

日本家电:从全球霸主到“跌落神坛”

经济政策

财政部发文支持“双碳”

中国实现碳达峰碳中和目标,离不开财政政策支持。为此,财政部发文明确支持双碳工作的重点方向和领域,并在未来几年构建一套有利于绿色低碳发展的财税政策体系。

5月30日,财政部公布了《财政支持做好碳达峰碳中和工作的意见》,提出综合运用财政资金引导、税收调节、多元化投入、政府绿色采购等政策措施做好财政保障工作,来推进实现双碳目标。

经济常识

长尾理论

长尾理论就是网络时代兴起的一种理论。由于成本和效率的因素,当商品储存、流通、展示的场地和渠道足够宽广,商品生产成本急剧下降以至于个人都可以进行生产,并且商品的销售成本急剧降低时,几乎任何以前看似需求极低的产品,只要有卖,都会有人买。这些需求和销量不高的产品所占据的共同市场份额,可以和主流产品的市场份额相当,甚至更大。

例如,在销售产品时,厂商关注的是少数几个所谓“VIP”客户,“无暇”顾及在人数上居于大多数的普通消费者。而在网络时代,由于关注的成本大大降低,人们有可能以很低的成本关注正态分布曲线的“尾部”,关注“尾部”产生的总体效益甚至会超过“头部”。

(中国经营报)

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”。原因在于日本企业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。在全面消化吸收美国同行技术后,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固守住这个优势。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为了自我设限的藩篱,它们离市场越来越远,反应变得很慢。

业内专家春阳看来,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,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。

如今,日本的家电巨头都已经相继退出了传统家电业务,转向了技术壁垒更高、利润更丰厚的上游和其他业务。

2

沉沦 以长虹为首的家电企业发起价格战

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。

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,就是用我们的价格优势拼掉对方的品牌优势。”

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。

也就是那一年,彩电开始加速普及进入中国的千家万户,国产彩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%。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。

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。

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。

1

勃兴 日本家电曾是身份和地位的象征

1979年,中国改革开放刚启幕不久,各行各业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。谁的家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。

此后的十多年里,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。

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。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、东芝跌价、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”?

关心少年儿童 爱护祖国花朵

设计/王玺

参与家务

做饭菜, 洗衣服;
讲卫生, 干杂活。
好习惯, 早养成;
受益处, 在一生。



关爱儿童

冷和暖, 常提醒;
真与美, 作指引。
好传统, 往下传;
好苗子, 勤浇灌。



言传身教

德和才, 树形象;
当楷模, 挑大梁。
内为方, 外为圆;
守原则, 会应变。

