

# 柯达复活：“从恐龙进化成飞向蓝天的小鸟”

# 管人的思想 不管人的手脚

“恐龙很大,有一天一颗彗星掉了下来,大的恐龙都死了,只有从恐龙进化来的一只飞向蓝天的小鸟活了下来。”在柯达中国公司三楼宽阔的露天阳台上,王兵抬头望了望远处的天空,对记者说,“是不是巨大的恐龙一直要活下去才叫成功?我认为柯达从恐龙进化为一只鸟,变成一只凤凰,也是成功。”

沿着上海浦东金桥的花园式科技园往里走,跨过一座小桥,不久前复活的昔日胶卷帝国柯达公司,其中国公司就坐落在眼前这幢不高的 8 号楼里。

11 月 11 日,走出 18 个月破产保护期的柯达公司,重返纽交所上市,股票代码由原来的 EKOD 改为 KODK,一度倒下的黄色巨人卷土重来。

但现在的柯达已经不再是人们记忆中那个外包装黄颜色胶卷的柯达,主营改为提供图文印刷技术和服务的新公司。公司年营业收入也从巅峰时期的 160 亿美元,缩减为 26 亿美元。

很多人对柯达的命运扼腕叹息,但也有人不以为然,认为这是一个自然演进的过程,是社会进步带来的必然结果。“恐龙很大,有一天一颗彗星掉了下来,大的恐龙都死了,只有从恐龙进化来的一只飞向蓝天的小鸟活了下来。”在柯达中国公司三楼宽阔的露天阳台上,王兵抬头望了望远处的天空,对记者说,“是不是巨大的恐龙一直要活下去才叫成功?我认为柯达从恐龙进化为一只鸟,变成一只凤凰,也是成功。”

王兵是柯达大中华区总裁,40 岁出头,板寸发型,显得干练利落。有意思的是,他随手带着一本像书一样大小的小黑包,包里上面是一个本子,下面叠放着十多张各个企业的印刷包装纸,说到相关话题时,他便从包里翻出其中一张印刷包装纸予以形象化说明,让他看起来像是一位市场推销员。而他 also 笑着点头,“我就是柯达的推销员。”

## 变身图文印刷小巨人

严格地说,王兵算不上真正的柯达人。真正的柯达人应该是从事胶卷影像、经历了柯达辉煌荣耀的人。不过近十年来随着柯达的衰败,这些人大多已离开。王兵于 2005 年 6 月 15 日随加拿大印刷设备厂商克里奥公司被柯达收购而进入柯达,之前是克里奥公司负责亚太市场的销售总监。

他没有感受到作为柯达人辉煌的荣耀,相反从进入柯达大家庭到现在的 8 年间,正是柯达 132 年公司历史上最艰难、最窘迫的时期,也是柯达起死回生嬗变的转折时期。王兵从外部被并购到柯达 8 年来的种种感受和经历,正是柯达转型新业务的一个个体切面。

比王兵早两年进入柯达的还有柯达现任 CEO 安东尼奥。安东尼奥 2003 年之前是惠普的喷墨打印机业务的负责人。受命于危难之中的安东尼奥,带领柯达转型,收购加拿大克里奥公司只是安东尼奥带领柯达转型数字图文印刷的一个个案,这宗交易柯达出资高



达 9 亿多美元。此外,安东尼奥还相继完成了对 Bobst 公司、Unipixel 公司、Timsons 公司以及全球最大的印刷板材生产商柯达宝丽光等五六家公司与印刷油墨、板材、软件等相关公司的收购和整合,构建起数字印刷领域完整的产业链。

王兵的职位则几经变化。先是柯达亚太区的市场总监,之后升任为中国区总裁、总经理,再往后又出任柯达亚太区数码印刷部门的总经理,今年 5 月 1 日重返中国市场,获任大中华区总裁。

柯达印刷业务在中国市场开荒拓土,业绩不俗。王兵说,目前年营业收入 10 亿元,占整个大中华区市场的 15%,但占高端产品 50% 以上的市场份额,其中柔性印刷版的销售每年以 30% 以上的速度递增。

按照王兵的说法,柯达下一步重点推广的印刷技术能够做到按需印刷,用户需要印多少就印多少。若果真如此,将引起一场印刷业的技术革命。传统的图书报刊印刷对于起印数量有严格要求,这是印刷厂商从盈亏成本与数量之间的关系考虑,比如有的印厂要求图书印刷最少 2500 本,报纸最少 10000 张才能开印,由此也产生了大量库存图书报刊,造成了资源浪费。“柯达新的印刷技术不需要印刷版,就像喷头码一样,一边走一边自动印。”他称,这项新技术今后在中国广泛应用后,用户不受印刷数量的限制,比如最少也可以只印 200 张,理论上讲可以把中国图书报刊目前 40% 的库存减少到 10%。

王兵说,柯达今年全球的销售收入在 26 亿美元左右,税前利润约 1.6 亿美元。预计 5 年后,销售收入增长到 45 亿美元,利润 4 亿多美元。而公开市场数据显示,全球包装市场规模到 2015 年预计为 3000 亿美元,功能印刷的市场规模达到 500 亿美元。“这是我们现在给财务分析师、给投资者讲的故事,并用多种方式向他们证明这个故事是可信的。”王兵补充说。重新上市的柯达新股东包括私募投资公司黑石集团、对冲基金蓝山资本,美国证监会文件显示,这两家股东在新柯达的持股都超过 20%。

## 寻找有足够多食物的丛林

难以想象,转型期间陷入绝境的柯达最糟糕的时候是什么样子。

“我听说,最困难的是有一天早晨醒来,柯达总部的账上只有 2 万美元。现金流几乎断了,那是很惨的。”王兵说,“当然这种情形不是常态,可能是因为前一天刚花费数亿美元买进一家公司,而柯达自身某个资产出售一时没有谈妥,或正好赶上养老金、医疗保险

金前一晚被划走,这样一个特定的青黄不接时期的某一天早晨。”

柯达雪崩式陨落始于 2000 年之后,当时的主营收入以 30% 的速度剧减,胶卷骤然卖不动,严重滞销,因为消费者开始选用更酷的不需要胶卷的数码相机拍照。仅仅 10 年时间,一个建立在胶卷产业上已有一个多世纪历史的柯达王国被数码迅速摧毁。有趣的是,摧毁柯达的数码相机正是由柯达最早发明研制,以至于英国《经济学者》杂志刊登的一篇文章称,“传说列宁曾经嘲笑资本家会卖给你吊死他的绳子”,“资本家经常会投资一些破坏他们自身业务的技术。柯达就是一个绝佳的例子。”

一边是主营收入以 30% 的速度递减,不断流血,资金链趋紧;另一边是全球 10 多万员工的工资以及当初辉煌时许诺支付给退休工人的高福利需要抽血——柯达有 56000 名退休工人,大多没有接受过大学教育,柯达许诺给退休工人的高福利和医疗保障包括医药、牙科、人寿保险、生存保证金及其他福利待遇,总额接近 12 亿美元。

自身债务危机和资金严重短缺的压力,逼得摇摇欲坠的巨人柯达走上申请破产保护最后这条路。

王兵说,柯达进入破产保护期的有利之处在于,不管是柯达的股东还是债主,在 18 个月的保护期内,各方在法律的监管下达成协议清理资产,同时也给各方的谈判和重组一个最后期限,避免陷入无休止的谈判拉锯战中,为柯达重生赢得时间。

诸如上述对退休工人无法兑现的 12 亿美元高福利承诺,柯达在被保护期内与企业退休人员委员会达成一揽子协议,终止之前的承诺,作为补偿,柯达向企业退休人员委员会提供 6.35 亿美元的无担保债权。因此途径,柯达了结了压在身上支付给退休工人的高福利资金沉重负担。

更大的问题在于,如何全力挽救柯达剩余的价值?如何让柯达死而复生?柯达分了两步走。第一步,裁员、出售资产,止损换回现金。好在胶卷影像的资产虽然在缩水,但柯达拥有 3 万多项专利技术和知识产权的资产,它们构成柯达引以为傲的领先科技成果,也是柯达最有价值的资产;第二步,确定突围方向,胶卷的世界近乎消失,那么重生后的柯达要往哪里去?

不过,出售资产遇到的首要问题是,哪些资产是柯达战略调整可以彻底放弃并出售的?哪些资产应予以保留作为今后突围新业务的基础?

公开资料显示,柯达将画廊授予 Shutterfly,将 OLED 显示技术转让给了三星,并将数码影像专利组合出售给了苹果、谷歌等科技

巨头。柯达还将其电影和纪录片影像资产出售给英国一家退休基金管理公司。王兵说,“这家英国退休基金管理公司之前与柯达有业务往来,我们认为只欠它 10 多亿美元,但它认为我们欠债数额更多,最后在破产保护法律下达成协议,我们把影像业务和文档扫描资产卖给了这家英国退休基金管理公司。”

柯达出售的最大一块资产当属医疗影像部门,主要包括 X 光片和超声波等业务。王兵说,在西方国家的医疗行业中,X 光片受到核磁共振、CT 的数字影像技术冲击,当前医疗图像领域新的领导者是 GE、西门子、东芝。如果让柯达现在再去投入医疗做核磁共振是个麻烦事,而如果收购 GE、西门子又几乎不可能,柯达决定将医疗影像部门资产和业务出售,最终卖出 20 多亿美元的价格。

柯达当年的老对手、中国胶卷生产商乐凯的一位不愿透露姓名的部门经理,向记者分析柯达转型错失了数码相机的新兴产业机会。

但王兵对此评论不屑一顾,他甚至庆幸柯达没有转型去投身数码相机。“满世界都是柯达造的数码相机,又能怎么样?”他哈哈一笑,“就算当初柯达转型把全部资金投向数码相机,恐怕结局还是破产,搞不好更惨。全世界数码相机加起来有多少营业收入?有多少利润?柯达的数码相机曾经做到北美市场第二位,但利润率只有 2%。利润率如此之低,根本支撑不住柯达的生存需求。”

他的结论是,企业转型要立足于自身的成本结构和知识产权结构,而不顾自身结构特点追赶时代潮流的转型不会成功。

在他看来,如果能把柯达的转型解读透彻,就会发现,很多商业原理与通常人们的想法并不一样。

王兵说,“柯达的转型必须满足几个条件,首先要找到一个足够大的行业进入,其次还要有足够多的知识产权,不能像有些做加工的中国企业只能赚 2% 的加工费,还要有足够大的利润。总的来说,柯达要在这个有足够多食物的丛林里,努力再次长大为新行业的老大。”

循着这样的转型思路突围,2005 年新任 CEO 的安东尼奥在重新梳理柯达的专利技术和知识产权构成后,确定图文印刷领域是柯达转型的方向。

王兵说,印刷是材料科学和影像科学的最佳结合,也是全球前几大行业之一。柯达做了 100 多年胶片,同时拥有色彩和精细化工的经验和技术。转型到图文印刷领域,如果还需要其他的产品结构来丰富它的印刷丛林,柯达就会到外部买过来。实际上,柯达也正是在 2005 年到 2007 年间,接连买下四五家印刷行业技术前沿的不同产品公司,与柯达原来一家印刷相关公司,以及 1 万多项保留下来的专利技术,重新整合资源,共同完成了柯达图文印刷部门的组建。

也许很多人并不知道,柯达曾是那个时代的苹果公司,消费者对柯达胶卷的喜爱程度甚至要超过现在的苹果产品。柯达胶卷的销量一度占据全球 70% 以上的市场,这个比例一直保持到 2000 年前的 100 多年间,柯达都是全球最有价值的品牌之一。但如今重生的柯达销售收入只有区区 26 亿美元,这样规模的公司无论在美国还是在中国比比皆是,并不突出,充其量是个有潜力的小巨人。新柯达会成为王兵眼中从恐龙进化来的金凤凰吗?会上演大众所期待的天王巨星再度归来吗?至少目前还看不出。柯达复活了,但所面对的市场环境和消费者都已发生根本性变化,它是否能再现上一个柯达的辉煌,这个答案很值得人们去等待。(缪钊)

# 管理的三个台阶

行为管理学者一致认为,员工是一个社会人,不仅仅是经济人,尊重和各种福利也是员工的主要诉求之一。所以管理除了制定严厉的制度外,又增加了一些尊重员工的措施来激励员工的积极性,除了给员工一些外在报酬外,内在报酬也被管理者纳入了管理哲学中。随着信息化和全球化的到来,行为管理学被更先进的文化管理所取代,管理的最高境界是文化管理已成为管理者的共识。

制度的制定所达到的管理,最终目的就是员工能够自动自发。就像几千年中国统治者采取的外儒内法一样,内法的目的就是达到对外的道德自觉,一个企业管理的最高境界是能让员工达到慎独。慎独是儒家修身的最高标准,所谓的慎独就是一个人在没有监督下,个人也能严格的按道德标准来要求自己。实现员工慎独其实是管理的理想目标,是中国传统文化中儒家文化所期盼的理想社会,也是一个国家中人民思想素养的最高诉求。

在企业这个组织中,如果员工不敢做坏事,是因为怕公司的管理者,这个企业家一定是一个魅力型领袖,他不仅是这个企业的灵魂,也是这个企业的员工的教父,这个企业家也肯定是浩然正气的道德坚守者,这家公司是人治管理;如果在一个企业员工不能做坏事,是因为在这个公司没有机会做坏事,这家公司一定是法制制定得非常严格和科学;如果在一个企业,员工不愿意做坏事,连想都没有想过,这家公司就达到了员工能够慎独的

管理的本质是挖掘员工的心理诉求。这种诉求不是来自个人欲望的满足,而是企业真正做到能给员工带来快乐、幸福、满足感和成就感。

西方管理学经历了古典管理、行为管理和文化管理几个阶段。古典管理学主要认为员工是经济人,管理的核心就是围绕金钱和制度来进行的。随着企业规模的不断扩大和员工数量的增加,古典管理学已不适应现实管理的需求,靠僵硬的制度和不断的金钱刺激已无法解决效率的问题,经过管理学重要的霍桑实验后,管理学进入了行为管理阶段。

心治状态。

人治需要这个企业老板非常厉害,但老板厉害是凤毛麟角的事情,魅力型领袖毕竟少之又少;一个企业法制和机制厉害,但法制厉害又会对企业的创新造成极大的杀伤力;一个企业能够达到员工慎独的状态,也就是心治的状态,其实就是这个企业的企业文化厉害。

日本有一家业界处于领先地位、制造

无尘粉笔的工厂,这个工厂没有什么制度,老板也很少来工厂,但员工效率很高,很多企业家来讨教这个工厂的管理的秘诀。这个工厂的负责人告诉来访者,因为这个厂子有 70% 的员工都带有某种残疾,他们有 4 样东西在这里可以得到,这就是:被爱、受到赞美、为他人服务、被他人需要,所以他们能够自动自发地工作。

这个例子告诉我们一个道理:管理的本质是挖掘员工的心理诉求。这种诉求不是来自个人欲望的满足,而是企业真正做到能给员工带来快乐、幸福、满足感和成就感。企业一定是给予者,从“给予”的角度看待企业,那些伟大的企业都是在“给予”——给予顾客物超所值的产品,给予员工安定的工作条件和精神激励,给予社会大力的支持和赞助。正是它们的“给予”,使社会得以发展,人类文明得以进步。所以要达到员工慎独的心治境界,这个企业一定是一个文化的引领者和社会道德的模范践行者。

人治、法治和心治是管理的 3 个层次,中国现在看似成功的企业大多是这 3 个管理层次的某一种选择和 3 种管理层次的综合体。但无论企业现在多么成功,处于第一和第二种管理层次的企业很难做到基业长青。早期的中国企业由于创业者的吃苦和拼搏精神,即使靠人治也能使企业成功,因为社会的竞争环境和所处的时代造就了魅力型企业家的英雄用武之地,如柳传志、张瑞敏及马云等企业家。但是面对日益完善的市场环境和市场

信息化、全球化的发展进程,面对魅力型企业家的离去,人治已失去了它的生存环境,光靠人治企业很难再可持续增长。而在法治管理模式下,员工是被迫的,被迫的管理行为就可能产生消极怠工和逆反的心理,这种管理层次也不能使企业很好发展。心治管理作为管理的最高层次,实现它必须有完善的制度和优秀的企业文化才行。

(洪石荣)

国药准字H46020636

# 快克®

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销

管理的核心是对人的管理,对人进行管理主要是管理人的思想,并不是管理人的手脚,而思想的基础是价值观念,所以对人管理的核心是价值观念的塑造,而且必须塑造正确的价值观念。

正确的价值观是什么?从物质方面来讲,能够创造出更多的财富,满足自我生存的需要,给与他人物质帮助,而且不损公肥私,这样才有价值。从品质方面来讲,能够尊老爱幼,团结他人,尊重他人,注重他人利益与社会利益,能够明辨是非,不做对客户及社会不利的事,这样才会有价值。

如果从企业方面来讲:首先,符合事物发展规律的价值观是正确的。谁都希望向管理要效益,如果期望制定一些制度后就一劳永逸,这是不现实的,不符合规律的,是错误的价值观;其次,符合人类根本利益的价值观是正确的。例如,生产性企业都会产生废水、废弃和固体废弃物,有的企业不经处理和回收直接排放,污染环境,导致生态失衡,这就不符合人类根本利益;再次,有利于组织长期发展的价值观是正确的。每个组织都想发展,但急于求成或急功近利并不利于长期发展,例如有的企业不讲诚信、不守法律,这都是错误的价值观所致。

张瑞敏带领海尔从名不见经传的普通企业,成长为中国第一,从国内市场走向国际市场,仅用了 20 年的时间,是什么样的力量使海尔克服困难一路向前呢?

有人说如果以“苹果”企业的标准来衡量,寻找中国家电行业的“苹果”,似乎很难,都存在着一定的差距。完全用“苹果”的成功模式作为标准似乎有些苛刻,世界上可能再没有第二个“苹果”了,至少现在没有。但是张瑞敏却凭借正确的价值观,让海尔的员工把海尔推上了世界舞台。

有一次,张瑞敏去四川考察,发现四川冰箱的维修率很高,用户的使用成本不断增加,问题均是排水管堵塞。这一现象马上引起了张瑞敏的深思,洗衣机本来就是为用户提供方便的,如果不仅不方便,甚至还会让用户付出额外成本,那么就是在损害用户的利益。

当张瑞敏将自己的想法告诉员工后,马上得到了所有人的一致认同。一些员工立刻开始着手调查,最终发现由于当地农民会用洗衣机来清洗地瓜,而普通的洗衣机排水管不能负荷大量的泥沙,因此排水管经常堵塞。

找到问题的根源后,生产车间的员工有主动提出了决定加大排水管建议。几个月后,一款专门用来洗地瓜的洗衣机正式上市了,当地农民洗地瓜的问题解决了,海尔洗衣机的销量也上升了一个台阶。

我们在认识和从事管理的过程中,离不开主观能动性,而主观能动性的发挥,又受到很多主观因素的制约。其中价值观念的影响最大,只有坚持正确的价值观,作出正确的价值选择,才能正确地认识管理,正确地从事管理活动。

管理员工的手脚不如管理员工的思想,尤其是通过塑造正确的价值观更能收到事半功倍的效果。

管理者有了正确的价值观念,才能管理好组织,使组织高效运行。一个管理者代表的是一个集体,管理者的价值观必须站在整体角度,必须有利于集体,只考虑一己之私的错误观念将会损害集体的利益,不利于组织提高效率 and 效益。

管理者有了正确的价值观念,才能肩负起社会责任,才能为社会做贡献。每个人都是社会的一员,每个人都需要肩负社会发展的责任。一个人具有正确的价值观念,才具有奉献精神,才能够为社会作更多的贡献。

员工有了正确的价值观念,才能管理好自己,积极向上,努力拼搏,做有用的人,做出对他人有帮助或能为企业带来利益的事,正确地辨别是非,懂得该不该做、能不能做、怎么做,使个人保持积极向上的生活态度与工作态度。

员工有了正确的价值观念,才能相互尊重,配合好他人,遵纪守法,服从管理。人与组织、组织与组织之间的交流日益密切,互相配合、和睦相处是最佳的选择,如果每一个员工都能树立正确的价值观,都能理解和配合他人,才能使企业获得更大的利益。

所以,对人管理的核心是价值观念的塑造。没有价值观的人达不到自我管理的目的,也无法在组织中与他人合作,无法实现更大的人生价值;没有价值观的企业无法长久持续发展,无法承担更大的社会责任。

目前,很多员工还没有正确的价值观念,我们必须通过重新塑造正确的价值观念,才能让他们管理好自己,管理好工作。否则,员工管理不好自己又何谈为企业、为社会、为他人作贡献?因此,对人的管理必须把塑造价值观念作为长期管理的核心与重点。

(寇北原)