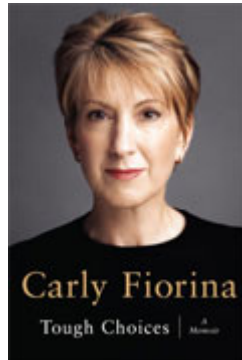


让我们来看一下卡莉·菲奥莉娜如何评论她的职业生涯

2006年10月24日



正如阅读其他败走麦城后的自传一样，读者拿到《艰难的选择》（*Tough Choices*）也是先迅速浏览一遍，以找到有关菲奥莉娜担任惠普CEO最后的日子以及她去年被公司董事会随便解聘的叙述。（[点击此处](#)，阅读沃顿在线对卡莉·菲奥莉娜的专访）

简简一阅，满眼都是卡莉·菲奥莉娜对惠普高级管理人员挖苦性的描述，如董事乔治·杰·肯沃斯（Jay Keyworth）的情绪化、康柏CEO迈克尔·堪培拉斯（Michael Capellas）的无礼和脏话连篇、惠普董事瓦尔特·休伊特（Walter Hewlett）缺乏主见等，同时她本人坚信自己在惠普的CEO生涯是成功的。

尽管如此，《艰难的选择》并不仅仅是揭露内幕、读者看过就扔到一边的书。拨开所有与新闻有关的重大事件后，读者们应当静下心来，就当他们从未听说过卡莉·菲奥莉娜其人其事一样，重新翻开这本书。认真阅读，一定会发现这本自传包含了菲奥莉娜对大公司内部运作颇为敏锐的观察。更重要的是，读者们会发现，该书同样体现了卡莉·菲奥莉娜对团队协作的一腔热忱、她的远见卓识以及在职业生涯中百分之百的努力和投入。但是，遗憾的是，在自传中，菲奥莉娜却没有利用自己优秀的洞察力将有关她本人在惠普富有争议的但几近成功的任职同外界所传说的灾难性后果进行心平气和的论述。

就菲奥莉娜的家庭背景而言，并没有任何迹象表明她日后会成为大公司顶级管理者。她的母亲是位艺术家，父亲是学者。在斯坦福大学，她主修哲学，接着从法学院辍学，后来申请马里兰大学的MBA课程，却被拒绝。

从最低层的职位——办公室临时职员作起，菲奥莉娜全心投入她的第一份工作。她当时的职责是在距离惠普总部一个街区的股票经纪公司做经纪人，整天忙着接打电话。如菲奥莉娜所述，她觉得这份工作充满乐趣，“我十分喜欢这份工作注重功效的本质，”她写到，“最重要的一点是，我喜欢和商业界的人打交道”。

对工作的激情和奉献使得菲奥莉娜在从商学院毕业，进入美国电话电报公司（AT&T）后，一路平步青云。这本自传提供了好几个精彩的商业案例。其中最引人入胜的是描述她本人在30岁时，升任经理，领导一个工程师团队的故事。在此过程中，本着根除管理弊病的目的，菲奥莉娜发现公司运作中存在开支过大的问题。通过仔细察看相关开支记录，菲奥莉娜向总部提出解决问题的有效办法，为公司节约了好几亿美元的资金。这件事充分说明，大公司的中层管理人员如何能够成功地影响变革。

在AT&T以及随后的朗讯公司（Lucent）任职的经历，使菲奥莉娜获得了更多的管理经验。在自传中，她对自己管理理念的讲述有时很平淡（“信任对企业至关重要”），但在大多数情形下，她能够将每个故事巧妙串联起来，使得原本平淡无味的叙述变得栩栩如生。

菲奥莉娜许多精辟的管理理念都是围绕着“商业与人息息相关”这一主题而展开。在麻省理工学院（MIT）的斯隆商学院（Sloan school）（在那里她获得AT&T公司资助，并获得理学硕士学位），她第一次有机会跟大公司的CEO有近距离的接触。“就象其他地方的人一样，有些CEO确实很能干，有些不过尔尔”，菲奥莉娜在书中写到，“有些人通过一生的努力终于到达事业的顶峰，其他人则对自己竟然能坐在那个位子上感到惊奇。有些人依靠胁迫他人来保住自己的职位，有些人则非常努力。在与CEO们打交道的过程中，许多有关他们的神秘光环一一褪去”。

这一清晰的洞察对于菲奥莉娜认识自我非常关键——她意识到自己将来也有可能成为一个CEO。此外，把一个庞大错综的商业机构视为个人的组合的观点，使她有能力将大问题化解为一个个小问题逐一加以解决。当AT&T的网络系统国际有限公司的高层自以为是地对菲奥莉娜的团队和公司的错误大喊大叫时，她以自己苛刻丰富的语言作出回应，并且正如她在书中写的一样，把他争取过来。

菲奥莉娜对于人的关注发展成为心理学和商业实践在实际中的紧密结合。在任职AT&T战略和事业发展部主管时，菲奥莉娜及其团队就以特定国际市场为核心的运营框架达成共识。“就理解上而言，大家都知道一个决定资源配置的框架是有意义的。大家甚至也理解这样做的话，我们的成功率将会提高。但是，在实际中，这样的方案在激励员工热情方面显得极为有限”，菲奥莉娜写到。紧紧围绕这一问题，菲奥莉娜可以作出这样的决策：在每一个市场占据领导地位，让竞争所带来的兴奋感超越对自身局限的担忧。她也确实是这样决策的。

同样地，菲奥莉娜的情商在AT&T与朗讯公司的谈判代表就后者的商业计划所进行的讨论陷入僵局并且反复无常的时候，发挥了重要作用，圆满地解决了双方分歧。朗讯的审计员向菲奥莉娜寻求帮助，后者将问题分解成若干组成部分：双方仔细阅读计划的每一页，有些问题当场解决；另有些问题提请高层做进一步决策。当计划的每一页被讨论之后，就不要再重新审视了。“计划书每翻过一页，就意味着又成功一步，是一次值得庆贺的胜利”，菲奥莉娜写到。

菲奥莉娜自传中的高潮部分当属她本人亲自参与成功创立朗讯公司的章节。她的多次经验使她认为，创立一家新的公司比让一家公司起死回生更为容易。而朗讯的分离也正好符合她一贯所追求的快速变革、紧密协作和雄心勃勃的远大理想。在朗讯上市之前，她曾经同其他高管一道，连续三周展开每天八场陈述、令人神经紧绷的的路演以便吸引有意向的投资者。“但是，我喜欢这个过程中的每一分钟——团队成员间紧密合作带来的快乐和享受、讨论你深信不疑的理念以及眼看着自己创立的公司成长起来”，菲奥莉娜写到。1996年，当印有朗讯公司标识的热气球缓缓升空，宣布其从AT&T独立的那一刻，菲奥莉娜深情地写到，“我爱朗讯”。

声色之娱

如此一腔热血的菲奥莉娜对于性别话题显得尤不耐烦。在解释自己在1998年被《福布斯》杂志评为“最有影响力的商界女性”后的不满时，她写到，“我不想谈论商界中的女性如何如何。我只想探讨与商业有关的话题。”

没有人可以指责菲奥莉娜对于男性至上主义的过敏反应。她的自传中不仅记述了自己参加华盛顿某脱衣舞俱乐部的商业会议的经历（“我表现得很兴奋并努力让自己看上去很放松”），而且还讲述了一些令人咋舌的故事。比如，有一次，一位韩国公司的总裁在一个传统的通宵酒席歌舞宴会上派了一名女伴来款待她（“我终于知道为什么男人都非常喜欢这样的招待了”）。还有一次，在担任朗讯公司高管时，菲奥莉娜为了让那个傲慢的男性销售团队刮目相看，甚至走上舞台，将自己的丝袜塞进大腿根说到，“我们跟在座的各位一样厉害”。

在其早期职业生涯中，菲奥莉娜曾被人骚扰、侮辱或提出性暗示。这些经历使她有了新的领悟——你有20分钟来证明你知道你在说些什么——甚至获得了一种智慧：“生活并不总是公平的。对于男人和女人而言，生活是不一样的”。

具有讽刺意味的是，后来使她绊倒的并非性别歧视，而更多的是由于她本人作为女性名气太大的缘故。对菲奥莉娜而言，克服性别歧视只不过是再多一项挑战而已，她有能力解决的这个复杂的心理问题。然而，对于困扰她的名声问题，她却无能为力。在成为《财富》杂志的封面人物后，菲奥莉娜写到，“有些人认为，我现在是个名人了，和别人不一样了。大多数人看到的已经不再是我自己，而仅仅是‘卡莉·菲奥莉娜，最有影响力的商界女性’而已。”

尽管有着在情商方面的优势，菲奥莉娜却无法摆脱盛名的牢笼：她已成为众矢之的（《纽约时报》的亚莉珊德拉·斯坦利（Alessandra Stanley）将菲奥莉娜与希拉里·克林顿（Hillary Clinton）和玛莎·斯图尔特（Martha Stewart）联系在一起）。渐渐地，以前那个为自己能够在决策过程中不断提出疑问并引起激烈辩论而自豪的菲奥莉娜，被人们贴上冷酷无情、高高在上的标签。“企业领袖既要赢得人心，又要应对心智的较量”，菲奥莉娜在书中写到。但是，遗憾的是，在她的书中，菲奥莉娜并没有就她本人如何未能在惠普内外获得足够的人心这一话题展开讨论。

策略失误？

在自传的下半部分，即加入惠普以后，菲奥莉娜在写作中的那种活力似乎有所减弱。虽然她不时提到她热爱惠普的员工，但我们却在书中很少见到他们的影子。与前半部分她在AT&T和朗讯的那些活跃、有性格的故事相比，在后半部分，我们看到的则是对惠普毫不留情的评价：固步自封的心态、规避风险的企业文化、混乱到底的组织结构等等。在书中，菲奥莉娜试图通过生物进化和斗牛等的类比，提倡变革的必要性，从而打消听众心中的疑虑。读者们可以清楚地感觉到在菲奥莉娜的心中，变革的呼声如鲠在喉，使得她不吐不快。

最令人疑惑的是为何当初惠普董事会向菲奥莉娜发出邀请，而后者又为何会决定接受聘约。惠普董事会希望有人来促成大的公司变革。但是找了个精于销售的人掌管一个具有深厚技术背景的公司，让一个说话直来直去的女性来领导一个有着避免冲突的企业文化的大公司，这种策略是否可行？若正如菲奥莉娜所言，惠普董事会已经面临“功能障碍”，那么，也许惠普对菲奥莉娜的任命就是董事会无序的表现之一。

对菲奥莉娜来说，在签约成为惠普CEO之前，她已经对董事会的某些棘手问题有所耳闻。在正式任命前与惠普董事会成员迪克·汉可博恩（Dick Hackborn）的会面中，菲奥莉娜对董事会在一次重组中同时任命四位CEO的举动提出批评。汉可博恩对此表示非常认同，但却使菲奥莉娜产生了疑问“究竟是什么原因使一位持相反观点的董事如此被动的首肯了一项如此重大的动议？”

不过，菲奥莉娜并没有把这一插曲看作是某种警示，而是继续与惠普董事会继续进行商谈。难道她是被对权力地位的欲望所蒙蔽？在书中，她讲述了一个怪诞的有关自己宿命的故事：在她的母亲去世前（在惠普任职一事正式提出几个月前），她母亲带着恍惚的眼神对她说：“谁知道呢，也许将来你会当上惠普的CEO。”这样的话让菲奥莉娜感觉脑后一阵发凉。

至于菲奥莉娜后来接受邀请，积极主张对康柏的收购，也许都与她本人对于决策过程的热衷有一定的关系。她与惠普签约的讨论持续了6个多月，包括了许多对细枝末节的探讨。菲奥莉娜告诉父亲说她想草率与董事会达成协议：“惠普董事会不可能在事情进行到半途时改变想法。他们一直希望能够由我来出任CEO。而这一切都需要他们全面深入地了解，选择我究竟意味着怎样的争议和风险”。菲奥莉娜也许高估了董事会的作为。

同样地，在对康柏的并购中，菲奥莉娜事先对这一决定，包括对康柏CEO迈克尔·堪培拉斯（Michael Capellas）的保留并不持乐观态度。然而，当惠普管理层反复讨论了各种提升业绩的可行方案后，最终敲定了对康柏的收购。在此过程中，作为CEO，菲奥莉娜似乎一直被决策流程的这一逻辑所驱使：得有人负责收购工作，且董事会也希望成功收购，而她又有这个能力。然而她知道对康柏的收购将会非常“难看”，而且会引起轩然大波，“这场战斗将自始至终”。

当菲奥莉娜面对各种疑议，最终宣布对康柏的收购是“十分成功的整合”时，有人指出这件事没能得到有效的监控。菲奥莉娜后来也承认，要是管理层有足够的时间，对解雇员工的安排以及指导员工为合并做好准备等工作而进行有效执行，合并会更加顺利。

在自传结尾，当读者们期待着看到斧子的落下，整个故事终于进行到了它灰暗的结局。菲奥莉娜犯了她最后的错误：给了乔治·杰·肯沃斯（Keyworth）在董事会内外过多的权力并允许汤姆·帕金斯（Tom Perkins）成为董事会成员，然而这两位后来在对她的解聘决定中表现得

相当活跃。

令菲奥莉娜骄傲的是，在2005年度惠普“在实施相关战略和计划且大家都齐心协力努力工作的情况下，公司股价继续上扬”，这一业绩的反弹都是在她担任CEO后所实现的——这一说法在前几周遭到了几位评论员的反驳。

有评论人士指出，在本书中，菲奥莉娜把自己形容为一个受害者。而事实上是，她更认为自己是一位英雄，并未让混战夺去自己的灵魂。更确切的说，她愿意做一个完整的自我，一位能够闲坐在泳池旁，看孙女在池中嬉戏的祖母。

当然，有关惠普的故事远未结束。读者们也期待着究竟帕特丽霞·杜恩（Patricia Dunn）（编者注：杜恩为惠普公司董事会前董事长，近期因“电话门”事件而辞职）在类似艰难抉择的自传中会有怎样的自画像。