

投稿類別：商業類

篇名：
淺論 SONY 的衰退

作者：
古祐嘉。縣立平鎮高中。高三 7 班

指導老師：
鄭元榕老師

壹●前言

一、研究動機

SONY 的成長曾被譽為「SONY 神話」，但近年來卻嚴重衰退，在日本五大電子公司中，SONY 居然是其中自 2000 年以來衰退最嚴重的兩個企業之一。到底是什麼原因使得往日以「創新」聞名的企業變得滿身泥濘？筆者十分好奇。本篇小論文將在了解 SONY 誕生的過程中，同時探討 SONY 衰退之原因。

二、研究目的

- (一) 了解 SONY 品牌歷史
- (二) 探討 SONY 衰退的原因
- (三) 以 SWOT 分析法探討 SONY 現況
- (四) 以 4Ps 分析法分析 SONY 現況
- (五) 提出能對 SONY 銷售有效改善之建議

三、研究方法

(一) 文獻分析法

筆者將透過網路、圖書、論文…等資料，了解 SONY mobile 的歷史與現況，並獲取研究相關的資訊。

(二) SWOT 分析法

SWOT 分析法來自於麥肯錫諮詢公司，包括分析企業的優勢、劣勢、機會和威脅，即是對企業內外部的條件進行綜合和概括，進而分析組織的優劣勢、面臨的機會和威脅。

(三) 4Ps 分析法

4Ps 為一戰術性行銷策略，目的為運用企業內部之非行銷資源創造市場反應，並滿足市場需求以獲取最大利潤，因此需將這些資源（要素）進行有效的組合。營銷組合實際上有幾十個要素，傑羅姆·麥卡錫（McCarthy）將這些要素概括為 4 類：產品（Product）、價格（Price）、通路（Place）、推廣（Promotion）。

(四) 問卷調查法

問卷調查法又稱問卷法，它是調查者利用統一設計的問卷以了解被調查者的了解情況或是偏好意見的調查方法。

貳●正文

一、SONY 的歷史沿革

(一) 東通工的誕生

1945 年 10 月，井深大在現今東京的東急百貨日本橋店倉庫中，成立「東京通信研究所」。盛田昭夫在井深大的邀請之下加入共同經營，並獲得盛田酒業的 19 萬日圓資金。1946 年，「東京通信工業株式會社」正式成立。

(二)「SONY」品牌的誕生

在逐漸邁入國際化時，盛田昭夫認為公司全名太過冗長，有礙國際化發展，於是希望能想出好記又是國際化的名稱。最後決定用拉丁文的「Sonus」（聲音）與英文的「Sonny」或「Sonny-boy」（可愛的孩子）組合成的「Sonny」，意指「以聲音起家的可愛頑皮孩子」。但「Sonny」在日文詞彙裡的發音與輸錢「sohe-nee」同音，是不吉祥的辭彙，最後決定去掉其中一個字母「n」，「Sonny」變成了「Sony」，一個日式的英文字。盛田昭夫和井深大在說服反對的董事後於 1958 年 1 月正式更名 SONY（全大寫）。

二、SONY 的衰退

本節將探討 SONY 衰退的內部與外部原因。

(一) 績效主義的引進（內部原因）

根據天外伺朗的著作「績效主義毀了 SONY」，SONY 主要衰退的原因是管理理念出了問題，即引進績效主義。

1. 「激情團體」的消失

「提倡自由豁達精神的理想工廠，使每一位技術人員都能保持一種在夢想中自由馳騁的心態，將自己的技術能量最大限度地發揮出來。」（井深大，1946），這是東通工（SONY 前身）創立宗旨書的主旨，這樣的理念讓初期的 SONY 充滿活力，提出許多新的技術與發明。「所謂『激情集團』，是指

我參與開發 CD 技術時期，公司中那些不知疲倦、全身心投入開發的集體。」(天外伺朗，2009)，SONY 的成功即是靠這群開發狂人誕生的，當這群人消失後，SONY 便開始逐漸衰敗。「要進入這種狀態，其中最重要的條件就是基於自發的動機的行動。」(天外伺朗，2009)，但 1995 年績效主義的引進改變了這一切。「績效主義即是業務成果和金錢報酬直接掛鉤，職工是為了拿到更多報酬而努力工作。」(天外伺朗，2009)，這使得那些以往具有挑戰精神、熱愛開發的工程師減少了，因為工作不再是為了樂趣，而是為了績效，各部門甚至為了提高自身績效，往往提出低目標以方便達成，以往 SONY 的開發狂熱已逐漸消逝。

2.業務部門互相分化

「SONY 公司不僅對每個人進行考核，還對每個業務部門進行經濟考核，由此決定整個業務部門的報酬。最後導致的結果是，業務部門相互拆臺。」(天外伺朗，2009)，績效主義也使得各部門開始分化，上級也開始以「評價」的眼光看待員工，往日上下級間的溫暖與人情已然消逝，「績效主義…它的最大弊端是搞壞了公司內的氣氛。」(天外伺朗，2009)。

3.SONY 的 X 理論與 Y 理論

X 理論與 Y 理論是美國的心理學家—道格拉斯·麥格雷戈 (Douglas McGregor) 於 1960 年提出的人性假設與管理方式理論。簡而言之，X 理論認為人們懶惰、消極、無創造力、害怕領導、需要對之利用懲誡、限制權力或威脅才肯工作，激勵只在安全與生理上有效用，因此只能以經濟報酬作為激勵手段；Y 理論則認為人們喜好展露才華、有理想、擁有一定程度以上的創造力與思考力，激勵在各個層面上皆有效果，因此企業可以把工作安排的具有挑戰性或是富有意義，使員工達到心理層面的滿足以達成激勵效果。

明顯地，績效主義是基於 X 理論而實行的，績效主義使得員工們開始不是為了自我實現而是為了現實條件工作。然而 SONY 的創始理想是什麼？井深大 (創辦人之一) 的理想是「使 SONY 成為工程師的樂園」，績效主義明顯的與這個理想背道而馳，這直接或間接導致了激情團體的消失和業務部門互相分化的情況。

(二) 未趕上產業潮流 (外部原因)

「管理者再也不能滿足於既有市場…不能只把銷售當成努力為公司所生產的任何產品找到買主。」(Peter.F.Druc, 1954)。然而 SONY 卻做錯了這

件事，日後的衰退與失敗更成為她止步於既有市場的鐵證—為了保護「Trinitron」彩色映射管的成功，錯估了進入液晶市場的策略，導致了日後電視部門的虧損成為 SONY 心上的一塊大石；Walkman 成功了，但 SONY 錯估了互聯網與 MP3 格式的發展潛能，使得它特殊的音樂檔案格式成了自身的絆腳石，甚至被後起的 iPod 打敗。

（三）產業同質性高（外部原因）

日本的電子業同質性太高，這導致了重複開發的問題，也是缺乏效率的主因。而且同樣的商品每家廠商都有自己的生產線，使得市場被瓜分，寡占市場的廠商也會為了保有自身市場而砍價競爭，壓縮了廠商的獲利，「重複研發和開發，減低了經濟規模的效力，更摧毀了廠商的定價能力。」（藍詩圖盾，2012）

三、SONY 現況探討

（一）SWOT 分析

「對公司的優點、弱點、機會與威脅進行整體性的評估稱為 SWOT 分析。」（Philip Kotler, 1997），SWOT 分析「可應用在擬定企業未來的發展策略、分析競爭對手、產品市場定位，或是個人的生涯規劃方面」（張阿妙，2010），以下是 SONY 的 SWOT 分析表格：

表 1、SONY 的 SWOT 分析

優勢（Strengths）	劣勢（Weaknesses）
1.產品線豐富（跨及智慧型手機、電視、電影、金融…等等） 2.於專業領域中仍保持領先，如專業錄攝影器材 3. CD、DVD、BD 等儲存格式成為業界標準 4.以人為本的設計理念	1.內部部門分化，無法團結 2.缺乏爆炸性創新的產品 3.長期虧損拖累財務 4.日圓走高、日本國內稅務優惠取消 5.對中階和低階市場欠缺好感
機會（Opportunities）	威脅（Threats）
1.儉約時尚的外型設計風行 2.新興市場的崛起 3. Android 平台出現，降低手機製造的進入門檻	1.三星與蘋果的急速成長 2.中國低價品牌的出現 3.國內同質性產業對自身市場的侵蝕

資料來源：本研究整理

由此可見，SONY 並非完全沒有競爭的本錢，SONY 擁有豐富的產品線，若將其高度整合，其帶來的便利搭配 SONY 本來就不差的硬體與設計，相信也能吸引大批的消費者。

然而 SONY 近年不只整合過慢，而且並無爆炸性創新的產品。SONY 並不是沒有「好」產品，而是沒有讓人眼睛一亮產品，如果 SONY 能擺脫近年只是把產品做的「好」與「穩」或是只做小幅度更新的產品策略，相信 SONY 會有更好的成長。

三星與蘋果的成長不只讓 SONY 一家企業感到威脅，中國的低價品牌也以其低價搭配中國的廣大內需市場崛起，期望 SONY 除了在保有其優良產品的狀態下，整合國內技術、訂定出更好的價格策略，拓展新興市場。

(二) 4Ps 分析

「生產出適當的產品，定出適當的價格，利用適當的分銷渠道，並輔以適當的促銷活動，那麼該公司就會獲得成功。」(科特勒，2001)，由此可知正確的 4Ps 策略對商品的成功有著不可忽視的影響力，以下是 SONY 的 4Ps 分析：

表 2、SONY 的 4Ps 分析

產品 (Product)	價格 (Price)
1.跨足消費電子、家電、醫療、金融等等 2.「少即多」、以人為本，注重使用者體驗的設計	1.較為高價 2.消費者的需求的價格彈性(註一)較小 3.採用認知價值訂價法
通路 (Place)	推廣 (Promotion)
1.直營門市 2.賣場櫃位 3.各大 3C 商品零售店	1.電視、看板廣告 2.商場型錄 3.網路

資料來源：本研究整理

註一：需求的價格彈性可用來衡量價格的改變會如何影響商品的需求量。當價格改變，商品需求量大幅變動，即該商品的需求價格彈性大，反之則小。

四、問卷調查的結果與分析

筆者在以上內容陳述了 SONY 衰退的內外部原因，但我們想透過一般民眾所提供的看法來使我們能夠更進一步了解其衰退的外部原因，因此在進行 SWOT 分析與 4Ps 分析後，筆者用這兩項分析法的因子為基礎，以探討 SONY 在消費者心中的印象為何，並製作出以下問卷來進行調查，希望能探討更多 SONY 衰退的外部原因，並適時地給予建議。

調查時間：2012 年 11 月 08 日~11 月 14 日

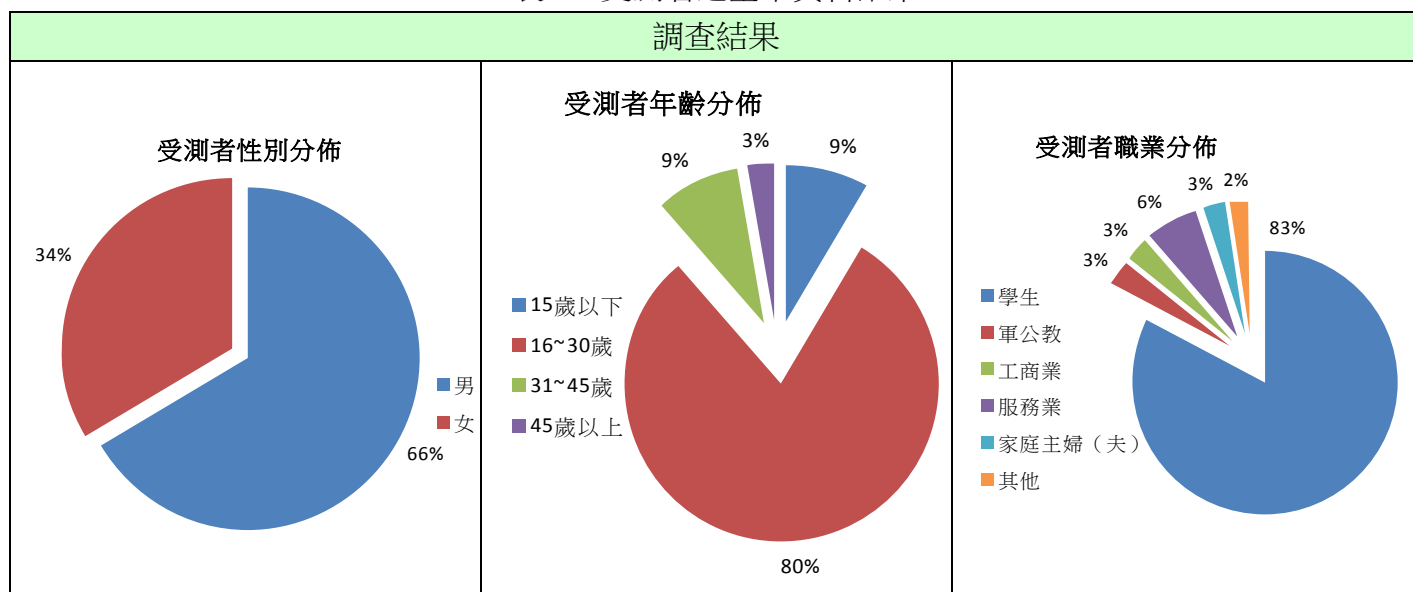
調查方式：網路式問卷

調查對象：一般民眾

樣本發放數：185 份，有效樣本：185 份

(一) 基本資料結果

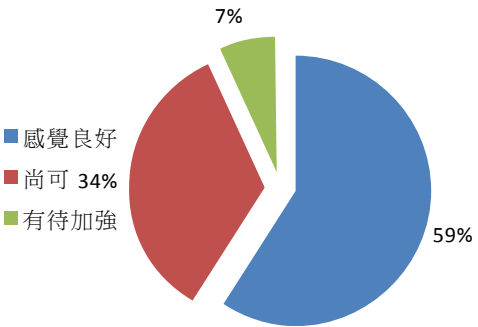
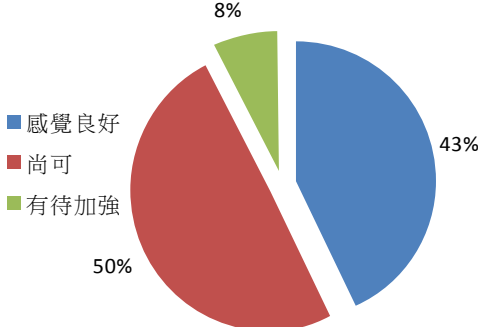
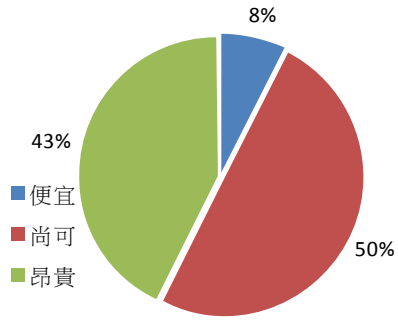
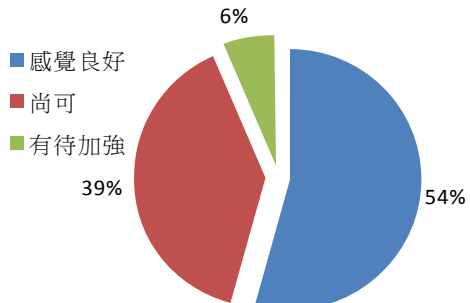
表 3、受測者之基本資料結果



資料來源：本研究整理

(二) 問卷內容結果

表 4、問卷內容調查結果與分析

調查結果	分析
<p>1.請問您對SONY產品的硬體外觀印象是？</p>  <p>■ 感覺良好 ■ 尚可 34% ■ 有待加強</p>	<p>由問題一得知，民眾對 SONY 產品的外觀評價仍算是不錯的，其中「感覺良好」佔了 59%，顯示 SONY 於產品外型上仍保有其一定程度的競爭力。</p>
<p>2.請問您對於SONY產品的軟體設計印象是？</p>  <p>■ 感覺良好 ■ 尚可 ■ 有待加強</p>	<p>在對於 SONY 軟體設計評價的調查中，「感覺良好」佔了 43%，顯示 SONY 在軟體設計方面雖然沒有令消費者失望，但「尚可」佔了 50%，表示 SONY 在軟體設計方面仍有進步空間。</p>
<p>3.請問您對SONY的產品售價感覺是？</p>  <p>■ 便宜 ■ 尚可 ■ 昂貴</p>	<p>在 SONY 產品售價的調查中，「尚可」佔了 50%，「昂貴」佔了 43%，由達到半數的「尚可」可得知台灣民眾對 SONY 的產品售價已漸漸適應，但 43%的「昂貴」顯示 SONY 的產品售價仍對其產品推廣有一定阻礙，若 SONY 計畫開發新市場，可考慮調整其訂價策略。</p>
<p>4.您對於SONY產品品質的感覺是？</p>  <p>■ 感覺良好 ■ 尚可 ■ 有待加強</p>	<p>由問題四中佔了 54%的「感覺良好」可得知，SONY 產品在消費者的印象中仍有一定的優良評價，望 SONY 能善用這項優勢。</p>

<p>5.請問您較常於在下列哪一個地點購買SONY的產品？</p> <p>■ SONY 直營店 ■ 網路 46% ■ 賣場櫃位 ■ 3C 零售店</p>	<p>由問題五可得知，一般民眾較常於3C零售店或是SONY直營店之類的實體店面購買SONY產品，SONY可更加拓展其網路通路，如加強宣傳其官方購物網站。</p>
<p>6.請問您較常於何種管道得知SONY的產品訊息？</p> <p>■ 電視、看板廣告 9% ■ 網路 12% ■ 雜誌、DM ■ 朋友介紹 ■ 其他 15%</p>	<p>問題六的結果顯示民眾較常於網路得知SONY的產品訊息，電視、看板廣告次之。由此可得知網路媒體的重要性日益增加，望SONY能善用其影響力。</p>
<p>7.您覺得SONY產品的缺點是？</p> <p>■ 售價過高 ■ 周邊規格限制多 ■ 硬體設計差（外觀、性能、耐用度等） ■ 軟體設計差（易當機、操作困難等） ■ 缺乏創新</p>	<p>問題七的結果顯示，「售價過高」佔了39%，其次是「周邊規格限制多」的22%，再來是「缺乏創新」的17%。可推測民眾認為SONY最主要的缺點是「售價過高」，但此項結果與問題三的結果有些矛盾。筆者推測「售價過高」是相對於問卷中其他選項，較為顯著的缺點。</p>

<p>8.請問您對於SONY品牌形象的感覺是？</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>感覺</th> <th>百分比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>高貴精緻</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>平民大眾</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>顧客至上</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>生活美學</td> <td>31%</td> </tr> <tr> <td>成就夢想</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table>	感覺	百分比	高貴精緻	33%	平民大眾	27%	顧客至上	8%	生活美學	31%	成就夢想	1%	<p>問題八結果顯示，SONY 的品牌形象在消費者心目中最主要是「生活美學」，佔了 33%，其次是「高貴精緻」，佔了 31%，顯示其簡約的產品設計與訂價方式使其成為品味的代詞。然而這項結果卻不合於 SONY 本身立定的「成就夢想」形象—「make.believe 是整合 Sony... 事業對外溝通的統一品牌訊息，象徵 Sony 的創造力與革新精神，以及讓夢想成就未來的信念。」(SONY 官方, 2009)。</p>				
感覺	百分比																
高貴精緻	33%																
平民大眾	27%																
顧客至上	8%																
生活美學	31%																
成就夢想	1%																
<p>9.當您欲購買一款新的手機產品時，哪一項目是您最先考慮的？</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>百分比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>軟體(介面)操作方式</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>硬體設備等級</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>外觀設計</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>價格折扣</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>搭配方案促銷</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>公司(品牌)名聲</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>購買地點或方式</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table>	項目	百分比	軟體(介面)操作方式	28%	硬體設備等級	22%	外觀設計	19%	價格折扣	17%	搭配方案促銷	7%	公司(品牌)名聲	6%	購買地點或方式	1%	<p>由問題九的結果可推測，一般民眾在選購手機產品時優先考慮它的「軟體（介面）操作方式」，其次是「硬體設備等級」與「外觀設計」。</p>
項目	百分比																
軟體(介面)操作方式	28%																
硬體設備等級	22%																
外觀設計	19%																
價格折扣	17%																
搭配方案促銷	7%																
公司(品牌)名聲	6%																
購買地點或方式	1%																
<p>10.與APPLE和SAMSUNG的產品相比，您會選擇購買SONY的產品嗎？</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回答</th> <th>百分比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>會</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>不會</td> <td>45%</td> </tr> </tbody> </table>	回答	百分比	會	55%	不會	45%	<p>問題十的結果中，「會」佔了 55%，因此可推測 SONY 的產品仍有其影響力。</p>										
回答	百分比																
會	55%																
不會	45%																

資料來源：本研究整理

(三) 問卷結果之綜合分析

由本問卷可歸納出以下結論：

- (1) SONY 的硬體設計並不差，但軟體設計有進步空間，恐有華而不實的疑慮。
- (2) 「周邊規格限制多」為消費者認為是最主要的缺點的第二名，恐步上 Walkman 的後塵。
- (3) 「高貴精緻」的品牌形象難以打入開發中國家等新興市場。

參●結論

一、結論

- (一) 團結十分重要，商場如戰場，一支團結的軍隊才是邁向勝利的關鍵，企業亦同。
- (二) 應積極開拓市場，不可只保有既有市場而放棄潛在市場。
- (三) 技術人員是科技公司的成長基礎，應讓其保有開發熱忱。

二、建議

- (一) 可加強商品的需求的價格彈性，以利拓展市佔率。
- (二) 可加強中低階產品線，以深入潛在的中低階客戶群或是新興市場。
- (三) 改善企業內部氣氛，避免扼殺技術人才。
- (四) 利用產品線豐富的優勢，整合出一個能跨足並統合各個產品線的裝置或服務。
- (五) 善用本身擁有的豐富技術與專利，推出具有創新概念的產品。

肆●引註資料

天外伺朗 (2007)。績效主義毀了 SONY。文藝春秋。1 月刊

周文祥 (譯) (1999)。管理的實踐。新北市：中天出版社

方世榮 (譯) (1997)。行銷管理學。新北市：東華書局

梅清豪 (譯) (2003)。營銷管理。上海：上海人民出版社

從天堂掉落谷底的日本製造業。2012 年 10 月 18 日。取自

http://www.bituzi.com/2012/02/blog-post_21.html

張阿妙 (2010)。專題製作。新北市：龍騰文化事業股份有限公司。

Sony 神話破滅：挑戰精神消失創新能力衰退。2012 年 11 月 9 日。取自

<http://ppt.cc/vi1q>