

李克表示，“索尼产品的多样化，在当年起到了规避风险的作用，但随着近十年产业发展的变化，独立运行电器时代已结束。进入互联网与数字化产品联网的新时代，产品生态链条的搭建越来越重要，市场的竞争不再是单一设备，单一国家和区域的竞争，所有的产品都在整合，并覆盖全球。索尼的多样化产品布局反而分散了索尼的精力及资源。”

庞大的公司规模，过于复杂及笨重的结构，让斯金格在离任前已经认识到，使索尼做出改变并不是一件易事。过去十年，索尼曾经错过许多机会，战略也不断失误。

此时的索尼，已经到了不破则不立的节点。

延伸阅读 消失的索爱

2011年10月27日，索尼以10.5亿欧元（约合14亿美元）收购了爱立信在合资公司索尼爱立信所持的50%股权，结束了十年“联姻”。在时任CEO斯金格看来，这次并购将令索尼有机会加快将智能手机产品融入到索尼广泛的网络消费电子产品群，包括平板电脑、电视、个人电脑等，促进业务增长。

2012年1月，索尼爱立信发布了索尼全资控股后的首款新品，“SONY”的标识取代了“SonyEricsson”。但是，新品智能手机推出后并没有在市场掀起涟漪。根据研究公司Gartner的统计，2012第一财季，索尼占全球手机市场的份额仅为1.9%，远远落后于三星的20.7%。

实际上，索尼爱立信品牌虽然在成立初期经历过短暂的低迷，但后来渐入佳境，取得了不错的成绩。不过，随着智能手机和竞争对手的崛起，转型缓慢的索爱品牌最终走向了末路。

市场几经沉浮

2001年，索尼和爱立信成立了各控股50%的合资公司，并于2001年推出了索尼爱立信品牌的第一款产品。不过，新品牌产品并没能引起太大的市场反响。2002年第二季度财报显示，索尼爱立信的亏损达到了8900万欧元。到了第三季度公司成立一周年之际，甚至传出两家公司可能散伙的消息。

不过很快，索爱迎来了转机。

2003年，索爱推出了采用Symbian操作系统、UIQ平台的手机。这款手机使消费者对索爱的品牌认可度有了很大提升。2003年第三季度，索爱迎来首次盈利。

经历了前两年的摸索之后，索爱走上了良性发展

的道路。

2005年，发挥索尼公司在相机、音乐等方面的资源优势，索爱形成了P系列UIQ智能机、K系列拍照机以及W系列Walkman音乐机几个系列，使索爱的利润稳步增长。2004年和2005年，在研发投入进一步加大的情况下，索爱的利润额分别达到了3.16亿和3.56亿欧元。

数据资料显示，截至2006年11月，索爱已经成为仅次于诺基亚、摩托罗拉、三星的全球第四大手机制造商，而在中国市场，索爱也跻身市场前五名。

索爱2006年第三季度财务报告显示，索爱出货量达到1980万部，同比增长43%；销售收入达29.13亿欧元，同比增长42%；净利润为2.98亿欧元。

2007年第四季度，索爱手机市场销量从该年第三季度的2600万部冲到3080万部。

然而，世事难料。2008年，受全球性的金融危机、消费不振的影响，索爱该年第四季度手机出货量仅为2420万部，环比减少6%，同比减少了21%。

难敌竞争对手

在索爱于2008年遭遇滑坡的前一年，2007年6月29日，苹果推出了iPhone。2008年，7月11日，苹果又推出新一代3GiPhone。

扰乱市场格局的苹果手机取得了前所未有的成功，诺基亚、摩托罗拉、索爱等昔日大佬还尚未从金融危机中复苏，又被再次拉下深渊。

2009年开始，索爱推新品的速度一年不如一年。2009年，索爱仅推出十来款新品，是几大手机厂商中新品最少的，智能手机更是屈指可数，这直接导致了索爱2010年在全球手机上表现不佳。

2010年，索爱经历了管理层动荡——爱立信硅谷前主管诺德伯格接替索尼的小宫山英树担任索爱CEO。上任后，诺德伯格放弃了塞班操作系统和低端市场，并围绕谷歌Android操作系统重新部署战略。

美国市场研究公司Gartner的数据显示，诺德伯格上任后，索爱依然难挽颓势，市场份额从2009年第三季度的4.3%跌至2011年第二季度的1.7%。

中投顾问IT行业研究员李方庭认为：“索爱在硬件配置上难敌三星、苹果等强劲对手，而其品牌影响力也未能在智能手机领域发挥作用，加上未能及时把握市场发展趋势，积极完成产品转型，导致行业地位直线下滑。”

由于在快速崛起的智能手机市场上无所适从，同时亏损额逐步加重，最终索爱被迫“终结”。

（来源：每日经济新闻 张斯\文）