



知行合一，动态打磨，推动 转型战略切实落地





作者：许达仁、陈驰、李斌、孙世宇、赵聪、叶子琴

如本系列第一篇文章所述，近年来，国内乘用车市场整体增速放缓，新能源兴起、厂家直营、同业竞争加剧、消费者需求升级等挑战，导致传统汽车经销模式难以为继。本文将聚焦大型汽车经销商集团的战略转型和战略落地，并着重分享麦肯锡在这一过程中协助客户集团大范围推广迭代、严控漏损等方面的经验。

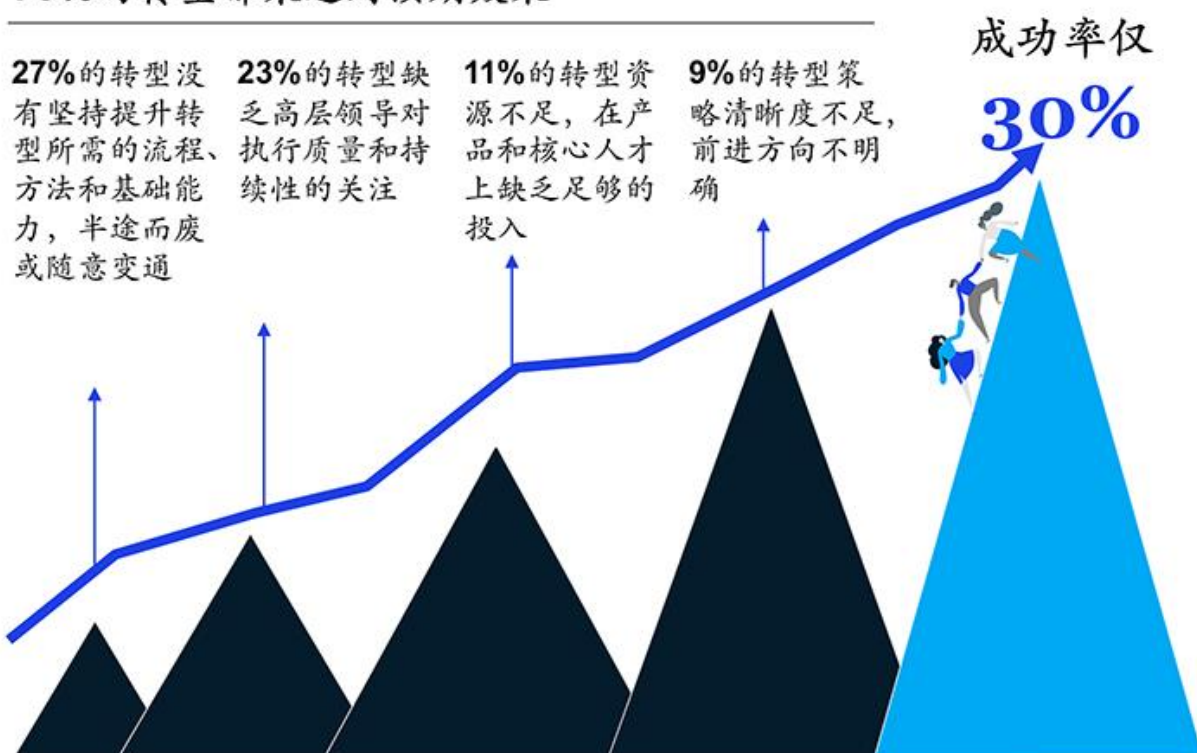
战略转型难在落地

在大型组织启动变革之时，不乏众多激动人心的转型思考，但成功的转型不能仅仅停滞于战略。据麦肯锡统计，70%的企业战略转型都因执行力缺乏、资源不足、方向不明确等原因而最终失败。对于大型汽车经销商而言，业务杂、人员多、地域广的特点更是进一步拔高了转型战略落地的

难度。战略设计时做到高瞻远瞩，落地执行时做到切实到位，需要自上而下的变革决心和持之以恒的执行力。只有在短时间内成功落地、快速复制、广泛推广战略举措的经销商才能逆势而上，有所作为。

图1 据麦肯锡统计，仅30%的企业转型获得成功

70%的转型都未达到预期效果



McKinsey
& Company

战略转型三部曲

面对大型组织转型路上的诸多挑战，我们认为汽车经销商集团要想成功转型、成功落地、成功推广，必须经历战略转型三部曲：转型准备的充

分性、落地举措的可行性、管理赋能的持续性。

1. 转型准备的充分性

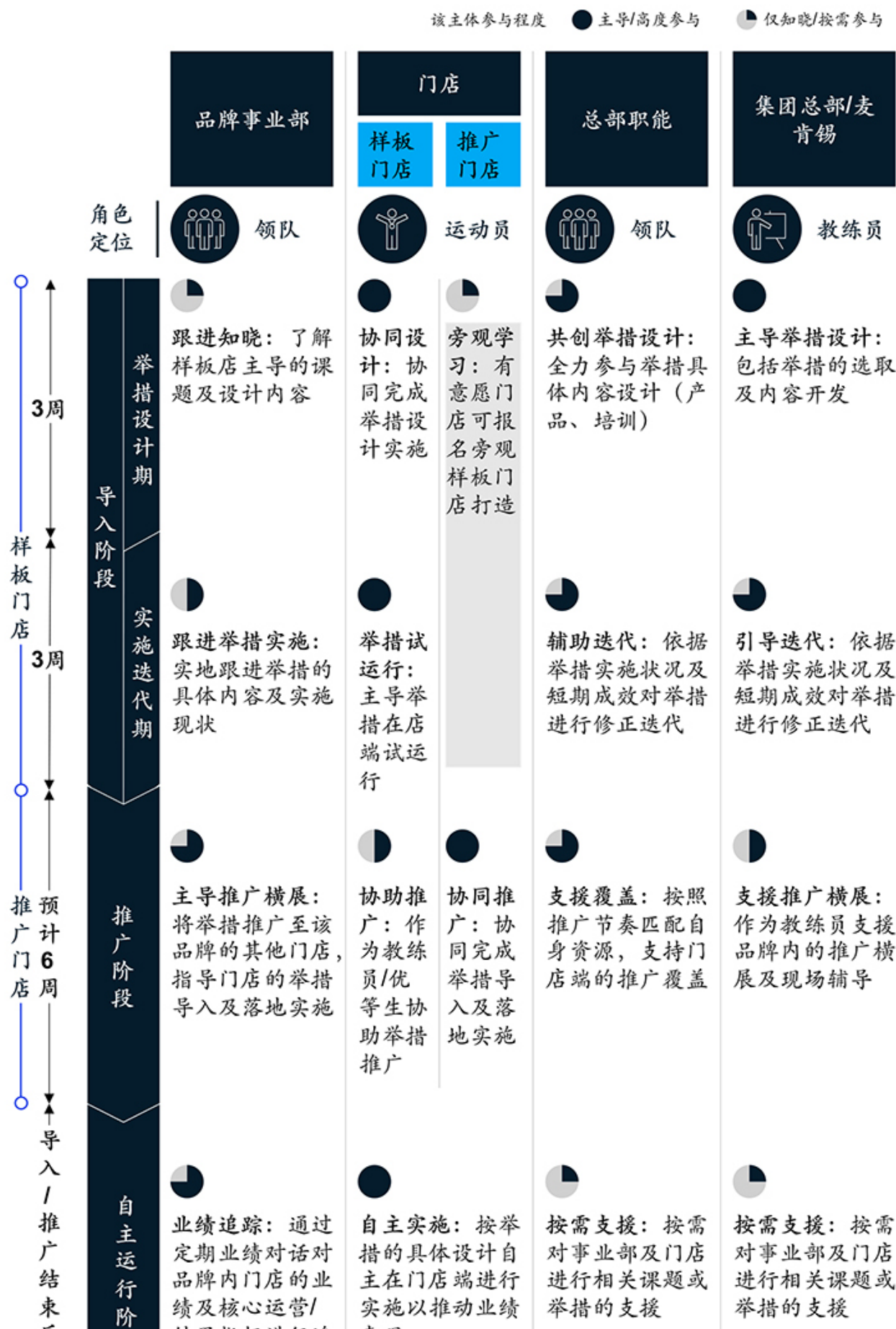
在进行战略转型的前期，经销商需做好充分的准备，包括建设转型团队、制定转型打法以及设计激励机制，这些均是影响后续落地实施效果与规避潜在风险的关键因素。

转型团队建设

为了协助某大型经销商集团有效规划转型设计、高效推动转型落地，我们采用了组合思路进行转型团队的建设，除了建立 PMO 团队（项目管理办公室），还按需配置了 SWAT（业务小分队）。

转型团队需要企业各级人员的参与，以提供最佳实践经验及跨部门视角，在确保设计规划高屋建瓴的同时也保证举措的可行性。所以，在转型过程中，我们通常会采用“教练员-领队-运动员”的人员组成模式。

图2 各职能部门担当领队和运动员，集团总部联合麦肯锡团队担任教练员



转型打法制定

麦肯锡认为共创对战略转型的设计极为重要。在前期的团队搭建中就要有意识地确保团队成员拥有跨视角思维。在共创时，既要保证自上而下、从总部到门店可以统一管理层意见，严格推进决策执行；也需确保自下而上、从一线到管理人员都充分思考举措的可行性。针对品牌/网络优化、成本优化、卓越运营等转型战略中可能出现的品牌差异性、员工抵触心理、执行力不足等潜在挑战做好充分预案。同时，共创的方式也可以达到以少带多、快速辐射、大规模裂变的效果，在举措迅速见效的同时发挥培养团队的作用。

成功的战略落地离不开知行合一，在共创阶段切不可脱离现实、闭门造车，我们会采用一线研讨会（Field & Forum）的模式，由团队共创转型举措后，各板块负责人需迅速与一线人员在样板店导入举措，观测效益，然后带着实战中的观察和问题再回到转型办公室思考改进，不断打磨，逐渐迭代，最终形成完善的战略思考。

激励机制设计

在整个转型过程中，配套的激励机制也至关重要，通常可考虑奖惩结合、短长期结合、结果过程相结合的三维激励机制，促进集团全体员工配合战略转型的快速落地。在奖励与惩罚维度，既要有萝卜，也要有大棒；在短期和长期维度，既要有针对转型过程中短期攻坚的激励刺激，也要有长期一致的考核体系；在结果与过程维度，既要有与利润收入等最终业绩

结果直接挂钩的结果指标考核，也要有跟进执行动作的过程指标监督。经销商可通过三维激励机制最大限度激发员工潜能，进而提升转型落地效率。

2.落地举措的可行性

只有能切实落地的战略才能带来变革。我们认为，汽车经销商转型战略落地可以分为样板店孵化、同品牌复制、跨品牌推广三个阶段。

样板店孵化

转型战略的实施牵一发而动全身，树立样板店典型是战略成功落地的重要先决条件。该汽车经销商集团拥有约十大品牌近百家门店，我们采用了各品牌“样板店-横展店”的落地模式。在落地初期选取了业绩较好、人员较多、组织能力较强、未来可复制性高的门店作为样板店，在此将战略快速落地，查找问题，实现战略的迅速迭代和优化；同时邀请有意愿的门店旁观样板门店打造，并在样板店完成落地后，开展成效总结，再复制到其他品牌及门店。

同品牌复制

在样板店落地后，经销商快速总结经验并推动同品牌复制的能力，会决定整个转型战略落地的最终成败。麦肯锡协助该领先汽车经销商集团开展了以品牌牵头的三阶段自主横展：前期推广准备、召开举措研讨会、后期导入及效益测算。

在举措准备阶段，指导各店学习并导入样板店的成功经验，包括实用

工具、核心活动、具体步骤等，并为后续延展协调好资源，安排规划好进度。

在举措研讨会阶段，品牌及事业部骨干通过宣贯、分组讨论，充分调动门店端员工的积极性，确保一线人员理解举措的细化工作，达到可以自行导入的程度。

在导入及效益测算阶段，各板块负责人到店进行现场督导，检查落实进度。各延展店的店长作为总负责人，通过 PMO 会议管理机制与品牌及事业部负责人每周讨论问题及解决方案。

跨品牌推广

在跨品牌推广阶段，需充分认识到不同品牌的差异性，按需选择并优化具体举措，避免一刀切。我们在举措导入时描绘了各举措在不同品牌导入模式的热力图，根据差异性分批次落实转型，并及时总结经验教训，协助各品牌和门店甄别人才、搭建核心管理团队，开展能力培养及传承。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46821

