

QICHE
YINGXIAO
KEHUGUANXI
GUANLI SHIZHAN



管理
必备

李杰 编著

汽车营销 客户关系管理实战

应对客户不同阶段的特点和需求
客户关系管理的实战工具和指南



化学工业出版社

汽车营销 客户关系管理实战

李杰 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

本书首先对汽车行业和客户特点进行了分析,识别出针对性的客户关系管理项目,随后对这些项目逐一展开介绍,并给出了明确的操作过程,包括各种表格、话术、图片、案例等管理工具。这些管理工具都来自于优秀的实践案例,便于读者快速上手启动工作。

本书主要面向汽车专卖店的销售、市场、售后、客服等岗位从业人员,可作为客户关系管理开展的理论指导和操作手册。

图书在版编目(CIP)数据

汽车营销客户关系管理实战/李杰编著. —北京:
化学工业出版社, 2014. 1

ISBN 978-7-122-19132-8

I. ①汽… II. ①李… III. ①汽车-服务营销
IV. ①F766

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第282834号

责任编辑: 辛 田
责任校对: 蒋 宇

文字编辑: 冯国庆
装帧设计: 尹琳琳

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: 化学工业出版社印刷厂
787mm×1092mm 1/16 印张13³/₄ 字数339千字 2014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

PREFACE



身为汽车营销行业的一员，每个人都深刻地知道“客户”对我们而言意味着什么。销售人员每天盯着的是基盘客户的升级转化，服务人员每天盯着的是客户返厂，不少专卖店甚至还设有客户关系部，由专人负责客户档案、回访、客户关怀、满意度管理等全面的客户关系维护。所有的这些都说明，客户是汽车专卖店最核心的资源和管理抓手。

怎么促成目标客户成交？怎么给刚提到车的客户留下非常好的印象？怎么努力挽留客户在专卖店服务？怎么对客户进行分类并关注最有价值的群体？怎么给客户带来用车的喜悦，并维护好亲和信任的车友群关系？怎么让客户主动帮我们传播良好的口碑？怎么促成老客户的再购？整个客户生命周期中有太多工作需要开展，这些都是客户关系管理的范畴。那么，到底该怎么做好汽车行业的客户关系管理呢？

我从2003年开始系统研究汽车行业的客户关系管理，随后又经过了近10年的汽车行业实践，对汽车行业客户关系管理的开展有了比较全面的认识和第一手的经验。转回头去再看看10年前，蓦然发现以前学习的理论和知识有些还像天边的月亮一样遥远，但更多的已经在具体、真实地指导着身边的工作。而与此同时，我们还有相当多的业务面已经在真实的营销服务实践中得到不断的拓展和深化，成为营销理论最为积极和人性化的补充。

本书并没有介绍太多客户关系管理的一般知识，而是尽可能全面、客观、真实地对汽车营销服务环节如何开展客户关系管理进行了详细的描述。在客户关系管理基本理论的指导下，本书首先深入分析了汽车销售服务的行业特点和客户特点，由此按图索骥一般应对客户不同阶段的特点和需求，给出了各个重点阶段的客户关系管理实践指南，同时还详细介绍了客户分级管理、爱车讲堂、车友会、客户回访关怀等各种管理工具的实战应用。

书中很多管理工具和指导材料出自江淮汽车公司或者其他品

前言

PREFACE



牌主机厂，也有部分图片和案例取自其他公开发表的文献。所有这些素材都是真实的、在我们的身边被有效运行的营销实践。

本书试图能像照相机一样告诉您一个真实的、全面的、可以触摸的汽车行业客户关系管理。书中既有大量的现场图片，也有表格、问卷、设计样板，甚至标准话术等管理工具，这能直观、有效地帮助业内人士快速地应用到自己的实践中去，成为一个可以即刻就能上手实战的工具和指南。

苏格拉底说，知识就像在地上画一个圈，圈里面是你知道的，圈外面是你发现自己不知道的。当你知道的越多，你的圈子画的越大，你就会发现圈子外面不知道的东西越多。

客户关系管理博大精深，我只是选择了部分在专卖店管理中最可能应用到的部分管理工具做了介绍，当然还有很多和客户关系管理相关的内容没有一一概括。由于学识和精力所限，书中难免会有不足之处，还请广大读者给予批评指正。

另外还要感谢江淮汽车公司和很多专卖店在以往工作中给我的支持，感谢化学工业出版社给我的指导，感谢我的同事李红连、陈高祥在资料整理和素材收集方面所做的工作。最后，我想对我的妻子苏俊和儿子李亦初说一声谢谢，感谢你们对我所钟爱的事业毫无保留的理解和支持，成书过程中陪我度过一个个深夜，谢谢你们！

李 杰

目 录

CONTENTS



第一章 客户关系管理基本概念和工具

第一节 客户关系管理初见	2
第二节 客户关系管理的发展演变	2
第三节 客户关系管理的核心概念和工具	4
一、客户分级管理	4
二、老客户价值	5
三、客户生命周期管理	7
四、客户满意度调查	10

第二章 汽车客户生命周期管理和工作开展路线

第一节 汽车客户的生命周期特点及关系维护方式	15
一、蜜月期	16
二、使用早期	17
三、保修中后期	18
四、出保后	19
五、再购期	20
第二节 汽车行业客户关系管理开展现状及一般路线	21
一、专卖店开展了一些客户关系管理工作，但纳入到指标管理的还不多	21
二、主机厂给了专卖店各种业务支持，但跟踪执行的还很少	22
三、主机厂直接面向终端客户的宏观客户关系管理还很单薄	22

目 录

CONTENTS



四、汽车行业客户关系管理开展一般路线	23
第三节 专卖店开展客户关系管理的要素	23
一、以客户为中心的经营理念要在专卖店上下和各部门之间达成共识	24
二、组织结构保证，成立客户关系部，独立运作	25
三、部门人员配置到位，各司其职	26
四、业务系统支持到位，数据统一管理	27
五、以关键业绩指标为抓手，明确对业务部门的绩效考核	28

第三章 三位一体交车

第一节 交车日的客户特点及关系维护重点	31
一、交车日客户的典型特点	31
二、交车日客户关系维护重点	31
三、交车流程关键业务环节	32
第二节 详细的流程分解和动作标准	33
一、交车预约	33
二、交车前准备	36
三、到店接待	37
四、交验车辆	39
五、交车手续	40
六、服务交接	41
七、交车仪式	42
八、送别客户	43

目 录

CONTENTS



第四章 新车客户回访

第一节 新车回访客户特点及关系维护重点	45
第二节 详细的流程分解和动作标准	46
一、交车后三日回访（3DC）	46
二、交车后七日回访（7DC）	48
三、交车后（N+1月）回访	51
四、首保服务提醒	52

第五章 新车一对一拜访

第一节 一对一拜访的目的和价值	56
一、一对一拜访让客户感到了充分的尊重，传播了良好的服务形象	56
二、面对面的交流能进一步融洽客户关系	57
三、一对一拜访也是把口碑效果促成再销售的重要一步	57
第二节 一对一拜访工作准备	58
一、专门的拜访团队建设	58
二、专卖店领导层支持	60
第三节 关键业务流程简介	61
第四节 详细的流程分解和动作标准	62
一、探访前期准备	62
二、探访过程组织	65
三、探访后续处理	70

目录

CONTENTS



第六章 爱车讲堂

第一节 爱车讲堂活动概要	73
第二节 客户关系维护重点及关键业务流程	75
第三节 详细的流程分解和动作标准	76
一、活动准备	76
二、客户邀约	82
三、客户报到	86
四、课堂讲解	88
五、实车演示	90
六、活动收尾	92
第四节 专卖店爱车讲堂活动开展进阶步骤	94
一、专卖店开展爱车讲堂的主要难度	94
二、专卖店开展爱车讲堂的进阶步骤	95
三、主机厂的支持	97

第七章 初期服务关系维护

第一节 服务初期客户需求分析和关系维护重点	101
一、新车客户心理和需求分析	101
二、新车期客户关系维护的方向	102
第二节 免费首保时，体现专业规范的服务水平	102
一、预约	104
二、接待	104
三、维修项目确认	107

目 录

CONTENTS



四、作业	107
五、出场检查	108
六、交车/结账	109
七、回访	110
第三节 第一次收费保养时，体现明明白白消费	111
一、接待环节	111
二、维修项目确认环节	112
三、作业环节	112
四、交车环节	112
第四节 合理的定价，体现性价比合理	113
一、工时和配件的定价不宜太高	113
二、保养的项目、工时和常用件的价格要公示	113

第八章 客户关怀活动

第一节 客户关怀活动的价值和差异化策略	115
一、客户关怀活动的价值	115
二、客户关怀活动的差异化策略	116
三、汽车业客户关怀活动策划维度	117
第二节 围绕车辆养护开展的客户关怀活动	117
一、根据季节变化的车辆养护活动	118
二、重点部件的优惠养护和改装活动	124
第三节 围绕客户特点开展的客户关怀活动	125
一、按照车主性别划分	125
二、按照车主年龄划分	128
三、按照车主家庭组成划分	132
四、按照车型划分	134

目 录

CONTENTS



五、按照车主爱好划分	137
第四节 围绕节假日开展的客户关怀活动	139
第五节 日常持续性关怀	143
第六节 活动策划组织流程	145
一、提前策划	146
二、设定活动框架	147
三、确定可行性	147
四、费用预算	148
五、活动报批	149
六、明确执行细则	149
七、过程管控	149
八、活动总结	150
九、活动效果评估	151

第九章 活动型车友会组织

第一节 活动型车友会组织形式及开展概要	154
一、自发的地方车友会	155
二、专卖店车友会	155
三、媒体车友会	156
四、专业汽车俱乐部	156
第二节 小型自驾游活动组织	156
一、活动策划	157
二、活动准备	159
三、发车	162
四、行车过程	168
五、客户活动	169

目 录

CONTENTS



六、返程	169
七、活动传播	170
第三节 区域型车友会活动组织	171
一、客户筛选	171
二、客户招募	172
三、活动准备	174
四、行车编队	175
五、餐饮安排	176
六、媒体接待	176
七、工作人员分工	177
八、活动传播	177
第四节 自发的地方车友会	181
一、自发车友会是专卖店有利的资源	182
二、与地方自发车友会合作的形式	183

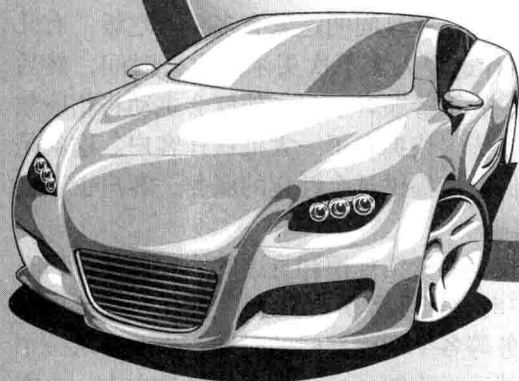
第十章 会员制车友会

第一节 会员制车友会的形式	186
一、专业汽车俱乐部	186
二、专卖店车友会	187
第二节 专卖店会员服务项目设计	187
第三节 会员制车友会开展步骤	194
一、确定专卖店开展会员制车友会的可行性	195
二、车友会项目启动准备	195
三、车友会会员招募	202
四、车友会常规开展	205

第一章

客户关系管理基本概念和工具

- 第一节 客户关系管理初见
- 第二节 客户关系管理的发展演变
- 第三节 客户关系管理的核心概念和工具





第一节 客户关系管理初见

首先，我们从字面上来理解“客户关系管理”。**客户**，当然就是购买了我们的产品的人，需要注意的是，也包括那些还没有购买的潜在客户，只要他有可能购买我们的产品，也就是需要我们去关注的客户群体。客户关系管理研究的是购买前后的这两大人群。**关系**，指的是客户和我们发生的各种联系，比如客户向我们询价、客户参加了我们的试驾活动、客户到店做了首保、客户马上要出保修期等。这些都是客户和我们之间发生的事情或者状态，都可以纳入“关系”的范畴。**管理**，当然是指对这些客户资源，以及他们和我们之间的各种关系进行管理。比如客户档案的跟踪、客户活动组织、客户状态分析和相应的服务提供等。

简而言之，客户关系管理就是在以客户为中心的指导思想下，找出哪些是我们的客户，哪些是重点的客户，这些客户有什么样的需求，和我们发生了哪些联系等，然后对这些客户资源进行跟踪和维护。

这样紧密地围绕客户本身开展工作的目的是什么呢？我们越了解我们的客户，就越能小群体的、甚至点对点地为客户提供针对性的服务，客户和我们的关系就会更密切。潜在客户就会更容易转化为我们的现实客户，现实客户也会因为得到更贴切的关怀而继续接受我们的服务。这样我们得到了更多的客户，每个客户在满意的同时也为我们创造了更多的销售额，企业也就能获得更多的客户和利润。



第二节 客户关系管理的发展演变

其实客户关系管理也不是新鲜事物了，从本质上讲，就是深刻地理解个体客户的需求并提供针对性的服务，让客户因为习惯我们的服务而难以离开。台湾经营之神王永庆卖米的故事很多人耳熟能详。刚开始的时候他的小米店在很偏僻的一个巷子里，生意也不好。但他仔细观察后发现很多客户都是留守在家做饭的老年人。为了让老年人买米更方便，他就提供了送米上门服务，结果客户群很快扩大了。紧接着王永庆又做了一些工作，每次给新顾客送米，他都会细心地记下这户人家米缸的容量，并且问明这家有多少人吃饭，有几个大人、几个小孩、每人饭量如何等，据此来估计这户人家下次买米的大概时间，然后一一记在本子上。估计到人家米用到差不多的时候，不等顾客上门，他就会主动将相应数量的米送到客户家里。这样贴心周到的服务让王永庆很快拥有了一大批铁杆客户。这就是典型的客户关系管理的例子。对客户越了解，我们就能提供越个性化的服务，客户也就会越依赖我们。

当然，这种客户关系的建立和维护都是基于较小的营销规模和身边的客户群体。当王永庆的米店发展到有几千、几万、几十万的客户时，当业务员有几十、上百人甚至更多时，当管理开始有纵向的市场、销售、服务、财务等各个职能部门的时候，当业务从一个城镇扩展到全国市场时，以前的这种“小本子”就远远不够了。一方面信息量太大，小本子根本记不下来；另一方面小本子上的信息只属于业务员个人，其他人都很难了解和利用。这就需要对复杂的客户关系进行系统管理。



显然，刚刚描述的也就是现代企业的一般营销模式，在这种模式下，坚持以客户为中心的营销理念是毫无疑问的，但这时的营销环境会复杂、精密得多，比如我们经常遇到如下问题。

① 什么样的客户群体是我们的潜在车主？他们到底在哪个年龄段？从事什么行业？有什么消费习惯？

② 我们一系列车展、巡展、广告等活动吸引了哪些客户？这些潜在的客户线索怎样才能收集管理好？

③ 潜在客户都是哪些业务员在跟踪？要避免同一个客户多人跟踪而出现的报价不一的情况，如果有业务员变动，客户资源和跟踪进度也要及时转移给其他业务员。

④ 意向客户跟踪进度怎么样了？哪些客户已经意向比较明确了？哪些客户还需要进一步跟踪？这个月大约会有多少人成交？

⑤ 新成交客户的档案要收集整理完善。初期的服务要逐一通过回访、邮件等方式落实，保证客户安心使用。

⑥ 对于已成交的客户，之前市场和销售部门掌握的信息要及时移交给服务、财务等部门。服务过程发生的各种客户信息也要及时反馈给质量、研发等相关业务部门，以供后期改进。

⑦ 客户反馈给公司的问题，如产品或服务建议、个性化服务需求、要求参加某车友会活动等，这些客户需求要有统一的归口答复，而且答复的内容要在整个公司各相关业务部门之间统一口径，不能出现不同的人给出的答案各不相同的情况。

这些都是现在我们很多公司会遇到的营销和服务问题。当然不止这些，还有很多。这些与客户相关的问题主要可归纳为两个方面：其一，客户的信息量庞大而且在动态变动中，企业的市场、销售、服务等部门难以获得所需的客户互动信息；其二，来自销售、服务、市场、质量等部门的信息像一个个孤岛一样分散在企业内，彼此间没有无缝共享，使得业务部门难以全面了解客户信息。

在以客户为中心的理念下，企业需要集成的信息平台来收集、跟踪、维护这种庞大的数据量，同时这些数据需要在公司内部甚至遍布各地的网点间共享，而点对点的客户关怀也需要电话、短信、邮件等快捷的沟通渠道。从20世纪90年代开始，随着通信、计算机、互联网这几项技术的发展和普及，使得上面的想法不再停留在梦想阶段。从那时起，客户关系管理作为营销学的一个分支得到了快速的发展。

20世纪80年代开始出现“接触管理”（contact management），专门收集客户与公司联系的所有信息，尽可能全面地了解客户的各种资料和动态。90年代初开始出现呼叫中心（call center），为客户提供集中的交流渠道，同时开展主动的回访和客户关怀（customer care）。随后出现的销售能力自动化（sales force automation）则专注于提高销售人员大部分活动的自动化程度，包括销售线索管理、目标客户识别、销售机会培育与挖掘、销售机会跟踪、订单执行等。

1999年，客户关系管理（customer relationship management，CRM）的概念被正式提出，CRM这个名词也开始被广为传播，十多年来被无数管理大师和机构从多方位进行了诠释。大致可以这样理解：它是在以客户为中心的经营理念下，利用信息技术实现对客户信息的全方位管理，通过对顾客需求的了解而不断提供针对性的服务，从而达到挖掘潜在客户、保留有价值客户、赢得客户忠诚，并最终获得客户长期价值的目的。



第三节 客户关系管理的核心概念和工具

一、客户分级管理

我们常常听说“二八法则”，就是说一般而言，20%的核心客户贡献了企业80%的利润。当然这个数字只是个约数，但无数的销售报表也都充分体现了这一点，一小部分客户甚至会给企业带来损失，大部分客户价值度一般，小部分客户价值度较高，而更小一部分顶尖的客户价值度则极高，这就是需要重点关注的客户群体（图1-1）。

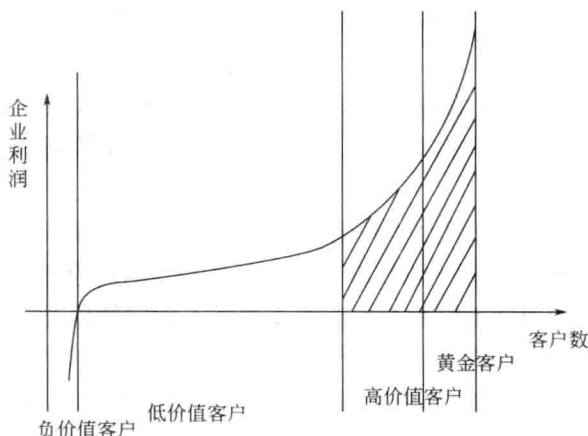


图1-1 客户的价值分布模型

之所以要特别关注这批核心客户，首先是因为这些核心客户的流失会给企业带来巨大的损失。同时，这批客户也是各企业竞争的对象，他们对服务的要求和期望值也较高，按照一般水平服务的话很可能造成客户因不满意而流失，所以也需要给予特别的关注。但毕竟任何企业的资源总是有限的，有限的业务人员、有限的优惠政策等。为了能够创造更多的企业收益，只能把这些有限的资源向重点的客户倾斜，提高这批核心客户的忠诚度，从而挽留并进一步提升客户的价值。

所以，客户应该是分层次管理和维护的：具有最大价值的客户在最核心的位置，对他们需求的了解和满足也是最重要的；具有次要价值的客户则处于次核心的位置，对他们需求的了解和满足也处于次重要的位置。这就是“客户分级”的概念。

事实上，我们身边很多细节也都充分体现了这一营销管理的思想。比如银行的信用卡有白金卡、金卡、普通卡，授信额度会有区别；中国移动的金卡客户会有专属的大客户经理提供最快捷的服务；大型超市的会员消费积分到一定水平时，才能够以很低的价格购买紧俏商品。以上等等都说明了针对核心客户企业将会提供更优秀的服务，这些都体现了对客户进行分级管理的思想。

汽车行业尤其关注的是售后的保有客户。每个专卖店都会有几百到几千甚至上万个客户，这么多的客户中哪些是最高价值的核心客户？哪些是比较重要的客户？哪些是普通的客户？要回答这些问题不可能仅仅通过几个服务顾问的直觉概念，只有建立一定的价值模

型来计算才能给出准确的客户群划分。价值模型最主要的评价因素是消费额度和忠诚度两个指标，消费额度越大，而且对专卖店忠诚度越高的客户群就是最核心的客户群。

对客户进行划分后，针对不同的客户群要给予不同的关注（图 1-2）。

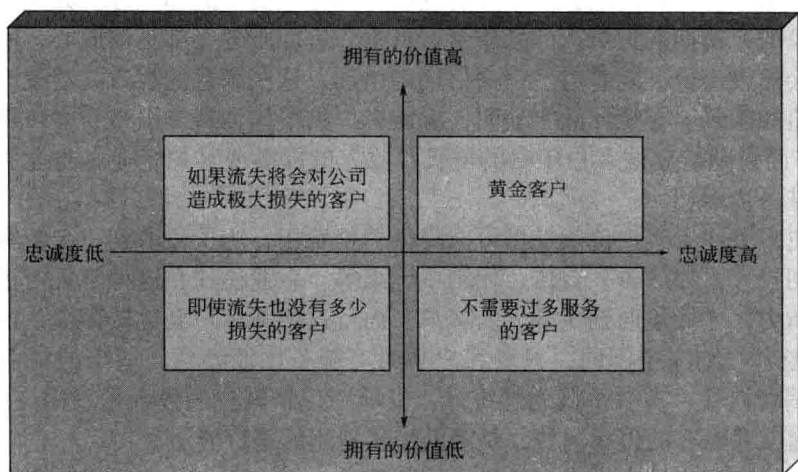


图 1-2 客户关注度划分

① 价值度和忠诚度都很高的客户就是最核心的客户，也称黄金客户，需要给予最好的服务和关怀。

② 价值度较高，但忠诚度较低的客户一旦流失将会对企业造成极大的损失，因此需要特别关注，稳定并逐步提升他们的忠诚度，尽可能避免他们的流失。

③ 忠诚度较高，但价值度不高的客户属于不需要过多服务的客户群，有政策可以惠及的时候就覆盖到他们，不一定要制定专门的点对点服务，毕竟这批客户的数量较大，而且可挖掘的价值一般。

④ 价值度和忠诚度都不高的客户属于即使流失也对企业没有多少影响的客户群，在企业资源有限的时候可以不必对他们有特别的关注。

由于客户的价值和忠诚度都是在动态变化的，所以对客户群的分级也是一个动态的管理过程。客户价值的计算是一个很复杂的过程，需要首先把相关的各种客户数据进行收集整理，建立有效的客户信息数据库。然后根据客户消费行为建立价值统计模型，把客户数据导入这个模型，最后再经过计算机系统的运算才能计算出。这种统计一般都是每隔一段时间重新计算一次。比如每隔一段时间，中国移动会对客户的消费额进行重新统计，对金卡、银卡客户进行重新分级，同时也会调整他们的允许欠费额度等核心客户服务政策。而汽车专卖店的售后部门也需要对进场客户的消费额度和忠诚度进行重新评估，在调整客户服务政策的同时，尤其关注那些正在流失的核心客户。

二、老客户价值

先来看一个汽车销售的例子。号称“世界上最伟大的推销员”的乔·吉拉德，他在 15 年的时间里以零售的方式销售了 13001 辆汽车，其中 6 年平均售出汽车 1300 辆，这是汽车销售行业的世界纪录。尤其值得关注的是，其中 65% 的交易都来自于老客户的再度购买。他成功的关键就是竭尽全力为已有客户提供足够的高质量服务，使他们一次又一次回来继续