

# MADE IN JAPAN 路在何方?

曾几何时,日本制造业代表着品质、时尚和高科技,但随着中国和韩国制造业的崛起以及产业结构和技术能力的改变,日本制造业开始全面进入下坡路。无论汽车、家电还是IT企业,日本制造的全球竞争力均韶华已逝,从巅峰开始走向低谷。日本制造究竟怎么了,为何如此快地陷入困境?要想重拾竞争力,日本制造业该如何破局?

## 电子产品集体“大撤退”

■ 特约记者 刘娜

日本消费电子产业“不败神话”破灭已经成为不争的事实。

在继松下、索尼、夏普等主流消费电子企业集体交出一份巨亏年报之后,日前,索尼传出消息称,索尼新任CEO平井一夫决定将裁员1万人,通过重组来挽救没落的电子王国。

年报显示,截至2012年3月31日财年,索尼亏损额2223亿日元(约合27亿美元),这是索尼连续第四年亏损。

随着2011年年报逐步披露完毕,日本电子业交出的成绩单,可谓“满目疮痍”。夏普在该财年净亏损达2900亿日元(约合38亿美元),这一亏损额也创下了夏普自成立以来最大规模的年度亏损;松下更是出现了7800亿日元的巨亏(约合102亿美元),这不仅创下松下年度亏损的纪录,也创下日本制造业企业的年度亏损新高。即便是一些侧重商用市场的电子企业也出现了历史性亏损,比如,NEC预计本财年亏损1000亿日元,理光将亏损460亿日元,业绩一直优异的爱普生利润也只有50亿日元,下降51%。

不得不承认,主流厂商巨亏背后,是日本消费电子业由盛转衰的无奈现实。

### 手机业务不断萎缩

“整个日本电子产业早已物是人非,行业规则和消费热点都发生了巨大的转变。”这是很多业内人士对日本电子产业目前的感慨,而手机产业作为日本电子产业中变革最大的细分领域,近些年也在中国市场发生了翻天覆地的变化,与之前日系手机鼎

盛时期形成鲜明对比。

2006年,随着NEC宣布退出中国手机市场,标志着日本手机全面退守日本本土市场。在此之前,松下、京瓷、三洋、三菱等企业的手机产品亦早已从中国市场消失。

两年多以后,NEC宣布重回中国市场,并发布了一款三防智能手机NEC909e,采用Android系统,标价与16G版本的iPhone4S相仿,在5000元左右。

在NEC回归之前,夏普是中国消费者唯一可选择的日系手机品牌。2009年初,索尼公司完成了对原索尼爱立信公司的全资收购,标志着原汁原味的索尼品牌手机重返中国市场。

曾经在國內销售的日系手机共有夏普、索尼和NEC三个品牌,但由于日系手机跨不过技术与市场的距离,最终还是以落败收场。而近日,随着索尼爱立信正式更名为“索尼移动通信”,如今消费者手中的索爱手机即将成为绝版。

### 家电企业竞争乏力

除了日本消费电子行业在手机业务失利外,2011年,日本家电在中国市场上也表现不佳。先是索尼等家电巨头上半年业绩报亏;进入第三季度后,又出现了日企家电纷纷缩减在中国的业务的,进行大撤退的势头。

据市场调研机构GFK称,日本家电连锁门店2011年上半年的销售额同比下降了约20%。家电巨头中,松下电视机业务已经连亏三年;索尼将面临第8年亏损,其2011年电视出货目标下调了19%,降至2200万台。

三星经济研究院研究员黎娟娟分析指出,日本家电企业多采用垂直

化的经营模式,将研发放在本土,中国公司的产品开发需要向总部报告并获许可,复杂的流程致使产品开发周期较长,不能适应快速变化的海外市场。同时,也增加了国际化企业的经营成本;当中国一线家电市场日益饱和时,开发二三线城市市场成本更高。相对于中国企业,日本家电企业显然缺乏渠道、价格和政策的竞争优势。

另一方面,国内外经济环境使得日本家电企业成本上升、业绩下滑。美国和欧洲债务危机,日元大幅升值,日本家电企业出口成本增加;同时,中国面板业进口关税可能从目前的5%提高到8%—12%的消息虽然未经证实,但可能影响企业制订经营策略;加上日本国内地震、劳动力减少等因素使得日本家电企业销售下降,人力成本上升。

### 电子巨头连续亏损

2011年,索尼、夏普、松下日本三大消费电子巨头连连创下亏损纪录。对于三大巨头来讲,在中国最重要的业务收入就是电视和面板业务。尽管索尼、夏普仍在坚守,但已经有些力不从心;而松下伴随着公司整体从家电业务中的退出,也开始逐步抽身中国家电市场。

尽管索尼声称仍把中国市场作为全球最重要的市场之一,但无法掩盖在中国连续8年亏损的现实。夏普除了电视在中国市场占有率降低之外,面板更是跌出对大陆电视厂商出货量的前四。松下并购三洋之后,就开始逐步向新能源业务转型,并逐渐剥离传统家电业务。

多个产业呈现出气喘吁吁的状态,这当中尤数日系电子产业。被誉为日本经济支柱的电子业曾傲居全

球,但在迅速崛起的中韩电子企业面前,却反应迟钝、应对疲软;松下、夏普、索尼等世界电子巨头更是集体陷入巨亏。

在业内人士看来,地震、水灾、汇率等因素不过是导致日本电子企业陷入困境的外在因素,真正让日本电子业遭遇滑铁卢的,还是内因。

美国《华尔街日报》撰文指出,这些电器巨头们的亏损暴露了日本公司一直以来就未曾解决的深层问题:笨拙的企业结构、对日益商品化的产品线抱残守缺以及将问题推到将来解决的习惯。

中国工程院院士倪光南认为,日本电子业由盛而衰的原因是多方面的,例如从科技方面考察,日本企业在基础研究、应用基础研究方面的投入不足,使其创新能力大大低于美国的同行。因此尽管在技术平稳发展的阶段,它们可以将技术和产品做到极致,表现出强大的竞争力,但在技术急剧变革的时期,在需要发展全新技术、产品和服务的时候,它们就显得反应迟缓,不能引领潮流,而只能做追随者。

“日本电子业的弱点还表现在重硬轻软,不够全面,在当今软件、服务、商业模式等等的作用越来越重要,以硬件见长的日本电子业在竞争中就感到被动、受制于人。”倪光南坦言。

另外,也由于对环境变化不敏感,日本企业在新技术的研发和布局上,也明显落后于三星(微博)这样的韩国企业。这场以互联网为核心的剧烈的产业变革,也凸显了日本企业在互联网产业中的弱势地位。目前日本企业仍保持优势的数字影像和家庭娱乐领域,如果不能积极迎接变革,也将遭遇严峻的挑战。

万辆,将比2011年翻一番。

### 管理面临挑战

此前公布的2011至2012财年业绩预期显示,日产汽车净利润将会达到2900亿日元,略低于2010至2011财年的净利润(3192亿日元);本田汽车则从2010至2011财年的净利润5340亿日元猛降到2011至2012财年的2150亿日元;丰田汽车则从2010至2011财年的净利润4082亿日元下降到2000亿日元。

从这一组数据可以看出一丝端倪,在产品、质量日趋同质化的情况下,日系车企要想重拾昔日的辉煌显然并不容易。

跟地震带来的短期影响相比,日元升值对日本汽车产业产生的长期负面影响不容小视。

“日元升值一元,本田就将损失150亿日元。”本田汽车相关人士曾经表示。

据了解,日元汇率大多定在1美元兑80日元的水准,但从去年6月开始,日元开始大幅升值,至去年12月一度攀升接近70日元。

而在2011年11月29日,日产汽车CEO戈恩就宣称,汽车行业的最大威胁并非来自于自然灾害,而在于日元升值对汽车业供应链造成的负面影响,后者将直接降低车企竞争力。

“有了变革的决心,还要看变革的力度到底有多大。”对于三大日系车企的战略转变,有汽车分析人士如此表示。

关于日系车企的深层次问题,首当其冲的便是多层级带来的决策迟缓。日系车企在管理上实行的是上传下达的流程管理,然而这种模式不仅加大了企业内部的沟通成本,更让企业在应对危机时显得滞后。

### 观点



## 创新及反应速度是日本制造没落的根本原因

■ 马振贵

最新消息称,索尼新任CEO平井一夫表示,本财年计划裁员1万人,约占雇员总数的6%。平井一夫表示,索尼将专注于三大领域的投资和技术研发:数字成像、移动产品和视频游戏。值得注意的是,他并没有提到电视业务。那么,在电视行业,索尼是不是想退出?这一点值得我们继续关注。

之前,日本芯片巨头尔必达向东京地裁申请破产保护,日本半导体行业在80年代占据了绝对的主导地位,当时的生产流程多为手工作业,到了80年代后期,随着工程自动化技术的广泛投入,一些韩、台半导体企业便随之迅速崛起。作为日本国内唯一的DRAM制造企业,尔必达一度是日本政府力保的企业代表。尔必达的落幕显示,在全球电子业洗牌大潮中,仅靠国家保驾护航并不能确保企业在残酷的竞争中幸存。

夏普也表示,在截至2012年3月31日的财年里,预计净亏损2900亿日元(约合38亿美元)。这是自1912年夏普成立以来最大规模的年度亏损。夏普称,亏损主要是因为液晶电视价格骤降及经济增速放缓。索尼和松下则分别预计净亏损达30亿美元和92亿美元。面对亏损局面,夏普宣布削减面板产能。而松下计划对外出售位于东京都港区芝公园的东京总部大楼“东京松下大厦”。

此外,奥林巴斯的问题,佳能、尼康等影像制造业也都出现了大幅的业绩下滑,而日系企业在整个行业的全球竞争力也逐渐衰落,这都是日系制造业面临的窘境。整个行业的变迁和产业链的悄然改变,对日系企业带来的震动是巨大的,虽然因为日本地震以及东南亚的海啸给日系制造业带来一定的客观因素影响,但整体创新能力以及应对市场新需求的改变方面,日系企业已经慢了一个节拍。

单纯地从IT行业来看,日系手机企业曾经也是一度辉煌,但近年来的表现却差强人意,在中国市场,日系手机曾经全面溃败,退出中国市场,虽然近年来又有重新进入中国市场的打算,但已经错过了最好时机。

苹果、谷歌带来的移动市场新模式改变,把传统的手机制造业彻底地挤压下去,诺基亚、摩托罗拉等公司的没落也说明了问题。在苹果iPhone和iPad一枝独秀的背后,三星、HTC,包括中国的中兴、华为等都有很明显的市场竞争力,而日系手机除了索尼苦苦挣扎之外,其他的品牌基本淡出了一线市场。

而索尼在收购了爱立信在索爱中占据的份额之后,不是可以以一种全新的形象参与到市场竞争中,并获得一定的成效,目前看还比较难,因为市场已经改变,模式已经不同。索尼移动东山再起的市场压力进一步陡增。

当苹果带来一种全新的自媒体时代改变的时候,我们看到了传统移动制造商的地位都发生了根本的变化,这是一种全新的模式改变,包括谷歌Android的参与竞争,都让传统的移动制造业发生变化,产品背后的增值业务发展和应用服务的提升成为制造商崛起市场价值的附加机会,而且这种模式改变带来的潜在价格已经远远超过了硬件本身。

在这方面,日系手机企业根本没有跟上节奏。这仅仅是手机行业,在其他制造业内也是如此。棋慢一步的背后,就需要步步紧追,追赶的步伐又需要市场的认可,当市场已经习惯了模式改变和厂商的产品之后,追赶者的压力无形中增加。

日系制造业的窘境对于我们的制造企业来说有很大的借鉴意义。那就是在技术研发上不能及时跟进,很容易被市场淘汰,包括昔日辉煌的柯达没落一样,不能跟进,就只能被遗忘。

曾经的技术优势在新技术的不断演变中,都已经成为滞涨的约束。目前,我们的制造业已成为全球制造的一种象征,但从制造到创造,包括“智”造,这种改变是必须的。

日本企业已经开始收缩和重组转型,目的也是为了能够摆脱目前的困境。此外,在技术上进行更多的研发投入,并形成开放合作的态势。

目前,日本企业仍有核心技术、上游部件的优势,但是,日本企业不能再单纯地依靠技术优势,正如中国企业也不能再单纯地依靠劳动力成本优势一样。只有打破技术的垄断与封锁,以开放、合作的新思维,参与全球化竞争。这已经成为一种发展趋势,同时也是我们的企业应该面对的一种状态。否则,如今日本制造业的困境就是我们制造业将来的发展难题。

我们看到,松下已经开始从偏重现有事业,向能源新领域转换;从以日本为中心,向彻底的全球化思维转换;从单一商品销售思维,向解决方案系统思维转换。而索尼、日立、东芝、夏普等都提高了彩电外包生产的比例,尽量“轻资产”运营。

改变是为了发展,而顺应市场的改变,也是企业必须勇于纠错的一种力量。

## 日本汽车业全面减速

■ 本报记者 李志豹

今非昔比。曾经于上世纪90年代风靡全球

的日本汽车,如今在各个汽车细分市场中几乎很难有明显的竞争优势。大地震、海啸、日元升值等客观因素很大程度上直接带来日系车企2011年市场占有率的大幅下滑。然而,即便没有这些外界因素,日系车企就能保住昔日老大的身份吗?

事实上,早在三年前,本田等日系车企的市场竞争力就已经开始走弱。

显然,日系车企已经意识到形势的严峻性。今年4月10日,本田在华发布中期战略,希望通过导入新车型、新能源技术提升在华销量。而在本田之前,针对中国市场,丰田、日产同样发布了重拾市场的战略计划。

### 集体陷减收困局

销量下降、市场份额下滑,如今成为日系车企不得不面对的窘境。

中国汽车工业协会2012年1月发布的统计数据显示,2011年,汽车产销增幅明显回落,其中德系、美系仍保持了两位数增长,韩系、法系回落至8%,日系仅增长1.33%;从市场份额看,德系份额同比提高1.91个百分点,日系同比降低1.13个百分点。

同时根据2011年11月8日丰田、本田、日产等10家日本汽车制造公司发布的2011财年(2011年4月—2012年3月)业绩显示,10家日本汽车厂商中,有6家陷入减收困局。

诚然,过去的一年,地震、核危机、泰国洪水大对日本汽车工业造成了不小的冲击。

但这些或许仅是表面原因。高度依赖日本本土的供应链便被认为是地震后车企陷入停顿的一个主要原因。

业内人士表示,日本对核心技术牢牢把持、不肯向海外转移技术,导致核心零部件企业扎堆日本,一旦日本本土出现供应链断裂,就会牵连到整个链条上的企业。

而对中国等重要海外市场的战略保守则是近年来日系车企市场份额下滑的又一个重要原因。

“最近两三年来,相对于中国市场的迅速发展,本田的步伐略显迟缓,在新产品、新技术的投放方面相对滞后。”本田技研工业株式会社中国本部长仓石诚司坦承,本田在中国的发展过于谨慎。

早在去年,本田社长伊东孝绅就承认,本田过去对中国市场变化反应过于迟缓,未能认识到中国车市消费格局发生的变化,消费者倾向经济、小型、低价的车型,本田却未能及时作出改变。

丰田同样也因战略失误而错过了中国汽车市场的大发展机遇。2010年又遭遇了“召回风波”的打击。彼时,丰田表示将积极反思,调整战略。

### 加大战略调整

在2011年底举行的东京车展上,丰田、本田、日产日系三强均表示,随着国内配套体系的修复完成,2012年将完全恢复生产能力,并在各地开始“收复”失地,而中国市场将成为首先要调整的市场。

丰田、本田年初发布的战略规划也表明,为打赢翻身仗,日系车企将更多的希望寄托在了中国市场。

“中国最重要!”丰田章男的高呼

呐喊不仅代表了丰田的态度,同样也能反映日系车企对中国市场的高度重视。

2012年3月1日,丰田中国启动“云动”计划,制定了2012年销量958万辆的目标,这一数字比2011年增加21%。

同时丰田发布了代表油电混合动力技术潮流的“双擎”概念,并计划

日本对核心技术牢牢把持、不肯向海外转移技术,导致核心零部件企业扎堆日本,一旦日本本土出现供应链断裂,就会牵连到整个链条上的企业。

节能新能源车型在整体销售中占据20%的份额。这是丰田入华13年以来,第一次专门针对中国发布企业战略。

加大新能源技术研发与生产力度的还有本田。

“在电动车方面,我们去年已经在广州开始验证实验,根据验证实验结果,今年年底有望在广汽本田投产电动车。”本田中国本部长仓石诚司表示。

仓石诚司表示,本田也在筹备混合动力国产,将电池等基础零部件在中国进行采购,从而进一步降低成本,“下一阶段我们还将向中国投放适合中大型车的混合动力系统以及插电式混合动力系统。”

按照计划,到2015年,本田HONDA品牌的在华销量要超过120