

# 惠普和巴塔哥尼亚：两种相似但不同的领导力风格

2005年03月09日



巴塔哥尼亚是一家私人公司，专门制造品质卓越的户外服饰和运动服饰。该公司有1,200名员工，年收入约为2.4亿美元。惠普公司则提供各类计算机产品和服务，在财富500强中高居第11位，其员工共计150,000人，分布在世界各地，公司年收入达800亿美元。两家公司的总部均位于加利福尼亚，而除此之外，它们还可能存在什么共同点呢？

巴塔哥尼亚公司总裁兼首席执行官迈克尔·克鲁克（Michael Crooke）和惠普的执行副总裁安·利弗莫尔（Anne Livermore）在沃顿西校区领导力会议上的讲话证明，无论公司的组织结构是何种类型或者规模有多大，它们在领导力的开发上却有着一些共同的主题。尽管演讲的风格迥异，克鲁克比较另类（他在专题演讲中概括了21世纪的理想原则），而利弗莫尔则相对保守，但是二人在若干基本观点上却惊人地相似。

举例来说，惠普所谓的领导力框架包括四大要素，惠普的经理们即是在此框架下开展业务。利弗莫尔列举了这为人所熟知的四项内容：“需要在哪里投入资金和人员”的战略；实现战略的结构和过程；支持战略的衡量标准、奖励、结构和流程；以及实现目标所需的价值观和行为标准。

利弗莫尔说：“我们认为，最佳领导者是那些可以同时掌控并协调这四大阵地的人，一旦出现任何谬误，他们知道如何调整，如何应变。”她还补充说，“最佳领导者”擅长六项技能，即求胜心，对客户的热情，在不同领域间开展合作的能力，全球化的思维模式，利用多元化优势的能力，以及拿捏得当的工作节奏，既能避免过分仓促的决策，也不会沉湎于无休止的分析。运用这些技能，“杰出的领导者可以使机构运转得井井有条、丝丝入扣。他们选定方向，激励人们朝着这一方向发展，并将原本各自为政的优秀人才汇集成一个梦幻团体，如同球队一般。一支强大而稳健的团队就这样形成了。”

在目前接任前首席执行官卡莉·菲奥里纳（Carly Fiorina）的问题上，利弗莫尔亦是这一职位的众多角逐者之一。考虑到这一背景，我们对她的领导力哲学能够更好地心领神会。菲奥里纳由于无法持续实现惠普2002年与康柏电脑公司合并后的预期业绩以及其它一些原因在2月9日被惠普的董事会免职。利弗莫尔主管惠普技术解决方案集团，这一价值300亿美元的业务部门负责为公司的顶级客户提供支持，包括企业存储和系统、软件以及服务。利弗莫尔自1982年加入惠普以来，经过不断努力，先后在市场营销、研发、销售和业务管理部门担任领导位置，并于1995年当选为公司副总裁。她在北卡罗莱纳大学获得经济学学士学位，并拥有斯坦福大学的工商管理硕士学位。

## “畅态”

和利弗莫尔一样，巴塔哥尼亚公司的克鲁克概括性地对领导力进行了形象的描述。他谈到了组织内部的动态“生态系统”：“有时会出现这样的情况，一部分生机勃勃，而另一部分则奄奄一息。”领导者要能发现系统中常常很微妙的差异，并且解决问题，实现平衡，将各组成部分推入“高效运转的轨道，进入‘畅态’”。

“畅态”，克鲁克解释道，是由芝加哥大学心理学家米哈里·奇克森特米海伊(Mihaly Csikszentmihalyi)提出的。奇克森特米海伊花了25年的时间，研究一种常常与运动员有关的精神状态，即他们所说的“处于状态中”——精神高度集中，心智和身体效能超常，能够发挥出最佳水平。奇克森特米海伊称之为“畅态”，他对世界各地超过10万名受访者进行研究后发现，除了运动以外，畅态还存在于其他许多领域。克鲁克目前在奇克森特米海伊的指导下攻读博士学位。

“我认为，如果作为领导，你的个人目标与组织目标一致，并具备全局观念，在你的感召下，人们将拧成一股绳，取得令你刮目相看的成绩。”克鲁克说。“这时，他们即是处于状态

中，进入了畅态。”谈到组织团队，克鲁克将19岁加入海军的海豹突击队的经历与之作比较，并称这一经历“为我的领导力风格奠定了基础”。海豹突击队的的生活使他认识到了当一群人作为整体和一个团队工作时，“能获得非同寻常的成效。”

设定标准是取得成绩的一个重要环节，克鲁克补充说道。“制定正确的衡量标准——贵精不贵多——和尺度，确保你能专注于这些标准。然后在组织中建立适当的体制，使人们能够了解其与标准之间的关系。”

克鲁克于1999年加入巴塔哥尼亚，不久，他为公司招来七个具备新技能的人才，这样在公司的管理层中，一半是工作近20年的元老，而另一半则是新鲜的血液。如何在缔造富有凝聚力的管理层的同时保持积极有效的公司文化，是克鲁克面临的领导力挑战之一：“新老大交汇，后浪推前浪。”

## 唱反调和同一个声音

利弗莫尔说，保持组织和文化的稳定性可能也是惠普面临的问题之一。“领导者常常试图改变某些体制，而问题在于，体制需要足够长的稳定期，这样员工们才能理解它，并在其框架下出色地完成工作。稳定期通常需要四到五年的时间，之后我们才能看到组织的颠峰表现。”

一个协同工作、目标一致的团队并不意味着其中的每个成员都以相同的方式思考，无论是巴塔哥尼亚还是惠普都是这样。管理人员之间提倡意见和观点的多元化，鼓励富有挑战性的想法和立场。“我身边的人都是一些唱反调的人，”克鲁克笑着说。在惠普，利弗莫尔说，“求胜心体现在各个方面……例如，我们有个员工总是在关注哪些方面会出纰漏。”

但是，一旦做出决策，制胜团队就应以同一个声音说话。“如果领导者之间无法协调工作，那么部门管理人员和员工也会各自为政。”克鲁克说。“如果在我们做出决策后，仍有人无法将个人观点抛诸一旁，群策群力，这样的人将不堪继续担任管理工作。”

利弗莫尔则认为，“我们认为，领导者务必要确保员工理解公司的目标。如果有人不能遵循我们的方向，我们只好将他踢出局。”根据她的策略，要想创造佳绩，就必须建立和维持

一支制胜团队。而这反过来要求领导者具备吸引杰出人才的能力。“惠普的优势之一在于，由于我们的市场地位突出，我们通常可以雇到任何我们希望雇用的人。在我的业务部门，工作邀约的接受比例为75%。你必须找那些愿意为你工作的人。”

克鲁克补充说道：“如果你希望得到最优秀的员工，你最好拥有最佳的工作条件和福利。”巴塔哥尼亚公司文化的关键内容之一是，关爱员工。该公司持续被《财富杂志》和《职业妇女杂志》评为最佳雇主。员工福利包括日托设施、提供健康有机食品的自助餐厅、购买混合动力汽车的补贴和“锻炼大脑”的演讲计划。环境见习期允许员工为非营利性环保机构工作2个月，由公司为其发放工资，这反映了公司对环境问题（巴塔哥尼亚将销售额的1%捐助给环保事业）和对员工的关注。

尽管所在的公司大相径庭，两位领导者关于领导风格的看法却惊人地相似。最后，二人还有什么建议吗？“如果你制定了任何有关杰出的标准，那一定要力争做到最好，而不是第二第三名，”克鲁克说。“今年，《财富杂志》中型企业排名中，我们居于第14位。对此我并不感到激动。我不愿做第14名；我想要的是第一名。”

同样，求胜心在利弗莫尔列出的重要领导力技能中也排在第一位。“你领导着一个团队，通常，并非是这些人不够聪明或是能力不济。通常的情况是——尤其在技术领域——是态度、是热情、是能够克服任何困难的信念，让我们前进，前进，再前进。”

本文发表于2005年2月23日。 <SPAN lang=EN-GB style="FONT-SIZE: 10pt; FONT-FAMILY: Verdana; mso-fareast-font-family: 宋体; mso-bidi-font-family: 宋体; mso-ansi-language: EN-GB; mso-fareast-language: ZH-CN; mso-bidi-language