

中 国 建 投 研 究 丛 书

柯达兴衰启示录

*The Prosperity and Decline
of Kodak*

张志前 等 / 编著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

柯达兴衰启示录

*The Prosperity and Decline
of Kodak*

张志前 等 / 编著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

柯达兴衰启示录/张志前等编著. —北京: 社会科学文献出版社, 2012. 9
(中国建投研究丛书)

ISBN 978 - 7 - 5097 - 3655 - 5

I. ①柯… II. ①张… III. ①感光材料 - 公司 - 工业
企业管理 - 概况 - 美国 IV. ①F471. 267

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 184263 号

· 中国建投研究丛书 ·

柯达兴衰启示录

编著者 / 张志前等

出版人 / 谢寿光

出版者 / 社会科学文献出版社

地址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

责任部门 / 财经与管理图书事业部 (010) 59367226 责任编辑 / 林尧 许秀江

电子信箱 / caijingbu@ssap.cn

责任校对 / 李敏

项目统筹 / 恽薇

责任印制 / 岳阳

经销 / 社会科学文献出版社市场营销中心 (010) 59367081 59367089

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

印装 / 北京季蜂印刷有限公司

开本 / 787mm × 1092mm 1/16

印张 / 13.5

版次 / 2012 年 9 月第 1 版

字数 / 199 千字

印次 / 2012 年 9 月第 1 次印刷

书号 / ISBN 978 - 7 - 5097 - 3655 - 5

定价 / 39.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社读者服务中心联系更换

 版权所有 翻印必究

《中国建投研究丛书》编审委员会

主 编 庄乾志

副主编 张志前

编 委 黄建军 柯 珂 徐志斌 李 刚

董建强 肖 磊 喇绍华 张璐璐

本书研究编写组

张志前 王韵芳 陈 曦 祝妍雯
高彦如 梁承芳 喇绍华 靳 磊

序

一千多年前，维京海盗抢掠的足迹遍及整个欧洲。南临红海，西到北美，东至巴格达，所到之处无不让人闻风丧胆，所经之地无不血流成河。这个在欧洲大陆肆虐整整三个世纪的悍匪民族却在公元1100年偃旗息鼓，过起了恬然安定的和平生活。个中缘由一直为后人猜测、追寻，对历史的敬畏与求索从未间断。2007年，维京一个山洞出土大笔财富，其中有当时俄罗斯、伊拉克、伊朗、印度、埃及等国的多种货币，货币发行时间相差半年。“维京之谜”似因这考古圈的重大发现而略窥一斑——他们的财富经营方式改变了，由掠夺走向交换；他们学会了市场，学会了贸易，学会了资金的融通与衍生——而资金的融通与衍生改变了一个民族的文明。

投资，并非现代社会的属性；借贷早在公元前1200年到公元前500年的古代奴隶社会帝国的建立时期便已出现。从十字军东征到维京海盗从良，从宋代的交子到曾以高利贷为生的犹太人，从郁金香泡沫带给荷兰的痛殇到南海泡沫树立英国政府的诚信丰碑，历史撰写着金融发展的巨篇。随着现代科学的进步，资金的融通与衍生逐渐成为一国发展乃至世界发展的重要线索。这些事件背后的规律与启示、经验与教训值得孜孜探究与不辍研习，为个人、企业乃至国家的发展提供历久弥新的助力。

所幸更有一批乐于思考、心怀热忱的求知之士勤力于经济、金融、投资、管理等领域的研究。于经典理论，心怀敬畏，不惧求索；于实践探索，尊重规律，图求创新。此思索不停的精神、实践不息的勇气当为

勉励，实践与思索的成果更应为有识之士批判借鉴、互勉共享。

调与金石谐，思逐风云上。《中国建投研究丛书》是中国建银投资有限责任公司同事在瞻顾历史与瞻望未来的进程中，深入地体察和研究市场发展及经济、金融之本性、趋向和后果，结合自己的职业活动，精制而成。丛书企望提供对现代经济管理与金融投资多角度的认知、借鉴与参考。如果能够引起读者的兴趣，进而收获思想的启迪，即是编者的荣幸。

是为序。

张睦伦

2012年8月

编辑说明

中国建银投资有限责任公司（中国建投）为推动研究工作不断深入，促进相关领域学术交流，编辑出版《中国建投研究丛书》。每年出版一辑，每辑若干卷。希望这些研究成果能够为政府相关部门、企业、研究机构以及社会各界读者提供参考。

《丛书》收辑中国建投本部及所属企业研究者的研究报告、学术专著和论文集等，内容涉及经济、金融、投资、企业管理等各个方面，包括投资实例、公司治理、集团管控、企业文化、人力资源、财务管理等，也包括对宏观经济、金融、行业、产业、法律、社会等相关问题的研究，以及国内外社会科学热点问题的研究。

本研究丛书仅代表作者本人或研究团队的观点，文责自负。文中若有不妥，甚至错误之处，欢迎广大读者批评指正。

目 录

前 言	1
-----	---

第一篇 兴衰篇

第一章 今日柯达：难以留住消失的记忆	7
一 百年柯达申请破产重组	7
二 售卖专利谋求艰难转型	12
三 被市场遗弃的黄色巨人	15
四 新兴行业替代传统行业	17
五 巨星陨落引发的思考	20
第二章 昔日辉煌：挺立的黄色巨人	24
一 乔治·伊士曼创立柯达家园	24
二 “二战”中迅速崛起的影像帝国	35
三 富士来袭，柯达狼狽面对竞争	38
四 新总裁的艰难转型之战	41
第三章 巨星陨落：被数字时代吞没	44
一 数字时代开启企业变革	44
二 转型中的巨人步履蹒跚	48
三 全新商业模式的探索	51
四 压倒骆驼的最后一根稻草	56

第二篇 探析篇

第四章 战略转型：企业持续发展的动力	63
一 战略源于思想和使命感	63
二 战略形成于领导者启发的共识	66
三 战略重在把握企业转型	70
四 柯达的残局战略	73
第五章 技术引领：创新必须变为生产力	76
一 当破坏性技术来敲门	76
二 走不出的“创新者窘境”	79
三 从技术创新到商业模式创新	82
四 创新聚焦何处	85
五 创新者的DNA	88
第六章 客户为王：市场永远是对的	93
一 失去客户就失去了一切	93
二 与客户的心跳同步	96
三 客户，想说爱你不容易	103
四 搂着客户跳舞的大象	105
五 抓住他的胃，赢得他的心	108
第七章 治理决策：当断不断，反受其乱	111
一 沟通是企业生存的重要因素	111
二 利益主体分散，决策效率低下	114
三 激励与绩效脱节	117
四 裁员减薪，饮鸩止渴	121
五 培训是最大的福利	124

第八章 企业文化：生于忧患，死于安乐	127
一 技术，资本，还是文化？.....	127
二 文化是聚拢人才的永恒法宝.....	130
三 员工才是文化的创建者.....	133
四 有响应的口号才有意义.....	137
五 故步自封，骄兵必败.....	138

第三篇 启示篇

第九章 漠视趋势：产业竞争中的失意者	145
一 虚拟经济席卷实体经济.....	145
二 技术革新带来产业升级.....	151
三 消费升级的演进规律.....	156
四 技术进步的逻辑.....	160
第十章 价值发现：持续成功企业的基本潜质	165
一 价值创造的机制.....	165
二 自我革新的习惯.....	169
三 坚韧不拔的追求.....	172
四 尊重资本的意志.....	176
第十一章 生命周期：企业无法逃避的规律	181
一 企业无法打破的魔咒.....	181
二 诠释企业寿命现状.....	185
三 转型中的“危”与“机”.....	189
四 企业也要有自知之明.....	192
五 以史为镜，可以知兴替.....	195
参考文献	200
后 记	203

前言

实践出真知。投资的成败与其说取决于我们的知识理论修养和理论铺垫，不如说取决于我们的实践经验和行动的积累。事实上，在投资实践活动中所积累的经验教训才是最宝贵的，单靠学习书本和研究理论是远远不够的。投资的真知更多地依赖于从投资实践中获得。因此，不管你掌握的理论有多高深，没有实践和行动就不可能成为一个真正的投资家。正如高尔夫球员需要通过实践才能成为较好的选手一样，要想成为一名专业投资者或职业化程度很高的投资者，必须在投资实践中去锤炼。研读“案例分析”能使你身临其境，感受他人的实践和行动，也是提升投资者专业能力的重要方法。通过案例分析我们可以感受到企业的经营环境和面临的问题，吸取前人的经验和教训。

柯达申请破产保护的消息刚出，在本公司内部就自发形成了热烈讨论。有的员工对此事件唏嘘不已，却又不得不承认，对柯达的感叹犹如摩挲着一张老照片，翻出记忆中的点点滴滴，而这些记忆还来不及被风吹干，老照片就被丢回柜子中，人们继续回到微博、网络社区中分享、浏览照片。不是没有情感，但情感无法阻挡时代车轮的轰然前进，也不足以支撑一个企业长盛不衰。我们对柯达这家“百年老店”曾历经风雨而屹立不倒的种种崇敬之情，已经被信息时代扑面而来的“数码风潮”涤荡得所剩无几，更多的是讨论柯达走向没落的原因，如决策者失误、转型失败、创新不足、漠视客户、治理不当、文化傲慢等，众说纷纭。我们对柯达公司兴衰奥秘所展现出的浓厚兴趣，已不在情感范畴，而是专业投资人的专业敏感性。这些讨论，就汇聚成了这本书。

一家公司的兴衰成败，也是验证我们投资理念的实践教材。作为一家挺立130多年的“百年老店”，柯达经历过辉煌，最终却走向了没落，这个跌宕起伏的历程对机构投资者有很多具体而实际的启发。这其中，公司的决策者起了至关重要的作用。柯达的创始人乔治·伊士曼是发明家和企业家的完美结合，不仅从技术层面上彻底简化了摄影步骤，更从价格上使其变成大众的日常消费品，甚至只有一美元的穷人都能买得起相机。摄影的魅力在乔治·伊士曼手中绽放，进入千家万户，成为许多人的爱好，甚至是形影不离的生活方式。此外，他还具有极强的社会责任感和超前的管理意识，为柯达塑造了极高的社会口碑和企业声誉，为员工营造了温暖、激励、高效的工作氛围。作为投资人，乔治·伊士曼这样的决策者是我们非常欣赏的。由这样的决策者所执掌的企业受到我们的重视，并极易成为我们的投资标的企业，因为它有可持续发展所需的源源不断的动力。柯达危机初期的几任决策者的不作为，让柯达在竞争中陷入被动，我们看到了决策者意识形态传承的重要性，百年老店长青，不是只靠一代人的努力就能实现的。从乔治·费舍尔开始的三任决策者，其战略转型的实施可圈可点，遗憾的是慢于数码车轮的前进，而这又提示我们决策者的视野和对未来的判断在企业经营中的重要性。

企业经营是历史学，也是未来学。历史学，是决策层对自身或他人历史的回顾、总结和再认识。而未来学，是决策层对未来的把握能力。乔治·伊士曼的商业理念是不断创新并始终走在消费者和其他竞争者前面的。乔布斯把自己对未来的认知带给苹果，从而开创了新的消费习惯。只有这样，企业才能在不断的发展、调整、创新、整合、转型、升级、再发展中越走越坚实。

我们研究柯达公司的兴衰，目的是为了发现一个企业成长的生命发展规律和周期，同时也是为了从中窥见一个行业发展的内在规律和机理。我们希望总结柯达从兴旺到衰败的经验和教训，从中找到左右企业命运的一般规律以此来提升我们企业的综合化经营管理水平，做一个长盛不衰，健康、科学的大型集团化投资者百年老店。同时，我们也希望

能从投资者的角度看待一个企业和行业成长发展的轨迹，为投资者发现有价值的企业和行业提供思路。我们研究的资料和信息来源于公开的新闻报道和资料，我们也采访了一些在中国柯达工作过的员工及胶片行业的内部人士。我们无意批评甚至贬低柯达公司，我们认为企业兴衰是自然规律，柯达能够活到130多岁足以值得我们敬重。由于我们掌握的资料有限，研究和分析的能力不高，书中错误纰漏在所难免，欢迎读者批评指正。

百年老店轰然坍塌，
巨人迟暮明日黄花。
转型之痛无以复加，
柯达能否再塑神话？

第一篇

兴 衰 篇

草木枯荣，人之生死，企业兴衰，都是自然规律。

132年，一个多世纪的沉浮，柯达经历了起起伏伏，冲到过辉煌的顶端，也跌落到破产的边缘。对于跨越20世纪和21世纪的人，柯达这个名字几乎无人不知，无人不晓，它记录着生命中某些重要的时刻。现在，却伴随着尘封的相片、过时的胶卷，悄悄地消失在人们的视线中。这期间，究竟发生了怎样的故事？

——摄影要像铅笔一样简单、普及。

——满足客户需求和愿望是公司成功的唯一出路。

——成功最好的办法就是不断改进和增加产品的种类，比竞争公司始终领先一步。

乔治·伊士曼