

大型客运企业下辖汽车维修站协同网络 研究与建设

张飞¹, 戴飞², 李化¹, 李爱凡¹

(1.广东交通职业技术学院, 广东 广州 510650; 2.广东粤运交通股份有限公司, 广东 广州 510101)

摘要: 大型客运企业一般都承担了汽车运输中车辆技术保障的汽车维修业务,但由于属于非主营业务,大型客运企业下辖车辆维修站在车辆维修水平、能力、场地、工装设备及人才配备、生产及技术管理等方面参差不齐,差异极大,且各维修站间相互独立,没有形成规模效应和网络效应,已成为客运企业业务增长和技术保障的一项短板,急需改进。文中分析某大型客运企业在转型升级增加维修站附加值的过程中各站点协同网络的构建思路和遇到的问题,总结维修站协同网络建设经验,为维修站协同网络构建提供参考和借鉴。

关键词: 汽车运输; 客运企业; 汽车维修站; 协同网络

中图分类号: U492.4

文献标志码: A

文章编号: 1671-2668(2019)01-0056-04

大型客运企业要转型升级,多元化发展,找到利润新增长点,自身汽车维修站点是理想的切入点。据统计,在国家力推取消维修行政许可的环境下,汽车维修行业得到井喷式发展,全国累计汽车维修企业达 48 万多家,但以一般规模及小型作坊式维修厂占绝大部分,汽车品牌授权的 4S 店、商用车的售后服务站及规模较大的一类汽车维修厂占比较小,行业竞争激烈。在企业营利方面,4S 店形式的乘用车维修企业或售后服务站形式的商用车维修企业的维修营利能力较强,而以综合性形式及专项服务形式开展业务的企业,除少数以高档车为维修目标的企业外,其他企业的经营都十分困难。大型客运企业维修站进入汽车维修行业竞争并生存下去,必须合理配备现有资源,并找到合适自身的发展路径。

1 大型客运企业下辖汽车维修站的优劣势

大型客运企业以主营业务为延伸,内外结合经营汽车维修业务,在整体企业战略尤其利弊分析方面的文献已很多,在此不赘述,只从大型客运企业下辖汽车维修站开展业务的角度分析与汽车维修主要业态的竞争优势。

1.1 业态竞争优势

随着汽车技术的不断进步,汽车上采用的电子设备及电控系统越来越多,对汽车维修技术的要求也不断提高。同时因汽车维修较辛苦,随着人民生活水平的提高,维修技工招聘越来越困难,小的企业

越来越难以为继。而大型客运维修企业具备较强的综合实力和资源:一是自身拥有的车辆资源本来就多;二是大型客运企业在维修自身车源的发展过程中建立了很好的维修基础,设备、人员、配件配备都齐备,有利于开展对外维修业务,特别是商用车维修业务。此外,大型客运企业与相关品牌合作密切,下辖汽车维修站所使用的整车及总成品牌相对较固定,与其建立了良好的关系,且对相关产品的维修有一定经验,这些经验为其成为这些整车或品牌的售后服务点提供了便利。

1.2 竞争劣势

与综合性维修企业相比,汽车 4S 店或售后服务站可在客户心中树立专业、可靠的形象,让客户对维修质量及配件质量产生信心,也可获得品牌厂家的技术支持。而维修企业的盈利仅靠维修工时费,最多只能维持企业的成本,根本无法盈利。维修企业要产生较好的盈利,必须在配件采购价格方面采取措施。但若以综合性维修为主,配件主要从市场一般供应商处采购,根本没有价格优势,会使维修价格偏高或无法产生配件销售利润。因此,必须成为品牌厂家的 4S 店或售后服务站,使维修配件的成本低于其他维修企业的成本,才能产生市场竞争力。另外,如按 4S 店或售后服务站形式开展业务,所需配件品牌及种类大部分可确定,能为企业的库存管理提供有利条件。而综合性维修企业在配件储备上存在很大困难,易形成死库存,也不利于配件成本控

制。但以 4S 店的形式开展业务,需有汽车销售,投入也较大,很多企业还没有这方面的能力,不适宜以 4S 店的形式开展业务。因此,企业发展初期应以售后服务站的形式开展对外商用客车维修业务。

2 大型客运企业下辖汽车维修站协同网络建设实例

2.1 某大型客运企业下辖维修站业务现状分析

某大型客运企业下辖维修站承担汽车运输中车辆技术保障的汽车维修业务,支撑着该企业的车辆维护,对该企业生产经营的发展与安全生产的平稳发挥了重要作用。“十二五”期间,该企业旗下各运输单位按照总公司的“维修业务发展规划(2014—2018)”要求不断加强技术管理,自营修理厂的数量不断增加,并对汽修厂的厂房和设施进行了改造升级,也有针对性地增加了车辆故障诊断维修设备、维修质量检测设备等,提高了车辆维修技术水平和能力。截至 2017 年 8 月,该企业共有维修厂(车间)55 家,按经营方式划分,有自营维修厂(车间)40 家、外包经营的修理厂(车间)15 家,自营率达 72.7%。55 家维修厂中,一类资质的有 20 家,二类资质的有 26 家,三类资质的有 1 家,无评级的修理厂有 8 家;已开展对外维修业务的有 20 家;修理厂员工约 1 495 人(其中各类维修人员约 995 人)。按照维修场地、维修人员数量,具备每年承接约 9 500 辆营运客车的日常维修和例行保养的维修能力。

该企业积极拓展与各战略合作企业的技术交

流,深化业务合作,郑州宇通客车有限公司在该企业修理厂内设有 8 家特约维修站,厦门金龙客车有限公司设有 3 家特约维修站,厦门金龙旅行车有限公司设有 8 家特约维修站,苏州金龙客车有限公司设有 2 家特约维修站,福田客车有限公司设有 2 家特约维修站,玉柴机器设有 13 家特约维修站,潍柴发动机设有 4 家特约维修站。这些特约维修站为企业车辆维修和配件供应提供了有力的技术支持和可靠的后勤保障。但这些特约维修站绝大部分以对内保障为主,还没有利用其有利条件开展对外维修业务。

目前,该企业各运输单位的维修和配件库存管理的信息化程度较低,统计各项维修费用、燃料消耗量等成本的手段较落后,大部分运输单位所使用的维修管理系统已有 10 多年,功能较单一,系统各自独立不成网络,基本信息不能共享,难以满足集团化的信息化管理需求。因此,必须建立统一的集团化的汽车维修和配件管理系统,将企业所有营运车辆的技术档案、维修和配件库存情况、维修信息要素纳入信息系统进行统一管理,并方便车辆异地维修时的管理与信息交流。

经过多年的发展和努力,该企业的汽车维修服务板块已初具规模,维修资源也不断优化,为实行统一的管理模式和建设协同维修网络奠定了基础。

2.2 下辖汽车维修站协同网络建设策略

该企业近期以提高车辆维修管理、技能为重点,通过对下属各维修企业的技术改造和维修资源优化配置,利用统一的信息化管理平台(见图1),以中心

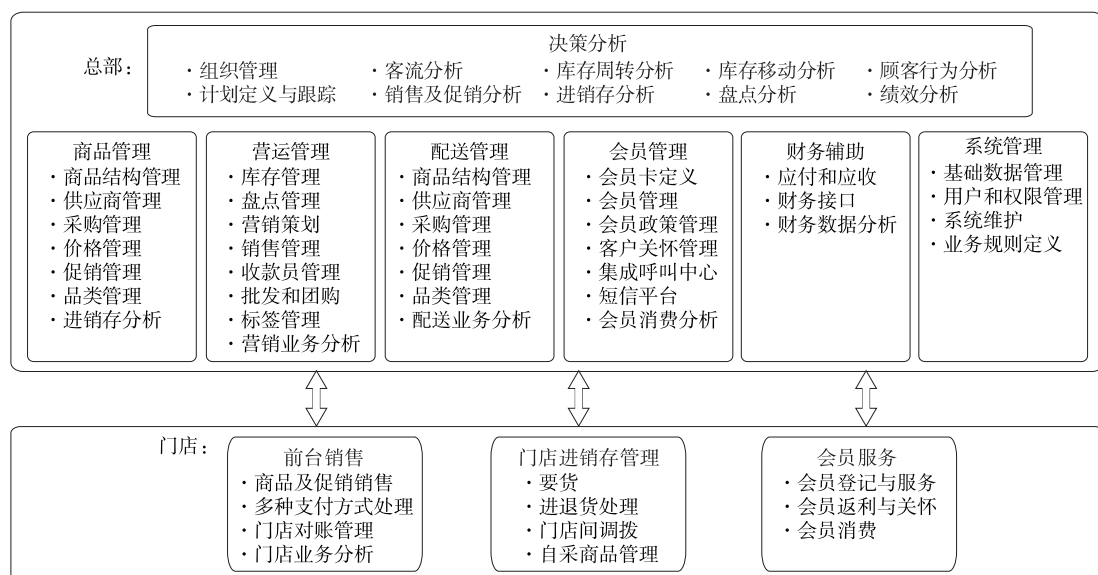


图 1 某企业下辖汽车维修站协同网络信息化管理平台

地区建立整车及总成售后服务站为切入点,借助车辆或总成厂家现有体系,完善企业管理与质量体系,明确对外维修及对外配件销售的管理流程,提高维修人员的维修技能和维修管理能力。

在此基础上,将所得经验由中心地区向各县级维修企业传播,提高各县级维修企业的能力或建立各县级维修企业(见图2),形成维修及配件销售服务能力,在做好企业自有车辆维护的同时,不断开拓面向社会的车辆维修服务;适时形成二级企业的地区维修网络,并最终形成整个企业的维修服务网络,从而形成车辆维修板块的规模效应和网络效应,打造并形成统一的维修服务品牌,成为该地区商用车维修服务的龙头企业。

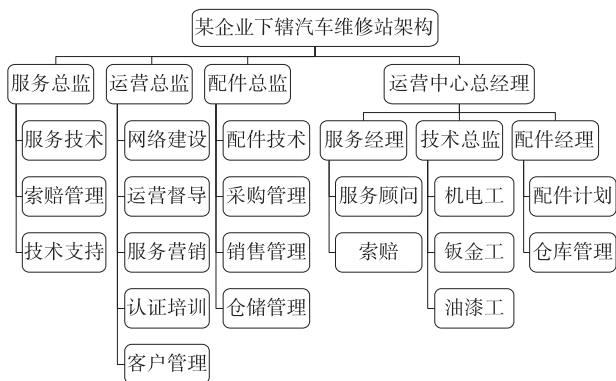


图2 某企业下辖汽车维修服务站架构

3 大型客运企业下辖汽车维修站协同网络建设思考

该企业通过充分整合其维修资源,在各二级公司中心地区维修企业形成较统一的管理与质量体系,技术水平达到各客车厂及总成厂的售后服务站技术要求,并开展对外维修及配件销售服务;各县建立维修规模及维修级别与其维修需求相匹配的维修厂,有条件的成为各客车厂及总成厂的售后服务站,并形成统一的维修品牌,使企业下属汽车维修业务形成规模效应和网络效应,相互支持配合。对内,使企业车辆在各线路行驶过程中可更方便有效地获得技术保障,发生故障时可就近派出人员加以排除。对外,提高各维修企业进入市场、拓展维修业务的品牌形象。此外,充分利用下属拯救公司承担高速公路车辆拯救业务的便利,与维修网络有机结合,促进维修、拯救业务的发展。该企业短时间内成功建立起汽车维修站协同网络的主要经验如下:

(1) 建立与维修需求相适应的下辖汽车维修

站,避免资源浪费。在下属各二级分公司所在中心地区设立一家综合素质较好的维修企业作为区域维修中心,维修中心除负责本地区车辆维修和区域内车辆主要总成大修或较大事故维修外,还为区域内其他维修企业提供技术指导和支持。区域内各县或区设立一家规模与其维修需求相匹配的维修企业,如当地维修需求不大,区域内各县或区的修理厂可对车辆进行日常维护、小修及一般事故的维修。原则上,除因场地限制无法实施外,30 km内不应重复设厂;维修需求750辆以下的,只需设立维修点,满足一级维护及小修需求,二级以上维护及总成大修可安排到附近规模较大的维修厂。

(2) 分阶段逐步建立整车厂及总成厂售后服务站,形成强强联手。第一阶段,在企业所属二级公司所在中心地区选取一家维修企业作为试点,建立诸如宇通客车和玉柴发动机售后服务站;试点单位建立完善的管理及质量保证体系,并达到宇通客车和玉柴发动机的对外服务技术及管理要求;其他二级公司所在中心地区维修企业硬件配备达到《汽车维修企业开业条件》二类或以上要求。第二阶段,试点单位总结经验,形成可复制的体系样本供其他企业应用。试点单位在满足内部保修要求的情况下,积极开展所建服务站的对外售后服务及配件销售。试点单位条件许可时建立其他品牌的售后服务站。在4家以上条件较好的二级公司中心地区的维修企业,按试点单位总结的体系样本建立管理体系,并成为一家整车厂及一家总成厂的售后服务站,以内修为主,条件成熟的可适当开展对外维修及配件销售。自营车辆在100辆以上的县级区域,已自营的修理厂硬件配备达到《汽车维修企业开业条件》二类或以上要求;自营车辆在50辆以上的县级区域,维修企业必须自营。第三阶段,试点单位全面开展对外维修及配件销售,建立服务站的维修企业在满足内部保修要求的情况下积极开展对外售后服务及配件销售。已建立售后服务站的维修企业,在条件许可的情况下建立其他品牌的售后服务站。全部二级公司中心地区维修企业按试点单位总结的体系样本建立管理体系,并成为一家整车厂及一家总成厂的售后服务站,新建站的企业2019年仍以内修为主,条件成熟的可适当开展对外维修及配件销售。有条件的县级维修企业建立售后服务站;自营车辆在100辆以上的县级区域,全部维修企业硬件配备达到《汽车维修企业开业条件》二类或以上要求。第四阶段,全

部二级公司中心地区的维修企业全面开展对外维修及配件销售。各售后服务站维修企业合理扩展售后服务品牌,建立售后服务站的企业积极开展对外售后服务及配件销售,大部分县级维修企业建立售后服务站。

(3) 建立信息化平台,完善协同网络,形成统一管理。信息化平台建设是客运企业下辖维修站协同网络建设的核心及关键,也是企业信息化管理系统的重要组成部分,其关键在于数据标准的统一、建立采购电子平台和维修与配件管理系统三方面。在改革之前,该企业内各地区运输单位的汽车修理厂除少数几家开展对外维修业务外,基本上以维修自己公司内部车辆为主,由于缺乏相应的指引,相互之间的沟通交流和业务来往、跨地区间的维修业务很少。为保证维修协同网络的正常运作,协调各地区内外关系,改革过程中制定汽车维修协同网络规则和管理办法,加强各地区技术管理和维修企业之间的业务联系和沟通,协调各公司的维修业务及车辆异地维修、技术交流与培训等,目前整个业务联系沟通频繁,彼此互相协同。协同网络信息化平台的建立,将企业所有营运车辆的技术档案、维修情况及车辆维修、配件和材料库存等信息要素纳入信息系统进行统一管理,方便车辆在异地维修时的管理与信息交流,并实现网上报修、维修和维护一体化、配件和材料统一管理和采购调拨等管理功能,有效提升企业对下属各运输公司及各公司对车辆的控制能力和管理的信息化、智能化水平,从而提高车辆安全性能、企业的管理效率,降低运营成本,最终为乘客出行提供安全和高效率的服务。

(4) 构建技术支持和后勤保障的外部关系网络,获取更多外部资源。该企业的持续发展壮大,离不开外部合作单位和战略合作伙伴的支持与帮助。为更好地开展维修业务,必须与各外部合作单位和战略合作伙伴进行更紧密的合作,提高维修技术能力及成本控制能力。扩大特约维修服务站的数量和规模,理顺配件供应渠道,利用集团化的采购优势获得各厂家最大的价格优惠,降低配件采购成本;利用维修网络和战略合作单位的服务网络扩大下属修理厂的对外维修规模和配件对外销售量,形成汽车维修材料销售网络,使其成为维修业务的一个利润增长点;利用战略合作企业的技术优势,举办不同类型的培训和技术交流,培养技术及管理人才,提升维修技术水平和管理水平。

4 结语

汽车维修协同网络建设是客运企业汽车维修服务的重要组成部分,将为发挥企业资源优势、降低运输营运成本、提高车辆完好率和运行效率、强化安全技术管理等提供强有力的技术支撑和保障。大型客运维修企业对外开展维修业务应定位于以其已有品牌的整车厂及总成厂的售后服务站为主,并逐步延伸到对外服务。客运企业下辖汽车维修站构建协同网络,需从资源调配、基础建设、信息共享和外部网络等方面同时抓,才能将维修业务做大做强,这也是大型客运企业转型升级多元化发展的一个思路。

参考文献:

- [1] 叶萍,杨博.基于SWOT分析法的SNEI公司战略分析[J].品牌:下半月,2014(增刊2).
- [2] 王晓磐.道路客运企业应对高铁的思考与对策[J].祖国,2013(8).
- [3] 景维民.新常态下道路运输业发展趋势[J].交通企业管理,2015(6).
- [4] 刘瑞娟.关于传统道路运输业的转型发展[J].中国道路运输,2014(7).
- [5] R Le Goff Latimier, B Multon, H Ben Ahmed. Impact of the management strategy on the sizing of a collaborative system[J]. COMPEL: The International Journal for Computation and Mathematics in Electrical and Electronic Engineering, 2015, 34(6).
- [6] 国家发改委.中国交通运输发展分析与预测报告[R].北京:国家发展和改革委员会,2014.
- [7] 张华锋.道路运输辅助业发展规划研究[D].北京:北京交通大学,2011.
- [8] 刘昕.大连市道路运输管理处政府信息公开方案研究[D].大连:大连理工大学,2011.
- [9] 赵明.道路运输资源空间配置的差异性分析[D].西安:长安大学,2008.
- [10] 杨敏英.区域道路运输需求预测问题研究[D].西安:长安大学,2008.
- [11] 边国建.从国外的经验看中国汽车维修服务业的发展[J].汽车维修与保养,2010(2).
- [12] 聂鑫.连锁经营是汽车维修业的发展方向[J].黑龙江交通科技,2008(1).
- [13] 刘东升.基于客户需求的汽车维修业连锁经营模式研究[D].武汉:武汉理工大学,2011.