

高端访谈

广汽本田执行副总经理郁俊对话现代快报记者——

# 变革是流淌在广本血液里的基因

在第11届广州车展广汽本田的新闻发布会上,一位记者向广汽本田执行副总经理郁俊提问:什么是四位一体渠道销售模式?引起全场善意的笑声,是的,作为汽车记者,不知道由广汽本田在全国首先实行的四位一体渠道销售模式,实在是说不过去的。不过在现场,郁俊告诉记者,广本将对已实行了十多年的渠道模式进行彻底的变革,他说,创新和变革是15年来流淌在广汽本田血液里的基因。广本不仅要导入全新的建店标准,还将对经销店进行数字化改造。从顺应市场之变到引领市场之变,郁俊把“变革”这事也变到了2.0时代。

现代快报记者 徐悦 倪泳

## 创新1 变革产品 明年接连推4款新车型

从一度逼近前三,到名落前十之外,广汽本田经历了辉煌,也遇到了巨大的挫折。广本将2013年定为“二次腾飞”的元年,不仅要实现销量的快速增长,也开始整个企业,全体系实力的提升,这是广本决胜未来的关键。

1998年3月26日,第一辆雅阁下线,由此改变了中高级市场格局,开启了中国车市的“黄金十年”。这期间,广本创造了许多第一。从率先导入四位一体销售店模式到率先实现全球同步垂直换代,从行内第一次召回到业内第一个Car to Car车对车碰撞试验以及第一个行人安全碰撞试验,从第一个零排放工厂到第一个合资自主品牌,广本不断展示出“霸气”。

但是到了2003年以后广本却没有什麼重磅级的新产品,严重制约了广本的发展。昔日“敢为天下先”的广汽本田锐气渐消。两三年前,广本在国内的销量排名还在前十,甚至一度逼近了前三的位置,而现在,十强的名单中已经不见了广本的踪影。因为产销规模有限,旗下仅有雅阁、飞度、奥德赛、歌诗图、锋范和理念S1六款车型,虽然这六款车型都曾是细分市场的老大,但今天的车市,已不可能仅靠几款经典车型长期打遍天下无敌手了。从最基层的销售员干起,经历过区域经理、销售科长,一直到广本销售掌门的郁俊深知,在国内市场,现在只要几个月没有新车推出,就会影响到销量。

2007年4月,郁俊担任广汽本田汽车有限公司副总经理。也就是这一年,广汽本田成立研发公司,首次提出发展理念品牌,率先推出行业里首个合资自主车型。

2008年1月,第八代雅阁上市,因为第七代雅阁到了产品生命周期的末端,在2007年初被竞品所超越,第八代雅阁不仅要重夺级别市场销量第一,还肩负重塑雅阁品牌价值的重任。郁俊采取分

步推出排量策略,以雅阁2.4为重心,以2.0来迅速扩大份额,以3.5来提升整个雅阁的品牌价值。制订了三大超越、三大突破的销售战术,对全国的特约店进行了培训。采取全国350家特约店同步上市,以及20个城市联合重点上市,以扩大影响力。2008年以超过17万销量得到销量冠军,2009年销量依然超过17万辆,领先位居第二名的竞争对手11.9万辆。

今年4月上海车展上,广汽本田的全新战略中级车凌派CRIDER引起多方关注。凌派是本田结合了全球研发技术,在中国开发,且是为中国市场专属开发,完全贴近中国市场一款车,到10月底,销售已经超过52000多台,预计全年可以销售9万多台,现在每个月的订单超过了1万5千台,供不应求。

第九代雅阁9月12日上市,各两个版本,共六款车型。郁俊计划以2.4排量为主力,希望它达到50%以上销售份额,还预留了2.0甚至3.0的车型,拉大价格跨度,根据雅阁上市的市场表现,以及市场竞争的情况和竞争对手的动态,在适合的时候陆续推出。

这一整套组合拳取得了成效,1-10月份广本销量达321469辆,全年预期产销量会超过40万台,同比增长超过30%,在广汽本田二次腾飞的元年,实现了强势回归。

郁俊在广州车展上还宣布,明年将有四款新车型投放。明年的目标要超过50万台,增长仍要超过30%。



第九代雅阁

## 创新2 变革营销 新的特约店要让客户感动

“四位一体”的渠道模式曾经是广本首先实行的,也是广本的自豪和骄傲,如今广本以壮士断臂的勇气,对旧的销售模式进行彻底的变革,体现了广本人不断创新的决心。

郁俊认为,仅仅加大新车推出还远远不够。广汽本田在1999年建成了全国第一家四位一体的特约店,在2006年广本对渠道模式进行了修改,但基本的框架模式没有变,社会在进步,行业在变化,消费群体也在发生变化,对渠道模式提出了更高的要求,面向未来15年广本开始考虑渠道模式进行彻底的变革。

设计渠道模式的时候,郁俊的基本想法和理念首先是做别人没有做过的事情,这是基本的出发点,另外从艺术的角度他希望广汽本田的渠道模式要跟广汽本田的产品一样,能够让客户

感动,从技术的角度,他希望广汽本田的4S店跟广汽本田的产品一样,是先进技术的结晶。

从产业的角度来说,他希望既能达成自己的设想,又确保有合理的经济效益,作为渠道模式来说,要充分体现广本的品牌形象。从自然的角度出发,作为好的设计,还要跟自然和谐相处,体现环保可持续发展。基于这样的思路,去年广本专门邀请了日本设计大师黑川雅之担任主设计师,广汽本田的团队充分参与,做了大量的调研,逐步让渠道模式成型。

今年全国有24家店在改造,包括有表情的外观,剧院式的展厅,在销售展厅跟售后接待两大建筑主体之间建立了体现东方美学的庭院,还有图书馆式的阅读休息区,能互动体验的数字展厅等,体现环保、低碳、可持续发展。

## 创新3 变革管理 四大平台全面提升销售力

时代在变,观念在变,客户需求在变,管理方式也必然要变。用先进的方式提高效率,给营销插上高科技的翅膀,让顾客更好地互动体验……广本开展的“e动未来”项目必将成为行业内一场新的革命。

广汽本田一直非常重视经销商网络管理,最早成立了业务支援部,对全国六大商务中心进行直接管理,商务中心则负责区域内特约店。郁俊认为管理层级过多导致信息传递缓慢,不能得到快速响应。如何让营销团队更加高效?今年广汽本田与IBM合作,开展了“e动未来”项目。目的是对整个营销体系进行彻底梳理。

据悉,e动未来项目以e动力(先进IT技术)为引擎,提升客户体验和经营管理质量,全面提升销售力,实现广汽本田的二次腾飞。在未来两年,广汽本田将结合最先进的技术,完成四大领域的平台建设:第一,建立与客户互动沟

通的交互平台;第二,建立覆盖全领域业务流程的业务平台;第三,建设包含全部客户视图和车辆视图的一元化数据库;第四,先进的商业智能分析平台。在特约店层面,围绕e动未来的规划,广本特约店将按计划分批导入e Dealer数字展厅、新一代DMS系统以及经营管理平台,全面强化客户在特约店的互动体验以及实现特约店经营的数据化管理。

通过e动未来项目快速准确地传递信息,及时掌握旗下特约店的各类情况,上通下达便可随时掌握市场变化。郁俊希望通过e动未来项目开启行业先河,在渠道模式上为行业开创一个新的标杆。

■采访后记

### “郁俊新政”显现效果

在经历了痛苦的五年调整后,今年9月,广汽本田终于迎来了爆发期,这距离郁俊出任执行副总经理仅仅三个月的时间。统计数据显示,广汽本田9月累计销量达到42082辆,创造了近年来罕见的业绩,同比增长160%,1-9月累计销量同比增长达到14%,位列日系品牌之首,用广本的话来说,“展现出强势回归的浩然气魄。”业内评价认为,“郁俊新政”取得了成效。

在今年广州车展上,广汽本田第九代雅阁2.0L、2.4L、3.0L全系车型、全新梦想中级车凌派盛装亮相。同

时,广汽本田旗下车型歌诗图、锋范、飞度、奥德赛、全新理念S1,以及新能源车Honda CR-Z、FIT Hybrid联袂登场。从2013年开始,连续3年广本每年都会向市场投入三款新车型,到2020年实现产销100万辆的规模。另外广汽本田投资20多亿的研发公司将在明年建成,使得广汽本田自身的研发能力上升到全新的水平。今年7月,广汽与本田也就讴歌国产化达成协议。

许多业内人士认为从明年开始的产品计划将会让广本走出一个漂亮的上升曲线,这是个非常好的翻身机会。