

## 尤思艾-方牌: 多渠道整合资源, 加快本土化布局

2011年7月30日, 尤思艾集团和方牌集团(原霍尼韦尔汽车消费品集团)做了重大的整合。整合后的“尤思艾-方牌集团”是北美最大、最多元化的汽车零部件和汽车用品供应商。作为全球最大、最多元化的汽车零部件公司之一, 尤思艾-方牌集团携新产品Better Guard优护系列机油滤清器亮相Automechanika Shanghai 2013。本刊也借此机会, 专访尤思艾-方牌集团亚太区董事总经理麦俊雄先生(以下简称为麦), 一同分享他对尤思艾-方牌集团的分析规划与展望。

记者: 2011年, Rank集团购买了霍尼韦尔汽车消费品集团, 与先期购买的尤思艾汽车零件合并, 新命名为“尤思艾-方牌集团”, 这个整合是基于怎样的考虑?

麦: Rank集团从Honeywell购买了汽车消费品业务, 更名为FRAM Group, 随后合并UCI, 为这项整合业务, 公司名称变更为UCI-FRAM Group(尤思艾-方牌集团)。双方业务单元共享许多共同的客户, 特别在美国与加拿大如AutoZone, 沃尔玛, Advance Auto, 通用, 福特等。此外, 通过CHAMP轻型滤清器, Luber-finer(滤不凡)重型滤清器与FRAM(方牌)滤清器的三“剑”合璧, 我们现在已经成为北美最大的滤清器公司。这将能够改善我们的成本控制, 增加车型适配以及实现在不同渠道的交叉销售。

记者: 这个整合经过了所有权的变更, 尤思艾-方牌集团在渠道上是如何做到平稳过渡的? 如何对国内和国外的经销商进行管理?

麦: 老实说, 这个充满复杂性却又相对顺利的整合给了我们一点惊喜。事实上, 它需要比预期更长的时间。变化开始于从集团公司层面, 之后是7个品牌的BU, 再到全球的办事处、员工、供应商和客户。方牌集团的总部原来在美国康涅狄格州的Danbury, 现在搬到了芝加哥的Lakeforest。我们必须通知所有的客户和供应商, 及时、有序地重新起草合同, 同时保证正常供应。我们没有立即整合尤思艾和方牌集团的经销网络资源, 而是

选择了现有的商业模式, 深入研究其利弊, 并探讨如何优化现有模式以便提升与合作伙伴的价值。

记者: 据消息, 自从2009年10月1日您接手后, 中国的业务在9个月后成功扭亏为盈, 您是采用了怎样的方法来提高中国市场的销售额呢?

麦: 当我接手的中国业务的时候, 公司已经连续3年亏损。我们不得不关闭“霍尼韦尔汽车美容快保中心”, 由于这不是我们的命脉, 因为管理修理厂我们并不擅长。由于关闭措施, 我们不得不解雇了一半以上的员工。

我们开始回顾整个商业模式, 从成本控制开始。我们将最基本的客户服务, 财务记账外包给第三方服务供应商, 这能使我们在控制成本的同时更专注于业绩的增长以及对销售和市场策略的重新规划。

因为有太多的规模较小经销商参与大客户的价格战, 我们整合了近50%的经销商。我们重新划分经销商的经营区域, 授权的品牌和产品, 同时对产品定价做了全面的评估。

我们还把原来用于所有产品的“Honeywell霍尼韦尔”品牌回归到他们原有的产品品牌: Prestone百适通, Autolite傲特利, Holt霍尔兹, FRAM方牌。这四个品牌都有接近或超过100年的悠久历史, 这应该是我们利用的品牌优势。在三个月内, 我决定将全系列品牌更名。最后, 让那些在重组后仍留在公司的员工相信, 我们正朝着正确的方向前行。他们中的大多数都为公司服务了七年以上, 至今仍然是这个敬业团队中的一份子。

记者: 汽车后市场有一个很重要的就是人才问题, 您认为汽车后市场最紧缺的人才哪类人才? 业务高速增长的时候人才问题怎么解决?

麦: 在我看来, 有从业经验和汽车专业技能, 且精通双语的培训师会更难招募。公司经常要面对的困境是, 有经验的培训师还需要精通英语, 这样才能够从美国和欧洲



尤思艾-方牌集团亚太区董事总经理麦俊雄

的合作伙伴、供应商那里获得最好的原始资料, 并翻译成当地语言与本国经销商和客户进行沟通。

公司采取各种不同的员工保留计划, 如股票期权, 内部与外部的培训, 不只针对在目前工作的技能要求上, 还要基于员工个人的职业规划和发展的需要。与经销商的内部和外部的计划共享, 制定相关培训计划, 从而来建立一个更稳固的合作伙伴关系。

记者: 尤思艾-方牌集团对未来中国业务增长态势的预期是怎样的?

麦: 中国在汽车保有量方面有着快速增长。在中国, 平均车龄大约是四年, 更长的车龄将意味对售后服务和售后产品有更多的要求。车主对汽车维修和服务意识的增长会进一步提高汽车售后行业的增长潜力。2012年中国每年的汽车保有量已达到2700万辆。有调查显示, 汽车售后市场将以平均每年20%的幅度增长, 到2015或2016的售后产值将达到600亿美元, 没有一家公司会忽视这样一个巨大的市场。尤思艾-方牌集团仍会以中国和整个亚太地区为发展目标。毕竟, 亚太区和中国是近几年唯一实现二位数增长的国家和地区, 而欧洲和美国这些都是个位数增长的区域。(文/彭蓉霞) 