

QICHE YINGXIAO GUANLI DE 268 FAZE

汽车营销管理的

● 丁一 著

268 法则

- 让汽车品牌不断闪光，“做品牌，提销量”
- 零库存、JIT-DIY
- 经销商是汽车公司的第一客户，它壮大我成长
- 建立企业教学型组织
- 培训体系是汽车公司管理水平的一面镜子
- 顾客和客户都是汽车公司和经销商的资产
- 员工第一、顾客第二
- 培养技术明星
- 100 个 MOT，培养终身客户



人民交通出版社

China Communications Press

汽车营销管理的

268法则

● 丁一 著

人民交通出版社

内 容 提 要

本书围绕汽车公司和汽车经销商从业人员所关心的营销管理、培训、经销商经营、销售、服务、计算机应用等方面的问题,以 268 个法则的形式逐一阐述了如何提升汽车品牌、如何使经销商赢利、如何提高管理水平和服务水平以及如何培训销售人员。全书由营销管理篇、培训篇、经销商经营篇、销售篇、服务篇、终身客户篇、营销 E 术篇和附录 8 个部分组成。

本书可供汽车公司管理人员和汽车经销商从业人员使用,也可供汽车行业的其他人员学习参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

汽车营销管理的 268 法则 / 丁一著. —北京: 人民交通出版社, 2006.3
ISBN 7-114-05959-0

I. 汽… II. 丁… III. 汽车工业 - 市场营销学
IV.F407.471.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 023196 号

书 名: 汽车营销管理的 268 法则

著 作 者: 丁 一

责任编辑: 翁志新

出版发行: 人民交通出版社

地 址: (100011) 北京市朝阳区安定门外外馆斜街 3 号

网 址: <http://www.ccpres.com.cn>

销售电话: (010) 85285838, 85285995

总 经 销: 北京中交盛世书刊有限公司

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京宝莲鸿图科技有限公司

开 本: 787×980 1/16

印 张: 17.5

字 数: 270 千

版 次: 2006 年 5 月 第 1 版

印 次: 2006 年 5 月 第 1 次印刷

书 号: ISBN7-114-05959-0

印 数: 0001~4000 册

定 价: 28.00 元

(如有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)

前言 *QIANYAN*

做好产品品牌来提升销量，这应当是包括汽车、手机、电视机等所有依赖经销商网络营销的厂家应当采取的主要营销策略。但是，21 世纪初中国汽车市场竞争激烈的情况下，有的汽车公司盲目地扩大产能和推出新产品以争夺市场份额；有的汽车公司为了完成销量采取对经销商“压库”、“经销商买断包销”、“品牌特许经销商向非品牌经销商兜售缓解自身压力”等方式创造即时的业绩；有的汽车公司不顾汽车质量对经销商和客户的影响，在品牌越做越差的情况下没有经过科学的选择产品生产流程就盲目生产产品，造成数以千万元的损失；有的汽车公司仍然以卖方市场的老大自居，不把经销商这一汽车公司的第一客户放在眼里；有的公司员工缺乏执行力度，汽车公司的许多先进流程无法执行。

所有这些不重视汽车品牌增长，不注意在营销管理、经销商维系、从业人员培训、终身客户培养等方面进行软环境建设，都将使得汽车品牌影响力、销量和市场份额下降。到 2015 年能够在中国市场上生存的汽车公司不可能像今天这么多，各个汽车公司的市场份额将会完全改变。谁不重视品牌营销管理和生产管理要遵循的法则，谁就有可能被淘汰出局。

我将发达国家和国内汽车公司的营销管理进行了对比，可以说国内许多汽车公司在品牌经营、经销商维系、培训体系、营销 E 术等许多方面与发达国家汽车公司在这些方面的经营意识、经营理念、经营方法、经营手段还有相当大的差距。汽车公司和许多国内其他企业一样，首先要有良好的体制。在这个体制的保证下，领军人物早于竞争对手掌握买方市场的营销理念和方法非常重要。国外许多公司设立品牌总监或品牌顾问职位，让那些视野开阔和市场营销经历丰富的人维护和监督企业品牌的成长，这是值得我国各个汽车公司学习的。过去的 5 年，中国的汽车工业令世人瞩目，未来中国汽车市场还将充满着生机和活力，对各个汽车公司来说是机遇和挑战，

祝愿中国汽车业永远朝阳。

读过本书的人,一定有许多感想,欢迎大家与我交流,我的电子邮箱地址是 `websolutions@shaw.ca`。在此书的编写过程中,同济大学的曹炽康老师给予了我很多帮助,在此表示我的谢意。

作 者

2005 年底于上海

目录 *MULU*

营销管理篇

1. 认清买方市场、认清差距.....	3
2. 企业具有良好的体制是在汽车买方市场环境下生存的基础	5
3. 重视产权分配机制和监事会的作用	5
4. 选择重要的领军人物	7
5. 国内大企业的总经理要转变用人思想	8
6. 领军人物要了解基础的工作	8
7. 聘请有买方市场经历的人	9
8. 考核汽车公司的绿色销量	9
9. 市场在动,人事也要随动	10
10. 汽车销售第一经理人要掌握维系品牌不断闪光的方法	11
11. 雇佣对 SSI/CSI 有深刻理解和有办法提升的人	11
12. 设计产品要遵守精细、简单和容易操作的原则.....	13
13. 中国汽车制造业要多向日本人学习	13
14. 高品质零部件是高质量汽车的关键	14
15. 生产安全设备完善的车和教育开车人	14
16. 研究开发可靠的电子控制装置	15
17. 生产耗油低的汽车提高产品竞争力	16
18. 生产适合中国国情的“小钢炮”	17
19. 生产的汽车要符合环保要求	18
20. 生产的产品要明确分析出客户群	19
21. 新产品开发要遵守的原则	20
22. 新产品开发要遵守的流程	22
23. JIT - DIY	25
24. 外国品牌要起中国名	26

25. 树立人人皆知的质量思想	26
26. 汽车公司的全面质量管理	27
27. 汽车在仓储运输中所需要注意的问题	28
28. 销售中的质量管理	29
29. 重视经销商集团的作用	30
30. 重视汽车市场、汽车大道、汽车园区和汽车城的作用	31
31. 什么是品牌专卖经销商	34
32. 经销商网络布局的原则	35
33. 展厅设计要遵循的原则	36
34. 资源分配模式	38
35. 加强区域管理	38
36. 培训区域经理	40
37. 品牌培育	42
38. 抓品牌还是盲目抢占市场	42
39. 绿色汽车销量与完成刚性指标	43
40. 产品上市	44
41. 促销活动	44
42. “先炒后卖”	45
43. 多做无声召回	45
44. 学学康熙微服私访	46
45. 员工不是螺丝钉,而是发动机	47
46. 企业需要不断地进行流程再造	48
47. 汽车销售公司必要的部门	51
48. 要树立经销商是汽车公司的第一客户的思想	52
49. 建立与经销商沟通的渠道	53
50. 重视产品说明书的编撰	54
51. “压库”实际上在葬送汽车品牌	55
52. “代言人”方式的品牌营销	57
53. 差异化销售塑造汽车品牌	58
54. 汽车公司重视租车行业带动汽车销售	60
55. 汽车拍卖促进了汽车循环	60
56. 废车场是中国多数城市尚未开展的生意	61
57. 消费者的保护	61
58. 谁不开展汽车金融业务谁就会失败	61

59. 利用金融产品的利器	62
60. 克服缺乏信用体系的现状	63
61. 经销商是金融机构和消费者之间的中介	64
62. 分期付款的方式销售汽车	64
63. 融资租赁的方式售车	65
64. 后期购买分期付款的方式	65
65. 国外成熟金融产品哪项适合中国市场	66
66. 审视目前金融产品开展情况	66
67. 个人信用体系促进了二手车销售	67
68. 重视欠款注册和事故档案数据库的建设	68
69. 知己知彼,百战百胜,了解世界汽车公司	68
70. 改革开放,市场第一	73
71. 日本汽车发展是以私人股份制为基础的	74
72. 学韩国重视发展民族品牌汽车、汽车企业重视质量	75
73. 合资企业为中国汽车工业发展做出贡献	76
74. 克服合资企业中的不和谐之音	77
75. 重视企业的无形资产建设	78
76. 价格竞争的背后是企业文化之争	79
77. 民族品牌汽车	80
78. 自主品牌汽车不是一个符号	82

培训篇

79. 汽车公司和经销商都要重视培训	87
80. 汽车公司要对培训投入	88
81. 汽车公司要改变现有的培训制度	88
82. 建立企业自己的培训体系	89
83. 为经销商培养五类汽车人才	90
84. 建立企业的人才库和企业人才准入制度	91
85. 汽车公司要善用外包	92
86. 汽车公司要有服务经销商的理念	93
87. 汽车公司为全国经销商建立时时大学	94
88. 培训模式	98
89. 汽车公司本部工作人员也要进行培训	100
90. 建造企业教学型组织	100

91. 汽车公司派驻区域的管理人员要经过培训	102
92. 汽车公司要设立培训经销商总经理的课程	106
93. 汽车公司要设立培训经销商服务经理的课程	110
94. 汽车公司要设立培训经销商前台接待的课程	112
95. 汽车公司要设立培训销售人员的课程	113
96. 汽车公司要设立培养终身客户的课程	116
97. 汽车公司要设立产品知识的课程培训	117
98. 汽车公司要设立电话标准使用的培训课程	119
99. 汽车公司要设立行销的培训课程	122
100. 经销商从业人员的进店基础培训	123
101. 汽车公司以多种多样的方法开展经销商从业人员的培训	124

经销商经营篇

102. 看清中国经销商与发达国家经销商的差距	129
103. 品牌是无形资产	129
104. 消费者认知品牌	130
105. 经销商是汽车品牌在地区的形象代言人	131
106. 认清经销商的无形资产是发展汽车品牌的根本	131
107. 形象影响品牌, 形象决定命运	132
108. 铸就经销商品牌	132
109. 维护和发展品牌	133
110. 诚实经商, 长远发展	134
111. 经销商经营的灵魂	134
112. 遵循敞开思想、海纳百川的原则	135
113. 培养有价值的 CEO	135
114. 借鉴索尼公司培养人才的观点	136
115. CEO = 半个 CFO	136
116. 一天伊始先做最不愿意做的事情	139
117. 会生活才会工作	140
118. 经销商评级的重要指标	140
119. 经销商的通讯设施	141
120. 管理者也要注意其他通讯设施对形象的影响	143
121. 经销商各个部门要配合默契	143
122. 精干的团队人员组成	144

123. 权力下放给各个部门经理	145
124. 从业人员闲着也会降低经销商的形象	145
125. 管理者也是规则和表格的设计者	146
126. 用数字对各位经理进行绩效考核	146
127. 创造一个和谐、亲和的环境	147
128. 完成销售目标	147
129. 团队精神	148
130. 销售团队人员组成	148
131. 发挥团队销售优势	149
132. 确定销售人员的数量	149
133. 经销商的价格管理	150
134. 价格控制从用统一印刷的正规销售合同抓起	150
135. 分销中心监督管理作用非常重要	152
136. 选择理想的销售人员	153
137. 培养销售人员的能力	154
138. 培养每个员工工作的自觉性	155
139. 要留住人才	155
140. 留住人才的方法	156
141. 努力让员工都成为罗文	156
142. 激励员工	158
143. 刚柔相济	158
144. 对不同文化水平的员工采用不同的刚柔管理	159
145. 发扬员工的自主管理意识	159
146. 顾客第二	160
147. 佣金透明化管理是对销售人员的极大尊重	160
148. 注意精神鼓励	161
149. 对员工要一视同仁,创造一个员工熔融的平台	161
150. 借鉴 EAP 项目	162
151. 培养销售明星	162
152. 客户信息是公司的财富和机密材料	163
153. 注意展厅的形象管理	163
154. 避免展厅内不良现象的出现	164
155. 什么都做并不专业	164
156. 讲究广告宣传的艺术	165

157. 学习先进的管理方法	165
----------------------	-----

销售篇

158. 认清国内汽车销售人员的差距	169
159. 有魅力的第一印象是通往成功大门的敲门砖	169
160. 创造良好的第一印象	170
161. 通电话中基本的商务礼仪	170
162. 热情是最基本的	171
163. 诚挚创造销售	172
164. 销售开始时首先要发现顾客需求	172
165. 询问了解顾客需求	173
166. 销售过程中要学会赞许	174
167. 善于聆听	174
168. 不要诋毁其他品牌、在比较中找特点	174
169. 优秀的销售人员应当懂得很多其他知识	175
170. 重视品牌销售	176
171. 准备充分的专业知识	177
172. 学会用通俗的语言讲解	177
173. 回答问题要明确、简洁	177
174. 赋予语言更多的感染力	178
175. 利用肢体语言	178
176. 告诉顾客汽车的安全装置	179
177. 不要伤害顾客的自尊心	180
178. 来经销商的顾客一定有目的	180
179. 你要主动邀请顾客试车	180
180. 不懂就查资料体现诚挚的态度	181
181. 不同的顾客要采取不同的接待方式	182
182. 辨别顾客的购买能力,避免浪费时间	182
183. 采取积极的态度克服顾客的异议	182
184. 你的单位时间产出率是多少	183
185. 顾客购买前心中的天平	183
186. 克服心理障碍、主动出击	184
187. 为拍板做好准备	184
188. 告诉顾客多种购买汽车的方式	185

189. 给贷款经理一个机会	186
190. 把握给顾客名片的时机	186
191. 认真做好提车讲解、增加品牌的价值	186
192. 要理解潜在客户和产品的关系	190
193. 什么是“一对一”式的销售服务	190
194. 行销扩大市场	190
195. 积极应对拒绝	192
196. 保持沟通,有需求的时候第一个想到的就是你	192
197. 从不独自吃饭	192
198. 活着就要不断地经营自己	193

服务篇

199. 汽车公司要重视售后服务	197
200. 维修站的各种标志要醒目和清晰	197
201. 服务经理的职责	198
202. 扶植蓝领技术工人	198
203. 服务明星是企业核心竞争力的关键	199
204. 培养服务明星	199
205. 品牌汽车故障数据库的建立	200
206. 不允许客户进入车间	200
207. 维修接待	201
208. 维修技术工人的工具管理	201
209. 提升维修服务管理的指标	201
210. 服务体系	202
211. 设计好维修预约、接待和诊断流程	202
212. 在维修接待中树立正确的态度	204
213. 维修接待中常用的语言	204
214. 维修诊断中避免使用的语言	205
215. 服务经理是品牌产品的代言人	206
216. 正确地输入保养内容	206
217. 向第一次来保养的客户说明内容	206
218. 规范初步报价流程	207
219. 增补项目报价流程	207
220. 技师完工检查流程	208

221. 完工收款时常用的语言和有关步骤	208
222. 维修信息录入和回访	209
223. 维修服务促销	209
224. 提高首次回厂保养率检查	210
225. 对待抱怨的客户	210
226. 克服异议	211
227. 对待无理取闹的客户	211

终身客户篇

228. 顾客和客户都是无形资产	215
229. 企业客户关系管理中的头号问题	215
230. 影响客户满意度的因素	216
231. 培养终身客户的关键在细节	216
232. 将客户资源作为资产来管理	217
233. 管理顾客和客户资源	218
234. 细分客户群	218
235. 培养终身客户要做的工作	220
236. 汽车公司客户服务中心的支持	220
237. 服务车	222
238. 建立为客户服务的温馨之家	222
239. 创造随时服务的理念	223
240. 管理者要有“用户永远是对的”的经营思想	223
241. 经销商是联谊会的组织者	224
242. 经销商要有技术过硬的维修技工	224
243. 真诚的服务赢得客户的信赖	224
244. 了解客户满意度指标	225
245. 不断提升客户的满意度	226

营销 E 术篇

246. 只有 E 化企业管理才能进一步提高企业管理的水平	231
247. 企业第一把手应当懂得一些 IT 基本名词	231
248. 企业的 CEO 一定要有互联网知识	232
249. 企业要重视 B2C 的作用	232
250. 应当怎样设计企业 B2C 网站	233

251. 选择 B2C 网站的服务器	234
252. 销售过程中的 CRM 管理	234
253. 使用记录和应用软件避免销售人员之间的矛盾	235
254. 重视用计算机管理销售回访和售后服务回访	236
255. B2C 网站直接销售汽车	236
256. B2C 网站中介销售汽车	237
257. 经销商使用电子邮件	237
258. 建立 B2B 网站	237
259. 建立企业的 B2E 网站	239
260. 建立企业的时时大学	239
261. 建立 B2P 网站,重视企业宣传	239
262. CRM、ERP、SAP 在中国的应用	240
263. E 化零部件制造商和汽车生产商	241
264. 维修信息数据库	242
265. 用互联网建立产品开发选择平台	243
266. 重视 CIO 职位	243
267. 经销商也要充分利用互联网技术	244
268. 时常查阅网上信息	244
附录 汽车营销管理英文缩写	257

营销管理篇

YINGXIAOGUANLIPIAN

- ◆ 买方市场营销
- ◆ CEO 的重要使命
- ◆ 产品选择流程是企业的第一流程
- ◆ 适合中国国情的“小钢炮”
- ◆ 流程为什么需要持续性改进
- ◆ TQM 全面质量管理
- ◆ 学学康熙微服私访
- ◆ 经销商是汽车公司的第一客户
- ◆ 员工不是螺丝钉



1. 认清买方市场、认清差距

1984 ~ 2002 年之间中国的汽车市场一直处于卖方市场。所谓汽车的卖方市场就是厂家供货量小于市场需求量的市场,这时候的汽车生产厂方和经销商都是大爷,是可以获得暴利的一方。

2003 ~ 2004 年中国国内所有品牌汽车 100 多个汽车产品的轮番降价标志着汽车卖方市场的结束。认识到这一点对汽车公司总部、区域管理部门和经销商都显得很重要。因为长期在卖方市场经历过的企业和人没有残酷竞争的买方市场的经历和经验,如何清醒地认识到这一点将有助于提高汽车公司应对到来的买方市场的能力。中国汽车公司已经由卖方市场时的汽车资源分配型向买方市场的为经销商服务型的转变,国内汽车公司没有认识到这一点的还大有人在,有些汽车公司领导到大区进行所谓的市场调研或指导,召集经销商开会,讲一些空洞无味的大道理的落后的经营理念,这不仅仅耽误大区主任或经理的接待时间,这些“上级领导”的指示会让经销商哭笑不得,损害了汽车公司的形象。在 2002 ~ 2004 年期间,上海市的房地产业暴涨,有的楼盘还没有开始建设就全部卖出,这是提供量明显小于需求量的供求不平衡所自然形成的资源短缺的卖方市场。卖方市场的特点是:产品的质量保障较低,短期内产品的价格有可能快速上扬,卖方是主宰市场的主人。相比之下,在加拿大的温哥华地区,大量装修完毕的公寓等着人们去挑选,家具、装饰画和屋内摆设都是由专业人士设计的(所有这些全部赠送),低息贷款在 1 个小时内就可以办完。买方市场的特点是产品质量保障高,买主是主宰市场的主人,顾客是上帝。

汽车卖方市场和买方市场有着明显的不同,主要表现在:

第一,卖方市场时汽车生产厂家的利润高(20% ~ 30%),而买方市场的北美汽车厂家的利润小于 9%。面对着高增长的市场需求,国内一些小企业匆匆忙忙上马,一些拼装的汽车不符合安全和尾气排放标准,质量也没有保证,消费者对质量的投诉案件多。厂家对新车的书面质量保证较低,与发达国家买方市场对新车的质量保证还有相当大的差距(美国和加拿大各个厂家对新车的保证都是:全部保证为 3 年,5 年主要零部件,车身防腐锈穿为 12 年,2 年免费换机油,2 年由 AAA 公司提供的免费 24 小时救援服务)。政府管理机构