

Qiche Weixiu Qiye Zhuanxing
Fazhan Dianxing Anli

汽车

维修企业转型发展 典型案例

交通运输部运输司 审定
中国汽车维修行业协会 组织编写



人民交通出版社股份有限公司
China Communications Press Co., Ltd.

Qiche Weixiu Qiye Zhuanxing
Fazhan Dianxing Anli

汽车维修企业转型发展 典型案例

交通运输部运输司 审定
中国汽车维修行业协会 组织编写



人民交通出版社股份有限公司
China Communications Press Co., Ltd.

内 容 提 要

本书以案例的形式展现了汽车维修企业转型的发展经验,从连锁经营、规模发展、专业修理、品牌建设、绿色维修和完善机制助推转型六个方面,选取了 29 个典型案例,在附录部分,还收录了汽车维修相关的部分文件和标准。这些文章从不同侧面阐释了汽车维修企业转型发展的做法和体会,为汽车维修企业学习先进经验、创新发展理念起到积极的借鉴作用。

本书供道路运输管理机构、汽车维修企业管理人员和维修专业师生学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

汽车维修企业转型发展典型案例 / 中国汽车维修行业协会组织编写. — 北京:人民交通出版社股份有限公司, 2014.9

ISBN 978-7-114-11696-4

I. ①汽… II. ①中… III. ①汽车-修理厂-工业企业管理-案例 IV. ①F407.471.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 209447 号

书 名:汽车维修企业转型发展典型案例

著 作 者:中国汽车维修行业协会

责任编辑:戴广超 杨丽改

出版发行:人民交通出版社股份有限公司

地 址:(100011)北京市朝阳区安定门内大街斜街 3 号

网 址:<http://www.ccpres.com.cn>

销售电话:(010)59757973

总 经 销:人民交通出版社股份有限公司发行部

经 销:各地新华书店

印 刷:中国电影出版社印刷厂

开 本:720×960 1/16

印 张:16.75

字 数:265 千

版 次:2014 年 9 月 第 1 版

印 次:2014 年 9 月 第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-114-11696-4

定 价:68.00 元

(有印刷、装订质量问题的图书由本公司负责调换)



审定委员会

Shendingweiyuanhui

孟 秋 汪学君 吴东风 李云飞 俞卫江 曹 磊
康文仲 朱美环 蔡凤田 盖 方 刘国峰 曾智翔



编写委员会

Bianxieweiyuanhui

主 任：孙守仁

副主任：张京伟 应 肃 王凯明

委 员：佟濬洲 严志光 蔡格平 白 靖 刘京南
金柏正 席秀梅 张珉豪 田大军



编 写 组

Bianxiezu

组织编写单位：中国汽车维修行业协会

协助编写单位：人民交通出版社股份有限公司

吉林省汽车维修行业协会

组 长：应 肃

副 组 长：佟濬洲 严志光 刘京南



前言

Qianyan

随着经济发展、社会进步与人民生活水平的提高,特别是国家重点产业调整振兴规划及一系列政策的实施,我国汽车产销量已经雄踞全球之首,为汽车维修行业带来了巨大的发展空间。汽车产权结构的重大变化使得汽车维修行业不再仅仅限于道路运输生产经营性车辆的维修保障服务,由道路运输辅助业扩展为具有高科技含量直接服务于民生、服务于社会 and 整体经济发展的基础性独立产业,从生产服务型走向了社会服务型,业态模式随之发生了变化,上下游产业链的融合与扩张成为一种趋势。

汽车产业快速发展和汽车保有量的强势增长,为汽车维修行业的发展奠定了坚实的基础。据统计,截至2013年年底,全国共有汽车维修业户37.3万家,年完成汽车维修3.32亿辆次(其中整车修理443万辆次、总成修理873万台次、二级维护4540万辆次、专项修理2.33亿辆次、维修救援473万辆次)。与此同时,汽车维修客户个性化、多样化需求增多,市场竞争日趋激烈。交通运输部及时提出转观念、转职能,尝试行业管理制度重置,先后完善了相关部门规章和规范性文件,颁布了行业技术标准《汽车维修业开业条件》(GB/T 16739)、《汽车维护、检测、诊断技术规范》(GB/T 18344)和《机动车维修服务规范》(JT/T 816),引领行业发展的新思路、新途径;各级

道路运输管理机构在具体执法实践中积极尝试管理创新和服务创新,扎实推进企业质量信誉考核,促进企业依法经营;各级行业协会发挥桥梁纽带作用,通过落实诚信指标考核体系引导企业发展方向。

我国汽车维修业在快速增长 30 年后的今天,又一次站在了前进的十字路口,面临新的发展课题。交通运输部在洞察行业发展状况、适应国家现阶段经济发展战略的基础上,联合相关 9 个部委出台了《交通运输部、国家发展改革委、教育部、公安部、环境保护部、住房城乡建设部、商务部、工商总局、质检总局、保险监督管理委员会关于促进汽车维修业转型升级 提升服务质量的指导意见》(交运发[2014]186 号)(以下简称《指导意见》),提出了行业发展的总体要求——深入贯彻落实党的十八大和十八届三中全会精神,以最大限度地服务经济社会发展,不断改善人民群众汽车生活品质为宗旨,以促进行业发展方式转变、提升行业服务能力为主线,尊重市场规律,锐意改革创新,优化市场结构,激发市场活力,推进汽车维修业健康可持续发展,为人民群众提供放心、满意的汽车维修服务。

当前,中国经济在经过长期较快增长之后,经济总量明显提升,已经进入以转型升级、提质增效为主题的“第二季”。转型发展是发展方式的深刻变革,企业通过转型,可获取持续健康的发展。汽车维修转型发展,就是摆脱长期以来主要依靠增加网点、扩大厂房场地、添加机具设备、增加劳动力与物质资源消耗的外延式增长方式,转向依靠科技进步、劳动者素质提高、管理创新,提高员工操作水平和设备、配件与原材料的利用率,降低能源消耗,减少环境污染,由数量型向质量型、由粗放型向集约型、由低附加值向高附加值的内涵式增长方式,以便更好地服务于国民经济发展大局,实现“综合交通、智慧交通、绿色交通、平安交通”,实现由传统服务业向现代服务业的

转变。

面临激烈的市场竞争大潮,许多企业迫于市场形势和消费对象的变化,以及自身生存发展的压力,结合区域经济特点积极探索变革与转型,进行了大胆的实践。为此,中国汽车维修行业协会受交通运输部运输司委托,在全国范围内广泛征集汽车维修企业转型发展典型案例,从各地推荐的稿件中筛选出 29 篇文章,由人民交通出版社股份有限公司编辑整理,交通运输部运输司审定,按照企业转型发展的侧重点分为连锁经营、规模发展、专业修理、品牌建设、绿色维修和完善机制助推转型六个篇章,编成《汽车维修企业转型发展典型案例》一书,献给全国机动车维修工作会议。

本书正是基于为行业提供可借鉴的转型发展典型案例的思路,根据《指导意见》由不同规模经受转型发展历练的汽车维修企业撰写,反映行业转型发展的总体概况和不同类型企业转型发展的经验。书中介绍的并非规模最大、发展最快、效益最好的企业案例,而是不同类型企业转型发展案例,具有典型性、代表性、可复制性和可读性。其中一部分是遵循《机动车维修服务规范》,依靠规范化管理保障企业健康发展的典型;一部分是在日趋激烈的市场竞争状况下迫于市场竞争和消费者需求主动转型的典型;一部分是企业经营或生存发展受限被迫寻求持续发展被动转型的典型;一部分是受辖区行业发展状况影响在朦胧中自发转型的典型。他们的生存发展环境存在差异,其转型成功程度也各自不同。全书内容翔实,不拘一格,反映了不同企业在适应社会转型期的应对策略,立意深远,注重分类引导和典型引路,从不同侧面阐释了汽车维修企业转型发展的做法和体会,是对《指导意见》在实践方面的具体释义。

企业转型发展涉及理念的转变、模式的转型和路径的创新,是一

个全局性、战略性、系统性工程。在当今世界经济的大潮中,思想保守、固步自封,必然错失机遇,陷于被动。未来五至十年,将是我国全面建设小康社会的关键时期,也是汽车维修企业转型发展的攻坚时期。全行业必须将健康可持续发展作为转型发展的中心任务;将理念创新、管理创新、技术创新和制度创新作为转型发展的主攻方向;将发展资源节约型、环境友好型企业作为转型发展的突出重点,加快创新驱动转型、绿色低碳转型、生活服务转型和促进消费转型。本书可作为汽车维修企业转型发展的参考书,书中提供的转型发展案例供大家学习借鉴、拓宽思路。愿广大汽车维修企业能够在激烈的市场竞争中,找准市场定位,根据本区域行业发展特征和本企业实际,活学活用、有的放矢地优化企业组织结构、布局结构、技术结构、服务结构,增强企业整体素质和发展后劲,提高市场竞争能力和效益,从本书中获取“真经”,受到启迪,学以致用,付诸实践,有所收获。

中国汽车维修行业协会

2014年8月22日



第一篇 连锁经营篇	1
案例 1: 广州华胜	
——从单店经营向连锁经营的转型升级之路	3
案例 2: 上汽采购中心	
——打造“安吉好途邦”连锁经营品牌	14
案例 3: 湖北华美	
——维修连锁发展模式的探索与实践	25
案例 4: 浙江萨塔	
——探索“加油站”式维护 做精连锁快修	33
案例 5: 长沙志成行健	
——CRE 汽车服务模式创新之道	39
第二篇 规模发展篇	45
案例 6: 北京祥龙博瑞	
——整合优势资源 延伸企业价值链	47
案例 7: 北京环卫四清	
——创新经营模式 转变经济增长方式	56
案例 8: 长春金达洲	
——打造汽车服务产业链 走规模化发展之路	64
案例 9: 吉油装备	
——拓展服务类型 助推规模化发展	70

案例 10:东创建国	
——立足西部 探索规模化发展之路	77
第三篇 专业修理篇	88
案例 11:杭长运汽修	
——延长润滑油使用周期 促进商用车维修节能减排	90
案例 12:大师钣喷	
——从专业化到市场服务细分	99
案例 13:云南雄风	
——转变经营模式 探索专业化维修之路	108
案例 14:重庆奥丰	
——精细化管理打造汽车服务新业态	114
第四篇 品牌建设篇	119
案例 15:成功汽服	
——倾力品牌建设 成就成功企业	121
案例 16:华源众诚	
——借助品牌优势 促进企业可持续发展	128
案例 17:江西华宏	
——铸造品牌 构建新型汽车文化产业	134
案例 18:大庆吊修厂	
——从专业化到多元化 创建一流服务品牌	140
案例 19:江西广甸	
——品牌赢得信赖 优质服务赢得市场	148
第五篇 绿色维修篇	155
案例 20:上海幼狮	
——创新节能减排 实现绿色维修	157
案例 21:东方新纪元	
——开创集约经营绿色环保新模式	163

案例 22:南京宁宝	
——通过生产方式转型实现绿色汽修	172
案例 23:上海永达	
——绿色服务决胜后市场	180
案例 24:海通保养总厂	
——打造高起点的客车专业维修基地	187
第六篇 完善机制助推转型篇	193
案例 25:上海东昌	
——超越客户期望 追求卓越服务	195
案例 26:南京新港	
——改革调整 促进企业创新发展	203
案例 27:荆州鑫强	
——牵手职业教育 推动企业转型升级	207
案例 28:牡丹江中信	
——以人为本 促企业创新发展	213
案例 29:宁国隆鑫	
——以人为本 强化服务 谋求企业生存发展	218
附录	225
国务院 关于促进市场公平竞争 维护市场正常秩序的若干意见	
(国发〔2014〕20 号)	225
交通运输部、国家发展改革委、教育部、公安部、环境保护部、	
住房城乡建设部、商务部、工商总局、质检总局、保险监督管理委员会	
关于促进汽车维修业转型升级 提升服务质量的指导意见	
(交运发〔2014〕186 号)	237
机动车维修服务规范(JT/T 816—2011)	247

第一篇

连锁经营篇

连锁经营是近代世界经济和商业竞争的产物,是随着社会服务业的发展而发展起来的。连锁经营在国外已成为汽车维修业成功的经营模式,它从根本上取代了传统汽车维修企业以零散性经营的格局,具有成本低、速度快、反应及时、适应性强、方便快捷,以及生产技术、信息资源、专用设备共享的特点,是一种全新的经营理念和经营模式。

连锁经营有特定的企业文化,不仅注重对连锁店的厂房、场地、人员、设施、工具和标识等硬件的投资,而且更注重对连锁品牌、网络和信誉等无形资产的投资。连锁经营通过企业组织联合化、企业形象标准化、经营活动专业化、管理方式规范化、服务价格统一化、管理手段现代化等规范化运作,大大增强了企业的市场竞争能力,提高了商品流通领域的效率,提升了人们生活的品质,给消费者带来了稳定感、信任感和安全感,给社会生产带来了极其深远的影响。

汽车维修连锁经营的优势主要在于它有“六个统一”和“三个公开”,既统一的企业品牌、统一的技术装备、统一的配件供应、统一的维修标准、统一的操作规范、统一的服务承诺;公开作业项目、公开收费标准、公开质量保证。它不仅能为客户提供快捷、方便和周到的服务,而且能凭借其技术优势、网络优势和品牌优势提高企业的市场竞

争能力。

《指导意见》指出,各地交通运输主管部门要积极会同发展改革、城乡建设、商务主管等部门,按照“因地制宜、合理布局、供需平衡、便民利民”的原则,编制发布本行政区的《汽车维修行业发展指导规划》,将汽车维修纳入当地城市经济社会发展总体规划,在城市发展中为汽车维修业预留一定功能空间,增强城市承载功能,促进汽车维修业发展与人民群众维修服务、汽车消费需求相适应。在确保安全、环保生产条件下,鼓励企业在大型社区、公共停车场、客货运输站场周边、高速公路服务区及旅游景点服务区布设连锁网点。对于开办连锁维修网点的,在经营场所所在的地级市主城区或者县、市行政区范围内,可以共享技术负责人和《汽车维修业开业条件》(GB/T 16739)规定的大型维修设施设备。

本篇案例企业广州华胜汽车技术服务有限公司创设了专业维修高档汽车的连锁经营模式;上海国际汽车零部件采购中心有限公司推出了“安吉好途邦”汽车终端连锁服务品牌;湖北华美汽车服务连锁有限公司建立了一套适合企业发展的信息、技术、供应三个资源共享平台和有效运行体系;浙江萨塔控股有限公司在发展快修连锁经营基础上,进行“加油站”式的汽车快速维护站的探索;长沙志成行健汽车维修有限公司创建“CRE”经营模式,促进企业连锁经营发展。

案例 1: 广州华胜

——从单店经营向连锁经营的转型升级之路

广州华胜企业管理服务有限公司(以下简称“华胜”)从“技术为本,诚信经营”起步,依靠前卫的经营理念 and 明确的创业目标,迅速打开局面,几年内就拓展了多个品牌专修店。通过跨区域运作,进入其他省市,走上连锁经营之路,并建立了统一平台,连锁配件采购中心。面对挑战华胜克服了重重困难,进行产业整合,调整转型战略,崇尚专业、专注,连锁经营成果丰硕,成为华南汽车维修行业的佼佼者。

一、企业发展概况

(一)企业简介

1998年4月,广州天河区猎德村一个铁皮棚围绕的大院里,诞生了一家以广州华胜汽车技术服务有限公司命名的汽车修理厂,几位志同道合的创业伙伴都是毕业于名牌大学汽车维修相关专业的研究生或本科生,又都在汽车维修企业锻炼过并具有较强的技术能力,所以他们以“技术服务”冠名自己的企业,意在传递自己以技术征服市场、改变行业现状的信心和决心。

当时的猎德村是广州市一个汽车修理厂和路边店聚集的区域,就在修理厂周边同时还存在着大大小小数百家同类型的企业,他们之中不乏比华胜规模大、资历老、品牌响的企业。16年沧海桑田,时至今日,当年的猎德村经过拆迁改造,已经成为广州最具财富的CBD商务核心区,而当年因为拆迁从猎德村出走的修理厂绝大部分已经销声匿迹,只有华胜成为了拥有遍布全国12个省33个城市80余家连锁分店的中国豪华车专修连锁知名品牌(图1)。

16年来,华胜从维修“万国车”转变为豪华车专修,员工从寥寥数人发展至3000余名;积累了超过15万名客户,百万余辆次的维修经验;建立了人才培养、

配件采购、软件运营等适应未来发展的标准和系统;更重要的是,积累了店面运营及发展的经验,并建立了独特的企业文化。华胜为什么能在众多同行企业中脱颖而出?她的华丽转型有什么秘诀吗?



图1 广州华胜总部

(二)发展历程

纵观华胜 16 年的转型升级历史,有四个主题贯穿于企业发展的四个阶段。

1. 初创阶段(1998 年—2003 年):技术为本,老实做事

怀揣“技术改变命运”的梦想,几位创业伙伴以“技术为本,老实做事”作为华胜早期的发展策略。创始人周大军先生 1993 年硕士研究生毕业于华南农业大学农业机械化专业,在读期间及毕业后的两年,周大军帮助学校的“华胜汽车资料中心”翻译了大量进口汽车技术资料及文献,并在校办“华大名车”修理厂里埋头苦干,钻研攻克了不少维修技术方面的难题。离开学校后,周大军在当时华南地区最大的一家综合修理厂长期担任技术经理职务,和他一起创业的几个伙伴也都是理论与实践经验俱佳的技术能手。所有这些学习、工作中的积累,使得华胜一开业,就打造出了一支技术能力较强的团队,“维修疑难杂症终结者”的企业形象迅速在业内和客户之间传播。

在这一时期,华胜文化建设的重点是“诚信经营”,当时华胜提出了“超时赔 500,不满意可不付款”的承诺(图 2),开广州汽车维修行业之先河。精湛的维修技术和诚信经营的准则迅速在市场上树立了华胜的口碑,华胜也由此迎来了发展

的第一个黄金期。1999年5月,华胜的营业面积已经扩大至7000m²,成为广州最大规模的综合性汽车修理厂;2002年1月,华胜通过ISO国际质量管理体系认证;2004年3月,华胜荣获广州市汽车摩托车维修行业首批“诚信优质服务单位”称号。



图2 华胜诚信经营的口号

然而,单店经营上顺风顺水的华胜,在扩大经营时却遭遇了瓶颈。华胜开始思考如何做大企业的问题,也先后在广州开设了两家分店但是由于市场的惨烈竞争和管理经验的匮乏,两家分店最终先后关闭,华胜经历了5年的发展停滞期,企业的升级转型迫在眉睫。

2. 转型阶段(2004年—2006年):聚焦高端,发展专修

2004年,国内豪华车市场方兴未艾,宝马品牌的4S店全国尚少,其通过垄断地位建立了强大的竞争优势,不仅维修价格高,还需要排队预约,这一现象让华胜经营者敏锐地觉察到了商机。

2004年1月,华胜第一家宝马专修店在广州开业(图3),拉开了华胜转型的序幕。由于市场定位精准,宝马专修店很快获得了成功,约1000m²的营业面积到第3个月就做到了100多万元的产值。宝马专修店的成功坚定了华胜豪华车专修的发展方向,2004年9月、2005年8月,华胜奔驰专修店(图4)和奥迪专修店相继开业,同时华胜围绕德系三大品牌豪华车打造的技术基地逐步成型,为华胜日后的发展奠定了基础。



图3 华胜第一家宝马专修店



图4 华胜第一家奔驰专修店

由于找到了适合市场的商业模式,华胜对未来的发展充满信心。为了实现这一成功模式的快速复制,华胜经营者开始学习欧美发达国家汽车后市场的成功经验,走连锁经营的道路。2006年1月,华胜跨区域运作的上海闵行奔驰、宝马专修店开业(图5),华胜从广州市走向了全国,连锁态势基本确立。



图5 上海闵行奔驰、宝马专修店

“华胜必将成为汽修行业标杆性的企业”,这是华胜经营者一直未曾改变的事业梦想。但是仅仅在商业模式上获得成功并不足以保证华胜实现这一梦想,为此,华胜经营者开始研究国内外伟大企业的成功经验。2004年,华胜提出了企业愿景、使命、“三大理念”等文化理念,并且在经营理念的基础上提出了“两个坚持”的管理思想,即坚持标准化管理体系建设,坚持以人为本的企业

文化建设。

3. 连锁起步和摸索阶段(2007年—2010年):连锁经营,快速复制

经营能力和成功经验的快速复制,是连锁经营能够取得成功的关键,否则各连锁店各自为政、各行其是,必然是一盘散沙。因此,华胜在选择了连锁的道路之后,打造强大的管控平台、资源平台、复制平台就成为了管理者的第一要务。

2007年3月,华胜豪华车专修连锁(以下简称“华胜连锁”)总部成立;2007年12月,华胜成为通过国家商务部备案的特许经营企业。随着总部经营能力的不断提升,华胜连锁网络的拓展也取得了跨越式的发展。2009年,郑