

- 提升汽车营销人员职业素质
- 规范汽车营销管理职业标准
- 细述汽车行业经营管理要点
- 塑造汽车职业经营管理精英

汽车职业经理人

3 大方略

汽车经营与管理职业化塑造丛书

刘同福 李升◎编著

QICHE ZHIYE JINGLIREN 3 DA FANGLUE



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



汽车经营与管理职业化塑造丛书

汽车职业经理人 3 大方略

刘同福 李 升 编著



机械工业出版社

本书根据汽车职业经理人工作岗位需求,详细地介绍了营销策划力、服务力、沟通力、协调力和领导力的培养和提高,补充其经营管理、人力资源管理 etc 必备知识,以提高汽车职业经理人的实战经验和理论水平。书中着重从汽车职业经理人所必须具备的三种方略出发,深入阐述了营销策略、经营谋略和管理方略的提升之道。

本书适合作为汽车职业经理人的培训用书和自学读本,也可作为汽车行业营销策划人员、销售人员、业务接待人员及相关人员提升职业能力的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

汽车职业经理人3大方略/刘同福,李升编著. —北京:
机械工业出版社, 2009. 10

(汽车经营与管理职业化塑造丛书)

ISBN 978-7-111-28400-0

I. 汽… II. ①刘…②李… III. 汽车工业—工业企业
管理 IV. F407.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 173315 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:高金生 责任校对:张薇

封面设计:王伟光 责任印制:李妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2010 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm · 11.25 印张 · 275 千字

0001—4000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-28400-0

定价:29.80 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

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者服务部:(010)68993821 封面无防伪标均为盗版

从 书 序

面对单车利润不断减少的新车销售市场，各汽车经销商除了加强售后服务以增加利润来源之外，形成规模效益和稳定的顾客群体也成了目前汽车经销商持续发展的主要途径。因此，汽车经销商的当务之急是在短时期内培养更多优秀的销售人员和服务人员。

汽车经销商间激烈的角逐，本质上意味着人才的竞争。发展的关键要素是人才，人才的关键是素质问题，职业化是提升我国汽车经销商人才素质的核心。具有竞争力的汽车经销商更需要大量的职业化人才，高素质的职业经理人和职业化的员工，是汽车经销商真正的核心竞争力。

不仅仅是汽车经销商的经理人需要职业化，员工也需要职业化，技术人员也需要职业化，职业化是提高个人与组织竞争力的必由之路。

我国很多汽车经销商与发达国家的汽车经销商相比竞争力很弱，最重要的原因就是汽车经销商人力资源普遍存在的问题——管理者和员工的职业化素质不高！在经济全球化的浪潮下，我国汽车经销商目前都正处在由经验型管理向职业化管理的转型过程中，能否尽快地彻底实现这种转型，直接关系到每个汽车经销商在未来的市场竞争中的生存发展能力。要实现这种转型，我国汽车经销商首先必须形成职业化的管理者和员工队伍。

据调查资料显示，90%的公司认为，制约企业发展的最大因素是缺乏高素质的职业化员工。专家呼吁：“职业化是我国汽车经销商发展的核心竞争力。”

在对300名中层经理的调查中，有86%的人认为汽车经销商领导者职业化素养亟待提高，“职业化”问题已经成为影响汽车经销商管理与发展的重要因素。

造成汽车经销商的管理者和员工职业化素质差的现

状，有我国职业化教育薄弱、市场化历程短等诸多原因，更重要的是大部分汽车经销商都忽视了职业化素质与职业竞争力的培训。管理者和员工职业素质的问题，目前已经有很多汽车经销商将其摆到了管理的核心地位。提升管理者和员工职业化素质与职业竞争力，才能真正提升汽车经销商的核心竞争力！

职业化是员工职业生涯发展的阶梯，职业化管理队伍是公司迈向成功的前提，职业化团队是公司提升核心竞争力的关键。

本套丛书立足我国汽车经销商现状，从实用、实战角度出发，结合实际工作的具体情景，旨在帮助汽车经销商形成职业化所需要的各种职业技能，帮助相关人员提高实际工作能力，力求最大程度地满足汽车经销商在管理者和员工职业化素质和能力方面的要求。

职业化，是社会分工、经济发展的必然选择；职业化，是国际化的职场规则。随着全球经济一体化进程的加速，只有懂得职业化规则的人，才能参与现代市场竞争，获得发展的机会。

编 者

前言

唯有率先提升，才能领先：

在中国做大做强了的汽车企业毕竟是少数，绝大多数的汽车企业发展都很缓慢。为什么中国绝大多数的汽车企业都是如此呢？世界上的任何事物都有其内在的规律性，做企业也是一样，它的发展也有一定的规律性，如果你能掌握住这种规律性，并且利用好这些规律，就可以在企业的发展过程中，少走很多弯路，最终到达成功的彼岸。

当今，中国的汽车业正面临着前所未有的竞争，如何在竞争中使企业保持不断的发展，并能最终取得胜利，取胜之道只有一条，那就是：唯有率先提升，才能领先。

中国汽车企业竞争力正在进入一个关键时期：

与大工业时代相比，21 世纪的市场格局发生了根本的变化。经济结构变动空前活跃，发展空间急剧扩大。网络时代的到来，知识经济的出现，经济全球化、市场一体化经济格局的形成，给中国的企业带来了历史性的机遇和挑战。知识和信息将取代传统的资本和资源，成为推动经济发展的最主要力量。如何拓展国际化的战略视野，适时转变企业经营方式，已经成为企业持续发展的重要课题。

近几年来，处于市场竞争下的中国汽车企业利润受到了多方面挤压而大幅下降，这表明了中国汽车企业竞争力正在进入一个关键阶段，企业竞争力正处在一个转变的时期，过去企业竞争力的来源很大程度上是依靠资源优势，利用高额差价来获得利润，现在，这样一种竞争力方式，逐渐要转化为以能力优势，提供高附加值服务来获得利润为主，企业必须能够培育起自身的能力从而获得竞争力，这是一个重大转折的关头，过去积累的经验将变得毫无价值。以资源优势为主体的竞争模式，曾连续几十年作为企业的竞争力而为企业创造了“过去的美好时光”。但现已

不可能回到“过去的美好时光”，随着市场核心要素的转换和演变，传统的成功的企业竞争模式也迅速随之而衰退，竞争模式正由低级模式向高级模式提升。在这样的情况下，企业必须学会竞争的技巧与方法方能获得很强的竞争力，才能保持企业继续发展。

通过竞争优胜劣汰是社会与经济自然规律，人类社会的发展已经充分证实了这一点。先进的战胜落后的，只有保持本身的先进性才能前进，才能向前发展，才能适应历史潮流。

任何产业发展到一定阶段出现饱和，竞争进入白热化阶段，在愈演愈烈的竞争环境下，一些企业陷入了深深的困惑：市场价格不断下降、企业成本不断上升、企业的利润空间不断压缩、客户需求不断下降。种种的困惑使部分企业经营困难，举步维艰，在市场上处于上不去，退不出的尴尬境地，归根结底是经济发展的变化所造成的。传统经营方式正在走向尽头，难以适应变化的市场。在这种情况下，企业就需要思考下一步如何做，这就需要一个先进的战略思考指导下一步的行动。

提升，是中国汽车企业持续发展的动力：

如何突破传统经营模式，进行新的战略重构，正在考问每一个身处其中的变革者。

提升无疑已经成为当前企业发展的主旋律之一，同时也成为摆在企业领导人眼前的一个重大课题。尤其对于汽车企业而言，提升的紧迫性和必要性更为突出。

在当今这个时代，唯有适时而变，才能一路领先。“提升”被国内各大企业频频提及，并逐渐成为未来企业发展的途径之一。

在用户需求日益多样化、而竞争又日趋激烈的今天，那些不思变革、等待机遇降临的传统企业注定会逐渐远离发展的核心，从而淡出历史舞台。因此，将提升作为首要的发展战略已经成为全球企业的共识。

在今后的市场搏击中，中国汽车企业将面对更多更强大的对手，现在只是序幕，真正的大战还没有展开，这就要求中国汽车企业必须全面提升。提升，是中国汽车企业持续发展的动力。

如何提升，本书从汽车职业经理人所必须具备的三种方略出发，具体阐述营销、经营和管理策略的提升之道。

目 录

丛书序

前言

第一章 营销策略	1
第一节 汽车营销, 策划制胜	1
第二节 如何做有效的汽车广告	10
第三节 汽车营销公关策划	37
第四节 汽车促销策略	59
第五节 汽车营销网络策划	71
第二章 经营谋略	80
第一节 汽车经销企业的五种战略选择	80
第二节 培育三方面核心竞争能力	82
第三节 迈向汽车综合服务提供商的境界	85
第四节 创建汽车经销商的服务品牌的 8 项措施	92
第五节 提高顾客满意度的 9 策略	101
第六节 提高忠诚度的 6 策略	113
第三章 管理方略	118
第一节 实现管理的全面规范化与精细化	118
第二节 如何完成销售指标	121
第三节 如何下达工作任务	140
第四节 像重视市场一样来重视对员工的激励	147
第五节 从三层次三方面全面培养关键人才	166

第一章 营 销 策 略

第一节 汽车营销，策划制胜

策划是对未来要发生的事情作当前的决策。策划是体现人类思维高度发展的突出实践形式；策划是谋略的结晶，是成功的先导，优秀的策划能使事业从零发展到无限大。

汽车企业掌握的资源总是有限的，要想在竞争中快速制胜，只有充分发挥策划竞争的优势，提高运作的效率，放大资源的能量，使有限的资源产生最大的财富。

当今激烈的市场竞争迫使汽车企业必须出奇制胜进行特别的策划，一个精彩的市场营销策划可以使一个汽车企业从平凡走向非凡，从弱小走向强大，汽车市场竞争也从自然竞争发展进入到策划制胜的时代。

策划竞争具有目的性和进攻性，它具备高超的技巧，它的发展方式是跳跃性的，并能起到后发制人的作用。采用策划竞争，只要对手没能对你的策划作出有效的反应，就能导致均衡的变化，并在短时间内使竞争失衡，使格局、时机、势能都变成对我方有利，而这种变化如果仅仅靠自然竞争是做不到的。

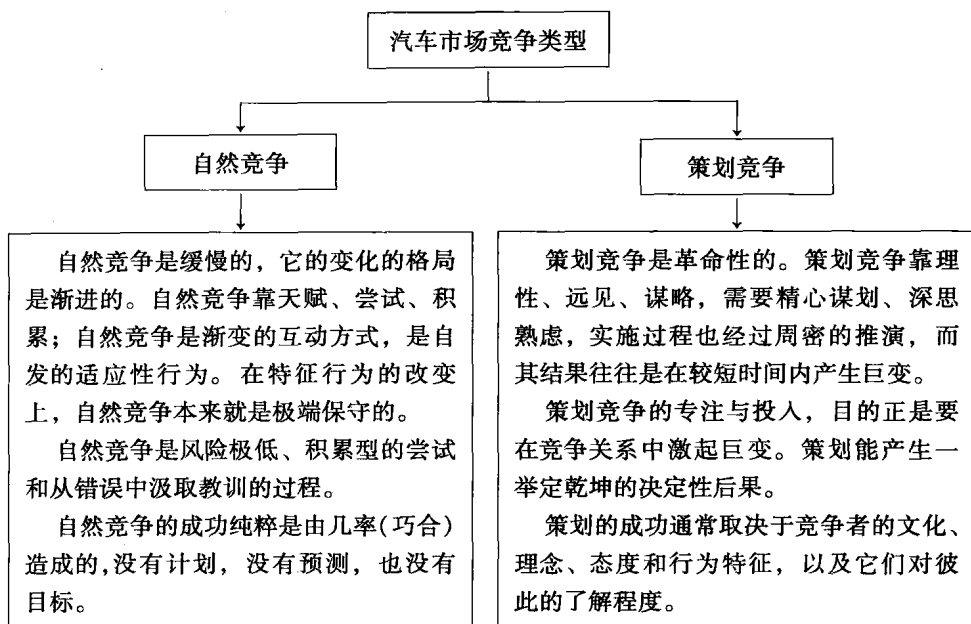
中国古代的军事家讲究“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。现代的汽车市场竞争也经常被比喻为打仗，同样需要周密的策划与精心的部署，这就是汽车市场营销策划。

汽车销售业现在是基本上处于自然竞争向策划竞争过渡的状态中。

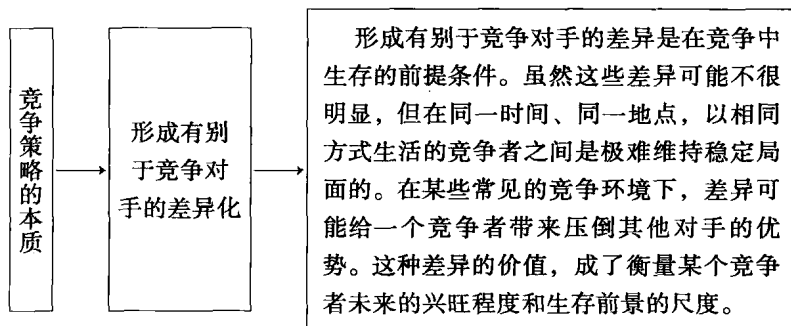
汽车销售业现在是基本上处于自然竞争向策划竞争过渡的状态中。当一个行业的自然竞争发展到一定的阶段时，通常会出现相对平衡的状态。当然，这种平衡是暂时的、表面的，更为激烈的市场策略较量如同一场持久的拉锯战争：市场领先者千方百计地努力保持或者加固自己的地位；而市场追随者则希望能出奇制胜。这时候，策划的威力就显现出来了。

汽车销售市场经过了二十多年的市场调配，已进入了以市场为导向的经济模式。最终，竞争格局的变化多数将由策划引发，汽车企业要想适应这种环境，就必须掌握策划竞争的方法。

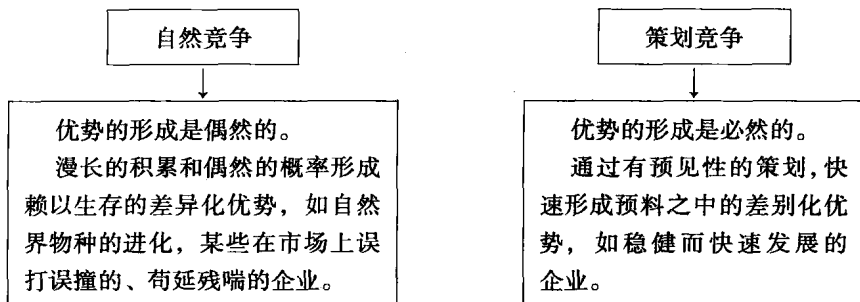
一、汽车市场策划竞争与自然竞争的区别



二、汽车市场竞争策略的本质



三、汽车市场自然竞争和策划竞争形成优势的过程



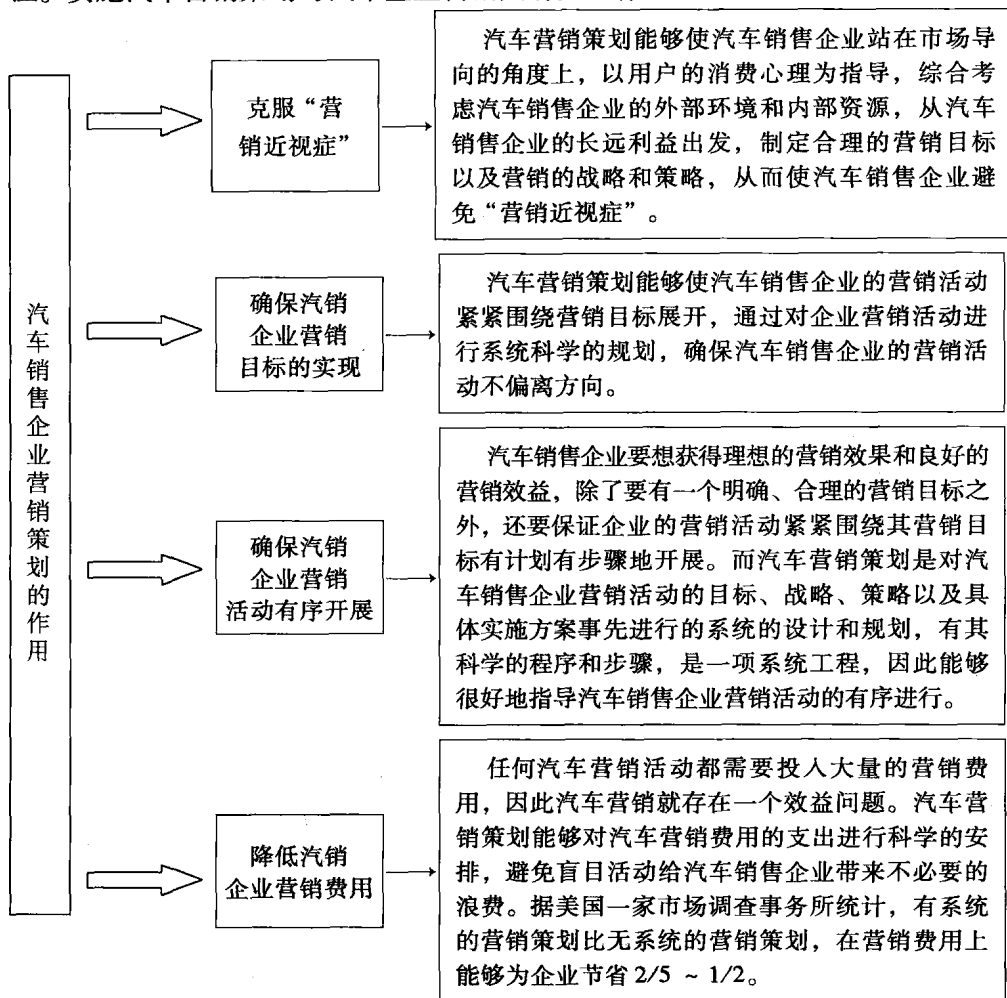
汽车市场营销策划是汽车企业营销中的重点工作之一，谁做好了这一策划，谁在竞争中就多了一份主动。

汽车营销策划是汽车市场营销的高级形式,是在一般汽车市场营销基础上的一门更高层次的艺术,是整个汽车市场营销基本程序的核心环节,其实际操作性更强。

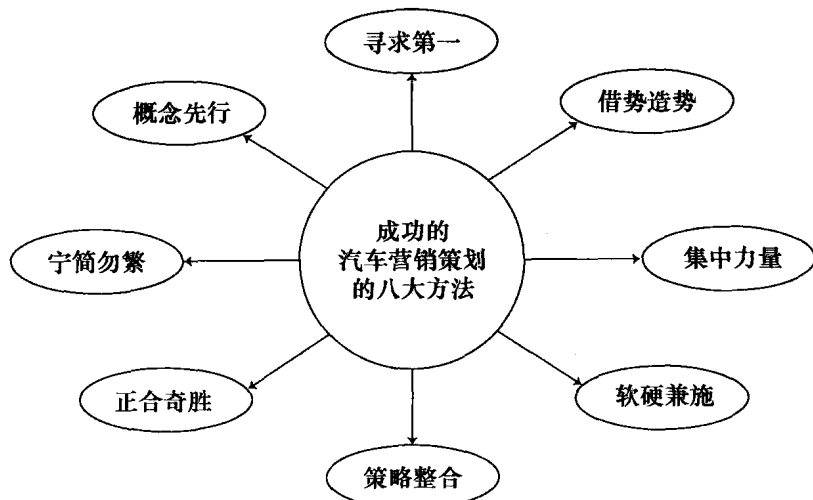
当前,汽车销售市场竞争空前激烈,市场营销是汽车企业生存和发展的命脉。因此,研究汽车企业的营销策划,对于提高企业的整体营销水平和市场竞争能力具有重要的意义。随着市场竞争日益激烈,好的汽车营销策划便成为为汽车销售企业创名牌,迎战市场的决胜武器。

四、汽车企业营销策划的作用

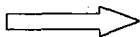
汽车企业往往拥有大量的营销人员,但是这并不能确保企业营销活动的成功,仅仅具有营销意识或者进行孤立的营销会造成汽车企业营销活动的无序性。营销策划正是解决这一问题的有效武器,是汽车企业获得良好营销效果的根本保证。实施汽车营销策划对汽车企业营销具有重要作用。



五、成功的汽车营销策划的八大方法



寻求第一

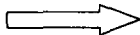


寻求第一即是寻求第一的定位。精确的市场定位是成功策划的核心。

汽车销售企业所要面对的首要问题，不是把同样的内容做得更好，而是把竞争对手没做到的内容做得不同凡响，找出自己的优势。要做到人无我有，人有我先，人先我变，突出自己的优势，才能以最小的投入，取得最大的收获。

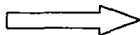
注意“第一说法，第一时间，第一位置”，因为创造第一，才能在消费者心中造成难以望怀的、不易混淆的优势效果。

概念先行



“概念”是汽车销售企业为自己的服务所创造的一种“新理念”、“新潮流”。先推广一种概念，有了概念，市场慢慢就会做好。

借势造势

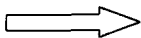


要竞争制胜，就必须学会借势造势。

借势：就是借助具有相当影响力的事件、人物、产品、故事、传说、影视作品、社会潮流等，将本企业与这类新闻事件结合在一起，策划出对自己有利的新闻事件的策划方式，以此得到社会的关注，从而达到提高宣传效果的目的。

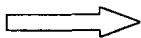
造势：围绕自己的宣传目标，制造受人关注的新闻事件、活动、舆论、概念等，让人们在关注此新闻事件的同时关注本企业，让本企业借着新闻事件的影响力，让消费者了解。

宁简勿繁



当今知识爆炸的时代，每个人每天都处在各种信息的包围中，他能记住的只是新奇的和重复次数多的信息。求全是目前汽车销售企业策划的一个陷阱。一个普通的消费者不可能对汽车销售企业的方方面面都感兴趣，他只注重对他有益的东西。你想让大家记住你的企业，最好的也是最便捷的办法是“简洁”，将策划的面缩小，把炮火集中于狭窄的地段，着重推出人无我有的策划。

集中力量

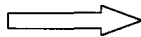


在战争中，集中优势兵力攻击对方关键性的部分，成为军事谋略的上策。汽车营销策划也可以借此达到制胜的目标。

运用这一原则，需弄清以下四点：

- (1) 辨认出胜败关键点。
- (2) 摸清对手的优缺点。
- (3) 集中力量打击对手的缺点。
- (4) 在决定性的地方投入决定性的力量。

正合奇胜



孙子兵法特别强调：“以正合，以奇胜”。

“正”就是基础性的常规性的运作，是行业中很多企业通常所具备的。

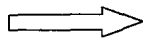
“奇”就是独到、创新、差异化、有个性。出奇制胜，就是运用独特的、奇妙的、灵活的、针对性强的、见效快的种种谋略。

市场是不断向前发展的，要想在市场上占有一席之地，单靠“正”是不足以拥有绝对优势的，还需要进行突破和创新。

汽车销售企业无论是定位、策划方案的创意、营销推广的策略，没有“奇”就毫无新意，要在市场竞争中赢得主动地位是不可能的。通过“奇”创出具有超越一般的功能，它应贯穿汽车营销策划的各个环节，使企业在竞争中脱颖而出。策划贵在创新，只有创新才能保持竞争优势。

“以正合、以奇胜”是汽车营销策划的整体总纲。

软硬兼施

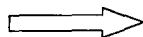


策划的软性方法即软性广告，通常采用新闻报道、活动赞助等大众较为能接受的方式。通过此树立企业形象，软性策划更能深入人心。

策划的硬性方法即硬性广告，通常采用广告促销等形式。

成功的汽车营销策划必须做到软硬兼施，缺一不可。

策略整合



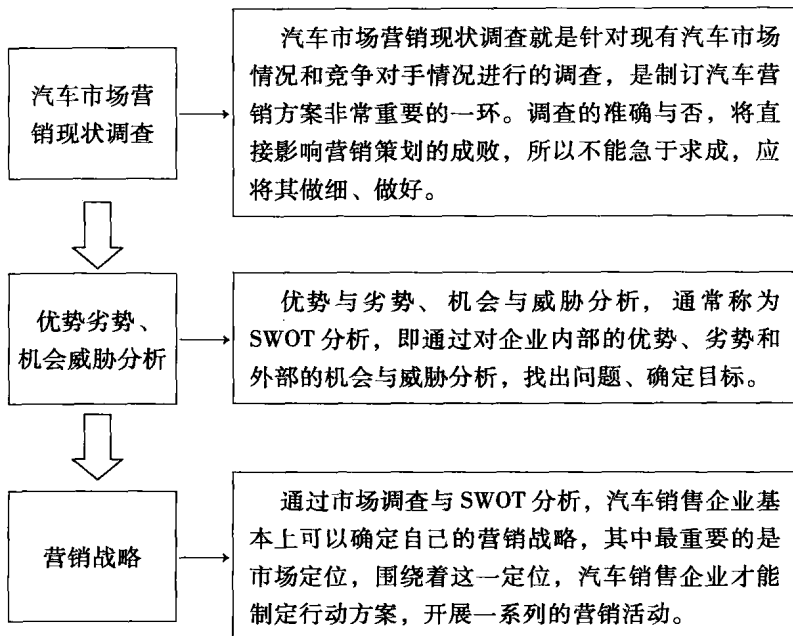
一个系统化的汽车营销策划过程包括：调查研究、目标定位、理念设计、资源整合、运作切入、形象塑造、文化底蕴、政治糅合，还有实战操作、过程监控、策略调整、总结提高等。

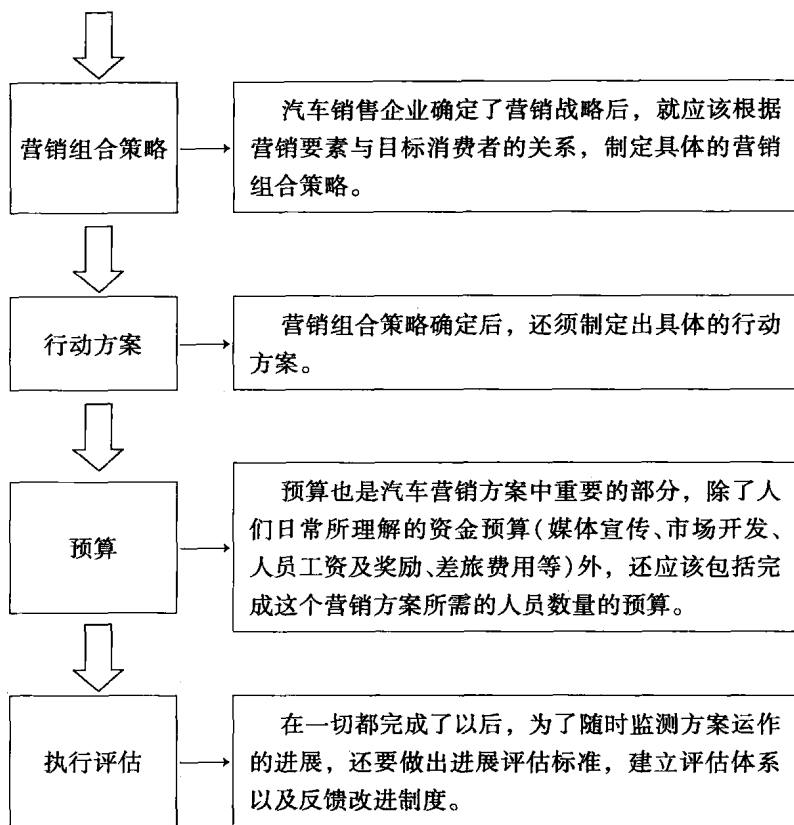
所以，在运作过程中必须进行各种策略的整合。策略整合运作是汽车营销策划成功的保证。

六、汽车企业营销策划的程序

汽车营销策划是汽车企业对将来要发生的营销行为进行的超前决策。汽车企业通过对其内外部环境进行分析，了解自身的优势与劣势，准确把握市场和消费者需求信息，在有效运用汽车企业各种资源的基础上，对企业营销活动的目标、战略、策略以及具体实施方案进行设计和规划，这就是汽车企业营销策划的过程。

汽车企业营销策划的程序如下：





汽车企业营销策划各程序的纲要如下：

汽车市场营销 现状调查	(1) 市场状况调查分析： 1) 汽车销售行业概况调查。 2) 汽车销售发展趋势调查。 (2) 竞争情况调查分析。 (3) 购车者调查分析： 1) 购车者行为分析。 2) 购车者心理分析。 3) 购车者购买的关注因素分析。 (4) 企业资源能力分析： 1) 信贷能力。 2) 品牌代理能力。 3) 营销费用。 4) 人力资源。 5) 客户满意度。 6) 销售能力。 7) 分销能力。
------------------------	--

(续)

优势劣势、机会威胁分析	将前边所收集到的所有基础数据进行分析,同时对数据分析进行总结,并且提供确实有效而且规范的文本和图表资料,通过这些资料,分析企业和市场的关系,把信息绘制到 SWOT 表格内,产生成的图表则详细列出下一步该做些什么,具有明确的指导作用。 <table border="1" data-bbox="404 387 1062 596"> <tr> <td>优势——S</td><td>劣势——W</td></tr> <tr> <td></td><td></td></tr> <tr> <td>机会——O</td><td>威胁——T</td></tr> <tr> <td></td><td></td></tr> </table>	优势——S	劣势——W			机会——O	威胁——T		
优势——S	劣势——W								
机会——O	威胁——T								
营销战略	(1) 未来发展的设想以及营销的方向。 (2) 期望值及论述。 (3) 市场细分。 (4) 目标群体。 (5) 市场定位: 针对竞争,怎样才能建立自己的个性品牌?如何让一个品牌的核心价值在消费者心中刻下深深的烙印呢?唯有差别化的定位。 (6) 策划的假设及前提: 1) 未来可能面对的问题。 2) 不可控制前提下的假设及前提。								
营销组合策略	由战略思想的递进生成的营销组合系统的策略思想,不仅涵盖了未来营销方案中所出现的种种可遇见问题,也通盘体现出汽车企业现有的情况,更好地帮助汽车企业找到营销侧重点。 (1) 车型/品牌: 分析车型结构变化趋势,制定车型策略。 (2) 制定公司品牌策略(公司品牌的发展策略,品牌形象的树立,品牌形象维护)。 (3) 价格: 1) 成本分析研究(分析成本,研究公司、经销商与消费者的利润)。 2) 制定价格策略(低价、高价、还是跟随价等)。 (4) 渠道: 1) 现有销售渠道和模式研究。 2) 渠道结构分析及趋势。 3) 制定销售渠道策略。 (5) 管理: 1) 销售管理。人员、推销技巧、考核评估、过程与结果的管理等。 2) 经营管理。收入、成本、费用、税前利润与税后利润等。 (6) 服务: 1) 行业内服务与销售的互动关系分析。 2) 经销商,顾客满意度研究。								

(续)

营销组合策略	3) 制定服务策略(售前、售中、售后服务,投诉处理,服务技巧训练)。 (7) 促销: 1) 促销活动方案。 2) 促销费用预算。 3) 促销效果评估。 (8) 广告: 1) 行业广告投放策略研究(媒体广告到达率调查;媒体受众差异性研究;目标客户媒体接触习惯研究等)。 2) 制定广告策略(广告目的;广告目标对象;广告目标地区;广告创意;媒介安排;传播计划;广告费用预算等)。 3) 广告效果评估。 (9) 公关: 1) 与有关权威机构之公关。 2) 与上下游厂商、经销商之公关。 3) 与各传播媒体之公关。 (10) 市场调查。																				
行动方案	(1) 新车型上市方案。 (2) 全年广告计划方案。 (3) 销售渠道的建设方案。 (4) 对消费者的促销方案。 (5) 对经销商的促销方案。 (6) 对销售人员的促销方案。 (7) 市场调研方案。 (8) 大型促销活动方案。 (9) 公关活动方案。 (10) 推销活动方案。																				
预算	<table border="1"> <thead> <tr> <th>项目</th><th>金额万元(人民币)</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>营销体系建设费用</td><td></td></tr> <tr> <td>广告宣传费</td><td></td></tr> <tr> <td>促销活动费</td><td></td></tr> <tr> <td>市场调查费</td><td></td></tr> <tr> <td>公关费用</td><td></td></tr> <tr> <td>推销费用</td><td></td></tr> <tr> <td>机动调节费</td><td></td></tr> <tr> <td>其他</td><td></td></tr> <tr> <td>合计</td><td></td></tr> </tbody> </table>	项目	金额万元(人民币)	营销体系建设费用		广告宣传费		促销活动费		市场调查费		公关费用		推销费用		机动调节费		其他		合计	
项目	金额万元(人民币)																				
营销体系建设费用																					
广告宣传费																					
促销活动费																					
市场调查费																					
公关费用																					
推销费用																					
机动调节费																					
其他																					
合计																					
执行评估	进行总结和反省,通过分析评估,找出策略和方案中的问题,研究修改策略和方案。																				