



高职高专**汽车专业**系列教材

汽车4S店 经营管理

姚凤莉 刘雅杰 编著



赠送
电子课件

清华大学出版社

高职高专汽车专业系列教材

汽车 4S 店经营管理

姚凤莉 刘雅杰 编 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书结合高等职业教育改革的实践,根据汽车 4S 店对从业人员的岗位能力要求进行了知识和技能的整合,遵循职业教育知识“必需、够用”的原则,强调工作岗位实际业务的处理和实践动手能力的训练与培养。

教材内容通俗易懂,具有很强的操作性,不仅可以作为在校学生学习汽车企业经营管理的教材,也可以作为汽车销售和服务企业,特别是汽车 4S 店从业人员的业务培训教材和在职人员的工作实践指导用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

汽车 4S 店经营管理/姚凤莉,刘雅杰编著. —北京:清华大学出版社,2014
(高职高专汽车专业系列教材)
ISBN 978-7-302-35444-4

I. ①汽… II. ①姚… ②刘… III. ①汽车—专业商店—经营管理—高等职业教育—教材 IV. ①F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 023047 号

责任编辑:李春明 陈立静

封面设计:刘孝琼

版式设计:杨玉兰

责任校对:周剑云

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:16.75 字 数:401 千字

版 次:2014 年 3 月第 1 版 印 次:2014 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:32.00 元

产品编号:054579-01

前 言

随着经济的快速发展,中国的汽车工业和汽车贸易已经进入了一个蓬勃发展的阶段,汽车销售和服务企业的核心代表——汽车 4S 店亦如雨后春笋般地在全国各地建立起来。然而在汽车需求旺盛的今天,汽车销售和服务企业面对的不仅仅是发展的机遇,也面对着竞争带来的诸多挑战。汽车企业能否拥有掌握企业经营管理知识,同时又具有良好的综合素质的职业人才,是企业生存和发展的关键。“汽车 4S 店经营管理”课程对于培养学生掌握汽车 4S 店经营与管理的基本业务能力,在汽车销售和服务企业,特别是在汽车 4S 店胜任相应岗位的业务工作方面具有重要作用。

本书编写从高职学生学习实际出发,结合汽车 4S 店对从业人员的岗位能力要求,在内容和体系上进行了创新和改革。本书内容从汽车 4S 店经营与管理的实际业务出发,主要介绍了汽车销售和服务企业各工作岗位的实际业务的处理方法,并兼顾介绍企业管理、个人综合素质等基本知识,内容符合高等职业教育的要求;体系上克服了篇幅长、字数多等不足,注重对知识和技能的指导,突出实际工作业务的实训指导,通过设计实际工作业务的情境,指导学生在模拟的工作场景中自主学习和研究工作业务的处理方法,对于培养学生的实际动手能力具有针对性的帮助。本书具有较强的实践性和应用性,希望能带给高职汽车类及汽车营销类专业学生全新的学习体验,获取更多的知识和技能储备,为将来的就业和创业做好衔接。

本书内容上涵盖了汽车 4S 店经营管理概述、汽车 4S 店人力资源管理、汽车 4S 店销售管理、汽车 4S 售后服务管理、汽车 4S 店配件管理、汽车 4S 店信息反馈管理和汽车 4S 店财务管理,其中第一章、第四章、第五章、第六章由姚凤莉编写,第二章由刘颂笛编写,第三章、第七章由刘雅杰编写。全书由辽宁省交通高等专科学校姚凤莉、刘雅杰任主编,北京韦伯国际英语学校刘颂笛参编,姚凤莉负责全书的总纂定稿。

本书在编写过程中,参考和借鉴了大量的文献资料,在此特向资料的作者们表示诚挚的敬意和衷心的感谢!同时在编写过程中受到各界同人的大力支持和帮助,在此一并感谢!由于编著者时间和水平有限,书中难免存在不妥及疏漏之处,敬请广大读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 汽车 4S 店经营管理概述	1	一、员工培训的意义	40
第一节 汽车 4S 店概述	2	二、员工培训步骤	41
一、汽车 4S 店的含义	2	三、汽车 4S 店员工培训的 内容	42
二、汽车 4S 店的特征	3	第五节 汽车 4S 店绩效管理	46
三、汽车 4S 店的优势	4	一、绩效、绩效考评与 绩效管理	46
四、汽车 4S 店的劣势	5	二、绩效考评的用途	49
五、汽车 4S 店的义务	9	三、绩效考评的内容	51
六、汽车 4S 店的设立条件	9	四、绩效考评的程序	53
七、汽车 4S 店的组织结构	10	五、绩效考评的方法	55
第二节 汽车 4S 店的经营管理	10	六、薪酬	58
一、经营与经营管理	10	本章小结	63
二、企业经营管理	13	习题与实操题	64
三、汽车 4S 店的经营管理	14	第三章 汽车 4S 店销售管理	65
本章小结	17	第一节 汽车 4S 店销售目标管理	66
习题及实操题	17	一、销售目标的内容	66
第二章 汽车 4S 店人力资源管理	19	二、销售目标值的确定方法	67
第一节 汽车 4S 店人力资源管理 概述	20	三、销售目标的分解	69
一、人力资源管理的含义	20	第二节 汽车 4S 店销售预测方法	71
二、人力资源管理的内容	20	一、销售预测的含义	71
三、人力资源管理的发展阶段	22	二、汽车销售预测程序	72
第二节 汽车 4S 店的部门和人员 配置	24	三、销售预测的方法	73
一、部门设置和职责	24	第三节 汽车 4S 店销售配额与 预算管理	77
二、汽车 4S 店的人员设置	27	一、销售配额的作用及确定的 程序	77
第三节 汽车 4S 店人员招聘	31	二、销售配额的类型与 分配方法	79
一、人员招聘的意义	31	三、销售费用预算管理	82
二、人员招聘决策	32	第四节 汽车 4S 店销售组织管理	83
三、招聘过程中应注意的问题	33	一、销售组织的含义	83
四、人员招聘的程序	35	二、建立销售组织的步骤	85
五、人员招聘的形式	36	三、销售团队建设	86
六、面试	38		
第四节 汽车 4S 店人员培训	40		



第五节 汽车4S店销售业务流程

管理.....90

一、销售准备管理.....90

二、销售接洽管理.....93

三、销售陈述管理.....96

四、处理异议管理.....99

五、促成交易管理.....102

六、售后服务管理.....104

本章小结.....107

习题及实操题.....107

第四章 汽车4S店售后服务管理.....109

第一节 汽车4S店售后服务

管理概述.....110

一、汽车4S店的售后服务组织

机构.....110

二、售后服务工作的内容.....110

三、汽车维修业务流程.....112

四、保险车辆维修流程.....115

第二节 维修预约服务.....115

一、预约服务的类型.....116

二、预约工作流程及标准.....116

三、预约电话的技巧.....118

第三节 接车服务.....121

一、接车服务的主要内容.....121

二、接车服务要点.....123

三、接车服务流程.....124

四、维修接待的技术服务

要求.....124

第四节 维修服务.....127

一、维修和质量检验流程.....127

二、维修质量检验的内容及

方法.....128

第五节 交车服务.....131

一、交车服务内容.....132

二、交车服务流程.....132

三、交车前的准备工作.....133

四、交车服务要求.....134

第六节 保修业务管理.....136

一、保修的意义及保修条件.....136

二、汽车保修索赔业务流程.....138

三、保修费用结算单的

报审程序.....139

四、汽车三包常识.....140

本章小结.....156

习题与实操题.....156

第五章 汽车4S店配件管理.....159

第一节 汽车4S店配件管理业务

概述.....160

一、汽车配件的基本知识.....160

二、汽车配件部门的组织

机构.....167

三、汽车4S店的配件业务管理

规定.....167

四、配件仓库的基本设施及

管理内容.....168

第二节 汽车配件管理流程.....169

一、配件的盘点.....169

二、配件计划.....172

三、配件的采购.....173

四、汽车配件提货.....174

五、汽车配件验收入库.....174

六、配件库存管理.....177

七、汽车配件出库.....180

八、汽车配件零售.....182

九、旧件回收及管理.....182

十、4S店索赔配件的处理.....183

十一、汽车配件报损管理办法及

申报流程.....185

十二、服务站特别订货管理.....187

十三、到期未取走的零件的

处理.....188

本章小结.....191

习题及实操题.....192

第六章 汽车4S店信息反馈管理.....193

第一节 汽车4S店信息反馈管理

概述.....194



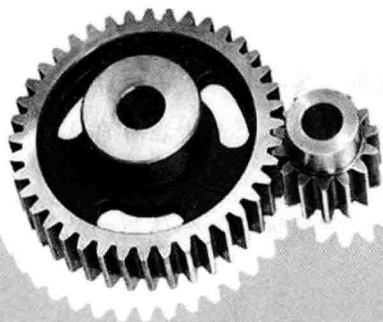
一、信息反馈的含义.....	194	二、企业筹资渠道和筹资方式.....	227
二、汽车 4S 店信息反馈的不足.....	194	三、营运资金的概念与特点.....	230
三、信息管理的创新.....	195	四、营运资金管理的 基本要求.....	231
四、汽车 4S 店信息化的认识 ...	196	第三节 汽车 4S 店货币资金和 应收账款管理.....	232
五、营销策划与反馈信息.....	199	一、置存货币资金的原因.....	232
第二节 汽车 4S 店的客户管理.....	201	二、货币资金管理.....	233
一、客户管理的对象.....	201	三、应收账款管理.....	234
二、客户管理的内容.....	201	第四节 汽车 4S 店存货与 固定资产管理.....	236
三、客户管理的方法.....	202	一、存货管理.....	236
四、客户跟踪服务.....	204	二、固定资产管理.....	239
五、客户投诉的处理.....	207	第五节 汽车 4S 店营业收入管理.....	243
六、客户满意分析.....	212	一、营业收入的含义.....	243
七、数据统计分析工作.....	214	二、营业收入管理的要求.....	244
八、汽车 4S 店客户服务部工作 职责及规范.....	215	三、利润预测方法.....	244
本章小结.....	220	四、汽车 4S 店需缴纳的税金.....	247
习题及实操题.....	221	第六节 汽车 4S 店成本和 费用管理.....	249
第七章 汽车 4S 店财务管理.....	223	一、成本、费用及其分类.....	249
第一节 汽车 4S 店财务管理概述.....	224	二、经营成本.....	250
一、汽车 4S 店的资金运动	224	三、期间费用.....	251
二、汽车 4S 店财务关系	224	四、成本、费用管理.....	252
三、汽车 4S 店财务管理的内容、 特点.....	225	本章小结.....	255
四、汽车 4S 店财务管理的 目标.....	226	习题及实操题.....	257
第二节 汽车 4S 店的资金筹集和 营运资金管理.....	226	参考文献.....	258
一、企业筹资的动机.....	226		



第一章 汽车 4S 店经营管理概述

【知识要求】

- ① 熟悉汽车 4S 店的含义。
- ② 掌握汽车特许经营的含义和特征。
- ③ 熟悉汽车 4S 店的优势和义务，了解汽车 4S 店的建店条件。
- ④ 熟悉汽车 4S 店的经营思想。
- ⑤ 掌握汽车 4S 店经营管理的内容。





自改革开放以来,特别是中国加入WTO之后,我国汽车业出现了突飞猛进的增长。世界知名汽车制造企业大量涌入我国投资,开办合资企业,随之我国的汽车销售和服务市场格局也发生了翻天覆地的变化。据国务院发展信息中心信息网报道,中国汽车销量从2000年的200多万辆,发展到了2006年的700多万辆,到2012年销量已达到1930.64万辆,截至2012年6月底,我国汽车保有量依然超过了1.14亿辆。我国汽车业能有这样惊人的发展速度,除了国家利好政策的影响外;作为汽车销售主流模式的汽车4S店功不可没。

第一节 汽车4S店概述

一、汽车4S店的含义

汽车4S店是1998年以后才逐步由欧洲传入中国的舶来品,是随着国外先进汽车产品和技术引入,同时带来的一种先进的汽车销售和服务模式。自上海通用汽车和广州本田汽车率先引进汽车4S店模式后,因其与各个厂家之间建立了紧密的产销关系,具有购物环境优美、品牌意识强等优势,一度被我国国内诸多厂家所效仿,各种品牌汽车4S店如雨后春笋般出现,并逐渐成为我国汽车销售和服务行业的主要力量。截至2012年4月,全国汽车4S店(不包括微型车)有20000多家,预计2015年年末能达到30000家。

汽车4S店是集汽车销售、维修、配件供应和信息服务于一体的汽车品牌销售店。汽车4S店是一种以“四位一体”为核心的汽车特许经营模式,包括整车销售(Sale)、零配件(Sparepart)、售后服务(Service)、信息反馈(Survey)等。它拥有统一的外观形象、统一的标识、统一的管理标准,以及只经营单一的品牌等特点。

特许经营已成为我国汽车4S店的一种主要的经营形式。特许经营起源于美国,现在这种经营形式已运用于世界各国许多行业,在我国,最初是几个国际知名汽车公司将这一经营方式用于汽车的销售和服务机构,形成汽车产品的汽车4S店。如今,我国几乎所有的汽车4S店都采用了4S店的经营方式。

【知识拓展】

特许经营中涉及三个要素

(1) 特许人与受许人是相互独立的。在汽车销售和服务过程中,某一国际或国内品牌的汽车生产厂家是特许人,专门从事汽车销售和服务的汽车4S店是受许人,两者在各自从事的经济活动中,是相互独立的经济主体。

(2) 在特许契约的约束下,双方互有权利和义务。汽车生产厂家根据双方合作契约的

内容,有提供合格汽车产品和技术及服务支持等义务,同时拥有品牌管理和收取汽车产品价款的权利;汽车 4S 店有按照汽车厂家统一的定价原则、销售和服务等方面的要求从事汽车销售和服务的义务,也享有在一定的区域内独家从事双方约定的品牌汽车产品的销售、保修服务、质量索赔等权利。

(3) 受许人要对其业务进行投资。汽车 4S 店在汽车销售和服务的过程中,需要根据经营目标和拥有资本的多少,确定投资规模,自行组织经营活动,自行进行销售和服务活动所需资金的筹集、使用和管理。

一般来说,特许经营可分为两种类型:商品商标型特许经营和经营模式特许经营。汽车 4S 店主要采用的是经营模式特许经营。汽车 4S 店是投资型特许经营模式,这种经营模式需要的资金数额更高,因此投资型受许人首要关心的是获得投资回报。

从消费者和整个经济的角度考虑,特许经营也有一些特点。对于消费者来说,特许经营可以使特许人优秀的经营方法和技术被广泛应用,提高了为消费者服务的水平;各个特许的汽车 4S 店在特许人指导下的标准化经营,使消费者无论在哪里都能感受到实行特许经营的汽车 4S 店与普通汽车维修企业存在着很大的不同,并在市场竞争中具有突出的优势。

对于汽车厂商来说,授权的 4S 店一般要具备如下条件:资金实力强;在当地有较强的影响力(在客户、政府、社会资源等方面);有一定的汽车销售经验和一个较强的管理团队;认可该汽车品牌的营销理念;与现有的同品牌 4S 店间不能太近,一般是 15 公里,大中城市、发达地区可以缩短至 7 公里或者更短。

(资料来源:刘亚杰.汽车 4S 店经营管理.吉林:吉林教育出版社,2009)

二、汽车 4S 店的特征

作为品牌汽车特许专营的一种业务模式,汽车 4S 店要按照品牌汽车厂家的要求实施一体化经营,所以具有共性特征,主要包括以下几方面。

- (1) 专一品牌汽车的用户(服务对象)。
- (2) 专一的技术、设备和工艺。
- (3) 用专一的生产厂家提供的配件。
- (4) 标准、系列化的建筑风格和统一、标准化的标识系统。
- (5) 承担免费的或部分免费的专一车辆的首次维护作业。
- (6) 承担专一车辆的质量担保事宜。
- (7) 承担专一车辆的一切正常维护与服务。
- (8) 建立全面的、专一的客户车辆档案,与生产厂家联网、互通信息。
- (9) 接受生产厂家的政策、监督和指导。



(10) 对生产厂家负有责任, 受其约束。

三、汽车 4S 店的优势

汽车 4S 店是一种个性突出的有形市场, 具有统一的文化理念, 在提升汽车品牌、汽车生产企业形象上具有明显的优势, 具体体现在以下几方面。

1. 信誉度和企业形象方面

汽车 4S 店在企业形象方面, 可以享有特许人的汽车品牌及该品牌所带来的商誉, 可以借助特许人的商号、技术和服务等, 采用统一的企业识别系统、统一的服务设施、统一的服务标准, 使其在经营过程中拥有良好的企业形象, 给顾客以亲切感和信任感, 提高企业的竞争实力。汽车 4S 店有一整套客户投诉、意见和索赔的管理系统, 给车主留下良好的印象, 而普通的汽车销售和维修店由于人员素质、管理等问题, 经常是出了问题找不到负责的, 相互推诿, 互相埋怨, 给车主留下非常恶劣的形象。以前汽车 4S 店没有经营汽车用品, 车主是没有选择的, 只有去零售改装店, 现在汽车 4S 店有经营这方面的业务, 车主肯定不会舍近求远的, 汽车 4S 店必然是他们的第一选择。

2. 专业方面

由于汽车 4S 店只针对一个汽车生产厂家的系列车型, 拥有特定汽车厂家的系列培训和技术支持, 对销售的汽车性能、技术参数、使用和维修方面非常专业, 能够做到“专而精”。而普通的汽车用品经销商接触的车型多, 但对每一种车型都不是非常的精通, 只能做到“杂而博”, 在一些技术方面只知其一, 不知其二。所以在改装一些需要技术支持和售后服务的产品方面, 汽车 4S 店有很大的优势。

3. 售后服务保障方面

汽车 4S 店以前是以卖车为主业, 但随着竞争的加大, 汽车 4S 店越来越注重服务品牌的建立, 且因汽车 4S 店的后盾是汽车生产厂家, 所以在售后服务方面可以得到保障。特别是汽车电子产品和影音产品在改装时要改变汽车原来的电路, 在汽车 4S 店进行改装时能够对车主进行承诺保修, 可以消除车主的后顾之忧, 所以在改装技术含量更高的汽车产品时, 汽车 4S 店成为车主的首选。

4. 人性化方面

汽车 4S 店能够让车主体会到“上帝”的感觉, 在汽车 4S 店里有专供客户用的休息室, 有水吧、杂志、书刊、报纸、上网等各项免费服务, 如果急需用车还有备用车供车主使用。

整个服务流程有专门的服务人员为您打理,不用自己操心就可以轻松完成。

四、汽车 4S 店的劣势

1. 汽车 4S 店完全是汽车厂家的附庸,基本没有话语权

汽车 4S 店在参加特许经营系统统一运营时,只能销售特许汽车厂家的合同产品;只能将合同产品销售给直接用户,销售价格也由厂家控制等,所以在整个过程中,汽车 4S 店唯厂家马首是瞻,一切经营活动都在为生产厂家服务,为把汽车及配套产品快速而有效地从生产厂家手中流通到消费者手中而努力,为维护生产厂家的信誉和扩大销售规模而勤劳工作。在当前的市场形势下,汽车经销商没有实力像电器经销商一样与厂家平等对话,处于绝对的弱势地位。

2. 没有自身的品牌形象

作为厂家的汽车 4S 店,其建筑形式以及专卖店内所有的 CI 形象均严格按照厂家的要求进行装饰和布置,经销商自身的品牌形象则无处体现,厂家也不允许体现,仅集团式的汽车经销商具有一定的品牌形象。

3. 完全靠汽车品牌吃饭

汽车 4S 店经营状况的好坏,90%依赖于所经营的品牌,品牌好就赚钱,品牌不好就不赚钱甚至赔钱。同时同一品牌不同的汽车 4S 店的经销商还得依赖本店经营者与厂家的关系,关系越好厂家给予的相关资源就越多,利润的空间也越大。

4. 经营成本过高,利润低

汽车 4S 店因为需要投入大量的资金按照汽车厂商的要求建造 4S 店,每年还要投入大量的经营费用,以及与同城的竞争对手争取客户的促销费用等,其成本少则几千万元,多则上亿元。同时,由于产品自身发展的阶段性,目前汽车销售已经进入了微利时代,售后维修保养也因汽车 4S 店的价格高昂,致使很多客户在进行首保后都转而选择了价格低廉的维修厂进行维修保养,售后利润也在降低。

例如,以一家面积达 2000 平方米的标准汽车 4S 店来计算。

成本方面:专卖店建设费用(钢架结构落地玻璃)约 300 万元(一般按 15 年折旧);购买厂家相关设备及物料费用约 200 万元(设备按 10 年折旧);每月的流动资金约 200 万元;员工工资(按 70 人)每月 18 万元、土地租金(按每平方米 60 元计)12 万元、广告费用,另外还有隐性的公关成本等,每个汽车 4S 店每月的经营费用约 50 万元。

利润方面:每月销售毛利为 $100 \text{ 台} \times 2500 \text{ 元/台} = 25 \text{ 万元}$;维修毛利为 $1500 \text{ 台/月维修量} \times$



500 元/台(客单价) $\times$ 45%(毛利率)=33.75 万元,两者合计为 58.75 万元。

综上所述,一个汽车 4S 店现在每月能有 8 万元的利润。

5. 专业的人才队伍素质不高,团队不稳定

因为前两年汽车市场的异常火爆,大量的资本进驻汽车行业,导致汽车专卖店、汽车大卖场大大饱和,互相之间过度竞争,专业人才缺乏,专业的人才队伍素质不高互相挖脚导致人才流动较频繁,团队不稳定。

6. 专卖店的经营重销量,轻售后和美容加装

一方面由于汽车市场需求的不稳定性引起的价格“失真”误导了很多企业以销售为中心来开展企业的各项经营活动;另一个方面因厂家注重销量,并且制订有与完成销量直接相关的返利激励政策,使得专卖店重销量而轻服务。

7. 汽车 4S 店自身可控制的经营因素有限,难以体现差异化经营

汽车厂家出于自身品牌利益的考虑,对汽车 4S 店的经营管理模式、业务流程、岗位的设置等都有标准的规定和要求,对产品价格、促销政策、销售区域、零配件和工时的价格均硬性确定、强硬控制。即便是广告的表现形式,厂家也会指手画脚,使得汽车 4S 店的经营模式十分僵化、经营弹性范围狭隘,经营模式和服务同质化。

【资料链接】

2012 年我国汽车 4S 店的 10 个变化

2012 年对于中国汽车市场与汽车 4S 店发展来说,告别了快速增长时期,尤其是汽车 4S 店的发展与以往有很大不同。

1. 限购城市新建汽车 4S 店多数为豪华品牌店

自从北京市 2011 年年初开始进行“摇号”上牌后,贵州贵阳与广州也相继出台了限制上牌的措施。以北京为例,每年发放小客车指标仅为 24 万辆,而在 2012 年北京市上牌汽车数量超过 90 万辆。而限购后,部分自主品牌以及并不是很热门的汽车 4S 店便关门大吉,而新建汽车 4S 店的数量则大幅下降,且新建多数为奔驰、宝马、奥迪、捷豹、路虎等豪华品牌店。

2. 新增汽车 4S 店在中西部、二三线市场

至 2012 年,国内一线城市的汽车 4S 店数量已经趋于饱和,随着北京、广州等一线城市的“限购、限行”,一级汽车市场的增速逐渐趋缓,二三级市场已经成为中国汽车工业的主体市场。在 2012 年年底举行的第七届中国汽车二三级市场论坛上,中国汽车流通协会副秘书长罗磊谈到了经销商转型,他表示:经销商的转型还要实现渠道的延伸,就是要配合

汽车生产企业,把它的渠道向三四线城市、农村地区去延伸。目前国内的中西部地区、三线城市市场汽车保有量并不高,但是购买潜力巨大,虽然市场还需要一定时间的培养,但是先入为主的政策会给以后的发展奠定良好的基础。

3. 汽车 4S 店集团化成为大趋势

目前国内有几个大型的汽车经销商集团,如新疆广汇与庞大汽贸等。大型的经销商集团在全国主要城市经营着上百家 4S 店,多品牌的经营模式使各店之间互补,资金不容易断流,同时并购一些经营不善的汽车 4S 店。

不久前,由于相关事件影响大部分日系车的经销商,而国内庞大集团看准了这一时机,在日系经销商普遍颓势的情况下低价并购了大量日系品牌经销商,也算是“趁火打劫”。目前市场行情难以捉摸,如果自身的盈利长时间得不到保障,加入到大经销商集团的收购整合之中也是一条出路。

4. 经销商集团并购个别厂家直营汽车 4S 店

有部分厂家拥有投资直营的汽车 4S 店,厂家经营此类直营店成本较高,而庞大集团看准了这一机会,欲收购 18 家江淮汽车的直营店,布局西南市场。虽然目前没有消息称此项收购成功,但也是开启了大型经销商集团收购厂家直营店的序幕。

5. 车企从“压制”汽车 4S 店到补贴

车企 2012 年突然惊悟,汽车 4S 店就是自己的大客户!北京限购后,据了解,京城的吉利厂家也出台政策扶持限购后的北京市场。例如,旧车置换除了有国家补贴外,吉利厂家还直接对购车者进行补贴,金额为 2000 元到 4000 元不等。据悉,厂家的这项补贴政策只在北京地区实行。

前段时间,由于中日相关事件的影响,日系品牌车型销量跌入了有史以来的“谷底”。而主流的日系厂商并没有袖手旁观,为了减少经销商的压力,厂商主动调低了月度销售指标,有的甚至被取消。例如:主流的厂商,即丰田、本田、日产等下调月度销售指标,降幅在 40%到 50%之间。东风本田某汽车 4S 店的销售经理曾经对媒体表示:因为市场的抵制,销量很不好,但是厂家对每个月的销售已经没有硬性要求了,降低了我们的压力。日系车品牌下调月度销售目标,在很大程度上缓解了经销商的压力。这也是厂商挽留经销商的一种非常人性化的方式,因为如果连续几个月亏损,经销商很有可能会选择退网。

6. 网上购车与汽车 4S 店的互补

网络电子商务 2013 年成为了汽车销售的一条新渠道,2013 年 2 月 10 日,京东商城与奔驰 smart 合作,在京东商城预订限量 300 台的奔驰 smart 流光灰特别版,开启了“网上购车”序幕。不久后,“江淮悦悦”宣布牵手天猫并以全新的“厂家互联网直销+线下交车服务店”模式取代传统的代理商销售模式,并将压缩掉的中间成本全部让利于消费者。汽车行业网络销售的“渠道革命”——网销大幕刚刚开启,就赢得各方广泛关注。据了解,“江



准悦悦”与天猫合作后,已从月销量不足300台,到5月的月销量近1300台,取得了不俗的市场业绩。

7. 汽车4S店越来越重视经营二手车

二手车的数量在不断地上升,以北京为例,从2012年8月开始,北京启动了老旧机动车淘汰更新政策,实行政府淘汰补助、企业新车购置奖励。这一政策大大地促进了车主淘汰老旧机动车的积极性,也给汽车4S店带来了新的盈利点。置换成为北京车市新的增长点。有数据显示,目前北京市通过二手车置换产生的新车销量已占到整体销量的60%,而2012年这个数字仅为15%左右。面对车市变化,北京、广州这样的大城市的经销商必须转型升级,以美国经销商的利润构成为例,新车销量仅占到总销量的54%,二手车销量占到总销量的32.4%;而从中国的百强排行榜数据上来看,中国的经销商新车销售的利润收入占到总体收入的88%,处于一个绝对的地位。所以,这些大城市的经销商向二手车置换转型还有很大的潜力可挖。

8. 经销商涉及汽车租赁

北京限号后,很多人面临着有钱无法买车的困扰,而汽车融资租赁的新型购车模式解决了这些难题。经销商投资汽车租赁成为2012年的一大新闻。2012年5月初,由京城著名的汽车经销集团百得利集团投资的易汇资本(中国)融资租赁有限公司正式进军汽车租赁业务,在北京车展期间与奔驰中国联手为奔驰经销商提供融资租赁服务。据了解,融资租赁经营方式是在客户选定心仪的车型后,融资租赁公司协助客户完成购车的全部手续,客户即可开走爱车。租赁期内,客户只需按合同定期缴纳租金。合同期满后,客户按约定缴纳尾款,取得车辆的所有权或委托融资租赁公司处置旧车取得收益。

融资租赁公司为客户提供车辆购买、使用过程中的全程增值服务。和汽车金融公司及银行提供的车贷业务相比较,汽车融资租赁的方式不仅帮助客户解决了融资问题,还可以帮助没有取得牌照资格的客户提前拥有爱车。另外,融资租赁购车还可以将购车的费用包括购置税、车船税、保险、上牌费等全部进行融资,相对于汽车金融公司只对裸车价进行融资的规定,客户享有更高的融资额度和更大的选择性。这也成为经销商转型的关键。

9. 利润由售前转为售后

北京的限购,让绝大多数经销商感觉到了“末日降临”。一限购月销量马上下降到50~60台。全年看,销量下滑接近50%。至少在京城来讲,卖车真的是不赚钱了。限购政策执行后,北京地区经销商目前最主要的利润来源已经转换为售后服务业务。据调查显示,北京经销商利润分布来源为新车占39%、售后占61%。

结束语:限购政策与油价等在一定程度上制约了汽车在国内的发展,新车销售将告别火爆式的增长,2013年的汽车4S店呈现了一些新的变化,但限购中也有新机遇。

(资料来源: <http://auto.people.com.cn/n/2013/0102/c1005-20071264.html>)

五、汽车 4S 店的义务

作为汽车特许经销商,汽车 4S 店应承担以下义务。

(1) 必须维护特许人的商标形象。在使用特许人的经营制度、秘诀以及与其相关的标记、商标、司标和标牌时,汽车 4S 店应当积极维护特许人的品牌声誉和商标形象,不得有降低特许人商标形象和损害统一经营制度的行为。

(2) 在参加特许经营系统统一运营时,汽车 4S 店只能销售特许人的合同产品;只能将合同产品销售给直接用户,不得批发;必须按特许人要求的价格出售;必须从特许人处取得货源;不得跨越特许区域进行销售;不得自行转让特许经营权。

(3) 履行与特许经营业务相关的事项。例如:随时和特许人保持联系,接受特许人的指导和监督;按特许人的要求,购入特许人的商品,积极配合特许人的统一促销工作;负责店面装潢的保持和定期维修。

(4) 应当承担相关的费用,如加盟金、年金、加盟店包装费等。

六、汽车 4S 店的设立条件

汽车 4S 店除了设立企业必需的注册资本、工商行政部门审批等条件外,还必须按照汽车特许经营的契约要求,具备特许人(汽车制造厂家)提出的要求。由于每个品牌的汽车 4S 店加盟方法都不一样,要求也会有所不同,下面是厂家对汽车 4S 店的基本要求。

- (1) 完成制定的商品车销售任务。
- (2) 完成制定的配件销售任务。
- (3) 完成保质期内的车辆索赔任务。
- (4) 反馈车辆信息,为厂家提供改进建议。
- (5) 保证一定比例的客户满意度。
- (6) 作为厂家和客户沟通的桥梁,为客户服务,完成汽车制造厂家的各项计划。
- (7) 利用第三方公司,对下属汽车 4S 店进行检查、整改。
- (8) 售后服务必须按厂家的规定使用专用工具。
- (9) 定期按照特许人的要求安排人员参加培训,合格后方能上岗。
- (10) 使用特许人规定的服务系统,记录客户信息,并且上传给特许人。
- (11) 利用特许人授权的特殊系统,完成售后车辆的防盗等系统解锁工作。
- (12) 按照特许人制定的标准建立标准展厅。
- (13) 按照特许人制定的标准服务核心流程进行工作。
- (14) 4S 店行为要合乎国家和行业的规定。

七、汽车 4S 店的组织结构

不同品牌汽车 4S 店的组织结构不尽相同,但大多包括七个部门,常见的汽车 4S 店组织结构如图 1-1 所示。

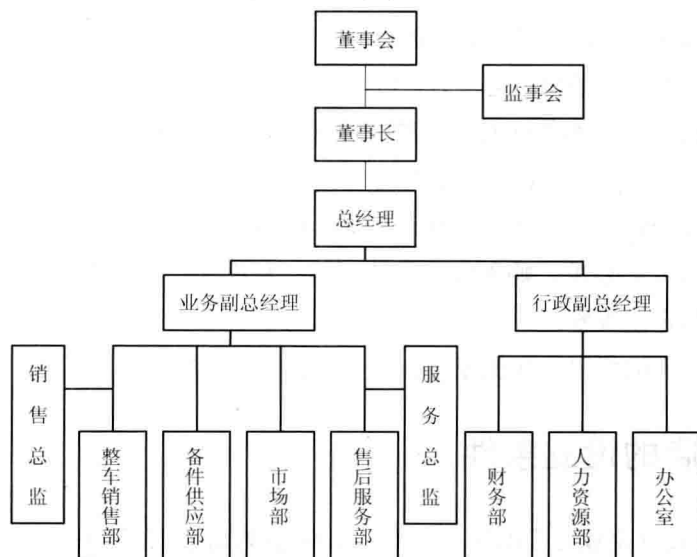


图 1-1 汽车 4S 店组织结构图

第二节 汽车 4S 店的经营管理

随着近几年我国汽车贸易活动的活跃和各品牌汽车销售活动的竞争日益激烈,汽车 4S 店经营管理的重要性越来越明显,直接关系到汽车企业的兴衰成败,成为汽车企业经营管理的主要内容和工作重点。

一、经营与经营管理

1) 经营的概念

经营即筹划营谋,从经济管理的角度来看,是指企业经营者为了企业的生存、发展和实现其战略目标,以市场为对象,以商品生产和商品交换为手段,使企业的生产技术经济活动与企业外部环境达成动态均衡的一系列有组织的活动。一个企业经营能力的高低以及经营效果的好坏,主要取决于对市场的需求和变化能否正确认识、对市场规律能否及时把握、企业内部优势是否得到充分发挥,以及企业内部条件与市场协调发展的程度。也就是