

上月末,在世界著名儿童用品行业展会——科隆“kind & jugend”展上,一家中国企业充满现代艺术与科技元素的儿童安全座椅与家具,让一贯挑剔的德国观众都围观点头。而在场的许多中国人却惊异地嘀咕:这是那个卖童车的好孩子?

没错,这就是给了许多中国孩子人生第一辆“车”的好孩子集团。



# 好孩子转型:品类突破下的新生

文·本报记者 何晓亮

今天,面对互联网经济的冲击和消费升级的趋势,成立于1989年的好孩子,与众多老牌企业一样,面临行业替代品种多、品牌老化等挑战。但最终,通过国际化基础上的品类突破,好孩子在实现了品牌新生的同时,完成了从单一产品企业向儿童生活服务商的转型,为中国企业的品牌化发展,提供了可资借鉴的成功样本。

## 品牌时代 不计代价购高品质

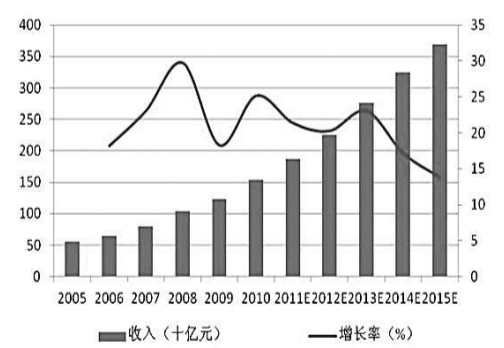
经济收入的提高,让中国人的消费行为在短短几年内急剧升级。人们宁可多花一些钱,也愿意优先购买更具知名度和美誉度的品牌产品。整个中国经济进入了品牌时代。

儿童用品亦是如此。80、90后的年轻一代父母的最大特征之一,便是不计代价的给孩子购置高品质的品牌产品。曾经被视作可有可无的童车,如今一辆都已不敷使用。巨大的市场需求,吸引着外资品牌争相进入。在中国的大城市,价格不菲的外资童车常见于街头、公园和小区。

然而,很多人并不知道,时尚光鲜的洋品牌阵营背后,站着一家地地道道的中国企业——好孩子。“Cybex”“UPPAbaby”“Pigeon”……这些被中国年轻父母们津津乐道的外资品牌,都出自位于江苏昆山的好孩子“国际品牌婴儿车生产基地”,有些甚至已被好孩子收归旗下。2014年,好孩子的婴儿车产品已经分别占据美国市场55.1%、欧盟24.1%、中国42%的市场份额。

## 半壁江山 国际化的设计能力

毫不夸张地说,好孩子一家企业,撑起了世界童



全球著名市场研究公司进行的调研结果显示,受中国全面二胎政策和新时代父母消费升级的推动,未来五年,中国母婴童市场需求将持续呈上升趋势。

车行业的半壁江山。而国际化的设计能力则是实现这一切的根基。

与人们对“中国制造”的旧印象不同,依靠自主设计起家的好孩子早已不是原始初级的OEM(代工),而是不仅完全包揽OEM的加工制造、ODM(原始设计制造)的产品开发,更将业务扩展至附加值更高的技术研发、产品组合规划、市场规划领域的OPM。

不过,在设计理念与水平上,中外还是有巨大的差距。但在中国企业不断走出去的今天,通过并购等方式直接获取世界顶级设计能力,已经常态。

2014年,好孩子先是收购了成立于1920年、在美国中低端消费者中享有广泛知名度和市场份额的老牌儿童用品企业Evenflo,获得了包括汽车座椅、旅行系统、高脚椅、便携式婴儿游戏床、活动中心等产品品类。同年,好孩子又收购了位于德国拜罗伊特的高级汽车座椅品牌商Cybex GmbH。该公司创始人马丁·珀斯和玛塞·万德斯都是欧洲顶级的设计大师。借由Cybex的高知名度,不仅加大了好孩子的曝光度,还打开了高端汽车安全座椅市场。

## 合理突破 多元经营满足扩张

据咨询公司罗兰贝格发布的《中国母婴童市场研究报告》显示,受中国全面“二胎”政策和新时代父母消费升级的推动,未来五年的中国母婴童市场将以每年15%的速度增长,市场规模将从2015年的1.8万亿元发展至2020年的近3.6万亿元。

面对如此潜力巨大的市场,没有任何企业会坐视不理,而涉及市场多个品类的多元化经营,无疑是满足扩张野心的最佳途径。好孩子做出的选择,是儿童安全座椅。

目前,发达国家儿童安全座椅使用率超过80%,而我国的使用率即便在北京也只有13.2%。随着国民安全意识的增强,我国儿童安全座椅市场存在着巨大空间,但要想成功切入这个全新市场,好孩子必须用优秀的产品向消费者证明:童车行业的老大,同样能做出最好的安全座椅。

将Cybex收入囊中,可谓让好孩子在新市场中的起点,向前推进了一大步。

迄今,这个品牌已获250多个安全创新大奖,8次获得“红点”设计奖,在2011至2015年“ADAC安全座椅测试”中综合得分第一。这笔并购除了给了好孩子提供“走出去”的渠道,提升了企业品牌建设水平,更让好孩子获得了“可调整前置护体”和“蜂窝结构”的座椅壳体等之类国外创新技术,为好孩子安全座椅产品的后续发展奠定技术基础。

## 主动开辟 技术延伸打响市场

普通安全座椅之外,好孩子还主动开辟了同行没有甚至不愿触及的新品类市场——高速儿童安全座椅。

与普通安全座椅相比,高速安全座椅面临的冲击更大,企业担负的责任也更高。好孩子将航天器着陆时用于吸能缓冲的铝蜂窝技术,应用到儿童座椅之上。在业内首次时速94.7公里的真车实撞测试中,能够将儿童胸部承受的最大加速度降低到仅为29.5个重力,相比国际通行标准,大幅提升儿童乘车安全保障45%;在时速80公里测试中,依然能够提供出色保护。

如果说好孩子通过并购,借助Cybex及其技术延伸出高速安全座椅这一新品类打响了市场。那么在自己的老本行——童车领域,一款适应汽车社会家庭需求的口袋车,则体现出好孩子自己的国际级设计能力。

今年3月,素有国际工业设计领域“奥斯卡”之称的德国IF产品设计奖宣布,好孩子设计生产的折叠童车“口袋车”,成为婴童类产品的唯一金奖获得者。评委称之为“一款可以折叠到这么小尺寸的婴儿车,折叠及展开还是这样简便快捷,是为日常使用而设计的极致创新的产品”。在此之前,该车被吉尼斯世界纪录官方授予“全球折叠后最小婴儿车”的称号。

## 接管童年 单制造走向全服务

在科隆Kind & Jugend展上,人们不仅能看到童车、安全座椅等好孩子的传统产品,Cybex品牌还推出了与欧洲著名时尚设计师跨界合作的儿童家具新品。在Cybex最新的品牌宣传片中,好孩子使用各种元素向消费者传递“时尚生活方式倡导者和提供者”的品牌形象。

这一身份,也正是好孩子从单品类制造商,向多元生态服务商转型升级的目标。

“好孩子今后不只是做商品,而要成为儿童用品产业的一个服务平台。”好孩子集团董事长宋郑还说。在他的规划中,好孩子未来的发展有两个互有交叉的重点:一是从一岁到六岁的母婴产业,另一个是基于产品供应商的角色延伸到服务商。

依托品牌和制造能力,以及完善的线下渠道,好孩子陆续涉足童装、自行车等与儿童生活密切相关的新品类市场,更不断走向“联接”客户和产品的中间环节——服务,打破外界眼中“提供全产品品类但不提供服务的品牌商”的定位。

目前,好孩子在杭州、上海已经开展个性化母婴童产品的服务咨询和解决方案定制,后续要将其拓展到全国。在产品突破方面,好孩子星星站(kids station)是最新的尝试之一,这一连锁门店集合了当前世界主流品牌的儿童体育用品。今后好孩子还将成立“儿童俱乐部”,打造一个完整的儿童运动平台。

## 管理速递(104)

### 艾德华定理 高级主管要互相信任

权力各有界线,各就各位,不随便越权,多一点安分守己,而在自己的权力范围里要尽心尽责,这才可保证一个组织的正常运转。主管之间若能遵守原则,各行其道,权力自然泾渭分明,自然大大降低了那种“不能互相信任”的可能性。



什么是艾德华定理?

艾德华定理提出者是英国BL有限公司前总裁M·艾德华。艾德华定理说的是,高级主管如果不能互相信任,任何集体领导都不会有好的效果。在一个组织内,如果领导之间的合作没有处理好的话,组织的命运就值得担忧了。有好的领导集体,才会有好的集体领导。

### 解读



关于艾德华定理,有一个双头鸟悲剧的经典故事:从前,某个国家的森林内,喂着一只两头鸟。名叫“共命”。这鸟的两个头“相依为命”。遇事向两个“头”都会讨论一番,才会采取一致的行动,比如到哪里去找食物,在哪儿筑巢栖息等。

有一天,一个“头”不知为何对另一个“头”发生了很大误会,造成谁也不理谁的仇视局面。其中有一个“头”,想尽办法和好,希望还和从前一样快乐地相处。另一个“头”则睬也不睬,根本没有要和好的意思。

如今,这两个“头”为了食物开始争执,那善良的“头”建议多吃健康的食物,以增进体力;但另一个“头”则坚持吃“毒草”,以便毒死对方才可消除心中怒气!和谈无法继续,于是只有各吃各的。最后,那只两头鸟终究因吃了过多的有毒食物而去世了。

英国BL有限公司前总裁M·艾德华总结了自己的一生管理生涯,明确指出“高级主管如果不能互相信任,任何集体领导都不会有好的效果”,这句话被业界称之为“艾德华定理”。也许,艾德华先生对管理界主管之间存在“互不信任”的弊端见闻甚多,才感发此言的。

在沃尔玛,所有经理都会佩戴印有“我们信任我们的员工”字样的纽扣。在该公司,所有的员工甚至最基层的人员也被称为合伙人,同事之间因信任而达到志同道合的合作境界。最好的主意来自这些合伙人,把每个创意推向成功的,也是这些受到信任的合伙人。沃尔玛从一家小公司逐步发展成为美国最大的零售连锁集团的秘诀之一就在于此。

必须注重人力资源的合理开发,把信任作为组织最好的投资。信任是未来管理文化的核心,代表了先进组织的发展方向。领导之间应该如何运用相处之道,尊重对方是“第一条”;此外,增进彼此的了解和信任,认识和了解别人后,你才能和对方和平相处;再有,要培养共同的兴趣爱好,增进人与人之间情感的最有效的方式莫过于发现大家共同的兴趣,这样很容易就会成为对方眼中的自己人;最后,多包容对方的错误,领导要常怀宽容之心,善于体谅他人,做一个胸怀宽广的管理者。

## 世界之窗

### 丹麦“飞虎” 杂货界的“宜家”

创立于1995年的丹麦哥本哈根,售卖北欧风格的杂货,由丹麦的设计师设计,产品在中国生产——Flying Tiger(飞虎),2000年在丹麦的主要城市还有40家店,2010年已经发展到10个国家的100家店,到2013年已在欧洲和日本拥有超过3900万顾客,2015年5月在纽约曼哈顿开设了第一家美国分店。而2015年,Flying Tiger平均一个星期开两家左右新店。

如今,Flying Tiger在全球27个国家开店630家,去年,这家杂货铺全球营收35.72亿美元,大约30亿人民币。

“杂货”这个词在大多数人的记忆里并不特别具有吸引力。它通常让人想起昏暗的屋子里,乱糟糟挂着各种帘幕、五金、塑料制品等物品的简陋景象。

对杂货的重新定义不知道是什么时候开始的,但现在说到杂货,人们可能会聊起宜家,说到无印良品。从北欧风到日式风,从IKEA到MUJI,时尚的人更会频频提到Flying Tiger。

Flying Tiger的产品包括厨房用品、办公室文具、玩偶、手工艺品、美食、电子设备、体育用品和

时尚配饰等等。也许因为Made in China和量产,使得Flying Tiger的产品并没有像其他北欧设计师品牌的产品那样“好看归好看,但是太贵”。它把大部分的商品定价定在了10丹麦克朗(折合RMB8元),如此低的价格(比宜家还便宜)让顾客产生了“几乎便宜到白拿”的错觉。总的来说,这就是一家北欧10元店。1995年这个品牌的第一家店在哥本哈根开张时,基本就是个“10元店”,各式商品统一标价10克朗(约合当时的1美元)。因为Tiger在丹麦语中的发音除了“老虎”还有“10克朗”的意思,店铺原本的名称“斑马”(Ze-bra)也被开玩笑地改成了Tiger。在不同地区,Tiger也有了不同的名称:在瑞典和挪威被称为“TGR”,在荷兰是“Flying Tiger”(飞虎),在日本则叫做“Flying Tiger Copenhagen”(哥哈飞虎)。

Flying Tiger有杂货界宜家的美誉,之所以能在关店大潮下屹立不倒,有着独特的生意经。一位顾客说:“当我走进一家折扣商店,我觉得很可怜。当我进入Flying Tiger我觉得自己像一个百万富翁。”这正和Flying Tiger的理念不谋而合。Flying Tiger的创始人说:“我们希望让你

觉得自己是有钱人。”

虽然出售的都是些非常廉价的小商品,但是在Tiger购物的顾客大部分是富足的中产阶级。Flying Tiger旗下75%的产品都在10美元以下,但其中超过50%的设计均出自哥本哈根总部,且屡获日本优良设计大奖、IF设计奖和视觉传达艺术奖。能取得不俗的成绩,当然归功于视设计如生命的理念,虽然出售的是几块钱的小玩意,但是它们都被当做艺术品来对待。

Flying Tiger的品牌宗旨是以合宜的价格提供自主设计、古灵精怪、独具风格且品种不断变化的产品,而实现这一切的基础是坚信“好的设计应人人可得”。

Flying Tiger的特点还在于商品的新奇独特。“不但要在生活中派上用场,而且还必须具有别家没有的新奇独特性”,似乎从未见过的商品在店内比比皆是。顾客能够在不知不觉中沉醉于商品的魅力之中,恐怕也是源于该公司在开发商品时对新奇独特的追求。

富人之所以在这家廉价杂货店装满自己的

购物车,是因为Flying Tiger销售的并不是冷冰冰的简单的商品,而是暗藏了社交属性与温情。

Flying Tiger门店一般开在城市中心广场或繁华的人行道及购物中心。外观设计遵照北欧极简主义,内部200到300平方米的空间像宜家一样做成“迷宫”,引导你从头看到尾。

“不走寻常路”和“享受乐趣”是Flying Tiger的核心主张。2014年,Tiger甚至在哥本哈根、意大利的热那亚和日本京都开设了三家Flying Tiger游乐咖啡,尝试将这些概念带入咖啡厅。除了提供低价咖啡和啤酒,这里还塞满了桌游,并且会定期或不定期组织桌球、现场音乐会、桌上足球等活动。

而除了廉价是这些商品的共同特色之外,色彩的多样性,被认为具有设计感或是幽默可爱等,都是能够诱使人们购物的绝佳借口。

对于Flying Tiger的成功,其创始人这样说:这些小东西不只是产品,它们是人关系和快乐的时刻推动者。我们销售的是看待生活的方式,它本身并不是产品,但又是重要的产品。

(本报综合报道)



### 启示

艾德华定理从领导的角度入手,去解决管理中的根源性问题,许多复杂的问题也因此得以简化。在领导的逐级带动下,组织内部各级正常运行,还可大大减少各级主管之间尔虞我诈、明争暗斗的可能性,让各级主管精诚团结,为组织发展提供一个纯净的空间,还企业管理一个上下领导集体精诚团结的晴朗晴空。