



Karen Fierst是美国事故车维修领域的知名人士，曾任职于美国汽车零部件认证协会(CAPA)。Karen女士自1998年成立KerenOr Consultants公司以来，为美国及其他海外客户提供了广泛的汽车后市场咨询服务，为客户建立行业关系提供了有力的指导和帮助。目前，她担任美国车身理事会(NABC)理事，是美国汽车服务协会(ASA)、美国汽车后市场行业协会(AAIA)、美国事故车维修专家学会(SCRS)、行业妇女组织(WIN)的成员，也是美国事故车行业会议(CIC)的联席会委员。

Karen女士在其职业生涯中获得过各种荣誉和奖励，其中阿克苏诺贝尔公司授予的“行业最具影响力女士”称号尤为珍贵。她编著、撰写的文章发表于行业内众多知名出版物。作为研究咨询顾问，她撰写的《事故车电子评估系统的发展和演变》等文章，已在我刊发表。她也是知名的演讲者，在全球多个行业会议及高峰论坛，包括国际事故车行业高峰论坛(IBIS)、法兰克福展等场合发表演说。

KerenOr Consultants公司为事故车维修行业的相关领域及政府机构、律师事务所、软件公司及行业出版物提供各类咨询服务，致力于美国本土与外资企业间的战略规划、市场研究分析、公共关系、公开政策、结盟合作、项目管理以及跨文化间的交流与沟通，其客户资源来自于美国、英国、中国台湾、中国大陆、以色列等。

美国汽车后市场的特许经营(上)

◆文/美国KerenOr咨询公司 Karen Fierst ◆译/本刊记者 张淑珍

上一期的“海外视线”专栏中，我提出了一个问题：在中国市场是否存在足够多的利好条件，使得高品质、可信赖的独立维修企业可以出现呢？最后得出的结论是：中国汽车市场的变化，最终将为高端独立维修企业的生存发展创造最佳的市场条件。

高端独立维修企业所需的市场条件

中国已有的高端独立维修企业存在所需的市场条件包括以下方面的内容。

- ◎在用车数量的快速增长；
- ◎在用车逐年老化，新、旧车比例不断变化；
- ◎旧车的接受度和普及性逐步提高；
- ◎选择多样、极具竞争性的定价需求；
- ◎国家调控、管理等方面的改变。

上述这些条件和状况在中国已经存在，但是对于培育成功的高端独立维修企业，还需要以下3个方面的市场条件。

- ◎投资；
- ◎需求；
- ◎培训。

很明显，随着近几年中国经济的高速增长，市场存在着用于汽车相关业务的投资资金；对高品质独立维修企业的需求一直在不

断增长；虽然汽车维修方面的相关培训比较弱，但是已经在逐步改进并提高。

上述两方面的市场条件相结合，必将为非4S店式、高品质的维修企业创造理想的市场环境，并为它们赢得更大的市场份额。更有可能的是，中国的独立维修企业，将会出现多种多样的经营模式。在这些经营模式中，特许式连锁经营是一个可行性选择，它不仅可用于汽车维修厂的经营，还可以为提供其他汽车相关服务与产品的企业提供参考。

在中国，人们对汽车维修相关的特许经营模式并不陌生，但是，在我看来，中国的这种经营模式还有待于完全开发与发展。看一看美国汽车维修与服务特许经营模式的演变和发展，或许可以为理解、认知中国出现独立汽车售后维修、服务及产品的连锁经营提供一些帮助。

美国特许经营的历史背景

第二次世界大战之后，由于美国在用车数量的增加，与汽车相关的各种产品、服务的需求急剧扩大，而经营新车销售的汽车经销商却无法满这种庞大的需求，这其中包括汽车维修方面的需求。凑巧的是，大批战士在军队中学习了相关的汽车技术技能，他

们可以相对容易地转行进入汽车维修行业。因此，当时从战场回来的战士们及时地解决了市场急剧扩大的需求。

随后，出现了一个特别显著的现象：很多退役军人带着企业家的精神和想法，从政府提供给军队老兵的贷款中拿出资金，开始经营自己的小企业。拥有一定技能的军人能够运用已掌握的技术维修车辆。然而，他们很快进入了困境，他们知道如何维修，但是没有经营企业的经验。也就是说，这种新型小企业经营者中拥有业务管理经验和方法的，寥寥无几。

鉴于小企业在社会经济中的重要地位，政府的认同及必要的支持为小企业的繁荣及发展创造了条件。1953年，美国联邦政府成立了国家小型企业管理局(SBA)。

美国著名商业历史专业的退休教授曼泽尔·布莱克福德介绍，“1958年，美国企业的数量大约是1100万家；到1980年，增长至1700万家。这些企业都是小型企业。但在不断增长的小企业数量中，我们也看到，一些重要种类的小企业数量却有所下降。小企业的再次崛起出现在20世纪70年代后、80年代初左右。”小企业知名度及普及性的变化在一定程度上反映了连锁经营企业在美国的发展状况。

曼泽尔教授在《特许经营的历史》一文中写到：“据《美国现代连锁》的商业记者克里·派普斯报道，美国连锁企业真正进入兴盛时期是在20世纪50~60年代，但当时也存在着一一定的问题。”

“在20世纪60年代末，许多特许权所有者开始更多地关注特许权销售，而不是支撑、经营一个成功的连锁经营体系；更有一些所有者误读甚至曲解如何招募、吸收一个有潜质的加盟商。这些错误的认知，导致了在美国的一些州，出现要求特许权所有者在向潜在加盟商发出披露文件时提供授权机会等信息的情况。直到1979年夏天，美国联邦贸易委员会(FTC)发布特许经营规则条例时，才确立了在全美范围内特许经营授权的最低披露要求。”

“一段时间过后，连锁经营经历了市场冷却和过饱和状态的调整，在20世纪80年代末、90年代初又开始了‘东山再起’。这一进步一直在持续，虽然期间也有小的起伏和涨落，但直到今天为止，美国的连锁经营市场仍在继续地稳步发展之中。”

“汽车售后市场的连锁经营状况与其他行业类似，也经历了上下起伏的发展过程。”

美国第一个与连锁经营相关的汽车业务出现在20世纪50年代。在之后几十年中，又相继出现了很多不同程度上获得成功的连锁企业。在20世纪80、90年代，美国汽车售后市场的连锁经营变得非常普遍，成为一种很常见的经营模式。

今天，在美国汽车后市场中，各个地区都有很多非常成功的维修、产品、服务等连锁经营企业，它涉及了汽车的各个方面。

例如：

变速箱	轮胎及车轮	制动系统	车内装饰
汽车玻璃	发动机	汽车配件	钣喷
事故车	养护/维修	工具	散热器

在以下两个网站链接中，你可以找到美国汽车维修相关的连锁企业信息。

<http://www.entrepreneur.com/franchises/categories/autorpr.html>;

<http://www.franchiseclique.com>。

寻找什么样的特许经营

寻找一个匹配良好的特许经营商需要花费大量的时间做市场调查及研究。那么，应该寻找加盟什么样的特许经营商呢？

根据美国特许经营研究机构(网址：<http://www.franchiseresearchinstitute.com>)介绍，特许经营权应该至少提供以下3个构成元素：培训和持续的支持、高品质经营者的关系网络以及注重成功和盈利能力的经营文化。另外，除了培训有知识的员工外，连锁经营还应该有一个高标准的质量要求，并以高质量的产品及提供高品质的指导而著称。

在寻找、加盟连锁经营时，首先应该根据自己的优先权和服务标准，从以下几个方面进行思考并评估(下列考虑因素不分先后顺序)。

- ◎关系网络的透明度；
- ◎质保期期间的支持；
- ◎必要的位置选择；
- ◎品牌推广；
- ◎宣传广告；
- ◎资金、财务状况；

- ◎最佳实践范例；
- ◎操作手册；
- ◎应用软件；
- ◎购买力情况；
- ◎市场领域保护；
- ◎发展状况；
- ◎培训机会。

在美国，很多高品质的连锁经营企业既有品牌管理与经营服务的公司，也有自己经营的连锁企业店面。无论是经营权所有者还是经营权加盟商，员工在公司内部店面里的工作经历是培训中一笔非常宝贵的财富。

特许经营的监督与管理

我在前面描述特许经营的历史背景时谈到，美国最早的特许经营是没有监督和管理，这一状况直接导致了当时的一些加盟者赔钱、生意失败。但目前，除了联邦贸易委员会颁布的联邦法规以外，美国的一些州政府也根据各州的法律规定，针对连锁特许经营制定了相应的州法规。截至目前，美国有15个州(图1)对特许经营权的提供及销售进行监督和管理。



图1 美国“特许经营权提供与销售”实行监督管理的地区(彩色标注)

北美汽车维修连锁企业个案分析: CARSTAR车身维修专家

CARSTAR车身维修专家(音译简称“卡尔世达”)目前是北美最大的、多家店铺连锁、独立所有权经营的事故车维修企业,但它不是北美唯一的事故车维修连锁经营企业。卡尔世达在美国31个州及加拿大10个省份拥有438家连锁店面。以下案例将介绍并简要分析美国汽车市场,为卡尔世达公司的成立和成长提供了怎样的环境和条件。

在“海外视线”专栏中我曾写过,1980年美国I-CAR的成立和影响,以及这一事件的环境因素。在那一期及其他几期中,我多次强调过美国汽车行业各个领域间相互合作的重要性。在20世纪80年代,由于行业自身发展的激励与触动,与事故车维修行业

相关的汽车公司、销售商、保险公司等越来越强烈地意识到了美国大约8万家车身维修企业所共同面临的困境和挑战。

随后成立的I-CAR为关注技术维修的企业提供了一套解决方案。但是,在那之前,无论是从商业环境还是自愿的角度出发,都没有如此大规模的市场需求:即教育事故车维修企业的所有者理解并执行合理有效的经营行为及做法。简单地说就是,当时没有几个独立的维修企业主懂得如何经营、运作一个成功的维修企业。

3M公司决定帮助维修企业减小差距,改善局面。他们的理论是让车身维修企业接受更多教育和培训,并且有可能赚到更多的钱。通过这样的方式,3M公司可以在卖出更多自己产品的同时,获得更大收益。这样,

3M承担了教育整个一代车身维修店主及管理者的重任及挑战,教育他们如何有效率并更有收益地经营自己的车身维修厂。

为了达到他们的目的,3M公司聘请并资助了一批来自事故车维修领域广受尊重的著名CEO,并成立了一个团队。3M公司对这一团队进行培训,教育他们在车身维修企业一系列特殊的业务管理领域中,成为一名有效的专业指导者。这个项目被称作“3M汽车维修管理体系(ARMS)”。3M公司聘请了专人——赖瑞尔·霍特先生负责这个教育项目的市场开发、项目推广及管理运作工作。由CEO组成的专业指导者足迹遍布全美各地,每年多达175场次的研讨会,触及到美国各州的所有地区。

“3M汽车维修管理体系”这一项目在市场上存在并持续了7年时间。(未完待续)



合作与发展 ——2015年IBIS 全球峰会

2015年全球事故车行业高峰论坛(IBIS)将在一个全新的场所举办,为使与会代表保持超前领先的行业地位,会议将增加一些全新内容。

2015年5月27-29日,IBIS全球峰会将在希腊雅典的希尔顿酒店举办,届时将有来自世界30多个国家的350多名代表到会。由于连接世界各地发达的交通网络,希腊被视为IBIS高峰论坛的理想之地,其具有多样而有趣的历史,并且是一个战胜了全球经济衰退的进步型市场。作为IBIS的头等要事,全球峰会汇集了事故车维修市场的方方面面,共享知识,建立关系,规划行业未来。汽车行业的高层主管们深知,通过出席IBIS全球峰会,他们将定位为所在领域的领导者,在竞争中领先。

“我们的合作伙伴没有什么变化”,IBIS欣慰地宣布:“作为IBIS官方合作伙伴,3M、AkzoNobel、Audentex、Axalta、EMM等企业仍将继续支持2015 IBIS会议。”同时

宣布与美国Fix Auto全球事故车维修连锁企业建立全新的合作关系。

2015年IBIS峰会的主题是“合作与发展”。合作是未来的商机,通过将全球所有利益相关者汇集在一起,IBIS建立了一个论坛,以推动合作伙伴关系,并促进合作向正向发展。事故车维修行业在世界各地正发生着改变。针对客户的归属感、数据管理和新技术应用等问题,全球都在向联合行动和网络服务需求的方向发展。

IBIS将给每一名代表提供一个机会,深入挖掘合作途径,开发并维系新的及现有的合作关系,推动其业务发展,并通过延伸产业,迈向更美好的未来。2014年12月20日前预订参会的优惠价是1745英镑,包括2015年5月27日所有代表的欢迎晚宴,该晚宴设在一个轻松氛围的场所以促进参会者联络沟通;5月28日全天的会议,含早餐、午餐及会间休息;5月28日晚高雅而神秘的正式国际晚宴;5月29日最后半日的会议和代

表的午餐。该价格还包括5月27日、28日在雅典希尔顿五星酒店两个晚上的住宿。

预定参会请联系Nicola Keady, 电子邮件: Nicola@ibisworldwide.com, 电话: 0044 (0) 1296642826, 或访问网站: www.ibisworldwide.com

编者注:

自2001年创办以来,全球事故车产业高峰论坛(IBIS)已成为全球领先的行业会议,它是事故车行业领袖及影响力人物沟通交流的平台。

2001年首届IBIS高峰论坛在威尔士凯尔特庄园度假酒店举行,来自12个国家的120名代表参加会议。从那时起,IBIS每年在世界各地举办,吸引着30多个国家、350多名代表的关注。

随着IBIS全球峰会的成功举办,一些旨在为区域市场带来全球知识的地区性会议也开始增多。区域会议包括2014 IBIS波兰会议、土耳其会议,以及2015年1月28日的IBIS中东会议。这预示IBIS最繁忙的年度即将到来。M