

柯达:倒在技术拐弯处

在过去 130 多年里,3/4 的时间柯达都是工业界的佼佼者、是先进产品的领军人。可是在余下的 30 年里,这个曾被称为“黄色巨龙”的公司,丢盔弃甲。

■ 本报记者 许意强

胶卷冲印技术的落幕让百年老店柯达走在求生边缘,虽然从大众消费品市场退居幕后,成为一家数码相机业务的产品供应商,持续百年的华丽篇章被终结。

回首柯达 100 多年的种种辉煌,我们发现:科技在创造人类发展史上的全新未来同时,又有另外一种力量和手段在摧毁它,并重新构建更加绚丽的精彩未来,这正是技术创新的魅力,可惜柯达只能在反思中感受。

曾经的百年辉煌

如果将时钟拨回到 9 年前的 2003 年,柯达的股价高达 40 美元一股,在当年是最被欧美投资者们看好的蓝筹股之一。如果再将时钟继续往前回拨到 1975 年,柯达垄断美国 90% 的胶卷市场以及 85% 的相机市场份额。

从“你只需按快门,剩下的交给我们来做”、“串起每一刻,别让她溜走”,到“分享此刻,分享生活”,柯达在全球胶片影像上的技术创新,为人们带来的是前所未有的生活分享体验。

当柯达在胶片影像上持续创新同时,还应该看到柯达还在传递一种全新的生活方式、一种交互的分享理念、一种全新的美国文化。这是柯达技术创新之外,给全球带来的附加值。当前苹果公司能够以技术创新风靡全球正是传承了这种成功基因。

实际上,如今风靡全球的苹果,也难以达到当年柯达在全球所取得的巨大成功、影响到的庞大人群、改变的生活方式、开创的产品文化。

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,在此后的 74 年,无数幅世界级的经典照片在克罗姆上感光呈现。

柯达全球辉煌的背后,正是得益于其在全球胶片冲印技术上的前沿性创新和前瞻性布局。

1880 年,美国人乔治·伊斯曼在纽约州的罗切斯特成立伊斯曼干版制造公司,并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:“你只需按快门,剩下的交给我们来做”。

乔治·伊斯曼使照相机走入寻常百姓家,“柯达”也几乎成为摄影的代名词。此后的 100 年间,柯达曾占据过全球 2/3 的摄影产业市场份额,拥有超过 14.5 万名员工。

“当年能进入柯达公司工作是我的梦想。哪怕给柯达擦地板,我也觉得骄傲。”已 80 多岁高龄的鲍尔·吉尔曼曾说出这句令全球所有人都印象深刻的话,也让外界对于柯达的羡慕达到高潮。

攻略

曹操的揽才之道

■ 王东飞

无论是政府,还是企业,如果要发展,就离不开人才。因此,广泛招揽人才是一个组织的领导者的必备素质之一。曹操就十分善于利用各种渠道招揽人才,或继承祖业,或筑巢引凤,或取之于敌,或驱君入瓮。

继承祖业

曹操的祖父曹腾官至中常侍大长秋,为汉朝的四朝老臣,曹操的父亲曹嵩则官至太尉,位在三公。

如此的家族背景,一方面让曹操直接拥有了诸如曹仁、曹洪这样的名将,另一方面,使曹操无形中继承了先辈在官场以及社会上的雄厚的人脉关系。比如,夏侯氏和曹氏同为豪门大族,但夏侯氏对曹家甚为敬重,乐意协助曹氏成就大业。在曹操刚刚起兵之际,夏侯惇、夏侯渊等人都有着武装力量投入曹操阵营,和曹仁、曹洪等人一起成为曹操第一代的骨干将领。

曹操不仅信任他们,还重用他们。因为,他深知这些因家族势力而“继承”的人才,无论是政治上,还是业务上,都是靠得住的。因此,夏侯惇尽管瞎了一只眼,还是被推到总领全军的位置上。曹仁守卫南线,夏侯渊守卫西线,而后起之秀曹真、曹休和夏侯尚则是基本上接上了夏侯惇、夏侯渊和曹仁的职位。

从 1956 年开始,吉尔曼在柯达当了 33 年研发工程师,直到 1989 年退休。吉尔曼拥有 60 项个人发明专利。仅从 1900 年到 1999 年,像吉尔曼这样的柯达工程师们共获得了 19576 项专利。

颇具讽刺的是,当年这些专利却是柯达用来阻止竞争对手抢夺市场的利器,如今这些专利成为柯达在破产重组后获得流动资金的最大筹码。通过技术出售、第三方授权等手段,身陷破产重组的柯达赢得了宝贵的运营资金。

在技术上的持续创新,让柯达公司开始在全球市场上获得大量利润。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,当时位于感光界第二位的爱克发销量仅有柯达的 1/6。直到 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。

2009 年,已有 74 年的柯达克罗姆胶卷被柯达宣布停产。作为胶片时代辉煌的见证,克罗姆的停产也意味着柯达和胶片摄影渐渐走出了时代的聚光灯。

毫不夸张地说,柯达的出现和成功,不仅推动普通家庭对于相机、胶卷业务的大量使用,创造一种全新的生活方式。还加速了工业、商业等多个领域的影像冲印技术进程,在过去百年间持续改变人类的发展进程过程中,起到不可忽视的作用。

发明者被自己的发明打败

实际上,柯达是数码相机发明者,但柯达最终却倒在数码时代的浪潮中,这不禁让人唏嘘。

长于技术创新的柯达,并没有在技术创新败给对手,而是输在了自己转型的犹豫不决之中。

1975 年,柯达应用电子研究中心工程师 Steven J.Sasson 发明世界上第一台数码相机。这台“手持式电子照相机”的出现颠覆摄影的物理本质。

但当年的柯达并没有把这项发明放在心上,以胶卷冲印技术起家的柯达,更多地是在持续推动相机的技术升级,不断推出“制造成本低、携带方便、使用简单”一系列相机产品。期间还开创了经典的“买胶卷送相机”业务。

1900 年,柯达公司推出勃朗宁盒式相机,售价 1 美元,更确定了柯达以优质低价产品在家庭中率先普及及胶片的发展道路。柯达由此还改变人们对照相机昂贵、庞大的固有印象。

1963 年,柯达再次开发出革命性产品——傻瓜相机系列相机。1964 年,傻瓜相机当年销售 750 万架,创下照相机销量的世界最高记录。从 1963 年至 1970 年,共有超过 5000 万架柯达傻瓜相机被售出。

进入 21 世纪后,柯达作为一家传统胶卷生产厂商,严重低估了数码摄影发展的速度和趋势。仍将发展方

筑巢引凤

曹操在招揽人才上,极为重视提高自身实力,以便达到筑巢引凤的效果。曹操一方面拥有一支实力不俗的军队;另一方面在政治形象、人才政策和个人素质等方面着力。

早期的曹操给人的印象是一个不畏权贵、严于执法、忠于汉室的能臣。他在做洛阳北部尉时即以严于执法,杖杀皇帝宠信的宦官蹇硕叔父而使京师肃然;后来,又与袁绍等讨伐凌辱王室、残害百姓的董卓,树立了忠君爱民的良好形象,以致素有“王佐之才”的荀彧也认为只有曹操才能肩负起振兴汉室的重任。

至于曹操的个人素质,无论是当时的名士还是曹操本人都认为其是一代雄才,具有治国安邦的雄才大略。例如,当时善于识识人物的前太尉桥玄认为曹操是“命世之才”;荀彧、郭嘉等人也有类似的观点。

当然,辅佐明主既可以加官晋爵、光宗耀祖,成为王侯将相,也能避免杀身之祸。这也是荀彧、郭嘉、张郃等文臣武将脱离袁绍辅佐曹操的根本原因所在。正所谓“良鸟择木而栖,良臣择主而侍。”

至于人才政策,曹操不问出身,不计过去,凡是能够为其事业尽心尽力者皆愿收为己用。这样的政策,让各类人才毫无顾忌的投入曹操的



本报记者 林瑞泉/摄

向放在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 年后,该工厂关停。

直到 2003 年末,柯达才提出“全力进军数码相机”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,因此质量相比日本的佳能、尼康、索尼、松下等其他专业厂商有着不小差距。

世界第一台数码相机的发明者,最终在胶片化向数码化转型浪潮中,被冲到“沙滩”上,被迫以“破产重组”方式寻求企业的生存发展。

显然,并非柯达不注意科技创新,也不是柯达不懂得世界发展的潮流。而是在自己创造了一种全新的生活方式同时,却没有勇气再对面临另外一种更新的生活方式带来的产业革命,而是选择继续“沉迷过去的辉煌”,柯达倒在技术拐弯处。

曾在中国找回尊严 却丢失自我

1994 年,黄色的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中国大小城市的主要街区,成为柯达中国乃至柯达全球的利润源泉。特别是在 1998 年,柯达就全行业收购

阵营,不承担清算,不顾忌被无端歧视。

当代世界 500 强企业对于人才之所以具有独特的吸引力,以至于广大学子对其趋之若鹜。原因在于,一方面具有丰厚的薪水,完善的社会保障;另一方面,企业的员工以在这样的企业工作而自豪,同时,具有较高的社会地位和认可度。

火中取栗

这里的“火中取栗”是指,曹操从敌人区域内招纳人才。王朗、华歆就是曹操以“火中取栗”的方式从孙权的统治区内招揽的人才,二人在曹魏政权内均做到三公的位置。这样的招揽人才方式,不仅可以增强自己,还可以削弱对手,可谓一石二鸟之计。

其实,要成功实现“火中取栗”,挖角于敌,至少要做好以下几个方面的工作,一是要做好调查工作,准备掌握对手企业内哪些人心怀怨气,哪些人不满现状,哪些人是被迫留守;二是要加强自身,提高吸引力;三是要做好游说工作。

驱君入瓮

有时候,不是一个国家、一个企业一旦看上某个人才,就可以招揽至麾下的,因为有些人才也许不认同其理念、价值,不满意其提供

中国胶卷产业一事与中国政府签署“98 协议”,最终柯达以 10 亿美元收购中国胶卷全行业计划在这一年开始拉开大网。

直到 2003 年 10 月,柯达与一直以来对购并最为抵制河北乐凯公司签约,以总值 1 亿美元的现金、设备和技术,换取乐凯 20% 的股份。至此,中国胶卷工业的 7 家企业全数与柯达合资。

到 2005 年前后,柯达每年 60 亿美元的全球采购,有 1/6 来自中国,95% 以上的柯达数码相机在中国生产。柯达还把全国 9200 多家彩冲店中的 2000 家改造成为数码影像店,打造了一张无比庞大的数码彩扩网络,把中国市场变成了柯达的全球第二大市场。

在中国市场一度找回尊严的柯达,最终仍未能抵抗住来自数码相机时代的强大冲击。2012 年 1 月 4 日,柯达收到纽约证券交易所的通知,由于在过去 30 个交易日中柯达股价持续低于 1 美元,如果股价在未来 6 个月内无法达标,将面临被摘牌的风险。2012 年 1 月 19 日,柯达正式向美国地方法院提出破产保护申请。

创造辉煌百年的柯达公司,在自己 131 岁生日的时候,让“串起每一刻,别让她溜走”悄然溜走。溜走的不仅是众多熟悉的黄色柯达,还有过去的那种生活方式。

的舞台和薪酬。这个时候,作为领导者,就要有非常之手段,驱君入瓮。

这里所讲“驱君入瓮”是指,人才因迫不得已而归附某人,并为其所用。

曹操也用过这类的招数,并且取得一定的成效。例如,曹操通过威逼利诱,在关羽无奈之下,短期雇佣其一段时间,实现了杀颜良、诛文丑的成绩;曹操听闻刘备得一名士徐庶,想求而不得,幸运的是,曹军在乱军之中抓住了徐庶的母亲,以此胁迫徐庶。徐庶迫不得已去了曹营,虽不为曹操设谋,但还是做了曹魏的官,官至右中郎将、御史中丞。既然到了如此高的职位,徐庶就是不积极不主动,也是要履行职责的。最起码,使刘备丧失一个一流的谋士;司马懿也是一个例子。起初,司马懿看到汉室衰微,不愿归附曹操,为其所用。曹操请他出山,他装病不应。后来,曹操再次派人去请,并告诉邀请之人,如果司马懿不愿意出来为曹操效力,就收押他,迫使司马懿为曹操效力。

人才散于四方,或明或暗。用人者,仅有求贤之心,还是不够的,更要善于开辟发现人才的渠道。唯有如此,才能广收贤才,成就大业。而曹孟德的继承祖业、筑巢引凤、火中取栗和驱君入瓮之策,仍不失为收揽人才的高明之举,可为当今企业管理者研究借鉴之范例。

实务

中小企业管理力破“三重门”

■ 王运启

多年以来,由于其特殊的市场和政策环境,中小企业在精细化、规范化管理方面存在诸多弊端与缺陷,随着政策环境的转变,市场规范发展已经显得越来越突出。企业在管理方面普遍存在着相似的问题:管理方式多以人治为主,缺乏制度化流程管理,由此形成的管理“瓶颈”阻碍了企业的进一步发展。

中小企业要实现稳步发展和飞跃就必须突破以下“三重门”的考验。

一重门:缺乏环境适用能力

由于行业外部环境在不断变化,中小企业自身的能力却没有相应地提高。有些企业原来做的产品,取得了一定的成功,对新的市场拓展模式丝毫不能接受,在管理与销售工作中走了不少弯路,有的甚至被淘汰出局。

同时,中小企业的产品组合不科学,产品线、产品群管理混乱,不少企业盲目追求产品多样化,在选择产品时毫无计划与规律可言,不分品类、不分系统、不分用药人群,眉毛胡子一把抓,辛辛苦苦依靠主营产品赚来的利润全部贴给其他产品用于市场运作,到头来白白辛苦。

【破门策略】:

“拒绝改变自己的认知”是人性中的一大弱点,思想变革、心灵变革的第一重点就是克服人性的弱点。一个有活力的企业应该不断接受新事务、新观点、新思想,在变革与创新中不断适应新的环境,获取更多的财富。

中小企业对未来发展与政策需要有一些新的规划,宏观调整的主要方向在产品的科研与销售成正比,企业自主知识产权与科技含量的产品比例要迅速提高,模仿秀最终要被市场淘汰,因此在现有可以调整的时间内,逐步挖掘或者引进新的特效、差异化产品,企业的龙头产品应该是可控的。由于中小企业所处的环境不是很成熟,是在逐步规范与创新当中。企业宏观战略规划包括政策导向规划、技术产品革新规划、营销模式创新规划、行业发展与企业生存效益规划等,方向是一个基础,在条件许可的情况下,研究条件不许可的战略规划,在产业优势下突破,市场才属于自己的。

二重门:管控漏洞频发

许多中小企业的管理监控不到位,甚至是漏洞频发。高层管理者独揽了太多的权力,中层处于“执行多、权力少”的状态,企业高管往往喜欢越级管理和听下级员工越级汇报;高管自以为管理很细、很到位。殊不知,大大挫伤了管理者的积极性,并且造成管理团队相互不信任,公司出现内耗,工作效率低,职能部门的支持和管控也会出现不足。由于没有明确得到授权,很多企业的中层就抱着“少干少犯错”的原则,消极对待工作。在企业的一些关键岗位上,企业所有者对自己信任的人过于信任,没有职责分离意识。

【破门策略】:

企业经营是一个复杂的系统工程,保证这个系统的正常运行,合理授权是必然的。对于企业法人及部分高管既要保证其经营决策的独立性和权威性,又要保证其经济行为的效益性和廉洁性,权力的度量界定是管控企业关键一环。而不管哪个环节,在具体授权时,要准确把握授权的度,这样才能保证经营决策有效运作,管理制度有效贯彻,权力制衡得到落实。同时,有效的内部管理控制制度是对企业经营的所有环节和从事经营管理活动的所有人实施全方位管控。提高被管控对象的关键有两点,一是内部管控制度的科学性;二是主要决策者的受管控程度。就目前的经营管理现状来看,提高被管控对象的受控度任重道远。

而对于中小企业的人力资源管控则主要是:将岗位价值评估作为基础的薪酬体系和一个重要公平性指标,使薪酬等级的划分有科学的理由支撑,不会造成优秀员工对各岗位的薪酬差距存在很大的疑虑和抱怨,消除了对工作积极性负面影响;绩效考核、优胜劣汰;避免了干好干差一个样,也不会使下属优秀员工因无提升机会,士气低落、停滞不前,队伍没有太多的活力。建立健全长效激励机制;长效激励政策使许多优秀员工逐步剔除对企业缺乏安全感和归属感。所以,中小企业发展的关键是用好人。古人说:“下君用己之力,中君用人之力,上君用人之智”,古人尚且懂得这个道理,何况是现代企业的掌门人?

三重门:团队组织建设苍白

很大一部分中小企业从接产品到做市场几乎没有一个较科学长期的规划管理。企业当中只有营销部门,没有市场部或策划部,有些甚至是将部门独立起来,拒绝企业其它部门参与或建议,这势必就造成了这类企业管理水平与市场销售增长不相匹配。企业的行为带有明显的随意性,事先既没有做过认真的市场调研,也没有进行过认真的分析思考,由始至终抱着试试看的态度在操作产品,表现出明显的投机心理,其最终结果可想而知。

另一方面,中小企业很大程度上还在提倡“个人英雄主义”,力捧企业的某个优秀员工或销售明星等等。当然,这些人需要表扬奖励,但在激烈的市场竞争环境下,依靠自己一个人单枪匹马打天下的时期已经不复存在了,从多年的市场运作过程分析,谁先重视企业团队建设,谁就能掌握制胜先机。

【破门策略】:

中小企业应该根据自身情况制定近期及中长期的发展规划,踏踏实实做好每一件事。在产品销量提高的同时,必须不断提升自身管理意识及管理水平,把有步骤、有计划的市场规划管理作为重中之重任务来抓,在必要的时候主动将企业的主要管理人员送出去接受新观念、新体制、新方法的培训。企业尤其是发展中的中小型企业,应该能够深刻地认识到,切不可盲目照搬先进企业的营销管理结构和营运机制,不应忽略企业的现状和企业的消化能力。当企业发展到较大的规模时,其各分支机构一定会变得冗繁和杂乱,从而造成各小部门的职能交叉,降低了整个企业运营机制的效率,也造成了非必要部门的闲置,增加了企业的运营成本。对此,企业应该形成大市场部体制,把各个小的职能部门并入市场部统一管理,可以把销售部门也并入市场部的统筹,使市场部成为指挥中心,通畅信息传播的路径。

在企业组织中的变革上,逐渐调整以任务导向、项目性结合的工作团队,来取代传统流程导向的事务性、科层式组织。如何塑造和参与一个成功的明星团队,将成为日后在中小企业中,管理层和员工个人发展的最大挑战。