

题 目：北京开隆马自达专营店服务营销策略研究

专 业：工商管理

学员姓名：仇红滨

学员签名：



导师姓名：王正斌

导师签名：



摘 要

经历了产品质量竞争阶段和价格战阶段以后，中国的汽车品牌的竞争处于高度同质化的状态，服务将成为一种独特的超值的产品，中国的汽车市场将成为服务致胜的市场。营销模式将从产品的市场营销模式进化到服务营销模式。

传统的汽车销售对服务的理解非常狭窄，产品价值中没有包括服务，没有追求完整的价值链，只强调汽车的销售和维修保养。这就造成了汽车服务网络的服务功能单一，客户满意度低的状况。本文以服务营销的理论为基础，根据汽车服务的特点，对汽车专营店的营销环境进行了宏观和微观的分析。首先对中国汽车专营店的现状进行了论述，指出了服务营销是未来汽车专营店竞争的所在以及目前汽车专营店存在的主要问题。在对北京开隆专营店的现状进行介绍后，通过SWOT分析法对开隆专营店内部存在的优势和劣势，所面临的机会和威胁后，发现开隆专营店一直以来所采取的营销模式已不能适应企业发展的需要，也不能适应未来激烈的市场竞争的需要。所以应该采取扭转型战略，转变营销策略和营销模式。本文借助服务差距模型分析了开隆专营店服务质量产生差距的原因和对策。进一步借助服务三角模型和营销7Ps新组合提出了开隆专营店实施服务营销策略的意见：宣传手段多样化，有形展示的改进和服务流程的优化，体验营销在服务中的强化，加强客户关系管理，加强团队建设，提升员工满意度。服

务营销策略需要企业结合自身的资源和能力上的优势，制定出附合自身实际的，具有针对性和可操作性的设计方案。

实现企业的服务营销策略是一个长期的系统工程，它需要企业各层面，各部门之间进行长期的协调运作。希望本文能为汽车专营店的服务营销策略提供参考和借鉴。

【关键词】 汽车 服务营销 服务流程

【研究类型】 应用研究

Abstract

Title: Strategy Research on Service Marketing in Mazda

Brand Automobile Agent

Specialty: Business Administration

Name: Qiu Hongbin

Signature: 

Tutor: Wang Zhengbin(professor)

Signature: 

Abstract

Having experienced competition stage of product marketing and price, currently, the competition of auto mobile in China is at the consubstantialstate.Service will be special, unique, satisfied, beyond value product.It will be the most important element of competition in Chinese market of automobile.

To traditional market for automobile,service is not included in the product value,andthe value of product is no integrated value chain. The authorized agents only emphasized in the sale, maintenance and repair. The result is the function of authorized agents variety rare and customers unsatisfied.

The thesis point out the necessary of automobile service marketing, which based on the service marketing theory, and analyze the automobile marketing environment from microscopic and macroscopic for automobile agents. Firstly, this thesis illustration on Chinese authorized agenpts, and point out that the service marketing is the main competition in the future authorized agents and the main problems in present authorized agents. After introducing the present situation of Beijing Kailong authorized agent, analyzing the internal advantages, disadvantages, opportunities and

threatens by swot method, the thesis finds out that Beijing Kailong authorized agent present marketing model can not keep up with the requirements of itself future development and future marketing competition. So it takes transitional strategy, making some readjusting marketing strategy and model. This thesis analyzes the causes and solutions of the service quality gap in Beijing Kailong authorized agent with the service quality gap model, then by marketing triangle model and new 7Ps service marketing mix, it proposes new ideals on the implements of Beijing Kailong authorized agent service marketing strategy, enforcements of multiple advertisement methods, improvement of visible display and optimization of service process, intensifying experience marketing, team building, promotion the satisfaction of employees and so on.

Service marketing strategy requires the organizations take practical and proper playing by combining its own resources advantages.

Last but not least, the realization of marketing strategy is a long term systemic programme. It requires everyone operating coordinately in long time. I hope this thesis can provide some references to exert service marketing strategy for Automobile authorized agents in china.

【Key Words】 Automobile Service Marketing Service Process

【Research Type】 Applied Research

西北大学学位论文知识产权声明书

本人完全了解学校有关保护知识产权的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属于西北大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版。本人允许论文被查阅和借阅。学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。同时，本人保证，毕业后结合学位论文研究课题再撰写的文章一律注明作者单位为西北大学。

保密论文待解密后适用本声明。

学位论文作者签名： 指导教师签名：

2006年12月12日

2006年12月13日

西北大学学位论文独创性声明

本人声明：所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，本论文不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得西北大学或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示谢意。

学位论文作者签名：

2006年12月12日

1 导论

1.1 研究的背景、目的和意义

1.1.1 研究的背景

汽车做为现代工业文明的产物已经有一百多年的历史,在欧、美、日等西方发达国家,汽车早已成为生活必需品,家庭与汽车的比例已接近 1:1,在发达国家汽车产品的供大于求使全球大多数的汽车厂商陷入了产能过剩,销售低迷,收益率不断下滑的经营危机,寻找新兴的大市场是各家汽车巨头们转危为安的战略选择。尽管汽车工业在西方发达国家已经被列为“夕阳行业”,但在全球经济增长率最高的中国却正在以两位数快速增长,截止 2005 年年底,全球已有近 30 个国际著名汽车生产厂在中国成立了合资生产企业,各家厂商在中国的产能在快速放大,产品的更新换代速度不断提升,据中国汽车工业协会的数据显示:中国汽车工业历经 2002-2005 年的高速发展,市场规模不断扩大,2002 年突破 300 万辆,产销量分别为 3286804 辆、3271489 辆,2003 年突破 400 万辆,产销量分别是 4443642 辆、4390619 辆,2004 年则超过 500 万辆,产销量分别达到 5070527 辆、5071061 辆,2005 年中国汽车产销量分别达到了 5707688 辆、5758189 辆,产销增长率分别达到 12.56%、13.54%。预计在 2006 年中国的汽车产销量仍将超过 10%,达到 600 万辆。伴随着中国汽车工业的迅速发展,营销渠道也在发生着巨大的变化,从最初的粗放型汽车交易市场逐渐发展成目前的集约型交易市场、品牌专营店、连锁销售、汽车园区等多种形式并存的格局。而这其中,品牌专营店近几年来逐步成为汽车销售渠道中的一个重要形式。汽车品牌专营店是指汽车厂家或汽车销售公司与经销商签定合同,授权品牌专营店在一定区域内从事指定品牌汽车的营销活动。汽车品牌专营店按照厂家的要求建立统一 CIS 的销售展厅和维修车间,具有统一的外观形象,统一的标识,统一的管理标准,只经营单一品牌。它是一个个性突出的有形市场,并具有渠道一

致性和统一的文化理念。受到中国汽车市场井喷式增长的利好刺激，各大汽车厂商纷纷在全国范围内建设品牌专营店，2004年4月，中国汽车市场遭遇“三年井喷一夜雪崩”的黑色拐点，连续三年增幅保持50%的神话终结。但是中国汽车销量超过两位数的稳定增长依然表明中国的汽车生产和销售远没有饱和，各汽车巨头均在奋力划分这块逐年稳定增长的蛋糕；同时随着外资汽车公司将更多的品牌引入中国，并且由于外资汽车公司与中国汽车集团公司之间纵横交错的关系，使得国内许多汽车公司大力变革原来渠道体系，近两年不少汽车公司在销售渠道上不断大力发展品牌专营店，以求布局更适应中国汽车市场环境的渠道体系^①。

汽车品牌专营店又称4S店，是以生产厂家的营销部门为中心，以区域营销管理为手段以品牌专营店为终端，受控于厂家的全新销售服务代理模式，这种经营模式的特点就在于把以前汽车市场长期形成的粗放式经营优化成集约化经营模式。汽车品牌专营店做为汽车生产厂家的销售终端，虽然和汽车厂家之间是自负盈亏的独立法人单位，但因为核心产品如汽车、零配件、维修技术资料、专用检测设备和工具均由汽车生产厂家所提供，所以汽车生产企业对专营店有很强的控制，汽车品牌专营店对厂家具有极强的依附性，而且生产厂家的设计是否受消费者欢迎，生产出的产品质量是否被消费者信赖，产品的定价是否被消费者接受等等这些方面很大程度影响着汽车品牌专营店的经营业绩。

a.从汽车品牌专营店的现状来看，主要具有以下几点优势

(1)可信度高

汽车品牌专营店的建设均经过汽车生产企业的资质考核，一般都有较强的资金实力，在经营上具有长期性，稳定性的特点，不像一些未经生产企业授权的不规范的汽车经营企业，由于经营不稳定，往往使消费者在出现问题需要解决时却找不到销售单位。

(2)交易成本低

汽车品牌专营店与汽车生产企业之间是一种扁平化的结构，产品

从生产企业直达专营店终端，有效降低了因层层批发所产生的高额交易成本。

(3)产品信息及时

汽车品牌专营店处于生产企业产业价值链下游的扁平化结构，使顾客可以在第一时间得到生产企业的产品信息。

(4)产品质量可靠

汽车品牌专营店在核心产品的进货渠道全部由厂家控制，确保产品质量的可靠性。

(5)售后服务有保障

汽车品牌专营店有着规范的售后服务体系和售后服务保证，所出售产品有着可靠的售后服务保障。

(6)供货及时

汽车品牌专营店有生产厂家强大的物流系统支持，保证了产品的周转速度和供货及时率。

(7)产销信息共享

汽车品牌专营店与生产企业之间建立了计算机管理信息系统，保证专营店与生产企业之间经营管理信息的及时共享。

(8)客户满意度较高

汽车品牌专营店都建有客户关系管理系统，并且接受生产企业和第三方调查公司的调查，有利于客户满意度的提高。

(9)经营相对规范

汽车品牌专营店的核心产品的销售价格由生产企业统一制定，保证了价格体系的规范化和透明度。

(10)快速准确掌握客户信息

汽车品牌专营店在生产企业的控制下，实行区域管理和零售业态，使汽车品牌专营店直接与最终消费者沟通，有利于该区域内客户反馈的产品使用和需求信息直接到达生产企业。

(11)有生产企业资金支持

汽车品牌专营店在资金周转上往往会受到生产企业财务公司的

信贷支持，通过财务杠杆扩大企业的销售能力。

(12)服务功能完备

汽车品牌专营店的服务功能涵盖销售，维修服务，零配件供应等，可以实现一辆汽车“从生到死”的全过程服务。

b.但目前中国汽车品牌专营店所存在的问题也严重制约着专营店甚至生产企业的良性发展，主要存在以下几方面问题

(1)厂商关系不平等

汽车品牌专营店由于产品和营销政策受控于厂家，所以与生产企业之间没有话语权，好的意见得不到及时采纳，厂家闭门造车的一些营销政策也要无条件执行。紧俏车型拿不到，滞销车型厂家强行摊派。厂家经常会因为完成任务而不顾专营店的实际情况向专营店转移库存。

(2)没有建立企业品牌形象

由于专营店对生产厂商的依附性很强，在市场宣传上过多依赖厂家，所以在汽车终端市场上往往树立了生产企业的企业形象和产品品牌形象，却没有在市场上树立起本企业的企业形象。

(3)同质化程度过高

产品雷同，服务相似是各汽车品牌专营店的通病，没有形成差异化特色。由于各品牌的市场营销政策均由生产企业统一制定，所以没有对地理位置分布不同的专营店进行有针对性的策划。

(4)权钱交易导致专营店的地理分布不合理

做为服务于终端零售客户的专营店，在地理位置分布上应该有科学的规划，但在中国，一些主流品牌的汽车专营店，由于投资回报较快所以成为寻租的交易。使原本应该有一定距离限制的专营店选址规划不能得到很好的执行。

(5)不正当竞争的泛滥

选址的不合理性导致了在方圆距离不到3公里的区域就有两家专营店经营，有限范围内对有限客户资源的争夺，导致了供大于求，供大于求的结果就是打破了均衡价格，导致了价格战的产生。在均衡价

格下，消费者正好得到他们在这一价格下愿意购买的这种商品的数量，生产者正好出售他们在这一价格下愿意出售的数量。在超额供给的状态下，当生产者发现在这一价格下不能出售他们愿意出售的数量时，某些厂商将把价格降低一点，希望从其他生产者那里争取一些顾客，当一个生产商降价时，他的竞争对手就会做出响应因为他们害怕产品卖不出去。^②

(6)人力资源的严重困扰

汽车品牌专营店目前普遍存在着人才流失率过高，一般工作人员素质不高，服务意识差，不能按照企业的标准化流程进行现场操作的问题。

(7)没有通过创新为客户持续创造价值

目前大部分汽车品牌专营店都存在着收费过高，服务项目单一，仅限于整车销售，装饰精品销售，维修保养服务等，不能为客户创造价值。

(8)经营理念的滞后

有很多汽车品牌专营店的投资者只注重短期效益，总想在一两年内收回投资成本，但又不考虑自身的服务质量和水平，在服务上质次价高。维修配件以次充好，车辆紧俏时加价出售，强买强卖，把利润很高的保险和装饰都强行搭售给购车客户，完全不考虑客户忠诚度的培养。

(9)没有成熟科学的管理模式

由于汽车品牌专营店在中国仅仅有十几年的发展历程，因此在管理模式方面非常的不成熟，主要是照办国外的模式，没有根据本国的国情和消费习惯在管理模式上形成有自己的特色。

(10)没有抗风险能力

由于中国的汽车市场从 2002 年开始的发展速度过快，所以导致了产供销的不均衡，市场波动频繁，由于市场的不确定性导致了市场的风险，但由于大部分汽车品牌专营店都存在重销售轻服务的通病，所以当因市场形式严峻导致了销售形势不好时，这样的汽车品牌专营

店都无法抵御风险。

中国市场的巨大潜力为中国的汽车产业带来了巨大的商机,但同时也带来了现代营销手段的挑战,随着厂商之间的竞争加剧,在短短的几年间,中国的汽车市场从卖方市场向买方市场过渡,从过去以企业为中心的推销向以消费者为中心的营销转化,谁能够通过服务营销赢得客户的终身价值谁就有可能赢得市场。

1.1.2 本文研究的目的

随着中国在全球汽车市场举足轻重的地位日益凸显,以及中国汽车工业快速发展导致的产能持续放大,产品更新周期缩短、市场供过于求的矛盾愈发突出等问题,不同厂商之间、品牌与品牌之间、同一品牌同一地区的渠道竞争已进入了白热化状态。本文以一汽马自达品牌的开隆专营店为对象,就汽车服务营销展开理论分析和策略研究,本文的研究目的在于:

(1) 汽车品牌专营在中国仅仅经历了十几年的发展,与西方国家相比在营销管理方面还非常的不成熟,本文通过汽车专营店服务营销理论和案例的研究有利于提高专营店的营销管理能力,提升服务质量,扩大服务范围,增加利润增长点,实现企业的可持续良性发展。

(2) 由于中国的主流汽车品牌专营店(如马自达、奥迪、丰田、东风日产、广州本田、广州丰田、上海通用等品牌)的申请往往是金钱、权力和关系的产物,因此对于一个城市的专营店数量和分布缺乏科学规划,以马自达为例,仅在北京一个城市就有9家专营店,9家店的品牌相同,产品相同,厂家规定的整车销售和维修保养服务的价格相同,而且开隆专营店的正南方向和西南方向与二家同品牌专营店的距离相差不足七公里,商圈辐射区有很大的重叠,客户有很大的可选择性。由于一汽马自达对于每一家专营店都有着严格的销售计划考核,并且汽车品牌专营对于资金的需求量极大,为避免销售不畅导致资金链断裂,所以同品牌专营店之间的价格战非常激烈,但价格战的结果往往导致企业陷入销量与利润成反比的恶性循环。由于汽车专营

店的投入巨大，土地、人员、固定资产的成本很高，所以价格战的结果会导致使用价格战的专营店出现严重的亏损、人员流失等危及专营店生死存亡的严峻问题。本文通过对汽车专营店的服务营销管理研究有利于提高专营店的终端营销能力，培养客户忠诚度，使企业通过营销管理来建设客户队伍，提升赢利能力，避免企业陷入通过价格战来吸引客户的恶性循环。

(3) 中国汽车市场仅仅用了十几年的时间就走完了西方国家一百多年的发展之路，因此市场的政策波动，不同品牌之间的激烈竞争甚至恶性竞争在所难免，市场的不稳定性会严重影响到品牌专营店的经营稳定性，本文通过对汽车专营店的服务营销管理研究有利于拓宽专营店的盈利渠道，通过为客户持续创造价值来保证经营的稳定性，增强专营店抵御市场波动的抗风险能力。

1.1.3 本文研究的意义

目前市场上有关汽车服务营销研究的文献中大多是宏观的，研究汽车专营店微观服务营销策略的文献很少，本文以开隆汽车专营店为研究对象，通过有针对性地营销调研，搜集了大量的第一手营销数据和案例，对开隆汽车专营店的经营现状和发展趋势进行了深入研究，在市场营销相关理论的基础上，提出了开隆汽车专营店的服务营销策略，为汽车专营店的经营者们就如何通过服务营销实现客户的终身价值以获得市场竞争优势和企业可持续发展能力提供理论上的探讨和现实上的借鉴。

1.2 研究的思路和方法

本文在中国汽车工业高速发展的大背景下，以北京开隆专营店的实际服务营销工作为研究目标，通过实证分析法找出北京开隆专营店目前服务营销方面的优势和劣势，通过规范分析法找出解决北京开隆专营店服务营销所存在问题的理论指导，并通过理论与实践相结合方法对实际服务营销加以优化的并予以评估。

1.3 解决的问题

1.3.1 本文试图通过研究解决下列问题

(1) 树立专营店自身的品牌形象和市场影响力，提升专营店美誉度，利用口碑传播为专营店带来更多的新客户。

(2) 提升客户忠诚度，避免因竞争对手的恶意低价竞争使客户分流；提高客户满意度，实现对每一个客户的汽车产品进行“从生到死”的终身服务，实现终身价值。

(3) 扩大服务范围，增加企业的利润来源。

(4) 为客户持续创造价值。

(5) 提高专营店的抗风险能力，在汽车市场波动时能够有效防范因市场波动所带来的风险。

1.4 基本思路与论文框架

1.4.1 基本思路

本文通过对市场营销相关理论的阐述和分析，结合中国汽车专营店的发展历程和北京开隆汽车专营店的具体现状，对开隆汽车专营店目标客户的构成以及对服务的需求进行了相关的数据收集整理和分析，制定并实施了开隆专营店的服务营销策略的设计和 implementation。并对整个服务流程进行了全程优化。

1.4.2 论文框架

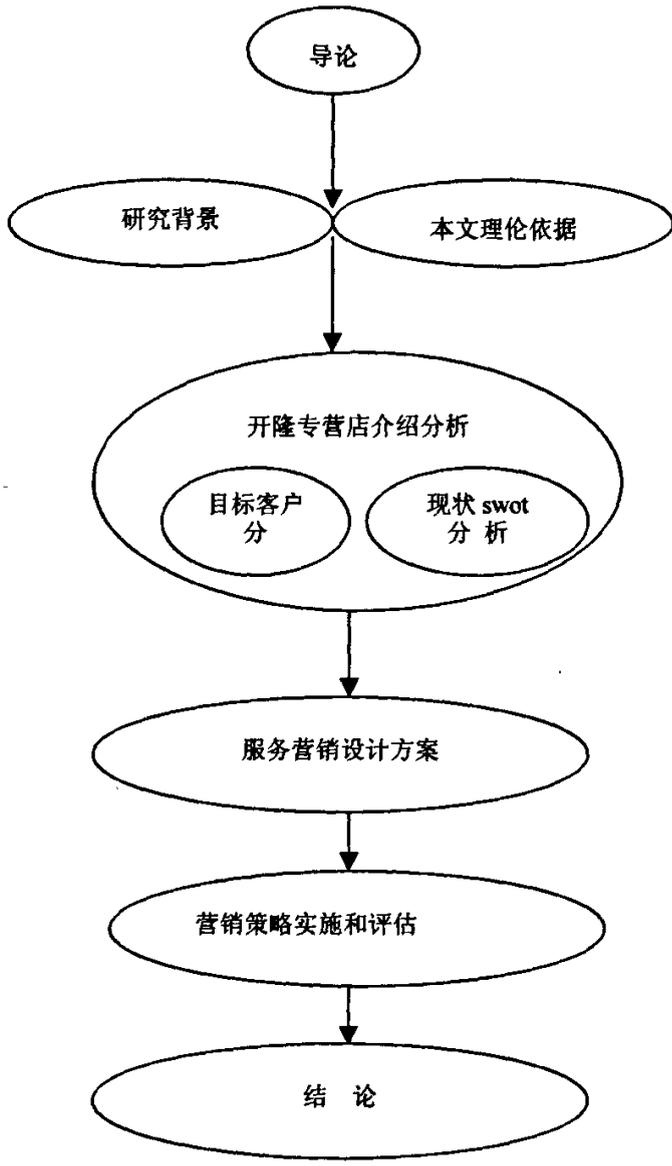


图 1-1 论文框架图

2 重要概念和服务营销相关理论综述

2.1 重要概念

2.1.1 VEI 系统

是由一汽马自达公司开发的管理信息系统。包括生产物流、销售、维修服务、零配件管理、客户信息管理、售终端管理，财务管理等全套功能，生产企业与专营店形成了广域网，信息充分共享。

2.1.2 汽车专营店

是由汽车制造厂授权只经营专一品牌的，为消费者提供全方位汽车服务的交易场所。共有四项基本职能，整车销售（Sales）、维修服务（Services）、零配件（Spare Parts）、信息咨询（Survey），4个S是四个英文单词的第一个字母，同时还包括金融服务、验车上牌一条龙服务、二手车交易等。

2.2 相关理论综述

2.2.1 服务营销的概念和特点

a.服务的概念

对服务的概念有很多，现将主要的几种定义阐述如下

(1)格鲁诺斯（Gronroos）于1990年对服务做了如下定义：服务是以无形的方式，在顾客与服务职员、有形资源、产品或服务系统之间发生的，可以解决顾客问题的一种或一系列行为。^①

(2)美国市场营销协会（AMA）把服务定义为用于出售或是同商品连在一起进行出售的活动、利益或满足感。

(3)美国西北大学市场营销教授菲利普·科特勒(Philip.Kotler)对服务的定义：服务是一方能够向另一方提供的基本上是无形的任何活动或利益，并且不导致任何所有权的产生。^②

虽然理论界对服务尚没有一个统一的定义，但服务的实质就是为

了客户满意。服务不仅是一种活动，而且是一个过程，还是某种结果。

近年来的主要大趋势之一就是服务业的惊人增长。在美国，从事服务业的人数占总就业人数的 79%，其产值占国内生产总值的 74%。在中国，随着改革开放速度的深入和加快，以服务业为代表的第三产业正在高速发展。据统计：服务业增加值从 1980 年到 2003 年的 23 年间增长了 9.5 倍，年均增长 10.3%，高于同期 GDP 增速。

b.服务的特点

服务有以下四个特点：无形性，不可分离性，可变性，易消失性

(1) 无形性：服务是无形的，服务在被购买之前，是看不见、尝不到、摸不着、听不到和闻不出的。

(2) 不可分离性：一般说来，服务的产生和消费是同时进行的。这与有形商品不同，后者是被制造出来后，先投入存储，随后销售，最后消费。如果服务是由人提供的，那么个人就是服务的一部份。因为当服务正在生产时客户也在场，所以提供者和客户相互作用是服务营销的一个特征。

(3) 可变性：因为服务取决于由谁来提供及在何时和何地提供，所以，服务具有极大的可变性。

(4) 易消失性：服务不能存储。当需求稳定时，服务的易消失性不成为问题。因为服务所需物品可在事先准备。当需求上下波动时，服务公司就会碰到困难。

c.服务可以根据美国西北大学市场营销教授菲利普·科特勒对服务组合的分类分为五种类型

- (1) 纯粹有形产品
- (2) 伴随服务的有形产品
- (3) 有形商品和服务的结合
- (4) 主要服务伴随小物品和小服务
- (5) 纯粹服务

从这个分类方法来看，汽车服务应该归属于伴随服务的有形产品，因为汽车企业应该是服务密集性而非制造密集性企业。如果没有

服务，汽车企业的销售就会萎缩。

d.服务营销的概念

依靠服务质量来获得顾客的良好评价，以口碑的方式吸引、维护和增进与顾客的关系，从而达到营销的目的。

e.服务营销的特点

表 2-1 服务营销和传统营销的对比表

服务营销	传统营销
长期性	短期性
重视服务	不重视服务
关心全过程服务	较多关心产品质量
全员性接触	侧重于销售人员
注重留住顾客	注重单次销售
较多承诺	对顾客承诺有限
相对困难	相对容易
整个组织	个别单位
注重员工工作主动性	在服务方面比较被动

从上述对比中可以看出服务营销具有以下四个特点

(1) 服务营销不仅仅拘限于专业的销售人员，整个组织的任何一个人都是营销者。

(2) 服务营销中的每一个人都是组织为顾客提供服务的“窗口”，每一个人都应该发挥主动性，使顾客在一个窗口解决所有的问题。

(3) 服务营销需要高层管理者大力推广，因为服务营销不仅仅牵涉到部门之间的配合，更重要的是在于服务意识的提高和转变。

(4) 服务营销要围绕关系营销、顾客满意、超值服务来完成。

2.2.2 营销 4P 组合

a.4P 是指产品、价格、渠道、促销这四个因素

(1) 价格不单单是价格，而是一个价格体系，它应该包括出厂

价格、经销商出货价格、零售价格，还包括企业的价格政策里面的折扣、返利等指标这样的要素才构成了整个的价格体系。

(2) 产品不单单是产品，它是一个产品的体系，包括产品线的宽度、广度、产品的定位、质量状况，甚至包括产品的售后服务。

(3) 渠道包括了公司的渠道战略，终端策略，客户关系管理。

(3) 促销不单单是促销活动，而是广义上对消费者、对员工、对终端、对经销商的一个促销组合。

b.4P 涵盖了企业营销的基本层面，是站在企业的角度来看营销

4P 理论是研究制造业中消费者的营销活动的发明的，在指导制造业中消费品的营销活动时较为适用，一旦超出这个领域，指导和应用于其它领域或行业，如服务业显然就显得不太适应。再者，服务企业的产品较难按照 4P 理论中的产品来理解。实际上，商业企业的营销因素与工业企业的情况大不相同，因此，4P 理论需要一定的修正。

2.2.3 服务营销 7Ps 组合

7Ps 营销组合理论：服务营销学于 20 世纪 60 年代兴起于西方。1966 年美国约翰·拉斯摩 (John Rathmall) 教授首次对无形服务同实体产品进行区分，提出要以非传统方法研究服务的市场营销问题。这一理论标志着服务营销的产生。正因为服务营销与传统以产品为导向的 4Ps 产品营销有所不同，为了克服这一理论上的缺陷，布姆斯和比特纳于 1981 年在原来 4P 的基础上增加了三个“服务性的 P”。有的学者也称之为“人”——People，即作为服务提供者的员工和参与到服务过程中的顾客)，有形展示 (Physical evidence, 服务组织的环境以及所有用于服务生产过程及与顾客沟通过程的有形物质)，过程 (Process, 构成服务生产的程序、机制、活动流程和与顾客之间的相互作用与接触沟通)，从而形成了服务营销的 7Ps。在 4Ps 理论中，顾客只是处于被动地适应企业营销活动的地位。7Ps 理论虽然只是针对服务的特殊性而提出顾客参与和配合，但这实际上是关系营销思想中“与顾客关系”的雏形。关系营销理论认为，根据经济的发展和市场

环境的变化，企业需要从更高层次上建立与顾客之间的互动关系，顾客不仅仅是被动地得以满足，而且应该主动加入到企业生产过程中来，企业与顾客之间必须建立起事业和命运共同体，形成一种互相适应、互助互利、和谐一致的关系，这样才能真正建立起顾客的忠诚，稳定顾客群。

表 2-1 服务营销 7P 组合⁽⁵⁾

产品	分销	促销	价格	人	有形展示	过程
货物物理特征	渠道	促销组合	适应性	雇员	性能设计	活动
质量水平	陈列	推销员	价格水平	顾客	设备	流程
配件	中介	广告	期限	沟通	标识	步骤
包装	销售点	推销员推销	差异	雇员研究	制服	顾客水平
保修期	运输	宣传	折扣		其它有形物品	
生产线	仓储		补贴			
品牌	管理渠道					

2.2.4 服务营销三角模型

与 7Ps 相对应，格隆鲁斯也主张服务营销不仅需要传统的 4Ps 外部营销，还要加上内部市场营销和交互作用的市场营销，即服务营销三角模型。

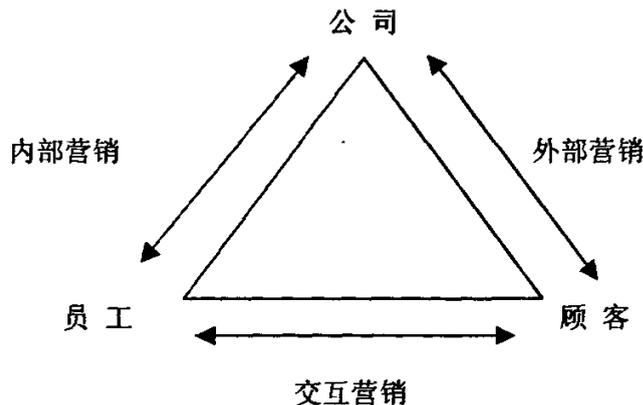


图 2-1 服务营销三角模型

外部市场营销是指企业为顾客准备的服务、定价、分销和促销等常规工作。内部营销是指服务企业必须对直接接待顾客的人员以及所有辅助人员进行培养和激励,使其通力合作,以便使顾客感到满意。每个员工必须实行顾客导向,否则便不可能提高服务水平并一贯坚持下去。交互作用营销是指雇员在与顾客打交道时的技能。服务质量与服务供应者密不可分。顾客评价服务质量,不仅依据其技术质量,而且也依据其职能质量。特别是顾客在购买服务之前,他们更多的是通过价格、人员、和物质设施等来判断其服务质量。^⑥

2.2.5 服务质量差距模型

(1) 帕拉瑟拉门、齐塞尔和贝利系统地提出服务质量模型,其最重要之点是对服务提供者提供预期服务质量的主要要求。差距模型的核心是客户差距,也就是客户期望与客户感知的服务之间的差距。期望的服务是客户在服务体验中的考察点,感知的服务是受到服务的实际的反映。中心思想是缩小所期望服务与所感知服务之间的差距,以使客户满意并与企业建立长期的关系。为了缩小这个差距,模型提出了服务提供者要缩小 5 个方面的差距:

- 1) 消费者期望和管理者认知之间的差距。
- 2) 管理者的认知与服务质量规范之间的差距
- 3) 服务质量规范和服务提供之间的差距
- 4) 服务提供与外部传播之间的差距
- 5) 认知服务与预期服务之间的差距

以上的 5 个差距是产生客户期望与感知差距的主要原因,也是服务提供者要改善的关键因素。本文要针对以上 5 个差距要在服务标准和流程的设计上,根据客户的期望服务进行优化。

(2) 一些管理水平高的服务企业在服务质量方面有共同的做法:战略观念,最高管理层有负责质量管理的传统,高标准,服务绩效监督制度,满足顾客投诉制度,以及强调员工满意度。

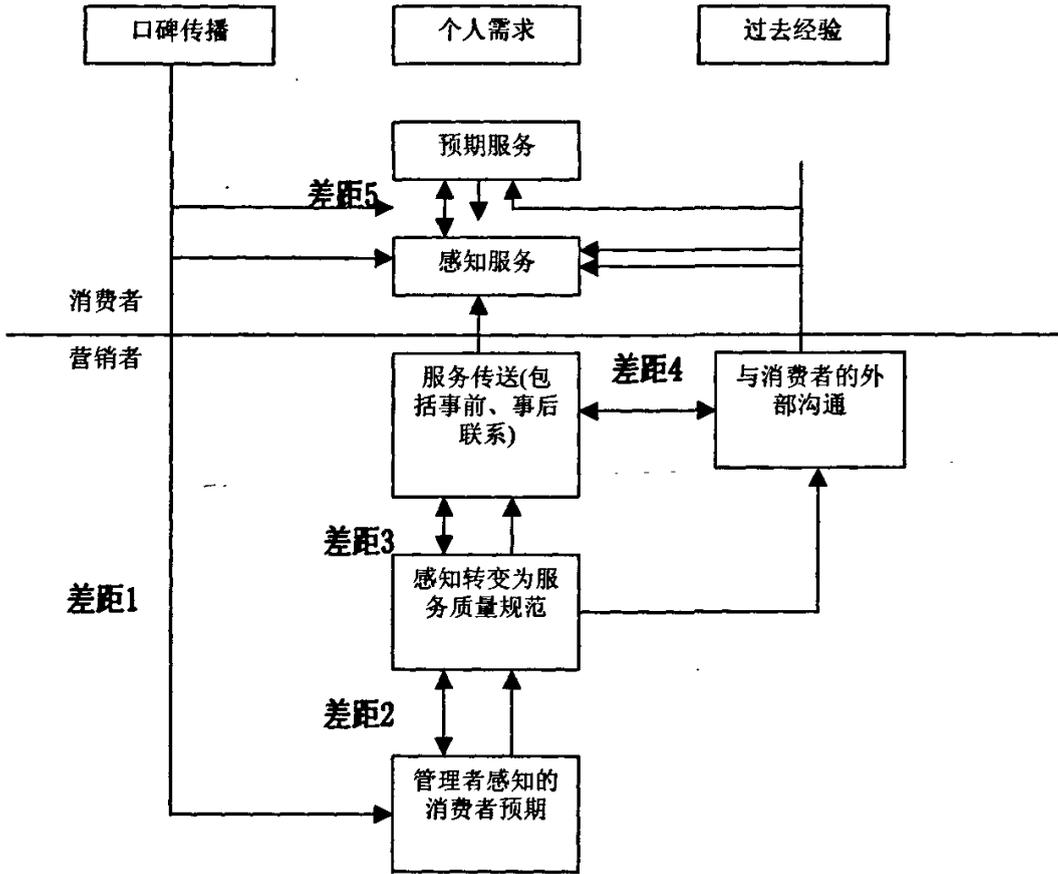


图 2-2 服务质量差距^⑦

1) 战略观念

名列前茅的服务企业“令顾客着迷”。它们十分了解其目标顾客和他们的需要。他们制定了明确的战略。

2) 最高管理层责任

名列前茅的服务企业都有服务质量负责制度。

3) 高标准

最佳服务提供者一般都为其服务质量规定很高的标准。

4) 监督制度

一些最好的服务企业对本公司的服务绩效和竞争者的服务绩效定期地进行审计。它们收集顾客口碑测量以证实顾客的满意和不满意度。

5) 满足顾客投诉

满意地解决顾客问题是十分重要的。一个满意的顾客会向 3 个人介绍好产品的优点，而平均一个不满意的顾客会向 11 个人讲产品的坏话。那些乐于听取顾客投诉的公司获取更多的收入和更多的利润。

6) 使员工和顾客都满意

杰出的服务企业认为积极的员工态度会促进顾客忠诚。

在《顾客是第二位》中，罗森布拉 (Rosenbluth) 和彼得斯 (Peters) 认为，如果公司真正希望顾客满意的话，那么，公司员工，而不是公司的顾客，必须是第一位的。⁽⁹⁾

2.2.6 体验营销

体验营销起源于 20 世纪 70 年代。美国未来学家阿尔文·托夫勒在《未来的冲击》一书中提出了“服务业最终会超过制造业，体验生产又会超过服务业”的观点。他同时预言：农业经济、工业经济、服务经济的下一步是走向体验经济。体验营销是伴随着体验经济的产生而产生的新的营销方式。所谓体验经济，是指企业以服务为舞台，以商品为道具，为消费者创造出难忘的感受的一种经济形式。传统经济主要注重产品的实用和价格，随着体验经济的到来，生产及消费行为产生了从生活与情境出发，塑造感官体验及心理认同的变化，从而改变了消费行为，为产品和服务找到新的生存空间。它要求营销者站在消费者的角度去体验消费者的购买理念、购买程序、购买心理和购买原动力，即从消费者的感官、情感、思考、行动和关联五个方面重新设计和定义营销的思考方式。这种思考打破了传统的“理性消费者”的假设，认为消费者的消费是理性和感性兼备的，认为消费者在消费前、消费中和消费后的体验才是研究消费者行为和品牌经营的关键。

3 北京开隆专营店服务营销现状分析

3.1 北京开隆专营店的基本情况

北京开隆马自达专营店成立于 2003 年 4 月, 注册资本 1000 万元人民币, 系以股份制公司形式向“一汽集团”申请并获得马自达品牌 A 级专营资格, 主营马自达品牌乘用车的整车销售、维修保养、零配件供应、信息咨询。专营店组织机构设有销售部、售后服务部、市场部、客户关系部、财务部、行政部等六大部门, 现有员工近一百人。专营店占地 5000 平方米, 局部二层全钢架结构, 一层分业务区、维修区和生活区, 二层为管理人员办公区域、大型会议室、员工培训室等。一层业务区包括客户停车场、新车展示厅、客户休息娱乐区、儿童乐园地、网吧、客户谈判区、销售车辆交车区, 装饰车间、汽车精品展示区、维修车辆接车区、保险理赔区等; 维修车间占地约为 3000 平方米, 包括机修车间, 钣金车间、喷漆车间、快修车间、配件仓库, 洗车区、完工车辆交车区等; 生活区包括员工食堂、客户餐厅, 员工更衣室, 值班室、保安室等。经过近 3 年的发展, 公司在业界建立了一定的企业形象和美誉度, 在 2005 年共销售新车 1167 辆, 维修车辆 11614 台次, 全年实现营业收入 251、795、525.00 元, 实现税利 9405460.86 元。

虽然开隆专营店经过三年的发展取得了优秀的业绩, 但开隆专营店的地理位置偏远, 与同品牌的其它各家专营店相比存在很大的地理位置劣势, 进入二 00 六年后, 北京同品牌的专营店已有九家, 所处的位置主要在北京购买力较强的东、北、西、中四个方位, 对地处最北端城郊结合部的开隆专营店形成了强劲的挤压之势, 在品牌相同、产品相同、价格相同的情况下, 只有通过有效的服务营销管理吸引客户并实现客户的终身价值, 才有可能避免客户流失, 使企业保持良好的盈利能力, 实现企业的长期可持续发展。

3.2 北京开隆专营店的目标客户分析

3.2.1 北京开隆专营店的购车目标客户分析

根据统计，北京开隆专营店的购车客户主要为年龄在 30~45 岁之间的个体业主、高级白领、公务员、演艺界人士、大学教授以及富家子弟，这些人的共同特征是年收入普遍在 30 万以上，时间可以自由支配，这部份客户追求时尚，张扬个性，讲究品位，愿意被外界关注。

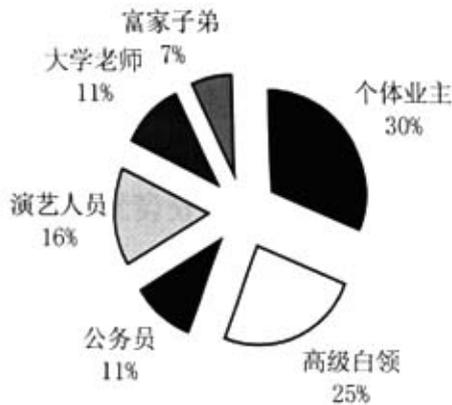


图 3-1 北京开隆专营店的新车客户构成图

3.2.2 北京开隆专营店的维修服务目标客户分析

维修服务的目标客户主要以专营店自身所销售的车辆为主，专营店必须通过良好的客户关系管理确保所销售车辆的 95%以上都能回店接受维修保养服务。



图 3-2 北京开隆专营店的维修服务目标客户构成图

3.3 北京开隆专营店的 SWOT 分析

3.3.1 北京开隆专营店的优势分析

a. 范围经济性

北京开隆专营店是北京开隆汽车集团的子公司，北京开隆汽车集团系以汽车品牌代理为主业的集团公司，现有马自达、丰田、大众、奥迪等多个品牌的专营店，集团资金实力雄厚，有良好的政府关系，由于形成了产业集群，所以在很多资源方面可以共享，实现范围经济性。

b. 市场知名度

由于北京开隆专营店是马自达的第一批 A 级专营店，多年的积累形成了市场知名度。

c. 硬件设备

北京开隆专营店是马自达的第一批 A 级专营店。所有的硬件建设，工具和设备均经过日本马自达公司的认证，有着一流的质量和可靠性。

d. 经营上的优势

北京开隆专营店是马自达 2003 至 2005 年度的中国优秀专营店，

年销售量 1200 多台，稳居全国前 5 名北京第一名，并因此为专营店带来了大量的维修客户。

3.3.2 北京开隆专营店的劣势

a.北京开隆专营店缺乏自身的品牌形象

在长期的经营中，马自达品牌市场形象的影响力远远高于北京开隆专营店自身的品牌形象，这导致专营店对于生产企业的依附性过高，这种缺乏自身的品牌形象使专营店很难面对严峻的市场竞争。

b.市场宣传手段落后

长期以来，开隆专营店在市场宣传方面仅仅依靠报纸广告，缺乏有效的传播手段，不能与客户建立起有效沟通。

c.客户关系管理手段有待提高

在客户关系管理方面仅仅限于简单的购车客户三日回访，不能做到科学的客户关系管理。

d.作业流程需要优化

作业流程比较粗放，效率低下，有些流程不尽合理导致了工作中的空白和重叠。

e.服务手段不能为客户创造需求价值

在服务手段方面非常单一除了新车销售之外，和维修保养之外，没有能为客户创造价值的服务手段，这样会导致客户向能为其持续创造价值的专营店流失。

3.3.3 北京开隆专营店的市场机会

a.北京巨大的轿车需求带来了很大的需求空间

北京做为中国的首都，无论是在人均购买力方面还是在生活品质方面都是国内最高水平。北京目前的汽车保有量为 240 万辆，轿车拥有量达到 130 万辆，而且以每天一千辆车上牌的速度激增，本地的巨大需求再加上全国各地慕名到北京购车的客户也为专营店带来了大量的购买需求。

b.车辆更新速度加快

统计北京二手车交易市场统计,目前北京的轿车更新速度一般为三至五年,一般车主会选择更高级别的车型,而北京的捷达、桑塔纳、富康车的保有量最为庞大,这部分车主都是马自达的潜在客户群体。

c.马自达高性价比在中高级车中具有强大的竞争力

马自达6做为日本新千年计划的主打车型,在2003年上市伊始就在全球车坛所向披靡,在29个国家和地区获得了83项大奖。做为与全球同步上市的中国一汽马自达6在2003年上市之初就轰动了中国中高级轿车市场。仅仅用了三年的时间在北京就已经拥有了2万辆保有量,目前强势依旧,在众多中高级车竞争对手之中始终占居20%的市场份额。

d.全功能轿车的品牌形象

经过三年的发展,马自达6已经彻底改变了其在消费者仅仅时尚、前卫的形象,而是树立了成熟、典雅,极具美感的公私两用车的形象,而这是客户群体最大的一部分。这种品牌形象使目标客户群体更加宽泛,更加有利于扩大销售。

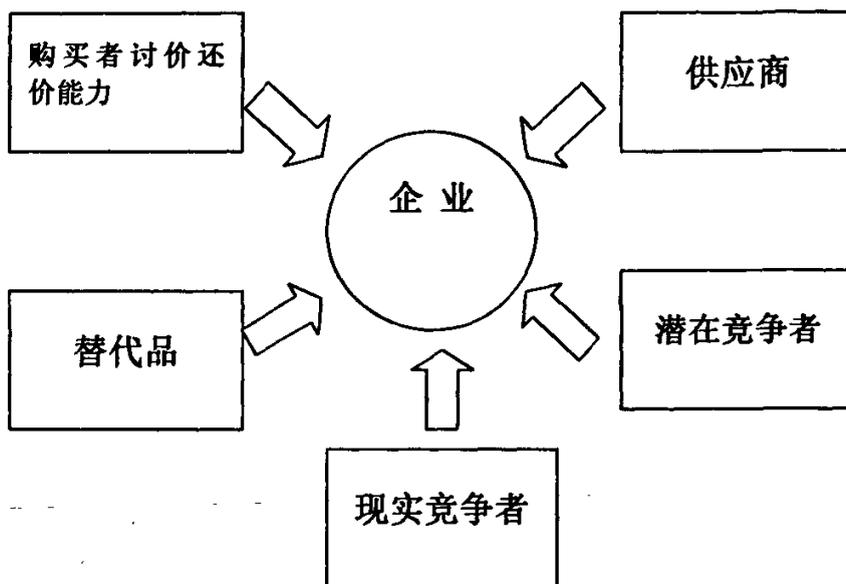
3.3.4 北京开隆专营店的威胁

a.同品牌专营店的竞争

进入2006年后,北京同品牌的专营店已有九家,所处的位置主要在北京购买力较强的东、北、西、中四个方位,对地处最北端城郊结合部的方正专营店形成了强劲的挤压之势。而且由于在2005年成立了3家新的同品牌专营店,这些新店因为企业市场知名度也没有维修保养客户,因此,这些新店大量低价售车以抢占市场份额。

b.客户对同档次车型的可选择性大

中高级车是中国目前品牌最多,争夺最激烈的区间。以本田、丰田、通用、日产、福特、南北大众等品牌的中高级车型的产品线宽,客户的可选择性很强,所以根据迈克尔·波特的五种竞争力量模型理论,客户的讨价还价的力量很强,企业在与客户的博弈中处于弱势^⑨。



c. 马自达的品牌影响力较弱

由于马自达品牌从 2003 年才开始正式进入中国，属于最晚进入中国的汽车生产商之一，由于这个原因所以其在中国市场的保有量仅十万辆左右，较低的市场保有量导致马自达的品牌影响力较弱。

3.4 北京开隆专营店 SWOT 分析结论

虽然北京开隆专营店面临同品牌竞争激烈、同级别车型产品线宽、客户讨价还价能力强等的威胁，但北京市场的巨大需求，车辆的快速更新，马自达全功能中高级车的准确定位，马自达的高性价比所带来的市场份额的不断扩大等均为专营店的未来发展创造巨大的机会，因此北京开隆专营店的机会大于威胁。

北京开隆专营店在销售和维修服务方面一直居于全国的前列，但在面对越来越激烈的市场竞争环境下，因为自身的企业形象不强，市场宣传手段单一，客户关系管理能力薄弱，不能为客户持续创造价值，工作标准不够明确，作业流程效率不高等不足是企业发展的障碍。因此开隆专营店的内部劣势大于优势。

SWOT 分析是对优势劣势机遇和威胁的比较。SWOT 分析帮助管

理者概括主要的事实并对外部和内部分析的基础上进行预测。在此基础上，管理者认识到组织面对的主要和次要问题。建立在 SWOT 基础上的战略充分利用组织的优势，对于处于外界机会大于威胁，内部劣势大于优势的企业，应采用扭转型战略，充分利用环境的机会，扭转自身劣势⁹⁹。所以开隆专营店应该针对自身存在的劣势进行纠偏和优化,扬长避短迎接威胁。

4 北京开隆专营店服务营销策略

4.1 北京开隆专营店服务营销总体策略

现在很多企业认为品牌宣传就是售前的广告宣传，这种理论与观点是完全错误的。品牌首先来自消费者的价值体验，特别是在售中购买体验和售后的使用体验，应该构建一个完整的在企业与消费者接触的每一个环节中体现品牌价值的工作流程与方法，并且形成一个高水平的维护体系。海尔正是在服务领域通过与消费者各个接触环节的价值创新，而迅速崛起，广告宣传只是扩散与传播海尔“服务好”这种品牌价值特征的一种辅助手段与方法。因此开隆专营店在自身品牌的建设上，以海尔路线为榜样，在价值传递系统的每一个环节创造超值价值，赢得客户美誉度，并通过报纸、杂志、网络、广播、电视、路牌广告等媒体传播开隆专营店的一流服务标准和承诺，以此打造一流专营店的品牌形象。开隆专营店服务营销确定了以名牌服务为基础，以名牌企业为核心的策略。重点要打出名牌服务。服务品牌是以服务而不是以产品为主要特征的品牌⁹⁹。专营店卖给客户的不是一个产品，而是产品带来的服务品牌各方面的东西，怎么样让产品显得很有价值，要么产品本身有价值，但在经营同一种产品的专营店之间，只能让消费者感觉到你卖的的产品或提供的服务比其他人提供的更有价值。这里的关键是专营店服务品牌的竞争。同样的性价比的产品，你的价格多卖5%到10%，这就是品牌溢价。从整个现在发展来看，汽车服务由过去的价格竞争，转变为品牌溢价的竞争。品牌的竞争关键要让自己的品牌具备消费者的价值特征。市场竞争的基本规则是消费者买他们认为值的东西。消费者掏钱买东西的时候，一定认为这个产品是值得花钱，让一个在性能上跟其他品牌一样的产品多卖10%，一定要找出这个产品性能之外、在消费者看来更有价值的东西，这个称之为品牌的价值特征。过去强调品牌是一个有影响力的商标，现在，应该把品牌定义为是一个消费者寻找自身价值或者利益的路标。因为汽车的价格战很惨烈，消费者很难去判断经营同样品牌的专营店，在

哪一家店购买会更有价值，而但专营店自身服务品牌的好坏或特色则更容易区别和被消费者所记住。所以开隆专营店把服务营销策略定位在一个中心、三个基本策略。

(1) 一个中心：顾客价值导向的营销职能为中心

彼得·德鲁克曾经提出公司的首要任务就是创造顾客,我们相信顾客是价值最大化的追求者,他们形成一种价值期望,并根据它而行动。他们会了解供应品是否符合他们的期望价值,这将影响他们的满意和再购买的可能性。所以根据以上观点,开隆专营店把服务营销策略定位在以顾客价值导向为中心。

(2) 三个基本策略

1) 市场价值策略：专营店必须从战略角度选择市场,包括满足的需求与满足的细分市场,然后,针对市场设计与构建消费者价值体系。主要解决目标客户是谁,能够提供的市场价值是什么的问题。

2) 阶段竞争策略：专营店针对细分市场设计的客户价值,必须根据自身的发展阶段,以及自己的市场地位和竞争目标进行调整与确定,从而明确竞争性的客户价值,达到超越竞争对手,更好满足客户需求的目标,也就是具备竞争价值。主要解决专营店经营业绩的问题。

3) 整合营销策略：使目标客户能够看得到、能够买的起、能够买得到、能够用得好。主要解决专营店服务方式的问题。

4.1.1 北京开隆专营店市场宣传方案

2005 年开隆专营店仅在北京青年报一家报纸投入的广告费用就达到了 170 万元人民币,在北京交通广播电台投入一百万元人民币用于广告宣传,但广告效果非常不理想,投入产出比过低,平均集客成本仅 1000 元,这与人均集客成本 400 元的理想值相差悬殊。经过分析发现,问题在于以往更多地是追求市场推广的同一性和同质性,将同一种声音在不同的媒体间进行复制和克隆,强调轰炸性效应,广告内容常常是眉毛胡子一把抓,企业介绍、产品介绍、招聘信息集中在一个广告版面,恨不得通过一个广告把企业所有想宣传的内容都宣传

完，这造成了广告诉求点不鲜明、不清晰，信息相互干扰，接触到广告信息的客户感到凌乱、不知所云。据统计，现代人平均每天接触到的商业信息有 1000 多条，能被意识到的广告信息不足 80 条，平均在一个信息上停留的时间不超过 5 秒钟，能对所接触到的广告信息产生反应的仅在 10 条左右。所以广告必须围绕广告主题，对产品信息进行提炼、分析、研究，从而抓住其中一二点做重点宣传^④。因此开隆专营店需要对广告策略进行重新设计，根据不同传播渠道的特性，在统一核心思路的前提下，针对目标人群进行强有力的锁定推广，努力让传递的信息能增强在有效受众中的关注度和记忆力所有广告元素都传递一个主题、避免内容上的相互干扰。在形式的设计上力求抓住受众的眼球，使其在一瞥之间能回忆起广告大概传递了什么信息。北京开隆专营店的市场宣传设计方案主要从以下几个方面展开。

a. 研究目标受众、确定有效市场

在产品同质化程度越来越高的超竞争状态下，一个成功的企业不仅仅要有好的产品或服务，还要求企业必须和他的客户进行有效沟通，从以前没有目标的大众化传播转向目标传播，简单的讲现代传播关心的是对谁说、如何说和说什么。

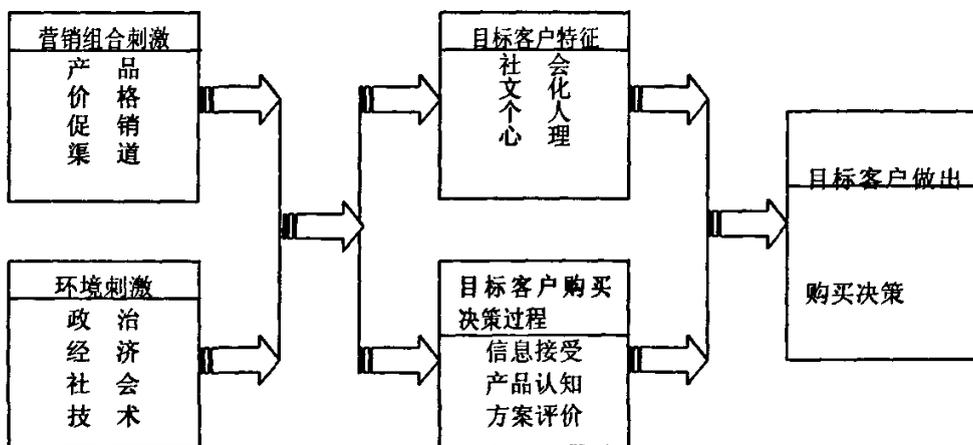


图 4-1 消费者购买决策的产生过程

b. 选择传播渠道、建立信息桥梁

有研究表明，目前各类媒体的注意率受到多重方面的影响，这意

味着由于媒体数量过多，不少媒体定位接近或重复，其间存在着干扰度，产品的媒介投放效果必然要大打折扣。这要求企业通过正确的媒介投放策略和计划来减少媒介噪音的影响。

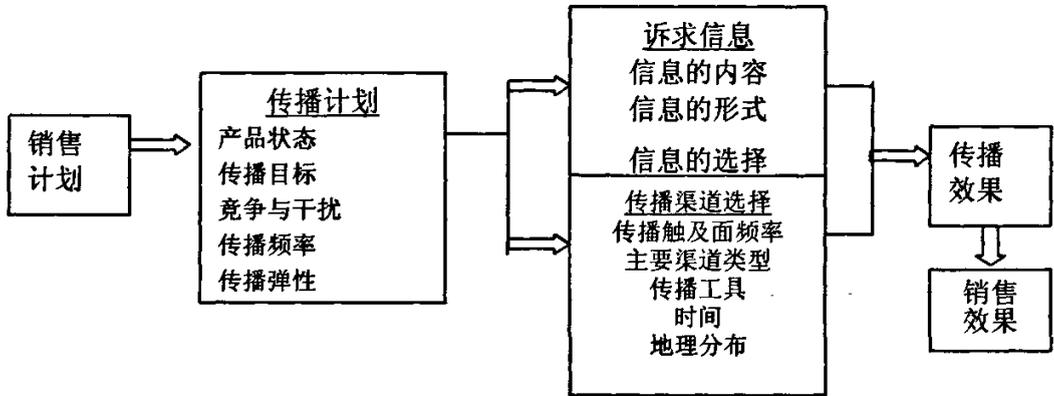


图 4-2 市场传播计划编制流程

c.设计传播信息、实现有效沟通

广告是直接面对客户的，第一个阶段是要吸引客户注意，第二个阶段是要激发客户的兴趣。所以与目标受众建立有效沟通是最重要的点睛之笔。有效沟通有两个基本原则：一是用简单的句子概括核心的诉求，在沟通中有一个 KISS 准则，Keep it short and simple，要求的就是简明⁹⁹。二是沟通的关键在于目标受众理解了什么，而不是看说了什么。所以与客户能否建立起有效沟通取决于广告的内容和广告的形式。

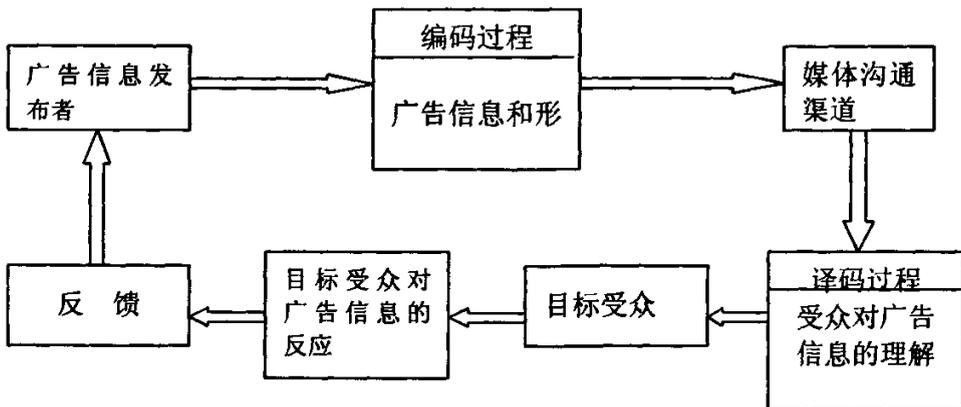


图 4-3 广告有效沟通的过程

而且由于今天是一个全方位媒介时代，消费者并不一定非得通过广告同企业进行沟通，其它的媒介也同样重要，广告起到了一个中心大道的作用，但是其他媒介构建了一个立体的通道，过去，信息只是传达，而今天消费者要感知。所以，多渠道多角度的媒介策略，是非常关键的，而在这个过程中，起到画龙点睛的关键是信息源本身能够引起消费者的重视和注意，然后通过电视传播网、平面媒体传播网、互联网传播网、手机短信传播网和人际口碑传播网五网合一、五网互动的方式向目标消费者群体传播。现在消费者在买车之前，大多数消费者都会上网，在网上查各种各样的相关资料，而且在网络上，这种描述最真实的，也是最完全的。汽车厂家、商家也好，面对这种形势，充分发挥网络的优势，充分把握产品的特点和卖点传达给消费者，让消费者比较去选择。同时，要充分的整合和传统媒介和现代媒介，使他们能够在很短的时间之内，起到对品牌的充分传播。

d.销售促进活动与广告整合传播

广告仅仅是给了客户一个购买的理由，而终端的销售促进活动向客户提供了购买行为的刺激。所以开隆专营店制定了广告与活动相结合，周周有活动的市场策略，争取让每一个潜在客户都能参与试车，并且要能为客户试出马自达的超群性能。在众多品牌的围攻之下，精心设计的广告信息往往会因为来自于竞争对手的阻击或者是媒体不负责任的宣传而产生极大的干扰，要想让目标受众准确深入地接受专营店传递的信息，必须在传播过程中植入体验元素，强化目标客户的参与，才能把客户的注意力直接引向产品，使客户通过体验，把抽象的概念变成具体的感受，在体验中感受到马自达的价值，促进购买行为的发生。

4.1.2 北京开隆专营店汽车销售策略

专营店销售策略的核心是缩小客户期望与客户感知的服务之间的差距。期望的服务是客户在服务体验中的考察点，感知的服务是受到服务的实际的反映。中心思想是缩小所期望服务与所感知服务之间

的差距,以使客户满意并与企业建立长期的关系。

竞争品牌消费者评价

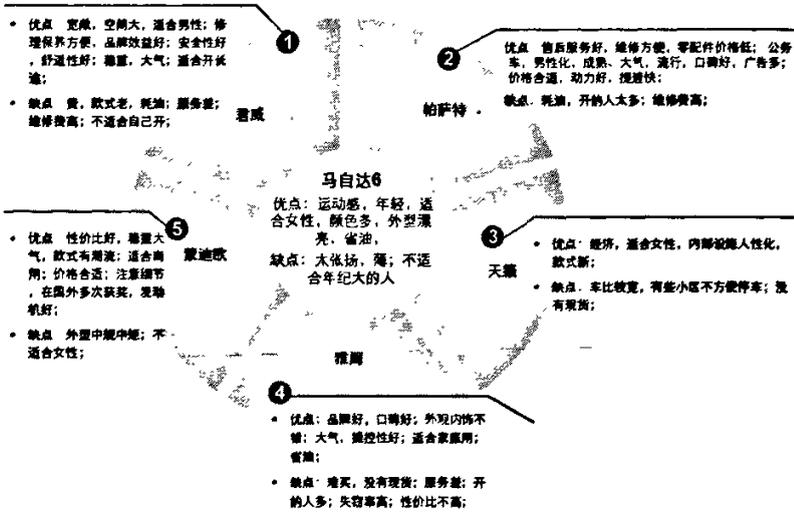


图 4-4 零点调查公司中高中高级车消费者评价调查

购车考虑因素分析

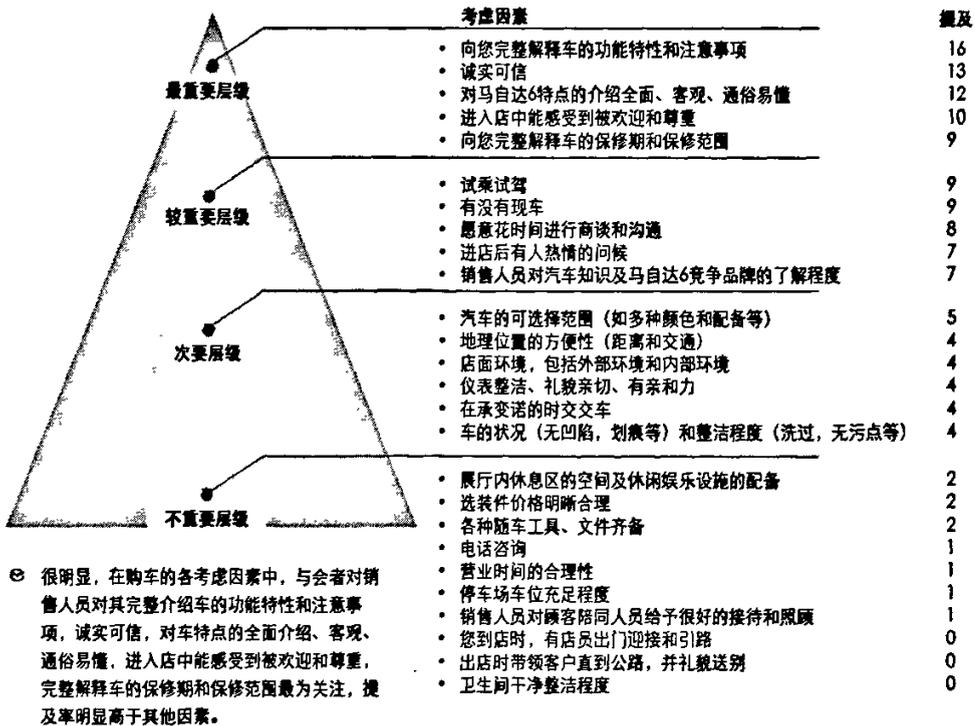


图 4-5 零点调查公司消费者购车关键因素调查

根据上述零点公司详实的调查结果可以清楚地看出，在购车的各种考虑因素中，客户对销售人员完整地介绍车的功能特性和注意事项，诚实可信，对车特点的全面介绍，客观通俗易懂，进入店中感到被欢迎和尊重，完整解释车的保修期和保修范围等方面的提及率最高。可见整车销售策略应该从以下几个方面展开设计。

a.电话的接听技巧

电话接听的要点在于能在短短的时间内向客户表示感谢，并且向客户报出自己所属部门和姓名，了解客户的需要，弄明客户通过什么途径得到专营店的信息，并争取客户来店。

b.展车的科学展示

突出展车的外观、舒适性、豪华性、构造和功能。

c.销售人员的合理分布

既保证了每一个电话都能在三声以内接起来，又要保证每一个来店客户都有人接待，而且又不能显得展厅人很乱。同时还要保证时刻没有空岗，销售人员强弱搭配合理。

d.对客户的迎送和接待礼仪

让客户感觉到有很强的安全感，受到尊重又没有压力。而且所受到的关怀非常细致到位。

e.销售车辆话术

在短时间内了解清楚客户所关心的重点，进行突出推介，把竞争品牌的优缺点与本店销售车辆进行对比，强化本品牌的优势

f.六方位绕车介绍

重点进行车内空间和各项功能的演示，增加客户的感性认识。

g.试乘试驾

使客户对车辆的操控性、动力性等各项性能以及舒适度进行深度体验，并留下深刻的记忆。

h.跟踪回访

维持良好的客户关系，通过回访提高客户的确度，使客户最后成为购车客户。

i.营销漏斗的设计和应用

通过树立专营店的服务品牌形象，强化专营店的有形展示，加强宣传新车销售以外的业务和专营店服务的优势，增强客户在本专营店购车的信心。

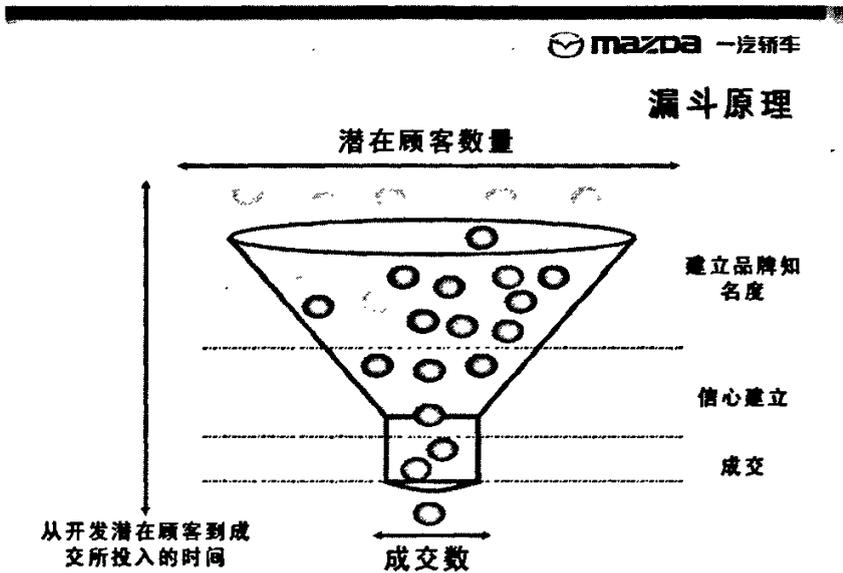


图 4-6 一汽轿车培训教材中营销漏斗的应用

4.1.3 北京开隆专营店售后服务策略

目前，汽车销售利润在整个产业链利润构成中仅占 20%，零部件供应占 20%，而 50%到 60%利润则是由服务环节产生的，包括维修、保养、检测、救援等。汽车产业价值链正向服务延伸，一汽集团副总经理安德武表示，汽车行业在我国入世后面临的巨大挑战来自经营理念上的冲击。10 年前，只要卖车就能赚钱，现在已经不行了，如果不能为用户提供最好的服务，那么在价值开发上也只能处于初级阶段。售后服务作为一家专营店最重要的盈利部门，不仅仅是专营店的主要利润来源，而且是专营店防范风险的重要能力。当销售市场萧条时，如果有很好的售后服务盈利能力，那么还会有大量的维修客户前来接受服务，这部分客户是不会受到市场萧条的影响而不来修车的，因此做好售后服务工作是专营店的重要环节。

做好售后服务工作要从以下几个方面进行设计。

a.服务前台的接待流程

服务前台接待的重点在于要礼貌、热情，让客户有一种被当成贵宾的尊崇感觉。更重要的问题在于要具备扎实的专业维修知识，能在短时间内把客户所描述的故障判断出原因所在，并能准确地告知客户所需要的维修时间和费用。

b.保险理赔的处理流程

当客户的车辆发生事故需要向保险公司理赔时，首先要考虑到客户的需求。客户在这种情况下的需求是在短时间内修好车，能尽快恢复使用。并且所发生的全部费用都能由保险公司全部承担并且赔款尽快到帐。保险理赔的理赔额和速度是决定售后服务客户满意度高低的重要因素。

c.车间的派工流程

车间派工的好坏决定了交车的速度和质量，所以由谁派工，如何派工，派工质量的考核是设计方案的重点。

d.维修的时间管理

测量一个作业项目合理的施工时间，施工时间的过程监督，保证维修车辆在规定的时间内完成作业，保证给客户交车的及时性并且不能干扰车间的正常周转。

e.车间作业控制

车间作业的效果和效率是一家专营店品牌形象美誉度的重要因素，所以车间控制是车间作业效率和效果的保证，车间控制的主要功能表现在：车间工单的指派；车间作业的数量信息；车间信息的上报；提供生产数据来为能力控制服务；库存管理控制；测量人力的效率，利用率和产量⁶⁰。

f.交车环节的流程

要让客户的感知价值超出其期望值，实现客户满意。

g.强化有形展示，给客户留下一流服务质量的体验

通过把抽象服务具体化的有形展示，可以让客户对服务质量有直

观感性的认识，这种认识就是专营店给客户的体验，良好的体验能提高客户的满意度及对服务质量的感知，进而帮助企业营造客户忠诚，形成客户对体验的消费偏好，有利于企业形象的树立与提升。所以要强化有形展示，使客户在接受维修服务的过程中，加深对维修客户的良好体验，通过体验给客户留下挥之不去的美好记忆。

4.1.4 北京开隆专营店客户关系管理

客户关系管理的理论基础来源于西方的市场营销理论，在美国最早产生并得以迅速发展。由于生产力的不断发展，逐步改变了全社会生产能力不足和商品短缺的状况，并导致了全社会生产能力的过剩商品的极大丰富并产生过剩，使客户选择空间及选择余地显著增大，与此同时客户的需要开始呈现个性化特征，为了提高客户满意度，企业必须完整掌握客户信息准确把握客户需求，快速响应个性化需求，提供便捷的渠道，合理的价格、良好的售后服务与经常性的客户关怀，企业尝试着去衡量每一个客户可能带来的盈利能力⁹⁹。

从 4Cs 营销理论来看，消费者需求(Consumer)、成本(Cost)、便利(Convenience)和沟通(Communication)，它强调企业首先应该把追求顾客满意放在第一位，客户满意是市场营销中长期以来最基本的概念，当供应商的表现符合或超过客户的期望值，客户就会满意。如果客户感受到的表现低于他的期望值，客户就会不满意。⁹⁹其次是努力降低顾客的购买成本，然后要充分注意到顾客购买过程中的便利性，而不是从企业的角度来决定销售渠道策略，最后还应以消费者为中心实施有效的营销沟通。从 4Rs 营销理论来看在竞争性市场中，顾客具有动态性。顾客忠诚度是变化的，他们会转移到其他企业。要提高顾客的忠诚度，赢得长期而稳定的市场，重要的营销策略是通过某些有效的方式在业务、需求等方面与顾客建立关联，形成一种互助、互求、互需的关系。提高市场反应速度 在今天相互影响的市场中，对经营者来说最现实的问题不在于如何控制、制定和实施计划，而在于如何站在顾客的角度及时地倾听顾客的希望、渴望和需求，并及时答复和

迅速作出反应，满足顾客的需求。这种营销策略看似简单，但是，能够行之有效并且坚持不懈的企业却是少之又少。可见汽车专营店的一个重大创新机会点，就是客户关系管理，目前停留在非常低的水平。因为专营店的利润和汽车厂家的本身的利益，构成了同消费者价值的利益的冲突，并没有立足消费的关系进行重新的设计和合理的协调，导致所有的服务水平和状态其实都停留在不被消费者信任，或难以被消费者接受的状态。消费者普遍认为，服务的价格较贵和较高，同时，认为服务存在某种程度的欺诈的现象，对服务店或者提供的服务以及相关的价格存在普遍的不信任。企业没有针对中长期客户，提供一个系列的完整的价值创新与回馈体系。整体上讲，客户关系管理，仍然处于一种相对可有可无的状态。目前汽车专营店普遍只是做到在服务上解决客户的问题，而并没有在关系上，建立起客户对品牌和对汽车企业的信任，这是专营店在客户关系管理方面存在的重大问题。而这样一种状态，也为开隆专营店的创新和突破提供了机会，特别是塑造企业自身品牌提出了全新的机遇。因此，客户关系管理，往往能够带来巨大的有效的价值和作用。而客户关系管理是其取得如此佳绩的根本保障。

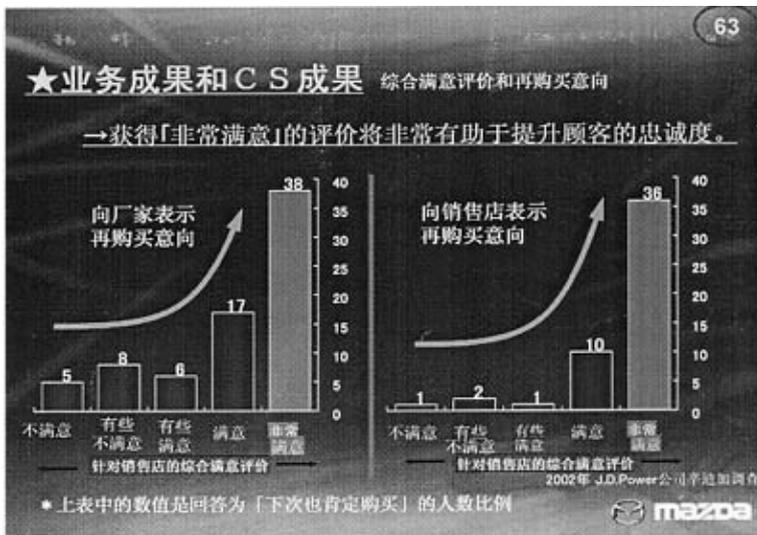


图 4-7 美国 J.D.POWER 调查公司 2002 年客户满意与业务成果关系图

客户关系管理的设计方案主要从以下几个方面着手。

a.客户的档案管理

详细记录有关客户的信息，包括个人的背景信息和车辆使用信息。

b.客户的回访

了解客户在使用车辆和接受专营店的服务方面有什么问题，意见和建议，并且在规定时间内给客户满意的答复。

c.温馨问候

对客户的生日、结婚纪念日、孩子的生日等所有客户档案中记录的重大纪念日，寄上精美的礼品和问候。

d.重要提醒

提醒客户定期的保养，定期检测车辆，定期年检车辆和驾驶证，包括天气突变前的行车安全提醒等。

e.总经理接待日

每月都有总经理接待日，并且向客户公示，客户可以向总经理反映各种问题并且由总经理向客户做出明确的解释，保证专营店的最高管理层和客户保持通畅的沟通渠道，客户的问题不会被掩盖，公司的各项政策也可以被客户知晓。

5 北京开隆专营店服务营销策略方案的实施

北京开隆专营店的服务营销策略的实施依据是根据营销 7Ps 理论中的有形展示，流程管理，人员管理三个方面入手并且结合服务三角模型中员工与专营店的内部营销，专营店与客户之间的外部营销，员工与客户之间的互动营销，来缩小服务质量差距模型中的五个差距，以增强客户的美好体验，培养客户忠诚度实现客户的终身价值。

5.1 店头有形展示

由于服务的无形性这一特性，导致服务给消费者的感觉非常抽象，这就使客户和专营店之间产生了一种隔阂。所以专营店要想让客户对所接受的服务有具体的认识就必须做无形服务的有形展示。虽然服务是无形的但服务人员和服务设施是有形的，这些有形物给无形的服务提供了有力的支持平台，服务营销不仅把环境做为反映服务质量的有力证据，而且将无形的展示内容由环境扩展到一切帮助服务的有形设施。在服务营销的范畴里，一切表现服务特色的有形设施均是有形展示。

5.1.1 有形展示的类型

有形展示在服务营销中主要有以下几类。

a. 与服务工作有关的有形展示

一般情况下的服务工作都需要有有形物的支持，类如销售展厅的条幅、挂旗、展架、销售流程图、奖状、奖杯、电脑等等，维修服务的看板、工具、设备、电脑。

b. 与服务人员有关的有形展示

服务人员应该尽可能地满足客户的需要和愿望，为客户提供优质的服务。与服务人员有关的有形展示会直接影响到客户对服务质量的判断。

首先是服务人员的外貌，其次是服务人员的衣着最后是服务人员

的工具资料和赠送客户的资料和礼物等等

5.1.2 有形展示在专营店经营中的作用

有形展示在专营店的经营中起了重要的作用。

a.形成客户对专营店的第一印象

有形展示往往会形成客户对专营店的第一印象，而且一旦形成很难改变。

b.使消费者对专营店产生信任感

服务的易消失性决定了客户很难在购买服务之前对服务质量有所了解，如果想让客户购买专营店的服务必须首先要建立客户的信任，现在的专营店往往会邀请购车客户去参观车间、配件库房等等就是为了通过有形展示建立客户的信心，相信专营店具备很强的实力。

c.通过有形展示感受服务质量

客户在进入专营店后，不仅仅是通过服务人员的行为而且常常是通过店内的有形展示来对服务的质量做出主观判断。

d.树立专营店品牌形象

良好的有形展示与企业的形象宣传相结合，才能在市场中有效地树立品牌形象。

5.1.3 有形展示在北京开隆专营店的实施

a.抽象服务有形化

服务的不可感知性告诉我们服务产品不可触及而且服务产品无法界定，所以在专营店具体的操作中一定要把服务的内涵赋予有形的实物上。在北京开隆专营店所有的墙面和门全部为钢化玻璃制成，客户可以非常容易地看到店内的全貌，包括所有工作人员的工作状态和实际作业。同时在维修等待休息区除了与车间保持全通透之外还开放了车间，客户在工作人员的带领下可以随意参观车间的任何角落。车间的一尘不染，维修技工的整洁仪表，工具的齐全整齐，待修车辆与竣工车辆的分区有序停放，个个工作间内设备的定制定位，配件库的现代化管理，看板上管理卡片正确有效的使用，上述等等专营店后台

操作的全面开放，把售后服务以有形展示进行具体化，建立并发展与客户的长期关系。

b.现场管理

现场管理的实施主要依靠日本的 6S 管理办法，即整理、整顿、清扫、清洁、安全、素养。由于上述六个术语的罗马字的第一个字母均为 S，所以被业界称为 6S 管理。

(1)整理

把现场的物品分为需要和不需要两类。把需要的留下把不需要的清理出现场或处理掉。

目的：有效利用空间。

(2)整顿

把留在现场的物品定置定位并做好标识。

目的：节约时间，提高工作效率，创造一个有效率的工作环境。

(3)清扫

把现场环境打扫干净。

目的：创造一个舒适的工作环境。

(4)清洁

维护整理整顿清扫后的成果并将其制度化，同时要维持员工的个人清洁。

目的：通过制度建立并维持成果，进而发现异常并不断改进。

(5)安全

现场的所有物品必须保证安全。

目的：保证所有人都在绝对安全的工作环境下。

(6)素养

把上述的五项都变成一种自然的习惯。

目的：提高人员素质，改善工作品质。

c.6S 管理的实施

在专营店内对于招牌、展车、广宣物品、办公设备，展厅、停车场、车间、仓库、食堂包括人员全面实施 6S 管理，可以实现良好的

有形展示,提高企业的形象,加深客户对专营店的良好体验,降低企业的运营成本,保障企业的安全,增加管理的效果和效率,保持各岗位的工作秩序,使员工身处一个良好的工作环境并对在此工作很有自豪感,提高企业的凝聚力和归属感。

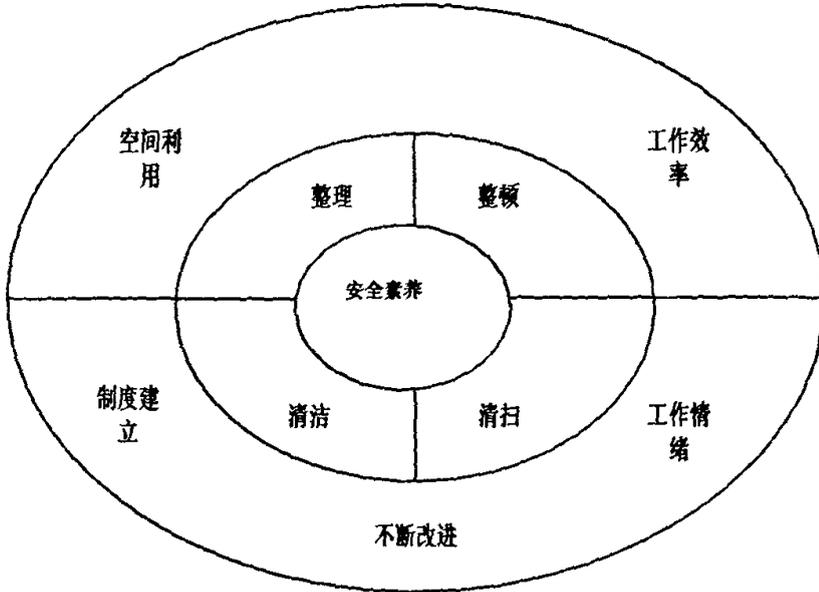


图 5-1 6S 管理模型

5.2 服务营销流程管理

5.2.1 销售流程管理

a. 寻找潜在顾客和售前跟进

积极寻找潜在的销售对象,不断开拓市场,占有市场。

- (1) 积极寻找潜在的销售对象。
- (2) 按要求定期给潜在顾客打电话,不断跟进。
- (3) 不要过于频繁地与顾客联系,以避免他们对品牌产生反感。
- (4) 管理层应定期检查整个过程的有效性。
- (5) 避免销售顾问之间由于潜在顾客拥有权的问题所产生冲突。

b. 顾客接待与需求分析

专营店应遵循顾客接待与分析原则和程序,热情、礼貌、专业化

地接待每一位顾客，使顾客的需求得到最大程度的满足。

- (1) 向顾客介绍顾问式的销售程序。
- (2) 明确记录顾客需求和相关信息，明确顾客所需车辆的型号。
- (3) 了解顾客采取付款的方式。
- (4) 根据顾客需求介绍合适的车型并提供现场宣传资料。
- (5) 如何促使顾客参观展示厅

1) 散发传单：

在专营店的商圈内，设定一个区域作为指定区域，确保传单散发，在区域内至少每月散发一次传单。

- 2) 首次拜访顾客，了解指定区域内的潜在的顾客情况。
- 3) 收集潜在顾客的信息并尽可能促使客户参观展示厅。
- 4) 按照发展顾客的名单发送邮寄材料
- 5) 在举办各种活动前，例如展示会，按照顾客名单寄发材料。
- 6) 发了几次邮寄材料后，打电话或拜访顾客，以收集更多的信息。

(6) 举办展示会或其他活动。

- 1) 确定要接待潜在顾客的人数。
- 2) 不单纯依赖邮寄材料，要在举办活动前打电话给顾客。
- 3) 积极举办室外展示会（展示厅外面的展示会）。
- 4) 发送邮寄材料给一些名人，促使他们来展示厅参观，利用名人效应聚集人气。

表 5-1 参观专营店展厅的潜在顾客分析

顾客的行为和性情	<ol style="list-style-type: none">1. 感觉销售人员的态度和展示厅的气氛，如果不满意，他们会马上离开。2. 多数顾客来展示厅前，心里已有了他们中意的车型。3. 来展示厅前一定访问了竞争对手，并收集相关信息。4. 比较竞争对手的产品、有关价格和优惠条件及展示厅的状况。5. 顾客知道当他们留下姓名和地址后，销售人员就会与其联系。顾客期望这种联系尽快进行。
----------	---

<p>竞争对手的行动</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.感觉销售人员的态度和展示厅的气氛，如果不满意，他们会马上离开。 2.多数顾客来展示厅前，心里已有了他们中意的车型。 3.来展示厅前一定访问了竞争对手，并收集相关信息。 4.比较竞争对手的产品、有关价格和优惠条件及展示厅的状况。 5.顾客知道当他们留下姓名和地址后，销售人员就会与其联系。顾客期望这种联系尽快进行。
<p>总结</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.除非通过鼓动宣传，否则参观展示厅的顾客数量不会多。 2.到达展示厅后，顾客会将展示厅的气氛和服务同竞争对手的相比较，如果不满意，他们就会转向去竞争对手那里去。 3.来展示厅的多数顾客对马自达轿车感兴趣。 4.来展示厅的多数顾客将去竞争对手的展示厅，或是参观完竞争对手的展示厅之后来的。 5.顾客不情愿给出他们的地址，但当他们给出了地址，就期望着销售人员进行联系。

c.车辆介绍

(1) 销售顾问应遵循车辆介绍程序和标准，对每一位顾客进行详细的车辆介绍，达到宣传产品的目的。

(2) 确保每个销售顾问都已培训合格，并对顾客进行了详细的车辆介绍。

(3) 销售顾问应采用绕车介绍的方法，使顾客对车有了整体的了解。

(4) 介绍所有的商品车辆都是直接从一汽轿车公司运至销售服务店，优良的品质保证。

(5) 根据顾客需求，有针对性的介绍车辆的性能和优点，并提供促销宣传物品。

(6) 向顾客提供宣传资料。

(7) 介绍专营店客户援助中心及售后服务内容。

d.车辆演示流程

专营店准备好演示车辆，在营业时间内有效展示不同的型号和配置，向每一位顾客提供试车机会。达到增加客户体验促进销售的目的。

程序内容

- (1) 准备品种齐全的演示车辆。
- (2) 确保演示车辆是最新款，并能够有效地代表产品形象。
- (3) 确保演示车辆在营业时间内，车容整洁、车况良好、至少有四分之一箱的汽油。
- (4) 确定保养和清洗演示车辆的日程表。
- (5) 每个销售顾问都应有驾驶执照，要首先驾驶并说明基本操作控制技巧。
- (6) 保证顾客持有有效的驾驶执照。
- (7) 要按照预定路线行驶，避开交通拥挤路段。
- (8) 在试车过程中不要过多讲话，让顾客自己体会驾驶的乐趣。

e.顾客选购车辆

这个环节是销售过程中的关键一步，关系着能否顺利成交。在车辆选购过程中，销售顾问应努力满足顾客的需求，但要遵循价格统一原则。

程序内容

- (1) 销售顾问陪同顾客挑选车辆。
- (2) 告诉顾客所有的车辆都事先进行了检查，具有品质保证。
- (3) 如果顾客对车辆不是十分满意，应让顾客随意挑选，直到客户满意为止。
- (4) 严格按照规定的价格进行销售。
- (5) 根据顾客的意愿，销售顾问与顾客签定购车协议并明确车型、价格、付款方式、交货日期、交货时间。
- (6) 销售顾问在与顾客签定购车协议之前，先要与库存管理人员联系，核实仓库内是否有现货，如果没有，要向客户明确下一批车辆的具体到货时间。

f.收款程序

- (1) 专营店所售出的车辆都必须在款到后才能交货。
- (2) 销售顾问应将发票放在专用信封中交给顾客。信封应带有马自达品牌标志。
- (3) 销售顾问将发票交给顾客的同时，应与顾客核对发票上的顾客姓名、购车日期、车辆型号、发动机号码、车架号码、车辆价格、发票号码等。
- (4) 确保有一位业务熟练的财务人员来处理大量的现金和票据。
- (5) 向顾客收款时保持良好的服务态度。
- (6) 整个收款过程都应在财务办公室内进行。

g.交车

交车是销售过程中最令人愉快的时刻。专营店要让顾客拥有一个难忘的交付过程。交车是您与顾客保持良好关系的开始。因此，不要简单地交车了事，要进行令人满意的说明，重视顾客的反应，只有这样，顾客才能对该产品感到满意。

交车程序：

- (1) 通知顾客具体交车日期。希望顾客邀请家人与亲友一起参加。
- (2) 检查车辆。
- (3) 检查是否与销售协议相符（附件等）。
- (4) 销售顾问向客户详细解释车辆性能、说明正确的操作和驾驶方法并带顾客进行演示驾驶。
- (5) 向顾客介绍总经理、服务经理、服务顾问及客户经理。
- (6) 向顾客介绍有关维修及一汽轿车马自达品牌的保修内容。
- (7) 请顾客在《交车检验表》上签字。
- (8) 将车辆《保修卡》第一页和行驶证复印件留底。
- (9) 顾客合影留念，三天后将照片和总经理亲笔签名的感谢信寄给顾客。

h.客户跟踪管理

(1) 依据客户档案，定时地与潜在客户联系。

(2) 填写《客户信息跟踪卡》，保证购车后第二周末与客户保持联系。

(3) 定期与购车客户联系保证每三个月一次。

(4) 帮助客户解决有关拥有车辆方面的所有问题。

(5) 提醒顾客进行维修保养。

(6) 询问客户对车辆及整个购买过程有何意见。

(7) 请客户推荐其他客户来专营店接受服务。

i.展示车辆的管理

在展厅内要展示不同颜色、不同型号的车辆。

(1) 在营业期间内，展示的车辆都不上锁，方便顾客进入。

(2) 确保展车在每天开业前都是清洁过的。(包括轮胎)

(3) 方向盘的马自达标志应始终保持水平。

(4) 轮毂盖标志应始终保持水平。

(5) 内饰、仪表板、门护板、顶棚、座椅、地毯应清洁无破损，座椅上不应有塑料罩。

(6) 经常更换展车，(以周为频次)。给顾客以崭新的形象。

(7) 确保展厅内灯光充足，提高展示效果。

(8) 有专人负责展示车辆。随时保证整洁的状态。

5.2.2 售后流程管理

售后流程管理分为：客户预约流程、迎宾流程、维修等待期间的接待流程、跟踪回访等四个方面。

a.客户预约流程

(1) 客户预约的目的主要有以下四点

促进客户回店，展示主动服务的意识；节省客户时间，为客户提供更加个性化的服务；合理分配车辆进厂流量，提高工作效率；最终提高客户满意度。

(2) 预约的方法

预约的方法包括:电话、短信、给客户发送电子邮件、登门拜访、服务店现场预约等,其中最有效的方法是通过手机或座机电话预约。

(3) 与客户联系时间的选择

事先询问客户(工作日、非工作日、时间段)何时联系客户比较方便,以免客户感到唐突尽量避开上下班高峰期用电话联系客户与客户联系时的技巧:要当一个合格的听众,随声附和,对客户的话表示感兴趣。

(4) 预约成功后的准备

预约成功之后,要注意进行相关的预约准备,包括:

- 准备预约一览表
- 提前准备派工单
- 提前预留出预约工位
- 提前准备好备件
- 提前安排提供服务的服务顾问、班组
- 提前制作作业管理标签
- 在前台准备预约欢迎板

b.售后服务迎宾接待

迎宾接待流程主要的目的是:给客户在来店时通过有形展示,创造一个良好的第一印象,同时保证流程的顺畅、快捷。

(1) 客户车辆到达专营店门口,应立即向客户车辆敬礼,并以标准动作引导客户车辆至相应的停车区;

(2) 客户车辆停稳后,保安应主动为客户开门(驾驶员一侧),做护头动作,并向客户问好(雨天应备好大号的雨伞迎接客户);

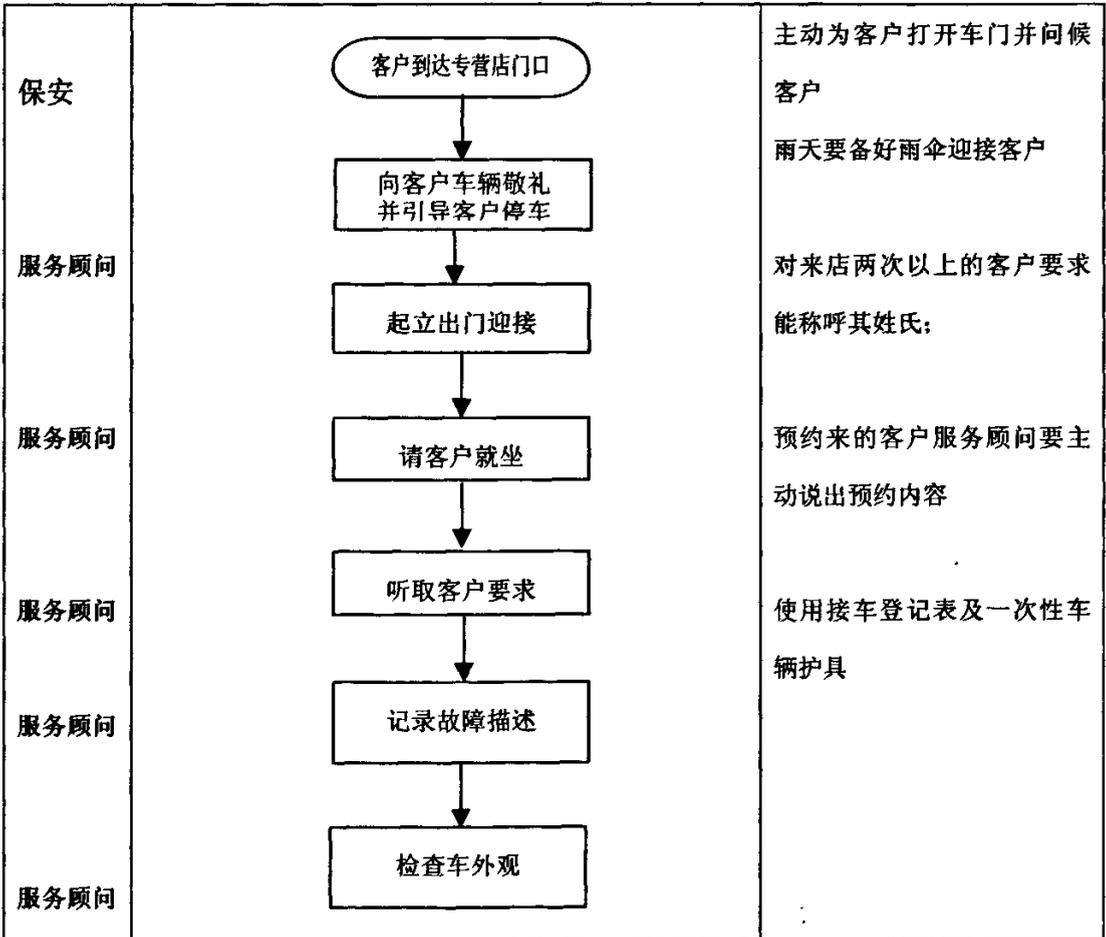
(3) 服务顾问在展厅内看到客户下车时应快步走到店外,面带微笑并使用标准问候语,如:“您好”、“欢迎光临”等,以示欢迎;(阴雨天要备好雨伞迎接客户;对来店两次以上的客户要求能称呼其姓氏;服务顾问若不在业务接待区应有其他人员帮助迎接客户)

(4) 服务顾问请客户就坐后,确认客户来意,预约来的客户服务顾问要主动说出预约内容,若是车辆存在故障,服务顾问可采用

5W2H方法对客户进行询问，全面了解有关情况，应仔细倾听客户对车辆故障的描述，同时注意不要打断客户讲话，如有不清楚的地方也必须等到客户叙述完毕后再问清楚：

- WHERE 故障发生地点
- WHEN 故障发生时间
- WHO 故障发生时的当事人
- WHAT 故障现象
- WHY 故障发生原因
- HOW DO 如何排除故障
- HOW MUCH 估价（完工时间、费用预算）

(5) 认真填写《接车登记表》上的相关内容：



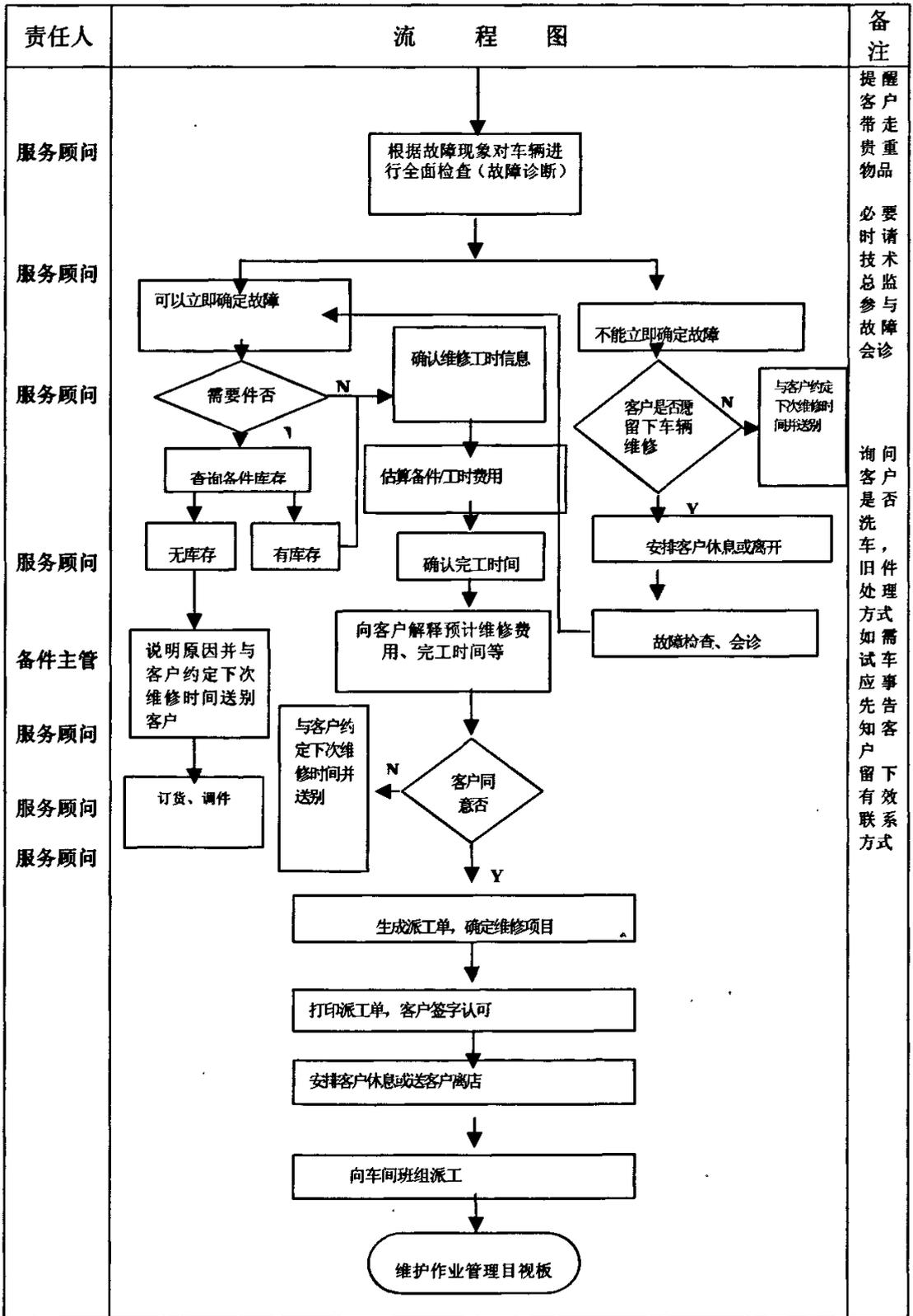


图 5-2 接待迎宾流程图

c.客户维修等待期的接待流程

为了让客户在专营店等候时，能够更好享受到备受关爱的服务，提高客户在店的体验，从而提升客户满意度并培养客户忠诚度，进而树立专营店自身的品牌影响力，特制定客户在客户休息室内等待或者休息时相关的接待流程。

(1) 客户休息室管理员的接待流程

1) 在客户进入客户休息室时，客户休息室管理员要主动与客户招呼，并且送上免费服务项目清单，向客户详细介绍各项服务项目清单，并为客户提供各项免费的服务项目。

2) 在客户有需求的时候，或者当客户表现出对购买附件和新的车辆感兴趣，客户休息室管理员应协助客户联系服务顾问或者店内其他相关工作人员。

3) 如果客户就座，客户休息室管理员应该采用封闭式的提问方式询问客户对饮料和点心的要求，并为客户提供这些饮料和点心，在适当的时间询问客户是否需要免费的午餐，并通知相关工作人员，以便餐厅提前作出准备。

4) 在午餐时间时，客户休息室管理员先询问不去用餐的客户的需求，尽力为其满足，然后留下前台中午值班人员的联系方式，再带领需要用餐的客户到餐厅就餐。

5) 协助客户使用电脑、电视和 DVD。

6) 每天更新报纸，定期更新杂志和 DVD 碟片。

7) 客户离开即清理烟灰缸。

8) 整理客户休息室内设施，保证各类设施维持在标准待客状态。

9) 如客户无需求，则在电视中播放马自达的宣传片。

(2) 服务顾问的接待流程

1) 在完成前台接车工作后，将客户送到客户休息室，安排客户休息。可以作出适当的介绍，以帮助客户决定是否到客户休息室休息。

2) 一般在维修进行到 65% 的时候，来到客户休息室向客户汇报车辆维修信息，看看客户是否有其他的需求，以进行交叉服务的活动。

只有在客户有需求的时候才能进行交叉服务的活动，否则可能会造成客户的反感，甚至产生欺骗的感觉。

(3) 客户休息区的有形展示

1) 设置专门的客户管理员对客户休息室休息的客户进行五星级酒店式服务。

2) 客户休息区保持与车间和新车展厅的全通透，使客户身置其中能够方便的、清楚的观察到在一个整洁干净的维修车间内，维修技工们一丝不苟进行维修作业的情况。

3) 需要专人进行随时清洁。

4) 设置醒目的引导指示牌指引客户入内。

5) 优雅的装修，精美的布置，整洁舒适的环境，足够大的空间。

6) 播放优美、高雅的酒吧音乐，营造一个温馨和谐的氛围。

7) 设立总经理意见箱，并且该意见箱应该每天进行清理汇总，对提出投诉或者有建设性意见的客户，专营店应该有所反馈，并馈赠适当的礼品或纪念品。

8) 设立单人沙发或者座椅，朝向车间方向，方便客户观察车间情况，同时要设立其他形式的休息座位，方便客户洽谈交流。

9) 提供精美的小点心和免费的午餐供客户享用。

10) 提供免费的纸巾、湿巾、信封、信笺和笔。

11) 烟灰缸只有在客户吸烟的时候才递给客户，并且在烟灰缸内的烟头超过三个时，立即为客户更换干净的烟灰缸，烟灰缸在客户离开以后要马上清理掉。

12) 至少 3 种饮料供客户选择，包括纯净水、茶、咖啡或其他非酒精类的饮料等。

13) 设置手机加油站为客户手机充电。

14) 设置能够照顾到带小孩的客户的需要设施。

15) 设置按摩椅或者按摩垫，以解除客户长时间等待期间的疲劳和烦躁。

16) 设置棋类等基础娱乐设施。

17) 在书架上摆放 2~3 套成套的漫画书。

18) 最新的报纸，最新的娱乐性杂志及时尚杂志（尽量避免出现汽车类杂志），并且整齐的摆放在报刊架和杂志架上。

19) 设置有线电视频道，同时做好频道说明

20) DVD 碟机及最新的 DVD 碟片，要保证包装没有陈旧和破损，并且整齐摆放在 DVD 架上，方便客户进行选择。

21) 设置 2 台可以上宽带网的电脑。

- 电脑的桌面图片需设置成马自达 6 的图片
- 屏幕保护必须是马自达 6 屏保程序
- 电脑要具备上网功能之外的娱乐功能，如：联众游戏、传奇、QQ 聊天工具、股票信息等

22) 客户休息室要设立相关的信息看板，以实现对客户 provide 各类服务指示信息的工作需要，信息看板的内容包括：专营店的简明介绍马自达 6 新车信息、服务信息、车辆改进及附件的信息、车友会信息、各类促销的活动信息或者预告常用备件价格，此项看板的信息由服务经理负责实时更新常用工时价格，此项看板的信息由服务经理负责实时更新。

23) 真假配件对比展示台，服务经理负责实时更新。

24) 一些重要的常用的工作流程说明。

25) 车辆日常维护和使用的小提示。

26) 马自达 6 精品的展示图片和升级材料。

d.跟踪、回访客户

为了有效提高客户满意度，了解客户在来专营店接受服务过程中的体验，并追踪客户的修后车辆在使用中的问题，所以必须要通过跟踪回访来反馈：

(1) 服务顾问将前三日内的派工单整理出来，根据客户是否接受回访的标记进行分类。

(2) 选出接受回访的派工单，按照派工单记录的内容与客户取得联系（以电话沟通为主，手机或座机）。

(3) 服务顾问打电话时应先报出本单位的名称及本人姓氏，然后再确认对方是否是客户本人；如果接电话的是客户本人，要说明此次沟通的目的，如接电话的不是客户本人，要向对方表示歉意并结束回访，同时使用跟踪、回访管理卡做好记录，并根据具体原因决定是否进行、何时进行下次回访。

(4) 若客户方便接受回访，首先应对客户来店表示感谢，若客户不方便接电话，应向客户表示歉意并结束回访，同时使用跟踪、回访管理卡做好记录，并根据具体情况决定是否进行、何时进行下次回访。

(5) 对同意接受回访的客户，重点是要了解其对上一次车辆在店维修的质量，以及整个在店体验到的服务全过程，征求客户的意见或建议，同时也要使用跟踪、回访管理卡进行记录。

(6) 如客户提出车辆存在问题，应建议客户来店检查或维修，并解释需要来店的重要性，此时要进行预约。

(7) 最后感谢客户接受本次回访，结束时要等客户先挂断电话才可以收线，并注意要轻放电话。

(8) 服务顾问要定期汇总跟踪、回访管理卡至总经理办公室，由总经理和其他部门经理共同分析客户不满意的原因，制定整改计划，并组织相关部门实施改进。

(9) 对提出有价值意见、建议的客户要进行信息反馈，并赠送适当的礼品，一是感谢客户为专营店所做的贡献，另外也是鼓励客户参与到专营店的管理中来，以便不断提高专营店的整体服务水平。

5.2.3 以服务细节强化客户美好的体验

以服务细节强化客户的体验被称为“真实一刻”，这一概念由芬兰航空公司提出，表明服务人员在为客户端的每一个瞬间留给客户的印象，当客户把这些瞬间的印象汇集在一起时就形成了对接受服务的企业和服务人员的总体印象。可见在为客户端的过程中服务人员的一举一动甚至一个不易察觉的表情和眼神都构成了客户端对服务企

业的体验。随消费需求的多样化和个性化趋势日益明显，消费者对心理和精神的需求已超越消费者对物质的需求而成为人们的主导需求，体验经济在汽车服务的终端已初露端倪。所以汽车专营店的服务营销策略也进行相应的调整，实现员工在与客户的互动营销中，以“真实一刻”强化客户美好的体验。

a.营销从满足需要向满足欲望和增加体验转变

汽车做为一种高科技产品，不再仅仅是代步的交通工具，它已成为人们移动的生活空间，代表了更多的对生活品质的追求，精神上的享受与体验。根据马斯洛的需求层次理论，随着经济的发展，消费者购买力增强，一旦生理需要得到满足，个人的需求就会上升为心理需求。所以，在专营店的经营活动中，更应注重客户的体验，使体验成为客户价值的必要组成部分。美好的体验是消费者衡量商品或服务价值的杠杆，消费者觉得一件商品或服务越有价值，其对价格也就越不计较。体验营销不仅有利于培育忠诚顾客，而且避免了单纯价格战给企业绩效获取带来的损失。

b.与客户的互动成为营销策划的核心和指导方法:

美国通用电气前任总裁韦尔奇说：当质量、品种、价格等和竞争对手不相上下时，营销活动的重点就在于建立与客户之间的“非正式”关系，即以十倍于追求情人的热情，精确了解客户希望的商品和个性，找准顾客，精确地介入他购买和更新产品的愿望。在现在的汽车营销中，个性就是将顾客概念、成功的个性演示变为产品概念与消费者内心需求的结合点。在体验经济时代，为了达到产品的差异化、多样化及个性化，专营店必须以消费者的心理特征、生活方式、生活态度和行为模式等几个方面去从事销售，使产品和服务能够引起客户的遐想和共鸣，才能创造市场业绩。例如，客户可以在专营店帮助下进行汽车进行重新改装。客户通过定制，将自己的生活方式、态度、价值观、品味融入汽车的改装之中，真正实现专营店与客户的互动。

c.体验营销

体验营销的重点不是卖商品本身，而是卖概念，即创造一种强调

体验的品牌形象。体验营销关注的不是一次交易而是客户的终身价值，体验营销不仅仅关注客户自身，而且也同样关注客户身边的人。

5.2.4 汽车体验营销策略的制定与实施

体验营销强调消费者的参与性和接触性，强调引起消费者的“情感共振”，因此汽车体验营销策略的制定与实施主要考虑以下几方面。

a.在产品中附加体验

在产品高度同质化的时代，同级别的轿车之间，由于外形与生产技术上的雷同，马自达轿车超群的操控性很难在市场宣传方面与竞争对手有效区隔，在众多品牌的围攻之下，精心设计的广告信息往往会因为来自于竞争对手的阻击或者是媒体不负责任的宣传而产生极大的干扰，要想让目标受众准确深入地接受到马自达品牌所要传递的信息，必须在传播过程中植入体验元素，强化目标客户的参与，才能把客户的注意力直接引向产品，使客户通过体验，把抽象的概念变成具体的感受，在体验中感受到马自达的价值，促进购买行为的发生。所以开隆专营店在销售策略上制定了试乘试驾环节，让每个潜在客户都能参与试车，使客户通过试车直接感受到马自达与众不同的卖点。

b.以服务传递体验

汽车由于其昂贵、耐用和高技术的特点，使其营销中的服务作用更加突出，服务的内容更加丰富，服务的效力更加明显。在服务中增加体验成分，则可以突出个性化和差异化，更好的吸引消费者。在销售展厅，轻柔曼妙的背景音乐、精心雅致的布局、免费的茶点、整洁的现代化维修车间、服务人员得体的礼仪、温馨的微笑等使顾客体验到享受型购物的惬意。研究表明，留住客户的一个积极做法是，让客户认为公司易于接近，并且关心客户。开隆专营店每卖出一辆新车的当天，销售人员会给客户打电话，问候客户是否安全到家，并且询问客户在新车的使用中是否有问题，如有问题将及时帮助客户予以解决。在购车后的第三天，客户服务部的人员会寄去一封总经理亲笔签名的感谢信，感谢他对本公司的支持、祝贺他拥有了一辆新车，并且

提醒客户在 5000 公里的时候要回店接受免费的保养；这样的体验有两个作用：首先，它打消了客户的“反悔”，坚定了客户所做的购买决定。其次，通过祝贺和问候的情感影响，加强了客户的忠诚。

c.借品牌凝聚体验

品牌不仅仅只是产品或服务的标志，它还包含有更多的丰富内涵，包含着对人们心理和精神层面诉求的表达。从体验营销来看，品牌就是“顾客对一种产品或服务的总体体验”。创造出一种强调体验的品牌形象，顾客们就会蜂拥而至，争相购买、使用、拥有这种商品。马自达的定位是：一流的造车技术为心态永远年轻的时尚成功人士服务。这个品牌定位在专营店的宣传过程中，顾客被完全融入其中，并与专营店产生良性互动。目标客户寻找相关的服务体验来体现和满足其生活方式的要求，而品牌传达的正是他所需要的生活价值观，两者的完美契合形成了品牌化顾客体验。将体验融入品牌之中，创造一种强调体验的品牌形象，有利于塑造差异化、个性化的品牌形象，吸引顾客。

d.以媒介传播体验

通过信息传播手段将体验产品的一系列细节传递给客户，是帮助客户把握体验的重要途径。例如由开隆专营店赞助汽车专业媒体，对马自达轿车进行专业性的深度试驾，并且把试驾的全部细节通过大众媒体传播出去，以引起客户的关注和兴趣。在开隆专营店的营销策略中，通过产品、服务、专营店环境、营销推广等整合营销手段为客户创造一种良好的心理感受和独特的体验，并且充分利用服务人员真实一刻的良好表现去满足顾客的体验需求。

e.接待步骤的真实一刻

在为客户服务的过程中服务人员的一举一动甚至一个不易察觉的表情和眼神都构成了客户对服务企业的体验。随着中国汽车市场的进一步发展，消费需求的多样化和个性化趋势日益明显，消费者对心理和精神的需求已超越消费者对物质的需求而成为人们的主导需求，体验经济在汽车服务的终端已初露端倪。所以汽车专营店的服务营销

策略也进行相应的调整，实现员工在与客户的互动营销中，以“真实一刻”强化客户美好的体验。

表 5-2 接待的真实一刻

真实一刻	客户期望	标准行为
客户进展展厅时	有人招呼问候一声	点头、微笑、目视并保持眼神接触 与客户带来的每一个人都应该打招呼 销售人员保持良好的精神状态 介绍自己，在迎接后立即问客户您是否能为他效劳，以便弄清客户光临的目的 创造与客人交谈的机会
客户自行参观车辆时	不希望销售人员在身边徘徊，如有问题我会找他（在自己视线之内）	迎上前问候客户，递上名片做一个概述 让客户随意浏览参观，保持一定距离，关注客户
接近的时机（销售人员）打开车门触摸配备关注，在某车型前流连	当自己仔细关注某一配备或者打开车门时，希望销售人员就在身边，能帮助讲解，用能接受的方式	迎上前去，点头、微笑、目视并保持眼神接触 由客户主动提问，让他感觉到自己在主导谈话 若客户需要帮助介绍，从客户最感兴趣的地方开始介绍
客户希望销售人员介绍时	希望销售人员是诚实、值得信赖的，并能听取自己的要求与想法，提供想要的信息，帮助选择所需要的车，而不是说服我去买某辆车	通过提问技巧（开放式问题）了解客户对车辆的要求，而不是用专业的词汇去询问客户 从一般性的问题开始提问，询问客户是否来过展厅，购车的用途，过去使用车辆的经验 在介绍车辆配备的时候，用客户能接受的方式介绍（FBI） 鼓励客户参与

真实一刻	客户期望	标准行为
客户坐进 车时	希望销售人员能介绍 车辆驾驶室的一些配 备及操作的特性	帮助客户调整座椅及方向盘的位置，确认客 户舒适 在介绍前给客户做一个概述 帮客户关上车门，从车前方（在客户视线范 围之内）绕到副驾驶座，介绍客户最感兴趣 的配备以及我们车的独特卖点及给客户带 来的益处 鼓励客户动手操作（使客户有参与感）
在商谈桌， 与客户交 谈时	不希望销售人员给他 过分的压力，逼迫我 买车 期望独立思考一些问 题 适当的时候，销售人 员给他适当的建议 期望销售人员注重自 己的感受，真诚理解 和对待自己，没有销 售的陷阱	向客户提供可选择的饮料 陪伴客户坐下（坐在客户的右侧） 引导客户谈论对车辆的感受，了解更多的客 户信息 针对客户的情况，步入相应的流程 保持适当的身体距离 保持眼神交流，不要顾左右而言他 关注同伴客（不要忽略影响者） 态度轻松，自然放松 注重倾听技巧
留下客户 信息时	留下信息对我有什么 好处（为什么要留下 信息） 不要来骚扰我，强迫 我买车	概述，让客户理解留下信息的好处 告知在未取得客户允许时，不会打扰他
送客户离 开展厅时	我想随便收集一下信 息，并不许诺今天就 要买车	送客户至展厅门外 目视客户离去 征求客户的联系方式 请客户今后如有什么问题，可随时与自己联 系

5.3 专营店的内部营销

根据服务三角模型理论，内部营销是企业向其员工传递服务理念规范，员工也向企业传递客户关于服务质量信息的过程⁹⁹。

在北京开隆专营店主要通过以下六个方面来实施内部营销管理。

5.3.1 员工的录用、培养

开隆专营店致力于培养员工的团队精神，调动员工的主观能动性，合理使用和安排各类人才，人尽其才，人尽其用。专营店的用人理念是“在令人尊敬的企业做令人尊敬的人”，录用并且培养优秀的人才并充实到服务第一线是保证服务营销策略正确实施的基础¹⁰⁰。在人员的录用、培养和日常管理上遵循下列几点。

a.专营店员工录用严格按照企业规定的岗位职责、任职条件和流程进行公开招聘，且录用的员工必须能胜任为其安排的岗位

b.专营店关键岗位的员工必须培训合格后，获得培训合格证才能上岗工作

专营店员工的培训严格按照一汽轿车安排的培训时间和培训计划进行。除一汽轿车公司安排的培训外，专营店还要根据具体情况制定企业内部的培训计划，为每一位员工安排所需的、可行的培训，以提高员工的整体素质。

c.员工培训的目的在于让每一个员工了解专营店的企业文化，经营理念 and 价值观

让每一位员工都深刻理解服务营销策略以及正确的实施方法，每一位员工都清楚地认识到在企业的外部营销中与客户之间的互动关系，并且培训的目的不仅仅在于提高员工的素质和水平更重要的是为了实现专营店的服务承诺。

d.员工培训的内容包括

企业文化，管理制度，服务营销策略，专业知识和业务技能，业

务流程和工作程序，职业提升计划等等。专营店为每一位员工都保存培训记录（计划、教材、考卷等）。

e.员工职业生涯管理

任何组织员工的职业生涯管理都是组织与员工共同双方的责任。由于不同的组织成员所处的职业生涯阶段和组织发展阶段在不断变化或特点各异，因此一个组织对其员工的职业生涯管理是一种动态性管理，是贯穿于员工职业生涯发展的全过程和组织发展变化的全过程的动态过程。一个组织要对其员工进行有效的职业生涯管理，就必须在系统地分析和研究员工的个人因素、环境因素、组织因素、的基础上开展下列工作：

- (1)构建组织的职业发展体系和员工职业生涯管理系统。
- (2)确定本组织的事业发展目标以及相应的职业职位需求规划。
- (3)帮助员工确立职业目标
- (4)开展与职业生涯管理相配合的绩效测试工作
- (5)提供员工职业发展的支持。
- (6)员工职业发展状况的评估。
- (7)员工职业生涯目标、规划、路径等与工作、生活境况的调适^⑨。

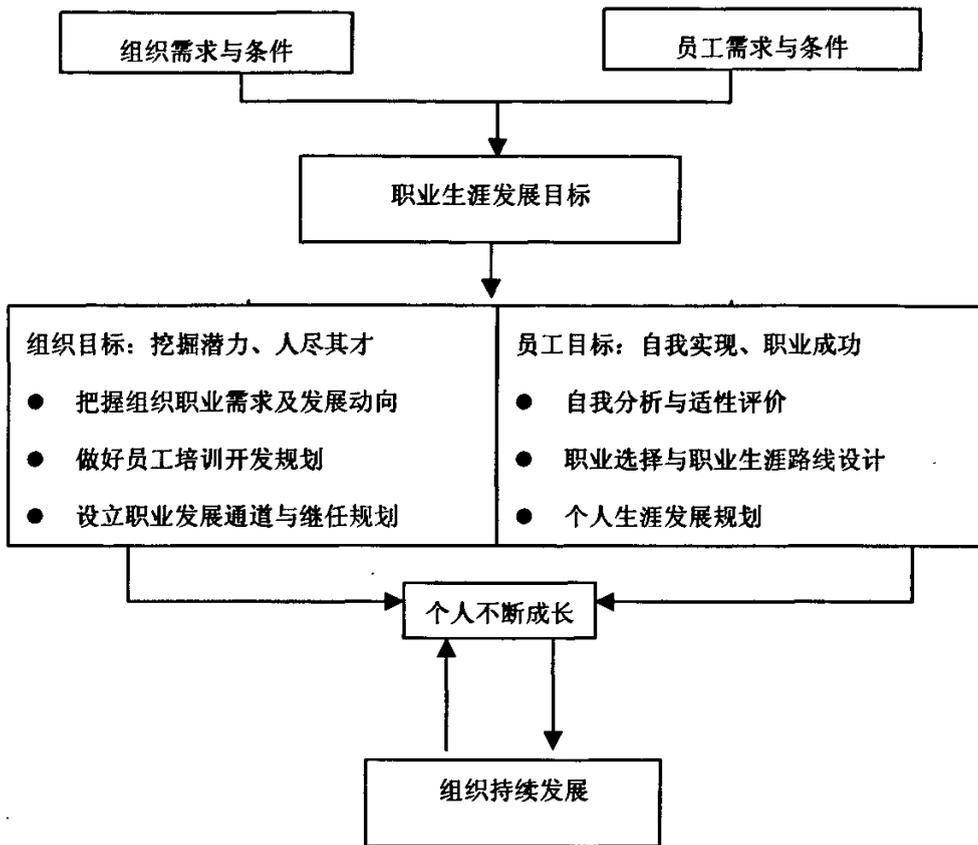


图 5-3 员工职业生涯管理内容关系图

5.3.2 团队协作

专营店的经营特点决定了每一项服务都需要团队成员的相互协作。团队协作的关键是团队内部的服务能力。团队协作可以实现成员之间的相互鼓励和支持，保持团队的激情活力和斗志。

5.3.3 绩效评估和激励

绩效评估又称绩效评价、绩效考核，是对员工工作绩效进行管理的主要手段，也是管理人员承担的一项重要管理活动。绩效评估是定期考察和评价个人和小组工作业绩的一种正式制度。员工更多是被激励的而不是被管理的，如果专营店仅仅是根据工作结果来考核员工，那么由于员工在工作过程中受到的挫折得不到激励，那么内部营销的

结果难以达到目标的要求。所以在专营店内要实施日评、周评、月评、年评制度，在保证公正性、合理性的前提下，保证评估方法的多样性和连续性，评估规则的统一性。每日的评估结果纳入月度评估报告，月度评估报告纳入员工年度考核，考核内容包括业绩完成情况，服务质量，培训成绩等内容。定期向员工公布考评成绩，让员工随时都清楚他们的工作水平并且知道他们在被关注。专营店根据企业自身的投资效益模型制定合理的薪金级别、奖惩措施、工作成绩考核办法、晋升制度。员工的薪金与员工的工作岗位、工作能力、受聘年限、工作绩效相对应。奖惩措施与员工的作业标准、销售业务政策的执行、销售量、顾客满意度、对企业的忠诚度挂钩。正确的绩效方案能激励员工产生令人满意的服务行为⁹。

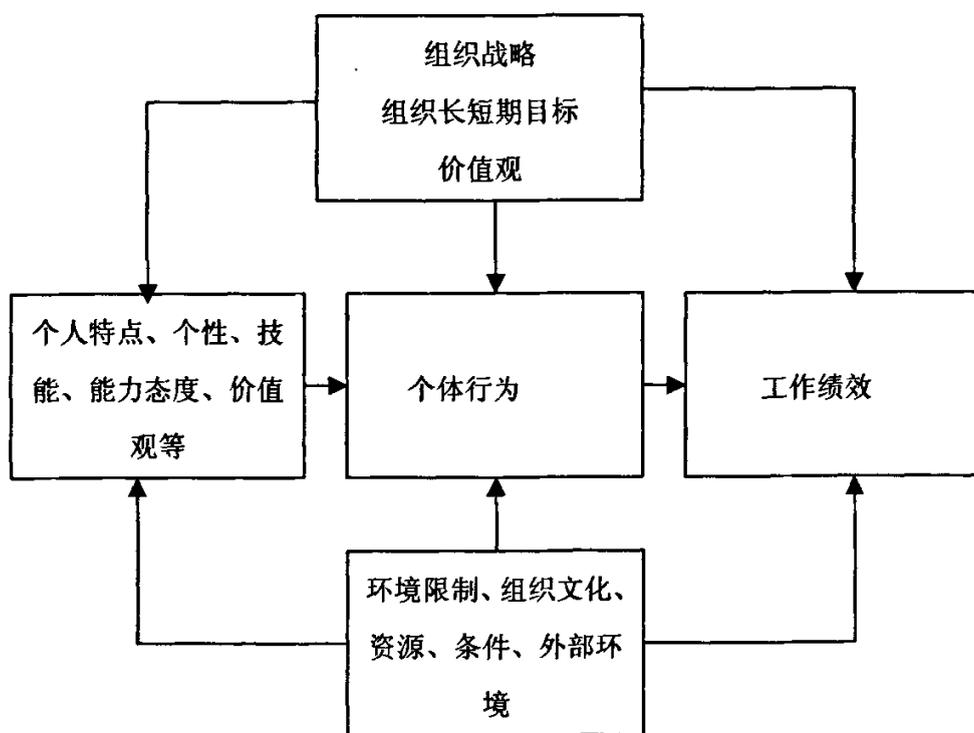


图 5-4 组织中的绩效管理模型

5.3.4 员工的有形展示

专营店员工的仪表作为有形展示的一种，直接影响顾客在接受服务之后的心理体验，因此员工应遵守仪表及服饰标准化原则，穿戴规定的服饰。

营业时间内的仪表及服饰要求：

头发：干净整齐，无头屑，不遮盖脸颜和衣服；

脸庞：胡子剃得干净，耳根和脖子保持干净，鼻毛不长出鼻外；

口：牙刷得干净，无食物残渣，午餐后保持口腔干净；

手：干净，指甲修剪整齐，无长指甲，佩带有品牌标识的手表；

工作服：穿着一汽轿车统一规定的工作服，大小合身，经常换洗，保持干净整齐，纽扣系好；

鞋：擦得干净，无踏跟现象，不穿拖鞋和高跟鞋，与工作服协调；

袜子：无走线、松弛现象，与衣服和肤色协调

领带：干净整齐，打结的地方无变形，不佩带花哨领带；

饰物：男士不佩带饰物，女士不佩带很大或很重的饰物；

化妆：化妆需明快、自然、整体协调，切忌化浓妆；

胸卡：统一佩带按一汽轿车要求的样式的胸卡，保持干净平整；

其它：随身携带笔和本，随时准备记录；随身携带名片。

每位员工进入专营店时，部门经理必须检查员工的仪表，管理层进行抽查。

表 5-3 北京开隆专营店服务流程考核表

库存	项目	项目要求	检查情况描述		
	库存检查		实际库存与VE-I库存一致	库存核查无误	
销售流程	项目	评价标准	分值 (5/3/1/0)	转化系数	百分制得分
	准备	按照销售顾问工具夹中目录准备齐全相关资料	3	0.476	1.429
个人仪表按《管理手册》规定整理（如着装统一整洁、佩戴标牌等）		5	2.381		

	制定合理的排班制度表并公示	3		1.429
	按照排班制度表严格执行	5		2.381
	展厅门口放置伞架，雨伞数量充足	5		2.381
	单项总分			10.000
接待	在3次响铃内接听电话，并主动问好和自我介绍，声音清晰	3	0.476	1.429
	电话结束前道再见，并等待客户先挂断电话	5		2.381
	销售顾问主动迎到店外或车旁热情招呼客户	5		2.381
	销售顾问主动引导客户停车	5		2.381
	下雨天出门打伞迎接客户	5		2.381
	先自我介绍同时呈上自己的名片，后询问客户称呼	3		1.429
	时刻注意客户参观时的行为变化，并适时提供帮助	3		1.429
	每一名员工同客户及其随同目光相对时，都要微笑问好	3		1.429
	积极引导客户到商谈桌	3		1.429
	主动询问并提供客户需要的饮料茶水	5		2.381
	根据接待过程中的实际需求，其他销售顾问积极给予配合	5		2.381
	单项总分			21.429
试乘	试乘试驾车辆必须粘贴有公司统一要求的车辆标识	5	0.476	2.381

试 驾	试乘试驾车辆停放在展厅门口附近的醒目位置	5	0.476	2.381
	试乘试驾车辆保持清洁、性能完好	5		2.381
	同客户签订试乘试驾协议书, 并按月保存完好	5		2.381
	进行证照审核, 并留有证照正本复印件	3		1.429
	在展厅设置试乘试驾路线图	5		2.381
	试乘试驾按照规划的路线图操作	5		2.381
	试乘试驾前销售顾问先给客户一个试乘试驾概述	3		1.429
	试乘试驾前销售顾问帮助客户调整座椅	5		2.381
	销售顾问就车辆的重点功能及操作做简要介绍	5		2.381
	确保主副驾驶系好安全带	5		2.381
	请客户先试乘后试驾	3		1.429
	除指导客户道路和提示客户体验外, 不过多干扰客户	5		2.381
	遇到客户有危险动作时, 应立即停止试驾	5		2.381
	保证试乘试驾时间不少于20分钟	3		1.429
	将试乘车停放于展厅门口, 并迅速请客户回商谈区	5		2.381
	请客户填写试驾意见并试探签约	3		1.429
单项总分			35.714	
送客	再次积极争取客户提供个人资料	5	0.476	2.381
	征询客户下次回访时间	3		1.429

		用手势和言语请客户先行并送出门	5		2.381
		送客户到座车旁并为客户开启车门	3		1.429
		遇雨天, 主动使用雨具送客户至座车旁	5		2.381
		对自备车辆的客户协助倒车并引导出门	5		2.381
		挥手目送客户离开直至消失在视线中	3		1.429
		对无自备车辆的客户, 主动征询客户去处并为其叫出租车或以公务车送其抵达	3		1.429
		始终面带微笑, 态度诚恳、热情	5		2.381
		单项总分			17.619
		销售流程总分			84.76
VE-I	项目	评价标准	分值 (5/3/1/0)	转化系数	百分制得分
	VE-I 系统操作 及表卡	至少两人配备一部电脑, 以利操作执行	3	1.25	3.75
		对各岗位在 VEI 中的授权合理	5		6.25
		在 VEI 中的组织架构与实际一致	3		3.75
		所有来店(电)客户的信息及时、规范登记在手工表卡上	5		6.25
		当日必须将来店(电)信息及时录入 VEI	5		6.25
		VE-I 登记(客户登记、跟踪回访)与来店(电)手工登记表相符	5		6.25
		以跟踪回访界面进入, 做销售活动日报表的次日回访预定	3		3.75

		销售活动日报表按预定进行回访并记录	3		3.75
		回访后当日将回访信息录入 VE-I	5		6.25
		订单当日全部录入	5		6.25
		及时梳理 VEI 中购车合同, 使实际订单与 VEI 中购车合同一致	5		6.25
		对新增客户有 24 小时回访并及时录入 VEI	5		6.25
		销售经理每日对来店(电)登记表、销售活动访问日报表有审核及指示并签字	3		3.75
		销售经理了解 VE-I 中展厅来店(电)统计表的分析功能	5		6.25
		销售经理观察 VE-I 有望客户确度表来指导销售顾问进行客户跟踪	3		3.75
		销售经理指导销售顾问填写完整的战败原因并及时做战败审核	5		6.25
		VE-I 总分总分			85
销售环境 6S 管理	项目	评价标准	分值 (5/3/1/0)	转化系数	百分制得分
	交通	客户出入专营店的方便程度	5	0.488	2.439
		单项总分			
	外观	分别设有客户停车位、维修车辆停车位	5	0.488	2.439
		展厅周边广场平整、清洁、无杂物	3		1.463
玻璃清洁明亮、无破损		3	1.463		
广告画按本部要求布置, 不妨碍从外向内观看		5	2.439		

	绿化草坪、树木和花茂盛、整洁	3		1.463
	单项总分			9.268
建筑物周围	地面、墙壁、天花、楼梯整洁、无破损	3	0.488	1.463
	横幅、广告画、POP 整洁、无破损	5		2.439
	单项总分			3.902
室外标牌	标牌干净、无破损，油漆无脱落、腐蚀	5	0.488	2.439
	各种标牌清楚，夜间灯光无损坏	5		2.439
	单项总分			4.878
停车场	停车位划线，并有相应的指示牌	5	0.488	2.439
	平整、安全、干净、不积水	3		1.463
	单项总分			3.902
入口	打扫干净	5	0.488	2.439
	门口摆放统一脚垫，干净、平整	3		1.463
	门口资料架整洁，内摆有充足的宣传资料	5		2.439
	单项总分			6.341
展车	展厅内有足够展车、展车品种齐全	5	0.488	2.439
	及时将展车内外擦干净，客户观赏后及时恢复原有展示状态	3		1.463

	前车窗玻璃降至一半的位置, 天窗完全上扬	5		2.439
	座椅调整到适当位置	5		2.439
	车内去掉塑料套, 空调出风口调至同一位置	3		1.463
	空调风量、音响音量旋钮调至适度位置	5		2.439
	车辆示牌和技术参数表整洁, 摆放在展车附近	3		1.463
	展车铺设专用毛质脚垫	5		2.439
	单项总分			16.585
客户休息区/洽谈区/儿童区	每个洽谈桌放置一个烟灰缸, 及时清洗; (备用烟灰缸一个)	3	0.488	1.463
	桌椅面随时保持清洁, 座椅及时归位	3		1.463
	展厅地面随时保持清洁	3		1.463
	不受声音, 气味, 日照影响	5		2.439
	商谈桌数量充足, 彼此之间互不影响	5		2.439
	不影响商谈桌参观视线	5		2.439
	商谈桌距离展车位置适当	5		2.439
	在洽谈区附近设立儿童娱乐区	5		2.439
	儿童娱乐区设施整洁、安全	1		0.488
	准备好宣传材料、茶具, 两种以上饮品	5		2.439
	专人负责播放轻松背景音乐并经常更换	5		2.439
	展厅温度保持舒适	5		2.439
	单项总分			24.390

卫生间	室内无杂物，地面、台面、墙面、马桶、镜子干净整洁	3	0.488	1.463
	室内设备完好无损	5		2.439
	保持室内光线舒适，通风，无异味	5		2.439
	台面摆设绿色植物	5		2.439
	卫生间定时打扫，并设有清洁记录，清洁工具放置隐蔽位置	5		2.439
	使用物品齐全完好（厕纸、洗手液、干手机、挂衣钩、清洁袋）	3		1.463
	单项总分			
销售环境 6S 管理总分				
专营店名称：北京开隆				

5.3.5 晨夕会制度

为了保证日常工作中的士气，工作的及时布置和总结，所以专营店建立了晨会和夕会制度，由部门经理负责召开每天的晨会和夕会。

a.晨会要求：

- (1) 检查员工仪表、仪态
- (2) 布置当天工作任务或强调重要事宜
- (3) 鼓舞团队士气、协调工作

b.夕会要求：

- (1) 班后纪律检查
- (2) 员工讲述一天工作的重要情况
- (3) 部门经理总结检查一天工作的完成情况、并提出表扬与批评意见。

5.3.6 员工满意度提升计划

员工满意度是指员工对工作和企业的满意度。在生产率方面,员工满意度高的组织比低满意度员工的组织更有效;在出勤率方面,高满意

度员工比低满意度员工的出勤率高的多；在流动率方面,高满意度员工比低满意度员工的流动率低的多。据哈佛大学的一项研究调查表明,员工满意度每提高5%,会使外部客户满意度提升11.9%,也会使企业的盈利水平提升2.5%,可见没有满意的员工就没有满意的客户,没有满意的客户就没有满意的利润.满意的员工是开隆专营店发展服务营销的基础.,具体的提升计划从以下四个方面实施。

a.创造在公平竞争的企业环境

在专营店的招聘、晋升、奖惩等各个方面保证公平、公正、透明。员工只有感到公平公正,才能保证良好的工作心态。

b.创造积极进取的学习型企业环境

拿破仑说:“不想当元帅就不是好士兵”,虽然这有一些绝对,但从一个侧面反映了只有企业中人人都想进步,才有可能良性发展。要想创造这个环境,企业首先要重视员工的招聘和选拔,其次要把员工的职业生涯规划 and 员工培训紧密结合,重视对员工的考评和激励。科学设计企业中不同层级人员的薪资和福利待遇。强化岗位竞争机制,真正做到能者上庸者下,“只赛马不相马”,建立良性的晋升制度。

c.创造信任型企业

现代管理要求企业是一个开放自由充满信任的组织系统,员工需要自由平等地沟通,充分的信任和支持。在现代企业中管理者更多地是担任教练而不是监工,教练的工作主要是培训和支持辅导,要提升员工的满意度,管理者就要给予员工更多的信任和授权,让员工放下包袱放开手脚去工作。在信任型企业中要建立员工的主动参与意识,促进上下级之间的意见交流,促进工作更有效的传达和实施。

d.创造人性化化的企业环境

人做为社会性动物,需要关爱和温暖。一个充满人性化关爱的企业也一定有着较高的员工满意度。所以在开隆专营店,要充分重视员工的各项社会保彰,缓解员工的工作压力,对员工有更多的肯定和激励,对员工要当众表扬背后批评,解除员工的后顾之忧。通过以上四点的实施来提升员工满意度,并且要关注员工的返馈并且定期进行满意度调查,以修正和强化企业为提升客户满意度所做的努力。

6 结论

6.1 实施效果评估

本文的调查自 2005 年 1 月开始,到 2006 年 8 月结束,北京开隆专营店在本文研究策略的指导下,取得了良好的效果。在 2005 年年的 1~6 月间,北京开隆专营店在一汽轿车股份有限公司的销售满意度 (SSI) 和售后维修服务客户满意度 (CSI) 的调查中,每个月都处在北京的中下游水平,但在 2006 年的同期调查中,北京开隆专营店的两项调查指标始终持在北京第一位,全国前五位的优异成绩。

从财务指标分析来看,2005 年 1~6 月间共销售车辆 498 台,2006 年同期为 613 台。2005 年 1~6 月间的总维修进厂车次为 4680 台,2006 年同期的总维修进厂车次为 5671 台。2005 年 1~6 月专营店的总体净利润为 2,189,376.38 元人民币。2006 年 1~6 月专营店的总体净利润为 3,673,370.19 元人民币。从实施的效果来看,只要把先进的服务营销理论和专营店的工作实际进行有机的结合,不断优化各个服务流程的环节,同时抓好员工队伍的建设,专营店一定可以做好服务营销工作并取得较为理想的收益。

6.2 研究发现的问题

中国的汽车市场自 2002 年发生井喷开始,如今已历经四年的高速发展,随着各国汽车厂商在中国建厂和生产产能的不断放大,使着供需关系发生了较大变化,供大于求的现象越来越明显,原有的均衡价格被打破,产品高度同质化导致客户讨价还价能力越来越居于主导地位。在企业的市场竞争中,产品是基础,品牌是保证,渠道是关键,终端决胜负,所以服务营销策略是市场终端决胜的关键。在北京目前汽车专营店的经营中,普遍存在着成本居高不下,新车销售的利润极低甚至赔钱,售后维修客户忠诚度不高等问题,对于高标准高投入建立起来的专营店,在高度同质化的竞争环境下,唯有以服务为基础,以服务营销为导向,以创建专营店自身品牌为核心的策略,做为

未来的发展道路。

本文通过对北京开隆专营店的研究，发现以下问题。

6.2.1 没有建立开隆专营店的企业形象

开隆专营店长期存在着对生产厂商有着较强的依附性，在市场宣传上过多依赖厂家的问题，所以在市场上没有树立起本企业的形象。

6.2.2 产品与服务同质化程度过高

产品雷同，服务相似是汽车专营店的通病，没有形成差异化特色。由于各品牌的市场营销政策均由生产企业统一制定，所以没有对地理位置分布不同的专营店进行有针对性的策划。

6.2.3 人力资源的困扰

开隆专营店目前存在着人才流失率较高，基层工作人员素质不高，服务意识差的弊病。

6.2.4 服务流程标准不明确

开隆专营店目前缺乏效率高、能体现服务营销理念的服务流程标准，因为标准不明确，所以在业务层面不能为客户提供标准化服务。

6.2.5 为客户持续创造价值方面有待提升

目前开隆专营店都存在着收费过高，服务项目还比较单一，仅限于整车销售，装饰精品销售，维修保养服务等，在为客户持续创造价值方面还有待提升。

6.2.6 没有成熟科学的管理模式

由于开隆专营店仅仅成立了三年的时间，因此在管理模式方面非常的不成熟，程序、流程、管理制度、激励制度、薪酬体系等都有待优化和完善。

6.3 本文解决的问题

本文作者在汽车专营店担任总经理多年,掌握大量的专营店一手经营资料,有着比较详尽和准确的数据,通过在西北大学经济管理学院的学习和历时一年多的研究,结合中国专营店发展的宏观环境,通过服务营销的 7Ps 理论,服务质量差距模型,服务三角模型,SWOT 分析等方法对北京开隆专营店的机会和威胁,内部优势和劣势,服务营销策略和实施等进行了深入浅出的分析,最终提出了市场宣传策略方案,汽车销售策略方案,售后服务策略方案,客户关系管理方案,并且根据上述设计方案做出了服务营销策略的标准化实施流程,使长期缺乏标准的服务工作有了可操作性强、有标准的工作流程,这样使得整个专营店的服务工作形成了标准、执行、纠偏、反馈的管理闭环,根据在 2006 年上半年的实施效果与去年同期相比较来看,无论是在客户满意度还是在经营收益情况来看,都取得了很大的进步。

6.4 本文的局限性

由于本人的理论水平有限,对服务营销的认识还很粗浅,所以本文在专营店全面实施服务营销策略方面,设计方案不够全面和精细化,而且客户对服务的期望值会随着汽车市场的规范、成熟、进步而越来越高,因此专营店必须正确地理解客户的需求、期望值和满意,才能培育起大量的忠诚客户和良好市场形象。开隆专营店在这个方面,由于对服务营销没有彻底理解到位,所以自身的服务理念和服务水平还有很大的局限性,这需要在今后不断的学习中不断地去学习、理解和提高。

6.5 有待进一步研究的问题

目前在北京开隆专营店的服务营销中还存在着企业自身品牌知名度不高,市场广告宣传方式比较落后,客户关系管理能力有待进一步提升等诸多问题,伴随着这些问题的存在,开隆专营店面临最大的

问题就在于不能通过不断地为客户创造价值来满足客户越来越苛刻的期望值，并实现客户的终生价值。这些问题都将在下一步的工作中进行更进一步的研究和解决。

致 谢

我的论文是在我的导师王正斌教授的悉心指导和帮助下结合本人的实际工作完成的。王正斌教授在本文的选题、资料收集、总体思路和谋篇布局等方面给予了我极大的支持和帮助，导师清晰的思维、深厚的理论功底、严谨的治学态度、谦逊的为人和宽广的胸怀都对我起到了言传身教的作用，让我受益终生。在此，我谨向我的导师王正斌教授致以深深的谢意和崇高的敬意。

通过这次论文写作，我学会了学术研究的基本规范，并将自己学到的管理和营销的理论知识用在了企业实践中，令我受益匪浅。借此特别感谢西北大学尤其是经济管理学院为我提供的学习机会。

此外，还要感谢在我学习期间各位任课老师对我的谆谆教诲。同时我也要感谢各位同学在我学习期间给予我的大力帮助。正是有了上述所有人对我的支持，才使我克服了许多困难，完成了本篇论文！

参考文献:

中文参考文献:

期刊杂志:

【1】《2005-2006 中国品牌汽车销售网络建设调查分析报告》

著作:

【2】(美) 斯蒂格利茨《经济学》1997年5月第1版80页

【3】(芬兰) 格鲁诺斯《服务市场营销管理》上海复旦大学出版社1998年第1版第28页。

【4】(美) 菲利普·科特勒《市场营销》上海人民出版社2003年第11版第496页

【6】(美) 本·M·恩尼斯, 基斯·K·考克斯迈克尔·P·莫克瓦《营销学经典》东北财经大学出版社2000年第8版第54页

【7】(美) 菲利普·科特勒《市场营销》上海人民出版社2003年第11版第509页

【8】(美) 菲利普·科特勒《市场营销》上海人民出版社2003年第11版第510~515页

【10】托马斯·贝特曼/斯考特·斯奈尔《管理学》北京大学出版社2004年第4版95~96页

【11】余鑫炎《品牌战略与决策》东北财经大学出版社2001年第1版第2页

【12】万秀凤《广告文案写作》上海财经大学出版社2005年第1版第60页

【14】(美) 理查德·B·蔡斯/尼古拉斯·J·阿奎拉诺/F·罗伯特·雅阁布斯著《运营管理》第6版机械工业出版社2004年12月第1版第591页

- 【15】丁建石《客户关系管理》北京大学出版社 2006 年第 1 版第 3 页
- 【19】马新建《人力资源管理与开发》石油工业出版社 2004 年第 1 版第 298~299 页
- 【20】(美) 雷蒙德.A.诺伊《人力资源管理:赢得竞争优势》中国人民大学出版社 2001 年第 1 版第 344 页
- 【21】(美) 斯蒂芬.P.罗宾斯《组织行为学》中国人民大学出版社 2002 年第 1 版第 154~155 页

英文参考文献:

著作:

- 【5】Valarie A Zeithaml & Marry Jo Bitner《Service Marketing》机械工业出版社 1998 年第一版第 25 页
- 【9】David J.Collis /Cynthia A.Montgomery
《Corporate Strategy》机械工业出版社 1998 年第 1 版第 52 页
- 【13】 Michale Poter The Free Press《Competitive Advancetage》1985 年第 1 版第 125 页
- 【16】Donald.Bowersox David J.Closs M.Bixby Coope《Supply Chain Logistics Management》机械工业出版社 2005 年 7 月第 97 页
- 【17】(美) James A Fitzsimmons《服务管理》机械工业出版社 2000 年第 1 版第 111 页~112 页
- 【18】Adrian Payne《Services Marketing》中国人民大学出版社第 175~176 页