



汽车**4S**店标准化管理

贾永轩



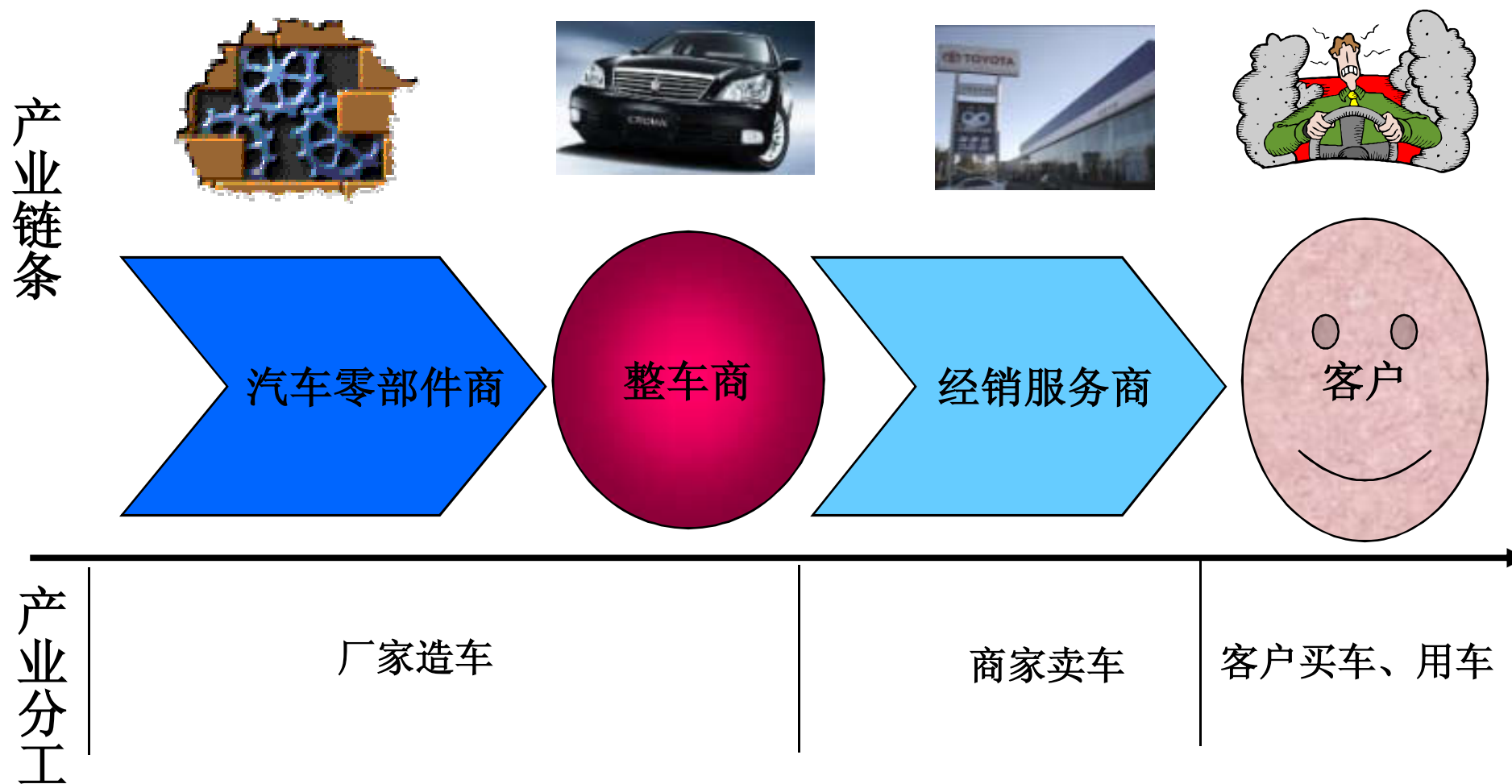
主要内容

- 一、厂商共赢是4S店管理的基本战略
- 二、厂家建立4S店标准化管理体系
- 三、快速提升汽车4S店经营业绩
- 四、汽车4S店发展经营管理提升



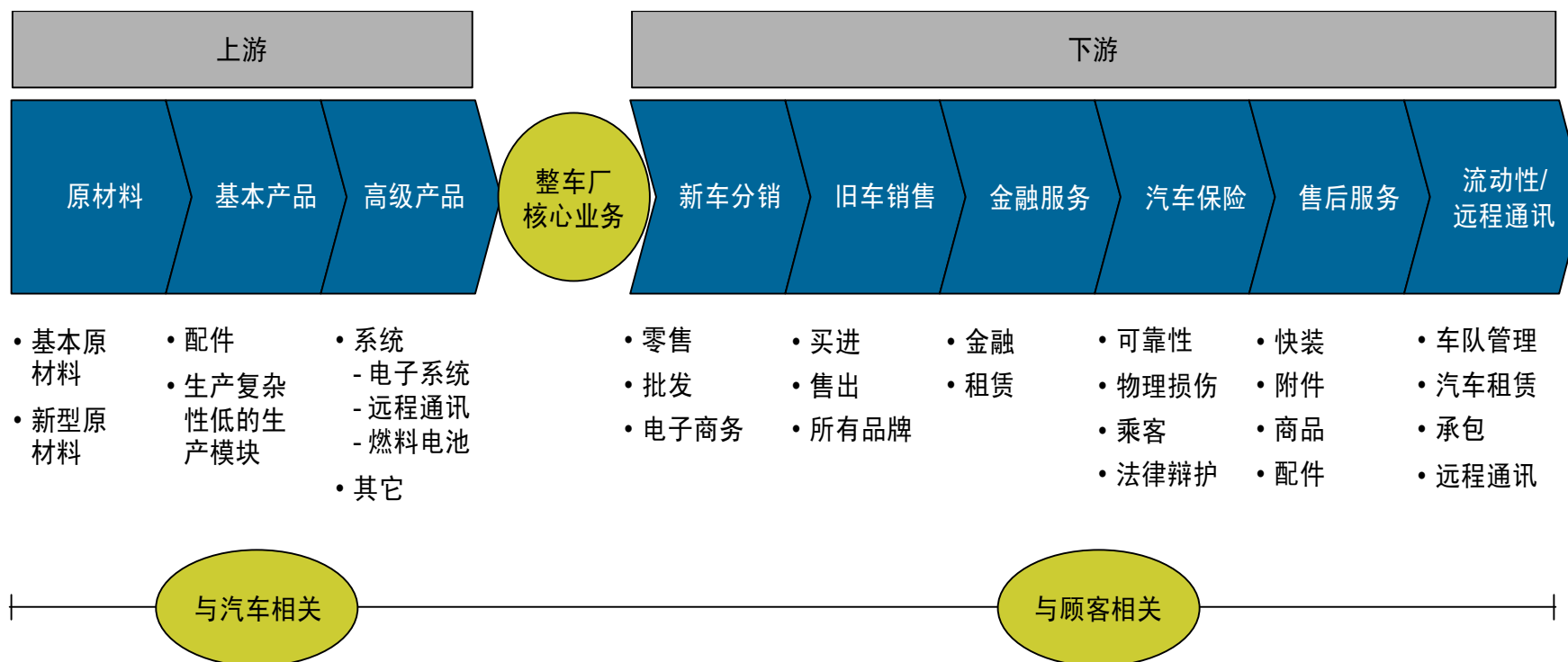
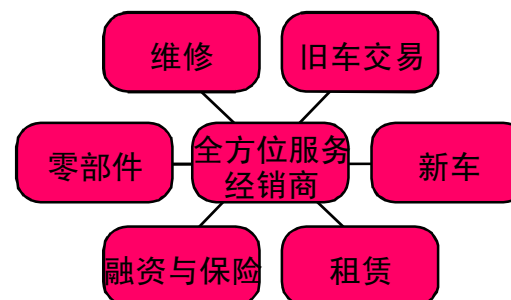
一、厂商共赢是4S店管理的基本战略

汽车行业厂商关系



汽车产业链的研究

对汽车产业链与业务增值点的理解

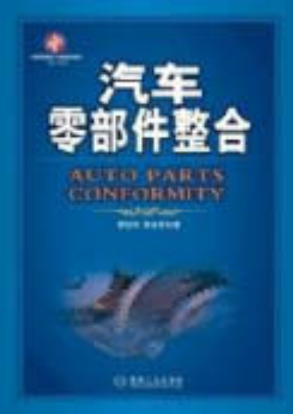
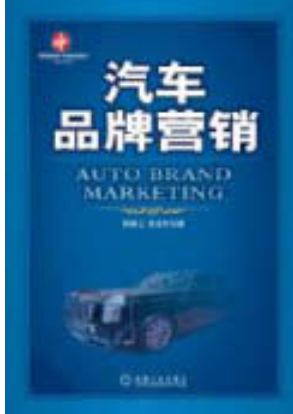
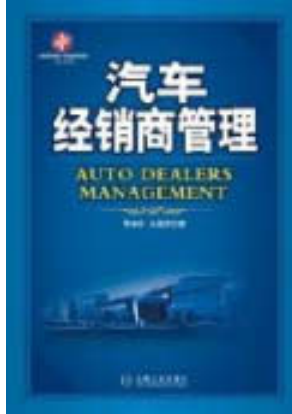
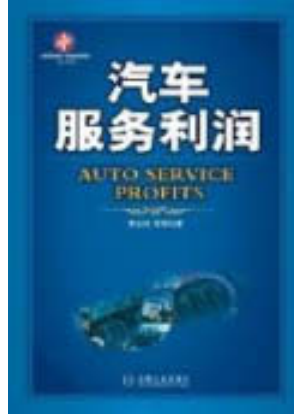
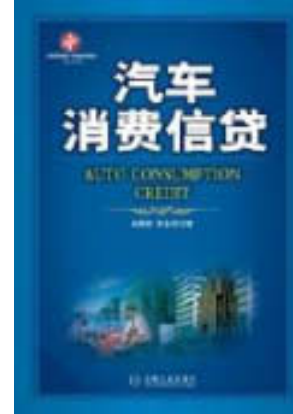




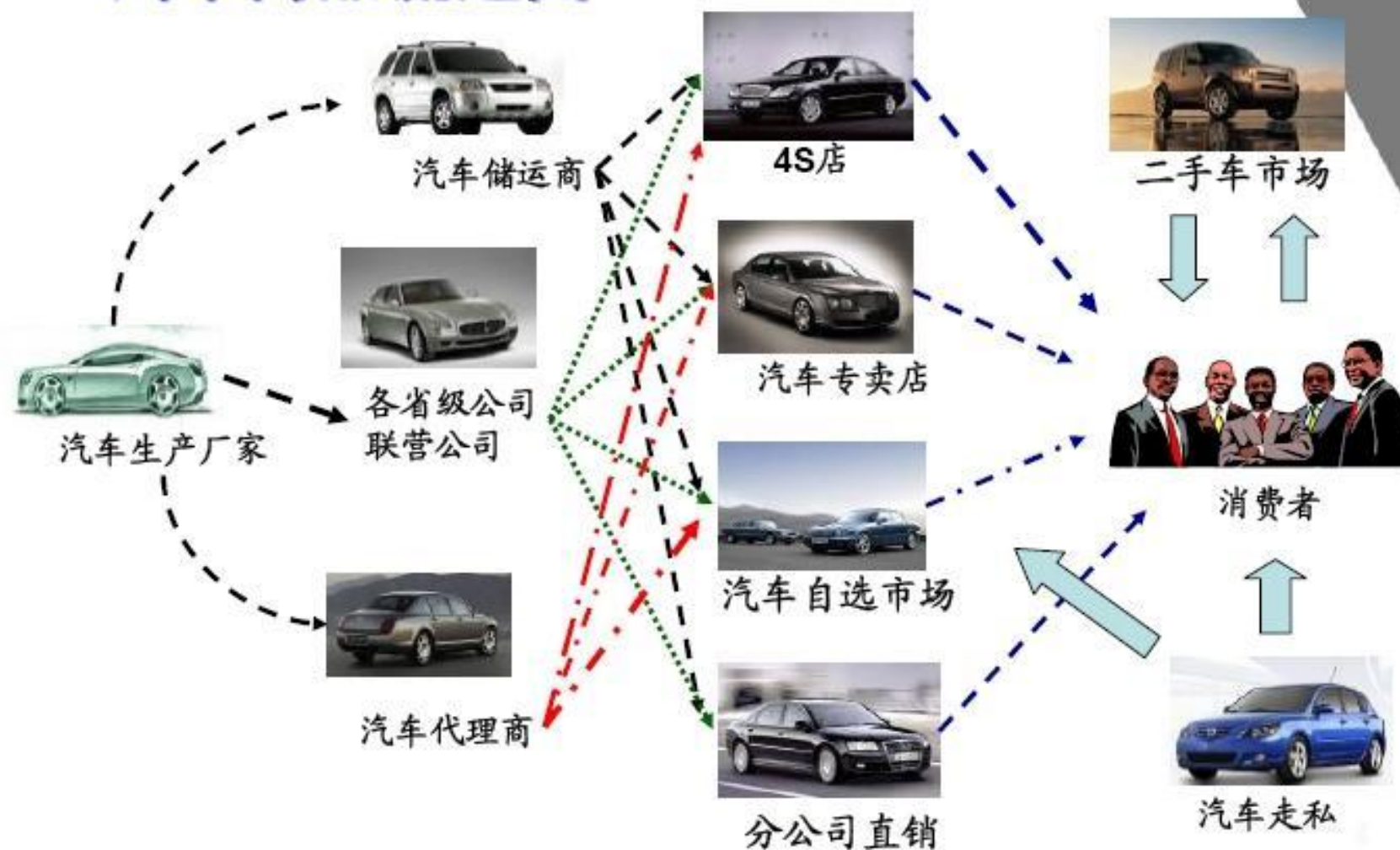
索荣公司汽车行业研究成果：汽车丛书

一套六本的《汽车企业管理丛书》

- 研究对象：整个汽车产业链（行业、企业）
- 出版机构：机械工业出版社2006年1月出版
- 编著机构：索荣管理咨询公司
- 编著人员：索荣公司汽车咨询顾问及相关专家
- 推荐作序：耿昭杰、张小虞

					
零部件行业整合与零部件企业管理	国外10家汽车集团、国内10家汽车集团对比研究	20个车型品牌营销的六大方面对比研究	汽车经销商的生存、发展与管理问题	汽车服务市场类别与汽车服务的投资盈利研究	汽车消费信贷的经验、模式、操作与管理问题

汽车商品流通图



通用-斯隆汽车营销四原则

- 分期付款
- 旧车折价
- 年年换代
- 密封车身



自从1928年通用的汽车年产量首次超过福特汽车公司之后，它就一直保持产销量第一的世界汽车行业霸主地位。

神谷营销战略

神谷思想：客户第一，经销商第二，厂家第三



- 分期付款
- 汽车驾校
- 汽车出口
- 市场调查科
- 营销制度
- 营销队伍
- 品牌营销





厂家战略转变与渠道网络提升

序号	战略		
1	产品战略		
2	客户战略		
3	渠道战略		
4	经销商战略		



二、厂家建立4S店标准化管理体系



1、建立营销体系

营销战略层面

客户战略	产品战略	服务战略	品牌战略
- 客户战略: - 客户分类: - 客户数据库	- 产品战略规划 - 产品平台 - 产品系列	- 用户理念 - 服务战略 - 服务品牌	- ...

营销管理层面

营销战略	组织与人才	管理流程	信息化
- 营销理念 - 营销战略 - 品牌管理	- 管理架构 - 团队建设 - 人才规划与培养	- 管理制度 - 管理流程 - -----	- ERP - CRM - -----

营销执行层面

营销策略	网络建设	激励评价	客户满意度
- 大客户营销 - -----	- 销售网络 - 服务网络	- 营销业绩评价体系 - 营销激励体系	- ...

2010.11

12

pp

ovey

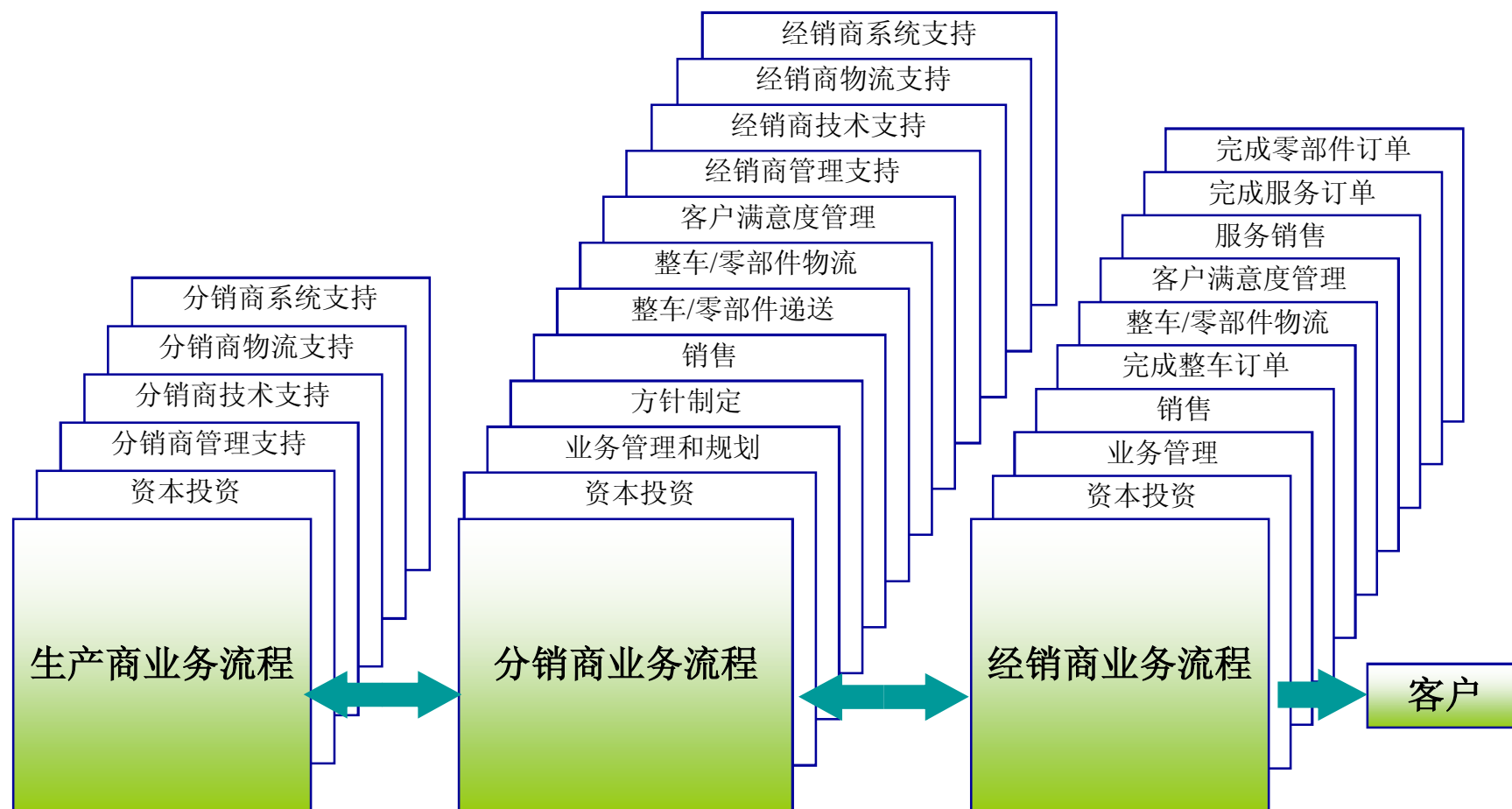


2、业务流程标准化

生产商与经销商需要有明确的业务流程，以保证日常业务的高效运营



3、管理体系规范





二轮定律

2010.11

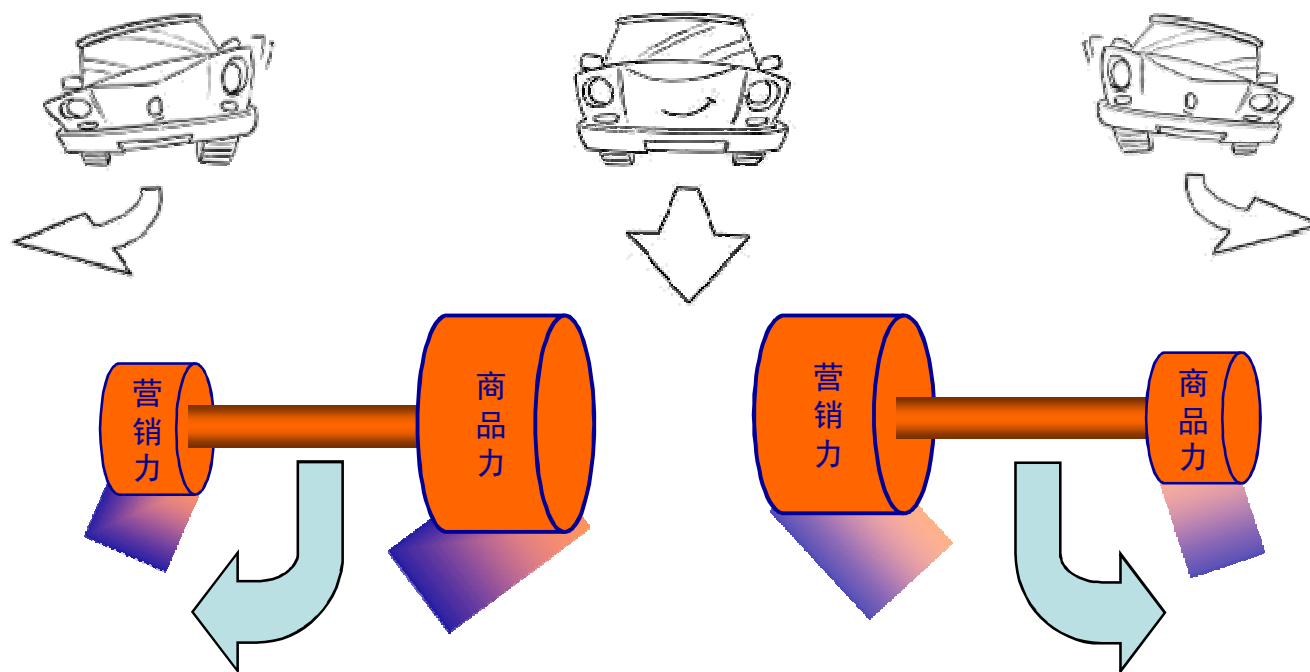


一汽丰田产品推销要点手册

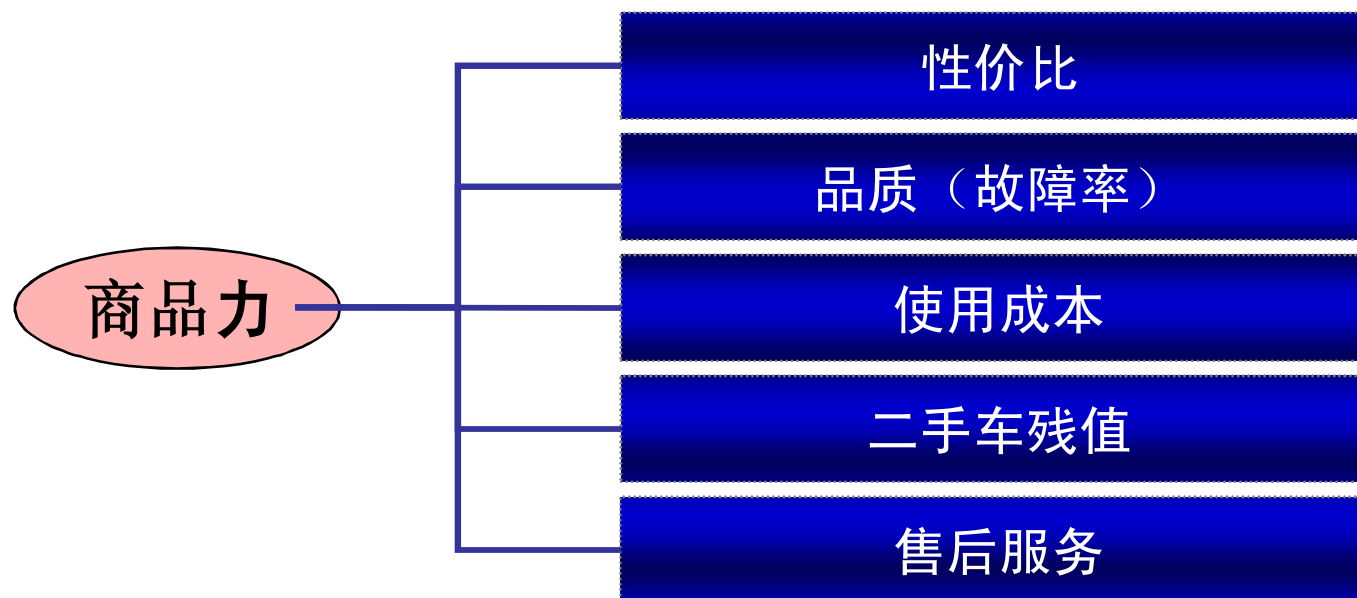
15

Copyright:2001-2010®Sovey

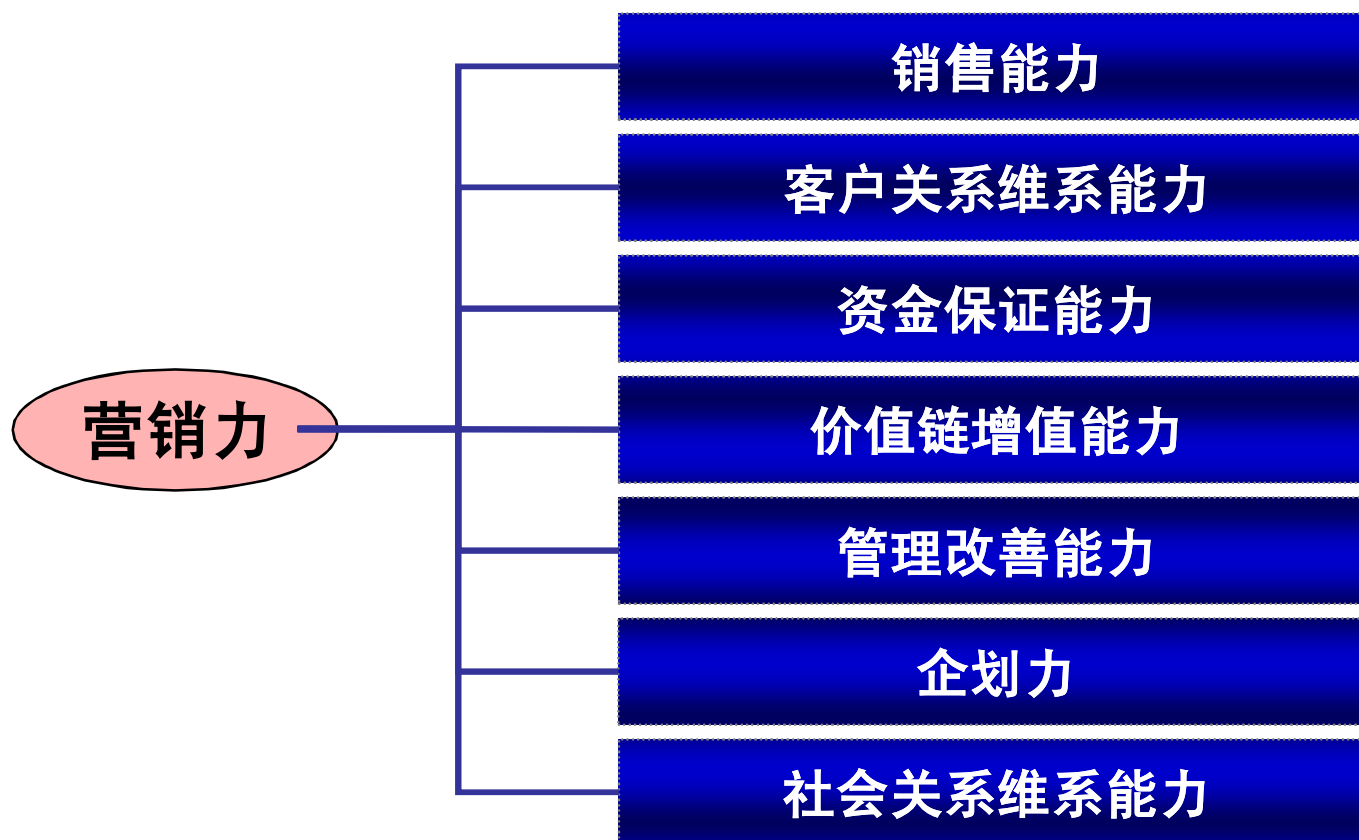
汽车营销的二轮定律



只有商品力和营销力两个“车轮”相匹配时，
才能保证方向正确，高速发展。



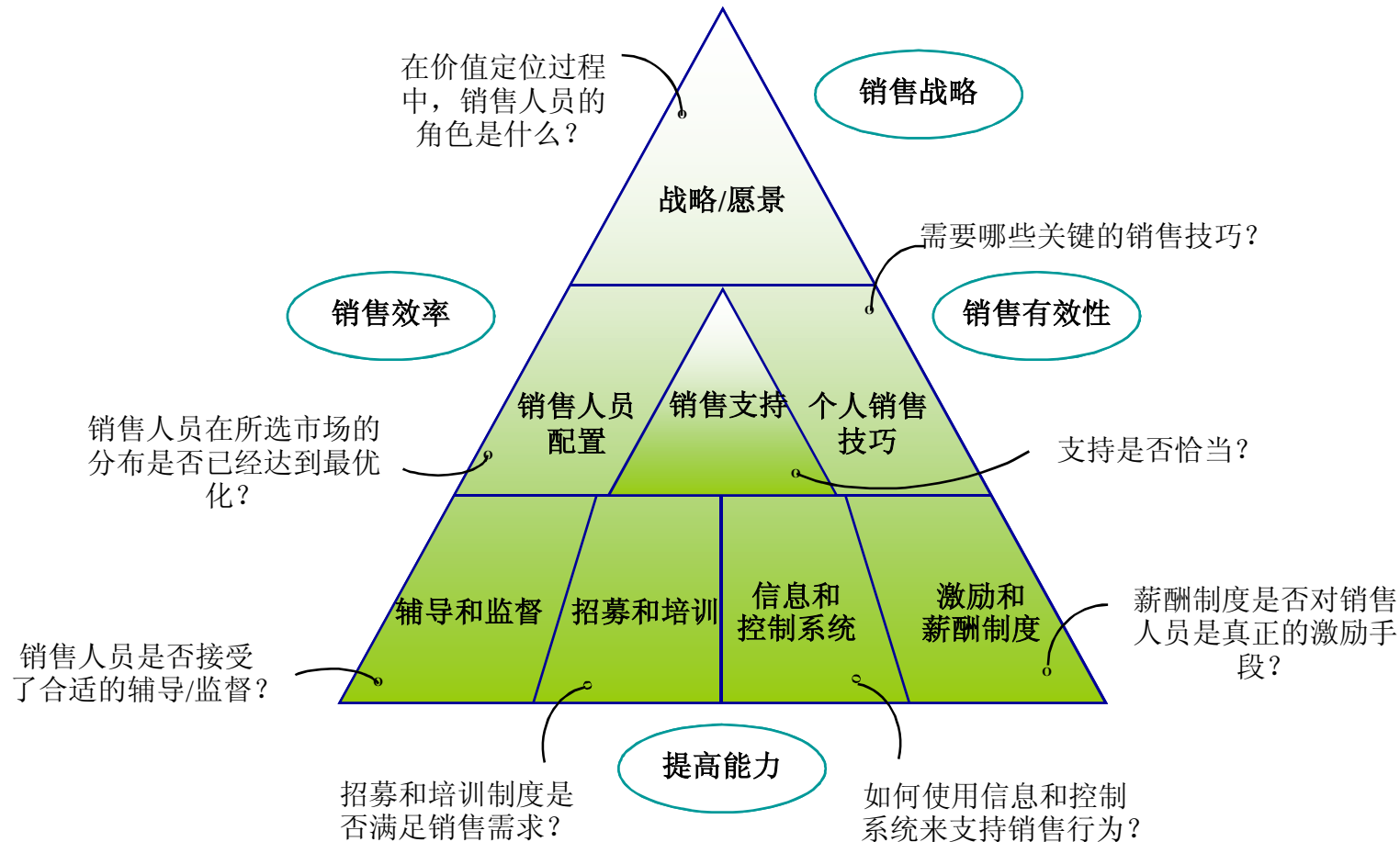
营销能力 $\neq$ 销售能力



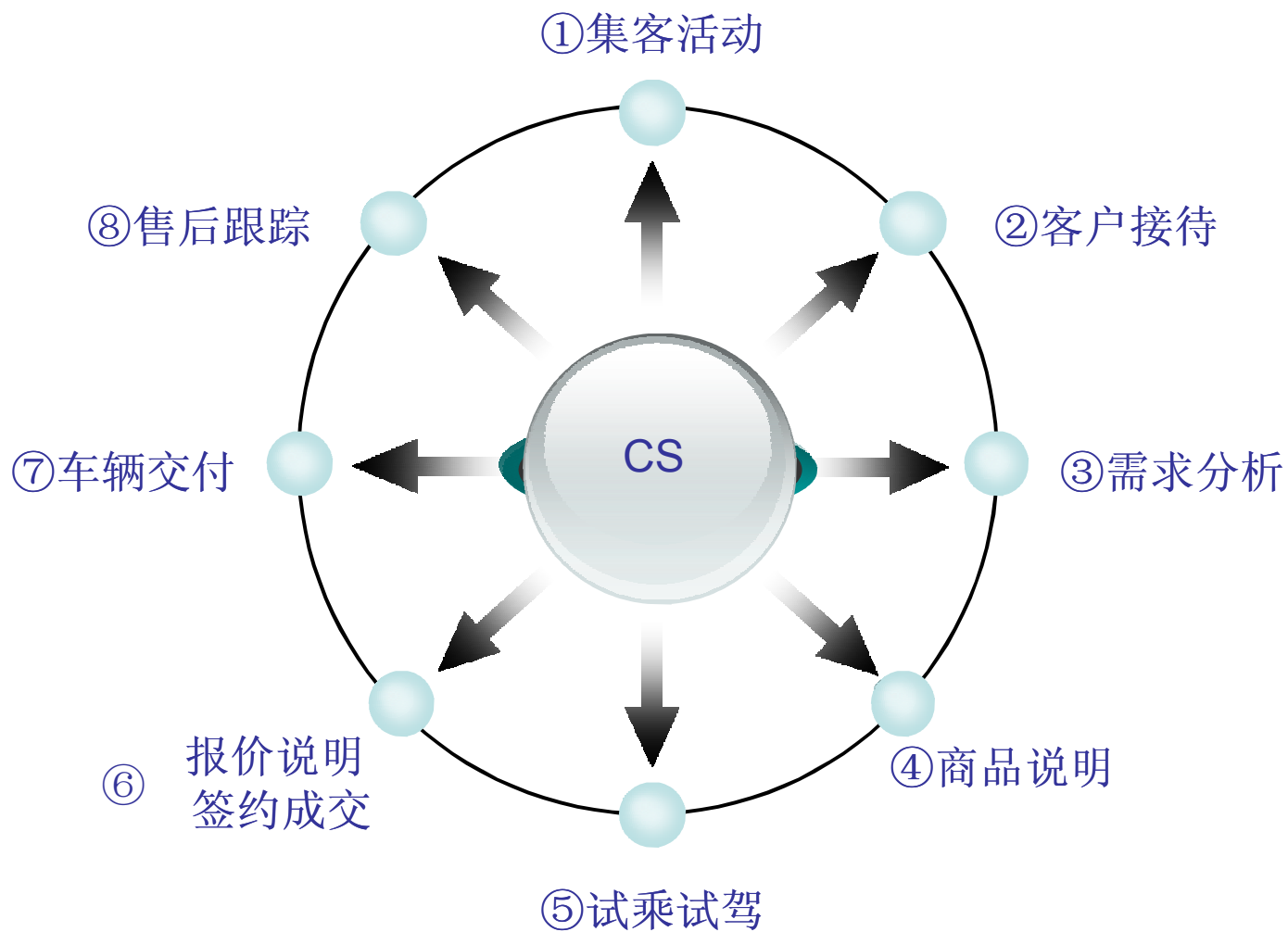
4、销售团队建设

生产商要有一套系统方法来管理销售人员，评估销售人员的效率和有效性，这套方法适用于生产商和代理商的销售人员，只是工作内涵有所区别

销售人员分析框架



5、销售业务流程





标准的销售服务流程



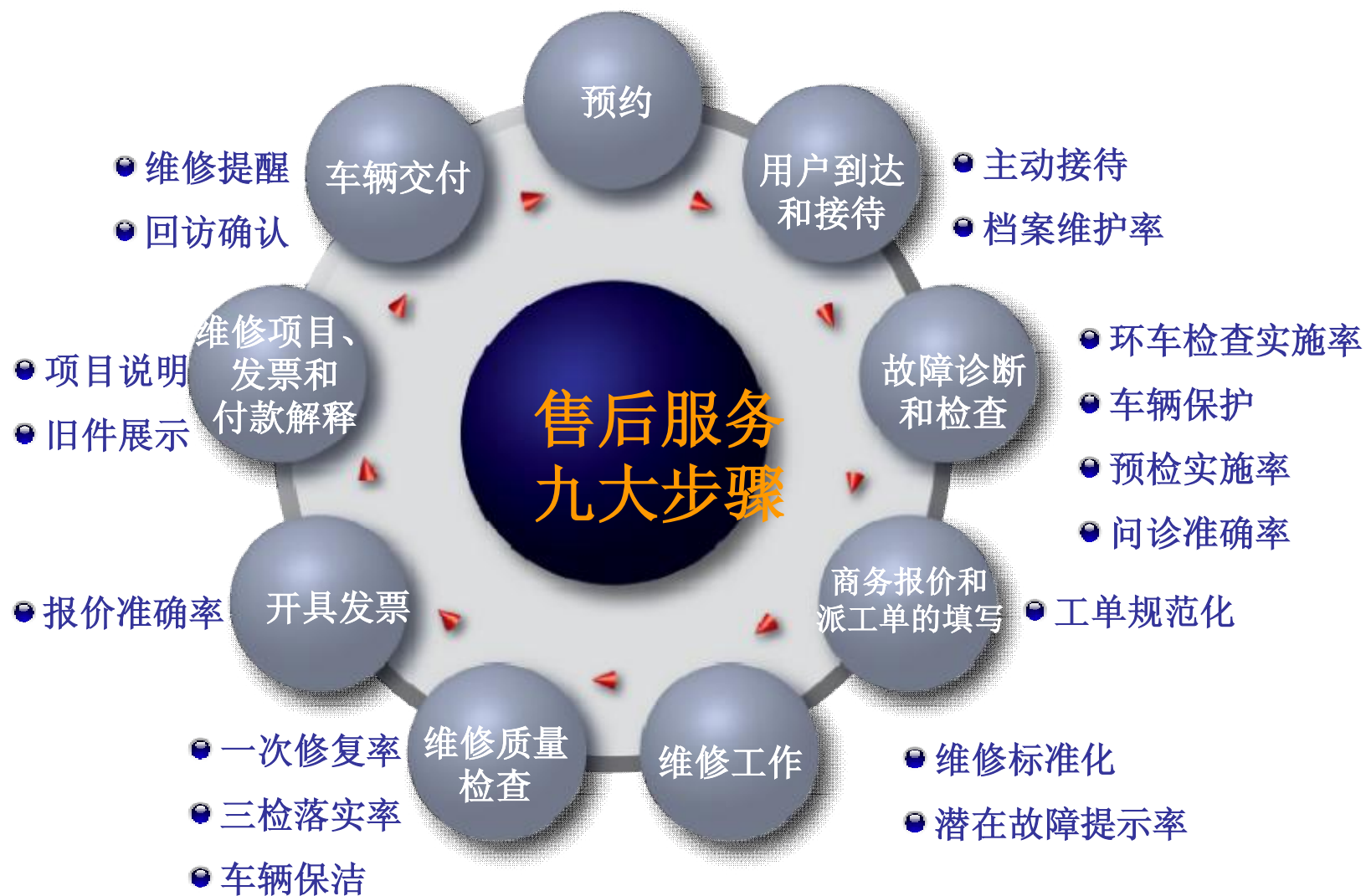
2010.11

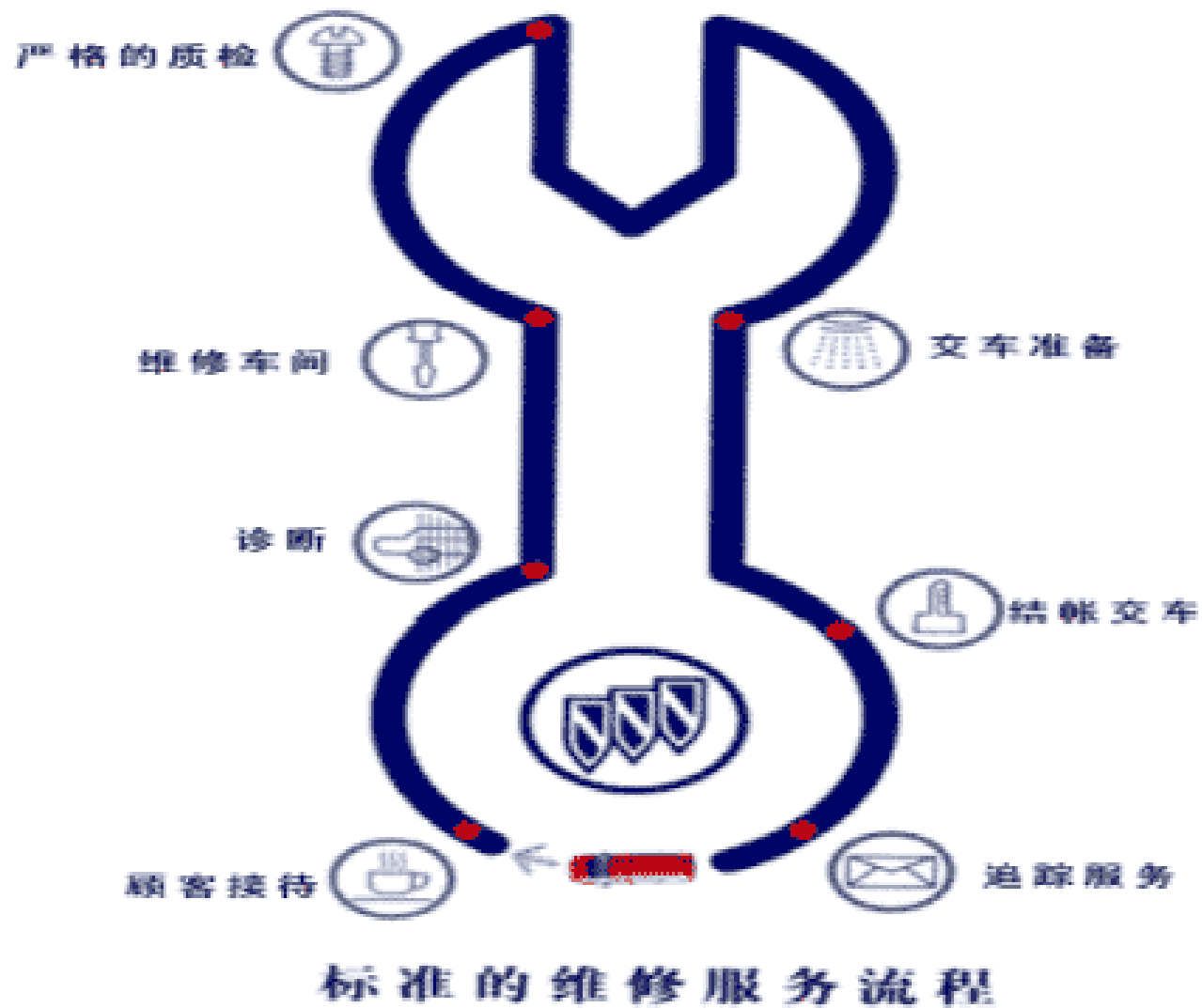
22



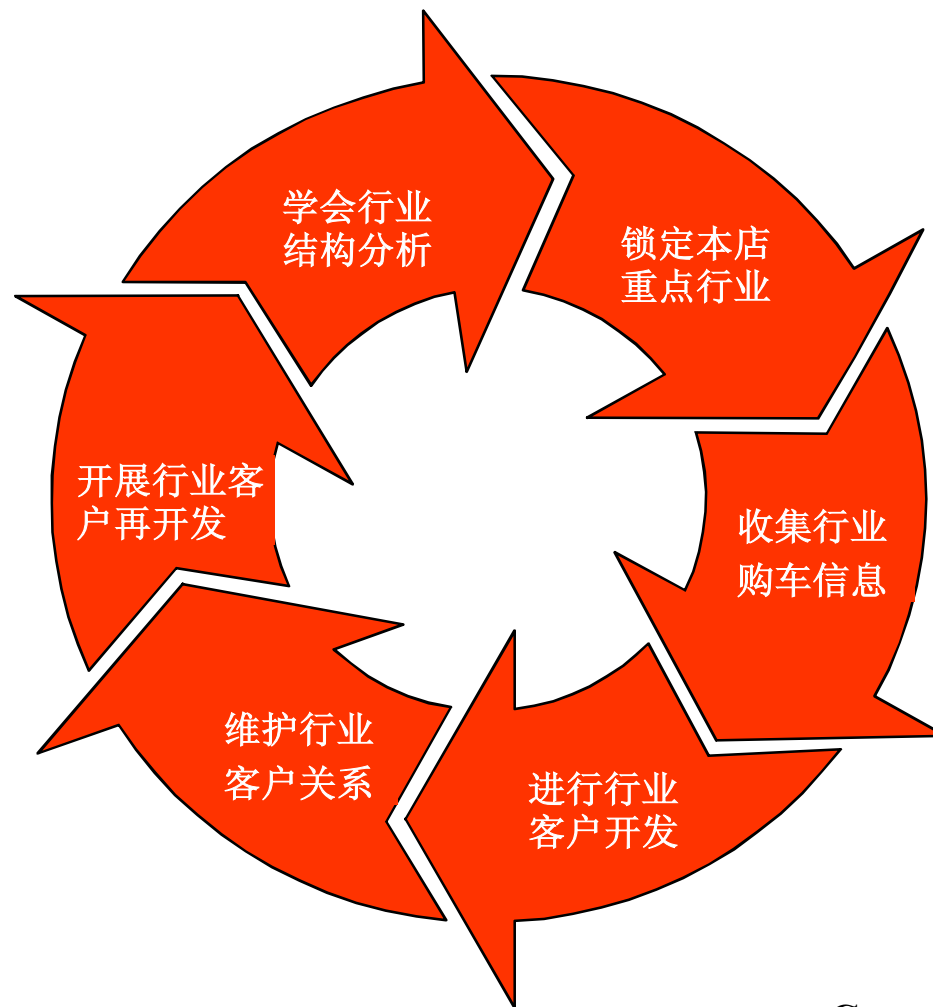
Copyright:2001-2010®Sovey

6、服务业务流程





7、大客户开发流程



城市举例分析

例1：太原



经济支柱产业	能源、冶金、机械、化工
主要企业	太原钢铁集团有限公司(不锈钢生产基地)
	富士康太原科技工业园(镁铝合金加工和研发基地)
	山西焦煤集团(主焦煤生产基地)
	太原重型机械集团公司

《太原市城市总体规划（2007-2020）》中对太原市的总体定位是“山西省省会、承东启西的区域中心城市、山水园林宜居城市、全国重要的新材料和先进制造业基地、具有世界影响力的华夏历史文化名城”。

请问，太原的大客户开发重点是什么？

2010.11

Copyright:2001-2010®Sovey

例2：唐山



经济支柱产业	煤炭、钢铁、电力、建材、机械、化工、陶瓷、纺织、造纸
主要企业	开滦集团(煤矿开采)
	唐山钢铁集团（钢铁）
	冀东水泥（水泥）
	唐山陶瓷（陶瓷）
	三友碱业（化工）

唐山政府规划：充分发挥区位、资源、港口及海洋优势，抓住曹妃甸工业区开发建设的空前机遇，发展经济，成为走在全省最前列的城市。

唐山的大客户开发重点是什么？
2010.11



三、快速提升4S点业绩的方法

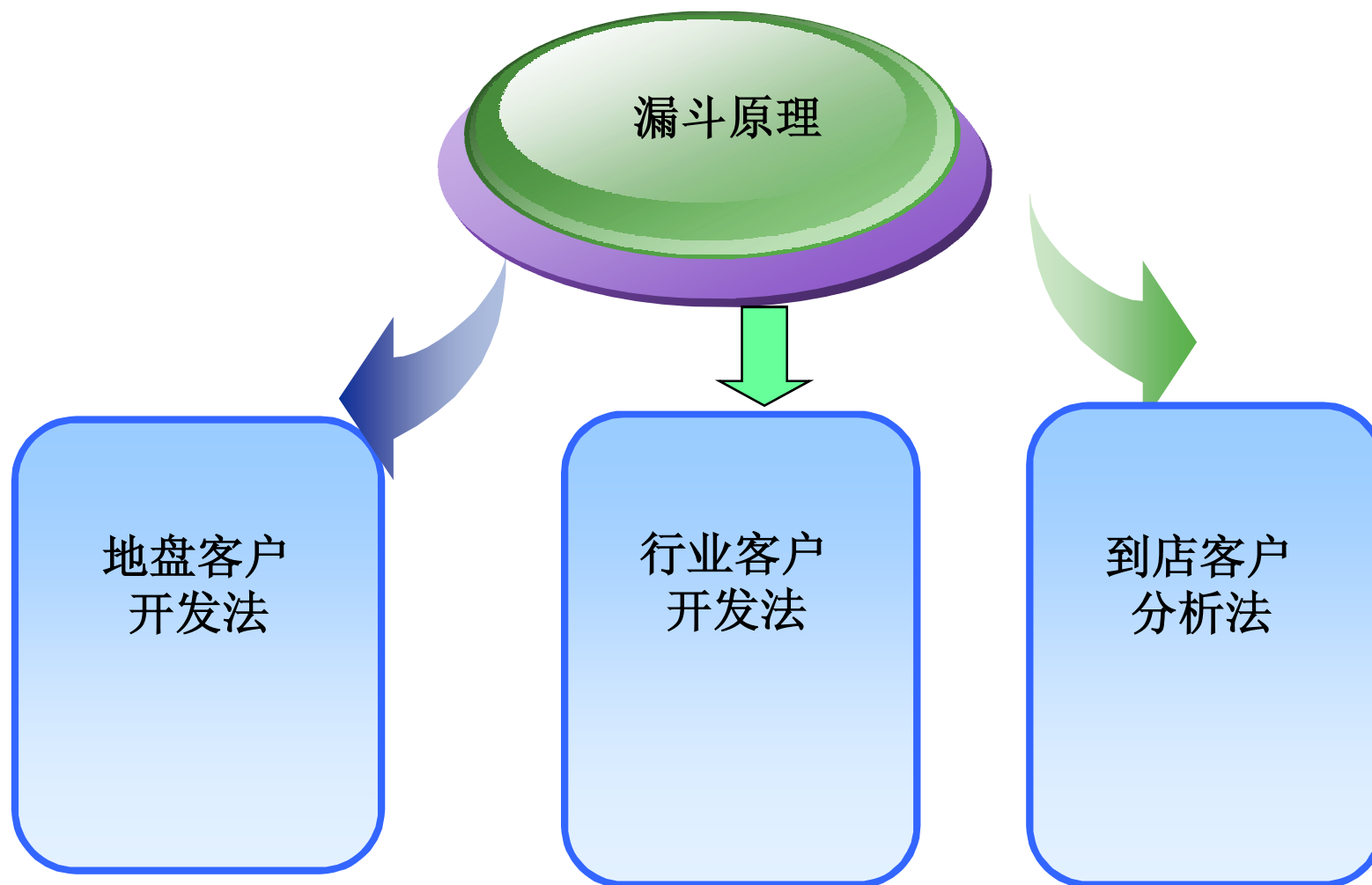


- 1、客户分析与挖掘能力
- 2、市场策划与广宣能力
- 3、集客和销售成交能力
- 4、价值链增值能力
- 5、客户关系维系能力



1、经销商客户分析与挖掘能力

经销商：为产品找客户——产品的客户是谁？





(1) 漏斗原理

1)

什么叫漏斗原理

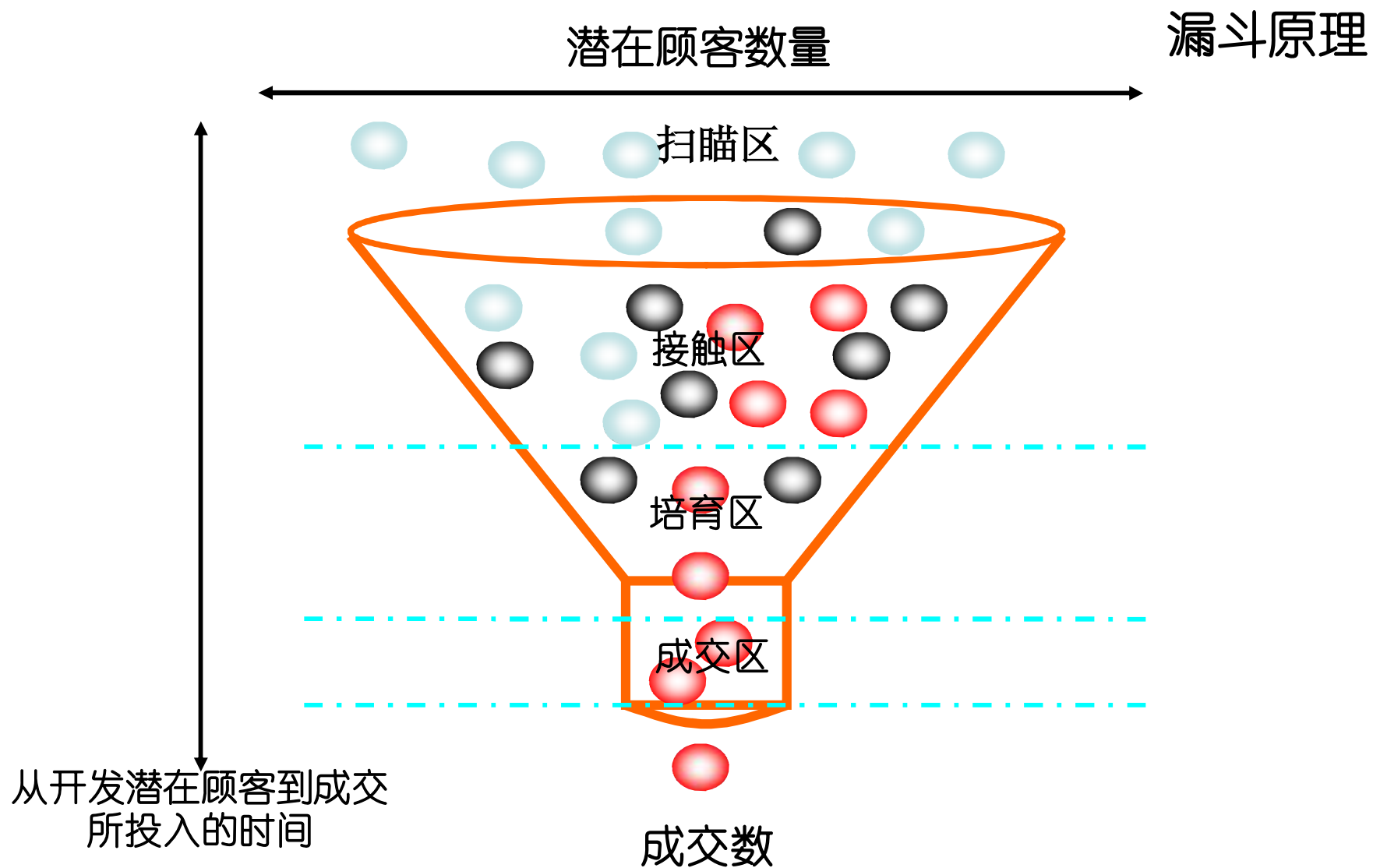
2)

漏斗原理的关键点

3)

应用

1)、漏斗原理简介





2)、漏斗原理的关键点

增加漏斗上口广度

电视广告
感情销售
参加车展
路演、小区车展
朋友介绍
开展来电有礼活动
试乘试驾活动

中层筛选的精细度

更有效的说服有意向客户；
加快漏斗工作的速度；
漏斗内资源的补充

成交的技巧

熟练掌握销售话术；
和有经验的销售顾问；
探讨成交技巧；



3) 漏斗原理技巧应用

如何加大漏斗尺寸	从经销店顾客来源与开发着眼，漏斗的开口越大，创建的销售机会就越多
如何淘汰不能带来利润的意向客户	从意向客户分级与跟踪着眼，快速过滤流失部分
如何更有效地说服不确定的意向客户	从销售流程管理与技巧着眼，通过电话找出抗拒成交的原因。增强快速购买的欲望。提早及更频繁地请顾客下订单
如何寻找更好的意向客户	从经销店顾客来源与开发着眼，使用更好的方法寻求能带来更高利润的意向顾客
如何加快漏斗的工作程序	从销售流程管理与技巧着眼，创建更有效率的方式来帮助意向客户通过“漏斗”。通过合理安排销售投入以及避免时间浪费来缩短销售周期
如何补充漏斗	从经销店顾客来源与开发着眼，防止销售量下跌，应提早将意向顾客补充到“漏斗”中去，并要做到经常补充。以成交率为指南计算需要新增的意向顾客数量。



(2) 地盘客户开发法（电子地图法）

- 1) 各地区区域经济文化人文特点
- 2) 什么叫地盘开发法及五要素
- 3) 地盘开发法——省地区划分法
- 4) 地盘开发法——城市区域划分法
- 5) 地盘开发法的具体方法
- 6) 地盘开发法优劣势分析

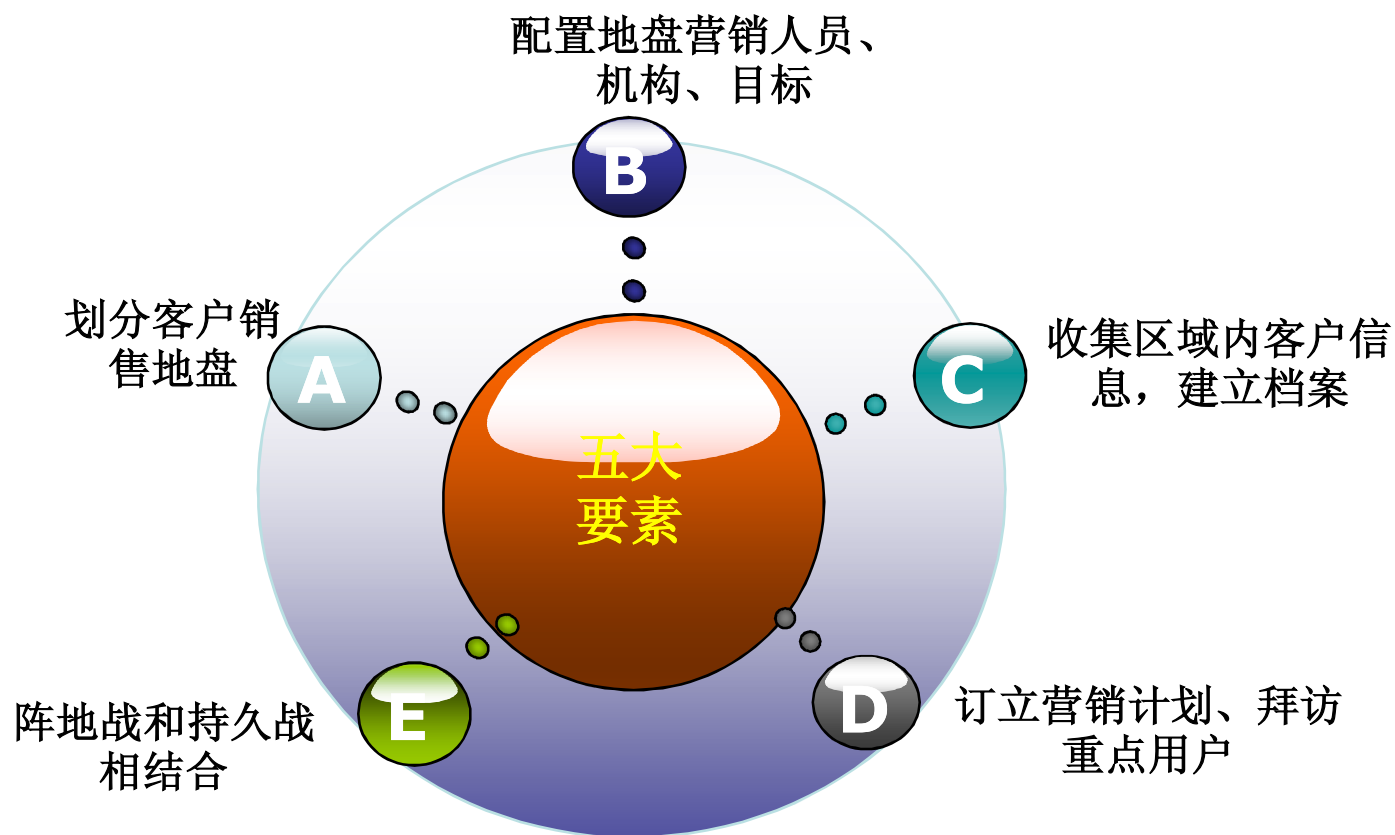


1)、各地区区域经济与人文特点

区域位置	区域面积	经济水平	富裕状况	人文特点	---
华南地区 例：广东省 顺德					
华东地区 例：江苏省 无锡					
西南地区 例：四川省 成都					
西北地区					
东北地区					
华北地区					

2)、客户地盘开发法及五要素

地盘开发法：也叫区域开发法。经销商把生产商划定的区域再细化安排专门的销售人员负责推销管理。日本、台湾、美国的汽车经销商多采用这种方法。



3)、地盘开发法区域划分法：省区、地区



案例：郑州富达

河南省级经销商再省区域内进行区域细化，并制定营销计划

4)、地盘开发法区域划分法：市区方格划分法



郑州的某经销商按地图进行区域划分，每个区域进行有意向客户和已购车客户的统计和分类，通过分析对比，看到自己的客户群以及薄弱的环节，再针对不同区域的不同特点开展营销活动。

地盘开发法区域划分法：市区行政区域法



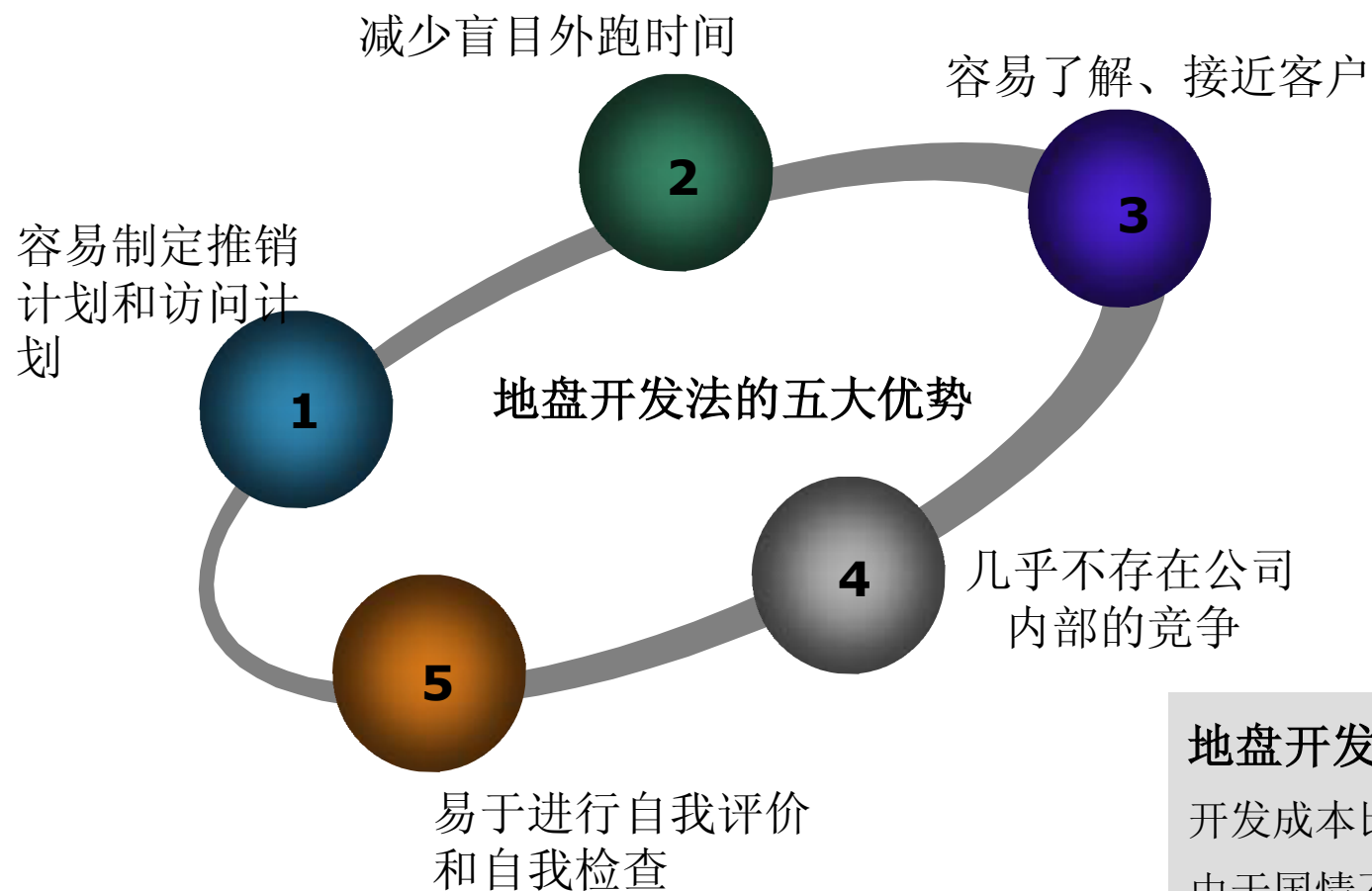
根据行政区域划分开发区域



5)、地盘开发法的具体方法

- 区域客户扫描：像雷达一样扫描收集区域重点客户信息
- 制定拜访计划：对区域重点客户作出拜访计划表-并适时调整
- 有的放矢拜访：针对重点客户-重点关键人物-重点针对拜访
- 按区访问：能够建立本公司强有力的势力范围区，判断其他汽车公司了解情况和顾客的动态。
- 集体访问：通过推销员的协作能够发现推销员在责任区内的漏洞
- 按汽车种类进行访问：从汽车每年的样式来看，容易判断出推销成功率容易找出共同的谈话题目。
- 按行业一个个地访问：能够收集到哪个行业需要购买汽车的话题、消息之类广泛的情报。
- “热户”的重点访问：针对成功率高的人家来进行的，所以效率高。
- 根据不同的时间、天气进行访问：根据不同行业的营业时间，以及他们容易受天气影响的倾向。

6)、地盘开发法优劣势分析



地盘开发法劣势分析:

开发成本比较高

由于国情不同, 困难比较多
出成果比较慢



(3) 行业客户开发法

1)

什么叫行业客户开发法

2)

行业客户开发法注意的要素

3)

行业划分与举例

4)

行业客户开发的具体方法

5)

行业客户开发法优劣势分析

1)、什么叫行业客户开发法

行业客户开发法也就是分行业来营销、销售。按照行业的功能、规律、共性来制定营销方案。

采用这种方法的行业有：石化、金融、政府、教育-----



石化行业



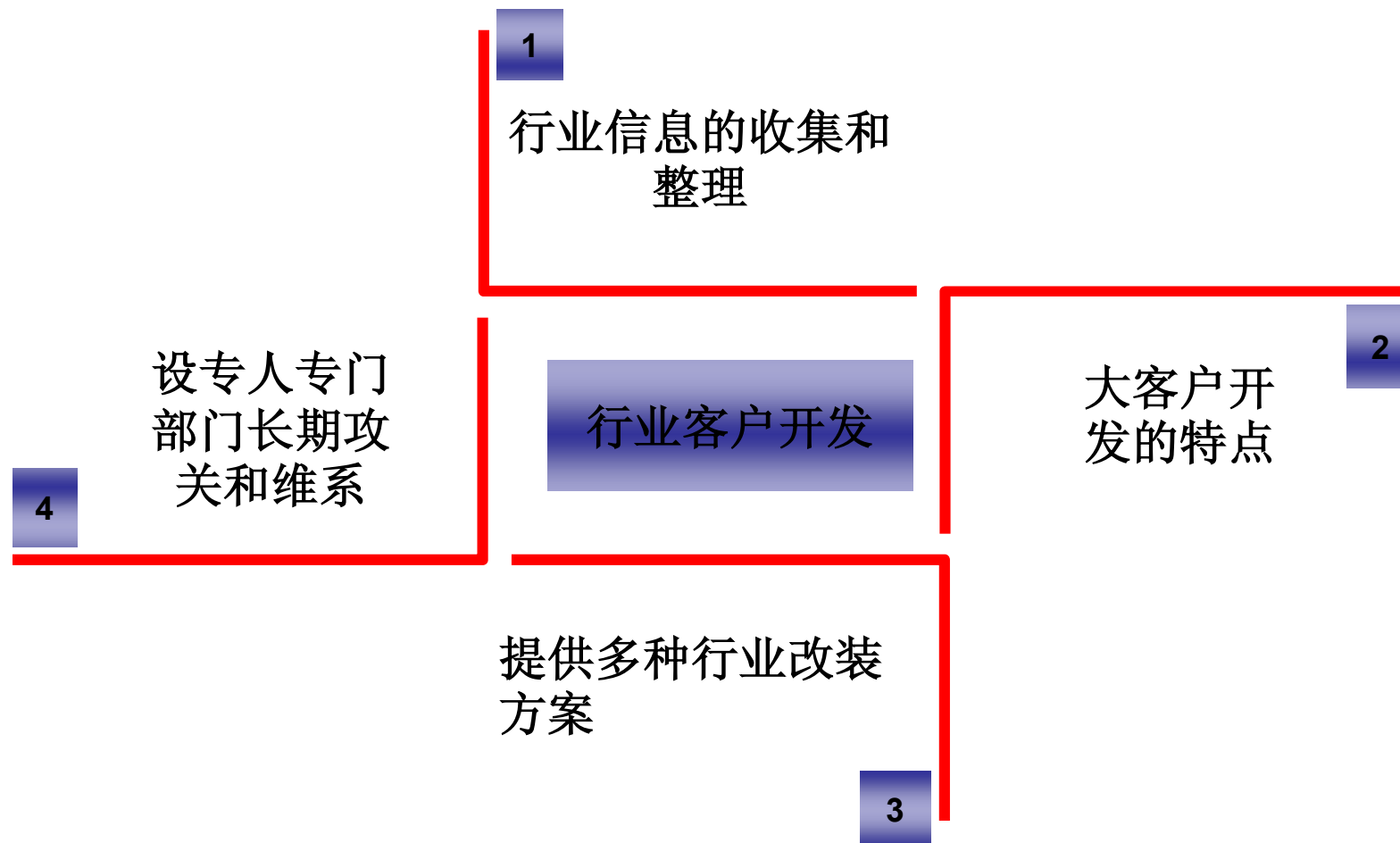
金融行业



公检法行业



2)、行业客户开发法注意的要素





3)、行业划分

序号	行 业	备 注
(一)	政府	
(二)	化工石化医药	含原石化、化工、医药
(三)	石油天然气	
(四)	电力	含原火电、水电、核电、新能源
(五)	冶金	含原冶金、有色、黄金
(六)	军工	含原航天、航空、兵器、船舶
(七)	机械	
(八)	商物粮	含原商业、物资、粮食
(九)	核工业	
(十)	电子通信广电	含原电子、通信、广播电影电视
(十一)	轻纺	含原轻工、纺织
(十二)	煤炭	
(十三)	铁道	
(十四)	公路	
(十五)	水运	
(十六)	民航	
...	...	



行业举例

※ 邮政行业



※ 电信行业



※ 电力行业



※ 物流行业



※ 石化行业



※ 公检司法



案例：解放卡车

通过上门行销，实车推介，试乘试驾和针对行业特点的营销方式进行营销和销售。



(4) 区域经销商的客户分析与应用？

分部	销售顾问	A卡数	A卡受注数	受注率	上月受注率	年度累计数量	总累计数量
展厅分部	冯 彬	/	/	/	/	2	62
	元 颜	/	/	/	/	163	278
	和君雅	17	2	12%	12%	183	297
	武德伟	71	10	14%	9%	246	353
	高 帆	58	8	14%	17%	226	252
	王海英	100	17	17%	7%	302	302
	王 龙	23	/	/	/	65	65
	潘 昊	22	2	9%	/	22	22
	段庆满	49	1	2%	/	49	49
	李 曼	7	/	/	/	7	7
	侯云龙	94	1	1%	/	94	94
	杨 硕	47	1	2%	/	47	47
	陈 晨	16	/	/	/	16	16
大客户分部	王 清	45	6	13%	3%	109	112
	张 磊	76	10	13%	5%	204	237
	王科磊	/	/	/	/	44	44
	张 伟	69	4	6%	9%	199	313
直销分部	王海航	136	10	7%	3%	350	377
	邹 文	/	/	/	/	261	283
	邱新军	89	4	4%	6%	317	358
合计	17人	919	76	8%	7%	2906	3568



2、性别：

女性：106个，占总数的比例：12 %；

男性：813个，占总数的比例：88%。

3、预计购买日：

一个月内购车客户：334个，占总数的比例：37%；

三个月内购车客户：306个，占总数的比例：33%；

六个月内购车客户：279个，占总数的比例：30%。

4、预购类型：

新购车客户：591个，占总数的比例：64%；

换车客户：174个，占总数的比例：19%；

增购车客户：109个，占总数的比例：12%。

5、来店契机：

来电：112个，占总数的比例：12%； 介绍：82个，占总数的比例：9%；

访问：285个，占总数的比例：31%； 平日来店：285个，占总数的比例：31%；

广告宣传：8个，占总数的比例：1%； 自销客户：19个，占总数的比例：2%；

店头/店外展示：83个，占总数的比例：9%。

6、各地区分布：

安阳：14个，占总数的比例：2%；

登封：4个，占总数的比例：0.4%；

鹤壁：3个，占总数的比例：0.3%；

焦作：46个，占总数的比例：5%；

开封：6个，占总数的比例：0.7%；

洛阳：3个，占总数的比例：0.3%；

漯河：5个，占总数的比例：0.5%；

南阳：17个，占总数的比例：2%；

平顶山：14个，占总数的比例：2%；

三门峡：3个，占总数的比例：0.3%；

濮阳：3个，占总数的比例：0.3%；

商丘：11个，占总数的比例：1%；

新乡：9个，占总数的比例：1%；

信阳：15个，占总数的比例：2%；

许昌：27个，占总数的比例：3%；

驻马店：4个，占总数的比例：0.4%；

周口：5个，占总数的比例：0.5%；

外省：11个，占总数的比例：1%。

郑州：716个，占总数的比例：78%；

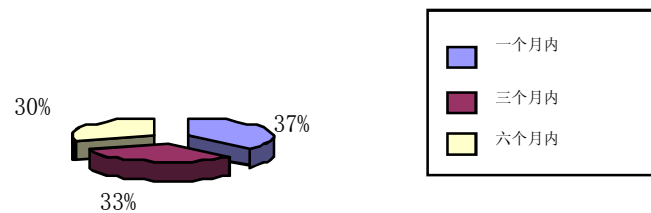
7、A卡准确率：

本月回访A卡95个，有效回访73个，其中有3个客户信息错误，信息准确率97%。

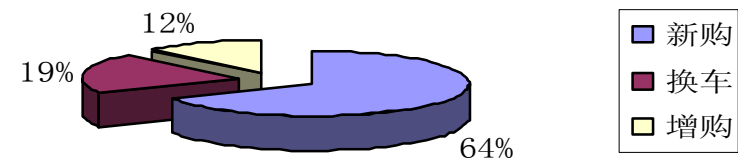
2010.11

三月份A卡数据分析

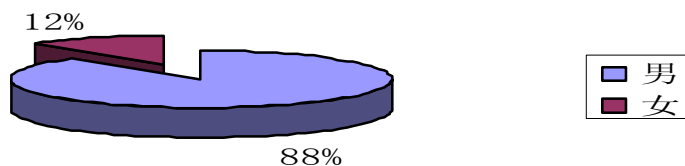
预计购买日分析



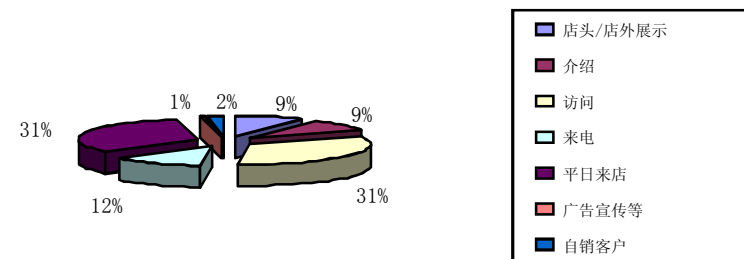
购买类型分析



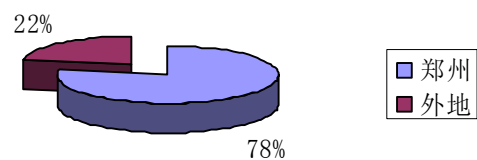
男、女比例



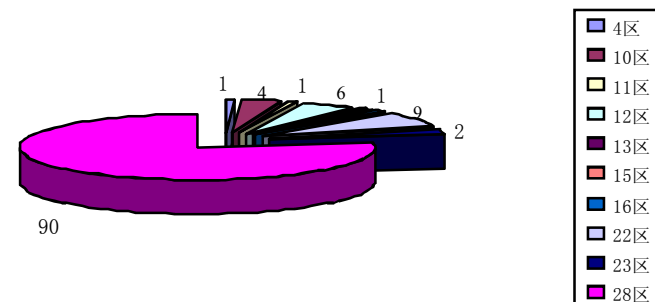
来店契机分析



郑州、外地客户比例



郑州各区域分布



2010.11



二00六年三月

报告人：××

类型	总结分析	评价
A 卡 客 户	1、本月新增A卡数量919个，累计2906个。 2、本月新增A卡客户中男性占88%，女性占12%。 3、A卡受注数量76个，受注率为8%。 4、外地客户203个，占总数的22%，郑州客户716个，占总数的78%。 5、一个月内预购车客户334个，占总数的37%；三个月内预购车客户306个，占总数的33%；六个月内预购车的客户279个，占总数的30%。 6、外地客户主要分布在南阳，焦作，安阳，平顶山，商丘，信阳，许昌等地。 7、来店契机：平日来店客户31%，来电客户12%，介绍的客户占9%，店头/店外展示占9%，访问的占31%，广告宣传的占1%，自销客户占2%。 8、预售类型中，新购车客户591个，占总数的64%；换购车的客户174个，占总数的19%；增购的客户109个，占总数的12%。 9、本月A卡的回访率为42%。	1、本月A卡目标950个，目标达成率为97%。 2、从数字上看，郑州的客户所占的比例要大于外地客户，但外地客户也有22%，所以我们既要做好外地客户的开发，同时也要对市内客户更加重视。 3、本月的新增A卡的回访率比上月增长了27%；A卡的受注率也增加了一个百分点，由此可见，对客户的及时跟进是非常重要的。 4、从A卡的来店契机来看，平日来店和访问的客户比例最大，其次是来电、店头/店外展示、介绍的客户。本月除了来店的客户，展厅人员也积极利用时间到市场上拜访客户，使我们的客户群体遍及郑州的每一个角落。 5、本月新增A卡客户中，新购车客户比例最多，其次是换车客户、增购车客户，在推出我们品牌的同时，也要做好对老客户的维护，只要我们做到了，一次性买主都能成为我们永远的客户。
C 卡 客 户	1、本月新增C卡客户120个，总累计1734个，元月份新增C卡客户80个，较上月增长了50%。 2、本月新增C卡客户中男性占75%，女性占25%。 3、单位购车的客户所占比例为18%，个人购车客户所占比例为82%。 4、本月新增客户群体年龄主要集中在26-50岁之间。 5、本月新增客户中郑州客户75个（含1个郊县客户），外地客户45个。 6、市内客户主要集中在14，15，16，17，18，19，22，23，26，27区。	1、本月销售比较不错，新增C卡数量比上月增长了很多。 2、郑州的客户占62%，外地客户占38%。 3、C卡客户和A卡客户所分布的区域大致是相同的，都集中在市中心和离本店较近的地方。



2、经销商营销策划与广宣能力

新闻界：狗咬人不是新闻，人咬狗才是新闻；
丰田提出：没有新闻，制造事件；没有事件，制造概念
公共关系能力：四两拨千斤



丰田的汽车驾校

北亚车市的汽车庙会





100万包机港澳游

2010.11

55

Copyright:2001-2010®Sovey



某经销商一单1500辆车策划

目标客户：某市交通局出租车招标

策划主题：**1500**辆标的

策划内容：突破**2.0**排量规定，最后竞标成功



深圳深业阳光车友会



深业阳光车友会是“深业汽车”属下专门为车主提供与汽车及其他相关便利性服务的组织。阳光车友会成立于2001年，是深圳市首家开展车主联谊活动及组织车主自驾车游的品牌汽车经销商。车友会以倡导并推广汽车文化为宗旨，以专业规范的服务方式和超前的服务理念为会员服务，并努力为会员营造高尚尊贵的活动空间。车友会先后组织了多次大型车主活动，是深圳市首家携车主踏出国门、拜访本田汽车母厂的汽车经销商，同时还长期组织车主进行公益性活动，引起了社会各界的广泛关注，成为同业之楷模。

俱乐部核心理念

关注车友生活，传播汽车文化；

俱乐部阳光文化

诚信服务顾客，让客户感受阳光带来的温暖；

齐心打造品牌，每一位员工都能折射出太阳的光辉；

传播企业文化，让客户体会到阳光下的骄傲；

俱乐部口号

阳光知己，一路关爱。



深业阳光车友在日本富士山下合影



深业阳光车友在扶贫助学捐款仪式上



深业阳光车友与深业汽车员工联谊赛



关爱小车主—深业阳光车友会举办
刘诗昆艺术中心钢琴演奏会



深业阳光车友澳洲游



深业阳光车友与广州本田高层互赠礼品



3、集客与成交能力

成交能力体现在来店成交率和人均销售效率两个方面。

美国一家经销店做过统计，每100组来店客户中，有10%为无效客户，他们到店没有看车意图。有15%的客人是进来买车的。而剩下的75%的客户只是意向客户，到店看车但不会马上作决定。而恰恰这部分客户才是店头零售的关键。

要做到客人来了就不走，走了还会回来。在这个过程中，客户会比较别的品牌，在同品牌当中，客户也会比较服务情况，以及他对你的感受。所以店头销售活动的本质就是来了就不让走，走了还能让他回来。

来店组数多不等于销售台数多，来100组走100组，又有什么用？所以销售顾问对来店客户的心理把握、把话说到点子上、说到心里面。对不同的人、不同档次的车又有不同的认可，这既需要表达艺术，也需要经验积累。另外，从人均销售效率上也体现出成交能力。

客户级别的定义

客户一级分类	- 潜在客户 - 基本客户群 - VIP客户	
基本客户群的二级分类	本品牌	- 自销保有客户 - 他销保有客户
	- 意向客户 - 他厂牌保有客户 - 战败客户	

客户级别的定义

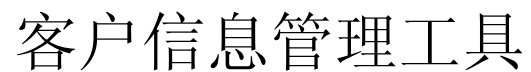
分类	定义	认定条件
基本 客户群	曾经接受过经销店（或个人）服务或有可能在将来会接受FTMS经销店服务的个人或公司团体，经正式纳入管理与有效接触者。	• 对未来销售有潜在帮助 • 保有对方完整资料，并登录信息卡及顾客档案中加以管理 • 对方留有公司资料（名片、目录）知道公司所在位置、销售商品，对公司无特别不良印象 • 销售顾问至少接触一次以上，能与顾客联络上，并有长期且定期的接触计划
VIP 顾客	与经销店的关系密切，且对经销店销售，售后维修，有经常性帮助者。	• 经常性提供购车情报，且对销售具有影响力 • 销售管理层曾亲自接触 • 公司有任何对外活动或赠送品，优先想到邀请或赠送 • 每个月均有专责销售顾问拜访

按时间客户分级

意向客户分类	
P0	已订购
P1	一周内可能订购
P2	一个月内可能订购
P3	三个月内可能订购
P4	其他

针对不同级别的客户，要设定不同的跟踪方法

意向客户级别的判定是持续变化的过程



A-C卡

[illegible]

订购预测 P0: 已订购 P1: 一周内可能订购 P2: 一个月内可能订购 P3: 三个月内可能订购 P4: 其他



銷售總處

_____年_____月_____日

	敏感姓名	电话	地址	住所 是否 房屋出租	联系人	救助 类型	是否与 火灾源	是否 危险	救助地址	是否 报警	档案附件
正北											
正北											
正北											
正北				—							
正北											
正北				—							
正北											
正北				—							
正北											
正北				—							
正北				—							
正北				—							

备注:

- [illegible]





月份 未成交顾客记录表

经销店:

 一汽 TOYOTA



留住客户

30分钟与三杯饮料



2010.11

66

Copyright:2001-2010®Sovey



试乘试驾



隆重交车



2010.11

交车背景改善
突出体现季节特色



68

Copyright:2001-2010®Sovey

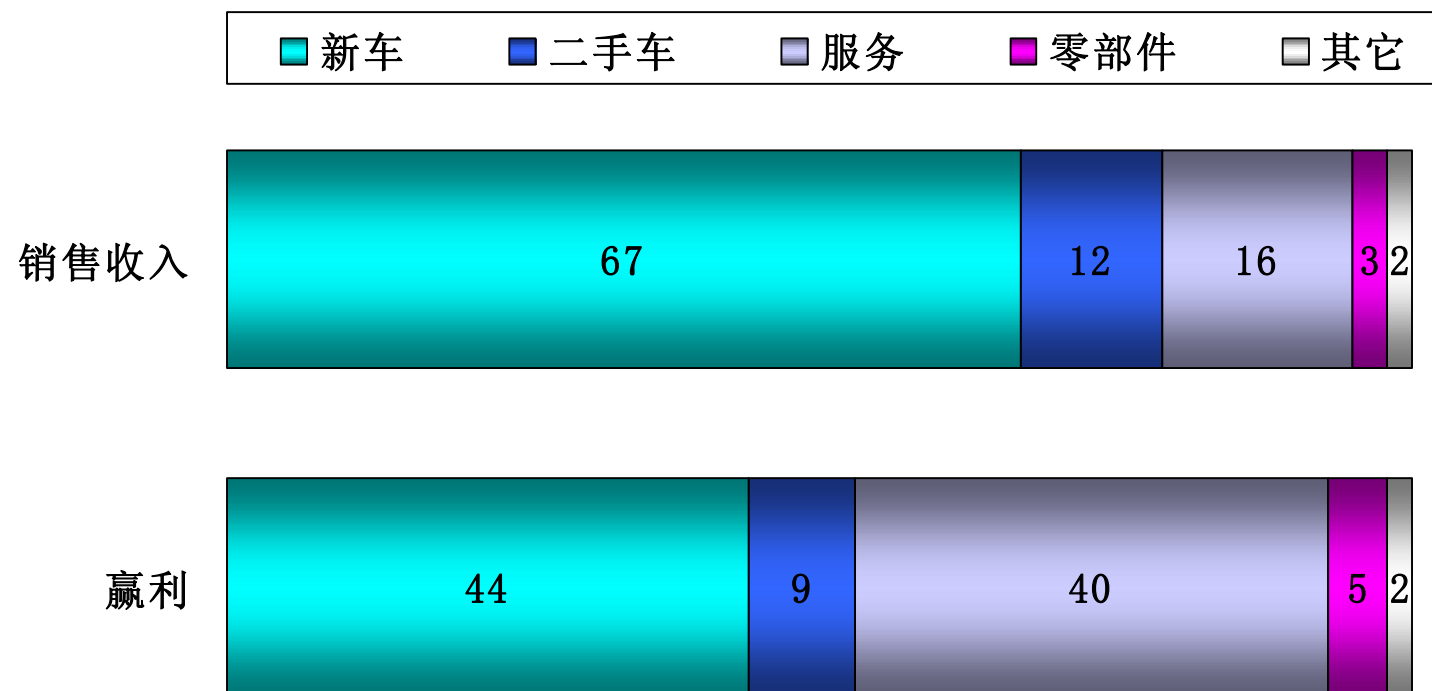


消费信贷——分期付款

4、价值链增值能力

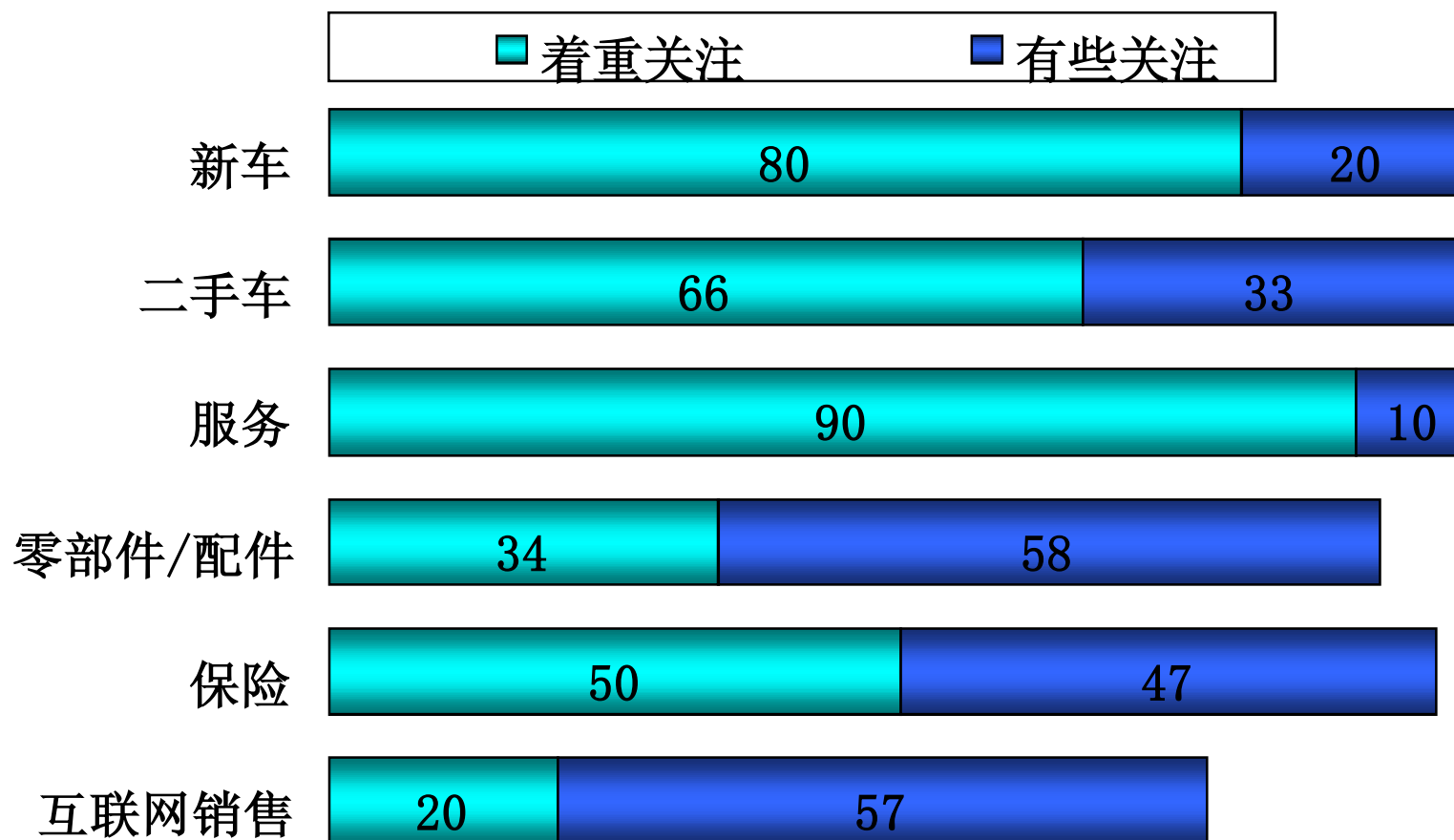
下图中，新车的收入占经销商总收入的67%，但利润贡献只占44%；服务的销售收入只占经销商总收入的16%，但利润却占40%，因此，国际汽车经销商越来越重视服务和由此带来的利润。

举例：业务部门对经销商收入和赢利的贡献





举例：经销商未来工作重点





客户购买一台新车，从付款到上牌正常使用，一般要经过7道程序或相关手续，在每个环节上都会产生服务增值，从而形成一个价值链，这7道程序分别是：

- ① 付款（分期付款）
- ② 保险（佣金）
- ③ 二手车置换
- ④ 精品装饰
- ⑤ 上牌（手续费）
- ⑥ 交养路费（手续费）
- ⑦ 代办年检



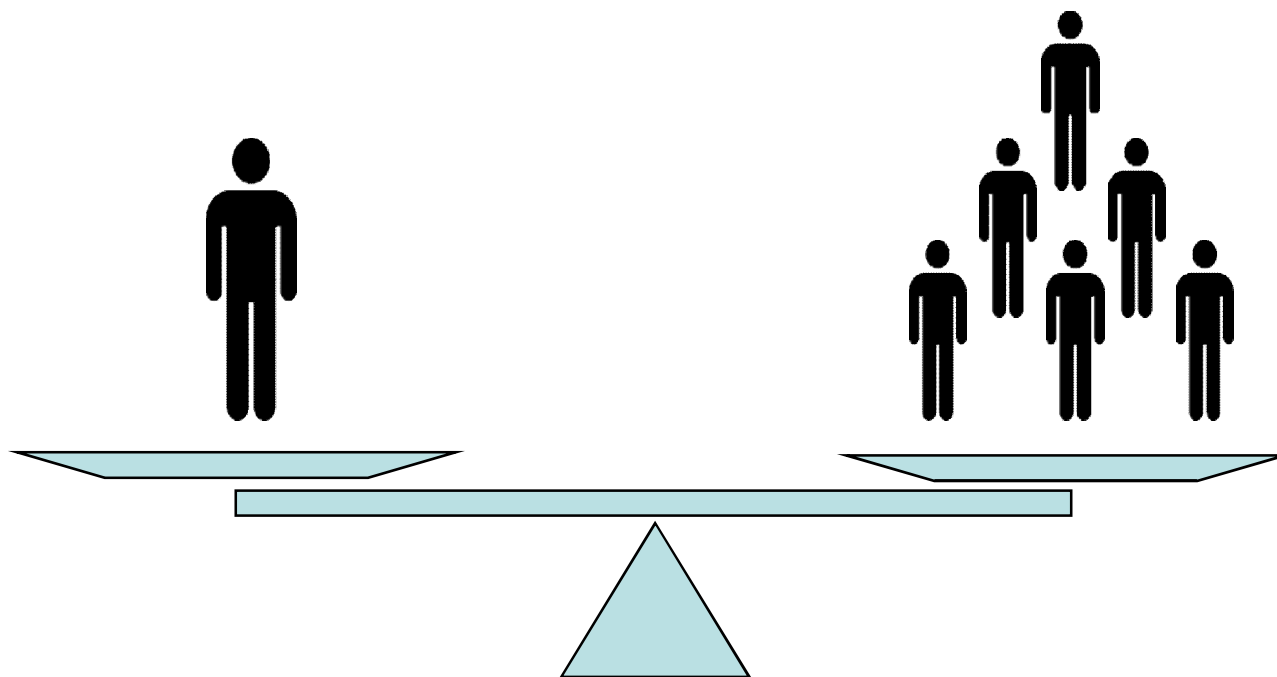
新车汽车价值链及获利能力分析

	美国经销商	中国经销商	FTMS经销商
付款（分期付款）	2400-4000	1000	1000
保险（佣金）	280	20%-30%	平均1600(15%)
精品装饰	400-2000	700	平均500
上牌（手续费）	120	1500	1500
交养路费（手续费）	200	0	0
代办年检	0	300	300
二手车置换	4000	5%-10%	平均8%
延长保修期	200-300	0	0

5、客户关系维系能力



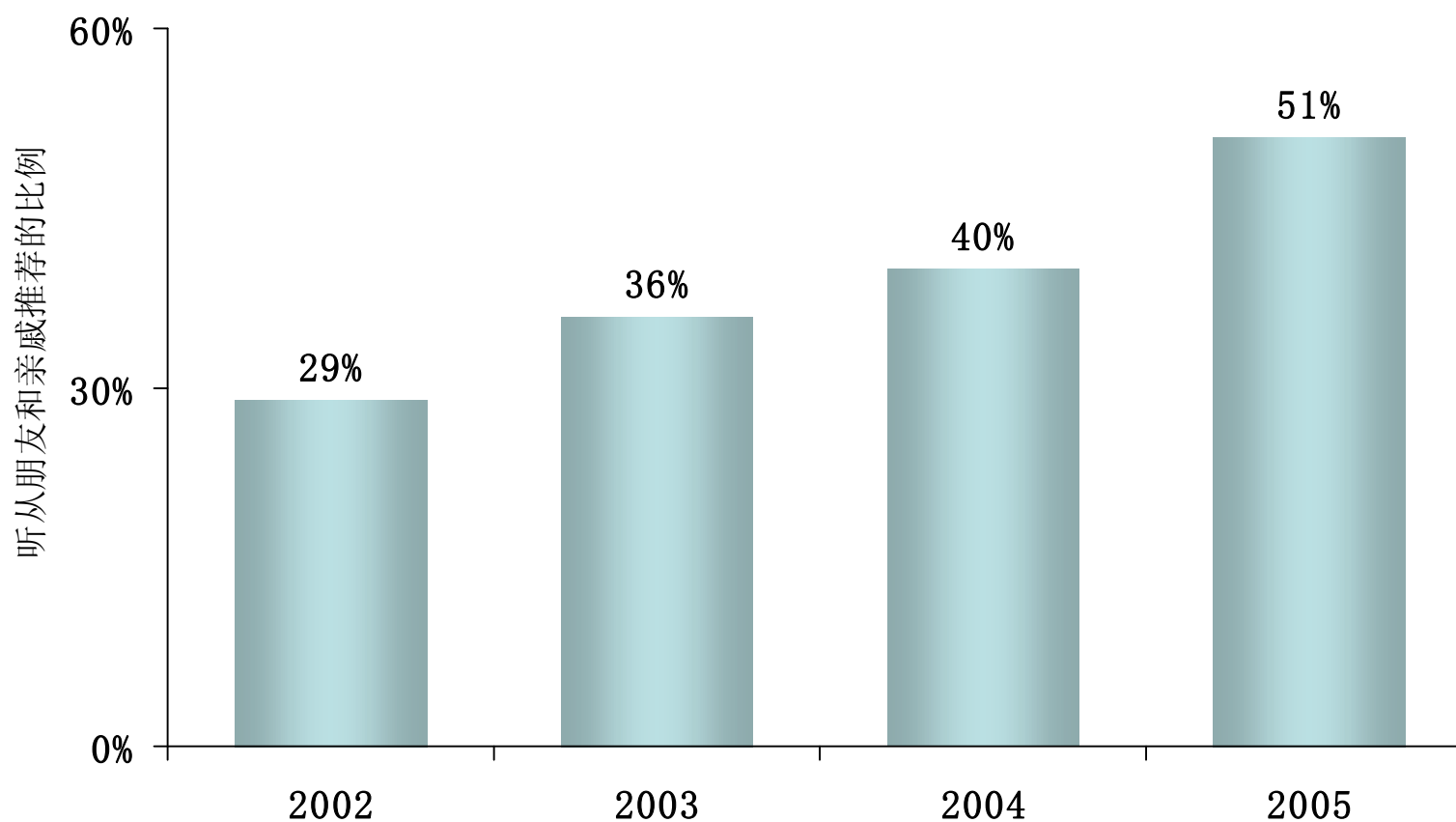
开发 1个新客户的成本 = 维系 6个老客户的成本





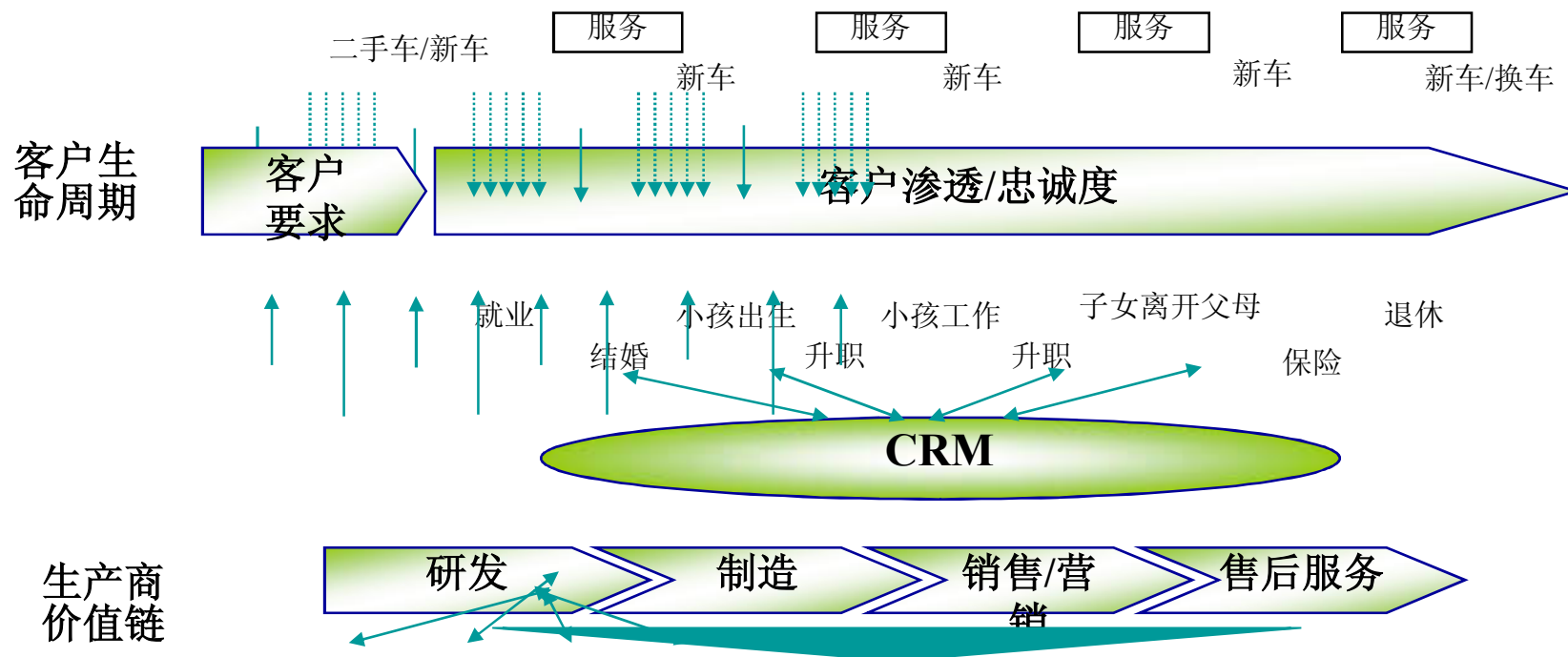
新的客户从哪里来

一半以上的客户会靠朋友和亲戚的推荐来您这里买车



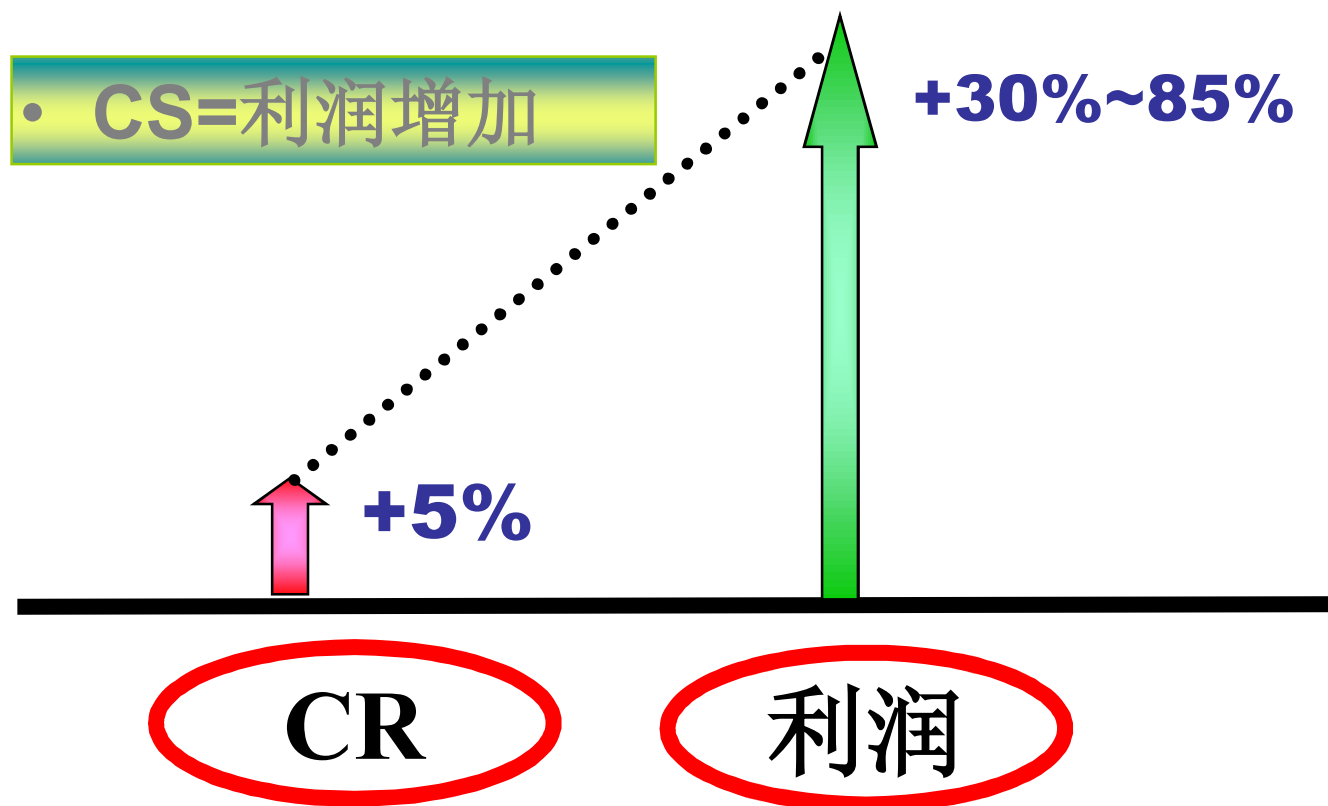


让我们来计算一个忠诚客户的终生价值



客户关系管理贯穿客户的生命周期，且与生产商价值链紧密整合在一起

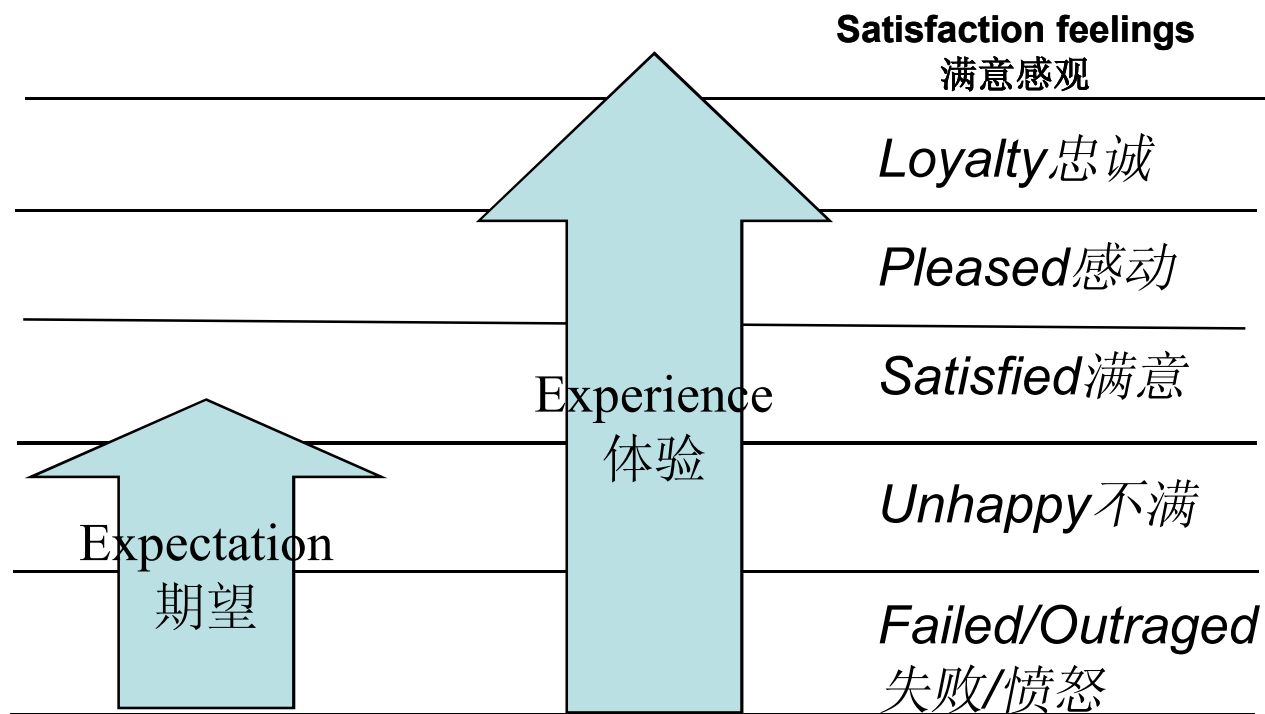
客户满意度对利润的影响





客户满意度管理

客户满意度 (CS) = 实际的质量及服务 - 客户期望的质量及服务

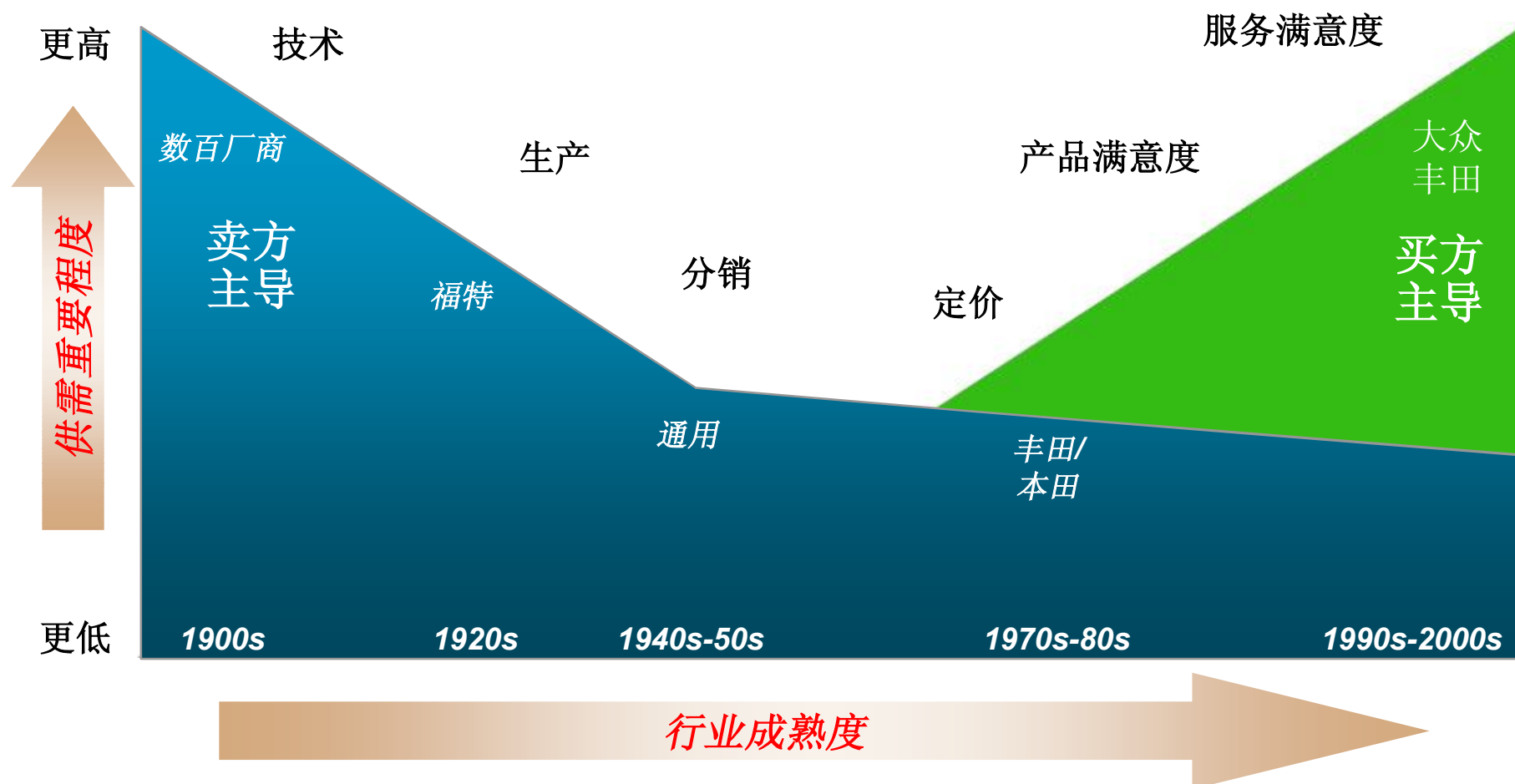


... and the expectation created by both a company and its competition

企业及其竞争对手都有的期望

行业不断成熟，满意度越来越重要

VOC（用户之声）和用户满意度随着市场的成熟变得越来越重要

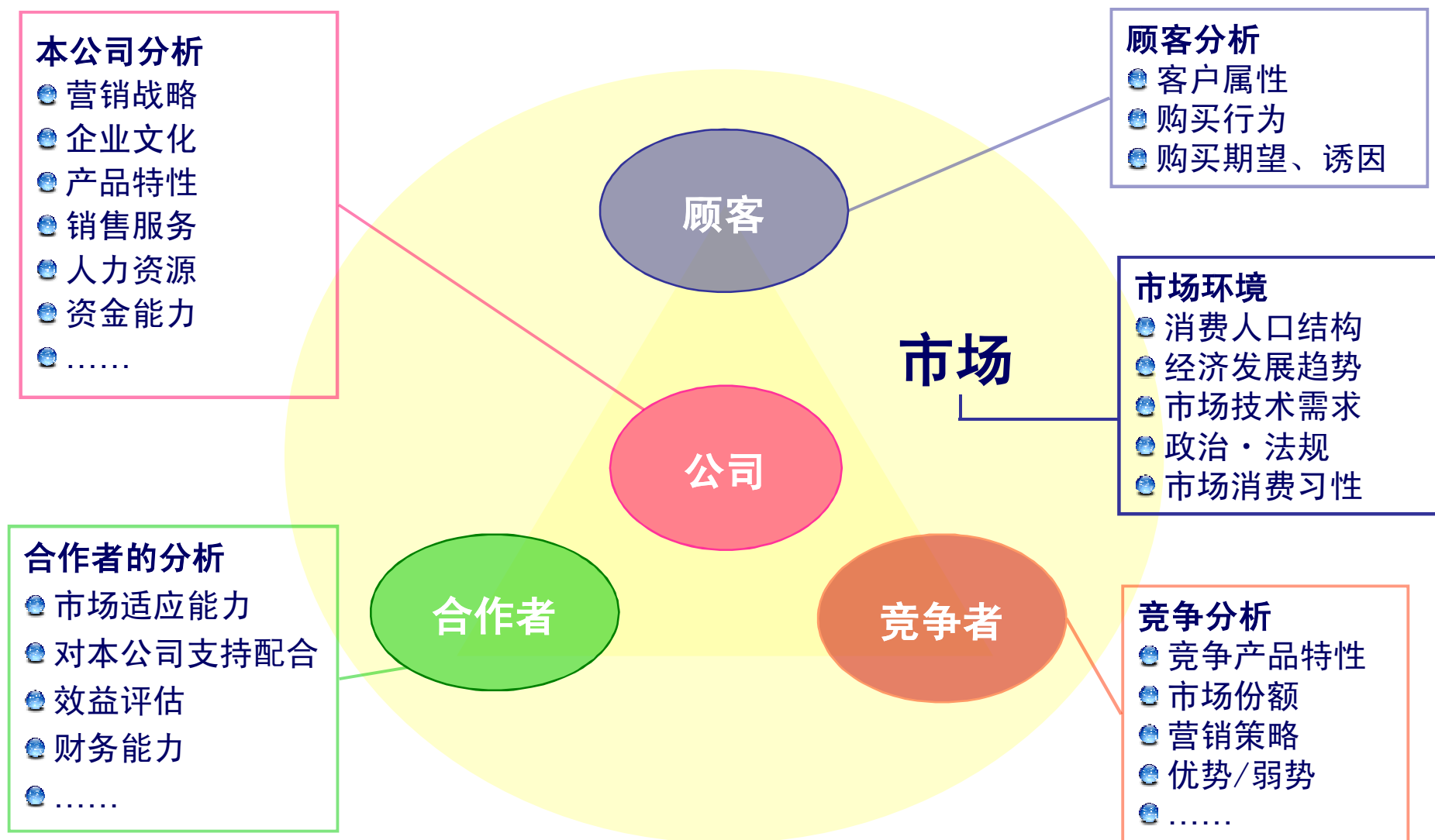


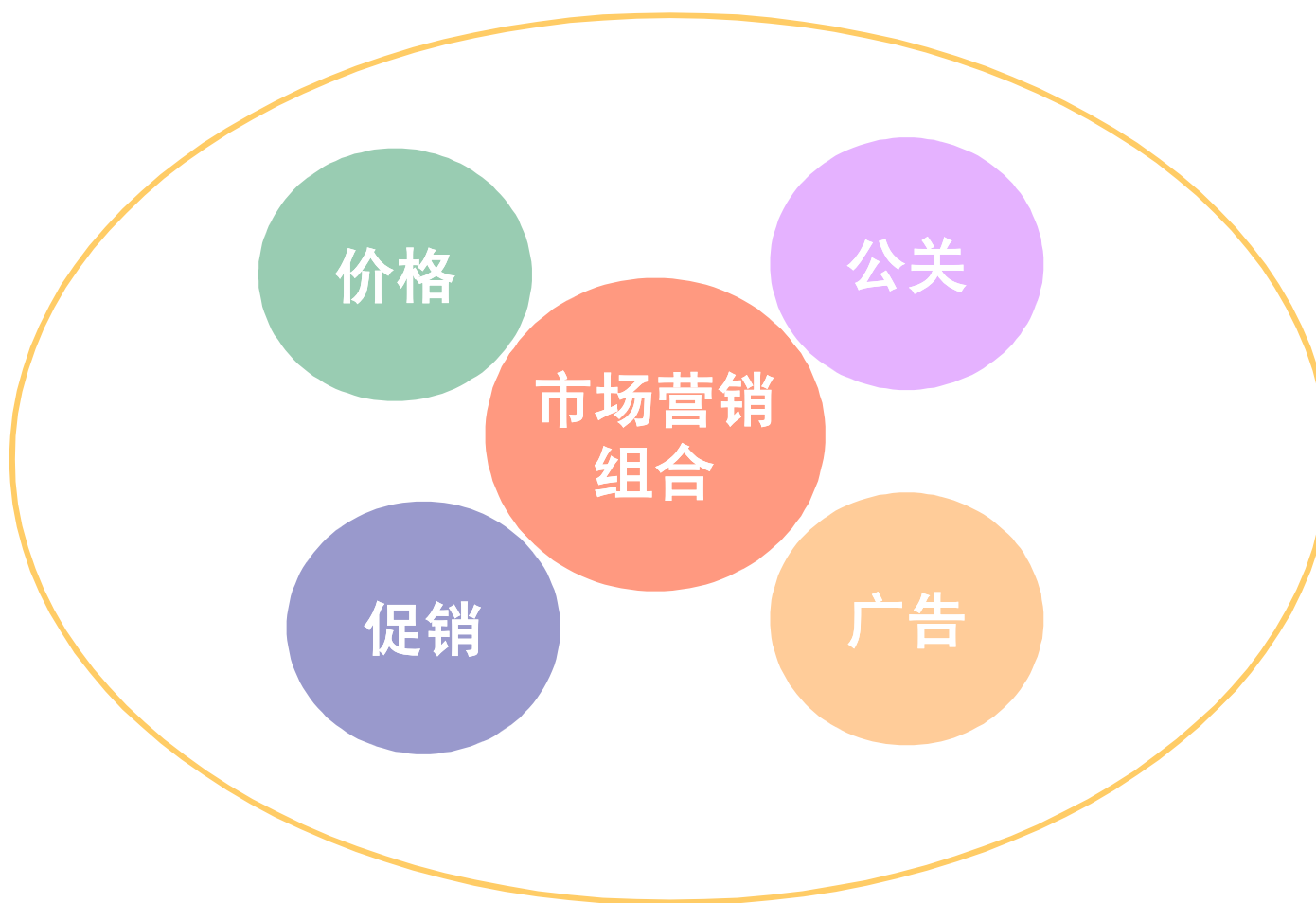


客户保留率、转介绍率与流失率管理

比率	内 容
客户转介绍率	这个指标在销售上表现为：CR受注率：经销店每月获得的定单中因老客户介绍和老客户自身增购或换购时产生的定单数量除以定单总数就是当月CR受注率，该指标可以到店的层面，也可以到销售顾问的层面； 在服务上该指标表现为：在经销店每月新增的服务客户中，因老客户推荐或经销店的口碑好而产生的第一次入厂台次占经销店当月新增客户的总入厂台次的比例，经销店每月新增服务来店接受服务的原因分为以下几种： <1>经销店自己销售的汽车； <2>因老客户推荐而来店接受服务的； <3>经销店的口碑(比如是老店，技术比较好等)； <4>广告促销活动(包括经销店自身开展的促进来厂活动和FTMS统一开展的促进服务入厂活动)； <5>无特别原因随机来店； <6>与保险公司合作产生的入厂(主要发生在事故车入厂)； <7>劝诱入厂（如电话邀约）； <8>经销店的地理位置比较便利； <9>其他原因。目前经销店对销售客户的来店原因进行了分析但大多数对服务客户的来店原因没有进行分析。这样分析第一次来厂客户后第二次来厂客户就成为了老客户，直接进行下一率的分析。
客户保留率	通过这个指标分析让经销店清晰：“现有客户是金”这个概念。这个指标可以细分为几个小指标：新车首保回厂率；保修期内客户回厂率；超过保修期内客户回厂率(CR掌握率)；针对上述三个指标都存在客户流失率的分析。
客户流失率	

市场环境分析





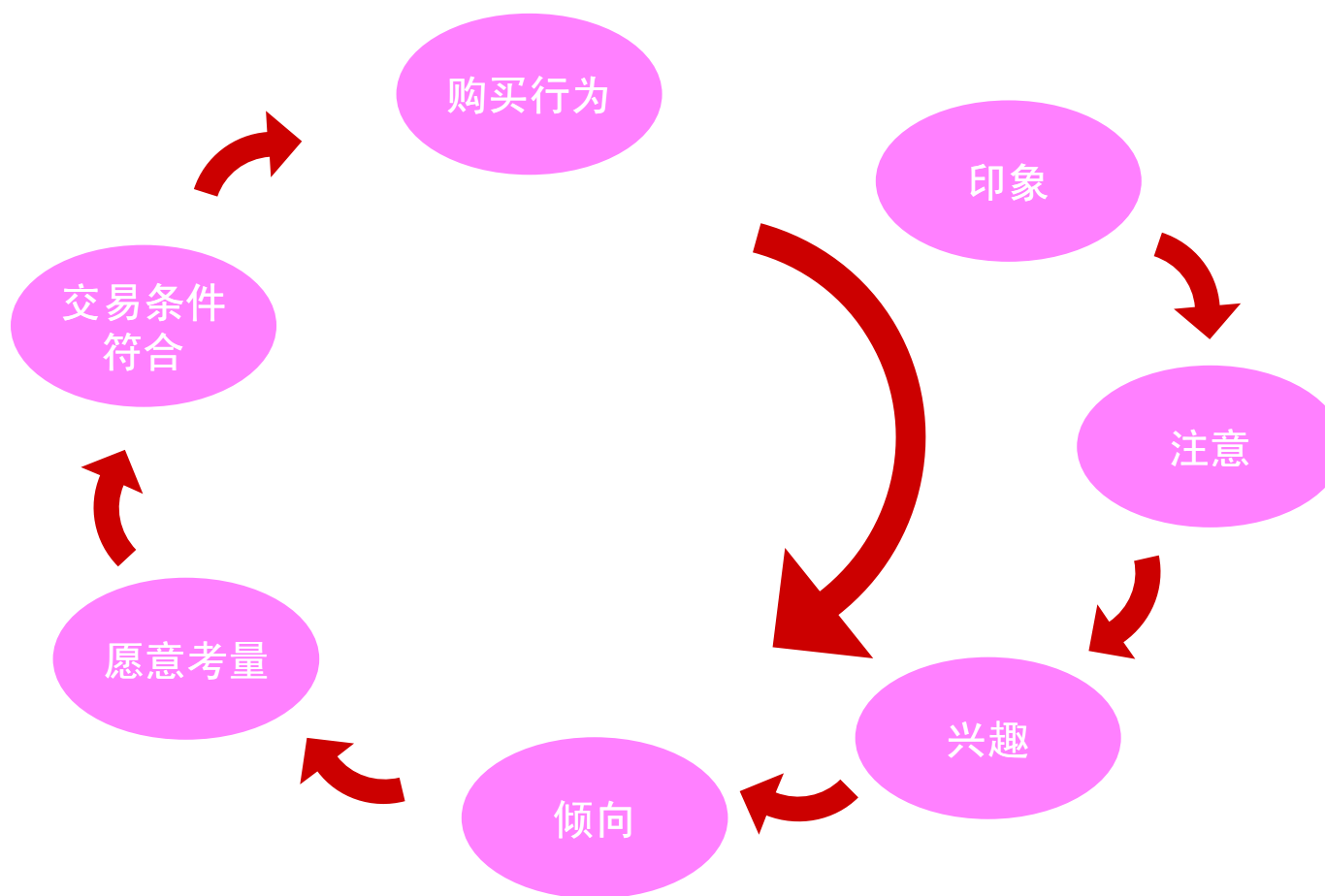
对外

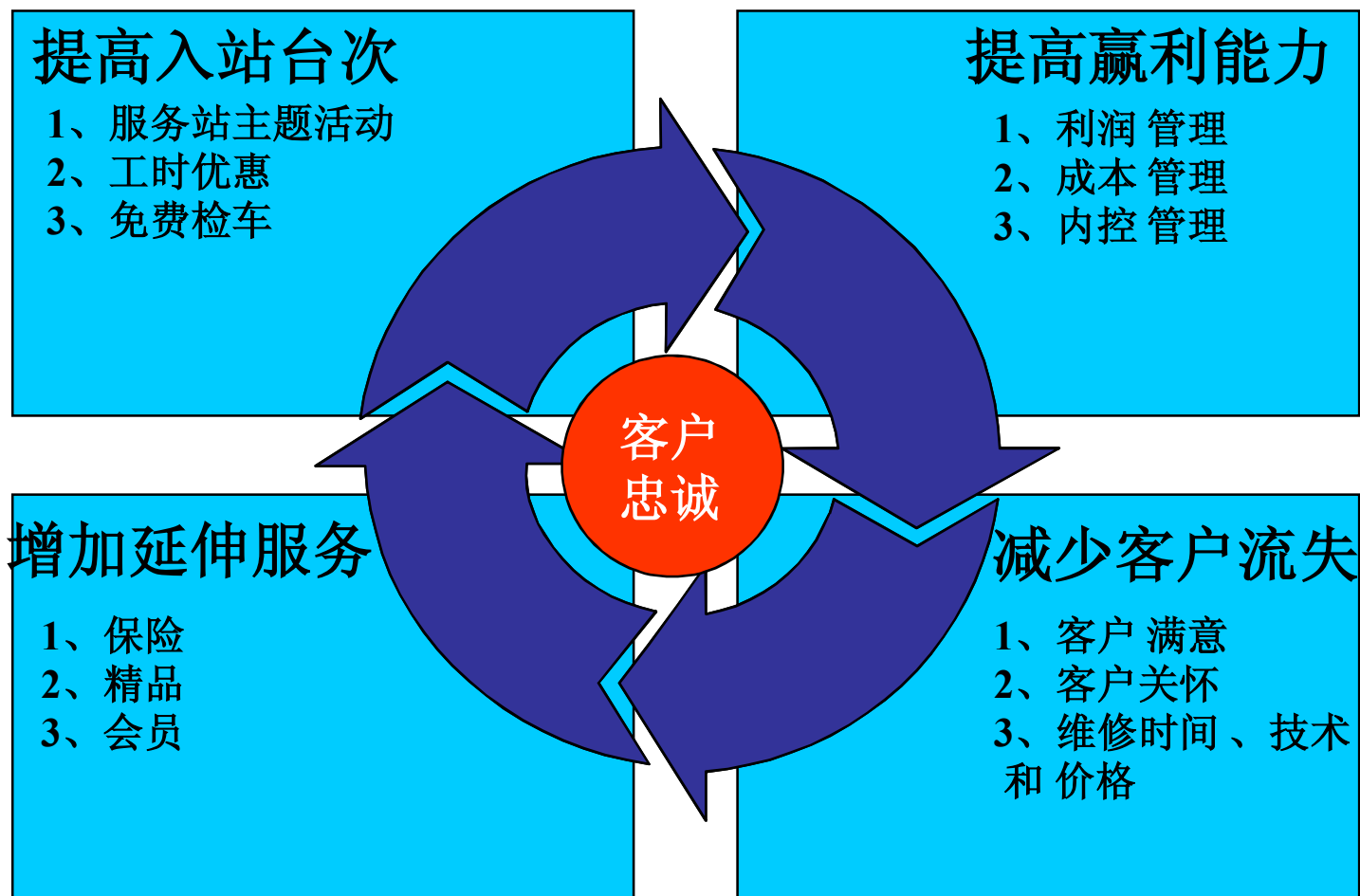
- 品牌、产品的市场**宣传**
- 招揽客户，引起关注（**集客**）

对内

- 扩大**基盘客户**
- 增强**新车成交**的机会

客户购车行为





客户关怀





四大关系

经销商的目的与手段：经销商的目的是赚钱
经销商的手段是卖车、服务

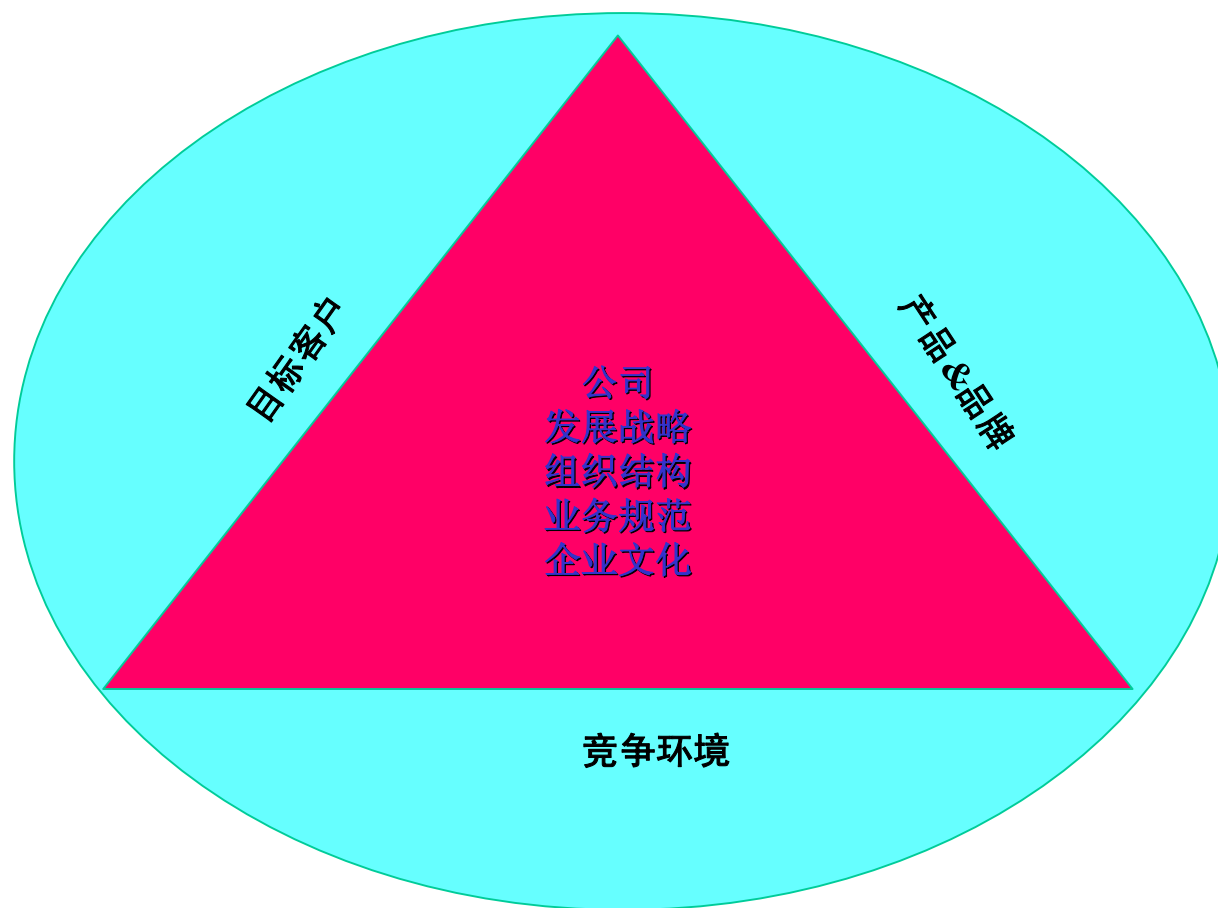
区域经理的目的与手段：区域经理的手段是让经销商赚钱
区域经理的目的是卖车数量

区域经理作用：是研究辅导经销商如何卖车、服务、赚钱
而不是代替经销商直接卖车
是让你教会经销商熟练、持续应用这些方法



四、汽车4S店发展经营管理

1、经销商的发展战略





什么是战略

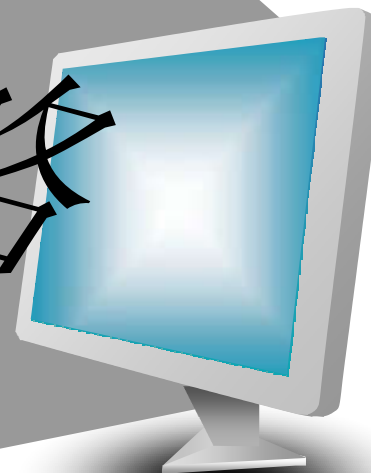


为什么要战略



如何做好战略

战略





经销店大客户发展战略规划具体内容的参考格式

序号	类别	内容	工具
一	大客户战略分析	本经销店内部环境分析 机会威胁优劣势分析 大客户战略要求分析	内部能力分析法 大客户战略要求分析法 客户矩阵分析法
二	大客户战略目标方向	公司大客户发展方向 大客户发展阶段（1-3年） 大客户发展目标 大客户发展重点	思维战略图 战略滚动法 三大目标法 核心能力法
三	大客户战略重点措施	大客户营销方面 大客户开发策略方面 大客户维系方面	
四	大客户战略资源配置		
五	大客户战略控制		



2、经销商的经营策略

设计公司发展战略与经营策略

发展战略	经营策略
清晰自我发展方向	▪ 对自我未来的发展方向进行设计 ▪ 对在专业化分工中的所处环节进行定位 ▪ 做好品牌建设工作
明确自身定位	▪ 对自身的竞争优势进行定位 ▪ 明确和价值链上各环节的关系责任 ▪ 自身创造价值盈利模式定位与目标定位
提高经营管理水平	▪ 对所选择品牌和投资规模进行分析 ▪ 设计自我管理模式与适宜的组织架构 ▪ 设计销售与服务的业务管理流程 ▪ 进行自我培训，提高经营管理水平
加强横向的协作	▪ 依靠整车厂的管理平台,协调统一行动部署 ▪ 与同品牌经销商进行资源共享，降低运作成本 ▪ 加强与已有各类经销商学习、沟通与交流

3、经销商管理主要模式

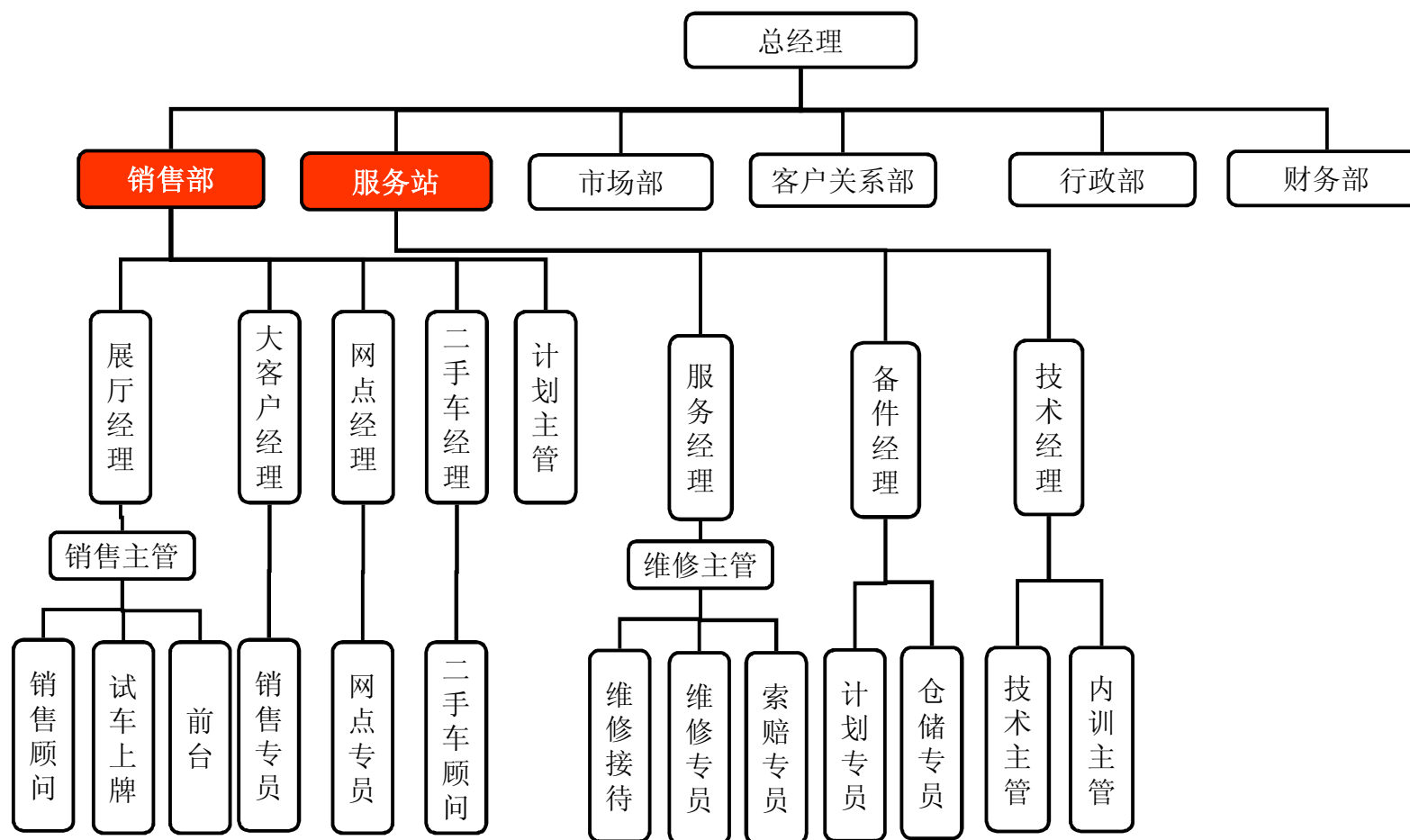
汽车经销商管理主要模式内容

- 一、汽车经销商的发展愿景与目标(发展战略)：一至五星级的汽车饭店
- 二、星级汽车饭店如何招徕客人（市场营销）：营销、促销与销售
- 三、汽车饭店如何得到客户满意（经营理念）：质量、速度、价格、服务
- 四、星级汽车饭店如何树立品牌（形象品牌）：文化、品牌、CI与转播
- 五、汽车饭店如何留住顾客心（客户关系）：一次顾客-多次顾客-终生顾客
- 六、星级汽车饭店如何能够盈利（企业管理）：做大、做强、做长

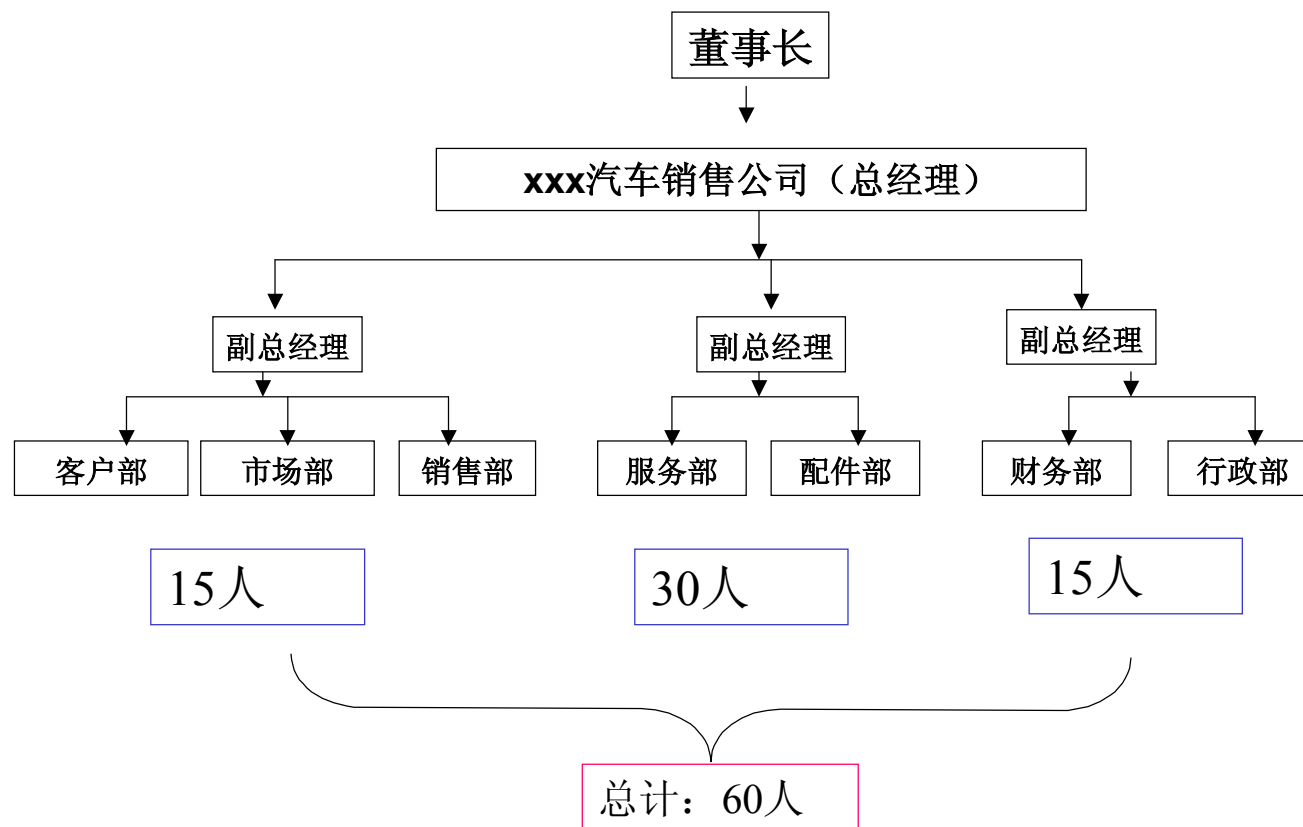




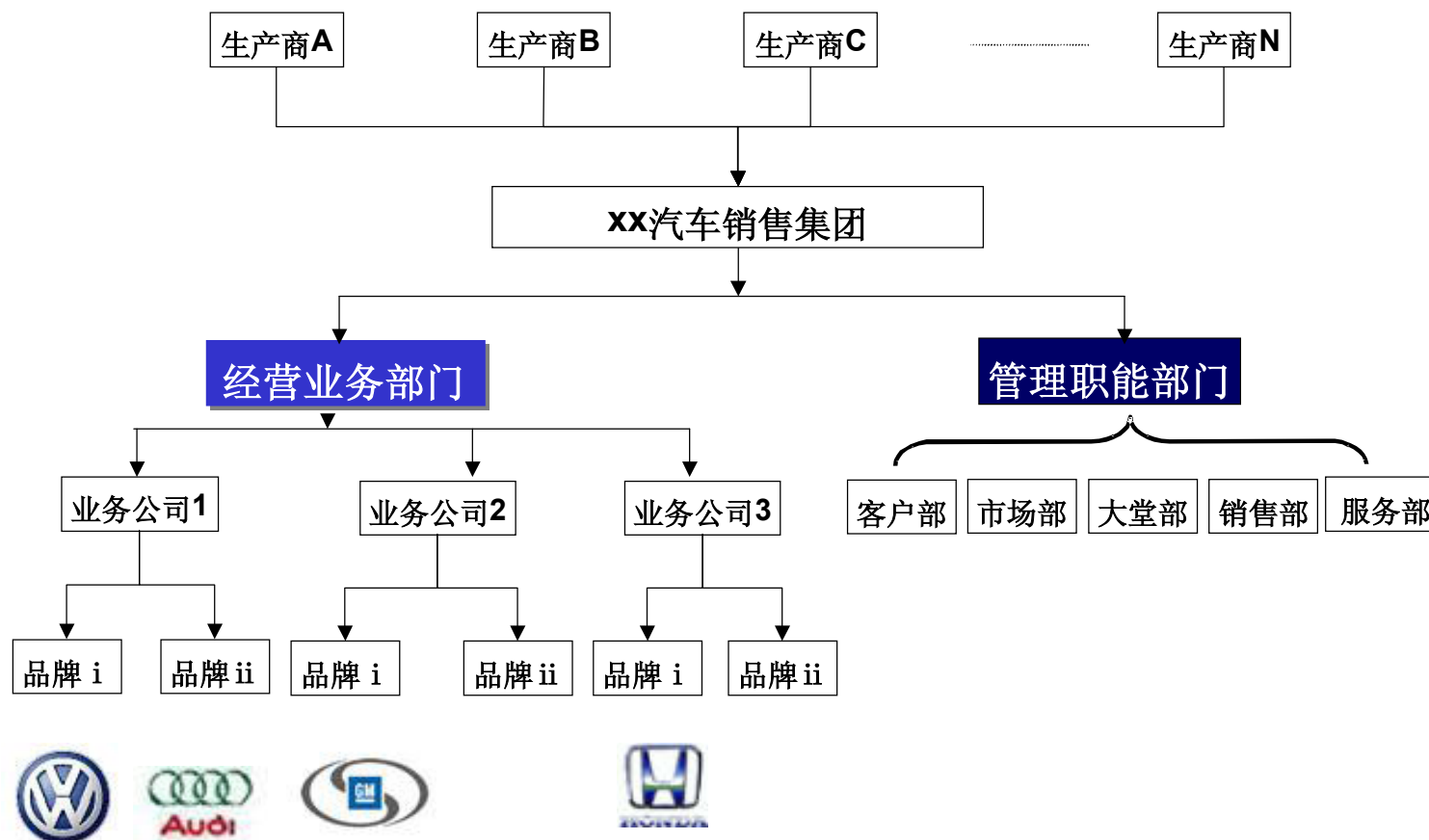
4、经销商的组织机构图



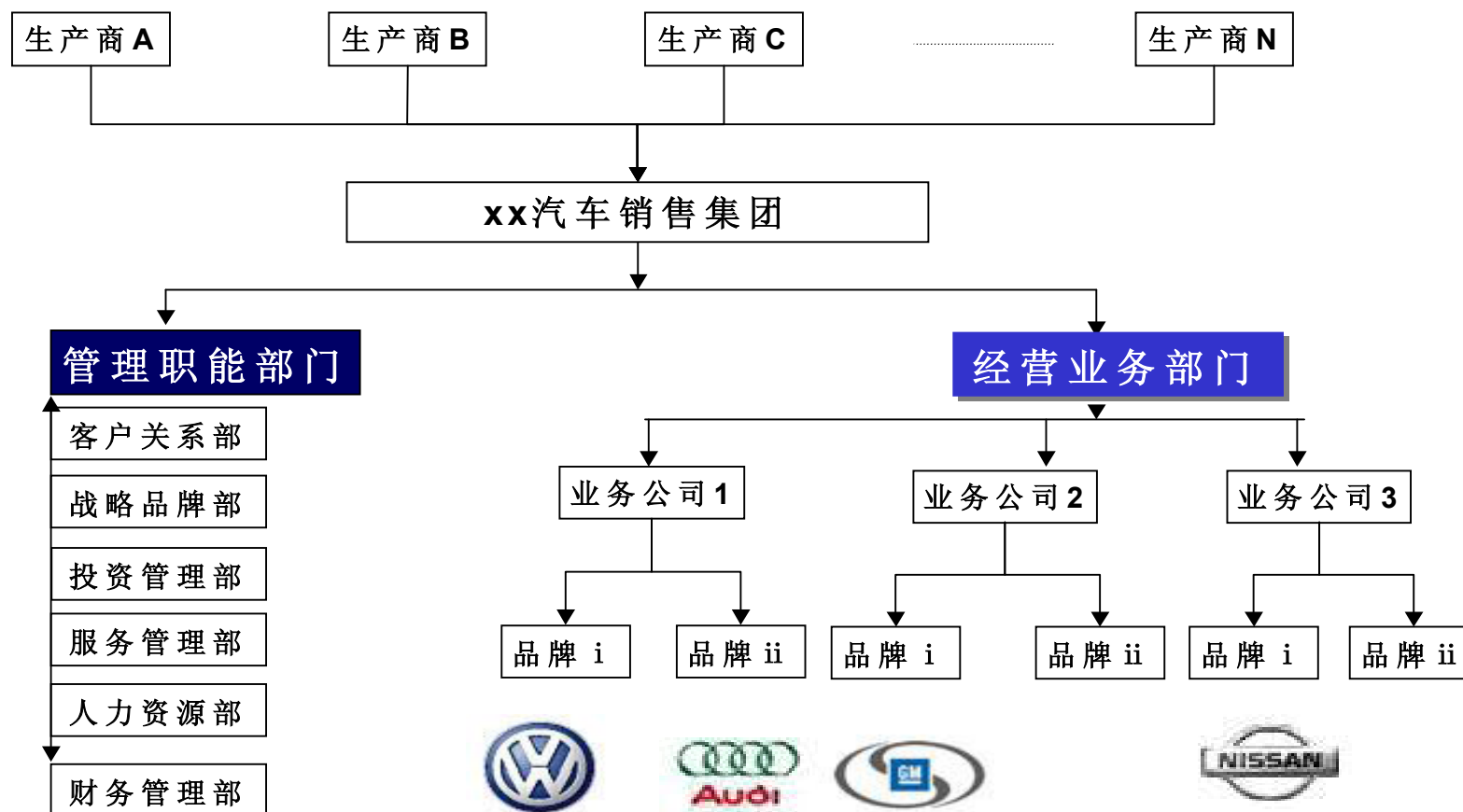
建立公司组织结构与配备团队人员



汽车经销商组织结构模式



汽车经销商集团矩阵式组织结构





5、经销店人才培养机制

事业留人

环境留人

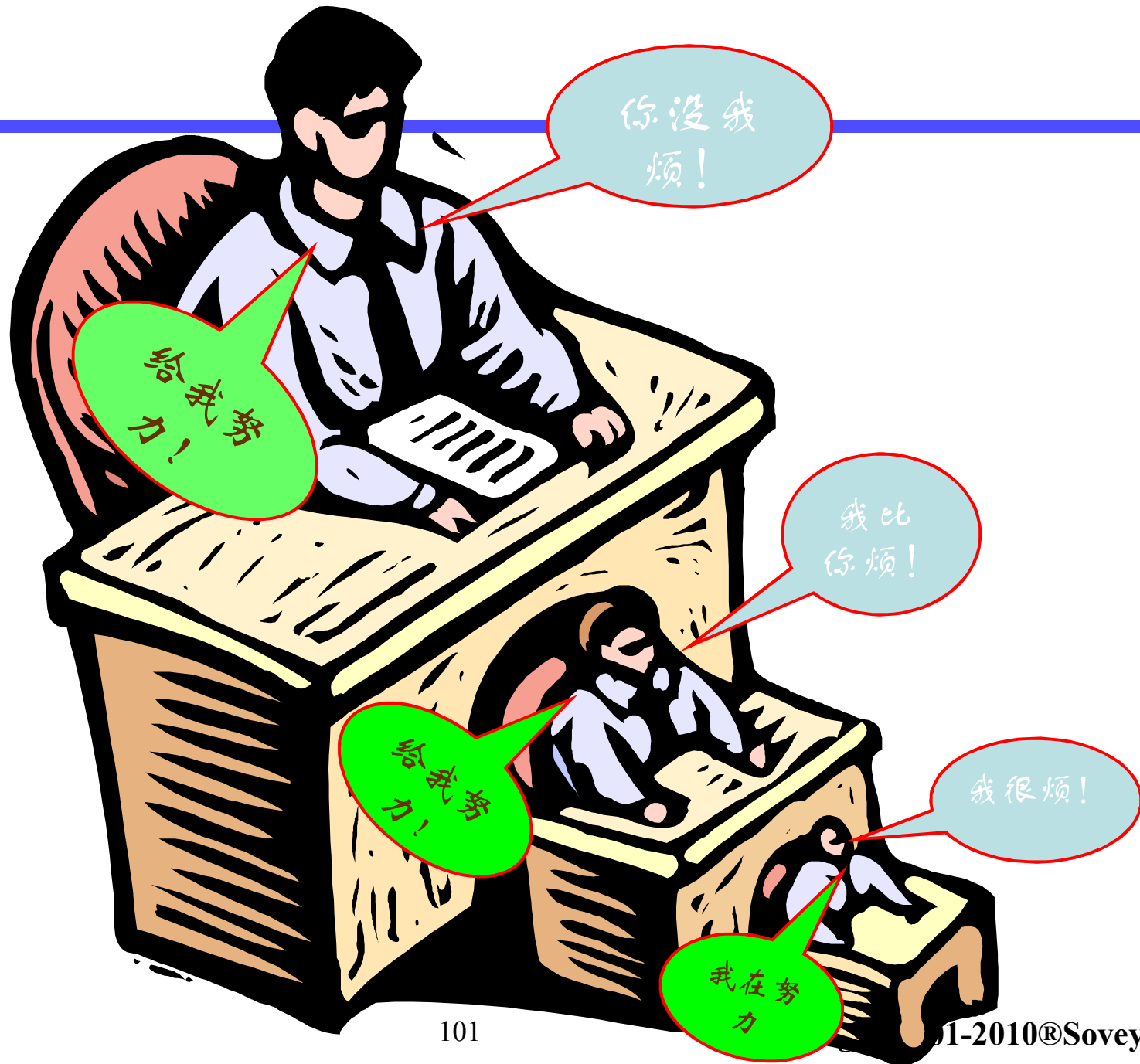
情感留人

利益留人

- 团队的构建：搭班子
- 团队的带领：带队伍
- 团队的士气：去冲锋

- ▶ 德能勤绩，责权利誉
- ▶ 疑人要用，用人要疑
- ▶ 三军易得，一将难求
- ▶ 个性共性，团队精神







联想帅印交接：十年树木，百年树人

国营企业：委派制——招聘制

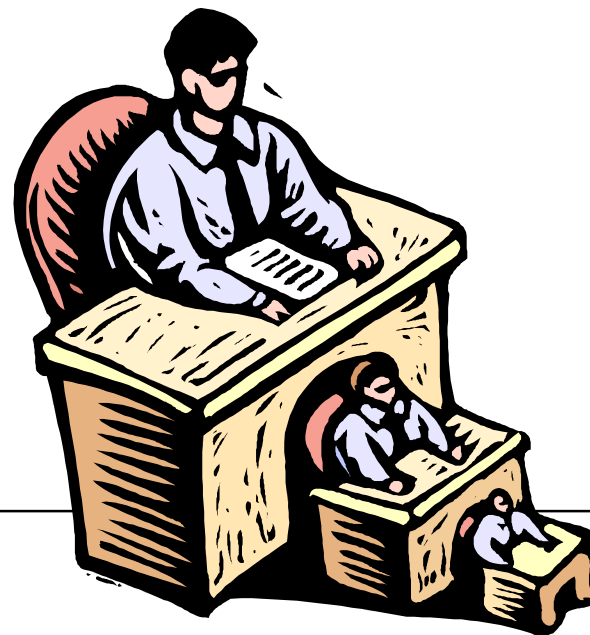
民营企业：继承制——培育制



联想 2000 财年誓师会上柳传志向两位少帅授旗

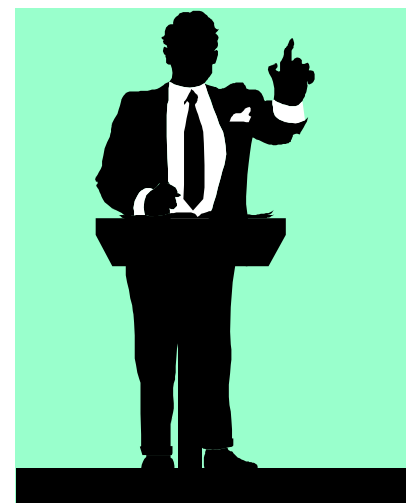
建设高效能的汽车销售团队

- 管理层团队搭建与管理
- 执行层团队搭建与管理
- 人员的选、用、育、留
- 相马与赛马



1) 成就汽车经销商CEO

- 经销商发展战略与管理模式
- 经销商的客户、营销、促销与销售管理
- 经销商的组织结构、职能职责、业务流程管理
- 经销商的目标、绩效、绩效考评与薪酬管理
- 经销商的品牌、形象与公共关系
- 经销商的投入产出，成本利润，盈亏平衡点
- 领导艺术、沟通技巧与团队激励

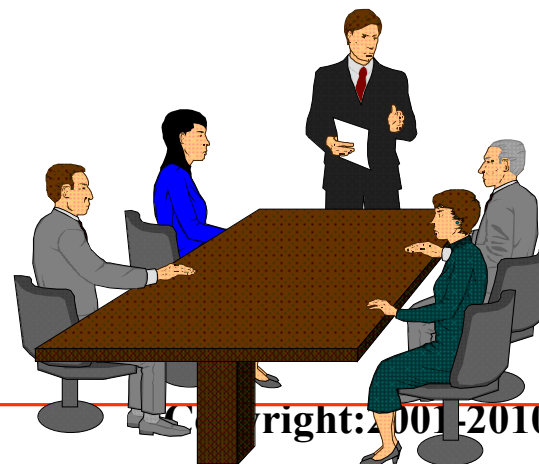


2) 打造经销商管理精英

- 客户部经理——客户挖掘、客户信息与客户关怀
- 市场部经理——市场调研、竞争营销与汽车促销
- 大堂部经理——车、店、人的气氛烘托与协调
- 销售部经理——销售流程、销售人员与销售现场
- 信贷部经理——财务、信用、信贷、保险---
- 服务部经理——维修、保养与售后服务--



2010.11

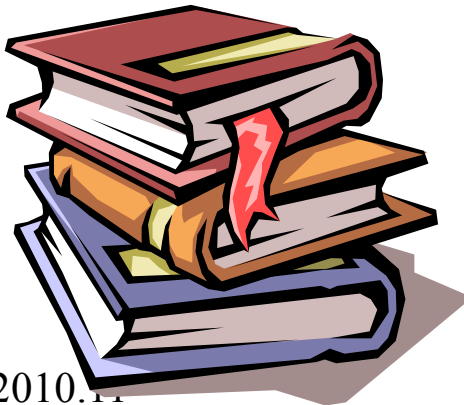


3) 培育汽车销售冠军



⑩汽车与汽车业基本常识

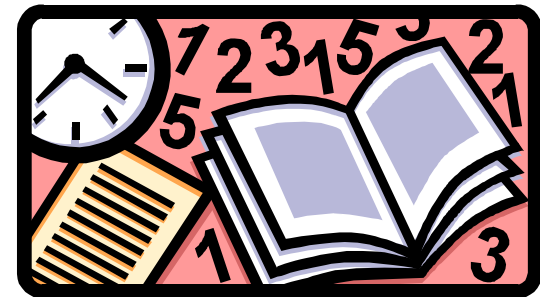
- 车型基本知识：汽车的基本构造、动力系统、底盘与悬挂系统、安全性、外观与内饰、其它相关的基本技术性能概要；
- 车型应用系统：购买、使用、保养、维修等等系统培训



2010.11

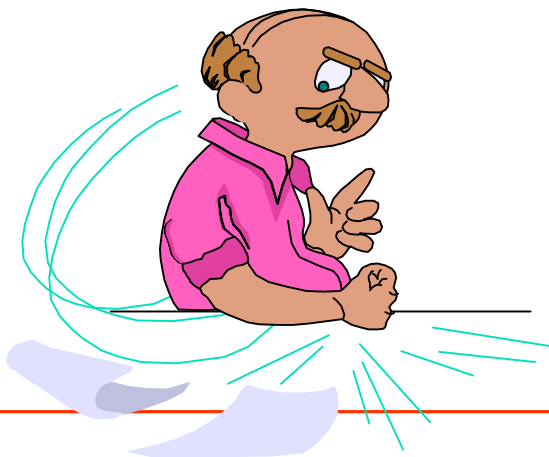


107



Copyright:2001-2010®Sovey

- 汽车销售人员的汽车基本知识培训
 - 汽车销售人员的综合素质素养培训
 - 汽车销售人员的销售接待礼仪培训
 - 汽车销售人员的个人形象塑造培训
 - 汽车销售人员的口才沟通技巧培训
- 汽车销售人员的成功心里欲望培训





来店顾客调查问卷

_____年____月____日

■ 您是如何知道本店的？

- A. 报刊广告 B. 网站介绍 C. 电视广播 D. 户外广告
E. DM (直邮) F. DH (宣传单页) G. 偶然路过 H. 朋友介绍

■ 您感兴趣的车型是？

- A. 威驰 B. 花冠 C. 锐志 D. 皇冠 E. 普锐斯
F. 国产SUV _____ G. 进口车 _____
H. 其它 _____

■ 您选购车辆最重视的标准是什么？

- A. 价格 B. 外形 C. 动力 D. 安全 E. 经济性 F. 舒适性
G. 售后服务 H. 其他 _____

■ 您考虑在多长时间內购车？

- A. 1个月内 B. 3个月内 C. 半年内 D. 1年内 E. 其他 _____

■ 您现在驾驶的车型是？ _____

姓名：_____

电话：_____

E-mail信箱：_____

地址：_____

邮编：_____

营业员活动日报

(第2版)

_____年____月____度

姓 名 _____

订 单	目 标	
	实 绩	
销 售	目 标	
	实 绩	

计划·实绩表

		订单	销售	Hot	商谈Memo	新建A卡	评估	入库
上月实绩		台	—	件	—	—	—	—
本月目标		台	台	件	件	张	件	台
第1周 (~)	目 标							
	实 绩							
	工作 天	—	—	—	—	—	—	—
第2周 (~)	目 标							
	实 绩							
	工作 天							
第3周 (~)	目 标							
	实 绩							
	工作 天							
第4周 (~)	目 标							
	实 绩							
	工作 天							
第5周 (~)	目 标							
	实 绩							
	工作 天							
达 成 率								

Copyright:2001-2010®Sovey

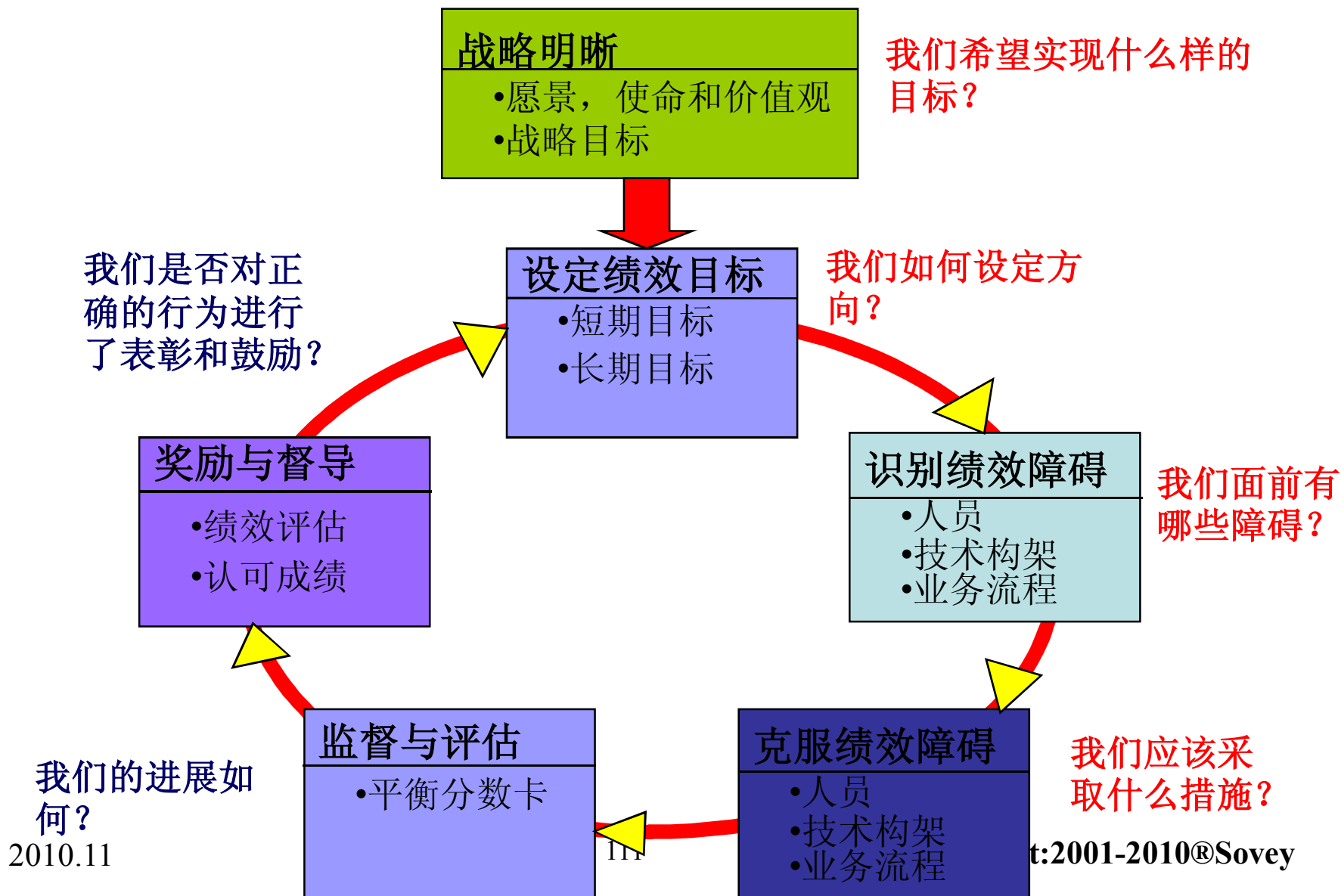


6、以目标绩效管理行为

以目标为导向：

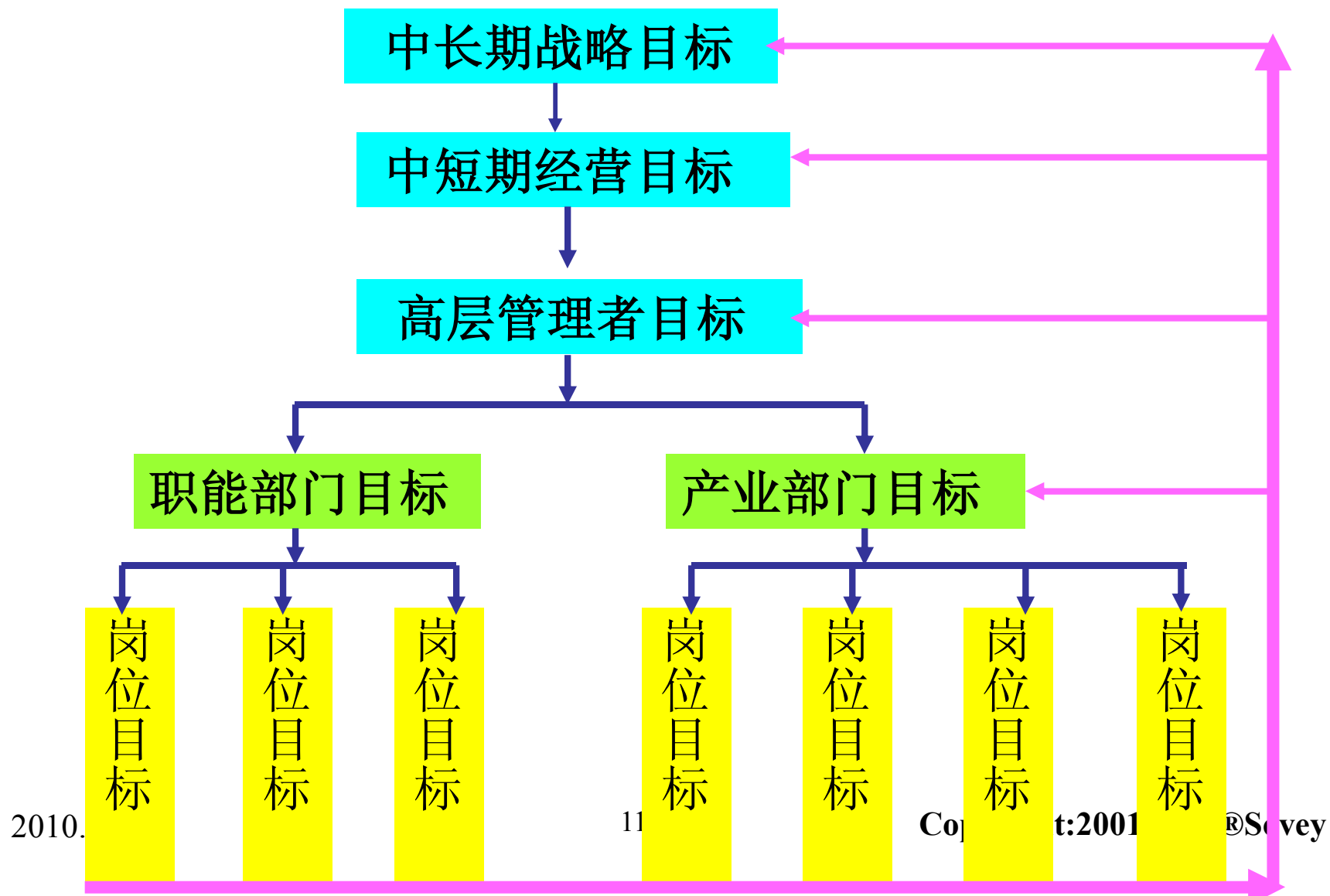
- 确定目标
- 分解目标
- 过程控制
- 完成目标

绩效管理循环1





目标管理体系、层次与岗位





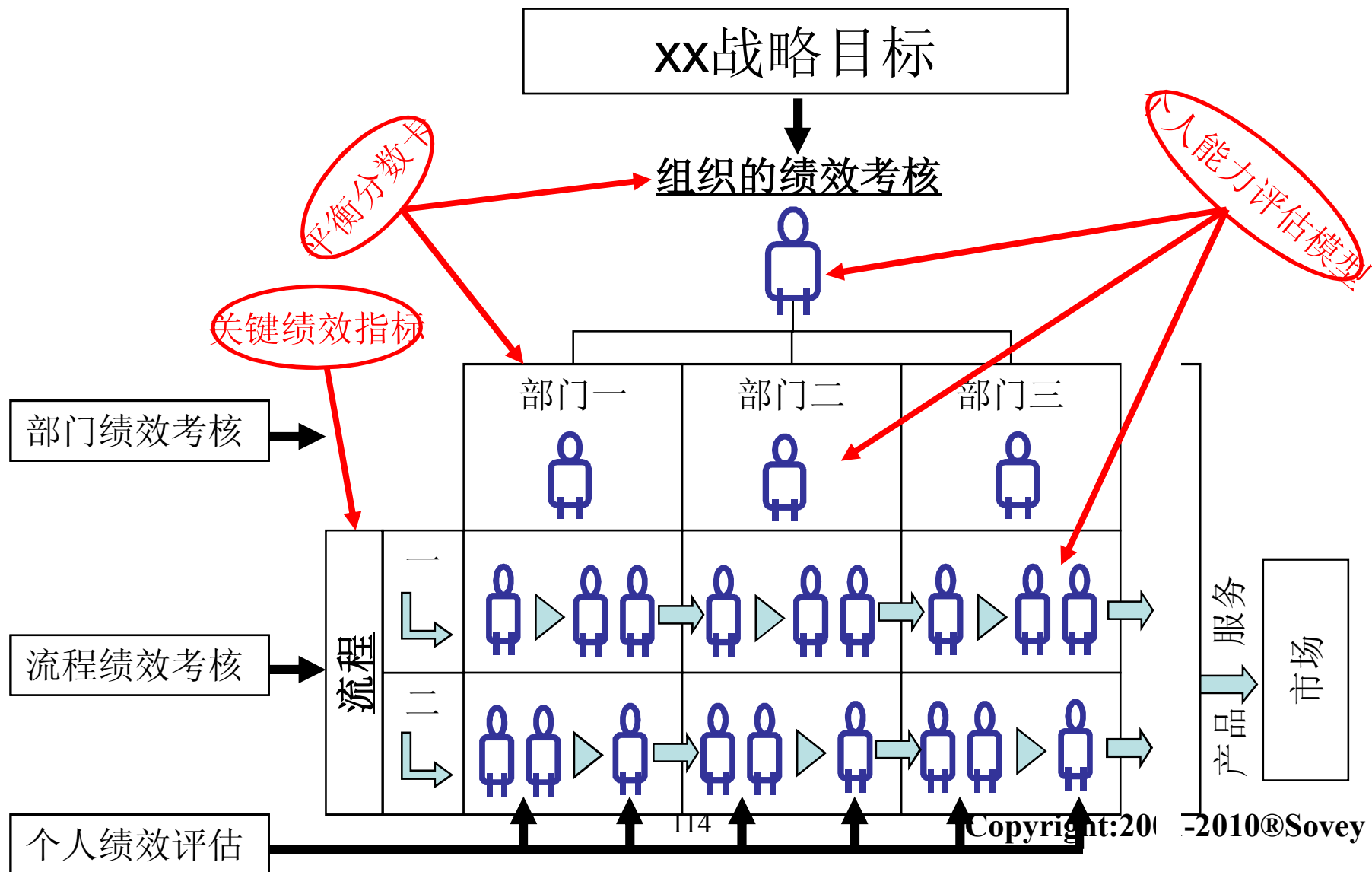
以绩效评价结果

绩效考核所提供的信息有助于在员工晋升、薪酬等方面做出公平、公正和合理的决策；

绩效考核应遵循的原则如下：

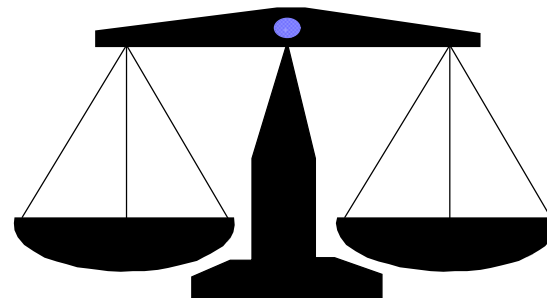
- 公开与开放原则
- 定期化和制度化原则
- 可靠性与正确性原则
- 可行性和实用性原则

XX绩效管理体 系基本框架



绩效价值

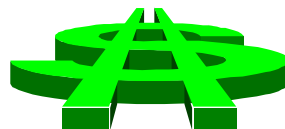
- 集团公司的绩效价值
- 产业公司的绩效价值
- 职能部门的绩效价值
- 主要岗位的绩效价值
- 主要个人的绩效价值



绩效评价必须同时考虑



质量是指产品/服务
满足或超越客户需
求及期望的程度



成本是指流程所需资源
投入的成本或是最终产
品的成本



时间是指流程将产品/服
务提供给客户的效率有
多高



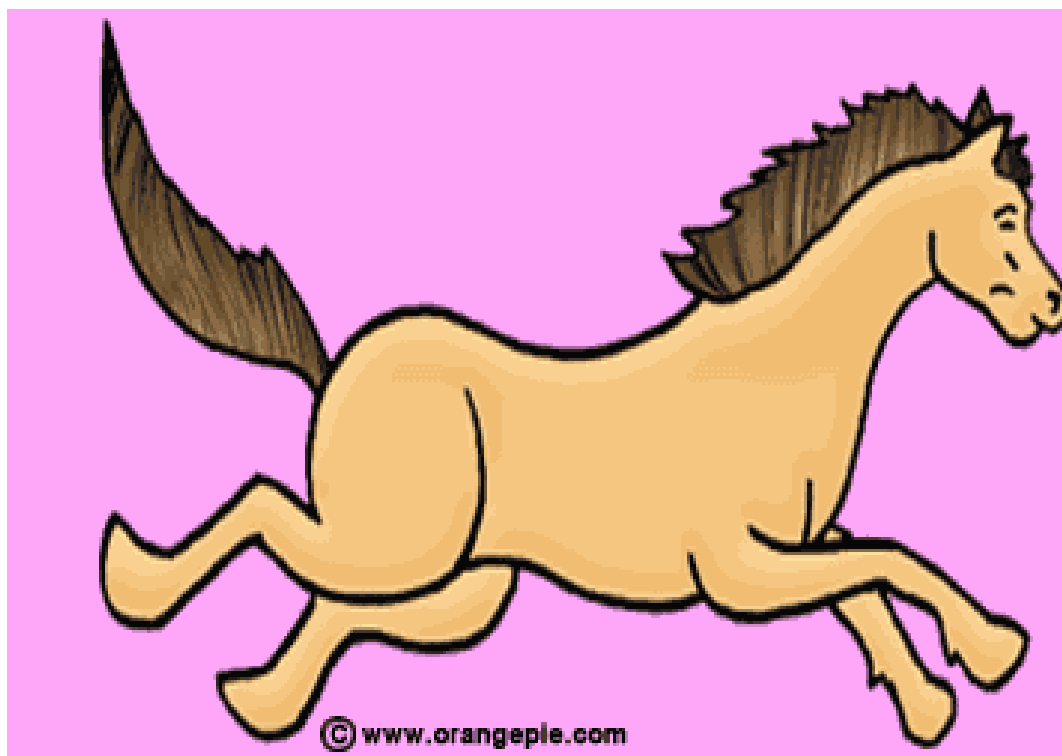
经销商的工资奖金体系

销售类 职别	基本 工资	职能 工资	销售 提成	精品 提成	保险 提成	综合 素质	总提成	CS考核（根据分数折合成 最终的总提成收入）	特殊奖励		总收入
助理（试用）	1000	0	具体考核方法可参阅本资料第二部分的详细介绍，并可依据各经销商的需求灵活选择并组合考核项目。								总收入应 体现是 “多劳多得 奖励优绩” 的原则
一级	1000+N	0									
二级	1000+2N	0									
三级	1000+3N	0									
组长	2000	500									
销售部长	2500	1000	销售员总提成奖金平均值的N倍								

步考例

	a	b	c		d		e		f		g=c+d+e+f		h=g×折系数		i	j	k=a+b+h+i+j	
考核 方法	基本工资	职能工资	销售提成		精品提成 请参照第5页方案二		保险提成		综合素质 根据各店签订的方案（可参 见第9页）进行打分，按照 分数不同给予不同额度的 奖金		总提成 （销售提成+ 精品提成+ 保险提成+ 综合素质）		CS考核 具体内容参照第6页		特殊奖励 ①月度销售 冠军 ②特殊贡献 ③违规惩罚 ④投诉惩罚		总收入 （基本工资+职能工资 +折合后的最终总提 成收入+特殊奖励等）	
			车型	每台提成	安装率	提成金额	首保率	提成金额	分数	奖金	CS分数	折合总提成系数						
			1 Vios/Corolla Crown/Reiz	100	85%及以上	总安装额 5%	90%及以上	保额 5%	95 及以上	100 元	100 分	110%						
			2 Prado/LC	500	80-85%	总安装额 5%	80-90%	保额 4%	80-95 分	50 元	98 分	105%						
			3 Coaster/Pris	1000	70-80%	总安装额 4%	60%及以下	保额 3%	90 分及以下	0 元	97 分	97%						
销售员	金额（元）	金额（元）	业绩	金额（元）	业绩	金额（元）	业绩	金额（元）	业绩	金额（元）	金额（元）	业绩	金额（元）	金额（元）		金额（元）		
A（一级）	1200	0	①×4+②×1 +③×0	1300	安装率 80% 总额 1.2 万	600	首保率 100% 总保额 1.6 万	800	92 分	50	2750	99 分	2687.5	0		4087.5		
B（二级）	1400	0	①×3+②× 2+③×0	1600	安装率 100% 总额 1.5 万	750	首保率 98% 总保额 1.4 万	400	97 分	100	2870	98 分	2640.4	③返利超过两次 罚款 100 元		3040.4		
C（三级）	1600	0	①×6+②× 0+③×1	2200	安装率 85% 总额 1.8 万	900	首保率 85% 总保额 2.3 万	920	92 分	50	4070	94 分	3825.8	0		5425.8		
D（组长）	2000	500	①×6+②× 3+③×0	2700	安装率 88% 总额 2.0 万	600	首保率 88% 总保额 3.0 万	1200	96 分	100	4900	98 分	4600	①月度销售冠军 500 元		7500		

又要马儿跑！
又要马儿不吃草？！





7、经销商辅导成效分析

序号	项目	目标	实际完成	存在差异
1	销售目标: 销量、销售额			
2	市场占有率			
3	客户满意度			
4	品牌提升			
5	经销商能力增强			
6	经销商信心提升			
7	-----			
8	-----			



谢谢

贾永轩

电 话 : 010-51669728

手 机 : 13701298263

传 真 : 010-51669729

邮 件 : jyx@sovey.com jiayongxuan@yahoo.com.cn