

# Kodak's Cautionary Tale: 15 Vocabulary Words for Innovation Management

ชะตากรรมของราชาฟิล์มถ่ายภาพ: สิ่งที่ไม่ได้พ่ายแพ้แค่เทคโนโลยี



# วัตถุประสงค์การเรียนรู้

Kodak

เรียนรู้คำศัพท์ภาษาอังกฤษธุรกิจ 15 คำ  
ที่สำคัญด้านนวัตกรรม  
และการจัดการ

เข้าใจเหตุผลที่แท้จริงว่า  
ทำไม Kodak ถึงล้มเหลว  
ทั้งๆ ที่เป็นผู้ประดิษฐ์  
กล้องดิจิทัล

Kodak

เรียนรู้ความหมายของคำว่า  
'Cannibalization'  
และผลกระทบต่อธุรกิจ

# Vocabulary Preview: Act I (คำศัพท์ชุดที่ 1)



**Incumbent**  
(ผู้ครองตลาดเดิม)

*A powerful company that already controls the market.*



**Razor-and-blade model**

(โมเดลธุรกิจเน้นขายวัสดุสิ้นเปลือง)  
*Selling a product cheaply to make money on the parts it needs to work.*



**Silver-halide**  
(เทคโนโลยีฟิล์ม)

*The chemical compound used to make traditional photo film.*



**Legacy system**  
(ระบบเก่าที่ล้าสมัย)

*Old technology or business methods that a company still uses.*



**Prototype**  
(ตัวต้นแบบ)

*The first working model of a new invention.*

# ยุคทองของ Kodak

- George Eastman ก่อตั้งบริษัทในปี 1888 และเปลี่ยนการถ่ายภาพให้เป็นเรื่องของคน
- Kodak ควบคุมส่วนแบ่งตลาดฟิล์มในสหรัฐฯ ได้มากกว่า 85%

ในฐานะ Incumbent  
(ผู้ครองตลาด),  
Kodak แทบจะไร้  
คู่แข่งอย่างสิ้นเชิง



บริษัทใช้กลยุทธ์  
Razor-and-blade model:  
โดยการขายกล้องในราคาถูก  
เพื่อให้คนซื้อฟิล์มที่มีราคา  
แพงไปตลอดกาล

# กับดักแห่งความสำเร็จ

- ระบบนิเวศของ Kodak ถูกสร้างมาเพื่อผูกขาดลูกค้าผูกขาดลูกค้า (Closed-loop ecosystem)
- พวกเขาไม่ทำอะไรขึ้นต้นจากการขายฟิล์มและกระดาษอัดรูปสูงถึง 70%

รายได้มหาศาลนี้มาจากเทคโนโลยี Silver-halide ซึ่งเป็นสารเคมีหลักในการล้างฟิล์ม

ความสำเร็จนี้กลายเป็น Legacy system ที่ยิ่งใหญ่ แต่กลับทำให้องค์กรยึดติดและเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีใหม่ได้ยากขึ้น



# ความลับของ Sasson ในปี 1975

วิศวกรวัย 24 ปีของ Kodak เป็นผู้สร้างกล้องดิจิทัลเครื่องแรกของโลก นี่คือนี่คือ Prototype (ตัวต้นแบบ) ของเขา:



- น้ำหนัก: 8 ปอนด์ (ประมาณ 3.6 กิโลกรัม)
- ความละเอียด: 0.01 megapixels (ภาพขาวดำ)
- การจัดเก็บข้อมูล: บันทึกลงบนตลับเทปคาสเซ็ท (ใช้เวลา 23 วินาทีต่อภาพ)

# Vocabulary Preview: Act II (คำศัพท์ชุดที่ 2)



**Cannibalization**  
(การทำลายยอดขายตัวเอง)

When a new product reduces the sales of an older, profitable product.



**Suppression**  
(การปิดบัง / การระงับ)

Stopping something from being seen or published.



**Organizational inertia**  
(ความเฉื่อยชาขององค์กร)

A large company's resistance to making necessary changes.



**Myopia**  
(วิสัยทัศน์สั้น)

Focusing only on short-term profits and ignoring long-term trends.



**Disruption**  
(การพลิกผันทางธุรกิจ)

A major change that destroys old business models.

# การปฏิเสธจากผู้บริหาร



เมื่อ Sasson นำเสนอการถ่ายภาพไร้ฟิล์ม  
ผู้บริหารกลับมองเห็นแต่ความเสี่ยง  
คำพูดช้ชะตา:  
“ไม่มีใครอยากดูรูปถ่ายบนจอทีวีหรอก”

นำไปสู่การเกิด Suppression:  
ผู้บริหารสั่งปิดปาก Sasson  
ห้ามพูดถึงกล้องนี้ภายนอกบริ-  
ษัทเป็นเวลาถึง 25 ปี



ความกลัว:  
ผู้บริหารกลัวเกิด Cannibalization  
ที่กล้องดิจิทัลจะมาแย่งรายได้ 70%  
จากการขายฟิล์ม

# กล้อง DSLR ปี 1989 ที่ถูกซ่อน

- ในปี 1989 Sason พัฒนากล้อง DSLR ดิจิทัลแบบครบวงจรสำเร็จ
- แต่ Kodak ปฏิเสธที่จะนำออกขายสู่ตลาด เพื่อปกป้องธุรกิจฟิล์มแบบดั้งเดิม

นี่คือตัวอย่างชัดเจนของ  
Organizational inertia:  
องค์กรติดหล่มความสำเร็จเดิม  
จนปฏิเสธที่จะขับเคลื่อน  
ไปข้างหน้า

**DO NOT  
SELL**

มันคือภาวะ Myopia:  
ผู้บริหารมองเห็น  
แค่กำไรระยะสั้นจากฟิล์ม  
แต่มองข้ามพายุเทคโนโลยี  
ที่กำลังจะมาถึง

# คู่แข่งก้าวเข้ามา

ในขณะที่ Kodak มัวแต่ปกป้องฟิล์ม โลกก็หมุนไปสู่ยุคอิเล็กทรอนิกส์:

- 1981: Sony เปิดตัวกล้อง MAVICA ต้นแบบ
- 1999: Nikon ออกกล้อง D1 สำหรับมืออาชีพ
- 2000: Canon วางจำหน่าย EOS D30



นี่คือจุดเริ่มต้นของ Disruption: คู่แข่งไม่ได้มาพร้อมเทคโนโลยีฟิล์มที่ดีกว่า แต่มาพร้อมเลนส์, คอมพิวเตอร์ และระบบนิเวศดิจิทัลที่พลิกโฉมวงการไปตลอดกาล

# Vocabulary Preview: Act III (คำศัพท์ชุดที่ 3)



## Commoditization

(การกลายเป็นสินค้าที่แข่งขันแค่ราคา)

When a product becomes so common that it loses its uniqueness.



## Digital transformation

(การปรับเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัล)

Completely changing a business to use digital technology.



## Ambidexterity

(การบริหารทั้งธุรกิจเก่าและใหม่)

The ability to run an old business while exploring a new one.



## Portfolio strategy

(กลยุทธ์การกระจายความเสี่ยง)

Managing multiple types of businesses to balance risk.



## Insolvency

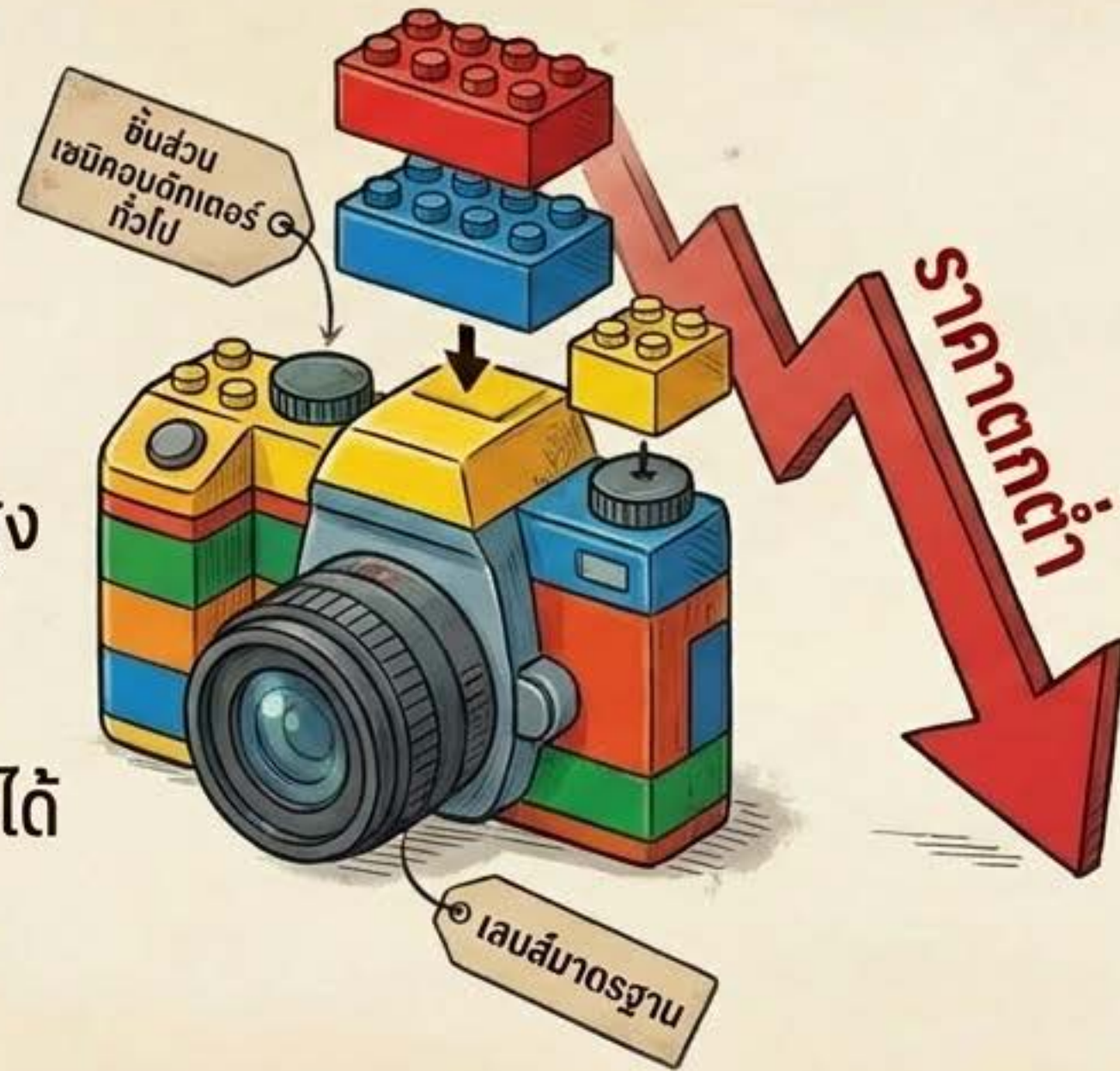
(ภาวะล้มละลาย)

The state of not having enough money to pay your debts.

# กับดักสินค้าโภคภัณฑ์

ทำไมกำไร 70% ถึงหายไป?

- ในอดีต การผลิตเคมีภัณฑ์สำหรับฟิล์มต้องใช้ความเชี่ยวชาญขั้นสูง
- แต่ฮาร์ดแวร์ดิจิทัลใช้ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ทั่วไปที่ใครๆ ก็ประกอบได้



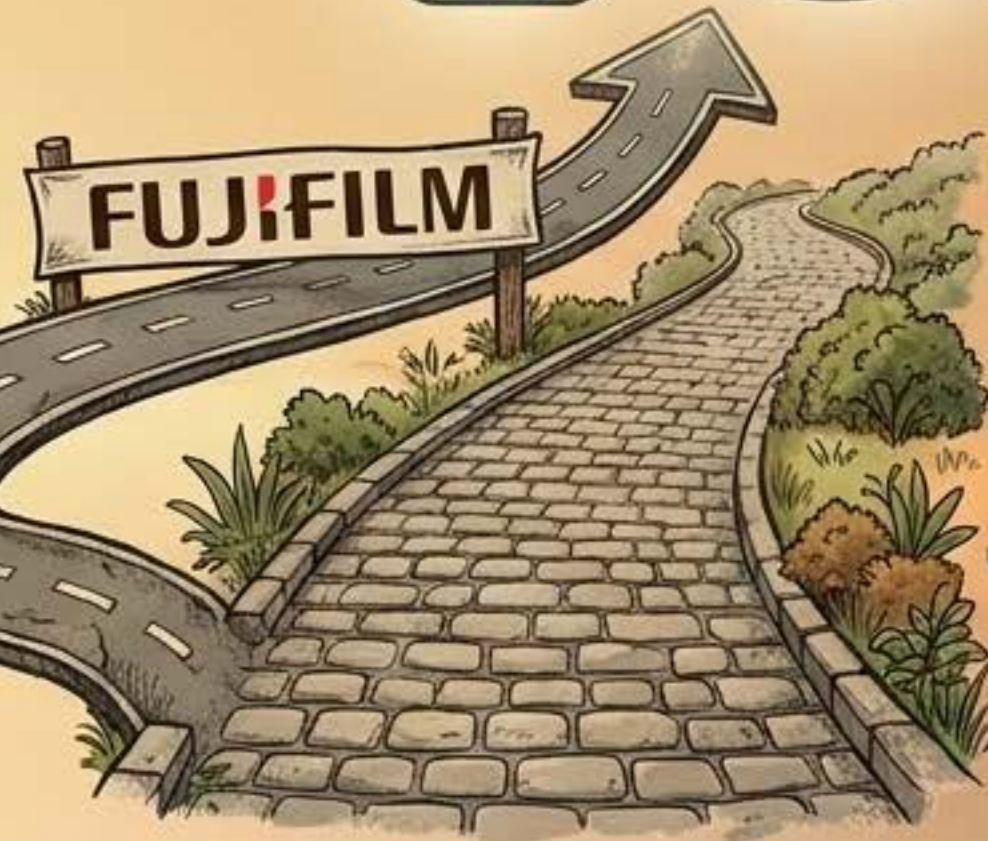
สิ่งนี้นำไปสู่  
**Commoditization:**  
กล่องกลายเป็นชิ้นส่วนประกอบธรรมดาที่ตัดราคาตัวเอง

Kodak พยายามทำ  
**Digital transformation**  
ด้วยการหันไปขายเครื่องพริ้นเตอร์ (Inkjet) แต่สายเกินไปที่จะทดแทนรายได้มหาศาลจากฟิล์ม

# สิ่งที่ Kodak ควรจะทำ

ทางรอดของวิกฤตนี้สามารถดูได้จากบริษัทคู่แข่งอย่าง Fujifilm ซึ่งเจอปัญหาฟิล์มตายเช่นเดียวกัน

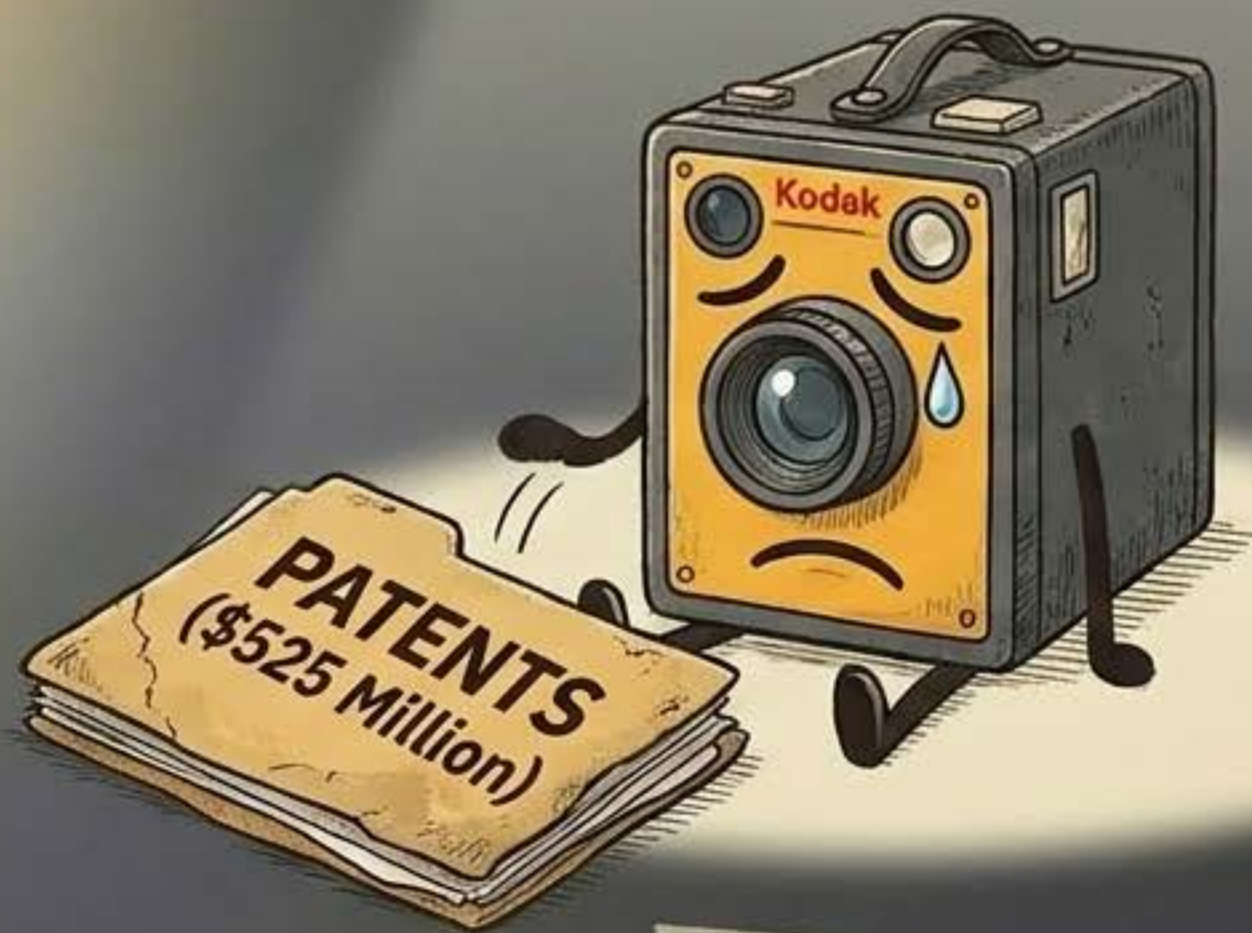
- Kodak: ยึดติดกับธุรกิจพิมพ์ภาพและพรีนเตอร์
- Fujifilm: นำความรู้ด้านเคมีฟิล์มไปต่อยอดทำเครื่องสำอางและยา



Fujifilm รอดมาได้ด้วย **Ambidexterity** (รู้ดักทำไรจากฟิล์มเดิมพร้อมค้นหานวัตกรรมใหม่) และมี **Portfolio strategy** (การกระจายพอร์ตธุรกิจ) ที่ยอดเยี่ยม

# การล้มละลายในปี 2012

- วันที่ 19 มกราคม 2012, Kodak ยื่นขอความคุ้มครองล้มละลาย (Chapter 11)
- บริษัทต้องขายสิทธิบัตรด้านดิจิทัลกว่า 1,100 ฉบับ ให้กลุ่มบริษัทเทคโนโลยี ในราคาเพียง 525 ล้านดอลลาร์เพื่อความอยู่รอด



นี่คือจุดจบที่นำไปสู่ **Insolvency**: สภาพที่บริษัทไม่มีเงินสดเหลือเพียงพอที่จะจ่ายหนี้หรือรักษาธุรกิจเดิมเอาไว้ได้

# Complete Vocabulary Review

<b>Incumbent</b> ผู้ครองตลาด (Kodak ruled the film market)	<b>Razor-and-blade</b> ขายเครื่องถูกเน้นวัสดุ (Cheap cameras, expensive film)	<b>Silver-halide</b> สารเคมีฟิล์ม (The profitable old technology)	<b>Legacy system</b> ระบบล้าสมัย (The film ecosystem trapped them)	<b>Prototype</b> ตัวต้นแบบ (Sasson built the 1st digital camera)
<b>Disruption</b> การพลิกพันธุรกิจ (Competitors shifted to electronics)	<b>Commoditization</b> สินค้าโภคภัณฑ์ (Cameras became cheap parts)	<b>Digital transformation</b> ปรับสู่ดิจิทัล (Kodak failed to adapt its model)	<b>Ambidexterity</b> ทำเก่าควบคู่ใหม่ (Fujifilm moved into cosmetics)	<b>Insolvency</b> ล้มละลาย (Kodak filed for Chapter 11 in 2012)

Don't hide your future. Embrace it.