# 乐高集团如何用积木实现"娱乐式零售"的新尝试

只需要大致 5 分钟左右的时间, 你就能 拥有一只自己创作的乐高小人仔。

办法很简单。在成都太古里2月18日刚 刚开幕的乐高品牌旗舰店内, 你可以在一台 平板电脑的屏幕上进行操作, 为乐高小人仔 添加自己所喜欢的表情、发饰和服饰等部 —还能加上自己的名字——提交之后工 作人员就会用专业机器将你的创作变成个性 化定制的乐高小人仔。不仅是成都,在纽约第 五大道、巴塞罗那与广州正佳广场的乐高品 牌旗舰店, 你都能够看到这样的个性化互动

这是乐高集团用了两年时间创造的"娱 乐式零售(Retailtainment)"概念。根据品牌的 说法,它希望为消费者带来一种沉浸式与娱 乐化的消费体验。

如果以新开业的乐高成都品牌旗舰店为 例,最为直观的变化是它的门店空间与视野 变得更为宽阔,并且增加了如上述可以制作 个性化积木的乐高小人仔工厂和乐高马赛克 肖像机、具有当地特色的乐高积木模型以及 能够揭秘产品开发过程,与设计师虚拟对话 的交互式"故事桌"。

"我们通过研究也发现,儿童和家庭希望 在店内拥有更多的体验,而这个娱乐式零售 能够满足消费者多元体验的需求。"乐高集 团高级副总裁、乐高集团零售业务负责人 Na-

你能够在这样的一个概念里看到当今零 售行业所流行的表达方式。例如大量的"陈列 留白",将货架减少留出了更多的体验与互动 空间,以及艺术装置。但乐高集团在这些基础



上又丰富了它更多的层次,将品牌要义注入

事实上, 乐高集团在这方面有着自己的 优势。当其他品牌还在苦恼于将哪位艺术大 师的装置艺术作品搬进自己的零售空间内 时,乐高集团则可以将它的乐高积木模型直 接运用到门店之中。例如在成都乐高品牌旗 舰店, 你可以看到一只由 33.4 万颗乐高积木 颗粒、花费 1663 个小时拼搭而成的"大熊猫 秘林"模型。除此之外,还有火锅、川剧变脸等 模型。而在互动装置上,乐高集团增加了更多 个性化的元素。除了乐高小人仔工厂,利用乐 高马赛克肖像机, 你可以通过乐高颗粒创造

不难发现乐高集团在零售空间体验创新 时,所用的表达方式还是积木颗粒。这种积木 所带来的创造力呈现,是它在设计零售体验 时相较于其他品牌而言最大的优势所在-

它用自己的产品,就能够完成整个卖场空间 的灵感与创造。

事实上, 乐高集团一直在产品创新和数 字化方面进行过不少尝试,而这一次关于"娱 乐式零售"概念的推行则是在零售体验上的 创新。虽然线上经济仍然在人们购买决策之 中占据着相当重要的位置,但零售空间与体 验已经成为任何品牌都无法忽视的"流量入

消费者在线下门店的体验会直接影响到 它们是否会在线上购买该品牌的产品,而门 店体验也是消费者在购买产品前,能够最为 直观感受品牌价值与文化的地方。这也是为 何,就连那些起步于线上的新消费品牌,也纷 纷开始了线下门店的探索。

乐高集团也深谙此道。在2021年上半年 的财报中, 乐高集团提到将推进门店转型升 级,作为集团跨零售渠道创新战略的一部分。

而这样的"娱乐式零售"将是门店转型的核 心。目前全球已经有数家乐高品牌旗舰店采 用了这样的概念,而其中两家就位于中国。而 在乐高集团的规划中,"娱乐式零售"未来还

"娱乐式零售"也能够帮助乐高运行其零

"乐高品牌零售店是一个关键点。"乐高 集团高级副总裁、中国区总经理黄国强说, "乐高品牌旗舰店和乐高授权专卖店形成一 个搭配和互补,形成一个良性的布局。"

根据财报,乐高集团 2021 年上半年新开 了60多家品牌零售店,其中40多家位于中 国,中国已经成为乐高门店扩张速度最快的

在这里, 乐高集团的实体零售策略包括 品牌旗舰店和授权专卖店。集中于一线和新 一线城市的品牌旗舰店和深入二三四线城市 的授权专卖店,在中国市场形成了更立体的 品牌零售布局。同时,授权专卖店也同样在大 城市和品牌旗舰店进行互补, 让消费者可以 便捷地体验到乐高品牌。而"娱乐式零售"所 带来的升级,则能够加深消费者对于乐高集 团的认知与品牌粘性。

加之在中国本土积木品牌不断涌现,获 得资本加持的积木市场竞争中,这样的品牌 零售店模式在某种程度上也能够帮助乐高集 团保持自己头部品牌的位置,与本土竞争对 手持续性地拉开距离。

例如, 当你被乐高小人仔工厂的定制吸 引住,兴致勃勃地设计一番,最后用各种元素 拼搭出自己的乐高小人仔拍照上传到社交网 络时,你很难否认这一个创造的过程中,自己 没有成为乐高集团的粉丝。

### 红牛品牌争端 不能套用"租房理论"

近来,泰国天丝集团和它新的中国伙伴, 买下了某搜索引擎页最显著的广告位,向查 阅红牛相关信息的网友"宣誓主权"。

在搜索栏输入"红牛",在搜索结果中显 示出泰国天丝集团的声明: 天丝集团是泰国 领先的食品和饮料企业,是红牛品牌和红牛 商标的创始人,是"红牛"系列商标在中国等 国家及地区的合法持有人。类似声明同时也 被写进了泰国天丝及其代理人在中国出品的 红牛安奈吉和红牛维生素风味饮料的罐体

红牛是中国市场为人熟知的饮料,但如 今这一品牌却面临尴尬的境地。其背景是,泰 国天丝集团和华彬集团对红牛从经营权、品 牌,再到装潢包装,已经形成了长达6年的跨

20世纪70年代,泰国天丝集团创始人 许书标发明了一种滋补性饮料,取名"Kratingdaeng",正是红牛的前身。

1995年,华彬集团与泰国天丝牵手,通 过"50年合同""合资合同"等一系列条款,约 定了在一定时期内中国市场的经营事宜,由 双方参与的合资公司运营, 华彬集团实际掌 控了合资公司的运营。

其后, 红牛在中国形成了自己独特的中 文品牌文化和产销网络,凭借一句"渴了喝红 牛,困了、累了更要喝红牛"的广告语,成为中 国市场脍炙人口的饮料品牌之一。其间,华彬 集团也将所有筹码用到了红牛品牌的运营 中,华彬集团及其下属各类平台,先后投入数 十亿的品牌经费。一路将中国红牛从零开始, 做到了年销售额超过 200 亿的大型快消单

然而,这样的运营却也带来了两类争议。 一种争议认为,泰国天丝是看到了红牛 在中国市场的巨大成绩后,要来抢夺红牛的 成果。毕竟一个年销售额超过200亿的快消 单品,在全球都是顶流的存在。但是这种逻辑 忽视了中国红牛的起源。泰国天丝与中国红 牛,有切不断的基因的传承。在中国红牛的发 展过程中,无法回避泰国天丝作为红牛创始 人的历史沿革。

毋庸置疑,无论是奥地利的"red bull", 还是中国红牛,都起源于泰国,泰国天丝集团 在全球红牛(red bull)的发展中,理应享受应 得的红利。

另一种争议则认为,华彬集团是租客,泰 国天丝集团是房东。一直以来,由中国红牛向 泰国天丝支付品牌使用费, 类似租客向房东 支付房租。当房东"不想租了",自然租客要 "卷铺盖走人"。

泰国天丝的声明的确像极了一个"房东" 的主权宣誓。然而,中国红牛的发展,又无法 撇开华彬集团的元素。华彬集团董事长严彬 是红牛维他命饮料有限公司(下称中国红牛) 的创始人,产品中文名称"红牛维生素功能饮 料",亦是出自严彬笔下。

如果将中国市场红牛当成一栋独立的建 筑,华彬集团显然也是盖房子的人。如果从 "天时、地利、人和"来看,恰逢中国市场的蓬 勃发展, 无疑是泰国天丝和华彬集团的"天 时",中国消费者的认可是"地利",而泰国天 丝和华彬集团的通力合作是"人和"。当"人 和"打破,在衡量这座建筑的权属时,反而将 原来的"天时和地利"的元素忽略,这种判断 显然也是对企业发展历史的不负责任。

在华彬集团和泰国天丝集团长达6年时 间的跨国官司里,红牛以及围绕红牛产业搭 建的数十万人的产业生态圈被打破。红牛作 为一个整体品牌,也在这场争端中,陷入无休 无止的内耗。

如果"租房理论"不成立,泰国天丝集团 与华彬集团又执意不续前缘,如何定性、定量 的拆解红牛在中国的巨大利益?笔者认为,这 一点要秉承的原则是,用历史的眼光,明确红 牛品牌的定性问题,当然,这也是对企业以及 品牌该有的责任。

在这一基本框架下, 理应对中国红牛品 牌的成因与发展进行客观追溯, 对泰国天丝 集团与华彬集团的历史合作,与彼时的历史 法律法规进行匹配,对于双方合作的初衷进 行还原。

如此庞大的利益,不应当出现一纸"逐客 令"就"解除租约"的似是而非的逻辑框架下, 而是需要定量来看待泰国天丝和华彬集团对 于中国红牛的品牌贡献度,毕竟,涉及到利益 分配,就需要一笔一笔算清楚。

目前对于品牌价值,拥有成熟的估值模 型,全球知名的审计机构都有一套市场认可 的计算方式。不妨在充分考虑品牌价值的情 况下,对"共同财产"按照法定比例做出拆 析。如果无法携手共进,免不了一方的黯淡 立场,或许只有合理的对价才是最后的体

现在看来,红牛注定无法再重现"渴了 喝红牛, 困了、累了更要喝红牛"时期的辉 煌。然而,市场最期待的无疑是双方能够携 手如常。毕竟红牛一纸品牌的背后, 也关乎 中国内地数十万人的生计。一个品牌创建的 初衷, 就是要谋求创新发展。破坏式的品牌 纷争,只会带来相关产业内卷,造成品牌的

### 海澜之家:增强品牌价值,塑造"国货"经典

服装品牌想要提升其影响力,需要从核 心竞争力着手, 尤其是产品与营销是其发展 的重要助推器。现阶段, 服装行业竞争几近 白热化,怎样才能提升品牌核心竞争力,是 企业需要思考、解决的问题之一。对于海澜 之家而言,对于品牌的运营具有极为丰富的 经验,了解国内服装市场的情况,清楚服装 行业的走向,为其整体战略的转型提供了坚

度在做努力,以此作为核心理念,强化"国 货"的概念,同时还加快脚步从服装的"制 造者"转向了品牌的"创造者", 打造出一 众符合当前消费者需求的服装品牌, 囊括了

海澜之家在近些年来始终围绕提升国民

男装、女装、潮牌、母婴、家居等等领域, 占据了多数的服装市场。

近些年来,海澜之家也按下来"年轻化" 的快速键,全方位转向年轻化,是其战略的要 求,也是品牌发展的切实需要。最近几年来, 海澜之家始终坚持与爆款 IP 合作,从设计到 服装的功能都深受年轻人的喜爱。在设计方 面,极具青春的特性,而不再拘泥于呆板的款 式设计。即便是夹克也可以使其穿在年轻人 的身上也不会显得违和, 反而体现出别样的 风采。海澜之家主要是从高附加值的角度来 看品牌产品,设计符合消费者需求的极具有 功能特性,同时服装款式也符合年轻消费群 体审美的产品,且竞争力也借由款式与功能 有了极大的提升。

对于海澜之家而言,产品是其发展的源

泉,品牌转向的根本动力便是产品整体风格 的转变,在这个过程中,消费者心目中对于海 澜之家的印象也逐渐变得年轻化, 进而提升 了品牌的产品力。从上季度披露的财报数据 来看,集团战略也进行大变革之后,取得了不 俗的成果。究其原因,对于产品研发高度重 视,设计风格也偏向年轻化。由此所带来的结 果便是消费者不再仅仅将"男装"、"商务"等 字眼与其结合,而是从产品本身出发,挑选符 合自己审美的服装。

除产品外,海澜之家核心竞争力的另外— 面便是具有年轻化特征的营销内容与形式。海 澜之家采用的是线上、线下相结合的模式,保留 线下门店的同时,不断开拓线上渠道。线下门店 是为了能够给予消费者多样的购物体验。而门 店所在位置也进行了调整, 由街边门店转向了

购物中心, 购物中心所集中地消费群体本身便 是年轻人,因此,线上门店选址策略的改变也符 合集团整体战略的需要。

与此同时,海澜之家还在线上渠道下足 苦工,传统电商早在几年前便开始布局,已经 赫然在列,但因疫情原因,在最近三年才大力 推广,且效果显著。在社交媒体平台也能够看 到海澜之家的身影,小红书的服装建议,抖 音、快手等短视频平台的营销推广,都让海澜 之家的国民度大幅度提升, 且这一形式也深 受消费者的喜爱。

从产品到营销将海澜之家打造成"国货" 经典,且25年的发展历程让消费者对该品牌 有深厚的情感连接,保留"原味"的同时,也融 入了青春的气息,相信在虎年,海澜之家也能 够"虎虎生威",实现集团的快速发展。

曰則, 几权拥有5000多名技术创新人才,累

计申请专利12000多项,每天3项专利问世。

已于全球设立了16个研发中心,研发布局覆

盖全球多个重点城市。研究涵盖新材料、数字

研究,人工智能,智能电子,环境健康等多个

建立实施七大质量管理体系,获得行业唯一

中国质量奖提名奖、全国质量标杆企业、国家

质量技术优秀奖、全产业链自主创新、行业首

创 5G 云制造等,成为长年屹立不倒的行业技

第一、世界第四(仅次于科勒 Kohler、东陶 TO-

机构之一,世界品牌实验室(WorldBrand Lab)

公布了 2021 年《亚洲品牌 500 强》排行榜,凭

借享誉全球的品牌影响力,九牧与腾讯、华为

等业界巨头共同入选该榜单,四度跻身亚洲

品牌 500 强! 在上榜的品牌中九牧为亚洲卫

强智能制造水平外, 九牧还争先响应国家号

召,以为人民群众创造美好生活为企业长期

发展目标,把绿色低碳转型、可持续发展作为

绿色制造是生态可持续发展的必然要求,

除了不断增强自身数字化实力、不断加

2021年,九牧已然达到了卫浴行业中国

9月23日,全球知名、权威品牌价值评估

作为民族高端卫浴领军品牌, 九牧先后

模块,为研发设计注入强大动力。

TO、乐家 Roca)的业绩水平。

企业制造转型的重要着力点。

浴行业第一品牌。

## 创新打造卫浴典范 九牧让世界看到中国品牌力量

这两年,局势艰难几乎是家居行业的共识。 寒风四面袭来,房企暴雷、原材料价格飞涨、芯 片紧缺,大家居下的企业过得都不容易。

逆境是企业抗压能力的试金石。同样的 市场环境,有的企业一蹶不振,有的企业却能 成功穿越周期,甚至在逆境中获得更加坚韧

2021年12月28日,第十五届中国品牌 价值 500 强榜单正式揭晓。九牧凭借强大综 合实力及品牌影响力,与华为、格力、阿里巴 巴共同上榜,以510.15亿元的品牌价值再次 入选"中国品牌价值500强",蝉联行业第一。

"中国品牌价值 500 强"是中国品牌研究 领域最具权威性和影响力的奖项之一,被誉 为中国品牌的"奥斯卡奖"。此次九牧以行业 领先的品牌价值再次荣登"中国品牌价值 500 强"榜单,这不仅是对九牧品牌知名度及影响 力的充分肯定, 也是九牧身居高端卫浴市场 领导者地位的再一次证明。

#### 行业领军地位稳固

作为民族卫浴领军企业,技术创新是九 牧的源动力。

创立31年来,九牧深耕行业,主动适应 新业态,以创新科技为内驱力,不断提升产品 品质和服务质量,以求更好地为消费者服务, 为卫浴行业走技术创新发展之路提供优秀典

2021年刚开年, 九牧就重磅发布了技术 集大成者——九牧臻选宝蓝 M9,该套间核心 为 IOT 物联功能,通过语音技术、传感器技术 和大数据,把所有产品链接在了一起,让美好 生活更加轻松、智能。

几个月后,九牧又推出全新高端力作"i80 智能马桶"。产品使用"稀土抗菌釉面",能激 活无机氧化物,抑制细菌繁殖,24小时抗菌率 高达99.99%。更有舒心座圈抗菌、喷嘴抗菌, 全面守护全家人健康。

5月,九牧数字化科技套系-sensa 智幻空 间于上海厨卫全球首发。sensa 用超前行业的 技术革新,实现智能个性体验、智慧识别用



户、智慧健康顾问、智能隐私控制等功能,打 造完美适应的浴室场景, 让卫浴生活变得智 能。此外, sensa 智幻空间还将通过健康数据采 集分析,打造家庭健康管家,并守护好用户隐

同样是5月,九牧继续推出voyage 唯逸 酒店套间,该套间由九牧慕尼黑研发中心设计 团队操刀工业设计,简约流畅的线条感,五金 镀铬与玻璃材质的结合, 按键切换水型面板, 及淋浴系统多路同时出水的"黑科技",让voyage 维逸酒店套间一经亮相,就自带流量,成为 关注焦点。

2021年6月,九牧以"浴见,年轻新主场" 为主题,专门为年轻群体量身打造的卫浴五 金新品——睿鸥系列。该系列紧抓年轻人对 生活品质的高追求,推出更多有颜值、有品质、 且价格亲民的新产品,让年轻人也可以轻松打 造出理想卫浴新主场, 浴见不一样的美好生

此外,作为国货强牌,九牧一直以传递中 国民族品牌的文化力量, 向世界展示中国品 牌形象为己任。在"新国潮"崛起的当下,2021 年,九牧推出新国潮时代力作——Frame 方 套系, 打造领先行业的超越性数字化科技套 系, 实现从产品智能到场景智能的升级迭代, 用前瞻性的智能卫浴空间科技向行业展示了

卫浴新时代各种极致的可能性,为中国卫浴拟 定了新标杆,建立起全球认可的品牌技术壁 垒。

产品的快速更迭体现出九牧的创新实 力,而数据更能体现出市场与消费者对九牧 的信任与喜爱,去年双十一,九牧以绝对的优 势一路领跑双十一,稳夺全行业家装建材"12 连冠"。不仅稳坐家装建材行业和各平台销冠 的宝座,在智能马桶、淋浴花洒、浴室柜、普通 马桶、面盆龙头、厨房龙头等核心品类上,也 包揽类目第一的佳绩, 刷新细分品类的销售 纪录,再创行业传奇。

据悉,最终九牧双十一总销售额突破 20.6 亿元! 同比增长 32%,智能品类同比增长 60%。据线上各平台数据统计,九牧双十一线 上市场份额超过20%,超过科勒、TOTO、汉斯 格雅、松下、高仪总和。

未来,九牧将持续以产品力为基础,以高 水平的创新能力、服务能力、国际化能力,昂首 走出国门成为一张张闪亮的中国名片,用硬实 力为中国品牌代言。

#### 以数字实力助力美好生活

2021年,九牧已经由国内最大的卫浴公 司成功升级为世界 级的卫浴企业。

也是企业长效发展的必行之路。九牧厨卫于 业内首创提质增效、绿色环保的永春陶瓷 5G 智慧云灯塔工厂。工厂利用 5G 技术开展智能 化物流、AI视觉质量检测、生产全过程自动化 数据采集、设备预测性维护、AI机器人、智慧 云仓等典型应用场景的实践,确保产品质量稳 定,生产效率提升50%,单位产值能耗降低7%,

2021年年底,九牧永春陶瓷 5G 智慧云灯 塔工厂入选工信部"5G+工业互联网"典型应 用场景和重点行业实践。

实现了绿色制造到绿色智造的升级。

运营成本降低8%,不良成本率降低5%,切实

未来, 九牧集团将持续聚焦绿色发展战 略,致力于新能源技术开发与应用,助力国家 "碳达峰"和"碳中和"目标的达成,落实国家能 耗总量及强度双控政策。