

【那些曾经绚烂的 500 强企业】

柯达悲欢:无法留住那一刻

1932年,身患绝症的伊士曼在死亡来临时,主动选择了放弃生命,而他创立的柯达则至今仍在生还之路中苦苦挣扎。

在创新至上的现代商业社会中,这样的一幕时而上演——柯达并非唯一,更不是最后一个。

■ 本报记者 汪静赫

柯达的身影,是这个夏天绚烂中的一丝落寞。

2013年《财富》500强名单中,再不见柯达的名字——如同已经消失的柯达胶卷。

这样的结局虽然早有铺垫,但此前仍有人相信这个百年企业能够撑到最后。

人们熟知的柯达广告语中,“留住此刻”是其不变主题——而这恰恰成为柯达不可抗拒的终结之索。

柯达没能留住它的“那一刻”。

百年记忆

2013年奥斯卡颁奖礼上演了一幕真实的电影:自2002年成为颁奖礼固定举办地的柯达剧院被另一家



公司的冠名所取代。因为无力支付费用,柯达公司不得不中止十年前定下的20年冠名权之约。

整个2012年,柯达公司置身于离去的泪眼婆娑中。公众为之伤感,业界对其叹息。曾经创下20世纪最后黄金十年的柯达,从极盛到没落仅仅发生在十年之间。在那之前长达一百多年的时光里,柯达是世界无可替代的记忆。

1879年,当25岁的银行职员乔治·伊士曼开始研究他并不擅长的化学,不曾想到他将由此改变世界。在伊士曼发明明胶干版之前,摄影是一项昂贵、复杂的爱好。伊士曼不但创造了世界上最伟大的发明之一,也改变了无数人的生活。

1886年,伊士曼研制出卷式感光胶卷,取代了当时沿用的玻璃片。同年,伊士曼研制出新式照相机,结

束了用马车装载照相器材的历史。1900年,柯达推出了“Brownie”相机。这款以硬纸箱制成的相机售价仅为1美元,而胶片价格为每卷15美分。照相大众化时代来临了。

伊士曼的发明是那个时代最新颖的存在,他甚至为自己的新产品生造了一个从未有过的单词:“柯达(Kodak)”。

带着无可比拟的新锐之气,柯达时代从此开启。

1936年,柯达推出了被称作“家庭电影摄像机”的CINE-Kodak相机。1957年,柯达推出了第一款首次加入了自动快门按钮的相机。1975年,柯达研究员史蒂夫·萨森制作出了全球第一台数码相机。

百年柯达所走过的沉浮之路,看上去与其经典广告语南辕北辙,它既不会只停留在最初“你只要按一下按钮,其余的我们来做”的状态,也不会“永远留住这一刻,别让美好偷偷溜走”。在经过时代变迁技术更迭之后,柯达无法留住它的美好一刻,也无从抓住最新的时刻,于是注定走向没落。

柯达曾经引领的胶片时代,无疑也忠实记录了属于它自己的剧情。其中最戏剧性的莫过于:柯达发明了第一台数码相机。

如同伊士曼曾用感光胶卷使玻璃片相成为笑话,柯达的胶片技术终被更新锐的数码技术所取代。

时代抛弃了曾经的强者。在技术改变生活的时代潮流中,生活往往可以继续,而旧技术却会永远被时代无情地舍弃。

直到今天,当人们被问到这样的

问题:“你最后一次用胶卷是什么时候?”

那一刻仿佛就在昨天。

没落之路

自从2012年宣布进入破产程序以来,柯达公司正以人们意料中的速度步入它的“没落”模式。

在公众看来,柯达公司的没落故事既“让人伤感”也“令人着迷”。

1975年,在伊士曼去世43年之后,一个历史性的新机会降临于柯达。任职于柯达研究院的工程师史蒂夫·萨森研制出第一台无胶卷相机——数码相机。当他抱着这台一万像素的相机找到柯达高层时,那位高层人士却只是“小声给了他一个建议”:“是个有趣的发明,但还是把它藏起来,别告诉其他人”。

“藏起来,别声张”——使柯达错过了至关重要的一次机会。

业界分析,当时的柯达高层并非完全没有意识到数码相机的价值,只是他们已“习惯胶片带来的巨额利润”。这种“习惯”造就的倦怠、无知和迟钝,直接导致了柯达的没落。

令人唏嘘的是,相似的情节直到16年后还在延续。1991年,当比尔·盖茨应邀与柯达高层商谈在Windows上支持柯达数字图像格式问题时,时任CEO惠特莫尔居然在现场解声大作,毫无疑问,在他看来这种新技术是乏味的——遗憾的是,他的观点代表了当时大多数柯达高管。

在一次次机会来临时,柯达



公司与之擦肩而过。

在转型最关键的20世纪最后十年,柯达继续将巨额资本投入到了传统影像行业市场扩张之中。

1996年,柯达全年的营业额达到了160亿美元,纯利润超过了25亿美元。20世纪最后十年,成为柯达历史上业绩最辉煌的“黄金十年”。2000年,柯达的传统影像部门销售利润达到143亿美元。这几乎是2001年佳能数码相机业务利润的10倍。

然而,这只是最后的盛宴。

2000年,数码相机技术飞速发展,然而“数码技术”并未出现在柯达公司的文件中。从这一年起,柯达看上去走上了一条背道而驰的路,面对“无法藏起来”的数码技术,柯达似乎认定唯一正确的举措是“加强胶卷行业强势地位”,甚至试图以

此改变数码化的发展步伐。

柯达低估了时代的力量,更高估了自己的“智商”。沉浸在自我童话中的同时,也为自己戴上了枷锁。

直到2007年,柯达才终于踏上了早该走的数码化改革转型之路,但为时已晚。

从1975年柯达工程师研制出第一台数码相机开始,柯达公司就一步步错过了技术飞跃的良机。在“胶卷时代”进入“数字时代”的变迁期,昔日影像霸主非但没有转身成功,反而迅速暗淡无光。

1932年,身患绝症的伊士曼在死亡来临时,主动选择了放弃生命,而他创立的柯达则至今仍在生还之路中苦苦挣扎。

在创新至上的现代商业社会中,这样的一幕时而上演——柯达并非唯一,更不是最后一个。

【创刊 25 周年】

《中国企业报》与世界500强中国企业共同成长

1995年,中国银行等3家企业上榜

2001年,11家中国企业进入全球企业500强

2009年,43家中国企业入选世界500强

2010年,54家中国公司,华为公司首次上榜

2011年,69家中国公司,中国上榜公司首次超过日本

2012年,73家中国公司上榜,其中5家民营企业

2013年,95家中国企业上榜,新上榜有18家,前十名有6家