



诸神黄昏：尔必达与奇梦达，倒在周期谷底的两座墓碑

文 / 0pm.AI · 2026-07-12

日本存储帝国负债55亿美元谢幕，欧洲DRAM绝唱累亏超30亿

前面几篇，讲的都是活下来的人。

这一篇，讲死掉的。

存储这门生意，从来不是比谁跑得快，是比谁死得晚。一场叫“胆小鬼博弈”的价格战，把全球约十家主要玩家，一路血洗到只剩三家——三星、SK海力士、美光。

剩下没进决赛的名字，都刻在了碑上。

今天点两座碑。一座在日本，叫尔必达。一座在德国，叫奇梦达。

一家起名叫“希望”的公司

1999年，日本电气（NEC）和日立，把各自连年亏损的DRAM业务合并到一起，取名Elpida——希腊语，意思是「希望」。后来三菱的DRAM也并了进来。掌舵的，是坂本幸雄。

那是日本半导体最后的自尊：把最能打的家底捏成一个拳头，赌一个未来。

它一度是全球第三，约18%的市场份额，日本最后一家DRAM厂。

然后，周期来了。

2007到2009，第一场胆小鬼博弈。DRAM价格从每片6.80美元，崩到0.50美元，跌掉约92%。尔必达被打到濒死，靠日本政府约2.4亿美元援助、加上债权人约0.9亿美元的支持，勉强苟活。

2010年，第二场博弈由尔必达自己引爆过剩供给，DDR3价格从每Gb 3美元崩到1美元。三星以激进投资反击，一步步把它逼到绝境。

2012年2月27日，尔必达申请破产，负债4480亿日元，约55亿美元。这是自2010年日本航空破产以来，日本最大的破产案。

破产发布会上，坂本幸雄低头鞠躬（bowing his head），那张照片，成了标志性画面。

一家叫"希望"的公司，用一个鞠躬谢了幕。



熄灭的厂房像一排墓碑——倒在周期里的存储帝国

他把责任推给日元，评论把责任推给他

尔必达为什么会死？

坂本幸雄"反复以日元升值等外部环境，解释公司业绩下滑"。真正致命的是管理失误——在"向客户同时提供高质量DRAM加闪存的组合能力"上被对手击败，闪存战略误判，才是关键。

这篇评论里，尔必达被称作「日本唯一的DRAM制造商、全球第三大」。

全球第三，说没就没了。

2012年3月23日，东京法院裁定，任命坂本幸雄与小林信明，为公司更生程序的管财人。一个CEO，最后一份差事，是给自己的公司办后事。

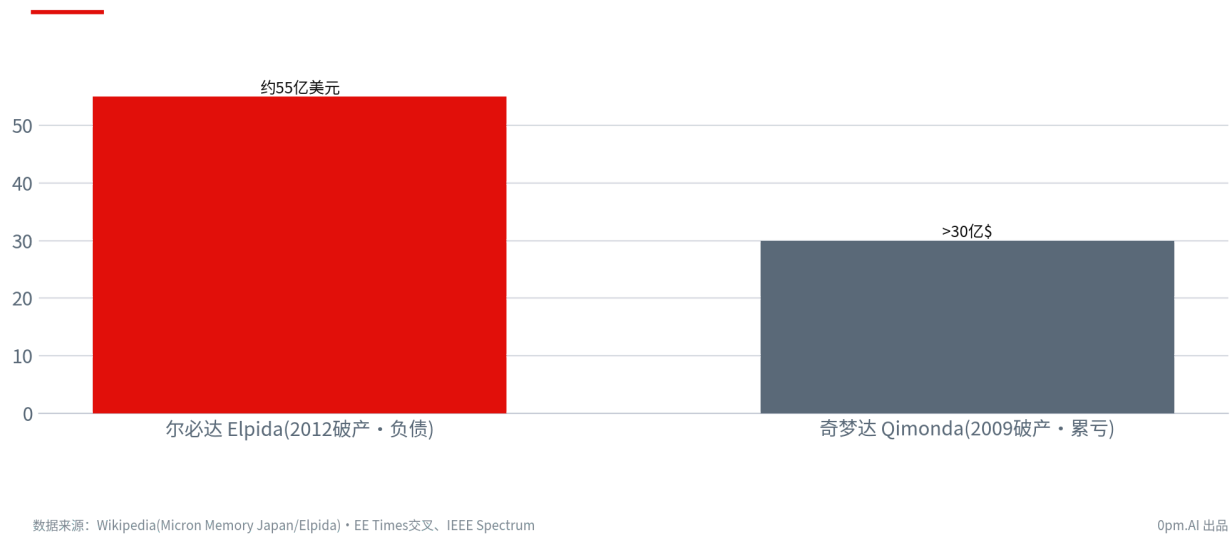
2013年，美光以约25亿美元收购尔必达。

名叫"希望"的公司，成了美国人版图上的一块。

Opm.AI · 存储编年史

诸神黄昏：两座存储墓碑的谢幕规模

尔必达破产负债约55亿美元 · 奇梦达累计亏损超30亿美元



日本第三大DRAM厂尔必达以负债约55亿美元谢幕——碑上刻的，都是曾经的全球前五

欧洲的绝唱

尔必达是日本的绝唱。奇梦达，是欧洲的。

2006年，英飞凌分拆出奇梦达（Qimonda）。三年后，它就走到了尽头。

2009年1月23日，慕尼黑法院，申请破产。同年2月20日，北美子公司在美国特拉华州申请Chapter 11。累计亏损超30亿美元，德国政府约5亿美元注资也没能救住，约1.2万人失业。

一家背后站着德国政府、身上流着英飞凌技术血统的公司，为什么救不活？

答案和尔必达一样冷：价格。第一场博弈把每片DRAM从6.80美元砸到0.50美元，谁都扛不住。

这是欧洲DRAM的绝唱——最后一家非亚洲的主要DRAM厂，倒了。

但奇梦达留下的东西，没有跟着一起进坟墓。它的技术遗产，会在这部编年史后面的章节里，以另一种方式复活。这里先埋一笔，第六篇再表。

更早的碑，已经没人记得

其实碑林里，尔必达和奇梦达还算晚来的。

时间倒回1978到1986年，日本DRAM全球市占从不足30%，飙升到75%；同期，美国DRAM市占从70%，暴跌到20%。

就是这段坠落，逼死了美国先驱Mostek，逼退了英特尔和德州仪器。

那时倒下的名字，今天已经很少有人记得。存储的市占曲线，本身就是一部巨头轮替的编年史。

从四分之三天下，到一片空白

日本的故事最完整，也最残忍。

1986年9月2日，美日签署《美日半导体协定》，日本承诺停止在全球市场倾销、开放外国企业市场准入。

之后，日本DRAM全球份额，从1987年的75%，一路跌到2001年的约20%。再到2012年尔必达破产——归零。

从约四分之三的天下一到一片空白，三十年。

日本DRAM的收束：多家合并成一家，再归零

日本DRAM厂商数量 · 1980s→2012



数据来源：存储产业史(Fabricated Knowledge/Chiplog等具名复盘)、Wikipedia(Micron Memory Japan/Elpida) · EE Times交叉

Opm.AI 出品

日本DRAM份额从1987年约75%的巅峰跌至2001年约20%，尔必达破产后归零

是日本人不会做芯片了吗？

不是。

死因：先是周期，才是技术

这才是这篇最想说的。

把尔必达和奇梦达送进坟墓的，首先是周期，不全是技术落后。

胆小鬼博弈的玩法很简单，也很冷酷：行业越过剩、价格越往下崩，活下来的人越要加倍扩产、往死里压价，专门熬死那些扛不住的对手。谁先眨眼，谁出局。

看这条价格线。DRAM每兆字节的价格，从1974到2013年，从81920美元崩到0.7美分——约1200万比1的降幅。

有哪个行业，能几十年如一日地这样自我踩踏？

危机最凶的2008到2009年，经营利润率是这样的：三星-14%到-30%，海力士-28%到-53%，美光-35%，中国台湾的力晶-100%，南亚科-69%到-105%。海力士股价从约4万韩元崩到5千韩元，跌了约87.5%。

活下来的都在流血，只是有人先失血而死。

这里要泼一盆冷水，泼给我们自己。

我们习惯只记住赢家：三星「以压倒性资本碾压对手」，海力士「债权人控制下咬牙搞技术」，美光「冷酷效率+并购吞并倒下的敌人」。我们把逆周期扩产，讲成一条稳赢的公式。

可这是幸存者偏差。赌赢的封了神，赌输的更多、也更惨——只是没人记得他们的名字。

尔必达赌过，奇梦达赌过。都输了。

尸身，大多归了同一个人

死掉的巨头，尸身大多归了一个名字——美光。

美光是幸存三巨头里唯一的美国厂。它不跟三星硬拼蛮力扩产，专挑周期谷底做并购：1998年收购德州仪器的存储业务，2008年从奇梦达手里接过中国台湾华亚科约35.5%股权（约4亿美元），2012年吃下破产的尔必达。

一家家倒下的巨头，最后大多被并进美光的版图。收购尔必达，让它一夜之间拿到移动DRAM能力，打进了苹果供应链。

碑，是别人的。地基，是自己的。

死法比活法，更有教益

活下来的人，故事大同小异：有钱、够狠、熬得住。

死掉的人，各有各的死法——尔必达押错了闪存，奇梦达断了融资，更早的Mostek们，输给了一纸贸易协定和更便宜的手。

一家起名叫「希望」的公司，最后成了日本存储帝国的墓碑。

多年后，坂本幸雄又去了深圳。2022年，他被存储创业公司昇维旭招募，出任要职，试图帮另一个国家的DRAM，去挑战他当年输掉的那场战争。有人叫他日本DRAM的「最后武士」。

武士的结局，从来不是赢，是体面地倒下，再把刀留给下一个人。

碑上的名字，是下一个王者最该读的教科书。

文 / Opm.AI。本文所涉数标注口径与来源；历史不代表未来，市场有风险，投资需谨慎，不构成任何投资建议。

◆ Opm.AI 出品

DRAM 每 MB 从 1974 年的 8.2 万美元跌到 2013 年的 0.7 美分（约 1200 万倍），DRAM 玩家从三十多家杀到只剩三家——这是人类工业史上最惨烈的强周期行业半个世纪的血泪编年史 · 逐条记源

- 真图驱动
- 一手权威源
- 多源交叉核验

数据与口径

数据来源

存储行业史与周期研究 (Fabricated Knowledge / Chiplog / SemiconSam / Hosking Partners / Uncover Alpha 等具名分析) · 企业官方史 (KIOXIA / Micron / Samsung / SK hynix / 长江存储 / 长鑫存储) · IEEE Spectrum / EE Times / AnandTech / Nikkei / Reuters / Bloomberg / CNBC / Forbes · SEC 8-K 与破产管理人公告 · TrendForce / Counterpoint / Gartner / SEMI / WSTS / CFM 闪存市场 · 安德鲁·格鲁夫《Only the Paranoid Survive》· 财新 / 证券时报 / 第一财经 / 华尔街见闻 / 21 世纪经济报道 / 界面 · 长鑫招股书 · 多源交叉核验、逐条记源。

🔄 更新：2026-07-12

访问官网



扫码直达 Opm.ai
官网入口
Opm.AI

风险提示：本内容基于公开信息整理，仅供研究参考，不构成任何投资建议、不预测涨跌、不承诺收益；力求准确但不保证完整无误，据此操作风险自担。市场有风险，决策需谨慎。