

# 只创新不落地 柯达发明神器伤自己

过去,胶片市场丰厚利润使其不忍革自己的命  
如今,从奄奄一息中复活,巨无霸变身小清新  
将来,仍面对佳能、惠普等巨无霸的残酷竞争



上周三,美国法院批准了柯达脱离破产方案,这意味着柯达将重新成为一家正常的公司,柯达百年老店的招牌得以保全。相信柯达公司和关注其命运的柯达拥趸,都会“留住这一刻”(柯达经典广告语)。拥有130多年历史,并曾经在传统胶片市场创造出传奇的柯达,因为错失数码大潮而被市场打入冷宫,并在2012年1月申请破产保护。经过一年多时间的断臂求生,柯达终于能够缓过气来,脱离破产边缘。在企业界人士看来,从辉煌中陨落,到濒临破产,再到断臂求生,柯达走过的坎坷路,就是一个企业如何进行战略管理的经典案例。中国企业应该通过这个案例,强化企业的战略管理。

## 创新束之高阁 日企弯道超车

当2012年1月份背负67.5亿美元债务的“黄色巨人”柯达向法院申请破产保护的时候,全球企业界都感到震惊。

柯达是不折不扣的百年老店,这家创办于1881年的传奇公司,在一百多年时间里,不断创造出让世界惊艳的产品,包括胶卷、盒式相机、电影彩色胶片、彩色胶卷、数码相机等等。作为巨无霸公司,胶片业务给柯达带来的利润也是惊人的,鼎盛时期,柯达每年利润超过100亿美元。

然而,盛极而衰的悲剧,还是发生在柯达身上。而将柯达推向深渊的,却是柯达自己发明的数码相机。1975年,柯达发明数码相机,开创了数码相机时代;1997年,柯达推出全球第一款超百万像素商用数码相机。“柯达在发明数码相机之后,却依然迷恋传统胶片市场带来的丰厚利润,丝毫没有动力去革自己的命。而日本厂商却大力发展数码相机业务,成功实现弯道超车。”汽车之家CEO秦致告诉记者,“柯达是一家有着创新传统的公司,但对于企业来说,不但要能创新,更要让创新落地,否则只是空中楼阁。柯达此前

的成功,就是让创新真正落地;柯达的陨落,也是因为将创新束之高阁。”

2001年成为影像业的一个拐点,从这一年开始,数码相机市场井喷,传统胶片市场开始遭遇毁灭性打击。面对不可逆转的数码大潮,柯达却一直犹豫不决,不舍得放弃传统胶片市场。到2002年底,柯达的产品数字化率仅为25%,而竞争对手富士已达到60%。2004年,柯达开始出现亏损。尽管2005年,彭安东(Antonio Perez)上任柯达CEO,下定决心将柯达带入数码时代。但此时,日系厂商已在数码领域树立了垄断地位,市场并没有给柯达留下太多机会。到去年初申请破产保护时,柯达已背负上了近70亿美元的债务。

分析:博盖咨询合伙人高剑锋表示,当年面临席卷这个即将被数码技术完全替代的产业,柯达不转型必然会被淘汰;转型动作过大,又会使公司失去赖以生存的现金流。柯达一直在这两个方向上摇摆不定,从而错过这个最好的转型时机。

## 瘦身自救 大公司转型快公司

在2012年初提出申请破产保护之后,柯达的自救举措相对此前的转型,要决绝得多。柯达断臂求生,为自己争取到了生存下去的空间。

2012年12月,柯达同意将其1100多项数字成像专利,作价5.25亿美元出售,这是结束其破产清算过程的一项关键步骤。不过,5.25亿美元的价格,比之前柯达顾问公司估计的20亿美元少很多。不过,为了应对资金紧张的局面,柯达不得不忍痛割爱。今年4月份,柯达以6.5亿美元的价格向英国养老基金出售电影和印刷业务,用以部分抵充英国养老基金向柯达发起的28亿美元索赔。除了出售专利和业务,柯达还积极争取财团

的融资。6月初,柯达与摩根大通、美国银行以及英国巴克莱银行达成8.95亿美元的融资协议;6月下旬,柯达宣布,在退出破产保护程序后,该公司将向法院申请4.06亿美元的股票发行权。

分析:中国人民大学商学院教授张瑞均分析指出,柯达在过去一年多时间的一系列变卖资产、消减业务的瘦身措施,决断干净利落,毫不拖泥带水,为柯达的重生争取到尽可能多的时间和尽可能多的现金,这为柯达申请脱离破产保护创造了条件。“从这方面来看,柯达已经改掉了此前的大公司病,变成了一个快公司。”

高凌云 南都供稿

# 买床垫 再等1天

NEW STORE OPENING

郑州银基王朝·东南御旗舰店9月1日隆重开业

## 大自然 棕床垫



8重好礼大酬宾

1 旗舰店盛大开业,礼品进门就送

2 现场超值神秘价

3 旗舰大奖现场抽,豪礼不停,百分之百中奖

4 买床垫送价值(360元)高档贴身纯棉提花1.8米大床单一床

5 20元当作200花

6 总裁来啦,疯狂签售180分钟,超实惠机会仅此一次!

7 现场新品半价疯狂抢购

8 现场整点秒杀

**抢订热线 0371-56703092**

地址:郑州市金水区福元路英协路交汇处向西100米路南

## 面面观

### 未来难言乐观

中投顾问高级研究员郭凡礼接受记者采访时表示,尽管柯达在新市场仍将面对佳能、惠普这样的巨无霸的竞争,柯达能否在这个领域取得竞争优势还难以断言,但柯达通过一系列瘦身举措,起码为自己赢得了喘息的机会。博斯公司大中华区合伙人徐沪初也表示,柯达从竞争策略的角度,选择商业图文影像市场作为转型方向,是建立在科学的战略分析基础上的。