

索尼的战略盲区 技术风险和市场风险关系怎处理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E7_B4_A2_E5_B0_BC_E7_9A_84_E6_c123_289283.htm 索尼在经历了一系列的业绩危机和股市跳水后，股票市值一度跌到只有三星的一半。为了力挽颓势，索尼启动了耗资13000亿日元的重组计划。索尼怎么了？索尼即将倒下了吗？索尼该如何走出困局呢？索尼是全球消费电子、家电业界的翘楚。索尼一直是三星的追赶目标。国内的柳传志、李东生也把索尼作为学习榜样。但是，7月中旬的股票市场上，却乾坤颠倒，索尼公司的市值为290亿美元，松下为280亿美元，三星则达到了550亿美元。索尼发布的2003财务年度第一财季（2003年4月1日至6月30日）报告显示，集团第一财季净利润锐减了98%。主要原因是由于特丽珑电视销售下滑，对PS2游戏机的需求也在下降。索尼估计全年的盈利为500亿日元（4.2亿美元），运营利润为1300亿日元，销售收入为7.4万亿日元。索尼第一财季的运营利润为166.7亿日元，比去年同期减少了67.9%。游戏部门的运营利润比去年同期下降了31.6%，PS2游戏机第一财季的发货量下降了42%，只有265万部。索尼的财务部门（包括在线银行和人寿保险）的运营利润猛增了30%。索尼公司把消费类电子产品的利润率不断下滑，归咎于中国和韩国企业的价格竞争。被严重误读的索尼 我在阅读了近百万字的相关资料与索尼的财务报表，以及相关的媒体报道后，发现索尼是一个被严重误读的企业。误读索尼者，不仅仅是媒体财经记者，而且还包括国际知名金融机构分析师，甚至索尼的高层决策者如出井伸之。正是因为认识到简介材料的不可靠，我

在撰写本文时，花不少精力阅读索尼公司的财务报告。真相蕴藏在原始数据背后。索尼并未亏损 国内媒体在报道索尼时，为了追求标题的轰动效应，使用了“巨亏”、“倒下”等字眼。实际上，索尼只是没有达到预期业绩。从2003财年第一财季的数据看，索尼净利润为11.2亿日元（943万美元），合每股1.24日元，去年同期的净利润为571.8亿日元（4.84亿美元）。索尼第一财季的收入也下降到了1.6万亿日元（135亿美元），下降了6.9%。索尼业绩同比下跌非常厉害，每股盈利1.24日元，相当于人民币8分钱，资本获利能力非常低下。但是，索尼并未亏损。索尼业绩下降的原因不是因为“多元化”国内媒体在分析索尼时，把索尼业绩下跌的原因归咎于业务多元化。我们通过索尼的财务报告，就能清楚地看到，索尼彩电、电脑等电子产品是销售下降和亏损最厉害的重灾区。而正是电影、金融服务的利润拉动，才使得索尼的整体财务报表尚有微利，不至于亏损。2002财年，索尼游戏业务的利润率达到了11.8%，电影业务利润率也达到7.3%，仅这两项业务就创出了联合营业利润的近90%。而电子业务的利润率却只有0.8%，出井伸之对此指出：“如果将索尼定义为传媒企业，那么在美国传媒产业纷纷陷入崩溃境地之际，索尼却没有出现赤字，而且利润稳步上升，并获取了流动资金”。索尼业绩下滑的真正原因是：索尼的地产地销政策导致它的成本居高不下，做高端产品，卖高端价格，却只能收获非常低的利润率。索尼转型并没有错 索尼正在做产品层面上的转型，即从单纯的消费电子制造商，向娱乐、媒体和网络供应商转变。国内对此有不少微词，认为索尼偏离了自己的主营业务和核心能力。我的观点是：索尼的转型方向是正确

的，但步子不够大，战略不够明确。实际上，索尼面临的转型压力，不仅仅是产品层面的，确切说，索尼已经到了产业政策或业务战略调整的临界点了。索尼应该逐步把自己从制造业中解脱出来，逐步过渡到服务供应商角色；把研发与制造分离开来，集中资源专注在消费电子的核心部件和上游业务上，而把下游组装业务转移到低成本区去。出井伸之头痛医头脚痛医脚，没有站到战略高度审视成本问题。索尼2002年年报中按币种结算的收支数据显示，索尼的日元收入占整个集团收入的30%，而按日元结算的各种成本支出却高达总成本的50%。在2003年度经营战略发布会上出井董事长说：“要想建立营业利润率10%以上的新体制，就必须增加日元收入或者削减日元支出，以此来实现收支平衡。改变成本过高的局面。”索尼成本高昂，本质上已经不是一个财务问题了，而是一个公司理念和经营方针问题。目前，日本本土的生产成本已比周边地区(特别是中国)高出5倍之多，中国平均劳动力成本仅相当于美国的1/20。在这样一种巨大落差面前，任何增收节支、开源节流的技术手段，都无法挽回消逝了的成本优势。在成本控制方面，思科、IBM、戴尔等美国企业采用的是全球采购、全球制造和全球销售战略，把非核心部件和下游业务转移或外包到低成本区去做，制造业务跟着成本走，有效地压缩了成本。索尼80%的业务集中在美国、日本和欧洲等高工资地区；而索尼的一个基本原则是当地生产、当地销售。现在，索尼在深重的业绩危机之下，关闭日本和美国的工厂，把制造业务转移到中国和其它低成本区，一方面将会为此付出昂贵的重组成本，使严重滑坡的盈利水平面临雪上加霜；另一方面，索尼未必清楚：从地产地销到全球

采购、全球制造，这中间不仅仅是一个重组费用问题，更大的考验还在后头，这就是企业运行模式的脱胎换骨。正是第二个因素，决定了索尼未来的路注定是不平坦的。索尼的战略盲区 有关索尼的经营状况和媒体资料，你读得越多，就会越糊涂。造成这种混乱的原因，责任不仅仅在分析家和媒体。真正的原因在于，索尼在战略理念上不清晰。与许多日本企业相似，索尼在技术层面上是非常清晰的，但在战略层面上却经常是混沌的。我在与一位洋DBA（管理学博士）就索尼问题交换意见时，我提出，战略分析需要财务数据，但如果陷在数据中出不来，那么就只能头痛医头脚痛医脚，疲于奔命了。战略分析应该放在一个更大的时空尺度中进行。在国际资本市场上，消费电子领域最具竞争力的索尼，再加上松下，市值基本等于一个三星。日本索尼、松下的沦落和韩国三星的崛起，不仅仅是一个财富故事。在对索尼和三星做比较研究后，就可以看到索尼的战略问题主要表现在没有明确两大战略关系。技术风险和市场风险的关系应该如何处理索尼以技术至上主义和功能创新能力著称于世，在消费电子方面，是全球最优秀的企业之一。但是，新技术和新功能的领导者，必须承担起培育市场的责任。索尼在随身听之后，创新产品的市场拓展就再也没有打过漂亮仗了。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com