

## SONY电视,成国货了

从今往后,索尼电视是“国货”了。

1月20日,索尼集团宣布剥离曾为主力的电视业务,与中国TCL成立合资公司,TCL出资比例为51%。品牌Sony和BRAVIA将保留,总部所在地和董事构成将在近期确认。

索尼电视曾是索尼集团的当家产品。1960年,索尼推出全球第一款直视型便携式晶体管电视。1990年代,凭借显像管技术,索尼率先实现业内首款平面屏幕。2007年发布全球首款OLED电视。直至2000年代前半

期,电视都是索尼集团的盈利主力军。

然而,在韩国和中国厂商的强力竞争下,该业务于2024年起亏损,不得不断腕止损。

索尼电视业务的退出绝非孤例。日本电视“四大天王”尽数退场:夏普卖给了富士康,东芝卖给了海信,松下在2025年初已经寻求出售,只是暂时还没卖出去。

在日本电视“王权衰落”的20年里,“屏幕”外究竟发生了什么?



### 巨头易主

一代“电视王者”索尼,不打算造电视了。根据近日公布的MOU(预收购协议),TCL持有新合资公司51%股权,索尼保留49%。新公司负责电视研发、制造、销售、物流、售后等全球范围内的全部事务,一旦通过监管规定,新公司将于2027年4月开始运营。

索尼认为这是个“两全其美”的方案,他们出图像处理技术、音频处理技术和品牌影响力,TCL负责自己擅长的显示器制造、供应链管理 and 成本控制。

据TCL董事长李东生表示,索尼选择合作伙伴非常谨慎,这项交易谈判从意向接触到签订MOU,历经1年时间才得以形成“高度共识”。

另一个日本电视巨头松下也非常谨慎。2025年初张罗出售电视业务,到现在还没找到合适的买家。

近10年,中国电视企业一步步“接盘”了全球知名的日本电视品牌。

2015年,海信集团先收购了日本夏普在美国的电视业务,运营夏普的高端产品线AQUOS,从此打入北美市场。同年,日本松下旗下的三

洋电视由长虹“授权经营”,授权日期截至2019年。2016年,富士康母公司中国台湾鸿海集团收购日本夏普66%股权。

2017年,海信收购东芝TVS公司95%股权,拿到了东芝电视在日本、东南亚部分区域以外的全球市场运营权。

也就是说,截至2026年1月,除了松下电视,夏普、三洋、东芝、索尼的电视业务都已经“转手”中国企业。

这一系列“转手”,对日本电视企业,是降低成本,剥离低利润业务;对中国电视企业,是做大做强,好跟韩国电视企业竞争。

根据数据,三星是出货量冠军,3530万台,市占率16%;TCL出货量3040万台,列第二位;海信加东芝位居第三,出货量2930万台,市占率13.3%。

索尼电视出货量仅有410万台。而TCL加索尼,出货量就有希望超过三星,成为全球第一大电视企业。

### 日退中进

日本电视是日本电子行业的明珠,也曾是“先进技术”的代表。然而,只需要30年,一代人就见证了日本电视的衰落。

1980年代,日本电视、洗衣机、录音机是刚刚步入“改革开放”的中国人结婚必备“四大件”之三,假如日本也出口自行车,那肯定全包圆儿了。而电视的重要性,显然居于“四大件”之首。当时一台松下18英寸彩色电视机,售价相当于普通工人三年工资,还得不吃不喝,那商店里也永远缺货,想买得靠“关系”和“条子”。

至于国产电视,是“有点条件”的中国人退而求其次的选择。毕竟那时的国产电视效果不如日本货,更没有“画中画”“特丽珑”等令人震撼的技术,而且国产电视里也插着日立或东芝的电路板。

这些高昂的剪刀差,代价最终还是要中国消费者承担。

90年代中期,韩国LG和三星先对日本电视发起一波攻势,凭借国家资本支持,顶住长达7年的战略亏损,实现液晶面板量产,打起了价格战。

21世纪初,中国摸着韩国“过河”。当时液晶面板是中国第四大进口产品,严重依赖“日本货”和“韩国货”。国内电视、手机厂商不仅没有议价权,还得排着队看人脸色采购屏幕。

“零帧起手”谈何容易,技术、人才、产业链全面空白,日韩企业严格封锁技术,也不愿意让中国用“市场换技术”。

没办法,中国企业得靠自己。京东方2003年进军液晶显示;2005年,深圳市政府支持创维、TCL、康佳、长虹启动“聚龙计划”,建设6代液晶生产线。

日韩企业迅速亮出围剿之势,2001年至2006年,三星、LG、友达等6家面板厂商

搞了个“液晶卡特尔”,开了50多场会议操纵面板价格,想逼迫中国企业以高于市场20%的成本采购屏幕。

2007年,信息产业部等三部委出了份调研报告,结果相当冷酷:中国面板产业依然完全依赖海外供应。

至此,也只有破釜沉舟。合肥市政府拿出年度预算三分之一,给京东方建设6代线;TCL华星2009年投入245亿元建设第一条8.5代线,这笔钱等于公司当时的全部资产。

随后,就是中国制造业最常见的“故事”,京东方和华星光电,一同开启了中国液晶屏行业高歌猛进的10年。

2011年,中国大尺寸面板产能超越日本位居全球第三。2017年超过韩国,市占率首次登顶,并在2020年生产了世界近一半的面板,随后掌握价格主导权。2021年,TCL华星收购苏州三星液晶工厂。

再看日本,索尼在2011年将S-LCD公司卖给三星,放弃面板自研。夏普、三洋、东芝的电视业务相继被收购。供应链也破碎不堪:NEC于2011年将中小面板业务出售给深圳天马,退出面板制造;三菱电机和京瓷分别在2022、2021年停产液晶模组、关闭中国工厂。

### 衰落如何发生

对于日本而言,电视的衰落,也就意味着整个电子行业的衰落。

其衰落,主要表现在供应链的依次失控。

面板的失败,源自一次致命的技术路线误判。松下押注等离子技术,因为画质更好;夏普押注液晶面板,液

晶面板成了行业主流,夏普也多赚了几块钱。不过,夏普高兴了没多久。

很快,韩国企业和中国企业取得了技术突破。更关键的是,中国电脑产业突飞猛进,推动了液晶面板的发展。

即使在液晶屏幕时代,日本企业还能支撑一下,到了下一代显示器——有机发光二极管(OLED)柔性显示屏时代,日本企业连入场机会也没了。索尼和松下联合成立的JOLED公司,2023年初宣布破产。至此,日本显示器领域企业已经“全军覆没”。

日本电视衰落的反面则是中国电视崛起。中国电视崛起的轨迹,也正是依托国内生产要素优势和国家产业战略支持,展开成本和规模的“饱和式攻击”。而且,中国制造业门类多,实力强,彼此的知识交换能产生巨大的“连接红利”。

比如光伏和液晶面板几乎同一时间在中国落地、壮大,正是因为它们彼此“照应”——本质都是玻璃基,液晶显示器是电变成光,光伏则是光变成电,尽管后者的精度要求比较低,但两种产业的技术和技术人才可以互通。

所以说,日本电视的衰落,实际也是日本工业的衰落、工业供应链“优势环节”的依次剥落。中国电视的崛起,是中国工业的崛起、供应链主导权的逐步“爬升”。

未来全球显示器领域的竞争,将在中国、韩国之间展开。而昔日霸主日本,已经黯然离席。 荣智慧

