

相关链接

全球考察体验孩童娱乐方式

为了提高产品的针对性,乐高对儿童进行世界上最大规模的消费者体验活动考察。公司全球洞察小组的资深总监安妮·詹森说,“我和我的团队一年到头都在全球进行考察活动,我们与孩子们以及他们的家人交谈并参与到他们的日常生活中。”

全球洞察小组的工作包括观察孩子们的娱乐方式:他们独自玩玩具的方式,与朋友们一起玩玩具的方式,以及兄弟姐妹在玩玩具时如何互动;同时他们还负责调查为什么有些玩具让孩子们爱不释手,而有的玩具则被冷落在玩具盒里。

“幻影忍者”是众包模式下的产品。它的第一轮迭代特征是将骷髅作为敌人,因为测试证明骷髅是在全球六岁男孩中最受欢迎的坏蛋。该系列的高级设计经理和创意总监切利姆·曼诺威说:“我们向孩子们展示了各种各样的超级英雄,而幻影忍者引起了他们的注意。”

而乐高“好朋友”系列是经过四年调研后才推出的。“好朋友”系列的设计师阿方索认为,“我们通过消费者体验活动发现,男孩们倾向于喜欢与善恶有关的玩具,而女孩们则通过迷你玩偶看到自己。她们需要更高水平的细节、比例和逼真度。”

售价高销路好 小偷盯上乐高

正因为广受欢迎,逐渐形成收藏圈和溢价,乐高积木成为了小偷下手的对象。2016年3月,美国就连续侦破了两起乐高盗窃案,涉案金额累积超过20万美元。

由于售价不菲,又没有编号追溯的防盗系统,在乐高迷成群的西方世界,类似的案件层出不穷。同样在2016年,澳大利亚逮捕了一伙闯入4家零售店偷乐高的盗贼。英国也曾抓获两伙扒窃运送乐高积木货车的飞贼。

专偷乐高的罪犯都非常了解市场动态,不仅会瞄准昂贵的限量版套装,还不时囤货等抬高了市价后再去网上抛售。作案10年、累积涉案金额超过20万美元的弗兰西斯说,他在2000年偷的价值200美元的“自由女神”套装,隔几年在网上能卖到1万美元。

2012年,美国警方曾在硅谷当场捉到某国软件公司的副总裁,他在超市偷换标签、企图用折扣价购买279美元的乐高积木。随后,警察又从他的豪宅里搜出上百盒偷来的乐高套装,电脑上网记录显示,他总共出售了2000件、总额为3万美金的乐高积木。

大搞副业差点破产 专注主业再度崛起 乐高积木:小方块的逆袭之路



乐高积木不仅吸引孩子,同样也广受成年人追捧

图 2

以积木玩具闻名世界的乐高公司1932年在丹麦创立时,从来没想到有一天它能重新定义积木的概念并且影响整个玩具行业。

随着玩具帝国的不断壮大,乐高公司开始试水其他经营业务,却从2003年开始陷入巨大的亏损,一度濒临破产。痛定思痛后的乐高,在果断处理掉“负资产”后,一心一意专注做积木,最终成功“逆袭”。

2015年,当时仍为家族私有的乐高集团取代了法拉利,成为全球最具影响力的品牌。

险些破产清算

20世纪30年代,木匠奥勒·克里斯蒂安森在丹麦一个荒凉的小村庄比隆创办了乐高公司,生产颜色鲜艳的溜溜球、动物玩偶和小卡车。1958年1月28日,经历近10年的积累,乐高终于为自己改进的带有互锁功能的积木提交专利申请。1977年,奥勒的孙子凯尔接手公司。他的一系列创新举措让乐高公司走向世界各大洲,建立了势不可当的玩具帝国。1979年至1993年间,乐高公司经历了长达15年的快速成长期,年均增长率达到14%,几乎每5年公司销售额就翻一番。

20世纪90年代,传统玩具日渐式微,乐高聘请了丹麦企业转型顾问重组公司。他们建议乐高采取多元化投资策略,借鉴投资组合广泛而多样的美泰公司(其畅销的玩具有芭比娃娃、风火轮和“火柴盒”汽车模型等)。乐高公司采纳了顾问的意见,推出吸引女孩子的珠宝首饰以及服装,并且耗资1.25亿美元建造主题公园,甚至还创办视频游戏公司。但事与愿违,公司差点因为这一系列转型举措而破产,主题公园运营第一年就亏损2500万美元。此外,乐高公司坚持售卖以电影《星球大战》《哈利波特》等为主题的积木套装,但是这些套装推出的时间与电影上映的档期经常无法合拍,导致积木积压在货架上无人问津。

老跟这个玩具巨头开了个巨大的玩笑。1998年,乐高出现了有史以来的第一次亏损,损失近5000万美元。同年,乐高解雇了近1000



乐高积木超过九成的玩家是男孩子

图 1C

名员工。2000年开始,乐高公司的销售额跳水式下滑。2003年,公司销售额同比下降30%,公司负债8亿美元之多。公司内部报告显示,在此前的十年里,乐高公司的投资组合并没有给公司带来任何利润。这“失去的十年”,让乐高面临破产清算的危机。

缩半径甩包袱

使乐高重获新生的是公司后来的CEO约恩·维格·克努德斯托普。面对危机,他对员工表示:“资金短缺,公司很可能无法活下去了。”

克努德斯托普于2001年离开麦肯锡管理咨询公司加入乐高集团,并在3年后临危受命,出任乐高集团总裁兼CEO,当时只有36岁。有人曾这样评价过克努德斯托普,在某些方面,他是比史蒂夫·乔布斯更好的创新典范。

为了拯救乐高,克努德斯托普系统地重建营销体系,其核心思想

便是甩包袱,集中精力做好“积木”这个主业。他首先将乐高公司当时的沉重包袱乐高主题公园出售给英国的默林娱乐集团,还退出大量衍生业务的直接经营,转为版权授权,缩小经营半径。与此同时,乐高开始在核心产品积木方面精益求精:削减玩具库存,将乐高积木零件的数量从13000件减少到6500件;增加积木颜色,从最初源自皮特·蒙德里安绘画风格的明黄色、红色和蓝色增加到50多种颜色。

此外,乐高还针对不同群体的消费者,推出符合他们兴趣的产品。除了重新专注于制作城市等经典系列,还推出针对青少年的“幻影忍者”系列和机器人头脑风暴系列。针对已经成年的“大孩子”,乐高推出积木数量更为庞大的建筑系列套件,包括古根海姆博物馆、哈利法塔和罗宾别墅等。最令人印象深刻的是,以男性为主要客户的乐高凭借“好朋友”系列成功打进女性市场。

克努德斯托普还鼓励公司与粉丝互动,这在以前是不被允许的。来自互联网的冲击非但没有让乐高消亡,反而给了乐高粉丝、特别是成年粉丝们在社交媒体上分享自己的创作的机会,并在推广像“积木世界”这样专为成年乐高迷举办的活动中发挥至关重要的作用。此外,乐高还引入众包模式,即超级乐高迷可以在网上提交创意,由其他乐高迷投票,最受欢迎的创意将被公司采纳,生产限量版。

放手效果更好

业界普遍认为,乐高的复兴堪称公司发展史上最伟大的转折点,索尼和阿迪达斯也借鉴过乐高创新法则。被称为“乐高教授”的美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院教授戴维·罗伯逊还以乐高公司涅槃重生为主题撰写《乐高:创新者的世界》一书。

国际品牌集团的西蒙·科特雷尔认为,乐高与消费者交流沟通能力是他们度过最艰难时期的法宝。更重要的是,“乐高的经营理念保持了非常丹麦式的思维方式。”他说。在丹麦,“我们知道自己擅长的是什么,让我们坚持做自己最专业的事”的想法被普遍接受。乐高人认为,跨界合作可能赚不了多少钱,但是不同理念碰撞出来的产品会更好。“坚持只做自己最专业的事是一项非常勇敢的举措,很多公司不知道有时候放手比抓紧一切的效果要更好。”科特雷尔说。

从2008年到2010年,乐高公司的利润翻了两番,超越苹果公司。到2015年,当时仍为家族私有的乐高集团取代了法拉利,成为全球最具影响力的品牌。乐高宣布当年公司利润6.6亿美元,销售额首次突破10亿美元,成为在欧洲和亚洲排名第一、在北美排名第三的玩具公司。

专注于做积木的乐高也并非盲目塞听、止步不前,公司眼下越来越专注于将实体积木与虚拟世界对接。今年乐高推出名为“乐高生活”的社交网络,专门供因年龄太小而无法使用“照片墙(Instagram)”的孩子分享创意作品,获得同龄人点赞。在视频越来越受欢迎的现下,乐高还推出“未来骑士”系列视频游戏,玩家通过扫描乐高积木在游戏中获得不同的能力。

此外,乐高人正在研究如何与虚拟现实(VR)和增强现实(AR)技术接轨。“我们正对一些创意进行可行性研究,有些已经接近量化生产。”乐高创意游戏实验室高级创新总监威廉·索罗古德说,“还有一些研究更加令人咋舌,但是由于受限于技术原因,可能要等到多年以后才能付诸实现。”

传统公司的数字化转型从来不是一帆风顺,乐高也是如此。虽然在互联网的冲击下仍保持盈利,但2016年的增速已降至九年来最低。去年8月,任职CEO才8个月的乐高老臣伯达因表现不佳下台,已升任集团主席的克努德斯托普选中丹麦丹佛斯工业制造公司的克里斯滕接班,贯彻自己的“既定方针”,努力争取消费习惯向线上转移的新新人类和零售商,带领乐高“小方块”在网络时代继续“逆袭”。 陈雅娟