

掀复兴运动 “百岁”松下亟待破局重生

编者按

面对前所未有的颓势，松下公司的全部希望和关注焦点都集中在了新任总裁津贺一宏身上，而津贺一宏也正在用裁员、重组等一系列行动，极力拯救松下。松下电器创始人、人称经营之神的松下幸之助曾经说过，非常时期就必须有非常的想法和行动，不要受外界价值观干扰。松下幸之助的这句话，正在激励当下的松下公司做出突破性的新决策。

□ 蔡 胤

眼下，受韩国企业挤压，日元升值，销量下滑，让已近“百岁”的松下电器与日本电子巨头一起，陷入腹背受敌的“非常时期”。面对前所未有的颓势，松下的全部希望和关注焦点都集中在了新任总裁津贺一宏身上，而津贺一宏也正用裁员、重组等一系列“非常的想法和行动”极力拯救松下。

这场“津贺式”复兴运动能否将困境中的松下引上光明之路？

困境 风光不再

日元汇率走高压缩了海外销售利润，美国苹果和韩国三星步步紧逼，加上海啸等天灾影响，从去年开始，日本老牌电子企业纷纷陷入窘境。财报显示，2011财年，销售收入的70%来自海外的索尼公司亏



松下新任总裁津贺一宏

损57.3亿美元，夏普亏损46.6亿美元，刷新了两家老牌公司的最大亏损纪录。“凡是有电的地方，就有松下公司的产品。”松下引以为傲的市场占有率如今也风光不再。2011财年，松下电器公司亏损则首次高达近100亿美元，并于过去四年间，共亏损逾150亿美元，市值缩水80%，如今不足200亿美元。

“我们在海外的中国公司，现在就在抢占日本品牌留下来的市场。”一国产电视厂商驻派中东的夏姓销售负责人说。

家电评论人士刘步尘向记者分析，去年以来整个日本的家电都在走下坡路，索尼、夏普这些企业表现尤其惨淡，中国市场原来表现得好的东芝基本淡出视野。这跟日本家电这几年来在中国在内的海外市场适应能力下降、体制过于僵化不无关系。

刘步尘表示，除技术上不如韩国三星等后来居上者外，松下产品营销战略也过于僵化和保守，造成了松下的困境。

策略 瘦身重组

面对内忧外患，这位55岁、微

研出身的新掌门人的松下复兴运动，第一步就是瘦身。截至今年3月，松下共有超过33万名员工，员工数量仍居日本上市公司首位。在日本，松下幸之助首创的“终身雇佣制”一度成为日本企业战后的基本用人制度。然而，时代变了。津贺一宏把“砍刀”挥向了这笔庞大的开支。在已裁员36万人之后，他上月对媒体表示，他还将继续削减公司运营成本，可能将把总部的员工数从7000左右削减至“几百人”。松下由此上演了日本制造业中规模最大的一次裁员。

裁员的同时是重组。“如果规模较小的工厂效率不高，我们会选择将它们关闭，并合并成一家。”津贺一宏日前表示，公司可能将重组业务，考虑撤出未来六年无法扭转的领域，总部最早会在10月将其重心缩窄至处理投资者关系和管理整体业务组合。

津贺一宏说，松下可能将重组成四个业务领域。这些领域分别是家用电器(包括电视机和太阳能电池板)、商用产品(如空调)、移动性产品(如汽车导航系统、电动汽车的充电电池)以及个人用品(如紧凑型相机、电动剃须刀)。

根据松下的计划，明年2月前将起草一份全新的中期商业战略计划。据彭博社报道，松下公司还称，今年的重组成本可能要超过此前的预计。

同时，松下还将生产活动进一步转移至海外，同时更加专注于冰箱、洗衣机等大型家用电器及太阳能电池板和其他节能家用电器。此外，此前也传出松下转而将目光对准新兴市场的中低端用户的说法。松下消费电子业务部门主管吉田卫曾说：“32英寸及以下的电视在我们电视产品中比例达到80%。”

观点 前路未明

上述驻中东的国产厂商人士分析，松下一直擅长大尺寸等离子电视，独占等离子的优势技术，彼时新生的LCD成本高，在市场上没有价格优势，因此，松下在等离子电视上赚了大钱。后来，随着技术进步，LCD电视的成本降低，也从小尺寸延伸到大尺寸，相对笨重的等离子迅速下滑。加之保守的等离子阵营的合作伙伴很少，LCD的阵营合力一统天下，松下的等离子电视终陷艰难境地。

“松下太保守了，不愿意和其他同行分享技术平台，导致被孤立。”该人士分析称，索尼目前在海外市场已力不从心，松下是日本企业中少有的几个还有想法和拼劲的企业，“但如果没有新技术的产品和产业链变革，光靠管理革新，是很难翻身的。”

对此，刘步尘的看法是，松下未来须继续淡化家电制造商的角色，卖掉三洋，放弃等离子，向电池、新能源转型。他认为，松下新掌门人若能正确调整产品战略，“反省”到位，在品牌影响力的优势下，仍有望重见光明。

推出 Surface 微软被迫变革求生存



微软发布Surface平板电脑，挑战苹果iPad

国外媒体7月9日撰文称，随着iPad的迅速崛起，计算设备市场的格局和模式都已经发生了深刻变化。面对这样的现状，微软也终于按捺不住，推出了自主开发的Surface平板电脑。然而，一边是PC市场的巨大体量，一边是平板电脑的诱人前景，微软必须在变与不变之间寻求一条适合自己的生存之道。

意义重大

除了iPad，其他平板电脑都很悲催。两年来，它们眼睁睁地看着这个市场霸主一路高歌猛进，却毫无招架之力。这其中，既包括已经出局的惠普TouchPad和思科Cius，也包括仍在拼死抵抗的摩托罗拉Xoom和三星Galaxy Tab。

微软也终于按捺不住，日前发布了自主开发的Surface平板电脑。这款产品有朝一日是否也会被iPad打得丢盔弃甲，将备受关注。因为这场至关重要的对决，将决定PC市场的未来。

即将于今年晚些时候上市的Surface，是首款微软自主开发的PC设备，也是该公司为避免被边缘化所下的最大赌注。与此同时，它也折射出苹果凭借iPhone和iPad给科技行业带来的巨大变革。作为曾经不可一世的垄断者，微软对计算行业的掌控似乎不可动摇，但如今，它却不得不被迫改变策略。在PC行业，一切都将不复以往。

几经考量，微软终于决定效仿竞争对手的做法。“这对微软的长远发展至关重要，”野村证券分析师里克·谢伦德(Rick Sherlund)说，“他们是时候入局了，这是未来的增长所在。”如若不然，随着PC逐渐失宠，微软就只能躺在一滩死水里无所作为。

根本变革

Surface的面世标志着微软沿用至今的发展策略发生了根本变革。最为显著的一点，便是进军PC设备生产领域——不过，借助现代化的全球电子供应链，微软可以将平板电脑的组装交给亚洲厂商，而不必亲自建设工厂。

尽管此前从未销售过PC，但微软在硬件领域并非全无经验，Xbox游戏机和Zune音乐播放器也都出自该公司的手笔。这些业务的表现喜忧参半，但都为微软赋予了超出外界想象的硬件市场理解力。虽然号称软件公司，但微软却拥有3200项硬件发明专利。

为了给发布会造势，微软同样效法苹果，通过营造神秘感为自己赚足了眼球。然而，在iPad的统治下屈居“二等公民”，对任何一家硬件企业而言都是一件难堪的事情。据美国市场研究公司IDC测算，在蓬勃发展的平板电脑市场，苹果今年仍将拿下2/3的份额。这也引发了大量的模仿者，而竞争对手也只能分食苹果的残羹剩饭。

疏远盟友

在追赶苹果的过程中，微软难免与最亲密的盟友产生嫌隙，包括惠普、戴尔、宏碁、联想等PC企业。由于PC销量停滞不前，这些公司都将希望寄托于即将发布的Win-

dows 8，希望借助这款专为触摸设备打造的系统开辟平板电脑等新市场。然而，令他们万万没有想到的是，最难缠的对手恰恰是微软。

微软CEO史蒂夫·鲍尔默却有意淡化了这种观念，他表示，这其实是微软的一种惯常举动，目的是“以硬件厂商尚未想到的方式”展示微软软件的潜力。他还补充道，微软及其盟友一直在“携手前进”。

然而，Surface的目的远不止此。平板电脑市场对微软至关重要，因此不能一味信赖他人。由于其他硬件厂商至今未能对iPad构成真正的挑战，微软不得不亲自动手。

微软放弃赖以成功的商业模式也透露出另外一个重要现状：PC行业的格局已然改变。这家软件公司曾经位居幕后，坐享高额利润，将硬件业务交由合作伙伴打理。但这已经不再是最有效的模式。

上一季度，苹果的利润率30年来首次超越微软，打破了“硬件厂商难赚钱”的观念。如今，苹果正在大力攫取着PC行业的利润，其规模之大就连曾经不可一世的微软都不曾设想。

颠覆格局

这也导致了行业领导地位的更迭，即使是按照科技行业的标准来看，其速度依然令人瞠目。仅仅3年前，微软的收入还较苹果高出60%，营业利润更是高出160%。但今年第一季度，二者的地位却彻底对调。得益于iPhone和iPad的热销，苹果的收入较微软高出125%，营业利润高出140%。

虽然拥有全球最受欢迎的操作系统，但微软的地位已经岌岌可危。鲍尔默透露，全球大约有10亿台PC使用该公司的Windows操作系统。相比而言，运行苹果iOS系统的iPhone、iPad、iPod Touch共计为3.5亿部。然而，由于苹果设备销量今年第一季度实现翻番，这一格局可能很快就会被颠覆。

受到威胁的还包括微软最重要的成功要素：最有创意的软件开发者的关注。能否吸引他们的应用，将最终决定PC和平板电脑的成败。对于最新一代软件开发者而言，苹果App Store无疑是最具魅力的平台。

前景展望

对Surface而言，想要成功，只有两条路可走。一条是为Surface提供足够的原创内容和服务，让用户相信，这不仅仅是对iPad的盲目模仿。已经退市的Zune表明，要挑战实力强大的市场领导者，仅仅拥有优秀的硬件还不够。

另一条路则是在PC与平板电脑之间，为Surface找到新的细分市场——既能像PC一样运行功能完备的商业应用，又可以像iPad一样仰在沙发上看书、看视频。有了吸附式键盘和支架，Surface可以立刻变身类似于笔记本的设备——至于用户是否买账，则是另外一回事。

苹果和微软的其他敌人一直声称，“后PC”时代已经近在眼前。Surface的命运或许可以证明他们是否正确。

IT 大佬纷纷“瘦身”过冬

日前，诺基亚中国区相关负责人表示，诺基亚在中国原有的四大销售区整合成大南区和大北区两个区，原来四个大区的总部分别位于上海、成都、广州和北京。整合之后，西区 and 南区被合并成为大南区，以广州为中心；而东区和北区则合并成为大北区，以北京为中心。

该负责人表示，此次中国区调整是今年6月诺基亚宣布将在2013年底前在全球裁员一万人的一部分，当时一起宣布的还包括关闭位于芬兰、德国和加拿大的组装工厂，预计将削减16亿欧元支出。同时，该人士还表示，此次中国区调整主要是销售系统，包括一些员工的工作地点将发生变化，也会涉及裁员，但研发和生产系统并没有受到影响。

此前在今年5月，全球最大的PC公司惠普宣布全球范围内削减2.7万员工。此外RIM、松下、索尼等IT企业纷纷宣布裁员计划。

全球经济不景气状况正在延续，7月13日，全球三大主要评级机构之一穆迪宣布下调意大利长期主权信用评级，称欧洲不断恶化的金融形势可能会导致意大利的借贷成本急剧上升。而在这种大背景下，多家跨国知名企业近日纷纷宣布裁员。

现状：裁员每年可节省上10亿美元支出

裁员“瘦身”并非手机巨头诺基亚公司“独享”，13日有消息透露，微软公司也宣布裁员，涉及广告部和市场部工作人员，并解释称该公司致力于让业务团队与关键的

优先项目相匹配，但人数和地区并不清楚。

而此前黑莓手机制造企业RIM于6月底宣布裁员5000人，这是该公司今年削减10亿美元支出计划的一部分；惠普公司今年5月也宣布将裁员2.7万人，占其员工总数的8%左右，此次裁员每年可以为惠普节省30亿至35亿美元开支；同时，日本半导体制造大厂瑞萨电子公司(Renesas Electronics)宣布将裁减6000名员工，相当于总人数的15%。

松下公司在已经裁员36万人之后，还将继续削减公司运营成本，将传总公司约7000名员工裁一半，以增进经营效率；索尼公司则在今年4月宣布将削减1万个岗位，占其全球员工数的6%，这是索尼3年来规模最大的一次裁员，也是索尼新任CEO平井一夫上任以来的“三把火”之一。

原因：RIM 诺基亚松下索尼均亏损

公开数据显示，业绩大幅下滑是众多公司裁员的主要原因。数据显示，RIM第一财季净亏损5.18亿美元，诺基亚最新一个财季巨亏9.29亿欧元，而从去年开始，日本多家知名IT企业纷纷陷入窘境。财报显示，2011财年，松下以77.20亿日元(约合96.7亿美元)创下1918年成立以来的最严重亏损纪录。

索尼公布的财报数字显示，2011财政年度，该公司净亏损456.66亿日元(约合57.3亿美元)，



也创下了该公司的历史纪录。

战国策首席分析师杨群表示，日本多家IT企业业绩大幅下滑除了大地震的外部原因外，企业不合理结构，管理臃肿都是主要原因。同时，杨群认为，随着技术的不断进步，IT电子产品更新周期短，不少昔日的业界“大佬”在技术创新和产品创新上缺乏动力，导致在残酷的市场竞争中被对手赶超。

杨群认为，包括索尼、RIM以及诺基亚公司都是曾经的业界老大，但其在市场上遇到了“后起之秀”苹果公司，其产品无法与苹果的同类产品相抗衡，最后导致失利。

学者：消费疲软 IT 首当其冲裁员并非灵丹妙药

北京安翔泰投资管理有限公司总经理黄河愿表示，除了公司的管理经验以及产品战略失策外，目前全球经济下滑的大背景也是导致众

(段郴群)

(思远)