

## 特百惠调整适应多样化市场

PLASTICS NEWS报道



Plastics News举办的“设计日”中一个关于创新和全球产品开发的小组讨论。图中为特百惠公司的副总裁David Kusuma，左边紧靠埃克森美孚化工公司分管Santoprene特种材料的销售和业务发展经理Ray Lambert，右边是设计公司IDEO亚太区负责人Andy Switky。

美国北卡罗来纳州夏洛特市消息（2005年11月10日）在特百惠公司的全球版图上，中国是一个特殊的地方，原因之一是特百惠公司通过“特百惠会员俱乐部”向顾客进行直销的常用模式直到不久前才在中国成为合法的营销模式。

作为一种变通方法，该公司在中国授权开设专卖店以销售其产品。特百惠公司全球产品开发副总裁David Kusuma说，该公司目前在中国的专卖店已经接近1900家，比去年将近翻了一番。

迄今为止，特百惠公司在中国仅有一处生产地点，设在广州。大约200名员工在位于中国南部的这家工厂里工作。

“特百惠在中国建厂获益很大。”Kusuma说：“这对生产和向本地市场提供产品都很有利，同时能够帮助特百惠公司对在该地区采购的产品进行跟踪。”

在夏洛特市由《PLASTIC NEWS》主办的“Plastics Encounter”的展会上，Kusuma在10月20日接受采访时说：“我们努力控制设计和外包生产的质量”。Kusuma刚刚结束了在中国为期三个星期的行程，他与特百惠的几家外包厂家进行了接洽。

他指出，特百惠公司正在逐渐适应中国市场的消费习惯。在中国卖得最好的产品是可伸展型容器。另外，“[中国人]不喜欢买单个的容器，而是喜欢买组合形式或成套的产品。”

Kusuma还说，在中国，特百惠公司暂时还没有在技术创新方面采取积极主动的姿态。该公司密切关注的同业大都在日本和韩国。

总部位于佛罗里达州奥兰多市的特百惠公司在中国本地取得原材料，但是“只从其全球供应商的子公司或合资公司中挑选。”Kusuma说，该公司在中国生产工具器械，但保持长期合作关系的伙伴只有几家。不过，外包产品中许多是在中国采购的。

“在产品开发方面，中国的重要性日益显现，”Kusuma说：“我们目前还未在中国进行产品开发，[但]我们面对中国市场进行产品开发。”

### 主要渠道

特百惠公司以非常规方式与其竞争者区分开来。

“竞争存在于两个领域，第一个是产品，第二个是营销渠道。许多在产品方面的竞争对手在渠道方面并不是竞争对手，”Kusuma在10月27日的一封后续电子邮件里说。

“我们首先是一家全球化的直销公司，”Kusuma说：“我们当然会密切注视那些产品种类与我们相似的公司，但是不一定把

自己当成它们的竞争对手。”

直销是特百惠公司的主要分销渠道，其全球的分销商都使用“家庭聚会”这一模式。Kusuma说，在该公司目前的新市场如拉丁美洲，直销非常受欢迎。

## 经营多样化

尽管强调其营销渠道，Kusuma还是认为特百惠公司有一个良好的传统需要保持——产品。

“我们的顾客希望我们的产品质量是最好的，设计是最好的，并且可以终生使用，”他说。

在Plastics Encounter的“设计日”会议上，Kusuma强调了其公司目前的三个策略：对产品系列重新定位、产品种类多样化、以外包为重点。

除了传统的塑料食品容器系列，特百惠公司还开发了各款新潮小器具和厨房用品，如不锈钢炊具和瓷制餐具。

Kusuma说，尽管产品种类扩展到了玻璃、陶瓷和不锈钢，塑料食品容器仍是特百惠的核心业务。“因为那是我们的专长之所在。”

但是Kusuma同时强调公司必须进行多样化经营，他说：“在不久的将来，美容用品包装业务很快会占到特百惠全球销售额的三分之一。”

大约3年前，特百惠收购了总部位于德克萨斯州达拉斯市的化妆品直销商Beauti-Control Inc.公司。最近，该公司还在进行另一项收购行动——莎拉李公司的直销业务，一旦交易完成，该公司的化妆品包装业务份额将大幅增加。莎拉李公司主要在拉丁美洲和亚洲销售化妆品和护理品。这次交易中的商标名称包括Fuller、Nutrimetics、NaturCare、Avroy Shlain、Nuvo Cosmetics、Swissgarde和House of Sara Lee。

美容用品包装和食物容器不同，Kusuma说：“美容用品包装必须美观、耐用，但不必要永远用不坏。”

特百惠公司的多样化经营并非只是简单地增加产品种类，而是与产品创新紧密相联。公司把它的产品描述为“技术含量低”但不失“巧妙”的创新应用产品。蔬菜保鲜容器，使用了空气压力来平衡容器内湿度，就是一个很好的例子。

该公司目前拥有两个产品开发中心，一个在奥兰多，主要针对美国市场；另一个在比利时，主要针对美国以外的市场。他说，特百惠公司两年前关闭了在日本的一个产品开发研究所，以集中力量取得更好的成绩。

特百惠公司把它的全球市场划分为北美市场、拉丁美洲市场、TEAM市场（欧洲、非洲和中东）及亚太市场。欧洲市场份额最大，占该公司全球销售额的一半。

这家美国公司80%的全球销售额来自美国以外的市场。Kusuma说，外包模式有着劳动力成本低廉和接近目标市场的优势，但低成本不是外包的唯一原因。如果不是因为日本消费者更喜欢本国制造的产品，特百惠是不会忽略成本问题而在日本冈崎设厂的。

他说：“日本的生产成本非常高，但这样做是值得的，因为从这个市场上可以收回这些成本。”

在亚太地区，特百惠公司最大的市场是澳大利亚和日本。公司开发了一款又高又细的大米容器以解决日本普遍存在的厨房空间问题。在韩国，该公司还设计了一个小冰箱，便于在家里制作泡菜。

Kusuma说，中国和印度市场目前增长很快，并都有着各自的特定需求和消费者期望。在印度大受欢迎的不锈钢食品容器

使特百惠公司在某些产品种类上无法打开销路。尽管该公司也制造不锈钢产品，但生产成本高于印度本地公司。

特百惠公司说，外包并不会在太大程度上影响设计，但很难在国外找到合格的供应商。某些供应商只看重降低成本。

“这些生产商没有全面采用自动化的工艺，他们不介意使用落后的工具进行手工制造，”Kusuma说：“为了解决整个问题，你需要同他们建立合作关系，并慢慢教会他们达到高标准。”

*全部内容版权归Crain Communications, Inc.所有 2007 未经许可不得转载。*