

柯达“生死保卫战” [2] PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/141/2021_2022__E6_9F_AF_E8_BE_BE_E2_80_9C_E7_c29_141325.htm 创新意味着文化震荡
对于行动迟缓的柯达来说，创新意味着剧烈的文化震荡。“过去许多年里，柯达的思维模式都是官员的那一套，”新泽西州的一位分析师尤利塞斯·亚纳斯说，“就像黑暗时期的制度。然而这一切已经过去了。”这种转变是公司高层开始的，前HP的管理人员安东尼奥·皮瑞兹作为近年来公司引入的能人之一在6月1日就任CEO和总裁。研发部门是最需要这种转变的。它们的问题不仅仅在于缺乏资源柯达有超过4000人的工程师和科学家团队，还有遍及全球的研究实验室体系，但柯达并没有充分利用这些资源。历史上，柯达曾经有过不少伟大的发明，包括复印机如果当时采取了合理的商业策略，可能几十年前就会与施乐展开激烈竞争。但是在柯达，在胶片业务的资金没有周转过来以前，专利和新的产品线都必须延期投入应用，而且，柯达常常低估其他业务领域技术发明的价值。“真正的问题在于文化，”一直关注数码影像市场的IDC的资深分析师克里斯托弗·舒特指出。数码革命打破了旧的思维模式。现在柯达不反对购买自己所需的技术了，例如，他们在2004年从国家半导体（Semiconductor Corp.）公司购买了用于照相机和可视电话的数码传感技术。柯达也开始反思自己的消费市场。竞争对手佳能和尼康都出售昂贵的相机和技术，而柯达决定以本行业中最优秀的软件占领售价相对低廉同时易于使用的产品的市场。“他们想到了100年前柯达成功的经验提供简便的拍摄手段。”舒特如是说。柯达

的IT部门也需要适应这种紧密联系各部门、思路先进的文化，1989年该部门与IBM签订了著名的协议，开创了大规模从外部采购信息技术的时代。范盖尔德说：“因为之前在研发部门工作过，我感到自己已经为这个职位做好了准备。”研发部门一开始很担心这种转变，“人们希望知道，他们是否仍能获得自己真正需要的产品，还是被迫采用看起来相似的系统。我们必须教育我们的IT服务人员为所有用户提供一站式服务。而且，我们已经积累了足够的实力，在实验人员研究产品的尺寸、集成安全性和web服务时，我们能够扮演更重要的角色。”当然，要做的还不只这些。范盖尔德说：“在存储之类的业务领域，以及要求网络和无线功能的产品上，我们还不能做到协同工作。”在公司内部共享信息的途径之一就是柯达技术理事会（the Kodak Technology Council），该理事会由CTO比尔·罗亚德领导，包括研发部门的员工、科技和业务部门的管理人员。理事会讨论的事宜包括影像文件的隐私政策，以及柯达在全球分散的各个设计部门之间共享信息的网络结构。“关键在于，必须派出既有经验又有能力的IT人员与业务部门及不同的职能部门协同工作，”范盖尔德说，“在这种迅速变化的环境下，你必须每时每刻跟他们保持沟通。”在在线影像服务的时代，柯达IT比以前距离消费者更近。迄今为止，这主要意味着将Kodak.com的在线存储与后台系统结合起来。“我们提供网络、服务器和安全，我们还必须确保柯达在线结构能够承受更大负载，”范盖尔德说，“最终，我们看到了广阔的机会，在管理数码资产和为产品线提供顾问服务方面。”柯达执行这种转变战略的能力，决定了这个影像行业著名品牌的命运。华尔街的态度很谨慎，

柯达的股价几乎跌到了52周以来的最低点25美元，比五年前的一半还要低。但也有柯达的观察者颇为乐观。安全分析师亚纳斯预计，新的产品例如用于打印机的干墨水（dry-ink）能够提高比边际利润；他还说，数码影像带来的打印市场的增长，能够带动柯达的相纸业务在2006年恢复增长。创新的产品，以及类似在线影像管理的服 务，可能为这家老牌企业书写新的成功史。IDC的舒特说，“五年以后，柯达可能会成为一家收入更少，但更具竞争力的企业。” 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com