

# 姐妹丛书

## 女企业家成功之道

5.3



JIEMEICONGSHU

主编 孙厚璞 林耀琛 邓伟志

1302/07

# 女企业家成功之道

俞惠英

范雄白

马晔华

胡承统

李朝东

周小龙

著



浙江人民出版社

装帧设计：雪 子

## 女企业家成功之道

---

浙江人民出版社出版 上海新华印刷厂印刷  
(杭州武林路125号) (上海大连路130号)

新华书店上海发行所

开本 787×1048 1/32 印张 5.25 字数 86,000 印数 1—12,150  
1986年12月第1版 1986年12月第1次印刷

---

统一书号：7103·1327 定价：0.80元

## 编者的话

姐妹们，请允许我们献上这套《姐妹丛书》。

顾名思义，这套《姐妹丛书》，是我们几个热心于妇女工作的同志，着眼于“四化”建设的新潮流，以及我国妇女的切身利益和特点，组织各方面的专门家通力合作，多角度地撷取当今世界的新知识、新经验，运用多种形式，为姐妹们设计编写的一套新型妇女读物。就其内容和规模而言，可以说，它是我国历史上第一套真正为姐妹们说话的妇女丛书，也是一套具有鲜明特色的现代家庭生活丛书。

《姐妹丛书》是广大妇女的良友和顾问。希望它的出版，能够帮助姐妹们在改革进程中摆脱传统习惯势力的束缚，更好地克尽妇女的崇高职责，增进家庭生活的和谐与欢乐。

男人和女人是共同构成家庭与社会的分子，男女之间是互助、互学的关系；不理解女人的男人，算不上真正的男子汉，不关心妻子的丈夫，称不得好丈夫。因此，这套《姐妹丛书》，不仅女人应该读，男人也应该看。

在中国大地上正在进行的改革，正在推动着妇

女的解放。中国妇女在社会主义建设中的作用正在发挥，中国妇女的社会地位正在提高。马克思主义妇女学正在中国形成。我们这一套丛书只不过是妇女丛书的第一部。愿为姐妹们服务的丛书层出不穷，繁花似锦。

1986年12月

# 目 录

## 男人王国里的女总经理

——玛丽莎·贝里莎莉奥…………… 1

## 制造“公司”的女人

——海瑟·毕沙普……………15

## 爱情与事业融为一体的女董事长

——欧蕾芙·比切……………32

## 善于捕捉人性的广告家

——玛丽·威尔斯……………54

## 妇女内衣行业的开路先锋

——伊黛·罗新撒尔……………71

## 引导时装设计新潮流的人

——薇拉·纽曼……………88

## 名扬四海的女裁缝师

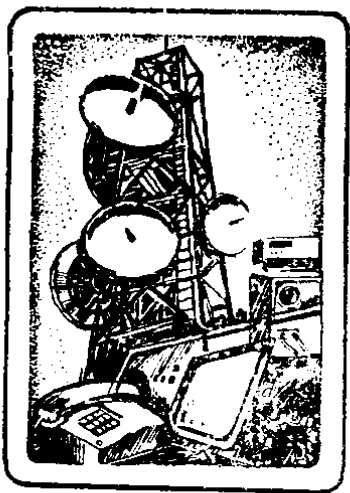
——列娜·海迈安…………… 105

## 从厨房里闯出来的面包大王

——凯瑟琳·T·克拉克…………… 127

## 被人认为是创了奇迹的女性

——碧丽·克利曼…………… 144



## 男人王国里的女总经理

——玛丽莎·贝里莎莉奥

称她为明星，还不如称她为慧星！

意大利所有的大型工业公司领导层是男人王国，几乎是清一色的男人，唯一的例外是意大利电讯设备公司。这是意大利电讯设备行业首屈一指的制造公司，要向意大利国家电话垄断集团供应百分之五十二的公共电话交换机，百分之三十九的报话机。担任这么大的公司的总经理的竟是一个妇女，她就是玛丽莎·贝里莎莉奥，这恐怕已经是够耀眼的了。

你可能还不知道，电讯设备之类的行业工程技术人员成堆，似乎更是男人们的世袭领地。象本文介绍的这家大公司，拥有三百多个经理和高级职员，其中女性仅只三名。但是，作为这几百个男性高级管理人员的最高指挥者的恰恰是她——贝里莎莉奥。这不是更耀眼了吗？

意大利电讯设备公司，亦即国营意大利坦尔公司。“国营”，在西方资本主义世界无异于“低效率”的同

义语。“国营”，在意大利又无异于官僚管理、人浮于事、机构臃肿、债台高筑一类的代名词。意大利坦尔公司又何尝不是如此：七十年代工资支出日日膨胀，销售收入月月下降，整个公司入不敷出，江河日下。一九八一年，也就是贝里莎莉奥接管的这一年，全公司亏损竟达二亿美元。第二年，一九八二年，她将亏损额减少了一半多。第三年，一九八三年，国营意大利坦尔公司收支相抵，略有盈余！贝里莎莉奥不仅成了妇女能够闯进“男人王国”，甚至统治“男人王国”的明证，而且成了国营公司也能够有高效率的明证。

“初到这里时，人们几乎把我当作一个疯子。”贝里莎莉奥自己说，“如今证明，这里能做到的，也是其他国营企业可以做到的。”意大利新闻界称她为明星，然而她是如此耀眼，简直可以称她为慧星，那种以特有的异彩划破夜空而引人注目的慧星。

“慧星”是争议之物，贝里莎莉奥不也是这样一个颇具争议的人物吗？攻击者有之，他们散布疑心重重的流言蜚语，连意大利坦尔公司董事、意大利雇主联合会领导人也对她颇具保留：“她解决了一些问题，但还有一些问题。”辩护者也有之，他们赞扬：“她的组织能力的确很强。”意大利著名的生产摩托车、货车的公司总裁说：“她所以成功是理所当然的，任何持相反意见的人都是不公道的。”另一个大公司的总经理说：“我钦佩的是她的决断力。这在国营企业里



是难能可贵的。”但是，不管怎样，最有说服力的是事实。国营企业的亏损归政府，意大利政府正在大力节缩公共开支，如今它的财政开支帐上少支出了二亿美元的意大坦尔公司的亏损，它能为有了贝里莎莉奥而庆幸吗？国营企业亏损的弥补者实际上又是那些纳税人，他们又怎么能不为有了贝里莎莉奥而以手加额呢？

### 一上任穿牛仔裤是否另有深意？

人们戏称她是“牛仔裤经理”，其实，她只是偶尔穿牛仔裤上班而已。之所以会有这个戏称，也许是贝里莎莉奥在刚上任之时穿的就是牛仔裤的缘故吧，也许这个形象太使那些身穿深色西装、颈系深色领带的高级职员们吃惊了的缘故吧，也许“牛仔裤”的干净利索预示着那接踵而来的一连串的改革措施的缘故吧。

稍为了解国营企业的人都知道，最令人揪心的不是技术，不是市场，而是那“扯不断，理还乱”的人事关系，这种关系象一张网似地罩在你身上，捆绑住你的手脚，使你动弹不得。贝里莎莉奥的“新官上任三把火”就直接向这张网开刀。她知道，论技术，公司有基础，论市场，国家有合同，关键就是人事，打开它一切就会迎刃而解的。这张网的绳结又何在？还

是在公司最高领导层。国营公司的那些高级领导无不有着千丝万缕的联系，听说贝里莎莉奥要重建最高领导层，“建议”、“暗示”接二连三地传到她的耳中，她对这些信息统统置之不理，也与国家控股公司的股东们的意见完全相左，她将笨拙庞大、转动不灵的机构分解为各个生产部门，“清除”经理班子里的一根根“朽木”，又从菲亚特集团控制的电讯公司“挖”来雷迪先生作第二把手，从一家大型化学公司“挖”来蒙迪尼任行政、财务负责人，现任的二十九位高级行政职员由上级公司帮助配备的仅两名，公司的原有人员仅十人，而留任原职的又仅只首席顾问与总会计师一人。“想当初，我被一大批长年留用的人们所包围，”她说，“公司简直是一座没有窗户的建筑物，我必须打开窗口，面向世界。”其实，窗户也不是没有，问题是被那张可怕的关系网板结住了，要打也打开不了。何况，支撑这座建筑物的有不少是朽木，要打开长年关闭了的窗户岂不是要拆了这种建筑物。贝里莎莉奥果断地一刀砍了这张网，又清除了那些朽木，换上了一根根栋梁之材，窗户一扇扇地打开了，一个诱人的世界就展现在面前了。

普遍流行于意大利的观念是，几乎休想解雇国营公司的职员，因为要解雇人员，须得到工会的同意，工会与公司的关系即劳资关系本来就相当糟。贝里莎莉奥以前又从未直接处理过这种关系，也从未

直接与工会打过交道。她决定采取全新的姿态：不与工会耍弄花招，对工会开诚布公；废弃那种管理保密的陋习常规，给所有雇员家里送一份编排入胜、信息充实的《通讯》，告诉他们：我贝里莎莉奥将要做些什么，为什么要这样做；同时，也使工会头头们知道她是如何地尊重他们，真是一举两得。她精心制订了一个提前退休、支付解雇费的方案，同时又通报雇员们，如果意大坦尔公司再不励精图强，那末到头来的裁员将要更加严酷，从而使工会方面充分了解实情，权衡得失。贝里莎莉奥又亲自参加谈判，谈话方式直截了当：

“请问，对本公司经营不佳是否早有所闻，主要弊端在何处？”

“请对精简方案详加评论，不必客气。”

“请工会方面根据工人才能和表现拟订解聘人员名单。”

“请具体指明公司还有什么比这更好的途径来解脱困境。”

“请在辞退人员的安置方面予以配合。”

问者襟怀坦白，和蔼谦虚，晓之以理。被问者疑怒俱消，心悦诚服，愿意配合。贝里莎莉奥的出色谈判艺术和高人一筹的处置方式使她在危险的劳资关系钢丝上始终保持着绝顶的平衡。双方达成协议：三年之内将二万九千名职工削减到二万二千人，将

近减少四分之一。公司的工资开支从占销售额的近百分之八十降到只占百分之五十，雇员的人均销售额增长近三倍，旷工现象减少三分之一，劳资双方不仅没有发生任何纠纷，反而倒是相当谅解。意大利金属工业工会负责人、意大利最大的工会联盟副总书记称誉她“改变了谈判的气氛”，“工会领袖必须对付借故生端的顽症，而贝里莎莉奥与此无缘。”她的说法是：“当我第一次与他们坐在一起时，我发现他们对我们公司的了解远远胜过公司的许多前任经理。”

贝里莎莉奥为意大利坦尔公司注入了一种全新的管理风格：紧张有序，简洁明快。也许出于电讯这类职业习惯，也许出于流动偏好，贝里莎莉奥喜欢用电话与世界联系，工作的，生活的，公务的，私人的，白天的，黑夜的……二十四小时（除了睡眠），米兰的总部，罗马的第二办公室，都灵的家，人到哪儿，电话也就追到哪儿。新经理的工作是勤勉的，每天九点踏进办公室的第一件事就是一边翻阅桌上的生产日报表，一边手拨电话号码。某个数字有问题，某项环节出偏差，某个指令要变更，总之，电话是指挥千军万马的号令旗，就象某些经理桌上的报纸和浓茶一样须臾不可缺少。午餐和晚餐大都守着电话草草而就，一份简单的三明治，一杯不加糖的浓咖啡足以填饱肚子。对了，还得忙里偷闲地和丈夫安东尼——都



灵大学的数学教授通一次电话，几句短短的寒暄和关照表现出女经理温情的一面，“你好，今晚九点半有广告推销员会议，得晚回来，你不必等我，请照看一下乔治和吉尼。”可不要以为这是孩子，不，这是两只狗和五只猫，他们结婚十五年了，感情很好，但是始终不愿要孩子。整整十几个小时，总安排得那么满，就连听筒里的话语也那么短促。日日夜夜，如痴如呆，既不领受旁人的曲折提醒，也不听下属的大声争辩，贝里莎莉奥的眼睛只盯着进度表：工资额，材料消耗的曲线在向下移动；劳动生产率、销售额在向上移动，苦心经营萌发了企业的青春和活力，耕耘者从数字的变化中享受到了一种潜伏了二十年的满足和快意。贝里莎莉奥作为公司的神经中枢的节奏不正是整个意大利的节奏吗？

她处事果断，干净利落，主持会议，简单明了，有话就说，说了就议，议了就决，决了就行。绝无国营企业的研究研究、再研究研究的通病。尽管她自信有余，耐心不足，但也并非专横，她常常面带笑容，声音柔和动听，办公室明亮宽敞而不豪华。或许是微笑和温和背面的果敢和刚毅使他们折服了，或许是刚柔相济、宽严并重的经营手腕使他们感到佩服，或许是铁一般的事实使他们闻到了信息社会的气息，或许更为重要的是她的刀，那把锋利的刀砍掉了国营公司的机构臃肿、人浮于事、办事拖沓、效率低下、

庸庸碌碌等遗风，给意大坦尔吹进了新风。总之，捣蛋的少了，抗拒的变了，怀疑的信了，沉睡的醒了。正如女总经理自己说的那样：“意大坦尔的职员知道公司缺乏某些技术人才，他们也看到我招进来的人不是凭政治手段指定的庸人，而是精通业务的专家。”因而，她自信地指出，几乎从一开始工作，她就是男人班子里的领头，“如果一开始有些男人感到不习惯，那么不消几天他们也就习以为常了。”意大利是个以礼貌称呼妇女闻名于世的国家，但是去意大坦尔，男同事们常常直呼他们总经理的姓“贝里莎莉奥”。人事关系是那样地融洽，实在是难能可贵。

### 是不成功铺平了她的成功之道？

她在登上意大坦尔最高领导宝座以前几乎没有成功的业绩。贝里莎莉奥是一个普普通通的地方税务官的女儿，中学成绩也普普通通：数学、文学不坏，物理、自然科学较差。父母也不寄予厚望，在双亲眼里，她将是一个普普通通的妇女，她自己说过：“我想父亲对我的厚望是结婚，生一大帮孩子。”然而，不普通的是当她顺利地进入都灵大学时，决心顺着一条与世俗女性背道而驰的新轨迹去运行，到一向被视为男人们的传统王国的经济管理学天地里显一显身手，于是在女生从不问津的经济学和工商管理

学的课堂里出现了她的身影，在无形之手学说现实意义问题的讨论会上传来她的声音。就象咀嚼橄榄一样，她喜欢细细地玩味商法条款的细微差别。犹如指挥乐团一般，她酷爱在数字、图表、统计资料堆里得心应手地剪裁自己假想公司的模型。课余时间，她经常到滑雪场和大剧院去消磨时间，体育和文艺本来就是青年人紧张学习之余的必要调剂品。

一九六〇年对贝里莎莉奥来说可是人生道路上的一个转折点，那一年她大学毕业了，和千千万万个刚登上社会舞台的大学毕业生一样，她有理想与抱负，年轻的姑娘呵，你太年轻了，要知道人生的旅程漫长而艰难，迎接理想风帆的往往是波涛和漩涡，等待施展身手的常常是峭谷和荆棘。古往今来，多少雄心勃勃者渴望搏击长空，到头来消沉在厄运的冲击下；流逝的岁月，又磨钝了多少志士仁人的锐气与锋芒。结束了兰奥里维蒂公司电子部的训练生活后，贝里莎莉奥直接参加数据处理计算机的开发工作，担任青年工程师组组长。不久，公司宣布放弃这项凶多吉少的科研项目，并把它转售给通用电气公司。贝里莎莉奥至今还认为这是个错误决策。决意不放弃这项研究的她随即转入通用电气公司，作为公司特别研究组的唯一女研究员，远涉重洋，来到美国迈阿密潜心研究制定公司电子计算机的全球性销售战略，三个月的闭门造车，使她无暇于顾及美丽诱人的



加勒比海风光，刚一打完初稿就急忙返回意大利，接手公司信息系统意大利部分的计划工作。命运的不佳老爱接二连三，一九七〇年通用电气公司正式宣布放弃研究电子计算机，再次转让给豪聂威尔公司，贝里莎莉奥只好跟着佩戴起豪聂威尔公司的证章。二年后，一家濒临破产的奥里维蒂公司聘请她担任计划主任的职务，于是她又转入奥里维蒂公司从事电子打字机的开发工作，一时成效不大，直到一九七八年获得新经理卡劳·德贝纳迪蒂的全力支持后才算见到了一丝光明，而今电子打字机竟成了该公司的拳头产品。德贝纳迪蒂认为她善于“打扫房子”，便将贝里莎莉奥派往美国，负责驻美分公司的整顿工作，分公司比母公司更糟，原计划三年，实际上只呆了一年她就被迫提前回国，原因是德贝纳迪蒂对她的工作成效不表满意。贝里莎莉奥随即就被调离权力中心，挂了一个叫总协调的闲职，具体业务就是在豪聂威尔公司、布尔公司等五家企业间跑跑腿，磨磨嘴，联系生产，沟通信息。

几个半途而废的电子计算机开发项目和一段流产的任命构成了二十年的奋斗史，接连的挫折把细细的鱼尾纹印在她的眼圈旁，昔日的稚气和锋芒消退了，生活的风浪造就了她坚毅果敢、沉着冷静、藏而不露的个性，毕竟是“人到中年”了呀！

汽车在宽阔平坦的公路上奔驰，窗外一抹阿尔