

发明全球首台数码相机的柯达,最终在破产重组过程中,主动选择了放弃数码相机业务

柯达渐行渐远

柯达中国市场部相关人士回应称,“关于柯达退出数码相机市场的相关新闻稿正在准备中”

■ 本报记者 许意强

破产重组的消息尚未散去,柯达再度发出“半年内停产数码相机”的重磅消息,引发了包括中国在内的全球消费者共同关注。从停产胶卷到停产数码相机,柯达正从大众视线中渐渐消失,将要走向何方却仍是扑朔迷离。

当《中国企业报》记者就“柯达退出数码相机领域会对中国市场现有业务造成何种影响?对于已购买柯达相机用户的售后服务如何解决?未来相机转型的方向又将聚集在哪里”等一系列问题向柯达中国公司提出采访请求时,柯达中国市场部相关人士回应称,“关于柯达退出数码相机市场的相关新闻稿正在准备中。”

虽然柯达中国尚未对外公布“数码相机停产”一事,不过,《中国企业报》记者从市场销售渠道获悉,“一些柯达数码相机的经销商已经开始提前抛售库存,但受到停产消息影响,库存处理并不好。”

跨越式重组:柯达晚了?

发明全球首台数码相机的柯达,最终在破产重组过程中,却主动选择了放弃数码相机业务。在一些业内人士看来,柯达的这一转型策略表面上看是“破釜成舟”却已是“为时已晚”,错过了转型的时间,更丧失了转型的资本。

日前,柯达在美国宣布,将在半年内逐步退出数码相机、小型摄像机和数码相机生产。这意味着,柯达将全面退出数码相机的研发和制造领域,意在为破产重组扫清传统消费领域和制造环节的沉重包袱。

截止到本报发稿前,柯达中国尚未公布中国地区在上述业务的动作。不过,《中国企业报》记者从北京五棵松一家有销售柯达数码相机品牌的摄影器材店获悉,“从网上看到这一消息后,就开始对柯达数码相机开始降价处理了。”

降价处理的柯达数码相机销量



《中国企业报》记者从市场销售渠道获悉,“一些柯达数码相机的经销商已经开始提前抛售库存,但受到停产消息影响,库存处理并不好。”CNS 供图

并不乐观,有销售商表示,“便宜卖都没有人要,看来只能留着送人玩了。应该是不少人看到柯达停产数码相机的消息,担心产品配件和服务问题。”

目前,我国的数码相机市场主要被来自日本的索尼、佳能、尼康以及韩国的三星等企业所牢牢占据,并呈现“品牌称霸”的格局。行业观察家于清教认为,“在数码相机市场上,柯达的进退都不会对市场格局造成影响。但对于柯达原有的相机用户则会造

成不小影响。”

尽管柯达中国至今未对退出数码相机市场后的服务公布解决方案,在于清教看来,“只要柯达还在中国发展,就不会停止对用户的服务保障。不过对于用户而言,停产带来的产品零部件及配件短缺等一系列问题,会让他们出现因为配件短缺而无法实现维修等情况。”

柯达在美国宣布的这一计划对于柯达中国而言,影响却不小。此前,《中国企业报》记者从柯达中国获得

的消息表明,目前包括数码相机、门店、胶片等民用业务占据柯达总业务的比重为30%。一旦数码相机、摄像机等产品停产退出,无疑将会再度拉低苹果中国的业务总收入。

搞品牌运营:柯达要栽?

退出数码相机等领域,接下来柯达的重组到底应该怎么走?对此,曾有消息人士透露,“柯达停产数码相机业务并不代表其最终会全面退出,实际上,柯达还可以将品牌授权给其它相机企业使用。毕竟,这个牌子对于全球消费者来说都是值得依赖的,柯达还能由此每年获得不菲的品牌租金。”

对于这一消息,柯达方面并未给出回应。不过,在产经评论员洪仕斌看来,“柯达退出相机生产业务转身成为品牌运营商,是一个不错的选择。对于重组中的柯达来说,抛弃原本并不占优势的数码相机业务,退出产品制造领域是必经之路。飞利浦、惠而浦等欧美企业就开始将商标出售给中国企业生产经营相关产品,企业品牌还得到了延续,是个不错的方向。”

早在2006年,柯达就宣布,将民用数码相机的生产、储运业务交给伟创力国际有限公司。此次,柯达宣布半年内停产数码相机等业务,意味着与伟创力的合作也将全面终止。

不过,于清教担心,“柯达破产后,其品牌价值到底有多高,有待市场的检验。不过,一直以来柯达都不是全球数码相机市场的首选品牌,其品牌出租一旦遭遇合作方在产品质量和服务上的问题,无疑将会对正在谋求重组复苏的柯达又将是一次沉重的打击。”

近年来,柯达一直在谋求从面向大众消费领域向面向商业用户的转型,希望通过在生产、营销、服务、软件、硬件及系统等资源的积累和完善,以数字印刷掀起全球新一轮的印刷革命。

这一切,离大众所熟知的柯达已是越来越遥远。

纵深

柯达卖“家底”

分析认为,专利只能成为柯达一时的救命稻草,却无法成为推动柯达获得发展第二春的救命药

■ 本报记者 许意强

2012年初以来,伴随着“柯达破产谋求重组”的消息,还有柯达在美国相继对日本富士、美国苹果、我国台湾 HTC 发起专利诉讼,称这三家公司侵犯了柯达的专利权。早在两年前,柯达还先后起诉美国苹果、RIM 黑莓、谷歌以及韩三星、LG 等公司。

目前,已宣布破产并谋求重组的柯达公司,手握两大王牌资源,一是闻名全球“柯达”品牌,二是手中掌握的 1000 多项专利。后者有望成为柯达破产重组过程中必要的资金来源的重要保障。

《中国企业报》记者获悉,目前柯达除了向同行发起专利诉讼,要求获得赔偿外,还通过出售专利许可获利。今年年初,柯达方面宣布,“将 1100 多项数码摄影方面专利权打包后直接出售,来获得运营资金”。当前苹果、谷歌、微软等全球 IT 巨头已经表示出对柯达上述专利的极大兴趣。市场投资公司预计这项交易价值有望达到 30 亿美元。

不过,截至本报发稿前,柯达的这一专利出售计划发布已有半年,尚未取得突破性进展,面对着“无人问津”的尴尬,最初最有可能购买的谷歌、微软、苹果三家企业也没有任何表态。

最后一搏

专利,成为当前身陷“破产”漩涡的柯达,唯一可以获得同行重视的“核心武器”。

今年初以来,柯达继续诉富士胶片侵犯 5 项与柯达数码影像有关的专利后,再度将苹果公司告上法院,起诉其生产的智能手机和平板电脑侵犯 4 项与柯达数码相机图像相关的专利。并捎带手向美国国际贸易委员会指控 HTC 侵犯其在图像预览和图像传输方面的专利。

在柯达轮番掀起的专利诉讼案件背后,正是柯达希望通过官司获得这些企业的侵权赔偿。包括谷歌、三星、苹果和 HTC 在内的众多手机厂商陷入了与柯达的专利官司漩涡中。此前,仅三星和 LG 两家韩国企业为达成与柯达的专利官司耗资总额超过 9 亿美元。

除了通过知识产权官司获得专利侵权赔偿外,柯达还对众多企业进行专利许可授权。目前,柯达已向包括 LG、摩托罗拉、三星和诺基亚等 30 多家企业授权数码影像技术。公开资料显示:2008 年—2011 年间,柯达通过出售专利许可权和专利诉讼途径获得的收入就高达 19 亿美元,仅 2011 年上半年柯达收取的专利费就高达 2700 万美元。

毫无疑问,专利已经成为当前柯达手中最值钱的资产。不过,为了真正完成“破产重组”获得新生,柯达也开始放弃“与主营业务无关的专利”这一摇钱树。此前,柯达方面透露,“自宣布将出售柯达在成像领域的 1100 项专利以来,柯达委托的财务咨询公司已经联系了一大批买家,并与其不少家签订了保密协议”。

柯达的专利技术被广泛应用在 85% 的数码相机和智能手机中,此次计划出售的 1000 项专利中,包括其指控苹果和 RIM 侵犯的图像预览专利。市场分析人士透露,“柯达的这一计划应该会引发苹果、谷歌和微软之间的暗战,一旦这些专利被谷歌拿到手,这将会让苹果的 iPad 和 iPhone 面临如影随形的专利诉讼官司中”。去年,谷歌砸下 125 亿美元巨资收购了摩托罗拉移动,为其换回 17000 项授权专利和 7500 项专利申请。

安徽工业大学李德俊教授指出,“这场愈演愈烈的 IT 巨头专利争夺战,已经与柯达无关。为了生存,柯达只能选择出售这些战略地位极高的专利,换回企业的活命钱。不难看出,柯达这是‘背水一战’寻求最后的机会”。

难当大任

近年来,苹果、谷歌、三星等 IT 巨头掀起的专利诉讼,多是通过知识产权等一系列制约条件,谋求将竞争对手从某一个市场中挤出去。或者是通过对竞争对手采取法律手段,对行业内部其他企业起到震慑作用,最终达到争夺市场目的。

不过,在柯达近年来发起的一系列专利诉讼官司背后,其目的并非为市场份额最大化,只是为获得赔偿款或进行专利许可收费。

“不卖产品卖专利”似乎无法成为推动柯达破产重组的动力源。和君创业副总裁黄一丁告诉《中国企业报》记者,“专利侵权之类的知识产权官司,非常复杂,拖的时间长、投入成本高。一般来说,都是律师事务所的风险代理。对于一家快速发展的企业来说,都不会长久地依靠知识产权官司来获得发展。”

对于柯达来说,尽管可以通过一些法院诉讼获得侵权赔偿,但同时投入的资源和成本也很高。如果属于律师事务所风险代理,所取得的赔偿款还需要被拿走一大块。

更为重要的是,在近年来愈演愈烈的知识产权官司背后,主要是受到了苹果、谷歌、微软等几大公司的推动,间接地在市场上形成了专利泡沫,一些企业的专利价格在炒作中被抬高。李德俊也认为,“一旦今后几大企业就一些专利达成共享协议,或者出现新的技术创新成果,柯达手中的专利价值就会被低估,甚至面临无人可卖的尴尬境地。”

市场分析人士还指出,相对于谷歌斥次 100 多亿元购买摩托罗拉手中的专利,柯达手中的这些专利主要集中在图片和相机方面,并不能提升手机的通信性能,其专利价值可能存在被炒作后的高估。

当前,在柯达未来重组转型方向尚不明朗的背景下,发动专利诉讼、进行专利许可、或直接出售专利权,只能解决柯达的燃眉之急——提供运营资金来源,却不能成为推动柯达破产后重组的重要动力源。

事件解读

柯达没落:非技术性战略失误?

到底是什么原因,让“一个百年品牌”、“一家影像巨头”走到今天的破产重组地步?是“被传统胶片牵绊”、“数字时代没反应过来”,还是“数字化转型乏力”、“缺乏技术创新优势”?答案或许是:拥有强大核心竞争力、丰富技术创新实力和完整产业链布局的柯达,缺乏“抛弃传统优势、开辟新兴产业、再造商业模式”破釜沉舟式的战略雄心,一次又一次身陷迷恋和自我的情绪中,白白错失机会。

■ 许意强

重大的非技术性战略失误,完全可以在短时期内葬送一家百年老店。柯达可能正是如此!

早在 2000 年前后,柯达全球销售额达到创历史的最高峰时,似乎就已经注定今天的“破产重组”命运。当时,柯达的传统胶片业务已经成为全球市场上的绝对霸主,公司每股股价也达到了 78 美元,同时“影像数码化”的市场趋势也越来越明显。但成绩让柯达的管理层和股东们搁置业务的变革重组。自 2001 年起,全球胶片业务步入毁灭性下跌通道,市场份额每年都以 25% 左右的速度减少,直到最后基本消失为 0。与此对应的正是影像数码化趋势出现了“井喷式”增长。

事情的发展表明,柯达因为沉溺于以往的成功产品,最终让品牌变成了一种负担,成为拖累企业发展的包袱,误导股东正确决策,从而在手握丰富技术专利和大量运营资金的背景下,一次又一次错过机会。柯达的案例表明“公司不能以大为傲,公司再大,在市场面前都是小公司。必须要拥有不断突破自己、颠覆自我、革新自己的勇气和决心”。

曾经的转型

2 月 16 日,纽约南区法院破产法院宣布,同意柯达为破产重组申请 9.5 亿美元的救济融资额度。早在 1 月 19 日柯达申请破产保护时,法院已批准的额度为 6.5 亿美元,这意味着应柯达方面要求法院又追加了 3 亿美元的额度。据悉,这笔融资来自于花旗银行,获得融资的条件则是柯达手中所掌握的众多数码图像专利技术。法院同时还批准了柯达终止对洛杉矶柯达剧院一份长达 20 年的冠名权赞助合同,以帮助其

降低成本。

破产保护前的柯达并非没有技术实力,也不是没有资金实力,更不是缺乏好的转型项目和业务规划。《中国企业报》记者获悉,从 2003 年到 2011 年几年间,柯达内部曾经历过多次的战略转型。

2003 年 9 月,柯达宣布实施一项战略转变:放弃传统的胶卷业务,重心向新兴的数字产品转移。在当年 11 月 20 日召开的纽约西部投资人大会上,柯达 CFO 布鲁斯特宣布了柯达新战略的要件,即从传统影像领域向数码影像领域的战略转型。不过,当时任柯达 CEO 邓凯达宣布柯达要削减 72% 的红利派发额度并向新兴的数码技术投资 30 亿美元时,该意见遭到部分股东的强烈抵抗。

此后几年,柯达数字化转型战略仍停留于“纸上谈兵”阶段,管理层、研发体系、业务体系等公司庞大体系的各个部门均没有就转型做好任何思想准备。到 2002 年底时,柯达的产品数字化率仅约为 25%,竞争对手富士已达到 60%。在这期间,柯达的决策者们依旧将重点放在传统胶片业务上。

柯达前全球副总裁叶莺曾向媒体透露,“早在 1993 年左右,柯达就在讨论转型问题,但内部对转型疑虑非常多。如果连最基本的人,比如说 50% 还没有在根本的思维理念上转变过来接受,那就不能公布。”

在全球传统胶卷市场迅速萎缩的 2005 年,新任 CEO 彭安东走马上任。彭曾为惠普效力 25 年,其率领的惠普打印机部门每年的盈利高达 100 亿美元,其上任被外界认为是柯达加速转型的重要信号和标志。

此后几年,柯达为实现从传统影像向数码影像的战略转型目标,展开大规模收购,在 2007 年前就斥资 25 亿美

元巨资并购 6 家数码印刷巨头,还于 2006 年末将旗下的医疗影像部门以 23.5 亿美元出售给加拿大的投资公司。最终,柯达将业务定向为图文影像、消费数码影像和商业胶片三大体系,产品面向消费者市场和商用市场。

2007 年 12 月,柯达决定实施第二次战略重组,这是一个时间长达 4 年、耗资 34 亿美元的庞大计划。这次重组过程中,柯达裁员 2.8 万人,裁员幅度高达 50%。此次重组目标还是将公司业务从传统的胶片业务转向数码产品。不过,随后爆发的全球经济危机导致的全球市场需求减弱,不仅未能加速柯达转型的复苏,反而加速了柯达的下跌。自 2008 年第四季度起,至 2009 年三季度前,柯达的销售额分别下滑了 24%、29% 和 29%。最终,柯达走到破产保护的悬崖边。

犹豫的代价

从 2003 年开始至今,柯达战略转型之路,目标一直就是从传统胶片业务向数码产品的转型。不过,令所有人都感到疑惑的是,为什么柯达长达 7 年多的转型最终还是将企业拖向了“破产重组”的深渊之中,难道是方向选择错误,还是技术力量和资金实力不够?

在产经评论员洪仕斌看来,“长期以来,柯达对业务转型的必要性非常清楚,也不缺乏转型所需的技术储备和资金实力,关键是在公司执行层面业务体系上的迟缓与犹豫。这种犹豫有对传统胶片业务的不舍得,还包括面临分布全球各地数以万计的柯达冲印店庞大转型包袱以及长期以来对于现有商业模式盲目信心,这些因素在不同时期成为推倒柯达企业的多米诺骨牌。”

相对于一些企业的战略转型,多是在传统业务体系之外进行多元化布局,

“在不同的田里都栽上树”,重新构建一块全新的市场业务并配以一套全新的商业模式。柯达的转型却采取了相对保守的,“在一块田里对原来的树进行嫁接”,希望在传统业务体系的改造和重组基础上谋求新的业务增长。

对此,安徽工业大学市场营销系主任李德俊教授指出,“柯达的嫁接式转型,可以保证原有的树干即业务体系不受影响,并实现对原有资源的开发再利用,但存在一个隐藏的陷阱,即一旦传统业务市场出现溃败将直接导致嫁接后的新转型业务失败,当整块田都不存在了,那些嫁接后的新业务无疑缺乏了赖以生存的基础。这从一个侧面反映了柯达对于传统业务的过度迷恋、对于过去成功的不舍。”

在经过亏损、出售业务、裁员、并购等张等一系列的煎熬和折腾后,柯达不仅消耗了资金、浪费了市场机会,也耗尽了华尔街对于柯达的耐心。不过,也有业内人士指出当前舆论对柯达转型不力导致破产保护的解读给出了不同意见,“当大家注意到柯达胶卷的衰落、数码相机的被挤压以及柯达冲印店数量的减少时,却没有看到柯达在面向商业用户的数码印刷领域取得了突破性进展。事实上,柯达不是消失,而是在向商业产品转型之后,离大众越来越远。”

不过,洪仕斌并不认同这一说法,“如果说柯达为了生存主动选择了离大众越来越远,那么这个柯达与此前的柯达还能一样吗?在柯达破产重组的背后,不是传统胶片行业消失的过错,更不是数码相机时代大众消费市场没有空间,关键是柯达的股东和决策层失去了自我破坏的勇气,缺失了对新兴市场、新游戏规则参与和制定的能力。柯达破产正是全世界企业的宝贵财富,让他们从柯达的身上汲取教训,避免重蹈覆辙。”