

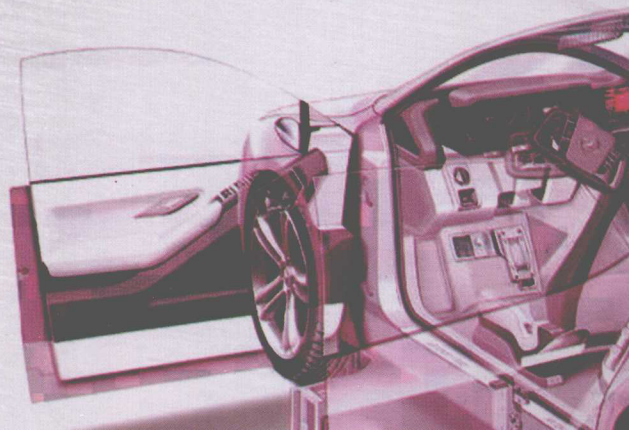
高职高专 **汽车检测与维修技术** 专业系列规划教材

汽车4S店 经营与管理

主 编 王振成 贺书乾
副主编 魏金营 冯宪民
孟凡勋 王 欣



重庆大学出版社
<http://www.cqup.com.cn>



汽车 4S 店经营与管理

主 编 王振成 贺书乾
副主编 魏金营 冯宪民
孟凡勋 王 欣

重庆大学出版社

内 容 提 要

本书共分9章。详细阐述了汽车整车销售、汽车零配件供应、仓储和营销、汽车售后服务、业务接待及接待礼仪,以及汽车4S店信息管理的基本知识、现代管理理论与经营理念及科学管理与经营方法。各章配有练习题,并附有全书习题标准答案,供任课教师和读者参考。

本书可作为高职高专院校的汽车类专业教材,也可作为汽车经营、管理与营销人员从业入职和资格认定的培训教材,还可供从事汽车行业管理和技术人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

汽车4S店经营与管理/王振成,贺书乾主编.—重庆:重庆大学出版社,2015.6

高职高专汽车检测与维修技术专业系列教材

ISBN 978-7-5624-8906-1

I.①汽… II.①王…②贺… 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(2015)第041060号

汽车4S店经营与管理

主 编 王振成 贺书乾

副主编 魏金营 冯宪民 孟凡勋 王 欣

策划编辑:曾显跃

责任编辑:文 鹏 版式设计:曾显跃

责任校对:邬小梅 责任印制:赵 晟

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:邓晓益

社址:重庆市沙坪坝区大学城西路21号

邮编:401331

电话:(023) 88617190 88617185(中小学)

传真:(023) 88617186 88617166

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn(营销中心)

全国新华书店经销

重庆现代彩色书报印务有限公司印刷

*

开本:787×1092 1/16 印张:19 字数:474千

2015年6月第1版 2015年6月第1次印刷

印数:1—3 000

ISBN 978-7-5624-8906-1 定价:38.00元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书

制作各类出版物及配套用书,违者必究

前言

随着我国汽车工业的快速发展和汽车保有量的大幅飙升,社会急需大量高级汽车经营与管理人才。国家六部委根据劳动力市场技能型人才的紧缺情况和相关行业人力资源需求预测,优先确定汽车运用与维修专业领域为技能型紧缺人才培养领域之一。为此,我们根据多年的教学探索和经验积累编写了这本《汽车4S店经营与管理》教材。

本教材根据我国高职高专教材改革的思路 and 教学基本要求,结合高职高专“高素质、技能型、专门人才”的培养目标,充分考虑汽车类各专业的实际特点,以学生为本,重视理论与实践相结合;坚持以应用为目的,以“必需、够用、简洁”为原则,结合汽车4S店的成功经营与管理经验,强调理论知识和专业技能的同步培养。在编写思路,本着对汽车4S店经营与管理的探究,从基本技能入手,逐步深入地阐述专业化、现代化的科学管理方法。内容包括4S店的整车销售、零配件管理、售后服务和信息管理四个方面,体现工学结合,突出4S店经营与管理特色,并紧扣当前汽车4S店的发展趋势。

本教材选题和内容实用性强。主要编写了汽车4S店整车销售的先进管理理念与基本方法;汽车配件供应、仓储管理、营销与管理;汽车售后服务、维修接待与管理;汽车4S店的信息反馈网络构建与管理,涵盖汽车4S店经营与管理的全部知识。内容全面、系统、规范,概念阐述清晰,维修技术数据准确,实用性强,图文并茂,通俗易懂。本教材适合汽车服务管理、营销、检测与维修及其他相关专业的从业人员学习,并为国家相关部门对汽车修理从业人员的职业培训提供一定的参考。各章节教学目的明确、重点突出,每章附有习题,书后附有全书习题参考答案。通过对本教材的学习,学生可以初步掌握汽车营销业务、汽车终生服务及管理方法。

本教材由中州大学教授、高级工程师王振成担任主编并

负责全书的统稿。具体编写分工是：中州大学王振成教授、高级工程师编写绪论，负责全书习题、标准答案和课件制作；中州大学副教授贺书乾编写第1章和第2章；郑州市公共交通总公司高级工程师魏金营编写第3章和第4章；郑州市公共交通总公司工程师冯宪民编写第5章和第9章；郑州市公共交通总公司孟凡勋老师编写第7章和第8章；中州大学王欣老师编写第6章。此外，中州大学工程技术学院的凡广生、郑路、狄恩仓、李九宏、宋海军、吴耀宇六位老师在汽车4S店数据的搜集与提供以及全书的插图、制表等方面给予了大力协助，在此深表谢意！本书在编写过程中参阅了很多专家编纂的教材和专著，在此一并表示感谢！

探索高职高专教育在新时期应具有新的教学模式和特色，其完善需要做长期艰苦的工作。目前，许多院校都在进行这方面的探索。如果我们的努力能为这项教学改革尽到微薄之力，编者不胜欣慰。

由于编者水平有限，书中难免存在疏漏和不妥之处，敬请专家和读者批评指正。

编 者
2015年2月

目 录

绪 论	1
0.1 汽车 4S 店的优势	2
0.2 汽车 4S 店存在的问题	3
第 1 章 汽车 4S 店概述	4
1.1 我国汽车 4S 店经营现状	4
1.2 汽车 4S 店企业形象的塑造	8
1.3 汽车 4S 店企业竞争力	11
1.4 汽车市场与汽车市场营销	15
1.5 汽车 4S 店服务战略	18
1.6 汽车 4S 店客户关系管理	26
练习题	35
第 2 章 汽车 4S 店整车销售	37
2.1 汽车 4S 店整车销售价格定位	37
2.2 整车销售的营销方式	43
2.3 汽车 4S 店整车销售的营销影响因素	44
2.4 汽车 4S 店整车营销	50
练习题	52
第 3 章 汽车 4S 店销售业务管理	55
3.1 汽车 4S 店销售队伍的建立与日常管理	55
3.2 汽车 4S 店销售管理制度	63
3.3 汽车销售经理的自身管理	64
3.4 交车前的检查(PDI)规范化操作	66
3.5 4S 店汽车消费信贷代理服务	76
3.6 4S 店汽车销售中办理汽车保险的代理服务	80
练习题	91

第4章 汽车4S店的销售组织管理	95
4.1 汽车4S店整车销售的组织	95
4.2 汽车销售组织应具备的职能	96
4.3 汽车4S店整车销售价格定位	99
4.4 汽车4S店促销策略与广告宣传	109
4.5 汽车4S店销售队伍的建立与日常管理	122
练习题	127
第5章 汽车4S店配件供应与仓储管理	130
5.1 汽车配件购进的意义、原则及对进货人员的基本要求	130
5.2 汽车配件进货渠道与货源鉴别	133
5.3 汽车配件订购	139
5.4 汽车配件编码	151
练习题	155
第6章 汽车4S店售后服务	159
6.1 汽车4S店客户关系管理	159
6.2 汽车4S店维修售后服务及管理	170
练习题	197
第7章 汽车维修接待及管理	203
7.1 汽车4S店客户接待技巧	203
7.2 维修接待员的作用与职责	218
练习题	227
第8章 业务接待及接待礼仪	231
8.1 业务接待	231
8.2 接待礼仪	237
练习题	243
第9章 汽车4S店的信息“管理”	247
9.1 汽车质量信息反馈	247
9.2 汽车市场需求信息反馈	252

9.3 汽车 4S 店竞争对手信息反馈	259
9.4 汽车信息反馈平台的建立与完善	264
练习题	268
练习题答案	272
参考文献	294

绪 论

汽车 4S 店是 1998 年以后才逐步由欧洲传入中国的舶来品。“4S”是指将新车整车销售 (sale)、零配件供应 (spare part)、售后服务 (service)、信息反馈 (survey) 四项功能集于一体的汽车整体服务方式。它是一种以消费者为中心,从售前服务到售后跟踪服务的一条龙服务模式。4S 专卖店模式渐渐地成了大多数经销商首选的营销模式。该模式的优点是:有厂家支持、有客户索赔、有配件供应保障。由于这种模式与各个厂家之间建立了紧密的产销关系,因此具有购物环境优美、品牌意识强等优势,一度被国内诸多厂家效仿。自从上海通用和广州本田率先引进汽车 4S 店模式之后,在近五六年时间里发展极为迅速,中国汽车 4S 店的数量已跃居全球前列。到 2008 年上半年,全国汽车 4S 店已经达到 7 644 家,仅资金占用就达 2 300 亿元,并且每年以 15% 的数量递增。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)、零配件供应 (spare part)、售后服务 (service)、信息反馈 (survey) 等,是汽车厂家为了满足客户在服务方面的需求而推出的一种业务模式,其核心含义是“汽车终身服务解决方案”。有评论家这样评价该模式:“汽车 4S 店模式其实是汽车市场激烈竞争下的产物。随着市场逐渐成熟,用户的消费心理也逐渐成熟,用户需求多样化,对产品、服务的要求也越来越高,越来越严格,原有的代理销售体制已不能适应市场与用户的需求。汽车 4S 店的出现,恰好能满足用户的各种需求,它可以提供装备精良、整洁干净的维修区,现代化的设备和服务管理,高度职业化的气氛,保养良好的服务设施,充足的零配件供应,迅速及时的跟踪服务体系。通过汽车 4S 店的服务,可以使用户对品牌产生信赖感,从而扩大销售量。”因此,汽车 4S 店的关键词是“解决方案”和“服务”。

国内市场具有代表性的几个汽车厂商在汽车销售市场上经过多年的激战与磨炼,在吸取国外汽车厂商成熟经验的基础上,纷纷提出了可行的销售服务宗旨和理念。如一汽轿车的“管家式服务”,认为用户是“主人”,厂方、销售服务人员是“管家”,“管家”处处要替“主人”想在前面,做在前面;上海大众实施的“用户满意工程”,提出了“卖产品更卖服务”的口号等;一汽大众提出了“一个中心,六个支撑”的理念,即以客户为中心,以市场为导向,以领先的技术、国际水平的质量、有竞争力的成本、最佳的营销服务网络和最佳的合作与交流为支撑;东风雪铁龙提出坚持一个服务理念:“麻烦自己,方便用户”,要求力争做到三个“百分之百”:服务及时 100%,服务彻底 100%,收费合理 100%。从上述汽车厂商的经营理念不难看出,要树立良好的品牌,除对产品技术和质量的严格要求外,在汽车市场竞争日益激烈的今天,“用户

至上”将被提到更为重要的位置上来。按汽车 4S 店模式,实现四位一体进行销售和售后服务,对进一步贴近用户,全面服务好用户来说,不失为一项重要举措。

0.1 汽车 4S 店的优势

汽车 4S 店的优势在于:厂家与经销商的利益是一致的;减少了中间环节与责任冲突;易于实行策略互补;对于营销的推展、售后服务维修、配件实现少品种专业化管理极为有利。

0.1.1 信誉度和企业形象方面

汽车 4S 店在企业形象方面,可以享受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,使其在汽车营销活动过程中拥有良好的企业形象,给顾客以亲切感和信任感,提高竞争实力。为用户营造一个良好的购车、服务环境;统一的服装,宽敞明亮的展示大厅,整齐划一的维修车间、备件存放,以及用户休息室、儿童游乐区等人性化设施,让客户真正地享受到“上帝”的感觉:累了有休息室,渴了有水喝,无聊时可以看杂志、报纸或上网,如果急着用车还有备用车供客户使用,整个流程有专门的服务人员为客户打理,让客户得到更优质省心的服务,还可分享由采购分销规模化、广告宣传规模化、技术发展规模化等带来的规模效益。

0.1.2 品牌忠诚度方面

汽车 4S 店在为消费者提供专业服务的同时,还做到了维持客户品牌忠诚度,体现和体验品牌价值,并发挥汽车品牌文化传播者和执行者的作用,这些都是其他营销模式无可替代的。尤其对于很多试图冲击中高端市场的自主企业而言,品牌形象的塑造无疑是很重要的课题,而汽车 4S 店则肩负着传达消费者品牌理念和内涵的责任。通过看车、买车、交车、修车等销售服务环节,使客户可以体验到品牌带来的关怀和贴心感,从而增强客户对品牌的忠诚度。

0.1.3 专业方面

由于汽车 4S 店只针对一个厂家的系列车型,拥有厂家的系列培训和技术支持,拥有先进的维修和检测设备,在汽车的性能、技术参数、使用和维修等方面都非常专业,做到了“专而精”。而且汽车 4S 店可为顾客提供纯正的原厂配件,保证产品的生产技术、产品质量,确保汽车的维修质量,稳定其使用安全系数。同时也使服务质量和客户的维修成本得到了双重保障,增加了客户对产品和服务的信赖度和信心。相对于汽车 4S 店,汽车用品经销商接触的车型虽多,但对每一种车型都不是非常精通,只能做到“杂而博”,在一些技术方面有时是“只知其一,不知其二”。

0.1.4 售后服务保障方面

汽车 4S 店员工综合素质高、业务能力强,能为客户提供更专业的销售咨询服务与售后维修服务。随着竞争力的加大,汽车 4S 店商家越来越注重服务品牌的建立,再加上汽车 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有力保障,从而消除客户的后顾之忧。

0.2 汽车4S店存在的问题

0.2.1 对汽车生产厂家的依附性强,自主权小

汽车4S店在参加特许经营系统统一运营时,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;不得跨越特许区域销售;不得自行转让特许经营权;在使用特许人的经营制度、秘诀及与其相关的标记、商标、司标和标牌时,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。因此,在规避风险、扩展市场方面,汽车4S店的目标市场随着代理品牌的单一而变得狭窄,对汽车制造企业的依赖性较强,其经营的好坏在很大程度上取决于汽车品牌自身和汽车制造商的营销策划和广告力度。在当前市场形式下,汽车经销商没有与厂家的平等对话权,汽车4S店经营者和投资者处于弱势地位,自主权和主动权较小,自主救市的空间不大。

0.2.2 经营成本过高,利润低

汽车4S店经销商除了需要投入大量的资金按照生产厂商的要求建造汽车4S店外,每年还要投入大量的经营费用,再与同城的竞争对手以降价或其他促销活动(举办促销活动就要有费用发生)争取客户。所以,目前汽车销售已经进入微利时代,而售后维修保养也因为汽车4S店的价格高昂,许多客户在免费首保之后,转而选择了价格低廉的维修厂进行保养。

0.2.3 没有自身的品牌形象

作为厂家的汽车4S店,其建筑形式及专卖店内外的品牌形象均严格按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。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。另外,汽车4S店的经销商还得依赖本店经营者与厂家的关系,如果关系好,厂家给予的相关资源就多,利润空间也就较大。

0.2.4 汽车4S店重销量、轻售后和美容加装

由于2003年车市需求“井喷”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。另外,厂家注重销量并制定与完成销量直接相关的返利激励政策,导致许多汽车4S店的经营有“四位”,无“一体”。

0.2.5 遵循统一模式难以体现差异化经营

汽车厂家出于对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、岗位的设置等都有明确的规定和要求,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,这反映了汽车4S店的经营弹性范围狭隘,经营模式和服务趋于同质化。

第 1 章

汽车 4S 店概述

1.1 我国汽车 4S 店经营现状

1.1.1 中国汽车 4S 店目前的经营模式

就目前国内汽车 4S 店集团化的现状来看,汽车 4S 店经营模式基本分为两种:横向发展和纵向发展。

(1) 横向发展

横向发展即多品牌的经营模式,是目前在同一区域市场中常见的模式。形成这种模式的主要原因是:生产厂家在授权经销商时,考虑到同一区域市场的网络安全、经销商实力,以及对于区域市场的管控能力等,极少在同一区域市场授予同一经销商开设两家以上的网络,可以说是担心网络受制于人而不把所有的鸡蛋放在一个篮子里。

该模式的弊端是经销商在同一区域市场准备开设第二家同品牌的网络,只好把资金投向其他品牌,甚至是竞争对手。这样的例子很多,如广州本田的经销商往往也是一汽丰田、上海通用、广汽丰田、长安福特的经销商,这样的后果是加剧了品牌的内部竞争,削弱了品牌的影响力和市场的份额。这种思路恰恰害了自己,为他人做了嫁衣,并没有得到双赢的结果。

(2) 纵向发展

纵向发展,即做单一品牌的经营,这种情况多出现在不同的区域市场。相对于横向发展来讲,这无疑是一种进步。集团化过程中遇到的问题相对较少,对于品牌的熟悉程度和管理运作也相对容易一些,厂家对于网络安全的担心也少一些。

该模式唯一的弊端则是经销商必须从自己熟悉的区域走出去,重新开拓市场。面临陌生的经营环境,原有的地域资源和客户资源就无法充分利用,也无法快速地融入当地的市场之中,本土化问题比较突出。这也从另一方面反映了中国汽车市场发展扩张过程中存在的问题,这些走出去的汽车 4S 店在实际运营中,问题也是非常突出的,关键在于管理团队职业化、本土化的进程是否成功。

1.1.2 我国汽车市场营销发展概况

(1) 我国汽车工业的发展概况

我国汽车工业经过了60多年的发展,从无到有,从小到大;产品从单一的中型载货汽车发展到货车、客车和轿车等多种产品系列,“缺重少轻、轿车空白”的产品结构基本得到缓解并日趋合理;汽车产品和制造技术水平得以不断提高,上汽、一汽、东风、长安、北汽、广汽、奇瑞、江淮、哈飞、华晨和一大批零部件生产骨干企业,形成了我国比较完整的汽车产品系列和生产布局,汽车工业的实力明显增强。

到2007年,我国生产汽车888.24万辆,同比增长22.02%,比上年净增160.27万辆;销售879.15万辆,同比增长21.84%,比上年净增157.60万辆。2008年上半年我国汽车产销分别达到519.96万辆和518.22万辆,同比分别增长16.71%和18.52%。我国汽车产销量在世界各国中的排名已分别位列第三位和第二位,已经成为名副其实的世界汽车产销大国。

(2) 我国汽车市场营销的发展概况

过去,我国的汽车市场营销只是简单地卖车,当时的汽车市场营销体系是建立在卖方市场的基础之上的。从1994年开始,随着汽车制造业的兴起,汽车市场从原来的卖方市场变成了买方市场,逐步形成了汽车市场营销体系。我国汽车工业营销体系的发展大致经历了两个阶段:

第一阶段是20世纪90年代以前。这一阶段主要是在计划经济体制下,主要特点是汽车卖到最终用户手中,销售工作即告结束。这一阶段的汽车营销体系为:汽车由专门成立的国有汽车销售公司负责销售,以批发形式为主,从主批发渠道分配到下面各地区级省市公司,由各地区根据用户单位申请的控办指标申请予以具体分配、销售,最后由用户自行办理一切手续。随着经济的深入发展,供求矛盾日趋突出、渠道过长导致的价格扭曲、政府职能形式的国营主渠道管理方式以及由此带来的服务水平低下,造成了用户人、财、物上的巨大浪费,也制约了我国汽车工业的良性发展。

第二阶段是20世纪90年代以后。在这一阶段,我国的经济体制开始由计划经济向市场经济过渡,汽车制造厂家开始意识到售后服务的重要性,并开始借鉴国外先进经验摸索着建立起自己的一套汽车市场营销体系。生产厂家认识到市场调控的重要性,纷纷与有多年关系的国有汽车销售公司成立合资公司并向社会广泛地提供配件,主要车型的维修站网点逐步铺开,为今后提供更多的售后服务打下基础。国外厂商不断进入所带来的先进营销方式,促进了我国汽车工业营销体系的不断调整和进一步完善。自1998年以来,各种汽车交易市场以及“汽车4S店”经营模式的汽车服务企业在我国越来越多,尤其是上海别克、广州本田及一汽奥迪等在短期内创造了优异的销售业绩。除车型新颖、先进外,符合国际潮流的新型营销模式和完善的营销体系也得到了用户和业内人士的普遍认可。

我国汽车市场营销模式的发展趋势主要有以下几种:

①汽车生产厂家极力推行单一品牌专卖店,鼓励经销商建立品牌专卖店,这是目前的一种基本发展趋势。

②国外的厂家十分关注中国的汽车市场,也在千方百计寻找品牌代理商,但是他们更注重的不是四位一体专卖店的形式,而是售后服务的发展模式,或者通过合资企业品牌的专卖店及其销售网络来实现发展目标。

③各大中心城市已经建成或正在建设一大批汽车有形市场或汽车城,基本上有两种方式:一种是集中多家厂商和多种品牌,另一种是独家经营,同一市场多品牌销售。

④以北京规划中的“汽车服务贸易园区”为代表的新型多功能市场全面发展模式。

⑤有的地方已经开始筹建类似于国外的汽车大道,集中、集合品牌专卖店销售模式。

另外,国内已经建成或正在建成的一大批汽车有形市场。有形市场集办理各种手续于同一市场,大大方便了消费者办理手续,适应了当今私人购车迅速发展、轿车进入家庭这样的一种发展趋势。

1.1.3 加入 WTO 对我国汽车市场营销的影响

加入 WTO 后,我国汽车市场营销体系中的服务水平和服务质量都将有所提高,但对于汽车生产经营者来说,竞争将更加激烈,原有的经销模式和经销体制都会受到巨大冲击,无论是汽车的生产、销售领域还是维修、服务等领域都将面临严峻挑战。

(1) 给汽车市场营销带来新的契机

我国加入 WTO 后,放开了汽车市场,国外有名的汽车公司纷纷到我国投资建厂或设立销售网和维修服务站,同时也带来了较高的品牌知名度、精良的制造工艺,这有利于中国汽车生产企业在更广的范围内学习、借鉴国外先进的技术和丰富的经验。另外,放开汽车市场,也创造了一个公平竞争的营销环境,给汽车工业带来了新的契机,给汽车工业发展带来了新的动力。

必须指出,汽车企业的经营者应以市场为导向,根据市场调查了解市场需求、自主制订生产计划,生产出高品质、高质量的汽车,参与市场竞争。其中,汽车的性能、质量、价格、售后服务,是在竞争中站稳脚跟、发展壮大的重要因素。

(2) 我国汽车市场营销将面临残酷的竞争和挑战

我国加入 WTO 以后,国外先进的汽车制造技术、品牌产品及营销方式大举进入中国市场。近年来,跨国汽车集团已通过合资合作等形式参与了我国的汽车销售服务体系,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,对国内汽车企业来说,这无疑是一种严峻的挑战。因此,我国汽车工业要振兴和发展,就必须做到:

- ①树立品牌意识,构建品牌经营营销体系。
- ②树立服务意识,构建“四位一体”的专营店网络体系。
- ③树立商业信誉,构建完整的服务贸易体系。
- ④树立效率意识,加快建设电子商务体系。
- ⑤树立“保姆”意识,建立健全相关的售后服务体系。

1.1.4 经营对策及思路

(1) 树立以服务为中心的经营理念,建立以服务为中心的企业经营管理模式

①只有服务才是汽车 4S 店真正的产品。选择汽车品牌由汽车厂家的努力决定,但选择在哪家经销商购买则由该汽车 4S 店的服务决定。要想打造汽车 4S 店的服务品牌,则必须要从服务的创造者即企业员工开始。

②要从企业的经营理念、企业文化、服务意识、服务态度、服务专业水平、专业技术等多方

面对员工进行培训,企业应在服务培训方面建立一整套完善的体系及提供相关的教材,营造团队经验分享和共同提高的氛围,可分销售、客服、维修、美容加装等团队小组举办成功案例分享会,要求员工对工作进行总结、交流和提升。

③保持服务团队的稳定性。一个优秀服务人员的流失,会将公司的客户带走,这对公司来说是一个莫大的损失,公司要从员工的待遇、培训晋升、激励制度等方面服务好员工。汽车4S店要树立“只有公司服务好自身的员工,员工才会服务好本公司的客户”的理念来加强服务团队的稳定性。

(2) 加强客户关系管理

挖掘客户资源,建立客户关系管理系统和相关的管理制度及执行力,做好客户由销售客户及时转化为售后客户的工作,对客户做到及时有效的“一对一”服务,以及有效的沟通和管理。

(3) 成本和费用的严格控制

要在全员中树立成本观念,将成本和费用的控制指标化,直接落实到相关责任人,同时建立相应的激励政策,将成本与费用的控制与员工的奖金挂钩。

(4) 将利润增长的重心放在后市场,增加利润增长点

汽车4S店整车销售利润会越来越低,这是一个趋势。利润增长将主要集中在售后市场:维修、保养、美容加装。特别是美容加装,原来一直被忽视,基本上是客户想做就做,不想做店员也不主动推销。今后,汽车4S店要深入挖掘与汽车相关的服务,增加新的服务项目,做到“人无我有,人有我精”。

(5) 服务顾问团队的建设

服务顾问团队的水平直接关系到汽车4S店的维修业务量。要从服务态度、专业水平、产值、接车台次等方面制定相关的激励政策,提高服务顾问的积极性和业务水平。

(6) 打造维修明星工程师

一直以来汽车业界将重心放于汽车销售,业内新闻媒介针对汽车销售人员的各种评比活动层出不穷,而汽车维修这些年来一直处于冷门地位。近几年针对汽车维修方面的投诉日趋增长,因此,打造汽车4S店的维修明星工程师,向顾客展示优质的维修技术和服务水平,有助于企业美誉度的提升,打消客户的顾虑,促进店内维修量的稳步增长。

(7) 加强维修站相关管理制度的执行力

对于维修站的管理制度,厂家都有详尽的规定,但制度的执行力则不尽相同,特别是维修站。要向顾客展现汽车4S店的服务、技术水平,维修站必须将工艺流程、质量监控、工具及物料管理等方面按要求融入日常经营活动中,使之成为维修站的行为习惯,这样顾客才能感受到维修站工作井井有条,自然也就对在汽车4S店维修放心了。

(8) 打造自身的服务品牌

当前单个汽车4S店要想突破厂家的限制,打造自己的品牌形象确实很困难。因此,汽车4S店必须在汽车后市场方面做文章,从公司发展的战略角度考虑可筹建“快修保养美容加装的连锁经营体系”,以连锁加盟的方式建立连锁店。在整个汽车产业链中,就市场竞争趋势而言,汽车售后服务维修保养是最重要的环节。企业要练就 and 拥有强大的竞争能力就必须建立自有品牌的快修、保养、美容加装连锁经营体系,这是汽车服务型企业做大做强的基础,是塑造企业自身形象、使竞争永立于不败之地的关键点。

1.2 汽车 4S 店企业形象的塑造

1.2.1 企业形象概述

21 世纪的今天,随着社会经济的发展和市场竞争的日益加剧,现代企业的竞争已经由传统的产品竞争向人才竞争、品牌竞争、企业形象竞争转变。企业形象是企业经营的重要资源,企业文化是企业的灵魂,它们已成为企业越来越重要的无形资产。精心塑造良好的企业形象,已成为现代汽车 4S 店在日益激烈的市场竞争中求得生存和发展的关键。在现代社会,商品和企业处于相同的条件下,由消费者来选择,即使商品质量和销售能力优于其他企业也不一定能稳操胜券,因为企业竞争能力还包括另一项要素——企业形象。

企业形象(corporate image)是企业的综合素质、整体实力和社会表现在社会公众中获得的认知和评价。企业形象并不是简单的企业外在表现,而是企业在产品质量、工艺设备、科技进步、管理水平、经济实力、员工素质、服务水准等基本素质上的综合表现。企业形象管理就是通过科学、系统、持续不断地沟通、协调,全面提高企业的内在素质,充实企业形象的内涵,然后再通过科学性与艺术性相结合的信息传播,把企业的良好形象扩散出去。

良好的企业形象是企业潜在性的销售额,是企业最重要的无形资产;良好的企业形象会给企业带来不可估量的社会效益和经济效益。当今市场经济的发展不以人的意志为转移,竞争已超越产品本身,非产品竞争被置于突出地位,因此,良好的企业形象已成为企业战胜强手、提高销售额的有力武器。

1.2.2 汽车 4S 店企业形象的塑造

企业形象的塑造,也称为 CIS(Corporate Identity System),即企业形象识别系统设计,它是特定企业进行良好组织形象策划、设计、传播和管理的一种战略、方案和手段。其主要特点是:企业在特定的理念和独特的行为活动的基础上,通过对企业一切可视事物的统筹设计、控制和传播,使企业的识别系统统一化、标准化、个性化和专有化,把企业经营管理和企业精神文化传达给社会公众,从而达到塑造企业个性、彰显企业精神、使社会公众对企业产生认同感的目标,形成或强化企业在公众心目中的良好形象。

(1) CIS 的内涵

CIS 是个整体系统,它由 MIS、BIS、VIS 三个子系统组成。

①MIS(Mind Identity System)即理念识别系统,是指企业在长期的经营实践活动中形成的与其他企业不同的存在价值、经营方式,以及生产经营的战略、宗旨、精神等。它包括企业的经营方向、经营思想、经营作风、进取精神和风险意识等。企业的理念识别系统是 CIS 的灵魂,它是最高决策层次,是导入企业识别系统的原动力,如图 1.1 所示。

②BIS(Behavior Identity System)即行为识别系统,是指本企业有别于其他企业的各种具体活动,它包括对内行为与对外行为。对内行为主要指干部教育、员工培训、生活福利、工作环境、内部修缮、研究发展、环境保持等管理活动。对外行为主要指市场调查、产品开发、公关活动、车市对策、公益性资助、文化性赞助等,表现为动态识别形式。



图 1.1 企业识别系统结构图

③VIS(Visual Identity System)即视觉识别系统,是指将企业的一切可视事物进行统一的视觉识别表现和标准化、专有化。通过VIS,可将企业形象传达给社会公众,包括:企业的物质设备形象,如厂房、办公楼、仓库、设备、企业标志、建筑物式样、外部装修、色彩搭配、环境绿化与美化、内部装饰格调等;企业员工形象、产品质量形象及品牌包装形象等。VIS表现为静态识别符号,是具体化、视觉化的传达形式,项目最多,层面最广。简单来说,MIS是CIS系统的大脑和灵魂,BIS是CIS系统的骨骼和肌肉,VIS是CIS系统的外表形象。三个子系统有机结合在一起,相互作用,共同塑造具有特色的企业形象。

(2) 企业导入CIS的目的

①提高企业的知名度。一个企业的名字在社会大众、消费者心目中有多大份额,其产品的使用率有多高,很大程度上取决于该企业的知名度。一个企业知名度高,它的产品就易被认可,就有可能在市场竞争中取胜。CIS战略的实施,正是为了提高企业的知名度。

②塑造鲜明、良好的企业形象。

③培养员工的集体精神,强化企业的存在价值,增进内部团结和凝聚力。企业员工是企业构成的基本要素之一,是企业活动的主体和企业行为的承担者,是企业中人的因素的具体体现。CIS战略通过它的理念识别,导入更加成熟的经营方针和经营理论、思想,经由精神标语、座右铭、企业性格、经营策略传达出去,着重塑造企业员工的理念意识。这样,员工就能明确意识到自己是这个集体中的一员,在心理上会形成一种对群体的“认同感”和“归属感”,会使员工间形成一个密不可分的群体,强化其在企业的存在价值。

④达到使社会公众明确企业的主体个性和同一性的目的。CIS通过物质环境、时空环境、信息环境及视觉识别将企业的同一性、独特个性传达给公众,使社会公众能更好地了解、识别,从而接受企业及企业的产品。CIS的最终目的就是实现企业的利润最大化。企业的生存和发展,不管采取何种竞争手段,其最终目的都是为了获取最佳的经济效益和社会效益。

(3) CIS策划的程序

CIS策划程序是指从调查分析到执行实施、反馈评估全过程的先后次序和具体步骤,是企业具有一定规模的一项正式的活动。其主要作业可划分为4个阶段,即提案阶段、调研阶段、开发设计阶段和实施管理阶段。这4个阶段的规划囊括了CIS策划的主要内容和程序,是一个相互衔接的过程,每个阶段都有其特定的任务和工作重点。

(4) CIS策划的基本原则

1) 战略性原则

CIS战略策划是创造企业优势、产品优势和竞争优势,以便全方位推出企业形象系统的新战略,是一项科学调控各种有效资源的系统工程。因此,CIS绝不仅仅是设计上的变更或者企业名称的更改,而应该把它提高到企业存亡、经济兴衰的高度上来看待。譬如:夏利是众所皆