

王子璐 编著



# 汽车4S店

## 销售管理 实战技巧

提供一针见血的解决方案  
大量丰富鲜活的实际案例  
展现实用有效的管理工具

一本来自汽车营销一线最前沿的心血之作



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

王子璐 编著

013065241

F717.5  
16



# 汽车4S店

## 销售管理 实战技巧

提供一针见血的解决方案  
大量丰富鲜活的实际案例  
展现实用有效的管理工具

一本来自汽车营销一线最前沿的心血之作



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



北航

C1673122

F717.5  
16

本书从汽车4S店销售的最根本目标——收益出发,通过对“汽车4S店销售收益逻辑”的分析,找到可以通过管理手段去提升4S店销售收益的重要指标,以落实“实战”“有效”为目标,详细阐述管理技巧。

本书共有九章,前四章主要介绍4S店销售管理核心业务水平的提升技巧,包括:成交率、来店量、客户满意度、员工满意度。后五章主要介绍4S店销售管理者的核心管理能力提升方法,包括:激励、培训、目标管理、时间管理和沟通管理。

本书具有三大特色:

1. 以理论为指导,深入剖析,提供一针见血的解决方案。
2. 大量引用汽车4S店日常工作中的实际案例,让读者很容易产生共鸣。
3. 提供大量有效的图、表等管理工具,使读者拿来即用,成为切实有效的工具书。

本书的读者对象包括:汽车4S店总经理、销售经理、市场经理、展厅经理、销售主管、销售培训师等一线管理人员,以及汽车经销商集团的相关管理人员和汽车主机厂营销管理人员等。

## 图书在版编目(CIP)数据

汽车4S店销售管理实战技巧/王子璐编著. —北京:机械工业出版社, 2013. 6

ISBN 978-7-111-42879-4

I. ①汽… II. ①王… III. ①汽车—专业商店—销售管理  
IV. ①F717.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第127565号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:赵海青 责任编辑:赵海青 陈洁

版式设计:常天培 责任校对:张力

封面设计:马精明 责任印制:李洋

三河市国英印刷有限公司印刷

2013年8月第1版第1次印刷

169mm×239mm·9.75印张·186千字

0001—3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-42879-4

定价:29.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

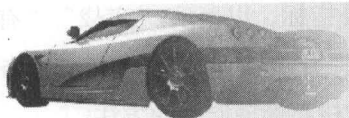
网络服务

社服务中心:(010)88361066 教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010)68326294 机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010)88379649 机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010)88379203 封面防伪标均为盗版



# 前言

2009~2011年是中国乘用车市场发展井喷的三年，政策的利好，市场的导向，使汽车的销量飞速提升。然而，伴随业绩的突飞猛进和人员的过快增长，大部分汽车经销企业的管理水平都来不及跟上市场的变化。

2012年，随着一切利好的结束，乘用车市场进入了微增长时代，市场发展放缓并趋于常态。但是，汽车主机厂对经销商业绩的提升要求仍在继续，经销商自身也期望利润的增长，客户则期待更大的优惠和更好的服务，来自各方面的要求使得原先春风得意的汽车经销企业的管理者们开始压力倍增。

到2013年，中国乘用车蓬勃发展差不多经历了10个年头，也是未来10年发展机遇的开端。虽然一线市场呈现“饱和”的态势，限购、限行的政策纷纷出台，但是二、三、四线市场仍有很多的发展空间。经历了前一个10年的突飞猛进，汽车4S店又该如何在新形势下进一步规范、提升其销售管理水平，使其在未来的竞争中立于不败之地？本书将从汽车4S店销售管理最核心的九大方面进行阐述。

如今，市面上有关汽车4S店管理的培训书籍主要有两类：其一，是针对销售顾问销售技巧提升的书籍；其二，是从管理学角度出发讲解销售管理的纯理论型书籍。前者虽能有效提升汽车销量，但受众群体主要是一线销售人员，过于强调单兵作战能力的提升，未能提供通过管理手段提升销量的方法，对于管理者并不十分适用；后者由于理论性太强，覆盖面太宽，很难快速有效地解决汽车4S店遇到的直接问题。

与其他企业不同，汽车4S店的销售管理是一个“短、平、快”的系统，对



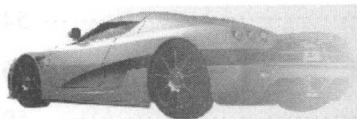
于管理的实战性要求特别高。有别于传统的销售管理书籍，本书着眼于汽车4S店销售的最根本目标——收益，通过对“汽车4S店销售收益逻辑”的分析，找出可以通过管理手段提升汽车4S店销售收益的重要指标，以落实“实战”“有效”为目标，详细阐述管理技巧。前四章主要介绍提升4S店销售管理核心业务水平的技巧，后五章主要介绍4S店销售管理者提升核心管理能力的方法。

本书具有三大特色：

1. 以理论为指导，深入剖析，提供一针见血的解决方案。
2. 大量引用汽车4S店日常工作实际案例，让读者很容易产生共鸣。
3. 提供大量有效的图、表等管理工具，使读者拿来即用，成为切实有效的工具书。

本书的读者对象包括：汽车4S店总经理、销售经理、市场经理、展厅经理、销售主管、销售培训师等一线管理人员，以及汽车经销商集团的相关管理人员和汽车主机厂营销管理人员等。





# 目 录

## 前言

|                         |   |
|-------------------------|---|
| 开篇 汽车 4S 店销售收益逻辑图 ..... | 1 |
|-------------------------|---|

|                           |   |
|---------------------------|---|
| 第一章 汽车 4S 店销售成交率的提升 ..... | 3 |
|---------------------------|---|

|                        |    |
|------------------------|----|
| 第一节 提升销售成交率的流程要点 ..... | 3  |
| 第二节 意向客户的漏斗管理模型 .....  | 11 |
| 第三节 客户级别分类 .....       | 14 |
| 第四节 销售人员效率分析 .....     | 16 |
| 第五节 对内绩效政策的制定 .....    | 21 |
| 第六节 对外促销方案的制订 .....    | 26 |
| 第七节 展厅 5S 管理 .....     | 29 |

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 第二章 汽车 4S 店销售来店量的提升 ..... | 33 |
|---------------------------|----|

|                      |    |
|----------------------|----|
| 第一节 提升销售来店量的要点 ..... | 33 |
| 第二节 来店客户的登记管理 .....  | 40 |
| 第三节 客户来源及形态分析 .....  | 41 |
| 第四节 广告媒体的选择与优化 ..... | 44 |
| 第五节 广告内容的制订与优化 ..... | 47 |
| 第六节 集客到店的流程与方法 ..... | 52 |



|                           |     |
|---------------------------|-----|
| <b>第三章 客户满意度的提升</b>       | 54  |
| 第一节 提升客户满意度的作用            | 54  |
| 第二节 影响客户满意度的因素            | 56  |
| 第三节 提升客户满意度的方法            | 59  |
| <b>第四章 员工的满意度提升</b>       | 65  |
| 第一节 提升员工满意度的作用            | 65  |
| 第二节 影响员工满意度的因素            | 68  |
| 第三节 提升员工满意度的方法            | 69  |
| <b>第五章 汽车4S店销售顾问的有效激励</b> | 77  |
| 第一节 激励的作用与效果              | 77  |
| 第二节 有效激励体系的建立             | 82  |
| 第三节 销售顾问有效激励的方法           | 84  |
| <b>第六章 汽车4S店销售顾问的有效培训</b> | 90  |
| 第一节 培训的作用与效果              | 90  |
| 第二节 有效培训体系的建立             | 92  |
| 第三节 销售顾问的有效培训方法           | 96  |
| <b>第七章 汽车4S店管理者的目标管理</b>  | 104 |
| 第一节 关于目标管理                | 104 |
| 第二节 目标管理的特点               | 108 |
| 第三节 汽车4S店目标管理的方法          | 113 |
| <b>第八章 汽车4S店管理者的时间管理</b>  | 116 |
| 第一节 时间管理的基本工具             | 116 |
| 第二节 汽车4S店时间管理的常见问题        | 121 |



|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 第三节 汽车 4S 店中有效的时间管理方法 ..... | 124 |
| 第九章 汽车 4S 店管理者的沟通管理 .....   | 129 |
| 第一节 汽车 4S 店的沟通障碍 .....      | 129 |
| 第二节 沟通的基本原则 .....           | 133 |
| 第三节 汽车 4S 店的有效沟通方法 .....    | 140 |
| 后记 .....                    | 146 |



# 开篇

## 汽车4S店 销售收益逻辑图



汽车 4S 店销售收益逻辑图



经营一家汽车 4S 店，管理指标非常繁杂。纷繁的数据，让管理者焦头烂额。如果抛开这些繁杂的指标，单从收益的角度去想，可以发现影响汽车 4S 店销售收益的主要因素无非就是三件事：

- 第一，销量管理；
- 第二，满意度管理；
- 第三，人员管理。

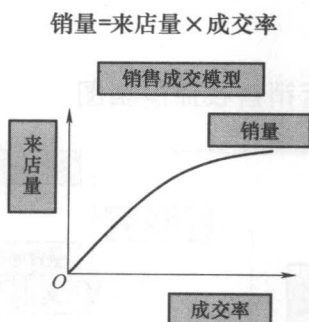
汽车 4S 店运营的核心是销售，销售的重要指标就是整车销量。有效地提升销量始终是经销商所要追求的一个重要目标。那么，如何提升销量呢？将销售管理再度分解可以发现，影响销量的主要两个指标，一个是 4S 店的来店量，另一



个是4S店的成交率。

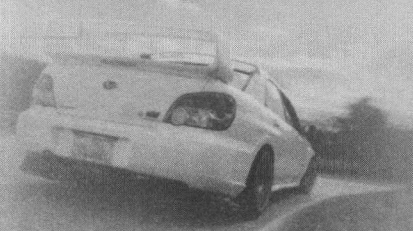
这两个指标的关系可以简化为公式：销量 = 来店量 × 成交率。也就是说，来店量和成交率这两个指标，只要任意提升一项就都可以提升最终的销量。所以销量管理的根本就是找出可有效提升来店量和成交率的工具和方法。

### 销量的来源



影响汽车4S店销售收益的第二个重要的指标是满意度。满意度一方面是指客户的满意，也就是业内常说的SSI（销售满意度）和CSI（服务满意度）；另一方面是指员工的满意。满意度的落实，不是一个单一的项目，其最终效果仍然会体现在经营业绩上。

影响汽车4S店销售收益的第三个指标就是人员的管理，主要包括对销售团队中销售顾问的有效培训、有效激励，以及销售经理自身的目标管理、时间管理和沟通管理等。



## 第一章

# 汽车4S店销售成交率的提升

### 第一节 提升销售成交率的流程要点

成交是销售的目标。在具体的销售执行过程中，我们往往会遇到这样的问题，就是不知道客户进入展厅到底是来做什么的，导致了离销售成交还有十万八千里，让看似成功的销售最后功亏一篑。

做任何事情都要有一个正确的方法和过程。汽车销售由于其产品的特殊性，更是一个注重过程的工作。在汽车销售流程中主要有以下九个步骤：步骤1，客户开发；步骤2，客户接待；步骤3，探询需求；步骤4，产品介绍；步骤5，试乘试驾；步骤6，客户跟进；步骤7，协商议价；步骤8，签单成交；步骤9，客户维系。

在这九步的汽车销售流程中，汽车销售人员往往容易忽视两个很重要的问题：一是，销售人员在整个汽车销售过程中始终处在一个被动销售位置上，只起了一个“问答器”的作用；二是，他们始终不清楚客户为什么要买车。

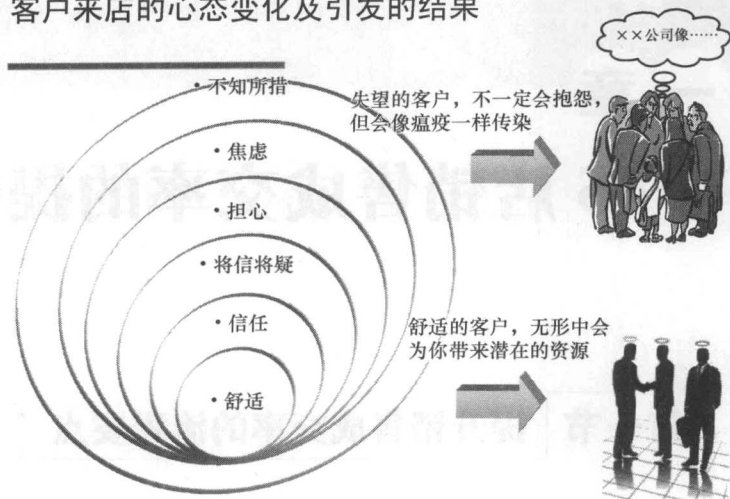
尽管这些销售人员对他所销售的汽车产品的有关技术参数倒背如流，但在销售中却始终忽略了一个重要的问题，即如何有效进行汽车产品的展示与说明。

当客户第一次走进展厅时，销售人员给他留下的印象直接关系到今后的销售。此时，销售人员的“开场白”就显得尤为重要。让客户感到舒适，是影响客户的第一要素。

销售人员可以根据客户的年龄、服饰、语言、肢体语言、态度、气质、

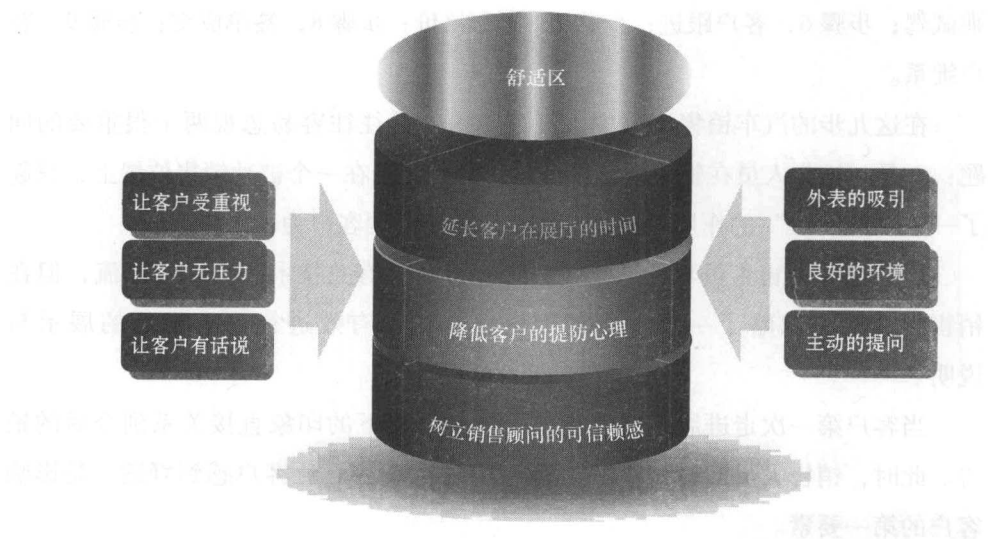


## 客户来店的心态变化及引发的结果



行为，以及所用的交通工具、通信工具九个方面的情况，适时与客户建立情感上的沟通，为后续销售奠定基础，让客户的心态感到舒适，将客户引向舒适区。

## 将客户引向舒适区的意义及方法





在与陌生客户建立一个良好的沟通时，要避免发生以下两种情况：

### 1. 让客户觉得不受重视

客户进入展厅很久了，还没有销售人员注意他们，也没有销售人员出来接待，或者销售人员随便问几句，拿一些资料让客户自己看，把客人放在一边，自己忙其他的事情。

### 2. 让客户觉得太过热情

当客户还处在一种紧张、防御、尚未适应的状态时就受到销售人员太过热情的接待，容易让他们无所适从。

一般来说，销售人员可以通过三个流程来引导客户进入“舒适区”：第一步，引起兴趣；第二步，引发好感；第三步，引发信任。

## 将客户引向舒适区的流程

真实一刻(MOT): Moment Of Truth



比较轻松的“开场白”，可为后续的销售开启一扇窗，建立一座沟通的桥梁。除了语言上的处理外，还要注意“情绪”和“肢体语言”的有机结合，达到与客户有效沟通的目的。

在与客户建立起了融洽的沟通气氛后，接下来的工作就是对客户购车的相关信息进行探询，找到客户需求与汽车产品之间的必然联系，使销售工作有的放矢。在很多情况下销售出现障碍，问题就出在销售人员没有有效地收集客户的信息。

在整个汽车销售的流程中，影响客户选择的最主要的因素是销售人员没有在



客户需求开发的上下工夫，导致销售人员不知道客户的真实需求。最后，销售人员因没有弄清楚客户的需求目标是什么，该目标与自己的汽车产品之间的对应关系如何，而直接影响到了汽车销售业绩的提升。

在探询需求的过程中还要注意，需求有明确需求和潜在需求之分，之所以很多销售人员的成交率不高，就是因为其只看到了客户的明确需求，没有真正了解客户的潜在需求。

### 客户需求的分类



要达成汽车销售目标，销售人员必须对客户的背景、现实存在的问题和困难、购买意愿等方面进行有效的了解。

此时，应该用“开放性问题”的询问技术——6W2H询问技术来完成。

**What:** 客户买什么样的车？

**When:** 客户准备什么时候买车？

**Where:** 客户准备在哪里买车？

**Who:** 谁作出购买决策？

**Why:** 客户为什么要买车？

**Which:** 客户准备采取哪一种付款方式？

**How:** 客户准备怎样达成目标？

**How much:** 客户准备花多少钱买车？

了解需求主要借助“Ask 技术（询问技术）”和“Listen 技术（倾听技术）”。要发觉客户的需求，最简单的方法就是根据平时积累的客户情况，事先





设计一些针对不同客户的问题，编制成一个正确的询问过程，并在每次销售结束后及时进行总结与归纳。常用的问题包括以下几个方面：

### 销售人员应该问什么



#### 问题一：您将要购买的车经常会在什么地方使用？

由于使用的环境不同，客户对车型也会有不同的要求。如果平时行驶的路面比较平整，可以选择底盘较低的车，反之则选择底盘较高、悬架软一点的车。

#### 问题二：您为什么要买车？买车的用途是什么？

客户是“想买车”还是“要买车”，这是两个不同的状态。“想买车”只是一种对现实不满足的表现，“要买车”是一种购车的行为。对销售人员来讲，其就是要通过这样的询问，将客户现实存在的问题扩大化，让客户自己意识到如果不作改变就不可能有正常的生活。这样，通过对客户购买欲望的强化，销售的目标也就水到渠成了。

#### 问题三：您怎样看待汽车销售商的承诺？

如果这位客户在来之前，已经到其他的汽车销售商看过汽车产品，那么销售人员要知道是什么原因让这位客户没有选择之前的经销商，据此而采取有针对性的销售方法。如果这位客户还没有去过其他经销商处，那么销售人员可以通过这个问题了解客户需要经销商作出什么样的承诺、具备什么样的条件，据此来强化自己的销售优势。

#### 问题四：您能描述一下周边的朋友用车的体会吗？

销售人员要充分运用“从众心理”和“零干扰原则”强化客户的需求倾向。



**问题五：除了您之外，还有谁会参与到这次买车决策中来？**

不论是单位采购还是家庭购买，销售人员都需要与最终决策人在购买意见上取得一致。

**问题六：假若这款车适合您的话，您会在什么时候能够定下来？**

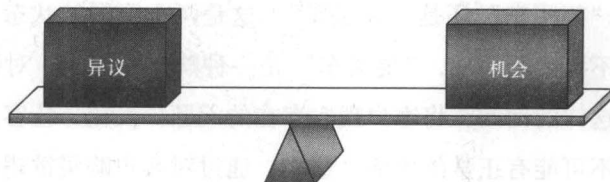
确定客户的购车时间，是判断客户意向程度的重要指标。

在明确了客户的需求后，销售人员应主要与客户一起来讨论有关价格及特殊要求方面的问题。如果销售进行到这一阶段，销售工作已经完成了70%，离销售成功已经不远了，但就是这剩下的工作却让无数英雄竞折腰，让许多即将成交的生意功亏一篑，导致成交率不高。

这个阶段最容易出现的问题是客户的异议、议价、拖延等。对于客户的异议，很多销售人员会感到担心和顾虑，其实作为销售人员应该了解，客户的异议反而是销售的机会，“嫌货才是买货人”。

### 嫌货才是买货人

送她玫瑰，她说对花粉过敏；  
送她巧克力，她说会长胖；  
送她珠宝，她说大家关系还没到那一步……



一般来说，客户的异议来自以下几个方面：

#### 1. 拖延时间的借口

“让我再考虑考虑。”

“今天没带钱，明天上午10点钟，我再过来交订金。”

“这件事情我做不了主，需要向领导汇报才能定。”

“花钱的事我太太说了算，我还得跟太太商量一下。”

#### 2. 对购买承诺的反悔

“我还是再比较一下其他家再定吧。”



### 3. 不断提出新的问题

“还有没有什么赠品?”

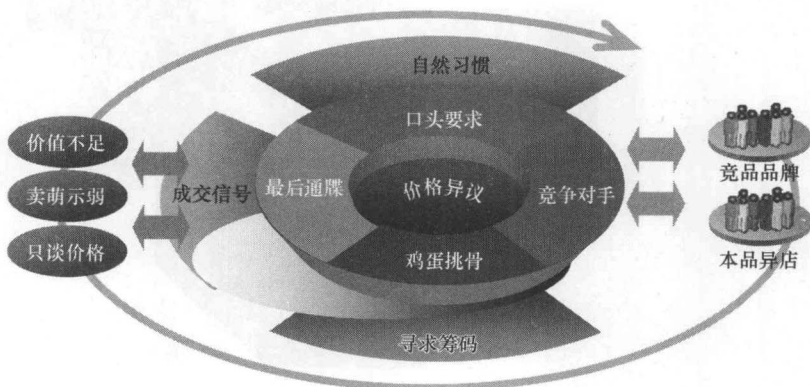
### 4. 价格方面的异议

“再多给我些折扣吧。”

此时,要注意客户提出的是真实的异议还是虚假的异议。对于真实的异议,销售人员要认真对待;对于虚假的异议,销售人员可作为客户对自己的考验,采取其他的技巧进行处理。

在一次购买过程中,客户往往会发起如下四次价格攻势:

### 客户的四次价格攻势



第一次,来自进店的口头习惯:

Q: 这款车多少钱?

A: 19.88 万元。

Q: 怎么这么贵啊,能不能便宜点?

第二次,主要搬出竞争对手打压价格:

Q: ××店可以优惠 7 000 元现金呢,你们怎么不能多优惠些?

第三次,通过产品本身的问题,或个人的需求无法满足等问题,打压价格:

Q: ××功能对我没什么用,而且你们还没有 ×× 功能,再给我优惠些吧?

第四次,最后的通牒:

Q: 你能再优惠 3 000 元我就订了,要不就算了。