

1. 勃兴

日本家电曾是身份和地位的象征

在中国改革开放不断深入和中日友好关系升温的背景下,松下等日企的工厂在中国遍地开花,巅峰时期的松下,一度占据近20%的中国彩电市场份额。

1979年,中国改革开放刚启幕不久,各行业领域正孕育着众多的发展机遇,松下创始人松下幸之助首度应邀访华,成为首位访问新中国的著名国际企业家。在几经周折后,松下决定单独同中国开展合作,设立样板式合资企业以作表率,这就是北京松下彩色显像管有限公司的前身。

1989年4月,松下幸之助去世,三个月后,这家工厂建成投产。虽然松下幸之助未能亲眼见证,但这家当时最大的中日合资企业,投产不到一年就实现盈利,引发了海内外高度关注,并开启了各国企业尤其是日本企业来华投资的热潮。

彼时的中国家电行业还未起步,日本家电巨头相当于担任了国人家电产品消费的启蒙工作,“冰箱、电视、洗衣机”逐渐成了上世纪八九十年代逐渐富裕起来的中国人结婚时的“三大件”,高品质、高价格的日本家电几乎成了当时的唯一选择。

当时,一台日本产的电视机,最高能卖到数千甚至上万元的高价,但有钱还不一定能买到,还要凭票供应。谁的家里要是有一台日本家电,无论是电视机还是冰箱,都是一种身份和地位的象征。

“那时候,中国基本上没有能够满足民众对物质日益高涨的需求的产业能力,而日本在此时向中国做了大量的出口,大多数中国人以能看上日本品牌的电视为傲。”日本企业(中国)研究院执行院长陈言对记者表示。

据日本方面的统计数字,1985年中国从日本进口的家电,比前一年有数倍的增长——电视机增加了2.9倍,冰箱增加了3.4倍,洗衣机增加了2.8倍。

此后的十多年里,在中国改革开放不断深入和中日友好关系升温的背景下,松下等日企的工厂在中国遍

地开花,巅峰时期的松下,一度占据近20%的中国彩电市场份额。松下之后,东芝、日立、索尼、三洋等相继登陆中国,到了上世纪90年代,日本家电产品在中国市场上如日中天,而这些家电巨头的中国业务,纷纷成为各自增长最快、盈利最丰的板块。

中国人民对日本家电及其他产品的拥趸,成就了日本经济史上的“景气时代”。同时,那时的日本家电,不仅在中国市场强势,在全球市场也击败了欧美家电品牌,主导着全球家电市场。

日本的企业界,向来就具有前瞻性和危机感。上世纪七十年代末八十年代初,日本家电企业就开始制定针对中国家电市场的战略与策略。日本家电企业认为,“整机原装进口中国不会维持很长时间,中国的家电企业一定会快速发展,中国政府为保护自身的家电企业,会限制进口整机和散件。因此,中国市场将出现以下变化:整机需求出现——整机需求急剧增加——整机需求下降——散件需求急剧增加——散件整机均受限制——生产技术和生产设备需求的迅速增加”。

应该说,这个40多年前的预测推算基本准确预估了中国家电企业崛起的轨迹,但猜中了开头和过程,却没有猜中结尾。中国家电企业不仅崛起,而且取代了日本家电企业的霸主地位,也顺手把日本家电业一并收入囊中。

2011年7月,海尔收购了三洋电器的东南亚业务;2015年8月,海信收购了夏普的墨西哥工厂;2015年12月,创维收购了东芝的东南亚工厂;2016年,中国台湾的富士康以35亿美元收购夏普66%股权;2018年2月,东芝将东芝电视业务95%的股权出售给海信;2014年,合肥三洋被惠而浦收购,并改名为惠而浦(中国),7年后,格兰仕完成对惠而浦(中国)的收购。

日本家电大败局：从全球霸主到“溃不成军”

编者按/ 近期,美国私募股权集团贝恩资本,正准备收购东芝,并将这家拥有147年历史的著名日本巨头变成一家私营公司。而早在一年前,欧洲私募股权巨头CVC就曾提出对东芝的私有化要约。作为一家具有百年历史的日本民族品牌,何以成为私募巨鳄们觊觎的目标?

实际上,东芝的境遇只是目前日本制造尤其是家电制造尴尬现状的一个缩影。在上世纪八九十年代的鼎盛时期,工艺、品控、设计都是上选的日本家电品牌还在全球攻城略地,在国人眼中更是品质和高端的代名词。日本家电一直是日本制造的象征之一,日本的四位“经营之神”中,有两位靠家电起家:松下的松下幸之助和索尼的盛田昭夫。索尼、松下、东芝、日立并称“家电四大巨头”,加上夏普、三洋等在各自领域的悍将,顶峰时期日本家电占据全球家电市场的半壁江山。如今夏普卖身、东芝跌倒、索尼和松下收缩、转型,日本家电何以在短短数十年间“跌落神坛”?



1996年3月26日,长虹彩电正式开启价格大战,这次降价蔓延至全国61个大中城市的150家大型商场,让利幅度达18%~30%。自此,以长虹为首的中国家电企业全面挑起了价格战,日本家电企业从此开启了下行路线。 视觉中国/图

3. 启示

日本家电巨头的大企业病

近期,索尼原CEO出井伸之发表了新书《人生的经营》,并坦承“日企输给了中国”。原因在于日本无法从制造神话中摆脱出来,日本企业无法很好地与IT技术融合。而且,日企还存在着“官僚依存症”这一大问题。

不过,缺少价格优势的日本家电,手里依然握有技术和品牌两大法宝,凭借多年积淀的研发和口碑优势,在中高端家电市场依然可以占据明显优势,进可攻退可守。

日本家电巨头也是这么做的,在价格战中失利的日本家电被迫退出了低端市场,并开始转向技术升级产品,主攻高端市场。上世纪末,索尼、夏普等品牌在液晶电视、等离子电视等高端市场方面,曾长时间处于主导地位。

不过某种程度上,日本家电企业正是败在这上面的。在全面消化吸收欧美同行技术后,日本家电业超越了前辈并取得了全球的技术和市场优势。面对这个成就和地位,日本家电企业想到的是千方百计守住这个优势。

因此,日本家电企业首先是把自己封闭起来,严格限制技术外泄。日企即使在海外投资设厂,也多将研发、战略等部门设在日本国内,严防技术泄露。

应该说,这样的做法在上世纪八九十年代行之有效,确保了日本家电企业的技术和市场领先优势。但进入新世纪尤其是近10多年来,包括家电在内的消费电子业务技术更新、产品迭代的速度越来越快。

就电视机而言,从原先黑白电视到彩色电视,再到液晶电视、等离子电视、背投电视、网络电视,消费电子的消费形态和模式几经变换。家电产品更新换代的频率越来越快,产品使用时间越来越短。原先“三大件”一用10多年的日子一去不复返了。

由此,日本家电企业用积累多年的技术优势,努力把这条赛道的产品做到极致,抬头却发现这条赛道直接没了,曾经的优势和做法却成了自我设限的藩篱,它们离市场越来越远,反应变得更慢。

独占着全球40%电视份额的日本家电巨头,在2000年后,眼睁睁地看着竞争对手纷纷推出液晶电视抢占原先的CRT电视市场份额,却一直在犹豫不决,直到2003年索尼才和三星合资成立了液晶面板厂。而松下则不看好液晶技术,押宝等离子技术,直到2011年液晶技术已成平板电视技术主流后,才投身液晶电视行业,成为全球彩电业中最后一个做液晶电视的企业。

在春阳看来,日本这种把核心零部件的设计、制造到最终产品组装都尽可能地控制在企业内部的做法,是一种“垂直内包”的封闭模式;与之相对应的是,为应对技术的快速迭代和全球市场的迅速变化,目前被很多科技巨头采用的全球供应链开放模式,将一个产品分成多个模块,分别外包给全球专业化的公司协同生产,既能有效应对技术革新,也能快速响应市场需求。

这方面有一个最典型的例子,就是苹果公司。一部iPhone手机有约200个零部件,背后是全球700~800家全球优秀供应商(其中有200家核心供应商),从各个零部件生产制造到整机组装,苹果把整个硬件产品的生产制造都外包给了全球的专业供应商,自己则保留了利润最高的研发、设计、品牌等部门。

可以说,正是遍布全球的专业供应链支撑着苹果全球第一的市值和攫取智能手机行业七成的高额利润。根据Counterpoint报告,2021年

二季度,苹果凭借13%的全球销量份额占据了智能手机行业75%的营业利润。

与日本企业这种自我封闭的生产制造模式相伴的是,彼时日本家电巨头普遍地陷入了典型的大企业病,组织人员臃肿、企业的决策链条过长、管理机制僵化不变、缺乏对新技术和消费市场的敏感,海外市场的领导没有就近决策的权力,很多事项都要返回总部决策。

近期,索尼原CEO出井伸之发表了新书《人生的经营》,并坦承“日企输给了中国”。原因在于日本无法从制造神话中摆脱出来,日本企业无法很好地与IT技术融合。而且,日企还存在着“官僚依存症”这一大问题。

而在日本家电企业变得封闭、迟缓的同时,国内家电企业则在以外资品牌为师,拼命地学习和成长,技术实力和品牌知名度不断提升。

可以说,如今已成为国内家电龙头的美的,正是通过在对东芝等的不断学习中壮大起来的。1991年,此前一直困于技术和人才短板的美的通过购买东芝注塑机、东芝空调模具,同时拿出重金在全社会公开招聘人才,才设计、生产出一批做工精良的空调产品;直到2011年,美的已处在与格力双雄争霸的年代,依然在学习东芝。当年美的董事长方洪波在与东芝商定核心技术合作协议后,曾表示,“要学习日本的工匠精神,埋头钻研,一年学不会两年,两年不行再三年,老火煲靓汤,彻底掌握核心技术。”

也正是在这种以强者为师、刻苦钻研的“老火煲靓汤”的精神下,中国家电才一步步地完成了对先进者的赶超。2016年3月,美的宣布通过收购获得“老师”东芝白色家电业务控股权,同年6月,美的以33.2亿元收购东芝白色家电业务80.1%股份。

如今,日本的家电巨头都已经相继退出了传统家电业务,并转向技术壁垒更高、利润更丰厚的上游和其他业务。这种转型背后,有中韩家电巨头的步步紧逼及被迫出走,也有日企自身的权衡利弊和主动为之。中国社会科学院日本研究所研究员、《日本经济蓝皮书》主编张季风就表示,“日本的传统制造企业正在逐步剥离家电及消费电子业务,它们在产业链条的上游走,这是一种经营理念的改变,加大了在核心技术上的追求而不是对整机市场占有率的争夺。”

2021年2月4日,日本东芝计划将旗下60%的空调业务出售给美国的开利公司。面对这次交易,日本东芝给出了自己的解释:并不是走向了穷途末路,只是想要砍非主要业务,之后可以集中力量发展利润更高的产业。

同样作为拥有104年历史的老牌企业,在失去全球消费电子领域领军企业的地位后,松下一直在寻求新的增长途径。近日,松下宣布计划在动力电池、氢能源和供应链软件等领域投资6000亿日元(约合311亿元人民币)。松下称,这些领域将是其未来业务增长的核心。

另一家巨头索尼近期宣布联合本田开发纯电动汽车,开拓火热的新能源汽车市场,近些年也在持续发力游戏娱乐及移动等市场;日立则在发电和发电控制系统、半导体生产设备、高性能材料等领域发力。

2. 沉沦

以长虹为首的家电企业发起价格战

在这波惨烈的价格大战中,松下等日本家电品牌黯然败下阵来,同时倒下的还有60多个承受不住降价带来亏损的国产电视小品牌。颇为戏剧性的是,发起价格大战并“击败”松下的长虹,其实也是从松下引进的第一条彩电自动流水生产线。

罗马不是一天建成的,“巨人”也不是一天倒下的。日本家电显然不会将数十年辛苦经营开拓的市场份额拱手相让,实际上,中国家电企业也是经过数十年的积少成多和拼杀,才崭露头角的。

东亚的中日韩,产业高度重合。相比半导体芯片等高新技术产业来说,家电虽然也有一定技术门槛,但随着时间推移和技术转让、企业并购的推进,这种技术门槛逐渐推平。这意味着两点:一是企业技术护城河不宽,二是行业成本和价格透明。因此当各国家电产业正面遭遇时,价格战在所难免,甚至成为决出胜负的关键点。

上世纪90年代初期,国内逐渐兴起了小天鹅、长虹、TCL、康佳、新飞、春兰、容声、科龙等一大批中国家电品牌,它们通过价格优势开始在国内市场占据一席之地。

1996年,我国的进口关税从35.9%降至23%,进口关税的大降意味着包括日本家电在内的进口产品具备更强的价格和市场竞争能力,众多日本家电巨头纷纷摩拳擦掌,准备在中国市场发起新一轮的进攻,松下更是对外豪言“不惜30亿美元也要占据中国彩电市场的绝对份额”。

松下说这话是有底气的,当时

的日本家电巨头在中国市场有着资金、技术、品牌等的优势,且已经积累了较好的市场和口碑基础。不过,它依然低估了早期家电品牌逆境中求生存、抢市场的决心和意志,还有价格战的威力。

当时,中国的彩电品牌正处于低谷,作为国产彩电行业龙头的长虹,库房里就堆积了100万台彩电没卖出去。时任长虹掌门人的倪润峰敏锐地意识到关税下调带来的国际企业的威胁,开了一个紧急会议,说了后来一句会载入中国家电发展史的话:“只有一个办法,就是用自己的价格优势拼掉对方的品牌优势。”

当时国内与国际品牌电视的价格差距并不很大,一台29英寸的进口彩电价格为1万元左右,长虹为8000多元;25英寸的进口彩电价格为6000多元,长虹为5000多元。

1996年3月26日,长虹彩电正式开启价格大战,这次降价蔓延至全国61个大中城市的150家大型商场,让利幅度达18%~30%。倪润峰更是亲自冲到第一线,身披红绸带,现身商场大声叫卖。当时长虹彩电的宣传册上,印着这样一句话:“凡是国外产品有的功能,我们都有;凡是国外产

品具备的品种,我们都具备;凡是国外产品提供的服务,我们都提供;但是在同等功能和同等质量下,我们的价格比国外低30%。”

在民族精神高企和竞争压力骤至的双重作用下,国内家电品牌迅速跟进,降价风潮迅速席卷全国。6月6日,康佳彩电宣布降价,同时TCL推出“拥抱春天”大让利活动。熊猫等企业也纷纷推出降价活动。也就是那一年,彩电开始加速普及进入中国的千家万户,国产家电品牌顺势完成市场大反攻,同年年底,国产彩电已经占到了国内市场份额的71.1%。

在这波惨烈的价格大战中,松下等日本家电品牌黯然败下阵来,同时倒下的还有60多个承受不住降价带来亏损的国产电视小品牌。颇为戏剧性的是,发起价格大战并“击败”松下的长虹,其实也是从松下引进的第一条彩电自动流水生产线。从此,国内电视市场开始进入国产品牌主导的时代,更准确地说是五六家大品牌主导了市场的“群雄时代”。

与此同时,在与彩电相似的洗衣机、冰箱等家电领域,以海尔等为代表的国产家电品牌都利用自身价格等优势,发起了对外资家电品牌的反攻。

“价格战说到底,打的就是成本,如果能把成本压得比同行低,在同行赔本卖的时候,还能保有利润空间,那价格战必胜。”产业经济观察人士春阳认为,在家电行业,最关键的成本有三项:一是人力;二是汇率;三是规模效应。

在春阳看来,人力方面,日本的人均工资全亚洲最高,加上老龄化严重,劳动力供应不足,日本人力成本远高于东亚各国;汇率方面,日本采取自由浮动的汇率制,经过广场协议和次贷危机两次升值,从260日元兑1美元一路升值到76日元,升值了两倍,日本家电价格优势荡然无存;同时日本家电海外市场被中韩抢食压缩,国内市场较小陷入疯狂内卷,规模效应每况愈下。

一直到2007年,冰箱行业中的外资品牌的整体市场占有率全面萎缩,松下、日立、LG、三星、夏普、三洋等外资品牌的销量之和不到15%。

据Statista数据,2020年全球主要家电制造商前五排名为海尔、LG、惠而浦、美的和BSH。电视方面,TCL、海信、小米、创维等销量靠前;空调方面,格力、美的、海尔长期占据全球市场的前三。

进而也成了全球霸主。

为此,美国通过《广场协议》《美日半导体协定》等一系列协议,迫使日元升值和日企“自我束缚”,让日本商品在国际市场上遇阻。日本的强势家电业伴随着日本经济“景气时代”的落幕,开始进入下行周期。

换句话说,日本家电的高峰滑落轨迹和日本“景气时代”结束后“失

去的三十年”的滑落轨迹其实也是高度一致的。

经典的“雁型模式”一直到上世纪90年代乃至新世纪初依然适用并被大量谈及。不过随着中国经济的快速增长、中国制造的迅速崛起,这个雁型的角色悄然间已变换。

时代车轮滚滚向前,日本家电

王朝已近黄昏,那些湮没在时代洪流里的日本家电巨头投过来匆匆一瞥,眼里有不甘和不舍。不过它们也曾历经百年的厚积薄发,也曾奋发向上、年轻有为,创造了诸多的骄傲和第一。从这个意义上来说,已然站在顶峰的中国家电企业,依然要与时俱进、奋斗不止。

本版文章均由本报记者吴清采写

观察

家电兴衰与时代进程

日本家电企业,由兴到衰时间不长,但原因很多:比如成本价格的先天劣势,大公司病和自我封闭,逐渐老去的日本民族工业和渐小的消费市场。但这些都还不足以理清日本家电业不到20年间的集体沉沦。

梳理日本家电兴衰的轨迹,依然少不了回顾日本家电的缘起。日

本家电萌芽于明治维新时期,东芝、三菱等一大批企业从那时候创办并发展。上世纪30年代,日本经济学家赤松要提出了产业发展的“雁型模式”,即以日本财团企业为雁头,掌握上游产品和技术,其次是韩国和中国台湾地区,主要为日本技术做配套,最后是大陆地区所扮演的雁尾角色,做组装生产。

二战后,为把日本打造成桥头堡,美国开始扶持日本,日本因此获得了诸多的资金和技术,本来已有不错底子的日本家电业就成了第一批发展起来的工业门类。不过出乎美国意料的是,开放市场和技术之后,日本家电第一个攻占的市场,竟会是美国本土。到上世纪80年代,以日本彩电为代表的家电业成为北美市场的霸主,