

逆火

惠普女总裁
的权力之路

Backfire

Carly Fiorina's
High-Stakes Battle
for the Soul
of Hewlett-Packard

(美) 彼得·伯罗斯 著
(Peter Burrows)

朱林勇 译



机械工业出版社
China Machine Press

逆火

惠普女总裁的权力之路

Backfire

Carly Fiorina's
High-Stakes Battle
for the Soul
of Hewlett-Packard

(美) 彼得·伯罗斯 著
(Peter Burrows)
朱林勇 译

 机械工业出版社
China Machine Press



Peter Burrows. Backfire: Carly Fiorina's High-Stakes Battle for the Soul of Hewlett-Packard.

ISBN 0-471-26765-1

Copyright © 2003 by Peter Burrows.

Published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons, Inc. 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-4913

图书在版编目 (CIP) 数据

逆火: 惠普女总裁的权力之路 / (美) 伯罗斯 (Burrows, P.) 著; 朱林勇译. -北京: 机械工业出版社, 2004.4

书名原文: Backfire: Carly Fiorina's High-Stakes Battle for the Soul of Hewlett-Packard
ISBN 7-111-14045-1

I. 逆… II. ①伯… ②朱… III. ①电子计算机工业-工业企业管理-经验-美国
②费奥瑞纳-生平事迹 IV. ①F471.266 ②K837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第012857号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 罗云 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年4月第1版第1次印刷

787 mm × 1092mm 1/16 · 14.25印张

定价: 29.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007



年轻而坚定的：比尔·休利特和戴维·帕卡德在斯坦福大学期间结下了一生的友谊。照片中是休利特1930年在登山，帕卡德是橄榄球队优秀的运动员。（安捷伦科技公司提供）





父亲和儿子：沃尔特·休利特7岁时与父亲一起钓鱼。他们都热爱户外运动、音乐和技术。沃尔特后来对一个惠普董事说：“我一生的特权就是成为我父亲的儿子。”（沃尔特·休利特提供）

公司胜境：20世纪60年代末一个公司喜剧中的比尔·休利特和戴维·帕卡德，当时惠普凭借巨大利润和进步的惠普文化迅速成名。在这个喜剧里，他们扮作飞机上座位相邻的陌生人——他们都吹嘘自己拥有世界上最好的公司。（安捷伦科技公司提供）





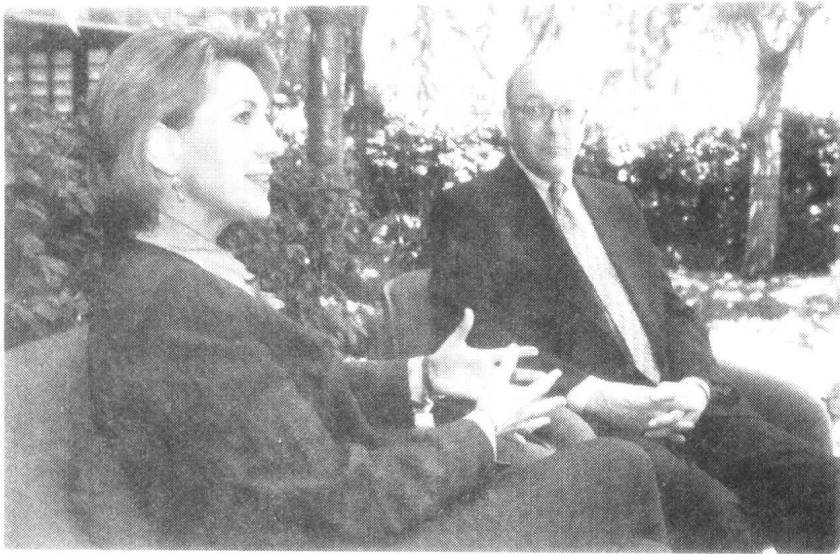
一个寻常的开端：卡尔顿·斯尼德上学时的照片。老朋友说惠普的这位超凡领导在大学毕业前一直很安静，很勤奋。



接下来的神话：惠普前CEO约翰·杨（左）和路易·帕拉特在公司从设备向计算机转型时努力维护惠普文化。（安捷伦科技公司提供）



诞生地：公司50周年纪念日时帕卡德和休利特在车库前，他们在这里创建了公司。（安捷伦科技公司提供）



老卫士、新卫士：第一天到惠普时，费奥瑞纳与路易·帕拉特在一起。几周之后，她就不向他征求意见了。（照片版权归达西尔瓦·彼得所有）

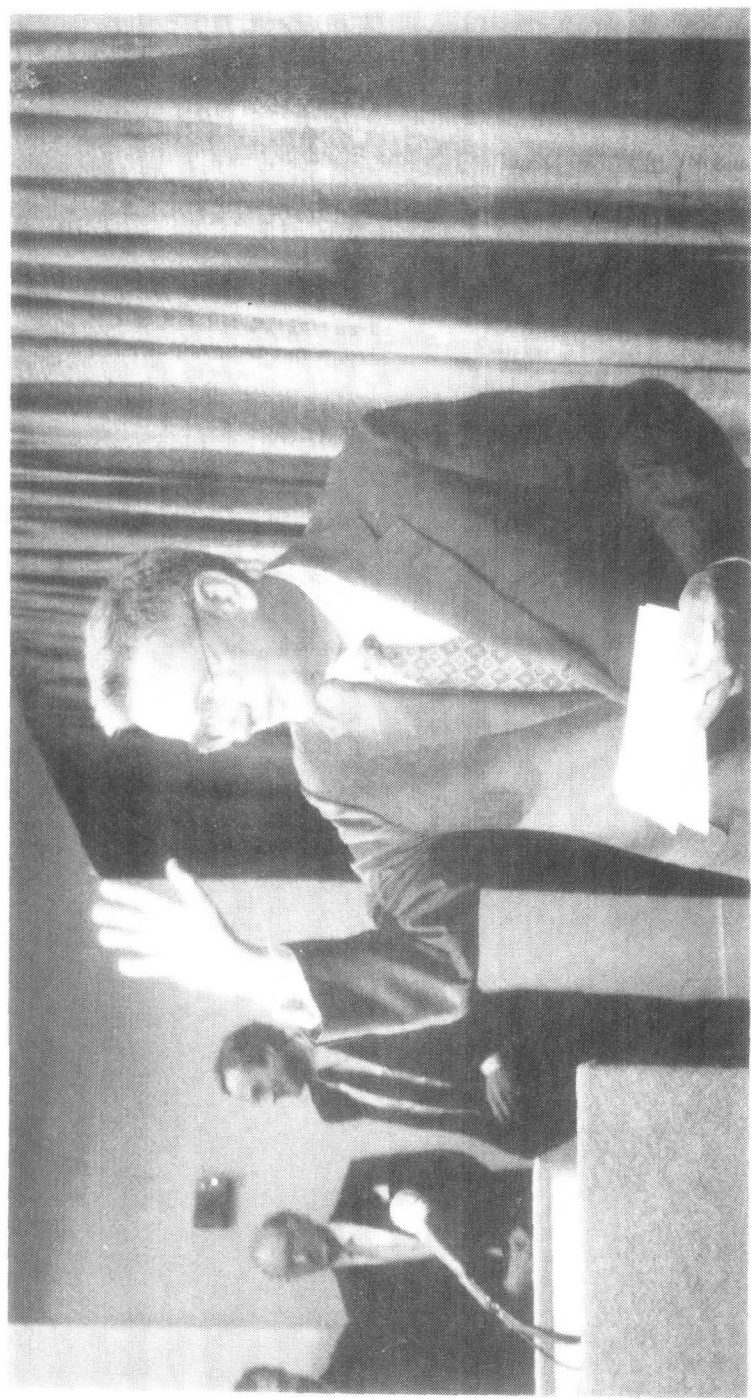


蜜月：2001年9月4日，费奥瑞纳和迈克尔·卡佩拉斯在一起。这一天两人宣布公司合并，之后公司股票开始下跌。（照片版权归路透社新媒体有限公司所有）

王位后的权力：除了比尔和戴维，没有人比迪克·哈克波恩对惠普的影响更大。他开发了打印机这项带来滚滚财源的业务，扶植费奥瑞纳为CEO，支持了并购康柏公司的行动。
(照片版权归彼得·西博所有)



紧张而充满希望：沃尔特·休利特进入法庭，旁边是妻子伊舍尔。(照片版权归彼得·西博所有)



一段历史的结束：沃尔特·休利特在新闻发布会结束时招手，这一天惠普股票持有者以微弱多数通过了与康柏的合并。他开玩笑说盼望着回到音乐家和学者的生活。（旧金山纪事提供）



胜利：即将胜利的费奥瑞纳走进法庭。她大胆的表现将赢得法官的认可，她为惠普强有力的辩护足以使她的批评者沉默。（照片版权归路透社新媒体有限公司所有）

前言



本来，沃尔特·休利特打算在他的内华达山间别墅里度过一个清静的劳动节周末，但有一件事他放心不下。那天是2001年8月31日，大约下午1点45分，惠普公司的这位元老，公司的联合创始人比尔·休利特的儿子，缓缓将车从他位于加利福尼亚帕洛阿尔托市树木葱茏的爱迪生大道上的家中开出来，他先往右拐，经过这个大学城中一片不太惹人注意的老房子。沃尔特是在这个城市里长大的。假如他径直往前，过不了几个街区就会看到，在一幢两家合住的楼房院落里竖着一块石碑。这个地点在加利福尼亚州历史上有着重大意义。碑文写着：“硅谷诞生之地。”就是在后院里那个只能停一辆车，朴实无华的车库里，沃尔特的父亲比尔·休利特和他的“戴维叔叔”帕卡德于1938年共同创立了充满传奇色彩的惠普公司。

可这一天，沃尔特心里惦记着更要紧的一件事，根本无暇重温这段光荣历史。一打方向盘，他那辆通用汽车公司的EV1电动汽车就朝着位于佩基密尔路上的惠普公司全球总部疾驰而去。这么多年里，沃尔特已记不清在这条3英里^①长的路上往返了多少趟——要么去参加董事会的活动，要么和惠普工程师们待在一起，听听他们又搞出了什么前景诱人的新技术。沃尔特的车驶过俄勒冈高速公路。他小时候，就是在这儿看见父亲被一条响尾蛇咬伤。他的车又驶过安捷伦科技公司。这是一家由惠普公司拆分出来的公司，就坐落在惠普总部的旧址。他没去看它。小时候，沃尔特曾和父亲来这里的工厂找边角料，供他在学校里做实验用。往事，一如往常，触目皆是，将他包围。

这一天，他心里只想着公司的前途。车再朝前开不到1英里，左手边就是惠普总部。可他没走那么远，而是开车右拐，下了繁忙的艾尔卡密诺大街，进入一个有7座楼房的宽阔院子里。这里就是在硅谷赫赫有名的威尔逊·桑希尼律师事务所，作为

① 1英里=1 609.344米。

硅谷最有名的律师，拉里·桑希尼在他那间安全隐密的会议室里促成了美国科技产业史上最大的几桩交易。那天下午2点钟，桑希尼将向惠普的董事会通报关于惠普公司并购康柏公司的最终协议文本的情况。这将是一桩交易金额达250亿美元之多的惊世骇俗的巨型并购行动，相当于此前计算机行业里未能达成的最大一笔并购交易金额的两倍多，也是惠普公司63年来最重要的一桩买卖。从此，惠普公司将踏上一条不归路，规模巨大的新旧员工的融合以及各种新思路新方法将永远地改变惠普公司的面貌。

沃尔特说，他当时根本没想到把这个合并交易的事透露给大众媒体，要真这么做了，更多的人就会了解这件事，他现在的日子也不至于这么难过。整个夏天，沃尔特都在为那桩交易而痛心，因为他确信那将带给惠普公司灾难性的后果。除了他的妻子，沃尔特没对任何人说起这件事。他甚至没告诉同样是公司创始人后裔、他从小就要好的朋友戴维·伍德利·帕卡德。他没告诉他在安捷伦科技公司董事会的伙伴们这件事，更没让威廉·弗洛拉·休利特基金会的理事会成员们知道。假如他最担心的情况将来不幸应验，这个庞大的家族式慈善基金会将蒙受几十亿美金的损失。

他记得自己是在2001年5月的一次董事会议上头一次知悉关于这个并购行动的提案。沃尔特回忆说，当时董事会的9个成员刚刚开完每季度一次为期两天的例会，风头正劲的公司首席执行官和董事会主席卡莉·费奥瑞纳就发话说让大家先别动。卡莉因为统帅着美国排行第28位的大公司，因而轻而易举地成了世界上最有权势的女性高级管理者。通常，她会用精心组织的话语来消除任何让人觉得她对自己的商业直觉很自负的印象。但沃尔特却从她发布那条消息的话中听出了一丝傲慢之气。“早在18个月前，我就料到康柏公司会上门来请求我们把它买下。”沃尔特记得卡莉当时这么说，“呵呵，你们猜怎么着，这事儿居然真的发生了。”

沃尔特又说，当时卡莉大致地说了说两个计算机业巨头联姻后的基本情形，公司名称仍然叫惠普，总部还放在帕洛阿尔托市，原康柏首席执行官迈克·卡佩拉斯将向她汇报工作。她还勾勒出了这桩并购案背后的战略考虑。两家公司都一直在困境中苦苦挣扎，而两者各自的优势之处，正好像一条拉链的两条边儿，能严丝合缝地接合起来。康柏的强项是商用个人电脑，而惠普的强项是家用个人电脑。尽管康

柏的高端电脑业务不怎么赚钱，但它的某些产品却对惠普公司有重大帮助，能使惠普在利益攸关的商用电脑市场上迅速从追随者变成领跑者。惠普与康柏一旦合并，公司将会在计算机产业的每一个重要市场上获得巨大份额，有助于减少几十亿美元的生产成本，同时也必将提高公司的利润。

费奥瑞纳须得到董事会的允许才能继续和康柏进行谈判。“我们必须做出决断，要不要去追求这个目标。”她说。大家于是留在了会议桌前，加班加点讨论这个问题。除了沃尔特之外的7个董事，包括波音公司的首席执行官菲尔·康迪特，前惠普高级经理迪克·哈克波恩和前美国总统里根的顾问乔治·杰基维斯，都同意让卡莉继续跟康柏谈判。最后，卡莉把目光投向了沃尔特。

“不行，这可不是个好主意，”沃尔特记得当时这么对卡莉说，“这只会把我们引向错误的方向。”

但是，似乎没有人理会他提出的异议，沃尔特回忆说。

“看来，大家好像在这个问题上达成了共识。”在一番短暂的讨论之后，费奥瑞纳轻描淡写地说了这么一句，“那我们就开始下一步行动吧！”

对于在那个夏天随后的几次董事会上究竟发生了什么事，人们众说纷纭。有的惠普董事后来说，当时沃尔特只是含含糊糊地表示过一些担心，但并没有实质性内容。沃尔特反驳说，他当时多次对那桩交易提出异议。过了几个星期，他开始怀疑董事会在试图削弱他的影响力。他举了2001年7月19日和20日的董事会议为例来说明其感受。他错过了那次为期两天的会议头一天的议程。因为多年来，他都会在这段时间去旧金山北边一个叫“波西米亚果园”的私人豪华疗养地，在那儿的一个音乐会上演奏大提琴。结果他发现，这一整天董事会都在讨论惠普与康柏合并交易的细节问题，没人愿意提醒他说：“你可一定得来啊！今天讨论的事很重要。”

第二天早上沃尔特到会时，其他董事都明显对他头天的缺席很生气，当费奥瑞纳又抛出一个试探性的问题时，沃尔特的孤立处境变得更加明显：“你们是否相信，假如不采取一个重大的决定性步骤，比如收购康柏电脑公司，惠普公司还能够继续追求它的既定战略目标吗？”除了沃尔特一个人外，董事们又一次异口同声地认为采取激进的行动是必要的。“我不明白你们为什么要制造一个危机？”沃尔特说，

“着什么急呀？”此言一出，尽管当时没有人对沃尔特说什么粗话，但有“很多人都直翻白眼看着天花板，会议室里气氛相当压抑”，一位董事回忆说。

从那以后，尽管沃尔特还是忧心忡忡，收购康柏的谈判工作并没有停止。就在上个星期2001年8月25日那天，沃尔特做出了最终的、经过深思熟虑的决定，要反对这项合并计划。他整个周末都和一群音乐圈的朋友待在休利特家族那幢位于太浩湖畔、由5座大房子组成的豪宅里，演奏莫扎特的四重奏和勃拉姆斯的协奏曲。其间，他还溜出来参加了一个董事会的电话会议，陈述了他对合并计划的主要看法。他认为，收购康柏将使惠普成为一个巨无霸型的企业，无法达到它几十年一贯的两位数的增长率，而投资者不会对庞大而增长缓慢的上市公司投入太多的钱。他还担心，这桩合并案也将危及他的父辈多年来培育起来的独特的企业文化。享有盛誉的“惠普之道”是建立在团队协作和雇佣者与被雇佣者之间紧密的社会契约基础之上的。而这桩合并计划会造成至少1.5万人被裁员的后果，将可能危及这种企业文化的基础。惠普公司原本注重内部团结和睦的企业文化特质将被位于休斯顿的这家名叫康柏的公司所倡导的对抗式的、冷酷无情的企业文化所取代。整个合并过程必须确保万无一失，比如反托拉斯官员们会不会因此迫使惠普公司出售某些业务以防止它在某些市场上形成垄断？再比如，当惠普公司忙于合并的时候，它的竞争对手如戴尔电脑公司和IBM公司会不会趁虚而入，从它手中夺走更多的业务。合并过程哪怕是有一点意外发生，都会酿成全盘皆输、事与愿违的后果。沃尔特记得他当时这样说：“我恳请你们重新考虑要不要和康柏公司合并，请不要再继续下去了。”

当时沃尔特是不是应该采取更多的措施来阻止这个合并计划呢？一些公司治理的专家表示赞同这种观点，认为沃尔特当时就应该对董事会以一场激烈的、公开的抗争相威胁。

可惜当时沃尔特没有这样的远见，何况他怎么能与康迪特、哈克波恩、费奥瑞纳这样的人对着干，更不用说惠普公司还有一批来自高盛、麦肯锡、威尔逊·桑希尼等公司的很厉害的专业顾问。

沃尔特认为，自己和这些人（包括费奥瑞纳）相比，他对惠普的产品技术的了解，虽然不能说是更多，但也算是一点不差。他还担任世界上最大的慈善基金会董

事会主席职务，然而他最接近经商的一次活动也不过是把书积攒在他于1984年在斯坦福大学创建的一个不知名的试验室里，试图找出一种把古典音乐转换成数字格式的方法。

和以往一样，此刻他又想起他死去才7个月的父亲。他从心里确信，父亲假如地下有知，绝不会同意让这项合并计划走到今天这一步。老休利特可以说是历史上最伟大的电气工程师之一，他一贯坚持惠普公司只生产独一无二的产品，而不生产像那些为康柏公司带来主要收入的相貌平平的个人电脑产品。然而当老休利特在1987年让儿子加入惠普的董事会时就明确指出，沃尔特不得对公司业务随便指手画脚，不得做一个自以为是、无所不知、瞎捣乱的董事，沃尔特在董事任职只是为了代表休利特家族的观点，用他老爸的话说就是去增添一点色彩。

此时此刻，一进入到威尔逊·桑希尼律师事务所圆柱形的一楼大厅里，沃尔特就感觉自己好像正在走向一个像慢动作电影般漫长的、而他却无力阻止的恶梦的尽头。在狂飙突进的20世纪90年代，成千上万的企业家——从老练的企业高级管理者到目空一切的互联网公司创业者——都曾经制定了可能让他们一夜暴富、首次上市发行计划的最后细节。自从2000年初网络经济泡沫破灭以来，很多这样的企业又跑来找这家律师事务所制定其破产清算计划。

大约下午2点钟，沃尔特和其他董事都在U字形的大桌子前就坐。当时在座的人包括惠普公司尊贵的首席财务官鲍勃·威曼、优秀的战略家和曾于20世纪80年代打造了为公司带来大量盈利的打印机业务而当选首席执行官的迪克·哈克波恩。沃尔特曾经把威曼和哈克波恩当成朋友。在外围就坐的人是惠普公司的一些顾问，他们都倾向于支持通过这项并购计划。因为如果成交，他们中的高盛公司，也就是负责帮助惠普公司运作这桩合并交易的投资银行，将有3 300万美元的进账。在华尔街不太景气的年头，这也算不小的一笔资金。合并一旦成功，威尔逊·桑希尼以及麦肯锡公司——一家精英级的、要价昂贵的管理咨询公司，也各有数额不菲的收益。

然而，没有谁比卡莉·费奥瑞纳更加重视这桩和她利益紧密相关的交易的成败。在1999年7月，当董事会任命她为惠普公司历史上第一个外来的首席执行官时，公司上下普遍对她寄予厚望。在风格稳重的美国电话电报公司任职的19年中，她被人称

为“变革代理人”。她在1997年成功拆分朗讯科技公司的工作中扮演了主角。她才华横溢，风度翩翩，性格刚毅，然而到惠普公司任职不久，她却深陷困境之中。她刚一到任，公司的股价就下跌了59%，跌到每股23美元，她在惠普公司里真是快到了众叛亲离的地步。由于没有觉察到2000年底到来的高科技产业史上最糟糕的低迷形势，她不得不做出大规模裁员的决定。与此同时，她却享受着高达7 000万美元的年薪和一到惠普公司就为自己购置的喷气式商务飞机。

费奥瑞纳一定感觉到了形势对她很不利。在公司一个内部网站上，居然有人发牢骚说，公司干脆关门大吉了事。有关她在公司的地位朝不保夕的传闻时有发生，以至于有一次她专门请董事们公开出来说话，重申对她作为首席执行官工作的支持。而现在，正是加速前进、把这些成长中的烦恼远远抛在脑后的大好时机。这一大胆的并购计划将使她能够完成重振惠普公司雄风的使命，一旦惠普的董事会签字同意这桩合并交易，她将一改这个曾经辉煌、现在却陷入老年昏聩症的公司命运。有了高达800亿美元的总收入，并且在几乎每一个计算机市场中占据重要的份额，谁敢轻视惠普公司，谁就一定没有好结果。随着董事们大笔一挥，她将至少暂时地跃上高科技产业权力金字塔的顶端，直接和微软公司的比尔·盖茨，IBM公司的萨姆·帕米萨诺以及戴尔电脑公司的迈克·戴尔平起平坐。这将使她达到个人职业生涯的巅峰，也给惠普公司一个重现辉煌的机会。

在她提出和康柏公司的合并交易前，沃尔特说，他对费奥瑞纳每一项工作都是一贯支持的。起初，她看上去的确像惠普公司急需的人才，但直觉却让沃尔特看到了这个女人的另外一面。沃尔特认为，费奥瑞纳这个人语言浮夸，爱轻许诺言，自信心太强，这些都让他心生迟疑。费奥瑞纳恰好是他那和蔼可亲的父亲最不看好的那一种人。老休利特喜欢以事实为依据的学问，喜欢工程师的程度远胜于喜欢营销人员，喜欢历史学家的程度远胜于喜欢政客。“政坛上的察言观色、摇唇鼓舌那一套东西，我父亲从不感兴趣。”沃尔特说。他觉得他父亲如果地下有知，一定会对费奥瑞纳的工作表现很担忧。费奥瑞纳一上任就着手改造惠普公司运作体系的方方面面，从如何发薪水、如何卖产品到如何制定战略。而到目前为止，这些改革都没有什么效果。一方面公司发展的步伐加快加大，行动更加坚决；而另一方面，公司在最具