

ZOMA LIBRARY

¥10.00

《评说主导美国私有经济的20家领袖企业》丛书

百年正果

——评说推动世界
“返朴归真”的柯达

刘柯 著

上海卓马文化咨询有限公司 / 主编

百年正果

刘 柯 著

责任编辑:吴引水

特邀编辑:荀国华

图书在版编目(CIP)数据

评说主导美国私有经济的 20 家领袖企业 / 刘 柯等著 .

- 西宁:青海人民出版社 . 1998. 9

ISBN 7 - 225 - 01595 - 8

I. 评… II. 刘… III. ①企业家 - 生平事迹 - 美国 ②企业管理 - 经验 IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 25190 号

《评说主导美国私有经济的 20 家领袖企业》丛书

百 年 正 果

刘 柯 著

出 版:青海人民出版社 (西宁市同仁路 10 号)

邮 编:810001 电 话:6143426

经 销:新华书店上海发行所

上海卓马图书发行站

(上海沪太路 789 号 102 室)

印 刷:浙江大学印刷厂

开 本:850 × 1168mm 1/32

印 张:6

字 数:142 千字

版 次:1998 年 12 月第 1 版

印 次:1999 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN7 - 225 - 01595 - 8/k · 113

定 价:10.00 元(共 20 册;总价 200.00 元)

(书中如有缺页、错页及倒装请与印厂联系)

引言

“Kodak”，这是一个价值已超过 200 亿美元的商标。

“Kodak”的发音，很容易使人联想起按动相机快门的聲音。

“Kodak”广告中明净的黄色，让人联想起阳光的灿烂，代表着对彩色世界热烈感受。

“Kodak”，这个誉满全球的名字，来自一百年前其创始人乔治·伊士曼先生的一个灵感：他认为，“K”字音在世界任何一个国家的发音都一样，而且“K”表示一种事物的突出部分和尖端，具有坚固、锋利的物征。

他决定选用 5 个字母组成一个词，前后都用“K”，中间任选其它 3 个字母；最后选定的 5 个字母拼凑的结果是 koe-lak。

乔治·伊士曼认为这个词组的组合有几个特点：字母少、不易拼错、有生气、有独特的个性。更重要的是它符合各种各

样外国注册商标法的要求。

“柯达之父”乔治·伊士曼先生，坚信商品如果有一个特别的商标，定将产生巨大的商业利润。这个商标应该是既不能被人模仿，也无法伪造，同时还不能产生巧合。所以“Kodak”这个名字纯粹只是5个字母的组合，并非现成的有意义的单词。

今天，“Kodak”这个名字已作为伊士曼·柯达公司的唯一的权威商标，在世界上90个国家进行了注册登记。当年乔治·伊士曼先生的独具匠心和深邃思考，成就了今天柯达这个含金量达200亿美元的著名品牌和享誉世界的业绩。

迄今为止，柯达公司已先后在拉美、欧洲、亚洲和非洲的30多个国家和地区设立了54家子公司，市场销售和加工服务点遍布全美各地和40多个国家及地区。

柯达公司的成功之路与乔治·伊士曼的经营方针密不可分。

乔治·伊士曼在创建公司之初，就为公司制定了经营方针。

1. 以机器大量生产。
2. 薄利多销。
3. 使商品遍布国内外。
4. 对产品进行广告宣传。

由于乔治·伊士曼采用机器生产，使柯达软片的质量整齐划一，柯达相机价廉物美，奠定了他在美国本土的地位。

1889年，“伊士曼摄影器材有限公司”在英国伦敦成立，两年后又在伦敦郊区建厂，把柯达产品向欧洲扩散，向远东以及澳洲扩散。此后又在巴黎、柏林等地相继成立海外公司。据统计19世纪90年代，伊士曼·柯达公司相机总销量已超过10万台，每月的软片产量也达480公里长，1911年，伊士曼·柯达公司的员工人数已达到5000余名。

产品促销在当时并不是一个崭新的观念，但乔治·伊士曼很快领略广告所带来的强势威力。他设计了一个“柯达女郎”，来传达他的产品理念，微笑的美女立即成为众人的偶像。

柯达公司在乔治·伊士曼的精神鼓舞下，不断发展、创新、开拓。1951年柯达公司陆续在美、英、法、澳等国成立许多研究机构，并将产品的触角向各个相关领域延伸。如人造纺织品、化学物品、聚酯高分子化合物、有机化学物品……。1986年，又把触角伸向电池、录像带、即可拍相机、电脑程式制作以及可转换存置的光碟片等。直至1990年柯达在150多个国家有将近两千个商标品牌，1996年成为美国百强企业之一，年销售总额达160亿美元。

回顾柯达一百多年的成功之路，不难发现柯达的历史正是人类影像历史的缩影。伊士曼·柯达公司对人类影像业的贡献，以及伊士曼·柯达公司百年风云的经营之道正是我们这本书想要探讨的实质。

目录

1 引言

第一章

发明天才

“乔治·伊士曼的创造天赋彻底改革了摄影术。当他作为业余爱好者开始时，摄影技巧很复杂，器材很笨重。他通过简化整个程序使世界上的普通人变为摄影师。”

——乔治·伊士曼

- 1 1. 一次失败的旅行揭开柯达故事的开篇
- 7 2. 天才发明家对摄影术的不断改进
- 11 3. 第一张“美国胶片”的诞生

第二章

艰难的起步

“伊士曼带着业余爱好者一心想做好所爱事业的奉献精神从事他信奉的事业。”

——乔治·伊士曼

- 14 1. 开创一个崭新的行业
- 18 2. 人人皆知的“柯达”诞生
- 22 3. 向大众推销摄影新理念

第三章

创意无限

“我的欲望只受我想象力的限制。”

——乔治·伊士曼

- 26 1. 非凡创意成为发明的动力
- 30 2. 第一次世界大战无意中推销了柯达胶卷
- 31 3. 广告的创意在于为品牌定位
- 33 4. 最后的狩猎

第四章

投入竞争

“理想的大公司是那种最有效利用里面智慧的那种公司。”

——乔治·伊士曼

- 38 1. 柯达员工成为最早分享红利的员工
- 41 2. 第一家商用专业研究室的诞生
- 43 3. 专利诉讼与专利分享

第五章

管理世界

“据我们所知，伊士曼先生在美国是明确为世界市场低成本大规模生产并辅之以科学研究和广泛宣传的这一现代化方针，并将其付诸实施的第一位制造商。”

——E·赛利格曼博士

- 49 1. 纽约州罗彻斯特市的“柯达王国”
- 52 2. 柯达王国的管理秘笈
- 58 3. 企业发展的6条“金训”

第六章

“还我柯达”

“成功，对于在柯达工作的我来说，并不单指增加公司的财富，还必须继续推动公司的前进步伐，与此同时好让我在离开的那天，能抱着一点无悔的心情退去。”

——乔治·费希尔

- 62 | 1. 一位数学家的经营奇迹
- 68 | 2. 新总裁制定了一个系统经营策略
- 70 | 3. 推动柯达的前进步伐
- 72 | 4. “返朴归真”的经营哲学

第七章

竞争！竞争！

“柯达将永远是信息革命的重要参与者，我相信我们前途无量。”

——乔治·费希尔

- 79 | 1. 谁是柯达的最大敌人？
- 85 | 2. 挑战者：富士胶卷
- 93 | 3. 拳王争霸战硝烟弥漫
- 100 | 4. 世贸组织的最新裁决

第八章

开拓影像新世界

- 105 | 1. 人类第一次目击了棕红色的火星世界
- 108 | 2. 数码相机大世界
- 115 | 3. 柯达前景的权威预测

第九章

柯达在中国

- 123 1. 柯达与中国的 70 年情缘
- 129 2. 民族工业须同跨国公司竞争又合作
- 131 3. 柯达关注中国体育事业
- 136 4. 柯达在中国的发展历程

第十章

加盟柯达连锁店

- 137 1. “柯达快速彩色”连锁店的加盟忠告
- 140 2. 重视连锁店管理的运作机能
- 144 3. 把握连锁店经营内外因素
- 152 4. 一个成功店主的亲身体验
- 154 5. 柯达在中国市场的竞争力
- 158 附录一：柯达在中国的里程碑
- 163 附录二：柯达赞助奥运会记事
- 166 附录三：伊士曼·柯达公司对人类影像业的贡献
- 168 附录四：乔治·伊士曼与伊士曼·柯达公司大事年表

第 一 章

发 明 天 才

1. 一次失败的旅行揭开柯达故事的开篇

乔治·伊士曼诞生于 1854 年 7 月 12 日，一个家境殷实的家庭。他的父亲名叫乔治·华盛顿·伊士曼，母亲名叫玛丽亚·基尔伯茵·伊士曼。

他父亲在纽约北部的小镇沃特维尔以开幼儿园为业，挣来的钱足够维持他们一家人的生活。他家共有 3 个孩子——小乔治和他两个姐姐埃伦和埃。

老乔治雄心勃勃，在儿子 6 岁时，举家迁往热闹繁华的罗彻斯特市，开了一所商校名为伊士曼商业学院。开始时，学院办得非常红火，学生陆续从各地来到商业学院学习各种

经营之术，为老乔治带来了丰厚的收入。但是全家来到罗彻斯特仅两年后老乔治就突然去世。没有了创立者，学院便日渐衰落起来。很快一度富裕的伊士曼家族几乎一文不名。

然而作为母亲的玛丽亚·伊士曼也自有一套理财的手法，她将全家唯一尚存的财产，即他们家的房产用来租给房客。玛丽亚把租房所得微薄的租金积攒起来，便能维持一家人的生计。

乔治·伊士曼做功课很细心，然而成绩不算优秀。他喜欢打棒球，开玩笑，是一个活泼好动的男生。

也许乔治·伊士曼在校时间太短，没有机会显露他的才华。乔治·伊士曼 14 岁就离开学校。因为他的一个姐姐患上小儿麻痹症后残废了，他不得不中途辍学，开始工作挣钱。

家庭的重担压在了乔治的肩上，他当上一家保险公司的外勤，这个年仅 14 岁的杂役，每个星期只有 3 美元的工资。15 岁时他转到另一家保险公司，慢慢地升职到周薪 5 美元的文员。工作之余，他为顾客填写一些保单表格，也因此每个月能多收入两块钱。

乔治知道这点工资无论如何都不能维持足够的家用，他明白没有学历他永远也无法找到更好的工作，于是求知欲很强的乔治·伊士曼利用晚上开始学习会计学。

1874 年，乔治在 20 岁时，进入罗彻斯特储蓄银行当了一名低级职员。他的工资也增加到当初的 3 倍。乔治·伊士曼这个时期的工作经历和人生努力为以后创立公司打下了理

财的基础，但这时，他基本上对摄影一无所知。

在乔治·伊士曼 24 岁的时刻，发生了他一生中关键性的转折。柯达的故事因此有了开端。

乔治·伊士曼白天在银行勤奋工作是因为在他早期生活中家境贫寒。他把动机建立在需求而非贪欲之上。乔治·伊士曼在一生中对生活拮据的贫民一向慷慨大方。然而他从不稀里糊涂地乱花钱——甚至于在他刚刚开始赚钱时，他也会每次从工资袋里省下几分钱。

在整整 4 年银行职员生涯中，24 岁的乔治·伊士曼决定该给自己放一个假。

他选中了位于加勒比海的伊斯帕尼奥拉岛，岛上的圣多明戈是个绝好的去处，这里与他在美国安大略湖南岸的故乡——纽约州罗彻斯特市迥然不同。

然而要到伊斯帕尼奥拉岛去，又面临不少问题。在那个年代，长途旅行又贵又慢，而且危机四伏。但这些因素还不足以阻止乔治·伊士曼安排他那期待已久的旅行。为此他精心节省了每一毛钱，直到这时他手头的积蓄已经达到 3000 美金。

他的朋友建议他在旅行中带上照相机，以摄影的方式把他的沿途旅程记录下来，如果他拍的照片不错的话，他可以在回来后卖掉它们，补偿旅途中那些昂贵的开销。

乔治·伊士曼知道这将是一次神奇的经历，他听从了朋友的建议，准备将这次旅行记录下来。

当他花了一个月的工资买下一套照相器材时，他并没有意识到这东西会把他引向何方。

乔治·伊士曼为这次激动人心的旅行做了充足的准备，虽然当时的摄影器材非常笨重，摄影机的体积很大，像个微波炉，拍摄时还要自备帐篷、化学药水、水和玻璃底片等等，他还是不厌其烦地一一购买下来。

就在这段时间里，他忽然对摄影着了迷。他开始专心地玩起相机来。当时的摄影程序非常复杂，可是伊士曼却愿意付出每堂课 5 块钱的代价去学习它。

以后，他白天在银行工作，晚上回到家里的厨房进行摄影的实验工作。由于他的过度投入，常常是累得连衣服都没有换，就倒在地上睡去。

乔治·伊士曼把他用钱买来的照相器材描述成“压得死马的重担”，其实他的照相器材不过只是最基本的必备件而已。它包括一个黑色显影罩、显影盘、各种瓶装的药液和装水的大瓶。照相机本身是个大木箱。

但这决不是当时摄影师要携带的所有东西。坚实的三角架让照相机保持 10 到 40 秒钟静止来拍所要的图片。影像是照在插到照相机背面的粗重、易碎的玻璃版上的。在拍照前才把这些玻璃版涂上显影乳剂。这种乳剂是湿的，所以这个过程叫做“湿版”摄影。

这种“湿版”摄影需要在所有的玻璃版准备好之后，显影工作得在完全漆黑的状态下快速完成。

当时如果要拍一张照片总共要花掉 20 多分钟。但所有这些琐碎设备都没能阻止乔治·伊士曼，他决心去学摄影。

尽管所有这些笨重的装置和成败不保的技术颇令人失望，但在当时是很正常的，乔治·伊士曼发现他越来越被摄影方法所吸引。他拍得越多，就越想学习。慢慢地伊斯帕尼奥拉岛的吸引力被照相机更大的诱惑力取代了，这次旅行就此延期。

多年以后乔治·伊士曼他回忆到：“那没有什么，因为在做准备时，我已完全被摄影迷住了。”

乔治·伊士曼逐渐在摄影方面成了专家，但他很得意地坚持称自己是业余摄影家，他按字面为自己下了一个定义：“一个从事他所热爱的艺术的人。”他喜欢所有相关的化学步骤，具备了一个真正的发明家的恒心。

由于对摄影的过分沉溺和喜爱，他慢慢开始对在银行的工作失去了兴趣。

当他辞去了收入颇丰的银行工作，决定外出摄影旅行时，使得银行同事和家人大吃一惊，但他还是毅然决然地坚持了自己的理想。

乔治·伊士曼购置了一套湿版照像所需的全部器材：像个大肥皂盒似的相机；拍摄时需要作支撑的沉重的三角架；做暗房用的一个不透光的大帐篷，其它还有玻璃版底片、化学药品等。乔治·伊士曼去美丽的马希纳岛旅行时，便带了这套摄影装置。

涂了硝酸盐的玻璃版既容易损坏又容易漏光，乔治·伊士曼不得不在整个旅途中将玻璃版紧紧包在衬衣里，结果还是有不少漏了光而成为废物。乔治·伊士曼在马希纳岛上拍照时常常是这样一幅场景：他戴着草帽，顶着炎热的太阳光，全神贯注地安置好相机，再弯着腰爬进帐篷，在玻璃版上涂增感光乳剂，然后再爬出帐篷准备拍照。

拍完照后，乔治·伊士曼又爬进冒着蒸气的帐篷里进行玻璃底版的显影。当乔治·伊士曼拿着清晰的玻璃版底片爬出帐篷时，已是大汗淋漓，疲惫不堪了。

虽然乔治·伊士曼对摄影术入了迷，但越是深入，困难就越是多。因为摄影的操作程序不仅复杂困难，而且在每一阶段都有很多地方容易出错。摄影给他带来的麻烦和困惑促使他决定寻找简化这些步骤的办法。他从准备玻璃版这项杂乱无章的工作开始入手。

乔治·伊士曼没有经过化学方面的培训，他仔细阅读报刊书籍寻找对这个步骤可行的改变方式。他甚至花时间自学基础法语和德语，这样就能看懂国外的摄影杂志。

一天晚上，他在翻阅一篇英国摄影论文时，发现了解决那些难题的方法。在大西洋彼岸的一些执着的摄影家正在试验不同种类的乳剂。玻璃版涂上这些新的自制乳剂，等干后数月都能保持感光性。这个发明就意味着讨厌的湿版显影法将会变成历史。

冲劲十足的乔治·伊士曼可没有耐心等别人来完善这些