

南新华 ◎ 著

经营方略

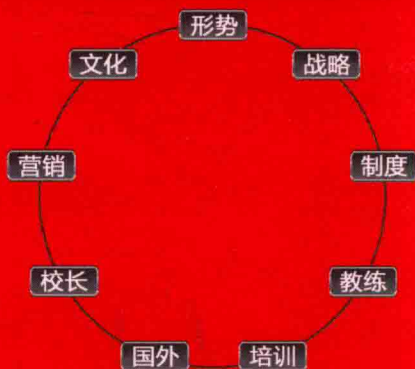
驾校

Business Strategy for  
Driving School

NO.1

国内第一本致力于提升驾校经营管理的著作

继《驾校教练员的五项修炼》之后，国内公认的最具影响力的实战派驾校经营管理和驾驶培训专家南新华，通过对驾培行业的深入研究，以及实地走访二百多所驾校后，再推力作——《驾校经营方略》。



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

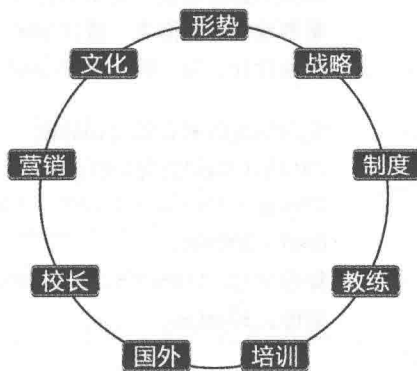
南新华 ◎ 著

# 驾校 经营方略

Business Strategy for  
Driving School

NO.1

国内第一本致力于提升驾校经营管理的著作



随着新的驾考驾管新政策的颁布实施，驾校的转型期已经来临。转型的标志是由高速发展向平稳发展转变，增长方式由外延扩张（驾校升级、教练车扩容）向内涵增长（内强管理、外塑形象）转变，管理模式由粗放型（一车多人，学员由教练员安排管理）向精细型（不同服务套餐）转变，发展趋势由市场导向型（价格控制招生）向能力导向型（强调质量和品牌）转变。老路走不通，新路不会走，这就是变化转型期的痛苦所在。

变，还是不变？如何变？这是驾校老板们的苦恼，也是我们这些驾驶培训和驾校管理研究者的责任。本书分为九章，出发点和落脚点就是在阐述“变”的趋势、“变”的内容、“变”的方法。第一、二章是讲变的趋势，变要从战略开始，从第三章到第八章是讲变的内容、变的战术、变的方法，最后一章权作变的参考。

## 图书在版编目（CIP）数据

驾校经营方略 / 南新华著. —北京：机械工业出版社，2013.10

ISBN 978-7-111-44504-3

I. ①驾… II. ①南… III. ①汽车驾驶员—培训—学校管理—中国 IV. ①U471.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第251022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：赵海青 责任编辑：赵海青 丁 锋 责任校对：李 婷

封面设计：张 静 责任印制：乔 宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2014年1月第1版第1次印刷

170mm×240mm·10印张·198千字

0001—3000册

标准书号：ISBN 978-7-111-44504-3

定价：30.00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

社服中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版



## 作者介绍

南新华先生是中国第一家专门从事驾校经营管理研究的专业公司“北京新华德御管理咨询有限责任公司”的董事长兼总经理。

南新华先生长期在大型国有企业、外资集团公司的宣传策划、市场营销、法律事务、资本运营等几个领域里任职。2005年后，全身心地致力于驾校的经营管理，曾担任多所驾校的执行校长和管理顾问，这些驾校现在均已成为当地乃至全国的知名驾校。

南新华先生是国内关注驾校教练员队伍素质提升的首本著作、驾校教练员培训第一书《驾校教练员五项修炼》的作者。是中国驾培行业主要交流平台《中国驾校管理》网站的创办者，新浪网“驾校经营方略”博客的博主。

南新华先生是备受国内驾培行业广泛专注的《王牌教练员十关训练营》的创始人，自王牌教练员十关训练营创办以来，已先后在山东、江苏、河北、河南、江西、安徽、广西、甘肃、内蒙、新疆等省市自治区举办了二十期，举办“驾校经营方略”校长培训班八期。他所制定的王牌教练员内涵、王牌教练员誓词、王牌教练员之歌、王牌教练员职业分寸被全国成百上千所驾校借鉴运用，对我国驾校教练员队伍整体素质的提升产生了积极而深远的影响。

南新华先生自投身机动车驾驶培训和驾校管理的研究与实践以来，已先后到过近200多家国内外驾校考察、咨询和讲座，是到过驾校最多的人，是在国内驾培行业举办讲座做多的人，是国内公认的最具影响力的实战派驾校经营管理和驾驶培训专家。

## 写作经历

《驾校经营方略》是南新华先生继《驾校教练员的五项修炼》一书之后，又一部专门研究驾校管理经营和汽车驾驶培训的著作。2009年初在《驾校教练员的五项修炼》出版发行后，南新华先生就不再仅仅服务一所驾校，而是在全国范围内对不同区域、不同规模、不同投资主体的驾校开展咨询工作，期间组成了专业的团队和专门的公司。至今南新华先后到过200多所驾校考察、参观和咨询讲座，搜集了大量一手素材。2011年就行成了《驾校经营方略》九章的讲课提纲，从2011年下半年至今已按着这一提纲在国内举办了15期“驾校经营方略”校长培训班。在机械出版社赵海青主任的鼓励下，本书自2012年春节后开始撰写，利用讲座和咨询之间的空隙进行写作，历史一年半。



# 前 言



# Preface

## 是在变中取胜，还是在不变中衰退

似乎没有几年，我们已经从“自行车王国”变成了“汽车王国”，势头之猛，发展之快，出人意料，这就是“中国速度”。这几年，我国的驾校遍地丛生，由凤毛麟角变成星罗棋布，过去一个地级市只有几所驾校，现在是几十所，乃至上百所，这就是“中国魔术”。驾校的赚钱效应使得更多的人挤破脑袋拥入驾培市场，只要哪个行业赚钱，不用中央发号召、国务院下文件，就会有大量的资本短时间进入这个行业，直至把这个行业做烂，这就是“中国特色”。

这些驾校从何而来？寻其轨迹，大致是这样“变”出来的：一是“仆”变“主”。所谓的“仆”是指那些在驾培行业还处在计划垄断阶段就在国有驾校从事管理工作的人，他们熟悉业务，掌握政策，了解市场，于是他们辞别“国字军”成为社会力量办驾校中的第一批“弄潮儿”。二是“公”变“私”。随着“裁判员不能当运动员”要求的出台实施，许多公安、交通背景的驾校纷纷改制，于是许多有背景的人抓住机遇或承包，或购买，使其改变性质，成为民营驾校的一员。三是“黑”变“白”。所谓“黑”是指靠挂靠生存的教练员和小老板，他们往往是依托一所有资质的驾校，给他们缴纳管理费，然后自己购车，自招自培，由于他们是在夹缝里生存，又是被打击、取缔的对象，往往被称之为“黑驾校”，但是他们其中



的佼佼者生存能力极强，又有自己的“根据地”和“势力范围”，于是经过几年的经验积累、资金积累、人脉积累，便“弃暗投明”，申办了正规驾校。四是“外”变“内”。驾校的赚钱效应引来了许多其他行业的老板盯上了这块“肥肉”，他们往往资金实力相对雄厚，所办的驾校起点高，目标大，后来居上，这部分老板已成为驾培行业的主力军。

这只是第一变——是从无到有的变化。变化之后首先考虑的是生存问题，挣钱便成了硬道理。他们大都挣到了钱，甚至可以说是全行业盈利，只是多少不等而已，但这并不说明我们的校长们比其他行业的老板智商高，这是政策与市场使之然。驾校今天挣钱靠政策、靠市场，明天挣钱就要靠管理和文化了。

中国驾培市场处在一个新的十字路口。面对交通运输部、公安部关于认真贯彻《机动车驾驶培训教学与考试大纲》的通知（交运发〔2012〕730号）的下发，面对驾考驾管新政策的颁布实施，驾校的转型期已经来临，转型的标志是由高速发展向平稳发展转变，增长方式由外延扩张（驾校升级、教练车扩容）向内涵增长（内强管理、外塑形象）转变，管理模式由粗放型（一车多人，学员由教练员安排管理）向精细型（不同服务套餐）转变，发展趋势由市场导向型（价格控制招生）向能力导向型（强调质量和品牌）转变。老路走不通，新路不会走，这就是变化转型期的痛苦所在。面对转型期的到来，无论你自觉主动也好，不自觉被动也好，摆在面前的也许只有三个选择——大道、小路和歧途。

所谓大道，是承担社会责任，以培养安全驾驶、文明驾驶的合格驾驶人为己任，通过不断地提升员工素质，完善内部管理，坚定地走质量之路，品牌之路。所谓小路，就是中间道路。走小路者是一群“歧途不愿再走，大道不敢走、不会走”的人。随着驾管驾考新政策的实施，他们意识到了由乱到治的转型期已经来临，但由于受到企业实力、自身能力等客观因素的影响和制约，还横不下心来告别昨天，重塑未来。因此，可以说他们是一群渐进式改革者。所谓歧途，主要表现为“四靠”：招生靠降价，经营靠挂靠，盈利靠克扣学员的学时和多次收费，合格率靠公关。这是一条越走越狭窄、越走越艰难之路，是一条穷途末路。

很显然这第“变”是从家族化、作坊式的管理经营向公司化的转变。这一“变”不再是由少到多的量变，而是由粗放到精细的质变。这一“变”主要考虑



的是自己的驾校强与弱、大与小、长与短的问题。这一“变”，有的驾校老板还没有认识到，有的认识到了但还很肤浅，有的认识充分但不知道如何应对。这一“变”，是形势趋势使之然，大势在变，处在大势中的一个个体焉能不变。是主动地变，是被动地变，是被逼迫地变，还是打死也不变，“变”不意味着找死，而“不变”肯定是在等死。《易经》有云：“穷则变，变则通，通则久”。价格战没有赢家，同质化没有出路，守业者最终守不住业，没有危机意识终究要面临危机。是在变中取胜，还是在不变中衰退，借用莎士比亚在《哈姆雷特》中的一句经典对白：“生存还是毁灭，这是一个值得思考的问题。”

变，还是不变？如何变？这是驾校老板们的苦恼，而正确解答这个问题则是我们这些驾驶培训和驾校管理研究者的责任。本书分为九章，出发点和落脚点就是在阐述“变”的趋势、“变”的内容、“变”的方法。第一、二章是讲“变”的趋势，“变”要从战略开始。从第三章到第八章是讲“变”的内容、“变”的战术，“变”的方法。最后一章权作“变”的参考。



# Contents



# 目 录

前言 是在变中取胜, 还是在不变中衰退

第一章 形势篇 .....	1
第一节 我国驾驶培训发展的历程 .....	1
一、我国驾驶培训的历史渊源 .....	1
二、我国汽车驾驶培训发展历程 .....	2
三、驾校市场竞争的三个阶段 .....	3
第二节 我国驾培市场面临的挑战 .....	6
一、行业微利化的挑战 .....	6
二、市场无序化的挑战 .....	6
三、服务个性化的挑战 .....	7
四、新的驾管驾考政策的挑战 .....	8
第三节 我国驾培市场面临的机遇 .....	10
一、汽车业的快速发展是机遇 .....	11
二、驾培行业的低起点是机遇 .....	13
三、驾校升级扩容是机遇 .....	14
四、危机面前是机遇 .....	15
五、新的政策出台是机遇 .....	16
第四节 挑战与机遇中的对策 .....	16
一、在适应中生存 .....	16
二、在差异中做强 .....	19
三、在创新中发展 .....	20





<b>第二章 战略篇</b> .....	23
第一节 要正确进行战略定位，把握好企业的发展方向 .....	23
一、社会效益与经济效益的关系 .....	24
二、做强与做大的关系 .....	26
三、今天与明天的关系 .....	28
四、自主经营与承包经营的关系 .....	29
第二节 要知道自己的“短缺元素”，抓住主要矛盾 .....	31
一、自主招生率低——广告投入不低 .....	33
二、合格率低——教练员的收入不低 .....	33
三、招生价格低——培训成本不低 .....	34
第三节 要避免驶入“战略误区”，时刻保持清醒的头脑 .....	34
一、驾校经营管理中的误区 .....	35
二、中小型国有驾校的几种“死”法 .....	37
三、民营驾校的几种“死”法 .....	38
<b>第三章 校长篇</b> .....	40
第一节 做一名“五项全能”的校长 .....	40
一、打造队伍，提升员工素质的能力 .....	40
二、掌控队伍，提升内部管理的能力 .....	41
三、科学训练，提升考试效率的能力 .....	42
四、全员营销，提升招生价量的能力 .....	43
五、构建文化，提升企业品牌的能力 .....	43
第二节 做一名“敢管”与“善管”的校长 .....	46
一、“善管”要从思想管理入手 .....	48
二、“善管”要当善于处理好三者利益关系的校长 .....	49
第三节 做一名会系统掌控工作的校长 .....	50
一、驾校管理是个系统工程 .....	50
二、系统管理要从构建组织体系开始 .....	51
三、系统管理要有数字概念 .....	54
<b>第四章 制度篇</b> .....	56
第一节 驾校制定制度应遵循的原则 .....	56
一、“恶法胜过无法”，没有制度是不行的 .....	56
二、“木匠造枷枷木匠”，制定制度要走群众路线 .....	57
三、“三大纪律八项注意”，制定制度要循序渐进 .....	57



第二节	驾校执行制度应注意的问题.....	59
一、	不断学习领会制度.....	60
二、	领导带头引导制度.....	60
三、	典型案例强化制度.....	61
四、	经常检查落实制度.....	62
五、	坚定不移规范制度.....	64
<b>第五章</b>	<b>教练篇</b> .....	<b>65</b>
第一节	机动车驾驶教练员队伍的由来和现状.....	65
一、	职业培训不足.....	67
二、	职业形象欠佳.....	67
三、	职业认同不高.....	68
第二节	机动车驾驶教练员的招聘与培训.....	69
一、	教练员的招聘——选矿石.....	70
二、	教练员的培训——冶炼.....	73
第三节	机动车驾驶教练员日常管理及考核.....	77
一、	薪酬设计, 利益驱动, 从收入多少上分出高低.....	78
二、	指标考核, 末位淘汰, 从得分多少上分出上下.....	80
三、	制定标准, 画出图像, 从日常行为上分出优劣.....	83
第四节	提升教练员队伍素质的方法和途径.....	84
一、	发挥企业的作用, 让教练员在持续培训中不断提高素质.....	85
二、	发挥行业的作用, 让教练员在职培训切实发挥作用.....	87
三、	发挥社会的作用, 让优秀的后备力量进入教练员队伍.....	89
<b>第六章</b>	<b>培训篇</b> .....	<b>91</b>
第一节	培训模式.....	91
一、	“流水线”培训法的优点.....	91
二、	“流水线”培训法的缺点.....	92
三、	实行“流水线”培训法的条件.....	93
四、	“一条龙”培训法的优点.....	94
五、	“一条龙”培训法的缺点.....	95
第二节	培训效率.....	95
一、	训练问题.....	95
二、	管理问题.....	96
三、	考试问题.....	97



第三节	培训安全 .....	99
一、	驾校要挣钱，首先讲安全 .....	99
二、	驾校安全事故的四大原因 .....	100
三、	驾校安全体系建设的五个环节 .....	105
<b>第七章</b>	<b>营销篇 .....</b>	<b>108</b>
第一节	驾校服务套餐构成要素、种类及内容 .....	108
一、	训练车辆因素 .....	109
二、	教练员的因素 .....	109
三、	教学训练模式因素 .....	110
第二节	春节后“黄金月”招生的特点及方法 .....	111
一、	文化战 .....	111
二、	全民战 .....	112
三、	重点战 .....	112
第三节	“暑假班”招生的特点与方法 .....	113
第四节	全员招生活动的组织与注意事项 .....	115
一、	为什么要搞全员营销与招生 .....	115
二、	全员营销与招生的方法与注意事项 .....	116
<b>第八章</b>	<b>文化篇 .....</b>	<b>119</b>
第一节	企业文化的内涵 .....	119
一、	一条深刻的管理谚语——人管人治死人，制度管人困死人， 文化管人管灵魂 .....	120
二、	一句通俗的文化定义——企业核心竞争力具有“偷不去， 买不来，拆不开，带不走，溜不掉”的特点 .....	121
三、	一个著名的演讲“亮剑精神”——军魂是怎样形成的 .....	121
第二节	驾培行业企业文化的构成要素 .....	123
一、	驾培行业是教育行业，因此要有教育行业文化的特点 .....	123
二、	驾培行业是商业性服务行业，因此要有服务行业的文化特点 .....	125
三、	驾培行业是危险行业，要纪律严明有军队的特点 .....	126
第三节	驾校企业文化构建的方法与步骤 .....	127
一、	企业文化的确立 .....	129
二、	企业文化的实施 .....	132
<b>第九章</b>	<b>国外篇 .....</b>	<b>137</b>
第一节	英国汽车驾驶培训 .....	137



一、考驾难，难于考托福 .....	137
二、中英驾照考试——不同的方式、不同的效果 .....	138
三、中英交通文明的差距：“让”与“抢” .....	140
四、“马路驾校”怎样培养出“马路绅士” .....	141
五、莫妮卡——一个以驾培为事业的女教练 .....	142
第二节 日本汽车驾驶培训 .....	144
一、安全意识很强 .....	144
二、心理测试很细 .....	144
三、服务意识很浓 .....	145
四、培训要求很严 .....	146
第三节 其他国家汽车驾驶培训 .....	147
一、德国驾驶培训回炉制度让人人成为最佳驾驶人 .....	147
二、美国成人学驾驶首先要参加“防毒品和酗酒学习班” .....	148
三、新加坡路考中考官会设置很多陷阱 .....	148



# 第一章 形势篇

古语道：不谋万世者不足谋一时，不谋全局者不足谋一域。驾校已经由昨天的“向阳花”，变成了今天的“苦菜花”，“求学”的时代、“肉多狼少”的时代、“千军万马过独木桥”的时代，已经一去不复返了。面对行业的微利化、市场的无序化、服务的个性化，我们必须认清形势，更新观念，抓住机遇，应对挑战，在适应中生存，在差异中做强，在创新中发展，从价格搏斗的死缠烂打中冲杀出来，取得服务战、文化战的决定性胜利。

## 第一节 我国驾驶培训发展的历程

### 一、我国驾驶培训的历史渊源

孔子是中国第一位民办学校的校长兼教师，他主要教授的功课是“六艺”，即：礼、乐、射、御、书、数，其中“御”便是驾驶技术。因此，也可以说孔子是中国最早的驾校校长兼教练员。“孔校长兼教练”与今天的驾校校长和教练员除了驾驭的车辆不同外，在教授的方法和理念上，还是有很多相通之处的。《论语》第一句话：“学而时习之，不亦说乎？有朋自远方来，不亦乐乎？”对此普通的解释人人皆知，但是也可以有另外的解释。“学”字按《说文解字》有学习和教育两个意思，在这里“学”可以理解为教授；“朋”除了友人的意思外，按甲骨文的解释，指的是钱币。由此“学而时习之，不亦说乎？有朋自远方来，不亦乐乎？”也可以这样理解：“在教别人时，又可以经常复习已学过的东西，这样的工作不是很愉快吗？有人拿着钱从远方来拜师求学，是对我们价值的肯定，这不是让人高兴的事吗？”。孔子是中国驾驶培训的开山鼻祖，在《论语》中，孔子对驾驶与礼仪、驾驶与诚信、驾驶与管理等等都有精辟的论述。



▲ 仰望孔子，参观六艺大剧院



1901年，直隶总督袁世凯为了讨好慈禧，用1万两白银购进一辆第二代奔驰牌小轿车作为慈禧六十大寿的贡礼送给了慈禧太后。自此，中华大地上就有了第一辆汽车，而慈禧的马车夫孙富龄也成了中国第一个汽车司机。

1903年美国产奥斯莫比尔牌小汽车进入中国，领得第一号汽车行驶牌证，其所有者为上海富商。这是中国民间第一辆汽车。

1931年5月31日，在张学良的同意和推动下，军工转民用的奉天迫击炮厂历时两年终于试制成功“民生牌”75型1.8吨载重汽车。这辆车除少数部件如发动机曲轴等，是委托国外厂家依照本厂图样代制外，其余部件均由本厂自制。这是我国试制的第一辆国产汽车。

1956年，在苏联的全面援建下，第一辆“解放牌”汽车从长春第一汽车制造厂流水装配线上开出，这是新中国生产的第一辆汽车。

## 二、我国汽车驾驶培训发展历程

有汽车就要有人开汽车，有人开汽车就要有人培训汽车驾驶。慈禧的马夫孙富龄是怎样学会驾驶技术的我们不得而知，但此后在这长达一个多世纪的漫长历程中，中国汽车驾驶培训从无到有，从少到多，大致经历了三个阶段。

### 1. 汽车驾驶培训的“拜师学艺”阶段——新中国成立前

资料记载：截止到1949年，全国公路通车里程只有8.09万公里，全国民用汽车保有量仅有5.09万辆。5.09万辆是什么概念？那就是说汽车是高档奢侈品，只有王公贵族、“洋人”和资本家才有；就是说汽车驾驶人是稀缺而珍贵的，相当于现在飞机驾驶人的地位。新中国成立前梅兰芳、常香玉有汽车，现在赵本山有飞机。那时谁若掌握了汽车驾驶这门技术，在生活上不仅可以衣食无忧，而且还可以买房置地。

新中国成立前没有驾校，民间要学习汽车驾驶只有拜师学艺——求学。拜师学艺不是人人都有的机遇，这既要看缘分，还要有社会上有身份的人推荐，不仅要送厚礼，还要举行拜师仪式。拜师后，师徒关系形同父子。因为，自古以来我们中国人就恪守“一日为师终生为父”的观念。那时，师傅打徒弟、骂徒弟都是很正常的，徒弟不仅要忠厚孝顺，更需耐得坐三年冷板凳的寂寞，徒弟给师傅送礼、打杂干活也是应该的。别说学习汽车驾驶这么高级的技艺，就是学习普通的技艺，师徒关系也大致这样，因为教授徒弟技艺就是施恩于徒弟，教会了徒弟，也就意味着师傅增加了一个竞争对手，意味着师傅的“稀缺性”又打了一个折。这就是我们国家几千年来师傅总要留一手的原因。



## 2. 汽车驾驶培训的“计划垄断”阶段——建国初至2004年

在这漫长的半个世纪中，大部分时间我国的经济体制是计划经济，所有制形式是以公有制为主体，自然这一时期的驾驶培训也是在“计划”和“公有”的框架内运行的。那时的驾校，无需考虑招生、品牌、服务的问题，只要抓好培训质量、培训安全、培训成本就行。那时办驾校，更是“皇帝的女儿不愁嫁”，“酒好不怕巷子深”，即使酒不好也不怕巷子深。虽然20世纪90年代发生了一些变化，但由于社会化办驾校还没有放开，因此那时的驾校没有多少竞争，日子都很好过。

## 3. 汽车驾驶培训的“社会办学”阶段——2004年至今

2004年4月30日至7月1日间，我们国家有关部门连续公布和颁发了《预防道路交通事故“五整顿”“三加强”实施意见》、《中华人民共和国道路交通安全法》和《中华人民共和国道路运输条例》。这些法规文件，确立了机动车的驾驶培训实行社会化的原则，规定了驾校准入条件和等级划分标准。这标志着我国的机动车驾驶培训进入了社会办学、市场竞争的阶段。

这一时期，公有制驾校逐渐淡出了市场，民营驾校成为了驾培市场上的主力军。由于我国经济的快速发展和汽车工业的长足进步，汽车已开始大量进入普通百姓家，驾培市场也进入了充分的市场竞争阶段。

社会化办学、市场化竞争使以往驾校的经营管理模式发生了根本性的变化：为了生存发展，驾校已不再是不愁嫁的“皇帝女儿”，而是要千方百计地满足学员的需求，“求”着学员来报名学习；为了掌握驾驶技术，学员已无须“拜师学艺”、“求学”了，无须在教练面前低声下气、逆来顺受了，学员成了消费者，成了“上帝”；为了保住饭碗，体现价值，教练员也由旧时的“师傅”，变成了现在的技能型老师，变成了服务员。

## 三、驾校市场竞争的三个阶段

市场竞争自然有市场竞争的规律与法则，2004年以来，从沿海到内陆，从中心城市到偏远县城，各地驾校间大都经历了或者正在经历着市场竞争的三个阶段：

### 1. 硬件的竞争

许多新建的驾校无不尽其财力建设好、美化好自己的训练场地，高标准配套好办公生活设施，购买新车、新教具，使其一诞生就给学员留下好的印象，以便在市场中占有一席之地。老驾校也不得不从盈利中抽出部分资金逐年改善已经落后的硬件设施，使其距离不被拉大，市场份额能够得以保持。而那些训练场地简陋标准



低，训练车辆破旧不好用，附属设施落后不齐全的驾校，其生源则逐渐下降。

平顶山市交通局驾校是所公有制驾校，1994年建校，现有教练车39台。这所驾校曾经有过辉煌的历史，2003年之前，他们在平顶山驾培市场上占有半壁江山。目前，这所驾校训练场地设施陈旧，场地上很多地方破损严重，裸露出石子，以致对教练车的轮胎造成严重磨损。驾校的主要教练车“黑豹”皮卡早已“超期服役”，很多车辆座椅不能调整，方向盘间隙较大，发动机全部有渗漏现象，很多车辆配件不好购买。落后的硬件设施，再加上管理体制上的问题，使得这所驾校一落千丈。2010年平顶山市共新增汽车驾驶证70000个，交通局驾校全年招生2559人，约占全市驾培招生份额的3.6%。为了扭亏为盈，带领驾校生存下去，新任校长刘占民不得不采取集资的方法购买新车，改善硬件，增加竞争力。

### 2. 价格的竞争

现在驾校硬件设施相差不大：你有标准的训练场，我有规范的练车场；你有桑塔纳，我有捷达车；你有宿舍食堂，我有班车接送。在此情况下，价格竞争势所必然。于是，许多地区驾培市场价格战狼烟四起，拼得你死我活，至今还有许多驾校深陷在价格战的泥潭里，苦苦挣扎。山东德州市有个县，2011年只有两所驾校。而就这两所驾校，也刀刀见骨地打起了价格战，直打到招生价格低于了2000元（包括给交警部门代收的700元考试费）仍不收兵。

打价格战很像蜜蜂蜇人，虽然给别人带来了痛苦，但自己也付出了代价，结果自然是得不偿失。既然如此，为何许许多多的驾校甘愿付出这惨重代价，飞蛾扑火般地大打价格战呢？价格是价值的反映，许多驾校在不会打质量战、服务战的情况下，怎能不打价格战呢？其实，打价格战实在是无奈之举、无能之举。

先说打价格战为何是无奈之举。现在驾校众多，绝大部分驾校靠低价来吸引学生，在一片降价的狂潮之下，你不降价只有死路一条，眼睁睁地看着学员跑到其他驾校，自己只有饿死的份。所以，你降我也降。就像几年前微波炉行业的格兰仕和美的，为了最大限度地占领市场，不惜进行零利润甚至负利润销售，你降价100，我就搞价值150元的赠品，结果是两败俱伤。后来才发现，共同携手把市场做大，开发微波炉更多的用途和引领消费者的认可才是上策。遗憾的是，目前陷入价格战的驾校并没有意识到这一点，不是苦练内功共同把蛋糕做大，而是利用价格你刺我我刺你，全然不顾自己已有性命之忧。

再说打价格战为何是无能之举。随着驾培市场的发展，很多有识之士在驾校的软、硬件设施上下足了功夫。这些驾校的管理者抓住了全民学车热的机遇，在对教练员的管理培训、考试设备及场地方面舍得投资，如北京的东方时尚驾校、江西





南昌的蓝天驾校、吉林长春的汇通驾校等，就属这一类型。这些驾校，经过自身努力形成了自己的核心竞争力和品牌辐射力。他们不打价格战，既是自信的表现，也是其发展已步入良性循环的标志；他们不打价格战，既是对学员、对社会负责的表现，也是对驾培市场良性发展的贡献。相反，那些只图眼前利益、对驾校管理不做长远规划的小作坊，不是在内部管理上下硬功，培养既专业又敬业的员工队伍，塑造自己的品牌形象，而是两眼死死盯住价格，别无它为。结果，没有能力打质量战、服务战和文化战，只能单一地打价格战。殊不知，消费者越来越趋于理性，就是学车，大家也会考虑性价比，因为这毕竟是性命攸关的大事。所以说，打价格战是无能之举。眼前看可能会捡到点残羹剩饭，长远看是一条险路，最终自己无法保身。从驾培市场的全局看，互打价格战是一个愚蠢的“搅局”之举，只能把驾培市场搅得混乱不堪。

### 3. 服务的竞争

大多数消费者是理性的，在驾校同质化严重，品牌驾校尚未脱颖而出之时，学员肯定要作价格比较，当有的驾校质量优势、服务优势明显时，学员能够接受价格上的差异。因此许多驾校从建校开始，就在服务理念、服务措施上下足功夫，不在价格上纠缠。

北京丰顺驾校论硬件在北京不是最好的，场地、办公、后勤比不上东方时尚驾校，就是与公交驾校、海淀驾校相比，也有距离。但是丰顺驾校做精不做大，服务是一流的，因此他们的招生价格在北京一直是最高。

北京远航驾校紧邻京海考试场，那是一个驾校成群的地方。远航驾校把“学员的需要就是我们工作的重点，服务好学员便是我们工作的动力，学员的满意就是我们追求的方向”作为企业的核心价值观。在此基础上，他们又提出了“提升服务品质的八大观念”和“处理学员投诉的五大观念”。“提升服务品质的八大观念”是：学员的报名不是生意的结束，而是赚钱的开始；学员报名买的不仅仅是驾照，而是真正的技术，是学车的乐趣和感觉；学员的问题是驾校工作永恒的主题；招心比招生更重要，用心服务是最好的招生技巧；招生就是服务，服务就是对学员的爱；每个学员都是一片市场，都是我们人生的伙伴和财富的源头；学员是明星，市场是上级；忘记利润，为使命而服务，巨大的利润会随之而来。“处理学员投诉的五大观念”是：学员的投诉是学习和完善自我的机会；学员的投诉是给驾校改进服务方式最好的回馈；把学员的投诉当成正在收集的服务案例；学员的投诉是驾校成长的导师和教练；学员的投诉过程是构建学员满意度的和忠诚度的过程。在北京的驾校中，远航驾校是起步较晚的，也算不上是上乘的，但他们的这些服务理念和他