

柯达“生死保卫战” [1] 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\\_141327.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/141/2021_2022__E6_9F_AF_E8_BE_BE_E2_80_9C_E7_c29_141327.htm) “要么创新，要么倒闭”，柯达公司（Kodak）遇到的问题很麻烦。作为世界上最大的影像品牌之一，柯达在过去一百多年的时间里一直主要依靠摄影胶片业务支撑发展。然而，今天的胶片如同过去的银版照相一样，已经日薄西山。数码相机、数码影像替代了胶片，形成了新的大众市场。为了生存，柯达必须转型为一家提供数码产品和服务的公司，才能挽回自己在传统影像业务中不断下滑的收入。柯达CIO兼副总裁金姆·范盖尔德说：“我们需要大幅削减成本，提高收入。我们面临的挑战是，在削减成本的同时开展创新，而信息技术正是这两者的基础。”这两重使命重新定义了她在公司的角色，“这好像两个不相关的任务，一个是负责降低成本，一个是在公司发展期间，是在全球范围内关注IT对生产过程和产品的改进的影响。”她说。IT与研发成了一家人自从2004年1月就任CIO以来，范盖尔德已经拉近了IT和研发部门间的距离，在这之前，她曾领导过研发部门的内部IT人员。那时候，她的汇报对象是詹姆斯·斯托弗去年退休的公司前任CTO和研发总监。而现在，斯托弗的继任维基·纳格负责向范盖尔德汇报，“IT与研发的关系比以前任何时候都要紧密”，作为曾在罗切斯特纽约公司（Rochester, N.Y. Company）工作了二十多年的老员工，范盖尔德说，“研发部门对IT基础结构的依赖比以前更加严重了，现在我们并肩作战，以降低成本。”柯达EasyShare相机和打印大获成功所依靠的软件并不是IT部门

开发的。相反，IT部门的职能是利用计算机、软件、网络 and 测试环境，连同信息安全等等领域的专业知识，辅助公司成长。范盖尔德说：“开发人员必须明白，这些产品将如何在不同的系统上工作，模拟这些产品在真实世界中的表现。这意味着研发部门需要更多种类的软件和硬件。我们能够让产品变得更加容易管理，也更安全因为我们的专业知识可以应用到所有的产品上。”按照现任CTO兼研发总监比尔·罗亚德的预计，随着柯达的产品向数码业务方面转移，信息技术与研发之间的关系会变得更加紧密。“未来的影像产品和服务必须配备功能更强大的软件，才能保证柯达为用户提供高质量而易于使用的服务。”他说。应用信息技术为自己的产品创造竞争优势，而不仅仅期望用技术来提高效率，是成熟公司面临的关键挑战。“创新不单是创造新的产品和服务，还涉及制造和营销这些产品和服务的方式。CIO的任务在于，通过与大公司中各个部门中的员工沟通合作，改进工作流程，”Gartner公司的沃勒说，“IT的使命就是进行综合创新，对业务流程提供全方位的服务，IT不是一劳永逸地解决所有问题的银弹。”柯达要想延续数码相机的成功，就必须提供易于使用的交互系统，让用户能很方便地从EasyShare相机打印照片，同时必须提供相应的服务，譬如目前尚未盈利的数码照片的在线存储和管理服务。但是，要达到这些目标就必须重新考虑柯达自己的业务流程。转型到消费电子企业意味着，所有一切从全球供应链到目标市场都必须转变，在胶片时代那些行之有效的思维模式，没有必要全部保留。“我们对待传统业务与低边际利润的数码业务的态度有所不同，”范盖尔德说，“目前，我们的大部分精力都投入到类似改进

端对端供应链的透明度这样的业务上了。我们正在缩减开支，能够在飞速变化的市场中迅速为产品和服务找到赢利的办法。IT必须与其他业务相结合，为分析赢利的可行性提供帮助，而不是简单地调整和适应市场的变化。”新业务也意味着提高投资的效率。举例来说，柯达使用SAP的软件来构建的大型ERP的历史已经有若干年了，但是它仍然需要重新考虑，是否应该把这套软件应用到低边际利润的数码产品线上去。范盖尔德说，因为数码业务的边际利润较低，我们必须重新思考，目前应用的那套软件将来是否有效。最终范盖尔德还是决定保留旧的系统。“这不是一个草率的决定，因为我们经过长期的考虑之后认为，我们的ERP系统能够满足未来的要求，”她说，“我们必须检查整个生产过程，发现什么可以保留，什么必须加以改进，才能投入到新的数码业务中去。最终我们决定保留后台系统，以节约预算。”柯达派出跨部门工作的小组来改造现有系统，使之能够适应为数码业务模型，相比传统的业务模型，新的模型与供应商的关系更加复杂。“这是一条真正扁平的供应链，”范盖尔德说，“为了把数据从计划和供应链软件导入ERP系统，我们必须结合各职能部门包括IT的员工，才能了解该系统将如何满足所有的需求。”

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](http://www.100test.com)