

第一章 透过风险抓住成功的机遇

时势造英雄。在知识经济时代，首席执行官（CEO）们正在留下“羽扇纶巾”的儒帅形象。他们是时代的宠儿，因为他们顺应了历史的必然，谱写了震撼人心的时代最强音。

必然性是通过无数的偶然性来展现的。首席执行官们凭借过人的胆识与超常的智慧，完成了一次次冒险，抓住了一次次机遇，从而完美地诠释了成功者的人生哲学。

一、机遇是“上帝”的光环

“上帝”说过，“机会是魔鬼，它把住天堂的入口和地狱的大门”。机遇稍纵即逝，只能在求索中发现；机遇求之不得，惟有在挑战中寻觅。丧失良机无异于坐以待毙，抓住机遇才会胜券在握。21世纪，既蕴藏着极佳的机会，又伴随着巨大的风险，CEO们劝诫企业家当随机应变，择机而动。因为机遇是“上帝”的光环，它只授予那些敢于中流击水的时代弄潮儿。

1. “牛郎星”透出一线机遇之光

任何事物都是按照特定的规律发展的，但有时也会出现意外的偶然。

我们在研究借鉴成功的CEO经营智慧时，最好顺道探讨和深入研究一下这些CEO对“机会”的寻找。能寻找真正改变现状的途径，能创造全新业绩的途径，开发革命性的新程序。不论是被推选出来的还是自发性走上岗位的CEO，他们总是不停地在找机会，去做从来没人做过的事。他们冒险寻求新境界的历程——如何扭转颓势，另启新局；如何让未曾测试过的流程上线；如何让企业起死回生。这使引进的产品或工作流程可获得10%、25%，甚至50%的改善，让公司不断进步。顶尖的CEO总是超群绝伦，勇于挑战现状，做一些前所未有的尝试，达到前所未有的境地。

任何事物的发生总会有先兆可寻。观察征兆、留意趋势、捕捉走向是

企业经营成功的法宝之一。所谓择机而动，即发现机遇，迅即行动，通过捕捉机遇到来的征兆，把握和充分利用机遇，进而取得成功。

择机而动的关键是科学的推理和准确的判断，这种推理和判断是建立在对大量信息的分析和综合基础之上的。CEO认为企业家能否独具慧眼，捕捉到有价值的机会因素，取决于决策者的灵感。经营离不开灵感，创新更是灵感的放大与实施。灵感一闪而来，机遇稍纵即逝，能够抓住灵感并立即行动，成功就有了基本的条件。

择机而动不仅仅是CEO成功的专利。任何CEO只要依据于大量信息的搜集、整理、综合、判断，只要具有敏锐的观察能力和博学的经营理念，就能做到择机而动、随机应变。择机已属难能可贵，择机后而迅即行动更少有人做到，这中间体现了经营者见识的博寡，能力的高低。择机而动，决定于占有信息，科学预测，决定于企业家的知识面及洞察细微的慧眼，决定于能够预见事物发展的方向，和不为一时一物所扰的意志。

在美国，MBA（工商管理硕士）的毕业典礼上，老师们总忘不了最后一次语重心长地告诫踌躇满志的未来精英们：

“你们要时刻牢记 华尔街没有免费午餐！”

其实，任何一个企业的CEO都已经明白：市场竞争中，哪里都没有免费午餐。

午餐需要付钱。机遇的把握、财富的积累也是如此，没有付出学费和代价同样不可能得到。

现代社会，发展无限，商机无限。新经济时代为无数企业带来了勃勃生机，新生企业利用机会，抢占市场，老旧企业为获生机，变革创新。

大企业、大集团，改造、重组、上市、兼并，如同千军万马，声势浩大。小公司、小机构，兢兢业业、雄心勃勃，仿佛游击小队，机动灵活、韧劲十足。

精兵强将，残兵败将，规模宏大的战略决战，措手不及的遭遇战、肉搏战，商场每天都在发生着不流血的“经济战”。

企业的生存发展很大程度上取决于经营环境，取决于社会气候，取决于商机的把握。抓住机遇就是抓住了发展的脉搏，抓住机遇就是抓住了生存的契机，抓住机遇就是抓住了竞争的制高点，抓住机遇就是抓住了财富。

天才和机遇结合在一起，可以产生令全世界吃惊的奇迹。

比尔·盖茨在哈佛求学期间，不是数学方面最棒的学生，但是在计算

机科学方面，却没有人可以与他匹敌。他给教授们留下的深刻印象不是他的聪明才智，而是他的巨大精力。同时，在他还未成为 CEO 时，他就十分善于抓住机遇。一个教授说：“在计算机学科中成功的几个人里，有一个人，从他在台阶上一露面的那天起，你就知道他特别棒，他一定会成功，这个人就是比尔·盖茨。”

比尔·盖茨夜里不玩扑克的时候，通常是在艾肯计算机中心工作，那是这些计算机被最大程度地使用的时候。有时，精疲力尽的比尔·盖茨会睡在计算机工作台上，他连回到自己宿舍的力气都没有了。有许多个早晨，比尔·盖茨在工作台上睡得死死的。很多人看了比尔·盖茨的样子，都认为他不会有什么出息，尽管他可能很聪明。因为他的样子太脏了，有很多头皮屑，且在桌子上睡觉。这种印象让人觉得他不是科学家的苗子，而只是一个计算机迷。

事实上，对于计算机的未来，他们谁也不及比尔·盖茨看得更清楚。

1974 年的一天，盖茨的朋友保罗·艾伦看到了一本名为《大众电子学》的杂志，它的封面上印着一幅牛郎星（阿尔塔）8800 计算机图片。一个长方形的金属盒子，前面有触发开关和显示灯。有一句广告词是：突破！世界第一台微型电子计算机，敢与商用型媲美！看到这一广告词，保罗·艾伦立刻买了一份，并去告诉盖茨：一个个人计算机时代的奇迹就要出现了，他们搞 BASIC 的机会来了。

过了一个星期，比尔·盖茨和保罗·艾伦给罗伯茨公司打电话，自称是西雅图交通数据公司的代表，说他们研读了《大众电子学》杂志上那篇介绍阿尔塔家用计算机的文章，他们已经开发了一种 BASIC 语言，只要作一点小小改动，就可以把它用到阿尔塔 8800 上，问罗伯茨对此是否有兴趣。但罗伯茨没有理会。

没过多久，罗伯茨又收到比尔·盖茨一封信，说他们已经研制出了一种 BASIC 语言翻译器，可以在所有使用 8080 微处理器的计算机上使用。他们愿意通过罗伯茨的公司，出售拷有这个软件的盒式磁带或磁盘。每套软件收费 0.5 美元。

比尔·盖茨和保罗·艾伦既已夸下海口，就得拿出东西来，而且他们心里很清楚，在这个时候，一定还有别的人有同他们一样的想法，在做同他们一样的工作。他们只好抓紧时间为阿尔塔 8800 设计 BASIC 语言。一连 8 个星期，比尔·盖茨没有去上课，也没工夫再去玩牌。他和保罗·艾

伦夜以继日地呆在计算机旁，要为阿尔塔 8800 机编程。要为这种机器编程，首先应当具备一台这样的机器。可是比尔·盖茨现在是一个穷学生，保罗·艾伦也不过才做了打工仔，拥有自己的计算机只是一种奢望。就连罗伯茨本人也只是一台供各地巡回展出的样机。

无奈，只好再次采用迂回战术，在他们已经十分熟悉的 PDP-10 型计算机上模拟阿尔塔的微处理器，而 PDP-10 型计算机在哈佛大学里是不难找到的。

由大卫·奥斯本写的一本 8080 芯片详细说明书，加上《大众电子学》上那篇文章，这几乎是他们惟一的参考资料。这位奥斯本也非等闲之辈，他后来也成了美国计算机革命中的风云人物。保罗·艾伦凭借多年积累的丰富技术知识和熟练的操作技巧，用了两个星期的时间，在 PDP-10 型计算机上做出了阿尔塔处理器的模拟器，比尔·盖茨则为该机的 BASIC 语言编制了设计要领。

对计算机稍有涉猎的人都知道，内存空间的大小是计算机的一个重要指标。我们今天所使用的个人计算机，其内存一直在逐年扩大，后来普遍都安装 2M、4M、8M，甚至 16M、32M 字节的内存，而当时的阿尔塔 8800 仅有 4K 字节内存。如果我们知道要 1024K 才相当于 1M，那么，4K 字节的内存是个多大的概念就可想而知了。比尔·盖茨要使他编制的 BASIC 语言在 4K 字节内存的计算机上使用，显然是一件难度很大的工作。他得克服一系列技术方面的困难，还要同时间竞争，因为一定还有不少别的公司也在为这种计算机开发 BASIC 语言。不过，比尔·盖茨在软件开发方面已不是初出茅庐的新手，他积累了相当丰富的编码经验，因此做起这一项创造性的工作来仍是信心百倍。

比尔·盖茨后来回忆说：“为阿尔塔编写 BASIC 真是令人精疲力竭。当我思考的时候，我时常在书桌前或摇晃或踱步，因为这样有助于我把精力集中在一个想法上，排除干扰。1975 年冬天，我在宿舍里做了大量的摇晃和踱步。我和保罗·艾伦睡得很少，可谓夜以继日。我常常睡在书桌旁或地板上，好些日子既不吃东西也不会见任何人。”

他们废寝忘食地干了两个月，BASIC 语言的编写已经基本完成。他们再次给罗伯茨打电话，说他们已经成功地在阿尔塔上应用了 BASIC 语言，而实际上他们直到那时，别说没有见过阿尔塔 8800 计算机，就连英特尔公司的 8080 微处理器也不曾一见。

这一次，罗伯茨仍然半信半疑，要他们亲自到阿尔伯克基演示他们的

程序。

二月底的一天，约定去阿尔伯克基会见罗伯茨的日子来到了。他们决定让保罗·艾伦前往微型仪器遥测系统公司，比尔·盖茨则在哈佛等他的消息。前一天晚上，保罗·艾伦回家睡觉，以便养精蓄锐，对付谈判——他们实在太辛苦了。比尔·盖茨为了万无一失，又熬了个通宵，把程序仔细检查了一遍。天刚亮，保罗·艾伦就拿上程序，坐出租车去了机场，坐第一个航班去波士顿。他对会谈不抱多大希望，因为他不知道他们开发的软件究竟有没有毛病。当飞机快要到达波士顿时，他突然想起忘了为阿尔塔 8800 编一段进入 BASIC 语言的代码，只好在飞机上立即补做这个工作。

来机场迎接他的是个四十开外的彪形大汉，开的是一辆卡车。他就是艾德·罗伯茨。汽车直接开到公司的开发实验室。保罗·艾伦原以为那一定是市区里一座惹人瞩目的豪华大楼，结果却令人大感意外——那不过是一间小小的店铺，而且蜷缩在洗衣店和按摩院之间。更使保罗·艾伦感到意外和麻烦的是，罗伯茨竟把他当作大亨，带他去了一家豪华旅馆。保罗·艾伦带的钱根本不够支付旅馆费，只好向罗伯茨告借。当晚，保罗给比尔打电话，说此公司并不如他们想像的那样气派，不仅汽车破旧，花钱也很不大方，看来经济实力并不怎样。他担心他们为这个类似作坊的公司开发的软件有可能明珠暗投。

不过保罗·艾伦更关心的还是他的 BASIC 语言软件是否能在计算机上通过试验。他怀着忐忑不安的心情等到第二天，这是一个决定他和比尔·盖茨未来命运的日子。当他走进公司开发实验室的时候，才第一次有幸一睹阿尔塔计算机的风采。

他把打上程序孔的纸条装进纸条阅读器，然后等待计算机的反应。这短短的几分钟对保罗·艾伦来说是那样的漫长。他完全不知道这台素昧平生的计算机是否会接受他编写的语言。如果计算机毫无动作，就表明他和比尔·盖茨将功亏一篑，今后的一系列宏图大略都将化为一纸空谈。他正在浮想联翩之际，阿尔塔突然开始对软件发生反应，电动打字机打出了“准备就绪”的字样，说明他们编写的 BASIC 语言已经被计算机接受了！接着，保罗·艾伦试验性地输入一个 2+2 的指令，阿尔塔马上给出一个 4 的答案。于是保罗·艾伦知道，他们编写的程序至少有 70% 没有问题了。

到这时，他才如释重负地舒了口气，准备马上试验比尔·盖茨用 BASIC 语言编制的第一套软件，那是模拟宇宙飞船在燃料用完之前在月球上着陆的软件。阿尔塔 8800 也是首次作实用性运行。

结果表明模拟非常成功，比尔的 BASIC 语言在机器上工作得相当出色，令罗伯茨惊叹不已。保罗·艾伦后来回忆那个时刻说：“这家公司能够研制出计算机，却不能使它运转起来。而我的惊讶则是这台机器竟能听命于我的指令。”罗伯茨也感慨地说：“我们的机器终于成了有用的机器，我兴奋得几乎晕了过去。那真是一个令人难以忘怀的时刻。这两个小伙子从来没有见过阿尔塔，却做出了如此出人意料的工作。”

就在那天，保罗·艾伦找到一本写有百十个游戏的书，于是他就在那台阿尔塔机器上玩起登月球者的游戏。保罗·艾伦玩这类游戏很熟练，他和比尔·盖茨玩过不知多少次了。这种游戏要求登月者在飞船燃料用完之前，软着陆到月球上，保罗·艾伦身后的那些工程师们，再一次睁大了眼睛。

当人们第一次在一个铁盒子上玩一个电子游戏时，个人计算机的革命正式开始了。

这场技术革命之火是比尔·盖茨和保罗·艾伦两个年轻人点燃的。这场革命之火迅速蔓延，从圣克拉拉谷的杏园李子园到汽车库中诞生的硅谷，再到太平洋西北岸的密密的森林，最后一直到全世界。他们借着这个形势，进行了数百万美元的交易，等他们返回家园的时候，他们已经成为美国历史上最年轻的亿万富翁。

在不经意间，“牛郎星”透出了一线机遇之光。比尔和保罗抓住了这一瞬间，从此确定了比尔·盖茨和日后微软公司的成功发展。

2. 智者善抓机遇，圣者创造机遇

财富是什么？

有人说，财富是成功的价值体现。有人说，财富是发展的表现形式。阿尔温·托夫勒，一位全球知识界和企业界耳熟能详的美国未来学家，这位《未来的冲击》、《第三次浪潮》的作者这样认为：财富的含义是力量。当今世界，所谓企业实力的对抗，国家与国力的较量，说到底还是财富的竞争。现在的财富和未来的财富，财富的现实与财富的潜力，物的财富与人的财富，金钱的财富与环境的财富，如此等等。此话颇有道理，但 CEO 们有另外一种见解，他们都很欣赏戴尔·卡耐基所说的一段话：

“你们都付出了同样的努力，但是有人成功，有人却失败了，原因何在呢？”

“我想告诉你们的是，时机显得至关重要。中国有句话叫‘一寸光阴

一寸金，寸金难买寸光阴’，它道出了时间的重要性。

“与你的事业休戚相关的，还有机遇。机遇是一个美丽而性情古怪的天使，她倏尔降临在你身边，如果你稍有不慎，她又将翩然而去，不管你怎样扼腕叹息，她却从此杳无音讯，不再复返了。

“在商业活动中，时机的把握甚至完全可以决定你是否有所建树，抓住每一个致富的机会，哪怕那种机会只有万分之一实现的可能性，只要你抓住了她，就意味着你的事业已经成功了一半。

“在此意义上说，时机就是财富……”

CEO们懂得，企业决策是一种领导力量或领导权，它决定着企业发展的大政方针、投资方向、产品结构、经营范围和组织规模，当然，也决定着企业的成败与兴衰。因此，企业决策的正确与否，企业如何在不断变化着的外部环境中选择正确的竞争战略，对企业竞争力的强弱有着直接的影响。企业决策的先决条件来源于对形势的判断，对时机的把握。

经营，决不可随波逐流。一个成就非凡的CEO在商场上搏击时，不仅要考虑经营的具体方法、手段和技巧，还要具备战略眼光，要善于观察国内、国际的政治经济形势，作出综合的判断和合乎逻辑的推理，审时度势，择其最好时机出动，必能出奇制胜，获得别人意想不到的巨大利益。

“情景一失永难摹”。古往今来有多少创业者因坐失良机和不思变异而留下了千古悔恨和终生遗憾。作为现代企业家，我们应该以成功的CEO们为楷模，磨炼自己强烈的时机意识和驾驭时机的坚定性，咬定青山不放松，任尔东西南北风。

审时度势是识时务者最基本的功夫之一。看透世事发展的趋势，并顺应世事发展及时采取应变之策，是识时务的要义之一。

时机到来的时候，审时度势是最重要的，但是，CEO们认为，什么时候是时机已经成熟，确是一个最难判断的问题。完全成熟的时机是不存在的，日臻成熟而没有被大多数人所意识到时，就应该看作最成熟的时机了。

须知审时度势，待机而动，决不是消极地等待，而是积极地创造、积聚各种微妙的力量。从某种意义上说，时机就是各方力量的一种对比性的变化，一旦处于有利局面，或是已孕育了一定的有利形势，就要不失时机地采取行动。

世事是千变万化的，任何企业经营者都没有能应付一切变化的神机妙算。但有一条是可以办到的，那就是应时而动，迅速扭转被动局面，使企

业尽可能地朝着有利的方向发展。如此一来，经营上的成功，财富上的积累，就不再只是规划中的蓝图。

1998年2月，IBM首席执行官郭士纳观察到，顾客不再愿意只通过购买一种像个人电脑那样的设备来获取信息了。各种设备都要开发：有些设备类似个人电脑，有些则会是网络计算机。网络计算机将成为对个人电脑的一大改进，因为它的成本比个人电脑更低、更容易管理，并将会给用户带来更多的应用程序和数据。

同时，郭士纳还认为，互联网不是浏览，不是通过聊天室取代邮局或电话的东西。它不是让消费者去找全世界的天气预报的。它是关于职业活动的，是关于世界上几乎所有能想得出来的、将转移到电子界面上的诸如医生与病人、学校与学生、政府与公民之间的交易。郭士纳曾经说过：

互联网不会取代现实的交易，相反，它将对现实交易起到巨大的促进作用，因为商务将在网上进行。在过去的三年里，我们都在建设您在网上进行重要交易所需的能力，不再是浏览器。浏览器很重要，很好，就像一扇大门那样。但要想有个合适的居住空间，你还需要房子的其他部分，那就需要很复杂、很尖端的技术，而向顾客提供这种技术就是IBM的战略。

认清了互联网与电子商务的发展形势，郭士纳宣称IBM遇到了前所未有的机会。当有记者问他IBM最大的机遇是什么时，他说：“把我们的客户带到网络世界中来，向他们展示并为他们实现网络世界所带来的巨大机遇，争取新顾客，推动全球化进程，打通网络，缩短周转时间，改善供应链管理。当今每个首席执行官议事日程的每一部分都受到网络的影响，而这形势就在我们眼前。网络世界正适合IBM的优势，这就是我们最大的机遇并且正在开始推动我们的发展。”

为了能在这次千载难逢的机遇中实现IBM的再一次超速发展，IBM已经着手生产网络计算机，到1998年4月，已销售出10万台网络计算机。IBM的成功，就在于当互联网经济的机会出现时，最早提供既可以运行Windows，又可以运行Java程序的网络计算机。

3. 择机而行，相机而动

企业要雄霸市场，成为“游戏规则”的制定者，就要在进入市场上具有时间领先优势，避开激烈竞争，获取最大利润率。时间的领先意味着获得了市场竞争的制高点。

成功的 CEO 们往往做事果断坚决，只要是认准的事，说干就干，雷厉风行。这种果断作风也往往会带来一回回的机遇，打开一个个的局面。

心理学家曾提出 $B=f(P \cdot E)$ 的人行为公式。其中 B 表示行为，f 表示对这一行为的重视程度，P 表示内在因素，E 表示外部条件。人的行为是内外因素的复合。这内外因素的有机复合必然是人行为的最佳效果，而这内外因素有机复合的前提便是独具慧眼识时务。只有识时务者才能产生最有利于成功的行动。

时务中最重要的是时机的问题。其所谓“大丈夫相机而动，趋吉避凶”、“机不可失，时不再来”，都是时机宝贵的精当注解。它就像一个精灵，疏忽之间便稍纵即逝。准确地把握时机，及时行动，便能事半功倍；一旦失去良机，两手空空一无所获不说，走向失败甚至毁灭的境地也不无可能。时机总是偏爱和光顾有准备有预见的头脑，当时机到来之际，准确把握，为我所用，“好风凭借力，送我上青云”。而那些无计划无目的得过且过的企业经营者，即使时机到来也是“无缘对面不相识”，擦肩而过，失之交臂。

良机不能坐等。捕捉时机、转移视角或重新选择都贵在积极的行动。某种意义上说，时机最具有开放价值，它对每个人都公正无私，但并不是每个人都能得到和驾驭好，其原因正如著名生物学家巴斯德所说：“机遇只偏爱那种有准备的头脑。”只有辛勤劳动，反复思索，才能抓住灵感，赢得最佳时机。

时机自身也有一个发生、发展、高潮、持续、终结的发展过程，把握这一过程的长短，以及趁高潮切入，以赢得最佳效果，常常是识时务企业家的得意之作。

一般说来，时机的出现时间是不会太长的，其中的高潮期就更短。因此，对最佳时机的权衡和利用，必须果断、迅速、准确、及时。

很显然，顺应世事的发展而采取相应而又灵活多变的措施，是识时务的精髓，也是一个 CEO 为人处世立于不败之地的要旨。

时机不会随人们的愿望停留或是随意变化。决策时的辨时审势至关重要，不能用静止的眼光看变化了的时机，也不能用变化的眼光去看未变化的时机，而要时动我动，时变我变。时机固然不是由主观意图所能决定的，但是适时把握时机，适时掌握主动权，就会大大增强驾驭时机的主观能力。

时机的重要性不可轻视，抓住时机当机立断的重要性更是万万不可

忽略。

如果将 CEO 比作商战搏击艺术家的话，那么，机遇就是随机出现的表演舞台。这一点 CEO 和艺术家是相通的，成功的 CEO 研究企业发展，如同成功的演员研究剧本一样。CEO 也许还要辛苦，更需要多花气力，因为他要注意和准备的经营上的各种要素比演戏要复杂、艰辛得多。CEO 只有准备充足了，当机遇出现时，他才能全力以赴，大展身手。

CEO 们认为：不论迟早，每个企业家总有些好的机会，可以获得大成功。当这些机会来临的时候，他必须能够看出来，他还必须具有想像力、能力和愿意努力工作，这些都是必需的因素，以便利用这些机会。一旦他看准了机会，决定了目标，就应该当机立断，绝不迟疑，迅速行动。假如他能做到这些，他获得成功的机会就愈大。经过一段时间以后，这些就会成为习惯，于是就在这个企业家长久而真正成功事业的道路上，建立起一连串的里程碑。

在商海中拼搏时，必须具有敏锐的观察力，能够善于发现潜在的、别人尚未发现的机遇，并且先人一步，紧紧把握难得的机遇，当机立断，全力以赴地去投入、去经营、去管理，从而获取极大的优势地位和极丰厚的利润。

CA 公司推出的 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，开始了对 CA 的全力剿杀。如何打败微软？CA 首席执行官王嘉廉和同伴们在苦苦地思索。

一次偶然的集会，带来一个难得的机会。

某天，王嘉廉昔日的好友库尔查斯邀请他参加家庭舞会。在这次聚会中，王嘉廉结识了在 IBM 任职的玛利斯小姐。她告诉王嘉廉，IBM 首席执行官郭士纳很欣赏他，并希望有机会能与他合作。得知这一消息，王嘉廉有了与 IBM 合作，为他的硬件提供配套软件的意图。

回到家里后，王嘉廉开始拟定详细的计划。“首先第一步是要 IBM 的首席执行官郭士纳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。”

对于说服郭士纳先生，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，他有办法让郭士纳先生详细了解他的想法、他的打算。

问题是怎样才有机会接近他，而且有足够的时间说服他。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

公司的总裁，他绝不会轻易接见一个人，更不会花大量时间与人“闲谈”。尽管玛利小姐说郭士纳先生说过有机会要找王嘉廉聊聊，但是在没有证实之前，王嘉廉还是不敢判断这是郭士纳先生发自内心的想法，也许是为当时一时场面的需要而说的客套话。

“再有，即使郭士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，郭士纳先生最关心的问题，用最简洁、精炼的语言写份材料，如果郭士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 郭士纳先生关心的要点，能不能彻底消除他们的疑虑，而且要以最精炼、最简洁的文字，这决定了它能不能触动郭士纳的心弦。”

材料拟好后，王嘉廉决定亲自去送。

为了确保材料能够真正到达郭士纳先生手中，王嘉廉通过玛利小姐事先打通了郭士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郭士纳手中，并设法说服他接受这项建议与 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，郭士纳非常反对部下与外人事先串通一气，所以表面上还需一切照旧进行。

终于到了见面的日期。这一天，王嘉廉早早的来到 IBM 总部，由沃兹德曼小姐引见，会见了郭士纳。郭士纳在详细看过了材料后，对王嘉廉非常赞赏，并正式同意与 CA 合作。CA 致胜的一招终于奏效。

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。王嘉廉又一次运用相机而动的超人智慧拯救了 CA。

二、敢冒风险，无限风光在险峰

机遇总是与风险联在一起，只有敢于冒险，才能真正抓住机遇，从而走向成功。险峰之上，风光无限。惟有敢于攀登敢于冒险的 CEO，才会在

蟾宫折桂，到达光辉的顶点。

敢于冒险与投机，正是 CEO 们个性中最富魅力的色彩，正是使 CEO 脱颖而出，一飞冲天的两翼。

1. 把鸡蛋都放在一个篮子里

在现实生活中，许多人总希望找到成功的坦途。在他们看来，只要踏实肯干，四平八稳，成功就在不远的将来。当机会降临，需要冒险博弈之时，他们却瞻前顾后，左思右想，不肯全力以赴，冒险一搏。

CEO 们不是这样的人。当机会之光闪现之时，他们敢于破釜沉舟，“把鸡蛋都放在一个篮子里”是他们崇尚的冒险哲学。

CEO 们认为：不论何时，只要经营者尝试创新，他们也就是把自己和拥戴者推向冒险之途。然而，假如企业家想致力于变革以求获得更大的利益时，就不得不欣然冒险。套句罗斯福总统夫人伊莲娜的话说就是：我们必须去做自以为办不到的事。

研究显示，成功的 CEO 气质有两大特色：一是愿意肯定卓越就会有公正的回馈这一理念，二是具有想用新点子做实验及冒险的意愿。CEO 和官僚之间最明显的差别就在于：CEO 在态度上勇于冒险，且具新观念，能鼓舞他人跨步冲进一无所知的事物，而非尽玩些安全的游戏。CEO 必须知道他们的拥戴者具备何种技术，以及身负何种具有鼓舞作用的任务。

世界的改变、生意的成功，常常属于那些敢于抓住时机，敢于冒险的 CEO。有些企业家很聪明，对不测因素和风险看得太清楚了，不敢冒一点险，结果聪明反被聪明误，永远只能“步人后尘”而已。实际上，如果能从风险的转化和准备上进行谋划，风险并不可怕。

茫茫世界风云变幻，漫漫人生沉浮不定，而未来的风景却隐在迷雾中。向那里进发，有坎坷的山路，也有阴晦的沼泽，深一脚浅一脚，虽然有危险，但这却是在有限的人生中通往成功与幸福的捷径。

世界上大多数人却不敢走这条冒险的捷径。他们熙来攘往在平平安安的大路上，四平八稳地走着，这路虽然平坦安宁，但距离人生风景线却非常遥远，他们永远也领略不到奇异的风情和壮美的景致。他们平平庸庸、清清淡淡地过了一辈子，直到走到人生的尽头也没有享受到真正成功的快乐和幸福的滋味。

CEO 们不是这样的人。CEO 们敢冒风险，敢作决策，是因为 CEO 们具有冒险与创新的特点。他之所以敢冒险，是因为他能创新，而创新是把

理想变成现实的重要途径。冒险又与自信相联系。越是相信自己的能力，就对决策的落实越有信心，当然也就愿去冒他人不敢冒之险，干他人不敢干之事。

CEO 们敢冒风险的另一个重要原因，是他们认为冒险是个人成长中的一个重要环节。如果不愿意冒险，就永远不能实现自己的抱负，不能充分发挥自己蕴藏的潜力。CEO 深信，自己的才智会在冒险中受到全面的挑战，并在冒险中得到证实。

CEO 们不是赌徒，他不会去冒那些无谓的不必要的风险，他能很好控制自己的情绪。在面临冒险与否的选择时，他们会考虑冒险的吸引力大小，他们会考虑自己准备承担失败的限度，他们会考虑成功和失败的相对概率，他们还会考虑经过努力增加成功与减少失败的可能性程序。作为 CEO 他们不仅是创造性思想的设计者，而且也是具备为实现自己的理想敢于冒险并取得成功的人物。

戴尔公司首席执行官迈克尔·戴尔一直被美国人认为是“把鸡蛋都放在一个篮子里”的冒险家。戴尔的过人之处就在于他逆流而起，打破了 PC 业的惯例，创立了直销模式。

PC 业最根深蒂固的惯例之一，就是通过一支日益壮大的经销商大军进行产品销售，从百货商店到针对机构用户的增值分销商。过去十多年中，许多 PC 制造商都试图越过零售商进行直接销售，以抗拒这种潮流，但都抱憾而退。而戴尔却逆流而动，精彩地演绎了业界的经典故事。在戴尔公司建立初期，一直被各种非议和嘲笑所包围，戴尔公司被认为将是永远固守边缘市场的“电脑铺子”。许多朋友也劝戴尔放弃“直销”这一在当时被普遍认为不可思议的观念，以免血本无归。但戴尔深信，最佳的电脑经营模式便是为客户提供“量体裁衣”的服务，因为只有这样才能让用户使用到切合其需求的产品。

迈克尔·戴尔的灵感来自于：虽然 PC 机的工作性能仍相对复杂，但是其内核已没有什么神秘可言，只需一个电话或一个电子邮件，就可以用最好的工业标准和技术对用户所需的产品进行定制。通过显著减少库存成本来大大节省费用。这就意味着，戴尔公司不但能够以最快的速度应用最新的零件技术，而且也能将部分节省的费用回报给用户，同时与客户直接建立起紧密关系，并通过客户数据库，了解到每个客户的喜好。

有了必胜的信念，戴尔中途离开了德州大学，用自己仅有的 1000 美元

创立了戴尔计算机公司，他把自己所有的一切都押在了“直销模式”上。

戴尔成功了。1998年，Dell公司的年收入达到180亿美元。它创造的一大奇迹就是公司市场价值10年内上升920倍，其中1998年就上升200%，使其总值超过了收入比自己多数倍的Compaq、HP，成为PC厂商中的领头羊。在全美市场上，Dell的PC份额稳居第二，直逼多年的市场霸主Compaq。在全球市场，也跻身第二，而且增长率为业界平均值的4~5倍。

在《福布斯》杂志排出的2000年全球100大科技富翁榜上，势头最强的还数戴尔，一年中公司业绩激增60%，股价则涨了两倍，其个人财富从46.6亿美元激增至126.7亿美元，排名第4，直逼盖茨城下。这位比盖茨年轻10岁，而且只卖PC的年轻人，可能在财富上永远也赶不上盖茨。但他却做到了另一个奇迹：一直比在相同年龄阶段的盖茨要富有。戴尔的锐气让盖茨也会萌生“廉颇老矣”的感叹。果然，排名公布几天之后，戴尔的财富就超过了排名第3的鲍尔默。

2. 涛头弄潮实现“惊险的一跃”

中国有句古语说，“弄潮儿向涛头立，手把红旗旗不湿”。这句话用在CEO们身上，再恰当不过。对CEO们来说，不是主动地迎接风险的挑战，便是被动地等待风险的降临。所以，康德说，人的心中有一种追求无限和永恒的倾向。这种倾向在理性中最直观的表现就是冒险。CEO就是最乐于、最善于冒险的人，并且，他们常常去冒常人不敢冒的险。

CEO们之所以必须富有冒险精神，这是由他们所处的社会环境和所从事的企业经营管理活动的特殊性所决定的。

从CEO所处的社会环境来看，他们所处的是市场经济社会。市场经济与自然经济有着绝然不同的区别。自然经济是孤立的、停滞的和封闭的经济。在自然经济中，无风险可冒，并且，任何不安分的“越轨”行为都会为社会所不容。因此，在自然经济社会的人们缺乏冒险精神。“鸡犬之声相闻，老死不相往来”便是对自然经济的典型写照。而市场经济是联系的、动态的和开放的经济。在市场经济条件下，生产与消费之间的联系是通过交换、通过市场建立起来的。而市场则是由“看不见的手”调节的。它能让那些敢于冒险、善于创新的人得利，而让那些安分的、无知的、墨守成规的“老实人”失宠。

再从 CEO 们所从事的企业经营管理的特殊性来看，企业经营管理活动虽然不能简单称为投机活动，但其中确实包含有许多不确定性因素，因为 CEO 们面临的是一个变幻莫测的市场。CEO 的决策可谓是经营管理活动中最为重要的、最关键的活动，而他的决策是根据他所收集到的信息情报作出的。然而，在一个变幻莫测的市场中，信息是不完全的，无论企业家花多大的心血，他也不可能对这样一类的问题有着充分的把握：自己的产品适合消费者的“口味”吗？产品出售的价格能抵偿成本吗？能招到合适能干的人手来进行生产吗？能筹措到足量的流动资金吗？还有没有未曾预料到的情况会影响“拍板”呢？等等。但是，即使他没有充足的把握，他也必须依据自己的知识、经验和判断作出决策，等待是不行的。而判断毕竟是带有主观的想像和推断成分的，如果判断失误，就会带来一系列的问题：产品卖不出去、成本收不回来、贷款还不起等。这样，他不但得不到利润的“亲吻”，而且会亏损，严重的话，企业还可能倒闭、破产。在市场这一“惊险的跳跃”中，摔坏的不仅是商品，还有它的所有者。这就是商品经济条件下 CEO 所面临的经营风险。

事实上，CEO 们所面临的风险还远不止如此，他们还面临着其他的风险，如为了提高劳动生产率，他们采用新的机器设备，用机器“排挤”工人，往往会遭到工人的抵制。再如在一个“重农抑商”的传统社会中，他们要开办企业，往往会受到民众的敌视。在一个法制不健全的社会，他们的经营常常会得不到法律的保护，等等。

正因为 CEO 面临各种各样的风险，所以，敢于冒险并敢冒常人不敢冒之险就成了 CEO 必不可少的精神。

20 世纪 70 年代中期，后来成为 CA 电脑公司首席执行官的王嘉廉所就职的标准资料电脑公司面对日益残酷的竞争，决定退出软件开发市场。得知这一决定，王嘉廉决定找公司经理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。

具体的谈话内容是什么，谁也不清楚，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一个谜。

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。

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的预感，同事们、朋友们都劝王嘉廉：放弃吧，放弃这不切实际的念头吧，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。就这样，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（Compute Associates International, Inc）。

这一天，是 1976 年 5 月中最美好的日子。这一天，美国 IT 业的又一个巨人诞生了。

3. 危机即是成功的转机

CEO 们的经营才华、管理艺术、应变能力，往往通过冒险中克服一道道难关才能锻炼和展现出来。企业也是在经营发展的探险旅途中不断成长壮大的。CEO 认为，由安于现状、不思进取、没有危机感，企业家领导的企业势必在竞争的风险来临后，反应迟钝，坐失良机，最终被清除出市场竞争的舞台。

冒险与危机具有较深层次的关联。把“危机”拆开了讲便是危险和机遇。人的机遇与成功往往存在于危险之中。危机可能是转机。你想获得那美好的机遇吗？你想夺取成功吗？CEO 告诉你，那就要敢于冒风险，投身危险的境地，去探索、去创造，不要瞻前顾后，不要害怕失败。

冒险免不了有失败。成功的母体便是失败。成功只是无数次失败之中的一个分子。正常的规律是，无数次的失败换来一次成功，无数人的失败换来一人成功。虽然成功的只有一次，成功的那个人是幸运的，但此前无数人的无数次失败同样是伟大的。那种失败同样具有不可磨灭的价值，其价值体现在后来的成功之中。

从人生的根本意义来理解，冒险失败胜于安逸平庸。轰轰烈烈地奋斗一生，到头来失败了，他的一生仍然是伟大的、壮烈的。

惧怕失败，不冒风险，求稳怕乱，平平稳稳地过一辈子，虽然可靠，虽然平静，虽然可以保住一个“比上不足比下有余”的人生，但那真正是一个悲哀而无聊的人生，一个懦夫的人生。其最为痛惜之处在于，自己葬送了自己的潜能。本来可以摘取成功之果，分享成功的喜悦，可是却甘愿把它放弃了。与其造成这样的悔恨和遗憾，不如去勇敢地闯荡和探索。与其平庸地过一辈子，不如做一个失败的英雄。