

索尼面临挑战

——强日元和激烈竞争迫使索尼寻求新市场

华 涓 摘译

索尼这个名字来自拉丁文 Sonus, 表示开创磁带录音机和半导体收音机的公司。它代表着获得巨大成功的日本公司的国际导向。其产品 70% 销往海外。然而, 索尼现在却面临严重挑战, 正竭力寻求摆脱困境的办法。

一、由于市场竞争激烈, 销售额下降, 该公司正积极降低生产成本并改变经营方向

象从事汽车业、钢铁业、电子计算机业的其它公司一样, 日元升值束缚了索尼在出口市场中进行竞争的能力。欧美的保护主义观点在加强。外国竞争对手也在进行从未有过的回击。远东的竞争者, 如台湾、南朝鲜采用降低成本的办法; 欧美则采用提高效益和改进质量的办法。

强日元对日本出口商造成两面夹攻之势。截止 1986 年 10 月的财政年度数字表明: 索尼在国际上的销售下降 7%, 达 82 亿美元, 营业收入急剧下降 75%; 从 1986 年 11 月到 1987 年 3 月的五个月内, 营业收入又下降了 56%。

面对消费性电子产品的激烈竞争, 索尼进行了还击。大贺典雄总经理制定了一个目标: 改变索尼依赖消费性电子产品的状况, 到 1990 年索尼要销售 50% 的非消费性电子产品, 而 1982 年非消费性电子产品的销售仅占 15%。大贺下达通知, 要求索尼各厂家的经理除了近年来每年已减少 10% 的生产成本之外, 还要再减低生产成本。他说: “我们要在降低成本上采取总的行动。”为减少日元波动给索尼带来的打击, 为更好地关心用户, 索尼正在扩大其在海外的庞大的生产经营。索尼一直坚持其特点, 即它的研究与开发预算占其销售额约 9%, 而松下电器工业公司只有 4%。

即使象索尼这样富有创新精神的公司, 其变革也不是轻易能实现的。在公司走向非消费性领域之时, 如扩大销售计算机和图文显象, 步履维艰, 因此索尼不会如期达到它的多种经营的预期目标。

尽管索尼的日子不好过, 该公司董事长盛田朝夫仍象以往一样意气风发、满腔热情。他对于该公司的实用、美观、高效能的 Profeel Pro 电视机 (该机销售情况很好) 以及 8 毫米的手提电视照相机 (该机正力争站稳脚跟) 表示相当乐观, 他说: “今年我们又将有盈利, 明年会更好。”许多分析家同意这一说法, 认为索尼至少制止了下跌。其在东京的库存已减少至五年来的最低点, 在美国的销售份额过去几年中一直保持约 20%, 无大的变化。然而,

迪安·威特·雷诺兹公司的分析家尤金·格拉译说，索尼要到1989年才能赶上1986年的平均收益。

二、Betamax 家用录相机销售受挫，公司正竭

力开发新产品，寻求新市场

索尼曾正确地预见到播放家用录相带机器的潜在的巨大需求，但那时它将市场让给了别人。其原因是它拒绝生产当时由日本维克托公司发展的 VHS 型号录相机，因该型号的录相机虽能提供较长时间进行录相，但索尼坚持认为它的 Betamax 录相机能提供更为上乘的图象。然而其用户锐减，目前仅有 5% 买主购买 Beta 型录相机。东京管理咨询公司的詹姆士·C·阿贝格伦说：“Beta 遭到如此冷遇，处境不妙，因此迫使公司对其所处地位作出重大调整。”一个例子是：索尼坚持昂贵的高利润市场的传统已经松动，而用相对便宜 32 美元的 Walkman 专门供应美国市场。

Betamax 用户锐减也是促使索尼更愿意与其它竞争者合作的原因之一。在发展组合唱机技术中，大贺典雄与荷兰的电子巨头菲利浦结成联盟。从此之后，索尼成了世界上 CD 型唱机的最大供应商，占美国市场销售份额的 35%。

索尼甚至已开始为其竞争对手装配产品。为了使其 8 毫米电视照相机被更多的用户接受，索尼已同意 127 家厂商为该机提供标准零配件，而其产品由先锋 (Pioneer)、富士和其它公司销售。

然而，目前还看不出索尼采取新的态度将达到什么程度。它从事生产与 VHS 型完全不同的 8 毫米电视照相机，表明它与处理 Betamax 一事同样执拗。但这一次，索尼董事说，这种型号可以在不同的产品上得益。索尼不愿放弃 Betamax，盛田朝夫仍坚持认为 Betamax 有着能开发的技术优势。今年夏天，VHS 型制造者计划在美国市场上展出一种改进型，这将对 Betamax 和 8 毫米电视照相机造成更为艰难的处境。

三、美好的愿望

索尼在美国的业务已占其非消费性产品销售额的 35% 其在美经营的关键取决于多样化战略。索尼美洲公司正对大约 20 个新的业务地区进行投资。

尽管索尼已打算将其非消费性产品的销售额提高到世界销售额的 25%，然而，董事们承认他们打算达到 50% 的时间表已被搁置起来。

主要问题是要能向业已存在竞争的市场提供足够的有特色的产品。索尼已经发觉，它在非消费性产品业务方面，就象在消费品业务方面一样，其自以为是的成绩优势正在缩小。

索尼已取得几乎是世界性的信誉，全球性的地位，这对减少强日元的影响是大有帮助的。尽管大量的海外销售使索尼与其它大多数日本工业公司相比处境不佳，但它毕竟是最具有国际性的公司，外国人占有其股票 23%，在世界上使用 23 种货币进行交易。在产品制造当地化方面，索尼也起步早而且速度快。它在英国的布里金德、威尔士以及美国的圣迭戈制造

(下转第65页)

南朝鲜(KOREA REPUBLIC)	南非(SOUTH AFRICA)
科威特(KUWAIT)	西班牙(SPAIN)
卢森堡(LUXEMBOURG)	斯里兰卡(SRI LANKA)
马达加斯加(MADAGASCAR)	瑞典(SWEDEN)
马来西亚(MALAYSIA)	瑞士((SWITZERLAND)
墨西哥(MEXICO)	叙利亚(SYRIA)
摩纳哥(MONACO)	坦桑尼亚(TANZANIA)
摩洛哥(MOROCCO)	泰国(THAILAND)
荷兰(NETHERLANDS)	特立尼达和多巴哥(TRINIDAD AND
荷属安的列斯群岛 (NETHERLANDS	TOBAGO)
ANTILLES)	突尼斯(TUNISIA)
新西兰(NEW ZEALAND)	乌克兰(UKRAINE)
尼日尔(NIGER)	苏联(UNION OF SOVIET SOCIAL-
尼日利亚(NIGERIA)	IST REPUBLICS)
挪威(NORWAY)	联合王国(UNITED KINGDOM)
巴基斯坦(PAKISTAN)	美国 (UNITED STATES OF
巴拿马(PANAMA)	AMERICA)
菲律宾(PHILIPPINES)	乌拉圭(URUGUAY)
波兰(POLAND)	南斯拉夫(YUGOSLAVIA)
罗马尼亚(ROMANIA)	
圣马力诺(SAN MARINO)	(以上资料摘自 ITA BULLETIN,
新加坡(SINGAPORE)	JULY 1987) 戴国荣

(上接第 72 页)

电视机；在印第安纳州的特雷霍特和奥地利的萨尔茨堡制造组合唱机。索尼产品的20%是在海外生产制造的，并计划到1990年增加到35%。这种全球化将帮助索尼赢得收益。索尼用不同货币支出，不是用日元支付工人工资，也不用贬值的美元计算销售。自1985年9月以来，日元对美元升值50%，但索尼在美国提价仅15%左右。

将工厂移往海外仅仅是第一步，困难的是将计划、研究和设计国际性地结合起来。如果将国外雇员作为标准来衡量，索尼的结合工作做得不错。例如，在美国的7,000名雇员中，只有150名日本人。在日本公司中，实际上只有索尼坚持实行把在外国经营的高级职位让给当地人担任的这一做法。不久，索尼将成为任命外国人当经理的第一家日本公司。主要候选人是索尼在欧洲经营部的负责人杰克·施莫克里。

这一举动本身有力地说明，索尼在经历日本战后经济奇迹的高峰之后，已达到一个新的、更为成熟的阶段。实质上，索尼在用另一种办法——一种新的、年轻公司运用的典型方法，找出差距，寻求市场，以利不断发展壮大。大公司在扩大其生产线的同时，必须学会保护其业已存在的市场。

资料来源：《商业周刊》1987年6月1日