汽车服务贸易丛书

汽车营销实务

李江天　主编
宋晓冰　王宇宁　副主编

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

需要全本请访问 www.ertongbook.com

内 容 简 介

本书以当前国际流行的4S特许专营形式为背景，结合我国现有的其他销售服务形式，系统、全面地介绍了汽车整车销售、延伸服务、配件经营、汽车租赁、旧机动车贸易和汽车国际贸易等领域的商业模式、运作流程、相关法规、行业规范和贸易惯例。

本书的特点在于从当前国内外汽车服务贸易领域领先的商业模式入手，系统全面地介绍了汽车销售及相关衍生服务贸易领域的实务知识与技能。配合对有关实际案例的分析，使读者既能够掌握相关的理论知识，又能发挥实际操作技能。本书可作为大中专院校汽车市场营销实务课程的教材，也可作为从事汽车服务贸易领域相关工作人员的培训资料和工具指南。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

汽车营销实务/李江天主编. —北京：电子工业出版社，2005.1
（汽车服务贸易丛书）
ISBN 7-121-00554-9

Ⅰ.汽… Ⅱ.李… Ⅲ.汽车-市场营销学 Ⅳ.F766

中国版本图书馆CIP数据核字（2004）第116832号

责任编辑：李 洁
印 刷：
出版发行：电子工业出版社
北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036
经 销：各地新华书店
开 本：787×980 1/16 印张：13.25 字数：292千字
印 次：2005年1月第1次印刷
印 数：5000册 定价：21.00元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

前　言

近年来，我国汽车工业和汽车市场迅速成长，引发了汽车流通、服务领域在经营模式、经营理念等方面的一系列深刻变革，集销售、售后服务、配件供应、信息反馈于一体的4S经营模式逐渐成为市场中的主体，汽车经销商提供的服务范围大大扩展，服务标准日益提高，这些都对汽车流通领域的从业人员在知识面、知识结构等方面提出了更高的要求。为此，我们组织了武汉理工大学汽车服务工程系多年从事汽车市场营销理论与实务教学的教师在广泛调研的基础上编写了这本《汽车营销实务》教材。本书以当前流行的汽车4S经营模式为大背景，从汽车销售领域的操作实务入手，较为详尽地探讨了汽车流通过程中涉及的整车销售、旧机动车交易、配件经营、汽车租赁与汽车进出口业务等方面的知识。在适当介绍相关理论基础的前提下更加注重知识的实用性和实务性。

本书在编写的过程中，得到了张国方教授、朱杰副教授、宋景芬副教授、胡为胜总经理等的关心和支持，同时还参阅了大量有关文献，在此，我谨代表本书全体编写者向上述人士和参考文献的原作（著）者们，一并表示真诚的谢意。由于编写者的水平有限，书中定有不当之处，诚请行业资深人士和广大读者指正。

本书由李江天主编，宋晓冰、王宇宁副主编，参加编写的人员有（按章节顺序排列）：余晨光博士（第1章1.1节），宋晓冰（第1章1.3节至1.7节，第3章），李江天博士（第2章及第4章），廖燕博士（第5章），王宇宁博士（第1章1.2节）。

李江天

2004年8月于武汉

目　　录

第 1 章　汽车销售 …… (1)
1.1　经营模式与销售流程 …… (1)
1.1.1　我国汽车销售模式的演进 …… (1)
1.1.2　整车销售流程 …… (2)
1.2　经销商商务计划的制定 …… (6)
1.2.1　经销商商务计划包含的内容 …… (6)
1.2.2　制定商务计划的作用与意义 …… (9)
1.2.3　商务计划制定中涉及的有关工具 …… (9)
1.3　商品车的管理 …… (12)
1.3.1　商品车管理项目 …… (12)
1.3.2　PDI 作业 …… (13)
1.4　销售人员的市场开拓 …… (15)
1.4.1　人员促销的特点与过程 …… (15)
1.4.2　销售人员的促销任务 …… (16)
1.4.3　推销方法与推销技巧 …… (17)
1.4.4　销售队伍的组织与管理 …… (18)
1.5　汽车销售延伸服务 …… (22)
1.5.1　汽车销售延伸服务的意义 …… (22)
1.5.2　汽车销售延伸服务的一般内容 …… (23)
1.5.3　汽车美容与装饰 …… (23)
1.5.4　汽车俱乐部 …… (24)
1.6　汽车销售的分期付款 …… (25)
1.6.1　汽车消费信贷 …… (25)
1.6.2　现行国内汽车消费信贷的债权保障方式 …… (27)
1.6.3　分期付款的办理 …… (27)
1.7　汽车保险 …… (30)
1.7.1　险种介绍 …… (30)

1.7.2 保险金额的确定 …… (33)
1.7.3 权利与义务 …… (34)
1.7.4 办理流程 …… (35)
第2章 旧机动车交易 …… (39)
2.1 旧机动车交易的有关法规 …… (39)
2.1.1 进行交易的旧机动车应具备的手续和交易资格的审定 …… (39)
2.1.2 旧机动车交易市场的管理 …… (44)
2.2 汽车的使用寿命和主要技术性能指标 …… (45)
2.2.1 汽车的使用寿命 …… (45)
2.2.2 汽车主要性能指标 …… (50)
2.3 旧机动车技术状况的识别 …… (53)
2.3.1 旧机动车技术状况的静态检查 …… (53)
2.3.2 旧机动车技术状况的动态检查 …… (55)
2.3.3 利用辅助仪器、仪表对旧机动车技术状况进行检查 …… (57)
2.4 旧机动车交易价格的评估 …… (61)
2.4.1 旧机动车交易价格评估的原则 …… (61)
2.4.2 旧机动车交易价格评估的前提 …… (62)
2.4.3 旧机动车交易价格评估的基本程序 …… (63)
2.4.4 旧机动车交易价格评估的方法 …… (64)
2.5 旧机动车交易的售前准备与售后服务 …… (75)
2.5.1 旧机动车交易的售前准备 …… (75)
2.5.2 旧机动车交易的售后服务 …… (76)
第3章 配件 …… (83)
3.1 汽车配件分类与编号识别 …… (83)
3.1.1 国内汽车配件的分类 …… (83)
3.1.2 国际汽车配件的分类 …… (85)
3.1.3 汽车配件的编号识别 …… (85)
3.1.4 汽车备件号的查找 …… (88)
3.2 汽车配件供应体系与一般采购 …… (89)
3.2.1 汽车配件供应链管理 …… (89)
3.2.2 汽车配件供应体系实务 …… (92)
3.2.3 汽车配件采购概述 …… (93)
3.2.4 配件采购渠道 …… (93)
3.2.5 配件采购方式 …… (94)
需要全本请访问 www.ertongbook.com

3.2.6 配件采购量的确定 …… (94)
3.2.7 汽车配件的鉴别 …… (97)
3.2.8 汽车配件采购实务(以某一汽车专卖店为例) …… (99)
3.3 汽车配件的销售 …… (103)
3.3.1 汽车配件销售的特征 …… (103)
3.3.2 汽车配件的销售方式 …… (104)
3.3.3 汽车配件的销售渠道 …… (105)
3.3.4 汽车配件门市销售实务 …… (108)
3.4 汽车配件的质量担保与索赔 …… (112)
3.4.1 索赔的目的和原则 …… (112)
3.4.2 汽车配件的质量担保与索赔 …… (112)
3.5 汽车配件的计算机管理 …… (117)
3.5.1 汽车配件采购的计算机管理 …… (117)
3.5.2 汽车配件仓储管理 …… (119)
3.5.3 北京蓝霸(NAPA)汽配计算机管理系统 TAMS …… (120)
第4章 汽车租赁 …… (123)
4.1 汽车租赁概述 …… (123)
4.1.1 国内外汽车租赁业的发展概述 …… (123)
4.1.2 汽车租赁业务的内涵界定与分类 …… (125)
4.1.3 租赁行业的有关法规 …… (126)
4.2 汽车租赁企业的运营管理 …… (127)
4.2.1 汽车租赁企业的投资与成本测算 …… (127)
4.2.2 租赁企业的机构设置与业务流程 …… (128)
4.2.3 汽车租赁企业的车辆管理 …… (135)
4.2.4 汽车租赁企业的风险管理 …… (137)
4.2.5 租赁企业突发事件及应对措施 …… (139)
4.3 汽车租赁企业的营销管理 …… (142)
4.3.1 汽车租赁企业的经营模式 …… (142)
4.3.2 汽车租赁企业的服务质量管理 …… (144)
4.3.3 汽车租赁企业的需求管理 …… (146)
4.3.4 汽车租赁企业的服务营销组合 …… (147)
4.3.5 汽车租赁企业的市场发展策略 …… (149)
4.3.6 租赁企业的客户关系管理与管理信息系统 …… (151)

第 5 章　国际贸易 …… (154)
5.1　对外贸易政策 …… (154)
5.1.1　关税壁垒 …… (154)
5.1.2　非关税壁垒 …… (155)
5.1.3　出口鼓励 …… (157)
5.2　世界贸易组织与我国汽车产业的贸易保护 …… (158)
5.2.1　世界贸易组织的成立 …… (158)
5.2.2　世界贸易组织的基本原则 …… (158)
5.2.3　我国加入世界贸易组织(WTO)协议中有关汽车的条款 …… (159)
5.2.4　加入世界贸易组织(WTO)后我国汽车工业的贸易保护 …… (159)
5.3　价格 …… (162)
5.3.1　贸易术语 …… (162)
5.3.2　决定汽车价格的因素 …… (167)
5.3.3　计价货币的选用和换算 …… (169)
5.3.4　佣金和折扣 …… (170)
5.4　货款的支付 …… (172)
5.4.1　支付工具 …… (172)
5.4.2　支付方式 …… (175)
5.4.3　合同中的支付条款 …… (183)
5.5　通关、EDI 与中国电子口岸 …… (185)
5.5.1　通关的基本环节 …… (185)
5.5.2　EDI 与中国电子口岸 …… (186)
5.6　我国与进口汽车有关的政策 …… (193)
5.6.1　保税政策对进口车的影响 …… (193)
5.6.2　回国服务的留学人员购买免税车的政策 …… (194)
5.6.3　对右置方向盘汽车不接受报关的规定 …… (195)
5.7　进口车的证照管理及销售体系构建 …… (195)
5.7.1　进口车的证照管理 …… (195)
5.7.2　进口车销售体系的构建 …… (197)
参考文献 …… (202)

第1章　汽车销售

自2000年以来，我国汽车工业和国内汽车市场进入了新一轮的高速发展时期，汽车销售作为实现汽车产品价值的关键一环，对于整体市场的健康发展和产业进步有着举足轻重的作用。本章首先简单回顾了国内汽车销售流通模式的演变过程，随后以国内目前流行的4S销售经营模式为例，详细介绍了经销商商务计划的制定、汽车销售的一般流程以及销售过程中的一些重要环节（商品车的管理、汽车销售的延伸服务、汽车消费中的分期付款和保险等）的具体情况和操作实务。

1.1　经营模式与销售流程

1.1.1　我国汽车销售模式的演进

我国汽车销售模式的发展伴随着改革开放的不断深化大致经历了3个阶段：

（1）计划分配阶段（建国初期至1984年）。这个时期，汽车一直作为国家的统配物资，实行高度的计划分配，汽车几乎不存在“流通”问题，也就谈不上汽车的经营模式。

（2）变革组合阶段（1984年至20世纪90年代中期）。这个时期，随着国家改革开放不断向纵深发展，汽车的经营权力不断下放，汽车市场和汽车运输市场不断放开，通过计划机制分配的汽车数量锐减。到1994年，94%的汽车进入到市场流通，计划分配的比例不足4%。与此同时，到20世纪90年代初，我国汽车流通体制发生了较大的变化，汽车由物资部门独家经营，逐渐演变成五大流通体系：①国内贸易部系统，以中国汽车贸易总公司及其下设机构、各地方物资部门的机电公司及汽车贸易公司为代表；②中国汽车工业总公司汽车销售系统，以中国汽车工业销售总公司、汽车工业进出口公司及各地方汽车公司的销售部门为代表；③汽车生产企业建立的自销体系，包括汽车企业的销售公司以及他们与物资部门联合成立的销售机构；④军工企业的生产销售体系；⑤其他流通部门兼营的汽车销售企业。此外，国内开始出现汽车自选市场、汽车展销市场和若干个全国性的汽车批发市场。

（3）规范接轨阶段（20世纪90年代中期至今）。20世纪90年代中期以后，随着国家经

济“泡沫”的消失，国内汽车市场由卖方市场转变为买方市场，原有的一些汽车流通渠道几乎顷刻遭到瓦解，国外汽车流通方式也开始被引入国内，终于导致汽车流通方式发生了较大变化，从金字塔式的多层次营销体系开始向厂家直接控制的单层营销体系转变。从1998年开始，一些品牌的中高档轿车开始在国内引进品牌专卖方法，许多原来的汽车销售代理商也由厂家进行整顿，重新命名或授权为“特许经销商”、“品牌专卖店”，一些有实力，品牌档次较高的厂家将整车销售、售后服务、零配件供应和信息咨询（反馈）等职能整合在特许专卖店中（我们通常所说的4S店），取得了良好的市场效果，一时间4S经营模式在我国得到了广泛的推广。原来由国家批准的所谓代理制企业的批发权也逐渐消失，各轿车生产企业相继实施品牌经营战略。但由于4S店对硬件投入的要求很高，投资回报周期受销量因素的影响，因而在一些中、小城市汽车厂家允许汽车经销商采用4S、3S和2S店相结合的办法，起到贴近用户，最终达成消费者、经销商和汽车厂家三方互赢的局面。与此同时，各地大型汽车交易市场（有形市场）也在快速发展，规模逐步扩大，形成以流通服务为主的经营模式，如北京亚运村汽车交易市场等。一种兼顾汽车厂家和经销商共同利益，有别于“大卖场”、“品牌店”的第三种经营模式，即特许连锁经营模式就是经销商同时代理多家品牌，并将各个专卖品牌的各项服务功能优化组合形成自己的经销商品牌（诸如亚飞汽车集团）。总体来说，经过几十年的发展，我国汽车销售形成了以4S经营模式为主、多种形式并存的现状。

近年来，随着互联网的发展，网上销售和电子商务也日益引起了业内人士的关注。网上销售不仅可以超越时空，到达世界各地车市，还可以随意欣赏任何一款汽车，依据自身的喜好，选择自己喜爱的车型和装饰配件，使汽车消费更加符合个性时代的消费特征。同时，也可以让经销商节约流通成本，根据订单制定生产计划，确定汽车设计、配置和数量，及时调整产品结构，适应市场和用户的要求。可以预见，在不远的将来，网上销售和电子商务将在汽车销售中扮演日益重要的角色。

1.1.2 整车销售流程

经销商整车销售是指经顾客在选购汽车产品时，帮助顾客购买到汽车所进行的所有服务性工作。在整个销售过程中，销售人员应遵循一定的服务规范为顾客提供全方位、全过程的服务，在销售工作中满足顾客要求，确保顾客有较高的满意度，提高顾客对所销售的产品的品牌忠诚度，而不能不负责任的把产品推给顾客，甚至欺骗顾客。

经销商为了保证向顾客提供优质的产品和服务，一般都建立有细致、周到的标准销售业务流程（如图1-1所示），以确保交给客户的每一辆车无论是在生产、运输、库存还是在交付过程中都经过精心准备，万无一失。

而对于销售人员而言，其销售工作可大致分为售前、售中和售后3个阶段。

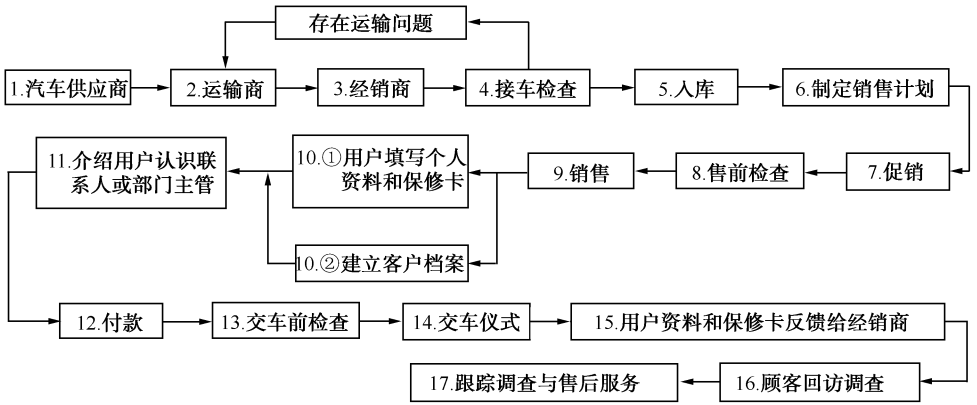


图 1-1　经销商整车销售业务流程图

1. 售前

（1）发展潜在顾客

销售的数量因销售人员所拥有的潜在顾客及可能成为潜在顾客数量的不同而不同，销售人员为达到销售目标，应该充满热情并寻求足够的潜在顾客，然后通过产品推介、推销等方法使潜在顾客变成最终用户。一般潜在顾客具有三个前提，即购买能力、购买欲望和购买的必要性。

潜在顾客的四个来源：
- 新结识者：展示厅参观者（在展示厅或电话中首次接触的）；
- 发展的顾客：在发展顾客中接触的；
- 顾客推荐者：通过中介接触的顾客；
- 用户：已购买本公司产品的人。

发展潜在顾客的方法。具体为：①散发宣传资料，如在经销商的市场域内，至少每月散发一次。②询问（拜访顾客）、收集潜在顾客的信息并上门拜访或电话交谈，尽可能地促使他们参观展厅。③按照发展顾客的名单发送邮寄材料，特别是一些名人，促使他们来展示厅参观。④举办展示会或其他活动。⑤建立顾客发展档案（顾客发展卡）。⑥顾客推荐，顾客推荐促销是销售活动中最重要的因素之一。顾客推荐资料一般由经销点的销售经理管理和控制。

（2）潜在顾客管理

潜在顾客是销售网点最重要的客户资源，应建立必要的顾客管理制度以保障潜在顾客不至于流失，便于进一步发展。

顾客管理的内容包括：①潜在顾客的识别和分类。潜在顾客的识别，通常根据在销售活动中收集的关于个人和车辆状况的信息，判断或识别顾客的购买意向（感兴趣的车辆、购买的意向以及对所销产品的兴趣），购买能力（职业、收入、资产、资金的储蓄），或者需求（家庭情况变化、年款车型的淘汰、车辆老化或损坏）。为使销售会谈更顺利地展开，应将潜在顾客按其可能转化的程度和预计的购买时间进行分类，然后确定拜访频次。顾客分类表如

表 1-1 所示。②拜访顾客。经常性地拜访顾客可以建立良好的人际关系，推销自己，提供信息（邀请参观展览、所经营产品的介绍、公司介绍、新产品介绍和其他有关信息），发现与潜在顾客共同感兴趣的话题，然后将其引入销售的话题，还可以进一步收集顾客的信息（现有车辆、车款、车型、家庭组成、雇主、购买决定者、购买行为动机等），发现顾客的需求。通常，人们期望在第三次拜访时，能够签订销售合同。对于像汽车这种较昂贵的商品，在签订销售合同之前，推销员可能还需进行多次拜访，这样的拜访也被视为再次拜访。

表 1-1 潜在顾客分类表

类　　别	可能签销售合同的时间	检 查 项 别
最有潜力的 A 类顾客	一个月	a. 是否对产品进行过说明 b. 是否完成试驾 c. 是否选定车型、颜色 e. 是否已报价 d. 是否以讲座付款方式
潜在的 B 类顾客	两个月	依据产品实际情况而定
潜在的 C 类顾客	三个月	依据产品实际情况而定
其他潜在顾客	以上三类顾客以外的顾客	

（3）推销洽谈

洽谈是一门高超艺术，主要技巧有：①会谈的问候技巧。一般要求言谈举止适应顾客的个性，用顾客习惯的方式向顾客问候，记住顾客的姓名并在称呼对方时使用，行为自然大方，彬彬有礼。与顾客初次会面时，要进行自我介绍，创造使顾客感到无拘无束的气氛。要善于打破沉默，同顾客交谈，掌握询问顾客的时机，找到顾客感兴趣的话题。如果是多位顾客的话，应判定谁是具有决定权的购买者，把精力主要集中到他的身上，但也不能完全忽略其他人的作用。②询问的技巧。询问是为了尽可能深入地探问顾客，以便为顾客推荐合适的产品，估计顾客对购买产品的渴望程度，发展与顾客的关系。询问之前，对准备提出的问题要有充分的准备，如询问顾客的兴趣爱好、生活方式、如何需要等。③推荐的技巧。在了解了顾客的需要后，就可以向顾客推荐他最满意的产品。当顾客提出问题时，应予以认真解答。④示范的技巧。如在进行必要的讲解说明后，引导顾客自己试车。⑤回答顾客问题的技巧，特别是顾客有反对意见时，要弄清楚反对意见是真实存在还是有其他原因造成的。要举例说明并明确答复，用事实说明问题。

2. 售中

在销售过程中，我们要替客户提前给车辆加好足够的燃油，办好汽车移动证和临时牌照，做好车辆清洗工作，协助客户办理车辆分期付款、缴养路费、办理车辆保险等，即做好汽车销售延伸服务工作。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

交车与付款。当交车与付款之际来临时，业务磋商中的艰苦谈判和成交时的紧张气氛都已缓解。但是，如果进展得不顺利，销售员没有履行在销售洽谈中的承诺（如交车日期、选装零部件等），那么顾客就不会再信任销售员，业务就有可能中止，顾客甚至会把自己不愉快的经历宣传出去。因此，交车与付款可以视为与顾客保持另一种良好关系的开始，不要简单地交车就完事了，还要进行令人满意的说明，重视顾客的反应，只有这样，顾客才会对该产品感到满意。

3. 售后

车辆交付顾客以后，并不意味着销售工作的完结，一个有经验的优秀销售人员都不会忘记经常与客户保持沟通，询问和关心用户在车辆使用过程中的感受，赢得顾客的满意与信任，为日后工作打下良好的基础。

售后业务流程图如图 1-2 所示。

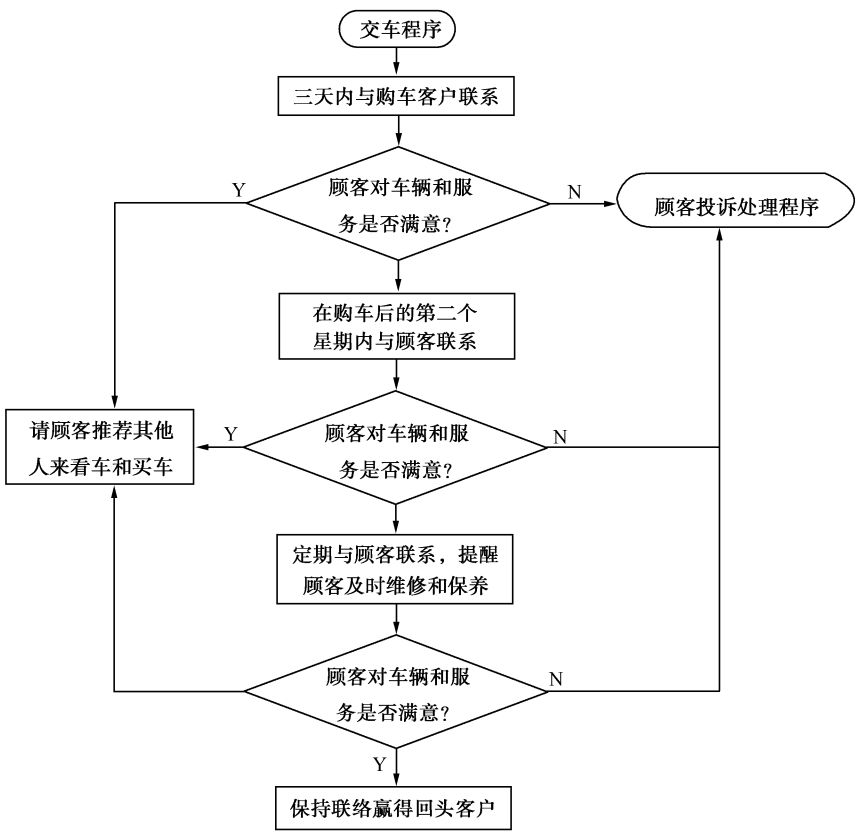


图 1-2　售后业务流程图

售后业务的主要程序和内容包括：①一般在交车 72 h 内客户服务经理要与购车客户联系，以确认顾客信息的真实性并了解顾客用车后的感受，询问顾客对车辆及整个购买过程的意见；②帮助顾客解决有关使用方面的问题；③提醒顾客进行维修保养；④与顾客保持联系并请顾客推荐其他人来看车、买车。

1.2 经销商商务计划的制定

市场营销是企业围绕满足用户需要这个中心而展开的一系列有机活动。这些有机活动的展开必须首先要有一个活动计划，营销人员围绕计划而实施营销活动。商务计划是企业整体战略规划在营销领域的具体化，是企业的一种重要职能计划。汽车经销商的商务计划是在营销调研和分析研究基础上制定的，通常按年度进行。

1.2.1 经销商商务计划包含的内容

1. 经销商的基本情况

经销商的基本情况包括两部分内容：①经销商注册成立公司时的登记资料，如：企业名称、地址、股东构成及股权结构、法人、注册资金等；②经销商对外宣传联系的方式，如：电话、传真、E-mail、网址等，如表 1-2 所示。

表 1-2 经销商基本情况表

原企业名称			
现企业名称			
地址			
股东构成及股权结构			
企业法人		注册资金	
董事长		总经理	
开户银行		账号	
邮编		税号	
电话		传真	
电子信箱			
网址			
经销商代码	（含服务代码和销售代码）		

2. 市场情况和销售计划

这一部分主要按汽车品种、车型介绍前几年辖区内经销商自身的销售情况，竞争对手的销售情况，同类型车的市场总体情况和经销商自身市场占有比率。根据自身的发展思路和有关文件、政策及消费市场大环境等诸多因素，运用适当的预测方法，做出市场情况在来年的估算。按照自身的经营思路、发展规划及销售队伍的规模，制定出自身的销售计划。

3. 服务计划

服务计划中包含根据预测的未来年度市场情况和自身的销售计划，计算来年辖区内经销商代理品牌车辆的保有数量，根据该品牌车辆以往在维修保养方面的经验数据，计算出来年的服务总台次、工时和备件消耗的总数量等，并根据自己的服务能力，制定出自身的服务计划。

4. 营销费用预算

经销商为了扩大产品的知名度，让潜在客户及时了解所代理品牌汽车所开展的活动，应根据所代理品牌汽车的定位以及产品的特点，选择合适的广告媒体，结合消费者的习惯和往年市场情况，进行有针对性的宣传活动。营销费用中广告媒体花费占了相当部分，几乎接近整个营销费用预算的一半，因而怎样合理选择广告媒体进行投放，达到预想的效果就显得十分重要。

广告管理方面的研究表明：零售商通常是在地方一级广泛使用的报纸上登广告。消费物品和服务的广告主要使用电视和消费者杂志。工业广告一般使用较多的是商业杂志、商业报纸、直接邮寄或商业展览。由于消费品的最终购买者是每家每户，所以消费品的广告预算中一大部分用于电视广告。而耐用消费品更复杂，需要更详尽的广告说明，所以，比较而言耐用消费品更倾向于印刷媒介的宣传。印刷广告，特别是报纸、期刊等，被汽车经销商较多地采用。

营销预算项目包括：平面广告（报纸、杂志）、电视广告、广播广告、户外路牌广告、宣传品制作、车展活动、客户活动、新产品推介活动、服务活动、试乘试驾等。从目前的情况看，在平面广告和服务活动的花费在整个营销费用中占有相当大的比重。

5. 投资计划

这一部分包括未来年度内的新增项目投资，新增设备投资（根据经销商自己的业务发展规划，确定设备是否能满足正常运作的需要），新增流动资金（根据业务发展规划和现金流量图，估算出需新增的流动资金，一般含增加销量、库存、备件所需资金）及其他新增资金如新增人员成本等。如果有新增项目投资的，还需要制定出项目进度计划。

6. 人员配置计划

按照销售规模、维修服务计划、配件的消耗量以及业务开展的情况，确定每个岗位的人数。销售人员规模的确定在本章第 4 节中有详细介绍，如可以按照每个销售人员每年销售 100 辆车来确定人员的数量。但是也应该根据所代理品牌的定位和目标市场来区分对待，高档轿车和中档轿车的消费市场肯定是不同的。

备件人员一般按照年经营额的多少来确定人员数量，比如奥迪、雅阁 3.0 等高档轿车的备件人员是按照每人每年 100 万元来定岗的，同样，备件人员单人年度销售额的确定和汽车产品的定位有很大的关系，应大致均衡不同品牌车辆备件人员的工作强度，如一些低档汽车的单人年度销售额应比高档车的低。服务顾问可按每人每天接待的用户人数来确定，一般为 15 位用户/人/天。维修人员的人数按照不同工种的年度服务计划，以及每位维修人员年度能完成的总工时，在保证用户能及时得到服务的前提下，确定最佳数量。财务人员的工作量相对来说与汽车的销售数量有直接的关系，只需要按照年度销售计划来确定财务人员的数量即可。其他岗位的人员可根据业务的开展范围来确定，比如车间主任、财务总监等。

7. 培训计划

按照不同的内容，针对不同的岗位开展有针对性的培训活动，以满足经销商的业务运作需要，提升经销商的整体服务水平。如：针对管理培训，服务总监要进行服务理念、管理模式、企业诊断的服务总监管理培训。服务经理要进行服务理念、经营分析、时间控制模式、核心流程的服务经理管理培训。服务顾问要进行服务理念、售后服务核心流程、接待艺术的服务顾问管理培训。内审员要进行质量管理基础知识、ISO 9001 标准、审核方法等 ISO 9001 内审员培训。

培训一般分基础技术培训、高级培训和专家级培训。对于初上岗人员，必须接受相应的基础技术培训。所有人员只有参加初级培训并取得合格成绩后，方能参加下一阶段的学习。培训内容包括厂家的强制培训内容和经销商自己组织的旨在提高员工水平和素质的培训活动。

8. 财务计划

财务计划为经销商所有业务收入与费用开支的汇总。业务收入包括新车销售收入、旧机动车业务收入、维修收入、备件收入、延伸业务收入及其他收入等。费用开支包括人工费用、营销费用、办公费用及其他维持业务正常运作的开支费用。据此估算出经销商来年的销售收入及资金支出情况，分析利润率、投资收益率，确定细节计划的可行性，并根据现金流量图做好资金的合理利用，取得资金的最大收益。

1.2.2　制定商务计划的作用与意义

合理的商务计划能帮助企业弄清如何深入地思考自己的事业；能帮助企业弄清自己的目的和目标是什么，并可帮助企业分析市场、产品和服务；能帮助企业对业务的各个方面有更好的理解并进行指导；能够帮助企业评估市场、经营与财务行为，并为发展企业做出可行性计划。还可作为一个工具，用于对实际经营状况和计划经营情况进行比较，并帮助决策者理解和明确实际经营状况和计划经营情况之间的任何偏差（并可在需要的时候采取补救措施）；向可能的投资商、出借人提供资料，以用来评价公司的（或者企业）业务及所计划的业务情况，并可能为企业发展带来额外的资源（如资金）。

商务计划不仅仅是一个吸引外部资金的建议书，它还可以作为一个正在进行的计划工具，帮助企业在市场经济中成功地运作。总体来说，一个商务计划书主要有以下两个主要目的：

（1）作为一个企业内部分析的计划文件，它能客观地分析公司目前所处的情况，通过特定目标的设计为实现企业目标制定计划。

（2）作为一个项目建议书，让投资商、出借人或合资伙伴相信的确存在一个可行的商业机会，让他们知道公司已意识到这种机会并会加以利用。

因此我们可以看到，商务计划如果作为企业计划并不能直接帮助企业赚钱，但是通过制作商务计划的过程，它会使你对自己企业的各个方面以及整个企业的情况进行全方位和深入系统的思考。

1.2.3　商务计划制定中涉及的有关工具

商务计划制定过程中，其难点和最重要的部分是涉及对未来市场状况的预测，这里我们简单介绍一些常用的预测方法供大家在工作实践中参考。总的来说，预测方法大体可分为两大类：一类是定性预测方法，另一类是定量预测方法。在我们做市场预测的时候，往往结合运用两种方法，即定量预测必须接受定性分析的指导。只有这样，才能更符合汽车市场的变化趋势。

1. 定性预测方法

（1）定性预测的有关理论

定性预测主要依靠营销调研，采用少量数据和直观材料，预测人员利用自己的知识和经验，对未来的状况做出判断。它有赖于预测人员本身的经验、知识和技能素质。它的理论依据是相类似原则，这一原则包括两个内容：①按发展时间顺序类推。即利用某一事物和与其类似的其他事物在发展时间上的差别，把先发展的事物的表现过程类推到后发展的事物上去，从而对后发展事物的前景做好预测。例如，通过对某些国家家用轿车普及过程的研究结论，来预测我国家用轿车走向家庭的时间、车型以及购买和政策特点等，就属于时间类推。

时间类推的关键是把握事物的发展过程是否相似，如相似性太小，那么预测效果就会较差。②由局部类推总体。即通过抽样调查研究某些局部或小范围的状况，来预测整体和大范围的状况。例如：通过对一省一市汽车更新工作的调查，来预测全国汽车更新工作的情况。由局部类推总体时，应注意局部的特征是否反映了整体的特征，是否具有代表性。如果不是，预测就可能失败。

（2）定性预测方法

定性预测方法有很多种，其中最常用的是德尔菲法。该种方法是20世纪40年代末期，由美国兰德公司首创并使用的。至今，这种方法已经成为国内外广为应用的预测方法。它可以用于技术预测和经济预测，短期预测和长期预测，尤其是对于缺乏统计数据的领域，需要对很多相关因素的影响做出判断的领域以及事物的发展在很大程度上受政策影响的领域，都是非常适合的。

该种方法的预测过程与营销调研的过程基本一致。首先由预测主持者将需要预测的问题逐一拟出，然后分寄给各个专家，请他们对预测问题一一填写自己的预测看法，然后将答案回寄给主持者。主持者进行分类汇总后，将一些专家意见相差较大的问题再抽出来，并附上几种典型的专家意见请专家进行第二轮预测。如此循环往复，经过几轮预测后，专家的意见便趋向一致或者集中于几种看法上，主持者便以此作为预测结果。由于这种方法使参与预测的专家能够背靠背地充分发表自己的意见，不受权威人士态度的影响，这就保证了预测活动的民主性和科学性。

定性预测方法还有社会（用户）调查法（面向社会公众或用户展开调查）、综合业务人员意见法（综合销售或其他业务人员意见）、小组讨论法（会议座谈形式）、单独预测集中法（由预测专家独立提出预测看法，再由预测人员予以综合）、领先指标法（利用与预测对象关系密切的某个指标变化对预测对象进行预测）、主观概率法（预测人员对预测对象未来变化的各种情况做出主观概率估计）等等。

总之，随着社会经济及科学技术的发展，预测方法也在不断地发展和完善。汽车市场营销预测人员应不断加强理论学习，并通过预测实践总结出一些实用方法。

2. 定量预测方法

定量预测方法是依据必要的统计资料，借用数学方法特别是数理统计方法，通过建立数学模型，对预测对象未来在数量上的表现进行预测的方法的总称。定量预测的方法很多，时间序列分析法和因果分析预测法在数学方法上被反复地提到，这里将不作详细的介绍。下面，将就市场细分集成法和需求弹性法作重点介绍。

（1）市场细分集成法

这种方法的基本原理是对某商品的使用对象按其特征进行细划分类，确定出若干细分市场——子目标，然后对各子目标分别采用适当的方法进行测算，最后汇总集成。其模型为：

需要全本请访问 www.ertongbook.com