



王安： 曾挑战 IBM， 却败在家族式管理

□ 陈光

解决计算机的存储问题

1986 年，王安站上了人生的顶点。

他是闻名全球的发明家，亦是富可敌国的企业家。在美国这个移民国度，他被认为是“杰出移民”的第一人。是年，其个人身价达 20 亿美元，位列美国富豪榜第 5，稳居全球华人首富。

然而，王安和他背后看似固若金汤的科技帝国，却在短短 5 年的时间内轰然倒塌。公司的股价从 43 美元急坠至 75 美分，平均每年的亏损超过 4 亿美元。

最终，风光逾 20 载的王安电脑以破产收场，一众专利悉数贱价卖出。

王安的成功，始于 IBM，终于 IBM，和蓝色巨人的恩怨情仇，几乎贯穿了他的一生。

1945 年，初到美国的王安，信心满满去 IBM 面试。面试官看着这张黄皮肤面孔，说：IBM 是美国最好的企业，这里不适合你，你还是找个汽车修理厂试试吧。

这句充满歧视的话激怒了王安。那年他 24 岁，从未受过这样的屈辱。

出生上海的王安，打小便是天才。他 16 岁考入交通大学（现上海交大），20 岁带着团队藏身桂林山地，研究无线电通讯设备，为抗日战争做后援。

抗战胜利，他被公派至美国，攻读哈佛大学硕士学位，第一学期，他的课程成绩全是 A+。

他的周围充斥着赞誉，直到 IBM 面试官一棍子砸下。

走出 IBM，满含怒气的

王安回到哈佛。他用 3 年的时间拿到了应用物理专业硕士和博士两个学位，随后被霍华德·艾肯招入哈佛大学计算机实验室。

艾肯研发了世界第一台大型计算机 Mark I，被誉为“电脑之父”。那时候，这位先驱正困扰于计算机的存储问题。

存储是计算机的核心。臃肿的 Mark I 无法移动，存储设备成了关键。艾肯和团队尝试了各种方法，始终无法攻关，直到王安横空出世。

加入实验室不到 20 天，王安便从理论上解决了这个难题。

他发现，磁场振动原理可以应用于电脑存储系统，随即据此发明了磁芯存储器。

这个发明，改变了计算

机产业的历史。它大大缩小了电脑的体积，使得计算机从科研迈入商用领域。

发明磁芯存储器时，王安仍是编外人员，没有过试用期。艾肯连忙帮他转正，并且大笔加薪，希望留住这个天才。

但是，人杰王安，又怎甘寄人篱下？

1951 年，王安离开哈佛，他租了一个汽车库，成立王安实验室，以单价 4 美元的价格出售磁芯存储器。

曾经对王安不屑一顾的 IBM，随即闻风而至。后者递上一份高薪酬合约，邀请王安成为企业顾问。曾被面试官无情奚落的华人小伙子，一跃成了这家巨头的高职。

不过，这并不是一个快意的复仇故事。

家族式管理带来毁灭打击

雄霸美国办公市场后，王安电脑开始全球战略，进入超过 100 个国家和地区。

他们开始频繁地挑战 IBM 的权威地位并且屡有斩获。

上世纪 70 年代末至 80 年代中，王安电脑与 IBM 在各条战线上交火，互有胜负。

1986 年，王安击败 IBM，签下美国空军 4.8 亿美元的超级订单。外界普遍认为，这个科技帝国将在未来的数年里快速扩张。那是王安人生中最辉煌的一年。

“自由女神落成 100 周年”纪念仪式中，他被选为全美最杰出的 12 位移民之一，位列榜首，从里根总统手上接过了“总统自由奖章”。

10 月份，他在人民大会堂受到了邓小平的接见，总设计师拉着他的手夸赞说：“你在美国很出名，现在是家大业大。这可是你自己奋斗出来的啊！”

他以发明家的身份入选美国发明家名人堂，与爱迪生共享荣誉；他以资本家的身份登陆富豪榜，和洛克菲勒这样的百年巨头齐名。是年，王安电脑的营收高达 30 亿美元。

但盛世之下，危机却悄然到来。谁都没有料到，这个大红大紫的科技帝国，正面临着灭顶之灾。

王安“登顶之际”，美国的另一个科技英雄也在崛起，后者专攻 PC，给公司起了个另类的名字——苹果。

下属曾向王安提议，在“洛赛”的基础上大力研发 PC 机，但王安不为所动，他认为搞个人电脑是件荒唐的事情。

IBM 和他持相同的看法。头几年里，这些巨头对 PC 不屑一顾。但 IBM 率先醒悟，投入巨资于个人电脑，PC 时代掀起大幕。此后，PC 的功能越来越强，王安的小型机和文字处理机，市场份额一再被压缩。

面对颓势，王安开始还击。他迅速研发出了速度比 IBM 更快的 PC 产品。就在业界以为他将再次后来居上时，王安走了一步错棋。

当时，一向保守的 IBM 采取了开放政策，团结、培养了一批 PC 兼容设备厂商，这些厂商成了 IBM 松散而有力的联盟。

或是出于“打倒 IBM”的执念，王安执意不与对方为伍，做出的产品不与 IBM 兼容。在他看来，IBM 思想保守、发展缓慢，在 PC 时代，自己依旧可以取而代之。

但 IBM 已经不是过去的 IBM。王安选择不兼容，实际是以一己之力对抗整个潮流，王安电脑因此被排斥于各种网络之外。

王安要破局，决定在 PC 的两个核心点上釜底抽薪。他先后约见了微软的比尔·盖茨和英特尔的安迪·格鲁夫，希望他们脱离 IBM，与自己抱团，但均以失败告终。

盖茨拒绝的原因是当时的微软还很脆弱，仍在 IBM 的荫庇之下，他的母亲又是 IBM 的高管，这样的联盟牢不可破。因此，虽感受宠若惊，盖茨没有接过橄榄枝。

格鲁夫拒绝的理由则更简单粗暴。早年间，他曾拜访王安，希望其为英特尔的一款存储器提供建议。会面期间，王安兴致缺缺，说：如果你早点问我这个问题，就不会拿出这样（差）的部件。这让格鲁夫感觉受到了羞辱。

虽然被拒绝，但以王安电脑的财力与科研水平，公司仍有机会打个翻身仗，但在此关口，王安“虎父无犬子”的理论，却让巨舰彻底沉没。

1986 年 11 月，因为身体原因，王安决定退休。董事会多次劝说他任命经验丰富的职业经理人，但王安不顾上下反对，让 36 岁的长子王烈出任公司总裁，又安排幼子出任王安传播公司总裁，这让公司上下大失所望。

长子“继位”的 1 年多时间内，王安电脑的财务状况急剧恶化，1988 年的亏损额高达 4.24 亿美元，公司股票大跌 90%。

王安电脑帝国急速崩塌，创始人的身体也急剧恶化。1990 年 3 月 24 日，王安因食道癌在马萨诸塞州立总医院去世，享年 70 岁。

2 年后，他的企业正式申请破产保护。一代传奇，就此谢幕。

创立王安电脑公司

有了磁芯存储器，IBM 开始大规模实践计算机商用领域，将之确定为未来的核心业务。他们决定购买这项专利，将其牢牢把控。

起初，王安并不打算出售，但他的实验室急需资金运转，而除了 IBM，没有其他企业对这个超时代的产品感兴趣。

IBM 提出 250 万美元的专利费，又很快改口、压价到 50 万。

一边用自己的发明赚大钱，一边打压专利费，王安再次被 IBM 激怒，与之对峙公堂。但 IBM 面前，他终究是个雏鸟，旷日持久的官司后，王安不得不妥协。

买卖成了，“仁义”不在。拿到 50 万的王安，决意发明更多产品，在正面战场击退 IBM。

1955 年，他创立了王安电脑公司，随后的 30 年里，这两个拗口的汉字，成了美国计算机领域人人皆知的名词。

独当一面，王安积蓄已久的创新念头肆意勃发。

他的实验室搬出了一项接一项发明创造，包括自动打字机、纸孔式记录仪、无线电打字印刷机等等。

这些发明改变了很多行业。比如，体育赛事中，电子记分板得以取代纸质记分牌。

其中，影响力最大的，是 1964 年问世的“洛赛”台式

电脑。

“洛赛”为现代 PC（个人电脑）提供了雏形。相较前作，它的体型袖珍、操作简单，功能却更为强大。

在“洛赛”的带动下，王安电脑营收猛增且声名鹊起。在华尔街，很多企业配备了“洛赛”电脑，王安二字深入人心，金融界对于这家企业很有信心。

1967 年，王安决定发行 250 万美元的股票用以偿还债务。他没有料到，这个不得已为之的举措，却受到了华尔街的疯狂追捧。

公司上市时，股票发行价 12.5 美元，当天收盘，股价攀升至惊人的 40.5 美元，数小时内，40 万股被抢购一空。

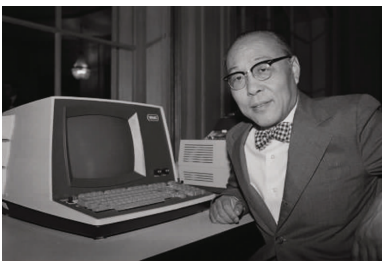
一夜之间，王安的身家大涨 5000 万美元，成为超级富豪。

暴富后，王安很冷静。下属发现，王博士开始彻夜待在实验室——之前，“打倒 IBM”只是妄想，现在，王安有了放手一搏的资本。

对于这个极度骄傲的人而言，朝两度惹怒自己的对手脸上来一拳，比什么都重要。王安正式宣布要对抗 IBM，公司股票随即大跌，评论称他有点得意忘形。

他把 IBM 视为对手，IBM 真正的对手却是《反垄断法》。

当时，全世界所有计算机厂商加起来的份额，不及



IBM 的四分之一。IBM 帮阿波罗 11 号登月，使得银行可以跨行交易，消费者可以在线买飞机票。蓝色巨人的市值，是王安电脑的 300 多倍。

并不是所有人都对王安的豪言付之一笑。时任 IBM 掌门人小托马斯·沃特森便对这个曾经的顾问保有警惕，他深知王安的创造力，专门嘱咐下属，要时刻关注王安电脑的动向。

如沃特森所料，王安很快在看似不可能的夹缝里，找到了力压 IBM 的机会。

在深入研究市场供需后，王安发现：由于各种自动化机器投产，美国工人的劳动生产率提高了 90%，但办公室白领的效率没有显著提升。工厂蓝领们操作着百万级别的设备，办公室却是清一色便宜、落后的打字机。

当时的美国正面临经济转型，第三产业的比例不断上涨，但白领数量大幅增加的同时，办公设备却原地踏步。

于是，王安集中科研和资金，研发办公系统。此前，这是 IBM 的专属领域。

1971 年 11 月，王安推出了 1200 型计算机，它是附带