

断臂求生 平井一夫施“减法”拯救索尼

■ 本组稿件采写 祝剑禾 韩迪

策划
报道

日本电子业标杆企业索尼公司2月6日宣布出售笔记本电脑业务,拆分电视机业务,并在海内外裁减约5000名员工。索尼声称此举有助于公司加快转型,但许多市场观察人士认为索尼电子王国“重建”的力度仍然不够,复兴前途未卜。

激烈改革 平井一夫“开刀”索尼

在今年1月举行的2014消费电子产品展(CES)上,索尼总裁兼CEO平井一夫在个人演讲中向来宾逐一介绍了索尼的智能腕带、4K电视、智能手机、PlayStation游戏机以及数码相机和摄像机,唯独没有提到VAIO笔记本。这或许是个预示,因为一个月之后的2月6日,索尼宣布整体出售VAIO笔记本业务,同时拆分电视机业务,成立单独的公司。

执掌索尼两年多以来,面对连续多年的巨额亏损,平井一夫采取了一系列改革措施:打通内部资源、出售办公大楼、放弃边缘业务……这些措施让索尼在平井一夫上台的第一年就实现了扭亏为盈。不过对于沉痾在身的索尼来说,这些小修小补显然不够,需要的是一场大手术。现在,平井一夫把手术刀切向了索尼的顽疾——消费电子业务,尤其是已经形同鸡肋的笔记本业务和连年亏损的电视机业务。

一个索尼

在中国市场,索尼旗下有索尼中国、索尼移动、索尼音乐、索尼影视等多家相互独立的子公司,在其他市场也大抵如此。自2012年初上任之后,平井一夫走访了16个国家的索尼分公司进行摸底,光是中国就来了三趟。此后不久,他提出了“一个索尼”的战略,要求整合内部资源。

索尼内部各自为政的“大公司病”由来已久,平井一夫甚至在摸底中发现,公司竟然有4个部门在同时研发平板电脑。为此,平井一夫成立了一个跨部门的用户综合体验部,该部门有权对数码相机、电视机、游戏机、视听产品和电脑的产品规划进行综合评估和决策,并由自己直接领导。在平板电脑产品的命名上,平井一夫也直接拍板为“sonytablet”。要知道,索尼的所有产品线都有自己的名称,电视叫BRAVIA,笔记本叫VAIO,数码相机叫Cyber-shot,手机叫Xperia。

当然,除了产品命名这种表面的变化,实质的变化也在发生。比如索尼新推出的“XperiaZ”系列手机,1300万像素的堆栈式摄像头拥有CyberShot数码相机功能,显示屏及



引擎技术则来自索尼的BRAVIA电视机部门。“XperiaZ”被看做是平井一夫“一个索尼”战略在硬件部门之间落实的一个例证。

断腕自救

虽然索尼是全球最大的音乐公司和电影制作公司,而且是日本最赚钱的金融保险集团,但在多数人的印象中,索尼是一家消费电子产品公司。正是凭借着特丽珑电视机、Walkman随身听、PlayStation游戏机、VAIO笔记本等众多明星电子产品,索尼才得以成为全球消费电子巨头。

不过,平井一夫已决定对索尼的消费电子产品业务动刀。2月6日,索尼宣布,将把当前在VAIO品牌下运营的个人电脑业务,出售给日本投资基金公司JapanIndustrialPartnersInc(JIP),这是无奈之举,VAIO笔记本一直叫好不叫座,随着PC行业的整体萎缩,该项业务已经无法实现盈利。

VAIO笔记本曾是索尼引以为傲的资本,其工业设计甚至令乔布斯折服,还间接影响到了iPhone的外观设计。1997年,乔布斯

曾提出将自己开发的MacOSX操作系统独家授权给VAIO笔记本,索尼也曾考虑收购当时仍以PC为主营业务的苹果公司。VAIO笔记本也一度是索尼重要的利润来源,即使是现在,从营收方面看,VAIO笔记本仍然贡献了索尼集团整体营收的7%。从这个角度看,将VAIO笔记本全盘出售对平井一夫来说是一个“艰难的决定”,无异于断腕自救。

分拆电视

与出售VAIO笔记本相比,分拆电视机业务,成立专门的公司去运营,似乎与“一个索尼”的战略相违,外界因此猜测这是平井一夫的财务伎俩——暂时剥离亏损最大的业务以粉饰2013财年业绩。

电视机业务是索尼兴衰的一个缩影。索尼当年从起家到迅速发展壮大,正是有赖于发明了特丽珑(Trinitron)显示技术,令其成为当时传统CRT电视时代的霸主,索尼电视的音画品质也迅速在世界积累下口碑。但是,对这一显示技术的过于自信,使得索尼错失了液晶电视的发展机遇,被三星、LG等对手超

越,电视机业务出现了连续8年的亏损,成为索尼最大的业绩负担。

在索尼内部,已经出现了要求出售电视机业务的声音。不过平井一夫已在多个场合表示不会考虑出售,称索尼将在电视机领域“低调而华丽地回归”,华丽回归的途径是4K显示技术。平井一夫决定继续在画质上做文章,用4K显示技术占领高端电视市场,保证产品拥有较高的利润。在今年的CES大展上,索尼一口气推出了九大系列的4K电视。

在平井一夫看来,在分拆之后,电视机业务仍将在索尼整体战略中占据重要地位。他表示,今年索尼的4K电视将主攻美国和中国两大市场,其中中国是索尼实现电子业务复兴的关键市场,索尼将在中国建立生产、研发、软件、设计、工程一体化的运营体系。平井一夫还表示,中日关系稳定并向好的方向发展,对包括索尼在内的日本企业在华经营至关重要。

前途险阻

对于平井一夫列出的今后战略重点,市场并不十分看好。索尼今后将把主营业务集中到智能手机、游戏机、数码影像感应器三块领域。但在这些领域,有迹象表明索尼面临很大竞争压力。

智能手机方面,苹果、三星占据半壁江山,中国等自主品牌异军突起,索尼2013财年智能手机出厂数量从当初预计的600万台减少到400万台,今后更无法保证持续成为公司利润牵引力。新推出的PS4游戏机目前在海内外反响不错,但游戏机产业整体正在承受智能手机游戏、云游戏带来的持续冲击。

索尼公司的营业结构中,电子产品占全部销售额的60%以上,但以2012财年为,六成营业利润来自银行、保险等金融业务,影视、音乐等娱乐业务也能继续维持黑字。

产品结构与销售利润比重的扭曲,拷问着索尼是否应坚持“电子巨头”的昔日冠冕。毕竟,不论哪个行业,获得盈利才是王道。

战略分析

索尼拆分重组 平井一夫打的什么算盘?

对科技界来说,马年春节绝对算是不平凡的:联想29亿美元收购摩托罗拉移动,京东提交IPO申请,微软任命新CEO……就在将要上班之际,索尼宣布重组:向“日本产业合作伙伴”(JIP)出售VAIO电脑业务,把电视机业务拆分为独立子公司。索尼为何出售个人PC业务?出售以后对于索尼有何影响?

PC行业走下坡路

索尼为何要出售VAIO电脑业务?这与PC行业整体走下坡路,索尼个人PC业务不见起色有关。根据Gartner公布的数据显示,2013年全年全球PC出货量为3.16亿台,同比下降10%,创下有史以来最大跌幅。而在销量排名前5位PC厂商中,只有联想实现了PC出货量的增长,涨幅为2.1%,惠普、戴尔、华硕、宏碁均遭遇PC销量下跌,其中宏碁下跌幅度为28.1%,华硕为17.7%。

受到全球PC市场萎靡以及竞争对手的冲击,索尼个人PC的销量锐减,在全球笔记本电脑市场的份额降至2%左右。索尼公司称,综合考虑和分析了包括全球电脑市场的巨大变化、索尼整体业务组合和战略、对用户提供服务后服务的必要性,最终决定将移动产

品线集中于智能手机和平板电脑,将电脑业务转移到日本投资基金JIP。

对此,IDG高级分析师钱浩认为,PC业已经是红海。“一方面PC本身被平板快速替代,同时PC本身就已经是红海,它已经没有技术的驱动,主要靠规模效应控制成本。”而索尼在这方面并不占优势。

在Gartner(中国)分析部总监盛陵海看来,PC行业正在走下坡路,虽然企业用PC还会有一定市场,但是消费类PC下滑已经很明显,索尼的PC业务以娱乐类消费电子为主,在消费电子市场上与联想、HP竞争,很难有获利空间,“与其维持一个庞大的PC事业部,还不如进行调整。”

索尼移动VAIO品牌创立于1996年,1997年推出第一款产品,发展至今,推出了众多经典产品,也得到不少粉丝的喜爱。但是在移动互联网的冲击下,索尼不得不将战略重点转至移动端。索尼集团CEO平井一夫说,“索尼将复兴电子业务作为首要任务,在电子业务领域,索尼加强对数码影像和移动、游戏等核心业务的关注。”出售VAIO电脑业务,是其复兴电子业务的重要步骤。索尼表示,公司接下来将专注于智能手机和平板电脑的研发。

盛陵海说:“对中国消费者来说,索尼是

一个非常好的消费电子品牌,但在消费电子市场里,索尼的市场和品牌影响力慢慢被苹果、三星以及中国品牌所取代。索尼把PC业务卖掉之后,可以把PC的资源投入到平板和智能手机上去。索尼还有一项大业务就是游戏和娱乐资产,目前看来,索尼目前并没有把所拥有的这些资产,与手机平板进行比较好的有机的整合。索尼此次调整,未来可能会把内容和智能终端的设备整合起来,会对未来激烈的竞争市场有一个比较好的准备。”而这也符合“一个索尼”的战略。

专注细分高端市场是出路

在智能手机市场,苹果三星两个寡头的出货量占据了全球近半的份额。除了寡头垄断,索尼移动与其他对手的竞争中也并不处于有利地位。联想年底以29亿美元收购摩托罗拉移动,期望以此进入竞争激烈的欧美市场;微软收购诺基亚手机部门,借WP打开另一条通道;HTC、华为、中兴、小米等也都虎视眈眈,索尼移动想突围并不容易。

而在消费者领域,越来越多的消费者“不认”索尼手机,很多人对索尼的印象变成了“除了做得好看,别的也没什么。”这一现象在三四级销售市场更加明显。



名为“一个索尼”,微软则是“一个微软”。)

两家公司如今都是将内部的明星高管推向掌舵者位置。在出任CEO之前,平井一夫是索尼的PlayStation和数字娱乐部门主管。

对于索尼移动目前的境地,赛诺高级分析师孙晓峰说,国内大规模的市场已经被运营商以及巨头占据,外企智能手机只能专注小的细分市场。“在手持终端领域,中高端产品才有较高的利润可图。索尼移动有品牌积淀,有客户认同,通过整合内部资源,例如对索尼娱乐的整合,专注做高端娱乐、细分市场,或许能有出路。”

索尼中国区相关负责人认为,“一个索尼”战略能把索尼横跨各个业务集团的优势技术集中在一款产品上。“硬件上,索尼有一直积累的工业设计、产品设计,软件上,索尼拥有影视、娱乐、音乐等内容服务平台,所以索尼移动在竞争中占有优势,尤其是在高端领域。”

“苹果三星的名牌认知度,美誉度和用户群体已经很大,索尼也在通过几款旗舰产品,例如索尼Z、Z1,努力提升品牌的定位和在目标群体中的影响力。”他表示,“未来索尼移动仍将关注于高端。”

对于索尼来说,出售个人PC业务,能够摒弃亏损业务,集中更多精力在移动、影像与游戏业务上;同时“一个索尼”的战略也得以开始实施。但是面对激烈的市场竞争,索尼移动如何才能脱颖而出,还需看市场的表现。

人物对话

平井一夫:曲面TV不适合所有人

京华时报:4K电视什么时候能够真正成为市场主流?

平井一夫:对于索尼电视业务来说,4K肯定是一个正确的方向,也显示了我们重组电视业务的决心。但我不认为消费者仅仅听到别人的推荐就会去买4K电视,我们在谈论4K电视普及这个话题时,不是在谈论今年或者是明年的事情,而是一个较长时期的事情,比如5年或者7年。就像当初普通电视升级为高清电视、高清电视又向3D电视过渡那样,4K电视成为主流产品需要一个比较长的时间。

京华时报:三星、LG等公司纷纷推出了曲面电视,你如何看待曲面电视热潮?

平井一夫:索尼也推出了一款曲面电视,我听栗田伸树先生(索尼中国公司总裁)说索尼是第一家在中国市场推出曲面电视的厂商,不知道他有没有欺骗我(笑)。我个人认为曲面电视是一个很大的创意,也能给人很特别的体验,有的人很喜欢那种被环抱的感觉。但是,它并不适合所有人,我们只是给消费者提供多一种的选择。当你盯着曲面电视看一会儿后,转过头看其他的平板显示器,会觉得哪里出问题了(笑)。不过,我喜欢(曲面电视)。

京华时报:如何看待可穿戴智能设备的市场前景?

平井一夫:索尼推出的可穿戴智能设备比如智能腕带、智能手表产品,首先是为了增强智能手机业务,这些产品之间的互联互通将能够提供一个有趣的智能体验。不过,现在市场上对可穿戴智能设备还没有一个统一的评价,我们现在也还不清楚究竟什么样的可穿戴智能设备能够让用户喜欢并且坚持用下去,毕竟一个人只有两个手腕。但我相信,只要我们的智能腕带足够有趣,肯定能占据其中的一个手腕。



人物素描

英语流利 热情直接

与大多数日本企业高管操一口日式英语,言辞谨慎内敛不同,平井一夫英语流利,演讲时热情而直接。这与他儿时的经历有关。由于父母工作的关系,平井一夫的孩童时代在美国和加拿大度过,直到读高中才回到日本。在纽约上小学一年级时,因为语言不通,平井一夫经常随身携带3块小卡片,上面分别用英语写着“我不舒服”“我想上洗手间”和“请联系我爸爸妈妈”。

1984年,在日本读完大学后,平井一夫加入索尼音乐,其后被派到索尼娱乐美国分公司,一直做到执行副总裁。2006年,平井一夫的机会出现了。当年,索尼推出PS3游戏机,由于比微软的XBOX整整晚推出一代,售价又比任天堂的Wii高出一倍,所以销量不佳,这导致了“PlayStation之父”久多良木健在2007年黯然离职。接替久多良木健出任索尼游戏业务负责人的平井一夫,加强了索尼游戏与索尼电影以及外部游戏制作厂商的合作,并将PS3的成本和售价都下调了30%。这些举措使得PS3销量大增,也让多年亏损的索尼游戏业务扭亏为盈。

对平井一夫,索尼前任CEO斯金格曾有这样的评价——“他能同时理解硬币的两面,不单是内容和硬件两种不同的业务诉求,还有日本和美国的不同文化”。这也恰恰是外界对斯金格诟病最多的缺点——不能有效整合索尼的内容和硬件资源。

相关链接

微软能向索尼学到什么

索尼CEO平井一夫2月6日作出了一个艰难而痛苦的决定:出售公司的现代产品组合中最具标志性的品牌之一——Vaio PC。

放弃一条堪称索尼精美的未来主义设计标志的产品线并不容易。平井一夫在电话会议上称该决定“令人痛心”。

事实上,微软新CEO萨蒂亚·纳德拉(Satya Nadella)也正是被呼吁为公司作出那种决定。据悉,不少投资者觉得微软应该剥离所有的消费业务——Surface、必应和Xbox。

从人角度来看,剥离任何其中一项业务对于微软而言都很困难。Surface平板电脑是较新的项目,不过它可以说是微软全新的

统一化时代以及设备与服务战略的标志。必须搜索引擎未能将谷歌拉下马来,但它的市场份额一直处于增长(蚕食的是雅虎的份额),据comScore估计达到18%。Xbox是微软少数处于领先的消费业务之一,但放手该品牌并不容易,尤其是考虑到微软已将多项品牌产品整合到Xbox上,如Skype和SkyDrive(即将更名为“OneDrive”)。

诚然,索尼和微软是完全不同的两家公司,但它们正面临类似的挑战。与索尼一样,微软面临着新竞争对手,所处的核心市场均处于下滑(索尼的电视机市场,两家公司的PC市场)。它们也都实施了大胆的计划推动各个部门进行更加紧密的协作。(事实上,索尼的战略

(乐邦/译)