

柯达重生化身“不死鸟”之谜 新商业模式是主因

作为外部引入柯达的 CEO,Clarke 希望自己过往在 B2B 客户与消费者的硬件、软件和服务营销型企业及印刷企业担任过高管职务的经验,给柯达带来创新思维,“要通过引入创新的商业模式,为企业发展带来价值。”

“在经历了成功的结构重组之后,柯达公司已取得了重大的进展。”伊士曼·柯达公司新任全球首席执行官杰弗·克拉克(Jeff Clarke)上任后首次来到中国,在接受记者专访时表示,目前的柯达公司正面临着一些难得的机遇,尤其是凭借其在商业印刷、包装与功能性印刷领域的专用技术所赢得的宝贵商机。

前任柯达总裁兼首席执行官彭安东结束自己 8 年的 CEO 任期退休时,已经带领柯达完成艰巨的转型:从一个落寞的胶片巨人到完成重组并脱离破产保护后,成为一家“小而专注”的商业图文印刷公司,且重返纽约证券交易所(股票代码由“EKOD”变为了“KODK”)。

此前,有柯达内部人士曾对记者表示,在多位候选人中,董事会确定选用来自公司外部 CEO 人选,可能是希望转型后的柯达有更多创新的思维。

“当市场环境出现变化,或者公司战略生变,则从外部选择 CEO 的可能性大。”思略特全球合伙人徐沪初此前也表示,因为“除了带来创新思维,能更好地避免内部 CEO 在推动公司变革时面临的困难,平衡新的管理团队”。



那么,这个曾担任惠普执行副总裁、旅游科技服务商 Travelport 董事长、CA 公司的 CEO、私募公司 AugustaColumbiaCapital 执行合伙人等职务,有着多方面丰富管理经验的新首席执行官能给新柯达带来怎样的创新思维呢?

柯达重生

由于在从胶卷向数字化转型过程中遭遇到激烈竞争,再加上债务不断增加,2012 年 1 月,有着 132 年历史的柯达公司申请破产保护,去年 9 月伊士曼·柯达完成了重组,向 KPP(英国柯达退休基金,KodakPensionPlan)剥离个性化影像和文档影像业务,正式脱离了破产保护,后者创立了新公司“柯达乐芮”,致力于提供创新式图片、文档影像以及信息管

理方面的解决方案,而伊士曼·柯达成为一家“小而专注”的商业图文印刷公司。

“柯达有 130 多年的历史,在过去 100 多年当中有发明非常重要的产品,”Clarke 表示,“现在的柯达会在原来优秀传统上继续发挥优势,目前我们有 7000 多项专利,柯达将以这些为基础,把商业印刷领域具有挑战性和颠覆性的技术推向市场。”

而在上任半年时间内,Clarke 已经对公司的运营状况、市场机遇以及商业模式进行详细的了解和评估,对柯达管理模式、组织架构等方面做出了一些调整,包括聘任了新的 CFO,以及花时间听取柯达员工、客户、合作伙伴以及其他利益相关者的意见和建议。

这次到中国,Clarke 说,其中很重要的原因是和中国的客户、合作伙伴见面,比如其将和凤凰出版传媒集团进行会晤,探讨推出一

个印刷方面的整体高清技术解决方案。

中国是柯达最重要也将是成长最快的海外市场,Clarke 说,过去 20 年柯达在中国已经投资了 12 亿美元,目前中国是全球第二大的印刷市场,2015 年中国印刷市场规模将达到 1 万亿元,在 2017 年将会成为全球第一大的印刷市场。

“未来全球印刷市场 50%的业务将集中在亚太地区,而柯达最近在上海浦东建立了汇集各类突破性创新技术的展示中心是一个重要‘窗口’,柯达将引入创新的商业模式,在中国与合作伙伴一起在商业影像与印刷业务领域为客户提供生产、研发和销售服务方面的解决方案。”Clarke 表示。

新商业模式

目前柯达聚焦的 4 项业务主要是商业印刷、包装印刷、功能印刷与专业服务市场,2013 年的收入达到 25 亿美元。

作为外部引入柯达的 CEO,Clarke 希望自己过往在 B2B 客户与消费者的硬件、软件和服务营销型企业及印刷企业担任过高管职务的经验,给柯达带来创新思维,“要通过引入创新的商业模式,为企业发展带来价值。”

首先,Clarke 表示,由于其过去在软件方面有特别多的经验,也曾服务于大型的设备公司如惠普,柯达接下来的重点会在软件方面开发出更多的解决方案。新柯达的战略商业模式独特性之一是,会对技术方面进行非常强有力的投资,从而为行业带来变革性的改变。柯达会迎接一些印刷与专业服务相关技术或者科学方面的挑战,克服这方面技术和科学问题,把新的产品和解决方案推向市场。

比如手机上触屏的传感器,目前的技术复杂而成本高,柯达利用多年来在胶片开发

方面的技术,研发出的新的触屏传感器技术比市场上现有的解决方案灵敏度更高而成本更低。“柯达每年会投入 1 亿美元,解决在印刷方面的瓶颈问题,希望达到真正科学技术方面的突破,而不只是产品方面的小打小闹的改善。”

其次,Clarke 表示,他会进行更多的授权,授权柯达区域公司和区域客户合作,一起投资,合作的方式是柯达为合作伙伴提供最先进的技术共同为客户服务,也帮助合作伙伴开拓海外市场。

“柯达商业模式独特性之二,在于与合作伙伴共享研发资源。”比如柯达与中国始建于 1952 年的书籍印刷领域的领先者北人集团的合作,将就柯达高速喷墨技术与其一起联合开发中国打印应用市场。“柯达的优势在于技术方面是非常强的,但是在相关细分领域市场不够了解,所以柯达会与细分领域行业的领先公司合作,共享技术成果和市场信息,满足市场上客户的需求。”

第三,过去印刷行业是污染大户,高耗能、高耗水,而且采用了大量的化学物质,从未来趋势出发,新柯达商业模式另一独特性就是重点投资与环保相关的印刷技术。现在柯达做到了免冲洗的印版,消除了用化学品的环节,在技术上是一个重大的突破,这种腾格里免冲洗印版是在中国生产的,还将出口到亚洲其他国家;再比如在包装印刷领域,通过可追溯的、环保无残留的新墨材研发,帮助客户知识产权保护和减少污染处理方面的开支。

从定价的角度,Clarke 表示,柯达会继续保持有竞争力的定价策略,“单纯降价并不是最好的方案,我们给客户带来新的技术,从技术的角度提高他们的竞争能力。为客户节约了成本,又给他们提供了环保的解决方案,这是更好的一种效果。”(据《第一财经日报》)

安多畜牧产业园区隆重举行升旗仪式庆国庆 接受一次精神的洗礼



护旗手正在升旗中

■ 本报记者 何沙洲 特约记者 石海燕

2014 年 10 月 1 日早上,迎着初晴的朝阳,甘肃安多投资集团公司董事长王志荣、副总经理马雪莲、张文海、宋宗文率领安多投资集团方队、夏河安多清真食品公司方队、临夏安多清真食品公司方队和兰州事业部方队的员工,精神抖擞地聚集在安多畜牧产业园区内,举行升国旗仪式,庆祝中华人民共和国成立 65 周年华诞。

多集团董事长王志荣的话说,朝阳闪耀在五星红旗的时刻,全体安多人接受了一次精神的洗礼。

升旗仪式中,全体员工在主持人宋宗文的带领下宣读了《安多公司员工誓词》和《安多产品安全宣言》,展现公司员工爱厂如家的企业精神和注重食品肉品安全的发展走向。夏河安多清真食品公司员工马小龙代表全体职工进行了发言。

仪式最后王志荣以“见证安多的成长”为题做了讲话,并祝福祖国繁荣富强,祝福安多健康成长,祝福安多人工作顺利、家庭幸福,随着安多的成长创造幸福的未来!

管理大师德鲁克认为,管理就是界定企业的使命,并激励和组织人力资源去实现这个使命。对此,王志荣表示,企业的核心竞争力根本上是人的能力而不是物的能力,企业的可持续发展根本上是人的问题而不是别的问题。公司举办升旗仪式,旨在培养全体员工的爱国情操、集体荣誉感,展示安多人良好的精神风貌。“平日在内心中深藏的情感在这一刻被激荡人心的国歌和冉冉升起的国旗点燃,所有人在这一刻备感骄傲和自豪,”王志荣说,安多人在祝愿伟大的祖国繁荣昌盛、人民幸福安康的同时,也激发了开拓创新,锐意进取的热情,以此共同创造安多更加美好的未来。

关公坊 打造白酒生产质量新高地

近日,从关公坊酒业传来喜讯,该公司白酒企业标准通过湖北省食品安全企业标准评审专家评审,这标志着关公坊在质量管理、技术创新方面取得重大突破。

关公坊白酒企业标准在国家相关标准的基础上,主要从原料要求、理化要求、卫生指标要求、生产加工过程卫生要求、试验方法、检验规则、标签标识、包装储运等方面进行规定,多项指标控制严于国家标准,将有利于企业进一步对白酒生产各环节进行严格管控。

关公坊一直视质量为企业的生命,在体系建设上,关公坊建立了质量、环境和食品

安全管理体系程序文件 39 个,制定管理制度 160 项、技术标准 18 项、操作工艺 48 项;生产管理上,执行高于国家标准的企业内控质量标准,从原辅料、设备、工艺等方面严格管控;技术创新上,大力开展白酒技术研究,优化产品结构,提升产品品质,拥有 6 项实用新型专利、54 项外观专利。

凭借先进的管理体系和过硬的产品质量,关公坊先后获得“全国质量信得过产品”“全国质量诚信倡议先进典型企业”“全国质量和服务诚信承诺优秀示范企业”等殊荣。

(张美航)

七匹狼推“狼图腾”极致单品

得益于小米、黄太吉饥饿营销的成功,“粉丝营销”、“饥饿营销”的互联网思维红极一时。传统男装行业的老大七匹狼也加入创新模式大军,适时推出线上品牌狼图腾。日前,七匹狼狼图腾极致衬衫通过苏宁易购平台独家首发。

加入创新模式的大军,与其说是身不由己,不如说是主动迎接挑战,七匹狼男装电商公司总经理王口表示,“互联网时代已经到来,如果我们无视它,那必然走向失败。”

据介绍,极致衬衫是七匹狼试水互联网的第一步,后续公司还将推出一个极致单品平台—微物网,微物网平台将延续极致单品策略。

谈起与苏宁的合作,七匹狼电商公司总经理王咏表示,苏宁的双线渠道具有不同于单纯互联网平台的优势,和苏宁的合作,会进一步拓宽了狼图腾品牌推广渠道。

(曹卫新)

携手顺丰优选 刘永好“拥抱互联网”

一心想要“拥抱互联网”的新希望,开始了一场新实验。

10 月 10 日,新希望乳业与顺丰优选达成合作,推出目前国内首款只在互联网平台上销售的牛奶。

对于此番合作,新希望乳业与顺丰优选共同贴上了“原产地直采”的标签,新希望亦试图借此向消费者展示对国内奶源的信心。但据记者了解,双方本次合作推出的并非新希望乳业一直坚守的巴氏新鲜奶,顺丰强大的冷链优势也暂未发挥出来。

“这是一个全新的尝试。”对于此次试水,新希望乳业态度相对谨慎。“互联网思维的牛奶”未来成长性如何、消费者欢迎程度、占未来线下产品的份额,都没有办法预知。“我无法乐观地估计份额。”新希望乳业总裁席刚向记者直言。

乳企“触网”案例并不少见,但多围绕进口牛奶铺陈。伊利不久前也宣布与腾讯合作,并将主要在电商渠道销售旗下一款进口牛奶;新希望集团董事长刘永好也早就提出拥抱互联网的口号。但业内人士亦指出,一款奶产品,并不会因为贴上二维码、放在网上叫卖,市场就会真正相信这是“互联网思维”。

新希望态度谨慎

一个是亟待转型的传统乳企,一个是逐渐崛起的电商新贵。本次合作耐人寻味之处,却在于双方共同“优选”且力推的产品,并非新希望乳业坚守的巴氏杀菌奶,因而一时也难以看出顺丰冷链物流的优势。

席刚解释,这是一场刚刚开始的合作。“顺丰冷链成型也有一个过程,包括它的网络布局以及投资。”

不久前,顺丰发布“冷运”品牌,提出为生鲜行业客户提供冷运仓储、冷运干线、冷运宅配、生鲜食品销售、供应链金融等一站式解决方案。

按照席刚的说法,“新希望乳业要做的,是加大冷链建设,提高主力产品巴氏新鲜奶竞争门槛的同时,进行产品和渠道创新。”

“这是一个全新的尝试。”席刚坦言。未来成长性如何,消费者欢迎程度,占未来线下产品的份额,都没有办法预知,“我无法乐观地估计份额。”

可以确定的是,无论渠道如何改变,新希望乳业执行的还是那套“先奶源,后市

场”的原则。今年 9 月,新希望乳业向新西兰新莱特乳业售让旗下营养品公司 25% 股权,业内人士分析称,这或是前者对自身市场营销短板的一种补充和改善。

“新希望作为区域品牌的整合者,与单一品牌不同,费用与资源都相对分散。”席刚对记者表示,“企业定位不同,新希望乳业更加注重本地化、社区化。与行业巨头不是一个量级。”

据了解,新希望乳业特意成立了一家名为云优选的公司参与本次合作。据云优选总经理陈浩向记者介绍,云优选注册于上海自贸区,具有进出口资质。“未来除了婴幼儿奶粉、工业原料不会涉及,果汁甚至非液态食品可能都会涉及。”陈浩直言,本次始于液态奶的合作,仅是新希望未来落子海外的前期铺垫之一。

顺丰优选总裁崔晓琦在接受记者采访时则表示,顺丰优选将在该产品的营销推广上投入强大的市场资源。

记者注意到,从物流切入电商平台后,顺丰优选是否具备持续的销售能力一直是外界关注的重点。“电商企业要做足功课,”崔晓琦表示,“顺丰优选也会从各传统电商角度运营,没有什么特别不同。”

传统乳企转型迫在眉睫

眼下,转型对于不少乳企而言,显得有些迫在眉睫。就在 9 月下旬,伊利股份董秘在投资者互动平台透露,公司进口牛奶培兰主要在电商渠道销售,并认为电商渠道未来前景良好。此前,伊利也宣布与腾讯达成战略合作,将共同探索电商合作模式。

实际上,刘永好提出拥抱互联网已久。本次与顺丰优选的合作,也被认为是新希望乳业“触网破冰”。

不过,记者了解到,目前国内电商销售的牛奶大多为进口品牌,合作方式是经销商对经销商,无法进行原产地直采,奶源品控存在一定问题。

业内人士亦指出,一款奶产品,并不会因为贴上二维码、放在网上叫卖,市场就真正相信这是“互联网思维”。

“首先还是要转变思维模式和习惯,转型是自己转,一把手、管理团队转。”面对乳企如何把互联网思维真正落地等问题,席刚说道。

在他看来,互联网的开放,提供了更大平台,与消费者的沟通方式、提供的产品与



服务都需要随之转变。“互联网时代,消费者下订单、产品交付方式、产品体验都有所不同,只有去融入,传统乳企才有生存和发展下去的空间。”

陈浩认为,互联网的速度是对线下销售的最大补充。崔晓琦表示,全国九成以上的订单可在 24 小内送到。其认为,“全程可溯源”就已经是一项重要的“互联网化”的标志。据双方透露,本次合作的一大特征即为“消费者导向”。“就是从产出、加工、销售到交付,一切都是消费者主导。”席刚解释。

据记者了解,双方推出的这款互联网牛奶为“限量供应”,暂时不会开放销售。一些观点也认为,新希望此举试水意味较强,更像一场实验。

对此,席刚并未否认。“洋品牌占据奶粉大半江山,互联网不断刷新传统食品的销售额度。”他认为,新希望乳业在追赶市场与网络上还不够快,“我们是应该固守线下优势,还是顺应潮流主动开放?”

“新希望乳业规模不大,与行业巨头相比还有差距。”席刚直言,“未来城市型、区域型乳企的突围之道一是寻求差异化;二是提高门槛。”(江然)