

# 柯达—人人都会用

## 小档案

1886年，乔治·伊斯曼研制出第一架自动照相机，并给它取名为“柯达”，柯达公司从此诞生。

1930年，柯达占世界摄影器材市场75%的份额，利润占这一市场的90%；

1964年，立即自动相机上市，当年销掉750万架，创下了照相机销量的世界最高记录；

1966年，海外销售额达21.5亿美元，在《财富》杂志中排名第34位，纯利居第10位，当时位于感光界第2的爱克发销量仅及它的1/6；

1990年，1996年，在品牌顾问公司排名的10大品牌中，位居第4，是感光界当之无愧的霸主。

## 一、 产品：“人人都会用”

1877年，照相机已被发明出来，但当时的照相设备极为庞杂，包括一个黑色的大帐篷，一个水箱，一个装着厚厚的玻璃感光板的容器……带它出去旅行就像带着一座实验室，必须单雇一匹马驮着才行。这还算简单，复杂的是操作，没有专门的知识和技术，谁也无法驾驭这个庞然大物。

柯达创始人乔治·伊斯曼，第一次接触到照相机时，就忍不住想：照相机能不能做得小一些呢？摄影艺术能否弄得像“用铅笔写字那么简单”？这些伟大的疑问加上伊斯曼坚持不懈的追求终于给感光业带来了一场划时代的革命。1886年，小型、轻便，“人人都会用”的照相机诞生了，伊斯曼为它起了一个字母不多，但读着响亮的名字：“柯达”。1888年，柯达打出了第一个广告，画面上一只手举着一架柯达相机，旁边是伊斯曼写的自信而自豪的承诺：“你压下按钮，其余由我负责。”柯达上市，一举获得成功。

从此，“人人都会用”这一思想贯彻了整个柯达的经营历程，如何方便消费者使用相机一直是柯达公司孜孜以求的目标。1964年，柯达经过10年的研究，推出了一种“立即自动”相

机，这种相机机型更加简单轻便，易于携带；操作简便，无需测距对光，就能获得清晰的照片；底片装卸便利安全。这种“老少皆宜”的照相机上市之初就销掉了 750 万架，一举创下了相机销量的世界最高记录。同年，正值“立即自动”旺销之际，柯达了解到电子闪光灯设备不够完善，每照一张相片就得换一个灯泡，于是又于 1965 年推出使用方便的方型四闪镁光灯装置。1970 年，柯达为弥补方型四闪镁光灯离不开电池的缺陷，进一步推出了“新奇 X 系列闪光灯”。1973 年，超小型匣式柯达相机诞生，这种相机方便到可以放在口袋或手提袋里，而且照出的相片画面清晰。这种相机上市后仅 3 个月在美国一地就销售了 100 多万架，全世界销量达 1000 万架；在台湾，柯达相机的家庭普及率猛增到 40%。人们亲眼地称它为“傻瓜相机”。

## 二、定价：“牺牲打”策略

柯达在定价中采用独特的“牺牲打”策略，取得了巨大的成功。所谓“牺牲打”，即以—种产品作为扩充市场的先锋，以高质低价格在市场上站稳脚跟之后，通过扩大相关产品的销售量弥补先锋产品跌价所造成的损失。

1964 年，柯达推出“立即自动”相机之后，定价相当低，最低者 13 美元，8 种机型中，有一半在 50 美元以下。更出人意料的是：在柯达相机备受欢迎，销售直线上升之际，柯达公司宣布：“柯达相机，人人可以仿造。”柯达将 10 年的研究成果公之于众，这种大将风度令人大惑不解。然而不久人们就明白了，而且为柯达的聪明所折服。原来，柯达早就考虑到了随着照相机销量的增加，胶卷冲印服务肯定会有大量的需求。于是在大家争相生产“立即自动”相机之时，柯达已将生产能力重点放在了胶卷的生产和冲印上。果然，柯达的胶卷销量猛增，同时几乎垄断了整个冲印市场。“迷你型”相机上市后，柯达又以同样的方法，降低价格，使“人人都买得起”，结果柯达的胶卷、照相机及相关器材的销量扶摇直上，尽管爱克发拼力使出密集式供应的老方法，富士、樱花不借血本降价，但总敌不过柯达胶卷的销售量。

## 三、品牌：名字值千金

柯达的成功离不开它强有力的品牌“柯达”。柯达相机诞生之日，伊斯曼就选中了这个名字。他认为“K”是一个幸运的字母，而且更重要的是，这个字母在世界任何国家发音都相同。今天，“柯达”连同它那黄底红字的标志在全世界已家喻户晓，这除了证明了伊斯曼的判断外，

与柯达公司建立品牌忠诚的持续努力也是分不开的。

柯达建立品牌忠诚的努力之一是经常举办或赞助一些摄影大赛或文体活动。1897年，柯达举办了一次业余摄影大赛，参加者达25,000人之众。1904年，柯达又发起了一次旅游柯达摄影展，展出了41幅摄影作品。1920年，柯达在美国许多公路两旁的风景点竖起了写有“前面有风景”的路标提醒开车的人注意安全。1984年洛杉矶奥运会之前，柯达一直垄断着世界体育大赛的胶卷专售权。

柯达建立品牌忠诚的另一着眼点在于建立清晰而有力的品牌识别。柯达的品牌识别可以总结为两个词：简单（主要针对产品特征而言）、家庭（主要通过营销沟通和视觉形象来传播）。20世纪初，柯达推出了两个重要人物来代表产品，即男孩布朗尼（Brownie）和女孩柯达（Kodak）。两个人物形象不仅代表着产品容易操作（因为连小孩都可以操作），而且与孩子和家庭联系起来。柯达早期广告多表现有孩子、狗和朋友的家庭场景，而且多为发生在我们身边的易于拍摄到的镜头。30年代，人们常可以从电台上收听到“柯达时刻”的特别节目，节目主要是描述一些家庭影集。1967年柯达的一则广告获了奖。广告内容是：一对60多岁的夫妇在整理阁楼时发现了一些旧时的照片，有的是20来岁，正值青春年少；有的是结婚、度蜜月、生第一个孩子时的照片，还有的是参加儿子毕业典礼的照片。结尾时，是这位女人，确切地说已是一位老奶奶，正在用立即自动相机为刚出生的孙子拍照。柯达正是通过宣传这一幕幕难忘的时刻来打动消费者的心弦。“这就是柯达一刻，别让它溜走”、“柯达串起每一刻”，在一幕幕动人的画面中，这些广告语深深刻进了消费者的脑海，使消费者自然而然把享受快乐时光与“柯达”这一名字联系在了一起。

消费者对柯达的忠诚还来自柯达面临逆境时仍把消费者利益放在首位。如：1964年柯达推出的“立即自动”相机在进入市场仅一年之后就占领了自动相机市场的1/3的份额，但是拍立得公司却抢先一步取得了专利权并警告柯达公司退出市场。这对柯达来说，打击无疑是沉重的，但是柯达在深受损失的同时不忘消费者利益。它宣布：邀请消费者返还立即自动相机，每返还一架可以换取一架柯达光盘相机和胶卷，或者价值50美元的一件其它柯达产品，或者一只柯达股票。柯达用这种方法，在推销光盘相机的同时，加强了与消费者的联系，巩固了消费者对柯达的忠诚。

#### 四、竞争：不惜代价

从50年代起，富士、樱花、爱克发等品牌就纷纷崛起，不断向柯达发起猛烈的进攻。

面对这些进攻，柯达不借一切代价进行反攻，才使得霸主宝座不致被人夺走。

富士一直是柯达的最强劲的对手。在第 23 届洛杉矶奥运会前夕，正当柯达公司与奥委筹备人员为赞助费讨价还价时，富士主动出击，积极申请参加赞助，甚至把赞助费由 400 万美元提高到 700 万美元，使得奥运会上，富士大出风头，销量激增，给柯达以重创。除此之外，在中国市场上，日本又抢先一步适应中国文化，在胶卷包装上印上中文说明和北京名胜天坛，这比包装上全是英文的柯达胶卷更能打动中国消费者。这些活动一度使柯达总是慢富士半个节拍，处于被动不利的局面。

面临竞争，柯达的作法之一是：以眼还眼，以牙还牙。洛杉矶奥运会受挫后，柯达决定以其人之道还治其人之身，入对方的虎穴一搏。1984 年 8 月，柯达企划主管西格先生飞赴东京，研究如何在这块“拍照乐土”与富士争霸。当时，日本摄影用软片和相纸市场规模高达 22 亿美元，而柯达只占 10%。其症结在于，柯达虽在日本做了四年的生意，但从无长期经营规划。公司在日本既无直接销售网，也无生产据点，更无驻地经理，在东京的 25 位职员，完全依赖各地的经销商。经过周密的计划，西格开始出击。1984 年，柯达花了 5 亿美元在东京建立了一个总部，在名古屋附近建立了一个研究和发展实验室，并将其在日本的雇员从 12 人扩大到 4500 人。结果 6 年间柯达在日本的销售额扩大了 6 倍，1990 年销售额达 13 亿美元。与此同时，富士在日本国内的销售额开始下降，以致富士公司不得不将其在国外的一部分最精干人员撤回东京，以抵挡柯达的袭击。柯达在日本的成功完全靠了打破美国式的经销观念和经销模式，让柯达在日本成为与富士一样的“日本公司”，而不是一家在日本的外国公司。

柯达的另一成功之道是向对手学习。在柯达公司制造部总经理威廉·F·福布尔办公室里，挂着一帧白雪皑皑的雄伟庄严的富士山大照片。福布尔说：“它不断提醒我要注意竞争。”在柯达公司的实验室里，研究人员有条不紊地对富士胶卷进行分析。一位研究员说：“这叫做‘照搬术’，富士公司怎么改进，我们就如法泡制。我们对富士公司着了迷。”多年来，富士公司销售的胶卷色彩鲜艳，柯达公司的研究人员当初认为它的色彩失真，但他们很快发现顾客喜欢富士胶卷，于是柯达推出“VR-G”系列胶卷，其色彩与富士胶卷同样鲜艳。

另外，广告宣传也是柯达竞争的一个重要手段。柯达为了与富士竞争，在广告上投入了大量金钱。在富士准备投入大量资金促进海外销售时，柯达投入 3 倍于富士的资金用于在日本做广告。柯达不借重金在日本众多大城市中设置了价值 100 万美元的当时日本最高的巨型路标。不仅如此，柯达还出资赞助参加 1988 年汉城奥运会的日本代表团，以报 1984 年洛杉矶蒙羞之仇。同时，柯达还早早支付 800 万美元，以获准使用奥运五环标志，来击退富士向印度、中国内地和台湾这些迅速扩大的市场的进攻。为彻底打败富士，柯达花费 100 万美元特地购置了一艘飞艇，装饰上醒目的柯达标志，在日本城市上空整整飞行了 3 年，还特别挑衅似地在东京富士总部的上空来回盘旋，致使日本舆论界纷纷指责富士丢了日本人的脸。为

挽回影响，富士不得不付出 2 倍于柯达的代价，专门从欧洲调回富士的飞艇，在东京上空作了两个月的飞行。

## 五、未来：迎接挑战

瞬息万变的市场和飞速发展的科技使每个企业都面临着挑战，柯达也不例外。

首先是来自市场领域的激烈的价格竞争。自加标签(或零售商品牌)将柯达产品的价格压低了 40%，富士胶卷也在价格上同柯达展开竞争，计划在美国南卡罗来纳州建造价值 2.5 亿美元的生产相纸的新厂，该厂的建造将使本已供应过多的相纸更加泛滥成灾。在东欧和发展中国家市场上，价格便宜的胶卷也给柯达造成极大的威胁，因为低收入水平的人更注意价格而非品牌和质量。针对这种价格战，柯达经过市场细分，向不同的市场部分推出了不同品牌、质量和价格的胶卷：“Royal Gold”（贵族金胶卷），专门供应某些特别重大的场合和活动，质高价高；“Cold Plus”（超级金胶卷），是一种日常使用的普通胶卷，质价中等；“Fun Time”（快乐时刻），是一种低价胶卷，定位于对价格较敏感，爱讨价还价的消费者。柯达这种价格反击策略在一定程度上起了作用，但仍无法彻底清除价格战带来的恶劣影响。

柯达面临的另一个挑战来自数字成像技术对传统成像技术造成的冲击。在传统的摄影技术下，形象是靠相机捕捉的，保存在底片上，最后印在相纸上，这一工序从乔治·伊斯曼创建柯达公司至今 100 多年都没有大的变动。但传统的摄影技术的缺憾也是相当明显的：高昂的成本、笨重的设备、严重的污染是底片与相纸生产和冲印过程中难以解决的问题，体积大、不能永久保存、查找困难是使用底片和相纸给人们带来的不便。随着数字成像技术的出现，照相术告别底片和相纸成为可能。新式数字相机可将被摄物体的光信号转化成数字信号并直接存放于光盘中。一张巴掌大的光盘可存贮几亿位的信息，用它代替底片可贮存成千上万张照片；然后，通过电脑打印机可以直接打印出照片……总之，数字成像完全取代底片和相纸的日子已指日可待。作为感光技术的龙头老大，柯达当然是不借巨资去研究开发这一新技术领域，但是，数字成像技术的普及在意味着照相机将更加快速便捷的同时，也意味着柯达公司将丧失胶卷、相纸所带来的丰厚利润。如何在不影响现有传统技术的丰厚利润的同时，积极成为新技术的推动者和带头人，以及如何适应全新的技术产品，树立全新的品牌形象，都是柯达所需急待解决的问题。柯达能否在这一百多年中串起的无数个光辉的时刻之后，再添上精彩的一笔呢？