

勇敢抉择

[美] 卡莉·菲奥莉娜 (Carly Fiorina) 著

蒋旭峰译



TOUGH CHOICES

(纪念版)



中信出版社·CHINACITICPRESS

TOUGH CHOICES **勇敢抉择** [美] 卡莉·菲奥莉娜◎著
(Carly Fiorina)
蒋旭峰◎译
(纪念版)

图书在版编目 (CIP) 数据

勇敢抉择 (纪念版) / (美) 菲奥莉娜著 ; 蒋旭峰译 . —北京 : 中信出版社 , 2013.9

书名原文 : Tough Choices: A Memoir

ISBN 978-7-5086-4155-3

I. 勇… II. ①菲… ②蒋… III. 菲奥莉娜, C.-自传 IV. K837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 177241 号

Tough Choices: A Memoir by Carly Fiorina

Original edition copyright © Carly Fiorina, 2006, 2007.

All rights reserved, including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Published by arrangement with Portfolio, a division of Penguin Group (USA) Inc. through Andrew Nurnberg Associates International LTD.

Simplified Chinese edition copyright © 2013 by CHINA CITIC PRESS.

勇敢抉择 (纪念版)

著 者 : [美] 卡莉 · 菲奥莉娜

译 者 : 蒋旭峰

策划推广 : 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者 : 北京昊天国彩印刷有限公司

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32

印 张 : 13.5 字 数 : 286 千字

版 次 : 2013 年 9 月第 3 版

印 次 : 2013 年 9 月第 1 次印刷

京权图字 : 01-2012-8370

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-4155-3 / K · 335

定 价 : 52.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书 , 如有缺页、倒页、脱页 , 由发行公司负责退换。

服务热线 : 010-84849555 服务传真 : 010-84849000

投稿邮箱 : author@citicpub.com

编者的话
TOUGH CHOICES ▲

2001年,《杰克·韦尔奇自传》简体中文版的引进出版,在国内掀起了阅读热潮,至今已经多次再版重印,创造了200万册的销售佳绩。随后,中信出版社陆续引进出版的《赢》、《赢的答案》等优秀管理著作,延续着畅销神话,成为10年来读者心目中的管理经典读本。

这些年中国企业的发展和企业家群体的成长超过这个国家以往的任何时代。在这个世界的任何角落,企业家都不是“无土栽培”的。他们成长和发展需要社会环境、商业环境等众多外围条件,在我们看来,他们中的一些人如果生于战乱,也颇有成为将才的可能。而他们之所以成为企业家,首先是他们的性格、知识、能力等个人因素足以令其成为一个优秀的人,其次就是中国经

济飞速发展提供的机遇与挑战的催化一所谓“时也，势也”。

如今将杰克·韦尔奇等名家的经典图书重装再版，不仅是因为这些书依然能够为今天的管理实践提供参考和借鉴，也是希望通过这些领军人物的经历，及其在所处时代中发挥的影响与推动作用，为中国的企业家和创业者提供更多关于市场变革、经济大背景与企业成长等层面的启发。

从蹒跚学步，到摸着石头过河，中国企业和它们的领导者正在从小学生，逐步向行业旗手的新征程开拔。如果说，我们出版这一系列作品是在坚持什么的话，那就是坚持着一份期盼，期盼中国企业的领导者，也能从中国经济奇迹中脱颖而出，成为世界级的商业领袖。而他们之中，也将有人登上企业管理者的最高峰，一如当年的韦尔奇，令世界为之瞩目。

我们诚挚地向您奉上这套中信十年以来最经得起时间考验的著作。中信出版社始终秉承的理念是：“我们提供知识，以应对变化的世界”，我们非常欣慰地看到不仅是众多商业领军人物正在阅读我们的出版物，更重要的是，在中国数以十万计的中小企业的创业者、经理人，甚至是那些身处规模庞大企业各个岗位的普通员工和广大高校学生，都在阅读和支持我们的图书。我们相信，如此庞大的智力资源才是中国企业，乃至中国经济最强劲的引擎。

编者

2013年5月

前言

TOUGH CHOICES ▲

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，我到了之后，却被撂在饭店的房间里苦苦等待了3个小时。在漫长的等待中，我心里明白，接下来不论要面对的决定是什么，对我而言，这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，有人通知我去开会。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，这让我大吃一惊——只有两个代表和一个律师在等我。其中一个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，但他也无能为力。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。这次会谈加起来还不到3分钟就结束了。我告诉他们，自己需要几个小时考虑一下，然后转身离开了会议室。

在我看来，不论结局如何，最好的回答还是实话实说。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，每个人都在追逐着巨大的利益目标，我和他们共事的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。我很清楚，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。我真的很想同与我并肩作战的同事们相聚话别，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，我明白自己没有机会和惠普的员工道别了。我心中满是痛楚，因为这些年来我已经爱上了惠普。

我也清楚，这条消息一旦公布就会掀起轩然大波。众所周知，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。从前媒体就有很多针对我的批评，不过已随着岁月的流逝已经慢慢淡去；如今它们又将卷土重来，经过添油加醋，变得更加尖刻。“她就是喜欢招摇”，“她不过是个做营销的小人物罢了”，“她总是颐指气使”，“她只不过是个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休无止地轮番轰炸，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。这类批评是恶毒的，它们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，我的上述推测很快变成了现实，而且现实比我的想象更加残酷，报道比我想象的还要恶毒。我很受伤，我的家人和朋友更受伤。我感到孤独无助，但是我觉得在惠普那将近6年时间里我更加孤独。我很伤心，因为我熟识并信任的董事们竟然对我连最起码的尊重都没有，在最后时刻他们甚至都没有正眼看我，也没有告诉我事实究竟如何。当我想到一些董事在会议室外面私下盘算，想到他们破坏了同我之间的信任时，我就有一种遭人背叛的感觉。

其实，这些我都能感觉到，但是经历了生命中的起起伏伏，我已经不再恐惧了。我做了自认为正确的事，我把一切都奉献给了自己的信仰。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果，我感受到一种发自内心的宁静。我问心无愧。

目录
TOUGH CHOICES ▲

前言 / XI

第 1 章 父母，上天的恩赐 / 1

我并不觉得上天赐予了我太多的天赋。现在我才明白，拥有这样的父母，乃是上天给予我的最大恩赐。

第 2 章 异乡人 / 15

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。

第 3 章 不要担心下一份工作 / 23

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。

第4章 新的恐惧 / 29

从多年来在会议室里度过的岁月中，我体会到一点，那就是每克服一次恐惧，你就会变得更加坚强。

第5章 勇闯脱衣舞俱乐部 / 39

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。

第6章 心的选择 / 49

当我走到弗兰克身旁，直视他的双眼时，我的忧虑消失了。

第7章 我们的“花瓶”？ / 53

头衔与职位并不能决定人的价值、能力。你选择何种方式发挥自己的能力，才是最重要的价值体现。

第8章 我做不到，而且一定要这么做 / 65

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，就得给对方一点儿教训，而且要坚持到底。

第9章 收起眼泪 / 81

我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。

第10章 成功的要诀 / 97

从那个时候开始，我职业生涯中最惊心动魄的日子到来了。

第 11 章 生活是一段旅程 / 111

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。

第 12 章 对峙与理解 / 119

打破常理去选择自己的事业，这对我来说并不是第一次。

第 13 章 实力的效用 / 139

我将出任合并后的战略与营销部的副总裁，这让我大吃一惊。

第 14 章 变革的灵感 / 151

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，宣布了这个口号。

第 15 章 不准反悔 / 167

我爱朗讯科技。

第 16 章 上车，出发 / 179

这样做真是需要勇气的，我起初都不确信自己有没有勇气坚持到底。

第 17 章 孤独 / 195

“你现在是商界最有影响力的女性，感觉怎么样？”

第 18 章 惠普选聘 / 203

作为一个外来者，我进入了一片完全陌生的森林，应对各种挑战。

第 19 章 你穿的是阿玛尼吗? / 225

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”的帽子，也从来没能逃脱媒体无情的冷嘲热讽。

第 20 章 群雄逐鹿 / 237

“我觉得这将是一次高空走钢丝，而且下面没有防护网。”

第 21 章 锐意进取 / 251

我们要有更高的目标、更高的追求，我们不能再容忍平庸了。

第 22 章 变革急先锋 / 263

在惠普内部，人们的脚步变得更快了，开始昂起头走路了。

第 23 章 你俩完全一个样 / 279

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。

第 24 章 大局和细节 / 289

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。

第 25 章 杀人女魔头卡莉 / 301

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？

第 26 章 令人沮丧而又肮脏的斗争 / 323

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。

第 27 章 留下好传统，大胆往前走 / 345

我们成功地进行了行业内最大的整合。

第 28 章 一切皆有可能 / 353

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。

第 29 章 权力交锋 / 367

这篇报道一面世，就把董事会内部的裂痕公开化了。

第 30 章 问心无愧 / 389

我们要如实地告诉公众：惠普公司的董事会把我解雇了。

后 记 / 411

致 谢 / 415

第1章

父母，上天的恩赐

一个故事的结局往往和开头相呼应，因此我要和大家先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。我的外祖父曾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。外祖父一家住在俄亥俄州的小镇罗斯佛德，那里有很多欧洲移民。在母亲10岁的时候，外祖母就因患胃癌病逝了。

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，总会对她的美丽、贤淑赞不绝口。外祖母经常提起法国，她也希望自己的女儿有一天能过上有品位的生活。外祖父则有他自己的想法，他固执、内向而且极为功利，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。在母亲身为人母之后，她绝口不提继母的事，只是称赞自己的亲生母亲。在我看来，母亲在挣脱了那个家庭的束缚之后，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。当年，母亲是她所在高中的毕业生代表。她的班主任告诉外祖父说，他认为我母亲是全年级最应该去大学深造的学生，他还主动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。他们认为母亲就应该待在罗斯佛德的小镇上，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，就登上一辆长途汽车离开了小镇。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。也就是在那个基地，母亲和父亲相遇了。

母亲将近60岁的时候，她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，充满了生机和活力。直到今天，我的家中依然处处摆满了母亲的画。

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，他就驾驶着自己的那辆福特车，带全家人周游美国。因为他的去世，导致家境渐衰。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，父亲的哥哥小马尔文也在当年9月因补牙引起的感染去世了。小马尔文很喜欢运动，长得也很可爱，最得祖母的宠爱。自那以后，祖母只穿黑色衣服，每年的9月都会悲痛欲绝，直到她84岁高龄辞世。

这样一来，家里只剩下父亲一个男丁，家庭的担子重重地压在了父亲的肩头。和哥哥不同，父亲身材矮小，体弱多病，先天性肺功能不全，而且比正常人少一块脊椎骨。祖母曾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”）。医生告诉祖母，别让父亲过度劳累，而且不能打橄榄球。但是，在得克萨斯州，对于年轻人而言，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。凭借着坚忍不拔的意志力，父亲最终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。

父亲很清楚，他的未来主要取决于他的头脑。而且，他必须逃离卡尔弗特镇。他想上大学，并被法学院录取，可是他放弃了这个机会，参加了“二战”期间的美国空军部队。因为体格方面的缺陷，他没能踏上战场，而是来到了谢菲尔德空军基地。

我的父母在成长的过程中，都想要证明自己。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