



## 卡莉·菲奥莉娜

菲奥莉娜，1999 年——2005 年，担任惠普公司总裁兼首席执行官。2000 年——2005 年，还担任着惠普公司的董事会主席。连续多年，被美国《财富》杂志将她评为全美“最有权权威的商界女性”。

在进入主惠普公司之前，她在美国电话电报公司和朗讯公司担任过很多高管职务。她拥有斯坦福大学中世纪历史与哲学的学士学位、马里兰州大学的 MBA 学位、麻省理工大学斯隆管理学院的理学硕士学位。

朗讯是一家炙手可热的公司，尤其是在《财富》杂志的报道以后，很多猎头公司都来找我。我从来没给他们回过电话，我想在目前的工作岗位上专注地再工作两年。1999 年 2 月的一天晚上，我一个人在办公室工作，突然电话铃响了，里面传来一个声音：“我是 Christian & Timbers 公司的杰夫·克里斯汀，别挂电话，我打电话是告诉你一个成为惠普公司首席执行官的机会。”

这一下子吸引了我。我读过很多关于惠普公司的报道，也和惠普打过交道，知道担任惠普公司首席执行官是极有挑战性的。惠普的两位创始人帕卡德和休利特从车库中起步，成就了硅谷经典的创业传奇。不过后来，公司的增长和创新开始止步不前，被人称做硅谷的老太太。在科技和信息技术领域，惠普的报道就鲜见报端了。因此，董事会决定对公司进行拆分，将原来的仪器测量业务和计算机及打印业务彻底分家，后者保留惠普公司的名称。在某些层面上，这种拆分和朗讯与 AT&T 的拆分有相似之处，不过有一个重要的区别。朗讯的业务一直都不是 AT&T 的核心业务，长话业务才是核心业务，并且一直继承了 AT&T 的品牌。但是，在惠普公司，仪器测量业务是在那间著名的车库起步的，现在却被分离了出去，而且没能继承惠普的品牌。虽然不知道其他情况，但是我知道惠普正经历组织文化的冲突和角色危机。此外，在惠普的重组过程中还有其他很多复杂的问题。

杰夫·克里斯汀和我约好在修尔特山庄的希尔顿酒店共进午餐。我怕遇到朗讯的人，因为我怕解释不清楚为什么会和一个猎头公司的负责人在一起吃饭。如果谣言四起，说我要走了或是要换工作了，公司将会天下大乱。惠普也不愿意让自己的首席执行官

【说到底，商业并不是和数字打交道，而是和人打交道】

卡莉·菲奥莉娜



候选人在媒体曝光，因为他们物色首席执行官已经是公开的了，在媒体上这个话题炒得也很热。人们猜测了很多人的名字，但是在过去的半年时间里，我的名字从来都没出现过。因此，杰夫·克里斯汀和我找了一个角落坐了下来，说话的音量也特别低，这样就没人注意我们了。

在电话上听杰夫·克里斯汀讲到“惠普公司”时，我心里就在纳闷：“为什么会给我打电话？”我还是觉得奇怪，所以吃饭时第一个问题就问：“为什么选我呀？”这是我在接受一份工作之前反复会问的一个问题，知道这个问题的答案也很关键。现实地说，我觉得自己是一个让人意外的选择，甚至是一个冒险的选择。我从前没有担任过首席执行官，惠普又是一个处在变动期问题繁多的大公司。董事会打算从公司以外选首席执行官，仅此一点就已经够大胆了。而如果选行业以外的人士，又非工科出生，还是个女性，那真是有些让人不可思议了。

杰夫·克里斯汀给了几个答案。首先，董事会认为他们需要一个真正能够带来变革的领袖，希望彻底和过去说再见。现在这个行业发展迅猛，公司需要进行根本性的变革，才能在网络时代有一个立足之地。他们认为朗讯从 AT&T 脱离出来的经验对他们有帮助，他们目前刚刚宣布的拆分计划和怎样继续运作都需要我的经验。其次，他们希望找一个尊重惠普文化的人，不彻底砸碎惠普原来的公司文化，而是加以变革。董事会明白，目前的惠普缺乏战略，希望有人帮助制定一个战略并且传达给所有员工。第三，从前朗讯公司上市前公开招股时以及后来多次合作中，我认识了惠普的一些人，他们向惠普的董事会推荐了我。

杰夫·克里斯汀还向我描述了惠普公司将会通过一整套严格的程序，来辨别和选择理想的首席执行官应该具备的能力。他们为此已经花了几个月的时间，打算再花几个月进行面谈和考评。看起来，这将是一个漫长的过程，不过也很合理，毕竟惠普是一家重量级的大公司，首席执行官的人选事关全局。这可不是匆忙就能做出的决定。

惠普为了选择首席执行官，成立了一个专门的遴选小组，成员包括董事会主席兼首席执行官路·普莱特，董事会的提名管理委员会主席萨姆·金尼，前惠普公司高管迪克·哈克伯恩和美国国际纸业公司的前董事会主席约翰·费里。如果惠普公司想进一步和我接触，那么接下来我会和路·普莱特会面。我上一次见到他是在 1995 年，那时我们意欲和惠普合作。不过最后我们放弃了惠普而选择了 Sun 公司，因为当时惠普迟迟没



有下决定采取行动。这让惠普失去了朗讯的全部业务。我和杰夫·克里斯汀见面后，就觉得不会有下一次会面了。因为我了解惠普，也了解路·普莱特，他是个走一步想两步的人，做事十分谨慎，而我怎么看也不像是一个谨慎的选择。我感到整件事很有意思，也有挑战性，而且老实说，母亲的话在我耳边回响：“有可能某一天你会成为惠普的首席执行官。”母亲的话让我浑身一震，让我没有马上就完全拒绝。

我决定，如果继续和惠普保持接触，有三件事我必须要做：第一，我要对里奇·麦金完全坦诚。第二，我必须确保惠普的董事会真正了解我，了解我会怎样运作公司，不要开始有所隐瞒，事后才发现隐患，他们要准备好接受自己挑选的首席执行官。第三，我需要知道自己到底将去往何方。这是一个不同于其他的巨大挑战，如果真要加入惠普，那么我自己要做很多准备。

形成这个初步计划之后，我回到了朗讯工作，每天的事务让我忙得不可开交。几周后，我接到了路·普莱特的电话，他说他想见我。到底在哪见面非常重要，因为我们都不想让别人看到我俩在一起。因此，惠普派了一架飞机飞到新泽西州，把我接到了圣何塞机场，我们在停放惠普公司飞机的机库里见了面。

路·普莱特刚从日本出差回来，还没倒过时差来，身心疲惫。不过，他和我见面时充满了热情也很投入。我们谈了好几个小时，我觉得比我俩原先想得长得多。路·普莱特显然对公司增长停滞、盈利能力下降的局面感到非常沮丧、忧心忡忡。在 20 世纪 90 年代初的几年中，惠普表现强劲，不过，此后业绩就开始下滑。到了 1999 年 3 月，公司已经连续 8 个季度表现低于分析家的预期了。路·普莱特说再也不会有人对惠普有高期望值了，他也表示自己无力激发公司创造更高的绩效，因为公司的组织结构具有高度分权化的特性。他觉得公司的文化既是一个巨大的优势，也是造成缺陷的一个原因，是阻碍变革的因素。他认为接下来的惠普分家将是痛苦的。

我们谈论了鼓舞人心的目标和公司文化。我讲到了在公司文化中某些重要的价值观可以激发更高的绩效。我谈到了在朗讯的经验，认为分家尽管会带来阵痛，但能激发潜在的能量，而且有可能正是这种阵痛催生了这种潜能。

这不像是招聘首席执行官的面谈，更像是两个人之间平等的谈话。我们都对惠普公司很崇敬，探讨了怎样让惠普变得更好。我走到一块白板前，把双方同意的观点写



了下来。创新、客户的忠诚度以及贡献都是能够提升绩效的价值取向。目标的确定对于绩效是至关重要的。目标定得过低，员工轻易就能完成，但是却不及竞争对手的表现，也无法满足市场的需求；目标定得高一些，员工可能完成不了，但是其表现可能会超过外部的竞争对手。

路·普莱特多次用到“变革”这个词，但是我们谈话的大部分时间都不是在谈战略，而是谈公司的运营表现以及怎样来改进。我问了很多关于公司组织结构的问题，因为我有过多次和惠普不同部门打交道的经验。我也问了一些关于董事会的问题，很明显在路·普莱特和几位董事之间矛盾很严重，特别是和迪克·哈克伯恩之间。我的直观印象是，尽管路·普莱特很沮丧，但是他并没有打算马上卸任，在他的“退休”问题上，董事会和他之间僵持不下。（后来我得知，他曾经告诉过下属，早在 1999 年 1 月的董事会之后，他就被炒鱿鱼了。不过，对公众宣称的是由他自己来选择隐退的时机，由他物色一位新的首席执行官。）

路·普莱特很慷慨地拿出了这么多时间和我交谈，而且对自己的失望情绪毫不避讳，让我有些吃惊。最后结束会谈时，他说：“我好久都没有这么兴奋过了。”我离开飞机库的时候，感觉和他一样兴奋，不过也很担忧，因为惠普所面临的挑战比我想的还要大，但同时也深受鼓舞，因为路·普莱特和我可能会为惠普共同去书写美好的明天。我们都很清楚，接下来我会接受遴选小组其他成员的下一轮面谈。

我的下一次谈话是和萨姆·金尼进行的，地点是在旧金山机场。我总是在旅行，而机场是繁忙而又不为人注意的地方。如果别人在某个机场看到我，谁都不会起疑心。萨姆·金尼曾经是沃达丰集团的董事会主席，也是 Air Touch 公司的前首席执行官，从前还是朗讯公司的客户，我们也有过生意往来。我们一起见证了从贝尔系统到 AT&T 的变化历程，所以有些共同的经历可以回顾。

萨姆·金尼很强势，快人快语，嘴下毫不留情。惠普公司缺乏战略，组织文化让人裹足不前。公司没有关于人力资源发展的计划，董事们从来不谈论组织里的员工和员工的发展。萨姆·金尼告诉我，在惠普，员工不像在 AT&T 那么频繁地调动工作岗位，他们在一个小的业务部门工作，专业知识深厚，但是经验不足，眼界也不宽。在几次碰面的过程中，战略、文化和员工是我们每次交谈的主题。这也是董事会最后决定寻找一个改革者的原因，他用“变革型的首席执行官”一词来描述他们想要的人选。



就像路·普莱特和我谈过的一样，萨姆也向我描述了董事会挑选首席执行官周密、严格的步骤，从而来界定候选人的能力。作为公司董事会的提名管理委员会主席，他感到很自豪，因为董事会的成员都认真填写了问卷调查表，并且进行了充分的考虑和认真的讨论。董事们对每个候选人都会进行非常彻底、认真的评审，而且在放弃任何一位候选人的时候，每位董事都会花大量的时间陈述意见，从而确保大家观点一致，因此萨姆·金尼有信心董事会肯定能做出正确的选择。我向他询问了董事会的情况。他们都是些什么人？会对什么问题有异议？萨姆·金尼预见到接下来公司可能要拆分，董事会也会拆分，这恰好是对董事会做出调整的时机。他没有再多说什么，不过我觉得下次如果还能和他见面，这将是继续切入的好话题。我知道，波音公司的董事会主席兼首席执行官菲尔·康迪特在很多问题上和萨姆·金尼观点一致，萨姆·金尼还提及迪克·哈克伯恩在人选问题上有很大发言权。沃尔特·休利特、苏珊·帕卡德、帕蒂·邓恩和杰·凯沃斯等人他都没提到。在萨姆·金尼眼中，他们都不是发挥重要作用的角色。

我问萨姆·金尼关于惠普极度分权化的做法，有很多部门实际上都在独自运营。我告诉他，作为惠普公司客户和潜在商业伙伴，我曾经领教过这种局面带来的后果。他同意我的看法，说这是历史遗留的产物，因为公司缺乏战略，缺乏有力的领导。我还问道，惠普的竞争实力不如 Sun 或是 IBM，董事们有没有感到不安。Sun 的首席执行官斯科特·麦克尼利有句经典的点评：“惠普是一家生产优质打印机的企业”。尽管斯科特·麦克尼利有时会大放厥词，不过这句话的评价是中肯的。后来我知道，斯科特·麦克尼利和萨姆·金尼还是高尔夫球友。萨姆·金尼很尊敬斯科特·麦克尼利，觉得他对惠普公司的评价很准确。萨姆·金尼还半开玩笑地谈到了其他一些对惠普的评价，有人说惠普公司是唯一一家在销售寿司时会采用“死鱼卷”广告标语的企业。萨姆·金尼说：“我们需要更好的营销策略。”

我问道，为什么他们觉得像我这样来自电信业的外行能够胜任？他回答说，现在网络和网络化已经成了网络时代的关键所在，通信科技和电脑技术的联系也越来越紧密，另外 AT&T 和朗讯分家的经验也有借鉴作用。我提到自己并非工科出身。我们两人都同意，我的教育背景不太合适，我又是来自行业和公司之外，这些都会造成别人的很多评头论足、不满和疑虑。我是个女性的话题我们从来没有谈及。我和萨姆·金尼结束了第一次谈话后，不知道还会有下一轮面谈。

可是，过了几天，在同一个机场，约翰·费里又和我进行了会谈。他从几个角度问





## 商业案例模块 ◇ 卡莉·菲奥莉娜

我为什么觉得自己能承担惠普首席执行官的重任。这些问题问得好。究竟为什么？我告诉他我不会一人来扛，也扛不动，我想得到董事会的帮助和支持，也需要得到整个管理团队的帮助和支持。我告诉他，我有过很多类似的经历，作为一个外来者，进入了一片完全陌生的森林，应对各种挑战。要克服这些挑战走出森林，我必须具备一些尚不具备的技能。我坦言，尽管自己喜欢挑战，但是眼下的挑战之艰巨是前所未有的。董事会如果选择我，必须很清楚他们到底选择的是谁，选择其他人也一样。变革不是儿戏。大公司的现状有它的道理，现存的等级和官僚体制能够让任何人翻船，包括首席执行官。改变惠普将是一段漫长而又艰险的长征，董事会一定要选好这段旅程的领头人。

在会谈中，惠普董事会在面试我，其实我也在面试他们。彼此了解是很关键的，在我全身心地投入之前，我要尽可能多地了解情况。离开朗讯对于我而言是个要下狠心的决定，对于我所热爱的朗讯也是一个沉重的打击。我想在这里我可能会登上公司的最高职位，而且会干得很好。我的薪水很不错，我有很多选择的机会，这些机会都值得很多钱。离开朗讯不仅是一个冒险的决定，对我个人也是一个巨大的损失。另外还要考虑家庭生活。我们的小女儿刚刚适应新泽西的生活，大女儿刚刚经历了离婚的阵痛，外孙女住在弗吉尼亚州，弗兰克的亲戚都住在匹兹堡附近。我们的朋友基本都住在美国东海岸。就像我跟母亲说的那样，我从来没有想过去西海岸生活，因为我们喜欢东海岸。

我开始认真地做研究了。我把戴维·帕卡德的《惠普之道》（The HP Way）读了第4遍，前3遍是我参加各种经管研讨班和为了朗讯去惠普募股之前读的。我想在去惠普之前把这本书再读一遍。我开始在所有的行业动态中寻找惠普的影子。我定期点击浏览惠普的网站。

我与迪克·哈克伯恩的初次谈话直到6月份才进行。我已经了解到，迪克·哈克伯恩的看法对主导董事会选人的问题至关重要，这次会面对我个人也很重要。迪克为惠普的两位创始人比尔·休利特和戴维·帕卡德开创了激光打印业务。戴维·帕卡德结束了国防部副部长的任职后，在1990年回到了惠普公司，二话不说就把当时的首席执行官约翰·杨炒了鱿鱼。比尔·休利特和戴维·帕卡德想让迪克·哈克伯恩出任新的首席执行官。在让路·普莱特出任首席执行官之前，两位公司创始人曾经三顾茅庐，但是迪克·哈克伯恩都婉拒了。其实，在那一次公开的首席执行官易主事件中，公司最高层的意思已经



很明显了。约翰·杨改变的东西太多了，戴维·帕卡德对此颇有微词。路·普莱特是个第二替补，他的工作不过是为公司创始人守守家业而已。为了保险起见，比尔·休利特和戴维·帕卡德让迪克·哈克伯恩出任公司董事。比尔·休利特和戴维·帕卡德都年岁已高，所以也第一次让自己的子女进入了董事会。迪克·哈克伯恩到底是何许人？他对变革究竟是怎样想的？

和迪克·哈克伯恩的会面很重要，还因为惠普刚刚宣布了公司的重组方案。每次我登录惠普的官方网站时，总有两件事让我很惊讶。首先，如果我是一个客户，我从网站上根本找不到惠普公司的组织结构，也找不到销售部、客服部的电话和其他信息。第二，我看不到太多关于惠普公司总体形象或品牌的宣传内容。我看到很多独立性的产品和经营活动，但是没有见到公司的整体宣传。公司似乎没有什么组建原则或是长远目标。换言之，如果没有两位传奇人物和《惠普之道》这本书，大家真会忘了惠普的存在。如果公司要进行拆分，或是需要和另一家公司、一个合作伙伴，甚至一个竞争对手共同分享那段历史和价值观，又将出现怎样的局面呢？仅有历史无法让你站稳脚跟，也无法激励你创造更高的绩效，现在的惠普公司已经开始分崩离析，开始走下坡路了。董事会的新决定显然是想把电脑和打印业务捆绑在一起，那么执行这一决定又该做些什么呢？

新的重组方案似乎使问题雪上加霜。改组后，公司就不再只设一个首席执行官了，而是 5 个首席执行官。路·普莱特仍然是“公司”的首席执行官，另外还有 4 个首席执行官：激光打印业务首席执行官卡罗琳·蒂克纳、喷墨打印业务首席执行官安东尼奥·佩里兹、个人电脑和标准服务器业务首席执行官杜亚尼·吉特纳、系统业务（主要负责 UNIX、存储器及相关服务）首席执行官安·利弗莫尔。从他们的首席执行官头衔可以看出，每个业务部门都有高度的自主权，有各自的战略、研发、生产资源以及独立的销售团队。路·普莱特和其他 4 位首席执行官之间的权责界限并不明晰。公司的声明中只是说这种改变是为了让惠普行动能力更快捷，对市场的反应更加灵敏。

我觉得这个改变完全是在错误的时间做出的错误决定。在惠普需要凝聚力的时候，这个决定让惠普变得更加支离破碎。这一做法会使得不管新首席执行官是谁，其工作都会难上加难。如果董事会觉得这一举动适合时宜，那么我绝对不是合适的首席执行官人选。我想知道迪克·哈克伯恩持什么观点。迪克当时在纽约，我们在那里一起吃了顿中饭。我惊讶于迪克的性格，他比较内向，也没想好该问我什么问题。于是，我就



向他提出了我的问题。

“你觉得最近的惠普改组怎么样？”

他似乎对这个问题没有关注，说道：“那只是路·普莱特想这么做。”

我继续追问：“为什么董事会同意在更换首席执行官之前进行重大改组呢？”

“咳，新首席执行官不是还能改回来吗？”

“如果公司又要经历一次改组，你不觉得全公司上下都很折腾吗？”

迪克显得有些难为情了，跟我说道：“唉，跟你说实话吧。跟路·普莱特总是要打来打去，董事们都烦了。他做这件事的时候也不和我们商量，所以我们就决定随他去做吧，我们想改的时候，可以再改过来。”

听到这个回答我大吃一惊。一个首席执行官，尤其是一个快离任的首席执行官，在改组公司之前竟然不和董事会商量，这到底是个怎样的首席执行官？在这么关键的时刻，如果不同意却又给这个改组方案开绿灯，这到底又是怎样的董事会？为什么董事们会让即将卸任的首席执行官完全自作主张？我觉得有必要把自己的真实想法和迪克说一说了。

“迪克，我觉得这个举动实在不妥。我相信惠普需要制定一个整体性的战略和结构，让公司凝聚在一起，经营也会更容易。我曾经是惠普的客户也是潜在的合作伙伴，我总觉得公司独特的优势来自各种各样资产的协同经营。如果各种业务之间没有协同经营，那么惠普还不如进一步拆分。如果你觉得这次重组是正确的，那么我觉得自己不适合担任惠普首席执行官的工作。”

在谈话中，迪克一直兴致不高，听完我的话，他一下子来了劲头：“你说的完全正确，卡莉，我们需要整合。”他面露忧虑，甚至流露出对惠普因为失望而变得生气的表情。惠普落在别的公司后面了，现在不论是理念还是实际表现都变得平庸了。迪克说：“我们需要的正是剧烈的变革。”我告诉他，自己和惠普的员工打交道已经差不多 10 年了，但是我从来没在任何人身上感觉到紧迫感。每个人都相当友善、礼貌、客气，但是没人表现出强烈的上进心，对时间也满不在乎。每个人都谈论技术和价值，但是从





来没有人谈客户和竞争对手。等我日后真的来到惠普公司以后，又多次发现这种现象。不过，到目前为止，这是迪克与我都共同关心的问题。

中饭结束时，我和迪克在三个重要方面达成了共识：第一，惠普急需将目光投向公司外部的客户与竞争对手；第二，时不我待，惠普上下都要有紧迫意识；第三，协同经营是实现惠普之道的关键所在。我觉得和迪克的讨论很有成效，但是我对惠普目前的改组很不安，因为这同我和迪克达成的共识都不吻合。这一改组行动让惠普又往后退了一步，让它的内向性和分权化变得更加极端了。为什么一个极力赞同我观点的董事会放任这样的改组不理不睬呢？

这是我和惠普文化的第一次碰撞，后来我慢慢发现这种文化在惠普公司里其实很正常：在惠普，人们往往事不关己，高高挂起。迪克同意我的观点，认为此次改组是错误的，但是他不愿和路·普莱特正面交锋来阻止改组。我迈入惠普变得更艰难了，因为董事会的决定是在给即将离任的首席执行官打气，而我要采取的对策和前任刚好南辕北辙。这对员工而言是不容易的，因为他们会无所适从，会在路·普莱特的改组以及我的改组问题上耗费精力。不仅如此，整个管理层的声誉都受到了影响，因为之前解释为何设立新的 4 个首席执行官之职时讲得斩钉截铁，可是接下来又不得不解释为什么要取消这些职位。

在惠普待了几个月之后，我发现原来的惠普之道在几个重要的方面都出现了缺陷。尊重个人变成了互相客气和说话不痛不痒，谈业务时需要开诚布公地讨论和争论，可是惠普员工依然会不温不火。要恪守高标准的诚信原则，就要求你不要有故犯之罪，也就是不要撒谎；而并不要求你一定没有疏忽之罪，也就是说你可以保持沉默，不必说出自己的想法。拿和迪克共进午餐时的谈话来看，惠普的人会在背后对人妄加评论，而当面却说不出来。人们会当面一套，背后一套。

选拔新首席执行官的工作进展缓慢，但是很明显，惠普董事会对我的兴趣越来越浓。和萨姆第二次会面时，他开始和我谈到报酬的问题。这是个不好谈的话题，因为我在 10 月份就将得到几十万股的朗讯股票期权授予。尽管惠普给了我一大笔基于其股票的薪酬回报，为的是部分补偿我离开朗讯的损失，可我要是在 6 月份离开朗讯，就会损失 8 500 万美元。路·普莱特说他和其他惠普高管都接受了详尽的心理测试。董事会决定，所有的首席执行官候选人都要接受同样的心理测试。如果董事会想真正了解



他们要招聘的是什么人，这一举措应该说是合理的，所以我同意了。后来听说，有些首席执行官候选人觉得这个提议是对他们人格的侮辱，也觉得这么长时间的选拔让人厌倦，所以就提前离开了。我不知道这到底是真是假。

心理测试包括两部分，第一部分是在网上在线填写一份问卷调查表，我花了整整3个小时才填完，另一部分是和两位心理学家面对面交流。这个交流是在加州的福斯特城进行的，记得当天是父亲节。心理医生和我谈了两个多小时，问题无所不包，涉及到我个人的方方面面，更多的是关于我与家人关系的，而不是关于惠普的。后来，两位心理学家把我以及其他候选人的测试结果告诉了惠普董事会。不过，心理测试的结果和最后的报告书都没有让我知道。我不知道惠普的董事们到底谈了些什么，不过我在接受了惠普的任职以后，几个董事告诉我，我的优势比其他几位候选人要明显得多，因为相比之下我显得非常坦诚。

心理测试结束后，我就开车回旧金山和父亲在一起了。他觉得整个心理测试过程是对人的侮辱，照他的说法，这是“加州的疯子做法”。他一直说他想影响我的决定。在我成长的过程中，他总是说，“我们每个人都要去摘星，摘自己的那颗星。”即便如此，母亲的去世对他的打击还是很大，他特别想让我搬回加州。我和他交谈时语气很慎重，因为我不想让他对我成功当选期望值太高，他已经失去了生命的另一半，孑然一身，我不想再让他失望。因此，我就告诉他惠普不会选择我的所有理由：我从来都没有当过首席执行官，也并非工科出身，我原本不在这个行业打拼，我不是惠普土生土长的，而且我是个女人，哦，这一点要首先强调才对。后来，我得知当时在朗讯董事会任职的约翰·杨的说法和我一模一样，他想以此来说服朗讯的董事会不用担心我会跳槽惠普，因为惠普不会给我这样的职位。

父亲说：“但是，卡莉，你可以向他们证明聘用你是个明智的选择，他们需要改变，而你可以改变他们。”我向父亲解释为什么向他们证明这一点很难，为什么他们一旦聘用我对惠普董事会而言，将是一个艰难的抉择，而绝非一个轻松的选择。

这份工作绝不轻松，董事会也不能选了我之后，中途让股民们大呼上当，他们需要一直力挺我这个首席执行官。他们选择我以及变革是富有争议性和冒险性的，这个选择带来的各方面问题都要事先考虑周到。我告诉父亲我根本不想接受这份工作：我现在的的生活重心在新泽西，尽管我很爱父亲，但是举家搬迁并非易事；我有可能因为



接受这份工作而损失很多钱。我把所有能想出来的理由都告诉了父亲，想让他打消心中的憧憬。我看出父亲觉得我的话确实有道理，因为我说得越多，他就变得越沉默。他如此受伤，让我感到很难过，但我觉得别无选择。当天晚上我在想，应聘惠普首席执行官这件事到底是对还是错。

1999年6月底的一次面谈让我对惠普首席执行官一职有了把握。那是我和迪克·哈克伯恩的第二此谈话，尽管在此前和之后我们都见过面，但是一切迹象表明，当迪克向董事会做了我们第二次也是最后一次面谈报告之后，董事们就做出了选择。

我们小心翼翼地在芝加哥机场见了面，见面的地点是我的主意。我在家乐氏公司（Kellogg）的董事会任职期间学会了这个技巧，要是你不想被人发现，那么机场是个见面的好地方。惠普公司选帅一事已经进展快半年了，媒体的猜测早已沸沸扬扬。很多文章猜测，最终惠普内的两位女中豪杰安·利弗莫尔和卡罗琳·蒂克纳有一人会脱颖而出。我后来得知，其实董事会根本没太考虑她俩，只是让员工、媒体和她俩自己觉得很有胜算而已。

我俩对这机场都不熟，最后来到了一个叫“煤灯”的贵宾休息厅。女服务生穿的是超短裙和网眼袜，这让迪克·哈克伯恩感觉很不自在，我让他放松一点，我去过比这环境更让人尴尬的地方，天知道他认为我讲的是什么意思。他这次是有备而来，谈得很长，直到要让自己打定主意为止。我们最后聊了差不多4个小时，喝了一肚子冰茶。我也提出了很多问题和疑虑。

首先，我们谈论了公司的董事会。我说作为局外人，我发现惠普做出了分家的决定，解雇了首席执行官（很明显迪克是这样想的），我想知道董事们为什么要做出这样的决定。首席执行官对公司进行了战略性思考，认为公司的年营业额已经超过400亿美元，这样的公司太大了就不容易增长，也太复杂，难以管理。而董事会在麦肯锡公司咨询顾问的帮助下，做出了拆分的决定（在正式拆分之前，他们曾经评价过几种不同的方案），而就在这期间，却又告诉路·普莱特他已经把饭碗丢了。很明显，路·普莱特并没有想到这种结果，他觉得董事会背叛了他。路·普莱特努力掩盖情绪，但他还是难掩心头的恨意，最后终于恼羞成怒，不满之情在自己的送别晚会上爆发出来，而且在康柏的收购案上和董事会公开唱起了反调。



我问了很多惠普董事会成员的问题，尤其是关于太子党的问题。迪克回答这些问题时非常谨慎，言语中也流露出恭敬之意。不过很明显，创始人比尔·休利特和戴维·帕卡德都不愿意子女涉足公司经营。迪克说董事会想慢慢使自身变得专业化，他的意思是董事的选择将更加注重能力，而不是出身。萨姆·金尼正代表董事会推动这一专业化进程。沃尔特·休利特已经决定加入安捷伦公司（从惠普分离出去的测量仪器事业部）；苏珊·帕卡德·奥尔很受大家的尊敬和欢迎，她还会继续留任一段时间，不过已经表明了在公司分家后尽快离任的意思；戴维·伍德利·帕卡德是戴维·帕卡德的长子，他对公司的分家感到很不安，已经从董事会中辞职。比尔·休利特的女婿让·保罗已经和萨姆·金尼达成了协定，在公布新的首席执行官人选之后就马上离开董事会。我到任后才知道，其实让·保罗并不知道这都是早就安排好的。迪克对家族权力之争的这番介绍虽然简短，不过还是让我倒抽了一口冷气。

回首一看，在整个选聘过程中有一件事很明显，那就是董事会里的家族成员很少露面，他们在我的几次面谈中也不是重要话题。家族的权力之争在公司的运作中不起重要作用，太子党们在董事会中似乎也不是关键角色。实际上，在整个漫长的选聘过程中，我没有和他们中的任何人见过面。我和惠普的人不够熟，不便主动要求和他们见面，他们似乎也觉得没有必要和我见面。

我们谈了很多上次会面时聊到的话题，例如惠普公司需要抓紧时间迎头赶上，惠普的竞争战略没有什么重点。我问了很多关于管理团队的问题，都由哪些人组成，够不够优秀。迪克似乎对他们评价甚高，说道：“我们最大的问题是缺个统帅，缺乏战略。卡莉，老实说，员工很优秀，产品也很不错。”这些谈话很有意思，我们谈论了惠普所有的优势，也对如何利用这些优势达成了共识。

不过，接下来我俩的谈话发生了一个戏剧性的转折，因为我问了路·普莱特该何去何从。路·普莱特当时身兼董事会主席和首席执行官，迪克认为他应该尽早走人。我认为一个较长的过渡期是必要的。首先，光是首席执行官的工作就需要我适应一阵了，我没必要同时兼任董事会主席。我告诉迪克，实际上我不想当董事会主席，因为我需要帮手。而且，惠普分家让问题变得更加复杂，需要上面花费许多时间和精力，安捷伦公司和惠普公司都需要迅速行动，打造属于自己的形象和运营策略。谁该享有哪些资源需要做出很多艰难的决定，势必会有很多争执，尤其是在知识产权问题上。因此，需要一个仲裁者，这个人既不能是惠普的首席执行官，也不能是安捷伦的首席执



行官。这个人应该是大家都信任的人，能够保持公正。我觉得这个人选应该是路·普莱特。

突然间，迪克对路·普莱特的厌恶之情表现得十分明显，他觉得这个想法太糟糕了。他说不出我的逻辑有什么问题，就开始转移话题。

迪克推出了里克·贝鲁佐。里克突然离开前，一直负责公司的电脑业务。他在惠普时，大家都认为他是路·普莱特的继任者。事实上，我在朗讯时，见过里克几次，有一次还受他的邀请，到旧金山给惠普的销售人员做过演讲。迪克说：“里克不错，我觉得对他的离职，路·普莱特负有责任，为什么我们不选里克当董事会主席呢？”

迪克到底想干什么呢？让里克担任董事会主席显然行不通。里克和我同岁，从前是美国 SGI 公司的董事会主席兼首席执行官，来到惠普他显然有野心。如果任命里克为惠普的董事会主席，那么显然迪克就让我们两个都很为难了，因为新的董事会主席和首席执行官不但不能合作，反而要互相竞争。另外，我觉得他们 also 把里克当成了首席执行官的一个人选。如果他的资历够担任董事会主席，为什么不让他担任首席执行官呢？我把自己的想法说了出来，我说这个建议不会奏效，而且我也不会配合。

迪克赶紧收回自己的建议，不过我让路·普莱特继续担任一段首席执行官的建议在迪克那里也讲不通。因此，我就建议迪克来担任董事会主席。迪克感到很意外，不过也感到很荣幸。我需要得到一个经验丰富人士的指点，告诉我惠普的水到底有多深。在长谈之后，我觉得和迪克达成了共识：如果我出任首席执行官，那么他将担任董事会主席。

后来，我问起了路·普莱特对里克·贝鲁佐的评价。在漫长的选聘过程中，这样的场景绝少出现，对路·普莱特而言肯定也不好受。我第一次见他大动肝火，骂道：“我跟那群董事们都讲得很清楚了，要选里克，除非我死了算了，他算个什么候选人呀！”路·普莱特这番话背后隐藏着权力之争、个人厌恶和观点分歧，和迪克的话放在一起联想，能看清楚很多问题。我问路·普莱特接下来做何打算的问题，他说如果董事会觉得有必要他会马上离任，他觉得自己很快就会卸任。

后来，当路·普莱特得知自己的死敌迪克·哈克伯恩将成为新的董事会主席，不禁火冒三丈，要求自己的过渡期再长一些。因此，董事会里的和事老萨姆·金尼力图达成一





项妥协方案：路·普莱特留任到当年 12 月份，然后迪克·哈克伯恩接任董事会主席。关于这一方案，没人征求过我的建议。当最后得知这一方案时，我已经接受惠普首席执行官一职了，我告诉萨姆·金尼这会引起新的麻烦。他们两人互不相容，会让每个人的日子很难过，尤其是我夹在中间很难为人。

在漫长的 6 个月选聘之后，我终于和所有的董事会成员见面了。那是在 7 月的一天，我们一起共进晚餐。我提前赶到，因为我知道当天的晚餐意味着什么。我把车停到了马库斯一密里查普公司停车场。坐在车里的时候，我就在想，自己从公司打字员干到道琼斯老牌公司的首席执行官，身份有了天壤之别，可是我走了不过一个街区而已。我想起了母亲，想起了那天她和我说的话，想起了她的去世，想着如果她还在世今晚 would 做何感想。不过，我最希望的还是她仍然在世。

在这次晚宴之前，我只见过董事会的 4 位成员。他们告诉我穿商务休闲装。晚宴的序幕是在露天阳台上的一个酒会。大家都很友善，在我看来他们其实已经打定主意了。我觉得当天沃尔特·休利特并没在场，即便在场我也没留下什么印象。大家谈论的话题很轻松，夜色慢慢降临了。不过让我感到惊讶的是没人要对我提更多的问题，所以我最终决定自己要说什么才行。

我谈到对惠普的尊敬，说起多年前就和惠普打交道了，我也讲到了公司分家带来的机遇，能给惠普注入新的能量和速度。接着，我聊起了惠普之道，我说自己要做的最重要的一件事就是要在继承和创新之间取得平衡。这是我第一次采用这个说法。我选择“继承”一词，因为公司留下来的精神财富是重要的象征，也是强大的精神支柱；选择“创新”一词，因为创造一直是比尔·休利特与戴维·帕卡德的核心价值观，我选择的词既能保留创造的意味，又能体现进取的精神。我的这番话似乎让董事们都很满意，因此我一再重复这一点。

尽管没有人明确地告诉我，但是在我开车回父亲家的路上，我知道惠普的董事们已经做出了他们的选择，我知道自己也做出了选择。

1999 年 7 月 16 日周五下午，我坐在里奇·麦金的办公室里，告诉他我就要走了。他的眼里满是泪水，说道：“卡莉，你走了，公司就再也不一样了，你是朗讯的灵魂。”

我没有想到里奇会有这样的反应。从我第一次和杰夫·克里斯汀接触开始，里奇就



知道我在和惠普的人碰面了。我觉得要把实情告诉里奇，在我和惠普接触期间，里奇总共和我只谈了两次话。亨利·斯查特和其他董事会成员都没有和我谈过这个问题。我觉得里奇以为用钱就可以把我留住，而且他断定惠普不会选我当首席执行官。

在6月底的最后一周，也就是在我和惠普的董事会共进晚餐之前不久，里奇和所有的公司领导层在波科诺山的度假山庄开会，不过会开得一团糟。在朗讯过去的4年历史上，公司高层第一次感觉到无法实现下一年的目标，里奇也无心听会。他手下的15个高管试着告诉他他有些脱离实际了，但是他却一再要求调高公司的盈利目标。他对我们应该讨论的问题不愿理睬，这样我们就没有机会开诚布公地讨论所遇到的问题了。原来很团结的领导队伍现在已经人心涣散，而里奇要不就是没察觉到，要不就是满不在乎。

作为领导，其中一项任务就是要评价组织的能力。如果领导低估了组织的能力，那么组织的表现就会滑坡。如果领导高估了组织的能力，组织的表现就会让人失望。一个领导的职责就在于准确评估组织的能力，并且通过培养能力、建设团队和增加信心等方式来提高组织的能力。

每个领导都会听到下属说，“我做不到。”作为领导，要对这句话后面的潜台词做出判断和分析。有时候人们之所以说“我做不到”，是因为他们完不成任务。在这种情况下，就需要和下属谈一谈怎样找到其他解决方案。看看大家是否需要培养新的能力，是否需要找到新的机会，是否需要用创新思维去找到新的解决办法。解决这样的问题需要坦诚的交流和互相支持，要一起探讨很多问题，例如：我们想到过这一点吗？我们想到过那一点吗？有人能帮忙吗？

有时候人们之所以说“我做不到”，是因为他们想找到解决复杂问题的捷径。省力总比费力气要容易。在这种情况下，就应该和员工谈一谈机遇是可以把握住的，执行原定计划也是可行的。也许，还需要采取其他方法来激励员工，让他们的眼光从简单的事情转移到能力可及的事情上来。也许，还要找到各种各样不同的激励方法，让员工在事业的道路上越走越远。

有时候人们之所以说“我做不到”，是因为给他们设定的目标实在不切实际。在这种情况下，相当重要的一点就是让大家对现实情况有共同的理解。为什么人们对现实的



认识会有所不同？大家共同的基础是什么？如果目标实在难以企及，那我们为什么又要设定这样的目标？

如果一个领导听到自己的团队都说“我们做不到”，不管理由如何，领导都需要和她们进行更加深入的交谈，团队就是在这样的交谈中打造出来的。当大家能够齐心协力共同解决问题和实现目标时，团队也就形成了。团队正是通过有效的合作来塑造的。

又过了两天，我们还是没能好好交谈，我们之间也没有合作。这样的情形曾经一而再、再而三地出现过，现在又出现了。其他高管也感到很沮丧，他们中的很多人找到了我。有一段谈话至今仍然深深地印在我的脑海之中。格里·巴特斯当时是负责光网络业务的总裁，他把我叫到一旁，跟我说：“卡莉，这不是里奇的公司，这是你的公司。你才是真正的领导，你领导我们吧！”

我这一路走来，始终坚信领导其实与头衔和职位都没有关系。所谓担任领导，其实就是为别人或是与别人一起创造可喜的成果。做一个领导，就要求你的人品正直，有各种各样的才能，会有效地与人沟通。任何人，在任何时间、任何地点都能进行领导。我见过一些职位低的人领导得很好，也见过职位很高的人领导得很好。因此，格里·巴特斯的这个请求让我身陷矛盾。我爱朗讯，尽管遇到了困难，我是不是应该在这里咬牙挺过去并发挥领导作用呢？但是，虽然我爱朗讯公司，可是这家公司的首席执行官却不是一个出色的领导，我也谈不上对他有什么尊重之情。波科诺山的会议继续开着，可是我意识到我的心已经不再忠于里奇了，我不想动摇他的权力基础，但是我不想再跟随他了。到了我该走的时候了。

我在朗讯的最后一周让人悲伤。这种情绪肯定在我脸上显露出来了，人们一直追问我怎么了。我要离开朗讯加入惠普的消息对两个公司而言都很重要，需要公开宣布，因此我不能事先告诉太多人。我告诉了为我工作多年的秘书梅贝思·奥斯芒，她也是我的好朋友；另外还告诉了为我服务了8年的行政助理凯特·西尔维瑞，她能力出众而且对我忠心耿耿。我把消息告诉了凯西·菲茨杰拉德，因为她要准备对外发布消息。凯西跟我说，当我走进她的办公室时，脸色苍白，没有一丝血色。我们俩坐在一起抱头痛哭。我离开里奇办公室时跟他说的最后一句话是：“里奇，任务别定得那么高，大家真的完不成。”



当天晚上，弗兰克和我登上了惠普的专机飞到了加州。我感到心力交瘁，而且也没有睡好觉。在凌晨两点到饭店的时候，我写了一封致朗讯公司全体员工的公开信。他们肯定要到周一上班才会读到这封信，但是我想在入睡前就结束旧的一页，醒来时我已经翻开全力投入惠普的人生新篇章了。

那个周末，我快速展开行动，抓紧时间为新的一周做好准备。首先，我要和安·利弗莫尔谈一次。我知道她很失望，因为别人曾经问过她很多问题，在媒体上有很多关于她当选的猜测，还有很多她的生平介绍。我想直接跟她交谈，告诉她我期待着她一起工作，也支持她提出的市场战略。为了留住她，我给她开出了很高的价码。她对过去 24 小时发生的天翻地覆的变化感到很吃惊，不过她很优雅大度，也很有职业素养，而且表示了对我的支持。惠普和我本人都应该为拥有她而感到幸运。

接着，我和路·普莱特开始准备对员工宣布消息。我们共同制作了一盘录像带，其中我表达了对路·普莱特的赞赏，表达了能担任惠普首席执行官的感激之情，也表达了能加入这样一家富有传奇色彩的公司感到很兴奋。我不仅谈到了变革，也谈到了延续性。我谈到了创新、贡献、关注客户的重要性。我还谈到了速度的重要性，因为我们已经落后了。时不待人，市场瞬息万变，竞争对手比我们的行动更加快捷。

我们为周一上午的新闻发布会紧锣密鼓地筹备，因为我的名字从来没有作为候选人出现过，每个人都会感到惊讶。到时候，会有很多记者到会，所以我们在想该怎样回答他们的问题。“作为新任首席执行官，你的目标是什么？”“董事会选人的过程是怎样的？”“路·普莱特，你该怎样和卡莉合作？”“卡莉，你不是工科出身的，你觉得这会有什么不同吗？”“作为一个外来者，你会带来什么新元素？”“来到这里，你的薪酬是多少？”“你原先不是在电脑业工作，你在通信业的经验能起到什么借鉴作用吗？”

也许在选聘过程中两个大家猜想的热门人物都是女性，也许是因为在选聘的过程中都没有谈及我的性别问题，也许我们关注的都是展示我的才能并在重要的第一天留下好印象，也许还有很多其他原因，所以有些人经常提及的问题我们就没有准备到——你“对‘玻璃天花板现象’是怎么看的？打破这层天花板感觉怎样？这是不是意味着玻璃天花板就不存在了？”也许别人难以相信，但是我们真的没有准备任何和我的性别有关的问题。



在对外公布消息之前的周日晚上，路·普莱特以及整个惠普公司的高管和我共进晚餐。在这以前，我已经暗自做了一个决定，我不会把自己的人带进公司高层。对于惠普的每位高管，每一篇和他们有关的报道我都认真读过，而且我知道他们中间有些人不大可能有大的改变。不过，我觉得要尽量把他们往好处想，假定他们也愿意改革。他们在惠普已经任职很久了，我在投入工作以前必须得到他们的尊敬和信任。

这是个官僚作风严重的组织，组织文化根深蒂固，外来者不仅人数很少而且往往遭到排挤。有意义而且持续的变革只能来自公司内部。我是变革的催化剂，但如果目前领导层的绝大多数人不拥护改革，那么改革就难以为继。员工听到改革的号角声后，首先会看看身边的熟人。只有新首席执行官说“我们必须变革”是不够的，员工还必须从其他人那里听到这样的声音。

我在大公司里辗转沉浮已经 20 年了，我知道一个大型组织可以完全忽略我所说的话，甚至可以让我翻船。我曾经见过这样的实例。我不清楚惠普内部的人际关系到底如何，不知道过去对人们究竟有什么影响，也不知道这里的软实力格局到底怎样。我是一个“空降”到公司的新首席执行官，而这个公司已经存在了 60 年了。员工比我更清楚惠普所面临的挑战，我需要他们的帮助。如果惠普真要进行改革，公司需要的不仅仅是一个新的首席执行官，而是需要一种崭新的心态，要用新的眼光来看待自己，看待整个行业的特征和发展步伐，看待客户的要求，看待竞争对手的来势汹汹和种种技能。

这顿晚饭吃得并不好。他们事先没有做好心理准备，所以现在他们既好奇，又有些冷漠。我坐下来之后，路·普莱特请每个人做自我介绍。我发现在介绍的时候，每个人都提到了自己首席执行官的头衔，他们会用“我的组织”、“我的人马”这样的说法，好像这是自家的事情一样。他们想要传递的信息很清楚——我干得很好，我对自己的部门负责，不需要你来从中插一道。发言时，安东尼奥·佩里兹的话让人如鲠在咽：“咳，卡莉，跟我们讲讲，为什么会选你呀？”我觉得没必要对董事会的决定和选聘过程的公正性做出判断，所以我说：“路，你来跟大伙说说过去半年里董事会是怎样进行选聘的吧。”现在已经有新首席执行官入主惠普了，路·普莱特就开始表达自己的失望之情，讲述了董事会是怎样对待他的。在他的诉苦中，大家都听得出来他代表董事会发言时心中的那份怨恨。





这顿晚饭说明了一切。董事会和路·普莱特都没有向高管们传递变革迫在眉睫的理念。这些高管从前都不知道董事会选人的程序和标准。也没有人告诉他们新的首席执行官有新的战略，而且认为公司需要一种新的组织结构。我从董事会得不到什么帮助，高管们对我同样怀有疑虑，他们觉得这又是换汤不换药的把戏，心中暗自自在说“看她能撑多久”。这种局面比我原先预想的还要严峻。

开始扬帆远征之前，至少我要先经受住第一天的考验。现在想来，尽管请了公司外的一些专家来指点，但是我们第一天应对媒体轰炸的准备还是有些好笑。我知道对于路·普莱特和自己周一所说的每个字，员工都会细细琢磨，我们正在共同开始一段充满艰辛和变数的远航，而如何起锚是很重要的。我用来描述公司、我的目标、我们的挑战和机遇的每句话都会烙在人们心中。员工会记住这些话，我也不能食言，要去实现这些承诺。作为一个想赢得员工信任的领导，我想告诉所有员工我们的相通之处，告诉他们是什么把我们凝聚在了一起。我想谈一谈对惠普的看法，表达大家对这家伟大企业传统的敬仰，诉说共同开创一个美好未来的憧憬，我还要告诉他们在当前新的网络时代，我们的行动要更迅速，进取心要更强。

我不想谈论自己的性别或玻璃天花板，这样的话题只会让大家无法集中于当前的使命，也会让我和大多数员工的关系变得疏远。因此，对于这类问题我既没有准备，也没有耐心去好好回答。如果我说“玻璃天花板根本不存在”，这马上就会成为头条新闻。我想改变这样的话题，我想说男性能做到的事，女性也都能做到。我想告诉所有的女性，尽管通往理想国的道路有重重障碍和偏见，但是并不存在看不见又难以逾越的障碍。回顾我自己走过的路，只有更关注可以实现的可能性而不是局限性，才有可能取得更大的成就。不过我并没有清楚表达这样的观点，从第一天开始，我就难以逃脱别人给我扣上“女首席执行官卡莉·菲奥莉娜”的帽子，也从来没能逃脱媒体无情的冷嘲热讽。

我不想把别人的注意力都集中在我身上，一旦注意力集中在我身上，我就会把它转移到公司上去。当我同意接受一个采访时，我会确定一些基本原则：我不谈玻璃天花板现象，不多谈自己，我只想谈自己的公司。在接下来的几年中，我拒绝了很多采访要求，包括《Glamour》、《人物》、《时尚》等杂志，以及黛安·索耶、奥普拉·温弗瑞和其他很多媒体和著名主持人的邀请。以上列举的都是一些知名媒体和人物，但是他们感兴趣的并非惠普公司，而是我本人。



从我担任惠普首席执行官的第一天开始，到我离开惠普的最后一天，既有人批评我太爱在媒体抛头露面，也有人批评我对媒体过于冷淡。从我受聘成为惠普首席执行官的故事到我最后被解雇的报道，和其他任何首席执行官相比，媒体对我使用的措辞更苛刻，批评更激烈。这些报道更加注重对我个人的描写，对我的个性、外表、服饰、发型和所穿的鞋子都大肆评头论足。记得在我来到惠普的第一周，《商业周刊》杂志的编辑带着他的专栏记者来见我。他们前几个月一直在准备关于惠普的一个报道，不管我们喜不喜欢，惠普都将成为他们的封面故事，大家都建议我和他们谈谈。编辑开口的第一个问题就是，“你穿的是阿玛尼吗？”

尽管对《名利场》杂志一再提出警告，因为他们多次无中生有地对我进行歪曲报道，但是他们还是继续报道我在旅行时经常带上自己的发型师和化妆师。还有一个经久不衰的传言，本地的媒体在其中不断推波助澜，说我在办公室里建了一个用粉色大理石砌成的浴缸。实际上，我简单地搬进了前任的办公室，没有新建什么浴缸，也没有添置任何东西。在惠普高管的办公室里，既没有私人浴室，也没有好几扇门。朗讯、思科、IBM、戴尔、Sun、微软、康柏、甲骨文、通用电气、3M、杜邦的首席执行官出差都可以乘坐公司的专机，惠普 30 年前就有自己的飞机了。可是，我要乘坐公司的飞机，就会有报道说我不尊重惠普之道，说我高高在上不亲民。

报道在形容我时，常用“喜好张扬”、“妖里妖气”或“钻石富婆”这样的字眼，往往让人以为我这个人很肤浅。

我在担任惠普首席执行官期间发表了很多演讲，仅 2004 年就有 47 场，不过每次都是应客户或是员工的要求而发表的，我拒绝演讲的次数绝对比这个要多。我认为每次演讲都是和客户见面和打动他们的好机会，也是向世人展示惠普公司实力的好机会。其他首席执行官也经常受邀发表演讲，但是我的演讲就会有人挑刺，说我“爱出风头”。

媒体称呼我时，经常是直呼其名。还有大量的报道说我不要孩子是因为我过于“野心勃勃”。人们也对弗兰克对于家庭、社会的贡献视而不见，不公正地把他描述成为一个“居家男人”。

来到惠普到离开惠普的日子里，我会登录硅谷的一些网上聊天室。在里面别人常用“小骚货”或“那婊子”之类的说法称呼我。这些说法把我说得很过分，而且都过于武断。



诚然，除了性别之外，我还有很多地方和硅谷典型的首席执行官不同。标准的首席执行官性格内向，而我却是外向型的。他们都穿得比较休闲，我却穿得比较正式。他们谈起技术来如数家珍，我却爱谈人对技术的影响。我不是在硅谷土生土长的，我来自美国东海岸，成长于大型的传统公司，而非小规模创业型新公司。

在我任期的前几个月，Sun 的斯科特·麦克尼利想通过取笑我来开始他的分析师会议。在 20 世纪 90 年代末期，Sun 节节攀高，斯科特·麦克尼利的名气也是如日中天。他所说的每句话，他所做的每件事，媒体都会大力追捧。他展示了一个小短片，里面有一个女演员，戴着金色发套，留着长长的指甲，还涂着鲜红的指甲油。她站在一个车库前，车库轰然倒地，将她压在废墟下，观众乐不可支。

一路走来，我就是要让别人正视我的成就，可当我最终摘到王冠之后，对我的报道更多地却集中在我的性别、外表和个性上。这让我很失望。我总是认为行动比言语更雄辩。不过，在这个日新月异、纵横交错的信息时代里，事实、虚构和观点似乎都有同样的分量，而我那行动比言语更雄辩的观念已经不正确了。毫无疑问，别人说过和写过的恶言恶语使得我的生活和工作更加困难。可能很多人对我的看法都来自别人的话语，而不是我自己的行动。这也许是我写这本书的一个理由吧。

就任惠普首席执行官的开始几天里，媒体的评价、硅谷的冷淡反应、高管们的怀疑、董事会在这重要变革期表现出的消极，都给我浇了一盆冷水，让我变得更加清醒。不过，惠普的员工给我打足了勇气，在我就任的第一天，我就收到了数百封电子邮件。有些人写信咨询何为“电子服务”，因为这在公司的网络战略中新近提了出来；有些人问我对惠普之道持何态度。大多数人写信表达迎来变革的喜悦。从第一天开始，我坚持阅读每一封来信，并且回复了其中的很多来信。我前进的勇气往往就来自于这些员工。公司属于员工，而不属于董事会，也不属于公司的创始人，也不属于创始人的家族。只有惠普员工才能成就今日的惠普。作为首席执行官，我的职责是给员工培养新的能力，给他们注入新的信心和憧憬。我相信每个人的潜力之大是他们自己都没有意识到的。我也知道惠普有着比别人所能看到的更大潜力。我的工作就是要把这个昔日无比辉煌的公司引向变革之路，因为这个伟大的公司由于没能激发员工和自己的潜能而落伍了。

在过去几年中，到我离开惠普之前，我收到了来自员工的多达数万封电子邮件。



直到今天，我还能收到他们给我的电子邮件。在所有这些邮件中，只有一封是没有署名的。其他所有的人，不管写信支持我还是批评我，都会告诉我他们是谁，会告诉我他们的真实想法。我非常感谢惠普员工的坦诚和直率。他们正是惠普传统的捍卫者，也是美好未来的开拓者。

就像刚接手每一份工作一样，我会和尽可能多的员工见面，尽量多向员工提问题，对公司的目标和计划的细节仔细研究。我尽量多拜访客户、合作伙伴和雇员。

在惠普工作期间，我经常和客户接触。我能帮助打开业务渠道，也能够帮助公司做成买卖，但是我更关注客户怎样评价我们的表现。如果你想知道一家公司到底在发生什么变革，那么就去问公司的客户。通用汽车的一个重要客户对我说：“卡莉，你们公司拥有这个行业中最好的员工。每次我要问一个具体问题时，他们总会热心地回答，而且回答得让你很满意。但是我有问题时，从来不知道该给谁打电话，我不主动找他们，他们也从来不会联系我。”很多客户都反复向我表达了这种沮丧的情绪，说惠普的人做事被动，很难打交道。每个客户都说我们行动缓慢。如果我让客户选一个词形容惠普公司，他们往往选用“还行”、“注重工艺”或是“技术过硬”这样的说法，没人会说“优势明显”、“工作高效”或是“领导行业潮流”。所有的客户都说我们的竞争对手已经超过了我们，都抱怨我们的产品定价过高。我们最大的客户说我们在新产品的研发上投入不够，比不上我们的竞争对手。很多客户抱怨说，在这样一个网络化时代，惠普公司甚至连自己的产品都互不兼容。还有人说，我们的工程师每次设计新产品都是从零开始，有一个客户甚至火冒三丈地说：“你们能不能至少每次把开关设计在同一个地方呀？”

当我让销售人员描述一下通常和客户是怎样见面的，他们笑着说第一次会面经常在客户的公司门口。他们抱怨如果客户打电话要召开一个会议，要不惠普公司每个部门都派一个人参加，客户那里围了一圈惠普的人，异常混乱；要不根本就没有人露面。惠普并非一个以客户为中心的公司。从客户的角度来考虑，我们之间的合作并不好。我们不主动考虑客户需要什么，竞争对手又在做些什么，而只是被动地等着接电话。现在客户主动打电话找上门的越来越少了，这也是惠普增长速度放慢而整个行业的发展却越来越快的原因。

我始终坚信，要想成为行业旗舰，公司必须关注客户。有人会说，公司应该关注



竞争对手或是股东。没错，竞争对手和股东都重要，但毕竟是客户掏钱购买公司的产品。没有收入就不会有公司的存在，如果收入放缓，公司也就颓废了，更不可能成为领头羊。因此，惠普的变革必须从服务客户做起。

我对惠普实验室心怀崇敬，所以决定把第一个“咖啡谈心时间”留给惠普实验室的员工们。“咖啡谈心时间”是比尔·休利特和戴维·帕卡德在惠普创业之初设立的，戴维的妻子露西尔·帕卡德会亲手烤制甜饼，比尔和戴维就和公司最初的员工一起喝着咖啡、品着甜饼促膝长谈。后来“咖啡谈心时间”就用来形容惠普经理人和员工之间的私人接触。我不觉得第一次“咖啡谈心时间”去惠普实验室有什么了不起，因为毕竟这是一家以技术立足的公司，创新是公司的生命线，所以不能不重视实验室。比尔和戴维当年的办公室位于惠普实验室大楼内，至今保留完好。效仿亨利·斯查特，我在朗讯时，每月都会去一次贝尔实验室。我知道这种接触不仅对工程师有意义，也能让我站在重要的技术前沿。我打算每月去一次惠普实验室。

可是，惠普实验室的员工觉得我的选择很了不起。当他们得知我每个月都会去看他们后，更是喜出望外。从前没人来看他们，没人在意他们到底在干什么。别人认为他们是给公司添负担，公司不需要他们，也无法掌控他们。虽然惠普标榜创新是公司的核心价值观，但是没人评价创新，为此投资，或者给创新者以奖赏。结果很明显，虽然惠普是少数几家拥有独立实验室的公司，但是以自有知识产权的标准来衡量，惠普的创新能力连世界前 25 强都进不去。

有一次参观惠普实验室时，他们让我体验一个叫“酷镇”的新生事物，令人印象深刻。后来“酷镇”成了我第一个公开演讲的主题，也在公司的愿景目标里占有重要地位。“酷镇”其实是一个实验室，其中的每个人、每个地点和每台设备都有各自的网络存在和身份。这就意味着每个人、每个地点和每台设备都可以通过有线或无线的方式连接在一起。“酷镇”向我们展示了“数字化、移动化、虚拟化和人性化的”未来图景，在这种未来，一切实在的和虚拟的事物都可以用数字形式来表现；在这种未来，任何事物都可以随处移动，因为它存在于虚拟的数字空间，也和其他事物连接在一起；在这种未来，某一天你会发现，虚拟的现实和真实的现实一样让人信服；在这种未来，个人可以控制无数的行为、事件和信息。21 世纪是人类历史上第一个数字化、移动化、虚拟化和人性化的世纪，在迈入 21 世纪的时候，惠普选择合理的方式利用资源将是公司战略的立足点，也会成为公司的竞争优势。





第一次看到“酷镇”时，我难以掩饰心头的喜悦。这是惠普所能做到的。“酷镇”充分挖掘了公司的所有潜力，也甩开了竞争对手。我问实验室主任迪克·拉普曼，公司有几位高管看过“酷镇”。答案是“除了您以外，没别人看过，我们请不来呀！”我问“酷镇”接下来会何去何从。答案是“估计下个月得把它关了，因为我们得不到任何经费来支持它”。每个部门的经理都在关注本部门的生产线，为维持本部门的经营业绩在努力。对于自己经营范围之外的未来机遇，没人懂得怎样去挖掘。这样的机遇未必能提高当前的业绩，在上面花了钱也不会有人给予奖赏，即便对一个大公司很重要也不会有人支持。没人懂得怎样把惠普的各种资源整合在一起，每个人都在忙于完成自己的盈利目标。从本质上来说，惠普的整套管理体制的重心已经变成了渐进主义。经理人的所有时间以及大部分生产研发资源都集中在了当前的生产线上。如果一项产品的改进需要大量的投资，而这种投资又非一个部门在某一年份所能承受，那么这种改进项目就会夭折。从长远来看，这种趋势是有害的，但这个问题却无人问津。正是由于这种管理的短视，我们已经丧失了 UNIX 操作系统中的领导地位。我们没能提出新的产品项目，甚至没有申请新的专利。离开“酷镇”时，我决定挽救这个项目，改变公司给科研项目融资以及评估的方式。迪克·拉普曼将成为这一改变进程中的先锋。

到公司后不久，我和高管人员开了第一次会议。当时离公司的第四个季度结束还剩两周时间（惠普的财政年度是从每年的 11 月 1 日到次年的 10 月 31 日，所以第三季度是每年的 5 月、6 月和 7 月）。我问在座的高管们这个季度业绩如何，我们是不是能实现目标并达到市场的预期。我觉得他们应该知道答案，可是他们面面相觑，觉得我的问题很奇怪。有一位高管甚至问我能不能别管这个季度的业绩，可以把责任推到路·普莱特身上，下个季度是本年的最后一个季度，也是最重要的一个季度，从头来过就行了。我的回答是，我们已经制定了第三季度的目标，就要去努力实现，更换首席执行官和公司的绩效无关。鲍勃·韦曼是惠普的首席财务官，他说不知道整个公司目前的经营状况。他解释说 4 个首席执行官都有各自的首席财务官，他们并不向他汇报工作，只在一个季度结束并制作好各自的盈亏平衡表后，才把各自的业绩告诉“公司”。当我追问 4 个首席执行官各自业绩的时候，他们只是草率地告诉我“在按计划进行”或是“没能完成计划”，而没有给我任何细节。当我询问各部门的业绩加总后，整体业绩能否实现公司的总体目标，能否达到市场预期时，没人能回答上这个问题。当我和一些主管商量让他们创造更高的业绩，以补偿有些部门业绩不佳的局面时，我马上听到了强硬的反对声。这些主管不觉得有责任为公司的总体业绩做贡献，他们的工作只是



完成各自的计划。难怪惠普的表现连续 9 个季度低于市场预期。惠普实际上成了各个部门之上的甩手大掌柜，各个部门在各个季度的生米煮成熟饭后，才把煮了几两米饭告诉总部。我终于明白为什么路·普莱特会把首席执行官的头衔交给这些主管，因为他们明显比他还要“首席”。鲍勃·韦曼根本算不上公司的首席财务官，因为其他 4 位首席财务官根本不向他汇报工作。在其他部门，包括人力资源部、公共关系部还有一个叫做国际部的情况也是半斤八两。

董事们和客户都觉得惠普的营销是个严重的问题，因此我和营销队伍见了面。营销部向首席财务官负责，他们被边缘化了，而且士气低落。每个业务部门有着各自的营销队伍，他们对各自的产品和品牌深感自豪。每支营销队伍都有各自的广告费用和战略，也各自和不同的分销渠道直接打交道。不同的营销队伍各自为战，互相之间没有合作。在和营销人员进行了一两周的谈话后，我列出了长长的一个单子，上面密密麻麻地写着我们在市场上推广的各种品牌，公司旗下共有 150 个品牌。在会上，我问大家看了之后做何感想。十有八九的人会认真地看，然后告诉我落下了什么品牌。只有个别人会问，“惠普的牌子跑哪里去了？”这说明不仅在市场上，在公司内部也是一样，各个部门的小品牌比惠普的大品牌分量更重了。这不仅具有象征意义，而且反映了群雄逐鹿的现实格局，公司完全没有合力。公司共有 87 份不同的损益表。

杜安·吉特纳是负责个人电脑业务的首席执行官，他和自己的部门开了两天会，请我旁听。我坐在会议室里，认真聆听，做了整整两天的笔记。杜安·吉特纳不断地说“我的产品”和“我的手下”。而他的部门成员大多数时间都在谈论自己的产品，没人谈客户和竞争对手，更没有人谈惠普的其他部门。他们完全可以成为一个独立的子公司了。惠普旗下这 87 个部门各有各的人力资源部、信息科技部、财务部、营销部和研发部，有各自的行事方式，很多部门都是我行我素。

我把《惠普之道》读了很多遍，知道比尔和戴维总是给工程师足够的资源去发明产品。如果一个产品在市场上取得了成功，比尔和戴维就会让这个工程师自己创立一个独立的部门，工程师就会成为业务经理。每个业务部门都有自己的损益表，每个经理需要负责各自部门的经营，控制取得成功所需的资源。拥有损益表和资源是权力的基础，也是在组织中赢得尊敬的源泉。产品以及产品背后的工艺过程，是公司的核心所在。管理整个公司是比尔和戴维的职责，各个经理人的职责是管理好自己的部门。比尔和戴维离开公司以后，出现了群龙无首的局面，就没有人来管理整个公司了。



与此同时，比尔·休利特的女婿让·保罗找到了我。他对我抱怨说萨姆·金尼要让他离开董事会，他认为我肯定会对此重新考虑。让·保罗认为是比尔·休利特安排他进的董事会，家族的其他成员都在睁大眼睛看着呢。他觉得我出于对公司创始人及其家族的尊敬，肯定会推翻萨姆的决定。

萨姆·金尼认为，作为董事会的提名管理委员会主席，决定董事会的人选是他的职权，作为首席执行官的我和作为董事会主席的迪克（后来由我继任），都无权干涉。萨姆认为让·保罗不符合董事的资格，对此萨姆的态度是斩钉截铁的。他劝说其他董事让让·保罗退出董事会。萨姆建议和沃尔特·休利特一起开了个会，因为他更加尊敬沃尔特·休利特，想和他一起商量对策。沃尔特表示理解萨姆的立场，但是认为两个家族的成员都应该继续在董事会留任。沃尔特当时是安捷伦公司的董事，我建议他同时兼任惠普公司的董事，这样既满足了沃尔特提出的家族代表性问题，也让萨姆能更换一名董事。萨姆很高兴，我没当面得知沃尔特的意见，但他后来同意了，所以让·保罗就走人了。

当时网络经济如火如荼，每个公司在技术上都加大了投入，唯恐落伍，而且都在研究 2000 年到来时电脑的千禧年问题，这是在新世纪全世界电脑系统都会遇到的问题。在选聘惠普新首席执行官的时候，董事会成员经常说时不我待了。留给我的时间很有限，每一个客户和竞争对手的步伐比我们都要快。可是我在走访和与员工谈话的过程中发现，惠普员工的脚步不仅速度缓慢，而且一成不变。硅谷其他公司的员工夜以继日拼命地在冲刺，每天似乎要喝无数杯咖啡来提神，而惠普的员工看起来优哉游哉。每天下午刚到

4:30 或是 5:00 的时候，停车场已经空荡荡了。在我就任的最初几个月里，员工最频繁提出的问题就是“你是怎样看待工作和生活之间的平衡的”。路·普莱特把这一点描述成为公司的第一要务。

从最初开始，丹·普朗基特就让我描述一下来到惠普的感受。丹·普朗基特是一位组织行为学家，是我在朗讯时经常请教的一位咨询顾问，我在惠普工作的过程中也一直向他讨教。我搜索枯肠，想找到一个合适的说法，后来终于想到了一个恰当的比喻——我所到过的公司大楼似乎都蒙着一层又一层的纱布。从外表来看，公司鼓声雷动、灯火辉煌、人声鼎沸。可是走近后，惠普的声音几乎听不见了，灯火也昏暗了，比尔和



## 商业案例模块 ◇ 卡莉·菲奥莉娜

戴维那种慈祥大叔的形象深入人心，市场上的狂风暴雨似乎没人理睬。惠普公司，尤其在总部，和原来创业时的车库很相像，就像一片没有生气的墓地，就像一个没有任何动静的蚕茧。所有的成就在于种好本部门的责任田，对于内耗人们乐此不疲。

比尔和戴维为公司掌舵时是富有传奇色彩的惠普领袖，淡出之后就成了英雄人物，再过一段时间，传奇就成了历史，慢慢地，历史又成了神话。惠普是比尔和戴维的公司，他们可以为公司拿主意。杰·凯沃斯长期以来都是惠普的董事，也是戴维的好朋友，他曾经跟我说：“比尔和戴维领导惠普的时候没有什么民主好讲，他们的领导方式就像一种温和的独裁制。”当人们决定不了是否要推广一种新产品时，比尔和戴维会敲定。直到我来惠普之前，比尔和戴维还经常决定什么时候要换首席执行官了，要换怎样的首席执行官。惠普做出分家决定并对外公布时，比尔的儿子和戴维的女儿就受邀向公司员工讲话，传达两位长老的口谕。他俩的支持态度不温不火，再加上戴维的长子从董事会辞职以示抗议，两位长老的态度有些难以捉摸。

比尔和戴维是惠普的精神领袖。有些熟识他们的人告诉我，他们看不起身边的人。对比尔和戴维我不敢妄加评价。我从来没有见过戴维，他已经去世了；比尔我只见过一面，他其实已经神志不清了。不过，我知道，当我来到比尔和戴维创立的公司时，我所遇到的一群人认为没了比尔和戴维就没法活了，认为抛开了原先的战略和惯例就没法工作了。我看到，除了比尔和戴维创立的传统和倡导的价值观以外，这个公司没有定位，找不到自我。过去的记忆的确是温馨的，能给人很多启示，所以人们总是回忆过去希望能够指导明天。惠普的员工对比尔和戴维深感自豪。他们离去后，没人像他们那么出色，美丽的往日也已经不复存在。惠普的员工对自己和对彼此都缺乏自信。在惠普，时间是静止的，员工们在离开了公司创建者后就迷失了前进的方向。他们害怕改变，万一改变等于打碎过去该怎么办？这样的组织胆小又脆弱。

尽管有人害怕，但我知道有些员工期待变革。从各种各样的走访、谈话和电子邮件中，我知道大多数人都明白，惠普再不前进就要落伍了。和客户以及竞争对手打过交道的人这种感觉最明显了。他们知道找到一个变革者是极其必要的。

变革总是需要付出努力。一旦踏上变革之路，就难以回头。人们有时候因变革需要花费力气而厌倦，而且人们总会眷恋当初的好日子，尤其是再回首时，往昔总是那么美好。在每个组织内，当权者和决策者喜欢维持现状，因为这能维护他们的权威。

在惠普，时间是静止的，员工们在离开了公司创建者后就迷失了前进的方向。他们害怕改变，万一改变等于打碎过去该怎么办？这样的组织胆小又脆弱。

卡莉·菲奥莉娜





我曾经一次又一次地领悟到，很多人宁可接受不能让人满意的现状，也不会尝试未知的新生活。“对自己的期望值要当心啊！”“不要自找麻烦！”“不要临阵换将！”这些都是别人警告我们注意不确定性、行动要谨慎的忠告。出于这些原因，组织就会走向保守，故步自封。从很多方面考虑，变革都是一种违背人们常性的行为，需要不断的破坏力和足够的能量来冲破现状。

在惠普，过去和现状交织在一起，贴上了一个标签，这个标签就是惠普之道和两位创始者的传奇故事。比尔和戴维曾经是激进的先驱，可现在当出现一个新点子的时候，往往有人会说：“我们不喜欢这种方式，这不是惠普之道。”“惠普之道”这个说法戴维其实很不喜欢，因为它可能会被人滥用，用来指鹿为马，而且可能会成为一些人阻止变革的挡箭牌。新的观点要在惠普存活下来不容易，新人也一样。苏珊·波维科长期以来一直担任惠普的人力资源部副总裁，她认为早就应该进行变革了，不过她也认为在惠普推动变革相当容易。“卡莉，惠普需要的不仅是一个变革者，而且是一个推动变革的勇士。”她说得没错，她还准确地预言因为我极力推动变革，所以会成为一些人心中的英雄，但也会成为另一些人心中的恶魔。

第一次进行深入的公司管理总结会时，我做出了几个决定。惠普的每个人，从公司高管做起，必须深刻了解惠普是大家共同的公司，而不能只考虑本部门的利益。除了对公司两位创始人的记忆之外，我们还需要新的动力。我们必须深入市场而且要向前看，这样才能决定前进的方向，而不是整日待在温室里，透过玻璃窗懒散地看着外面的世界。各个部门之间必须加强合作，因为客户需要我们这样做，而且竞争对手正在超越我们。我们必须认识到各个部门各自为战是在浪费资源，在削弱我们在市场上的总体竞争力。我们必须有更高的目标，更好的业绩表现，因为很明显公司有很多未加开拓的资源。惠普缺乏统一作战的素质，多年来一直没能充分发挥集体作战的能力，也没能利用好其独特的资源优势。

我们需要更多领导者掌控资源，员工会追随领导。经理人要在各自职权范围内，在一定条件下去创造工作成绩。领导者要承担风险，采取行动，带来令人欢欣鼓舞的成就，和让人耳目一新的变化。而且，我们必须揭开笼罩在惠普之道上面的神秘面纱，因为它已经成了前进的绊脚石。

一天晚上，我在家忽然意识到应该胸怀惠普的全局。惠普的再造需要一个全面的





方法，也是一套复杂的系统工程，和我在麻省理工学院学过的很多案例很相近。要改造惠普有千头万绪，也有很多风险，我不能忽视任何一个影响公司业绩的指标。我拿出一张纸，画了一个方框，叫做“惠普的领导框架”。在方框的上面写着“战略和目标”。一个公司的战略反映了公司将如何投入资源，公司的目标说明了投入资源的目的。方框的右边写着公司的“结构和流程”，说明了一个公司是怎样组织在一起的，又是怎样进行运作的。在方框的下面写的是“奖励指标”，反映了公司怎样进行绩效评估，公司重视的是什麼，而人们会关注能得到的奖励，因为奖励能推动人们去创造成绩。在左边我写着“文化和行为”，说明员工每天怎样工作，公司人的性格和习惯又是怎样的；组织的文化和行为可能不及结构和规定那么正式，却同样非常具有影响力。

不把四条边框线连在一起，就无法得到一个完整的方框。同样，如果“战略和目标”、“结构和流程”、“奖励指标”同“文化和行为”4个指标互相产生反作用，公司会受到削弱，行动也不会有效。惠普要取得成功，“领导框架”中的4项指标缺一不可。惠普要成为一个强大的公司，而不是一个群雄逐鹿的猎场，公司上下就需要对4个指标有共同的理解，且共同为之努力。在我5年后离开惠普时，公司依然在沿用我的这套“领导框架”。

当天晚上，我和弗兰克躺在床上一起讨论接下来要做的事，聊着我在过去两个月内学到的东西。弗兰克问我：“你觉得怎么样？”

“我觉得这将是一次高空走钢丝，而且下面没有防护网。”

我和管理团队的第一次深入的讨论会是在加州的海景区开的，开了3天。我有几个目标。第一个是仔细观察我的管理团队：他们是什么样的人？他们是怎样行动和应对局势的？作为一个领导，应该具备三方面的素

质：性格、能力和合作精神。领导应该坦诚，有胆识；知道自己的长处并发挥这些长处，取长补短；明白什么时候需要帮助，并及时寻求帮助；清楚别人也需要帮助，会慷慨地伸出援手。他们的朋友遍天下，从不吝惜与人分享；不论是何等人物，也不论职位高低，都能够成为组织中的领导。在任何时间，任何地点，领导都会涌现出来。他们言行一致，意志坚定。作为领导，往往会发现、支持和鼓励别的领导。我想看一看我的团队里有多少真正的领导。

从很多角度来看，我的这支新管理团队从前并没有真正发挥过领导作用。在这些



经理人的整个惠普生涯中，他们只是在一个独立的部门成长起来。他们对自己的部门无所不知，但是从来没人让他们想过那一亩责任田以外的事。我来惠普刚刚两个月，就见到这些经理人的视野之狭窄，可是他们却不自知。因此，我的第二个目标是让他们看到整个公司，他们各自的部门都是公司的组成部分，我们可以一起探讨整个惠普的产品、计划和投资方案。这在公司创建以来 60 年的历史从来都没做过。

我在会议开始时宣布，在接下来的 3 个月内，所有的主管将不再负责目前的工作。我不告诉他们接下来的工作是什么，我们要一起决定工作分配，但我能保证他们的工作职责将会发生改变。我要向他们讲述当前的实际情况，在这种情形下改组势在必行，原因在于他们的工作环境也要改变，我需要他们用新的视角来发现公司中的新事物。如果这些主管还是抱着过去不放，守着那亩责任田不让，我们就永远找不到共同的立场。他们需要用全局的视野来考虑整个公司，而不只是为当前的工作所拖累。如果大家能够感同身受，那么会议的效果是最好的。如果大家能一起发现新东西，就能取得最大的进步。

我们一起回顾了公司的产品，结果大家清楚地看到，我们的机遇是巨大的。我们有着强大的能力和深厚的基础，可是我们利用得完全不够。惠普是围绕产品构建的，这在过去是管用的，但是现在这样做却在加重内耗和重复生产，而且让客户感到难以亲近。例如惠普的激光打印业务部和喷墨打印业务部是相互独立的，每个部门的工程师都有独立的工作平台，所以几乎同样的工作就做了两遍，甚至重复了更多遍。尽管这些工作之间会略有不同，但这还是一种资源浪费，可这里的工程师认为使用他人的劳动不啻一种失败。所以客户会抱怨每次设计出来的产品连开关都设在不同的地方。惠普根本不重视使用已有的劳动资源。

在惠普这样一个大组织里，我们一方面在重复建设，另一方面每个人都在抱怨没有足够的资金用于开发新项目。不仅在打印机部门如此，其他部门也一样有这个瓶颈。我们在 87 个业务部里有无数个研发项目，有些针对的都是同样的客户群或市场，可是每个业务经理都抱怨我们投资不足。没有很好地利用既有资源就意味着浪费宝贵的资源。

惠普的打印业务在整个行业内处于领先地位，但是安东尼奥·佩里兹和卡罗琳·蒂克纳都有些沾沾自喜，他们的团队也有自满情绪，他们不再追求超越自身。打印业务不



如从前那么辉煌了，但是当我问到为什么业绩会下滑的时候，得到的答案却是我们比竞争对手日子好过就不错了。

我们在使用各种资源，却无法评价这种资源利用的成效。87 个业务部门都有各自的品牌、销售渠道、人力资源部、信息科技系统以及财务部。我问全公司每年在财务、信息科技系统、人力资源方面总共要花多少钱，竞争对手的表现又是如何。没有人能回答这个问题，我们甚至不知道有多少员工在领薪酬。

我们是市场上的落伍者，绝非领跑者。在 UNIX 电脑操作系统方面，Sun 把我们打得喘不过气来，而这本来是惠普最大也是盈利最丰厚的一块业务。在几年前，迪克·哈克伯恩和里克·贝鲁佐着力推动惠普将资源从 UNIX 系统转向工业标准服务器（ISS）电脑平台。后来，迪克跳槽到微软当了董事，里克最终也加入了微软的管理层，尽管他在那里待得不长。现在，我们进退维谷了，UNIX 系统比 Sun 要逊色，工业标准服务器方面也被康柏打得落花流水。惠普原本在 UNIX 系统市场称雄，现在已经滑落至次席，甚至只能勉强拿个季军，落在 Sun 和 IBM 的后面，还要看别人的脸色。在工业标准服务器市场上，我们只排在了第 8 的尴尬位置。

我们的个人电脑业务比不上戴尔和康柏。别人把我们当成了一家单纯的产品制造商，而 IBM 则被视为是提供系统服务的公司，因为我们的服务能力无法与 IBM 抗衡。我们唯一拿得出手的软件产品是 Open View，它很成功，也是在全公司增长速度最快的产品，但是我们必须进一步拓宽市场。无奈的是，我们的销售队伍不知如何推销软件。

惠普总是为过去的发明扬扬得意，却不再追求新的发明。公司每年的新专利落后于很多对手，比不上西门子，比不上富士通，比不上 IBM，也比不上朗讯。在惠普，没人重视创新，也没人能告诉我公司有多少项专利。我们对研发部资源的产出能力没有任何概念。我们的硬件工程师数不胜数，软件工程师则少得可怜。

和主管们一起回顾工作时，大家都在谈论自己的部门完成了多少计划中规定的工作，没人谈和最强劲的竞争对手相比表现如何。竞争对手增长迅猛，我们的增长却慢得可怜。我们不知道到底花了多少钱，也不知道到底浪费了多少钱。所有这些问题都意味着可以利用的机遇：我们可以减少开支，创造价值，把业务做得更大，以提高绩



效。这些都是我们进行变革的理由。在座的每个人对机遇都感到很兴奋，但是又很清醒地看到我们在市场上的地位让人心寒。在网络时代，纯粹的产品经营已经寿终正寝，我们还在生产一个又一个单一的产品，客户需要的却是系统和解决方案。我们需要在技术和客户方面进行更多的合作。

一方面，我们看到在市场上的不足因而可以进取的希望，另一方面，我们知道必须做出一些选择。我把这个发掘机遇的过程比喻为在山里捡到钻石的过程，每块美钻都露出了一丝光芒，但都还没有抛光打磨。

在进行工作总结的过程中，我一直在观察我的团队。他们都是自恃甚高的专业人士，都很清楚惠普可以变得更强。他们从前没有合作过，虽然他们彼此都熟识多年了，但是他们在一起并不算是一个团队。他们没有真正在一个战场上打拼过，虽然他们彼此很友好，但并没有战友之间的那份亲密。他们很礼貌，但是并不坦诚。没人会直接反驳别人，但其实每个人的脸上都写着愠怒，会后又会跟我打别人的小报告。在公开讨论会上，如果我提出一些直接问题，大家会缄默不语，这倒给我上了一课，这种直接的讨论最好一对一进行。表现不佳的官僚机构最后总会变得一团和气，我在 AT&T 见过这种情况，现在我又发现了。要有真正好的表现，就要做到真正的坦诚，如果有真正的问题，就需要坦诚地进行交流。

在讨论的最后一天，我们沟通了公司的目标和高管的职责。我毫不含糊地告诉大家，振兴惠普是所有人共同的职责，而不是我一个人的事。我说我们要一起制定关于组织结构和战略的重要决定，共同商量我们要重视的问题，讨论怎样作为一个团队行动。我说我们需要制定公司的目标，目标一旦制定，就不能放弃。确定了未来的方向以后，就要竭尽所能地去实现目标。我心里暗下决心，惠普原来的核心业务已经慢慢衰竭，不能再步 AT&T 想象力枯竭的后尘了。我觉得我们的目标必须反映惠普员工的真正潜力和真正实力，还要激发不断拼搏的精神。我们必须有高目标，因为我们有能力做得更好。我们的未来要和过去一样辉煌。

这是重要的一天，它标志着我们走上了真正再造的旅程。和其他科技公司不一样，惠普兼跨电脑和打印机两个行业，既有个人客户也有公司客户。在经过深思熟虑之后，董事会决定了哪些资产留在惠普，哪些分给安捷伦。日后，我们就不再讨论这个问题了（不过，在我任期内，后来又商量了两次）。我们打算成为行业的先锋，这就表示



我们要在所介入的市场上都成为前两名。我们要用全部的热情推销自己独特的产品，迎接所有客户，充分利用自己的优势。

在加州海景区的管理团队会议之后，董事会也召开了会议。在路·普莱特主政期间，管理高层也参加董事会。我觉得这是一个好的惯例，因为大家能同时听到同样的信息，所以我打算将它保留下来。我记得路·普莱特担任首席执行官时的最后一次董事会，那是在7月的一天，我也列席了。路·普莱特汇报了公司当月的财务状况，各个委员会的主席也汇报了各自的情况。会上没人提问，也没有任何讨论。大家到了茶歇的时候才进行了真正的交流。我打算换一种开会方式。在9月的董事会上，我请鲍勃·韦曼做了一个关于全公司财务状况的报告，也请每个主管谈了自己所负责部门的情况。我介绍了在加州管理层会议上大家的共识，也谈了我作为首席执行官的目标。大家提了很多问题，也有很多交流，我觉得这次会议开得很成功。

多年来，其实董事会一直没有融入公司的战略和运营。他们第一次真正履行董事的职责就是让惠普分家和选聘一位新首席执行官。有一些长期担任董事的人告诉我，在那以前，他们完全是个橡皮图章，比尔和戴维让他们做什么他们就做什么。即便在比尔和戴维走了之后，情况也没有大的改变。路·普莱特给了他们一次真正行使董事职权的机会，因为他认为公司规模太大，结构太复杂，他已经没法管理了。按照路·普莱特的推断，这是惠普业绩下滑的原因，也是他建议公司分家的理由。

据我观察，惠普多年以来一直缺乏有序的管理，这才是它表现不佳的罪魁祸首。我认为安捷伦的分割是个错误，其实公司真正的问题在于运营不善，而分家是个错误的战略方案。因为这把最宝贵的软件和网络资产分了出去，可是目前我们正需要在这些领域加大投资力度。不仅如此，分家也让我们因为知识产权而非常头疼。关于安捷伦分家到底是对还是错这个问题，只有一次有人问起过我，我当然如实地进行了回答。不过，我现在的工作就是执行这个决定。我觉得最困难的是分割信息系统以及裁定知识产权的归属。我们在这两方面争执不休，问题很复杂，也很耗费精力。直到2004年这些问题才有了定论。

董事会的人员组成很有意思。萨姆·金尼和菲尔·康迪特是仅有的两位当选过《财富》50强首席执行官的董事，我很倚重他们，他们的话在董事会里也很有分量，因为他们切身感受过领导一家跨国公司有多么复杂。迪克·哈克伯恩和很多高管一样，是个





## 商业案例模块 ◇ 卡莉·菲奥莉娜

技术专家，也是个工程师。他在惠普多年的岁月里，一直以识人善任而出名，他总能调动别人帮他完成一些艰巨的运营工作。他住在爱达荷州的博伊西，那里是惠普打印机的业务总部，他和那里的员工还有来往。杰·凯沃斯是位核物理学家，曾担任里根政府的科技顾问，这也是他和戴维认识的理由。帕特里西娅·邓恩原来是巴克莱全球投资公司(Barclays Global Investors)的首席执行官，后来担任了这家公司的董事会副主席。别人告诉我，她原先希望惠普进一步把电脑和打印业务分开，不过她的意见从不在公开场合明说。沃尔特·休利特和苏珊·帕卡德在董事会里是最沉默寡言的。

在9月的董事会上，我和董事们商量的怎样安排时间，我该如何履行自己的职责。我告诉他们在加州管理层会议上大家达成的共识。基于这些考虑，我需要将精力集中在战略、平衡和挖掘潜力上。关于战略，我会进一步支持我们新兴的网络战略：电子服务。我们春天向市场宣布了这一战略后反响很好，但是如果真想成功地实现这一战略，就必须重新配置资源。例如，经过一段时间，我们决定每一台打印机都成为网络中的设备，电脑生产设施要让我们的电脑具有最好的便捷性。这些都需要我们花大力气投资，也需要重新安排公司的产品研发。我说我们必须夺回UNIX系统市场上的主导权，而且告诉董事会下次我们会提出一个像样的投资方案。除了这些短期的决定之外，我们还需要一整套不断进行的战略决策。战略考虑的是在什么地方投资，在什么人身上投资，选择什么时机进行投资。慢慢地，我们的视野要逐渐转移，不能只是在渐进式的增长上投资。

我说做出投资决策只是一方面，另一方面是执行战略。我们必须极大地提高效率，如果不能省下很多钱，就不能进行更多投资。如果不能有序地运营，这些投资都无法得到回报。

我评价说，公司的目标以及惠普之道所体现出的价值观代表着一种美妙的平衡。公司的目标强调利润和增长，而价值观重视团队合作与责任感。平衡是一种领导艺术，领导会摒弃偏激，意识到众多目标的平衡是永续发展的关键。可是，尽管公司的两位创始人极其睿智，但是现在的公司已经失去了平衡。现在的惠普更重视守成而不是创新，更重视产品而不是客户，更重视独立而不是合作，更重视当前的收益而不是长远的发展，更重视风险规避而不是当机立断，更重视稳妥而不是速度。惠普需要重新实现合理的平衡，我的责任就是作为仲裁者，利用自己的职权和力量，摒弃组织的成规旧习。



最后一点，挖掘潜力意味着对期望以及成功有不同的认识。我们要有更高的目标，更高的追求，我们不能再容忍平庸了。我们必须动态地看待成功，同时比较竞争对手的表现。过去的成功就是完成计划，我们成了一个目标定得很低然后又轻松实现目标的组织。这样，即便完成计划也无法在市场上取得成功。惠普各个部门都有各自的计划，唯一用来衡量全公司绩效的标尺是半年一次的利润分成计划。利润根据各部门总的实际利润来分发，而对业务量没有增长、与对手相比增长乏力以及全公司没有完成目标都没有惩罚。这也是为什么惠普一连 9 个季度低于市场预期，而员工还拿到创纪录的高收入的根源。这是员工自我感觉良好的原因，虽然表现不佳，但是还能拿到丰厚的收入。如果我们想取得更大的成绩，虽然我们有这种潜力，但是我们还需要用不同的方式来评价成功和奖励成功。

讨论完所有话题后，有人问了我担心的即将到来的分家问题。我说自己目睹了 AT&T 在和朗讯分家后，丧失了一部分资产，也失去了一个重新调整自己的机会。我在朗讯有过这样的体会，所以我知道安捷伦也会经历类似的过程，这个过程虽然困难但却令人兴奋。度过这一阵痛期，他们就会比从前更强大、更优秀。惠普分家时会跟安捷伦一样痛苦，但是我们不能把安捷伦分离出去就算了，我们也要踏上一段令人兴奋的旅程，也要变得更强大、更优秀。我们也要利用分家的痛苦来激发惠普员工的能力与激情。

他们问我惠普的变革过程需要多久，我说至少需要 3 年。在各个公司平稳发展的年代，这可是一段很长的时间。我们当时无法预见日后科技界的寒冬、美国将要遭受的恐怖袭击，以及延续 4 年的全球经济滑坡和股市萧条，这使得我们的道路比我预计的 3 年还要更加漫长，还要艰辛。不过，要永续变革，就要在耐心和急迫感之间保持好平衡。即便在最有利的条件下，成功地让一家结构复杂、深受传统束缚的公司进行转型也是需要很长时间的，我们开始时步子可能快一些，但是在进展中要有长期作战的决心。

我很高兴整个管理团队耐心地听完了整个讨论。我开始在全公司走动，在全世界走访，还在“咖啡谈心时间”里和所有的员工谈论战略、平衡和挖掘潜力。一个公司要变得卓有成效，每个人都要扮演好自己的角色。员工们应该知道我作为首席执行官是怎样定位自己的，应该知道接下来会发生怎样的变革。我和员工们谈论我对惠普的兴奋和激情。我提醒他们，在我们的薪水支票上只有一个统一的公司名字，在我们持有的



公司股票上只有一个统一的名字，客户信赖的也只有一个公司。后来，我还举了惠普群雄逐鹿的极端例子。我告诉员工客户对我说的原话，告诉员工在市场上我们有超过150个不同的品牌。我还告诉他们另一个转述自苏珊·帕卡德的例子，当我们最终决定花时间统计公司到底有多少个员工培训的网站，结果得出了一个惊人的数字—1500个。因为每个部门都有自己的信息技术系统部、人力资源部等部门，每个部门都会设立自己的网站。培训在惠普一直备受重视，员工却觉得这方面的福利不够好。

11月，董事会做出了一项具有历史意义的决定，拿已经延续了几十年之久的利润分成计划开刀了。取而代之的是一套公司绩效分成方案。现在，我们的目标建立在外部的基准和竞争对手的绩效之上。再过一段时间，我们还会把业务增长指标、客户满意度等因素加入绩效评价体系。我们确定下来杰出绩效、目标绩效和最低绩效等几个档，希望激发员工力争优秀。杰出绩效很富有挑战性，如果能够实现，将会得到最多的奖励。如果没能达到杰出绩效，但是超过了目标绩效，那么所得到的奖励比仅仅完成目标绩效要高。只完成最低绩效，只能拿到最低的收入，不能得到额外的奖励。比尔·休利特过去曾说：“你怎样评价员工，就会得到怎样的工作成果。”惠普是怎样要求员工的，就得到了怎样的回报，一分不多一分不少。现在，我们需要员工表现得更加出色，要放眼观察公司外面的世界。

后来，我们采取了其他的变革措施。例如，各部门主管都要成为惠普的领导，而不仅是本部门的经理，因此他们很大一部分收入都取决于整个公司的业绩。我们采用了各种方式的股权激励方法。在兼并康柏之后，我们又增加了特定的公司融合方案。在引入了公司绩效分成方案之后，惠普确立了几条重要的新原则。奖励指标可以用来创造绩效，而且可以随着绩效的标准进行修改。惠普之道没有因为改变利润分成方案而遭到破坏。因为我们能做得更好，所以我们就去做得更好。赢并不意味着做到你答应做到的，而是意味着做好应该做好的。卓越并不意味着从不落后，而是意味着永不满足。

从1999年8月到11月，我和管理团队一直在讨论和商量。我们成立了一个管理委员会，经常碰面，我告诉他们开会时，要记得自己的双重责任。原先，每个主管只代表自己的部门，现在还要承担作为惠普一分子的责任。大家是惠普的领航人，要一起为公司做出重要的战略、运营和政策方面的决定。我决心打造一支团结的队伍，共同做出一些艰难的抉择，把这艘公司巨船带入21世纪。我体会到了这种团队合作对朗讯的重要性。战略和运营是同一个重要问题的两个方面，我们都要顾及到。我们必须



制定战略，明确为实现这一战略要做些什么。我们还要密切注视航程，必要时要及时调整航向。

我们决定在“惠普的领导框架”的三个方面进行重大调整。我们已经达成共识，提升领导艺术是我们的共同理想。身处网络时代，我们已经认识到仅有单一的、设计精巧的产品在战略上是不充分的。我们应该将网络化、系统化的产品和服务投放市场，重拾重视创造力的传统，在研发和创新领域加大投资。

我们决定改变公司的结构，把 87 个独立的部门整合成为 17 个部门。这 17 个部门的研发主要依靠两个主要的科技团队，这样可以尽最大可能地利用技术优势，节省研发经费。我们打算把激光打印机和喷墨打印机两个业务部门的产品研发、生产、管理和营销综合成为一个部门，减少这两个部门之间原先存在的内耗。新部门由卡罗琳·蒂克纳挂帅，担任负责图像和打印机业务的执行副总裁。同样，我们要把所有的电脑生产业务整合成一个部门，杜安·吉特纳将成为负责电脑系统业务的执行副总裁。我们知道惠普在较长时期内，花上几亿美元才能重新夺回 UNIX 市场的霸主地位，但是我们也知道在研发部有浪费的资金和重复的研究项目。简单来说，杜安的工作就是该花的钱要花，能省的钱则省。要想重新变得富有效率，公司上下，不论是财务部门还是研发部门，都要有统一的行动步骤。

我们打算整合所有面向客户的资源，让客户和我们做生意变得更加容易。客户要求得到更多的系统解决方案，如果我们能提供配套的产品和服务，而不是出售单个的产品，盈利空间会更大。我们把所有的销售人员整合成一支队伍来推销配套产品和服务，在此以前，这些销售人员对客户的需求总是懒得答理。我们把所有和公司客户有关的销售和服务资源重新组合，由安·利弗莫尔牵头；把和个人业务有关的资源进行重组，由安东尼奥·佩里兹挂帅。现在该是替客户考虑，将内部资源进行合理整合的时候了，不应该再让客户面对惠普这个巨型公司感觉一头雾水了。

我们要改变公司人力资源、财务和信息技术等关键部门的运作方式，从而大幅削减成本、减少冗余。如果降低成本，避免不必要的重复投资，我们将可以节省差不多 20 亿美元。为了实现这一目标，我们要在全公司范围内打破界限，跨部门地横向重新分配资源，而不是让为数众多的小业务部门各自为战。虽然这些资源依然由这些部门来支配，但是经过一段时间，可以让公司负责各块业务的副总裁来管理这些资源，从





而达到规定的绩效目标。现在各部门的首席财务官向鲍勃·韦曼汇报工作，他负责监控并实现全公司的标准成本控制。

董事会通过了绩效奖励方案，建立了新的评价体系。在 11 月开始的新财政年度，我们花大量时间研究制定了详尽的商业计划，从而加快公司的发展速度，提高盈利。我们制定了运营方案，反映了哪些目标能够实现，哪些目标是有挑战性的。这样的方案本身带有一定风险，但是如果没有更高的目标，就难有更高的绩效。

所有这些举动都代表对原来运营模式的扬弃，原来的运营模式已经存在了整整 60 年未加任何改变。这些举动加在一起，对任何公司而言，都不啻一种巨大的变革，甚至超出了我的预期。但是，每一项措施都是对现存问题的应对之策，也是提高绩效的有效方法。我们对于存在的问题、解决方法和必要的改进观点一致。

我们采取的是冒险的全方位改革，同时必须大踏步往前走。人们都认为渐进式的改革更加保险，但是它往往难以冲破组织内的惰性和阻力。一旦迈上了改革之路，回头就是失败。有时候，你不得不破釜沉舟，置于死地而后生。

12 月初，我把公司管理层商议后达成的决定和董事会做了沟通，此前还和路·普莱特进行了讨论。路·普莱特很支持，也给我很多好建议，告诉我公司各位主管的优缺点。在进行首席执行官的选聘过程中，他们都经过了同样的考核步骤，因此路·普莱特和我一起分享了当时的考评结果。有些主管对自己的定位很准确，有些显然已经忘了当时的考评结果，还有一些人根本没把考评当回事。

我们筹备召开领导层的扩大会议，差不多有 300 人参加。我们要告知所有与会人员管理层的决定，希望他们在多项改革中给予支持。在召开扩大会议的前一天，我和公司管理层见了面，以确定第二天的日程和开会的方式。第二天我会先和大家沟通公司要进行变革的基本情况，然后安利弗莫尔、杜安·吉特纳、卡罗琳·蒂克纳和安东尼奥·佩里兹介绍各自的新职位（因为他们现在已经不叫首席执行官了），以及要进行合作和提高整个公司绩效的责任。接着，我们要讨论如何执行具体的计划。

原先我只发现他们有些抵触情绪的苗头，随着会议的进行，这种情绪完全公开化了。卡罗琳·蒂克纳和安东尼奥·佩里兹公开唱起了反调，他们之间的怨隙尽人皆知，现在我是头一次亲眼目睹。杜安·吉特纳虽然肩负重任，还在对损失的利益耿耿于怀。他





一直在说“我的手下都很担心”，不过很明显他不想放弃自己的任何权力。安·利弗莫尔支持改革，不过她的本性就是谨小慎微，所以不会多说什么。鲍勃·韦曼谨言慎行，他支持改革，却让我独自冲在前面和这些反对者交锋。黛博拉·邓恩当时负责公司的战略和业务发展，她和苏珊·波维科都想努力帮我，不过她们的话分量不够，别人不会重视。

归根结底，一些人就是想对已经达成的共识和决定反悔。我们在同样的问题上一而再、再而三地拉锯。他们拖延时间，想在明天的扩大会议之前把时间浪费掉。如果你讲得确实有道理，而他们又不得不公开表态，他们就会从各个方面来找碴儿：做决定的程序有问题啦，列举的事例不妥当啦，拥护这些决定的领导者本人有问题啦，凡此种种。可是当决策程序不存在问题，事实都是大家认同的，那么一个领导就不能袖手旁观。在这种情况下，袖手旁观就意味着放弃下一次选择权和决定权。如果众人希望领导展现力量时，领导让大家失望了，那么他就很难再进行有效的领导，原先支持的人就会感到失望。如果面对不确定性、风险和困难，领导不能挺身而出，那么别人也不会迎难而上。犹豫不决就是无所作为，如果现状显然让人无法接受，领导就要采取行动。

约翰·杨在惠普的任期将要结束时，力图精简和整合公司的业务。但那时候，戴维·帕卡德已经结束了他那并不成功的两年国防部生涯回到了惠普，他认为约翰·杨使公司过于集中化了，因而解雇了他。公司上下等于又领了太上皇的一道新旨，回到了以产品为主导的老路上，回归了原来倚重纵向指挥链的传统。从约翰·杨到路·普莱特的过渡，让人觉得太多的变革并不是太上皇想要看到的东西。

当天下午4点钟，我把要说的都说完了。对于我们从前发现的问题，我又听了一遍，和他们进行了讨论和回顾。现在，我的队伍到了接受现实检验的时候了。我说：“各位，如果大家没有准备好怎样陈述立场，如果彼此间无法达成共识，今天就不准回去了。戴维·帕卡德无法从天而降来救你们了，你们躲避不了这些变革。”当天晚上我们一直讨论到8点钟。这不是一件轻松的工作，不过我们终于达成了统一意见。第二天在公司管理层的扩大会议上，我们将要吹响惠普再造的号角。

我一直在苦苦思索怎样和大家谈变革。我知道不可能命令大家变革，我也无法得到大家对比尔和戴维的那种顶礼膜拜。但我知道，如果人们打心底觉得需要变革，他们就会行动。因此，关于变革这个问题，我想让他们想明白，让他们觉得出于尊严，



变革势在必行。

首先，我放了一段和一些客户交谈的短片。这些客户对我们的员工说：“你们现在落后了，跟你们打交道真是费劲。你们老是迟到，动作总是慢半拍，总要别人来催你们。我们需要你们做得好一点，因为我们依靠你们，尊重你们。”然后，我播放了一段两年前他们和路·普莱特开会时的录像，其实当时他们已经彼此说过我要和他们说的话了。

聪明人知道组织需要什么变革，这些经理人从前就发现了我们现在要解决的问题和要抓住的机遇。可是在过去两年中，几乎什么都没有改变。他们成为旁观者的同时，也明白没有得到想要的那种改变，没有成为变革的领跑者，而他们本应该这样去做的。

要进行变革，只明白需要做什么是不够的，变革需要别人的支持，需要意识到不进则退，需要具有奋勇当先的勇气。要进行变革，也要做好思想上的转变。变革不会从天而降，需要组织内各个层次的领导人的支持。所以，变革需要呼唤扭转乾坤的急先锋，领导不能袖手旁观。

公司很像一台电脑，两者都有目标和任务，硬件和软件。公司的硬件就是结构、流程、计划、评价体系 and 成效，硬件可以通过损益表、资产负债表、组织结构图、工作描述、工作手册、工作目标、记分卡和报表来体现；公司的软件就是它的价值、习惯、思维和行为等体现出来的组织文化。有些人可能对这些不屑一顾，认为是故弄玄虚的东西，不值得精明能干的经理人浪费时间。其实这些人根本不懂公司运作，不知道怎样尊敬制造产品和创造利润的员工。电脑没有硬件和软件就无法运转，公司也一样。就像电脑一样，如果软件和硬件不升级，公司就无法运转得更好，惠普的软件也需要升级。我们必须重新认识自己，重新审视变革。我们必须养成决策和合作的新习惯，让惠普的价值观焕发新的生命力。

在第二天上午的扩大会议上，在提问与回答时，有人问道：“卡莉，你在谈变革、冒险和更快地前进，难道不会犯错吗？”

戴维·帕卡德在《惠普之道》里面说过：“守成就意味着失去阵地。”不过，到了1999年，惠普几乎所有的习惯和做法都是在守成。除非每一种可能性都考虑到了，每一个问题都得到了解答，每一种可能的风险都被排除，否则惠普人的本能就是站在原地。



硅谷一些人认为，在发展日新月异的年代，管理一家科技公司的最好方式就是“预备—开火—瞄准—瞄准—瞄准—再瞄准”。这说的是快速行动和迅速开火的决定一样，都很关键，而且一旦做出决定，就要努力使这个决定走向正轨。有人开玩笑说惠普的管理哲学是“预备—瞄准—瞄准—瞄准—瞄准”。除非打中目标有百分之一百二十的把握，否则谁都不会开枪。苏珊·波维科曾描述这种惠普哲学，说要想让惠普人跟你去旅行，要是旅途中有任何意外事先没有考虑到，他们都不会出家门。当我们准备好应对一切意外后，身上的背包又太重了，走不动了，时机也错过了。

在惠普，人们从前一直拥护完全一致的决策方式。诚然，有些时候观点完全一致很重要，但是有些时候也需要由一小部分人为整个集体做出决定。在惠普，如果要求完全一致，几乎可以让决策胎死腹中。这需要在决策上花费太多时间，这意味着每个人都要举手赞成，可实际上任何人都有可能反对。

我回答那位提问的经理：“没错，我们是会犯错。我会犯错，你们也会犯错。如果不犯错，就不算尝试新鲜事物了。我们的目标并不是完美，而是进步。在一个快速发展的社会，一个可能不够完美却及时的决定，相比于完美但来得太晚的决定要好得多。我们会犯错，不过我们的目标是从中吸取经验，不重复错误。如果失败了，落后了，犯错了，我们可以站起来，弹去身上的尘土，长了经验，继续前行。愈挫愈勇，才是冠军应有的表现。”在接下来的 5 年里，我在惠普多次重复这样的话。

在朗讯，有时候我会说：“差不多行了，我们就决定然后去干吧！”这个说法对于工程师气氛很浓的惠普显得有些草率，现在我把“差不多行了”换成“够不错了”。比如，我会说：“客户和竞争对手决定了我们要走的道路，决定够成熟之后，就大胆去干吧！”

比尔和戴维管理公司时，公司只有 10 亿美元的收入。当时，在“咖啡谈心时间”里，和管理高层的简单沟通能改变公司的轨迹。在他们淡出管理圈之后，他们的话还是一言九鼎，因为他们毕竟是公司的缔造者。事到如今，在公司 300 位经理人面前，新首席执行官回答一个人的问题，不足以改变人们的思维定式或行为这是人之常性，也是大公司的性质使然。

我的职业生涯都在大公司度过，我知道它们和别的组织尤其是和小公司相比，不仅规模不同，而且性质完全相异。打一个比方，水上摩托车和航空母舰都是采用发动



机推动的水上交通工具。驾驶水上摩托艇需要知识和练习，但即便是一个经验颇丰的水上摩托艇驾驶员也难以驾驭一艘航空母舰。一个人可以熟读航空母舰的操作手册，参加培训班，但是光有这些还不够，必须有经验才能掌握技巧。在一艘大型航母上，一个指挥、几百个其他军官和几千名水手每天都要各尽其责，才能让这艘航母完成自己的使命。在惠普这艘航母上，只有 300 个经理人对决策和风险有了不同的认识，是远远不够的，每个人都需要转变观念。系统的升级必须系统化，而且每一部分都应涉及到。

尤其重要的一点在于每个人都要用新的眼光来看待变革。我开始引用达尔文的一句经典名言来激励员工，“物竞天择，适者生存”。这句话虽然简单，但是极有鼓动性，惠普的很多员工都记住了，还告诉了很多同事。变革并不是坏事，而是必要的。停滞不前是危险的，无法适应环境就会惨遭淘汰，停止学习会跟不上时代。不再重视适应和学习的公司就会慢慢退步，难觅昔日的辉煌。

我和员工谈西班牙斗牛。在环形斗牛场中，每头公牛都有休息区，如果它受到了惊吓，就可以退回到这里。随着斗牛的不断进行，公牛不断遭到挑衅，也一再回到休息区。尽管公牛认为已经退到了安全港，但实际上它让自己变得更加愤怒，也更容易受到攻击。我们也一样，已经无法返回安全港了，不能再躲进昨日温柔的梦乡了。

我们需要清醒地认识到，对一家力争上游的科技公司而言，变革是一种常态，而不是一蹴而就的。因此，我们要开始关注已经踏上了旅程，不能躺在昨日的奖章上睡大觉。历史不能保证我们拥有美好的未来，只是给我们打下了前进道路上的基石而已。在瞬息万变的大洋上，我们还需要考虑在航行途中应该怎样采用不同的决策方式。帆船必须有足够的动力和速度才能前行，但是帆船也不会直线前进。目的地是固定的，航线是设定好的，但是帆船是借着风力前进，要根据风力、潮汐和天气不断地调整风帆的方向，要成功安全地达到目的地需要灵活应变。

讲故事和打比方是非常有用的沟通工具，因为它们简单易记。变革，尤其是全公司上下系统的变革，需要一种坦诚而清晰的交流，而且这种交流要持之以恒，前后一致，无时不在。人们听到不爱听的话时，往往会消极地抵制，或是干脆不理不睬，所以我个人的经验是，如果真想推动一些变革，你所需要花费的努力可能是你原先预计的 10 倍以上。因此，我会利用每次论坛、发言和每个其他场合和员工交流。不管当时



我在和谁交谈，不管我身处世界何方，我都在对员工讲话。人们不得不听我发言，也就不得不相信我所说的话，所以我的话必须真实。在惠普的前进道路上，目标和风险要适当，乐观主义和现实主义所占的比重要均衡，宏伟的蓝图和细节要兼而有之。而我现在所说的话必须和从前保持一致。在所有这些话语中，最重要的信息就是变革不仅必要，而且可行，我们能够达到自己的目标。

在收购康柏之前，惠普在全世界 130 多个国家有 8 万多员工。这些员工每天忙着应付办公室里的文山会海、顶头上司、自己手里的业务，和从世界各地像雪片一样飞来的消息。他们手里的事足够让他们手忙脚乱的了，哪还有时间来应付变革？刚到惠普时，我问怎样才能和所有员工同时沟通。当时的会场鸦雀无声，过去没人提过这样的想法。每个季度，路·普莱特都会制作一盘录像带，公布本季度的利润分配方案。这盘录像带复制后邮寄到世界各地，路·普莱特说话的文字材料通过电子邮箱邮寄到世界各地（要借助多套不同的系统，没有一套能和全球员工沟通的系统），在美国的办公室会播放录像带，员工通过录像带来收看。除了这些方式，就没有同时和每个员工进行交流的方法了。

就像我从前的每份工作一样，我经常到世界各地出差并看望惠普的员工。这是尊敬员工的一种表示，而且每一次我到分公司，尤其是员工们没有见过首席执行官的分公司，他们总会感到很高兴。在这一过程中，我能了解很多东西，员工们也能更好地了解我。当然，我无法和每个员工面对面地交谈，去 130 多个国家的每个分公司走一趟也不现实，即便我想这样做，也会占用太多的时间。我必须拥有其他有效沟通的方式，而且要快速获得这种方式。否则，变革还没有真正开始，我们就已经没有时间，也没有气力了。我必须向所有员工发送强有力而又意味深长的信息。

后来我们建成了一个供全公司传递信息和员工交流的网站，整合了全球的语音邮件和电子邮件系统。我们定期在网络上召开虚拟而又真实的全球负责人会议，经常把一些材料传给各个经理人，这样他们就可以把材料分发到他们所在的组织。每年通过遍布全球的视频电话系统，我们要召开两次全体员工代表大会。我定期给全球的员工发邮件，内容包括人事变动、“9·11”事件、季度收入报告以及海啸赈灾等。这套全球通信系统后来在合并康柏时立了大功，而且帮助所有的员工掌握了同样多的消息，并沿着同一方向前进。但是，我们不能等到网站建成再进行变革，必须马上走上征程，而





且号角声要足够清晰，足够响亮，不受任何噪声的干扰，并且不被误解。

我们都清楚，有时候一张照片的分量胜过千言万语。在一个历史悠久而且颇具传奇色彩的公司里，有些象征很重要，是大家刻骨铭心的一种共识。在惠普，最震撼人心的象征莫过于公司起步的那座车库，最让人自豪的照片自然是年轻的比尔和戴维在那座车库发明的第一件产品。在惠普，系统的变革需要从内部变起，需要让所有的变革急先锋都听到战斗的号角。我需要唤醒他们，让他们投入战斗。他们需要听到：惠普是一个统一的公司，不是一个群雄逐鹿的猎场；公司是由两位发明家创立的，而发明家应该面向未来；回顾一下当时公司起步的情形，我们就会发现继续前进和做得更好的智慧与灵感。员工总会对领导的意图心怀疑虑，他们还应该听到一个声音，那就是：他们的首席执行官为惠普的传统感到自豪，不过她将和其他的变革急先锋一起前进，而她将成为前面征途的领路人；她认为实现目标是可能的，她信任自己的员工。

为了激励和教育员工，我们写了一本“车库守则”，作为对惠普创业传统的一种解读。这本小册子是对惠普之道进行解构和解密的第一步，我们需要阐明惠普价值观、行为和惯例的真实含义，例如“激进的思想并非坏思想”。因为合作意味着分享和采取最优的方式，所以我们加入了一种理念，“分享你的工具和思想，别把工具箱锁上”。另外，还有“客户是我们工作成绩的评判者”。惠普员工追求的是卓越，而不是头衔，所以我们又加入了一条，“每天贡献一点点”。

我们来到惠普第一个公司标识的存放地（在惠普实验室的砖墙上），在原先的标志下面加了一个词，“创造”。在当年 11 月举行的拉斯韦加斯电脑展（后来因为泡沫经济的破碎而取消）上，我们采取大规模的攻势来宣传这个公司新标识。当时，我做了一个演讲，谈了对惠普的展望，结束时我播放了两分钟的短片。在工厂日新月异的 1999 年，我们带大家一起回顾了比尔和戴维过去的贡献。我们用了很多照片和录像剪辑材料。公司推广的第一季的广告片由我解说，广告最后的画面是我站在那充满传奇色彩的车库旁。尽管我不太情愿这样做秀，不过一些员工想出这个点子，请求我配合，说：“我们希望能确认你会和我们一起走下去，卡莉。”

我也悄悄地开始进行谈判，想把原先的车库以及戴维和露西尔夫妇最早居住的房子买下来，露西尔正是在那座房子里亲手烘烤甜饼。这些房产的主人 25 年来一直在出租这些房子。在我看来，我们应该保护并修复好房子和车库，因为原先居住在此的发



明家会激励一代又一代的惠普人。我们花了 210 万美元买下了这些房产，又花了一些钱进行维修。维修花了很长时间，因为负责的项目经理在这项工作上倾注了太多的情感，最后因为癌症病倒了。我们不忍把这项工作交给别人，直到他后来奇迹般地康复了，工程才得以继续进行。那座房子和车库最终于 2005 年对公众开放（遗憾的是，我没有被邀请参加剪彩仪式）。

在最终展开品牌和广告攻势之前，我邀请休利特和帕卡德家族的众多成员来到比尔和戴维原先的办公室旁，参加一个鸡尾酒会。我们邀请了两位创始人的儿孙前来参加，最后来了很多人，好不热闹。两位创始人的很多孙子孙女们是第一次见到祖父们那著名的办公室。孩子们彼此分离了一段时间，这也是个重逢的大好机会，很多人还从来没有受邀来过惠普。我告诉他们自己对两位创始人和家族的尊敬，我和他们一样，都希望公司恢复强有力的领导，变得卓越不凡。我向他们解释了品牌推广和广告宣传的目的，还向他们展示了关于比尔和戴维的两分钟短片。看完之后，很多人不禁潸然泪下，我也不例外。我现在再看这片子，听到其中的音乐还会忍不住热泪盈眶。当时，吉姆·休利特悄悄跟我说：“我好久都没有这样为惠普感到骄傲了，我想再一次为它感到骄傲。”

有些人在媒体上认为我在广告中出镜是个人虚荣心过度的一种表现。也许李·艾科卡有资格这样做，汉克·麦金内尔有资格这样做，维克多·基亚姆有资格这样做，可是我和他们好像不同，没资格这样做。有些持传统观点的人觉得我简直是异教徒，他们悄悄嘀咕说我想要取代公司两位创始人的地位。后来，这群人又指着公司大厅里悬挂在两位创始人旁边的我的照片，说我是要和比尔和戴维抢风头。可是他们全然不考虑约翰·杨和路·普莱特在担任首席执行官的时候，他们的照片也悬挂在同样的地方。这些人想不通为什么我要选择新的公司标识，难道我要把两位创始人的名字从旧标识中砍掉不要吗？也许他们忘了我们选择的标识是创始人喜欢的标识，只是略加了一点改变，也许事实和他们编的故事完全不一样，所以他们不愿理睬。在这场守旧派和改革派的斗争中，我们的对手把各种子虚乌有说我是异教徒的例子透露给媒体，这些媒体也“尽职尽责”地根据守旧派信徒们的观点进行了“如实”报道。现实往往如此，尽管批评者可能是一小部分人，但却闹得满城风雨，音量盖过广大支持者的声音。

尽管有人持有异议，我知道变革急先锋们已经听到了号角。我从他们的电子邮件中得到了这样的讯息，从他们的表情中看到了这样的信号。不仅如此，我们的客户、



合作伙伴和竞争对手都听到了这号角，这一点很重要。更重要的是，在惠普内部，人们的脚步变得更快了，开始昂起头走路了，也变得越来越兴奋了，人们开始相信惠普能够实现自我改造了。我们能畅想未来，也可以回归过去创造的传统。过去和未来并不是黑格尔命题下“正”与“反”的关系，在变革的背景之下，它们是“合”的关系。

那些说我想取代两位公司创始人的批评者其实并不懂大公司，也不明白我的真实意图。惠普已经变得太大，结构太复杂，国际化程度太高，已经不能用个人的魅力、强权或是法令来进行管理了。这样复杂和国际化的公司需要通过全盘考虑的战略目标、结构、流程和惯例、评价标准、奖励机制、文化、行为和思维方式来进行管理。这一套体系必须完整，而且要深深地植根于组织内部。只有当改革派的力量比守旧派和守成派的力量更大时，变革才能得以展开。如果一个领导者有幸领导一个组织，而他又尊敬这个组织和其中的员工，那么他一定会努力让这个组织有持久的上佳表现，即便这个领导不在位了，这种表现也会延续下去。中国的古语云：“太上，不知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之……功成事遂，百姓皆谓‘我自然’。”

我到惠普的第一个秋天，见了大约 20 位守旧派中坚，正是他们把我当成了异教徒。有一天，我没有任何思想准备，在办公室里忽然接到了罗斯玛丽·休利特的电话，她是比尔·休利特的第二任妻子。她在电话里说：“我和比尔想请你和弗兰克来我们家吃中饭。”这个邀请让我深受感动，我告诉她我非常想见他们。

当我和弗兰克到他们家时，还有差不多另外 20 个人坐在游泳池旁，这是我没有想到的，这些人我也不认识。后来才知道，他们都是惠普已经退休的经理人。比尔坐在轮椅里，没法自由行动。他身体前倾得很厉害，我无法看到他的眼睛，所以我就在他身旁的水泥地上弯下腰，告诉他我是多么尊敬他，我为能领导以他名字命名的公司，感到无比荣幸也有些受宠若惊。后来，为了缓和一下气氛，我跟他说他从前是多么英俊，他攀岩的照片前总是围聚了一大群惠普的女员工（比尔向来都以“女性杀手”而闻名）。他嘴里嘟哝了些什么，我们听不懂，很快仆人就把手推走，带他去吃中饭了，因为他习惯一个人吃。其他人来到了餐厅。

罗斯玛丽坐在桌子的一端，示意我坐在另一端，其他“审讯官”（后来他们就是在审讯我）自己挑选了座位分坐两旁。在接下来的 3 个小时里，他们把能想出的所有问题都掏了出来。最后，其中有个人说：“好，卡莉，我想你的回答可以得 A+。”罗斯玛丽



很大方，也说了很多好话，其他人除了提问题以外没有再说什么。后来，这些人成了反对康柏收购和反对我领导的桥头堡。

我感到很遗憾，没能在比尔·休利特精力充沛时有机会见到他，更遗憾的是我从来都没有见过戴维·帕卡德。杰·凯沃斯有一次对我说：“我想你要能见到戴维就好了。”

“我也想见他。我们虽然是不同的人，但是我觉得我能理解他。”

“你们并没有什么不同，你俩完全一个样。也许戴维比你高一点，但是你俩视野都很开阔，都很有人文主义关怀精神。和戴维一样，你敢于开拓，不屈不挠，而且追求卓越。”

这是我听到过的最高评价之一，后来杰·凯沃斯说我是“戴维没能亲眼看到的孩子”。也许这么说对他的朋友戴维而言有些残忍，但是杰·凯沃斯的意思是说，对于戴维苦心经营的惠普大厦，我不仅懂得其内涵，而且对其充满激情。

11月，事先没有打任何招呼，路·普莱特要求在当月董事会上和高管会面，而且要求我回避，他和董事们整整抱怨了一个小时。会谈破裂后，将要在下月接任路·普莱特的迪克·哈克伯恩来看我。我们坐在平时和公司管理委员会碰面的会议室里谈话。

“卡莉，董事们让我和你谈谈。路·普莱特觉得你动作太快，变革措施太多。他觉得你没有和他好好商量，他说向你表达过他的担忧，不过你却当成了耳旁风。”

路·普莱特让我措手不及，这让人有些心寒，而且来得太早了。董事会几乎所有的成员，尤其是迪克·哈克伯恩经常向路·普莱特表达自己的沮丧和不耐烦。我的心砰砰直跳，因为我突然意识到，这是我与董事会摊牌的重要时刻。

“其他董事怎么说？”

“唉，老实说，我们当时都楞住了，直到萨姆·金尼说，‘如果这么说，那我们为什么要聘用她呢？’卡莉，路·普莱特跟你谈过这些事吗？”

“迪克，路·普莱特和我根本没有这样谈过话。事实上，他看起来很支持我们计划中的组织改革。但是，董事会的想法比路·普莱特个人的想法更重要。我不能在董事会实



习一段然后再投入工作，我们要不一起迎接改革，要不改革根本无法进行。改革太艰难了，我们必须团结一心。”

“你说的没错，我们支持你。”

我有些疑惑，迪克跟我说的是实话吗？当天晚些时候，杰·凯沃斯也来看我了。他说：“要不要听听我给你的建议？和迪克联手，和迪克联手。”这样说有点别扭，好像对其他董事的意见可以完全不加理睬。慢慢地，我发现杰·凯沃斯觉得大多数董事在他看来都没有什么用。尽管杰·凯沃斯尊重曾是成功首席执行官的萨姆和菲尔，但他没把其他董事放在眼里，他认为自己和迪克才是比尔和戴维基业的真正守护人。

我决定和董事会沟通时比路·普莱特更加无所保留，而且会和他们谈更多话题。董事们看起来喜欢更加随意、更有内容的对话，我也希望他们知道我点点滴滴的想法。他们聘用我，就是让我来推动改革，而且这一改革进程比他们想象得更加艰难，而我们必须对需要采取的行动达成共识。

董事会和我一起登上了驶向远方的航船，我们站在同一个甲板上，这意味着我们对战略选择和运营策略有这共同的认识。我在几家大公司的董事会任过职，知道董事的职责从根本上来说相当不容易。管理团队的职责是管理整个公司并完成既定的业绩。而董事们每年召开 6~8 次会议，不可能知道公司的足够细节，不知道如何管理它。但是，董事会必须代表股东的利益，这就意味着董事们要知道足够多的信息来提出合理的问题。董事们必须知道现在的公司船是在既定航道上，还是偏离了正轨。一个公司可能在商业道德规范上偏离正轨，或是因为不成功的战略选择抑或运营不够规范而偏离了航道，也有可能因为领导层不愿意再做出正确的决定而步入歧途。我的结论是，如果惠普的董事们不能全面了解“惠普领导框架”以及我们为之付出的努力，就无法完成董事所肩负的职责。除了定期审议当前的业绩和接下来的财务计划，实际上我们也可以讨论公司的战略选择、组织结构、绩效评价、商业道德规范、文化创新和公司高管的人事调整等问题。我决定，这一届董事会成员要尽可能有机会了解公司的现状。我的行动和决定要对他们保持完全透明。我开始邀请他们定期来参加我们的管理层会议，例如 12 月马上就要召开的会议。我鼓励董事们当我不在场的时候同员工和经理人见面，后来迪克和杰·凯沃斯就经常这么做。我鼓励董事们和管理层进行沟通。后来，我们还对董事会的网站进行了更新，使董事们能够 and 所有员工一样，看到相同的信息。我也





有在其他董事会任职的经历，所以我知道，和公司各个层级的管理人员在董事会之外的深度交流是很少见的，他们也很难得到这么多信息。后来，一些公司高管向我抱怨，董事会和管理层的接触实在太多了，有时候甚至影响他们正常工作。和康柏合并后，康柏的董事在见到惠普董事与员工和经理如此深入的交流后，都感到很惊讶。

我的这种方法当然有其弊端。董事们有时不知道什么时候自己的工作应该结束，什么时候经理们的工作会开始。董事们通常涉足自己感兴趣的领域，所以他们对公司的了解往往是片面的，缺乏通观全局的视野。迪克和杰·凯沃斯从前都是科技专家，所以喜欢和技术人员打交道。他俩相对缺乏公司运营方面的背景，所以他们的建议也没有收到特别好的成效。他们有时候试图把天文数字的资金重新投向研发领域。各位董事提出各种各样的建议，有时候是在董事会上，有时候是在和员工会面的时候。

不过，有些建议可是馊点子，比方说，早就有人让我辞退鲍勃·韦曼。人们都认为鲍勃·韦曼在我到惠普之前只是个橡皮图章。实际上，我的到来让他有了真正发挥特长并开展工作的机会，从前他从没得到过这样的机会。我坚持认为要给他这样一个机会，在承担新职责之后，他也向大家表明了自己是个世界级的首席财务官。有些董事提过一些馊点子，比如劝我早点把鲍勃·韦曼踢走。还有些董事提过一些好建议，例如迪克和杰·凯沃斯找到我，跟我谈收购康柏的事。我和其他管理层成员花了很多时间处理这些馊点子和好建议上，去其糟粕，取其精华。

有人提很多建议总比没人发言好，因此开放式、随意的交流利大于弊。我不想一个人把持信息交流的主导权，因为我不想彼此之间有误解和沟通不畅的情况。如果沟通过程是透明的，大家分享所有的信息，彼此坦诚，经常对话，就可以达成共识。管理层必须戮力同心，董事会也要齐心协力。我们正在进行的惠普改造风险太大，难度太高，除此以外没有别的办法能够奏效。我也鼓励董事会经常和高管人员开会，我可以不参加。我不希望董事们内心的失望不断累积，这种情况我在别的董事会见过。这些会议开过之后，往往由迪克来向我传达，因为后来他成了董事会主席。在他卸任之后，就由董事会提名管理委员会主席萨姆·金尼，或是薪酬委员会主席菲尔·康迪特代行其职。

2000年1月，我们在公司外开了3天董事与管理高层战略座谈会。我们讨论新一年酝酿之中的战略和方案，对可能遇到的挑战进行了讨论。所有管理委员会的成员都



参加了会议。我邀请了思科公司的约翰·钱伯斯来发表演讲。钱伯斯熟悉惠普，也很了解我，因为我在朗讯的时候，我们就是劲敌。我觉得旁观者的观点对董事会可能会有帮助。不过，钱伯斯直言不讳，说我们的胜算不到五成。

3天的会议之后，董事会召开了例行会议，邀请我参加。在会上，我们谈论了各种战略选择，表示上一次会议内容深入全面，非常有效。最后，我发言说：“我必须和董事们坦白，老实说，在上一次董事会之后，我感到非常困扰。路·普莱特的话让我心寒，我想知道对我们已经勾画好的方案你们是不是还支持我？”我在任期内养成了习惯，经常向董事们征求对某次会议的反馈，坦诚地表达自己的关切并征询董事们的建议。

董事们无一例外地表达了对我的支持。苏珊·帕卡德说：“卡莉，我很难受，因为给你带来烦扰。你作为首席执行官的行事方式和路·普莱特不同。你能谈论未来的设想，而不总是盯着一页页的报表看，这让人心情舒畅。当年我们真的不太了解路·普莱特在想些什么。我觉得他犯了红眼病。”

遗憾的是，苏珊·帕卡德于2000年离开了董事会，她自己已经酝酿了一段时间了，后来在惠普股东投票战中我们还成了对头。不过，苏珊·帕卡德总是非常坦诚，通情达理，也总是表现一流。她用尊严和能力将戴维和露西尔·帕卡德的传统发扬光大。

2001年6月，我在母校斯坦福大学的开学典礼上发表演讲，我说来到惠普后发现自己的价值观和个性都得到了彰显。这也是为什么尽管困难重重，我还是接受了这个职位。我认为惠普是一家有其“独特价值观和个性的公司，它不仅能把科技，也能把福祉带到人们身边”。

惠普有一条宗旨，那就是：“社会美好的明天并非几个人肩头的重担，而是人人应该分担的责任。”戴维·帕卡德也曾经说过：“有些人误以为我们的终极目标就是盈利，此言差矣，盈利只是实现其他目标的手段。”比尔和戴维对工程师提出了更高的要求，不仅要有发明，发明的东西有用，而且要有巨大的社会效应。所谓有用，就是要能为某个目的服务。所谓巨大的社会效应，就是要给人们带来积极影响。惠普的定位就是为大众而发明，而不是为一些特权者而发明。

在21世纪到来的时刻，网络信息技术的兴起在我看来就像当代的文艺复兴。我研究过中世纪的历史，因为我对人们在人性巨大能量的支撑下，从黑暗恐惧的岁月走入



让人欢欣鼓舞的时代着迷。文艺复兴归根结底是个人想象力的解放。如今的因特网创造了一种新的沟通方式，它是公开、民主、快速而又无高低等级之分的。在数字化、移动化、虚拟化和个性化的世界里，传统的时间、地域、资格、财富、权力、职位等界限统统都被打碎了。个人的潜力得到了充分展现。我们现在所生活的时代，决定性的因素是思想、知识、信息和人际关系网络的力量。在世界各地都有很多聪明的人，他们有很多聪明的点子。

一个强大的公司影响力遍及全球，责任也应该遍及全球。在全球 100 个最大的经济体当中，公司占了 52 席。一个公司能够而且必须给世界带来积极的变化。科技可以帮助人们释放潜能，这在从前的历史上是难以想象的。

这些信仰使得惠普成为我理想的栖息地。惠普的个性适合我，这从它的价值观中可以体现出来。公司有足够的能力，注重开放的系统和标准化的科技，为的是给客户、其他公司和政府提供服务。公司在历史上与政府、学校和社区的领导者都有广泛的合作。让我最自豪的是惠普鼓励、调动、重视、支持员工出于善心为所在的社区做贡献。

2000 年，我和黛博拉·邓恩讨论过怎样使惠普的慈善事业效果更加明显。就像公司里其他的系统工程一样，慈善事业下面包含了太多的内容，但都是不连续、独立的项目，得不到足够的资金支持。尽管员工很有激情，但是这些项目和其他业务没有关系，也得不到管理高层的关注。作为首席执行官，我觉得有责任让大家对它引起重视。惠普作为一个世界公民，行使责任不仅是一件好事，也是我们运营的一部分。我们要做好事，要把好事做好。

我们第一次回顾了全公司和全世界范围内以社区为基础的慈善项目。我们把重点确定为教育和社区发展。每一个得到批准的项目都会得到足够的资金支持和管理层的关注，这样项目就能产生持续的成效。如果某个项目的效果不佳，或者不属于我们关注的重点，在合理的过渡期之后，我们就取消这种项目。

在教育领域，我们的重点是寻找那些来自贫困社区的孩子，并帮助他们提高数学和自然课成绩。我们给这些孩子提供奖学金和实习机会。我们和高中以及大学有着紧密的合作关系。我们的努力自然给这些孩子的生活带来了新的蓝天，这些惠普项目也成为很多学校的重点项目。长期而言，这些项目给惠普带来了福音，如果我们不去帮



助那些没有足够机遇的弱势孩子，我们将来的信息科技界怎能有足够的工程师和科学家？

同时，惠普通过科技、培训、发展企业和合作来推动社区的发展。不论是在休斯敦、南非、圣迭哥还是印度，我们接触的每一社区都因为惠普的帮助而受益。我们在这些地方持续 3 年投入时间、人力和资金来造福当地的社区。我们注重开展具有持续效应并培养长远能力的项目，给这些社区带来了许多可喜的变化。从长远来看，社区的发展也意味着商业运作，意味着我们需要为产品开拓新的市场并创造新的客户群。发展中国家代表着信息科技产品快速增长的新市场。在美国，我们所做的一切告诉我们，惠普的品牌在中年白人男士中很有知名度，但是在女性、年轻人以及少数民族群体中，知名度就不高，其中很多人没有购买过我们的产品。我们必须重新定位品牌和重新设计产品，解决这个问题。不过我们的社区项目反响强烈，这些行动实实在在地说明我们致力于提升惠普这个品牌。我们想给社区带来变化，也想扩大产品的销售。

我们给全世界和人们的生活带来福音的努力并非出于同情心，而是因为高尚的自我利益需求。这些项目和其他重要项目一样，在管理委员会和董事会上将提出讨论。慈善总能够激发员工的激情。如今，我们在开展慈善项目时已经形成一套规范，我们会评价这些项目的成效。在开展项目时，我们要求自己和合作伙伴都富有专业精神。

最后，黛博拉·邓恩负责遍布全球的这些项目。她以及和她一起在全世界工作的人们，给世界真正带来了可喜的变化。他们做的是善行，帮公司发展得更好，他们也成了领导者。

在惠普，我们要学会思考和横向合作，以提高工作成效。惠普是个超大型公司，每年采购并供应客户的产品和零部件价值高达上百亿美元。可是我们和供应商谈判时，却是以 87 个独立部门的姿态出现的，结果无法得到最好的价格。我们在科技方面的投入显然过大，因为我们没有学会分享资源。我们在员工工资发放和财务流程方面都可以省下几十亿美元的开支。

过去，我们不能想客户之所想。客户认为我们所有人都是在为同一家公司工作，而我们却对客户没有了解。我们既不知道他们总共从公司买了价值多少的产品，也不知道他们对公司的整体评价又是如何。我们作为一个整体的惠普为客户服务时，缺乏

通过连接语音和数据世界，HP 和 Cisco 正将他们的联盟扩展到当今电信行业最热的市场之一。

卡莉·菲奥莉娜



必要的知识、信息和热情。如果客户购买了包括多套设备在内的大型系统，最后他们需要自己动手来组装。惠普的每个部门都会研发并生产自己的产品，但是从来没有哪个部门会站在客户的立场上去考虑，觉得有责任对整个大惠普负责。

在朗讯的经验告诉我，在惠普最困难的莫过于让员工学会横向协同合作。原来的惠普员工都是围绕某个产品组建的管理团队中工作，这样的团队是由组织结构图界定的，并不注重寻找商机、解决问题或满足客户的需求。如果不学会有效地界定、管理并控制横向的团队合作，我们就无法降低成本，无法提高盈利并加快公司的增长。

惠普的历史使得横向的协同合作极为困难，但是致力于推动横向的协同合作是组织内每个领导者都面临的难题。在 20 世纪，问题解决和知识传播主要借助于纵向的指挥链。斯隆给我们勾画出了现代企业的组织结构图，推动了现代管理学的发展。在大学里，各个专门设立的科系成了学习和传播知识的主导。对于包括联邦政府、州政府和地方政府在内的各级政府组织，每项任务都是由特定的政府职能部门来履行的。作为民众我们都知道，如果这些职能部门不能很好地沟通，其结果将令人多么沮丧。

21 世纪是个日益复杂化和全球化的世纪，无论在商业、科学还是政治领域，网络化的科技和沟通方式都起着主导作用，仅仅依靠纵向的指挥链已经不足以帮助我们解决问题和抓住机遇了。我们发现，在科学领域内最令人欣喜的进步都发生在一些交叉学科，例如出现了生物学和工程学的交叉学科，这是我在麻省理工学院学习神经网络课程得到的启示；同样，这也是纳米科技的基础。我们发现，因为政府无法逾越传统的政府各部门之间和州政府、地方政府以及联邦政府之间的界限，甚至有些赈灾工作都会受到影响。我们看到，要应对禽流感等传染病，需要很多国家和机构的横向合作。也许，我们所能见到的最富有戏剧性的例子是在情报领域发生的变化。原先，美国中央情报局和联邦调查局有着各自严密的情报划分，而现在的挑战就是要和众多的情报网中的伙伴进行快速、有效的横向合作、分享情报。横向合作和纵向的命令链是完全不同的两种方式。前者需要各部门承担任务并分享责任与信息，需要重视别人发挥的作用。例如，一个产品的研发部门必须重视组装部门的作用，不能出现产品设计容易、客户组装难的问题，为此，产品在最初设计时就应该考虑周全。每个部门必须认识到对其他部门和整个过程的影响。惠普必须学会跨部门协同合作，而不是停留在过去条块分割的局面。领导者有责任帮助组织打造能力并提高信心，而且领导者很重要的一项职责就是给员工提供学习新技能的机会。





我们有一项计划是重新夺回在 UNIX 市场上的霸主地位，因此我们推出了一款高端的 UNIX 服务器，名叫 Superdome 超级服务器，这将是惠普推出过的最大、最先进的公司电脑操作平台。这也是我们第一次和 IBM 的大型电脑进行抗衡。我们打算 2000 年 9 月将新产品投放市场。Superdome 超级服务器想取得成功，不仅其本身的性能要好，能够完成复杂而又准确的操作，我们还要找到第一批需要产品的客户，劝说他们购买我们的产品。我们需要重新开展有效的客户服务培训。惠普应该负责帮助客户安装整个系统，客户不可能独立安装这么大的系统。简而言之，这个项目要取得成功，每个部门都要一起合作，而且必须站在客户的角度上去想问题。我们必须把产品从惠普的实验室推销到客户的公司里，这是一个横向合作的过程，需要跨多个部门和多条指挥链的协同。我们需要学会界定、执行、评价和管理这种横向合作的流程。

就像战略和执行是问题的两个方面一样，要进行变革，也要考虑大局和细节这两个方面。我把和 Superdome 超级服务器项目有关的人员从各个部门中抽调出来，包括研发人员、销售人员、市场调研人员、技术支持人员和组装人员。这不是领导命令下属去做事，而是大家在一起学习新的技能，所以我把各个层级的经理人都聚在了一起。几个月来，大家在一起工作，敲定了软件发布的细节、组装的技术、客户可能提出的问题以及第一批潜在用户等问题。

在这一过程中，惠普学会了很多东西，我也对公司有了更加深入的了解。员工接触到了公司内部各个分支：工程师明白了销售人员也是能发挥作用的；销售人员明白了并不值得在产品的设计过程中包括每一种特性；产品的研发者也开始考虑生产和安装的过程了。我们设定了一种客户评价我们成败的体系，称之为“客户综合体验评价系统”。如果产品的研发是在规定时间内完成的，也是合格的，但是组装出了问题，那么“客户综合体验评价系统”的分数就会下降。每个员工停留在把手头的工作做好是不够的，所有的员工都要把工作做好，要创造一种让客户满意的过程和体验。

今天，“客户综合体验评价系统”已经成为一套完整的评价体系，深深地植根于惠普之中。公司定期审视“客户综合体验评价系统”，不断建立短期的提高目标，员工的薪酬也和这套系统挂钩。如果每个和客户接触并影响客户的部门不能很好地横向合作，“客户综合体验评价系统”的分值就不能提高。

Superdome 超级服务器成了惠普盈利最丰厚也最为成功的产品，它向客户的新产



品展示也被认为是惠普历史上最成功的范例之一（有些人对它的性能有所质疑，2000年9月媒体称其为“超级炸弹”服务器，不过后来他们不得不承认自己错了）。惠普的员工在这种跨部门的合作中看到了实实在在的好处，慢慢习惯了这种工作方式。此外，员工还习惯了把某个项目需要的人员整合在一起，不管这些人的职位高低，而不是把同一层级的经理人聚在一起开会，再由这些人把信息散布到各自所在的小组。这也成了惠普员工做事的一种习惯。比如说，我们用这种方式成功地推动了对康柏的收购，并推动了惠普向数字娱乐产品生产商的方向发展。

后来，我们把学习的过程扩大到公司的每个环节。最后，我们要求经理人事先设定工作流程图和评价体系，使横向协作与其他业务运营一样富有组织纪律性。我们期待提高每一环节的效率。例如，即使在与康柏合并之后，我们依然知道每年可以在供销环节上节省至少10亿美元。

横向合作和总部集权不一样。集权式的决策是传统的方式，通过纵向的指挥链来实现，决策往往集中在小部门里。横向的决策需要很多不同地区部门的配合。我们可以对每个部门的决策进行评价，但是整体过程的效果也需要评价。

人们往往对横向合作和总部集权的决策方式分不清楚。有时这种困惑是真实存在的，有时其实是一种抵触方式，因为惠普的文化一向认为“集权是不好的”。比尔和戴维经常称赞分权化的好处，各个部门的负责人都想控制权力而不是分享权力。尽管他们希望得到别人的信任和尊敬，但是他们没有想过同样地对待别人。有些人从前没有经验，体会不到完善的合作过程和指挥一样能激发员工的行为。

惠普员工原来的晋升主要在具体的业务部门内部。这些经理人对本部门的业务有深入的了解，这是一个经理人必备的素质，但是他们的视野毕竟太窄，不具备一个经理人的全面要求。很多高级经理人把时间花在了微观管理上，乐此不疲地去做他们的下属能够完成的琐碎事务。但是，这一做法带来了不好的结果，造成公司的一些高层在领导力发展以及战略上花的时间不足。很多高层依然只见树木，不见森林，无法把握全局，不能抓住问题的重心所在。

2000年6月，我们正式向管理高层引入了惠普领导框架。在介绍它的时候，我引用了中国的哲学思想：“太上，不知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之……功成事遂，



百姓皆谓“我自然”。我们的领导者需要将注意力集中在为组织设定正确的行动规划之上。我们的资源划拨和战略一致吗？我们的战略正确吗？我们的组织方式和运营模式有成效吗？我们评价的指标正确吗？我们的成果令人满意吗？如果不满意，那么为了提高组织的绩效我们又该做些什么？我们的角色模式能反映我们需要的价值观和行为方式吗？我们表现出来的思维方式和态度正确吗？我们有没有教给员工新的技能？这些都是 21 世纪的领导者应该思考的问题。纵向的指挥链已经不足以解决问题了，因此我们又设定了一种新的方式，称之为“制定方案，让员工大胆去闯”。领导者的职责是制定行动规划，然后领导员工竭尽全力地用正确的方式做好应做的工作。领导者的职责是为所在的组织注入持久的战斗力。

惠普的管理高层会议很严肃，大家必须参加并积极投入，但是我们作为一个团队，也需要一些欢乐。从我上任到卸任，在所有的管理高层会议上，经常有人讲笑话，或者举行一些有趣的竞赛，这些都是团队建设的重要组成部分。记得有一次会议，我们把高管们分成了两组，让大家分别制作关于“老惠普”和“新惠普”的录像带。还有一次会议，我们让高管们自由组合并演唱惠普的公司歌。我们总是能发现这些高管身上隐藏的巨大潜能。这些都是无伤大雅的调侃方式，能让大家放松心情并更好地彼此了解。而且，在这种场合下拿老板开玩笑是大家最喜欢的，也经常能引得笑声连连。你也可以想见，我那个莫须有的“随机旅行发型师”经常成为大家的笑柄。

鲍勃·诺因是惠普负责运营的一位高管，我认识他已经有一段时间了。他在几家大公司任职和在几家小型科技公司担任首席执行官时，曾经推动过很多大型改革。我让鲍勃·诺因在管理高层会上发言，让大家听一听一位有经验的旁观者是怎样讲述变革的艰难的，也让大家明白推动变革离不开每个人的努力。杰·凯沃斯和萨姆·金尼听了他的演讲后深受触动，后来极力推荐鲍勃·诺因加入公司董事会，董事们也一致同意。

经验告诉我，领导才能并非与生俱来，而是后天培养的。领导才能不会从天而降，要通过学习慢慢提高。惠普再造的很重要一部分是把经理人培养成领导者。因此，在接下来的很多年里，我们重新设计了管理人员的培训计划。我们和很多其他公司和行业做了比较，设计了一整套独特的领导力培训方案，后来称之为“精英计划”。我们认为员工的才能不是单独某个部门的财富，而是整个公司的财富。我们决定开展跨部门的领导轮换项目，丰富经理人的经验，扩大他们的眼界。每年，我们会和董事会成员一起评价高管的潜力。管理委员会也定期开会，商议怎样将最有希望的经理人培养成领



导者。

我们可以培养领导者，但并非每个人都能成为领导者。领导者是由其性格、能力和协作精神决定的。很明显，安东尼奥·佩里兹和卡罗琳·蒂克纳不善于与人合作，他俩后来都离开了惠普，也有一些其他人跟着走了。有时候，做出让一个人离开公司的决定确实很难，不过为了保护多数人，伤害一小部分是不得已的。在合并康柏之前，尤其是在合并之后，只要有高管离开，媒体就会报道说他们离开是因为我；因为我太难合作，控制欲太强，把公司带入了歧途，还有其他的一大堆理由。能力强的人很多，但很少有人兼具出色的能力与性格，而且还善于与人合作的人就更少了。一些人离开是出于自己的考虑，因为他们得不到自认为应该得到的职位。有些时候，人们的自我定位会脱离实际。我一直带着浓厚的兴趣关注着一个现象：当某位女性首席执行官做出解雇某人的决定时，往往会引来一片叫好，说她“坚决果断”；而当我做出这样的决定时，人们就会给我贴上“报复心切”的标签。同样，我也带着浓厚的兴趣观察到一个现象：在我离开惠普之后，有 6 位女性副总裁相继离开，而别人又觉得不值得对此发表评论了。

2000 年 9 月，所有的公司评价指标都明显朝着良性发展的轨道运行。股价涨势如虹，公司收入增长了 13%，利润也在增加。不过，迪克·哈克伯恩坚持要辞去董事会主席的职务（这让我很意外，他在 2 月就开始跟我谈这件事，说自己最迟任职到 9 月），董事会后来提名我同时兼任这一职务。在 1999 年 12 月一次艰难的分析讨论之后，董事会宣布了一项一拆二的股票分割方案。这在第二年的 6 月取得了巨大成功，惠普的股票在一天内每股上涨了 13 美元。

我们通过全球网上视频会议系统举行了全体员工大会，会场上人声鼎沸、气氛热烈。这个虚拟的“会议大厅”成了我们回顾成绩、展望未来和团结人心的重要平台。我们定期把领导框架各方面的情况告诉员工。这样的会议也是员工加深对公司理解的机会。在我同世界各地的员工开会时，很多人对惠普知之甚少，这让我非常惊讶。也许我不应该感到惊讶，因为他们每天都在忙着应对自己的挑战，很多年来对他们而言，带有惠普性质的人物和事件只有利润分成计划、惠普之道和两位创始人。

丹·普朗基特经常来看我，只是问一个简单却很重要的问题：“你目前在担心什么？”我的回答是：“人们把挑战看得过于简单了。我们还没有完全开始呢，他们就觉得已经



成功了。今年只是个开端，可人们却认为已经胜利在握了，其实我们要走的路还很长很长。”

当来到惠普时，我清楚地意识到，自己领导的绝不仅仅是一个公司，而是一个相当重要的组织。惠普在科技和工作方式上走在行业前沿。两位创始人证明了公司的领导能给社会带来多大的变化，营造了合作与创新的气氛，成为整个硅谷效仿的典范。

任何踏上改革征程的首席执行官必须有前瞻性的眼光。组织的创新往往需要花费几年时间，不是几个季度就可以解决问题。因为这是惠普公司，更让我感觉重任在肩。因为一旦踏上征程，我们就不能动摇，也不允许失败了。我们的风险相当大，但是不能按既定计划继续前进风险将会更大。

一个首席执行官要预见几年之后，而非几个季度之后的情形。季度业绩是对过去决策和行动的评价，但是首席执行官必须向前看，让组织有长期的卓越绩效和运营表现，必须选择有利于组织长期良性发展的道路。我不认为首席执行官应该过多关注季度盈利和股价（两者经常是一回事）。首席执行官要管理整个公司，自觉自律地不断做出正确的选择，营造一种追求卓越、勇于承担责任和讲求诚信的公司文化。股价应该自由波动，最后的结果也将如此。

股价很重要，不过我觉得，有些人把股价看得过于重要了。他们把股价当成了公司的代名词，认为它可以涵盖公司的竞争优势、能力和首席执行官的成就等方方面面。尽管很多权威人士说事实未必如此，或者单看一个股价未必真实，但是事实在于，影响股价最重要的因素莫过于公司的表现能够达到分析家的预测。如果一家公司没有达到这样的预期，对股票和首席执行官来说都不是利好消息。

一个结构复杂的大型公司，不可能每个季度都表现圆满。人们在学新东西时，自然会犯错。每一个错误都表明还有进步的余地，吃一堑，长一智。在我担任惠普首席执行官的 23 个季度里，有 3 个重要的季度惠普的表现没有达到市场分析人士的预期：2000 年第 4 季度、2003 年第 3 季度和 2004 年第 3 季度。这些都反映出惠普存在需要解决的问题。

2000 年第 4 季度，我们还在根据销售人员的订单总金额而非公司的销售收入总额来发放薪酬。这是在惠普存在多年的一项糟糕做法。对于一个销售人员或者销售团队





而言，确定订单的总金额比确定销售收入的总额要容易。在公司发展相对缓慢的时期，这套做法是管用的，因为订单的增长速度和销售收入的增长速度基本相同。那个季度我们正在调整这项制度，因为我们想要销售人员明白除非客户满意了，否则销售就没有完成。

2000 年第 4 季度，我们将增长速度调高到了 17%，这是好事，我们让公司上下都力争更高的目标，员工们的表现也很出色。在这一季度，产品订单像雪片一样飞来，超过了组装部的能力，因此好多订单的安装和收款都后延了。在这一季度，因为老的惯例，我们付了更多的薪酬给销售人员，而公司收入的增长要到几个季度后才能得以体现。这个误差很大，因此我们没有达到市场预期。我们本想早对这项薪酬制度进行调整，不过这需要时间和资金。当时，我们还没有建立起跟踪销售人员及其团队销售收入的信息系统，无法得知他们准确的销售收入是多少，很难准确地付给他们薪酬。

在 2003 年和 2004 年，我们没有达到市场预期也和销售队伍有关。我们在 2003 年没有实现市场预期，因为对于同一笔销售，我们给几个销售团队支付了薪酬。为此，我们在支付系统和人事方面做了调整。2004 年，我们发现了和产品销售以及渠道供应商有关的问题，于是再一次对支付系统和人事进行了改组。

每一次没有达到市场预期都反映出公司内隐藏的运营问题。每一次我们都修正了错误，没有犯同样的错误。通过这些经验教训，公司变得更加强大，更加优秀了。尽管很多人要对这些错误负责，还要想出解决之策，但作为首席执行官，我理应负全责。

每次没有实现市场预期都是令人痛心的，因为这会让变革急先锋们丧失勇气，让反对变革者积累了反扑的力量。每一次，我都需要再次向全体员工保证我们的道路是正确的，我们能实现既定目标，并要再次展示我对员工信心和潜能的激情。每一次我对员工讲话时，其实我也是对所有观察和关心惠普的人说话，因为在这个信息即时传播的世界，人们可以找到所有的消息。很多人听了我的话后，觉得我过于幼稚，不谙商业世界的诸多规则。事实上，我的眼睛是雪亮的，能明察秋毫，看到面对的困难和艰险。我知道我们的目标是进步而不是完美，最大的危险在于功亏一篑。毕竟在犯错或是落后时，我们可以站起来，掸去身上的尘土，吸取经验教训继续前进。

一个季度没有达到分析家的预测并不是致命的，中止改革或舍弃理想才是致命的。



2000年下半年和2001年，整个美国的经济摇摇欲坠。当时，科技领域的分析人士不断调低预期，科技公司也在降低业绩预期。2000年12月中旬，整个美国的经济仿佛忽然停滞了。在一次会议上，分析家问我对当前的市场形势怎么看，我说：“好像有人把所有的灯都熄灭了。”（斯科特·麦克尼利是数字经济时代的代表人物，他的经典描述是：“这边的灯都亮着呢！”）

事实上，美联储下了一剂猛药，在2001年1月两次将联邦基金利率下调了50个基点，惠普的经费随之大幅下降。对美联储第一次降息举措，事先大家没有心理准备，结果带来的股市熊市是历史上最严重的，股价下跌的幅度（从2000年3月的峰点到2003年的低谷，标准普尔500家公司的平均股价下降了48%）和时间延续的长度，都比1973~1974年的熊市更加严重（这一次漫漫熊市的时间长达两年半）。

华尔街没人愿意看到网络经济的泡沫破碎，之前每个人都赚得盆满钵满。因此，一连很多个季度，很少有人在股市上从事大额交易。即使在熊市蔓延的时候，不论是在“9·11”事件之前还是之后，很多资深的市场分析人士指出，科技股的振兴近在咫尺。到了2001年6月，大家普遍认为当年下半年股市将会恢复元气。

但是，事实和想象完全不同。科技公司开支基本停滞，大规模资本开支搁置，因为20世纪90年代末期在电信和科技业的投资中存在泡沫，需要一段时间才能烟消云散。硅谷的资深人士认为，这是科技公司25年来遭遇的最严重的衰退，全球性的经济萎靡将持续4年之久。2004年底，经济能否复苏成为全球争论的热点话题。进入2005年之后，全球主要经济体才出现了持续的强劲复苏势头。

毫无疑问，经济下滑和股市的不景气让我工作的各方面都变得更有难

度，让削减成本的要求变得更加迫切。恐惧笼罩在人们心头，代替了20世纪90年代的乐观情绪。在股价下挫的时候，更难让投资者和员工看到进展的希望。安然、Tyco、Adelphia、世通相继爆出丑闻，整个市场弥漫着彼此猜疑的气氛。要变革就需要往前冲，但是从情感上人们觉得能保持现状就不错了，在公司的运营方面压力更大了。客户不肯轻易掏腰包购买产品，工作可谓雪上加霜。

2001年初，我发现了经济下滑之外的苗头。这不是行业内的周期性变化，而是结构性变化。客户也在采取不同的行为方式，他们在捂紧自己腰包的同时，也发现在科



技产品上投入过大，而且经常投资失误，得不到应有的回报。这样一来，他们就不愿意在科技产品上再投资，如果需要投资，期望值也特别高。实际上，惠普参与竞争的科技在每家公司里都成了支柱产品。我们的科技产品和大众生活的方方面面已经紧密结合在了一起。

如果一个产业的收入趋于下降，这个产业就该整合了。客户总想花更少的钱，得到更优质的产品和服务，因此更多的竞争对手会形成联盟来加强整体势力。这种趋势在各行各业都发生过，包括粮食、汽车、能源、金融、电信和航空等领域。然而，在科技业如果预测会出现同样的趋势，会被认为是痴人说梦。早在 2001 年我就提出过行业整合的想法，但是当时没人把我的话当一回事。直到 2003 年，甲骨文公司首席执行官拉里·埃里森开始推出整合战略时，这个话题才真正引起重视。

2000 年底，杰·凯沃斯对我说：“我和迪克·哈克伯恩谈过，我们都觉得可以把康柏买下来。”杰·凯沃斯列举了所有支持这个方案的理由，他非常兴奋，恨不得让我马上就给康柏的首席执行官打电话。后来，迪克·哈克伯恩也表示了对这一方案的支持。

当然，任何收购方案，尤其是规模如此巨大的方案，不可能草率决策。首先要征得其他董事们的同意，还要决定这样的收购有没有战略意义。另外，要考虑到两家公司的整合问题。此外，还有很基本的一个问题，就是谈判战术，在一些关键方面，到底谁先采取主动姿态。

杰·凯沃斯和我谈康柏收购案时那种满不在乎的神情让我很受触动。我想往他头上浇一盆凉水，他要是春风得意，见谁就会跟谁透露消息。我们最近刚刚停止了对普华永道商务咨询部的收购。之前，有人把我们的谈判过程透露给了媒体，我们不得不按照市场价格收购。一般而言，如果没有走漏风声，市场上会有很多猜测，尤其是我们的出价。这样我们就有很大的回旋余地，如果价格谈不拢，我可以一次又一次地从谈判桌前走人，直到价格从 160 亿美元降到 30 亿美元为止。尽管普华永道的管理层对这笔生意很感兴趣，为惠普公司增加咨询能力也是颇为诱人，不过进一步的深入研究表明，我们无法有效地整合普华永道的现有资产。此外，普华永道的财务状况在恶化，我认为咨询业已经到了进行重大结构调整的时候了。咨询业服务的价格将会猛跌，销售周期会更长，而咨询业务期却变短了，因为客户要求他们的咨询费换回更加实际的回报。



这次经历让我深深体会到，我们再也不能公开进行谈判了。进行大规模收购，我们必须连续几个月在绝对保密的情况下谈判。我把各种反驳理由告诉了杰·凯沃斯，告诉他这起收购没有意义，我想他能够冷静地思考这起收购案有多么不容易。他和我争辩，告诉我他和迪克·哈克伯恩觉得值得收购的种种理由。在一番激烈的讨论之后，我们在三个方面达成了共识：第一，我们不能孤立地看待收购康柏这件事，必须和其他战略选择综合考虑；第二，康柏是个庞然大物，不能掉以轻心，要在董事会仔细讨论每个细节，包括从收购价到整合等问题，也许在讨论过程中我们会觉得收购康柏是个错误的决定而放弃；第三，我们会等康柏主动来找我们。我告诉杰·凯沃斯，我们没必要主动和康柏接洽，也无须采取主动姿态，我相信康柏的首席执行官会来主动找我。

我关注康柏已经整整一年了。1999年12月，经过开会讨论分析后，宣布单一产品的时代已经结束了。在信息瞬息万变的时代，我们需要提供系统化的产品和服务。我发现康柏几乎采用了同样的策略，甚至使用的措辞都一样。我知道，在个人电脑业务方面康柏和戴尔不分伯仲，在商用机市场方面康柏做得比我们好，在增长最快的服务器市场康柏也把我们压得喘不过气来。康柏收购了 Tandem 公司和美国数字设备公司（DEC），获得了高端电脑和服务器的生产能力。我知道科技行业的周期性经济衰退和结构重整格局对康柏的压力比对惠普还要大，因为康柏的产品种类不如惠普多，所以他们的市场地位、财务状况以及股价受到的冲击更大。我们彼此需要，但是他们需要我们的程度更甚，因此我们坐等他们的电话就行了。我和康柏的首席执行官迈克尔·卡佩拉斯见过几次面，觉得双方有合作的可能性。尽管我列举了多条理由驳斥杰·凯沃斯，其实我知道和康柏的合并是有好处的。我已经酝酿了一年，我还知道目前惠普无法实施这一行动。

2001年1月，我在出席董事会会议时发言说，整个科技领域将会遭遇寒冬。不过，这对惠普是一个巨大的机遇，我们要抓住这个机遇。我们要聘请麦肯锡的顾问团队，讨论一系列战略意向，包括在打印业务、服务业和电脑业展开收购以及将公司进行拆分的可能性。我们必须马上进行这样的战略考虑，因为康柏打来电话只是时间早晚的问题。我采取的是一种开放姿态，没有非说服董事们怎样做不可。

董事们需要明白两个问题：第一，我们有实现目标的足够资源吗？第二，如果没有，我们应该采取怎样的合理对策？我对另外两件事已经想得很透彻：其一，我们在讨论惠普发展大计时必须严格保密，这一点至关重要；其二，做成一笔大生意其实和





一笔普通的生意同样简单，有些人在做大生意的时候会头脑发热——兴奋过度、血压升高、迷失自我，这些表现都会影响人正常的判断力。做大生意时头脑发热，会让原本理智的人出价过高或是准备不足。因此，我坚持认为，在找任何银行家坐下来讨论之前，我们心里要明白该怎样做出决定，又该怎样制定整合或拆分资产的详细步骤。

不出所料，迈克尔·卡佩拉斯打来了电话，他和康柏的首席技术官夏恩·罗比逊想要做客惠普，和我们讨论产品研发合作的事宜。随着各个公司研发资金的萎缩，迈克尔·卡佩拉斯正在寻求降低研发费用又不丢失市场。会谈的气氛很融洽，迈克尔·卡佩拉斯想和我单独谈谈。几乎没绕任何圈子，他直接对我说：“卡莉，我觉得惠普应该收购康柏，我们可以把康柏融入惠普品牌，惠普的总部帕洛阿尔托将成为新公司的总部，由你担任新公司的首席执行官。”这种开始谈判的方式让我感到吃惊，因为他的这番话使自己丧失了很多谈判的筹码。

我没对细节发表评论，只是问他：“迈克尔，康柏的董事会知道你在这里吗？他们事先知道你这个提议吗？”他向我保证康柏的董事会一致支持他的提议。几年前，我在朗讯任职时，康柏的董事会也邀请我出任董事。我知道其中的一位董事，来自 Verizon 电信公司的拉里·巴比奥就有此动议。当时我感到很奇怪，为什么第一次接洽康柏的董事会就让他们的首席执行官做出如此大的让步。

从 2001 年 1 月到 9 月 4 日（我们向公众宣布康柏收购案），我们在同时着手做着三件工作。第一，惠普的董事会在仔细考虑公司接下来应该采取的步骤；第二，管理层挑选出的一些成员包括我在内和康柏的管理层进行谈判；第三，我让整个惠普做好准备，迎接可能到来的风雨洗礼。尽管有人预测市场复苏即将到来，但是我很清楚我们还需熬过一段漫漫熊市。惠普从来没有在一个季度中出现过亏损局面。当时为了防止亏损，我们必须再次大幅削减开支，大规模裁员。

人们对惠普的最大误解之一是它的雇员从来都不会丢掉工作岗位。事实上，比尔和戴维在觉得有必要的时候会解雇员工。有些人还真切地记得，这可不是谣传，戴维有句名言叫做：“如果你做不了这工作，我就找其他人代替你。”在必要时，一个地区的工厂会关闭并搬到其他地区。从前很多年里使用的员工评价体系将员工的表现分为 5 档：上佳、优秀、满意、需要改进和不满意。引进这种评价体系时，很显然预测到总有员工的表现处在最后两档。





精明的企业应该追求进步、卓越和绩效，但是在惠普过去的岁月里这一点似乎不见踪影。为了缓解财务紧张局面，董事会一致同意降低工资或是减少工时。尽管这些方法有合理之处，我也曾经使用过，但是根本提高生产效率以及全面节省开支的目标都没有实现，而且在惠普很久都没有人关心过这些问题了。原先的员工绩效评价标准已经很难让员工再有出色的表现。大多数员工的表现往往处在前两档，甚至很少处在“满意”档，几乎没有员工处在“需要改进”和“不满意”档。即便在 20 世纪 90 年代科技界发展迅猛的时代，惠普依然问题重重，可是大多数员工的绩效评级都处于前两档，这就说明了两种可能性：员工所做的工作不正确，或者这套评价标准过于宽松了。

员工们知道这是个问题。我到惠普之后，我们定期做员工意见调查，这是惠普一直保留的一项有效的管理工具。2000 年，82% 的员工反映管理层对员工绩效过低问题应对不利。这个比重在近 10 年来一直没有太大的变化，但我们依然将差不多所有人都打了前两档的分数。如果经理人和雇员的表现不够好（即便没有这样的评价标准，其实部门里的每个人都知道孰优孰劣），就会从一个部门调到另一个部门，如果可能，大家对这些人就会不予计较。实际上，如果某个部门需要新的人手，通行的惯例是从公司内部找人，这往往就意味着表现不好的员工会接手这些新的工作。解雇表现逊色的员工并从公司外聘用新员工的做法在惠普行不通。这就是组织无力直接应对难题的典型表现。每个人都很友善，都很热心，但是工作表现的问题没人在意。每个人手里都有一个铁饭碗，也没人想过有的员工不应该捧着这样的铁饭碗。

在经济陷入低潮时，大浪退去，公司的缺陷暴露无余。按照这种理解，公司的业绩下滑是一种有用的管理工具。从前隐藏的问题现在无法再忽视了。对现在的惠普员工而言，光是“友善”就不够了，我们必须真诚。我和管理层以及整个公司都谈过说实话的必要性。我经常说要以现实为镜审视自己，做出客观的判断，实事求是。尊重别人就要说实话，如果有人表现不佳，就要批评。我们有责任给员工改过重来的机会，但是如果员工的表现依然欠佳，就应该采取相应的行动。如果不敢直面事实和采取行动，对那些真正做出贡献的员工就是一种不负责任。

营造一个人人愿意说实话的环境需要付出努力，特别是在一个本来人人一团和气的的环境之中。这项工作必须由我做起，人们都在看我怎样和公司管理团队交流，怎样和其他员工交流。在加州海景区和公司管理团队召开的第一次讨论会上，大家发现我在交流和处理信息时，风格和惠普原来的经理人完全不同。我从小到大在饭桌旁和父



亲唇枪舌剑地进行争论。我在网络系统公司和朗讯待了 10 年，那里的会议桌上火药味总是很浓。我需要和人进行讨论甚至争论，这样才能检测我的想法是否正确，并帮我做出决定。如果我想判断别人的观点能否站得住脚，我就会向他们提问，看他们如何为自己争辩。受到质疑时，人们是放弃自己的立场还是坚持自己的立场？受到质疑时，人们是拿出更多数据支撑自己的观点，还是仅仅抬高嗓门重复原来的那几句老话？

不过，我发现这不是惠普员工适应的方式。我用好几种办法教授大家怎样开诚布公地辩论和交流，这是召开管理层会议和董事会议时都需要的。我记得曾经告诉大家从前我是怎样做的，我说：“我要想干一件事并做出决定的话，就需要和人讨论。如果我反驳你，或者提出与你相反的观点，或者提出和你观点有关的问题，并不一定代表我不同意你的观点。我只是把我想说的话说出来而已。我只是想在决定之前对问题的各个方面都进行充分讨论。”我知道在辩论时自己嘴下不饶人，而且开管理层会议时，我的话比其他人更有分量，这个提醒很重要，这样人们就会积极地和我对话，而不是保持缄默。讨论时，我经常提醒大家现在还处在讨论阶段，这样人们就不会在时机还未成熟的情况下，觉得讨论已经结束了。

我相信有时候我肯定给人一种盛气凌人的感觉，尽管我是无意的。公司高管和董事会成员的薪酬都很高，因为他们都是精通业务的专业人士，有自己的想法，懂得怎样维护自己的观点。可是，在讨论的时候，他们并非都能够很好地表达自己的观点。好在我们要解决问题并做出决定时，必须理解人们观点趋同和分歧之处。会议结束时，我要确保大家明白我们的共识、存在的问题和接下来要采取的步骤。很多时候总结采取书面记录的方式，有时写在会议室的书写板上（每个会议室里都有），或者直接录入在电脑里。如果在某个讨论之后有一个决定或行动，那么信息清楚无误是很重要的，这种交流的过程也会让比较沉默的人发表评论或投入进来。

不论什么时候，在大家听过所有情况和充分讨论之后，达成共识是最好的。不论是在管理层会议上还是在公司董事会上，我会让每个人充分阐述自己的立场。每个人都应该得到发言权，大家应该倾听，坐在会议桌旁有决策权的人都不应该保持沉默。如果每个人都同意，就很容易做出决定了。

当然，如果管理层不能达成一致意见，而又必须做出决定，那就要果断地做出决定。尊重决策过程的首席执行官会挺身而出，支持并执行这个决定，在任何董事会的



会议室里都是一样。

一个公司每天都会做出成千上万个决定，首席执行官不可能也不应该参与到每一个决定之中去。但是，每一个汇报到管理委员会请求裁决的问题自然有它的道理。我们很清楚公司的管理委员会应该就什么问题做出决定，那就是涉及全公司的“领导框架”。我们要决定的是：我们的战略是什么？我们是怎样组织公司的？我们的评价和奖励标准是什么？我们在营造怎样的公司文化，塑造怎样的行为模式？有时，一些经理人出于各自的理由，让我绕开管理委员会集体讨论决策的程序，想让我一个人做出某个决定。遇到这种情况，我都会把问题带到管理委员会讨论。毕竟，我希望每位高管都能履行自己的职责，希望把经理人培养成真正的领导者。通常我们都能达成一致意见。不过，有时在遇到关于结构重组和年度财政预算等实质性问题时，大家的观点会有分歧，在这种情况下我会征询每个人的意见，然后做出决定。

有时候，一些需要决策的问题汇报到了管理委员会，因为这些问题对其他人太难决断了。例如，在 2001 年夏天我们到底要裁多少人，这种令人头疼的问题是其他经理人无法定夺的。在 2000 年底，我们开始了一项非常艰巨的工作，让经理人用原来的绩效评价标准严格地评价员工。这样大家的表现就能形成一个曲线图。我们可以找出那些表现为最后两档的员工并采取对策，给处于第一档的员工以适当的奖励。我们不想让员工吃大锅饭，希望经理人客观地评价员工的表现。一步步地，我们想让客户重新变成一个讲求贡献的组织。

我们没有另起炉灶，建立一套新的评价体系，只是开始更加严格地执行制度。然而，对于这一举措大家褒贬不一。很多经理人，包括一些董事会成员感到很高兴，因为我们开始致力于解决员工绩效不佳的问题；可是在另一些人看来，这是我铁石心肠而且破坏了惠普之道。赞成者和反对者兼而有之，有些经理人不愿支持这项决定。当他们得知我是不会打退堂鼓的，就把责任往我身上推，告诉员工“卡莉是这样说的……”有些媒体报道说我“创立”了一套新的绩效评价体系，这是对惠普创始人的大不敬。我是铁面无私的。

局势慢慢变得明朗起来，很多表现不够出色的员工将要离开惠普了。在 2001 年春季将过的时候，我们决定要裁员几千人。到了 8 月份，我们最终裁员 6 000 人。在此之前，我们还推出了员工提前退休计划，但是这和裁员还不完全一样。裁员对组织是



一种沉重的打击，这不仅是多年来我们第一次让经理人对表现不佳的员工采取措施，而且要求经理把这些表现不佳的员工直接解雇。即便对最有经验的经理人而言，这两件事都很艰难，因为要改变别人的生活轨迹总是不容易的。惠普的大多数经理人根本不知道怎样应对这样的难题，他们经验不足，还夹杂着个人感情。很多工作团队共事多年，经理人和员工不仅是同事，还是朋友、邻居。人们在同一个办公室工作多年，下班后也经常见面，这也就是为什么惠普的员工更看重一团和气而不是彼此坦诚。这样做会让彼此在一起生活得更加融洽，即便会影响公司的绩效。

也许，把这次裁员拖延到和康柏合并之后会容易一些。毕竟对于这次并购案，有很多人持反对意见，到那个时候解聘 21 000 名员工和解聘 15 000 名员工其实没有太大的区别。不过，当时的客观形势不允许我等待时机的出现。首先，在 2001 年夏天，我们还不确信会不会和康柏合并。其次，如果不果断地采取行动，惠普就会出现季度亏损，我明确地告诉自己不要成为近 60 年来第一个出现公司亏损的首席执行官。最后，这是一个组织迟早要学会的能力。不管宏观经济形势如何，也不管公司的业务如何，惠普的管理层必须学会提高绩效和生产效率。惠普需要培养起多种新的能力，其中一种能力就是直视对方，然后告诉对方他的表现不好，应该离开公司。这是公司有效运转必不可少的一部分。

我认为对一个组织而言，长痛不如短痛。如果你想解雇一个人，就尽快告诉他，而不要等到谣言满天飞，弄得对方惶惶不可终日，不知道自己到底有没有上裁员名单。我觉得不应该侮辱别人，不应该塞给员工一份辞退信，就把他们一脚踢出公司大门。每个人都有尊严，应该得到别人的平等相待。每个人，即便是就要离开公司的人，也曾经做出过贡献，虽然那份贡献现在可能已经不重要了或是不够了，但是他依然应该得到尊重。

每个人都应该受到尊重，这就要求我们心平气和地当面告诉他事实，而不是在他没有防备的情况下突然塞给他一封辞退信，让坏消息像晴天霹雳一样降临。此外，我们还要给员工时间，并帮助他们找到接下来赖以生活的途径。那年夏天，我决定如果要想高效地裁员，又充分尊重员工，就需要专业人士的帮助。我们请来一家公司帮忙，给我们的经理人培训，让他们学会怎样面对雇员，另外我们还给将要离开公司的雇员提供私人咨询和再就业援助。我们需要给员工时间，让他们和同事告别并完成手头现有的工作。我们给了员工相当丰厚的补偿金，比行业内大多数其他企业都要高，比安





捷伦公司给的也要高。很多员工丢掉了饭碗，但还给我发来了电子邮件，感谢我们提供的大量帮助。我在从事管理工作的生涯中经常收到这样的来信，因为无论是谁丢了饭碗，我们都会立刻给他提供一系列援助。

不过，直面事实也会带来一些后果，承担这种后果是首席执行官的职责之一。我在有些事情的处理方式上或许应该有所不同。也许，我应该多给经理人几个星期，让他们更好地考虑应该解雇哪些人。也许，因为我追求效率，所以牺牲了一些民主。也许，我低估了人们可以自我提升的能力。不过，对于很多人而言，责备新到任的首席执行官总是比较容易，所以他们送我一个新绰号“杀人女魔头卡莉”。当两位创始人的儿子反对我收购康柏的时候，这个绰号更是深入人心，因为我宁可丢了饭碗都愿意继续推进收购进程，“很明显”我对他们父亲的产业根本不当一回事。富有戏剧性的是，后来我得知有人建议将我解雇，理由是我无法有力地裁员和削减开支。看来，我在有些人眼里是杀人魔头，在有些人眼里又过于软弱。

作为首席执行官，永远肩负的一项使命就是帮人们打开思路，将注意力集中在应该做的事情和可能做到的事情上。领导者要比别人站得高看得远，要能够预见风险和机遇，带领组织适应风险、抓住机遇。逐渐地，组织就会坚强起来，成熟起来。2002年，惠普的经理人都明白了达到一流的成本控制是他们始终肩负的使命。在2002年、2003年和2004年，惠普都有新的裁员计划，2005年也有裁员计划（后来也得以实施）。

2001年夏，惠普管理层召开了例行扩大会议，主要讨论公司的战略发展。与会的每个人都明白，惠普的个人电脑和工业标准服务器业务都不占优势。我们过于依靠微软和英特尔，但是我们在和他们谈判时处于劣势，因为我们的采购量不够大，无法获得康柏或戴尔一样的优势。我们的工业标准服务器业务缺乏知名度和规模效应，尽管公司的管理层投入了更大的关注（由安·利弗莫尔督阵），但效果依然不好。在会议最后，我站起身来，再一次重复我们所观察到的现象。最后我说：“现在行业竞争越来越残酷，只有强者才能生存和取胜。现在的战线过长，同时在打多场战争。因此，我们需要更多的盟友，或者不要同时打太多场战争。”我不能把细节说得太详细，但我让整个组织做好准备，迎接即将到来的风雨。

那个艰难的夏天，我们让一些员工做出牺牲离开了公司，也在酝酿收购康柏的事宜，这表明员工可能向首席执行官提出非常尖锐的问题，并要求得到直接回答。这是





组织很重要的一部分学习内容，需要学会看到真相，学会说实话。在“咖啡谈心时间”里，我总是鼓励员工提问，许多问题提得都很尖锐。当员工把埋藏在心里的尖锐问题告诉我的时候，我总是会对他们表示感谢。当员工们发现提出如此尖锐的问题不会受到惩罚，这是很重要的一个信号。领导者必须讲实话，尽管实话并非总是人们爱听的话。

我希望并购康柏时，我让惠普做好了充分的准备。也许我应该更加直接地告诉大家我们所面对的潜在危险，这样公布收购康柏的消息时，很多员工就能泰然处之，而不是感到震惊。但是我们从没有进行过这样的收购，该怎样做得更好？如果我们事先把困难说得很严重，投资者和客户会做何感想？竞争对手会怎样趁虚而入？如果领导者说不知道公司这艘船该往哪个方向开，员工又该何去何从？

在 2001 年 5 月的会议上，董事会已经达成共识，不把惠普分解成为经营电脑业务和图像业务两个公司。董事们还决定，如果进行大规模收购（具体收购事宜在当时还不明朗），应该是在电脑科技领域（而不是在图像业务和工业标准服务器业务领域）。收购康柏只是一种可能的战略选择，具体细节我们还要继续磋商。收购康柏有没有战略意义还没有定论。从那时开始，董事会在讨论收购康柏这一问题时，会分析战略和执行两方面。如果不能把两家公司的生产线成功地进行整合，不管我们的论证多么充分，我们都不能实现大规模收购的好处。因此，我们召开了多次董事会特别会议，对产品类别、组织结构、个人电脑行业发展趋势等诸多问题进行了激烈的争论。董事们提出了很多尖锐的问题，包括两家公司合并之后产生成本协同效益的可能性，以及将吸纳康柏的哪些高管。当收购决定对外公布后，董事会开始对每个问题展开辩论，包括哪些康柏的高管将在新公司留任，我们在欧洲的工业标准服务器业务领域将丧失多少市场份额。每个董事的意见都必须考虑到，对于每个决定大家必须一致同意，包括最后同意收购的决定，董事们会依次表态。对于将从此改变两个公司和整个行业命运的重大决定，这样做是唯一负责任的态度。

每次会议的准备都非常充分，各位董事也必须出席，必须完全集中注意力并充分投入。董事们有着各自的关切：帕特里西娅·邓恩希望我们充分考虑将公司分解成为经营电脑业务和图像业务两部分的设想，后来她还发表了这样的评论——希望借收购康柏的机会，让人们“从此闭口不谈惠普之道”；萨姆·金尼和鲍勃·诺因显得最为疑虑重重，他俩尤其关心个人电脑业务；杰·凯沃斯在会上没有发表太多的观点，但是他从一开始



就带有个人偏见，大家都能看出来。迪克·哈克伯恩最关心产品的种类以及整合生产线后，我们会丧失的市场份额。菲尔·康迪特关心合并后的文化整合问题，他认为这是发展公司领导力的大好机会。

鲍勃·韦曼从一开始就对并购方案非常感兴趣。在第一次同康柏的首席财务官杰夫·克拉克以及迈克尔·卡佩拉斯会面时，他们用数字预测了我们合并后可以实现的目标，鲍勃·韦曼这些数字“不靠谱”，就再也没有重提。当年8月，沃尔特·休利特担心新公司规模会过大，无法实现新的增长（也正是基于这个考虑，才会有惠普和安捷伦的分家，路·普莱特也认为惠普规模已经大得无法管理，也没有再增长的潜力了）。当时，我们请了一些银行家进行论证分析，研究公司规模和收入增长以及股价上升的关系。结果发现，排除数字经济腾飞的那段时期以外，像通用电气和IBM之类的大公司表现要优于同期的小型公司。大型公司具备各方面的能力，分部遍布全球，使之经受得住市场的冷暖变化，并能称雄市场。很好的现金流以及优质的资本结构使大型公司能为长远的发展进行投资。我们提交这份报告以后，沃尔特·休利特说这个消息让人振奋，他的疑虑打消了。在我们9个月的讨论中，会议室里最安静的人永远都是沃尔特·休利特，不过他也是所有董事会成员中唯一不曾缺席过任何会议的成员。

在那几个月里，我最担心的是执行。我知道并购后产品的种类会更加齐全，规模经济的效应会更明显，在市场上能获得更大的份额，能更好地为最大的客户服务，也能和最大的商业伙伴展开谈判，尤其是微软和英特尔，这些因素都使得并购富有极好的战略价值。我知道，如果不能将两个公司成功地整合在一起，就谈不上什么战略。5月，我们开始准备详尽的整合计划，这样就能在对外宣布并购之后，我们很清楚由谁负责整合事宜，我们该怎样做，能够获得多少利益。7月，我确信我们能将两个公司整合好，虽然这样大规模的并购在科技业从未有过。不过，在医药、能源、航空、电信和金融等行业，都有过这样大规模的并购而且整合得都很好，从中我们可以借鉴很多经验。当康柏收购Tandem公司和美国数字设备公司的时候，他们也积累了成功的经验教训。此外，关于合并后的整合计划，我们已经精心准备并研究了很久，对预期也很保守，因此我觉得对于前进途中的困难和风险我们已经有了清醒的认识。

在董事会做出最终决定和银行家参与进来之前，我认为最需要的是一种现实的态度。惠普的董事们必须清楚迈出这一步到底有多艰难。很明显，市场并不明白科技界到底发生了什么，2001年夏，华尔街的分析人士没有一人在谈论行业结构重组。这个



行业原先的发展速度是 GDP 增长速度的 5 倍，没有人关注这个行业下一步的发展应该走整合的道路。（我第一次在公开场合表示科技界需要整合，并会以 GDP 两倍的速度发展，大家对我的评价不屑一顾，认为我是给不景气的业务表现找借口。）因此，我告诉这些银行家，在和惠普的董事分析市场对并购康柏的反应时一定要把丑话说在前头。银行家们预计并购后股价会下降 20%（消息公布当日，股价实际下跌了 23%）。

8 月，在纽约和康柏的董事会见面时，我对现实情况很清醒。在一些银行家和董事会见过面后，我马上就和他们见了面，银行家演讲时的一些手册还摆放在会议桌上。我能看出，康柏的董事们刚听银行家们说如果交易完成后，股价会大幅上涨。我在讲话开始的时候，和他们谈了惠普董事会考虑的问题。我还谈了惠普董事会对战略和执行两方面的考虑，谈了对产品蓝图和市场份额遭受损失的担心，以及客户挽留和竞争回应力的问题。我说：“我想明确一点，市场会讨厌这次合并，他们不了解其中的理由，我们的股价都要下跌。我们必须证明行动是正确的，但这需要时间。华尔街还不了解科技界的发展动向。”我觉得大部分康柏的董事以为我是在跟他们提谈判条件，当时他们都很急迫地想做成这笔生意。不管他们在想什么，我都要保持清醒而现实的头脑，而且我知道市场的表现会给我泼冷水。我用尽各种方式来阐明自己的观点。

这是我对康柏董事会的第一次情况介绍，在两家公司合并完成之后，他们中的一些人将加入惠普董事会。其中包括汤姆·伯金斯，他之前在惠普任职，离开惠普后成立了克莱纳·伯金斯风险投资公司（Cleaner Perkins），他生意红火，很富有。他喜欢科技，不过对科技生意的复杂性很厌烦。拉里·巴伯奥是个名不虚传的资深经理人，有着丰富的运营经验。和萨姆·金尼一样，拉里·巴伯奥最早也是扬名电信业。露西·萨尔汉尼从前在电影业拼杀，后来自己经营一家咨询公司——JH 媒体公司。山迪·利特瓦克是一位执业律师，也是迪士尼公司的首席法律顾问。康柏的董事会还有其他成员，不过以上 4 人和迈克尔·卡佩拉斯最后加入了惠普的董事会。

在详谈了关于执行和整合的细节之后，在确保我们对各方面的挑战都有了客观的考虑之后，我感到满意，因为我们做出了一系列高质量的决策，在最后选择的时候对所有客观情况和风险都了然于心。唯一还有大风险的是人事问题。我对彼得·布莱克默有些不放心的，他是康柏的一位高管，之前康柏高层许诺要让他担任首席运营官。康柏坚持在公司合并后给他留一个重要职位，但是我不确信他能否胜任。我和康柏的董事会多次表达过这样的疑虑（后来也数次和惠普的董事会表达了同样的看法），但是他



们坚持认为他很能干。汤姆·伯金斯是彼得·布莱克默最大的支持者。不过，最有风险的人选其实是迈克尔·卡佩拉斯。

迈克尔性格忧郁，而且出尔反尔。他刚答应下来的事第二天就可以翻脸不认账。有时候他很有风度，做事很投入；有时候他又会情绪低落，注意力涣散；有时候他很粗鲁，出口伤人。除了第一次见面时他很大方地建议让我来担任首席执行官外，其他时候他最关心的就是自己的职务。我们在这个问题上接连讨论了好几个小时，如果他对工作汇报关系不满意，就会随时把正在进行的谈判打断。我知道职位对他很重要，但是他看起来对职位太着迷了，而且经常朝三暮四。当年仲夏，我告诉惠普的董事们，两家公司整合最大的问题就在于迈克尔。我说会尽最大努力让他融合进来，但是我说也要做好准备一年内让他离开惠普。我让参加谈判的鲍勃·韦曼和我们聘请的顾问拉里·桑希尼向董事会发表意见，他们都很直接，说迈克尔将是一个麻烦制造者。惠普董事会在这个问题的讨论上花了很多时间，因为我们不能对即将成为新公司高管的成员存在幻想。最后，我总结说：“迈克尔就像额头右侧留着一簇卷发的小姑娘，听话的时候是个乖乖女，要是不听话，简直能把你吓死。”后来我才知道康柏的高管们对迈克尔的这一风格早就见怪不怪了，他们会告诉你今天来上班的是“好迈克尔”还是“坏迈克尔”。

7月底，我知道该到明确表态的时候了，我到底是支持收购康柏还是不支持？有一天晚上，我从外地出差飞回家，和弗兰克谈了我的决策过程。我知道这个战略考虑是对的，我知道我们能够做到，我也知道我们所参考的数据都是真实的，不过我还是有些犹豫，有些难以置信。弗兰克问我：“你们能做到吗？”

“能。”

“你们应该这样做吗？”

“应该。”

“董事会想这样做吗？”

“想。”

“那你为什么不因此感到兴奋呢？”



“因为整个过程将会异常艰难。这将引起轩然大波，从开始到结束我们都要一直战斗。我们在市场上有一场恶仗要打，因为人们不了解这次并购的必要性。我们在公司内部也有一场恶仗要打，因为我们要裁员上万人。”

我知道要成功实现此次并购，不仅需要技巧和精力，更需要执著和决心。两家公司的整合有难度；并购获得良好的市场反响有难度；抚慰人们的情绪，让他们完全明白并购的意义也有难度。即使在我们对外宣布了并购方案以后，有关当局也不可能马上给我们亮绿灯放行，所以两家公司还要像独立的公司一样运营一段时间，这也有难度。员工们会关注接下来要发生的问题而无法专注于当前，竞争对手也会说我们为公司的整合问题忙得不可开交，根本无暇顾及为客户服务。

即便在最好的条件下，人们也会犹豫彷徨。有些人会直接和我们唱反调。我见过很多次人们在面对变革的时候会拼命反扑，而我们当前所经历的变革又是史无前例的。不过，一旦董事会做出了决定，我就不能再怀疑或是示弱了。我必须以坚强的姿态出现，告诉员工我们已经选择了未来的命运，而且我们一定能实现自己的目标。我知道需要请很多人来帮助我们实现目标，我也知道面对困难时，人们往往会把目光投向领导者并跟随领导者。我知道，我们前面的路上布满荆棘。

最终打定主意之后，我没有因为这笔大生意、更大规模的公司或是更大的职权而感到兴奋，我很冷静，我相信我们从头到尾论证的过程，我也相信自己的判断力。对于漫漫的征途，我要坚强。从那时开始，每天晚上我都会做祷告，一遍又一遍地祈求，就像我小时候一样。尽管我认为面对的斗争会很残酷，但是我根本没想到会波及我的家人。