

海外观察

日本企业真不行了吗

□金旻孜

日本企业的黄金时代已经终结，这似乎是很多普通人的直观感受：曾作为日本制造代表的索尼、东芝、夏普、松下等知名企业近年来先后陷入亏损泥潭。以索尼为例，这家曾以walkman风靡全球的企业2008年以来累计亏损了117亿美元，在不断裁员、卖楼、拆分资产后，依然难以实现盈利。现任CEO平井一夫上台后力推智能手机，但今年的销量远不及小米——一家68年的老牌企业竟被一家刚成立4年的中国公司轻松打败。

这种直观感受加之中国经济超越日本的现实，让不少人觉得中国有了睥睨日本的资本。不过，日本企业真的已经衰落了么？日本经济真的是失败案例而没有值得中国学习的地方了吗？

大家都在关注‘僵尸企业’，但有很多伟大的企业大多还不为人所知。这是一场安静的变革。”美国加州大学圣地亚哥分校日本商业教授Ulrike Schaede如此认为。

的确，来自苹果和中国企业的双重挑战，令索尼等日本消费品企业近年来快速衰落，但个别企业的衰落并不意味着整体日本企业和经济的衰落。日本不同于芬兰，在苹果崛起后，芬兰总理亚历山大·斯图布哀叹，芬兰经济（诺基亚和芬兰造纸业）遭遇了苹果两次沉重打击。但在日本，却听不到类似抱怨。

作为消费品品牌，索尼手机的惨败给了苹果甚至小米，但作为产业链上游的高价值部件商，索尼的地位依然无法撼动。鉴于索尼在相机传感器领域的领先地位，苹果手机，包括最新的iPhone6的图像传感器均来自于索尼。不光是苹果，包括小米、华为、oppo等知名国产手机也几乎全部采用索尼的图像传感器。由于市场需求不断扩大，索尼今年7月宣布斥资3.45亿美元增加图像传感器产能。

类似的例子还有松下。虽然作为手机、等离子电视生产商的松下的确失败了，但在非消费品领域的松下却依然是行业翘楚，尤其是在电动车电池方面，松下已和美国著名电动车品牌特斯拉合作，将在美国内华达州兴建一家耗资50亿美元的电池生产厂。

事实上，不少日本知名企业都在重新调整自己的策略：退出消费品领域，转战产业链上游的高端材料、高价值部件，或者重新回归工业品制造领域。奥林巴斯目前的主要收入来自医疗，富士在胶卷逐渐停产后转战医疗和工业材料，日立则彻底放弃家电业务将精力集中在通信、电力、重型机械等领域。而财报显示，这些转型都相当成功。

此外，日本企业并不止于索尼、松下这类知名企业，日本企业真正强大的是在于那些在本行业领先却很少为公众所知的“隐形冠军”。再以iPhone6为例，除镜头组件来自索尼外，超小型MLCC（多层陶瓷电容器）来自田村制作所，摄像头模块出自三美电机和阿尔卑斯电气，电池出自索尼和TDK，散热片出自KANEKA，水晶部件出自精工爱普生和日本电波工业……日经技术在线工程师对手机的拆解结果显示，iPhone6和i-Phone6plus配备的1300个电子部件，其中约700个是日本制造，超过半数。

小到手机，大到飞机，日本的“隐形冠军”企业无处不在。给优衣库供应服装面料的东丽公司同时也给波音飞机提供制造机身的碳纤维复合材料。参与波音787梦想飞机制造的还包括三菱重工、富士重工、川崎重工等60多家日本企业。整架波音787飞机有35%的部件由日本企业制造，35%由波音制造，其余部件由其他国家提供，难怪波音787被称为“准日本产”机型。

虽然个别消费品企业近年来日新衰落，但整体来看，日本企业尤其是很多深度整合在国际产业链中的日本企业表现依然相当优秀，而这构成了日本经济最为坚实的基础。据SMBC日兴证券的统计，日本大型公司在截至今年3月的财年，利润较上一财年增长了69%，成为推动日本股市近来不断上涨的根本力量。

回到最初的问题——日本企业真的不行了么？日本真的已经被中国超越了么？真的已经没有值得中国学习的地方了么？在日本企业提供了iPhone6超过一半部件，而中国企业仅能挣几美元加工费的今天，答案显然是否定的。

如今，产品的代际更替越来越快，消费品牌总是违朽的，诺基亚已濒临死，微软也已迟暮，正如日中天的三星突显衰落迹象，苹果神话被打破只是时间问题。在这个时代，索尼衰落不是日本企业的悲哀，而是这个时代的特点：没有任何消费品企业能够稳坐江山。

芬兰最终会失去诺基亚，美国会失去苹果，中国会失去小米，但支撑诺基亚、苹果和小米发展的无数技术公司和部件供应商并不会消失，而这些在各自领域不断推进技术进步的公司才是人类社会进步的根本动力。

因此，在这个时代，我们的眼光不应盯着个别“露出水面”的最终消费品品牌，而更应关注隐藏在水面以下的巨大产业冰山。和日本相比，中国经济和创新的“底盘不稳”才是最值得担心的事儿。

海外聚焦

□本报特约记者 吴心韬 伦敦报道

本周，芬兰总理亚历山大·斯图布几句“抱怨”苹果公司的言语引来不少人唏嘘不已。

他说，尽管听起来有点荒谬，但芬兰有两个产业问题，有两个产业倒下了，一是苹果智能手机“干掉了”诺基亚，二是苹果平板电脑“扼杀了”芬兰的造纸产业。但他强调，芬兰还会来个“回马枪”的。

斯图布的这番话，让各界对昔日手机市场王者诺基亚的关注度再次升温。今年4月，诺基亚已将全部的手机业务卖给美国微软公司，曾经为诺基亚立下赫赫战功的部门已成为微软的一个子企业。“断臂”后的诺基亚，业务大幅收缩，专注小领域，前景如何值得期待。

辉煌篇章

历史上溯到1865年，诺基亚从最初的木浆、造纸和橡胶，到增设电缆部门，业务扩大至电信行业，上世纪60年代发展成为芬兰颇具规模的跨行业企业集团。诺基亚在其历史的前一百年里，市场势力偏居北欧一隅。不过期间也积累了日后彪炳业界的坚实科研基础，如1960年成立诺基亚电子部，专注无线电传输研究，奠定了整个集团电信基础。

从上世纪70年代开始，诺基亚的电信业务权重不断增加，整个70年代至80年代，可以说是诺基亚的电信时代。从上世纪90年代开始，移动电话用户量大幅增加，产品价格下降，体积也越来越小以便携

金融城传真

大宗商品的秋天

□本报记者 王亚宏 伦敦报道

几场连阴雨下来，秋天已降临伦敦金融城。不过对渐寒秋意最敏感的并不是泰晤士河里的水鸟，而是投行交易员，尤其是在大宗商品部门工作的人，他们更深深地感受到了寒意。

大宗商品市场眼下是一片萧瑟。作为全球最重要的大宗商品，原油价格不断探底，北海布伦特油价已经跌至每桶88美元下方——而今年的6月盛夏油价还站在每桶115美元的高位上。之后的四个月里油价已重挫近三成，上一次油价跌到这个价格还是欧元区主权债务危机最严重的2011年。

基本面对原油并不友好，供应过剩被指为油价跌跌不休的罪魁祸首。美国页岩气革命的成果已逐渐显现，该国上个月石油产量已达到每日890万桶，为近30年来最高。此外俄罗斯和欧佩克组织也都在加足马力生产，本来传统上在原油供应过剩时欧佩克会减产保价，但从目前看各国达成联合产能困难重重，就在油价进入下行通道的9月份该组织又将日产量提高了40.2万桶，

华尔街夜话

游戏规则变了

□本报记者 郑启航 华盛顿报道

国际货币基金组织（IMF）和世界银行年会上周在华盛顿落下帷幕。本届年会参会总人数超过万人，为历次会议之最，其中各国部长级高官约800人，包括165位财政部长和126位央行行长。

会议最后一天，IMF副总裁朱民在IMF总部接待了报道此次年会的部分中国记者，介绍了会议各方讨论情况和最后达成的共识。在他看来，此次会议参会人数空前“源于大家对未来的看法还不是很确定，想看看走势，都愿意到这个会议上来做一些讨论。”

此次会议开幕前，IMF在其最新的《世界经济展望报告》中将全球今年增速预期下调至3.3%，这是IMF今年以来第三次下调这一数据。对于这一数据的解读成为今年“两行年会”参会嘉宾讨论乃至争论的焦点。

朱民说，在闭门会议上，各国财长及央行行长展开激烈争论，有时辩论的激烈程度“超出想象”，不过代表们也通过对话逐步形成了相对统一的认

“断臂”诺基亚减负前行



CFP图片

诺基亚闻风而动，制定了相关的战略方针，在全球通信技术领域树立标杆。

但诺基亚的大企业病也显露出来，传统产业部门成为诺基亚战略转移的一个累赘，最终诺基亚高层果断舍弃其他产业，只保留诺基亚电子部门。在经历5年整顿后，只剩下移动通信业务的诺基亚焕然一新。由于此前的坚实积累，诺基亚开启了历史辉煌篇章，进入手机时代。

从1996年开始，诺基亚手机连续15年稳坐全球手机市场老大座椅，产品技术创新和质量成为业界楷模，2003年诺基亚1100全球累计销量2亿台，是历史上销量最好的移动电话，也是全球最热销的消费类电子产品；后期，诺基亚推出的塞班操作系统及其系列智能手

机，是苹果时代之前的智能手机标杆，这一局面一直到苹果智能手机的出现。

2013年9月，微软宣布以总价54.4亿欧元收购诺基亚手机业务及其专利许可证。要知道，在2007年的巅峰时期，诺基亚总市值达到1100亿欧元。

“出嫁”遭非议

从今年4月25日开始，诺基亚发生质的变化。一方面是微软已完成对诺基亚设备与服务部门（即手机业务）的收购，曾经最为人熟知的诺基亚，其名下“已无手机”。另一方面，诺基亚未来将专注于专业地图服务、诺基亚解决方案与网络（NSN）业务和先进科技三大支柱业务，和消费类电子产品渐行渐远。

逾40%，不到80美元的基准铁矿石合约价格，创下全球金融危机爆发以来的最低水平，成为所有金属和散装大宗商品中表现最差的品种

萧条的市场是相似的。铁矿石的不景气和原油一样，也能在供求关系中找到原因。和原油不同的是，铁矿石的生产商更为集中，这使得主要供给方能够通过一场价格割喉战，将高成本的中小型生产商彻底挤出市场。在必和必拓、力拓和淡水河谷三巨头的“五年计划”几乎把本来就已经庞大的产能再次扩张50%，而在随之而来的低价策略下，从中国到印度尼西亚，从加拿大到瑞典，已经有一些小型开采商停工，矿场已处于闲置状态。

在需求端，作为全球最大的铁矿石运输目的国的中国，受经济减速之累，已不复往年的旺盛胃口，让所有铁矿石生产商扼腕长叹。

在风雨飘摇的大宗商品市场，原油仍在期盼需求增长的疲弱状态或已触底，而铁矿石正在经历痛苦调整后的转折期。在宏观经济前景缺乏靓丽信号的背景下，这个秋天显得很漫长。而更让大宗商品部门担心的是，既然秋天来了，冬天也不再遥远。

走向是推动经济结构改革，改善供给，提高劳动生产率。

不过，经济结构改革绝非易事，因为不同国家的任务和要求完全不一样，为此朱民建议各国应抓住结构性改革核心，即提高劳动生产率和除掉经济发展的结构性障碍，包括垂直提升各行业附加值，改善市场环境，促进公平竞争，引导创新和高科技产业发展，增加基础设施投资建设，完善收入分配等。

上世纪80年代，美国经济一度陷入滞涨难以自拔，美国总统里根采取了大刀阔斧的改革措施，主要就是改善供给，一方面紧缩货币政策，抑制通货膨胀；另一方面推动放松经济管制改革，包括减税，在很大程度上提高了美国经济的活力。这些措施的推出，让美国经济较快走出滞胀困境，并为其后20多年的持久繁荣奠定了基础。如今，全球金融危机已过去6年，各国偏重刺激总需求的货币政策和财政政策避免了全球经济出现断崖式的下跌，但也使全球经济陷入温水煮蛙的尴尬，此番再度向增加供给转向，或许踩中了经济再度健康增长的鼓点。

如果你现在通过nokia.com浏览诺基亚手机产品，会发现诺基亚公司的主页已不再，新的页面已经被定位至微软的移动设备部门。也就是说，微软已经拥有诺基亚的Lumia、Asha、X系列产品，以及其设计团队、供应量、员工、关联开发商以及制造工厂和测试设备等。诺基亚前首席执行官史蒂芬·埃洛普现在是微软设备与企业部执行副总裁，受微软首席执行官纳德拉管理。只是两大巨头的整合，并非“1+1”那么简单。

诺基亚与微软“联姻”从消息传出到最后敲定，争议不少，不少人认为软硬件整合并非微软长期战略，微软前掌门鲍尔默也因此桩婚姻和董事会闹分手。对诺基亚来说，其挑战不仅在于来自苹果和三星等手机巨头，还在于自己在微软的尴尬地位。

诺基亚手机并不是高定价、高利润的款型，且和微软的企业客户市场融合度较低。其可以依赖折扣和新兴市场发展自己的低端智能手机，但这和微软的当前战略颇有不和。反思微软，收购诺基亚有助于打通自主操作系统Windows Phone和Surface RT，但目前这两个平台都对苹果iOS和安卓系统形成实质性威胁。

另外，微软自纳德拉掌舵以来，战略方向发生微妙变化，如宣称自己已经是一家设备和服务公司，而云计算是战略要地。对于迟迟未有太多建树的移动终端及其操作系统领域，微软不知能有多少耐心来培育它。不久前微软将裁员大刀砍向诺基亚，个中意味让各界猜测。

海外选粹

找到你的使命

在当今风云突变、充满各种不确定性的世界里，企业或个人最大的竞争优势就是其本身的核心竞争力。

著名快餐连锁店墨西哥卷饼速食店的首席执行官斯蒂夫·艾尔斯认为，该店吸引投资者的主要原因只有一个：巨额回报。吸引顾客的原因则是食品味道、价格及便利性。至于该公司对外大肆宣传只生产良心食品的经营理念，艾尔斯表示，它并非招揽顾客的主因，不过，这一理念却是企业的核心竞争力所在。

生产良心食品这一企业核心价值观可激发从屠宰场到公司总部战略规划这一整条企业生产链，遵循这一价值观，艾尔斯管理团队十分注重食材新鲜度，并对传统快餐业固有模式形成冲击。基于此，墨西哥卷饼速食店以无抗生素、无激素的天然饲养肉类及新鲜蔬菜为原料，采用天然烹饪法，明显区别于汉堡王、麦当劳等国际知名快餐连锁店，从而在竞争异常激烈的快餐业杀出属于自己的一片天地，生产良心食品也理所当然地成为自己的企业使命。

这一使命不仅决定着企业的生产环节，更左右着企业的营销策略。譬如，该店回避使用传统快餐店常用的1美元菜单及其他快餐营销噱头，而向食客提供选择范围较窄的相对高价的美食，以突出其制作的精良程度。当该店外包的广告商无法有效诠释“生产良心食品”的

“新”诺基亚

上周，诺基亚宣布已与中国移动签署移动通信设备和服务采购协议，中国移动将向诺基亚支付9.7亿美元的费用。这一动作带来的媒体曝光度，让“新生”的诺基亚形象清晰起来。

诺基亚是全球第三大通信设备提供商，仅次于爱立信和华为。财报显示，2014年第二季度，诺基亚公司实现净销售额为29.4亿欧元，环比增长10%。其中诺基亚网络，即电信业务部门是主要创收点。该季度诺基亚在全球共达成145个商用LTE交易，可谓斩获颇丰。

值得一提的是，其他两个主要业务部门也是诺基亚的强项，如诺基亚Here地图在全球车载导航系统中占据约80%的市场份额。诺基亚技术，是诺基亚科研与创新部门，其授权费收入保持稳定增长态势，且利润率很高。

本月23日，诺基亚将披露第三季度财报，多数分析人士抱有较高期待。

法国兴业银行在本周发布的研报中表示，他们预计诺基亚的业绩将延续稳健上行态势，季度营收有望达到29.4亿欧元。其给予诺基亚股票“买入”推荐评级。

总之，业界对新生的诺基亚仍抱有期待，对新任掌门、47岁的少壮技术精英拉吉夫·苏里抱有好感。这位印度裔“老兵”经历了诺基亚上个世纪90年代的战略巨变，本世纪前十年的辉煌，以及第二个十年的痛苦蜕变，在业界看来，他还是比较理想也是思路较清晰的掌门人。

销售宗旨时，艾尔斯毅然决然将其剔除，并改由企业内部自行营销，以保证准确表达核心使命。

如今，通过忠实执行核心使命，墨西哥卷饼速食店不仅在业内获奖连连，更建立了颇具价值的客户忠诚度，且速食店自己制作的天然食品视频也成为苹果商店的畅销应用程序，这一营销策略更促动了卷饼店的销售业绩增长，目前该店在全球已开设1700家店铺，全年营业收入高达36亿美元。

艾尔斯的经营理念代表当今商界领袖们日益推崇的经营策略：企业不仅追求经济效益，更追求广泛的社会效益。而当今

世界变化之快、企业竞争也更趋激烈，像苹果公司、墨西哥卷饼速食店等谷创新型企业，借由各自独具的企业使命，不仅成功实现产品差异化，还赢得了各类人才以至投资者的青睐。这些企业越不以金钱为上，越是赚得盆满钵满。

它们的成功经验也引发了股东及企业战略家们的一连串思考：在商业社会，太多企业过分注重年报、季报，这些短期行为往往会分散企业在本行业的长期影响力，并削弱产品价值，因此，在追求变革的经济社会中，追求短期绩效或成为当前经济体系的最大软肋。而成功企业往往将自身使命设为必不可少的战略工具，并用于过滤外部刺激及激励企业自身，以便找到企业自身问题的解决之道。（石璐）