



编者按：“客单价”是指商场(超市)每一位顾客购买商品所消费的平均金额，客单价的计算公式是：客单价=销售总额÷顾客总数，或者客单价=销售总金额÷成交总笔数。门店的销售额是由客单价和顾客数(客流量)所决定的，因此，要想提升门店的销售额，除了尽可能多地吸引进店客流，增加顾客交易次数以外，提高客单价也是非常重要的途径。如今，客单价的概念被引入汽车维修行业，然而，一些维修企业的负责人因缺乏长远眼光、缺乏对概念的科学理解而盲目地提升客单价，这与促进汽修企业可持续发展的目标背道而驰。如何科学合理地提升客单价成为汽修企业关注的问题，本文作者结合实例道出了客单价的真正含义，对汽修企业利用客单价合理提升利润具有借鉴意义。

## 对汽车服务企业提升客单价的几点看法

◆文/北京 许建忠

曾经“客单价”是超市等零售企业经营管理的一个KPI(关键绩效指标法)，但今天客单价已经被汽车服务企业的老板(经营者)、总经理(管理者)、员工(从业者)所熟知，而且它已经以检查企业经营成果和考核员工工作效果利器的“身份”成为众多汽车服务企业经营管理的KPI，甚至有人已经把提升客单价当作破解当前汽车服务企业经营困境的法宝。但是，在这个过程中，有的企业得到了甜头，有的企业也吃到了苦头。这其中的差别源于企业成员对客单价概念理解的差异。

客单价的概念在汽车服务行业中出现并被推广应用，首先，要感谢培训行业同仁们这些年的不懈努力；其次，这是汽车服务行业的竞争日趋加剧之后，行业中的朋友们开始觉醒而关注管理和热爱学习，并积极转化学习成果的结果；第三，这使我们看到了我国中小型企业的发展前景——已经从传统经验管理的农耕模式逐步向科学先进的现代管理模式发展。我认为，管理没有绝对的正确与错误，只有适用与不适用，是短效机制和长效机制之分，或者说短期目标和长期目标能否实现的问题。我对提升客单价有三点理解，下面愿与大家分享和探讨。

### 一、提高客单价不是过度开发客户潜在需求

提高客单价不是“杀鸡取卵”、“涸泽而渔”式地过度开发客户

潜在需求，甚至有些企业会无端制造出一些需求给客户，我将借助下面两个案例进行分析说明。

**案例一：**一辆行驶了近250,000km的捷达轿车，由于车内尾气味较重到一家我培训过的修理厂进行维修，这家修理厂的技术人员认真仔细地检查了故障车辆，最终找到了故障原因：发动机舱后密封条丢失，恰好气门室盖也有些漏机油，导致机油受热蒸发后的废气进入驾驶舱。技术人员针对车辆故障制定了维修方案，与此同时，还给顾客开具了一张近两万元的维修建议单，其中包括轮胎、蓄电池、制动片、半轴、减振器、拉杆、支臂等近二十个零配件的更换；还要求客户进行一次深度保养，包括清洗进气系统、燃油系统、润滑系统、冷却系统等。

客户看完建议单后很吃惊，打电话向我询问了两个问题：“第一，这辆车还能开吗？第二，这辆车能卖多少钱？”我初步了解情况后即刻赶赴该修理厂，充当“消防队员”。在此之前，我正沉浸在我的培训课程在这家企业起作用、出效果的喜悦之中——该企业全员开始关注客单价；维修技术人员的工作态度比之前负责，主动认真检查每辆故障车，努力发现车辆存在的潜在问题；配件人员还经常帮助维修技术人员一同检查车辆的蓄电池、轮胎等；业务人员更加关心客户车辆使用，积极与客户沟通并向他们推荐各种深度养护项目。

客户见到我后, 称对该修理厂的技术水平和工作态度都非常认可, 但对自己的车能否继续使用表示怀疑。

在客户参与的情况下, 我和修理厂的相关人员一同重新给客户的爱车做了检查, 并提出了新的建议: 轮胎已经使用了3年, 60,000km, 但未达到磨损极限, 未出现横向裂纹等老化现象, 也无任何“致命”外伤。建议客户今后对轮胎状况多加关注, 并且保证在标准气压下使用, 不要经常上、下路肩(马路牙子), 在停车时不要使轮胎侧与路肩相蹭, 最好在使用里程80,000km前更换。蓄电池虽然已经使用5年, 但由于客户车辆每天的起停次数少, 单次长距离行驶里程数所占比例大, 用专用的蓄电池测试仪BAT131测试后各项数据也正常, 因此暂时可以不用更换, 建议客户在冬季到来前再来店检查一次。制动片磨损较严重, 可还未达到需要更换的程度, 由于车主的驾驶习惯非常好, 较少采用紧急制动, 推测还能使用5000km以上, 建议下次来店作保养时更换。

最后, 客户花了三千多元做了一些深度保养项目和必要的维修项目, 对这家修理厂的服务非常满意, 此后, 把车始终放在这家修理厂进行维修保养, 后来换了新车也继续来这家修理厂做维修和保养。

针对此案例我进行了分析: 不能一味地为了提升客单价而提升客单价, 更不能过多开发客户的潜在需求, 而要结合车主和车辆的实际情况来帮助客户作选择, 否则一次就会把客户吓跑。

**案例二:** 今年, 某修理厂参与了在众多修理厂中共同开展的一项空调营销活动, 活动进行三天后, 修理厂的负责人打电话向我求助。

情况是这样的, 这个营销活动收到了不错的效果, 来厂的客户(进厂台次)明显增加, 客单价更是骤升。譬如, 从前维修空调制冷效果不好的故障项目, 即便是奥迪A6这样的车型也很难让客单价超过三千元, 但在这次营销活动中, 客单价可以轻松达到五六千元。但是, 营销活动的第二天, 一位略懂汽车知识的老客户向他提问: “冷媒、冷冻油是否真的需要两年换一次?” 之所以这样问, 一是因为他之前那辆佳美轿车开了近10年, 从未换过冷媒和冷冻油, 但始终没有影响空调工作; 二是两年换一次冷媒和冷冻油的说法他这是第一次听说, 他想看一下现行的标准, 来判断自己现在的车是否需要更换。

修理厂负责人无法回答客户的提问, 所以向我求助。听完他的话, 我问他三个问题: 第一个, 通过这次空调营销活动是否增加了进厂台次? 第二个, 空调项目是否可以提升客单价? 第三个, 在检测冷媒符合标准后, 可不可以不换冷媒和冷冻油? 最后, 我还建议, 对于只是正常渗漏, 且冷媒符合标准的, 能否只是补充加注冷媒, 但是对风道进行清洁、消毒和杀菌, 对空调冷凝器和发动机散热器进行清洁, 还可以对车内不太洁净的车辆进行室内桑拿。

这件事应该能够告诉我们: 不能为了提升客单价, 我们就去制造一些客户不需要, 甚至根本不存在需求给客户, 特别是在互联网如此发达的今天, 客户终归有一天会明白事情的真相。

## 二、客单价是平均价

汽车服务企业的客单价是指每位客户到厂(店)消费金额(含工时费和配件费等)的平均值, 通常其计算公式是: 客单价=维修营业总收入÷维修台数, 而不应该是针对一位具体客户或一辆具体车某次进行维修时修理厂的收入。

这里还有一个案例, 另一家参加前面提到的空调营销活动的修理厂老板, 他认为参加这个活动是被骗了。当时, 空调营销活动使其营业收入急增, 一方面来源于客户增加, 另一方面是因为客单价的快速提升, 可后来参加完活动的客户大多数都不再去他的修理厂修车了, 因为客户认为在空调维修中花了冤枉钱, 这使得他的营业收入在空调营销活动之后持续下降。

后来, 在与他的交流中我发现: 首先, 这家修理厂的领导和员工都没能很正确地理解客单价, 错误地把提升客单价理解为每辆车每次进厂至少要达到多少收入, 而不是根据需要维修项目的具体情况进行相应的维修作业。其次, 在目标制定上, 这家修理厂更多地关注单车客单价, 而对新增客户数, 特别是老客户推荐数未能给予考虑, 也没有全面考虑当月(或者是活动期间)客单价的合理提升, 或者说通过空调项目中某一个增项为这一年企业的客单价带来多大幅度的持续提升。第三, 这家修理厂未能进行充分的市场调研, 不了解同行的收费水平, 而且没能很好地把增项(譬如风道的清洁、消毒、杀菌)作很好的展示和说明。

也就是说, 该修理厂过度追求价格和营业收入, 未能让客户体会到价值所在, 没有让客户感受到: 做空调的增项服务是我们关注他的健康, 关注他的驾车安全。

## 三、提升客单价不是提升营业额的唯一途径

我不否认提升客单价是当前营业额提升的重要途径, 但它不是唯一途径。或者说, 客单价是企业运营能力和赢利能力的KPI, 但只是众多KPI中的一个。

首先, 提升客单价可以为企业当前的营业额提升作出贡献, 但进厂台次, 特别是新客户数不增加, 单靠客单价的提升很难保证营业额持续提升。其次, 客单价的提升主要依靠新项目, 不推出新项目, 客单价无从提升, 推出新项目的关键是要关注客户的潜在需求, 确保其对客户或车辆有益。譬如, 车身美容在很多车型的用户手册或保养手册中都是建议保养项目之一, 可是却很少有汽车服务企业把这个项目当作保养中的清洁、润滑项目推荐给客户, 也很少有维修企业向客户推广车身保养是车辆保值的保养项目的理念。第三, 客户满意是企业持续发展和盈利的核心, 提升客单价更多的是要为客户提供更多的选择, 解决更多的客户需求。■