

非常团队

T E A M

B U I L D I N G

汽车4S店团队管理

一切问题都是因人而生，一切问题可以因人而灭

李欣禹◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



非常团队：汽车4S店团队管理

李欣禹 著



机械工业出版社

本书的主要内容有：影响汽车4S店销量的主要因素；汽车4S店团队建设的基本命题；汽车4S店团队建设的基本问题；汽车4S店人员的甄选与培养；加强成员间的有效沟通，实现精诚合作；构建高效团队的成功基因；实施有效的目标管理与绩效控制；有效领导与激励，打造高绩效团队。

该书针对目前和未来我国汽车行业的发展状况，以全新的视角来讨论汽车4S店企业团队建设中的诸多问题，视角独特，观点新颖，具有一定的借鉴价值，是汽车4S店投资者、经营者、管理者，以及从事相关工作的人员的重要的参考书。

图书在版编目 (CIP) 数据

非常团队：汽车4S店团队管理/李欣禹著. —北京：机械工业出版社，2009.11

ISBN 978-7-111-28664-6

I. 非… II. 李… III. 汽车—专业商店—商业企业—企业管理—组织管理学 VI. F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 196259 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：连景岩 责任编辑：连景岩 朱红波

版式设计：张世琴 封面设计：鞠 杨

责任校对：常天培 责任印制：李 妍

北京汇林印务有限公司印刷

2010年1月第1版第1次印刷

169mm × 239mm · 11.5 印张 · 151 千字

0001—3000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-28664-6

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

销售二部：(010)88379649

教材网：<http://www.cmpedu.com>

读者服务部：(010)68993821

封面无防伪标均为盗版

前 言

这是一本不能不研究的有关汽车4S店企业团队建设的参考书。如果您是汽车4S店的管理者，在过去的管理实践中一定遇到过很多让您不知所措的问题，而这些问题在以该架构和内容为本的培训对象——汽车4S店的董事长和总经理中同样遇到过，书中所涉及的内容已经在这些4S店的管理实践中得到了应用，对他们的团队管理能力提升起到了积极的指导性作用。可以说，这是目前国内第一本系统讨论汽车经销商如何开展企业团队建设的重要参考书。

面对汽车行业日益严峻的竞争形势，如果作为4S店管理者的您还没有在企业团队建设这个问题上有所突破并有所建树的话，那么接下来您遇到的将可能是一个无法逾越的障碍——企业内部人员无法凝聚、企业的效益不断下滑、与竞争对手（包括不同品牌的竞争对手和相同品牌的竞争对手）之间的差距越来越大的问题，这些最终也会到您的职业生涯带来巨大的困惑。这不仅是您的痛，也是整个行业关注的焦点。可以说，这本书正是针对汽车4S店管理层所共同关心的问题而展开的。

众所周知，我国汽车行业经过入世前后的洗礼已经渐入一个新的境界——无情的竞争、残酷的结果，而且随着时间的推移，这样的竞争还会越来越激烈。在这样一个充满绝对挑战的年代，中国本土超过5万家的汽车经销企业依托所经销的汽车品牌或是获得长足的进步，或是面临生存的困顿，或是淡出了汽车行业寻找新的生机……不论是哪一类的汽车经销企业，毫无疑问其在发展的进程中都共同遇到了这



样一个发展的瓶颈——如何才能构建独特的竞争优势，有效提升企业整体的竞争素质，获得更大的市场发展空间。当然，面对这样的问题，部分汽车经销企业凭借着自身强大的经济实力与优势汽车品牌的合作，迅速拓展了自身的生存空间，跃身成为大型的汽车企业集团，开始步入良性发展的轨道。而相当多的汽车经销企业在激烈残酷的竞争面前，除了所经销汽车品牌所带来的某些市场困惑以及未来发展方向缺失外，更重要的是遇到了企业核心竞争力不足的问题，这是一个致命的问题，最突出的表现就是在整车销售环节无利可图的情况下，售后环节在整车厂商规定的索赔期结束后迅速失去了与客户的合作机会，所期望的售后利润全都变成了泡影。很多人可能会把这个结果归罪于市场，以为是汽车产品的消费者对汽车经销商的努力不领情，一味追求在投资成本和使用成本上的低投入。但如果我们对此进行透彻的分析，就会发现产生这些问题的原因还是在企业团队建设的过程中存在着这样那样的不足甚至是缺憾。

这本书就是以企业团队建设这个命题为主线，从影响汽车销量的因素、汽车4S店团队建设的基本问题，如何有效选拔人才，如何充分提供发展和展示他们才能的空间，如何有效激励他们努力工作，如何构建一个高效的企业团队等诸多与汽车4S店核心竞争能力相关的问题展开深入地讨论，力图让每一个读者对汽车4S店企业团队建设的问题有一个系统的认识，并真正发挥每一个成员在团队中的作用，尽快在与对手竞争的过程中让自己更成熟，更具有市场张力，始终立于不败之地。

可以这么说，如果本书所讨论的状况在您的企业中存在，那么建议您每天抽出一个小时的时间翻阅一下这本书，认真思考一下相应的解决方案，您将会获得投资这本书以外更多的东西；如果您的企业尚不存在这本书所讨论的那些与企业团队建设相关的问题，那么在您把



书中所涉及的那些内容与企业管理的实际对照，您会发现还有更多的发展机会与空间。

在本书的编写过程中，江茜、李雨璇给作者提供了很多帮助，在此表示感谢！

李欣禹

1 绪论 第一章

15 第一章 第二章

21 第二章 第三章

49 第三章 第四章

71 第四章 第五章

93 第五章 第六章

125 第六章 第七章

147 第七章 第八章

169 第八章 第九章

191 第九章 第十章

213 第十章 第十一章

235 第十一章 第十二章

257 第十二章 第十三章

279 第十三章 第十四章

301 第十四章 第十五章

323 第十五章 第十六章

345 第十六章 第十七章

367 第十七章 第十八章

389 第十八章 第十九章

411 第十九章 第二十章

目 录

前言

第一章 影响汽车 4S 店销量的主要因素	1
第二章 汽车 4S 店团队建设的基本命题	12
第三章 汽车 4S 店团队建设的基本问题	15
第一节 认知误区：4S 模式等同于团队建设	16
第二节 团队不等同于企业组织	17
第三节 高效团队的八个基本特征	22
第四节 建设高效团队的目的与意义	27
第五节 团队建设的六大原则	32
第六节 团队建设的基本流程	38
第四章 汽车 4S 店人员的甄选与培养	42
第一节 团队成员应具备的素质	43
第二节 企业团队成员的角色与责任	46
第三节 企业团队成员的职能	47
第四节 企业团队成员的科学甄选	53
第五节 建立高效的培训体系	56
第六节 团队精英的培养与能力提升	64
第五章 加强成员间的有效沟通，实现精诚合作	71
第一节 影响沟通的六大因素	72
第二节 沟通的误区与障碍	76
第三节 沟通的方法与技巧	81
第四节 向上沟通、水平沟通和向下沟通	85



第五节	化解团队成员对新举措的抵制	87
第六节	改善团队成员的工作表现	91
第六章	构建高效团队的成功基因	100
第一节	忠诚不仅仅是企业内部员工的问题	101
第二节	团队内部的冲突容易导致人员流失	103
第三节	互信是高效团队的基石	105
第四节	建立团队成员的认同感与归属感	108
第五节	团队精神与团队文化建设	112
第六节	建立企业和员工的忠诚——学会感恩	115
第七章	实施有效的目标管理与绩效控制	118
第一节	影响汽车经销商业绩的首要因素—— 明确的工作目标	118
第二节	有效目标的六个特征	120
第三节	设定目标的七个步骤	125
第四节	为团队成员制订切实可行的目标	129
第五节	设计有激励性的薪酬体系	136
第八章	有效领导与激励，打造高绩效团队	146
第一节	正确认识管理者的权力	147
第二节	使用权力的六条戒律	152
第三节	树立自己的领导风格	155
第四节	真正了解下属的需求	157
第五节	正确对待下属的抱怨	158
第六节	关注下属的能力发展	160
第七节	做好教练式的管理者	162
第八节	对下属实施有效的激励	167
后记	174

第一章 影响汽车 4S 店销量的主要因素



情景：某汽车企业的年度营销会议间隙，平时难得相聚的几位 4S 店老总坐在了一起，议论起了过去一年的销售情况。

张董事长：过去这一年真不容易，我们的销售已经做得不差了，但还是卖车不赚钱，如果不亏就“阿弥陀佛”了。

李总经理：我们还好，虽然销量比不上你们，但是每台车还有点利润，售后这一块儿也还凑合能维持我们的日常运营。

杨总经理：今年的市场情况不好，现在看来肯定是亏钱了，真希望能有机会改变这样的状况，要不然就没法做了。

赵董事长：其实，我们的市场比你们几家都差多了……



问题：为什么这些老总们都对自己企业未来的发展不乐观呢？

这样的情景真不少见。

当汽车 4S 店的老总们有机会聚集在一起讨论生存现状与未来发展时，能够庆幸自己过去一个财政年度没有亏钱而且还稍有盈余的已经为数不多了，大部分 4S 店要解决的首要问题仍然是如何更好地生存下去。就中国目前超过 3 万家的汽车经销企业（注：中华工商联汽车经销商商会统计数据，截至 2006 年 10 月，全国有汽车经销商 3 万余家，其中 4S 店多达 1 万家，即从 1998 年第一家广州本田 4S 店建立，8 年的时间诞生了 1 万家 4S 店，平均每个月投入使用的 4S 店为 104 家）中，按



有关部门的统计数据，真正能够赚钱的不足总数的三分之一，能够维持生计处在不盈不亏状态的大约有三分之一，余下的就属于举步维艰，仍在苦苦支撑，凭借着美好的愿望和梦想还留在汽车行业的那部分经销企业了。

如果说2000年前选择了汽车行业那是一种智慧的话，那么今天还仍然在汽车行业中打拼已经不仅是一种智慧，更是一种胆识了。今天，中国汽车行业充斥着残酷的竞争，汽车整车制造企业和经销企业已经风光不再，加上由华尔街引发的金融危机的严重影响更是步履艰难，否则也不会有通用的破产。尽管实施破产保护后诞生的新通用已经开始运作，但谁也无法保证新通用能够在未来的百年内仍然风光依旧。

在各种市场因素的影响下，不论是汽车制造商还是汽车经销商，他们的利润空间均被大幅压缩，同品牌间的恶性竞争此起彼伏，就连一向加价销售的广州本田的4S店在2007年下半年也加入到降价竞争的行列中，一向气宇轩昂的广州本田雅阁也低下了其高贵的头，4S店出现了销售不赚反而亏钱的情况。世界汽车巨头也不例外，就连一向在成本控制方面创造了精益生产模式并成为全球汽车业乃至其他行业学习典范的丰田汽车也在2008年陷入了亏损的泥潭。

当认真分析中国汽车市场时，我们便产生了这样的疑问：面对同样的汽车市场，为什么有的4S店成长了，并且壮大成为拥有多个品牌经营权、有竞争实力的汽车经销集团，有的甚至成为影响全国汽车市场的旗舰型的汽车经销集团，而有的4S店却销声匿迹了，即使其经营规模曾经发展到跨越数省并名列前茅？为了解决这样的问题，我们在不同的场合，通过多种形式的调研、交流和私下的沟通，发现4S店的老总们在面对纷繁的汽车市场时，一般会从以下几个方面总结制约4S店销量的因素：

▶▶▶ 一、汽车品牌的因素

当宝马开始在全国范围内招募经销商时，虽然数量仅有区区可数的



28 家，但全国却有超过 3000 家的经销商向宝马公司提出了申请，并通过各种渠道、作出各种努力希望获得宝马公司的青睐。

宝马品牌为什么有如此强大的号召力，以至于这么多的经销商愿意不惜一切代价去争夺那屈指可数的名额呢？其实原因很简单，这是因为在众多参与竞争的汽车经销企业眼中，宝马品牌就是销量的象征，就是利润的保障。在这 3000 多家的竞争者中，只要谁能够成为最后的赢家，就意味着即使作出再大的投入也能够有回报，参与竞争的任何一家企业没有一家会相信宝马这样的品牌在中国卖不动，这就是强势品牌的魅力所在，这充分体现了强势品牌的市场号召力。

相反，新进入的汽车生产企业就没有那么幸运了。这些新进入的品牌由于还未得到消费者的广泛认同，还在弱势品牌的行列中徘徊，品牌的影响力与号召力还比较弱。经销企业对这些品牌的认同度还较低，其关注度也势必会降低。特别是经过 2004 年以后汽车市场近乎惨烈的竞争的洗礼，任何一个经销企业对这些新品牌的投资已经变得相当审慎。

江淮宾悦的招商不利就是最好的例证。当 2007 年下半年江淮宾悦开始在全国范围内进行 4S 经销商的招募时，为了快速建立一个覆盖全国的销售网络，厂家给出了优厚的条件并作出了其他品牌不可能作出的承诺。但在规定的时间内应征者的数量还是未能达到江淮集团的要求，也使得宾悦这款车在全国的推广受到一定的影响。

无需过多解释，大家都清楚这种情况背后的原因，也就是经过近年来的发展，汽车经销企业变得成熟了。他们懂得了品牌对于汽车产品和市场发展的重要性，更知道了品牌的影响力、号召力，品牌文化与品牌价值对汽车消费人群的影响所在，未来市场可能的表现与销量评估已经成为了决策的必要条件，归结一点就是赢利的预期。

二、汽车产品的因素

进入 2008 年 6 月，广汽丰田开始大张旗鼓地在做一件事情，大力宣传凯美瑞入市两年销量已经突破 30 万台，这是一个相当辉煌的业绩。对



于这样的业绩表现，说实话，日本丰田公司的所有高层也可能始料未及。同样，当广州本田的经销商在2007年下半年相互间开始进行价格战，广州本田雅阁销售出现颓势，但谁也没有想到第八代雅阁上市后会再次出现加价销售的情况。

现实给中国所有的汽车经销商上了生动的一课，找到好的汽车产品比什么都重要，意味着找到了一颗不断会生钱的摇钱树。所以才会有强势品牌一声号令，能够让天下所有的经销商应声而动。

即使是弱势品牌，只要产品上市后能够获得消费者的迅速认同，也能改变经销企业的命运。如果不是2006年3月18日上市的中华骏捷外形酷似宝马、车身尺寸大、性价比高而受到消费者推崇的话，那么中华汽车的经销商不知道是否会全军覆没，华晨中华什么时候才能够扭亏为盈。不仅华晨骏捷创造了弱势品牌快速成长的神话，比亚迪F3在上市不到一年的时间内销量突破了6万台，一举改变了整个比亚迪经销商多年苦苦支撑的局面。

可见，不论是强势品牌还是弱势品牌，只要汽车产品能够抓住消费者的心，上市后就能够一炮走红，其在市场上的表现与市场地位也能够决定经销企业的生存空间。正因为如此，一些经销市场表现不佳的汽车产品的经销企业开始摇头叹气，抱怨生不逢时；同时，他们更抱怨汽车制造企业在产品的造型、配置、品质等诸多方面没有充分考虑消费者的需求，给他们的生存带来了极大的压力。

▶▶▶ 三、汽车制造企业商务政策的因素

区别对待旗下的汽车经销商是汽车制造企业一贯的商务政策，这是市场发展的必然。只是由于中国汽车市场的过快发展，造成了区域间发展的不平衡，如北京市场与周边市场在商务政策上的不平衡，造成了周边市场的消费者都舍近求远纷纷跑到北京去买车。这种商务政策的不均衡甚至会在同一省份的不同城市间，由于区域管理人员的能力与上层领导的关系亲疏等诸多因素的影响，形成较大的差距。基于此，某些商务



政策较佳的经销企业为了获得更好的商务政策和更大的销量，采取了杀鸡取卵的做法，牺牲自己的利益而追求销量，采取了抑制同区域内其他经销企业发展的做法。制造企业的默许在一定程度上助长了这种行为的蔓延。

应该说，商务政策的差异本意是要给市场推广工作做得好的经销企业更大的支持、更大的利益、更大的持续发展的空间，但由于急功近利思想的影响与左右，往往在执行的过程中就走了调、变了向，反而形成了反过来抑制制造企业自身品牌发展的一个重要因素。

我们可以看到，奇瑞公司由于在整个商务政策与渠道规划上进行了有益的探索，因此重新改写了奇瑞汽车在中国的历史，而使奇瑞成为中国第一自主品牌。但毕竟中国汽车营销的历史还较短、经验还不够，因而各汽车制造企业在商务政策的制订上，往往是以销量和市场份额的增长作为商务政策的立足点。因为这涉及企业未来能否获得国家政策支持的问题。如果国家政策对目前汽车企业的考核方式不作改变，那么要想靠一个企业去改变现状是不可能的，因而“销量为王”便成了未来中国汽车市场的一个主旋律。这样做的结果，就是汽车经销企业成为了试验品、牺牲品，因为他们无法掌控自己的命运，只能依附汽车制造企业来寻求发展。

▶▶▶ 四、汽车制造企业的渠道管理能力与水平

随着汽车制造企业销售目标的不断提升，每个区域市场的经销已经不再是初期的单一总经销加众多二级分销的模式，而是相应地在中心城市和重点城市设立了平行的、权利和义务相等的4S经销商。以北京为例，某些品牌的4S店已经超过了30家，未来这个数量还要增加才能达到汽车制造企业的网络布局要求。另外，一些二级城市由于其消费规模较大、消费能力较强也设立了相应的一级经销网络。应该说，这是中国汽车市场发展的必然，在年销量还没有稳定到一定规模的情况下，经销网络的复制与增加还会持续下去。



正是由于经销网络的扩张，每一个经销网点为了完成汽车制造企业逐年快速提升的销量目标，就不得不面对来自汽车市场的两大竞争：一是不同品牌间的竞争，这是任何情况下都不可避免的；二是同品牌间的竞争。对于经销企业而言，这是最恐怖的竞争，因为彼此经营的是一样的品牌、同样的车型，执行的是同样的厂家指导价。在消费者的选择面日益广泛的情况下，如何获得消费者的最终订单，同品牌经销企业间必然要展开惨烈的搏杀。由于渠道管理思路的不同，厂家追求的目标与经销企业面对的结果存在较大差异，面对同品牌的竞争，相当一部分经销企业无一例外地误入了“囚徒困境”，造成几乎没有经销企业能够在销售环节获利的情况。此时，汽车制造企业对渠道成员的管理与行为规范，就成为了这些经销企业健康发展的重要保障。

应该说，从近几年的发展看，“销量为王”主导着市场上所有汽车制造企业的渠道政策，为了追求市场份额的最大化，制造企业明知放任经销企业的无序竞争会伤害品牌和市场，但始终摆脱不了“只有在适度地牺牲经销企业利益的基础上才能寻求到自身的快速发展”的错误思维，结果失去了对市场价格与秩序的有效控制，导致了同品牌经销企业间的恶性竞争，反过来又影响了制造企业市场的顺利发展。

在这方面，某些强势品牌相对控制得要好一些，如一汽丰田通过经销商之间的“协力会”加强对相互间的约束，辅之以市场行为的规范和有效的管理，保证了经销商的正常与健康发展。

五、国际经济环境与国家的宏观政策因素

对于国际经济环境而言，原油的期货价格是一个非常敏感的指标，因为油价已经成为了消费者选车与购车的一个风向标。当油价低落时，会对消费者的购车意愿产生强烈的刺激作用，会促进整车企业和汽车经销企业的发展。2002年和2003年中国汽车市场的井喷除了是压抑了数十年的需求提前释放外，重要的是当时的油价特别低，汽车消费的成本非常低，极大地刺激了汽车市场的发展。而当国际原油价格高企时，特别



是2008年6月当国际油价突破140美元/桶接近150美元/桶时,消费者对未来油价的浮动变得异常敏感,稍有风吹草动就会在新车投资时变得慎而又慎,即使国家发改委将汽油和柴油的价格上调10%,也会严重地打击消费者的购车热情,因为在一个收入与美国差距较大的国家,油价些许的变动均会大幅增加消费者的使用成本。这样,我们也就不难理解为什么每一次油价上调后都会有一批有车族将车停置,将出行方式改变为公交和地铁的原因了。

从国内的政策因素看,宏观调控政策的实施影响了消费者对未来收益的预期,消费者将大笔的资金存在相对比较安全的银行来以防万一,这样在很大程度上又抑制了汽车的消费。同时,每一项国家政策的实施、GDP增长的计划,都将影响到整个汽车产业的发展,这一点对商用车市场发展的影响更为明显。当计重收费政策刚出台的时候,很多投资者都在观望,都在猜测和判断政府的这个政策会持续多久,是否会真正严格执行,如果不是一年后由于政策执行力度加大,运价上涨的话,也不会有2006年和2007年商用车市场高速发展的格局。

同样地,由于2008年奥运会的缘故,北京地区在全国率先实施国Ⅳ排放标准,这对北京地区各品牌经销企业的发展产生了重大的影响。同时,乘用车和轻型卡车也于2008年7月1日在全国范围内实施国Ⅲ排放标准,使得不具备排放条件的汽车产品的销售受到了严重的影响,而提前作准备的企业都获得了发展的先机。

可见,正是在国际和国内经济与政策环境的影响下,人们的汽车消费方向受到了左右,这无疑对汽车经销企业未来的生存与发展产生了巨大的影响。

六、地区消费习惯与消费能力差异的因素

中国汽车市场经过十多年的快速发展,已经形成了不同区域与不同品牌间的对应关系,这种关系形成了各品牌在区域市场发展上的不均衡。我们可以看到,日系品牌因为先入为主的因素在华南的销售情况好于其



他地区，德系品牌在东北区域的销售因为一汽、大众合资的原因也让其他品牌难以望其项背，上海通用与上海大众由于地缘关系在上海地区成为了消费者的首选……

由于中国汽车合资品牌的产地因素，形成了不同区域的汽车品牌消费文化与消费习惯，加上对品牌标志、文字及发音方面的避讳，使得某些品牌在某些区域的销售受到了相当大的影响，如东风雪铁龙在广东地区的销售对象主要是外地迁移的消费者，而广东当地的消费者因东风雪铁龙品牌发音与粤语不吉利的语意相近而不愿意接受。

从地区的消费能力看，由于经济发展的不平衡，西部地区消费的汽车产品单价偏低，而东部和南部相对发达地区消费的汽车产品的单价就偏高，这就形成了经销不同品牌的企业在销量与利润上的差异。

于是，当我们把眼光集中到能够影响汽车销量的因素时，以上六方面因素便成为汽车经销企业销量上不去的主要原因。



问题：难道影响汽车4S店销量的因素就是这些吗？

当我们与汽车4S店的投资人和职业经理人探寻影响汽车销量的因素时，可以看到的是大多数4S店的老总们得出的结论都跳不出以上的因素。要知道，以上这些因素涉及的都是汽车经销企业外部的因素，其中有些因素甚至汽车制造企业也不能左右更何况汽车经销企业了。

为什么大家都把眼光盯在了外部而忽视了企业内部呢？

如果我们把21世纪企业管理的经典——彼德·圣吉的《第五项修炼》拿出来对照的话，不难发现这样一个问题：原来是人们的心智模式出了问题，即发生问题后人们总喜欢在外部找原因，去找客观的原因，很少在企业内部找出那些影响企业发展的内部因素，这也就是彼德·圣吉在这项影响21世纪管理变革理论中所谈到的一个人们思维方式最容易走入的误区——“归罪于外”。

回顾上述讨论的问题，我们会发现，这六个方面的因素都是汽车4S店以外、不能由自己掌控的因素。试想，如果遇到问题我们总在外部寻



找原因的话，永远无助于问题的解决。在全国超过1万家的4S店中，并非弱势品牌的4S店都没有发展、都不赢利；同样，也不是所有强势品牌的4S店都能够生存并获利，丰田品牌的4S店也存在着经营不佳、企业亏损，甚至被整合的案例。

因此，当我们讨论影响4S店销量的主要因素时，如果要想从根本上找到解决问题的方法，就必须换一种思维，变换一个角度，从企业内部去寻找问题并深入挖掘这些问题产生的原因，这样才有可能找到影响4S店汽车销量的关键因素。正是基于这个出发点，我们在深入研究后发现：

■ “人”的因素才是真正影响汽车销量的根本因素

得出这个结论的前提条件是：在品牌影响力与品牌号召力已经确定的情况下，汽车经销企业的竞争已经不再是硬件设施与经营环境的竞争，而是4S店所显现的整体竞争能力。

很多人可能会提出这样的疑问：如果不把上面提到的六个因素看做是影响4S店销量的原因的话，那么为什么不同品牌的经销企业会有如此大的差异？这是一个问得非常好的问题。

当我们去讨论一个4S店的发展的时候，是让其重新选择一个品牌来提升销量还是在现有的基础上做得更好？毫无疑问，肯定是依据现有的基础和条件去做得更好。通过自身的努力，不仅能够超越同品牌的竞争者，而且能够超越不同品牌的竞争者，甚至是弱势品牌的4S店也能够具备与强势品牌的4S店抗衡的能力。这一切的实现都必须通过“人”的作用的发挥才能得以实现，在很多情况下，如果企业中“人”的作用能够得到极致的发挥，甚至可以扭转乾坤。

所以，我们特别强调要从4S店内部去寻找发展的先机，去夯实发展的基础，从而让企业自身健康成长、不断壮大。与此同时，让汽车制造企业的品牌因为有4S店的存在而升值，反过来让自身也借助汽车制造企业的品牌而发展。

到这里，相信大家已经都认识到要有效提升4S店的赢利能力，我们

