

EMBA经典案例之柯达怎样救自己 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/642/2021\\_2022\\_EMBA\\_E7\\_B\\_B\\_8F\\_E5\\_85\\_B8\\_c71\\_642939.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/642/2021_2022_EMBA_E7_B_B_8F_E5_85_B8_c71_642939.htm) 坚持高质量胶卷的成本越来越高，人们要么转去玩数码，要么忍受很高的输出成本，在这种氛围下，胶卷队伍在迅速缩小。去年6月，柯达公司宣布，旗下的经典产品柯达克罗姆胶卷停止生产。克罗姆胶卷在柯达的历史上占有举足轻重的地位，它是柯达推出的首款彩色胶卷，更是世界范围内第一款获得商业认可的彩色胶卷。柯达的洗印部总裁赫利亚尔无奈地表示，由于数码产品疯狂蚕食传统影像市场，克罗姆胶卷的销量下降到只在柯达胶卷总销量占不足1%的境地，哪怕在感光度和色彩饱和方面，它仍是全球最好的胶卷，但也只能黯然退出商业市场，成为发烧友的追忆。目前全世界只有瑞士一家商业实验室仍在处理这种胶卷，从风生水起到败走麦城，克罗姆胶卷走过了74年时间。超前者的窘境 1963年11月22日，亚伯拉罕赞普鲁德尔使用8毫米的柯达彩色电影胶片拍摄到了肯尼迪总统遇刺的画面。而著名摄影师史蒂夫麦凯瑞也是使用柯达彩色胶片拍摄了那幅著名的照片“阿富汗少女”，并于1985年刊登在《国家地理》杂志的封面上。停产克罗姆彩色胶卷无疑意味着一个时代的结束。“传统胶卷销量最好的时候是2000年，这一年是历史的顶峰，然后就开始疯狂地下滑，每年的下滑幅度都超过30%。”柯达中国区总裁陈志轩说。陈志轩是广州人，每次回广州时都会到原东山区人民医院拍一张照片，那儿是他出生的地方。他现在也开始使用了数码相机，既是潮流使然，也是身体力行地推行公司政策。“克罗姆胶卷停产不

代表柯达要全面结束传统胶卷业务，其他胶卷仍然会持续生产。目前受到影响最大的是静止画面胶卷，也就是我们所说的照片胶卷。在电影胶片业务上，柯达还是处于垄断地位，如果你看美国大片时有耐心看到片尾字幕结束，在最后一秒钟就能看到柯达的Logo。”但在电影胶片上的强势对柯达的整体营收影响并不大，柯达每年80%的业绩需要靠民用影像产品的销售来支撑。所以从2003年起，柯达开始全力抢滩数码领域。在中国数码相机的市场排名中，佳能高踞第一，索尼、尼康并列第二，富士和三星分列第四、第五位，清一色都是日韩系产品。陈志轩也承认，柯达在中国的市场占有率不到5%，甚至不如中国台湾的明基。“其实，世界上第一台数码相机是柯达在1975年研发成功的，但这个时间太超前了，等到数码产品真正有商业价值的时候，我们又太滞后了，一来一回，机会就被丢掉了。”

数码化转型 从上世纪80年代起，柯达开始在全国建立加盟冲洗店，中国第一家印有柯达招牌的照片冲洗店是由张志洪建立的，他当时只是一个普通员工。2010年，柯达在全国的加盟店已经超过了7000家，张志洪也早就升任为渠道业务总经理，但他要面对的一个难题是，胶卷冲洗业务的快速萎缩。在克罗姆胶卷停产的前两天，经过改造的上海徐家汇柯达加盟店开业，更名为“柯达影像乐活馆”。张志洪和自己的团队开过几次会，大家都有一个共识，胶卷业务基本是无回天了。“最急迫的事情是，改变摄影爱好者心中柯达=冲洗的印象，把数码相框、数码打印等业务作为加盟店的主要业务，说穿了，是把冲洗店变成零售店，用‘影像馆’的概念推出。”这个想法得到了陈志轩的支持，但美国总部表达了反对意见，中国的柯达加盟店

在各个城市的遍地开花曾经一度将富士胶卷挤到边缘地位，但自己也付出了代价，因为没有采用品牌授权的加盟模式，在任何一家柯达加盟店都可以买到其他品牌的胶卷，每家加盟店的冲洗质量也迥然不同，从未有过稳定的表现。美国总部担心影像乐活馆的计划会把加盟店推到四不像的尴尬境地，既丢掉了冲洗业务，也让品牌被淡化。这个项目最终艰难地获得了通过，张志洪给影像乐活馆设计了很多定制产品，比如和数码影像有关的马克杯、窗帘等。“上海和北京的影像乐活馆发展不错，有些店里数码相机的销量甚至超过了普通卖场。”张志洪说。借助加盟店卖相机，这也是陈志轩力主开设乐活馆的重要因素。但不是每家店都能取得这么好的成绩，影像乐活馆的室内设计和产品摆放对空间有很高要求，上海徐家汇店位于商业区中心，面积很大，超过100平方米，可以重新装修让自己改头换面成为乐活馆，对其他加盟店来说，这并非易事。在中国的7000多家柯达加盟店中，绝大部分店面都是在非商业繁华地带的街区，面积不超过20平方米，两到三名员工就能维持正常运作。这些店面除了冲洗业务和胶卷零售业务外，没有多余空间摆放一系列数码周边产品，而且店面改造起来，成本也过高。张志洪的对策是将所有数码周边产品组件化，条件有限的店面可以只选取一到两个组件进行销售，比如马克杯和相框。“效果还有待观察，但至少在广州，已经有60多家影像乐活馆开业了。”

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)