

## 小拇指创始人兰建军

--微修不微

访谈题记：



最近几年，中国汽车需求年均增长 25.5%，远远高于全球汽车年均 4.4% 的增长幅度，在全球汽车消费中，中国所占的份额从 2001 年的不足 5% 增长到 2006 年的 10% 以上。在巨大的市场驱动下，众多创业者投身其中，相关汽车领域的投资案例也属不少，其中涉及到汽车行业的众多环节。

09 年初，《人物访谈》TIC 采访了小拇指汽车微修（杭州小拇指汽车维修科技股份有限公司）创始人兰建军先生。在产业链中，小拇指属于汽车售后服务领域，是连锁加盟商业模式的典型。兰建军的专业、专注以及创新精神令人钦佩。笔者注意到，在长达 2 个小时的采访中，没有一个电话，这对于管理着近 300 家加盟连锁店的企业家来说，实属难得。激情和浮躁有本质的区别，浮躁决不是一个真正的创业者应具有的品质。从兰建军身上，我们可以体会的也许会有更多……

**孟杨：**本期《人物访谈》TIC 为大家采访的嘉宾是小拇指汽车微修（杭州小拇指汽车维修科技股份有限公司）的创始人兰建军先生，作为小拇指的创始人，给我们介绍一下你的创业经历吧。

**兰建军：**从 1989 年开始，我在东风汽车公司工作了 15 年。最开始是在湖北十堰做卡车，在中国开始做第一批轿车的时候，东风汽车公司和法国雪铁龙公司在武汉合资成立了神龙汽车公司，生产第一代富康车。在 92 年底，我调到了神龙汽车公司开始做轿车，当时也是中国家庭轿车的先驱之一（桑塔纳/捷达/富康）。我是工程师出生，最开始干技术工作，调到神龙公司就是筹建神龙公司的油漆车间，之后还做过公司的经营计划、财务管理、人事行政等工作。

**孟杨：**你是怎么走上创业路的？

**兰建军：**在神龙公司做了 10 年，眼看着汽车一步步走入家庭，2000 年左右，家庭轿车出现井喷状态。我也一直在寻找一种新的市场机会能够创业，造汽车我们是没戏了，卖汽车也没有太大的市场空间，但是汽车的后市场服务，特别是针对私人轿车的服务体系非常落后，有很大的市场空间。中国的汽车维修行业两极分化，一种就是豪华的、高成本的 4S 店模式，另外一种就是没有品牌的小修理厂，就像星级酒店和地铺的差别。在国外的考察期间，我总结了国外的两种模式：一种是专业连锁模式，非常盛行！一种是一站式服务模式，比如澳德巴克斯（AUTOBACS），也很成功！

中国以前是公家车多，消费非理性，而私家车的消费是理性的，要求服务行业走向理性，所以品牌的时代到来了。所以我们一开始就确定要做一个品牌。找到一个可以发挥我个人专长的创业机会，就从汽车的油漆修补这块切入，专做汽车的小擦小碰。中国的油漆修补市场非常大，即使是 4S 店，油漆修补也是最软肋的一块。（为什么？详情查阅：TIC 独家百科）

**孟杨：**创业需要决心，因为要独立面对很多困难，你的创业始路，走得如何？

**兰建军：**明确了市场和品牌之后，我的压力很大，同行笑话说：哪有你这种只做油漆的修理厂？！养都养不活你的，还有说汽车维修市场即烂又乱，先烈比先驱多！但我坚信：1）市场需求一定非常旺盛，2）这个行业现在非常弱小。可是说是强劲的市场弱小的行业。

经过一段时间的市场调研和筹备工作之后，2004 年 7 月，在杭州的沈半路开了一个 100 平方米的小拇指汽车微修实验店，定位就是汽车小擦小碰的快速修复。在这期间，主要看技术的适应性和稳定性好不好，再就是看市场的反应，包括消费者的认同程度和品牌定位。这个店是我亲自运营管理的，很快就摸到了这个强劲的市场。我也在不断总结市场的关键需求，最终归结为：多（网点多）、快（几小时内交车）、好（终身质量保证）、省。在技术上面的专研创新，也让我们在服务承诺上有把握，也知道我们用的原材料和工艺可以做到这些。

**孟杨：**说起技术方面，听得出你的专业（详情查阅：TIC 独家百科），但我想这个实验店就是一个不断摸索的过程，你都经历了哪些波折？

**兰建军：**的确经历了很多波折。

我先从技术适应性方面来说，我们的技术虽然好，但和原来的工人技师的操作手法不同，改变这些技师原有的操作手法是很费力气的，他们说：“哪有这么快交车的？！”原来都是喷一道油漆就可以出去抽烟了，因为要等油漆干，所以汽车油漆工感觉都是懒懒散散的。而在我这里，都是快节奏的一道一道的工序往下操作，如果是原来就做这块的油漆工，很多人就

会不适应。还有就是喷涂的手法也变了，原来是板喷，而我的要求是局部喷漆，这样的工作难度相比就非常大。管理上，一方面要和工人师傅交流，另一方面就在激励机制上要给他们刺激，完全不接受的就砍掉，好的我就发奖金，从而渐渐培养自己的骨干力量。

还有就是油漆的选用。油漆的品种很多，我们要找那种可以适应快修的油漆，所以要不断的试、选。开始像抓药一样抓了很多油漆，之后我们做“减法”，现在小拇指用的油漆系统是非常简易实用的，可以满足 95%以上的汽车补漆的需求。

**孟杨：**刚才你说，小拇指一开始就确定要做品牌，为什么？小拇指的名字怎么起的？

**兰建军：**我们的定位是做私人中高档轿车的生意，这个定位就要求我们必须要做品牌。私家车对服务有质量要求，又有速度要求，又有品牌要求。我们就是冲着这块市场来的，但是这块市场又是最难做的。首先要解决的就是消费者的信赖问题，怎么办？就是做品牌，所以从一开始我们就把品牌的架子搭了起来。

起名字花了很多脑筋。想了很多，也记了很多。最后在名字排查的时候，就是觉得小拇指越想越有味道，因为它和我们从事的这个行业很贴切。一方面，汽车维修行业的诚信度不够，小拇指有拉勾定誓意思，讲诚信！一方面，我们是做汽车维修的连锁企业，小拇指也有拉钩连锁的意思，以小见大！另一方面，我们从事的是汽车微修，只做小擦小碰，大的事故车辆我们不错。小拇指在这些方面都很贴合，最后就定下了它。

**孟杨：**汽车微修的内容也包括很多，除了你们最有竞争力的补漆之外，还有其他方面的服务吗？

**兰建军：**还有就是汽车玻璃修复。在采访之前你问我的那些专利其实很多都是关于这个方面的。这是一个独门技术，是我发明的，也就是在沈半路那家店，一边做业务，一边搞发明，因为我本身是工程师出生，所以在技术方面还得探索。以前汽车玻璃只有整块打破，然后换掉，现在小拇指的 300 家加盟店都可以补玻璃了。

其实这块的市场不大，大约占汽车保有量有 15%，这中间愿意来修玻璃的只有 1/3，虽然这个技术高，但靠这套技术没有办法养活一家店，它只能是个辅助服务。而油漆修补就不一样，它的市场覆盖率应该是 100%，没有哪辆车不会蹭的，你不蹭别人别人蹭你！基本上每辆车每年有 2 到 3 次修理，总量大约是 1200 元每辆。国内现有的汽车保有量约为 3500 万台次，全国每年约有 400 多亿的市场。

**孟杨：**随着汽车保有量的增长，每年应该还会有增长。那么，小拇指每年销售增长是多少？加盟店的增长布局又是怎么考虑的？

**兰建军：**从历史数据来看，小拇指系统的销售每年按照 50%的速度在增长，这个过程当中，05、06、07 年增长最快，08 年的增长相对慢点。小拇指是 05 年 4 月份第一家加盟店开张，到现在（09 年初）已经有近 300 家加盟店了，预计 09 年底，可以开到 400 家店。

现阶段，加盟店主要分布在浙江（约 110/37%）、江苏（约 60/20%）和广东（约 40/13%），其他还有江西、湖北等地方也有，北方最远开到了山西临汾。开始几年，我们的策略是成片开发市场，比如 06 年底开发了广东市场，而到了 08 年，我们开始尝试在全国范围内布点，但不是太多。

除了数量，我们主要会考虑地域的分布，和整个全国的布局。未来我们会重点考虑中部市场和北方市场，特别是北京市场。其实从分布上你可以看出，上海和北京市场我们都还没有去大力开发，我们希望能在这两块市场一炮打响，没有准备好，就不能破坏。

**孟杨：**对于连锁企业来说，有两个指标不可忽视，一个是新店数量的增长，一个是已有店面的业绩增长。小拇指已有加盟店的业绩增长如何？

**兰建军：**一般来说，单店在油漆修补这块会有持续三年的增长，其中第一年增长的最快，基本上能够达到 3 年以后的 50%左右，然后每年增长 25%左右，然后会在一个平台上面稳定下来。后期的特点是利润率越来越好，一般可以做到 17%-25%的纯利润。增长放缓主要是因为小拇指的加盟店的密度会在这种地方加大，市场呈现均衡状态，要想再进一步提升就需要增加新的服务项目。

**孟杨：**如果加盟需要什么条件？怎么收费？你们有 90%的加盟成功率，这是什么概念？

**兰建军：**就是说 100 家加盟店中有 90 家店赚钱。对于加盟首先要有 30 万左右的投资能力，另外还有一点可能不同，我们要求加盟老板要亲力亲为的来经营加盟店，如果你想雇人来做，暂时是不行的。为了养活一家店，一般当地的汽车保有量要在 2 万台以上。我们收取的加盟费是 8 万，另外加上每年的品牌管理费，由于统一采购配送，我们还有一部分供货差价。

**孟杨：**也就是说 2 万台汽车可以支撑起一家加盟店，那什么时候可以收回成本？

**兰建军：**如果从纯利润收回成本来计算大约需要 1 年半的时间。但是，店面比较有价值

的是稳定的客户，如果能够积攒三五千老顾客，即使门店旧了，它也依然很值钱。就像种苹果树一样，苹果吃完了果树还可以再赚钱，而麦子就不一样，今年收完明年还得重新种。

**孟杨：**小拇指具体的加盟模式是怎样的，你们对加盟店都提供哪些服务？

**兰建军：**一，是技术的培训和支持。我们在选择加盟商的时候，重点选择外行，大约占加盟商的 90%左右。从招聘技师开始，我们都是全线服务的，包括培训、后期的开店指导。为什么我们成片开发的原因也在这，以确保我们对加盟店的服务跟上，跟紧。二，是品牌的经营，包括营业管理方面手把手的指导和广告、策划方面的支持。三，是物流配送，物流配送都是统一采购管理的，价格比同行便宜，这是我们对加盟店的承诺。我们和加盟店之间的关系有点像师徒关系，但具体的经营都是自负盈亏的。

**孟杨：**既然老板要亲力亲为，应该还是选择有经验的好吧？另外，亲力亲为的老板“投机取巧”，你怎么办？

**兰建军：**这个问题问得好。其实，管理实践告诉我们，外行的成功率反而高。这些老板一进入到这个行业，投机取巧的方法不会，而我们第一时间交给他的正是路子，如果不是特殊情况，很快加盟商就会受益于此，并积累一些优质的客户。因为我们的服务质量有一定的优势，口碑也好。反过来，这些优质顾客会鼓励我们的加盟商，甚至会带自己的一些朋友来，在这样的形式下，想让加盟商分去做伪劣产品，他都不会。

但是，有没有投机取巧的呢？一定有！恨不得今天投资，明天就收回成本赚钱。在做分析的时候，我们发现，排第一位的原因就是投机取巧，因为我们服务的都是邻居，服务不好很快口碑就臭，进入恶性循环。第二种原因就是加盟商的合伙人之间闹矛盾，刚开始创业还好，稍微有点钱就可能会有问题。第三种原因就是“偷懒”，请人来管。开个店不容易，各方面都要去对付，各种当地的社会关系等等，这些事情只有老板自己好管。两外一个方面要老板亲力亲为，也是为了客户考虑，因为老板对客户的服务一定也是尽心尽力的。如果做直营，我们也会很缺这样的人。

**孟杨：**当时小拇指在进行市场开拓的时候为什么没有选择直营，而是加盟？

**兰建军：**这跟我们企业的资本实力有关系，当时我们有很好的技术和 IDEA，资本实力不强的情况下，我们愿意以分享的方式把它做好。实际上，加盟或直营，各有各的痛。直营管理压力很大，员工的积极性调动，店面的本地化管理，包括万一经营失败的资产损失等等问

题。我们对我们的优劣势做了分析之后发现：我们有什么呢？我们的技术、培训能力、品牌营销能力、经营管理方法，我们缺什么呢？第一缺钱，第二缺现场的服务和管理能力。所以加盟对我们来说是比较好的选择。



图为小拇指创始人 兰建军 先生

**孟杨：**财务管理模型是加盟连锁模式是值得探讨的地方，小拇指是怎么做的？

**兰建军：**在财务管理模型上我们总结了一套积分管理方法，这也是我们在加盟管理上摸索出来的一套很好的管理办法。我们给加盟商的所有服务都是按积分来计算的，积分又是可以用价格来计算的，也就是说我们所有的服务都是有价格的。新进加盟商用加盟费兑换积分，比如得到 100 万积分，之后，从加盟店寻找场地开始，对应所有的服务都以积分计算，但我们这些积分标准一定会让加盟商顺利开业，还能给他留下比较多的积分，比如 20 万积分，也许以后补补课还可以用用。如果加盟商想要更多的服务，就需要到小拇指财务部交钱兑换成积分，然后拿积分换服务。

一方面，用积分管理方式，可以很好的体现用户评价体系。最初几家加盟商是我亲自服务还可以，可是加盟店多了就需要招很多人，用了很多考核的办法，最终换来的就是加盟商

打电话抱怨：派来的都是些什么人？！打官腔、推诿扯皮还解决不了实际问题。积分管理办法就很好的解决了这个问题。原来员工发工资，是我说了算，所以他们把我糊弄好了就可以了，现在员工发工资，是积分说了算，积分在加盟商那里，所以他们是围着加盟商在转。小拇指派给加盟商服务的员工就像国外服务员拿小费一样尽心尽力的服务，因为他们也要向加盟商拿积分，根据积分来领工资。另一方面，用积分管理方式之后，加盟商向总部索取资源也量化了，也提高了加盟商的自立能力。如果管理的好，积分用的少，剩下的积分还可以用来换产品。加盟商和员工的满意度都大大提高了。

**孟杨：**在汽车维修领域，标准化包括技术标准化和服务标准化。技术标准化我想是你的强项，服务标准化你怎么做呢？

**兰建军：**服务标准化是一个比较难得难题！小拇指这几年主要的精力放在了技术的标准化上，所以我们的技术口碑很好，但服务的差异性还是比较大的。为了解决这个问题，我们开始实用 ERP 系统进行标准化操作，现在第一阶段已经完成。主要是通过服务流程标准来控制门店，比如接车、报价、结算、回访等。这是目前主要的解决方案。

**孟杨：**服务标准化各行都会有差异，一般也都靠自己企业去不断的摸索。其实我知道一直都有投资机构在和小拇指这边接洽，最近有相关的新闻吗？

**兰建军：**没有，的确还没有引进投资机构。主要的问题是：我们还没有明确拿到钱之后干什么好，现在我们的现金流也很好。如果拿资金来做直营店，服务的标准化、人力资源的标准化等都还有大量的工作要做。实际上我已经把直营模式当加盟模式做了，我怎么做呢？我是拿小拇指的资金和“直营店”的店长合资，然后再加盟小拇指汽车微修，店长一般占有加盟店的 30%-40%的股份。这样的“直营店”我就当加盟店一样管，效果很好。反过来，纯直营的方式，我们走了不少弯路，问题就是总部在管理上面没有办法做太多的投入。现在很多投资机构也来找过我们，我们就在想这个资金要怎么合理来用。当然，有一种情况，就是当我们把直营能力建立起来，我们会需要资本去大量扩张。我坚信一点：基础打牢，只欠东风的时候才能拿钱，自己还歪歪倒倒的时候不能拿钱。

**孟杨：**我很赞同。就现阶段来说，你们对引进战略投资者有什么样的计划？

**兰建军：**这些计划是有的。在做汽车后市场服务的时候，我们发现最赚钱的还是修车生意（也就是我们的加盟商那头）。在汽车维修利润结构里，大量的利润沉积在修车环节，而

不是加盟费，供货和管理费，而维修材料只占 20%左右。如果小拇指想做得更大，产值做的更多，必须去直营修车，赚修车的钱。如果我们做好准备，在直营扩张中会需要大量的资金，才是我们引进投资者的合适的时机。预计是今年（09 年）年底！

**孟杨：**在这之前你们不会引进战略投资者？

**兰建军：**也不是，我们希望拿到的是“聪明的钱”。如果投资者能够补充我们的能力缺口，我们当然会考虑。比如管理直营连锁的能力，曾经投资过连锁企业，那我们可以以相对低的价格引进他们，因为我需要这种能力。

**孟杨：**如果有这样合适的投资者，你希望的价格（按照市盈率的倍数计算）是多少？

**兰建军：**这是一个非常难回答的问题，我们也经常在讨论这个问题。如果仅仅是钱，现阶段我们可能会选择不卖。在前一阶段，出让股份是希望购买能力，后一阶段才会需要大量资金。比如我们引进了一位法律方面的专家入股公司，是因为他在法律方面的能力，给他的价格就比较低，出让的股权比例也很少，1%都不到。

**孟杨：**现在整个公司的市值是多少？预计 09 年底的融资额度大致是多少？

**兰建军：**我们没有正规地算过公司的市值，预计是在 1 亿人民币左右吧。如果融资，预计的额度可能在 5000 万人民币左右。不多的原因是：如果是我们去并购加盟店，甚至可以采用换股的方式来进行。我们的加盟商对总部都很信任，期望值也很高，就希望用自己的加盟店来换总公司的股份。

**孟杨：**这应该是个别案例吧。

**兰建军：**不是，这是一种普遍现象。加盟商知道总部上市的决心，使劲占地盘，我们才能经常听到这样的声音。当然，如果真正需要资金撬动，用这种方式非常麻烦。要想加快速度，还是要找规模化的战略投资方式，也许他们还可以给我们带来更多的资源，并帮助我们

#### TIC 妙语遗珠：

兰建军/Jianjun Lan

- 说加盟难管，是因为没有找到适合的方法。
- 在家乐福刚进入中国的时候，拒绝了一位在供销社干了 20 多年的员工，因为他的经验对家乐福来说，可能是负数。
- 没有到吹泡泡的时候，不能瞎吹。
- 会哭的还是有人吃？！

对于 TIC 来说，每次出稿最痛苦的就是删减嘉宾的对话，所以把出稿删掉的投资妙语做个摘录，以飨读者！

完成上市目标。

**孟杨：**现在具体负责小拇指融资事宜的是沈总（Henry Shen），为什么你没有亲自操办？

**兰建军：**很费时间。找我们和我们要找的人都很多，而我必须把精力放在经营上。Henry 是我们的合伙人，对融资方面也很了解，所以就让他办吧。

**孟杨：**你对汽车购置税的下调以及油价的调整有怎样的看法？对汽车行业有哪些影响，对你的行业又有哪些影响？

**兰建军：**购置税的下调和燃油消费税的增长，表明中国的汽车产业政策开始和国际接轨，倾向理性的鼓励购买，限制行走（限行）。另一方面，小排量汽车会更受吃香。买车更讲求实用性，汽车以前彰显身份的功能在退化，变成人们理性消费的日用品。

这样的形式对我们很有利，因为汽车维修行业是看汽车保有量的。一方面理性的消费者会选择理性的服务提供商，另一方面，我们的竞争对手会发现自己陷入困境，从而给我们留下更多的市场空间。保险公司作为买单方，他的理性会让他们更多的选择和我们的合作。

**孟杨：**感谢你接受 TIC 的专访，最后给我们说说你的业余爱好吧。

**兰建军：**原来还是有很多爱好的，这几年创业几乎就只剩下工作了。我比较喜欢听音乐，也会经常去听音乐会，特别喜欢那种文化氛围。以前在东风汽车公司的时候，还有时间去听听，创业了就基本上不去了。现在会好一些，整个体系越来越顺了，我开始抓一些结构性的工作，所以时间也会有一些。

小拇指汽车微修 企业发展大事记		
编号	时间	事件
1	1989-2004 年	创始人兰建军先生的 15 年汽车行业从业路
2	2004 年 6 月	杭州小拇指汽车维修技术开发有限公司成立并注册“小拇指”品牌
3	2004 年 7 月	“小拇指”实验店在杭州沈半路开业
4	2005 年 4 月	“小拇指”第一家加盟店正式开业
5	2006 年 7 月	“小拇指”加盟店突破百家
6	2007 年 1 月	“小拇指”荣获《中国汽车服务连锁行业十大影响力品牌》
7	2007 年 8 月	“小拇指”股份制改造更名为“杭州小拇指汽车维修科技股份有限公司”
8	2008 年 12 月	“小拇指”加盟店开业近 300 家
《人物访谈》TIC		Ourzb.com 中国民间资本网

备注：《人物访谈》TIC 由中国民间资本网出品，转载请勿删改并注明出处。

特别鸣谢 红鼎创投 阿里巴巴 浙商银行

TIC 同步发行声音稿！欢迎致信：myang@ourzb.com

近期人物：贝利创投 沈国健先生

《人物访谈》Taka Investment Consultant /TIC

倾听机构投资风格，挖掘企业投资价值。TIC！

同步发行伙伴：中国民间资本网、《第一财经日报》、第一财经网、互联网实验室、《总裁财经》杂志、星巢创业网、《浙商研究与资讯》杂志、投资联盟、阿里巴巴媒体超市、《网商》杂志等。

附：TIC 独家百科

#### TIC 独家百科：

兰建军/Jianjun Lan

- 为什么汽车 4S 店的油漆修补最软肋？
- 汽车主机生产厂对 4S 店的电气和机械部分的养护指导是全方位的，而对于油漆修补部分是要 4S 店自己去完成的。而 4S 店从老总到维修经理，不是电气专业，就是机械专业，基本上没有油漆对口的化工专业。对于油漆修补，实际上就是油漆车间的大师傅说了算，而他们掌握的喷涂方法和技能相对落后，所以时间长，价格高。
- 汽车的油漆修补为什么要等两三天？
- 原有的油漆喷涂需要一道一道地进行。而每道油漆往上喷必须确保上一道油漆已经完全干透。如果不干透，上一道油漆的稀释剂挥发会把上面的漆膜破坏，从而形成“小痂子”和脱皮的现象。而现在，纳米油漆解决了快和好的矛盾！以前是物理干燥，现在可以做到化学干燥，加上“微波炉”式由内到外的红外线催化，20 分钟内完全可以干透。
- 怎样衡量汽车油漆修补的好坏？
- 好油漆能经得起长时间的风吹日晒而不退色，紫外线是油漆最大的敌人。做汽车油漆修补还要保证没有色差和接痕，避免“尿印子”，并且保持能力能。另外就是油漆的硬度（H 值标准），汽车主机生产厂的高温油漆硬度可以达到 3 个 H，也就是说硬币在油漆表面划不出印痕。汽车维修只能用低温油漆，要达到一定的表面硬度是很难的，如果达不到，就会有车身的灌木痕等纹身标志。