

The background features abstract, flowing shapes in light green, light blue, and light purple. Interspersed among these are several small, yellow triangular shapes, some pointing upwards and others downwards, creating a dynamic and artistic feel.

KODAK的没落与重生

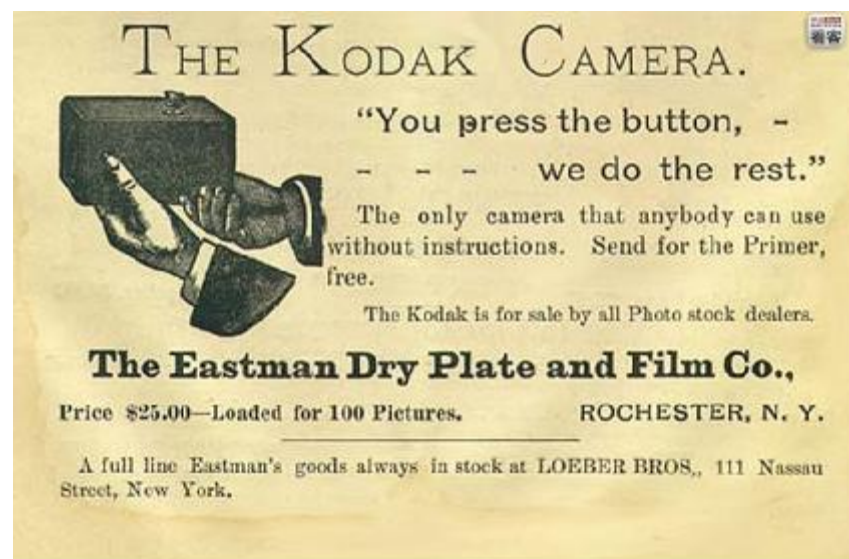


目录

- 百年辉煌如昨日
- 十年混沌迷途路
- 老将骁骁义凛然
- 重整山河待后生

百年辉煌如昨日

- **1880**年，乔治·伊斯曼在美国纽约州的罗切斯特成立了伊斯曼干版制造公司，利用自己研制的乳剂配方制作照相机用干版胶片。**1888**年，伊斯曼公司正式推出了柯达盒式相机，和那句著名的口号：“你只需按动快门，剩下的交给我们来做。”图为**1888**年在纽约刊登的柯达相机广告。



百年辉煌如昨日

- 柯达相机大规模发展并带动胶卷销售取得了空前市场回报。**19**世纪末，伊斯曼大举进军世界市场，在德国、法国、意大利等欧洲国家设立了销售机构，并很快在欧洲建立了销售网。图为**1902**年的柯达英国总部，位于伦敦市区的**Clerkenwell**路。



百年辉煌如昨日

- 20世纪初，柯达的产品已打入南美洲和亚洲。直至**1908**年，柯达公司的全球雇员已经超过了五千人。**1930**年，柯达占世界摄影器材市场**75%**的份额，利润占这一市场的**90%**。图为**1920**年，乔治·伊斯曼（图中坐者）在日本与一家销售柯达产品的照相器材店店员合影。



百年辉煌如昨日



- 民国时期，柯达公司开始进入中国市场。最初通过免费杂志《柯达杂志》吸引了大量会员，而后又依靠《柯达杂志》平台举办了每月一次的摄影竞赛，获奖作品将刊登在杂志上。《柯达杂志》因此吸引了数万业余摄影爱好者，成为当时中国发行最广泛的、数量最大的摄影杂志。柯达公司在中国的销售额也因此迅速攀升。图为民国时期的柯达杂志。

百年辉煌如昨日

- **1891年**，发明家托马斯·爱迪生借助乔治·伊斯曼开发的软胶卷，发明了首款电影摄影机。图为**1928年**，乔治·伊斯曼（左）与托马斯·爱迪生在电影摄影机前合影。柯达公司借此机会进入了电影胶片领域，并一直保持垄断地位至今。起初，柯达公司所有的产品都在罗切斯特生产。不久后，国内外的需求超过了美国工厂的生产能力。因此，伊斯曼开始在全球范围内修建工厂。



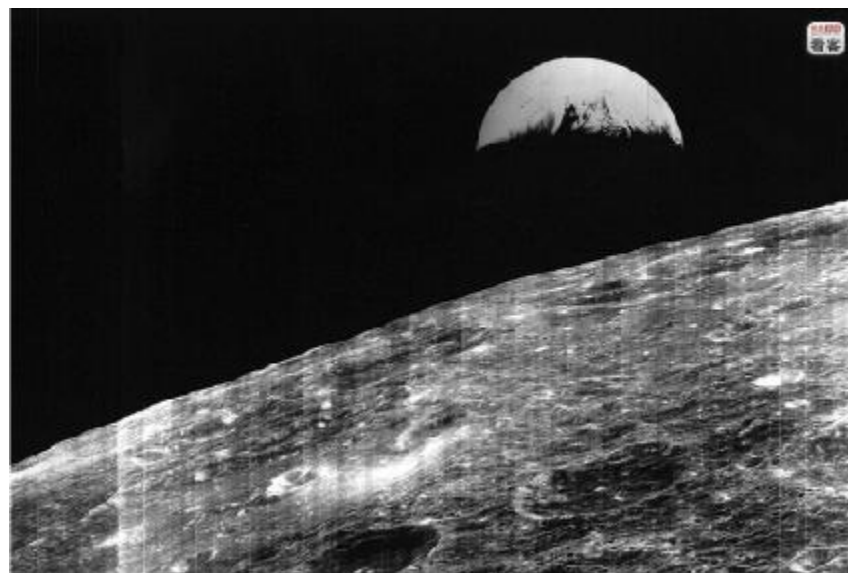
百年辉煌如昨日

- 1895年11月8日，德国物理学家伦琴无意间发现了X射线。当年圣诞节前夕，伦琴用Kodak胶片拍摄的第一张X光照片。次年，柯达公司进入X光商业摄影领域，推出了第一种专为拍摄X光而设计的相纸。图为1895年伦琴拍摄的第一张X光照片，拍摄对象是妻子的手。图中黑块为其妻子的戒指。



百年辉煌如昨日

- 1966年，柯达胶片随着月球轨道1号飞行器记录了约翰格林的太空之旅。图为在月球轨道上拍摄的画面，地球慢慢升起。这套相机系统完成拍照后可以立即扫描胶片，并将影像转换成连续视频信号，然后用柯达制造的地球接收器接收该信号。在当时，这是宇宙飞船所装载的最复杂的仪器。

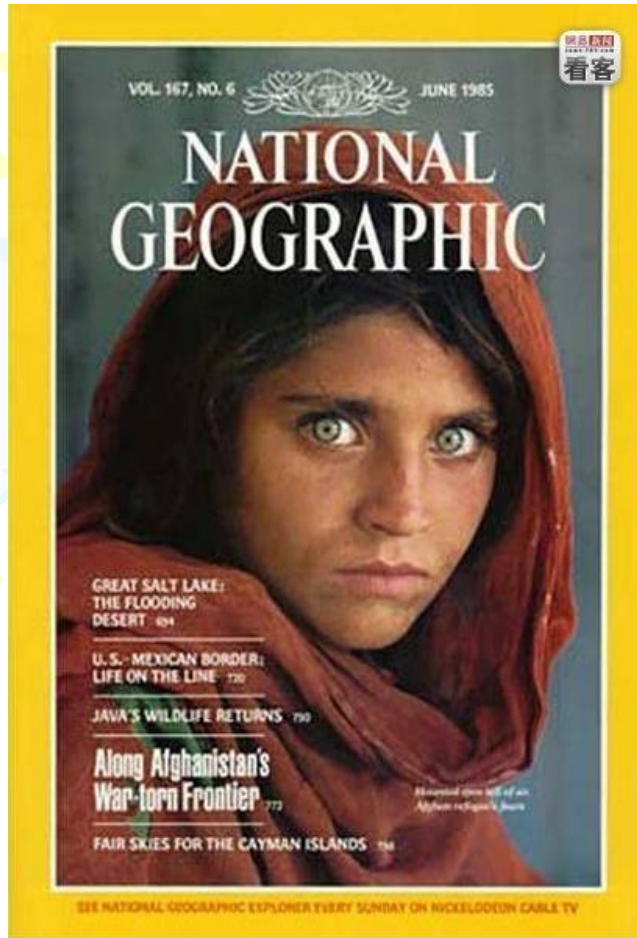


百年辉煌如昨日

- 1963年，柯达再次开发出革命性产品——傻瓜相机“instamatic”系列相机。“instamatic”相机将胶卷盒制成独立暗盒，可以在任何自然环境中打开相机后盖更换胶卷。相机的自动曝光功能进一步简化了摄影者的操作。1964年，傻瓜相机当年销售750万架，创下了照相机销量的世界最高记录。从1963年至1970年，共有超过5000万架傻瓜相机被售出。图为1963年5月《生活》杂志上的“instamatic”广告，简单四个步骤就可以完成胶卷的更换工作。



百年辉煌如昨日



- 1935年，柯达开发出彩色胶片柯达克罗姆（**kodachrome**）胶片，这是全球第一款取得商业成功的彩色胶片，也是柯达最成功的产品之一。从1935年开始上市，克罗姆胶片共生产了74年。无数幅世界级的经典照片诞生在克罗姆上感光呈现。图为摄影师**Steve McCurry**用柯达克罗姆胶片拍摄的照片《阿富汗女孩》，这张照片登上了美国国家地理杂志1985年6月刊的封面，随后成为了经典。

百年辉煌如昨日

- 1975年，柯达应用电子研究中心工程师**Steven J. Sasson**开发出了世界上第一台数码相机。这台数码相机以磁带作为存储介质，拥有**1万**像素。记录一张黑白影像需要**23**秒。这台“手持式电子照相机”的出现颠覆了摄影的物理本质。图为**2005**年**8月17**日，**Steven J. Sasson**与自己研发的第一台数码相机合影，他的左手边是当时最新型的柯达数码相机。



百年辉煌如昨日

- 1966年，柯达公司的海外销售额达到**21.5**亿美元，在《财富》杂志中排名第**34**位，纯利居第**10**位，当时位于感光界第**2**的爱克发销量仅及它的**1/6**。至**2002**年，柯达的全球营业额增至**128**亿美元，其中一半以上都来自美国以外的市场。柯达全球员工总数约七万人，其中三万九千人在美国。图为**1995**年**7**月**4**日，日本东京一名照相器材商店的销售人员将各种型号的柯达胶卷摆上货架。



百年辉煌如昨日

- 1994年,柯达快速彩色冲印店进入中国市场,并迅速扩张。至2003年,近8000家柯达冲印店布满了国内大小城市的主要街区,成为柯达中国乃至柯达全球的利润之泉。2003年,柯达的股价达到40美元一股,在当年是最被看好的蓝筹股之一。图为2003年10月10日,上海街头的柯达冲印店。





百年辉煌如昨日

- 柯达曾多次试图收购乐凯未果，于是转而向中国提出了“全行业合资计划”，这就是著名的“98协议”(1998年签署)，这一协议让中国境内除“乐凯”之外的感光材料生产企业均被纳入柯达旗下，柯达为此付出12亿美元^{美元}的并购代价。上海、天津、厦门、汕头、无锡、辽源等6个感光材料企业一夕之间江山变色，从乐凯的友军，变成了柯达的队伍，柯达称将借合资企业在中国生产低价的柯达彩卷。
- 2003年乐凯胶片年报显示，当年净利润进一步萎缩至8002万元。同年，乐凯同意与柯达联姻，柯达以1亿美元现金和其他资产换取乐凯20%股份。凭借这一结盟，两者的市场份额合计超过国内胶卷份额的70%以上。

百年辉煌如昨日

- 在积极占领中国各大城市的同时，柯达胶卷在中国中央电视台黄金时段投放的广告，也给一代人留下了深刻的印象。“分享此刻，分享生活”成为当年家喻户晓的广告词。





百年辉煌如昨日

- **1880年**，当时还是银行职员乔治伊士曼开始利用自己发明的专利技术批量生产摄影干版，这就是伊士曼柯达公司的前身。伊士曼在干版生意上大获成功，翌年与商人斯特朗合伙成立了伊士曼干版公司。
- **1881年末**，伊士曼从罗切斯特储蓄银行辞职，投入全部精力经营自己的新公司，同时继续研究简化摄影术的方法。
- **1883年**，伊士曼发明了胶卷，摄影行业发生了革命性的变化。
- **1888年**，柯达照相机推出，伊士曼奠定了摄影大众化的基础。
- **1889年**，伊士曼摄影材料有限公司于伦敦成立。
- **1891年**，伊士曼在伦敦附近的哈罗建造了一座感光材料工厂。
- **1896年**，柯达公司成为在希腊雅典举行的第一届现代奥林匹克运动会主要赞助商。
- **1900年**，柯达的销售网络已经遍布法国、德国、意大利和其它欧洲国家。
- **1976年**，柯达就开发出了数字相机技术，并将数字影像技术用于航天领域。
- **1986年1月9日**，柯达输掉了与宝利来(Polaroid)的专利官司，因此退出了即时拍相机行业。
- **1991年**，柯达就有了**130万像素**的数字相机。



- 如果，在中国，有一家这样的公司，
都足以让我们几代人为之骄傲；

- 如果，在中国，这样一家公司倒掉了，
难道不能称为是民族的损失吗？

十年混沌迷途路

成败只在一念之差，他想把照相的工具转变成一种耗材，结果，被放弃的，只能是自己

- 柯达却并没有全力进行数码化转型，而是将发展方向放在了现在看来仅仅是过渡产品的“一次性胶卷相机”。2004年，柯达投资4000万美元在中国厦门建造了全球一次性相机生产基地。仅仅4年过后，该工厂关停。图为2005年，堆放在法国某柯达实验室内的柯达一次性相机。当天柯达宣布关停了此实验室。



十年混沌迷途路

- 早在1975年，柯达就研制出了世界上第一台数码相机，但柯达满足于传统胶卷产品的市场份额和垄断地位，甚至为了延长胶卷的市场寿命，不惜雪藏其数码相机技术。直到2003年，它才真正下决心向数码方向转型。
- 与此同时，柯达仍对其老本行依依不舍，费尽周折擒获中国最后一个胶卷自主品牌乐凯。2003年10月，乐凯与柯达达成一项为期20年的合作协议，柯达将以总额约为1亿美元的现金和其他资产换取乐凯胶片20%股份。但胶卷行业已日薄西山，强强联手并未能实现预期效果，随着无需胶卷的数码相机走进千家万户，柯达也开始了艰难的转型，2007年，柯达中断了与乐凯原本该有20年的姻缘
- 数码市场发展速度之迅猛，完全超出了柯达的预期。数据显示，柯达传统影像部门的销售利润从2000年的143亿美元，锐减至2003年的41.8亿美元，跌幅达71%。


十年混沌迷途路

- 作为一家传统胶卷生产厂商，柯达严重低估了数码摄影发展的速度。直到**2003**年末，柯达才提出“全力进军数码领域”的战略。**2004**年，柯达推出**6**款姗姗来迟的数码相机，但利润率仅**1%**。柯达所有的数码相机均为代工生产，因此质量相比其他专业厂商有着不小差距。**2007**年**10**月**6**日，柯达拆除了美国罗切斯特柯达厂区内的两幢老厂房，这两座厂房原本是柯达最重要的胶片技术开发中心。当年，共有**5**座厂房被柯达推倒，以示全力向数码方向转移。






十年混沌迷途路

- 2000年，柯达的数字产品只卖到30亿美元，仅占其总收入的22%。
 - 2002年柯达的产品数字化率也只有25%左右，而竞争对手富士已达到60%。这与100年前伊士曼果断抛弃玻璃干板转向胶片技术的速度，形成莫大反差。
 - 2003年9月26日，柯达宣布实施一项重大的战略性转变：放弃传统的胶卷业务，重心向新兴的数字产品转移。
 - 2004年1月，柯达宣布裁员其现有20%的员工，即当时70000名员工在生产和行政部门的12000到15000人。
 - 2004年1月13日，柯达宣布将停止在美国、加拿大和西欧生产传统胶片相机。
- 



十年混沌迷途路

- 2004年1月13日，柯达宣布将停止在美国、加拿大和西欧生产传统胶片相机。
 - 2004年底，柯达将停止制造使用Advanced Photo System和35mm胶片的相机。胶片的生产还将继续。
 - 2005年1月，柯达任命了新的CTO：William Lloyd，这位在惠普工作了31年的技术专家，被外界冠为“数字CTO”的称号。
 - 2011年10月1日凌晨，美国当地时间周五，拥有131年历史的相机制造商伊斯曼-柯达公司（EK）可能提交破产保护申请。受此消息影响，美国股市盘中柯达股票一度暴跌68%，创下该公司自1974年以来最大的单日跌幅。
 - 2012年1月3日，柯达公司宣布已收到来自纽交所的警告，因为其平均收盘价已连续30日跌破1美元。如果股价在未来6个月内仍无起色，柯达将面临摘牌。
- 

十年混沌迷途路



- 北京时间1月19日下午消息，据华尔街日报消息，美国柯达公司已经正式依据美国《破产法》第十一章提出破产保护申请。而在其今日提交的申请文件中显示，柯达的现有资产为51亿美元，但是债务已经达到了68亿美元，处于严重的资不抵债的状况。



十年混沌迷途路

他引领世界潮流一个世纪，但是，在进入21世纪的头十年，这个百岁老人却步入暮年

- 过于留恋成功的温床，
- 轻视了潜在的竞争者，
- 战略转型中屡现失误，
- 遗忘了过去成功经验，



——风萧萧兮，最终他终于明白，葬送了百年基业的，正是他骄傲的自己！往昔的霸主气息，已经荡然无存，曾经乐于陶醉在残酷竞争后的胜利喜悦，现在却不得不吞下自酿的苦酒！



老将骁义凛然

第一，反省，却不言放弃

沉痛的和正确的反省，以及处乱不惊，断臂求生的举措，仍然显示出一个百年企业的凛然风范

- 
- 连年亏损意欲分拆业务重组，最近宣布出售1100项专利。柯达董事长兼首席执行官Antonio M. Perez表示，“柯达正采取激进措施来完成企业的重组。同时，我们已建立了我们的数字业务，并已成功退出一些传统领域。我们关闭了13家制造厂，130个加工实验室，从2003年以来裁员总计4.7万人。我们必须进一步改革我们的成本结构并出售非核心知识产权。”
 - “柯达发明的数码相机，成了柯达的掘墓者。”柯达董事长兼CEO彭安东此言，道出了柯达在数码浪潮中的无奈与懊悔。
- 

老将骁骁义凛然，重整山河待后生

第二，负责，精神不死

一个负责任的公司，即使不慎磕倒了，只要有求生的信念，总有一天，他还会站起来的，文化精髓不死，换掉的，是一副旧形体，展现的，或许是另一个苹果！


- “董事会的成员和整个管理层一致相信，为了柯达的未来，这是不得不走出的一步，也是正确的一步。”董事长和CEO安东尼奥·佩雷兹（ Antonio M Perez ）在声明里说道。
- 柯达称，该公司及其美国子公司已根据破产法第11章，向美国一家破产法院申请业务重组。美国以外的子公司不包括在申请范围内。柯达表示，此举将加强其美国及海外资产的流动性，将非战略知识产权商业化，妥善解决遗留负债问题，专注于最有价值的业务。
- 柯达预计将继续支付员工薪水和福利，并维持消费者的服务项目。柯达在海外的子公司不受破产保护条款约束，有义务向供应商支付所有未偿债务。柯达及其在美国子公司承诺有义务向供应商支付所有破产后欠下债务。



重整山河待后生

第三，惺惺相惜，患难见真情

外援，尤其不可少——获花旗9.5亿美元贷款，预计
2013年完成资产重组

- 柯达还已从花旗集团获得破产保护企业9.5亿美元贷款额度，贷款期限为18个月，用于改善流动性以及运营资本。贷款额度还需要获得法庭批准并有一些前提条件。该公司相信，在破产期间，公司有足够的流动性来维持运营，公司将继续向消费者提供产品与服务。
 - 柯达预计在2013年完成在美国业务的资产重组。
- 

重整山河待后生

典雅之风依旧在





重整山河待后生

第四，握住希望，明确目标，鹿死谁手，尚难料

我们期待着与我们的股东一道将柯达转变成为一个高效、世界级的数字影像与原材料科技公司。”

- “第十一章破产保护可以让我们更好地优化我们的两大技术资产。其一是我们的数字捕获专利，这一技术可广泛用于移动与其它消费者电子设备来捕捉数字影像，自2003年以来，这些专利给柯达带来30亿美元的授权营收；第二个是我们打印与沉积技术，这些技术在我们发展数字业务时给了我们很大的竞争优势。”



重整山河待后生

第五，忠诚，此刻显得多么宝贵

忠诚于客户，才会有忠诚的客户和员工

- Perez表示，“在充分考虑到申请第十一章破产保持可能会带来的好处后，董事会以及所有资深管理人员均认为这是一个十分必要的步骤，是柯达走向未来的正确道路。我们的目标是让股东利益最大化，让我们的雇员、退休人员、债权人以及养老金受托人利益最大化。我们还将考虑我们最宝贵的客户的利益。”
- Mr. Perez最后表示，“董事会成员、资深管理人员以及我本人希望向我们努力工作的员工表示谢意。我们非常感谢他们的努力与忠诚。柯达是合作与创新文化的典范。我们的雇员是这一文化的化身，对于我们未来的成功是十分必要的。”

结束语

他会倒下吗？
他管你信不信，
反正我不信！