

“恐龙企业”一转身或是永别

■本报记者 吴雨伦

本月11日东芝公布的财报显示，在截至今年3月31日的财年中，东芝公司的集团净亏损高达1.01万亿日元，创日本制造商亏损规模新高。作为一家拥有142年历史和18万余名员工的日本知名企业，东芝正面临着公司历史上最严峻时刻。为缓解危机，东芝于月初宣布将出售其核心业务半导体产业，且有意出售昔日的支柱家电产业以断臂求生。

对于东芝，神话和陨落之间似乎是一步之遥。东芝不是第一家快速没落的巨头企业，一定也不是最后一家。这些企业曾经统治着本领域，如同称霸地球上亿年的恐龙，但当新时代来临时，却因为种种原因无法转型，最终成为历史的注脚。

东芝断臂求生止血不住

始创于1875年的东芝，长久以来一直是“日本制造”的代表。从1890年制造出日本首支电灯泡开始，日本的第一台洗衣机、电冰箱、电视机相继诞生在东芝的车间里。上世纪80年代起，东芝凭借家电产品的雄厚实力，迅速成为世界级的科技公司。然而，在历经140年的辉煌之后，这家日本家电巨头似乎走到了崩溃的十字路口，因为投资亏损和审计丑闻，东芝面临要出售业务部门自救的窘境。

外界普遍认为，东芝于2006年花费54亿美元收购核电技术企业西屋公司，是如今巨额亏损、断臂求生的导火索。当时东芝将赌注押在核电事业，对开拓新能源充满兴奋与期待。并购西屋后不久，东芝甚至通过出售东芝EMI与银座东芝大厦两栋办公楼，以保证有足够的资金用于日常经营。

然而2011年东日本地震导致的福岛核电站事故对东芝的转型造成了毁灭性打击。福岛核电站事故后，核电企业面临更加严厉的管控措施，导致核电站建设无法按原计划进行，建设费用快速增长，而油价低迷、天然气需求增加，核电企业的成本急剧上升，令东芝的“如意算盘”落空。令人不解的是，东芝于2016年年底再次以2.29亿美元从美国芝加哥桥梁钢铁公司手中收购核电公司斯通-韦伯斯特。核电业务上63亿美元的总亏损更是使东芝雪上加霜。

与此同时，东芝从2015年开始深陷财务造假丑闻，自此其面临的严重的财务危机在世人面前摊开。而每当净利无法支持亏损时，东芝所能想到的办法只有出售旗下业务来快速获取资金。本月初，东芝宣布将出售其核心业务半导体业务，同样是为了解决公司现金流困难。原有的家电产业体系受到国外低成本产品的冲击，变得愈发困难。据共同社报道，东芝还有意出售收益不高的家电业务。在出售昔日支柱产业的同时，东芝却依然对造成巨大亏损的核电业务抓紧不放。苦苦挣扎转型11年，东芝的困局依然未解，甚至变本加厉。

东芝如今的窘迫，也是日本电子企业共同面临的困境。在全球彩电、冰箱、洗衣机等家电的销售排行榜上，曾盛极一时的日本制造已经不再名列前茅。而他们转型之路也犹如东芝那般，盛世后陷在警报长鸣的危机中，在苦苦求索中依然未看见曙光。

柯达固步自封“死得其所”

当柯达在1975年开发出世界上第一台数码相机时，也许谁也未曾想过它会成为日后的数码浪潮中第一个陨落的“恐龙企业”。彼时，柯达的胶片业务正笑傲全球。在过去的百余年中，柯达胶片一直是历史的见证者和记录者：记录二战风云、随“阿波罗”号登上月球，拍摄肯尼迪遇刺事件……在鼎盛时期，柯达牢牢占据美国90%的胶卷市场以及85%的相机市场份额，也曾一度占据全球三分之二的市场份额，全球员工总数更是高达14.5万。历史曾经有多辉煌，现实就显得

有多落寞。2012年，柯达向美国法院提出破产保护申请与业务重组申请。直至今日，柯达依旧深陷转型泥潭，每年的净亏损达到1亿美元。推倒柯达百年基业的罪魁祸首不应是胶片时代的落幕与数码时代的到来，这家巨头企业保守和傲慢的态度才是绊脚石。从1997年以来，柯达便连续亏损，而直到2003年，该公司才正式宣布将业务重点从传统胶片业务向数码相机转移，并且今后将不再向传统胶片业务进行任何重大的长期投资。

据分析，柯达迟迟未能坚定地 toward 数码业务转型的一个重要原因是，公司的决策层不希望数码技术过快地影响胶片业务。柯达仍将自己定位为一个胶片帝国，不希望任何人撼动这一定位。而其所做的一切，都是为了尽可能地延缓数码相机的发展速度，从而延长传统胶片业务的生命周期。然而谁也无法抵挡时代的更替，延长传统胶片业务只是柯达的一厢情愿，数码时代并没有因为柯达的挽留而迟到。

事实上，面临被迫转型是整个胶片行业的共同宿命。柯达的主要竞争对手

富士便走在了柯达之前，在“二次创业”中重获新生。如今，富士的年收入超过200亿美元，在医疗及电子业务市场都有一席之地，文档解决方案业务更是为其赚取了巨大收益。

早在本世纪初，经过摸索寻求多元化的发展，富士将其最早的影像事业、信息事业、文件处理事业三大业务板块调整为医疗生命科学、高性能材料、光学元器件、电子影像、文件处理和印刷六大重点发展事业。此外，富士还进军化妆品行业，其推出的护肤品牌艾诗缇（ASTALIFT）2007年在日本上市以来业绩接连上扬，2010年销售达200亿日元。时至今日，富士胶片不仅实现了“守护影像文化”，更成功地转型为一家在多个领域研发高质量产品与服务的多元化公司。昔日的两大胶片巨头，一个在固守资本而迟迟未转型，而一个早已放远眼光实现自救。

诺基亚英雄迟暮转身太慢

对于一代人来说，诺基亚伴随着他们的整个青春。诺基亚创造了手机行业

无人企及的高度——2008年时，其市场份额高达40%，这对任何手机厂商来说，都是遥不可及的数字，三星在巅峰时的份额也仅约30%。然而随着苹果、三星等品牌的来袭，诺基亚因无法适应智能手机时代而不断衰退，最终放弃了手机业务，于2013年9月将手机业务以54.4亿欧元的价格卖给了微软。

为什么曾经无比辉煌的全球手机行业王者，会不得已将手机业务转手，究竟发生了什么？其实，从最初的木材与橡胶制造商，到手机行业的领头羊，拥有150余年历史的诺基亚的血液里一直都流淌着创新的基因。2002年，诺基亚率先发布了装载塞班系统的智能手机，当时走在了所有竞争对手的前面。接下来的五年内，塞班系统的智能手机轻松占据智能手机领域的领军位置。

然而2007年，苹果公司发布了iPhone。带着全触屏界面以及基于应用的操作系统，苹果改写了智能手机的定义。而诺基亚忽视了用户随之改变的消费需求，随着iOS和安卓系统的相继面市，塞班系统越来越无法跟上时代的步

伐。在竞争力激烈的彼时，诺基亚也未曾考虑到有效的解决方案。在安卓系统已经占领智能手机市场的半壁江山之时，诺基亚依然死死固守在自己的塞班阵地上。

与此同时，智能手机市场也日益成熟，越来越多的手机用户想要追求更好的体验，厌倦了无聊的WAP浏览器。诺基亚依然不愿意放下曾经创下的辉煌业绩，不愿意颠覆自己创造的规则，最终等来了“塞班之死”。2011年，不得已的诺基亚放弃经营多年的塞班系统，转而投入微软的Windows Phone系统。而对于诺基亚，这样的转型为时已晚，最终在苦苦挣扎两年后，放弃了其手机业务。2016年，一家芬兰手机制造公司HMD获得了诺基亚手机品牌的十年使用权，并于今年1月推出了诺基亚6，未来还将推出全屏幕的诺基亚8和诺基亚9，不过这与诺基亚已经没有什么关系了。况且，在智能手机市场早已是红海的今天，仅靠怀旧情怀还能重建诺基亚手机品牌的辉煌吗？或许英雄迟暮转身太慢了。



受旗下西屋公司破产影响，今年以来东芝股价出现多次暴跌，截至目前已累计下跌30%左右。

视觉中国

超级“独角兽”之困

■本报记者 陆益峰

硅谷明星公司、超级“独角兽”优步（Uber）最近可谓麻烦不断，从员工遭遇性骚扰到高管接连辞职，上周又曝出去年发生巨亏，盈利情况未有改善。据美国彭博社4月15日报道，优步2016年净亏损高达28亿美元。无怪乎纽约大学金融教授达莫达表示，“优步就是一部烧钱机器。”

“独角兽”是指在新一轮融资时估值超过10亿美元的创业公司，10亿美元也就成为了“独角兽”的门槛。优步2009年创立，2013年完成了2.58亿美元的C轮融资，估值也一跃达到37.6亿美元，成为著名的“独角兽”。此后，优步融资额越来越大，估值目前高达690亿美元，成为硅谷的一头超级“独角兽”。

然而，这头8岁的超级“独角兽”却在今年遭遇了一系列“成长的烦恼”，2月，一位名叫苏珊·福勒的前女工程师

在博客上爆料称，她于2015年11月至2016年12月就职于优步，然而入职的第一天就遭遇了经理言语上的性骚扰。当她把截图投诉到人力资源部门的时候，优步公司不但没有处理骚扰者，反而威胁她称：要么换团队，要么继续留在本团队，但如果留下来在年底业绩考核中被打差评，公司也不会干预。此后她又遭遇了一些不公平的对待而不得不辞职。此番爆料一出，立刻在硅谷引起巨大的反响，优步创始人兼CEO特拉维斯·卡拉尼克不得不出面声称将严查此事。

如果说性骚扰事件给优步带来声誉上的损失，那么高管们接连辞职则让外界开始担忧公司的未来。今年3月，优步总裁杰夫·琼斯宣布辞职，距他上任才刚刚半年。此后，副总裁布萊恩·麦克兰登和首席通信官雷切尔·惠特斯顿也相继辞职，另有多名技术骨干人员也离优步而去。

内忧不断，外患也不少。今年2月，谷歌母公司Alphabet旗下的自动驾驶技

术公司Waymo向法院起诉，称优步盗取了他们的自动驾驶技术。要知道，谷歌可谓优步的“恩主”，其C轮融资就是由谷歌领投，而且谷歌和优步在无人驾驶技术方面曾经也有过合作，现在却到了“反目成仇”的地步。更糟糕的是，据优步泄露的数据表明，其自动驾驶汽车项目尚不成熟，车辆每行驶0.8英里，驾驶员就要不得不手动控制一次。

另据《纽约时报》报道，优步还利用一个名为“灰球”的系统对美国执法部门进行大规模的监控，以躲避钓鱼执法。据报道，优步会将执法者的手机号码和档案信息添加到“灰球”系统中，这些人也可以正常注册优步，但是基本打不到车——要么显示订单无人响应，要么显示附近没有车辆。这一事件后续影响如何，会不会遭监管部门处罚，还有待观察。

比起上述麻烦，最令优步担忧的还是其“烧钱”模式何时能得到缓解，是否还能持续下去。数据显示，优步2014年亏

损2.37亿美元，2015年亏损20亿美元，2016年亏损28亿美元，但是如果加上被卖掉的优步中国亏损的10亿美元，其实际亏损额将高达38亿美元。自2009年以来，优步已经累计烧掉了80亿美元，“独角兽”更像是“吞金兽”。

当然，2016年的财报也披露了一些好消息：去年优步打车平台交易额达200亿美元、营业收入约65亿美元，比2015年几乎翻了一番。尤其是2016年第四季度，优步平台的交易额达69亿美元，比上一季度增长了28%，营业收入29亿美元，环比增长了74%，显示优步的全球业务还处于扩张之中。

有分析认为，优步近期遭遇的麻烦是公司成长到一定阶段的产物，任何一家企业的发展都如此，况且还是快速膨胀的超级“独角兽”。对于优步来说，如果说服背后金主继续烧钱，或者实现上市融资，直到终结“烧钱”模式并实现盈利，只有这样才能成为一家伟大的“独角兽”。



《时代》 4月24日

直面悲伤

当丈夫大卫·桑德伯格2015年在度假时意外去世后的一个月，“脸书”的COO（首席运营官）雪莉·桑德伯格在“脸书”上写道，“过去的三十天，我像是过了三十年，我多了三十年的悲伤，但也感觉自己多了三十年的智慧。”两年后，她走出失去丈夫的悲伤，帮助困境中的人走出悲伤与逆境。她表示，所有人都有扛过一切悲伤的能力，那些承载着苦难的时光，将最终决定你会是一个怎样的人。



《科学》 4月7日

尼日利亚危机

尼日利亚正上演一场世界知之甚少的人道主义危机。数以百万计的平民为躲避极端组织博科圣地的摧残，在逃难的路上颠沛流离。超过800万人亟需人道主义援助，510万人正遭受着严重的营养不良，其中绝大部分是孩子。联合国曾向各国请求十亿美元的援助，但只收到了极少的资助。



《纽约客》 4月27日

美食体验

“对我而言，旅行最美好的事情之一便是尝试当地的食物。”本期封面创作者加纳戴·查普曼表示。他最近刚从阿根廷回来，在那里他吃了“很多牛排与最好吃的猪排”。但至今他还未去过中国，“每个人都听说那里有最好的路边小吃，”他说，“我的中国朋友邀请我去体验中国的街头小吃——海马与蝎子。他说它们的味道就像螃蟹与龙虾，我很期待品味。”

一周数字

1210万人次

据瑞士媒体18日报道，瑞士各类博物馆年接待参观者达1210万人次。瑞士人口总数约840万人，人们参观博物馆的热情高涨。报道说，瑞士目前拥有1100多家博物馆，其中艺术、科技和历史类博物馆占多数。从地域分布看，71.4%的博物馆位于瑞士德语区，法语区和意大利语区的博物馆分别占20.3%和8.3%。

1.73万亿英镑

英国国家统计局18日发布的报告显示，截至2016年年底，英国公共债务总额约为1.73万亿英镑，相当于该国国内生产总值的89.3%。报告显示，截至去年年底，英国公共债务总额比2015年年底增加654亿英镑，公共债务占GDP比重继续超过欧盟规定的60%上限。2009年年底，英国公共债务占GDP比重首次超标，达到64.5%。

行走世界

■水心

在不丹首都廷布，我常常想起沈从文笔下的湘西世界。

从新德里起飞，飞机贴着山脊蜿蜒上下，不断尝试着飞行方向。这是世界上最险峻的航线之一，只有技能和经验最丰富的飞行员才能驾驭。机窗外，雪山在阳光下静默无言地发光。人来了，并不妨碍这种冷峻无言的状态。

廷布静卧在山谷中，与世无争。傍晚七八点出门转悠，只有一两家杂货店还开着，都是小小的门脸，和中国乡间小店差不多。道路坑坑洼洼，山谷蜿蜒，灯火如豆，远远地听见狗吠，一瞬间，我以为自己走回了二十年前的老家小镇。人间辽阔、荒凉，天上的星满天，散发出微弱明暗的光，夜晚行路人就能感到夜空深处慰藉的力量，和某种神秘的存在有了确凿的联系。

廷布只有一条主商业街，当地产品多是旅游纪念品，做工不算考究的披肩、

廷布行记

最让我感动的，是他们审视自身时的那种坦然。我们的导游是个美丽的年轻姑娘，坦言自己虽是佛教徒，但也食荤、饮酒，手臂上还有一个HelloKitty的刺青，“这是我在泰国刺的，”她微笑道：“当然我会生活在不丹，一辈子都会。”许多不丹人都是这样，笃信藏传佛教，却也不拘泥于清规戒律，没有各式各样的饮食、穿戴禁忌，不会将世间原本自然的存在扭曲成罪恶。不丹法律规定，夫妻通过协商，可以一夫多妻，也可以一妻多夫，然而即使这样也没有礼崩乐坏。现代文明的许多问题，在这种特殊的宽容传统和人性忍耐中都不成为问题。

去最著名的虎穴寺（Taktshang Goemba）那天，我们沿着山路攀登了两个多小时，气喘吁吁。司机是个年轻的小

伙子，休息时，我们开玩笑问他有没有妻子，他低头笑，小声地说有。“那再娶一个吧！”“不，一个就够了。”他轻轻说。极目远望，寺庙栖息在悬崖峭壁之上，仿佛神祇在云端之外放置了一个寓言；他站在树下，阳光透过树荫落在脸上，他就是人间那个有福之人，在平凡生活中获得了神的教诲。我依稀想起萨特与波伏娃之间有过一个惊世骇俗的约定，他们钻研人生的奥义，给予对方情爱的自由，然而并不幸福，自由成了乱性的借口，最终并没有为困苦贪恋的世间男女探究出一条出路。佛寺在山崖上，风从那里吹下来，许多问题都有了注解和答案，多么简单，“一个就够了”。

访寺下山，从佛祖的殿堂重归人世，山脚下已经聚集了一群摆摊的当地妇女，看到我们殷切地用汉语喊我们“买东

西，买东西”，从一张张晒得黝黑的脸上，从那些做工并不精良的纪念品上，就能看出生活的不易，“幸福指数最高的国度”也有黯淡的一面。见我们没有买的意思，一个中年妇女便起朋友说话的腔调来：“不买了，不买了！”一群人都笑起来，她的眼睛变得更亮。她们既保留着天真烂漫的天性，活像在二十多年前甚至更早的人们童年时代，又在宗教精神的感染下，对自身所求和欲望有一种洞明世事的豁达，像一面镜子，让我们这些在商品社会中迷失的人照见内心的缺失。然而我又有了一丝担忧，在全球化时代，这种状态可以永久持续吗？与世隔绝的香格里拉拉舍否将迎接商业大潮？

短短几天，吉光片羽，离开的时候路过帕罗城，夕阳西下，河面波光粼粼，一片金色碎银，垂柳轻抚水面，像一只无形的温柔之手正在拨弄七弦琴。我被眼前的景色感动，也许在发展和传统之间，他们会找到一条更加平衡的道路，让美丽的音符继续流淌在山水之间。当年沈氏在湘西河上，大概也是这样爱惜与祈愿交织的心情吧。