

## ■ 海外聚焦

# 乐高 玩具巨头遭遇波折

□本报记者 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。同期收入下降5%，至149亿丹麦克朗，上年同期为157亿丹麦克朗，收入下降为13年来首次。

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。

经过多年的两位数增长后，2015年以来乐高业绩持续放缓，特别是在美国等大型成熟市场放缓更为明显，只不过新兴市场的增速掩盖了这一问题。而当新兴市场的高速增长也无以为继时，所有的问题就一下爆发出来。

除了消费者审美疲劳外，玩具领域的电子化趋势也给乐高提出新的挑战。“千禧一代”或许是最后一批愿意在地上一坐几个小时将一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视频游戏所带来的竞争，但是由于产品结构和价格错位，这种复杂的玩具一直难以成为



CFP图片

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5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年的快速增长，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，乐高曾经历长达5年的亏损，一度面临破产清算的危机。

世纪之交的历史距现在并不久远，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管乐高公司的日常管理。

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，这种符合乐高积木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久长。

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。

## ■ 海外观察

# 美国航空业高利润与差服务并存

□金政政

乘坐美国国内航班，绝对是全球最糟心的出行体验之一。但同时，美国却是全球最挣钱的航空市场。最差的服务、最高的利润，美国航空服务业的发展历程颇值得反思。

今年7月的一周笔者在美国罗德岛州采访，原定周五晚飞回华盛顿。但经安检到达登机口后，才获知因为华盛顿一场阵雨，美国航空竟然临时取消了航班。在周五的晚上，航空公司既不安排酒店，改签机票最早也要等到周日晚上。

笔者不得不自费住了一晚酒店，第二天再租车，长途驾驶近10个小时才回到华盛顿。而这笔原定十个工作日就可退回的机票款，在笔者三次电话催促后，花了一个半月时间才最终退回。

这样的航空出行体验绝非孤立。美国航空服务惹得天怒人怨，早已不是新闻。今年4月份美联航超卖机票，并暴力拖拽已经登机的亚裔乘客下飞机，酿成国际丑闻。这才让美国航空服务业的现状逐步为他国所知。

最近，为进一步提高利润，美国两大航空公司美国航空(AA)和美联航(UA)开始大规模推广“基本经济舱”(Basic Economy)机票，在美国媒体引发恶评浪潮。

新推出的基本经济舱机票大概能比标准经济舱便宜十几到几十美元不等，但很多乘客在购买这种最便宜的机票时却往往没有注意：这种机票不能提前选座、不能改签、家人无法坐在一起，不能使用头顶的行李舱，只能携带一件放在座椅下的随身行李，且最有可能因超卖而被拒绝登机。

《华尔街日报》日前报道了这样一则案例，一对夫妇购买了这种基本经济舱机票，乘坐美联航从旧金山飞往波士顿，他们像以往一样在托运一件行李之后，每人携带两件随身行李上飞机。结果，他们在登机前被拦了下来，丈夫被额外要求支付50美元、太太被要求支付60美元才能登机。

丈夫交50美元是因为按新规定他只能带一件随身行李，因此必须托运另一件，托运费为25美元，此外他还需要支付25美元的登机口服务费。妻子因为已经托运了一件行李，第二件托运行李费35美元，加上25美元登机口服务费，因此是60美元。

这对夫妇被这样的收费惊呆了，因为加上这两笔收费，他们的机票已经比标准经济舱更贵。且所谓的登机口服务费(gate-service fee)是新增收费，即乘客需要在登机口检查他们行李是否超标交钱。

美联航满意地表示，由于基本经济舱乘客不能使用头顶的行李舱，公司航班行李舱塞满的比例降低了30%。美联航还预计，基本经济舱服务今年将可为公司增加2亿美元营收。

多年来，航空公司为了利润最大化，将客票体系越弄越复杂：头等舱、商务舱、超级经济舱、标准经济舱、基本经济舱。其结果是，原本标准化的客票服务被细化为极其复杂的各种等级。基本经济舱的推出，就好比在肯德基只卖汉堡，然后再问顾客是否要薯条，是否要可乐……最后的付费一定高于标准套餐价格。

去年8月份，英国央行在“脱欧”公投后决定将当时0.5%的利率降至0.25%历史低位，为2009年以来的首次降息。今年以来英国通胀率持续攀升，根据英国国家统计局发布的最新数据，今年8月英国通胀率为2.9%，明显高于央行2%的通胀目标。英国央行预测，今年10月英国通胀率将超过3%。市场对货币政策调整一直抱有一定预期，但面临“脱欧”的不确定性，英国央行对于货币政策调整保持谨慎。英国央行行长马克·卡尼在多个场合对“脱欧”可能对英国经济带来的负面影响发出警告。

2008年起，美国航空公司开始征收行李费，即在美国国内出行哪怕托运一件行李也必须交钱。2013年左右，美国国内航班的改签费用涨至200美元，此外还得支付改签差价。2015年开始，美联航规定15岁以下儿童独自乘坐飞机要多交150美元，而此前的规定是11岁。

这种收费模式对于提高航空业的利润效果极其明显。据美国运输统计局统计，2016年美国航空公司行李费就收了42亿美元，改签费收了29亿美元，两者之和超过当年美国航空业135亿美元净利润的一半。

极差的服务、复杂的收费体系、高昂的各种费用，令美国成为全球利润最高的航空市场。根据美国运输统计局和国际航空运输协会的统计，2015年美国航空业净利润达248亿美元，占全球航空业净利润总额的70%；2016年美国航空业净利润为135亿美元，占全球总利润的比例也达37%。

在自由竞争的市场体制下，企业不可能不顾消费者利益肆意攫取利润，但美国航空市场并非自由竞争市场。垄断，是美国航空公司敢于漠视消费者利益的根本原因。过去15年里，美国航空业进行大规模重组，包括达美兼并西北航空公司，美联航和大陆航空公司合并，美国航空公司和全美航空公司合并等。这些兼并重组导致航空业缺乏有效竞争，形成近乎垄断的格局。

目前，美联航、达美航空、美国航空和西南航空四家最大航空公司控制了约八成美国国内航空市场。且这四家公司基本按线路瓜分了美国国内市场，这令消费者在出行时经常没有选择。

在缺乏竞争情况下，企业的议价能力大幅提升。比利时大学的Jan De Loecker和伦敦大学学院的Jan Eeckhout在最近发表的一篇论文中研究了美国的这一现象。两位经济学家通过梳理1950年以来美国全部上市公司的营收和成本数据后发现，在1980年代以前，美国企业定价高出成本的比例在16%~32%之间，此后便一路上涨，目前高达67%。这意味着，在缺乏竞争情况下，大型企业可以通过不断提高价格来赚取更多利润。

## ■ 金融城传真

# 英央行释放货币政策调整新信号

□本报记者 邓茜 伦敦报道

英国中央银行英格兰银行14日宣布，将基准利率继续维持在0.25%的历史低位，并继续执行一揽子宽松措施为经济增长提供刺激，该决议符合市场普遍预期。此次会议纪要也释放出未来几个月有加息可能的信号。

根据14日公布的英国央行货币政策委员会会议纪要，英国央行货币政策委员会以7比2的投票结果维持利率不变。货币政策委员会还投票一致通过继续执行宽松措施，包括继续购买100亿英镑的英国公司债券，维持4350亿英镑的英国国债购买计划。

英国央行强调，如果经济运行与8月份的主要预测一致，英国货币政策可能需要在一定程度上收紧。在本月的议息会议上，英国央行货币政策委员会大多数成员认为，如果经济活动继续活跃、潜在通胀压力预期不断上升，“在未来几个月里，退出某些货币刺激政策的可能是

适当的”。市场似乎也注意到这一警告，机构认为这意味着未来六个月中加息的可能性显著增长。

英国经济分析机构凯投宏观经济学家保罗·霍林斯沃思认为，从货币政策投票结果看，英国央行货币政策委员会中大部分委员尚不赞成即使宽松货币政策回归正常化，直到出现更加明显的通胀上升信号，包括实际工资增长。不过，此次发布的货币政策纪要表述较以往更趋鹰派，这说明英国央行加息时机或许比市场预期得更早。凯投宏观预计，英国央行将于今年11月份将基准利率提高25个基点至0.5%，此前该机构预计英国央行将于明年5月首次加息。

英国央行对于当前英国经济运行也表现出乐观态度，在会议纪要中表示自8月份货币政策会议以来，英国相关经济活动数据略好于预期，特别是劳动力市场方面。根据英国国家统计局9月13日发布的数据，截至7月份的三个月，英国失业率为4.3%，创1975年以来新低。但与

此同时，工资收入增长放缓，与不断攀升的通胀相比，民众实际收入已经呈现负增长。

英国央行预期认为，到今年底，随着英镑贬值的影响减弱，英国通胀率将有所回落。但毫无疑问，央行加息的压力已经开始形成，所有的货币政策委员会成员均认为，英国央行加息应该是“逐步地和有限度地”进行。

去年8月份，英国央行在“脱欧”公投后决定将当时0.5%的利率降至0.25%历史低位，为2009年以来的首次降息。今年以来英国通胀率持续攀升，根据英国国家统计局发布的最新数据，今年8月英国通胀率为2.9%，明显高于央行2%的通胀目标。英国央行预测，今年10月英国通胀率将超过3%。市场对货币政策调整一直抱有一定预期，但面临“脱欧”的不确定性，英国央行对于货币政策调整保持谨慎。英国央行行长马克·卡尼在多个场合对“脱欧”可能对英国经济带来的负面影响发出警告。

去年8月份，英国央行在“脱欧”公投后决定将当时0.5%的利率降至0.25%历史低位，为2009年以来的首次降息。今年以来英国通胀率持续攀升，根据英国国家统计局发布的最新数据，今年8月英国通胀率为2.9%，明显高于央行2%的通胀目标。英国央行预测，今年10月英国通胀率将超过3%。市场对货币政策调整一直抱有一定预期，但面临“脱欧”的不确定性，英国央行对于货币政策调整保持谨慎。英国央行行长马克·卡尼在多个场合对“脱欧”可能对英国经济带来的负面影响发出警告。

## ■ 华尔街夜话

# 社区数据管理改变美国人的生活

□本报记者 江宇娟 华盛顿报道

数据的收集和处理正在改变着美国人的生活。如何整合社区数据，改善社区服务，推动社区进步，这不仅涉及公共政策制定者，其中的商机也吸引各种互联网公司以及初创企业的广泛参与。

随着网络社交媒体的蓬勃发展，如今美国人邻里之间的接触变得越来越少，邻居在门廊聊天、交流的场景已经慢慢消失。美国佛蒙特州的一家初创公司“门廊论坛”就将社区活动打造成网络社交活动，促进社区居民之间的交流。门廊论坛顾名思义就是将社区中现在难以寻觅的门廊交流转移到网络空间，为社区居民提供一个更为安全、更为私密的平台供大家讨论生活中如何做蛋糕、哪儿卖好吃的坚果、怎么用螺丝刀等大大小小、杂七杂八的事情。

门廊论坛既强调了社交性质，又保证了一定程度的安全和私密性。登录论坛的成员必须提交全名和住址，以帮助建立用户之间的信任度，社区用户可以提交社区相关的问题供大家讨论。这一论坛的主要目的是为成员提供各种各样的信息，最终让大家都走出房门，参加面

对面的活动。

佛蒙特州的伯灵顿市有1.6万住户，其中“门廊论坛”用户就有1.5万，有些家庭有不止一个论坛账号。“门廊论坛”也在其他城市推广。这种类型的论坛能够处理分析地区数据，为邻居提供信息，也可以从邻居那儿获得信息，通过这种良性互动，可以改进社区整体生活质量。

通过论坛收集并分享信息可以推动社区的良性互动，而通过应用软件将社区居民动员起来成为信息采集和分享来源，也能成功调动居民参与社区活动。“看、点、选”(See Click Fix)应用软件就能实现这一功能。居民可以将看到的交通事故、正在公园表演的乐队信息通过安装在手机或者电脑上的这款程序，发送到社区平台，供社区居民选择和参考。

美国智库新美国基金会的专家霍莉·拉森·吉尔曼就曾建议政府与类似的平

台合作来完善社区管理。政府机构可以将类似应用程序收集到的信息嵌入到政府311非紧急事件求助服务系统。

美国首都华盛顿就将311的公开数据嵌入到“看、点、选”应用程序中。市政府在接收到居民上传的信息后，可以追

踪这些非紧急事件的进展，提出问题解决方案。这种方式让政府和居民联手解决问题，居民可以提交数据来帮助改进政府治理，同时还帮助提高政府服务的透明度和可靠性。

将大批的社区居民召集到一起来讨

论复杂话题、提出意见、并达成共识是相

当微妙的过程。虽然有些网络工具能够

够让居民提供交流平台，但是很少能

够有网络工具能够让交流到作出决定

的过程都保持简单高效。

吉尔曼在智库布鲁金斯学会的网站上就介绍了一款名为“鲁米鸥(loomio)”的应用，可以让居民讨论和达成共识的过程更有效率。“鲁米鸥”是一个开放、可以定制的平台，各机构可以在上面发起讨论话题，邀请讨论伙伴，任何参与话题讨论的成员都可以提交话题解决方

案，通过讨论，最终形成对每个成员都适用的方案，而且每个决策都有明

确的期限，因此都会形成明确的结果。

“鲁米鸥”超越了简单的信息交换交

流，它提供的这一平台实现了思考的交

流和共识的建立。这一模式意味着，社

区居民可以利用收集到的数据和信息来推

动社区进步，从而实现更好的社会效果。