

随着近几年中国汽车行业的发展,汽车后市场也随之繁荣起来,作为汽车后市场组成部分的汽车用品市场也同样拥有了发展的空间。但与国外已经非常成熟的汽车用品市场相比,国内汽车用品市场仍然处于起步、萌芽阶段。中国的汽车用品将何去何从?什么样的经营模式可以促进中国汽车用品市场的发展?汽车用品如何形成三元盈利模式……作者将就以上一系列问题作详尽的阐述,并以连载的形式刊登于本刊。

汽车用品三元盈利模式(三)

——汽车用品三元盈利模式中的困惑及解决方法

◆文/北京 徐传新



徐传新

具有15年汽车业销售与服务的一线实战工作经验。现任北京传慧嘉和咨询有限公司首席讲师、北方交通大学汽车营销EMBA班客座教授、上海交通大学海外学院汽车总裁班客座教授、人民大学汽车卓越总裁班高级讲师。其核心课程有《汽车销售服务利润提升课程》、《汽车用品营销管理及规划》、《汽车4S店KPI数字管理课程》、《汽车业客户满意度提升》等。

(接上期)

随着汽车行业的飞速发展,一些企业已经认识到汽车用品经营可以为其带来可观的利润。但是大部分企业仍然觉得汽车用品经营无法成为其重要的盈利项目,甚至一直把汽车用品当成装潢(传统汽车业认为装潢就是脚垫、坐垫、太阳膜三件套)。因此,经销商或汽车后市场服务性企业如何克服难关,提升对汽车用品价值的正确认识成为亟待解决的问题。

笔者总结了经销商做不好汽车用品经营的十条原因,并针对这十条原因提出了解决的思路与操作的方法。

一、大部分投资人或职业经理人对汽车用品业务开展没有系统认知

就当下汽车市场而言,整车销售利润空间几乎为零。厂家的销售任务、库存压力、资金缺口等诸多因素致使销售成本增加、利润下滑。整车本身的质量越来越好,售后常规保养的频次也越来越少,加之客户对安全驾驶越来越重视(雨雪天的安全驾驶的关注),使得售后服务市场的维修产值急速下滑。目前汽车行业最大的两个衍生项目二手车与保险,也难以支撑汽车服务性企业的利润空间。

在以上因素的影响下,作为汽车后市场服务性企业的投资人或职业经理人应该清楚汽车用品项目能够给企业带来更多服务客户的机会以及更多的企业利润。

二、4S店员工对汽车用品没有具体认识

针对4S店员工对汽车用品没有具体认识的问题,我们应对其进行关于汽车用品事业推动的思想上的引导。笔者在与4S店一线员工的交谈中得知,80%的员工对于汽车用品的认识还停留在汽车装潢的基础层面

上。要解决以上问题,首先要通过培训让员工了解汽车用品项目的发展过程以及其服务汽车后市场的重要性。要让4S店员工对汽车用品拥有具体真实的认识,首先要从技巧上灌输,正确的办法是把汽车用品的销售技巧融入销售或者服务流程之中。例如,可以通过比赛的方式强化员工的销售意识、提升员工的销售技巧,让员工在相互之间的竞争中成长、提高,从而健康发展汽车用品事业。

三、大部分经销商没有认可汽车用品将成为其第三大业务来源

到目前为止,虽然很多企业还没有把汽车用品作为其第三大业务来源,但是在汽车后市场中不乏有在汽车用品业务方面做得很成功的企业。笔者建议在汽车用品方面滞后的企业去参观那些做得很成功的企业,学习他人成长与成功的方法与经验,从而发展自己的事业。

四、客户对汽车用品的整体认知需要引导

近几年,很多客户已经接受或者认可汽车用品的重要性。但仍然存在的问题是:客户能够接受的汽车用品项目少、普遍认为价格昂贵、对于新产品的认知需要时间等。这样就给一线的销售人员带来了销售的难度,从而影响了一线销售人员的销售心态,形成恶性循环。客户对汽车用品是否有正确的认识也是影响用品销售的重要因素之一。要对客户进行认知引导,办法如下:首先进行车主课堂的学习推广,在车主课堂中进行汽车用品产品的优点介绍,让客户了解产品,并与其需求相结合;其次可以进行车主的体验营销,让车主在自己的爱车中试装产品,使其在实际驾驶中感受产品的功能;另外,在一些项目上甚至可以

让车主自己动手,来感受汽车的部件真的需要某些用品,比如可以让车主自己卸轮胎螺丝,往往是轮胎螺丝锈死,车主费了九牛二虎之力也无法卸下,这时候我们可以给客户推荐刹车四合一保养项目来解决这样的问题;最后可以结合俱乐部活动,比如,车主自驾游,在活动中推广汽车用品,针对节油可以推荐养护用品,针对远距离自驾游可以推荐导航与氙灯等,在营地休息的过程中可以进行帐篷以及露营设备的使用比赛等,以此来推广相关用品。

五、销售顾问认为汽车用品销售难而且还会降低单车销售利润

销售顾问通常认为在价格战愈演愈烈的情况下,只有降价才能促进销售。而销售用品无形中会抬高价格,从而增加整车销售的难度。另外,传统观念认为汽车用品应该作为整车销售的赠品送给消费者,这也同样增加了汽车用品销售的难度。在这样的情况下,笔者认为只有把汽车用品定位为整车销售的创新亮点,使其能够满足主机厂无法满足的车主需求,才能使汽车用品经营真正起到促进整车销售的作用。在这样的过程中,销售顾问应首先对汽车用品有正确的认识,然后把汽车用品融入到销售流程里面,让客户在购买过程中体验到更多的利益所在。

六、服务顾问认为汽车用品提升了客户消费成本降低了客户满意度

服务维修产值是维修企业重要的利润来源,而维修中的用品(养护用品为主)销售无形中造成了客户对于成本增加的抵制。在维修性企业以客户满意度为核心的理念中,服务顾问通常不愿意向客户推荐汽车用品。然而近几年客户的消费心理也在发生着变化,如果能够合理、有步骤、有计划地向客户推荐汽车用品,客户还是很容易接受的。笔者在这里推荐两种向客户合理推荐汽车用品的方法:第一个是在售后维修过程中根据客户的保养里程规律,结合客户爱车的使用频率,进行养护类产品的合理搭配推荐。第二就是针对客户出现的

问题,有针对性的推荐。比如说客户反映自己等红绿灯时出现熄火的问题,就可以建议客户进行油路清洗。往往一线服务人员刻意回避汽车用品的推荐反而会给客户带来不必要的损失。比如很多地区(特别是南方)的车辆使用乙醇汽油,不加以保养就会对油路造成腐蚀和积炭,如果服务顾问建议客户在油路中添加养护用品就能够避免腐蚀和积炭的发生。虽然这样的过程看似增加了车主的消费成本,其实是在最大化地替客户节约成本,这样不仅不会降低客户满意度反而能够提升客户满意度。

七、客服人员认为汽车用品销售流程不完善易造成客户投诉增多

客户服务部是一个服务性企业的核心部门,而客服人员往往也对汽车用品经营持有不支持态度。从上文我们可以看到,汽车用品经营在企业内部没有系统的认知和完善的流程,这就容易造成客服部门遇到问题不知道找谁去协调处理的尴尬场面。只有解决以上问题,提供给客服部门完善的流程支持,才能让其更好地处理客户投诉,从而促进汽车用品事业的发展。

八、库管人员认为汽车用品增加了库管工作强度

库管部门是服务性企业的后方支持部门。配件管理是一项繁琐细腻的工作,而用品本身的特殊性无形中也增加了管理的难度。比如说用品中的电器类产品更新换代非常迅速,稍不注意就会造成呆滞件,形成成本的浪费;再比如说太阳膜,不能挤压或者堆放,否则会影响使用。总之,库管工作难见成绩和效果,却需要工作者付出大量心血,所以合理的奖励是提高库管人员工作积极性的有效途径。

九、车间施工人员认为汽车用品没有具体绩效体现

由于人员配备的限制和店内成本管控的影响,很多企业没有专业的用品安装人员,比如特种专业贴膜技师等。为了节省成

本,通常由店内的电工技术人员负担汽车用品中电器类产品的安装工作,由钣金与喷漆技师负担外观件安装的工作,其实这种资源整合具有一定的可行性,但由于在绩效奖励上的不合理,往往会造成员工不愿意配合用品部门工作的现象。这样便会影响施工的进度与质量,造成客户的抱怨。综上所述,制定标准的工时清单是必不可少的工作,应以此为依据兑现施工技师的绩效奖励,这是保障汽车用品安装进度与质量的有效方法。

十、外包只认利润,服务态度不端正造成客户不满意

图1是笔者在辅导云南一家经销商时所拍摄的一张现场照片,这是这家小型汽车集团用品外包商施工车间的情景。如图中所示,外包用品供应商存在的问题很多:车间脏乱差,员工没有统一标志的工作服,员工在上班期间玩手机、睡觉、抽香烟。这样的状态是不可能做好汽车用品经营的,所以外包的经营形式不值得提倡。笔者建议店内如果有一定的基础条件可以自己进行施工,也可以与车间进行交叉施工。这样可以确保客户满意度以及品牌美誉度。当然,有些小型维修企业不具备自我施工的基础条件,那么笔者建议,在进行用品施工或运营的战略合作时一定要找那些具备一定实力的用品企业来合作,以保证自身利益和客户利益。



图1 汽车用品外包商施工车间

以上是笔者在近五年的汽车用品研究中发现的十大问题,只有克服这些问题才能够把汽车用品事业经营进行到底。要想了解更多关于汽车用品运营管理的内容敬请期待下期:汽车用品三元盈利模式(四)。(未完待续)☞