



■ 许意强

于2012年1月19日提出破产保护申请的柯达有望于近日正式脱离破产保护。据了解,为了顺利走出破产保护,柯达关闭其在全球的13家工厂、裁员人数高达近5万人,最终让公司整体背负的债务减少41亿美元。

这同时也让全球市场和消费者迅速抛弃柯达,将这个曾经的黄色胶卷巨头在脑海中“格式化”。在破产保护一年间,柯达并未能依靠新主营业务实现扭亏,只能不断变卖工厂、专利等资产。

走出破产保护的柯达,将成为一家专注商业和包装

## 商用业务缺乏积累

了出售大量业务和核心专利技术这一伤筋动骨式的自我拯救。

今年4月,柯达以6.5亿美元的价格向英国养老基金出售电影和印刷业务,用以部分抵充英国养老基金向柯达发起的28亿美元索赔。今年6月,柯达与摩根大通、美洲银行和巴克莱银行达成一项8.95亿美元的融资协议。公司还计划通过出售3400万股股票的方式偿还债务,这部分股票总价值4.06亿美元,相当于重组后公司股本的85%,所得收益将归债权人所有。

早在2012年,柯达希望通过出售1100项涉及数字成像的专利技术获得超过20亿美元收入的计划,却受到与苹果的专利诉讼案件影响,最终这些专利只为公司赢得了5.5亿美元收入。

产经评论员洪仕斌指出:“柯达的破产保护,其实就是利用法律手段为企业营造一个相对宽松的外部环境,让柯达可以有足够的时间和精力进行传统大众消费业务和工厂的关停以及与购买者就专利出售价格进行谈判。不过,想不到的是,外部市场环境瞬息万变,工厂关停消耗了资源,而专利技术又没能卖出一个好价钱。”

最终,柯达不得不对公司未来的盈利和发展预期进行融资,从流动资金上为公司赢得一丝喘气机会。不过,在冯洪江看来,柯达为了解除破产保护已经伤筋动骨,这为其今后在商用市场的拓展埋下祸根。

### 缺乏积累的商用业务

在破产保护之后才开始启动业务转型的柯达,如何在短时期内完成核心技术积累、商用市场营销网络拓展、专业服务体系建设?

对此,柯达公司首席执行官安东尼·佩雷斯表示:“我们会继续为不断增长的商业影像市场提供领先的技

术服务,公司将有一个更精简的架构和更合理的资产负债表。”不过,在洪仕斌看来,柯达显然低估了商用市场的复杂性以及破产保护事件对于公司品牌、商用信誉的深远影响。“特别是在中国商用成像及印刷市场上,柯达只是一个失意的后来者。”他说。

如果说将大众消费市场比作是“现金奶牛”的话,那么商用业务则属于典型的“透支资源”操作模式,需要丰富而成熟稳定的商业产品解决方案和服务体系,更需要企业长达几十年甚至更长时间在这一领域耕耘的沉淀。更重要的是,商用市场对于公司现金流提出了巨大的考验,很多产品设备都存在延迟付款情况。

“规模缩小,业务单一,这是美国企业脱离破产保护惯用的伎俩,这会给投资者留下比较美好的印象。但是,规模小、业务单一并不代表柯达就可以获得在商用市场的成功。”冯洪江认为,柯达当前犯了一个很大的错误,就是将过去多年积累下的用户资源、品牌资源和市场网络资源全面放弃了,现在又要“重启炉灶”拓展商用市场,这显然是“本末倒置”。

当前,通过资产重组、资产剥离,柯达有机会扔掉包袱,重新回归市场竞争。但短期内柯达还背负着沉重的债务负担,并且已经错过与微软、苹果等巨头面向互联网时代进行产业布局的机会。

更为重要的是,柯达破产的消息在一定时间内会制约其在商用市场的拓展。特别是对于一些大型的商用印刷设备采购商而言,担心的是“已经破产一次的柯达,会不会面临二次破产”。而商用市场最大的选择标准就是一个健康可持续运营的产品供应商和服务商。

### 治理之道

## 蓝海电视向世界讲述“中国故事”

■ 本报记者 范丽敏 通讯员 陈丹丹

“一家来自中国的英文电视频道BON蓝海电视于2013年8月登陆全美MHz电视台的多频道网络。BON蓝海电视的内容将通过此渠道,在华盛顿特区以及排名全美电视市场前20名一半以上的城市播出。由于这一媒体渠道在此之前一直播出的是半岛电视台英文频道,在突然转换成中国内容后,引起了美国观众的关注。”日前,美国多家媒体刊登的这则新闻,成为中国媒体和观众津津乐道的话题。

对此,蓝海电视台创始人之一诸葛虹云在北京举行的媒体沟通会上回应称,代替半岛电视在美国MHz电视网络中落地,蓝海电视并不是首次进入美国,而只是其在海外落地布局中的一个新进展。

“在此之前,蓝海电视已经有3个卫星频道覆盖

亚太、北美、欧洲等地区的120多个国家,其有线落地已经全面进入了美国及英国的主流媒体渠道。今年5月,蓝海电视英文频道还进入了欧洲最大的人户卫星电视运营商BSKYB的播出网络,拥有1100万家庭用户。”据诸葛虹云介绍,蓝海电视台并不是传统的电视台的概念,其全称为蓝海电视全球传播平台,是专注于向世界传播中国内容的视频全媒体。它面向全球用英文播出,在播出内容上,也大多为中国的经济、商务、科技、文化及旅游、生活方式等,基本不涉及时政内容。

“再加上24小时以全英文的方式不间断地播出报道中国的节目,每天以最快的速度制作和发布‘中国故事’,展现中国发展的步伐,BON蓝海电视会让每一位观众感受到一个‘新鲜、活生生’的中国。”诸葛虹云补充说。

目前,BON蓝海电视台是除中央电视台和新华社以外,唯一能够向西方受众和机构提供中国内容

的英文媒体。

正是这家民营电视台,其在美国的传播覆盖和公众影响已远超出大众的预想。

美国市场调研公司Horowitz Associates. Inc进行的网络调查显示,去年前4个月,每周收看BON蓝海电视台的受访者比例为2%,收看半岛电视台和今日俄罗斯电视台的分别为3%和1%。有分析认为,来自中国的官方电视台虽然增进了美国人对中国的了解,但相比其官方表达风格,BON蓝海电视传达的中国民间的声音更具亲和力。

业内人士对BON蓝海电视进军美国表示欢迎并给予高度好评。他们认为,更多的中国媒体“走出去”,以更多的渠道和视角,向世界展示一个真实的中国是好事。尽管近些年中国的快速发展和频繁的国际交流提升了国家形象,但许多固有印象的改变并非一朝一夕,日常的沟通 and 交流十分重要。

## 百安居中国市场再现隐忧 员工奖金与业绩捆绑

■ 夷 施 彭甜甜

近日,继深圳、广州多地门店员工质疑百安居变相降薪之后,百安居上海总部也遭遇部分员工集体为新的奖金方案“讨说法”。

百安居中国总部相关人士透露,此次公布的新奖金方案是针对百安居中国39家门店的所有员工。“虽然是一年一度的‘常规动作’,但今年的确较往年变动大,以致部分员工不满。目前,百安居正在与员工代表作进一步沟通。”百安居相关负责人说。

就在今年年初,新接手百安居中国CEO的法国人艾雅克在接受媒体专访时还信心满满地说,在进行一系列改变之后,百安居有望实现3年扭亏。然而,遭遇了业绩连亏、门店缩水、零供矛盾、人事问题和降薪风波的百安居中国,想达成这一愿望似乎并非易事。

在此次“调薪”风波中,向百安居维权的主要是装潢中心的员工。去年12月,百安居进行架构调整,装潢中心被并入商场统一管理,即并入建材公司。今年8月下旬,百安居对并入建材公司的装潢中心员工的奖金方案进行了调整,导致员工工资大幅缩水,从而引发劳资矛盾。

广州一家百安居卖场内的多位店员表示,此次维权的主要是设计师,尚未涉及到其他员工。

一位百安居装潢中心的员工对记者称,新的奖金方案与门店业绩直接挂钩,比如要达到销售量、同比增长量等多个指标,才能发放奖金,如果没有达到指标,奖金为零。“现在家居业环境这么惨淡,生意不好做,同时达到那些指标,几乎不可能,这也意味着高达万元的奖金很可能就此没有了。”该员工说。



而百安居的业绩又与装潢中心的销售关系巨大。

所谓装潢中心,是指由百安居的团队负责装修设计 and 产品购买,而且产品的85%必须购自百安居,这是在“卫哲时代”创造出的运营方式,效益最好时,其拉动的门店营业额可达总营业额的50%。此前,艾雅克对记者说,百安居30%至40%的产品都是通过装修渠道来销售的。

一位研究员对记者说,百安居装潢中心装潢能力与其他家装公司相当,但价格过高,核心优势并不明显。加上房地产的持续调控,影响了整个装修市场的景气度,百安居装潢中心业绩下滑更是大概率事件。

全国建材家居景气指数BHI显示,全国规模以上建材家居卖场今年1月至5月累计销售额为4169

亿元,同比下降3.08%。

不过,百安居给媒体的声明称,新奖金方案的目的在于通过调动每位员工的主观能动性和责任意识来推进公司发展、提升公司业绩,这是第一次百安居全国所有员工都能获得奖金发放。声明还称,新奖金方案的调整内容完全符合中国《劳动法》对于每位劳动者合法权益的规定,不存在任何违规行为。

不过,有业内人士称,为了完成3年扭亏的任务,百安居不惜以牺牲员工和经销商的利益来换取业绩增长,是否能换取长远利益还有待考验。

### 公司观察

### 公司动态

#### 尚德电力重组方案达成共识:债转股

9月2日,尚德电力控股有限公司相关人士向记者透露,该公司已在8月31日与由Clearwater Capital Partners和Spinnaker Capital Limited牵头的债权人工作小组就重组尚德电力达成共识。

根据尚德发布的最新公告,该重组方案主要包括保留关键资产、未偿还债务转换为公司股权、对下属公司最高债务水平的设置、引入新战略投资者等。

尚德电力相关人士表示,上述共识经各方协商,被认为是最有利于债权人、股东以及供应商等方面利益的方案。且后续还将会进一步公布重组方案的具体细节,但基本会按照这个共识确定的框架进行。

#### 上海家化等来好时机 葛文耀扬言“收复失地”

“我们不仅依靠自身孵化品牌,还希望收购一些外资品牌,争取今年年内就有投资案产生。”上海家化总经理王茁说。作为本土最大的日化企业,今年下半年,上海家化不仅推出5个自有品牌,更是加大了对欧美日化品牌的关注。

这也是本土日化品牌首次发出收购外资品牌的声音。8月28日,上海家化半年报显示,营收和净利润获得大幅增长,毛利率更是高达57.4%,旗下力推的7个产品均实现两位数增长。

“我们正在从外资手里收复失地,”上海家化董事长葛文耀称,中国市场潜力巨大,现在正是做民族品牌的最好时机。2012年,国内日化行业销售额突破2000亿元,被视作下一个万亿级别的消费市场。上海家化则是中国日化行业前十名中唯一的本土企业。

#### 国美试水百货战略 快消品正式上线

继老对手苏宁云商之后,同样备受毛利锐减困扰的国美也大力启动了“去电器化”战略。

作为其今年下半年首个引入的战略级品类,国美在线相关快消产品已于8月26日正式上线。首期上线的这批快消品SKU(库存量单位)数量超过百万,合作的品牌商家也超过2万家。

值得注意的是,在国美内部被命名为“K1计划”的百货品类扩张战略,实则是集团为打造国美在线及其8000万会员全覆盖购物品类的先行战略。

据悉,快消品这一品类上线后,国美在线还将将在一个月内投入3亿元促销资源力推其家庭计划。国美在线董事长牟贵先透露,除了正式上线的快消品,公司9月份还会有新品类上线,而未来数月也都会有类似的计划。

不过,业界对于国美高调进军百货的计划褒贬不一。“国美在线下的市场份额正不断被苏宁蚕食,而线上的业务更不理想,且团队不算完善。”速途研究院分析师丁道师表示,“相比于1号店背后沃尔玛支持这样的组合,国美线下主要以家电类产品为依托,其快消类产品将无法转换其线下优势,因而对其快消品销售不太乐观。”

(本报综合报道)