

柯达会被数码技术淘汰吗?

人们已听惯了雅虎、亚马逊平地起高楼的神话，其实技术变革时代的主角，更有参照意义的是那些在旧技术中不可一世的“霸主”如何应变。

在市场竞争极度激烈的今天，国外一些著名企业凭借其敏锐的嗅觉对最新技术做了充分的利用、对自己的发展方向也及时做了调整，这些使用全球战略的企业对我国企业造成了极大的威胁。面对这一切、我国的企业怎样才能同国外企业相抗衡，求得生存与发展呢?与外国一些实力强大的企业相比，我国大部分企业在战略经营和管理方面是极其欠缺的，这方面的欠缺往往造成我国企业在经营策略和决策上缺乏前瞻性和长远性，往往是“无战略经营”，削弱了企业竞争力，阻碍了企业的长期发展。

在化学感光行业，随着信息时代的来临，新技术不断被应用，历经几十年的传统技术面临淘汰，数码成像的时代即将到来。国外企业对此已有所准备，调整了经营战略，如果我国的企业还不能对经营战略做出重大调整，用战略管理的思想来应对瞬息万变的市场，那么就很难逃脱在竞争中败退而被迫将很大一部分市场拱手让给国外企业的噩运。

形势正在发生变化

传统的照相技术基于光化学过程，感光材料从最初的蜡板发展到今天的彩卷经历了一百多年的历史，然而今天，化学成像作为一种产业，其寿命也许将不到十年。这是因为，一个产业的兴衰沉浮，最大的现实依据是社会的需求结构与消费结构。信息时代的到来，技术将极大地改变我们的需求与消费，这必然使产业的兴衰更迭日益加速。九十年代数码技术的迅猛发展，使电子成像成为可能，照相正经历着从化学成像向电子成像的转变。就像电灯的普及及淘汰了煤油灯一样，电子成像技术也将把化学成像的技术(传统相机、冲晒机械等)变成古董，赶进博物馆。

在中国的化学成像市场上，国外企业似乎是真正的主角：柯达始终处于霸主地位，富士、爱克发、柯尼卡等在其强大攻势下始终没有良好表现。乐凯，几乎是中国唯一可在这个市场上分一杯羹的企业，尽管用自己的低价牵制着霸主柯达，但因代价过高，仍是在苦苦支撑着。

柯达选择了战略转型

面临着数码成像时代的巨变，柯达及时地实施了其战略转型，即重点发展芯片、软件和打印设备这个“新三件”，逐步取代胶卷、相纸和冲晒套药这个“老三件”。当然，柯达的芯片主要是用来存储图像信息的，它的软件主要是用来处理图像信息的，而它的打印技术从功能上说，则类似于化学成像中的冲晒。柯达的三大主打产品全变了，虽然其行业结构没变，核心业务及业务定位都没变，新三件与老三件之间也有明显的继承关系，但是功能价值的载体

变了，未来照相技术及应用功能不再是建立在光化学基础上，而是建立在微电子与数码技术基础上。

从柯达的战略转型来看，它缘于对技术改变人类生活方式的历史有所了解，对技术的最新进展有起码的前瞻，因而才能根据外部经济、技术环境的变化及时地调整自己的发展战略。数码相机可以说是数码成像时代的较早期的产品，过去几年中在我国的销量直线上升。据有关资料显示，1999年柯达以34%的市场占有率雄居中国数码相机市场第一位。可见，柯达在数码相机这个产品上又走在了前面。柯达的战略转型不仅体现在对技术的选择上，包括管理的选择也都是为这一战略服务的。例如，柯达前任CEO费希尔，是大肆收购感光材料企业的传奇人物，他曾在中国一掷十亿美金。但在世纪之交他被撵下了台，原因很简单，据说是柯达董事会认为费希尔不具备把柯达带入数码时代的能力。由此可以看出，柯达对未来技术变化的发展极其敏感和重视，并能迅速做出反应。因此，我们有理由相信，在数码成像时代，像柯达这样的企业才能成为真正的赢家。

成功转型缘自战略管理

柯达面对变化及时地进行了战略调整，而我国的化学感光企业仍是以“求生存”者居多，大多数企业经营者把精力放在“业务目标”上，而无暇去关心和承受周期较长的研究工作。事实证明，企业必须根据所处的各种环境状况制定战略规划，用战略的眼光来看企业的发展，这是企业实现长远发展的必由之路。

战略是实现长期目标的方法，实施战略管理可使企业更主动地、而不是被动地塑造自己的未来。在制定战略之前，首先要对企业进行外部分析，在企业面临的诸多外部因素经济、文化、法律等等当中，技术是非常重要的一个因素。在战略制定过程中必须考虑技术因素所带来的机会与威胁。变革性的技术进步正在对企业发生着巨大的影响：可以极大地影响到企业的产品、服务及竞争地位，可以创造新的市场，改变企业在产业中的相对成本及竞争位置等。当今，没有任何企业或产业可以将自己与发展中的新技术隔离开来。

企业对外部技术环境进行评价以制定战略，往往需要解决许多关键问题，例如：公司拥有的主要技术是什么？这些技术在未来可能会发生何种变化？公司在技术上的主要竞争者以往的和计划的投资内容及投资方式如何？为实现企业目前经营目标需要增加哪些新技术？公司的技术及业务组合对企业经营战略的影响如何？等等。对这些技术环境方面的因素有了全面的认识后，企业就可制定出具有先行性、长远性的战略规划，从而为企业在市场上赢得先机打下基础。

柯达在历史上曾经积极推动机械相机到电子化傻瓜相机的发展，从而促进了胶卷、相纸市场的成长。在电子、数码成像技术日渐成熟时，柯达又极力成为数码技术市场化的促进者。由此我们可以看出，在这个技术更替时期，柯达的战略目标就是，紧紧抓住化学成像市场的最后机会，同时积极促进数码成像市场的成长。因为在数码成像时代，整套游戏规则全变了，人们不必把胶卷送到彩扩店去，而是把数码相机接上电脑，通过互联网让柯达这样的专业服务商去处理成像问题，在自己的邮箱中或去连锁店取相片。这一变化也反映出人的认识从蒙昧到聪明、从产品(物质)万岁到服务(非物质)万岁的转变过程。针对这一变化，柯达的战略

框架是，将那些冲印连锁店改造成依托互联网的(照相)电子商务服务站点。柯达在将来的发展中，将面临着从产品供应商向服务供应商的角色转变。

用战略的眼光创造未来的技术

企业家进行的所有重要决策都要涉及技术问题。在这些决策中，重要的是要能够用分析和战略的方法进行技术规划。从柯达的战略发展规划来看，我国企业在这方面往往是忽视的，这种忽视的后果将是灾难性的。因此，我国企业应逐步培养这种能力，即根据经营环境尤其是技术环境制定经营战略的能力。具体来说，企业应做好以下几点：

1. 树立战略意识，突破观念障碍。满足了营销和一般财务需求后，仅将有限的资金用于技术开发，是我国许多企业的通病，是“无战略”意识的反映，对企业发展不利。战略管理的目标就是使企业在技术不断更新的时代能够持续而有效地适应变化。因此，我国企业急需扭转思维方式，紧紧跟随信息技术的发展变化，采取那些可以利用技术优势的战略，在市场竞争中取得持久的优势。
2. 企业家应具备适应信息时代的能力。企业家要对社会的变革有深刻的洞察力、对经济发展的复杂性要有独到冷静的分析力、判断力和驾驭力，对科学技术的进步有敏锐的预见力，即信息的掌握要快，要新。只有这样才能使企业在不断变动的因素中滚动前进，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。
3. 企业应加大科技投入力度。我国企业应该切实推行面向知识经济的发展战略，加强科技研究，提高产品的科技含量，建立和完善企业技术创新的动力机制，提高企业研究与开发能力，使技术创新成为企业经营的经常性活动，并作为企业经营的基础来运作。
4. 企业的柔性管理变得更加重要。技术创新要靠人来完成，科技成果转化为新产品也要靠人的智慧和双手来实现，人是决定性的因素。因此，在知识经济条件下，企业管理将更注重人的因素，更强调以人为中心。通过实施各种行之有效的管理措施，最大限度地发挥人的智慧和潜能，发挥人在科技创新中的积极性和创造性。

历史已经证明，那些没能用技术迎接未来的企业，最终将发现自己的未来受到了技术的惩罚，技术的影响范围正远远超出高技术产业。因此，在知识经济时代，企业只有加强战略意识、利用战略规划，才能应对瞬息万变的信息技术。