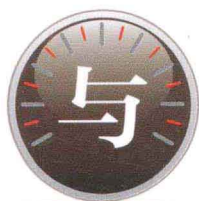


汽车品牌服务与营销管理

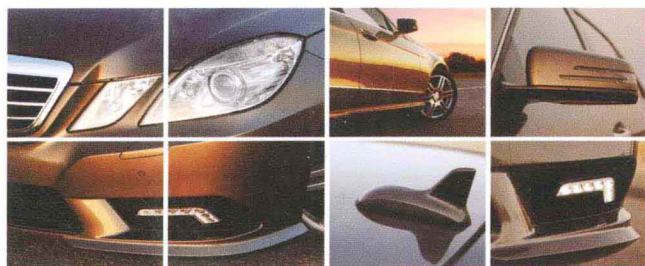


张大成◎编著
ERIC CHEUNG

28年

汽车营销之道

从事汽车营销的实战经验，
教你什么是真正意义上成功的



曾在**世界500强**的日本丰田公司及多家跨国公司担任开拓中国市场的要职

北大、清华、复旦、上海交大、浙大等知名大学外聘EMBA **营销管理教授**

拥有跨越**新加坡、日本、中国**等多地区的营销业务实战经验，从一线销售做到**汽车企业营销管理高层**



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

汽车品牌服务与 营销管理

张大成 编著



机械工业出版社

中国汽车市场近几年经历了从卖方市场到买方市场的转变。在过去高速增长卖方市场，生意非常容易做，但在未来竞争激烈的买方市场，生意将非常难做。卖方市场和买方市场的经营理念和业务做法大相径庭。

卖方市场的经验在买方市场是不管用的，甚至会产生副作用。卖方市场注重销售技巧和业务知识，买方市场注重营销管理之道和服务意识。如不能转变思路，相关企业和营销管理者将无法立足于顾客挑剔、竞争激烈、情况瞬息万变的买方市场。

因为缺乏应对买方市场的经验，目前大部分的中国汽车企业和营销管理者都不能正确地理解汽车专业的4S品牌服务营销管理。如果连正确的理解都做不到，那如何能做好业务呢？

本书作者结合30年的汽车营销管理教学及实战经验，辅以案例，告诉读者汽车专业的4S品牌服务营销管理之道、术和技，最后达到提升汽车企业及营销管理者的业绩和业务水平的效果。

图书在版编目（CIP）数据

汽车品牌服务与营销管理/张大成编著. —北京：机械工业出版社，2013.10

ISBN 978-7-111-44463-3

I. ①汽… II. ①张… III. ①汽车工业—销售管理—商业服务
IV. ①F407.471.5

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第247339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 宋燕

版式设计：常天培 责任校对：张力

责任印制：李洋

三河市国英印务有限公司印刷

2014年1月第1版第1次印刷

169mm×239mm·12.75印张·258千字

0001—3000册

标准书号：ISBN 978-7-111-44463-3

定价：32.80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 教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010)68326294 机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010)88379649 机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010)88379203 封面无防伪标均为盗版

自序

尽管中国车市这两年的增长率在下降，但因为人均保有量还不高（约为千人70辆），再加上中国人口的基数大，未来的实际数字增长量还是非常可观的。而且十八届三中全会后，中国的生育政策有所变化，从长远来讲，人口红利不会这么快消失。中国汽车市场的潜力还是非常巨大的。

正因为中国市场潜力巨大，就会吸引更多的汽车企业来中国市场抢生意，所以竞争会因此而更加激烈。供求关系也会从过去几年高速成长期的卖方市场，在这一两年转变成竞争激烈微速增长的买方市场成熟期。

在卖方市场和买方市场做生意的思路、看法、心态和做法，会有180度的转变。中国汽车企业的营销业务管理负责人，如果不能看清未来的市场变化（Change），无法掌握挑剔的顾客（Customer），没有优胜劣汰的核心竞争力（Competition），将很难渡过“经济发展模式转变”后竞争激烈的买方市场成熟期。

以上三个C的Customer（顾客）、Competition（竞争）和Change（变化），是买方市场的3C要素。顾客挑剔就不一定，市场竞争就不肯定，情况变化就不固定。销售人员和销售技巧是无法解决3C问题的。唯有全面系统的市场营销管理应变战略，买方市场竞争战术加上一线在职培训的销售技巧，经过“精益”求精，不断磨炼而形成的优秀企业文化和精神，才能合理有效地形成企业真正的核心竞争力，使汽车企业可以立于永续经营的不败之地。

销售人员及技巧只能简单地应付一线的买卖行为和业务沟通，市场营销是更深层次的从“客户立场、市场竞争、环境变数”的角度来研究分析“销售成败的原因和道理”。这就是中国古代所谓的经营之“道”或现代企业管理学的“战略”思路。

营销管理的“道”是业务成功的原因和道理，战术计划和销售技巧的“术”和“技”是业务成功的行动安排和技能行为，它们之间是一种因果关系。必须先有营销管理的道（道理），而后再有销售业务的术和技。一定是“先道后术再技”，先充分分析理解了道理，计划和技能才会产生效果。不重视“道”的企业只做工厂贴牌生产是可以的，想做市场品牌和创新是不可能成功的。

近代管理学之父德鲁克说：“卓有成效的管理者有一个共同点，那就是他们在实践中都要经历一段学习和训练”以及“经营管理决策学习必须经历熬受痛苦的一段过程”。

营销管理者在学习和成长锻炼的过程中，不能怕挑战、嫌麻烦、贪方便、没耐性，必须不怕辛苦地天天重复修炼、学习营销管理的“道”。“练武不练功，到老

一场空”，“练功修道”打基础（获取经验，学习理论，感悟解惑，熟练到巧，坚持不懈）是现代企业每位营销管理者每天要做的作业。

德鲁克说：“经营管理是一种‘实践’，其本质不在于‘知’而更在于‘行’。其验证不只在‘逻辑’，更在于‘成就’。”营销管理讲究的是“实践经验”和“实战效果”，这显然不是“学不学得会”及“能否派上用场”的知识学历和逻辑道理的问题，而是竞争意识上“能不能比对手做得更好”的效果和成就问题。

传道，授业，解惑！培训课上学的“会不会的知识”只是技能和工具的“传道”阶段，营销管理者必须天天重复自我修炼“授业”和“解惑”的技巧和功力，才能发挥技能和工具的实战效果。这样，企业和营销管理者才会有足够的竞争力。

德鲁克说：“管理被人们称之为是一门综合艺术”。“综合”是因为管理涉及基本原理、自我认知、智慧和领导力；“艺术”是因为管理是实践和应用，所以营销管理是一门人文艺术应用科学，必须将人的“人性”与道的“理性”相结合，将知识的“物理知道”与意识的“心理做到”相结合，才会产生实战效果。自从计算机技术及互联网如此发达后，买方市场营销管理 80% 以上的问题都是出自想法和人性的问题。

很多企业在学丰田“精益管理和精益生产”时，很容易进入一个误区，把精益管理和精益生产当成一个固化有效的流程或办法来复制学习，比如一定会提到看板 JIT、智能自动化等内容。其实不然，以我在丰田工作接近 20 年的经验来看，精益管理和精益生产不是一个固化可以复制学习的流程、办法或工具，它更多的是一种精益求精、不断用心、坚持努力的人文“精神”，以及一种系统管理、平衡和谐、坚持改善，以顾客满意为主（不是利润最大化）的指导思想。

迈克·波特有名的三大竞争战略：创新差异化，全面低成本，集中焦点战略。其实也要靠企业精益求精、坚持努力的精神和以上的指导思想才能做到。这些都是精神、意识领域的内容，绝不是知识层面的懂不懂或会不会的问题。

丰田的成功不是有什么管理秘方、计划或工具，而是优秀的精益求精的服务营销管理企业文化。十年树木，百年树人，富含人文精神的企业文化的建立，往往要比做到科技生产的事情难上 10 倍。

目前，中国汽车企业业务管理的误区，包括急功近利的粗放式经营管理、浮躁不练内功、只知劳力埋头苦干不懂劳心抬头看路等，都是重技巧轻心巧，重物质轻精神文明，都是忽视企业文化，只想短期牟利，不重视长期企业文化修养的结果。

很多营销管理的道理听起来都不难，甚至还很简单，但那些越是普通，越是啰唆，越是每天都在讲的道理和说法，就越是重要，越需要认真学习。因为普通就意味着任何地方、任何事情都用得着。啰唆就意味着重要但一直都没有做到。每天都在重复讲的道理，就意味着那是每天都需要去面对及解决的问题。

科技有先进或落后，会随时被淘汰。在硅谷，IT 科技淘汰周期是以“月”为单位的。但在人文管理科学领域，经典的理念和道理是不受时间淘汰的。我们至今

还每天在讲 2000 年前孔子、孟子、孙子、老子、亚里士多德、柏拉图等先贤大德的哲学道理，越经典古老的道理越有用。

消费者可以只看最先进的产品，而不管你是怎么做出来的。生产者就不行，必须按部就班地学习和做好每一个基本过程，才可能做出最先进的产品。

在十八届三中全会公报的十大看点中，有一点和营销管理有着莫大的关系。那就是“市场在资源配置中起决定性作用”。其中的“市场”就是市场经济的“市场营销管理”。本书阐述的就是“汽车品牌服务与营销管理”在未来的车市交易买卖中 will 起决定性作用。

中国的资源配置（交易买卖）过去往往带有计划经济的影子，还不是真正意义的市场经济。十八届三中全会后，中国经济会更“市场化”。市场经济就是顾客货比三家，在市场这一“无形的手”的作用下，企业 and 产品实现竞争的优胜劣汰。最后会产生所谓的“二八”现象，即 80% 的普通企业将被 20% 的优秀企业所淘汰或兼并。

市场竞争的优胜劣汰是很残酷的，但合理的竞争淘汰也是有必要的。因为有竞争淘汰才有进步。计划经济就是因为没有竞争淘汰，所以没有市场竞争压力。时间久了，企业就没了竞争力，就会落后，落后就会挨打。这就是中国经济要深化改革，开放成市场经济的原因。

“十二五”期间“经济发展模式转型”就是从以前的“生产制造销售模式”转变到以后市场营销和品牌管理为主的“市场创新意识营销管理模式”。十八届三中全会的“市场化”也是希望中国企业能改变以前卖方市场“重术轻道，重销轻营，重硬轻软，重物轻人，重手轻脑，重技轻巧，重知轻意，重记轻悟”，不讲战略，只学技巧，只会做工厂贴牌，不会做市场品牌等小农经济思想。

最后，感谢华一商道管理学院的同事和朋友们对我出这本书的帮助，尤其是林俊老师。没有这些同事和朋友的帮忙，这本书出得不会如此顺利。感谢我的老朋友——同济大学汽车后市场研究所的陈荣章教授，给了我不少资料和意见。

前 言

过去十多年营销管理培训师的从业经历，让我越来越认同营销大师科特勒的名言“人们经常把市场营销和销售混为一谈”。很多汽车企业的经营管理者，根本分不清什么是市场营销管理？什么是销售业务技巧？

一些汽车企业的管理者，发现销售业绩有问题，第一个想到的往往是培训销售技巧，认为销售技巧就是为了解决销售问题的。其实，销售技巧只在卖方市场、市场不成问题的时代才管用。到了竞争激烈的买方市场，简单的销售技巧就不管用了。只有市场营销管理才能应对买方市场的业务问题。

过去的中国汽车市场一直是卖方市场，大家都没有经历过顾客挑剔、竞争激烈、瞬息万变的买方市场，所以想到的都是销售技巧的问题，而从来没思考过市场营销管理的问题。

市场营销管理一流的企业是不必为销售业绩而担心的。营销管理的作用就是“让销售变得多余”。这和孙子兵法“不战而屈人之兵”的道理是一样的。企业只要“品牌”营销管理做到顾客上门排队购买，比如，苹果和可口可乐的业务人员，不用销售技巧一样可以做好业务。

企业要面对买方市场的竞争就必须做到孙子兵法的“知己知彼”及营销管理学上的市场调研分析。企业唯有知己知彼，并进行调研分析后，才能想到应付竞争对手的办法。这是买方市场企业能获胜的基本道理。

对汽车4S中Survey的正确理解，应该是营销管理中“知己知彼的市场调研分析与判断”，而不应该是现在翻译的“信息反馈”。虽然“信息反馈”的翻译不能说是错的，但“调研分析”应该更正确。信息反馈给人的感觉是比较被动、落后，涵盖面也比较小。调研分析给人的感觉是比较主动、超前，涵盖的内容也全面很多。

“概念影响理念，想法影响办法，思路影响出路”，不正确的理解和看法一定会对营销管理的计划和执行管控造成偏差，做不出行之有效的营销管理效果。

2011~2012年，可以说是中国汽车市场卖方市场和买方市场的分水岭。20世纪是中国汽车市场的导入期，21世纪的头十年是成长期。导入期和成长期都是卖方市场，汽车企业的调研分析做得好不好，甚至被动地等“信息反馈”，都问题不大。但从2012年开始，尤其是过去十年经历过汽车市场高速成长期的企业和地区，就必须改变概念，改变心态，改变思路，把调研分析的Survey做好。唯有做好Survey，才能产生有效的营销管理计划和执行管控。

在买方市场，任何具体的维修服务和配件供应的计划及整车销售的技巧行为，

都必须以调研分析 (Survey) 的“道”或“战略”为依据来策划,不然无法应付挑剔的顾客 (Customer)、激烈的竞争 (Competition) 和环境的变化 (Change)。整车销售技巧及维修服务和零部件管理是无法应付这三个要素的。企业必须通过Survey (调研分析) 才能解决相关的买方市场问题。

Survey 是理由和思路性想法的软要素,不是具体的做法和手法。至于4S 的其他3个S——Sales (整车销售)、Service (维修服务) 和 Spare Parts (配件供应),更是和“术或技”密切相关,它们更多的是具体的计划行动和技巧行为。

2013年11月11日,阿里巴巴集团的网购金额已达350.2亿元,打破了全球网购日的交易记录。2012年,淘宝网和天猫总交易额也突破一万亿元。这些数字都证明中国的电子商务和网购交易已日渐成熟和流行。

这种虚拟的网购行为,未来对汽车销售的4S实体店模式,一定会产生巨大的影响。汽车销售买卖可以不通过4S店来进行,那4S店的作用和价值将何去何从?答案就是以后的4S店必须要以“品牌服务与营销管理”为价值。

未来的汽车市场也会因为网络虚拟化而越来越扁平化,中间商纯粹的“销售”作用会大幅下降。销售技巧对业务成交的重要性会下降到不足10%或更低。汽车企业必须重视“汽车品牌服务与营销管理”,它包括售前的品牌营销和售后的服务营销等的概念,树立“品牌服务营销为王”才能应付未来竞争激烈的买方市场。

目前,中国汽车市场消费群体结构,已有越来越年轻化的趋势。70及80后的年轻一代已渐渐成为消费主力。他们的消费能力、消费意愿和消费行为都大大地升级了,他们和以前传统的消费群体观念不同了,比如,造型时尚流行的SUV车型,过去市场份额为6%~7%,这两年提升到超过20%。汽车销售的关键要素已不再是销售人员了,而是产品的设计师和工程师。

最后,我想以我的老师厉以宁教授2005年送给我的一本新书中的感言来结尾。书中说道:“世上一切,无不遵循客观规律,看似‘无序’,原来全面‘井然有序’,人间万事,只要适应客观规律,政简路宽,‘无为’必定导致‘有为’。”

营销管理要关注的就是市场经济的客观规律。市场经济中那只“无形的手”就是看似“无序”,原来全面井然有序。而人间万事,只要适应客观规律,就是营销管理的软科学、软知识,就是符合人文规律的精神意识以及本书的“人/道”合一。政简路宽,“无为”必定导致“有为”,就是营销管理“大道无术,大器无方,无为而治”的最高境界。

目 录

自序

前言

第一章 汽车企业的成功经营之“道”	1
第一节 “大洗牌”——中国当前汽车市场的局面	1
一、中国汽车市场近年的变化	2
二、汽车行业的转变：由卖方市场转变为买方市场	3
第二节 中国汽车市场的前景分析	7
一、中国汽车市场预测	8
二、中国汽车市场的未来在二三线城市	9
三、中国汽车企业在全球金融危机下的发展机会	11
第三节 未来谁能救得了中国的汽车企业	11
一、未来可能会碰到的一些问题	13
二、拿营销管理概念来做销售——销售管理者必须懂得如何驾驭营销管理	15
三、未来需要优秀的品牌营销管理者	15
四、企业中和汽车市场营销管理工作有关的人及职位	18
五、汽车4S店如何提升客户服务满意度指数（CSI）和销售服务满意度指数（SSI）	18
第四节 品牌服务与营销管理九条真经的诞生	20
一、汽车4S的正确理解	20
二、正确理解4S的重要性	21
三、本书的正确阅读及汽车营销管理者的正确学习思路	22
第二章 第一条真经：必须了解经营汽车商品的独特性	27
第一节 汽车商品的独特性及中国一些4S店存在的问题	27
一、销售何种类型的产品	27
二、客户关心的内容	27
三、经营销售管理的方法	27
四、汽车品牌对汽车企业的重要性	28
五、4S店经营模式的结构问题——高成本	28
六、其他地区和国家汽车销售经营模式	30
七、中国汽车企业营销管理盈利新模式	31

八、汽车企业未来虚拟网络信息沟通的电子商务平台	31
九、汽车企业需要具备的电子商务营销管理能力	32
第二节 经营汽车类产品牵涉的层面及基本要求	33
一、汽车类产品的特点及社会牵涉层面	33
二、如何理解 4S 品牌服务与营销管理	34
三、中国汽车企业重视短期销售利益而忽视长期战略部署的原因	36
第三节 影响汽车行业经营的环境	37
一、国家社会生活环境战略层面	37
二、各行各业市场专业层面	38
三、一线顾客业务技能层面	42
四、企业经营管理水平层面	43
第四节 透视汽车行业利润的主要来源	44
第三章 第二条真经：运用汽车企业的深度系统营销及木桶管理战略	48
第一节 买方市场营销管理的 6C 基本要素	48
第二节 营销管理过程的四大过程：分析、计划、执行、控制	50
一、营销管理四大过程的内涵	51
二、如何正确运用四大过程要领	52
第三节 汽车企业深度系统营销战略及广度木桶管理战略的一体整合	53
一、营销管理框架的系统性逻辑和木桶性合作原理	53
二、营销整体的“系统性”和管理配合的“木桶性”全局一体整合	55
第四节 汽车买方市场三种基本营销管理能力：执行力、竞争力、应变力	57
第四章 第三条真经：汽车企业需要具备的各种有效经营管理能力	61
第一节 汽车企业的战略管理能力	61
一、有效组织结构的 7S 要素	61
二、有效组织执行力的三大要素	62
三、汽车企业营销管理中重要核心的层面	63
四、线性思维陷阱及分析误判	65
五、营销管理的生物运动有机化运作	65
第二节 汽车企业的第一营销业务战略能力：有效执行力与客户满意	66
一、买方市场第一战略能力：有效执行力和消费需求满足洞察力	66
二、买方市场对企业组织机构图的正确见解（倒三角）	68
三、汽车客户满意度（CSI）发展过程简介及营销管理理念及要求	69
四、追求客户满意全面质量（Total Quality）的营销战略	69
第三节 汽车企业的第二市场比拼战略能力：市场竞争力与部门协作力	70
一、买方市场企业营销管理者必须建立的“十大市场竞争分析系统”	70
二、市场上竞争对手及营销团队竞争力分析的关键问题	71
三、营销管理各部门分工协作力的木桶原理	72

第四节 汽车企业的第三管理应变战略能力：变化应变力与管理创新力	73
一、理解和培养企业营销管理创新力的方法	74
二、创新和营销管理是企业最核心的生存竞争力	74
三、创新的含义	76
四、企业营销管理创新原则	77
第五章 第四条真经：成败关键在于正确目标定位与产业价值链整合	79
第一节 马斯洛人性需求层次的软硬整体价值分析	79
一、马斯洛的人性需求高低阶层和软硬价值层次	79
二、马斯洛人性需求阶层的汽车产品价值案例研讨	81
三、马斯洛的人性需求阶层的的产品软价值案例研讨	82
四、如何卖产品的人性高级需求的软价值感觉的要点提示	83
第二节 提炼汽车产品整体软硬总价值及形成产品核心卖点	84
一、汽车产品整体硬价值（物理质量）和服务软价值（心理感受）的各层面	84
二、汽车产品不同的高低软硬价值分析	85
三、不同高低价值层次的买卖内容和形式	88
第三节 产品目标定位计划及了解细分客户消费特征	88
一、市场发展过程及人性需求结合的规律——顾客需求层次的软硬价值	88
二、营销管理的差异细分目标定位战略（FBI + USP + CIS = STP）	90
三、营销管理的各级系统层次和如何整体混合运营	93
第四节 营销混合 4P 及营销管理 STP 细分目标战略整合	94
一、图解营销混合（Marketing Mix）4P 及与目标定位战略的整合	94
二、营销混合 4P 意识与 STP 细分目标战略整合探讨与感悟启发	95
第六章 第五条真经：提高汽车企业业务能力在于竞争战略和应变能力	98
第一节 市场生命周期和企业能力的提升——不同生命周期需要企业匹配不同的能力	98
第二节 汽车企业营销管理必须懂得波特三大竞争战略——差异化、低成本、 焦点战略	100
一、图解迈克尔·波特买方市场竞争压力分析及三大竞争战略	101
二、图解汽车产品不同生命周期和波特三大竞争战略布局的核心思路	102
第三节 汽车企业有效业务竞争力的人文要求——知识学习、意识提升、 重视决策、本事锻炼	104
一、图解人文营销管理人才的不同能力层次及如何提升水平和境界	104
二、营销管理注重的不是知识的知道，是做到、赚到和悟道	107
三、卓有成效的营销管理的学习方法	108
四、图解营销管理人员的技能知识及竞争意识和态度水平分析	109
第七章 第六条真经：懂得四位一体 4S 蓝海营销管理战略决策的制订	111
第一节 有效经营管理决策五个要素及其学习方式	111

一、作出有效的营销管理决策的措施？	111
二、大师有关管理决策的启示	112
第二节 汽车 4S 营销管理价值创新蓝海战略思路	113
一、消费者放弃购车的原因分析	113
二、购车需求深度的五个层次分析	115
三、汽车产品软硬价值分析和创新蓝海战略思路	115
第三节 形成及制订营销蓝海战略的过程及执行蓝海战略的四重障碍	117
一、营销管理蓝海战略的步骤	117
二、制订营销蓝海战略的四大象限过程	118
三、企业有效执行营销蓝海战略的四重障碍	119
四、注意事项	119
第四节 大师的经营理念与思路	119
第八章 第七条真经：建立 4S 服务营销管理系统方程式	122
第一节 服务营销产品的四大基本特点及服务营销管理的 4P	122
第二节 4S 服务营销的 8P 混合及售后服务的行为意识与心态	124
一、买方市场服务营销管理质量的客户心理意识与心态特点	126
二、4S 服务营销管理售后服务行为意识与心态	127
三、4S 服务营销管理的基本思维和解决问题的原则与方法	128
四、决定服务消费满意度的要素	128
第三节 4S 店一线服务营销管理要关注的细节及企业价值链整合	128
一、4S 店一线服务营销管理要关注的一些细节	128
二、汽车服务营销管理的企业和产业价值链（竞争力来源）整合	129
三、提高服务效率的七种办法	130
四、顾客如何评价服务质量的五个维度	131
第四节 汽车 4S 店服务营销管理系统基本要素整合	131
第九章 第八条真经：建立 4S 店服务营销管理品牌	133
第一节 汽车 4S 店服务品牌的营销管理	133
一、形成汽车 4S 服务品牌的十大营销管理过程	134
二、形成强劲品牌的特征和要点及应有的策略	137
第二节 买方市场塑造汽车 4S 店品牌的方法	138
一、4S 店品牌服务营销客户服务满意度效果的五大系统	139
二、买方市场建立汽车 4S 店品牌的十大建议步骤	139
第三节 4S 品牌服务营销管理业务系统的要素	143
第四节 汽车企业塑造品牌的十大误区及七大致命伤	146
一、汽车企业塑造品牌的十大误区	146
二、汽车企业建立品牌的七大致命伤	148

第十章 第九条真经：建立优秀的企业和团队	150
第一节 企业领导及业务团队是企业成功的核心要素	150
第二节 优秀的4S店营销管理业务负责人是怎么练成的	152
第三节 优秀的业务销售团队是如何构建的	156
一、图解营销管理过程及构建不同产品销售团队的不同要求	157
二、优秀企业的业务销售团队应该如何培训	158
三、中国企业学习营销管理的通病及应有的正确观念	160
第四节 构建优秀汽车企业的核心要素和办法规律	160
一、汽车企业战略管理、市场营销、销售业绩要素构建规律	161
二、成功汽车企业经营销售管理的十大系统	162
三、图解构建优秀汽车企业的核心要素和办法规律	163
第十一章 21世纪中国汽车企业营销管理软实力及行业发展新趋势	166
一、21世纪中国汽车企业营销管理的软实力	166
二、21世纪的社会和市场现象及汽车企业应有的营销管理模式	168
三、基于科学发展观的营销管理系统	170
四、未来中国汽车行业及市场发展新趋势	172
附录	174
附录A 工具表单	174
附录B 自我检测	185

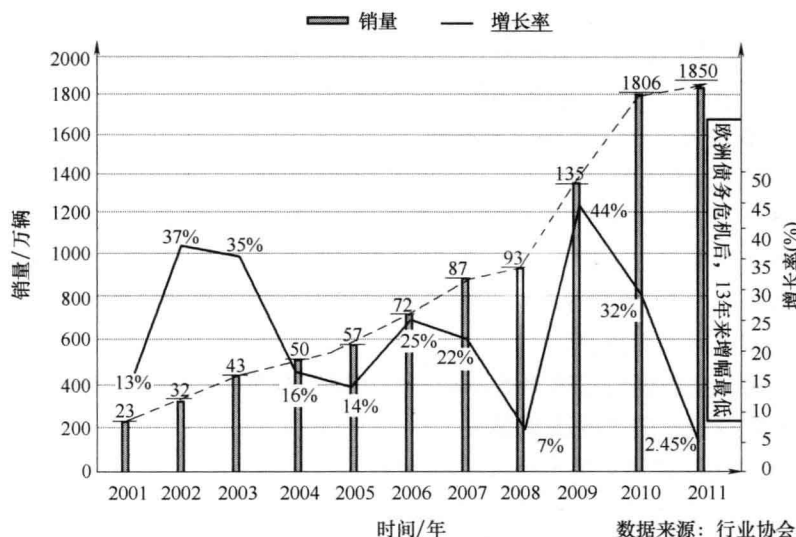
第一章 汽车企业的成功经营之“道”

第一节 “大洗牌”——中国当前汽车市场的局面

在 2001—2010 年的十年中，中国的汽车产销量平均增长率 24.5%，2009 年起中国已经是全球产销量最大的汽车市场。但从 2011 年开始，中国的汽车产销量增幅降到 2.45%，而政府也没有像应对 2008 年的华尔街金融危机那样出台 4 万亿元及十大产业政策救市。24.5% 的增长率萎缩到 2.45%，这意味着中国汽车市场的高增长时期结束了，随之而来的必然会是竞争激烈的买方市场成熟期。

2011 年可以说是中国汽车市场从卖方市场进入买方市场的转折点。

图 1-1 说明了中国汽车市场近年来的变化。



21 世纪第一个十年（2001—2010 年）是中国汽车市场高速成长的黄金十年，平均增长率超过 24%。其实际销量增量在 2005 年后每年平均超过 1000 万辆，目前是世界销量最大的市场。但 2011 年欧洲债务危机后情况大为不同，市场转为买方市场低增长成熟期。

图 1-1 中国汽车市场 2001—2011 年销量及增长率走势图

一、中国汽车市场近年的变化

1. 利润大幅滑坡 中国汽车产业告别“黄金十年”

2011 年是中国汽车市场发展真正的分水岭，也是汽车市场脱掉“暴利”外衣的转折点。市场疲软，价格战此起彼伏，单车利润缩水，与此同时，人力成本和地租成本等却不断上涨。无论是整车制造厂还是经销商，都正在经历着十年来最艰难的时刻。

从 2001 年第一次井喷至今，汽车市场刚好走过了一个成色十足的“黄金十年”。如今无论是主机厂商，还是经销商，都不得不直面利润下滑的惨痛事实。暴利时代已经终结。

总结：网络和报纸上每天都有最新的市场信息，汽车企业经营者要每天留意并了解这些最新市场资讯。

2. 各大汽车企业忙着“洗牌”

从汽车产量和销售量跃居全球第一之后，中国汽车市场在高歌猛进的两位数增幅中，2011 年的增幅突然急转直下，马上进入竞争激烈的买方市场。不管如何，提升竞争力已成为中国汽车企业必然的一步棋，而兼并和重组则是见效最快的方式之一。2012，国内汽车企业忙着洗牌。

总结：任何企业的经营管理者，如不能及时了解市场的最新动态变化，将无法做出正确的市场应对策略，必将导致企业亏损。

3. 汽车业步入“买方市场”是趋势

“经销商已出现全面亏损，这一点儿也不危言耸听。”在中国汽车流通协会常务副会长兼秘书长沈进军看来，种种迹象表明，“从 2011 年至今，买方市场已经形成，汽车产业未来将发生重大变化。”2012 年 5 月，沈进军曾表示，汽车行业仍处在从“卖方市场”向“买方市场”转变的过程中。对比他的最新表态，只能说车市的变化速度已远远超出预期。

总结：汽车企业经营者如不能察觉市场变化情况已由卖方市场转变为买方市场，必会造成企业重大的决策失误。

4. 中国汽车经销商负债率超 85% 警戒线

2012 年，德勤发布的《2012 中国汽车经销商风险状况调研报告》显示，2012 年中国汽车经销商面临的风险显著上升。2012 年 6 月中国汽车经销商的资产负债比率已接近 85% 的警戒水平，近一半的受访经销商的库存周转天数超过行业基准。

这份报告指出，中国经销商面临的风险与目前产能过剩关系密切。超过 35% 的产能过剩给中国经销商带来巨大压力。初步估计到 2015 年，中国前 30 家原始设备制造商的生产能力预计将达 4000 万辆，产能过剩将成为原始设备制造商和经销商的一大风险要素。

总结：汽车企业经营管理者一定要养成从网络上收集同业信息和情报的习惯，知己知彼才能百战百胜。

二、汽车行业的转变：由卖方市场转变为买方市场

中国汽车市场由卖方市场向买方市场的转变请参考图 1-2 说明。

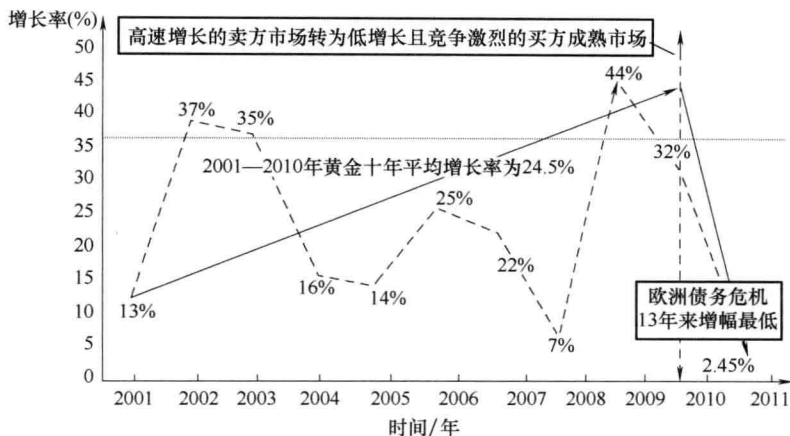


图 1-2 中国汽车市场 2011 年起从卖方市场转变成买方市场走势图

近几年，中国车市正从高速增长的卖方市场转变为低增长且竞争激烈的买方成熟市场。在市场转变过程中，行业的“大洗牌”是市场经济发展中必然会发生的的企业淘汰规律。

2012 年上半年，一份第三方的报告显示，49% 的经销商亏损，25% 的经销商勉强扯平，盈利的经销商仅有 26%，而三年之前，亏损的经销商不足 10%。

2012 年 5 月以后，中国汽车市场全面进入微增长甚至负增长状态，经销商开始为寻找更多堆放库存的仓库而奔波，“有时候觉得奇怪，车市不好了应该厂家、经销商一起扛，但是现在大部分的库存资金以及亏本销售的压力都转移到经销商身上了。”浙江一家经销商的总经理感叹地说，“老板说了，如果明年还这样，就卖店、闪人。”

从 2001 年开始建起来的汽车 4S 店销售模式生态链，在 2011 年开始悄悄裂了一道缝。2012 年之后，裂缝扩大，和谐共存 10 年的 4S 模式，会在 2012 年全面断裂吗？

汽车产品生命周期发展规律的各阶段变化及其特征如图 1-3 所示。

图 1-3 解释了中国汽车产品在 20 世纪八九十年代是在市场导入期。21 世纪的第一个十年是市场快速成长期。导入期和成长期是属于“卖方市场”，前面解释过其十年平均增长率为 24.5%，这种情况下生意不会难做。

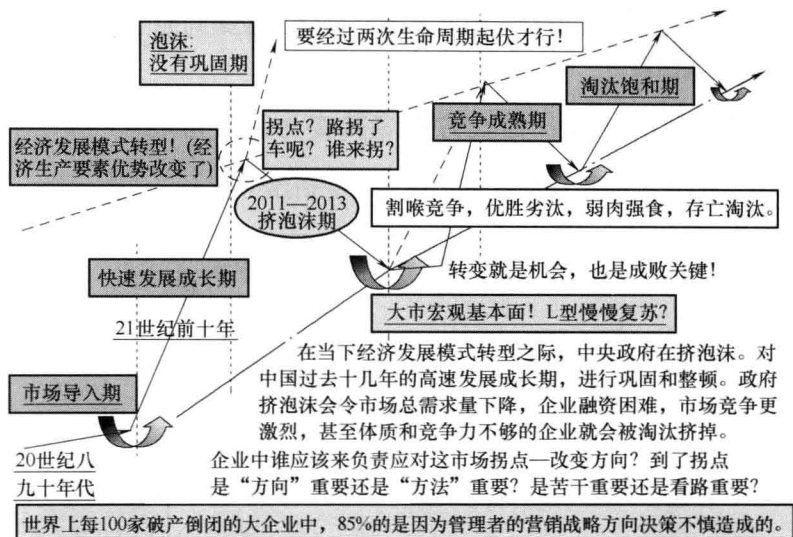


图 1-3 中国汽车市场 2011—2013 年生命周期发展规律的变化

德鲁克说：“对于外部的情况，真正重要的不是趋势，而是趋势的转变（拐点），趋势的转变才是决定一个机构及其努力的成败关键。”对于这个说法，你能理解多少？

这两年全中国的经济发展模式也正在形成拐点，这就是国家“十八大的经济发展模式的转型”。这个拐点或转型是必要的，不然经济发展一直向上就会形成“泡沫”。现在的拐点就是夯实和巩固过去十年的高速经济发展基础，这对国家经济长远的发展是健康的，是有必要的，尽管眼前对企业会形成业务压力。

德鲁克还说：“在组织中的地位越高，他的注意力就越容易被内部的问题和挑战所困，而不能看到外部的情况”。从这句话中，就能理解企业要真正了解外部的营商环境实在是不容易的，而且地位级别越高的，越容易忽视环境和市场的变化。

上述市场的拐点就像道路的拐点一样，市场中的企业就像道路上的汽车一样。道路拐了，路上的汽车是否也要跟着拐呢？国家的经济发展模式拐了或转变了，各汽车企业的经营管理战略是否也需要拐或改变思路 and 方向呢？大方向的路（市场）拐了，路上的汽车（企业）驾驶人（营销管理决策者）是否要指挥汽车改变方向呢？

转变也是转机，世界上所有做大了的企业，都是在转型期或产生变化机会的时候，洞察先机，掌握机会，灵活适应而做大的。反之，如不能掌握转机，走错了方