

弱者谋存

揭示经营之道 解密行业玄机

汽车美容业经营突围

刘亚松 / 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



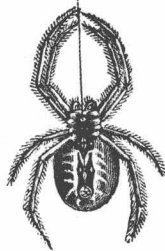
弱者谋存

经营突围

揭示经营之密 解密行业玄机

刘亚松 著

藏书章



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从实践出发对汽车美容业的经营进行一些探讨,以中小型汽车美容店经营困局的突围为例,并以此为线索系统地介绍了汽车美容业当前的经营发展模式和最新的经营发展理念,为业内经营者和准备介入汽车后市场的经营投资者提供了切实可行的操作模式和实践参考。同时,本书也可以作为汽车美容业企业管理人员及其他汽车后市场经营者在工作之中的参考书。

本书共分五章,分别介绍了汽车后市场的一些基本概念和汽车美容业的市场形势;汽车美容店经营问题的排查,店面形象的重置以及如何结合形象重置开创经营新局面;汽车护理品的小生产,通过产品自产进行经营挖潜,产品形象配合店面形象在经营中的统一整合,拓展经营领域使小店面有大作为,逐步向多业态连锁模式渗透,争取渐进式经营突围;如何将汽车美容店发展为地方化的连锁经营企业,进一步完善汽车美容店的经营模式,开展多种模式的汽车后市场连锁项目拓展,从经营突围到经营全面升级。

图书在版编目(CIP)数据

弱者谋存:汽车美容业经营突围/刘亚松著. —北京:机械工业出版社, 2009. 11

ISBN 978-7-111-28981-4

I. 弱… II. 刘… III. 汽车—车辆保养—服务业—商业经营
IV. F719.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 200424 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 李亚斌

封面设计:鞠 杨 责任校对:袁凤霞

责任印制:洪汉军

三河市国英印务有限公司印刷

2010 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·13.25 印张·181 千字

0001—3000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-28981-4

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
电话服务 网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者服务部:(010) 68993821

封面防伪标均为盗版

前 言

汽车美容业的美好前景备受很多中小投资者的关注，他们纷纷办起了汽车美容店，“三四门洞的店面，十几万元的投资，百十平米的场地，七八人的规模”这样的中小型汽车美容店在各地蜂拥而起，但中小型汽车美容店在经营中很快会遇到一种尴尬，即与强者竞争缺少实力，与廉价小店竞争输于成本。

难道“汽车美容业前景很好”是有误的信息吗？当然不是，我国汽车工业迅猛发展，汽车保有量猛增，轿车已越来越多地进入家庭，汽车美容业的前景无需置疑。但任何行业的竞争都是优胜劣汰，在优胜劣汰之间，取决于经营的应对与调整。经营如逆水行舟，不进则退，谋求经营突围是中小型汽车美容业者不得不认真思考的问题。

本书从实践出发，以中小型汽车美容店经营困局的突围为例，并以此为线索系统地介绍了汽车美容业当前的经营发展模式和最新的经营发展理念，为业内经营者和准备介入汽车后市场的投资者提供了切实可行的操作模式和实践参考。同时，本书也可以作为汽车美容业企业管理人员及其他汽车后市场经营者的工作参考书。

本书共分五章，其中，第一章主要介绍汽车后市场的一些基本概念和汽车美容业的市场形势。

第二章主要介绍汽车美容店经营问题的排查，店面形象的重置，以及如何结合形象重置开创经营新局面。

第三章主要介绍汽车护理品的小生产，通过产品自产进行经营挖潜。产品形象配合店面形象在经营中的统一整合，拓展经营领域使小



店面有大作为，逐步向多业态连锁模式渗透，争取渐进式经营突围。

第四章主要介绍如何将汽车美容店发展为地方化的连锁经营企业，并进一步完善汽车美容店的经营模式，不仅可以开办自己的汽车美容连锁加盟总部，还可以开展多种模式的汽车后市场连锁项目拓展，从经营突围到经营全面升级。

第五章是本书的结束语。

在本书编写过程中，参考了国内外一些同行的相关资料，在此表示诚挚的感谢。

由于时间仓促，加上作者水平有限，书中难免存在错误之处，恳请广大读者批评指正。

刘亚松

目 录

前言

第一章 经营形势：想躲也躲不开	1
第一节 汽车后市场的现状与前景	1
一、汽车后市场的概念	1
二、我国汽车后市场现状	1
三、我国汽车后市场的前景	3
第二节 汽车美容业的市场形势	4
一、汽车美容业的当前形势	4
二、发展中混乱，混乱中发展	6
第三节 弱者谋存，困局的谋变	8
一、弱者的位置，中小型店	8
二、尴尬的困局，穷则思变	9
第二章 经营谋变：汽车美容店突围	11
第一节 龙搁浅滩，问题出在哪里	11
一、开店的准备是否存在问题	11
二、店面的选址是否存在问题	15
三、是否认真考虑过商圈问题	18
四、店面的投资规模是否合适	21
五、店堂的装修是否存在问题	23
六、货品的配置是否存在问题	28
第二节 举足轻重，弱者更需形象	33



一、形象资产，到底是正是负	33
二、商号反思，名不正事难顺	37
三、壮士断腕，可能推倒重来	41
四、形象重置，CIS 系统再造	48
第三节 亡羊补牢，经营困局谋变	55
一、规范管理，开发客户资源	55
二、再开新张，新起点新思路	64
三、调整店面货品，做专做精	75
四、要把服务当做商品去经营	81
五、筹建车友会，为经营造势	87
六、循序渐进，向多业态渗透	97
第三章 经营挖潜：小生产的大作为	100
第一节 汽车护理品基础知识	100
一、汽车护理品的行业前景	100
二、清洗清洁类汽车护理品	102
三、上光养护类汽车护理品	108
四、其他类别汽车护理品综述	115
第二节 力所能及，小生产并不神秘	122
一、哪些汽车护理品适合小生产	122
二、小生产系列汽车护理品点评	127
三、汽车护理品小生产的筹备	136
四、关于小生产的一些问题答疑	140
第三节 市场延伸，经营的整合突围	143
一、整合店面形象产品以销定产	143
二、经营中的鲸吞蚕食远交近攻	150
三、品牌的多种经营与市场战略	156



四、自有产品是经营突围的平台	165
第四章 经营连锁：从谋存到谋生	168
第一节 汽车美容业的连锁与经营	168
一、目前连锁需要注意的情况	168
二、业内连锁经营的客观形势	170
第二节 把美容店培养成加盟总部	173
一、地方连锁发展商机尚存	173
二、连锁加盟的造势与经营	177
三、最廉价的市场推广模式	183
第三节 多业态的连锁经营与拓展	189
一、在传统业态中的新商机	189
二、项目运作讲究似是而非	195
第五章 突围之路：走一步说一步	202
一、谋存，要学会眼睛向后看	202
二、经营，有时是比谁活得长	203



第一章 经营形势：想躲也躲不开

第一节 汽车后市场的现状与前景

▶▶▶ 一、汽车后市场的概念

汽车后市场是相对于汽车前市场而言。汽车前市场是指为实现汽车销售而进行的各种交易和服务，而汽车后市场则是指汽车售出之后的维修、保养服务及所需汽车零配件、汽车用品和材料的交易市场。它所涵盖的行业和企业有：汽车的维护、保养和修理商，汽车维修所需的汽车零配件、汽车用品和材料的经销商和制造商，以及相应的金融、保险等服务系统。

也就是说，汽车后市场是汽车从售出到报废的过程中，围绕汽车售后使用环节中各种后继需要和服务而产生的一系列交易活动的总称。另外，随着汽车文化产业的发展，汽车后市场服务的对象有很多是尚未拥有汽车的广大群众或目标客户。

▶▶▶ 二、我国汽车后市场现状

发展至今，我国的汽车后市场已初具规模。自 2002 年以来，伴随着我国汽车工业的发展、相关政策的调整与完善以及汽车保有量的迅速增加，汽车后市场发展迅猛，前景十分看好。我国的汽车后市场正在逐步走向成熟和完善，市场竞争也更激烈，可以说机遇与挑战并存，而机遇往往青睐有准备的投资者。

目前，汽车后市场的分类并没有统一标准。这也是由汽车后市场行



业发展现状决定的，简单地说，可以按汽车整车销售的前后进行区分，把汽车后市场，做以下形式的细化与分类：

(1) 汽保养护行业 主要从事整车售后及日常养护服务。其发展主流是4S店形式，即整车销售、售后服务、零件供应和信息反馈四位一体。售后服务的另一个趋势是从售后的维修转向汽车的定期维护保养，注重对用户的培训和咨询服务。

(2) 汽修及汽配行业 主要是指传统的汽车修理厂及汽车配件商店。随着市场形势变化和行业竞争加剧，很多汽车修理厂开展了配件经营，汽车配件店也开办了汽车维修项目。

(3) 汽车美容及装饰改装行业 主要从事汽车美容、洗车、装饰、改装等服务，是近年发展非常迅猛的汽车后市场领域。市场经营形势的变化也非常快。

(4) 汽车护理品及精品生产行业 随着汽车美容店的迅猛发展和汽车的迅速普及，汽车护理品及各类汽车精品迎来了行业生机。尤其是汽车护理品，属于汽车美容领域的易耗品，各汽车美容店、洗车店日常使用量大，市场潜力前途无量。

(5) 汽车保险等金融行业 目前，汽车保险已经占到世界非寿险的60%，国内汽车保险营业额也在财产保险中居第一位。目前，汽车保险的主要问题是险种少，操作不规范，但发展潜力很大。汽车融资、车务代理、消费信贷等，也成为汽车后市场的重要组成部分。

(6) 汽车资讯等广告行业 汽车资讯包括汽车行业网站、行业动态、统计分析、政策法规等方面的内容。在发达国家，汽车广告是所有广告中的大户。国内企业在广告制作和投资上也留有广阔的发展空间。

(7) 汽车文化及户外运动行业 汽车文化范围广泛，包括汽车模型，汽车体育，汽车知识、报刊、书籍、影视、汽车文化领域国际交往、服装服饰、车迷群体等。还包括了智能交通、汽车娱乐、汽车救援、汽车俱乐部等方面的内容。

(8) 二手车交易及汽车租赁行业 汽车保有量的迅猛增长，也激发



了二手车交易的活力，同时也使汽车租赁行业得到了长足发展。尤其是新手一族的大量涌现和汽车自驾游的方兴未艾，使二手车交易和汽车租赁成为汽车后市场的行业亮点。

▶▶▶ 三、我国汽车后市场的前景

随着我国汽车产业的发展，到2010年中国汽车产量将达到1000万辆，保有量将达5500万辆，国内汽车后市场整体增长强劲，成为全球增速最快的市场。巨大的市场商机吸引了更多的国际巨头和国内企业加入其中。

在国际汽车市场上，汽车后市场被誉为“黄金产业”。汽车后市场所产生的利润与汽车销售所产生的利润，比例大约是7:3。也就是说，在整个汽车产业链上，后市场产生的利润至少是前市场的1倍以上。从销售利润来看，国外成熟汽车市场中，整车的销售利润约占整个汽车业利润的20%、零部件供应的利润约占20%，而50%~60%的利润是在服务领域中产生的。

当前，我国汽车后市场还处于初级阶段，国内许多品牌汽车的产销与售后服务的脱节是汽车后市场不尽如人意的根本原因之一。部分厂家与其经销商的关系仅仅是一种经济利益行为。厂家基本上把市场风险转嫁给了经销商，市场竞争导致利润趋薄，经销商收益主要来自厂家按销量年终返利及新车销售的装饰、保险等相应服务。在部分经销商眼里，服务承诺只不过是促销的一种策略，往往给服务承诺“注水”，而实际上有些服务承诺根本做不到，由此造成了消费者对售后服务的严重不满。随着整车销售进入微利期，售后服务的利润日益显山露水，从事国内汽车后市场经营的企业你方唱罢我登场，一场汽车后市场的争夺战已经是山雨欲来风满楼。

越来越多的消费者开始关注汽车购买后的服务价值，我国汽车市场的“服务时代”已经到来。因此，国内的汽车后市场服务只有抓紧时机进行观念更新，树立全方位、标准化和人性化服务的观念，才能在汽车后市场领域占有一席之地。





汽车护理品行业是汽车后市场的重要组成部分。随着汽车美容店的大量普及，汽车清洗美容所需要的各类用品已经形成了一个强大的新兴产业。汽车护理行业也成为投资者进入汽车后市场的一个切入点，也是经营投资者开展多种经营模式拓展的一个着力点。汽车护理品行业将是一个市场潜力巨大的产业领域，经营者在规划发展时，一定要未雨绸缪，只有这样才会先人一步抢占商机。

第二节 汽车美容业的市场形势

▶▶▶ 一、汽车美容业的当前形势

在了解了汽车后市场之后，再了解一下汽车美容业。

汽车美容业是汽车后市场的重要组成，“汽车美容”一词源于西方发达国家，是指对汽车的美化与维护，也可称为“汽车保养”或“汽车护理”。目前，汽车美容已经成为普及性的专业化很强的服务行业。汽车美容与一般的洗车、普通打蜡有着本质上的区别，汽车美容的与众不同之处，在于它有其自身的系统性、规范性和专业性。所谓系统性是指着眼于汽车自身的特点，由表及里进行全面细致的保养；规范性是指每一道工序都有标准而规范的技术要求；专业性是指严格按照工序要求采用专业工具、专业产品和专业手段进行操作。汽车美容应使用专业优质的汽车护理系列产品，针对汽车各部位材质进行有针对性的保养、美容和翻新，使经过专业美容后的汽车外观洁亮如新，有效延长汽车使用寿命。汽车美容业在全球发展的简要历史见表 1-1。

表 1-1 汽车美容在全球发展的简要历史

时 期	发 展
20 世纪 30 年代	汽车美容业起步，美英等国率先诞生汽车美容业
20 世纪 40 年代	汽车美容业日益壮大并逐步形成规模
20 世纪 70 年代	汽车美容业得到迅猛的发展，在这一时期，开始进入亚洲
20 世纪 80 年代	汽车美容业在全球已发展成为一支不可忽视的汽车后市场产业大军



现代汽车美容不只是简单的汽车清洗、吸尘、除渍，还包括利用专业汽车美容护理系列产品和汽车美容设备，采用特殊的工艺和方法，通过多道专业的操作程序，对汽车进行表面抛光、增光、深浅划痕处理、全车漆面翻新、底盘防锈处理、保险杠美容、轮胎橡胶保养、车内皮革保养以及发动机免拆卸清洗、表面翻新等一系列养护作业，使车内、车身、发动机以及车轮等恢复全新的面貌。通过汽车美容，可以有效保护车身，避免烈日、风雨和沙尘带来的侵蚀，时刻保持车身光泽明亮。同时，汽车室内环境的改善有利于驾驶员的身心健康，提高驾驶趣味。

当前，汽车美容业主要存在以下需要注意和规范的问题：

1. 产品良莠不齐

汽车美容装饰的利润主要来自用料的差价以及工时费，有的商家为了得到更多利润，常常以次充好，普通消费者根本无法识别。例如，贴了劣质的汽车防爆膜，出现夜间看不到车外路况的现象；更换了大视野后视镜，行驶中观察后视镜时感觉头晕目眩，远近距离判断不清，带来极大的安全隐患。此类消费欺诈导致消费者对汽车美容店缺少信任。

2. 缺少统一标准

由于缺乏统一的服务标准，不同的商家之间汽车美容装饰服务报价相差悬殊。市场上汽车装饰的利润率一般会在 40% ~ 50%，个别商家可以达到 120% ~ 200%。以真皮座椅为例，卖价 4000 元的，可能成本不到 1500 元；成本不到 100 元的布座套，有的甚至卖到 500 元以上。服务质量和价格的混乱使消费者对整个汽车美容业失去信心。

3. 服务质量堪忧

由于汽车美容装饰之后，短时间内很难辨别质量和效果，使得市场上不少无正规培训、无专业产品、无专业设备、无质量保证的“四无廉价小店”大行其道。据相关介绍，目前国内专营和兼营汽车美容装饰的



企业约有上万家，从业人员约十几万人，不少属于无证经营。

4. 专业人才短缺

汽车美容业在技师考核标准上现在还是空白。各地中小型汽车美容店的工作人员，虽然都经过一定培训，但通常也只是做洗车、打蜡、清理内饰等基本工作，而对于贴防爆膜、漆面研磨、修正电子电路等需要一定技术能力的工作，则缺少专业的汽车美容装饰技师。

5. 监管法规缺失

当前国内汽车美容业混乱的主要原因是没有全国性的管理法规和行业标准的规范。汽车工业发展迅速，家用轿车越来越多，吸引着更多投资者加入这一行业，出台相应的管理办法和行业标准来规范市场是必要的。它可以让市场向专业化、规范化方向发展，从而保证消费者的合法权益。

二、发展中混乱，混乱中发展

我国汽车美容业发展相对较晚，到 20 世纪 90 年代初才出现，此时的汽车美容也只不过处于初级阶段而已，服务项目、内容、质量及标准等都很不规范。进入 20 世纪 90 年代中期，随着我国汽车工业的快速发展、汽车文化的日益深入以及私家车的大量普及，各种品牌的汽车美容用品也蜂拥而至，汽车美容已被越来越多的人所接受，并成为一种时尚。汽车美容业的从业人数逐年增加，呈现一片繁荣的景象，汽车美容业作为一种新兴产业在崛起，开始被有车族所熟知并接受，“七分养，三分修”，以养代修的爱车新理念逐步被广大有车族所认可。

据国家信息中心的数据显示：我国从 1996 年开始，汽车总销量每年以 15% 的速度递增。2000 年后递增速度更是逐年加快，其中轿车的年需求量将跨越 100 ~ 200 万辆台阶。随着工业经济的强劲发展，未来生活工作的节奏将大大加快，汽车将不可避免地成为大众的代步工具，中国必



将成为轮子上的国家，汽车美容服务将成为有车族大众日常的消费内容。随着中国汽车市场的蓬勃发展，中国人的消费热情也将全面升级，与之相伴的必然是汽车个性化需求。汽车将成为人们生活品位的重要组成部分，也是继家庭、工作单位之后成为人们最重要的第三生活空间，即“流动的家”。据测算，每1元购车消费将带动0.7元的汽车售后服务。近年来，汽车的消费不断地呈上升趋势，而一般消费者对爱车的维护知识却非常有限，这意味着专业、规范、优质的汽车美容业，在未来的汽车消费市场中发展潜力十分巨大。

目前，我国汽车美容市场整体而言比较混乱。以1998年到2008年这十年为一个阶段的话，可以说是“发展中混乱、混乱中发展”。经过十年变迁，现在汽车美容店确实是遍地开花、多如牛毛。这其中有投资者跟风投资盲目介入的情况，更主要的是，某些“汽车美容全国连锁”公司有意或无意的项目炒作，起到了推波助澜的作用。

与汽车美容领域紧密相关的汽车用品市场方面，产品及服务价格进一步明朗化，区域内及区域之间的竞争进一步加剧。这自然导致了价格大战成为某些地区汽车美容店竞争的唯一手段。据调查显示，目前国内汽车美容店存在的问题集中在以下几个方面：

- 1) 服务水平及技术层次缺少规范，行业信息缺少有效沟通。高质量的美容服务与先进养护技术由于各种原因得不到掌握推广。
- 2) 汽车用品备货与销售失衡。由于缺少对市场的理解和把握，导致进货随意产品积压，不能满足消费者的真正需求。
- 3) 经营水平较差从而导致产品销售能力低下。店面综合管理水平低导致经营效益每况愈下。
- 4) 缺少整合经营意识、缺少经营自主能力。包括店面形象设计、人力资源、产品销售、经营拓展、客户服务等都缺乏系统有效的整合能力和意识。

虽然汽车美容市场存在较大利润空间，行业前景也比较乐观，但以上问题的存在应该引起汽车美容店的足够重视。市场形势的变化使科学



理性的汽车美容消费将成为未来主流，不思进取的经营者将逐步失去市场。汽车美容业竞争形势日趋白热化，在弱肉强食的市场环境中，尤其对于中小投资者，面对经营困局需要有突围意识。

第三节 弱者谋存，困局的谋变

►►► 一、弱者的位置，中小型店

汽车美容业发展到今天，市场早已不是一张白纸，而且经过某些“汽车美容全国连锁”几轮的疯狂圈钱炒作，各地汽车美容店用“多如牛毛”这个词去形容并不为过。

投资者有跟风的冲动，汽车美容业的美好前景吸引了大批投资者，这很正常。同时也吸引了项目炒作公司的圈钱炒作，这也很正常。但是，这两个“正常”碰到一起，便导致了市场形势的不太正常，“经营无序，竞争激烈”便是每一位汽车美容店主的切身感受。

市场形势瞬息万变，经营竞争日趋激烈，令越来越多的中小投资者感受到了汽车美容业的生存压力，经营形如困局。在这片市场丛林里执行的也是弱肉强食的生存法则。

弱者，自然是相对于强者而言。

汽车美容业历经十余年的发展，在各地已经形成了一些地方性的龙头企业，这类汽车美容企业占据着一定的地方市场份额，有强势的商圈和比较雄厚的资金实力，甚至是主导着本地的汽车美容消费趋势，这类企业就是各地汽车美容业内的强者。

相对于各地的这类强者企业，无论是自己跟风进入汽车美容业的，还是加入“汽车美容全国连锁”，就只能站在弱者的位置上。道理很简单，既然你没在强者的位置上，弱者的位置自然非你莫属。

如果给被称为弱者的汽车美容店一个量化形象，可以这样形容：“三四门洞的店面，十几万元的投资，百十平米的场地，七八个人的规模”。



用句老百姓的俗话说是“高不成，低不就”。这种规模的店面，可以称为各地的汽车美容中小型店。

不幸的是，这种中小型汽车美容店却是各地汽车美容业的主流，市场竞争的残酷性也体现在这种汽车美容店身上。除了一些幸运儿之外，多数中小型汽车美容店没取得上下通吃的效果，却落了个“高不成，低不就”的境地。中小型店也就成了汽车美容业经营中的“弱者”。

中小型汽车美容店多而杂，这种现象的产生是有原因的。对于个人投资者来说，最初的想法是尽自己所能办一家像样的汽车美容店，但很多个人投资者的筹资能力就在十几万元，所以开办的汽车美容店自然就成了“三四门洞的店面，十几万元的投资，百十平米的场地，七八个人的规模”。资金状况决定了这一点，不是人主观意识可以改变的。而对于加盟某些“汽车美容全国连锁”的投资者，“连锁总部”主推的就是十万左右的加盟级别，这是预估了投资者个人资金情况之后，量身定做的圈钱模式，所以加盟者所办的店就成了这种“高不成，低不就”模式。

二、尴尬的困局，穷则思变

中小型汽车美容店的经营投资者，在经营中很快会遇到一种尴尬，与强者竞争缺少实力，与廉价小店竞争输于成本。这个尴尬的困局导致很多地方的中小型汽车美容店举步维艰，甚至倒闭关门。

经营如同战争，有战争就会有牺牲，但谁都不希望牺牲的是自己。面对经营困局，汽车美容店的店主们必须直面经营问题，尽可能寻找困局的出路。

穷则思变，从汽车美容店正式营业的那天起，你就不得不面对经营问题，这是你想躲也躲不开的。对于一家汽车美容店的生存来说，成也经营，败也经营。虽然管理也很关键，但管理的关键性是体现在成功经营之后，对于谋存的弱者来说，第一步要面对的，就是经营。

遭遇经营困局的中小型汽车美容店，要思考经营不利的原因，树立经营信心，静下心来寻找问题，并力求去解决问题，寻求一种经营上的