

摘要

随着我国汽车保有量占全球的比重不断上升，我国庞大的汽车后服务市场不断壮大。我国的汽车后市场服务行业发展迅猛，一方面汽车快修服务需求不断加大，汽车快修服务公司如雨后春笋遍布城市的各个角落，另一方面汽车快修服务更是面临互联网和大型连锁养车企业的冲击，出现很多企业经营困难、关停并转等现象。汽车快修面临着机遇与挑战并存的局面。本文全面梳理经营模式、战略管理、市场营销等相关管理学理论，从宏观和微观角度全面考虑各种影响因素，找到 A 汽车快修服务公司经营模式优化的具体策略。本文分析目前汽车快修服务行业存在的共性问题，发挥汽车快修行业较低运营成本及维修服务价格的优势，为其他汽车快修服务公司经营模式优化提供借鉴和指导思路，以达到指导实践的作用。

从 A 汽车快修服务公司的经营现状出发，指出公司在发展经营过程中目标客户不明确、经营管理方式落后、没有提供互联网平台网店配件直邮快修业务，没有与 4S 店进行差异化竞争等问题。对目标客户进行分析，认为应该利用公司自身良好口碑和忠实客户的优势，优化经营模式，不断增强客户粘性，形成自身的竞争优势。对经营环境进行分析，认为应该充分顺应“互联网+”的时代潮流，和互联网平台网店合作，开展网上配件购买、实施快修公司直邮配件进行维修的经营模式优化策略。对竞争对手进行分析，认为应该从资源整合管理入手，实施连锁经营管理模式优化策略。以上各种经营模式优化策略是从企业盈利增效的角度出发提出改进措施，从而为企业在激烈的竞争中不断发展壮大提供有力保障。

关键词：互联网+快修；连锁经营；经营模式优化策略

Abstract

As the proportion of China's car ownership in the world continues to rise, China's huge automotive afterservice market is growing. Fast development of auto after market service industry in China, on the one hand car fast repair service business needs increasing, auto quick repair service companies have sprung up all over every corner of the city, on the other hand car fast repair service appeared the good and bad are intermingled, is facing the Internet, and the impact of the large chain of car ownership enterprises, difficulty in many enterprises shut down and wait for a phenomenon. Automobile quick repair is facing both development opportunities and challenges.

In this paper, A comprehensive review of the business model, strategic management, marketing and other related management theories, from the macro and micro perspectives of A comprehensive consideration of various influencing factors, to find A car repair service company business model optimization strategy. This paper analyzes the common problems existing in the current automobile quick repair service industry, gives full play to the advantages of the low operating cost and maintenance service price of the automobile quick repair industry, and provides reference and guidance for other automobile quick repair service companies to optimize their business model, so as to achieve the role of guiding practice.

From A fast car repair services company's management present situation, points out that the company in the development process of the target customer is not clear, management way backward, not providing Internet platform online accessories direct mail fast repair business, no mainstream brand licensing and maintenance services for differentiation competition, etc. After analyzing the target customers, we believe that the company should optimize its business model, enhance customer stickiness and form its own competitive advantage by taking advantage of its own good reputation and loyal customer advantage. After analyzing the business environment, we believe that we should fully adapt to the trend of "Internet +", cooperate with Internet platform shop to carry out the business model strategy of buying online accessories

and choosing direct mail accessories of quick repair companies for maintenance. Based on the analysis of competitors, we should start from brand value positioning and resource integration management to develop the chain management mode strategy. The above business model optimization strategies put forward improvement measures from the perspective of enterprise profitability and efficiency, so as to provide a strong guarantee for the enterprise to stand out in the fierce competition and continue to develop and grow.

Key words: Internet + quick repair; chain management; business model optimization strategy

目录

摘要	I
Abstract.....	II
第一章 绪论	1
第一节 研究背景和意义	1
一、研究背景	1
二、研究意义	2
第二节 国内外研究现状	2
一、国外研究现状	2
二、国内研究现状	3
三、研究综述	4
第三节 技术路线、研究方法与主要创新点	5
一、技术路线	5
二、研究方法	6
三、创新之处	7
第二章 理论基础	8
第一节 经营模式优化的理论	8
一、经营模式的概述和分类	8
二、目标集聚经营模式	9
三、连锁经营模式	9
四、经营模式的优化	10
五、本文研究视角	10
第二节 战略管理的理论	10
一、战略管理理论的发展演变	10
二、战略管理理论的具体实践	13
三、本文研究视角	13
第三节 市场营销的理论	15
一、STP 营销理论	15
二、营销策略组合理论	16

三、本文研究视角	16
第三章 A 汽车快修服务公司的经营模式现状	18
第一节 A 汽车快修服务公司的经营模式现状	18
一、汽车快修的定义	18
二、A 汽车快修服务公司的概况	18
三、A 汽车快修服务公司的经营模式现状	18
第二节 A 汽车快修服务公司经营模式存在的问题	23
一、A 汽车快修服务公司经营中存在的问题	23
二、A 汽车快修服务公司经营中存在问题原因	26
第四章 A 汽车快修服务公司的经营环境分析	27
第一节 A 汽车快修服务公司的经营环境 PEST 分析	27
一、政策和法律环境	27
二、经济环境	28
三、社会与文化环境	28
四、技术环境	29
第二节 A 汽车快修服务公司的经营环境 SWOT 分析	29
一、优势分析	29
二、劣势分析	31
三、机会分析	32
四、威胁分析	34
五、SWOT 分析	34
第三节 关键竞争对手分析	35
一、大型 4S 店	36
二、同类汽车快修服务企业的竞争	36
三、互联网连锁快修企业的竞争	36
第五章 A 汽车快修服务公司经营模式优化方案设计	38
第一节 “互联网+快修”经营模式优化方案设计	38
一、“互联网+快修”经营模式优化方案设计的依据	38
二、“互联网+快修”经营模式优化方案设计的 STP 和营销策略组合分析	38
三、“互联网+快修”经营模式优化方案设计的战略管理分析	39
四、“互联网+快修”经营模式优化的具体方案	40

第二节 连锁经营模式优化方案设计	41
一、连锁经营模式优化方案设计的依据	41
二、连锁经营模式优化方案设计的 SWOT 分析法	43
三、连锁经营模式优化的具体方案	44
第三节 经营模式优化方案设计的相关利益方	45
一、“互联网+快修”经营模式优化方案设计的相关利益方	45
二、连锁经营模式优化方案设计的相关利益方	46
第六章 A 汽车快修服务公司经营模式优化方案的实施和保障措施	47
第一节 经营模式优化方案的实施	47
一、“互联网+快修”经营模式优化方案的实施	47
二、连锁经营模式优化方案的实施	50
第二节 经营模式优化方案的保障措施	56
一、企业文化保障	57
二、企业人力资源保障	57
三、企业物质保障	58
四、企业制度保障	58
第七章 结论、不足与展望	60
第一节 研究结论	60
第二节 不足与展望	60
参考文献	62
附录	65
致 谢	68

第一章 绪论

第一节 研究背景和意义

一、研究背景

随着我国居民生活水平的提高,汽车已成为大多数中国家庭不可或缺的代步工具。汽车保有量的增加为汽车维修市场的蓬勃发展奠定了坚实的根基,也给4S店外的小型维修快速保养门店提供了更多的生存空间。

伴随着“大众创业、万众创新”这一充分激发广大群众智慧和创造力的重大改革举措不断推进,汽车快修服务行业更是成为很多创业者的首选。对于中国普通家庭来说,汽车的维修保养装饰装潢是必不可少的。这些需求直接带来汽车后市场的火爆。

随着近几年国内汽车后市场的崛起,有数据表明,汽车4S店在新车销售、事故维修、以及质保期内的保养方面保持传统的优势,但在汽车小擦小碰的快速修理、出质保期后的保养、美容改装、装潢装饰等方面的份额正在被蓬勃发展的快修企业不断蚕食。

随着互联网经济的发展,各大互联网购物平台(如:天猫、京东、苏宁易购)在汽车配件、汽车养护用品上提供了更加快捷的购买方式。在网上购买配件,到快修店进行安装、更换、保养的消费方式已经被大多数消费者所接受。同时汽车市场新增主力人群“80后”和“90后”在个人消费理念与消费习惯上相对更愿意尝试新的渠道,这也给快修服务公司的业务发展提供了强有力的支持。

快修服务公司的便捷性、快速性带来的高性价比正在被大多数消费者认可。但同时与4S店相比,快修服务公司普遍面临着资金和实力不足、零部件供应短缺、配件质量无法保证、技术水平不高、管理水平不强、客户粘性不够、运作不规范、同质化竞争态势明显等各种亟待解决的问题。

从客户的角度出发,车主一方面认可快修服务公司所带来的便捷性,一方面也面临着如何从众多快修公司进行选择的困惑。快修服务公司如何从服务质量、服务专业水平、维修质量、维修价格、快修店的规模、所处地段、距家远近、等待维修时间方面做好经营模式的优化,是一个值得探索的课题。

面临机遇和挑战并存的汽车快修服务公司，如何从传统的靠天吃饭、等待客户上门的运营模式向新型运营模式优化升级，如何适应互联网时代的发展，将是本文研究的目的。

二、 研究意义

（一） 理论意义

从理论上来说，目前关于快修服务公司经营模式的研究还比较少。对于在4S店的强大实力下夹缝中生存的快修服务公司如何进行经营模式优化研究这一课题，将系统梳理经营模式、战略管理、市场营销的相关概念与理论，以A汽车快修服务公司作为研究载体，找到经营模式优化的具体解决方案，给同类快修服务公司的发展提供理论、实践支持和思路指导。

（二） 实践意义

2015年，交通运输部发布了关于修改《机动车维修管理规定》的决定。新规对机动车维修经营提出了更为规范的要求，旨在促进服务百姓生活的汽车快修行业有序、良性发展。随着新修订的《机动车维修管理规定》施行，汽车快修行业迎来了政策上的重大利好，传统4S店的垄断格局正在被逐步打破，汽车维修服务行业有望进一步打开市场。汽车快修市场将更加趋向规范化、透明化和多元化。汽车快修服务企业的发展是顺应时代的趋势而产生的。同时这类快修服务企业也面临国家环保政策监管要求逐步提高、互联网经济带来的市场不确定因素不断增多等各项挑战，汽车快修服务企业如何积极应对，如何通过优化经营模式来适应快速变化的市场环境，已成为该类企业急需解决的关键问题。

第二节 国内外研究现状

一、 国外研究现状

在国外，汽车快修服务行业经营模式的研究主要来自于最成熟也是最具有代表性的国家是：美国、德国、日本。美国学者布鲁斯认为，美国因为其国土广袤、人口分散、市场竞争充分等各种因素，汽车维修市场一直以独立连锁机构为主。德国学者奥古斯特分析德国的特点是城市密集、交通便利、市场成熟，所以在德国4S店一直占有很大的市场占有率。日本学者卫藤邦加在其《日本汽

车服务市场》一文中指出，日本一直是分售前和售后两个独立的体系运营，售后方面经营模式是一站式钣金、机修、美容综合服务站。同时，在日本很多加油站采用自助加油模式，工作人员一般只提供有偿的洗车、美容、轮胎等服务。

美国一直是汽车快修连锁经营的一个代表。快修连锁的经营者不是汽车制造商和经销商，而是定位于汽车售后服务的集配件供应、车辆维修、快速养护、美容改装为一体的综合性服务商。在品质优良、价格透明的基础上，美国汽车快修连锁经营者提供的是一条龙、一站式的服务。德国的研究学者表示，在德国4S店在为车主进行维修、保养的同时，更需要对汽车进行性能方面的评估，以助于消费者安全用车。日本学者研究表明，在尽享人性化服务的日本汽车后市场非常重视客户服务与客服关系，日本已经形成了比较完善的汽车综合服务站体系。汽车综合服务站非常重视“以人为本，客户至上”的服务理念，会全方位地站在客户的角度去考虑问题，满足客户的需求。在维修前，客户可以提供收到预约安排。在维修的过程中，客户可以通过休息室内的大屏幕和手机实时观看维修过程。在维修后，客户会收到完整的维修保养清单。

美国汽车售后协会(AAIA)通过研究美国汽车快修企业经营情况认为，区别于传统的4S店，汽车快修的运营模式应该将维修和保养应用到零配件和服务中去。这里的服务是指汽车维修、保养和装潢。也就是说，美国的汽车快修服务公司一直采用提供高效便捷、价廉质优的服务的连锁经营策略。

综上所述，通过对国外汽车快修服务公司经营模式的现状分析得出，国外越来越多的国家在汽车维修行业采用连锁经营模式。世界上著名的汽修连锁经营品牌有美国的蓝霸(NAPA)、德国的博世(BOSCH)、日本的澳德巴克斯(AUTOBACS)。通过连锁经营，国外汽车快修企业能够确保优质的服务和低廉的价格，有效地利用仓储、物流的优势来提高运营效率的作用。

二、国内研究现状

国内很多学者都对汽车快修服务公司经营模式进行了研究和探讨。

很多学者在汽车快修服务公司和传统4S店经营模式的区别和联系方面做了持续地研究。李虎(2010)在研究我国汽车快修业的现状和应对策略时指出，汽车快修在经营模式上应立足于小故障的修理，在业务上要和传统4S店做到差异化竞争，在经营策略上应集中在对车辆维修、保养、美容的快速、方便、价廉三个方面。张海东(2011)在研究汽车快修经营模式发展中指出，汽车快修

公司应适时地推出了社区汽车快修经营模式,区别于传统的 4S 店,高效、便捷、质优的快修服务解决了传统市场上反馈的修车贵、修车难、排队时间长等现象。但同时需要对经营模式进行优化,要严格管理质量、要注重品牌经营,要注重对员工的培养。蒋晨晨(2021)在分析汽车后市场服务现状与发展策略时认为,除了传统的 4S 店运营模式外,汽车快修服务公司正在飞速发展。这种类型的服务模式费用较为低廉,而且广泛分布在各个地方,给人们的生活带来了巨大的便利。同时正在广泛应用的连锁经营模式,既剥离了 4S 店的汽车销售服务,又着眼于汽车后市场的服务工作。进行统一经营和管理,统一服务质量和标准的连锁服务模式正在日益受到消费者的广泛欢迎。

很多学者对国内汽车快修服务公司的经营模式与互联网思维融合也做了深入地研究。马吉英(2014)在分析研究“有壹手”连锁经营店利用“O2O 思维模式”对经营模式进行创新时,他认为汽车快修业务中的钣金工艺流程相对单一,对主机厂和零配件的依赖度不高,“有壹手”汽车快修服务公司已经实践将保险纳入快修业务之中,这样将钣金的完成时间从三四天缩短到 45 分钟之内,从而利用为客户节约时间成本和经济成本的优势取得了经营模式的创新。杨宏伟(2018)在研究社区快修服务时指出,作为传统行业的汽修业转型升级时,各种“互联网+”概念在网店的零配件配送和安装时尤为突出,应充分利用互联网思维,提供快速的汽车服务和良好的客户体验。柯鑫(2020)在研究汽车快修连锁化发展战略时指出,汽车快修的经营模式应该认真分析客户需求、合理制定价格、充分利用入“互联网+”思维,拓宽市场渠道,利用连锁合作来找到一条适合自身发展的经营之道。

三、 研究综述

通过国内外的研究现状比较分析得出,国外研究是从汽修业连锁化经营模式出发,对汽车快修服务行业在技术、管理、服务等方面的不断完善进行研究。而国内的研究注重汽车快修服务与传统 4S 店的差异化竞争,从汽车快修连锁模式在方便、快捷、高效、节约经济成本和时间成本等方面的特点进行研究,体现中国汽车快修行业还处于成长阶段、还很成熟这一我国快修行业的国情。

以美、德、日等为代表的发达国家汽车快修行业已经进入规范的连锁经营阶段。而我国汽车快修业处于一个初步发展的阶段,A 汽车快修服务公司这样的规模较小的汽车快修企业如何优化经营模式将是本论文研究的重点。我国的

汽车快修服务行业的经营理念、经营模式、运营设施、服务水平、服务能力与发达国家还有很大差距。但人口众多、汽车普及率逐年升高，互联网和物流行业日益发达等我国特有的国情，也为我国汽车快修服务行业如何进行经营模式的优化这一课题的研究提供重要的外部支持。

第三节 技术路线、研究方法与主要创新点

一、技术路线

本文的研究，将充分考虑汽车快修服务行业的现状，综合分析 A 汽车快修服务公司面临的机遇和挑战，确定以经营模式优化策略研究为论文选题视角，综合运用管理学的基本知识，借助理论分析法、比较分析法以及战略分析法等研究方法，以文献参阅、数据比较、问卷调查等方式，梳理出 A 汽车快修服务公司因经营模式没有优化而存在的问题。设计出 A 汽车快修服务公司经营模式的优化方案，阐明 A 汽车快修服务公司经营模式优化方案的实施和保障措施。本文的技术路线如图 1.1 所示。

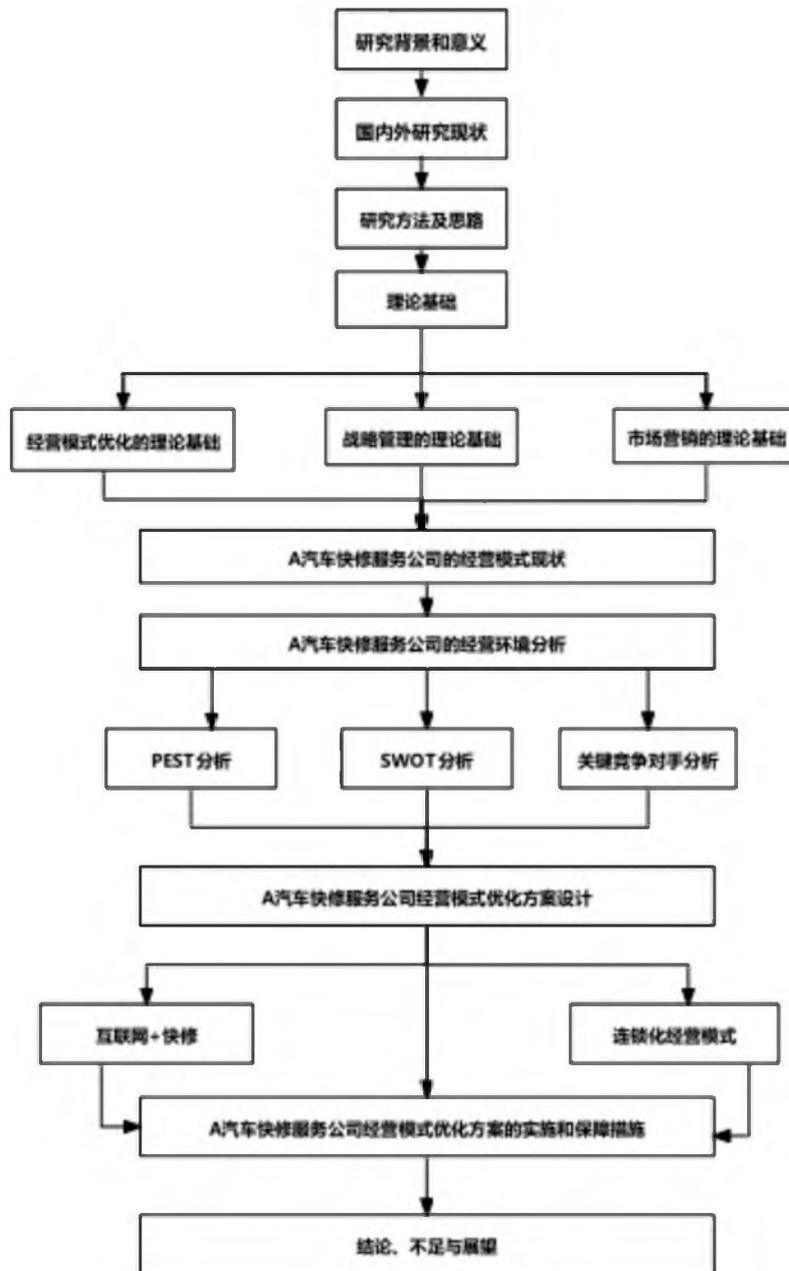


图 1.1 技术路线图

二、研究方法

(一) 理论分析法

本文结合管理学的经营模式、市场营销、战略管理的相关理论知识，对 A 汽车快修服务公司的经营模式进行理论分析，并根据相应的分析找出解决该公

司存在问题的具体办法，找到该公司经营模式优化策略的具体方案。

（二）比较分析法

通过对书籍、报刊的参阅以及网上搜索等形式，将 A 汽车快修服务公司与其他汽车快修服务公司的经营模式和经营数据进行比较分析，更加清晰表述出论文中的 A 汽车快修服务公司的经营模式优化方案的优缺点。

（三）战略分析法

通过 PEST 分析的应用，对 A 汽车快修服务公司所处的政治、经济、社会和技术因素进行分析；通过 SWOT 分析的运用，基于 A 汽车快修服务公司内外部竞争环境和竞争条件的态势，依照矩阵形式排列进行分析；通过波特五力分析的运用，对 A 汽车快修服务公司的竞争对手进行分析；最终寻找出最合适的 A 汽车快修服务公司的经营模式优化策略的具体方案。

三、创新之处

本文的创新之处如下，首先阐述了管理学的经营模式、市场营销、战略管理的相关理论知识，以 A 汽车快修服务公司为例，将管理学理论与公司实际经营相联系，找出本公司经营模式方面存在的问题，体现出研究方法的新颖性。然后综合运用 PEST 分析法、SWOT 分析法和波特五力分析法对公司所处的经营环境进行分析，提出“互联网+快修”和连锁经营模式优化策略的具体方案，并阐明如何实施方案，给其他同类小微快修服务公司的发展提供理论、实践支持和思路指导，体现出研究结论的创新性。

第二章 理论基础

研究公司的经营模式优化策略，首先要明确经营模式的内涵，研究要在经营模式、战略管理、市场营销等管理学理论的指导下进行。本章将从概念和理论出发，为后文的研究奠定基础。

第一节 经营模式优化的理论

一、经营模式的概述和分类

经营模式是指企业立足于自身的实际情况，为实现企业所确认的盈利目标，从而采取某一类协调、统筹的方式方法的总称。在企业的发展过程中，经营模式非常重要。它包括企业为实现盈利，规定企业的经营范围，明确企业的经营内容、采取的运营体系和构建的组织架构等。由此可见，经营模式是企业根据自身经营特点，对市场做出分析和判断后选择的一种范式，同时这种范式必须是与企业所处的经营环境相适应的。

根据企业的实现价值的不同方式，我们可以区分不同类型的经营模式。如图 2.1 所示，经营模式从实现价值来分可以分为目标集聚模式、差异化模式和成本领先模式。差异化模式主要指企业向客户提供的产品独具特色，拥有这样独具特色的产品的企业将取得竞争优势。成本领先模式主要指企业以行业最低价为其产品定价，从而取得竞争优势。



图 2.1 根据实现价值经营模式分类

根据企业的经营方式，我们可以区分不同类型的经营模式。如图 2.2 所示，经营模式从经营方式来分可以分为连锁经营和单体经营。单体经营主要是指企业只有单独一家门店的经营方式。



图 2.2 根据经营方式经营模式分类

二、目标集聚经营模式

企业经营模式根据实现价值分类可以分为目标集聚经营模式、差异化经营模式、成本领先经营模式。其中目标集聚模式是指特定的客户或者限定于特定的区域内，也就是在行业很小的范围内建立独特的竞争优势，企业能够比竞争对手更有效地为某一狭隘的顾客群体服务。选用目标集聚经营模式对于小微企业非常重要，这种经营模式的重大优势在于能够充分发挥小而精的优势，专注于某一类服务，专注于某一类特殊人群，从而达到服务聚焦。

三、连锁经营模式

企业的连锁经营模式是指经营同类商品或者提供服务的若干企业或企业分支，以统一的运营方式而组成的联合体。连锁经营模式是在统一指导下进行专业化分工，并在分工的基础上进行集中管理的经营模式，通过规模经营的形式实现企业的经济效益。采用连锁化经营模式的代表性国际品牌企业有沃尔玛、麦德龙、麦当劳、肯德基、必胜客、ZARA、优衣库等，代表性的国内品牌有永辉超市、同仁堂、海底捞、真功夫、永和大王、德克士、海澜之家、全棉时代等。

连锁经营模式是将分散的经营活动组合起来，以达到实现规模效应的经营模式。连锁经营的特点是统一化、标准化，在系统内部实现了资源共享和利益共通。通过连锁经营可以增加扩张的速度、提高复制的成功率。同时采用连锁经营的行业一般是流通业和服务业。在总部的统一指挥下，采用连锁经营的各

个门店选用统一的风格，各个门店之间是协作关系。这种经营模式在价格方面具有竞争力，在规模方面具有优势。

连锁经营是资源整合基础上的规模化经营。连锁经营的加盟店和直营店由总公司直接经营、投资、管理。连锁经营是总店和分店以统一的制度作为纽带，在公司的统一领导和组织下，借助现代信息技术进行精细化管理，以网格化进行快速渗透、迅速辐射，凭借资金和技术快速扩张的经营模式。

四、经营模式的优化

企业经营模式不是一成不变的，企业的经营模式应该随着内外部环境的变化进行相应的优化调整。在企业的经营过程中，人力资源、生产管理、技术支持、市场营销以及财务管理是核心的几个部分，所以企业应该根据外部环境的变化，不断寻找盈利增长点、发现利润机会、制定方法策略来对经营模式进行有效协调和不断优化。只有这样，才能做到运营模式创新、经营系统优化，达到实现企业不断飞跃的效果。

五、本文研究视角

经营模式优化理论的运用将对 A 汽车快修服务公司的经营模式优化策略的研究起到理论支撑作用，本文将紧紧围绕 A 汽车快修服务公司根据实现价值和经营方式对经营模式分类进行分析，找出现有经营模式存在的问题，设计出符合 A 汽车快修服务公司实际的经营模式优化方案。

第二节 战略管理的理论

一、战略管理理论的发展演变

（一）西方战略管理理论的发展演变

二十世纪初，法国管理学家亨利·法约尔（Henri Fayol）提出了管理的五大基本职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。在这些职能中，计划职能则被认为是企业管理的首要职能。亨利·法约尔（Henri Fayol）的这一观点，被认为是发展战略思想的启蒙。美国数学家翰·冯·纽曼（John Von Neumann）和奥斯卡·摩根斯坦（Oskar Morgenstern）在 1944 年出版的《博弈论与经济行为》中，借助博弈分析了战略在商业竞争领域的应用。1980 年，美国管理学

家詹姆斯·奎因(James B. Quinn)则在其著作《应变战略：逻辑渐进主义》中指出，战略将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。为了对战略管理的内涵从多视角进行系统分析，许多管理学者都做出了努力。1987年，加拿大管理学的利·明茨伯格(Henry Mintzberg)教授在其发表的文章《战略的概念 I: 战略的 5P》中，指出了战略的五种不同的内涵，即计划(Plan)模式(Pattern)定位(Position)观念(Perspective)和计谋(Ploy)。进入 20 世纪，创刊于 1980 年的 SMJ 是国际战略管理领域最重要的专业学术期刊，在 2000 年以后的 SMJ 论文中，与发展战略相关的知识转移(Knowledge Transfer)管理认知(Managerial Cognition)等关键词出现的频次不断上升。

(二) 中国战略管理理论的发展演变

在中国，战略的思想及概念同样源于兵法，在古代兵书《六韬》、《三略》和《孙子兵法》之中，战略的思想获得了充分的体现，而“韬略”一词更是《六韬》和《三略》的合称。在当代，其含义已经由战斗用兵的计谋，引申到政治经济领域，泛指全局性、统领性的各种方案、对策、谋略。

我国对于企业战略管理理论的研究是伴随着市场经济的不断发展而推进的。尤其是进入 21 世纪，我国各类企业家、企业管理研究学者们更是在西方战略管理理论的基础之上，明确了我国企业战略管理的研究应该结合中国国情进行分析和探讨这一研究思路。武常歧学者通过对 2005-2009 年的发展战略类文章分析，从而得出结合我国国情，公司治理结构、竞争发展战略、知识与创新是国内企业战略研究的重点这一结论。

伴随着企业自主权得到发展，发展战略也越来越得到了各类企业的重视，开始从战略制定、战略实施、战略评价入手，将发展战略视为一个动态的过程。基于 PEST 和 SWOT 分析法以及波特五力分析法，战略理论得以广泛传播。越来越多的企业家和企业研究学者选择运用企业发展战略的思想，分析和判断出企业所处的状况，制定企业的发展战略，并根据外部市场环境变化和自身所处的实际情况，对发展战略进行调整。



图 2.3 PEST 分析模型图



图 2.4 SWOT 分析模型图



图 2.5 波特五力模型图

二、战略管理理论的具体实践

(一) 战略分析

战略分析是指对企业通过信息搜集和整理，对企业的所处的战略环境进行剖析，准确把握企业环境的变化，并预测企业未来发展趋势，同时判断趋势可能对企业造成的影响。对企业战略环境的分析一般包括企业外部环境和企业内部环境这两个部分。

企业外部环境具有多样性、复杂性的特点。一般包括如下因素：政策、经济文化、法律、技术、社会因素等。

对企业外部环境因素进行分析是为了适时地挖掘和寻找有利于企业发展的外部机会，同时要规避不利于企业发展的威胁，以便在制定和选择战略规划时能够利用外部有利条件来避开对企业的威胁。

企业的内部环境因素是指企业自身所具备的优势，也就是企业所具备的有利条件，这些优势和有利条件包括企业经营过程中的各个方面，如生产条件、技术优势、营销手段、财务技巧、人力资源、管理能力、信息技术等。

对企业战略进行分析是为了发现企业所具备的优势，规避企业的劣势，从而实现在制定和实施战略过程中能够做到避开不足、最大程度地利用企业的各种资源。

（二）战略制定

战略制定是指在战略决策过程中利用所提供的信息，对战略进行探索和选择的过程。企业的经营战略制定应当解决以下两个方面的问题。一是确定企业的经营范围和经营区域，即明确企业的性质和选择的行业，明确企业以何种产品或服务来满足哪一类顾客的需求。二是清楚企业在自身经营区域内的竞争优势，即是要明确企业提供的产品或服务，同时要确定用何种方式来打败竞争对手，赢得更多客户。

战略制定同时需要明确企业任务，了解企业的外部机遇与威胁，了解企业的内部优势与不足，选择长期目标，找出可供选择的方案。战略制定是企业经营的过程一个重要组成部分。同时战略的制定需要根据外部环境的变化不断优化和完善。在战略制定过程中，必须研究各种因素所带来的机遇与威胁。特别要认识到行业专业技术和信息技术的运用可以极大地影响企业的产品和服务，影响企业所占市场份额的大小，影响企业在竞争中的地位。

（三）战略实施与控制

战略实施与控制是战略管理的第三阶段。企业的战略方案制定后，必须落实到实际行动，才能实现战略目标。战略实施与控制直接影响到企业的生存与发展。一个战略的实施一般分为三步：一是制定职能策略。如生产经营、产品开发、市场营销、财务治理策略等。二是构建职能机构。构建与战略相适应的职能机构和组织架构，目的是为战略实施提供一个有利的制度和环境的保证。三是匹配合适的人才。人才是核心竞争力，匹配合适的人才就是要挑选合适的企业管理者来贯彻战略政策、控制战略全局、推进战略实施。战略实施与控制过程中同时要对实施的实际效果和预定的战略目标进行分析比较，如实际效果与预定战略目标有显著的偏差或无法达到预期的效果时，就应该及时采取优化措施进行纠正。这时需要分析自身条件、审视外部环境、精准判断形势、做好跟踪与反馈，及时修正和完善战略方案，推进新一轮的战略控制与实施。

三、本文研究视角

根据战略管理的理论，本文将分析 A 汽车快修服务公司的现有经营模式存在的问题，充分运用 PEST 和 SWOT 分析法以及波特五力分析法对 A 汽车快修服务公司经营环境进行分析，结合战略分析、战略制定、战略实施与控制三个环

节找到 A 汽车快修服务公司的经营模式优化策略。

第三节 市场营销的理论

一、STP 营销理论

美国营销学家菲利普·科特勒进一步发展和完善了温德尔·史密斯(Wendell Smith)在 1956 年提出的市场细分理论后,最终形成了成熟的 STP 营销理论,即:市场细分(Segmentation)目标市场选择(Targeting)和市场定位(Positioning)。

STP 营销理论的关键在于锁定目标消费者或客户。STP 营销理论认为市场是一个多维化、多元化、多样化、多层次的消费需求综合体,任何企业都无法满足市场上所有客户的需求。所以企业应该根据客户需求的不同和购买力的差异,把市场细分。然后企业根据自身定位、产品情况和对目标客户的定位,从子市场中选取自身有优势的领域作为公司的目标市场。随后,企业需要分析目标消费者或客户的心理动机,向消费者或客户实施一系列的营销活动,向其推荐本公司产品或服务,诱导其进行购买,并努力让消费者或客户认为公司的产品和服务正合所需。STP 营销理论是现代市场营销理论的核心。所以说,STP 营销理论是从消费者或客户的需求和欲望出发、分析其购买动机、消费习惯,根据其差异性因素,进行市场细分,确定消费群体的理论。

市场细分是根据对消费者或客户所处的地理、环境、人口、年龄、心理、行为等因素等进行区别分析来实现的。通过从消费者或客户的动机角度出发可以进行有效地市场细分。企业首先要对消费者或客户的购买动机、购买需求的差异因素进行分析,然后集中符合自身优势的人力、物力、财力来制定营销策略,这样企业便可以凭借自身的竞争优势、迅速占领市场。同时,在细分市场上,企业要时刻关注来自市场的信息反馈,一旦消费者的需求发生变化,企业需要迅速制定出适应市场变化的营销策略,只有这样才能提高企业的应变能力和竞争能力。

STP 营销理论的充分运用,有助于企业发现市场机会,扩大自身规模,锁定目标市场,提高应变能力。STP 营销理论最终是通过对客户需求的差异定位来实现其自身经济效益。企业推出差异化产品或服务时,必然导致生产成本和营销费用的增长,这就要求企业权衡收益和成本之间的矛盾,做到有取有舍。STP 营

销理论需要企业充分考虑以下因素：企业选择哪个细分市场、是否选择向不同的目标客户提供差异化服务、差异化服务是否满足客户的需求，是否要向不同细分市场提供不同的服务价格。

二、营销策略组合理论

“市场营销组合” (Marketing Mix) 是在尼尔·波顿 (Neil Borden) 在 1953 年首先提出了这一术语，1967 年，美国营销学家菲利普·科特勒在对众多营销案例做出系统分析归纳和总结后，在《营销管理：分析、规划与控制》一书中进一步确立了 4P 营销策略组合理论。4P 营销策略组合即产品 (Product)、价格 (Price)、渠道 (Place) 和促销 (Promotion)。4P 营销策略组合理论认为一次成功和完整的市场营销活动，是以适当的产品或服务、合适价格、正确的渠道和有效地促销手段，将公司的产品或服务投放到特定市场的行为，从而取得预期的效果。

4P 营销策略组合理论的内容：产品 (Product)：注重开发独特卖点，强调产品的功能诉求，以产品或服务赢得客户的信任。价格 (Price)：根据不同的产品定位，制定符合客户承受能力的产品价格策略。渠道 (Place)：企业重点关注销售网络的建立，通过销售网络将企业提供的产品与消费者的需求联系在一起。促销 (Promotion)：企业用短期的销售行为（如产品打折让利，买一赠一，薄利多销等营销手段）来刺激消费者或客户，吸引其注意力，让渡企业的部分利益，从而实现提前消费来促进销售的增长。

随着营销策略组合理论研究和实践的不断发展，4P 营销策略组合理论也得到了丰富和发展。6P 是在 4P 的基础上加上新的两个 P：Power (权力) 和 Public Relations (公共关系)。权力 (Power)：权力即是指企业的控制力、号召力、影响力。公共关系 (Public Relations)：企业在社会中，与其他团体、个人之间的关系。即：企业必须懂得公共关系的重要性，知道如何在公众中树立良好的企业形象。做好与监管部门的联系，维持与其他市场活动主体的良好关系。市场营销策略组合要求企业在激烈的市场竞争中，综合考虑其产品特性、价格策略、渠道优势、促销手段、影响号召力、公共形象与自身能力、竞争现状组合和运用，以完成企业发展壮大的目的与任务。

三、本文研究视角

本文将综合运用 STP 营销理论和 6P 营销策略组合理论，从汽车快修服务公司在营销策略、管理方式、盈利模式、产品与服务等几个方面出发，在全面剖析企业的经营情况基础上，锁定目标客户，分析出现有经营模式存在的问题，为 A 汽车快修服务公司设计出其经营模式优化策略的具体方案，使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

第三章 A 汽车快修服务公司的经营模式现状

第一节 A 汽车快修服务公司的经营模式现状

一、汽车快修的定义

汽车快修一般是指设立在城市主次干道、大型物业社区、商业综合体、地下停车场等公共设施附近，提供快速维修服务，在较短时间内对汽车进行零部件维修更换、保养、装潢美容、装饰改装等业务的一种维修作业方式。汽车快修的特征是维修所需时间和消费者等待时间都较短，快修所提供的服务优势在于能够充分节约客户的时间成本。汽车快修提供的是一种快捷、便利、价廉、质优的维修服务。

二、A 汽车快修服务公司的概况

A 汽车快修服务公司是一家成立于 2010 年，注册在江苏无锡的民营企业。公司主要经营业务为汽车的维修与养护、装饰、美容、改装等，具有汽车维修业二类资质的维修企业。公司的经营范围包括二类汽车维修；机动车车辆保险代理；代办车辆年审服务；车辆信息咨询服务；洗车服务；汽车保养服务等。公司一直秉承让利于客户的经营理念，公司在汽车快修、美容美饰等业务在无锡当地一直口碑良好，让客户体验到价廉质优、便捷快速的周到服务是公司坚持不懈的追求。

三、A 汽车快修服务公司的经营模式现状

A 汽车快修服务公司位于无锡市经济开发区的贡湖大道与金城路高架交叉口处。在数十年的经营中积累了丰富的汽车保养、美容、装饰、改装和维修经验，同时培养了不少优秀的技师、技工。公司目前拥有门店一家，拥有两个汽车维修车间、两个汽车美容装饰车间、一个喷漆房。公司成立发展到今天，无论是代理的美容、装饰等汽车用品，还是汽车维修、美容、保养方面，每年的业绩都稳步增长，有一批稳定的企事业单位及个人用户。

(一) 组织架构和业务项目

A 汽车快修服务公司的组织架构图如下表：

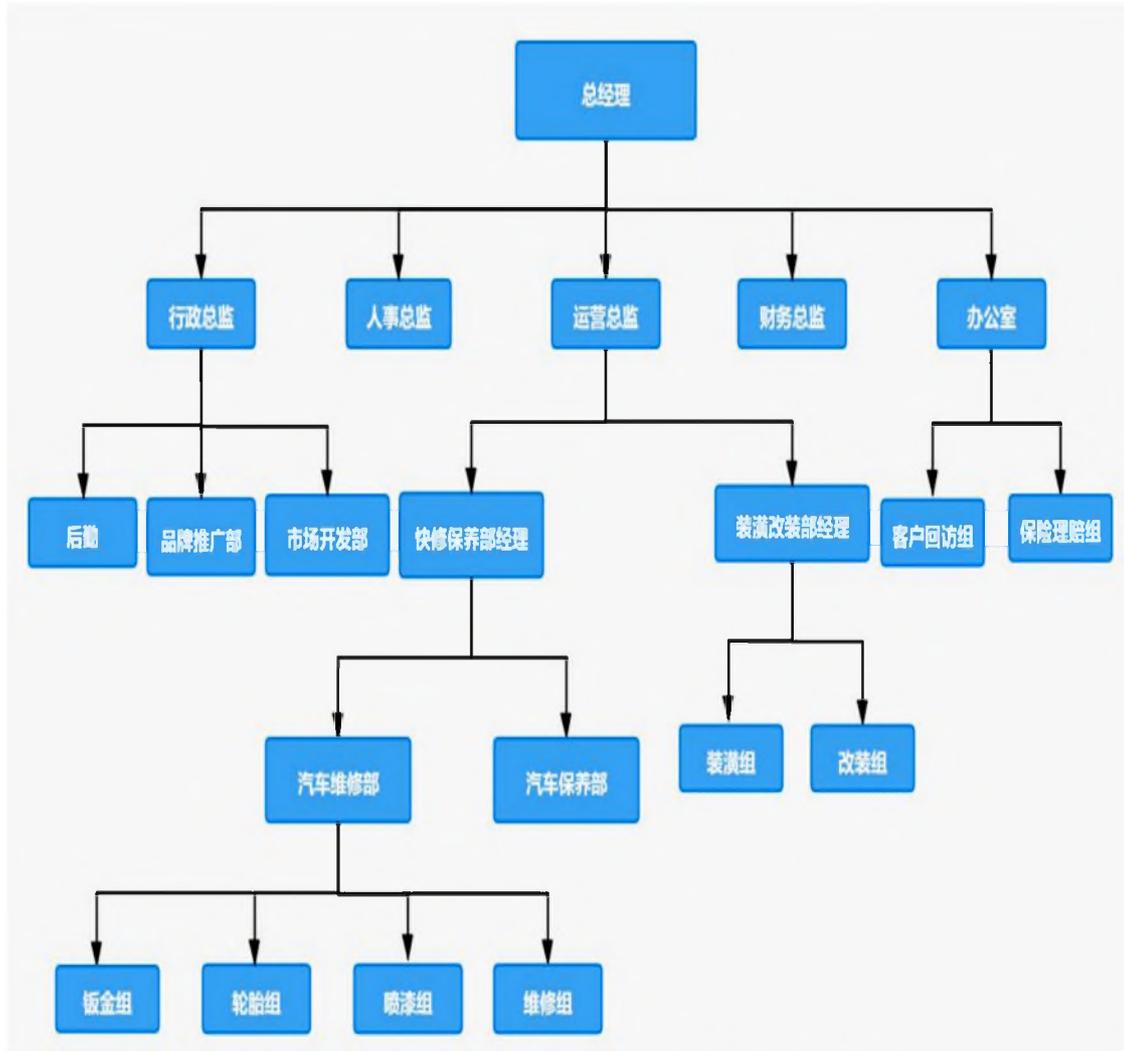


图 3.1： A 汽车快修服务公司组织架构图（来源：公司内部资料）

A 汽车快修服务公司主要涉及的汽车快修类业务的服务项目如表 3.1 所示。

表 3.1: 汽车快修服务项目表 (来源: 公司内部资料)

服务类型	服务项目
快修服务	汽车空调不制冷维修; 汽车空调泵维修, 发动机维修,
	汽车变速箱维修; ABS 刹车系统维修; 冷车难启动维修;
	动力不足、油耗偏高、怠速抖动、发动机异响维修
	补胎换胎; 抛锚施救; 电路故障检修; 电瓶更换
	钣金、喷漆、补漆、四轮定位、动平衡

A 汽车快修服务公司主要涉及的汽车保养类业务的服务项目如表 3.2 所示。

表 3.2: 汽车保养服务项目表 (来源: 公司内部资料)

服务类型	服务项目
保养服务	机油滤清器、空气滤芯、空调滤芯、汽油滤清器定期更换
	机油、变速箱油、离合器油、刹车油、转向辅助液压油定期更换
	防冻液、玻璃水、电瓶水定期更换
	发动机系统、变速箱系统、空调系统保养
	冷却系统、燃油系统、动力转向系统保养

A 汽车快修服务公司主要涉及的汽车装饰（改装）类业务的服务项目如表 3.3 所示。

表 3.3： 汽车装饰（改装）服务项目表（来源：公司内部资料）

服务类型	服务项目
装饰（改装）服务	普洗、精洗、抛光、打蜡、镀膜、封釉，水蜡护理，
	汽车贴膜、隐形车衣、倒车雷达、倒车影像、
	内饰清洗与护理、表板上光、发动机舱清洗、
	空调清洗、车内杀菌消毒、异味清除、
	安装防盗器、行车记录仪加装、底部装甲安装、音响喇叭升级
	外观、内饰、动力、操控、悬挂、音响和越野改装

（二）运营管理情况

公司在经营模式上采用较为传统的直营店单体经营模式，门店的运营管理一直都由总经理的统一指挥下，采用零部件统一采购与备货，资源统一调配的经营模式。

在汽车快修、保养服务方面，公司一直和无锡当地的汽配城合作。除了少量常规配件的仓库备货外，待修待保养的车辆到店后，经过汽车上线检查，需要更换的零件都是在客户同意更换后，运营部确认好价格，后勤部以最快的速度直接从汽配城购入后入库，最后由快修保养部进行安装。在汽车装饰和改装方面，如配件店内有货，运营部与客户确认沟通好装饰和改装的要求和价格后，由公司装潢改装部进行作业；如配件店内无货，在与客户确定选择配件后进行报价，经与客户协商确认同意价格后，后勤部从汽配城购货后迅速交于装潢改装部进行安装。在客户服务方面，市场开发部和品牌推广部负责广播电台的广告投放和周边小区的宣传地推。客户回访组负责客户服务完毕后的电话服务回访。

A 汽车快修服务公司的经营理念定位一直是给客户提供高效、便捷、价廉的优质服务，所以在经营中一直选择将更多利益向客户进行让渡。根据从客户反

馈回来的问卷调查显示，客户对本公司最满意之处是价格。公司提供的产品和服务在价格上相比于其他汽车快修服务公司具有明显的优势。

（三）人力资源情况

公司现有员工 42 人，管理技术骨干多为具有多年汽修经验的汽修专业技术人才，一线员工多为汽修学校和技术院校的毕业生，也有经过介绍和招聘的学徒工和洗车工。其中，汽车快修保养部安排有 15 人，负责汽车的钣金、轮胎、喷漆等业务。装潢改装部安排有 9 人，负责装潢和改装等业务。

一线技术员工的薪酬由保底工资、业绩工资、增项提成、餐费补助四部分组成，保底为 1500 元，业绩工资根据实际工作量来确定，增项提成根据客户到店后的增项来确定，所以员工的薪酬高低主要取决于工作量和客户到店增项。洗车项目有普洗和精洗的区分，一线洗车工的每单提成在 15 元和 50 元不等，洗车工的月收入在 5000-6000 元。一线快修保养部和装潢改装部的员工的月收入在 6000-7000 元。管理层员工的薪酬由岗位工资、绩效工资、餐费补助三个部分组成，管理层员工的实际月收入在 8000-9000 元左右。公司实行多劳多得，业绩好的员工实际月收入过万。

（四）公司盈利情况

公司的盈利主要来源于汽车配件的差价、轮胎和装饰用品的销售、服务工时费、代办保险费用等。

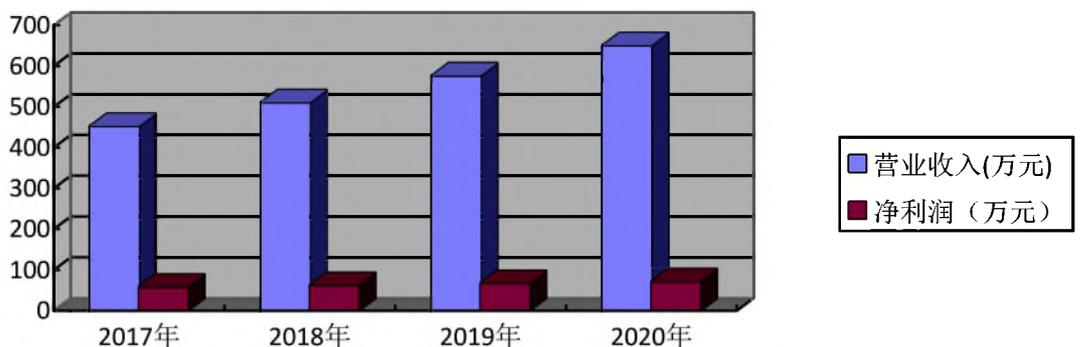


图 3.2 A 汽车快修服务公司 2017-2020 年度盈利情况

根据 2017-2020 年度营业收入和净利润情况分析，2017-2020 年营业收入平

均增长率为 12.8%，但净利润平均增长率仅为 6.9%，营业收入和净利润增长乏力。

（五）公司的经营模式现状

由以上的组织架构、业务项目、运营管理、人力资源、公司盈利等各种公司经营情况分析得出，从实现价值的方式来看，公司目前在经营模式上采用的是成本领先模式，即公司利用汽配店的货源优势，向消费者提供最低产品价格和服务价格来吸引消费者。从企业的经营方式来看，公司目前在经营模式上采用的是单体经营的模式。

第二节 A 汽车快修服务公司经营模式存在问题

一、A 汽车快修服务公司经营中存在的问题

（一）客户维护难度大、客户流失率高

根据 A 汽车快修服务公司对客户投诉的数据进行分析得出，客户投诉最多的是配件质量问题。客户对公司提供的配件质量总是心存疑虑，消费完毕后，配件质量纠纷已经成为本公司客户关系维护中最难处理的问题。

根据公司客户回访部门的客户满意度电话回访分析得出，男、女车主整体上对 A 汽车快修服务公司的服务表示满意，但老客户不再进店消费的主要原因是选择了“途虎养车”、“天猫养车”等 B2C 互联网养车平台进行维修保养。一些流失客户反馈公司对消费者提出的服务问题重视程度不足，投诉存在不了了之的现象。还有部分客户流失是因为工作调动、房屋置换、迁异地生活等因素。

表 3.4 客户满意度电话回访调查结果统计表（满分 10 分）

序号	回访项目	男性车主平均得分	女性车主平均得分
1	客户满意程度	8.15	9.15
2	客户再次进店意愿度	7.04	6.95
3	客户推荐意愿度	7.41	7.51

(二) 规模小、发展慢、接待能力不足

伴随着市场竞争的不断加剧, A 汽车快修服务公司对 2018-2020 年的到店数量的数据进行分析显示, 市内各级机关、事业、国企单位的维修数量因政府“政采云”平台集中采购业务的推行而逐年减少。民营企业和外资企业的到店数量也在下滑。公司的个人用户到店数量虽逐年增加, 但增长缓慢。

表 3.5 A 汽车快修服务公司 2018-2020 年度车辆到店数量分析(统计包含洗车业务)

	2018 年度	2019 年度	2020 年度
机关、事业、国有单位	3670 辆	3009 辆	2714 辆
民营、外资企业	2569 辆	2106 辆	1899 辆
个人用户	3717 辆	3950 辆	4011 辆

通过对 A 汽车快修服务公司的客户电话回访调查问卷分析得知, 公司存在客户接待能力不足的严重问题。客户反馈到店后的等待时间过长, 甚至出现客户到店后因等待时间过长而主动离店的情况。以上情况说明公司的规模无法满足业务的需求。通过对公司管理层的采访得知, 公司在是否要在人口居住稠密、发展繁华路段、大型居住小区推出快修门店, 以解决规模问题上也一直犹豫不断。以上种种因素导致公司业绩平平, 利润一般。

(三) 员工队伍不稳定、技术性人才短缺

汽车快修行业是一种劳动密集型行业, A 汽车快修服务公司也一直存在着员工队伍、流动性大等问题。根据对公司的员工的问卷调查分析得出, 公司员工流失的主要原因有两个方面。一是来自公司管理方面的因素, 公司的承诺常常无法兑现, 工资偶尔存在拖延, 管理层缺乏工作热情。二是员工的个人因素, 员工自身家庭经济原因、外部其他行业利益诱惑、个人职业发展受行业制约等因素造成公司员工队伍非常不稳定。

公司缺乏人才梯队培养意识, 缺乏人力资源建设体系。根据人事部门反馈的信息, 公司经常是在缺乏人手不稳定和员工的时候, 紧急到人才市场进行招聘, 没能有效形成人力资源支持体系。公司也没有完整的技术人才培养体系, 在实际运营过程中, A 汽车快修服务公司出现过多次因技术人员离职, 无法完成维修的现象。

（四）经营方式落后

目前 A 汽车快修服务公司一直沿用等客上门的落后方式。当其他快修服务公司和 B2C 互联网养车平台利用低价进行恶性竞争时，这种传统经营方式就开始暴露其缺点。根据 A 汽车快修服务公司财务部门的经营现金流量表分析得出，公司的月度营业额和利润存在着过山车现场。有些月份业务量大，有些月份业务量少。

公司虽然引入会员制和积分制，但因担心客户对服务不满等不利信息相互传递，一直没有利用微信、QQ 等工具建立客户群。这种经营方式也造成了客户流失的现象。而对客户流失现象公司一直未能及时跟踪和查找原因，未能找出解决之道。

公司落后的经营方式导致客户所选项目、公司业务拓宽、公司代理产品推广之间平行发展。客户主动增加项目不足。新客户到店后，难以实现客户之间的裂变和互相介绍。

（五）盈利能力不足

A 汽车快修服务公司的经营收入主要来源于汽车快修、保养、装潢（改装）等业务。这类业务除了面临传统 4S 店的竞争外，更是受到来自 B2C 互联网养车平台（如：途虎养车、京东京车会、天猫养车等）的市场竞争冲击。通过对图 3.2 的 2017-2020 年的营收状况进行分析得出，公司的营业收入和净利润增长缓慢。公司的经营收入和经营支出持平，略有少许盈余。

无锡的快修行业竞争激烈，快修店的平均分布密度也比较高。仅在公司所在地的贡湖大道上，便大大小小地分布着 8 家汽车快修店，方圆三公里存在多家汽车快修店的现象在无锡也普遍存在。

无锡地处苏南地区，物价水平和生活水平也比较高，这直接带来的是开店成本也较高。作为传统劳动密集型中小企业的 A 汽车快修服务公司，除了租金成本外，人工成本也是公司的主要成本。公司员工的收入逐年增加直接造成人工成本逐年增加，人工成本侵蚀了公司的大部分利润。同时公司的盈利能力一直受到公司的规模的限制，由于采用单店经营的传统模式，公司的业绩平平。

由此可见，外部市场竞争激烈、开店成本不断升高、单店经营模式增长乏力直接导致了公司盈利能力不足。

二、A 汽车快修服务公司经营中存在问题的原因

由上可以分析得出，公司在实现价值上采用成本领先模式，将更多的利益让渡给消费者。这种成本领先模式的经营模式，在短时间内虽然可以通过低价来获得大量客户的信任，来带更多的到店量，但从长远来说，公司未能精准地瞄准目标客户，未能精准地定位自己的目标市场，所以造成业绩平平。

由上分析可以得出，公司在经营方式上采用单体经营模式，成立于 2010 年，已有近 11 年的经营，目前仅有一家门店。业务规模不能扩大、单店经营造成客户接待能力不足，无法通过扩大营收来给企业的员工带来更好的收益，员工的工作积极性不高，队伍不够稳定，所以造成发展缓慢。

所以，通过对 A 汽车快修服务公司在经营中存在的问题分析得出，正是因为公司在实现价值上采用了成本领先模式，在经营方式上采用单体经营模式，才造成公司客户粘性不高、规模小、人员不稳定、经营方式落后、盈利能力不足等一系列问题。

第四章 A 汽车快修服务公司的经营环境分析

第一节 A 汽车快修服务公司的经营环境 PEST 分析

一、政策和法律环境

随着家用汽车的普及和推广，汽车正逐渐成为每一个中国家庭的必需品，我国汽车快修行业在政策层面也得到了国家的大力支持。作为汽车后市场的汽车快修行业是我国汽车行业的重要组成部分。

2020 年伴随着后疫情时代我国经济的明显复苏，汽车行业发展基本面得到较大改善，疫情带来的人们对出行安全、避免感染的思考，也在一定程度上促进了我国汽车业的复苏。在一系列促消费政策下，2020 年我国汽车销量一改连续三年的下跌趋势，销量取得正增长。2021 年 2 月，商务部下发的《商务部办公厅关于印发商务领域促进汽车消费工作指引和部分地方经验做法的通知》，明确指出稳定和扩大汽车消费是全面促进消费的重要内容。国家在鼓励新车消费、扩大二手车消费、发展汽车更新消费、规范汽车后市场发展、促进汽车使用的更新换代等政策方面的重大利好，为汽车快修行业的发展起到了保驾护航的作用。

A 汽车快修服务公司所提供的便捷服务能够解决客户的快修需求，因此具有极大的市场空间。同时 A 汽车快修服务公司遇到了前所未有的发展机遇和地方政策的支持。江苏出台了《江苏省机动车维修配件登记管理办法》、《江苏省机动车维修管理条例》等相关扶持汽车快修发展的政策，这些政策将在引导汽车快修企业的发展上发挥着积极作用。

A 汽车快修服务公司运营中的一个重要特征就是其日常经营活动除了面临国家的相关法律和行政法规的监管外，还必须重点遵守《环境保护法》、《大气污染防治法》、《环境噪声污染防治法》等环境保护方面的法律。A 汽车快修服务公司要积极防治废气、废水、废渣、粉尘等有害物质，同时要控制好噪声对周围群众生活的影响。A 汽车快修服务公司要在日常经营中进行环境保护和环保常识方面的培训，要规范各种工艺流程、强化环境保护。

二、经济环境

根据国际研究表明，一个成熟的汽车产业市场，汽车销售和配件的利润只占行业利润的 40%-50%，而汽车服务市场的利润占到 50%-60%。这就给汽车服务市场带来巨大的利润空间。自改革开放以来，伴随着我国经济的跨越式发展，我国人民生活水平也在不断提高，居民的可支配收入水平不断增加，汽车已经成为家庭消费中除了住房消费外的第二大消费市场。汽车已经走入普通家庭，成为普通家庭生活中不可或缺的交通工具。汽车的价格越来越低、汽车数量也是越来越多，买车人在不断增多，这就带来了汽车快修行业的蓬勃发展。

作为人均 GDP 全国排列靠前的无锡市，汽车保有量在江苏也一直靠前。根据江苏省公安厅交警总队在 2021 年 2 月 4 日发布的统计数据显示，截止 2020 年底，全省机动车保有量为 2230.46 万辆。排在前三的分别是苏州(4511264 辆)、南京(2913459 辆)、无锡(2351708 辆)。庞大的汽车保有量给地处无锡的 A 汽车快修服务公司的发展提供了外部条件。

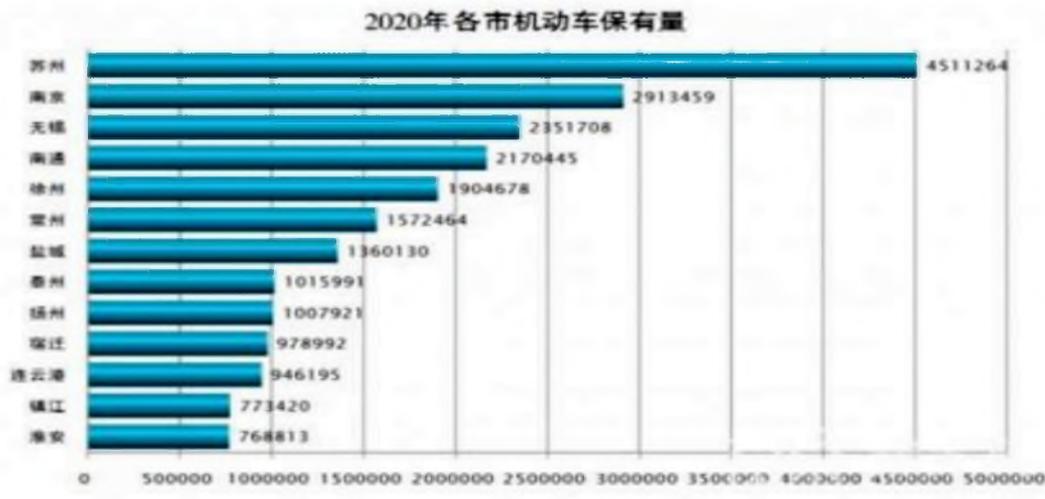


图 4.1 2020 年江苏省各市机动车保有量（数据来源：荔枝网）

三、社会与文化环境

根据相关数据分析得出，我国汽车后市场的规模增长至少还将持续十年以上。普通大众对汽车快修服务公司在认知度上不断提升，在认可度上不断提高，便捷、高效的汽车快修服务给人民的生活带了巨大的便利，节省了宝贵的时间。

同时，近年来我国居民的消费观念、消费结构、消费习惯、消费方式也发

生着巨大的变化。根据 A 汽车快修服务公司对周边小区居民的问卷调查显示,随着人们生活节奏的加快、对汽车知识的逐渐了解,对不涉及大事故的小擦小碰、汽车装饰保养美容等业务,更多地愿意选择汽车快修服务以达到省时省力省费用的效果。

年龄结构和文化水平等因素也在一定程度上影响着汽车快修行业的发展。根据 A 汽车快修服务公司对周围小区居民的调查问卷分析显示,公司周围小区的 80 后、90 后渐渐地成为汽车快修行业服务的主力人群。这一代年轻人具有良好的教育水平,更愿意接受新的消费方式,所以更加容易接受非 4S 店的便捷快修模式。同时随着这一代消费者对汽车个性化消费的追求,加上生活节奏不断加快,所以更愿意接受距离住处很近的汽车快修、保养、美容、改装等快捷服务。

四、技术环境

现在的中国家庭的汽车普及率不断提高,私家车已经进入千家万户。汽车技术水平不断完善、一般在不发生碰撞事故的情况下,汽车自身的故障率在不断下降。属于汽车快修行业的 A 汽车快修服务公司在小维修、小保养、美容改装的市场份额在不断扩大。

另一方面,汽车快修行业在国家政策的大力支持下蓬勃发展,无锡市内的高职院校一般都设有汽车维修相关专业,除了培养汽修人才外,更多地在专业发展中与当地的汽车快修服务公司联合办学,开展实习实训。汽车快修从业人员的技术水平不断提高。在汽车快修方面,A 汽车快修服务公司拥有同 4S 店一样的技术水平,服务价格却比 4S 店要便宜很多,这时汽车快修服务公司就显得更有竞争优势。

第二节 A 汽车快修服务公司的经营环境 SWOT 分析

一、优势分析

(一) 汽车维修客户的观念变革

消费者的维修观念经历了两个阶段。第一阶段:大多是首次购买汽车,对汽车的性能和汽车维修保养市场不够了解,选择沿用传统的汽车维修方式,即

选择在 4S 店进行维修。出于对汽车维修的品牌、质量和品质的要求，一般不太愿意选择非 4S 店的其他消费模式。第二阶段：随着消费者的汽车维修知识水平的逐步提高，已经不仅仅局限于对维修的质量和品质的要求，而是更多地考虑汽车相关服务的经济因素和时间成本，其价值选择慢慢转变为思考选择的汽车维修服务是否经济、是否便捷、是否个性化。通过 A 汽车快修服务公司对于上门客户的电话回访分析显示，普通个人消费者选择本公司的原因是期待获得规避 4S 店的过度维修、成本虚高等问题的心理预期，商业服务企业选择本公司的服务是因为不愿意在汽车维修服务费用过高等问题上浪费太多的资金成本和时间精力。综上所述，汽车维修用户的维修观念的改变无疑给汽车快修行业带来更好的发展环境。

（二）汽车维修客户的选择多样化

随着汽车维修客户认知水平的提高，大部分车主在车辆超过质保期之后会选择离开 4S 店，选择汽车快修服务企业进行车辆保养维修。主要因素是因为 4S 店的价格相对昂贵，且便利性严重不足，从送车维修到维修结束往往需要几天的时间。这给汽车维修客户进行多样化选择提供可能性。

随着汽车知识的普及，车主对汽车性能逐步了解。伴随着互联网经济的发展，更多的车主选择在淘宝、京东、苏宁易购等互联网平台购买网店配件，然后到汽车快修服务企业进行安装、更换和保养。互联网带来了汽车维修客户配件渠道和服务选择的多样化。地处江苏无锡的 A 汽车快修服务公司的所在地正好位于长三角中心腹地，无锡位于上海和南京的几何中心，各大电商和互联网购物平台都在无锡建设仓储物流中心，零件配送上能做到小件当日达、大件次日达，这更是给 A 汽车快修服务公司的发展了提供有力的保障。

（三）汽车快修法律层面的保障

2015 年 8 月，国家交通运输部修改了《机动车维修管理规定》，明确指出除汽车生产厂家履行缺陷汽车产品召回、汽车质量‘三包’责任外，任何单位和个人不得强制或者变相强制指定维修经营者。换言之，就是汽车厂家或 4S 店不得以因为没有在其指定的维修保养点进行维修保养为由拒绝车主质保。这一法律法规保障了客户在汽车快修服务企业进行维修的合法权益。

2018 年 8 月，国务院发布的《国务院关于取消一批行政许可等事项的决定》

中就取消了机动车维修经营许可。这一举措为汽车快修服务企业省去了繁琐的审批手续和时间，更是从行政许可层面支持汽车快修服务企业公平竞争，有序发展。

二、劣势分析

汽车快修服务公司在经营模式上相对于传统 4S 店规模较小、面临的竞争也是多方面的。这就要求汽车快修服务公司认清自身定位，做好经营策略选择，优化自身的经营模式，利用自身低成本优势，选择差异化竞争。汽车快修企业在客户资源、专业知识、运营能力为基础的核心竞争力上与传统 4S 店还有很大差距。在硬件方面，快修服务公司存在着诸如机器设备、厂房、资本、产品等物质资源匮乏的不利因素；在软件方面，公司的管理、人才、技术、市场、品质形象、企业文化等无形资产上也严重不足。

同时，对于 A 汽车快修服务公司来说，面临的劣势还存在以下几个方面：

在经营管理方面，A 汽车快修服务公司属于劳动密集型行业，虽历经十几年的发展，但尚处于成长过程中，存在着规模建设程度不高、经营稳定性较差，对于产品和服务的管理、控制、支持的能力不强，总体盈利没有明显增长等现象。

在人力资源方面，公司也存在诸多劣势。根据公司技术总监的反馈信息分析得知，公司的快修技师培养还多是传统的“师傅带徒弟”的方式，缺少兼具专业理论和实操技能的技师；根据公司人事总监的反馈信息分析得知，员工流动性过于频繁，在岗员工的公司价值认同感不高、工作责任心不强；公司在人才培养方面的不足突显，管理方式不完善，人才管理策略欠科学，公司人才流动流失现象较为普遍。

在工资薪酬方面，根据对公司一线员工的问卷调查分析得知，本公司员工反馈公司的实际薪酬与初设预期存在不一致的现象。公司薪酬认同度较低，相对于 4S 店，公司提供的薪酬福利相对偏低。工资薪酬的设置无法充分调动员工的主观能动性。

在技术支持方面，本公司采用的技术，同类其他企业也同样拥有。根据公司技术总监的反馈信息分析得知，公司一直以来没有特色型的技术支撑。同时公司采用的产品也是同质化严重，在进货价格上也没有优势。所以公司的服务行业技术含量不高，替代性强。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/055212040102011124>