

文章编号:1671-8879(2011)04-0107-04

# 中国客车企业售后市场战略

韩 亮,杜 蓉

(长安大学 汽车学院,陕西 西安 710064)

**摘 要:**为了解决客车售后服务中存在的问题,进而建立完善的售后服务网络,提出了建立分区服务的方法,运用直线距离法和欧几里德法解决服务区的选址,合理确定服务区的范围;同时运用定量订货法,确定配件库的最佳库存量。结果表明:建立售后服务区和适当的中心配件库,可以提高服务效率和服务质量,缩短反应时间,并使企业能够在满足用户服务需求的前提下,降低服务成本。

**关键词:**客车;售后服务;服务区;竞争;市场

**中图分类号:**U468;F54

**文献标志码:**A

## After-sale service strategy of bus enterprises in China

HAN Liang, DU Rong

(School of Automobile, Chang'an University, Xi'an 710064, Shaanxi, China)

**Abstract:** In order to solve the problems existing in the after-sale service of bus enterprise and establish an improved after-sale service network, this paper provides a method of building different service zones. By means of line-distance method and Euclid method, the locations and the scales of service areas are reasonably solved. Meanwhile, the bus enterprise can define the perfect inventory through fixed-quantity system. The results indicate that: setting up after-sale service zone and appropriate center parts library can improve service efficiency and service quality, shorten the reaction time, and reduce service costs under meeting the needs of user. 9 refs.

**Key words:** bus; after-sales service; service zone; competition; market

## 0 引 言

随着中国客车行业的进一步发展,客车市场的竞争不断加剧,企业间的竞争已经由产品竞争、价格竞争逐渐演变为品牌竞争、服务竞争。同时,客车用户受利益最大化心理的驱动,其购买心理也发生了变化。在考虑整车质量、价格、性能的同时,顾客也特别地关注客车的使用成本,尤其是对客车的售后服务问题异常热衷,良好的售后服务已成为企业成

功开拓市场的有利保障<sup>[1]</sup>。

目前,关于客车售后服务市场的研究文献大多只是在定性层面进行分析,虽然提出了很多用于解决售后服务中存在的理论和方法,但却不足以指导企业的实践。因此,本文从实际出发,采用定性和定量相结合的方法,在分析了售后服务在客车企业发展中的作用和重要性的基础上,提出了建立分区服务的方法,并建立适当的中心配件库,为企业形成完善的售后服务网络提供帮助。

收稿日期:2010-10-15

基金项目:中央高校基本科研业务费专项资金项目(CHD2010JC137)

作者简介:韩 亮(1962-),男,河南洛阳人,副教授,工学博士,E-mail:hanliang12345@126.com。

## 1 中国客车业售后服务的现状

### 1.1 售后服务体系不完善

目前,中国客车企业普遍存在网络服务覆盖面窄的缺陷,甚至部分客车企业的服务网络基本处于空白,客车业服务网络的功能普遍比较单一。部分客车企业在市场开拓过程中,尚未看到售后服务在市场推广过程中所体现的作用,单纯以无休止的降价来赢得市场。无可非议,降低价格在一段时间内能有效地提高销量,但当售后服务无法满足用户需求时,来之不易的市场又将被竞争对手抢占,同时企业品牌信用度也随之下降。在激烈的价格竞争后,当企业认识到服务的重要性并且准备建立服务网络时,却发现捉襟见肘,企业有限的资源无法支付巨额的服务费用,导致服务质量严重下降,无法满足客户的需求,客户投诉不断增加,形成恶性循环,最终导致企业的市场推广举步维艰<sup>[2]</sup>。

### 1.2 配件供应难以支撑服务

据调查,中国客车企业因配件投资少,难以支撑售后服务的情况比较严重。面对激烈的市场竞争,客车企业为满足用户的个性化需求,抢占市场份额而加速新产品开发。但由于新产品开发周期短,技术、工艺水平存在差距,导致在使用过程中,出现许多故障;加之企业资源有限,无法在产品投入市场前向服务站提供相应备件,很大程度上制约了服务质量的提高,影响了企业的信誉<sup>[3-4]</sup>。

### 1.3 客车零部件配套缺口

目前,中国客车零部件产业面临重重困难,亟待企业与政府的反思,并及时采取措施加以解决。零部件产业面临的困难和挑战主要有以下几个方面:原材料价格和劳动力成本持续上升,印度、泰国、越南等地区零部件产业迅速崛起;外资不断并购,致使零部件企业遭遇严重的生存威胁,研发自主权丧失及市场被加速垄断;零部件自主创新能力低下;垂直分裂的企业体制<sup>[5-6]</sup>。

## 2 售后服务的作用

中国的客车行业由于起步较晚,长期以来存在着供不应求的局面,这使得大量的企业涌入客车行业寻求发展,追求利润。在此期间,中国的各个客车企业将工作重心集中放在了产品制造上,赢得了短期的利润。然而,企业却忽视了产品开发和销售服务等重要环节,无形中给企业未来的持续健康发展设置了一大障碍。随着国民经济持续快速的发展,

以及大量客车生产企业的兴起,中国客车市场的需求逐渐趋于饱和,逐渐从卖方市场阶段向买方市场阶段转变。在这一转变过程中,缺乏新产品开发和必要、有效的销售服务网支撑的客车企业遭受了巨大的打击,出现了兼并、重组的状况。

## 3 完善售后服务体系

在客车行业中,随着顾客对售后服务要求的不断提高,传统的以厂家为管理中心的售后服务管理模式已经无法满足顾客的要求。因此,出现的售后服务分区管理模式,基本上满足了客车售后服务的需求。

### 3.1 售后服务分区管理模式

售后服务分区管理的中心思想是将产品销售区域划分为若干个售后服务区,并设立服务负责人,在中国形成完善的售后服务体系。其工作中心从厂家所在地变为服务区所在地,从而拉近了与用户之间的距离,有利于为用户提供及时快速的服务,也减少了由于集中管理产生的推诿扯皮现象,提高了服务效率和服务质量,缩短了反应时间。分区服务管理模式的出现是客车市场蓬勃发展的产物,标志着中国客车企业在营销管理方面又前进了一大步。

在竞争激烈的客车市场中,如果单靠厂家的服务人员承担主要的售后服务工作,则永远也无法摆脱服务被动的局面。一旦造成用户对售后服务的不满,将极易导致企业客户的流失,从而给企业带来严重的损失。因此,在这种市场环境下,大量的日常工作必须依靠管理有效的服务网点承担,厂家的售后服务人员更多的不是参与直接的服务维修工作,而是售后服务网络的管理和协调,保证服务质量和服务及时到位。在整个服务体系中,厂家的服务部门领导和服务区负责人应具有强烈的市场全局观念,并赋予快速处理问题的权力。对整个服务网络的有效管理要具有严密的制度和经济手段,这是加强服务竞争力的必须条件。

### 3.2 售后服务管理区的选址

在售后服务分区管理模式的建立过程中,服务地址的选择是非常重要的一环,客车企业必须采取科学的方法来选择服务地址,使服务区不仅能够满足当地服务需求,还能够满足辐射区的服务需求。在选择服务地址时,客车企业应综合考虑许多因素,在做决策时,不仅要考虑服务厂址位置的选择,还要考虑配件库的建立。

服务地址位置的选择以及分区之间的距离既可

在平面上也可在网络上进行表达。平面上的服务地址位置可通过一个二维的笛卡尔坐标确定,其距离的确定可以用欧几里德法。即求 2 个向量之间的距离  $d_{ij}$

$$d_{ij} = \sqrt{[(x_i - x_j)^2 + (y_i - y_j)^2]} \tag{1}$$

式中: $d_{ij}$  为点与点之间的距离; $(x_i, y_i)$  为第  $i$  个点的坐标; $(x_j, y_j)$  为第  $j$  个点的坐标。

欧几里德算法:把点与点之间的位置结构问题改为直线距离,使定位问题简单化。这里目标函数变为

$$\min[Z] = \sum_{i=1}^n [(X_i - X_s) + (Y_i - Y_s)^2]^{1/2} \tag{2}$$

式中: $Z$  为距离; $(X_i, Y_i)$  为第  $i$  个需求点的坐标; $(X_s, Y_s)$  为服务设备的坐标; $n$  为需求点的数目。

令  $Z = 0$ ,可推导出以下 2 个等式;对  $X_s, Y_s$  求解,可得出下面一对确定最佳定位的等式

$$X_s = \frac{\sum_{i=1}^n W_i X_i / d_{is}}{\sum_{i=1}^n W_i / d_{is}} \tag{3}$$

$$Y_s = \frac{\sum_{i=1}^n W_i Y_i / d_{is}}{\sum_{i=1}^n W_i / d_{is}} \tag{4}$$

式中: $W_i$  为第  $i$  个点的近似权重; $d_{is}$  为点与上点间的距离。

$$\frac{d_{is}}{\sum_{i=1}^n W_i / d_{is}} = [(X_i - X_s) + (Y_i - Y_s)^2]^{1/2} \tag{5}$$

因为  $X_s, Y_s$  同时出现在方程两边,故该方程只能用试解法求得  $X_s$  和  $Y_s$ ,直到  $X_s$  和  $Y_s$  之间近似相等为止<sup>[7-8]</sup>。

## 4 建立适当的中心配件库

### 4.1 中心配件库的功能与作用

随着客车销量的逐年递增,每年需要维修的客车量自然也在不断增加。如果各个客车企业不积极建立自己的配件中心,将无法满足客户对售后服务又快又好的要求。在目前的售后服务过程中,配件的及时供应往往成为突出的问题,经常困扰各个服务站的正常进展,这一矛盾随着客车市场的扩大日益突出。客车企业要想在客户中树立良好的形象,创建好的口碑,必须重视各个服务站配件库的建设。因为只有建立有效的配件供应渠道,才能实

现高质量的售后服务。

在传统的售后服务中,配件供应一般只有 3 条渠道:一是依靠配件经销商;二是售后服务人员携带;三是服务站的备货。在目前的客车市场环境下,这种配件供应方式最大的问题是:售后服务部门根本无法掌握某一地区的配件存量和未来的补充量,根本无法达到针对全局的配件快速供应以及配件资源的合理调拨。因此,客车企业必须在自己的服务区建立中心配件库,使得配件供应的时间缩短,提高用户满意度。客车企业建立中心配件库具有如下作用。

(1)储存和保管的作用,即保证客车配件不丢失、不损坏。

(2)调节供需的作用。从制造和消费两方面来看,其连接的规律都是因产品不同而异。制造和消费的节奏不可能完全一致,通过配件库能够协调两者之间的矛盾。

(3)配送和流通的作用,即通过中心配件库可以辐射周围一定范围内的售后服务点,即时提供配件,最大程度的满足用户的需求。

(4)信息传递的作用,即根据零部件出入库的统计数据,适时调整配件库的库存量,以满足用户的各种需求<sup>[9]</sup>。

### 4.2 库存量的计算方法

当然,中心配件库建立会增加库存资金,特别是对存量的控制以及补充量往往难以确定。储存多则增加资金积压,储存少又不能满足配件的及时供应。因此,如何使中心库储存的配件品种以及数量达到最佳的储存基数,是各个客车企业需要重点解决的问题。要得到理想的配件储存依据,需要详细的服务统计资料,通过对资料的分析计算,才能逐渐掌握配件供应的规律,从而决定各种配件的存储量、供应量以及服务量的配置等参数。

客车企业的配件可以分为 A、B、C 这 3 类:A 类配件属于价值量很大、需求量较小的专用配件,企业可以根据历史服务需求量的统计数据来储备少量该类配件,以降低企业的库存成本。对于 B 类和 C 类配件,由于价值量较小、需求量较大,其库存量是否合适对企业售后服务水平的影响大,为了使企业能够在保证用户服务需求的前提下,尽可能地降低企业售后服务的成本;对这两类配件的库存量的预测和计算是非常重要的。B 类和 C 类配件中心库的库存量,可采用定量订货法进行计算。所谓定量订货法,就是预先确定一个订货点和订货批量,随时

检查库存,当库存下降到订货点时就发出订货。订货点和订货批量的确定取决于库存零部件的成本和需求特性,以及相关的存货持有成本和再订购成本,订货批量一般取经济订货批量。

第一,确定订货点。订货点的影响因素有:需求速率、订货提前期。

第二,确定订货批量。订货批量就是一次订货的数量,它直接影响库存量的多少,同时也直接影响零部件供应的满足程度。订货批量过大,则售后服务成本增加;批量过小,又不能适时满足用户的服务需求。因此,根据服务费用最省的原则来确定经济订货批量  $Q$ 。

第三,确定经济订货批量  $Q$ 。

每年总成本计算公式为

$$T = Q_1 \left( \frac{C_1}{2} \right) + C_0 \left( \frac{R}{Q_1} \right) \quad (6)$$

式中: $R$  为每年的需求量; $Q_1$  为每次订货的批量; $C_0$  为每次订货成本; $C_1$  为每单位每年的仓储成本, $C_1 = VW$ , $V$  为单位存货的价值或费用, $W$  为按单位存货价值计算的每年持有成本; $T$  为每年总成本。

对式(6)两边求导,得经济订货批量  $Q$  为

$$Q = \sqrt{\frac{2C_0R}{C_1}} \quad (7)$$

通过计算,可以得到合理的配件库存量,使企业能够在满足用户服务需求的前提下,逐渐降低服务成本<sup>[10]</sup>。

## 5 结 语

(1)针对客车售后服务中存在的问题,提出建立售后服务分区的方法,将产品销售区域划分为若干个售后服务区,并设立服务负责人,工作中心从厂家所在地变为服务区所在地,从而拉近了与用户之间的距离,减少了由于集中管理产生的推诿扯皮现象,提高了服务效率和服务质量,缩短了反应时间。

(2)运用直线距离法和欧几里德法解决服务区的选址问题,合理确定服务区的范围,使服务区不仅能够满足当地服务需求,还能够满足辐射区的服务需求。

(3)建立适当的中心配件库,将客车企业的配件

分类,运用定量订货法,确定配件库的经济订货批量,使企业能够在满足用户服务需求的前提下,降低服务成本,为企业成功开拓市场提供有利保障。

## 参考文献:

## References:

- [1] 田晨光. 服务是客车企业赢取市场的关键所在[J]. 商用汽车, 2008(10):46.  
TIAN Chen-guang. Service is always the key to win confidence and market share[J]. Commercial Vehicle, 2008(10):46.
- [2] 于洪军. 中国客车发展进程中的服务支撑[C]//申福林. 中国客车学术年会一汽客车产品交流会议论文集. 西安:陕西科学技术出版社, 2004:24-26.
- [3] 顾建国. 用户多期待的豪华客车[C]//申福林. 中国客车学术年会论文集. 西安:陕西科学技术出版社, 2005:19-23.
- [4] 朱承德. 创新是解决中国客车产业成长和发展瓶颈的良方[C]//申福林. 中国客车学术年会论文集. 西安:陕西科学技术出版社, 2005:15-18.
- [5] 王福胜, 朱 凯, 李明毅. 产品组合决策模型研究[J]. 哈尔滨工业大学学报, 2003, 35(7):859-861.  
WANG Fu-sheng, ZHU Kai, LI Ming-yi. Product combination decision model[J]. Journal of Harbin Institute of Technology, 2003, 35(7):859-861.
- [6] 李艳波. 产品寿命周期 产品组合与现金流量分析[J]. 技术经济与管理研究, 2000(3):48-49.  
LI Yan-bo. Analysis of product life cycle, product portfolio and cash-flow[J]. Techno Economics & Management Research, 2000(3):48-49.
- [7] 张军明. 服务与品牌:上海三浪的终端客户服务模式[J]. 城市车辆, 2008(7):61.  
ZHANG Jun-ming. Service and brand: Shanghai Sanlang's terminal customer service mode[J]. Urban Vehicles, 2008(7):61.
- [8] 齐二石, 荆冰彬. 物流工程[M]. 北京:科学技术出版社, 2001.
- [9] 沈 文, 云 俊, 邓爱民. 物流与供应链管理[M]. 北京:人民交通出版社, 2003.
- [10] 王 转, 张庆华, 鲍新中. 物流学[M]. 北京:中国物资出版社, 2006.