

■ (後排左起) 柯達圖文影像集團大中華區總裁及亞太區靜電印刷系統經理王兵先生、柯達圖文影像集團香港及台灣地區印前產品銷售總監傅忠先生。

■ (前排左起) 伊士曼柯達公司全球副總裁及全球銷售及客戶運營總經理歐偉達先生、柯達消費數碼影像集團及圖文影像集團亞太區總裁 Mr. Steve Green。



歐偉達先生帶領柯達在併購中做大做強

以野心和決心靈活融合世界第一等企業

“ 柯達 (Kodak) 這個公司品牌全球知名，他們製造的產品及提供的服務橫跨多個商業及社會需要。數算柯達來到中國的 85 個年頭，見證了中國的歷史性大事，包括第二次世界大戰、中國改革開放的 30 年演變、2008 年在北京首次舉辦的奧林匹克運動會等。同時，中國也目睹柯達不斷的壯大及革新，由傳統的非林影像時代，走到數碼印刷時代；在開放的經濟環境下，打破了原有業務的框架，停止了經營多年的非林業務，全面開拓數字化的巨大潛在領域。

中國與柯達的發展步伐是相互重疊的，面對全球金融海嘯，中國以強壯的姿態迅速恢復過來，維持穩定的增長，又扶助其他國家及各個行業脫離困境；柯達又如何難關中尋出路？面對國際性的危機，如何轉化為商機？今期《香港印刷》邀得伊士曼柯達公司全球副總裁暨全球銷售及客戶運營總經理歐偉達先生 (Mr. Gustavo Oviedo) 接受訪問，分享柯達面對轉變及危機的對策，以及對未來的展望。

”

宏觀全球金融風暴 視「危」為「機」■

2008年，由美國次按問題觸發的金融海嘯直捲全球，不論是已發展的國家，或是發展中的國家，都受到不同程度的打擊。作為一家面向全球的跨國企業，柯達採取了積極的態度面對，設法轉「危」為「機」。

由2003年開始，柯達從不間斷地吸納優秀的企業，例如 Creo、NexPress、KPG 及 Versamark 等，變身為擁有由印前至印刷的優秀商業印刷產業鏈。雖然併購計劃令柯達當上了多種專業技術的第一位，2005年，柯達的電子商務事業快速發展，其數碼相機銷量在美國高踞第一，可是到了2008年第四季度卻如坐過山車般，虧損1.33億美元，其股價創下35年來的低谷。柯達要收復失地，可要走一條漫長的路。

看似一片陰霾，柯達卻沒有因此而退縮，歐偉達先生對柯達的發展充滿信心：「危機之中，我們重視的是『機』，即是機會的來臨，危機可以讓柯達更踏實地向前走。我不認為危機會令我

們失去鬥志，反而更強烈地燃燒起我們積極發展的慾望。」

歐偉達先生表示，在汰弱留強的競賽中，只有不斷的增值才可以存活過來；懂得視危機為契機的公司，就會知道這次金融海嘯是一個難得的機會。有意擴充的印刷企業都把握這時機到展覽會了解新技術，訂購新設備；柯達也在2009年積極地參展，包括美國的 PMA、Fose、AIMM、Print 09，墨西哥的 Expografica，中國的 China Print 09，為要接觸更多客戶，爭取更大的市場份額。難怪柯達以“*It's Time for You AND Kodak*”作為在 Print 09 印刷展的口號。

口號是一家公司的方向，歐偉達先生表示，基本上他每天都會想，什麼是柯達的方向，只有透過不斷的探索，才能掌握市場脈搏，在尖峰上站立得穩。每逢重要的展覽會，柯達都會推出新的口號，不單為前線員工打氣，更要吸引參與者的眼光，刺激他們的購買意欲。



■ 柯達以「數碼未來，柯達創造」為題，參加第七屆北京國際印刷技術展覽會（China Print 09）。



■ 柯達參與了在美國芝加哥舉行的 Print 09 展覽會，主題是“*It's Time for You AND Kodak*”，創建印刷新發展。

■ 每次參展或與客戶合辦活動，
柯達都會派出龐大的專業團隊。



柯達擁有強大的銷售團隊，全球共有超過 50,000 個銷售渠道。歐偉達先生指出，各個國家及地區所擁有銷售點的多寡，主要根據市場分佈及發展潛力而定；同時，柯達對於合作對象的要求也很高，對方能否提供完善的售後服務，是重要的考慮因素。

人才是公司最重要的骨幹，為了穩定人心，柯達高層主動減薪 10% 至 15%，既可以減低公司的經營成本，也可以提高員工士氣。有別於其他大機構，基層員工不是節流計劃下的犧牲者，反而是公司在危機應變時，第一時間保護的重心，這樣的做法怎能不打動員工的心？以柯達為家的員工，當然樂意與公司一同成長。正如歐偉達先生所言，「柯達擁有最強大、最出色的隊伍，大家積極地構思，如何推動柯達做大做强。」



■ 柯達定期舉辦內部培訓活動及研討會，了解各個地區的發展及需要。

UPM Finesse Classic Gloss, 90gsm

併購優秀企業 集科研技術於一身 ■

歐偉達先生在 2002 年加入柯達保麗光印藝集團 (KPG)，運用其擅長的併購之道，與柯達的專業團隊開始了長遠而龐大的併購征途。他首先要負責拉丁美洲的市場整合計劃，一口氣吞併了五家在行內舉足輕重的 CTF 企業，當時震驚了整個印刷界，因為這猶如走在鋼線上，要讓五家原來是競爭對手的企業，一下子成為兄弟，還要互相融合，工程的艱辛可想而知。

柯達的併購之路，並沒有在併購的一刻完結，反而利用該公司原有的優勢，靈活地轉化成柯達的賣點。以 NexPress 數碼印刷系統為例，原本生產 S 系列，及後針對按需印刷市場，在 drupa 期間，推出了 V 系列；而今年最新亮相的 NexPressSE 系列，擁有全新的智能較準系統、乾式油墨 (dry ink)、系統軟體 V11 的應用技術，其第五印刷單元可實現多維印刷效果，使印刷品具有特殊觸感，突顯與眾不同之處，省錢與賺錢同樣做到。

說到柯達的印刷技術，不得不提 Stream 噴墨技術。Kodak Stream Print 於 drupa 期間首次亮相，在業內被視為噴墨技術的一大突破，並已應用在其數碼印刷系統上，先是配合彩色系統，之後也照顧到黑白印刷的需要。



■ 柯達的新款 NexPress SE3600 數碼印刷機聲稱其輸出的顏色質量能夠「超越膠印質量」。

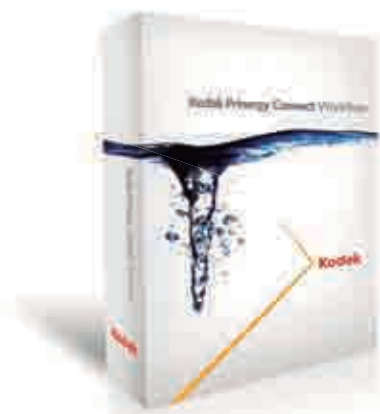
Stream 應用以連續噴射液流的熱“pinch-off”(壓緊)效應的新型噴墨印刷理念，對著環繞每一個噴嘴小孔的加熱器施加有規律的脈衝，激發油墨形成細小的墨滴。噴墨時用不到的墨滴，會因為氣流作用而偏離承印材料表面，回流到供墨系統內，循環再用，確保油墨不被浪費，更有效地善用資源。

Stream 是柯達 IPS 未來戰略發展的關鍵要素之一，公司投入大量的資源開發這個技術，表明了柯達不是一家只會併購的公司，也是一家懂得吸納並活用優點的公司。

數碼印刷除了需要性能良好、配件齊備的高速印刷機外，還需要配合專業軟件操作。柯達在 drupa 推出印能捷 (Prinerger) 工作流程系統 5.0，能夠全面整合傳統與數字印刷設備所需的性能、質量和自動化，推出後迅即得到業界的關注，並於 2009 年榮獲 Intertech 技術創新獎。



■ Stream 噴墨技術是柯達的重點開發項目之一，以連續噴射液流的熱“pinch-off”(壓緊)效應，創出新的噴墨印刷理念。



■ 印能捷工作流程系統 5.0 榮獲 2009 年的 Intertech 技術創新獎。

印能捷 5.0 系統以 AdobeExtreme、PDF 及工作傳票格式 (JDF) 為基礎，通過工作流程處理計劃和工作傳票處理器，就可高速自動完成頁面預檢查、PDF 規範化處理、色彩管理、陷印、真彩色打樣、拼大版、版式打樣等工作。其用戶可通過相同的工作流程，處理靜態及可變資料印刷 (VDP) 作業、管理多台裝置上的端到端彩色印刷，以及自動化印刷生產工作流程的複雜程式。由於它可以全面監控生產流程，不需操作員全程駐守，因此能夠自動提高生產效率，也減少了人為出錯的機會。

柯達早登先機 扎根中國 85 載 ■

亞洲是全球看重的發展地區，當中更視中國為最令人垂涎的市場。事實上，自金融風暴來襲以後，就是中國最先恢復元氣，更訂下「保八」增長的目標，試問有多少個國家可以有如此的決心和強大的信心？

柯達全球業務遍佈逾 150 個國家及地區，員工約 7 萬人，以美國為總部；第二重點就是中國，目前約有 4,000 名員工，其中 70% 以上擁有高等教育的水平，是團隊的精兵。

2009 年是柯達走進中國的第 85 個年頭，以其在 1880 年建立、共 129 年的影像事業歷史中，三分之二以上的時間與中國的發展重疊了；以同業進入中國的時間表而言，更是名列前茅，可見柯達對這片黃土的高度評價，一早已看上了其發展的潛力，扎根中國。



■ 上海是柯達走進中國的第一個落腳點，這片土地見證了柯達的發展。



■ 踏入上海辦事處，就會被色彩斑斕的壁畫所吸引，完全突顯了柯達在圖文影像上的亮點。

柯達來到中國的第一個駐點是上海，這裡不單是起步點，更見證了柯達在製版業務上的發展，第一台「Trendsetter 全勝」熱敏 CTP 設備於 2006 年 11 月 20 日在此誕生。這所上海廠房逐步接手製版工作，從前在加拿大溫哥華分廠生產的 CTP 都搬來了；這次大規模的轉移，也體現了柯達從傳統走向數碼業務的決心。

「為中國製造」是柯達的重大項目，2005 年在上海成功改造了柯達圖文影像集團大中華客戶服務中心，經過幾年的整合，重新調配了支援中國內地、香港及台灣的整個大中華團隊，由印前到印刷、訂購、維修、培訓、技術支援等一應俱備，客戶的所有要求都能夠集中處理，大幅提高了銷售及售後服務的效率。

為了在中國進一步大展拳腳，以及照顧全亞太區的需要，柯達將亞洲、澳洲和新西蘭地區的客戶服務、技術支援工作及物流中心轉到廈門。同時，廈門廠房也是佔地近五萬平方米的版材生產基地，自 2007 年起開展了第一條製版生產線，投資額高達 9,600 萬美元，主要生產 Kodak Winner Gold 及 Kodak Electra Excel 印刷版；並預計第二條生產線將在 2010 年投入運作，屆時可以完全覆

蓋整個亞太區的需要，為柯達開拓更大的市場份額，帶來更可觀的收入。

由於主要的生產及營運工作都搬到廈門，因此上海的廠房擁有更大的空間去發展新方向——包裝印刷。歐偉達先生預計，上海工廠將為柯達包裝業務帶來新氣象。此外，柯達在無錫的廠房主要生產沖洗菲林的藥水，面向的不只是亞太區，而是全球市場，同時也承擔起連續噴墨印刷機的維修及保養服務。直至目前為止，柯達在中國已設立了 28 家辦事處，又在上海、廈門、汕頭、無錫及台灣設立生產基地。

大中華區的發展，不單為柯達帶來了更多的機會，更穩住了因為金融海嘯衝過來的震動。2008 年，柯達圖文影像集團大中華區保持 15% 的增長，利潤同比提高了 40%。柯達越來越重視中國市場，中國未來的發展，對柯達也有著深遠的影響。



▲ 位於無錫的工廠可說是柯達製版領域中，不可或缺的一環，所製造的版材面向全球，為「中國製造」擦亮品牌。

▼ 廈門政府十分支持柯達於當地的投資及發展，雙方保持緊密而良好的溝通，使柯達在中國能更順暢地發展。



■「影像樂活館」是一家全新定位的彩色影像概念店，為客戶提供快捷的個人化沖印服務。

積極尋求新出路 突破傳統業務 ■

柯達沖印，相信大家都不會感到陌生，柯達的菲林產品系統的確陪伴著很多人成長。但隨著時代的轉變，擁有74年歷史、全球首款商用菲林Kodachrome（柯達康）最終在2009年6月被淘汰，成為歷史的一部分，由數碼化產品全面取代了菲林。

菲林年代的確為人們保存了很多美好的回憶，即使數碼相機已非常普及，仍有不少人士喜歡沖曬相片，裝裱成家居擺設，為生活的四周加添色彩。

柯達一系列的數碼印刷設備，不單希望能夠媲美柯式印刷，爭取原本使用柯式印刷的客戶，更期望擴大數碼印刷市場，吸納網上客戶。基本的按需印刷固然做得理想，有強烈個性化需要、喜歡特別印刷效果的高消費客戶，更是柯達定睛招攬的對象。透過完善的工作流程、電腦軟件配套，並配合新科技、新資訊的投放，持續在機件上加入新元素，或是提供多元化的配件讓客戶選擇，使精通包裝印刷的、書本印刷的、釘裝的客戶，都可以找到他們需要的配件。

2003年，柯達在中國開始了KEX（柯達快速彩色連鎖店）業務，及後的Kodak Express Digital Solutions（美快圖）專門處理傳統沖印；直至2009年7月，柯達在中國國際影像和攝影器材展覽會上，改變原來美快圖的路向及形象，推出全新概念店「影像樂活館」，擺放了數碼相冊、個人化月曆及禮品、結婚相片、家庭照、大幅面的圖像擺設等共60多種不同類型的影像產品，讓顧客感受到影像在生活中的應用是十分廣泛的。

■ 歐偉達先生（中）在訪問期間，不斷強調專業團隊的重要性，因為一隊有實力而齊心的團隊才是企業成功發展的關鍵。



能言善「變」的歐偉達先生 ■

歐偉達先生是拉丁美洲人，精通英語、西班牙語、法語及葡萄牙語，畢業於商務管理學系，未進入柯達之先，已有25年電子業務經驗，當中有一段頗長的時間，活躍於併購計劃之中；換言之，他帶著多年的合併計劃經驗，更仔細地審視了每個併購或收購的機會。因此，柯達每次看似「走鋼線」的合作計劃，其實都已經過眾多位智囊、包括歐偉達先生的詳細分析，對以後的發展有著周詳的計劃。

喜歡求變的歐偉達先生，曾在多個不同的國家工作，第一次到訪中國的時候，已經感受到這是一個很特別的地方，其發展潛力之大在今天完全展現出來。他表示：「我沒有因為中國今天的發展而感到驚訝，當年來到中國就知道會有這樣的一天。」一個有遠見的專業人士與一家對未來發展充滿野心的公司相互吸引，柯達成就了歐偉達先生的事業發展，同時歐偉達先生也完成了柯達的收購計劃。

柯達的確提供了很多挑戰和機會予歐偉達先生，他認為與不同地方的團隊合作是相當有趣味的事情。不過，如此繁忙的工作，經常飛來飛去，他笑言「夜半睡醒時也不知道身在何方」。

歐偉達先生現時在柯達總部工作，所以與家人定居於紐約。每隔兩年，他便會和家人一起回到阿根廷探訪親友，共渡美好的時光。■