

# 索尼换挡出击，平井一夫有几张“好牌”？

■ 本报记者 许意强

“所谓攘外必先安内。作为社长，我必须先做好内部工作，对体制和资源进行优化和变革。可以说，现在除了手机业务，其它均已实现盈利并走向正轨。现在索尼要换挡加速，过去3年内部改革成果会在市场上释放。”

日前，在日本东京的索尼总部大楼，索尼社长兼CEO平井一夫面对《中国企业报》记者提出的“过去3年来索尼释放给大家更多的信号是内部变革，在市场外部又如何面对互联网浪潮冲击进行变革”这一问题时，给出上述回复。

自2012年执掌索尼以来，面对不断下滑的业绩，平井一夫迅速抛出“第一个中期计划”，开展一系列以业务和架构为核心的改革。通过包括充分强化产品的技术来提升产品竞争力，不再过度追求销售量和市场份额的增长，努力为顾客提供有价值的产品和感动的服务等举措，推动索尼的快速转身。

## 从内到外变革带来生机

最近几年以来，变革已成为全球消费电子产业的发展关键词。不只是索尼等老牌巨头，在中国，包括海尔、美的、海信、长虹等企业近年来，也都在积极谋求变革与转型。只不过，索尼的变革启动时间早，而且更多的是聚焦于从企业内部开始。

对此，平井一夫坦言，“本着不拖延的方针，索尼将结构变革做得非常彻底。”过去3年，索尼先是出售了电脑业务、拆分电视业务进行独立运营。同时又基于现有各个业务的具体特点和市场竞争状况，将业务重新划分为“增长引擎类”、“稳定利润贡献者”以及“市场波动管理领域”这三类。每项业务都将分别设立投资回报率目标，从而实现各自独立经营。

这场由平井一夫亲自操刀的“由内而外”变革，不只是让索尼在短短3



面对互联网时代的浪潮冲击，索尼在平井一夫的带领下踏上转型变革的通道，并力图通过PS4、微单、从镜头到客厅的4K等产品及音视频解决方案，演绎一段新“传奇”故事。

年时间就实现了除手机业务之外的其它业务全面盈利。在2014财年实现营业收入利润约5.71亿美元，2015财年第二季度财报显示：营业利润达7.33亿美元，这是时隔五年后公司第一次实现半年度综合业务盈利。

更为重要的是，内部变革还让索尼成功在互联网时代推出多款引爆市场和消费需求的创新产品。平井一夫透露，“PS4非常成功，在业界是最好的游戏产品。阿尔法7系列微单相机、RX黑卡相机让越来越多的人认可索尼的相机产品。有人评价，索尼相机不像一家电子厂商生产的，更像是一家相机厂商出品的。”

除了在产品功能上强化差异性，

索尼还非常注重用户感性方面的体验，比如产品的手感、触感。平井一夫认为，“这会引导消费者对一个品牌的认识和认可。”也正是通过一系列差异化产品来引领市场和消费需求，索尼今年以来的发展也开始全面换挡进入加速扩张阶段。加大在核心显示器件上的投资力度，强化对电视、手机等产品的改造力度。

对于索尼这家世界级企业来说，平井一夫于3年前由内部变革为突破口打响的转型战役，最终可以在竞争白热化的全球市场上取得阶段性的成果，正是得益于两方面力量的协同：一方面是内部组织结构的调整和业务体系的重新梳理，从而通过强身健体的方式增加了参与市场竞争的活力；另一方面则是基于索尼一直以来面向用户提供更多更好的视听娱乐体验，推出了包括PS4、微单、4K、耳机等一系列创新产品。

## 从领跑到再领跑的跨越

当前无论是对于索尼，还是苹果、三星等全球消费电子巨头来说，面临着同样的问题，那就是如何持续不断地推出革命性、颠覆性的产品，实现从一次领跑到再次领跑的跨越。过去几年，平井一夫同样面临如何从Walkman随身听、CD等划时代产品成功中走出来，实现在新产品的再次领跑。

在平井一夫看来，“现有的产品仍然存在很大的创新空间。比如说，游戏机PS4与虚拟现实技术的结合，索尼微单相机的问题以及从4K摄像机、4K电视机、激光投影等组成的镜头到客厅4K高清影像组合。”同样，《中国企业报》记者还看到，包括LED灯与高保真音频的镶嵌等等，都是根据用户实际需求进行的微创新，这些为用户真实需求而进行的技术融合革新，如今已经成为索尼的新技术革命。

当前全球消费电子产品的创新，也不再只是一场简单的硬件革命，还

涉及与内容协同创新。这一点在索尼身上就得到完美释放。平井一夫介绍称，“Hi-res高解析度音频，如果只有硬件没有内容是无法成功的。因此产品设计和调试时，要听取索尼音乐意见，产品生产出来之后，还要由艺术家帮助去创作高解析度音频的音乐内容。甚至在市场上还需要艺术家与产品的联合推广。”

在上任一年半的时间里，平井一夫通过四分之一的时走访全球17个国家、55个业务场所，通过与员工和用户直接沟通来了解索尼一线的情况。他还在公司内网开通博客，和员工进行频繁交流。他希望让每个索尼员工感受到，如果再不变革，索尼将无法继续生存。

于是在现有产品创新之外，平井一夫还专门启动面向内部工程师的“种子加速计划”，鼓励员工创新。目前这一计划已孵化包括FES手表、HUIS万能遥控器以及可以人人成为发明家的智能工具包MESH产品。其中一款智能手表在日本最大众筹网站创下1亿日元的高纪录。

对此平井一夫坦言，“我在成为社长之前，有一个定期和年轻员工午餐的习惯，他们总是考虑自己应该为创新做些什么，但如果他们不知道这些创新和索尼业务之间会有什么关联的话，就会感到烦恼。所以，不论从创新精神还是对未来业务支持上，作为社长我都要直接来支持这些项目，一些产品不一定非得由索尼自己独立开发，我们也需要外部的技术、想法和投资。”

其实近年来全球不少企业对于技术创新似乎陷入一种误区。总是认为创新必须要“一鸣惊人”却忽视创新是一项系统性工作，更是一项由量变向质变的蜕变过程。索尼基于自身的平台及资源优势，一方面强化在现有产品上的不断创新升级，为用户提供更多更好的使用体验，另一方面又加大对内部员工在前瞻性技术和产品上的孵化，显然也在谋求再次领跑的跨越。

新的技术创新风口。

## 行业的共鸣

作为厨电业首个实现燃气灶“防干烧”功能，并有效解决厨房的燃气泄漏和烹饪安全等多种用户需求的原创产品，海尔防干烧燃气灶的问世不只是开创厨电产业发展的先河，还通过与用户的持续交互，将一项企业科技创新成果提升至行业发展新标准的高度。

今年5月，针对燃气灶意外熄火漏气和烧干锅所带来的一系列安全隐患，中国标准化协会正式发布防干烧家用燃气灶具行业新标准。这正是基于海尔在防干烧燃气灶所创造的一系列科技成果以及成熟产品的市场化推广应用后，才上升到行业标准的高度。

可以预见的是，随着这一新标准的发布，不仅解决长期以来燃气灶具行业因为烧干锅带来的安全性难题，还有助于推动和加速燃气灶具行业的安全技术进步与创新，吸引和带动更多企业加入这一产品的技术创新迭代之中，掀起一轮厨电产业的燃气灶具创新潮。

对此中国标准化协会秘书长高建忠也指出，“当前的消费者不仅仅关注产品的智能化，更加关注产品的安全性。而海尔智能防干烧燃气灶在满足消费者健康安全需求的同时，积极推动了行业首个防干烧燃气灶具标准的制定、发布，为行业的变革发展提供重要依据。”

## 制定防干烧家用燃气灶具行业标准

# 海尔开启厨电业新一轮变革风口

■ 本报记者 文剑

近年，作为厨电三大件之一的燃气灶，一直处在被油烟机发展风头“盖帽”的发展阶段；很多人购买厨电时只关心油烟机的性能，忽视对于燃气灶技术性能的比较。直到今年，随着一款名为防干烧燃气灶的问世，一举破解20多年来存在于中国家庭厨房中“忘记关火和燃气泄漏”引发的安全问题，从而迅速在高端厨电市场掀起一股抢购消费热潮。

对此，在业内人士看来，“过去多年以来燃气灶在厨电行业风头不敌油烟机，不是缺乏核心技术的创新能力，而是缺乏关注消费痛点、直击消费需求的市场敏锐度。防干烧燃气灶的问世正是基于海尔与用户持续交互下的需求创新成果，这不仅推动和引爆燃气灶在厨电消费市场的异军突起，还将加速整个厨电产业在互联网时代升级迭代的进程。”

## 用户的心声

作为中国家电业首个由本土企业掌握技术主动权和创新发展领域的领域，厨电业近年来的发展可以说是“持续转型、高端制胜”。然而，整个行业和市场的关注点更多放到油烟机产品上，对于关注厨房健康和家庭安全的燃气灶，反而关注度并不高。

在专业人士眼中，“整个家庭中厨房是最容易引发火灾的地方，而厨房中燃气灶则是防火防泄漏的重中

之重。特别是近年来，在越来越快节奏的生活方式主导下，人们在厨房烹饪过程中往往会因为各种原因，忘掉关火关气，甚至还出现烧干锅等情况。”

海尔厨房电器在通过微博、微信、网站社区等七大互联网平台，与超过100万用户交互之后则发现，当前越来越多的用户不只是关注厨房的安全，特别是燃气灶的安全防泄漏。同时还担心自身的健康状态，尤其是长期高温大火爆炒，让人担心会产生致癌物质。

过去多年以来的中国燃气灶产品迭代和市场创新，众多企业的产品研发还停留在传统时代，基于燃气灶的火力大小与强弱上，试图继续以“高温爆炒”来迎合消费者，却忽视对于大量年轻一代消费群体健康生活需求的关注和研发。

最终这却促成海尔在厨电市场上演燃气灶的逆势引爆。当众多厨电企业还停留在燃气灶火力大小问题上时，海尔已经提前一步开始关注用户对于厨房安全和烹饪饮食健康的需求。由此一举创造具有国家发明专利技术的防干烧燃气灶，不仅具备超大火力和热效率，还实现对人们使用习惯的安全护航和健康烹饪需求的主动满足。

## 企业的革新

在众多同行都将关注点放在油烟机的“吸得尽、吸得快”之际，海尔厨房电器则实现“多管齐下”：既从上

## 第三只眼



# 海信为何要死磕激光影院电视？

■ 沈闻润

日前，海信电视又发布新品了。既不是ULED电视，也不是OLED电视，而是被认为属于第四代显示技术的激光影院电视新品。当天，海信除了推出技术性能全新升级的激光影院电视新品，将产品线扩充到85英寸、100英寸和120英寸三个规格段。同时还联手德州仪器、DNP以及CNTV、华数、苏宁、天猫、美克美家、爱威影音等上下游合作伙伴共同发起，首个激光影院电视产业生态联盟。

不过，面对这一局面以及海信的动作，还是有不少人想不明白：海信为何要投入重兵“死磕”激光影院电视，以海信一家力量能否在激光影院产品上实现一呼百应的市场效果？对于彩电企业以及整个行业来说，海信此举的真正意图和目的又是什么？

首先，激光影院电视对于海信以及中国彩电产业来说，是一场关乎未来5年甚至10年市场竞争和产业发展的战略。海信的提前引爆，不只是释放了其自身的技术创新能力和产业敏锐度，更重要的是让所有彩电同行提前启动在显示技术上自主创新准备。

众所周知，长期以来中国彩电产业一直采取的是跟随策略，不只是在显示技术的方向和趋势上，在核心器件上中国彩电企业大多也是采取“拿来主义”。即便是当前中国彩电企业已经逐步突破外资企业在“缺芯少芯”上的困扰，但是在涉及下一代显示技术发展方向性问题上，仍然缺乏话语权。而激光影院电视的背后，正是以海信为首的中国彩电企业，跳出外资企业主导的LED显示技术阵营，建立激光显示技术的新阵营，并将在未来借助中国这个全球最大的消费电子市场，展开与LED阵营的正面竞争和抢夺。

其次，激光影院电视不只是一款新技术的产品，还是彩电产业在互联网时代的新风口和新机遇。近年来，中国彩电产业经历从非智能到智能，从3D、4K到曲面、量子点以及ULED、OLED等一系列的技术升级迭代。不管时代的热点怎么变，消费需求对于电视的需求则越来越清晰：那就是大屏超高清带来的超乎想象视听享受和体验。这也正是当前激光影院电视新品所追求的方向。

从产品结构上看，激光影院电视实现了对传统CRT、LED电视外观的颠覆，实际上则是对彩电作为大屏幕、超高清显示内核的强势回归。牢牢抓住互联网时代消费者对于电视需求的变化，将自己的强项充分做强，然后再通过整合资源和社会化内容的聚合，快速补充在内容、软件等方面的短板，从而实现“硬件+软件+内容”的一体化整合，最终卖给消费者的不只是一台激光影院电视，更是一个直击家庭影院娱乐体验的系统解决方案。这也会在商业模式等方面撬动传统彩电产业运营体系升级。

再者，激光影院电视市场当前也绝对不是海信一个人在战斗，只是作为这一产业趋势的开创者和引领者，市场热点和舆论聚焦都更多关注在海信身上。目前在中国，已经形成相对完善的激光影院电视产业链条，从上游的核心部件、整机组装，到下游的内容提供等，均聚焦了大量的商业合作伙伴身影。一旦海信在市场上掀起“激光影院电视新品”新风口，将会很快在市场终端层面形成“一呼百应”局面。

此次，海信赶在2015年最后一个月，先是在产品端推出全面扩容的激光影院电视集群，充分满足不同消费群体的选择和需求。同时又在市场端联手上下游合作伙伴组建联盟共推激光影院电视，两端同时发力的背后，正是想提前在2016年彩电市场竞争中抢夺风口、引爆市场，吸引更多产业链上下游伙伴参与进来，开启一条由中国企业自主定义的彩电发展道路。

# 中国原创十字对开冰箱 英国获殊荣

■ 本报记者 文剑

由中国冰箱企业率先在市场上开创引领的“十字对开门”热，如今已经不满足于在国内市场的升级迭代，还开始影响海外市场的消费趋势和发展方向。近日，记者从国内冰箱领军企业之一的海信获悉，在英国知名科技网站Trusted Reviews的深度测评中，海信一款十字对开门冰箱获得极高评价，被授予“产品推荐奖”。这也是中国原创的十字对开门冰箱首次在海外斩获殊荣。

作为英国一家综合独立性的电子产品专业测评和用户体验机构，Trusted Reviews对产品的测评以准确、客观意见见长，深受全球众多消费者关注和信赖。此次该机构关注海信十字对开门冰箱，显然不只是看到这款产品在过去两年的中国冰箱市场“突飞猛进”发展，更为重要的是看到产品本身给用户带来的新体验。

负责本次测评Richard Stevenson在文中写道：“海信十字对开门冰箱是一个很好的选择，它看起来很漂亮而且性能卓越。冰箱良好的温控系统可以保证食物更长时间的新鲜，其冷冻功能也同样出众。”

作为国内十字对开门冰箱消费趋势和行业潮流的引领者，海信在过去两年时间成功在中国市场上引爆十字对开门热潮，将主打的“倍多分”十字对开门冰箱成为爆款，并于今年推出全新升级的“倍多分+”新品，加速引领十字对开门冰箱实现一轮“内外兼修”升级。

业内人士指出，随着海信品牌的十字对开门冰箱受到英国媒体的关注和热议，这不仅可以让更多海外消费者了解海信的技术和产品，还将进一步推动海信冰箱的全球自主品牌经营的扩张，赢得更多市场和消费者的信任。