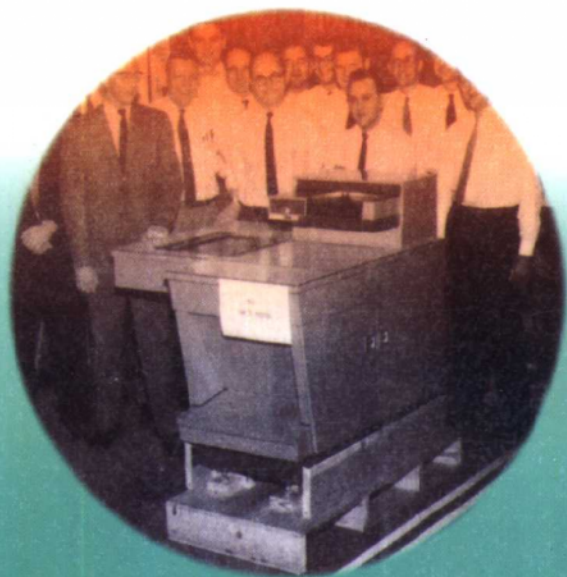


GWQYJYZDYC
国外企业经营之道译丛



走出黑暗的施乐公司

〔美〕大卫·科恩斯 大卫·莱得勒 著

PROPHETS IN THE DARK

DAVID T. KEARNS

DAVID A. NADLER



XEROX

新华出版社

关于本书

本书是世界著名的、开美国复印机研制先河的施乐公司的一部创业史和历险记。曾任施乐公司最高行政主管和顾问的两位作者,在书中翔实地记述了施乐公司的成长、衰败与新生的非凡经历,既有惨痛的经验教训,又有事业成功的喜悦,还有美好的前途展望。

正如作者在书中指出的那样:“美国正面临着—场生死攸关的竞争挑战……在国际战场上正处于失守的极度危险之中”。他们大声疾呼:必须“采取有效的行动”,才能使企业永远立于不败之地。他们强调:企业成功,“除了创造更有效的组织外,别无选择”。

本书突出展现的,不仅仅是一个大公司的惊心动魄的故事和重振昔日雄风的领导艺术,而且还凸现了美国企业界在全球经济大战中的勇敢拼搏的风姿。

ISBN 7-5011-3540-1



9 787501 135400 >

责任编辑: 蒋茂兰

戴阿弟

封面设计: 伍民力

电脑制作: 刘 力

ISBN 7-5011-3540-1/F · 509 定价: 14.00 元



走出黑暗的施乐公司

〔美〕 大卫·科恩斯 著
大卫·~~科恩斯~~得~~科恩斯~~

陈 ~~科恩斯~~ 译

新 华 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

走出黑暗的施乐公司/(美)科恩斯(Kearns,D.),

(美)莱德勒(Nedler,D.)著;陈忻译.

-北京:新华出版社,1997.3

ISBN 7-5011-3540-1

I. 走… II. ①科…②莱…③陈… III. 企业管理-

概况-施乐公司 N.F471.284

中国版本图书馆CIP数据核字(97)第03413号

Prophets in the Dark

Copyright ©1992 by David Kearns and David Nadler

Chinese translation copyright ©1996 by Xinhua Publishing House

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc.

Copyright Licensed by Arts & Licensing International, Inc.

博达著作权代理公司(国际)

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字版权属新华出版社

走出黑暗的施乐公司

[美] 大卫·科恩斯 著
大卫·莱德勒

陈 忻 译

*

新华出版社出版发行

(北京宣武门西大街57号 邮编100803)

新华书店经销

北京市通县鑫欣印刷厂印刷

*

850×1168毫米 大32开本 9.5印张 230千字

1997年3月第一版 1997年3月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-3540-1/F·509 定价:14.00元

引 言

我一直喜欢跑步。在 1982 年阴冷的清晨，我每天都跑许多路——7 到 8 英里。我能得心应手地应付这段距离，因为就在几年以前，我曾一瘸一拐地跑完了纽约马拉松的全程。我居住在康涅狄格州的新迦南，每天早上 6 点起床，然后冒着凛冽的寒风，沿着弯度不大的道路慢跑，这时道路上几乎没有任何车辆。我常常途经维莎市场，那儿 7 点才开门。然而，那些白日做梦者却早早地排好了队，焦急地等待着买彩票。

锻炼身体是我跑步的原因。可是不久，我发现了第二个需要，跑步使我有机会避免外界的干扰而专心地思考。一个人进行创造性思考的时间总是不够的。很久以前，我就感到，当我穿着短裤在乡村小道慢跑时，我的头脑是最清醒的。然而现在，贯穿于我头脑中的令人不快的思考却足以使我感到焦虑。

我被任命为施乐公司的首席执行官才几个月。我认为我应该是世界上最幸福的人，因为我一直想要管理一个大公司，现在我有机会。但是，一个可怕的想法正在我脑中出现，我不能肯定施乐能否在 80 年代继续生存。我并不是担心突然被某个人所取代，这是随之要发生的事情。我只是坦率地认为，施乐正走在通向破产深渊的道路上。

在许多外界人士看来，我们像过去一样，仍是不可动摇的复印

机巨人和《幸福》杂志前 500 名巨富里的中坚力量。虽然我们也遇到一些问题,但是我们每年仍有数亿美元的收入,我们还在生产新型产品,我们仍然雇佣 10 万多员工,事情会有多坏呢?

不幸的是,我清楚我们已病入膏肓,更糟糕的是,我们不知道用何种药才能减轻自己的症状。一想起此事便觉得棘手,每天似乎都能听到越来越多的坏消息。

我们的许多麻烦都是由日本人造成的,他们正将我们当午餐吃掉。为此,我 20 多次访问日本,试图像海绵一样,吸收那里的所有东西,竭尽全力搞清楚日本人到底领先我们多远?随着访日次数的增加,我愈感到事态的严重。

我从这些访问中所得出的一个结论是:日本人已明确地做出以我们公司为“靶子”的决定。这说明他们坚信,他们有能力攫取我们的市场份额。而且,如果事情如他们期望的那样发展,他们便可将我们从地图上完全划掉。他们这样想是有充分理由的:他们产品的销售价只相当于我们的成本价。我们的市场占有率从 70 年代初的 90% 跌至不到 15%。每年,竞争对手都要从我们嘴边夺走越来越多的利润。我们正在被消灭,无论喜欢与否,我们正处在走向死亡的战争之中。

不幸的是,我们的悲惨境地并不完全是由日本人造成的,我完全全明白这一点。这种状况已持续了好多年。从整个公司来看,我们和用户——公司外界最重要的支持者失去了接触,我们不能提供他们所需的产品,不能提供良好的服务,用户和施乐之间缺乏良好的关系,这令人感到震惊。

情况到底有多糟呢?如果不采取措施扭转事态的发展,我们最终只能进行血本大拍卖,至迟到 1990 年公司便注定要被关闭。耻辱将会终生伴随着我。

我的处境特别困难,因为我不敢将这些悲观想法告诉公司里的任何人,他们太消极了。如果让管理人员知道我们正在走向坟

场,那是非常危险的。他们要么会去找一个新的工作,要么便会毫无热情地留在公司里。

使我烦恼的另一个情况是,施乐在那么多人的心目中有着崇高的地位,十多万员工和他们的家庭依赖于它并强烈希望它永远成功。施乐是美国第38大工业企业,是这个国家中家喻户晓的公司,然而它却处于濒临灭绝的境地。“施乐”也是世界上最著名的名词之一,事实上它太有名了,以至于我们的律师不停地提醒外界,“施乐”只是一个专有名称,而不是一个普通的英语词汇。人们普遍认为,施乐公司是有史以来创造最成功商品的先锋之一,对印刷业诞生以来的信息传播做出了最重要的贡献。所以在东欧发生剧变以前,这些国家对复印机的拥有保持非同寻常的控制是不足为怪的。

唯一值得安慰的是,我们并不是仅有的处于困境的公司。整个国家正面临着来自全世界的竞争,每家公司都不同程度地受到攻击。美国企业不仅受到日本和韩国的威胁,也受到团结的欧洲强有力的挑战,对此我们需加以认真对待。但是当我注意周围时,我发现如此多受人尊敬的大公司对此却无动于衷。和我们一样,他们也正在失去自己的事业,任由其基础慢慢地毁掉。

我们尝试了一些方法,期待着给施乐注入新的生命:我们收购了几家公司,这使我们有机会在新的领域内发展;我们做了大量的精简机构的工作,采取了我们认为是代价较高的措施;我们向员工接连不断地灌输主人翁的思想,这些灌输多得使最高管理层失去了可信性。人们批评我们像巴斯金·罗宾斯的卖冰淇淋人,每月都要带来一种新的口味。这里没有简单的答案,我需要时间来回答。

在我对日本进行一系列访问和对施乐的长处与缺点进行深刻反省之后,我们开始有了解决的方向。我们生存的唯一指望是尽快做出改进产品质量和服务的承诺。这是许多公司经常谈论的话题,

但说起来容易做起来难。这意味着要自下而上地改变施乐的传统文化，从清洁工到总裁，每个人都必须换脑筋。我认为，除了老实地完成这项任务外，我们别无选择，因为我们正处于濒临灭亡的境地。我的看法是，无论如何都要干点什么，即使会有很多痛苦，我们也应该干下去，何况痛苦是大家共同承担的。

当我在康涅狄格州的道路上边跑边呼吸清新的空气时，对我来说一切都很清楚了：变更的时刻来到了！

前 言

从1982年至1990年的8年间,我们两人从事着职业生涯中最激动人心的事业之一,我们并肩奋斗,期望着彻底改变一个著名美国公司前进的方向,这个公司曾被日本对手撞得头破血流,曾被自己的错误搞得残缺不全。

虽然我们各自担当完全不同的角色,但却是伙伴关系:大卫·科恩斯作为公司领袖,大卫·莱得勒作为律师、顾问和改革策划人。随着时间的推移,这种伙伴关系日益发展和加深,最终演变成深厚的友谊。

很幸运,我们获得了成功。在1982年,施乐公司处于破产的边缘;今天,它却成为有影响力的、欣欣向荣的企业。

说实话,我们并没有在全球范围内取得成功。现在看来,有许多事我们可以或应该做得更好,我们的计算出现过失误,有时,我们在管理上也显得不太高明。但是,沿着这条路,我们学到了很多东西。

的确,我们取得了足够的经验,也取得了足够的成功。我们想让他入了解我们的经历和施乐获得新生的故事,并从中能有所收获。我们写这本书的目的,就是让大家分享我们的经验和想法。我们认为,一个企业成长、衰败及再获新生的故事是会令人感兴趣的,是值得广而告之的。我们坚信,那些正尝试作出类似组织变革

的人能从中学到有益的课程，无论他们的变革将发生在质量领域还是在其他领域。

我们之所以要讲述这个故事，与他人分享我们的经验教训，是因为今天我们正面临着这样一个至关重要的问题：即美国企业和组织在全球经济中的竞争力问题。如果要维持我们的国家、我们的生活质量和我们共有的价值，我们的公司就必须重新设计、重新组织、重获新生。我们希望施乐的故事将有助于人们学会重振企业的科学和艺术。

由于我们想让该书作为学习的工具，所以我们选择了坦率、真实的叙述方式，尽管这样做可能会冒犯某些人士。施乐过去的问题正是由于各种组织和个人的错误判断和其他错误造成的，本书指出了一些重大的错误步骤和决策。造成错误的责任有时在他人，有时在我们自己。但是，我们决不是想指责谁，我们只是想真实坦率地说出事实经过。

这本书可以被认为是由两部分构成的。在第一部分，我们介绍了1982年前的施乐公司：既描述了公司的创立以及在60年代的迅猛发展，也讨论了70年代的施乐，并试图解开一个谜：为何一个60年代在世界上最受尊敬和最成功的公司，在10年时间内便陷入了严重的困境，甚至接近破产的边缘；在第二部分，我们介绍了质量管理的发展，重振公司的施乐战略，描述了如何构思、提出、管理和领导这个大规模组织变革的过程。最后，我们以施乐1989年获得马克姆·鲍德瑞奇国家质量奖来结束本故事。在本书的结尾，我们从我们的经历和施乐的故事中选出一些值得汲取的经验教训，供其他公司的董事和顾问们参考。

这本书是我们两人的合作作品，是我们对所经历事件的共同回忆。事实上，你将听到两个声音。为清楚起见，我们决定用一个声音来讲述这个故事，即由大卫·科恩斯作为主讲人。但是，故事的内容却是我们共同的经历和亲眼所见的事实。在故事结束后，我

们将用各自的声音来谈论我们的经验教训。

写书本身就是一个学习过程。我们发现，坐下来弄清事实、构思结索、总结经验是一件很有价值的事情。这是一个值得学习的课程，我俩对此非常感兴趣。学习和发展的能力起源于思考的能力——花时间静下来回忆自己的经历、成功和失败；增加自己的洞察力；对思想进行彻底的总结。与人一样，如果组织要发展和改进，它们也需要思考。

虽然我俩是这个故事的主角，但成功的光荣应属于施乐的男人们和女人们。我们对与我们一道领导了这场变革的高级管理人员表示深深的谢意，我们更要向 10 多万员工致敬，他们是工程师、生产工人、制衣与纺织工人联合会的官员、销售代表、技术员、行政管理人員和科学家。所有这些人都是我们历险故事的演员。归根结底，胜利是属于他们的。

目 录

引 言	(1)
前 言	(5)
第 一 章 新的前景	(1)
第 二 章 有缺陷的产品	(14)
第 三 章 施乐的成长	(31)
第 四 章 和“福特人”共事	(50)
第 五 章 暴风雨时期	(66)
第 六 章 豺狼吞噬“跑步者”	(88)
第 七 章 奇特的伙伴	(107)
第 八 章 原地兜圈子	(121)
第 九 章 一位天才	(133)
第 十 章 弗吉尼亚会议	(156)
第十一章 在“质量餐馆”就餐	(183)
第十二章 倒退	(200)
第十三章 盛开的质量之花	(219)
第十四章 永无止境的竞争	(238)

经验教训

1. 切身体会	(246)
2. 衰退手册	(247)
3. 质量究竟是什么	(251)
4. 驾驭组织变革	(255)

5. 摆脱对魅力型领袖人物的依赖	(260)
6. 首席执行官和他的顾问	(265)
7. 独一无二的美国式解决方法	(270)
8. 从衰退走向竞争	(274)
附录	(281)

第一章

新的前景

我们选择一个合适地点见面是很重要的。我想找一个我们不常去的地方,以免被人发现而感到窘迫。经过商量,我们同意将会晤地点定在斯坦福一个偏僻的不引人注目的餐馆里。无论 IBM 还是施乐公司的人都不大可能来这里,这点是至关重要的。我最怕让我的 IBM 同事看到我和施乐的人在进行密谈,因为随之而来的将是谣言四起。

我是个容易满足的人,在 IBM 一干就是 17 年,我从未在其他地方干过,也从未想过要像那些飘浮不定的商人一样,从一个公司换到另一个公司。就我而言,换工作就像摘除扁桃腺一样不是件容易的事。但是,事态的发展至少已允许我产生换工作的念头。这就是我在 1971 年春一个寒冷的夜晚,秘密赴约的原因。

虽然人们公认,管理人员转向其他公司的原因是因为他们受到高薪的诱惑,或者他们将换工作看作是进入高层权利走廊的机会。但在许多情况下,这并不是更换工作的动机。就我而言,我的这次约会纯粹是一个偶然事件的结果,这件事与我妻子和路过此地的一个老同事有关。

几个星期前,比尔·格莱温去帕尔姆海滩出席施乐公司的会议。途中,他在曾经生活过的纽约州切佩克城作了停留,而我当时

仍住在那里。比尔和我很早就已认识，因为在他从西海岸的施乐公司那里得到一份不错的差事之前，曾和我在 IBM 共事。我们彼此都很欣赏对方的才智和能力，我们之间的关系可用“友好对手”一词来表述。为了对他故地重游表示欢迎，老伙计们在星期六的晚上为他举办了一次聚会。当时 IBM 的事业进展不太顺利，身为数据产品部这个大部门销售副总经理的我，在晚上和周末也要加班，所以那个特殊的周六我也只能呆在办公室里。我妻子莎莉有点恼火，她不得不独自去参加聚会。当她和比尔私下交谈时，她向他抱怨我很少有时间陪她。

这次谈话对比尔触动很大。在出席施乐会议期间，他无意中听到一些施乐的高层人士对我的议论。他对他们说，如果他们对我有兴趣，现在正是猎取的最佳时机。他解释说：“我可以告诉你们，他妻子对现状相当不满。”

几天后，格莱温打电话来，问我是否愿意见施乐的高层人士。我婉言谢绝了他的好意，但是我対他说，如果他再来东海岸，我将和他共进晚餐，一起聊聊施乐公司。

三天以后，他就打电话对我说：“我已在这里。”于是，我们就安排了斯坦福餐馆的这次约会。当我到达时，一些人正在里面嘻笑，气氛相当活跃。比尔静静地坐在桌旁等待着我的到来。当他见到我时，立刻满面笑容地站起身来，紧紧握住我的手。比尔身材高大，脸部棱角分明，浑身充满了力量和热情。当你和他握手时，便会有有一种被他完全笼罩住的感觉。6 英尺 7 英寸的个头使他成为美国企业界身材最高的管理人员之一。他常说，在他过去干推销员时，他的身高给他带来了莫大的好处：如果客户认得你，你的推销就会容易得多，而我们决不会忘记铁塔一般矗立在自己身旁的人。

事后证明，即使我们对会面地点采取了间谍式的保密措施也是徒劳的。我们刚刚坐下来，IBM 的一位同事便闯了进来。他是在回家的路上，顺便进来喝上一杯的。我强使自己保持镇静，尽可能

随便地将他介绍给格莱温。

比尔和我离开这家餐馆后，又找了个地方继续我们的谈话。他向我描绘了施乐公司诱人的光明前景。他说，施乐是一家高速发展的公司，人们去那里是为了得到较快发展的机会而不仅仅是为了钱，因为那里的收入并不比其他公司高。格莱温的确是个优秀的说客，他对施乐及其高级管理层的描述听起来很有吸引力。在我们谈话行将结束时，我答应与施乐当时的执行副总裁阿尔奇·麦卡德尔见面，人们认为他最有可能成为施乐的下任总裁。我对格莱温开玩笑说，如果我加盟施乐，我们之间的对手关系将会变为上下级关系。他说那样最好，我也有此同感。

不久后，我去法尔费尔德拜访麦卡德尔，在他的寓所里，我们进行了长时间的会谈。他是个又矮又胖的人，有着固执和拜金主义的名声，但是我觉得他很有魅力。他对我说，他们有兴趣请我加盟施乐公司。虽然他谈了这方面的可能性，但没有具体说明要我承担哪方面的工作。后来，当我出席完 IBM 在波卡莱顿举行的会议后，在返程的飞机上，我用正负号记下了加盟施乐公司的利弊，最后一数，正号比负号略多一点。

7月4日是个周末，朋友们举行一个鸡尾酒会，邀请我和妻子参加。在酒会举行过程中，在家照顾弟妹的大女儿打来电话，告诉我麦卡德尔先生打电话找我，希望我给他回电话。在朋友的厨房里，我与麦卡德尔通了电话，他向我宣布，他已正式决定让我做他的助手。我返回客厅，将莎莉拉到身边对她说：“我们走。”于是我们离开了酒会，细细咀嚼麦卡德尔的话，当晚我就下了决心，接受这份工作。

我所知道的施乐是一个存在着大量机会的公司，虽然它也需要在管理上有所改进以求得继续发展。即使来自 IBM 这种伟大企业的人也无法想象施乐的全貌。它是无与伦比的成功故事，确确实实地创造了一个伟大的形象。《幸福》杂志最近的一篇文章写道：

“在 60 年代，施乐公司好似一部电梯，只朝着一个方向行走——那就是上升。”事实上，如果施乐能将其 60 年代的增长率保持几十年的话，它的销售额将超过美国的国民生产总值。在 1960 年至 1970 年间，该公司每股股份平均年收入的增长幅度高居 500 家最大工业企业的榜首，公司本身及其产品对每个和它们有关的人来说，都是巨大的财富源泉。在 1970 年，你能以 66 倍于 1960 年的价格抛售施乐的股票。1963 年以前，在《幸福》杂志前 500 名排行榜中根本没有施乐这个名字，1963 年时，它挤了进来，名次为第 423 位，而现在它却跃居至第 60 位。

我不仅钦佩施乐的成功，也喜欢它的文化。乔·威尔逊董事长由于乐善好施及关心社会公益，从而为自己赢得了极高的声誉。我听人说过后来也亲自见过公司的首席执行官彼得·麦考洛夫，他给我留下了深刻的印象。总之，我心目中的施乐与 IBM 在目标和人员方面有着惊人的相似之处。因此我认为，我的这次工作变动将是件容易的事情。

在我将准备辞职的消息告诉我的顶头上司后不久，当时的执行副总裁富兰克·卡里传话来说想见我。我已过了河，我不想放弃自己的决定。所以我去见他时有点紧张，忠诚在我的心目中占有十分重要的地位，去别的地方工作对我来说不是件愉快的事情。在我和卡里共进午餐时，他请求我慎重考虑这个决定，因此我走了出来，钻进汽车，绕着威斯彻斯特漫无目标地跑了约一个小时，车外景色怡人、阳光灿烂。我承认我的确会失掉一些东西，但当我将思绪从头至尾重理了一遍后，我仍然认为自己的决定是正确的。于是我回到卡里的办公室对他说：“我已想好了，我还是要走。”

从现在开始，一个新的前景展现在我的面前，我感到十分自豪。

销售办公设备一直是我生活的组成部分，由于我是在施乐公