

# 自欺欺人企業文化保守 創新不再

# 日本沉淪



■日民也對安倍日益不滿，前日上街抗議政府加入「跨太平洋戰略經濟夥伴協定」(TPP)談判。法新社

日本首相安倍晉三上任半年，以「安倍經濟學」極端寬鬆貨幣政策，成功壓低匯率及推動日股飆升，但能否帶領弊病叢生的「日本公司」(Japan Inc.)走出低迷，仍屬未知之數。分析指，策略錯誤、科技領導地位不再、創新產品欠奉、製造業人手流失……日本產業滿目瘡痍，安倍若無法打破日本自欺欺人的保守企業文化，印再多報紙恐怕也只屬枉然。

日本相機及醫療設備生產商奧林巴斯(Olympus)前年爆出隱瞞17億美元(約132億港元)巨額虧損醜聞，揭發公司挪用資金的英籍前社長伍德福德事後遭董事會革職。他最近受訪時坦言，安倍印再多的銀紙，亦無法改變日企根深柢固的文化，「日本企業文化的重心，就是不惜一切掩飾過錯。」

因。相機製造商佳能(Canon)上季影像業務收入按年跌1.8%，去除匯率下跌因素後更下跌達14%，反映佳能在智能手機盛行下，核心數碼相機業務優勢已蕩然無存，絕非壓低匯率或寬鬆貨幣政策所能扭轉。

## 製造業萎縮 人才流失

日本總務省數據顯示，當地製造業從業員人數去年12月跌穿1,000萬人，是1961年6月以來首次，對比1992年10月高峰期大跌近4成，反映製造業人才嚴重流失。分析指，除了人口老化導致勞動階層萎縮，製造業多年來持續不振，亦促使很多工人轉投服務業。

## 政府屢挑貿易夥伴 企業欠反省

自從1980年代泡沫經濟以來，西方就慣用「日本公司」稱呼日本獨有的政府企業緊密合作體制，但正因兩者關係密切，導致日企「盲目文化」甚至蔓延到政界。安倍這邊廂提倡振興經濟，那邊廂不斷挑釁中韓等重要貿易夥伴的自相矛盾行為，就令不少分析家詫異。東京電力公司多年來管理核設施不力，引發福島核災，亦是盲目文化又一例證。

專家指，日企欠缺反省態度、迷途不知返的營商手法才是日本產業走進困局的真正原因。

彭博駐東京專欄作家佩塞克坦言，只顧活在過去的日企正不斷拖日本經濟後腿，強調靠日圓貶值或刺激政策，無法為日企帶來曙光。他指出，無論是商業或是政治，日本只有放棄自欺欺人態度，坦誠面對錯誤並從中學習，才有望向未來邁進。

■《日本時報》/《華爾街日報》

## 中型房車市場優勢流失

汽車

受圓匯下挫帶動，日本車業正迎來5年來最強勁業績增長期，與增長放緩的韓國車企形成強烈對比。分析指，除貨幣因素外，日本車企節流漸見成效，韓國車企為保持質素避免過度擴張，均導致目前局面。然而，日本車企地位近年頻頻受到美國車企挑戰，以往一枝獨秀的優勢似乎不復見。

在被視為「車廠必爭之地」的美國中型房車市場，日本豐田和本田今年首季市佔率僅28%，遠低於2008年的37%，相反美國福特車廠憑混能車Fusion Hybrid將市佔率由6.8%大幅抬高至11.9%。

分析指，在美韓車企不斷改進之際，日本車廠接連出事，包括豐田(見圖)2010年在全球召回，加上2011年「311」大地震等，令美韓得以收窄與日差距。

■《華爾街日報》



## 政府私企關係密切 化身「日本公司」

日本傳統經濟制度推崇中央集權，政府與私企通通被納入密切而複雜的關係網，令整個日本儼如一家巨企，故被西方冠以「日本公司」(Japan Inc.)稱號。日本產業經濟省的前身通商產業省(MITI)，堪稱整個經濟的司令部。

1980年代日本經濟進入泡沫期，西方國家憂慮日本官僚和企業聯手制定不公平貿易政策，令「日本公司」一詞變得惡名昭彰。但隨着1990年代泡沫爆破，經濟一沉不起，「日本公司」威脅大減，外界開始放下戒心。

## 港學者：企業結構阻創新 改善中日關係振外需

香港文匯報訊(記者 張勇)曾留學日本多年的香港城市大學商學院管理學系副教授陳子光接受本報訪問時指，市場觸覺欠靈敏及匯率走強，令日本製造業近年漸被中韓趕超。他建議日企縮短產品設計周期，並改善中日關係拉動外需。

陳子光指，索尼、松下等日本製造業巨頭，過去幾十年憑藉質量優勢橫掃全球，但企業文化只追求精益求精，長期從成功產品獲取靈感，而非研發消費者真正感興趣的產品。隨着近年中韓產品質素及設計大幅提升，日企優勢漸失。

## UNIQLO社長：不革新即死

時尚服飾



日本服裝零售業巨頭UNIQLO的社長柳井正(見圖)早前接受《時代》周刊訪問，直言日本的保守守舊制度扼殺企業發展，大企業須接受「要不改變，要不死亡」，建議它們大膽革新，摒棄以往削弱創意的決策及禮節，才能成功達致全球化。

柳井正承襲家族男裝生意，憑藉將工程學概念設計，由小小服裝店發展成為龐大帝國，進駐倫敦、上海和紐約等地。在全球經濟增長放緩下，UNIQLO母公司迅銷集團(Fast Retailing)規模正追趕Gap等著名品牌，10年間銷售額上升兩倍，至118億美元(約916億港元)。

■《時代》周刊

## 死攬過氣商品咎由自取

昔日叱咤風雲的日本電子業，如今連年虧損，分析認為與日本保守商業文化不無關係。在環球電子業新貴如三星等不斷抬頭之際，日企不但沒加緊研發新產品，反而繼續生產過時且連年虧損的商品，生產線中仍有4成是消費視聽類及半導體產品，而非平板電腦和智能電話，更將昔日引以自豪的創意優勢拱手相讓。福斯特亦指，日企不斷研製80吋超貴電視等不切實際的商品，最終被韓國50吋電視蠶食了美國近半市佔率，咎由自取。

世界知識產權組織2012年度「全球創新指數」中，日本在141個國家地區中僅排25位，不僅較韓國(21)遜色，更被新加坡(3)和香港(8)等亞洲競爭對手遠遠拋離，可見一斑。

獨立分析師福斯特認為市場策略接連出錯，他提到索尼和樂聲等數年前看準政府推廣節能電器和數碼電視廣播，大舉投資電視市場，結果「餓飽了」本地市場，卻難以容納其後的平面電視熱潮，錯失商機。

日企在半導體市場亦策略錯誤。在全球20大半導體生產商中，日企市佔率從1990年的55%降至2010年的24%，美企卻從31%升至51%，原因是英特爾及德州儀器轉為主力開發指標性產品，拋離日本仍然倚重價格優勢的商品化產品。

■《華爾街日報》/英國《金融時報》

## 電子業老化 創意慢市場觸覺欠奉

家電

曾幾何時，日本電子產業稱霸全球，是生活質素與品味的象徵，1979年推出全球首部Walkman的索尼，全盛時期有如今天的蘋果或三星，聲譽及樂聲也曾是電視機等產品龍頭。但日本電子業過去10年風光不再，產量急跌47%，昔日巨擘如今在海外對手夾擊下久延殘喘，日本經濟實力沒落是遠因，但業界老化創意倒退才是問題癥結。

評級機構惠譽亞太科技、媒體及電訊評級主管杜羅斯基指，儘管近期日圓貶值為日本電子企業帶來競爭優勢，但要重拾昔日光輝談何容易。專家指，索尼上財年錄得4.35億美元(約33.8億港元)盈利，但撇除期內出售資產套現19億美元(約147億港元)，虧損仍然嚴重，反映業界根本問題猶在。

## 韓企崛起 美企新血補救

分析指，業界發展多年來受高稅率、勞工法例嚴苛和圓匯高企等因素阻礙，相反韓國匯率在雷曼兄弟破產後走強，造就電子業崛起。日本電子業全球市佔率在1996年至2009年間從19%跌至10%，韓國則從6%增至9.2%，日韓優勢儼然「風水輪流轉」。

電子業世代交替方式亦值得借鑑。美國電子業推陳出新多以「公司」為單位，新興企業淘汰老

哥，為行業注入新血。目前美國21大電子製造商中，8家在1970年尚未成立，6家在10年前仍是小公司。但日本電子業近半世紀一直由昔日龍頭把持，技術更替以「部門」為單位，當有新技術出現就成立新部門跟進，杜絕外來競爭，卻導致內部新老並存，內耗不斷。

諾貝爾經濟學獎得主、心理學家卡內曼指出，日企就像輸了錢但不願離場的賭徒，為保命耗費巨額資金，反而阻礙新項目開發，加快死期。

■《華爾街日報》/美國有線新聞網絡/英國《金融時報》



■索尼最大股東美國對沖基金Third Point創辦人早前促請索尼拆分利潤豐厚的娛樂業務上市，從而擺脫積弱的電子產品業務。

## 安倍馬車駛向黃昏

李鍾洲

人有夢想，國家如是。日本曾在世界經濟舞台呼風喚雨，電子產品和娛樂文化橫掃全球，好不威風。若說沉迷量寬鬆(QE)如染毒癮，那麼兩者不同的是，日本並非通過「毒品」來逃避現實，而是要追回迷失了的二十載。不過，一個暮氣沉沉的國度要重拾舊夢，即使有心，是否還有力？

國家民族怎樣走向衰亡？縱觀歷史，盡是戰爭、饑荒、瘟疫……還有人口萎縮。日本很有危機感，但在人口危機上總是束手無策。出生率低速、長者人數創新高，安倍經濟學的「三頭馬車」——QE、政府財政和結

構改革，都阻不了人口倒退，而要拉動這養老開支愈益沉重的馬車，只會愈走愈慢，後勁不繼。

新加坡同樣人口老化，前資政李光耀兩個月前說：「……我因此看到一個國家在20年裡縮小一半，若它繼續同樣的政策，可能再縮一半，最後完了。」他這番話不是針對星洲，而是日本！「如果像日本人般拒絕引進移民，國家就會滅亡。」

人口危機是發達國通病，肯接納移民就可緩解，而這正是安倍經濟學的盲點。QE可讓社會滿足於廉價資金帶來欲仙欲死的快感，而忽略長遠創新和改革；可短時間

內刺激股市和消費，而未必刺激得了出生率；可開創大量商機，而打不開封閉的排外文化；可吸引遊客，而無法使外人融入。

日本既挑起領土爭端，又要依靠鄰國的貿易和資金，這樣「人格分裂」，只會阻礙日人反省歷史罪行，無法與鄰國和解，更加故步自封。缺乏年輕人的衝勁，移民帶來的新思維，企業、社會就淪為一潭死水。

安倍大可繼續我行我素，張揚跋扈，駕着三頭馬車馳騁，只是馬車上的日本垂垂老矣。

■筆走波瀾

