

汽车销售

You Will 的 *be Satisfied*

第三本书

[美] 鲍勃·塔斯卡 (Bob Tasca) 彼得·考德威尔 (Peter Caldwell) 著
孙路弘 译

4S店如何平衡赢利与赢得客户满意

4S店如何增加在厂商眼中的分量

4S店如何顺利度过经济危机



4S店镇店三宝之三

奔驰教官孙路弘先生亲自挑选、鼎力推荐
来自福特汽车最成功经销商的实践



中国人民大学出版社
China Renmin University Press



汽车销售的 第三本书

You Will be Satisfied

[美] 鲍勃·塔斯卡 (Bob Tasca) 彼得·考德威尔 (Peter Caldwell) 著
孙路弘 译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

汽车销售的第三本书 / (美) 塔斯卡, (美) 考德威尔著; 孙路弘译.

北京: 中国人民大学出版社, 2008

ISBN 978-7-300-10078-4

I. 汽…

II. ①塔…②考…③孙…

III. 汽车—销售

IV. F766

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 192932 号

汽车销售的第三本书

[美] 鲍勃·塔斯卡 著
彼得·考德威尔
孙路弘 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)
010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)
010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>
<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 160 mm×230 mm 16 开本 版 次 2009 年 1 月第 1 版

印 张 12.25 插页 2 印 次 2009 年 1 月第 1 次印刷

字 数 198 000 定 价 36.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

成功的因素

他，母亲早亡，由祖父母抚养长大；

他，从小学习成绩一般，也没有上过大学；

他，早早地就当了一名福特汽车修理工，进入了 he 从小就向往的行业；

他，毅然辞去福特汽车 4S 店经理的职位，只因在那里他无法达成让客户满意的信念；

他，成为全美国最年轻的福特汽车经销商；

他，取得全球福特汽车销量第一的成就，成为福特最成功的经销商；

他，开诚布公，为福特全球经销商讲授他的成功秘诀；

他，在 20 世纪中期，提出“质量第一”的口号，协助福特走出危机；

他，在福特汽车公司受到仅次于亨利·福特的尊崇；

.....

他，就是汽车经销的传奇，鲍勃·塔斯卡先生。

在出版这本书的过程中美国汽车行业正面临生存危机，编辑部也展开了激烈的讨论是否在此时出版这本书？但是正是文中塔斯卡先生的话坚定了我们出版的信念：“在没有经销商赚钱的年代（20 世纪中期能源危机），我仍然有赢利”，“在今天的市场上，有许多车行在销售新车时牺牲自己的利润。我们所有的同行都理所应当获取公平的利润，我希望通过本书可以帮他们实现。”

是什么令他渡过 20 世纪中期的危机？是什么让他从一个“荒僻之地的无名小卒”成为世界上最成功的福特经销商？

是坚定的信念？这个信念是什么？如何才能坚持？

是高效率的工作？如何做到高效率？

是福特公司的支持？为什么能得到诸多支持？

.....

塔斯卡的成功因素可以使任何人都能获益。不管经济何时复苏，不管这些巨头是否能屹立不倒，交易总是有的，人生总是要度过的，多了解塔斯卡成功的方法，就能多一个险中求胜的砝码。

一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008 年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们 2008 版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。时间才是读者付出的最大阅读成本：

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

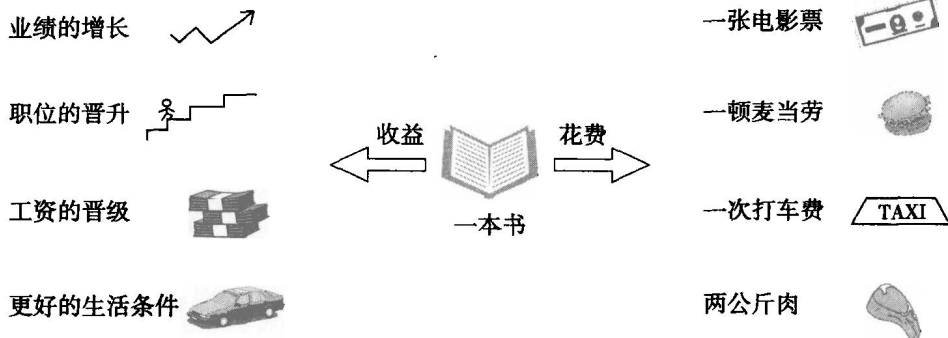
a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。



b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。



主编的话

成功车行的镇店三宝



孙路弘

销售行为学家、高级营销顾问

以销售为主要经营业务的汽车4S店（也称车行），核心工作内容无非两个：一是整车销售，一是售后服务。无论整车销售还是售后服务都是以客户为中心，以客户满意为目标。因此，车行的核心工作目标就是通过销售顾问的工作赢得客户的信任，从而促使客户做出购车决定；购车后为客户提供周到的服务，无论是保养还是维护，从而赢得客户，并在这个过程中赢得利润，持续经营。

简单地说，就是三个关键词，客户、销售和服务。

眼前这套丛书由三本组成，分别是：

- ① 《汽车销售的第一本书》：来自中国汽车销售的实践；
- ② 《汽车销售的第二本书》：来自通用汽车土星品牌的实践；
- ③ 《汽车销售的第三本书》：来自福特最成功经销商的实践。

第一本是为中国的汽车经销商提供的一本以销售为导向的基础战术指导手册，是我结合8年来在中国多个汽车品牌培训、咨询工作中的实践，为车行一线的销售顾问精心打造的专著。2004年第一版获得巨大成功后，我将书中90%的内容更新，新版更具体细致，更具有实战性，更符合中国汽车销售顾问的实际文化水平以及基本素质，使之看懂了就能用上，用上就会有效果，有效果就可以得到订单，得到订单就有机会提供服务，提供服务就有机会创造满意，创造满意就可能获得忠诚客户，并永续经营。

第二本是美国通用汽车土星品牌经销商的实战必备指导手册。通用汽车成功创造了土星品牌，为稳固中档车的市场份额立下了汗马功劳。尽管中国目前还没有这个品牌，但是，中国4S店可以参考和借鉴其经验，快速遥遥领先于其他4S店，从而赢得客户，并赢得市场。

第三本为美国福特汽车经销商的必读作品，也是福特品牌与其他品牌抗争的有力武器。其内容不仅具备实际操作性，也具备提升车行整体竞争力的潜质。福特品牌在中国的业绩有待更进一步提高，其主要原因是忽视了已在美国获得成功的、完整的一套客户服务的做法，要知道所有这些做法在中国都是合适的，都是可以赢得客户满意的。

市场营销这个学科几乎是伴随着汽车行业的发展而成长的。如果按对象来区分的话，营销领域通常会分为三个类别：快速消费品营销、耐用消费品营销以及解决方案的营销。从上个世纪初期开始的市场营销活动几乎都是以快速消费品为核心展开的。而耐用消费品的营销手段、定位、模式完全不同。因此，除了售前对潜在客户的了解和产品介绍非常重要之外，售后服务和维修也非常重要。

素来，耐用消费品营销的发展都是围绕着汽车展开的。当然，解决方案的营销是以IBM软件、硬件捆绑销售开始研究的。营销作为一个系统的社会科学，主要由这三大类产品的市场营销构成。如果你听到有人说“**掌握了汽车的营销，就掌握了营销的精髓**”这样的话，其实一点都不过分。掌握营销可以从掌握汽车的销售、服务入手。营销的核心实质就是赢得客户的好感，并赢得客户的满意，最终赢得客户的一生。

至少在汽车领域，中国每一个汽车经销商都应该具备这三本镇店之宝！当所有的经销商都落实的时候，如果你还没有，那很有可能的是，你已经被汽车领域淘汰出局了。当然，出局了就可以不用购买了，但是，如果你仍然从事耐用品销售，比如冰箱、电视机、家具等，那么你仍然需要这套丛书。从产品的销售到赢得客户信任，到赢得客户满意，到赢得客户的一生。

推荐序

汽车行业的传奇



詹姆斯·戴维·鲍尔三世

J. D. Power and Associates 创始人

我在汽车领域工作多年，目睹了太多传奇经销商在市场中的沉浮，他们到最后都留下些许的印记。有些是积极的，有些是消极的，但他们无一例外都闪耀着各自的风格，都有着对“执行”的领悟。如今，曾经辉煌的汽车经销商，如同西部英雄一样，在群雄逐鹿的世事变迁中渐渐成为过眼云烟了。20世纪50年代，在鲍勃·塔斯卡（Bob Tasca）开始白手起家的同时，全美国约有5万雄心勃勃的企业家在做同样的事情。自那时起，随着汽车行业年销售量的翻番——新车年销售量从7 500 000辆到15 000 000辆——这些企业家的数量却递减到不足15 000家。

汽车经销商的名单册越来越薄，我开始尽快找一些就要消失的传奇，弄明白促使他们有所成就的动机是什么。鲍勃·塔斯卡就是其中的一个传奇人物，也是在我的人生旅程中不太会是偶然相遇的人。十年前的一天，福特汽车公司让我们在经销商体系中进行一次系统的小组座谈会。原因是福特新推出一个策略，就是决心使自己，一个汽车巨头对终端客户和汽车经销商的需求更加敏感的策略，福特想知道这些经销商们内心深处的想法是什么。在小组座谈会中，访谈有时要深入挖掘，要费很大的周折才能调动参与者反馈。当时在其中一个小组中，有个人看上去特立独行。这个人是鲍勃，他驾轻就熟，侃侃而谈，在剩下的三个小时向所有在座的人宣讲“鲍勃经营语录”，讲他是如何关怀客户的。那绝对是精彩的表演！对于小组座谈来说，收获出乎意料，超出想象，简直是一则经典案例。

即使在今天，我重新翻阅鲍勃的书时，我的头脑中仍然闪现着鲍勃在那次会议现场中精彩的演讲片段。难以置信，鲍勃·塔斯卡，区区一个汽车经销商，他的经营哲学如此生动，具有如此强的感染力和说服力。他的个人信仰是他成功的关键，是他在过去几十年间，在偏远的新英格兰南部，他的福特、林肯车行取得这番成就的根本原因。

对于鲍勃经营的车行（国内也称4S店），无论是十年前，还是现在，尤其是在汽车零售这样艰难的行业，他能在赢利丰厚的同时保证客户开心满意——这在汽车行业令人难以置信，而且绝对有料。我坚信，如果是其他行业，他可能干得更优秀。

在《汽车销售的第三本书》中，鲍勃深入浅出地讲述他成功的基本原则，同时穿插许多趣闻轶事，这些栩栩如生的故事背后反应了他严肃的经商思想。在如今日益残酷的市场竞争中，无论你是前辈还是新人，这本书应该是你走向成功的基石。

鲍勃在谈到写这本书的理由时，却让我们惊闻了这个秘密：“从常识来说，了解我成功生意的原则，是容易的部分；按照我说的去严格操作执行，那才是难关！”他接着说，“一旦你领悟了真谛，有了规划，剩下的就是执行了！”他强调，成功是来自实践，而不是机缘巧合。一旦有了起步的眉目，就看你如何对待你的员工，自然你的员工又是如何对待你的客户，而你的客户就是决定你成功的终极因素。一旦客户满意了，成功随之降临，财富滚滚而来——次序不能颠倒。

序

蓝带大奖的归属



感谢我的家庭——过去，现在和将来。眼前，我的孙子卡尔，还有那个要拼命保住学校的校长，他们用对自己学校的热爱激发我帮助他们拯救濒临倒闭的学校。

一天，我七岁的孙子卡尔从学校回到家，眼含热泪地说：“爷爷，我们学校要关闭了。”

我对他说：“卡尔，你真的那么在意你的学校吗？”

他说：“爷爷，我爱我的学校。”

“哦，既然如此，”我说，“相信我，学校肯定不会关闭的。”

于是，我去拜会牧师，谈到：“如果我们把学校变成教区的资产，而不是债务，你同意不关闭这个学校吗？”他同意了。

然后，我发现，学校有太多的债务，而在校生已经从超过 500 人的鼎盛时期减少到现在的 250 人，现实很残酷。但我还是发现了学校的一个宝贵资产，如同新出炉的硬币一样闪闪发光。那就是新来的校长玛丽·卡罗尔·金泰尔修女（Mary Carol Gentile）。如果她没有对上帝投入太多精力的话，她一定会取得巨大的商业成功。

我认为，学校需要做两件事：改进的产品以及恰当的营销。首先，我们找出问题所在并解决；然后，我们就把这个事情广而告之。换句话说，我们采用的就是这本书中所描绘的原则。

我们是如何知道哪里出了问题呢？是这样的，本书的另外一个作者，彼得·考德维尔，是在普维登斯学院教市场营销课程的教授，他建议我们协同马蒂·戈德法布协会（Marty Goldfarb Associates）进行系列的小组座谈会，从而找出问题并获知解决问题的方法，随后，玛丽·卡罗尔修女执行

需要完成的任务就行了。

然后，我们如何广而告知呢？是这样，玛丽·卡罗尔修女全力投入，为的是学校能在三年后获得国家为卓越教育所颁发的大奖：蓝带大奖（Blue Ribbon Award）。这让我们能讲述一个完美故事：到圣洛克学校入学吧，那可是获得国家蓝带大奖的学校。

换句话说，修女在赌未来！她赌的是能否拿到这个大奖，能否用这个目标挑战所有的成员，教师、学生、学生家长作为同一个团队的成员是否能做到。最终他们成功了，无论是从财务意义还是从教育意义，这都是一个“脱贫致富”的现实故事。新生报名如潮，巨额债务消失了，教育内容也更加丰富，良性循环就此开始。

去年秋天，我带着玛丽·卡罗尔修女和另外两个老师赶赴华盛顿，接受总统颁奖。可是一个学校只能有三个人参加现场典礼，玛丽·卡罗尔修女希望我参加颁奖典礼，而我的看法是，过程中谁做的最多，谁才有资格去领奖，与总统握手。后来，还是他们去了。

今天，毋庸置疑，圣洛克学校在罗得岛约翰斯顿地区是最优秀的学校。为了让它变得更好，我们准备建立一个活动中心，一个集体育运动、应用科学，以及各种体现合作价值的团队训练于一体的教育场所。当然，其他的学校也可以共享这些设施。

我希望写一本书来帮助他们筹到足够的钱建立这个活动中心。当你购买本书时，你就是在帮助我们创造未来革命性的教育方式。也许，你会好奇地问：“塔斯卡，既然你如此成功，为什么不直接给学校投资呢？”我当然可以投，但那就等于在违反我自己的原则，而我还在不断地用这些原则来教育所有的孩子。那就是：想得到什么，应该自己去挣！

所以，69岁的我，仍然在努力学习写作并最终成为作家，就是希望以此可以挣到一个活动中心。你该知道了吧，在成为作家这个新的专业领域我肯定会快乐。

目 录

前言 后院的那个胖技工 1

第一部分 商业基本原则：你想经营何种生意

第 1 章 没有劣狗：任何生意都可以赚钱 14

第 2 章 为预测下赌：成功的开始 25

第 3 章 销掉更多的产品：让更多人快乐 32

第 4 章 简单的绝对魅力 46

第二部分 首要工作：创造客户满意

第 5 章 绝不愚弄客户：重新赢得客户 58

第 6 章 客户满意度的衡量：如何衡量感觉 68

第 7 章 服务是根本 77

第 8 章 永不让价：价值永远打败价格 93

第 9 章 激活滞销商品 103

第 10 章 汽车销售的第二次革命：聪明地买车 112

第 11 章 甚至制造者也不愿意购买：预测
热销商品 123

第 12 章 质量第一：一次革新背后的故事 130

第三部分 引领客户满意

第 13 章 听那些比你聪明的人说什么 148

第 14 章 超强充电！提升效率之关键因素 153

第 15 章 不仅要让客户满意，还要让他们幸福 160

第 16 章 领导力：不是奖杯，而是永恒的挑战 166

附录 A 销售行为标准 175

附录 B 服务标准 176

译者后记 177

前言

后院的那个胖技工



真实的故事：一个满意的客户

那是1957年早秋的一个周六下午，我正忙着修理一位客户的车，当然是在我自己的车行，塔斯卡福特车行。那是三年前，我27岁时创办的。创业初期，我根本不认为这个生意有什么难的：首先专注于把车调整好，然后专心销售就行了——这样，客户自然就会满意，因为以前没有谁被真正理解并感到满意。所以，开业没有多久，我就决定延长营业时间，不仅晚上，而且周末也照常开。那个时候，没人这么干，从来没有人周末还营业。不过，我不得不这么干，因为我要让客户满意。起初，店里的员工不接受，他们晚上、周末都不来。我就说，要不先坚持一个月，不然咱们就关门歇业，这个生意就别做了。听我这么说，他们改变了主意，没有多久，他们就发现，其实没有想象的那么糟糕，赢得客户的满意对生意是有回报的。所以，那个周六的下午，我会在店里为客户的车更换水泵，这样周日客户就能用上车。

开始，我既是销售，又是修车技工，还是总经理，说实在话，其实只有我是唯一的全职员工。到了1957年，我的业务发展迅猛，一年内扩张搬家三次，最后搬进现在的地址：罗得岛普罗维登斯东部的陶堂大街777号。随后五年，777号就成为了世界上最大的、最知名的福特经销商。当时，我虽然已经雇用了几个技工，可有时我仍然亲自给客户修车。我总是比其他任何人都勤奋，并且这个星期六我当值。所以，我才会在这个时候出现在车行。

1957年的那天我记得太清楚了，是九月那种晴朗，炎热如夏的天气，只要在新英格兰住过的人都肯定知道。那一年，这种气候来的还特别早，

大部分人还在海边沙滩度假。修理车间外面的柏油路都被烤软了，甚至可以清晰地看见从地面蒸腾飘起的热气。我抹了一把前额的汗，抬头看见一辆崭新的车开进了车行，车速都没有降，急刹车时轮胎在地面扭蹭的嘎吱声传了出来，引擎盖的缝隙中涌出浓厚的白烟和热浪。

司机将车猛然停在我正在修的车前面，我立刻就看出来这个人肯定是福特公司内响当当的人物。因为他开的是一辆试验车，只有福特高层的人才可能开这样的车。我基本上可以确定，这就是将要推出的全新埃德赛尔(Edsel)，是1958年福特中等价位的主打车型。

车门打开，那人走过来对我说：“孩子，大周六能找到一个还营业的店可真是运气。我这个车过热了，可是，我必须要去科德角半岛参加一个婚礼。现在都快晚了，你能帮我修好吗？”

他言行中透着焦急，而且行色匆匆。但看得出来，平日里他一定是一个注重礼节的人。

不用开引擎盖我就知道，这不是一个立刻可以修复的故障。我核实了我的猜想，果然是辆埃德赛尔，那就意味着，不是更换一个零件那么简单的事情了。而且，我肯定也没有这些零件。“没有问题，我可以修。”我说“但是，今天估计是不行了。不过，我倒是可以为您做点事情，您把要去的那个地方的地址给我，然后开我的车去。明天上午我把修好的车给您送过去，我再把我的车开回来。”

他惊讶地问：“你可以这么做吗？”

“当然了！”我毫不犹豫。

这个家伙真的开走了我的车，我甚至都没有要他的名字，当然，也不用担心，他的车比我的车贵多了。

星期天的早晨，我问妻子愿不愿意到科德角半岛逛一圈。她当然同意，我们驾乘着福特还在实验阶段的汽车，到了科德角的那个地址，门卫告知我昨天那个家伙停车的位置，我将他的车留在了那里，用我另外的一套钥匙开回了自己的车。那天，我们也算是在科德角休闲度假，然后开车回家。当时，并没有想到其他的什么，安排这样的车辆交换其实是我诸多类似业务中的一个。

一周后，我从展厅的邮箱中看到与众不同的福特公司邮件。信封的封面非常正式，“呈交罗伯特·F·塔斯卡总裁，塔斯卡福特车行”，信中写道：