

市場競爭
 思考文化演化的反面：

嚴選 日經嚴選



《Nikkei Business》

是日本發行量最大的經營商務類雜誌，本刊為讀者取得在台獨家翻譯授權，每週譯介更廣的國際產業脈動和趨勢新知。



《從A到A+》作者再出手！ 揭露偉大企業衰退五部曲

譯・張鳳 審稿・張務華博士

為什麼曾經叱吒風雲的企業終究會走上衰退？

《從A到A+》作者柯林斯，將這些過程整理出五個階段，由持續成長到顛峰摔落的企業中，探討企業未來走向。



■從成功站上巔峰到拱手讓出市場，索尼的發展正吻合企業衰退的5個階段。

「只有索尼 (Sony) 斯·柯林斯 (Jim Collins) 的肯才得到的定。一九九五年在日本所出版的《基業長青》(Built to Last) 一書中所介紹的個案分析裡，索尼是唯一雀屏中選的日系企業。經過了十五年的現在，索尼的光輝已不復存在。為什麼偉大的企業會走向衰退的地步？在柯林斯最新出版的新書裡，將企業的衰退整理出五個階段。」

索尼將井深所寫下的一創「立宗旨」奉為中心理念，不斷以研發出嶄新產品席捲市場的做法，非常受到美國管理大師詹姆

第一，由成功所衍生出來的傲慢。第二，沒有章法的擴張路線。第三，否認風險與問題。第四，追求一夜翻身的逆轉對策。第五，成為屈服於現實的平凡企業或從此消滅。

反觀索尼發展歷史，似乎正循著這五個階段一路走過來。

企業衰退5階段



過去索尼之所以能成為偉大的企業，是因為它不斷創造出前所未有的新產品。

例如在一九七九年所推出的「Walkman」隨身聽，即改變了人們當時聽音樂的習慣。

因成功而傲慢 隨身聽改變聽音樂習慣

一九八九年所推出的掌中型攝影機「Handycam」，更是以精密的技術傲視全球。由於不斷堅持自我開發的技術，讓近乎「傲慢」的索尼精神得到了廣大消費者的支持。

但也因為這樣的自信，從八〇年代後期開始，索尼開始向其他產業伸出觸角。

擴張沒有章法 不了解就投資電影事業

最具象徵的就是一九八九年收購美國哥倫比亞電影公司的案件，當時索尼對於電影公司的經營並不了解，但是高層卻決定大手筆的投注資金。這就是柯林斯所說的衰退的第二階段，「沒有章法的擴張路線」。

在不堪電影部門每年大幅虧損的情況下，於一九九五年接任社長一職的出井伸之開始大

刀闊斧的整頓電影事業，並且陸續推出「PlayStation」遊戲機以及個人電腦「Vario」等暢銷商品。

從出井接任社長之後，索尼的集團合併營收幾乎每年都成長一兆日圓，在一九九八年三月公布的財報中，更創下集團營業利益五千二百五十七億日圓的歷史新高紀錄。

以當時的股價計算，集團市值高達十六兆日圓。不過隨著科技技術逐漸從類比時代轉進數位時代的同時，索尼卻未能跟著成功進化。

最典型的例子就是電視機事業。索尼在一九九七年所推出的平面映像管電視雖然大獲好評，並且稱霸家電市場長達數年之久，但在薄型電視的研發腳步上，卻遠不及夏普（Sharp）與Panasonic。

否認風險問題 無視營利率下滑只想裁員

在音樂方面也是一樣。雖然索尼早在一九九九年便推出了能從網路下載音樂的隨身聽，整整比蘋果公司的「iPod」快了

兩年，卻由於考量到集團旗下的音樂公司以及音樂著作權等問題，反而讓消費者討厭索尼產品在使用上的不便，也給了蘋果進入市場的空間。就在二〇〇三年四月份起，一連串的問題相繼爆發。

首先是大幅度的下修年度業績預測，也為日本股市投下了一顆「Sony shock」震撼彈。

在當時的記者會中出井也犯了一個嚴重的錯誤，他無視於前一年的營業利益率為二·九%，竟然在記者會中，對外宣布要在二〇〇七年將營業利益率提高到一〇%。這也表示索尼落入了衰退的第三階段，就是「否認風險與問題」。

根據索尼退休人員的說法：「當時出井並非打算推出有趣的新產品，而是計畫以企業瘦身及裁員來達到這一〇%的營業利益率。」公司內部也由研發新技術轉向迎合消費者需求的產品，因此相似的產品充斥各個部門，而企圖挑戰新技術及研發新產品的員工卻越來越少。

因為在員工的心裡面認為：

「反正即使研發出新產品，出井社長也不會給予肯定。」

追求快速翻身

換掉社長卻換不掉心態

到了二〇〇五年六月，終於演變成由出井交棒給霍華德·斯金格 (Howard Stringer) 以企圖尋求一夜翻身的逆轉對策。

斯金格在持續推動企業瘦身的同時，也向外尋求與其他企業合作的機會以提升競爭力。

例如與韓國三星電子 (Samsung) 共同成立液晶面板公司，也和Google合作一起對抗對手。

但是根據花旗證券分析師江澤厚太的看法，「索尼依然處於追隨者的姿態，無法創造趨勢。」於是，索尼便掉入了衰退的第四階段，至今仍然無法跳脫「追求一夜翻身的逆轉勝對策」之思維。

另一方面，比索尼的處境更糟，但是卻一夜翻身的例子也有。

那就是斯金格一向視為競爭者的蘋果 (Apple) 公司。在一九九〇年代前期，蘋果公司面對美國微軟 (Microsoft) 的激

烈攻勢，幾乎被打得鼻青臉腫而難以招架。

雖然也曾嘗試

多角化經營，或切入遊戲機等市場，但終究都以失敗收場，到了一九九五年甚至已經陷入向外尋求買家的窘境。

然而打破這場僵局的，正是睽違了十二年，再度回到蘋果的創辦人賈伯斯 (Steve Jobs)。

賈伯斯首先要開始著手整頓的，就是蘋果公司當時「沒有章法的擴張路線」。

在整頓了產品線之後，逐漸確立了蘋果公司高資金週轉率的獲利體質，並開始投入「iPod」業務，慢慢奠定了

重拾專注，蘋果、索尼股價豬羊變色



資料來源：《日經Business》 譯：張鳳

在音樂播放器市場的地位。

成為平凡企業

輸給後來居上的蘋果

蘋果並將過去在個人電腦所發展出來的作業平台應用到手機系統上，如此不僅保持了蘋果原有的精神，也創造出「iPhone」這樣的新產品。

結果從現在的時點來看，索尼和蘋果的勝負已見分曉。相對於市值只剩下二兆六千億日圓的索尼，蘋果的市值已突破二十兆日圓，穩坐全球科技業龍頭的寶座。

在陷入衰退的第五階段之前，蘋果成功的轉型進入了第二個成長週期。

至於目前所發現的「iPhone4」天線問題，則可以視為第一階段的「由成功所衍生出來的傲慢」。該如何避免陷入衰退的第二階段，正考驗著賈伯斯的領導。

(Nikkei Business (c) 2010
Nikkei Business Publications,
Inc.)