

130岁的伊士曼柯达宣布加入数字货币的狂欢派对，希望借此重拾昔日辉煌。像今天的苹果一样，柯达也曾是家喻户晓的大品牌，而巅峰之后，因变革缓慢成为科技公司的前车之鉴。那些装在小小黄色包装盒内的柯达胶卷，记录了无数人的重要时刻，近些年却渐渐被市场遗忘。手上的王牌越来越少，破产重组后的柯达想要重生，只靠“柯达币”似乎远远不够。

## 破产之后

如果创始人乔治·伊士曼还在，他会怎样阻止柯达的衰落。这样的命题过去多年曾无数次被罗彻斯特市民谈论，只是他们没有想到答案会是“柯达币”。

2013年9月3日，英国柯达退休金计划完成了对伊士曼柯达公司旗下文档影像和个性化影像业务的收购工作，并创立了“柯达乐芮”公司，剩下的商业影像业务则归伊士曼柯达公司所有，二者可以共同使用柯达品牌。

在2013年11月，完成重组的伊士曼柯达重返纽约证券交易所。重组完成后，这个昔日的业界霸主的市值已经不足10亿美元，且大部分股权被私募股权公司和投资公司收归囊中。

柯达把重心放到了企业市场上面。在新CEO杰夫·克拉克心目中，涅槃重生的柯达公司应该以成为“全球领先的B2B 科技企业”作为转型目标。柯达公司计划把自己的技术应用在印刷、包装和服务等领域上，但来自利盟、惠普和施乐等公司的竞争却让柯达公司备受压力。

这家百年老店在进入数码时代后就深陷困境，至今未能抽身。柯达2017年三季度收入3.79亿美元，净亏损4600万美元，于是柯达决定裁员425人。官方解释，业绩衰退主要原因包括商业打印机行业发展放慢；更换供应商与品牌授权时机不对；先进材料与3D打印部门商业化过慢。

## 前车之鉴

如果柯达还有明天，那么最好快些到来。2014年加盟柯达的新任CEO亲眼目睹了柯达这一科技王国的兴衰。2005年，柯达公司的数码相机销量提升了40%，在全美排名第一，产值高达57亿美元。

危机往往隐藏于盛世之中。上世纪90年代，柯达研究人员发明了数码摄像技术，并将这项技术运用在了专业照相机上。公司曾计划进军家用数码相机领域，但当时公司自得于传统摄影带来的利润，并未对此予以足够的重视。

2001年前，智能手机甚至还没有摄像头，但柯达的胶片销售就已经开始以每年20%-30%的速度下滑。

神话总会有终结的一刻，柯达低估了数码相机的普及速度。随着越来越多的竞争对手进入到这个行业，柯达的利润开始大幅下滑，公司陷入了外忧内患的局面。

对于柯达来说，数码摄影的出现对公司有着毁灭性的影响。目前柯达每年的销售额为20亿美元，而在1990年，那个胶卷仍是王牌产品的年代，柯达的年销售额曾达到190亿美元。

2010年12月11日，美国标准普尔 500指数成分股进行了一次调整，被认为不能再代表科技进步的柯达公司被从指数中移除。

由于缺乏对颠覆性变化的深刻认识，管理层在决策上接连出错，公司的发展步伐明显落后于市场的变化节奏。再加上没有把握住用户拍照的真实目的和社交需求，柯达公司最终还是沦为了科技革命和市场发展的牺牲品。

柯达公司的现金储备也大幅缩水。和 2001年相比，柯达公司在2011年的现金储备量只有9.57亿美元，减少了6.43亿美元。陷入绝境的柯达公司只能通过出售及授权专利以换取资金。

“柯达面临的问题是竞争，和技术无关，” CRT Capital Group证券公司分析师阿莫尔·蒂瓦纳说道，“现在看来，柯达在知识产权上还算有点微弱的优势。真正棘手的是公司的竞争者们。柯达涉及的每个市场上，都有着十个八个强劲的对手，这让公司很难提高产品价格，它可能永远也没办法从新产品上获利。”

## 拒绝放弃

2011年9月，柯达公司股价下跌至 0.54美元/股，为有史以来最低水平。这一年内，柯达公司股价的跌幅超过80%，全球员工的数量也从巅峰期的14.5万人减少至不足万人，最终在2012年宣布破产。

尽管柯达公司还保留着大量专利，但想要实现自我救赎，柯达需找到盘活这些资产的途径，最直接的方法自然是出售。

2013年，柯达公司向包括苹果、三星和Facebook在内的12家公司出售了1100余项和素质图像采集技术相关的专利，总价值为5.27亿美元。

出售专利的同时，柯达为自己留了一条后路：可以和购买方一样享有专利使用权。

公司还保留了约7000项其他专利技术，这些技术大都和图像创作的化学和物理过程有关，相对来说市场价值较小。

柯达在2013年9月重新在公开市场亮相，但公司的大部分股权仍然归私募股权公司和投资公司（其中包括蓝山资本管理公司、富兰克林资源公司以及塞伦盖蒂资产管理公司）所有。

柯达破产又重组后，公司主要业务就来自于小众电影市场——现在仍有一小部分导演是胶片的忠实粉丝，不肯运用数码手段拍摄影片；此外，柯达也向报纸印刷、包装和一些相关企业出售设备。柯达目前的主要营业收入仍然来自传统业务。

而传统优势领域胶片市场也未必见好，近两年相机胶片市场有所回暖，柯达也计划复产Ektachrome胶片，但相机胶片市场恐怕难以弥补电影胶片市场的快速衰退。根据电影制片人的数据，在2015年约有64部电影采用35mm胶片拍摄，2016年降到29部，2017年戛纳电影节上仅剩15部。

这些年来，柯达一直在向员工保证“这是公司最后一次裁员”。对于柯达的新任掌门人来说，柯达生存下去的关键在于公司曾经的研发成果、手中掌握的几千项专利技术及公司负责研究的科学家团队。（记者 陶凤/文）