

# 进口博览会的“倒逼”

◆徐铭/文

从2018年起,我国将举办中国国际进口博览会。这是去年5月“一带一路”高峰论坛上,习近平主席宣布的。现在,国家把这一“光荣而艰巨”的任务交给了上海。

这一看起来“高大上”的博览会,可比不上“广交会”那么抢手、热门,因为海外的出口商需要我们“买断”商品,而我们却“买手”匮乏。

“买手(buyer)”类似于“采购”,这一职业起源于上世纪60年代的欧洲,但绝非我们所认知的一般意义上的“采购”。“买手”对市场的嗅觉更敏锐、对趋势的洞察更独到、对行业的运作更熟稔、对货单的买断更果敢,他们具有设计师的天赋、弄潮儿的本能、外交家的潜质、经理人的素养,他们在世界各地奔波、在谈判桌前斡旋、在陈列场内冥想……我不知道该怎么描述他们:不是“猎人”,便是“超人”;不是“时尚控”,便是“工作狂”。

零售是“坐商”,坐落的位置往往决定了它的经营业绩,因而“一是地段,二是地段,三还是地段”成为业内的老生常谈。正是这一特性,决定

了零售业重要的不是“卖”而是“买”。

“买手制”的好处是:零售商能有的放矢进货,商品适销对路,减少库存;与生产供应商谈判具有较强的议价能力,批量买断商品,降低成本;融入了“生活美学”的眼光,使得零售成为一门艺术,进而形成了商业特色,顾客忠诚;以市场化方式对上游的生产进行引导,提高了供给质量,满足需求;提升了整个产业链的组织化程度,促进贸易;等等。诚然,由于“买手”的稀缺,贸然采用买手制的风险很大。但举棋不定,始终迈不出这一步,我们的商业将乏善可陈。

我国在改革开放前,一级批、二级批等计划经济产物无所谓“买手”;改革开放后,“忽如一夜春风来,千树万树梨花开”,市场爆发式增长,商品暴多,渠道为王,于是我们的商业便做起了“二房东”,出租柜台、引厂进店,无需进货当然也无需“买手”;占了渠道的黄金宝地,我们的商业也很少自营或创设“自有品牌”,几乎就没有了“买手”生长的土壤;互联网时代,这种经营模式继续复制到了网上,网上开店还是“出租

柜台”,也许阿里与亚马逊最大的区别就在于此。商业资本沦为物业资本,商业的竞争力从何谈起?

2008年国际金融危机爆发,我国出口受阻,国内一些专家提出“外贸转内贸”的建议但收效甚微。为何?笔者曾去调研,问:转内贸不是一样做买卖吗?答:不一样,外贸有信用证制度,就是银行出具的第三方单据作付款保证,甚至还可以贴现,保障了应收款的安全。问:内贸能不能也实行信用证制度呢?答:三角债越清越多,断不了根,银行也不愿意做信用证。问:为什么?答:国内缺乏有实力的大贸易公司,大多是“小批量多品种”地进货,甚至只愿意代理或代销。也正因为进的货太少,商品很容易被仿冒,做惯外贸生意的生产商也不太愿意做内贸。看来,症结还是在“买手制”上。

当下,要打响“上海购物”品牌,就必须把“上海购物”的差异化做出来。品牌差异化在商业领域,就是指商业特色。通常,我们可以通过“买手制”,即“买手”通过其敏锐而又独到的市场眼光进货,敏锐——能把握

市场脉搏、做到适销对路，独到——能黏住目标客户、做到经久不衰，久而久之便成就了店家的商业特色。

人们常以“人无我有、人有我优、人优我精、人精我新”等顺口溜来概括“商业特色”。笔者以为，所谓“商业特色”，是指商家为消费者提供可以识别且能增值的商业活动特征。通常，需要同时具备以下三大属性：差异性、显著性、认同性。

首先是差异性。品牌最大的特征就是差异化，而“买手制”是商业企业获得差异性的基本手段，即商业资本通过“买手”开展采购销售、买断经营、获取价差，从而实现增值。另一个获得差异性的方式，就是创建“自有品牌”或称为“中间商品牌”，其实质是一个升级版的“买手制”，它使商业特色从采购筛选型跃升为自主创设型。

国际上有实力的大型零售企业，大多在全球范围内整合资源，订单采购、买断经营、自营销售，并自主开发系列自有品牌，其自主、自营比例一般高达40%~60%，他们依靠自有品牌和定牌监制，促进了都市工业发

展，并激发了消费需求。比如，美国沃尔玛有50多个自有品牌，日本7-11来自自有品牌经营业务占了55%。相比之下，目前我国企业的商业自营部分普遍不足，仅占总收入来源的5%，自有品牌更是寥若晨星。

再来看显著性。这种商业特色的差异性显著的，最好是那种消费者不经提醒就能感知、识别并可以获得的东。西。“海底捞”一个普通的服务员就能作出给消费者赠送生日蛋糕等原本需要经理决定的事情，她的“家”文化是不经提醒就能感知、识别并可以获得的。值得提醒的是：“识别”很重要！任何消费者无法识别的所谓特色都是浮云。

快时尚是本世纪以来在中国市场布局迅猛、发展超常的一个商业领域，它以“快、狠、准”的特点赢得了消费者，其中最为典型的的就是ZARA。ZARA的产品从设计到销售，平均只用3周时间，最快甚至只要1周，即从0-1的“需求捕捉”到1-N的“市场投放”，靠的是快速反应的供应链。ZARA产品的快速更新，使得“衣柜里永远缺一件”的女性，成

为其经常光顾的重要消费力量。所有这些，显然离不开敏锐而又独到的“买手”，是他们让ZARA形成了显著的差异性。

最后是认同性。市场的认同，是商业特色最终的立足之本。没有认同，就没有市场；认同越强，其市场空间也就越大。除了消费者认同外，其他利益相关者的认同，也是非常重要的。例如，我们常常不明白那些“独角兽”企业的估值为什么那么高，其实，高就高在投资者认同其创业团队的战斗力和商业模式的竞争力。

今天的中国，往往是“万店一面”，你在这家店能遇见的品牌，几乎在别店都能遇见；你能买到的商品，几乎在别处也能买到。这是出租柜台、缺乏“买手”的必然结果。而今的商家已鲜有这种“买手”的能力。无论是“买手制”，还是“自有品牌”，都是凭借其雄厚的自有资金、敏锐的市场触角、规模的主营业务，不仅在中具有很强的议价能力，而且还在产业链中占有主导地位。商业资本如果不能回归其职能的本源，那么它在产业链上的分工功能就难以体现，更遑论激发顾客的消费欲望和购买兴趣。

当然，商业特色的形成不仅仅是“买手制”，但“买手”是其不可或缺的基本功能，本文才不惜“挂一漏万”地加以强调。

在打响上海四大品牌中，李强书记指出：抓住中国国际进口博览会重大机遇，把上海建成人人向往的购物天堂。我们十分期许，通过“买手制”的培育和兴起，中国国际进口博览会能够“倒逼”出一个崭新的“上海购物”品牌！

