



“最近很多同行都爱与我探讨一个话题，那就是汽车4S店模式还能存在多久？甚至有人直言不讳地问我：4S店到底还能不能干？”

其实，这不是一个‘非此即彼’的问题，而是一个汽修行业如何进行自我提升和革新的问题。要回答这个问题，我们必须先总结出中国汽车维修行业的发展规律。”

——安莱(北京)汽车技术研究院院长 阒有波

## 汽车4S店模式还能存在多久？

◆文/北京 阒有波

### 一、中国汽修行业的发展历程

中国汽修行业的发展历程比较特殊，如果对其进行阶段划分，那么现在正处于第四阶段。

**第一阶段：车主以车队或者单位的附属部门为主。**

**特点：出现修理厂。**

**客户要求：有地方修车就行。**

这个阶段从上世纪的五六十年代一直持续到八十年代中后期，由于当时几乎没有私家车，所以很多单位或者企业就像配备司机班、食堂一样，配备了汽车修理部。这种修理场所属于内部修理。现在，这种形式的影子依然存在，比如国管局修理厂、民政部修理厂、某某粮食局修理厂等。

**第二阶段：以解决技术问题为典型特征。**

**特点：技术和配件为王。**

**客户要求：把车修好就行。**

这一阶段，中国的汽车维修模式由“强制修理”发展到“定期维护，视情修理”。这个阶段还有一个比较特别的历史背景：进口车大量进入中国市场，早期的奔驰、丰田、尼桑、三菱等成为高档车代名词。这也对汽修行业提出了一个严峻挑战：配件和技术能不能满足车主的需要？其实际结果是，配件和技术均远不能满足车主要求，于是与之相

关的行业比如配件供应和维修技术培训等获得快速发展。当时出现了著名的北京三里屯配件一条街，以经营进口车型配件为主，直到2000年，这个具有划时代意义的配件市场才因市政建设的原因被取消，但随之而来则是类似配件市场的兴起。

**第三阶段：以4S店为代表的市场运作模式。**

**特点：资源垄断为王，包括维修设备、维修资料、原厂配件、客户通路等。**

**客户要求：服务要好才行。**

2000年前后，以技术为代表的综合修理厂模式发生了变化：物资公司销售汽车的方式逐渐淡出历史舞台；销售和服务一体化成为主流；车主要求提高服务水平的呼声增强了；为汽车生产厂提供相关服务的要求出现了；汽修企业配件、技术、资料、设备的支持力度不够了；管理部门对行业规范的要求更为严格了……总得来说，当时的汽修企业已经不能满足发展需要，于是出现了4S店。因此，可以明确认为，4S店是修理厂模式的延伸，是汽修企业满足市场需要的一种升级手段。

**第四阶段：以做深、做透、做到家为主要特征的连锁服务模式。**

**特点：用汽车修理中的科学支撑真正的专业性。**

**客户要求：有保障才行(包括车辆安全、钱包安全、被尊重等)。**

在汽修行业前述三个发展阶段，我们会发现不同时期的企业管理者侧重点不同，也就是说企业对管理者的“出身”要求应当各不相同。但实际情况却并非如此。国内大多数汽修企业的管理者来自一线，源于大家都认为汽车维修是技术活，如果管理者不懂技术就无法管理技术工人，于是汽修行业出现了一个非常有意思的现象：不懂技术的人不敢轻易管(管理)，懂技术的人不会管(管理)。

这就催生了以做深、做透、做到家为主要特征的连锁服务模式。当然，这一模式现在还处于转型和培育期，不同的地区其发展周期和出现时间点各有不同。比如，现在很多城市的4S店已经出现了持续的利润下滑，但一些三线城市还在大力拓张4S店，甚至不惜重金圈地建设，所以就出现了某一城市4S店集体萧条的现象，但是这一特征正受到中国汽车服务行业整体变革的影响。

世间万物都有生命周期，汽车行业也是如此。顺应规律变化叫做顺势而为，违反客观规律则是逆势而上。以上是事物的客观发展规律，规律存在有必然性，也有偶然性，所以说，4S店模式现在只是遭遇一个瓶颈期，下一周期的变化已经开始，不过不是在表象的变化，而在于内涵的变化。

## 二、加速汽修行业转型的外在条件

### 1. 限购

目前限购的城市在增多, 限购的声音在加大, 限购的议论在增强。很多人说东京、首尔、华盛顿等大城市的汽车保有量都比北京大, 人家都不限购, 我们也不应该限购! 当然, 限购与否我们没有讨论的必要, 但是我想告诉大家: 千人汽车保有量才是关键, 千人占地面积才是关键。所以, 我认为中国大多数城市都会在“200辆车/千人”这个数据附近推出限购政策(天津就是例子)。

### 2. 汽车保有量的饱和度

如果中国的汽车使用寿命为10年, 从2000年到2013年, 按照目前平均每年1760万新车增量计算, 10年之内, 中国汽车保有量将新增1.7亿台。按照14亿人口计算, 那就是1/8的人拥有汽车。年均1760万辆增量, 遍地是车, 平均每百人拥有汽车13.5辆, 因此, 限购、淘汰、成本大增将是一个不变的话题。

我预计, 2018年, 国内几个超大城市北京、广州、上海的汽车市场将基本饱和, 进而汽车市场向大中型或一线城市推进, 并且逐步进入二三线城市。最后, 2025年, 整个中国汽车市场会达到饱和。

### 3. 成本

4S店曾经是“高端大气上档次”的代名词, 但现在很多人开始质疑汽车服务(尤其是修理)到底需不需要这样的模式, 于是与之配套的“低调奢华有内涵”的“山寨版”服务站应运而生, “服务与4S店一样, 价格比4S店低”是这类企业的“主要模式”, 也说明4S店的软肋在于服务成本和服务价格上。

### 4. 人员的思维固化与自我感觉良好

这是一个软肋, 这一软肋的后果就是容易出现体系内的人员循环, 新信息和资源很难在一个4S店体系内开展起来。

综上所述, 限购、淘汰、成本大增, 将是一个不变的话题。4S店经营模式已经到

了一个必须进行自我改革的阶段, 否则会出现“售后不动整个店面”的情况。

## 三、如何通过自我革新应对市场竞争

如果说早期的4S店与综合修理厂的竞争靠的是信息不对称, 那么现在完全是在对称的条件下进行竞争, 而且车主的对4S店的认识也从“迷信”阶段逐步走向“质疑甚至不相信”。

随着汽车销售和4S店的快速扩张, 很多不专业的人已经进入这个行业, 并且担任着很高的职务, 这也是4S店逐渐不被认可的原因之一。中国早期的4S店发端于综合修理企业, 所以服务工作做得很专业, 这也是早期4S店能赢得客户信任的原因。

中国汽车行业开始进入第四个周期, 我认为, 要想迎接第四个周期, 一定要让客户对企业和团队产生信任, “把简单问题做深、做透、做到家”, 才有机会生存。所以“恢复信任”是后市场中的很多企业走出困境的关键。

### 1. 汽车横向专业化

以发动机、自动变速器、空调、制动4大方向进行深入开发和服务, 从而使企业脱离原有服务模式和技术模式。比如, 很多人不知道刹车油和水是能够互溶的, 刹车片温度高于180度, 刹车油将气化, 导致刹车失灵, 刹车的问题是全国的道路交通事故中30%事故的原因。如果销售或者服务顾问能够在销售、维修、保养过程中, 将这些专业知识传递给客户, 通过差异化服务让客户感受到4S店比竞争对手更专业, 能提供更好的产品和服务, 那么市场就不需要发生价格战了。再比如, 汽车空调出现故障后总是越修越坏, 这到底是设计原因还是修理原因? 其实很多是修理原因, 因为是修过之后才故障高发的。2011年, 中央电视台《每周质量报告》暗访发现: 92%的R134a制冷剂属于假冒伪劣制冷剂, 根本不是真正的R134a制冷剂, 这导致压缩机的早期磨损。

在刚刚过去的2013年, 安莱(北京)汽车技术研究院带领几十家企业通过空调项目实现着这种调整与蜕变, 产生了很好的经济效益和社会效益, 尤其是汽车空调的专项提升。通过“以技术为导向的技能提升、以亮点塑造为重点的客户开发、以运营管控为重点的项目管理、以设备高效应用为主导的设备管理”等一系列配套行为, 使得企业能够进行合理转变, 向“做专、做透、做到家”方向发展。

### 2. 车型品牌专业化

以品牌为特点, 开展专门针对本地区的车主专项服务, 这已逐步得到行业的认可和追随。但是也出现了新问题, 其实这就是4S店的“售后版”, 本质并没有真正的变化。是否某一天综合修理厂会成为“某品牌的山寨售后服务站”? 这无非是客户的转移, 并不是行业的提升, 4S店也变成了“高级的品牌综合修理厂”。

### 3. 车管家模式

以一个独立机构为代表, 为消费者提供全面的车辆系统服务, 如保险、养护、修理、美容、接送、救援、改装、验车等服务, 然后利用车主资源与相应的企业对接, 完成专业化服务。这一模式需随着汽车文化和中国车主时间价值的变化而变化, 估计还需要2年左右时间才能看到成效。

### 4. 电子商务平台

大家在惊叹淘宝2013年万亿销售额之余, 其实也接受了一个事实: 电子商务已经走进汽车服务业。2013年, 汽车电子商务完成了几大探索: 汽车销售电子商务有易车、汽车之家、搜狐汽车等, 汽车零部件电子商务有诸葛修车网等, 汽车服务电子商务有车蚂蚁、车工坊等。

电子商务与实体店的结合是一个必然趋势, 汽修企业亟需破解“技术+配件”的整合难题。用网络留住客户, 用技术营销锁定客户的心, 用“让车不坏”的理念打动客户, 只有这样, 汽车服务企业才能获得长远发展。■

阎有波: 安莱(北京)汽车技术研究院院长, 国家质检总局汽车质量召回中心安全系统专家, 2010全国交通运输行业机动车检测维修职业技能竞赛裁判长, 主要从事汽车服务业上市、投融资、企业整合、行业发展研究、专利研发、汽车维修技术、汽车技术研究员课题开发等项目。