



广州某大型百货商场里的东芝门店。

## 百年巨头东芝退市—— 日系家电还有人买吗？

和实力象征。

正是如此,当时哪家要是有日本家电,无论是电视机还是冰箱,都恨不得向街坊邻居炫耀一番,哪怕只是一个电视机遥控器。

也是在那个时候,添置电器成为中国一个普通家庭在国家飞速发展背景下积累财富的象征。绝大多数中国人第一次感受到家庭生活变得越来越有声有色,都是从耗费九牛二虎之力购买日本品牌家电开始的。

可以说,如今已经退潮的日系家电,在很长一段时间内,担任了逐渐富裕起来的中国人家电产品消费的启蒙工作,也改变了中国家庭的生活方式。

用非虚构作家比尔·布莱森在《闪亮的日子》里的话来说,这份因家电带来的愉悦,大概可以如此概括:“突然他们可以拥有以前想都没想过的东西,他们简直无法相信自己如此幸运。”

### 最赚钱的业务,被摆上货架贱卖

20世纪80年代,东芝在日本的地位,大概和韩国今天的三星差不多。

那时候,日本正处于经济腾飞的“景气时代”,家大业大的东芝乘着东风飞速成长,成为风光无两的“六边形战士”,业务范围横跨家电、电气、计算机、半导体、能源、基建,可以说是十八般武艺,样样精通。

光是家电一项业务,就能让东芝赚得盆满钵满,在最巅峰的时期贡献了整个集团总收入的三成。

东芝更曾与松下、夏普并称为“日本白色家电三巨头”,并将家电这张王牌打遍全世界,将霸占全球市场领头羊位置的欧美家电品牌赶下了神坛。

利润驱使下,命运的齿轮开始转动。当时的东芝管理

层已经设想全球家电行业未来的发展轨迹,但却想不到自己的家电生意,却以某种大跌眼镜的方式草草结束。

2016年,深陷会计丑闻的东芝将白色家电业务以4.73亿美元的价格卖给美的集团,后者同时拥有东芝品牌40年全球授权、超过5000项技术专利,以及东芝在日本、中国、东南亚的市场、渠道和制造基地;一年后,东芝将电视业务以129亿日元(约合人民币7.5亿元)的低价打包卖给海信,一度在社交媒体上引起轰动。

不承想,曾经代表身份象征的东芝牌家电,被收购后却摇身一变成为高端品牌,仿佛在“新欢”处找回了昔日的活力。

以冰箱为例,东芝白色家电在2018年业务扭亏为盈,旗下的大白桃、小白桃冰箱也在社交媒体上被贴上“高颜值”“质感”“大容量”的标签,一度登上网购平台的推荐榜单。

尽管如此,东芝在中国市场上的存在感和影响力,确实已大不如前。

有家电分析师接受媒体采访时就直言,东芝品牌在家电领域的影响力越来越弱,拉动力持续下降,“未来也许会被中国企业抛弃”。

### 固执的日本家电,在转身前被卷死

东芝的境遇,只是“日本制造”尴尬现状的一个缩影。

近些年来,日本制造业大厂似乎都得了“泰极生否”的怪病,行业巨头相继曝出丑闻,在传统优势行业上也风光不再。

尤其在家电制造上,中国自主品牌产品早已在价格和品质上击败了市场上长期占据C位的日本家电,后者的震惊姗姗来迟,想发力追赶时已经被远远甩在了后头。

没办法,无论性价比还是实用性,许多国内自主品牌都有能力打破日系家电“结实耐用”的神话,中国家庭的“倒戈”不过是自然而然的事。

《2022年中国家电消费人群洞察报告》显示,在“国潮”崛起和中国制造的快速迭代影响下,格力、美的、海尔等国货品牌在消费者中的认知度远比外国家电品牌要高。

甚至在日本本土的电器市场上,中国的家电品牌的活跃度同样力压日本品牌。今年9月,有媒体在东京秋叶原

电器一条街的卖场探访时发现,国产的海尔、海信在售的商品,已经不再是以前处于市场缝隙的小型冰箱、洗衣机,而是可以与日本品牌摆在一起的中高端升级产品。

演变成如今的局面,不可否认存在时代的因素,但必然有自身无法回避的问题。比如屡屡被提及盲目投资、思维僵化、组织臃肿、决策链条过长的“大企业病”问题,当然还有为了守住领先地位而严格限制技术外泄的保守思想。

日本精密加工研究所前所长汤之上隆在《失去的制造业:日本制造业的败北》一书中,更是直言不讳地指出这一弊病:“(日本企业)面对十年一轮的新技术浪潮时,对市场机会缺乏敏感性,因循守旧,错失机会。”

但比起日本家电企业的固执守旧,中国家电品牌后来的崛起更为“致命”。

尽管家电行业有一定技术门槛,但随着时间推移和技术转让、企业并购的推进,这种曾经被视为“高科技”的技术,在今天已经成为中低端技术。不少数一数二的中国家电企业,早些年也是通过购买包括日企在内的外资技术,不断学习、借鉴、壮大,最终凭自己的核心技术实现反超。

另一方面,如今,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,“东芝”们曾经引以为傲的城池反而成了自我设限的藩篱——当它们努力把这条赛道的产品做到极致,抬头却发现这条赛道已经消失得无影无踪。

回到2016年美的收购东芝白电业务之后的记者会上,有日媒采访时间及美的收购东芝的缘由,得到的答复让在场的日本记者内心五味杂陈:

“我们是为了‘东芝’的品牌使用权才实施收购,如果无法使用东芝品牌,我们根本没必要收购东芝的白色家电业务。”

某种意义上,这或许是给全世界商业巨头们最好的启示——牵一发而动全身的巨轮上,比起守住一方城池,那个懂得与时俱进的玩家,更能够避免沦为商业战场上举白旗的输家。

良豪

## 东芝未来 走向何方

经营超百年,但从辉煌走向衰落,仅用了十几年。

东芝的问题并不是短时间形成的,从内部来说,最直接的原因是在核电和半导体业务上的失利。东芝的另一个高端业务半导体业务也不景气。此外,东芝的下坡路与财务造假直接相关。

2015年,东芝在被曝光会计造假丑闻后陷入财务危机,长期处于管理混乱、经营困难的状态。

退市后的东芝,将何去何从?

从外部来说,作为日本老牌制造业象征的东芝,最终走到当前境地,也是日本经济衰退的一个缩影。在这个意义上说,退市是东芝发展史上一个具有很大象征意义的事件,在一定程度上代表了日本制造业鼎盛时期的落幕。

东芝的境遇既有公司自身经营的巨大问题,也有时代和环境因素。至于未来的情况,将取决于东芝的战略调整和市场表现。

退市只是表明东芝将不再是公开上市公司,东芝仍然可以通过其他方式进行运营和管理。东芝需要找到新的投资者和融资渠道,同时也需要其在未来的运营和管理中做出相应的调整。不过,东芝在过去几年中进行了多次资产出售,导致其业务版图大幅缩水。这种频繁的资产交易使东芝失去自身的核心竞争力和市场影响力,进一步加剧其衰落过程。东芝被收购之后,再从资本市场退市,机会越来越少,市场的压力也会越来越大,这给东芝后续的发展蒙上一层阴影。

虽然东芝已经退市,但其在基础设施、半导体存储器等领域仍有比较强的竞争力,未来发展如何,还得看其运营情况。同时也不排除其以特定业务单元引进战略投资人重组后再度上市,或者二次整体上市的可能性。

综合

### 代表日系家电的“东芝”们,曾是地位和身份的象征

20世纪90年代,日本当红女星酒井法子曾为东芝代言过一支经典广告。那段广告语和酒井本人甜美的笑容,成为中国很多80后记忆中的一部分:“TOSHIBA, TOSHIBA,新时代的东芝。”

放在今天,这条广告绝对能算是“洗脑神作”。

那时候的东芝进入中国已经超过10年,在大连落地的首个生产基地早已投产,贴着东芝厂标的冰箱、电视、洗衣机成为中国很多城市家庭梦寐以求的“镇宅三宝”,和今天成为社交货币的智能手机别无二样。

这是那个年代人们所熟知的东芝。

现在可能已经成为“冷知识”的一点是,东芝的荣誉簿上,还挂着“白色家电开创者”的称号——日本本土的第一个电饭煲、电冰箱、微波炉,都是从东芝工厂的流水线直奔市场。

20世纪70年代,东芝随改革开放的浪潮进入中国,凭借良好的技术优势和工业设计,很快敲开了中国消费市场的大门。

那个年代的中国人,大多以能够用上日系进口家电为荣,更不用说能够买到一台贴着东芝牌的家电产品了。毕竟中国的家电行业在当时还未起步,能选择的品牌屈指可数,而且价格也十分昂贵。

以冰箱为例,一台东芝冰箱在当时的售价,就等于一个普通打工人不吃不喝干两年拿到的工资,妥妥的身份、地位



老牌日本企业东芝日前从东京和名古屋的证券交易所双双退市,结束了其自1949年以来长达74年的上市企业历史。

摘牌一刻,没有人感到惋惜,毕竟这家曾经的“日本之光”,已经一蹶不振多年。在互联网上搜索与东芝有关的新闻,无一例外都与“退市”“收购”“衰落”等关键词紧紧绑定。

时间回到去年8月,以日本国内基金“日本产业合作伙伴”(JIP)为主的财团正式对东芝发起收购,并在次月以每股4620日元(约合人民币227.6元)的价格从东芝股东手中募集到78.65%的股份,成为新的母公司及最大股东——走到这一步后,东芝的私有化退市已经成为定局。

此时距离东芝开启“变卖家产”模式,已经过去了八年有余。

尽人皆知的事实是,为了填补多年造假捅出来的财务窟窿,东芝在这几年间“几乎将能卖的都卖了”,一直试图通过打包出售旗下多条核心业务线续命,其中就有风靡多年的彩电、洗衣机和电冰箱“三大件”。

尽管今天人们依然能够在电器市场上找到东芝的彩电、洗衣机和电冰箱,但那个红色的东芝logo,实质上也不过是一个“外壳”而已。在一个线上家电平台上,有人询问东芝冰箱“是否还有日版”,得到的答复只有一句话:“留下的只是名字而已。”

沦落至此,让人唏嘘,但又实属意料之中——毕竟这几年,曾经如巨人一般的日系白色家电身影,如今在中国市场上已经越发渺小。除了在市场竞争中活下来的松下和大金,其他的不是已经寄人篱下,就是已经被刻在了墓志铭上。