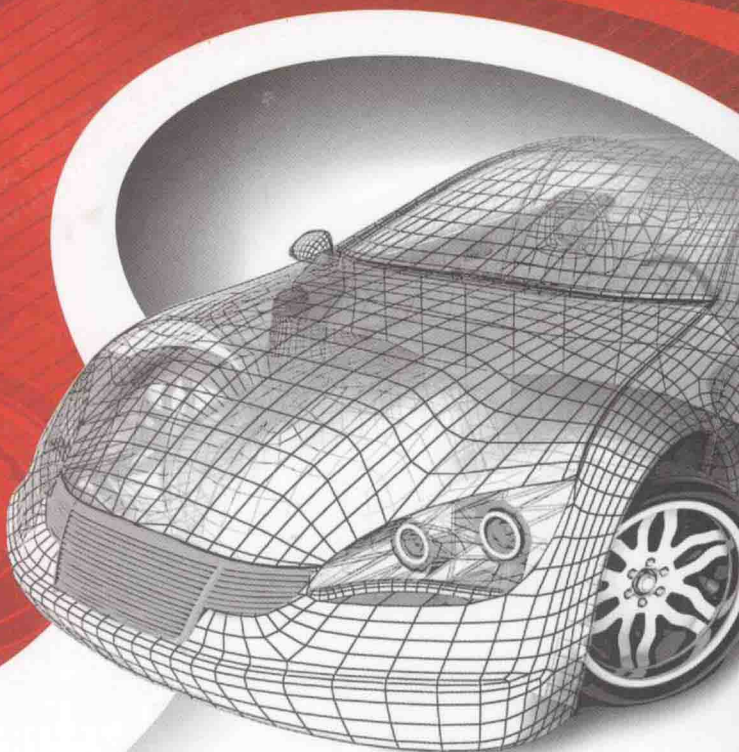




CAR 高职高专汽车类专业“十二五”课改规划教材



汽车

服务企业 管理

朱建柳 主编



西安电子科技大学出版社
<http://www.xduph.com>

高职高专汽车类专业“十二五”课改规划教材

汽车服务企业管理

朱建柳 主编

西安电子科技大学出版社

内 容 简 介

本书根据汽车服务企业的特点,以汽车服务企业管理具体项目为单元进行编写,重点突出学生职业能力的培养。全书包括七个模块及九个学习任务,主要内容分别为汽车服务市场发展现状,汽车服务企业相关岗位的核心业务、其他业务、人力资源管理,经销商内部管理,汽车服务企业财务管理,客户满意度管理。学习任务主要用于培养学生的实践能力。

本书可作为高等职业院校汽车类相关专业的教学用书,也可供汽车服务企业的管理人员和有关从业人员参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

汽车服务企业管理/朱建柳主编. —西安:西安电子科技大学出版社,2013.2

高职高专汽车类专业“十二五”课改规划教材

ISBN 978-7-5606-2987-2

I. ① 汽… II. ① 朱… III. ① 汽车企业—工业企业管理—高等职业教育—教材
IV. ① F407.471.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 029049 号

策 划 马晓娟

责任编辑 马晓娟 陈洪艳

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路2号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

网 址 www.xduph.com 电子邮箱 xdupfxb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 西安文化彩印厂

版 次 2013年2月第1版 2013年2月第1次印刷

开 本 787毫米×1092毫米 1/16 印张 15.5

字 数 367千字

印 数 1~3000册

定 价 23.00元

ISBN 978-7-5606-2987-2 / F

XDUP 3279001-1

*** 如有印装问题可调换 ***

本社图书封面为激光防伪覆膜,谨防盗版。

前 言

近年来，汽车后市场的繁荣发展急需大批理论知识扎实、实践技能熟练的汽车售后服务管理综合型人才，而目前，汽车售后服务企业从业人员的文化水平不高，受系统专业培训的比例较低，因此对该群体急需进行专业培训。本书以汽车服务企业管理具体项目为单元进行编写，重点突出学生职业能力的培养。全书分汽车服务市场发展现状，汽车服务企业相关岗位的核心业务、其他业务、人力资源管理，经销商内部管理，汽车服务企业财务管理，客户满意度管理共七个模块和九个学习任务。内容深入浅出，理论与实践相结合，注重学生能力的培养，实用性较强。

本书由上海交通职业技术学院朱建柳老师独立编写。在编写的过程中，编者参考了很多相关文献资料，包括一汽大众、上海大众、上海通用、丰田等国内外汽车售后服务企业的大量相关资料。本书的编写得到了上海通用、一汽丰田等售后服务企业的鼎力支持，在此表示由衷的感谢！

编 者

2012年9月

目 录

模块一 汽车服务市场发展现状	1
单元一 汽车服务市场现状分析	1
单元二 汽车服务企业现状分析	29
模块二 汽车服务企业相关岗位的核心业务	44
单元一 前台接待	44
单元二 车间修理	54
单元三 配件管理	66
单元四 索赔管理	73
模块三 汽车服务企业相关岗位的其他业务	83
单元一 销售业务	83
单元二 二手车	93
单元三 保险理赔	96
单元四 汽车美容与装饰	101
模块四 汽车服务企业的人力资源管理	113
单元一 人力资源管理概述	113
单元二 人力资源规划与工作分析	117
单元三 绩效评估管理	126
单元四 薪酬体系设计	135
模块五 经销商内部管理	141
单元一 维修质量与维修技术管理	141
单元二 专用工具、设备、资料的管理	146
单元三 汽车服务企业相关岗位的信息管理	149
模块六 汽车服务企业财务管理	165
单元一 汽车服务企业财务管理	165
单元二 汽车服务企业成本费用管理	182
模块七 客户满意度管理	192
单元一 导入客户服务体系	192

单元二 提高客户满意度的流程.....	202
单元三 一次修复率(FRV)对客户满意度的影响.....	206
单元四 提高客户满意度路径分析.....	209
附录 汽车维修企业相关法律、法规、标准(简介).....	220
参考文献.....	241



模块一 汽车服务市场发展现状

【教学目标】

最终目标: 对目前汽车服务市场现状能进行分析。

促成目标:

- (1) 能分析国内汽车生产厂家的现状;
- (2) 能分析汽车服务企业运作模式;
- (3) 能分析国内汽车服务行业渠道模式。

单元一 汽车服务市场现状分析

【案例介绍】

基于“用户满意”的汽车营销管理——上汽大众。

资料来源: 全国企业管理现代化创新成果审定委员会办公室, 中国企业联合会管理现代化工作委员会. 国家级企业管理创新成果集(第九届). 北京: 企业管理出版社, 2003。

上海上汽大众汽车销售有限公司(简称“上汽大众”、SVWSC)成立于2000年8月, 是由上海汽车工业(集团)总公司、大众汽车(中国)投资有限公司、上海大众汽车有限公司三方共同出资组建而成的一家大型合资企业。此公司负责上海大众汽车有限公司生产的全系列轿车产品在全中国的营销服务和售后服务, 是位居中国大陆轿车贸易服务领域首位的企业。

上汽大众目前拥有国内最为完善的轿车销售和售后服务网络, 每天为超过200万的海大众用户提供一流的服务。随着桑塔纳轿车(SANTANA)年产量从1993年的10万辆增长到2000年上汽大众成立之前的23万辆, 上汽大众的分销网络遍布全中国, 其触角延伸到了每一个县市, 品牌能见度和经销商接触方便性达到了空前的高水平。伴随着第一代桑塔纳的下线与全球同步技术制造的POLO轿车的上市, 上汽大众初步形成了具有企业特点和时代特征的、基于用户满意的“服务营销”文化。2001年, 该公司销售24.2万辆轿车, 营业收入为350亿元。该公司在2002年实现轿车销售30万辆, 创造了当时中国汽车销售的历史纪录。该公司的良好业绩和销售服务理念得到了市场的广泛认可, 先后被授予全国五一劳动奖状、全国实施用户满意工程先进单位、上海市文明单位、上海市工业企业优秀形象单位、上海市最佳工业企业形象单位等荣誉称号。

随着我国正式成为WTO组织的第143个成员国, 国外的汽车厂商在中国获得了贸易权和分销权, 因此, 中国汽车业不仅在制造领域, 而且在流通领域也将呈现全新的竞争格局。相对于汽车制造业, 我国的汽车销售与售后服务产业显得更为稚弱。由于历史的原



因和环境的限制，汽车租赁、汽车金融服务、二手车经营等许多领域，均处于层次非常低的发展阶段。汽车销售与售后服务也是近年来才由低阶段的批发零售为主转向特许销售服务为主，国内对于汽车营销理念的认识与探索尚处于国外经验与国内环境逐渐相结合的初级阶段。

在这样的市场环境中，对于专业从事整车销售与售后服务的上汽大众而言，面对的是前所未有的压力与挑战。市场对企业的要求就是在最短的时间内汲取国外先进的营销管理方法，结合国内长期的销售经验，营造符合竞争要求、满足用户需求的营销管理模式。而在构建先进营销模式的同时，维系用户的成功与否、新老用户的满意与否，就成为上汽大众营销部成功与否的关键。在营销实践与理念不断磨合的过程中，使用户满意的服务攻略已逐渐成为公司发展的方向标，并成为企业的营业宗旨。公司的网络建设、经销商管理、营销技术的个性、营销理念的提升等各项经营管理活动，都直接或间接地围绕“用户满意”服务战略进行不断的改进与完善。基于“用户满意”的汽车营销管理，就是在这样的背景下产生的。

基于“用户满意”的汽车营销管理的内涵是，企业的一切经营理念和活动，都以用户满意为出发点来进行规划、建设、实施和推广，最后仍以用户满意为终点。因而，用户满意是企业的一项核心宗旨。企业应围绕这一核心宗旨，进行营销理念、营销体制、营销方式、营销渠道、营销技术以及人力资源管理的创新。

一、营销理念创新

营销理念创新，就是企业极力培育核心能力，进一步强化竞争优势。

上汽大众的核心能力是以用户需求为出发点、以用户满意为目标的多种技术系统、管理系统和技能的有机组合及创造有竞争优势的知识体系。根据汽车营销企业的特点，上汽大众致力于确立个性化的营销理念、变革营销体制、革新营销方式、发展渠道策略、创新营销方法、开发人力资源、建设学习型组织及重组核心业务。这一切活动形成的知识体系、协调作用和有机结构，便构成了上汽大众在营销方面的核心能力。

上汽大众的核心能力具备五大特性：其一，它具备高价值，可以帮助企业在创造价值和降低成本方面，比他们的竞争对手做得更好。其二，它具备独特性，是汽车销售企业差异化的有效来源。其三，它难以被模仿。因为核心能力是特定企业文化背景下形成的企业自我组织能力。其四，它具有一定的延伸性，即能够为企业打开多种产品市场提供支持，对企业一系列产品或服务的竞争力都有支撑作用。其五，它是难以被替代的。核心能力作为企业的独特资源，并非是短期内快速形成的，而是企业长期的经验与知识积累的结果，所以，其“寿命”大大长于这种能力所产生的产品或服务，因此在较长的时期内很难被替代。核心能力的这些特征，决定了它对企业建立长期稳定的竞争优势具有超乎寻常的战略意义。

1. 发展精益销售，突出服务销售

1) “要素优化”，“效率优先”

上汽大众精益销售的精髓在于：“要素优化”、“效率优先”，且精益销售的实施也以用户满意为基准。



“要素优化”是指运用多种管理方法、手段，对汽车销售过程中的人、财、物诸要素进行优化组合，做到以最少的行动，在最短的时间内，按必要的数量销售出商品。“要素优化”可消除销售过程中的无效劳动，以达到提高服务质量、降低销售成本的目的。

“效率优先”是指重视汽车销售活动中的投入产出比，即通过对销售活动进行精心设计和规划，用最小的投入、最低的风险，取得最佳的经济效益；同时运用库存管理技术，提高物流的运用效率。

2) 理念渗透，实现“五化”

上汽大众倡导精益销售的理念，并将这一理念渗透到具体的销售实践之中，努力实现“五化”。

上汽大众以精益销售为指导、以“五化”为目标，规划和开展各项具体销售活动。如在储运体系的建设实践中，重点加强了“集约化储运体系”的建设，优化储运方式，调整库存结构，强化作为产品质量保证体系延伸的PDI工作(售前车辆检查，如有不合格则在维修恢复前禁止销售)，有效控制成本。目前，PDI工作已由上海总库扩展至各中转库，并在全国建立中心分流库，发挥其辐射作用，加速资源流转，保证对分销中心的资源供应。同时，一方面根据库存情况，结合市场需求，制定合理的收购计划；另一方面提高分销中心要货计划的准确度，双管齐下，以达到调整库存结构、降低库存量的目标。

2. 开展服务销售，提高客户满意度

1) 销售的不只是产品，更是服务

随着经济和社会的发展，人们在追求高品质物质生活的同时，对文化、精神生活方面的追求越来越多，品味也越来越高。人们对消费品的追求不仅重视其物质方面的属性，而且越来越重视其精神与文化方面的属性。汽车作为大众消费品，已由纯粹的运输工具转化为移动的生活空间，因此，汽车已不再是通常意义上的商品，而是充分考虑顾客物质和精神需求、根据客源定制并包括服务在内的产品系统。顾客更加重视品牌形象、产品性价比、服务质量等综合因素。购车行为主要取决于客户自己，所以顾客需要更加具体且定价合理的多种服务选择。

在这样的市场背景下，汽车销售已由传统的4P因素(产品 Product、价格 Price、渠道 Place、促销 Promotion)转向了4C因素(用户需求与欲望 Customer's needs, 用户购买及使用费用 Cost, 售前、售中及售后服务/便利 Convenience, 厂商与客户之间的信息交流 Communication)，“客户第一，服务至上”的理念已深入到人们的心中，并化为具体的商业行为。

不仅如此，在新的市场环境下还需要对服务进行全新的定义。服务不再是商品与品牌的附属品，也不再是经营活动的副产品，而是产品、品牌和营销活动本身。一种能满足客户购买欲望的产品是提供最好服务的体现，反过来讲，对客户最好的服务就是提供令他们满意和认同的产品。所以，公司销售的不仅是商品，更是服务。这就要求在进行产品设计、改型和引进前，要对市场的走势和消费者的需求进行调查和分析，对不同消费者的消费需求和不同区域市场的消费状况了如指掌，对竞争对手的产品性能、市场定位、市场分布和营销策略要心中有数。只有以此为基轴，方可制定出符合消费者需求和市场需要的产品规划和营销战略，方可使服务理念转化为顾客的满意和市场的认同，从而提高“产品的用



户满意度”和“销售服务的用户满意度”，进而提升顾客忠诚度，创造出上汽大众营销网络新的竞争优势。

2) 实施顾客满意工程，推进服务营销

经研究，获得新顾客的成本大约为保持现有顾客的5倍。所以，实施顾客满意工程，推进服务营销，获得更高的顾客满意度，最终的目标在于顾客的重复购买和吸引潜在顾客购买，从而提高运营效率，降低成本，以获得更好的效益。实践证明，只有顾客满意的企业，才是最具市场竞争力的企业；只有顾客满意的产品，才是最具市场竞争力的产品。因此，提高顾客满意度是提升用户忠诚度的基础，是“留住顾客”的首要途径。

早在1998年，上汽大众总公司就在整个销售网络中全面启动了“顾客满意工程”。作为“顾客满意工程”的一项重要工作，顾客满意度调查活动全面展开。通过调查，对全国各地200余家经销商进行了“售前服务”、“售中服务”、“售后服务”、“用户档案卡回馈率”四大部分、19小项内容、52个因素的综合评价，使经销商明确自身在销售服务方面应该加强和改进的方向，以此提高经销商的营销服务能力，并将其作为评定经销商等级的重要标准。

从1998年起，每一辆桑塔纳轿车都随车附带一份《用户跟踪服务卡》，用户在购车后，即可填写并直接寄回总公司市场部。以该卡为主要内容，每一位用户都在总公司的计算机系统中拥有一份“用户档案”。“用户档案”可使公司为用户提供更具针对性的服务。

在2001年，上汽大众更是把“顾客满意工程”作为生命工程来抓，通过加强销售服务平台和售后服务平台两个平台的建设，全面推进了“顾客满意工程”的建设。

有竞争力的产品是顾客满意的基础，而不断向市场推出有竞争力的产品，是企业赢得市场的关键。2001年，上汽大众协助生产厂家推出了1.6升普桑、电喷+LPG出租专用车、1.8T帕萨特、2.8V6帕萨特等改进型产品和新产品；在2002年4月，上汽大众首辆使用全球同步技术制造的紧凑型轿车Polo面市。这些产品的推出扩展了产品的宽度，丰富了产品的品种，更好地满足了用户日益增长的需求。

在加快产品更新换代的同时，企业要在优化库存结构的基础上，根据市场的需求，提高产品品种的“满足率”。商场如战场，时机往往是御敌至胜的关键，因此产品的品种、颜色必须以市场需求为导向。从另一个角度讲，提高产品的“满足率”，也是提高经销商对上汽大众的满意率。

3) 建立新型价值链，关注客户的客户

传统的价值链模型主要是从供应商、制造商、销售商到顾客，企业最终根据顾客的需要进行定义、检查并制成产品或开发服务，这种模型可以称为“顾客需要驱动”方式。新型的价值链在这个模型的链尾再加上“顾客的顾客”，其特点是企业不仅为顾客定制产品和服务，而且同顾客一起去满足他们的顾客的需求。

上汽大众将传统的价值链加以延伸。一方面，上汽大众将经销商和维修站作为客户，为他们提供高质量的服务。2011年上汽大众改革、改进了物流配送体系，并在全国范围内设立多个分流仓库，加快维修配件的周转，减轻维修站的资金压力，并逐步推行24小时送货上门服务。此外，上汽大众还为经销商提供系统的营销培训，推动经销商向专业化迈进。另一方面，上汽大众采取各种措施强化对经销商和维修站的支持功能，与经销商、维修站



一起满足最终用户的需求。上汽大众还在各分销中心设立服务经理，加强对维修站的技术支持，有些在当地可以解决的问题就在当地解决，缩短为用户解决问题的时间。上汽大众正是在这种新型的价值链系统中不断创造价值、不断满足用户的需求的。

4) 服务营销的要点

(1) 理解承诺。上汽大众要求在营销方案实施之前，认真考察方案的准确性，并要求执行人员能够全面、深刻地理解对客户所作的承诺。为此，上汽大众十分重视对营销人员的培训。2000年上汽大众进行了特许经销商“助理式销售方式”的培训，并取得了一定效果。由于“助理式销售方式”将有关影响用户满意度的因素标准化、程序化，因此通过培训，有助于经销商理解自身角色定位及对客户的承诺。

(2) 量化服务。上汽大众指定服务标准来进一步完善经销商的经营管理标准，将满意度指标量化，落实到具体标准上，以利于执行和考评。

(3) 促进沟通。上汽大众要求经销商与老客户保持沟通的同时，也走访新的潜在客户，向其介绍上汽大众的新产品、新服务或新政策，并了解客户需求，听取客户对产品或服务质量的意见，且积极为客户出谋划策。同时，上汽大众要求营销人员在沟通中注意向客户传递企业对客户关心和重视的信息。

(4) 超越期望。上汽大众鼓励经销商向客户提供出色的服务，力争在提供服务的过程中给客户惊喜。上汽大众不断强化这样的认识，即把服务过程中发现的问题看做是超越期望的机会。

(5) 完善评估。上汽大众不断评估并改进自己的服务，以超越顾客的期望，并采取措施鼓励经销商提供出色的服务。上汽大众逐步完善考评体系，对经销商进行科学、有效的评估。如服务毛利便是对经销商服务质量考评的重要指标之一。2012年企业会进一步提高服务毛利，加大奖励力度。

二、营销体制创新

营销体制创新主要体现在实现网络的扁平化与功能整合方面。

1. 营销体制由产业沟通分离到产销信息一体

近年来，国际跨国汽车集团已通过合资合作等形式，参与了国内的轿车销售服务体系。国际厂商一方面物色国内的汽车零售商，使入选者成为他们的品牌经营代理人，一方面加强自身营销网络对中国市场的渗透力度。国际厂商的这些做法，客观上使国内轿车企业的危机感陡增，促使轿车销售、流通体制进行改革。2000年，上汽大众组建成功，并从体制和机制上进行一系列的革新，目的是进一步密切与上海大众的沟通和协调，第一时间传递市场信息，将用户需求及时提供给上海大众，使上海大众能够更直接地面对国内外的市场竞争，从而提高上海大众的市场反应速度和市场应变能力，使产品和服务更能满足消费者的需求。

2. 销售网络由多极化到扁平化

上海大众多年来一直由上汽大众(前身为上海汽车工业销售总公司)行使产品的总经销权，并由其在全国各地建立多级销售网络，进行产品的批发与零售。这种多级化的销售网



络建设，不仅增加了销售成本，也增加了管理的难度。现在，通过建设直接面向客户的扁平式营销网络，可减少管理层次，提高对市场的反应速度，降低销售成本。

3. 销售与服务由多功能分离到功能整合

上汽大众改变了过去的销售网络与售后服务分离的状况，将二者融为一体，建设功能完备、运作高效的营销服务网络，实现整车销售和售后服务功能的整合。营销体制的变化，使得产销衔接迅速、产品的可供性增强，使新品种帕萨特 B5、00 款自动挡成为桑塔纳汽车销售中新的增长点。目前，上汽大众在市场营销、整合销售和售后服务资源等方面均显示出良好的发展态势。

三、营销方式创新

上汽大众的营销方式创新是指公司提倡以“四位一体”为核心的特许经营方式。

1. 推广“四位一体”，整合业务网络

在国内汽车流通领域中，上汽大众最早提出变革传统汽车销售方式的观点，实行以整车销售、配件供应、维修服务和信息反馈“四位一体”为核心的特许经营销售方式，此方式充分调动一切有利的资源并将实现其最优化的组合。截至 2011 年 10 月，“四位一体”的特许经销商已有 200 余家。这种特许经营销售方式，为上汽大众带来四大优势：科学化销售网络、发挥上海大众的整体品牌优势、增强上汽大众的营销管理能力、保证信息的快速流动。

为进一步完善以“四位一体”为核心的特许经营体系，上汽大众鼓励没有维修职能的经销商建立维修站，没有销售职能的特约维修站进行整车销售，从而促进整车销售网络与维修服务网络的整合，使经销商的业务结构更加合理。在部分经销商和维修站的密度已经较大的城市里，不再增设新点，而是通过已有的经销商和维修站之间的相互合作、相关重组，充分发挥各自的专长，在共同发展中取得“共赢”。

2. 建立信心合作关系，实现“平等、互动、共赢、俱荣”

建立与经销商的新合作关系是营销网络建设的重点。在新的竞争情况下，上汽大众与经销商形成“平等、互动、共赢、俱荣”的战略伙伴关系。平等，即相互尊重，平等合作；互动，即优势互补，相互促进，相互提高；共赢，即共同赢得市场、赢取利润；俱荣，即携手并进，共同发展。在具体实施方面，上汽大众遵循三大基本原则：一是合理规划，在充分调研的基础上，根据各地市场的具体情况，科学合理地做好前期规划工作；二是严格审批，对于新发展的网点，无论是特许经销商还是特约维修站都要严格审批，激励“优者”、扶持“弱者”、淘汰“劣者”；三是慎重发展，无论选点、选址，还是投资规模，都要认真操作。

3. 实施“三毛利制”，建立激励机制

为规范经销商的经营行为，提高营销网络的整体竞争力，上汽大众在实践中逐渐摸索出一套完整的经销商费率制度：三毛利制。三毛利制，不同于过去经销商单纯从进销差价中获取利润的方式，是指经销商的利润来源包括三部分：销售毛利、投资毛利和服务毛利。

销售毛利是指经销商从进销差价中获取的利润；投资毛利是指经销商按照总公司有关标准对服务硬件进行投资建设，不断提高服务硬件质量，而获得的总公司的奖励；服务毛



利是指经销商按照总公司的有关标准，通过提高服务水平不断提高用户满意度，而获得的总公司根据年度“用户满意度”考评结果所给予的奖励。

三毛利制作为一个多目标体系，有利于克服经销商的短期行为，促进上汽大众与经销商的长期合作与发展。三毛利制的实施，有效地激发了经销商的积极性，使其不断规范经营行为和服务，改善自身的软、硬件设施，从而促进汽车的销售。

上汽大众吸纳德国大众经销商的标准和规范中的精华，对原先的特许经销商标准、特许经销商管理条例进行修订，制订科学的、行之有效的考核标准，并引入“第三方考评”机制，公平、公正、公开地对经销商的业务操作、培训、用户服务等方面进行量化考核，从而以此作为投资毛利、服务毛利发放的依据。同时，在特许经销商建设上不搞“终身制”，对销售业绩好、管理优秀的特许经销商要重点扶持，对销售能力差、扰乱市场的特许经销商该撤的就撤，以保证营销网络具有良好的“代谢机制”。

四、营销渠道创新

上汽大众的营销渠道创新是指创立“分销中心”、强化“差别优势”。

1. 建设分销中心，完善网络功能

2000年8月以后，上汽大众大力开展了销售网络和售后网络的整合工作。到2011年6月，已基本形成“以分销中心为主干，以特许经销商、特约维修站为主体，具备四位一体功能”的营销网络。根据各区域市场的特点，上汽大众实施了有针对性的区域营销和区域管理。在2000年，上汽大众重点加强了分销中心的建设，不仅数量达到24家，而且功能得到进一步完善，基本具备了八大功能，即销售管理、售后管理、市场营销、物流规划、资金结算与管理训练、经销商培训、经销商评估和信息系统。

随着时间的推移，分销中心的作用日益明显。在没有新产品、新销售政策的情况下，分销中心细致、扎实的工作，有力地促进了产品的销售。

2. 设立“现场代表”，提高管理效率

为了进一步贴进市场、贴近用户，上汽大众率先建立了“现场代表”制度，即对分销中心下属的大区域再进行区域细分，由现场代表分别负责管理和支持。其中，售后服务现场代表将对维修站的突发问题进行及时处理，并指导维修站的技术工作和管理工作，从而大大提高管理效率。

3. 发展渠道策略，强化支持系统

上汽大众渠道策略的发展，大体上可分为三个阶段：扩张阶段、规范阶段和提升阶段。目前正处于提升阶段，目标是建立全方位的经销商支持系统，使上汽大众与经销商互动发展，从而整体提高。

五、营销技术创新

上汽大众的营销技术创新是指运用灵活策略，引入IT技术。

1. 实施“品牌联动”策略，开展“服务促销”

从与方正电脑、摩托罗拉等著名品牌联合开展宣传“品牌联动”的营销策略，到开展



购车送保险、库存车促销等，上汽大众在“简单价格战”和“传统促销方式”以外创新实施了有效的促销策略，不仅增强了产品宣传的渗透力度，而且将原先单一的实物促销转向服务促销，即采用批量奖励的方法鼓励经销商扩大市场，在促销中充分兼顾经销商和用户的利益。这些灵活的营销策略，有力地支撑了销售任务的完成。

2. 提高传播有效性，注重促销协调性

上汽大众在产品宣传上，一方面，在内部成立了各品牌小组，实施内部竞争，开展多品牌的宣传战略；另一方面，加大了广告宣传力度，使产品宣传更加到位，以提高广告传播的有效性。同时上汽大众的广告和展示工作与经销商的经营配合得更加紧密，二者的协调性得到加强，使促销活动在各区域市场中均取得了良好的效果。

3. 借鉴国外经验，推行“条块结合”

学习借鉴德国大众的营销经验，上汽大众从2000年下半年起推行了“条块结合”工作方法，加强了销售一线同各职能部门之间的信息沟通，提高了销售组织的效率，形成了“全员营销”的工作局面。前后方协同作战，使公司真正由“经营型公司”向“营销型公司”转变，同时也很好地解决了工作中的责任分工问题，做到了“千斤重担大家挑，人人头上有指标”。

4. 实施“客户关系管理”，实现个性化服务

由于竞争的不断加剧，企业不仅迫切需要不断提高劳动生产率，精简内部业务流程，更好地利用人力资源，需要即时的报告来对快速变化的市场作出反应，而且还需要管理分散在各地的员工和客户数据以及日益复杂的工作流程。建立包括销售、市场、客户支持和电子商务等在内的客户关系管理(CRM)系统，可以满足上述需要，并帮助企业将售前与售后的活动联系起来，调整新的和已有的销售渠道，提供个性化的服务，增加客户忠诚度，从而扩大销售量，提高销售额，并获得有竞争力的市场份额。

CRM在市场管理方面，可以有效地增加客户线索；在销售管理方面，利用那些客户线索和共享信息使潜在客户成为有效客户；在客户支持管理方面，可以帮助企业收集其他的客户信息，使他们不断购买公司的产品。

2001年，上汽大众正式启动客户关系管理系统，通过建立Call Center(呼叫中心)、客户数据库和完善公司的网站(Website)，形成与经销商、维修站、用户的沟通平台，实现“一对一个性化服务”。此系统对于经销商、维修站以及用户的需求，可在第一时间作出反应，从而提升上汽大众的服务营销管理水平。

5. 利用IT技术，增强反应能力

利用IT技术，增强反应能力，主要包括以下四个方面。

一是总公司采用目前最先进的二维条形码认读系统，在全国范围内对商品车从总库至经销商的流向进行全程监控管理。条形码包含的信息有：车辆、颜色、底盘号、发动机号。可根据条形码跟踪每一辆车从入库、流转、运输，直至出售的全过程，真正做到对物流的动态控制。在条形码系统的有力支持下，“要货制”的执行越来越准确，物流运转效率大大提高。

二是总部与分销中心和中转仓库全部实现卫星数据传输，提高了数据通信的可靠性和及时性，实现对一线销售工作的即时监控与管理。



三是仓库定置定位管理及 PDI 信息实时反馈系统得到推广和应用。

四是参照国外对特许经销商的先进管理模式，在信息系统建设中引进了先进的电子商务技术，开发出特许经销商电子商务信息系统，加大对特许经销商的管理力度。

六、人力资源管理的创新

上汽大众人力资源管理创新的目的是为各类人才提供更好的舞台，培育更优的人才。

1. 独特的人才观

通过选拔、教育、培养和委以重任的过程，建立完善的人才培养机制，培育适合人才生长的一方热土，最终实现人力资本的持续增值。物尽其用、人尽其才，使每个员工的潜力得到最大限度的发挥。

(1) 选才：“适才”是选才的最高原则。

(2) 用才：合理配置，用人所长。

(3) 育才：人才与事业共成长。

(4) 留才：让每一位员工都拥有梦想。

2. 完善的培训体系

上汽大众将人力资源开发的目标确定为“四个一流”：一流的培训体系、一流的营销队伍、一流的薪酬体系、一流的营销水平。

为了使“四个一流”落到实处，上汽大众与同济大学联合创办了我国第一所汽车营销管理学院。总部构筑人才高地，形成高素质、复合型人才的金字塔型分布结构；建立科学有效的员工绩效考评体系；对经销商员工进行系统的专业化培训，提高经销商的专业服务水平。

正是通过基于“用户满意”汽车营销管理的探索和创新，上汽大众从经营理念、营销模式、营销技术、渠道建设、人力资源等各方面大力塑造以用户满意为基石的企业文化、经营理念、组织架构、运营模式和管理方式。

基于“用户满意”的企业建设也大大增强了上汽大众对市场的快速反应能力和顾客需求响应能力，从而提高了顾客满意度指数和企业的综合竞争力。在竞争日益激烈的国内市场，上汽大众将继续依托基于“用户满意”的企业宗旨，不断地提升企业的管理力、经营力和竞争力。

与此同时，上汽大众在前所未有的压力和挑战面前，勇于抓住机遇、迎接挑战，在借鉴国际公司成功经验的基础上，结合我国汽车工业与汽车市场的实际情况，探索出一条既与国际商务惯例接轨，又符合中国国情的基于“用户满意”的汽车营销模式。这也是上汽大众在多年营销实践中所追求的目标。

【知识点】

一、汽车服务市场发展现状

1. 国内汽车工业的发展历程

要全面了解国内汽车行业的整体情况，就要先了解汽车工业的发展历程。总体来说，



国内汽车行业的发展可以分成如表 1-1 所示的四个阶段。

表 1-1 国内汽车行业发展的四个阶段

发展阶段	发展历程
20 世纪 50 年代到 60 年代的汽车行业创建阶段	1953 年 7 月在长春打下第一根桩，拉开了国内汽车工业的序幕。国产第一辆汽车于 1956 年 7 月下线，结束了国内不能制造汽车的历史。20 世纪 50 年代后期，国内基本形成了长春、北京、上海、南京和济南 5 个较有基础的基地，同时各地方也建立了自己的汽车生产基地，国内汽车工业开始发展
20 世纪 60 年代末到 80 年代初的国内汽车行业成长阶段	政府建立了东风汽车制造厂，同时对五大老厂进行全面投入和改造。国内汽车生产向多品种、专业化方向发展，到 1980 年，国内民用汽车保有量达到了 170 万辆
20 世纪 80 年代初到 90 年代末的国内汽车行业发展调整阶段	国内汽车生产厂家逐步调整生产结构，推进技术改革，产品结构逐步走向合理化，同时推进国内汽车行业标准的建设，实行规范化管理。从 20 世纪 90 年代初开始，逐渐出现私人购车
21 世纪初至今，预计会发展到 2015 年，市场进入快速发展竞争阶段	国际绝大多数的汽车巨头相继来到中国，国内汽车集团也开始全面发展。一汽、上汽、广汽、东风以及长安等国内汽车巨头与国际知名汽车品牌全面合作，国内汽车工业进入了一个急速成长和急剧变化的市场发展期

估计到 2015 年，国内汽车行业可以发展到稳定发展阶段。到那时，国内汽车行业最多是 3+6 格局，谁坚持到最后，谁将笑到最后，汽车生产厂家在国内市场将经历无情的考验。

2. 中国汽车市场变化的规律性特征

国内汽车市场的变化，存在着明显的结构性特征波动，变化轨迹如表 1-2 所示。

表 1-2 国内汽车市场的变化轨迹

发展阶段	发展历程
20 世纪 50 年代到 60 年代末	汽车主要是军用，基本上是载货车
20 世纪 70 年代到 80 年代初	汽车从军用车逐步向民用车转移，乘用车的比例有较大上升
20 世纪 90 年代	农用车大幅增长，轿车开始起步，汽车工业从载货车向客车和轿车方向转变
从 21 世纪 开始	国内汽车市场进入轿车快速发展时期，轿车开始占据国内汽车行业的大半份额，同时轿车开始逐步进入家庭

3. 汽车服务市场的发展历程

国内汽车服务市场经历了以下三大主要发展阶段：



第一阶段是 20 世纪 80 年代初到 90 年代末,这是国内汽车服务市场的开始阶段,服务对象基本是公务车,私家车很少。

第二阶段从 1999 年国内开始建立第一家汽车 4S 店起,预计到 2015 年。这是汽车服务市场的高速发展变化阶段,服务对象中公务车的比例逐步下降,而私家车比例逐步上升,市场急剧变化,客户需求不断提高。该阶段的国内汽车服务企业基本上是在摸索中前进的。

第三阶段预计是 2015 年以后,这是汽车服务市场的平缓发展阶段。服务对象将以私家车为主,每个地区有 2~3 家区域性的汽车服务龙头店与汽车 4S 店并行,同时国外汽车服务连锁巨头将会全面进入中国,因此国内其他个体店要选择好自己的发展道路。

了解国内汽车行业的整体发展成长历程之后,让我们把目光投向汽车生产厂家,从汽车的生产源头了解汽车行业。接下来将分析国内汽车生产厂家的现状。

二、国内汽车生产厂家的现状分析

目前,基本上全球知名的汽车生产厂家都已进入中国,形成了全面竞争的市场格局。国内三大汽车集团都分别与至少两个国际汽车巨头联手建立了合资企业,另外广汽、长安、北汽也有自己的合作伙伴。目前国内已经形成六大汽车集团的大分布战略。对国内汽车巨头在国内的市场状况的分析如下。

1. 大众汽车的市场状况分析

大众凭着最先在中国建立合资企业的优势,并深谙国内政府采购的战略和程序,不仅在政府公务用车方面一直雄踞榜首,而且在出租汽车方面也占着很大一部分市场。但对于从 2006 年开始,国内私家车购买量已经超过 50% 市场需求量的这一情况,大众汽车基本上没有任何有效的策略。无论是宝来还是 POLO 的改款,其市场销量仍停步不前。另外大众汽车混乱的销售服务网络加上零配件市场的渠道失控,使得大众汽车的销售服务网络的营运情况很一般。在(8~10)万元与(11~15)万元区间分别重磅推出一款适合国内市场需求的车型,是大众目前要重点考虑的问题。

2. 本田汽车的市场状况分析

本田汽车在中国建立首家汽车 4S 店,其在中国的汽车服务市场独领风骚。这说明本田汽车已经了解了中国汽车市场的整体消费习惯,同时也深谙国内公务人士的购车心理。让客户买车放心、修车更放心的销售理念,也让广州本田创造了一个奇迹。雅阁车用了不到八年的时间,就突破了 60 万辆大关。另外,本田任何款式的汽车都非常有针对性,基本上能满足目标客户群的需求。

3. 通用汽车的市场状况分析

通用汽车凭着对中国汽车消费群体的充分认识,同时结合自己实际情况,合理地制定适合自己的,同时又适合中国市场的车型。无论是私家车的主推车型凯越,还是先人一步推出的商务车 GL8;无论是其针对二线城市和县城的市场运作,还是同时将上海通用与上海雪佛兰分开运作,都可以说明通用汽车是国内汽车行业的市场认知高手、市场定位高手和市场运作高手。