

索尼未来三年的四大战略要点，你Get到了吗？

在多业务类别中 加大内容IP打造力度

包括音乐、影视和游戏在内的综合娱乐业务均将基本策略定为“加强利用内容IP”。

索尼在战略发布的首要位置明确提出，未来要加强直接面向消费者的服务和内容IP，将追求共同情感价值和体验的人们聚集在一起。

包括音乐、影视和游戏在内的综合娱乐业务均将基本策略定为“加强利用内容IP”。同期的三大未来投资方向，“内容IP”身居要位。

在音乐业务中，为了最大限度地利用流媒体市场持续增长带来的商机，索尼将努力加强其内容IP的质量和数量，同时发现并培育新艺术家，以创造新IP。

就在企业战略发布当天，一笔金额可观的音乐版权交易也应声落地。索尼重磅宣布，将以23亿美元收购穆巴达拉财团持有的百代音乐出版公司(EMI Music Publishing)约60%的股权。交易结束后，索尼将间接拥有百代约90%的股权。加上索尼ATV，索尼将成为全球最大的音乐发行公司。

除音乐IP外，来自动漫的“泛音乐”IP是该业务的重要组成部分。索尼在此前财报发布时曾指出，面向移动设备的游戏应用销售已经占到整个音乐业务的3成以上，比2016财年增长了一倍。

近期，日本索尼音乐娱乐公司还完成了一笔“泛音乐”IP收购，支付1.85亿美元从DHX Media手中收购史努比版权公司Peanuts Holdings 39%的股份。DHX Media执行主席兼CEO Michael Donovan大赞索尼在娱乐和消费品行业版权管理方面的专业能力。他说：“自2010年成为我们的代理商以来，他们成功地使Peanuts在日本的业务增幅超过200%。”

IP策略也同样适用在影视业务中。自2015年以来，索尼不断通过积极投资剧本、开发既有影片并利用公司强大的知识产权强化了电影故事内容的构建。《勇敢者游戏：决

5月22日，索尼公司公布了新任总裁兼CEO吉田宪一郎领导下的未来三年的公司战略。在2017财年利润重回历史顶点之后，索尼大法将如何继续发功，四大支柱性业务此时横空出世。



索尼总裁兼CEO 吉田宪一郎

战丛林》的成功便是这种方式的一个代表，它已经产生了超过1000亿日元的票房收入。此外，从《蜘蛛侠：英雄归来》起，索尼更与漫威强强联合，为全球观众打造了一个更加完整过瘾的电影宇宙IP。

在游戏业务策略中，索尼提及了通过为第一方作品中IP的创建和使用，并利用诸如附加内容等领域的增长机会来加强内容IP。在中国，PlayStation致力于在中国积极培养游戏产业人才，通过“中国之星计划”发掘具有潜力的游戏开发团队和作品。2018年，源自中国的精品游戏“大圣归来”，将有机会通过PlayStation平台推向全球。

定义品牌硬件业务 立足高端产品策略

索尼首次提出将旗下硬件业务，即家庭娱乐与音频、影像产品与解决方案及移动业务整合成品牌硬件业务。

未来三年，索尼会将品牌硬件业务打

造成最重要的现金来源，并利用索尼黑科技支持AI及机器人等新领域的长远发展。

硬件架起了用户或创作者接触或创作内容的桥梁。“后平井时代”，索尼首次提出要将旗下硬件业务，即将家庭娱乐与音频、影像产品与解决方案及移动业务整合成“品牌硬件业务”。也就是说，未来索尼将统一考量电视、耳机、音箱、相机、手机这些消费电子产品，继续延续此前不盲目追求数量，着眼于盈利和高端产品的战略。

在定位方面，索尼明确表示了品牌硬件业务将承担的两大作用。

其一，它将成为集团业务中最主要的现金流来源，为集团业务持续投资并增长提供稳定的资金支持。索尼同时公布了品牌硬件业务2020财年的营业利润目标，合计营业利润将向2000亿日元冲击。

其二，品牌硬件将为索尼新业务提供技术支持，成为医疗及AI机器人等新业务开发的黑科技发动机。

例如，在影像产品解决方案业务中积累的领先的影像业务，将可帮索尼在医疗甚至AI机器人领域展翅翱翔。目前，索尼的医疗产品覆盖广泛，拥有4K 3D内窥

镜、监视器、数字化手术室解决方案、医疗教学用VR解决方案等行业领先的产品和解决方案。而今年回归的娱乐机器人aibo搭载了鱼眼镜头，可利用即时定位和地图构建技术与主人实时互动。

总的来说，内容业务的地位上升，并不等于索尼即将“去硬就软”，硬件黑科技才是公司面向未来发展的重要基石。

加强在线服务和 内容平台建设

索尼充分肯定游戏业务中的PSN网络业务，其基本策略不是狂卖PS4硬件，而是进一步扩展PSN业务。

在硬件之外，在线服务和内容平台是直接面向用户的重要途径。索尼对游戏业务中的PSN网络业务给予了很高的定位，整个游戏业务的基本策略不是狂卖PS4硬件，而是进一步扩展PSN业务。

目前，PSN网络业务年销售额已超过1

万亿日元，月活跃用户超过8000万。未来索尼希望继续增加PlayStation Plus服务的用户订阅数量，并加强PSN网络平台与用户之间的粘性，让更多用户享用PlayStation VR平台、云端游戏服务PlayStation NOW、视频服务PlayStation Vue、PlayStation Video以及音乐服务PlayStation Music等愈加丰富的产品和服务。

影视业务的媒体网络及频道业务是内容平台建设的另一个体现。索尼在战略中特别提出了索尼影视娱乐公司(SPE)媒体网络或频道业务在印度的发展。预计到2024年，印度将成为全球人口最多的国家。随着去年索尼收购TEN Sports，SPE目前在印度拥有31个电视频道，该业务将成为公司未来的主要资产。

努力成为全球CMOS 影像传感器领先企业

索尼的目标非常明确，在保证“成像领域全球第一”的地位的同时，还要力争成为传感应用领域的领先企业。

半导体业务中的CMOS影像传感器能够捕捉人们生活的真实世界，对于内容创作至关重要。同时，CMOS影像传感器是物联网、人工智能、自动驾驶汽车等高增长行业的关键部件设备，未来发展潜力无穷。

索尼在这一领域的竞争优势可追溯至CCD时代。多年来，索尼不断致力于在这个领域积累丰富的模拟半导体技术经验。索尼的目标非常明确，在保证“成像领域全球第一”的地位的同时，还要力争成为传感应用领域的领先企业。

为此，索尼在把传感应用扩展到如汽车、工厂自动化、安防等智能手机以外的领域中。而索尼对半导体业务的盈利能力也颇为看好，到2020财年末，索尼预计该项业务能够达到2000亿日元，比2018财年增长一倍，届时其将成为公司内最赚钱的部门。

2018世界VR产业大会

2018 World Conference on VR Industry

VR让世界更精彩

2018年10月19日至21日 江西南昌

主办单位：工业和信息化部 江西省人民政府

承办单位：中国电子信息产业发展研究院 江西省工业和信息化委员会 南昌市人民政府 虚拟现实产业联盟