

你按下按钮, 其余由我负责

——柯达公司广告语

与对手共享市场

——柯达全行业收购中国胶卷市场始末

1998 年 2 月 23 日, 新华社一条简讯在中国商界引起强烈震动: 世界著名胶片生产商美国柯达公司出资 3.8 亿美元, 收购汕头公元、厦门福达和无锡阿尔梅 3 家中国感光材料厂。这标志着为世人所关注的长达 4 年之久的柯达全行业收购谈判终于落下帷幕。

重振柯达

感光材料的研制和生产已有百余年的历史。但长期以来, 世界感光材料的生产和销售一直为少数几家大公司所垄断, 人称“两个半”: 美国柯达一个, 日本富士一个, 德国的爱克发算半个, 其他都是“小字辈”, 不值一提。80 年代以前, 柯达一直是世界胶卷行业的龙头老大, 对富士根本就不屑一顾。然而, 进入 80 年代, 富士借助日本政府的国内市场保护措施, 悄悄崛起, 转眼间吞掉了柯达 25% 的市场, 等到柯达回过神来, 龙头老大的座位已非富士莫属了。

柯达失势的原因在体制。长期以来, 柯达公司思想僵化, 机构臃肿, 不思变革, 不能适应瞬息万变的世界市场。其结果是, 成本上升, 利润下滑, 股票价格一跌再跌。据柯达自称, 在过去的 20 年里, 仅在日本市场就损失了 56 亿美元。

1993 年底, 柯达公司董事会举手表决, 解除了 Kay Whitmore 的董事长职务, 56 岁的裴学德(Dr. George Fisher)入主柯达。裴学德曾任摩托罗拉的首席执行官(CEO), 在商界享有很高声誉。裴学德上任伊始, 便大刀阔斧进行改革。1997 年 12 月, 柯达公司董事会宣布, 拿出 10 亿美元, 在两年时间内, 裁减 1 万名雇员。而在此前的 9 月份, 公司已经砍掉了 200 个中高级管理职位。1998 年, 柯达的研究与开发费用也在 10 亿美元的基础上减少 1 个亿。

裴学德提出拓展国际经营空间, 开辟营销渠道, 呼吁克林顿政府制定“具体计划”, 以帮助打开日本市场, 并建议美国政府考虑对进口的富士胶片增收关税。与此同时, 柯达关闭了经营不善的澳大利亚工厂, 加大了对发展中国家的投资力度。

1994 年初, 上任才两周的裴学德率领柯达公司代表团来到中国, 向中国政府表达了柯达

的意图,这就是全行业收购中国感光材料工厂,同时在中国建立具有世界一流水平的感光工业。裴学德在向新闻界解释柯达看好中国市场的原因时,是这样说的:“只要中国有一半人口每年拍一个 36 片装胶卷,足以将世界影像市场扩大 25%;中国每秒多拍 500 张相片,便相当于多了一个与日本或美国相等的市场,中国的潜力比其他任何地方都要优厚。”几个月后,裴学德与朱镕基副总理达成原则性协议,双方就这一问题开始谈判。

争夺市场

美国柯达和日本富士是世界感光材料业的巨头,又是竞争对手。近年来,西方经济不景气,波及感光材料工业,使该行业的竞争日益激烈。柯达和富士一直都在寻求降低成本、开拓市场的新途径。

目前,世界感光材料的消费水平是:美国人年平均消费彩卷 3.7 个,日本人 3.1 个,中国人 0.1 个,但中国感光材料消费的年增长速度则分别是美国的 4 倍,日本的 5 倍。预计到 2005 年,中国将超过美国和日本,成为世界第一大感光材料市场。正是看好这一点,柯达、富士和爱克发纷纷把目光投向中国,希图扩大在中国的市场份额,进而垄断中国市场。

在这些巨头进入中国市场前,应当说中国的感光材料工业还是具有一定基础的,共有天津、上海、汕头、厦门、无锡、辽原、保定 7 家感光材料工厂,但在洋货的大举进攻面前,这些企业纷纷败下阵来,6 家企业陷于停产和亏损境地,最多一家负债已达 40 多亿,只有乐凯尚余一丝招架之力。

洋货进逼中国市场的手段有三。其一,廉价销售。在美国本土,柯达彩卷的零售价格为 5 美元左右,在日本国内,富士彩卷大致也在这个价位上;国际市场批发价,柯达卖 2.6 美元,富士卖 2 美元;而到了中国的海岸价,柯达和富士只卖 1.3 美元。

其二,设立专卖店。柯达和富士凭借其雄厚的财力,在中国各地建立销售网点和彩扩店。他们采取免费装修门面、优惠提供冲洗设备、让利洗扩、高额回扣、出国培训(旅游)等促销手段,强占国内零售市场。目前,柯达在中国设立的专卖店有 3500 多家,富士有 2000 多家,爱克发有 500 多家。

其三,合资控股。通过合资控股,可以就地生产,就地销售,增强竞争实力,控制中国市场,挤退外来竞争者。富士几次与中国同行谈判合资未果。柯达在同乐凯的合资控股谈判失败以后,选择了汕头和厦门为合资控股对象,并出资买断了其余几家感光材料企业的合资合作权,以防其他外商与它们合资合作。

应当说,中国老百姓最早认识的洋彩卷是柯达。1979年3月,广州艳芳照相馆在国内首家提供彩色照片服务,其彩扩机和原材料就是由柯达提供的。但富士后来居上,凭着日本人的精明和执著,很快就超过了柯达。80年代的中国彩卷市场,可以说是富士一统天下,市场占有率最高时曾达到48%,直到1997年,富士在中国市场的占有率仍超过40%,领先于柯达。然而自裴学德的中国之行后,富士在中国的日子似乎艰难起来。据北京一些富士专卖店的人士说,1995年来店冲洗的胶卷中,富士占80%,但到1996年就只有60%了。1998年一次由第三方作的市场调查表明,柯达彩卷在中国市场的占有份额已经达到48%,首次超过富士。有人形象地称中国的彩卷市场为“红、黄、绿”大战,即红色的乐凯、黄色的柯达、绿色的富士。在这场争夺战中,柯达的优势正在逐步显现。

然而,柯达在中国市场的最惊人举动,还是它的“全行业收购计划”,这是柯达打败富士、最终占领中国市场的决定性一招。

收购行动

80年代中期,厦门福达和汕头公元花巨资分别从柯达和富士引进全套生产线,中国感光材料业从此开始了“3年跨越20年”的进程。但在与洋胶卷抗衡几年后,发觉力不从心。原以为掌握了先进工艺、提高了产品质量,销路就不犯愁了,不料想柯达和富士已从后门悄悄溜入,占领了大半个市场。从80年代后期开始,中国胶卷业陷入全行业亏损境地,福达和公元两个品牌已基本从市场上消失,老百姓认可的还是柯达和富士。

就在这时,裴学德来到中国,他的全行业收购计划正符合中方的意愿,当然出于民族感情,反对的声浪还是很高的。但中国政府最终的态度还是:“卸包袱、让市场、换技术”,只有这样才能最终达到提高中国感光材料工业的生产能力、开拓更广阔市场的目的。然而,谈判的过程却是异常艰难的,上上下下,反反复复,从1994年到1998年,历时3年多,共进行了70多个回合的谈判。根据最后达成的协议,柯达出资3.8亿美元收购福达、公元和阿尔梅3家企业,由柯达、福达、公元3家公司联合组建柯达(中国)股份有限公司,柯达占股80%,福达、公元各占10%;由柯达和阿尔梅合资组建柯达(无锡)股份有限公司,柯达持股70%,阿尔梅持股30%。

对中方来说,柯达并购案的好处在于:(1)解除了沉重的债务包袱;(2)提供了2000人的就业机会;(3)柯达将在未来的10年内向这些企业投资10亿美元;(4)柯达承诺在短时期内把柯达(中国)和柯达(无锡)建成世界一流的感光材料生产基地,“产品质量与美国和澳洲的一样,达到世界顶级水平”。而柯达通过此次并购,可以获得以下好处:(1)迅速取得本地化生产的物质基础;(2)可以进一步将产品成本降低15%-20%;(3)借助中方企业的力量,建立更好的销

售渠道；(4) 中方承诺 4 年内不批准其他外资进入中国感光材料市场（这一条显然是针对富士的）。

此次并购分两步进行。第一步，由柯达出资金，中方企业出资产，设立两个由柯达控股的中外合资股份有限公司；第二步，由两家公司分别购并三家中方企业的资产（见下图）。

第一步



第二步



按照国际惯例，并购一般有两种模式，即股权并购和资产并购。股权并购是指新企业并购原有企业股权，并成为新企业的一部分，原有企业的风险转给了新企业。这种方法操作简单，不涉及资产的评估，不需办理资产过户手续，节省费用和时间。资产并购则是指由原有企业出资产，并购方出现金，共同组成一个新企业，这是现时许多外国企业喜欢采用的办法。成立新企业的好处是负担轻，不存在职工安置和债务问题。柯达采取的是后一种模式，也可称之为“柯达模式”。

柯达模式对中国企业的现有组织形式是一个突破。按照《中外合资企业法》，外商与中国企业只能组成事实上的合伙制企业。合伙的基本特征是，所有重大决策必须取得全体股东一致同意，如有一方不同意，提案就不能通过。这就使双方容易陷入要么一致同意，要么散伙的困境。这种方式显然不符合柯达的战略意图。

柯达选择了与中方组成股份有限公司的方式，它所依据的法律实际上是只适用于中资企业的《公司法》。依据《公司法》，出资大小决定股东在企业的地位，大股东有决策权，小股东只能服从大股东。这种方式正是柯达梦寐以求的。

柯达此番得手，更增强了它在中国市场上的信心。柯达公司副总裁、大中华地区主席史伟富 (David Swift) 先生表示，柯达跨国公司在全球经营过程中，同行业间不仅有竞争，更需要合作，柯达将与对手共享市场。柯达将把它在全球各地研发出来的最好技术拿到中国，生产产品

供应中国市场。要把世界各地最好的管理人员投放到中国,把先进的管理系统带给这些企业。同时也希望在中国的这 3 家工厂能成为亚洲市场的生产基地。柯达向中国政府的承诺是,在这里要做就做最好的。

点评

轰轰烈烈的柯达收购计划暂时划上了一个句号。人们之所以如此关注这一事件,是因为这是中国政府第一次允许一家外国公司收购一个行业。在惊叹之余,人们不仅要问,余下的国内企业怎么办?在柯达的全行业收购行动中,硕果仅存的只有乐凯一家(从这个意义上说,柯达执行的还不是真正意义上的全行业收购)。乐凯拒绝与外方合资,令人称道,也促人思考。

从实力上讲,乐凯是我国感光材料行业中最有希望的企业。乐凯有一支颇具实力的专家队伍,有各类高级专业人员 1,400 人,已开发出新产品 100 多种,其中主导产品(胶卷、彩色相纸和电影胶片)的国内市场占有率在 20%以上。1997 年,经国家技术监督局检测,乐凯 GB/2 彩卷各项指标已达到国际先进水平。1997 年,乐凯实现销售收入 4.7 亿元,比上一年增长 8.8%;出口创汇 911 万美元,产品全部销往美国市场;当年实现利税 3833 万美元,比上一年增长 9%。1998 年,乐凯彩卷的销售量比上一年增加 20%,市场占有率也提高到 25%。实践证明,在同国外厂商的竞争中,乐凯不仅没有被挤垮,反而成长壮大了许多。史伟富先生称,他本人曾参观过乐凯的生产车间,他个人对乐凯非常尊重,他认为乐凯的技术非常先进,而且管理人员都非常精明强干,照此发展,乐凯在中国市场上的固有地位不会变化。

乐凯的经验说明,民族企业不是完全没有希望的。然而,也要看到,乐凯面对的毕竟是世界感光业两个头号种子选手。感光行业的特点是高技术、高投入、规模经济,中国感光行业一年的产值只相当于柯达在科罗拉多一家分公司 4 个星期的产量,而这样的分公司柯达在全世界就有 6 家。柯达与国内同行业的联手,对乐凯的威胁比以往任何时候都大。

早在 1994 年柯达与中国谈判合资时起,乐凯就感到了生存危机。1997 年,乐凯实施企业重组,进行股份制改造,公司于 1998 年 1 月 22 日在上交所公开上市。通过此次发行股票,乐凯共募集资金 4.3 亿元,乐凯表示将用这笔资金扩建营销网络,进行技术改造。乐凯称,完成这些计划后,乐凯的产品竞争能力将有极大提高,产品的市场占有率将增加 10 个百分点,彩卷生产能力将达到 1 亿卷,彩色相纸的生产能力将达到 5000 万平方米,可望实现与柯达和富士三分天下的宏愿。

令人欣慰的是,乐凯的计划已得到政府的认可。1998 年 8 月,有关部门宣布向乐凯公司注入 8 亿元人民币,以补充其资本金的不足,据称这笔注资是一项总投资达 32 亿元的扩展计划

的一部分。国家计委还对乐凯项目进行了可行性研究,包括开发新产品、扩大生产规模和增加销售网络等。

应当看到,乐凯的问题还很多,乐凯前面的路还很长。竞争的过程实际上也是一个学习的过程,柯达的全行业合资为中国同行带来了先进的技术、管理经验和营销手段,学习国外同行的先进经验应是中国企业的当务之急。尽管从价格上看,乐凯远远低于柯达和富士;从质量上看,乐凯也并不逊色于洋胶卷,但消费者宁愿购买洋货,就颇值得人们深思。1998年7月,一家研究机构在上海进行了一项追踪调查,结果表明,有“中国胶卷之王”称号的乐凯,几乎不被列入最常用的胶卷品牌之列。在没有使用过乐凯胶卷的被调查者中,70%的人回答对乐凯“不了解”,其余的人则认为乐凯“知名度低”、“广告宣传不够”。

在现代市场经济中,营销是一个重要手段,出色的营销计划能够激发消费者的购买欲望,开发潜在的市场。相比之下,跨国公司十分重视利用各种现代营销手段千方百计争取顾客对其产品的认同。跨国公司不仅注重产品的售后服务,更注重产品的售前推介,在这方面柯达和富士远远胜过乐凯。

突出自己的品牌特点是洋彩卷的长项,柯达和富士在不同的市场上展示着自己各具特色的营销攻势。柯达对消费者说:“你按下按钮,其余由我负责。”并在世界各国、各地区尽情演绎“柯达一刻”,以怀旧留住美丽的时光一类的诉求来引起消费者的共鸣。

富士则以日本人特有的圆滑,到哪山唱哪山的歌。在美国则大唱绿色之歌,俨然环保卫士;在香港则唱“靓”歌,让港姐频频作秀,宣称“哪里有靓人靓事,哪里就有富士”,这很合香港人讲排场的胃口。

柯尼卡在攻占台湾市场时,则让台湾著名演员一再演绎“拍人很出色,她抓得住我”。

但我们的民族彩卷呢?他们从来就没有回答过“我们该销售什么”的问题,在商业传播中,也几乎听不到他们的声音。“乐凯问题”引起国人的广泛关注之后,其代言人也只是一方面声称乐凯的质量好,另一方面对乐凯不受国人青睐愤愤不平,正是这个问题导致乐凯远离了消费者。有专家说:“其实乐凯并不缺乏高品质的产品,但低档次的营销观念却无助于形成强大的品牌。”

乐凯胶片股份公司现有职工 1488 人,其中管理人员 42 人,财务人员 18 人,生产工人 986 人,技术人员 382 人,而销售人员只有 60 人。从以上数据可以看出,乐凯公司的人员组成以生产工人和技术人员为主体,而营销人员占很少一部分,这是一种典型的生产型企业组织形式。而在当今的市场经济条件下,大凡成功的企业,其生产经营皆以营销为中心,以消费者的需求为导向,根据市场的变化及时做出决策。要做到这些,没有一定数量的高素质的营销人员是不可想象的。让我们再来看一看非常成功的伊斯曼·柯达公司 1997 年的人员组成:该年公司共

有员工 34506 人, 其中分布在全球各地的营销人员为 14256 人, 占其员工总数的 41.3%, 难怪其能在世界范围内攻城掠地, 尽显“柯达一刻”的风采。由此可见, 我国的民族彩卷企业要想在激烈的竞争中收复失地, 还必须改革企业组织形式, 精简生产工人的数量, 大力引进高素质的营销人员, 实现企业的组织形式由传统的“橄榄型”(两头小, 中间大)向现代的“哑铃型”(两头大, 中间小)转变。

对乐凯来说, 赶超目前还远不到时候, 重要的还是学习。