

从**10万**奔向**100亿**

汽修产业转型升级标杆：为什么是华胜

梦想的力量

华胜的经营哲学与修炼

徐军◎著

HARSON



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

梦想的力量

华胜的经营哲学与修炼

徐军◎著



HARSON

本书讲述的是一个传统汽修企业向互联网转型的成功故事。

华胜创始人周大军看到当时中国汽修行业简单、粗放、落后的状况，立志“为行业做一点事”。他辞去大学老师的工作，于1998年毅然创业。华胜以“打破4S店垄断，树立行业标杆”为使命，凭借诚信和技术，在市场上独树一帜。

紧跟时代步伐，引领行业发展，华胜在20年里进行了四次战略转型和创新——豪车专修、全国连锁、打通供应链和互联网转型。华胜把不可能变为可能，将错综复杂的汽修操作标准化、数据化、产品化，为终端客户提供服务解决方案，赋能中国汽修行业，致力于推动新商业文明建设。

作为汽修行业转型升级的标杆案例，华胜为处在转型迷茫中的传统企业提供了一个极好的范本。本书可作为管理者的成功企业案例研究参考，也可为汽车行业的管理者提供管理方法上的借鉴。

图书在版编目（CIP）数据

梦想的力量：华胜的经营哲学与修炼/徐军著. —北京：机械工业出版社，2018.7
ISBN 978-7-111-60224-8

I. ①梦… II. ①徐… III. ①汽车维修业—工业企业管理—经验—
中国 IV. ①F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 128350 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：曹雅君 责任编辑：曹雅君 封面设计：MK 书装

责任校对：李云霞 责任印制：张 博

三河市宏达印刷有限公司印刷

2018 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·13.25 印张·2 插页·173 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-60224-8

定价：48.00 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) 88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

金书网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

关于 本书

本书讲述的是一个传统汽修企业向互联网转型的成功故事。

华胜创始人周大军看到中国汽修行业简单、粗放、落后的状况，立志“为行业做一点事”。他辞去大学老师铁饭碗，于1998年毅然创业。华胜以“打破4S店垄断，树立行业标杆”为使命，凭借诚信和技术，在市场上独树一帜。

紧跟时代步伐，引领行业发展，20年里华胜进行了四次战略转型和创新——豪车专修、全国连锁、打通供应链和互联网转型。华胜把不可能变为可能，将错综复杂的汽修操作标准化、数据化、产品化，为终端客户提供服务解决方案，赋能中国汽修行业，致力于推动新商业文明建设。

作为汽修行业转型升级的标杆案例，华胜受到交通运输部表彰，为处在转型迷茫中的传统企业提供了一个极好的范本。

梦想可以改变世界。华胜的故事再次证明了这一点。



徐 军

财经作家，企业案例研究者，商业观察者，十多年媒体经历。出版作品有《从+互联网到互联网+：苏宁为什么赢》《韧者行远：维达30年路与梦》《疯狂的征途》等。

电话服务

服务咨询热线：010-88361066
读者购书热线：010-68326294
010-88379203

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com
机工微博：weibo.com/cmp1952
金书网：www.golden-book.com
教育服务网：www.cmpedu.com
封面无防伪标均为盗版

为中华崛起传播智慧

地址：北京市百万庄大街22号

邮政编码：100037

封面设计◎ **MX** DESIGN STUDIO

统 筹◎ 弈媒文化



2014年7月，
华胜商学院1号
课程——“华胜
经营哲学”精彩
▲ 开讲



▲ 2014年11月，华胜集团新商业模式发布



2017年7月，华胜连续两年荣获中国
连锁经营协会颁发的“年度中国优秀特许品
牌”，中国连锁经营协会秘书长裴亮先生为
▲ 华胜颁奖



2018 年 1 月，华胜集团新口号“不用假件”“不卖假件”隆重发布



2018 年 3 月，华胜大学梦想开学季暨首期创客营开班



2017 年 5 月，第五届云山汽修大会圆满落幕，华胜互联网平台战略暨晓鸟智慧修理厂整体解决方案 App 重磅发布



推荐序

不忘初心，终成大器

《品牌观察》总编辑、中国品牌价值 500 强评审团主席 郑学勤

汽车后市场曾经是不起眼的行业，没有多少人关注。1992 年，中国进口汽车数量激增，每年达到几十万辆，撬开了这个行业的天井盖。然而，庞大的汽修行业一直是由 4S 店垄断的天下。

1998 年刚刚创立的华胜，充当起挑战权威的堂吉诃德，喊出要“打破 4S 店垄断，树立行业标杆”。当时，大家都认为她在痴人说梦。然而，20 年后的今天，华胜不仅成功撼动了 4S 店的垄断地位，还在全面开放的时代背景下，输出了一种全新的发展模式。现在，华胜在 24 个省市自治区的 100 多个城市开出 200 多家店，从规模上成为行业领先者。

华胜凭什么做到的？

我认为，重要的一点是源于认真做事的态度，源于对一件事情较真、坚持到底。

例如，华胜的大数据研究发现，进店的汽车大部分是换油保养，它改用大桶装机油，同等品质下，降低 20% 的成本。将原厂件改为品牌件，又降低了 20% 的成本。这些成本降低进行叠加，为其赢得了充分的竞争优势。

这些事情事后谈起来，风轻云淡。但是，要打破行业规则、破除内外部

重重阻力，可不是一件简单的事，需要极大的勇气、魄力，乃至智慧。华胜顶住各种压力，坚持了下来，最后终于做成了。

华胜创始人周大军是个理工男，做事较真。一个企业的文化与创始人密不可分。在周总的带领下，华胜上下形成一种做事认真的文化。在与华胜打交道的过程中，就能够明显地感觉到。

这种认真，体现在对工作的态度和责任心，体现在对供应商和合作伙伴的信守承诺，更体现在对客户服务的专业、专注和专心。

做事认真的人，大家都喜欢与其交往、合作。因此，华胜的朋友圈越来越大，越来越多的专业人士加盟华胜，越来越多的合作伙伴聚拢而来，当然，也产生了越来越多的回头客户。

认真，一种真正的品质，它所带来的力量超乎所想！

我自己一直从事品牌故事的传播工作。华胜学习华为的管理，制定了《华胜基本法》，我也经常喜欢拿华为举例，华胜与华为，从事的是完全不同的行业，做的是完全不同的事。但两者所走的路，则有惊人的相似之处。当华为陷入思科这样的跨国巨头层层包围的时候，华胜打破根深蒂固的 4S 店垄断格局，困难一点也不比华为小。

华胜能够在 4S 店林立的汽车后市场鹤立鸡群，其品牌密码几乎与华为一致——团队、技术、管理、文化。

以人为本，周大军与任正非的做法相同，都是用活了一批人。当然，华胜也面临过不会修理某款豪车的窘境，但他们对技术精益求精的追求始终不变，他们对管理一丝不苟的态度从未放松，这些努力让华胜在行业巨头围剿之下，仍然稳步发展成为隐形冠军。

通过八字真经的反复修炼，这家本土企业渐渐形成了自己的强有力的品牌竞争力，华胜的地盘和势力范围开始向外延伸。

华胜对品牌的镶嵌、揉合、整装，每一步都小心翼翼，必须避免走弯路

而招致失败，周大军的做法是在恰当的时候做恰当的事，清楚自己的能力和斤两，知道自己能做什么、不能做什么，守规不越界。

知时知量，拿捏有度，知易行难。周大军和华胜用 20 年的实践告诉我们：只要定位准确、方向正确，一步一个脚印，终成大器。

汽车后市场的规模已经达到万亿级别，是典型的“大市场、小品牌”格局。周大军旗帜鲜明地提出，将市场占有率提升到 1% 的份额，就是 100 亿元的年销售收入。100 亿元放到房地产等其他行业也许不是一个大数字，但在散乱的汽修行业，却是一个宏伟的目标。

或许，华胜品牌知名度和影响力还无法企及华为，但是它散发出的独特光芒，值得行业内外更多人的尊重，获得更多人的掌声和致敬。

周总属于教师下海创业，做老师的人，特别注重文化。典型的例子是马云，在这个英语老师的管理下，阿里巴巴塑造了鲜明的企业文化。华胜的经营管理中，也有着鲜明的企业文化和经营哲学，它们是华胜做事的准则和指南。可以说，华胜能够从众多汽修厂中脱颖而出，就是靠着一套自己的经营哲学。虽然经营哲学是虚的东西，一般企业顾不上，也看不起，但是，时间一长，企业与企业之间的差距，就会越拉越大。

出生于二十世纪六七十年代的企业家，都有产业报国的情怀。周总也是如此。创业的初心，就是想“为行业做一点事”，中间遇到种种困难和挫折，都没有动摇过。在各种诱惑与选择面前，初心是其内心的指引。早期，他亲自在一线修车，不顾身体，现在公司做大了，他仍然每天工作十来个小时，周末也不愿意休息。对于个人而言，他完全可以不用这么拼了，放手交给职业经理人，自己好好享受人生。但是，他却闲不下来。我想，这就是企业家精神吧！

这些年，我一直致力于挖掘好故事，创作好故事，传播好故事。无疑，华胜就是一个好故事，本书进行了全面、细致的复盘和解读，让人身临其

境，思有所得。相信本书一定能够让更多的人知道华胜，了解华胜，喜欢华胜。

经过 20 年的奋斗，华胜已经成为了行业领导品牌，下一步的目标是成为全国知名的消费者品牌。我想，在华胜人认真做事和远大梦想的指引下，华胜的品牌梦一定能早日实现。



序 言

互联网时代，商业可以变得更美好

周大军

从五年前开始，每年都有合作伙伴向我提议：“周总，我们来出本华胜自己的书吧！”自觉许多地方做得还不够好，合作伙伴的善意每次都被我婉拒了。

2018 年恰逢华胜成立 20 周年，合作伙伴再次郑重向我提出出书的构想，并提醒我是时候对华胜做个阶段性总结了。这次虽仍有顾忌，但华胜开放分享的文化最终说服了我。我想，如果能把华胜 20 年的坎坷、挫折、经验和教训全面客观地总结出来给大家看，于自己、于汽修企业、于行业而言，都不失为一种福音。

我生长于浙江金华磐安县，紧邻“鸡毛换糖”的义乌。在计划经济时代，为了养活五个子女，除挣工分外，我的母亲只能再做一些卖粽子、鸡蛋的小本生意，每日起早贪黑，从不知疲倦。在这样艰难的环境下，母亲却始终坚守诚信，从不欺客，这对我日后选择经商形成了深远的影响。

由于痴迷于汽修工作，研究生毕业后，我先后放弃了攻读博士的机会和留校任教的工作，于 1995 年毅然下海与别人合办修理厂。半年后，首次创业宣告失败。坚持终有回报，1998 年，我和合作伙伴一起再次投入 10 万元注册资金，创办成立了“华胜汽车技术服务有限公司”，从此开启了 20 年如一

日的“汽修梦”“华胜梦”。

2004年，我们以不到4S店一半的价格，为一辆宝马事故车提供了更优质的服务，得到了客户和保险公司的夸赞。这件小事折射出汽修行业的发展痼疾：4S店因垄断地位获得超额利润，社会修理厂信誉差，小病大修、以次充好的潜规则让车主不想选、不敢选。由此我陷入深深的思考：商业是人类文明最有力的推动器，理应创造出更美好的价值。从而，我们提出了“打破4S店垄断，树立行业标杆，为中国汽修行业的规范和高效发展而努力”的使命，并坚定了豪华车专修连锁发展之路，希望成为车主的放心之选，为行业发展贡献力量。2010年，梦想的图景不断清晰，我们提出了“2020年，成为产值百亿、受尊重的行业标杆”的战略目标。

经营企业就是一场修炼。20年间，华胜经历了种种挫折和磨难，因干部及合作伙伴背叛、企业盲目扩张等造成的损失超过亿元。陪伴华胜一路成长，于我更是一种心智的磨练，从一线修车到企业管理，从文化战略驱动到经营牵引，角色不断变化，一次次的迷茫、苦思、勤学、冥想、顿悟，让我和华胜的20年可谓脱胎换骨。受经营之圣稻盛和夫的影响，我不断审问自己“经营何为正确”，在总结中沉淀了华胜人引以为傲的经营哲学、经营实学、《华胜基本法》等，企业也得到了长足的进步。感恩客户、员工、合作伙伴及股东的一路伴随，感恩国家和时代赋予我们这么好的发展机遇。

2014年，交通运输部组织编写的《汽修企业转型升级典型案例》一书，把华胜排在首位，同时联合九部委出台的《关于促进汽车维修业转型升级提升服务质量的指导意见》，也集中体现了华胜的专业维修、连锁发展、配件集中采购、信息化、规模化、品牌化等经验，同时明确了破除4S店垄断的具体措施。由此我强烈地意识到，传统汽修、汽配产业将在移动互联网时代迎来一波更为猛烈的整合升级。于是，我们在2014年11月发布了华胜新商业模式，推动企业转型成为供应链驱动的汽修整体解决方案服务商，为汽

修、汽配产业的全面互联网化提供平台服务。

2017 年，我们把商业模式升级为互联网平台战略，并把“在汽车维修服务行业塑造新的商业文明”明确为华胜新的使命。我们希望利用互联网技术实现汽修行业信息共享、透明维修，从根本上扭转不规范、低效率的行业现状。实现汽修行业的新商业文明，可能需要几代华胜人甚至全体汽修人的不懈努力，但是我敢肯定，这一定是我们需要交付给时代的答卷。

由于典型的“理工男”性格，我对书中的细节比较“较真”，生怕歪曲了所涉及人和事的客观真实，难为创作团队多次复核和修订，也感谢徐军老师的不厌其烦和辛苦付出。我们愿以书为纽带，在互联网推动汽修产业转型升级的时代，链接产业价值，链接过去与未来，一起对抗行业焦虑，一起携手让商业变得更加美好！



引子

2017年5月26日，广州，香格里拉大酒店。

2017第五届云山汽修大会在这里盛大举行。

金碧辉煌的会场里高朋满座，中国汽车后市场的主流精英和行业内人士共700余人，从全国各地风尘仆仆地聚集于此，共商中国汽修行业的互联网转型大计。

五年来，互联网以横扫一切的雷霆之势重新解构商业模式，适者生，汰者亡，中国企业家再一次见证了商业的残酷。

从来就没有世外桃源，一直深耕线下的汽修业也被逼到了颠覆的墙角。“转型找死，不转型等死”，成为无奈的现实。

作为中国汽车后市场的领导企业，华胜自创业以来不断变革，迎接挑战，主办本次云山汽修大会，就是希望业界共同探讨互联网转型，从资本、咨询、保险、网络技术、汽修汽配平台建设等视角，深度剖析汽修企业在新商业文明时代提升服务、追求效能的实战策略，为全行业提供一把转型升级的破局之钥。

10时整，大会正式开始，华胜集团总裁周大军第一个上台致辞。他目光炯炯，精神抖擞。近20年来，他因技术高超、睿智深邃、谦逊诚信，在业内深孚众望。

全场一片安静。

面对台下期待的眼神，周大军强调：“汽车后市场企业拥抱互联网的正确做法，是将实体服务场景、车间维修技术、车型信息数据匹配与现有的互联网技术和打法充分结合，这是汽车维修保养在当前的终极解决方案。”

“思维决定出路。只有以消费者核心需求为基础，充分利用高效的互联网工具，线上线下相互融合，才是长远发展之道。”

语气笃定的周大军，胸中激荡着自信，梦想的力量滋生了他义无反顾的勇气。

沧海横流，方显英雄本色。

在过去几年里，周大军围绕汽车后市场密集布局，合纵连横，大胆与业内优质资源整合，主动与互联网深度融合，率先完成“中国领先的汽修整体解决方案服务商”战略平台的构建，通过“数聚塔”“经管通”“晓鸟”等六大互联网战略产品，第一次将汽修企业利益与顾客利益紧密相连。

华胜的每一次领先都让周大军感到骄傲和自豪，但一心期盼做大做强中国汽修业的他更把华胜视为创新的试验田，其经验得失和资源能力都是值得向全行业输出的公有价值，并为之赋能。

因此在大会上，华胜高管分享了精心提炼的华胜互联网转型的制胜经验、汽修的实践方法、应对问题的商业策略以及具体的解决方案，而从五力模型、数字化营销、客户管理、产品和文化等实战中总结出来的干货更是让业界人士茅塞顿开。

一直以来，中国汽车后市场给人以散、小、脏、乱、差的印象，业界缺乏共识、发展混乱无序，都是历史遗留难题。华胜集团主办云山汽修大会，就是解决这些难题的积极尝试。

迄今为止，云山汽修大会五度召开，在行业里形成了广泛而深远的影响。而最新一届大会，从参会人数、大会规模以及与会者的实际收获，都证明了

这是一次具有历史意义的里程碑式的行业盛会。

2016 年，中国汽车后市场加速洗牌，基于品牌、资源、资本、产品、技术和人才等平台积蓄的势能，华胜逆势而上，新开门店数暴增 44.9%，累计开设 150 多家门店，遍布中国 24 省市自治区、100 多座城市。2017 年，华胜又开了 52 家新店，继续高歌猛进。

回顾 20 年的发展历程，华胜集团从修理作坊起家，敬畏市场，秉持诚信，坚守良质，精研技术，专注服务，关心产业，依靠独特的经营哲学和企业文化，历经四次转型，逐渐成长为行业领导品牌。

华胜 20 年的发展史，是一部“敢为天下先”的汽修新服务探索史：大家办修理厂时，华胜转做专修；大家做专修时，华胜转做连锁；大家做连锁时，华胜转做供应链；大家做供应链时，华胜转做互联网平台……

在此过程中，周大军以积跬步达千里的创新者姿态，顶着压力与嘲讽，披荆斩棘，推动行业的发展和进步。特别是近几年，面对无情的互联网大潮，他摸着石头过河，走出了一条具有华胜特色的转型之路。而其转型路上的困惑、挫折、经验和收获，无疑是汽车后市场教科书式的经典案例。

需求在哪里，服务就在哪里。新商业文明下的新服务，本质就是围绕客户，随需而变。

本书以此为信条，以华胜向互联网转型中的新服务故事为蓝本，尽力还原其背后的行为路径、用户逻辑和商道智慧，向中国汽修后市场的管理人员，乃至整个中国商业圈，讲述了一个“梦想的力量到底有多大”的商业故事，并明晰解释了：

为什么是华胜，在一次次转型中不断自我颠覆与重塑，并成为交通部汽修企业转型升级 1 号案例？

为什么是华胜，在行业里充当了互联网转型的探路者和先锋军？

为什么是华胜，一直高举“客户为中心，文化为灵魂”的旗帜？