

# CARLY FIORINA TOUGH CHOICES

从接线生到全球 500 强 CEO  
全美“最权威的商界女性”。  
“我的生活属于我自己，我可以自己做主”

## 勇敢抉择

卡莉·菲奥莉娜自传

美] 卡莉·菲奥莉娜 © 著

珍藏  
版



中信出版社·CHINACITICPRESS

CARLY FIORINA  
TOUGH CHOICES

**勇敢抉择**

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

◎ 也许有人会说，管理者的工作就是利用员工的恐惧去刺激他们努力工作，但我不这么想，我认为领导者要真心诚意地去帮助人们克服恐惧，超越自我。

◎ 有时候你对自己相信的事情必须有信心，哪怕其他所有人都告诉你你错了。

◎ 把所有的精力都花在工作上，尽最大努力去工作，机遇自然会降临。

◎ 在每个工作岗位上，甚至在首席执行官的位置上，我都发现如果你想洞察真实的情形，就应该多走一走。

◎ 我在成长过程中习得的人生价值得到了验证：头衔与职位并不决定人的价值、能力，以及你选择何种方式发挥自己的能力，才是最重要的人生价值体现。

◎ 我发现，有时候你不知道会跟什么样的人成为朋友。出于某种成见，我一直以来看轻的人，其实是一个好人。

◎ 不想承担后果，就不要威胁别人。如果理智能解决问题，也不要威胁别人。但是如果迫不得已，就得给人一点教训，而且要坚持到底。

◎ 如果你希望员工高质量地完成某项工作，就必须让他们理解所从事的工作的价值和主要内容。

◎ 有时候，条件越艰难，你就越有机会证明自己。你会更加了解自己，也更加了解与你共事的人。

◎ 对自己已有的知识和能力保持信心是很重要的，因为如果没有信心，就难以做出正确的选择。同样，对自己知识和能力的局限性也要有清醒的认识。如果做人不实事求是，信心就变成了傲慢。

◎ 公司的目标就是要产生绩效。如果你打算为一个公司好好工作，不论这个公司的规模大小，作为个人，都要全身心地融入公司的目标之中。如果你不能接受公司的目标，那么就换份工作吧。

◎ 在每个人的职业生涯中，有时候了解别人所说的是否反映了他的真实想法，是非常重要的。

◎ 所有成功的要素都是相似的：得到足够的支持，拥有出色的团队，具备实现目标的决心，付出不懈的努力。成功靠的不是运气，而是人的抉择能力。

◎ 目标固然重要，但我意识到，生活是一个旅程而不是终点。在旅途中迈出的每一步成就了自我。

直到最后，惠普的董事们也没有拿出勇气来见我。他们既没有向我道谢，也没有跟我告别；既没有对自己的决定做出解释，也没有说明缘由到底为何。在公司高层过渡的那段日子里，他们从未征求过我的任何意见，也不曾让我参与其中。他们只是通知我赶到芝加哥参加一个会议，我人到了之后，却把我摺在饭店的房间里苦苦等待了3个小时。在这无止境的等待中，我心里明白，接下来不论我要面对的决定是什么，对我而言，都将是人生的一个转折点。左等右等，好不容易电话铃声响起，通知我去开会。会议室在24层，我乘上电梯，头脑中闪现出每一位董事的面容。我不知道等待我的究竟是什么，但我想自己必须面对事实。当我走进会议室时，发现偌大的房间空荡荡的，让我大吃一惊。只有两个代表和一个律师在等我。其中一人是董事会的提名管理委员会主席，他对我说：“卡莉，董事会决定对公司的高层进行人事调整。真的很抱歉。”我知道他本人是反对将我扫地出门的，不过他也无能为力。接着，公司的新任董事会主席帕特里西娅·邓恩告诉我，董事们希望由我自己向外界公布这个消息。她觉得，我应该对外宣称，这是我自己的决定——“我觉得是该激流勇退了”。我问他们希望我什么时候对外界公布消息。“越快越好！”他们的回答直截了当，这次会谈加起来总共还不到3分钟就结束了。我说需要几个小时考虑一下，然后转身离开了会议室。

我觉得，不论结局如何，最好的回答还是如实回答。过了不到两个小时，我就告诉公司的新任董事会主席，我们要如实地告诉公众：惠普公司的董事会将我解雇了。当公司发布这条消息的时候，我说的话很简单：“很遗憾，在公司的战略执行上，董事会和我本人之间存在着分歧，但是我尊重董事会的集体决定。惠

普是一家伟大的公司，我祝愿惠普公司的所有员工都能一切顺利！”

其实，我心里一直隐隐有这种感觉，说不好哪一天我就会丢掉饭碗。我身边都是一些有权有势的大人物，各自都在追逐巨大的利益目标，我和他们共事风险之高是不言自明的。不过，我还是没有预想到最后竟然会如此收场。我很明白，由于大家的勤奋工作，我们马上就要迎接成功的曙光了，我想董事会对此也心知肚明。我真是很想同与我并肩作战的同事们最后相聚话别，告诉他们我对大家共同奋斗所赢得的一切有多么自豪。可是，我却没有机会和惠普的员工道别，我心中满是痛楚，其实这些年来我已经逐渐爱上了惠普。

我也清楚，这条消息一旦公布就会掀起轩然大波。我是个女人，而且是个敢作敢为的女人，我的人生一直与众不同。从前就有很多针对我的批评，不过随着岁月的流逝已经慢慢淡去，如今，它们又会卷土重来，经过添油加醋，变得更加尖刻。“她就是喜欢招摇。”“她不过是个做做营销的小人物罢了。”“她总是颐指气使。”“她只不过是会惺惺作态的公众人物而已。”“和康柏的并购就是她的鬼点子，这事本来就不应该做。”“她这个人呀，独断专横，报复心强，员工们也不喜欢她。”这种负面的报道会无止无休地轮番轰炸，这样的批评会让事实、让我所做出的贡献、让我给公司所带来的积极变化完全被湮没。这些批评是恶毒的，会充斥着对我的人身攻击。

当我鼓起勇气，在2005年2月9日公布这条消息的时候，我的上述推测也变成了现实，而且现实比我的想象更加残酷，因为报道比我的想象的还要恶毒。我很受伤，但是我的家人和朋友更受伤。我感到孤独无助，但是我觉得过去在惠普那将近6年时间里其实我更加孤独。我很伤心，因为我过去一直熟识并信任的董事们竟然对我连最起码的一点尊重都没有，他们在最后时刻甚至都没有正眼看我，也没有告诉我事实到底为何。当我想到一些董事们在会议室外面三三两两地私下盘算，想到他们破坏了彼此间和同我之间的信任时，我有一种遭人背叛的感觉。

其实，这些我都能感觉到，不过在生命中经历了种种风浪之后，我已经不再害怕了。我已经做了自认为正确的事。我把自己的一切都奉献给了自己的信念。诚然，我也犯过错，但是我也让世界发生了改变。想想自己的抉择和由此带来的结局，我能感受到一种发自内心的安逸。我问心无愧。

XI **前言**

1 **第一章**  
**父母，上天的恩赐**

我并不觉得上天赋予了我太多的天赋。不过，我现在明白，能有这样的父母是上天给我的最大恩赐。

10 **第二章**  
**异乡人**

我醒悟了，自己的生活不仅仅是为了取悦父母而已。我在那一天长大了，做出了一个艰难的抉择：我要让父母失望了。

15 **第三章**  
**不要担心下一份工作**

商业，不同于学术研究，它毫不抽象。只要采取行动，就能看到结果，我喜欢这种节奏。最重要的一点是，我喜欢商业界的这些人。

20 **第四章**  
**新的恐惧**

从多年来在会议室里度过的岁月中，我体会到一点，那就是每一次克服恐惧，你就会变得更加坚强。

## 27 第五章 在这位女士离开之前我们不会跳舞

我们无法选择自己将要跨越的障碍，但是可以选择跨越这些障碍的方式。

## 35 第六章 心的选择

当我走到弗兰克身旁，直视他的双眼时，我的忧虑消失了。

## 38 第七章 我们的“花瓶”？

头衔与职位并不决定人的价值、能力，你选择何种方式发挥自己的才能，才是最重要的人生价值体现。

## 46 第八章 我做不到，而且就要这么做

不想承担后果，就不要威胁别人。如果理智能解决问题，也不要威胁别人。但是如果迫不得已，就得给人一点教训，而且要坚持到底。

## 58 第九章 收起眼泪

裁决时不会再因为别人的偏见而落泪。我的生活属于我自己，我的心属于我自己。

## 70 第十章 成功的要诀

从那个时候开始，我职业生涯中最惊心动魄的日子到来了。

## 80 第十一章 旅途，而不是终点

也许我也有成为一名首席执行官的可能，这是弗兰克多年之前就已经预见到的。



86 第十二章  
对峙与理解

打破常理去选择自己的事业，这对我来说并不是第一次。

101 第十三章  
实力的效用

我将出任合并后的战略与营销部的副总裁，这让我大吃了一惊。

109 第十四章  
变革的灵感

我们决定明年比赛的主题是“激流勇进”，我穿着救生衣，坐在一艘橡皮船上，手里拿着一只木桨，宣布这个口号。

121 第十五章  
不准反悔

我爱朗讯公司。

129 第十六章  
上车，出发

这样做真是需要勇气的，我起初自己都不确信有没有勇气坚持到底。

141 第十七章  
孤独

“你现在是商界最有影响力的女性，感觉怎么样？”

147 第十八章  
惠普选聘

我有很多类似的经历，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。

162

## 第十九章 你穿的是阿玛尼吗？

从第一天开始，我就难以逃脱别人给我扣上的“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。

171

## 第二十章 群雄逐鹿

“我觉得这将是一次高空走钢丝，而且下面没有防护网。”

180

## 第二十一章 锐意进取

我们要有更高的目标，更高的追求，我们不能再容忍平庸了。

189

## 第二十二章 变革急先锋

在惠普内部，人们的脚步变得更快了，开始昂起头走路了。

201

## 第二十三章 你俩完全一个样

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。

209

## 第二十四章 大局和细节

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。

218

## 第二十五章 杀人女魔头卡莉

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？

234 第二十六章

令人沮丧而又肮脏的斗争

我在被告席上待了差不多整整两天，一直被当众指控在股东投票过程中存在撒谎和欺骗的行为。

249 第二十七章

留下好传统，大胆往前走

我们成功地进行了行业内最大的整合。

255 第二十八章

一切皆有可能

新惠普并没有因为两家公司的合并而丧失掉原来的市场份额。

264 第二十九章

权力交锋

这篇报道一面世，就把董事会内部的裂痕公开化了。

279 第三十章

问心无愧

我们要如实地告诉公众：惠普公司的董事会把我解雇了。

293 后记

295 致谢

## 第一章

# 父母，上天的恩赐

我并不觉得上天赋予了我太多的天赋。不过，我现在明白，能有这样的父母，真是上天给我的最大恩赐。

一个故事的结局往往和开头相呼应，因此我先要和大家交代一下我父母的情况。我的母亲名叫玛德隆·蒙特罗斯·于尔根斯。我的外祖父是福特汽车厂的一名装配工。我的外祖母祖籍是法国，她叫克拉拉·霍尔，长得楚楚动人。外祖父外祖母一家住在俄亥俄州的小镇罗斯佛德，那里有很多欧洲移民。母亲只有10岁的时候，外祖母就因为胃癌病逝了。

母亲回忆说，外祖母在弥留之际备受折磨，她的去世在母亲幼小的心灵里留下了痛苦的记忆。每当母亲回忆起外祖母的时候，就会对那个漂亮、可爱、有教养的法国女人赞不绝口。外祖母会经常说起法国，她也希望自己的女儿能过上有品位的生活。外祖父则有他自己的想法，他固执、沉默而且极为功利，外祖母去世后他很快就再婚了。母亲从来没跟我提起过她继母的名字，她的继母对她既不亲切也不关心，这样一来，母亲的童年就变得孤独而又阴郁了。母亲自己身为入母之后，绝口不提继母的事，只是称赞自己的亲生母亲。看起来，母亲在挣脱那

个家的枷锁之后，她的生命才重新焕发生机。

母亲之所以离开那个家，是因为她想上大学。母亲是她所在高中致毕业辞的学生代表，她的班主任告诉外祖父说，他认为我母亲是这个高中里最应该去大学深造的学生，他还主动说会帮助母亲争取奖学金。可是，外祖父和母亲的继母都认为这简直就是白白浪费钱，他俩都没有上过大学，更何况，母亲又是一个女孩。他们认为母亲应该待在罗斯佛德小镇上，找份安稳的工作，等着结婚嫁人。

母亲可不这样想。一天夜里，她没有和家人道别，就登上一辆长途车离开了小镇。她在18岁那年，加入了“二战”期间的美国陆军妇女军团（Women's Army Corps），最后分配到了位于得克萨斯州的谢菲尔德空军基地。她很快崭露头角，成为基地指挥官的秘书，这可是一个非常显赫的职位。也是在那个基地，母亲和父亲相遇了。

母亲将近60岁的时候，不仅拿到了艺术史的学士学位，还拿到了这个专业的硕士学位。她几乎一有时间就作画，一生作了几百幅油画。她的画色彩鲜明，充满了活力和生机。直到今天，我的家中处处都摆满了母亲的画。

我父亲名叫约瑟夫·泰里，出生在得克萨斯州的卡尔弗特小镇。我的祖父名叫马尔文·斯尼德，是一个受人尊敬的农场主。父亲还没满12岁的时候，祖父就因为充血性心力衰竭而辞世。祖父性格开朗，喜欢冒险，早在20世纪20年代，他就驾驶自己的那辆福特T型车，带着全家人周游美国。因为他的去世，家境日衰。对于父亲而言，祖父的过早离去对他的打击是可想而知的。雪上加霜的是，没过9个月，父亲的哥哥小马尔文也在当年9月去世了，病因是补牙引起的感染中毒。小马尔文一直很有运动细胞，富有魅力，长得也挺英俊，也最得祖母的宠爱。自那以后，祖母一辈子只穿黑色衣服，每年的整个9月都会悲痛欲绝，直到自己在84岁高龄辞世。

这样一来，整个家里只有父亲一个男丁了，家庭的担子重重地压在了父亲的肩头。和他哥哥不同，父亲身材矮小，体弱多病，先天性肺功能不全，而且比常人少一块脊椎骨。祖母带着父亲向很多专家登门求诊，想治好他体质羸弱的毛病（父亲一直说他自己有体格“缺陷”）。最后，医生告诉祖母，别让父亲过度劳累，而且不要打橄榄球。但是，在得克萨斯州，对于所有的年轻人而言，打橄榄球就

像成人宣誓仪式一样重要，父亲决心一定要学会。完全凭借着坚忍不拔的意志力，父亲成为高中校队的队员，并且帮助球队多次获胜。他在球场上勇不可当，弥补了体格瘦弱的缺陷。

父亲很明白，他的未来主要取决于他的头脑。他也同样清楚，他必须逃离卡尔弗特镇。他想上大学，并最终被法学院录取。可是，他放弃了这个机会，参加了“二战”期间的美国空军部队。因为体格的缺陷，他没能上战场，而是来到了谢菲尔德空军基地。

父母在成长的过程中，都觉得要证明自己。他们一直以来都很坚强、自立，但同时又有一种深深的不安全感。他们下定决心，要给自己和孩子们描绘出一幅更美好的生活画卷。对于他俩而言，更美好的生活来源于接受教育和勤奋工作。他们坚信，一个人要想过得有价值而且人品为人称道，那么勤劳、自律和坚定就是不可或缺的性格要素。父亲希望自己的孩子都能接受传统的教育，学习历史、文学和拉丁文。他自己是个博学之士，后来成为一位法学教授，所以他希望子女也能和他一样出色。我母亲记得她亲生母亲对她的期望，并且想在孩子身上得以实现，因此我4岁开始学习法语，7岁开始去歌剧院听歌剧，从小就去各个博物馆参观并学习钢琴。母亲希望自己的孩子，不论是男孩还是女孩，都能够有品位，有教养，有所建树。如果说父亲的成就感来自事业，那么母亲的成就感则来自孩子。

也许是因为我知道父母童年的往事，在我成长的岁月里，我一直害怕失去他们。这简直成了一种梦魇，也没有什么能比这更让我恐惧了。失去父亲或者母亲的沉重打击不啻于坠入深渊。从小时候起，一直到进大学为止，我都害怕会坠入这样的深渊，所以我老是做噩梦，而且脑子里总是出现一些想象中的离奇情节。那时候，每周我都会有好几次从梦中惊醒，赶紧爬下床，走到父母的卧房，在他们身边久久地静立。我会一直盯着母亲看，确认她还在呼吸，明天一早还会醒来。很多女孩都乐此不疲地参加睡衣晚会<sup>①</sup>，而我从来都不敢去，我怕万一当我

---

<sup>①</sup> 睡衣晚会 (Slumber Party)，一些十几岁的女孩子们于晚间聚在某个朋友家里，穿着睡衣一直聊到天亮的聚会形式。——译者注

不在家的时候，父母出了什么事那可糟糕了。当我十几岁第一次去参加睡衣晚会的时候，我彻夜未眠。在黑夜里，我头脑中浮现出自己的家，父母是否安全的念头一直在头脑中打转。我想到了所有可能降临在父母头上的灾难。如果父母晚上外出，我就会一直等到他们平安回来再睡觉。我会一遍又一遍地念主祷文，就像唱歌给自己听一样，为的是让自己平静下来。要是父母离开小镇出远门，在他们走之前我肯定会大病一场，这已经成为我们家的经典笑话。在内心深处，我希望他们会因为孩子生病还要外出而感到愧疚，从而可以取消行程。

我们家是一个普通的中产阶级家庭。母亲是位全职太太，把家务料理得井井有条；父亲是个学者，家里有3个孩子要供养。在父母看来，成功的标准不应该取决于名誉和财富，而应该最终取决于思想和品格方面的优点。对于我们这些孩子要不要上大学甚至读研究生，家里从来都没有分歧，认为这是理所当然的。在父母看来，品格就是一切，而所谓好的品格就是要真诚、正直和率真。真诚就是要说实话，并且要敢于说真话。正直就是要信守自己做人的原则，并且要按原则办事。率真就是既要知道自己的信仰，又要保持自己的本色。对于父母而言，成功的标准在于一个人身上折射出来的精神光芒，而非外部的其他世俗评价尺度。从很小的时候我就明白，父母对我思想和品格的期望值不会降低。

父母是那种克己自律的人，对别人的要求也很高，也总是在观察别人的行为并做出评价。他们总是关心我应该做些什么，应该怎样去行为处事。我虽然是个女孩，但是他们并没有因此降低对我的期望。当时，我觉得父母对男孩女孩一视同仁的做法是理所当然的，长大后才发现只有很少的父母能做到这一点，更何况当时是在20世纪五六十年代。

父母本来以为他们可能没法要孩子了，结果过了整整8年，到了1952年，我姐姐出世了。父母给她起名叫克拉拉·霍尔（和我母亲挚爱但又早逝的生母同名），不过他们当时以为这可能是第一个也是最后一个孩子了。父亲经常夸姐姐漂亮，而且长得像他。父亲喜欢姐姐，因为她对于一些经典名著手不释卷。母亲也因为姐姐富有创造和艺术天赋而高兴，虽然姐姐不像母亲那样是个画家，但是从很小的时候开始，姐姐就显露出写作的才能。才8岁的时候，她写的诗歌就获了奖，从此以后她就笔耕不辍。母亲说姐姐身上有着艺术家的才能，也有着艺

术家的性格，因为姐姐性格暴烈，有时甚至是桀骜不驯。也许是因为母亲和姐姐都富有创造的激情，也有着恣意妄为的秉性，所以多年以来，两个人在很多问题上屡有冲突。

弟弟是家中最小的孩子，也是唯一的男孩，母亲生他的时候经受了痛苦的难产。他和父亲同名，叫约瑟夫·泰里四世。他体格健硕，酷爱运动，不管是什么运动，他都能玩得像模像样，令父亲非常自豪。弟弟也很有创造才华，在小学里就成了漫画家，每周都会创作连环画作品，作品充满了想象的张力，里面有很多白冠鸡，他把这些作品“展示”给自己的同学们欣赏。这些作品不仅有趣而且富有创意，母亲很是喜欢。不过，弟弟对功课可不太感兴趣，到了十几岁以后，他和父亲经常为此争吵，这似乎成了家里固定不变的一道风景线。

我是家里的老二，父母给我起名叫卡拉·卡雷顿<sup>①</sup>，借用了祖母的名字。我在任何方面都不觉得自己特别聪慧或是有创意。有一个周日，我在教堂里得到了一个杯托，上面写着这样一句话：“你的天分是上帝给你的恩赐，你的成就是你对上帝的回报。”我早就想好了，我献给上帝的回报就是要让我父母高兴。我把这种想法当成信念，而且将它奉为座右铭。

为了让父亲高兴，我学习用功，而且总是名列前茅。为了让母亲高兴，我成了家里的协调员，不管谁和谁发生了矛盾，我都会仔细倾听每一方的意见，对争执的双方表示理解，并想办法化解矛盾。为了让父母两人都高兴，我表现得听话、勤奋、乐观，也让人值得信赖。有很多时候，我也发现不管怎么努力去做，总无法让父母满意。在姐姐和弟弟看来，大多数时候，我只不过是一个让人无法忍受的和事佬。

父母做任何事都力求完美。父亲是一个有才华的老师，也是一个真正的学者。对于他而言，做学问并不只是一种谋生手段，还是自我提升的过程。母亲是一位别具一格而且才华横溢的艺术家，不过大多数时间里，她都无法作画，而是把心血和精力用于照顾我们这些孩子了。父母对我们的期望很高，有时候我们甚至觉得这是一种压力。在成长的日子，我既怕失去他们，又怕让他们失望。

---

<sup>①</sup> 卡莉是卡拉的昵称。——译者注



母亲想让每个孩子都学会一种乐器，因此我开始学钢琴。尽管我学琴的初衷是满足母亲的心愿，可是我发现学习音乐并且把曲子越弹越好的过程让我沉醉于其中，所以我能一弹就是几个小时。起初，我喜欢弹琴时需要的那份激情与细腻，后来我还发现在美妙的音乐声中，似乎有一种冥冥的力量和我在对话，帮我缓解恐惧、疑虑和梦魇。多年以后，有人问我最喜欢哪个作曲家。“贝多芬”，我脱口而出，因为每当我感到心神不定的时候，就会弹奏他的乐曲。“为什么不是莫扎特呢？”别人又问道。我想了一想，这个问题问得好。莫扎特的音乐美妙动人，如同天籁之音，超凡脱俗。从他的音乐中，我能得到灵性的启示，但是听不到一个凡人内心的挣扎。相反，在贝多芬的音乐中，我能听到愤怒和恐惧。贝多芬的音乐雄浑苍劲，它之所以如此吸引人，正是因为在其中你能听到人的痛苦，能够感受到人的气息。

父母对子女心中的恐惧、不安和疑虑可不在乎，也许是因为他们过去有过太多类似的感受吧。他们坚忍克己，而且希望我也能和他們一样。为此，我只报喜不报忧，从来不向他们诉说自己心头的恐惧和不安，只说那些能让他们高兴的事。我记得我们总是在搬家，在第五次搬家的时候，我转学进了北卡罗来纳州的一所高中，当时我正念高三。我想念自己的朋友，他们都在加利福尼亚州，而北卡罗来纳州对我而言，则是另一个世界。当时我转入的是达勒姆市的查尔斯·E·乔丹高中，这个学校和其他高中一样，学生之间帮派众多，要想挤进某个帮派确实很难，为此我哭了不知多少回。父母无法体会这次搬家对我到底有多艰难，他们依然对我有着毫不含糊的要求：我的钢琴课和学校功课都不准打折扣。记得那一年我第一次把成绩报告单拿回家的时候，上面有7个优、1个良，父母提醒我应该有能力拿全优的。第二个学期，我就乖乖地拿了全优。

我们之所以频繁搬家，是因为父亲在学术上成就越来越大。他先后在得克萨斯大学、康奈尔大学、耶鲁大学、斯坦福大学和杜克大学任教，他在休假年<sup>①</sup>时还去伦敦政经学院和西非的加纳大学进修（最后，他成了美国联邦上诉法院第九

---

<sup>①</sup> 西方一些大学的教师每隔7年可以轮休一年或半年，去自己喜欢的地方进修或学习。——译者注