

索尼新战略：主动抢占中国市场

专访索尼(中国)有限公司总裁高桥洋

■ 本报记者 许意强

“中国是索尼在全球的三大战略市场之一。目前,公司正在全面启动一轮积极主动抢占中国市场的新战略。”6月1日,在索尼内部有着“中国通”之称的高桥洋,以索尼(中国)有限公司总裁的新身份,首次接受中国媒体的专访。

作为当年参与索尼中国创建的工作人员,在经历多个国家的市场营销和经营管理工作后,高桥洋重新回到中国,肩负起带领索尼发力中国市场的重担。在采访过程中,高桥洋用流利的中文向《中国企业报》记者表示,在中国市场,索尼通过高端产品和独有体验,聚焦追求生活品质人群以及年轻时尚群体的需求,利用“索粉”基础扩大与顾客的沟通。同时,还将主动展开对新兴增长业务的投资布局。

现状:打了一场漂亮“翻身仗”

已经过去的2015年,索尼不只是在全球市场打响一场漂亮“翻身仗”,营业利润超过2900亿日元,实现三年内经营利润的首次赢利,更为可喜的是,在中国市场上围绕在索尼身上的“破产谣言”也销声匿迹。

高桥洋指出,“通过对不同业务实施差异化的经营策略,2015财年索尼主要业务均实现盈利。以电视业务为例,销售数量有所下降,但是通过运营效率的提升降低经营成本,以及加大产品经营结构调整,向4K、大屏等新技术提升,2015财年实现258亿日元的营业利润。今年将通过4K HDR新品以及浮空映画等设计,推动公司在高端彩电市场上的继续扩张。同时,去年完成架构改革的移动业务亏损额大幅收窄,预计今年将实现盈利。”

2012至2014财年,是索尼CEO平井一夫推动经营转型的第一个中期计划,主要任务是内部业务架构梳理和改革,通过“一切以盈利为目的”,按照盈利能力重新划分各个业务模块和布局,同时根据企业发展战略的优先级再进行业务模块的组合,推动索尼全面转型。

“在完成三年的内部改革后,整个索尼的经营架构更健康。由此也确定2015至2017财年,作为换挡加速进入业务成长与加大投资的发展阶段。”高桥洋坦言,“中国市场对于索尼集团的数码影像和家庭音视频业务的利润增长贡献很大,我也一直在呼吁公司员工以更积极主动的姿态,关注用户和市场出现的新变化。”



高桥洋

目前,索尼正在全面启动一轮积极主动抢占中国市场的新战略。通过高端产品和独有体验,聚焦追求生活品质人群以及年轻时尚群体的需求,利用“索粉”基础扩大与顾客的沟通。同时,还将主动展开对新兴增长业务的投资布局。

变化:开启一轮市场“抢夺战”

当前中国市场的消费需求、流通渠道和产品技术都在快速变化,这无疑给索尼的新一轮进攻带来不小的挑战。对此,高桥洋认知非常清楚,“与20年前相比,中国市场变化非常大。一是消费需求更加多样化,主要表现在音视频产品已经出现饱和,但是对于高品质和新技术需求仍然强劲;二是流通渠道变化,从过去商家的分散状态开始向大商家集中,这显

然是很好的机会。”

在高桥洋眼中,“不管外界怎么变,我们一定要跟着市场走,跟着消费者走,做好产品、服务和体验。比如说,消费者在哪里,哪些商品他们喜欢在线上购买,哪些需要去实体店体验,我们都需要研究,即怎样让消费者及时获得有关商品的信息,在满意和舒适的环境中购物。”

面对当前中国消费电子产业正陷入一轮低价格竞争泥潭的现状,以及小米、乐视等互联网企业进入电视机领域抢夺市场份额等新局面,高桥洋坦言,“中国市场消费者是多元化的,不是所有消费者都会追求低价格,还有更多人关注技术和品质等价值。对于索尼来说,关注的是能不能给品质用户提供价值,比如索尼A7M2全画幅微单相机总是供不应求,就是受到产品价值驱动。”

“当然,除了在产品硬件技术上的持续升级和完善,我们也要在内容上不断丰富,包括去年在智能电视上与华数合作,未来我们将会加大宣传推广,要抓住新兴市场 and 消费需求带来的机会。”高桥洋坦言。

当年,高桥洋在中国工作的六年间,走访超过了100个城市,与很多中国渠道商保持着友好的沟通关系。如今重回中国,高桥洋的身份发生了变化,他凭借对于中国市场和渠道快速变化的高敏感度,让索尼的一系列营销策略、操作手段更加贴近市场和消费者。

今年以来,索尼集团继续实施下属业务单元的拆分工作,以确保各业务具有明确的问责和责任机制。游戏及网络服务、移动通讯、影视、音乐和其他一些索尼旗下的业务已经作为子公司进行自主经营。无疑,作为中国业务平台,索尼在这一市场的竞争和扩张将比过去任何时候都拥有更大的发展自主权和竞争的灵活性。

亮点:中国市场的三大任务

2016年,索尼迎来了进入中国20周年的重要日子。对此,高桥洋表示,“索尼中国是索尼全球最好的销售公司之一,运营体制和程序都很健康和稳固。但是面对一个快速变化的市场,接下来公司将面临三大任务:在中国搭建一个索尼的大平台,充分整合索尼旗下更多的娱乐影视资源,关注新兴用户和需求的变化。”

面对这三大任务,高桥洋坦言,“关键是通过平台的力量整合资源,找到新的市场机遇。因为无论市场怎么变化,需求怎么调整,关注顾客需求才是最重要的。接下来,我们希望扩大索尼与顾客之间的交集,为顾客提供更多的产品、内容、解决方案与服务。”

这也意味着,索尼将在中国市场上从过去的单一产品制造商,向内容、解决方案与服务的系统整合商转变,这也将是索尼中国经历的最大一场转型变革。

目前,索尼已经在中国选定两大目标顾客——追求高品质生活人群和年轻时尚人群,为他们提供高端产品和One Sony(音乐、影视、游戏等内容与硬件的组合)娱乐内容。高桥洋特别强调,“要通过有技术、有品质的高端产品来满足用户需求,并通过调动线上和线下的资源,与他们充分沟通互动。”

今年以来,除了4K HDR电视、微单和黑卡相机、高解析度音频产品,索尼还会在中国市场引入新的产品,比如FES手表(电子纸手表)、Smart B-trainer(运动蓝牙耳机),以及KOOV教育机器人组件;影像传感器会进入车载市场,包括无人驾驶汽车;此外,还有索尼硬件与内容的综合解决方案,比如索尼精选等高解析度音乐的下载等。

“我们将通过各种渠道,比如社交网络和实体店去接触消费者,每双月的最后一个周末会有全国范围举办‘索粉节活动’。”高桥洋说,今年三月的“索粉之夜”活动气氛相当热烈。索尼能够拥有数量庞大和狂热的粉丝,这是我们最宝贵的财富。

尽管意外遭遇熊本地震将会带来约1000亿日元的营业利润削减,但是2016财年索尼预计整体经营利润将会达到3000亿日元,其中影像产品和解决方案、家庭娱乐及音频、移动通讯,以及影视、金融、音乐等主营业务还将会继续保持着盈利的发展势头,这也给了索尼在中国市场积极进取带来底气和实力。

决到底。同时,通过品质一票否决制原则,宁可拖后向市场客户的交货期,也绝对不让一台有瑕疵的产品流向市场。”

对此,中怡康市场研究公司副总裁彭煜颇为认同。他指出,“对于当前的中国家电产业来说,唯一的出路就是打造高品质的好产品。虽然为了品质而牺牲一时的市场订单,但是奥克斯这么做并不会因此减少市场份额,反而会获得商家和用户的持续认可,不仅不会丢掉市场,反而会获得更大的市场。”

来自产业在线、中怡康、奥维云网等家电行业三大市场监测机构的数据均显示,在今年前四个月空调市场整体下滑的背景下,奥克斯的线下销售量、线上销售量、海外出口量以及总体出货量均保持着逆势增长势头,这表明奥克斯在下滑的空调市场上走出了一条自我发展的新轨道。这也将给正在转型变革期中的家电企业提供借鉴和参考。

蝉联全球三强 海信电视领跑“第二跑道”

■ 本报记者 文剑

近年来,在中国家电企业打造“第二跑道”的转型变革过程中,海信电视率先闯出一条新路子,成功实现在中国和海外两个战略市场的全面崛起。

日前,国际著名市场研究机构IHS集团发布的2016年第一季度全球彩电市场报告显示:来自中国的海信电视以6.5%的出货量份额,继续位居全球市场第三位。同时,在经济下行压力增大、彩电市场持续低迷的严峻形势之下,海信以今年一季度出货量增长14%的业绩逆势领涨。

在业内人士看来,从去年首次取代索尼成为全球第三之后,海信电视今年一季度再度稳居全球前三强,表明这家来自中国的彩电巨头已经在全球市场上,通过产品技术、市场布局等方面的新策略,建立起相对稳定可靠的差异化竞争优势。

逆势领涨 全球发力

来自IHS的数据显示,在全球排名前五强的领军企业中,海信毫无悬念成为“增长王”,创造了企业新的发展高度。

今年一季度,虽然全球彩电市场仍然处在增长“瓶颈期”,不过中国、北美、欧洲却实现同比增长。这也导致全球电视三强,即三星、LG、海信的市场竞争开始呈现两极分化趋势:从出货量份额来看,三星和海信实现了一季度同比增长,LG则出现下滑。

值得一提的是,作为唯一一个进入日本家电市场的中国彩电品牌,海信在日本的市场份额大幅超过两大韩国品牌,取得4.6%的出货量份额。在用户最挑剔的日本市场,海信以实实在在的业绩证明了技术和产品实力。

目前,在除去中国市场以外的海外彩电市场份额占比上,中国品牌中仅海信和TCL进入8强。这也从一个侧面表明,面对快速全球化的彩电行业,以海信为首的中国品牌已经在海外市场上,快速找准自己的市场坐标,从而构建起企业在市场经营过程中的“第二跑道”,即中国、海外两个市场的同时引爆。

作为全球彩电市场的中国新贵,也是欧洲杯赛事成立56年来首个来自中国的顶级品牌赞助商,海信将凭借6月全面引爆的“欧洲杯”大战,在品牌、技术等环节与韩国品牌在全球市场展开全面的竞争。

高端崛起 正面亮剑

企业的市场竞争,归根到底是产品力的竞争。而决定产品力的关键因素,则是企业的原创性技术能力。无论是过去的日本索尼,当年的韩国三星,还是今天的中国海信,无一不是通过原创性技术,谋求在全球市场竞争中的“一席之地”。

如果说,今年一季度海信彩电市场份继续稳居全球第三,是对其在全球市场综合经营能力的肯定,那么在4K、大屏等高端市场份额和占比的稳步提升,则标志着这家企业的技术创新能力,已经具备与全球顶尖对手同台竞技的能力。

今年第一季度,海信4K电视的出货量份额达到10.4%,高居全球市场前三强。同时,在全球彩电市场最具成长性的50英寸—54英寸产品上,海信拿到了14.5%的全球出货份额,紧逼全球彩电一哥三星的16%市场份额,位居全球第二。

梳理三星和LG今年一季度的出货量,优势产品主要集中在29英寸及以下,而这种低端小屏产品海信几乎已不生产。海信电视的平均尺寸为43.8英寸,三星则为41.2英寸。从电视平均价格看,海信平均单价409美元,仅比LG低1美元。

在全球高清、大屏等高端产品市场上,海信实现了快速紧逼三星,是因为海信近年来不断推动的“技术创新第二条跑道”新战略成功落地。在全球LED液晶显示技术之外,海信构建了ULED显示技术和激光影院显示技术两大新道路,不仅实现对LED显示技术的更新迭代,还完成对OLED显示技术的超越。

就在今年3月,具有世界级显示技术水平的海信ULED超画质电视在全球67个国家同时上市,这也全面吹响了海信在全球高端市场上,与三星、LG展开正面竞争的新号角。

多点布局 系统引爆

纵观全球彩电市场,当前正处在一轮大变革、大转型的风口上,曾经“中日韩三足鼎立”的格局,正在快速裂变为“中韩双雄称霸”的新局面。对于以海信为首的中国彩电企业来说,既是被时代推到了全球化竞争的风口上,也是时候在全球市场大展拳脚了。

通过市场营销、技术创新、用户体验等多个关键竞争体系中打造“第二跑道”,海信彩电在全球化市场竞争中已经走到所有中国企业的最前列。其中,最值得关注和研究的是,在完成了中国、海外两个市场的新布局下,通过ULED显示技术和激光影院显示技术两大原创性技术的创造引领,构建了超画质的硬件显示平台和全新升级的VI-DAA智能操控系统,从而实现了在“产品和服务体验”上的持续引爆。

今年以来,海信不断提升用户交互体验、精品内容服务和生态运营能力,充分满足全球用户对电视频景属性的体验需求。特别是在电视的内容完善和用户交互上,海信在影视、体育、教育、游戏、购物方面的资源均处于行业领先水平。截至目前,海信全球智能电视激活用户已超过1866万人,其中海外智能电视用户数已经达到254万人,增长势头迅猛。

奥克斯:今年要打破空调业边界

■ 本报记者 文剑

今年,奥克斯空调成功上演了一场“寒冬逆袭”的戏码。

今年前四个月,奥克斯在空调市场一片跌跌不休的背景下,成功创造了三项行业第一的好成绩:线上电商平台销量及增速第一,海外市场出口增速第一,整体工厂出货量增速第一。同时,在格力、美的、奥克斯、海尔组成的空调四大阵营中,奥克斯还是市场销售唯一保持增长的领军企业。

上述是6月2日《中国企业报》记者从奥克斯空调与新丝路时尚机构战略合作签约仪式现场上获得的消息。奥克斯家电集团总裁冷冷则进一步透露,“从去年开始,面对这一轮的市场下跌、经营转型和产业变革,奥克斯主动通过内部的产品品质坚守以及外部的创新营销变革,主动求变、正面出击,从而成功走出一轮自我驱动的发展新轨道,摆脱了对于外部经济和市场环境的依赖。”

作为整个家电产业创新营销的开创者和引领者,近年来,奥克斯率先在空调行业探索出跨界营销、娱乐营销以及体育营销等一系列创新模式。此次通过与新丝路时尚机构的合作,借助今年的全球体育盛会,奥克斯再度开启了横跨家电圈、体育圈、娱乐圈和时尚圈的无边界整合营销先河。

对此,奥克斯家电集团国内营销总经理徐重坦言,“奥克斯与新丝路既是一个品牌跨界整合的经典案例,也是奥克斯站在互联网时代发展最前沿开启的一场年轻态、无边界的行业变革。今后,奥克斯将继续坚持创新理念,围绕用户需求打造一个极具想象力的超级IP,从而在即将到来的2016年旺季空调市场中打响一场漂亮的主动进攻战役。”

今年以来,从邀请新生代偶像郑恺成为全球首席体验官,开启家电明星跨界整合的先河,到借助影视娱乐的IP模式推出全球首款IP空调,创造家电娱乐深度融合的新标杆,再到借

势奥运会等体育盛会,联手新丝路时尚机构发起专属的“奥跑团”,奥克斯成功把握着自己的市场操作节奏,完成了家电业与影视娱乐业、体育业的无边界营销融合。

徐重透露,随着欧锦赛、奥运会的接连上演,Color Run、北马、广马等马拉松赛事也将不断在中国掀起一场场健身热潮。奥克斯也将与新丝路一起玩转时尚体育营销,从而为空调旺季市场的终端引爆和年轻时尚用户群体的持续激活,注入新的力量和内涵。

除了在一线市场竞争中完成了从跨界整合到无边界营销融合,奥克斯近年来在企业内部推动的“品质是基石、创新是灵魂”品质战略,也在发生持续的化学反应。冷冷透露,“现在奥克斯上下已经达成了一项共识,那就是宁可牺牲市场订单,也不放弃对于品质的坚守。通过机制和体制的建立和完善,奥克斯内部所有与产品品质产生关系的部门和个人,全部采取品质责任制,谁发现问题就负责跟踪解