

索尼 CEO 平井一夫： 从盈利到复兴还差两步



■ 本报记者 许意强

“在最近5年里，索尼的各项业务和经营能力已获得全面提升，2017财年（截至2018年3月）目标是营业利润达5000亿日元和净资产收益率达10%以上。”

近日，索尼集团CEO平井一夫在接受媒体采访时透露，2017财年索尼有望时隔20年后创造新的利润新高。未来索尼除了要保持持续的盈利能力，还要强化对拳头产品的打造以及创新能力的提升。同时布局消费电子、娱

乐和金融三大支撑业务，强化对人工智能、机器人，以及基于硬件的网络服务能力打造。

进入2017年，索尼集团的股票总市值已经超过5万亿日元，将松下、日立等同行远远甩在身后。这从一个侧面折射出，作为

企业市场经营风向标的资本市场，已提前对索尼接下来的走势与发展投出信任票。而对于平井一夫而言，必须要在现有的变革通道中“加速快跑”，才能在未来几年真正迎来索尼的全面复兴。

持续的盈利让很多人认为索尼“回来了”。在平井一夫看来，这只是第一步，接下来，索尼必须不断推出有趣的拳头产品、服务、内容，以及拥有持续创新能力，才能取得全面复兴。

电子仍是索尼未来十年的支柱业务

面对2011年索尼出现4566亿日元的亏损，于2012年出任索尼集团CEO一职的平井一夫率先启动一轮内部整合式变革，其核心是将原有业务进行全面重组，出售个人电脑业务VAIO、调整电视组织架构，然后确立三大业务体系。第一类是增长引擎类业务，包括部件、游戏、影视和音乐业务；第二类是稳定贡献利润类业务，包括数码影像、音视频业务；第三类是波动管理型的业务，包括移动通讯和电视等。

其中在消费电子业务上，则重点进行人员的调整和业务的优化。在出售个人电脑业务VAIO之后，也在调整电视业务的管理架构，进行独立的公司化运营同时，放弃过去的规模化扩张思路转向以经营质量为核心，全面转战高端市场。由此，电视业务在2014财

年时隔11年后实现盈利。同样，一直备受关注的智能手机业务也在2016财年实现盈利。

平井一夫坦言，“未来十年，索尼的支柱业务依然是电子、娱乐和金融产品，重点也将依旧是面向消费者的电子产品创新。尽管那时的阵容可能与现在会有所不同，比如医疗领域的占比可能会非常大，但是方向不会变化”。

最近几年来，索尼通过专注距离用户“最后一英寸”战略的实施，成功在全球消费电子市场上尝到重塑硬件价值的甜头。从2016年开始，凭借Z9D这一系列的液晶电视旗舰产品，帮助索尼成功登上了全球高端彩电市场的宝座。今年以来，随着A1系列的OLED电视新品再度上市，时隔10年后重返OLED电视市场，这

也让索尼在全球彩电市场上率先构建起横跨液晶和OLED两大领域的产品布局，从而完成在包括中国、欧美等高端市场的全线称霸。

不只是在硬件的盈利能力提升，近年来索尼还在积极推动以硬件销售为起点，通过后期提供的持续服务获得循环收益。比如索尼家用游戏机PS，通过互联网销售视频等的收费会员服务在美国等市场扩大。如果包含音乐业务，在合并销售额中循环型业务所占的比率将从2015财年的35%提高至2017财年的40%。接下来，借助PS网络用户达到每月7000万人、PS4的网络用户达到每周6亿小时这一平台，增加内容收费的支撑。

透过平井一夫在过去几年带领索尼走向亏损泥潭，并在短短5

年内就实现经营能力和主营业务的全面恢复，就可以清楚看出其对于消费电子业务寄予的厚望，以及对未来持续发展前景的看好。在索尼公布的2017财年目标规划中，电视与音响设备、半导体，以及移动业务、影像业务的营业收入占比达到43%，游戏为23%、金融为14%，电影和音乐为20%。

知情人士透露，“最近两年来，平井一夫经常挂在嘴边的就是‘最后一英寸’战略，其核心思路就是通过作为与消费者最终接触点的硬件来传递索尼对于用户的关爱，并且通过基于硬件平台与互联网、服务进行融合之后，为用户提供更多、更大的价值、服务和体验，从而改变并引领人们生活方式的变化与创新。由此也形成索尼以硬件为抓手，以内容和服务为纽带的持续盈利正循环”。

持续创新与拳头产品再造新索尼

如果说，过去几年平井一夫的主要精力放在内部的架构重组和业务再造，那么从去年开始平井一夫则将更多的精力放到外部的市场竞争和用户需求的创新。因为从组织全面盈利到组织重新焕发新的活力与激情，就必须具备打造拳头产品和持续创新的能力，而突破口则一定是在市场和用户上。这意味着索尼必须要学会“大步扩张、加速快跑”。

对此，平井一夫坦言，“在2018财年开始的第三个中期计划中，新业务和新合作伙伴将非常重要。我们重新设置首席战略官，并任命十时裕树负责此事，他

将和执行副总裁吉田宪一郎与我一起制定、调整计划”。

早在2014年，在平井一夫的直接推动下，索尼内部就开始设计创新机制、布局创新业务，还专门推出种子加速计划（SAP），鼓励索尼内部有能力、有想法、有激情的年轻人，积极投身创新业务。同时索尼还在日本推出电商平台“首航”，为创新产品提供从众筹到电子商务的广泛服务。目前基于种子加速计划，索尼已经推出11种新的产品和服务，包括MESH产品、FES手表、HUIS遥控器等项目，加速市场化、商业化引爆。

索尼还专门成立“未来实验室”和“国际教育公司”，积极发展创新业务。今年初面向儿童教育领域的编程机器人KOOV，已经在中国市场上市，售价从2999元起。作为第一个全面商业化引爆的项目，编程机器人KOOV主要面向8岁以上的基础教育阶段儿童和青少年，可以自由设计拼搭出形态各异、功能不同的机器人。此外，也在加速市场落地。

同样在全球化呼声最高的人工智能、机器人等领域，索尼也在加大布局的力度。平井一夫此前透露，“索尼已经将自主研发的基于人工智能语音命令的技术纳入

到部分产品中去，同时正为此搭建专门的平台。未来随着我们对产品类别的进一步扩展，很有可能和其他公司在某些领域展开合作。”

在家电观察家洪仕斌看来，“当前平井一夫推动下的索尼转型变革，不只是追求在全球市场上的全面复兴，而是希望通过业务重组与能力再造，打造一个全新的索尼，真正成为时代的引领者，而不是追随者。可以说，这既需要传承索尼身上的核心DNA，还需要为索尼赋予新的DNA，那就是赋予硬件更多的情感，释放对用户的关爱”。

中国厨电市场再添新军：

意大利CANDY以烤箱破局

■ 本报记者 许意强

利润丰厚、后劲十足的中国厨电市场，正在成为各方资本和力量争抢的“香饽饽”。海尔、美的等家电巨头相继发力厨电市场，美国老牌家电巨头惠而浦也从白电市场进军厨电领域。在日前召开的第22届上海国际厨卫展上，来自意大利的家电巨头CANDY首次开启布局中国厨电市场的商业大旗，并将市场突破口锁定在烤箱领域。

对于中国市场和消费者来说，意大利家电品牌CANDY并不陌生。早在多年前，其便通过收购位于广东江门的牌牌洗衣机企业金羚，参与中国家电市场的抢夺。不过最近几年来，与西门子、惠而浦，以及伊莱克斯等洋品牌相比，CANDY品牌在中国家电市场的整体认知度偏低。此次从传统的白电市场进军厨电市场，可以看做是CANDY在中国家电市场的一次主动突破，既抢夺中国厨电市场的蛋糕，又增加品牌的市场号召力。

来自第三方机构的市场数据显示，2017年中国厨电的零售市场规模有望冲击千亿元大关，同比增长12.6%。不过对于厨电市场来说，接下来的市场拓展和突破注定不会一帆风顺。对此，CANDY集团中国区总裁王麒贺表示，“CANDY厨电希望能成为新时代中意文化交流的使者，让中国的餐桌上能出现更多披萨，也为中国厨房增添更多艺术风情，让整个美食烹饪过程更为有趣”。

面对当前竞争已经全面白热化，高中低端市场全线打开的厨电市场，海尔携旗下的“海尔、卡萨帝、统帅、GEA、斐雪派克”五大品牌全面引爆，从单品高端化、嵌入式到系统集成解决方案等多个层面发起全面抢攻。同时美的则重点依托烟灶消、微波炉、洗碗机等多品类优势、差异化产品创新能力和营销执行力全面抢夺。作为中国市场后来者的CANDY，则选择以烤箱为突破口，进而参与整个厨电市场的竞争。

王麒贺透露，“CANDY烤箱除了生产美食，还生产快乐，这是我们与其他品牌最大的不同。在西方文化里，烤箱就是厨房中心。接下来，我们将通过烤箱和嵌入式洗碗机、蒸烤一体机等产品一起，在中国掀起一场厨房体验新潮流，让用户在烹饪美食之余学会享受生活”。