

体系制胜

汽车经销商的科学发展观

TXI ZHISHENG QICHE JINGXIAOCHANG DE KEXUE FAZHANGUAN

无论是厂家渠道管理，还是经销商自身经营，都应以提升经营管理能力作为工作出发点和首要工作目标。

吴冠锦◎著

- ◎ 厂家渠道管理方法的变化以及经销商经营管理发展的趋势
- ◎ 4S店主营业务平台理论模型及内在运行规律
- ◎ 4S店各组成部分在理论模型指导下各具体工作展开的方法
- ◎ 经销商集团化实施的基本理论和工作方法



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



这本书很多提法非常新颖，所阐述的重点正切中行业要害，可作为经销商经营管理以及厂家渠道管理的重要参考。

—— 一汽轿车副总经理 王法长

在多数人看来，经销商的经营管理属于“术”的层次，但作者凭借多年的一线实战经验，找到了其中的“道”，殊为难得。明道方能优术，在经销商之间的竞争由原来的价格战、服务战转化为集团化、品牌化、体系化的背景下，经销商如何找准经营之道？本书给出了一套系统的、可执行的解决方案。

—— 知名汽车营销专家、旗帜传播机构总经理 向寒松

对于多数汽车厂家，对汽车经销商的要求仍然处于“服务至上”的表层阶段，而多数汽车经销商在竞争加剧、市场变化的情况下正显得无所适从。汽车行业需要一个完全站在经销商经营管理立场的、全面系统的经营管理理论，《体系制胜：汽车经销商的科学发展观》一书正可谓是应运而生，帮助中国车商答疑解惑。

—— 中国人才交流协会汽车人力资源分会常务副会长兼秘书长 王建平

《体系制胜：汽车经销商的科学发展观》强调了体系制胜的理念，构筑了汽车营销企业高效运行的体系，只有以体系铸就强势，以整体制胜个体，才能超越自我，成就明天。这本书堪称中国车商科学发展的秘籍。

—— 中华全国工商业联合会汽车经销商商会秘书长 韩峰

一本书重新定义一个行业。作者经历了主机厂、汽车销售及4S集团营运管理多个过程，通过自身的工作经历及简单的书写语言，将汽车经销整个产业链及相关增值业务提出新的理念，不可多得！

—— 中汽协改装用品分会理事长 吴海

中国的二手车发展即将驶入快车道，这块诱人的大蛋糕到底如何分割仍然是一个未知数。作者站在行业的高度，从汽车经销商的立场出发，分析了经销商从事二手车的优劣势及发展前景。尽管着墨不多，却揭示了二手车业务的深层次规律，值得细细品味！

—— 中国艾普二手车连锁经营网络总部总经理 岛吉良典

ISBN 978-7-111-35856-5

地址：北京市百万庄大街22号
电话服务
社服务中心：(010)88361066
销售一部：(010)68326294
销售二部：(010)88379649
读者购书热线：(010)88379203

邮政编码：100037
网络服务
门户网：<http://www.cmpbook.com>
教材网：<http://www.cmpedu.com>
封面无防伪标均为盗版

上架指导：交通运输/汽车管理

ISBN 978-7-111-35856-5



9 787111 358565 >

定价：56.00元

体系构建

无论是厂家渠道管理，还是经销商自身经营，
都应以提升经营管理能力作为工作出发点和首要工作目标。

汽车经销商的科学发展观

TI XI ZHI SHENG QI CHE JING XIAO SHI

KEXUE FAZHANGUAN

吴冠锦◎著

- ◎ 厂家渠道管理方法的变化以及经销商经营管理发展的趋势
- ◎ 4S店主营业务平台理论模型及内在运行规律
- ◎ 4S店各组成部分在理论模型指导下各具体工作展开的方法
- ◎ 经销商集团化实施的基本理论和工作方法



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

目前,市场形势快速变化,中国汽车经销商领域仍然缺乏系统的理论指导,本书通过一系列基础理论模型的搭建、具体案例的分解说明,构建了一个经销商4S店及经销商集团经营管理的系统模型。

本书分为四部分,重点阐述了四个问题:第一,厂家渠道管理方法的变化以及经销商经营管理发展的趋势;第二,4S店主营业务平台理论模型及内在运行规律;第三,4S店各组成部分在理论模型指导下各具体工作展开的方法;第四,经销商集团化实施的基本理论和工作方法。

通过阅读本书,读者可以从一个新的理论高度对汽车经销商的经营管理有一个全新的认识。

本书可作为汽车经销商从业者开展工作的理论指导用书,也可作为汽车生产厂家进行渠道管理的理论参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

体系制胜:汽车经销商的科学发展观/吴冠锦著. —北京:机械工业出版社,2011.10

ISBN 978-7-111-35856-5

I. ①体… II. ①吴… III. ①汽车-经销商-企业经营管理
IV. ①F766

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第186473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

版式设计:张世琴 责任校对:刘 岚

封面设计:王伟光 责任印制:乔 宇

三河市国英印务有限公司印刷

2012年1月第1版第1次印刷

169mm×239mm·22.25印张·408千字

0001—4000册

标准书号:ISBN 978-7-111-35856-5

定价:56.00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

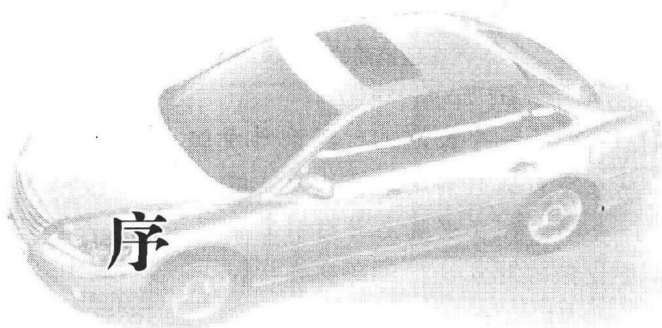
门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203 封面无防伪标均为盗版



中国汽车经销商管理领域需要更多的理论研究

近日，一个以前工作中结识的朋友给我打电话，希望我能给他的新书作序。当得知书的内容是关于经销商经营管理理论研究的，我非常欣慰。我总希望可以更多的人在这个领域的理论探索中提出更多新的想法。研究汽车营销，首先应研究经销商如何营销，因为车是经销商一台一台卖出去的，客户是经销商一个一个维系的，维修保养是经销商一台一台完成的。他们是汽车行业营销的最前端，是最具活力和“落地”执行力的影响“元素”，是区域内品牌提升的最重要的实施力量。

中国是一个大国，过往的经验告诉我们：在中国，脱离中国的文化、中国的国情，完全照搬照抄国外的模式、方法是行不通的。对汽车经销商的管理，无论是合资企业还是自主品牌企业，都需要找到适合中国国情的本土策略。正是基于这样的认识，在一汽丰田销售公司的时候，我提出要开创“中国的 TOYOTA WAY”。也是基于这样的想法，我将多年的管理经验和思考心得汇整成《二轮定律》，算是我对创建中国特色的汽车流通管理理论的一点贡献吧。

以3S整车销售、维修服务、备件零售店为主要商业模式的汽车经销商无疑是整个供应链中非常重要的一环。作为经销商的上游管理者，长期以来，我一直都在思考更深层次的管理理论问题。我认为，一个经销商要想在新的形势下取得经营成功，首先要确立三大支柱性理念：

- 以客户价值为导向。
- 以ES（员工满意度）实现CS（客户满意度）。
- 以诚信经营为前提的多元盈利。

在先进理念指导的基础上，管理者通过企业文化、制度体系的建设，全面打造“经销商八大能力”。这是确立经销商核心竞争优势，保持企业基业长青的必由之路。



作为一个长期进行理论思考的人，我抱着极大的热情认真阅读了该书。站在全行业的高度，我认为这本书有如下几个亮点值得关注：

第一，在宏观上对经销商管理的发展趋势进行了分析，对经销商建立竞争优势的对策进行了高度概括。

第二，通过建立模型的方式，对3S店主营业务平台的内在规律进行了全新的解读，颇有新意。

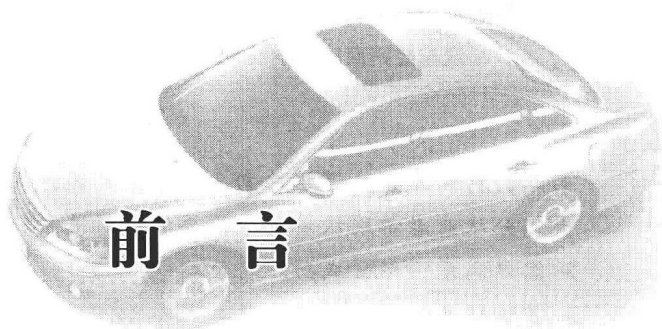
第三，提出了对客户满意度的构成及提升的新观念、新方法。

第四，为经销商集团化管理提出了一套相对完备的理论。

这本书很多提法非常新颖，所阐述的重点正切中行业要害，可作为经销商经营管理以及厂家渠道管理的重要参考。作者吴冠锦先生是一个充满朝气、敢闯敢干的企业管理者。由于有汽车厂家、经销商的双重工作背景，他有很好的实践经验和理论总结能力。通过多次深入地交谈，我发现他的很多想法新颖独特，给我留下了深刻印象。尽管这本书中的一些观点与我的看法不完全一致，但这是一个开放的时代，允许各种思想“百家争鸣”。我希望更多的从业者能加入到中国汽车产业相关基础理论的研究工作中来，为中国汽车工业健康可持续发展作出属于我们这代人应有的贡献！

王法长

2011年6月13日



前言

汽车经销商迫切需要理论指导

过去的十年，被称为中国汽车业的“黄金十年”。随着产业规模的迅速壮大，整个产业链每个环节无时无刻不发生着激烈的变化。为了适应新情况、解决新问题，各种新思想、新理念、新模式、新方法层出不穷。

我总认为，快速变化的环境更能让人增加学识、增长才干。从业十年来，外部世界风云变幻，自身的角色也几经变动。过去十年我的经历正好可等分为三段：三年多在汽车生产厂家；三年多直接管理4S店；三年多推动经销商集团化改革。这种经历使我获益良多。它使我有机会可以从不同的角度思考产业链各环节之间的关系，也亲身体会到厂家与经销商完全不同的工作风格，更使我养成了用共赢的思维方式处理具体问题的习惯。

在产业链各环节中，变化最快的当属经销商了。除了自身地位提升有限外，十年来，经销商在单店盈利能力、经营侧重点、业务开展模式、内部管理方法等方面都发生了深刻的变化。由于单店盈利能力快速下降，投资4S店再也不是稳赚不赔的买卖了。于是，投资者投资4S店少了几分狂热，多了几分理性。面对激烈的竞争，4S店管理成了越来越专业的一项工作。为了让4S店处于良性运转的状态，经销商在行动，厂家也在行动。

一、经销商需要理论指导

行动就要有指导思想。过去的十年，在经销商经营管理提升方面，生产厂家无疑起着主导作用。过去这大发展的十年，也是厂家不断向经销商“传道授业”的十年。然而，直接站在经销商立场，指导经销商经营管理的整体理论至今仍是空白。这就导致在行业大繁荣的背后，潜藏着发展不可持续的危机。

在我看来，理论的缺失在两个方面问题最为明显：

第一，对经销商4S店主营业务平台缺乏本质认识。几乎所有人都认可4S店“前店后厂”是一个业务平台，但绝大多数人就这个业务平台的理解仍停留在浅层，很少有人就平台的本质规律进行深层次的思考总结。这导致很多经营管理问题处于答案模糊状态，知其然不知所以然，难以建立可持续发展的科学管理



体系。

第二，对保障客户满意的意义以及提升客户满意度的构成要素认识模糊。

大部分从业者都默认着一个简单的逻辑关系：

➤ 客户满意→经营成功。

➤ 贯彻服务标准→客户满意。

用这样的认识指导行动，会产生一些方向性的问题，主要表现在两方面：

➤ 客户满意对经销商经营的作用被无限放大并最终被“神化”。

➤ 贯彻服务标准的方式方法逐渐走向僵化。

我始终认为，通过提升经销商经营管理能力从而带动客户满意度上升才是厂家推动客户满意工作的最终解决办法。

我们的行业需要一套立足经销商经营管理实际的理论，一方面可以作为基本思想指导经销商经营；另一方面又可以作为厂家提升渠道能力的重要参考。

二、本书的主要内容和特点

由于工作需要，这些年多角色的工作经历引发了我很多的思考。而这些思考的结果使我产生了一个想法，就是将这些年来工作的心得体会提升到理论高度来重新认识，并把认识的结果记录下来。这个想法日趋强烈，大有欲罢不能之势。

(1) 本书的内容 根据行业发展的现实状况，我努力在书中阐述四个方面的内容：

➤ 厂家对经销商管理思路、管理手段的发展趋势。

➤ 新时代经销商竞争制胜的根本对策。

➤ 经典4S店经营管理的基本理论模型和具体方法。

➤ 经销商集团化管理的基本理论和具体方法。

其中第三、第四两方面是本书的重点。

(2) 书写特点及阅读方法 由于本人不是正统的理论研究者，书写语言还是采用了“白话”的风格，并尽量做到言简意赅。为了让读者能够真正有所收获，建议在阅读时把握以下两点：

第一，把握整体结构。这是一本主要讲述“理念”和“方法”的书，涉及“技巧”的内容比较少。而这些理念和方法往往是一个有机的整体，只有站在全局的高度，才能真正理解其价值。而割裂地看待某个具体的观点，其意义是有限的。

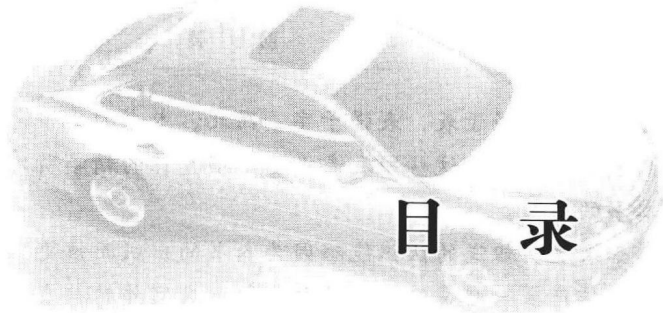
第二，注重文章的“标题”和“示意图”。尽管本书内容比较多，但核心的东西，我认为有两个：每一节的标题；文章中穿插的示意图。为了让标题更能突出核心观点，我甚至在标题引领全文的功能方面作了妥协。



我一直深信一个通常的表达法则：图强于表，表强于字。因此，本书的几乎所有核心观点都有示意图或对照表。可以说，这些图和表是这本书真正的精华所在，把握了它们，就把握了整本书的精髓。

本书的内容只是个人观点，如果这些粗浅的认识能够因为本书的出版而被更多的人看到，甚至对一些同行的工作产生一些帮助，那就大大超出我写作的初衷了。由于本人理论水平有限，长期从事管理工作又导致文笔功夫出人意料地生疏，书中不尽如人意的地方在所难免。恳请各位读者抱以宽容之心，多多批评指正！

吴冠锦



目 录

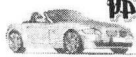
序

前言

绪论	1
第一节 4S店的诞生、发展和演变	1
一、中国4S店快速发展的原因	1
二、以4S店为主体,多种商业模式并存	2
第二节 生产厂家渠道管理思路的发展	4
一、经销商管理专业化	4
二、厂家对渠道管理理念的演变趋势	5
三、经销商话语权的变化	7
第三节 阶段划分与阶段对策	9
一、黄金十年的阶段划分	9
二、经销商的分阶段对策	10
第四节 汽车经销商的科学发展观	15
一、科学发展观的提出	15
二、科学发展观的剖析	16
第一章 单项业务模型	22
第一节 蓄水池理论模型——业务诱导阶段的基本模型	22
一、蓄水池理论模型	22
二、应用模型动态检视4S店业务开展	23
三、蓄水池理论的启示及应用	25
第二节 客户代表模式——业务实施阶段的基本模型	25
一、客户代表模式	25
二、客户代表与支持单位工作关系设计	27
第三节 二元诉求论——业务开展与服务客户的关系	30
一、二元诉求论	31
二、二元诉求论在工作中的几个应用	31



第二章 多种业务的内在逻辑关系	35
第一节 循环控制论——多种业务的内在连接关系	35
一、循环控制论模型	35
二、循环控制论模型的启示与应用	36
第二节 循环控制论下多种业务关系模型	40
一、业务关系模型	40
二、多角度的业务分类方法	41
三、多种业务的总体对策	43
第三节 共同客户理论	44
一、共同客户理论模型图	45
二、理论说明	45
第三章 客户满意度与客户忠诚度	47
第一节 调整体系性客户满意度调查、保障思路	47
一、J. D. POWER 客户满意度调查指标体系	47
二、厂家提升渠道内客户满意度的思路和方法	48
三、调整思路，建立正确的满意度保障和提升制度体系	50
第二节 客户满意度 = 服务能力 + MOT 实践 + 服务体验设计	52
一、客户满意度行动公式	53
二、用客户满意度行动公式解读行业内一些现象	55
三、建立客户满意度保障和持续改善的制度体系	56
第三节 客户忠诚度 = 客户满意度 + 客户管理系统 + 客户维系政策	58
一、客户忠诚度行动公式各组成元素解析	58
二、应用忠诚度行动公式指导有效提升客户忠诚度	62
第四章 业务开展与业务监管	67
第一节 打通任督二脉	67
第二节 单项业务组合模型	68
一、单项业务开展组合模型图	68
二、组合模型各要素分析	69
第三节 单项业务监管	69
一、基本监管方式	70
二、实施有效监管的方法	70
第四节 客户输送与集中管理	72
一、客户管理的两个要素	72



二、客户资源管理——全景蓄水池模型	73
三、客户信息收集与集中管理	74
第五节 单项业务 KPI 评价	74
一、对单项业务评价的基本思考	74
二、单项业务的 KPI 系统	75
三、单项业务 KPI 评价体系应用	76
第五章 决策工具与科学决策	79
第一节 确立正确的业务开展模式、组织结构、核算方法	79
一、合理设计业务开展模式	79
二、正确设计业务开展组织结构	81
三、“一只羊扒两层皮”的核算方法	83
第二节 实施业务细化管理	83
一、业务细化管理的指导思想	84
二、抓住业务的服务关注点	84
第三节 利用二线部门推动一线部门发展	85
一、还是分开好	85
二、市场部功能打造	86
三、客关部的定位和功能打造	87
四、用二线部门建设推动一线部门发展	87
第四节 二维 KPI 系统	88
一、增加一个维度	88
二、二维 KPI 系统	88
三、二维 KPI 评价系统的应用	89
第五节 传说中的理想业务规模比例	90
一、“以修养店”是经销商不断追求的目标	90
二、“三驾马车”并驾齐驱	91
三、三个 100	92
四、其他衍生业务渗透率	92
第六节 科学的客户潜在价值观及客户对策观	93
一、科学的客户潜在价值观	93
二、科学的客户对策观	93
第七节 品牌体验设计	95
一、什么叫品牌，什么叫体验	95



二、品牌体验设计的技巧	96
第八节 科学决策观	97
一、树立正确的经营观	97
二、为科学决策创造条件，降低决策难度	98
三、科学决策	100
四、对未来趋势准确把握，未雨绸缪	101
第六章 管人的艺术	103
第一节 用梦想汇聚员工的意志	103
一、经销商从业者的基本状况	103
二、4S店从业者心态共性分析	104
三、凝聚众人意志，建立有力团队	105
第二节 选干部、出主意、定套路	107
一、何为“选干部、出主意、定套路”	107
二、目标、方法、工具	108
第三节 科学制订激励方案	110
一、制订奖金方案的必要性	111
二、奖金方案设计的基本方法	111
三、纠正奖金方案设计出现的偏差	113
第四节 建立威信的十条经验	117
第七章 整车销售——永远的龙头	122
第一节 销售业务的地位	122
一、整车销售业务的地位和作用	122
二、整车销售保持长期利润不归“0”的原因	122
三、4S店整车销售的方式	123
第二节 用蓄水池理论模型指导潜客跟踪与潜客管理	124
一、蓄水池理论模型与销售业务的工作对应关系	124
二、按模型各元素指引安排工作	124
第三节 用客户代表模式设计销售流程和流程管理	130
一、客户代表模式在整车销售中的表现形式	130
二、客户代表模式下的流程再思考	131
三、流程节点控制	132
第四节 销售经理的日常管理	133
一、销售经理的基本管控思路	133



二、销售经理对流程实施管理	134
三、销售经理对客户信息搜集的控制	137
四、销售经理对展厅的管理	138
五、销售经理对车源的管理	139
六、销售经理对价格的管理	140
第五节 总经理对销售的管理	141
一、建设销售部的组织结构	141
二、总经理的管理方式	142
三、总经理对销售部实施管理的方法	142
第六节 用服务思维指导成交、用贸易思维指导盈利	145
一、用服务思维指导成交	145
二、用贸易思维指导盈利	147
第七节 打造过硬销售团队	149
一、坚定不移地打造竞争气氛	149
二、打造开放透明的工作气氛	149
三、树立销售顾问纯粹的价值观	150
四、奖励“出头鸟”	150
五、系统性培训	150
第八章 售后服务——规避风险的定海神针	152
第一节 售后服务是一个多业务的平台	152
一、售后服务的工作目标	152
二、售后业务开展的工作系统	152
三、售后业务开展的结构	152
四、售后业务开展的要点	153
第二节 蓄水池理论模型与存量客户诱导	153
一、蓄水池理论模型与售后业务的工作对应关系	154
二、按模型各元素指示安排工作	154
第三节 客户代表模式下的流程和组织结构建设	159
一、客户代表模式在售后的表现形式	159
二、建立客户导向型组织结构	162
第四节 用“业务细分”的观点改善流程	163
一、经典维修服务流程	163
二、按业务要求改造经典维修服务流程	163



第五节 配件“傻瓜化”运作模式	166
一、需求对接就是个分类处置的活	166
二、“傻瓜化”运作下岗位职责的变化	167
三、配件部指标考核	167
四、计划员库存管理的技巧	169
第六节 保养、养护产品与一般维修业务	170
一、金字塔模型结构	170
二、四种维修业务的特点及重点客户诉求	171
三、树立专业维修形象	171
四、保养与养护产品	171
第七节 与客关部联动及客户认养模式	174
一、服务部与客关部联动	174
二、SBU 与客户认养模式	175
第八节 二元诉求论下的服务顾问全方位考核	177
一、服务顾问全方位考核	177
二、利用指标表现对服务顾问科学分析	179
第九节 基盘宏观分析与客户营销	180
一、基盘多角度宏观分析	180
二、客户营销	182
第十节 透明车间与其他多媒体技术应用	182
一、透明车间	183
二、其他多媒体技术	183
第九章 保险业务——不只是价值链增值那么简单	185
第一节 保险的意义	185
一、客户价值链增值	185
二、保险对 4S 店业务的贡献	185
三、保险对客户维系的重要意义	186
第二节 车险市场格局及车险市场的净化管理	187
一、车险在财产保险公司业务中的地位	188
二、保险公司开展车险业务的模式	188
三、保险公司的车险业务格局	189
四、车险市场的净化	190
第三节 与保险公司的合作之路	191



一、第一阶段（2004年以前）：单纯的业务合作	191
二、第二阶段（2005~2008年）：与保险公司的蜜月期	192
三、第三阶段（2009年至今）：合作成熟阶段	192
第四节 保险的业务开展结构	194
一、模式选择	194
二、岗位职责	194
第五节 新车投保及续保业务	195
一、新车投保业务	195
二、续保业务	196
第六节 事故车业务开展	198
一、事故车业务来源	198
二、事故车业务开展的基本理念	199
三、事故车业务开展的管理重点	200
第七节 事故车业务的风险防控	201
一、事故车风险分类	201
二、事故车风险防控	202
第八节 赔案管理	205
一、认识赔案	205
二、赔案的管理	206
第九节 轻微、小型、中大型事故处理方案	208
一、不同级别事故车客户诉求重点不同	208
二、针对客户的诉求重点不同制订相应的策略	208
第十节 适合的才是最好的	209
一、业务规模与工作方式的匹配	210
二、设备与模式、人数相配套	211
第十章 精品业务——一切都是为了盈利	213
第一节 三个基本理念	213
一、凡是能够与新车一起销售的配件都纳入精品管理范畴	213
二、一切以创造利润为主要目的	214
三、投入少、产出大	214
第二节 组织结构和指标考核	215
一、将精品从售后独立出来	215
二、成立精品部	216



三、用新核算方法重新界定精品部与两大业务单位的关系·····	217
第三节 核心策略与四大推销模式 ·····	218
一、精品业务开展的核心策略·····	219
二、精品业务的四大推销模式·····	220
第四节 细节管理和供应商管理 ·····	221
一、加装安全节点控制·····	222
二、关注操作细节·····	222
三、精品供应商的管理·····	222
第十一章 二手车业务——蜜桃未到成熟时 ·····	224
第一节 是馅饼，还是陷阱 ·····	224
一、那传说中的诱人潜力·····	224
二、是谁动了二手车的奶酪·····	225
三、二手车仍然被看好·····	226
第二节 经销商经营二手车的优劣势分析 ·····	226
一、经销商试水二手车的原因·····	226
二、二手车市场环境还不适合经销商介入·····	226
三、汽车经销商做二手车的优势·····	228
第三节 二手车经营策略 ·····	228
一、为什么二手车会增值·····	229
二、为什么能够收到车·····	229
三、销售溢价引领收购的原理·····	229
第四节 二手车业务管理 ·····	230
一、二手车事业部的组织结构·····	230
二、二手车业务重点流程管理·····	230
三、二手车风险防控·····	231
第十二章 其他衍生业务——一个都不能少 ·····	233
第一节 美容——一个未经验证的独立小循环 ·····	233
一、洗车，一个4S店难解的题目·····	234
二、美容业务开展的意义·····	234
三、用循环控制论指导美容业务营销·····	235
第二节 按揭——一个迅猛发展却难以形成特色的业务 ·····	236
一、开展车贷业务的“江湖势力”·····	236
二、经销商在按揭业务中的收益与损失·····	237