

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

王嘉廉



## 前 言

### 数字化时代的成功华人典范

“ 他在 90 年代步子大得惊人，我都害怕他要超过我。 ”

——比尔·盖茨

这是当今世界首富比尔·盖茨对全球华人科技首富王嘉廉的评价。

王嘉廉是美籍华人。他 8 岁赴美，一句英文也不会。三十二岁白手起家，从事最前沿的软件业。在 19 年内，他将 CA 公司创办成一个市值 400 亿美元、仅次于微软的全球第二大软件公司。王嘉廉本人身家逾 12 亿美元，是数字化时代的华人首富。

王嘉廉是软件巨人，王嘉廉是最具潜力的经理人，王嘉廉是资本经营的大师（成功组织了 60 余次兼并战），王嘉廉是华人移民的成功典范；其实，他在很多人眼中，却是一个极富幽默的老板。

他是如何成功的？

他是怎样实现人生梦想的？

这正是本书所以要揭示的问题。

让我们透过王嘉廉的成长经历和创业过程，去直见那激动人心的奋斗和永远进取的执着精神！在看本书之前和看了本书之后，作者与读者共勉！

“ 只要我们能梦想的我们就能实现！ ”

作 者

1999 年 1 月

**王嘉廉**

**【内容简介】**

王嘉廉生于上海，1952 年随父母赴美。他创办了 CA 公司，经过卓越经营和 60 余次的企业并购，王嘉廉将 CA 公司发展成为市值 300 亿美元，仅次于微软的全球第二大软件王国。本书全面描述了他创办 CA 公司的经过和崛起历程，深入分析和总结了王嘉廉成功的奥秘、管理经验、人生体验，以及对华人的启示。

## 第一章

### 根在中华

“洋装虽然穿在身，我心依然是中国心……”张明敏一曲《我的中国心》唱出了多少海外华人的共同心声。王嘉廉说：“每当听到这首歌，眼泪就止不住往下流，若不是因为创业太忙，我早就回祖国了。我的根在中华，根永远不能丢。”

#### 1. 上海滩降生

辽阔的海面，微波荡漾，和风习习。

碧绿的海水富有节奏地一次次涌向海滩，漂亮的沙堡一次次被无情地冲垮。

“快、快，浪来了。”

七八个赤身裸体的小孩正急忙加固自己的“堤防”。

“小廉子，快过来帮忙，我的快垮了。”

“没关系，垮了再堆吗。”答话的正是王嘉廉。

七岁的王嘉廉脸庞狭长、瘦瘦高高。在霞辉的映照下，显得有点瘦弱。

王嘉廉回忆说：“对上海印象最深的莫过于大海了。上海那里的大海很温和很慈祥，当时经常与邻居的孩子去海边玩，玩得最多的是堆沙堡，然后与大海‘搏斗’，不让海浪冲垮，与大海‘斗’，那可是其乐无穷。”

“当时，父母亲也一直限制我们去海边玩，怕我们出事。但是我们不怕，不让我们去，就偷偷地去，回来之前还得在岸上晒干头发、衣服，怕父母发现。有的孩子回来被父母发现了，还得挨打。不过，我的父母从来不打我，但是一直劝我别去，那儿太危险。同时一直教育我，小孩子做错事没关系，但是千万不要去掩饰，要诚实。”

“所以我常常想，小时候的成长环境对以后的发展会产生非常大的影响。其实我后来的众多性格特点，都能在小时候的成长中找到根源。例如，我带领那么多员工，结交那么多朋友，能够包容各种人、各种意见，我想与从小在海边长大不无关系。商战中一次次的失败不气馁与从小喜欢在海边堆沙堡磨炼息息相关。尽管现在看来，一个沙堡被冲垮，那是太小的事了。但是在当时的幼小心灵里那是最珍贵的东西，特别是好不容易堆了自己觉得非常满意的沙堡。”

“另外，中国的家庭结构、家庭教育对我影响颇深，我历来把 CA 的人当成家庭成员。照顾公司的人，就是在为自己的人尽力。在家庭中，小孩子做了愚蠢的事情，大人总会设法原谅他们，然后鼓励他们前进，这也就是我容许员工犯错误的原因。”

“正是据于这些事实，我一直对人说，我的根在中华，根永远不能丢。”

从王嘉廉谈话的字里行间，我们非常清楚地感受到他对祖国拥有多么深厚的感情，尽管王嘉廉在西方国家里经过了几十年风风雨雨的洗刷，但是永远洗刷不掉的是他虔诚的中国心、浓浓的中国情。

1995 年 9 月，那是一个枫叶如火的季节。

阔别祖国 43 年的王嘉廉一头扑入祖国的怀抱，看到祖国改革开放的大好

形势，亲眼目睹祖国的崭新面貌，王嘉廉心潮澎湃，禁不住潸然泪下。

那么，王嘉廉究竟在中华大地上生活了多长时间呢？

1944 年在中国人民抗战关键的一年，也是最艰巨、最黑暗的一年。中华大地，到处硝烟弥漫、杀声震天。日本侵略军发动了一场贯通中国南北，联络南北交通线和摧毁美国空军基地的大规模战争，在河南、湖南、广东、广西、福建、贵州、江苏等地同时发起大攻势。

一直被各路战将视为战略要地的上海，也陷入日军的铁蹄之下。枪声、炮声接连不断。昔日繁华的街道上狼狈不堪的行人匆匆赶路，各自躲避不长眼睛的流弹。

伤员把医院挤得水泄不通，而且日军基本上也控制了所有的医院。

8 月 19 日的上午，王健几经周折，终于通过一位美国朋友的帮忙，把腹痛已近一天的妻子送进上海滩边的一所小医院。

上海滩上波涛汹涌，无情的海浪一次又一次冲击着海滩上的岩石。

医院的走廊上，拥挤不堪，焦急的王健一次又一次望着手术室的大门。

手术室的门终于闪开一条缝，走出一位大夫，王健急忙迎上前去。

“大夫，怎么样”？

“胎位不正，太危险了。不过，现在已脱离危险，母子平安，是个胖小子。”

王健心中悬着的一块石头落下，重重地松了一口气。

古人云“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤”。

王嘉廉还未降生就经历着艰辛的磨难。

王嘉廉时常幽默地对人说：“我的命里注定就要进行不断的抗争，连从娘肚子里出来也不例外。”

王嘉廉生活在一个美满幸福的家庭，父母都是高级知识分子，也因此王嘉廉从小就受到良好的教育和中华传统文化的熏陶。

王嘉廉的父亲王健先生是当时富有成就的知识分子。从小酷爱学习、钻研。特别是对中国古代文化，受儒家思想影响颇深。他 18 岁赴美留学，在美国勤俭节约，刻苦用功，先后获得美国圣约翰大学学士学位和哈佛大学法学硕士学位。

在当时封闭落后的旧中国，像王健先生这样既对中国传统文化有较深研究，又接受西方正规教育并获得两个高校学位的人才真是凤毛麟角。所以不管王先生走到哪里，都会成为“核心”、“权威”。各界学者都想与王先生交朋友，向他求教。王先生勤奋谦虚、热情好客，总是尽力满足各界朋友的要求。

简洁而又宽敞的会客室里总是宾客满座，欢声笑语不断。他们也经常逗小王嘉廉玩，小小年纪的王嘉廉一点也不怕生，经常与他们一起打闹，而且总要赢，赢了还要“奖品”。

久而久之，大家都知道了王嘉廉的脾气。

客人一到王嘉廉家里就喊：“小廉子，过来，我们做个游戏，你赢了奖你糖，如果你输了，你扮小狗，行吗？”王嘉廉总是满口答应：“行。”

如果王嘉廉赢了，他总是兴高采烈地喊：“我又赢了。”同时毫不客气地要糖。

如果输了，总是不服气，总是满有信心地说：“再来一次，我一定赢。”如果不再来了，王嘉廉总会哀求：“叔叔，再来一次行吗？”直到赢为止。

“当时特别喜欢赢，一点也不怕他们，总要击败他们才甘心。不过后来被他们‘利用’了，他们开始利用这点来逗我，特别可气。”王嘉廉对自己幼时的经历记忆犹新。

“不过，从那时开始就养成了敢于向人挑战，没有挑战精神，是不可能有所创新的，而没有创新很难有事业的成功。”

王健先生曾经就教于震旦、东吴、光华大学。震旦、东吴、光华大学都是上海当时著名的学校，会集了一大批高级知识分子和高素质的有志青年，王健先生主要负责外语和法学教学，也曾经在东吴大学教授过中国传统文学和西方文学。由于其在法学界的声望，1945年至1947年被上海上诉法院聘任为专职法官。新中国成立后，王健先生重回高校从事法学研究和法学教学，担任上海震旦女子文理学院院长。

像众多中国父母一样，王嘉廉的父母望子成龙心愿异常强烈。王嘉廉记得，他的父亲王健先生在他三岁时就开始给他讲故事，教他背唐诗宋词。

“我父亲一直都有早上慢跑、傍晚散步的习惯，不管有多么忙，只要能抽开身，绝不中断。每次出外，父亲总要带上我们，父亲绝不让我们睡懒觉。每次总要给我们讲一个故事或者教我们背诵一首诗词。我五岁就能背五十多首唐诗宋词，知道很多《红楼梦》《西游记》《战国策》等经典著作中的故事。不少现在还记忆犹新。”

“君不见黄河之水天上来，奔流到海不复回。君不见高堂明镜悲白发，朝如青丝暮成雪。人生得意须尽欢，莫使金樽空对月。天生我材必有用，千金散尽还复来……”

李白的一首《将进酒》是王嘉廉记忆最深，也是引用最多的一首诗。每次对华人、华侨演讲时，总喜欢背诵和引用这首诗，告诉大家不管干什么，在什么状况下，都要对自己充满信心，坚信“天生我材必有用”。

“中国的诗词以及古典的传说对我影响非常深。我经常跟人讲，中国传统文化对我的影响主要有两个来源。第一是中国传统的家庭结构，我的家尽管来美已几十年了，但是依然保持原来的风格和习惯，我从小在这样的家庭成长，受其影响非常深；第二是小时候父亲教我的诗词和传说故事。中国的诗词、经典故事确实是中华文化的精品，其中隐含着非常高深的道理。”

“其实，我来美国接受的是西方教育，长大后工作非常忙，根本没有时间去阅读、研究中国传统文化。但是我的工作、生活中表现出来的性格特点保持了非常多中国传统文化的特点，这完全归功于父母的精心培养和教育。所以我常常想，当时父亲每天带我们去跑步和散步，是不是就是为了教育孩子。因为当时父亲也非常忙，根本没有更多时间教育我们。对此我专门问过我父亲，但是父亲没有正面回答。现在还是未知数，真是可怜天下父母心。”

孝顺、健谈的王嘉廉，一谈起父母，总是兴致勃勃，高兴未艾。

王嘉廉的母亲也是一名高级知识分子，是平凡而又伟大的中国女性。王嘉廉曾在接受记者采访时说过这样一番话：“母亲个性很强，但凡事都看得开。由于个性强，所以不服输，自我要求高；由于看得开，所以宽容别人，不爱计较。我认为她是一个道德实践家，她相信许多道理，躬行实践后，她享受其中的牺牲，尔后，甘之如饴，视为当然。”如果说这番话是对王母基本人格精神的高度提炼，那么，另一方面，使我们看到了中国母亲身上透露出来的勤劳、简朴、无私的优良传统。

王嘉廉说：“母亲当时一直在公司工作，非常忙，但是一到家里，还是

忙不停。洗衣、买菜做饭、照顾我们。在我记忆当中，她是最忙的人，每天都匆匆忙忙，直到深夜。但她毫无怨言，每一点都帮我们安排得很周到、很细致，中国的母亲确实太伟大了。”

王嘉廉在家排行老二，上有一个哥哥，下有一个弟弟。对于排行，王嘉廉也有自己的“高论”。

他说：“老大一般责任比较重大；老小一般受父母庇护比较多；而居中间的一般比较自由，比较能够发展自己的个性，比较有创造力。而我们三兄弟是典型。我哥哥比较保守，但是责任心特别重；我弟弟总给人一种长不大的感觉；而我从小就比较自由，比较有个性，相对来说也比他们敢想敢干。”

## 2. 最大的本事是哭

呱呱落地的王嘉廉就似乎初具桀骜不驯的性格。

“我一出生就不安分，一天就做两件事，就是吃和哭，睡觉是其次的。”王嘉廉对他少时之光不无幽默地评价。

王嘉廉的母亲也说：“王嘉廉小时候确实特别喜欢哭。他不像其他的孩子，饿了吃，吃饱了睡。王嘉廉非常不老实，总是喜欢动，到处爬，到处抓。不让他爬，抓东西，就哭。而一哭就哭个没完。当时确实非常烦人，对他也毫无办法。有一段时间我和他父亲还怀疑他是不是得了‘多动症’，为此我们专门请教过一位当医生的朋友。恰恰相反，这位朋友非常支持我们让孩子‘多动’，他说，‘多动’的孩子才聪明，后来我们就比较少管他了”。

等到王嘉廉能走会跑时，更是满天飞。

震旦女子学院拥有一个宽广优美的校园。校园里奇葩异蕾，万紫千红，色泽芳馨，娇俏多姿；还有用花卉修饰成的各种鸟兽，有的如孔雀开屏，有的如玉兔嬉耍，惟妙惟肖。

王嘉廉国内的大部分时光都是在这所美丽的校园中度过的。校园依山傍海，背靠圆圆的山岗，绿树成荫，面临广阔的大海，波澜壮阔，为幼时的王嘉廉创造了一个宽阔的活动空间。

从小就好动、好斗的王嘉廉在圆圆的山岗上，优美的校园里，广阔的大海边都留下了深深的足迹。

透红的太阳冉冉从海边升起，粉红的阳光映照在宁静的校园，似乎罩上了一层薄薄的面纱，显得更加秀丽、迷人。

象往常一样，一大早，王嘉廉就被父母从床上叫起。王嘉廉从来不贪睡，每次都利索地起床。

王健夫妇吃完早餐，都匆忙去上班，父母亲一踏出家门，王嘉廉就彻底“解放了”。

“哥，走，今天一定要击败小胖子。”王嘉廉对昨天的失败依然愤愤不平。

王嘉廉从小就在小伙伴中喜欢当头，总希望大家都听从他的“指挥”。王嘉廉脑瓜子特别灵，总是有出不完的主意，经常发明一些好玩的东西。久而久之，附近二十多个同龄的小伙伴都逐渐听从他的“指挥”。但是就有一个小胖子时常和他作对，不但他自己与王嘉廉作对，而且还鼓动其他小朋友也和王嘉廉作对。

小胖子长得胖墩墩，尽管脑瓜子不是很灵，但力气特别大，所以总是对

小个子王嘉廉不屑一顾。

而王嘉廉有一种说不出的征服欲，总是喜欢向别人挑战。对于小胖子的“叛逆”，一直千方百计寻找机会“击败”他、征服他。

昨天，大家商量好去海边捡贝壳，王嘉廉提议去东边的海滩，因为他觉得东边的海滩更多凹地，贝壳会更多。

大部分小伙伴都坚信王嘉廉是对的，王嘉廉正兴致勃勃地准备带领大家往东边“进军”。

但是顽固的小胖子就不听，坚持要去西面海滩，他一直坚持自己的观点，认为西面会比东边更多，而且还一再鼓动几位小朋友跟他一起去。

幼小的王嘉廉心中很不是滋味，觉得这是向他挑战。

“好，干脆跟他进行比赛，让大家看看他的想法有多么的愚蠢。”王嘉廉突然计上心来。

“胖小子，你觉得西面的贝壳比东面多。好，我们来一场竞赛，你带一半人，我带一半人，看谁捡得多，好不好？”

“行”。小胖子干脆利落。

“小胖子，如果你输了，你就得把你的贝壳全部给我们，而且以后都一起去西面；如果我输了，我把全部贝壳给你们，以后也就听你的。”王嘉廉总是对自己充满信心。

“一个人不管干什么，要想成功，就要对自己充满信心。信心是成功的前提条件，如果自己都失去信心，那么要想成功是不太可能的。充满信心不一定就能成功，但是丧失信心注定要失败。”长大成人后王嘉廉常常这样告诉他的部下。

但是，这次王嘉廉失败了。小胖子带回来比王嘉廉更多更别致的贝壳。

回到家里，王嘉廉苦苦思索，为什么会比小胖子捡得少。心中异常不服气，特别是想起小胖子那种洋洋得意的神态，心中更是憋着一股劲，心想一定要“击败”小胖子。

经过认真的分析。王嘉廉找到了“失败”的原因，是因为去的时间太早，海潮还未彻底退完，所以各个水槽里水满，尽管贝壳很多，但是根本捡不到，而且为了捡一个贝壳，往往要费很大的劲。

王嘉廉就是这样，从小就能够正确面对失败，能够认真分析失败的原因，这也是他能够在竞争异常残酷的美国，白手起家、历经挫折而成功的重要原因。

找到失败的原因，王嘉廉信心倍增，更加坚信自己的看法是对的。

第二天一早找到小胖子，找齐小伙伴，表面上王嘉廉不露声色，好像什么事情也没发生，和以前也没有任何差别。其实王嘉廉心中正在“沸腾”着，正在不断地酝酿自己的“小计谋”，准备再与小胖子决战。

“小胖子，今天干啥去？”王嘉廉“若无其事”地提议。

“还是去捡贝壳怎么样。”小胖子不但没有发现王嘉廉的“计谋”，而且还沉浸在自己“成功”的喜悦中。

“可以，”这正中王嘉廉的心意，“要不我们干脆再来一次竞赛，三盘两胜，昨天算我输了一盘怎么样。”

“伙计们怎么样，我完全同意。”小胖子也满怀信心。

“走”。王嘉廉一声令下，伙伴们分头出发。

王嘉廉吸取昨天的教训，鼓励大家多跑，而且尽量在海边的逆流中寻找。

太阳已经偏西，五彩的晚霞笼罩在平静的海面上。

19个赤膀的小孩怀抱满满的贝壳向预定的集合地点跑去。

海滩边一块平整的大石块上，二队人马正在紧张地各自数着一天的收获。

王嘉廉带领的人马大获全胜。

王嘉廉非常善于从小事中、从平淡的事件中寻找经验，寻找规律，王嘉廉告诉我们，他正是从这些小事中总结出一个道理。

其实人与人之间，谁都不比谁聪明多少，但是为什么有些人能够得到发展，而有些人停止不前，主要是因为有些人善于从不同的事情中，甚至是在众多的小事中、平凡的事情中吸取经验，增长见识，掌握事物发展的规律。而有些人不管发生什么事，都觉得很平常，不善于通过现象看本质，从中吸取教训。

王嘉廉不但善于在现实中吸取经验、寻找规律。而且也非常善于在书本中吸取经验。

王嘉廉从小就酷爱书本，每天晚上都如饥似渴地看书。王嘉廉父母满满的书架上，各种书籍应有尽有。王嘉廉的行为得到父母的大力支持。

王健夫妇一方面大力鼓励王嘉廉努力学习，帮他讲解疑难之处，同时介绍一些书中有趣的故事吸引他去看，另一方面经常买一些介绍古典文学的儿童读本，为他创造条件。

记忆力特好的王嘉廉，脑子里装满了故事。《三国演义》里的孔明舌战群儒，刘备三顾茅庐，关公温酒斩华雄；《红楼梦》里的宝玉挨打，刘姥姥进大观园；《西游记》里的大闹天宫，唐僧西天取经……都牢记心中。

与众不同的是，王嘉廉不但喜欢读、喜欢听，而且喜欢讲、喜欢摆“龙门阵”。

一摆色“龙门阵”。王嘉廉就活灵活现，眉飞色舞。大家也平心静气，听得津津有味。

踢球、捡贝壳之余，小伙伴们都喜欢围住王嘉廉，静静地听着他述说。有时，直至夕阳都西下才想起了回家。

伙伴们越来越惊讶王嘉廉怎么知道那么多故事，能说得那样生动有趣。久而久之，大家就越发敬佩王嘉廉，听从他的“指挥”。

由于大家的“敬佩”，更促使王嘉廉进一步看书、记情节、背诗词。

任何事物都有其因果关系，后来王嘉廉自己也承认，如果没有小伙伴们的“鼓劲”和自己强烈的“表现欲”，就不太可能那么用劲去看书，特别是记下那么多情节，背下那么多诗词。而正是这些故事、诗词，随着年龄的增长，知识水平的提高，教给他许多做人的道理，在他心中扎下了中华文化的“根”。

正当王嘉廉沉醉于一次次出色表现而带来的自豪和喜悦中时，等待他的却是新的环境和新的挑战。

### 3. 八岁远渡美国

“咚咚……”一阵轻轻的敲门声响起。

“谁呀？”正在专心阅读《红楼梦》的王嘉廉非常不情愿地应答。

“王教授在吗？有一封信。”原来是收发室送信的宋伯伯。

“是宋伯伯，来了。”

王嘉廉轻快地跑过去开门。

“哦，小廉子，你爸妈不在？”

“他们还没有回来。”

“这是你爸的信，你爸妈问了好几次了，今天才来，你一定别丢了。”

“宋伯伯，别担心，丢不了。”王嘉廉毫不犹豫立下军令状。

“好样的，有空到我那里玩去。”宋伯伯拍拍王嘉廉的头，转身往外走。

“谢谢宋伯伯。”

王嘉廉拿着厚厚的信，翻过来复过去看，除了“王健先生”四个汉字外，便是拼音（英文）。这种信王嘉廉见多了，经常有人给他爸寄这种信，他把信放到父亲的书桌上，仍然专心地看《红楼梦》。

“爸爸，刚才宋伯伯送过来一封信。”王健一踏进家门，王嘉廉就向他报告。

“是吗，哪里来的？”

“不知道，全是拼音（英文）。”

“放在哪里？”

“在您的书桌上。”

王健大步走到书桌前，放下皮包，熟练地拿起剪刀，剪开信。

“太好了。”王健一看信，就情不自禁地欢叫起来。

“爸爸，什么事那么高兴。”王嘉廉从来没见过爸爸那么兴奋。

“等你妈回来后再告诉你。”王健突然故作神秘。

王嘉廉越发感到奇怪，从他爸的神色中可以肯定这是一封不平常的信。

“会是什么事呢？”爱推测和猜想的王嘉廉开始打开想象的翅膀。

“可能是爸爸的朋友来信。多年不见了，突然之间来信，爸爸当然会非常高兴，但是没有必要等妈回来才告诉我，不可能。”

“会不会是他的尊师来信。爸爸对老师特别尊敬，可能是他特别尊敬的老师给他来信。但是他与爸常来信，从来没见过爸这样兴奋。”

“那么爸爸又有什么新成绩，以前对每次在科研上有突破，总是非常高兴的，这种可能性比较大。”

……

正当王嘉廉想方设法破译爸爸的秘密时，妈妈回来了。

“兰兰，美国终于来信了。”王嘉廉的父亲还未等妻子关好门就迫不及待地说。

“是吗？怎么样。”王嘉廉的母亲也突然紧张起来。

“已经办好了。”

“太棒了！”

王嘉廉的母亲急忙抢过父亲手中的信，快速地阅读，王嘉廉更加迷惑起来，什么事使妈妈也那么兴奋。

“妈妈，什么事呀。”王嘉廉已经等不及了。

王嘉廉的母亲好一会儿才转过身来。

“哦，孩子，我们马上就要去美国了。”

“去美国？”王嘉廉当时不知道去美国意味着什么，也不知道美国在哪儿，只知道那是一个很远的地方，在海的那一边，一去很难回来。

更令王嘉廉不解的是，为什么要去美国，王嘉廉觉得在家现在生活得那么快乐，为什么要去那么远的地方。

正当王嘉廉在那里纳闷的时候。父母已经把饭做好了，王嘉廉很奇怪，今天的饭怎么做得那么快、那么丰盛，满满的一桌菜。更令王嘉廉奇怪的是一向不喜欢喝酒的父亲居然拎瓶倒酒。等大家一坐好，王嘉廉的母亲就异常高兴地说：“孩子们，我们马上就要去美国了。”

王嘉廉的哥哥和弟弟都非常高兴，惟有王嘉廉高兴不起来，他还是不明白，大家都生活得那么快乐，为什么突然去美国。

“妈，我们去美国干什么。”

“我和你爸去美国教书，你们去美国读书。”

“你们为什么要给美国人教书，我们为什么不在中国读书，而要去美国读书。”

王健夫妇对王嘉廉的问题感到奇怪了，他们没有想到自己的孩子会提这样的疑问。

面对孩子诚恳的目光，王健先生爱怜地拍拍儿子的小脑瓜，意味深长地说：“我们离开了中国，但我们永远不会失去祖国。知识是没有国界的，在美国我们同样可能为祖国做很多事。而且，我们去美国能够学到在中国学不到的东西，等我们学多了，我们更能为祖国作贡献。”

王健的一番平实而内涵丰富的话，令幼小的王嘉廉似懂非懂。“不过，如今想起父亲那番话来，依然令我热血沸腾，更坚定了我为中华振兴助一臂之力的信念！”王嘉廉感慨万千地回忆道。

当天夜里，王嘉廉怎么也无法入睡，想起那宽阔的海滩，美丽的校园，宁静的山岗，亲切的小伙伴，一切都是那么的美好，然而，这一切很快就要离他而去了。

第二天，王嘉廉照样一大早去找伙伴们，但是与往常不一样的是，心中闷闷不乐。小伙伴们见到王嘉廉烦闷的样子，都非常惊讶。

“怎么了，小廉子。”小胖子最先开口。

“我马上就要离开你们了。”

“为什么，”大家异口同声，同时睁大眼睛盯着王嘉廉。

“因为我马上就要去美国了。”

“什么，去美国，那可好了，听说美国可有钱了。对了，以后可别忘了我们。”从来很少说话的小伙伴逗点居然第一个发表看法。

“去美国，那可太危险了，绝对不能去。”一向胆大的小胖子居然害怕起来。

“听说美国可远呢，在海的那一边。”

小伙伴们开始七嘴八舌地议论开了。王嘉廉从来没感觉到他们那么可爱、那么亲切。

“一个人一生中最难忘的人莫过于小时候一块长大、玩耍的小伙伴了。我到美国之后也跟他们保持着联系，也正是他们给了我不少祖国发展变化的讯息。”王嘉廉谈起他的小伙伴时如是说。

接着便是非常匆忙的时候，父母亲经常一早匆匆出门直到深夜才回来。王嘉廉看着他们每天忙碌的身影。想到就要马上就离开熟悉的地方，熟悉的人，心情一天比一天复杂。

王嘉廉一个一个地向小伙伴告别，大家都恋恋不舍，互赠小礼品，相互

祝愿。

浓浓的秋色酷似一幅五彩斑斓的油画。

柿树林的枯叶落和稀疏了，然而树上那些如银河繁星那么密集的橙中带红的柿果却更加醒目了；沙石滩上一丛丛衰草败黄了，然而一片片、一丛丛的黄栌展丫舒枝，叶色丹红，更加如花似锦。

洒满金辉的秋色较之于春。似很繁杂，却更为丰富；既有衰败的“黄”，又有霜居的“红”，更有果熟的美……

车子稳稳停在机场宽阔的停车场内。

王嘉廉与兄弟一样，匆匆跟着父母进场登机。

一架乳白色的飞机缓缓向远方滑去，越滑越快，忽尔一仰向空中飞去。王嘉廉透过机窗，望着熟悉的上海城，禁不住流下了眼泪。心中在默念。

“再见了，小胖子；再见了，可爱的家乡！我永远不会忘记你们。”

## 第二章

### “传统的学校教育，简直是浪费时间”

在回顾整个读书生涯时，王嘉廉诚恳地说：“我不喜欢传统的学校教育，那除了培养一批只会死记硬背的书呆子之外，没有任何作用。表面看来是在接受教育，但真实是在浪费宝贵的青春。”

#### 1. 烧掉英语课本的学生

王嘉廉随父母移居美国后，居住在纽约皇后区。8岁的王嘉廉以陌生的眼光看着美利坚的一切，摩天大厦，如织的人流，如蚁的车辆，喧嚣的大街，高鼻子蓝眼睛的人，叽里呱啦的语言。

皇后区早年是属于新尼德兰的荷兰的殖民地，直到1664年才入英国之手。英国人以国王的弟弟约克公爵即后来的英王詹姆士二世的封地之名，改新尼德兰和新阿姆斯特丹为纽约，同时将新得12县中的两县分别献给国王查理二世和凯瑟琳皇后，属于凯瑟琳皇后的部分就命名为皇后区。

皇后区早年地广人稀，工商业不发达；反之曼哈顿地狭人稠。人死后大多送往皇后区埋葬，逐渐形成大片公墓。所以，当年有“活人住曼哈顿，死人住皇后”之说。

华人移居纽约之后，大部分人都非常艰辛，都不得不选择地广人稀的皇后区作为自己的立足地，因为那里地租、房租都比较便宜。久而久之便成为华人聚集地。据皇后区工商促进会估计，1986年皇后区已有华人约10万人，成为名符其实的纽约“第一华埠”。

王嘉廉一家刚到纽约时也一贫如洗，生活非常的艰苦。也选择皇后区作为自己的立足点，通过熟人在那里租了两间简陋的平房。一幢幢摩天大厦，一辆辆漂亮小汽车都与他们无缘。

一开始，王嘉廉根本无法接受这样的事。在上海，他们拥有自己的一小幢楼，有漂亮宁静的校园，有美丽的海滩。然而来到纽约，什么都没有，到处一片乱哄哄。王嘉廉一再追问父母为什么要来这个破地方。每次父母总是无言以对，总是轻轻抚摸自己的孩子，尔后更加倍地工作，每天匆匆回家后都加班到深夜，看着每天辛苦煎熬的父母，王嘉廉才慢慢体谅父母，开始适应新的环境。

8岁的王嘉廉一到纽约便面临着上学的问题。王健夫妇为了生活每天都早出晚归，根本无法接送孩子。再加上皇后区是一个“移民区”。不只是华人移民，还有日本人、韩国人、欧洲人……是一个大杂居区。为安心让孩子接受良好教育，王健夫妇为了孩子的安全和方便，也不得不忍痛暂时把王嘉廉和比他大两岁的哥哥王巽廉一起送到皇后区一所不知名的小学。

这是一所非常简陋的小学，除了两幢破旧的教室和几个老师外，别无他物。但它有一个好处，就是离王嘉廉的居家很近，非常方便。

一到纽约，王健夫妇便加紧教孩子们英语，聪明的王嘉廉学得非常快。但是由于语言环境的制约，他的外语水平当然比美国同龄孩子差得多。

王嘉廉在父母的教育下，勉强能够跟上功课。但他的嘴里常常冷不丁地冒出一串中文句子，弄得老师和美国小朋友目瞪口呆。美国的孩子便开始不

断地嘲笑和戏弄王嘉廉。

在放学回家的路上，王嘉廉还是常常朗诵幼时背熟的儿歌和唐诗宋词。背着这些诗词，觉得是一种享受，而且把他带回与上海小朋友相处的美好时光，想起那美丽的海滩，美丽的校园。

一天，秋高气爽，天上飘着朵朵白云。他正在背：“敕勒川，阴山下，天似穹庐，笼盖四野，天苍苍，野茫茫，风吹草低见牛羊。”

突然围上来一群美国孩子，他们用英语侮辱王嘉廉，说他是东方的穷孩子，骂他是侏儒（当时王嘉廉个子比较矮小），王嘉廉毫不示弱，用生硬的英语回敬他们。唇枪舌战，一向善辩健谈的王嘉廉尽管英语比较差，但是也“击”得他们哑口无言。这群孩子最后没有办法，开始追打王嘉廉，王嘉廉和哥哥只得拔腿而逃。

风在耳边呼呼地吹，追打声在身后慢慢地远去了。回到家里，王嘉廉哭着向母亲讲述了自己受辱之事，并一气之下烧掉了所有的英文课本，发誓不再学这些破烂英文，不再与这些孩子一块上学。

父母没有半句责备的话，而是爱怜地看着王嘉廉，语重心长地引导王嘉廉，父母习惯地拍拍王嘉廉的小脑瓜，微笑着说：“没关系，明天爸爸替你买新的就行了。问题是没有共同语言，我们就成了哑巴！我们怎么能够超过他们、打败他们。只有我们自己加倍努力，学得比他们好，让他们羡慕我们、敬佩我们，他们也就不会再欺负我们了。孩子，我们不管干什么，都不能自暴自弃，这样，人家会更看不起我们，会更欺负我们”。听着父亲的教导，王嘉廉含着泪点点头，默默地回到自己的小房间。

王嘉廉是一个很有悟性的孩子，不管白天、黑夜，王嘉廉开始苦读英语，对英语的兴趣日渐浓厚。

功夫不负有心人，不到两年，王嘉廉便掌握了一口流利的英语，时常说得让老师和美国伙伴们拍手叫“Wanderful！”

## 2. 卷面成绩是废人的见证

外面的街道依然喧哗、杂乱。叫卖声、车铃声、碰撞声交融混杂，混乱不堪。

简陋宽敞的教室里鸦雀无声。高高瘦瘦的美国女教师正在一份一份给学生分发试卷。几十双小眼睛紧紧盯着美丽的女老师，目光随着她的走动而慢慢移动，急切盼望尽快发给自己。

惟有瘦小的王嘉廉漫不经心，正在专心看着屋外的别致小推车。

“查尔斯（王嘉廉的英文名子），你的试卷，注意集中精力考试。”

中国有句俗语：“考考考，老师的法宝；分分分，学生的命根。”王嘉廉一直以为这是中国教育的写照，没想到来到美国，也一样。

而且每次考试千篇一律，除了填空就是选择，除了默写就是改错。归纳起来除了背还是背。

五六十年代的美国教育同众多国家一样，没有走出简单的填鸭式的传统教育。老师每天除了让学生背书之外，就是让学生原本“复制”出来。

王嘉廉对这种传统的教育深恶痛绝。当记者采访他要求他评价一下小时候的学生生涯时，他毫不客气地说：“表面看来在接受教育，其实是在浪费青春。”

当时老师不但经常进行考试，而且每天都布置一大堆作业，当然还是离不开抄、写、背，教室后面的小黑板每天都是满满的。

王嘉廉对这些考试和作业刚开始不屑一顾，考试总是第一个交卷，作业马马虎虎。每天更多的是专注于各种课外书，在他沉甸甸的书包里尽是课外书籍，文学的、历史的、自然科学的，他都如饥似渴地阅读。

但是这样不久就招来麻烦。一天，天空依然那么蓝，空气依然那么清新。王嘉廉依然蹦蹦跳跳背着书包上学，一到教室，就看到桌上一张罚款通知单和试卷。王嘉廉很不解，马上去问同学。同学告诉他，考试不及格是要罚款的。

王嘉廉不由自主地用汉语骂了一句。

“我就不交，看他怎么样。”天生喜欢冒险的王嘉廉准备与老师较量一番。

没过几天，教室左边的报告栏上贴了二次罚款通知，王嘉廉理也不理，每天照常若无其事地上学。

他的班主任，高高胖胖的亚比尔终于找他来了。

“查尔斯，你为什么交罚款？”

“我为什么要交罚款？”

“因为你考试不及格。”

“考试不及格就要交罚款吗？”

“这是学校的规定，你不能违反学校的规定。”

“你不能这样无理。”亚比尔完全被王嘉廉激怒了。

“那我没钱。”王嘉廉不想再跟他争辩，使了一个金蝉脱壳计。

亚比尔怒气冲冲地走了。王嘉廉暗暗窃喜，以为他可以免除罚款了。

王嘉廉望望窗外，街上没有了往日的喧哗，没有了往日的杂乱，似乎一切又变得那么美好。

但是没有意料到的是亚比尔居然把罚款单寄到了家里，王嘉廉的父母也很快到学校把罚款交了。

王嘉廉知道这个消息后，每天都胆战心惊，等待着父母的严厉批评。不过，每天依然很平静，像没有发生任何事情一样。父母从来没有对此提起过一个字。王嘉廉心中非常内疚，恨不得父母对他狠狠地批评一顿。

苦苦地苦熬，终于又要熬过一个学期了，正当王嘉廉每天急盼着欢乐的暑假到来时，一个更不幸的消息降临。

秋天的景色总是那么美丽动人，但是它所带来的总是寒冬腊月。

王嘉廉像往常一样，背着书包高高兴兴地回家。每当一下课，王嘉廉就像换了一个人，总是又蹦又跳，嘴里有唱不完的歌，望着一片片金黄的土地，一阵阵秋风吹过，荡起一阵阵金色波浪，王嘉廉更是放声高歌。

但是踏进家门，王嘉廉就感觉到气氛不对。往日的欢声笑语，变成了愁云密布。父亲斜靠在沙发上，双眼盯着天花板，一言不发；母亲也不在忙家务，而是呆呆地坐着，只有小弟依然坐在地毯上玩。

“爸、妈，我们回来了。”王嘉廉和他的哥哥王巽廉分别叫了一句。

“唔。”母亲轻轻地应了声，父亲依然一言不发。

“爸、妈，你们怎么了，发生了什么事吗？”富有责任感的兄长王巽廉看到这种状况迫不及待地询问。

机灵的王嘉廉并没发问，只是迅速地环顾了一下四周。发现母亲的目光

总是盯着桌上放着的一张纸。

王嘉廉断定肯定是那张纸所带来的祸害，于是大步跨过去拿起纸。父母都没有加以阻止，把目光转移到王嘉廉身上。

“警告：王嘉廉已累计 8 次考试不及格，按照学校的规定，累计 10 次不及格，将勒令退学。”

“又是这该死的分数。”王嘉廉最深恶痛绝的莫过于这卷面的分数了。

“孩子，过来。”王嘉廉的父亲尽管有一丝的责备，但是语气依然温和、慈爱。

王嘉廉转过头看着母亲，母亲也以怜爱的目光望着他。

王嘉廉涌起一阵内疚感，慢慢走到父亲身边。

王健双手抱着王嘉廉，用手拍拍王嘉廉的肩膀。

“孩子，我知道你很聪明，也知道你非常讨厌学校死板的教育，所以我并不怪你。但是现在全美国都是这种教育，你总不能不上学。你要学会适应环境，只有把自己融于自己所处的环境之中再寻求发展、寻求突破，才能得到真正的发展、进步。”

王嘉廉一言不发，只是默默地点点头，王嘉廉终于发现：“他要立于他的兴趣，他的追求，必须先学会应付学校的老师，学校的考试。”后来王嘉廉还补充说：“这是很无奈的办法。如果不这样，就会被学校开除。卷面的分数真是害人不浅。特别对于那些被认为是‘好学生’的孩子，每天只知道读、背，追求高分。”

从此以后，王嘉廉也不得不花点精力和时间应付老师和应付考试。

每当见到老师，尽管王嘉廉从心底里并不是非常看重他们，但是表面上却表现得非常客气、非常谦虚，主动地向他们打招呼，主动地向他们请教。很快，王嘉廉的形象在众多老师心目中有了 180 度的大转变，不再是原来“不听话、调皮捣蛋”的“坏孩子”形象。不少老师也开始喜欢王嘉廉，知道王嘉廉喜欢玩、喜欢看课外书，还常带一些玩具给王嘉廉玩，带一些课外书给王嘉廉看，王嘉廉没想到“歪”打“正”着。

王嘉廉从此事中发现，“一个人不管在什么环境内，都必须这么会‘挣’表现。如果一个人不会‘挣’表现，在别人眼中表现‘不好’，再有本领也很难有充分的发挥。只有不断地‘挣’表现，让大家都认为你是‘优秀’的人，你才拥有机遇，你才能得到大家的帮助和支持。一个人的力量有时是非常有限的，只有借助众多人的力量，才能有更好的发展。”

所以，只要有老师在身边，王嘉廉显得非常“乖”。但是，老师一走，王嘉廉依然调皮。打闹，王嘉廉是一流的，尽管他个子矮小，但是非常机灵，常常把美国的“大个子”气得直骂人。

王嘉廉依然喜欢摆“龙门阵”。讲起圣经故事，眉飞色舞，扮起唐老鸭，惟妙惟肖；背起诗歌，气势磅礴。久而久之，王嘉廉身边便形成了一个常常在一起聚会的“小团伙”。没有人敢欺负王嘉廉了。

对于考试，王嘉廉也不敢怠慢了，无论有多么的厌恶和蔑视，也不得不加以一定的重视。不久，聪明的王嘉廉便很快名列前茅，而且逐渐发现可以把枯燥无味的语言编成一些有趣的小故事、顺口溜，这样便变得丰富多彩，而且非常容易记忆。王嘉廉逐渐掌握了这种技巧并不断拓宽。王嘉廉也发现，其实要应付考试是很容易的事。

由于王嘉廉的成绩好，很快就被老师和同学列为“好学生”的行列，但

是与众多“好学生”不同的是，王嘉廉并不满足于这些，而且这些按照王嘉廉后来的话讲“完全是为了应付老师学校的。”

王嘉廉把更多的精力和时间用在课外阅读和课外活动上。

科技、文学、文艺等大量课外书籍依然是王嘉廉花费最多精力和时间的地方，每天沉甸甸的书包里依然是这些书，只是尽可能回避老师，在老师面前作一定的掩饰。

王嘉廉从中发现，做一个人，要在群体中得到认可，得到发展，时常不得不遵守群体的规则，而且必须学会。否则，就会成为不合群的人，得不到群体的认可，甚至被孤立。

五六十年代的皇后区还是一片空旷的野地，人烟稀少。不但死人一批批往皇后区埋葬，而且一堆堆旧汽车、旧机器也往皇后区扔。但是这些旧汽车、旧机器等庞然大物却成了王嘉廉一批小伙伴的天然“乐园”。

一放学，王嘉廉便带领他的小“团伙”直冲“乐园”。

在野地上，一辆辆奇形怪状的机器静静地屹立在草丛中显得那么孤单、那么宁静，似乎等待着小伙伴来与他们作伴。

王嘉廉和小伙伴时常像大人一样“操纵”这些机器，“嘟嘟……我的车开了。”对于这帮孩子来说，这些车辆和机器都是那么的完好无缺。

做起游戏来，这些铁器便又成了天然的屏障。

王嘉廉并不满足这些简单的利用，他要对它们进一步“研究”和“开发”。

插上铁杆，扒下一块铁皮，安上几个滑轮，便拥有了自己的“小车”。

拧下一根钢管，“安”上“动力”，便成了自己的“大炮”。

架起两块大铁皮，拉上几条粗铁丝，装上小喇叭，便制成“大篷车”。

……

王嘉廉就是这样每天带领小伙伴进行“创作”，做了一个又一个新花样，开创一个一个新“发明”。而且不但在野外做，王嘉廉还经常把“家伙”带回家，本来就不宽敞的小屋时常被各种各样的“废铜烂铁”侵占了大半个空间。一有空，王嘉廉就在那里敲敲打打，刚开始父母也干涉，把那些废家伙扔到外面。但是扔了，王嘉廉又捡回来，弄得他们一点办法也没有，而且看着王嘉廉吃力地往回搬也不再忍心往外扔。

久而久之，父母也就不再干涉了。王嘉廉自由自在地畅游在自己的童年梦中。

### 3. 救星——布鲁克林科技中学

正当王嘉廉在童年梦中尽情畅游时，新的挑战 and 选择出现了。

当时在美国小学是按就近法挑选学校，而中学靠报考和成绩录取。

王嘉廉面临着小学毕业，而中学究竟上哪一个学校，取决于报考志愿和能否被录取。

“兰茜，你觉得应该让小廉子上哪所中学更好些？”王健先生思考了几天也没有想出一个很好的办法，想听听妻子的意见。

“我认为应该让他上市立互尔希林中学，这是皇后区最好的中学，教学质量绝对好。”

“我不这么认为，因为互尔希林中学教学方法太死板，这不适合小廉子的性格，估计小廉子也不会喜欢。”

“你没有听听他老师的意见？”

“他老师的意见跟你一样，希望他上互尔希林中学，理由也是那是皇后最好的中学。不过这些老师对每个学生都寄予一样的希望。”

“你有没有听听小廉子自己的意见？”

“还没有，不然，晚上我们问问他自己有什么想法。”

吃过晚饭，王嘉廉忙进屋做作业。三兄弟中，兄长王巽廉学习最用功，而且也最少令父母操心，弟弟王瑞廉正在转动父母刚为他买的电动车；而王嘉廉在聚精会神地看动画片，看动画片是王嘉廉饭后的“必修课程”。

王健几次张口想叫王嘉廉，但是看到他的聚精会神劲，话到嘴边又收回去，他非常清楚王嘉廉对动画片的投入程度。王嘉廉对自己感兴趣的事物，总是全身心地投入，坚决反对别人的干扰。对这一点，作为父亲的王健先生比谁都明白。

“爸，我们马上就要报考志愿了，我报哪所中学呀？”出乎王健意料的是王嘉廉居然主动提出来。

“我和你妈正想和你谈谈呢。”

王嘉廉快步走到父母身边靠着母亲坐下。母亲伸手把王嘉廉抱在怀里，轻轻地抚着他头。

“小廉子，你自己希望考哪一所中学？”

“我想上布鲁克林科技中学。”

“什么，你想上布鲁克林科技中学？”这个消息令王嘉廉的母亲大吃一惊。

布鲁克林科技中学在当时的众人眼中是一所非常差的学校，学校纪律松散，成绩落后，教师都是些年轻人，时常不好好上课，带着学生到野外逛风，还美其名曰：“实地考察。”

“妈妈，布鲁克林科技中学其实是一所非常出色的学校，那里重视思维能力、动手能力和创造能力的培养，并不像其他中学那样，只知道教学生背和读。学校拥有非常齐全和先进的各种实验设备，老师都是年轻有为、富有开拓性的年轻人，他们开设了许多兴趣小组、专业小组、文艺小组，充分培养学生的兴趣爱好。老师不好好教学，学生不好好学习，其实这正是他们的优势。卷面的成绩并不能说明什么问题，惟有思维水平、动手能力和创造力才能真正体现教学质量的好坏。”王嘉廉的想法被否定后，一口气罗列了一堆布鲁克林科技中学的优点。

王健夫妇完全被儿子一番富有远见的言语震惊了，都是高级知识分子的王健夫妇非常理解和支持儿子的想法和做法。

在父母的理解和支持下，王嘉廉顺利地考进布鲁克林科技中学。

布鲁克林科技中学是一批不满当时传统教育方法的年轻科技工作者创立的私办公助的学校。

这个学校完全是一种开放式教学的学校，学生拥有充分发展自己兴趣和专长的自由。学校的老师不再强迫学生进行填鸭式教学，而是通过各种方式激发学生的兴趣，开发学生的创造性思维，培养学生的动手能力。

“上布鲁克林科技中学的第一天，我就感觉到这所学校确实不同一般。第一天没有枯燥的开幕式，没有老师讨厌的‘训话’。一到学校报到完毕，老师就带领我们参观实验室，并操作一些机器给我们演示，不时要叫一些同学一起参与，同学们看到那么多奇形怪状的‘玩具’、妙不可言的实验，一

下子兴致高昂，一向好动的我，更是兴致百倍，跃跃欲试。”王嘉廉回忆说。

布鲁克林科技中学特别注意培养学生独立思考和独立操作能力。那些年轻的教师根据自己的切身体会和学习经验，耐心传授给学生们学习方法，在教学中一贯坚持让学生独立思考。

讨论和辩论常常成为课堂的主流，课堂气氛异常活跃，从小就喜欢摆“龙门阵”的王嘉廉又找到了发挥自己才能的大舞台。

“查尔斯是个大侃家，他常常一鸣惊人，一人能够对付十几个人。我们的课堂如果没有他，辩论的激烈程度就会大减，所以每当讨论冷场时，大家都会不约而同地寻找查尔斯，把焦点集中在他身上，只要他一发言，全场就会重新热闹起来。”王嘉廉的同班同学后来成为他部下的维尔克斯回忆起中学时代，依然对王嘉廉赞不绝口。

王嘉廉对这种以讨论和辩论为主的课堂教学方法也给予高度的评价。

“相互讨论和辩论是一种极好的学习方法，大家聚集一起相互学习，使人人都能受到启迪。因为每个人都有不同的见解，不同的经历，读过不同的书本，观察过不同的东西，通过讨论和辩论不但可以从别人那里学到不少东西，而且可以使问题得到进一步深入探讨。这样学起来事半功倍。”

而布鲁克林科技中学普遍采用的教学方法也就是边观察、边讨论、摆事实、讲道理，直至大家真正弄清问题的本质，摆脱了那种填鸭式的传统教学方法。

王嘉廉在这种教学方法指引下，博览群书，大量参与，常常旁征博引，惊得老师和同学目瞪口呆，连连拍手叫“OK”。

“正是布鲁克林科技中学极大地激起了我浓厚的学习兴趣，充分培养了我独立思考的能力，包括我的演讲能力、论辩能力。如果夸张地讲，是布鲁克林科技中学造就了我，假如我一直在那种填鸭式的教育环境中成长，久而久之，也许也会被环境同化了。”

在提倡独立思考的同时，布鲁克林科技中学的年轻教师们也很注重启发诱导，不断诱发学生开拓思路，正确地理解掌握知识。

王嘉廉也经常提到，他的同学思路都很开阔，经常有奇思异想，特别是大家聚在一块，说起“鬼”点子来没完没了，这完全归功于布鲁克林科技中学的教师们精心的培育。

布鲁克林科技中学还有一个特点就是非常注重在实验中、在实际操作中掌握知识、增长见识。中学的教师大部分都是科技工作者出身，所以异常注重实践。

中学拥有十几个先进的实验室，两个野外实验基地。教师们授课时大量时间都在实验室，对哪怕是最枯燥和简单的概念和规律也试图采用生动的方式，寻找对照物和配合讲演。一位数学老师就曾提到：“在一切几何例题中，我们必定可以用桌子、椅子和啤酒杯来代替点、线、面。”正是这些老师们的精心探讨，才使布鲁克林科技中学拥有自己一套行之有效的先进教学方法，也使王嘉廉受益匪浅。

另外，科技中学不仅组织了许多兴趣小组和科技小组，在专门老师的带领下，对某一方面有兴趣有专长的学生集中进行训练。王嘉廉当时并不清楚自己的发展目标，只是对数学和物理有兴趣，于是参加数学小组和物理小组，老师定期给学生布置趣味数学题或智力题，定期给予辅导，并定期组织野外考察活动，各种兴趣小组和科技小组人员不多，而带领他们的都是该领域富

有经验的老师，老师们可以根据各自的特点进行教学。

王嘉廉特别爱思考和钻研，接受能力也特别强，在数学和物理兴趣小组里都是如此。物理小组指导老师玛利西亚非常喜欢王嘉廉，称他为“东方的小精灵。”正是扎实的数学和物理基础为他在电脑事业上的发展作好了铺垫。

因此，每当被问起求学生涯时，王嘉廉惟有对布鲁克林科技中学赞不绝口。甚至说：

“没有布鲁克林科技中学积奠雄厚的科技知识基础，就不可能有现在电脑领域的大发展。”

#### 4. 背叛中迷上电脑

斗转星移，光阴似箭。

6 年的中学生涯一晃变成为历史，王嘉廉怀着依恋的心情踏上新的征途。

凭着王嘉廉聪明的头脑和布鲁克林科技中学的艰苦训练，王嘉廉顺利地进入皇后学院深造。接到通知书的那天，骄阳似火，他和父母正在回忆上海的美好生活。这个喜讯一传来，全家都沸腾了，父母决定以包饺子这种具有中国特色的形式进行庆祝。大家一起动手，欢天喜地。父亲还邀了几个亲密的华人朋友一起为王嘉廉举行了一个简单而又富有意义的庆祝仪式。

就这样，带着一身祝福，顶着炎炎烈日，王嘉廉一脚踏进皇后学院的大门。

一个华人的儿子，能在美国一流的皇后学院深造，这实在是一件令人振奋的事。王嘉廉雄心壮志，一心想在这所高等学府学到更多的知识，为以后成就一番事业作好铺垫。

他对什么都感兴趣，床头堆满各种各样的书籍，许多书是众多美国同学不屑一顾的著作，他们觉得那些东西对他们根本没有用处，他们只知道每天疯狂地玩，但王嘉廉每天都看得津津有味。美国孩子看着王嘉廉“土土”的样子，时常讥讽王嘉廉为东方“土老帽”。

王嘉廉床铺上除了成堆的书外，床铺数他的最寒碜。木板上铺了薄薄的一层垫子，上面盖上一床陈旧的被单，一捆书作为枕头，被子又小又薄。别人的床下都是塞得满满的锃亮的皮鞋、拖鞋、皮箱，而他的床下空空荡荡，只有一双孤零零的拖鞋。王嘉廉的父母尽管每天没日没夜地工作，但是维持一个五口之家的“高消费”生活仍是捉襟见肘，特别是为王嘉廉和哥哥王巽廉上大学，父母花了一大笔钱。

王嘉廉似乎已经习惯了过这种艰苦的生活，他从不为自己的寒酸而露出半点羞涩。他常对相处甚好的朋友说：“我能够在这样好的高等学府读书，只要自己加倍努力，以后什么会没有？”他毫不掩饰自己家境还非常困难，美国的孩子都非常喜欢炫耀自己的财富，喜欢追赶时髦，但是王嘉廉毫不在乎，坦然而理直气壮地说：“人穷志不穷，只要自己有志气，谁也不敢看不起你。”

每年颁发奖学金的时刻，是王嘉廉最扬眉吐气的时候。每次一等奖学金的名单上少不了王嘉廉的名字。王嘉廉与高大的美国孩子一起站在领奖台上，令众多美国同学不得不对王嘉廉开始另眼相看。

“只要你真正有本领，不管在哪里，不管在什么时候，你总是会得到别

人的认可的。所以不必急于炫耀，要有耐心。”王嘉廉对此感触颇深。

可以想象，一个黄皮肤孩子要在一群高大的白皮肤孩子中得到认可和尊重是多么不容易，特别是在五六十年代，美国人普遍都对中国人有一种鄙视的眼光。

对生活要求很低的王嘉廉总是把奖学金留下很少的一部分，拿出大部分去买书，王嘉廉的父母因为无法满足孩子的要求，总是有一种愧对孩子的感觉，于是非常支持王嘉廉的做法，每当王嘉廉想拿出部分奖学金支援家里，父母总是极力反对，而是鼓励他去买书。

在皇后学院的前两年的时间里，古人“头悬梁，锥刺股”的求学精神在王嘉廉身上得到充分的体现。他一天十多个小时泡在教室或图书馆里，钻到书堆里去探金寻宝，贪婪而拼命地吸吮知识。他常常为了抵制夜读的困倦而揪扯自己的头发，以致于他阅过的书里常夹着一根根揪下的黑发。

两年时光一晃而过，大学三年级按照学校的规定，开始分专业，学生按照自己的兴趣和专长选择专业。五六十年代的美国就业形势异常紧张，为了毕业后顺利地就业，大部分美国的学生都选择了非常实用的专业，例如法律、会计、金融等。

王嘉廉对这种目光短浅的做法非常反感，他总是想寻找一种具有长远发展潜力的行业。但是他又不知道哪些行业更具有长远发展潜力，更具有创新性，他去询问老师和父母，一直没有得到令他满意的答复，还是觉得他们的想法太大众化、太落后。

“我也搞不清那时会有那么强的反叛意识，总觉得别人的想法是那么的世俗化，总不想随波逐流，而想追求自己崭新的领域，开创世人没有开创的天地。”王嘉廉说。

带着这种强烈的反叛意识，王嘉廉努力寻找属于自己的天地。

不知从什么时候开始，王嘉廉发现他对电脑产生了浓厚的兴趣。

五六十年代，尽管电脑业在美国才刚刚起步，但是美国各媒体已有不少关于电脑的报道，把这个新事物描绘得异常神秘，各路人马对它作了各种不同的设想和推测。

一向对新鲜事物具有强烈好奇心的王嘉廉，尽管对电脑知之甚少，但逐渐从内心深处开始喜欢上它，对这种神秘莫测的东西有一种极强的探求欲。

皇后学院的物理实验室里有一台电脑，也是皇后学院惟一的一台电脑。那是一个庞然大物，光主机就占据了大半个屋子，没有显示器，只有打印机，通过键盘输入命令之后，一切结果靠打印机打印出来。

王嘉廉现在仍然不忘第一次上机时的兴奋心情和小心谨慎的神态。

那是一次物理小组活动课，当大家集合在物理实验室静静等候指导老师的安排时，戴着深度眼睛，一派学者风度的指导老师玛尔利莎故弄玄虚。

“同学们，今天我们将进行一次非常有趣的实验，你们猜猜是什么？”

“制造电动机。”

“NO.（不对）”

“试飞小飞船。”

“NO.（不对）”

“牛顿三大定理”

“NO.”

.....

“我们今天的实验是下棋。”

“下棋？”大家异口同声，你望望我，我望望你，都觉得很吃惊，下棋有什么值得兴奋的。

“我们不是一般的下棋，而是用电脑下棋。”

“OK.太棒了！”王嘉廉第一个欢呼起来，亲自摸摸电脑，是他自从迷上电脑之后一直梦寐以求的事。但是整个皇后学院只有一台电脑，学校管理异常严格，轻易无法上机。王嘉廉一直只能通过宣传媒体了解电脑是什么。在他脑海中一直是非常神奇的怪物。

今天，终于可以亲自去演示了，王嘉廉内心完全沸腾了，恨不得马上动手。

可恨的是玛尔利莎讲着一大堆操作程序和注意事项，把王嘉廉急得直抓后脑勺。

“查尔斯，克利尔，”王嘉廉没想到的是，老师居然让他第一个上，这可把王嘉廉乐坏了。“到！”王嘉廉急忙挤到老师身边。

“你们两位先上机，一定要小心。”

王嘉廉和克利尔一本正经地坐在庞大的计算机旁，挽起袖子，一步一步小心谨慎，严格按照老师的安排，一点也不马虎，惟恐按错被老师罚下台。

每下一步，旁边的打印机便“咔嚓咔嚓”打出结果，大家便连忙聚过去看结果。

“现在往回看，当时的电脑确实显得太落后、太笨重了。它不但体积大，而且功能也少得可怜。但是在当时那种环境下，对我们这些年轻人还是具有相当强的吸引力，大家都被它能够处理那么多复杂的程序而震惊。”王嘉廉回忆起那段历史，颇有一番感触。

从此，王嘉廉便毫不犹豫地选择了物理专业，而且第二年皇后学院又买回了5台电脑。这5台电脑与第一台相比，体积已缩小了近一半，功能却增加了不少。

王嘉廉一有机会便到物理实习室“摆弄”电脑，有时一玩就是几个小时，直到实验室的老师把他“请”走。王嘉廉有意与实验室的老师搞好关系。实验室的美国老教师也非常喜欢这个聪明的小机灵——王嘉廉。王嘉廉由此而得到不少额外的上机机会。

王嘉廉对新鲜事物有一种天生的悟性。不久，王嘉廉便能从容地与电脑“对话”，开始显示他的电脑才能。

王嘉廉经常这样调侃自己：“自从接触电脑的那一天起，我就与电脑结下了不解之缘。”

带着一般冲劲，王嘉廉踏上新的征途。

### 第三章

#### “我就是要当电脑程序员”

皇后学院一毕业，面对纷繁复杂的就业机会，王嘉廉目标明确，意志坚定，就是要当电脑程序员。

“万丈高楼平地起。”世界闻名的软件巨子原不过是一名普通的电脑程序员。

#### 1. 目标：电脑程序员

“小廉子，你看，这个职位不错：机器维修，月薪 2800 美元，有集体公寓，上班地点离家近。”几个月来，王嘉廉全家都在忙着帮助王嘉廉寻找工作。再过两个来月，王嘉廉就要从皇后学院毕业了，王嘉廉的母亲特别关切，每天总是不停地翻阅各种招聘广告。

“条件也不高，学士学位以上，30 岁以下，要男性。小廉子，你觉得怎么样。”

“不去，没意思。”

“小廉子，你怎么了，这个不好，那个又不去，你究竟想干什么？现在就业竞争那么激烈，先有一个职位先干再说，然后再慢慢调整。”王嘉廉的母亲已经有点不耐烦了。

“妈妈，我也不知道干什么好，就想搞搞电脑，其他的都觉得没意思。”

“但是现在有几个企业用电脑？哪有招电脑工作人员的呢？”

“妈，有了，你看，这不是招电脑程序员吗？还招得不少呢。”

“什么是电脑程序员？”

“我也不知道，但是既然是电脑程序员，肯定与电脑有关，而且你看二版都是招电脑程序员的广告，看来确实很需要电脑程序员。”

“等你爸回来后问问你爸，看看他知不知道。”

王嘉廉斜坐在沙发上，拿着遥控器漫无目的地看电视，换了一个又一个频道，焦急地等待父亲回来，一方面急切想知道电脑程序员是干什么的，一方面想得到父亲的支持。王嘉廉很清楚，只要父亲支持他，他的电脑程序员就能很顺利地当上，父亲在企业界有不少朋友，肯定能帮他找到一个合适的地方当电脑程序员。

王嘉廉的母亲正在厨房忙碌着为全家准备晚餐。如果在平时，王嘉廉便会主动帮母亲一起准备饭菜，但是此时一点心情也没有，一阵阵清香飘来他也全然不知。

“咚咚咚……”一阵脚步声从远及近，王嘉廉知道父亲回来了，于是忙跑出去开门，还未等父亲进入屋里，王嘉廉就急着问。

“爸，电脑程序员是干什么的，我想当电脑程序员。”

王嘉廉的父亲并没有马上回答，思索了片刻，边解外套边说：

“电脑程序员？我也不太清楚它具体干什么，好像是操作电脑和设计电脑运行程序。”

“那真是太好了，我要当电脑程序员。爸爸你帮我找一个地方当电脑程序员吧。”

王嘉廉的父亲又沉思了片刻，心中想。

“查尔斯想当电脑程序员，好，可以鼓励他去。电脑是一个新兴的行业，很有发展前途，而且适合他自己的口味，干脆趁机再让他去学一点更实用的东西。查尔斯尽管从小学习用功，基础扎实，知识面广，但是惟一的缺憾就是没有掌握一门实用的技术。这要在竞争激烈的美国社会立足比较困难。”

“查尔斯，爸爸非常支持你的观点，但是要当好电脑程序员，必须要有专业知识，没有专业知识可不行。”

“我在皇后学院已经学会了使用电脑，也学了不少电脑知识。”

“你那个只是会简单的使用和知道一些简单的常识，那远远不够。我指的是要掌握比较深厚的专业知识，知道它的构造，它的运行程序，你才能更好地使用它、改造它。”

“那我去参加班，培训几个月肯定没问题。”王嘉廉信心百分。

“我觉得最好去大学里专门学几年。”

“有必要吗？这样太浪费时间了。”

“我们中国有句古话：‘磨石不误砍柴功’。花一点精力和时间作更充分的准备是有好处的，而且电脑业刚刚起步，以后肯定会得到很快发展，现在不就有报纸鼓吹以后会变成电脑时代吗？当然，我觉得未必能够像那些学者们所鼓吹的那样，但是我还是感觉到电脑这东西迟早会得到迅猛发展。”

王嘉廉不得不佩服父亲的真知灼见。

“那么，爸爸，你认为我上哪所大学更好呢？”

“依我所知道的情况看，哥伦比亚大学对电脑研究得比较深，我们可以先去了解一下情况，再作决定。”

在纽约所伊萨七市一座山谷上，一片草地丛林掩映着一排排校舍，哥伦比亚大学便雄踞在这座山谷上。北望七尤加湖，水天一色；自东向西，两条深谷穿过校园，瀑布飞溅，小溪奔流。初来乍到的王嘉廉以为这是一个旅游景点而不是一所大学。

一个多世纪以来，哥伦比亚大学就是在这样一个无与伦比的幽美环境中繁荣昌盛起来。

哥伦比亚大学的计算机发展和应用水平让王嘉廉大开眼界。

使用计算机已经在哥伦比亚大学非常普遍，不论是学生、教师，还是职员，不论文科、理科，还是工科或其它学科，几乎每科都在借助计算机完成一定的工作。

而且哥伦比亚大学已经设立了计算机服务中心，简称 CCS，中心拥有两部大型 TBN 计算机，一部 VAX8530 计算机，两部微型 VAX11 计算机，以及两部 VAX11/750 计算机。云光终端系统分布在 11 个区，建立了 360 个工作站，共计有 250 多台微型计算机投入运营。

CCS 的工作人员正在夜以继日地工作、研究，每学期超过 60 次的实习课，200 多本指导性小册子，十几个培训班。

像哥伦布发现新大陆一样，王嘉廉震惊了。

时代在变迁，科技在发展。

“电脑时代”正在向我们招手，这是时代的潮流，历史的必然。

“这是一次难得的时机，绝不可错过。”王嘉廉内心在开始暗暗地鼓劲。已经发现新天地的王嘉廉赶快进行更深入的调查。

哥伦比亚大学还拥有大量计算装备，由 1 台 3090600E7BM 主机，1 台稍

小的 4391—1417BM 主机，4 部 FPS264 精度处理机，2 部 FPS164 计算机以及 1 部 FPS164/MAS 计算机组成科学工程理论的模拟中心，可以进行大量的系统的模拟试验。

学校还依靠国家科学基金颁发的 120 万美元，进行纽约州教育网络，简称 NYSERNET 的第一期工程建设。NYSERNET 作为联接学术研究机构，与纽约州内国家和工业实验室之间的数据交换系统，是全美与巨量计算机中心联接的第一批地区性网络之一，代表着地区性网络发展潮流的方向。一旦研制和联接成功，将带来电脑业新的飞跃，为电脑业的普及垫定了坚实的基础。

“媒体永远站在时代的前列。”

王嘉廉终于深深体会到这句话的真正含义。对媒体所宣扬“电脑前景”的怀疑一扫而光。

遥望蓝天，碧浪无云。

王嘉廉深深吸了一口气，背着精致的小包，迈着坚实的步伐向家里走去。

“爸爸，我已下定决心，去哥伦比亚大学学习电脑，当一名电脑程序员。”王嘉廉的口气非常坚决。

“孩子，哥伦比亚大学的电脑水平不错吧？”

“无与伦比。爸爸，我建议您抽时间自己亲自去参观一趟，那里将会给你一个全新的世界。‘电脑时代’很快就要到来了，媒体不是在骗我们。”

“太好了，怎样才能上他们那里学电脑？”看到孩子兴致勃勃，王健露出满意的笑容。

“到哥伦比亚大学报名，并参加他们的考试，择优录用。”

“好好准备，爸爸全力支持你。”

得到尚方宝剑的王嘉廉不再有任何的忧虑和担心。

王嘉廉只有短短的两个月复习，而每年哥伦比亚大学的入学考试，竞争都是异常激烈的。在美国，要上一个大学并不难，但是要上一个好的大学特别是同时要学好的专业，也并不容易。

一向对考试满不在乎的王嘉廉这次也不敢掉以轻心。

“一个人一生并没有多少次好机会，不善于抓住每一次机会，就不可能获得事业的成功、人生的辉煌。”

这是王嘉廉的经验之谈。

一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴。

不管白天、黑夜，王嘉廉都不敢轻易浪费每一分钟。每当夜深人静，不太宽敞的书房内王嘉廉依然挑灯夜战，厚厚的一堆复习资料正在不断地从书桌的左边搬到右边。

一份艰辛，一份获得；一份付出，一份收获。

经过两个月日日夜夜的艰苦奋斗，王嘉廉顺利地通过了哥伦比亚大学的入学考试。

“电脑程序员不再是梦。”

## 2. 梅花香自苦寒来

一切的奋斗都是那么的艰辛，一切的成功都是那么的来之不易。

一心想当电脑程序员的王嘉廉，怀着几份忐忑，带着几份憧憬，大步迈向哥伦比亚大学。

一脚踏进哥伦比亚大学的门槛，意味着一头扎进哥伦比亚大学的图书馆、实验室。这是哥伦比亚大学的规矩，这是哥伦比亚大学的传统。

“哥伦比亚大学的辉煌不是靠天赋，不是靠恩赐，不是靠投机取巧；靠的是苦干，靠的是汗水，靠的是智慧。”

“放弃任何幻想，放弃任何干扰，放弃任何侥幸心理，埋头苦读，图书馆是你们的家，实验室是你们的家。”

这就是哥伦比亚大学的第一堂课、第一席话，没有丝毫的含糊，只有四个字：

埋头苦读！

一直以为可以轻松一段的王嘉廉被当头一棒惊得如梦初醒。

这就是哥伦比亚大学。

“难道当一个电脑程序员也要那么用功？”

“Yes（是）！”哥伦比亚大学的同学回答得是那么干脆、那么肯定，没有丝毫的疑问。

王嘉廉刚刚放松的弦再度绷紧，没有吃不了的苦，没有渡不过的难关，没有敌不了的挑战，这就是血气方刚的王嘉廉。

王嘉廉憋着一股劲，带着一丝疑问扎进实验室。

“电脑程序是什么，电脑程序是电脑的灵魂。没有电脑程序，电脑就是一堆死体，一堆废铁。电脑程序员干什么，电脑程序员是电脑程序的设计者、制造者，是电脑灵魂的工程师，绝不是简单的电脑操作员。”

导师的一席话使王嘉廉茅塞顿开。

“原来电脑程序员是设计者、是制造者、是工程师，电脑要靠我们去开发、去运用。电脑程序员原来有如此重要的责任，如此重大的功能。”

喜欢开创新天地、新领域的王嘉廉再次热血沸腾，情绪高昂。

然而，一串串长长的方程式，一个个连贯的符号使王嘉廉丈二和尚摸不着头脑。

难道这就是电脑程序？

事实是无可置疑的。现实就是这样残酷、这样无情。

一切从零开始，抛弃任何的怀疑，抛弃任何急躁，扎扎实实从头开始。

王嘉廉终于体会到开学第一席话的分量。

体育场上依然那么热闹，校园的风景依然那么迷人。但是王嘉廉专注的只有三尺见方的电脑台。

万事开头难，王嘉廉根本没有意料到的是，开始的日子是那么的艰难。每一个口令都是那么的难记，每一个程序都是那么难于执行。

一直以为凭着皇后学院几年对电脑的熟悉、应用，只要再培训培训，提高一把，当一个电脑程序员已足有余，根本没有想到的是那些知识相对于深奥的电脑领域来说，只是大海中的一滴水。当一个电脑操作员也还有很大距离，更不用提当一个电脑程序员。

敢于挑战、急于求成的王嘉廉不得不向科学让步，一步一个脚印，从电脑的基本结构开始。

翻着一本本厚厚的书和参考资料，王嘉廉不再有任何侥幸心理。

对着详细的电脑插图，一个个地分析、研究，认真地询问各种功能、使用。导师的讲义，王嘉廉更是不敢马虎，一字一句地记录、思考。

“要设计、运用好电脑程序，并对其加以改进，必须对电脑本身的构造

和功能有比较深入地了解，所以我们要先下功夫弄清电脑的结构和功能。”这是导师们的忠告。

两个多月来已经碰了不少壁的王嘉廉对导师的忠告深信不疑。

五六十年代的电脑还非常落后，体积庞大，构造复杂。导师们每天引用实物、幻灯、模拟物一件件地给学生们介绍。年轻的导师们非常热心、非常专注。

哥伦比亚大学正是拥有这么一批热心于电脑事业的年轻学者，依靠他们的辛勤工作、无私奉献，培育了一批又一批优秀的电脑科研人员，把电脑事业推向前进，使哥伦比亚大学的电脑水平遥遥领先于其他高等学院。

只要王嘉廉认准的事，王嘉廉都会全心地投入。

每天天刚拂晓，王嘉廉便早早起床，经过例行的晨练之后就匆忙奔向实验室，占据最有利的位罝，珍惜每一分钟。

哥伦比亚大学的实验室比上课时间早开一个小时，为的是让学生能够提前到实验室，先自己进行预先的试验。王嘉廉总是按时到达实验室，实验室门一开，便开始试验。王嘉廉每天都有计划地进行准备，争取在上课前自行试验一遍当天要学的内容。

富有准备的王嘉廉，每堂课都能紧跟老师的步伐，及时地提出疑问，与老师进行有利的互助。

下课之后，同学们都急着去疯狂地玩，王嘉廉显得非常平静，总是继续默默留在实验室复习、试验、检测每一项功能、每一种构造。

键盘、显示器、打印机、主机到中央处理器，微处理器……一步步的深入，一步步地过关。

“从您的口袋里掏出一美元，并仔细看一下，它只不过是一张纸——有绿色和黑色，还有许多复杂的图案，它为什么有价值呢？您所看到的这张纸是一个符号，它代表了价值的一个单位。我们称它为一美元。人类一直使用各种符号来表示实际的物体。同样的道理，我们把各种计算机语言设计成使用相同的技术去处理数据。”

导师在这种形象的比喻中开始了第二步的教学：计算机原理和常用语言符号。

这是一段枯燥的时期、背诵的时期，每天除了背诵大量的语言符号，还是背诵大堆的语言规则。但是这又是非常关键的时期，没有这些语言符号和语言规则，以后的学习就像是无源之水、无本之木。

“不管干什么事情，都有一个原始积累阶段，原始积累阶段都是比较单调枯燥的，但是原始积累阶段又是非常关键，没有量变就不会有质变。”

王嘉廉坚信这个道理。

每天从早到晚，抄写、背诵、串连。可苦了一向讨厌死记硬背的王嘉廉。

在枯燥的背诵中，王嘉廉产生一个强烈的愿望，期望能够把这些繁杂的语言符号、语言规则通俗化，使人能够轻易学会。

“当时我就向导师提问过，导师告诉我‘完全可以’，已经有不少研究专家致力于这方面研究，因为语言符号、语言规则繁杂是电脑普及的一大障碍。”

已成为电脑业巨人的王嘉廉依然不忘他的第一次电脑改造“设想”。

语言符号、语言规则学习完毕之后，开始正式进入电脑程序的学习。

这是一个全新的空间、全新的思维。

王嘉廉一踏进这个世界，就像着了魔。

“ 电脑程序是最好玩的游戏，转过来转过去，就能产生非常奇妙的结果。” 王嘉廉这样戏称他对电脑程序的“ 玩弄”。

当然这是熟练之后，达到一定水平之后的事了。对于程序的运用游刃有余，当然其乐无穷。

但在刚刚起步时绝非那么有趣，计算机总是那么不听话，总是喜欢与王嘉廉作对。

为了解决一个小小的问题，就需改换大片的程序设计。

王嘉廉是个急性的人，不解决问题决不罢休，而不像其他同学，做不出来留着明天再钻研，或者干脆请教老师，而王嘉廉就喜欢与自己较劲，喜欢与电脑较劲。

因此，王嘉廉总是整日整夜地泡在实验室里。饿了，吃点东西，困了，伏在实验桌上睡一会儿。

正是这种没日没夜的煎熬，一丝不苟的钻研。使王嘉廉的程序设计一直遥遥领先于其他同学，经常还设计一二个令老师们大吃一惊的程序。

“ 查尔斯非常用功，他总是第一个到实验室，最后一个离开实验室。而且他很有钻研精神，对每一个小问题都不放过，再加上聪明、悟性，所以他能够成为一个电脑巨子，这是理所当然的事。” 王嘉廉当时的导师曾经这样回答采访他的记者。

王嘉廉也说：“ 其实人与人之间相差不多，谁也不比谁聪明多少。我之所以能成功，也不是因为我比别人聪明多少，靠的是比别人付出更多的努力。想想我的每次成绩、每次进步，其实都是靠苦苦煎熬得到的。”

功夫不负有心人。

苦苦煎熬的王嘉廉最后终于奠定了雄厚的基础，使他日后在电脑领域的发展具备了良好的条件。

### 3. 实验室的奇遇

“ 查尔斯，过来一下，我这边又出毛病了。” 叫王嘉廉的是同班同学亚兹。

亚兹穿一身牛仔服，理着小平头，又高又大，俨然一副“ 大哥” 模样。

王嘉廉根本没有想到的是在哥伦比亚大学实验室里四年苦熬，不但奠定了事业发展的知识基础，同时还奠定了人员基础。

王嘉廉带着遗憾的腔调说：“ 可惜并不是女性，如果他是女性，我们早就结为夫妻了。”

但是，亚兹反驳说：“ 我即使是女的，我也不会嫁给你。你每天心中只有软件、工作、事业，什么时候关心过妻子？嫁给你不是傻瓜吗？”

不过，不是夫妻胜似夫妻。自从在实验里相遇之后。便一起并肩作战，共同帮人推销，共同创立 CA，共同面对风风雨雨，不管在事业和生活上都成了最忠实的朋友。

王嘉廉曾经对记者说过：“ 如果没有亚兹自始至终，无论在事业和生活上都得力相助，就不可能有今天的我，不可能有今天的 CA。个人的力量是有限的，而团体的力量才是无穷的。一个人不管有多伟大、多聪明，如果没有大家的鼎力支持，没有团体的坚强后盾，就不可能有什么作为。”

似乎一切都在必然之中，似乎一切又在偶然之中。

亚兹出生于纽约中产阶级家庭，父亲从事动力科研工作，母亲是一名医生，也是一个知识分子家庭，收入稳定，有自己的房产，所以整个家庭过得非常安详，不富有也不贫困。

亚兹受父亲的影响非常深，热恋于高科技研究开发，具有坚韧不拔的意志，性格温和，心胸开阔。

也是在一次偶然的机，亚兹得于第一次接触计算机，没想到一接触就迷上了。不过他并没有像王嘉廉那样得到父母的大力支持，顺利地进入哥伦比亚大学学习电脑。

也许是受传统意识影响，也许作为高级知识分子的亚兹父母也避免不了世俗化。亚兹的父母极力想让亚兹学医，继承他母亲的行业。他们认为从医非常稳定，收入也丰厚。

但是，亚兹怎么也不愿意学医，双方僵持了很长一段时间。后来听说亚兹不但学医，还要去学电脑，更是极力反对。

他们认为，电脑那是离大家很遥远的东西，学了根本没有什么用，有可能连一份工作也找不到，更不用说有什么发展。

但是亚兹决心已定，坚韧不拔的意志在此发挥了关键作用。

亚兹背着父母偷偷到哥伦比亚大学报了名，并偷偷加倍努力，亚兹非常了解他的父母，只要他以优异的成绩考上哥伦比亚大学，父母肯定会同意的。父母尽管在学习专业上与他分歧很大，但是让他上一个著名大学的愿望是一致的。而哥伦比亚大学是美国一所著名的大学，父母一定会为他考上这所著名的大学而感到骄傲。

经过一番周折，亚兹终于顺利地来到哥伦比亚大学学习电脑。

两个具有共同理想的年轻人碰到一起，便有谈不完的话题。

王嘉廉和亚兹都清楚记得相互发现对方的那一天：1970年10月5日。

在此之前，尽管他们相互之间认识，但是并不了解，每天上课、下课，总是擦肩而过，相互之间礼貌地打打招呼。

不过，他们都知道，他们是他们班最用功的学生，每天总是最早到实验室开始实验，总是最后离开，但是相互之间并没有深的交往，时而也一起回宿舍，可是一路并无多少交谈。

王嘉廉和亚兹后来都解释说：“那时脑海装的都是程序，想的也是电脑程序，加上早上到实验室急于实验，下午下课后急于回去吃饭，所以很少交谈。

1970年10月5日，那是一个星期六下午，同学们都下课回家了，实验室只剩下王嘉廉和亚兹还在“噼噼……”地打着键盘。

实验室里除了两人的键盘“噼噼”声，异常安静。

不一会儿，只剩王嘉廉一人的键盘还在发出“噼噼”声。

亚兹正在托着下巴，双眼紧盯屏幕，一言不发，苦苦思索。

“查尔斯，你过来帮忙一下行吗？”亚兹语气非常诚恳，非常谦虚。

“当然可以，亚兹，出什么毛病了？”王嘉廉边说边停下自己的键盘。

“我这两个软件系统是相通的，为什么相互之间的信息不能调用。”

说完亚兹给王嘉廉作了一个示范。

“你看，这条信息应该能从这里被调出来，但它总是执行这个错误命令。”

“肯定没有联结好。”说完王嘉廉伸手敲亚兹桌上的键盘。  
首先查看所有文件，没有发现问题。  
再查看联结命令，一条一条，一个字母一个字母的查，还是没有发现问题。

“应该没有错误，怎么会出现毛病呢？”王嘉廉也困惑起来。

“对呀，我查了好几遍了，就是没有发现有毛病，但是就是执行不了。”  
王嘉廉又认认真真逐句地查了一遍。

“哦，这边应该加 DO.WS。”王嘉廉突然发现。

亚兹急忙靠过去认真看。

“不应该，这里不需要再加 DO.WS，因为上面这个回转程序里已经有 DO.WS 命令。”

没想到亚兹立即表示反对。

“有道理，不过，上面这个回转程序可能到不了下面这个程序。”

“不可能。”亚兹还是反对。

“不过，我们可以试一下。”

试验的结果确实还是不行。

王嘉廉和亚兹重新对程序进行检阅、调整。双方都非常认真。

“可能这边还应加 to，因为这样才指明回归到上面这个开端重新计算。”这次亚兹先提出看法，并拿着写满程序的稿纸指给王嘉廉看。

王嘉廉认真地上下看了一遍，思索了一会儿。

“我觉得，这也没有必要，因为下一句已经指出来了。没有必要在上面加。”

经过试验，确实又不行。

就这样，王嘉廉和亚兹一次次在一起慢慢地查，一次次地试验。

等到他们真正把问题找出并把它改正，夜已深了。

他们关好实验室，走出大楼，才发现夜幕已降临，到处已经灯火通明。

亚兹不由抬手看看手表，已经晚上 7：30 了。

“查尔斯，餐厅已经关门了吧！”

“几点了？”

“已经 7：30 了。”

“早关了。”

“怎么办。肚子问题还没解决呢。”

“亚兹，今天是周末，我们不如去小咖啡屋喝杯咖啡，吃块汉堡包。”

王嘉廉通过几个月来的观察，特别是今天一同的探讨，王嘉廉觉得亚兹对电脑学习非常用功，水平也很高。而且王嘉廉是喜欢与人共同探讨的人，所以想借机与亚兹继续探讨。

没想到，他们一谈就是到深夜，咖啡屋关了，来到小湖边的石凳上继续谈。

谈家庭，谈理想，谈电脑，谈事业……

共同的话题如此之多，共同的观点如此之多。

一夜夫妻百日恩，而王嘉廉和亚兹是一夜深谈万日情。

从此之后，王嘉廉和亚兹便时常一起学习、探讨、辩论。

两个年轻人在共同理想的指引下越走越近，也正是双方共同的探讨、辩论，相互的启发，使他们的设计水平遥遥领先于同班同学。

当时的导师昆襄樊教授说：“他们是 70 届电脑班的两颗星。”

更没有想到的是从那夜到现在双方“和平共处”了二十多年。

为了共同的理想、共同的事业，尽管有一次次的波折、碰撞，但是始终没有破坏两人之间的亲密合作。

王嘉廉称：“这是实验室里的意外收获。”

## 第四章

### 初做美国梦

挥手告别哥伦比亚大学，怀着梦想与希望，王嘉廉热情地投入社会。然而“书生气敌不过市场的残酷”，梦想就这样破灭了么？

#### 1. 壮志凌云

“别了，绿茵茵的草地，再不能让你伴我漫步！

“别了，可爱的篮球，再不能和你共同拼杀，击败对手！

“别了，我的实验室，我的天堂！

“别了，哥伦比亚大学！”

……

“当时的心情很难用一两句话说清。”许多年后，王嘉廉回忆起告别母校的一刻，“一方面恋恋不舍，四年的生活，四年的废寝忘食，四年的友谊……一切都那么使人留恋；另一方面又急于离开校园，赶快步入社会，好让自己的梦想早日成为现实，越快越好。一想到终于有机会可以大干一场，几年来的梦想似乎马上就能变为现实，出现在眼前。心中那份激动，那种急不可耐的心情，好像左脚刚迈出哥伦比亚大学的校园，右脚就可以踏上成功的顶峰了！”

年轻的王嘉廉对未来充满信心。他在心中描绘自己的“帝国大厦”。

某个有钱人或者某家银行看中了自己的才干和学识，给予了自己巨额的资金支持，使得自己在短时间内建立起一家高规格、大规模的电脑公司。经过不断发展，公司成为“电脑帝国”。

每天早晨，迈着轻快而矫健的步伐，自己步入那属于他的数十层高的公司总部大楼，那银灰色的，象征着朝气与进取的大楼，那展示着财富与气魄的大楼，那像剑一样直插云霄的大楼，那散发着独特魅力的大楼。乘电梯，自己一面与早到的员工们亲切地打着招呼，一面打开办公室大门。这是怎样的办公室呀：宽敞明亮，简洁而豪华。虽然自己并不主张过于铺张，但办公环境展示着公司的实力与气魄，也只好同意秘书的这种安排了。

坐入宽大舒适的真皮靠背椅，拿起秘书早一步放在办公桌上的最新材料，自己开始了一天的工作。

这又是怎样的公司呀——拥有员工数千人，经营着以程式开发为主体，兼顾各种软件的开发、设计、推销和代理以及电脑的生产、销售等各种业务，子公司遍及世界各地，客户涵盖了几乎世界上所有的大公司……

啊，多么美好的前景啊！“那时，脑子里一点框框都没有，什么都敢想，就差没有幻想当美国总统了！”谈及当年的设想，王嘉廉爽朗地笑了！

当然，这是所有设想中最好的一种情况下，也是最吸引人，同时也是最富于想象力的一种。

“即使没有取得资金支持，我仍然可以依靠自己在校期间的积蓄，先开办一家小规模的公司。”

由于没有巨额的资金支持，也就没有足够的人手，因而，创办公司的许多具体工作都必须由王嘉廉亲自操办。而创办一家小规模的公司，竟然比开

办一家大公司的难度还大，原因就是大公司能给国家和当地政府带来更多的财政收入，带来更多的就业机会，解决更多的问题，因而也就更为人瞩目；相对来说，一家小规模的公司就没有这些优势，因而一开始就意味着——创办、经营一家小规模的公司，比经营大公司要面临更多的阻力，要想有所发展，阻力就更大了。

不过，这些困难在年轻的王嘉廉眼中，又算得了什么呢？“我有的是胆量和勇气，这点麻烦又算得了什么？”王嘉廉那双深邃的眼睛又射出自信的光芒。

是的，这点麻烦又算得了什么？年轻而自信的王嘉廉带着在校期间的那点积蓄，开始了自己的创业历程。

“当时，根本没有考虑会有什么‘人为’的阻力，对实际情况了解也不多，在这种经验极端缺乏的情况，我就在心中策划起将来的发展了，还设想了自认为足够多的困难，并一个个地‘解决’了它们。用中国的一句古话，这就是‘纸上谈兵’了！”

王嘉廉的“纸上之兵”具体如何呢？

首先是资金问题。即便是创办一组小规模的公司，学生时代积攒的那些钱也还是少了些。不过没有关系，王嘉廉可以先从亲友那里借些钱，加上以往的积蓄，应该差不多了。

第二步要做的是申请注册。凭着电脑业是社会急需的行业，凭着王嘉廉的口才，这又有何难？王嘉廉马不停蹄，奔走于律师事务所和政府之间，该打点的打点，该据理力争的据理力争，毫不退让。没过多久，公司的注册成立申请就获得了批准。

获得“执照”只是说明公司成立成功了大半，并不等于完全成功。“行百里而半九十”！虽说8岁就离开了祖国，但凭着良好的家教，王嘉廉还是懂得中国的这个道理的。

不能休息！接着干！

接下来，就要解决办公地点问题了。

公司设在繁华区呢，还是偏僻一点呢？设在繁华地带当然好，最好还是黄金地段，这样一来显示公司实力，提高公司地位，二来可以有更大的客流量，拥有更多的客户。可这需要更多的资金以支付高额的租金，就目前情况看，王嘉廉还不具备这种实力。

那么，公司设在偏僻地区呢？租金是便宜一点，可偏僻区的客流量少，对于一个新创办的、没有什么名气的小公司来说，这意味着只能有较少的客户了。显然，这对于雄心勃勃的王嘉廉来说，是不能接受的。

只剩下一种折衷方案了，那就是选择一处位于中间地带办公室，一来租金较低，二来客户也不算少。就这么定了。

还有什么要做的吗？

噢，别忘了，还有招收员工。这可是关键的一步。人才竞争，历来是竞争的重点，谁掌握了人才，谁就掌握着致胜的法定。项羽失去韩信之时，便注定了日后的失败；而后没有萧何月下追韩信的故事，刘邦恐怕连他的小亭长都当不成，更不用说汉家四百年的江山了。这一点，王嘉廉深深明白并牢记于心。虽说美国遍地是人才，可70年代初的美国，懂电脑的人毕竟是少数，电脑人才、电脑专家更少了。“一定要吸收全美最有才华的电脑人才到我这

里来！至少 10 名！”王嘉廉在心中盘算着未来的公司规模。虽说公司的影子还没有见到，他就已经开始筹划今后的“人才大战”，并预先做好了准备。

当然，必要的宣传也是必不可少的。王嘉廉做事向来认真，连细节也不肯放过。先在报纸上刊登一则启事，告诉大家：××公司因业务需要，将办公地点从××州迁至纽约；启事的后面就附以公司的简单介绍，这样一来，大家就不会因为我的公司是新开办而且规模小就不信任我了。“外来的和尚会念经，中国人如此，美国人也一样。”说到这里，王嘉廉刚毅的脸上显得有些不好意思。但在竞争激烈的美国市场，作为一无所有的王嘉廉，又能什么更好的办法来吸引客户呢？

报纸上的启事说广告刊登以后，再临时雇几个人，挨门挨户地分发公司印刷的简单介绍，将公司的业务范围介绍到纽约的每个家庭。即便是和公司没有直接业务关系的人，在看了这份“介绍”之后，至少也能记住公司的名字。“这一点很重要。企业、公司要想有所发展，就必须有自己的名牌，至少也应该让人们知道你公司的名字。这样，将来一旦他需要相关产品时，在众多的品牌中，他会像认出一位老朋友那样，选中你的产品。”

至于公司的业务嘛，一开始，可以专攻程式设计和开发业务，并从别的公司或个人手中取得小的、零星的业务。慢慢地，公司就会取得一定的声誉和较为固定的客户。等到那时，公司就可以逐渐扩大规模，引进人才，一边接受零星业务，一边开始独立开发新的程式，摆脱创业初期的依附性。过不了多久，公司独立开发的软件便被市场认可了。

“这时，我便想办法筹集一大笔资金，组建大规模的，甚至跨国公司，实现自己的梦想。”

这是退一步的想法，也是王嘉廉认为最切合实际，因而考虑最为周密的一种设想。

“即便连小公司都没有办成，我仍然可以等待时机。”具体做法是：先选择一家大型的电脑公司，如 IBM 公司，成为该公司的一名“打工仔”，负责软件的开发研究工作，白天认真工作，在工作中作个有心人，仔细琢磨该公司的技术、管理模式、促销手段等一系列独立开办公司所必备的知识；晚上就将白天观察到的东西整理一下，将它们作为一笔财富，贮藏在自己的大脑中。条件成熟后，他便可以重燃希望之火，想尽一切办法，开办属于自己的公司。

“只要拥有了自己的公司，我就可以大展身手，运用自己的知识和才干，在强手如林的电脑界占有一席之地，进而发展成为举足轻重的‘电脑巨子’。”

这是王嘉廉为自己设计的第三种，也是最坏的一种打算，因而，王嘉廉对比并未做细致的考虑，而只作为一种退路。

“当时以为：这就是最无奈的选择了。除此之外，连想都没想过。”王嘉廉回忆说，“美国是自由的、平等的，她给每个人以同样的机会。凭我的学识，凭我的能力，凭咱们中国人吃苦耐劳的传统美德，我又怎么会不成功呢？当时就这样认为，脑子里也只有一个词，那就是——成功！”

怀着那份自信、那个梦想——那个做了多年的梦想，王嘉廉背起行囊，最后看了一眼生活了四年的学校，看了一眼这给予自己知识、赐予自己友谊、锻炼自己能力、磨练自己性格、使自己充满自信与憧憬的天堂，转身走了。他迈着坚毅的步伐走了，向着自己的未来大踏步地前进！

太阳已经升起来了，那柔和的阳光洒满他坚毅的面庞，笔直的身躯，在

他身后，留下一道长长的影子。他微笑着，那微笑掀起的嘴角仿佛要告诉全世界——“我叫王嘉廉。我来了！”

他奔向社会，奔向他的理想！

他的身边，是他的挚友——亚兹。

## 2. 书生气敌不过市场的残酷

纽约的10月，是美丽的10月，诱人的10月。那蓝蓝的天，白白的云，使人产生无限的遐想；淡淡的夕阳，洒在宽阔的林荫道上，在人们的眼前欢快的跳跃。

纽约的秋天，是丰收的季节，是成功的季节，是喜悦的季节。

夜幕降临，暮色轻笼着多彩的纽约城。晚风柔柔地吹着，轻轻拂过人们的面庞，带来一丝温柔，一丝惬意。

多美啊！

可这一切，并未使王嘉廉感到成功，更未使他感到愉悦。熙攘的人群使他烦躁，凉凉的晚风也没有拂去他心头的郁闷。

躺在床上，望着遥远的天上那依稀闪烁的繁星，看着皎洁的月光偷偷溜进窗户，爬上墙壁，王嘉廉陷入深深的沉思中。

这几个月是怎么过来的呢？

是啊，离开校园已几个月了，王嘉廉的梦想是否已经成为现实了呢？他又是怎么做的呢？

王嘉廉轻轻闭上眼睛，回忆起离开校园以来的每一步。

……

雄心勃勃的王嘉廉，面对着潮来潮往的人海，面对着林立的摩天大楼，带着初生牛犊的自信，开始实施自己的宏伟蓝图。

“先要实施第一种设想，找到巨额的资金支持。”

说干就干。

充满自信，面带微笑，王嘉廉和亚兹一起，步入美国通用公司的总部大楼，他们要说服通用公司的老板，告诉他电脑对大型跨国公司的重要性。告诉他，出资创办一家电脑公司，不但能为公司提供良好的服务，使公司的生产和管理更科学、更完善，还能为公司带来意想不到的巨大的额外收入，因为电脑业在美国拥有巨大的发展潜力，电脑公司将获得巨大的发展。还有……

啊，太多了！理由太多了！通用公司不可能不被打动，不可能不接受他们的建议，不可能不欣赏他和亚兹的见识和能力。通用公司没有理由拒绝他们。是啊，面对这么大的利益，又有谁能拒绝他们呢？

王嘉廉似乎已经看到胜利在向他招手，看到自己正坐在总经理的宝座上，管理庞大的电脑公司，开拓着无限的电脑市场，他甚至看到IBM公司老板正愁眉苦脸地坐在他面前，被迫与他商谈合作事宜。

啊，多美好的前景啊！

充满自信，面带微笑，王嘉廉和亚兹坐在通用公司市场开发部的经理室。虽说没有能见到总裁本人，但凭着对电脑的信任，凭着对自己的信任，当然，还有对通用公司的信任，他们相信，自己一定能说服面前这位和蔼可亲的中年人。

“听秘书小姐说，你们认为能为我们公司带来巨大的效益，是吗？”这

和蔼的人微笑着问。

“是的！”王嘉廉坚定地回答。

“噢，说说看。”中年人显然已经对他们产生了兴趣。

“我们希望贵公司能对我们投资，创办一家大型电脑公司。”王嘉廉开门见山。

“有什么理由吗？”经理笑了，他觉得眼前这两个年轻人很有意思。

王嘉廉微微有些不快，他觉得这中年人对自己和亚兹的兴趣，似乎比对他们的宏伟蓝图更浓。但他仍按照预定计划，不慌不忙地回答：“理由很多。”他理了理思路，开始阐述自己的观点。

“首先，贵公司已经成为世界性的大公司，规模之大有目共睹。这样大规模的公司，在生产和管理过程中，一定会遇到许许多多的复杂问题。解决这些问题，仅靠原有的系统程式，显然无法满足需要。环境在不断变化，对电脑程式的需要也在不断变化。当然，贵公司可以根据需要，临时找一家电脑公司为你们服务；但这种服务显然比不上自己出资创办的公司周到、及时。通用公司出资创办的电脑公司，当然会随时关注着通用公司的发展，并竭诚为通用公司服务，甚至可以专门开设有关通用公司的业务。同时，由这样的公司设计软件，您就可以不必担心泄秘或其他不愉快的事情发生。”

稍顿了顿，王嘉廉接着说：“其次，出资创办电脑公司，利润巨大。”讲到这里，王嘉廉开始兴奋起来。“随着经济的发展，企业规模的不断扩大，超大公司甚至跨国公司必将不断出现，复杂的生产和管理过程使得人们对电脑程式的运用日益普遍。面对着巨大的发展市场，电脑业必将获得史无前例的大发展。开办电脑公司，正是一项高收益、低风险的投资，贵公司何乐而不为呢？”

王嘉廉扭头看看身边的好友，亚兹正钦佩地望着自己；看看面前的经理，后者的面部除了微笑以外，似乎再没有其他的表情。“管他呢，先把自己想说的说完。”王嘉廉心想。

……

半个小时过去了，一个小时过去了。王嘉廉为主，亚兹补充，两人将预先准备好的材料全都讲完了。

看看这位通用公司市场开发部的经理，王嘉廉心里真的一点儿底都没有了——他总是这样微笑着，看不出是赞赏，亦或是别的什么。

“你们讲完了？”经理终于开口了。“你们俩愿意到我们通用公司来工作吗？我可以向总裁建议，给你们每人一个非常好的职位，使你们能有充分的发展。”

天哪，他对他们的宏伟计划竟丝毫不感兴趣，倒是满欣赏这两位提出建议的年轻人。这就是王嘉廉他们费了半天劲得到的结果吗？要知道，王嘉廉是要自己当老板而来寻求支持的，可不是来这里求职。

首战失利。

不过不要紧，王嘉廉并没有灰心。美国的公司多得是，像通用公司这样规模的也不在少数，还有机会。

杜邦、波音……一个又一个的公司，一次又一次的陈述，一天又一天的奔波，王嘉廉甚至恨不得跑遍美国。

但是，仍然没有人相信他。

仍然没有一个公司肯向他投资。

积蓄都快花光了，他仍然一无所有。

可是，王嘉廉依然充满自信：“那时，根本不相信自己会失败，脑海里也只有一句话——明天会更好！”

他不停地安慰着已渐渐失去耐心的亚兹：“一切都会好起来的，公司不肯投资，那是因为他们自身的发展也需要大量的资金。这条路走不通，咱们可以试试各大银行嘛，他们可都是资金大户。”

是啊，银行的资金是很多。可70年代初期的美国，正赶上资本主义发展的“黄金时代”，经济不断发展，各个企业不断扩大规模，银行也忙着将资金贷给那些稳赚的行业，哪有空闲资金投给他呢？

一次次的失败，一次次的失望。亚兹忍受不了这不断的打击，忍受不了这没有尽头的等待，终于进了通用公司，得到了一个比较理想的职位，成为该公司的一名职员。

好友的离去，使王嘉廉倍感孤独。他也终于认识到，寻求巨额资金支持，大规模、高起点地创办公司的设想，恐怕是无法实现了。下一步，只好利用自己和亲友的少量资金，先开办一家小规模的公司了。

这一回，资金应该没有问题了吧。毕竟，王嘉廉还有在校期间的积蓄，虽然一个多月来已花了不少，剩下的已不多了，可毕竟还是有一点；王嘉廉还有全力支持自己的父母，还有不少亲友。只要他们肯帮忙，只要他们每人都肯拿出一点钱，办一家小规模的公司还是能办到的。

“前几年中国不是流行一首歌，名字大概是叫《爱的奉献》吗？我记得其中有一句歌词是这样的——‘只要人人都献出一点爱，世界将变成美好的明天’。当时，我最希望看到的，就是人人都能为我投一点钱。”说完之后，王嘉廉不禁哈哈大笑起来。

是啊，只要人人都能为王嘉廉出一笔资，别说一家小规模的公司，就是规模再大一点的公司，不也照样能办起来了么？想到此，王嘉廉不禁又踌躇满志了。

理想总是那么美好，理想总是那么令人神往。

然而，理想毕竟是理想。越是美好的，就越是离我们很远。越是我们认为理所当然的事情，往往越是难办。这似乎已成为一种指导一切的规律。

原以为最容易办的事情，没想到现在却出了问题。

往日的亲友，当王嘉廉登门拜访时，一个个都显得极为热情。他们关心地询问王嘉廉毕业之后的情形，询问他目前的状况，询问他今后的打算。那问寒问暖的亲热劲儿，让年轻的王嘉廉极为感动。然而，当王嘉廉提出向他们借钱办公司的设想时，他们便开始冷淡下来。当得知王嘉廉没有什么固定的客户，也没有什么固定的业务时，他们便一个个都显出非常为难的样子，告诉王嘉廉，他们目前自己也需要用钱，而且也没有什么钱。然后，又极为关心地为他出谋划策，告诉他哪里可以弄到他所需要的资金。当然，也有劝他打消妄想，安安稳稳地做事，本本分分地做人的。

面对这些，王嘉廉只有苦笑。

可是，这又怪不得他们。毕竟，他们也都不是有钱人；毕竟，王嘉廉的公司对他们来说，并没有什么可吸引人之处，或者即使吸引了他们，也让他们觉得风险太大。他们冒不起这个险，他们还需要这些钱供养家庭，需要这些钱养老呢。

“唉，没有远见的人们。”王嘉廉在心中感叹着。

只剩下自己的父母这一条路了。父母是支持自己的，从小到大，无论王嘉廉做什么，只要他自己坚持要做的事情，他们从不反对，而总是给予无条件地支持。这一点，王嘉廉心中非常明白。就像以前自己坚持要到哥伦比亚大学学习电脑程序设计，虽说父母对什么是电脑程序一点也不明白，甚至自己也不甚清楚，可还是支持了他的选择。这一次也一样，只要自己开口，两位老人肯定会拿出全部积蓄，支持儿子的事业。

只要自己开口。

可这时，王嘉廉却犹豫了。虽说父亲是大学教授，生活条件比一般人是要好一些，可那毕竟只是指生活条件上。实际上，父母并没有多少钱，他们的钱，除去必要的生活开支，就没剩下多少了。作为一名大学教授，父亲还需要不断地买书、买资料，他们又还能剩下多少钱呢？这一点，王嘉廉也是清楚的。而自己的事业毕竟还只是一种构想，前途如何谁也说不清楚，一旦失败，两位老人将来的生活怎么办？王嘉廉是极为孝顺的，同时，他又不是头脑发热，因而不得不考虑到这一点。

然而，细心的老人还是发现了儿子的异常。一个多月以来，儿子瘦了许多，每天总是早出晚归，而且神情总是那么忧郁。问他怎么回事，他也不愿说。儿子一定遇到了什么非常棘手的事情，否则，以他的坚毅与开朗，一般的难题绝不会让他这么为难。

两位老人决定和儿子好好谈一谈。

一天晚上，两位老人在客厅里等了很久，很晚才把儿子给等回来。看到儿子又是一脸的疲倦，老人心疼极了。母亲拉着孩子的手坐下，又起身给他泡了杯茶。王嘉廉喝了一口母亲亲手泡的茶，一时搞不清楚父母究竟有什么事，不禁关心地问：“爸，妈，怎么了？”

父亲又看了看日渐憔悴的儿子，问他：“孩子，你最近是不是有什么事瞒着我们？是不是很难办？”

“没什么，”王嘉廉不愿给两位老人添麻烦，“只是一点小问题，很快就能解决。”

“别再瞒我们了。”父亲摇了摇头，他太了解自己的儿子了，“有什么事不好做，咱们可以一起商量着办嘛，为什么是老闷在心里，不说出来呢？你不说出来，我们俩更着急啊。”老人顿了顿，看了看紧咬着嘴唇的儿子，接着说：“在这里，只有我们两个是你最亲的亲人，如果连我们你都不愿麻烦，你又能指望谁能像我们这样关心你呢？”

听着父亲的话，看着父母眼中那焦急、关切的目光，王嘉廉眼眶一热，眼泪差一点就落了下来。多好的父母啊。一霎时，一个多月来的种种失败、伤心，遇到的一张张冷脸甚至白眼，好友的离去，事业之船的搁浅，前途的暗淡，梦想的无望，种种伤感与无奈，都一齐涌上心头。他再也忍不住了，再也不想隐瞒什么了。这一刻，他感觉自己好像一只迷途的羔羊。他从来没有像现在这样需要人指引，需要人帮助，需要人安慰。

“爸爸，妈妈，我真得不知道该怎么办好了。”他开始向父母诉说一个多月来的经历。话一打开，就再也刹不住了。自己的一次次失败，自己的梦想，自己目前的打算，一五一十，全都倾诉给父母。

他说了多久，自己也不知道，只知道当自己说完时，母亲已将家中所有的信用卡和存折都交给他，告诉他：“家里只有这么点钱了，也不知道够不够你办公司用。你都拿去，好好干吧。以后再有什么不顺心的事，千万不要

瞒着我们两个，说出来，咱们大家商量着办。兴许就能办成呢。就算是办不成，说出来也比你一个人总闷在心里强呀。”

父亲在一旁劝戒他：“不论做什么事，都不可能总是一帆风顺。遇到挫折，碰到麻烦，这是常事。以后，等你经历的事多了，你就会发现，人的一生，不如意的事往往占了大多数。千万不要灰心丧气。记住，最困难的时候，往往也就是出现转机的时候。那个时候，你要不停地告诉自己——挺住，一定要挺住！”

是的，挺住，一定要挺住。这句话，王嘉廉印在脑海中。在以后的商战中，不论遇到多么大的困难，遭受多么大的挫折，他都在心中不停地告诉自己：“王嘉廉，你一定要挺住，挺住！”在一次又一次的打击下，他都挺了过来，并不断地战胜对手，不断地走向事业的辉煌。他无穷的力量，正来源于此。

“可是，”父亲又想起了什么，接着说，“要想取得事业的成功，光靠胆量、勇气和自信是远远不够的；那样的人，只是一介勇夫而已。你必需有胆有识，要懂得审时度势，要学会全面地考虑问题，把可能出现的问题尽可能地考虑周到一些，不能总是只想到成功，还要想一想万一失败了会怎么样。只有全面、客观地分析各种问题，才能使你永远处于主动，永远不会慌乱。这一点，也是一个成功者所必备的。”

躺在自己床上，王嘉廉再一次失眠了。这一次，不是因为资金问题——父母的积蓄虽然不多，但只要节约一点，坚持到公司开业那一天还是不成问题的。他在考虑另一个问题，另一个他从未想到过却经父亲提醒了的问题。是啊，失败了怎么办？如果只考虑到自己，那当然用不了想那么多，可他必须考虑到自己的父母。

再有，自己费尽一切心血，难道只是为了让自己的电脑公司开业吗？公司经营什么？有没有自己的主导产品呢？有没有大的电脑公司肯让出一部分利益来而同意自己的公司为其代销呢？如果只是经营一些普通的软件成品，自己在市场上又有多大的竞争力呢？如果没有足够的资金，又有什么能力来吸引电脑专家呢？没有好的项目，没有充足的资金，别说10名电脑专家，就是一名也未必能请得到。到那时，别说专家，稍好一点的电脑专业人才，恐怕都很难请到。而没有人才，就很难开发什么新产品；而没有新产品，甚至连属于自己的品牌都没有，又怎么能在激烈的市场竞争中站住脚跟呢？没有资金，没有人才，没有自己的产品，早晚要被市场所淘汰。

王嘉廉深深明白，自己只能取胜，不能失败。公司要么不办，要办就必须办好。此外，别无选择。

王嘉廉更深深明白，自己没有失败的权利，没有。他不能让爱他的父母因为爱他，而为他王嘉廉的失败付出代价。代价只能由他王嘉廉一人偿付，更不能因此而连累自己日渐年迈的父母。

怎么办呢？在这种情况下，公司还要不要办了？

的确，在人生的旅途上，每个人都会遇上无数次的选择，每一个叉路口，都是人生命运的转折点——选左边这条路，可能成功，也可能失败；选右边这条路，可能失败，也可能成功；而照中间这条路直走下去，则又是前途未卜。一条路，就是一种命运；人们在命运抉择的关头，不得不慎重！“慎重，一定要慎重！”王嘉廉不停地告诫自己！

躺在床上，王嘉廉翻来覆去，第一次感到了茫然。

“亚兹现在怎么样了？也不知道他现在是不是顺心。”想起亚兹，王嘉廉不由得又想起过去，两人常在一起，交流知识、畅谈理想。那时的日子多好啊！

生活让王嘉廉第一次尝到了现实的无情，也令他更加怀念旧日朋友。

迷迷糊糊地，王嘉廉睡着了。他做了一个梦，梦见自己因经营不善，公司债台高筑，不得不倒闭。债主们成天追着他要钱、要钱。家里的东西都被搬空了。年迈的父母也无家可归……

他惊醒了。醒来的第一件事，就是作出一项以前对他来说几乎是不可能的决定——暂时停止开办公司的计划，一切等前期的准备充分以后，再做决定。

是的，勇气和信念固然重要，但事先没有充分的准备，只能临阵慌乱。商场如战场，每一步都必须谨慎小心，马虎不得。“不打无准备之仗”的将军，才能成为真正的常胜将军。只有勇气和必胜的信心，恐怕只能成为一名出色的士兵，一名敢于冲锋陷阵的士兵，而当不了将军，更当不了常胜将军。

“要从战略上藐视敌人，而从战术上重视敌人。”东方伟人毛泽东曾经说过这样一句至理名言。王嘉廉虽未读过《毛泽东选集》，却也常听父亲谈起毛泽东，讲起毛泽东的“斗争哲学”。的确，在那个年代，凡在那块神奇的大地上生活过的有识之士，又有谁不由衷地佩服毛泽东呢？王嘉廉的父亲就是这样一个人。虽说政见不同，但作为一个人，王健先生还是很佩服毛泽东的，甚至可以说几乎到了崇拜的地步。他常常将自己听说过的有关毛泽东的故事，毛泽东的言论，讲给幼小的王嘉廉。这使得成年之后，王嘉廉对毛泽东的传奇般的经历，对毛泽东的观点，尤其是他的斗争学说，仍记忆犹新。

“从现在起，我必须踏踏实实地做事。”王嘉廉暗下决心，“开办公司所必需要走的每一步，我都必须做好充分的准备，至少有八成的把握以后，才能真正开始实施。”

先从比较容易的事开始筹划。

撰写一个公司的“简介”，这很好做，只要肯动脑子就行了，先把它放在一边。

请人散发“简介”，这也好做。纽约虽然是繁华的，但生活窘迫毕竟还有很多。他们是会非常乐意作一份小工，挣一点额外收入的，这一点也不成问题。

在报纸上作广告，这也不难。

找一间位置适中，价格合理的办公地点，也不是什么难事。王嘉廉请人帮助寻找，不出一个星期，地方就找到了，完全符合要求，就等王嘉廉付款了。

比较难做的是招收理想的员工。

前面已经介绍过，70年代初的美国，电脑的应用虽说是越来越普遍，但毕竟不像现在这样普及，电脑专家人才还不是很多，能称得上电脑专家更少得可怜，而且基本上已被一些著名的研究机构、大学以及大的电脑公司如IBM公司所网罗，所以，没有充足的资本作为后盾，是很难找到真正的人才的。这也就是电脑在美国发展了几十年，至今仍被少数大的电脑公司所垄断的原因，其它的一些规模较小的公司，只能作为这些大公司的附属而存在。

在这种情况下，王嘉廉能招收到理想的员工吗？

王嘉廉的确犯难了。

但他不愿屈服。他仍要试一试。

他首先在报纸上登了一则招聘广告，言明公司即将开业，言明公司虽然起步时规模不会太大，但他愿尽最大的努力优待员工，同员工一起艰苦创业；言明电脑公司的发展前途，员工们在他这里将获得极大的发展。同时，他请人将一份更详细的招聘广告，散发到纽约所有的大学。

王嘉廉不愿以欺骗的手段招收一些员工。他深明一个道理，即使他用欺骗手段，一时招来一些人才，当这些人到了公司之后，迟早会了解公司的真实情况，那时，讲求物质待遇的一些人仍然会离开他。与其那时不欢而散，不如一开始就以诚相待。

他相信，会有那么一批人，不计较物质待遇，更看重发展机遇的一批人，会愿意到他公司来寻求发展的。

他期待着。

一天过去了，两天过去了。

一个星期过去了，两个星期过去了。除了一位大学一年级的在校学生愿意来作小时工，以挣一些学费外，王嘉廉没有等来一个人。

他真得失望了。

但他又不愿意承认失败，他不愿意仅仅因为招不到理想的员工就熄灭了创办公司的那个梦。

可是，他又不得不承认自己的弱小。的确，在竞争激烈的现代社会，在残酷的市场中，财力的缺乏，就意味着弱小。没有成功的事业，人，便永远是站不直的人。他更明白了一点：理想再美好，抱负再远大，设想再周密，在现实面前，在社会中，都不过是一根稻草。现实让它浮起来，这根稻草便会浮上水面；现实让它沉下来，它也变得不得不没入水中。而且，不管怎样，人们总喜欢抓住这根稻草，而忽略了岸边更坚实的大树，更坚实的土地。

稻草顺水漂流，无法站稳脚跟，更无力溯流而上。

只有大树，只有土地，才更坚实，才能真正在激流中站稳脚跟。只有挺立的大树，才能不没入水中。

王嘉廉要挺立于激流中。他要做一棵参天大树。

可是，怎样才能做到这一点呢？

王嘉廉犹豫了。

他想了许多。他想起自己的雄心，想起多年的抱负；他想起父母关切的目光，想起家中那仅有的一点积蓄；他想起了一次又一次的失败，想起了理想的翅膀在现实面前的折断，想起了迫使他不断低下高傲的头颅的残酷的市场。

“书生气毕竟敌不过市场的残酷啊！”王嘉廉不得承认这一点。

他不得不放弃他的第二个设想，这个他原以为最有把握的设想。

这对他来说，又是多么的痛苦啊！

但王嘉廉并未屈服。他又开始尝试第三种设想。

然而，现实竟如此残酷，似乎连他这一点小小的要求都得不到满足。王嘉廉本以为凭着自己的学识和热情，许多大公司，包括 IBM 公司在内，都会虚席以待。可生活似乎有意给他搞一个恶作剧，竟没有一家电脑公司愿意接收他。

王嘉廉迷茫了。他不知道，究竟是自己学识不够，还是别人都觉得他太狂，不敢接纳像他这样一个“野心勃勃”的人，亦或是别的什么原因。

整整三天，王嘉廉没有走出房门一步，他将自己锁在卧室中，苦苦思索着几个月来的经历。直到这一天，一位意想不到的客人登门来访。

刚开始听到敲门声，王嘉廉还以为又是父母来劝他，便说：“爸爸，妈妈，我已经说过了，我不会有事的。我只是想静静地思考一下。等我想明白了，我会出来的。”

可是，敲门声仍然不紧不慢地响着，显得那么有耐心。

“会是谁呢？”王嘉廉觉得奇怪。开门一看，天啊，亚兹，是亚兹，他正站在门口，笑眯眯地望着王嘉廉。愣了片刻，两个好友就像分别了数年后再次重逢似的，紧紧地拥抱在一起。

“我来是要告诉你一件事。”亚兹似乎已知道王嘉廉这段时间的经历，但却没有急着问寒问暖。“有一家‘标准资料电脑公司’希望我去那里工作。这是一家不错的公司，规模不算大，可也不算小；关键是那里有良好的工作环境，而且会有非常好的发展天地。所以，我已决定辞去通用电器公司的工作，到那里去上班。同时，我向老板推荐了你，他对你很感兴趣；而且，我觉得那里非常适合你。”一口气说完，亚兹深情地望着王嘉廉，等待着他的答复。

王嘉廉还能说什么呢？能有比较好的工作机会，又能和好友重新相聚在一起，他有什么理由拒绝呢？所以，略一犹豫，王嘉廉就答应了。

老朋友终于又能走到一起了。

淡淡的夕阳照进窗子，洒在两人身上，洒下一片金黄。多好啊！

“标准资料电脑公司。”王嘉廉默默地念着这个名字。好吧，就从这里开始吧。

夜晚就要开始了。

夜晚开始了，黎明还会远吗？

### 3. 弊端在哪里？

这是一家规模不大不小的公司：一共两间办公室，一大一小。近百平方米的大办公室里，三十多张小电脑台，像中学的教室里排列的那样，一行行，一列列，整齐而洁净；三十名员工一人一把椅子，坐在电脑台前，紧张而又秩序井然地忙碌着；小办公室是经理室。

现在，王嘉廉正坐在这里，平静地望着坐在斜对面办公桌后的经理。虽然一次次地失败，王嘉廉并未丧失对自己的信心。一进门，他便像已见过几次面似的，微笑地向经理说了声：“您好！”经理似乎没有料到，眼前这个年轻人竟然这么平静，一点也没有一般的求职者那种胆怯或者狂妄，不由得愣了一下，才想起请王嘉廉坐下。直到此时，王嘉廉才观察了一下周围的环境。

这是一间不大，却非常整洁的办公室，简洁，朴素，显示出主人的踏实作风。而他的主人，则正坐在办公桌后，默默地注视着他。这是一位让人一看就产生好感的人，柔和的脸庞，宽大的前额，而犀利目光却露出一丝坚毅。这一瞬间，王嘉廉便已经决定，就到这家“标准资料电脑公司”工作了。

事后，王嘉廉才得知，也就在他向经理问好的同时，经理已经决定聘用他了。这使得王嘉廉对这位经理又产生了一种新的感受，因为，他不仅在王嘉廉最困难的时候拉了他一把，使得王嘉廉开始从深深的迷茫中挣扎出来；

还让王嘉廉重新感到社会对他的认可。这怎能不让他感动呢？

“虽然那时仍然相信，一切都会好起来的，但毕竟非常失望，一时还无法真正接受这种现实。特勒（也就是那位经理）发现了我，这使我非常感动。也就是那时，我更加坚定了创办自己的公司的信念。我默默地发誓：一定要出人头地。”王嘉廉陷入对往事的回忆中。

“士为知己者死。感受到特勒的信任后，我就决定加倍努力地工作，报答特勒的知遇之恩。”虽说离开特勒已经很久了，王嘉廉对自己的第一位，也是惟一的一位老板，仍然充满怀念和感激之情。

在“标准资料电脑公司”（Standard Data Corporation），王嘉廉终于开始了自己的职业生涯。

对所有的新事务都显示出极大的兴趣，这是年轻人，尤其是有上进心、充满活力的年轻人的特点。王嘉廉正是这样一个年轻人。虽说经历了一次又一次的失败，王嘉廉对即将开始的“打工”生涯，仍然充满了兴趣。毕竟这是他踏入电脑界的第一步，虽然只不过是一名“打工仔”，他却相信“千里之行，始于足下”的中国古训；毕竟这是他独立生活的真正的开始；毕竟这是他第一次真正以社会为家，以电脑为饭碗了。

王嘉廉又开始像几个月以前那样，热情地投入到工作中，全身心地投入，投入新生活，投入对梦想的追求。

王嘉廉的具体工作，是负责编写及推销加强 IBM 商户主机应用率的系统程式。

程序设计，对哥伦比亚大学的高材生王嘉廉来说，简直太熟悉了。凭着几年的刻苦钻研，凭着他的聪明才智，他觉得这种并不太复杂的程序设计工作简直是小菜一碟。

每天，王嘉廉迎着朝阳，踏入公司大门，开始了一天的工作。傍晚，踏着夕阳的余晖告别公司的同事们，他又愉快地步出公司，结束一天的工作。

然而，正是这简单的工作，却使王嘉廉第一次受人训斥，而且是一次非常严厉的训斥，是待王嘉廉如子，而王嘉廉也敬之如师如父的特勒经理给他的训斥。

事情的起因是这样的：一天，特勒经理突然把正埋头于程序设计的王嘉廉叫到了经理室。

“查尔斯，手头的工作干完了吗？”特勒亲切地让王嘉廉坐下，问他。

“噢，还没有。不过，马上就能完成。”谈起工作，王嘉廉什么时候都充满了自信。

“你把手里的活放一放，再给你加点量，行吗？”

“没问题，您说吧。”加大工作量是老板看重你的表示，王嘉廉怎会拒绝这一“殊荣”呢？

“是这样的，”特勒向王嘉廉解释：“刚才，一个客户上门，要求我们为他设计一个程式，以管理他公司的财务。我看大家一时都停不下手里的工作，你又比较能干，就临时负责这件事吧，好吗？”

“没问题。”这三个字似乎已成了王嘉廉的口头禅。

“那好，呆会儿秘书给你详细解释一下工作要求，一周之内完成。怎么样？”

“保证完成任务。”王嘉廉回答得干脆利落。

回答得容易，做起来可是要下功夫的。为了早一点完成任务，王嘉廉加

班加点、没日没夜地干了3天，总算提前完成了任务。

设计好的程式交给特勒后，王嘉廉一边继续原有的工作，一边美滋滋地想：这一回，经理一家会夸我能干的，也许还会给我加薪；不过，加薪我是不会要的，只要特勒能表扬我，能对我的工作表示认可，我就心满意足了。他甚至仿佛已经看到特勒经理信任的目光，听到同事们赞叹地说：“真行。小伙子真能干！”

坐在电脑台前，王嘉廉偷偷地笑了。

是的，刚来公司不久，就能这样快地熟悉业务，就能这样忘我地工作，就能这样快捷而出色地完成工作，王嘉廉怎么能不得意呢？

铃铃铃……这时，有电话找他。

王嘉廉接过来一听，是特勒经理。在电话里，经理没说什么，只是低低地说了声：“查尔斯请你过来一下。”

“一定是经理要夸我了。”王嘉廉一边忍不住在心里暗暗地乐着，一边快步走到经理室门外。深吸了一口气，王嘉廉轻轻敲了敲门，听到里面传来一声“请进”，便推门进去。

一进门，王嘉廉便注意到经理正在操作电脑，而电脑显示屏上显示的，似乎正是自己刚刚完成的程式的程序。这使他更加相信，经理对他非常满意，对他的工作非常重视。特勒经理就要表扬他了。

特勒将目光从电脑显示屏上移开，盯着站在门口的这位新职员，这位充满朝气、充满活力、聪明而又能干的年轻人，一时不知说什么好。说实话，他是很喜欢这个年轻人的，但这次他不打算只是轻描淡写地责备几句，否则，这个年轻人就不会认真吸取教训，就不会真正认识到自己的错误，而这，对于一个想干出一番事业的人来说，正是一个潜在的敌人，一个巨大的敌人，甚至可以说是致命的敌人。他不愿意看到这样一位前途无量的年轻人，因为这样一个缺点而自毁前程。想到这里，特勒的目光严厉起来。

“查尔斯，你就是这样工作的吗？在学校里，你就是凭着这种态度，凭着这种成绩获得奖学金的吗？真不知道哥伦比亚大学怎么会培养出你这样的学生！”

王嘉廉蒙了。面对这突如其来的质问，他不知道究竟发生了什么事，更不知道一向温文尔雅的经理，今天是怎么了。他惊讶地张开了嘴，迷茫地望着一向受人尊敬的经理，怎么也想不起来自己究竟做错了什么事，竟让特勒生这么大的气。

“你过来。”望着被训得蒙头转向的王嘉廉，特勒的心有点软了，毕竟，小伙子能在短短的3天，就设计出这么有创意的程式，是很不简单的。然而，越是优秀的人才，就越是应该严格要求，一点小毛病都不能养成。特勒明白这一点。

“这里是怎么回事？”特勒指着显示屏问，“第71步到第77步为什么要这样做？明明有更简单的方法，为什么放弃不用？你以为你是在干什么，和人闲聊，多一句少一句都无所谓吗？”

王嘉廉看了看屏幕，立刻明白了是怎么回事。的确，有更简洁的方法，是自己由于急于完成任务，没有更认真地思考，就按照常规方法设计完了。可这又是什么不可饶恕的错误么，也值得特勒先生发这么大火？

“不就是多运行了两步嘛，有什么大不了的，电脑运行起来，连1秒的差别都不到。”王嘉廉对此不以为然。

“什么，有什么大不了的？”特勒被王嘉廉那满不在乎的神情激怒了。

“你知道电脑多运行1秒钟意味着什么吗？意味着你的每一个客户都将浪费1秒时间，由于你的不细致而浪费宝贵的时间，你懂吗？每个客户浪费1秒，所有的客户加在一起，将浪费多少时间？假若每个程式都像你这么设计，那又要浪费人们多少时间？假如遇到紧急情况，这小小的1秒钟可能会耽误多少事，害死多少人？这个账你算过吗？现在你忽略一个小步骤，长此下去，养成了习惯，谁又能保证你不会忽略其他事，甚至某些非常重要的事呢？”

王嘉廉呆住了。他做梦都没有想到，小小的一件事，竟会有这么严重的后果，而这后果是很可能发生的。他紧咬着嘴唇，低沉但却坚定地说了一句：“我马上回去修改，以后不会再出现这种情况了！”

看着心爱的下属终于认识到错误，特勒先生满意地笑了。是的，这正是自己所希望的。他的目光柔和起来：“年轻人，一定要记住——认真细致，精益求精，这是做好一切事的惟一法宝。只有本着对客户极端负责的精神，你才能做得更好；只有做得更好，你才会赢得客户的信任，也才会赢得更多的客户。”

王嘉廉抬起头，望着眼前这位像自己父亲一样的老人，一时竟有些哽咽，不知说什么好，只有使劲点了点头。

多年以后，王嘉廉深情地回忆起那一幕，这无比坚强的男人，眼睛竟有些泛红。

经过这次教训，王嘉廉工作得更加踏实、更加认真，也更加忘我了。可不知为什么，不管公司的新程序设计得如何完善，如何简洁实用，就是推销不出去，客户数量也始终没有增加。这可急坏了特勒先生，他的白发越来越多，和蔼的面孔也不再总是带着微笑，而变得越来越忧郁。同事们也开始小声地议论起来。大家都明白——在竞争激烈的市场里，停滞不前就意味着将被淘汰。这就是残酷的市场，这就是残酷的竞争法则。

面对这一切，王嘉廉再也坐不住了。他觉得，不论是作为编写人员，还是推销人员，他都应该对公司的现状负责。

到底是怎么回事，是什么原因造成这种状况的呢？作为编写人员之一，王嘉廉坚信：公司设计的程序是没有问题的。可问题究竟出在哪里呢？王嘉廉迷惑了。

带着强烈的责任感，带着深深的困惑，王嘉廉更加卖力地工作。

一家又一家，一户又一户，王嘉廉和好友亚兹不停地推销着公司的产品。他们向人们不断地介绍公司的科技实力，介绍他们设计的程序是多么的全面、多么的完善、多么的简洁实用。可不管他们怎么介绍，哪怕嘴皮子都快磨破了，人们就是不买他们的账，有的人甚至压根儿就不等他们讲完，就打断了他们：“对不起，我这里不需要这种程序，请你们到别处试试吧。”

日子一天天地过去，公司的销售状况仍没有什么明显的改善。

王嘉廉急了。

终于有一天，他实在忍不住了。当再一次被礼貌地拒绝时，他并未就此罢休，而是站在原处，真诚地问对面的老人：“倒底是什么原因，使得您拒绝使用我们的程序呢？告诉我，请您告诉我，好吗？”

对方显然没有料到他会深究下去，愣了一下，才说：“我也说不太清楚，只是听你的介绍，学得你的程序不太适合我。”

这回，轮到王嘉廉发愣了。他实在没有想到，老人竟然作出这样的回答。

愣了一下，他赶紧追问道：“您能具体一点吗？”

老人被问得有点不耐烦了，甩过来硬邦邦的一句话：“我不知道，你去问别人吧。”说完就要关门。

王嘉廉一看对方要关门，着急了，忙一手挡住门，望着显然已有些恼怒的主人，咬了咬嘴唇，有些激动地说：“先生，您知道吗，如果您能把您的感觉说得更详细一些，将拯救 30 多名员工，拯救 30 多个家庭啊！”

“噢，这么严重，到底是怎么回事？”老人感到有些奇怪。

“我们程序设计得非常完美，可不知为什么，销路却总是不太好。”王嘉廉开始向老人讲述公司的情况。他越讲越激动，竟连自己对电脑程序设计工作的热爱、自己的理想，都一股脑儿地向面前这位素不相识的老人倾诉起来。

老人默默地听着，不时地打量着眼前这位看起来并不十分引人注目，但却给人一种极强的感染力的年轻人。等王嘉廉说完，老人把门完全打开，“年轻人，进来吧。”

在客厅坐下后，老人沉默了一会儿，一边思索，一边缓缓地说：“你们的程序我没有使用过，所以没有太多的发言权。不过，听了你的介绍，我有这样一个感觉——你们的程序太完善了，似乎将 IBM 主机的所有用途都包括了进来。可是，你知道吗，IBM 主机的许多功能我并非不知道，只是我在日常生活中，根本就用不上所有这些功能。相反，我倒很需要有这样一种程序——它可将 IBM 主机中我常用的几种功能加以强化，这样才是真正帮了我的忙。我想，和我有相同感受的人，肯定不在少数。因为，IBM 主机的功能太全面，也太专业化，不太适合普通用户。普通用户需要简单明了、一看就懂、易操作、效率高的程序系统。如果你们能做到这一点，恐怕就可以算是成功了。千万别小看这件事，也许，这就是你的成功之门。”

原来是这样。

没想到，事情竟然会是这样。

这样简单，却又这么复杂。当初自己怎么就没有想到呢？

听完老人一番肺腑之言，王嘉廉如梦方醒。他这才明白这样一个浅显的道理：再好的东西，对用不着它的人来说，也是一钱不值！

明白了，一切都明白了。

许多问题就是这样：当你绞尽脑汁，苦苦思索而不得其解的时候，答案就摆在一个非常明显的位置，只是你总是在角落里搜寻，却从未想到；当你不经意地一回头时，才发现自己有多么傻。

这件事给了王嘉廉一个很大的启示：总是埋头工作，而毫不在意周围的事务，只能像头只知埋头苦干、不知抬头看路的老黄牛，早晚会迷路。只有不断地倾听客户的意见，你才会不断地发现自己的不足，才会不断地改进，不断地进步。

王嘉廉把这件事告诉了亚兹。亚兹也受到了深深的震动。两人决定，从今以后，只要时间和精力允许，就要不断地到客户那里，一来可以多交朋友，二来可以向他们请教，倾听他们的意见，不断改善自己的工作，促进公司的发展。

“那段经历给了我许多启发——用户才是真正的上帝！电脑界最大的弊端是仅靠技术为驱动力。工业界领先科技而发展，但科技人才却从不聆听客户的需求。如果有人愿意听取客户的意见，必定有很大的发展机会。而我是

一个幸运儿，我抓住了这个机会。所以，我成功了。”如今的王嘉廉已是功成名就，却仍然对这次的启发感慨颇多。

多思的大脑，总会比别人抓住更多的机会。成功只属于有心人。

在忙碌的工作中，日子也像水一样，一天天地流了过去。王嘉廉默默地等待着，等待着机会。

机会终于来了！

## 第五章

### 明知山有虎，偏向虎山行

电脑界的竞争是残酷的。与 IBM 争食，更无异于自寻死路，可王嘉廉偏不信这个邪。

“星星之火，可以燎原！”只剩下四人的 CA，却在夹缝中艰难地求得了生存。

#### 1. 只剩下四人的 CA

每一个巨人的诞生之初，都是那么的不起眼，那么的悄无声息，丝毫不引人注意。

他悄悄地来到这个世上，一切看来都那么偶然。

他在旷野中，迎着野风，自由自在地生长，疯狂地生长。他在等待机会，等待着赐予自己力量的机会。而当他长大后，又是那么受人仰慕，吼声又是那么的惊天动地。

一切看起来又是那么的必然。

然而，又有谁知道巨人是如何诞生的，他是怎样长大的呢？

日后成为巨人的王嘉廉，此刻，正默默地等待着机会，等待着成长壮大，等待着重燃心中那团圣火的机会。

他等待着，默默地等待着！

机会终于来了！

一家瑞士的电脑公司试图打开美国市场，开始在寻找美国代理商。他们在美国销售的主打产品，是一种全新的系统软件——CA—SORT。这种软件是为 IBM 公司的产品服务的：同时，针对 IBM 产品的某些不足，CA—SORT 克服了难关，弥补了 IBM 的不足。它的运行速度比 IBM 的同类产品提高了近 25%，却仅占硬盘贮量的一半。

这是一项令人耳目一新的“杰作”，一个极有诱惑力的产品。

在美国，使用 IBM 公司产品的客户非常多；由于这些产品的一些不足，许多客户都希望能有一种新的系统软件来弥补、甚至于替代 IBM 的产品。如果这样一种更高效、更快捷的产品真的能出现，那么它必然会很快打入并占领市场。而这种产品的经销商，也必然会因此获得丰厚的回报。

幸运的是，这家瑞士公司并未打算在美国创办子公司，而是正在努力寻找一家美国公司，来代理销售这种新的系统软件——CA—SORT。

这是一个绝好的机会。谁能取得这项产品的代理权，甚至是独家代理权，谁就能掌握一项“拳头产品”，掌握一把打开市场大门的金钥匙；谁就能在残酷的市场竞争中站稳脚跟，并且逐渐壮大自己。

更幸运的是，这家瑞士公司在众多的候选名单中，偏偏选中了王嘉廉和亚兹所在的“标准资料电脑公司”，并且主动和“标准资料电脑公司”商谈代理的可能性。

这可真是天大的好事。

自从两家公司开始商谈代理业务以来，几天里，王嘉廉都始终处于极度亢奋的状态。虽然自己只是“标准资料电脑公司”的一名普通员工，但公司

的前途毕竟与自己息息相关，而自己也正想从这次合作中学习一些有用的东西。

王嘉廉密切关注着商谈的进展情况。

不管出于什么动机，同事们也和王嘉廉一样，关心着商谈的结果。

大家都盼望着，盼望着两家公司的合作能够成功。

然而，谁也没有想到，公司经理特勒先生竟然会拒绝这次合作，拒绝这如同天上掉馅饼一样的好事，拒绝了这体现了当时最新科技的“杰作”，拒绝了这次巨大的发展机会，拒绝了公司的光明前景。

他拒绝了所有人的梦想。

最可怕的是，特勒经理竟然同时作出决定——“标准资料电脑公司”将退出软件开发市场。

王嘉廉惊呆了！

所有的员工都惊呆了！

没有一个人明白，特勒先生为什么会作出这种决定；没有一个人明白，到底发生了什么事。

大家怎么想也不明白：为什么放着大好的生意不做，放着越来越大的市场不开发，放着这么美好的前途不去走，却偏偏要放弃机会、放弃市场、放弃已有的一切，而改行做其他生意。真是不可思议。

然而，震惊也好，迷惑也罢，大家却都不得不面对事实。

大家同时面对的，还有老特勒先生那日渐衰老的面容，那紧皱的眉头。

大家只有无可奈何地摇摇头。

“放着那么好的机会不抓，却主动放弃了软件市场，这是我无法理解的。特勒先生为什么会这样做，一定有他自己的理由，但我不理解；当年不理解，现在仍然不理解。”谈及此事，王嘉廉至今仍是一脸的茫然。

“不过，我的确应该为此感激特勒先生，没有他也就没有我王嘉廉的今天；没有他当年的那个决定，就不会有今天的CA。”

竞争的环境造就英雄。

王嘉廉决定找特勒先生好好谈一谈。他要告诉特勒先生，他王嘉廉，准备接手“标准资料电脑公司”的软件设计和开发业务，并继续与那家瑞士的电脑公司商谈合作事宜。他要在电脑界走出独立的第一步。

还是那间办公室，还是那张办公桌，还是办公桌斜对面的那张沙发，还是最初谈话的两个人——经理和他的职员。

然而这一次，谈话的内容不同，气氛更不同。

两人谈了很久。

.....

具体的谈话内容是什么，谁也不太清楚，特勒先生没有说，王嘉廉也没有松口。如同特勒先生为什么要退出软件市场一样，这次两人的谈话也成了个谜。

王嘉廉要接手“标准资料电脑公司”的全部软件设计和开发业务了。这条消息在公司里迅速传开。

不但如此，王嘉廉还要继续与那家瑞士公司商谈合作事宜。

这真是令人不可思议：一个小职员要接手公司的业务！

也许是体味过市场竞争的残酷，也许是特勒先生那张愁苦的脸给人某种不好预感，同事们、朋友们都劝王嘉廉：放弃吧，放弃这不切合实际的念头

吧，老老实实地干；小心市场把你给吃掉。

只有亚兹，他的好友亚兹，向他投来信任的目光。

王嘉廉决定放手一搏。

说起来容易，做起来才知道有多难。

首先要解决的，仍然是资金问题。这个曾阻止了年轻气盛的王嘉廉创办公司的拦路虎，这一次，是否还会成为王嘉廉前进路上的绊脚石呢？

不知道王嘉廉用了什么方法，或许是特勒经理格外偏爱这个年轻人，或许是王嘉廉的诚意和执着感动了特勒先生，也许是那次两人的“秘密会谈”的结果，总之，王嘉廉没有拿出一分钱，就收购了“标准资料电脑公司”的整个软件部门。

其实，说白了，办法也很简单，就是“分期付款，以利润抵债”。具体说来，就是由双方签订协议，规定：“标准资料电脑公司”软件部门除房产以外的全部财产，包括设备、技术、资料等，以及全体职员，由王嘉廉全部接收；“标准资料电脑公司”的财产，折价后由特勒先生从王嘉廉将来创办的公司的利润中按月扣除，三年还清。

这是一个对王嘉廉极为有利的协议。

资金问题解决了。

同时，由于全盘接收“标准资料电脑公司”的软件部门，该部门的所有技术人员、销售人员以及管理人员，凡愿意留下来的，都纳入到王嘉廉的麾下。这些人都曾是王嘉廉的同事，在过去的日子里，大家都彼此结下了深厚的友谊，因而，与重新招收人员相比，这种状况更令人满意。

人才问题也解决了。

接下来要解决的，是办公地点问题。这个问题也很好办，地点是王嘉廉早就选好的，就在纽约四十五街与百老汇街交口处，这是一间面积不大的小办公室。当然。这是以前试图开办公司时选中的。好在房东还没有将房子卖出去，还记得过去那个天不怕、地不怕的年轻人。房租很快就谈好了，对双方来说，这个价格都是可以接受的。

一桩桩，一件件，王嘉廉那曾经破灭的梦想，正奇迹般地，一点一点，一步一步地实现着。

事情的进展，几乎和王嘉廉刚刚步出校门时的设想一模一样，只是，这一次可要顺利得多。

“众里寻她千百度。蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”世上许多事情就是这样，当你一味去追求时，费尽心机也得不到；而当你已收起那份狂想时，不经意间，你却发现，你想要得到的东西，原来就在你身边。

命运真是会捉弄人！

公司终于办起来了，名字就叫 CA 软件公司（CompuTel Associates International, Inc）。

这一天，是 1976 年 5 月中最美好的日子。

公司人员，除了经理王嘉廉，副经理亚兹以外，还有原“标准资料电脑公司”留下来的十多个人。

一切都在过去的设想之中，只留下一个小小的遗憾——由于时间太短，工作太忙，王嘉廉没来得及写一份公司的简介。

若干年以后，王嘉廉回忆这一段创业的历史时，沉默了良久，半晌，只说了一句话：“一开始真是举步维艰啊！”

公司成立后所办的第一件事，也是最重要的一件事，就是与那家瑞士公司谈判，商谈两家合作事宜。

为了办好这件事，公司一成立，王嘉廉便将 CA 的日常事务全权委托给亚兹，自己则率领两名精干的助手，全力以赴地投入到艰险的谈判中去。

这是怎样的谈判啊！

相对于对方而言，CA 公司几乎一无所有：既没有流动资金作保障，也没有稳固的销售渠道。拿什么和人家谈呢？在这一点上，王嘉廉和他的助手们与对手展开了攻心战。

没有流动资金，怎么办？“不要紧，我们可以做一个完完全全的‘代理’商。”对这一点，王嘉廉很有把握。

“由你们瑞士公司定出商品的基本价格，而具体的销售价格则由我们 CA 公司视情况而定，超出部分归 CA 公司，亏损部分也由 CA 公司补给你们。”说到这里，王嘉廉顿了顿，看了看对手，接着说：“CA 公司可以允许你们适当地抬高代理商品的价格，就是让一部分利润出来给你们。”听到此处，瑞士公司的谈判代表眼睛亮了一下。这一个细节没有逃过王嘉廉鹰隼般的眼睛。他接着说：“相应地，你们也该让一步，应允许 CA 公司采取“售后付款”的方式，即：CA 公司进货时先不付款，待商品销售完后，再从营业额中缴纳货款。”好主意，这样，即使 CA 公司一时筹集不到流动资金，也可以凭借这种代理方式，照常运转。

瑞士公司接受了这一点。没有稳固的销售渠道，也不要紧，CA 公司可以多派出一些销售人员来完成这项工作。王嘉廉告诉自己的助手，同时，也告诉对方的谈判代表：“只要有 IBM 公司产品的地方，就会有我们 CA 公司的销售人员。”正是这句话，深深地打动了对方的谈判代表，奠定了谈判成功的基础。

此外，CA 公司还有自己的杀手锏——公司经理王嘉廉。

“你们不是担心我们能力有限吗？那就让你们见识一下 CA 公司员工的口才和推销自己的能力。”

凭着自己的学识，凭着顽强的毅力，凭着过人的胆识，凭着雄辩的口才，王嘉廉他们终于说服了对方的谈判代表。双方达成了一致协议，由 CA 公司全权代理 CA—SORT 在美国的销售。

王嘉廉终于拥有了自己的“拳头产品”。他的手中，终于有了一张“王牌”。

谈判成功，王嘉廉长长舒了一口气。还可没有等他缓过气来，灾难就降临了！

王嘉廉怎么也没有想到，自己辛辛苦苦才争取到的产品，竟然卖不出去！一个星期过去了，没有顾客登门。

两个星期过去了，CA—SORT 仍然没有卖出去一份。

这是怎么回事？王嘉廉糊涂了。很明显，CA—SORT 产品的性能非常优良，它比它所取代的 IBN 产品快上 25%，并可减少 50% 的内存空间，而它的价格，也仅仅是 IBM 的同类产品的 80%。这么好的产品，这么优厚的条件，为什么会不被人们认可呢？

看着商品在货架上摆着而无人问津，王嘉廉急了。他怎么会不着急呢？虽说货物暂时不用付款，可长此下去，又怎么能取得合作伙伴的信任呢？自己的梦想又何时才能实现呢？更何况他还面临着一个相当现实的问题——没

钱。公司不能营利，王嘉廉拿什么去付房租，拿什么去付水电费、管理费，拿什么去还欠特勒先生的债，又拿什么去支付职员们的薪水呢？

可是，急也没有用，刚刚创立起来的 CA 公司，仍然没有顾客登门，仍然没有卖出一份软件。

这样，又苦熬了半个月。

没有薪水，职员再也熬不住了。他们默默地离开了 CA 公司，离开了王嘉廉。

“这不怪他们，只怪我没本事留住这些人。”如今的王嘉廉，每当回忆起这段往事，都不由得常常叹息。“都是很好的人才啊，是我对不住他们。”

一个又一个的职员走了，王嘉廉毫无办法。他只告诫自己：“挺住！”

一个又一个的职员走了，王嘉廉仍然不断地告诫自己：“挺住，一定要挺住！”

创业才一个月的 CA 公司只剩下了四个人——经理王嘉廉、副经理亚兹、职员哈贝马斯（William Habermaas）和塞德努（Judith Cedenó）。

“我永远都不会忘记他们！”

## 2. 夹缝中求生

纽约的 6 月，正是春末夏初时节，天气虽不算太热，却也开始显露出某些夏季的痕迹来。

蓝蓝的天，茂盛的树，绿油油的草地，穿梭的人群，无不向王嘉廉展示着春的旺盛，夏的热烈。

可王嘉廉却一点兴致都没有。在他的眼中，没有春，也没有夏，只有寒冷的冬，彻骨的寒冷。

也难怪，一个多月了，公司连一件产品也没有卖出去；没有钱，连人都快走光了。刚刚开业不久的公司，却面临着倒闭的危险。面对这种情况，谁能有好心情呢？

王嘉廉再一次把自己紧锁在房间里，默默地踱着步，默默地思索着。

看着面临倒闭的 CA 公司，亚兹什么都没有说，灰蓝的眼睛，似乎更加灰暗。他也着急呀。

可是，又能有什么办法呢？亚兹明白，面对这种情况，自己也无能为力，只有干着急。

他又能说什么呢？眼下，能够挽狂澜于即倒，扭转 CA 公司不利局面的，只有经理王嘉廉一个人了。他多么想帮王嘉廉一把呀。可是，他不愿打搅王嘉廉，也不能打搅王嘉廉。他知道，此刻，王嘉廉最需要的是安静，绝对的安静。他太了解王嘉廉了——每当遇到什么难解的问题，王嘉廉总喜欢一个人静静地呆着，默默地思考问题。

“查尔斯，你可千万不能倒下呀。CA 公司全靠你了！愿上帝保佑你，阿门！”亚兹在心中默默地祈祷。

“到底是为什么呢？”王嘉廉一遍又一遍地问着自己。

是啊，到底是为什么呢？是公司的产品性能不好吗？不是，CA—SORT 软件的性能绝对是优越的。是产品价格过高吗？显然也不是，CA—SORT 的价格仅是 IBM 公司同类产品的 80%，又有这么好的性能，怎么能算价格高呢？是公司的售后服务不好吗？也不像，CA 公司可以保证向客户提供最好的售后服

务。再说，公司连一件产品都没有卖出去，顾客们又怎么能知道公司的售后服务如何呢？

到底为什么？

王嘉廉苦苦地思索着。

突然，一句父亲常常告诉他的中国古话，像一道闪电划破夜空，闪现在王嘉廉的脑海中：“己所不欲，勿施于人。”

是的，自己所不愿做，或不希望发生的事，就不要施加给别人；自己如果不愿买 CA—SORT 软件，就不要强迫别人去买。那么，如果自己是一名顾客，愿不愿意买 CA—SORT 呢？

许多事情就是这样：换一个角度想问题，你就会获得一个崭新的天地；多从别人的角度想问题，你就会发现许多过去没有发现的问题。

此时的王嘉廉就处在这样一个崭新的天地。他开始试着转变自己的角色，尝试着从顾客的角度来分析问题。

两天后，王嘉廉终于走出了房间，走出了那扇紧锁的门。

看着眼前这个人，亚兹惊呆了：“天哪，这是王嘉廉吗，这是那个生龙活虎、刚毅自信的好友王嘉廉吗？眼前这个胡子拉碴，头发零乱的人，会是那个英俊潇洒的王嘉廉吗？”

“嘿，亚兹，你愣什么，快帮我弄点吃的来，我饿坏了。”

噢，是他，是王嘉廉。那熟悉的声音，那坚毅的面容，那如炬的目光，那朴实中略带点狡黠的微笑，不是他王嘉廉又能是谁呢？

两天没见，他的头发乱了，胡子长了，可眼中又闪烁出往日的光芒。一个月了，有一个月没见到王嘉廉这自信的目光，这迷人的微笑了。亚兹笑了，他知道，王嘉廉有办法了，CA 公司有救了。

望着狼吞虎咽的王嘉廉，亚兹尽管心里急得快冒了火，却仍然不得不耐心地等待着。他知道，急也没用，该告诉他的，不用说王嘉廉也会告诉他；不愿说的，你就是打死王嘉廉，他也不会说的。

王嘉廉终于吃完了。

抹了抹嘴，王嘉廉看了看坐立不安的亚兹，笑了。亚兹也笑了。他更加相信：CA 公司有救了。

“作为一名顾客，他面对 CA—SORT 软件时，会产生三点疑问。”王嘉廉终于开口了，一张嘴就是他独特的开门见山。“第一，CA 公司的信誉如何，会不会只是一个皮包公司？要知道，电脑软件是一种较长期的投资，谁也不愿意将钱投到一个没有任何保障的公司去。

“第二，如今，电脑软件市场的竞争非常激烈，究竟有多少家公司在经营软件业务，又有谁能说得清？在这种情况下，顾客为什么偏偏要青睐于 CA 公司？

“第三，大多数的电脑客户都已经安装了 IBM 公司的产品，为什么还要再花钱买同种类型的软件呢？虽然价格只有 IBM 公司同类产品的 80%，但是，那毕竟也是一笔不算太小的开支呀。”

其实，这三条困难，是摆在每一个新成立的公司，面对已被瓜分的市场的公司所面临的共同问题。

听王嘉廉分析得头头是道，亚兹几乎佩服得五体投地。“可是，我们又怎么才能消除客户的这些疑虑呢？”亚兹心中还是有一些迷茫。

“不要紧，我已经想出解决的办法。”王嘉廉肯定地说。

“首先，我们要让客户相信我们，相信我们不是一家皮包公司，而是一家打算长期开办下去的公司，是一家立志于扎根电脑界、要跟 IBM 一比高下的公司，是一家有着光辉前景的公司。要让客户相信：与 CA 公司合作，将有非常可靠的技术保障，他与我们的合作，将是一项长期而有效的合作，是一项对双方都有利的合作。这必须靠我们去说服，靠我们的口才，靠我们的诚意去感动所有的客户，虽然很难，但我们必须做到这一点。”

“第二，正因为我们是一家刚刚起步的小公司，我们才会重视客户，重视每一位客户的每一项小小的，哪怕是微不足道的要求，才会更珍惜与每一位客户的合作，也才会更注意照顾每一位客户的利益，从他们的角度出发，及时改进我们的产品，使之更适合于客户的需要。我们要发展，就必须这样做。我们一定要让客户明白这一点：虽然开垦一块处女地的风险相对来说要大一些，但将来的收获也一定会大得多。每一位有头脑的人都会做出这样的选择的。当然，这也需要我们去一户一户地说服。我想，会有一些有头脑的人来和我们公司合作的。”

“光靠说服恐怕还不足以令人信服，口说无凭嘛。我们一定还要拿出足够的证据来。这首先就要求我们最大程度地改善公司的形象。这一方面要靠宣传，另一方面，我们也要换一换办公环境了。毕竟，公司规模能从一个侧面反映公司的实力，这一点我们也不能忽视。我打算找一处环境更好的办公地点，如果能在繁华地段就更好了。”

“可钱呢？钱从哪儿来？我们可是一个子儿都没有了呀。”亚兹似乎担心王嘉廉忘了这一点，赶紧提醒他。

“这不要紧。关键是找到解决问题的出路。只要方向选对了，具体的路怎么走，那是次要问题。中国有句古话叫作‘车到山前必有路’。放心，办法总会有的。”王嘉廉笑着回答亚兹。

“上面这三步如果都做到了，那么客户的前两个疑虑基本上就可以打消了。最难办的是第三种情况。”说到这里，王嘉廉故意打住话头，看了看亚兹，卖起了关子。

“你快说呀，第三种情况怎么办？”听到关键处王嘉廉竟停住不说，亚兹真得忍不住了，急着问道。

“别急，我们有办法。”看着老友着急的样子，王嘉廉调皮地笑了。“遇到这种情况，我们可以将产品送给客户。”说到这里，王嘉廉严肃起来。

“当然，我们不是白白相送，我们只是让他们无偿使用两个星期，让他们在实践中去检验、去比较。看一看到底谁的产品更简洁、更实用。我相信我们的 CA—SORT，相信她一定会击败 IBM 的产品。我打算让客户们试用一个月的，可咱们剩下的这点儿钱，恐怕支撑不了这么久了。”

亚兹简直不敢相信自己的耳朵。他怎么也不会想到，王嘉廉竟然作出这种决定。一旦客户使用了 CA—SORT 软件，却又决定不买，那该怎么办？要知道，电脑软件不同于其它商品，有些商品可以重复使用，至多只是有所磨损而已；而电脑软件一旦安装进计算机主机，原来的软盘就作废了，这本是为防止客户盗版而采取的普遍措施，王嘉廉不会不知道这一点吧。而且，一旦客户使用了 CA—SORT 软件而又拒绝购买，王嘉廉将无法面对那家被代理的瑞士公司，因为他将没有钱去偿还所欠的货款。到那时，王嘉廉就不仅仅是倾家荡产的问题了，在信誉至上的美国社会，一个付不起货款的公司经理，将永远背着沉重的包袱，一辈子都别想再开公司，一辈子都别想翻过身来了。

更严重的是，如果那家瑞士公司起诉，王嘉廉将有牢狱之灾。

“查尔斯，你……”亚兹哽咽了，想说些什么，却一句话也说不出。

可王嘉廉却笑了，笑得那么轻松，笑得那么自然。

“没问题！怎么，你难道不相信咱们的‘宝贝儿’吗？”过去，王嘉廉总喜欢把 CA—SORT 软件戏称为“宝贝儿”，今天，他又开起了玩笑。

“你放心，任何一个用了 CA—SORT 的客户，都不会舍得她的。”王嘉廉似乎看透了亚兹的心里。“即使真的到那一步，也没有什么可怕的。那只能说明美国的计算机客户没有眼光，不值得我们和他们打交道。我这辈子注定要以电脑为生，如果不能成功，我在社会上闲呆着也没什么意思了。我必须赌一把，除此之外，再没有更好的办法了。好了，通知哈贝马斯和塞德努赶紧赶来，我们还得分头去采访一些客户，看看我的这些分析是不是正确。然后，我们才能采取行动。”

两天的调查，证实了王嘉廉对客户分析。

马上分工，立即行动。

一向雷厉风行的王嘉廉不愿再等了，也不能再等。

亚兹负责调查客户的情况，并寻找合适的办公地点。这项工作进展得比较顺利，有多少家客户正在使用 IBM 的产品，有多少家客户正准备安装，情况很快都摸清，并汇总到王嘉廉这里。

王嘉廉立刻分兵两路：一路由他亲自带队，说服 IBM 公司的客户，用 CA—SORT 软件替代 IBM 公司的同类产品。遇到不愿花“冤枉钱”的，王嘉廉就果断地留下自己的产品让对方无尝试用两周；两周后由客户自己决定是否使用 CA 公司的产品。

另一路由亚兹带队，负责向还没有购买 IBM 公司同类产品的客户推销 CA—SORT 软件。如果条件合适，也可以让客户试用之后再决定是否购买。

这是一次冒险，一段艰难的历程。一旦失败，王嘉廉不但将一无所有，还将背上沉重的债务，一辈子都很难翻身。

可是，王嘉廉只能这么做，他别无选择。在通往电脑王国顶峰的道路上，他已没有别的路可以走了。在前进的路上，王嘉廉已经没有退路。

他把自己逼入了死胡同。

背水一战！效果如何？

上帝并没有抛弃王嘉廉。半个月的努力没有白费。战果虽然谈不上辉煌，却也可以说是捷报频传了：有 11 位原打算购买 IBM 公司产品的客户，改为购买 CA—SORT 软件。更令人欣慰的是，所有试用了 CA—SORT 软件的 25 位 IBM 公司的老客户中，有 17 位表示愿意再试用两周之后决定是否购买；还有 7 位客户甚至两周后当即付款。而坚持使用 IBM 公司同类产品的客户，只有 1 位。

王嘉廉终于轻轻舒了一口气。是啊，心血没有白费，这个险冒得对！

“直到那时，我才真正考虑了一下失败的后果。结果自己也被吓了一跳，真不明白当初怎么会走出这么一着险棋来。”即便如今回忆起来，王嘉廉仍心有余悸。

不过，不管怎么说，CA 公司终于开始有客户了。

至于新的办公地点，王嘉廉选在麦迪逊街六百五十五号，一家颇有些规模的公司正打算出租部分办公室。经过艰难的谈判，双方终于达成一项协议，一项对 CA 公司非常有利的协议——CA 公司使用这家公司的三间办公室，并

以咨询服务和软件产品交换房租和用电脑时间。这对已身无分文的王嘉廉和他的 CA 公司来说，简直是再好不过了。

1976 年 8 月，王嘉廉带着他的 CA 公司，搬进了新的办公室。

经过艰苦的努力，王嘉廉终于使人们逐渐认识到 CA-SORT 软件的种种优越性，认可 CA-SORT 的客户也越来越多。到年底，CA 公司的客户就已达到了 200 个。

同时，公司还逐步扩大经营范围，销售不同的 VM 产品，例如：IDOS/VS、GLAP 和 SYMBUG 等等，而且，销售状况良好。

CA 公司开始了真正的起步。在强手如林的市场中，在激烈的竞争中，在夹缝中，获得了生存！

王嘉廉的脸上，又露出了迷人的微笑。

### 3. 创建高效的数据中心

“Happy New Year To Yor. Happy New Year To You! .....”

悠扬的新年钟声马上就要敲响了。这是公元 1976 年的岁末。刚刚从破产边缘挣扎出来的 CA 公司，重新招兵买马，如今又拥有十几名员工，又开始人丁兴旺了。

经历了这次磨难，王嘉廉对这个大千世界又有了一种更深刻的认识，人也更成熟了。他再一次深深地感受到：没有大家的共同努力，CA 公司就走不出困境，更不会有今天；他也再一次认识到：只有多关心别人一点，常常从别人的角度出发看问题，才能常常获得一些意想不到的收获。

这不，为了让所有的职员都能在新年里有一个愉快的心情，为了庆祝公司的新生，也为了让自己有机会轻松一下，王嘉廉决定，在这个新年即将到来之夜，CA 的全体成员举办一个庆祝会，共同度过一个愉快的夜晚。地点就在公司的办公室。

灯火辉煌！

欢声笑语！

大家在歌唱。大家在舞蹈。

每一丝空气都在欢唱，每一个角落都在欢唱，每一条柔柔的光线都在欢唱。

看着欢乐的人们，王嘉廉会心地笑了，发自内心地笑了。

是的，他有道理微笑。有谁能像他这样，在公司刚刚开业就面临倒闭的时候，仍坚毅如钢？有谁能像他这样，敢冒如此巨大的风险？有谁能像他这样，在一片荆棘中硬是趟出一条路来？又有谁能像他这样，挽狂澜于即倒，救 CA 公司于水火？

只有他，王嘉廉。

缓缓走到窗前，王嘉廉望了望窗外：刚刚下过雪，大地一片洁白。纵横交错的街道，远远近近的高楼大厦，都披上一层银衣，显得那样素洁。到处都张灯结彩，到处都洋溢着节日的欢快。以往喧闹的都市，在白雪的映衬下，在这节日的夜晚，更显得可爱。

王嘉廉又抬头看了看天。天空那样晴朗，繁星点点。那神奇的星星啊！星光穿过无尽的宇宙，照射到这蓝蓝的星球上。月，是那样的皎洁；此刻，月的清辉正洒在他身上，让他感到一阵惬意。

啊，这才是生活。成功的日子，才是真正的生活！望着窗外的宁静，回首身后的喧闹，王嘉廉感慨万千。他不禁回想起过去的几个月来。

“那是怎样的日子啊。烦闷，焦虑，着急，不知所措，痛苦不堪……几乎所有描写不幸的词汇，都能用在我身上，而我却必须硬撑着。我不能倒下啊，我一旦倒下，CA公司就全完了。我不能让这样的事情再次发生。我必须赢，因为，在那种激烈的竞争中，我输不起。”王嘉廉回忆着当时的感想。

必须采取措施，防止灾难再次降临！

王嘉廉在心中暗暗下定决心。

是的，这一刻，所有的职员都可以抛开一切烦恼，尽情欢乐；而他，作为公司的经理，却没有这个权力。他必须在明天来临之前，就盘算好明天，甚至明年的事；否则，灾难将有可能再次光临CA公司。人无远虑，必有近忧啊！

对于今后的发展，王嘉廉心中已有了初步的打算——争取再用半年的时间，在纽约站稳脚跟；随后向全国进军，争取在美国所有大城市中都建立起CA公司的销售网点；之后，王嘉廉还要向世界进军，争取打入世界市场，进而成为电脑界的世界巨子。而要做到这一点，争取更多的客户非常重要。

首先，要继续发扬过去的成功经验。必须时刻关心客户，想他们所想，急他们所急。而要做到这一点，就必须不断地到客户那里去了解情况，了解客户不断变化的需要，并在最快的时间里，做出最快的反应。

“电脑界最大的弊端，是仅靠科技为驱动力。”王嘉廉仍牢记着自己“打工”时得出的经验。“一定要了解客户想要些什么，而不是仅仅让客户知道你将给他们什么。”

其次，适当的促销手段还是必不可少的。这一点，王嘉廉也已做好了准备。公司刚刚开业时，销售员只能凭自己的口才，最多是利用一下产品录像带和文字资料。虽然也取得了一定的成果，但这和王嘉廉的期望相比，显然是不够的，必须有更多的投入，必须有更好的设备。

为了强化销售效果，王嘉廉已买下了一套照相制版机和装订机。这样，CA公司就可以自己印制所需要的宣传品了。这些自己印制的宣传品不但精美，而且内容丰富，随时可以添加公司所需要的内容，方便极了。这在当时的美国，可是电脑促销大战中的一项创举。同时，王嘉廉还亲自制作了一份《CA简易指南》（CA Quick Guide）。这是CA公司的第一份简介，一来可以更好地宣传公司，二来也算是了了王嘉廉一个未成的心愿吧。这份小小的《简易指南》随着CA的销售员走进了纽约几乎所有的家庭、公司，成为当年电脑界中的一桩美谈。

CA公司的业务在稳步发展。

可是，王嘉廉总感觉好像缺了点什么。到底缺的是是什么，他一时还想不清楚，直到那件事的发生。

一天，一位客户来到位于纽约麦迪逊街六百五十五号的CA公司总部，面见公司经理王嘉廉。“我是××公司人事部经理”。来人自我介绍。“目前，我们公司由于业务发展，招收了大量员工。原有的档案管理系统看来是难以胜任了。所以，我要求CA公司为我提供一种新的更方便、更快捷的档案管理系统。你们可以做到吗？”客户显然还有些疑虑。毕竟，专门设计系统软件是一项高难任务，没有一定实力，很难完成，而这个客户也仅仅是听人介绍，并未亲见CA的实力，因此有些犹豫。

“没问题。”王嘉廉爽快地答应下来。

“那好，交货时间是一周以后。”

这是一桩大买卖。要知道，为客户专门设计系统软件，价格是出售原有软件的数倍。然而，这还不是最主要的。更重要的是，能独立设计系统软件，是一家电脑公司实力的展示。当时，CA公司还从来没有自行设计系统软件的经验；在这种情况下，客户主动上门订货，是对创业还不到一年的CA公司的充分信任。一旦CA公司无法满足客户的要求，不能设计出令客户满意的软件系统，不但会令客户失望，失去这位客户，还会导致公司信誉的大幅度下降，最终会使CA公司失去辛辛苦苦才建立起来的所有客户。一旦发生这种情况，就意味着所有的努力都将付诸东流，CA公司在电脑界，在所有的客户面前，将再也抬不起头来。什么“电脑巨子”，什么雄心壮志，都将化为泡影。

王嘉廉深明其中道理，深知此事关系重大。

他立刻打电话给远在康奈狄格州丹伯利市(Danbury)创立新的销售点的亚兹，告诉他，立刻放下手中的一切工作，组织所有能调动的技术人员，全力进行这项系统软件的开发研制工作。

时间就是金钱。时间就是生命，是CA公司的生命，是全体CA人的生命。

亚兹从电话中王嘉廉那焦虑的语气中，感受到了这次任务的紧迫。没等王嘉廉向他解释，他便已懂得，此事至关重要，搞得好，公司将获得前所未有的发展，搞不好CA公司会由此走入末路。

立刻行动！

一面立即开始研制工作，一面火速召集所有能调动的开发技术人员，立刻汇集到丹伯利市，亚兹开始投入到紧张的战斗中。

的确，这是一场战斗，一场无声的战斗，一场看不到硝烟的战斗，一场事关生死的战斗。虽然听不到隆隆的炮声，但是，所有CA公司的员工却都感受到，这场战斗比历史上任何一场著名的战役都更令人难以忘怀。

王嘉廉处理完手中的几项工作，也以最快的速度赶来了。

亚兹和所有参加此次攻关“战役”的同事们，通宵达旦地工作着，衣不解带，废寝忘食，奔走于各大图书馆和资料中心，埋头于各种数据之中。

眼睛熬红了，眼窝深陷了，身体熬瘦了，关于系统软件的程序也在向下扩展着。

时间，一分一秒地溜过去了，软件的开发工作，也即将完工了。

日子，一天一天地过去了，胜利就在眼前了。

看着同事们没日没夜地工作，王嘉廉深受感动；看着几天内明显消瘦下去的亚兹，王嘉廉鼻子一阵阵发酸。多好的搭档啊！

看着即将大功告成的系统软件，想象着客户信任的目光，王嘉廉仿佛又看到了那一天的到来，在那一天，他——王嘉廉，电脑巨子，正坐在宽大的皮椅中，处理着繁忙的事务……“这一天就会来了。只要这一仗打胜，还愁没有客户吗？还愁电脑界没有我王嘉廉一席之地吗？”

王嘉廉等待着成功的到来。

可是，成功却没有来。来到王嘉廉和他的伙伴们面前，是又一条拦路虎。

这一次，阻碍王嘉廉他们成功的，没有什么人为因素。拦在他们面前的，是一道技术难题。在这道难题面前，亚兹和他的研究小组再也无法前进一步，他们被难住了。

就差一步就要成功了呀，就差一步！

可是，这一步太难迈出了。亚兹和他的研究小组绞尽脑汁，搜集了能搜集到的所有资料，使尽了能想到的所有方法，然而，这一步却再也迈不出去。

一道程序，一道中心程序，只因为缺乏必要的资料，缺乏必要的辅助系统，就这样难住了整个 CA 公司。

软件的开发工作搁浅了。

亚兹束手无策了。

整个研究小组束手无策了。

王嘉廉呆住了。突如其来的打击，令本来满怀信心的王嘉廉呆住了。他简直无法承受这个打击。因为在他看来，自己的 CA 公司除了在资金、规模、资历等方面，还无法与那些大型电脑公司相媲美外，其它方面毫不逊色。可是，这第一次的独立开发工作就出现了这样的问题，这让王嘉廉怎么能接受呢？

一向不服输的王嘉廉，这一次，却不得不低下头来，恳求那位客户，恳求他再宽限一段时间，好让 CA 公司有更多的时间，集中精力攻克这道难题。

可是，对方却没有给王嘉廉机会。除了答应不向外界泄露关于这件事的任何情况外，他什么也没有说，只是摇了摇头，转身走了。他转而求助于 IBM 公司，这个王嘉廉心目中最大的敌人了。

这件事给王嘉廉的刺激太深了。只因为缺少一个资料，就导致整个软件开发的失败。王嘉廉多么不愿意用“失败”这个词啊，可是，这是一个事实，王嘉廉不得不承认。

就因为缺少一个资料，一组数据！

痛定思痛，王嘉廉痛下决心：“一定要建立一个高效的数据中心。”这样，一来可以解决今后在技术、资料方面的资源问题，二来让 CA 的全体员工都记住这次教训。

经过一段时间的筹备，CA 公司的数据中心终于成立了。时间是公元 1977 年夏，地点就在康奈狄格州的丹伯利市。王嘉廉要让所有的 CA 人都记住这次耻辱。

数据中心不但保存了 CA 公司的所有产品、技术资料，还搜集了几乎所有与 CA 技术有关的公司、产品和技术资料，由主管技术开发的副经理亚兹负责。王嘉廉要让这个数据中心不但能为研制新产品服务，还要为今后的产品综合和整合服务。他要让这个数据中心成为 CA 公司的中枢，甚至成为整个电脑王国的中枢。王嘉廉有决心做到这一点。

新的数据中心成立后的第一项任务，就是继续那次未完成的设计工作。王嘉廉要洗刷 CA 公司的耻辱。

由于有了数据中心的帮助，任务很快就完成了。尽管这是一项没有客户的任务，但王嘉廉却感到一种如释重负的轻松。他轻轻舒了口气，又投入到新的工作中去。

#### 4. 星星之火，可以燎原

时间过得真快，转眼间，一年的时光就这样不知不觉地过去了。站在窗前，王嘉廉默默地观察着窗外飞来飞去的小鸟。

一只，两只，三只，又一只鸟儿，从王嘉廉眼前轻快地掠过。呆呆地望着那越飞越远的小黑点，王嘉廉的心，似乎也和那小鸟一起，越飞越远。

他想起几年来的风风雨雨，想起 CA 公司的几次遇险，想起自己在产品的销售和开发上种种经验和教训。他想了很多，很多。

“对于几年来成功和失败的长久思索，使我逐渐得到这样一个认识——公司要想长期发展，仅靠成功的销售是不全面的；必须同时建立起成功的产品开发和研制系统，搞好新产品的开发工作。”几乎二十年过去了，窗外那一只只远去的小鸟的形象，却仍然深深地映在王嘉廉的脑海中。“如果说 CA 公司是一只大鸟的话，产品的开发和销售，就是鸟儿的两只翅膀，缺一不可。”

王嘉廉要振翅高飞，他要作一只雄鹰，翱翔在蓝天上，俯仰苍茫。

要作雄鹰，就必须要有——一对坚强的翅膀，一对宽大的翅膀，一对能载着他王嘉廉，载着 CA 公司高飞的翅膀。

他要让他的两只翅膀同样强大，他要让 CA 公司不但拥有最强大的销售队伍，还要拥有最强大的科技队伍，拥有最强大的产品开发研制力量。

一方面，王嘉廉要继续扩大在销售方面的投入。业务的不断扩大，客户的不断增加，使得原有的照相制版机和装订机已不能满足宣传的需要。王嘉廉果断地决定，再添置一台新型的“照相排版”机，同时，增加其它的印刷设备，以加强 CA 公司销售产品说明书的形象。这套设备比当时流行的标准更胜一筹，不但强化了 CA 公司的产品宣传功能，同时还使公司的文件制作程序更现代化、更有效率。

一个刚刚起步不久的小公司，竟敢于做出这样超前的举措，令人瞠目结舌。这一措施，充分展示了王嘉廉的魄力，被当时的电脑界称为“大手笔的前奏”。

另一方面，王嘉廉着重加强了公司的产品开发研制功能。为了做到这一点，王嘉廉把每年公司利润的 30%都用作科技投入，这在当时的美国电脑界，甚至在整个企业界，都是首屈一指的。

随着形势的发展，为了要应付四个 3330 磁碟机及四个 2400 电报机的需要，记忆体的扩张势在必行。为了要把记忆体积的储量增加到 512K，亚兹领导的研究小组把原来的 370/135 机种拆除，然后再重新塑造。这时，CA 公司对全屏幕审查信息的科技攻关已完成。虽然只是在一间被称为“终端机室”的小办公室，在先到先得的前提下服务客户，这一技术革新的成功，仍然使小小的 CA 公司开始步入电脑界的科技前列。

CA 公司的科研小组经受第一次真正的考验，是在 1978 年。这一年的中旬，IBM 公司推出了 DOS/VS 的继承者 VSE，这使得 CA 公司面临重大的挑战。因为，CA 公司的许多产品是为 DOS/VS 而设计的。IBM 的新产品，使得 CA 公司的产品在一夜之间成为陈旧的“历史资料”；除了为老客户继续提供旧型号的零部件以外，这些产品成了一堆“废物”。

除了一些老客户，再没有新的客户上门。他们将目光重新投向 IBM 公司。的确，既然 IBM 的产品再一次成为不可替代的王牌，为什么还要找其它公司呢？

CA 的销售额锐减。

怎么办？

公司的所有员工都在盯着经理王嘉廉。他们在等待着，等待着他们的经理做出决断，等待着他们心中的偶像，再一次化险为夷，再一次把 CA 公司带出泥沼。他们坚信这一点。他们坚信：查尔斯绝对不会被击垮。查尔斯一定会重新站起来！

而此刻的王嘉廉，则将目光投向了亚兹，投向了亚兹领导的科研小组。

王嘉廉明白，只有立即进行新产品的开发研制，并将新的成果迅速投入生产，跟上 IBM 的前进步伐，他的 CA 公司才能渡过眼下的难关。

王嘉廉也常常懂得，目前，CA 公司还不具备和 IBM 相抗衡的力量；只有依赖于 IBM 公司的产品，自己才能在竞争异常残酷的市场中谋得生存；只有跟上 IBM 的步伐，CA 公司才有出路。

“一定要摆脱 IBM 的魔掌。将来，我一定要拥有自己的独立产品。”王嘉廉在心中暗暗发誓。

可那是将来的事了，眼下，他的 CA 公司还只能依靠对 IBM 产品的进行技术改进才能生存。而这，只有靠亚兹了。

亚兹也明白这一点。他和他的科研小组已经做好了攻坚的准备。

王嘉廉迅速作出指示：先靠经营一些未受 IBM 新产品影响的软件和设备，来维持公司的正常运转；同时，由亚兹率领他的科研小组，立即着手进行技术攻关，研制出相应的新产品。

科研小组的干将们早就摩拳擦掌，跃跃欲试了。

时间就是金钱。

科研小组立即投入战斗。是的，这是自 CA 公司成立以来的又一次战斗，一次对 CA 人来说，更具决定意义的战斗。

“只许胜，不许败！”这是 CA 全体员工对科研小组的期望，也是经理王嘉廉的命令，更是亚兹和他的干将们对自己的命令——在心中，面对上帝，自己给自己下的命令。

只许胜，不许败！

研究小组的成员们也明白：他们不但要针对这次出现的紧急问题，发展出与 IBM 新的作业系统相容光焕发的产品，同时，也必须发展出新的软件系统，使 IBM 作业系统在未来的变化不致于影响到 CA 公司。他们不但要解决好这场战斗，还要为下一次可能会更艰苦战斗作好充分的准备。

只许胜，不许败！

科研小组紧张地工作着。

时间，仍然是一分一秒地溜走。

日子，还是一天一天地过去。

可这一次，由于有了高效的数据中心的支持，工作进展得非常顺利。虽说任务艰巨，工作量巨大，难度也比上一次大得多，可不出半年，亚兹和他的科研小组还是圆满地完成了任务。

1979 年初，新产品终于研制出来的。亚兹和他的助手们，终于找到了调整现有生产线和长期发展、免于受 IBM 作业系统改变影响的方法。

这半年的研究工作可以说是硕果累累。研究小组不但写出 CA“系统调适者”及相关的目录管理资料库，找到了问题的解决之道，还完全重新改写了 CA-SORT 的程序，发明了 CA-DYNAM/T 的系统软件。同时，研究小组还致力于 CA-DYNAM/FI 的发展，完成了后来演变为 CA-DYNAM 的资源管理系列产品，为 CA 公司今后的发展，奠定了一个良好的基础。这套产品能使客户在电脑显示屏上清楚地知道自己有哪些文件或信息要管理，也清楚地明白自己该如何操作。

简洁、高效，一目了然，这便是 CA 产品特点，也是 CA 公司的致胜法宝。如今，CA 公司的“系统调试者”软件及其目录管理系统，已经成为许多 CA

产品不可或缺的特点；而 CA-DYNAM 的资源管理系列产品，更是成为 CA 公司的主打产品，支撑着 CA 公司的半壁河山。

研制成功了！

新产品成功了！

CA 成功了！

王嘉廉成功了！

这是一次来之不易的胜利。她牵动着 CA 人的心。这是 CA 公司自成立以来所取得的最大胜利。有了这次胜利，CA 公司将不再总是亦步亦趋的跟在 IBM 的屁股后面；有了这次胜利，CA 公司将拥有强大的产品适应能力和市场调节能力，将不再跟随 IBM 产品的每一次变化而变化。虽说仍未能完全摆脱 IBM 的阴影，但对成立还不到 3 年的 CA 公司来说，这毕竟是一个巨大的进步。

如果说一年前的成功销售，还只是使 CA 公司初露锋芒，成为美国电脑界新闪现出来的一点荧光，一有风吹草动，这点光亮就会随风摇曳，甚至于被风扑灭的话；那么，这一次研制开发新产品的成功，则使 CA 公司成为一团火苗，虽说只是星星之火，却已呈现出燎原之势。

不久，CA 公司又果断地引进了一种叫作“TMS”的图书馆控制产品（Tape Library Control Product），并将它加以改进，使之能与 CA-SORT 及 CA-DYNAM 系列产品相容，使 CA-DYNAM 的资源管理系列产品如虎添翼，更具市场竞争力。当销售人员成功地与美国陆军签订了 CA-DYNAM/T 的合约后，此项产品便获得了成功的保证。

自此，CA 公司在美国电脑界的地位得到了确认，王嘉廉和他的 CA 公司终于在电脑界找到了立足之地，CA 公司的产品也开始从此走向整个美国市场。

在纽约，在洛杉矶，在芝加哥，在亚特兰大，在达拉斯，在旧金山，在康奈迪格……王嘉廉和他的 CA 公司在几乎所有美国的重要城市，都建立起了销售网点；CA 的销售网，几乎遍布美国；CA 公司的产品几乎随处可见。

“凡是有 IBM 产品的地方，就有 CA 公司的产品出现。”几年前的愿望，王嘉廉终于实现了。

形势的发展，再一次对办公环境提出了新的要求。“办公环境的好坏，显示着公司规模的大小，展示着公司的实力。”年纪不大，却已深明竞争之道的王嘉廉，牢记着这个他不喜欢却不得不遵守的规律。

就在 1979 年底，CA 公司将它的总部从纽约的长岛麦迪逊街六百五十五号，搬到纽约 Jericho Turnpike 大街一百二十五号。新的公司总部占地 25000 多平方英尺，包括在康奈迪格州营运的数据中心、行政部门、财务会计部门、行销部、印刷及销售部门。而 CA 在 Jericho 及全国各地办公室的全部工作人员，已达 100 多人。

同年，CA 公司又在加拿大成立了 CA 加拿大股份有限公司，打进了加拿大市场。销售单位人员齐全，公司地点设在多伦多。

CA 公司的规模空前扩大。星星之火，终成燎原之势！

## 第六章

### CA 的绝招

激烈的商战，没有打垮王嘉廉。他反而更有活力、更有信心。他初创公司，头三把火烧得气势兴旺，局面已打开，脚步已站稳。以后怎么发展？兼并！王嘉廉提出了公司发展中的绝招。

#### 1. 初吻兼并

1979 年 9 月，王嘉廉永远不会忘记这个日子。

他第一次感到战斗的快乐，胜利到来时的愉悦，成果的辉煌。

之前，国际组合电脑公司，像个初生的婴儿，王嘉廉感到千般呵护、万般呵护，整天心弦紧绷，不敢有一丝放松。

成败在一瞬之间，哪有时间体验快感！

1979 年 8 月。

某天，中午两点，最热的时间。太阳照出白花花的光线，让行人睁不开眼。树叶，也难以抵挡高温、软软的垂在树上，毫无活力。空中难得见鸟儿活动，知了在树上不停地叫“热、热、热。”

王嘉廉只穿件白色 T 恤坐在办公室，风扇“呼、呼”地吹着，汗还是不停地从身上流下，粘粘的。

如果换成空调多好，王嘉廉擦擦脸上的汗。

可是，公司刚刚起步，各个部门都急需资金，怎么把钱投在个人享受方面呢？

还是先把钱放在刀刃上，扩大投资，扩大产品销路，是正道。

至于办公条件，只好先过几年苦日子，难受苦中苦，怎为人上人？

王嘉廉叹口气，下意识地握握拳头，又埋头工作。

办公桌上放的是客户名录，他要根据这，确定销售重点。

公司去年推出的 CA-DYNAM/T 软件，功能齐全，操作简单，质量上乘，而在全中国遍奏凯歌，广受赞誉。

可是偏偏在近郊——新英格兰地区遭受重大挫折，销售人员碰了一个又一个软钉子，灰溜溜地空手而回。

按道理，CA-DYNAM/T 软件在图书管理、资料管理方面的优越性能，该对这一地区，大学云集、知识文化程度高的地区，有吸引力才对，事实偏偏不按道理去实现，怎么回事，王嘉廉百思不得其解。

“ 咣、咣、咣。” 门外传来脚步声。

王嘉廉回过头去，是罗斯·亚兹进来了。

罗斯·亚兹全副武装：西装、衬衣、领带，规规矩矩各在其位，一看即知是刚从一个正式场合回来。

“ 辛苦了，罗斯。” 王嘉廉关心地问候，并把电扇方向转了一下，使它能吹到罗斯·亚兹。

“ 天真是太热了，我在外面走的一段路，仿佛延长了 10 倍似的，太阳也仿佛要把人烤化才甘心。” 罗斯·亚兹一进屋，马上松开领带，脱去西装，张口抱怨天气。

“41度，今天最高气温41度，能不热吗，罕见的高温。今天出去办事，仅这份热情，也应感动对方。你的事情办的怎样？”

“咳，别提了，出了一身又一身臭汗，事情也没谈成。”

“是什么原因，纽约市立图书馆怎么说？对我们的软件有什么挑剔？”

“他们要是下功夫挑剔就好了。”

“这么说，他们连看都不愿看？”

“正是这样。我进去说明来意，他们连看一下产品都不看，就说：“我们已经有这方面的合适软件，不再需要了。”

“你有没有介绍产品的性能？”

“当然说了，简直尽我所能，把绿叶说成红花，红铜说成黄金，还是没有用。”

“他们对已使用的产品那么忠诚？”

“是啊，我也搞不明白，现代社会还有如此忠诚的顾客。”

“别的地区也有。东尼不是在马萨诸塞州，也碰了一些钉子。他简直访遍了那一带所有大学的图书馆，像哈佛大学、耶鲁大学、麻省理工学院等等，却一无所获。”王嘉廉安慰道。

“得想个办法。”

“纽约市立图书馆在用什么软件？”

“是莱托公司的一种软件，LT-IDMS。功能与我们的CA-DYNAM/T类似，却比我们早几个月问世。”

“LT-IDMS的实力确实很强，东尼在新英格兰诸州碰钉子，也因为它。”

“这家公司实力比我们强、历史比我们悠久，不好对付。”

“你有没有让纽约市立图书馆试用一下CA-DYNAM/T？”

“当然要求他们试用过。”

“我相信，依它的功能、质量，只要试用一下它，就会爱不释手，理所当然地购买它，以后，并且成为我们的忠实客户。”

“我可没这么乐观。据我所知LT-IDMS软件也有其长处，从整体而言，两种软件是半斤八两，不相上下。”

“这就是说，从产品性能上击败它，十分困难，要另想门路？”王嘉廉又拿出手绢，擦了擦额头上的汗。

“我觉得是这样。”

两人正谈论着，电话铃响了。

罗斯·亚兹拿起电话，一听，就交给王嘉廉：“查尔斯，东尼找你的。”

“东尼，你好，你在哪里？”

“你好，查尔斯，我在波士顿，继续努力推销CA-DYNAM/T。”

“情况怎么样？”

“毫无结果，莱托公司已经抢先一步，占领先机。”

“那么你就回来吧，咱们几个再商讨一下对策，总结经验。”

王嘉廉挂断电话，同罗斯·亚兹接起刚才的话题。

“产品相似的时候，抢时间很重要，在新英格兰地区，我们已经输了一步，依据公司实力，我们也不能蛮干，好在全美国市场巨大、东方不亮西方亮，重点放在其它地区。”

王嘉廉一锤定音。

事情就这么决定了，公司的员工渐渐都忘记这一次挫折，王嘉廉却没忘

记。

他是爱做梦的人，敢想敢干。

不过，他的梦从不对外人说，怕他们惊讶得昏过去。

他做的梦就是莱托公司犯下错误，他就可以夺回新英格兰地区市场这块大肥肉。

梦又是现实的。人，若非圣人，怎能不犯错误？事实上，人是不断地犯错误，只不过有时纠正得快，敌人不易抓住。

王嘉廉此时，是一只静静躲在丛林中的猎豹。他表情安详，甚至半眯眼睛，心里却十分亮堂，眼睛也雪亮，敌手的一举一动难以逃过他敏锐的眼睛。

他在等待时机，只要敌手稍稍松懈，犯下一点错误，他就会以迅雷不及掩耳之势给敌致命一击，让敌手根本来不及纠正错误。

时间过去半个多月。

莱托公司终于松懈下来，终于犯错误了。

9月3日，莱托公司自视实力强大，店大欺客，它通知包括纽约市立图书馆、哈佛大学法学院图书馆在内的客户，取消LT-IDMS的短期客户契约。

这一决策把忠实的客户全都给驱赶到了国际组合电脑公司。

机不可失，失不再来。

王嘉廉一听到这消息，高兴得跳了起来，恨不得再翻上两个跟头。

他的梦想有一半成真了，另一半要看他是否能抓住这次机会，是否能在莱托公司纠正错误之前用CA—DYNAM/T完全代替LT—IDMS。

他一定要抓住这次机会。

听到消息后的一分钟内，王嘉廉就来到销售部门，让他们立即行动，前往莱托公司原有的客户推销产品。

吩咐完销售部门，他又来到其它部门，问部门主管：“最多能借出几个人？”

有的回答是三个，有的回答是两个，汇集起来，又是十多个人，王嘉廉也吩咐他们暂时改做推销。

直到这时，罗斯·亚兹、王瑞廉等人才知道发生什么事。

他们都没说二话，因为他们都知道时间的紧迫性。他们只暗暗佩服王嘉廉的决断力和做事的高效率。

事关重大，人手短缺，王嘉廉也赤膊上阵，亲自到纽约市立图书馆，推销CA—DYNAM/T软件。

他稍稍整理一下衣服、头发，就开着他那辆半新不旧的福特车前往纽约市立图书馆。

走到图书馆的电脑室旁边，听到一个高嗓门在喊：“真是店大欺客，它莱托公司是什么玩艺儿，仗着自己实力雄厚，不把我们这些顾客放在眼中，真是气死人，以后再也不买它的产品，看它赚谁的钱。”

“别喊了，喊也没用，现在想想办法，购买另外公司的类似软件算了。”另一位员工显然是在安慰“高嗓门”。

王嘉廉听到这里，心中暗自高兴，想到：真是天赐良机。

他藏了藏笑意，安静地敲门进去。

“你们好，我是国际组合电脑公司查尔斯·王。”

“电脑公司？是来推销软件还是硬件。”

“我们公司是生产软件为主。”

“有没有图书管理方面的软件？”

“有，这是公司最新产品 CA—DYNAM/T，我想可能会适合你们需要。”

“真是太好啦，正好可以替代 LT—IDMS，出一出心中的恶气。”那个“高嗓门”高兴地说，并接过那套软件看看。

“先看看产品再说，说不定功能不如原来的齐全。”另一位员工劝阻道。

“你们可以先试用半个月。”王嘉廉见对方有些犹豫，赶紧说。

“到时我们又不要了呢？”

“没关系的，如果对这套软件不满意，只管退到我们公司好了。”

“那就留下来吧。”两位员工被说服了，留下软件试用。

王嘉廉心中暗想：只要你一试用，你不再购买就无话可说了。

因为产品从功能到质量、从包装到价格，都是无可挑剔的。

这样，王嘉廉和他的员工，马不停蹄地跑遍新英格兰地区的每个可能的客户。

半个月后，公司的 CA—DYNAM/T 软件销售量达 151 件，对于当时只有几十人的国际组合电脑公司来说，这可是个天大的数目，以前想都没想到这么辉煌。

莱托公司终于意识到失策，决定纠正所犯的错误。

它向原有的客户，又是赔礼、又是道歉，愿意削价销售，愿意履行短期客户契约，凡是它能想到的补救措施，都搬了出来，希望能收买业已失去的客户的心。

一切都晚了，一切都没有效果。

王嘉廉及其员工旋风般的推销，让莱托公司不可能再挽回局面，他不会给对手留下任何机会。

莱托公司后悔万分，可后悔也没什么用，千金难买后悔药，它只有眼睁睁地看着原有的客户成为王嘉廉的囊中之物。却又无话可说，谁让自己当初自视实力雄厚呢。

此时的王嘉廉正在和公司的同伴们分享战斗胜利得来的成果。

半个月內赚了 50 万，王嘉廉第一次在资金方面有了底。

这 50 万美元给公司带来的绝不仅仅是 50 万，而是这个数目的十几倍。

有了这 50 万美元，公司的资产债务结构大为改观，公司的信用程度火箭似地提升，王嘉廉开始可以贷上百万、上千万的巨款来扩大投资、增加生产。

当初，王嘉廉给新创立的公司起名字，叫国际组合电脑公司时，有人半开玩笑、半嘲讽地说：“嗨，还带‘国际’词，口气很大嘛，比 IBM、通用汽车打的牌子都要大，不要别像笑话中说的那种动辄称‘环球’、‘环宇’之类的泡沫公司。”

王嘉廉正告他：“起个名字，就是要让它走上国际，成为跨国公司。”

现在，有了充裕的资金，王嘉廉开始寻他的国际梦。

时间如流水，静静地淌过。

转眼到了年底。

年底的第一件大事就是公司总部搬家。

搬家的活很琐碎，也很费心，王嘉廉几乎为此忙了半个月。

从拥挤窄小的办公室，到宽敞明亮的办公室，王嘉廉体会到了幸福、体会到成功、体会到胜利。

坐进松软的沙发，惬意地转动一圈椅子，望着周围矮小的楼房，他真想高声大喊：我会更成功，我们公司会更繁荣的。

他没喊，他知道，喊一万句空口号，也没有踏实的一步有价值。

他面临的是年底的总结。

只有善于总结过去，才能把握现在，掌握未来，取得更优异成绩。

搬家没有耽误公司的正常工作，是公司的突出特点之一。

刚搬到新办公地点，财务部门就把公司 1979 年度的财务报告提交给王嘉廉。

1979 年公司的营业额超过 1000 万，利润达 150 万美元，比 1978 年增长 24%。

面对如此骄人的成绩，王嘉廉却不满足，他需要更快的速度。

他派人把罗斯·亚兹叫了过来，要同这位好友商议公司的发展前景。

“罗斯，你看到公司今年的财务报告了吗？”

“还没有看到。”

“这有一份，你看一下。”王嘉廉把手中的财务报告交给罗斯·亚兹。

罗斯·亚兹仔细地翻看，发表评论说：“从各种数据来看，公司的发展是很健康，营业额和利润额比年初预期的要高。”

“你想到没有，咱们公司在 1979 年多么顺利，特别是 9 月份，莱托公司犯下的致命错误，让我们平白捡了便宜。”

“是啊，如果不是 9 月份的业绩，咱们公司今年的成绩就大为逊色。”

“你再算一下，照今年增长 24% 的速度，利润要达到 1 亿美元以上，需要多少年？”

罗斯·亚兹不愧是学计算机的，整天同数字打交道，他迅速地估算一下，说：“大约需要二三十年的时间。”

“是啊，再过三十年，你我都六十多岁的人了，面对这样的成绩，能满意吗？再说，三十年也只是理想状态，谁能保证咱们公司年年万事如意？”

罗斯·亚兹现在才听出了王嘉廉的意思，原来他是觉得公司发展速度太慢了。他摊开双手：“那又要怎么着，24% 的速度，已经是我们经过努力，达到的最高速度，要想发展更快，需要借贷大量资金，扩大再生产。”

“不，这样不行，即使有这么多钱，也没那么多产品供生产。钱借多了，危险也就增大，万一公司资金周转不开，就会面临灭顶之灾。”王嘉廉否定了罗斯·亚兹的提议。

“我也是这么想，此路根本不通。要么咱们也搞兼并？”

“我正是这么想的。”

“咱们公司刚成立，资本不够雄厚，能防止被别人兼并已是不易，怎么兼并别人？”罗斯·亚兹提出疑问。

“我仔细想过了，兼并是公司快速发展的惟一道路。”

“兼并会带来许许多多复杂的问题，兼并的过程也很复杂，我们怎么应付？”

“坦诚地讲，我对兼并也是所知甚少，但我看过许多工商界名人传记，发现兼并是快速发展的捷径。如果说兼并能使公司像飞机一样快的速度发展，则本本分分依靠自身资金扩大生产只是火车般的速度，怎么快也不可能超过飞机的速度。”

“可是具体调节不懂，怎么办？”

“不懂，我们可以学，我相信咱们还都没有老到不能学习吧！”

两人哈哈笑起来，就公司未来发展之路，已定下基本框架

此后，王嘉廉不停地在各种场合讲到兼并，并以此统一全公司的思想。

这一年的圣诞节和元旦，他的应酬活动比以往少安排许多。

某天，当他从市图书馆抱一大堆书籍回家时，妻子大吃一惊：“查尔斯，抱回这么多书干吗？要读硕士？”

王嘉廉哈哈一笑，说：“这是个秘密，现在不能告诉你，到新年第一天再告诉你，行吗？”

“别故弄玄虚了，快告诉我吧。”

“好的，告诉你吧，我的公司要倒闭了，我要靠这些书另谋生路。”王嘉廉同妻子开玩笑，并不讲出真话。

“快圣诞节了，别讲不吉利的话。”

“实话实说，我是要学习。”

“别逗了，谁不知道书是用来学习的，是为什么学习。”

“女人的好奇心真严重，我是想再读个硕士学位出来，行了吧？”

拿丈夫没办法，妻子只好不再过问。

假期间，他大量阅读各方面关于兼并的书，对这一性质的活动已经很透彻。

新年伊始，他就要小试牛刀，确定在 1980 年度，一定要兼并一家公司，因为理论上的修养，一定要在实际中得到检验。

威龙出洞了。

1980 年，王嘉廉带领国际组合电脑公司收购了瑞士的加盟公司。

王嘉廉初吻兼并，使他兴奋异常。

更令他兴奋的是，兼并带来的丰厚回报，区区一次兼并，使国际组合电脑公司在欧洲的销售管道大增。公司在瑞士、意大利、英国、奥地利等国都拥有了子公司。

真是事半功倍。

尝到甜头的王嘉廉，自此认准了兼并这条路。

他也作好准备，要迎接兼并路上的风风雨雨，要忍受任何代价，因为，只有这条路才能最快地达到目标。

## 2. 几番风雨几沉浮

兼并，需要一定的实力作后盾。

王嘉廉深深知晓这一点。

这也是为什么他的第一次兼并是在欧洲，而不是在美国的原因。

他要循序渐进的来。

兼并欧洲公司只是其万里长征的第一步，是为以后更大的动作做准备。

1981 年，国际组合电脑公司几乎在沉默，王嘉廉也是在沉默。

这一年，公司除了在德国小有收获外，几乎没有其它兼并行为。

沉默，就在沉默中爆发，不在沉默中死亡，别无它路。

王嘉廉当然不会在沉默中死亡。

他是在积蓄力量，他要在沉默中爆发。

1981 年，公司的股票顺利上市，一次就集到资金 1200 万美元。

1981年，公司又开发出几种适合市场需要，销路极佳的产品。到年底为止，总共有20种各种式样的产品，在全球范围内拥有13000多客户。

爆发的时机到了。

1982年，元旦后的第一次上班。

这天，阳光少有的明媚，一丝风也没有，若不是光秃秃的枝丫和地上的积雪，人们还以为春天来了呢。

汽车中的录音机放出《春之声圆舞曲》，约翰·斯特劳斯的作品。听着优美的旋律中透露出的勃勃向上的生机，王嘉廉心中也充满生机，今年他要有大动作。

新年第一天上上班，决策者们照例要碰碰头，通通信息。

王嘉廉在召开各部门主管会议之前，先召来了罗斯·亚兹，这位他商业生涯中忠实的伙伴。

“新年好，罗斯。”

“新年好，查尔斯。”

“新年新气象，你有什么好的想法？”

“去年整体感觉太沉闷，缺少惊天动地之举，缺少冒险的行为。”

“嗯，我也有同感。”

“所以，今年公司应该拿出大动作出来，去年年底的股票上市也成功了，再不拿出大手笔的举动就没有什么理由。”

“哎呀，罗斯，你我真不愧是好伙伴，在这个问题上，你我是英雄所见略同。”王嘉廉边说边高兴地拍拍罗斯·亚兹的肩膀。

罗斯·亚兹谦虚地笑笑：“查尔斯，我想听听你的高见。”

“高见谈不上，只有一些不太成熟的想法，讲出来，咱们再商讨一下。”

王嘉廉清了清嗓子，继续说到：

“我已经研究过最近几年的兼并趋势，原有的大鱼吃小鱼仍是普通形式，但现在又有一些新的情况出现，有时候‘大鱼能吃大鱼’、‘小鱼吃掉小鱼’，甚至还有‘小鱼吃大鱼’的成功范例。”

“嗯，说得好，咱们也要小鱼吃大鱼。”罗斯·亚兹兴奋地说。

“小鱼吃大鱼”当然是最佳的结果，不过这种情况还需极好的“天时”来帮助，机会不易寻找，如果“天时”不利，则退而求其次，只求“小鱼吃小鱼”，也不错。

“嗯，说得有道理，咱们今年的目标是选定一个规模同我们差不多的公司。”

“是这样，如果兼并计划成功，公司的规模一下子可扩大一倍。”

“哇，这样的速度太惊人啦。”

“不惊人还作它干嘛。”

两人相视一笑，心中暗自得意。

其后的部门经理会议上，王嘉廉又把他的意思讲了一遍，得到一致拥护。强将手下无弱兵。

有人说过：如果一头狮子带领一群绵羊，绵羊也会像狮子一样凶猛，如果一头绵羊带领一群狮子，狮子也会像绵羊一样温顺。

有魄力的王嘉廉，带出的手下干将，没有一个不乐于打硬仗。

任务迅速部署下去。

市场研究发展部，首先要确定一个兼并对象，要求有三条：一是规模要同国际组合电脑公司相当；二是两个公司产品结构上互补；三是公司运营遭到暂时困难，但又不是特别糟糕，到无药可救的地步。”

市场研究发展部迅速行动，广泛收集信息，以找到符合上述三个条件的公司。

按王嘉廉的说法，最重要的是前两个条件，第三个条件能符合最好，如果实在找不到符合条件的公司，不符合第三条也行。

毕竟，能完全称心如意的事不多。

王嘉廉真是鸿运当头，符合三个条件的公司恰好找到了。

市场研究发展部的员工，奋斗两星期，查询多家公司情况，找到了路易斯安那州的卡培兹公司，恰恰符合三个条件，一个不少。

干得漂亮，王嘉廉心中暗自高兴，真是天助我也。

一个好的开始是成功的一半。

王嘉廉开始实施下一步计划。

他派王瑞廉到卡培兹公司，挑明购买意图，如对方愿意接受兼并，自是皆大欢喜，如果拒绝，则要强行购买。

王瑞廉立即带领几个人，乘飞机飞往新奥尔良。

王嘉廉坐镇总部，焦急地等待着王瑞廉从新奥尔良发回消息。

第二天，王瑞廉发回了电话：

“查尔斯，我是东尼。”

“东尼，你好，那边情况怎么样。”

“刚刚初步接触，对方的第一反应是十分吃惊，没想到咱们公司会提出这个要求。”

“然后呢？”

“然后，他们也没有明确拒绝，也没明确接受，双方还需进一步会谈。”

“好，没有明确拒绝就好，谈判时灵活一些，争取不要动硬的。”

“你放心，我会注意的。”

放下电话，王嘉廉松了一口气，硬仗可以避免，自然是最好的结果，现在，又朝成功的路上前进了一步。

第二天，谈判没有进展。

第三天、第四天，谈判还是没有进展。

王嘉廉不着急，谈判总是需要一定时间，他有耐心去等。

半个月过去了，还是没进展。

一个月过去了，谈判仍在继续，既没有破裂，也没有接近。

王瑞廉使出浑身解数，发挥最大灵活性，开出最诱人的支票，也没效果。

卡培兹公司不软不硬，不屈不爭。

王嘉廉忍不住了，他同王瑞廉打个电话：

“东尼，事情怎么还没进展？”

“我也不太清楚，他们在一些细小问题上软磨硬泡，就是不爽快地同意或反对。”

“他们是不是在拖延时间？”

“我也觉得有这种可能，他们已经拖咱们一个多月了。”

“那他们在等什么？期待什么？希望‘白衣骑士’出现，解救他们？”

“你知道有公司表态，要加入兼并卡培兹公司的战争中来吗？”

“据我所知，没有。”王嘉廉扬了扬眉毛，“没有哪家公司要同我们竞争。”

那卡培兹公司到底是在等待什么呢？挂上电话后，王嘉廉在办公室内踱来踱去，绞尽脑汁地要找个答案。

突然，他灵机一动，拍拍脑袋，想到了是不是卡培兹公司在搞“小精灵防御术？”用谈判拖住我们，迷惑我们，暗地里又反守为攻，先行购买国际组合电脑公司的股票？

有这种可能，他心中暗想，得派人到股票交易市场查一查。

很快，到华尔街股票交易所调查的人传来消息，最后一个月，公司股价上涨3美元，卡培兹公司已经购买了一部分股票。

果然是这样，王嘉廉握握拳头，要同我斗，那我就陪到底，看看鹿死谁手。

卡培兹公司的反击，令他斗志昂扬。

他决定马上展开行动，同卡培兹公司硬碰硬，看谁厉害。

硬碰硬，要靠实力，首先是靠金钱。

他立即派人去纽约市各大银行、金融机构，寻求贷款，先前虽然也获得几家银行的贷款，但为保险起见，寻求更多的贷款意味着更大的取胜把握。

捷报频传，国际组合电脑公司的利润率高、效益好，带来较高的信用度，多家银行答应提供贷款。

有了钱，王嘉廉找来罗斯·亚兹。

“我去炒股，公司的事务全面由你负责。”

“炒股？”罗斯·亚兹几乎不相信自己的耳朵：“炒股干吗？”

“只炒两种股，我们公司自己的股票和卡培兹公司的股票。”

罗斯·亚兹这才醒悟过来，原来王嘉廉是要利用股市来打垮卡培兹公司，实现强行兼并的目的。他还是有点心存疑问：“查尔斯，你要怎么个炒股法？”

王嘉廉嘿嘿一笑，露出洁白的牙齿。他的手向上一抬，说：“让两种股票升值起来，通过股票买股票的方式。”

“股票升值，我们不是要付出更大的代价吗？为什么要这么做呢。”

“我们的股票升值，使卡培兹购买我们公司股票时，必须付出更大的代价，直到它经受不起所付的代价为止。”

“你估计股票可以升值多少？”

“最高可以升值十几元，这样卡培兹公司每收购一万股，就必须多付出十几万美元，这对正处于经营困境的卡培兹来说，简直是在流血，流得它心痛。”

“咱们公司股票上涨那么高，将来会不会下跌，造成动荡，不仅公司的财产受损，你我的财产也受损，而且还会影响公司的信誉，甚至会造成公司的破产。”

王嘉廉拿起茶杯，喝了一口水，慢条斯理地安慰罗斯·亚兹：“放心吧，罗斯，你想想，等咱们兼并下卡培兹公司，公司的规模几乎扩大一倍，生产线、销售渠道都几乎扩充一倍，股票能不涨价吗？据我的推算，涨价的幅度会不止二十元。到那时，你我所拥有的财富又会增加许多。”

“你那么有自信，一定能打败卡培兹公司，并兼并它，合理有效地利用它的资源。”

“没有这份自信，我还会在这位置上坐着吗？早就让贤了。”王嘉廉哈

哈哈大笑。

“好，你放心去吧，我会让公司井井有条的。”罗斯·亚兹也受到王嘉廉态度的感染，心中也充满了自信。

随后，王嘉廉又同远在新奥尔良的王瑞廉挂个电话：“嗨，东尼，你好，那边情况有没有新的进展？”

“查尔斯，你好，我这里已经尽最大的努力，可还是没取得进展。”

“不要难过，东尼，我现在已经十分清楚对方的意图，他们对你只是采取拖延战术，就是你再精明十倍，也不会说服他的，他们在采取‘小精灵防御战术’，偷偷购买我们公司的股票，想先发制人。”

“噢，原来是这么回事，怪不得他们的态度是怪怪的。现在我们该怎么办？查尔斯。”

“我们也要购买他们公司的股票，并使我们公司的股票升值十元左右，使他们付出惨重的代价。”

“我的任务是什么？”

“将计就计，装着不知道这种情况，继续同卡培兹公司进行毫无意义的谈判，他们可以以谈判作掩护，咱们也可以以谈判作掩护，以其人之道还治其人之身。”

“真是好主意，我就这样做。”仿佛领到了“圣旨”，王瑞廉口气高兴许多。

挂上电话，王嘉廉闭上眼睛，靠在椅子上，脑子却在飞速地运算，仔细运算着各方面的利弊得失。

第二天，纽约华尔街股票交易所，人声嘈杂，大家匆匆忙忙地走来走去，不断向公司报告最新股市消息。

谁也没注意，在熙熙攘攘的人群中，多了一位身穿黑色西装的黄种人，他就是王嘉廉，他同其他经纪人等人员看不出任何差别。

人们都在目不转睛地盯着大厅内的股票价格显示屏，只见各种各样密密麻麻的数字不停地变换，有的红，有的绿，有的涨，有的跌，有人喜笑颜开，有人黯然失色。

王嘉廉已经决定投入大笔资金购买股票，他现在正关心股票行情的变化。很快，国际组合电脑公司的股票直线上涨，1角，2角，3角……

一切都如预料的那样，王嘉廉松口气，扭头看另外一张屏幕上的数字。那里显示有卡培兹公司的股票价格。

卡培兹公司的股票是绿成一条线，这说明，它的价格在一直下跌。

“涨！”王嘉廉心中暗暗念到，他已经投入那么多资金下去，再要不涨的话，说明这种股票也太失去信用了。

好，开始转红了。涨了一角……

再涨，会再涨的。王嘉廉还是在预期，虽然内心深处，每涨一角，意味着他们公司必须付出更多的资金。

奇怪的事情发生了，卡培兹公司的股票在涨了一角之后，却原地踏步，停滞不动，王嘉廉开始怀疑手下人是否按时把资金投入购买卡培兹的股票，可手下员工确实将资金投入进去。

难道有吉人相助？王嘉廉既不迷信，也不信仰上帝，他仔细分析一下形势，原来，是人们对卡培兹公司的预期太低了，根本没想到它会涨价，在它出人意料地涨了一角之后，手中握有这种股票的人不假思索地就把它抛了出

去，恐怕失去这个时机，将来烂在手中。

还说明一个问题，卡培兹公司在偷偷购买国际组合电脑公司的股票时，完全没有提防自己的后方，没想到王嘉廉会以其人之道，还治其人之身。

王嘉廉有了出奇致胜的机会，他可以用最小的代价取得最大的胜利。

过两个小时，显示屏上，卡培兹公司的股票价格向上涨了三角，很快又涨到四角。王嘉廉立即作出决定，停止购买，并将现在拥有的股票抛出一部分。

手下的员工几乎不相信自己的耳朵，他们又问一次，再次得到肯定的答复之后，遵守命令，不问原因，他们一贯信任王嘉廉，相信他这样做，定会有其道理。随着股票的抛出，股价又开始下跌，立竿见影。王嘉廉会心地笑笑。

跌回四角之后，他再次下令购买。

一天过去，国际组合电脑公司的股票上涨了 5 美元。

卡培兹公司的股票却只上涨 3 角。

比预想的还要好，王嘉廉心中的自信陡然增加许多。

十天下来，国际组合电脑公司的股票上涨了 14 美元，成交量日渐减少，有时候价格即使上涨也不能买到股票。

王嘉廉知道，这是股民对自己的信任，一定要做好，做出成绩。

卡培兹公司的股票在王嘉廉的精心操纵下，股价涨涨跌跌，10 天内只涨 2 美元，而王嘉廉手中已握有 12 万股，几乎占有 10% 的股权。

王嘉廉要乘胜追击，彻底击垮卡培兹公司，他要以征服者的身份出现。

他过高地估计卡培兹公司的能力，这时卡培兹公司已经撑不住了。

这天早晨，他心情愉快地吃完早餐，迈出屋门，呼吸着新鲜清香的空气，看着蓝蓝的天空，初升的旭日，渐显绿色的树枝，精神抖擞地走向汽车，准备迎接新一天的战斗。

“查尔斯，”身后传来妻子的声音，“你的电话。”

“谁这个时候打来电话。”

回到屋中，拿起电话，用平稳的口气问候：“我是查尔斯，你好，请问你是哪位？”

“你好，查尔斯，我是东尼。”

“东尼，是你，是不是卡培兹公司发现咱们的举动，中止谈判了？”

“说对一半，卡培兹公司是发现咱们购买股票的举动，可是没有中止谈判，而是准备屈服。他们已经山穷水尽。”

“这太好了，算他们识时务，省去了我许多力气，那快些谈判兼并事宜吧。”

“他们公司知道是你一手策划的后，非常佩服，要求见你，并同你谈判兼并事宜。”

“找我谈判？会不会有其它企图？”

“我可以看出他们这次很真诚，不像是背后又有花样的样子。”

“好，我马上去，即使他们再拿出一百个计谋我也不怕。”

当天下午，他已降落到新奥尔良。

纽约还只是冬末，新奥尔良却已温暖如春。树木一片葱绿，姹紫嫣红的鲜花开遍整个城市。

坐在汽车内，王嘉廉心中暗想，真是一个美丽的城市，能在这儿建立据点，简直是太好啦，在这儿工作就像在度假一样。

汽车直开到卡培兹公司，远远地，他看到一群人站在公司门口迎接他。还真隆重啊。

走下汽车，王瑞廉急忙把站在门口迎接王嘉廉的人介绍给他。他们是卡培兹公司的总裁亨利·卡培兹，公共关系部主管罗伯特·安德森……几乎公司所有的高级管理人员都出来了。

然后，是大家相互握手、拥抱。王嘉廉却有一种前来接受投降的感觉。

他和亨利·卡培兹一块走向判谈点。

王嘉廉开口打破沉寂：

“卡培兹先生，你总共购买了多少我们公司的股票？”

“咳，雕虫小技，何足挂齿，反正你已经击败我，还有什么值得讲的。”

“不要这么客气，你的资金如果宽裕一些，银行再肯贷款给你，胜负不可预料啊。”

“墙倒众人推，一点没错，当我处于困境时，一向关系良好的银行没有一家愿伸出援助之手，销售代理商也不肯好好地代销商品，锦上添花人多，雪中送炭人少啊。”

“你把我召唤来，有何贵干？”王嘉廉单刀直入，切进谈话主题。

“败在你的手中，输得心服口服，没什么好说的，只是很佩服你的能力和眼光。”

“只是为了见识见识我？”

“不，不，更主要的是我们认为你有眼光和能力，我们信任你，知道兼并之后，我们公司会在你的领导下快速发展的，我们只想提醒你几个问题，毕竟多年的心血不想付之东流，也不想让不懂行的人随意糟踏。”

“哦，你的意思我懂。请放心，我向你保证两条，不该停产的产品不会停产，有能力的人不会被开除。”

“好，有你这句话，我们被兼并也是心甘情愿。”

两位总裁在路上实际已把兼并的大框架谈妥了。以后只是程序问题。

这样的结果谁都没有料到，包括王嘉廉。这次兼并刚开始的时候是那样的风风火火、猛猛烈烈，结束时却这么安安静静、心平气和、悄无声息，有点类似虎头蛇尾。

不管怎样，结果比预期的要好，令王嘉廉高兴万分，几年来一直研究的“兼并学”，在这次兼并活动中，得以充分发挥，并在实践中获得不少充实。面对未来，王嘉廉对下一次的兼并更有信心。

1982年5月，王嘉廉正式宣布兼并卡培兹公司。

一切如兼并前的预期，公司的营业额、资产、生产线、销售渠道都成倍增长。

在兼并之前，国际组合电脑公司的产品是在VSE操作系统下工作，而卡培兹的主要产品是为MVS操作系统而设计的，合并后的产品互不排斥、竞争，各自占有一席之地。使国际组合电脑公司在MVS操作系统的技术上完成了质的飞跃。

6月，挟兼并卡培兹公司之余威，王嘉廉在新奥尔良市设立了地区销售办公室，成为他向美国扩张的一个重要据点。

意犹未尽，王嘉廉在下半年又兼并了意大利的一家公司，派艾托和彼垂尼到意大利，整合在那里的几家子公司，使其成为意大利最大的软件公司。

### 3. 不尽财源滚滚来

1983年，王嘉廉作出一项令全公司所有员工震惊的消息，他决定要进入微电脑市场。

年初，王嘉廉意气风发，在告全体员工的新年讯息中，他指出：“回顾过去的1982年，我们每个人都值得自豪，因为我们取得了令人骄傲的成就，我们打过美好的仗，公司发展到今天与每一位员工的辛勤劳动是分不开的。我有充分的理由相信，靠我们每个人的辛勤、每个人的汗水、每个人的努力、每个人的贡献，我们将继续保持领先地位。”

在电脑这样一个技术日新月异的行业，独到的创意是很重要的。

而创意来自于生活。

2月份，阵阵南风从大西洋刮来温暖湿润，也带来了春天的气息，纽约市虽然还可看到残雪，但从天空到大地，从树枝到草根、甚至人们的身上，都显示春天就要到了。

一日之计在于晨，一年之计在于春。

某日，王嘉廉从外边回来，路过秘书艾丽斯小姐的办公室，听到她在叫喊：“该死的电脑，这么笨。”

他感到很奇怪，推门进去，问道：“艾丽斯小姐，发生了什么事？”

“查尔斯先生，没什么事。”艾丽斯为刚才的失态慌忙掩饰。

王嘉廉看了看她前面正在操作的个人电脑，屏幕上显示着一个乱七八糟的表格，乱七八糟的文字和数字充斥其间。他顿时明白所发生的事情。

“没什么事儿？肯定是你的宝贝儿电脑又跟你捣乱了吧！”

艾丽斯小姐接过话题，开始抱怨：“这台个人电脑太笨了。我费了半天工夫，好不容易制成一份图表，就要完工，可一不小心碰错一个键，就成现在这个样子，一点补救的措施都没有，真气死人。”

王嘉廉也有同感：“我在使用个人电脑时，也常受它的气，个人电脑的功能太差了，同咱们公司的大中型电脑软件比起来，个人电脑软件就像是痴呆症患者。不过这也没办法，它受内存的限制，运行不了过于复杂的软件。”

艾丽斯小姐不住的点头：“假如个人电脑能同大中型电脑相连，分享一些它们的庞大内存就好了，这样，个人电脑的功能会增加许多操作也会更方便。”

王嘉廉心中一亮，这不是很好的创意吗？

他一拍双手，一跺脚，以前自己怎么没有想到这么好的创意呢？

他的举动把艾丽斯小姐吓了一跳：“怎么啦，总裁先生？”

王嘉廉回过神，拍拍艾丽斯小姐的肩膀：“你提了个很好的建议，今年的公司发展，你居头功。”

讲完，去找罗斯·亚兹商讨这件事情，留下艾丽斯小姐怔怔的，还没回过神来。

两个小时后，他从罗斯·亚兹办公室出来时，胸中已装有一套完整的计划。

他认为：个人电脑软件技术是公司目前的薄弱环节，没有这方面技术，

怎么能使大型电脑同个人电脑沟通呢？

因此，当务之急是，兼并一家个人电脑软件公司。

以前很少涉足个人电脑市场，对其了解有限，王嘉廉不会打无准备之仗，他绝不会冒无所谓的险，他要观察一段时间，不着急，不莽撞，不能像兼并大型电脑软件公司那样，风风火火，说干就干。

两个月后，一直留意个人电脑市场的王嘉廉发现一条重要的消息。

消息是藏在《纽约时报》第 26 版的一个偏僻角落。当时，他读完报纸，根本没有注意到这条信息，吃完午饭，闲来无事，回炉那份报纸时，才注意到它。

“ IUS 公司拖延时日，期待白衣骑士出面解救。”看到这样的标题，对兼并十分敏感的王嘉廉认识到电脑界又一桩兼并案要发生，仔细读下去，才知道 IUS 公司是一家个人电脑公司，被另一家竞争对手恶意收购，正苦撑危局，希望有一位善意的收购者出现，打退那位恶意收购者。

从小就听父亲讲岳飞、文天祥等英雄人物故事，中学课本又一再宣扬华盛顿、格兰特等英雄，深受其影响的王嘉廉，马上意识到，他也要充当英雄角色。

他要充当英雄，解救 IUS 公司于艰难困苦之中。

事不宜迟，立即行动。

他打电话给 IUS 公司：

“你好，是 IUS 公司吗？”

“这里是 IUS 公司，请问，您找哪位？”

“我找贵公司总裁。”

一会儿，一个年轻的声音从电话筒中传出：

“你好，我是理查森·加曼，IUS 公司的总裁。”

“你好，我是查尔斯·王，国际组合电脑公司的总裁，从报纸上得知，贵公司正遭受恶意收购，我对此有兴趣。”

“太好啦，我们已经苦苦等待一个多月，期望像你这样的人出现，不过，你怎么保证你是善意收购呢？”

“我目前可以向你透露两点：一、我们公司是大中型电脑商用软件的公司，不是个人电脑公司，不存在因工作重叠而开除员工的问题；二、我们公司在个人电脑技术上是空白点，兼并后，你们会成为我们公司的技术骨干。”

“太好了，查尔斯·王总裁，特别是你的第二点，直接打动我的心。坦诚告诉你，我更是一位电脑科技人员，而不是一个经理人员，在兼并中，我重视自己科技开发能力的发挥过于钱财。这也是我坚决不同意同现在这家恶意收购公司合并的重要原因。”

“我向你保证，我会尊重你的建议和能力，会为你建一个如鱼得水的环境。当然，这是你愿意从事科技工作的情况下。”

“如果，让我个人决定，我几乎现在就想答应你的要求。”理查森·加曼的答复让王嘉廉感到意外，这小子这么直率、简单。

这可能是他同敌手苦苦相持一个多月，心情绝望的结果。

事情就这么简单、顺利。

其后，王嘉廉和理查森·加曼联手击败恶意收购者，国际组合电脑公司兼并 IUS 公司，顺理成章。

兼并后的第二天，王嘉廉到原 IUS 公司，现国际组合电脑公司的分公司，

碰到理查森·加曼，这位二十六岁的小伙子现在是王嘉廉的部下，公司产品研究发展部主管。

对于一个爱技术胜过钱财的年轻人，有什么职位比这个职位更适合他呢？

两人相见，心情都非常高兴，王嘉廉是为迈入个人电脑市场，理查森·加曼是为摆脱一个多月的恶梦。

两人几乎无话不谈。

王嘉廉坦诚地告诉理查森·加曼，公司未来想发展沟通大型电脑和个人电脑的软件。

用人不疑、疑人不用，王嘉廉毫无保留地将公司的最高机密传达给刚加盟到国际组合电脑公司的理查森·加曼，并说：

“全拜托给你了，理查森。”

“请放心，我会尽自己最大努力争取做好，不过，我要有人帮助。”

“我早考虑过了，全公司产品研究发展部的人员全支持你，你的个人电脑方面的技术，加上我们原有的在大型电脑技术方面的优势。我相信，你会成功的。”

短短三个月，当树叶开始变黄、丰硕的果实挂满枝头时，理查森·加曼也拿出了他的硕果：CA—LINK 软件，用于连接个人电脑和大型电脑的软件问世。

但是，仅有这么一家个人电脑分公司，远不能满足王嘉廉的欲望。

1984 年，他又看准时机，兼并了波士顿的索西姆公司。

1985 年，他又远征加拿大，兼并加拿大培基公司。

到这时，王嘉廉已经深深打入个人电脑市场，个人电脑在国际组合电脑公司中地位逐渐重要，王嘉廉为此大动干戈，全面调整了公司的组织结构，成立个人电脑产品部门。

正确的决策带来丰厚的回报。

不尽财源滚滚而来，仅 CA—LINK 就让王嘉廉赚了 1000 万美元。

王嘉廉在个人电脑领域快速前进之时，在老本行——大中型电脑商用软件方面也没有停住脚步。在这个领域内的兼并也在紧锣密鼓地进行。

1984 年 6 月，一口气将约翰逊系统公司和亚凯公司收归账中。

1985 年的价值软件公司，1986 年的麦克斯电脑公司，以及 1987 年吞并的整合软件公司，都巩固了王嘉廉的地位。

每一次兼并就是一次考验，王嘉廉为此不知熬过了多少不眠之夜。

但现在回想起来，他又认为这些兼并几乎不值一提，因为规模太小，风险也小，斗争不激烈。

他认为：这些兼并与其说是兼并，不如说是为公司在 1988 年的一次大手笔兼并进行演练操兵。

1987 年初，王嘉廉得到消息，UCCEL 公司有意出售，他指示部署手下员工，着手准备兼并 UCCEL 公司。

公司的员工这时一点都不惊讶，许多老员工还清楚地记得 1982 年吞并卡培兹公司的壮举，他们也是大风大浪见的多了。

直到激烈的竞争之后，王嘉廉于 1987 年 8 月 19 日以 8.3 亿美元买下 UCCEL 公司后，员工们才意识到这一次的大手笔到底有多大，它相当于公司

前两年的营业额相加，是以前所有年份利润额的相加的 8 倍还要多，除了王嘉廉，还会谁有如此魄力！

80 年代初和 80 年代末，随着两次大规模的兼并，王嘉廉的财富也提升了两个台阶，1983 年，他的财产总值超过 1000 万美元，1989 年，他的财产总值超过 1 亿美元。

优异的表现，也让他享尽掌声。

1990 年年底的股东代表大会。

王嘉廉走上报告台，手中没有拿厚厚的讲演稿，却让服务人员抱上一台幻灯机。

股东们静静的，他们实在不知道这位极富创意的总裁在干什么，葫芦里卖的什么药，他们屏住呼吸，等着惊喜的出现。

王嘉廉一反以往轻松愉快、活泼爱笑的作风，一声不吭，只见他拿出一张幻灯片，打开幻灯，几条弯弯曲曲的线出现在白色的屏幕上，仿佛心电图一般。

图片上方写着股价上涨曲线。

几个曲线代表几个公司，除了国际组合电脑公司之外，还有英特尔、可口可乐、微软等另外几家成绩优秀的企业。

其中，国际组合电脑公司远高于其它公司。

王嘉廉只说一句话，他指着图对股东们说：“这就是我们的结论。”

股东们一片掌声，经久不息。

孔子登丘而小鲁，登泰山而小天下。

当 90 年代，王嘉廉又回顾 80 年代的辉煌业绩时，他只记住几个枯燥的数字，兼并 UCCEL 公司，这次至今仍是全球电脑软件业第五大兼并案的壮举，留下的回忆没了惊心动魄，几乎没有再让人激动的感觉。

因为，90 年代，他又更上一层楼，更有惊天动地之举。

## 第七章

### 石破天惊的较量

竞争是残酷的，竞争是无情的。竞争中没有“共存”，只有“你死我活”和“我死你活。”

面对咄咄逼人的莱金特公司，王嘉廉惊呆了，“这就是事实？”

毫不犹豫地吞下具有 17.8 亿（美元）资产的莱金特公司。

比尔·盖茨震惊了，美国电脑界震惊了，全球电脑界也震惊了。

比尔·盖茨说：“王嘉廉无愧为一名商战高手和资本经营大师。”

美国业界人士称王嘉廉是“耀眼之星”。

《全球商业周刊》称他为“最值得观察的经理”，是他创造了“最大的软件兼并行动”。

#### 1. 狭路相逢

“没有永恒不变的市场，只有永恒不变的挑战，必须时刻面对市场的变化，面对陌生的世界，面对新的挑战。”

王嘉廉时刻不忘关注市场的变化。

繁华的纽约市中心，金壁辉煌的股票交易所格外引人注目。

一辆崭新的加长林肯车缓缓停在交易所旁的停车坪上。

车门急速被打开，西装革履的王嘉廉匆匆穿过人群，踏上台阶，迈进交易所。

王嘉廉的一举一动是那么的干脆利落，风风雨雨。

“一看查尔斯就是一个有作为的企业家。他的一举一动简洁有序，干脆利落，从不拖泥带水。”CA 发展小组的副组长奈克·透吉无不敬佩地称赞王嘉廉。

除了办公室之外，王嘉廉去的最多的莫过于这所纽约最大的证券交易所了。只要一有时间，他便会带着秘书来到这里。

“股票是商场的晴雨表，了解商场变化最简洁最有效的办法是时刻了解掌握股市的变化。”

王嘉廉一语道破。

CA 市场调研部的一项主要工作就是每天观察股市的变化，随时向王嘉廉报告发展变化，同时对其进行调查研究。

即使这样，王嘉廉依然不放心，尽力抽身亲自去证券交易所。

“致身于耀眼的证券交易所，看着那瞬息万变的数字，你才能真正亲身体会到瞬息万变的市場。”

王嘉廉一直这样鼓励 CA 的员工有时间多到证券交易所去看一看、走一走。

1993 年春，春光明媚，青翠的杨柳，绿油油的小草把纽约城点缀的更加美丽动人。但是对于 CA，对于王嘉廉来讲，没有春天的温馨、没有春天的迷人。面对的是夏天的狂风暴雨，秋天的空旷荒凉，冬天的刺骨寒风。

望着滚动和不断变化的指示牌，王嘉廉若是思索。

“CA 股票指数怎么只上升了一段时间后就徘徊不变？”

“按照设想和计划，这一段时间，CA 的股票应该会急速上升。”

王嘉廉每天都满怀信心地来到证券交易所，怀着急切的心情盼着股票指数能快速上升。

但是，显示板上的数字似乎要与王嘉廉故意抗衡。一直徘徊不安。

“难道近年来的冲击，几千万的付出是白费的吗？”

去年 5 月开始，CA 为了适应日趋严峻的软件竞争市场，进行了一次全面的、大规模的冲击、采取了一系列的措施。

首先，从人下手。

王嘉廉时刻不忘，在任何事情中，人的因素是最关键的。只要充分运用人的智慧，没有攻不破的难关，拿不下的堡垒。

第一步，全面提高 CA 员工的竞争意识，商战技巧。

半年来，CA 上上下下，国内国外掀起一股接触商战和资本经营，学习商战和资本经营的浪潮。“商场如战场”的标语随处可见。

王嘉廉亲自为 CA 的员工作了二十几场大规模报告。这是前所未有的。看到这种架势，全球各地的 CA 员工，不管是上层领导还是下层员工，谁也不敢怠慢。

一向善于摆“龙门阵”的王嘉廉便能把全场的神经绷紧。使全场的注意力集中到他的身上。

“王嘉廉确实很有办法，只要他在台上一站，一举手一投足都能牵动人的心，你不知不觉就会随着他的指挥了，你不相信不行。”一位 CA 的华裔员工对王嘉廉的演讲技术赞叹不已。

王嘉廉运用广博的知识、亲身的体会、高超的商战技巧，广征博引，具体生动，全场听众时而亢奋、时尔沉思、时尔大笑、时而掌声如雷。王嘉廉充分引用身边的例子，CA 的例子，身边的经验，CA 的经验，运用大家都熟知的事件、经验，重新把员工带回到 CA 的一次次商战当中去，使员工重新领导资本经营的秘诀，重新开发智慧。经过一次次的洗理，对商战不无新的认识、新的技巧和方法。

王嘉廉不仅仅亲自讲，如果只是这样，面对世界各地几十万个员工，王嘉廉即使有五头六臂也应对不过来。王嘉廉尽力邀请他的商场好友，一个个都是商战高手。为 CA 员工作作不同形式的演讲，交流、座谈。其中也不乏华人好友，包括电脑棋王施振荣，多媒体之父沈望傅。同时还邀请学术研究专家从学术的角色为员工讲述商战和资本经营。

更为全面和大规模的是：有计划、有步骤地调动 CA 不同层面的商战能手利用内部刊物，广播黑板报、宣传栏，采用征文、演讲、座谈等不同形式进行交流和学习。CA 上上下下经过王嘉廉的精心运作、培养，已经拥有不少商战老手和资本经营的专家，通过他们进行交流，更具有实用性和广泛性。

作为 CA 副总裁的亚兹先生说：“这是 CA 公司有史以来最大规模的‘运动’。经过这次‘运动’，大大提高了员工的资本经营意识和商战技巧。在市场经济竞争异常激烈的美国，没有一批资本经营意识强、商战技巧高明的员工，是很难在竞争中获胜的。提高了全体员工的资本经营意识和商战技巧你会得到意想不到的效果。”

在全面提高员工资本经营意识、商战技巧的同时，外部也进行了一次强大的攻势。

一向对广告和宣传不太重视的王嘉廉面对残酷的竞争，也不得不拿出几

千万，鼓励各分公司利用各种机会和媒体加强对 CA 产品的宣传。因为王嘉廉心里很清楚，论产品质量和售后服务，当时来说，CA 的产品绝对是占领先地位的，在这种情况下，要想达到新的高度，惟一可做的就是要让客户认可，让客户知道。如果一味追求自身质量和服务网络，而不注重与客户沟通，不注重宣传，就会事倍功半，浪费大量人力物力。

经过近半年采取了一系列措施之后，CA 上上下下都盼望着一次新的飞跃，也坚信肯定有一次新的飞跃。

王嘉廉也不例外。

每天怀着急切的心情匆匆来到纽约证券交易所，等待着 CA 股票指数奇迹般地上升。

“0.1，0.2，0.3……”一开始，CA 股票指数确实在开始上涨。

消息一传开，CA 的员工们振奋了，王嘉廉也振奋了。

“好的开始是成功的一半。只要大家继续努力，肯定会有大成效，新的奇迹马上就会出现。”

这似乎是当时 CA 员工的共同心态。也许是 CA 创造了太多的奇迹，也许是 CA 经过了太多的飞跃，也许是 CA 的员工对王嘉廉的措施会带来新飞跃已坚定不移。

CA 员工的心情是一致的。

CA 的副总裁亚兹告诉我们：“当时确实出现 CA 少有的‘同心’现象，大家都不约而同地想到一块、谈到一块。一呆在一起就问，股票又涨了多少？接着一定能涨多少，大家都信心百倍，兴奋异常。”

然而，天有不测风云，历史就喜欢与人类开玩笑。

CA 股票指数经过一段时间小幅增长之后便徘徊不前，更令人吃惊的是在开始慢慢地下跌。

“这绝对是一个严重的信号。”身经百战的王嘉廉通过这似乎平常的小小变化中看到了背后严峻的形势。

王嘉廉再也坐不住了。

后来王嘉廉分析说：“公司进行了那样大规模的调整，花了那么多人力物力，而且在此之前就已经有关部门调查证明，CA 的质量和售后服务是绝对占领先位置的。在这种情形之中，按照常规，股票一定会出现一段时期的大幅增长。但是恰恰相反，CA 经过半年的大动作之后，只有短期的小幅增长，更为严重的是在开始下跌，尽管是小幅，而且时而还会回升，但是这是一个严重的信号，这背后一定有非常严重的隐患，或者藏有新的杀机。如果不赶快找出隐患或者杀机，采取有利措施，一旦‘运动’效应过后，就会带来大滑坡，不注意还会跌进低谷，走入死胡同，要重新爬起来，非常艰难。这绝不是危言耸听，你不相信不行，因为冰冻三尺非一日之寒，一旦这隐患或杀机大起‘威风’的时候，你再去消除，绝不是那么容易的事情。”

可见，要消除万难，迎接挑战，在激烈竞争中立于不败之地，明锐的眼光、惊人的洞察力是必不可少的基本功。

夜深了，在 CA 十层小会议室里，依然灯火通明。

王嘉廉预感到情况不妙之后，匆忙驱车回到公司总部，紧急召开公司高层会议。

这是王嘉廉一贯的做法，一发现问题，即刻进行研究，拿出应付方案。

按王嘉廉的话说：“时间就是金钱，时间就是生命。”

从早上 9 点到晚上 11 点，除了吃饭之外，十几个 CA 总部高层领导一直在这个小会议室里进行激烈的争论、探讨。

问题究竟出在何处？

现在究竟达到何种程度？

尽管经过王嘉廉的分析之后，大家都一致认为确实有原因，而且不是一般的原因，但是问题在何处，以及具体达到何种程度，一直没有令大家满意的提议和说法。

质量问题，通过各种指标的测定、衡量，在质量上 CA 产品绝对是占优势的。而且通过客户的反馈调查，普遍反映良好。

是不是质量检测有漏洞？

不可能。不只是自己检测中心的检测，而且还经过了几个检测中心的检测。同行业也都普遍赞许和认可。再说客户的反馈是最能说明问题的。

服务网络问题？

不应该，因为凭借雄厚的资金和几十年来开拓的服务渠道，CA 现在拥有的服务网络是特别齐全周到的。而且还建立了一套行之有效的监督体系，一旦出现问题，都会及时得到反馈，并及时传到公司总部。

与顾客沟通出现障碍？

不太可能。因为除了有健全的服务网络之外，公司刚进行前所未有、贴近顾客的宣传活动，应该现在是顾客最了解公司，最了解 CA 产品，沟通最畅通的时刻。

从大到小，从全面到局部，从重要到次要，CA 的高层领导们逐个逐个进行分析，一个个问题被提出，一个个又被驳回。

“难道这是小题大作？难道这是一次平常的变化？难道这是一次夸张的判断？”

讨论进入僵持状态，王嘉廉坐在老板桌前托着下巴，苦苦思索。

“不可能，绝对不可能。”

凭着几十年风风雨雨得出经验，股票指数任何一次不寻常，不合逻辑的变化都必然有其复杂的原因，都隐藏有更深刻的因素。

王嘉廉抬起头，看看亚兹，望望透吉，再环视一周，大家都表情沉重，一言不发。

“亚兹，我看是不是这样。”

王嘉廉一语打破沉默，大家都迅速抬起头，双目紧紧注视王嘉廉，大家都以为王嘉廉又有绝招了。这些高层人物与王嘉廉大都已经有了长期的合作。他们与王嘉廉面对一个又一个挑战，熟知一旦突然打破沉默，王嘉廉一定有了新的方法。

“大家已经研究一天了，但是至今还未找出真正的原因。”

大家洗耳恭听，一言不发。

“我认为这不是一般的原因，不能用通常的方法和逻辑思维去思考。现在夜深了，大家回去休息，明天叫市场调研部检查各种数据和指标，各部门汇总最新的情况报告，以最快速度送给我。”

王嘉廉已经预感到这不是内部问题，CA 经过全体员工的共同努力，经过十几年的完善和发展，CA 不再是漏洞百出的小公司，而是已经拥有一定规模和一套完整体制的大公司，但是为了慎重起见，必须进一步审检各种数据和指标，同时了解最新的发展变化。

而要找到问题的突破，估计要从外围找原因。

“大家回去后要大胆跳出内围的空间，都了解一下外围的变化，近半年来，我们太注重内部改造，内部练功了，相比之下，对外部环境的变化关注的不够。我估计问题有可能出在外部，但是现在还不敢最终肯定。先要作一番观察。”

大家并没有像以往那样欣喜若狂，因为王嘉廉的一席话与他们的期望还有很大的距离，并没有预料中的行之有效的解决办法，但是大家也没有更好的方法。不过，王嘉廉点出了努力的方向。

大家匆忙收拾文件，带着沉重的心情默默离开会议室。没有往日的笑容，没有往日的打闹。

第二天一大早，王嘉廉便来到办公室，一束阳光穿过纱窗，直射王嘉廉的办公室，暖融融的，但是王嘉廉没有丝毫的暖意，双眼紧紧盯着公司的最新的文件。

一会儿。

一份份最新质量检测结果。

一份份最新公司指标。

一份份最新销售统计表。

一份份最新调查情况表。

……

从全球各分部传到王嘉廉的办公室。

王嘉廉认真地逐一审阅、分析。一切都很正常，但是惟有一项不正常，也就是最新销售统计并没有见长进，有个别地方还有所下降，尽管不是很明显。

但是，这就是最大的不正常。

“胜者为王，败者为寇。这是历史定论。在商场中，不管质量有多好，服务多完备，管理多先进，销售上不去，一切都白搭。”

王嘉廉进一步坚信自己的判断和预感是正确的。

王嘉廉从容地拿起话机拨通亚兹的电话。

“亚兹吗，您好，我是查尔斯。”

“哦，查尔斯，太好了，有新发现吗？”

“暂时还没有，不过我估计差不多了。”

“真是太好了。”

“亚兹，我想请你一块去证券交易所转一转，有空吗？”

“当然可以，你等一会儿，我马上下来。”

每当陷入困境的时候，王嘉廉总喜欢邀他最好的搭档亚兹先生一块去转转，共同探讨。亚兹与王嘉廉风风雨雨十几年，相互之间已达成某种默契。亚兹思维敏捷，思路开阔，通常在关键时刻给王嘉廉新的启发。而且亚兹特别有办法，总是能收集到别人收集不到的“小道信息”。

“查尔斯，走。”亚兹也是一位雷厉风行的人物。

“你以为去开庆功会，那么着急。”王嘉廉依然不乏幽默。

王嘉廉和亚兹并肩坐上加长林肯轿车。

“查尔斯，你真的没有发现新情况？”亚兹一股认真劲。

“好像你发现新情况一样。”王嘉廉故意半开玩笑地刺激他。

“我真的发现了新情况。”亚兹一副神秘相。

“是不是又是小道消息？”

“对，但是我认为这小道消息很重要。”

“快说，别跟我较劲。”

“什么报酬？”

“去你的，好，老规矩，麦当劳。”

“好，一言为定。”

亚兹拿起一瓶矿泉水，用劲拧开盖，喝了一口。

“查尔斯，听说莱金特公司正准备对我们发起一场新的攻势。”

“莱金特公司？”

提起莱金特公司，CA的大部分领导层干部无不知晓。

1985年开始，CA和莱金特软件公司曾经有过一段生死搏斗。

当时CA占据了美国西部的大部分中小企业和个人电脑软件市场。正当CA为自己的成绩沾沾自喜，并准备进一步巩固战果时。莱金特软件公司异军突起，莱金特公司虽小，但是网集了一批曾经在各大公司工作过的骨干分子，而且都是年轻气盛的技术人员，发展非常快。

他们凭借自己的技术、自己的吃苦耐劳精神和细致周到的工作，很快深得客户的厚爱，刚开始，CA的许多人根本没把莱金特公司看在眼里，连王嘉廉也犯了大意的毛病。等到CA真正意识到威胁时，莱金特公司已经集聚了强大的实力和巨大的攻势。

CA尽管财大气粗，但是CA的摊子大，所要顾及面太多，特别是当时CA急于在国外和大型企业和集团公司里打开新局面，这才是CA的大舞台、大本营。

而莱金特公司精干，有效。集中精力较量，刚开始确实花费了CA不少人力物力精力。当时很多人提议，下点血本，彻底冲垮莱金特公司。

恰恰相反，王嘉廉毅然决定退出美国西部的中小企业和个人电脑软件市场，集中精力发展国外市场和大型企业，集团公司的市场。

刚开始，大家一片哗然，众多CA的员工不理解王嘉廉为什么要轻易放弃好不容易才占据的市场，拱手让给名不见经传的莱金特公司。特别是CA的中下层干部。

他们对艰辛的开拓依然记忆犹新，但突然之间拱手相让，心中怎么也难于接受。

当然，王嘉廉有他自己的想法、自己的打算。一开始，王嘉廉就把CA定位成国际化大公司，把产品定位为大型企业和集团公司开发系统软件。这才是他的目标、他的追求。

当然，因为没有雄厚的资本和实力，一开始只能从小开始，一步一步。到那时，已经聚集了一定的实力，而且是在国外，大企业、大集团市场内大发展的时候，必须集中有限的资金和力量奋起直追，开辟自己的天地，而不能因小失大。

不善于吃小亏就会吃大亏。

“莱金特公司经过几年的发展，已经拥有不小的规模，听说已经有十几亿的资产，占据了不少美国中小企业和个人电脑市场。但是受微软这个霸主的影响，莱金特公司并不那么有名，那么引人注目，所以众人一提到个人电脑软件就想起微软。但是现在莱金特的实力绝不可轻视。”亚兹专注地分析。

“我们早就放弃了中小企业和个人电脑软件市场，我们现在的客户主要是大企业、集团公司和政府民间团体，这有什么影响？”

“不，正是他们正在不断蚕食我们的地盘。”

“蚕食我们的地盘？”

“对，他们已不满足于中小企业和个人电脑软件市场，已开始向大型企业、集团公司进军。在这些领域，当然，我们占据了绝对的优势，他们只有与我们竞争，从我们的手中争夺市场，他们才有发展的余地。他们整体设法与我们抗争，但他们正在默默地毫无声响地运用集中精力、各个击破的办法不断蚕食我们的边远部分、薄弱部分。尽管目前还未造成真正的威胁，但是已经大大阻碍了我们的发展，南方不少我们正准备拓展的市场已经被他们悄无声息地抢先占领了。”

“更为严重的是，据说他们正准备发动一轮新攻势，现已经培养了一批公关小姐，引用这些小姐对各个业务主管采取各种办法各个击破。我们绝不能掉以轻心，想当初，我们西部中小企业和个人电脑市场就是这样被打开缺口的。”

亚兹涛涛不绝地介绍了一大堆，一口气也未停。

王嘉廉静静地聆听，默默地思索。

“真是狭路相逢。”

两强相争，必有一负，谁胜？谁负？

## 2. 狠下决心，绝不手软

面对悄然而至的莱金特公司，CA 再也不能犹豫了。

昔日的中小企业市场可以相让，今日的大公司市场绝不相让的余地。

失去集团公司、大型企业软件市场，CA 靠什么？CA 的全体员工吃什么？

CA 别无选择，只有全面迎接挑战，把莱金特的行为公开化，再也不能让她悄然无声，默默蚕食了。

“游击战”、“蚕食”看似规模小、冲击小，不像大规模“战役，来势凶，去也快。但是这种危害不小，往往可以使人麻痹大意，偷偷聚集力量，一举“歼灭”。

“亚兹，准备打一场‘秘密战’。”王嘉廉觉得再也不能等了。

“怎么攻法？”

“他们悄然无声地秘密进行，我们以其人之道还治其人之身，也悄然无声地秘密进行。”

“怎么战法？准备战到什么程度？”

“组织秘密‘狙击队’，彻底将其赶出大公司领域，争取彻底击垮，将其兼并。”

“查尔斯。你不会在开玩笑吧？莱金特可不是过去的小公司了，已经拥有十几亿的资金，几千名员工。业务也不只是在美国，亚洲、欧洲、澳大利亚也有不少业务。”一向对王嘉廉深信不移的亚兹也对王嘉廉提出“兼并”而不可置信。

“对付敌手的最好方法是什么？把其兼并。CA 最拿手的是什么？还是兼并。把其一举兼并，什么问题都解决了。亚兹，你说是吗？”

“当然，这是最理想的结果，也是我们最拿手的把戏。但是莱金特不比

以前的公司。第一，她规模大，绝不容易击败，不击败就难于兼并，谁也不会把好好的公司出卖。第二，莱金特只几年功夫就能够杀出这么一边天地，而且开始敢于向我们挑战，说明莱金特的员工、领导绝不是一批等闲之辈。”

“正因为我也觉得他们不是一批等闲之辈，所以要把他们变为自所用，而不是让他们成为自己强大的对手。如果我们再不趁机冲垮他们，始终对我们是一大危害。至于难度，绝不用担心，更不用害怕。一份付出，一份收获；一份冒险，一份成功的机遇；没有向不可能挑战的勇气，哪来的大发展。”

“那么，一定要进行深入调研，作好充分的准备。只许成功，不能失败。一旦失败，付出的代价绝不可能少。”

“对，我们中国的毛泽东先生告诉我们‘战略上藐视敌人，战术上重视敌人’。”

王嘉廉一旦下定决心，绝不犹豫，绝不胆怯，也绝不怠慢。

这是王嘉廉每次面对挑战的态势。

星期六中午，CA总部的大厦里，一片静悄悄，不再有往日的匆忙和热闹。十层会议室的房门紧闭，从外面听，一点声息也没有，像往日的假日一样安静。

但是，在屋内王嘉廉正在组织CA最高层秘密会议。

今天参加会议的只有副总裁、市场部经理和公关部经理。

对于今天的会议内容只有王嘉廉自己和亚兹心里清楚，其他与会者一无所知。

星期六召开会议，就已经使这些头头们丈二和尚摸不着头脑，王嘉廉是很少占用员工休息时间的，即使有紧急时间，也只是用电话商量，最多去他家商量，从来不会去单位开会讨论。

加上这种气势，更令人迷惑不解。办公楼除了几个值班人员之外，空无一人，但是隔音门依然关得紧紧的。

六个人依次坐好后，王嘉廉示意秘书退出会场。

待秘书退出会场关好门后，会议正式开始。

王嘉廉习惯地先看看大家，笑一笑。开始发言。

“首先，对利用周末时间召集大家来公司开会表示歉意。之所以利用星期天放假时间召集会议，一方面是使大家能够更集中精力进行研究，大家工作都很忙，上班时间开会研究问题很难避免受到干扰。更为重要的是，这是一次秘密会议，星期六人少耳少，防止泄露消息。”

五个人，除了亚兹镇静一点之外，其余四个人都双眼紧紧盯着王嘉廉，竖起双耳，静静聆听，急盼下文。

这可是CA从来没有过的会议，为什么这样神秘？

查尔斯肚里究竟装着什么药？

“今天我们召开的是一次高层机密会议，但不是人事调动、人事安排，我们的人事调动、安排是公开的、公平的。也不是公司的重大调整，公司的重大调整也是逐层研究、逐层上报的。今天会议为的是一次秘密‘决战’行动。”

“原来就是为了一次对外商战，这太司空见惯了，有必要这样慎重吗？多少次了，只要大家互相提醒一下，文件口打上‘机密’就完事了。”副总裁海西本来就对没有事先与他简单通报一下会议要涉及的内容而愤愤不平，

一听只是为了一次对外商战就这样兴师动武，心中更是气愤。

有必要搞得这样神秘吗，对外商战对于 CA 来说，可以说是家常便饭，每次照样要保密，但是大家都做得很严密。”直率的海西当面给了王嘉廉一棒。

王嘉廉不由一惊，心中很是不快。但是王嘉廉马上理解海西，这样兴师动武，神神秘秘是第一次，不理解是很正常的，不过更说明必须做更细致、更周到的工作。

等海西说完，王嘉廉依然以平静的口气说：“事先，我和亚兹局部商量过，觉得很有必要召开这样一次会议。因为我们面对的不再是一般的对手。我们这次的敌手是莱金特公司，而莱金特公司最拿手的是‘秘密战’。大家应该还记得前几年，莱金特正是利用‘秘密战’不断地‘蚕食’了我们的西部中小企业和个人电脑软件市场。自始至终都悄无声息，等到我们真正意识到威胁的时候，已经来不及了。我们最后不得不放弃了整个市场，因为再下去，损耗太大。当时我们没有那么多人力、物力、精力。”

“现在，莱金特公司又在故伎重演，正在南方一些我们边远和薄弱的大集团公司蚕食我们的市场。幸运的是这次我们发现得早。”

王嘉廉轻轻打开杯盖，喝了一口茶，并轻轻吸了一口气，几天几夜的苦苦思索，王嘉廉明显感觉到有些疲惫。

“莱金特公司最拿手的是‘秘密战’，在这方面，他们是老手，而对我们来讲，我们是首次，我们一向提倡光明磊落，公开公平。所以我们必须加倍谨慎小心。从初步了解的情况看，莱金特公司对我们了解得非常详细和深入，一方面证明他们早对我们进行了深入的调查研究，但我们对此毫无觉察。另一方面也不敢排除对方已在我们公司安插有商业间谍。”

正因为有这些因素，我和亚兹才决定召开这样一次会议，而且事先没有与大家商量和通报。”

“那么为什么要用我们陌生的方式进行呢？凭借我们的实力和经验难道敌不过莱金特公司吗？”领导过多次较量的公关部部长荷尔提出疑问。

“对这个问题，我苦苦思索了几天，不断进行相互之间的比较和论证。凭借我们的实力和兼并经验打败莱金特应该不成问题，但是付出的代价一定会很大。因为莱金特公司现在的规模已经不小，据初步预估已有十几亿的资产，业务范围也不小。再有，莱金特利用几年时间已经发展到这种规模，而且敢于向我们挑战，可以推测公司的领导、员工不是等闲之辈。”

王嘉廉停下来，喘了一口气，再看看大家，接着讲。

“所以，为减少代价，做到万无一失。我们也尽可能悄然无声地进行，以其人之道还治其人之身。大家也许还不知道，如果我们这次兼并成功，将创造全球软件业最大的兼并。因此，我们不能麻痹大意，战术上一定要重视。一旦成功，将会再创奇迹，再创辉煌，整个软件界将会再被 CA 所震惊。当然，一旦失败，我们的损失也会非常惨重。”

一听能够创造全球软件业最大的兼并，全体人员兴致大增。

这是一批工作狂、事业狂、商战高手、资本经营专家。对每一次高难度商场“较量”都兴致高亢。

CA 正是拥有这么一帮高层工作狂、事业狂、商战高手，在“老大”——王嘉廉的带领下引用 CA 独特的发展模式——兼并创造了一个又一个奇迹，创造了一个又一个辉煌。从一个名不见经传的小公司发展成世界第二大软件公司。

有人指责 CA 说：“CA 并没有什么高招，就知道收购。”

他们忘了，收购是商战和资本运营中最难也最高的境界，收购是各种招法的综合运用，绝不是简简单单的一方付钱一方交厂房产品。

也正是大量收购行为为 CA 磨炼了一大批商场高手，为 CA 的大发展奠定了基础。当然，王嘉廉是其中当之无愧的“老大”。

经过王嘉廉的解说和分析之后，大家很快对进行“秘密战”达成了共识，而且也勾起了大家的胃口。

接着便进行下一步的研讨：制定具体的行动方案。

“对于行动秘密呀，大家已经达成共识，接下来便要进行实质性的制定行动方案，这也是我们今天会议的重要议程。”

“在这之前我再简单地归纳一下为什么要下定决心兼并莱金特公司。主要有以下几方面的原因：

第一，留下莱金特公司是我们的一大祸患。从几年前的较量和这次对我们悄悄挺进中可以看出，莱金特公司认定和我们搞同样的行业。这必然招致相互之间的竞争，而从已发生的竞争中可以看出莱金特异常狡猾、阴险。使我们防不胜防，不趁机兼并它，对我们是一种潜在的威胁，说不定会被它狠狠地咬一口。

第二，莱金特尽管规模已不小，但是发展时间太短，短时间内快速发展，一定存在着不少漏洞和空隙，我们要趁他们还未来得及完善一举兼并它。

第三，我们应该创造新辉煌的时候了，没有大动作，就没有大成就。兼并莱金特不但可以为我们带来大笔财富，而且还可以为 CA 达到新的轰动效应。

正是居于以上一些原因，我决定采取大动作，但是这次绝不容易，我们必须要有清醒头脑，充分利用大家的智慧共同努力。

不过，没关系，有亚兹这个大脑们就能顶上十个，哪有不胜利的。”并拍拍亚兹的脑袋。

王嘉廉适时插上一句“玩笑”话，大大缓和了会议的紧张气氛。

经过一天全面和深入地讨论和研究之后，一份详细的方案便应运而生。

接着便是方案的全面实施和落实。

一场没有硝烟的战争开始了。

一切都在静悄悄中进行。

全体 CA 员工和公司的运行依然如故。

绝大部分 CA 员工被蒙在鼓中，只有极少数人员知晓，但是都闭口不谈，绝不像过去，大家讨论得热火朝天。

这是王嘉廉的策略，这是王嘉廉的要求。

王嘉廉亲自任总指挥，亚兹任副总指挥，这在 CA 是仅有的几次。特别是经过几年，CA 已经在王嘉廉的精心培养下，磨炼出一批商战和资本经营高手，王嘉廉这个老将一般不轻易上场，而是坐镇幕后指挥。

为了慎重起见，除了重要领导人员来自 CA 总部人员外，具体执行人员一律不用纽约总部的员工，全部从外地分支机构调用。

亚兹亲自去物色人员，按照王嘉廉的要求，必须符合以下条件：

第一，对 CA 忠诚，能保守秘密。

第二，年轻、能干，有魄力。

第三，有坚强的毅力。

第四，有很强的临场应变能力和较高的商战水平。

亚兹风尘仆仆，以视察工作的名义跑遍全美国和欧洲部分地区。

物色人员之后。

第一步，全面调查莱金特公司的状况，知己知彼，百战不殆。

王嘉廉也不打无备之战。

对此，王嘉廉作了重要指示：越全面越好，越详细越好。同时一定要客观，不清楚就不清楚，不要主观臆断。

对于保密措施，王嘉廉亲自到场重申：

- 1.不得暴露 CA 身份，一切以普通人员或其它公司员工身份出现。
- 2.严守秘密，除了向亚兹副总裁按规定汇报外，不要向任何人透露消息。
- 3.不管到哪里，不住 CA 旅馆，不去 CA 办公地点。
- 4.不调查和参与本地区的有关莱金特公司的活动，全部进行跨地区活动。特别是需要直接接触莱金特公司及其员工的人员。”

随着王嘉廉一声令下，二十几位经过精挑细选的 CA “特工”奔赴世界各地，对莱金特进行全面的“普查”。

按照事先的安排和计划，调查工作非常有次序地不断深入，一份份有关莱金特公司的情况汇报迅速从世界各地“飞”到王嘉廉的办公室，并及时在“六人”核心小组里传阅，及时相互沟通信息，分析情况，除了“六人”之外，一律不外阅，阅完后锁进密码箱。

一切都在悄悄地进行，快速地挺进。

一个个难关被攻破，对方的一个个“秘密”被揭破，包括打入敌人总指挥部的人员也不断有突破性进展。

也许莱金特公司一心在攻别人，而忘了别人也会来攻自己。也许莱金特公司确实由于发展太快，漏洞太多。

总之，CA 的整个调查工作非常顺利、非常全面，而莱金特公司没有丝毫的觉察，或者觉察到但是被忽视了。

三个月马不停蹄的调查顺利结束。

莱金特公司全面暴露在“六人”小组面前，暴露在王嘉廉面前。

王嘉廉更加踌躇满志，信心百倍。

“马上进行下一步行动，建立监视网。”

王嘉廉的决策经亚兹先生很快传到事先安排的指定人员手中。

事先，王嘉廉有指示，对于这次的各项命令，不再层层下达，由亚兹直接针对具体执行人员，完成后向“六人”小组汇报即可。

得到副总裁亚兹亲自发来的指示，各路人马都不敢有一丝的马虎，严格按照指示中的事项一步一步认真办理，惟恐有闪失。他们心中很清楚，对于这样的指示，如果有闪失，他们优越的引以自豪的 CA 工作就会丢去，CA 对于工作上犯主观重大错误的人是毫不留情的。

一个月的精心安排之后，一张严密的监视网便全面建立完备，莱金特公司做梦也没有想到自己的一言一行已完全展现在别人的眼皮底下。

监视网全面正常运行之后，“总攻”开始了。

王嘉廉把这次“总攻”归纳为四个字：“围、追、堵、截。”

“围”，就是对莱金特公司形成包围圈，层层挺进，最后把其吃掉。CA 刚开始不是从总部下手，而是从其分支机构开始，CA 拿出大笔资金，通过受 CA 控制的机构和人员悄悄收购莱金特公司分支机构的股票，逐渐达到控制其

分支机构的目的。整个过程不用一个 CA 的字眼，不用一个 CA 的员工，在交涉中也以一般的购买行为出现，尽量淡化特殊色彩。

“追”，就是对莱金特公司占优势的市场进行追击。CA 不但自己加强对中小企业和个人电脑软件市场的追击，CA 不再是原来的 CA 了，分出一点人力、物力、精力进行抗争、追击，简直是微不足道，而且 CA 还利用各种机会暗中支持莱金特公司的对手对莱金特的优势市场发动攻势。

“堵”，就是对莱金特公司还未站稳脚跟的领域和市场进行堵塞，特别对于大型企业和集团公司市场，CA 派出了精干的公共人员对各个边远和薄弱领域进行堵截。

对此，王嘉廉也有精心的安排。首先，尽可能避免与莱金特人员的正面交锋。其次，如果确实无法避免正面交锋，要以平常的一般商业竞争的态势出现。工作的重点在于客户身上，在于打动客户、争取客户。因为这些客户还不太信任莱金特公司，还处于观望态度，一定要趁机切断。

“截”，就是切断莱金特公司流通的渠道，包括产品沟通渠道，信息沟通渠道。主要采取挖墙角的办法，CA 利用自己广泛的社会关系，不断派人劝说和拉拢莱金特公司的中层干部和分枝机构领导。首先先设法激化其内部矛盾，尔后采取高额利诱，出国深造、解决实际困难等办法分化莱金特公司的中层人员。莱金特公司的发展壮大不是靠完备的先进的管理体制步步上升，靠的是“精英”掘起。一个领域，一块地盘或者一门技术往往靠的是一二个“精英”支撑，把这一二个“精英”挖走，就像是釜底抽薪，立即瘫痪，最起码会大减锐气，一时难于有所起色。

王嘉廉后来回忆说：“真正致胜的是最后一招，把关键人物挖走，很要命的。走一个，瘫一片。这种方法很不地道，但是，没有办法。商场如战场，战起来就没有那么多情理可言。”

像 CA 第一次与莱金特公司较量时的情势一样，等到莱金特公司意识到 CA 正在咄咄逼人冲她而来时，一切都太迟了。

CA 已处全面冲锋时期，要匆忙挡住来势凶猛的冲锋，谈何容易！

莱金特各分支机构已处分崩离析时期，靠一二次动员和一纸空文想阻止，谈何容易？

资金和人力等各方面条件都不如 CA 的莱金特公司要挡住 CA 的全面攻势，谈何容易？

莱金特公司的头头脑脑们只得一天天忍痛看着：

一个个分支机构被掌控。

一个个“精英”被挖走。

一块块市场被吞并。

一条条通道被堵死。

两年的“围、追、堵、截”，花费了 CA 不少人力、物力。花费了不少王嘉廉的心血。

两年的“围、追、堵、截”，已使莱金特公司不再有畅通的渠道，不再有完整的系统，不再有成片成片的市场。

两年的“围、追、堵、截”，再次展示了王嘉廉的商战高招，再次显示了 CA 团体的强大攻势。

一旦 CA 掌握了莱金特公司的命脉之后，一举把受其控制的机关和人员的莱金特公司变成公开的 CA 股份。CA 再也不需要“秘密”了。

正是这一招，把莱金特公司总部的心底防线彻底冲垮了，他们根本没有想到 CA 已掌握了比他们想象中多得多的分支机构股份。他们的命脉已完全控制在 CA 的手中。也就是掌握在王嘉廉手中。

CA 掌握了莱金特公司的命脉之后，放慢了捣巢的步伐，转为频频向他们招手。因为 CA 清楚，王嘉廉更清楚，莱金特公司已成为自己的囊中之物，不能让其太烂、太乱，否则就难于收拾。

当然，王嘉廉也清楚，莱金特公司的领导们也不会故意让其烂、乱。因为一烂、一乱就更不值钱了，谈判时就缺少更多的砝码。

又相互僵持了半年，莱金特公司的员工们丝毫看不到有起死回生的希望。

莱金特公司不再有任何出路，只有选择被兼并。

经过双方的艰难谈判，讨价还价。

CA 终于以 17.8 亿美元收购了莱金特公司。这一天是：

1995 年 5 月 25 日。

### 3. 吃得下就消化得起

CA 要兼并莱金特公司的消息一传开。

美国软件界沸腾了。

全球软件界沸腾了。

成千上万的媒体记者争先要求进行采访。比尔·盖茨诧异地说：“真没想到王嘉廉的胃口如此之大。”

电脑巨头施振荣惊喜万分：“这样的奇迹能够发生在华人身上，真是太令人振奋了！”

《商业周刊》在称赞的同时也得出结论：“CA 吃得下也消化不起。”

真是有人诧异、有人惊喜、有人担忧。

不过，王嘉廉的回答非常干脆、非常自信：

“吃得下就消化得起。”

尽管王嘉廉在回答记者提问时显得那么干脆，那么自然。但是回到家冷静思考一番，也确实有点让他心虚。

近 18 亿的资产，8000 多员工，全球 50 多个分支机构，200 多个专卖店。

虽然已超过半数的分支机构通过股票掌控已经掌握在 CA 手中，但是要把它们重新组合成一个严密的体系，注入新的生机和活力，绝不是一件轻而易举的事情，一旦没有很快启动组成新的有效系统，不但不可能为 CA 创造效益，还会成为 CA 的沉重负担。

特别是面对一大批对 CA 怀有敌意的莱金特员工。正是 CA 打败了他们赖以生存的公司，现在反而要让他们成为 CA 的成员，为 CA 努力工作，这种阻力和压力很难于预料。但是大部分替换是不现实的，这样整个转变周期不会太长，这种代价是难于估量的。

《商业周刊》所采访的专家学者以及商家代表尽管怀有各种各样的心态，甚至怀有不同的目的。但是他们所说的并不是没有一点道理。

想到这里，王嘉廉不由翻出《商业周刊》找到“吃得下也未必消化得起”的长篇报道。

戴上眼镜，从笔筒里抽出一支笔，王嘉廉逐字逐句地商谈，时尔划划、

画画，时尔注上一二句批注，时尔停下来思考片刻。

必须引起足够的重视，作好充分的准备。

第二天，王嘉廉把已作批注的《吃得下也未必消化得起》文章交给秘书，要求她大量复印，发给 CA 总部每人一份，外地分支机构的负责人每人一份。

这只是给 CA 员工特别是领导们敲一个警钟，引起他们对此问题有充分的思想准备，并对此加以研究、探讨。

王嘉廉心里很清楚，要真正解决问题，这是远远不够的，必须尽快拿出更详细的应对方案。

随即，王嘉廉草拟了一份集思广益的通知交给秘书，要她交亚兹修改完整后同那篇文章一起寄出，已寄出的补寄。

从一开始起，王嘉廉就把 CA 当成一个家管理，把 CA 的员工当成自己的家庭成员，并不断强化 CA 员工的这种意识。经过漫长的不断努力，CA 员工的家庭意识、团体意识大大加强，众多员工已经认可了 CA 这个“家”。

所以 CA 马上就要迈上一个新台阶，马上就有大发展的时刻，全体员工都异常兴奋。在兴奋之时突然接到从总裁办公室发来的文章和通知，似乎给他们泼了一盆冷水，头脑清醒，冷静了许多，马上积极参与探讨，开动脑筋，积极思考。

不久，总裁办公室里便堆了厚厚一叠“解决办法”。

王嘉廉一一进行审阅，吸收营养。

审阅完毕之后，王嘉廉马上召集“六人核心小组”会议，因为他们六人对各方面情况，对事情的来龙去脉最清楚。

与以往“六人小组”会议不同的是还召集了各部门领导，谈判代表事先汇报各方面的情况，特别是谈判的最新进展。

听完汇报之后，部门领导和谈判代表退出会场，“六人小组”进行实质性的规划。

出乎王嘉廉意料的是，大家都有一个共同的意识，那就是这次确定不比以前，不但资产多、规模大、涉及面广，而且莱金特公司的整个系统比较松散。所以必须引起足够重视，作好充分的准备。

“有了这个基本意识就好办多了。”王嘉廉轻轻松了一口气。

“六人小组”一开始便进行如何准备的探讨。

首先第一个问题还是人。也就是对于莱金特公司的人员怎么办？去？留？增？减？怎么去？怎么留？怎么增？怎么减？到什么程度？

经过讨论，先定下了以下几条原则：

1. 自愿原则。首先实行自愿原则，愿意离开的，绝不强留，愿意留下的才给予考虑按实际需要录用。

2. 稳定原则。这次涉及面广、规模大，为了保持稳定，能用原来的人员尽量用原来的人员，不再像以前进行大换血，能不用的尽量不用。

3. 精简原则。尽量精简分支机构，进行机构重组，尽量进行机构合并，重组精简有效的结构体系，并相应精简人员，减少人员规模。

4. 严格控制中层以上干部，减少层级。利用控制中层以上干部，重组中层以上干部体系的办法，首先控制住莱金特公司。稳住莱金特公司的整个体系，并按照 CA 的意志迅速揭起。

具体步骤是：第一，在谈判结束前，要以最快速度组织一套精干的中层干部以上体系，以成立 CA 的一个实业部的形式赶快组织人马，在接收莱金特

公司前完成这项工作，组成严密的人员体系，一旦接收莱金特公司，各路人马马上就位，一天也不能耽误，一刻也不能耽误。一旦到位，一切按照 CA 的事先安排有步骤地重整莱金特公司。

第二，中层以上干部各就各位之后，尽快进行人员的重新组合，资金的重新组合。

“一旦控制住人员和资金，重整就成功了一半。”

这是 CA 长期兼并所总结的宝贵经验。

对人员安排有了一揽子计划之后，接下来便是机构设计和组合。

“在重组兼并公司的时候，对其的定位和框架非常重要。当然，人是第一位的，一切的命令和工作都要人去完成，如果政令不畅通或者人员不精干，能力有限，再好的构架和计划都会事倍功半。有了一套好的领导班子和员工之后，整个定位和框架就显得异常重要。因为事物千变万化，情况异常复杂，各个人员在随机处理时必须统一到一定框架内，围绕一定的轴心转，大家的劲才能使到一块，大家的努力才能朝着一个方面，一个轴心。”

几十次的兼并、总结、完善，王嘉廉心中已经拥有自己的一套行之有效的理论，有了自己的理论指导，每一步，王嘉廉都不再迷惑、不再慌乱。

“六人小组”经过充分的讨论和论证之后，达成共识，决定对莱金特公司进行相对“独立”，保持和完善其“系统性”，成立一个“实业部”，作为 CA 的一个分支机构，不再对其分散融进 CA 的各个相关部门，将其彻底“吃”掉。

这样一个方面避免了 CA 的大面积重组，否则各个层面、各个部门都要面对一块“异地”，对其接纳、重组，势必对 CA 上上下下产生强大的冲击。建立新的实业部之后，各个层面、各个部门就不再有新的冲击，也使原来有不同幻想的部门负责人放弃幻想，集中精力干好本职工作。

另一方面。接受莱金特公司重组的人员可以集中“内部重组”，不涉及与 CA 相关部门之间的沟通与合作问题，当然不是毫无关系，但是不再是双向关系，而是单向关系，是 CA 的各相关部门尽力支持新部门，但新部门不再对 CA 的原相关部门负责，承担义务。他们只需直线向上汇报，最后向 CA 高层汇报，向他们负责。

事后王嘉廉告诉大家：“这一步棋非常关键，如果不这样处理，CA 上上下下，各个层级、各个部门突然面对这么一块大‘异物’能不能控制好、组合好，确实是一个大疑问，如果控制不好，组合不好，CA 将面临一次大冲击，轻一点，出现一次动荡。严重一点，便会出现一次大面积失控，这是非常危险的。”

吃得下确实未必消化得起。有时不仅消化不起，而且还会犯胃病。

王嘉廉对此深有体会。

CA 曾经不是一次地发生过类似的事件，原来富有生机、富有效率的一个部门就是因为重新接纳了一批人员、一笔资产，没有组合好而导致混乱，丧失生机，丧失效率。

人员、机构有了对策之后，第三位便是资金。资金是公司躯体的血液。没有血液，将是一个死尸。

对于资产，决定分两个部分解决。第一部分，当然是从 CA 抽调。经研究，初步决定先抽调 1 亿美元作为起动资金。但是对于具有近 20 亿财产的莱金特公司来说，1 亿美元简直是杯水车薪。

不够部分采取“自力更生”的办法，因地制宜，就地取材。可以通过两个办法来解决：第一用1亿美元作起动资金，起动整合后，马上发行相应的股票或者增加股票份额，吸引资金；第二是卖掉一些用处不大或可以从CA原有关部门获得的机器、厂房和其他设备，充分引用CA的原有资源。一方面可以充分利用CA原有的闲置设备或还未充分引用的设备。另一方面可以节省和筹备到不少资金。当然，在利用CA原有设备时，经济还是相对独立核算，避免其成为CA的“蛀虫”。

“六人小组”就像是一个小方案“制造厂”，随着他们的运转，一个个方案便不断“出厂”。

一揽子方案定好之后，马上印发各相关部门进行充实和准备。

谈判在紧锣密鼓地进行。准备工作在马不停蹄地挺进。

王嘉廉在胸有成竹地指挥。

亚兹在风尘仆仆地奔波。

物色人选，组建“实业部”领导体系。

充实方案，修订方案。

抽调资金，准备物资。

……

三个月后。

“实业部”领导班子成立，整装待发。

各项详细的实施方案出“炉”。

资金、物资一切准备就绪。

兼并成功后各路人马立即进军莱金特公司，一个萝卜一个坑似地进驻莱金特各部门、各职位。立即接手原莱金特公司工作，不让有一刻“真空”出现。

各项实施方案在王嘉廉的亲自指挥下，马上进行具体实施，各路进驻人马也不敢有丝毫怠慢，日夜操劳，快速有序地执行各项方案。

资金、物资源源不断地运往指定的地点，发挥作用。

两个月，新“实业部”体制初具雏形。

五个月，“实业部”完成初建。

八个月，“实业部”股票上市。

一年后，“实业部”走上正轨。

CA兼并获得全面成功！

一次震惊世界电脑软件业的兼并告一段落。

一次石破天惊的较量宣告结束。

“狠下决心，绝不手软是成功的基础；充分准备，绝不麻痹大意，不作无准备之战是成功的关键；精诚团结，共同奋斗，充分发挥集体智慧是成功的保障。”

这便是王嘉廉最后的经验总结。

## 第八章

### 挑战微软

世界头号软件大王——微软就像丛林中的一只大狮子，每一吼，都会令每只小野兽毛骨悚然。

同处同一丛林的 CA 软件公司面对微软的一声声吼叫，会怎么样呢？  
没有胆怯，没有退步。

而是选择“挑战”。

“要生存，要发展，惟有选择向‘权威’挑战，向‘垄断’挑战。”

敢于挑战、善于挑战的王嘉廉面对似乎铁板一块的微软市场和微软的一次次追杀，积极应战，逐渐摆脱微软的铁掌，直逼微软，使 CA 成为仅次于微软的世界第二大软件集团。

#### 1. 摆脱微软的铁掌

让我们回头看一下 CA 公司的成长之路吧。

“没有自己的产品就没有自己的落脚点。”

王嘉廉一开始便明白这个道理。

CA 公司一建立，首先第一步是寻找一些零星小业务维持生计。第二步便是急着组织人马进行产品开发。

没有设备，没有资金，仅有的是几个脑袋和一台电脑。

王嘉廉带领十几个雄心勃勃的年轻人，每天挤在纽约四十五街与百老汇街交口处的一个小小办公室。

夏天燥热，冬天寒冷。年轻气盛的王嘉廉和伙伴们全不顾。他们关注的是对于微软的 pos/us 的解剖有没有新的突破和进展。

王嘉廉明白，要快速发展，后来者居上，不能真正从“零”开始、从无到有，而是应该充分发掘别人的经验和优点，在前人的基础之上发展，踩着别人肩膀儿高攀。

这样才能节约时间，节约人力、物力，争取最有利的时机。

所以王嘉廉选择的是对别人的产品进行改造，然后建立属于自己的产品这条路子。

“这条路是一条‘歪路’，但确实是一条捷径，因为大部分基础工作都是别人帮你花钱、花精力准备好了。但是一定注意‘善变’，因为不‘善变’就容易被人告发侵权。对于人力、物力都有限的初创者，更是应该多下功夫的一条道。日本人对此特别有办法，把别人的产品、别人的技术稍稍组装，改进一下，变成完全有别于原产品、原技术的属于自己的新产品、新技术。”

这就是王嘉廉当时的理解和想法。

现在，王嘉廉对此有了更简洁、更明了的总结：

“文雅讲叫‘更新’，通俗讲叫‘剽窃’。”

美国是一个市场竞争异常自由和残酷的社会，各路人马各显神通。“不管白猫黑猫能抓住老鼠的就是好猫。”“有钱就能证明一切。”

在美国生活了近二十年的王嘉廉已经对美国的社会有了比较深入的了解和体会。

时势造英雄，在美国创业就得运用适合美国社会的方式方法。

王嘉廉一开始也选择“更新”，也就是“剽窃”，而且一开始就选择微软的产品。

微软是美国当时独一无二的“超级”软件集团公司，她拥有全世界最先进的软件系统，微软的产品几乎占据了美国所有领域的软件市场，一提起软件，人们想到的绝对是微软，而不会是第二家公司。

王嘉廉不是那种安于从小到大、从无到有、一步一个脚印慢慢稳步发展的人，而是一作手就象想“大手笔”，一下手就象想“一鸣惊人”的人。

选择微软，想法很简单，即便是微软的产品是当时全世界软件业中最先进的产品，只要对其有所“改造”，有所“创新”，变成自己的产品，CA便拥有一种全世界最先进的产品。

只要拥有这样一种产品，CA便能得到质的飞跃，使CA奠定发展的良好基础。

万事开头难，一旦有了这种基础。CA便能迅速迈过艰难的创业之初。

同行的年轻伙伴充满信心，王嘉廉更有信心。

经过将近一年日日夜夜的煎熬、钻研，微软的Dos/us产品确实有了全新的改进，不但功能增加，而且克服了几项用户非常讨厌的命令程序，为了避免微软可能出现的干预，他们还对原来的功能和程序进行了一些形式上的处理。

一切进展得是那么顺利。

年轻的伙伴们振奋了。王嘉廉振奋了。

正当他们全力以赴，兴置勃勃地准备全面推出自己的产品Dos/CA时。

Dos/us第二代产品已经问世，凭着微软的资金和实力以及一大批软件专家的研制开发，Dos/us第二代Dos/us—2的功能远远先进于几位年轻人在落后设备下匆忙改进的要先进几倍，完备几倍。

尽管DOS/CA相对DOS/US来讲有了质的飞跃，但是DOS/US—2相对地于DOS/CA又是质的飞跃。

年轻的伙伴们惊呆了，王嘉廉也惊呆了。

难道一年的产品开发就白费了？

他们怎么也不甘心，进行了一遍又一遍的试验、比较和客户调查。

严酷的事实是不容致辩的。

“看来对于微软单一产品的简单改造是行不通的，因为微软的产品正处于高速发展和改进阶段，微软正在投入大笔资金，调动大批人员在马不停蹄地对各种产品进行改造，仅靠几个年轻人的热情和落后设备是不可能赶上他们的。”

王嘉廉及时总结失败的教训，但是关于对微软的“挑战”依然不愿放弃。怎么办？

王嘉廉在苦苦的思索。

不过，值得庆幸的是，CA的另一项业务，代销VM产品得到飞速发展，已经先后建立了两百多个CA——SORT客户网络站，为CA创造了一笔不小的收入。

只因如此，尽管王嘉廉领导的CA在产品研发和研制一败涂地，但是对于公司规模和公司资产来讲，CA还是在飞速发展。

专心销售VM产品？

或者再增加几种代销品？

VM 产品是微软系统软件的一种配套装置，微软看准了当时火的软件市场和广阔的发展前景，所以正集中精力开发和拓宽系统软件市场，而把一些小配件、小业务尽量代给别人代销。这些小业务对于微软而言不在他们眼中，但是对于刚刚创立的公司以及其他中小型公司来说是一笔可观的业务。

而且对于当时飞速发展的美国软件市场而言，不只是 VM 这种小配套产品销售旺盛，还有不少类似产品也销售旺盛。

不过，千变万化不离“微软”，微软产品几乎控制和主导了所有美国软件主渠道，还没有一个公司开辟出一条渠道，一个领域或一种软件与微软匹敌。大家只有围着“微软”团团转，为它的某个产品提供配套设备和服务设施的努力。

如果没有更远大的目标，惊人的气魄，像众多电脑公司一样只研制和销售微软的配套设备，使各种设施更加完备，功能更齐全，在短期内绝对有发展。也会像其他公司一样“风风火火”。

王嘉廉对此非常清楚。

但是王嘉廉“要干就要干主角，而不干配角，要干就要干大事，而不要拘泥于小事”。

从小就喜欢“领头”，喜欢“单干”的王嘉廉绝不愿意为微软当配角，当“小不点”。而要研制出自己的拳头产品，开拓自己的广阔领域，创建自己的国际化电脑软件集团公司。

“当时，连做梦都在想能有奇迹出现，突然冲破技术难关，拥有自己的一项拳头产品，可以和微软的类似产品匹敌，一旦有了自己的拳头产品，CA 就有了立足之本，CA 的飞速发展不再是个梦”。

说起当时的发展之路，王嘉廉记忆犹新。

王嘉廉在访谈中说，“他经常要回忆和梳理 CA 的发展历程和他个人的成长过程”，所以他对于 CA 的发展历程和个人成长过程非常清楚和富有条理性。他说：“有句古话，‘忘记历史就等于背叛’，当然，对于我们这些‘凡夫俗子’来说，没法提到这种高度，但是如果不善于从自己的往事、自己的亲身经历中总结经验教训，就会犯一些常犯的错误，多走不少弯路。有时候对自己的往事、自己的亲身经历多回忆回忆、多梳理梳理。你就会不断有新发现和新经验，这是一种现成的非常简单的完善自我、发展自我的方法。”

对微软 DOS/US 改造失败后，王嘉廉和年轻的伙伴们很快便找到新的研制方法。

进行组合开发。

这是一个全新的思路，全新的开发。

这种思路在王嘉廉的脑海中一闪现，王嘉廉笑了。

阳光是那么温馨，鲜花是那么芳香。

王嘉廉立即把他的想法告诉给同行的伙伴，正在为无从下手而困惑的伙伴们茅塞顿开。

“查尔斯，你太伟大了。”伙伴们无不赞许。

“还未必能行呢，你们就那么兴奋”。王嘉廉当场给他们浇了一盆冷水，因为王嘉廉觉得必须“治治”急躁的心情。

“年轻人特别容易犯急躁的心理毛病，刚开始我也犯了不少急躁的毛

病，致使很多很好的想法和计划因为没有克服急躁的毛病而导致失败。”王嘉廉对自己的毛病直言不讳。

怎样进行组合开发？

对各种产品进行组合串连？对各种产品进行合并？对主产品和配套设施进行组装？……

都不是。

王嘉廉有他自己的一盘棋。

这次，王嘉廉不再选择 DOS 操作系统等狭窄的系统领域，因为这种系统的拓展领域非常有限。只有往深度发展，但是凭着当时的人力和设备，根本没有办法和微软匹敌。

王嘉廉带着亚兹、海博梅斯、博顿等几位得力干将，来到一家软件销售店，以顾问身份，耐心细致地详细地询问了各种软件的情况和软件的功能。

经过近半个月的考察，王嘉廉发现，微软一统天下的局面依旧，但是已有不少领域有了“异族”，尽管这些“异族”还显得这么微不足道，还根本无法同微软的同类产品相比。

但是，这毕竟是一种全新的预兆，人们的视野也不再局限微软的框架。

千载难逢的机会来了。

谁最先突破微软的局限，谁将最先获得质的飞跃，获得全新的市场。

这种兆头已经出现，就看谁能真正迈出这一步了。

王嘉廉急忙召集全体开发人员研究具体对策。

外面街道依然热闹非凡，熙熙攘攘的顾客应接不暇，老板们一个个发出爽朗的笑声。

位于纽约四十五街与百老汇交口处的 CA 公司房门紧闭，门锁上挂着一个小小的牌子，写着“盘点”。

不明真相的不少过往来客不由纳闷：多好的销售时机。却关起门来“盘点”，什么时候不能盘点，而要选择这个销售旺季，畅销时刻。

这个公司的老板不是白痴就是无知。

他们哪里知道，这个公司的老板正是由于真知灼见而发现全新的市场；为了加快进度，排除干扰，专心研讨而放弃一时利益，追求更远大的目标。

关起门来专心探讨了几天，大家一致同意选择资源管理系统领域作为突破口。因为：

1. 资源管理系统方面微软暂时比较薄弱。

2. 资源管理系统“异族”最多，最能吸取各方优势进行“组合”，量变才能带来质变，多家系统功能的选择、叠加“组合”才能使微软资源管理系统产生质的变化变成全新的系统软件。

3. 资源管理系统横向领域最宽，最有发展的余地、发挥的空间。

王嘉廉尽快从 CA 抽出一笔资金买回市场上所有资源管理系统和准资源管理系统，然后对其一一解剖，和其他研究人员一起逐一分析、探索、重组。

功夫不负有心人，在王嘉廉和海博梅斯、博顿、亚兹等组成的研究小组不断地解剖、取舍、组合后，CA 第一套资源管理系统 CA—DYNAM/T 程序便宣告诞生了。

经过测试、分析，尽管 CA—DYNAM/T 还非常落后，功能还很有限，但是与微软同类产品 UCCEL 相比，已经有了全新的发展。

这次，王嘉廉吸取了前一次的教训，尽管 CA—DYNAM/T 已经比微软同类产品 UCCEL 有了质的变化，但是为了稳操胜券，不打草惊蛇。王嘉廉决定暂时密而不宣，继续“组合”新功能，“嫁接”其它类型软件的功能，并加上自己开发的一些新程序，组成了一个综合型的资源管理系统 CA——DYNAM/FI。

王嘉廉心中悬着的一块石头落地了。

操纵着 CA—DYNAM/FI，王嘉廉不再犹豫。

立即投入生产；立即组织强大的宣传攻势，全面宣传 CA—DYNAM/FI；立即往各软件店送软件样品。

结果一炮打响。

CA—DYNAM/FI 成了第一种冲破微软同类产品局限的软件；王嘉廉成了第一个向微软“挑战”的人；CA 成了第一个开始摆脱微软铁掌的公司。

## 2. 胜负就这一招

名不见经传的 CA 突然推出 CA—DYNAM/FI，其性能突破微软的同类产品，这无疑像一只小蚊子叮醒了沉睡的大狮子。

微软咆哮了。

“全力进行堵杀，一家要把其扼杀在摇篮里。”

“绝不允许微软一统天下的局面被打破。”

“抬起微软的一只脚，就可以像踩一只蚂蚁那样把 CA 踩得无影无踪。”

.....

这便是来自微软的咆哮。

只要有 CA 的地方，只要有 CA—DYNAM/FI 的地方便有微软的咆哮声、追杀声。

“如果不是亲身经历，确实很难体会和想象当时的火药味是如此之浓；生存的环境是如此之恶劣。真的象一只小羔羊触怒了狮子一样，一不小心，随时都有可能被一口吞掉”。

王嘉廉回忆起这段被追杀的历史，只得出一个结论：

“资本主义市场竞争，没有朋友，没有人情，没有商量、回旋的余地。只有永恒不变的利益和永恒不变的生死较量。”

面对张牙舞爪的微软。CA 退却过、讨好过、诉求过，但是微软根本不予理睬，更加紧了他们的封杀。

他们一方面设法影响 CA 的宣传工作，千方百计压低 CA 的声音，抵消 CA 的影响，抵消 CA—NRNAM/FI 所带来的新空间。只要有 CA 宣传的地方，便有微软的大面积宣传，其声势远远超过 CA，使 CA 的声音，使 CA—NRNAM/FI 的消息淹没在强大的浪潮中。

另一方面，微软迅速组织人马加强对资源管理系统的改进和宣传。

再有，微软还通过她强有力的威望和影响力，尽力阻挠 CA—NYNAM/FI 进入富有影响和规模的大软件交易场所。让其上不了殿堂，上不了主菜桌，充其量是一道便菜。

大狮子很凶猛，小羔羊也很狡猾。

每次看着就要到口，没想到一闪身，又从嘴边溜走。

面对强大无比的惟一“超级大国”——微软公司，CA 绝不敢与其正面交

锋，每次都只得机灵躲闪。采取“攻其不备，击其无防”的灵活作战办法不断拓展生存空间。

尽管黑云遮不住太阳，真理永远挡不住，CA 不但一次躲过了微软的封杀，而且还拓展了不小的空间，使越来越多的客户了解了 CA—DYNAM/FI，了解了 CA。

但是王嘉廉觉得这样下去绝不是长久之计，必须找到彻底摆脱困境的良策，否则时终有被吞并的危险。

怎么办？

与微软谈判，绝对死路一条。微软绝不会给 CA 丝毫生存的空间。即使微软对 CA—DYNAM/FI 在意，也最多把 CA 购并作为自己的一个小生产部，但是对于一心想追求拥有自己一片空间的王嘉廉和同伴们绝不会接受的。

与其他软件的公司联合。这样确实可以壮大 CA 的力量，增加人力、物力。但是王嘉廉觉得这只是一时的缓兵之计，不是长久之策。而且这样能否真正躲过微软的追杀还是个疑问，因为，即使联合，相对于微软来讲，其力量还是微不足道。

主动回避微软，只发展微软无法顾及的市场和领域，进行和平共处，井水不犯河水。但是王嘉廉深知，已经不再是寻求和平共处的时候了，即使 CA 愿意，王嘉廉愿意，微软也不会答应。

王嘉廉和同伴们在苦苦的思索。

天无绝人之路。

一次偶然的集会，带来一个难得的机会。

1978 年寒冬，美国纽约城，风雪弥漫。树林里，屋顶上，大街上，到处是白茫茫的一片。

小小的办公室里，王嘉廉坐在办公桌前，静静地思索。墙上的闹钟响着清脆而富有节奏的“滴答”声。

“铃铃……”一阵电话声打破小屋的宁静。

王嘉廉不慌不忙地拿起电话。王嘉廉尽管非常不情愿在自己独思的时候有人打断，此时他最期望的是安静。但是不知道来者是谁，有何事情，王嘉廉还是拿起电话，只是比平时慢了半拍。

“您好，找哪一位。”

“你是查尔斯吧！”

“我正是。”

“一听就是你，怎么样，当起老板了，从来不跟我们联系了。”

“哪里，哪里。”应答的同时，王嘉廉也已听出对方是谁，原来是他昔日的一位好朋友库尔查斯。

人在江湖，身不由己。自从王嘉廉创建 CA 以来，每天忙于各项公司业务中，确实很少与昔日的好友联络。

“原来是库尔查斯，什么喜事那么高兴。”

“哦，还能听出我是谁。”

“你那一口腔调，还能听不出来。”

“不错，看来还没有忘记好友。凭这一点，晚上邀请你参加家庭舞会，怎么样，有空吗？大老板。”

王嘉廉思考了片刻，觉得确实应该去轻松轻松，会会老朋友了。

自从创建 CA 公司以后，从来就没有好好轻松过一回，特别是近一段，为

了躲避微软的追杀和寻找彻底摆脱困境的出路，耗费了大量心血。

王嘉廉明显感到有点疲惫。

“好，一定参加，‘小裤衩’的家庭舞会能不参加吗。”（‘小裤衩’来自库尔查斯中‘库查’的同音，是当时相互逗玩的趣称）

“好家伙，不愧为好朋友，一言为定。”

“一言为定。”

“晚上6点开始。我家在哪还记得吧！”

“忘不了。”

“再见”。

“再见”。

王嘉廉轻轻放下电话，抬头看看时钟，时针已经指向下午4：30，不知不觉又已过去了一天。

王嘉廉匆忙收拾好办公桌上的东西，他觉得必须回家换一套比较整洁的衣服，好久没在好友面前出现了，必须要有一个良好的面貌出现。王嘉廉很清楚从办公室回到家再到库尔查斯的家，中间还要收拾一个半小时是非常紧张的。而王嘉廉一向是非常守时的，除了无可避免的原因，王嘉廉从不迟到。

他说：“这体现了一个人的办事效率和对人的尊重。不是说那么一点时间就能办很多事情，提高办事效率，而是从守时可以看出，如果一个人对每件事、每次约会都能按时到达、按时完成，说明这个人很有时间观念，有效率的概念。而一般来说，有很强的时间观念，头脑中有效率的概念，办事效率是比较高的。对于交际来说，守时是对人最基本的尊重。”

穿上笔挺的西装，系上崭新的领带，配上黑色的皮鞋，王嘉廉风度非凡，面貌焕然一新。

来到库尔查斯的家，库尔查斯正和几个伙伴在张灯结彩，一派喜气洋洋的景象。

一见到查尔斯，大家一起欢呼：“哦，查尔斯，我们的好伙计，终于见到你了。”

“好伙计，见到你们，太高兴了。”王嘉廉一边应答一边脱掉外衣，并拍拍身上的雪花。

王嘉廉并不太喜欢跳舞，来的目的并不在于跳舞，而在于和朋友们相聚，放松放松。

跳完二曲之后，王嘉廉便坐在旁边的沙发上休息，和朋友们聊天。

“查尔斯，听说你办了一家大公司，你太伟大了。”好友彼得的一句话顿时把大家的注意力集中到王嘉廉身上。

“没有，只是一家小小的公司，玩玩罢了。”王嘉廉依然保持谦虚谨慎的中华美德，不管心中有多么大的设想和计划，但是在言辞上总是谦虚谨慎，特别是在创业之初。

“查尔斯，你别骗人，听说你们已经敢与微软挑战了”彼得穷追不舍，引得大伙瞪大双眼，看看王嘉廉，看看彼得。

“哦，你们想把我吃掉不可。”王嘉廉一句话逗得大家哄堂大笑。

“查尔斯，我们的总裁还赞赏过你呢。”在IBM任职的玛利斯小姐又在热油中洒下一把盐。

“你们的总裁赞赏过我。”王嘉廉异常惊讶。一个赫赫有名的硬件之父格斯特纳，居然会注意到他这么一个小公司的老板。

“真的，在一次公司会议上，他分析当今电脑形势发展状况时，赞赏你非常有胆魄、有远见，敢闯敢拼，很有发展前途。他坚信，在你的带领下，CA 会得到很快的发展，打破微软在软件业一统天下的局面。他还说，有机会，他还想见见你，和你谈谈。他说，你这个东方小机灵，很不错。”

看着玛利斯小姐一本正经的样子，王嘉廉才坚信玛利斯小姐不是在开玩笑，也许是一个事实。

这确实使王嘉廉很吃惊，微软公司的总裁比尔·盖茨想到他，提到他，这很正常。因为不管怎样，他在微软的躯体上扎了一针。“八竿子打不着”的 IBM 总裁格斯特纳会提起他，而且赞赏他，使王嘉廉很是意外。

“为什么不跟 IBM 合作，为她的硬件提供配套的软件”。

突然一丝火花在王嘉廉的脑海中闪现。

“到现在为止，我也还搞不清楚当时为什么一瞬之间产生这样的想法。也许是头脑的弦绷得太紧了，那段时间每天都在冥思苦想，寻找彻底摆脱微软的封杀。所以偶然的碰撞也就发生所需要的声响，有些事情就是那么奇妙，你不信也不行。”

说完，王嘉廉微微一笑。

王嘉廉捕捉到这个思想火花之后，尽快进一步深思。

“尽管现在电脑事业已经得到飞速发展，但是大部分普通大众对电脑还是非常陌生，只是知道电脑是好东西，能有什么作用，但是要让他们去配硬件、配软件，他们还是门外汉。因此，他们肯定很希望买电脑硬件时也希望厂商能为他们配上他们所需要的软件。这不但能销出软件，而且还能促进硬件的销售。”

“IBM 搞的是硬件，CA 搞的是软件，相互合作，双方有利。估计 IBM 也会积极合作。”

“更为重要的是，IBM 已经是硬件大户，垄断了硬件市场。一旦与 IBM 谈判成功，就会拥有与 IBM 同样大的市场，购买 IBM 硬件的大部分客户也就会购买为其安装好的 CA 配套软件。被微软封杀的历史将一去不复返。”

想到这里，王嘉廉不由感叹。

“大树底下好乘凉。”

太阳再火辣，也敌不过大树的遮挡。王嘉廉主意已定，并着手进行详细地规划。

回到家里，未喝一口水。便坐到办公桌前，打开台灯，拿出纸笔，开始规划。

“首先第一步是要让 IBM 的总裁格斯特纳先生认识到这种做法的潜在动力。这是关键，如果没有得到他的认可，他的一句话就会使整个美好设想破裂。”

对于说服格斯特纳先生，让他认识到其中的好处，王嘉廉充满信心，他非常自信，凭着他从小摆“龙门阵”练出来的好口才和几年来在商海中的经验，他有办法让格斯特纳先生详细了解他的想法、他的打算。

问题是怎么才有机会接近他，而且足够的时间说服他。王嘉廉非常清楚，在商场上时间就是金钱，时间就是生命。作为一个操纵跨国大公司的总裁绝不轻易接见一个人，更不会花大量时间与人“闲谈”。尽管玛利斯小姐说格斯特纳先生说过有机会要找王嘉廉聊聊，但是在没有证实面前，王嘉廉

还是不敢判断这是不是格斯特纳先生发自内心的想法，还是为当时一时场面的需要而说的话。

“再有，即使格斯特纳先生接受了这种观点，那他为什么要与 CA 合作，而不与比 CA 实力更强大的微软合作或者自己组织研制呢？”

“还有，CA 有实力和潜力满足 IBM 的需要吗？”

……

随着问题的深入，一个个难题便摆在王嘉廉面前。

“必须把它一个个罗列出来，挑出 IBM 最关心，格斯特纳先生最关心的问题，用最简洁、精炼的语言写份材料，如果格斯特纳先生不能亲自接见，一定要让他亲自见到这份材料。”

“材料非常关键。能不能切入问题的要害，能不能抓住 IBM，格斯特纳先生关心的要点，能不能有力地回答他们的疑虑，而且要以最精炼、最简洁的文字，决定了能不能触动格斯特纳心弦的敲门砖。”

王嘉廉后来回忆说：“在美国这块资本主义土地上，表面看来相互之间非常平等、非常自由。其实，相互之间差距非常大，包括物质上的贫富差距，心里上行为上的等级差距。一个普通人士要想得到知名人士的支持乃至合作非常艰难，要付出很多的心血和不小的代价。

王嘉廉为了事业上能够出现新的转机，也不敢有丝毫的松懈。

和同伴们一起精心写好这份材料，修改了一遍又一遍，精简了一次又一次，而且还专门请教了一位语言专家。

材料顺利出“炉”。

怎么送？当然是王嘉廉亲自去送。但是怎样才能真正到达格斯特纳手中。王嘉廉知道，从外单位来的各种材料都要经过办公室和秘书的双重筛选后才能到达格斯特纳手中，即使这样，听说每天格斯特纳桌上还是堆满一叠叠材料。所以要让材料真正到达格斯特纳先生手中并不是那么简单，特别是关于合作的事。IBM 已经财大气粗，而且在硬件领域已经占据了绝对的垄断地位。因此，IBM 不再关心与人合作的事宜。

为了确保材料能够真正到达格斯特纳先生手中。王嘉廉通过玛利斯小姐事先打通了格斯特纳先生的秘书沃兹德曼小姐。

沃兹德曼小姐非常赞同王嘉廉的想法。同时，通过与王嘉廉的深谈，被王嘉廉渊博的知识和非凡的胆魄所吸引。沃兹德曼小姐答应把材料送到格斯特纳手中并设法说服他接受这项建设与 CA 合作。

尽管与沃兹德曼小姐商量好，但是据沃兹德曼小姐介绍，格斯特纳总裁非常反对部下与人事先串通一气。所以表面上还需一切照旧进行。

太阳从东边慢慢升起，光芒四射的阳光映照在白茫茫的纽约上空，使纽约城变得那么清新、宽阔。

穿戴整齐、留着小平头的王嘉廉正踏着白雾一步一步地向 IBM 总部走去，身后留下一串长长的脚印。

来到气势磅礴的 IBM 总部大楼前，王嘉廉不由放慢了脚步，抬头看着高耸入云的大楼，王嘉廉更鼓足了劲。

这就是他梦寐以求的 CA 总部大楼气势。

王嘉廉用手理理衣领，拉拉衣边，昂首阔步走进 IBM 办公大楼。

“请问先生找哪一位。”前台服务小姐非常有礼貌地询问。

“我找沃兹德曼小姐。”王嘉廉留了一手，并没有直接说找格斯特纳总

裁。

“请到对面会客室等一会儿，好吗，我会马上通知她下来。”

王嘉廉只好领着小公文包，来到对面的会客室。这是个大会客室，但被隔成一个个小间，有大有小，中间有一张茶桌，桌上一朵玫瑰花，旁边放着沙发，真像是“咖啡屋”。

不一会儿，穿着时髦的沃兹德曼小姐便“蹬蹬”地下来了。一见到王嘉廉，主动伸出手握手。

“查尔斯先生你好，没想到你那么早就到了。”沃兹德曼小姐一举一动都显得那么庄重、严肃，全没了在外的那种随便、自在。

“沃兹德曼小姐，真对不起，劳驾你了。”面对这种情势，王嘉廉也不敢怠慢。

“没关系，你在此等一下，我去向格斯特纳总裁汇报一下，看他有没有时间会见你。”

“需要把材料一起带上吗？”

“也好，把材料带上，让总裁先了解一下情况。”

王嘉廉忙拉开小公文包，拿出事先精心准备好的材料。沃兹德曼小姐接过材料，用手翻了翻。

“查尔斯，只好让你再等一会儿了。”说完向他挥挥手，转过身向电梯走去。

自始至终彬彬有礼，与原来活泼可爱的沃兹德曼小姐判若两人。

后来王嘉廉回忆说：“当时确实很不自在，也很纳闷，还以为沃兹德曼小姐出现新变数。后来才知道，这是IBM的规矩。员工下班后可以非常随便，但是上班时必须穿戴整洁，言行有礼节。CA后来也依照了他们的做法，上班和下班，公司和家里是两回事，员工的一言一行都代表了公司的形象。如果随随便便，就显得你这公司没有上档次；如果庄重、严肃、富有礼节性一点，感觉就大不一样。”

王嘉廉坐在沙发上，两眼紧紧盯着电梯出口，每次电梯门的打开，都使王嘉廉的心提起，时刻担心不愿出现的状况出现。

“10、9、8、7、6……1”，电梯的红色数字又一次在不断减少。电梯门一打开，王嘉廉便一眼见到沃兹德曼小姐，王嘉廉心一下提高到最高点，沃兹德曼一脚踏出电梯，也发现王嘉廉正在注视着她，向他点点头，微微一笑。

王嘉廉心中稍微轻松了一些，心里想：“沃兹德曼小姐向她点头、微笑，应该表明办得比较顺利，最起码不至于落空。”

沃兹德曼小姐依然稳步走到王嘉廉身旁，王嘉廉不由站起来，两眼紧紧看着沃兹德曼，两耳紧紧竖着聆听。

“查尔斯，总裁先生叫你去一趟，好像他對你的提议很感兴趣。”

“谢谢。”王嘉廉悬着的一颗心终于落地。

王嘉廉跟着沃兹德曼小姐来到十楼总裁办公室旁边的小会客室。这是一个精致的小会客室，摆设显得非常别致，富有文化气息。

王嘉廉刚坐下，沃兹德曼小姐就领着格斯特纳总裁进来，王嘉廉同时也一眼认出他手里拿的是自己的那份材料。

“让我来介绍一下，这就是查尔斯先生，这是我们的总裁格斯特纳先生。”沃兹德曼小姐介绍完毕，转身退出会客室，并轻轻关上门。

“您好。”格斯特纳大方地伸出双手，面带微笑。

“您好”。王嘉廉也非常从容地伸出双手。

“请坐。”格斯特纳伸手示意就座。

“查尔斯，你们的材料我看了，很好。我一直就有这个想法，但一直没来得及认真思考，没想到你们帮我弄好了。非常了不起。”

“谢谢总裁指教。”王嘉廉心潮澎湃，恨不得马上把好消息传给正在焦急等待的伙伴们。但是理智告诉他只能平静对待、平静应付。

“你在材料中已经介绍得很全面、很具体，我只想听听关于 CA 的情况，你能否再简单介绍一下 CA 的情况，包括以后你们有什么设想？”

“当然可以。”对此王嘉廉早作好了充分的准备，王嘉廉非常有次序地简要介绍了 CA 的发展状况，以及以后的发展蓝图。

格斯特纳边听边点头，不时露出会心的笑容。

“真不错，一群不简单的有志青年。回去后拟一份详细的合作协议和合作规划，然后找公关部具体商谈，好吗？”格斯特纳语气非常诚恳。

“好的，谢谢总裁先生的支持。”王嘉廉根本没有想到事情就这样迅速地得到圆满解决。

“难道这就是大老板的风度？！”王嘉廉迷惑不解。

王嘉廉“飘”回 CA 办公室，喜讯一传开，CA 全体员工都振奋了。

王嘉廉赶快组织 CA 最精干的人马拟定了合作协议和具体合作规划。

更令王嘉廉振奋，令 CA 全体员工振奋的是整个鉴定协议过程非常顺利，IBM 只对 CA 拟定的协议作了小小的变动就同意签订了，根本称不上“谈判”。

CA 致胜的一招终于成功。

从此，CA 在 IBM 的“大院”里再也不用担心微软的封杀，微软也只能对其望“墙”兴叹。

CA 冲刺时候来了。

### 3. 谁说胳膊拧不过大腿

微软公司总裁比尔·盖茨说：“王嘉廉的步子太快了，他简直快赶上我了。”

此话虽有点幽默和夸张，但是确实符合 CA 的整个发展情势。

在 IBM 的“大院”里，CA 避免了残酷的竞争，顺利地躲过了微软对其的重击。

CA 当然并非一点竞争和挑战也没有，CA 的各种配套软件必须适应 IBM 硬件的发展，符合协议所规定的要求，或者就将面临淘汰出局的危险。

不过，这种挑战是技术上的挑战。更进一步促使王嘉廉加强对产品的开发和研究，其属下的人员，如亚兹、荷尔·海博梅斯等研究开发人员人人独当一面，各自带领一派人马进行研究。王嘉廉也大胆放手让他们干，但是给他们下达了死命令。

“必须保质保量按时完成合作协议里所签订的要求，这是底线。”至于研制过程，进展以及超额，王嘉廉不再具体管理，都有各人自行决定，充分调动大家的积极性。

随着研制和发展的需要，CA 的规模不断发展壮大引进了一批有志之士和有用之才王嘉廉及时注意加强管理，逐渐建立了有效的激励机制、监督机制。

到 1978 年底，有 35% 的美国 IBM 客户安装了 CA 的配套软件产品，许多

在 IBM 销售时就帮其安装好了一起销售的，也有一部分是事先再来买的。

同年 11 月，王嘉廉背着行囊直赴美国北部的近邻——加拿大。

调查市场，考察加拿大电脑发展状况，物色伙伴，寻找办公场所。

半年多的风雨兼程，日夜煎熬。

多伦多的电子一条街上便多了一家 CA 加拿大股份有限责任公司。

CA 不再被束缚在美国市场，这又是 CA 发展的一个里程碑。

“为什么要把第一个国外分公司设在加拿大当然无外乎三个原因，第一，在加拿大 IBM 的用户相对比较多，CA 尽管已经拓展了不少领域，不再局限于 IBM 的用户范围内，但 IBM 用户还是 CA 的主要搭档用户。所以到陌生的国外初次设立分公司，不可不考虑这个因素。第二是在加拿大语言相通，生活习惯与美国相似，再有是距离近，来去方便，花费少。尽管 CA 不再像以前穷得可怜，但是也还不富有，必须勤俭节约。第三，是加拿大受美国影响等因素，电脑业发展比较快，当时除了美国外，就是加拿大和欧洲两大块了。当然初次要选择加拿大，不过很快我们就去欧洲发展了。”

当记者问王嘉廉“为什么当时要选择加拿大的第一站”时，王嘉廉作了上述回答，揭示了王嘉廉开始向国外发展也是小心谨慎，一步三思。

进入 90 年代，王嘉廉调整了 CA 的整个发展策略，除了继续拓宽市场，加大业务量之外，更加加强了对产品的研究。

王嘉廉对 CA 的员工说：“我们已经走过了原始积累的阶段，我们不能再依赖原始的量变来寻求发展，而应该注重质变，从产品质量下功夫，从管理科学上下功夫。”

对于研究开发部门，王嘉廉显得特别慷慨。

王嘉廉以研究开发为 CA 的运作中枢，CA 人把它趣称为“导弹发射基地”。正是依靠这个“导弹发射基地”源源不断地研制出适应市场的产品。

1990 年 4 月，CA 推出了具有划时代的软件结构——CA90S，这是 90 年代具有世界先进水平的软件结构。借助这一结构，CA 可以更快更好地与顾客和市场沟通，让人们知道 CA 的软件产品具有系统集成、分散式处理等独特功能和先进性。

王嘉廉把其称赞为：“在 CA 和顾客之间铺设了一条跨时代的信息通道。‘CA 就在你身边’不再是梦。”

CA90S 的喜讯刚过，在集团财务应用软件研究方面又传喜讯，“杰作系列 2.0 版”问世。这是一套适应于集团会计集统计、预算、测算、评估、监察为一身的系统软件，是集团财务软件系统中功能最强、最具“商业洞察力”的软件。它是从应用数据研究室(ADQ)取得的一套很优秀的相关数据库软件，响应了顾客需要有数据库支援的会计软件所衍生的集成策略。

由于有了这些强有力的先进产品作支柱，CA 的营业额大幅度增长，到 1993 年度已增加到 18 亿美元，净收入也由 1.63 亿美元增至 2.46 亿美元，增加了 51%。

1994 年，CA 继续扩大战果，和主要的硬软件公司签订了战略性的联盟，进一步加强了 CA 和再销售商及顾问之间的关系。由于市场的强烈需求，能够适用于五种主要主从结构平台的 CA——Unicenter 被广泛使用。

同年 5 月，CA 收购了以经营中型电脑见长的 AskCrup 公司，ASK 的产品就像一股新鲜血液般注入 CA，充实了 CA 的中型电脑，在争取客户上又多了一个“招式”。同时 CA 还与“电信数据系统公司”解决了一桩长达两年多的

法律争端，达成了有史以来最大的软件执照协议。“电信数据系统公司”被迫同意为 CA 的产品作全球性的数字标准化测试。

1995 年是 CA 的黄金年，王嘉廉成为传媒的风云人物，几乎每隔一天就要接受各类记者的采访，使得他无可奈何而又幽默十足地说：

“我对付记者的采访简直比我创业还艰难。”

也正是这一年，世界各地举办了数千场的 CA 会谈和 CA 使用者联盟集会，有数以万计的客户参加研讨。

CA 的普通股份则比前一年同期上涨了 92%。CA 的流通资本额一度达到 100 亿美元。

面对 CA 如此强劲的发展速度和发展规模，微软不再有昔日的风采、昔日的霸气。在全美软件联盟会上，也时常不得不听取 CA 的声音，满足 CA 的要求。

比尔·盖茨说：“CA 的发展是软件业的奇迹，它惊人的发展速度使我们感到压力。现在也只能与他们多沟通、多合作了。”

#### 4. CA 买下微软

“CA 购买的下一个目标是谁？”

每一个 CA 员工肯定会面带微笑回答：“微软。”

在这带着调侃和玩笑的回答中究竟带有多少真实的成分？为什么 CA 员工都会这样回答？是不是意味着这是 CA 的整体目标？

王嘉廉根本没有想到他的一句玩笑话会引起一场风波。

王嘉廉更没有想到他的一句玩笑话会使成为 CA 员工潜在的奋斗动力。

不过，王嘉廉在开玩笑中，又带有多少内心的真实成分？

事情回到 1995 年。

这是 CA 达到登峰造极的一年。

这是 CA 曝光最多的一年。

这是王嘉廉被媒体追逐最多的一年。

就在这样的背景之下，王嘉廉的一句调侃，媒体的一篇报道引发了一场“风波”。

秋天的纽约城，不再有夏日的燥热，也没有冬日的寒冷，只有蓝蓝的天，凉凉的风。

在城外山岗上，更是一片迷人的景色。

细细长长的杨柳伴在小河边，在河水的映照下，显得那么青翠、秀丽。

一排排整齐的果树，挂满红扑扑的果实，一眼望去，便知道又是一个丰收年。

忽而一阵凉风，便淅沥索落地下起雨来。一层雨过后，云渐渐地卷向西去，天又蓝了，太阳又露出脸来了。使纽约城更加清新，更加凉爽。

也许是太劳累了，也许是秋天的景色太迷人了。

王嘉廉突然提议去郊外秋游，放松放松，领略一下大自然的美景。

王嘉廉的提议得到大家的一致赞同。

王嘉廉破例为大家放了一天假，带领大家来到纽约西郊的自然风景区。

置身于大自然的怀抱，不再有都市的热闹，不再有紧张的工作，不再有扰人的电话，一切都是那么的清静、轻松。

王嘉廉也很久没有得到过这种享受了，所以心情格外的愉快，一路上与大家有说有笑，有“超级幽默大师”之称的他不时给大家来一句调侃，逗得大家大笑不止。

正当大家大笑不止的时候，突然一个小伙子冒出一句：

“查尔斯，我们的下一个目标是谁？”

“下一个目标？”王嘉廉转过头想了想，突然昂起。

“下一个目标微软好不好？”声音洪亮，边说边伸手示意，面带笑容。

“好”。一句话，又把大家的兴致推向高潮。

“下一个目标：微软。”大家齐声高喊，喊声刚落，掌声四起。

这本是一句玩笑，大家并没有把它放在心中，回到家里，大家也就把它忘了。

王嘉廉也根本没有在意，说完也就完事了。

出乎意料的事情发生了。过了几天，《商业周刊》的头版头条大篇幅登了一篇文章，题目就是：

“CA的下一个目标：微软”。

这可闯祸了。

尽管CA经过近十年的飞速发展，已经占据了软件业的第二把交椅，但是与头号交椅微软还是有一定距离的，现在出口狂言，要把微软兼并，这不激怒微软才怪呢？

看来与微软又有一场生死激战，这是CA，这是王嘉廉极不愿发生的事，因为CA准备要进行内部整合。如果开战，一切计划将泡汤。

看来与微软的和好、合作又得破裂。事前双方都认识到再不能相互那样拼杀下去了，那样下去对双方都不利，于是经过艰难的谈判，双方才握手言和，并准备携手合作，已经签订了小部分合作协议。可是，现在CA要吞并微软，微软还能合作吗？

更为可怕的是，各大媒体争先转载，市民也积极奔走相告。

“CA要收购微软了。”

一下子把整个纽约城都传遍了。尽管大部分人都认为这是不可能的。但是CA近几年创造了太多“从不可能变为可能”的记录，所以在他们不可能的同时还是怀着强烈的好奇心设法探个究竟。

王嘉廉更是成为媒体追逐的中心。各种媒体的记者都急着想采访王嘉廉。王嘉廉耐心地向他们解释，这是一场误会。并尽力介绍当时的情景，证明那是一句玩笑。

但是各媒体并不这么理解，他们听说王嘉廉真的说过“CA下一个目标：微软”的话，更是相互炒作。

“谁说‘CA下一个目标：微软’是假。”“微软成为CA购买的远期目标”、“CA有了新目标”、“微软也不在话下”。……

媒体一篇篇是是非非的报道把这次风波推向高潮。

这可急坏了王嘉廉。王嘉廉越解释，外界越认为确有此事，只是还不想被外界知道。

媒体“轰炸”CA，“轰炸”王嘉廉的同时，便有记者开始把矛头转向微软。

不过，非常幸运的是比尔·盖茨的一席话平息了这场风波。

“风波”进行了几天之后，比尔·盖茨正式接受了记者采访。

记者问他：“外界现在一个热门话题是 CA 下一个目标收购微软，你对此有何感想？”

比尔·盖茨非常诚恳地回答说：“CA 的发展速度确实非常惊人。制造了一次次收购狂潮。至于对下一个目标收购微软有何感想，我非常感谢 CA、也感谢查尔斯先生给我们敲了一个警钟。几天来，也有不少微软员工这样问我，我就跟他们说，这说明我们必须加倍努力，加快发展速度。如果我们停止不前或者发展太慢，也许真的有一天，我们会被 CA 收购。那时就不再是一个笑话了。”

这席话通过媒体传到 CA，传到王嘉廉耳里。

全体 CA 员工震惊了，王嘉廉更是震惊了。

王嘉廉在感激的同时，更加敬佩比尔·盖茨的雄伟大略。

“比尔·盖茨不愧为软件之父。”

“为什么不借机把‘这不可能’的目标作为鼓动员工奋进的口号和‘新目标’。”

王嘉廉突然从比尔·盖茨的一席话中得到启发。比尔·盖茨借机激励他们的员工加倍努力，以免被 CA 真正“兼并”，CA 为什么不能也借机激励员工也加倍努力，向“收购微软”迈进。

从此，CA 内部每当召开激励员工上进的大会，常少不了“不加倍努力，积极上进，怎么收购微软？”员工之间也常常相互之间监督，“不赶快好好努力，怎么收购微软？”、“像你这个样子，怎么收购微软？”

微软在奋进，CA 也在奋进。

真会有那么一天：

CA 买下微软？

## 第九章

### 资本经营闯欧洲

一个不能放眼全球的企业家不算是一个成功的企业家。

王嘉廉在刚成立国际组合电脑公司时，就开始构划其全球性帝国的概貌了。

他建立全球性帝国的计划从兼并一个瑞士公司开始，以破竹之势席卷欧洲，在欧洲的每一个国家都设立了子公司，牢牢地占据了欧洲市场。

#### 1. 初露峥嵘亦惊人

哈佛大学的李维特教授曾在《全球化市场》一文中指出了全球化时代的到来。

“现在有一股强大的力量驱使这个世界走向一个共通的聚合体，这股力量便是科技……结果形成一个新的商业实体——全球化市场的形成，使消费品的标准化生产规模超过过去的想象。

采取全球化的企业，将从生产、分销、营销和管理的经济规模上获益，并将此利益转换成较低的世界价格，如此一来便可以一敌十，消除仍固守游戏规则的竞争者。过去，大家熟悉的国家和地区差别现在没有了，国家之间的品味和做生意的差异也消失了。在共通的偏好下，产品和生产的标准化，贸易和商务的制度化已是大势所趋。”

1976年，刚出“江湖”的王嘉廉就认识到全球一体化将是一股不可扭转的趋势，所以他把公司命名为国际组合电脑公司，其中就包含有走向国际市场的决心。

王嘉廉认为：因为电视的推广，跨国旅游的增加，全世界的口味和风格越来越相似。因此在某一地区有感召力的产品在另一地区也可能受欢迎。进一步说，所有地区都追求最高质量和最先进的产品的特性。所以，在全世界范围内，生产推广某一产品是必要的，也是大有好处的。

公司的全球化不仅可以带来成本减少、产量增加，市场扩大等有形的好处，还会带来全球性知名度提高，顾客对公司信任增加等无形的好处。

认识到了这么多的好处，也就为国际组合电脑公司带来了走向国际化的不回头之路。

在全世界范围内，最发达的地区除了北美之外，就是欧洲。

80年代初，王嘉廉的办公室里除了挂一幅美国地图，就是一幅欧洲的地图。

他经常面对着这块被众多国家分割得支离破碎的辽阔地区的地图思考，怎么样打进去这块诱人的市场呢？

他的眼光盯在了欧洲的中心——瑞士联邦的身上。

瑞士处于交通要道，周围几乎把欧洲的大国都占全了。它北面是德国，南边是意大利，西边是法国，东边有奥地利。

假如能在这样一个地方放下一颗棋子，对于公司将来在全欧洲的行动会有裨益的。

瑞士对王嘉廉来说，绝不是一个陌生的国度。1976年，仅有四人的国际

组合电脑公司就是从代销一家瑞士公司生产的新型系统软件 CA—SORT 开始的。

相对于其它欧洲国家来说，王嘉廉对瑞士的了解比较多，他在瑞士结交了一些工商界人士，他了解瑞士的市场状况，他了解瑞士的法律制度，他了解瑞士的一些风土人情。所以，他决定，国际组合电脑公司在欧洲的步伐就从瑞士开始。

说干就干，绝不轻易浪费一点时间。

公司立即召开会议，讨论进军欧洲的问题。会议上，大家各抒己见，但目标只有一个：怎样成功地打开在欧洲的局面。

第二天，公司就派副总经理罗斯·亚兹飞赴苏黎世，实地调查瑞士的商业情况。

在罗斯·亚兹离开的日子里，王嘉廉度日如年。他在焦急地等待着来自瑞士的消息。

第四天，罗斯·亚兹回来了。

在短短的三天时间里，罗斯·亚兹马不停蹄地接触了二十多家电脑公司，商讨合作或购买事宜。

有两家公司对罗斯·亚兹的意向表示了兴趣，具体事情以后还要继续谈。

第一家公司是瑞士加盟软件公司，1973 年成立，总部设在苏黎世。

70 年代后半期是这家公司发展的黄金时期，这家公司的营业额在 1978 年达到顶峰，是 1200 万美元，利润也达 147 万美元，是欧洲电脑软件业的佼佼者。

在短短 7 年的时间内，瑞士加盟软件公司积极向外拓展市场，从瑞士做起，先后设立德国、意大利、英国、荷兰、比利时子公司，并远渡重洋来到澳大利亚和日本设立子公司，几乎建立了遍及全欧洲的销售网。

在瑞典加盟软件公司急速扩张，显赫一时的时候，也埋下了祸根。

公司董事长盲目相信自己的产品，不愿随电脑软件市场的改变而改变公司经营策略，终于酿成苦酒。

1979 年，公司营业额呈现负增长，利润也只剩下区区十几万美元。

经营不善很快反映在股价上，公司的股票价格从 52 美元降到了 31 美元。

公司的投资者想把公司卖出。

另一家公司是瑞士克林软件公司。刚成立 3 年，无论是销售额还是利润都比不上瑞士加盟软件公司。

它的销售局面也只刚刚在全瑞士打开。

王嘉廉亲自到机场迎接罗斯·亚兹。

他更主要是由于迫不及待地想听到罗斯·亚兹在瑞士的活动情况。

听到罗斯·亚兹的简短的汇报，王嘉廉血液都有点凝固了。

他高兴得想跳起来。

暗想：真是天助我也，让我碰上了这桩千载难逢的好机会。

他当然说的是瑞典加盟软件公司。

此前的日子里，他多少次认真查阅瑞士电脑软件公司的情况，多少次设想可能要购买哪家软件公司。

而真正勾引起他欲望的就是瑞士加盟软件公司。

从营业额和利润而言，这家公司不是瑞士最大的软件公司。

从销售渠道来说，其优越地位是任何一家瑞士公司不敢望其项背的。

王嘉廉的目的也正是想以瑞士为跳板，在全欧洲发展业务。

瑞士加盟软件公司的销售渠道，遍布全欧洲，公司的销售人员满欧洲跑，对欧洲各地电脑软件市场了如指掌，这是王嘉廉做梦都在惦记着的东西。

此前的日子里，王嘉廉对瑞士加盟软件公司虽“垂涎三尺”，但却从没有敢动过任何非分之想。

他根本没料到这家公司会有意愿出售自己。

他知道这家公司在前两年的经营业绩不佳，但他也知道这家公司的庞大实力，还有重振雄风的机会。

“瑞士加盟软件公司只要略加调整经营策略，局面会迅速改观。”王嘉廉回忆当时的心态时说到。

“当时只是想以自己坚韧不拔的精神来揣度这家公司，完全没有料到这家公司的经营者会如此经不起困难的考验。”王嘉廉微笑地谈到。

敌人的失误就是我的机会。

巨大的机会呈现在王嘉廉面前，他要千方百计去抓住这次机会。

深怕时间拖久了事情会发生变故，他要争分夺秒地完成这件事。

王嘉廉和罗斯·亚兹回到公司后，免去了接风洗尘仪式，免去了休息，马上就召开公司高层决策者的会议，他要讨论具体购买瑞士加盟软件公司的事情。

罗斯·亚兹在会上小心地提醒王嘉廉：要不要考虑一下风险问题。

瑞士加盟公司历史比国际组合电脑公司还长，企业规模也相差不大。

购买这家公司估计要花去国际组合电脑公司所有的家底。

假如有意外情况出现，公司在这一交交锋中被打败，破产的阴影很有可能光临，几年的辛苦可能会灰飞烟灭。

罗斯·亚兹比较中意瑞士克林软件公司，公司规模小则风险就小，可以脚踏实地，一步一步地来。

王嘉廉对这种观点不敢苟同。

王嘉廉等不及一步一步稳妥地前进所花费的大量时间，他更对自己的能力充满信心，他根本不相信他会在这一次交锋中会败北。

会议很快形成共识：要兼并瑞士加盟软件公司，预设底线是：不惜任何代价。

王嘉廉连夜飞往苏黎世，公司的得力助手几乎有一半跟随前往。

第二天，在瑞士加盟公司的富丽堂皇的会客厅里，王嘉廉同该公司的董事长威伦克尔举行了第一次谈判。

见到威伦克尔，王嘉廉就明白这家公司为什么会在一遇到挫折后急于出手。

威伦克尔，约三十三四岁，外表潇洒英俊，衣着笔挺。

王嘉廉看出这是一位养尊处优的公子哥儿，根本经不起商海的风浪。

这更增加了王嘉廉心中的必胜信心。

上午短暂的欢迎仪式，漫无边际的无主题会谈，只是战斗的序幕。

第一次交锋在下午开始。

威伦克尔一开始就自作聪明地介绍公司的状况，千方百计抬高公司的身价。

他先夸口公司辉煌过去，怎么怎么成为欧洲电脑业的新星的。

再夸口公司的庞大规模。营业额和利润是如何如何多。

却根本没提公司遍布欧洲的销售渠道，而这点正是吸引王嘉廉之所在。

可能威伦克尔根本不知道这是他现在手中的最大法宝。

在威伦克尔滔滔不绝夸口之际，王嘉廉只是微笑地在旁边听着。

他绝不会打无准备的仗。

他这次是有备而来，意在取胜。

从威伦克尔的夸口之中，王嘉廉看出了他的惊慌和无经验。

同这种人谈判，简直是小菜一碟。

等威伦克尔讲完，王嘉廉发话了：

“我承认，贵公司曾经辉煌过，但比起王安公司怎么样，辉煌过去掩盖不住现在的阴沉，也不能为你带来利润。”

“贵公司的规模曾经达到过很可观的程度，但是，请注意，他的规模是在飞速减少的，如果没有强大外力的情况下，他会变为零的。”

“请问贵公司今年销售量为多少？据我了解，连一个能让顾客满足的产品都拿不出手，怎么样赚到钱。”

简洁的几句话把威伦克尔夸下的海口给点破了。

一句一句话落在威伦克尔的心尖上，击中他的要害。

他面色苍白，微汗涔涔。

他知道，王嘉廉所说的都是实际情况，也是他认为瑞士加盟软件公司无可救药、急于出手的原因。

仅仅一次短暂的交锋，王嘉廉已经把对手的信心摧毁了一半。

他要乘胜追击，完全打垮敌人。

策略是投其所好，诱其以饵。

第二天，王嘉廉只是很简单地介绍了国际组合电脑公司及其产品的实力，让威伦克尔相信，瑞士加盟电脑公司在并入国际组合电脑公司之后会焕然一新的，营业额及利润将比辉煌的历史还要辉煌。

王嘉廉提出了最让威伦克尔动心的提议：如果瑞士加盟软件公司被并购后，威伦克尔不愿继续担任董事，他会获得巨额退休金。

威伦克尔最关心的事是他的钱财问题。1979年公司的不景气已经使他的财富减少了五分之一。在那些日子里，他饱受担心害怕之苦，很不好受。

他过惯了百万富翁的奢侈生活，根本不敢想象没钱的日子怎么过。所以他决定及时抽身，保住现有财富。

王嘉廉的提议让他喜出望外，他没料到对手会那么慷慨大方。

威伦克尔的斗志已全部消失，国际组合电脑公司兼并瑞士加盟软件公司剩下的只有程序问题和时间问题。

直到这时，王嘉廉才松了一口气，胜利已经在望了。

困意向他袭来，他毕竟处于精神高度紧张状态有两天了，并且还有七八个小时的时差问题。

美美地睡了一觉，起来之后，他才有心思去欣赏瑞士的美丽。

透过窗户，他看到远处的白雪皑皑的山顶，郁郁葱葱的山林，晶莹透彻的湖泊，他想：大自然是多么美丽啊，应该出去旅游旅游了。

公司兼并的具体程序问题，交由手下的大将处理，王嘉廉带着一身的轻松，在瑞士各地旅游了两天。

他从日内瓦回到苏黎世时，负责谈判的主管告诉他，谈判已达成基本框架，国际组合电脑公司将以每股40美元的价格收购瑞士加盟软件公司，同时

给予该公司的董事长威伦克尔先生 100 万美元的退休金。

这个结果比王嘉廉预料的还要好，他原以为要出每股 60 美元的价格才能收购该公司。

第二天，王嘉廉代表国际组合电脑公司向外界宣布兼并瑞士加盟软件公司的消息。

消息仿佛是在平静的湖面投下了一块巨大的石头。

一家瑞士全国性的报刊在两年前还专门刊出文章，盛赞瑞士加盟软件公司是一颗冉冉升起的新星，将在抵制美国软件入侵欧洲方面起先锋的作用。两年后，事态的发展令该报纸目瞪口呆：入侵的抵抗者竟然变成了入侵的踏脚板，入侵的桥梁。

它只有再称赞国际组合电脑公司的产品具有不可抗拒的实力和王嘉廉非凡的魄力来摆脱尴尬的处境。

另一家报纸则说：物竞天择，适者生存。国际组合电脑公司以其优良的产品性能，高效率的办事节奏战胜了欧洲公司。

还有一家杂志则详细报道了兼并的整个过程，十分关注事情的进一步发展。

兼并结束之后，王嘉廉首先就把瑞士原公司结构打散，让该公司原来的海外子公司直接变为国际组合电脑公司的子公司。

下一步就是下放权力。每一个子公司都有很大程度的独立经营权，各自管理自己的研究发展、财务、销售等业务。使得每个子公司能更灵活地根据当地市场出现的新情况迅速地做出应变之策。

一次兼并就使国际组合电脑公司在海外的子公司从只有加拿大一家，扩大到瑞士、意大利、德国、英国、荷兰、比利时、澳大利亚、日本等 9 家，扩大 9 倍，如此业绩，是任何一家公司都没有创下过的。

一次兼并，使国际组合电脑公司在欧洲的销售额从 130 万美元扩大到 640 万美元，增加 5 倍。

国际组合电脑公司的 1980 年在欢声笑语声中度过。

1980 年，公司的营业额达 1790 万美元，利润达 181 万美元，增长幅度分别达 34%和 46%。

国际组合电脑公司在踏向国际化的第一步是如此顺利，如此辉煌，使公司的士气大振，也使王嘉廉的信心大增。

前方即使坎坷路，王嘉廉也要竭尽全力走一程。因为他相信：路只会越走越宽广，越走越光明，越走越平坦。

## 2. 巴黎也是家

新年伊始，万象更新，人人处于节日欢快的气氛中。

王嘉廉每日都要大宴宾客，犒劳在公司的发展中立下汗马功劳的大将。

天纷纷地下着雪，已经两天了，一丝风都没有，只有雪花在寂静地一片一片地落在地上，天灰蒙蒙的，看不出到底有多厚。纽约市出现了少有的宁静。

刚送走一帮客人，王嘉廉悠闲地坐在窗前向外看，他被这圣洁的白色深深地打动了。

突然间，他想起小时候在上海时，听到的一首有趣的诗：

江山一笼统，  
井上黑窟窿。  
黄狗身上白，  
白狗身上肿。

那时候很少见到下雪，即使偶尔飘一点雪花，落地不久也融化了，看不到天地一片白茫茫的景象。

现在，看到眼前飘着的雪花，他才意识到那首打油诗不仅有趣，也很形象。

电话铃声响了，正在织毛衣的妻子——南希·李放下手中的活，接电话。

“你好，我是南希·李。”

“你好，我是罗斯·亚兹，请问查尔斯在家吗？”

“请稍等，我喊他一下。”

南希·李放下电话，喊王嘉廉：“查尔斯，罗斯·亚兹的电话。”

王嘉廉的眼和心从外面收了回来，接过妻子手中的电话：

“罗斯，是你呀，节日过得愉快吗？”

“挺好的，你呢？”

“也一样，不过心中装着许多公司的事情，轻松不起来。”

一阵寒暄过后，谈话进入正题。

男子汉多以事业为重，两人的话题离不开公司的发展问题。

王嘉廉听到这个话题，立即来了劲头，两眼有神，显得很精神。

“我也在想这个问题，不过，在电话上谈怎能尽兴，这样吧，你到我家来吧，我让南希为你备下丰厚的晚餐。”

十几分钟后，罗斯·亚兹敲门进屋，厚厚的冬装上积着一层薄薄的白雪。

“哈、哈，”王嘉廉笑出声来，他想到刚记起的“黄狗身上白”。一句诗，实是忍俊不住，罗斯·亚兹被笑得莫名其妙。

冲上两杯咖啡，两位好友为公司的前途规划。

“公司最大的战略目标应是顺利实现国际组合电脑公司的股票上市。”王嘉廉首先发话。

“应该是这样，股票上市能使公司财富猛增，同时也带来其它好处。”

“股票上市需要一定规模的资本，过去几年公司虽发展迅速，但离股票上市所需的资本数额还有一定距离，怎样弥补这个距离呢？”

“要尽快增加公司的实力，向国际市场扩展是有效的途径之一。去年你做出的重大的战略决定——兼并瑞士加盟软件公司是很好的范例，公司就应该这样发展。”

“英雄所见略同，国际化是我们应该走的路，你认为应该向哪个国家去发展？”

“这一点，客观环境可能会很重要，到时候看有什么公司准备出售，再做规划更好。你现在定好某个国家的某家公司，该公司却拼命抵抗收购，会有麻烦的。”

“守株待兔怎么行，机会应该去创造，等是等不来的。”

“你有何高见？”

“定下一个适当的公司，以优惠的价格打动它，让它不得不出售，接受兼并。”

“如果它很顽强，拒不接受兼并，我们又该如何处理。”

“实在不行，我们就另外投资成立一个公司，最坏也莫过如此。”王嘉廉心中早已将战术演练过多次。

“你想在哪个国家战斗？”

“还是老原则，要干就干大的，干刺激性的，这样成功的报酬才更多。”

“你是说法国或德国？”

“正是，先法国，后德国，一个不剩。”

就这样，公司的目标定了下来。

冲向法国的号角已经吹响，王嘉廉和他的国际组合电脑公司将勇敢地作战。

冲在最前面的是王嘉廉。

1981年2月，一架波音737客机呼啸着从空中飞过大西洋，降落在巴黎国际机场。

下飞机，坐上汽车，王嘉廉驶向巴黎市。

远远地，埃菲尔铁塔高耸入云，王嘉廉在心中暗道：巴黎，我王嘉廉来了，不管你愿意不愿意，我一定要在这安第二个大本营。

第二天，他拜访几位经理，毫无结果，人人踌躇满志，自比盖世英雄，对于兼并之事一口回绝。

第三天，机会出现了。

一家名为巴黎标准软件公司，规模中等大小，现在运营状况良好，有意出售。

王嘉廉立即赶到巴黎标准软件公司，协商兼并事宜。

公司自持运营状况良好，不肯轻易出手，谈判态度十分强硬。

该公司董事长让·雅克对王嘉廉说：“我们公司成立十多年，开发出十几种产品，虽没有惊人的举动，却也安安稳稳成长，是我们的一个聚宝盆，不会轻易出手的。”

“那你们的态度是什么？”王嘉廉碰到过许多欲出售公司的经理，却第一次碰到态度如此傲慢的经理，他不解地问。

“很明显，我们是能按条件出售公司最好，条件当然是我们定的条件，达不成协议，公司还是我们的，没什么坏处。”

“你们提出的条件是否有可商榷的余地？咱们互相妥协一下。”

“别的条件可谈，但现金购买和每股25美元的最低价不能谈。”

面对如此蛮横的对手，王嘉廉心中实在恼火，要想方设法挫挫对方锐气。他要给对方厉害看看。

强扭的瓜不甜，他也顾不上那么多了。

巴黎标准软件公司的宣传广告帮了大忙，广告把公司即将推出的产品的性能质量写得明明白白。

国际组合电脑公司也有类似功能的软件。

王嘉廉决定，抢先推销公司的软件，占领市场，打击巴黎标准软件公司的产品。

市场是有限的，一步领先，步步领先，巴黎标准软件公司原有的许多顾客都转到了国际组合电脑公司的门下。

产品销路不好，很快就使小本经营的巴黎标准软件公司运营发生困难。

3月份，王嘉廉从信息判断，时机成熟，他决定再次飞到巴黎。

人穷志短，让·雅克失去了一个月前感到气粗的底气，条件自然降了下

来。

公司的股东也惶惶然，要求让·雅克尽快将公司售出。

第二次的谈判开始，同第一次相反，两人在气势上换了个位。

王嘉廉，财大气粗，占有优势，态度强硬，稳坐钓鱼台。

让·雅克，心中发虚，不再敢提苛刻的条件，态度谨慎。

谈判还没开始，胜负已见分晓，王嘉廉心中暗自高兴。

为表达诚意，王嘉廉也作出一些表面上的让步。

谈判进展顺利，协议达成在即。

天有不测风云。

德国汉堡玫瑰软件公司横插一刀，打乱两家公司正进行的谈判。

让·雅克看到“白衣骑士”出现，就像抓住一根救命稻草，死死不放。

让·雅克马上同德国汉堡玫瑰公司接触，在同王嘉廉的谈判中强硬很多。

眼看煮熟的鸭子快要飞走了，王嘉廉岂能轻易让步，他要竞争。

可面对他的不再是巴黎标准软件公司，而是德国汉堡玫瑰公司。这个公司的实力要雄厚得多。

依王嘉廉决不服输的性格，他要同实力比自己强大的德国汉堡玫瑰软件公司斗一斗。

理智又告诉他，遇事不要感情用事，要冷静，要考虑成本和效益比的问题。

他马上命令随同前来的财务人员，对打败德国汉堡玫瑰软件公司的代价进行评估，并预测兼并巴黎标准软件公司所带来的效益。

很快报告结果提交上来，如果现在硬行战斗，成本远远大于收益。

理智占了上风。

王嘉廉决定放弃兼并巴黎标准软件公司。

在谈判破裂，宣告结束之后。

让·雅克满脸笑容，俨然是一个胜利者。

他用调侃的语气对王嘉廉说：“祝贵公司在美国发展得愉快。”

“不，咱们肯定还会在法国碰面的，祝你好运，让·雅克先生。”

王嘉廉暗自握紧拳头。

即使有千百个理由安慰自己，失败的滋味也不会好受。

王嘉廉一行人，在旅馆里默默收拾行李，准备离开巴黎。

难道真的是山穷水尽疑无路了吗？

一位年轻人的到访又奇迹般地改变了王嘉廉在法国的命运。

进军法国是“柳暗花明又一村”。

“笃、笃、笃，”一阵敲门声。

王嘉廉打开门，外面站着一位年轻人，约二十五六岁，戴着眼镜，衣着整齐。

“早上好，请问你是查尔斯·B·王先生吗？”

“我就是，请问你哪位！”

“我叫盖·波尔，比利时人，曾在英荷壳牌石油公司中任信息工程师。我现在要求加入国际组合电脑公司。”

“你对我们公司有所了解吗？”

“当然，我在壳牌石油公司时，主要掌管几部大中型电脑的操作，贵公

司生产的软件帮了我的大忙，给我留下深刻的印象。”

“这是你要加入我们公司的原因？”

“不仅这些，我还知道公司在法国企图兼并一家公司失败。”

王嘉廉皱了皱眉头，真是好事不出门，坏事传千里，这个小伙子这么快就知道了，那他来的目的究竟是什么？

盖·波尔仿佛知道王嘉廉的疑问似的：“自从看好贵公司，有意加盟之后，我就留意贵公司的一举一动，包括这次谈判。”

停顿一下，见王嘉廉没说话，他接着说：

“我在法国软件业工作了三四年，再加上在英荷壳牌石油公司工作中对法国软件市场的了解，我已胸有成竹，要送给贵公司一件惊人的见面礼。”

王嘉廉只是简单地说：“噢。”

小伙子的闯劲已令他印象深刻，但在面试中，这种人见得多了。

“什么礼物？”

“庞大的法国软件市场。”

王嘉廉立即来了兴趣，他要听听盖·波尔的高见。

“我的方法说起来也没别的，另外成立一家法国子公司。”

“从零开始，谈何容易。”

“从零开始，一切都是新的，才更富有活力、富有创造力、富有竞争力。”

“你这么有自信心。”

“自信出于了解，我早已在注意法国软件市场了，这里的产品一般落后美国二至三年，只要成立子公司，一方面把总公司的产品稍作变通，使之符合法国特点，另一方面借用总公司先进的技术，开发出新产品，就一定会在法国软件市场独占鳌头的。”

简短的对话，盖·波尔已透出国际组合电脑公司的精神：创新、自信。

王嘉廉十分欣赏，认为盖·波尔是一位不可多得的人才。

但事情不会如此简单，华而不实的人也总是有的。

为保险起见，王嘉廉决定再考验盖·波尔一次。

“你的礼物很诱人，但是否拿得到？回去详细列出计划，寄到公司，再作决定。”

“不用了，计划早已列好，请你过目。”

说着，盖·波尔打开随身带的皮箱，拿出几百页厚的报告。

如此的有备而来，令一贯以高效率、准备周密著称的王嘉廉感到吃惊。

他接过报告书，报告内容里面条理清晰，数据翔实，真是太棒了。

报告分三大部分，一是法国软件市场需求状况，尤其是大公司对软件的需求。二是法国软件市场供给状况。三是新公司成立后的发展方向和定位。

进军法国之前，王嘉廉曾委托法国著名的咨询公司，对上述三个问题作出评估，都远远比不上这份报告。

王嘉廉对报告爱不释手，他详细看报告很久，才想起盖·波尔还在旁边坐着。

“你的报告很有价值，我们现在就准备详细研究它，请你明天再来，会给你一个明确的答复的。”

送盖·波尔出门时，王嘉廉又开了个玩笑：“计划放在这儿，你会放心吧，不怕我们留下计划，而不用你人？”

“不会的，我知道贵公司惜才如命。”

“哈哈，哈哈，你真适合当间谍，对我们了解真清楚。”

送走盖·波尔，王嘉廉马上把公司财务主管叫来，两人一块在房间里待了一天。

晚上，工作了一天的王嘉廉对随行的工作人员宣布：“回国日期推迟，要同盖·波尔合作，成立法国子公司。”

躺在床上，他久久不能入睡。

在法国的经历真是一波三折，出人意料。明天就要把结局定下了。

第二天刚8点，盖·波尔来了，他也是迫不及待。

两人一见面，王嘉廉没有多说话，只是紧紧握着盖·波尔的手，说：

“小伙子，现在开始干吧。”

盖·波尔知道：从这时起，他就是国际组合电脑公司法国分公司的经理了。

说干就干。

当天，公司的名称、办公地点就定下来。名为“联合电脑 SA 公司”。地点在巴黎附近的阿拉贡市 14 号街 313 号。

美国汇来的原始资本也到位，申请成立公司只剩下面对政策部门的程序问题。

进军法国竟以这样以前没有设想过的结局告一段落。

王嘉廉要回美国了。短短的两三天时间，他同盖·波尔成为莫逆之交。

他从随行人员中留下三人，协助盖·波尔创办法国子公司。

他对盖·波尔说：“留下三人，加上你，正好四人，是我刚创公司时的人数，希望你也能大展鸿图，创下辉煌业绩。”

“请总裁放心，我会努力做好的。”

“商人无国界，我把这儿视为第二个家，现在这个家由你当了，我会经常回来的。”

盖·波尔没有让王嘉廉失望。

王嘉廉离开一周后，国际组合电脑公司法国子公司正式成立。

法国人对这家名为联合电脑 SA 的公司并无反响，这种公司每天都有许多从地下冒出来，人们司空见惯。

重要的是，要发展，要壮大。

一个月后，公司人员扩大到 12 人。

两个月后，公司的办公室因业务扩大而搬迁，规模扩大一倍。

一年结束后，联合电脑 SA 公司在法国销售国际组合电脑公司的产品数量是前一年由代销商售出数量的 4 倍。

更为可贵的是：在盖·波尔的带领下，联合电脑 SA 公司开始有了自己的研究发展人员，有了自己的产品，而不仅仅是一个 CA 产品的销售办事处。

两年过去了，法国子公司成为法国最大的独立软件公司。

1982 年底，王嘉廉再次飞到巴黎，参加法国子公司的庆功大会。

子公司早从只有两间办公室发展到一幢办公大楼。

在盖·波尔的陪同下，王嘉廉来到大厅。

公司的职员们早已等待多时，见到王嘉廉立刻欢呼起来。

受到气氛感染，王嘉廉豪情万丈。

他登上演讲台，大声说：

“过去的伟大成就，是大家努力的结果，这些努力和贡献将使我们继续

领先。现在让我们庆祝所取得的成就吧。”

人群又是一阵欢呼。

走下演讲台，他举起酒杯，频频同员工们碰杯。

突然，他看到一张熟悉的脸庞，一张曾让他有挫折感的脸庞。

是让·雅克先生，他一辈子也不会忘记这个名字的。

他走向让·雅克。

“你好，让·雅克先生，很高兴能在这儿碰到你。”

“我也是，查尔斯·王先生。”

“还记得两年前，咱们分手时说的话么？咱们会在法国见面的。”

让·雅克苦笑了一下：“别提了，各侍其主，各办其事嘛。”

原来，德国汉堡玫瑰软件公司兼并巴黎标准软件公司之后，由于经营不善，生产的产品供过于求，价格大幅度下降，亏损严重，在股东的强大压力下，又将巴黎标准软件公司卖给了联合电脑 SA 公司。

此时的让·雅克，也成为国际组合电脑公司的一员。

相逢一笑泯恩仇。

王嘉廉哈哈大笑，对让·雅克说：“实际，在当时，我就特别佩服你为公司利益兢兢业业的精神，希望能把你挖来，成为我们公司的一员。现在，这个愿望已经实现了，你可要保持住原来的精神劲头哟。”

面对王嘉廉的宽宏大量，让·雅克激动得一句话也说不出。

### 3. 进军德国

一花独放不是春，百花齐放才是春。

在法国成功之后，王嘉廉要他的电脑之花开遍欧洲大陆。

1981 年夏，一个天气闷热的日子。

屋内空调开到最大，王嘉廉仍感到热。

他把领带向下拉了拉，觉得轻松了一些。

心中的焦急却不能放下。

上半年，国际组合电脑公司无论是在美国，还是在国际上，成绩卓著，引人注目。

不容置疑，实力也似滚雪球，会越滚越大，越滚越快。

王嘉廉知道，公司的实力在飞速增长。他更关心的是实力到底达到多少，是否过了五百万美元，这是美国政府规定的，公司的股票可以上市的最底线。

公司的季度财务报告，今天将出来。

已是下午 1 点钟，王嘉廉还是在等。

罗斯·亚兹进来了。

“下午好，查尔斯，还记得年初咱们定下的计划吗？”

“当然，股票上市，进军法国、德国。”

“法国已经解决了，德国现在是否也该采取行动了？”

“原有的德国子公司是否遇到挑战？”

“正是这个原因，它迫使我们马上采取行动，否则，德国子公司会在竞争中失败，陷入亏损，成为我们的负担。”

“真有这么可怕？”

“ 请你看看这些材料。 ”

罗斯·亚兹说着，把一叠材料递给王嘉廉，请他翻阅。

近期，王嘉廉满脑子的股票上市、股票上市，对其它事务关注很少，更不用说独立性很强的海外子公司。

不看不知道，一看吓一跳。

德国子公司的业务在五六月份的增长为零，同去年的 56% 的增长有天壤之别。

这还仅仅是个严重的警告信号，它告诉王嘉廉，如不采取断然措施，从零增长到负增长将是必然趋势。

“ 我们应采取什么措施？ ” 他问罗斯·亚兹。

“ 我个人认为，应当增加对德国子公司的投资，增加其竞争力。 ”

“ 嗯，有一定道理，但这只是解决问题的一个方面。 ”

“ 还有什么其它更好的办法吗？ ”

“ 办法是会有有的，关键是看我们怎么去找出来。 ” 王嘉廉和罗斯·亚兹都陷入了沉思。

过一会儿，王嘉廉从沉思中抬起头，对罗斯·亚兹说：“ 咱们最重要的是培养海外子公司独立经营的本领，对吗？ ”

“ 是这样的，可德国子公司是去年刚从瑞士加盟公司手下分离出来的，太小了，需要一段时间去培养他的独立经营本领，我们不可能要求一个仅三四个月大的孩子就会跑了吧。 ”

“ 可是老依赖总公司的扶植也不是长久之计，越早让它自立越好。 ”

“ 这点我也赞同，可是，怎样才能达到这样一个目标？ ”

“ 老样子，兼并。我们在德国兼并一家软件公司，然后，合二为一，德国子公司的规模会强大到可以自立。 ”

“ 就这么办吧。 ”

“ 事情宜早不宜迟，你带一笔资金去德国，一部分支助现在的德国子公司，一部分在暗中购买某一软件公司的股票。等股票正式上市后，再公开宣布购买。 ”

罗斯·亚兹匆匆离去。

望着他远去的背影，王嘉廉意识到自己又是在赌博。

万一公司的股票无法上市，或上市后，认购不理想，罗斯·亚兹带走的一大笔资金将是公司的致命伤，公司说不定会因流动资金减少而倒闭。

王嘉廉还在等，等待着公司最新的财务统计。

终于，他坐不下去了，要去财务部门看一看统计进行的怎么样。

在半路上，他远远看见一个人从财务部走出，正是财务部门主管。

“ 戴维斯，怎么样？ ” 他远远地大声问。

“ 我们做到了！我们做到了！ ” 戴维斯边走边高兴地欢呼。

“ 上半年，公司的资产已突破五百万美元，达到标准了。 ” 他走过来，同王嘉廉紧紧抱在一起，还没忘记汇报。

“ 马上向政府有关部门申报股票上市。 ” 王嘉廉立刻作出决定。

他回到办公室，立即用电话通知公关部、行政策划部、市场发展部主管，讨论公司股票上市的具体分工问题。

很快，三位部门主管聚到王嘉廉的办公室，听候调遣。

“ 我刚接到财务主管戴维斯的财务报告，至 7 月 1 日，公司的资产已超

过五百万美元。这意味着，我们盼望已久的时刻来到，公司的股票可以上市。”

三位部门主管听到这个消息，虽早已有所预料，但还是欢呼起来。

王嘉廉停了一下，等大家激动的情绪安定下来，接着说：

“这是公司的一件大事，等于公司的第二次创业，因此，我们要千方百计保证股票上市的成功，为此，有必要进行分工，大家相互配合，协调一致，达到成功的目标。”

他首先对公关部主管海·莫斯女士说：“海·莫斯小姐，你同手下负责同政府的有关主管部门打交道，政府的官僚主义现象很严重，你们注意要打关节，搞好关系，不能让他们可恶的官僚主义来拖延我们的时间。一个月内，定要拿下批准权，能做到吗？”

“能！”海·莫斯小姐干脆地回答，既简短，又肯定。

王嘉廉点了一下头：“很好。”

又对市场发展部的主管王瑞廉，他的哥哥，说：“东尼，你和你的手下负责股票的团体承购问题，要同多家股票承购团体接触，让他们相信，同我们合作，对他们有利，这任务是最繁重、意义最重大的工作，你一定要做好，在海·莫斯小姐拿下批准书后，以最快的速度完成股票的销售。”

吩咐完王瑞廉，他转过头来对行政策划部主管鲍勃·塞迪诺说：“你的任务看似简单，其实重要。做出公司的简介，分发给承购人。注意，你手下的作品是公司的招牌，一定要客观，又要诱人。有创意，有美感。”

看到三位主管不住地点头，他满意地说：“分工完毕，诸位回去马上就按分工行动，拜托诸位了。”

国际组合电脑公司总是能赶在时间前面，以其高效率致胜。

在随后的一个月，王嘉廉办公室里是捷报频传。

首先是海·莫斯女士及其手下大将，软磨硬泡，连拉带拢，硬是在第28天，刚好四周时间，完成政府方面的审批程序，比类似的事件快了将近一个月。

其次王瑞廉同巴尔的摩的亚历克斯·布朗交上了朋友，使他领导的承购团体承购50万普通股，国际组合电脑公司迅速大众化。

第三是鲍勃·塞迪诺出色地完成了公司简介的设计、制作、印刷。宣传效果良好，许多零散股票购买者，是因为看到简介后，才动心，购买公司的股票。

还有一条消息与以上消息不相干，是罗斯·亚兹从德国带回的。

那天像有感应似的，整天满脑袋股票的王嘉廉突然想起了罗斯·亚兹，想起在德国的子公司。

他拿起电话，正要拨往德国。电话铃忽然响了，一听，正是罗斯·亚兹，天下竟有这等碰巧之事。

“是查尔斯吗？我是罗斯。”

“我是查尔斯，这些日子，为股票上市的事不少费神，也顾不上打电话慰问你，你那边情况怎样？”

“一切都很顺利，在新到资金的扶植下，德国子公司加大产品宣传，竞争力回升。业绩也摆脱停滞，开始上升。”

“兼并德国公司的情况进展得怎么样？”

“目标选定为德国第五大软件公司，德国威特软件公司，暗中购买股票工作正进行，现持有7%的股票。”

“干得真棒，回来我请客，小吃一顿。”

公司股票上市情况进行得怎样？”

“也很顺利，现已筹到资金 700 万美元，预计最少也能筹到 1000 万美元。好好在德国大胆地干，公司有充裕的资金作为你们的后盾。”

王嘉廉放手让罗斯·亚兹在德国经营，自己专心于公司股票上市。

时间到了 12 月初，虽没下雪，但天很冷。

公司的股票上市告一段落，股票全部售出，共获得 1200 万美元的资本，这给正飞速发展，各方面都急需资金的国际组合电脑公司，无疑是注入一针加速剂。

经过前一阵子的忙碌，王嘉廉消瘦许多，两只大眼显得更炯炯有神。

他又来到窗前，这是他的习惯。

窗外，树叶随着风在大街上飞舞。

他意识到，十年前，在这样一个季节，他同南希·李结婚。是不是今天？

他连忙翻开日历，上面印着 12 月 5 号，正是他同妻子的结婚纪念日。

想到妻子，他总是充满歉意。平时太忙碌了，很少给予妻子以关怀，有多少次，两人约好外出游玩，被公司的事务所打断，可妻子还是那么一往情深，默默地关怀他。

他决定让妻子一块看场电影，最好是经典老片，重温二人热恋时的温情，作为对妻子感情上的补偿。

秘书告诉他，凯达电影院今天晚上放映《毕业生》，正是他需要的那种影片。

电影散场，影片中悠扬的主题曲《寂静之声》，还回旋在他们耳边、心中。

在风中翻起大衣的领子，走过薄凉的街道，午夜在霓虹灯熄灭之后，清清冷冷，两人紧紧地偎依在一起，体会着曾经有过的那一段快乐时光。

驱车到家后，王嘉廉拿起电话，想知道是否有人留言。

话筒中传来罗斯·亚兹的声音：

“查尔斯，我在德国收购股票之事已被发觉，到了最后摊牌的时候了，请指示下一步行动的具体安排。”

来得好！王嘉廉心中暗道。

如果是在一个月前，事情败露，公司将不得不放弃兼并，因为缺少现金、缺少同对手交战的必要资本。

现在正好我们股票上市成功，新增资金 1200 万美元，还有什么可恐惧的，拿出零头也能打败对方。

第二天，王嘉廉到公司，吩咐秘书买机票，公司的事务也交由各部门主管分工负责。

下午 5 点，他已经到达德国的汉堡。

罗斯·亚兹在机场迎接。

两个老朋友一见面，相互拍了拍，多少感情已是言语不能表达的。

天，又阴又冷，西北风嗖嗖地刮着，空气潮湿，几乎让人觉得可以拧出水来。

“天气怎么这样？”王嘉廉说。

“德国，冬天基本如此。”

“受苦了，身体行吗？再坚持一个月，争取拿下德国。”

“一家人莫说两家话，公司的事就是我的事，也是你的事，公司发展更大、更好，是我们奋斗的目标，是我们的生命价值之所在，能为之出力，是我的光荣。”

是啊，他们早已把公司当做家，每人都是家庭的一员，大家休戚相关、一损俱损、一荣俱荣，这样的公司怎能不成功。

王嘉廉的情绪高涨、斗志昂扬，有这么好的朋友一块战斗，还有什么不可战胜呢？

他仿佛是空中的苍鹰、草原的雄狮、山林的猛虎、海里的鲨鱼，自出道来无敌手，只会在战斗中更成熟、更威武、更凶猛、更强壮。

现在，他浑身是劲，将要把敢于挡他路的手彻底打垮。

“罗斯，详细告诉我对手公司的情况。”

“这次要收购的公司是法兰克福市的亚里软件公司、营业额在西德名列第五，主要产品是大中型电脑的商用软件，同我们公司类似，但某方面技术要比我们领先，其主要产品销售地是德国南部、瑞士、奥地利等。”

“收购它的原因？”

“第一是它的某些技术能提高我们公司的技术水平；第二，它在德国南部牢固的销售渠道，是我们梦寐以求的，我们目前在德国南部的销售是空白。”

“好，咱们吃定它了。”

“策略怎么定？”

“见机行事。”

晚上，在国际组合电脑公司德国分公司，镁光灯闪个不停，咔嚓、咔嚓声响成一片，所有这些都对准焦点人物——王嘉廉。

王嘉廉西装革履，昂首挺胸，面对众多记者侃侃而谈：

“我代表国际组合电脑公司正式宣布：我们要收购亚里软件公司。”

有记者问：“请问查尔斯·王总裁先生，亚里软件是德国较大的软件公司之一，有很强的实力，巩固的地盘，你认为他会甘心情愿地接受兼并吧？如果遇到它的抵抗，你们又会怎样应付？”

王嘉廉微微一笑，自信地说：“我们会成功，因为我们的条件不容对手拒绝。”

第二天，王嘉廉带领七八个人直奔亚里软件公司总部同其董事长威廉·亚里先生谈判。

事先没有任何国际组合电脑公司的人同亚里公司进行先期谈判，王嘉廉不愿这样做，他不想让先期会谈浪费宝贵的时间，他要争取速战速决。

威廉·亚里先生昨天晚上得知王嘉廉宣布的消息。更是在一周之前，他的手下告诉他：发现有人在暗中购买公司的股票，可能是要兼并这个公司。经暗中调查，发现是一个叫罗斯·亚兹的人干的，而其代表的是国际组合电脑公司。

从那时起，他就忐忑不安地等着被兼并消息的正式到来。

听到王嘉廉亲自带人到公司谈判来了，威廉·亚里惊讶得合不上嘴，实在没想到，一来就来个最高人物。

威廉·亚里久经商战，处乱不惊，虽然来人决非善意，但也绝对得罪不起，他急忙下楼迎接。

王嘉廉睁大眼睛细看对手。

只见威廉·亚里高高壮壮，比王嘉廉高半头，体积也大出许多。歇了顶的脑袋，显得圆圆的，圆圆的鼻子，细细的眼睛，宽大的嘴巴，宽厚的下巴，这不是活脱脱像新任德国总理科尔吗。

王嘉廉知道这种人善于精打细算，但有时也会因小失大；其最大优点和缺点都是惯于妥协。

好啦，战术定下来啦。王嘉廉心中暗自琢磨，要抓住对方惯于妥协的特点，动之以情，晓之以礼，以巨大的利益作诱惑，争取不用硬力解决，而用和平手段。

王嘉廉在谈判中单刀直入：

“威廉·亚里先生，我们创办企业是为了赚取更高的利润对吗？”

“是这样的，我的公司现在正源源不断地给我带来财富，我为此感到光荣。”威廉·亚里是个明白人，不会听不出话语之外的意识，他想先防御一下。

“现在，有一个方法能使你赚到更高的利润，获取更大的财富，你愿意去做吗？”

“你是不是指的是把我的公司兼并到你的公司里面去？”

“你很聪明。”

“可是我怎么相信你能做到这一点呢？”

“最近，贵公司的股票涨了10美元，你的财富也因此增加了60万美元，对吗？”

“这还要多靠这位先生的多多帮助。”威廉·亚里指了指罗斯·亚兹。

王嘉廉不禁暗自佩服亚里先生的精细。

“假如我们以高于现价10元的价格收购贵公司的股票，你的财富就会再涨60万美元。兼并之后，你还可以作为我们公司的股东之一，每年领取股息，保证比你现在得到的多。”

“你怎么证明你的话是正确的呢？”

一听到这句话，王嘉廉心中暗叫，没有立即拒绝，看样子，说服在望。

他把手一招，对身边的鲍勃·塞迪诺说：“把材料拿来。”

随手就把材料放在威廉·亚里前面。

材料主要讲公司的股票上市大获成功，公司的产品如何适应市场，在德国发展的前景及回报。

威廉·亚里礼貌地对王嘉廉说：“对不起，这份材料我们要仔细研究一下，并同股东讨论兼并的事情，现在不能立即答复，请听候我们的消息。”

9天之后，亚里软件公司答复：答应按王嘉廉的方法接受兼并。

现在，国际组合电脑公司德国分公司也成为德国较大的软件公司之一。

王嘉廉有一次对人戏称：国际组合电脑公司法国分公司和德国分公司是一对比翼双飞鸟，并驾齐驱，翱翔于欧洲广阔的天空。

事过多年之后，王嘉廉还在暗暗为这次兼并得意，因为他达到了商战的最高境界：不战而屈人之兵。

## 第十章

### 进军亚洲，水到渠成

王嘉廉在迈向全球化的同时，并没有忘记亚洲——这个面积最大、人口最多的洲。

他是在积蓄力量，等待时机。

终于时机成熟，进军亚洲，水到渠成。

从东京到利雅德，从曼谷到汉城，都晃动着国际组合电脑公司的身影。

在亚洲这个发展最快、潜力最大的电脑软件市场，王嘉廉牢牢地占据一席之地。

#### 1. 听君一句话，如梦初醒

国际组合电脑公司在亚洲的步伐，应该说是从东京开始。

日本是亚洲的惟一一个发达国家，人均国民生产总值超过美国，各个行业自动化程度较高，其电脑软件市场比其它亚洲国家要早熟得多。

国际组合电脑公司早在 1980 年就在东京设立了自己的子公司，开始了公司在亚洲的行程。

可奇怪的是，有了在东京的第一步之后，巨人好像睡着了似的，第二步不仅没有接踵而至，反而等了好久。

实际上，王嘉廉并没有睡着，他是在进行自己的行动。

他对亚洲各国曾进行调查、分析，有自己对亚洲市场的看法。

他在泰国呆过四天。对于每天都有许多事情要处理的他，这可是一段很长的时间。

泰国在他眼中是明媚的阳光、湛蓝的海水、白细的沙滩、金壁辉煌的皇宫、众多的寺院、披着黄袍的僧人、虔诚的佛教信徒。

不错，这是一个很好的旅游场所，却看不出软件市场在哪里，电脑在泰国是个新鲜的事物，普通人连见都没见过。各个机构、各个公司的自动化程度很低，很少利用电脑来进行资料管理、人员控制。

在其它的亚洲国家及地区，王嘉廉也看到类似的情况。只有号称亚洲四小龙之称的：台湾、韩国、新加坡、香港的情况稍微好一些。但在他眼中，还是不够成熟，没有重要到足够放进他那繁忙的日程的程度。

一等就是好几年。

这几年，世界经济很不景气，发达国家的经济增长速度不到 2%，全球经济增长速度不过 4%，但亚洲却一枝独秀。

亚洲“四小龙”的经济增长速度在 70 年代辉煌一时之后，并没放慢，年均达到 8%—9%，东南亚各国，包括马来西亚、泰国、印度尼西亚、菲律宾的经济增长速度也是渐入佳境，有时甚至以 10% 以上的速度，令世人刮目相看。

新加坡、香港、韩国、台湾的人均生产总值也相继跨过一万美元的大关，向发达国家逼近。特别是新加坡、香港的人均生产总值比爱尔兰等发达国家还高。

中国这条巨龙也苏醒了。

在邓小平改革开放政策的指引下，中国全国上下焕发出勃勃生机。经济增长率多年连续超过 10%，居世界第一位。

有人宣告：亚洲时代到来了，世界经济的重心将从大西洋移到太平洋。

有识之士意识到：任何一家公司都负担不起放弃亚洲市场的代价。

面临快速增长的亚洲市场，国际组合电脑公司毫无举动，它是否准备负担放弃亚洲市场带来的代价？

当然不会。

王嘉廉就要行动了。

1985 年的某一天，是个星期天，王嘉廉难得清闲，带上妻子南希·李及五六岁的女儿，还有宠爱的小狗汤米，一块到公园里轻松一下，暂时忘却公司的事务。

在一块仿佛是绿色的地毯的草坪上，在灿烂的阳光，湛蓝的天空、飘浮的白云下，王嘉廉一家人正在愉快地玩耍。

他在教女儿海伦学骑自行车。

他首先卸掉了自行车后轮边两个保持平衡的轮子，海伦却十分害怕，她坚持要王嘉廉扶着车把和车座。

“我只放开一秒钟，行吗，海伦？”

“不要！”海伦坚持道。

南希·李在旁边看着父女两个，乐得哈哈大笑，小狗汤米也跟着在旁边摇头摆尾地凑热闹……

中午，一家人在地上铺开纸，进行野餐。

忽然，王嘉廉看到另有几个人走到这块草坪来。定睛一看，那不是好友卡尔·史密斯一家吗。

王嘉廉站起来，向史密斯打招呼。

“嗨，你好，卡尔。”

“中午好，查尔斯。”

“这么凑巧，能在这碰到你。”

“就是嘛，真是英雄所见略同，这么好的天气不出来活动一下怎么行呢，这不，咱们又看中同一个公园、同一片草坪。”

两人寒暄了一阵之后，卡尔·史密斯突然问道：“这些日子你是生活在这个世界上吗？”

王嘉廉被这突如其来的问话弄得丈二和尚摸不着头脑。“怎么回事？”

“要么你是准备改行了。”

“告诉我，卡尔，你到底想说什么。”

“我是在说亚洲的巨大市场，亚洲的巨大软件市场，你知道吗？”

“哦，我正在考虑这方面的事情。”

“还在考虑？你没见苹果公司已经行动了，IBM 公司、微软公司也都行动了，甚至连戴尔公司、贝拉公司等小电脑公司也在亚洲有所举动，你还停留在考虑的阶段，请问，时间老人是在等着你吗？你的竞争对手会等着你吗？等你考虑成熟之后，别人早已把果实都摘跑了，你真的要空手而归了。”

在卡尔·史密斯先生的连珠炮般的反诘下，王嘉廉陷入了沉思。

他是一直在关注亚洲的腾飞，但没有想到这么快就要下定决心。

他认识到是不能再拖延下去了，时不我待，应立即下决心向亚洲市场进

发。

王嘉廉是一个心里面装不下事的人，干事总是风风火火的。

他不顾妻子、女儿的抗议，匆匆忙忙吃完饭，把妻子、女儿送回家后，就给公司里的几个部门主管打了电话，通知他们尽快到公司里开会，研究公司向亚洲进军的问题。

公司的各部门主管对这种事情习以为常，大家急忙中止了星期天的休息赶到公司。其中有一位主管正在家睡懒觉，听到电话，忙得连领带都没打就赶快来到公司。

人很快就到齐了，王嘉廉宣布开会。他把他的想法和同卡尔·史密斯的对话讲叙了一遍，请大家针对各部门的情况，看看进军亚洲是否可行，各部门是否有什么困难和问题。

最高财务主管首先发言表态：“公司近期财务运行状态良好，能拨出足够的资金来支持公司在亚洲的发展计划。”

销售部门的主管也赞成进军亚洲的计划。他认为：在一个市场不完全成熟时，抢先下手占领市场，比等一个市场成熟后，再与对手激烈竞争，而后占领市场，要容易得多。

公司的其他人员也纷纷赞同，大伙在这一问题上取得了很少见的一致。

之后，他们又热烈讨论了进军亚洲市场的具体问题，包括进军的方式、地点等，一直讨论到深夜。

第二天，公司的市场研究发展部主管就带着一批人飞到新加坡，现场实地考察亚洲的电脑软件市场，对公司进军亚洲市场作前期的准备工作。

这一天下午，王嘉廉给卡尔·史密斯挂了个电话：“喂，你好，请找卡尔·史密斯先生。”

“我就是卡尔·史密斯。”

“我是查尔斯·B·王。”

还没等王嘉廉说出他的目的，卡尔·史密斯就猜到他的目的了：“是不是想邀请我到你家吃晚饭？”

“哇，你真是神通广大，不仅能提出绝妙的建议，还能猜到我的目的。”

就这样，国际组合电脑公司迈出了它进军亚洲的第二步。

## 2. 市场就是煎饼

市场就像一块大的煎饼，你当然要先拣熟的切来吃，但人人都这么想，就会造成对熟的煎饼的竞争，所以，你要有超前意识，既不要等待得太久，又不要等完全熟了以后再参与竞争。

这就是王嘉廉的经验之谈。

国际组合电脑公司强占亚洲这块大煎饼时，就是先从最成熟的地方——新加坡、香港、台湾开始的。

1985年，国际组合电脑公司在新加坡设立了办事机构。

公司在新加坡的生意十分红火，简单的一个办事处已不能应付，于是，1987年，公司在香港成立分公司。

分公司同办事机构是完全不同的东西。

如果说办事机构是公司伸出的手臂的话，则分公司是一个新出生的孩子，他要有自己独立的脑子，虽然要在母公司的关怀照顾下活动，但毕竟要

有自身的许多东西。

一个良好的开始是成功的一半。

何况是个重要的子公司。

在国际组合电脑公司香港子公司成立的时候，王嘉廉亲自赶到香港，接见并慰问了香港子公司的工作人员。

还派出了他的得力助手，戴维·凯斯汀，主管香港子公司。

戴维·凯斯汀先后在美国、加拿大成功地扮演了开创者的角色，富有丰富的管理和销售经验。

王嘉廉相信，有了戴维·凯斯汀，香港子公司一定会红红火火的，像国际组合电脑公司在欧美的众多子公司那样。

但事情并非如愿。

香港子公司并没有一炮打响。

三个月过去了，香港子公司是门前冷落鞍马稀，销售产品都有许多困难，更不用说在技术的研究、产品的开发上有进展了。

做事风风火火的王嘉廉没有时间等待，他立即再次飞往“东方明珠”。

问题出在哪里？

戴维·凯斯汀的成功过去，使王嘉廉毫不怀疑他的能力。

是香港员工们的素质不行？这更是一个几乎是不可饶恕的拖辞，香港从一个小渔村，发展到世界的著名金融、贸易中心之一，人才济济，怎能说素质不行呢？

看来，应该是二者之间的配合有问题。

问题果然出在这里。

戴维·凯斯汀对亚洲文化一点都不了解，他是在美国长大，管理应付美国人是得心应手，管理香港人却不令人服气。

上下级关系处理不好，香港子公司的萧条几乎是可以预见的。

王嘉廉决定实施“本土化”政策。

他要让了解亚洲市场、熟悉亚洲文化的亚洲人来管理他的亚洲分公司。

选择人选也值得考虑。

蔡卓麟落入了他的眼界。

蔡卓麟，香港中文大学毕业，是地道的香港人。一直在软件公司工作。曾在香港奇异电器公司的软件部担任软件咨询顾问。

1985年，蔡卓麟同软件部一块被奇异电器公司卖给了国际组合电脑公司香港分公司。他就正式成为王嘉廉手下的干将，在香港分公司做销售主管。几个月来，他的成绩一枝独秀，在公司受到一致的好评。

金秋十月，蔡卓麟被正式任命为国际组合电脑公司香港分公司的经理。

新官上任三把火。

蔡卓麟刚上任就大刀阔斧地改革，使分公司既同总公司有相同之处，又建立了符合亚洲特点的组织结构。

他还以他在亚洲电脑软件市场经商多年的丰富经验，迅速打破困境，为产品找到良好的销路。

在1985年蔡卓麟主管香港分公司的三个月内，不仅弥补了前三个月的亏损，还带来丰厚的利润和一个不断扩展的市场。

有功就要进行奖赏，有能力就要获得晋升，这是王嘉廉一贯的原则。

第二年，蔡卓麟就被提升为亚洲部的总经理，不仅主管香港分公司，还

管理公司驻新加坡办事处，并且规定，以后，国际组合电脑公司在亚洲业务的扩展由香港分公司负责。

短短五六年，蔡卓麟在亚洲的业务范围已扩大到九个国家和地区：香港、新加坡、泰国、马来西亚、印度尼西亚、汶莱、菲律宾、关岛、韩国。

1995 年，公司在亚洲的业务范围有全面的调整。

蔡卓麟更是被委以重任，除了原来负责的九个国家和地区之外，又增加了中国和印度，他所负责经营地区的人口几乎占了全球人口的一半，公司对他的重视程度可想而知。

蔡卓麟对公司的文化和王嘉廉有很深的了解。

他说：“王嘉廉是一位很具权威性的人物，他的领导能力与性格都很强，但他也给我们这些员工充分的空间，讨论决策性的问题时，我们可以不赞成，可以交换意见，不过一旦达成决议后，就不会更改，大家必须为了决议的实施而全力以赴。”

“国际组合电脑公司的整个环境有点像达尔文的进化论‘物竞天择、适者生存’。”

王嘉廉对公司员工们的要求很高，还不是抽象的要求，而是十分具体的要求，每年他都要香港分公司和亚洲业务部完成一定的具体的目标，如果达不到目标，那么离开除的时间就不远了。

到 1995 年止，在亚洲的业务占国际组合电脑公司的比例还很小，但从它从亚洲软件市场这块大煎饼中分到的份额来看，成绩又是令人吃惊的。

1995 年，国际组合电脑公司在亚洲大中型电脑软件市场的份额达 23%，也就是说：在成千上万家电脑软件企业的竞争中，它一个人分到了煎饼的四分之一。

在“煎饼”越分越少，要取得更多的份额很困难之时，王嘉廉又把眼光投向了另一块即将成熟的“煎饼”——中国身上。

早在王嘉廉决定进军亚洲之时，他就开始关注他的故乡——中国的发展了。

但在 1985 年，中国的电脑业只是刚刚起步，对电脑硬件有一定需求，但对国际组合电脑公司的主要产品——套装式软件的需求尚不成熟，王嘉廉所做的只有关注。

十年过去了，中国电脑事业发展迅猛，进军中国的时机终于成熟了。

1995 年 4 月，国际组合电脑公司在上海设立了办事处。

不到一年的时间，公司在中国的北京办事处、广州办事处相继成立。

对于中国，王嘉廉除了有商业上的眼光之外，还包含有感情上的因素。

他对于祖国满怀深情。这里毕竟是他生活了 8 年的地方。

刚到美国时，饱受歧视的经历使他更盼望祖国的繁荣富强。

他要为祖国电脑事业的发展尽一分力。

1995 年 9 月，王嘉廉“衣锦还乡”，第一次回到中国。

在北京，他代表国际组合电脑公司同中国交通部、石油天然气总公司及中国国际广播电台签署了合作协议。

他还十分关注中国三金工程。

三金工程是中国政府计划用五至十年的时间，把金融界用电脑连接起来，发展全国性的信用卡，减少现金的使用，以及其它类似的业务，以扩大中国金融业自动化处理各项业务的能力，以适应中国迈向现代化的需要。

王嘉廉愿用国际组合电脑公司的高科技来帮助中国提高自动化。

现在，中国银行、中国工商银行、深圳发展银行等金融机构已开始使用国际组合电脑公司的软件。

他在中国确实是不仅仅为了在业务上的扩展。

他还要在技术上帮助中国，为此，他同国家教委，一些著名的大学如：北京大学，清华大学，上海交通大学，复旦大学等都签署了合作的协议，希望中国的人才能开发出软件产品，由国际组合电脑公司推向世界。

在某所大学，王嘉廉看到一箱箱的全新电脑弃放在大厅里，这些电脑正是他几个月前赠送给这所大学，用以提高大学在电脑科学上的水平。

他当时很生气，这所大学怎么能这么样对待他赠送的礼品呢？

后来学校带他参观了电脑室，他发现了一台他赠送的电脑，已经组装好了，但他开机一用，就发现了许多组装上的问题，根本不能运行公司的大型软件。

而组装上的困难和错误也正是赠送的电脑置放在大厅内的原因。

了解到情况之后，王嘉廉当即决定，他要派人来装配好这些电脑，并培训人才来学习使用软件。

当时有记者问他：“你会不会再到中国来看这件事的落实情况？”

“当然，”王嘉廉肯定地说，“不然，我会于心不安。”

这是一种只有一颗强烈的爱国心才会发出的感情。

到 1998 年，CA 公司在中国的业务又得到进一步的发展。5 月份，CA 公司与金辰软件公司合作成立“冠群金辰软件公司”，这是 CA 公司在中国的第一家合资企业，标志着王嘉廉在祖国真正扎根。1998 年年底，CA 公司又与中国国内的 IT 领头企业、著名的联想集团合资成立“联想冠群软件有限公司”，双方共投资 100 万美元，这是目前中国国内最大的软件公司，双方在中国软件业的雄心壮志可见一斑。我们可以相信，在联想集团与王嘉廉的共同努力下，“联想冠群”一定能达成目标。对于王嘉廉和 CA 公司，联想集团总裁柳传志评价到：“王嘉廉先生和 CA 公司对世界的软件发展的把握和提供产品方面具有独到的优势。”

### 3. 我心依然是中国心

铮铮铁骨男子汉王嘉廉也有柔情之时，这就是他思念故乡之时。

故乡的歌是一首清远的笛

总在有月亮的晚上响起

故乡的面貌却是一种模糊的惆怅

仿佛雾里的挥手别离

离别后

乡愁是一棵没有年轮的树

永不老去。

王嘉廉很喜欢吟这首诗，他的妻子南希·李说：“每当他吟这首诗时，仿佛变成了另外一个人，少了些叱咤风云人物的霸气、硬度作风，而像一个肝肠寸断的游子。”

童年的回忆永远留在王嘉廉的心中，每当有月亮的晚上，他就仿佛听到了笛子声那悠远哀怨的旋律在他耳边荡漾，久不散去，眼前又浮现出童年在上海跟着父母和哥哥在海边看日出的情景……

繁忙的工作只会暂时压下这片乡愁，却不能使它消失。

公司在亚洲，特别是在中国业务的开展，使王嘉廉有机会回到故乡。

1995年，阔别祖国几十年的王嘉廉怀着一颗赤子心回到中国。

到达中国正是周六，第二天是星期天，王嘉廉的主要活动是参观长城。

上午9点多，他已经坐在缆车中，正在向长城的最高处前进。

崇山峻岭中，长城蜿蜒蛇行，景色壮丽，令王嘉廉赞叹不已。

身旁坐着导游，在详细地介绍千百年来勤劳的古代工匠是如何历尽千辛万苦建立起如此规模宏大的长城的。

导游告诉他：长城先是一座座彼此分离的城墙，后来被连接成一块，成为今天这个巨大规模的。

听到这，王嘉廉猛然想到自己的创业史，他的公司不也正是像长城一样，通过收购、发展、整理，把许多公司连到一块，才达到今天的这种规模的吗！看来人间有许多事情都有惊人的相似之处。

即将到达长城最高处的那个垛楼了，王嘉廉又对长城所体现的“堡垒防守心态”产生了疑问，“今天，在商界靠这种方式无法生存。”他用英语对导游说道：“技术瞬息万变，你在固守的时候，别人会赶到你的前头。”

到达最高处的垛楼之后，王嘉廉会同随后到达的妻子南希·李，国际组合电脑公司的几位员工、保安人员，还有记者和摄影师一行，沿着城墙，摸索着走过最后几米，穿过了一个阴凉的城垛，豁然走进一片明亮的阳光下。外面，几位厨师站在烤炉边，他们正在为王嘉廉等人准备午餐。

午饭时，王嘉廉很少说话，他一直在对长城这个中华文明的遗迹所表现的保守心态进行思考，又惊叹于祖先业绩的伟大。

随从人员的移动电话声接连不断，他们无暇欣赏这壮丽的景色，忙着在安排王嘉廉的后继行动。看到这代表古老中华文明的长城，代表现代科技的移动电话，王嘉廉笑着说：“这真是一幅了不起的广告。”

下午，时间全用于在凯宾斯基饭店的华丽的总统套房里举办一系列的商务会议和记者招待会。

在记者招待会上，记者们彬彬有礼，面对软件业巨子，好像有许多问题，却又问不出口，只是在多次问：“你认为自己是中国人还是美国人？”

王嘉廉解释到：“我在中国生活了8年，在美国生活了44年，相比之下，美国对我的影响比较大，但我是黄皮肤、黑头发的人，我的根在中国。”

第三天上午，王嘉廉将在国际信息总裁大会上做演讲。

一大早，他就在总统套间里走来走去，练习即将做的演讲。

毕竟是时隔44年之久，虽然他的妻子南希·李也是华人后裔，但她是第三代，只会说很少的几句中国话。他在美国时，根本没有机会讲中国话。

“你觉得可以了吗？”王嘉廉问公司的高级主管保罗·兰西。

对中国话一窍不通的兰西说：“讲得不错，听起来起码不像英语了，虽然还带有浓重的布鲁克林口音。”

王嘉廉这才意识到自己原来是在对牛弹琴。他叫来酒店的服务员，对服务员讲了几句中文，再问：“我讲得准吗？”

服务员只是点了点头，他是在奇怪，为什么一个中国人还要练习自己的

母语。

在国际信息总裁大会上，王嘉廉让人充分领教了他的特立独行的作风和极端创新，不合大流的异端性格。

他演讲一开始，就贬低给他带来数亿美元财富的行业。

他的开场白是：“一说起信息技术来，人们就很容易丧失它真正的目标。”

接着他详细讲述了执行主管和信息主管之间所谓的断层问题，这也是他的一本书《电脑时代的悲惧与压力》（TECHNOVISION 又有译成“科技远景”）中的主要内容。

他说：“这种断层问题使各公司蒙受了浪费几十亿资产的巨大损失。”他要求听众抵制他称之为失控技术的“不负责任的革命”。“要时刻关注这一行业的发展”。他言词激烈地说：“你不能放弃老的系统。今天，激动人心的新技术明天将被更新、更振奋人心的技术所取代。”他禁止自己公司的员工在黄金时间使用电子邮件，进而嘲笑信息高速公路的狂热。

听众中传来阵阵惊讶声。

尽管如此，他的话匣子才刚刚打开。

他谈到曾拒绝对自己的女儿买电脑。“虽然孩子们按一下键就可以看到好东西，”他对一群沉迷于电脑的孩子们说：“什么更好些？是在电脑上玩足球游戏，还是与别的孩子一起玩？实实在在的生活比电脑更有趣、更真实。”

王嘉廉发出的警告使听众大为迷惑，在他们看来，电脑并不是生活中实实在在的东西，而是一种闪闪发光的新玩具，或者是一份让人们走向技术繁荣，令人爱不释手的邀请函。

王嘉廉的警告是作为一个旁观者说的。国际组合电脑公司出售的是商业软件，个人电脑软件对他的公司来说，是无足轻重的。他警告那些个人电脑用户，嘲讽那些匆匆升级换代者，对他的公司丝毫不会有损害。

在演讲结束后，有人问他为什么没有早回中国访问，他说：“以前总是天公不做美，公务缠身，现在正是天赐良机，再适合不过了。”

也许他看起来更像位中国的大款，但他首先是个美国商人，对艰苦的工作生活有过亲身体会。

当回想起小时候艰苦的生活，那时候觉得 30 美分的学校午餐真的不错。与比尔·盖茨相比，王嘉廉会脱口而出：“我知道什么是饥饿的滋味。”

演讲完，回到住所，他对他的几个手下说：“希望我没太吓着他们。”说完，他笑了，带着几分顽皮。

下午，王嘉廉将会见几位中国的官员。

警灯闪烁，警笛长鸣，前面几排摩托车和警车开道，后面王嘉廉坐着轿车穿过大街，将去天安门附近的残疾人联合会的办公室拜会邓朴方。

邓朴方坐着轮椅进了房间，他同王嘉廉寒暄片刻之后，就发现二人都出生于猴年。王嘉廉问邓朴方：“你是否会使用电脑？”

“只会玩一玩，真正懂得并不多。”邓朴方谦虚地回答。两人又讨论了一会电脑问题，邓朴方说：“他同王嘉廉不同，他鼓励孩子们多用电脑。”

之后，王嘉廉向中国残疾人基金会捐款，结束后就同邓朴方再见，驱车前往香格里拉饭店，在那里，他将同邓楠会面。

邓楠是国家科委副主任，在电脑科技方面的知识知道的很多，同王嘉廉的共同语言也就较多，二人谈得很开心。

二人在共进午饭时，邓楠问起了国际组合电脑公司同微软公司之间的竞争与合作问题。王嘉廉向邓楠解释道：“我们两家最大的电脑软件公司在不同的领域发展，国际组合电脑公司主要是在商用软件，大中型电脑机型，而微软主要是在个人电脑软件市场上发展，我们之间几乎不存在竞争问题，我们一起合作，甚至还共用过一个品牌。”

稍后，王嘉廉又同电子工业部部长胡启立举行了会晤。

会晤的气氛十分融洽，笑语不断。

胡启立对王嘉廉回到祖国表示欢迎，并简单地谈了谈王嘉廉童年在上海的生活，之后，胡启立就问起国际组合电脑公司与微软公司在 Hertz/Avis 项目中的合作进展情况。

王嘉廉介绍完情况后，耸了耸肩，向胡启立炫耀道：“如果我们的软件出了问题，整个商业世界将停止运作。”

胡启立则简要介绍了中国建立电脑网络的情况，描述了中国电子工业部建立的 Chinanet。在讨论到国际互联网时，王嘉廉毫不客气称之为“只有手臂，没有心脏”的系统。

晚上，王嘉廉再次面临一次演讲。

在中国短短的三天说中国话的实践，使他原已失去的讲中文的本领又回来不少，他甚至能纠正翻译的一些错误。

晚上的演讲开始了，面对着满屋子的经理人员，王嘉廉非常动情地要求培养中国学生的交流技巧。他在最后强调说：“在美国，我们犯的错误是不尊重老师。如果让我选择给学校装电脑，还是给老师加薪水，我会先增加老师人数，再增加老师薪水，最后才是装电脑。”

到中国的第四天，王嘉廉的活动安排的还是满满的。

上午主要是接受洛杉矶时报（Los Angeles Times）的专访。

早餐后，拥进来一批人，他们听说全球第二大软件巨子在这里，纷纷拿着他的著作《电脑时代的恐惧与压力》要求他签名。王嘉廉对读者的要求一一答应。

来访的洛杉矶时报的记者是个年轻人，他告诉王嘉廉，说他也是半个中国人，想探探王嘉廉作为美籍华人有何感受。

“每个华人都要坦然忍受歧视。”记者说，接着又问王嘉廉在小学时作为惟一的亚洲人有何感受。

对于初到美国，饱受歧视的那一段经历，王嘉廉很少提及，这一次他也不想回味痛苦，他试图回避这一问题：“那时候，我刚刚入学，什么也不懂，对外界反应迟钝。”

接着，他沉思了一阵，觉得还是有回答这个问题的必要。

他声音变得很柔和、很动情地说：“我知道自己是个中国人，要受不少歧视，但我不怕，我不看自己不能做什么，只看自己能做什么。”

下午，一连串的会晤之后，王嘉廉开始准备在中国电脑世界博览会上的演讲。

这次展览会总共有 15 万名参观者。主展大厅十分拥挤，微软公司的展厅正震耳欲聋地播放着滚石音乐。王嘉廉快步走过大厅，来到国际组合电脑公司的展厅，首先向正在工作的员工们表示敬意，然后下楼来到休息厅为演讲做准备。

他躺在沙发上，闭着眼睛，不断地重复着汉语：“谢谢，谢谢。”

来华后的第五天，王嘉廉将去中国两所最著名的大学：清华大学，北京大学。

两所大学都为王嘉廉举办茶话会、情况介绍会，邀请他参观电脑试验室。

在清华大学，他问一位领他参观的电脑学教授，学校是不是从零开始学起编电脑程序？回答是肯定的，接着，他又打听清华大学会不会在计算机系设立“网络与系统管理方向”。

在北京大学，同清华大学的情况差不多。王嘉廉向计算机系的系主任了解他们在目标开发中的标准应用问题，这位教授坦然承认他们准备建立自己的标准。王嘉廉毫不客气地指出：“这样的话你们怎么与世界各地的其它图书馆互相交流呢？”

结束完在两所大学的行程，王嘉廉也就结束了在北京的行程。下午，他就乘国际组合电脑公司的专机飞到上海。

在飞机上，有位记者谈到了电脑编程问题，立刻吸引了王嘉廉，他滔滔不绝地讲开来。他认为：电脑编程是一门艺术过程，不是一门科学，他感到，能领悟到这一点才是国际组合电脑公司成功的关键。

“如果你自己不编电脑程序，你就不知道这些程序的好坏。”

他还谈到由工商管理人才管理技术型公司的错误。他说：“对电脑编程艺术的领悟是国际组合电脑公司历经几代人一直长盛不衰的真正原因所在。

到达上海了。他一下舷梯，就说：“到家了。”又回头对其他人笑着说：“欢迎到我家乡来。”

王嘉廉住在波特曼饭店顶层套房，从这里他可以俯瞰上海市的全貌。

到上海后的第二天上午，他将同记者和一些软件销售商见面。

大家对王嘉廉的到来都很高兴，也很激动，他们都盼望能一睹这位美国华人首富的风采，更盼望有机会结交，创下许多商业机会。

下午，王嘉廉来到上海交通大学，与有关领导会晤之后，步入挤满 400 人的大礼堂，向学生们演讲。

演讲后，王嘉廉再次让人感受到了他那出人意料的作风。

一位同学问他：“你为什么要学编程？”

“因为我不是好学生，不能去读研究生。”

他的回答令视他为英雄的学生们十分惊讶。

王嘉廉接着说：“我一接触到编程便不能自拔，我热爱技术胜过商业。”

在上海的第三天，也是他在中国的最后一天。

上午他接受了上海电视台的采访。

下午，他终于摆脱了沉重繁忙的商务活动和应酬安排，带着他父母的寄托，重访 44 年前他们离开的那幢老宅，追忆一下似水年华。

在老宅里，他待了很久、很久，童年的一切都像电影一样拥进他的脑海里。

终于，要走了，他带着一颗依依不舍的心登上飞机，心中默默说：我还会来的。

“我是中国人，我心是中国心。”王嘉廉这么认为，他愿为中国电脑事业的发展尽一分微薄之力。

1997 年 7 月，他表示，今后三年，国际组合电脑公司将资助 100 名中国优秀青年赴美学习电脑，为发展中国电脑事业再做一点贡献。

## 第十一章

### 问鼎软件巨子

王嘉廉回中国时，有人问他：“你为什么不早些回国？”他说：“我要在最合适的时候回国，而现在正是这样的时机。”

因为在这时，他是世界电脑软件界的一颗明亮的“天皇巨星”，在这时，“软件大王”、“软件灵龙”、“软件之星”等光环纷纷落在他头上

只有在这时候，王嘉廉这个名字，不仅在美国、而且在世界，才如雷贯耳。

只有在这时候，王嘉廉才会有能力衣锦还乡。他骄傲，因为他有骄傲的资本。

他是在电脑软件业撼一方天、动一方地的巨人。

#### 1. 一战成名天下知

让我们再一次把眼光放回到 1995 年那场石破天惊的较量。

1995 年年初，美国电脑界的

人物相互询问：“知道吗？王嘉廉要花巨资购买莱金特公司，据说要花上 10 亿美元。”

听到的人半信半疑：“真的吗？不太可能吧，莱金特公司规模那么大，王嘉廉能拿出那么多的现金吗？”

有的人则不屑一顾：“哼，走着瞧，他就是吞下莱金特公司，也未必有能力消化掉，说不定还患个消化不良，把本来运行良好的国际组合电脑公司也给拖垮。”

面对外界的风言风雨，国际组合电脑公司没有任何人出来加以说明。

王嘉廉和他的手下干将正紧张做好兼并的前期准备工作，无暇与外界斗口，他们要用事实来说明一切。

1995 年 5 月，纽约市的各大报纸、各大电视台接到国际组合电脑公司的通知：王嘉廉将举行记者招待会，欢迎前去访问。

嗅觉敏感的新闻记者马上意识到，王嘉廉要行动了。

5 月 20 日，处于春夏之交的时期，天气宜人，南风习习，树上刚刚长满叶子、颜色还是鹅黄色的，没有变成墨绿色的；几朵鲜花，仿佛很晚才得到春天的气息，正在开放，一切都告诉人们：春天还没过去，夏天将要来临。

王嘉廉却有预感，他的记者招待会将使公司和他个人变得像夏天一样火热。

下午 1 点半钟，离记者招待会还有半个小时，国际组合电脑公司的总部门前，挤满了或是手拿话筒、或是肩扛摄影机、或是拿着速记本的记者们。

王嘉廉出现了，在镁光灯的闪烁中，身穿蓝黑色西装，脚蹬蹭亮的黑色皮鞋的他，迈着稳重有力的步伐，从公司总部内走了出来，仿佛巨人一般，人们似乎可以听到王嘉廉的“咚咚”的脚步声。

“经过公司董事会的商议，我代表国际组合电脑公司宣布：我们将以 17.8 亿美元的价格收购莱金特公司。”

掷地有声的声音回荡在空中、回荡在人们的耳边、回荡在人们的心中。  
新闻记者虽早已料到这一天，但还是被王嘉廉说出的数字震惊，几乎忘了询问问题。

这一下不仅美国电脑界沸腾了，整个美国都沸腾了。

17.8 亿美元，可谓天文数字，有此胆量者可真是位英雄。

17.8 亿美元，这可是全球电脑界最大的收购案。

《纽约时报》、《华盛顿邮报》、《基督教科学箴言报》等在全美有广泛影响的报纸都在头版刊登了这条消息。

有的报纸称：这是一次疯狂的兼并。

有的报纸说：国际组合电脑公司是在狼吞虎咽。

很多家电视台都紧紧盯住王嘉廉，要对这位制造出爆炸性新闻的人物进行详细报道。

一战成名天下知，已成为名人的王嘉廉知道笑到最后才是真正的笑。

他目前有两个问题急需解决。

首先是怎样通过联邦司法部的反垄断调查。

美国早在 1890 年就制定了第一部反托拉斯法《谢尔曼法》。

这个法令禁止一切托拉斯和其他形式的限制各州、各领地、哥伦比亚特区以及同外国的贸易和联合。任何人垄断或企图垄断、共谋垄断的活动都将受到惩处。

1914 年《克莱顿法》为反垄断制定得更为精细，对违犯者的惩罚手段也更为严厉。它禁止同一商品向不同买主索要不同的价格。禁止公司以给顾客打优惠的条件让顾客不买竞争者的货物。如果拥有股票的份额足以减少竞争，则任何公司不得拥有另一家公司的股票。

所以从那时候起，任何大公司之间的合并都将受到反垄断的调查。

对此，王嘉廉做好了充分的准备。

1995 年 7 月，国际组合电脑公司广邀宾客，其中包括各大电脑公司的管理人员出席国际电脑展。

一天，夜很深了，戴尔电脑公司的市场开发部经理迈克尔·约翰逊，白天借出席国际电脑展的时机同各位同行及商业届人士广泛接触，拓展商业机会，晚上又在国际组合电脑公司预备齐全的娱乐场所痛快地玩了一把，身体疲劳，心情却很愉快，正准备休息。

突然，门铃声响了，这么晚了，还会有谁来？迈克尔·约翰逊心中暗自纳闷。

走过去，开门一看，是这次电脑展的主人——王嘉廉。

王嘉廉笑容可掬地先道歉：“这么晚了，还来打扰你，真是很抱歉，没有耽误你的休息吧。”

迈克尔·约翰逊对主人的热情款待正感激不尽，要好好对王嘉廉道谢，说道：

“没关系，我一惯有睡得晚的习惯，你来时，我正看电视呢，这两天，一直在找机会向你表达谢意，只是你太忙，没找到机会，现在我可以对你说：‘对你的热情款待，我是点滴记在心头，真是多谢了。’”

“不要客气，你的光临也使我们电脑展增色不少，能有机会同诸位同仁相互探讨、学习、共同进步，也是我的愿望。”

接着，王嘉廉不再寒暄，把话题扯到了两个月前的兼并上：

“现在大型电脑市场，逐年减少，竞争日益激烈，生意越来越不好做了。很难同你们做个人电脑生意的公司相比较。”

“王总裁不要客气，贵公司两个月前的兼并，真是石破天惊，令我们同行都刮目相看，贵公司正处于高潮，怎么还发此感慨？”

“你对我们那次兼并怎么看？”

“当然让我们感到痛快了，电脑业也终于像汽车工业、飞机工业、钢铁工业等传统产业部门一样，可拿出几十亿美元的钱进行收购，让新闻界吃了一惊了。”

“那么，你对我们那次兼并持支持态度？”

涉及具体利益问题，迈克尔·约翰逊也不能说谎，可又吃人家的嘴短，拿人家的手软，他又不好说反对。

王嘉廉看到他吱吱唔唔的，不表态，心中明白了他的态度，这也是在他的意料之中的事情，于是说到：

“我在兼并的时候就知道大家的担心，我这次来就是向你解释，证明你的担心是不必要的。”

“我就明白说好了。公司有人说：国际组合电脑公司收购莱金特公司之后，大型机的商用软件将会涨价，进入大型机软件市场将更加困难，我这几天都在思考这个问题。”

“这些，我可以理解，每次大的兼并之后，都会有这种声音出现。可以后的事实证明，这些担心是不必要的。”

“有些还是在一定程度上妨碍了竞争。”

“我们这次兼并不会出现妨碍竞争的情况。兼并之后，我们在大型电脑软件市场的份额由26%涨到34%，但你知道电脑软件市场的变化是很快的，进入市场所依靠的主要是先进的技术，而不是雄厚的资本。”

“大型电脑软件的价格会不会提升？”

“除非我们不想做生意了，才会涨价，涨价等于把所占市场拱手相让。相反地，兼并之后，公司的技术更高、产品的性能更完善，一定会为各位顾客提供更为周到、全面、方便的服务。另外，公司规模扩大，规模效应也会使成本减少，产品价格降底。”

王嘉廉的侃侃而谈，令迈克尔·约翰逊打消了疑虑。

当王嘉廉告别时，他说：“请放心，我会支持贵公司的兼并的。”

跨出房门，一轮皎洁的明月悬挂在空中，把银白色的雾沙笼罩在房屋、在树木、在花丛上，王嘉廉深深地呼吸了一口午夜的清凉的空气，心中道：这是今天说服的第十四位同行，还要继续行动。

他敲响了另一位同行的房门……

1995年8月，联邦反垄断调查委员会举行第一次听证会。

衣着整齐、表情严肃的王嘉廉在作证时说：“国际组合电脑公司在兼并莱金特公司之后，不会寻求垄断地位，也没有这种企图。大型电脑软件市场依然是开放的，大家都有公平竞争的机会。”

经过三个多月的调查，在采访多名证人之后，联邦司法部反垄断调查委员会终于批准了这次兼并。

听到这个消息，整个公司一片欢腾，王嘉廉决定，为了表示庆贺，他自己出钱给公司的每一位员工买了一瓶白葡萄酒，并邀请十多位在这次兼并活动中立下汗马功劳的各部主管到饭店举行欢庆大会。

接下来的工作就是能否成功地整合莱金特公司，使它与国际组合电脑公司真正做到优势互补，融为一体。

毕竟同莱金特公司长期以来一直是竞争对手，各自有不同的企业文化，怎么样使莱金特公司的企业文化既成功地同国际组合电脑公司的文化相融合，又减少在融合过程中造成的冲击，一直是王嘉廉面临的难题。

他要从莱金特公司的员工着手，在详细地察看个人资料档案和面试之后，他决定留下 2000 多名员工，另外 1000 名员工只好另寻高就了。

作出决定的第二天，早上正式上班之前，他浏览当天的报纸，某家报纸的一则标题“查尔斯·王冷酷无情，大笔一挥，1000 人失业”，他十分震惊，一项正确的决定，怎会引起如此反应？以前历次兼并之后，总会开除一些不合格员工，怎么没听到这种声音？

难道这就是出人头地的代价？

王嘉廉突然间想到了自己办公室里贴着的一篇文章：

在人类活动的每一个领域，得到了第一的人必须长期生活在世人公正无私的裁判之中。无论是一个人还是一种产品，当他被授予了先进称号之后，赶超和妒忌会接踵而至。

在艺术界、文学界、音乐界和工业界，酬劳和惩罚总是一样的。报酬就是得到了公认，而惩罚则是遭到反对和疯狂的诋毁。当一个人的工作得到世人的一致公认时，他也同时成了个别妒忌者攻击的目标。假如他的工作很平庸，就没有什么人去理会他；如果他人杰作，那就有了喋喋不休地议论他；嫉妒不会伸出带叉的舌头去诽谤一个只有平庸之才的画家。无论是写作、画画，还是演戏、唱歌或从事制造业，只要你的作品没有打上杰作的印记，就不会有人力图赶超你、诽谤你。在一项重大成果或一部佳作已完成后的很长一段时间里，失望和嫉妒的人仍会继续叫喊：“那是不可能的。”

外界人早已将惠斯勒称颂为最伟大的艺术大师之后，艺术领域内仍然流言纷纷，将他说成是江湖骗子。

当人们成群结队到音乐殿堂向瓦格纳顶礼膜拜时，一小撮被他废黜的或顶替的人却气势汹汹地叫嚷：“他根本就不是音乐家。”

当众人纷纷涌向河边观看轮船航行之时，少数人仍坚持说富尔顿绝不可能造成轮船。

杰出人物遭到非议，就因为他是杰出者，你要力图赶上他，只能再次证明他是出色的。由于未能赶上或超过他，那些人就设法贬低和损害他——但只能又一次证明他的优越性。

这一切都没有什么新鲜，如同世界和人类的感情——嫉妒、恐惧、贪婪、野心以及赶超的欲望一样，历来就是如此，一切都是徒劳无益。

如果杰出人物确有其先进之处，他终究是一位杰出者。杰出的诗人，著名的画家，优秀的工作者，每人都遭到攻击，但每个人都会最终拥有荣誉。不论反对的叫喊声多么响，美好的或是伟大的，总会流传于世，该存在的总是存在的。

王嘉廉十分欣赏这篇文章，几乎能一字不差地把它背诵出来。

现在受到了攻击，他才认识到自己成为名人，体会到名人的代价。

名人也有其优势所在，生性不服输的王嘉廉决定反击。

他马上给纽约市有线电视五台打个电话，告诉他们说，他愿意接受这家电台的采访，而之前，他一直拒绝接受采访。

纽约有线电视第五台接到电话，是感到又突然、又高兴，王嘉廉这位有点神秘色彩，现在正当红的名人，以前一直拒绝采访，现在怎么突然改变态度了呢？深怕他会反悔，立即满口答应，并很快将采访安排在当天晚上。

晚上，摄影棚里灯火通明，顶灯、侧灯、背景灯、前灯，所有灯火都指向王嘉廉和采访他的记者。

这时是夏天，温度很高，众多灯火的照射使摄影棚像蒸笼一样，空调开到最大也无济于事，人人都出了一身的汗。

王嘉廉身着全套西装，更早已是大汗淋漓。但这丝毫没有影响他的情绪。

他要利用这个机会反击，反击嫉妒者的诽谤，反击竞争者的攻击。

整个采访是在愉快的气氛中进行。王嘉廉牢牢掌握了谈话的主动权，让记者跟着他的思路前进。

他挥洒自如、谈笑风声。时而摊开双手，作坦率状，时而哈哈大笑，对一些胡乱猜测一笑置之，时而讲一些幽默的小故事，逗得记者也忍不住大笑。

采访即将结束，记者问王嘉廉：“这次兼并使你成为引人注目的人物，请问王总裁，这次兼并没有令你愉快的经历？”

王嘉廉的笑容马上收了起来，一脸愤慨，说：“成名总是引起某些人的妒忌，今天还有家报纸攻击我冷酷无情，我可以正告攻击我的人：被我开除的员工，都是适应不了国际组合电脑公司文化的，让他们留在公司里，他们会一事无成，这样，对他个人来说，是个损失，对公司也没好处。”

之后他完全调整了莱金特公司的组织结构，使它既能完成原来的工作，又能提高工作效率，适应新的环境。

在完成这次兼并之后，国际组合电脑公司向前跨了一大步。营业收入猛增。

公司员工的数量也从 8000 多人增加到 1 万多人。

兼并也给国际组合电脑公司带来了新的销售渠道，扩大了市场占有的份额。

兼并也给公司带来了科技上的提高。客户机/服务器系统管理一直是公司急需解决的难题，莱金特公司在这方面提出的好的建议使这个问题迎刃而解，公司的科技水平也向前提升了一个等级。

兼并也给公司带来了优秀的科技人才和管理人才。

王嘉廉则是名利双收。

美国商业周刊在其第 1000 期特刊的一篇文章盛赞王嘉廉，称他为“全美最值得瞩目的二十五位总管”之一。

《福布斯》杂志 1995 年第 10 期，则以王嘉廉作为封面人物。里面一篇文章详细介绍了他，并称他为：“软件界最值得拭目以待的人。”

美国 ABC 电视网际榜他是“全美最具创意和效率的主管”之一。

美国《21 世纪的管理》一书中称王嘉廉的管理模式是“具有革命性，极富挑战性和刺激性的，是抛弃了美国资本家经营传统的最新的管理方式”。

王嘉廉的财富也在这一次兼并之后剧增，正式登上世界级富豪的排行榜。

两年后的 8 月，又是一个天气闷热的夏天，纽约市在 8 月份几乎没下雨，太阳一出来就像火炉，烤得整个城市冒烟。

王嘉廉坐在电脑前，他刚从网络上得知；国际组合电脑公司的股票又涨

了，一个月下来，累计涨了 16 美元，他的心为之一跳，这意味着他的财富又增加上亿美元。

“ 啪、啪、啪， ” 飞快地按了几下键，立即算出他的财富已超过 10 亿美元，他的心飘了起来，实在是让他太高兴了。

晚上，他几乎又是“飘”着回到家。

吃完晚餐，他正在庭院里干活，忽然听到屋里的妻子喊他：

“ 查尔斯，快来看，电视。 ”

“ 有什么大惊小怪的。 ”

说着，他还是放下手中的活儿，来到屋里，看一看有什么新闻。

只听电视上播音员念到：“ 由于科技类股票价格的不断上涨，又造就了一批科技类的亿万富豪，原有的科技类亿万富豪的财产也大幅度增加。 ” 下面是《福布斯 ASAP 》杂志的最新科技类富豪排名：

第一名，比尔·盖茨，微软公司总裁，财富总值 386.6 亿美元；

第二名，保罗·艾伦，微软公司副总裁，财富总值 147.7 亿美元。

第三名，史蒂夫·巴尔默，微软公司副总裁，财富总值 82.1 亿美元。

第四名，莱瑞·艾利森，甲骨文公司董事长，财富总值 82 亿美元。

第五名，戈登·摩尔，英特尔公司总裁，财富总值 79.7 亿美元。

听到这里，南希·李有点失望：我以为会有你呢。怎么还没听到？

王嘉廉对自己的底细知道得很清楚，他安慰妻子，并很自信地说：“ 耐心等待，很快就会有我的名字的。 ”

电视上播音员继续在念：

“ 第六名，迈克尔·戴尔，戴尔公司总裁，财富总值 46.6 亿美元。

第七名，威廉·惠斯勒，惠普公司总裁，财富总值 42 亿美元。

.....

第十名，查尔斯·B·王，国际组合电脑公司总裁，财富总值 12 亿美元。 ”

南希·李一下子跳了起来，像年轻了 20 岁似的，拥抱住王嘉廉，给了热烈的一吻，并笑着说：“ 查尔斯，从我嫁给你那天，就知道你终会有成名的一天，今天终于到了。 ”

王嘉廉听到消息却显得很平静，他微笑着对怀中的妻子说：“ 仅从财富上，你还是不能了解我的全部价值。 ”

巨额的财富并不是王嘉廉成名的重要因素。正像国际组合电脑公司的固定资产并不值钱一样。

人们关注的是王嘉廉的特有才能和电脑技术组合所带来的创造能力，以及这种能力的持久性。

这才是数字化时代富豪的真正含义。

同通用汽车公司、英荷壳牌石油公司等老字号的公司相比，国际组合电脑公司并不具备雄厚的资本、庞大的生产规模及可靠的物质原料来源。

但王嘉廉成了明星，而杰克·史密斯，通用汽车公司的总裁，则在为每年数亿美元的亏损急得焦头烂额，麦道飞机公司则干脆关门大吉，附在波音公司的羽翼之下。

这是为什么？

因为在知识经济时代，战略性的经济资源已不再是传统的金融资本，而是知识、是人才、是技术。

王嘉廉及其代表的新兴信息产业的迅速崛起，传统工业公司的没落，是

20 世纪末全球的两大景观。

正可谓是：数英雄人物，还看今朝。

## 2. 比尔·盖茨第二

代表着 70 年代电脑传奇的苹果公司，在 90 年代步履维艰，不禁令人感慨世间的沧海桑田。

90 年代，电脑界的传奇则归于比尔·盖茨，美国微软公司的创业者和总裁。

自 70 年代，在政府的干预下，电脑软件从电脑硬件界独立出来，成为一个新的工业部门之后，比尔·盖茨的成功使软件业凌驾于硬件业之上，成为一个令人刮目相看的行业。

比尔·盖茨，13 岁就迷恋上电脑，19 岁就从哈佛大学休学开始创办公司。

个人电脑软件的几大步几乎都离不开微软公司。从 BASIC 语言到 MS-DOS 操作系统、再到 WINDOWS 系统，比尔·盖茨以其天才般的能力成为个人电脑软件业的超级霸主。

目前，超过 400 亿美元的财产总值使比尔·盖茨位居世界首富，这是电脑界人士首次登上这一定座。

这位巨无霸却评论王嘉廉说：“他在 90 年代步子大得惊人，我都害怕他要超过我。”

比尔·盖茨是在开玩笑。

虽然微软公司是全球第一大独立软件公司，国际组合电脑公司是第二大独立软件公司，随着事业的发展，两者之间却不存在像外界想象的那样的一种竞争关系。

王嘉廉同比尔·盖茨是朋友，两个公司也经常联手开发新产品。

1996 年，微软公司遭到垄断的指控，许多电脑界的老板落井下石，指责微软的霸道作风。只有王嘉廉站在比尔·盖茨一边，他称人们围攻比尔·盖茨是出于忌妒。

王嘉廉很不喜欢人们把他同比尔·盖茨相比，更不喜欢人们仅仅从财富和公司规模上相比而称他为比尔·盖茨第二。

他只喜欢当第一，从不甘心于居第二。

他说：“我同比尔·盖茨根本没有可比性，我们可以说是不在一个跑道上赛跑，怎么样比呢？就像跳高运动员同跳远运动员相比，只看成绩，一个是三米都不到，另一个却是六米多，但这样你能说跳远比跳高的厉害吗？”

我们称王嘉廉为比尔·盖茨第二，是因为两人的传奇色彩一样浓厚，二人各自在自己的行业中首屈一指。

微软公司是 1975 年开始营业的，国际组合电脑公司是在 1976 年创办的。

比尔·盖茨和王嘉廉都可以说是白手起家，其优势也只是他们的智慧。

他们创办的企业都以惊人的高速度增长，短短的二十几年就把一些有上百年历史的老字号都抛在了后面。

在国际组合电脑公司发展的初期，微软曾千方百计打压过它，但王嘉廉既不服输、又不蛮干，在激烈的竞争中生存下来，并且发展出自身的强项。

两个公司各自确定了自己的目标之后，就很少再在竞争中碰撞，各自在自己的跑道上飞奔前进，结果是：

王嘉廉和比尔·盖茨各霸一方，其地位在其领域无人可撼动的。

两个企业的软件都成为各自行业的标准。微软的 MS-DOS 操作系统和 Windows 系统在个人电脑领域，国际组合电脑公司的 CA—Unicenter 在系统管理软件领域。

电脑事业在飞速前进，传统的个人电脑和大中型电脑软件“老死不相往来”的局面正在受到挑战，越来越多的电脑用户要求将个人电脑和大中型电脑紧密结合起来。

1995 年初，王嘉廉的庭院内，圣诞树上面挂的五颜六色的彩灯，告诉人们，旧的一年刚刚过去，新的一年正在来临。

南希·李和 11 岁的女儿安妮·王还沉浸在节日的快乐之中，在庭院里又是清除积雪，又是摆弄常青灌木，太阳升起好高，空中只能见到几片漂浮的白云，天蓝得使它看起来高不可测，一丝风没有，阳光经过地上白雪的反射，很耀眼。

王嘉廉站在门边，看着母女二人在院子里游戏，心中说不出的快乐。他无需参加进去，因为他已经在享受天伦之乐。

新的一年就这样又来临了，我应该做些什么呢？站在门边的王嘉廉陷入遐想。

个人电脑越来越普及，各大公司拥有的个人电脑数量与日俱增，同时，公司内的大中型电脑还在发挥着重要作用，两种电脑软件的交流不便已给公司带去许多麻烦。

顾客的需求就是我生产的目的，我们公司应该帮顾客解决这个问题，可在个人电脑上，我们公司又不专长，应找家个人电脑软件公司一块合作才行。

找哪家公司呢？

微软公司在个人电脑软件技术上独占鳌头，同它合作应该是最好的选择。

那就在今年同微软合作。

王嘉廉心中已有了大致的框架。

心有灵犀一点通，新年之初，比尔·盖茨也在考虑同样的问题。

二人一拍既合，很快就对合作事宜展开谈判，商讨具体的合靠方案。

1995 年 4 月 25 日，天空晴朗，阳光明媚，南风吹来阵阵温暖，鲜花盛开，从南方飞来的鸟儿在叽叽喳喳叫个不停。

纽约的凯思大厦的大厅内，挤满了从世界各地赶来的新闻记者，他们要在这儿目睹两位电脑软件界巨人的握手。

“哄”的一声，人群中像炸了锅，一窝蜂似的乱糟糟地挤上前去，想要抢占有利地形，原来是王嘉廉和比尔·盖茨出场了。

瘦瘦的王嘉廉和胖胖的比尔·盖茨并肩走到主席台上，笑容可掬。

王嘉廉忍耐不住内心的高兴，他大声向记者宣布：经过我和比尔·盖茨先生的协商，微软公司将同国际组合电脑公司进行合作，国际组合电脑公司的商用软件和其它软件将应用在微软公司的 WindowsNT 之上。

记者们一片哗然，惊讶声连连，他们都知道这项合作的重大意义。

比尔·盖茨微微一笑，接过王嘉廉的话筒，对记者们说道：“这项合作会使微软的电脑策略迈进一大步，因为国际组合电脑公司在企业电脑化方面有丰富的经验。国际组合电脑公司的商用软件及 CA—Unicenter，运用到

WindowsNT 之上，可以使几个大型电脑装置，轻而易举地转移到 WindowsNT 系统中。”

宣布完合作计划之后，比尔·盖茨说：“现在，记者先生们如有什么问题、请提问。”

一位记者问道：“请问二位总裁，合作的具体内容是否保密？如不保密，请透露一下详细内容可以吗？”

王嘉廉答到：“两家公司合作的具体内容是公开的，但有很多内容，如果要让我讲完，大伙今晚就别想睡觉了。”

说完哈哈大笑，记者们也都忍不住跟着哈哈大笑。

他接着说：“我现在只概括地描述一番合作的内容及影响。国际组合电脑公司将通过 WindowsNT 传递其作为世界标准的主从式架构软件解决方案，包括制造、发行、财务、人事管理等。这类的软件，如 CA-MANMAN，目前拥有 1 万名客户，它主要用于控制商业管理系统，控制生产线等。另一种软件，如 CA-Masterpiece/2000，是一种在世界范围内得到广泛应用的会计系统。

另外，国际组合电脑公司把 CA—Unicenter/Star 带进 Windows NT 的工作站，让一个使用者能掌管整个企业的各种各样的机型、系统，如主机、AS/400、UNIX 系统、LAN 服务器和个人电脑等。”

记者们又是一片哗然，这项合作工程太宏大了，他们都不敢想象。

另一位记者不仅对合作的内容感兴趣，还对巨人们如何合作感兴趣，他几乎是挑衅性地问到：“大家都说国际组合电脑公司是全球第二大软件公司，位于微软公司之下，不是第一，你对此如何评价？”

王嘉廉面对这个问题，淡然一笑，摊开双手：“全球第二，总比全球第 100 要好吧。”

一句话又引的大家哈哈大笑。

他接着又严肃地说：我们曾经是世界第一，但成为全球最大的公司，却从来不是我们所订的目标，我们的目标是：尽全力去做得更好。成为第一并不重要，但要成为“最好”对于任意一家公司而言，都很重要。

在软件业以营业额来说，微软公司第一，国际组合电脑公司第二。但我们彼此不竞争，我们公司主要制造商用软件，若仅就商用软件领域来讲，我们是全球第一。

因此，你要是问，哪一家电脑公司在世界上的营业额最高，答案是 IBM 公司，比微软公司大三倍，盖茨先生，是这样吧！

比尔·盖茨接过话题：“是的，若在全部电脑业来讲，IBM 公司比我们要大，名列第二位的是甲骨文公司，但他们一半的营业收入来自服务与咨询业。”

王嘉廉接着说：“谢谢比尔·盖茨先生证明我的观点。

这说明，你要是区分谁是第一，谁是第二，完全要依据不同的状况而定。

在许多行业，第一、第二并不竞争，他们在不同的领域内称王称后，因此，无论我们是第一、第二，我们总要求自己做成最好的。”

通过与比尔·盖茨的合作，王嘉廉更是确立了自己软件业巨子的地位。

巨人自有巨人不凡的气度，自有巨人宽广的胸怀。

王嘉廉面对微软的成绩，没有感叹“既生瑜，何生亮”，反而对比尔·盖茨有惺惺惜惺惺之情。

例如，有一次记者问王嘉廉：“对于政府插手微软公司的兼并案，你的

看法如何？”

王嘉廉回答到：“一般的学校教学生如何在公司内得到升迁、保障资深员工与少数民族、往往真正表现突出的反而得不到升迁，整个社会的趋向是鼓励二流的东西。

微软公司、比尔·盖茨成功的故事是超乎你所想象的。但政府却要缩减它，不鼓励竞争，有 8 家不愿透露名字的公司都控告微软进行不公平竞争。

美国的立国精神就是拓荒者精神。但是，现在每当一个企业出奇的成功而且发展得越来越大时，政府却百般去压制它，政府还是少管企业界的事。”

俗话说的好：三十年河东，三十年河西。风水轮流转，大家都有份。

不求“第一”，只求“最好”的王嘉廉，在电脑软件领域内勤恳奋斗，能否以强劲有力的发展势头夺回失去的世界第一呢？

无心插柳柳成荫，世上的事有时难以预料，比尔·盖茨的话说不定在将来就会变成现实，到那时，王嘉廉将不再是比尔·盖茨第二，反而是比尔·盖茨成为王嘉廉第二。

### 3. 不看不知道，一看吓一跳

假如说，国际组合电脑就在你身边，默默地为你的生活增姿添彩，你信吗？

不信，那我们就来看一看。

早上起来，先要吃早饭，冲一杯咖啡吧，什么牌子的？雀巢牌的，这就有国际组合电脑公司软件的贡献了。雀巢公司从生产线的控制到产品销售的管理都用的是国际组合电脑公司的商用软件。换个其它的吧，也是没用的。从食品到饮料，只要是大公司的产品，都是在国际组合电脑公司软件的协助下制成的。

全美 35 家一流的食品公司中，有 28 家使用 CA 软件，包括麦当劳、肯德基、温蒂汉堡包。18 家最大的饮料公司，包括可口可乐公司、百事可乐公司也是同样情况。

吃完早饭，要换上正式的衣服，而这衣服中则肯定也有国际组合电脑公司的身影。因为、泰勒、列维·斯特劳斯、奈克等生产服装的公司。以及全美最大的 30 家连锁店都靠 CA 软件的支撑才能运营。

要上班了，你所坐的汽车的制造公司，无论是通用，还是福特、克莱斯勒，都在使用 CA 软件，换辆进口的汽车也无济于事，日本的丰田、日产、本田，德国的大众，法国的宝马通通都在使用 CA 软件，它们利用软件来使仓库自动化管理、汽车零件的组装。

假如路上车坏了，要更换汽车零件，不用说，更换的零件又与组合电脑有关。世界上 43 家最大的汽车零件制造公司中有 38 家用 CA 软件。

你一定会感到惊讶，国际组合电脑公司这么神通广大，我以前怎么不知道？真是不看不知道，一看吓一跳。

事情还不仅如此。

在德国卢浮汉莎航空公司使用 CA 软件来管理公司的业务。这样的航空公司可以举出长长一大串：美国航空公司，荷兰皇家航空公司，芬兰航空公司，法国航空公司，达美航空公司，新加坡航空公司……

在飞机上，飞行员在飞机起落前后，要制作飞行行程表，也是靠 CA 软件

搜集全世界各种气候、空中交通等资料，然后制作出最佳的飞行计划。

不仅商业机构才用 CA 软件、许多政府机构也是 CA 的客户，例如瑞典海关用 CA 软件处理超过 400 件的出入证明文件。

医院及许多健康中心也用 CA 软件。

美国历史最悠久的癌症研究机构，就使用国际组合电脑公司的软件来提供资料处理与统计分析，以便从事大规模的临床实验，全美最最优秀的 21 家医院中，有 19 家在利用 CA 软件妙手回春。

国际组合电脑公司还同美国中央情报局和联邦调查局挂上了钩，你在电视中或电影上见到的特工人员在电脑室内获取有关敌情的资料，就是用的 CA 软件。类似的机构还有：加拿大皇家骑警、挪威警察局等。

全美最大的 50 家银行中，有 42 家使用 CA 软件。可以说，你的钱之所以能安全地取出来，国际组合电脑公司也有一份功劳。

更为有趣的是，全球你可以数得出的电脑公司也不得不用 CA 软件，例如：IBM、东芝、惠普、康柏、英特尔、苹果、升阳……

这些都是王嘉廉及其国际组合电脑公司交出的令人骄傲的成绩。

他可以大声向世界宣布：只要有大公司、大机构的地方，就有我们国际组合电脑公司的产品的存在。

他是可以这么说，因为他做到了。

王嘉廉，这位软件业巨子，曾充满自信地对报界说：“如果国际联合电脑公司的软件一时停止运转，全球企业界将笼罩在瘫痪与尖叫声中。”

400 多种软件，仿佛 400 多双手臂，高高地把王嘉廉举起，使他令人瞩目。

萨特的哲学告诉我们：存在就是合理的，国际组合电脑公司的商用软件在众多大公司、大机构中普遍存在，也是有原因的。

让我们先看一下国际组合电脑公司如何让美国陆军成为自己的客户。

几十年前，美国陆军认识到：通过电脑来管理后勤补给，管理必须准时送到前线的数百万的装备，是既快速，又减少失误。于是，美国陆军给几百个军团配备了大型电脑。

1977 年时，美国陆军军队移动时，几列卡车运载着大型电脑耀武扬威地登场，似乎在显示军队的自动化水平。

养兵千日，用兵一时。

真正到了 1990 年，美国军队要对伊拉克采取“沙漠风暴行动”，要大量用电脑来处理成堆的资料时，美国陆军部才发现“大型电脑的自动化是个嘲讽：他体积太大、运输不便。好不容易运来一个，又太娇嫩，老出错，还有系统过分僵化，过分集中化不易调整的问题。

战争迫在眉睫，要打一场高科技战争的美国却在高科技的电脑上出现了问题，这不是在全世界面前丢丑吗？

必须找到解决办法。美国陆军部下达军令。

军中的电脑专家绞尽脑汁，也想不出好的解决方案。

急需处理的资料一天一天地在增多。

猛然间，有一个人想出了一个可能可行的解决方案：利用最新科技，在主从式结构的环境把大型电脑转换应用到个人电脑上，问题不就解决了吗？

下一个问题是，有这种功能的产品是否已经问世？

他们向数百家电脑软件企业求救，要求予以帮助。

这天上午，王嘉廉正在宽敞明亮的办公室内工作，秘书小姐走了进来，交给他一封信：“从沙特阿拉伯来的急件。”

王嘉廉听到沙特阿拉伯，先是一愣：沙特阿拉伯？跟咱们很少有业务上往来，这封急件是干什么的？

海湾战争？是不是公司的某个职员在那儿服役时牺牲了？不对呀，战争还没有开始呢，再说阵亡也不应给我寄急件呀？

带着满脑袋的问题，他拆开信，原来是陆军部电脑专家们的求援信。

粗粗地看完信，王嘉廉高兴地一拍桌子：“找到我们，算是找对象了。”

公司刚开发出一种产品的 CA—Realia COBOL，正是通过主从式结构的环境，把大型电脑转换应用到个人电脑上，完全符合陆军部的需要，看来这个软件在沙特阿拉伯是大有用武之地了。

他马上通知秘书，把 CA—Realia COBOL 软件寄到沙特阿拉伯的美军。

一天后，焦急万分的驻沙特阿拉伯美军电脑专家收到第一份答复信和一套软件。是美国国际组合电脑公司寄来的。

专家们利用一个小时，按照说明书把 CA—Realia COBOL 软件完全安装完毕，一应用，真神了，完全是专家们所想到的最好的解决方案。

问题解决了，专家们松口气。

数十万笔堆积如山的资料，面对有 CA—Realia COBOL 软件支持的大型电脑和几台个人电脑，完全是像面对一个巨人，很快就被消灭掉。

8 个小时之后，所有的资料全部得到有效的处理。

事后，据陆军部的估计：仅运输一项，国际组合电脑公司的这套软件给陆军节省了 1.72 亿美元的费用，节省了数以千计的人力。

工作效率的提高还没计算在内。

而 CA—Realia COBOL 软件的价格是 2200 美元，是节省费用的几十万分之一。

战争结束后，两位陆军部的电脑专家来到纽约国际组合电脑公司的总部。

在公司的会客厅内，秘书指着一位瘦长的中年男子说：“这位就是我们的总裁：查尔斯·王先生。”

又对王嘉廉介绍说：“这两位是美国陆军部的电脑专家狄克·佛斯特先生和纳都辛提·史密斯先生。”

两位专家一听是王嘉廉，连声说到：

“实在是太感谢你啦，王先生，贵公司的软件帮了我们的大忙。”

“不敢当，不敢当，我们的软件对军队有所帮助我们也很高兴。”

“不夸张地说，贵公司的这套软件好像是专门为我们遇到的问题制造似的，如果没有 CA—Realia COBOL，那么多资料，堆积如山，真让我们不知所措。”

“作为美国人，当然要为美国的国家利益作些贡献，以后军队方面的电脑再有什么问题，我们还会尽力帮助的。”

“你的贡献可大啦，如果电脑系统不能很好地运作，其不敢想象海湾战争怎么打下去，可以说：美国赢得海湾战争有你和你们公司每一位员工的功劳。”

王嘉廉以其产品的优越性能，在美国陆军中声名大振。

在民营企业内，王嘉廉也享有极高的声望，不用国际组合电脑公司的软

件在美国大企业中，几乎成了落后的象征。

再看世界上最大的快递公司，美国罗伯斯特快递公司。

这家公司拥有 3000 部卡车，每一部卡车都装备有碟型卫星天线，通过各种天线，每天 24 小时，每周 7 天，几乎不间断地将信息传给中心资料库，并接受中心资料库反馈的信息，用以指导行动。

这样巨大的信息交换量令公司大伤脑筋。

在中心资料库，每天每刻都有 300 名员工利用大大小小的电脑在工作。

还很容易出错误。

一天，罗伯斯特公司接到一个紧急电话，请求公司急送肾脏，从阿肯色州小石城的人体器官库，运到密苏里州的圣约瑟夫市，那里一位病人肾脏衰竭，正处于死亡边缘。

公司立即行动，通过资料库查找出距阿肯色州小石城最近的一部卡车，向他传达运送货物的命令。

不料，电脑系统出现混乱，将送货地点误传为田纳西州的诺克斯维尔市。

卡车的司机接到命令：将肾脏运到田纳西州的诺克斯维尔市。

卡车急速赶到诺克斯维尔市医院，却被告知根本没有急需肾脏的病人。

司机吓呆了，以前送货也出过类似差错，现在送的却是人命关天的货物。

他急忙向总部打电话，总经理一听到这个消息，脸都吓绿了，人命关天，谁能负责得起，他急忙查电脑，找出正确的送货地址。

卡车司机得到正确的地址，急忙驾车前往密苏里州的圣约瑟夫市。

当他气喘吁吁地到达医院时，早已急不可奈的医生责怪快递公司的动作太慢了，并说：“如果再晚来半个小时，病人就没救了！”

罗伯斯特快递公司惊慌一场，虽没酿成大祸，也让公司上下都出一身冷汗。

痛定思痛，罗伯斯特公司总裁富兰克林·伯顿先生决定提高中心资料库的工作效率和精确率。

用什么方法呢？全部更换电脑，需要花去一个月的时间，钱倒还是次要问题，新旧系统怎么保持连续性让人伤脑子。

一天，在宴会上，富兰克林·伯顿偶然听到同桌的一位经理在夸奖国际组合电脑公司的软件怎样帮助他提高工作效率。

他念头一动，何不先找王嘉廉，看看他们公司有没有符合公司中心资料库需要的软件，说不定会有意外的收获。

某天，王嘉廉在其办公室内亲自接见了来自罗伯斯特快递公司的人员。

他知道，又是一笔很大的买卖上门了。

听完对方的介绍，王嘉廉对罗伯斯特快递公司的困难、所遇到的问题有了初步了解，他略一沉思，说：“请跟我来。”

领着富兰克林·伯顿派来的人员，走进公司的仓库内。

说是仓库，却不是我们想象中的那种，只是一间不大的屋子，里面放着各种各样的电脑软件。

他从众多软件中抽出一种，说：“这是我们公司今年的产品，CA—Corporate TIE，我想，它能顺利地解决你们所遇到的问题，让我们的一位技术人员跟你同去，如果有什么不足之处，我们再回来修改。”

望着王嘉廉自信的面孔，听着他那不容置疑的口气，富兰克林·伯顿的代表接受了王嘉廉的建议。

当天，国际组合电脑公司的技术人员在罗伯斯特快递公司的中心资料库电脑内安装了 CA—Corporate TIE 软件，耗时 70 分钟，根本没有影响公司的正常工作。

安装好新软件，试运行良好。国际组合电脑公司的技术人员指着约一半电脑说：“从现在起，这些电脑就是废品了。”

富兰克林·伯顿听到这里不相信自己的耳朵，有这么厉害吗？一片小小的软件？

他的怀疑很快打消，因为他看到了实际情况。

有了 CA—Corporate TIE 之后，罗伯斯特快递公司的中心资料库如鸟枪换炮。所需工作人员从 500 人锐减至 200 人，电脑数量也减去一半。

王嘉廉收到富兰克林·伯顿的电话：“你的软件使我节省 6000 万美元。”一套薄薄的软件，带来如此巨大的效益，怎么能不受欢迎呢？

王嘉廉及其国际联合电脑公司交出了满意的成绩单：

全球 100 家最大的公司中，有 95 家使用国际组合电脑公司的软件。

据《福布斯》杂志统计，全球 1000 家大企业，98% 以上都是国际组合电脑公司长期以来忠实的客户。

仅凭这一成绩单。除了王嘉廉还有谁敢说有资格说他是软件业巨子？

#### 4. CA 的发展蓝图

成绩只是代表过去，躺在过去的功劳簿上睡大觉的人是那种不思进取的人。

只有长远规划、充分把握未来的人，才会立于不败之地。

王嘉廉在立足现在的同时，开始着眼未来，认清软件业发展的趋势，为公司规划发展的方向和理念，描绘出美好的蓝图。

他认为：现在是一个知识爆炸的时代，在信息产业中，无论是硬件还是软件，都有很大的进步。

进步创造了机会，也带来挑战，关键是要适合新的多平台的环境的转变。

企业界要对他们的市场采取一个世界的角度，并要支持全球的商业需要。

商业经营活动和信息科技现在正有一种趋势：由传统的集中式处理结构，逐渐变成较小的系统，并导致混合式管理方式的建立。这并不是要否认集中经营控制的需要，而是要加一些变通。只有增加经营的灵活性，增加软件功能的灵活性，才能适应未来的发展。

在上述对未来趋势基本的判断下，王嘉廉要国际组合电脑公司做的第一个事情就是整合现有技术。

在信息产业的相当短暂的历史中，无论是软件业还是在硬件业，都出现了许多“突破性”的新科技。但新科技并不可能完全取代原有的技术。

电视被发明之后，人们惊呼电影业将从此走进历史，但几十年过去了，电影还是丰富我们业余生活的重要娱乐手段。

安全气囊的出现也没有完全将安全带挤出市场。

所以，如果想从信息系统获得最大的报酬，将现有技术同新技术相结合是必要的。

一个著名的例子就是 1970 年，第四代语言 4GLS 被视为 COBOL 的替代品。

但现在实际情况是：有比1970年更大比例的程序是用COBOL语言编成的。4GLS是重要的附加工具，却不是灵丹妙药。

同样，关联式技术也被当作是传说的Navigation资料库存取方式的替代品。现在，关联式技术虽然很有用，但高容量交易处理还是用Navigation资料存取方式比较好。

此外，现存技术还意味着一笔巨额的投资，王嘉廉认为他没有多余的经费去放弃它。所以，必须整合现有技术和新技术。

国际组合电脑公司生产的商用软件原来以IBM公司硬件为标准。但现在，IBM公司独霸一方的局面变为春秋战国，各路英雄纷争的局面。像个人电脑、LAN、WAN、VAX和UNIX等系统都广泛被应用。

为了适应改变了的形势，王嘉廉决定，未来公司将做“移小”的工作，即把传统上由大型电脑执行的工作转移到较小的系统上去，这样将因在降低成本上的功效而大受欢迎。

具体来说，降低成本是通过两种方式。

较为直接的是：由于较小的系统是由大批量生产的处理器和零件组成，规模效应会降低成本。

间接的方式是：透过简便易行的操作环境而使操作成本降低。

公司未来开发出的软件将使电脑使用者在选择机型时更有弹性，从个人电脑，到LAN，直到大型电脑，都能顺利完成工作。

同时，这也造成一种趋势：反集中化和分散式处理将更为可行，更接近实际。

现在的系统并不是一个开放的系统，既电脑使用的软件和硬件没有一定标准。

在大中型电脑的Unix系统中，升阳公司和AT&T公司都设计了自己版本的Unix，同在市场上占有优势的SCO Unix竞争。

个人电脑上更不统一，操作系统有OS/2、Windows NT、Windows、DOS之间的竞争、绘图形使用者介面有Windows、Motif、Open Look等之间的竞争。

“我不会去费尽心思猜谁会在竞争中获胜，也不冒险将赌注押到某一标准身上，我要在未来发展出简单的、能独立于环境的软件，不管应用什么标准，都可以用国际组合电脑公司的软件。”王嘉廉总结自己的战略时说。

当新系统、新技术提供了节省成本、操作弹性的新环境时，公司如何做好管理工作，以适应新环境？

许多人错误地认为：新的、较小的机型系统不需要严密的系统管理，但事实上，每一个个别的系统也许很小，但整个网络的总和是很大的。因此加强系统管理十分必要。

分散式的处理方式引起了管理上的困难，因为它牵涉了许多系统和实质上接近的困难。接近权是一个很好的例子。假如一个员工辞职了，安全管理部门如何能防止他再次进入系统呢？他们管理人员又该如何通过网络，去接近上百个的系统呢？

一个有效的方法是：透过一个非集中式系统的观点，经过所有的电脑系统，进行一般控制，这样才能达到管理的目的。

可以看出，王嘉廉描绘的未来的蓝图是以他过去成功的经验为基础，以未来新科技发展为导向的雄心勃勃的进军市场的计划。

任何企业想要保持长期的成功，必定要持续不断地以市场需求为导向，随时注意市场的变化。这就是国际组合电脑公司成功的秘诀。

从一开始，王嘉廉的目标就是超越各种硬件设施的限制，提供各种各样的软件产品，使软件在企业中发挥最广大的作用。

在蓝图中，王嘉廉描绘了一种任何企业都难以拒绝的产品，因为它能使企业成本降低，具体说就是使用国际组合电脑公司的新软件，根本不用抛弃代表巨大投资的原有软件，就可以达到提高效率、提升科技力的效果。

我们有理由相信：有这样一个为未来发展打下健全架构的蓝图，国际组合电脑公司在 21 世纪会更出色，王嘉廉在 21 世纪更成功。

软件业巨子的形象会更伟大。

## 第十二章

### 数字化时代的致胜之道

世界的变化如此之快，有的时候甚至难以追上。有多少公司因追不上时代潮流而引恨江东。创造了一代传奇的王安电脑公司留给人们的只有感叹。

王嘉廉领导的国际组合电脑公司却能走在时代的前沿，领导时代的潮流，其秘密何在？

#### 1. 智慧革命

远古时代，当一个原始人试着用木棒去打一颗他用手触不到的果实时，一场革命就开始了，这个木棒就是人类手臂的延伸。

以后，人类有了腿的延伸——各种各样的车辆，眼的延伸——望远镜、显微镜，耳的延伸——扩音器、耳机等等。

二战期间，一台吱吱叫的庞然大物出现了，它宣布了一个时代的开始。它叫 ENIAC，制造它的目的是为了加速火炮瞄准仪的计算速度。它重 30 吨，体积有一间屋子，在其内部，计算机脉冲在 1500 个电子机械继电器上飞速传达，流经 1.7 万个电子管。虽然它耗电量惊人，需要 15 万瓦的电力才能启动，但在现代人看来，它又是愚笨无比的，它只能存储相当于 80 个字节的信息。

这个庞然大物使人类的大脑也得以像手、腿一样地向外延伸，这在人类历史上还是第一次。它宣示了信息时代的来临。

几十年过去了，晶体管代替了电子管，集成电路又代替了晶体管。电脑的运算速度越来越快，体积却越来越小。

电脑的发展历程就是一部智慧革命的历程。过时的技术、产品很快被抛弃，代之以新的技术、产品。新的技术、产品又很快过时、又被抛弃。在不断的舍旧取新的历程中，人类的智慧得以不断向广度和深度发展。

国际组合电脑公司在这样一个不断进取的时代，不断进取的行业，只有领导智慧革命，不断开发新产品，才能生存、发展。

1991 年 6 月，纽约市国际组合电脑公司总部，门前，花团锦簇、绿草如茵，虽然已进入夏天，人们却感觉还像春天。

这天是星期天，公司总部内除了值勤人员外，几乎看不到别的员工，王嘉廉一贯主张反对加班加点，当然，高层决策人员是个例外。

门岗托马斯·威纳望着空荡荡的大楼、空荡荡的院落，感到极其无聊，他的心恨不得飞到赛马场，职责又告诉他不要擅离岗位。他在屋内踱来踱去，盼望在视线内出现一个人影。

心想事成。一辆福特轿车“嘎”的一声在大门口停下，一看是公司内部的车，他就把大门打开，轿车直驶入内。

车门开了，走出王嘉廉。

紧接着，不到 10 分钟，五六辆轿车鱼贯而入。

托马斯·威纳知道，公司的高层决策人士要讨论重大问题。

人到齐了，王嘉廉先扫视一遍诸位与会者：罗斯·亚兹、保罗·兰西、桑杰·库玛，还有三位公司产品研究发展部的专家。

王嘉廉首先发话：“大家知道，大中型电脑的商用软件、我们的拳头产品，正面临挑战，我们应怎样应付这种挑战？”

罗斯·亚兹紧接着说：“据我所知，大型电脑市场正以每年平均 10% 的速度递减。大型电脑的主要制造厂商纷纷转进其它类型的电脑市场，以分散单一市场的风险。”

桑杰·库玛也表示赞同：“个人电脑正日益挤占中型电脑的生存空间，许多中型电脑的制造商如：王安、迪吉多、NCR 不是宣告破产，就是遭人兼并，或在零星的市场中苟延残喘。形势是很危急。”

“大中型机是否完全过时了？”王嘉廉皱了皱眉头，问道：

“恐怕是这样，个人电脑物美价廉，功能越来越齐全。过去需要大型电脑才能处理的工作，在今日已可交由个人电脑完成。”

“我也这样认为，根据福里斯特·瑞斯特尔研究中心针对全美 1000 大公司所作的调查显示，有 20% 的受访公司认为，大型电脑前途堪忧，他们正是大型电脑的主要客源。”

王嘉廉插话：“我想提醒大家一个事实，在过去 30 年中，美国商业界已在大型电脑的软件开发上投入巨额资金，再加上制造、装配、维修，是很大的一笔数目，他们会愿意见到这笔投资化为泡影吗？”

保罗·兰西不甘沉寂：我认为中型电脑也不那么悲观，IBM 公司的 AS/400 型电脑是一个成功的例子。它在过去五年销售出 25 万台，销售金额 140 亿美元，赢利 20 亿美元，战果极其辉煌。”

“它的成功经验是什么？”

“较强的功能，较低的成本，较开放的介面，并且还可以连接个人电脑成为工作站，可以执行所有旧机型所有的程序和软件。”

“我认为 AS/400 不过是中型电脑的回光返照，个人电脑必将取而代之。”

“是啊，现在个人电脑发展飞速，平均每 18 个月，微处理机的技术就会有一次重大突破。目前所销售的电脑中，十之八九是个人电脑。就在不久之前，个人电脑的研究发展，使它达到具有和大型电脑相等的计算能力。”

讨论已进入白热化，双方观点针锋相对，互相不能说服对方。

一直在旁边仔细聆听的王嘉廉站起来说：“大型电脑、中型电脑、个人电脑各有其优点和缺点，我想再问大家一个问题：它们之间是否水火不相融？”

众人一时沉静下来。

沉静背后蕴藏着一场智慧革命，它使王嘉廉带领的国际组合电脑公司走在时代前列。

王嘉廉打破了死一般的沉寂：“我认为，以后几种电脑将逐渐形成一个共同体，每种电脑都在共同体中发挥其有效作用。”

“可是，各自都在共同体中发挥什么作用呢？”保罗·兰西问到。

“在这共同体中应该分成指令发布和指令执行两个部分，不应该再考虑大型、中型、个人电脑的差别。”

“这个想法很有创建性。”罗斯·亚兹对王嘉廉的想法赞不绝口。

“我设想，大中型电脑因其存储量大，运算速度快，可以在这样一个共同体中扮演超级信息储存与服务中心的角色。”

讨论到这里，一种崭新的电脑系统运作模式已初具雏形。

讨论到最后，王嘉廉一锤定音：“公司今后几年的发展就是制造联系大型、中型、个人电脑的软件，这是我们面临的一次很大的挑战与机遇。”

几个月后，被称为“主从式结构”的软件问世，立即受到用户的好评。

顾客们反映，这类软件带给他们两大好处：一是用户可以借助于使用个人电脑的辅助，摆脱仅仅是资料输入的角色，更为专业化。二是它赋予了电脑工作人员运用电脑处理文字或图形的能力，可以使公司的系统更加充分地发挥功能并增加竞争能力。

一天，桑杰·库玛找王嘉廉商讨某问题，走到门边听见王嘉廉“哈、哈、哈、哈”，大笑不止。

难道屋里有别的人？桑杰·库玛暗自觉得奇怪。公司上下员工对总裁的幽默性格早已熟知，但那却是与人同乐，现在却是一个人都乐，是什么事呢？

他推门进去，王嘉廉手中拿着一封信，见到他高兴地说：“你好，我正想找个人分享一下快乐，请先看这封信。”

信是一位纽约的顾客寄来的，他对国际组合电脑公司的主从式结构电脑系统的软件大加赞赏，最后的结论是：主从式结构的电脑系统类似美国青少年的性爱观。

他还详细举出了十大理由：

1. 大家随时都想要；
2. 大家随时都在谈论；
3. 每个人都认为别人在做那件事；
4. 每个人却都没有做过那件事；
5. 每个人都特别重视重要部位的大小；
6. 真正行动起来的人却办不好；
7. 凡是做过的人都深信自己下次肯定会更成功；
8. 真正着手做的人都以不当的方式进行；
9. 问题往往出在接触的部位；
10. 每个人都自吹自擂地宣扬自己的非凡的能力，但事实上成功者却寥寥无几。

看完信之后，一贯不苟言笑的桑杰·库玛也忍不住捧腹大笑。

群组是王嘉廉拥有的另外一种先进武器。

一谈到群组软件，王嘉廉就来了精神，眉飞色舞，他自豪地回忆到：“群组的出现是我人生精神的体现，表明我绝对不是个盲从的人，表明我有能力走上时代前列。”

“当时，个人电脑日益普及，个人电脑软件市场大得惊人，许多公司的软件开发都朝着提高个人生产力的方向发展，这使得问世的许多软件都是为个人使用者设计。”

“公司内也都主张增加个人电脑软件的开发，我力排众议，认为不应当盲目跟从潮流，那样，永远跟不上潮流。我们要另辟蹊径，要领导时代潮流。”

这就是王嘉廉的个性。

群组的出现还与一次令他不高兴的会议有关。

某天，王嘉廉通知公司的副总裁及各部门经理开一次决策会议。时间是下午两点。

王嘉廉两点准时迈进会场，却呆住了，会场内除服务人员外，一个人也

没有。

是不是走错地方了，服务人员告诉他，没有走错。

是不是没有通知到？秘书小姐向他保证，肯定逐一通知到了。

这种情况，前所未有，王嘉廉一肚子恼火，焦急地等待着其他人。

5 分钟后，王瑞廉来到，他先道歉，并解释说：他有一项很重要的工作，正处于收尾阶段，原以为两点前能做完，可出现意料之外的差错，耽误一点时间。

桑杰·库玛、保罗·兰西……陆续来到，各有自己必要的理由。

公司的营销部经理半个小时后也没露面，只来个电话，说他正接待一个重要客户，涉及几千万元的大买卖，不能脱身。

面对这种情况，王嘉廉先发了一通火，心中却又承认他们是为了公司的利益而不得不如此。可见公司内的低效率并非完全由员工主观不努力造成的。

能否利用先进的电脑技术，来提高类似公司这样的群体的工作效率呢？

王嘉廉在会议后一直思考这个问题，并把任务交给公司的研究发展部。

短短两个月，第一个群组软件问世。

之后，具备各种功能的类似软件也相继出现。

群组，是为一组使用者而设计、为小组的运作提供了一些助益，它能使小组成员真正地相互合作与学习，致力于团体的任务与目标。

群组是众多应用软件的一种，它专门辅助公司内部工作部门或小组的活动。它可以有电子会议、电脑资料库、电子讨论会等，并且任何时候都对成员开放，通过它，小组成员可依个人方便的时间，参与电脑的讨论。

许多公司都购买了国际组合电脑公司的这类软件。通过这些软件的使用，公司做到了以少的人力、在最短的时间内，做完最多的工作。特别是在现代企业中，决策不再是一两个人做出的，而往往是由一个工作小组做出的。群组正适合了这种决策模式的需要。

群组的出现，也给电子邮件提供了更加广阔的发展空间。电子邮件一般都以一对一，或一对多的方式传达信息，而群组为电子邮件增加了一项多对多的信息传递功能。这样，公司内的任何人，都可以对公司的所有人发出他的消息。有利于提高工作效率。

王嘉廉有一个很形象的比喻：公司内部往来的资料和信息是电流，群组就具有改变所有电线配置和路线的功能。它等于是迫使公司重建组织结构，因为它改变了部门间的对应关系，调整了各部门的负责权限。这样，直接面对顾客的基层员工，就能接触到公司内部的相关资料，所以他们能为顾客提供更好地服务。

国际组合电脑公司的新技术、新产品让人眼花缭乱，其中让各位“玩主”最感兴趣的还是“模拟现实”技术和产品。

1995 年，国际组合电脑公司的电脑展中，吸引观众最多的就是两台能模拟现实的电脑。甚至布什总统在王嘉廉的鼓动下都“到海底旅游了一圈”。

布什总统坐进模拟潜水艇的座舱里，控制盘就在面前，他可以控制潜水艇的前进、后退、右拐、左拐、开灯，甚至发射武器。他看到窗外蓝色的大海、天上的白云、周围的一艘轮船。这些实际是计算机屏幕产生的彩色图像。

模拟器开始“发动、下沉”，布什总统看到了天空的消失、鱼在舱外游来游去，听到了潜水艇推进器的响声和周围水流动的声音，感到了潜水艇晃

来晃去。

随着下沉的深度在加深，舱外光线越来越暗，布什总统打开“潜水艇的灯光”，在两束强光的照射下，他看到了奇妙的海底世界，五光十色的珊瑚像丛林一样，许多奇形怪状的鱼惊慌地躲避着光束，海星、海藻在水底慢慢地移动，贝壳在一张一合的。突然，平静的海底起了巨大的水流，一头巨大的鲨鱼张着大口、露出锯齿一般的牙齿向窗内的布什总统扑来，“嘭”的一声撞在玻璃上……

当旅游结束时，布什总统连声对王嘉廉赞叹这台“模拟潜水艇”真是太奇妙！太棒了！

“模拟现实”使布什总统“去”到了他永远不可能去的地方，“做”到了他永远无法做到的事。

“模拟现实”系统包括两种高科技。一个是创造情景并对控制板传递来的信息加以反应的软件，另一种技术是允许计算机把信息传送给我们的器官的设备。

软件必须解决的是怎样把“模拟世界”的形状、音响和感觉描绘得细致入微。这听起来是十分困难的事情，但是国际组合电脑公司利用其庞大的技术开发能力很容易就完成这些软件的设计。

最困难的是第二部分，怎么样让用户的感觉对从电脑传来的信息确定不疑。在人类的感觉中，听觉是最容易哄骗的。平时许多收音机或录音机的立体声耳机就能让我们受骗。这是因为：在现实生活中，对同一个声音，两个耳朵会有不同的感觉，大脑就是利用这个差异来判断声音的来源的。所以，只要加以周密的计算，让软件重现那种差异，耳朵就很容易上当受骗。所以，当你坐在“模拟机”前，带上一套与电脑相连的耳机，你很容易就能听到一辆火车“轰、轰、轰”地从左边驶向右边，并消失在远方，听到身后细细的脚步声。

视觉虽比听觉难以哄骗，但现代科技仍已攻克这一难关。许多人都带着一种特殊的眼镜去看立体电影。“模拟现实”设备中也有一套特殊的带有透镜的眼镜。它把每只眼睛的焦点集中到电脑显示屏上，一个头部跟踪传感器可以让电脑判断出头部朝着的方向，电脑根据这来合成你将要看到的東西。当你把头转向左侧时，眼镜所描绘的景色就会在左侧的远方。抬起头来，眼镜就会随之显示出天花板或天空。但是这种眼镜目前还不完善，电脑的运算速度也太慢，所以，在你慢慢转动脑袋时，一切还都正常，但迅速转动头部时，电脑显示的景象会落后，人也会因此产生头晕感。

相对于听觉、视觉和其它感觉如：嗅觉、味觉和触觉则很难欺骗的。目前还没有适当的方式把电脑同鼻子、舌头和皮肤表层有效地连接起来。比较普遍的想法是做一件紧身衣，里面布满微小传感器。

目前，国际组合电脑公司的重点是放在“模拟现实”设备中的软件开发上，它已经做好了十足的准备，将对这一有远大前影的娱乐市场进行反应，力图捷足先登。

新科技带给人们是挑战也是机遇。王嘉廉就是以新的技术迎接新的时代，始终走在了时代的前沿。

有了前面所讲的最前沿、最先进的高科技产品，国际组合电脑公司怎能不在电脑软件市场上战无不胜、攻无不克呢？

现代战争是高科技的战争，精密尖端的武器在战争中发挥着越来越重

要的作用。商战也同战争有类似之处，在数字化时代，科技的重要性越来越突出，技术上领先的产品就仿佛是先进的武器，能在商战中迅速致胜，打败敌人，这也可以说是王嘉廉致胜的道路中的一个吧。

## 2. 沟通万岁

80年代初期，王嘉廉刚30岁出头，却已是拥有5000万美元软件公司的总裁了。

面对成绩，王嘉廉却骄傲不起来，一些现象使他感到不安，这种不安的力量一直在他心中荡漾。

他看到了公司内的执行主管和信息主管之间的不和谐，甚至是对峙，感到非常悲哀，难道这是人类最有用的发明——电脑必然带来的苦恼吗？怎么样去防范这种苦恼呢？

王嘉廉面对这样的问题进行了认真的思考和调查，十几年来一直没有放弃。

在调查过程中，王嘉廉认识到公司里的执行主管和信息主管之间有巨大的断层存在。二者各自为政、各有自己的词汇，形成了自己独特的文化和价值观。

而许多公司在鼓吹信息科技的重要性时，也把信息管理人员从整个体系中抽离出来，自成一个独立的次级管理系统，在公司内部形成两套不同的管理体制。这加深了信息科技部门同其它部门的隔离，助长了断层的形成。

一位国际组合电脑公司的区域行销经理告诉王嘉廉一个亲身经历，令王嘉廉十分难忘！

80年代末期的某日，这位经理刚刚完成中西部大型消费产品公司的电脑销售案，并被邀请到最高执行主管的办公室中继续进一步的协商工作。在进入最高执行主管办公室时，他很快被摆在办公桌后面的个人电脑所吸引——它很崭新，具有最先进的功能。

随后，当其他人都忙着在这大办公室里研究合约书的时候，这位行销经理悄然走到办公桌后面，他想查看这部电脑是否连接网络。果然，电脑的背后使他对这家公司有了进一步的认识，这部最高执行主管的专用电脑只是一部空壳，它甚至连电源都没插上。这部电脑完全没有操作系统，它只相当于一个花瓶。

王嘉廉认识到执行总管对电脑的恐惧。

1987年11月，一股寒流从加拿大直扑纽约，预报的大雪却没有下，天阴沉沉的，北风嗖嗖地刮个不停。

王嘉廉心中一直在想断层与沟通，百思不得其解，心情像天气一样沉重。

秘书小姐递来一份请柬，邀请他出席全美经营者大会。

他刚要让秘书小姐把会议推脱掉，转念一想，会上肯定会碰到许多公司的执行主管和信息主管，说不定会得到启发。

果然，他在会议上遇到了上百个执行主管和信息主管，在私下谈话中，两类主管相互抱怨。他灵机一动，何不进行一次书面调查，找出相互抱怨些什么。

当天晚上，他设计出只有两个问题的问卷：一是针对执行主管：你们对信息主管最大的不满是什么？二是针对信息主管：信息主管对执行主管私下

的批评是什么？

第二天，他散发出 200 份问卷，回收 186 份，大家并不只想把怨气埋在心底。

晚上，王嘉廉室内的灯光一直亮到很晚，他在连夜整理问卷。经过整理得出如下结论：

最高执行主管对最高信息主管的不满足：

- 沟通时满口电脑术语而非商业用语。
- 制定科技决策时，完全漠视商业的考虑。
- 忽略公司客户的基本要求。
- 没有善尽协助最高执行主管发挥信息科技供应商的职责。
- 瞧不起非科技人员，认为最高执行主管既可怜又可悲。

而最高信息主管对最高执行主管最不能忍受的是：

- 从不分享策略性的决策。
- 排斥让最高信息主管直接报告。
- 拒绝探究电脑科技如何解决企业营运的问题。
- 以为会计部门自动化是信息科技的惟一功能。
- 忽略让最高信息主管分担行政责任的考虑。
- 以不平等待遇对待资讯科技专家。
- 以轻蔑态度掩饰心中对电脑科技一无所知的恐惧。
- 还没有将信息主管视为同僚的心理准备。

再对照一下后面答案，你就能对贵公司内存在的断层程度有印象。”

“真是太好了。”西西亚·普维接过问卷，只见问卷上有如下问题：

看着结论，王嘉廉忍不住笑了起来，他仿佛看到执行主管和信息主管都撇着嘴，以不屑的眼光盯住对方，心中说：“哼！跟你们说什么，你们什么都不懂。”

数十年的辛苦努力没有白费，王嘉廉在研究公司的断层问题方面小有成就。

许多公司的管理人员慕名前来请教，令王嘉廉不胜其烦，又不好拒绝。

有一天，秘书小姐告诉他：“纽约州彻斯特港的亚重公司总裁西西亚·普维前来拜访。”

王嘉廉皱皱眉头，他已猜测出来惠·可西西亚·普维先生又是公司的老客户，不好拒绝，只好强作笑容地前往迎接。

“你好，西西亚·普维先生，好久不见，生意好吧。”

“你好，查尔斯先生，我的公司还行，贵公司也不错吧。”

“多谢照顾，是不错。”

“前几年听你提到公司内部的断层问题，现在，我也有了这种感觉，只是拿不准公司内断层有多严重，你能帮忙吗？”

“老朋友啦，不要客气。”

王嘉廉边说，边从文件夹中抽出两张纸，交给西西亚·普维先生。

“只需如实填一下所问问题，算出得分，

1. 在过去一年内所规划的系统安排中，有半数以上至今尚未完工。

A、同意            B、不同意    C、没意见

2. 在过去一年内所规划的系统安排中，有半数以上进度落后。

A、同意            B、不同意            C、没意见

3. 在过去半年内所规划的系统中，有半数以上超出预算。  
A、同意      B、不同意      C、没意见
4. 信息科技部门的员工流动率每年可达 15% 以上。  
A、同意      B、不同意      C、没意见
5. 政策性信息科技的制定过程，缺乏资深行政主管的参与。  
A、同意      B、不同意      C、没意见
6. 有 10% 以上的企业单位向非专业的公司购买信息科技的服务。  
A、同意      B、不同意      C、没意见
7. 各单位的信息标准系统并未统一。  
A、同意      B、不同意      C、没意见
8. 有两个或两个以上的单位，各自开发功能相似的系统。  
A、同意      B、不同意      C、没意见
9. 信息主管和最高行政主管在过去六个月中不曾召开过面对面的会议。  
A、同意      B、不同意      C、没意见
10. 竞争对手的进步是因为运用信息科技的结果。  
A、同意      B、不同意      C、没意见

评分标准：答案为 A 者得一分，答 B 或 C 者不得分。

0—2 分，贵公司是信息科技与企业政策的配合已达世界级水平，公司内执行主管和信息主管间断层几乎没有。

3—4 分，贵公司是信息科技与企业政策整合的佼佼者，断层很小，在同行中是处于领先的地位。

5—7 分，贵公司的信息科技资源操纵在传统信息中心内。断层已经很大，应尽快解决一连串的难题，以免落后于人。

8—10 分，贵公司的执行主管和信息主管间的断层极端严重，获利、品质、市场占有各方面似乎都面临危机。应马上采取实际行动解决断层问题。

西西亚·普维飞快地答完问卷，算出得分：4 分，再看看后面的标准，松了口气，面露喜色。

“祝贺你，西西亚·普维先生，贵公司定能在今后取得更令人骄傲的成绩。”

“多谢，多谢，但愿如此。”

现在，亚重公司果然是同行中的佼佼者。

沟通是消除断层现象的主要方法，执行主管担负着整个企业发展的重任，肯定会努力与信息主管沟通，王嘉廉也见到许多执行主管和信息主管沟通的例子，可为什么断层还是存在呢？沟通是否有效呢？

1992 年，王嘉廉应邀出席一个国际性执行主管的会议。

大会在热烈的气氛中开始，出席会议的人士，无论是执行主管还是信息主管，清一色的西服，白色衬衣，打着领带，皮鞋锃亮，坐在一块，根本看不出什么差别。

在讨论营销、行政效率等企业话题时，气氛十分和谐，出席人员相互交流着信息和新知。

可是，当话题深入到信息科技时，敏锐的王嘉廉立即感到气氛的巨大变化。他看到执行主管和信息主管们明显的差别，执行主管，相当理性、冷静、有涵养、自信，善于应付争执局面，信息主管变得急躁、敏感、易怒。

是什么方面出现了问题？

王嘉廉进行了几个月的深入观察。

在仔细观察了最高执行主管和最高信息主管的沟通方式之后，王嘉廉发现他们之间根本就没有沟通：他们表面上像是在沟通，实际却是各说各的，进入不了问题的核心；他们谈话彼此间没有共同的话题，执行主管在谈顾客、世界级的服务品质、国际性竞争、投资报酬率等，而信息主管的重心似乎是偏重在电脑工作平台、主从式结构、物件导向等，双方几乎没有可供沟通的基本共同语言。

王嘉廉曾讲过一个关于执行主管和信息主管之间关系的笑话：

打完网球之后，两位执行主管在聊天。其中一位问：“你现在的双打拍档怎么不是迈克尔（公司的信息主管）了呢？”

另一位回答到：“一个人如果连最根本的电脑常识都不懂，可是又偏偏喜欢监视你的一举一动，再趁机嘲笑你的不慎，你还会同这种人一块打球吗？”

“当然不会！”

“就是啦，迈克尔也是这么说的。”

为了找到消除企业内断层，促进执行主管和信息主管的沟通，王嘉廉借助每年到数百家公司实地参观的机会，观察这些公司在这个问题上的经验和政策。他得出来的结论是：有多少家公司就有多少种方法。但是他还是总结出了公司内消除断层现象法则：首先是挑选合适的最高信息主管。

在一次与记者的谈话中，王嘉廉讲了怎样面试选拔出最高信息主管。

问：假设你要雇用一名新的最高信息主管，而且所有的应征者都正在门外等候，而你只能问每人三个问题，你的问题会是什么？

答：“你愿不愿意为本公司效力？”

问：什么是正确答案？

答：视情况而定。

问：你最不愿听到哪一种答案？

答：我对管理 UNIX 操作系统非常地感兴趣。”这表示你面前坐的是一位信息人员，他也许是名出色的信息科技专家，但绝对不是当最高信息主管的料。

问：第二个问题呢？

答：你原来服务的公司在营运方面出了什么问题？

问：最糟糕的答案是什么？

答：“一点问题也没有。我们在使用 TCP/IP 的 Ethernet 局域网络上加装了一种可以分配、扩充的类网运算结构 OS/2 系统装置。”这一大串的术语经过注释后的原意是：“哦，因为那家公司快要关门了，这也是我出来找工作的原因。”其实这个问题还有另一个更糟糕的答案。

问：是我们把它弄垮了吗？

答：“我们几乎为那工作鞠躬尽瘁。”才是让我最为反感的答案。

问：第三个问题又是什么？

答：“你是否曾在希望你维持现状的公司内工作过？”

问：最糟的答案是什么？

答：“没有。我的任务向来是改进既有的系统。如果系统无法使用，就加以改进，这就是我的观念。”这种鲁莽的人坚信电脑系统有改良的余地，他会花掉我所有的钱去证明他的这个信念。

王嘉廉最着重强调的是：消除断层现象最基本的要求是改变态度。不论是最高执行主管，还是最高信息主管，都必须接受新的观点。最高执行主管的责任是学习电脑科技，并对信息主管开放决策制定之门；而信息主管则必须接受实业家的角色，以适应公司内对信息科技的实际需求。

他认为：如果最高执行主管能称职地扮演角色，而信息主管也接受这个提供相关信息及解决方案的新角色，断层现象也将被这种全新的关系所取代而获得解决。

自从王嘉廉设计出判断公司内断层程度的问卷之后，许多公司的总裁或出于需要，或出于好奇，拿来问卷以判断公司内的断层程度，结果总是与事实很相符，人们对王嘉廉的见解佩服得五体投地。

有位朋友开玩笑似地对王嘉廉说：“干脆你扩大公司经营业务，兼营顾问公司，肯定能赚不少钱。”

王嘉廉哈哈一笑，不置可否。

钱，对他来说并不重要，他追求的是他感兴趣的东西，对于现代公司内普遍存在的断层与沟通问题，他一定要探个水落石出。

不久，又一位商界朋友找上门，一见王嘉廉就诉苦：“查尔斯，我听从你的劝告，十分重视信息主管的挑选，最近新换的一位信息主管，其它方面无可挑剔，可我总觉得同他有一些隔阂，又说不上原因，你能帮助我一下吗？”

个人之间存在的断层？这位朋友的一个问题给王嘉廉带来了一种新的思路。

不好为人师，王嘉廉诚恳坦率地告诉朋友：“我在这方面也没有研究，提不出好的建议，不过，请等待我的消息，我会研究这一问题。”

积累多年的经验，使王嘉廉不费吹灰之力就设计出另一套问卷。以帮助了解公司内执行主管和信息主管间存在的断层程度。

1. 你是否信任最高信息主管所下的判断？（如果答案为否，请跳过整个测试。因为你另有问题。）

2. 最高信息主管是否直接对你负责？

3. 最高信息主管是否达到公司的目标？

4. 最高信息主管有没有为 90 年代订出明确的信息计划？

5. 最高信息主管是否表示要向你以及董事会提出信息计划的简报？

6. 这项计划是否有完整的成本及效益分析？

7. 这项信息计划是否充分利用原有的信息系统资源？

8. 最高信息主管是否以其他公司的标准衡量本公司的表现？

9. 最高信息主管是否为公司安排了一套稳定且配合工作量加以扩充的网络？

10. 最高信息主管可曾力争建立另一套较小型的电脑结构以减少对大型电脑的依赖？

评分标准：答“是”的各得 1 分。

加分项目：第四题：如果确实看过这个计划，请加 1 分，如果对计划了如指掌，则再加 1 分。

第五题：如果简报会议确实召开过，请加 1 分。

11—14 分，你很幸运，但请你多与信息主管共进午餐。也许你的竞争对手正积极地进行挖墙角呢！

7—10 分，你的信息主管中规中矩。

4—6 分，你的信息主管差强人意，可以考虑换人了。

0—4 分，换人迫在眉睫。

两天后，装有这份问卷的信寄到了朋友手中。

困惑迎刃而解，他答完问卷后得 8 分，意味着他和信息主管之间还算正常。

王嘉廉还在继续努力。

90 年代，王嘉廉借助走访国际组合电脑公司的各个海外分支机构的机会，广泛地接触到许多工商管理人士。

从这些人身上，他体会到一种普遍的谬误。这些最高执行主管经常远离信息科技的重要议题，而执行主管与信息主管的疏远，带来许多负面效应，包括成本增加、新产品上市时期延误、顾客服务品质无法有效提高等。而且，因为个人因素造成的断层日益明显。这些断层现象使他更为坚信：为了各个企业在二十世纪末的福祉，最高执行主管需要对公司的信息科技方针有通盘的了解，而最高信息主管则必须对企业目标有所认识。

王嘉廉发现：借助于轻松的聚会，将信息科技知识介绍给最高执行主管们，不失为可行之道。

于是，由国际组合电脑公司赞助，最高执行主管联合组织主持策划，名为“网络世界”的一系列高级主管研习营就此诞生。

其目的主要是：

第一，协助患有科技恐惧症的最高执行主管跨越心理障碍，让他们克服对电脑的恐惧，满足他们对信息科技知识的渴求。

第二，为最高执行主管同最高信息主管的有效沟通奠定基础。让最高执行主管具有初步的信息电脑知识，以免得执行主管同信息主管沟通时毫无共同话题。

王嘉廉自己也没有料到，高级主管信息科技研习营大获成功。

参加研习营的主管们尽管都日理万机，却还用十分认真的态度对待会议。

罗杰·迈克迈尼，一位公司的总裁。在他的办公室里，有一部五年只用过一次的电脑。他对研习营评价说：“我觉得‘高级主管研习营’是非常具有建设性的活动，在这里，我认识了许多电脑技术奇妙的功能。在此之前，就算是简单的操作，我都假手他人。在研习之后，我几乎已能独立作业，而且也不再怀疑电脑处理各类报告的能力。”

当然，介于执行主管和信息主管的鸿沟是日积月累而成的，沟通的桥梁当然也就不可能一夕之间搭成。但研习营多少能发挥一些促成沟通的作用。

王嘉廉响亮地喊出了“沟通万岁”的口号，并以身作则，努力去以各种方法消除企业内存在的断层现象。

他的有利之处是：他曾经是电脑科技人员，在此方面有颇深的造诣；他现在又是一个成功的企业家。

王嘉廉所做的首先就是果断地提拔信息主管，让他们到公司高层决策圈内，参与公司重大事务的决策工作。

公司的现任总裁库玛，原来就是在公司的开发部工作，主要从事信息科技。1992 年，在王嘉廉力排众议，把库玛推向了总裁的宝座。

事实证明了 this 举动的正确。库玛当上总裁后，不仅不比其他从事商业

工作多年的执行总管干得差，而且还有利于公司内执行主管同信息主管间的沟通，弥补公司内存在的断层现象。

由于国际组合电脑公司重视在电脑科技知识方面的要求和培训，在公司的众多员工中，你找不出一个电脑文盲。几乎可以说，人人都是电脑知识分子。这样，别的公司内电脑文盲同电脑知识分子间存在着的断层现象在国际组合电脑公司内几乎不存在。

在日常生活中，王嘉廉也平易近人，重视与员工们私下沟通。他几乎可以叫得上公司每个员工的名字，并时不时的同员工们一块吃饭、运动、开个玩笑，造成了上下级间的融洽的关系。

国际组合电脑公司沟通渠道的畅通，减少了公司的内耗，团结成一个坚强的战斗集体，有了这样一个稳定的、团结的集体做后盾，公司的人员无论是产品研究发展人员，还是产品销售人员都感到底气十足，这也可以说是公司取得优异成绩的原因之一。

1994年，王嘉廉把自己在这方面多年的思考和实践进行整理，写出了《电脑时代的恐惧与压力》。在这本书里，王嘉廉写到：信息科技的高速发展在给我们带来便利的同时，也给我们社会带来深刻困扰，在电脑知识分子与电脑文盲间的断层开始形成。被信息科技抛在后面的人，感到了压力和恐惧，而那些电脑知识分子则因沟通的困难而倍感困惑。

在书的结尾，王嘉廉用一个近似笑话的故事来阐述沟通的重要性及作用：

有一艘战舰已在海上撑过了几天恶劣的天气。浓雾使得能见度极差，所以舰长一直留守在驾驶台上，注意所有的活动。

天黑后不久，了望手向舰长报告：“有灯光，在左舷船首方向。”

舰长问：“是朝向我们开来的，还是远离我们的？”

了望手回答：“舰长是朝向我们的。”这表示战舰正处于撞击的危险航道上。

舰长于是向信息官喊道：“向对方打信号：‘我们正在同一条航线上，请你偏航二十度。’”

对方也回复：“建议你最好偏航二十度。”

舰长说：“告诉他们，我是舰长，你最好偏航二十度。”

对方回复信号：“我是二等水手，还是你最好修正二十度。”

舰长大为恼火，他吼道：“打出：我是一艘战舰，偏离航线二十度’。”

对方回复：“我是灯塔。”

最后战舰改变了航道。

### 3. 永不停息

国际组合电脑公司有一个信条是：“永不停息。”

人活着不能没有精神。

公司存在下去，也不能没有精神。

王嘉廉白手起家，以一介书生之身份，到拥有12亿美元的大富豪、软件业巨子、全球优秀总裁，靠什么？是不断进取的精神，是永不停息的精神。

只有永不停息，才永远充满活力。

这是父亲的教诲，王嘉廉永记心间，虽然那时，他才六岁。

1950 年春天，解放后的上海少了几分杂乱，多了些清新的气象。

老天也知人间变化，要锦上添花，把美景带到人间。

“千里莺鸣绿映红，水村山郭酒旗风。”

王嘉廉的父亲——王健先生，听到儿子朗朗的读书声，往外一看，可不是吗，春天已经来到人间。

庭院里的杏花开得正艳，经过昨夜一场细细的春雨，显得更是动人。

忙碌于繁重的教务，王健这才想到，春游的好时节到了。也记起，曾答应二儿子王嘉廉，春天到时带他郊游。

此时不去，更待何时！

王健先生立即喊上妻子，两个儿子，稍作准备，外出郊游。

读书人，讲究自己的品位和境界，王健先生对人头攒动的外滩不感兴趣，他带着一家人直到长江岸边。

“滚滚长江东逝水，

浪花淘尽英雄，

是非成败转头空，

青山依旧在，

几度夕阳红。”

站在长江岸边，王健陷入沉思，国民党政权的失败和新中国的成立，使他不得不进行思考，进行抉择。

王嘉廉高兴地同哥哥玩耍一会儿，有点累，见父亲站在江边沉思，走了过去，站在父亲旁边，望着滔滔的江水，水中的旋涡。

“爸爸，这里是海边吗？”

“不是的，这里是长江岸边。”

“可是我怎么望不到对岸呀？”

“因为它太宽了呀。”

“它怎么变得这么宽的呀？”

“因为它汇集了一条又一条的小溪，才变这么宽的。”

“小溪？咱们屋后的又窄、水又少、流动缓慢的小溪？能变这么又宽又大吗？”

“是的，只要它有永不停息的精神。”

“永不停息？”

“对，就是小溪不停地向前流，无论遇到大山、还是森林、湖泊，还是草地，都不要停下，它就会变这么大。”

王嘉廉摸摸脑袋，六岁的他没大听明白。

王健摸摸他的头：“孩子，记住，只有永不停息，才永远充满活力，长大之后，你会明白这话的意思。”

从此之后，这句话在王嘉廉心中扎下根，永远提醒他向前、向前、再向前。

每次兼并之后，公司内总是会听到“停下”的声音，王嘉廉却一再教导员工“向前”、“永不停息。”

他永不停息的兼并步伐震惊了所有的人，大家都感到不寒而栗，自己会不会成为下次兼并的对象？

IBM 公司、微软公司都在害怕。

《电脑世界》中一篇开玩笑的文章，却不能让 IBM 公司的老板笑出口，

他宁愿把它看作是不祥之兆。笑话中所说的也正是他所害怕发生的。

文章说：国际组合电脑公司上周与 IBM 签约，买下这个自由世界最大的公司之一。

这项决定解决国际组合电脑公司想要扩展软件领域的目标。王嘉廉指出：“我们在大型电脑市场从零开始，现在占了 90% 的市场，这才叫进步。”

IBM 公司总裁约翰·艾伯斯表示：“这项协议提出后，在很短的时间内达成。我和查尔斯在一个酒吧见面，他很自然地提出这个建议，他说，听起来不错，我想，管他的，反正他们在磁碟经营市场上已打败我们。”

笑话归笑话，现实却残酷无情。

王嘉廉还在不停地兼并……

1995 年，吞并莱金特公司之后，王嘉廉举办了五百人规模的大宴会。

饭厅内灯火辉煌、觥筹交错，一片欢庆气氛。

突然有位员工大声喊：“咱们请王总裁讲几句话，助助兴、好不好？”

“好！好！”其余人雷鸣一般地边叫喊，边鼓掌。

王嘉廉喝了一点葡萄酒，面色微红、容光焕发地站了起来，声如洪钟：“诸位朋友们，公司发展到今天，全靠诸位的努力，我在此先谢过，敬大家一杯酒。望诸位以后继续努力，把公司发展更大。”

一位员工大声喊：“查尔斯，咱们公司发展至何种程度你才会停下？”

另一位员工不等王嘉廉说话，就插了进来：“你不知道，咱们查尔斯的词典里，根本没有停止这个词。”

众人紧跟着一阵大笑。

“这位朋友说对了，永不停息是我的信条，我会永远不停地前进、永远！”王嘉廉拿过话筒大声说。

“不仅我永不停息，我们国际组合电脑公司人也都永不停息，能吗？”

“能！”喊声几乎直冲九霄。

90 年代，公司的 CA-Unicenter 逐渐成为众多电脑供应商认可的系统管理标准。

望着这个里程碑似的软件，王嘉廉不禁想起公司的第一个产品，想起它问世时所带来的欢乐。

回忆往事，他更感到永不停息的精神可贵。如果不是公司不断推陈出新，制出符合市场需要的软件问世，公司怎么有今天。

1990 年 8 月，某星期天，在其院内宽阔的椭圆形游泳池内，南希·李游来游去，王嘉廉躺在睡椅上，晒日光浴。

大脑却没闲着，永不停息的精神鼓舞他，使他思考公司下一步的产品安排。

南希·李游累了，也上岸，靠着王嘉廉躺下。

她望出神的王嘉廉，感到奇怪！

“查尔斯，在想什么呢？”

“什么也没想？”

“不对，肯定在想公司的事情，对吗？”

“算你聪明。”

“那当然，不仅如此，我还知道公司很出名的产品 CA-Unicenter。”

“你知道什么！”

“我知道它能给你带来源源不断的利润，即使现在你停下来，也吃不尽，

喝不完。”

“停下来？你怎么想到停下来？”

“我不过是说假如，查尔斯。”

“假如也不对，我根本不会停下来，只会永不停息地向前奋进。”

“我不同你争辩了行不行？”

“不行，你想想，如果我有停下来的念头，会有今天吗？”

“查尔斯，这是在家里！我们是在休息！”

王嘉廉这才如梦方醒，闭上嘴巴。

三个月后，王嘉廉就以实际行动证明他的永不停息。公司的最新产品 CA-Unicenter/TNG 问世，用它来配合最新科技“模拟现实”操作电脑。又是一个里程碑式的产品。

新里程碑会变成旧里程碑，只要王嘉廉永不停息地开发新产品。

某个夏日清晨，王嘉廉站在位于纽约市艾伦迪亚的总部门前。

罗斯·亚兹刚好来上班，见王嘉廉站在外面，最初以为他在欣赏晨景，可是，他是背对初升的朝阳。又以为他在活动活动筋骨，可是，他站在那儿没有动。

感到很奇怪，罗斯·亚兹走上前去。

“早上好，查尔斯。”

“早上好，罗斯。”

“又在思考什么重大问题呢？”

“哦，没有，我只是在想，咱们现在的总部可真够大的。”

“是啊，占地 63 英亩。”

“想当初，公司刚成立时，只有一间房子，咱们挤在一块。”

“真是今非昔比，天壤之别呀。”

“你还记得咱们公司的几次搬家吗？”

“怎能会忘记呢，公司刚成立三个月，公司就搬到拥有五间房子的地方。”

“这次只是小动干戈。”

“第二次就是鸟枪换炮了，一下子搬到一个占地 25000 平方英尺的大楼，你记得大楼的地址吗？”

“记得。”

“第三次，是在 1986 年，咱们在纽约花园城买了两幢大楼，占地 12 万平方英尺。”

“这次搬家很有意义，咱们公司第一次拥有游泳池、篮球场、健身房等娱乐、锻炼场所，不过你好像说漏了一次。”

“你是指 1983 年的那次，那年咱们只在老楼旁边，新添了一幢楼。”

“1992 年，咱们搬到这里来的。是吗？”

“是的，真是芝麻开花节节高，每次搬家，环境就会改善许多，真希望公司搬家也永不停息。”

“会的，只要我们公司永不停息地发展下去，搬家也会不断出现。”

王嘉廉真是时刻不忘永不停息的精神。

一次，王嘉廉同好友林伯源在一块吃饭时又提到永不停息的精神。

这天，两人心情都特别好，相约出去小吃一顿，AA 制。

正点还没上来，两人慢慢地品尝着咖啡。

林伯源首先打开话题：“咱们公司要在开罗设立办事机构；是吗？”

“对，我们要着眼未来，挑占先机、向非洲市场进军。”

“我可真佩服你，查尔斯。”

“有什么可佩服的？”

“咱们公司首先从纽约做起，不久就扩展到全美国。”

“这算什么呀。”

“这同现在相比，当然不算什么啦，可当时大伙谁不觉得厉害呀。”

王嘉廉笑了笑，没有接话。

林伯源接着说：“更为厉害的是，你还要跨出国界，走到加拿大设立子公司，跨过大西洋，在欧洲各地成立众多子公司。”

“公司发展的需要嘛。”

“连世界上最大的洋——太平洋，也被你跨越了，亚洲各地也有咱们的身影。”

“这是永不停息的精神在鼓励我行动。”

“我数一下咱们的足迹都到哪儿了：加拿大、英国、法国、德国，俄罗斯、日本、新加坡、香港、巴西、阿根廷……哎呀，我都数不过来啦。”

“要数得过来才怪呢，你就别吃饭了。”

“你能数得过来吗？”

“能，但我不想耽误吃饭。”

“告诉我总共有多少家海外分支机构？”

“知道也没有用，公司正在不停地向外发展，数目不停地扩大。”

“何日是个尽头？”

“没有尽头，永不停息。”

“你真是狂人，假如有一天，人类开发了月球、驻进了火星，甚至跳出太阳系，你会不会让分支机构跟着驻进？”

“有可能，只要那里有软件市场。”

说完，他和林伯源二人都忍不住哈哈大笑。豪情壮志自在其中。

#### 4. 拿来主义

有报道说：近十年来，全球信息总量是爆炸性增长，世界每一小时就会有 20 项新发明，每一年都会新增 790 亿条信息。

世界正发生着翻天覆地的变化。

在眼花缭乱的变化背后，一个新的时代——信息时代正悄然来临，它正在改变着现有的一切……

面对新时代，应该有什么样的态度？

每位有识之士都在思索。

王嘉廉也在思索，也在行动，他要采取“拿来主义”的态度来迎接新时代的挑战。

火车、轮船、飞机等现代交通运输工具的诞生，打破了自然界强加给人类的封闭状态，面对人为的国界却无能为力。

电话、电报，特别是电脑互联网络，却冲击着人为的封闭界线，促成一个更开放时代的来临。

信息时代是一个更为开放的时代。

任何逆潮流而行的人都会受到惩罚。

王嘉廉以其敏锐的眼光，抓住了信息时代的这一特征，他要以开放的胸怀实行“拿来主义”，只要能提升国际组合电脑公司产品质量、竞争力的技术，不管它来自何方，统统地予以大度的接纳。

“自力更生的精神固然可嘉，但绝不可发展为保守封闭。保守封闭是没有出路的。”王嘉廉说。

欧洲国家不是拿来中国发明的指南针来进行地理大发现的吗？不是拿来火药才打败保守的骑士阶层的吗？

只有采取“拿来主义”的态度，不排斥他人的先进技术，人类才会从相互交流中共同进步，人类文明才会发展。

读史可以明智，王嘉廉将人类文明发展的经验应用于国际组合电脑公司的产品制造上。

1977年，公司在代销瑞士公司的产品CA—Sort时，也在着手开发自己的产品。

怎么开发？是个有争议的问题。

有人说：“别的公司能开发出自己的产品，我们怎么不能，我们在学电脑程序时并不比别人差，我们要独立开发自己的产品。”

王嘉廉和亚兹却认为：公司现在人少，技术开发能力有限、即使费尽千辛万苦开发出新产品，也会要花很长时间，可能又会落后于时代的需要。

最好的方法是购买其它公司的技术，加以改进，这种方式是又快又好。

公司首先就盯上了CA—Sort软件，因为它的销量很好，公司又熟悉这种软件的缺点，可以有针对性地加以改进，而同瑞士公司在业务上的合作关系也使获得技术更为方便。

这是公司“拿来主义”的第一个行动。

公司自行制造的第一个产品CA—DYNAM/D接近完成，却又碰上了拦路虎，亚兹、荷尔、海博梅斯组成的研发小组，发现少了一道程序。

公司再次依猫画虎，搬出“拿来主义”的法宝，把眼光放到外界。

史伯利市的一家公司有此技术，国际组合电脑公司马上把研发小组派过去，学习这种技术，仅一天，研发小组就在史伯利市的资料中心里顺利跨过最后一道障碍。

公司的第一个产品，从购回技术开始，到问世到结束，只花了短短22天，其高效率令人咋舌，“拿来主义”初显威力。

1982年，经营不善的卡培兹公司在市场上被国际组合电脑公司打败，并被收购。

手下败将、任人宰割、卡培兹公司的所有资源都由国际组合电脑公司处置。

一些人员被解雇，一些产品被停产。

原卡培兹公司的一位科技开发人员卡尔·托尼很年轻，很有冲劲，对于王嘉廉的一些决定很不服气，他要抗争。

他是不甘心看着花费他几个月心血的得意之作成为垃圾。

他还清晰地记着他研制这套软件时所熬过的日日夜夜，他为了它放弃了休息时间，放弃了娱乐活动，他认为值得，因为他有理由相信，这个产品会在市场上一炮打响的。产品研究出来了，卡培兹公司的经营状况却一天比一天糟，终于有一天撑不住了，答应了国际组合电脑公司的条件，被兼并掉。

他的成功的喜悦仿佛还写在脸上、心情却被巨大的恐惧所笼罩。他的命运及他的产品的命运都操纵在别人手中。

被解雇倒没什么可怕，只要有技术，此处不留人，自有留人处。

他是怕刚研究的产品被废掉。

当担心变为现实时，他反而平静了，他要为他的产品抗争。

他走进了王嘉廉的宽敞明亮的办公室。

王嘉廉坦然承认他对卡培兹公司的一些产品不太了解，因为他时间太少了。

他明确告诉卡尔·托尼，公司里的决定是有改正的余地，只要证明这个决定是错误的。

他还告诉卡尔·托尼，国际组合电脑公司砍掉那项产品是因为：全是为MVS作业系统而设计，这与国际组合电脑公司的产品，主要是为VSE系统设计的，不相容。

卡尔·托尼也举出大量理由，证明他研究的产品是有市场的。

谈话之后，王嘉廉决定，准予生产卡尔·托尼研究出的那种产品。

公司有人不理解：手下败将，技术、产品有何可取之处？

王嘉廉反驳说：“是公司被打败了，而不是产品、不是技术，只要产品和技术能有利于我们公司的发展，我们就是要坚决地“拿来”，消化吸收之后变为自己的。”

他亲自为卡尔·托尼那套未来得及命名的软件起名CAOPTMIIER，这个产品至今仍是国际组合电脑公司最成功、最受欢迎的产品之一。

公司的产品、公司的技术都在随公司的研究开发和拿来应用而急速增加。

海纳百川，有容乃大。

随着公司实力的增加，研究开发能力的增强，“拿来主义”的战略并没有改变。

1989年，美国科技公司在资金流通上遇到困难，为了避免破产的恶运，只好忍痛割爱，准备卖掉它的应用资料研究室。

消息传来，几家公司都宣布要购买，国际组合电脑公司也作出同样宣布。

购买的谈判几乎是等于在招标，谁的价格高，谁就会购买成功。

应用资料研究室的价格在几家公司的竞争下，逐渐抬到4000万美元，其它几家公司只好望“价”兴叹，王嘉廉却决定承担这一价格，应用资料研究室是国际组合电脑公司的了。

收购应用资料研究室是基于“拿来主义”的考虑，因为它的技术同国际组合电脑公司的技术互补性很强。添了它，王嘉廉是如虎添翼，公司的研究开发能力几乎增了三分之一。

90年代，公司的CA—Unicenter日渐成为系统管理软件的标准。

王嘉廉认为：好，还要更好，百尺竿头，还要更进一步。

于是两大软件界巨头的手握在了一块。

CA—Unicenter同Windows NT将携手共进共创明天。

这一次的“拿来”，使国际组合电脑公司同微软公司的技术水平都向前迈进一大步。

任何成功都是有代价的，“拿来主义”带来的代价就是非议连连。

有人说：“国际组合电脑公司根本没有自己的产品，全是购买别人的。”

事实是：国际组合电脑公司的研究发展部有 2000 人，自行研制的产品占 80%。

有人说：“国际组合电脑公司不重视产品研究开发，只重视购买别人的技术。”

事实是：国际组合电脑公司每年在研究发展方面的投资超过 15%，约有两亿美元用来开发和研究新技术。

走自己的路，让别人说去吧。

面对未来，王嘉廉还是要坚持“拿来主义”。

“假如你没有它，你就把它买下来，如果你从头做起，你就会落在别人后面，因为技术是以几何级数发展的。”王嘉廉微笑地说。

## 5. 顾客至上，商业第一

每个公司都借助着建立公司营运信条，来达到追求利润的目的。王嘉廉认为，公司还必须增加一些品质信条，这些观念绝对值得提倡。

王嘉廉的国际组合电脑公司遍及世界的 7000 名员工的名片背后，都印有下列品质信条：

- 以真诚为顾客提供零故障的产品与服务。
- 认清自己工作的目标，以便随时满足顾客的需要。
- 随时随地不忘工作目标。

在竞争十分激烈的软件市场上，国际组合电脑公司怎么样才能脱颖而出呢？

王嘉廉在创业之初就一直思考这个问题。

首先当然是产品的质量。但是市场日益丰富，可供客户选择的产品越来越多，同时，产品的质量差异正逐步减少。

然后的方法是打一场艰苦的价格战。用低价格来吸引顾客。但王嘉廉仔细算过一笔账：假如某种产品本来有 40% 的销售利润，如果为吸引顾客而打折 10%，那么销售量必须增加 33%，才能补偿失去的利润。如果打折为 22%，则销售量必须翻一番，利润方能与原来持平。显然，折价销售的方法只能奏效一时，长期却对企业有害无利。

难道已经山穷水尽了吗？

没有。王嘉廉认为改善公司的服务质量不失为一种可行之举。

“顾客就是上帝”，是许多公司都放在嘴边的一句话，但现实中，顾客往往成为受气的上帝。顾客对各种产品的抱怨也是随处可见。

这种状况使王嘉廉认为：只要真正把顾客放在第一位，努力做好对顾客的服务，为顾客着想，公司一定会在众多电脑软件公司中脱颖而出。

做好对顾客的服务首先从一个简单的产品，也是顾客最早接触到的产品——各种软件的说明书开始。王嘉廉看到过太多的说明书都晦涩难懂，让人读后从没有“明”的感觉，甚至连儿童玩的玩具的说明书，要一个大人琢磨半天才能明白说的是什么。

虽然公司的软件大多是销售给大公司，它的使用者多是电脑界的高手或专业人才，但国际组合电脑公司并没因此而放弃在说明书方面的要求。它所生产的软件的使用说明书都是通俗易懂，根本不需要很深的专业知识。

与人方便也就是与己方便。顾客能很轻易地依靠说明书来很快地应用软

件。所以对国际组合电脑公司的软件也一并喜欢上，真是爱屋及乌呀，简单明了的说明书竟能带来如此大的效益，这也正是王嘉廉的远见所在。

其次是对产品的销售后服务。

退货，对每一公司来说，都是头痛万分的事情，于是他们往往找出各种理由加以拒绝，包括要看原来的购货发票，要求顾客说明退货的理由，并且拒绝接受已经使用，出售已久，或是打折出售的商品。对顾客而言，退货是件令人尴尬、羞辱、沮丧的事情，有了这种想法，人们宁可不买可能要退回的东西。

国际组合电脑公司面对退货却会二话不说，只要顾客提出要求，就准予全部退款或者是换新。

其它公司或许也会这么说，但只有国际组合电脑公司做到了。

有位顾客拿着一个使用了一个多月的软件，而且价值只有 30 美元，要求退货，立即就得到应允。

王嘉廉有一次在网球俱乐部，偶然听到另外两个人在聊天，其中有一个抱怨一年前购买国际组合电脑公司的软件应用起来不方便，他马上走过去，打断他们的对话，要求他到公司来退货或是换新。

公司在不慎冒犯顾客时，会不惜代价来补偿。

一位从洛杉矶来的顾客在国际组合电脑公司纽约总部要求购买一套软件，销售人员一不小心拿错了另外一套软件。第二天，这位顾客飞回洛杉矶，拿出软件一应用，发现了错误，正在不停的抱怨之时，突然收到了一个联邦快运的包裹，打开一看，正是他所需要的那套软件，并附有一份道歉书。

国际组合电脑公司员工日复一日的这种非英雄举动，令顾客印象深刻。

每个销售员工都有一本个人笔记本，里面记着一再光顾的顾客的各种资料：姓名、地址、所在公司名称，公司的经营范围……有了这些资料之后，每当有了顾客可能用得着或喜欢的软件问题时，销售人员就会打电话去通知。在顾客来到公司购买时，销售人员也会拿出笔记本，提出有用的建议。

王嘉廉是怎么说得到、做得到，使全体员工努力做好对顾客的服务呢？

他认为：惟有领导者亲自推动顾客服务的改进过程，加上锲而不舍的努力，才能提供真正卓越的服务。

提供卓越的服务，不仅要放弃短期的获利，更需要领导者全心投入，塑造正面的社会过程。如果缺乏上级的不断支持，没有人能放心地不顾利润的减少。

王嘉廉做到了下面三点：

一、培养一种以服务为导向的文化。

领导者藉着传播价值观、塑造和培养自己的企业文化。王嘉廉不仅把顾客第一的口号放在嘴边，而且奉为每天要笃行实践的宗教，以身作则，亲自参与服务活动。他以大量的投资、富有戏剧性的投资来支持这个口号，以达到向员工传达价值观的目的。

二、让顾客服务成为每一个人的事。

如果不是每一个员工都担负起服务顾客的责任，牢记顾客第一的口号，则顾客至上根本就是镜花水月。王嘉廉鼓励员工们在感觉上和行动上都有主人翁责任，就像是自己开的公司一样。

三、坚决制止公司内的官僚主义。

顽固的中层管理人员和官样化的文章，无时无刻不在阻碍着对顾客的服

务。王嘉廉的做法是将基层的员工视为中层管理人员的顾客，利用他们对这些“顾客”的服务质量来衡量他们的工作业绩。

上述的三个方面，许多公司的总裁也认识到了，也试图去做到，但他们缺少毅力和坚定的信念，最后不得不退却。

王嘉廉却一丝不苟地做到了。

于是国际组合电脑公司能为顾客提供出一流的服务，获得顾客好评。

于是国际组合电脑公司在激烈的商战中脱颖而出。

科学技术是第一生产力。

科技在现代企业的激烈竞争中显示出越来越重的分量。

科技对于电脑软件业这样一个新兴的，完全是靠高科技起家的行业来说，更是重要，是公司的立足之本。

国际组合电脑公司重视最新科技的开发、应用，但绝没有把它推到至高无尚的地位。

王嘉廉是一位企业家，虽然曾经是，但现在已不再是科技工作人员。

他能解脱科技带给人们的迷思。

公司的目的就是赚取更多的商业利润，王嘉廉响亮地提出了“商业第一”的口号。

科技固然重要，但公司开发科技的目的是什么？还不是为了商业利润？

他说：“我们从不简单地为了技术而迷信技术，国际组合电脑公司过去是，现在是，将来也会是执行“商业第一”的主张。

一名科技人员开发出一种自认为十分有突破意义的软件，在报到王嘉廉处时，却被压下。他十分不服气，找到王嘉廉，要求说明不生产该种产品的原因。王嘉廉说：“你是科技人员，你可以为了技术而技术，而我是个商人，我是为了商业利益而技术的。”

他以一种实用主义的态度来对待科技，坚决不忘记商业第一的观念。

他说：“在许多大公司里，高科技的意思是：先制造出产品，然后再看它卖出去卖不出去，这真是愚蠢的想法。”

国际组合电脑公司从不干这类愚蠢的事情。它所开发出的科技都是很实在的。

他们总是根据顾客的需要，观看市场，预测未来的市场，再依此为基础，生产出适合市场的产品。

“商业第一”的经营思路使王嘉廉在令人眼花缭乱的商战中抓住了本质，在别人“为了芝麻，丢了西瓜”时，他没有迷思对象，这也是他的一种过人之处吧。

## 第十三章

### 王嘉廉的成功秘诀

在世人眼中，王嘉廉无异是位成功者，他的成就让许多人可望不可及。

在我们羡慕王嘉廉那辉煌的成就的同时，是否知道成功的背后是什么？

是非凡的胆识、出众的能力、雄辩的口才、睿智的远见，还是命运的垂青？

玄之又玄的命运说只是一种不是答案的答案，因为命运只垂青那些有备而来的人们，只垂青于那些积极进取的人们。

只有那些具有锐意进取性格的人才能扼住命运的咽喉，走向成功之路。王嘉廉就具有这种性格。是他的性格决定了他的命运。

让我们透过王嘉廉的性格来寻找成功的秘诀在哪里。

#### 1. 鼻子被打碎，员工被升迁

“查尔斯（王嘉廉的英文名字）加油”、“好球”“又是一个2分”……喧闹嘈杂的叫喊声混合着不断的掌声从一处篮球场地传来，时间是1983年，地点是在国际组合电脑公司纽约总部大楼附近。

这是国际组合电脑公司内部举办的一场友谊篮球赛。

只见高大粗壮的麦可·派克身穿白色球衣，右突右闪直到对方篮下，正要投篮，一位身穿蓝色球衣的瘦瘦的队员前来阻截。麦可·派克连想都没想就强行突破上篮，在撞开对方之后，勾手投篮，球进了！

麦可·派克正在享受进球后的兴奋与喜悦时，只听观众中有人大喊：“不好，查尔斯的鼻子流血了！”派克回头一看，他刚刚撞倒的那个对方防守队员正蹲在地上，一只手捂着鼻子。鲜血从手缝中间不断流出，一滴一滴地滴到地上。而糟糕的是这个人竟是王嘉廉——公司的总裁。

派克的脑袋“嗡”的一下，变成一片空白。完了，自己刚到公司才三个月就发生了这种事情，所有美妙的前景、周密的个人奋斗计划全泡汤了。

脸色苍白的派克扶着王嘉廉走向场边的汽车，王嘉廉却从容地对派克说：“小伙子，你好猛呀，球打得不错。”又对场上的人说：“我没什么大事，现在只是到医院一下，你们继续比赛。”然后才坐上汽车，驶向医院。

在医院，经医生仔细检查，发现王嘉廉的鼻骨粉碎性骨折，需要进行一次复杂的手术和一个月的休养。

这样的检查结果对派克而言无异于是宣布他将被解雇，连一同护送王嘉廉到医院的安东尼·杜卡也这样认为。

心情沮丧的派克给家里的妻子打了个电话：

“亲爱的，告诉你一个不幸的消息，我将被开除了。”

“派克，发生了什么事？”

“我今天在打篮球时不幸将我们老板的鼻子给打碎了，现在我们都医院里，他正在做手术呢。”

“哎呀，怎么会这么不小心呢？看样子是真的完了，除非奇迹出现。”

此后几天，麦可·派克一边加倍努力工作，试图用勤奋的态度来弥补自己的失误，挽回一些局面；一面提心吊胆地担心着解雇消息的到来。

躺在病床上的王嘉廉并没有停止思考，也没有停止工作，他从来探望他的公司主管人员的口中对公司的各种状况了如指掌，包括对派克的了解。

一天，派克到医院看望王嘉廉，王嘉廉对派克说：“今天阳光这么明媚，你扶我到外边花园里坐坐，我在屋里都快闷死啦。”

两人在花园里的长椅上坐下，派克显得很局促、一声不响。王嘉廉开口打破了沉寂：“听说你最近工作很勤奋，是吧？小伙子，好好干，我们公司最喜欢你这种有能力、又肯干的人才。”

“这么说你不会开除我啦？”

“开除你，为什么开除你？你工作那么勤奋，又很有才华。”

“因为我把你的鼻子给打碎了。”

“哪里话，你打碎我的鼻子同工作有什么关系，既然同工作没有关系，又怎会因为它而随意把公司内一个求之不得的人才给开除呢？”

王嘉廉就是这样，公就是公、私就是私，不因为个人的感情好恶而搅乱公司的工作。

王嘉廉躺在病床上也没有改变幽默的性格，时不时的讲些幽默的话语。他满头缠的都是纱布，加上里面的石膏，根本笑不出来，却能逗得其他人发笑。

有一天，麦可·派克同许多公司主管一块去看望王嘉廉。

王嘉廉用严肃的语气一本正经地对派克说：“你认识的最好的律师是谁？”

“有什么事？”

“我准备对你提起法律诉讼，请你做好准备，让他当你的辩护律师。”

“是我的舅舅梅塞。”

“那么，这场官司你就输定了，因为我已经雇用了梅塞。”

病房里众人一片哄堂大笑，缓解了刚才由于派克深感内疚而造成的尴尬局面，也拉进了王嘉廉同众人的关系。

一个月后，王嘉廉打开缠的厚厚的纱布，揭开石膏，照着镜子一看，不好，鼻梁不正，歪向了一边，他只好再次把刚愈合的鼻骨重新打碎，再次进行修整矫正。

即使是王嘉廉因为派克而受了这么大的痛苦，他也没对派克抱什么成见，只要派克作出贡献，他也会与其他人一样得到奖励和升迁。

就在王嘉廉出院后不久，麦可·派克因为提出开放式系统管理方案而升为技术开发部主管。

10年过去了，麦可·派克由于工作上的优异表现而屡受提拔，职务一再晋升，现在是公司的副总裁。

麦可·派克至今仍忘不了这一段故事，在他的办公室墙壁上贴了一则英文剪报，上面有一行十分醒目的字：“鼻子被打碎，员工被提升。”

派克对王嘉廉评价说：“查尔斯常常与员工打成一片，丝毫没有老板的架子，与员工彼此没有距离。我和几位公司内的高级主管以及喜欢打球的普通员工，常被查尔斯邀请到他的豪宅打球，我们的家属也常常被邀请外出野餐。”

王嘉廉平易近人的性格也获得了员工们的肯定和回报。

有一次，同国际组合电脑公司存在着激烈竞争的斯宾格电脑公司想挖走派克，他们许诺派克，如果到他们公司，派克的薪水将比在国际组合电脑公司多出两倍。派克连想都没想就一口回绝了斯宾格电脑公司的引诱，派克说：“你可以给我更高的薪水，但是你们给不了我更好的老板。”

王嘉廉摒弃个人好恶，凭才能选拔人才，充分显示了他的坦坦荡荡的君子风范，其器量之大如汪汪万顷之波，挠之不惊，澄之不清。

另外一方面，王嘉廉也不会因为同另一个人是朋友，是哥们儿而不顾其才能提拔他。在私人生活上很富有人情味的王嘉廉坚决不把这种人情味带到公司中，他在同人谈工作时根本没有朋友这个概念存在。

林伯源也是一位美籍华人，他同王嘉廉在布鲁克林中学是同学，两人由于有共同的语言、共同的肤色、共同的背景而成为好朋友，这种朋友关系一直持续到现在。

同王嘉廉一样，林伯源也十分喜爱体育运动，尤其是篮球。他同王嘉廉在打篮球时经常打出一些极妙的配合，赢得满堂的喝彩，他的家人同王嘉廉的家人来往也很密切，在旁人的眼中，林伯源是王嘉廉最铁的哥们儿，应该在公司里一帆风顺，前途无量。

可林伯源自 1980 年进入国际组合电脑公司以来，只升迁过一次，现在还只是公司人力资源部的一位小小的主管，许多与他同到甚至晚到公司的同事都升到了较高的位置，他心里也有过不平衡。

一个星期天，王嘉廉和林伯源在一块打网球，两人打了一会儿，浑身都是汗，就坐到旁边休息。

林伯源看到王嘉廉情绪很高，就小心翼翼地说：“查尔斯，你看我今年已 40 多岁了，到公司也十好几年了，可现在仍然只是咱们公司的一个下层职员，面子上可真有些过不去，你看是不是可以考虑一下，把我安排到一个高一些的位置上去？”

王嘉廉笑了笑，说：“老朋友，现在是下班后属于我们私人的时间，我们没有必要加班来讨论公司的人事问题，对吗？”

林伯源也只得跟着尴尬地笑笑。

第二天，林伯源就被叫到王嘉廉的办公室。林伯源推开门，发现里面有两个人，一个是王嘉廉，另一个是人力资源部的部长，林伯源马上认识到他面临的将是公事公办。

会面只有 20 分钟，王嘉廉认真听取了林伯源认为应当得到升迁的理由，然后对他说：“你先回去工作，不久会得到我们答案的。”

自知者明，知人者智，林伯源是一个明白人，他既知自己的水平，又毫不怀疑王嘉廉的智慧，所以他知道他试图通过私人关系走向升迁的路是行不通的。

答案下来后，果然是：公司认为林伯源的能力同他现在的工作所负的责任是最相匹配的，不适宜于做出变动。

林伯源心悦诚服地接受了这个结果，并认识到，想在国际组合电脑公司得到升迁，只有靠个人能力。

事如春梦了无痕，林伯源同王嘉廉的朋友关系依旧，升迁的事好像没有发生一样。

公就是公，私就是私，王嘉廉绝不容许公私混淆，不容许将私人感情同公司事务联系。

宽容是一种美德，王嘉廉就是以宽容的姿态对待公司职员的。

他可以宽容自己的鼻子被无意打碎，可以宽容职员私下里对他的称兄道弟。

更为可贵的是，王嘉廉还以一种宽容的态度来对待员工们的工作。

不在公司上班，不为公司干活，却可以拿到全部的薪水，这在西方社会是天方夜谭吗？不是的，国际组合电脑公司就有几位这样的职员存在。

那么，他们是王嘉廉的亲戚？是某些政界要人的朋友？

也不是的，他们只是公司内普通的职员。

1991年，海湾战争爆发了，许多服预备役的美国人都应征入伍，国际组合电脑公司有六名职员被征去当兵。按照美国法律规定，在这些人服兵役的时间内，公司可以不付任何薪水，但国际组合电脑公司对这些不再为公司干活的职员薪水照样全付。

王嘉廉认为：被应召入伍是为了国家的利益，对职员来说，不能再为公司工作是出于他们自己不可抗拒的力量，对于这种因国“旷工”现象，应采取一种宽容的态度，让他们在服兵役时间也维持原来的薪水，以便使他们的生活水准不至于下降。

王嘉廉甚至可以宽容职工们犯错误。

他说：“真正成功的人是能够适应变化而且可以克服困难的人。被开除的人是因为他们不能适应变化，犯了错误却又花费许多时间辩解说这不是他的错，是别人的错，然后造成争端。这种人不能留他。他在公司里不开心，所以我们只能同他分道扬镳。”

王嘉廉还说过：“要让员工们参与决策，问他们问题。允许员工们犯错，只要他们勇于纠正错误。”王嘉廉视公司成员如家庭成员，传统中国文化深深地影响着王嘉廉的思维方式，这就是王嘉廉能够宽容犯错误的职员的原因之一。”

他说：“中国家庭的结构与父母的重要性等，潜移默化地影响了我的思考方式。我将国际组合电脑公司的人当作家庭成员，你照顾你公司的人，就是在为自己的人尽力。在家庭中，小孩子做了愚蠢的事，你在他们做错事后，原谅他们，纠正他们的错误，并鼓励他们前进，这是我容许职工犯错误的原因。”

王嘉廉在其著作《电脑时代的恐惧与压力》中说：要营造一个欢迎错误的环境。

不要把恐惧带入工作，是营造一个成功的工作环境的法宝。如果员工总是战战兢兢地花费可观的时间准备挨刮，那顾客会得到什么样的服务呢？倘若他们完全在一个无后顾之忧的环境下工作，放胆去讨论服务顾客的新方法，或者改进日常运作方式，又会产生什么效果呢？这是由美国家庭互助保险公司的企业研究副总裁南希·约翰逊所提出的问题。她写到：“很不幸的，我们无从统计这些向员工称霸所耗费的成本，也无从了解员工们在委屈求全的心态下，对产品或服务的品质有何影响。”

要想避免这种情况的出现，就必须把“经理人绝不能犯错”的旧有企业文比摒弃。诚如亨利佛——太平洋电话公司的政策性信息系统部门总监，在一次会议上所说的：“信息科技是一种统计的处理，而统计的结果则告诉我们，处理的过程难免有误。我的任务之一是：以资深的管理经验去适应随时可能发生的系统失误。”

最高行政主管不能期望深怕犯错误的员工会对公司有什么贡献，因为他们只会花大量的时间与精力去掩饰自己所犯的错误。在国际组合电脑公司中，我们灌输给员工很多观念，其中很重要的一个是：他们有权失败。既然他们不需保护自己，就不怕做决定，决定也因此又快速又大胆。虽然可能会有些错误出现，但就整体而言，进步的程度要比那些受掩护法则影响的公司超前许多。如果员工们花费相当的时间去掩护自己，表明他们已经染上了下列的恶习：失败、浪费时间，拒绝让同事从错误中学习。这样的公司是不会进步的。

托马斯·沃森是王嘉廉比较崇尚的人物。他是 IBM 的总裁，IBM 公司之所以能在 50 年代的电器市场上独领风骚，全得归功于托马斯·沃森这位传奇性的领袖人物。

王嘉廉在多种场合都讲过托马斯·沃森的一个小故事：某位地区业务经理因其工作失误而给 IBM 公司造成数百万美元的损失，沃森马上就召回这位经理，在办公室里狠狠地加以训斥。

一阵严厉的训骂之后，这名倒霉的经理觉得自己好像被千刀刮过似的。

“这是不是意味着你希望我辞职？”这位倒霉的经理沮丧地问道。

“辞职？”托马斯·沃森一脸迷惑地说：“门都没有呢！我才刚为你付了数百万美元的学费，哪能让你轻言辞职。”

历史总是有惊人的相似之处，几十年之后，IBM 发生的事也在国际组合电脑公司上演。

1994 年的圣诞节前夕，狂风肆虐，纽约市的高楼大厦也在狂风中挣扎，不让自己被风吹走。灰暗的天空下面，鹅毛大雪在灰色的摩天大楼间盘旋飞舞。

霍华德·图纳——国际组合电脑公司销售部刚上任三个月的主管，心情也像天气一样，简直是糟糕得不能再糟糕了。

新官上任三把火，霍华德·图纳的三把火却遭受挫折。他的一个创意使国际组合电脑公司在加拿大的销售量急速下降，给公司造成近 200 万美元的损失。

他现在正应王嘉廉的召唤，到王嘉廉的办公室汇报工作。

果不出霍华德·图纳的意料，王嘉廉见到他之后，便大发雷霆，王嘉廉早已知道他所闯下的大祸。霍华德·图纳站在那里，默不作声，因为他知道，他是应该为自己那个考虑不周的决定负责，任何解释都是苍白的，借口和托辞只会使事情变得更糟糕。

一阵电闪雷鸣般的训斥之后，王嘉廉安静了下来，人也像换了另外一个人，和颜悦色，根本看不出刚才还在凶狠严厉的样子。他在霍华德·图纳即将离开他的办公室时说：“圣诞节快到了，我邀请你到我家参加一次宴会，你有时间来吗？”

霍华德·图纳惊愕得说不出话来，在刚才，他想到了千万种可能出现的结果，可就是没想到这一种。

看着王嘉廉那真诚的面孔，霍华德·图纳知道这是发自内心的邀请，毫不掩饰。他只有连声说：“好的，好的。”

## 2. 忠于兴趣

孔子说：“知之者不如好之者，好之者不如乐之者。”

现代社会也一样，翻开众多成功者的传记。会发现成功是因为对某一专业产生兴趣，并忠于自己的兴趣。

王嘉廉就是一位忠于兴趣的人士。

50 年代的一个春天，煦光普照、百花盛开。布鲁克林科技中学，一间宽敞明亮的教室内，一位年轻的男教师在给同学们上课。

他在黑板上写下： $1 + 2 + 3 + \dots + 100 = ?$  然后就让同学们做这道题。

王嘉廉也是同学们中间的一个。其他同学都忙着开始做题，王嘉廉却不同。他只拿着笔，并不在纸上演算，他在动脑筋。这道题工程量太大了，一个一个数字加下去，要加一百次，中间有一次出错，整个答案就错了，怎样解决这个问题呢？是不是另有捷径呢？少年的王嘉廉开始认真思考……时间飞逝，快要下课了，王嘉廉并没有找到捷径，其他同学也都没有得出正确的答案。

老师走上讲台，要讲评这道题，王嘉廉把眼睛睁得大大的，他急切地想知道困扰了自己一节课的难题是怎样给解开的。

“这道题是著名数学家高斯在小学时碰到的，做这题在那时是作为犯过错的一种惩罚，但小高斯利用自己的聪明才智既快又准确地得到答案，躲过了惩罚。

同学们现在看一下小高斯是怎样得到答案的：先用  $1 + 100 = 101$ ，再用  $2 + 99 = 101$ ， $3 + 98 = 101$ ，一直加下去，直到  $50 + 51 = 101$ ，这样，一共得到 50 个 101， $50 \times 101 = 5050$ ，答案就是 5050。”

随着老师的讲解，王嘉廉感到豁然开朗，捷径果然在这里。

从此之后，王嘉廉对数学产生了浓厚的兴趣，他经常徜徉在数字变幻奇妙的世界中，享受着思维的快乐。

整个中学，王嘉廉的数学成绩是一路清一色的“A”。

那时的王嘉廉就是这么执拗，就是这么忠于自己的兴趣。

很多年过去了，王嘉廉的兴趣随着时光的推移，接触社会面的扩大而改变。先从数学到电脑程序，再从科技界到商业界。兴趣可以改，忠于兴趣的性格却没改。

现在王嘉廉忠于兴趣的性格表现为自信和推崇感觉上。

王嘉廉说：“我天性乐观，我不相信世界上有做不到的事，任何事我都可以有充分的把握做得更好、更快、更多。”

只要是见过王嘉廉照片的人，都能从他那坦诚的笑容中看出几分自信。

顺境时人人都可能有过自信，难能可贵的是王嘉廉无论是在春风得意之时，还是在暂遇挫折之时都充满自信，笑面人生。

1991 年对于王嘉廉和所有国际组合电脑公司的员工们来说都是难忘的，他们经历了几次沉重的打击，损失惨重。但只要员工们看到王嘉廉那张充满自信的笑脸，就像在黑暗中看到了引路的光亮似的，透过困难，看到希望。

在年度的总结上，王嘉廉骄傲地说：“那艰苦的仗我们打过，我们胜利啦。”

1991 年初，王嘉廉面临一个两难选择：公司为了保持在计算机软件市场上的技术领先地位，为了保持市场占有率，准备大量生产新型管理软件——CA90s。通过这一软件，国际组合电脑公司可以更快更好地与顾客和市场沟

通，让人们知道本公司的软件产品的性能。也让人们认识到系统集成、分散式处理，软硬件基本结构，硬件生产者的独立性及保存过去发明的重要性。

但生产和销售产生了矛盾、公司的人员能力是有限的，花在用于生产软件的时间越多，则用于销售的时间会越少、二者成鱼和熊掌不可兼得的状况。

某天上午，纽约市花园城，一座 12 层的办公大楼，楼外，寒风嗖嗖、光秃秃的树木在发抖，灰蓝的天空也凝固。楼内的会议室内却气氛热烈，甚至可以闻到火药味。国际组合电脑公司的高级管理人员正在开会、讨论公司新年度的整体计划。

这些人分成两派，针锋相对，互不相让。一派认为：公司应把重点放在生产上，生产可使公司占据市场竞争的制高点；软件市场竞争激烈、变幻莫测、新产品层出不穷，不重视生产，等于把市场拱手相让，时间的拖延会贻误战机，增加销售的难度。

另一派认为：销售才是公司应注意的侧重点，产品销不出去，生产等于做无用功、白费。公司只有重视销售，才能使生产出的产品在市场竞争中冲锋陷阵、占领市场，生产本身是不会占领市场的。

两派各有充足理由、难以调和。争论进行很久，都没说服对方，共识没有达成。

王嘉廉也陷入了思考。

他宣布暂时休会，想静下心来整理一下思绪。

下午，会议继续开始。

王嘉廉面带微笑，充满自信。与会人员已经知道，决定已做出来了。

果然，王嘉廉宣布了他的决定：上半年，公司将生产作为首要任务，将花更多的时间用于软件的完善和生产，坚决将生产中可能遇到的难关克服掉。下半年，公司将重点稍稍放在销售方面。

公司这么做了，员工们对于要付出的代价却缺少认识。

当 1 月份国际组合电脑公司的销售量统计数字出来时，员工们还能沉得住气。销售收入仅比去年同期下降 3 个百分点，是常有的几乎不可避免的现象。现代社会，所有公司都有起起落落、沉沉浮浮。

2 月份，公司的销售量急剧下降。员工们有些坐不住了。

3 月份，下降的趋势依旧。员工们开始怀疑公司的决策是否正确。

王嘉廉虽然考虑到公司的销售收入会下降一些，但幅度之大，也多少出乎意料之外。

他处乱不惊，坚持认为自己的决策是正确的。他自信，只要耐心，一切都会好起来的。

王嘉廉稳如泰山，自信心依旧，员工们一看在眼中，多少年来，在随王嘉廉打创天下之际，毫不怀疑他的能力。既然总裁那么自信，自然会有他自信的理由。人心稳了，工作的情绪也高涨起来。

4 月、5 月、6 月，销售量依然在下降，公司却像没事似的。

在此期间，公司的生产计划已全部达到，CA90s 软件已成为软件市场上的一颗耀眼的新星，其性能优越，令用户印象深刻。国际组合电脑公司在高科技的竞争中取得制高点。

整个公司踌躇满志，要在下半年的商战中大力表现一番。

但意外情况出现了。萨达姆、伊拉克的铁腕统治者，想乘冷战结束后，世界局势动荡不定之际，捞取一些好处。他悍然下令入侵科威特。小国科威

特哪里是伊拉克的对手，几个小时就被占领。

美国素以世界警察自居，并且不想让自己的工业血液——石油控制在听话的伊拉克手中，组织多国部队，要教训一下伊拉克。

越战的阴影又重现，人们不想怀疑，同伊拉克的战斗会不会又是另外一场“越战”？

人心心理的恐慌也来到商界，各公司的经理都在暗暗盘算：战争爆发后，油价会涨多少？人们的购买力会下降多少？

饱受上半年销售量下降打击的国际组合电脑公司斗志正昂扬之时，又遭此横祸，真是“屋漏偏逢连阴雨。”

员工们又开始怀疑公司下半年的计划是否能如期完成，公司产品销售量下降的趋势是否能得到扭转。

王嘉廉再一次让人感到了他的自信、他的稳重、他的决断力。

王嘉廉对员工们充满自信地说：“我们要相信我们国家的能力，我们一定能打胜仗。我们也要相信我们公司的能力，我们的销售量一定会上升。”

事实证明王嘉廉是对的。公司下半年的销售收入在受海湾战争影响的前提下，还是快速增长，使公司 1991 年的销售额比 1990 年要增长 20%。难关安然渡过。

在许多人眼中，王嘉廉做事很容易从他的兴趣出发。他感兴趣的东西，他就会努力去做好它，而不怕艰难险阻，不管别人怎么说。

当初王嘉廉涉足电脑业，开始学习编电脑程序时，别人就好心地劝他改行，他只回答一个原因：我对电脑程序感兴趣。

王嘉廉很快掌握了编电脑程序的诀窍，他又敏锐地感觉到：只做一个科技人才太局限了，不能充分发挥他的聪明才智。他对经商产生了兴趣。

他意识到：电脑界的最大弊端是仅靠技术为驱动力，工业界依靠科技而发展，但科技人才却从不聆听客户的需要。如果有人愿意听取客户的意见，必定有很大的发展机会！

直觉告诉他，机会来啦，于是他凭感觉做了，于是他成功了。

1995 年，王嘉廉在接受某记者采访时，再度承认了他对感觉的推崇。

记者请王嘉廉做一道选择题：作为一家高科技企业的掌舵人，他最应该具备的素质是什么？是市场感觉、技术专长还是雄厚的资本？王嘉廉毫不犹豫地回答：当然是市场感觉。

从感觉出发，跟着感觉走总让人觉得有点靠不住。许多人认为：经理的市场行为应当是理性的，他采取的每一步行动都要进行周密的核算。

但在实际的经济生活中，真正精确的核算或估计或许并不存在。有时候，一位优秀企业家的感觉很有价值，比任何周密的核算都要有价值。

80 年代初期，国际组合电脑公司在大中型电脑软件市场上 一枝独秀，事业蒸蒸日上。

王嘉廉却突然宣布，要收购绍辛公司，一家亏损严重的微型电脑软件公司，以此为跳板打开通向微机软件市场的大门。

当时公司的许多人对此迷惑不解：大中型电脑软件正做得很好，为什么要向微机软件市场进军？会不会为了芝麻而丢了西瓜？

公司财务部门进行一次周密的估算，以各种翔实的数据为例证，得出结论是公司在微机软件市场上站不住脚，并因为在微机软件市场上的精力分散，在大中型电脑软件市场的地位也会受到挑战；公司还将为绍辛公司而增

加近 1 亿美元的负担。

王嘉廉却坚持他的直觉，他要凭实力、凭奋斗的精神在微机软件市场上打开局面。

刚开始的两三年，确实是出师不利，所获甚小。王嘉廉对他的感觉是充满自信，他认为：微机软件市场会是一个非常巨大的市场，只要公司以市场为导向，解决客户们现实中面临的问题，满足他们的需要，总会获得成功。

国际组合电脑公司在此后又吞并了塔斯特公司，维尔软件公司等生产微机软件的公司，加强在微机软件市场的力量，终于站稳脚跟、获得长足发展。1996 年，公司所有的销售收入中，微机软件的销售收入就占 56%。

进入 90 年代，王嘉廉的自信心又一次受到考验。

美国著名的杂志《商业周刊》封面上刊登一行大字：“大型机过时了！”

王嘉廉是在某天工作时看到这期《商业周刊》的。他到办公室之后，像往常一样，很随便地问秘书：“今天报纸、杂志有什么重大新闻吗？”

“董事长先生，很不幸地，有一篇对我们公司很不利的文章，请您过目。”秘书说着，就把一本《商业周刊》递给王嘉廉。

王嘉廉一眼就看到了封面上的大字——大型机过时了。

苦笑了两下，他并不以为然。嘴里嘟哝着：“真是开玩笑。”

他还是翻开杂志，找到那篇文章仔细阅读起来。事关公司生死存亡，王嘉廉心中虽不服气，却不得不认真对付。

等他阅读完全文之后，秘书小心翼翼地问他：“说得有道理吗？”

“有道理？你对公司前景这么悲观？”王嘉廉说，“我认为它是垃圾，是一个只会纸上谈兵的所谓专家学者，在无聊之时的胡思乱想。”

他并没当回事，把杂志交给秘书，开始了正常的工作。

不久，公司的生产部主管约翰·史密斯来了，手里拿着那期《商业周刊》。他也看到了那篇文章，感到问题有些严重，忧心忡忡地找王嘉廉来商讨这件事。

又过一会儿，约翰·史密斯还没有走，公司的企划部主管也来了，手里也拿着那份《商业周刊》。

王嘉廉认识到了问题的严重性，有必要召开会议，安定公司上层主管的心。

临时通知的会议召开了。王嘉廉首先给大家讲了一个故事：

“19 世纪初，某天中午，美国芝加哥的一家银行里，银行的老板一个人在办理业务，其他职员都吃饭去了。银行闯进三个蒙面歹徒，其中两个用枪顶住老板的脖子，把他押进浴室，另一个歹徒把所有能找到的钱席卷一空，然后逃离现场。

同其它银行抢劫相比，这宗抢劫案损失很小，只有 2200 美元。但其后的事件却使这家银行破产，大家知道为什么吗？”

王嘉廉停顿了一下，接着说：

“跟着歹徒之后的是警察和新闻记者，再之后就是大量惊慌失措的储户。储户们对银行失去了信心，争相提款。”

“歹徒只使银行损失 2200 美元，失去信心的储户却使银行倒闭破产。所以信心对于我们来说很重要。丧失信心比任何客观环境的不利都可怕，它甚至可使有利的环境产生极其糟糕的后果。比如我们公司，假如我们自己对大型电脑都没有信心，怎能让股东和客户们对我们公司有信心呢？失去信心的

后果将会产生连锁反应，股民们会抛售公司的股票，客户们会拒绝采购产品，公司的资产就会急剧下降，销售量会急剧下降，于是公司就会破产，难道真是因为大型电脑过时了吗？不是的，是我们的信心丧失了。”

王嘉廉的一席话安定了公司的人心。

晚上，王嘉廉拖着疲惫的身躯回到家中，他的妻子南希·李好像有什么心事似的。

饭后，南希·李终于开口：“查尔斯，看到这个月的《商业周刊》了吗？”原来，她也是在为丈夫的事业担心。

“亲爱的，连你都相信那些耸人听闻的鬼话？”

“可我听到很多人都在议论，说你的公司要完蛋啦。”

“不可能的事，请你相信我，不要担心，我们公司只会越来越好，我们的生活也只会越来越好。”

“但他们好像列出了许多理由啊。”

“我只要一条理由就够了。”

“什么理由？”

“我们公司生产商业经营所用的软件，不是那种流行一时的东西，那些真正在计算机上经营商业的人，在基础设施上投下巨大的资金之后，不会轻易放弃的，他们必须继续保留在大型机软件上的投资。”

之后，王嘉廉碰到许多软件公司的经理，这些竞争者有时当面会说：“你的公司要完了！”他只答一句话：“等着瞧好啦。”

王嘉廉以自己的自信、精确的判断力，经受住了这一次恐慌的打击。

多年过去了，事实证明，大型机有其用武之地，在广泛地发挥着作用，国际组合电脑公司也因为经营大型机的商用软件而获取巨额的利润。

王嘉廉谈到此事时，笑着说：“直到我退休那一年，大型机还会继续存在的。”

### 3. 变革中的永恒价值

“穷则变，变则通，通则久”。古人这样告诉我们。

王嘉廉也是深知其中的道理。

他的灵活多变的经营之道为他赢得了“百变灵龙”的美誉。

重视变革，是他性格的又一特征。

他说：“我是华裔移民，是家中的老二，位为中间的孩子，自然培养出妥协的能力，变革创新则是达成妥协的手段。”

小时候，王嘉廉弟兄三人常会为一些小小的事情而争吵不休。身为老二的他，是个受气对象，老大王巽廉年长两岁，体力上占优势，老三王瑞廉则年幼，受父母宠爱。

处于这种环境下的王嘉廉，不得不用自己的脑筋来协调弟兄间的关系。他常能想出一些极其新鲜的点子来说服哥哥和弟弟，顺利地解决彼此之间的争端。

长大后，王嘉廉将这种性格转化为一种企业文化，既“创新”的企业精神，其内涵是：独特的经营策略，独有的开发方式，独到的发展观念。

有人说：“国际组合电脑公司是全球不为人知的公司中规模最大的。”

是的，人们在提到美国的电脑公司时，常常想起的是：IBM、微软、康柏、

甲骨文、升阳……长长一大串名字中都没有国际组合电脑公司。

人们在提到美籍华人中的优秀分子、成功人物时，常常说的是：王安、贝聿铭、张德培、靳羽西、陈香梅……很少有人提到王嘉廉这个名字、更少人知道王嘉廉的个人资产达 12 亿美元，是美籍华人首富，在美国科技界富豪中名列第 10 位。

这种现象固然与王嘉廉所经营的范围有关：国际组合电脑公司主要生产大中型机的商用软件，同普通人日常生活联系很少。但也与王嘉廉的个人性格有关。

现代社会，五花八门、各式各样、令人眼花缭乱的广告已通过广播、电视、报纸等各种途径侵入人们的生活，让人们不胜其烦。

一般来说，许多公司的经营人员都认为广告是促进销售的最好途径。

王嘉廉却对这条近似商业中公理的规则提出质疑。

他并不反对提高公司和公司产品名声的做法，但他反对用滥印广告的方式来。

他认为：只要公司做出一番成就，自有人会免费为你宣传，这时候的突然效应带来的效果比以前做几千几万次毫无用处的广告要有效得多。

他还十分避免个人成为新闻界争相追逐的目标。他觉得时间很宝贵，除了每天处理公司的重大事务之外，他每天花在电脑上的时间达 10 多个小时，根本没有时间同记者闲聊。所以，我们可以发现：他接受记者采访的时间大部分都是在他进行商务旅行时进行的。

有了王嘉廉的这种想法，公司根本不把公关作为重要部门来对待，堂堂的一个几千人的大公司，搞公关的只有 7 人。

不足为奇地、国际组合电脑公司和王嘉廉这个名字在美国鲜为人知。

80 年代中期，国际组合电脑公司成为第一家营业额超 10 亿美元的独立软件公司，但人们还是很少知道这么一家公司。

公司里有人忍不住了，向王嘉廉建议增加开支，提高企业知名度，他的回答是：我们现在做得不是很好吗？为什么要改变这种方式呢？

酒香不怕巷子深，国际组合电脑公司不鸣则已，一鸣惊人。

1987 年，国际组合电脑公司以近 10 亿美元的价格收购了尤塞尔公司，震惊了全美国。

人们都以惊异的口吻相互询问：国际组合电脑公司是一家什么样的公司？王嘉廉是一个什么样的人？

记者纷至沓来，各种关于国际组合电脑公司和王嘉廉的采访报道层出不穷。

国际组合电脑公司就这样，只花费很少的时间、人力、物力，让人们、新闻媒体做了一次规模浩大的免费广告。

王嘉廉同兄弟间的妥协精神，也在国际组合电脑公司的经营策略中得到体现。

70 年代末，公司刚刚开业两三年，规模还不是很大，业务量也有限，王嘉廉对来到公司的每一个客户都很珍视，千方百计满足顾客的要求，以让顾客买走产品。

一天傍晚，晚霞似火，映红了西边的半边天。劳累了一天的王嘉廉难得忙里偷闲，有空欣赏大自然的壮观美景。

正在心中感慨万千之时，外面的销售厅内传来一位员工的声音：“只肯

出价 2000 美元？我连成本都不止这个价钱啊。”

“可多于 2000 美元的价格是我所不能够接受的。”

王嘉廉一听到一笔生意眼看要告失败，急忙来到外面，询问事情的来龙去脉。

原来，一位顾客想买一套标价为 3500 美元的软件，却只肯出价 2000 美元，店员一再让步，顾客却顽固坚持，不肯退让。

王嘉廉对顾客说：“先生，这套软件确实是成本很高，2000 美元是买不下来的，不信你可以到别的软件公司去比较一下。”

“我已到过许多软件公司了，这里的软件的价格相比较是不贵，但对我来说，买这么一套软件还不是太合适，因为它其中有许多功能对我来说是毫无用处，买了也是觉得有点浪费。”

“你找到比这套软件更适合你需要的软件了吗？”

“目前还没有。”

“先生，你看这样好不好，把你所需要的功能告诉我们，我们对此软件进行删除、修改，让它既保留你所需要的功能，又使它的价格降到你满意程度。”

“真是一个好主意，就这样吧。”

“如果你有时间的话，先生，明天请你再来一次好吗？我们定能提供一套从功能到价格上都包你满意的产品，如果，你时间很宝贵，留下你的地址也行，我们会上门服务的。”

“明天还是我来好了。”

第二天，顾客见到软件之后，试用了一下，对它赞不绝口，拿着产品满意地走了。他以后成了国际组合电脑公司的忠实客户。

从此以后，公司就把这种灵活多变的经销策略保留下来，给公司带来了很丰厚的利润。

任何变革总会遇到阻力。

王嘉廉讲到：无论现状多糟、结果多棒，人类总对变革抱持着抗拒的态度，这恐怕是人性保守的自然反应。

国际组合电脑公司已经开始以举办讲座的方式，来教员工如何克服排斥变革的心理。因为排斥变革的心理是客观存在的，王嘉廉认为不如正视它、改变它，并从中学习。这就是举办此类讲座的原始构想。

在公司中，最高信息主管及科技人员是阻止变革的主要阶层。

有一次，王嘉廉同记者专门谈论了信息主管阶层易于倾向阻止变革的问题。

记者问到：“墨守成规是任何组织的天性，往往最高行政主管愈下猛药，内部的反弹力也就越大，那么，作为一名最高行政主管，你在面临这类反弹时该如何应变？”

王嘉廉答到：“最高行政主管可能在信息主管阶层中做适应的调整。信息科技的最终目的是为公司服务，如果最高行政主管在修正信息科技时遭到最高信息主管的断然拒绝，就必须一并调整人事。”

“当最高信息主管对变革产生排斥时，通常会怎么说？”

“有一首老歌唱出了这类信息主管的心声：‘我们与众不同，世人无法了解，亦无法交谈；我们是社会精英，你们是白痴’。我本身也是系统工程师出身，所以对这种心态非常了解，信息科技人员确认为他们所从事的行业

很独特，与众不同。”

“撤换最高信息主管有助于问题的解决吗？”

“因人而异。如果新的最高信息主管人选是把公司摆在第一位，科技摆在第二位的人，那当然会有所裨益。”

“在国际组合电脑公司中是否也曾发生过类似的排斥现象？”

“当然会发生过这种状况。我在公司内所实施的成本控制概念非常简单：员工代表支出的金钱。只要我控制员工的人数，就能有效地控制成本。而且，我决定由我个人来处理公司人事组织表的存档和更新工作。一直到数年前，我都是将所有的人事组织表用个人电脑来建立档案，但每个同我都得花四个小时的时间去处理。有些人对此感到莫名其妙，但至少我从中学到非常重要的一课，很值得。”

“你学到了什么？能具体讲一下吗？”

“它使我认识到：如果你能将员工数量控制在原先预算的范围内，那么就能天下太平。除此之外，我还发现人事组织表可以让我知道哪位主管已脱离组织的管理。”

“能举一个具体的例子吗？”

“比如说我们公司就有这样一件事情。一位才气横溢的信息科技人员，为了成立新产品后援小组的事情，和我发生了严重的争议。他坚持小组需要13个人，但在我看来，8个人就绰绰有余了。因此，我给他一张8个空格的组织表，名单由他任意选填。但他非常不满意，下到人力资源部，下到研究发展部门，下到公司的每个部门去寻求支援他需要13个人而非8个人的提案，他的这种举动把每一个人都弄得精神错乱。”

“后来你怎么处理的？”

“最后，我把他叫进办公室，重新给他一张画有13个空格的组织表。我说：‘好了！你赢了！我给你13个人。可是，帮个忙，在雇用第8个人的时候，请你来见我。’结果，他一直没有来见我，因为，他只雇用了6个人，就做得有声有色了。”

“对于这个事情，你有什么看法？”

“我得到两点启示。第一，当两个人的会谈陷入僵局时，一定得有一方让步，否则冲突的形势只会恶化。”

“第二个启示呢？”

“第二个启示是：当你专注于顾全整体而忽略与顾客的接触时，断层就会发生。公司每一个人不是为了填满组织表而存在的，而是要为顾客提供服务。将心思投注在顾客身上，及早着手工作，甚至在你认为资源尚不充足的情况下就开始。”

“这是科技人员特有的毛病吗？”

“也不尽然。我看过太多受过完备企业管理教育的新进主管，也得等到那张人事组织表完全填满，否则没法工作。”

王嘉廉主张的是变革，而不是革命。

他对二者的解释是：革命，不仅仅是为了让新的技术顺利入主，而摧毁既有的技术。在他看来，这是一种近乎犯罪的行径。因为新技术的不断问世，并不代表每一项新技术都能符合公司的需要，根本没有必要冒着风险、牺牲原本运作得当的信息科技。

变革，是进一步思考如何运用原有的信息科技，原有的运作方式，会发

现旧的系统根本不需要废除。变革是将新的方法融合到旧有的系统之中，这不仅能降低风险，而且公司的运作保持一定的连续性，充分适应市场竞争，不致因系统的更换而中断。

有一次，国际组合电脑公司由于客户的快速增加，必须寻求一种有效的方法，取代原先以人工处理顾客来电及服务的工作。

公司的部分成员主张：要一步到位，采用全新的系统来处理顾客来电及服务，原有的工作系统则全部弃之不用。

王嘉廉经过仔细考虑后，认为这样做有两个主要弊端。

一是投资大，花费时间长。二是在更换期间，会出现断层现象，旧的系统不再工作，新的系统还不完善，不能保证公司在这方面工作的连续性。

他又发现：公司的信息中心里面拥有一套功能强大的资料处理系统。它能够为顾客的电话提供专业的服务与记录，公司真正需要做的事情很简单，只要把这个资料处理系统的功能扩展到信息中心以外的地方即可。这种小小的变动，对于国际组合电脑公司这样一个高科技公司来说不过是小菜一碟。

于是他决定利用这种方法，结合原有的投资和专业人员顺利地应付了客户增加带来的挑战。

公司的一次内部讲座中，王嘉廉兴致勃勃地向公司员工们讲述了他的“智慧型革新”。

他讲到：历史与科学都告诉我们两大自然法则：革新与革命。

革命建议我们利用新技术就是，抛弃原有的一切，从头开始。

但是，试想，每当加开一扇窗户，或增添一套中央空调系统时，我们不会将整幢建筑夷平？新技术的使用也是同样道理，为了增添一些新设备而将旧的摧毁是不合常理的。革命者的论调的确煽动人心，但你得用常识去判断他们的建议。

我相信有另一套方法十分管用，我称它为智慧型革新。这个方法涉及简单的建筑原理。我们将原有的技术当作地基，然后在地基上加盖新技术。这不正是我们适应新环境经常运用的手法吗？

最重要的一点是，这套方法令你重新审视，并且有效发挥旧有系统的功能。这使得已经投入巨额投资的信息科技变得更有价值，也使得我们的企业更为茁壮。

一旦你开始考虑保护现有的信息科技的投资，以及如何扩大信息科技的范围，你便会发现许多革新的方法，不需经过革命就可使公司受益。另外，我还要强调，在保护现有信息科技投资的基础上，将使财务的支出，在今日敏感的经济环境下减到最低，而且也能维持公司的日常运作。

国际组合电脑公司在人事组织制度方面极为独特，在整个世界只有这么一家。甚至可以说是前不见古人、后不见来者。

这也是王嘉廉“变革”经营思想的一个产物。

威廉·B·戴尔是从哈佛大学毕业的高材生，通过“过五关、斩六将”的激烈竞争正式成为国际组合电脑公司的正式员工。他被安排到研究发展部工作。

一段时间之后，戴尔就喜欢上了国际组合电脑公司，这里可以说是强者的天堂，只要你有能力，公司会为你提供大量的施展才能的空间。在这里，劳动强度很大，但报酬也很高。戴尔的薪水比他在IBM公司工作的好友高出近三分之一，是他们班同学中薪水最高的。每当看到同学那羡慕的目光时，

戴尔心中就美滋滋的。

戴尔努力工作，常常能为公司提出一些十分有用的建议，大伙都称赞这个小伙子工作干得不错。

过了一年多，戴尔突然接到调令，要他到销售部去工作。丝毫没有说明理由。

戴尔是丈二和尚摸不着头脑，怎么回事？在研究发展部工作得好好的，怎么突然间又要到销售部去呢？

经过询问，戴尔才明白是怎么回事。

原来，每年王嘉廉都要把公司的原有人事结构全部打乱，再重新予以组合，让公司的每个职员在新的环境下接受挑战。

通过这些，他可以消除官僚主义，随时解决人事安排上的问题，使员工不得不变革，适应新的环境。

在许多电脑同行眼中，王嘉廉的经营思想是背道离经、是异端、是不足挂齿的。他们怎么也不可能理解，也不愿意去理解王嘉廉的那奇奇怪怪的创意。

但王嘉廉就是通过这些，在电脑界中不仅站住脚跟，而且还发展得很好，成为同行中的佼佼者。

#### 4. 幽默中见成效

王嘉廉是个十分幽默风趣的人。

他好像整天有讲不完的笑话，不讲出来就要爆炸似的。

他要努力创造工作的乐趣。

他要在幽默中提高员工的工作效率。

他认为：寻找杰出人才是未来管理阶层最大的挑战。尤其在信息科技的领域，要寻求一位具有一流专业技术和敏锐管理才能的资管人才，更是难上加难，为了吸引、保留与激励高品质的工作力，公司必须创造一个有利的工作环境才对。这个工作环境除了包括挑战性、刺激性之外，还要充满乐趣。

在人类传统的观念里，工作是没有任何乐趣可言。马克思就曾说过：在实现共产主义制度之前，工作是一种谋生的手段，是被迫的，当然也就谈不上什么乐趣。只有到了共产主义社会，劳动成为人类的自觉，是人类的第一需要，这时工作才有乐趣。

王嘉廉却要努力在他的公司里创造工作的乐趣。他觉得乐趣是结束古板的官僚体制的最有力武器。

既然员工们都希望在乐趣中工作，但少数主管却老怀疑员工们在上班时闲嘻嘻哈哈，不专心工作。王嘉廉对此种主管提出了批评。

王嘉廉为促使工作变得有趣，就尽量将工作单位面积缩小，因为工作的乐趣几乎不可能在大型的编制中发生。你在国际组合电脑公司很少会看到 10 人以上的编制，由于工作效率高，小于 10 人的功能单位所做的工作量可以同其它公司几十人的大型功能单位不相上下。

王嘉廉常常在工作中以幽默的语言、诙谐的举动来打破沉闷，创造乐趣。

1992 年 9 月初，闷热的夏季即将过去，但有一天，天气还是反常的热，一丝风都没有，几只残存的知了在扯着嗓子拼命叫喊，似乎不甘心于夏天的离去。

国际组合电脑公司的会议室内，几个年轻人西装革履、正襟危坐。室内虽开有空调，仍可以从他们额头上看到津津汗意。

他们是公司新雇用的职员，今天要在这里同公司的总裁王嘉廉相互熟识一下。

他们具有美国人天性乐观、好动的性格，平时也都是活跃分子，常常鬼点子层出不穷，妙语连珠。但在今天，在这样一个场合，他们谁也不敢轻举妄动，不敢多说一句话。是啊，有谁想在刚到公司时，就给上司留下一个“毛头小伙子”的印象呢？

过一会儿，一位身穿蓝色西装、手拿一个黑色皮包的中年人走了进来，面带笑容、举止轻松。只有看到他后面跟着的人力资源部主管、及其他一群相识的和不相识的各级主管，几位新职员才意识到他可能就是他们今天要认识的公司总裁——王嘉廉。

他正是王嘉廉。

坐下之后，他笑着看了看那几位新职员，他们的腰板挺得更直了，脸上是硬挤出来的笑容。

王嘉廉当然不喜欢这种气氛，他也知道没有谁会喜欢这种紧张、沉闷的气氛，他决定开个玩笑打破这种气氛。

“嗨，大家好，我是查尔斯·B·王，是公司的总裁，让我们相互认识一下，好吗？我先来自我介绍一下。”王嘉廉的开场白让人感到轻松愉快，几位新职员的心情稍稍放松了一些。

王嘉廉对自己进行了详细的介绍，从出生到现在，从学校到工作，从信仰到兴趣。

“……我最喜爱的运动是篮球，NBA 的精彩比赛几乎场场不漏，是芝加哥公牛队的铁杆球迷，总是幻想能成为乔丹那样的高手。不过，看来今生是没什么希望了。”

王嘉廉说着说着，突然把面前的几张废纸团成一个球。

“我平常也经常打篮球，速度自然不能与你们年轻人相比，但投 3 分球还是有一手，令自己相当满意。”

说到这里，王嘉廉突然拿起手中的纸团，像举篮球一样举了起来，瞄着门口边上的废纸篓投了过去。

“啪”的一声，纸团正好投入纸篓中。

“看到啦，技术怎么样？还是可以拿得出手的嘛。”

大伙跟着王嘉廉的举动都乐开了。

那几位新来的职员也不再那么紧张了，他们认识到：原来公司的总裁竟然是一位年纪稍大了一些的“毛头小伙子”。

某年秋天，天空湛蓝、万里无云，国际组合电脑公司的草坪像个绿色的大地毯，王嘉廉将在这里嘉奖公司的优秀销售人员，他们来自世界各地。

王嘉廉带着一贯轻松愉快的表情开始讲话了。

简单的开场白之后，他就开始讲了一个笑话：

一名推销员在乡下旅行的途中，看到一名农夫摇摇晃晃地顶着一头硕大无比的猪。推销员觉得很奇怪，因此停车看个究竟。原来，这个农夫之所以将猪顶在身上，是为了让猪吃到结在树上的橡栗。

推销员向农夫建议说：“对不起，打扰了，其实你可以把猪放下来，只要摇一摇树干，橡栗不就掉下来了吗？如果你这样做的话，将会省去许多时

间。”

农夫回答：“也许吧，但是，一头猪要时间做什么？”

他的一个笑话令大家捧腹之后，接着说：“我相信在大家的销售过程中，肯定会碰到类似的顽固不化之人，他们对你们忠诚的建议置之不理。所以，我认识到你们销售业绩来之不易，为你们的成绩感到骄傲。”

正式的嘉奖会之后，王嘉廉又与几位推销员聊了起来。

推销员自然是讲自己的成功的销售经验和经历的有趣的事。

王嘉廉也插话说：“我看推销也有其诀窍，只要很好地赞扬一些东西，巧妙地不涉及另一些东西就行了。”

他又开始讲了另外一个故事：

在通勤列车上，推销员在一名总经理面前“砰”的一声将两个 007 皮箱弹开，他说：“先生，我有一款非常棒的手表，你一定会喜欢。”总经理厌恶地摇摇头说：“走开，我已经有手表了。”

“可是它一定没有这块手表的特殊功能。”推销员仍然热心地解释着。“听！”他按一下小按钮，随即有个声音清楚地传出：“现在时刻，6 点 57 分。”

“很不错，可是我不需要手表。”总经理冷冷地回答。

“我可以了解，但是请再看下一个功能。”推销员按了另一个按钮，表面立即变成一个超迷你型的电视屏幕，画面上正在播放着有趣的文娱节目。

总经理点点头表示：“很棒！不过，我也有电视机了。”

“那随身听呢？”推销员从表带里拉出一对隐藏式小耳机，将频道转到古典音乐后，莫扎特的乐章潺潺流入总经理耳中。

总经理还是摇摇头将手表放回皮箱上说：“抱歉，我不需要。”

“还有别的功能呢！”推销员仍不放弃。

“你家电话号码？”推销员将手表翻面，将号码输入迷你按键。总经理惊奇地发现，他竟然可以和他远在家中的儿子通话，而且声音非常清晰。

终于，总经理心动了，虽然他也有移动电话。他问道：“多少钱？”

“现在是特大优惠价！这块附有电视机、随身听及行动电话等多功能手表，价格仅仅要 189.95 美元。”

“好吧！我买了。”总经理下了决心。

收下钱后，推销员同经理握握手，赞美他明智的选择，然后转身离开。

“等一下！”总经理好心地提醒：“你忘了带走你的皮箱！”

“那不是我的皮箱，”推销员回喊道，“那是手表的电池。”

王嘉廉是个有个性的人，他喜欢有自己见解的人，甚至见解同他的相反都无所谓。他最看不起那些只会对上级言听既从，善于察言观色的变色龙。他碰到这种人时，总是要讲个笑话来讽刺一下。

有一次，他同公司里的信息主管们讨论公司未来应发展的产品，其中有一人，对他的观点赞不绝口，而据他所知，此人的观点原本不是这样。

于是他当场讲了一个故事：

“二位信息经理正聊天。

甲说：‘你知不知道麝香鼠会飞？’

乙回答：‘怎么可能？那种既大又丑的老鼠根本离不开地面。’

‘这可是真的！’

‘拜托！’经理乙怀疑地问，‘你怎么知道？’

‘咱们的老板坚持说它们会飞。’

‘嗯……’经理乙缓慢地说，‘麝香鼠当然会飞，只是离地面 很近很近而已’。”

众人一片哄堂大笑，惟有那人涨红了脸。之后，公司很少有人再充当类似的变色龙了。

王嘉廉作风平易近人，又爱同公司的员工们时不时的开个玩笑，他同公司员工的关系十分和谐。

更值得称道的是，他记忆力非常好，对人的名字是过耳不忘，公司里的许多人他都能喊出名字。

有一次，他在公司里碰到一个人，觉得很面熟，可就是叫不出名字，他就问：

“嗨，先生，我能知道你的名字吗？”

“怀特·顾尔德，总裁先生。”

“噢，我说怎么面熟，原来是冬瓜先生，我家后院里就种了许多。”

（在英语中，冬瓜（White gourd）读起来就是怀特·顾尔德）

顾尔德先生一听先是一愣，马上就明白过来，跟着笑了两声：“错了，错了，你家种的冬瓜怎能比得上我——怀特·顾尔德。个头也没这么大，重量也没这么重。”

“这你就又知道了，今年，我家后院种的冬瓜出了“巨无霸”，大得惊人，不信，明天我把它摘过来，称一称，看看此冬瓜和彼怀特·顾尔德谁更重。”

第二天，王嘉廉真的带了个硕大无比的冬瓜，一称，还是没有怀特·顾尔德先生重，他就慷慨地把冬瓜送给了顾尔德先生。

幽默不仅是王嘉廉联络上下级感情，凝聚公司人心的法宝，还是他反击对手的很有力的武器。

在一次会议中，一名竞争对手言辞激烈地攻击王嘉廉的经营策略是离经叛道，违背于计算机行业的常理。

王嘉廉耐心地等他说完之后，起来说：“在开始正式话题之前，我先讲一个中国古代的小笑话。”

众人不知他葫芦里卖的什么药，静静地听他讲下去。

“从前，有一个健忘的衙役要押解一个犯了流放罪的和尚到流放地去。

他的老婆怕他忘事，就把路上带的东西一一写在纸上，每天清晨先看一下纸，数数带的东西，再上路。

于是，每天清晨，衙役就照着纸念一个物品，找个物品，数全了才上路，每天都在念：‘枷锁、包袱、伞、和尚、我。’

有一天，下起了雨，这个衙役睡得特别香，和尚就半夜挣开枷锁，把衙役的头发剃了，然后逃跑。

第二天清早，这个衙役依然拿着纸念到：‘枷锁、包袱、伞、和尚……’突然惊慌起来：‘和尚找不到了！’无意中一摸自己的光头，又笑了起来，‘和尚在这里，没有跑掉。’再往下念：‘我，我上哪去了？’”

王嘉廉接着说：“刚才那位就像这个衙役，找到了常理，却丢失了自我。”

一席话把对手说得哑口无言。

公司里有许多商业情况是保密的，泄露很容易造成竞争上的不利。可王嘉廉有一位好友出于好奇心，爱打探究竟。

“这个消息对我们公司来说是命运攸关，我告诉你后，你能保守住秘密吗？”王嘉廉拗不过他，只好这样问他。

“当然能。”

“你能，我也能。”

王嘉廉笑哈哈地给朋友吃了个软钉子。

国际组合电脑公司的职员无不对王嘉廉的幽默个性表示印象深刻，一位女士说：“查尔斯先生风趣极了，公司开会，只要有他在的场合，必定是笑声阵阵。有时与大人物会谈时也忘不了幽默。”

她指的是 1995 年国际组合电脑公司在德克萨斯州达拉斯举办的大型电脑展。

公司的公关人员请来了美国前总统布什到会，并致开幕辞。

布什总统在其讲话中，对王嘉廉旺盛的精力大力赞赏。

他说：“我与查尔斯先生刚才进行了 40 分钟的会谈，令我对他的旺盛的精力佩服不已，会谈下来之后，我是累坏了，几乎都跟不上查尔斯那快速的节奏。”

听到布什总统的半开玩笑的夸奖，王嘉廉也不甘示弱。

他突然把头一歪，头靠在椅子上，作出睡眠状。在旁的亚兹——他的创业伙伴，连忙推推他：“怎么啦，查尔斯？”

王嘉廉作出很累的样子，说：“布什总统说跟不上我的节奏是假，倒是我竭尽全力也追不上总统先生，你看，把我累惨了，现在连头都抬不起来了。”

看着两位巨人的诙谐的表演，人们都忍俊不住，笑声响彻了整个展览大厅。

王嘉廉说：“幽默，可以使紧张的气氛变得轻松和谐，简直有种化干戈为玉帛的神奇力量。生活中的幽默可以给我许多乐趣，工作中的幽默可以缓解身心的疲惫，更重要的是，幽默可以使自己变得很有魅力。”

幽默，对王嘉廉而言，绝不是一笑了之的东西，他要在笑声中打开员工们的创造力，他要在笑声中增加公司的凝聚力，他要在笑声中反击对手的攻击，他要在笑声中提高效率，他要在笑声中破除僵化的官僚体制，最终，他还要在笑声中创造财富。

## 后 记

为王嘉廉先生写传，既是出自年青人“不知天高地厚”的冲劲，也是源于自己对王先生的由衷敬意。自己第一次了解到王先生，是在1995年的香港杂志《资本家》上，这杂志列了全球华人富豪排行榜，在美国华人中，王嘉廉先生名列榜首。从此，自己便对王先生产生了浓厚的兴趣，一直努力去了解他的情况。当自己对王先生的认识深入后，内心里就有一种情潮在涌动，就想把他的成功历程和成功之道介绍给千千万万的中国人，以期给我们，特别是给想有所作为的青年人树一个榜样，增一点动力，添一份激励。这就是自己不顾水平低浅而写这本书的目的了。

水平是有限，但自己并不敢懈怠与菲薄，还是认认真真地去做。我和刘寿明先生，还有配合我们收集资料与写作的朋友黄东辉、王海峰一道，尽量把最有价值的东西表达出来，奉献给读者。更确切地说，我们不是在写传记，而是在写王嘉廉先生的奋斗和他给我们的启示。所以，以专业的眼光看，本书的不足自然显而易见，欢迎各位师长与广大读者批评指正，并望见谅。

本书形成过程中，参阅了不少资料与专著，对此我们表示感谢；本书得以出版，离不开经济日报出版社的支持和雷伟先生的具体劳动，对此，我们也表示感谢。

封面图像采用了 John·Abbott 先生的摄影作品，插页采用了《软件灵龙》书中的一些图片，在此表示一并感谢。

作 者

1999年1月，北京

## 参考文献

- 《电脑灵龙》，康彼得编著，当代世界出版社出版；
- 《电脑时代的恐惧与压力》（英文名《Techno ViS ion》），（美）王嘉廉著，林琳泽，时事出版社出版；
- 《软体灵龙—王嘉廉与 CA 王国》，（美）刘晓莉著，台湾远流出版事业股份有限公司出版；
- 《财富》杂志中文版 1997—1998 年；
- 《世界经理人文摘》杂志，1996—1998 年；
- 《投资导报》1996 年合订本；
- 另外，还参考了国内外的一些网络资料。

