

【对比】

中日彩电

“冰火两重天”

又到半年报公布时，但彩电企业的整体业绩并不是很“光彩”。夏普第一财季运营亏损高达941 亿日元，正考虑大规模裁员；索尼 2012 财年第一季度净亏损 246 亿日元，并拟将本财年电视销量预期从 1750 万台调低到 1550 万台。中国彩电业整体形势同样不容乐观，据工信部数据显示，国内彩电产业上半年也出现量价齐跌，销售额降幅接近 20%。

然而，中日两国企业却做出了截然不同的选择，呈现了不同的发展趋势。2012 年，TCL 多媒体两次上调全年出货目标，上调到 1520 万台。数据显示，TCL 集团 2012 年 1 月至 6 月实现液晶电视销量 661.6 万台，同比增长 60.6%；国内市场增幅 32.1%，海外市场增幅 108.4%。此外，创维集团 2012 年上半年液晶电视出货量较 2011 年上半年小幅上涨 6.85%，海信上半年公司主营业务电视机销售收入为 90.35 亿元，营收比上年同期增长 0.17%。有家电人士认为，一升一降，折射出中国彩电在全球地位持续上升，日系家电在全球地位持续下降。从趋势看，日系品牌仍未停止下行，未来全球影响力有可能进一步削弱，客观上为中国军团的崛起提供了市场空间。（史燕君）

【中企代表】

海尔

欲占日本市场



根据日本经济新闻公布的统计数据显示，2011 年海尔的洗衣机以及电冰箱在全球的市场占有率分别为 12.3%和 16.5%，居世界榜首。但海尔家电欲在日本提高市场占有率，仍然有需解决一些当前问题。

海尔集团于今年 1 月收购了日本三洋电机的冰箱、洗衣机等白色家电业务，但是海尔并不会采取突然直接的方式进攻日本市场，而是会利用三洋电机引以为豪的“AQUA”系列家电技术以及优秀人才，逐渐提升在日本的知名度。

收购三洋后，海尔于 2012 年 1 月在日本大阪成立“海尔亚洲国际株式会社”，作为其在亚洲地区的总部，负责在日本和亚洲地区的白色家电开发、制造和销售。同时，原“三洋 AQUA 株式会社”正式更名为“海尔 AQUA 销售株式会社”，全面负责海尔集团在日本新品牌“AQUA”的销售。海尔集团首席执行官张瑞敏表示，之所以将海尔的亚洲总部设在日本，是希望能充分结合日本的优势资源与海尔的战略思想。2012 年 4-6 月，AQUA 在日本国内洗衣机市场上获得了 11%的市场份额，已经突破了其原来的目标——10%的市场份额。

另一方面，日本消费者购买家电有一个根深蒂固的特点，那就是侧重品牌，相比国外，更信赖于本国品牌。海尔如果想要占领日本市场，四个当前问题需解决。一是核心技术，二是能耗还需降低，三是价格要通盘考虑，四是售后服务要符合日本人的行为习惯。（万维）

【策划词】

遭遇集体“滑铁卢”

日系家电三巨头寻翻身之路

遭遇集体“滑铁卢”

日系家电三巨头寻翻身之路

□ 蒋佩芳 郭颢

【现状】

三大巨头

业绩报告

近日，松下交出了第一财季（2012 年 4 月 1 日-2012 年 6 月 31 日）的业绩报告，净利润达 1639 亿美元，成功扭亏。就在业内预测松下正走出低谷时，松下又开始裁员。8 月 2 日有消息称，松下将把其总部员工从目前的 7000 人缩减至约 150 人，裁员比例高达 98%。同一天，索尼发布的 2012 财年第一季度业绩报告显示，公司上一财季净亏损 246 亿日元，亏损额较去年同期有所扩大。索尼将本财年净利润预期由此前的 300 亿日元下调至 200 亿日元。同时还下调了本财年电视、相机和个人电脑的销量，但上调了智能手机的销量预期至 3400 万部。在上财年出现公司历史最严重亏损的夏普，在截至 6 月 30 日的 2012 第一财季，运营亏损达 941 亿日元，去年同期为盈利 35 亿日元。

【分析】

创新力不足

日系家电制造业尚未复苏，固然有全球整体经济环境不景气、日元升值、地震洪水等因素，但必须承认，很大程度上是源于日系企业创新力的不足，集中表现为日本家电企业技术上的保守与孤傲以及管理模式的固化和迷失，“从电视到显示器，从平板电脑到智能手机，几乎每一个主要业务部门都未能持续创新，未能推出引领行业先锋的产品”。

“技术的索尼”曾是对日本家电产品握有大量居于全球前列技术专利的形象概括，但最近几年，日系家电在技术上的保守和创新能力的式微有目共睹。以电视机为例，在从笨重的 CRT 时代过渡到轻薄的平板电视时代，按照技术开发能力，索尼本应该在 10 年之前就推出平板电视，但是由于长期在是否要投资平板电视上犹豫不决，直到 2003 年索尼才和三星合资成立了液晶面板厂。无独有偶，在一意孤行地固守等离子战略后，松下在市场消化能力不足的巨大压力下才不得不被迫转向以液晶为主，但是这种转变来得太迟。

由于历史上长期奔跑在全球家电技术的前列，日系家电形成了一种傲视对手的王者的思维，以致低估其他国家家电企业的技术开发能力。事实上，韩国三星等企业不仅在研发投入上追赶着索尼，而且最近 10 多年三星果断地从其他国家或公司引入技术，并最终成就了强大的自主研发能力。同样，一直对日资品牌保持着较强技术依赖的中国空调企业，在最近 10 年自有技术开发能力出现飞跃式进步，如今中国一线空调企业已彻底摆脱对日资企业的依赖。

在技术态度上日渐趋于保守的同时，日本家电企业的组织管理模式也游离于全球产业分工之外。日本电器产品遍布全球，但大部分产品生产及技术研发还在日本本土，家电制造业打造了相对封闭的“垂直化产业链”模式，即将从核心零部件的设计、制造、最终产品组装的供应链尽可能地控制在企业集团内部，这种以企业



集团一己之力对抗全球供应链的做法，不仅造成了生产规模的局限和开发成本的高昂，而且其极强的封闭性带来了企业交易关系的僵硬化，最终导致企业“船大不好调头”。

【突围】

三大巨头

调整策略

A 松下

全面瘦身绝地反击

7 月 31 日，松下电器发布 2012 年财年第一季度（4 月-6 月）业绩快报称，净利润达 128 亿日元，自 2010 会计年度第三季度（10 月-12 月）以来



首次实现整体赤字转黑字，扭亏为盈。

尽管松下 Q1 扭亏，但家电行业观察家梁振鹏仍对其是否能持续盈利表示出了担忧：松下能够实现首次扭亏，与今年以来其在全球范围内的几次大规模裁员，关闭生产线和工厂减产等密不可分。

松下方面并未避讳，“营业利润大幅度增加归功于实施了构造改革以及固定费用的削减。”

对于松下而言，想要挽回败局，前途异常艰难，但每一位决策者都未停滞对其的改革与转型，试图扭转不利的困境。

早在 20 世纪 90 年代后期，作为世界上最大家用电器企业的松下，其业绩开始表现出下滑趋势，2002 年 3 月更是出现了 23 年以来的首次亏损和巨额赤字。2006 年就任至今的大坪文雄社长在逐渐认清形势之后也作出了战略决断，即企业建立新体制，对利润贡献率不大的电视机生产、半导体业务实施瘦身计划，集中拓展太阳能发电、车载锂电池生产、蓄电池系统、LED 照明、智能城市整体解决方案等高增长业务。

奥维咨询产业中心副总经理李秋纬表示，日本企业都希望维持高毛利的业务，通常毛利率要在 30%左右。在日本，就面板制造的相关要求来看，其厂房限制较多，土地成本比其他地方昂贵，要想维持高毛利，企业势必要放弃制造成本过大的业务，而选择“瘦身”转移至能源业务，对整

个松下而言恰是桩好事。

转型中，企业必然少不了阵痛的过程。经过几轮大规模的裁员、业务重组和战略调整，大坪文雄社长在 6 月 27 日松下股东大会上预计，两年内松下电视业务就可以摆脱困境迎来新生。

实现 Q1 扭亏的松下方面表示，今后的经营目标将从为消费者着想的观点出发，重新审视公司的商品，经营管理方面，也要从以事业领域为单位细化到以每个事业单元为单位，并且实施比以往更为大胆的资源转换和更加细致的风险管理，所有事业活动要彻底推进更加迅速的现金流管理。

B 索尼

或将决胜游戏及移动设备



8 月 2 日，索尼公布了 2012 财年第一季度财报，净亏损达 246 亿日元，并下调了本财年的净利润预期。

在美国一家咨询公司的经济分析师 DominicTang 看来，电子产品行业的竞争随着苹果、三星等公司的不断创新日益激烈。面对如此具有挑战



◎索尼 CEO 平井一夫

性的市场环境，索尼的领导层相对保守，重大的资产重组和收购几乎没有实现。

索尼 Q1 财报中，将本财年的电视销量预期从 1750 万台调低到 1550 万台，相机销量从 2100 万台下调到 1800 万台，PC 销量从 1000 万台下调到 920 万台，但将智能机销量从 3330 万台上调到 3400 万台。

DominicTang 对索尼有此举措表示非常能理解。他认为，索尼削减电视机生产是明智的选择。首先，电视机行业已经是三星的天下，另外电视机和索尼剩余的生产线没有什么联系，所以从科技上来讲也不值得重点研发。索尼 PC 价格太高，虽然外观设计不错，但不比 Mac 好。如果不能把成本和价格降下来，PC 发展也很

难。那么剩下来就是智能手机，这是一个很危险的领域，目前除了三星，苹果和 HTC，别的品牌都不突出。索尼如何竞争呢？一种就是将 Playstation 元素加入到手机中；另一种就是研究一下降低成本，改变市场定位。因为 iPhone、Galaxy 都在高端市场竞争，已经很难再有索尼容身之地了。

DominicTang 称，索尼需要专注的领域应具备三个特点：一是目前索尼几个大板块之一（游戏、手机，手提电脑，数码影像），二是这个领域要有将其他索尼现有生产线合并统一的可能性，三是这个领域的市场竞争不能太激烈。就目前来看，DominicTang 觉得将电子产品和 Playstation 的资源和技术有效结合可能会是一个突破口。

今年 4 月份，平井一夫在接任索尼 CEO 后重组索尼无法盈利的电视



业务，并裁员 1 万人，通过专注于游戏玩家、数字影像以及移动设备来实现公司的复兴。

DominicTang 称，“索尼需要的就是改头换面。至于专注于什么，个人认为会是游戏及移动设备。”

C 夏普

押宝大屏“复活计”

对于此前业界传出夏普正考虑首次大裁员的新闻，记者已从夏普商贸（中国）有限公司（以下简称夏普中国）方面得到证实，夏普到 2012 财年结束时削减 5000 人，但此举措并未涉及中国。

据媒体报道，鸿海精密工业股份有限公司（以下简称鸿海精密）董事长郭台铭于 8 月 5 日表示，夏普前会长、现任顾问町田胜彦提议重新协商鸿海精密入股夏普的价格。

对于夏普而言，如何找到合适外部资源以解决沉重财务负担并提高十代线产能利用率是非常重要的两大课题，而其最终找到了鸿海。

资料显示，鸿海投入 664 亿日元（约合 8 亿美元）于夏普十代线（目前是夏普显示产品事业子公司），作为条件交换，鸿海也将取得夏普十代线的一半产能，同时夏普也将提高在富士康代工电视整机业务比重。

这并非是夏普与鸿海的初次合作，在 2011 年 7 月两家公司就已签订战略合作协议并在液晶电视面板技

术展开合作，由夏普授权富士康旗下面板厂新奇美关于广视角与高穿透率制程技术。夏普也计划从新奇美购买 32 英寸以及以上尺寸面板，而夏普其八代线能更专注于高端的 MobilePC，而十代线将更着重于 60 英寸以上超大尺寸面板生产。

根据夏普的大屏方针，60-80 英寸是其销售的重点，销售渠道也从家用扩充到商用。

对于夏普“不做全尺寸，主要借助大尺寸发力”的战略，奥维咨询（AVC）副总经理金晓锋认为该战略已经非常清晰，但目前大尺寸市场尚在培育中，因此夏普不得不继续做竞争更激烈的 32 英寸、40 英寸等液晶电视。

根据奥维咨询（AVC）月度推总数据显示，夏普在中国市场的 Q1 销量占比为 28.4%，销售金额占比为 60.8%；Q2 销量占比为 36.1%，销售金额占比为 73.2%。

为应对不佳的业绩，夏普方面将加强（位于日本大阪府堺市）工厂及中小型液晶面板工厂的开工率及利用率。此外，夏普方面称，将减少人件费、折旧和摊销以及其他固定费用。

夏普方面还将将重组和整合为四大事业体系，分别是：家电和通讯事业；健康、环境和能源解决方案事业；办公设备及解决方案事业；元器件事业。

【行业观察】

客厅败局：

日系电视之困

电视机一度被称作散发“魔力”的盒子，从上世纪 80 年代开始的近 30 年里，看电视几乎是每个家庭最主要的娱乐活动。如今，电视机仍被摆放在客厅中央，但在家用电器中的核心地位已日渐衰落。

由于互联网的疾速发展，许多年轻人更愿意用电脑和智能手机获取咨询，并非在家中守着电视定点观看。有业内人士对此表示，电视对于年轻人而言成了一种辅助媒体。日系家电巨头想要靠电视机业务来扭转财务亏损的梦想，恐怕难以实现。

NPDDisplaySearch 最新发布的全球电视机出货及预测季报显示，2012 年电视机总出货量将较去年下跌 1.4%至 2.45 亿台，而液晶电视出货量预计为 2.16 亿台，增长幅度为 5%，低于去年 7%的增幅。

NPDDisplaySearch 北美电视研究总监 PaulGagnon 表示，“全球电视机需求放缓，除了很多地区经济不稳定的因素外，还有一个原因是很多液晶电视供应链厂家更关注利润，减缓了价格下滑幅度，对销售产生了直接影响。”

尼尔森公司近期的一次调查显示，美国年轻人收看电视的时间正逐步下降，他们更倾向于在其他终端收看电视节目。全球使用平板电脑观看电视及视频节目的人数较去年同期呈翻番增长，除了电视机外，超过 70%的消费者喜欢通过其他设备收看视频节目。NPDDisplaySearch 方面称，使用平板电脑收看电视及视频节目的消费者人数已增加一倍之多。这一增长与平板电脑不断提高的市占率密不可分。

有业内人士称，照目前形势而言，全球电视需求放缓仍会持续，受大环境影响，中国市场电视需求也会放缓。相较于中国家电厂商时快速转型，日系家电巨头在与中国家电厂商的博弈中明显处于弱势。在日系家电巨头中，相较于松下和索尼，核心业务单一的夏普陷入的泥潭最深。