

论日本电子企业的衰落及其启示

孙莹莹, 白 婷

(河海大学商学院, 南京 211100)

摘 要: 日本消费电子产品曾以其质量过硬、产品新颖而备受世界消费者的喜爱, 而如今, 市场上却很少看到日本电子巨头索尼、松下、夏普等的消费电子产品, 日本消费电子产品霸主地位逐渐消失。近几年, 日本电子类产品的出口规模一直在收缩, 2011 财年, 索尼、松下、夏普均出现巨额亏损。日本电子企业衰落的原因主要是: 缺乏创新的国际视野和思维, 企业员工老龄化严重, 忽视消费者的实际需求, 产品多元化战略造成产品成本增加、企业资源分散以及竞争对手不断兴起等。我国电子企业正处于快速发展时期, 但也面临与日本电子企业相似的情况, 应吸取日本电子企业衰落的经验教训, 树立先进的创新观, 坚持“产品以人为本”的理念, 不断创新用人机制, 以差异化战略突破多元化弊端获取竞争优势。

关键词: 日本; 电子企业; 衰落; 差异化战略; 市场需求

中图分类号: F413.366 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3772/j.issn.1009-8623.2014.09.013

20 世纪八九十年代, 以索尼音乐 Walkman、松下等离子彩电为代表的日本电子产品畅销全球, 日本电子企业也在这一时期实现了快速成长, 成为世界领头羊。然而, 受主客观多种因素的影响, 日本电子企业失去往日的风采, 逐渐走向没落。华尔街报道称, 2000—2010 年, 日本电子行业急剧萎缩, 电子行业产量锐减 47%, 行业贸易顺差下降 68%。日本电子产品及服务出口量在全球市场的份额从 1996 年的 19%, 下降到了 2009 年的 10%^[1]。日本电子巨头均遭受不同程度的重创, 尔必达宣布破产, 索尼、松下、夏普遭受巨亏, 各电子企业纷纷采取关闭工厂、大量裁员、抛售资产等措施来摆脱颓势。面对日本电子企业的衰落, 探索其背后的原因, 对于处在快速成长期的我国电子企业具有重要意义。

1 日本电子企业衰落表现

日本电子产业是日本的支柱产业, 作为日本制造业的骄傲产业, 近几年却出现销售疲软、净利润

亏损的局面。

1.1 总体竞争力大不如从前

据《东方经济报告》的主编查德·卡茨在其一篇产业报告中称: 2000 年日本电子产品出口占本国出口总额的 26%, 而 2011 年降至 14%, 日本电子产品不再是本国贸易收入的重要来源。更甚的是, 日本电子行业贸易顺差 2000 年是 6.9 万亿日元, 2011 年已下降为 1.2 万亿日元, 降幅高达 82%^[2]。2011 年, 日本电子信息产业进口总额为 77 860.71 亿日元 (约 949.9 亿美元^①), 同比下降 4.1%; 出口总额为 90 453.97 亿日元 (约 1 103.1 亿美元), 同比下降 12.6%^[3]。而与此形成反差的是, 我国电子产品进出口额的增长: 2011 年, 我国电子信息产业全年进出口总额达到 11 292.3 亿美元, 同比增长 11.5%, 占我国外贸总额的 31.0%, 其中, 出口 6 612.0 亿美元, 同比增长 11.9%, 进口 4 680.3 亿美元, 同比增长 11.0%。规模以上电子信息制造业实现主营业务收入 74 909 亿元, 同比增长 17.1%, 实现利润总额 3 300 亿元, 同比增

第一作者简介: 孙莹莹 (1990—), 女, 硕士研究生, 主要研究方向为市场营销。

收稿日期: 2014-03-07

① 汇率按照 2012 年 12 月 31 日东京外汇市场 1 美元比 82 日元计算。

长 16.8%，行业销售利润率为 4.4%^[4]

总体来看，日本电子类产品的出口规模一直在收缩，国际市场占有率不断减少，产品竞争力已不如从前。

1.2 三大消费电子巨头出现巨额亏损

索尼、松下、夏普这三大有名的“日本制造”大牌，近几年却业绩惨淡。2011 财年，这三家电巨头齐陷巨亏泥潭，三大企业的亏损总额达到创纪录的 201 亿美元。根据 2011 财年各企业财报^[5-7]：曾独霸家电业的索尼亏损约 57.4 亿美元，已是连续第 4 年亏损；全球液晶显示器龙头夏普亏损约 47 亿美元；松下净亏损约 96.7 亿美元，刷新了松下年度亏损纪录，被迫大量裁员。再看 2012 财年：松下净亏损约 74.6 亿美元，较 2011 财年净亏损同比小幅收窄；夏普净亏损达约 54 亿美元，创下夏普百年最大年度亏损纪录；只有索尼实现扭亏为盈，实现 4.6 亿美元的利润，而这主要得益于日元近期贬值以及索尼东京和纽约的办公大楼的出售。

标准普尔、惠誉国际和穆迪等三大信用评级机构，均对索尼、松下和夏普这 3 家企业调整了信用评级：标准普尔表示，将索尼长期公司信用和债务评级从“A-”下调至“BBB+”，仅比垃圾级高 2 档；惠誉国际把松下的信用评级下调 2 个等级至 BB，也就是“垃圾级”；标准普尔、穆迪、惠誉国际都把夏普信用评级调到“垃圾级”。三大电子企业通过出售优质资产、关闭生产线、裁员等方式来扭转颓势，其中，索尼通过卖掉纽约总部大楼而为自己带来了 11 亿美元的资金收入，但这些措施只能在短期缓解资金短缺的压力。

2 日本电子企业衰落原因分析

日本电子产业及家电巨头“扎堆”亏损、衰落的表现，是由各种原因引起的。

2.1 阻碍创新的因素日渐突出

电子产品具有客户需求不确定性、产品升级换代迅速、生命周期短、替代性强等特点，创新曾是日本电子产品的“灵魂”。从第一台随身听的发明，到变频空调的生产，日本电子企业引领了全球电子行业的发展。然而，近年来日本电子企业创新明显不足，2007 年，全球著名科技博客网站 BusinessInsider 评选新世纪 10 款最重要的电子

产品，日本电子企业仅有任天堂的 Wii 游戏机上榜。日本电子企业创新不足主要是由于阻碍创新的因素日渐突出。

2.1.1 缺乏创新的国际视野和思维

日本电子企业的创新资金投入量一直都是居于世界前列，但“岛国综合症”的存在使日本消费电子企业缺乏创新的国际视野和思维，不能满足各文化区域的差异性需求。且日本企业创新多是渐进性创新，只是在原有产品基础上进行小修小补，而缺少吸引消费者的突破性创新。

2.1.2 日本企业员工老龄化严重

日本社会人口的老龄化致使企业员工的老龄化。一方面，企业高层人员老龄化使得企业管理变得保守僵化，影响企业的活力和创新能力的发挥；另一方面，中青年劳动力短缺，降低了企业吸收新知识和新观念的速度，同时，其技术创新能力也有所下降。

2.1.3 落后的用人制度

日本企业普遍采用的终身雇佣制、年功工资制等用人制度，曾在 20 世纪 50—80 年代帮助日本企业创造过辉煌，但随着科技进步速度的加快，竞争日益激烈，创新人才倍出及人才流动速度加快，这些用人制度严重阻碍了企业的创新活动。由于终身雇佣，企业不能随意解雇工人，导致企业组织规模过于庞大，基层创新方案从提交到审核批准要经过多层机构，时间甚至长达几个月，往往导致错失市场良机；“铁饭碗”式终生雇佣也容易形成企业内“大锅饭”现象，不利于员工积极性和创造性的提高^[8]。加之年功序列工资制导致同工不同酬，影响了员工的工作积极性，用人制度成了企业创新的障碍。

2.2 忽视消费者的实际需求

2.2.1 创新缺乏外在的驱动力

日本电子企业具有利润驱动、企业家精神以及企业创新文化等企业创新的内在驱动力，但是缺乏以市场需求为导向的创新的外在驱动力^[9]。正如松下总裁津贺一宏所说：“我们日本企业对自身的技术水平和制造能力过于自信，而忽视了从用户的角度去审视我们的产品^[10]。”如果企业仅仅追求“技术上的完美”，而不把市场因素的变化充分考虑在内，那么，即便拥有先进的技术也很难做到成功的创新^[11]。日本电子企业将生产艺术和硬件放在重要

位置,追求产品的最薄、最小,却忽略了与用户的交汇,忽视了市场实际需求。

2.2.2 落后的“技术引导市场”观念

技术推动模型和市场拉引模型是技术创新过程中的两个典型模型,日本电子企业的创新多是技术推动模型的实践,是技术引导市场的观念的体现,而这种模式忽视了用户体验、闭门造车、用工程师的意愿去替代消费者的需求,没有从顾客的角度出发去选择技术和确定设计方案。例如,由于对消费者对音质的要求估计过高,索尼在自身延续性技术 MD 的创新上下足功夫,却忽视了消费者对便携性与低成本的要求^[11],结果 MD 市场销量并不理想,给索尼的音频播放器业务带来了打击,企业创新忽视与消费者的实际需求相结合是日本电子企业衰落的重要原因。

2.3 实行产品多元化战略显现出的弊端

日本电子企业普遍实行产品多元化战略,如以多元化产品起家的松下,产品品类现已高达 30 多个,另两个电子巨头索尼和夏普产品品类也分别超过 10 余种。产品的多元化为企业占据了更广泛的市场和获得巨大的收益,然而,随着市场环境的变化,多元化战略使得日本电子企业面临多种威胁。

2.3.1 产品成本增加

日本电子企业产品多元化导致企业产品线过于庞大,企业若全面精准地洞察最新的市场变化以及把握最贴切的市场需求,需要企业耗费大量的人财物,这就导致产品成本增加。

2.3.2 企业资源分散

企业的资源是有限的,企业进行多元化经营,需要把有限的企业内外部资源分配到更多的产品线上,资源的过度分散导致日本电子企业无法对某一产品品类完全的投入,一旦竞争对手加大某一产品的研发力量时,日本电子企业就难以应对技术更新换代的高频率,导致产品创新滞后。

2.3.3 核心竞争力丧失

企业实行多元化经营是建立在企业核心竞争力基础之上,例如,海尔成功的多元化策略是建立在对冰箱拥有的核心竞争力基础之上。而对于日本电子企业而言,产品的高质量曾被视作其核心竞争力。然而,随着技术水平的提高,日企产品的高质量逐渐被对手模仿甚至赶超,日本电子企业逐渐丧失高

质量这一核心竞争力。企业没有了核心竞争力,企业的多元化经营就像“无根之树”,逐渐失去竞争优势。企业的产品策略是一项战略选择,企业在决定产品策略时,不仅要考虑提供哪些产品,也要考虑不提供哪些产品^[12],而日本电子企业忽视了这些。

2.4 竞争对手的兴起

如今的商品市场普遍表现为买方市场,使得企业不得不为赢取顾客而竞争。迈克尔波特的行业竞争战略模型突出了行业竞争者对企业竞争的影响,对于日本电子企业来说,强大的竞争者给其带来了巨大的威胁。

2.4.1 高端市场面临苹果公司的巨大竞争压力

苹果公司以其独创性、时尚性、易用性的产品特色成为电子消费市场的领头羊。例如,Ipod 的独创性使得用户可以仅用大拇指就可以在面板上操控可以滚动的分层菜单和流畅的项目显示,这种简洁的理念把用户从复杂的按钮和操作系统中解放出来,紧紧贴合了当代年轻人追求自由、时尚、彰显个性的潮流,代替索尼成为 21 世纪随身听的代表^[13]。

2.4.2 中高端市场面临三星等韩企的竞争

随着三星等韩企加大创新研发的步伐,日本电子企业在液晶面板、手机、笔记本等业务上逐渐被其赶超。

2.4.3 低端市场面临中国等发展中国家企业的竞争

发展中国家企业尽管在生产效率与技术投入上依然与日本企业存在差距,然而,随着中国等后发国家教育水平的提高,技术密集型企业逐渐替代劳动密集型企业趋势的发展,以及人工成本的优势和企业日益重视自身品牌的建设,这些都对日本企业形成威胁^[14]。并且发展中国家依靠低端价格,使得日本电子产品的高价格失去竞争优势。

3 日本电子企业衰落对我国电子企业的启示

如今,我国电子企业虽处于快速发展时期,但也面临创新不足、社会人口逐渐老龄化、竞争激烈等与日本电子企业相似的情况,日本电子企业的衰落向我国企业提供了很好的经验教训,我国电子企业要从中学出启示,并在企业中加以贯彻执行。

3.1 树立先进的创新观

营销大师菲利普科特勒认为,企业要想成功的

实现长期成长,必须不断开发新产品与新服务以及开拓新市场^[12]。如今,面对开放的全球市场和全球化的竞争,企业要想实现创新成功就必须在企业内树立先进的创新观。

3.1.1 创新要具有全球化视野

企业的创新活动要以获得全球消费者为目标,而不仅仅局限于本国或本区域消费者,同时,要与其他企业展开合作,发挥“头脑风暴”作用。如“微软”一直以来通过与产业生态圈各个环节的伙

伴们合作,让 PC 成为全世界不可或缺的工具。但如果当初“微软”仅将美国的一个州或某个行业领域作为目标市场,便不可能取得今天的成绩^[15]。

3.1.2 坚持技术推动与需求拉动相结合的创新观

技术推动与需求拉动相结合即为创新耦合模式(见图 1 所示),企业创新既要与自身的科技研发水平相匹配又要适应市场需求,这样才能保证生产出的产品能够得到市场认可,减少创新失败带来的企业资源的浪费。

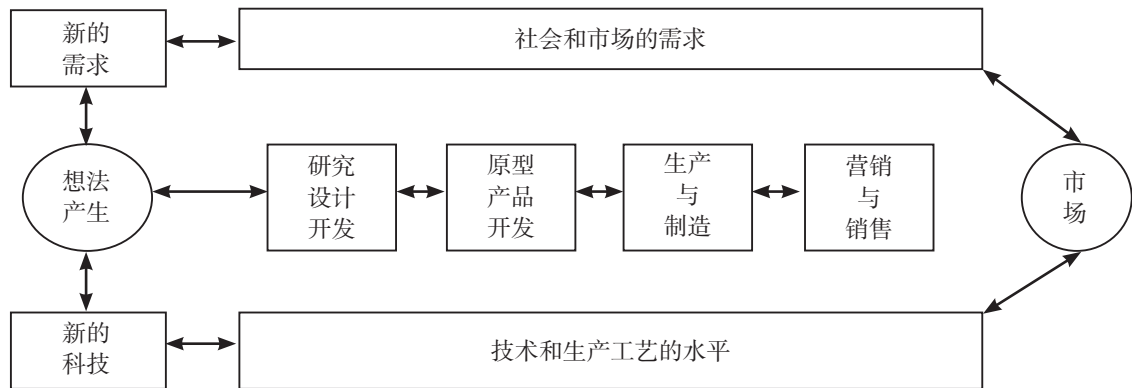


图 1 耦合型创新模式

3.1.3 创新要求企业在管理、文化等方面与之相适应

为达到创新目的,要求企业适时调整用人制度、组织结构、治理制度甚至企业价值观等。61%的消费者认为,他们所购买的产品是使用最为创新性的技术生产出来的,这具有一定的重要性或非常重要^[16]。这就要求企业要把创新放在战略层面,树立先进的创新观。

3.2 坚持“产品以人为本”的理念

顾客价值理论认为,企业竞争说到底还是顾客之争,企业的真正使命是创造顾客价值。而不仅仅是打败竞争对手和埋头修炼技术与能力,所以企业要坚持“产品以人为本”的理念,即企业要以消费者的需求为导向,设计、开发、制造新产品,真正做到以顾客为中心。

3.2.1 树立“产品以人为本”的理念

西方市场营销学者认为,消费者的需求发展可分为量的消费

时代、质的消费时代、感性消费时代等 3 个阶段;马斯洛则将人的需要分为 5 个层次,随着需要层次的升级,对应到消费领域,消费者需求也从商品的物质属性转向它所承担的情感属性,更加注重精神愉悦、个性实现和感情满足等方面的需求(见图 2 所示)。因此,电子企业要想胜出就必须准确把握消费者需求的转变,树立“产品以人为本”的理念。

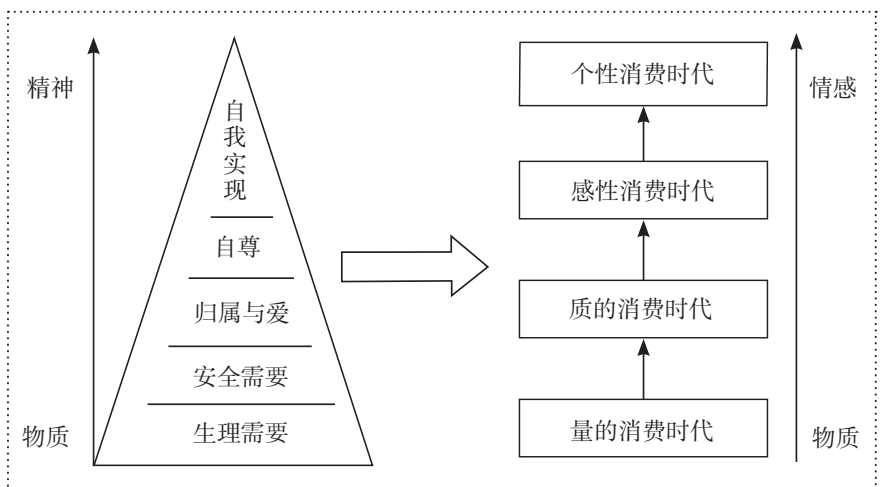


图 2 消费者需求的转变

3.2.2 实践“产品以人为本”的理念

企业不能仅关注产品功能和质量,而是要开始寻找产品和人的情感之间的共鸣,乔布斯创造的苹果产品正是关注“与消费者产生情感共鸣”、“制造让顾客难忘的体验”而获得了巨大成功;企业必须在产品开发与创新过程的开始和全程与消费者保持沟通,甚至采取开放式产品开发与创新,要求顾客参与创新的全过程;以走访调研的方式倾听、掌握顾客真正的想法与需求,站在顾客的角度设计、制造个性化的产品和服务,充分满足顾客的“有声需求”,挖掘“无声需求”,如,“苹果”在推出产品时有一条标准,就是看消费者需要什么,消费者在使用中会有什么问题,将消费者体验做到极致^[17],真正做到了“产品以人为本”。

3.3 实行企业创新用人机制

我国著名科学计量学专家赵红洲在其《科学能力学引论》一书中指出:杰出科学家做出重大贡献的最佳年龄区在25~45岁,且最佳峰值年龄为37岁左右。美国学者罗斯曼在对1927—1929年在美国获发明专利的711位发明家进行研究得出:在这711位发明家中,有61%的人在25岁前就有了第一项发明,首次发明的平均年龄为21.3岁。这表明,青年人才是企业甚至是国家科研创新的主力,企业为获得持久发展就必须为获得青年人才而不断创新用人机制。

3.3.1 引进海外年轻人才

企业对人才的利用要突破区域、国家的限制,从海外找寻具有创新能力的年轻人才,缓解国内劳动力短缺的问题。企业可通过留住留学生、放宽移民政策、高薪聘请等措施吸引国外年轻人才。

3.3.2 建立以考核为基础的激励机制

真实客观的考评结果是对青年人才进行有效激励的依据,只有建立在考核基础上的激励机制,才能有效激发青年人才多出成果,从而实现个人价值与组织价值的统一提高^[18]。

3.3.3 加强青年人才的培训与国际交流

企业定期对青年员工的培训,可以保证其知识的更新,提高市场感知能力与市场联系能力;而通过国际交流,则可以实现思想碰撞,增加创新可能性。

3.4 以差异化战略突破多元化弊端获取竞争优势

差异化战略是迈克尔波特所提出的三大竞争战

略之一,差异化战略就是将企业提供的产品或服务实现差异化,树立起独特性。实施差异化战略可以弥补多元化战略带来的弊端,同时获得差异化的竞争优势。实现差异化主要有3种途径:产品、市场与形象差异化。其中,形象差异化的树立能为企业创造持久的竞争优势,并提高顾客忠诚度。

3.4.1 优质的产品是形象差异化的前提

产品的质量、可靠性等直接影响和决定消费者对企业的信赖程度,企业想以独特的方式在公众中塑造起良好形象,必须确保产品优良的品质。企业实行差异化还要识别目标市场与相关竞争者,并且通过比较得出差异点。

3.4.2 创造并广泛传播差异化

企业要创造可以概括公司和产品的格言或形象,如,海尔的“真诚到永远”产生真实可信的形象,苹果公司代表了设计优美、易用性与叛逆不羁的态度,耐克代表了性能与赢的形象;企业确定差异点后要选择合适的宣传途径如广告,将这种差异化传播给消费者,使企业或产品在消费者心中建立起优异的形象,为消费者找到购买本企业产品的理由^[19]。日本电子企业虽然多元战略分散了企业资源、导致创新不足,但企业可通过差异化战略进行弥补,获取竞争优势。■

参考文献:

- [1] 中国家电网. 日电子企业近10年大幅衰退,产量锐减47% [EB/OL]. (2012-04-07) [2013-12-07]. <http://news.cheaa.com/2012/0407/318621.shtml>.
- [2] 汤向阳. 大佬为何落寞:日本电子企业究竟为何衰落 [EB/OL]. (2012-07-13) [2013-12-07]. <http://finance.ifeng.com/news/tech/20120713/6757946.shtml>.
- [3] Japan Electronics and Information Technology Industries Association. December 2011 Imports of Electronics into Japan [EB/OL]. [2014-01-26]. http://www.jeita.or.jp/english/stat/electronic/2011/import/imp_o_12.html.
- [4] Japan Electronics and Information Technology Industries Association. December 2011 Exports of Electronics from Japan [EB/OL]. [2014-01-26]. http://www.jeita.or.jp/english/stat/electronic/2011/export/exp_o_12.html.
- [5] 中国工业和信息化部. 2011年电子信息产业统计公报 [R/OL]. (2011-02-24) [2014-01-26]. <http://www.miit.gov.cn/>

- n11293472/n11293832/n11293907/n11368223/14474955.html.
- [6] SONY. 索尼集团公布 2011 财年业绩[R].(2012-05-10)[2014-01-26]. http://www.sony.com.cn/newscenter/corporate_2012/8.htm.
- [7] SHARP. Investor Relations, Annual Report 2012[R].(2012-08-01)[2014-01-26]. http://www.sharp-world.com/corporate/ir/library/annual/pdf/annual_2012.pdf.
- [8] 搜狐财经. 日本三大电器巨头亏损创纪录 总额约 200 亿美元[EB/OL].(2012-05-22)[2014-02-03]. <http://business.sohu.com/20120522/n343758696.shtml>.
- [9] 新浪财经. 松下连续第二财年巨亏 75 亿美元[EB/OL].(2013-05-10)[2014-02-03]. <http://finance.sina.com.cn/world/yzjj/20130510/161415422258.shtml>.
- [10] SHARP. Investor Relations, Annual Report 2013[R].(2013-09-13)[2014-01-26]. http://www.sharp-world.com/corporate/ir/library/annual/pdf/annual_2013.pdf.
- [11] SONY. 索尼公司公布 2012 财年业绩[R].(2013-05-09)[2014-01-26]. http://www.sony.com.cn/newscenter/corporate_2013/1743.htm.
- [12] 李玉长. 日本传统企业文化与技术创新需求的博弈[J]. 中外企业文化, 2012(8): 67-69.
- [13] 乔德健, 张国梁. 适应性: 企业创新的本质[J]. 科技进步与对策, 2013(9): 19-22.
- [14] CIO 时代网. 忽视用户体验, 日本电子企业光环褪去[EB/OL].(2012-08-17)[2014-02-06]. <http://www.ciotimes.com/2012/0817/69361.html>.
- [15] 陈卉, 柳卸林. 为什么技术领先的企业会缺失创新能力[J]. 科学学与科学技术管理, 2006(6): 58-63.
- [16] 菲利普科特勒. 营销管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2012: 300-368.
- [17] 李雪莹. 破坏性创新理论的实例分析——论 ipod 的发展策略[J]. 丽水学院学报, 2010(4): 36-39.
- [18] 杨昕韵. 日本制造业竞争力下降, 日元长期将贬值[EB/OL].(2012-05-03)[2014-02-06]. <http://finance.qq.com/a/20120503/003115.htm>.
- [19] 洪小文. 创新的全球视野[J]. 企业科技与发展, 2010(15): 39.
- [20] 埃森哲. 2011 年埃森哲消费电子产品与服务使用报告[R]. 埃森哲, 2011-01-17.
- [21] 王喜文, 江道辉. 从日本电子企业的衰落看如何创新[J]. 现代产业经济, 2013(6): 76-80.
- [22] 张晓艳, 姜道奎, 张绍林. 国外高层次创新人才培养引进经验及借鉴[J]. 科技与经济, 2012(6): 81-86.
- [23] 李隽波. 差异化战略与成本领先战略[J]. 改革与战略, 2005(5): 32-33.

On Decadence of Japanese Electronics Companies and Its Implication

SUN Ying-ying, BAI Ting

(Business School of Hohai University, Nanjing 211100)

Abstract: Japanese consumer electronics have won the fond of world consumers by its excellent quality and novelty, but nowadays it is rarely to see such electronics giants' products on the world market. In recent years, the export volume of Japanese electronics has been shrinking, and in 2011 fiscal year, Sony, Panasonic, Sharp have suffered huge losses. The main reasons of the decline of the Japanese electronics companies are: the lack of international vision and innovation thought, rapidly aging workforce, ignoring the actual needs of consumers, rising products cost due to the product diversification strategy, scattered enterprise resources and emerging of competitors and so on. China in rapid development period could learn the experience and lessons from Japan. It is necessary to establish the advanced concept of innovation, adhere to the "people-oriented" product concept, reform employment mechanism, offset diversified strategy disadvantages by differentiation strategy to obtain competitive advantages.

Key words: Japan; electronics enterprises; decline; diversification strategy; market demand