

柯达案例：

2012 年 1 月，有着 132 年历史的柯达公司申请破产保护，这个曾经以“柯达胶卷”红遍世界的美国企业正面临内忧外困。

在数字技术彻底改变生活方式、社交网络风起云涌的今天，依靠传统胶卷以及相片打印技术创造辉煌的柯达正面临前所未有的窘境。那个曾陪伴无数人成长、为无数人留下美好记忆的“柯达”或许正在走向它时代的终结。

从 1888 年第一部柯达照相机上市开始，柯达的成功神话一度延续了近百年。到了上个世纪 90 年代末，这家百年公司走到了一个十字路口：主营的胶卷业务占据了市场半壁江山份额，但外界“数码化”的论调总不时传来。对于作为行业龙头的柯达来说，尤为纠结。早在 1989 年，柯达就推出了世界上第一台商品化的数码相机，柯达关于数码技术亦积累了海量的专利。彼时，柯达困惑的是：如果固守旧业务会不会被未来技术趋势所淘汰？而弱化主要现金来源的旧业务、贸然进入一个新市场，如果失败怎么办？

后来的故事你我皆知——在反复的犹豫纠结中，柯达错失了数码转型的恰当时机。等到其 2003 年下定决心转型之时，曾经的竞争对手在新领域的竞争优势已然建立。

20 世纪 90 年代巅峰时期，柯达公司市场价值曾一度超过 300 亿美元，然而，由于相机胶片的需求量下降以及带摄像头智能手机的兴起，柯达市值已经下降了 98%，目前已经不到 6 亿美元。

柯达公司巅峰时期是世界上最大的影像产品及相关服务的生产和供应商，业务遍布 150 多个国家和地区，全球员工约 8 万人。营业额一半以上都来自美国以外的市场。其中三万九千人在美国。公司在美国、加拿大、墨西哥、巴西、英国、法国、德国、澳大利亚和中国设有生产基地，向全世界几乎每一个国家销售种类众多的影像产品。

柯达公司由发明家伊士曼始创于 1880 年，柯达公司在影像拍摄、分享、输出和显示领域一直处于世界领先地位，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。于 1891 年在伦敦附近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。截至 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。

柯达早在 1976 年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；1991 年柯达就有了 130 万像素的数字相机。但是到 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。

特别是从 2000-2003 年的销售业绩只是微小波动，但销售利润下降却十分明显，尤其是影像部门呈现出急剧下降的趋势。具体表现在：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 4.1 亿美元，跌幅达到 71%！在拍照从“胶卷时代”进入“数字时代”之后，昔日影像王国的辉煌也似乎随着胶卷的失宠，而不复存在。

柯达长期依赖相对落后的传统胶片部门，而对于数字科技给予传统影像部门的冲击，管理层作风偏于保守，满足于传统胶片产品的市场份额和垄断地位，缺乏对市场的前瞻性分析，没有及时调整公司经营战略重心和部门结构，决策犹豫不决，错失良机。

过去柯达的管理层都是传统行业出身，高层管理人员中有 7 名出身化学，而只有 3 位出自电子专业。特别是在市场应用和保持领先地位方面，传统产业领导忽视了替代技术的持续开发，从而失掉了新产品市场应有的领导份额。

由于对于现有技术带来的现实利润和新技术带来的未来利润之间的过渡和切换时机把

握不当，造成柯达大量资金用于传统胶片工厂生产线和冲印店设备的低水平简单重复投资，挤占了对数字技术和市场的投资，增大了退出/更新成本，使公司陷于“知错难改”，“船大难掉头”的窘境。据统计，截至 2002 年年底，柯达彩印店在中国的数量达到 8000 多家，是肯德基的 10 倍，麦当劳的 18 倍！

从传统胶片与数字影像产品市场占有率的比较可以看出，柯达对传统胶片技术和产品的眷恋，以及对数字技术和数字影响产品的冲击反应迟钝，这在很大程度上决定了柯达陷入成长危机的必然。2004 年 1 月，柯达宣布裁员其现有 20%的员工，即当时 7 万名员工中的 12000 到 15000 人。柯达发言人说：“这是柯达面对现实——从传统的影像业务到数字业务转型中，必须要做的事。”

柯达在过去 7 年里，曾有 6 年陷入亏损。但柯达公司作为百年老店，毕竟瘦死的骆驼比马大，柯达 2011 年 9 月宣布将出售多项专利技术，柯达 CEO 彭安东 2011 年 11 月表示，公司已与多位潜在买家就此签署保密协议。预备售出 1100 项专利。预计这些专利可为柯达公司带来逾 20 亿美元的收入。

这些专利主要集中在图片成像和处理领域，其中就包括柯达指控苹果和 RIM 侵犯的图像预览专利。虽然这些专利对于直接改进硬件设备意义不大，但目前市场上的平板电脑和智能手机产品中都或多或少地使用着这些专利，大部分生产厂商都需向柯达缴纳一定的专利使用费。所以不论是对于普通厂商还是专利官司缠身的苹果，这些专利都有着极大的吸引力，已有拍卖机构给出了 30 亿美元的拍卖估价。

的确，30 亿美元即使成交一部分，柯达也不会就此命运终结，但柯达公司能否盈利能力可持续的数字公司，这还要打上一个问号？

后记：2013 年 9 月伊士曼·柯达完成了重组，向 KPP(英国柯达退休基金，Kodak Pension Plan)剥离个性化影像和文档影像业务，正式脱离了破产保护，后者创立了新公司“柯达乐芮”，致力于提供创新式图片、文档影像以及信息管理方面的解决方案，而伊士曼·柯达成为一家“小而专注”的商业图文印刷公司。

思考题：

1. 你认为导致柯达经营势头下滑的原因有哪些？
2. 在不断变化的环境中，管理者如何才能持续做出良好的决策？
3. 为什么说一家企业过去的成功有可能是现在失败的原因？