



汽车维修与保养·汽车企业经营管理丛书

主编 贾永轩

# 汽车 服务利润

AUTO SERVICE  
PROFITS

贾永轩 乔军◎著



机械工业出版社  
China Machine Press





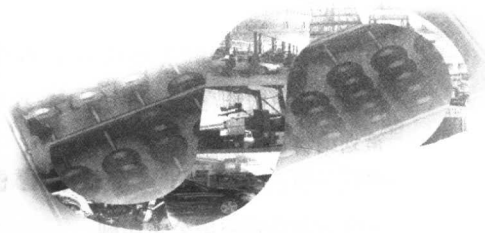
索蒙管理思想库·汽车企业管理丛书

主编 贾永轩

# 汽车服务利润

AUTO SERVICE  
PROFITS

贾永轩 乔军◎著



机械工业出版社  
China Machine Press

本书基于对汽车产业价值链的分析,论述了汽车服务业整体的发展状况和差距,显示出其巨大的发展潜力和新的利润空间。在此基础上对汽车服务领域内的各方面包括汽车研发服务、新车销售服务、旧车交易服务、汽车运输服务、汽车维修养护服务、汽车用品服务、汽车油品服务、汽车金融服务和汽车文化服务等进行了详细论述和分析。

本书可作为汽车服务行业的决策人员、管理人员以及对汽车服务业感兴趣的企业家和投资者的参考资料。

### 图书在版编目(CIP)数据

汽车服务利润/贾永轩,乔军著. —北京:机械工业出版社,2006.1

(索荣管理思想库·汽车企业管理丛书)

ISBN 7-111-17916-1

I. 汽… II. ①贾… ②乔… III. 汽车工业—商业服务

IV. F407.471.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第136940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:赵丽敏

责任编辑:徐井 责任印制:杨曦

北京蓝海印刷有限公司印刷

2006年1月第1版第1次印刷

1000mm×1400mm B5·8.25印张·241千字

0001~5000册

定价:33.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

# 推荐序一

2003年10月29日,《经济日报》刊登了我与程远的对话:“没有品牌,造多少车都是别人的辉煌”。这篇对话是围绕汽车产业的引进与开展展开的,讨论了“要不要提倡自主开发;要不要搞民族品牌”等问题。2005年8月21日在广州花都汽车论坛上,两位经济界著名人士就中国汽车产业是否需要自主品牌发生了激烈辩论。其实,在中国汽车产业发展中有很多次争论,最初是汽车产业和国民经济的关系,汽车产业是不是支柱产业?是支柱产业,要不要发展轿车?轿车发展起来了,要不要进入家庭?轿车进入家庭虽然比较遥远,要不要推进?怎么引导轿车进入家庭?现在面临一场更大的争论,就是在国际化的今天,要不要提倡自主开发?要不要搞民族品牌?相信与以往一样,这次争论也必将推进中国汽车产业的发展与进步。

我认为中国的汽车产业既是民族的,也是国际的。

中国汽车产业是开放的,是善于与国际合作的。历史上的三次重大进步都是向国外学习的结果。通过引进、合资、合作,到2004年,中国汽车产量已突破了500万辆。但是,中国的汽车工业不仅应该是世界汽车生产的大国,还应该是世界汽车工业的强国。中国也应该有像“6+3”那样国际汽车跨国公司。实现这一目标的前提就是要有自己的、具有国际竞争力的民族品牌。

如何振兴我们民族的汽车品牌,从长远看,一是要提高自己的开发能力,二是要提升自己的企业管理能力,这就像一辆自行车的两个轮子,缺一不可。

一百多年来,世界汽车制造业的管理模式经历了两次大的变革:第一次世界大战前后,亨利·福特创造的福特生产方式,把欧洲企业领先了若干世纪的单件生产方式转变为大量生产方式,开创了世界汽车制造业的新



纪元。第二次世界大战后，日本的丰田英二与大野耐一创造的丰田生产方式，使丰田公司后来者居上，成为世界上增长速度最快、效益最好、竞争力最强汽车公司。日本汽车产业的崛起曾经使西方的同行感到困惑，美国麻省理工学院的 IMPV 计划花了五年时间，考察了世界上几乎所有的汽车总装厂和大部分协作配套厂，收集了几百份不公开的内部资料，才发现了其中的奥秘：日本人创造了具有巨大竞争力的精益生产方式，并把它称之为“改变世界的机器”。

从 20 世纪 70 年代末到现在，一汽结合换型改造、发展轿车生产、生产经营的规模化与国际化，先后三次掀起了学习推行丰田生产方式的热潮。原机械工业部在一汽召开的企业管理现场会上，我曾经谈到对日本丰田生产方式实质的理解和体会：这种生产方式提倡的是一种逆向思维，从传统上认为正确的东西，往往需要重新反思，并倒过来干。企业生产经营活动变“推动式”为“拉动式”，零库存、零缺陷、零故障、彻底消除无效劳动、准时化、一个流、多品种混流生产、按订单生产、同时工程、同步工程、新产品目标成本、团队工作法等都由此产生。所以丰田的成功，很大程度上是管理的成功。

管理是一个过程，是一个创造的过程、积累的过程。管理没有创造，没有积累，就不精彩，就没有生命力。丰田一些管理上的好做法，20 世纪 70 年是怎么干的，80 年代、90 年代一直到现在还是怎么干。坚持、积累、几十年如一日，这就是他们可贵之处。犹如长江之水，从高原上奔腾入海，经过千万年的沉淀积累，才形成今日肥沃富饶的长江三角洲。

中国汽车市场是正在发展着的、有望成为世界上最大的汽车市场，中国的汽车生产已经列居世界第四位。但有关汽车生产经营管理方面的书籍却很少见到。这次索荣公司带了一个好头。他们编著的《汽车零部件整合》、《汽车企业竞争地图》、《汽车品牌营销》、《汽车经销商管理》、《汽车服务利润》、《汽车消费信贷》一套六本的索荣管理思想库·汽车企业管理丛书，对国际国内汽车公司、对汽车产业链条、对汽车企业管理做了全面研究，它既有利于我们开拓视野，也有利于挖掘汽车产业的增值空间，更

有利于提高汽车企业的核心竞争力。希望各个汽车厂商都来重视企业管理，在积极开发民族自主品牌的同时着力进行企业管理和生产方式的变革，让两个轮子同时运转起来。

耿飚

2005 年 11 月

## 推荐序二

1885年卡尔·本茨发明汽车，使德国成为世界最早的汽车中心；1908年亨利·福特的T型车诞生和1913年开发出的世界上第一条流水化生产线，使世界汽车工业中心转移到美国。福特、通用、克莱斯勒三大汽车公司使美国成为“车轮上的国家”；1937年丰田喜一郎创立丰田汽车公司以后，逐步使日本成为世界汽车基地，丰田、本田、日产几乎后来居上；中国的汽车工业创立于20世纪50年代，但真正的发展始于改革开放，尤其是进入21世纪以后，中国的汽车产业以几何速度突飞猛进，2004年中国汽车产销量超过500万辆，占据世界第四位。根据国家有关部门的预测，中国汽车保有量将在2005年达到3356万辆，2010年达到5669万辆，2020年达到13103万辆。中国汽车市场的巨大空间和中国汽车产业的飞速发展吸引了全世界汽车产业的目光，中国已成为世界汽车市场最具潜力的部分。

近十年来，国际汽车行业之间兼并重组和强强联合的趋势愈演愈烈，速度越来越快，规模越来越大，其结果是大的集团越来越强，逐步形成了“6+3”的国际汽车产业格局。国际汽车产业的兼并重组，不可避免地影响了中国汽车产业的调整，各主要跨国汽车公司基本上完成了与国内汽车企业的合资合作布局，中国汽车市场形成“你中有我，我中有你”的竞争格局。国内外汽车企业在中国市场的竞争由早期价格竞争转向激烈的品牌、营销、人才、管理等要素的全方位竞争，并且竞争将越来越激烈。因此，汽车企业正在逐步完成从抓外部机会到提升内部核心竞争能力、从心浮气躁到苦练内功、从依赖外国技术到走向自主研发的转变。从本质上说，中国汽车产业要从制造大国向产业强国迈进，必须实现四个目标：第一，形成自主创新的产品开发能力；第二，有坚实的汽车零部件工业基础；第三，迅速建立和完善汽车销售服务体系；第四，要有同步的相关产业的支持。

索荣咨询公司正是依据此四大目标要求，按照零部件、整车、品牌、销售、服务、金融等汽车产业链的划分，出版了《汽车零部件整合》、《汽车企业竞争地图》、《汽车品牌营销》、《汽车经销商管理》、《汽车服务利润》、《汽车消费信贷》一套六本的索荣管理思想库·汽车企业管理丛书。其中每本书自成体系，六本书合起来又构成一个完整的汽车产业链条。可以说此套丛书既为汽车产业链的扩展延伸提出了系统的理论观点，又为各类汽车企业、投资机构、企业个人所关心的新的产业利润区、投资趋向点和管理着重点提供了参考。

实际上，汽车是产业范畴，企业是经营主体，管理是经营运作。

由索荣公司编著，机械工业出版社出版的这套索荣管理思想库·汽车企业管理丛书真正做到了汽车行业管理与企业经营管理的深层次有效结合。本丛书的出版必将有助于打造汽车产业发展链条！有助于提升汽车行业增值服务！有助于培育汽车企业竞争能力！

希望汽车界人士和关心中国汽车发展的人们都来思考中国汽车产业的发展问题，都来为中国汽车产业的发展献计献策，以促进“汽车社会”的发展，为构建和谐社会做出新的贡献。

张小康  
二〇〇五年十一月十八日



# 丛书序

汽车是“改变世界的机器”、推动社会进步的车轮，汽车是经济持续增长的发动机、产业结构升级的推进器。中国正在逐渐成为新兴汽车生产基地，汽车产业将在很大范围内促进产业升级，成为我国实现新型工业化的重要载体。汽车产业可以带动的行业和产业面之宽，能包容和吸收各种新技术、新材料、新工艺、新装备之广，可形成的生产规模、市场规模之大，可创造的产值、税收和就业岗位之多，对国民经济拉动作用之大、之持久，对改善人民生活质量作用之显要，对管理实践的推动和管理理论的提升之深刻，是其他产业难以相比的。因此，各个国家莫不把汽车产业作为国家经济发展与社会进步的支柱产业给予支持。作为汽车产业发展后起国家的汽车产业发展模式主要有两种：一种是拉美模式，即完全开放模式。在这个模式中，政府的政策是“不求所有，但求所在”，鼓励跨国公司的投资，形成多家跨国公司竞争的格局。按这种模式发展的国家有巴西、墨西哥、西班牙、加拿大等。还有一种是日韩模式，即自主发展模式，最典型的是日本、韩国。它基本上依靠本国的资源，建立了一套比较完整的汽车产业体系，形成了一批拥有自主品牌的汽车产品与汽车企业。

中国汽车市场可以说经历了三个不同的发展阶段，1953~1983年是自主品牌发展阶段，1984~2003年是合资合作与依托外资品牌阶段，2004年以后是外资品牌与自主品牌混合发展阶段。中国汽车业发展的良好初衷是“以市场换技术”，但结果是丢掉了市场也没有得到技术，提升了合资品牌忽视了自主品牌。花都论坛的“龙何之争”更是一石激起千层浪，把中国汽车业自主品牌之争迅速放大为行业甚至全国大讨论。“龙派”认为在经济全球化的浪潮下，争论本土汽车品牌“姓资”还是“姓社”并无意义，中国汽车业的前途并不取决于独资与否，合资企业发展得好就是胜

利。“何派”认为自主品牌关乎民族汽车业的自尊，“姓什么”非常重要，自主品牌是知识产权的代表，是我们的奋斗目标。目前，这场辩论已不再是单纯的自主品牌之争，而是升级为一场中国汽车业走向之争，也就是中国汽车发展道路是走“拉美模式”还是“日韩模式”之争再次被广泛扩大化。

我个人认为作为后起的发展大国，中国需要汽车产业；作为汽车需求的市场大国，中国需要汽车产品；作为悠久历史的民族大国，中国需要自主品牌。作为“龙何之争”双方的出发点都还是自主品牌，只不过是一步到位自主发展自主品牌还是先交学费再开发培育自主品牌，我坚信中国家电业的昨天就是中国汽车业的明天，解放、红旗、夏利、奇瑞、吉利、长城、宇通的自主品牌发展也让我们看到了汽车业自主发展的明天希望！

索荣公司把汽车行业发展与汽车企业管理结合起来，按照零部件、整车、品牌、销售、服务、金融等汽车产业链进行划分，并编著《汽车零部件整合》、《汽车企业竞争地图》、《汽车品牌营销》、《汽车经销商管理》、《汽车服务利润》、《汽车消费信贷》一套六本的索荣管理思想库·汽车企业管理丛书，把它作为索荣管理思想库的行业管理丛书，由机械工业出版社出版。每本书自成体系，六本书又构成一个完整的汽车产业链条。索荣管理思想库·汽车企业管理丛书可以说既为汽车产业链的扩展延伸提出了系统的理论观点，又为各类汽车企业、投资机构、企业个人指明了新的产业利润区、投资趋向点和管理着重点提供了参考。

因为汽车行业与汽车企业总是在动态的发展着，因此我们尽可能从过去、现在、未来三个角度来研究百年汽车历史的兴衰，评价众多汽车企业的沉浮。我们希望本套丛书既能反映国内外汽车世界的客观现实，又能分析说明汽车产业的发展趋势。编著出版本套丛书的主要目的在于三个方面：打造汽车产业发展链条！提升汽车行业增值服务！培育汽车企业竞争能力！

本丛书是索荣公司的咨询顾问及相关专家三年心血铸就，它的编写和出版得到了各汽车行业协会、各大汽车集团、机械工业出版社及各方面专



家经理人士的倾力帮助与支持，由于需要感谢的人实在太多，无法一一列举，在此表示总体致敬！

希望本丛书的出版能引发汽车行业的深层思考，进一步提升汽车企业的管理水平，最终推动中国社会的和谐发展。

2005年9月15日

# 前言

在一条完整的汽车产业链中，汽车产业链条可分为零部件供应、整车制造、新车销售、售后服务四大环节。汽车产业的利润来源不光产生于零部件供应、整车制造等生产环节，而更重要的是产生于汽车销售与服务环节。据相关统计资料显示，在一个完全成熟的国际化的汽车市场中，汽车的整车制造利润约占整个汽车业利润的不到 20%，而且还在不断的减少中；零部件供应的利润约占 20%，而 50%~60% 的利润是在销售与服务领域中产生的。同时也有人测算，一辆新车从购入到汽车报废的全部花费，购车费用只占到 35% 左右，燃油、税费、保险费、停车费等占到 20%，后期维修保养费占到 45% 左右。正如世界首富比尔·盖茨所说：“当价值由生产环节转入流通环节时，服务显得比任何时候都更重要。”

汽车服务将汽车产业化分为前市场与后市场。前市场主要是指零部件供应和整车制造市场，后市场是指汽车销售与服务市场。汽车服务对前市场至关重要，售后服务的好坏直接影响到汽车的销量及品牌形象，并且这种影响会越来越大。大众公司有一句名言：“第一批车是由销售人员卖出的，而后面的车是由良好的服务卖出的。”汽车服务对后市场也是直接利润来源，这个是一个看似“寄生”行业，却是一个有待开拓的“金山”，它是汽车产业链上最大利润的“奶酪”。毋庸置疑，汽车服务不仅成为汽车产业核心竞争力的综合体现，而且也是汽车利润新源泉。

在发达国家和地区，汽车服务体系已相当成熟，主要体现在有较大规模的服务连锁品牌、完善的销售服务网络、庞大的消费信贷等方面。在国外，汽车保养业已经成为一个有着巨大市场和丰厚利润的行业。在 20 世纪 80 年代的美国，汽车养护企业已经占到整个汽车保修行业的 80% 以上，年营业收入超过 1 000 亿美元，减少车辆报废率达 21.7%。汽车金融服务在



国外已是司空见惯，而且成为厂家撬动市场的一个重要杠杆。通用公司的资料表明，以融资方式销售汽车的比例，美国为 80%~85%、德国为 71%、印度为 60%~70%，中国台湾地区为 50%~60%。汽车运输、汽车用品、汽车油品、汽车文化、汽车运动在国外更是种类繁多、利润丰厚。

面对国内汽车服务业和国际水平的巨大差距，我们在艳羡他人的同时，更大的感触是汽车服务在中国的发展潜力非常之大，其极具利润空间和投资机会。

在国内，过去数十年由于汽车保有量少，汽车业中的焦点停留在造新车、卖新车和用新车上。而近几年来随着每年销售量绝对数的扩大，汽车保有量上升，至今已经超过 3 000 万辆，并且今后每年还将以超过 500 万辆的速度递增。按此测算，到 2015 年前，中国的汽车保有量将超过一亿辆。汽车保有量的规模决定了汽车在售后的服务市场的巨大市场规模。随着汽车保有量数字的不断攀升，汽车服务市场势必也将日趋壮大。我们可以真切感受到中国的汽车服务市场起来了！汽车服务利润新“奶酪”出现了！汽车服务投资时机到来了！

本书把汽车服务概括为十类服务内容：汽车总体服务、汽车研发服务、新车销售服务、旧车交易服务、汽车运输服务、汽车维修养护服务、汽车用品服务、汽车油品服务、汽车金融服务、汽车文化服务。每一类服务内容又从三个方面来分析研究：第一方面是各类汽车服务的投资利润空间和投资时机；第二方面是各类汽车服务的业态模式；第三方面是各类服务的管理模式。可以说本书既为汽车产业链的扩展延伸指明了方向，又为各类投资企业、投资机构、创业个人指明了新的产业利润区、投资趋向点、管理着重点。

本书读者群体极其广泛，包括汽车研发、新车销售、二手车交易、汽车保养、汽车运输、汽车用品、汽车油品、汽车金融、汽车文化等各类企业群体以及投资个人。汽车服务投资的规模可大可小，从几万、几十万到几千万、几个亿都可容纳，谁能抓住汽车服务时代和服务商机，谁就能够挖到中国汽车时代的财富金矿。

本书在写作过程中得到了王再祥、陈炳炎、舒全林、张超、宋强、苑

航的大力支持与帮助，在此向各位表示深切的感谢。当然，因为汽车服务在中国刚刚起步，囿于作者资料有限、水平有限，书中观点资料仅供读者参考，敬请批评指正！

贾永轩 乔军

2005 年 9 月 15 日

# 目 录

推荐序一

推荐序二

丛书序

前言

|                    |     |
|--------------------|-----|
| <b>第一章 汽车服务新利润</b> | 1   |
| 汽车产业价值链            | 1   |
| 国内外汽车服务业比较         | 9   |
| 汽车服务投资利润           | 15  |
| <b>第二章 汽车研发服务</b>  | 24  |
| 汽车研发服务投资利润         | 24  |
| 汽车研发服务模式           | 30  |
| 汽车研发服务的经营管理        | 38  |
| <b>第三章 新车销售服务</b>  | 47  |
| 新车销售服务投资利润         | 47  |
| 新车销售服务模式           | 53  |
| 新车销售服务的经营管理        | 60  |
| <b>第四章 旧车交易服务</b>  | 75  |
| 旧车交易服务投资利润         | 75  |
| 旧车交易服务模式           | 89  |
| 旧车交易服务的经营管理        | 93  |
| <b>第五章 汽车运输服务</b>  | 100 |
| 汽车运输服务投资利润         | 100 |



|                           |            |
|---------------------------|------------|
| 汽车运输服务模式 .....            | 109        |
| 汽车运输服务的经营管理 .....         | 115        |
| <b>第六章 汽车维修养护服务 .....</b> | <b>124</b> |
| 汽车维修养护服务投资利润 .....        | 124        |
| 汽车维修养护服务模式 .....          | 133        |
| 汽车维修养护服务的经营管理 .....       | 140        |
| <b>第七章 汽车用品服务 .....</b>   | <b>153</b> |
| 汽车用品服务投资利润 .....          | 153        |
| 汽车用品服务模式 .....            | 158        |
| 汽车用品服务的经营管理 .....         | 169        |
| <b>第八章 汽车油品服务 .....</b>   | <b>176</b> |
| 汽车油品服务投资利润 .....          | 176        |
| 汽车油品服务模式 .....            | 188        |
| 汽车油品服务的经营管理 .....         | 197        |
| <b>第九章 汽车金融服务 .....</b>   | <b>204</b> |
| 汽车金融服务投资利润 .....          | 204        |
| 汽车金融服务模式 .....            | 212        |
| 汽车金融服务的经营管理 .....         | 224        |
| <b>第十章 汽车文化服务 .....</b>   | <b>230</b> |
| 汽车文化服务投资利润 .....          | 230        |
| 汽车文化服务模式 .....            | 232        |
| 汽车文化服务的经营管理 .....         | 243        |





# 汽车服务新利润

## 汽车产业价值链

### 一、汽车产业价值链综述

汽车制造业的发展带动了相关产业的发展,因为在一个经济实体中,单个产业是无法独立于其他产业的,这种相互之间的联系,便被称为“汽车产业价值链”。

全球著名的国际会计公司毕马威在一份调查报告中认为:到2010年前,有1 000万~1 500万的中国家庭将购买汽车。据了解,在过去10年里,中国汽车的年销售量从140万辆增加到500万辆。到2015年前,汽车年销售增长率将达到8%。目前中国整个汽车行业都在以一种前所未有、令世界瞩目的速度发展:汽车产销量以每年15%的速度增长,是世界平均速度的10倍,并一举跨入世界四大汽车生产国行列。业界专家分析,汽车业已成为各行各业公认的经济效益最好的行业之一,而通过汽车业我们可以发现,由于汽车业的带动效应巨大,与其相关的行业将成为以后最具市场潜力的黄金行业。据了解,汽车从零部件到成品,涉及150余个相关行业,汽车与零配件的产值比例为1:1.7;生产100万辆汽车,需钢材110万吨、塑料6万吨、油漆2.5万吨及600万条轮胎;汽车业每增值1元,给上游产业带来0.65元的增值,下游产业增值2.63元;汽车业每提供1个就业岗位,将给上下游产业创造10~15人的就业机会。

汽车业带动的产业链之长,少有能与之比肩。除了汽车制造业本身,钢铁、机械、橡胶、石化、电子、纺织等上游行业以及保险、金融、销售、维修、加油站、餐饮、旅馆等下游行业都会在不同程度上受益。原材