

索尼中国总裁吉田武司： 索尼转型还在路上，中国市场机会巨大

本报记者 许意强

“人们对于高品质生活的不懈追求，以及经济高质量发展的趋势，会支撑中国经济更长期的发展。特别是建立在悠久历史和文化基础上的科技创新，会让中国实现更大繁荣。我相信，中国市场蕴藏着无尽机会，非常契合索尼发展战略，是我们非常重要的市场。”

日前，在索尼以“科技赋能创意和可持续”为主题参展2024中国国际进口博览会前夕，索尼(中国)公司总裁吉田武司在接受《中国企业报》记者独家专访时，首度对外披露索尼正在进行的一场长达半个多世纪的战略转型，以及正在中国市场推进和变革的情况。

在他看来，“索尼要在中国取得发展，一定要加深对中国市场和用户的理解，不能只是将欧美的产品和方案搬到中国，而是要通过在中国建立研发部门、招募大量优秀人才，根据中国用户需求和偏好，研发他们需要的产品和内容。”

熟悉与陌生

这些年来，在中国市场上一谈起索尼，很多年轻消费者的感觉就是：既熟悉也陌生，虽然不像过去那样不断推出风靡全球的产品，但是索尼的电视、微单相机、降噪耳机，甚至PlayStation游戏机等产品，仍然是很多追求生产品质的年轻用户的“心头好”。

在全球，索尼的音乐、影视、动画、游戏等娱乐内容业务，已经逐步超越传统电子业务的营收规模，成为索尼新的发展引擎。而索尼“软硬结合”的优势也日益凸显，譬如通过索尼大屏电视玩游戏、看索尼哥伦比亚影业出品的电影大片，还有以索尼电视、索尼相机、索尼音响组成的家庭直播间，都成为不少年轻人的“新宠”。

吉田武司告诉《中国企业报》记者：“2019年时，索尼对公司战略方向进行了巨大的调整，从过去以生产销售电子产品为主的企业，转型为一家创意娱乐企业。围绕这一方向，索尼对业务进行重新梳理，基于‘游戏与网络服务、音乐、影视、娱乐、技术及服务、影像与传感解决方案，以及金融服务’六大业务，明确了‘用创意和科技的力量感动世界’的目标，以及连接人、感动人、支持人的经营手段。”

在中国市场结合索尼的业务布局和发

展状态，吉田武司透露，“电视机、相机、耳机、游戏机这些硬件产品，仍然是索尼中国的主要业务，但我们正在加大影视、音乐、游戏等内容业务的拓展。就像一辆车的两个轮胎，硬件产品和内容产品两者发挥协同效应，才能为用户带来更大的价值。”

今年以来，在中国市场索尼以“100年电影行家、60年电视专家”为主题，通过索尼直营店等网点，借助BRAVIA电视及家庭影院等产品，打造“从镜头到客厅”的拍摄展示区，以艺术的形式展现索尼设备从电影拍摄到家庭观看的全流程硬实力，在忠实还原电影创作者意图之际，还能在家中复刻影院级的体验。

“这些年来，索尼内容产业可以获得长足发展，正是依靠索尼引以为豪的硬件产品科技赋能，这是我们独一无二的优势。一是让用户获得感动，二是创造感动的内容。目前，电子业务在索尼内部已经变成娱乐技术与服务事业，核心就是要持续开发能创造和体验感动的技术”，吉田武司分享道，在中国市场，索尼会继续定位并聚焦兴趣社群，针对目标用户的所思、所想和追求，将产品和内容聚合后提供让用户感动的产品和内容。比如最适合看电影、打游戏的电视机等等。

厚积和薄发

继2024财年第一季度量增利涨后，2024财年第二季度(2024年7月1日至9月30日)索尼集团销售收入达到2.9万亿日元，同比增长3%；营业利润达4551亿日元，同比大涨73%；净利润为3385亿日元，同比增长69%。第三季度，索尼集团各项业务依旧表现稳健，尤其是游戏及网络服务、音乐、影像及传感解决方案等业务均取得大幅增长，索尼维持2024财年全年营业利润目标1.3万亿日元。

对此，吉田武司告诉《中国企业报》记者，很多人对于索尼从电子产品向创意娱乐公司的转型感觉很突然。其实，索尼在音乐、影视、游戏等娱乐内容业务上的探索长达40多年。直到2012年平井一夫出任索尼集团总裁兼CEO之后，基于“一个索尼”的战略目标，加速推动硬件电子产品与娱乐内容的协同。

早在1968年，索尼通过与美国哥伦比亚广播公司(CBS)合作进军音乐行业，并在1988年实现与CBS的电影与音乐部门并购，为索尼音乐此后成为全球最大的音乐唱片公司打下了坚实的基础。迈克尔·杰克逊、阿黛尔、小甜甜布兰妮等明星的音乐版权，都在索尼音乐手中。

1989年，索尼以60亿美元收购哥伦比亚电影公司，并在2004年以50亿美元入股米高梅电影公司，一跃成为全球第一大的电影公司。今年5月，索尼牵头私募股权公司向派拉蒙影业发出260亿美元的全现金收购提议。目前，索尼影业拥有著名IP“蜘蛛侠”的影视改编权。

2024年是索尼旗下PlayStation游戏机诞生30周年的日子。就在上世纪90年代，索尼因为给其他厂商提供游戏机开发的业务而踏入游戏行业，如今索尼不只是游戏



索尼(中国)公司总裁吉田武司

机成为众多玩家最喜爱的主机产品，在游戏内容方面，还为众多第三方专业游戏制作公司等创作者和用户之间搭建了一个生态平台，让创作者更贴近用户。

此外，索尼还推出过票房超过宫崎骏《千与千寻》的《鬼灭之刃：无限列车篇》电影，创造出日本史上票房最高的电影纪录，这家定位为动画出品公司的Aniplex，目前正是索尼跨媒体开发并培养IP的重要平台。

“在中国市场，我们惊喜地发现，自从新冠疫情之后，根基于中国历史文化的内

容产品，不管是电影、电视剧、游戏还是动画，都开始受到更多的青睐。同样，只要是中国用户喜欢的内容，无论制作方是国内的还是国外的，都会被选择。这也要求索尼必须为中国用户量身打造他们喜闻乐见的产品。比如说，在主机游戏行业我们推出的中国之星项目，支持的都是中小型的游戏开发者团队，索尼音乐也在全力培养并支持中国的音乐人，索尼电影业务也是如此。”吉田武司直言，索尼在中国市场的娱乐内容业务发展还需要一个过程，但是已经看到了机会并找到了方向。

向心力与离心力

纵观全球市场，近年来，不只是索尼，包括西门子、飞利浦、松下，还有华为、海尔、美的等一大批中外企业，都在开启新一轮战略转型：一方面推动全球化经营的升级，另一方面则是推动经营业务的跨界扩张。那么，如何实现不同业务之间的协同发展？

对此，吉田武司认为，“多业务协同，并实现长足发展还是非常困难的，在索尼内部有个词叫做‘离心力’和‘向心力’，必须要让离心力和向心力都发展到极致，才能让不可兼得的事情实现兼得。”

纵观索尼发展历程，经历了多次转型才成为一个多元化经营的企业。“面对现有的六大业务，如果各自为阵的话，经营是不可能做好的，必须要找到六大业务的核心竞争力，以及贯穿所有业务的最底层主轴。我们认为，主轴就是提供感动，围绕这个主轴把六大业务融合在一起，就能形成很强的向心力。”

吉田武司进一步解读，“无论是电影、音乐还是游戏，索尼相关业务所处的细分市场不同，有不同的竞争对手，商业环境和发展阶段也不同，所以需要不同业务具备很强的‘离心力’，这样才能实现领先。比如，索尼电视单枪匹马想要在激烈的市场中占据一席之地是很难的，必须要整合索尼其它业务，发挥其他电视企业所不具备的优势、长处，才能在市场中站稳脚跟。”

比如，索尼的游戏业务，创立之初就是由索尼电子和索尼音乐两个业务团队组建的。因为游戏机不是一次性消费品，需要通过电视机等设备显示，还需要更多更好的内容，比如高品质的画面和音乐等。索尼电子对于硬件熟悉，特别是游戏的画质、音质；索尼音乐对于歌手、歌曲等内容的整

合能力更强，最终让索尼游戏机上市后实现了两大颠覆：一是将传统游戏机的卡带介质升级为CD，存储量更大；二是将游戏机操作手柄按照人体工学重造，带来用户体验感的升级。

当年索尼在进入音乐业务之初，也是基于在音乐播放器、CD等硬件产品上的实力，为了更好地让创作者提供感动用户的产品，从而将硬件与内容对接；在电影业务上，索尼摄像机到索尼电视的“镜头到屏幕”链路，可以真实还原创作者意图，让索尼电影具备同行没有的硬件技术，让索尼的电视机具备同行没有的电影画质及内容优势。

“在中国，有一个很有意思的现象，年轻消费者不会跟着品牌走，但会追求不同的IP。这就为索尼多业务协同提供了非常好的机会。”吉田武司透露了一个消费新变化：今年，在索尼直营店举行了一场由Aniplex出品的动画《孤独摇滚！》线下粉丝活动，这些喜欢“二次元”的年轻人因为“小孤独”IP走到一起，当他们在索尼直营店接触到索尼的相机、耳机、游戏机之后，才发现索尼的产品这么丰富。这就是索尼通过内容与硬件的协同，为用户带来更多附加值，也带动了企业的业务发展。

“作为一家建立在坚实技术基础之上的创意娱乐公司，索尼转型一直在摸着石头过河，每时每刻都在面对挑战，难言已经成功了。我们将始终坚持技术与创意双轮驱动，努力通过硬件产品和内容商品的协同，为行业、市场和用户提供更多的价值，最终实现感动用户的终极目标。”吉田武司认为，积极探索、不断创新，敢于做别人没有做过的事情，这是索尼的DNA，更是索尼未来扎根中国市场洞察用户需求的最大动力。