

往麻烦不断、矛盾重生。原因是什么? 经理人、老板、元老三者都有。急于求成是老板的心理, 急于求变是经理人的心态, 因循守旧是元老们的最爱。老板最怕经理人不行动, 经理人最怕老板不敢动, 元老们最讨厌有改动。三者的心态交互作用, 上演了一幕幕的精彩。

综合症六: 焦虑与麻木。青春期的企业反复折腾几个来回后, 若经营、管理、文化等方面没有突破, 会逐渐导致全员士气低落, 没有激情; 时间一长, 就麻木了。而当看到其它同行业企业一骑绝尘、后起之秀逐渐逼近甚至超越自己后, 就产生了焦虑。但焦虑时间长了, 仍没有改变, 逐渐大家又都习以为常, 甚至认为这是企业的常态。焦虑中的麻木, 麻木中的焦虑, 二者都是病态。■

(摘自《中外管理》)

索尼失利的主要原因

郭湛东

从二战后索尼创立到上世纪90年代末, 索尼历经三代掌门人: 井深大、盛田昭夫、大贺典雄, 每一次掌门人更迭, 带给索尼的都是前所未有的大规模发展, 而从大贺典雄之后的1997年, 索尼的发展开始险像环生, 实际市场竞争力和企业收益总是处于摇摆颠簸之中, 索尼逐渐从一个孤独求败的旷世英雄沦落成在失败中孤独求索的失魂落魄的壮士。盛田昭夫用他独到的商业智慧, 精准洞悉消费者的实际需求, 开发了举世瞩目的随身听电子产品, 为索尼的创造性文化与顾客需求融为一体奠定了坚实的基础, 大贺典雄同样用自己音乐的理解缔造出了世界上第一张CD, 堪称科技与艺术结合的早期经典, 而且, 他把索尼从一个电子设备制造商发展成集音乐、电影和游戏等多元化的娱乐产品帝国, 这些成就足以使索尼在市场上独领风骚, 然而, 当今科技迅猛发展, 创新性的公司层出不穷, 老

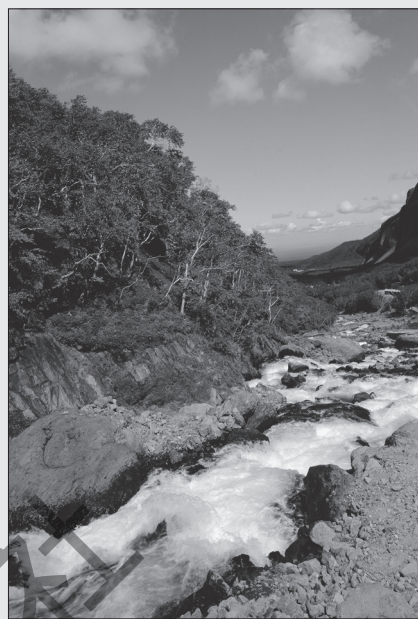
牌科技企业齐头并进与对市场空间的肆意抢夺, 加上大者恒大的竞争者利用资源疯狂扩展, 索尼开始失去自己曾经的优势。目前主流的电子及科技产品市场, 索尼再也不能延续以往领先者的角色。

从宏观层面来讲, 索尼的失利主要归结为2点:

1. 越来越独立和封闭的企业文化。索尼的文化依旧传承了对创造力的追求, 但越来越多的创造不再开放, 而是以某一部门为单位、相对独立的技术层面的创新, 这样的创新既不能集思广益, 又不能准确针对市场需求, 默默地以自己狭隘的想象为核心来驱动产品创新, 而消费市场变化却十分迅速。独立不能集思广益, 封闭又不能使各种职能部门有效协同, 这些困扰大公司的幼稚病在三星却得到完整的解决, 能在极短时间内形成跨部门的强大合力, 而使自己发现市场机会的灵敏度远高于其他公司, 因此三星尽管在核心技术和超强创造力上稍稍逊色以前的索尼, 但它凭借开放的企业文化锻造了超级反应团队, 其相互的支持和协同足以击败很多市场动作缺乏迅猛的大型企业。

2. 核心及灵魂人物的没落。在一个没有盛田昭夫和大贺典雄的索尼, 企业的灵魂失去了强力的指引和导向, 这里指的指引和导向主要是从市场消费需求的角度来讲的, 盛田昭夫能用其超人的商业智慧使索尼在多个产品模式上形成绝对领先的市场地位, 并使其在他的时代无人可以轻易逾越。大贺典雄更是把科技和艺术完美结合, 使索尼品牌的商业和市场角色得到了里程碑式的转换和升华, 现在的索尼, 两任掌门却始终不能如愿回归索尼原本的强大面目, 他们没有拿出一个横空出世的产品思维或产品模式, 或者是直接的产品, 索尼的掌门需要的是兼具原创力和整合力的双面英雄, 只有这样, 索尼才能真正重现辉煌。

从微观层面来讲, 索尼的失利主要在于3个方面:



1. 多元化与集中经营的矛盾。索尼现有的业务领域包括耳机、手机、电脑、高端电影生产设备、医疗打印机等, 总共超过2 000多个产品, 如此庞大的领域和产品线会无限分散企业资源, 但如何既保持多元化的良性经营, 又能在集中经营上取得优秀业绩, 这是索尼在战术策略上的首要问题。在目前的主流市场, 索尼未能占据领先地位, 因此索尼必须有选择地在市场圈定为数不多的领域, 比如智能手机、游戏机、平板电脑等, 借助索尼的创新基因, 在电子和科技产品等更替频率超快的行业开创一个领先的产品或产品应用模式, 迅速扭转目前的颓势。现在的电子、科技领域需要的是融合式的独立, 思维的跨界和横向延伸成为产品创新的核心源泉。在主流市场上, 需要从全局来考虑产品经营的多元化和集中经营的战术策略, 索尼必须集中在某一类或几类业务领域仍然有着强大的主导潜力和现有能力的技术, 然后进行颠覆性的产品模式的构建, 融合电子和科技领域的卓越理念、设计创意和产品实际应用三方面的产品方法论, 开始全新的市场征程。

2. 引领潮流与顺其自然的绝对错位。索尼的种种行动表现出在引领潮流方面的自我颠覆的动力和决心不足, 它

宁愿延缓对原有产品的执着保留而不去以开创性的视野来逐渐淘汰曾经的经典，索尼有些顺其自然的战术策略就是因为不愿看到CD产品被自己的随身听连同音乐下载商店模式所替代而走向没落和消亡，但顺其自然就意味着必须要放弃引领潮流，这样的错位真正得不偿失，作为以创造力为核心追求的索尼不能被一时的心理和情感的依恋所迟滞而错失市场爆发的良机。

3. 价值网与不同产品线整合力的缺失。盛田昭夫和大贺典雄所在的索尼时代是以独立开发市场上独一无二的产品模式来壮大索尼的，但现在的市场如果要想谋求一个全新的独一无二的产品模式基本上难于登天，就连苹果也只是拿现有的随身听和手机开刀，索尼现在要做的是如何进行基于品牌的价值网和相关产品线的整合，当人们还在谈论和推动移动互联网的时候，物联网和云计算的兴起却给单纯的移动互联当头一棒，因为它更要高出一个量级，这就是现代科技领域的典型特点。云计算和物联网的快速切入，使索尼能利用品牌的娱乐消费价值快速整合智能手机、电视、游戏、电影、音乐等不同的产品线形成一个巨大的超级娱乐平台，这给现时的消费者提供的领先的视听体验要远强于一些单纯的产品，然后通过自身的创造技术并借鉴在单纯的产品领域领先者的模式，打造一个基于云计算和物联网的娱乐平台。索尼似乎已经嗅到这种商机，他们正积极致力于建造一个超级网络，来让索尼的电子产品分享其拥有的所有媒体内容，而且除了用云媒体传送电影和音乐外，还增加系统的增值服务和独家媒体内容，在这些方面，索尼似乎真正有其优势所在。在真正做好这些内容的同时，把各种单独产品线里的产品进行快速的再创造同样重要，只有基于产品本身的卓越设计和基于云计算和物联网的网络平台，才能真正能够让索尼一骑绝尘。■

(摘自《销售与市场》)

价值投资首先要 正确定位自己

李国旺

价值规律质朴无瑕，掌握规律者讲出来的话从来都言简意赅，不像传言、谣言那样妖言惑众。而掌握价值规律者往往只有少数人，市场传言却容易为群体心理接受，这是因为多数投资者都是“棋局”中人。现代资本市场之所以出现群体非理性的癫狂，就是多数人在博弈过程中听信谣言而放弃自己理性判断的结果，这是一种理性的“搭便车”行为，但个体理性的共同“搭便车”动作，造就了群体的非理性。因为当大多数人都想搭便车时，“便车”就会过度拥挤而造成市场疯狂与失控。资本市场中，当投资大众都想买进股票发财的时候，价值投资者就会慷慨地将手中的股票沽出以满足大众的需求。只有在理解平淡价值规律的前提下，投资者才能正确处理国际资本、国家资本、机构资本、民间资本间的四方力量关系，进而考量价值创造过程和产业升级过程中政策、资源、管理、技术、产品、市场六要素的关系，从而在遵守自然规律、掌握时间周期的前提下，在价值高估、群体疯狂时出货实现最大价值。

作为价值规律展现的载体，没有不好的股票，只有不好的公司。如果不好的公司转变成合乎产业升级六要素的好公司，而其股价仍然处于坏公司低估值的阶段，这样的股票将是真正的好股票。这是因为一切事物的运行与发展都与时势相关，时势是实现目标不可或缺的条件。时间结构与空间结构如果错配，就会出现价值压缩或价值泡沫，无论是价值压缩还是价值泡沫，都是势能低谷或峰顶的表现。知道如何把握这种时机者，就是顺势者，就能在投资领域顺道顺势，不费过多力气就实现投资目标。因此，投资者对价值规律要抱着敬畏之心，顺着时空环境，顺着时势而行，放弃主观成

见，不妥为。

在投资领域，机构投资者未必比市场“聪明”，未必能够战胜市场力量。只有结合对价值创造六维度考察并同时对方力量进行统筹分析，投资者才能正确定位自己。定位自己，不仅对自己的资金实力、风险偏好、行为习惯要进行正确分析，而且要情景模拟其他三方力量的下一步动作。当然，天下间的定位，都是相对的，价值创造、估值水平都在变化，只有认清自己的定位并随时间变化而变化，投资者才不会自我膨胀，才会谦虚谨慎，才会内省式地“认识自己”。为了准确分析自己的定位与市场状态是否“适配”，投资者需要“和光同尘”，将心比心，可以“情景”地想象出众人的心理活动与心理需要。如果出现政策与市场需求的错位，就会出现政策干预下的估值压缩或泡沫机会。同理，对国际资本的动作也可以由此类推。“认识你自己”，就是认清自己的需求与他人本来一体，明白他人的动作可能在集体非理性下出现的过度悲观或乐观，从而为自己提供进出市场的时机。而要正确定位并认清自己，投资者需要以谦卑的心态，认真细致地做好本职工作。如果政策的动向与百姓小事错配，就会影响物价进而反作用于货币政策。货币提供了股市需求之必要条件，无论是货币价格还是数量政策变化，都会直接影响股市价值的变化。只有在日常认真观察百姓生活生产细事小事与政策取向的关系及吻合度，才能将投资大事和时机难事布局于无形。市场是由国际资本、国家资本、机构资本和居民资本共同博弈的结果，也即各类人等相互作用的结果，只要是理性人，就出现在共同作用的合力的非理性状态。为了避免自身陷入非理性的群体泥潭，投资者需要以旁观者的心态观赏市场中的“戏剧表演”，只有一声不响在棋局外考察国际资本动作、国家政策取向、公司治理水平和百姓投资意向，才能保持清醒的头脑，下出漂亮的棋。■

(摘自价值中国网)