



中国汽车行业卓越营销系列： 新一代销售管理与激励



管鸣宇, 朱名武(Frank Chu), Daniel Zipser (泽沛达)

中国汽车行业持续 20 年的增长时代告一段落, 走向新的发展阶段。对中国汽车厂商 (OEM) 而言, 这意味着里程碑时代的到来。

根据中国汽车工业协会 (CAAM) 统计, 2018 年中国乘用车零售销量 20 年来首次出现下降, 降幅达到 4%。2018 年下半年销量下滑速度加快, 今年上半年继续以两位数的速度下降。这标志着中国汽车行业持续 20 年的增长时代告一段落, 但也代表中国的汽车市场走向新的发展阶段, 主要表现为以下四个方面。

以上转变对中国汽车厂商 (OEM) 意味着里程碑时代的到来, 品牌运营模式的重点向零售转变。许多汽车厂商已经逐渐向成熟市场的惯常做法靠近, 以销定产, 面向零售转变经营思路和激励机制。

但海外市场的成熟做法在中国未必奏效。中国消费者对数字渠道的心态更为开放, 经销商专营权的法律限制则较为宽松, 使得中国市场格局有其独特性。与此同时, 全球汽车工业正在被新的行业趋势颠覆。新四化, 也就是美国汽车研究中心 (US Center for automotive Research) 称之为 ACES, 即自动驾驶化 (autonomous)、网联化 (connected)、电动化 (electric) 和共享化 (shared) 直接影响到中国汽车厂商和经销商与客户打交道的方式。例如, 随着出行产品与服务的快速崛起, 汽车厂商不得不思考这样一个问题, 即应如何在卖车和满足共享车辆需求两者间寻求平衡。在售后服务领域, 互联互通催生了新商业模式, 将会影响经销商的盈利能

力。随着消费者对汽车厂商和经销商的期望越来越高，行业参与者需要立即行动起来。

我们认为，汽车厂商应推动营销变革，并针对七个部分实施整体转型：四个属于职能范畴，即销售管理与激励、零售网络布局、市场营销与品牌建设和售后服务与客户价值管理），以及组织架构和能力、技术平台和生态合作伙伴关系三个方面的关键实施抓手（见图1）。我们认为，汽车厂商必须针对上述七个部分制定整体转型计划，而非逐个出击，方能取胜。

图1 中国汽车行业营销变革转型架构

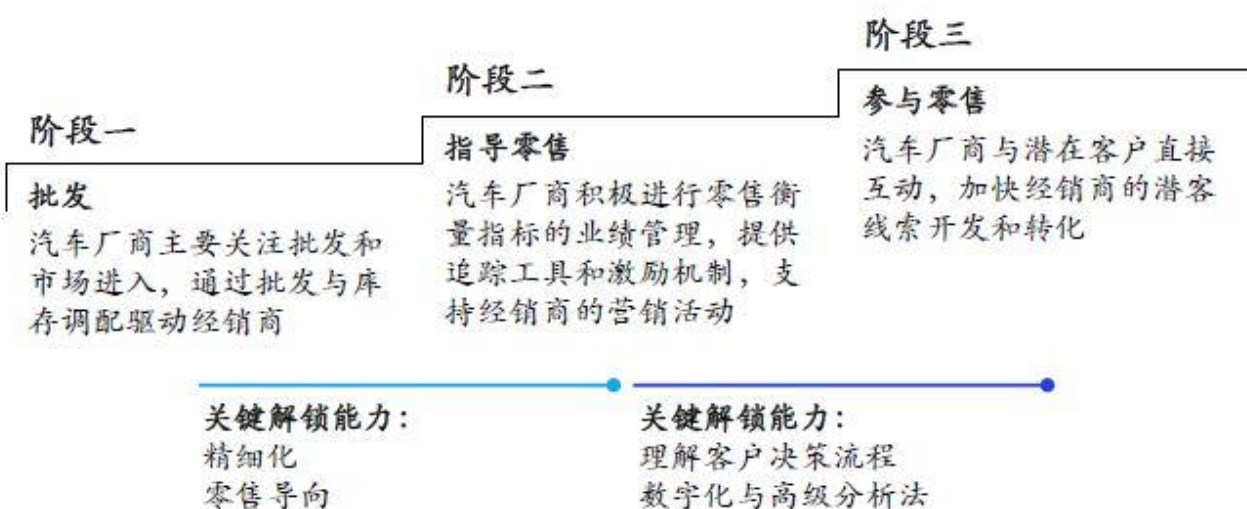


本文重点关注销售领域。下文为汽车厂商提供了销售变革的方向和具体的战术手册，以便帮助他们转变销售行为、刺激盈利增长。同时，我们还就相应的关键实施抓手进行了详述。请注意，下文所指的汽车厂商是指拥有独立经销商网络（而非面向消费者直销）的厂商。

我们发现，全球性车企在销售过程中经历了三个阶段的演变（见图2）。

当下，多数中国车企正在从第一阶段向第二阶段转变，少数领先车企初步具备了第三阶段角色的某些要素。但总的说来，收效尚不显著。

图2 中国汽车厂商销售管理发展的三个阶段



第一阶段——专注于批发的角色：车企专注于生产，把汽车批发给经销商，对后者的激励仅限于批发活动，如进货、订货和配货等，与终端消费者的互动通常仅限于市场营销和品牌管理。

第二阶段——承担指导零售的角色：通过管理经销商（包括零售目标、零售激励、车辆分配）来提升零售业绩，积极为经销商提供各种工具，如经销商网络平台、客户关系管理系统、销售辅导和培训模块。但与终端消费者的直接互动仍停留在市场营销和品牌管理。

第三阶段——深度参与零售的角色：车企与终端消费者的关系有了根本突破，切入消费者的购买决策历程，开始与经销商紧密合作，包括开发

线索、处理线索和向经销商移交线索，以及售后服务。

如前所述，一些车企纷纷开展销售管理的进阶尝试，但收效不彰。我们认为销售转型必须是全面的、整体的，而不能仅限于局部的战术优化，需要车企和零售伙伴在目标设定、绩效管理和资源分配方面做出根本性改变。例如，除非车企投入资源对经销商开展培训，否则永远无法从批发激励转变为零售激励。车企还必须对其区域销售经理进行培训，将绩效重点从批发转为零售。

图 3 展示了向下一阶段过渡过程中，各个相关领域较好的做法。

图3 销售管理发展各阶段的常见做法

	阶段一	阶段二	阶段三
	批发	指导零售	参与零售
目标设定	- 关注批发 - 自上而下（总销量） - 基于上一年度	- 专注零售（至少50%） - 精细化（细分至车型乃至车型年款） - 基于单个经销商所属本地市场的动态变化	- 关注成交前过程指标的目标设定（潜客线索，销售预估与意愿等） - 非常精细（按客户类型、车辆等级、内饰/选配划分）
绩效管理	- 关注批发总量，缺乏精细化管理 - 主要关注销售数量指标，较少关注销售质量指标 - Push模式（汽车厂商通过配货与增加库存提升零售量） - 厂商销售团队充当“销量监督者”	- 销售质量与数量相结合的关键指标 - 在业绩结果类指标基础上增加流程类指标 - 关注零售支持（为经销商提供工具、内容和培训） - 厂商销售团队提供“现场支持”，帮助经销商获得需要资源	- 利用数字工具包支持精细化绩效管理，包括“成交前”指标管理（试驾，转化率等） - 专注于零售赋能，厂商提供工具包/平台，促进数字化，推动运用高级分析方法进行营销和客户关系管理，经销商可以专注于销售与现场转化 - 厂商销售团队担任“教练”
资源配置——车辆分配	- 在车辆总量的颗粒度上进行批发分配 - 提前制定全年分配量，且不可变更	- 根据市场情况动态调整分配量 - 细化至车型/不同配置颗粒度 - 车辆分配与销售质量指标紧密联系，如本地上牌率等	- 基于大数据分析预测性建模实现以销定产 - 根据销售线索储备和转化情况进行动态调整 - 提供全面“按照订单定产”的可能性
资源配置——激励政策	- 针对经销商批发为导向的激励，几乎没有面向客户优惠的激励 - 全国统一政策，几乎没有本地化或个性化 - 激励政策制定方法不统一，结构复杂，同时缺乏对激励政策有效性和效果的追踪与改进机制	- 针对零售激励细化至具体车型乃至车型年款，如允许激励政策可依经销商所属区域而定 - 透明化地追踪激励措施的效率和效果（弹性建模） - 统一的政策制定方法、效果评定和政策兑现	- 基于单个客户定制化的激励政策 - 根据机器学习模型划分激励级别 - 动态调整激励方案，持续改进

从阶段一向阶段二过渡——改变什么

此一阶段转变对车企的核心能力提出了新的要求，开拓以零售带动批发的新思路。车企需要做出以下四大改变。

一，设定零售目标，要足够细化、易于衡量：零售目标要具体到每个经销商的区域市场，转化为单独的年度、季度或月度目标零售额。这将是车企和经销商订立“绩效合同”的核心内容。在某些情况下，也可以围绕净收入或销售毛利制定目标，鼓励经销商销售的不同车型达到恰当的构成比例。无论目标是什么，我们认为最重要的是制定确切的衡量标准，这样汽车厂商和经销商才能做到有章可循。

二，基于此制定全面、可直接追溯的激励计划：车企应把 50%以上的变动返利从批发激励转移给零售激励。全面的销售激励计划应包括经销商奖励、客户奖励，以及固定和可变的经销商返利。激励计划必须易于理解且衡量。

三，为经销商提供零售支持：首先，可以为销售人员提供培训。第二，可以牵头与行业垂直网站、客户关系管理系统等提供商集中洽谈，帮助经销商拿到优惠价格。第三，可以说服经销商采用衡量标准中的最佳实践，如最低库存和经销店密度等。最后，可以为经销商提供营销和内容创意。

四，构建目标与激励强化型绩效管理基础机制：车企和经销商应围绕目标、激励和业绩驱动因素积极沟通，基本框架应至少包含以下内容：

1, 每季度（或至少每半年）与每个经销商正式会面，评估上一阶段绩效，并就下一阶段零售目标达成共识。

2, 每月度与经销商展开绩效对话，关注 2-3 个重点经销商的重点事项。

3, 每季度车企对销售经理负责的经销商业绩进行评估，并逐层评估至区域经理和全国销售经理。

车企还应该为经销商提供一系列标准工具、模板和最佳实践参考，以帮助他们快速提升零售能力。图 4 列出了多项营销能力建设模块。

图4 营销卓越能力建设模块



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33655

