

充分挖掘美国的汽车分销潜力

作者：Stefan M. Knupfer, Russell K. Richmond, Jonathan D. Vander Ark

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2003. 2

为了自身的利益，美国的经销商和制造商能够而且必须联合起来。

美国的汽车制造商几乎完全依靠经销商来分销产品。2001年，经销商网络的销售额达到8000亿美元，几乎是制造商汽车销售总额的全部。此外，制造商还依靠经销商网络来提供零配件和各种服务，而这部分业务也是他们收入的重要来源。^①

然而，就结构而言，美国的经销商网络可谓效率低下。大部分网络都是在多年前仓促建成，由制造商授权给成千上万的独立经销商。这些经销商鱼龙混杂，既有懒散的家族式企业也有AutoNation这样高效管理的全国性连锁网络。经销网络一旦建立，制造商就不得直接干涉经销业务，且必须满足于仅作为产品和汽车融资的提供者而发挥作用。拥有多品牌^①的汽车制造商还必须面对不同经销网络因业务重迭而导致的相互间的恶性竞争。例如，菲亚特在收购商用车制造商Case和New Holland时，为实现单位销量最大化，未对收购对象的经销网络进行任何改变。这样做在扩大市场覆盖范围的同时，也势必为两家独立的经销商在未来发生品牌间的相互竞争埋下了隐患。

若非受困于规则的限制，制造商可能早就着手网络重组，在某些市场上进行业务整合并向其它市场扩张。但国家特许经营法及其它监管规则却保护经销商免受这种进攻性行动的侵害。在有些州，制造商直接拥有经销网点被完全禁止。而在其它州，制造商不得随意关闭或拆迁经营不善的经销网点，只能采取一些表面化的措施，如重新规划展厅或提供额外的销售、服务培训等。

在少数允许制造商直接拥有和建立分销合资企业的地区，制造商曾经尝试通过收购业绩欠佳的经销网络来重组当地市场。但大部分行动都以失败告终。由于制造商通常缺乏创新能力和对当地市场的了解，因而无法保证展厅的盈利。结果是制造商拥有的网点往往比独立经销商做得更糟^②。此外，来自联邦政府和州政府的形形色色的法律法规也使得制造商至今尚未发现有效协调其全国网络的便捷方法。

当然，当前的种种限制并不意味着变革无望，相反，我们完全有理由相信变革的必要性。由于发现了重塑经销网络的有效方法，某制造商的一关键品牌在其最主要市场上的份额增加了50%。该制造商预计，采用这一方法其业务收入的最终升幅将达到10%。该制造商目前正在300多个本地市场的近1000个经销网点推广这一方法。

上述案例对于其它制造商的启示在于，既然无权对经销商发号施令，它们只能担负起类似乐队指挥的角色，设计并鼓励各个市场采取所有权变革，提高网络的总体业绩。一项切实可行的战略必须顺应美国政府对经销所有权的各种管制。鉴于经销商的商誉对制造商至关重要，因此任何体系上的变革都必须争得经销商的同意。经销商一旦受到侵害，完全有能力将制造商的营业收入和利润置于危险的境地，他们可以降低设施投资，推广竞争对手的品牌或不顾制造商的销量目标而只从事销量低但利润高的产品，从而优化了自身的利润却损害了制造商的利益。

成功要素

为确保有效重组，汽车制造商必须了解影响网络业绩的若干因素。其中四大要素尤为重要。第一大要素是地域分销。分销网点必须靠近消费者，同时与其它网点保持一定距离。而在现实市场中，上述两项条件并未得到满足。以一度活跃的三大汽车制造商的网络为例，通用、福特及戴姆勒·克莱斯勒的分销网络大多建于 20 世纪二三十年代和 50 年代，但此后并未随着人口迁移作相应的调整，因而目前在城市地区过于密集，而在远郊地区则数量不足。

第二大要素是经销商的技能。一些经销商由于技能出众而在经营上比其它同行更胜一筹。一家主要制造商的经验表明，如将市场规模和地域因素考虑在内，位居前列的经销商的汽车销量是排名滞后的经销商的四倍。

品牌组合是第三大要素。有的经销商同时经营几个品牌，而有的却只卖一个牌子。关于是否应当在同一个销售场所出售不同的品牌是一个仁者见仁智者见智的问题，目前尚无定论。总的来说，制造商通常希望经销商能够为自己的某一品牌开辟专门的展厅，即一个展厅只卖一种品牌，从而加强客户的品牌忠诚度，突出品牌标识，尽量减少网络内部的竞争。而经销商则希望能够通过销售两个或更多的品牌，甚至是相互竞争的品牌来分散自身的风险。单一品牌经营常见于成长性市场或产品实力强大足以自立的情形（如凌志汽车）。从市场的角度看，多品牌营销不失为明智之举，尤其是当单一品牌无法满足经销商维持生计的保底销量时。根据我们的估算，保底销量应为每年 100 辆。诸如福特 Mercury 之类的美国品牌往往为了生存不得不和林肯这样与其具有互补性的强势品牌共处同一展厅。

当公司意图重组自己的经销商关系时，必须考虑第四大要素，即业态问题。因为业态模式对公司能否完全获取下游业务收入至关重要。服务和配件销售无论是对经销商还是制造商都是重要的收入来源。对于某些经销商来说，配件和服务收入可以抵消所有的固定（甚至其它）成本，保证他们安然度过销售淡季。

然而，多数经销商的服务远不能令人满意，这也伤害了制造商的利益，因为经销商服务量的减少会影响到制造商的配件收入。问题的根源在于：传统业态仅授权经销商在展厅或附件区域提供服务，一旦本地市场无法支持传统的全套销售和服务运作，经销商便无法再独立提供服务^①。在这种情况下，整个经销网络将价值数百亿美元的服务拱手让给了独立修车厂和第三方配件制造商。一些汽车制造商估测：他们所控制的汽车服务业务不超过由其生产的汽车所带来的业务总量的 20%。一想到配件的利润要比新车销售高出数倍，制造商更是深感痛心。

建立更有效的网络

任何经销商网络的重组必须紧紧围绕上述四大要素，诸如改进销售培训这样治标不治本的举措通常无法产生持久的效果。幸运的是，我们完全可以采用整合型的举措来改进整个零售网络。以 Saturn 为例，尽管其产品系列有限（直到目前，Saturn 尚不具备中型轿车和运动车型、小型货车），但它却建立了出色的零售体系。

经销商网络的重建可以分三步走。第一步是要确定理想的网络形态。基于对历史销售数据和未来趋势、人口因素、市场走势的分析，制造商应大致勾勒出在每个区域市场上的展厅及服务中心的选址标准。例如，某一整车制造商发现在亚特兰大地区这样规模的市场上，自己的网点数量明显不足，其主要竞争对手已开设了 7 个网点，而自己仅有 4 个网点，而在发展迅速的 Cobb 县，自己尚未建立任何网点。在制定网络扩张（或在某些情况下网络收缩）的蓝图时，这种细节上的信息往往能起到重要的作用。

下一步是彻底评估每一个经销商的历史销售记录和财务状况，以及该经销商的下一步发展意图和长期战略取向，包括继任者计划等。通过这种方式，制造商能够了解哪些经销商有足够的资源和技能销售更多的品牌，哪些有能力在新的地区取胜。此外，制造商还可以对各个区域市场存在障碍的严重性进行排序，如：当地市场面对的监管负担；经销商对变革的接受程度等。只有当足够数量的经销商支持变革并从中获益时，网络变革才有可能获得成功。建议制造商在其最大的市场率先行动，效果将立竿见影。

第三步是网络优化配置。制造商必须让最佳经销商来负责优化工作。例如，利用谈判代表推动各个市场上经销商之间所有权的转让。通常情况下，谈判代表可以是制造企业内经销商运作部或融资部门的退休员工，有过与经销商打交道的经验。尽管是制造商的下属雇员，谈判代表与经销网点的出让没有任何经济利益关系。

在对经销商的业绩和目标以及制造商期望实现的地域覆盖进行研究后，谈判者便会与各市场分销商的负责人会面，联系有意向的买家和卖家，并帮助双方组织交易。（尽管有部分经销商可以并且确实谋求完全依靠自身的能力来进行此类交易，但仍有许多经销商由于缺乏市场信息、融资渠道或信心不足而不得不求助于外部谈判者。）作为对谈判人员的支持，制造商可能为买家提供各种优惠，如优先分配新产品或提供厂家支持，由下属金融部门提供诱人的购车贷款，甚至在某些情况下直接为交易提供财务支持。