

6 管理诊所 Management Clinic

与价廉物美的中国玩具不同的是,价格从来不是乐高的竞争强项,这家享誉全球的丹麦玩具制造商拼的是创意。十几年来无尽的创意为乐高带来滚滚利润。而最新数据显示,今年上半年其收入出现 13 年来的首次下降,乐高在玩具市场上的好时光可能正遭遇波折。

乐高 玩具巨头遭遇波折



袋积木按照图纸组装起来的群体,当这群人逐渐退出乐高的目标客户群体后,公司发现新一代的孩子更喜欢有声光动态效果的玩具。虽然乐高也推出编程积木来努力应对智能手机应用程序和网络游戏所带来的竞争,但是由于产品结构 and 价格错位,这种复杂的玩具一直难以成为打开新市场的利器。

从破产边缘走回

其实,不少人对乐高前景仍持乐观看法,一方面是由于半年业绩并不能说明太多问题,另一方面和本世纪初遭遇的危机相比,现在乐高面临的情况还是小打小闹,因为当年这家丹麦巨头甚至险些破产。

在乐高 85 年的历史中,既有高歌猛进的时代,也有陷入低谷的阶段。前者比如从 1979 年到 1993 年,乐高在全球化的红利下经历长达 15 年的快速成长期,年均增长率 14%,每 5 年公司的销售额就翻一番。而低谷就发生在本世纪初,在 2000 年到 2004 年间,乐高曾经长达 5 年的亏损,一度面临破产清算的危机。

世纪之交的历史距今并不久远,不少

人还记得当时乐高的窘境。之前在 1998 年,乐高有史以来出现第一次亏损,亏损额近 5000 万美元。为扭转局势,公司创始人的孙子,当时的董事会主席凯尔重金请来丹麦家电制造商班·奥陆芬公司的前任首席运营官布拉格曼来接掌乐高的日常工作。

布拉格曼对乐高展开了雄心勃勃的改革。他在 2000 年放言要在 5 年后成为世界上最大的儿童玩具品牌,并计划带领乐高到 2005 年实现销售额翻番。

为实现这一目标,乐高当时拿出的招数是做加法,通过扩张产品线来吸引顾客购买更多的产品。除了吸引大量创意人才加入乐高外,为增加游戏和网络产品,乐高还聘用位于伦敦和纽约的专业机构,还在米兰建立一个儿童玩具设计中心。

为应对孩子在小小年纪就将兴趣转移到电子玩具上的趋势,布拉格曼还带领乐高团队果断转型,探索积木外的其他玩具形式,比如耗资巨大的“达尔文项目”,探索将乐高积木转换成 3D 数码积木,并开发 3D 游戏。此外,布拉格曼还带领乐高进入零售行业,推出乐高主题公园和品牌商店计划。在 2002 年前后,分别在科隆、伦敦、美国加利福尼亚和慕

尼黑建立 4 所大型主题公园。但是,这些仓促上马的项目不但没有有效地扩大市场,反而让公司背上沉重的债务负担。2003 年,乐高公司的负现金流一度达到 1.8 亿美元。由于公司面临销量进一步下跌 30%,并将消耗 2.5 亿美元的运营成本,乐高濒临破产边缘。

老品牌的新问题

2004 年,年仅 34 岁的约尔根·维格·克努斯托普临危受命执掌乐高的时候,他接手的是一个不折不扣的烂摊子。作为执掌乐高的第一位非创始家族成员,克努斯托普的首要任务就是让公司能顺利地活到下一年。他做了一系列减法来赢得宝贵的现金流,包括卖掉乐高主题公园、视频游戏等周边产业,减少乐高零件生产量、缩减国外机构等。

克努斯托普用空间换时间的做法起到了效果,这种符合乐高积极极简主义的做法让公司再次焕发生机。此后十几年,乐高奇迹般地增长并重新成为玩具领域的超级巨星。具有讽刺意味的是,13 年前曾经一度将该公司拖至破产边缘的问题再次缠身:乐高积木中使用的零件数量再次以创新的名义大幅增加;公司在伦敦、新加坡、上海等地设立海外机构;再次投入资源开发视频游戏;甚至连主题公园也再次出现,只不过这次改名为“乐高大厦”。

尽管今年上半年乐高收入下滑,但乐高的收入仍高于其主要竞争对手美泰公司,守住了全球最大的玩具公司的桂冠,后者在 7 月份公布的上半年销售收入为 17.1 亿美元。不过如果乐高不迅速求变的话,这顶桂冠可能也戴不长久。

目前林林总总的项目让乐高背离了搭建积木过程中的极简主义原则:只要玩过乐高积木的人都知道,越是复杂的结构,在搭建过程中就越容易崩盘。看来又到了乐高设计师来为公司重新设计简单结构的时候了。

(来源:中国证券报)

王亚宏

前几年有美国人做过一次实验,想看看离开“中国制造”日子还能不能过。这一实验开始后,他家的孩子首先就遇到了麻烦,因为他发现几乎所有的玩具都是产自中国,除了乐高。

与价廉物美的中国玩具不同的是,价格从来不是乐高的竞争强项,这家享誉全球的丹麦玩具制造商拼的是创意。十几年来无尽的创意为乐高带来滚滚利润。而最新数据显示,今年上半年其收入出现 13 年来的首次下降,乐高在玩具市场上的好时光可能正遭遇波折。

“简单即复杂”圈粉无数

乐高公司今年 9 月初表示,为应对销售收入增长放缓,该公司将裁撤 1400 个工作岗位。此前该公司公布了今年上半年销售收入。数据显示,该公司实现净利润 34 亿丹麦克朗(约合 5.44 亿美元),上年同期为 35 亿丹麦克朗。公司表示其架构已变得过于复杂。该公司估计,到 2017 年年底将在全球裁员约 8%。

乐高的问题并非一日之因,其危机苗头其实在两年前就已浮现。正是由于将“简单即复杂”这一理念演绎到极致,使得简单的拼装积木为乐高圈粉无数。不过产品结构虽然简单,可乐高公司的问题却并不简单。乐高目前拥有约 1.8 万名雇员,公司表示其架构已变得过于复杂。该公司估计,到 2017 年年底将在全球裁员约 8%。

乐高的问题并非一日之因,其危机苗头其实在两年前就已浮现。正是由于将“简单即复杂”这一理念演绎到极致,使得简单的拼装积木为乐高圈粉无数。不过产品结构虽然简单,可乐高公司的问题却并不简单。乐高目前拥有约 1.8 万名雇员,公司表示其架构已变得过于复杂。该公司估计,到 2017 年年底将在全球裁员约 8%。

中国食品报社长黄国胜:打好五张牌 做强功能酒



中国食品报社长黄国胜在 2017 中国功能酒论坛上致辞

近几年,功能酒行业逐渐壮大。据市场预测,我国功能酒行业的发展空间巨大,近期市场规模可达 400 亿元。同时,功能酒消费税由 20%降为 10%,这项重要的供给侧改革新政,为我国功能酒行业转型升级注入了强劲动力。

在发展中,功能酒如何在传承的基础上

创新?如何以品牌建设带动全行业技术水平的整体提升?日前,由中国食品报社主办,中国保健协会、中国食品发酵工业研究院、中国诗酒文化协会支持的 2017 中国功能酒论坛在京举办,与会专家学者及企业、媒体人士就功能酒发展问题进行充分探讨。

会上,中国食品报社社长黄国胜致辞时表示,随着“健康中国”战略的深入实施,以预防为主的健康管理局逐步形成,中国功能酒行业正步入全新的发展阶段。据不完全统计,目前市场上销售的各类药酒及保健酒就有千余种,如何在激烈的市场竞争中脱颖而出、立于不败之地?黄国胜认为,应该打好五张牌:

第一是品质牌。近日,《中共中央 国务院关于开展质量提升行动的指导意见》正式颁布,这一里程碑式的“质量动员”,标志着我国正在进入“质量时代”。企业是质量提升的主体,作为酒类市场的细分产品,功能酒还担负着为人民群众健康需求服务的重任。因此,应

以质量树品牌,以品质促发展,打造出一张享誉中外的“中国功能酒名片”。

第二是功能牌。功能酒区别于普通酒就在于其功能性,无论是滋补养生酒,还是进入药品系列的药酒和经过功能注册的保健酒,其核心都是对人体健康有一定帮助、改善和功效,药酒还有疗效。但是,需要防止千篇一律都是某一种功效,像目前市场上销售的保健酒,大多申请功能都是增强免疫力和抗疲劳,消费者很难区分不同厂家的不同产品有什么不一样。应该坚持差异化发展,特别要以功能的差异性来独树一帜,赢得自己应有的市场份额。

第三是文化牌。酒是一种特殊的文化载体。我国酒文化源远流长,但酒文化不仅仅是饮酒文化,还包括酒的制法、作用、历史文化等,是制酒、饮酒全过程中形成的特定文化形态。在当前国家推进“健康中国”建设、大力弘扬中华优秀传统文化、重视食药同源、发展中医药产业的大背景下,功能酒更应讲好酒文化。这

里,既应包括功能酒自身的物质特征,如原料的功能特征、产地的地域特性、特殊的制作工艺等,也应有品酒所形成的精神内涵,包括饮用功能酒的历史传承、科学方法和健康理念。

第四是传播牌。在当今信息时代,品牌的树立离不开传播,消费的扩大也离不开传播。“酒香不怕巷子深”早已成为历史。在网络媒体兴起、自媒体盛行的时代,如何有效普及科学知识、传播健康理念、助力品牌建设、服务消费需求,是功能酒企业和专业媒体需要考虑的内容。

第五是平台牌。在资源整合的年代,谁能够更好地整合资源、拓展渠道,谁就能更好地改进工艺、开发品种、提升质量、降低成本,扩大影响和增加营收。因此,需要努力把从事功能酒研究、生产、销售、流通、传播等方面的人才、资源、力量凝聚起来,形成推动行业进步、促进企业发展、服务健康需求的正能量和大平台,共同做大做强功能酒这块大蛋糕。(中新网)

改造门店 物美欲扭转老化形象

在新零售概念遍地开花抢夺年轻消费群的趋势下,传统商超也开启新模式尝试。记者走访发现,物美超市联想桥店正全面升级,超市面积减小,生鲜比重提高,引进现场烹饪及堂食服务。这是老牌传统超市物美首次尝试引入新业态,一直以来,物美超市的定位偏向于平价、接地气,面向中老年客群。此番升级丰富了原有业态,增添了高端商品,或许可以看作是尝试体验式消费、争取年轻客群的探索。

店内引入现场烹饪

近日,记者走访发现,在重装改造了一个多月后,物美超市联想桥店内部,新增的现场烹饪及堂食空间已经初具雏形。超市内约有 4 个餐饮窗口,分别可提供面包甜点、西餐牛排、日式料理、海鲜的现场烹饪,窗口外摆放了少量桌椅,还有为顾客留出来的现场用餐空间。目前餐饮业态整体已经搭建完毕,进入后期布置阶段,10 月中旬会正式营业。

物美新闻发言人许丽娜告诉记者,除日式料理部分是与其他餐饮商家联合合作外,其他海鲜、面包等都由物美自己的员工来负责现场制售。许丽娜向记者介绍,升级后的物美超市,海鲜产品种类大大丰富,新增了波士顿龙虾、帝王蟹等中高端品种,消费者可以选择支付部分加工费后由美美的厨师进行现场烹饪。

负责人向记者透露,自己的厨师将会入驻,现场制作日式小菜、鳗鱼饭、拉面等二十几种餐品,由于是在超市内,餐食的定价也比在日式料理店便宜不少,基本在几元至四五十元之间,而福之源位于西单及苏州街的两家日料餐厅人均消费皆在 200 元左右。

此外,物美超市联想桥店在店面风格、商品构成等方面也都进行了升级改造。据了解,物美超市联想桥店原来有二、三两层,面积约为 2 万平方米,改造后,超市内部装修呈黑白简约风格,门店缩小至仅有两层,面积为 1 万平方米。货品种类也有所减少,SKU 数量由原来的 1.3 万减至 1.1 万左右。生鲜产品占比明显增多,由原来的 30%-40%,增至 50%左右,其中可进行现场加工的生鲜占比 10%。货架上除了有大量散称的平价蔬果外,还新增了中高端蔬果货柜,陈列着包装称重好的蔬菜水果。

升级转型扭转旧形象

物美超市目前在北京有 300 多家门店。近两年,无论从商品品类、货架布局和营销方式上都显露出老化的趋势,更多的是吸引周边社区内中老年消费客群。记者在工作日下午三四点钟来到联想桥物美超市看到,不乏顾客走动,也新增了中高端品类,但促销员的叫卖声、大量的中老年客群等仍透露出原来的大卖场氛围。不过随着电商冲击、消费升级,当消费者

对商品价格的敏感度逐渐降低,越来越追求品质消费,“便宜”这一卖点的吸引力已经明显不足,尤其对于中青年消费者来说,购物环境和品质体验越来越重要。

许丽娜告诉记者,目前,物美超市对金宝街店和联想桥店两家店铺同时进行改造,引入了新零售和体验式消费概念,这是物美品牌全新升级的开端。接下来物美会根据市场变化、两家样板店的销售情况等不断进行调整,也会在其他合适的门店里逐步推开。许丽娜表示,物美未来的定位是社区生活中心,以联想桥店为例,除超市内部的改造外,物美对超市外部的商户也进行了统一的规划升级,收银台外的商铺招商引进了 costa 咖啡、必胜客等餐饮,还有各种中西餐等以及娱乐教育业态,满足各层次顾客的需求。

超市 + 餐饮模式将成常态?

除了已经在京开业的盒马鲜生、掌鱼生鲜外,即将开业的永辉超级物种以及新晋军的物美,都使“超市+餐饮”这种混合业态在北京一点点褪去神秘面纱。业内人士认为,餐饮等增加顾客黏性的方式将会被越来越多超市采纳,丰富顾客体验的业态混搭也将会是一种寻常存在。

在被问及与盒马鲜生、超级物种相比,物美超市的新尝试有什么优势和特色时,许丽娜告诉记者,尽管增加了中高端商品以及堂食服务,物美超市的定位还是“物美价廉”。

银企合作 破解债转股落地难

近期,企业债转股方面动作频频。9 月 26 日,工商银行债转股实施机构——工银金融资产投资有限公司在江苏南京开业,同时举行签约仪式。当日,交通银行发布公告称,根据银监会批复,交银金融资产投资有限公司获准筹建。9 月 27 日,本钢集团发布消息称,已与工行辽宁分行签订了 200 亿元债转股合作框架协议。

对企业而言,债转股能有效帮助企业降杠杆,减轻还本付息压力,提升经营质量;对银行来说,通过债转股能避免因企业破产清算导致巨额贷款减值的损失。此外,通过债转股也能避免企业破产清算带来的人员分流和社会保障压力。有鉴于此,自国务院印发《关于积极稳妥降低企业杠杆率的意见》及《关于市场化银行债权转股权的指导意见》以来,企业与银行都在积极开展债转股合作。据国家发改委发布的数据,截至今年 9 月 22 日,各类实施机构已与 77 家企业签署市场化债转股框架协议金额超过 1.3 万亿元。

然而,目前银企之间的债转股框架协议较多,完全落地的少。债转股实施过程中“落地难”现象须予以重视。

“落地难”的原因有三:一是银行担忧转股后相关权益难保障。转股前,银行拥有按照贷款条件收回本金和利息的权力,在企业破产清算时银行将优先于股东受偿,收益稳定且可预期;转股后,银行变为股东,虽可行使股东权利,参与企业日常经营,但是不能直接收回本金,只能通过公司分红获得收益。此外,银行一般并不具有大股东地位,企业何时分红,分红几许,并不具有话语权,何时收回投资难有保证。二是债转股定价难。定价是当前债转股双方博弈的核心,企业经营如何,市场前景好坏,是上市还是非上市股票等都会影响转股定价。同时,债转股涉及增发和摊薄原始股东权益,也涉及中小股东权益,操作过程还会受到地方政府态度以及其中难以估量的道德风险影响。在这些干扰因素作用下,债转股价格是否公平公允,银行心中没底。三是转股后退出难。目前,上市公司的债转股股权可以通过二级市场退出,而非上市公司或者集团的股权退出存在一定困难。由于金额高、体量大,如何寻找合适投资者接盘对银行来说也是困难重重。实质上,债转股对于银行来说是一种“短债长投”,由于银行自有资金有限,大多数贷款来自于存款和借款,具有流动性要求。如果债转股之后不能顺利退出,将极大影响银行流动性。

要打消银行顾虑,还需在坚持市场化债转股的同时,用严格的法律程序保护各参与方权利,防止一方利用自身优势去损害其他参与方利益,保障债转股的有序实施。同时,也要加快发展资产评估等第三方机构,使其在债转股资产定价方面发挥积极作用,客观公允地给出合适的转股价格。此外,还要积极壮大股权交易市场,使持股方能通过多层次股权交易市场退出,拓宽银行资金退出渠道,使债转股更加顺利地落地并发挥作用。

(梁睿)

在线旅游投诉凸显 捆绑销售等问题突出

进入旅游旺季,在线旅游的消费者投诉明显增多。消费者网在线投诉平台统计,投诉问题主要涉及虚假宣传、捆绑销售、霸王条款、退改票费不合理以及订单被随意更改或取消等问题。

消费者陈女士近日在某在线旅游网站上预订了南京一家公寓。“网上宣传得很好,可是到了地方后,怎么也找不到那个公寓,连个指示牌也看不到。后来打电话,一名工作人员来接我,走了很久才看到一栋破旧的旧楼房,走廊很脏,连个灯也没有。”陈女士说,公寓实际情况与网上宣传完全不符,就向当初预订的网站投诉,要求退款,但遭到对方拒绝。

捆绑销售的问题十分突出。消费者网在线投诉平台相关负责人说,消费者通过一些在线旅游网站订购机票或车票时,会被强制捆绑销售保险、接送机券、酒店抵用券等其他产品,这些附加产品通常不容易被发现,而且取消程序复杂,消费者一不小心就会掉进“捆绑陷阱”。

消费者网在线投诉平台分析,部分在线旅游网站打着“超值套餐”等旗号,以超低价吸引消费者下单,其背后隐藏的是高昂的退改票费用。一旦发生消费纠纷,这些在线旅游网站便通过擅自修改退改票规则、设置“霸王条款”等手段,拒绝为消费者退票,有的特价机票甚至需要扣取百分之百的退改票费。

有的消费者遭遇过订单被网站随意更改或取消,且网站拒绝赔偿的经历。消协部门提醒消费者,下单前看清网站的各项条款,尽可能明确旅行线路、内容和时间。

中国法学会消费者权益保护法研究会副秘书长陈音江建议,在线旅游经营者要守法经营;立法部门要尽快完善相关法律法规;监管部门重点监督经营者以电子数据形式提供的合同格式条款,保障消费者依法享有相关权利;消费者也要提高维权意识,注意保留相关证据材料,比如宣传单、签订的合同、购买的产品及服务的收据或发票、对相关行为的录音、录像等。

(桂桂峰)

增加餐饮业是吸引客流的方式之一,一些具有品质的餐饮,也能提升超市的形象和调性。林一凡指出,在消费者又重新从互联网向实体店回归的大势下,物美是在主动谋求转型。

从商品结构、服务体验、环境形象都做出了系统升级。不过引入餐饮业也存在运营难点,一方面,卖场里的餐饮形式一定会受限,以简单、安全类型为主,对于大众消费者的丰富需求来说不一定吸引力大;另一方面,卖场所营造的就餐环境也很重要,卖场内部结构都要随餐饮做出调整,餐饮区与零售区的融合和过渡,都是实际运营中慎重考虑的问题。(吴文治)