

汽车维修与服务高技能人才培养丛书

QICHE WEIXIU YU FUWU GAOJINENG RENCAI PEIYANG CONGSHU

汽车售后服务 与管理

Automotive Aftermarket Service and Management

姚美红 栾琪文等编著

第2版



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

汽车维修与服务高技能人才培养丛书

汽车售后服务与管理

第2版

姚美红 栾琪文 等编著



机械工业出版社

本书结合欧、美、日车企 4S 店及我国汽车售后服务企业的实际需要,系统讲述了汽车售后服务企业的建立、服务理念、顾客满意、日常运营管理、保修和召回、配件管理、工具设备与安全生产管理、服务与销售部门的协调管理、人力资源管理、服务营销管理及目标管理等,对提高汽车售后服务企业管理者的决策能力和管理水平,树立良好的企业形象,提高企业服务质量,降低企业经营成本,提高企业核心竞争力有很大的帮助。

本书内容涵盖面广,简明易懂,附有大量案例,更具启发性、实用性,是汽车售后服务企业经理及各部门管理人员的实用工具书,也是应用型本科专业院校及职业学校的实用教材。

图书在版编目(CIP)数据

汽车售后服务与管理/姚美红等编著. — 2 版.

—北京:机械工业出版社,2015.6

(汽车维修与服务高技能人才培养丛书)

ISBN 978-7-111-50713-0

I. ①汽… II. ①姚… III. ①汽车—销售服务

IV. ①F407.471.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 145318 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:齐福江 责任编辑:齐福江

责任校对:赵蕊 封面设计:路恩中

责任印制:乔宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2015 年 9 月第 2 版第 1 次印刷

184mm×260mm·12.25 印张·300 千字

0001—3000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-50713-0

定价:33.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:010-88379833

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:010-88379649

机工官博:weibo.com/cmp1952

教育服务网:www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网:www.golden-book.com

前言

2010年以来,中国汽车全年销量一直稳坐全球第一宝座。汽车销售量的激烈增长需要良好的汽车售后服务作保证,但我国目前不少汽车售后服务企业存在经营理念、服务理念落后,高素质人员匮乏等问题。传统的维修模式、经营方式、管理手段已远远不能适应现代汽车售后服务的需要,汽车售后服务企业需要互相学习,取长补短,接受新的经营理念、管理理念和服务理念。本书正是为适应时代发展需要而编写。

与以往图书相比,本书有以下突出特点:

1. 内容新,观点新。书中归纳总结了欧、美、日车企4S店先进的经营管理理念和服务理念,其经营战略、服务流程、投诉处理方法、服务绩效改进等观点是全新的,对顾客满意与顾客关怀进行了新的思考;对顾客投诉进行了全面的分析,提出了服务营销管理、目标管理的新方法和新思路;阐明了今天激烈的市场竞争不仅仅单一体现在技术、质量上,而是全方位地体现在企业的观念、形象、品牌、服务和管理上。

2. 注意理论与实践相结合,突出了实用性。编写中注意了理论与实践相结合,并穿插了实践中遇到的精彩案例,避免了枯燥的说教。这些内容对提高汽车售后服务企业管理者的决策能力和管理水平,树立良好的企业形象,提高企业服务质量,降低企业经营成本,提高企业核心竞争力有很大的帮助。

3. 内容知识面广,综合性强。本书涵盖了汽车售后服务企业的建立、服务理念、顾客满意、日常运营管理、保修和召回、配件管理、工具设备和安全生产管理、服务与销售部门的协调管理、人力资源管理、服务营销管理及目标管理等。内容涉及了汽车售后服务业管理的方方面面,既适合4S店特约服务站,又适合汽车维修企业。

4. 内容准确、可靠,语言简洁。本书由多年从事汽车4S店售后服务站管理工作的站长、服务经理、配件经理以及相关的管理人员编写,内容真实可信。

本书的主要对象为维修企业管理人员、应用型本科及职业院校师生、汽车4S店特约服务站员工及欲从事汽车售后服务的人员。

本书主要由姚美红、栾琪文编著,参加编写的还有栾昌慧、刘世琪、张永忠、张敬、田晓君、孙志春、王来立、甄甫红、刘建霞、顾小冬、严飞、刘福华、谢计红等。

由于编者水平有限,书中难免有不当之处,敬请读者批评指正。

编著者

目 录

前言

第一章 概述..... 1

- 第一节 汽车售后服务的概念和
重要意义..... 1
- 第二节 汽车售后服务企业面临的挑战
和发展机遇..... 3

第二章 汽车售后服务企业的建立..... 8

- 第一节 4S 和 3S 特约服务站 8
- 第二节 汽车售后服务站应具备的
基本条件..... 8
- 第三节 汽车售后服务站的筹建 12
- 第四节 汽车售后服务企业 CIS
战略 16
- 第五节 厂区规划及设施环境要求 ... 19

第三章 服务理念 22

- 第一节 服务工作的七大理​​念 22
- 第二节 一汽丰田的服务理念 26
- 第三节 其他知名企业服务理念
简介 31

第四章 顾客满意 38

- 第一节 顾客满意与顾客关怀 38
- 第二节 顾客投诉及预防 45
- 第三节 顾客满意度调查与分析 49

第五章 日常运营管理 56

- 第一节 服务规范管理 56
- 第二节 服务流程 58
- 第三节 服务质量管理 71
- 第四节 5S 管理 76

第六章 保修和召回 84

- 第一节 保修 84
- 第二节 三包 90
- 第三节 召回 93

第七章 配件管理..... 100

- 第一节 零件基础知识..... 100
- 第二节 仓储管理..... 103
- 第三节 库存控制..... 113
- 第四节 零件部与其他部门的
协作..... 119

第八章 工具设备与安全生产管理..... 122

- 第一节 工具设备管理..... 122
- 第二节 安全生产管理..... 124

第九章 服务与销售部门的协调 管理..... 130

- 第一节 服务与销售部门的交流..... 130
- 第二节 确保新车交车质量..... 132
- 第三节 提高新车销量..... 139

第十章 人力资源管理..... 142

- 第一节 组织机构和岗位职责..... 142
- 第二节 员工满意度与员工激励..... 144
- 第三节 领导能力和团队建设..... 150
- 第四节 员工培训..... 153

第十一章 服务营销管理..... 155

- 第一节 服务营销理论..... 155
- 第二节 满足顾客需要策略..... 157
- 第三节 顾客成本策略..... 159
- 第四节 便利策略..... 161
- 第五节 沟通策略..... 163
- 第六节 服务推广..... 166

第十二章 目标管理..... 169

- 第一节 目标管理概述..... 169
- 第二节 服务指标管理..... 171
- 第三节 客户维系的重要指标..... 172
- 第四节 业务指标管理..... 177

1

第一章 概述

第一节 汽车售后服务的概念和重要意义

一、汽车售后服务的概念

提到售后服务,多数人会简单地从字面上理解为“销售以后的服务”,事实上售后服务泛指销售部门为顾客提供的所有技术性服务工作及销售部门自身的 service 管理工作。对于汽车售后服务,就技术性服务工作而言,它可能在售前进行(如收货检查、车辆保存维护等),也可能在售中进行(如车辆美容、按顾客要求安装和检修附件、对顾客进行的培训、技术资料发放等),当然更多的是在车辆售出后进行的质量保修、维护、技术咨询、备件供应及信息反馈等。而售后服务的管理工作更是贯彻整个服务工作的始终。换言之,所有的技术性服务与相关管理工作都属于售后服务的范畴。

综合来说,汽车售后服务的主要内容有技术培训、质量保修、备件(配件)供应、信息反馈、组织管理、企业形象建设等。上述各个内容之间的关系可概括为“技术培训是先导,质量保修是核心,备件(配件)供应是关键,信息反馈是手段,管理机制是保障,形象建设是文化”。这些售后服务的内容是有机联系、相辅相成的,特别是随着当今社会信息技术的迅猛发展,计算机网络技术、信息处理与分析加工技术等在售后服务领域得到广泛应用,更使得上述各个方面内容紧密联系、相得益彰。

通常情况下,汽车售后服务主要有两种经营模式:一是汽车销售与服务相分离的方式,即提供服务的制造商、经销商、维修商、配件商等各级服务商分别在自己的经营范围内提供相应的服务。比如专门的汽车美容装饰公司、汽车修理厂、配件供应店、洗车场等。另一种则是汽车销售与服务一体化的方式,即以汽车特约销售服务站为主体,通过汽车专营将各类服务商与顾客的利益紧密连接在一起,形成一个有机的服务链。由于有汽车品牌的强大优势和汽车制造厂强有力的技术培训及配件供应的支持,汽车特约销售服务站在我国汽车售后服务业中处于主导地位,比如4S店、3S店。本书将以包含了整车销售、零配件供应、售后服务、信息反馈等四位一体的4S店(俗称汽车领域的“沃尔玛”)为主体,详细全面地讲述汽车售后服务工作及其管理。



二、汽车售后服务的重要意义

随着中国汽车市场的蓬勃发展,汽车将成为人们生活中不可或缺的工具,中国人的消费热情现已全面升级,与之相伴的必然是汽车个性化需求。汽车也将继家庭、公司之后成为人们最重要的第三生活空间,即“流动的家”。

在国外“三分修、七分养”早已是一种实实在在的消费行为,而此观念也必将逐渐成为国内的消费潮流。汽车消费的总体趋势告诉我们,新兴的汽车服务市场消费潮流的传播速度远远高于其他的消费形式,中国的汽车服务市场具有巨大的发展潜力和诱人的市场前景。另外,我国的汽车售后服务业市场需求远大于供给,汽车市场的产值已经达到很大的规模,但汽车用品、精品及美容、养护的介入程度还不足 30%。由此可见,中国汽车售后服务市场的广阔性及需求之旺是不言而喻的。

“买车,买服务”,已成为越来越多汽车企业和消费者的共识。现在越来越多的汽车顾客深刻体会到,买车主要买的是售后服务,因为售后服务能提供实实在在的“好处”,真正为顾客解除后顾之忧。这也意味着售后服务的职能应当覆盖到顾客需要的一切技术性服务内容。通过服务,使顾客用好汽车产品,并创造最好的使用效益,这才能证明售后服务工作的成功。

一般来说,完善的售后服务应具备两大基本功能:一是不仅能够为顾客解除后顾之忧,而且要利用售后服务树立和宣传企业形象;二是能够及时准确地反馈产品使用信息、质量信息以及其他重要信息,为企业在生产技术、产品改进等诸多方面及时、准确地做出决策提供可靠依据。由此可见,售后服务同企业的产品研发、设计制造、质量管理等工作一样,是不可缺少的重要环节。因此不少企业已明确提出,售后服务是企业产品生产的最后一道“工序”,并将售后服务质量看作企业质量保证体系在企业外的延伸,从而要求售后服务必须做到指导和帮助顾客用好产品,使产品始终保持良好的技术状况,帮助顾客取得最佳的经济效益,将顾客满意作为企业售后服务的根本目标。例如,上海通用的“别克关怀”活动,别克 GL8 实施 3 年或 6 万 km 的保修期,创立了国内汽车行业首个售后服务品牌;广州本田和海马汽车每年为顾客进行两次全面服务;东风日产推出的“腾飞 07 计划”,降价的同时为顾客提供“五个安心”,即质量安心、费用安心、修后安心、时间安心和紧急时安心。这些事例都很成功。

据不完全统计,目前,我国各类汽车维修企业已达到 40 万户,从业人员 240 多万人。尽管很多汽车维修企业已初具规模,但 21 世纪是一个对汽车行业充满挑战的时代,我国主要的私家车消费群体对汽车品牌、性能、维修保养的个性化需求较之 20 世纪 90 年代有着本质的区别,他们除了要求维修诚实可靠、收费合理外,也对服务寄予了更高的期望。汽车服务企业需要接受新的经营理念、管理理念和服务理念,而且现在的市场竞争早已不单一体现在技术和质量上,而是全方位地体现在企业的观念、形象、品牌、服务和管理上。随着我国汽车市场经营模式的重大转变,会给汽车售后服务业带来巨大的商机。提供方便快捷、高效贴心的一条龙式售后服务将是汽车企业取胜的重要手段。

总而言之,中国的汽车市场正处在发展的关键时刻,随着汽车业产能的快速提高和制造技术的不断更新,汽车产品逐渐成熟起来,价位相近的汽车在技术含量和整车质量上也变得相差无几,因此,汽车品牌的竞争必将由技术、价格更多地转向售后服务。随着我国汽车业



的快速发展,暴利时代正在终结,汽车业的赢利点也将由销售更多地转向售后服务。汽车消费主体的转变必将带来消费模式的重大变化,服务将变成汽车企业竞争的主打战略和必胜法宝,毋庸置疑,今后汽车行业的竞争是一场服务战。汽车售后服务的经济潜力非常巨大,将逐渐成为未来汽车生产、销售和维修厂家的中流砥柱,售后服务的重要性在汽车销售中将表现得淋漓尽致。任何企业只要从全局出发,重视售后服务,就会占得先机,赢得巨大的市场和更大的利润,也就会在未来的激烈竞争中脱颖而出。

第二节 汽车售后服务企业面临的挑战和发展机遇

一、汽车售后服务企业国内外概况

进入 21 世纪以来,我国汽车行业发展迅猛,在产品研发、制造技术等各方面都有长足发展,汽车消费量更是稳步提高,中国已成为世界第一大汽车生产国和最大的新车消费市场。但在中国汽车工业高速发展之时,世界汽车业的战略调整早已开始。事实是,在普遍采用精益生产方式,制造环节的成本节约潜力基本降到最低点的情况下,世界汽车厂商们早已开始在汽车服务贸易上大动脑筋,由此开发新的利润增长点。国际汽车服务贸易早已趋向汽车养护,电子化、信息化、规模化、专业化和品牌化经营如火如荼。

1. 美国的“柠檬法”和以 NAPA 为代表的连锁经营

当今世界第一汽车大国——美国,作为汽车保障的售后服务业十分发达。美国的汽车售后服务以“柠檬法”为主要保障,以连锁经营为主要经营模式,此外,其快修养护连锁企业已占据整个汽车售后服务业的 80% 以上,产值占到整个行业的 50% 以上。

所谓“柠檬法”,其实是“汽车保用法”的一种形象说法。众所周知,柠檬这种水果又酸又涩。在美国,有缺陷的东西被称为是柠檬,于是便用“柠檬车”一词来代指有问题的汽车。无论是汽车制造商、销售商还是代理商,若向消费者销售了“柠檬车”,根据“柠檬法”规定,必须承担相应的赔偿责任。该法要求,对处于质量保证期内的新车,如经过数次(一般为 4 次)修理后,仍不能保证该车的正常使用,或者该车在质量保证期内 30 天不能使用,制造商或者销售商就应该为顾客更换新车,或者返还购车款并收回有毛病的车,还要把汽车因为不符合质量保证而被退货的事实,向当地车管部门报告。这一要求是非常严格的,但正是这一严格要求,才造就了“汽车轮子”上的国家。而以家喻户晓的、被形象比作是汽车售后服务行业“麦当劳”的 NAPA 为代表的专业连锁维修店,则是美国人驾车维护的首选,从某种意义上说,美国能够发展成为当今世界第一汽车大国,除了一些大规模的汽车制造公司在汽车制造方面的巨大贡献外,汽车连锁业的逐渐完善可谓功不可没。

2. 加拿大汽车售后市场的 MAPC

加拿大的汽车修理已成为一种产业,由专业的汽车技工为车主提供汽车性能评估、汽车维修以及保养维护的服务。为了规范汽车维修市场,加强驾车者和汽车服务商之间的联系,解决双方的纠纷和常见问题,加拿大在全国范围内成立了国有的非赢利性机构——“驾车者安全担保计划”,为汽车驾驶人和服务商提供有关汽车维修养护方面的培训,并制定了严格的行业标准,监管全国的汽车零售商、销售公司团体和维修服务商。加入“驾车者安全



担保计划”的汽车维修厂都会悬挂着醒目统一的“MAPC”标识,这个标识在加拿大如同“绿色环保标志”“纯羊毛标志”等标识一样家喻户晓,也是车主选择汽车维修厂家的依据。悬挂这个标志意味着汽车维修厂家是通过国家维修技术鉴定的服务商,它必须遵守“驾车者安全担保计划”规定的所有行业标准,履行对消费者的承诺,并接受该计划的监督。“驾车者安全担保计划”的成员资格只授予那些诚实可信、严守职业道德的服务商。在加拿大,要想获得这个资格,必须通过“驾车者安全担保计划”全方位的鉴定。在“驾车者安全担保计划”的加盟维修厂里,消费者享有整个维修过程的控制权,服务商必须与顾客进行全面、诚实的沟通,不能对汽车状况和维修内容有所隐瞒或曲解,必须为顾客提供最适当的维修方案,以提高车辆的可靠性能,保障车主的安全。服务商必须在店面的明显位置悬挂“驾车者安全担保计划”的服务标准和担保承诺,并严格遵守。

3. 日本人性化服务基础上的完美“车居生活”

日本汽车市场的兴旺带动了其汽车售后服务领域的蓬勃发展。多年来,日本汽车售后服务领域形成了完善的服务体系,特约服务站、汽车服务超市一应俱全,而其亲切、体贴、周到的人性化服务更使得日本有车一族安心享受着完美的“车居生活”。在日本,汽车的修换退方面,政府并没有政策上的规定,对汽车售后的修换是企业根据市场竞争决定的。但经过一段时期的市场调整、磨合,现在各企业都不约而同地制定了大致相同的修换规定,并以尽显人性化的服务来赢得市场份额。

目前,日本几家大型汽车公司同时也是汽车维修服务的主要供应商,为完善售后服务,获取汽修领域巨大的经济利益;许多直营或加盟的特约维修站应运而生。由于有配套的技术、品牌的质量保证、统一的标准等优势因素的吸引,许多日本人愿意将爱车送到特约维修站进行维修和保养。日本的特约维修站拥有一整套专业的车辆技术资料支持,维修人员经验丰富,当汽车进行维修时,运用这些技术资料可以快速查找出故障原因,设计出最佳的排除故障方案,而且在维修站使用的都是与自己车型相匹配的原厂件,能够保证汽车维修的质量,让人放心。例如,日本著名的黄帽子股份有限公司,是日本第一大经营汽车用品及配件的公司,异常注重品牌价值和品牌建设,把丰富的服务内容和销售汽车用品组合在一起,是日本著名的一站式汽车服务连锁企业,在日本拥有 500 多家汽车服务连锁店,并早已占据了部分中国市场。

4. 欧洲汽车售后服务的完善保障

欧洲没有类似美国的针对汽车产品的法案,也没有日本人性化的服务,但保障完善是欧洲汽车售后服务业的重要特点。目前在欧洲适用的主要是《1999/44/EC 指令》(《关于消费者商品销售及其担保的某些方面的指令》,简称《指令》)。根据《指令》规定,销售者必须向消费者提供符合销售合同的商品,其强制的最短的质量担保期是两年,但销售者可以根据自己实际情况给予延长担保期。若提供的产品不符合销售商允诺或消费者合理期望的特性,则意味着销售商没有履行其合同,则需承担更换、修理、降价处理或补偿消费者损失的责任。《指令》中明确指出,若消费者未享受《指令》所赋予的权利,则必须在发现不符合之日起两个月内通知销售商,销售商对所提供的产品存在不符合的情况负有责任。

5. 中国汽车售后服务行业的现状

我国加入 WTO 后,汽车业面临的不仅是国外汽车产品带来的冲击,更重要的是汽车服务市场的竞争。随着汽车市场的日趋完善和成熟,以技术、广告和价格等要素为平台的竞争



逐渐进入白热化状态,我国政府和汽车相关企业也开始认识到售后服务的重要性,相继出台了如汽车召回制度等一系列意义重大的政策制度,竞相推出一系列售后服务保障活动,使我国汽车售后服务行业开始进入活跃状态。但总体来讲,与发达国家相比,我国的汽车售后服务水平还处于初级阶段,在法律法规、经营模式、管理服务、品牌创造、竞争意识等各方面都还存在一系列的问题。

(1) 售后服务理念落后 国内汽车销售及售后市场的种种现象凸显出服务理念落后。在我国,汽车售后服务企业的观念比较陈旧,对汽车售后市场的理解和认识远远不够,自身的服务意识相对落后。汽车企业为了获取更大的利润空间,拼服务是为争取顾客、保住或扩大市场销售份额,并非真正认识、了解了汽车售后市场的巨大利润空间。国外售后服务的立足点是提高保质期,保证正常使用期,推行“保姆式”售后服务。而我国售后服务的潜规则更多的还是“坏了保证修理”。更有甚者,一些工作人员在利益的驱使下,不是想方设法解决疑难问题,而是诱导顾客更换不必要更换的零配件,从而增加了消费者的使用成本。国外售后服务的项目多,咨询服务、对顾客进行技术培训、配件供应、维修、保养是一条龙,服务连锁化、网络化。而我国目前在这些方面做得还不够成熟。中国的汽车及配件企业把重心更多地放在了生产上,存在“重生产,轻服务”“重销售,轻售后”等不对称现象,往往忽视了最有潜力可挖和利润最丰厚的汽车服务贸易。

(2) 标准和法规体系不够完善 改革开放以来,我国政府及有关部门出台了各项法规政策来推动国内汽车工业的发展,并取得了令人振奋的显著成就,但相对于汽车制造业来说,我国汽车售后服务业的发展明显滞后。长期以来,我国汽车售后服务业缺乏完善统一的服务标准和行业规范,相关法制建设比较落后,尚未形成统一管理 with 整体规划,在一定程度上导致了汽车售后服务业的服务水平低下,企业管理水平参差不齐,难以满足我国汽车市场快速发展对售后服务的强劲需求。

(3) 行业整体发展水平比较落后 我国汽车售后服务企业起步较晚,发展缓慢,尚不成熟,行业整体发展水平落后。这主要表现在尚未形成规模经济与品牌优势,大量小本经营的汽车修理或美容装饰、钣金喷漆等店面占据大半江山,企业规模小,经营分散,持续经营能力差,缺乏行业组织性,品牌优势不突出;对信息反馈的重视程度不够,更多的只是流于一种形式,对于信息做到了收集却常常未能做出响应,往往忽略了顾客反馈信息对改进产品的极大价值,不能真正为公司的竞争和战略决策提供有力依据;汽车零配件价格偏高、质量不够稳定,缺少全面详细的零配件质量标准;管理服务水平低下,人力资源不足,人才培养体系不健全,行业总体服务水平相对较差。

总之,我国政府及相关企业对汽车售后市场的认识还不够到位,重视不足,措施不利,竞争相对乏力。但值得欣慰的是,相关部门和企业正逐渐意识到服务贸易的重要性和广阔的利润空间,并不断探索一系列有效措施,相信我国汽车售后服务业在不久的将来会取得长足发展。

二、汽车售后服务企业面临的挑战

目前,汽车售后服务业以4S、3S特许经营为市场主导模式,并作为一个特殊的、高新技术含量丰富的行业,逐步走向品牌经营、规范经营的时代。传统的思维模式、传统的服务理念、传统的维修方法、传统的服务方式正面临着种种严峻挑战。



1. 汽车售后服务业面临消费需求变化的挑战

当前的汽车市场需求结构、消费的环境、消费的内容、消费的方式都已发生翻天覆地的本质变化,私人消费超过整个市场的一半。与公务车市场相比,私人消费具有需求价格弹性大、质量保证要求细、品牌忠诚影响深、售后服务要求高、个性配置范围广等特征。我国汽车售后服务业面临着严峻的消费需求变化的挑战。

2. 汽车售后服务业面临高新技术的挑战

当代汽车技术已进入智能化控制的新时代,作为集计算机技术、光纤传导技术、新材料技术等于一体的高新技术的结晶,汽车逐渐成为带有四个轮子的“计算机”;汽车电子技术和产品的广泛应用更带来了汽车维修保养技术的升级换代;检测诊断技术在经历了经验诊断、科学诊断之后,现已全面进入第三代——智能化诊断时代;厂房、仪器、设备等技术设施投资变大;产品技术更新换代加快。

3. 汽车售后服务业面临全新的顾客环境的挑战

目前,有车一族中,高文化、高层次、高素质的知识型顾客越来越多,工薪阶层的比重越来越大。与此同时,女性车主在迅速扩大(北京市的女性车主占到1/4以上),而且“网民”和车主的重合度极大。据调查,北京的私家车主中有80%的人使用过互联网、34%的人平均每周上网时间超过10h,有43%的人表示用互联网查询过有关汽车方面的资料。汽车售后服务的对象(顾客)发生了根本的变化,服务的车主已逐步向知识型顾客发展。消费者的知识文化水平不断提高,对服务的要求越来越细,他们的情感需求、精神需求也越来越显得重要;汽车消费的档次不断提高,车主对售后服务产品的选择意识、价格意识、法律意识、自我保护意识亦是越来越强。全新的顾客环境向汽车售后服务业提出挑战。

4. 汽车售后服务业面临全新的人才环境的挑战

高新技术含量的汽车、知识型的顾客群、激烈的市场竞争对汽车售后服务从业人员提出了高素质要求,迫切需要一大批有文化、有专业知识、懂原理、熟悉仪器、会电脑、会英文、具有一定实践经验的技术人才。同时还需要有一批懂得市场营销、公共关系、顾客心理学、员工心理学、生产工艺学、财务管理、人力资源管理、物流管理等综合经营管理的职业经理人才。只有拥有这样的人才基础,汽车售后服务企业才能获得长远发展。与此同时,当前售后服务企业技术人才流动性大,是不争的事实,这与企业管理理念有关。因此,企业面临全新的人才环境的挑战,必须有全新的人才理念,想办法培养人才,留住人才。

5. 汽车售后服务业面临全新的竞争环境的挑战

传统汽车售后服务的竞争仅仅是技术、质量、价格的竞争,而现代汽车售后服务的竞争是在市场经济条件下的竞争,是从技术、质量、价格、资金、信息、人才到品牌和企业文化的全方位、广角度的企业综合实力的较量。汽车售后服务的手段、服务内容、服务的程序、服务制度、服务组织形式都正在发生一场巨大的变革。随着科学技术不断进步、金融资本介入汽车制造和服务业,现代汽车售后服务已发展成为一个高新技术含量丰富、资金技术密集的服务行业,面临着全新的竞争环境的挑战。

三、汽车售后服务企业的广阔前景

尽管我国汽车售后服务企业尚处于初级阶段,问题也不少,但机遇与挑战并存。随着我国汽车行业日臻完善、成熟,汽车售后服务业正向我们展现出广阔的前景。



1. 今日的中国已成为全球第一汽车生产和消费国

2000年,我国国内汽车产量刚刚超过200万辆,2009年汽车工业的迅猛发展,使我国成为世界第一汽车生产和消费大国。到了2010年,国产汽车产销突破了1800万辆,同比增长32%以上,创历年最高,乘用车产销首次超过1300万辆,商用车总体也呈现良好趋势。高速的经济增长加快了汽车进入家庭的步伐。目前,中国私人购车比例在70%左右,私人购车最为活跃的北京已达90%。截至2014年末,全国私人轿车保有量达到1.25亿辆。

汽车服务业迎来了一大批新的消费者,中国最大的、最有能力的消费群体——“有车一族”正在迅速崛起。据统计,到2014年汽车驾驶人超过3亿人,形成一个持续高增长的顾客群。汽车消费者的“衣、食、住、行”形成一个巨大的消费市场。

2. 中国汽车售后服务业的概况

据预测,中国汽车产业2015年总值将达到14620亿元,售后服务业的产值将占汽车产业总产值的1/3,市场规模增至5400亿元,表现出巨大的潜力和良好的成长性。从计划经济到市场经济,中国汽车业已经完成了从“造汽车”到“卖汽车”的过渡,并将随着国外先进服务理念和服务手段的不断引进,实现从“卖汽车”向“卖服务”的逐渐跨越,传统的赢利模式已开始向售后服务业转移。

3. 售后服务业市场利润丰厚,前景广阔

据美国《新闻周刊》和英国《经济学家》刊载,在一个完全成熟的国际化汽车市场,汽车的销售利润约占整个汽车业利润的20%,零部件销售利润约占20%,而有60%的利润是在服务领域中产生的。发达国家的经验表明,汽车售后服务市场是汽车产业中最稳定的利润来源,在汽车产业链中的利润比例可占到50%~70%,超过汽车销售利润与零部件供应利润之和。但目前我国汽车销售利润中制造商的比重依然过大,服务的比重偏小,因此售后服务业的潜力巨大、前景广阔。

4. 汽车售后服务业将成为中国的黄金产业

随着市场的竞争和汽车保有量的急剧增加,以及汽车产业的利润向售后服务行业的不断转移,与之配套的汽车售后服务市场必将成为一个庞大的“黄金”市场。权威数据显示:按国际标准计算,中国汽车的产业规模应该有超过2000万人的汽车服务从业人员,而实际上,目前从业人员只有200万人。市场预测显示,随着汽车数量的高速增长,售后服务行业的企业数量(或规模)在今后几年将以每年近20%的速度发展,以满足汽车使用中对维修、检测、配件、设备和物资等方面的需求,而各种新政策、新技术、新车型的出现,又将进一步拉动售后服务行业的发展,推动汽车售后服务体系、顾客维修网络和产销渠道的建立与完善。汽车售后服务的好坏将决定着汽车销售4S店的兴衰。

我国汽车行业已进入了快速发展时期,汽车售后服务业成为新时期一个崭新的“黄金”行业,展现在国人面前。新一轮的淘金热即将在中国汽车售后服务市场展开。

第二章

汽车售后服务企业的建立

第一节 4S 和 3S 特约服务站

一、4S 特约服务站

汽车 4S 店这一名词的上镜率越来越高。“4S”是四个英文单词的字头缩写：整车销售 (Sale)、零配件供应 (Sparepart)、售后服务 (Service)、信息反馈 (Survey)。汽车 4S 店，就是指将这四项功能集于一体的汽车服务企业。

汽车 4S 店由经销商投资建设，用以销售由生产厂家特别授权的单一品牌汽车，可以说它是汽车市场激烈竞争的产物。随着用户消费心理的不断成熟，用户需求日益多样化，对产品、服务的要求也越来越趋于严格，原有的代理销售体制已不能适应市场与用户的需求。汽车 4S 店的出现，恰好能满足用户的各种需求，它可以提供装备精良、整洁干净的维修区，现代化的设备和服务管理，高度职业化的气氛，良好的服务设施，充足的零配件供应，迅速及时的跟踪服务体系等。汽车 4S 店的服务，可以让用户对品牌产生信赖感和忠诚度，从而扩大汽车的销售量；能够为顾客提供更低廉的价格、更专业的技术支持和更深入的售后服务。

二、3S 特约服务站

汽车 3S 店包括整车销售 (Sale)、零配件供应 (Sparepart)、售后服务 (Service)。不管汽车 3S 或 4S 店，它的售后服务 (Service) 功能是一样的。

第二节 汽车售后服务站应具备的基本条件

一、汽车售后服务的基本条件

1. 汽车售后服务站的定义

汽车售后服务站是严格依据汽车生产厂家的标准，统一视觉形象规范、统一订购原厂备件、



统一接受培训、统一使用专用工具,进行维修服务,并经过汽车生产厂家授权的维修服务商。

2. 汽车售后服务站应具备的基本条件

(1) 基本管理标准

1) 独立的组织机构,如总经理为独立法人代表、维修场地和设备独立、财务独立核算等。

2) 必须配备专职人员负责业务接待、配件管理、索赔管理和信息传递协调。

3) 按照厂家的要求,对店内员工进行各类业务培训。

4) 服务中心内外部形象设施的建设要符合厂家建站要求。

(2) 接待管理标准

1) 员工要着装统一并挂牌上岗,接待用语要统一、规范、礼貌,任何行为不得有损厂家的形象。

2) 收费合理,公布保养价格表、常规修理价格表和备件的价格目录,随时让顾客知道故障件情况和收费清单明细。

3) 耐心解释,说服有力;维修保证质量并交付准时;随时指导用户如何正确保养和使用产品,并向用户宣传厂家的售后服务政策。

4) 实行 24h 值班制度,随时处理突发事件。

5) 建立客户维修档案,有专人进行跟踪电话回访,随时掌握车辆使用情况和客户的新需求,提高故障一次性排除率。

(3) 维修管理标准

1) 车间内设有专门的工具室,统一管理维修工具,做到定人、定位、定工具,并且具有齐全的领用和交还手续。

2) 场地保持清洁,不存放与修理无关的工具和零件,不允许客户进入修理车间。

3) 旧件要摆放整齐,不受水和油的腐蚀,维修结束后,要清洁修理部位的油污和水渍。

4) 必须具有举升机的专用工位。

5) 维修场地必须整洁干净,能容纳一定的维修车辆。

(4) 设备管理标准

1) 对于一些维修用的检测工具(千分尺、游标卡尺、扭力扳手等)要有设备管理员定期到计量局进行校验,以保证维修质量。

2) 升降机、四轮定位仪等维修设备要按照使用说明书的要求进行保养和操作,如有异常,由设备管理负责人协调维修,严禁自行处理。

(5) 信息管理标准 信息管理现在已经作为汽车生产厂家的一项重要内容来抓,反馈信息的质量直接影响到售后服务质量,也影响到销售公司的整车销售。因此要求:

1) 信息反馈必须及时、准确。

2) 特约服务站设专人负责信息管理。

3) 临时出现的紧急质量信息,应随时进行反馈。

(6) 基本设施

1) 必须具备客户休息室(或休息区),客户休息室需要配备家具、电视、报纸等设施。

2) 周边场地应具备专用的停车泊位、维修车辆停放区、完工车辆停放区。



3) 服务中心车辆出入口应能同时允许两辆车进出,并且有明显的方向标识;维修车间进、出口应有明显标识,最好进口和出口分开。

(7) 人员的培训 服务经理、备件经理、索赔员、维修的机工和电工等必须培训并考试合格。

(8) 业务大厅 开展服务的服务中心必须具备相应的业务接待大厅,并有相应的标识。业务接待区应设有业务接待、索赔、服务跟踪岗位。

(9) 备件、仓库及货架管理

1) 配备专用的备件运输设施。

2) 配备一定数量的货架、货筐等。

3) 配备必要的通风、照明及防火设备器材。

4) 仓库各工作区域应有明显的标牌,如备件销售出货口、车间领料口、发料室、备货区、危险品仓库等,并且应有足够的进货和发货通道以及备件周转区域。

5) 货架的摆放要整齐划一,仓库的每一过道要有明显的标识,货架应标有位置码,货位要有零件号、零件名称。

6) 备件储备定额应符合要求。

(10) 着装 服务中心的维修人员必须穿着指定的标准维修服装。

(11) 服务热线的设立 必须具有公开的对外 24h 热线服务和 24h 紧急救援功能。

(12) 服务中心档案的建立 必须拥有完整的顾客档案,包括顾客和维修车辆的相关信息。

(13) 服务站周边环境 服务站应该位于交通方便的主干道且临街,沿街长度 30m 以上。

二、经营服务项目

现代汽车售后服务经营范围十分广阔,主要有以下服务项目。

1. 保修

保修,是指产品(或元件、系统)的生产者与经销商根据保修条款,为确保产品在正常使用的前提下,一定时期内性能充分满足所规定的要求,而做出的一种承诺。它要求生产者与经销商在规定的条件下,于一定时期内,必须对产品出现的故障向顾客进行补偿。这些条件根据产品的不同而异,属于对制造过程的一种补充费用。它可以被看作是买卖双方之间的一种契约协议,自产品出售之日起生效。

汽车的保修由汽车经销商的售后服务部门承担,售后服务部门通过保修可以从汽车生产商那里获得保修零件的管理费和保修作业的工时费。

关于保修在以后的章节将详细介绍,这里不再重复。

2. 专业维修

专业维修项目及内容见表 2-1。

表 2-1 专业维修项目及内容

项 目	内 容
发动机部分	发动机大修,更换正时带,更换水泵,更换空调传动带,清洗喷油器,清洁节气门体,更换水泵,更换节温器,更换汽油泵,更换缸垫,更换传感器,更换散热器,曲轴修磨,气缸镗磨等



(续)

项 目	内 容
电气部分	修复蓄电池，加注制冷剂，更换暖风机，更换仪表总成，检修电气控制系统，修理空调器、暖风机等
底盘部分	自动变速器维修，手动变速器维修，ABS 维修，空气悬架维修，牵引控制系统维修，更换减振器，更换前后制动片，更换悬架胶套，更换车轮轴承，更换转向器，更换拉杆球头，更换转向助力泵，更换前悬架三角臂等
钣金喷漆	全车及局部钣金整形，喷漆等
汽车玻璃	更换或局部修复等

3. 汽车养护

汽车养护项目及内容见表 2-2。

表 2-2 汽车养护项目及内容

项 目	内 容
常规保养	更换机油，冷却液，更换三滤(机滤、汽滤、空滤)，蓄电池维护等
季节保养	空调检测及加注制冷剂
高级保养	电脑检测及解码，发动机不解体清洗，尾气排放检测保养，润滑系统免拆清洗，冷却系统免拆清洗等

4. 汽车美容、护理

汽车美容、护理项目及内容见表 2-3。

表 2-3 汽车美容、护理项目及内容

项 目	内 容
表面护理	无水洗车，全自动电脑洗车，漆面污渍处理，新车开蜡，氧化层去除，漆面封釉，漆面划痕处理，抛光，打蜡，翻新，金属件增亮，轮胎增亮防滑，玻璃抛光等
内饰护理	顶棚清洗，车门衬板清洗，仪表板清洗护理，桃木清洗，丝绒清洗，地毯除臭，塑料内饰清洗护理，真皮座椅清洗，全车皮革养护，内饰消毒等
光触媒除异味	

5. 汽车装饰

汽车装饰项目及内容见表 2-4。

表 2-4 汽车装饰项目及内容

项 目	内 容
新车装饰	全车贴膜，铺地胶，安装挡泥板，加装扶手箱，加装桃木内饰，加装轮眉，防撞胶条等
高级装饰	真皮座椅加装等

6. 汽车改装

汽车改装项目及内容见表 2-5。



表 2-5 汽车改装项目及内容

项 目	内 容
外观改装	改装包围, 更换转向盘, 个性贴纸, 轮胎, 轮毂, 仪表改装
性能提升	改装天窗, 改装氙气灯, 改装电动门窗
环保节能	在进气, 点火, 供油等系统上加装环保节能装置
影音系统	车载电视、CD、VCD、DVD、扬声器、功放、低音炮、显示器
先进的电子装置	倒车雷达、中央门锁、车载电话、自动天线、车载冰箱、胎压检测器、后视系统
防盗装置	防盗器、变速杆锁、转向盘锁等

7. 轮胎服务

轮胎服务包括更换轮胎、轮胎动平衡、四轮定位、快速补胎、专业补胎、轮胎充氮气。

8. 汽车俱乐部

汽车俱乐部的主要工作包括以下内容:

- 1) 新车上牌、代办车辆证照、年检等。
- 2) 保险、理赔代理。
- 3) 协助处理本地或异地交通事故、交通违章。
- 4) 维修代用车、汽车租赁等。
- 5) 为到外地旅游的顾客争取购物、住宿、娱乐、航空机票、急送、预定等方面的折让优惠。
- 6) 组织活动, 如外驾车出游、试驾、大规模团购等。
- 7) 汽车救援, 如拖车服务、快速抢修、提供 24h 救援。

9. 二手车经营

二手车经营的主要工作包括以下内容:

- 1) 二手车翻新处理。
- 2) 二手车手续办理。

第三节 汽车售后服务站的筹建

一、3S 或 4S 特约服务站审批流程

3S 或 4S 特约服务站审批流程, 即建站程序如图 2-1 所示。

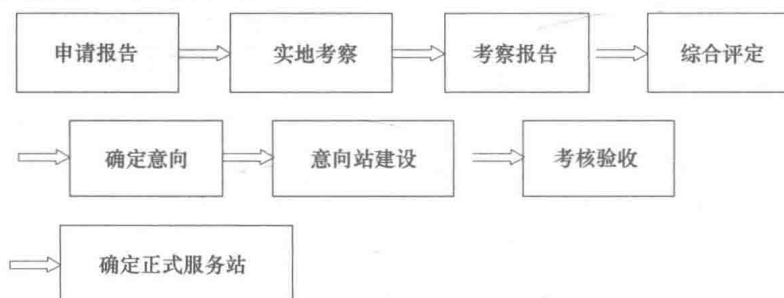


图 2-1 3S 或 4S 特约服务站审批流程