



SAP企业信息化与最佳实践丛书

汽车行业经销商业务管理系统

——打造属于经销商自己的数字化平台

(第2版)

Automotive Dealer Business Management System
—Build Dealer's Own Information Technology Platform , 2nd Edition

彭俊松 柴赞翡 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书从国内外汽车行业里以经销商为主体的销售与售后服务渠道的现状分析开始,分别从经销商门店层面的业务管理与优化、经销商集团层面的业务整合与创新、互联网新技术的应用和创新等三个角度出发,基于 SAP 汽车行业的销售与售后服务解决方案,以及 SAP 的大数据应用、移动平台、电子商务和云计算,介绍如何打造真正属于经销商自己的数字化平台,帮助经销商实现自己的战略转型和业务目标。全书紧密围绕着经销商的业务需求,特别是目前国内的经销商在信息化建设上所面临的困境,同时也适当兼顾整车厂的国家销售公司的需要。

本书不仅可供各种类型的汽车行业经销商(零售商、维修站、4S 店、快修店、二手车门店)、汽车进口商、整车厂销售公司、配件供应商、汽车金融公司里从事汽车销售、信贷、市场、售后服务、客户关怀、渠道管理工作的管理和业务人员阅读,为从事相关信息化建设的人员提供指导,对于从事汽车行业其他领域的专业人员,也有着重要的参考价值。此外,对于与汽车行业相类似的依靠渠道进行销售和服务的行业,如摩托车、工程建筑机械行业、农业机械行业等,也有一定的帮助和借鉴。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

汽车行业经销商业务管理系统:打造属于经销商自己的数字化平台 / 彭俊松, 柴赟翡 著. —2版.
—北京:清华大学出版社, 2017

(SAP 企业信息化与最佳实践丛书)

ISBN 978-7-302-48335-9

I. ①汽… II. ①彭… ②柴… III. ①汽车—经销—业务管理—管理信息系统 IV. ①F766-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 218433 号

责任编辑:陈 莉 高 岫

封面设计:周晓亮

版式设计:方加青

责任校对:曹 阳

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:180mm×250mm

印 张:29.5

字 数:756 千字

版 次:2010 年 8 月第 1 版

2017 年 10 月第 2 版

印 次:2017 年 10 月第 1 次印刷

印 数:1~2500

定 价:88.00 元

产品编号:062283-01

自序：处于转型边缘的IT和汽车行业

日月如梭，距离这本书上一版本的出版已经过去了七年多。这段时间以来，无论是IT行业还是汽车行业，都发生了不小的变化。

首先是软件企业的估值已经远远超过了汽车企业。2014年2月20日，Facebook宣布以190亿美元的现金和股票收购跨平台通信应用软件商WhatsApp。一个月以后的3月26日，东风汽车仅花了8亿欧元，就收购了14.1%的法国标致雪铁龙汽车的股份。要知道，WhatsApp成立不过5年时间，从事的是替代手机短信的消息应用软件。而标致雪铁龙汽车是一家有着百年以上历史的闻名于世的老牌跨国汽车集团。从这两笔交易的金额当中，反映出标致雪铁龙汽车的估值甚至比不上WhatsApp的1/3，这令汽车行业的很多从业者颇为意外。

即便是在IT行业，也发生着同样的变化。一些老牌大型企业，如IBM、惠普和微软，将它们市值都加起来(6 075亿美元)，才能够堪堪超过Apple(5 739亿美元)^①，而这在十年前几乎是不可能的事情。大数据、云计算和移动设备的技术发展和应用普及，使得这三个传统IT厂商步履维艰，以往的营收增长方式已经难以为继，急需寻找新的利润增长点。

其次是电子商务的热潮从消费品和家电行业开始，迅速感染到了汽车行业。从2013年开始，面向电商的“双十一”逐渐成为汽车领域的狂欢节，众多的厂商和平台加入其中，并取得了不俗的成绩。经过几年的发展，实现了全款购车、与经销商后台系统的对接、网上销售信贷与保险等领域的突破。在2015年的双十一网购活动中，易车网当天完成了7.8万辆和125.6亿元的交易，汽车之家当天则完成了5.4万辆和87.9亿元的交易。

2014年3月27日，上汽集团发布并上线了其汽车电商平台“车享网”。上汽对于车享网的定义是作为打通线上线下的桥梁，依托产品和服务，为顾客提供全生命周期的服务，充分发挥线下资源的优势。与此同时，东风汽车也开始研讨制定自己的互联网融合战略。东风汽车认为，未来汽车电商生态环境应是第三方平台和厂商自建平台共存互补的结构。尽管自建平台需要长期投入才能形成一定的用户影响力，但从现阶段的借助外部平台试水到未来自建平台融入大电商生态仍然是主要发展路径^②。

① 来源：2016年3月28日从MSN查询到的美股信息，其中惠普已经被分拆为两家公司。

② 来源：搜狐汽车2014年5月30日“东风汽车或将自建电商，集团层面变革营销”。



第三是以电动车、车联网为代表的新技术和以互联网出行、共享经济为代表的新型商业业态不断涌现。仅在2014年前10个月，受益于政府的补贴，中国电动汽车的销量就增长了5倍；而2015年中国的新能源汽车的产量超过了34万辆，同比增长3.3倍。滴滴打车仅用了4年时间，就基本垄断了整个网约车市场。而近年来不断组建起来的电动汽车公司，纷纷将车联网、自动驾驶、互联网出行和共享经济等概念作为重塑整个汽车行业的希望。

第四个变化发生在汽车经销商领域。继2011年国内汽车经销商集团进行大规模兼并重组之后，近年来随着车市增速放缓、行业盈利滑落，出现了新一轮的兼并重组浪潮。从2015年开始，广汇汽车加快了并购的步伐。伴随着2015年对宝信汽车、2016年对鹏峰汽车、港宏汽车等一系列并购活动，2017年广汇已超越美国的AutoNation成为全球最大的汽车经销商。第一个千亿级别的汽车经销商集团已经在中国诞生，集团于同年进入世界500强。

无疑，无论是IT行业，还是汽车行业，都在迅速地发生着一场变化。在这场变化的背后，我们看到的是市场的博弈、资本的角逐，以及数字化转型(Digital Transformation)的背影。其中，数字化不仅改变了汽车产品本身，也在改变着过去100多年以来围绕着汽车建立的整个商业模式和生态系统。经销商作为汽车产业价值链的最下游的企业，势必会感受到这场转型带来的改变和冲击。打造属于自己的数字化平台，迎接当下的挑战和未来的转变，无疑是目前不少经销商的当务之急。

作为IT行业中以行业解决方案为职业的从业者，深知一套行业解决方案在市场上得到认可的来之不易。或许它只对应着销售经理们报表上的一个数字，但却凝结着一批技术人员的心血和结晶。

衷心希望本书能够给与我一样在这个行业里打拼的同仁们带来一些启发和帮助。

彭俊松 博士
SAP中国区首席数字官
2017年5月于上海松江

序

我面前摆着彭俊松博士的书稿——《汽车行业经销商业务管理系统——打造属于汽车经销商自己的数字化平台》，这朴实而有力的题目把我的思绪拉回到了三年前。彼时，广汇汽车刚刚和SAP建立联系，双方都在为国内汽车经销商行业第一个灯塔项目——广汇汽车ERP系统进行着全面的准备和努力。

缘起这次合作，让我结识了彭博士。彭博士有一头标志性的白发，不知这是否与他对于知识孜孜不倦的渴求以及对于工作鞠躬尽瘁的态度有关。但熟悉他的人都知道，他是中国汽车行业第一位博士后，对信息化和行业都有着极其深刻的理解和沉淀。在同SAP团队的交流过程中，我看到了一位具备十几载汽车行业经验，积累了大量国内外经销商系统知识的专家。也正是通过彭博士这样的专家，让我们再一次深刻地认识到，汽车经销商行业数字化浪潮正在涌动。

多年以来，中国汽车工业在销量上创造了高速发展的世界奇迹，迅速成为全球最大的汽车销售市场。然而汽车经销商在整体的信息化水平上，与目前快速增长的市场规模相比还存在着明显的脱节。现在，无论是在客户端，还是汽车产品本身，都出现了明显的数字化趋势。我们接下来和客户打交道的方式，以及我们的生意模式，都不可避免地要发生变化。我们自身的数字化建设进程，不仅决定了我们的管理水平、运营效率 and 创新能力，还直接决定了客户的体验和对我们的感受。为此，通过在信息系统上的投入，建立统一的平台和标准，持续提高数字化经营和管理能力，是打造广汇汽车未来在数字化时代核心竞争力的必由之路。

经过历时9个月的系统选型，包括国内多地10多场与SAP的交流讨论和汇报大会，到访SAP德国总部与其研发、销售和服务高管进行高层面对面会晤，实地参观瑞士最大的经销商集团AMAG的SAP实施效果，我们对实施SAP系统进行了全面的评估，彼此增进了了解，也加强了互信。

2014年中国的农历春节刚刚过去，我们就来到了SAP德国总部，当天恰好又是2月14日，也就是西方传统的情人节，在喜庆和浪漫的气氛中，我们同SAP全球高管进行了友好的交流，从那个时候，广汇汽车和SAP的缘分可以说正式拉开了序幕。

最终广汇汽车于2014年3月与SAP签署战略合作协议，结合自身多年来在汽车经销商行业积累的丰富业务经验，以及SAP在全球汽车行业信息化领域已被验证的软件和实施能力，双方力求打造一个符合中国特色的汽车经销商行业信息化灯塔项目。项目着眼于长远，遵循整体设



计、分步实施、试点先行、全面推广的基本原则，分为三期实现。2016年12月，广汇汽车原有10个区域中ERP系统完成全面上线切换，实现了应用系统一体化、管理流程精细化、数据实时透明化、内部控制系统化、物资采购集约化等关键要求。这些伟大的成就为广汇汽车的发展奠定了里程碑式的基础，然而这远远不是终点。就在眼下，我们的华东大区及新收购的店面正在夜以继日地整合到整个广汇汽车ERP系统中来，和整个公司步调一致，一起走向数字化发展的未来！

广汇汽车与SAP合作的阶段性成功发乎双方对行业的高瞻远瞩，也源于双方对于伟大目标的精诚合作和共同努力，同时我想说，这一切也是行业发展和历史进步的选择。与其说是广汇汽车选择了SAP，不如讲是历史选择了广汇汽车和SAP，赋予其再一次领行业之先的伟大使命。

本书从国内外汽车行业里以经销商为主体的销售与售后服务渠道的现状分析开始，分别从经销商门店层面的业务管理与优化、经销商集团层面的业务整合与创新、互联网新技术的应用和创新等三个角度出发，基于SAP汽车行业的销售与售后服务解决方案，以及SAP的大数据应用、移动平台、电子商务和云计算，介绍如何打造真正属于经销商自己的数字化平台，帮助经销商实现自己的战略转型和业务目标。全书紧密围绕着经销商的业务需求，特别是目前国内的经销商在信息化建设上所面临的困境展开详细论述，同时也适当兼顾整车厂的各家销售公司的需要。如果说广汇汽车ERP项目是行业的灯塔，彭博士的这本著作就是整个数字化海洋里的一盏明灯，为更多汽车经销商指明了未来企业数字化发展的方向。

三年前签约当天，彭博士特意将自己标志性的白头发染成了黑色，也许在他看来，呕心沥血之后，一切应当新生，而这新生的澎湃动力一定来自属于汽车经销商行业自己的数字化平台，这个平台就是中国汽车经销行业数字化发展的未来。

广汇汽车董事长 李建平

经过近几年的高速发展，中国汽车工业迅速地完成了从卖方市场向买方市场的转变。整个行业所发生的剧烈变化，也反映到厂家和经销商^①这对“同命鸳鸯”的身上。在市场井喷的2002—2004年，厂家和经销商都赚得盆满钵满。但是到了2008年，市场形势却直转而下，无论是厂家还是经销商都面临着极大的压力，不少经销商都面临着资金匮乏、经营亏损的压力。到了2009年，整个汽车市场似乎又给大家开了一个玩笑。在来自政府的财政刺激和行业扶植的双重利好推动下，汽车走出了“U”型反弹，全国汽车销量首次超过了千万大关，达到了创纪录的1 364万辆。之后的几年，中国的汽车市场始终保持了高速增长的态势。2013年的销量突破了2 000万辆大关，达到2 198万辆，创全球历史新高^②。2015年的销量为2 460万辆，乘用车的销量为2 115万辆，首次突破2 000万大关。同样是在2015年，对净利润排名前十的中国车企年度财报进行统计后发现，十家车企的净利润总额达到了805亿元。

但是与厂家相比，经销商相对弱势的地位却更加明显。在汽车销量屡创新高时，经销商却面临盈利下滑的困难局面。来自JD Power中国的数据显示，仅在2012年上半年，中国汽车市场经销商整体亏损比例就已经由2009年的6%急剧上升到了49%，盈利比例从84%下降到了26%。2015年，国内仅有两成汽车经销商盈利，而处于严重亏损状态的汽车经销商却有三成^③。即便是那些拥有数十家甚至数百家门店的经销商集团，它们在汽车行业里的地位也远不能与苏宁、国美等传统连锁卖场在家用电器行业的地位相提并论，更遑论京东和天猫这样的互联网新贵。无论是业绩的剧烈波动，还是与其他行业之间的巨大反差，都促使汽车经销商开始思考，究竟这个行业的出路在哪里？什么才是经销商的核心竞争力？如何将未来把握在自己的手中？

一、业务和IT：经销商面临的双重困境

如图1.1所示，在全球汽车行业产能过剩的大背景下，经销商面临着不容乐观的形势。一方面，市场购买力的下降直接导致销售业绩出现低增长或负增长，而出于种种原因导致的库存积

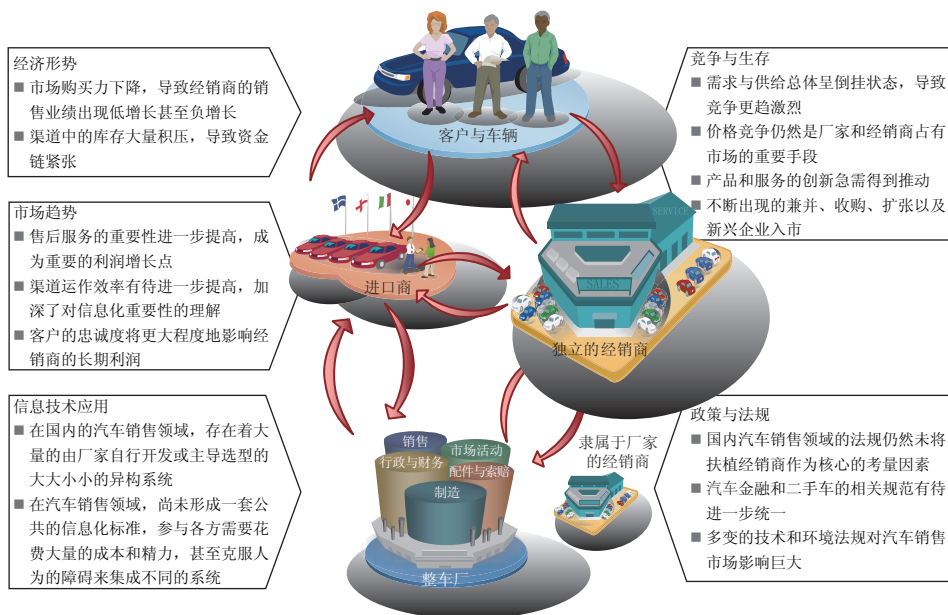
① 根据厂家是否在经销商中有投资，可以将经销商分为独立经销商和非独立经销商。如果没有特别的说明，本书提到的经销商都专指独立经销商，它们与厂家之间没有任何直接的投资关系。

② 来自中国汽车工业协会统计分析数据。

③ 来自中国汽车流通协会发布的《2015年汽车经销商满意度调查》。



压又进一步使得经销商的资金链越来越紧张。从市场环境上来看,尽管同行之间的竞争更趋激烈,推动了经销商之间的兼并和收购,但是这个行业内仍然不断有新的企业加入进来,推动了销售和服务领域的创新。在 market 的发展趋势方面,随着整个社会的汽车保有量不断积累增加,售后服务、渠道、客户等几方面因素所起到的作用也越来越重要,无论是从心态还是做法上,都需要经销商做出相应的改变。与此同时,在汽车的销售和售后服务领域里,国内的政策法规对于经销商群体来说也并不十分有利,经销商普遍缺乏话语权。《汽车品牌销售实施管理办法》自2005年发布以来,对其修改的呼声日渐增高。应该说,上面总结的一些情况对于国内的经销商的未来发展来说充满了不确定性和挑战。



图I.1 国内汽车经销商普遍面临的五大困难和挑战

而从本书所关注的信息化角度来看,情况对于经销商来说也不容乐观。一方面,一些领先的整车厂的IT系统已经到了“武装到牙齿”的地步,从研发、采购、计划、生产、物流一直到市场和销售,厂家的IT系统已经无所不在。在应用上,厂家不但已经实现了在业务层面上与财务的实时集成,并且对渠道内车辆库存的一举一动、客户的每一次消费和投诉,甚至经销商展厅的人流,无一不记录在厂家的系统当中,并建立各种大数据模型进行客户体验和趋势的分析。不仅如此,随着车联网技术和智能手机的不断普及,整车厂已经将触手直接伸向了最终客户,例如通过车联网直接掌握车辆情况并与客户进行通话,或者在客户的智能手机上安装手机应用与客户进行互动,或者直接投资建设电子商务平台,从而完全可以绕过经销商,由整车厂来安排客户到哪一家门店试驾、到哪一家4S店保养,并不断全方位积累客户使用过程中的信息。在这些系统的帮助下,整车厂已经开始构思和搭建自己的大数据平台,把整个汽车行业的上下游都牢牢地控制和把握在自己的手中。但是另一方面,与厂家相比,经销商的IT系统应用现状却存在着天壤之别。目前在我国的经销商当中,在整车厂的强制要求下,使用着由不同软件商开发的、在不同技术平台上的、不同类型的异构系统。这些系统或者由厂家的IT子公司自行开发,或委托给小的软件公司,或者由厂家来主导选型,几乎没有给经销商留下任何自主选

型的发言机会。这些系统的技术规格和数据格式都掌握在整车厂手中，不但不对外开放，对于经销商来说也几乎完全封闭；或者在理论上可以开放，但是在实际操作上却因为种种人为原因而不可行。

应该说，这些由厂家主导的系统在经销商进入汽车行业之初，确实起到了帮助其从业人员扫盲和学习的作用。但是时至今日，当经销商开始追求对业务进行精细化管理和对客户进行个性化管理，追求以经销商集团为形式进行标准化运作，尝试新的业务形态，并打造自己的销售和服务品牌的时候，这套由厂家提供的、追求渠道内所有的经销商一模一样的“齐步走”的系统不仅不能给经销商提供帮助，反而由于其系统的封闭性，让经销商无法将自己录入的数据拿出来（有些厂家干脆将这套系统的数据库放在自己的机房），或者说即便拿出来了也无法读取（经销商无法及时获得这套系统的数据格式和相关技术信息）。这种状况让经销商陷入了一个进退不得的尴尬境地——虽然看起来每家门店都有一套系统，但是投资和管理多个品牌的经销商集团连一张实时的各品牌库存汇总报表都不能轻易得到，更不用奢望像整车厂那样做到业务与财务的实时无缝集成。事实上，这种现状从客观上又限制了一部分经销商在IT上进行投入，打造自身竞争力的努力。我们难以想象，在一个年销售数千万台的汽车市场，服务于第一线的经销商的信息化会一直停留在目前的低层次水平，与厂家相比有如此之大的“鸿沟”。反观美国汽车市场，经销商每年的IT投入总和，甚至远远超过了整车厂的IT投入。

那么，中国的经销商的出路究竟在哪里呢？

二、转变：从厂家主导的DMS转向经销商主导的DBM

在国外成熟的汽车市场，厂家和经销商之间在IT系统的协同上有着比较明确的分工。厂家负责的是经销商通讯系统DCS(Dealer Communication System)，主要处理经销商和厂家之间的各项交易和数据传递，如整车订购、配件订购、索赔申请等，而不涉及经销商自身的内部管理。而经销商则会根据自身的业务特点，选择适合自己的经销商管理系统DMS(Dealer Management System)，来管理自己的进货、销售、服务、市场、库存、人事、预算和会计等工作。这就如同沃尔玛超市从宝洁公司进货，就算两家企业的协同再紧密，也不可能由宝洁公司指定沃尔玛超市使用哪一家的管理软件。当然，这并不妨碍沃尔玛和宝洁之间实现系统间的集成，通过对接将交易成本降到最低。遵循同样的商业原则，就汽车行业的DCS和DMS之间的接口问题，从全球范围来看，虽然不同地区的进展不同，但是以欧美市场为例，最低限度也实现了接口格式的开放，好的地区则实现了DCS-DMS接口的标准化和统一化^①。开放的接口格式，可以让任何一家有意愿的DMS软件商都可以开发和厂家系统的接口；而统一的接口格式，更是可以将接口的工作进一步简化。这种开放的环境不但有利于DMS软件商的充分竞争，也为经销商选择合适的DMS软件创造了条件。在美国的汽车市场，经销商平均每隔五年就愿意更换一套DMS系统——从而形成了一套颇有成效的优胜劣汰机制。最终受益的，是客户。

回顾国内的汽车市场，DMS软件则走过了一条与国外完全不同的道路。记得在2003年，在一家合资车厂销售公司的DMS产品选型会议上，笔者清晰地记得，中方的一位部门经理傲慢地说：“我们需要的不是经销商的管理系统，而是管理经销商的系统。”换句话说，厂家需要的

^① 在厂家的DCS接口格式开放程度上，美国市场要领先于欧洲市场。关于这部分内容将会在书中的第2章加以介绍。



不是DMS，而是管理经销商系统MDS(Manage Dealer System)。他还说，“只要经销商的报价比我们的规定低了一块钱，系统都要能够发出报警通知我们。”^①DMS和MDS虽然只有一字之差，但是由此开发或选型出来的产品，却和国外的DMS有着天壤之别。既然是管理别人企业的系统，为什么要考虑被管理企业的个性呢？不过，为了更加容易地将体现了厂家意志的MDS推广给经销商，MDS通常会冠以DMS的名字在经销商当中推行(这也算是一种中国特色了)，直接写入经销商与厂家的加盟签约合同中，或者纳入厂家对经销商的考核体系当中。

然而，随着时间的一步步推移，伴随着MDS的面纱被逐步褪去，越来越多的经销商开始认识到MDS的本质和功能上的缺陷，开始寻求建立自己的IT系统，实现自身的管理主张。我们可以预测，这些厂家导向的MDS或所谓的DMS将会逐步演化为国外汽车行业里的DCS，返回其本身应有的面目；而强调经销商自身利益诉求、满足经销商自身管理需要的DMS终将出现。换句话说，在DMS这个名词已经被多少“滥用”或“刻意混用”的今天，经销商需要的是经销商业务管理DBM(Dealer Business Management)，它强调的是经销商对自身业务的自我管理，这也是写作本书的出发点。

三、他山之石可否攻玉：来自苏宁电器的案例^②

虽然苏宁电器成名于家电零售，所销售的产品和汽车也有很大的差别，但是和汽车经销商相比，都同样属于零售行业，所遵循的商业逻辑没有大的区别。试想，以苏宁销售的三星产品为例，是否这就意味着苏宁一定要使用三星指定的系统来管理自己的门店？这个问题要是拿出来问苏宁的员工，一定会被嗤之以鼻。苏宁作为一家独立的家电零售商，完全有自己的权利来选择自己的门店系统和后台系统，并且要求与厂家的系统互通互联。

事实上，苏宁在摆脱了专注于空调的业务模式之后，便走向了家用电器连锁卖场的道路(见图I.2)。在这条道路上，苏宁坚持“轻前台，重后台”的信息化策略，不断通过信息化的大力投入来快速提升企业的总体运营和管理能力，为企业的持续扩张奠定了坚实的基础。



图I.2 苏宁电器的发展历程

① 这句话如果放在2014年，就颇有垄断之嫌。

② 参考了中信出版社2011年出版的《苏宁：背后的力量——信息化天梯》一书中的相关内容。

在最早从事空调业务的1993年，苏宁就率先在行业里上马了一套完整的售后服务管理系统，将客户购买空调的送货信息、安装信息、维修记录存入数据库，进行计算机流程化管理——这是苏宁信息化最早的实践。接下来的几年时间，不仅是在售后服务中心，苏宁还先后在商场、物流配送、仓库等领域都进行了信息化的覆盖，以提高服务质量和效率。到了1999年，苏宁提出了“E连锁”的概念，并开始和本土软件厂商合作开发ERP。这是苏宁的第一代ERP，凝聚了苏宁的很多管理流程和理念，其中最具有代表性的是所谓的“集中式部署”——“零售业的架构基本是分散式的，以店和区为单位。但是我们一上来就是集中式的，分公司只是电脑终端，并且必须由总部控制。”这种集中式的部署方式为苏宁提供了快速扩张的能力和保障。

不过，这套系统也存在着致命的缺陷——它专注于业务流程管理，在功能、性能和扩展性上都存在着严重的瓶颈，也得不到软件厂商在行业软件上的升级支持。相反，与之合作的本土软件厂商随后立即将这套系统卖给了苏宁的很多竞争对手，让它们很快“读懂”了苏宁的业务流程，这也给了苏宁一个教训。

这些问题到了2005年已经变得十分严重。苏宁认为，“过去我们穿的是童装，现在我们长大了，就必须打破原来的架构，重新建立一个大企业的管理平台。我们需要一个全新的管理系统。”具体而言，原来开发的系统，其底层架构并不是一个集团型企业的架构。一旦企业的规模变大，就不能支撑企业的发展。第二，在功能上原有系统也存在局限，它基本上是以信息的录入和传递基本流程的固化为目标开发的，在企业发展到纵深的时候，原有的系统就无法支持每个环节的深入发展，例如除了支持下采购线下订单的功能之外，还要能够支持如何管理采购。第三，原有系统的弹性较差。零售市场千变万化，但连锁又需要标准，这就意味着苏宁需要一个既有组织框架和原则，同时又能根据企业的不断发展灵活应对市场并进行组织优化的信息系统。

苏宁在选型的时候定义了清晰的目标，就是希望能够找到一款国际化的成熟软件，“这款软件首先应该是经过很多人应用和证明的，架构和技术应该是先进的，系统应该是稳定和安全的；第二，这款软件需要能够实现资源的灵活整合；第三，在最主要的功能上，这款软件要具备深度挖掘的能力，如采购管理、客户关系管理、商业智能分析等。”

很快，苏宁将眼光投向了全球ERP市场排名第一的德国SAP公司。SAP ERP在全球范围得到了广泛的使用，不仅架构先进，还在不断地优化和发展，有大量的公司都在使用它，世界500强中70%以上的企业都在使用这款软件。第二，苏宁发现这款软件在功能丰富的同时，严谨程度是非常高的——“我们既需要有很多的功能来支持企业的发展，同时也需要每一项功能单独地看是简化的，但功能之间的衔接是严谨的，这样就便于在全国进行推广。每个环节都是环环相扣的，适合我们全国的发展。”第三，SAP系统实现了逻辑上的大集中，相对于以前物理上的集中，这是一个巨大的进步。在这样一个系统的架构之上，苏宁可以通过企业的灵活设置、流程设置来实现全国性、区域性的资源整合和信息传递。”第四，苏宁还发现SAP系统在很多地方提供了可挖掘的东西。比如对一张采购5台空调的订单和一张采购10台空调的订单，SAP会采用不同的分析方法，其中包括了商业智能，可以很好地满足苏宁对功能的需要。就这样，苏宁和SAP走到了一起，于2005年7月启动了整个项目，SAP在零售行业的灯塔客户就这样诞生了。

这里是苏宁的一段总结：“SAP系统的实施已经让苏宁实现三大管理突破：第一，投资、



业务、财务、服务、人事高度一体化管理；第二，实现跨公司的管理，连锁运营的核心价值在于统一采购、统一销售、统一配送；第三，跨国、跨区域运营，稳步推进海外扩张战略。”

苏宁的成功经验，是否可以拿来被汽车经销商集团借鉴呢？让我们来看一下苏宁在2005年启动SAP项目时的状况——主营收入159亿元，店面数量224家，在全国连锁企业当中排名第三。按照2013年中国汽车经销商集团的销售数据，当年苏宁和排名第17位的汽车经销商集团规模相当。答案已经不言自明。

四、破冰：SAP在广汇汽车的成功

广汇汽车服务股份公司是中国最大的乘用车经销与服务集团、中国最大的乘用车融资租赁提供商及中国汽车经销商中最大的二手车交易代理商。早在2013年7月，广汇汽车就启动了公司信息化战略部署，确立“五一、一创”的核心目标：即一个集团、一个战略、一个标准、一个平台、一个系统和持续创新，明确指出信息化发展是实现提高公司精细化管理水平、推动管理变革与创新、提升集团核心竞争力的关键。

为了“五一、一创”这一宏伟战略目标的平稳落地，广汇汽车立足高点，经过历时9个月的系统选型，包括国内多地20多场与SAP的交流讨论和汇报大会，到访SAP总部与SAP CEO Bill Mcdermott及研发、销售和服务高管进行高层面对面会晤，实地参观瑞士最大的经销商集团AMAG的SAP实施效果，最终于2014年3月选择了与全球最大的商务软件供应商也是世界领先的云服务提供商和实施商SAP签约携手合作，结合广汇十几年来在汽车经销商行业积累的丰富的业务经验和SAP在全球汽车行业信息化领域已被验证的软件和实施实力，打造一个符合中国特色兼顾全球最佳实践和创新能力的适用于中国汽车经销商行业的信息化灯塔项目，为广汇实现“五一”、“一创”贡献价值。项目着眼于长远，遵循整体设计、分步实施、试点先行、全面推广的基本原则，分为三期实现。2015年2月，项目一期在广汇华北大区13个品牌19家4S店成功上线，当年就为广汇节省采购和内部管理成本逾千万。截至2016年底，广汇汽车已经实现全部500家门店的全面推广和广泛应用(SAP项目的推广工作也会在广汇新收购的宝信等集团陆续展开)。

接下来，SAP接连在中国汽车经销商市场取得了连续的突破，接连拿下了若干服务于各豪车和主流品牌的全国大型连锁汽车销售和服务集团。随着广汇项目一期的成功上线，广汇的信息化案例也在全球汽车经销商市场上引起了巨大的反响，包括中东、欧洲和北美、南美等各大洲的经销商集团高管们积极参与并聆听了广汇这两年在SAP汽车行业多次市场活动上的演讲和经验分享，也为SAP进一步巩固了在汽车经销商行业信息化领域的先锋地位。

五、全书内容概要

与上一版的区别

如图1.3所示，本书一共包括5篇19章。与上一版相比(4篇14章)，篇幅有了比较大的扩充。从结构上讲，最大的变化体现在4个地方。

(1) 将第二篇和第三篇的位置进行了对调，先介绍经销商门店的业务运行与管理，再来谈经销商集团的业务整合与创新，这样从逻辑上讲更加通顺。

(2) 在第二篇的经销商门店的业务运行与管理平台上，增加了一章专门介绍基于SAP

Business One的小型经销商集团门店应用的内容。

(3) 在第三篇的经销商集团的业务整合与创新平台上，删除了基于SAP ERP的经销商集团财务管理章节，增加了三个新的章节，分别介绍SAP的汽车租赁解决方案、SAP的汽车保险解决方案和SAP的客户资源整合与创新方案在经销商集团层面的应用。

(4) 增加了第四篇“IT新技术在经销商行业的应用和创新”，囊括了近几年热门的全渠道商务、大数据、车联网等新技术的介绍及其在经销商领域里的应用前景。

(5) 在第五篇的展望未来里，专门增加了两章讲述“对汽车零售和经销商未来的展望”和“面向汽车经销商的新一代信息化平台”。

此外，结合SAP DBM软件的版本从7.0升级到了8.1，作者对原有的内容进行了重新梳理、补充和更新，在此不做一一赘述。图I.3展示了全书的章节结构，供读者一览。

第一篇 打造属于经销商自己的数字化平台					
第1章 以经销商为主体的汽车行业销售与售后服务市场					
第2章 经销商的信息系统现状及厂家系统的局限					
第3章 经销商信息系统的实现策略					
第4章 基于SAP汽车行业解决方案建立经销商集团的数字化平台					
第二篇 经销商门店的业务管理与优化平台					
第5章 经销商门店的 客户管理	第6章 经销商门店的 整车业务	第7章 经销商门店的 售后配件业务	第8章 经销商门店的 售后维修业务	第9章 基于SAP B1的小型 经销商解决方案	
第三篇 经销商集团的业务整合与创新平台					
第10章 基于SAP VMS 实现整车业务 的整合与创新	第11章 基于SAP SPM 实现售后配件业 务的整合与创新	第12章 基于SAP WTY 实现索赔业务 的整合与创新	第13章 基于SAP租赁 方案的经销商 汽车金融方案	第14章 基于SAP 保险 行业方案的车 险应用方案	第15章 基于SAP CEC 的客户资源 整合与创新
第四篇 IT新技术在经销商领域的应用和创新					
第16章 基于SAP Hybris的经销商全渠道商务			第17章 基于SAP Vehicles Network和SAP Vehicle Insights 的车联网应用		
第五篇 展望未来					
第18章 对汽车零售和经销商未来的展望					
第19章 面向汽车经销商的新一代信息化平台					

图I.3 全书的章节结构一览

下面是对各个篇章的内容提要，便于读者对全书的内容进行快速浏览，以及挑选感兴趣的章节直接阅读。

第一篇 “打造属于经销商自己的数字化平台”

第一篇“打造属于经销商自己的数字化平台”从经销商所在的汽车销售与售后服务市场的概述入手，围绕着经销商在信息化建设方面的现状和存在的问题，介绍经销商信息系统的实现策略，并扼要介绍了SAP对应的一套完整的针对经销商集团的行业解决方案。

第1章“以经销商为主体的汽车行业销售与售后服务市场”主要介绍经销商这一群体在汽车市场所处的销售渠道和售后服务渠道的现状和发展。具体的内容包括全球汽车行业经销商的



概况,销售渠道和服务渠道的历史和动向,以及经销商集团化的发展趋势。从英国英之杰集团的案例中,可以了解到这家全球领先的经销商集团,为什么会在信息系统里打造“黄金业务模板(Golden Business Template)”,并选择SAP作为应用平台。

第2章“经销商的信息系统现状及厂家系统的局限”主要介绍经销商的业务特点、经销商IT系统的发展和现状,以及DMS和厂家DCS系统之间的关系。通过这一章的内容,读者可以了解到目前国内的经销商面临着全世界最艰难的IT环境。从本章介绍的德国曼商用车集团的案例中,可以了解到他们是如何“推动”(注意不是“强制”)独立的经销商,从原有的自开发系统逐步转向统一的SAP平台,以及在此过程中,原来的软件开发商Wegos所扮演的角色和被赋予的新的职责。

第3章“经销商信息系统的实现策略”分整车厂和经销商(包括独立的进口商这一特殊形态的经销商)两个方面,具体介绍了各自的经销商信息系统实现和推进策略。特别是对于经销商集团,书中提出了“在整个集团层面建设以ERP为核心的运营平台,实现横向的业务整合和创新”、“在门店层面因地制宜地实现4S店的数据获取,实现纵向的业务管控与优化”的方针。从本章介绍的日本丰田通商位于南非的子公司的案例中,我们可以了解到丰田旗下的这家巨型企业,如何应用SAP来打造在非洲南部几个国家的销售和服务信息化平台。

第4章“基于SAP汽车行业解决方案建立经销商集团的数字化平台”介绍了SAP公司及其汽车行业解决方案的概况、SAP汽车销售与售后服务解决方案的构成,以及在SAP系统中对于经销商集团的组织结构和角色的定义。集团环境下的应用绝不是单门店应用的叠加,这一块恐怕是一些DCS/DMS软件商不可逾越的“天堑”。最后,还结合德国保时捷的合资IT子公司MHP如何基于SAP实现经销商集团的财务和成本的统一管理,以及保时捷旗下的IT子公司MHP与SAP的合作策略和取得的商业价值。

第二篇 “经销商门店的业务管理与优化平台”

第二篇“经销商门店的业务管理与优化平台”是经销商门店层面上对SAP DBM应用的具体介绍。按照常见的门店业务的类型,分为客户管理、整车业务、售后配件业务、售后维修业务等几大内容。

第5章“经销商门店的客户管理”具体介绍了门店内的客户管理在SAP DBM上的实现,包括对门店内客户管理的特点分析、客户主数据管理、销售活动的管理、投诉处理、通知、客户实际情况表和备忘录的功能,等等。从本章介绍的案例中,可以了解到总部位于巴西的跨国经销商集团Grupo Q,为什么选择SAP的VMS和DBM来实现汽车进口业务和门店管理,既最大限度地利用了软件的标准功能,又保持了自己的个性化的特点。

第6章“经销商门店的整车业务”具体介绍了门店内的整车业务在SAP DBM上的实现,包括对整车业务系统特点的分析、整车主数据的管理、整车采购、二手车采购、整车销售和佣金的管理,等等。从本章介绍的案例中,可以了解到瑞士最大的汽车经销商集团AMAG如何使用SAP DBM为旗下的经销商门店提供全面的业务管理,以及整个项目的组织和实施进展情况。

第7章“经销商门店的售后配件业务”具体介绍了门店内的售后配件业务在SAP DBM上的实现,包括对售后配件业务系统特点的分析、售后配件的主数据管理、售后配件的补货、售后配件的销售以及收银台的管理,等等。从本章介绍的案例中,可以继续了解AMAG集团如何使用SAP系统,重组它的售后配件业务,以加强与配件提供商——大众汽车的协同。

第8章“经销商门店的售后维修业务”具体介绍了门店内的售后维修业务在SAP DBM上的实现,包括对售后维修业务的概述、售后维修业务的主数据管理、维修服务的整个业务流程在系统中的实现、索赔处理、预约维修、时间记录管理等。从本章介绍的案例中,可以了解到位于德国曼商用车的一家独立经销商Staiger,如何使用SAP DBM来管理其业务(主要是维修业务)。

第9章“基于SAP B1的小型经销商解决方案”具体介绍了针对小型经销商的基于SAP B1的门店级应用,包括管理门店的主数据、营销活动、进销存和售后服务,以及集团的财务、预算、资金、人力和决策管理。从本章介绍的案例中,可以了解到国内某小型汽车经销商如何使用SAP管理它的4S店业务,包括门店进销存、营销、售后维修、增值服务和集团人财物调配和决策管理。

第三篇 “经销商集团的业务整合与创新平台”

第三篇“经销商集团的业务整合与创新平台”针对经销商集团层面的一些整合和创新业务,分整车、售后配件、索赔和车险、客户关系管理、集团财务等,介绍了SAP汽车销售与售后服务解决方案的具体应用。

第10章“基于SAP VMS实现整车业务的整合与创新”围绕着经销商集团层面的整车统购统销和进口代理业务,介绍了SAP VMS产品的相关功能和应用,并给出了前面提到的瑞士最大的经销商集团AMAG使用SAP VMS实现汽车进口业务管理,与德国大众实现信息系统高度集成的案例。在中国的汽车市场,汽车批发这一职能无论是对于整车厂的销售公司,还是某些大型经销商集团和进口商,都将是一项长期存在下去的业务。

第11章“基于SAP SPM实现售后配件业务的整合与创新”概要地介绍了SAP售后配件管理SPM解决方案在售后配件的计划、采购、仓储、运输和执行等方面的功能,并重点对售后配件的订单执行功能进行了介绍。最后,还给出了卡特彼勒物流应用SAP SPM系统在售后配件库存计划和订单执行上的成功经验。本章的内容对于那些旨在开拓售后配件连锁销售的经销商来说,有着重要的参考价值。

第12章“基于SAP WTY实现索赔业务的整合与创新”介绍了SAP针对汽车行业的索赔、召回等业务提供的解决方案,包括对索赔条款的定义、基本的处理和一些高级的处理功能。该系统可以应用到经销商集团和整车厂的国家销售公司对旗下的经销商的索赔、召回处理,并可扩展到车险业务上。从本章介绍的案例中,可以了解到美国通用汽车针对全球最大和最复杂的经销商渠道,如何使用SAP建立了一个全球化的索赔管理系统。随着汽车经销商的目光向售后和客户的逐步倾斜,索赔及其变形业务(如不公开的内部召回),作为一种定位到单台车辆的具有针对性的服务形式,将会在今后得到更多的运用。

第13章“基于SAP租赁方案的经销商汽车金融方案”介绍了SAP针对汽车金融服务业务提供的租赁解决方案,该解决方案在SAP内部的行业划分中属于SAP银行业解决方案的一部分,其主要功能包括:帮助客户从对租赁进行研究探索开始,一直到租赁协议达成和购车合同的签署、车辆的使用过程中的还款、车辆维修及索赔,以及租赁期结束的后续处理过程的整个体验过程。通过清晰、透明、灵活的流程,与客户建议信任关系;并且可以通过与客户建立沟通的平台,保持在车辆整个使用过程中与客户一直交互。最后,还介绍了大众汽车金融如何应用SAP租赁解决方案建立客户驱动的流程,帮助其维系客户关系并提供满足客户需求的金融产品和服务。



第14章“基于SAP保险行业方案的车险应用方案”介绍了SAP为汽车保险业务提供的解决方案，该解决方案在SAP内部的行业划分中隶属于SAP保险行业解决方案的一部分，其主要功能包括：保单及保险产品配置管理、理赔管理、车险投保处理、保单签发流程、保单更改流程以及理赔流程。从本章介绍的案例中，可以了解到美国的汽车俱乐部集团如何使用SAP保险行业解决方案将客户理赔时间缩短50%。

第15章“基于SAP CEC的客户资源整合与创新”介绍了经销商集团对客户关系管理和客户资源整合的需求，并介绍了对客户的360度洞察、客户交互中心、客户参与和客户互动、市场营销管理。从本章介绍的案例中，可以了解到位于德国的保时捷公司，如何基于SAP CEC中的CEI来开展精准的客户营销活动。

第四篇 “IT新技术在经销商领域的应用和创新”

第四篇“IT新技术在经销商领域的应用和创新”主要介绍了近年来信息行业的新技术在汽车经销商行业的一些创新应用业务，包括汽车电商和全渠道商务、车联网、大数据等SAP在汽车销售与售后服务领域的前沿的具体应用。

第16章“基于SAP Hybris的经销商全渠道商务”介绍了在互联网电商迅猛发展背景下的汽车电商应用和全渠道商务解决方案，包括汽车零售行业面临的销售和营销模式的变革，新的渠道的创立和新的客户互动方式的出现，如何应用SAP Hybris进行全渠道数字化电子商务的处理。最后，其还给出了总部位于意大利的倍耐力轮胎公司，如何基于SAP Hybris搭建网上电子商务平台，拓展新的销售渠道，扩展倍耐力的服务空间和范围。

第17章“基于SAP Vehicles Network 和SAP Vehicle Insight的车联网应用”介绍了在工业4.0和物联网迅速发展背景下衍生出的汽车行业车与车、车与人、车与设备之间信息互联互通，为企业拓展新的商业模式，为人类提供更方便快捷和安全的出行服务。最后，还介绍了宝马、大众和三菱汽车与SAP合作进行基于大数据、云平台的车联网服务的研究。

第五篇 “展望未来”

第五篇“展望未来”是对未来汽车经销商信息技术，特别是DMS发展的一次探讨。

第18章“对汽车零售和经销商未来的展望”从未来汽车产品的发展趋势、创新技术的应用和客户需求的变化升级入手，着重探讨了如何将今天的经销商网络变成一个盈利的、现代化的、多种形态的销售渠道，将传统的经销商渠道的力量和线上的世界结合起来。

第19章“面向汽车经销商的新一代信息化平台”从经销商业务模式面临的变革入手，探讨了驱动经销商业务变化的因素，以及未来经销商系统的发展上的一些目前仍未有定论的话题，并对DMS的发展趋势进行了展望。最后，还给出了中国最大的也是唯一一家千亿规模的经销商集团广汇汽车如何基于SAP打造一个符合中国特色兼顾全球最佳实践和创新能力的适用于中国汽车经销商行业的信息平台，实现企业的数字化转型。

为了方便读者阅读，在书后附上了全书的缩写一览表。

如读者有问题，可直接与作者联系，邮箱为junsong.peng@sap.com，微信公众号见右。

下面，就让我们进入到经销商业务及其信息系统的探索之旅吧！



目 录

第一篇 打造属于经销商自己的数字化平台

	第1章 以经销商为主体的汽车行业销售与售后服务市场.....	3
1.1	本章导读	3
1.2	全球汽车行业经销商概况	4
1.3	国内外汽车厂家的销售渠道	5
1.4	国内外汽车行业的售后服务渠道	16
1.5	汽车销售和服务渠道的发展动向	19
1.6	经销商集团的发展	24
1.7	【案例】英之杰Inchcape(英国): 采用SAP经销商业务管理DBM系统搭建统一的业务数字平台	31
	第2章 经销商的信息系统现状及厂家系统的局限	38
2.1	本章导读	38
2.2	经销商的业务特点概述	39
2.3	经销商信息系统的发展和现状	43
2.4	DCS和DMS之间的关系	48
2.5	【案例】曼MAN商用车集团及其DMS合作伙伴Wegos(德国): 从老的DMS系统迈向SAP DBM的转变之路	58
	第3章 经销商信息系统的实现策略	65
3.1	本章导读	65
3.2	整车厂的DCS系统推进策略: 共享、集成、集中和工程化	66
3.3	经销商集团层面的信息化战略: 总部集中式部署下的全集团统一推广	76
3.4	独立的和平行汽车进口商的信息化策略: 搭建汽车进口销售与服务的全价值链系统	86
3.5	【案例】丰田通商(南非): SAP DBM的转变之路	90



 第4章 基于SAP汽车行业解决方案建立经销商集团的数字化平台	94
4.1 本章导读	94
4.2 SAP公司简介	94
4.3 SAP汽车行业解决方案	96
4.4 SAP销售与售后服务解决方案	103
4.5 SAP汽车经销商集团解决方案的构成和组织结构	111
4.6 【案例】保时捷及其子公司MHP(德国): SAP DBM的合作伙伴策略	116

第二篇 经销商门店的业务管理与优化平台

 第5章 经销商门店的客户管理	123
5.1 本章导读	123
5.2 SAP DBM经销商门店客户管理概述	124
5.3 SAP DBM经销商门店客户的相关主数据	126
5.4 门店内基本的客户管理业务	132
5.5 【案例】Grupo Q(巴西)选择SAP汽车行业解决方案, 加快经销商的成长, 带动成本的下降	139
 第6章 经销商门店的整车业务	143
6.1 本章导读	143
6.2 SAP DBM经销商门店的整车业务概述	143
6.3 SAP DBM经销商门店的整车业务管理的特点	145
6.4 SAP DBM整车业务的相关主数据	149
6.5 整车采购计划	153
6.6 整车采购	154
6.7 二手车置换	155
6.8 整车销售	156
6.9 销售佣金和返利	162
6.10 【案例】AMAG(瑞士): 使用SAP DBM管理门店业务	165
 第7章 经销商门店的售后配件业务	178
7.1 本章导读	178
7.2 经销商门店的售后配件管理业务概述	179
7.3 SAP的经销商门店售后配件业务系统概述	181
7.4 售后配件的主数据管理	184
7.5 售后配件的替换管理	185
7.6 售后配件补货	187

7.7	售后配件的销售	189
7.8	收银台	194
7.9	【案例】AMAG(瑞士)重组售后配件业务, 加强与大众汽车的协同	195
	第8章 经销商门店的售后维修业务	202
8.1	本章导读	202
8.2	经销商门店的售后维修业务概述	202
8.3	SAP的经销商门店售后维修服务解决方案	204
8.4	门店的售后维修业务的主数据	208
8.5	维修服务的业务流程	211
8.6	维修预约和执行	216
8.7	时间记录	219
8.8	索赔处理	220
8.9	【案例】曼MAN的独立经销商Staiger(德国): 使用基于SAP的经销商 管理系统DBM	223
	第9章 基于SAP B1的小型汽车经销商解决方案	228
9.1	本章导读	228
9.2	基于SAP B1的小型汽车经销商解决方案概述	228
9.3	管理门店的主数据	229
9.4	管理门店的营销活动	231
9.5	管理门店的进销存和售后维修以及增值服务	234
9.6	帮助集团的财务、预算、资金、人力、OA和决策管理	239
9.7	【案例】某小型汽贸集团(中国)运用信息化手段管理4S店业务, 为客户提供更好的服务	245
 第三篇 经销商集团的业务整合与创新平台 		
	第10章 基于SAP VMS实现整车业务的整合与创新	249
10.1	本章导读	249
10.2	经销商集团的整车业务概况	250
10.3	SAP VMS的主要功能	251
10.4	SAP VMS基本的车辆采购和销售流程	253
10.5	SAP VMS的系统流程概览	256
10.6	SAP VMS的整车销售功能	258
10.7	SAP VMS的经销商门户	264
10.8	SAP VMS与其他系统的集成	265
10.9	【案例】AMAG(瑞士)使用SAP VMS管理汽车进口业务	268



	第11章 基于SAP SPM实现售后配件业务的整合与创新	270
11.1	本章导读	270
11.2	SAP SPM解决方案概述	272
11.3	售后配件计划	275
11.4	售后配件采购	276
11.5	售后配件仓储	277
11.6	售后配件运输	277
11.7	售后配件执行	278
11.8	【案例】卡特彼勒物流：在售后配件库存计划和订单执行上的成功经验	285
	第12章 基于SAP WTY实现索赔业务的整合与创新	295
12.1	本章导读	295
12.2	汽车行业的索赔管理	295
12.3	SAP的索赔管理系统概述	298
12.4	索赔条款的定义	302
12.5	索赔的基本处理功能	304
12.6	对经销商门店的索赔过程的支持	311
12.7	索赔的高级处理功能	312
12.8	SAP索赔解决方案的收益	315
12.9	【案例】通用汽车(美国)：基于SAP的全球索赔管理项目	316
	第13章 基于SAP租赁方案的经销商汽车金融方案	321
13.1	本章导读	321
13.2	中国汽车租赁行业概况和经销商主导的租赁业务	322
13.3	SAP租赁方案概述	323
13.4	SAP租赁的基本概念	325
13.5	租赁的主数据管理	327
13.6	租赁的主要业务流程	331
13.7	【案例】大众汽车金融(德国)使用SAP租赁解决方案建立客户驱动的流程	339
	第14章 基于SAP保险行业方案的车险应用方案	342
14.1	中国汽车保险行业概况	342
14.2	SAP保险行业解决方案	344
14.3	SAP车险行业解决方案	349
14.4	【案例】汽车俱乐部集团(美国)：使用SAP保险行业解决方案将客户理赔时间缩短50%	350

 第15章 基于SAP CEC的客户资源整合与创新	353
15.1 本章导读	353
15.2 360度全方位的实时的客户洞察力	355
15.3 快速响应的客户交互中心	357
15.4 个性化的客户参与和客户互动智能	360
15.5 战略化的有效市场营销管理	363
15.6 【案例】保时捷使用SAP CEI进行精准的客户营销活动	375

第四篇 IT新技术在经销商领域的应用和创新

 第16章 基于SAP Hybris的经销商全渠道商务	381
16.1 本章导读	381
16.2 变化中的汽车生态环境	382
16.3 汽车零售行业的变革需要新的客户交互技术	383
16.4 SAP电子商务解决方案	395
16.5 【案例】倍耐力(意大利)使用Hybris搭建在线商店	398
 第17章 基于SAP Vehicles Network和Vehicle Insights的车联网应用	401
17.1 本章导读	401
17.2 基于Vehicles Network搭建汽车服务生态圈	401
17.3 【案例】SAP和知名汽车厂商(德国)联合进行车联网服务的研究	402
17.4 基于Vehicle Insights挖掘汽车驾驶大数据价值	406
17.5 【案例】SAP携手三菱汽车(日本)打造安全驾驶解决方案	407

第五篇 展望未来

 第18章 对汽车零售和经销商未来的展望	413
18.1 本章导读	413
18.2 自动化无人驾驶将会彻底改变汽车生态系统	414
18.3 经销商业务模式面临的变革	417
18.4 【案例】TwoGo(德国): 基于SAP平台的车辆共享创新	423
 第19章 面向汽车经销商的新一代信息化平台	425
19.1 本章导读	425
19.2 一些对经销商系统有影响因素的发展趋势	425
19.3 汽车经销商集团的长期IT规划	430
19.4 以SAP DBM来看DMS的技术发展趋势	433



19.5 【案例】广汇汽车(中国): 基于SAP DBM平台, 致力打造全球最大的汽车经销商集团

439



缩写

446



参考文献

449



第2版后记

450



第一篇

打造属于经销商自己的数字化平台



20世纪20年代在德国柏林的一家宝马汽车经销商，这“看起来和我们今天在城市最繁华地带看到的汽车展厅也似乎没有什么不同”

第1章 以经销商为主体的汽车行业销售与售后服务市场



“大型经销商集团，将成为支撑我国汽车市场健康发展的重要力量，同时，多品牌经营、跨地域经营、网络化经营正逐步成为国内汽车销售的主流趋势。”

1.1 本章导读

通过本章的阅读，可以了解到：

- 全球汽车行业汽车经销商的发展概况；
- 在国内外主要的汽车销售市场上(美国、欧洲、韩国、日本和中国)，目前都有哪些不同类型的渠道，以及它们各自的特点；
- 在国内外的汽车售后服务市场上，有哪些不同类型的渠道，以及它们的特点；
- 在汽车销售和售后服务渠道上有哪些主要的发展趋势和动向；
- 近年来国内外经销商集团的快速发展，特别是在美国和中国的情况。

通过本章的案例分析，可以了解到总部位于英国的全球著名汽车经销商集团英之杰，为什么会选择SAP作为承载其“黄金业务流程模板”的经销商数字管理平台。

供应链的销售端，或者说是销售供应链，是汽车工业最早形成的供应链形态，它甚至要早于汽车零部件供应链的形成。在不同的国家和地区，尽管表现形式可能有所不同，但经销商始



终是汽车行业销售与售后服务市场的主体。近年来，汽车行业发生了很大的变化，而经销商作为连接最终客户的纽带，也正处于一场变革和转型的前夜。

1.2 全球汽车行业经销商概况

1.2.1 经销商存在的必要性

在汽车厂家和最终用户之间建立以各种中间商为主体的销售和维修服务体系，是汽车行业一直以来的惯例。从理论上说，汽车厂家也完全可以自己来建设所有的销售和服务渠道，在实际中也确实有厂家这么做。但是这种模式对于资金的需求非常大，在管理上也会有很大的困难(整车厂的员工数可能会有数十倍的增加)。因此，第三方中间商的存在是非常有必要的^①。

从原则上讲，这些中间商或中介机构本身就是一个独立的市场，它们在汽车厂家和最终用户之间架起了桥梁。在这个市场中，有大量这样的从事不同业务和具有不同名称的中介机构，例如：

- 整车分销商(Distributor)，它们从汽车厂家买进汽车，然后出售给其他中介机构；
- 整车进口商(Importer)，它们从国外的汽车厂家买进汽车，然后出售给国内的其他中介机构，也有的进口商会自行从事零售；
- 整车零售商(Retailer)，从汽车厂家、分销商或进口商买进汽车，然后卖给最终客户；
- 维修站(Repairer或Workshop)，为汽车在使用过程中提供故障维修和保养服务；
- 配件批发和零售商(Service Parts Wholesales & Retailer)，从事汽车售后配件和易耗品的批发或零售业务。

在本书里，如果没有特别指出，这些中介机构将被统称为经销商(Dealer)，它是我们讨论和研究的主要对象。由于大多数经销商的业务基本上是“一进一出”——从上游买进，再卖给客户，因此经销商和厂家与客户之间的关系密不可分。为了更好地帮助读者理解经销商使用的信息系统，这里先介绍一下汽车销售和售后服务渠道的现状和发展，为后面的章节奠定基础。

1.2.2 经销商的定义和规模

为了统计汽车经销商的经济规模，按照DataMonitor公司^②的定义，汽车经销商包括了在一个国家内，通过门店或拍卖行，销售新的乘用车和二手乘用车，以及轻型商用车的企业^③。按照这一统计口径，2013年全球汽车经销商共销售了8 300万辆新车，其中，中国的经销商所占比例最大为27%，美国的经销商占18%，欧洲的经销商占18%，亚太其他地区为19%，而全球其他地区为18%。新车销量这一数字在接下来的几年里还会逐步稳定地增加。到2020年左右，预计将会超过1亿辆(见图1-1)。

① 近年来，随着汽车产业的发展，在一些新能源汽车的销售方式上出现了以特斯拉为代表的厂家直销模式，它在美国也引发了很多争论，本章会有相关的介绍。

② Datamonitor是一家从事行业在线数据分析和预测的研究机构(www.datamonitor.com)。

③ 虽然这一定义没有包括摩托车销售和重型商用车销售在内，但本书讨论的内容并没有将这两种产品排除在外。事实上，这两种产品的经销商同样适用于本书讨论的方案。

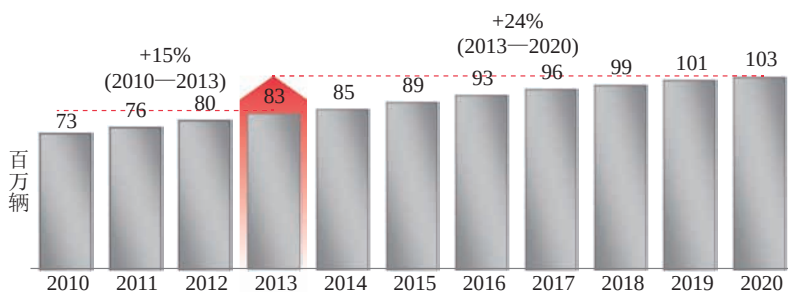


图1-1 2010—2020年全球轻型汽车经销商的新车销售规模

注：上图中的数据是指每个日历年销售的轻型汽车的数量

数据来源：IHS Automotive。

1.3 国内外汽车厂家的销售渠道

随着汽车行业百年来的不断发展，在销售渠道方面逐渐形成了一些固定的模式。图1-2展示了各国汽车市场上主流的销售渠道模式。我们可以发现，在不同的国家、不同的汽车厂商之间，它们在销售渠道的设计上或多或少都存在一些差异。分析这些差异以及它们的由来和结果，可以帮助我们了解汽车生产的真正起点——客户以及客户与生产体系和销售体系之间的关系。

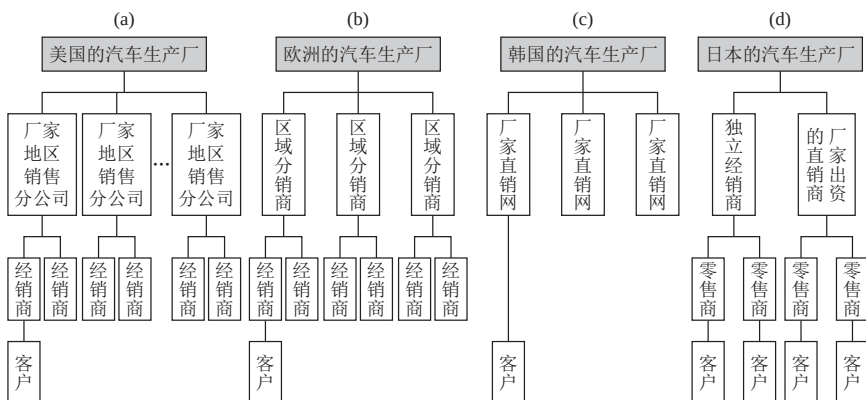


图1-2 各国汽车市场上主流的销售渠道模式

1.3.1 美国汽车厂的销售渠道

最早在汽车销售过程中引入经销商的人是美国福特汽车的创始人亨利·福特。1903年1月15日，第一家福特的特许经销商(威廉·休森公司)在加利福尼亚旧金山开业。当时，休森和福特在芝加哥的一次自行车展览上相见。他们二人达成协议，休森向福特购买了价值5 000美元的汽车，由此开办了福特的第一家经销商^①。有趣的是，在照片上休森的派头盖过了福特(见图1-3)。

^① 在1906年的旧金山地震中，休森先生将自己的汽车捐赠给了红十字会，用于灾区救援，显示出了汽车相比马车所不具备的诸多优点。地震过后，休森先生重新开业，被称为“福特经销商先生”，业务蒸蒸日上，直至1970年门店被售出，并于1979年停止营业。



图1-3 亨利·福特(左)和威廉·休森(右)的握手照,以及威廉·休森的福特经销商门店

从经销商模式被建立的一开始,亨利·福特就让经销商去和客户打交道。“他知道怎样操纵经销商,使他们保持小规模 and 孤立,并在合同中规定只能销售福特的汽车,而且还要经销商根据其经销地区的大小,按比例预先从工厂买走汽车。这样,经销商就可以有一定数量的库存以便随时满足用户的需要”^①。福特的这种销售模式对于后来汽车工业的影响是如此之深远,直至今天我们都清晰地看到福特的影子。无疑,福特的这种做法对于汽车厂家来说是最为有利的,其出发点是工厂的生产需求永远是排在第一位的,而经销商和客户应该做出任何整车厂认为是必要的让步。但是,当产品的种类越来越多,汽车的配置越来越复杂的时候,福特用来处理客户关系的方法就变得越来越不能适应市场了。

在20世纪40年代末,美国最高法院终于取消了汽车厂规定经销商一定要接受排他性销售条款的权利。按照这些被废除的条款,如果汽车厂A的经销商B试图通过同一销售渠道销售该汽车厂竞争对手C的产品,那么汽车厂A有权取消经销商B的经销特许权。虽然这一判决对经销商来说是一件好的事情,但是那时三大汽车厂(通用、福特、克莱斯勒)几乎已经控制了整个美国汽车工业,并建立了各自完整的经销商渠道,因此这一判决在当时已经没有太大的现实意义。事实上从那时直到出现一些电动汽车厂家的近几年,美国非但几乎没有出现新的汽车厂,反而通过汽车厂之间的兼并变得更加集中。不过,由于当时经销商的争取,其成立了“美国汽车零售商联合会”,以维护其自身利益。他们通过在州议会和联邦议会中进行活动,推动政府先后出台了《诚实法》和《十英里法》等限制生产厂家营销体制的措施。《诚实法》规定在合同交易中禁止出现强制威胁等行为;《十英里法》规定如在现有经销商门店十英里的半径范围内设置另一家经销商门店时,必须事先征得现有门店的认可。当时各州也相应制定了对经销商进行扶植和保护其利益的相关法律,主要是《汽车特许经营法》。该法律规定汽车厂不得直接销售汽车,大型商业连锁企业也不得进入汽车销售行业。在1976年,联邦政府颁布了保护经销商权利的最重要的法律《汽车经销商出庭日法案》,其宗旨是解决大型汽车生产厂家与经销商之间经济实力不平衡和谈判地位不对等的问题,特别是保护经销商免受制造商无故终止其经销权的行为,或者对其采取其他报复性、威胁性和强迫性行为。为保护经销商利益不受侵害,法律授权经销商可以对制造商未善意(Good Faith)遵守特许经营协议而终止或者拒绝延长经销商的经销权而引起的损失提起诉讼。善意行为特指生产商和经销商之间应当以公平和平等的方式对待彼此,以确保任何一方免受另一方的强迫、恐吓,或以强迫、恐吓相威胁。该法案的特别之处在

^① 福特著,汝敏译.亨利·福特手记:缔造福特汽车王国.北京:民主与建设出版社.2003.

于,经销商只要能够证明制造商的行为不属于善意,即使合同条款明文规定允许实施,也可以对其提起诉讼,从而对经销商的利益进行最为广泛的保护。美国这些相继出台的一系列法律法规切实地保护了小型经销商的利益,维护了一个公平竞争的市场环境,并让生产商与经销商之间的关系基本保持平衡。

进入20世纪80年代以后,美国开始出现了一批特大型经销商,即同一个经销商经营多达几十家甚至数百家门店的情况,并且近年来其规模有不断壮大的趋势,这将在本章后面加以介绍。

目前,美国汽车销售模式主要由三种渠道构成。

1) 排他性特许经销商,只销售一个厂家的某个品牌,如图1-4所示。



图1-4 美国市场上一家典型的雪佛兰经销商

2) 非排他性特许经销商,销售不同厂家的几个品牌。

3) 厂家直销(少见,如特斯拉等)。

总而言之,美国形成了以汽车生产厂家为主导的专营代理的销售流通模式,其特点为:

- 生产厂不直接参与零售(在美国的一些州,生产商直接销售汽车是被法律禁止的,所有新车的销售必须通过经销商);
- 在生产厂和零售商之间没有批发这一层次(这一点与欧洲非常不同);
- 规模较大的经销商可以拥有若干个自己的零售店或专卖店;
- 生产厂家大多采取地区销售分公司的做法,直接协调产销关系,力求直接对终端市场进行有效调控;
- 销售和服务允许分开经营,汽车经销商可以只负责销售;
- 生产厂商和经销商之间建立比较稳定的合作关系,对与经销商的关系视同本厂内部的劳资关系,以及厂家与零部件供应商之间的协作关系。

近年来,美国汽车市场竞争日益加剧,造成了一方面价格战盛行,另一方面成本(特别是人力成本)居高不下的局面,使得经销商出现了大量的倒闭或兼并的情况。到2008年底,美国的经销商总数已经下降到20 009家,而2009年的经济危机使得全美截止到2009年10月只有18 617家经销商开门营业。2013年,全美从事新车销售的经销商共计17 665家,一共销售了155万辆新车,收入(含售后服务)为7 300亿美元,比上一年度同比增长8.8%。

近年来,随着以新能源汽车和电子商务为代表的创新模式的出现,在美国也出现了厂家直销的销售流通模式,随之而来引发了很多争议。例如,特斯拉受到苹果开设直销零售店取得成功的启发,也采取了类似的销售方式——在精品购物区设立自己的展厅,像推销豪华珠宝一样



推销汽车(见图1-5)。这种做法无疑触动了美国传统汽车经销商的奶酪。马萨诸塞州的汽车经销商协会控告特斯拉的销售模式违反了该州的特许经营法,该法案禁止汽车生产商自己直销汽车。特斯拉的回答是:自己的精品展厅并非直销汽车,只是在高端客户云集的地方,广泛宣传电动汽车的好处。客户如需要真正购买,要去公司网站登记排队。特斯拉表示:之所以开精品店,还有一个重要原因,那就是电动汽车和汽柴油内燃机型汽车在销售上势不两立,指望汽车经销商花同样力气同时推销两种车是不切实际的。特斯拉甚至还计划自建客户服务中心,让维修和售后服务完全绕开经销商。



图1-5 特斯拉在购物区开设的汽车展厅

1.3.2 欧洲汽车厂的销售渠道

1.3.2.1 欧洲特有的以厂家为中心的销售体系

在欧洲的汽车市场,有超过40个汽车品牌、250个车型和4 000个版本,汽车经销商需要为顾客展示介绍各种汽车型号,因此必须具备较强的财务资金实力。多年来,汽车厂商一直使用传统的排他性经销体系来进行汽车的销售,其具有以下特点。

1) 欧洲的汽车销售体系的建立是以生产厂家为中心的。无论是哪一种销售体制,分销商、代理商和零售商的一切经营活动都是为生产厂家服务的,它们之间的关系一般通过合作或产权等为纽带,依靠合同把销售活动与双方的利益紧密地联系在一起。

2) 销售网络一般都是由一级销售网点和二级销售网点两个环节组成的。这也是欧洲与美国渠道模式的主要区别——在生产厂和零售商之间选择区域独家分销商作为厂家在当地的利益代表,即保留着20世纪30年代就从美国消失了的双层经销结构——除了经销商之外,还有一层分销商,它们所起的作用与美国的地区销售分公司的作用一样,但是它们一般不属于汽车厂商。由汽车厂发货到分销商为一级网点,由分销商到零售商为二级网点,但是在很多分销渠道的环节中又存在几个小环节,这样多的分销环节会造成低效率和高成本,所以目前的大多数汽车分销渠道都逐步趋向于少环节、多直销的方式。

3) 分销商和零售商制度分工严密。分销商或代理商主要负责从汽车生产厂进货,然后批发给零售商,只负责汽车的中转和运输业务,不具备零售功能;汽车零售业务由零售商完成。也就是说,销售体系中的一级网点负责批发业务,二级网点负责零售业务,这种分工严密的结构是为了维护各级经销商的利益和长久的合作关系。

4) 实行市场责任区域分工制。在一些国家,汽车厂家把全国划分为若干市场区域,每个区域选择一个分销商或代理商,各区域内又被进一步划分为若干市场小区,每个小区设有一个零售商,通过这样的划分明确其经销的责任区域范围。

5) 零售商销售服务的多功能一体化。大多数的零售商都具备新车销售、旧车置换销售、配件供应、维修服务和信息反馈等功能,简称为“5S”功能,这是建立现代汽车销售流通体制必须具备的条件。只有这样,才称其为完整的、规范化的和畅通的汽车销售体系。国内普遍流行的4S店,就是由欧洲引入的。

6) 欧洲的汽车市场还存在专营店与多品牌经营店并存的现象。大型汽车生产厂家销售体系中的零售店绝大多数都是专营店,即只经营单一汽车厂家的产品。与国内情况不同的是,同一家汽车厂的多品牌常常可以同店销售。从20世纪80年代开始,出现了较多的跨汽车厂的多品牌经营店,同时经营其他厂家的产品,以适应汽车生产方式的变化和市场的激烈竞争。

欧洲经销商的特点是简单实用,规模大小不一,大的可以有上万平方米,小的只有上千平方米,同时群集的趋势很明显,设置在大城市郊外的汽车大道的发展速度很快(这一点和国内一些城市的情况非常相似)。

1.3.2.2 试图打破垄断的竞争障碍排除条款BER

长期以来,传统的单一品牌的特许经销商在欧洲一直占据了汽车销售的主体。在法国、德国、意大利和英国,这类经销商占到了整个汽车经销商网络的80%~95%。此外,这些经销商总是以不变应万变,无论客户群是哪一类,它们都采用同一种方式来开展业务。大多数厂家,除了少数例外,一直坚持用同样的技术和流程管理经销商网络,即便跨越多个品牌。

2002年10月,欧盟委员会加强了汽车销售的管理规章,决定取消特许经营,在经销商之间引入竞争机制,彻底打破汽车市场的行业垄断,结束了独家销售制在欧盟汽车销售行业长达20年之久的统治地位,其目的是促进市场竞争,普遍降低汽车销售和服务价格。此举使得欧洲与美国市场更加接近。根据欧盟公布的竞争障碍排除条款BER(Block Exemption Regulation),汽车制造商必须给予经销商更多的自由。经销商可以在任何一个欧盟国家设立经销网点,并且可以同时销售不同品牌的汽车,开展“汽车超市”经营。新规定允许汽车经销商不必同时提供维修和售后服务,以便使独立的汽车维修商可以用更加有竞争力的价格提供服务。这一改革改变了汽车生产厂家必须严格规定经销商的销售区域和限制竞争及售价的现状,使消费者拥有更多的选择。新法规实施后,出现了许多高质量、多品牌的销售服务网络,为消费者提供更方便和更经济的服务。由3到4个多品牌销售服务网络取代过去的30家或40家独立的品牌销售店,可以提高效率和节省成本3倍多。销售与服务分开将可以为消费者提供更多的选择。在中期内,汽车生产商面临的挑战是最大的,他们将失去过去对经销商服务渠道和对售后配件的独立控制,这是其利润的重要源泉。欧盟的这一举措,给其他国家和地区的汽车销售供应链带来了深远的影响。

竞争障碍排除条款BER带来的主要变化包括以下一些方面。

(1) 选择分销渠道

汽车生产商必须在排他性(exclusive)的分销渠道和可选择性(selective)的分销渠道中进行选择,而不能像从前那样可以两者兼而有之。汽车生产商在欧盟成员国内,无论采取哪一种方式,一旦采用,就必须全部统一,不可因国别采取不同的方式。在设计一个可选择性的分销渠



道时,汽车生产商可以使用定量(quantitative)的指标,也可以是纯粹定性(qualitative)的指标。对于定性的情况,不允许汽车生产商为经销商的数量设置一个上限,任何一家经销商只要达到了要求,就可以加入到网络当中。在采取排他性的分销方式时,汽车生产商可以强制要求经销商在规定的区域内专属销售,也可以向其他经销商批发;在采取可选择性分销方式时,经销商可多品牌经营,但只能卖给个人,不得批发。

(2) 单一品牌销售和多品牌销售

BER试图让经销商更加容易地开展多品牌汽车的销售。在厂家和经销商的新的合同中,禁止强制性地要求通过另一家单独的公司销售另一个品牌。对于现有的合同,在BER的过渡期结束后,类似的限制条款也将不再生效。经销商可以被要求在展示厅里划分品牌区域展示车辆(例如沿着车辆摆放的直线方向)。而要求经销商为某一品牌配备专门的人员的做法也是禁止的,除非厂家愿意承担额外的费用。最后,汽车生产商可以要求从事多品牌销售的经销商购买其品牌汽车的比例不得低于30%。

(3) 中介的使用

中介(intermediary)是一个很重要的角色,凡是代表他们的客户购买汽车的个人或公司都属于这一范畴,他们提高了汽车销售的竞争程度,扩大了汽车自由地进行异地移动的范围。在以前的规定中,限制了中介从经销商购买的金额不能超过经销商总销售额的10%,该条款在BER中被废除。现在对中介唯一的规则是他们必须得到消费者的委托。

(4) 超市销售

汽车生产商可以选择,但不是被要求,将汽车卖给超市(见图1-6)。如果一家汽车生产商使用了选择性的分销网络,并且只给出了定性的条件,那么汽车厂家不能拒绝那些同样满足条件的超市作为授权经销商。但是,如果汽车厂家给出了定量的条件,那么超市的申请可以被拒绝,前提是一个地区的授权经销商的总数被限制在某一范围当中。



图1-6 欧洲的一家汽车超市

(5) 互联网销售

在BER的规定中,汽车生产商可以将汽车卖给“纯粹的”互联网从业商。但是,如果经销商有物理设施,满足厂家的定性条件,汽车生产商就不能以经销商有互联网销售的业务为由拒绝他们。

(6) 服务

BER改变了原来强制汽车经销商必须按照厂家的要求从事销售或服务的规则。汽车经销商有选择的自由,可以自行决定是否自己提供售后服务,或是将这些售后服务外包给一个或多个

“正规的维修商”。只要独立的维修商能够满足厂家的要求，就可以成为正规的维修商。欧盟希望通过这种方式在服务和维修领域引入更多的竞争。因此，无论是厂家授权的维修商，还是其他的维修商，厂家都不得通过歧视性的条款限制某一方获得技术维修资料。此外，只要维修商能够满足厂家的定量条件，厂家也不得设置在某一维修网络中维修商的数量上限，这样就允许以前的经销商也能够加入到厂家的授权维修站的队伍当中。

(7) 地点条款

从2005年10月1日起，厂家对于地点条款的使用，例如规定汽车分销商可以在哪个区域开设销售门店，已被禁止。因此，分销商在另一个地区开设第二家门店的时候不得被禁止。该条款仅适用于乘用车和轻型商用车。对于卡车和客车，分销商在开设第二家门店时仍需要得到厂家的许可。

到2010年，欧盟委员会又有了新的发现：汽车行业，尤其是汽车在销售领域的竞争程度已经非常激烈，以至于没有明显的问题或特点来专门区分汽车销售和其他市场的区别。再加上汽车生产商以及行业协会的游说，欧委会决定修改2002年颁布的BER条例，降低汽车销售渠道成本，让汽车生产商在自主选择授权经销商方面获得更大的自主权，同时可以要求经销商必须配备售后服务站。

但是，尽管汽车生产商可以要求授权经销商必须设立售后维修服务站，关于后市场的其他要求却没有太大变化。立法机关认为此前要求汽车生产商公开技术信息等要求，有助于维护消费者利益，因此在新的条例中得以保留。

虽然BER已经推行了10多年，但是从效果上看，汽车行业的现状并没有得到彻底的改变，只能说仍处于演进当中，而非革命性的变化(evolution, not revolution)。原因在于任何一种旨在改变汽车价值链行为的改革，都涉及价值链利益相关方——厂家、经销商、客户之间的博弈。BER为这场博弈按下了“启动”按钮，而后面的发展我们还需要拭目以待。不过，BER的这场旨在消除市场中的“隐性”浪费和低效率，为客户争取更大价值的做法，为欧洲汽车工业的健康发展奠定了一个好的基础。或者，它的好处将会在不远的将来凸显出来。

1.3.2.3 四位一体的渠道类型

如前所述，“四位一体”或“五位一体”是欧洲汽车市场零售商销售多功能一体化的代表模式，也是目前已传入中国的前店后厂的“4S”形式，包括整车销售(Sales)、售后服务(Service)、配件供应(Service parts)和信息反馈(Survey)。它的出现是由汽车这种商品的特性所决定的。

汽车是一种复杂的机器，用户的使用条件千差万别。汽车的售后服务是汽车正常使用的前提条件，因此将销售和服务结合起来经营可以更加贴近用户的需要。欧洲是这种经营模式的诞生地，原因是欧洲的城市密布，城市间距离短，交通便利，汽车工业发达，各种服务设施完备，在汽车保有结构方面具有车型集中的特点，每种车型都有较大的保有量。以德国为例，在8 100万人口中汽车拥有量就达到5 000万辆(其中轿车4 200万辆)，品牌大多集中在本土生产的大众、欧宝、奔驰、宝马等，因此“四位一体”(见图1-7)的经营模式得以存在和发展。无论是“四位一体”还是“五位一体”，其背后都反映了经销商行业整合多种业务于一体的趋势。除了前面提到的整车销售、售后服务和配件供应之外，金融服务、保险服务、精品销售、汽车美容、二手车/旧车交易、驾驶培训、汽车租赁等也越来越多地出现在经销商经营的业务项目中。



图1-7 国外一家典型的“四位一体”的经销商

1.3.3 韩国汽车厂的销售渠道

韩国虽然是个小国，但是其汽车工业已经是全球第四大生产国和第六大销售市场。韩国汽车厂家主要包括现代、起亚、通用大宇、双龙和雷诺三星。

韩国的汽车生产厂家采取了典型的厂家直接销售的模式。在20世纪70年代，生产厂家还主要采取经销商销售渠道。但是进入到20世纪80年代以后，由于厂家产量及规模不断扩大，开始改为由厂家全部出资的直销网络。消费者认为厂家的直销方式没有回扣，价格便宜，所以在韩国取得了成功。在这种模式下，生产商对经销商的控制力度达到了最大化，体现在：价格控制(生产商统一定价)、渠道控制(经销商不得出售其他品牌产品)、财务控制(财务状况差即被取消代理资格)、客户信息控制(必须向生产商提供客户数据)。而经销商只负责销售新车，销售点规模小，控制严格，需向当地生产商销售办公室汇报。

韩国汽车工业的这种做法在韩国本土市场容量较小的情况下可以发展，但是在其他国家和地区，特别是一些大的汽车市场，完全由厂家出资兴建销售渠道几乎是不可能的。因此，韩国汽车企业在进入别国汽车市场的时候，基本上也采取了常见的4S店的销售模式(见图1-8)。



图1-8 现代汽车在韩国汉城的一家旗舰经销商

1.3.4 日本汽车厂的销售渠道

与欧美相比，日本的汽车生产厂家在销售体系中占有支配地位。据日本汽车零售商联合会分析，由厂家出资的零售商约占41.4%。厂家出资的零售商分为两种类型，一是以东京、大阪

为代表的重要战略市场，由于地价昂贵，投资庞大，经销商经营成本高，一般由厂家出资成立零售商；二是有些经销商经营困难，厂家不愿丢掉该市场，所以出资帮其渡过难关，最终使其成为厂家出资的零售商。例如，在日本近2万个零售商会中，有1.85万个是由轿车生产企业和销售企业合作经营的，其股份分配比例一般为汽车生产企业平均占10%~20%的股份。有的企业如日产公司和三菱公司，对销售渠道的持股比例竟然分别高达50%和78%。再例如丰田汽车，其汽车销售服务基本上都由同属于丰田集团的丰田通商承担，丰田通商相当于丰田大家庭的贸易兼后勤部长^①。因此，汽车厂与经销商之间有着超越合约的紧密合作，可以做到数十年不变。而厂家与经销商之间的利润分配也保持在一个高效、合理的范围内，有利于销售网络在全国的建设和布控，避免了恶性竞争。由于厂家和经销商之间的密切关系，日本汽车生产商习惯把经销商看作人力资源部门的附属或者延伸。市场不好的年景，工厂会把多余的工人送到联营的经销商那里。这些人成为销售人员，挨家挨户散发传单，来增强公司业绩。由于日本的销售雇员只是按照薪水发钱，而不是按照提成，因此把他们在工厂和经销商之间转移也很方便。在日本，这种方式并不一定会提高生产率，但是能够帮助母公司的报表好看一些。这一文化甚至连企业的一把手也不例外，现任丰田汽车的总裁丰田章男也曾干过汽车推销员的工作。

此外，日本轿车生产企业在国内大多采用的是两级销售渠道制，即产品及其所有权流动路线是：轿车厂家→独立经销商→销售店→消费者，呈现明显金字塔结构。上面是几家汽车生产商，中间是几百家经销商，最下面是几千家销售店。制造商鼓励并支持经销商去开设更多的店面。因此，在日本，每个经销商都有几个到几十个店面，企业可以先通过大的经销商将产品新车转移到全国较为集中的地点，然后由经销商批发给全国各地的专卖店或零售店，最后销售给目标顾客，充分体现了集中与分散相结合的原则。^②

自20世纪80年代起，特别是20世纪90年代后，在日美汽车贸易争端影响下，日本汽车营销体制中同时兼营外国车型的零售商不断增加。据日本汽车经销商联合会JADA统计，其会员中兼营外国车的比例达67%，但是进口车的销售比例很少(约占整个市场的6%)，因此这并没有改变日本汽车市场的排他性营销的根本性质(见图1-9)。



图1-9 位于日本福井市的一家丰田3S店

有趣的一点是，日本汽车市场的营销方式以上门推销为主。上门推销首先由日本发明。从

① 第3章有关于丰田通商使用SAP系统的案例分析。

② 这和美国非常不同，美国的一般做法是每个经销商就是自己一个店面。有统计数据显示，2000年的时候，通用汽车在美国有7 700个经销商，日本丰田在日本只有不足300个，但这不足300个的经销商就有5 000个新车销售店。



日本经济高速增长的时期开始,经销商把汽车无论是卖给个人还是卖给企业客户,都通过上门拜访的方式。因此,日本汽车行业通常认为,销售数量是和销售人员以及店面数量成正比的,经销商和制造商的很多精力都放在数量扩张上。但随着汽车市场的成熟以及用户意识的转变,以城市为中心的店内营销、公关营销和电子邮件等营销方式也在不断增加。

1.3.5 国内汽车厂的销售渠道

中国汽车市场的销售渠道是随着中国汽车的流通体制的发展而不断变化的,它经历了4个发展阶段。

第一个阶段是计划经济时期(1953—1979年),其特点是政府对汽车市场管理的高度集权,国家对汽车资源进行集中统一分配。在该阶段,虽然我国的汽车流通管理体制经历了管理方式的多次演变,包括早期的中央统一控制到后来的以中央管理为主,以及中央和地方两级管理等不同的形式,但是,中央和地方政府一直都控制着汽车生产与分配的全部过程。从严格意义上讲,汽车生产厂家根本就没有自主经营营销权,只是负责按国家计划进行生产,流通均由国家指定的经销部门负责。汽车生产厂家尚未建立自主的汽车营销体系。

第二个阶段是双轨制时期(1979—1985年),汽车的产销管理转入指导性计划和市场调节相结合的运行体制,汽车资源的配置实行“国家调节市场、市场指导企业”的模式,这时的汽车销售完全由国营的汽车销售公司垄断。从国家计划控制的范围来看,一方面汽车生产企业有权对超过国家计划的那部分汽车进行销售;另一方面,国家指令性计划的分配比重有所下降,由1980年的92.7%下降到1984年的58.3%。特别是在1984年国家明确私营和个体经济购置汽车的合法性,开放公路交通运输市场,正式允许私营、个体经济参与汽车营运业务之后,我国汽车保有量特别是私人汽车保有量迅速增加。此时,政府指令性计划的比例,由1984年的58.3%降至1989年的22.2%,到1992年又降至15%的水平。前一段时期刚刚开始萌芽的汽车生产企业自销体系,在随着国家行政干预弱化后,在这一时期又开始逐步发展壮大起来。如第一汽车集团成立了一汽贸易公司,东风汽车公司成立了东风汽车贸易公司。这些生产企业不仅成立汽车营销公司,还分别与各地的经销商以各种形式合作,建立了大量的合资、联营公司,初步成立了销售和售后服务体系。这一阶段的标志事件是1988年国务院批准成立中国汽车工业贸易总公司,以及1992年成立中国汽车工业销售总公司^①。

第三个阶段是市场化时期(1985—1997年),在这一阶段企业逐渐成为市场化的生产经营者,市场需求呈现出区域性的特点。这一阶段的早期是以卖方市场为主,后一阶段则逐渐转为买方市场。以1994年《汽车工业产业政策》的颁布实施为契机,各汽车生产企业开始重新构筑现代化的营销战略与营销渠道。

第四个阶段是品牌经营时期(1997年开始),各大汽车厂家先后进入品牌化经营的阶段。进入1999年后,随着上海通用别克、广州本田雅阁、一汽大众奥迪A6等相继投产后,以新车型为代表的营销体系建设为标志,我国轿车市场品牌经营的发展步伐随之加快。各大汽车品牌对经销商网络从外观形象到内部布局,从硬件投入到软件管理、售前售中售后等一系列服务程序,都有着统一的规范、统一的标识、统一的形象、统一的管理,并实施严格的培训。

在第三个阶段的后期,到了20世纪90年代中期,汽车厂商开始建立自己的销售渠道,并逐

^① 中国汽车工业销售总公司已于2007年因亏损严重,不能清偿债务,宣告破产。

渐形成以下四种汽车渠道模式。

- 总代理制：厂商→总代理→区域代理→下级代理商→最终用户，目前一些进口汽车主要采用这种模式。
- 区域代理制：厂商→区域总代理→下级代理商→最终用户。这种模式与IT渠道的区域代理制基本一致，也是汽车渠道最早采用的模式，目前使用这种模式的厂商已较少。
- 特许经销制：厂商→特许经销商→最终用户。区域代理制实施一段时间后，汽车厂商逐渐发现很难对经销商的经销行为进行规范，市场价格体系混乱，1996年后，汽车渠道逐渐向特许经销制转变。
- 品牌专卖制：厂商→专卖店→最终用户。品牌专卖制是1998年发展起来的渠道模式，主要表现为4S店，即以“四位一体”为核心的汽车特许经营模式^①。

国产汽车主要采用后三种模式，其中特许经销制和品牌专卖制是目前汽车渠道的主流模式，二者的区别主要有以下几点。

- 对经销商的要求不同：特许经销制下，厂商一般只能就经销商的地理位置、销售能力等进行考察，不能对申请特许经销的代理商有过多的软硬件要求，比如店面的大小、装修水平、售后服务方面。而品牌专卖制下，厂商不仅注重专卖店的位置和销售，同时对专卖店的硬件有着严格的规定，有的甚至连店内装修材料的供货厂家都有明确的规定，“四位一体”的专卖店还特别强调售后服务和信息反馈等功能。
- 管理力度不同：厂商对特许经销商的销售管理和培训方面支持较少；而在品牌专卖制下，厂商对专卖店有着严格的管理，在店面管理、销售管理、员工培训等方面都有统一的管理措施。
- 展示的形象不同：特许经销制下，经销商不能打厂商的品牌形象；而品牌专卖制下，专卖店可以打厂商的牌子，注重展示厂商的形象。
- 经营品牌的数量不同：特许经销商经营汽车的品牌数量不是唯一的，厂商也不能对此进行控制；而品牌专卖店则只能经营单一的汽车品牌。

品牌专卖制实现了从非品牌经营向品牌营销的转变，解决了以往售后服务、配件供应与销售分离的局面，是国内汽车营销观念的重大转变。其意义在于：

- 解决了以往售后服务、配件供应与销售分离的局面，而其他服务功能(如上牌、保险、车辆美容等)也得到了加强；
- 划定了经营的区域范围，统一价格政策，有利于其向纵深经营发展；
- 结束了层层批发式的多环节销售，转入了直接面向终端客户的销售，减少了流通环节，降低了交易成本；
- 结束了“小门面”“摊位式”的经营模式，转向程序化、高投入的经营；
- 有利于建立客户关系管理体系，跟踪客户的使用情况，提高客户满意度。

我国过去长期是整车销售、售后服务、配件供应相分离，分属不同的网络，这种格局在品牌专卖制度下已经得到很大改观。特别是在轿车的售后服务领域，由于国内的轿车厂商大多数与国外汽车厂商合资，因此它们的售后服务体系建设的起点较高，基本上实现了与国际惯例接

^① 广州本田汽车第一销售有限公司，简称“广本一店”，成立于1998年11月3日，是广汽本田特约销售服务店中的第一家，也是中国最早出现的4S店。



轨，同时也影响和带动了国内其他汽车厂商。在2004年颁布的《汽车产业发展政策》中，关于实施汽车品牌销售管理的思路已经非常清晰，即经销商实施品牌专营必须由厂家授权。当时在工商部门注册的形形色色的汽车经销企业约有3万家，其中厂家授权的特许经销网点(含4S店)只有2 000多家，只占约7%。新政策实施后，其他93%的经销商必须获得厂家的授权，否则要么作为授权经销商的二级、三级代理从事汽车销售业务，要么退出汽车营销领域。紧接着，自2005年4月1日起，在全国范围内施行了《汽车品牌销售管理实施办法》，使4S经销模式成为中国汽车经销市场的主导模式。该模式由于顺应了汽车产业专业化、品牌化的趋势，曾一度具有显著的合理性。然而，伴随该办法的实施和4S模式的推广，中国汽车经销和售后市场上普遍出现了转售价格限制、地域限制、客户限制、搭售、售后原厂配件的排他供应、排他购买等各种纵向限制竞争行为，导致整车(特别是进口车)、售后服务和配件定价过高，损害了经销商和客户的利益。近年来，这项政策也受到了越来越多的严厉批评。

2017年2月20日，商务部发布了《汽车销售管理办法》，并于2017年7月1日起施行。该办法正式实施后，2005年颁布的《汽车品牌销售管理实施办法》将同时废止。

在汽车经销商因库存压力、亏本卖车等种种问题与生产厂家矛盾日益激化的时候，新的《管理办法》为经销商提供了多条“护身符”。比如：第二十一条规定供应商不得限制配件生产商的销售对象，不得限制经销商、售后服务商转售配件。第二十四条规定供应商不得对经销商实施“要求同时具备销售、售后服务等功能；限制经营其他供应商商品；规定整车、配件库存品种或数量，或者规定汽车销售数量，但双方在签署授权合同或合同延期时就上述内容书面达成一致的除外”等九种行为。

1.4 国内外汽车行业的售后服务渠道

按照美国汽车售后行业协会的定义，汽车售后服务市场是指“汽车在售出之后的维修和保养中所使用的配件和接受的服务”，所涉及的企业主要包括汽车生产厂家、汽车配件供应商、汽车配件的销售商和汽车修理服务商等四类企业。以2003年为例，全球轿车和轻型卡车的售后服务市场的销售额为3 140亿美元，其中，美国市场的汽车保有量虽然只占全球的30%，但是其售后服务市场份额却占到了全球的60%。如果世界其他国家的售后服务市场也按照美国的速度发展，那么全球轿车和轻型卡车的售后服务市场的销售额就可以达到每年5 500亿美元，这是一个十分惊人的数字。图1-10是国外的大型汽车维修站的现场图片。



图1-10 国外的汽车售后服务渠道

1.4.1 国外汽车行业的售后服务渠道

目前在国外的汽车售后服务市场，除了各类分散的小型汽车维修服务企业外，“连锁经营”和前文提到的“四位一体”是最具有代表性的两种较为正规和主流的经营模式。

“连锁经营”模式是在以美国为代表的国家发展起来的一种服务形式。汽车连锁服务在美国兴起的时间其实并不长，但在最近的20多年的时间里却被迅速地发展起来。连锁服务的发起者不是汽车厂商，而是定位于汽车售后服务市场的集汽车配件供应、汽车维修、快速养护为一体的综合性服务商。目前，在美国拥有超过500家以上连锁店的汽车配件及服务企业就有近20家，如NAPA、AutoZone、O'Reilly、Pepboys等就是汽配连锁业的代表(见图1-11)。它们的配件销量占美国汽配市场的70%，旗下的汽车养护中心已超过13 000家。连锁经营的好处是巨大的，就像人们熟知的快餐店一样，它们整合了各品牌汽车的配件资源，打破了纵向的垄断，在价格服务透明化的基础上，提供汽车保养、维修、快修、美容和配件供应的一条龙服务，可以做到为车主提供一站式服务，因此深受欢迎。



图1-11 AutoZone的汽车配件连锁店

在欧洲汽车的售后服务市场，也出现了连锁经营的趋势，但是仍然比较分散。从GMAP HWB在2005年出版的欧洲汽车分销手册可知，欧洲市场上共有10.8万家授权的销售、服务和配件销售点。这一数量与两三年前相比已经大为减少，原因是厂家对销售渠道进行了重组，以及前文提到的竞争障碍排除条款BER的影响。关于独立的售后服务和配件销售点的数量，根据GMAP HWB的估计，大约应该是授权销售点的2到3倍，即大约有25万家，其中大部分都是非常小的维修和服务点，位于很小的城镇，只有1到3个技术工人。

欧洲的汽车售后市场的年销售额大约为1 500亿美元，按照渠道类型进行分类，其中授权的维修站比例为55%，独立的维修站的比例约为45%；按照业务分解，配件销售额为700亿欧元，服务销售额约为800亿欧元。这里的服务包括机械维修、车身/碰撞维修、快速服务(quick service)和快修(fast-fit)。

授权维修站的业务主要关注于机械维修，但是常常也会包括车身维修，而快速服务则是在厂家的鼓励下发展起来的。

独立维修站的业务既包括机械维修，也包括车身维修，也有的两者兼顾。快修是独立维修站的一个分支，以Kwik Fit为例，在欧洲已经发展了大约2 000家网点。

1.4.2 国内汽车行业的售后服务渠道

与国外发达国家相比，国内汽车售后服务市场的发展明显落后于汽车制造业。截至2006年



底,全国共有一类汽车维修企业9 000多家,二类汽车维修企业5万多家,三类汽车维修店20多万户。这些大量小本经营的汽车修理店占据了整个市场的大半个江山,主要业务局限在汽车维护修理、钣金喷漆、装饰美容等服务项目。2011年中国汽车保有量已突破1亿辆大关,2014年达到了1.4亿辆,预计2020年将超过2亿辆。庞大的保有量为汽车售后市场提供了稳定增长的空间。2013年,我国汽车配件和维修养护规模市场已达到4 500亿元,预计2015年将超过7 000亿元。汽车售后市场重新又被业内放在了突出的位置上,成为众厂商在整车市场下滑时获取利润的重要策略之一。

一般认为,拉动汽车售后服务市场的因素有如下一些:

- 汽车保有量的快速增长,其中大量的保有车辆的车龄超出了保修期,车主必须在本地市场寻找可靠的维修服务;
- 二手车市场的兴起,推动了汽车装潢和汽车维修的发展;
- 由于售后服务渠道的不断扩张以及品质和可靠性的提升,越来越多的国内外企业投资该领域,而非汽车原厂品牌的售后服务企业也加入到竞争当中。

在早期,售后服务是中国汽车市场的软肋,没有受到重视。随着中国汽车市场的高速发展,汽车后市场的发展也得到了一定的推进。据调查,到2020年中国汽车售后市场规模将突破万亿元,接近并有望超过美国汽车后市场规模。按照国际上通行的说法,汽车后市场所产生的利润,与相对的前市场比较,比例大约是7:3。也就是说,在整个汽车产业链上,后市场产生的利润至少要超过前市场1倍以上。因此,中国汽车售后市场吸引了众多厂商和投资者进入。汽车厂商也纷纷打造服务品牌,通过提升售后服务水平来增强品牌的市场竞争力。

1.4.3 厂家在售后服务市场的角色

作为汽车的“原厂商”,厂家在售后市场占有明显的优势,原因是厂家是配件和技术维修信息的主要源头和所有者,无论是授权的维修站还是独立的维修站,都需要从厂家获取这些信息,以及一些维修需要的设备。厂家可以通过控制配件、设备和技术信息,达到独自占有售后服务市场的目的,这也是欧盟的竞争障碍排除条款BER希望打破的局面。

在这个市场上还有一些第三方,如诊断系统的供应商。它们在给独立的维修商供货时不是那么容易。它们需要小心地规避风险,维护与厂家的关系。

在售后服务领域,每个厂家都有自己的经销商通讯系统DCS(Dealer Communication System)、电子配件目录EPC(Electrical Parts Catalogue)、技术信息系统TIS(Technical Information System)和诊断系统。若维修站加入厂家的授权体系,就必须购买一套对应的IT系统和设备。每个厂家基本上都有自己的一套系统。而对于独立的维修站,则倾向于只购买一套支持多个品牌的IT系统。例如,一些由独立的供应商提供的诊断系统就包含了多个品牌的技术和配件信息。一些EPC系统也为独立的维修站提供了多个品牌汽车的配件信息的检索、查询和订货。因此,从IT系统的角度,如果授权的维修站也使用这些可以支持多个品牌的软件,在效率上可能会更高一些。当然,在实际操作中厂家是不愿意看到这种情况出现的。换个角度来说,在能够提供的服务范围之内,独立的维修站在成本和效率上相比授权维修站要有一定的优势。

BER在欧洲实施之后,目标之一就是提高汽车售后服务市场的竞争水平,而其中最重要的一个手段就是保护和加强独立的配件和服务体系。汽车厂家第一次被要求在与经销商签订合同时将整车销售、服务和配件分开,并且需要定义标准,任何一家维修店只要符合标准要求,就

可以成为厂家的授权维修站，就可以承接维修和索赔业务。而那些不愿意接受授权的维修站，则被冠以独立维修站的名称。同时，BER还增加了新的条款，即便是授权的维修站，也可以从独立的来源购买配件(上限是70%)。这样，厂家再也不能以排他的地位独享配件供应的超额利润了。这种做法尽最大可能促进市场竞争，保护了消费者的权益。

1.5 汽车销售和服务渠道的发展动向

自从亨利·福特创建了与大规模生产配套的经销体系之后，汽车的销售和服务领域多年来都没有发生太大的变化。但是进入20世纪90年代以来，随着新车价值链上各个环节的收入和利润分配此消彼长，人们发现，大多数的收入和利润都发生在汽车出厂之后(见图1-12)，汽车的销售和服务领域开始得到各方的重视。以美国市场为例，从事售后服务业的从业人员就有350万，年产值高达1 400亿美元，汽车维修业的利润率高达27%。因此，汽车厂纷纷从商业利益和品牌战略的高度，开始加快进入后市场的步伐，将销售和服务领域作为战略重点。而以互联网为代表的新型销售渠道的出现，也给这个市场带来了新的变革机遇。

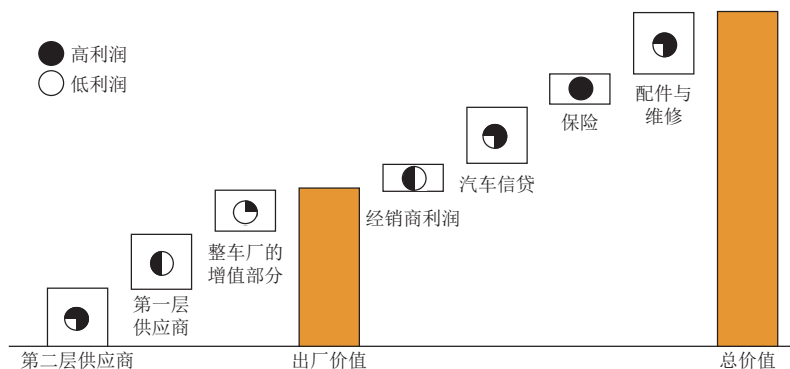


图1-12 新车价值链上各个环节的收入和利润构成示意图

1.5.1 对后市场的关注

汽车后市场是指汽车销售完成以后，围绕汽车使用过程中的各种服务，它涵盖了客户买车后所需要的一切服务。也就是说，其是汽车从售出到报废的过程中，围绕汽车售后使用环节中各种后继需求和服务而产生的一系列交易活动的总称。在国际上，汽车后市场服务业素有“黄金产业”之称，其高利润不断吸引着新的加入者。

汽车后市场最早的分类是以汽车整车销售的前、后顺序进行分类的：一是汽车保险行业；二是汽车维修及配件行业；三是汽车精品、用品、美容、快修及改装行业；四是二手车及汽车租赁行业。

进入21世纪，我国汽车行业发展之快是任何发达国家都无法比拟的，在短短的十几年里走过了西方发达国家汽车市场上百年的历程，汽车这一昔日的奢侈品目前已进入千家万户。截至2016年底，我国的机动车保有量已经达到2.9亿辆，其中汽车保有量达到1.94亿辆，相当于改革开放前的94倍多。我国汽车保有量的急剧增加，给汽车售后服务业带来了极大的商机。如果把整车销售作为汽车“前市场”，那么维修保养、配件供应、汽车美容、汽车改装等服务都可以



称为汽车“后市场”。在利益驱动下，市场竞争已经从“前市场”转移到售后服务竞争，甚至汽车售后服务业已成为商家赢得市场的关键。面对国外企业的激烈竞争，我国的汽车售后服务业必须对国外先进的服务体系进行研究和学习，吸取现有成功案例的经验，不断改进和完善，建立起一套健康、可持续发展的服务体系，才能使我国的汽车售后服务业在巨大的商机中得到更加辉煌的发展。

1.5.2 整车厂进入销售和服务领域

早期的整车厂并没有把销售和服务领域放在像今天这么重要的地位。以福特为例，这家于1903年成立的公司经历了4个发展阶段。

1) 汽车业务扩张(1900—1980年): 这一阶段福特着重于扩张自己的汽车业务，包括对其他汽车厂的收购(1927年收购林肯、1987年收购阿斯顿·马丁、1989年收购捷豹、1997年收购沃尔沃)，在三十多个国家建立了制造基地，从1999年开始成为世界上第二大汽车生产厂家^①。

2) 信贷业务发展(20世纪60年代到20世纪90年代): 这一阶段福特开始进入汽车信贷领域，于1959年创办福特汽车信贷公司，这是全球最大的汽车融资企业。1993年与花旗银行合作发行福特信用卡，1998年创建福特车险业务^②。

3) 进入汽车租赁领域(20世纪80年代): 购入赫兹汽车租赁公司，这是全球最大的汽车租赁企业^③。

4) 从事配件、服务和分销业务(20世纪90年代至今): 从1927年起，福特就已经通过Motorcraft品牌涉足配件置换业务；1991年将销售和服务业务合并，逐渐集中售后业务；1991年在英国建立服务于福特车辆的快修网络；1994年在英国设立福特直管的二手车计划；1994年在英国发布事故修理网络；1998年开始在英国和澳大利亚推行经销商整合计划；1999年购入Kwik Fit快修网络，扩大福特在欧洲的服务范围；1999年购入英国独立的汽车碰撞维修公司的股份，等等。

很明显，进入20世纪90年代后，福特开始大举进入汽车销售和售后服务市场，并逐渐加快了脚步。目前，汽车信贷和汽车租赁已经占到福特收入的1/4。而其他一些国际知名汽车厂家的情况也与福特基本类似。

汽车厂的销售和服务战略对经销商产生了直接的影响。后面提到的一些趋势都或多或少与汽车厂的推动有关。

1.5.3 整车厂的品牌战略

在汽车的价格、质量和技术越来越同质化的今天，品牌日益成为汽车厂商用以维系客户关系的重要武器。目前，汽车厂无不越来越重视对其品牌的管理，力图奠定不同品牌在不同的客户群体中的重要地位。因此，汽车厂商无不细心照顾品牌管理里的每一个环节，建立起与顾客的情感纽带，掌握顾客购买产品的筛选过程，进而发展出高品质的产品属性。同时，其也要求销售合作伙伴一同执行品牌方针。推行按照汽车厂要求设立相应的标识和企业形象CI(Corporate

① 进入21世纪后，福特先后将除林肯之外其他所有品牌出售出去，以缓解自身的财务压力。

② 在这一阶段，与转向销售和售后业务相对应的是，福特出售了著名的Rouge钢铁厂，并剥离了伟世通。

③ 从2005年开始，福特将该业务上市，并逐步剥离在赫兹拥有的股份，以缓解其经营压力。

Identity)的4S专卖店,也可以看作是汽车厂品牌战略和品牌化经营的一个重要组成部分。

随着用户的消费行为渐趋理性,谁能提供让消费者满意的服务,谁就会加快步伐,占有市场份额。全力提升服务满意度、打造服务品牌正逐渐成为一些具有前瞻性的汽车品牌的共识。使汽车售后服务真正发挥其独特的作用,推动汽车行业良好、健康的发展,也为汽车4S店或汽车维修企业的长期发展打下坚实的基础。如何在竞争中脱颖而出,继续“生存和发展”已成了关注的热点问题。解决问题的核心在于通过将先进的服务模式与企业原有的销售模式相融合,真正将“以客户为中心”的理念贯彻到具体的服务环节当中,使其可以全面提升企业服务能力,从而达到强化核心竞争力和击败竞争对手的目的。通过树立“以客户为中心”的服务理念,规范企业的服务行为,提升企业的服务能力,并通过实时监控服务进程和对一线数据进行分析与挖掘,为企业决策提供依据,为用户提供高品质和专业化的服务。为了达到这个目标,在汽车售后服务行业建立健全的管理机制、与先进的信息系统相集成的平台,已经刻不容缓。

1.5.4 销售和服务产业的横向一体化与品牌化经营

随着汽车渠道市场竞争的日益激烈,销售和服务的利润逐渐下滑。为了以规模经济更好地求得生存,在经销商中也出现了一股合并和连锁之风。以美国汽车为例,尽管汽车销量逐年增长,但是经销商的数量却在逐渐减少。从1947年的4.5万家减少到1970年的3万家,到1989年又减少到2.5万家,到2004年进一步减少到2.16万家^①。而从20世纪90年代开始,汽车销售集团化开始流行。2003年,美国汽车经销商前100强的销量占了所有销量的14.5%。这些事实充分说明经销商集团的实力正在通过兼并重组快速壮大,提升了他们与厂家讨价还价的资本和影响力。

随着一些经销商集团的实力壮大,开始出现了汽车销售企业的品牌化和规模化连锁经营的趋势。国外出现了一些大型的汽车销售和服务业巨头,他们创建自己的品牌,并通过特许加盟的形式迅速发展起来。这些加盟店采用相同的店面设计、统一服务标识、统一服务标准、集中采购、集中配送、降低运营成本,这实际上就是以品牌带动销售和服务网络的建设。

自2008年下半年以来的金融危机,推动了大型的经销商集团的出现。这场前所未有的金融危机促使经销商集团加速形成,小规模经销商企业很难单个生存下来,整合在所难免。在整合的大潮下,经销商规模会迅速增加,也会出现多种经营模式。

- 第一类可以称之为金融资本型的经销商集团。该类型的经销商集团以金融风险控制来有效地控制信贷规模,通过发展汽车信贷模式,获得银行利润。
- 第二类通过引入境外资本,实施兼并重组,获得资本市场利润。
- 第三类是依托一些保险,收购很多零售的4S渠道,并向这些渠道销售保险。
- 第四类是自营方式,通过围绕客户进行一些精品销售。
- 第五类是建立区域的物流中心等,这个概念也属于经销商集团,但是它是向其他经销商提供服务的。
- 最后一类是品牌经营型的,就是专注于某个品牌,通过和品牌的结合,扩大自己的规模。

^① 2005年NADA数据,“美国新车(轿车与卡车)经销商的经济冲击”。



1.5.5 销售和服务产业的纵向一体化和专业化

汽车售后服务是汽车正常使用的前提条件。因此,国外往往把销售和服务结合在一起,从汽车的事后修理转向汽车的定期维护保养,注重对用户的技术培训和技术咨询以及经销商对汽车生产厂商的信息反馈作用。由此,在国外出现了4S形式作为汽车售后服务发展的主流。4S店一般采用一个品牌在一个地区分布一个或相对等距离的几个专卖店,按照汽车厂的统一店内外设计要求建造,具有购物环境优美、品牌意识强等优点。缺点则是投入庞大,回收期长。通过4S店方式,经销商不再局限于销售和售后的某一个环节,而是打通了汽车进入销售后的整个价值链,实现了产业的纵向一体化。

此外,随着汽车技术的发展,汽车的电子化水平越来越高,已经实现了全车几乎所有功能的电脑控制,如动力系统、制动系统、车载上网系统、车载电子导航系统等。因此汽车的维修越来越复杂,工人凭经验判断故障所在的时代早已经过去。现在汽车的维修首先需要专门仪器进行检测,专用设备进行调整,汽车修理所需要的产品数据也以电脑网络、数据光盘的形式提供,不再需要大量的修理手册;汽车厂商和修理商也会提供网上咨询,帮助用户及时解决使用中的问题——在整个服务过程中的专业化水平大大提高。

1.5.6 汽车销售渠道的扁平化

所谓扁平化,是指渠道的层级要尽可能少,厂商与客户的距离应尽可能近。因此,厂家通常的做法是对渠道成员进行重组,从而达到以最少的渠道成员完成既定销售任务的目的。在传统营销渠道的构建上,国内外汽车企业各不相同。传统的汽车销售方式是一种不直接面向客户的间接销售,具有代表性的有两种主要的形式:

- 面向代理商的单层次销售渠道;
- 通过隶属于汽车厂商的分销中心收集经销商的要货信息和进行批发的两层次销售渠道,以及有更多层次的销售渠道(三级、四级等)。

由于经销商和分销中心手中都保有一定数量的库存汽车,因此汽车厂的生产计划只能根据经过诸多库存过滤后的数据来制定,基本上仍属于按库存生产的传统模式。

现在,推动销售市场发生变革的重要推动力之一就是新的汽车销售渠道的出现。在网上销售、厂家直销和市场竞争等诸多趋势的压力下,未来的销售会逐渐转向依靠扁平化的销售渠道乃至直接面对顾客或品牌专卖店的一对一的直接销售。为了缩短提货周期,汽车厂的生产计划将围绕按订单进行装配生产的拉动方式制定。顾客和经销商相对汽车厂的地位有了明显的提高,不但可以在网上按照自己的配置要求下订单,甚至可以要求实时了解订单的生产和运输的情况,因此对汽车厂提出了订单生产的需求^①。

迫于市场竞争的压力,以及网上销售方式的冲击,代理和厂家的直销将会变得越来越流行,加上传统的分销,这三种类型将是未来主要的销售渠道(见图1-13)。

^① 可参见《汽车行业整车订单交付系统——建立需求驱动的汽车供应网络》中的“[案例一] 宝马汽车(欧洲):面向客户的销售和生产系统”。

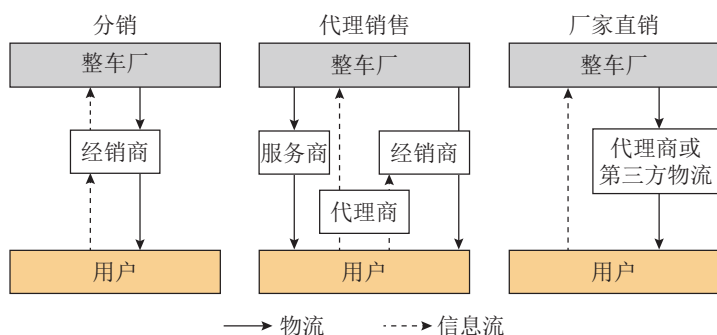


图1-13 未来三种主要的汽车销售渠道

1.5.7 互联网对传统销售模式的影响

随着互联网技术的不断发展和普及，网络媒体已经超过电台成为汽车接触的第三大媒体(仅次于报纸和电视)，并且其比重还在不断增加。而新一代的消费群体对网络的接触和依赖程度也更高。因此，有愈来愈多的汽车企业认识到互联网推动汽车营销的重要作用，纷纷抢占这一科技制高点，并将之视为获得未来营销竞争优势的主要途径。

20世纪90年代中后期，互联网经济刚刚兴起时，曾有人预言互联网将使汽车销售业发生重大革命，很可能把传统的汽车经销商排挤出汽车销售市场。然而经过10多年的摸索和发展，非但汽车经销商没有消失，反而是众多的汽车经销网站随着互联网泡沫的破灭而消失。目前生存下来的汽车网站都是以互联网作为主要营销模式的公司。例如：Kbb.com主要依靠提供新车和二手车的价格以及经销商的发票价格盈利，此外，还向汽车厂出售客户的一些倾向性信息(例如可以为福特统计：想购买嘉年华的人是否同时还会购买其他公司的哪些产品)；eBay主要靠提供二手车信息，将二手车买主和卖主联系在一起获取佣金盈利，eBay自己没有车的所有权；Yahoo!Autos则为用户提供全方位的汽车信息服务，但主要依靠广告、分类广告和经销商推荐排名来盈利，等等。而在国内，汽车垂直网站也从早几年为经销商和厂家集客引流提供销售线索开始，进一步试水互联网汽车线上全款购车、线下经销商处提车的闭环业务。

这些成功的事实证明，目前阶段的互联网电商并没有取代传统经销商在客户购买汽车过程中的所有环节。因此，认为互联网将颠覆并取代传统渠道，至少在目前还言之过早。目前互联网更多的是作为一种媒介在汽车营销中发挥作用，而互联网给我们带来的冲击、变革开始得到越来越多汽车厂的关注。随着受众向互联网的大规模转移，在未来的几年里汽车产业会继续减少在报纸、杂志和电视的广告投放，加大在网络广告方面的花费。按照通用汽车在2008年披露的数字，通用汽车在过去三年里有将近1/4的营销预算投入到汽车网络营销，主要用于网络广告、搜索引擎营销、网站的客户关系管理等。通用汽车一直是美国广告商的大客户，据估算，通用汽车在2007年投入的可量化和不可量化的广告费总额约达30亿美元，在可量化的20亿营销费用中，有1.97亿投入在汽车网络营销中。

近年来，随着社交技术和大数据技术的深入普及和应用，网络整合营销作为一种新型的商业模式，开始得到汽车生产企业和经销商的认可。该模式通过互联网获取信息，并与合作伙伴开展合作，在大数据技术的指导下对客户群进行精准分析，并通过网络媒体(网站、社交平台等)与客户开展互动，达到营销的目的。



1.6 经销商集团的发展

经销商集团是汽车产业发展到一定阶段,在销售与服务市场必然出现的一种现象。与近年来全球和地区整车厂的重组合并相比,虽然原因不同,但最根本的背景还是源于整个汽车市场利润水平的不断下滑,通过集团化,在一定程度上可以降低管理成本,增强企业抗风险能力。此外,随着近年来以互联网和物联网技术为代表的数字化技术的应用,需要有更大的投入进行创新。鉴于大集团的成本优势和人才储备优势,可以更加有效地平摊创新成本,降低创新带来的风险。

1.6.1 国外经销商集团的发展

1.6.1.1 美国汽车市场

在美国市场,从20世纪90年代开始,汽车经销商的集团化就已经非常盛行。到21世纪初,经销商集团已经成为美国汽车市场上一支不可忽视的中坚力量。2000年,美国汽车市场上每7台新车中就有1台是从排名前100家的经销商集团卖出的,到了2004年,就已经上升到每6台新车中就有1台了。以2014年的统计数据为例,美国最大的前5家经销商集团分别是AutoNation(228家门店,销售56.8万辆汽车^①,总收入为175亿美元)、Penske Automotive Group(194家门店,销售43.6万辆汽车,总收入为147亿美元)、CarMax(118家门店,销售78万辆汽车,总收入为109.6亿美元)、Group 1 Automotive(148家门店,销售30.5万辆汽车,总收入为89.1亿美元)和Sonic Automotive(102家门店,销售26.9万辆汽车,总收入为71亿美元)^②。

汽车经销商集团的兴起,不但导致了经销商数量的减少,实际上这也是经销商之间不断兼并的结果。图1-14明显地揭示了最近20年以来美国汽车经销商数量不断减少的趋势,并且该趋势看起来还会继续下去。在1989年,美国有6 725家经销商的年销量低于150台;而到了2009年,只有3 277家经销商。而与之相对应的是,在2009年,有11 723家经销商的年汽车销量在400台以上,而在1989年只有10 000家可以达到这个水平。显然,经销商总数减少的重灾区是那些销量少的经销商。从总数上来看,美国的经销商从1989年的2.5万家减少到2009年的2万家,减少了20%。

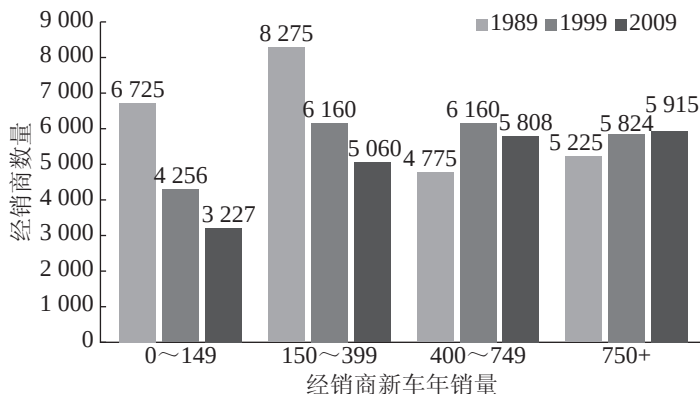


图1-14 美国汽车经销商数量20年来的数量变化

① 这里统计的汽车销量包括新车销售、二手车销售和批发销售。

② 按照6.4776的美元兑人民币的汇率,2014年中国最大的汽车经销商集团——广汇汽车的销售额为133亿美元,在全美可以排到第三名。2015年,广汇汽车的销售额达到了144亿美元。

1.6.1.2 欧洲汽车市场

欧洲各国的经销商数量也有着和美国类似的发展趋势。以英国汽车市场为例,经销商的数量从原来的1.5万家减少到现在的5 000家,与此同时也在迅速向集团化的方向发展。前五家最大的经销商集团分别是Pendragon(约300家门店,国内销售额为53亿英镑)、Inchcape(约140家门店,国内销售额为28亿英镑)、Arnold Clark(国内销售额为23亿英镑)、Sytner(国内销售额为23亿英镑)和Lookers(国内销售额为22亿英镑)。

欧洲的汽车市场竞争异常激烈,甚至可以用残酷来形容。以德国为例,这是一个竞争最为激烈的市场。为了给客户更多的激励,经销商业务的利润不断被蚕食,以至于销售利润率已经不到1%。不断加快的经销商网络的整合,其实也暗示着许多经销商认识到仅凭自己的单个企业已经不足以在越来越残酷的市场中生存。图1-15是2007年所做的德国汽车经销商市场分析和展望,从中可以清晰地发现经销商所面临的利润下滑的困境和加快整合以求生存的趋势。

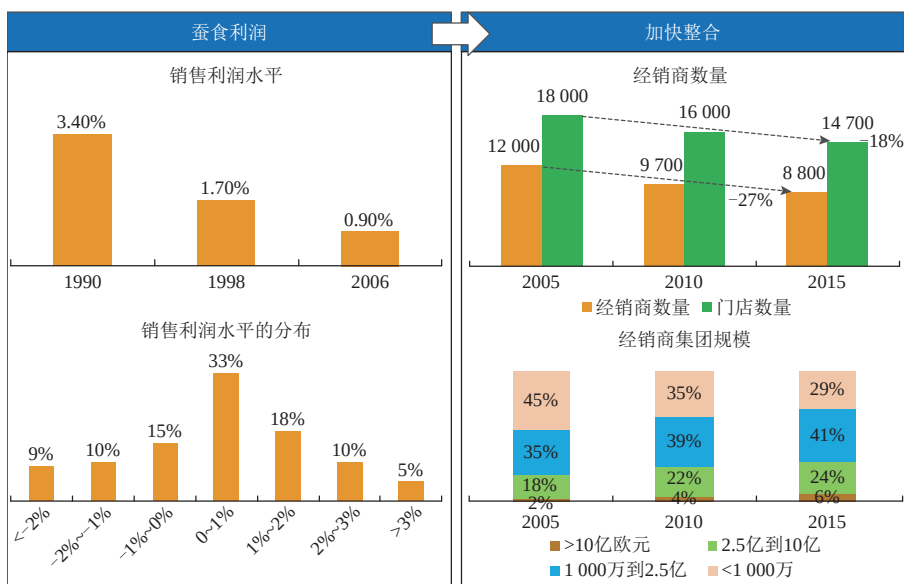


图1-15 德国汽车市场的经销商整合趋势

1.6.2 国内经销商集团的发展

1.6.2.1 经销商集团化趋势

目前在国内,经销商集团已经逐渐开始成为汽车市场上一股不可忽视的力量。早在2008年末,全国汽车品牌授权经销店就已经达到1.3万家,其中狭义乘用车品牌授权店9721家。属于大经销商集团的授权店(2 472家)占狭义乘用车授权店总量的25%,这25%的授权店的销量达到了总销量的44%(见图1-16)。这些经销商集团在加速扩张经销店的同时,在业务范围上也在同步进行延伸。从驾校、汽车租赁、汽车用品、综合维修,到二手车交易,甚至上牌和年检等一切与汽车生活相关的服务均涵盖其中。经销商集团通过现有的不同品牌4S店与消费者建立信任关系,形成最初的用户导入,并通过经销商自身品牌的力量将消费者保留在自身的服务体系内。

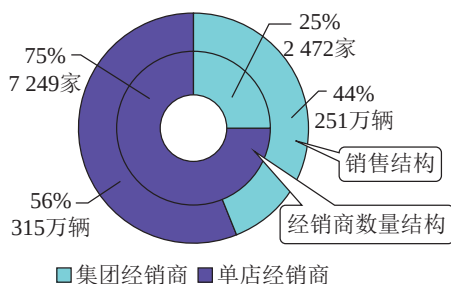


图1-16 占25%的集团经销商销售了44%的车辆^①

近几年来,汽车经销商的数量持续保持快速膨胀,而经销商的经营状况却日益恶化。据估算,截至2015年年末,仅4S店(不含微车)约能达到3万家。如前所述,按照中国汽车流通协会发布的《2015年汽车经销商满意度调查》显示,2015年我国近50%汽车经销商盈利处于持平状态,仅两成经销商盈利,三成处于亏损状态。这一趋势进一步推动了汽车经销商的集团化趋势。

按照经销商集团的扩张策略,可以分为两种扩张模式:

- 第一种是横向扩张,通过不断收购或兼并其他品牌的4S店,来形成规模;
- 第二种是纵向扩张来延伸业务范围,向汽车用品、汽车维修、汽车租赁和二手车业务等汽车后市场服务领域渗透。

目前,国内经销商集团化模式尚处于发展与探索阶段,因此无论是横向扩张还是纵向延伸,汽车经销商集团的发展模式更多的是众多不同品牌4S店的集群和多种经营的简单叠加,经销商集团对下属4S店和多种经营业务的管理大部分停留在财务管控层次和人员管理上。由于经销商集团旗下4S店品牌各异,在整车和零部件采购库存上必须独立运作,集团优势无法发挥。在销售管理和售后服务上,其旗下各4S店也必须严格执行汽车厂家的服务标准和流程,汽车经销集团很难对旗下4S店进行深度统一的管理。而人员管理方面,虽然在一定程度上解决了新店管理人员匮乏问题,但同时也不可避免地影响其他店管理人员连续性的问题。因此,在现阶段汽车经销商集团的优势仅仅停留在资金实力和经营风险的降低上,并没有从深层次实现资源整合共享,经销商集团化的优势无法充分发挥。而这正是下一阶段将要取得突破的地方,也是本书的立足点。

1.6.2.2 汽车经销商百强发展走向

根据中国汽车流通协会历年的汽车经销商百强的评比结果,可以折射出经销商集团化的发展进程^②。根据2013年的业绩评比出来的2014年中国汽车经销商百强,相比2009年,营业收入达百亿元的经销商集团从11家增长到2013年的31家,500亿级集团数量从0家达到4家,排名第一的经销商集团的收入从355亿元增长到超过800亿级规模,短短几年,收入增长近500亿元,年平均增长率达到了15.7%(见图1-17)。

^① 该数据来自互联网上发布的新华信的研究资料。

^② 本章节数据来源和分析引用自新浪汽车网站 http://auto.sina.com.cn/news/2014-05-28/17221297506_2.shtml。



图1-17 2009—2013年汽车经销商集团百强的规模发展

目前，新车销售收入仍在百强企业营业收入中占绝对优势，2013年新车销售占比达到86.7%，而售后服务仅占9.78%。但是从业务利润比例看，售后服务则是企业利润的大头，2013年经销商集团百强的售后服务业务利润占比50%，大于新车销售利润的40%。由此可见，售后服务的利润率是新车销售利润率的11倍(见图1-18)。

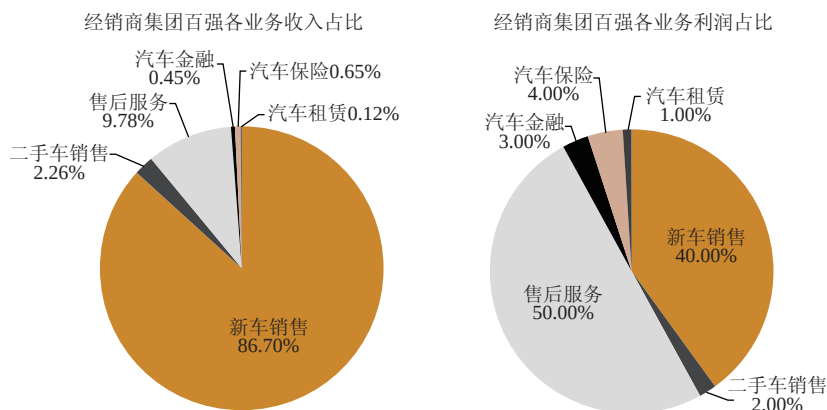


图1-18 2013年汽车经销商百强的收入和利润占比

近几年，新车业务利润的不断下滑在推动经销商转型的同时，也在悄悄催生新的汽车销售模式——贷款购车的兴起。2013年百强企业新车贷款渗透率从2009年的平均9%提升至27%，高出行业平均值9个百分点，显示百强企业在销售模式上走在了行业前列，百强企业新车贷款渗透率高于行业平均水平(见图1-19)。

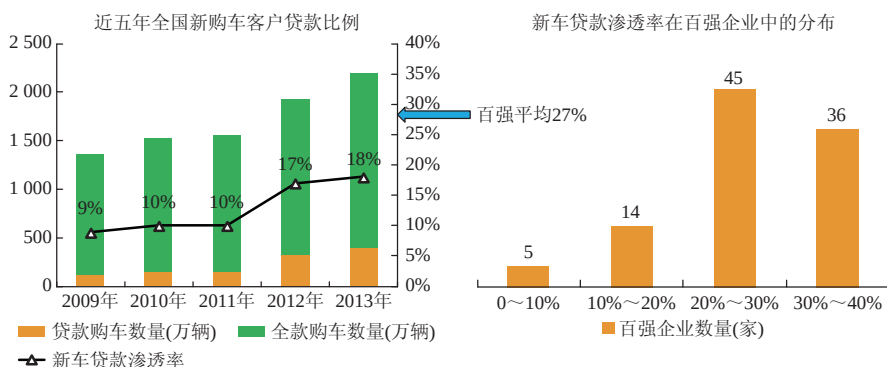


图1-19 新车贷款渗透率在百强企业中分布



百强企业行业集中度在2013年百强榜中进一步提高。2013年百强企业中品牌经销商数量为4 954家,同比增长13.8%;而同期全国品牌经销商数量为22 518家,同比下降6.5%;新车销量为514万台,增长17.1%,而同期全国新车销量为2 198万台,同比增长13.8%。百强企业的品牌经销商数量和新车销量增长均高于全国水平,显示出百强企业的行业集中度进一步提高,百强企业规模的增长实现了数量和质的双丰收。

在营业收入增长和行业集中度提高的同时,百强企业整体规模也在进一步扩大。2013年百强企业总营业收入达到11 262亿元,同比增长16.5%,相比于2009年的3 284亿元增长2.4倍;整车销售数量达到555.3万台,同比增长14.7%,相比于2009年的195.9万台增长1.8倍;百强企业4S网店数量达到4 881家,同比增长13.8%,相比于2009年的1 556家增长2.1倍(见图1-20、图1-21)。

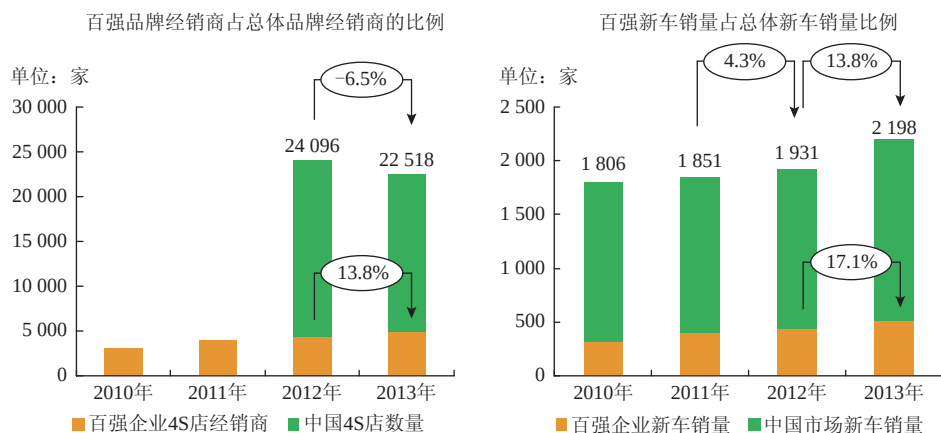


图1-20 百强品牌经销商数量占总体品牌经销商比例

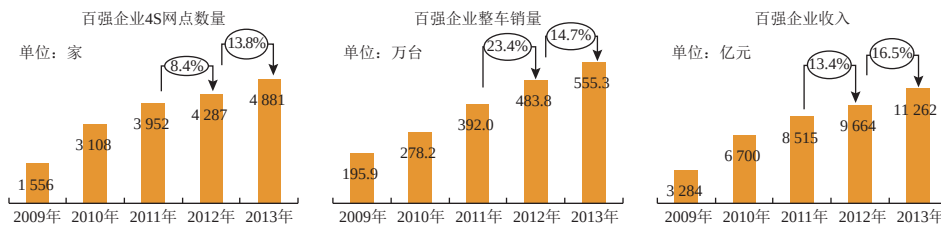


图1-21 百强企业整体规模进一步扩大

1.6.2.3 中美汽车经销商百强对比

通过对收入结构进行比较,中国的汽车经销商百强(以下简称中国百强)距离美国成熟市场依然存在差距,但在业务和经营层面上,百强企业表现不俗。为了具体说明这一结论,在此选取了单店销量、二手车业务、人力资源效率三个指标来横向分析。

首先,中国百强的业务收入结构不尽合理。中国百强新车销售占比高于美国30个百分点,二手车销售占比低于美国近10个百分点,售后服务占比低于美国20个百分点,相比美国经销商相对均衡的收入结构仍有差距(见图1-22)。

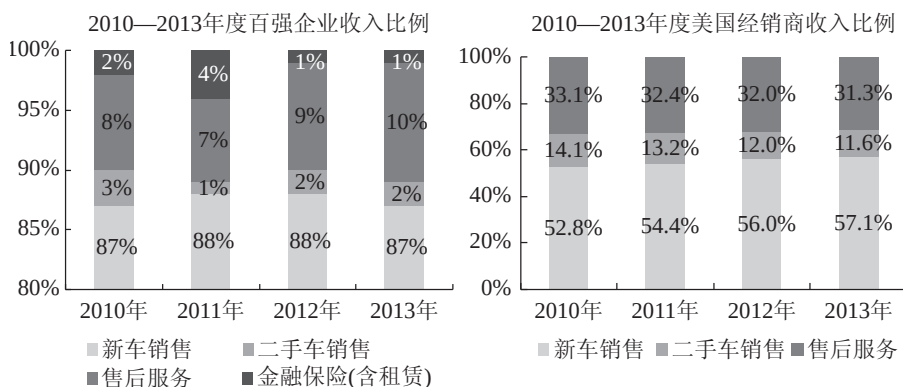


图1-22 2010—2013年汽车百强企业收入与美国经销商收入对比

其次, 2013年度中国百强单店销量高于美国。2013年, 中国百强和全国汽车经销商单店销量均值分别为1 052台和795台, 而同期美国全国均值为879台, 百强企业高于美国173台(见图1-23)。

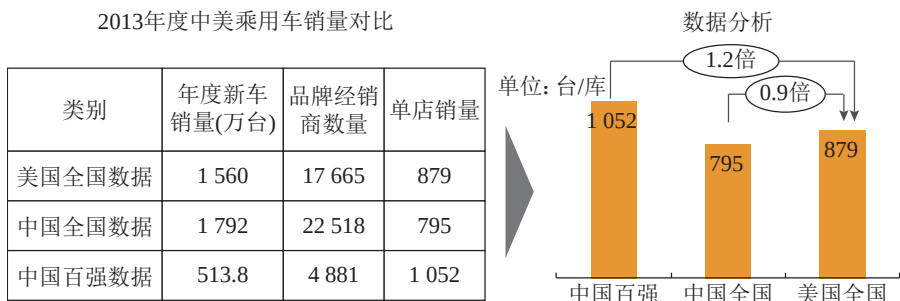


图1-23 2013年度中美乘用车销量对比

第三, 2013年度中国百强企业二手车业务仍处于起步阶段。2013年中国百强二手车与新车比例为1:12, 而NADA经销商比例约为1:1, 美国市场约为3:1, 中国百强的二手车业务水平相对较低(见图1-24)。

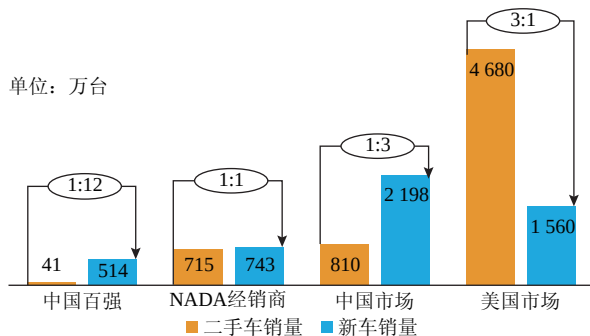


图1-24 2013年度中美百强二手车与新车销量比例对比

第四, 2013年度中国百强单店的人力资源效率已接近美国。2013年中国百强平均单店员工数量比美国多25人, 总人数人均销售台数为15台, 接近美国的16台。无论是单店员工规模



还是人均销量，中国百强企业都占据优势，人员销售能力均接近美国经销商的平均水平(见图1-25)。

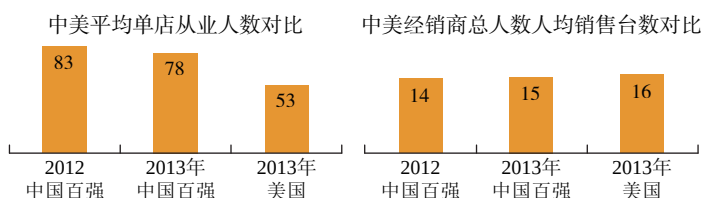


图1-25 中美平均单店从业人数对比

但是，2013年度中国百强盈利能力与美国同行相比仍存在较大差距。2013年度中国百强毛利率低于美国经销商(NADA)6个百分点，净利率低0.6个百分点，净资产收益低11个百分点，盈利能力指标均有不小的差距(见图1-26)。

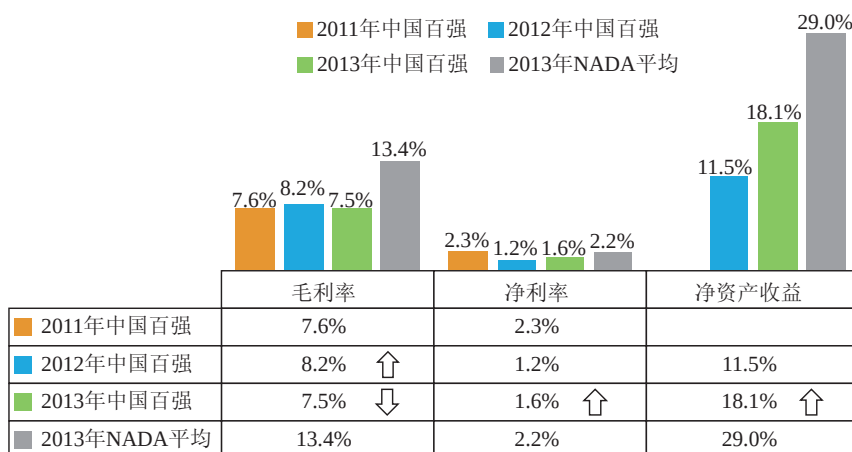


图1-26 中国百强盈利水平指标分布

总的来说，从上述的分析，我们可以得出以下一些关于中国百强的特点和结论。

- 二手车发展滞后于新车销售。在中国百强的收入结构中，新车销售占据绝对优势，企业需要克服“重新车销售，轻二手车置换”的现象，推动二手车业务的发展。
- 中国百强企业销售收入结构不尽合理。中国百强企业收入结构的维度偏少，需进一步调整经营业务结构，尤其是扩大售后服务业务调整，未来需重点关注二手车和汽车后市场。
- 预测行业集中度将进一步明显。2013年全国4S店总数量下降6.5%，而百强企业4S店经销商增长13.8%，在全国4S店总量中占比达22%，预测未来集团规模化经营及行业集中度提升趋势将更加明显。
- 中国百强的销售能力较强，可能与近些年来中国汽车市场新车销售井喷有关。尽管如此，门店盈利能力仍有较大提升空间。而实际上，2015年发布的中国百强榜尽管在规模指标(净资产、营业收入)上有较大提升，但是在效益指标上(毛利、净利、净资产回报率)均出现明显下滑(见表1-1)。这意味着中国百强在进一步通过扩张做大的同时，通过加强管理水平，提高经营效益的做强需求更加迫切。

表1-1 中国百强2013—2014年业务情况对比(83家)

	营业收入	毛利	净利	净资产	净资产回报率
2013年累计	10 226亿元	729亿元	147亿元	1 217亿元	12.07%
2014年累计	10 981亿元	624亿元	140亿元	1 569亿元	8.93%
2014年对2013年变化	+7.39%	-14.33%	-4.53%	28.95%	-3.14%

1.7 【案例】英之杰Inchcape(英国): 采用SAP经销商业务管理DBM系统搭建统一的业务数字平台

1.7.1 英之杰概况

创建于1840年的英之杰(Inchcape)是一家总部位于英国的全球领先的、独立的汽车分销商和零售商, 在全球26个成熟和新兴的汽车市场中开展各种业务(见图1-27)。英之杰有多渠道的各种收入来源, 包括新车和二手车销售、配件、服务、汽车金融和保险, 等等。



英之杰为自己定义的愿景是将企业打造成为世界上最以客户为中心的汽车零售商集团(Customer 1st strategy), 并且成为一些全球豪华和知名汽车品牌的代表, 包括劳斯莱斯、保时捷、丰田、雷克萨斯、斯巴鲁、宝马、马自达、梅赛德斯-奔驰、大众、奥迪和本田。

英之杰于1958年在英国证券市场上市, 总部位于伦敦, 在英国、新加坡、澳大利亚、中国香港、希腊、比利时、俄罗斯等国家和地区, 约有1.3万名员工。在2015财年, 英之杰实现了68亿英镑的收入, 营业毛利率为4.7%。



图1-27 英之杰在全球的业务分布

1.7.2 英之杰的三种业务模型

作为一家在26个国家市场上进行全球化运营的领先的汽车分销商和零售商, 英之杰对于汽



车行业的下游有着非常充分的理解。如图1-28所示，在汽车销售和服务价值链的前端，主要由整车厂主导；而价值链的中后端，则完全是英之杰发挥特长的战场。在不同的情况下，英之杰会采用不同的业务模型，实现最好的经营效果。

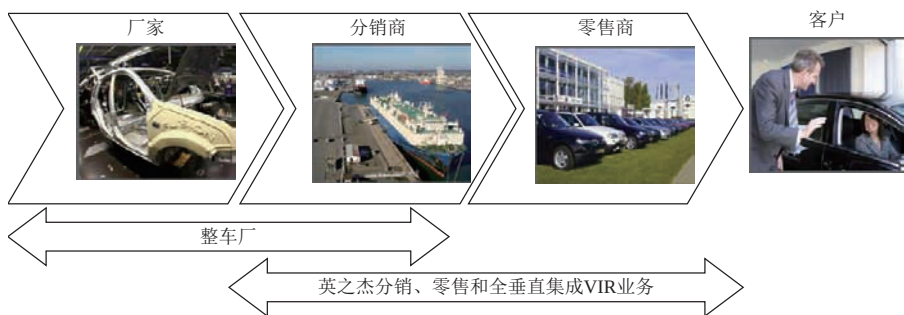


图1-28 英之杰的分销、零售和全垂直集成VIR业务

1.7.2.1 作为分销商的业务模型

如图1-29所示，在一些中小国家里，整车厂倾向于使用独立的分销商和进口商来开展业务。例如在比利时、希腊、智利、秘鲁等国家，英之杰的角色(图1-29的深色部分)主要为以下几个。

- 新车和配件的销售：完成从订购到物流和交付的整个过程。
- 索赔：完成从提交索赔到得到偿付的整个过程。
- 运营：管理经销商网络，承担全国市场营销的职责，维护公共关系和价格体系，提供客户数据库的管理和后台办公支持的功能。

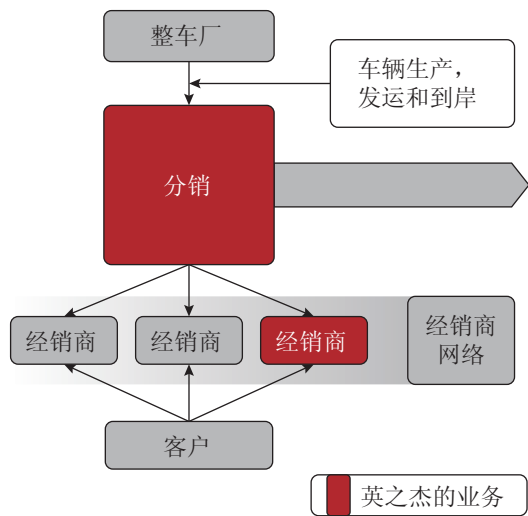


图1-29 英之杰作为分销商的业务模式

1.7.2.2 作为经销商的业务模型

如图1-30所示，在一些较大的市场，整车厂会建立自己的国家销售公司，将车辆批发和分配给独立的经销商。英之杰的角色(图1-30的深色部分)主要为以下几个。

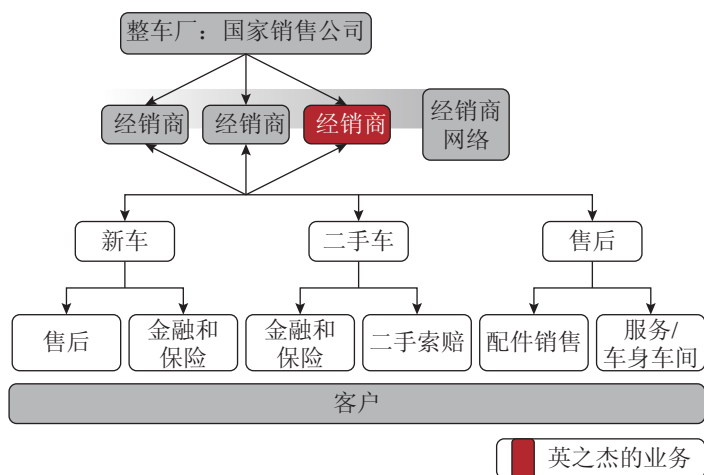


图1-30 英之杰作为经销商的业务模式

- 新车销售：面对客户进行销售和交付。
- 二手车：配件的修理和车辆再销售。
- 服务和车身车间：服务和维修。
- 配件：销售给维修站和独立经销商。
- 运营：管理本地市场，进行市场营销和提供后台办公支持功能。

1.7.2.3 垂直集成零售VIR的模型

在某些城邦国家市场，例如在中国香港、中国澳门、新加坡、文莱、关岛、塞班等，英之杰采取了100%自主的“分销+零售”的运作方式，称之为垂直集成零售VIR(Vertical Integration Retail)。英之杰承担了价值链上的全部业务，具体如下(见图1-31)。

- 新车和配件的销售：完成从订购到物流和交付给客户的整个过程。
- 二手车：配件的修理和车辆再销售。
- 服务和车身车间：服务和修理。
- 索赔：完成从提交索赔到得到偿付的整个过程。
- 运营：管理经销商网络，承担全国市场营销的职责，维护公共关系和价格体系，提供客户数据库的管理和后台办公支持的功能。

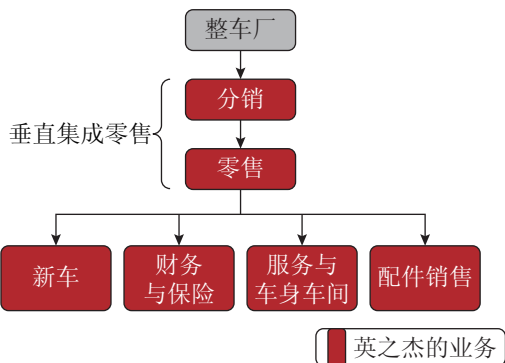


图1-31 英之杰作为垂直集成零售商的业务模式



如表1-2所示,这三种模式在英之杰的业务里,虽然VIR的销售额最小,但是利润最大,销售回报率也最高。这也说明了在汽车销售和零售领域里面,更广的领域和更宽的业务范围可以给经销商带来更大的利润空间。但是,虽然VIR可以带来最大的利润和回报,其对于英之杰的业务执行能力的要求也最高。而对支持业务执行的信息系统,也相应提出了很高的要求。

表1-2 英之杰的几种业务模式的比较

2008年 上半年	成熟市场			有潜力市场		总计
	VIR	分销	零售	分销	零售	
销售(百万英镑)	439	736.6	1 702.5	214.4	205.1	3 297.9
占集团总销售的百分比	13.3%	22.3%	51.6%	6.5%	6.2%	
运营利润(百万英镑)	50.2	44.7	37.7	18.7	7.7	151.1
占集团总利润的百分比	31.6%	28.1%	23.7%	11.8%	4.9%	
销售回报率	11.4%	6.1%	2.2%	8.8%	3.8%	4.6%

1.7.3 英之杰的战略与愿景

英之杰定义了一个简单而又令人瞩目的愿景:成为世界上最以客户为中心的汽车零售商集团。他们认为,基于客户接受的服务的质量而带来的零售品牌的体验,是汽车零售行业里一个存在很强差异化的领域。杰出的客户服务,通过始终如一的执行,可以产生很高的回报,并且带来更高的客户转化率和忠诚度。

为此,英之杰定义了4个关键要素来支持这一战略。首先是员工,英之杰在人力开发和人才招聘上进行了大量的投资,坚信员工可以为企业带来核心优势。其次是绩效管理,英之杰在整个集团内部设置了“最佳”的黄金标准,并在所有驱动价值的领域设立了指标。第三是利用科技和信息系统,其目的并不是为了省钱,而是将员工的时间解放出来,能够和客户待上更长的时间。最后一点是将资金有序地投入到有发展潜力的领域。如图1-32所示,SAP在绩效管理

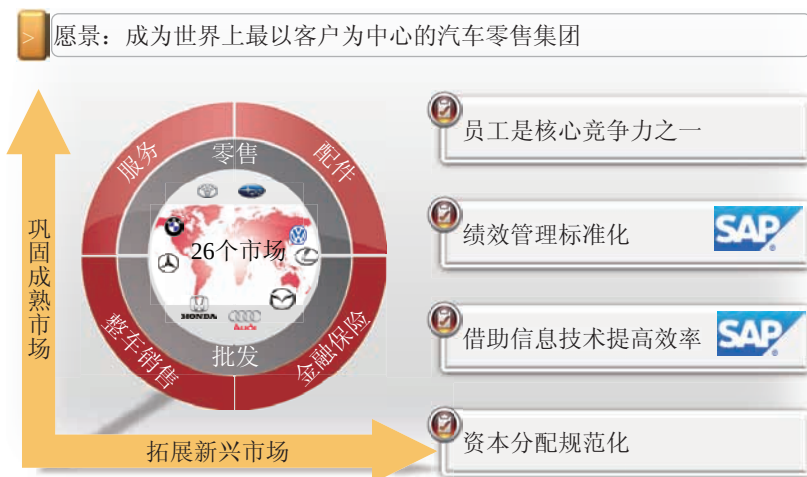


图1-32 英之杰的战略目标

1.7.4 项目介绍

2007年10月18日,英之杰宣布与SAP建立全球战略合作伙伴关系,实施领先的、全球一流的汽车行业零售系统。该系统可以实现有效率和效力的、可以持久的、自动化的运营流程,让英之杰的员工能够将更多的时间花在客户身上。

SAP的解决方案将应用在英之杰运营的全球26个市场的零售和分销业务上,实现IT和业务流程的最佳实践,以实现其“加强和扩展(Strength and Expand)”的战略。

通过建立全球统一的IT交付模型,SAP的解决方案能够通过高度自动化和流畅的销售流程,帮助英之杰降低业务复杂性,改善对客户的服务,达到提高目前的业务水平的目标。SAP解决方案还能够进一步实现关键的数据管理的无缝集成,在英之杰的运营中帮助进行决策,带动“黄金标准绩效”的管理文化。

SAP还将支持英之杰的扩展战略,能够在发达的汽车市场和新兴的汽车市场帮助英之杰实现与新收购的零售业务之间的敏捷集成。由于SAP系统的可扩展性,可以结合所处国家和品牌的特定需求,实现品牌合作伙伴高效的本地化运营,使得其全球26个市场都能够从这套宝贵的IT黄金标准方案中获益。

正如英之杰集团的首席执行官André Lacroix所说,“这套领先的软件解决方案可以为我们在成长的计划上提供关键的运营支持。它可以给我们带来更高的业务效率,让我们的人和客户待上更长的时间,加强我们在全球已有的业务流程。它还可以是一个平台,当我们无论是在发达市场还是新兴市场上进行扩张的时候,快捷、高效地实现与新业务流程的集成。”

英之杰的SAP系统蓝图规划是以SAP的ERP和DBM为核心,向经销商业务、售后配件管理、客户关系管理进行扩展,以及使用SAP的企业门户,协助集团内各部门和员工获取有用的信息,加强协同和交流的目标。

1.7.5 项目实施

如前所述,英之杰对于以客户为中心有着强烈的追求。英之杰的愿景为什么是“成为世界上最以客户为中心的零售商集团”?

以客户的购车流程为例。对于大部分消费者而言,购车往往是一个激动但伴随着沮丧的“漫长而难耐”的过程。首先,人们要依据预算选择可以购买的品牌、车系、车型,而后根据自己的喜好,再从候选清单里面进一步筛选两到三款车辆及其配置,接下来挑选并联系合适的经销商预约试驾。然后,经历完和销售顾问讨价还价、签订购车合同、付款、等待、提车、上牌等一系列过程,人们终于拿到了自己的大奖——车钥匙,开着心爱的车上路。

英之杰希望将客户置于整个销售流程的中心地位,简化流程,优化购车体验,提高工作效率,改善客户满意度。因此,他们利用自己百年来的业务经验搭建最佳黄金模板流程,将该黄金流程固化在信息系统里面,并通过信息系统推广到全球的各个业务分支上,通过财务业务一体化的集团信息系统,共享业务最佳实践和创新平台。SAP成为担当这一重任的信息系统和创新平台。

自从英之杰与SAP结成战略合作伙伴以来,SAP以自己几十年来在企业信息化领域和汽车行业的深厚经验和强大的研发创新实力,来为英之杰这个名为iPower的项目保驾护航。无论是SAP长盛不衰的ERP应用,还是近几年异军突起的移动应用、内存计算技术、商务智能方案或



云计算，都被iPower项目采纳，为英之杰不断发展壮大实现自己的战略目标提供最强助力。

近年来，随着SAP在内存计算平台HANA上的投入，英之杰也开始将其系统向HANA进行迁移。运用SAP HANA技术，英之杰现在的所有财务、预算、计划和业绩考核等应用都基于一个唯一的数据中心，而系统的预测分析工具通过这个数据中心可以以“实时”的速度读取分析实时业务数据，为管理决策提供数据依据。这些数据分析不仅可以帮助英之杰实时了解客户行为需求和购买模式，并和品牌厂商一起为客户提供更有针对性和成效的市场活动；还可以支持企业更快更高效地对未来业务进行规划，公司不断得到更好的发展；也可以支持企业对三包索赔数据进行深入挖掘，帮助企业主动发现质量问题并解决，为消费者提供更好的客户体验。

英之杰与SAP携手，运用科技为消费者提供了一个更愉悦、更简便的购车体验。英之杰的目标是，买车带给客户的体验，只有激动，没有沮丧；服务也更周到、更贴心。以客户为先赢得了客户，英之杰自然能够继续扩张全球业务，提高企业收入和利润。

1.7.6 项目收效

图1-33是英之杰以iPower系统为代表的IT战略对业务的支持指标。第一级为以客户为中心；第二级包括提高市场份额和增加售后服务；第三级包括提高利润、控制运营资金和优化基建资金。



图1-33 英之杰的IT战略对业务的支持指标

第二级的两个指标首先是提高市场份额，其手段包括给客户id提供一致和缜密的客户服务，通过先进的CRM进行市场细分和线索管理，通过数字化渠道扩展销售和售后服务的客流量，通过数字化和移动媒体与客户进行双向沟通。其次，为了实现增加售后服务的指标，英之杰给客户提供了在线服务预约的功能，并对客户的车辆进行电子化车辆健康检查和自动化的跟进，主动地对售后服务的市场活动加以管理，并与主机厂实现了内置的软件集成。

第三级的三个指标首先体现了生产效率的提高。总的来说，英之杰通过提高软件的自动化和集成性，缩短服务处理时间，降低操作复杂性，并通过改进管理工具等一系列手段，来优化公司的毛利水平。具体来说，在前台，亮点包括系统内置的业务流程来改善与客户的交互、对库存进行优化管理以控制运营资金、改进车间计划和调度能力以提高资产利用率。在后台，亮点包括财务和管理的共享服务中心、对分销和进口的全供应链管理，以及建立集成电话功能的集中式客户联系中心。

除了上述直接提高生产效率的举措外，英之杰还通过提高管理信息的及时性来取得效益，主要包括三个方面的措施：一是通过先进的商务智能提供快人一步的市场指标和数据挖掘能

力；二是通过英之杰的门户技术，提供了全球和各个市场整合的销售和服务活动的指标，并保持持续更新，以及通过英之杰的全球网站，对数字化的流量进行度量；三是实现了独特的每日、每周、每月的数字化流量和门店流量，以及汇总的订单数，从而比竞争对手更好地进行预测和调整供应。

目前，英之杰的iPower项目已经在采用零售、VIR和分销等不同业务模型的国家 and 地区得到全球推广。表1-3是截至2014年的项目推广情况。预计到2017年年底完成全球推广。

表1-3 英之杰iPower项目的推广情况

上线情况	业务模式	市场	品牌	门店
已上线	零售	美国	梅赛德斯·奔驰、丰田、雷克萨斯、捷豹、路虎	67家
	VIR	俄罗斯	丰田、雷克萨斯、标致、奥迪、捷豹、路虎	
		新加坡	铃木	
		中国香港	路虎、捷豹、福特	
	分销	比利时	丰田	
上线情况	业务模式	市场	品牌	门店
预计2014年 第二季度 上线	零售	英国	宝马、MINI、Motorrad电动自行车	40家
		俄罗斯	沃尔沃	
		秘鲁	宝马、Motorrad电动自行车	
	VIR	新加坡	丰田、雷克萨斯	
		智利	宝马	