

索尼：供应链危机之启示

■ 程韵

索尼公司是世界上民用/专业视听产品、游戏产品、通讯产品和信息技术等领域的先导之一，全球第二大消费电子厂商。索尼在音乐、影视、计算机娱乐以及在线业务方面的成就也使其成为全球领先的个人宽带娱乐公司。

09年2月，索尼表示，截至2009年3月31日的2008财年，公司出现2600亿日元(29亿美元)的运营亏损，远高于市场预期的1000亿日元。这是索尼近14年来首次出现运营亏损，而在08年10月公司还预期运营收益2000亿日元。09年11月，索尼表示，在第三季度由去年同期的盈利1.2亿美元转为亏损3.56亿美元，预计下财季营业亏损约6.55亿美元。透过索尼这次前所未有的危机，我们看到了什么？

电视业务大拖后腿

索尼曾经是电视行业当之无愧的世界“一哥”。1968年，索尼开发出可以提供更亮、更清晰、变形更微小的电视画面的“特丽珑”(Trinitron)显像管，自此称雄

“日本企业的供应链意识存在着某些重大缺陷，没有对建立全球性生产与供应体系给予足够重视，把零部件、核心技术的开发以至生产都固步自封地保留在本土，不愿意将技术和生产扩展到劳动力低成本的国家地区。”

CRT显像管时代数十年之久。电视机业务曾经是索尼最大的收入来源，不过好景总有尽头，自2003年财年以来，索尼的电视机业务便陷入长期亏损状态。

往昔辉煌已经不再，而在如今的液晶和等离子电视时代，索尼因为没有把握到整合供应链的先机，也为其交出了沉重的“学费”。索尼在第三财季卖出500万台平板电视，完成了3700亿日元销售额，却产生了430亿日元的营业亏损。索尼将把两家国内电视机生产工厂整合为一家，预计还将裁减全球电视机生产业务方面30%的员工。

索尼的本土同行们处境也不怎么好。日本大和研究所预测，2009年全球平板电视销售额将出现10年来的首

次下滑。2008—2009财年，松下预计可能出现3500亿日元(约合38.9亿美元)的净亏损，已经宣布将关闭在马来西亚马六甲、雪兰莪及菲律宾的三家数码相机、平板电视工厂；日立的亏损将创纪录地达到7000亿日元(约合78亿美元)，创下了金融危机以来亚洲电子产品制造商预亏之最，可能在其电视业务部门裁员3000人；NEC净亏损预计将达到2900亿日元(约合32亿美元)，将裁员1200人；东芝预测将出现超过1000亿日元的经营性亏损，夏普也预测将出现4.7亿美元的亏损。粗略统计，日本电子巨头们的裁员已接近10万人。

供应链缺陷明显

索尼的情况集中体现了日本电子



企业巨额亏损的原因：供应链战略失误。显像管时代的索尼，在本地、亚洲、美国、欧洲四个地区都建立了设计、生产、销售等完整的本地化供应链体系，然而这一战略却没有好好贯彻到液晶电视业务上来。在如今全球经济一体化的大时代下，索尼的液晶面板甚至电视整机却仍然留在日本本土制造。而在液晶面板供应方面，索尼依然没有办法稳定掌握，至今仍然对与三星合资的液晶面板工厂依赖性很高。

有专家指出，日本企业的供应链意识存在着某些重大缺陷，没有对建立全球性生产与供应体系给予足够重

视，把零部件、核心技术的开发以及生产都固步自封地保留在本土，不愿意将技术和生产扩展到劳动力低成本国家和地区，不愿意参与国际制造分工。这样的垂直式供应链必然占用企业大量的流动资金，一旦经济环境改变，比如当前美元贬值、日元相对升值，企业就很难对营销、供应策略及时作出反应。

可以参考一下法国汤姆逊公司的例子。2003年，传统的显像管电视在海外市场逐渐被平板电视取代，汤姆逊当年亏损17亿元。面对巨额亏损，汤姆逊不断将彩电核心业务变卖给TCL等电子企业，却没有拨出资金投

资到新技术的研发上，以致既失去了立身之本，又没有换到新的出路，终于在09年12月向债权人提交“司法保护”重组计划。有睹于此，索尼也积极采取“亡羊补牢”的行动，一方面积极与液晶面板企业合作，另一方面发展下一代显示技术的策略。

早在08年，索尼与夏普就约定利用夏普正在大阪府堺市建设的第10代液晶面板工厂，建立一家生产和销售大尺寸液晶面板和组件的合资企业，原定于2009财年之内实现运营，确保更多尺寸、更具有成本竞争力的面板供应。可是在金融危机风暴下，经济形势瞬息万变，夏普08财年净利润将从原先估计的盈利600亿日元(约合45.4亿元人民币)转为亏损，夏普持有的先锋公司股票市值亦出现巨额缩水。因为需求下降导致液晶电视销售不佳，夏普原先预定与索尼公司共同设立运营液晶面板工厂的联合生产公司也将推迟一年成立。如此一来，索尼要建立起稳定的液晶面板供应体系尚需耐心等待。索尼首席财务官表示，索尼希望独立开发高端电视机产品，把入门级电视机外包出去以削减成本。而目前暂时还将继续采购与三星的合资公司生产的面板产品，同时从台湾采购液晶面板。

此路未通，索尼也没有坐以待毙。09年9月，索尼公布了其3D电视机计划，到2010年年底在全球家庭消费市场推出3D电视机。索尼公司执行副总裁吉冈浩表示，索尼推出3D电视机后将迅速扩大产量，预计在截至2013年3月的2012财年内，3D电视机占公司电视机产品的比例将迅速提高至30%—50%，成为索尼的主流产品。同时，索尼会推出适用于3D电视的游戏等，尽快丰富软件，充实内容，促进3D电视机的普及。索尼能否在新一轮产品升级换代之际打个漂亮翻身仗，让我们拭目以待。□