

今年年初,黄色巨人柯达提交了破产保护申请。现在,同样是跨国巨头的索尼也陷入衰退,索尼2011财年预计亏损64亿美元,这不仅创下了亏损新纪录,同时也将纪录延至第四个财年。索尼到今年年底将有1万名员工被裁,索尼CEO平井一夫说:“我明白事态严重性。我认为现在是索尼做出改变仅有的机会了。”

让索尼名声大噪的是其1968年开发出的特丽珑彩色显像管。这种显像管电视色彩画质更好,一上市就大受好评,其销售也成为了索尼后来30年主要的收入来源。随后,索尼相继推出Walkman、CD随身听、PlayStation游戏机等影响重大的电子产品。

1994年,新推出的PlayStation成为索尼又一个划时代的电子产品。然而,此后近20年时间里,索尼再没有推出过一个具有颠覆性的电子产品。长期积累的隐患最终将索尼拖入泥潭。

最先出现问题的是电视机,20世纪90年代末,电视机开始向平板电视过渡,按照索尼的创新力,应该在当时就推出平板电视,但索尼的管理层却犹豫不决,认为特丽珑彩电的全球市场“霸主”地位不太可能受到威胁。而三星和夏普等竞争对手在布局平板电视的同时,依靠低价以及开拓中国市场的策略,销量逐渐赶上并超过索尼。

随着互联网和移动互联网的兴起,苹果研发出了iPod、iPhone、iPad等革命性产品,而索尼却行动缓慢,不能再像以往一样推出颠覆性的产品。创新能力的衰退,成了索尼最大的危机。

电视业务亏损后,曾有投资者将矛头指向1995年接任CEO的出井伸之。但索尼前常务董事天外伺朗认为,索尼的危机并非某一个高管造成的。与初创时期相比,20世纪90年代末开始索尼在管理理念上出现了问题。公司那些全身心投入开发的团体已经不存在了,索尼的技术团队现在主要靠赚钱、升职或出名等外部动机影响。对于索尼创新能力的衰退,天外伺朗认为公司高管的态度也难辞其咎。在初创时期,有些索尼员工不惧上司的权威,上司也不以冷漠的“评价的”眼光来看待部下开发新技术和新产品。不过这种鼓励创新的态度和管理理念并没有被继承下来。

2005年,美国人霍华德·斯金格出任CEO。斯金格公布了改革政策,但他随后发现,整个改革进展缓慢,日本法律和终身制的雇佣文化让关闭工厂和裁员难以执行。作为一个国际化的公司,索尼的管理却处于一种西方现代管理模式与日本传统相互纠结的状态,这让索尼的改革和创新变成了修修补补、零敲碎打的模样,很难在应对外界变化时做出足够好的改变。

直到2008年,斯金格的改革方案才开始奏效,这本是索尼复苏的良好开端,但流年不利,2008年国际金融危机爆发,公司整体业绩也陷入亏损泥潭。2011年情况本出现好转,但3月份日本大地震、7月份泰国洪灾以及8月份伦敦骚乱主仓库失火等让索尼的全球供应链深受打击,索尼市值跌至不到170亿美元,斯金格也在巨亏中黯然退休。(摘自《财经国家周刊》第10期 陈荣/文)

1993年—1995年,他的公司业绩增长迅速,全美共有60多万的顾客购买了他公司所生产的电脑。但他却在1996年的元旦宣布,把在全国各地的2000多名营销代表全部招回来,并且用一周的时间,只让他们做一件事——给那些已经购买过公司电脑的60万顾客打电话。

这个决定几乎遭到了全公司所有人的一致反对,放着当下大好的形势不去跑市场,却要回来打电话,而且那60万人都已经买过电脑了,相当一段时间内,他们根本不可能再买一台新电脑,完全无利可图!按照当时公司销售额30亿美元,以及高达28%的利润率来算,每周就一天,公司就要损失264万美元的纯利润,一周就要损失1850万美元的纯收入。

但是,他坚持要这样做。结果在一周之内,2000名营销代表一共打完了50多万个电话(有些电话不能一次性就打通),平均



### 钱还能买到这些

“有些东西是金钱买不到的,但如今这样的东西不多了。几乎一切都被拿出来卖了。”美国哈佛大学哲学教授桑德尔列举了他看到的令人惊讶的明码标价的东西:囚室升级,90美元一夜。在大批州的一些城市,非暴力罪犯可以花钱得到一个清洁、安静的囚室。射杀一头黑犀牛的权利;25万美元。南非开始允许一些牧场出售射杀数量有限的犀牛的权利,以刺激农场养畜和保护这一濒危物种。移民到美国的权利;50万美元。在美国失业率高的地区投资50万美元,创造至少10个就业机会的外国人资格拿到绿卡。

不是所有人都买得起这些东西。但今天也出现了许多新的挣钱方法。比如把你额头上的空间当做广告位卖掉,价钱是1万美元;犹他州一位需要钱给儿子付学费的单身母亲从一家网上赌场得到1万美元,允许私人网站在她额头上永久地文上他们的网址。为私人军事承包商索马或阿富汗作战;每天1000美元以上。夜间在国会山给说书者排队占座;一小时15~20美元。如果你是达拉斯学校一名成绩中等偏上的学生,读一本书能得到2美元。因为为了鼓励学生读书,学生每读一本书学校就会付2美元。(摘自《三联生活周刊》第18期)

### 用创可贴“治”白血病

献血已是一件不需要过多宣传的公益事业,可献血者还是一般人难以轻易接受的事儿。而且骨髓的需求毕竟不如血液量大,不能建立常规的存储库,需要建立的是骨髓信息库。Graham Douglas的弟弟十年前得了白血病,幸运的是他及时找到了合适的骨髓,因此得以战胜死神。弟弟的经历让Douglas萌生了一种想法:

美国人克雷格·卡尔菲非常喜欢自行车,1989年大学毕业后,他创办了“破车架”自行车制造公司。当年便推出了第一辆轻便碳纤维自行车,吸引了大批订单。虽然生意如日中天,但“破车架”自行车昂贵的价格,让普通消费者望而却步。如何才能降低成本,造出物美价廉、大众都能接受的“低碳自行车”?这一难题让卡尔菲深感困惑。1995年的一天下午,他无意发现自己的宠物犬“卢娜”在玩一截竹子。

### 多赢的竹制自行车

任凭“卢娜”再怎么用力,也只是在竹子上留了几个不明显的牙印。卡尔菲没有想到,竹子竟会如此坚固!一个计划顿在脑海形成:何不用竹子制造自行车呢?经过一年多反复试验,终于在1997年制造出了第一辆竹制自行车。

1998年夏天,卡尔菲一举向市场推出15万辆竹制自行车,不到一个月,15万辆竹制自行车便销售一空。卡尔菲开始思考另一个问题:能否让竹制自行车在全球打开更为广阔的市场?于是,他从1984年开始,先后去了肯尼亚、加纳和乌干达进行考察。他惊喜地发现,那里遍地都是竹子,当地人也喜欢用自行车托运东西,但自行车却少得可怜。而当地居高不下的失业率和廉价劳动力,更让卡尔菲意识到竹制自行车潜在的无限商机。

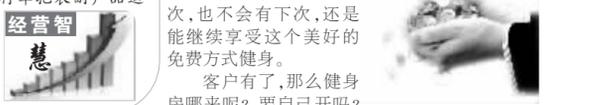
他果断出手,现在,竹制自行车在肯尼亚、加纳和乌干达等非洲国家的销量与日俱增,而农民则是最大的受益群体,他们用竹制自行车把农副产品运到市场上销售,在生活得到改善的同时,也解决了就业问题,达到了多赢的效果。(摘自《山东青年》第1期 张达明/文)

下来,每人每天打了30多个电话。所有人都按照他事前的培训,这样说:“某某先生(女士),你好,根据我们的资料显示,您已经购买和使用我们的电脑11个月了,但还在我们的保修期12个月之内,如果您的电脑现在有问题,请立即告诉我,我们会免费替您维修或者帮您免费换一部新电脑。”;“您已经购买和使用我们的电脑两年又七个月了,如果需要维修或者升级,请告诉我,我们会派专人上门,免维修升级费,更换新零件打7折。”

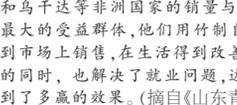
所有电话打完,结果收到了意想不到的效果,有高达97%的顾客表示满意他们公司的这种服务,会向家人朋友介绍和推荐;有20%的顾客主动要求马上再买一台他们的电脑;47%的顾客表示会在未来3—5年内再买一台。50万的20%便是10万!也就是说,60万个电话赢得了10万个新顾客,即每打6个电话就能做成一笔生意,他的决定无意间创造了一个电话营销的奇迹。他便是迈克尔·戴尔,戴尔电脑的总裁。(摘自《经理日报》2011.12.23 敬徐徐/文)



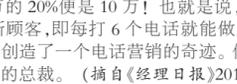
富 奇财异



经营智慧



取财有道



赚钱新招

### 楼市调控的生死博弈

进入2012年夏季,关于楼市的新闻格外惹眼,调控政策的走向格外引人关注。在某种程度上,现在已经进入楼市调控的生死博弈期,博弈的结果,直接关系到中国房地产市场未来的发展形态,是继续“涨价—调控—降价—刺激—涨价”的老循环,还是步入一个持续稳定的健康发展之路?

房价变化带来的连锁反应 4月份,中国百个城市的住宅均价无论是环比还是同比,都出现了下降。这已经是2011年10月宣告终结房价只涨不跌的神话之后,全国房价环比连续7个月下跌了。房价下跌,带来一系列连锁反应。绿城、华门、裕兴、实德等房地产公司陷入“破产传闻”。而有数据统计显示,光是北京、武汉、四川三地,已有上千家房企从楼市“消失”。

房子不好卖,地价上不去,今年以来,土地市场继续呈现成交冷清态势,主要城市土地出让金收入同比减少47.5%。于是一些地方政府坐不住了,江苏扬州开始实行“政府奖励个人购买成品住房”的政策,刺激“刚需”的呼声渐起。房价持续下跌,地产商主动降价,已经买房的人也坐不住了,横幅、赔钱、退房、阻止降价,情绪激动的购房者,一片狼藉的售楼处,杭州、宁波接连上演“闹房”事件,引起全国关注。作为房地产公司融资主要对象的银行,左右摇摆,一时间部分银行首贷利率出现松动,推出9折、8.5折、8折等不同程度的优惠。

房价能降多少 现行调控政策是否会转向?这要取决于房价是否回到了合理价位。温家宝总理多次表示:“对于房地产一系列的调控措施,决不可有丝毫动摇,我们的目标是使房价回归到合理的价格。”银监会也多次表示,我国银行业可承受房

裙边理论:1920年,宾州大学经济学家乔治·泰勒提出了一个观点:经济增长时,女人会穿短裙,因为要炫耀里面的丝袜;而当经济不景气时,女人买不起丝袜,只好把裙边放长。 鞋跟指数:美国IBM全球商业服务部门也

曾经根据调查分析认为,在经济不景气、波动较大的时期,追求时髦的女性通常会选择鞋跟很高、看上去闪亮惹眼的鞋子,而在经济平稳、生活较安逸的时候,人们则更愿意选择舒服的低跟鞋,这就是“鞋跟指数”。

口红指数:雅诗兰黛集团前总裁李奥纳多·兰黛提出:他以雅诗兰黛实际的营收数字作分析,发现口红的销售量在20世纪90年代美国经济衰退期和2001年“9·11”恐怖袭击事件中,逆势热销。这说明:越是经济不好,人们越需要购买廉价的消费品让自己活得开心。

头发指数:日本经济大萧条前,二十几岁年轻女性留长发率达六成,1990年代后经济低迷,留短发则成主流,2002年后日本经济成长,长发再度受到日本女性青睐。英国剑桥大学文化经济学家认为:“这是因为在经济衰退之际,人们享有的物质乐趣越来越少,所以希望有更多的视觉乐趣,而短发能有的造型变化更胜长发。”(摘自《武汉晚报》5.18)

### 消费新观念:不欠朋友欠银行

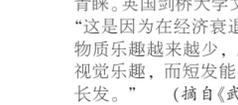
当下的中国大城市已越来越远离传统的人情社会,熟人之间的借贷变得有些尴尬。坊间流传的说法是:不借钱给朋友,钱在,朋友也在;借钱给朋友,可能是钱没了,朋友也没了。这就催生了个人消费信贷市场。

据波士顿咨询公司的调查,从2005年至2010年,中国个人消费信贷余额以平均每年29%的速度增长,预计这一目前规模在7万亿元人民币的市场将在未来5年以年均24%的速度增长,并在2015年达到约21万亿元。银行以前希望靠信用卡来吸引老百姓消费。但由于信用卡额度有限,一般人习惯“这月消费,下月还款”,银行赚钱的空间很有限。坊间传闻,有银行老总抱怨:“他们不及时还钱就好了……”用了这么多年信用卡的老百姓也不傻,他们明白天下没有免费午餐,信用卡还款哪怕还差一分钱,许多银行仍旧是按照全额收取逾期利息的。如果老百姓有大额消费需求,信用卡就显得有些“力不从心”了。某银行信用卡中心的工作人员表示:“以前在给客户提供信用卡时,对于信用卡的额度大多只是问一下,基本上不理在乎,但现在不同了,如果不能够办理金卡,很多人转身就走,普通卡已经越来越没有魅力了,现在的办卡趋

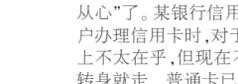
富 奇财异



裙边理论



头发指数



风潮

### 我们的「幸福生活」是怎么调查出来的

最近有两个数字比较夺人心魄,一个是中国城市家庭资产平均247万元;另一个是自有住房拥有率为89.68%。这两个数字是西南财经大学发布的《中国家庭金融调查报告》中说到的。

这种数据与我们实际生活中的感受有相当差距,这也难怪数字一出来就遭到一片骂声,很多网友都说自己给国家抹黑、拖后腿了。我们有过太多的被幸福、被增长、被有钱的经历,以至于真的看到这样的一组数据,确实是很难接受。但这次是不是大家又被幸福了一次还真难说。实际上,城市出生并且长大的入当中,有很多是通过各种手段购买了自住的住房,包括拿着父母的积蓄,家里拆迁的费用,当年福利分房的余荫什么的。农村当然更不用说,宅基地总是保证的。在目前房地产价格还比较高的状态下,只要是有自己的住房,都是一笔不小的家庭资产。这个调查未必是胡说八道,很有可能不算离谱。

问题并不是数字是否准确、取样是否有足够的覆盖面,而是在做了这一切之后,为什么得出的数字让大家觉得这么不可思议。主要的原因为了我们这些资产基本是所谓的“paper money”——纸面上的钱。这些钱是不能在我们生活中派上用场的,只能是一种具备观赏价值的东西。当然,任何国家的普通人在这方面拥有的资产也都是仅仅有观赏价值而已——只是在自己住着,这部分资产也就没有了流通的意义。但很多地方并无我们这种不安全感,无论在社会保障还是财产的不可侵犯性上,都有着无可比拟的优势。咱有什么?就这份人家最大的资产,说白了也是长租70年,还可能被征收房产税呢。(摘自《中国经济报》5.21 五岳山人/文)

### 王室婚礼搭台经济唱戏

2011年4月29日,英国威廉王子与未婚妻凯特·米德尔顿在伦敦威斯敏斯特大教堂举行婚礼。这场婚礼成为英国近年来最盛大的王室庆祝活动。有人估算,英国威廉王子的世纪婚礼给英国带来10亿英镑的收入。看英国的近代史,人们会发现每一次在经济低迷的时候,总会有一场婚礼出现。1947年,伊莉莎白跟她的老公——希腊王子菲利普的婚礼,当时“二战”刚刚结束,英国的经济很低迷,民众需要振奋。1981年,当时英国的经济持续衰退,搞了一场戴安娜和查尔斯的婚礼。现在,金融危机之后,又搞了一个威廉王子的婚礼。每次都是婚礼搭台,经济唱戏。

在欧洲是这样子。在亚洲呢,日本的天皇也一样。1959年日本明仁天皇结婚,日本举国欢腾。然后2005年,明仁天皇和美智子皇后唯一的女儿——妃宫公主出嫁,也是全民欢腾。甚至在金融危机时期的2009年4月份,日本庆祝明仁天皇夫妇的50年金婚,11日又举办了即位20周年的庆典,都得到了老百姓的祝福、尊重和欢庆。日本天皇为什么要经济这么困难的情况下庆祝呢?它作为一个形象代言人,需要振奋国家。因为日本的老百姓在碰到这些庆典的时候,就像英国的老百姓碰到王室婚礼一样,人们的整个心态都改变了,老百姓就会增加支出、增加消费,经济就起来了。(摘自《财经商报》06:深度再现我们的诚信与危机》东方出版社)

“有趣”的描述,“在过去三十年来,我们没有看到过一位因为行贿而被抓起来的国营企业当家人,我们也没有看到过一位因为受贿而被抓起来的民营企业当家人”。不过现在无论是就阿里巴巴的个案,还是检察机关的概述来看,民营企业除股东之外的其他领导层并不见得只会被迫充当公权掌握者的行贿人。只要手握寻租机会,民企所有者的代理人同样也可能像国资代理人那样以权谋私。

此前,民企因规模小能依靠内部成员间的亲族信任运转,而一旦企业规模超越亲族纽带延伸的界限,民营就必须引入职业经理人承接管理协调工作。1997年时,高达61.5%的被调查企业主认为难以找到可信赖的管理者,而及至2002年,尽管民营企业组织架构与治理结构已大幅趋近于现代公司,但是仍持这一观点的被调查企业占比不降反升至67.1%。

因为信任成本如此之高,国内民企只能以推迟“管理革命”为对策。目前中国民营企业不仅股权结构高度集中,即使在管理层面,上市民企中高达84.4%的企业由企业主兼任总裁,另有54.2%的高管职位由企业主亲属所担任。这种过渡性安排显然担不起民企背负的发展重任,我们应该好好想一想,除了亲缘,我们究竟还能靠什么去净化商业环境、防止腐败高发? (摘自《中国经济周刊》第19期) 风标



风潮