柯達創始人伊士曼的故居：真有宿命嗎？

余創豪 chonghoyu@gmail.com

發明家、企業家的怪脾氣



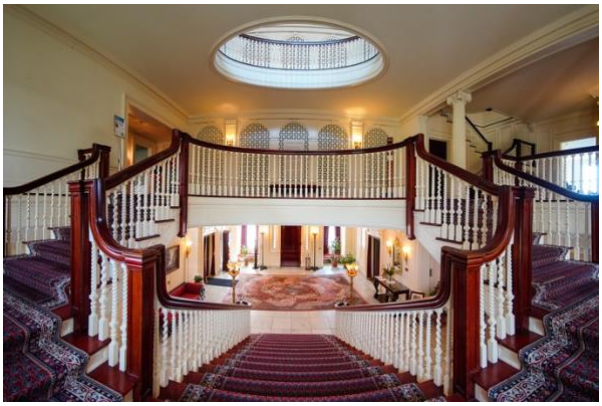
踏入紐約羅徹斯特（Rochester）的喬治・伊士曼故居（George Eastman House），空氣中彷彿仍瀰漫著那個工業黃金時代的雄心與孤寂。站在早期柯達相機的展櫃前，凝視著那些略顯拙樸卻改寫了人類視覺記憶的木匣與膠卷，心中不禁泛起由衷的敬意。在十九世紀末，攝影仍是少數專業化學家與暗房技術人員的專利，器材笨重、工序繁瑣；正是伊士曼憑藉驚人的毅力與商業洞察力，喊出了那句傳誦百年的經典名言：「你只需按鈕，其餘的由我來辦（You push the button, we do the rest）。」這不只是一句廣告詞，更是一場影像的民主化革命，他將昂貴而神祕的光影藝術，化作尋常百姓記錄生活歡笑與淚水的日常。

順帶一提，許多創業者或者發明家為自己產品命名的時候，都會選擇一個對自己有特別意義的名稱，例如米高・維德紐斯（Michael Widenius）開發了mySQL資料庫軟件， 當中的「my」是他女兒的名字，隨後他設計了另外兩套軟件，也是以自己的兒女命名。然而，「柯達」卻完全沒有任何特殊意義，「柯達」一詞於1888年首次註冊為商標，它是憑空杜撰的，伊士曼曾說：「這個名字是我自己想出來的，我一直很喜歡字母『K』，它給人一種鏗鏘有力的感覺。於是，我嘗試了無數種以『K』開頭和結尾的字母組合，最終得到了『柯達』這個詞。」



跟隨導賞員穿梭於這座氣派非凡的豪宅之間，我感受到天才背後那份偏執與孤僻的性格。導賞員指著屋內寬敞的中庭溫室，娓娓道出一段令人難以置信的往事：1919年，伊士曼因覺得空間格局不夠完美、管風琴的回音欠佳，竟下令將整座已建成的龐大別墅硬生生切成兩半，將後半部向後推移了九英尺多，再重新接合擴建。這項工程耗費的資金甚至超過了當初建造整座房子的成本。在常人眼中，

這種推移毫釐卻斥資巨萬的舉動近乎荒謬與乖戾，但在伊士曼的世界裡，完美似乎容不下一絲妥協。這種對控制與秩序的極端渴求，成就了柯達帝國無懈可擊的規格化生產，卻也將他的生活築成了一座冷峻而固執的堡壘。



這份近乎專橫的掌控慾，最終也成了他晚年宿命的註腳。儘管坐擁無盡財富、被譽為兼濟天下的慈善巨擘，伊士曼終究敵不過歲月與疾病的侵蝕。晚年他飽受進行性脊椎狹窄症的折磨，身體機能不可逆轉地衰退，眼見自己將一步步喪失自理能力與尊嚴，只能困於輪椅之中。對於一個終其一生都在主導一切、連房屋比例都要精確到寸的人來說，任由殘軀被病痛擺佈無疑是最羞辱的凌遲。1932年3月的一天，他在交代好遺囑、召來律師見證各項事務後，獨自走入房間，用一顆子彈直射心臟，結束了傳奇的一生，只在桌上留下一張平靜得令人心碎的字條：「致我的朋友們：我的工作已完成。何必再等？（To my friends: my work is done. Why wait?）」 發明家與顛覆者的內心，往往燃燒著凡人難以企及的火焰，也背負著常人無法理解的孤絕。伊士曼用快門為全世界留住了歲月的美好光影，卻給自己選擇了一條不容挽留、斷然謝幕的終局。

柯達攝影帝國土崩瓦解

然而，這並不是故事的結局，他所遺留下來的攝影帝國，最後在歷史長河的沖刷下土崩瓦解。古希臘哲學家赫拉克利特（Heraclitus）曾說：「人的性格就是自己的命運。」具有怪脾氣的伊士曼無法擺脫自己的宿命，但企業文化亦有自己的覆轍。

在全盛時期，柯達在美國本土掌控約 80% 的膠卷市場，全球員工高達 14.5 萬人，其商業邏輯建立在經典的「刮鬍刀與刀片」模式上，藉由相機壓低門檻，再仰賴毛利率高達 70% 至 80% 的膠卷與沖印服務創造源源不絕的巨額利潤。柯達衰敗的最大諷刺在於，它正是數位相機的發明者，柯達研發人員早在 1975 年就造出全球首部數位相機，然而，這發明卻被高層以不願衝擊膠卷本業為由擱置。到了 1990 年代初，工程師唐，斯特里克蘭（Don Strickland）團隊秘密在日本橫濱研發出消費級數位相機原型，但在向管理層展示時依然遭到冷落與質疑，促使他攜帶相關技術轉投蘋果公司，並於 1994 年推出了Apple QuickTake 100 。我在伊士曼故居的展覽廳中看見了1991年的柯達數碼相機，其上半身是日本的尼康相機，下半部為感光處理器與儲存模組。以今天的眼光來看，這設計當然是很笨拙，但那時候這是劃時代的創舉。



隨著 2000 年代智慧型手機與社群媒體席捲全球，攝影之目的徹底從「沖印實體照片以珍藏回憶」演變成「螢幕即時分享」，柯達賴以維生的沖印與耗材獲利模式徹底瓦解 。柯達嘗試進入數碼相機市場，但為時已晚。2002年柯達推出了具有最高像素感應器的 DSC Pro 14n 模型，筆者當時也買了一部，但接到相機之後卻大吃一驚，日本數碼相機的充電器只有一包香煙的大小，但DSC Pro 14n 充電器卻好像一塊磚頭！柯達工程師彷彿完全沒有向日本的微型化技術學習。在連續關閉工廠與裁減數萬名員工後，柯達於 2011 年賤價拍賣其龐大的專利庫，最終在 2012 年 1 月正式申請破產保護。柯達於 2013 年走出破產，重組並拆分為 Eastman Kodak 與 Kodak Alaris，但僅剩當年帝國的一小部分規模。

富士菲林壯士斷臂與超前部署

同樣面臨膠卷危機的日本富士（Fujifilm）選擇壯士斷臂，富士時任社長古森重隆展現出強悍且果斷的領導魄力，推動痛苦的結構重整與裁員，並下定決心帶領企業徹底跨界轉型，古森重隆堅信「產品有壽命，但技術沒有壽命。」領導團隊梳理出富士菲林數十年來所積累的深厚化學、納米微粒與材料專利，發現保護菲林膠原蛋白不退色的技術與人類皮膚抗衰老高度相通，進而於 2007 年開拓出高階護膚品系列 ASTALIFT 。與此同時，富士將精密塗布技術延伸至 LCD 液晶螢幕光學膜，並運用多達數十萬種化合物數據庫進軍製藥、再生醫療與幹細胞研究等前瞻醫療領域，成功擺脫對單一業務的依賴。

我不知道當富士高層決心將菲林業務轉型到護膚品和醫藥的時候，公司裏面有沒有強烈的反對聲音。但我可以想像，如果這是發生在柯達或者其他企業文化傾向保守的公司，必定會有人提出「祖宗之法不可廢」這類抗議。

此外，富士亦懂得超前部署，在傳統膠卷業務如日中天的1980年代初，富士菲林便與美國亨特化學成立合資公司「富士亨特電子科技」（Fuji-Hunt Electronics Technology，即今日富士電子材料的前身），隨後其技術在半導體市場佔一席位。富士能跨足半導體領域，本質上依舊源於其製造傳統菲林時累積的深厚技術家底，半導體微影（Photolithography）製程本質上就是一種極致微縮的「曝光與顯影」化學過程，與菲林感光材料的原理高度共通。

結語

在暮色蒼茫下，我離開了那座載滿着迷人歷史的伊士曼故居，夕陽拉長了石柱的影子，在陰影下我陷入沉思：伊士曼開創的大眾攝影風潮與捕捉瞬間記憶的『柯達時刻』，依舊深遠地烙印在現代科技與攝影史中。那些能以一己之力撼動世界的天才，其超凡的遠見與難以理喻的怪癖，或許本就是同一枚硬幣的兩面，既是成就非凡的火種，也是無法逃脫的詛咒。

伊士曼輝煌的前半生與令人唏噓的落幕，與他所開創的帝國竟驚人地相似。倘若古希臘哲人所言不虛，性格真能決定個人的命運，那麼百年老店是否也註定走不出路徑依賴、難逃傾覆的宿命？然而富士菲林的破繭重生，又分明向世人昭示了另一種可能。為什麼一些一貧如洗的人可以堅持到最後一口氣，但富甲天下的伊士曼卻輕然放棄生命？為什麼富士能改變命運、柯達卻不能呢？晚風吹拂，卻吹不走凌亂的思緒，關於意志、變革與宿命的種種問題，依然在心中久久難以平息。

2026年9月23日

原載於香港《有情無國界》

[更多資訊]