

入世后我国汽车后服务企业商业模式探讨——基于产业链分析的视角

张 琰

摘 要：入世以来，中国汽车行业得到了快速发展，海外巨头纷纷抢滩中国市场，同样中国企业也扩大了进军海外市场的机会。汽车后服务企业被誉为汽车产业的“金矿”。随着汽车产业的消费升级，我国汽车后服务市场面临巨大的发展机遇，然而与此不相适应的是我国汽车后服务企业规模普遍偏小，商业模式落后，生存空间不断受到国际大型连锁企业的挤压。因此，积极探索商业模式转型的研究不仅对我国汽车后服务企业的发展战略具有理论指导意义，而且具有推动我国汽车后服务产业发展的重大现实意义。本文从产业链分析的视角阐述了现有商业模式存在的问题，结合借鉴国际成熟商业模式的经验，提出我国未来汽车后服务企业商业模式转型的目标和实施措施。

关键词：汽车后服务；商业模式；产业链分析

中图分类号：F416.471 **文献标识码：**A **文章编号：**1006-1894(2008)04-0020-06

汽车后服务，是指自汽车销售后，围绕汽车使用过程中的各种服务，它涵盖了汽车从售出到报废全过程中产生的各种需求以及由此产生的一系列交易活动，如维修保养、汽车美容、汽车用品、汽车改装、二手车交易、汽车救援、汽车金融服务、汽车保险、汽车租赁等。

汽车后服务产业被誉为汽车产业的“金矿”，从销售利润看，在成熟的国际汽车市场，整车销售利润约占整个汽车业利润的20%-30%、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。据有关报告数据显示，至2010年，国内汽车保有量将达到5600万辆，汽车后服务市场将形成2800亿左右的发展空间。

入世以来，汽车消费不断升级，汽车后服务市场获得了巨大发展，巨大的市场规模和利润空间吸引了国际巨头纷纷抢滩中国汽车后服务市场，与此相对应的是，目前我国本土后服务企业总体上还不成规模，商业模式落后，竞争力不强。面对汽车后服务市场的发展机遇与挑战，我国后服务企业应该积极借鉴国际先进经验，创新商业模式，探索汽车后服务市场的发展道路。

一、目前我国汽车后服务企业商业模式存在的问题

商业模式是指企业为实现战略目标，在环境和企业之间建立的一种结构性联系，是企业获取竞争优势的系统性手段，成功的商业模式将塑造新的竞争格局和竞争行为。商业模式包括企业的营运模式和赢利模式两个方面。

目前，我国大多数后服务企业是基于单体经营的营运模式，汽车后服务产业链是一种“生产商—一级批发商—二级批发商—企业—客户”单向、线性的关联(见图1)。

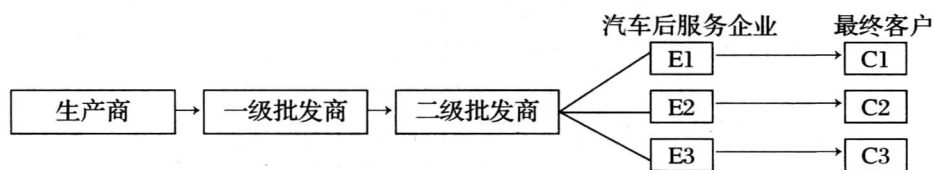


图1 我国目前汽车后服务产业链营运模式图

在国际上，汽车后服务市场的突出特点之一是连锁经营，其出发点是建立一个统一的服务网络和共享平台，以此实现加盟店的资源共享和优化配置。相比之下，我国汽车后服务业刚刚起步，营运模式以单店经营为主，缺乏规模优势，因此只能从二级批发商获得产品（汽车用品、零部件等）；同时，由于管理水平限制，与客户的联系是单向的联系，缺乏有效的信息反馈机制。这种基于产业链单向、线性关联的营运模式限制了汽车后服务企业的成本控制和规模扩张。

从赢利模式方面看，我国汽车后服务企业以提供专项产品或服务为主，以价格为主要竞争手段，存在着品牌差异不明显，赢利渠道单一，采购成本高昂等主要问题。

综上所述，从营运模式和赢利模式两个方面，我国汽车后服务企业都存在诸多不足，随着国际大型汽车后服务连锁集团的进入，我国汽车后服务企业需要加快商业模式的转型才能在竞争中求得生存和发展。

二、国外成熟商业模式的借鉴

发达国家汽车工业发展较早，汽车普及程度高，汽车后服务业已形成较成熟的商业模式。本文选取了汽车用品和汽车租赁业中领先的两个大集团，总结其成功经验作为参考和借鉴。

1. 日本澳德巴克斯公司 是一家以经营汽车用品为主的大型连锁集团。自1947年在日本第一家经营汽车零件、用品的店铺开业以来，目前在日本已发展为500余家店铺，同时，涉足中国、中国台湾、新加坡、美国、法国，具有不同业态，满足不同客户的需要。澳德巴克斯成功的经验可以归结为以下几个方面：

(1) 连锁经营，全球采购控制成本和质量。截至2005年底，澳德巴克斯集团在世界各地拥有连锁店铺合计500余家，通过全球采购供应链实现统一配供，批量采购不仅节约了成本，更能确保每一家店铺的产品种类相近，产品品质相同，从而保持了澳德巴克斯统一的风格。同时，总部制定了严格的连锁加盟管理体系，保证了扩张的稳定性。

(2) 差异化业态分工，形成对市场的覆盖。业态分工即经营形态的分工，是指同一公司通过营业形态和达成效能手段的差异化，实现某一大类商品满足价值链上不同层次的客户需要。

澳德巴克斯以经营汽车用品为主，旗下复合多种业态，例如：“澳德巴克斯”是汽车用品综合专门店的一站式业态，这也是集团中业态数量最多的类型；“超级澳德巴克斯”以大商圈为对象，店铺规模很大；“二手汽车用品交易市场”主要经营二手和低价汽车用品；另外还有以自助式加油站为主并兼出售汽车用品的店铺。通过差异化的业态分工，澳德巴克斯集团能够满足不同客户的需要，从而实现对市场的覆盖。

(3) 产业链延伸，向多项后服务业务领域拓展。澳德巴克斯集团目前已经超越了汽车用品店的范围，为了丰富而充实的汽车生活提供综合性的服务，例如，澳德巴克斯集团还积极参与汽车快修、汽车改装后援活动等。以“为爱车者创建实现梦想的乐园”为使命，澳德巴克斯的目标直接指向整体汽车生活支持，通过产业链延伸，不断扩张汽车后服务领域中的业务机会。

2. 美国安飞士公司 是一家全球性的汽车租赁公司，自1946年成立以来，公司不断完善

经营水平,扩张营业网络,目前,已在世界170个国家和地区设立了超过1700家分支机构,4700多个营业网点,拥有19000名员工,车队规模超过50万辆。它的成功除了由于其遍布全球的营业网络可以最大程度方便消费者外,还要归功于其独特的经营理念。

(1) 提供高水平的一站式服务。安飞士致力创造前所未有的汽车租赁体验,其提供的一体化服务不但涵盖了租车自始至终的全过程,亦囊括了各种用车方式,包括公司租车、个人租车、商务用车、婚车业务、异地还车等;除了车辆租赁外,还提供接机业务、带驾服务、全天候紧急救援、代办保险、交通事故协理等服务,满足了不同客户的个性化需求。

(2) 发展战略联盟,降低经营成本。安飞士与世界最大的汽车公司——通用汽车公司建立战略联盟,自2005年起,通用汽车向其提供35000辆汽车,大大降低了它的车辆购置成本。租赁车辆使用超过一定年限后进入公司长期合作的二手车市场出售,由于签订长期合同,二手车交易的佣金比例低于市场平均水平,降低了交易费用。

(3) 建立信息化平台,加强客户关系管理。在客户关系管理方面,安飞士实现了“一个基础,两个中心”,基于信息化平台的数据库是客户关系管理的基础,触发中心和挖掘分析中心是客户关系管理的两项中心。触发中心是指企业和客户通过电话、传真、电子邮件等多种方式触发,不断完善和充实客户信息,这是进行挖掘分析的前提和基础;挖掘分析中心是企业将收集到的信息进行加工整理,通过客户细分、客户满意度分析、客户流失原因分析以及客户消费行为分析等形成对企业有价值的信息,从而指导企业的经营活动。安飞士为每位客户建立了详细的用车档案,以强大的客户数据库为基础,通过与客户的不断接触,搜集客户意见、要求和建议,并通过挖掘分析,给客户提供完善的个性化服务。

三、我国汽车后服务企业商业模式转型目标与实施措施

在不断成长的中国汽车后服务市场中,面对国外企业的资金优势、网络优势、管理优势,国内后服务企业相对落后的商业模式和服务理念已无法适应竞争的要求,国内企业需要尽快实现商业模式转型,缩短与国外企业的差距,这样才能够获得生存和发展的空间。

1. 转型目标 我国后服务企业商业模式的优化目标,是建立基于连锁加盟的产业链集成运营模式。从产业链上看,与原有商业模式相比,转型后的商业模式的优点体现在:第一,以品牌为核心形成品牌连锁加盟经营网络,获得经营规模优势;第二,在各品牌店实现统一采购,直接从一级批发商进货甚至可以实现厂商直供,从而降低采购成本;第三,实现信息化管理,与供应商和客户不再是单向的线性联系,而是实现了双向、同步信息反馈,拓展了赢利空间。通过ERP系统实现与供应商的信息同步更新,减少库存,实现订单生产、敏捷供应;依托CRM系统(客户关系管理系统),提供多项增值服务,满足客户个性化的需要(见图2)。

2. 实施措施 实现商业模式转型需要企业根据自己的特点制定具体的实施措施。总体来说,包括品牌经营、连锁延伸、资本运作、服务集成等几个重要方面。

(1) 品牌经营。品牌是提高客户忠诚度、提高市场占有率的重要因素,也是吸引加盟、扩张销售规模的关键所在。打造汽车后服务领域优势品牌,不断丰富品牌内涵,提高品牌含金量和美誉度,可以实现销售、服务的互动,并形成产业化优势。

后服务的品牌打造是一个长期积累的过程。在企业的经营管理实践中,需要明确品牌定位、制定明确的品牌建设推进策略、实施全方位品牌管理,不断提升品牌核心价值。

(2) 连锁延伸。连锁加盟是快速推进网点扩张的有效途径。以品牌为核心,吸收连锁加盟,拓宽网点布局,在一定区域内形成区域连锁,通过低成本策略加快扩张。当然,快速的连锁扩

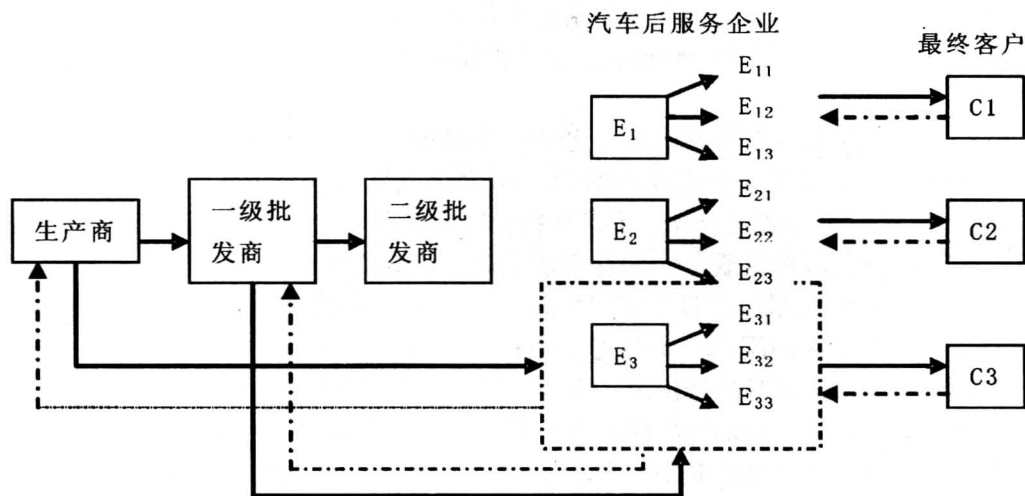


图2 我国汽车后服务产业链优化图

张对于品牌推广是“双刃剑”，既可以加快品牌扩张的速度，但是如果管理服务跟不上，对品牌产生的负面影响也是成倍的。因此，推进品牌连锁经营首先要明确品牌连锁管理服务标准，建立品牌形象、管理培训、服务标准、文化理念、信息平台、物流配送“六统一”的连锁经营管理体系。

第一，品牌形象体系。整合汽车后服务业务的品牌形象，明确企业名号、LOGO；制定连锁加盟店的品牌使用规范。

第二，管理培训体系。品牌理念需要通过员工传递给消费者，员工的服务水平、业务素质、形象风貌等都会直接影响消费者对于品牌的认知度和满意度。因此连锁加盟体系下，建立完善的管理培训制度是保证品牌经营稳定扩张的基础性要素。

第三，服务标准体系。汽车后服务给客户提供的不仅是商品更是一种服务，因此要强化服务理念，从一线员工抓起，提升服务水平和服务质量，赢得客户的满意。具体措施是：制定服务手册，明确岗位职责要求；开展岗位练兵和岗位竞赛，提升员工为顾客服务的热情；将服务水平与绩效管理挂钩，有效推动服务档次提升。

第四，文化理念体系。麦当劳、肯德基的连锁之所以成功，核心因素在于其统一的文化理念体系。汽车后服务要实现成功的连锁经营，首先应该明确企业文化、核心价值观，并将文化理念作为连锁企业共同的文化理念和追求的目标。通过规章制度、文化宣传、教育培训、树立典型等具体措施使文化理念活跃在日常的经营管理实践中，并传递给客户。

第五，信息平台体系。连锁体系中，庞大的销售网络和客户信息是汽车后服务企业的核心资产之一，但是由于目前我国很多后服务企业规模很小，虚拟网络尚不健全，很多有价值的客户资源和客户信息尚未得到有效的发掘。随着连锁加盟的推进，加盟店的业务信息归集、母公司统一信息发布、统一客户关系管理等需要信息平台的支撑。因此，以虚拟网络为载体的信息平台是成功实现连锁延伸的重要环节。

第六，物流配送体系。加强统一物流配送体系建设，通过产品统一配送，节约物流成本，保证产品品质，同时还可以实现产品企业内部调拨。由于物流配送需要以完善的信息平台或沟通机制为保障，因此完善物流信息传递渠道是加强物流配送体系建设的首要任务。

(3) 资本运作。对于我国汽车后服务企业而言，资金是规模扩张最大的瓶颈。目前，我国本土汽车后服务企业普遍存在融资能力不强，企业后续增长缺乏足够的资本支撑等问题。纵观国内外大型企业的扩张历程，都是伴随着产业资本和金融资本的共同运作实现企业的上升发展。没

有资本扩张的产业扩张是不成功的,完全的商业性负债会增加企业经营风险,因此,我国汽车后服务业要在激烈的竞争中实现新一轮增长,必须涉足资本市场,将产业资本与金融资本融合,实现企业发展的“两轮驱动”。

引进战略投资者是资本运作的具体途径之一。所谓战略投资者就是指具有资金、技术、管理、市场、人才优势,能够促进产业结构升级,增强企业核心竞争力和创新能力,拓展企业产品市场占有率,致力于长期投资合作,谋求获得长期利益回报和企业可持续发展的境内外大企业、大集团。国内的一些汽车后服务企业在引进战略投资者方面已经进行了一些尝试和探索:2006年底,广州本地著名汽车保养服务店“皇菠萝一站式汽车连锁服务梦工场”与日本丰田通商公司展开了融资合作,营销网点扩张获得了强有力的资金支持。

我国汽车后服务企业与具有品牌优势、管理优势或资金优势的国内外大型企业进行战略合作,通过引进战略投资者建立长期的战略联盟关系,不仅可以解决企业发展的资金需求,并且将有助于企业完善公司治理和运行机制,实现长期可持续发展。

(4) 服务集成。随着汽车后服务市场的快速发展,客户对于服务内容、服务质量有了更高的要求。“一站式”服务将汽车后服务的许多服务内容,例如新车保养、配件更换、汽车修理养护等集成在一个店里完成,满足客户“便捷”的服务需要,这种“服务集成”的理念逐渐被客户所接受和欢迎。

汽车后服务业的服务集成并非简单地将一些业务集合起来,做“小而全”、“大而全”,而是要发挥业务间的互补性优势,发挥产品、信息、人力资源、供应链等的网络规模效应,通过服务集成,激发顾客对其他产品的购买行为,拉动整体经营规模和效益的提升。

汽车后服务企业成功实现服务集成,要抓住信息链集成、供应链集成和服务链集成这3个重要环节。

第一,信息链集成——注重客户关系管理。汽车后服务业是直接面对最终客户的行业,因此,对客户需求信息的敏捷反映是企业抓住客源的重要保证。信息链集成的目的在于掌握现有客户需求信息,挖掘潜在客户信息,这就需要不断提升客户关系管理水平。客户关系管理要求汽车后服务企业建立客户信息收集的机制,发展客户关系数据库,并做好客户数据的挖掘分析,从中挖掘出关于客户的有价值的信息,进而支持企业的经营决策。

目前,我国后服务企业需要加强会员俱乐部和信息平台建设,依托信息平台,为每位客户建立信息档案,随时跟踪客户使用情况,通过短信或邮件定期为客户提供汽车后服务消费指导和建议。这样就可通过积极有效地获取、发展并保持客户关系,在整个价值链上实现信息共享,最终使企业价值最大化。

第二,供应链集成——加强供应商管理。为了更好地应对商业环境的变化,在激烈的市场竞争中取得主动,汽车后服务企业需要和产业链上各供应商实现系统集成,通过供应链集成加强供应商管理,为最终客户提供更好的服务。

在一个良好集成的供应链环境中,由于信息的高度共享,产品需求信息可以在整个供应链中共享,同时,企业的各种资源在整个供应链环境中可以被协同利用和处理。汽车后服务企业通过供应链集成,可以在加盟连锁店实现统购分销,加强对汽车零部件、用品、润滑油等产品的库存动态管理,实现控制库存成本,优化资源配置。

第三,服务链集成——重视增值服务。激烈的市场竞争和日益成熟的消费群使汽车后服务的内容和质量越来越受到重视。对于汽车后服务企业而言,提供高水平的增值服务是稳定品牌忠诚度的重要手段之一。

从提升增值服务的面向来看,可以从3个维度延展。一是提供产业链上下游的汽车后服务相关

入世与中国现行 社会保障制度的完善

张 婷 张水辉

摘 要：本文结合入世这个大的社会背景讨论如何完善中国目前的社会保障制度，介绍了中国社会保障的现状以及入世对中国社会保障制度的影响，是否会提高中国现在社会保障标准是其中最重要的影响之一。笔者认为：第一，目前中国社会保障发展的总趋势，应该主要是扩大社会保障的覆盖面（“全覆盖”、“人人社保”），而非社会保障程度（社会保障标准）的整体提高。第二，中国社会保障制度将在入世这一大社会背景下，走向统一化和法制化道路：统一化的核心在于农村社会保障（尤其是被征地农民的社会保障）问题的妥善解决；而法治化的关键在于切实的法律救济手段的赋予和对于中立的司法机构具体个案的司法监督权的保障，而不仅仅表现为规范性法律文件的起草和制定。

关键词：入世；社会保障；社会保障标准

中图分类号：C913 **文献标识码：**A **文章编号：**1006-1894(2008)04-0025-05

WTO 是一个全球性的经贸组织，规定的是经贸领域一些通行的国际规范，而社会保障属于社会政策范畴，是一个国家的内部事务，两者并不发生直接的联系。但实际上，中国加入 WTO

产品和服务。例如汽车快修店除了维修车辆外，还可以根据消费者需要提供免费的全面检车、保养、洗车等业务；汽车用品店也可以提供维修业务；二是借助电子商务平台实现交易方式和交易手段升级。特别是对于汽车租赁企业而言，借助互联网实现网络预定、异地租车、异地还车、电子支付，可以大大方便消费者；三是根据消费者需要提供“个性化”、“人性化”的服务。在服务内容组合上，根据不同消费者的需要提供“菜单式服务”，满足其个性化的要求；还要注意从文化和情感的角度关爱消费者、打动消费者，满足消费者的心理诉求，这样才能不断提升品牌忠诚度。

汽车业是我国重点发展的产业之一，入世后，内外资企业在同一个市场上逐鹿竞争，中国汽车后服务企业只有不断创新商业模式，才能提升自身竞争力，应对国外大型企业的挑战，从而分享中国汽车消费升级的市场机遇。

（作者单位：复旦大学）

参考文献：

- [1] 陈凤. 汽车后市场体系结构及其运行模式研究[D]. 重庆：重庆大学管理科学与工程专业，2006.
- [2] 陈亢. 从汽车价值链理论看中国汽车服务业发展思路[J]. 上海汽车，2005，(1).