

軟體靈龍

王嘉廉與CA電腦王國



李仁芳博士策劃
提供實戰經驗
啟發經營智慧

劍 曉莉著



實戰智慧叢書(180)

軟體靈龍

——王嘉廉與CA電腦王國

劉曉莉／著

F27.2
L206

實戰智慧叢書 (180)

軟體靈龍—王嘉廉與 CA 電腦王國

作者／劉曉莉

策劃／李仁芳博士

主編／高登第

特約編輯／郭恆祺

封面設計／唐壽南

發行人／王榮文

出版發行／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之五

郵撥／0189456-1

電話／(02)365-3707 傳真／365-7979

著作權顧問／蕭雄淋律師

法律顧問／王秀哲律師・董安丹律師

排版／普辰電腦排版有限公司

印刷／優文印刷股份有限公司

□ 1995 (民 84) 年 10 月 16 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 280 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-2649-9

* 本書由遠流出版公司與美國大觀出版公司聯合出版 *

□李仁芳策劃

實戰智慧叢書

❖ 遠流出版公司

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作爲他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，爲明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他爲叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐實了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能爲叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話



企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multi-national Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世

界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣（Corporate Taiwan）經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新

世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】 李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，主授「組織理論」與「競爭策略」，現為政治大學科技管理研究所教授，並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人際關係與組織生產力》、《7—ELEVEN統一超商縱橫台灣》等書。

致 謝

- 王嘉廉先生，在他的鼓勵與信任下，使我在隨著他「行萬里路」的過程中，充分學習並打開了眼界。
- Paul Lancey先生，擁有世界上最可愛的笑容，他使人輕易地融入CA的大家庭。
- Bob Gordon先生，因他的熱心協助與引見，使這本書的寫作計劃得以實現。

再接再勵

歐陽醇

人與事是新聞訪報導的對象，而重要的人與事更是採訪報導的主要目標。

誰是重要的人，何謂重要的事，端視這個人與這件事，對社會發生的貢獻影響與功能。

美國世界日報舊金山社採訪主任劉曉莉女士，在她多年從事採訪工作中，報導了許多在美國甚至國際間聞名華裔男女人士，鏗而不捨的，從《星條旗下的中國人》（一九九〇年），《美國夢》（一九九四年），《大贏家——一百位頂尖華人》（一九九五年），可以發現一個充分民主自由的國家，為何可以使不同族裔人民，在同一個社會中競爭發展，創造出奇蹟。她把過去華裔人士在美國賴以生活的開餐館、洗衣舖……等行業，開拓到不同的領域。不僅爲了生存而生活，也爲個人的理想、理念而生活。

除了劉曉莉書中刻劃出的華裔在美奮鬥的人士外，相信還有很多位華裔人士未列名在內。劉曉莉也並不以爲有此對華裔著名人士的報導而滿足，她還再接再勵的把已報導的人士再作深入的採訪，讓海內外的中國人對其成就，有較深刻的瞭解。

《軟體靈龍—王嘉廉與CA電腦王國》，就是在以此心情和動機下，花了三個半月的時間，親自訪問王嘉廉和他的左右，完成了這十五萬字的傑作。

在國際間電腦界，王嘉廉(Charles Wang)已是名大企業領導人。在劉曉莉報導的筆尖下，他也是位最好的心理學家，知道如何激發員工的工作情緒。

王嘉廉於一九七六年，白手起家創設CA軟體公司(Computer Associates International ,Inc)他多次購併它的主要對手，至今總部設於紐約長島艾倫迪亞的CA公司，已是全世界主要商用電腦軟體供應者。

一九四四年八月十九日生於上海的王嘉廉，八歲隨家人移民來美。他對作者劉曉莉特別說明：「良好的英語能力，可以開啓一個全新的世界。」劉曉莉獲美國密蘇里大學英語教育碩士暨密蘇里大學新聞碩士，也以流利的英語採訪完成了她的報導，應最能體會也應驗了王嘉廉的話。

採訪王嘉廉並非易事，經過了兩週的溝通，王嘉廉始同意劉曉莉前往採訪。自今年四月起，劉曉莉奔波於紐約、夏威夷、亞特蘭大、紐奧良……，親自訪問王嘉廉，增多對成功企業經營的體驗。

高科技的電腦發展最快，挑戰性最大，人才更是公司最大的資產。劉曉莉訪問CA軟體公司，並參加該公司的高級主管會議，瞭解該公司商討決策的過程，訪問了公司若干位主管及工作人士，談及他(她)們心目中的老闆王嘉廉待人處世的態度與

方法，她也參觀了設備周全的第一流托兒中心，該中心為公司員工解決了家庭間切身的問題。

CA企業文化，在於它給經理級人員足夠的發展與決策權，每一天全世界數以萬計的客戶，都在使用CA軟體運轉企業。到一九九四年底，營業已突破三十億美元。一九九二年CA在台灣設有辦事處，正式註冊成立公司。

CA最主要哲學之一是：「有失敗的權力」(You have right to fail)，這樣使他們的工作人員敢於冒險、獨立思考，不怕發表自己的看法。王嘉廉很清晰地告訴劉曉莉，中國家庭的結構與父母的重要性，對他的思考方式有很大的影響。王強調：做為第一並不重要，但成為「最好」則很重要。他認為工作是遊戲的一部份，要想成為最好的，就要競爭。假使你熱愛你的工作，就會有更多的精力，樂觀與充滿幹勁。他不理解人為何要給自己壓力。壓力本身足以讓你生病，使你的精神導向錯誤的方向。凡在CA工作十年者，都贈予鑄有「CA」字樣，價值五千美元的勞力士錶。一九九四年就有十九人拿到此價格昂貴的手錶。

寫的雖是有關電腦公司的成長，和主持者王嘉廉領導人的作風和性格，談科技的發展與趨勢，全書沒有一頁內容枯燥。劉曉莉文筆流暢，以人物的訪談及電腦科技的種種，可讀性非常高。以我為例，兩天內閱畢了《軟體靈龍——王嘉廉與CA電腦王國》，以王嘉廉這位電腦巨人的印象，作為談吐，一直在我腦海中旋轉。

劉曉莉要我寫序時，我對她說：「妳對電腦科技有此精湛豐富的知識和學識，一定得益妳的先生鍾嘉光博士(密蘇里大學核子工程博士)的教導，否則妳難以完成這本書。」曉莉精力充沛，我相信她所說的，下一部書，她要書寫柏克萊加州大學校長田長霖(Dr.Chang-Lin Tien)。曉莉是位專業、敬業而具有毅力的典型記者，我預祝她成功。(一九九五、七、廿八於聖荷西)

豪情萬丈，遊戲人間一巨龍

黃韓玲

人間可有龍？

多少為人父母者「望子成龍」，或費盡心機想在「龍年」生養「龍子」或「龍女」。但究竟龍是個什麼樣的生物？它的威力有多大？它能為人類帶來些什麼？……………到底，龍，存不存在？

根據遠流大陸版《辭源》的解釋，龍是——

「古代傳說中的一種善變化、能興雲雨利萬物的神異動物。」

同典另一解釋出自左傳襄公二十一年，謂——

「深山大澤，實生龍蛇，故喻非常之人為龍。」

到此，我們已經可以條理地拼出「龍」的抽象概念——(一)善變化，(二)能興雲雨利萬物，(三)生於深山大澤，(四)可以是一個「非常之人」。

那麼，具體概念的「龍」，在那裡？

多少對龍的「未知」、「疑問」、「好奇」甚至「嚮往」，隨著《軟體靈龍——王嘉廉與CA電腦王國》一書的出版，都可以尋得令人滿意的答案。

王嘉廉先生，這位電腦軟體界的傳奇人物，正是一位「非常之人」，或毋寧說，正是一條「靈心遊走世間、豪情揮灑人群」的巨龍。他創建的CA電腦公司為全人類所帶來的影響，也正是「興雲雨利萬物」的傳神寫照。

先談「善變化」這個龍的特性。

王嘉廉先生可是一位善於變化之人？

讀完本書，每個人都可輕易出一個印象——他是個「以變為生」的人，變化、變革、變通……，他的身體裡流動著的，就全是「變化」凝聚而成的血液。求新求變，「領導新風潮、將科技文明再往前推進一步」，幾乎就是他活著的目的。

他自己能變、樂於去變，並且也深切體會出「勇於面對變局」、「在挑戰中求變」的益處，因此，他將全公司帶上一條「人人強於應變」的道路，「從零開始」的重組策略乃應運而生。每年四月，幾乎每一位工作人員，除了最上層的領導經理級者之外，都必須換到不同的部門，擔任相關但內容相異的工作。

變化是個痛苦的過程，大部份人都因缺乏自信心而恐懼變化。但是，王嘉廉先生相信，一旦在不斷的變化中成長過來的人，在工作的「心態」和「能力」上，必然被培養出優異的強度與韌度。再加上新工作可以帶給他們「學習的成就感」、「新鮮感」，進一步也帶給他們「積極的」、「正面的」人生觀。

再談「興雲雨以利萬物」的屬性：

(一)他創立「科技野營」年度活動，邀請來往客戶的主管階層來參加，每一位主管被安排給予一部桌上電腦、整套軟體以

及一位專業指導老師，透過精密設計的課程與活動，來協助主管們克服電腦的恐懼與無知。這樣大規模、大手筆的做法，在業界屬首創。

(二)他著作《新科技觀》一書，大膽指出大公司結構體中，行政主管和科技主管之間因各行其是而顯現的「脫節」症狀，並提出治療與預防的保健良方。非常建設性地為主管們開了帖「正確思考」的補藥，是本書最大的貢獻。

(三)他設定「將員工視同一家人」的福利制度，包括：教學保育節目都很活潑的「蒙特梭里育幼中心」、建坪寬大而設備先進的健身房。此外，當員工被徵召為國服役的波灣戰爭期間，別家大公司都只給三分之一或一半的薪水，而CA公司給的是全薪。

(四)他長期支持「許一個願」(Make A Wish Foundation)這個全國性的慈善機構，資助垂死邊緣的癌症兒童，達成他們的最後心願。

星雲法師在為信眾們開示「如何做個日日觀音」時，提示了八項修持心情，其中第八項是說：

「擁有的時候有喜捨的個性，喜捨的時有擁有的感受。」

我相信王嘉廉先生是一位已經深得此中心情的人，因此，他也會在請專人製作育幼中心的活動影片之後，或者當自己觀賞到一部極好的電影時，就錄製或購買一大批來，分送給員工們共享。

做為能呼風喚雨的巨龍，又是龐大的跨國企業的主掌人，