

汽车服务企业决胜 36 计丛书

汽车服务企业 管理实务

QICHE FUWU QIYE GUANLI SHIWU (YONGXU FAZHAN PIAN)

〔永续发展篇〕

晋东海◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



汽车服务企业管理实务

汽车服务企业决胜 36 计丛书

汽车服务企业决胜 36 计丛书

汽车服务企业决胜 36 计丛书

汽车服务企业决胜 36 计丛书

汽车服务企业决胜 36 计丛书

汽车服务企业决胜 36 计丛书

汽车服务企业决胜 36 计丛书

汽车服务企业决胜 36 计丛书

汽车服务企业决胜 36 计丛书

汽车服务企业决胜 36 计丛书

汽车服务企业管理实务 (永续发展篇)

晋东海 著



机械工业出版社

本书针对目前汽车服务企业的市场现状和普遍存在的问题,对汽车服务企业现状分析、汽车服务企业人力资源管理、汽车服务企业人力资源管理策略、汽车服务企业人力资源诊断、汽车服务企业总经理决胜全攻略、汽车服务企业的对外合作、汽车服务企业客户关系管理和汽车服务企业领导层的人脉拓展、汽车服务企业领导层与人交往的技巧等涉及汽车服务企业持续发展的因素进行了详尽的解析,特别对于危机预防和处理进行了系统分析为汽车服务企业的持续发展提出了解决方案。书中配有很多经典的管理事例和小故事,以小见大明示汽车服务企业管理的法则。本书是汽车服务类企业管理的规范化参考书,可供汽车服务企业及其管理人员使用和参考。

图书在版编目(CIP)数据

汽车服务企业管理实务.(永续发展篇)/晋东海著.一北京:机械工业出版社,2009.1

(汽车服务企业决胜36计丛书)

ISBN 978-7-111-25524-6

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第175005号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:连景岩 版式设计:张世琴 责任校对:王欣

封面设计:王伟光 责任印制:李妍

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2009年1月第1版第1次印刷

169mm×239mm·13.25印张·234千字

0001—4000册

标准书号:ISBN 978-7-111-25524-6

定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 88379349

封面防伪标均为盗版

前言

汽车是改变世界的机器，越来越多的人类活动正在被汽车改变着。人们在基本解决了吃、穿、住问题之后的第一个发展就是行。如今，行早已与车无法分离。车行天下，需要汽车服务行业作为坚强的后盾。然而，这是一个巨变的时代，机遇与挑战并存，汽车服务企业也面临着激烈的竞争。

目前，我国汽车服务企业大多是民营企业，他们采取的大都是粗放式的管理，缺乏统一的、合乎企业未来发展目标的管理手段、规章、制度等。随着企业规模的扩大和市场的成熟，原有的管理模式已不能完全适应业务发展的需要。管理制度、管理方法、管理观念的落后，在一定程度上制约着企业的发展。

汽车服务是一个非常复杂的过程，面对的是完全不同的各类客户，这些客户在不同时间、不同状态下会有不同的需求和表现。一个成熟的汽车服务企业，既要满足客户的需求，又要达到自己产品和服务售出的目的；既要让不同层次的客户满意，又要为公司赢得利润。汽车服务从业人员绝不是在简单地销售汽车类产品和汽车本身，而是在提供一种人类不断追求的美好的、舒适的、方便的汽车生活服务。成熟的员工需要具有识别潜在客户的能力，并应用专业的技巧提供优质的服务。

成熟的管理人员，不仅要了解国内汽车服务行业的整体状况、国内汽车服务行业的未来发展以及自己企业如何应对市场的变化，还要了解如何进行企业内部人力资源规划管理，更要了解汽车服务企业如何处理对外合作关系。所以，服务是一门艺术，而汽车服务更是一门豪华艺术。

面对国内风云变幻的汽车行业，只有深刻地认识到外部变化中不确定性和自身认知的局限性，才能取得持久的胜果。本书站在专业全面、系统负责的立场为您提供冷静而理性的分析和判断，助您站得更高，看得更远，成就梦想，赢在未来。

本书针对以上汽车服务企业的市场现状和普遍存在的问题，对汽车服务企业现状分析、汽车服务企业人力资源管理、汽车服务企业人力资源管理策



略、汽车服务企业人力资源诊断、汽车服务企业总经理决胜全攻略、汽车服务企业的对外合作、汽车服务企业客户关系管理和汽车服务企业领导层的人脉拓展、汽车服务企业领导层与人交往的技巧等涉及汽车服务企业持续发展的因素进行了详尽的解析，特别对危机的预防和应对进行了系统解析，为汽车服务企业的持续发展提出了解决方案。书中配有很多经典的管理事例和小故事，以小见大明示汽车服务企业管理的法则。本书是汽车服务类企业管理的规范化参考书，可供汽车服务企业及其管理人员使用和参考。

在本书的写作过程中得到了很多专业人士的帮助，在此表示感谢，他们是河南汽车用品协会会长苏郑宏先生、天道汽车总经理郎敏女士，广发银行郑州分行副行长曹树斌先生、河南工大管理学院副院长孟丽莎女士、长沙国合快车公司邓建军先生，以及冯小青先生等。

晋东海

目 录

前言

第一章 汽车服务市场发展现状篇	1
第一节 汽车服务市场发展历程	1
第二节 国内汽车生产厂家的现状分析	2
第三节 汽车服务企业运作模式分析	6
第四节 汽车行业的业务分析	9
第五节 目前国内汽车服务行业渠道模式分析	15
第二章 汽车服务企业现状分析	17
第一节 目前汽车服务企业的现实困境	17
第二节 汽车服务企业应对市场变化的措施	19
第三节 汽车服务企业紧急情况处理及意外防范	24
第四节 汽车服务企业的危机预防与处理	29
第三章 汽车服务企业人力资源管理概述	41
第一节 人力资源管理发展史以及重要性	41
第二节 汽车服务企业的人力资源管理定义及现状分析	44
第四章 汽车服务企业人力资源管理策略	50
第一节 汽车服务企业的选人策略	50
第二节 汽车服务企业主要职位分析	51
第三节 汽车服务企业的人力资源管理妙招	57
第四节 汽车服务企业的合理留人和流人	63
第五节 汽车服务企业的薪金制度、绩效考核和激励机制	65
第六节 汽车服务企业薪资设计步骤	69
第七节 汽车服务企业的培训	72
第八节 汽车服务企业领导者如何合理授权	77
第五章 汽车服务企业人力资源诊断	88
第一节 人力资源诊断前的准备	88



第二节	人力资源诊断的基本内容和准则	89
第三节	人力资源诊断方法	97
第四节	汽车服务企业内部员工士气低落的原因	99
第六章	汽车服务企业总经理决胜全攻略	101
第一节	汽车服务企业总经理需要具备的基本能力	101
第二节	领导者进行人力资源管理的经典制度	130
第三节	汽车服务企业总经理心理素质训练	134
第四节	汽车服务企业决策层观念意识培养	144
第五节	汽车服务企业成功领导者的境界	147
第七章	汽车服务企业的对外合作	150
第一节	汽车服务企业的对外合作解析	150
第二节	汽车服务企业如何与上游厂家建立共赢合作伙伴关系	154
第八章	汽车服务企业客户关系管理和自身人脉拓展	157
第一节	汽车服务企业客户关系管理的重要性和迫切性	157
第二节	汽车服务企业客户关系管理的妙招	160
第三节	在处理客户关系中修炼自身	163
第四节	汽车服务企业大客户管理的措施	168
第五节	汽车服务企业客户异议和投诉的处理	169
第九章	汽车服务企业领导层与人交往的技巧	175
第一节	成功与人相处的基本技巧	175
第二节	通过赞扬别人给人以力量	177
第三节	通过及时地反馈给人以动力	178
第四节	学会感谢别人以赢得未来	179
第五节	汽车服务企业管理层如何与企业高层相处	180
第六节	汽车服务企业领导层人脉关系的拓展	187
附录		194
附录 1	领导风格评量表	194
附录 2	测验结果解说	197
附录 3	人力资源管理诊断问题一览表	200
后记		204

第一章



汽车服务市场发展现状篇

第一节 汽车服务市场发展历程

一、国内汽车工业的发展历程

要全面了解国内汽车行业的整体情况，就要先了解汽车行业的发展历程，总体来说国内汽车行业的发展可以分成如表 1-1 所示的四个阶段。

表 1-1 国内汽车行业发展的四个阶段

发展 阶段	发展 历程
20 世纪 50 年代到 60 年代的 汽车创建阶段	从 1953 年 7 月在长春打下第一根桩开始，拉开了国内汽车工业的序幕。国产第一辆汽车在 1956 年 7 月下线，结束了国内不能制造汽车的历史。20 世纪 50 年代后期，国内基本形成了长春、北京、上海、南京和济南 5 个较有基础的制造基地。同时各地方也建立了自己的汽车生产基地，国内汽车工业开始发展
20 世纪 60 年代末到 80 年代 初的国内汽车行业成长阶段	政府建立了东风汽车制造厂，同时对五大老厂进行全面的投入和改造，国内汽车生产向多品种、专业化方向发展，到 1980 年，国内民用汽车保有量达到了 170 万辆
20 世纪 80 年代初到 90 年代 末的国内汽车行业发展调整阶段	国内汽车生产厂家逐步调整生产结构，推进技术改革，产品结构逐步推向合理化，同时推进国内汽车行业标准建设，实行规范化管理。从 20 世纪 90 年代初开始，逐渐出现私人购车
21 世纪初至今，预计会发展 到 2015 年，市场进入快速发展 竞争阶段	国际绝大多数的汽车巨头相继来到中国，国内汽车集团也开始全面发展，一汽、上汽、广汽、东风以及长安等国内汽车巨头与国际知名汽车品牌全面合作，国内汽车工业进入了一个急速成长和急剧变化的市场发展时期

未来估计到 2015 年国内汽车行业可以发展到稳定发展阶段，到那时，国内汽车行业最多是 3+6 格局，谁坚持到最后，谁将笑到最后，汽车生产厂家在国内市场将经历无情的考验。

二、中国汽车市场变化的规律性特征

回顾国内汽车市场的变化，存在着明显的结构性特征波动，变动轨迹如



表 1-2 所示。

表 1-2 国内汽车市场的变化轨迹

发展阶段	变化轨迹
20 世纪 50 年代到 60 年代末	汽车功能是军用，基本上是载货车
20 世纪 70 年代到 80 年代初	汽车从军用逐步向民用转移，乘用车比例较大上升
20 世纪 90 年代	农用车大幅增长，轿车开始起步，汽车工业从载货车向客车和轿车方向转化
从 21 世纪开始	国内汽车市场进入轿车快速发展时期，轿车开始占据国内汽车行业的半壁江山，同时轿车开始逐步进入家庭

三、汽车服务市场发展历程

国内汽车服务市场经历了以下三大主要发展阶段：

第一阶段是 20 世纪 80 年代初到 90 年代末，国内汽车服务市场的开始阶段，服务对象基本是公务车，私家车很少。

第二阶段是从 1999 年国内开始建立第一家汽车 4S 店起预计到 2015 年，这是汽车服务市场的高速发展变化阶段，服务对象的公务车比例逐步下降，私家车比例逐步上升，市场急剧变化，客户需求不断提高。该阶段的国内汽车服务企业基本上是在摸索中前进。

第三阶段预计是 2015 年以后，这是汽车服务市场平缓发展阶段。服务对象将以私家车为主，每个地区有 2~3 家区域性的汽车服务龙头店与汽车 4S 店并行，同时国外汽车服务连锁巨头将会全面进入中国，国内其他个体店要选择好自己的发展道路。

了解到国内汽车行业的整体发展成长历程，让我们把目光投向汽车生产厂家，从汽车的生产源头了解汽车行业，国内汽车生产厂家的现状如何将在下一节进行讲解。

第二节 国内汽车生产厂家的现状分析

目前，基本上全球知名的汽车生产厂家全部都进入中国，已经形成了全面竞争的市场格局，国内三大汽车集团都分别与至少两个国际汽车巨头牵手，建立了合资企业，另外广汽、长安、北汽也有自己的合作伙伴，目前国内已经形成六大汽车集团的大的分布战略。对国内汽车巨头在国内的市场状况进行分析如下：

1. 大众汽车市场状况分析

大众凭着最先在国内建立合资企业的优势，深谙国内政府采购的战略和



程序,不仅在政府公务用车方面一直雄踞榜首,而且在出租汽车方面也占着半壁江山。但对于从 2006 年开始,国内私家车购买量已经超过 50% 的市场需求量,大众汽车基本上没有任何有效的策略。无论宝来还是 POLO 的改款,其市场销量仍然是停步不前。另外大众汽车混乱的销售服务网络加上零配件市场的渠道失控,使得大众汽车的销售服务网络的营运情况很一般。未来奥迪的优势将会继续保持。在 8~10 万元与 11~15 万元区间分别重磅推出一款适合国内市场需求的车型,是大众目前要重点考虑的问题。

2. 本田汽车市场状况分析

本田汽车凭着在国内建立首家汽车 4S 店,在国内汽车服务市场独领风骚,说明本田汽车已经看透了国内汽车市场的整体消费习惯,同时也深谙国内公务人士的购车心理。让客户买车放心,修车更放心,也让广州本田创下了一个奇迹,雅阁车只用不到八年的时间,就突破 60 万辆大关。另外本田的任何款式汽车都非常有针对性,基本上能满足目标客户群的需求,这不能不说也是一个奇迹。

3. 通用汽车市场状况分析

通用汽车凭着对国内汽车消费群体的充分的认识,同时结合自己实际情况,合理地制定适合自己的,同时又适合国内市场的车型。无论是私家车的主推车型凯越,还是先人一步推出的商务车 GL8,无论是其针对二线城市和县城的市场运作,还是同时将上海通用与上海雪佛兰分开运作,都可以说明通用汽车是国内汽车行业的市场了解高手、市场定位高手和市场运作高手。

4. 丰田汽车市场状况分析

丰田汽车是最晚来到国内投资的跨国汽车巨头,从高姿态地进入国内市场,到放下身段专心地研究国内汽车市场;从与天津夏利合作开始,又用不到三年的时间联手一汽,同时又牵手广汽,这不能不使人佩服丰田高层敏锐的眼光。如此快速地熟悉国内汽车行业整体状况,加上其高超的政治游说能力,丰田在国内建立了自己的三大营销网络,也不能不让业界感到其运作手法之高明。

5. 日产汽车市场状况分析

日产汽车与东风汽车集团合作,生产基地却在广州,不能不钦佩日产的高明。日产汽车深深体会到在湖北襄樊与东风合作失败的教训,同时也了解标致—雪铁龙与东风合作不太顺利的现状,日产终于找到了一个更好的合作模式,自己全面控制,仅仅向东风分红。日产近几年几乎没有大的市场动作,却一直保持着稳健的市场增长。其对渠道的管控能力以及新车型的推出速度,都让业界眼馋。



6. 福特汽车市场状况分析

福特汽车从最初在国内寻找合作伙伴开始，就已经处于下风，国内三大汽车集团已经名花有主，最后福特选择长安集团。推出嘉年华轿车，却未能适应当时国内汽车市场客户的需求，其后蒙迪欧的紧急推出，又赶上国内汽车大降价，在同级车中基本上没有任何竞争力。好在一款与欧洲同步上市的福克斯，挽救了长安福特，凭着欧洲的血统、稳重的外观和灵活的操控性几乎获得了国内从 20~60 岁所有客户的普遍认可，加上合适的价格定位，福克斯的市场前景一片光明。2007 年 11 月，新蒙迪欧一致胜上市，其现代化、时尚化的外观却不能赢得国内中级车消费者的认可，究其原因，大体是国内中级用户喜欢的是中庸大气，新蒙迪欧一致胜的市场定位有待商榷。

7. 标致—雪铁龙汽车市场状况分析

标致—雪铁龙从 1997 年广州标致的惨败，到后来又牵手东风继续合作，除去雪铁龙先期的车型在出租车市场有部分份额之外，无论公务用车，还是私家车，雪铁龙基本上都是空白。东风标致从推出 307 开始，把自己定位于商务用车，并把两厢改为不伦不类的三厢，这已是失败的市场定位的开始。2008 年推出雪铁龙世嘉，可惜已经错过了两厢车发展的最佳时机。缺乏对国内汽车行业全面的、深层次的、系统化的了解，更缺乏对国内汽车业快速变化的客户需求的掌握，导致其推出的任何一款车型若非已落后于行业发展，就是大大超前于国内汽车市场需求。如何了解国内汽车行业发展的真谛，值得标致—雪铁龙好好探索。

8. 现代汽车市场状况分析

现代汽车凭着一款伊兰特的凌厉攻势用不到三年的时间进入了国内汽车行业前十强，同时把索纳塔定位于 15 万元以下的政府采购用车的范围，既充分说明现代汽车对国内汽车业整体发展情况的了解，同时也说明现代知道自己车系的特点：大气的外观、宽敞的室内空间、较低的价格。但现代汽车车辆的不稳定性较高已经让不少客户喊冤，现代汽车未来如何发展，值得大家好好观测。

9. 马自达汽车市场状况分析

马自达汽车自被福特控股之后，便开始复苏，但其在国内的合作一直不太顺利。与一汽的合作，仅推出一款 M6，随其与海南汽车的分家，马自达现在最大的希望是与长安福特马自达的全面系统合作。随着长安马自达 M3 的成功上市，销售网络逐渐建立，2007 年底马自达又推出 M2 车型，但此时马自达也在一汽马自达推出进口 M5 和进口 M3 两厢，如何能同时让两个合作方都满意？马自达想必也要好好斟酌。马自达未来国内的路将会平坦地走



下去。

10. 梅赛德斯—奔驰汽车市场状况分析

梅赛德斯—奔驰从与北汽合作开始，一直不太顺利，几经周折，还是没有任何大的举措。还好，原上海通用的元老、深谙国内汽车行业布局和市场现状的墨菲开始掌控梅赛德斯—奔驰，但愿经验老到的墨菲能够从销售网络布局到车型推出，以及如何处理与南北奔驰老的总代理的关系等方面拿出自己独到的、能够令各方都满意的策略。毕竟当前国内的市场与8年前已经大换样。

11. 克莱斯勒汽车市场状况分析

从进入国内市场开始，克莱斯勒汽车发展也一直不太顺利。还好，原上海通用的元老，深谙国内汽车行业布局和市场现状的墨菲开始掌控克莱斯勒中国市场，但愿经验老到的墨菲能够从销售网络布局到车型推出，以及如何与国内厂家合作生产等方面拿出自己独到的、能够令各方都满意的策略。毕竟当前国内的市场与8年前已经大换样。随着300C和铂锐的销量平平，克莱斯勒未来在国内市场的发展，看来仍然不会一帆风顺。

12. 宝马汽车市场状况分析

宝马汽车刚进入中国，便犯下了两宗大错，一是选择与华晨合作，二是使宝马的中文标示让别人抢注。还好，宝马在选择自己经销网络之时，只选最强的、高端的汽车服务企业。不能不说此时宝马才真正开始了解国内汽车行业的现实状况，才开始用符合中国市场的运作手段开发运作国内汽车市场。这一招，经过事实证明，确实不错，值得奔驰效仿。

13. 其他汽车品牌市场状况分析

其他汽车品牌，像沃尔沃轿车仍然处于市场的观望期。三菱仍然没有确定在国内如何布局，而铃木和菲亚特车型的定位以及网络的运作都有很多值得改进之处。

国内汽车的后起之秀奇瑞汽车，从零起步至今，短短不到十年时间，已经有100万辆车下线，不能不说这是一个奇迹，也不能不让国内外汽车巨头刮目相看。对国内消费市场较深的洞察能力，对汽车行业政策的良好把握能力，对国内外汽车巨头极强的学习能力，加上灵活的市场运作能力，使奇瑞汽车不仅在私家车市场拥有一席之地，而且在出租车市场也有相当份额，同时奇瑞也在向公务车市场推进。

反观国内的一汽、上汽，只是近两年才推出一汽奔腾、上汽荣威；长安近年推出奔奔，而东风、广汽推出新车的动作是什么，大家都还在期待。



第三节 汽车服务企业运作模式分析

随着国内汽车行业整体的发展,消费者购车也日趋理性,目前国内整车销售已进入微利时代,这给原本以新车销售利润为主导的汽车4S店带来不少经营困境。西方成熟市场汽车4S店的经营盈利模式是大约30%来源于整车销售,大约60%来源于售后服务,10%来源于其他收入。国内的汽车4S店要及时调整现有服务体系,降低服务成本,增加服务项目,避开与汽车美容养护维修连锁店的直接竞争,树立自己的服务特色,这样才能走得更远、更健康。毕竟目前车主还是比较信任汽车4S店提供的相关服务。

国内目前的汽车服务市场处于汽车4S店、大量自生自灭的单店、专业化汽车后市场服务店以及大型的汽车维修厂四足鼎立的形势中。汽车服务市场已经逐渐表现出大型化、连锁化、品牌化、集中化、专业化和系统化布局等特点。同时国际知名的汽车服务连锁品牌已经在走全国化发展之路,开始建立自己全国性的市场网点,为未来在中国汽车服务行业立足安营扎寨。国内汽车服务市场区域性品牌是先抓局部市场,建立局部品牌优势,在当地市场密集布点,在产品的供应上占据相当优势的市场份额,能够实现和汽车服务巨头分庭抗衡,并逐步向周围辐射,直到覆盖全国。

现在全国性的汽车服务品牌店与各个地区的在当地排名前三位的地方性品牌进行着激烈的市场竞争,有的当地品牌原来所产生的客户忠诚度和品牌优势逐渐被弱化,有的当地品牌看准国际品牌的弱点逐渐弱化国际知名品牌在当地的市场影响力。有的市场还在进行着白热化竞争。而部分更有眼光的汽车行业人士则牵手国际知名品牌,取得自己所辖区域的连锁加盟的市场开发商、产品供货商、加盟店服务和系统培训商等授权,与国际知名品牌共同开发市场从而实现共赢。

国内汽车服务市场是一个朝阳市场,汽车产业链中这一最稳定的市场已经日益成为国外投资者眼中的金矿。汽车服务市场的服务成熟之后,它占汽车行业价值链上的利润比例将会越来越高,最高可以达到汽车行业利润的70%。在过去的几年内,很多的国内外知名汽车服务品牌开始在国内市场布局。但到目前为止尚无一家全国知名性服务品牌占有较大的市场优势和消费者认知度。经过市场综合调查,对目前国内汽车服务市场模式运作现状分析如下:

1. 汽车4S店模式

汽车4S店模式的红火是国内汽车市场特定阶段的特定产物。由于广大



的车主对路边维修店以及大部分的汽车维修厂的不信任，导致了车主宁肯多花钱多走路，也要买得放心，用得安心。但随着市场的进步，知名快修、快保店以及专业钣喷店的兴起，汽车 4S 店 80% 的老客户都会流失。建议汽车 4S 店的投资方，尽快抓住这几年难得的历史机遇，加强内部的管理和控制，加大对汽车用品、汽车装饰以及车主个性需求等全部需求的满足。汽车 4S 店可以把此类项目和产品划归到汽车维修项目中，这是国内汽车 4S 店特有的优势。同时也可以在国内 4S 店无法覆盖的区域，建立品牌快修店，这也是自救的方法之一。

2. 汽车和车主用品大卖场模式

日本的奥特巴克斯、黄帽子是汽车和车主用品大卖场模式的代表者。此类模式在日本等汽车服务市场已基本成熟的市场已经成为主流的模式。此模式可以满足汽车本身以及车主的全面的、全方位的多种需求。奥特巴克斯、黄帽子目前在上海、北京和郑州等汽车业发展较好的城市已经开设了部分店面，但目前运行不甚理想，主要原因有：店面位置没有满足车主的就近原则；店面内部的布局以汽车用品零售为主，缺乏合理有效的施工工位布局；缺乏成熟老练的技术施工人员；缺乏既懂技术又懂管理的管理人员。建议此类店面加强媒体的宣传；拉动车主来店体验；加强施工项目的投入；尽快培养一批既懂管理又懂技术的管理层。

3. 加盟合作模式

以博世等为代表的研发产品，同时又建立加盟店的合作模式。原则上，任何一个公司很难做到既是成功地生产研发商，又是很好的模式管理运营商。博世是借助较早进入国内汽车后市场的优势，品牌在消费者心中有较高的认知度，而来运营博世的服务模式。此类模式厂家缺乏全面系统的服务，特别是店面选择、店面规划、店面管理和店面日常的运作等。建议厂家除关注全系列产品研发、全系列服务项目外，更要多关注整体店面的持续健康发展。毕竟让广大的车主切实地享用过产品和项目，车主才能体会产品的优点，才能体会其给自己带来的好处。未来博世的快修模式如何在国内推广，让市场来说话吧。

4. 零售终端店面的模式

以霍尼维尔为代表的建立零售终端店面的模式。此模式在国外比较成功，但面对国内如此辽阔的疆域，区别如此之大的市场发展运作模式，落差如此之大的车主消费理念，特别是中西部地区车主消费理念还比较不成熟，建议此模式进行全国推广时要分阶段进行。另外国内汽车行业中缺乏高端管理人才，许多的汽车 4S 店也比较缺乏成熟的技术人才，但汽车原厂可以对



自己的4S店进行比较系统的培训。霍尼维尔已经建立了自己庞大的、系统的培训中心，但面对如此种类繁多的汽车品牌和汽车车型，需要众多的培训师进行分类培训。当霍尼维尔进行国内市场全面开发时，又必须加强物流的配送能力，完善各地区不同店面同一时间主推项目的不同的应变能力、总部对各地区店面管理控制能力，还有广告促销的同步与分别如何区分等能力。建议选用自建终端模式，最好在当地找到一个适合的合作投资人，最好选择在汽车行业内或熟悉政府机构设置的投资人。股份给予的多少，可以依情况不同灵活地应对。2008年8月，随着霍尼维尔上海直营店的转手，此模式在国内市场以失败结束。

5. 以品牌为导向的单项专业服务店

全球知名的埃索美孚润滑油品牌以及固特异轮胎均建立了以品牌为导向的单项专业服务店。此类模式的优点是品牌知名度较高，客户认知度高，店面前期投入较少，对技术要求较低。此模式的缺点是服务项目单一，无法满足客户全方位需求，建议此类店面加强洗车美容项目以及车主个性化需求项目等系列产品。

6. 专业汽车钣金喷漆模式

以美鹰-杜邦、杭州车骑士为代表的专业汽车钣金喷漆模式。此模式随着汽车保有量的加大，特别是私家车比例的增加，汽车4S站所处位置的不便以及钣喷费用的偏高等实际情况应运而生的。此模式的优点是无论车的品牌，可按车主选择的钣喷项目所用的产品类别而定价，不仅降低了车主的汽车维护成本，还使车主明明白白消费，真正做到了“一分价钱一分货”，从而获得了广大私家车的广泛认同。建议此模式加强内部管理，使店面服务做到统一化，这样才比较容易进行复制推广。

7. 销售模式

以特福莱、驰耐普为代表的销售模式。此类模式最大的卖点是自己有成熟的发展模式，可以提供整套的开发、管理运作方案等全方位支持。但他们最大的不足是缺乏人才，即缺乏把自己成形的模式推广出去的人，因为目前国内汽车行业人才奇缺，懂技术、懂管理，又擅长培训的人才更是缺乏。建议此类企业先练好内功，再去推广这种模式。

8. 自建汽车服务网络，然后转让服务网络模式

以广州黄菠萝为代表的自建汽车服务网络，然后转让服务网络模式。要运作这种模式，要求其自身必须在国内的汽车行业有很好的知名度和影响力，前期不用花费太大的精力就可以建立至少30个以上并且分布在绝大部分沿海地区的加盟网络。同时能与国外的汽车服务商能够建立较好的沟通合



作机制,选择合适的机会出手转让就可大赚一笔。建议其他人不要輕易效仿此模式。

9. 购买土地或门面房建立汽车用品卖场和施工工位,并复制自己的模式

以上海美车饰为代表的购买土地或者门面房,建立自己的汽车用品卖场和施工工位,并且复制自己模式。此类模式的投资方只要能够维持店面的正常运营,仅仅土地和门面房价格的飞速上涨,就可以使自己捞一桶金。关键是投资方何时去捞,用合作的方式还是转让的方式去捞。建议其他有条件的汽车服务店的老板,可以在合适的机会,购买门面自己使用,做到进退自如,而且一份投资两份回报。

10. 品牌汽车专业维修模式

目前此模式主要是奔驰、宝马、奥迪等高端品牌的专业维修厂。部分有眼光的投资方看到国内高端汽车品牌4S店内较高的维修利润后,自己投入资金开发高端汽车品牌的2S维修模式,维修厂内的配套设施完全仿照4S店设立,但其配件成本、工时成本比汽车4S店降低了40%,拉动许多私家车主来店维修保养。同时还设立高端汽车陈列区,特别是在当地还没有建立自己销售终端的进口品牌,陈列区分阶段租赁给高端品牌使用,高端品牌汽车宣传自己的同时,也宣传了维修厂,从而达到双赢的目的。下一步国内汽车市场会不会建立起本田、丰田、现代和通用等品牌的专业维修模式,让我们拭目以待。

在目前国内的汽车行业,全球知名的汽车品牌都已经在国内市场安营扎寨,丰田、本田、通用、福特、日产、大众、现代、菲亚特、奔驰和铃木等品牌都已经在国内运行多年,国内汽车品牌,如奇瑞汽车和吉利汽车等新兴的汽车企业也正稳步前进。目前的中国汽车服务市场主要的市场参与者分国际知名品牌和国内品牌两大类。国际知名品牌主要有:博世、AC德科、澳特巴克斯、黄帽子、3M和霍尼维尔等。国内品牌主要有:元征、蓝星、车路饰、快手、新焦点和月福等。另外中石油和中石化目前正在各自遍布全国的加油站内建立自己的汽车服务店面,为广大加油车主提供更多的附加服务,为加油站创造更多的附加价值。

第四节 汽车行业的业务分析

从新车下线之时起,一直到车辆的报废,汽车服务陪伴汽车走完“一生”的路。通观目前国内汽车服务市场的服务业务,通过对国内汽车市场整体分析得出汽车服务企业主要有二十二大业务。以下分别对这二十二大业务



进行分析。

1. 新车销售

新车销售主要是做好潜在客户的开发工作。在客户上门提车之时，实际上已是销售的收尾工作了，作为汽车服务企业，应该建立一套完善的新车销售流程和系统的车辆资讯服务制度，只有这样才能得到客户的信赖，才能拉动客户进店买车。新车销售不仅仅是推销，更重要的是如何拉动客户主动到企业来。汽车服务企业应该逐步展示企业实力、合作品牌、服务内容、增值服务内容、在行业中的地位、所受到的奖励、企业的美誉度和企业与众不同的特色，将这些信息等传递出去，告诉潜在的客户，如此将会拉动更多的客户来购车。目前，汽车服务企业大约有 30% 的利润来自新车销售。未来如何给客户定制其喜欢的车型和配置是新车销售应重点考虑的问题。

2. 车辆保险

在目前国内车辆保险市场，大约 50% 的新车保险是客户在购车时购买的。保险到期后，大约有 30% 的客户会选择仍然购买原有保险公司的保险。作为汽车服务企业，应该与保险公司建立更深的合作关系，力争让客户在自己企业购买的保险价格比较合理，并且做到发生事故时，客户不用支付费用，而由企业与保险公司直接结算。如果汽车服务企业能够成为保险公司的车辆定损点，将会拉动更多的客户，同时增加企业的收入。目前一个运行良好的汽车服务企业，其 10% 的利润来自车辆保险。

3. 汽车美容

汽车美容包括车表美容护理、车内翻新护理和高级护理三大主要项目。其中车表美容护理主要有：无水洗车、泡沫精致洗车、全自动电脑洗车、底盘清洗、漆面污渍处理、漆面飞漆处理、新车开蜡、氧化层去除、漆面封釉、漆面划痕处理、抛光翻新、金属件抛光增亮、轮胎增亮防滑和玻璃抛光等项目。车内翻新护理主要包括：车内顶棚清洗、车门衬板清洗、仪表盘清洗护理、桃木清洗、丝绒清洗、地毯除臭、塑料内饰清洗护理、真皮座椅清洗和全车皮革养护等项目。高级美容护理项目主要有：漆面封釉、漆面镀膜、汽车桑拿、底盘封塑、臭氧消毒和划痕修复等项目。在目前的汽车服务企业，仅仅有少数企业能把汽车美容项目运营好，一方面企业对汽车美容系统化认识不足，另一方面目前国内缺乏汽车美容全方面的系列产品。建议汽车服务企业至少建立三套汽车美容项目，针对高、中、低三类客户，进行汽车美容服务。这里举一个简单的例子：一辆车做一次全车的镀膜服务，收费 588 元，材料成本仅仅 58 元，工时成本 30 元，毛利 500 元，如果做到一次 1988 元的全车美容护理服务，成本也不会超过 200 元，利润如此之高，希望