

● 王嘉廉親迎美國前總統布希，參加CA電腦大展。



購併之神

王嘉廉傳奇

總統府資政

李國鼎

資策會執行長

果芸

宏碁集團董事長

施振榮

神通電腦集團董事長

苗豐強

德州儀器公司資深副總裁

盧克修

強力
推薦

溫英超 著

題獻

我僅將此書獻給我最敬愛的三位成功人物：

葉慶旋

葉盛德

葉立德

本書的產生，是承襲他們的關愛和鼓勵。由於有這些豐富的情感支援，使我能愉快發展具有價值的靈感而完成此書。

二十一世紀即將來臨，但願成功人物的智慧能夠扮演一盞明燈，照亮我們邁向嶄新生活的學習旅程。

◆創造價值的時代・李國鼎 001

◆CA的成功之道・果芸 003

◆打造世界級公司・溫英超 005

購併之神王嘉廉

009

第1章 王嘉廉個人檔案

011

第2章 王嘉廉專訪記實

017

平地起高樓

029

第3章 企業經營理念

031

從零開始 032／探訪客戶，了解需求

033／千載難逢的機會

034／

以信用卡貸款

035／團隊精神

036／

贏取顧客的信任

037／

雇用各族裔員工

038／

每位員工都是推銷員

039／年度大搬風

041／獲致成功的三大經營策略

042

第4章 按部就班向前邁進

045

注重英語表達能力

046／

實事求是

047／

三贏策略

048／

購併計畫與目標

049／

善用公司盈餘

050／

以身作則，勤儉持家

051／

花四年時間站穩腳步

052／

行銷全世界 053

第5章 分享學習成果的公司

055

免費電腦研習會

056／

全球電腦大展

057／

貴客臨門

058／

歡迎參觀指教

058／

「再教育」在職訓練

059／

出版《新科技觀》

060

購併之神
王嘉廉傳奇

目錄

第6章 前瞻性的行銷方式

063

- 先發制人的神機妙算 064
- 集結人力、物力、財力與資訊 065
- 建立行銷網 066
- 企業爭戰中的運籌帷幄 067
- 與成功有約 068
- 成本壓至最低 069
- 別家公司新產品的進逼 069
- 地點、地點、地點 070

開疆闢地的超級公司

073

第7章 新產品及其研發過程

075

- 經濟實惠的產品才有人要 076
- 新產品問市計畫 077
- 充分利用既有產品為基礎 078
- 因應社會趨勢 079
- 新產品簡介 080
- 研發策略因產品而異 081
- 獨特產品組合的多元功能 082
- 跨足高科技產業 084

第8章 金錢並非萬能

087

- 重視員工福利 088
- 免費早餐 089
- 托兒所 090
- 健身房和各類球場 091
- 員工子女獎學金 091
- 工作上的成就感，比金錢更甜蜜 092
- 有錢也買不到一切 093
- 在資訊界立足 094

第9章 如何管理才華洋溢的員工

097

- 強將手下無弱兵 098
- 鼓勵員工嘗試 099
- 不打不相識 100
- 自我更新 100
- 恩威並施 101
- 做個三頭六臂的舵手 102

第10章 顧客第一，服務至上

105

- 誠懇溝通 106
- 把顧客當成合夥人 107
- 服務是產品的一部分 108
- 服務項目由顧客決定 109
- 齊全的產品線與服務線 110
- 累積無形資源 112
- 「收購」新顧客 113
- 為客戶舉辦研習會 114
- 電腦大展中的新顧客 115

以服務贏得掌聲 116

成長與控制

119

第11章 營造電腦王國

121

消除公司內部的斷層現象 122 / 對公司的一切瞭如指掌 124 / 延聘青年才俊 126

奇特的華裔企業家 127 / 三分之一的審核制度 128 / 揮汗播種，歡呼收割 129

第12章 股票上市

133

安靜形象 134 / 首次購併的甜美滋味 135 / 錢滾錢 136 / 價格競爭的優勢 137

帶動管理務實的新觀念 138 / 屬於大家的公司 140 / 購併計畫影響公司股票 141

乘勢而起 142

第13章 從購併中日漸壯大

145

完善周詳的購併規畫 146 / 收購已有優良產品的公司 147 / 實話實說 148 /

長痛不如短痛 149 / 勇奪力勁公司 150 / 初嘗敗績 151 / 充分運用買進的公司 153

只買地理位置好的公司 153 / 購併白金科技公司 154

第14章 虛懷若谷

157

公司的低調形象 158 / 危機意識 160 / 踏上國際舞台 161 /

人人平等，事事求簡 162 / 曾經只想獲得一份餬口的工作 162 /

以謙沖胸懷經營企業 163 / 步履匆忙的企業家 164 / 尋求經銷夥伴的配合 165 /

勇於認錯 166 / 不願意寫個人傳記 167

購併之神
王嘉廉傳奇

目錄

未來願景

169

第15章 企業家精神

171

- 精準預估市場行情 172 / 新產品就是新機會 173 / 衣錦榮歸 174 /
- 樂觀進取的經營理念 175 / 和微軟公司爭霸 176 / 與宏碁集團合作 178 /
- 不愛借錢的企業家 179 / 追求卓越，永無止境 180

第16章 回饋社會

181

- 助人為快樂之本 182 / 微笑列車 183 / 溫情感性的聖誕禮物 184 /
- 為兒童創造更好的未來 185 / 關懷教育 186 / 老吾老以及人之老 187 /
- 彈性管理 188 / 憂患意識 189

購併之神 王嘉廉傳奇

目錄

第17章 迎向未來

191

- 逐步離開大型電腦 192 / 接棒人選 194 / 中西合璧的企業管理 195 /
- 創新再創新 196 / 先進國家的據點 196 / 力求多元化 197 / 宏偉的世界觀 198 /
- 任重道遠 200 / 從經驗中獲得進步 201 / 邁向無國界競爭 202

◆致謝

203

◆王嘉廉專題演講

205

◆王嘉廉推薦的電腦相關書目

215

◆CA在世界各地的分公司

217

◆CA電腦公司營業額

231

◆CA電腦公司財經資料

233

創造價值的時代

總統府資政 李國鼎

——序《購併之神王嘉廉傳奇》

王嘉廉先生是C A電腦公司 (Computer Associates International, Inc. 簡稱C A) 的總裁。他憑藉獨特的商業遠見、剛柔並濟的管理方式與深具魄力的購併行動，將C A的規模與營業額推向極致，成為最受矚目的華裔企業家。

C A目前在全球四十三個國家，成立了一百六十餘家分公司或辦事處，年營業額近六十億美金，成為目前唯一能與比爾·蓋茲的微軟 (Microsoft Corp.) 爭霸的電腦軟體公司。

有別於林立於矽谷的高科技公司，王嘉廉先生將C A總部設在紐約長島，除了由於他不願離開自己成長的地方外，更隱約顯露他日後與眾不同的經營模式。

作者溫英超小姐爲了撰寫本書，不僅親往紐約採訪王嘉廉先生，更以流暢簡潔的筆調，將C A電腦公司的創建過程、管理方式，以及最引人注目的購併行動，在書中一一詳細敘述。重視研發、審慎購併、重新整合等三項C A的成功策略，值得所有人參考。

王嘉廉先生登上國際舞台的成功實例，以及C A回饋社會所做的全球性慈善活動，更值得國內企業界借鏡。

此外，王嘉廉先生針對台灣電腦資訊界特別提出呼籲，希望大家能投注更多心力研發高品質的新產品。唯有如此，台灣才能長保競爭優勢，創造出自己的價值，真正成爲一座閃亮的科技島！這點似亦值得大家深思。

CA的成功之道

資訊工業策進會執行長 果芸

——序《購併之神王嘉廉傳奇》

王嘉廉先生從一九七六年白手起家，創立CA電腦公司，從事商用軟體之開發與銷售，經過二十餘年的努力耕耘，已經發展成爲一個擁有一萬三千位員工，分布在四十三個國家，共一百六十多個分支機構的大型國際軟體公司。一九九八年的營收額已經超過五十億美元，是除了微軟公司外，全球第二大獨立軟體公司。

從報章雜誌的描述，以及個人與王嘉廉先生的交往來探討，他之所以能成功的最主要祕訣，就是以客戶的成功來帶動CA公司的成功。如果再進一步探討，我認爲王嘉廉先生的成功之道，有以下三項特質：

1. 客戶至上的經營理念——掌握市場與技術動向，一切以客戶需求為導向，來開發或蒐購所需的軟體產品並加以整合，同時提供完善的客戶服務，讓每位客戶都樂意忠誠地使用CA產品。

2. 精打細算的管理效率——樂觀進取、樸實無華、嚴密控制成本，對於購併的公司，進行去蕪存菁，淘汰冗員，力行精益求精，使CA公司持續高度成長並締造巨額盈餘。

3. 激勵關懷的用人藝術——用人唯才，對於適任之同仁，鼓勵進修及工作輪調，以激發員工潛能並促成團隊合作，對於員工家庭之照顧亦無微不至，使每位同仁都能樂於為公司效命。

運用並貫徹這些理念與策略，使王嘉廉先生能在高度競爭化的美國社會，創造傲人的成績。他的成就打破了華裔在美國不能當大型公司老闆的迷思，也給我們正在欣欣向榮中的軟體產業打了一劑強心針。

希望國內的軟體業界，能從王嘉廉先生的成功經驗中得到啓示，也發展出多家像CA那般的國際級軟體公司。

序

打造世界級公司

溫英超

這是一本介紹世界級公司的書。這家公司，在一位卓越領導者的帶領之下，使其躍居全球第二大獨立軟體公司的崇高地位，也使這家公司的創辦人，成為全美華裔首富。這位風格獨樹的領導人，就是王嘉廉 (Charles B. Wang)。他的野心、才智、遠見和企業精神，使他所創建的 C A 電腦公司，得以有今日的輝煌成就。

王嘉廉主持的公司，在台灣地區名為「組合國際電腦公司」(Computer Associates, Taiwan, Ltd.)。在中國大陸地區，是「冠羣軟件公司」。海外華文媒體報導此公司動態，則有時用「國際聯合電腦公司」，有時又用「國際電腦公司」。掌管亞洲地區業務的公關主任，中文名片上卻印有「電腦國際公司」字樣。

雖然王嘉廉本人深知 C A 公司中文名稱有統一的必要，卻礙於各地分公司已在當地政府

機構註冊登記，因此，短時間內，將無法做到。由於Computer Associates International, Inc.是王嘉廉的公司全名，它在紐約證券交易所的登記名稱是CA，所以，本書以CA為此公司之統一名稱。

我寫這本書，不但希望企業界人士有典範可循，也希望對電腦有興趣，或是對電腦還不太熟悉的讀者，也能從這家公司的傳奇發展，在人生中獲益。

一家公司的成功，並非只要下定決心即可，還需要投資時間、人力、金錢和思考研究，而且工作和投資是每天都在持續進行、從不間斷的。

CA電腦公司賣出去一件產品，顧客所獲得的不單是這項商品，他也同時獲得公司同仁們的誠懇關懷和嶄新技術。這些公司同仁，包括行政人員、技術人員、電腦系統程式設計師、售貨員和各部门的所有員工和主管。這家公司賣出的產品，不但必須保證具有一切廣告上所標榜的功能，公司還得定期舉辦電腦研習會，讓客戶可以向CA電腦公司討教，也可以在參加研習會期間，與其他公司廠商聯繫溝通，互相學習。

CA電腦公司的推銷員，能夠光明正大地對顧客說：「如果你買我們的產品，你絕對不會失望，為顧客服務是我們公司最重要的任務。」