

汽车4S店 风险防范与盈利模式

刘军 主编

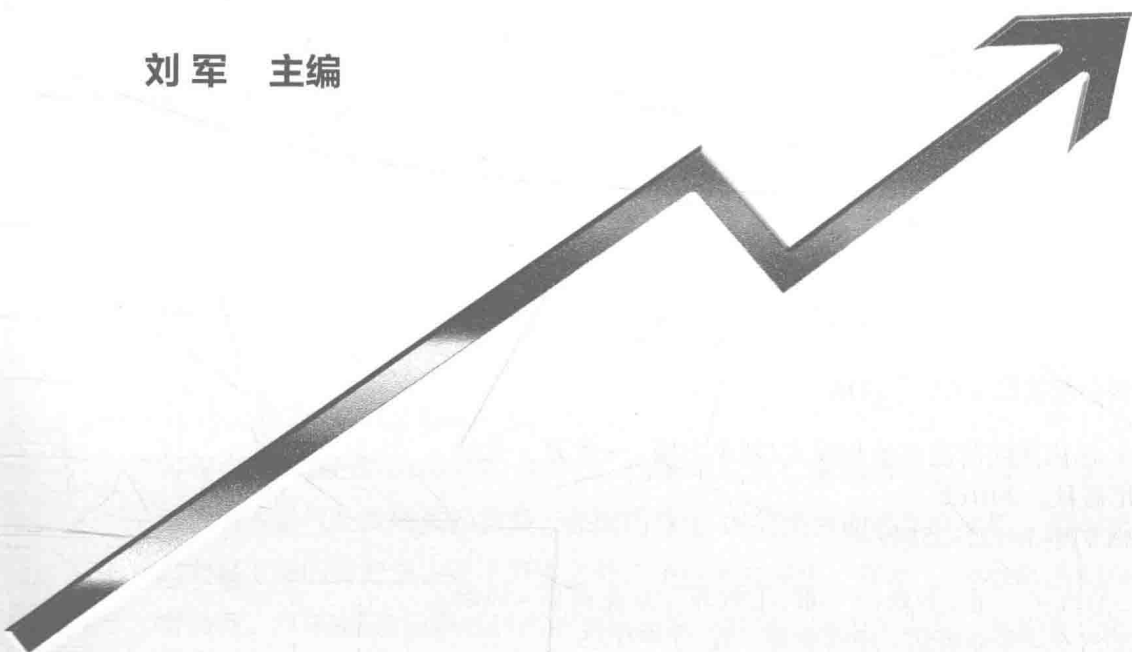
汽车4S店
转型
管理必读



化学工业出版社

汽车4S店 风险防范与盈利模式

刘军 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书主要包括两个部分，第一部分介绍了汽车4S店风险管理，主要包括法律风险管理、税务风险管理、销售风险管理、经营风险方面的内容；第二部分介绍了汽车4S店盈利模式，主要包括新车销售业务、维修保养业务、精品销售业务、二手车置换业务、汽车租赁业务、汽车改装服务、其他增值业务方面的内容。同时，书中提出了大量的经典案例和相关知识。

本书适合汽车4S店各级管理人员阅读参考。

图书在版编目（CIP）数据

汽车4S店风险防范与盈利模式/刘军主编. —北京：化学工业出版社，2016.2

ISBN 978-7-122-25849-6

I. ①汽… II. ①刘… III. ①汽车-专业商店-风险管理②汽车-专业商店-经营管理 IV. ①F717.5

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第299164号

责任编辑：辛 田
责任校对：边 涛

文字编辑：冯国庆
装帧设计：王晓宇

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）

印 装：三河市延风印装有限公司

787mm×1092mm 1/16 印张9³/₄ 字数231千字 2016年2月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：58.00元

版权所有 违者必究

前言

FOREWORD



近一两年，北京、上海、广州等多个城市都出现一些汽车4S店关闭的现象。据全国工商联汽车经销商商会公布的数据显示，2015年上半年约有90%的经销商处于亏损中。车市在放缓调整过程中，往往有一批4S店因无法适应环境变化而被淘汰出局。

面对汽车4S店异常激烈的竞争，利润不断下降，甚至出现亏损的严峻局面，如何经营好汽车4S店，在这个激烈竞争的市场中抢占一定的市场份额，每家汽车4S店都在积极探索、开发新的经济增长点，并加强企业的内部管理，防范风险的发生。

汽车4S店必须把风险管理与收益放在经营管理的首位，努力增加企业抗风险的能力，提高企业的核心竞争力。有效地对各种风险进行管理有利于汽车4S店做出正确的决策，有利于保护汽车4S店资产的安全和完整，有利于实现4S店的经营活动目标，对汽车4S店来说具有重要的意义。同时，面对市场的不景气及微增长的趋势，在国内汽车4S店整体面临生存困境、盈利能力大幅下降的背景下，除了节流之外，还应多方寻求“开源”，寻找新的利润增长点。汽车4S店应顺应时代的潮流拥抱互联网，做到多产品、多服务化的经营，才能有更大的空间。

汽车4S店的管理者和管理层怎样才能将工作做好、防范风险、实现企业利润最大化？这就需要每天花一些时间思考如何管理，与领导、同事去讨论自己所面临的问题，或者利用闲暇时间去阅读管理方面的书籍。当然，大部分管理人员可能觉得自己已经十分优秀，对于汽车4S店管理已经运筹帷幄，业绩也蒸蒸日上，不需要花时间来学习。其实不然，所谓“学到老活到老”，如果不学习进步，那么可能有一天就会落后于别人，最后的结果将是被淘汰。

基于此，笔者结合不同汽车4S店的管理和内部一手资料，编写了本书。本书主要包括两个部分，第一部分介绍了汽车4S店风险管理，主要包括法律风险管理、税务风险管理、销售风险管理、经营风险管理方面的内容；第二

部分介绍了汽车4S店盈利模式，主要包括新车销售业务、维修保养业务、精品销售业务、二手车置换业务、汽车租赁业务、汽车改装服务、其他增值业务方面的内容。同时，书中提供了大量的经典案例和相关知识，以此为汽车4S店各级管理人员提供操作指南和借鉴。

本书由刘军任主编，在编写过程中，获得了汽车4S店、汽车生产厂家培训老师以及许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的还有王靖、杜逸夫、赵明、范寅兴、张建均、刘施材、刘建伟、刘海江、周亮、杨冬琼、赵仁涛、杨吉华、李冰冰、赵建学、江美亮、龚财鑫、李浩、唐乃勇、孟照友、柳春平、况平、张凯、张立冬、唐晓航、许丽洁、康小伟，最后全书由滕宝红审核完成。在此对他们一并表示感谢。

由于笔者水平有限，书中不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

编 者

第一部分 汽车4S店风险管理

第一章 法律风险管理	002
风险01 : 来自汽车厂家方面的法律风险	002
相关链接 全面认识授权经营合同	003
相关链接 厂家应无条件承担4S店过错	007
相关链接 反知识产权滥用或击破4S店盈利点	007
风险02 : 来自客户方面的法律风险	009
相关链接 ××汽车4S店销售合同管理使用规定	011
经典案例 汽车质量问题引发事故的纠纷案	014
经典案例 汽车保养维修纠纷案	014
经典案例 汽车上牌途中被碰撞责任谁付	016
风险03 : 来自金融机构方面的法律风险	017
相关链接 汽车合格证质押融资的潜在风险	017
风险04 : 与分销商之间的法律风险	018
相关链接 二级经销商的管理	018
风险05 : 与媒体之间的法律风险	019
相关链接 大众与媒体的冲突	020
风险06 : 与同行之间的法律风险	020
相关链接 竞争激烈致同品牌4S店相诋毁	020
风险07 : 来自企业员工方面的法律风险	022
风险08 : 来自政府机构方面的法律风险	022
经典案例 汽车4S店被工商处罚1万元	022
第二章 税务风险管理	024
风险01 : 赠品促销带来的风险	024
经典案例 汽车4S店开票低于最低计税价格遭罚款	025

风险02 : 厂家返利带来的风险	025
风险03 : 保养美容带来的风险	027
风险04 : 代办按揭带来的风险	028
相关链接 汽车4S店的几个涉税疑难问题处理	029
第三章 销售风险管理	033
风险01 : 销车价格风险控制	033
风险02 : 收款环节风险控制	034
相关链接 ××汽车4S店现金管理办法	035
风险03 : 精品业务风险控制	038
风险04 : 上牌业务风险控制	039
风险05 : 保险、按揭业务风险控制	039
风险06 : 二手车业务风险控制	040
第四章 经营风险管理	041
风险01 : 汽车品牌风险	041
风险02 : 政策调控风险	041
风险03 : 4S店投资风险	041
风险04 : 车辆维修风险	042
风险05 : 现金流量风险	042
相关链接 汽车4S店凸现倒闭潮	042
风险06 : 库存积压风险	044
相关链接 汽车4S店实施风险管理的有效措施	044

第二部分 汽车4S店盈利模式

第一章 新车销售业务	048
业务01 : 店面营销	048

相关链接 如何提高展厅集客量	050
业务02: 车展营销	053
相关链接 如何做好车展展厅设计	054
业务03: 假日促销	055
经典案例 ××汽车4S店中秋节活动方案	057
业务04: 大客户营销	058
相关链接 汽车4S店大客户开发的六大门道	061
业务05: 异业联盟营销	062
经典案例 轩和·澜山观邸联合川达汽车4S店举行 异业联盟活动	064
相关链接 吉利汽车抢驻苏宁官方旗舰店	065
业务06: 微信营销	065
相关链接 汽车4S店如何利用微信营销	067
业务07: 微博营销	069
经典案例 奔驰打造精致官方微博	070
业务08: 手机APP营销	072
相关链接 APP颠覆汽车营销	072
相关链接 APP汽车营销的发展	075
相关链接 如何运用APP进行汽车营销	077
第二章 维修保养业务	080
业务01: 汽车轮胎检测与维修	080
业务02: 汽车油路检测与维修	083
相关链接 机油更换周期	084
业务03: 汽车雨刮器检测与维修	085
业务04: 汽车制动检测与维修	086
业务05: 汽车蓄电池检测与维修	088

业务06 : 汽车灯光检测与维修	089
业务07 : 汽车划痕检测与维修	090
业务08 : 汽车玻璃维修服务	091
业务09 : 汽车车身校正	092
业务10 : 社区快修服务	093
相关链接 “企沃车房” 引关注	093
业务11 : 上门保养服务	093
相关链接 4S店上门汽修服务抢占新高地	094
第三章 精品销售业务	097
业务01 : 汽车精品的好处	097
业务02 : 汽车精品的特点	098
业务03 : 汽车精品的类别	099
业务04 : 汽车精品的选择	099
相关链接 汽车4S店如何选择汽车精品	101
业务05 : 汽车精品的采购	101
业务06 : 汽车精品的陈列	103
相关链接 汽车精品陈列技巧	104
业务07 : 汽车精品的销售	104
相关链接 销售中激发消费潜能的话术	107
业务08 : 汽车精品客户的消费特点	110
相关链接 向客户推荐产品的依据	111
业务09 : 精品销售的技巧	112
第四章 二手车置换业务	116
业务01 : 二手车的定义	116

业务02 : 二手车的处理渠道	116
业务03 : 二手车置换的概念	117
业务04 : 二手车置换的意义	117
业务05 : 汽车4S店开办二手车置换的好处	118
相关链接 汽车4S店全力染指二手车市场	119
业务06 : 二手车置换满足的条件	120
相关链接 禁止交易的车辆类型	120
业务07 : 二手车置换的流程	121
相关链接 二手车置换准备的材料	121
第五章 汽车租赁业务	123
业务01 : 汽车租赁市场产生的前提	123
相关链接 汽车4S店涉足租车服务	123
业务02 : 汽车4S店开展租赁业务的优势	125
相关链接 汽车4S店开展租赁业务, 提供消费新方式	126
业务03 : 汽车4S店开展租赁业务的好处	127
相关链接 汽车4S店以租赁促购成经销商汽车营销新招式	127
业务04 : 汽车4S店开展租赁业务应具备的资质	128
业务05 : 汽车4S店租赁流程	129
第六章 汽车改装服务	130
业务01 : 汽车改装的概念	130
相关链接 汽车4S店改装业务悄然兴起	131
业务02 : 汽车4S店做改装业务的必然性	132
相关链接 汽车4S店改装项目受宠	133
业务03 : 汽车改装的界限	133

相关链接 汽车4S店开始试水汽车改装业务	135
业务04 : 汽车4S店适宜发展的改装业务	137
相关链接 汽车4S店如何做好改装业务	138
业务05 : 汽车改装的注意事项	139
相关链接 怎样改装才算合法	141
第七章 其他增值业务	142
业务01 : 与财产保险公司合作双赢	142
相关链接 保险公司与汽车4S店业务合作方式的建议	143
业务02 : 组建客户俱乐部	144
业务03 : 与茶商合作	145

第一部分 >>>

汽车4S店风险管理

汽车4S店必须把风险管理与收益放在经营管理的首位，努力增加企业抗风险的能力，提高企业的核心竞争力。有效地对各种风险进行管理有利于汽车4S店做出正确的决策，有利于保护汽车4S店资产的安全和完整，有利于实现汽车4S店的经营活动目标，对汽车4S店来说具有重要的意义。





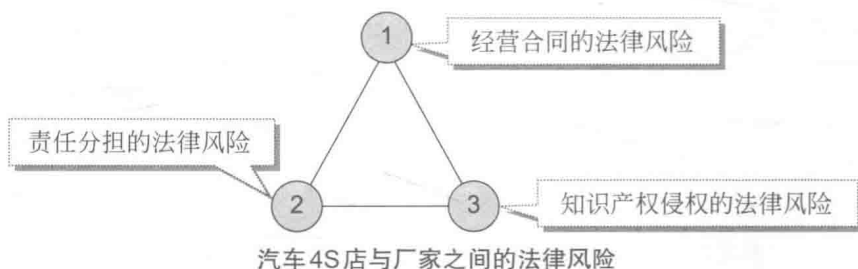
法律风险管理

汽车4S店作为专业的汽车销售机构，其业务经营中将与厂家、客户、金融机构、政府机构、媒体、同业竞争者和本店员工等不同法律主体之间进行业务交流，汽车4S店的法律风险主要是围绕与这几个不同的法律主体展开。



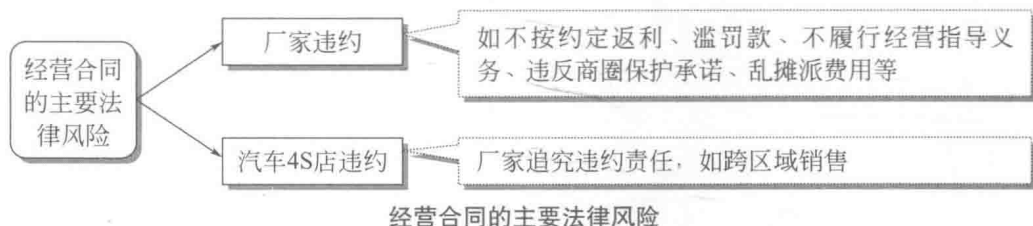
风险01：来自汽车厂家方面的法律风险

在2004年之前市场供不应求之时，汽车4S店把汽车厂家当成“神仙”供奉，事事唯命是从；2004年当汽车市场首次出现供大于求时，厂家和4S店顿时成了“难兄难弟”，有少部分4S店甚至公然“叫板”厂家，大有“翅膀硬了要翻身”之势。不论是“父与子的关系”，还是“难兄难弟”，汽车4S店与厂家之间的关系都是因为市场供求关系所引起的。在这个供求关系网里，汽车4S店与汽车厂家之间的法律风险主要体现在下图所示的几个方面。



1. 经营合同的法律风险

汽车4S店从事汽车厂家的某一品牌销售服务前，会经过严格的考核，在考核通过后将签订《××品牌汽车特许经营授权经营合同》，因此，与厂家的法律风险主要就是围绕该合同履行产生的。具体体现在下图所示的两个方面。



相关链接

全面认识授权经营合同

实行汽车品牌销售离不开授权经营合同。因为授权经营合同是规定汽车供应商和经销商双方权利义务的正式文件，是汽车供应商和经销商之间重要的联系纽带。

全面认识授权经营合同，利于从事汽车品牌销售业务活动的单位和人员在实践中正确制订、签订和履行授权经营合同。

一、授权经营合同的含义

授权经营合同是汽车供应商与经销商之间因开展汽车品牌销售活动明确双方权利义务关系的协议。授权经营合同在我国《合同法》中没有特别的规定，属于“无名合同”，因此，对于授权经营合同可以适用《合同法》一般原则进行调整。

授权经营合同是汽车品牌授权经营体系赖以存在和发展的基础与关键，它关系到汽车品牌授权经营双方的切身利益，同时它也是解决汽车品牌授权经营有关纠纷的根本依据。依据《汽车品牌销售管理实施办法》（以下简称《办法》）关于“汽车供应商应当与汽车品牌经销商签订授权经营合同”的规定，开展汽车品牌销售，汽车供应商与经销商必须签订授权经营合同。

授权经营合同对于双方来说，其重要性是不言而喻的。打个不恰当的比方，授权经营合同地位相当于“宪法”。双方当事人围绕汽车品牌销售开展的一切活动都应受该授权经营合同的约束。它是总纲，而其他的合作文件，如汽车供应商发布的商务政策、汽车供应商在整个网络内施行的管理标准等都应遵循授权经营合同的约定，不得违反，否则构成违约，违约方要依法承担违约责任。

二、授权经营合同的分类

汽车供应商可以结合本企业的特点和实际需要，将授权经营合同进行适当分类，以适应汽车品牌销售的不同模式。

如中法合资的神龙汽车有限公司（以下简称“神龙公司”）的授权经营合同就具有一定的代表性。神龙公司旗下拥有东风雪铁龙和东风标致两大品牌，通过分别建立营销网络实施汽车品牌销售。神龙公司将东风雪铁龙品牌授权经营合同分为五类。

第一类适用于东风雪铁龙品牌汽车授权销售服务商，即4S店适用。此类合同是最有典型意义的授权经营合同，包含了授权经营合同的主要要素，使用范围最广。

第二类适用于东风雪铁龙品牌汽车授权服务商，即2S店适用，该类网点仅提供服务，不销售车辆，因不销售车辆，其授权也不必办理品牌授权备案手续。

第三类适用于东风雪铁龙品牌汽车授权专项销售商，对开拓机关事业单位大客户和出租车、租赁车市场的单位适用，虽然单纯，但也需按正常程序办理品牌授权备案手续。

第四类为出租车专修网点授权合同，适用于专修出租车的网点，其性质与第二类相同，但在合同中授予网点的权限比第二类小一些。

第五类是二级网点合作合同。特殊之处在于这是一个三方签署的协议，当事人为

神龙公司、神龙公司的一级网点、新发展的二级网点。三方合同的签署，可以使得二级网点获得神龙公司的品牌销售授权，同时可以通过合同的约定将一些本应由神龙公司享有和承担的权利及义务转由一级网点享有和承担。

以上分类可根据公司的需要不时予以调整，一成不变的合同分类是没有的。

三、授权经营合同的法律特征

授权经营合同虽然不是《合同法》列明的“有名合同”，但具有民法和合同法意义上合同所有的一般特征。由于授权经营合同是实施汽车品牌销售的重要工具，因此，受汽车品牌销售模式性质的影响，授权经营合同具有以下法律特征。

1. 授权经营合同主体具有特定性

授权经营合同主体主要包括汽车供应商和经销商。他们由专门的法规予以定义，其民事权利能力和行为能力有其特殊的要求。

汽车供应商是指为经销商提供汽车资源的企业，包括汽车生产企业和汽车总经销商。汽车生产企业直接作为供应商制定网络发展规划和建立销售服务网络，汽车生产企业作为供应商直接与经销商签订授权经营合同，开展汽车品牌销售和服务活动。汽车总经销商是指经境内外汽车生产企业授权、在境内建立汽车品牌销售和服务网络、从事汽车分销活动的企业。其设立条件由《办法》直接规定。

经销商是指经汽车供应商授权、按汽车品牌销售方式从事汽车销售和服务活动的企业。《办法》第九条规定汽车品牌经销商应当符合下列条件。

(1) 具备企业法人资格。经销商只能是法人单位，不可以是其他经济组织、个体工商户或自然人，对经销商的资格要求比对特许经营中的受许人要严格得多。

(2) 获得汽车供应商品牌汽车销售授权，这是核心要件。

(3) 使用的店铺名称、标识及商标与汽车供应商授权的相一致。

(4) 具有与经营范围和规模相适应的场地、设施和专业技术人员。

(5) 新开设店铺符合所在地城市发展及城市商业发展的有关规定。外商投资设立汽车品牌经销商除符合上述条件外，还应当符合外商投资管理的有关规定。

2. 授权经营合同内容具有多样性

首先授权销售是汽车品牌经营的核心，授权经营合同以授权销售为核心确定双方权利义务。汽车供应商享有的资信利益是汽车品牌销售形成的最基本要素，经销商只有在取得了汽车供应商的品牌授权的前提下才可能进行经营，授权经营合同首要的问题是要明确双方的法律地位。其次，品牌授权涉及企业一种复合的知识产权，由商标、标识、店铺名称、经营模式、服务标志在某些情况下可能会涉及的专利产权和著作权等知识产权组成。而基于知识产权的特性，对汽车品牌销售进行调整的法律规范往往同时包含有多种知识产权调整保护的内容，授权经营合同的内容自然也应一一作出安排。除此之外，授权经营合同还应反映其他多种法律关系，如培训指导、整车和备件买卖等多种法律关系，这就使得授权经营合同的内容丰富多彩，呈现出多元化和复杂化的特点。

3. 主体之间存在一定的控制关系

从法律关系的主体来看,法律关系双方当事人地位平等,能充分体现当事人意思自治原则。在汽车品牌销售关系中各个经销商之间本身是没有横向联系的,并且在与汽车供应商之间的纵向关系中,经销商财务独立,人事独立,与汽车供应商之间也仅仅是关于商标、标识、店铺名称、经营模式等资源的合作使用的一种相对独立的关系,而不存在行政上的隶属关系、控股公司与子公司关系及合伙关系等法律关系。这一特点充分体现了民事法律关系上的平等原则,因此,从根本上讲,授权经营合同主体的法律地位是平等的。

但由于我国的汽车服务贸易是以生产企业为主导的营销体系,这一点在新产业政策有关品牌授权的规定已得到充分体现,这与欧盟新汽车贸易服务法规以市场为主导的营销体系截然不同。

关于汽车供应商与经销商的地位问题,从《办法》的内容上看,强调了汽车供应商的主导地位,使汽车品牌销售当事人之间可能存在一定的控制关系。但从维护消费者合法权益的角度来看,这实际上是强调了汽车供应商尤其是汽车生产企业的社会责任。另外,如果是出现经销商将车销售给未经汽车供应商授权的单位,汽车供应商将会受到国家有关部门的处罚,同时,不管销售领域哪个环节出现了问题,都要找汽车供应商。这也要求汽车供应商必须加强对整个销售服务网络的控制。因为实施网络规划是汽车供应商的义务。

在这种情况下,经销商产生担心甚至抱怨是难免的,他们担心他们相对于汽车供应商的弱势地位会更加明显。按照《办法》的规定,汽车供应商有可能随时改变与经销商合作的关系。目前汽车供应商和经销商的授权经营合同一般来讲是一年一签,所以经销商可能随时面临被取消品牌汽车经营权的危险。

虽然汽车供应商与经销商之间的关系存在某些矛盾,但主要还是利益共同体;汽车供应商在对经销商实施一定控制的情况下,又必须保证经销商的切身利益。两者唇齿相依,一损俱损,一荣俱荣。为了不越界干涉经销商的经营自主权,汽车供应商体现这种主导地位时应当注意严格依法办事,主导但不主宰,指导但不霸道,以求形成和平共处、合作双赢的局面。

4. 授权经营合同是格式合同

格式合同是指当事人一方为了重复使用而预先拟定好条款,订立合同时不需与对方协商,对方必须全部接受拟定的条款才能成立的合同。又称定型化合同,或叫标准合同、定式合同。

我国合同法第三十九条第二款规定:格式条款是当事人为了重复使用而预先拟定,并在订立合同时未与对方协商的条款。这里所谓的“格式条款”,与格式合同有所区别。前者仅指格式合同中的具体的格式条款,后者则为整个格式合同。但两者在性质上是一致的。在商务实践中,“格式条款”与“格式合同”的意思相同,不作严格区分。

授权经营合同由汽车供应商提供范本,一般来讲,不会一一与签约经销商进行谈

判后作即时修缮补充；相反，由于汽车供应商已将合同范本印刷成册，容不得经销商任意添加内容。所以，授权经营合同符合格式合同的特征，属于格式合同。为保护接受格式合同一方的权益，合同法规定，对格式条款的理解发生争议的，应当按照通常理解进行解释。对格式条款有两种以上解释的，应当作出不利于提供格式条款一方的解释。格式条款和非格式条款不一致的，应当采用非格式条款。

5. 授权经营合同不是特许经营

商务部于2004年12月31日颁布了《商业特许经营管理办法》（以下简称《特许办法》）对特许经营进行了规范。企业开展特许经营活动时签订特许经营合同。由于汽车品牌销售与特许经营分属不同范畴，两者性质不同。特许经营是指通过签订合同，特许人将有权授予他人使用的商标、商号、经营模式等经营资源，授予被特许人使用，被特许人按照合同约定在统一经营体系下从事经营活动，并向特许人支付特许经营费。根据该条规定，被特许人使用特许人商号，即被特许人是以特许人的名义进行经营。而汽车品牌经销商作为独立法人，并不是以汽车供应商的名义进行经营。在此点上汽车供应商和经销商的合作方式并不符合《特许办法》对特许经营模式的规定，授权经营合同约定的内容与特许经营合同约定的内容有重大区别，不能将两者混为一谈。

6. 授权经营合同不是委托代理合同

授权经营合同中的“授权”指的是“授权销售”或“品牌授权”，而不是“委托授权”，在整车销售方面，除非当事人另有特别约定，汽车供应商和经销商之间不存在委托代理关系。按照《办法》对汽车品牌销售做的界定，所谓汽车品牌销售，是指汽车供应商或经其授权的汽车品牌经销商，使用统一的店铺名称、标识、商标等从事汽车经营活动的行为。其核心在于授权销售，围绕授权销售这一核心，汽车供应商（包括生产企业和汽车总经销商）通过签订授权经营合同，授权汽车经销商在一定的区域从事特定品牌汽车的销售活动。其目的是达到汽车供应商营销体系的统一运营，实现规模效应和品牌效应。

因此，实践中，又将汽车品牌销售称为汽车品牌授权经营。作为对“汽车品牌销售”的全面理解，汽车品牌销售作为一种“汽车经营活动”包含了汽车品牌销售和服务两个主要方面。在服务领域，如果汽车供应商需要通过经销商提供保修和召回服务，在相应的授权经营合同中，双方会约定委托代理的内容。从这个意义上讲，当我们得出授权经营合同不是委托代理合同的基本判断时，可以用“在涉及质量担保内容时除外”来作为补充。

2. 责任分担的法律风险

当4S店与消费者发生法律纠纷时，消费者一般会直接找汽车4S店要求承担相应责任。在查明原因和事实后，若属于汽车质量问题或厂家制定的销售政策原因导致的纠纷，汽车4S店都会主动要求厂家予以承担该损失，而厂家很有可能推脱说是汽车4S店的责任，由此酝酿成法律风险。