞市场的朋友所托在深圳、东莞五金机电市场作调研。发现东莞长安镇居然有 6 个经营五金机械模具类铺位规模上千的市场,这数千个铺位聚集长安的理由是该镇附近有大大小小近千家的机械加工企业,这些商户主要是向这些工厂提供加工设备和配件,再利用集群优势向其余地区



辐射。记得 10 年前仅有两个市场,经过几年的市场培育,铺位出租得满满当当,大家生意都红火火。但后来在离其中一家市场几百米的距离又开了一家同等规模的市场,据说招几年商,出租率也仅达六七成。有一位老板告诉我,金融海啸后,好多工厂停工,好多工人走了,好多厂房空置。我真有点担心,真不愿意看到此地打破潘多拉盒子,让“树崩”的妖孽跳出来危害人间。

聚沙成塔与市场培育

在国内事务繁忙,每天营营役役,很想在喧嚣的尘世之中寻觅一种纯净、和谐的大自然环境一洗尘劳。借这次休假之便,我到了新西兰的 90 里海滩。从位于北岛的奥克兰往北方向开车过去,你就可以看到一条绵延无尽,由细细的海沙和滩涂所组成的海岸线,这就是举世闻名的 90 里海滩,它紧邻着澳洲的塔斯曼海峡,旁边则是青葱苍翠的树林,景色优美自然令您流连忘返。海滩附近有一个相当有名的景点,就是自然长起来的巨大的沙丘。不亲眼看到这些沙丘你是无法感受这种巨大的震撼感。你可以在沙

丘上瞭望浩瀚无际的大海和美丽的长海岸线,有备而来的人会自己准备滑沙的工具,我们每人拿着租来乘坐的像簸箕似的塑料滑车,爬到几十米高的沙丘顶峰,顺着约 45 坡度的沙丘滑下去,享受那种俯冲的快感,相当刺激好玩。快到终点时滑车左摇右晃,我把持不住翻了车,人在沙丘脚处滚下来,笑得大家前仰后翻,我却满不在乎,边解开鞋带,将灌满细沙的运动鞋清理,边在想:大自然真神奇,细细沙粒铺在平平的海滩,又怎么向沙丘自动靠拢,沙子又怎样爬上这小山。离开沙丘,沿着那一串串脚印向前方海滩走去,我用赤脚拨弄着海滩上的细沙,始终揣摩不透:这沙丘是不是大海波涛的杰作或是人为的景致?下蹲俯首,仔细观察,细细松软的沙粒铺就的干涸的沙滩好像有一片涟漪在荡漾,微微一起一伏,像波浪一层层向外扩展,煞是好看!我再脱掉眼镜近距离仔细辨认,“哦?”我惊呼:“沙子会动!”微小“波浪”顶端的表层细细的沙粒在海风的劲吹下由低向高蠕动,层层推进。回到旅馆上网查百度。原来果真是海风推着沙子在动!沙丘的形成归功于一阵阵的海风,迎风面的沙子在风力推动下,不断越过“波浪”顶部并向下滑落,这样沙子源源不断地移动,就等于“波浪”向前推移。跳跃的沙粒再一次碰撞地面,并借助冲击力将别的沙粒推向前进。这种运动称作表层蠕动。形成沙丘最简单的方式是:一个障碍物,如石头、植物,阻止了气流,使沙子在顺风一侧堆积起来。沙丘就会逐渐“长”大。这大概是空气动力学家的研究成果吧。

我不禁为大自然的神奇而折服。更敬佩那微米量级、微不足道的沙粒,它的不自卑菲薄、步步为营向上攀登的执着,孜孜不倦、兢兢业业不成沙丘誓不休的伟大精神。我真怀疑成语词

商而优则“市”的思与辨

得云开见月明。但刚刚迎来货如轮转的旺市年景,没来得及欣赏,更没来得及享受这应该是苦尽甘来的成果,就要面临强行拆迁了,因为市场主用地违规,经营户也无法抗争!还是唯一出路,路在何方?政府引路,从洛溪大桥南环高速东去 4 公里,距广州大道 4 公里的纵深处,当时货物客流量流集散俱不便利的土华出口旁新建的占地 100 亩的独立市场正虚位以待。大家认为此处无经营前景,只有逼上梁山了,自己当寨主!几个有实力的大户凑起份子,自己在番禺大桥的南端找了一个叫沙溪的地方,租地建铺搞起了市场,再招 100 零几位好汉(经营者),竖起大幡,向广州那边虚位以待的市场叫起板来,由于领头几个都是原市场的经营大户,批发货源的源头在他们手里,品种齐价格低的优势使全省客户蜂拥而至,经营其他品种的经营户都向他靠拢生意才好做。结果,在沙溪的市场这几年越做越火,土华那个市场招商了几年,经营项目换了几遍,老板换了几个,市场至今没有开起来。开始大家认为:商家熟悉市场运作,他们有资源有号召力,招商驾轻就熟,以为就有了成功的必然。

若干年后,机缘巧合,我在一个招商会上遇到了这个开不起来的市场投资老板的其中一个,居然他也是商家。无独有偶,在东莞一个市场,因资金链断裂,无以为继,一夜愁出白发,成为退出江湖的隐者,他也是在市场经营多年的商家!后他改弦易张,易地东山再起,此是后话)。

商家善商,应该知市,能否善市呢?我是有点疑惑。作为商家,我也很理解,在市场饱受企业利润与租金成本升高不成正比的煎熬,也有遭受因各种原因商铺遭迫迁的切肤之痛,对自营市场确有强烈欲望。而商人又是整合资源的高手,他们是一群又会把握机会的人,往往长袖善舞,甚至是到处“忽悠”,将各种资源汇聚到自己身边,为自己谋取利益。所以进入市场的招商阶段,他们具有天然的优势。但做一个专业市场,除此以外还需要具备

其他几个优势。市场主要从事的是商铺售卖或出租,其行业运作模式从属于商业地产行业,其中有两个环节,一是开发,如土地租用后建设市场,审批手续相对简化一些,如购买土地再开发建设,审批流程相对复杂,而是市场运营,除了招商旺市的营销运营外,日常更多的是管理方面的运营。这有别于从事商品买卖的两个环节,尤其亟需具备政府方面的资源优势。我在很多研讨会场合讲过:市场开发商要有三力,一是财力,足够的财力才能保证在任何情况下,资金链不能断裂,以免成为业界“出师未捷身先死,常使英雄泪满襟”的烈士,或易手他人,退出江湖的隐士。二是能力,包含对政府、社会、行业的整合力,对开发运营管理团队领导力,对个人的素养、心胸、愿望、价值观、天分、知识结构等方面有所要求。三是韧力,市场开发商会大量投资整合各种资源,一是为本项目开路,但更是为后面的项目铺路,并不企图全部投资在一个项目上回报。反之亦然,为自己打打算盘时,你可能会缩手缩脚。

上述“三力”,对某些商家来说,是处于弱势。况且商家与市场主在自身成长经历、行业特性养成的处事风格也有很大的不同。特别是属于多方商家合资,因此前大家是独家买卖,习惯独行独断,缺乏包容合作精神。引导一些素质参差不齐的投资者在做市场这条荆棘之路上踟躅前行,的确是考量领路者的水平。残酷的现实告诉我们:成功并不眷顾有勇气而能力不足者!市场投资者运作市场,一是必须懂得政府的运作,二是懂运作商家,而商家做市场必须首先学会怎样做市场投资运营商,就是从“三力”上完成从产品经营者到市场开发商的蜕变。能否从量变到质变,会受时间空间所制约;能顺利从渐变到突变,也是个人道行和运气之使然,修行得道,自成正果。

商会的神奇之手与右手定则。早在 8 年前,全国五金商会创建人吴老来到了由广东五金商会运作的全国五金物流中心——广东广佛五金

典对“聚沙成塔”是“聚细沙成宝塔。原指儿童堆塔游戏。”的解释是否过于简单化。上述沙丘的故事如用作解释“聚沙成塔”,应是一个很形象的成语故事,但要改成“聚沙成丘”了。

现实中我们往往由于对事物的微观观察的缺失,被事物的表象所迷惑而做出错误决策的案例是屡见不鲜的。前不久,我被邀去做一个市场项目咨询。该项目地处发达城市边缘的小镇,100 多亩的地块周边已经建好住宅高楼,当时老板从事的是工贸业,几十年耳濡目染,也知道企业集群展示产品的市场魔力,雄心勃勃地投资几个亿打造一个百行百业的企业展示销售中心,当他砸进一个多亿资金,十几万平米的楼房封顶,做试探性的招商时,发觉响应者寥寥可数,发觉招商前景不妙而另觅途径。此时有策划公司告诉他,这项目地处住宅区,做汽车城项目最好,他动心了,又是行业研讨会、商户座谈会,又是工程改造,砸进了 1000 多万后发觉这策划也是一纸空文而已。钱也投了,楼也盖了,结构也因经营项目改了,汽车项目竟然对经营者无吸引力又戛然而止!我问老板:投资百行百业展示中心的决心是怎样下的?依据是什么?他详尽讲述了世界各国和国内名牌企业和名牌产品和云集这里,不愁市场不旺。只要印一些广告单到处派发即可。我一句“这些企业能来市场肯定成功,但凭什么理由他们马上就来呢?”说得他无言以对。第一次失败源于过于相信自己的感觉,第二次失败源于过于相信策划公司只局限表象的调研报告和缺乏数据支撑的可行性论证。归根结底一条:把市场招商看得太简单!

用来住的房子我们叫住宅,用来卖东西的房子叫铺面,同样的建筑材料,就建筑结构和装修而言,商用比家用的要求更低,成本更省。为什么店铺

比住宅卖价高得多,因为用来做生意创造的价值高。这是连小学生都会弄懂的道理。但创造价值的是商人,尤其是那种并不是完全依托此商铺的自然条件而是自己有较大资源优势,会创造更高价值的商人。如何能吸引他们进来,这就需要招商。印宣传单派发是告诉人家这里有一个市场,人家来不来,你要有吸引力,要想人家来租或买铺,你要有凝聚力。市场要做到有吸引力和凝聚力,这就需要繁复浩大的系统工程。这个系统工程叫做市场营销。其实招商的首要任务,就是引进大客户带动小客户,对大客户要注意感情投资,不要认为给人家优惠条件是对人家的关照,要知道这是公平买卖,你是花钱买他的营销网络。市场老板的投资信心、取向、力度是历来租铺商户认租购的风向标。实际上从你获取土地后做了市场定位开始你就要做市场营销,很多开发商还没动工前一两年已经承诺给予优惠条件,寻找几百准客户在自己周围,试想有这批“义工”的言传身教,热心传播“福音”,市场招商何愁没吸引力?!要珍惜在建造市场过程中的每一个机会,如开工典礼、封顶仪式、试业庆典、开业大典,利用每一个机会去发现客户、认识客户、联络客户、熟悉客户、运动客户,有世界著名、国内著名品牌进驻,有业内巨头加盟,市场何患无凝聚力!

总而言之,建设市场的宏大建筑,是建筑人员用一沙一石、一砖一瓦堆砌出来的,而令市场招商成功,轰动火爆场面也是营销策划、招商人员的一招一式、一时一事累积的成果。须知,90 里海滩里的一个体积有几万立方米的巨大沙丘,其来源于尺度在微米量级的沙粒,一粒一粒在风力作用下运动堆积而成。但愿每个市场开发营运商不懈努力,在市场营销的路上,聚沙成塔,建造成功的“沙丘”。

会三个方面的资源、运作能量。共同的利益驱使三方面各自发挥自己的最大能量,同心协力,才能把一个市场做旺。办好一个市场,商会是一支不可忽视的力量,商会之手之所以神奇,一是与其行业精英云集,聚集行业资源有关,二是商会作为具有非盈利性、非政府性、非企业性质的市场中间服务组织,在市场经济无形之手自发调节失灵和行政机制有形之手鞭长莫及时,商会之手将会构架于市场和政府之间,起到很好的协调作用。三是一个运作良好的商会,对市场有安商稳市的功能,商会骨干的经营大户,在市场经营者中起了很好的示范、表率 and 凝聚人心的作用。其二,有和谐兴市的作用,当出现市场主与租户的矛盾,商户与商户的矛盾时,商会组织充分发挥其中介、协调作用,做好各方思想工作,帮助解决疑难问题,使许多矛盾得以缓解和冰释。其三,有招商隆市的作用,利用各自企业的业务关系、亲友裙带关系、乡帮关系等人脉关系,带动一些新的商户入驻市场,使经营者群体不断扩大,市场的生意越来越旺。

俗语有话:送人玫瑰,手有余香。其实商会在与市场互动的同时,在运动过程中壮大了队伍,发展了自己。广东商会参与打造全国五金商会物流中心和西部物流中心,两个市场的非凡成功,也造就了自己辉煌的今天。昔日南方某省商会,历经三年筹备才千呼万唤始出来,也是借市场招商之势,成就了非凡的现在。商会成就市场的案例和市场成就了商会的案例说明了市场与商会是一对孪生的孩儿。所以,不管谁去做市场,投资家也好,运营商也好,商户联营也好,农民集体(土地使用权拥有者)自营也好,把商人、商会、市场三方关系处理好了,把各方优势资源整合好了,会无往而不胜。

简而言之,商人、商会、市场三方应是一个良性互动的整体,有如前面表述中比喻的巨大发电机,在“物流”这核能的带动下,由商户市场组成的“定子”磁场,在商会这转子线圈的高速切割下,尽情去发挥着各自的力量,发出能量巨大的电流,供应到经济社会的大电网,为中国的现代化建设发出光和热,这于你于我于他于社会都是一件大好事,岂不快哉!