

EMBA案例：宝丽来变奏曲 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/177/2021\\_2022\\_EMBA\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_c71\\_177900.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/177/2021_2022_EMBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_c71_177900.htm) 终其一生，宝丽来创始人兰德都试图在科学与商业之间建立起一种崭新的平衡。在科学编年史上，埃德温赫伯特兰德(Edwin H. Land)这个名字，和亚历山大格雷厄姆贝尔(Alexander Graham Bell)、托马斯爱迪生(Thomas Alva Edison)一起，在美国最具创造力发明家群雄榜上并肩而战。1991年，当这位81岁的一次成像技术的发明者谢世之际，他共获得537个专利，堪称少有的以毕生经历投入创新事业的科学家。不过，这不是一张准确的兰德肖像。对现代商业史的梳理也无法忽略这个名字。他创立的宝丽来(Polaroid)公司，从一家小公司成长为价值数十亿美元的美国符号性企业，其间，兰德不断锤炼着执掌一家技术型创新公司的技艺。从根本上说，兰德非常了解自己所具备的商业科学家的鲜明特征：有种不可抑制的冲动，将智慧潜能通过一个具体的事物释放出来一定是那种令人吃惊的、这个世界还没准备好的事物，兰德说。终其一生，兰德都致力于把这种对未知事物和创造过程本身的痴迷，运用到宝丽来的商业运作上来。事实上，宝丽来这个公司名字，正是借用了兰德平生第一项专利的名称。来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 从某种程度上说，兰德属于自学成才的科学家。1926年，哈佛大学物理系学生兰德放弃大学教育，躲进纽约公共图书馆里潜心钻研他最感兴趣的光偏振技术。6年后，诞生了名为宝丽来的光偏振片。1937年，兰德和好友合伙创办了宝丽来公司。在兰德看来，财富并非最终诉求，宝丽来的意义在于最大限度地

推广他的科研成果。然而，二战却把他的理想引入尴尬之境：一方面，大量的军方订单成就了宝丽来在美国商界的地位；但另一方面，受困于军用领域，不能不说是对其创新成果商业化的限制。好在，兰德懂得随时激活大脑的创新细胞，以作为将来的储备事实上，兰德痴迷于长期的钻研，正是为了等待那种突如其来的创造灵感。使他闻名于世的拍立得相机的灵感，诞生于战乱中的1943年。当时，正在度假的兰德给女儿拍了张照片。随后，这个三岁的小家伙问他：为什么不能马上看到照片呢。出于科学家的本能，兰德被这个问题迷住了。没有像一般的父亲那样用常识扼杀孩子的提问，35岁的兰德足足花了一个小时来深思女儿的“无理”要求。相机、底片、包括一些物理化学的基本问题共同撞击着他的大脑，突然间，兰德有了答案把曝光好的负片和一个在白色片基上涂了层感光膜的正片粘合在一起，数秒钟后，正片冲洗完毕，与负片分离。兰德意识到，这种新型的反转转印法拥有巨大的市场潜力，在此基础上，他主持研制出世界上第一台一次成像照相机。这款被命名为兰德照相机的拍立得产品让摄影变得随心所欲，从而改变了世界上数百万人的拍摄习惯，并为日后数码摄影的发展提供了雏形。二战结束后，宝丽来马上实施拍立得的商业化，以恢复它在更为广阔的民用市场的地位。1947年2月，在纽约召开的美国光学协会会议上，兰德现场演绎的60秒洗印技术令与会众者叹为观止。次年，定价89.5美金的宝丽来相机登上波士顿乔丹玛什商场的柜台。不过，尽管拍立得迅速征服了美国的普通消费者，但兰德从未打算将其局限在民用市场。不要忘记，科学和商业，在兰德的世界观里，一直保持共生、并适时切换的关系。来

源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 从1949年起，宝丽来开始进军高端专业摄影领域。兰德劝说至交、著名摄影师安塞尔亚当斯试用其新款相机，后者拍下的风景照片被摄影爱好者们奉为圣经。这一年，宝丽来卖出了500万台相机，成为该公司黄金时代的开端。1960年代，宝丽来几乎成了全美半数家庭的日常用品。事实上，拍立得作品的艺术价值尽管客观上提升了宝丽来的品牌价值，但更重要的意义还在于这标志着宝丽来产品具有高度的技术含量。商业化的技术创新仍在继续。1972年诞生的经典产品SX - 70在商业上成功阻击了来自柯达公司的进攻，而在专业实验领域，它也显示了宝丽来产品的独特影响力：为其特制的测距仪被诸多实验机构购买，作为对距离的精确电子测量的工具。不过，并不是每项科学发明都能成功商业化。1979年，耗资7千万美元的新型即显彩色动画系统polavision就是个灾难性投资，它直接导致了4年后兰德的离开。1983年，74岁的兰德从公司董事长职位上辞职。46年来头一次，公司创始人、8.3%股份的持有者缺席了年度董事会。此后，兰德致力于他创立的基础科学研究中心，但失去了兰德的宝丽来却由盛而衰：在利益上患得患失，热衷于资本游戏，丧失了对创新的激情。巨额的销售成本、反收购中失误的员工持股计划、对于数码技术的冷漠以及柯达等对手的崛起导致宝丽来在2001年申请破产保护。而2006年3月，公司宣布SX-70专用胶卷“Time-Zero”停产。越来越多的宝丽来相机从商品晋升为私人收藏品，独自品尝着被束之高阁的滋味。事实上，数十年来，善于将科研成果商业化的兰德总是凭借个人志趣来激发同事们的创造力，而每当遇到技术难题时，也是他第一个跑上去解决。而这一切，最终难以成为一

家公司的DNA。 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)