

QICHE FUWU QIYE GUANLI SHIWU (WENDING YINGLI PIAN)

汽车服务企业 企业管理实务

〔稳定盈利篇〕

晋东海◎编著

汽车服务企业决胜 36 计丛书



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

汽车服务企业决胜 36 计丛书

汽车服务企业管理实务 (稳定盈利篇)

晋东海 编著



机械工业出版社

本书针对国内汽车服务企业的现状以及出现的各种问题,从以下几个方面对于如何实现企业的稳定盈利进行了一一阐述:企业运营战略、零件运营管理、汽车金融、财务运作、服务营销、KPI(运营数据)分析以及运营盈利招数等。另外,书中还配有某企业服务战略的制定、税务年审的报告和分析、客户疑问解答等现实经典案例。本书不仅给企业提供了一套系统的盈利方法和技巧,更有现实版本的、鲜活的案例供读者参考。本书可以作为汽车服务企业盈利的很好的工具书和参考书,可供企业管理层使用和参考,同时也可以作为相关院校的汽车管理专业的教材。

图书在版编目(CIP)数据

汽车服务企业管理实务·稳定盈利篇/晋东海编著. —北京:
机械工业出版社, 2012. 8

(汽车服务企业决胜36计丛书)

ISBN 978-7-111-39315-3

I. ①汽… II. ①晋… III. ①汽车工业—销售
管理—商业服务 IV. ①F407.471.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第178316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:连景岩 责任编辑:连景岩 责任校对:张征

封面设计:鞠杨 责任印制:乔宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2012年9月第1版第1次印刷

169mm×239mm·15.75印张·278千字

0001—3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-39315-3

定价:39.80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

社服务中心:(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

序 言 一

中国汽车行业正在谱写 21 世纪的传奇故事，并正在以前所未有的速度发展着，同时国内汽车市场的飞速变化给行业、企业带来了前所未有的冲击。过去的十年，很多大型汽车服务集团、汽车维修企业茁壮成长，实现了超过两位数的收入增长率和丰厚的利润回报。但是，这种坐收渔利的日子不会持续下去了，国内汽车行业竞争正日趋激烈，竞争步伐也在迅速加快。中国汽车市场的规模和吸引力都在与日俱增，中国已成为全球最大的汽车市场，而这个市场也越来越变幻莫测。

汽车服务企业需要在各个方面改善运营的绩效，这样才能稳定盈利，实际上，也唯有如此，企业才能健康永续地生存下去。

国内汽车服务行业管理者面对的是一个与世界其他国家截然不同的市场。因此，为了顺利运营盈利，往往会根据市场环境量身定制流程和措施。此外，也并不拘泥于现成的运营标准，如采购措施、投资回报周期、财务管控制度、人力成本控制、营销投资回报等。中国加入世贸组织后，市场已经敞开，尽管如今中国在很多方面仍显独特，但就竞争的本质而言，中国快速发展的信息、人才和技术与管理制度与全球其他国家并无二致。国内汽车服务行业正转向一个竞争性和复杂性大为提高的商业格局，这种转变加大了汽车服务企业承受的压力，迫使他们想方设法运营盈利。

换言之，国内汽车服务行业正在由新兴市场向比较成熟的市场转变。在新兴市场，管理者所做的大部分战略和运营决策都取决于当地环境；而在比较成熟的市场，稳定盈利才是成功的基石。国内许多公司 10 年前建立的许多制度和流程，现在正在拖累其进一步成长。总之，由于市场急剧变化，不少旧有的运营制度和方式都已过时了。在竞争日趋激烈的市场中，企业能否在各个运营职能部门和核心流程中出色地执行健全的战略，是其能否稳定盈利的关键。

在新一轮的变革中，许多企业的管理层出现茫然和不知所措，这也正是作者撰写本书的原因。在国内，优秀的执行意味着要根据国内商业环境的现状，对通行的运营标准、管理工具和框架体系或多或少地进行调整，并因地制宜地



实现优化。要想在不断演变且竞争日趋激烈的市场中获胜,汽车服务企业的管理者必须转变管理重点,摒弃追求最好的思维定势、独特的运营方法和标准的绩效模式,应转向关注那些熟悉的、看得见的机遇,并且采取能够进行复制的制度和流程,因地制宜地略加调整,实现企业的稳定盈利。

在过去的十年里,本书作者对全国20多个省的80多个城市超过400家汽车4S店进行了深度的现场调查,涉及大到北京、上海、广州、杭州、深圳等一线城市;中到西安、武汉、郑州、长沙等二线城市;小到邯郸、襄阳、株洲、漯河等三线城市。同时,作者对超过六家汽车上游厂家进行了调查,包括一汽丰田、东风标致、东风本田、广汽丰田、长安福特、上海通用,凭借作者在汽车行业上游、中游、终端三线完美的亲身经历,把对国内汽车行业独到、清晰、全面的认知和见解都反映在书中。

因此,本书是集思广益的成果,它得益于作者日常吸收的企业成功经验,也得益于作者协助过企业的实地工作和操练,还得益于与数百位汽车业界中高层管理层的沟通和讨论,因此本书是难得的实战力作。

河南大学党委书记 关爱和

序 言 二

企业存在的目的就是盈利，这是每个人都知道的法则。企业只有确保盈利，才能生存，才能从事商业活动，也只有在此基础上，企业才能保证员工有实现自身价值的机会，才能回报社会。总之，企业只有获得利润，才能让相关人受益。如果企业不盈利，那与之相关的每个人都会受到牵连。所以，对企业来说，盈利才是硬道理。

合格的企业领导者有四大责任：为企业创造利润，为社会谋求就业，为员工谋求福利，为客户谋求品质。而最首要的责任就是创造利润，这个责任是实现其他责任的前提和基础。领导者最重要的使命就是为企业争取最大的利润，只有利润才是真实的、可支配的最终结果，利润之外的东西都是工具。只有利润才能让企业生存并壮大，领导者不能为企业获利就是犯罪。

利润和收益是企业的命脉。没有利润，即使企业有最完美的产品、最佳的服务、最好的形象、最有能力的员工、最完备的财务制度，它还是很快会陷入困境。如果企业不能实现盈利，那它就不是健康的企业。诚然，“利润”并非衡量企业经营绩效的唯一标准，但企业如果没有合理的利润，就无法长期为客户提供更好的服务，同时也无法回报社会，履行企业应尽的社会责任。

此外，合理的利润也是企业成长发展的动力。确保利润才能确保员工拥有积极的工作态度。当然，在追求合理利润的同时，不能偏废对其他目标的追求，而且当短期利益与长期利益不能兼顾时，应优先追求长期利益。因为对企业的第一项考验不是利润的最大化，而是获得足够的利润以抵御经济活动中的各种风险，以此来规避损失。

利润于企业，就像人体所需要的氧气，它并非人生目的，但若失去则无法存活。然而，在日常经营中，领导者往往因为太多琐事，而迷失了真正应追求的方向。比如，在面对众多的“最新、最有效”的管理理论和经营思想时，管理者常把主要精力花在研究和这些理论上，但激情过后利润却没有增加。错就错在偏离了“利润”这个航标。

在国内汽车市场竞争越来越激烈的今天，汽车服务企业的管理者更应该为



企业树立明确的目标,追求合理的利润,并在此基础上积累、开发资源,在专业化上做足功夫。国际大企业都是用上百年时间在一个领域里专心经营,积累实力,打造核心竞争力。只有自己的主业站稳脚跟,他们才会涉足其他领域,而且这些“其他领域”也都是能够获得利润的。利润是企业生存的命脉,而不断创新则是持续获取利润的唯一有效途径。企业管理者在寻求企业运营方式时,切不可忽略创新和利润这两个最根本的要素,否则只能使企业陷于危局中。

汽车服务企业要想运营盈利,首先要具备盈利的能力。本书可谓是一个智囊库,可以帮助汽车服务企业投资人和管理层迅速吸取符合自己企业发展的精华,并进行实施。企业一旦拥有了卓越的获利能力,利润就会滚滚而来。

河南电视台党委副书记 饶 英

前 言

汽车是改造世界的机器，越来越多人的活动正在被汽车改变着。人们在基本解决了衣、食、住之后，首先考虑的就是行。如今，公众的出行活动已经与汽车密不可分。要想舒适地畅行天下，必不可少的是汽车服务企业这一坚强的后盾。然而，在我国，汽车行业正处于一个巨变的时代，机遇与挑战并存，汽车服务企业之间面临着越来越激烈的市场竞争。目前，我国的汽车服务企业绝大多数还是民营和私有企业，这些企业大多面临一个共同的问题——采用粗放式、随机性管理。

在行业起步的初期，这种缺乏模式化、不可以复制的运营盈利模式和制度，其问题也许并不凸显。随着企业规模的不断扩大和市场的日趋成熟，原有的简单的、靠感觉和靠亲信一手打天下的管理与盈利模式，制约着企业的进一步发展，致使不少企业止步不前，举步维艰，甚至破产。

汽车服务是一个相当复杂的过程，维修保养的是“车”而非“客户”，但是“车”不会说话，“客户”会说话，也有自己的思维模式。企业面对的是形形色色的不同客户，这些客户在不同的时期、不同的状态会有不同的表现和需求。一个成熟的汽车服务企业，既要努力满足客户的需求，又要达成企业自身产品和服务销售最大化的目的；既要让不同层次的客户满意，又要实现企业的盈利。因此，汽车服务企业的员工绝对不是单单在销售产品和服务，更需要给客户提供一个美好的、舒适的、便捷的以及感受到全方位尊贵的汽车生活服务。

成熟的汽车服务企业管理者，不仅要了解国内汽车行业的整体状况、企业自身的现实情况，更重要的是要了解采取何种手段和方式使企业能够稳定盈利。因此，汽车服务企业的管理，不仅仅是运营管理，同时需要战略管理和投资管理，重中之重的是企业的盈利管理。

本书针对国内汽车服务企业的现状以及出现的各种问题，从以下几个方面对于如何实现企业的稳定盈利进行了一一阐述：企业运营战略、零件运营管理、汽车金融、财务运作、服务营销、KPI(运营数据)分析以及运营盈利招数等。另外，书中配有某企业服务战略的制定、税务年审的报告和分析、服务活动推广、



客户疑问解答等现实经典案例。本书不仅给企业提供了一套系统的盈利方法和技巧,更有现实版本的、鲜活的案例供读者参考。本书可以作为汽车服务企业盈利的很好的工具书和参考书,供企业管理层使用和参考,同时也可以作为相关院校汽车管理专业的教材。

国内的汽车服务行业没有成型的模式,由于国内外文化的差异,也没有可以照搬过来“拿来即用”的模式,所以要因变而变,在发展中不断学习,在学习中不断进步,在进步中不断升华完善。

华北水利水电学院张玉祥教授参与了本书第一章的编写工作。在本书编写过程中,还得到了很多业内外人士的帮忙和协助,他们是:北京军区某部王建伟先生,河南财经政法大学副校长司林胜教授,武汉理工大学思政学院党委书记王能东教授,郑州大学第二附属中学党委书记肖明宪,河南新世纪亚飞汽车销售服务有限公司董事长郭强,商丘名达汽车销售服务有限公司董事长荣春峰,河南花园汽配董事长朱迎松,广州市超越有限公司董事长钟敬文,慧聪汽车用品网副总经理李前友,河南电视台魏喆,河南交通电台梦迪,以及周玉谨、朱勇、翁旭、杨小文、袁晓宇等人士,在此对他们致以衷心的感谢。

晋东海

目 录

序言一	
序言二	
前言	
第一章 企业运营战略	1
第一节 企业运营战略概述	1
一、运营战略概述	2
二、汽车服务企业导入战略的重要性	7
三、汽车服务营销理念中的战略	16
第二节 企业经营战略制定	19
一、战略定位	19
二、战略的制定分析	22
三、如何制定公司经营战略	29
第二章 零件运营管理	53
第一节 汽车零件基础知识	53
一、车型结构分类	53
二、汽车基本构造	53
三、配件市场介绍	54
四、配件市场对理赔定损的影响	54
五、常见品牌零件编码规则	56
六、常用配件装配关系	59
七、配件国产化率一般规律	59
第二节 汽车配件	60
一、发动机系统(Automotive Engine System)	60
二、悬架系统(Suspension System)	62



三、制动系统(Brake System)	63
四、车体(Body)	63
五、转向系统(Steering System)	63
六、汽车电气系统(Automotive Electric System)	64
七、传动系统(Drive Line System)	65
八、钢圈与轮胎(Wheel rim, Tire)	66
第三节 零件库存优化	66
一、库存分析	67
二、库存控制	68
三、库存控制方法的应用	69
四、库存管理	72
第四节 零件库房管理制度	80
一、借件原则	80
二、可借出的配件限制范围和手续	80
三、借件的流程	80
四、借件安装过程中的流程	81
五、借用件决定使用的后续流程	81
六、还件的流程	81
七、借件损失处理流程	81
八、还件时应注意的事项	82
第三章 汽车金融	92
第一节 汽车金融服务盈利模式研究	92
一、基本盈利模式	92
二、增值盈利模式	92
第二节 我国汽车金融的发展	99
一、何谓汽车金融业	99
二、我国汽车金融业发展的历程	100
三、我国汽车金融业的发展形势	101
四、发展我国汽车金融业的主要思路	103
第三节 汽车金融公司运作模式	104
一、福特汽车金融有限公司概述	104
二、福特汽车金融公司对分期付款车辆的保险要求	106
三、经销商的责任及义务	107
四、确保递交文件的准确性和及时性	107



五、经销商保证	107
六、产品申请及审核流程	107
七、产品操作实务	111
第四章 财务运作	113
第一节 战略成本管理	113
一、战略成本管理(SCM)概述	113
二、战略成本管理方法	114
第二节 汽车4S店的财务管理	119
一、汽车销售的财务管理	119
二、汽车售后服务的财务管理	120
第三节 财务管理制度	121
一、汽车4S店财务管理总则	121
二、汽车4S店财务管理关键指标	122
三、财务风险控制	122
四、财务报表	124
第四节 汽车4S店纳税评估案例	130
一、汽车4S店的行业特点	130
二、汽车4S店行业存在的主要问题	130
三、汽车4S店的征管难点	131
四、增值税相关主要经济技术指标及其纳税评估方法	131
五、所得税相关主要经济技术指标及其纳税评估方法	133
六、实际案例分析	134
第五节 汽车销售服务行业税务稽查方法	143
一、汽车销售行业经营管理及核算特点	143
二、汽车销售行业常见涉税问题及主要检查方法	146
第五章 服务营销	153
第一节 汽车服务营销概论	153
一、产品和服务的五个层次	153
二、汽车服务产品的特征与内容	154
三、如何建立好的服务品牌	159
第二节 服务营销流程	161
一、服务营销要点	161
二、服务营销流程	164



三、服务客户类型	168
第六章 运营 KPI 分析	170
第一节 KPI 的概念	170
第二节 汽车服务企业 KPI	171
第三节 关键岗位 KPI 考核内容及标准	184
一、董事长(年度考核)	184
二、总经理(年度考核)	186
三、营销副总(年度考核)	187
四、财务、管理部经理(季度考核)	188
五、客户服务经理(年度考核)	189
六、售后服务经理(年度考核)	191
七、市场部经理(年度考核)	192
八、品牌销售经理(年度考核)	192
九、公共指标说明	194
第七章 运营盈利招数	195
第一节 客户欣喜招数	195
第二节 客户疑问解答	202
一、技术类热点问题	202
二、业务类热点问题	205
三、服务咨询与救援服务	207
四、配件供应与维修费用	208
五、质保与索赔标准	210
六、保险理赔	211
七、年检与交强险	213
第三节 运营盈利招数	213
一、零件篇	213
二、财务篇	216
三、运营篇	218
四、精品篇	231
五、延伸服务篇	232
六、安全生产篇	233
七、企业定位篇	234
八、汽车金融篇	234



企业运营战略

作为汽车服务行业的高层管理者，不仅要像高明的战术家一样去完成每一件事情，更要学会以一个战略家的姿态未卜先知，抢占制高点，做到在新的市场变化面前从容不迫。所谓的战略观，原来指的是通过对战争全局的分析判断而做出的筹划和指导，它与战术是相对的。现今战略已经被应用到汽车行业的各个环节，指的是汽车服务企业具有重大的、带有全局性质的谋划方案，主要从整体、长远、根本上去观察问题。战略共有三个方面的特点：一是全局性，全局是由各个局部有机结合而成的，如此有机的集合造成整体大于局部之和的特点。汽车服务企业的管理层要懂得如何处理与上游厂家的关系，也要学会处理与合作伙伴的关系，还要懂得处理好与下游分销网络的关系。二是具有长期性。战略是一个在较长的时间中起着重要作用的谋划和对策，正确的战略是根据汽车行业的发展变化的趋势而制定的，在发展趋势没有发生根本逆转之前不能随意更改。汽车服务行业是一个投资回报期较长的行业，制定企业战略时要立足现在，放眼未来。第三个特点是具有相对性和层次性。全局和局部是相对的，时间同时在流转，但汽车服务企业的决策层应该认识到局部服从全局，低层次的战略不能违背高层次的战略的要求。战略观念如此的重要，每一个汽车服务企业的决策者都应该高度重视战略问题，树立战略观念，为企业制定比较完善的战略规划。以免决策层在面对瞬息万变的市場时，出现盲目决策的失误。

第一节 企业运营战略概述

战略是关系到组织长期存在和持续成长的重要课题，每一个组织都在面临着客户至上、激烈竞争和不断变化的环境带来的挑战。经营理念、服务市场战略、企业成长战略和组织变革战略是4个战略要领。

兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

——《孙子兵法·始计篇》



一、运营战略概述

1. 什么是战略

什么是战略呢?从汉字的字面意思来看,战是战争,略是大略,是对大方向的谋划。引申到管理中,我们说:战略就是在竞争条件下,组织发展的方向性、长远性、全局性的谋划和行动。

【案例】

广汇汽车制定了10年内进入国内前三强的目标,在现有的汽车4S店品牌基础上,不断开设新店,且不断并购老店。同时开展国际化经营,在内部进行流程链再造。这就是一套系统的战略。这些都是在为未来上市而谋划和行动,体现了:

方向性——立足汽车4S店,向上市企业发展。

长远性——目标至少10年不变。

全局性——内部流程链的再造涉及整个集团企业。

战略包含三个方面的意思:

- 1) 背景——竞争条件下,没有生存的竞争谈不上战略。
- 2) 性质即方向性、长远性、全局性——是说要往哪儿打、管多长时间、管多大范围。
- 3) 谋划和行动——既要策划、设计,也要实行、实施。

【故事】

在一个孤岛上,一只狮子找不到吃的,发现一只猴子。猴子爬到一棵大树上不下来。狮子就围着大树转圈,不走。于是猴子说:狮大哥,你别转了,转多长时间我也不下来,你从这儿一直向东走,有一条小河,河对岸什么好吃的动物和食物都有。

狮子想了一想,向东走去。过了一会儿,狮子又回来了,说:猴子,你骗人,那条河我过不去。猴子说,我告诉你的是战略,你怎样过河,那是你自己如何运作的问题,这不是我的事了。

大家一定看出来,这是对战略的一种调侃。

它反映了一种现象。一些战略理论家和战略管理的书籍说得很好,什么核心能力、超速发展、不战而胜等,但其操作性差,脱离实际,没法用。我们说战略是在竞争条件下,组织发展的方向性、长远性、全局性谋划和行动,落在



谋划与行动上是一致的，这种战略当然是重要的，也是有用的。

从现实看，我们的企业面临的战略课题很多，比如：设定国内汽车服务前10强或本地区前3强、10强的目标；明确企业定位和竞争战略；实施业务流程的优化和企业重组；确立企业经营理念。如果一个企业面临困难，甚至危机，那么它就不仅需要当前应急的措施，还需要有战略上的摆脱困境、营造长期生存的条件和竞争优势的办法。实行急则治标，缓则治本，标本兼治。

这些战略课题都是实实在在的现实问题：以问题为主线，强调可操作性，注重可借鉴性。

一是以问题为主线。探讨在当前市场环境形势下，关系到一个组织生存和发展的24个重要的现实问题，简化或省略繁琐的战略分析。

二是强调可操作性，注重战略的实施。

三是注重可借鉴性。在理论联系实际的基础上，要结合至少10个企业的兴衰成败来讲战略管理理论与方法的应用。

对于企业来说，战略使企业从投入的资本得到长期、持续的回报。对于非营利性组织来说，它的战略是为了实现组织的发起者所要实现的价值。领导人的主要责任就是，在保持组织正常的日常运作的同时，为组织把握正确的战略方向、有力地推进战略性发展的进程，使组织获得持续生存和发展的资格、实力。

所以，战略决不是摆设，是组织的一种必须具备的行为特征。

2. 为什么当前需要特别关注战略

面对急剧变化中的中国汽车行业，国内的汽车服务企业面临的第一个挑战就是，如何应对不断加剧的市场竞争。具体表现在如下几方面：

1) 客户消费日趋理性。

2) 企业简单的做大不再全是优势，昔日的资产可能成为今日的负债。过去，中国企业总爱自豪地说我有多少万职工，热衷于在资产上做大。现在，这些都可能是发展的包袱。

3) 市场竞争日趋激烈，简单地靠价格取胜、关系取胜的日子不会再有了。

总之，以往靠某一方面优势就可能立足，今后，真正的赢家一定要是全能“选手”。这意味着对汽车行业商战中的选手的综合素质要求更高了。

3. 变化成为常态

我们再看市场方面。激烈竞争的结果就是适者生存，优胜劣汰。不妨看一看产业界的历史数据。



【案例】

20世纪80年代初,壳牌公司的全球经营战略策划专家阿里·德赫斯组织了一项关于企业寿命的研究。研究的结果令人震惊!

该研究发现,《财富》排名500强的企业从产生到衰亡,平均寿命只有40~50年,只及人的寿命的一半。它们是世界500强!我们许多企业都把目标定位在进入国内100强,可见,进入100强也不会有永恒的保险。其实,新成立的企业中有40%存活不到10年就夭折了。

看看国内的汽车4S店,拥有低于3家汽车4S店的企业,日子过得步履艰难,从2009年的金融危机开始,不断有企业被并购,上演着一段又一段大鱼吃小鱼的故事。

企业凭什么生存?那就是适应市场竞争环境变化的能力。

这不能不令我们记起达尔文的名言:“能够生存下来的并不是那些最强壮的,也不是那些最聪明的,而是那些能对变化作出快速反应的”。所以,中国汽车服务企业面临的第二个挑战是,变化成为常态。这表现在:

- 1) 客户需求在不断变化。
- 2) 市场变化的步伐在加速。
- 3) 意想不到的变化在增多。

总之,这意味着企业商战中的选手的应变能力提高了。商战的赢家必须是一个高明的快棋手。

4. 客户至上

先来看下面的一个案例。

【案例】

某汽车卖场的新车展示台前,有两位女客户与一位女销售顾问。

客户:小姐,我想了解一下这台车的具体情况,麻烦您给我讲一讲。

销售顾问:我正处理一份文件,请您稍等一会儿。

客户迟疑一下,被她的同伴用手拉到了另一个汽车品牌的展台前。

销售顾问:看到客户离开,一脸茫然。

看来,现在的客户真是越来越没有耐心、越来越挑剔了。

其实,这是当今市场经济的一个普遍特征。买方市场的出现给客户带来了最大限度的利益。对于企业来说,就是要不折不扣地把客户当上帝。