

乔·威尔逊和他的施乐传奇

复印梦想

Joe Wilson and the Creation of XEROX

乔·威尔逊是世上少有的生意人，他和之前的亨利·福特以及之后的比尔·盖茨一样，真真切切地改变了这个世界。威尔逊的施乐公司于1959年创造出第一台使用普通纸张的单页复印机，这项发明不仅大大改变了业务方式，而且让“施乐式”复印渐渐深入人心。

导言：施乐公司董事会主席兼首席执行官安·马尔卡希
序：耶鲁大学管理学院院长乔埃尔·波多尼

谨以此书献给中国所有优秀的企业家以及正在朝这个

梦想
奋进的人们

(美) 查理·埃利斯
郭媛媛 译 著

乔·威尔逊和他的施乐传奇

复印梦想

Joe Wilson and the Creation of XEROX

乔·威尔逊是世上少有的生意人，他和之前的亨利·福特以及之后的比尔·盖茨一样，真真切切地改变了这个世界。威尔逊的施乐公司于1959年创造出第一台使用普通纸张的单页复印机，这项发明不仅大大改变了业务方式，而且让“施乐式”复印渐渐深入人心。

引言：施乐公司董事会主席兼首席执行官安·马尔卡希
序：耶鲁大学管理学院院长乔埃尔·波多尼

谨以此书献给中国所有优秀的企业家以及正在朝这个

梦想

奋进的人们

(美) 查理·埃利斯

郭媛媛 译 著

清华大学出版社

内 容 简 介

在一个以激烈竞争为准则、缺乏传统的诚实正直品质的商业社会中,乔·威尔逊的生活和传奇为领导道德和美德建立了黄金准则。本书讲述了施乐公司创始人威尔逊如何从一个挣扎求存的大学毕业生成长为杰出的商业领袖、并为各行各业各个企业的领导者提供了一个成功的典范的故事。

乔·威尔逊是世上少有的生意人,他和之前的亨利·福特以及之后的比尔·盖茨一样,真真切切地改变了这个世界。威尔逊不仅仅是20世纪最具才华、最有成就的商人,同时在社会责任感成为企业成功关键的数十年前,他就致力于推动男女平等、劳工管理和谐化,并鼓励大型企业理解和解决整个社会所存在的诸多弊病。

本书适合企业家、企业管理者以及广大普通读者阅读欣赏。

Charles D. Ellis: Joe Wilson and the Creation of Xerox, 1st Edition
(ISBN 0-471-99835-4)

Original Edition Copyright © 2006 by Charls D. Ellis. All rights reserved.

Translated for People's Republic of China by John Wiley & Sons, Inc. and Tsinghua University Press under the authorization of Charls D. Ellis.

No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of John Wiley & Sons and Tsinghua University Press.

本书中文简体翻译版由约翰·威立出版公司授权给清华大学出版社在中国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区)出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2007-1220

本书封面贴有约翰·威立出版公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

复印梦想:乔·威尔逊和他的施乐传奇/(美)埃利斯(Ellis, C. D.)著;郭媛媛译. —北京:清华大学出版社, 2007. 8

书名原文: Joe Wilson and the Creation of Xerox

ISBN 978-7-302-15533-1

I. 复… II. ①埃…②郭… III. 复印机—公司—工业企业管理—经验—美国 IV. F471.268

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 094234 号

责任编辑: 徐学军

责任校对: 宋玉莲

责任印制: 王秀菊

出版发行: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机: 010-62770175 邮购热线: 010-62786544

投稿咨询: 010-62772015 客户服务: 010-62776969

印 刷 者: 北京市清华园胶印厂

装 订 者: 三河市李旗庄少明装订厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185×260 印 张: 14 插页: 6 字 数: 298 千字

版 次: 2007 年 8 月第 1 版 印 次: 2007 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1~5000

定 价: 25.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话: (010)62770177 转 3103 产品编号: 024507-01

新式 914 办公复印机无需昂贵的感光纸、中间负片或液态化学试剂。该设备可以在标准办公用纸（普通纸或彩纸）、信笺或卡片盒上直接复印。每分钟复印 6 份。

施乐公司的 914 复印机无需进行调整和曝光设置。材料浪费，——传统复印过程中最大的成本。

开支——将不复存在。每张复印件都和原件一模一样，这为速记员节约了大量审阅和复制时间。

一切均可复印，从不掉色！——信件、发票、声明和合同，——一切手写、打印、印刷、油印和绘制东西都能在施乐 914 复印机上复印……无论蓝红黑白，全都原样复印。

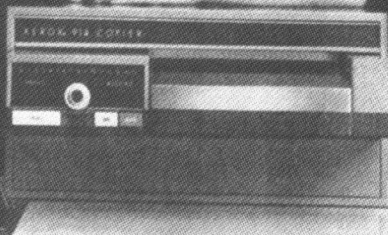
无论单页复印还是多页复印，914 都是最简易的办公复印机。只需按下“复印”按钮，复印就能顺畅完成！人人都能使用施乐的 914 复印机复印出最优质的复印件。

1 美分 1 页。如果现在您在复印上每月要花费 50 美元以上，你就应该拥有一台施乐 914 复印机。成本仅为 1 美分。

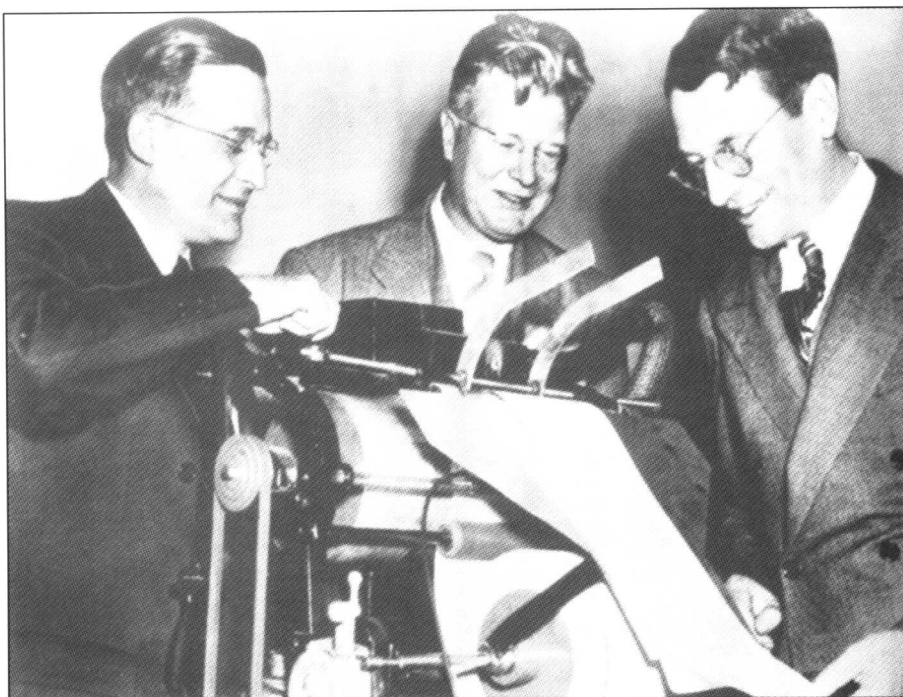
1 页，启动成本为每月 95 美元，根据用多少花多少的计划，您无需花费安装成本。

欲详细了解这种快速、便宜的设备，请致函纽约罗彻斯特 3 区哈罗伊德街 9X-32 号，哈罗伊德—施乐有限公司。公司在美国和加拿大各大城市设立了分部。海外分部：伦敦，兰克—施乐公司。哈罗伊德—施乐公司。

在普通纸上复印！

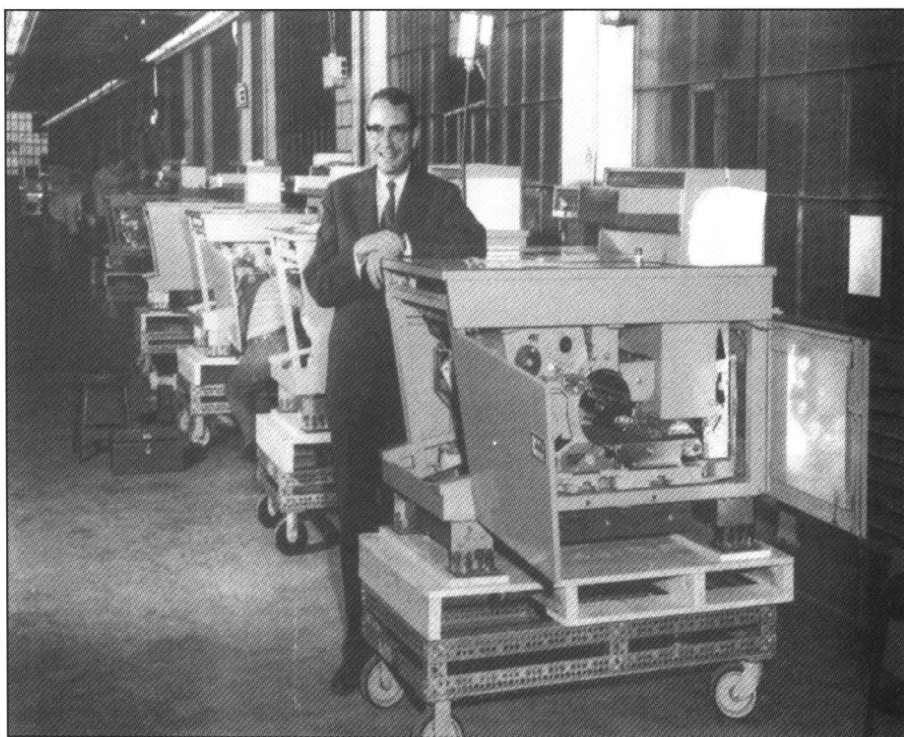


NEW XEROX® 914
OFFICE COPIER



哈罗伊德研发部主管约翰·H.德绍尔、切特·卡尔森和哈罗伊德总裁约瑟夫·C.威尔逊正在展示静电印刷机(约在1948年)。

照片来源:施乐历史档案馆提供。照片原所有者姓名不详。



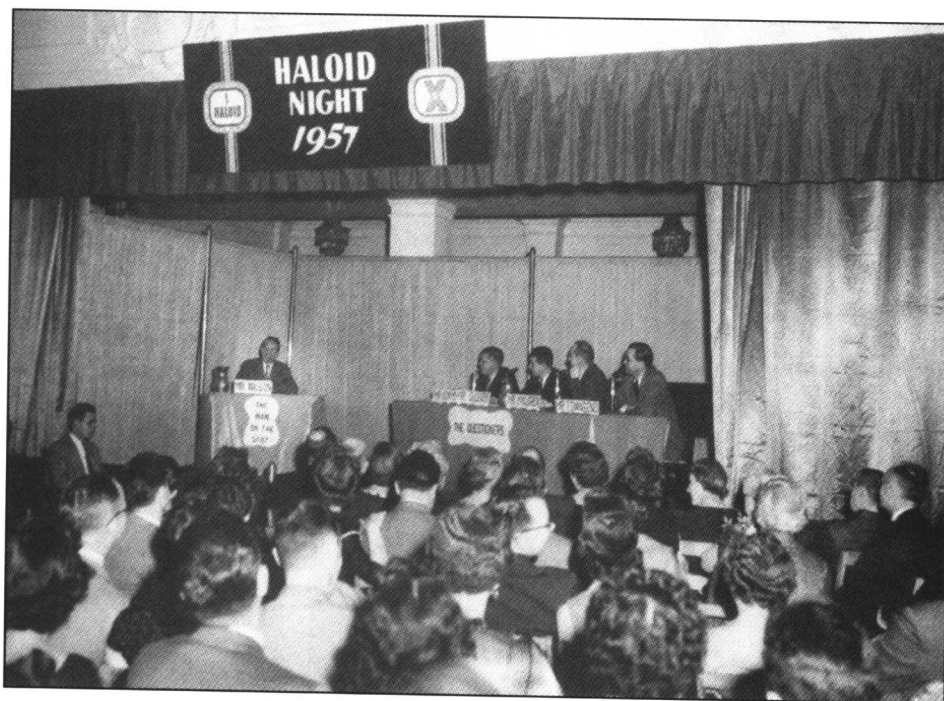
乔·威尔逊在纽约罗彻斯特果园街914复印机生产组装线旁(大约在1960年)。

照片来源:施乐公司提供。



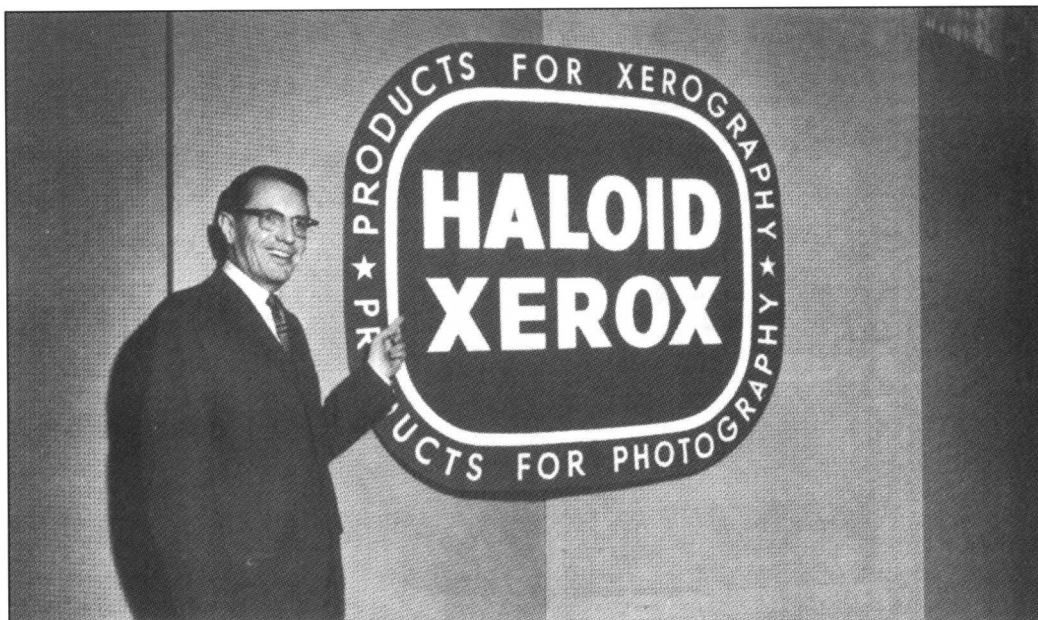
1952年哈罗伊德年度野餐会。从左至右:约翰·M.林、乔·威尔逊和一个身份不明人士。

照片来源:施乐历史档案馆提供。照片原所有者姓名不详。



1957年3月2日,哈罗伊德之夜,这是一种为哈罗伊德雇员及其家人准备的开放日活动。在“哈罗伊德与股东见面会”的问答环节中,左面正在发言的是乔·威尔逊,提问的是布拉曼·亚当斯(亚当斯&佩克公司,纽约)、阿兰·古利韦(美林、皮尔斯、费内尔和比恩公司,纽约)、亨利·迈吉格兰(罗彻斯特大学助理财务官,纽约罗彻斯特)和爱德华·汤赛德(第一波士顿银行的副总裁,纽约)。

照片来源:施乐公司提供。



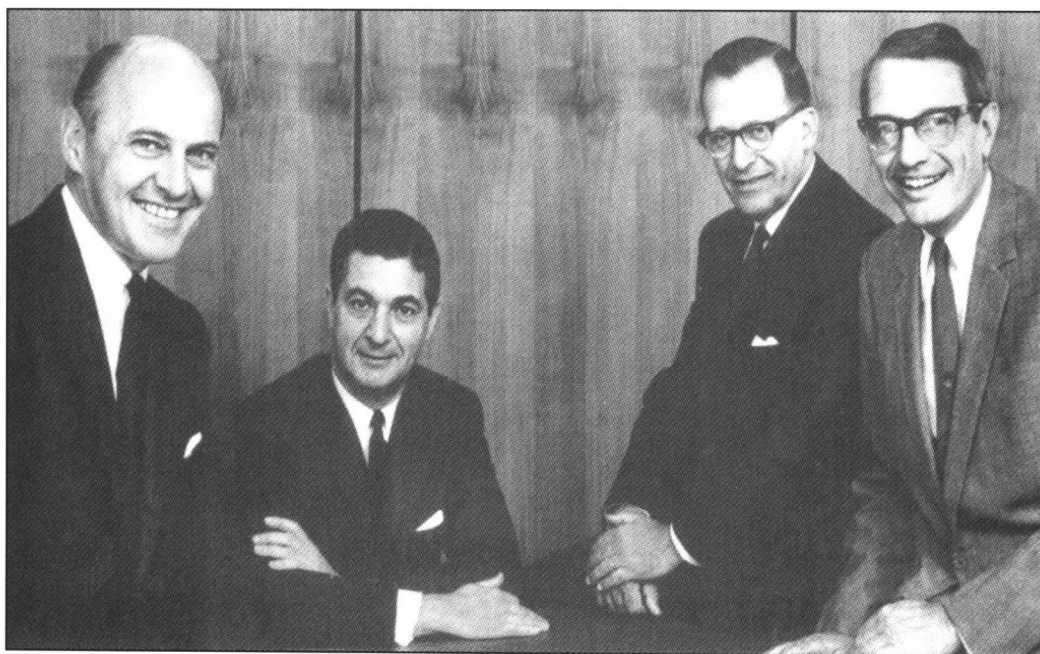
1958年2月15日的哈罗伊德—施乐之夜上，乔·威尔逊站在为雇员展示的公司商标旁。1958年4月15日，经过哈罗伊德的股东投票，公司更名为哈罗伊德—施乐有限公司。

照片来源：施乐公司提供。



乔·威尔逊和索尔·M.利诺维兹于1962年5月1日在纽约韦伯斯特的施乐韦伯斯特生产厂销售中心召开的第56届年会上。

照片来源：路易斯·奥泽。



左至右：C. 彼得·迈克科隆、索尔·M. 利诺维兹、约翰·H. 德绍尔、约瑟夫·C. 威尔逊（日期不详）。

照片来源：罗伯特·伊瑟尔。



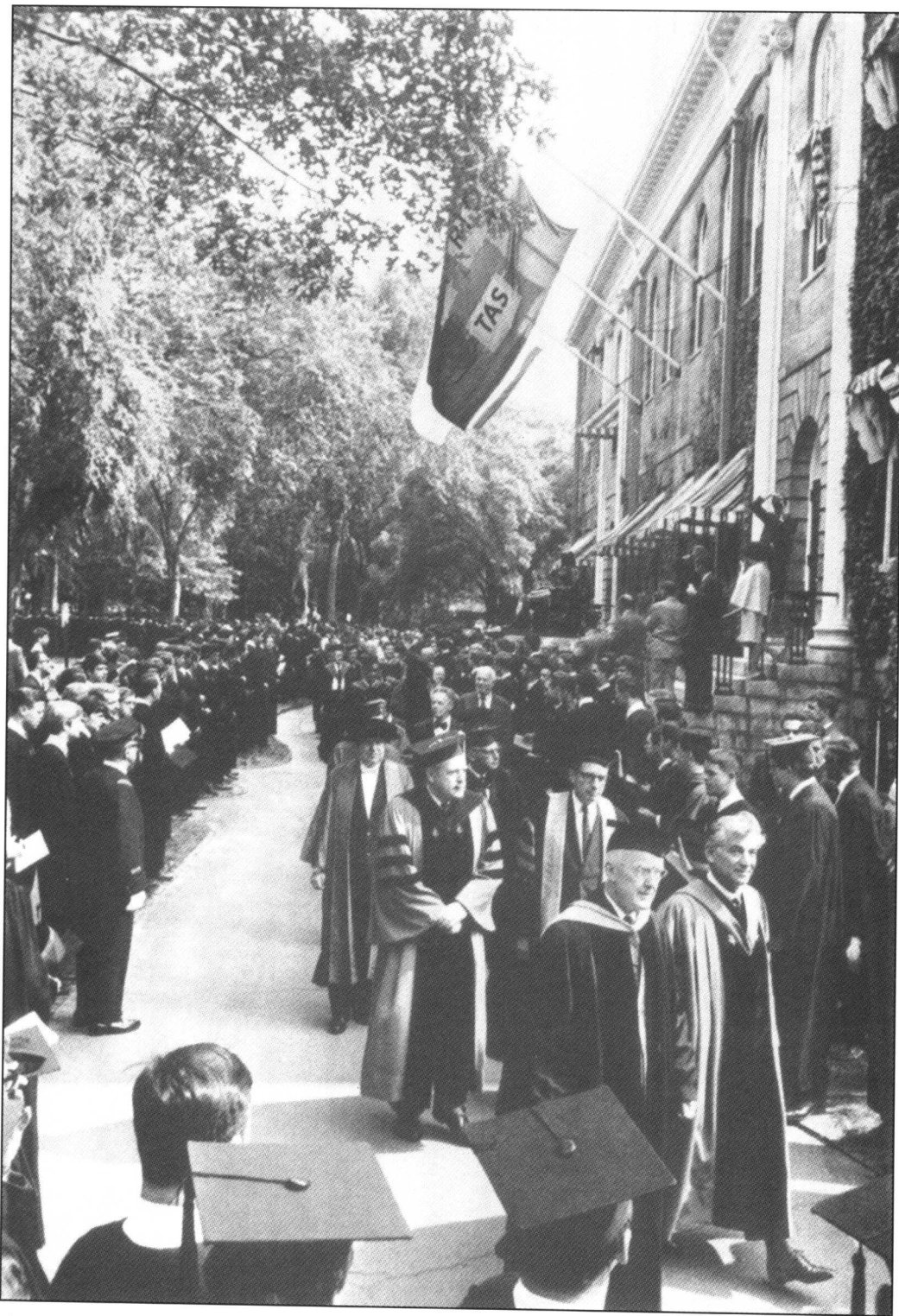
董事会会议（1962 年），乔·威尔逊正在与赫尔曼·M. 科恩交谈。

照片来源：亨利·格罗斯曼。



乔·威尔逊在施乐—马格纳电传复印机,即 I 型电传复印机的推介会上。施乐公司和马格纳沃克斯公司建立的合资企业推出了首台能通过普通电话线远距离传输文件的非静电复印式桌上电传复印机。1966 年 4 月,电视媒体在洛杉矶和纽约希尔顿饭店两地分别对美国东西海岸传输产品的展示进行了报道。

照片来源:施乐公司提供。



在1967年6月15日哈佛大学学位授予典礼的学术队列中,从前至后、从左至右分别是学术陪同者兰德尔·汤普森教授,名誉学位接受者里奥纳多·伯斯汀,学术陪同者迪恩·乔治·P.贝克,名誉学位接受者约瑟夫·C.威尔逊。

照片来源:施乐历史档案馆提供。照片原所有者姓名不详。



多丽丝·卡尔森夫人(左)和玛丽·柯兰·威尔逊(佩吉)(右)站在卡尔森先生最初发明的静电复印机复制品旁。照片摄于“静电复印术的第一次:技术、考古和艺术”,1981年10—11月间在罗彻斯特理工学院城市中心举办的一个罗彻斯特理工学院(RIT)/施乐展示会上。

照片来源:施乐历史档案馆提供。照片原所有者姓名不详。



威尔逊的祖父约瑟夫·C.威尔逊,纽约州罗彻斯特前市长。

照片来源:施乐历史档案馆提供。原所有者姓名不详。



导言

乔·威尔逊的故事深深植根于施乐的文化中。他的远见、价值观、创业冲动、冒险精神、聪敏、才智和领导力无处不在。但你所听说的故事大多数还是有关他这个人的。

实际上,乔一直尝试着认识公司里的每一个人,甚至连他们的名字都一清二楚。他会问你家人过得如何,而不是问你工作进展得如何。每个认识他的人,或者说公司里的每个人谈到乔·威尔逊,都有各自不同的故事,一个他如何感动他们、如何鼓励他们的故事。他就是这样一个人。

1971年,在他去世时,钱包里装着一张小卡片。卡片边缘磨损起卷,看来已经有年头了。卡片上写着:

创造异常丰富的家庭生活;领导一个企业,为工人谋福利、为客户提供服务、为企业的所有者带来繁荣;帮助自相残杀的社会恢复团结,从而成为一个完整的人;一个内心平静祥和的人。

这是一个多么美妙、多么简洁的人生目标宣言啊,实现了家庭、工作和为社区做贡献的完美统一。而且据我所知,乔·威尔逊在这三个方面都取得了令人惊讶的、无与伦比的成功。他的家庭、公司和所在社区都能证明他那传奇般的影响力和意志力。

保护和把这个传奇发扬光大对于我们这些继承他衣钵的施乐人而言至关重要。我相信这也正是激励施乐人带领公司度过过去几年艰苦岁月的动力所在。也许你们许多人都还记得,当我被任命为公司总裁并在2001年继任施乐的首席执行官时,风雨飘摇的公司正处于破产的边缘。有些看似聪明的分析家认为我们根本无法拯救施乐公司。一些评论家已经开始为我们撰写墓志铭。行业分析家写道,这个时代已经抛弃了我们。许多人说,这就是施乐的最终命运。

但这一代的施乐人绝不允许这一切发生。他们说,我们的字典里没有破产这两个字!施乐不能也不会破产。我希望,历史学家们能记录下施乐人团结一心,让施乐重塑辉煌的这段历史,因为他们对乔·威尔逊所创建的公司充满信心,而且也坚信他所创建的价值观。

能领导施乐度过过去几年的艰苦岁月,这是我一生之中最好的机会。而且毫不夸张地说,一路走来我学到了许多东西:

- 我知道了沟通的力量。而且沟通是永无止境的。
- 我知道了文化的力量。我们要扬长避短。
- 我认识到说明你会带领公司走向何方的必要性。特别是,雇员们要知道与公司签约意味着什么。
- 我对领导力有了更深刻的认识。领导不力将在一夜间毁掉一家公司。领导得力能让公司视崎岖如坦途。

我从乔·威尔逊身上学到了三点最重要的经验。

经验一:即使经费不足也要为发明投资。

第二次世界大战后,当乔·威尔逊发现哈罗伊德公司所处的市场开始走下坡路时,他果断地把未来的收益押在了切斯特·卡尔森的发明上。几年前,当施乐公司濒临绝境时,我们把大量资金投向了新发明上以确保我们的未来,而有些人说这笔钱我们根本出不起。

即使在大量削减成本的时候,我们仍然要保证核心业务有充足的研发资金。事实上,我们从未抽取过核心业务的研发资金,——一分一厘都没有。结果,在过去的几年中,公司有史以来最杰出的新产品问世了。

乔·威尔逊给我们上了一堂令人永生难忘的课:创造客户价值是施乐走向成功的关键,而创新则是创造客户价值的核心。这是一种经验,也是一个传奇,它已经融入了施乐公司的血脉之中:投资新产品或者失败出局,二者只能选其一。

经验二:认识到价值观的重要性。乔为我们树立了6个价值观。直到今天,这些价值观仍然铭记于施乐人心中,与20世纪60年代最初创建这些价值观的时候相比,我们只会记得更牢。这些价值观仿佛是北极星,缺少其中任何一个,施乐就不能称之为施乐。这些价值观是:

- 通过让客户满意争取成功;
- 尊重员工并提高他们的工作能力;
- 在所有业务中提供优质和卓越的服务;
- 向资产要溢价收益;
- 凭借技术优势争取市场领导地位;
- 争当负责任的企业公民。

20世纪60年代,当施乐公司茁壮成长、快速发展时,罗切斯特社区由于种族暴乱和争取社会公正而处于分崩离析的状态中,正如全美国许多其他社区一样。企业公民正处于萌芽期。市面上没有一本书能告诉首席执行官们应该如何应对这一状况、如何有所作为。

而乔·威尔逊无需书本告诉他该如何行动。他知道,一个健康的社区环境有利于施乐公司的发展,一个有道德操守的公司必将有所收获,而且没有一家公司能离开员工生活和工作的社区而独自存活下来。

在乔的领导下,施乐公司并不回避 20 世纪 60 年代中期出现的种种社会问题。我们为社区提供了大量的人力和财力,帮助刚刚起步的各个组织在城市中心实现经济成长,为他们提供就业和培训机会。施乐公司在内部发起一个多元化项目,时至今日这仍是施乐引以为荣的地方。

乔对 20 世纪 60 年代中期民权运动的积极参与大大改变了施乐公司的面貌,这让我们踏上了一条社会参与之路,也成为我们日后开展业务的一种方式。

经验三:乔教给我们的另外一个经验也许是影响最深远的:企业特色来自于企业员工的心灵和思想。

在办公室里,我仍然保留着乔·威尔逊的一盘旧录像。这盘录像 是 1962 年他为施乐新员工召开非正式欢迎会时拍下的。在他的欢迎辞中有这样一段话:

欢迎来到施乐公司。你们是公司走向成功的关键。安德鲁·卡内基曾说过,对于任何一个企业而言员工都是最重要的。“你可以拿走我的钱,挖走我的客户,抢走我的产品和设备,但请把员工留给我,”卡内基说,“无需几年时间,我的钢铁厂又会开足马力全力生产”。我们也是这样看待施乐员工的。你们的想象力、你们的毅力是施乐成功的关键。

在过去几年中,施乐以乔的建议为中心,努力纠正自己的航向。当人们问起,在这么短的时间里,我们是怎样取得这么大的进步时,想都不用想,我的答案就会脱口而出。我会告诉他们,你必须制定出一个杰出的战略,也许这个战略并不一定正确,而且你必须得创建一套优秀的执行计划,虽然这个计划也不一定十分正确。但最关键的是,要把才华横溢、有进取心的员工与一套共同的目标相结合。

在乔身上,到处都能看到矛盾的辩证统一。无论是在权力之巅,还是在工厂车间,他都显得从容不迫。他是一个企业家,也是一个冒险家,他对保住饭碗和发放优厚薪酬有着强烈的责任感。他着迷于科技的力量,但又笃信科技要让人类更具人情味。他是一个有着远大理想的人,但同时他又在不断尝试各种可能。

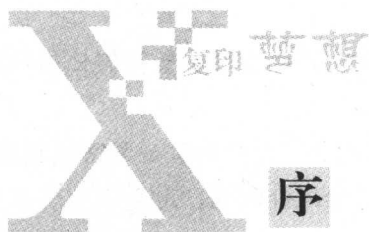
他的文学修养极高,经常信手拈来柏拉图或莎士比亚的话。他最喜欢罗伯特·勃朗宁的这首小诗:

普通的人梦想不多,
但看见一件做一件。
伟大的人追求太多,

却在顿悟前命归黄泉。
普通的人一步一个脚印，
成就在日积月累中慢慢实现。
伟大的人志存高远，
却终有疏漏。

正如乔·威尔逊的其他言论一样，这几句至理名言深深打动了我的心。这一代的施乐人致力于上天揽九星。但我们要为公司创始人的传奇增光添彩，以一种充分彰显才华的方式来实现这一切。我从未见过乔·威尔逊本人。但读过查理·埃利斯的溢美之词后，你就会发现，乔·威尔逊仍然陪在我们身边，他对我们的影响是那么深远、那么重要。有人说，能流芳百世的人并不多。然而，乔·威尔逊就是这样一个奇才。

安·马尔卡希
施乐公司总裁兼首席执行官
康涅狄格州斯坦福德



“乔·威尔逊，你到哪里了？”

如果西蒙与加芬克尔(Simon 与 Garfunkel)决定放弃棒球选手，以企业领导人作为招牌歌曲的歌词内容，乔·威尔逊必定是不二人选。正如迪马乔(DiMaggio)通过在比赛中体现其价值观和人格魅力的方式来提升比赛品质一样，威尔逊则在领导方式中融入了自己的价值观和人格魅力，提高了企业管理的专业化程度。查理·埃利斯在这本传记中，让我们看到了乔·威尔逊所看重的许多事情：技术的前景、社区的经济的发展、工人的公平待遇以及种族平等等诸多问题。

乔·威尔逊所重视的问题对他的领导方式产生了重大影响，因而他的传奇故事也道出了一种深深的忧虑。我作为商学院院长，以我的经验来看，无论是那些在商业圈里打滚多年的人抑或是刚刚进入商业界的人都有这样的忧虑。这种忧虑并非来自难以让挑剔的、难伺候的客户满意，也不是来自在复杂、脆弱的全球经济中参与竞争所面临的诸多不确定因素，更不是源自那些吃着碗里的看着锅里的股东们对高绩效的孜孜以求。

这种新的忧虑植根于信念之中，即企业领导经验重于让客户满意、重于迎接战略挑战、甚至重于创造股东价值。领导经验高于使利润最大化这样的日常俗务。然而，在与现代企业领导交流时，或者在与工商管理硕士(MBA)畅谈对未来机遇的憧憬和忧虑时，他们会不约而同地表现出与《毕业生》中本杰明·布拉多克(Benjamin Braddock)相同的困惑。无论是企业领导，还是新毕业的工商管理硕士，似乎都在担心，今天对利润无休无止的追求会让他们“困在游戏中”，而到了明天就只能疲于奔命。无论他们的技术有多么高超，他们都会担心这个游戏不像想象的那样充实和圆满。

乔·威尔逊的故事对于那些相信企业领导经验还有其他深层含义的人而言极具启发性。他的故事告诉我们，对于一个真正的、伟大的企业领导而言，对股东的承诺、对竞争的不懈追求不能以牺牲深埋于心底的价值观和压制自我意识为代价。正相反，领导应坚定地守

卫自己的价值观,同时把这当作创造经济价值的基础;如果企业要成为绩效最好的公司,这种不可动摇的坚定意志将带来至关重要的前进动力和创业热情。

换个角度来说,乔·威尔逊的故事显示出,成功的领导是建立在两种价值观紧密结合的基础上的,一种是定义自我的积极价值观,一种是确立企业文化的价值观。走上领导岗位,这是一个创建核心价值观的机会,在这个过程中,领导要把一些意义重大的东西注入到企业文化之中,而这正是领导的职责所在。

当然,乔·威尔逊已经去世 35 年了。也许人们不禁要问,为什么我们要回顾过去提出的这些重要问题。难道今天就没有乔·威尔逊这样的人吗?当然,今天也有这样的人,而且还有很多:英国石油公司(BP)的约翰·布朗(John Browne)、佳世客(Cosco)的吉姆·塞内加尔(Jim Senegal)、易趣网(eBay)的梅格·惠特曼(Meg Whitman)、联邦快递(FedEx)的弗莱德·史密斯(Fred Smith)、高盛公司(Goldman Sachs)的约翰·怀特海德(John Whitehead)以及施乐公司的安·马尔卡希,这样的人不胜枚举。我们并没有以应有的方式看待他们;在报纸上,首席执行官中饱私囊,做出与其业绩极不相称的违反职业道德或破坏薪酬合同的行径,这样的新闻比比皆是,然而上述人物却从未出现在这样的报道中。但是,即使存在现代版的乔·威尔逊,追溯历史仍然是十分重要的。时间的流逝能让我们更加深入地进行分析,并谨慎地、耐心地重新建立起领导生活的点滴与领导对企业的积极影响之间的联系。

在这个细致耐心的重建过程中,查理·埃利斯为我们提供了一个千载难逢的机遇,让我们以一种全新的方式来看待领导力。我们不应把领导力当作一个公式,只要有人发现,其他人照做便是。而是要把领导力看成一种用于理顺极度个人化与高度专业化间的关系的能力。因此,当你阅读本书时,好好想想两者之间的关系吧。

乔埃尔·波多尼
耶鲁管理学院院长