

“义乌模式”为何海城失灵

本报记者刘荒、黄海波

2016年9月28日,辽宁省海城市西柳镇。“南义乌、北海城,共筑专业市场新航母”的巨幅海报,成了当地最吸睛的开业庆典广告。

这个建筑面积82万平方米的大市场——海城义乌中国小商品城(简称海城项目)一期工程,共有商铺7400多个,建筑体量之大,配套设施之全和招商政策之优,堪称东北专业市场“新航母”。

作为义乌市场“走出去”首个城外投资项目,义乌商城集团除宣称百亿投资外,还计划动员3000多家商户移师北上,以确保这个小商品城“血统纯正”,旺市运营。

海城方面更是时不我待,“力争用三年时间,将其打造成为中国北方最大的小商品交易中心和中国南北两大市场强强联合的成功典范”,早在2013年就写入当地政府工作报告。

岂料,这艘义乌市场“新航母”却搁浅了。开业3年多,市场交易冷清,商铺大量空置,萧条景象远超各方预期。义乌商城集团财报披露,海城义乌中国小商品城投资发展有限公司(简称海城公司)亏损严重:截至今年6月底,负债总额27.29亿元,3年营业总收入140万元,连支付一年利息的零头都不够。

“虽然经过几年努力,实际上还只是一个雏形”,在义乌商城集团总部,去年11月起兼任海城公司董事长的副总经理张奇真,坦诚而谨慎地说,“这个项目现在确实比较尴尬”。

“义乌模式”为何海城失灵?“强强联合”为何西柳遇冷?“李逵”为何不敌“李鬼”?记者为此两度南下义乌、北上海城,试图从市场发育、品牌运营和投资决策等角度,探寻这些市场悖论背后的常识与逻辑。

“一下子开来一艘‘航母’”

初夏时节,辽宁海城已和浙江义乌一样炎热。“西柳”“西柳”……高铁海城西站出站口,当地司机揽客声不绝于耳。几番闪躲推让,记者终于坐上一辆出租车,直奔西柳而去。

大约20分钟后,车子抵达一个喧闹的服装市场。记者四下张望片刻,略带迟疑地问:“这是义乌小商品城吗?”

“嘿,光顾说话了,这是西柳服装市场。”出租车司机二十多岁,说话干脆利索。转眼间,车已调头穿过西柳立交桥,驶入一排气势恢宏的建筑群。

司机小伙关掉计价器,又带记者围着市场兜了几圈,面带歉意地说:“这里基本没什么人,我们本地人很少到这儿来。”

将近下午两点,从两侧品牌街到中间主体市场,进出车辆十分稀少,多数店铺不是空置就是歇业。沿街零星营业的商铺,顾客还没有店员多。

抬眼望去,钢结构的主题建筑时尚气派,玻璃幕墙上的“辽宁西柳·义乌中国小商品城”的红色大字格外醒目。

主楼中央大厅环廊上,悬挂着“祝贺西柳义乌皮草城盛大开业”等条幅,招商接待区内宽敞明亮,只见两三个慵懒的中年妇女,光脚翘到沙发椅上玩手机。相隔几步,“义乌传奇,西柳再续”的超薄灯箱广告亮眼,违和感十足。

“义乌市场也是从小做大的。一下子开来一艘‘航母’,摊子铺得太大。”在市场招商办公室,一位工作人员向记者透露,签约入驻的1000多个义乌商户,现在只剩下几十户,不少商铺改做仓库了。

市场招商总监李文刚笑称,从义乌过来最大的体会就是人少。“这都第二次招商了,等于炒冷饭。市场信息越透明,本地招商难度越大。”他说。

海城公司副总经理虞鑫伟掰着手指,给记者算了一笔账:项目一期投资40亿元,按5%计算全年财务成本1.5亿元,加上每年8000万元运营成本,1200多万元的房产税和800多万元的供暖费,眼下这点收入连塞牙缝儿都不够。

开门赔钱,关门更没出路,义乌商城集团及海城公司渐成骑虎之势。更多海城人则错愕不已:深谙市场之道的义乌人,怎么会市场运营上栽这么一个大跟头?

“这么一大笔资产放在这儿,还拖累了母公司股价”,虞鑫伟不无忧虑地说,“我们的目标就是把运营费用赚回来,硬着头皮也得往前冲!”

市场并未如期“炒”起来

海城项目从洽谈到落地,可谓一拍即合,各自欢喜。作为一家地方国有控股上市公司,义乌商城集团并不满足于“桌子底下放风筝”——独家经营开发、管理和运营义乌中国小商品城。2011年,他们与西柳商贸城合作举办贸易对接会,被视为南北两大专业市场强强联合的缘起。

曾任海城公司副总经理的何云飞回忆,当时之所以首选海城,一是西柳服装市场全国闻名,商业氛围浓;二是当地小商品相对匮乏,产品互补性强。

早在2008年,海城市西柳市场建设管理委员会主要领导,专程带队来义乌调研,并对“义乌模式”倍加推崇。用何云飞的话说,“我们有这个想法,他们也有这个意愿”。

一个是全球最大的“小商品之都”,一个是闻名全国的服装大市场,称得上“门当户对”了。2014年6月6日,双方投资6亿元成立海城公司,义乌商城集团占95%,海城市西柳市场开发建设有限公司占5%。

作为两地国有资本投资合作的样板,它也被更多赋予探路地方经济转型的使命。



▲ 5月29日,海城市西柳服装市场内的小商品街。



▲ 5月29日,海城义乌中国小商品城主楼大厅。 本报记者刘荒摄

“义乌模式”为何海城失灵?“强强联合”为何西柳遇冷?“李逵”为何不敌“李鬼”?探寻这些市场悖论背后的常识与逻辑可以发现,从义乌到海城,这艘专业市场的“航母”,并没有遵循市场规律的航线

一度红火过。

追忆西柳服装市场的繁荣景象,温州一位潘姓老板的故事令人感慨:“布匹生意最好时一天能卖50万元,而且都是现金交易。为了收钱安全方便,我老婆整天把钱包挂在脖子上,结果落下了严重的颈椎病。”

“现在买货都不来人,全在网上下单了。”在西柳服装市场一区,今年53岁的黄立新吐糟道,客户和市场都在变,生意越来越难做了。

老黄是义乌廿三里人,早年摇过拨浪鼓“鸡毛换糖”。1985年,他和十几个老乡来西柳摆地摊,卖拉链、纽扣、松紧带,一待就是30多年。

“两个儿子都在义乌,谁也不愿来接班。”老黄嘴上嘟囔着自己没能耐回不去,但心里却舍不得每年档口六七百万元的流水,还有多年积累的固定客户。他感觉虽然忙点并不累,干脆把最喜爱的小孙女接过来,决定在西柳坚守下去了。

说起随海城项目北上的义乌同行,老黄笑称生意没受任何影响,并流露出一副司空见惯的神情:“从义乌做批发到西柳变零售,账期少则半年多则一年,现在义乌人哪受得了?肯定要回去的!”

市场不是“建”出来的

追溯这两大专业市场的历史,均起步于改革开放初期。

1984年,义乌县委确立“兴商建县”的发展战略,海城县委提出“开发海城,致富人民”的目标。“念市场经、吃改革饭、走开放路、打创新牌”,成为这两大专业市场持续繁荣的“法宝”。

当时两地主政的县委书记,一位是不久前病逝的“改革先锋”谢高华,另一位是全国人大常委会原副委员长李铁映。

没想到,商户反应并不积极。自招商认筹活动启动至今,共签约入驻市场经营主体1000户左右,商户主体2800个。如果剔除很多关门歇业的商铺,正常营业的商铺数量还要大打折扣。

人来了,货来了,订单却没有来,更不知道采购商在哪儿。

想象的热闹带不来真实的交易。时间一长,这些赚不到钱看不到市场前景的义乌商户,便纷纷撤回去了。虞鑫伟认为,市场没有快速做热的原因,不光摊子铺得太大,也和市场辐射范围有关。海城和义乌两地相距近两千里,但商贸流通由来已久。曾有媒体报道,早在2002年,在西柳卖小百货的浙江人就有6000人左右,这还不包括回乡办工厂的近千人。可见,这里的小百货生意曾

城县委书记鲍辉的调查记载,“1992年11月,西柳服装市场3区动迁剩余136个摊位,全部面向社会公开竞拍。仅义乌市廿三里镇一个村就来了50多人,买到摊位的有近80%”。

1995年,黄立新和几个老乡商量,合伙买下了现在这间商铺,“当时一共花了28万元,现在值120万元,每年能租大约12万元。”他说。

“义乌同样大小的商铺,一年销售几个亿,背后养活几十家工厂,相比之下,这就是一个本地零售铺子。”老黄说话不急不慢,偶尔回复一下响个不停微信,接着解释说:“都是问价的,买得少也不能怠慢。”

前些年,义乌市场商铺生意火爆,一个商铺价格动辄几百万元,连投标私下都能卖几十万。热衷于投机套利的投资者,纷纷将目光盯在商业地产上。

在一些签约北上的义乌商户眼里,最赚钱的生意也是商铺生意。当时就有有人说,现在义乌人有钱了,手里有个几百万,没有赚头不可能再来冒险了。

“有的人就是奔这个来的!瞅准了增值空间,再转手倒腾炒摊位……”黄立新坦言,当时确实有老乡问过他对这件事的看法。

尽管市场前景堪忧,项目二期却已经启动。资料显示,海城项目规划用地约287公顷,建筑面积逾323万平方米,一期建筑面积仅为其四分之一。

“只有把市场培育起来,我们才能收回投资,输出‘义乌模式’,西柳土地资源才能发挥效益,带动经济发展。”张奇真言辞中肯,通情达理,“希望二期能持平,给一期带来一些人气”。

据了解,以打造商业街为主,少量公寓为辅的项目二期,总建筑面积9.78万平方米,是一个满足经营、居住需要为主的综合性项目。

在义乌商城集团年报中,记者看到海城公司的业务性质,早已被确定为“房地产业”。

“我是来赚钱不是来享福的”

在海城项目规划图前,虞鑫伟指着几个连在一起的地块说:“这个形状很像一把斧头,接下来非得大刀阔斧不行!”

作为“义乌模式”输出的重点,对现有市场小商品“分行划市”——划定区域、分类经营,合作双方早有共识基础,更是义乌小商品市场互补性定位所在。

2017年1月,海城推出“分行划市”总体规划,将西柳专业市场集群划分为东西两区,旨在实现业态定位准确、品类层次清晰、管理服务规范,并要求将日用百货、鞋帽、袜子、服装辅料等小商品行业,引入东区义乌小商品城经营。

与义乌市场相似,数量庞大,构成多元的商铺业主,不乏各类公职人员。每年动辄十几万,甚至上百万的租金收入,使这个盘根错节的“食利群体”,具有强大的政策对冲能力。

尽管海城公司开出优厚的条件,政府部门“软中有硬”,部分承租商户也愿意尝试,仍无法消解商铺业主激烈反对和培育期市场萧条压力。西柳服装市场原有200多家小商品经营户,至今也没有整体搬入。

东区小商品城“高大上”的经营环境,确实令人羡慕。但黄立新的客户大多在服装市场,客户网上下单要货,他马上就能送过去。“客户手指触不到的地方就是远方”,老黄向东指了指

说:“我是来赚钱的,又不是来享福的。”

做腰带生意的义乌人吴良梅,来西柳30多年了。她一直后悔当年商铺单价2万元时,没出手买下,拖到现在每年得花十几万元租商铺。3年前,她在东区小商品城租了一间商铺,市场不景气改做库房了。

“客户往往认店不认人,除非大家都搬过去,不然生意没法儿做!”吴良梅刚刚换租了一个店铺,地点相距不足10米,一些客户竟流失了。

“一个是搬不过去,再说也该回去了。”提起当年一起来的嫂子、姐姐、弟弟都已经回老家了,吴良梅突然感觉有些孤单,“我们这代浙江人,算是最后留守的!”说话时她有些伤感。

旁边一位操着东北口音的商户插话道,“即使我们几百家全搬过去,连那边一个角落都填不上!”一句话,捅破了这层“窗户纸”。

显然,对于这个体量庞大的市场来说,确实杯水车薪,无济于事。奉“分行划市”为圭臬的义乌人,这才发现它已成了束缚自己的“双刃剑”。

为了突破“分行划市”的承诺和限制,他们将自己定位成线上服装批发市场,以表明与传统服装市场竞争的差异化。同时,陆续引进一些服装经营户,加快探索“档口+直播”销售模式的新尝试。

季文刚告诉记者,为了深耕本地市场,加大招商力度,他们还引入第三方合作,到老市场和周边市场招商。“我们国企做不了,自己出面也不方便。”他有点得意地说。

不久前,海城公司举办“海城义乌电商(直播)产业孵化中心项目”推介会。他们通过直播吸引供应商,尝试从服装向针织品转变,力争早日进入全品类直播营销“新赛道”。

看到海城项目这些新的业态兴起,朱勇称赞新的管理团队干劲足、势头好,“虽然我们占比只占百分之五,但压力是一致的。”他说道。

记者离开西柳服装市场一区时,无意间抬头看到大厅里悬挂的招牌:辽宁西柳义乌中国小商品城,与海城项目的招牌相比,只是西柳和义乌两个字中间,缺了一个“点”。

搞市场的人更要相信市场

作为闻名世界的“小商品之都”,义乌市场独特的批发经营模式,已成为国内外市场竞相模仿的标杆。至于各地究竟有多少打着“义乌”旗号的市场,恐怕没人能说清楚。

“全国约有154个‘义乌小商品城’,其中145个属于‘侵权假冒’。”2015年底,时任义乌市副市长王新锋坦言,地方对此尚无有效的维权手段。

此前,义乌市曾为西安、兰州、徐州等9个义乌小商品批发市场冠名,具体要求为有义乌人参与投资,或义乌商户、商品的单项市场占比达到三分之一。

作为国内唯一正宗的义乌分市场,憋足了劲儿的义乌人,一心要给打着义乌市场旗号的“李鬼”打个样儿,让它们尝尝“李逵”的厉害。

不料,竟陷入“李逵”斗不过“李鬼”的窘境。与义乌相比,西柳的物流条件、交易成本、开放程度都有差别,政府效率、市场信用和服务水平亦有提升空间。但简单以营商环境解释“义乌模式”失灵,甚或扣上“投资难过山海关”等大帽子,则既不符合实际,更有失公允。

最近几年,东北经济仍处于下行通道,市场波动并不大,指望直接撞上“义乌模式”就能成功的想法,本身就值得反思。张奇真认为,这里面有一个如何做商业、怎么看市场的问题,应该引起更深刻的思考。

市场本身是一个动态变化的过程。“义乌模式”可以借鉴,义乌市场却无法仿造,现在连它自己都复制不了自己,便是明证。

与之相对,西柳专业市场集群保持稳定的发展速度。朱勇告诉记者,2018年,西柳专业市场集群交易额已达730亿元。

无论张奇真还是朱勇,都避谈整个项目的决策过程。

对于当时为何不选择省会城市,这么大的体量谁来操盘等问题,相关人士称,前期调研肯定不够,且有擅自加码之虞。

尽管从早期调研阶段就有反对声音,义乌商城集团仍下决心投资海城,据信当时得到了义乌主政者支持。

“当时的调研报告都封着呢,封在哪儿都不知道。”张奇真向记者透露,2010年,义乌共派出10个小组,进行对内贸市场拓展的调研,东北组正是由他本人领衔。

“我们建议开展点对点的配送点合作,不是建设市场。”他回忆说,当时大家分析,海城既有市场规模已经扩张到头,浙江民营企业投资的西柳中国商贸城也很先进,何必再建设一个?

“市场就是一个水泥壳子。只有市场要素配置具有竞争力,这个壳子才有用。”黄仕林总结规律说,但是领导定了大家也没话说。

按着双方协议,海城方面可在规定时间内回购股权,使双方最终持股比例变为70%和30%。由于市场不景气,便也没有下文了。至于培育期内各项税费返还等优惠政策,由于没有旺市运营,也有可能成为无法兑现的“空头支票”了。

从义乌到海城,这艘专业市场的“航母”,并没有遵循市场规律的航线。搞市场的人,更要相信市场的力量。