



乐高： 用教育杀出血路

一方面是不断增长的经济发展，另一方面是儿童人口数量的增长，两者作用的叠加，或将给乐高在中国带来更多机会。

文 | 本刊特约记者 孙斌

上天和玩具公司过不去吗？

近日，全球最大的玩具零售商玩具反斗城提出申请破产保护，坏消息远不止此，今年美国孩之宝公司收购狮门影业谈判意外终止，美泰公司也未能扭转营收下滑的势头并且宣布缩小分红的规模。

同样作为巨头之一，丹麦玩具企业乐高发布的最新财报也不理想——公司上半年销售收入149亿丹麦克朗，同比下降5%，这也是公司自2004年来首次下降；当期净利润34亿丹麦克朗，去年同期为35亿丹麦克朗。乐高表示，为适应增长放缓，该公司将裁撤1400个工作岗位，到2017年年底将在全球裁员约8%。

NPD集团发布的玩具市场报告称，2017年上半年，在美国玩具产业各类产品当中，积木玩具的销售同比跌幅是最大的。显然，乐高就是积木玩具的同义词，而乐高董事长Jorgen Vig Knudstorp对此的表态是“公司正失去动力”。

但是，作为一家“打不死”的玩具企业，乐高或许已经找到了翻盘的手段。

“打不死”的老大

乐高成立于1932年，是一家以生产启发婴幼儿智力的简单玩具起家的玩具生产商。翻看乐高85年的发展史会发现，这家专注于积木玩具的百年老店虽然在发展中也经历过无数次波折，甚至濒临破产，但最终总能化险为夷，并能牢牢占据全球积木玩具市场无可动摇的领导地位。

在公司创立伊始，乐高的商业模式与当时行业既有的玩具生产商没有本质区别，不同点就在于，乐高基于创造寓教于乐的游戏体系的发展战略，开发多系列的产品加完善产品线生产体系形成产品竞争力、加强与零售商合作加设立乐高乐园完成品牌建设。

1993年后，在积木专利到期和电子游戏冲击传统游戏的背景下，乐高近10年间不断尝试业务多元化，但过多的项目导致公司经营体系混乱，同时管理层盲目扩张乐高乐园，也加剧了乐高的财务危机，在2004年甚至面临破产风险。

此后，乐高开始聚焦核心业务，重建产品竞争力。乐高在2005-2008年在企业内部进行生产、管理和创新上的改革，重塑产品的设计和竞争优势。外部则通过建立“直营+经销”的复合体系，提升乐高的品牌形象。2005-2008年公司经营业绩有了明显提升：2008年收入为95亿丹麦克朗，年均复合增速为10%；实现净利润13亿丹麦克朗，年均复合增速为36%。

至此，乐高开始步入快车道，一路顺风顺水。从2012年到2016年，乐高的净利润分别为56亿、61亿、70亿、91亿和94亿丹麦克朗。

然而，如此高的增长率似乎只是昙花一现。2016年乐高的营收为379.3亿丹麦克朗，虽超过了2015年的营收，但仅仅增长了6%，净利润也只增加了3亿丹麦克朗，与前两年相比增幅下滑明显。而到2017年上半年，乐高的业绩开始出现滑坡。

当然，仅仅因为2017年上半年营收的下滑而判断乐高进入衰退显然还为时尚早。乐高在全球玩具市场中始终处于领先地位，其扩大投资的计划也从未停止。

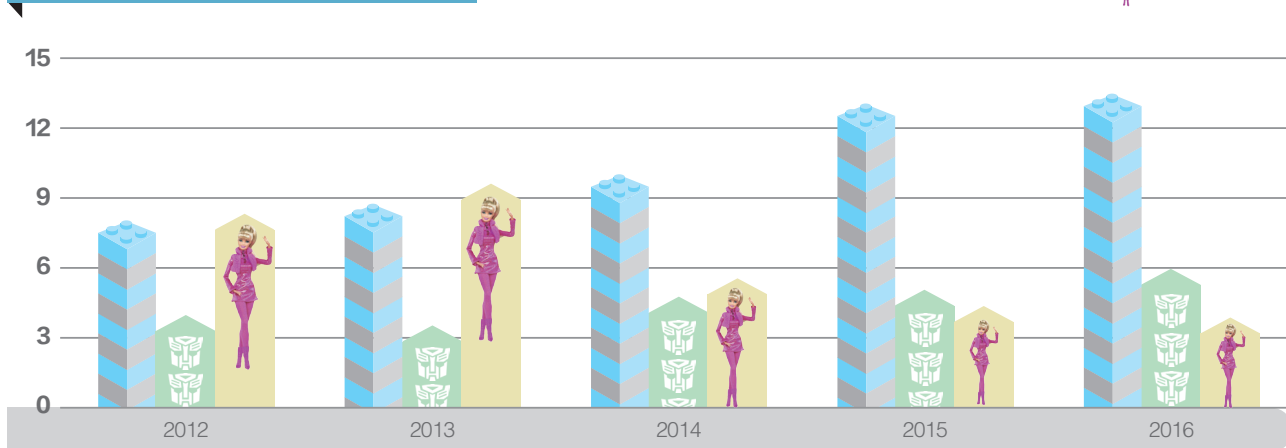
2015年10月，为了满足消费者对乐高产品的需求，乐高宣布在匈牙利的尼尔吉哈萨和墨西哥的蒙特雷扩建乐高工厂；2016年，乐高准备继续加强对生产能力的投资，建立整体战略，使其产品更加接近核心市场。在2015年，乐高在土地、工厂、设备方面的投资高达28亿丹麦克朗，2016年则达到了29亿丹麦克朗。而这些投资，将会在未来几年陆续产生效益。

为了避开市场的短板，乐高开始重新寻找方向，并很快发现了亚洲市场对教育的重视。2000年起，乐高从教育渠道入手，慢慢潜心开拓国内市场。

全球三大主要玩具商 2012~2016 年利润

(亿美元)

● 乐高 (LEGO) ● 孩之宝 (HasBro) ● 美泰 (Mattel)



避开市场短板

同时，善于转向的乐高，已经从美国转向亚洲，特别是中国。

事实上，乐高进入中国市场已有 15 年之久。在 1992 年刚进入中国时，中国仍是玩具制造大国，却不是玩具消费大国。昂贵的价格，让乐高在中国市场的初战受挫。

为了避开市场的短板，乐高开始重新寻找方向，并很快发现了亚洲市场对教育的重视。2000 年起，乐高从教育渠道入手，慢慢潜心开拓国内市场。

它首先选择了合伙人——西觅亚，并向幼儿园、小学、初中、高中、大学等服务对象提供乐高教育、以及通过直营的乐高教育活动中心、加盟机器人高手俱乐部开展校外培训、举办比赛。

截至 2015 年，公司在全国各大城市开设“乐高活动中心 (LEC)”直营店 114 家，“机器人高手俱乐部 (SMC)”品牌加盟店超百家。除了为 3 至 16 岁的孩子提供不同阶段的学习课程之外，门店还兼具销售功能。

另外，乐高还和教育部合作，在校内开展乐高创新教育。截止目前，在中国已经有 2000 多所中小学，60 多所大学，400 多个校外活动场所在使用乐高产品。

同时，乐高把国内销售交给智乐，当前，智乐的分销渠道已覆盖到全国 100 多个城市，拥有包括专卖店、百货公司柜台等形态的约 1500 个玩具分销点，拓展及运营能力都十分出众。选择这种模式无疑是明智的，因为国外企业一般对联营式百货知之甚少，而外包既能降低一些不必要的成本，也有助于推广的落地。

今天，乐高在亚洲国家的品牌推广仍以乐高教育为主。在亚洲父母普遍重视儿童教育的背景下，乐高在这些区域的收入持续增长，而且目前来看，仍然很难有中国企业向国际玩具巨头发起挑战。

原因在于，乐高仍然牢牢把握住产业链中附加值最高的部分，将大部分甚至全部加工、制造，组装等交给了其他国家。国内玩具企业大多都集中在产业价值链的中低端。中国产业调研网

2016 年的数据显示，国内现有规模以上玩具企业共计 1313 家，其中超过 90% 都以 OEM 为主，仅赚取加工费。

乐高和发达国家玩具的一个重要策略，就是依靠“品牌 + 渠道”的成熟商业模式占据了玩具产业链的高附加值环节，细分行业集中度高，大品牌玩具企业占据较大市场份额。孩之宝、美泰、万代、多美、乐高分别在不同的细分领域占据龙头地位，尤其是乐高集团在建筑模型玩具中占据 65.5% 的市场份额。国内玩具制造企业工艺成熟，出口量大，但总体呈现产业大而不强，企业小而散的特征。

除了在品牌、研发、市场等诸多环节落后国外公司，中国玩具企业还有一个行业通“病”——安全。由于玩具行业的消费主力军是儿童，因此针对玩具行业的安全准则一直在不断提高，以欧盟为例，其安全标准自 2003 年起不断升级，2011 年欧盟发布业内称“史上最严苛”的安全条例，该条例发布当年，中国玩具制造企业数量减少了 678 家。

随着国内人力成本的增加，没有核心竞争力、盈利水平较差的公司将面临较大的退出压力，大浪淘沙过后，虽然其中也出现了奥飞娱乐、高乐股份等几家规模较大的上市公司在玩具品牌、IP 设计方面有所突破，但其市场占有率仍然很低。

未来比拼看价格

IP、质量、方向是乐高的优势，但价格，始终是乐高的短板。

虽然当下，中国经济和居民消费水平和十多年前已经不可同日而语，随着收入的增加，居民对高端玩具的消费增加，许多家庭的玩具消费习惯从无品牌的玩具转向优质的品牌产品。

但对于中国一二线城市的消费者来说，乐高

玩具在价格上仍然属于“玩具中的奢侈品”，用作礼品可能是消费者的主要购买驱动力。对比中国上海和美国波士顿的乐高玩具售价，中国价格普遍高于美国市场一倍左右。

这不仅是乐高一家的问题。在中国等新兴玩具市场上，随着收入增加，即便对高端品牌的玩具消费需求不断上升，但世界五大顶级玩具公司的市场份额，也只是从 2002 年的 3.5%，上升至 2016 年的 7.6%。

另一个数据也说明了这个问题。在 2016 年度玩具零售总额前十的国家中，玩具零售总额前三的美国、中国、日本的儿童平均玩具消费额分别为 392 美元、43 美元和 326 美元，美国、日本儿童平均玩具消费额是中国的 7 倍以上。

虽然中国儿童平均玩具消费额不如美日等发达国家，甚至低于巴西和俄罗斯，要解决这个问题，本土化或许是一个很好的办法，但这也是乐高的另一个短板。

而与国内积木领先生产企业相比，乐高与本土文化的结合、与传播内容和渠道的合作存在弱势。乐高注重全球儿童吸引力的策略导致产品缺乏本土化，另外，当前国内严格的影视管理制度背景下，其依托电影、游戏、动漫推广的故事性主题积木也会有所影响，乐高很难在衍生品市场上有太多的斩获。

玩具产业作为一个以儿童为主要消费群体的产业，生育政策对其的影响也至关重要，中国二胎政策的开放，未来几年可能会出现婴儿潮，推动中国玩具行业的发展。一方面是不断增长的经济发展，另一方面是儿童人口数量的增长，两者作用的叠加，未来 10 年中国或将成为玩具公司的“天堂”。

因此，能否降低成本，并开拓更多的本土产品，或将决定乐高在中国能否走得更远。□

乐高和发达国家玩具的一个重要策略，就是依靠“品牌 + 渠道”的成熟商业模式占据了玩具产业链的高附加值环节，细分行业集中度高，大品牌玩具企业占据较大市场份额。