

## 6 管理诊所 Management Clinic

今年以来,索尼不断地在做减法运算:出售PC业务、拆分电视业务、全球裁员、出售东京大楼、摒弃电子书业务……纵观索尼种种行为都是为了“弃车保帅”——将原本庞杂、分散的能量聚拢起来,通过游戏业务通道进行释放。那么,在竞争如此激烈的移动互联网时代,背水一战的索尼,能否借助让其引以为傲的游戏业务实现复兴呢?

## 索尼不断做减法 专注游戏业务断臂求生

从卖掉PC业务到剥离电视业务,索尼逐渐褪去消费电子业务,化身为B2B公司意图愈加明显。基于此,索尼正加速推进笔记本电脑退市,并寄希望于移动设备和游戏业务。近日,据国内媒体报道称,很多经销商正利用暑假对库存索尼笔记本进行清货,有的甚至价格低至5折。

## 索尼“断臂”扭亏

曾经的日系消费电子巨头索尼,如今风光不再,常年陷入亏损泥潭,始终未能崛起。数据显示,从2008年到2013年的六年间,索尼仅在2012年实现盈利430亿日元(约合4.2亿美元),其他五年业绩均陷亏损,亏损额共计已达9800亿日元(约合96亿美元)。

为了填补疲弱的消费电子业务带来的亏损,索尼从2012年就启动了资产出售,目标就是要在2014财年扭亏。实际上,索尼的“断臂”行为也收到了一定的效果。索尼一季度财报显示,净利润为268亿日元(约合2.61亿美元),同比增长757.3%,营业利润为698亿日元(约合6.9亿美元)。营业利润的贡献主要来自于游戏机(PS4)和电影业务,其中游戏和网络服务业务实现营业利润为43亿日元,影视业务实现营业利润78亿日元,家庭娱乐及音频业务实现营业利润77亿元。但同时,一个不可忽视的事实是,这份财报里,索尼出售资产对利润贡献的比例大于任何一个业务体系。第一财季索尼出售日本的一处科技设施获得的收益,为索尼该季度的营业利润贡献了将近150亿日元。

同样是为了扭亏,今年,索尼明星产品VAIO成了“牺牲品”。今年2月份,索尼宣布和日本投资基金公司Japan Industrial Partners Inc(下称JIP)签署谅解备忘录,索尼将把VAIO品牌下的电脑业务出售给JIP。从2月份公布消息开始,经销商便逐步在处理库存产品,如今已经所剩不多,估计9月份以后市场上就很难买的索尼笔记本了。索尼的PC



业务已然快要走到尽头。事实上,从索尼一季度财报来看,其在娱乐、游戏、数字影像、手机移动等数个部门中的表现都非常出色。这或许是索尼出售和剥离PC、电视业务的真正原因。

## 专注游戏业务成复兴关键

索尼出售个人电脑业务不仅仅是因为昔日强项成为索尼的财务包袱,更是妨碍索尼迅速转型的障碍。移动互联网终端的替代使得PC市场日趋饱和,索尼即便不断提升PC的性能,使其拥有更加轻薄、更加精致的设计,也无法刺激整个市场的购买需求,在这样的环境下,索尼需要有更大的革新点。而PS4累计销量超1000万的好消息,让索尼看到了复兴的方向。

索尼最近宣布,旗下视频游戏机产品PlayStation 4(以下简称PS4)累计销量已超过1000万台。结合索尼一季度财报,索尼的“游

戏与网络服务(G&NS)”的销售额出现大幅增长,从去年同期的1316亿日元,增加到了2575亿日元。不难发现,PS4已经与电影业务共同变成了索尼的“中流砥柱”,也成了索尼消费电子业务中的一枝独秀。从长远来说,PS4乃至游戏业务,不仅会成为索尼电子业务的核心,更是复兴的关键所在。

从转型战略来看,索尼退出PC业务并分拆电视业务,智能手机、游戏主机等硬件产品的重要性就凸显了出来。首先,曾经取得过先发优势的索尼在高端领域已经被苹果、三星赶超,而在中低端领域,中国企业华为、中兴也呈现咄咄逼人之势。身为日本传统电子大厂的索尼,旗下的手机、电视等业务遭到围攻而难以反击,也在情理之中。而抢占美国企业在软件、操作系统等领域的制高点又不现实,所以索尼减少电视等产品的开发和销售,收缩一些传统业务,“不追求规模和销售额”,就是再正常不过的了。

可游戏业务却是个例外。游戏业务是中

韩对手难以复制和追赶的,是索尼乃至日本企业所独有的优势。从国家层面来说,日本的动画、漫画等内容产业是开拓海外市场、扩大日本经济繁荣、促进经济发展的战略领域,因此,索尼想通过PS4重新成为游戏业的主角,这能给包括索尼在内的日本企业以滚滚收益。

## 杀出血路仍需颠覆性创新

俗话说,逆水行舟,不进则退。尽管目前索尼的游戏业务看似发展不错,但索尼整体业务在走下坡路已是不争的事实。未来,只有产品有足够的差异化,才能支撑索尼高端的品牌定位,从而在苹果、三星以及中国的对手之间“杀”出一条“血路”。

当然,作为向多功能娱乐设备进化的产品,PS4值得得到大众的喝彩。不过,索尼欲借PS4在游戏业务上大有作为,必须下足功夫,才能使得PS4达到甚至超过PS2的“成就”。

一方面,当消费者的娱乐方式已转向了手机和平板时,索尼如何将战略思维拓展至游戏外才是关键。索尼可以通过推动销售PS4,进而推动游戏软件、音乐、电影的在线销售,或许可以借虚拟现实技术抓住更多新增玩家、反哺已经衰落的索尼电视业务,因为高品质的游戏,需要不同的亮点以及高画质电视的辅助,而索尼电视的游戏模式,则可以给PS4的玩家以更好的体验。因此,以PS游戏系列主机为核心,将游戏机与其他消费电子设备、产品服务联系起来,从长远来看才是索尼最好的出路。

另一方面,修复业已受伤的品牌形象是索尼必须面对的事实。索尼原本有很好的形象,却因为竞争压力而走向中低端市场。未来,索尼也需在品牌形象的塑造、产品体系的重建以及整合、管理文化的调整等方面持续发力。

(据《通信信息报》)

## 管理学堂

## 榜样发挥作用的四个法则

榜样的力量是无穷的。如果员工看到某位同事的某种行为受到奖励,那么他就会不自觉地以这位同事为榜样,模仿其受奖励的行为。相反,如果某位员工的这个行为受到惩罚,那么迫于这种惩罚的效力,这种榜样就会

少有员工模仿;即便是那些曾经有过同样行为的员工,看到榜样的行为受到惩罚时,也很可能会停止或改变自己的行为。

不过,要尽可能发挥榜样的激励作用,还要遵循以下一些法则:

- 1.以员工身边的人和事作为榜样,激励效果更明显。因为员工与他们的心理差距小,较了解其成功的过程,容易产生赶超的信心,这些榜样可以是公司外部的竞争对手,也可以存在于公司内部。
- 2.榜样人物,大多是在某个方面特别优秀的人,而非处处都优秀的完人。因此,那些在工作岗位上比别的员工业绩高的平凡员工,也可以被树立为榜样。
- 3.找到榜样对象之后,还要确保榜样达成的时间不宜过长。因为过长时间的努力过

程,会使当事人懈怠,进而失去信心。如果一个目标难以达成的可能性很大,它的激励性反而会变得很小。因此,要保证榜样员工的行为是其他员工经过一定努力后可以较快达成,而不是遥不可及的。

4.岗位和部门的不同决定了榜样不能“从一而终”,而应“就地取材”。员工自己推举榜样,而不是以那些业绩最高的人为榜样。

从选择合适的榜样员工到确定榜样的时效性,管理者要层层把控,通过对榜样的激励达成对全体员工的激励。(刘晓武)

## 知名品牌撤出 自有品牌屡上黑榜 百安居何去何从?

1999年进入中国的百安居曾经在家居行业“风生水起”,但近几年门店数量、面积和店内品牌的收缩,让很多人心生怀疑:百安居在中国还“撑”得下去吗?2013年,业绩连亏、门店缩减、“奖金门”事件,百安居的形象也不停“缩水”。有业内人士表示,店内知名品牌的逐渐消失,杂牌异军突起,让百安居在消费者的心目中不断下滑。

## 店内知名品牌不多

据百安居官网介绍,“百安居于1999年进入中国,目前在全国17个城市开设了39家门店。”但记者了解到,和百安居高峰时期的63家门店相比,关店数量可见一斑,其在北京地区目前只有5家。

除门店收缩外,百安居各店内的品牌也在收缩。8月16日,在百安居北京四季青店,记者发现,四季青店的面积由以前的两层缩减为一层,此前大力发展的软装现在只剩下靠窗帘类,占据很小的面积。记者注意到,瓷砖品牌只剩下冠军、马可波罗等国内品牌。当提出要购买进口品牌瓷砖时,销售人员告诉记者:“没了,全撤了。”

记者在店内看到,卫浴产品区域内虽然有市场上认知度较高的科勒,但只有一两款产品,剩下的也是法恩莎、箭牌等国产品牌。吊顶区只能看见康浩、奥华、升杨等消费者并不太熟悉的品牌。早期进驻的知名橱柜品牌海尔橱柜早已不见踪影,只有美高、吉林森工金露、艾肯、整邦、好佳益等品牌。地板区域内,虽然有圣象、安信、德尔等消费者熟悉的品牌,也掺杂着誉丰、保得利这些不太知名的品牌。

## 百安居“优势”哪去了?

最初因为建材超市的优势不明显,百安

居成立了“百安居装潢中心”,与百安居建材超市内的产品挂钩,做自营家装。但百安居的自营家装在网上也屡见消费者曝光和投诉。

广州市工商局12315指挥分中心数据显示:2013年消费者对百安居的申投诉已近70例。投诉内容主要涉及虚报材料数量、质量不过关以及拖延工期。今年3月有媒体爆出“百安居公司装修质量不过关,为消费者张某装修的房屋墙面多处起泡、开裂”。8月18日,网友“lulu和dingding”在微博上反映“热水器安装不到一年三角阀脱落,180平米新房全部被淹”……

有不愿透露姓名的业内人士告诉记者,早期百安居的自营家装带动了建材产品的销售,但如今百安居的自营家装与品牌家装公司相比,在设计、管理、施工方面的经验和专业性上不足之势明显。

虽然在保持价格优势上,百安居方面声称“从去年开始,百安居设立了专门的价格小组快速地调整商品价格,确保低价”,但如今的家装公司都在走“泛家居”路线,与供货商直接对接,价格或产品种类与百安居相比,都具备相当的优势。

## 自有品牌屡上“黑榜”

2006年,百安居“欠款门”爆发,雅迪尔、韩丽橱柜、宏耐、美驰等大批品牌指斥百安居拖欠巨额货款,大批品牌开始从百安居撤出。此后,越来越多的供应商从百安居撤出。从2007年至今,百安居关店不断,近四成的门店撤场,至今全国剩下39家店面。

业内人士认为,百安居采用了代销为主的制度,销售后才结算,结算周期较长,而且不承担推广和服务责任,还要收取各种费用,这样供应商成本就很高,商品的结算价格也就高。

据了解,在大批品牌撤出百安居之后,百



安居开始大力开发自有品牌。记者在百安居四季青店也看到,卖场内的确有很多自有品牌产品,分布在灯具、五金等各个区域。百安居方面回复新京报称,“目前百安居有2600余种专售品牌产品。百安居还会推出继续扩展专售品牌系列产品,这些产品均有国际设计背景,并只在百安居独家销售。”

但百安居自有品牌的质量却因为各地的抽检屡出问题遭到消费者怀疑。2012年7月,上海质监局公布的《2012年上海市水嘴产品质量监督抽查结果》显示,由百安居(中国)投资有限公司生产的一款型号为“M33241,单柄双控,DN15”,批号为“103545909”的厨房龙头被鉴定为不合格。8月18日,上海市质量技术监督局对本市生产和销售的水嘴产品质量进行专项监督检查,百安居(中国)家居有限公司上海闸北店检出商标为“B&Q”、规格为“DN15,907021,单柄双控”的厨房龙头被检出质量不合格。

(付娟)

## 观察

## 百安居未来在哪?

百安居刚进入中国时,定位“大型超市零

## 资源捆绑成虚拟运营商突破口

爱施德170搭售乐视服务、苏宁易购购物送语音流量、蜗牛免卡捆绑终端……在虚拟运营商涌入电信市场3个多月后,虚火渐趋冷静的同时,170业务与内部或外部资源搭售的模式初步显现。业界指出,资源捆绑是虚拟运营商发展的必由之路,不过要走出“批零倒挂”的盈利困局,未来还需要加强170业务与内外资源的融合与创新。

## 搭售模式初步显现

近日,苏宁互联启动了购物送语音流量活动,截至8月28日,北京、上海等5个城市的用户在苏宁易购购物每满9元可免费获得苏宁互联170号码8分钟通话时长和5MB流量。苏宁此举初步实现了旗下170转售业务与既有的苏宁易购业务的搭售。

而另一家传统渠道商爱施德则采取与第三方合作的方式,利用分销优势,与手机等硬件厂商的产品打包。如用户在U友商城办理华为P7与170号码的合体业务,可获赠500元话费。另外,爱施德还与乐视智能机顶盒联合推出了“U乐宝”。

无独有偶,游戏厂商蜗牛移动则于近日收购了一家硬件厂商,免卡除了与游戏应用商店打通之外,还向用户推出了购买终端的优惠活动。

有观察人士指出,虚拟运营商初步进入电信市场,在发展用户规模之时,首批用户主要来自既有业务的核心用户,如苏宁、京东、阿里等零售渠道的会员,蜗牛主要用户群为游戏玩家。虚拟运营商将既有的核心用户群迁移向通信业务,必然就需要将170业务与既有的业务资源或平台打包或结合,以吸引并留住用户。

正如巴士在线CEO王献爵所说,该公司的移动公交每日覆盖2亿多人次,如何把这些人流转化为170业务的用户,是对虚拟运营商最大的考验。

## 倒挂困局短期难解

从虚拟运营商普遍采取的资源搭售模式,可以看出民营企业寻找业务差异化、拓展用户群的努力,但由于这种搭售模式较为初级,虚拟运营商短期内仍难走出“批零倒挂”的盈利困局。

在前不久的“电信业开放与虚拟运营”论坛上,虚拟运营商分享通信执行总裁康志斌表示,虚拟运营商拿到的批发价是半年前的、不是实时的,在这半年时间里基础运营商的资费进行了大幅的下调,因此虚拟运营商“不痛苦是假的”。

而在爱施德刚刚交出的2014年上半年财务报告中,净利润为1787.83万元,较去年同期下滑幅度高达78.56%。其中,虚拟运营商业务的建设投入及营销在一定程度上稀释了爱施德的利润。

距离虚拟运营商投入电信市场已3个多月,但虚拟运营商仍处在发展用户阶段,因此盈利模式尚未明朗,甚至虚拟运营商还要利用向用户让利来开拓市场,加上来自基础运营商下调业务资费标准的竞争加剧,致使大多虚拟运营商投入远大于产出。

工信部电信研究院市场经营部主任许立东指出,从国外来说,虚拟运营商一般运营3-5年时间才能实现盈利,因此摆在虚拟运营商面前的是一场持久战。各厂商做好心理准备的同时,还要建立有效的交叉补贴机制,用其他业务的营收来支撑虚拟运营业务。

## 资源捆绑创新业务

在许立东看来,资源捆绑将成为中国虚拟运营商发展的必由之路,单纯的转售难以赚到钱,也很难持久。

具体来说,资源捆绑有两种模式可以借鉴。一是移动通信+移动互联网的微创新模式,面向大众消费市场的个人用户推出定向流量和定向优势,或者与互联网企业合作,进行传统业务的互联网营销。

另一种模式则在于虚拟运营商+系统集成商的模式,瞄准的是大型企业或中小企业市场,为政企客户提供信息化解决方案,结合云计算及大数据,提升信息化集成能力。这一市场的想像空间是很大的,可覆盖到保险、银行、物流、制造等各行业。

对于虚拟运营商来说,掌握了170通信入口,可结合自身业务或衍生业务打出不同的组合拳法,除了智能手机、WiFi、视频、即时通信、网络购物等,航空、物流、金融理财、交通等各个领域都有可能出现虚拟运营商的身影。

目前工信部已颁布了两批19家虚拟运营商牌照,第三批牌照也呼之欲出,数十家虚拟运营商企业涌入市场,未来必然会出现洗牌效应。虚拟运营商要想不被淘汰出局,就必须加紧练好资源捆绑整合的内功。

(吴辰光 曲忠秀)