

拯救索尼 平井上任布新政

面对连年亏损，尽管现任CEO斯金格也曾努力削减成本，但始终也没能将索尼拉出亏损的泥潭。现在，这个艰巨的任务落在了平井一夫的肩上。



即将履新的索尼新CEO平井一夫

不久前，索尼刚刚因为跟爱立信“离婚”而备受关注，发布2011财年第三季度财报之后又因巨额亏损超出预期遭受质疑。最近，索尼因任命新CEO平井一夫以及平井新政再次成为镁光灯下的焦点。

“已经没有犹豫的时间了”

“改革虽痛苦也要切实推进,我们已经没有犹豫的时间了。”的确,正如4月1日即将履新的索尼新CEO平井一夫所言,索尼的改革已经刻不容缓。

2月2日,索尼公司发布了2011财年第三季度财报。财报显示,受电视业务拖累,第三季度索尼的销售额为221亿日元(约合290.17亿美元),同比下滑17.4%,净亏损1590亿日元(约合21亿美元)。同时,索尼将2011财年的亏损预期从900亿日元(约合117亿美元)上调至2220亿日元(287亿美元)。这意味着,索尼将连续四年亏损。

此外,索尼还将PlayStation3的销量预期从1500万台下调至1400万台,将相机的销量预期从2300万台下调至2100万台,将PC的销量预期从940万台下调至840万台。

手机业务的表现同样难以令人满意。市场调查机构IDC的数据显示,2011年第四季度,苹果、三星、诺基亚、RIM和HTC分列销量排行榜的第一到第五位,索爱已经跌落到了第九名。受苹果iPad、iPhone冲击全球智能终端市场和三星、HTC等安卓系统智能手机崛起的双重影响,曾经凭借音乐和游戏引领时尚智能手机潮流的索爱落伍了。

由于索尼财报数据不如预期,2月8日,评级机构标准普尔下调了索尼的长期债券评级。标准普尔认为,索尼亏损的原因是“在市场竞争加剧、产品价格下滑和成本结构高于海外竞争对手的情况下,索尼仍然坚持

积极提高全球市场份额的战略”。标准普尔还向索尼发出了警告:如果索尼不能明显改善赢利能力,它可能会在一年之内进一步下调其长期债券评级。

在此之前,另一家评级机构穆迪已经在上个月下调了索尼的债券评级。遭评级下调之后,索尼的信贷、融资成本压力将增加。

首要任务是电视业务扭亏

2月1日,索尼高管会议上,平井一夫给出自己的施政纲领——推动核心的电子业务增长,“包括数码影像、智能手机和游戏业务,并扭转电视业务”,与此同时,加快创新以开拓新的业务领域。

2月3日,平井一夫提出了拯救索尼的方案:强化核心业务、整合电视业务、组合重点业务和推进业务创新。方案延续了索尼的发展战略,并没有大的变动。

对平井一夫而言,首要的问题是改变电视业务连续8年亏损的尴尬现状。此前的7个财年,索尼电视业务已经累计亏损超过5000亿日元(约合64亿美元)。

ZDC互联网消费调研中心)数据显示,79.4%的消费者不选择索尼的原因是其液晶电视的价格太贵。但平井一夫并不打算将精力放在满足更多中低端用户的需求上。在他看来,LCD电视已经成为大众的“日用品”,索尼应维护高端形象,将电视业务的重点转向画质更好、能耗更低的Crystal LED和OLED电视。因为“这两种技术能够开发出更好的电视产品”。

为此,有分析认为,2012年索尼将把75%的电视生产工作外包。奥维咨询产业中心副总经理李秋伟近日在接受媒体采访时表示:“加大产品外包比例,放弃生产制造甚至销售部分,通过产品研发和品牌溢价获利是今后

日系家电企业的发展趋势。”

不过,索尼电视未来的形势并不乐观。面对Google TV和苹果iTV带来的新一轮冲击,以及三星、夏普、LG等传统家电品牌的夹击,索尼还能否迎头赶上,结果还很难预料。

强化两大核心业务

在平井一夫新政中,游戏娱乐业务和手机业务是重点推进的核心业务。

2月8日,索尼将PSN更名为SEN,这意味着索尼将把游戏机产品的娱乐功能与电视、电脑、移动设备等产品通过网络进行整合。今后,用户无论使用哪种终端设备,都可以使用统一的账号登陆并且享受索尼提供的各种娱乐服务。平井一夫希望借“多屏互动”确立索尼的优势。

一方面,平井一夫希望重振PS业务,另一方面,他认为“仅仅开发优秀的硬件产品远远不够”,还应该强调用户体验的重要性。平井一夫称他从2009年起就开始专注于开发能够带来极具吸引力的、符合索尼品牌定位的优秀产品。更名SEN之后,索尼可以将娱乐业务和各个平台整合起来,通过内容将各个终端平台串联起来,实现多屏互动,这正适应了互联网发展的趋势。

尽管有评论称游戏业务将决定索尼未来命运,但如今,PS已经不再是游戏玩家最酷的选择。任天堂通过降价蚕食了索尼掌上游戏机市场,微软Xbox正风行全球。另一些消费者已经转向游戏和应用丰富的苹果iPad、iPhone以及安卓智能终端。投资银行J.P.Morgan此前曾预测,iPad的市场份额在2012年仍将保持在62.8%左右。

PS能否重振雄风?这着实令人怀疑。

另外,平井一夫将把手机业务作为重点推进的业务之一,在“多屏互

动”方面挖掘商机。2月26日,索爱将正式更名为“索尼移动”。

如果说移动互联网时代“内容+终端”的商业模式成为主流,那么索尼在这方面的确优势明显。任何一个终端厂商都不具备索尼在内容制作上的成功经验。目前,娱乐业务是索尼主要的盈利业务之一。

但尽管索尼在音乐、视频、游戏等方面积累了丰富的内容资源,并且已经在今年CES上展出了新款SONY品牌的手机,但如今的智能手机市场,诺基亚希望凭借Windows Phone系统实现复兴,与三星、苹果三分天下,索尼的生存空间有限,如果继续走高端路线,是否能从苹果嘴里虎口夺食?前景并不乐观。

平井一夫能否锐意改革,带领索尼在移动互联网时代“二次创业”并走向复兴,答案还难以预测。不过,凭借时尚的工业设计和优良的产品品质,如果充分整合资源,剥离那些负担过重的业务,调整业务方向,尽管很难,但索尼复兴并非没有希望。

(据《中国计算机报》)

评论

踏准市场的节拍

索尼的经历,让人想起摩托罗拉,它们都曾是技术创新的领头羊,但在市场判断上出现了偏差,致使企业陷入困境。

当初,摩托罗拉手机在信号质量、手机品质上都令人赞赏,但摩托罗拉并没有把握好市场的发展,在工业设计方面缺乏创造力,手机产品线单一,未能做到及时推陈出新,因此缺少明星产品,最终被消费者抛弃,走向衰落。同样地,索尼低估了液晶电视的市场前景,因此错失良机,最终落后于三星、LG等竞争对手。

技术创新是索尼一贯坚持的企业精神和发展路线,但光有技术创新并不够,在产业变革或企业转型期,在技术创新之外,对产业链上各类资源的整合能力、对市场的睿智洞察能力、商业模式创新能力,对企业决策而言都是严峻考验。

把索尼的衰落仅仅归因于时运不济并不客观。在市场决策上,索尼屡屡失误,错失了机遇。例如,当谷歌开放平台,吸引应用开发者和终端厂商加入安卓阵营时,当苹果整肃AppStore风气以提供更好的用户体验时,索尼却未能有效地应对。

现在,平井一夫已经意识到了问题的所在,开始实施“多屏互动”、“内容+硬件”战略。希望平井一夫怀着“二次创业”心态,带领索尼走出困境。毕竟,索尼承载了我们许多人的美好回忆。

被激发出学习的意愿。

要知道,让留下的人更觉得珍惜的最简单的方法,就是让一部分人走掉。看到这些人走掉之后,那些留下来的选手就知道自己留下来是多么的不容易,于是就要继续投入训练,继续提升自己。他们要在相应的范围内,把自己发挥到极致,不断地修炼自我。只有这样,才能出现优秀选手,出现值得我们观看的选手。

在你的企业中,有这样的选手吗?在你的企业里如何打造这样的选手呢?其实非常简单,就是你不仅要训练他们,你还要淘汰他们,迫使他们“进化”。

总之,在企业里,要想实现人才的递进,你就要给员工一个训练的诱因,这个诱因就是制造危机感,而制造危机感最简单的方法,就是淘汰一群人,让留下的人更加珍惜在这个公司的工作,迫使自己不断学习、锻炼、成长、突破,从而持续地提升自己。

(姜岚昕)

百安居中国再缩水 门店降至39家



市场最新消息称,韩资超市“易买得”已出售其位于华北和华东地区的11家门店,近日就有宁波和杭州两家易买得“易主”新华都。而英资建材超市百安居也因为亏损不得不选择收缩中国“战线”,日前再度关闭其南京一家门店,至此,百安居的中国门店已从鼎盛时期的63家下调至39家。

事实上,外资零售在华遭遇“滑铁卢”早已不是新鲜的话题。近年宣布退出中国市场的跨国公司名单上,有百思买、美泰公司芭比旗舰店、法国圣戈班集团旗下建材销售商“美颂巴黎”、及玩具巨头仙霸玩具集团等等。

但是,中国市场的魅力仍在。普华永道发布的《2012年亚洲零售及消费品行业前景展望报告》显示,中国零售量增长率位居亚洲第一。不难理解,百思买全球副总裁、五星电器CEO王健对外放风,百思买2日在美国开会讨论中国战略,“没有什么不好的消息”;家乐福、永旺中国、麦德龙等外资零售商则计划今年继续加快中国市场扩张步伐。

外资集体撤退“止亏”?

百思买中国内地门店在2011年年底重新开业的愿景已然成空,百安居龙年春节悄然关闭其南京一家门店,宁波和杭州两家易买得超市近日“易主”福建企业新华都……不得不说,外资零售近来在中国过得并不如意。

一个众口一词的结论呼之欲出——外资企业正在中国集体战略性撤退。经济学人信息部对包括328家在中国开展业务的跨国公司调查后认为,“外资企业盈利数据寥寥无几。”

以百安居为例,其母公司翠丰集团2008~2009年财报显示,截至2009年1月31日,在中国亏损超5亿元。而2010~2011年财报也显示,百安居中国市场仍大幅亏损,这是百安居在中国连续第四年亏损。

此前,韩国株式会社易买得与福建新华都、北京永辉超市公司先后签订《股权转让协议》,不仅证实了易买得部分门店“转售”

的传言,更是把易买得在华业绩普遍不佳的痼疾公之于世。资料显示,2011年前三季度,北京易买特公司净利润-1896万元,易买得常州公司3家卖场亏损4094万元。

事实上,百思买、美泰公司芭比旗舰店、法国圣戈班集团旗下建材销售商“美颂巴黎”及玩具巨头仙霸玩具集团已在2011年先后宣告“暂别中国”。

中国市场的魅力仍在

“中国商业地产发展速度飞快,这将有效带动城市消费并促进当地商业发展。由于外资超市在华知名度和集客能力,部分业主牺牲物业费用来拉拢其入驻,带动区域地价。在物业成本降低的情况下,对于长远经营的外资超市来讲是好机遇,就算有一定亏损,从租金水平上讲也可将这部分亏损‘抹平’。”昭邑零商管理咨询公司首席咨询师刘晖认为,中国市场仍然肩负着外资超市在海外发展的重任。

这种判断与普华永道发布的《2012年亚洲零售及消费品行业前景展望报告》颇为吻合。该报告显示,中国零售量增长率位居亚洲第一。报告认为,中国年度零售额将在未来三年中持续增长,并在2015年突破5.5万亿美元。在奢侈品年销售额增幅25%的推动下,中国将成全球推动市场增长贡献最大的国家。

由此,百思买全球副总裁、五星电器CEO王健对外放风,“没有什么不好的消息”;而以往在中国区市场一直维持在每年开设20~25家新店的家乐福,今年将其开店计划调整至30家;“全家”便利店则宣布,计划在2015年将门店数增加至现在的6倍以上,约达4500家。永旺中国也透露了扩张提速计划,预计未来10年在华开设2000店面。

德勤调研公司全球经济事务部主管艾拉·卡利什说,中国正在从出口依赖转向国内消费依赖,随着工资水平不断提高,中国消费能力将大大提高。

(肖昕)

郭保卫：电商物流需标配

素有华南电商物流第一人的爱婴岛商城物流总监郭保卫在“2011(首届)亿邦社区年会”上指出,现在很多电子商务公司都在为物流的质量、速度而头痛,如果电商物流能够有一些标配,比如包装等,会大大提高电商效率和用户体验。

郭保卫认为,无论是四通一达,还是宅急送、顺丰,无论是民营的,还是国营的,其实都很浮躁。因为我们电商的发展把他们推动了,他们本来只有10岁的年龄,突然之间推动到20岁让他结婚,只有10岁的身体怎么能承受婚姻的压力呢?这就导致物流形态是畸形的,这是物流的现状。

郭保卫称,相比国内的物流公司,UPS和联邦是稳抓稳打做好各种标准化的工作。比如说我们很多包裹受损坏了,我们的物流公司服务不好导致我们包裹损坏了,其实我们自己有没有反思一下,我们自己没包好,我们说的标准就是这样。你的物品、你

的包裹从三楼丢到一楼都损坏不了,你这个包裹是合格的。

每到电子商务促销季,电商在抱怨物流,物流在抱怨电商,“我们两者是战略合作伙伴的关系,方向都不一致怎么能成战略合作伙伴?这是我们目前一个不标准化的案例。”

如何解决这个存在已久而且愈发激烈的矛盾?郭保卫建议:一种方法是自建物流,像京东、凡客、当当、好乐买,成立自己专业的物流团队;二是投资第三方物流,形成自己的战略联盟,像京东、当当,现在已经开放给他们平台的商家,他们的自建物流会越来越有价值,未来十年物流这块谁做得最好,大量的订单会流向他。

但是对于没有实力自建物流或者投资物流的电商公司或者淘宝店来讲,则完全可以把物品交到一些区域的配送公司,他们三天内就可以帮你派完光棍节的件,这也是一种很好的方法。

打造一支高效的管理“特种部队”

没有什么是一个企业做不到的,除非它还没有训练到。

如何让你的团队能够像特种部队一样攻城拔寨,拿下一片又一片市场,创造一个又一个纪录,产生奇迹般的业绩?

试想一下,你要送一个人去参军,如果想取得好的结果,你是把他送到普通的部队,还是把他送到武警部队,甚或是把他送到特种部队?实际上即使是同样一个人,同样的身体状况,经过6个月或1年之后,从不同的部队出来,其结果也是不同的,尤其是从特种部队出来的人可能会变成另外一个模样的人。

为什么会有这样不同的结果呢?为什么去了不同的部队,就会有那么大的差别呢?最重要的原因在于他所受到的训练存在差别,往往训练就等于结果。有句名言是这样说的:没有什么训练做不到的,训练可以把一个恶魔变成天使。我也经常和很多朋友这样分享:没有什么是一个企业做不到的,除非它还没有训练到。

想像一下,我们从出生到现在,最初很多事情都不会做,可是现在为什么会做了呢?最重要的一点,就是我们通过不断训练,让自己掌握了相应的能力。我们每个人都有一定的潜力,一定的特质,只是缺少一名好的教练。所以我认为一个企业的领导人应该成为你这个企业最杰出的教练,而且是总教练,能够培养出更多的教练和更多顶尖级的特种队员,真正为企业拿下一个又一个目标,为企业创造巨大的增值空间。

怎样让你的员工愿意接受训练呢?最重要的一条是提供训练的诱因。为什么要提供训练的诱因呢?实际上在现实社会中,很多人不一定热爱学习,或者不一定能够持续学习。要改变这种状况,有一个很简单、很有效的方法,那就是给他提供一个诱因,即制造出危机感来。当一个人有了危机感的时候,他才会有行动力,他才愿意去做。为什么很多企业愿意学习呢?第一个原因可能是觉得学习能给它带来好处和价值。第二个原因

就很可能是面对激烈的竞争,然后有了危机感;或者目前企业经营状况不够理想,如果再继续这样下去,会出现恶性循环,公司就要出问题,所以这就给了它一个学习的动力。

制造危机感,最简单、最有效的方法,就是淘汰!你怎么能够让你的团队进化?两个字:迫使!

在杰克·韦尔奇领导的通用公司当中,员工被分成A、B、C三类,A类员工是比较优秀的,B类员工是相当不错的,C类员工是比较差的。C类占的比例达到10%,这也就是淘汰的名单。如果你不想进入10%,如果你不想成为被开除的预备名单上的一员,唯一的办法就是持续地学习、改进,然后提升、成长,跟上公司的步伐,甚至领先于公司的发展。只有成为这个企业的带动者,你才能在这个公司长久地待下去。

你要告诉你的同仁,如果他不学习、不成长、不进步、不提升自己,下一个被淘汰的就是他。如果他还在乎你这个公司、你这个企业,他就会