

危機下停車企業的應對之策

■ 陳雪梅 陳寶君



生存是企業經營的第一要件，只有生存下來才能有更好的發展，危機往往與機遇並存，經歷了去年這個國際金融危機恰恰是推進產業結構調整，促進停車行業協調發展的良機，本刊特別轉載城市停車月刊訪問中國大陸相關行業之經營者，以專業經驗表達突破困境的一些做法值得本會各會員廠商參考—編者

收縮，過冬，減少市場擴增，控制活動經費支出，這是目前很多企業面對經濟危機做出的回應。“要維持公司發展，像提前墊資的工程堅決不投不做，”浙江艾耐特公司的副總工程師艾生卉一語道破，“現在這個關口，企業要謹慎、務實，最大程度降低企業的經營風險。”

危機給停車行業帶來的影響

去年，中國迎來改革開放三十周年，但同時伴隨而來的還有本輪全球金融危機。企

業出口下滑、訂單銳減、銀行借貸、增長放緩、海外投資蒙受損失……金融危機對中國經濟在損失數量、持續時間、蔓延地域等多方面的影響存在不確定性。但可以預計的是，此輪危機衝擊的軌跡將依次是：金融層面，實體經濟，體制模式和心理文化。源自美國次貸危機的這場金融危機，正在從資本市場傳導到消費市場，從虛擬經濟傳導到實體經濟，從發達國家傳導到世界其他國家和地區。儘管美國採取了一系列空前的救市措施，但實體經濟仍然受到很大影響。

那麼這次經濟放緩，給停車行業內的各類企業都帶來哪些影響？採訪中發現，停車設備企業普遍面臨著新項目減少，老項目難收回、企業減產現象較嚴重的現象，本來要上的設備都放棄了，與房產、銀行、企業相關的項目暫時擱淺。江蘇雙良停車設備公司的許明金總工在接受我們採訪時就表達了行業的心聲：“公司訂單明顯下降，銷售信息也減少，這必然導致現金流受限，但同時也有行業內的惡性競爭，使很多工程受制於客戶，無利益可圖，所以目前最迫切的是通過提高項目運作效率，縮短資金周轉問題。”雙良的客戶集中於政府機關和信用度比較高的房地產開發商，相對同行其他企業來說針對的客戶主要是高端用戶，但也同樣出現了資金短缺的困難。相對製造商來說，停車設備代理經銷商情況稍微好一些，他們畢竟只是代理，不生產、風險也小。

作為停車場經營管理服務公司，成都通和的王培勇總裁說：“公司目前受到的影響主要體現在信心層面包括消費信心指數下降，影響客戶流量；工作人員不穩定，因為停車服務業本身就是一個流動大的行業，勞資雙方問題在年底表現明顯，用人短缺及招工困難，使企業在年底的管理艱難；目前由於停車收費還主要是以政府階價格主管部門占主導位置，這次危機會拖延政府上調停車價格的行動，勢必影響停車服務業的收入。”

帝豪停車管理公司的申富強副總就明顯感覺到酒店、餐飲業的停車管理經營中用餐及消費人群有所減少，往年在年底是酒店、飯店停車的高峰期，也是停車收費的黃金段。今年年底有所減少，而且用

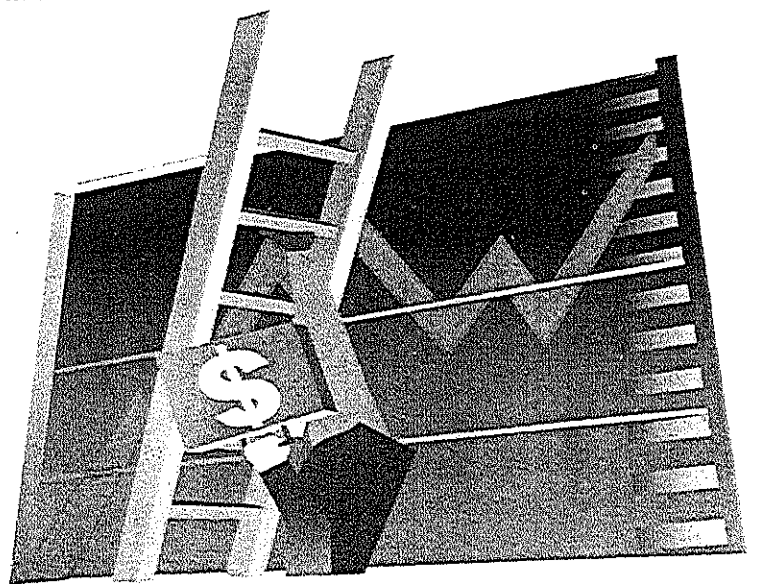
餐後停車交費發生矛盾的情況較前增多。申總還發現在其所管轄的寫字樓區域內公司搬進搬出的比往年增多起來，退停車（證）費的人員有所增加。僅泊停車的康澤泉總經理就反映：“與甲方談合作時，甲方很在意資金回籠速度問題，以往合作中可以適當放寬收款時間，而現在，絕大部分企業都把收繳期限縮短並盡量減少墊資的合作項目。”

應對策略

一、生存

工程款的拖欠是極具中國特色的一個現象。如果是經常性的交易，通常是這筆工程成交時才結清上一筆工程的款項；如果是面向最終用戶的一次性交易，有些款項可能兩三年才能結清，在立體車庫行業，甚至還有過墊資的做法。這些交易方式，在經濟發展穩定的環境下，可能還算可行，但在現如今經濟衰退的形勢下，再採取這樣的方式，無異於自殺行為，經濟形勢的不確定性太大，資金鏈一旦斷裂，企業可能面臨著滅頂之災。

生存是第一位的，只有生存下來才能有更好的發展，採訪中很多停車企業這樣表示



。與以往相比，停車企業更看重購買商的付款能力，一旦察覺對方的資金有問題，一般都會謹慎應對。

在採訪中發現，很多依賴與房地產企業合作的停車設備企業都在有意識地收縮低附加值業務。“我們的合作伙伴對當前的經濟環境沒有信心，採購計劃在縮減。之前談好的很多停車誘導系統意向項目都因資金問題取消或者拖延。”科拓公司市場部經理黃遠忠說，“同時由於美元貶值縮減了出口的一部分利潤，所以現在技術部門加緊在做新產品的開發，市場業務方面減少了人員的擴增，目前就得先保證利潤高的項目正常運行。”

生存是硬道理。保持原有客戶，保持原有市場，保持現金流，不盲目擴張，這是停車企業在經濟危機下的首要策略。

二、細分市場

企業在採取緊縮措施、準備進入“寒冬休眠期”的時候，還可以在逆境中創新營銷手段，更精準地找到銷售目標。有一筆經濟賬：在經濟環境良好、行業前景上升的時期

，企業可能需要投入10%的營業額才能占領預期的市場份額，可是在經濟不太景氣的時期，競爭對手收縮了市場投入，企業只需相對較少的市場投入，就能拿下想要的市場份額。

目前停車設備產品同質化情況非常嚴重，對目標客戶進行細分營銷，為不同的目標客戶提供更適合的解決方案，不失為度過“寒冬”的一種方式。

比如我們近期經過調查發現，機場和醫院是國內停車行業最被看好的兩個細分市場，但這兩個市場設備的要求是完全不一樣的。機場的車流量大，停車場規模大，機場停車管理部門採購設備的目的，是為了提高效率和管理水平，降低管理成本，進而提高停車收入；而醫院停車存在著園區亂停車、醫患停車難的現象，醫院採購設備的目的，是為了控制園區內保持良好的秩序，在車位緊張的情況下，讓真正的醫患人員有位可停。這兩種細分市場，雖然都是臨時客戶占多數，但管理方式和管理目的大不相同。

當然還有寫字樓、住宅小區等市場，他們面臨的則大都是固定客戶，其管理方式與述的機場和醫院又有不同。

這些細分市場，在之前的市場開發中，總是被企業所忽略。我曾經採訪過一家企業，向他諮詢小區的停車場設備和醫院的在功能和配置有何不同，他竟然說都一樣。我想這是國內大多數停車企業的一個通病。

當然，這也是受中國經濟發展大環境的影響。投資拉動GDP的做法，使全國各地的新建項目如雨後春筍。而開發商採購停車設備的目的，無非是為了讓項目達到智能化指標或車位配建指標，因而只會一味地追求形



式而忽略質量和使用功能。

研究細分市場客戶需要專業經驗，需要個性化配置設備，客戶的要求也多，需要在項目上花費較長的時間；跟蹤新建項目，則不需要做這些工作，只要做通開發商的工作，馬上就能成交，設備也幾乎都是一樣的。這樣的市場環境下，誰還願意捨近求遠去做一些慢工出細活的業務呢？

停車設備企業為了滿足開發商的要求，只會在顏色、款項或價格上大做文章，使得這個市場充斥著惡性的價格競爭。這樣的背景下產生的停車設備，因忽略了終端用戶的需求，導致設備功能無法滿足管理需求，閒置在那裡成了擺設。這樣的例子很多。

分析下來就很清楚，什麼樣的出發點，就會帶來什麼樣的結果。開發商只是把停車設備當擺設，最後果然就會成為擺設；管理者想用設備加強管理，最終也會實現這樣的目的。這些問題，對於那些站在市場一線的企業和銷售人員來講，他們的心裡都非常清楚，只是，企業要清楚，哪種方式是對企業、行業的長期發展有好處的，哪些是短期行為。

過分依賴新建項目的做法，一旦遇到經濟不景氣，像現在世界範圍蔓延的經濟危機，會使停車設備企業受到直接影響，甚至是毀滅性的打擊。近期的鼓勵房地產行業的措施，效果有限，因為之前的熱錢和游資受到金融危機的影響都消失了，沒有這些資金的熱炒，房地產市場不會很快恢復，設備企業也不要抱著太大的希望。設備企業若能借著這個機會轉變觀念，坐下來思考市場，細分

市場，或許能成為企業發展的一個轉機。

三、併購

經濟危機或將給企業兼併帶來新機遇。在金融危局下，行業調整、企業洗牌在全球範圍內展開。近期的併購活動呈現出縱向併購增加、大量中小企業加入併購大軍、國內企業與國外企業的聯動併購頻繁等趨勢。條件好的企業可以與適當的併購業務。特別是參與高端品牌的合作。

不過，無論是海外併購，還是國內市場



上的兼併，都面臨機遇和挑戰並存的局面。在機會浮現時，需權衡利弊，不應盲目出擊。

就眼下停車企業之間的併購而言，在低價的“餡餅”之後，還隱藏著更多的“陷阱”需要關注。中信證券企業併購部執行總經理宋文雷認為，收購的隱性成本往往被忽視。以往經驗證明，收購後的整合成本有時會比收購時的價格更貴，此外，一些不可預見的費用、機會成本也是必須重視的。公司併購

，產品融合只是其中價值的一小部分，發展戰略的共識、團隊的融合，企業文化的互相碰撞能為公司發展帶來更大的價值，這種價值才是真正 1 + 1 大於 2 的體現。

“中小企業要手持現金，不要貪小財，該破產的公司就讓它破產，不要看見破產是併購的機會就出手，可能會因小失大。一旦危機過去，被併購的公司會因為你趁著危機併購而出現分歧。” 阿里巴巴集團董事局主席馬雲表示。因此，雖然企業併購的腳步不能停，但是要更加審慎。

在金融危機的大背景下，停車企業需保持健康的現金流。在併購時，融資能力、現金流能否支撐等都是必須考慮的因素，從這個角度講，小規模的併購或許是比較現實的選擇。例如，鑒於目前的金融與商業環境，有分析人士表示，停車設備企業可能更趨於進行小規模的併購，不會冒險作出“大手筆”併購。

在海外併購方面，“不建議中國企業做太大的併購，應該通過小的併購去積累經驗，到自己有把握把併購目標整合到自己企業中去時，再大力推行國際化，否則有很大風險。” 德勤中國全國客戶與市場戰略部主管合夥人顏滯有認為。

專家提醒，在選定併購目標對象時，首先要考慮的是現金情況，再就是看目標企業的本業是否健康，是否有大的發展潛力。一個企業併購另一個企業，目的不外乎獲得品牌

、技術、人才、開拓市場渠道、提升管理水平、消滅競爭對手等，併購時，一定要明確自己的目的，然後判定併購是否值得。

四、練好內功

金融危機對產品單一型企業的影響要比資金導向性企業更大。拋開具體的影響有多大不說，筆者最近聽到了一個很有意思的觀點，那就是深圳的一些企業的倒閉並不像表現出來的那麼可怕，因為這些企業本身就是資金導向性的，什麼行業有錢賺就會湧向什麼行業，說得通俗和流行一點就是這些企業是山寨型的。就像水滸傳裡的魯智深、孫二娘，這二龍山呆不住了，那就“風緊，扯胡”，改個山頭，再立為王。

經常倒下又可以經常站起是這些企業的特點，所以也許目前只是經濟危機加大了這些企業的倒閉規模而已，實際上結果並沒有表現的那麼壞。

對應於這種觀點，很多業界的朋友認為如果長三角的企業出現大規模倒閉才是最可怕的。他們表示，長三角的這些企業往往多



年深耕於某個領域，不會輕易放棄自己經營多年的陣地，但因此也對某些特定產業的依賴度非常強，簡單說，就是這些企業如果倒閉了短期內會不知道該轉向哪些產業，重新做些什麼。

我想這說得也有些道理，在小說裡的亂世，山寨裡的“草莽”確實比老實專注的“良民”更容易找到活路，那接下來的問題就是，“良民”們在這個時代該做些什麼？

一家專注節能燈保險絲製造的電子元器件企業表示，他們全系列產品要通過UL認證需要30萬元，這對於他們一千多萬的年銷售額來說，是一個較大的數字，以前一直沒有下決心做，不過為了要實現全系列產品的出口，最近是要下這個決心了。從他的表示中，一方面我們可以看出，他們的利潤率確實較低，要不然我認為有一千多萬的銷售額是不至於拿不出三十萬來做認證的，另一方面則說明以前的生意確實好做，不做認證也可以生存下去，還有就是這些企業對一些可以給企業帶來較高利潤的技術研發、革新和認證投入在以前還非常欠缺。

從這個簡單的例子可以看出，其實我們深耕於某個單一領域的產品導向性企業如果要想在這個有些寒意的時期生存下去實在是有太多的工作要做，而且很多工作實際上是非常基本的，是以前在經濟形勢較好的時期欠下來的帳。很多基礎的工作是無法回避的，需要企業紮紮

實實的做好。也許從研發上更有遠見一些，從產品線上更多元化一些，從產品的質量上相比同行更好一些，從物流和資金的使用效率上更高一些，生存下來的希望也就會更大一些。外部形勢冷熱難料，練好內功比去猜想經濟形勢更加重要。

五、從心理層面給予最終停車用戶最大歸屬感

面臨金融危機，就普通產品消費而言，單個消費者會拋棄以往消費高附加值高附加功能的產品，理性地選擇實用性的產品。同樣買一部手機，更多地消費者可能把關注點放在其質量保障與高性價比上，而會減少對其外觀與多功能的需求。相反，對於停車市場的消費，私家車主勢必會減少短距離的駕車出行，從而減少燃油和停車費的支出，然而一旦出行了，他們對停車場的高附加功能的要求就會比平時的需求更多。這時他們可能會更多地考慮到這個停車場的安全保障如何，車輛掛擦碰撞的機率是否低一些，收費



或代客泊車服務人員的態度是否溫和，從心理層面尋求最大安全感和歸屬感。看似一些不起眼的小事情，可能會為這個停車經營管理公司留住一批固定的停車客戶，從而形成一批忠誠的消費者。

在當前整個消費信心指數下降的大環境下，成都通和還是比較看好整個停車市場的。據王總介紹目前公司主要的增值業務是汽車保險，開發商車位銷售代理和車場廣告資源三大方面，主要針對的是零散客戶，所以公司更關注為停車消費者提供的增值服務。停車行業強調三方面：安全、人才和資本，只有讓消費者在停車服務環境中感受到安全，才能吸引客戶形成忠誠度，增加社會的認同，以此吸引更多投資。當問及停車場經營管理公司目前最大的困難時，王總認為主要是人力資源向人力資本轉變的問題，整個停車服務業市場化運作方式如果不完善，收入就沒有好的願景，就無法被其他行業認同，人才難以進入，即使進入流動性也比較大。

對於目前停車設備，王總認為設備商應多注重技術工程的改造，做好後期設備維護，與停車管理公司建立長效的合作服務機制。經濟放緩對新建停車場影響比較大，可能會停建很多項目，但從長遠來看，停車服務業作為汽車業、房產業等行業的配套功能，市場化需求越來越高，增值空間加大，產業化呼聲高漲。對於一線停車服務人員公司採取流動方式應對人員流失，即盡量縮短工作人員的工作地點與生活地點的距離，以此減少生活成本，讓員工在公司裡獲得一種歸屬感。

結論

中國經濟以投資拉動增長的發展模式，經過30年的發展已經出來了很多問題，也許這場席捲全球的金融危機來得正是時候，或許可以沖掉以往浮躁的經濟發展模式，那種以大量消耗資源、破壞環境、圈地運動帶來的表面上的經濟繁榮。危機往往與機遇並存，這場國際金融危機恰恰是推進產業結構調整、促進停車行業協調發展的良好機遇。

轉載自城市停車月刊

