

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，但是我对他说，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

司的所在地——纽约州罗彻斯特城长大的，因此施乐对我来说并不陌生。位于纽约州西北角深处的罗彻斯特曾经是一片肥沃的农业种植区，这里异常宁静，大多数人居住在朴实无华的房屋里，房屋之间被一块块精心修剪的草坪隔开。这里曾是女权主义者苏珊·B·安东尼生活过的地方，也曾是乐队指挥米切·切勒居住过的地方。汹涌澎湃的吉列西河蜿蜒至罗彻斯特的中心，它的落差所提供的能源使得这里成为 19 世纪的面粉生产中心，美国的第一个新兴城市也许就是从这里诞生的。

如果你在罗彻斯特长大，你就会感到自己生活在伊士曼·柯达的影子中，罗彻斯特的精神好像就是柯达的父爱。事实上，从 20 世纪初以来，这个城市已被称为乔治·柯达城。柯达公司轻而易举地成为当地最大的雇主。我记得《星期六晚邮报》曾将这座城市描绘为美国最大的独驾马车城，我认为这基本上反映了该城的实际。伊士曼在 1932 年自杀身亡前曾在一张便条上留下这样的遗言：“我的工作已经完成，为什么还要等？”但是，他所创立的事业一直对罗彻斯特发展的各个时期有着巨大的影响。柯达公司是个令人难忘的企业，它对包括我在内的每个人都留下了深刻的印象。我十分希望在我长大时有一天能去那儿工作。

我生长在一个小康之家。我母亲的家庭相当富裕，因为她的父亲是一个有造诣、足智多谋的发明家。他发明的一种口香糖，在孩子们中间十分受欢迎，他还制作了大量的匣形风筝。到目前为止，他最重要的贡献是支票凸印机，该机能使支票上所填写的金额凸现出来，以防被人更改。后来他又发明了一种纸，当你擦去上面所写的字或在上使用墨迹清除液时，这种纸就会变色。他和他的兄弟以这些发明为基础，创建了一个名为托德 Todd 公司的小企业。后来他们又以一个好价钱将此公司卖掉。

再看看我父亲的家庭。我的祖父曾任纽约中央铁路公司罗彻斯特站站长。我的父亲威尔弗雷德·科恩斯是个机械工程师，从康

乃尔大学毕业后就为当地石油公司——罗彻斯特石油和电气公司工作。第二次世界大战爆发后，他成了一家新开张公司招收的第一个员工，这家公司生产卡宾枪炸药导火索。随着战争的结束，军火生产基本停止，该公司也更名为商业控制公司，转而生产 IBM 机器的部件和第一代自动打字机。这时，我父亲已升为财务主管。

我很幸运，因为我生活在稳定环境中的稳定家庭，因此我随时都有获得成功的机会。几年后，当我和时代公司当时的领导人迪克·英罗一起驾车外出时，他对我说：“一个家庭只能受到幸运女神的一次惠顾，当她走了之后，我们再次见到她或者我们的孩子见到她的机会是微乎其微的。我们要成功就必须面对这个事实。我想如果你能明白这点，就可避免许多麻烦。”

从没有人会认为我是个认真的学生。对于作业，我一直抱着越少越好的态度；对于成绩，我只要得到中等的分数就很满足了。我参加过各种体育活动，但从未在这方面显出过较高的才能。我认为自己是个喜欢悠闲、追求享乐的人。

我在美国的布赖顿郊区念完了公立中学，然后就读于罗彻斯特大学。我之所以选择该校，是因为我在中学有个女朋友，我当时还不想放弃她。

虽然我对课本不感兴趣，但我却具有企业家的素质，敢于闯荡。我曾卖过一阵子报纸，也靠饲养兔子小小赚了一笔，当兔子长大后，我将它们卖给罗彻斯特大学的研究人员，或者将它们宰了卖兔肉。我曾惹得父亲很恼火，因为我的兴趣一会儿一变，而他却希望我集中精力，能将一件事情坚持做下去。有一段时间，我为制作模型火车挨过多次揍，我在做到一半时就放弃了，这个结果在开始时似乎就已注定要发生。对此，严厉的父亲也无可奈何。我一直就是个没有耐心的人。

我在上大学时仍然不是个好学生。我认为没有任何理由让我改变长期形成的舒适的习惯。我的成绩通常是 C，有时勉强也能混

个 B，但在最后一年，我超水平发挥，大大改变了自己在成绩排名表上的位置。在三年级时，我还有过参加空军的念头，但由于腿部受伤而不得不留在学校。针对很多人的询问，我告诉他们我的腿是在打棒球时受的伤。这样回答是出于面子上的考虑，实际情况是，一天当我在大学生联谊会的宿舍里睡觉的时候，我的同屋者窜了进来，用水枪向我喷射。我被惊醒后十分恼火，跳起来和他扭打起来。在我们打闹过程中，他抓住我的腿，由于用力过猛，使我在一段时间里成了瘸子。

在这期间，我遇到了莎莉，她后来成了我的妻子。她在康乃尔附近的威尔斯学院念书。和我正好相反，她是那种整天捧着书本的学生。每当我去找她时，总看见她在学习。于是我也不得不迫使自己读更多的书。她根本无法理解，一个人上了大学却不读书，而我却一直在想着一个相反的问题：如果一个人能不学习，那何乐而不为呢？莎莉和我曾在同一个中学念过书，但我那时只是远远地见过她。从腿受伤的那个夏天里，我开始约她外出。在我念四年级的整整一年中，我一直和她频频约会。

我在罗彻斯特大学的专业是商业。但是当我毕业时，我也不清楚自己今后到底想干些什么。朝鲜战争爆发后，我被征招到海军服役，参加海军航空兵的培训。两年后，由于晕机而被淘汰下来，只好退伍回家。后来我克服了这个毛病，并考取了私人飞机驾驶员的执照，才得以享受在蓝天里翱翔的乐趣。

几个星期以来，我一直想找份差事。我发现干推销对我有很大的吸引力，事实证明，推销工作后来确实成了我闯荡世界的入场券。当时，托德公司还未被卖掉，由我舅舅和表兄在经营。我想我该去那儿工作，然而没人提起此事。我有个感觉，他们对我不感兴趣。父亲看我整天无所适从，便出钱让我去纽约找一家职业选择咨询公司去咨询。在去那儿之前，我报考了 IBM 公司罗彻斯特办事处。当咨询开始后，咨询顾问建议我去参加 IBM 公司范围很广的

培训项目。我不得不承认，这决不是偶然的，因为他们知道我正在接受 **IBM** 的面试 所以他们肯定 我去那儿工作决不会有错。

像罗彻斯特的每个孩子一样，我也希望在柯达公司找份工作。但是 第一次面试我就给刷了下来。在当时 柯达的规模比 **IBM** 大得多 它所需的都是出类拔萃、与众不同的人才。我也接受过哈劳德公司的面试 该公司是施乐的前身，在当时只是个很小的办公设备公司。哈劳德公司给了我一个集保修工和推销员于一身的工作。不幸的是，这份工作本身以及远在费城的工作地点对我没有吸引力。

因此 我将宝押在 **IBM** 上，决定去那里试一试。于是我成了 **IBM** 罗彻斯特公司的推销员。当时还没有电脑，我所推销的是会计电算机 这是一种使用穿孔卡的机器 是电脑的前身。我于 1954 年 4 月报到上班 同年 6 月便与莎莉结婚。

IBM 公司的确有它的独到之处。新来的人须参加一种异常严格的培训，这种培训几乎和进研究生院学习没什么两样。在那时，**IBM** 并不像今天这样兴旺，但却显出了注定要兴旺发达的迹象。我参加的第一期培训是在纽约州恩迪克的一个废弃的汽车修理厂里进行的。我们这个班叫机械操作班，共有 39 名学员。学习时间为 7 周。教学水平是第一流的 学员之间的竞争也是残酷的。这使我想起了在海军时的情景，他们将你的成绩写在训练室外面的黑板上，这样每个人都能确切地知道他人的分数。在 **IBM** 的培训阶段 谁通过了考试、谁不及格同样也不是秘密。

我现在已是有了家室的人，在我的内心深处有一种恐惧感：我害怕被解雇，这样我就无法养活我的妻子。正如我所察觉的，**IBM** 公司善于尽可能地利用这种恐惧感，来鞭策学员们最大限度地挖掘出自己的潜能。事实上 如果你不符合要求 他们在课堂上就会将你解雇 我亲眼见过这样的事情。一天，一位培训经理走进

我们的教室，用手拍了拍一个没达标学生的肩膀，示意跟他出去。这是我们最后一次见到这位同学，当他的同屋生回到宿舍，发现这家伙的所有行李都不见了，他就这样不声不响地消失了。这好像是中央情报局或飞碟之类的所作所为。

我们在这里学习如何使用会计电算机，以利于这种产品的销售。虽然我感到课程有相当的难度，但最终还是对付下来了，对付这种培训不需要天才，但确实需要一点小聪明。在培训结束时，我在 39 个学员中名列 13，这对我来说是相当不错的名次。在短短的 7 周中，我还结交了一些朋友，其中有几个我至今还和他们保持联系。

培训结束后，我们还得干些配线的活计，我的工作地点是罗彻斯特石油电气公司。在这之后，我们进入了第二所培训学校，学习推销术，我在那里的名次同样也是第 13 位。培训期间，你必须在其他学员面前表演你的推销术。在这样一个紧张的氛围中，我们感到压力很大，但我也感到很高兴，因为我的学习进展得十分顺利。

1955 年 4 月，我完成了培训计划，公司分配我负责罗彻斯特部分地区的推销工作。我觉得，从许多方面来看，我生来就是干推销的料。十分具有讽刺意味的是，我的首选目标之一就是哈劳德这个小公司。当我前去推销时，发现他们并不想再买新的机器，所以，我在该公司的主要工作就是维修服务，我的销售收入中没有一分钱是从这个公司赚来的。然而，我的继任人查理·佩吉却干得十分出色，因为那时这个公司已生产出它的第一台复印机，并开始进入高速发展时期。

我在罗彻斯特干了两年半的推销工作。在大部分时间里，我是该地区最出色的推销员。我必须承认，和我的某些上司相比，我还是有差距的。在我们办公室隔壁有家罗彻斯特最长的酒吧，它占据了整个一条街，同事们常常在工作后去那里喝上几杯啤酒，我偶尔也去那儿和他们一起乐乐。有一天，我的上司比尔·埃利斯对我

说：“你知道吧 隔壁的那艘船正在下沉 如果我是你的话 我就不会在它下沉时还呆在上面。如果你没有工作，你应该回去和家人呆在一起，而不应在酒吧里喝酒浪费时间。”这个简短的劝告伴随我相当一段时间，它使我避免了不少麻烦。埃利斯还教会我如何记帐 如何清帐 直到今天 我仍用这种简略的方法记帐。

显然，我在第一次考核中表现得相当出色，因而我被任命为纽约州詹姆斯城 IBM 办事处的经理，真正拥有了自己的销售区域。这是一个非同寻常的区域，因为那里有一些印第安人保护区。但是，要想打进这个区域是极其困难的。我们这个办事处最多时有 35 人 我是他们的上司 而约翰·云斯则是我的上司，他是地区公司经理，可能也是我所遇到的最好的上司，我从他那儿学到了很多。他是那种不说废话的人，常常递给我一些言辞直率的便条，我几乎到了怕打开这些条子的地步。有一次，我的秘书对我说，她无法判断云斯到底是喜欢我还是讨厌我。

我仅在詹姆斯城呆了一年，因为我得到了一个参加管理培训计划的机会。这是一次极好的机会：我可以在高级管理人员手下工作。我们都知道 该计划是 IBM 公司挖掘和培养人才的主要方法。我不知道自己有何能耐，我认为我的才能还不值一提。我总对自己能常常获得新的工作岗位感到十分惊讶。实际上，每当我被告知将要得到提拔时，我总会有一种马上就会被解雇的恐惧感。

我在管理培训计划中的任务就是在纽约东部地区经理手下工作，这和去印第安人保护区推销相比是个很大的改变。我和妻子在恰帕克买了一幢房子。我一边在斯利皮·哈莱一幢公司租用的建筑里学习管理课程，一边在埃尔默·多尔曼手下工作。这是我首次玩管理模拟游戏，我已启动了电钮。

在纽约州的瓦特普兰斯担任了几年的分公司经理后，我被提升为纽约州北部地区经理，罗彻斯特成了我管辖区域的一部分。我当时才 29 岁 而许多办事处经理已经四五十岁了 因此我感到十

分幸运。由于我的外表看起来很年轻，所以我总是穿带马夹的西装，以使自己显得年纪稍大些。

在 IBM 公司内，工作调动是很频繁的。我先是被调到纽约，任办公用品部负责会计电算机的销售经理。在此之后，又被调到华盛顿，专门负责对联邦政府系统的销售工作。随后，我被升任为全纽约地区的销售副总经理，这意味着我真地开始出人头地了。几年后，我又成了数据处理部的销售副总经理，这项工作的任务十分繁重，我承受了很大的压力，然而这 9 个月的经历在我的职业生涯中是收获最大的一次。

我在 IBM 公司中的地位直线上升，这在部分程度上要归功于我是个推销员。在好几年中，我一直是所在地区最好的推销员，我总是怀着满腔热情地工作，我天生就有与他人友好相处的本领。同时，我也喜欢当机立断，我发现公司中许多人对某一问题总是一而再再而三地反复研究，他们总想找到更多的依据后再做决定，我和他们完全不一样。

我很幸运地赶上了公司异常迅猛发展的好时光，再加上周到的安排、精心的培训、卓越的管理人员和优秀的员工，所有这一切都让我给碰上了，这真是一个了不起的公司。如果公司在 1970 年和 1971 年没有开始走下坡路，莎莉又没有因我在工作中投入太多的时间而感到苦恼，天知道我会在 IBM 呆多久。70 年代初，公司的经济状况日趋恶化，生产明显下降，360 条生产线基本上已停止运转。而且，由他人接替被解雇上司一事，加剧了我的不愉快。虽然我承认这个位置不应由我来填补，但心里总不是滋味。刚好此时施乐公司正在召唤我，我的心中才有点平衡。

如果我要去施乐公司，我必须和莎莉取得某些共识。她对我换工作十分支持，但也有一些并非毫无道理的担忧，我们探讨了这些问题，并达成一个协议。多年以来，她对我们不断地从一个地方搬

到另一个地方感到厌倦，而这却是公司工作的组成部分。她感到担忧的是 我们的 6 个孩子已开始长大，而我却极少有时间和他们在一起。因此她说，只要我毫不含糊地答应两个条件，她就全力支持我接受施乐的这份工作。一个条件是，我们最多只能再搬两次家，因为她知道，我也许会去外地的分支机构中干上一阵，她愿意随我去任何地方，而一旦我被总部召回，她也将跟着搬回来。她清楚地对我说，她只搬这两回家，如果我再有变动的话，她决不会随我一起。第二个条件比较难办，但我几乎不能持反对意见。她说，只要我没有出差，只要我在办公室里没有真正紧急的工作，都必须在 6 点半到家和孩子们一起吃晚饭。我不加思考地答应了她的条件，对一个家庭而言，这是最起码的要求。从那天开始，在莎莉不时的督促下，我一直遵守着这两个条件。

我必须承认，是莎莉使我在工作和家庭之间保持了较好的平衡。她是位严格的监督者，这里面一个重要的原因是她不怕我，其实谁也不应怕谁。每当我在家中乱发脾气时，她会严肃地对我说：“你在上班时也是这样对别人说话吗？”我回答说不是的。“那好，你在这儿也不要这样。”她说。我很欣赏哈里·杜鲁门的一段妙语：“作为美国总统，我就是一切。作为哈里·杜鲁门，我和大家一样。”我认为，许多企业界人士并不明白这一点，可在我们家里，没人能被允许成为要人。

当我准备加入施乐公司并和该公司最高层领导阿尔奇·麦卡德尔和彼得·麦考洛夫会面时，我向他们强调了我的意图，因为我不想让他们对我接受这份工作的动机产生误解。我告诉他们，我已 40 岁了，而且非常清楚地知道，我不太可能成为 IBM 公司的最高领导。虽然我这份工作的前途是光明的，但我没有进入公司最高层的可能。实际上，在我权衡加盟施乐公司的利弊时，我曾在一块标有一至一百标度的黄纸上计算我成为最高层主管的机会，我在 IBM 的机会大约是 2，而在施乐的机会则达 20。我坦率地对他们

讲 我怀有雄心壮志 十分渴望在某一天能亲自管理一家公司。但他们也没必要担心 因为即使我不能升到施乐的最高层 我也不会离开。我十分清楚地向他们表明 我不是在做买卖。他们静静地听我说了半天 并没有做出实质性的回答。我没有问自己担任施乐最高主管的前景，他们也不主动提及此事。

我对施乐的印象很好 我看不出该公司有何严重的问题。我认为 我将面临的问题都能很好地得到解决。我有不插手别人工作的习惯 在 IBM 公司时 我常常对和我一起工作的人说：“我们不是整个公司的决策人 我们只是一个地区的执行人。”我也准备将此信念带到施乐的工作中来 我只负责分配给我的工作 让他人去处理其余的工作。

在与阿尔奇和彼得那次简短的谈话后，我正式加入了施乐公司 这是我职业生涯中第一次换工作 我衷心地希望这也是最后一次。我想象不出有何理由使我在余生中离开施乐。我认为 我的新工作将带来挑战 但同时也带来巨大的满足感。至于这些挑战有多艰巨 要经过多久才能完全体验满足感 我对此一无所知。

第二章

有缺陷的产品

今天每个人都觉得影印是理所当然的事。可是大多数人并不知道，复印机的历史是相当短的，仅在几十年以前，复写纸和油印机仍是复制文件的主要工具。施乐公司及其办公室复印机的起源过程就像一个老套的寓言故事：一个孤独的天才在坚忍不拔地奋斗。奋斗是危险的，又是高尚的，这就是数十年来施乐文化的基础。

据说，人和组织常会成为自己过去的俘虏。回头看来，施乐发生的许多事情都受到过去事件的支配。过去的错误也影响着将来。即使当施乐的规模和区域已扩大到不可想象的地步时，它仍然继续受到旧方式的制约。

再也没有比切斯特·卡尔松的故事更像沃尔特的米老鼠故事了，他来到这个世界时情况就很糟。当他于 1906 年诞生在西雅图时，他的双亲都不幸患上了疾病。在他 17 岁时，母亲死于肺结核。他父亲是个经常外出的理发匠，患有关节炎和肺结核两种疾病，最终也不幸过早故世。卡尔松的家庭很穷，为了找到能减轻父亲病症的气候条件，他们搬了好几回家，最后来到位于加里福利亚州圣·伯拉迪罗的一座偏僻的农场。卡尔松这个十分害羞的孩子每天都骑着一辆摇摇晃晃的自行车去当地学校上课。有时，课堂里只有他一个人。下课时他独自一人坐在教室外拍苍蝇，没有人和他玩。与

此同时，老师坐在教室里默默地瞪着屋顶。

在卡尔松不到 12 岁时 他就开始从事课余工作。14 岁时 他已成了家庭生存的主要支柱，他每天 5 点起床，竭力强使自己清醒 然后赶在上课前擦洗商店的橱窗。在下午 他去打扫银行和报社的办公室。上初中时 他既要在印刷厂拼命地当学徒 又要做看门人。上高中时 他的周末都是在一家化学厂度过的。尽管他的家庭收入微薄 卡尔松还是设法在里夫萨德上了一所初级学院 后来又在加利福尼亚理工学院获得了物理学学位。

那时正值 1930 年 工作十分难找。卡尔松给 82 家公司去了求职函 无一答复。最终 他才在纽约的 P. R. 马纳里公司专利部找到了一份工作。他的主要任务就是将手抄稿用打字机打出来以及将草图送到影印公司。这种过程代价高昂 进展缓慢 卡尔松对此深有感触。正如他后来所回忆的：“我的工作经常需要复制专利说明书和草图 然而在那时 并没有真正方便的复制手段。”卡尔松突发奇想，如果办公室配备这样一种装置，只要一按电钮就能复制文件 那将带来多大的方便啊！这位身材魁梧、视力近视、年方 29 岁的年轻人决心要发明一种这样的机器，他发誓，无论有多大的困难 也要坚持到底。

当然 此时也的确存在着一些文件复制方法 但它们与卡尔松脑中的构思毫无共同之处。1887 年 A. B. 迪克公司推出了第一台油印机，操作者都会对复印件上发出的难闻气味留下深刻的印象。迪克先生曾是个木材商，他想要复制机器的动机与卡尔松相类似：他对手工复制价目表显得很不耐烦。迪克先生曾试图自己发明一台复制机器 但由于缺乏耐心而放弃了。最终 他从油印机的发明人汤姆森·爱迪生那儿取得了这种机器的生产权。但是其他人开始时并没在感到对这样一种设备的需要，也没有看到大量复制办公文件的重要意义。当油印机生产出来后，最终的使用者是教堂、市政办公室、学校和童子军。

幸运的是 对复印的冷漠态度很快就有了极大的改变 文件复制量开始迅速上升。1890 年后 打字机和复写纸开始普及 而在随后的 10 年里 油印则成了人们普遍使用的方法 到 20 世纪 30 年代,人们又可以在大单位里看到复制质量远胜于油印机的平板印刷机。

和油印机一样,平版印刷机从技术上讲是一种印刷机而不是复印机。在使用时 它需预先制好一块特别的底板 然后才能进行复制。采用这种方法耗费大量的金钱和时间 因此只有当复制量很大时 人们使用平板印刷才有意义。对此也有几种替代方法 大约在 1910 年,出现了各式各样的照相复制设备,从而可避免制作底板的麻烦。这其中最有名的要数直接影印机。但是 这些方法使用起来也很麻烦 而且成本很高 因此只局限于复制法律文件之类的材料。实际上 即使在 1950 年后,复制信函的唯一可靠方法仍是坐在打字机前 将一张复写纸卷进机内。

切斯特·卡尔松住在一间狭小的单居室里。无论是深夜还是周末 他始终呆在房中临时建起的实验室内。三年来 他一直在研究光对物质的影响,因为他越来越相信,他的复印设备与光有关。卡尔松一直保持着很高的工作强度 为了今后挣更多的钱 他在晚上还要去法学院听课。由于买不起书,他只能在纽约图书馆里学习。在那里 他也阅读了大量的技术类书籍 摄影、印刷、影印等方面的图书 只要被他发现就决不放过。这种损害视力的阅读终于开始奏效。一天下午 他发现了光电导性这个东西 将某些材料如硫黄 暴露在光线下 它们的电导性将会发生变化。从此 他便开始在炉子上摆弄硫黄,但结果产生的却只是难闻的气味。

卡尔松是个好人 但不是个理想的住客。后来 邻居们已习惯了他稀奇古怪的行为 干脆把他看成是个疯子。当他们走过他的门前时 都情不自禁地捏住鼻子 当他们感觉到房子在震动时 他们明白那不是地震 那只是切斯特·卡尔松家的什么东西又爆炸了。

然而，当他和女人打交道时，行为举止还是相当得体的。一天，一个和他住同一栋楼的女孩按响他的门铃，并朝房里大喊大叫。他胆怯地拉开门。在责骂声中，她突然被这个身穿橡皮围裙，一脸害羞模样的小伙子所打动。不久后，他们就结了婚。

卡尔松的小房间无论怎样收拾，在里面工作也是不会舒服的。现在这间屋子里又多了个妻子，就更无法工作了。厨房炉台的一半成了卡尔松放置设备的地方，烧饭变成了一场艰巨的战斗。一次，卡尔松不慎将硫磺泼在炉子上，他和妻子差点昏死过去。还有一天晚上，他正在操作的化学物质突然起火，他和妻子忙了半天才把火扑灭，这样的事情不胜枚举。后来，他将实验室搬进昆士区阿斯托利亚街的一间不起眼的小房子里。这间房子是他岳母的财产，后面是一间美容室，正下方是一家酒吧。

卡尔松不久开始认识到，他需要帮助，因为他对技工的活并不很在行。当他在一家电子贸易杂志上看到奥托·科恩纳的求职广告后，便雇佣了这名失业的德国流亡物理学家。他们两人不停地工作，试验一个接一个进行，直到每月预算为 10 美元的原材料用完为止。

在 10 月一个寒冷的日子里，他们的试验取得了实质性的进展。首先他们在一个金属板上涂上硫磺，然后卡尔松在一个玻璃片上写下日期和地点——10 月 22 日 阿斯托利亚街 38 号。他用一块棉布迅速地摩擦金属板使其带电（后来他用兔皮取代了棉布）。在他将玻璃片和金属板贴在一起并将它们放在强光灯下照射几秒钟后，他又将它们分开，并在金属板上撒上一撮淡黄色的粉末。当他吹掉浮在上面的粉末时，一行模糊的字样出现在金属板上。卡尔松用由于激动而颤抖的手将一张腊纸紧紧贴在金属板上，当他拿开这张纸时，他看到了有史以来的第一张静电复印件。

卡尔松长时间地盯着这张纸，心里久久不能平静，他知道这张纸意味着什么，他向科恩纳投去了惊喜的目光。为了确保他们真地