

没有实现的圣多明各之旅

1854年7月，伊士曼出生在纽约州沃特维勒镇的一座农场。由于父亲早逝，他不得不在14岁那年辍学，以帮助母亲和两个姐姐维持生计。伊士曼先是进入一家保险公司，后又得到了罗彻斯特储蓄银行初级办事员的工作。依靠出色的学习、组织能力和不服输的韧劲儿，他在职场上越走越顺，不仅改善了家人的生活，还在不到20岁时就拥有了不少的个人积蓄。

如果没有24岁那年一次没有实现的旅行，伊士曼可能会一直在银行业发展下去。那一年，他对摄影的兴趣和热情一下子迸发了。1878年，伊士曼计划去多米尼加首都圣多明各度假。为了能够记录那里洁白的海滩、金色的阳光，他花94美元买了一套相机。当时的相机机身像微波炉一般笨重。曝光也很麻烦，需要在玻璃板上涂上银和其他化学药剂做成的湿乳胶，并且要在乳胶没干之前完成。显影还得用掉更多的瓶瓶罐罐。最让伊士曼感到厌烦的是，整个拍摄过程的每一步都得小心翼翼，一不留神就会前功尽弃，弄成废片。

“有没有更简单的方法呢？”从一本英国摄影杂志上，他读到有摄影师自己调配乳胶，涂上这些乳胶的玻璃片即使干了也非常敏感，可以随时进行曝光，并得到清晰的图像。尽管从未学过化学，对摄影也没有太多认识，伊士曼却开始了对干版的研究，大多数知识来自被他翻烂了的一本本英国摄影杂志。伊士曼完全被摄影迷住了，圣多明各的旅行计划已被他抛诸脑后。

此后三年，伊士曼白天在银行上班，晚上就在家里的厨房进行实验。他的母亲说，有好几次伊士曼实在累得不行，衣服也不脱，直接盖个毯子，倒在厨房炉火边的地板上就睡着了。

1880年，伊士曼终于找到了自己的干版配方。同一年4月，他租下了一座房子的第三层，开始批量生产这种干版。伊士曼告诉传记作者伊丽莎白·布雷尔：“一开始的时候，我只是想让拍照对我来说更容易点，但很快就意识到，这里面有批量生产的商机。”

“我们必须有种绵延不断的变化和改进”

伊士曼的干版价格低廉、成像质量高，很快就吸引到第一批顾客。同时他开始向富商寻求投资。经营马鞭生意的商人亨利·斯特朗看上了伊士曼的发明，两人在1881年元旦那天合伙成立了“伊士曼干版公司”。伊士曼辞掉了银行的工作，将所有精力投入到新公司中。

多年后，他这样回忆创业之初的那种使命感：“我脑海中的这种想法越来越清楚，我们生产的并不仅仅是干版，而是要让摄影变得简单，让每个普通人都可以接触到。”

伊士曼意识到，建立品牌远比一桩买卖更重要。一次在卖给经销商的大批干版出现问题后，伊士曼召回了产品，并承担了全部损失。这差点让他刚起步的公司完蛋。“重做这些干版暂时花掉我最后的资金，但给我们留下的却是更重要的声誉。”

伊士曼的伟大之一在于作为发明家，他在研发方面从未放慢过脚步。“我们必须有种绵延不断的变化和改进，这样也就没人能跟随我们并展开竞争。他们唯一的办法就是拿出跟我们一样好的原始产品。”

1882年，为了寻找更轻和更有弹性的材料取代玻璃板，伊士曼进行了数百次的实验。他的团队先是发明了纸质胶卷，但纸张的纹理和颗粒很容易影响显影的效果。又经过多番实验，伊士曼最终在1885年发明了塑料胶卷和胶卷盒，胶卷盒可以嵌入当时几乎所有的相机中。

除了感光片改进外，摄影要想达到普及程度，还必须有无轻便、便宜和易操作的相机。1888年6月，伊士曼正式推出全世界第一架柯达相机——内置可曝光100次的胶卷，上好弦后，使用者只需按下快门即可完成拍摄。100张拍完后，交上10美元，便可以整机送到柯达店面冲印并更换新胶卷。摄影大众化的基础由此奠定。

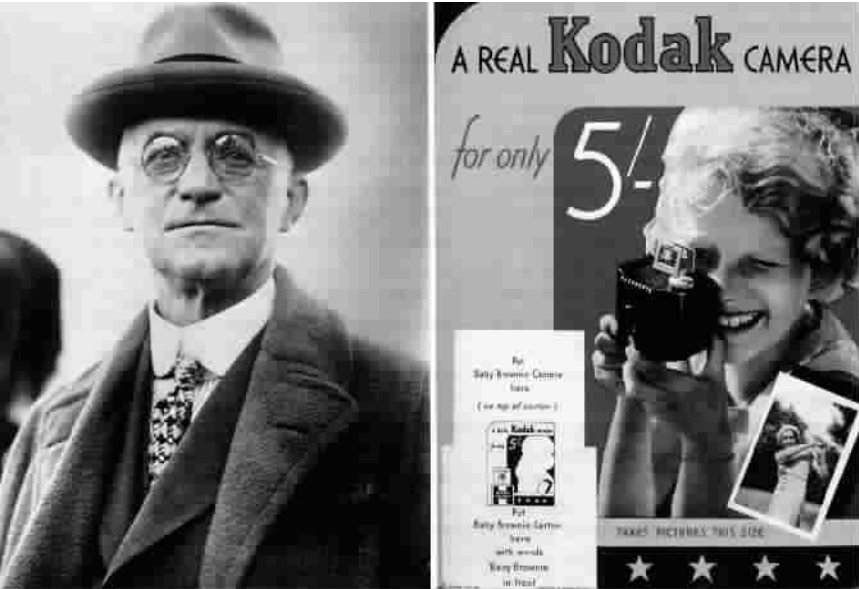
“柯达女孩”

柯达商标独特的鲜黄色由伊士曼亲自挑选。早在19世纪末，柯达的广告在美国最畅销的报纸和杂志上已随处可见，很多广告词还是伊士曼自己写的。那句“你只要轻轻按钮，剩下的事情交给我们”，成为当时最流行的广告词。

柯达相机推出后不久，伊士曼的各种广

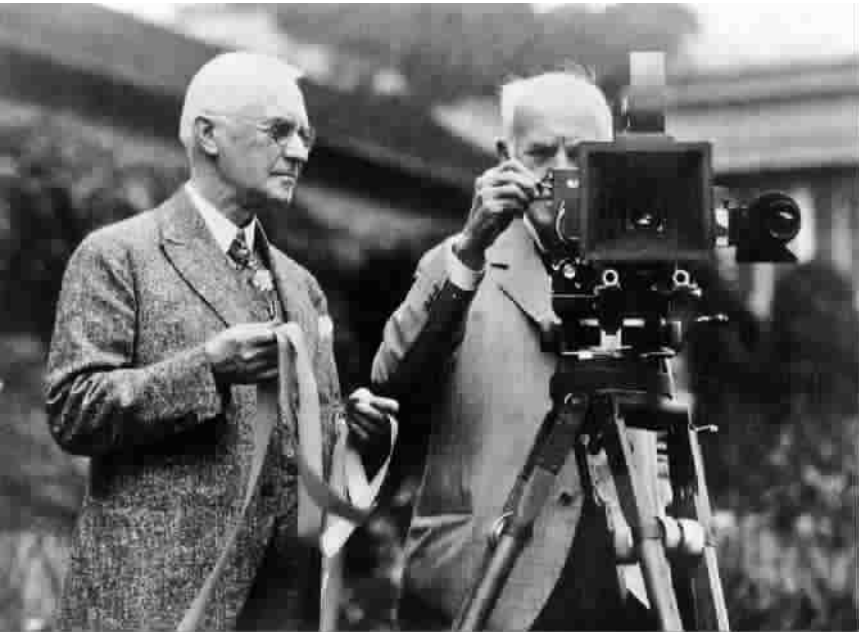
乔治·伊士曼：柯达时刻的缔造者

“黄色巨人”柯达最终没留住自己的精彩时刻。2012年1月29日，拥有131年历史的全球影像产品巨头柯达公司正式提出破产保护申请。声明中称，柯达将进行结构性业务重组，逐步退出数码相机、便携式摄像机和电子相框等亏损业务，“以集中精力在可以赢利的领域”。这一举动意味着，年迈的柯达已承认自己无力回天。随后，柯达也放弃了奥斯卡颁奖典礼剧院的冠名权。2月底，当好莱坞的女明星们在红地毯上争奇斗艳时，她们身后建筑的标志已经不再是Kodak Theatre(柯达剧院)，而是洛杉矶高地中心。柯达曾被认为是“编制进美国历史的企业”，如今却在数码浪潮中步履蹒跚，成了“不进则退”的典型反面案例。《金融时报》对此做了个有趣的设想，如果创始人乔治·伊士曼还活着，柯达的今天会是怎样？实际上，今天柯达的积重难返，正是因为一个多世纪前乔治·伊士曼精魂的缺失。



■ 乔治·伊士曼

■ 柯达公司宣传广告



■ 柯达创始人乔治·伊士曼(左)和发明大王爱迪生

告创意出现在美国几乎每座城市的杂志、报纸、橱窗和展台上。柯达相当绝的一招广告营销手段是每年都会推出一款“柯达女孩”海报，女孩的服装风格能反映当年最流行的趋势，而她手里拿着的自然不是不同款式的柯达相机。伊士曼后来还将柯达的广告送入了世博会。1897年，柯达公司在伦敦的特拉法加广场使用了电力驱动的广告灯箱，这在当时可是项创举。

蹒跚的巨人

摄影不再是专属的乐趣，每个人都可以成为摄影师，拍下生活里的那些美好时刻。伊士曼精准地捕捉到了消费者的需求，也让柯达公司走上了飞跃式的发展道路。

在研发团队持续创新的推动下，柯达不断推出让人眼前一亮的新产品，如微型相机、折叠式相机和彩色胶卷等等。柯达垄断了全球的摄影工业，是名副其实的霸王，柯达胶卷的美国市场占有率在上世纪末达到了90%。

然而，在数码技术这一转折点面前，柯达的步伐却显得异常滞重。虽然世界上第一台数码相机是由柯达研发，但为了保住胶卷销售所带来的巨大利润，柯达短视地堵住了这条康庄大道，沿着小胡同一条道走到了黑。据2012年美国消费者忠诚指数调查，数码摄影产品排名前三的分别是佳能、尼康和松下，索尼、卡西欧、三星、富士和宾得排在4到8位，奥林巴斯第9，柯达吊车尾。

不去关注消费者的需求，柯达的衰落已无法避免。在广告策略上，柯达也丧失了“柯达女孩”时期的大手笔。广告专家批评说，柯达花费数百万美元在时代广场设置广告简直是社交媒体营销时代最蠢的主意。“游客可以用他的佳能或者尼康相机拍张他跟柯达广告牌在时代广场的合影，然后放进家庭相册中。”

如今的柯达为了重组，正在大量出售其产品专利。在创业初期，伊士曼几乎为所有的技术革新都申请了专利，还特意去收购他人



的专利，好在议价方面拥有越来越多的控制权。如今，伊士曼坚持的专利策略竟然成了柯达的救命稻草。《金融时报》副主编安德鲁·希尔感叹说，一百多年前，伊士曼为眼前任何一样东西申请专利，如今他的继任者正在将一项项知识产权卖掉。

超前于时代的管理者

伊士曼的管理理念，特别是在企业福利方面远远超前于他所处的那个时代。创业初期，他就意识到企业成功取决于不断创新和雇员能否从工作中得到快乐，并将人性和民主的特质融入柯达帝国的缔造中。

“企业的繁荣并不仅仅是依靠发明和专利，更多要靠雇员的友善和忠诚”，“雇员从柯达得到的绝不仅仅只是一份令人满意的薪水，而是要让他们感觉柯达就是自己的家。”

为此，1899年，他将自己的收入拿出来给员工工分红，并最终在柯达建立起“工资股利”制度，每个雇员的分红直接跟股票挂钩；1919年，伊士曼将自己所持股份的1/3分给全体雇员，总价值达1000万美元；柯达也是第一批建立养老金、生活保险和残疾保险的企业。

美国作家卡尔·艾克曼在1932年这样写道：“柯达的创始人伊士曼先生是他所处时代的巨人。他在建造企业时所实践的社会哲学，不仅比他所处的那个年代的思想要超前很多，其价值也是多年后才被广泛认可和接受。”

神秘的史密斯先生

伊士曼也是美国早期著名的慈善家。麻省理工学院曾流传着一首关于“史密斯先生”的歌。史密斯先生累计为麻省理工学院捐款2000万美元，却不愿透露自己的真实姓名。这个史密斯先生，就是伊士曼。

虽然14岁便辍学，但伊士曼一直都认为教育是改变世界的最强大力量。还在每周只赚60美元的时候，他就开始为罗彻斯特理工学院(后来的罗彻斯特理工学院)生活条件差的学生提供资助。

在柯达逐渐壮大的日子里，伊士曼的慈善活动也在不断升级。1924年的一天，伊士曼为罗彻斯特大学和麻省理工学院签下了总额3000万美元的支票，在放下笔的那一瞬间，他说：“我现在感觉好多了。”

伊士曼还在罗彻斯特、伦敦、罗马、巴黎、布鲁塞尔和斯德哥尔摩等地资助建立牙科诊所。对此，他给出的理由是：“更好的相貌往往在生活中意味着能得到更好的机会，如果牙齿、鼻子、喉咙和嘴巴能够在最关键的童年得到良好的照顾，长大就能更健康 and 更有活力。”伊士曼一生共捐款7500万美元。“金钱的不断积累让富人往往面临这样的选择，把所有的钱积累下来，死后交给其他人管理，或者在活着的时候就把这些钱用在有价值的地方，让生活多一点乐趣。我更喜欢后面这种花法。”

伊士曼本人非常低调，私下里随和而有礼貌，跟同时代的商业大亨相比，他留下的照片不多。伊士曼终身未婚，喜欢旅游，几乎每年都要去欧洲旅行，艺术场馆是他定期参观的地方，如果距离住的地方不远，他会骑自行车前往。“我们在工作时间所做的，决定我们能拥有什么，休息时间能够做到的则决定着我们是谁。”

77岁时，伊士曼因为脊椎神经硬化无法自由活动，在处理了自己的财产后，他在1932年3月14日这天自杀身亡。在留给家人和好友的遗言中，他这样写着：“我的工作已经完成，还有什么呢？”

伊士曼已经离开这个世界80年，柯达公司在官网上称这位创始人是“具有全球视野的发明家、营销家和慈善家”。从他的故事中你可以看到乔布斯、盖茨、巴菲特等人的身影。《纽约时报》在社论中称赞伊士曼是股“惊人的力量”，“帮助那些活在最底层苦苦挣扎的人寻找希望，让他居住的城市成为艺术中心，在世界的注视下为美国带来荣光。”(摘自《人物》2012年第4期)