

上帝的杰作：亚当（ARD）与夏娃（DEC）

数字设备公司的发展历史，又是一部白手起家的奋斗史。

当年两位才华横溢但却一文不名的年轻工程师，为了借美国计算机工业风起云涌的大潮来开拓自己的事业，不得不“骗”来了 7 万美元的风险投资。凭着卓越的技术和敏锐的眼光，他俩使这 7 万美元增值到今天的 130 亿美元。

从生产具有人机对话功能的小型机到制造“原始设备”，再到推出通话性极强的 VAX 系列计算机。数字设备公司把自己的产品逐渐渗透到世界计算机市场的各个角落。

在美国风险投资的历史上，最重要的事件可以说就是 1957 年 ARD 对数字设备公司（DEC）的投资，当年 7 万美元的风险投资，到 1971 年已增值为 3.55 亿美元，增加了 5000 多倍。

DEC 的成功为七八十年代的风险投资企业树立了榜样。即在所有投资的公司中，至少要有一家压倒一切的超级明星。

美国风险投资家以及从事风险投资研究的学者普遍认为，风险投资业诞生的标志性事件是 1946 年美国研究开发公司（ARD）的成立。它是第一家公开交易的、封闭型的投资公司，并由职业金融家管理。ARD 主要为那些新成立的和快速增长中的公司提供权益性融资。

在 20 世纪 40 年代初，新企业进行长期融资存在困难。由于新兴企业规模小、各方面不成熟而很难从银行或其他机构投资者那里借到钱。但是这些新企业对美国经济的发展又意义重大。ARD 在这时应运而生，正如 ARD 的创始人之一弗·弗朗得斯（Ralph Flanders）所言：“美国的企业、美国的就业和居民的财富作为一个整体，在自由企业制度下不可能得到无限的保障，除非在经济结构中不断有健康的婴儿出生。我们经济的安全不可能依靠那些老牌的大企业的扩张得到保障。我们需要从下而来的新的力量、能量和能力。我们需要把信托基金中的一部分和那些正在寻找支持的新主意结合起来。”弗朗得斯放宽对信托基金的限制及投资新企业的观点，受到哈佛商学院的教授乔治斯·多里奥特的支持。面对当时小企业和新兴企业所面临的困境，他们提出了自己独特的解决方案，他们希望能建立一个私人机构来吸引机构投资者，而不用像其他人提出的方案那样从政府那里获得帮助。他们还认为建立这样一个专门机构可以给新企业提供管理服务，他们深信对一个新企业而言，管理上的技术和经验同足够的资金支持同样必不可少。毫无疑问，ARD 这样的机构的成立，可以促进风险投资的职

业管理者的发展，而更重要的是它启蒙了一个新兴行业：风险投资业。

1946年6月6日，ARD公司在马萨诸塞州成立，之所以选在马萨诸塞州，是因为坐落于马萨诸塞州的麻省理工学院在二战期间所开发出来的大量新技术有着广阔的商业前景。公司成立时，ARD希望能从机构投资者那儿筹集到500万美元。然而尽管它的经理们作了很多努力但机构投资者兴趣不大，最后只筹到350万美元。的确，像ARD这样的封闭型投资公司在那时还是个全新概念，一时还难以被人们所接受。

ARD成立后业绩颇丰，它的第一笔投资是高压电工程公司（简称HVE）。这个公司后来成为第一批在纽约股票交易所上市的具有风险投资背景的高技术公司之一。到1947年底，ARD已投资于6个初创的和2个已成立的公司。这种投资的扩张最终导致了不可避免的结果，即：ARD本身和它所投资的一系列公司缺乏获利能力和流动性，出现了负的现金流量，没能获得预期的资本收益，也没有能力支付股东红利。在给股东的通报中，ARD直截了当地说，他们直到经营的第四年才会出现盈利，并要求股东们理解这一过程。

由于对其所投资公司的保守估值和现金流量的负值，ARD公司的股票被大打折扣，在进一步筹资上遇到了困难。为了帮助这些公司摆脱困难，多里奥特和公司的其他董事以及顾问班子开始更进一步卷入这些公司的管理。引述多里奥特的话来说，在早期的几年中，大多数ARD所投资的公司资金上都很困难，面临破产的威胁。而ARD的角色是在资金上支持，在管理上辅佐这些企业。

困境中的ARD在1949年终于决定进一步筹资以摆脱本公司资金紧张的困境。然而，就在ARD和多里奥特上了《商业周刊》和《幸福》杂志之后，仍然很难找到投资人。一方面是因为投资人不喜欢ARD的运作方式，另一方面是因为股票分析师更注重当前的收益。这样到年终时，ARD只筹集到预期400万美元中的170万美元，而且是通过私募的方式筹集的。直到1951年，ARD公司的资金才获得足够的流动性。到那时，它所投资的公司中有10个开始盈利，这样它最终赢得了承认，筹集了另外的230万美元。然而，在接下来的8年中，ARD的股票经常以20%或更多的折扣出售，使得公司不得不出售它所投资公司的股份以获取现金。面对这种状况，ARD的经营宗旨发生了明显的转变：开始关心盈利性并且意识到应该支付红利。

在ARD公司的历史上，也可以说是整个风险投资行业的历史上，最重要的事件是它在1957年投资于数字设备公司（Digital Equipment Corporation，简称DEC）。这次投资大获成功，永远地改变了美国风险投资业的未来。上帝对ARD与DEC的青睐，可以说又一次造就了美国。DEC公司是由4个20多岁的麻省理工学院的毕业生创立的，他们有很多如何改进计算机的想法。ARD公司最初只对该企业投入了7万美元，便已拥有其77%的股份，到1971年，

ARD 公司所持有的 DEC 股份的价值增加到了 3.55 亿美元，增加了 5000 多倍！

由于 DEC 的飞速发展，1960 年 ARD 公司说服了凯曼兄弟公司承销其股票，每股报价为 74.10 美元，使公司筹集到了 800 万美元，这大大高于 1957 年时的每股 25 美元的价格。在接下来的 10 年中，由于美国经济的强劲和股票市场价格的上涨，DEC 价值直冲云霄。从 ARD 公司成立时算起，它的综合回报率为 14.7%，而如果没有 DEC，其综合回报率将仅为 7.4%。

DEC 的成功为 70 年代和 80 年代的风险投资企业树立了榜样。即在所有投资的公司中，至少要有一家具有压倒一切的超级明显。

ARD 是传统风险投资的开创者。这种传统风险投资的特点是仅采用权益资本投资，投资期长，而且有可能在短期内承受损失和负的现金流量。ARD 的成功为其后继者提供了榜样和经验，他们从中学到了许多重要的东西——如何挑选合作者、如何避免损失等等。更为重要的是，它证明了这样一种观念：给私人风险投资公司注资，然后再投资于新创建的公司是完全可行的。DEC 的成功也证明了这一点，它们的成功模式无疑成为美国，也可以说是世界风险投资业的典范。

1986 年第 10 期美国《幸福》杂志用一奇怪男子的大幅照片作为封面：他大约 60 多岁，戴着一顶老式的钓鱼帽，穿着一件伐木工人的格子衬衫，衬衫也是皱巴巴的，还有一颗扣子解开了，好像是被那骤然突起的大肚皮撑开似的，活脱脱就像一个倔强的花匠！只是那钓鱼帽下露出的笑靥有掩饰不住的成功者的自信和自豪——他就是美国数字设备公司（DEC）的始创者、总经理、“美国最成功的企业家”奥尔森（1986 年第 10 期美国《幸福》杂志语）。在他的带领下，DEC 在强手如云的计算机领域，经过 30 年的奋斗，逐步拓展，终于后来居上，名列前茅。

奥尔森出生于康涅狄格州的布里奇波特，父亲叫奥斯瓦尔德。奥尔森排行老二，上面有一个姐姐艾琳娜，下面有两个弟弟斯坦利和大卫。奥斯瓦尔德是个虔诚的清教徒，他一生中最大的成就是把三个儿子培养成才，其中的一位就是奥尔森。

天下父母心，奥斯瓦尔德也望子成龙，对孩子管教很严，从小就培养他们在机械和电学方面的兴趣，奥尔森兄弟日后都成为工程师，这与奥斯瓦尔德的教育和影响是密不可分的。

中学毕业后奥尔森参加了美国海军。他的水兵生涯留给他的更多的是技术经验而不是战斗经验，他在不到 1 年的时间里学完了难懂的电子学技工培训课程。在海军的几年训练为他后来进入 MIT（麻省理工学院）学习工程学打下了坚实的基础。

1947 年秋奥尔森脱下戎装进入 MIT 学习，主修电器工程，并于 1950 年获学士学位，1952 年获硕士学位。当时计算机还处在萌芽状态，而 MIT 正是那个时代的雅典，是新技术的发源

地。能在这样的环境里学习和工作，并积累起丰富的知识经验，锻炼出一定的领导能力是幸运的，这无疑对奥尔森日后事业的腾飞起到了相当大的推进作用。因此，奥尔森一直把 MIT 看作是给予他知识、哺育他成长的母亲河。至今他还戴着学院授予的金戒指，戒指正面刻着一只河狸。这是工作勤奋的标志。

在 MIT 读书期间，奥尔森就成为学院的旋风工程师小组成员，这个小组是杰·弗雷斯特领导的，在一流的空中防御系统中心专门设计计算机。

奥尔森沉迷在旋风计算机的研制中，顺利地完成了任务，赢得了声誉，其实践技能得到了承认。

随着冷战的日益加剧，美国政府十分担忧，希望把科技界制作计算机方面的优势用于军事，建立一个地面环境半自动防御系统（SAGE）来加强国防，免遭突然袭击，于是美国空军向 MIT 求援。为此，MIT 在莱克星顿附近建立了林肯实验室，由弗雷斯特带领，集合了 400 名“具有独创性”的“全才工程师”，专门处理巨大的 SAGE 工程，负责防御系统。奥尔森当时正在攻读工程学硕士学位，他也很幸运地参加于其中。

空中防御系统依靠的基础是不可靠的，其中心设备磁芯存储器就像首批为计算机设计的许多部件一样，没有经过严格测试。当时实验室中一位精于军事工程的老兵泰勒深知这一问题的严重性，因为军事工程的关键问题是经久耐用，必须在测试上花些时间，以保证产品的质量。他向弗雷斯特保证：在一年内研制出一台测试计算机。尽管测试计算机小得多也简单得多，但在当时——20 世纪 50 年代早期，制造计算机谈何容易。在泰勒领导的 60 名工程师中，他认定奥尔森是个“能成大事的人”，善于处理复杂局面，堪当此任。他对奥尔森说：“我希望测试能在 9 个月内完成。”奥尔森毫不迟疑地答应了。奥尔森和他的伙伴们夜以继日，终于在 9 个月内制作出测试计算机。

测试计算机的研制成功使奥尔森在人才荟萃的林肯实验室一举成名，也使他明白了纪律和计划的重要性，发现了有条不紊的必要性，也知道了该怎样组织一个攻关小组，而且效果出人意料。奥尔森开始认识到脱颖而出的缘由：他不再是一个单纯的工程师，而是一名合格的领导人才了。

美国空军把林肯实验室当作 SAGE 工程的顾问和主要承包商后，美国一些公司开始争夺那些有利可图的分项合同，IBM 公司力克群雄夺标。为了便于工作，必须有脱产的联络员每天去 IBM 公司的工厂，为 IBM 公司生产专家索要林肯实验室的工程师所要传递的信息，在这个由研究工程师和生产厂家组成的不同寻常的团体中穿针引线，起排解疏导作用。弗雷斯特让泰勒挑选一个合适的人选，泰勒选中了奥尔森。

泰勒告诉奥尔森，去那儿他可以学到许多新的东西，定会获益匪浅，“奥尔森，这将会是你一生中最宝贵的经验。”奥尔森却很不情愿地接受了这一项任务。

奥尔森清楚地知道，林肯实验室和 IBM 公司的关系可谓水火不相容，林肯实验室“做好为上”的有受规矩束缚的工作方式和 IBM 公司根深蒂固的官僚主义有着直接的对抗。IBM 公司的一个经理举行的家庭晚宴就说明了两者在观念上的巨大差异。晚宴上，主人根据客人的头衔安排到相应的座位上，可见头衔在 IBM 公司是多么受重视。而在林肯实验室里这种等级区别根本不存在，因为每个人不是工程师就是技术员，头衔不值一提。

在 IBM 公司的工作使奥尔森一下子心灰意冷。合同上规定两个组应该共同合作，但令人气恼的是 IBM 公司对工程的每一部分都保密，奥尔森仿佛进入了一个封闭的世界。此外，浪费惊人，人浮于事，甚至为了给他的办公室添置一些办公设备，他居然费尽口舌，结果还是自己动手，所有这一切都让奥尔森无法接受。

在困境中人们常常走向两个极端，或奋进，或沉沦，奥尔森属于前者。1953 年底的一个寒冷的冬夜，在自己的房间里，奥尔森对来看望他的泰勒表达了对 IBM 公司的不满，愤愤地说：“诺曼，我可以在他们的地盘上打败他们。”就在那天晚上，奥尔森有了数字设备公司这一构思。

1957 年夏天，31 岁的肯·奥尔森站在美国研究开发公司（ARD）的高级官员面前，为他的雄心勃勃的计划筹集资金。那时候商务计算机刚刚开始发展，奥尔森准备生产计算机。

奥尔森和他的合作者——28 岁的哈兰·安德森都是刚离开麻省理工学院林肯实验室的新手。早在那个电气研究室里，创办计算机公司的想法就开始孕育了，那里的成百上千的年轻工程师们把计算机和这个研究室联系起来。他们熟知电路、二极管和三极管这些刚刚诞生的元件，但他们不懂企业预算，不懂人事，不懂经营管理，也不懂生产技术，而正是这些才能把概念变成一个成功的企业。他们唯一懂得的经营之道来自于莱克星顿镇图书馆的管理教课书。他们俩在一次午餐碰头会上草草拟定了经营方案，然后就开始寻找投资者。他们找到了 ARD 公司，这个风险投资企业是计算机行业的先驱者，总经理叫多里奥特。

1957 年的莱克星顿就只有 ARD 一家风险投资公司。奥尔森和安德森在一家电子产品贸易刊物上看到几个风险投资公司的名单，其中有两个在纽约，还有一个在波士顿。他们两人当初的经营宗旨是尽量少花钱，所以就取消了去纽约的计划，而选择了一家当地的公司作为自己的目标。他们写了一封简短的信给多里奥特，这是奥尔森和这位将在以后的 30 年中帮他出谋划策，给他引路的恩人的第一次交往。那时多里奥特还是哈佛商学院一名富有传奇色彩的教员。他在那儿开设的课程很简单，叫“产品制造”。美国的一代管理精英，像美国银行的第三位总裁 D·罗宾逊，MIC 公司的威廉·麦克戈温及希尔森·勒曼兄弟公司的菲利普·考

德威尔等，都从多里奥特那儿得到过启蒙。他经常重复的是这样一句话：“先生，如果你希望你的企业成功，你就必须热爱你的产品。”这个坚定的信念蕴藏在他温文尔雅的举止和柔和动听的法国口音背后，激励了哈佛的 7000 多学子。

多里奥特曾对他的学生们说过，做成一件事情就像追赶一辆正在开动的电车，只有跟着车子跑一段路才能跳上车去。他正在寻找愿意跟着跑一段苦路的企业家，在成功这个方程式里他从不放过任何变量。他甚至作过一个有关如何选择妻子的讲座，他也曾因劝告那些年轻企业家们的妻子而名扬四方：他要她们去为丈夫的成功而尽心尽责，牺牲自己。

作为 ARD 公司的领导，多里奥特从来不急功近利。他结婚 48 年，膝下无子，但他精心培养手下的新人，把他们视为自己的孩子。他说：“当你有了孩子时你不要期望他（她）给你什么报答。当然你也可以有些希望，但愿孩子将来能成为美国总统，如果他们做到了这一点，那就是对你最好的报答。但是，如果一个善良忠诚的人没有做出作为报答的成绩，我也还是会看重他的。”多里奥特曾帮助 150 个公司创建起来，但没有任何一个公司获得了像奥尔森和安德森在那个夏天发起的 DEC 公司那样的成功，或者说没有第二个公司能像 DEC 那样使 ARD 公司获得巨额利润。

当奥尔森和安德森写信给多里奥特，建议创办一个计算机公司时，他们俩对多氏其人还一无所知。而多里奥特当时只是被一个简单的想法迷惑住了，或许他们能够造出比 IBM 更便宜、工艺更简单的计算机。计算机对于当时的投资界是一件新鲜事，但 ARD 公司的董事会对此非常感兴趣。他们的风险投资会在这个新开发的领域创收吗？也许这样做太冒险了？ARD 公司要求它的职员们严密注视那些有前途的新手，希望能把他们招到自己门下。奥尔森和安德森恰在此时显露了出来，同时打出一张王牌——林肯实验室，它以培养高质量的工程师而闻名。多里奥特把这封信转给了比尔·康勒顿、韦恩·布鲁贝克和多罗赛·罗易这三位工作人员，让他们和奥尔森与安德森联系。

1957 年的一天，ARD 公司的康勒顿访问了麻省理工学院（MIT）的林肯实验室，并观看年轻工程师奥尔森和安德森所进行的计算机研究成果。在当时，来自于 ARD 公司的风险投资家们经常造访著名的麻省理工学院，他们总是热衷于和实验室里从事技术开发工作的科学家和工程师们交谈，以便发现投资前景很好的项目。康勒顿立即被这两位工程师的研究所吸引，他向奥尔森和安德森建议，如果他们想要开办自己的公司，ARD 将非常乐意给他们提供资助。他要求奥尔森和安德森上报一份正式的经营提案。

他们制定的计划非常精炼，只有 4 页。奥尔森把这份计划原稿改成印刷体，并将上报的经营提案用了与通常相反的黑底白字的印刷体。安德森说：“那时候我们太书生气。”

康勒顿认为他们的计划过于粗糙，并要求奥尔森和安德森提出更详细的计划。因此这两

位又回莱克星顿图书馆，仔细阅读《摩迪的投资索引》和《标准与低劣》两本书，特别留心那些“像那么回事儿”的公司。他们还查阅了保尔·塞缪尔森的畅销教材《经济学》。

在查阅了大量的商业和经济资料，并经过一番精心准备之后，他们向 ARD 公司提交了一份 4 年期的经营计划书。这份计划写得非常好，因此，奥尔森和安德森被邀请到 ARD 公司在波士顿的办事处，他们要在这里向 ARD 公司的董事会做技术与市场答辩。康勒顿和公司的其他职员对这次引见捏着一把汗，他们已经喜欢上这对认真的年轻人，希望他们能成功。于是他们提了以下三条建议：

“第一，不要用‘计算机’这个名字。《幸运》杂志说像 RCA 公司和通用电器公司这样的巨头都在计算机方面亏本了，董事会决不会相信连那些经验丰富的企业家都栽跟斗的地方会让两个刚出头的年轻工程师站起来。”因此，奥尔森和安德森答应他们不搞计算机，而是生产印刷电路组件。

“第二，保证有 5%以上的利润，利率必须比计算机公司（RCA）的高。否则谁愿意来投资？”ARD 公司的多罗赛·罗易说。奥尔森和安德森保证 10%的利润。

“第三，保证在短时间内创利。”因为 ARD 公司董事会中有佛蒙特州议员拉尔夫·弗兰达斯和麻省理工学院财务总管霍雷斯·福特这样的高龄成员，他们的生命有限，恐怕不愿意向一个不能短期创利的企业投资。所以，奥尔森和安德森说：“我们第一年就创利。”

奥尔森知道，说服董事会接受的并不是一个复杂的经营计划。他说：“我们没有大沓的宣传材料和五彩图表。我们只有简单的有关盈亏和收支平衡的报表。我们对这些财政计划胸有成竹，而且，我们制定的计划只有我们自己最明白，也记得最清楚。这个简单的计划就是我们创办公司的准绳。”

许多后来成为高技术风险企业家的人都曾面对过这个董事会，并接受 ARD 公司的传奇人物多里奥特的评判。多里奥特非常重视对企业家的素质要求，他曾说过这样一句话：“可以考虑对一位有二流想法的一流企业家投资，但不能考虑对一位有一流想法的二流企业家投资。”

多里奥特已投资创立了 150 多家公司，并看着他们成长起来。多里奥特对奥尔森的评价是：一位少见的一流素质的人。

尽管 ARD 公司对奥尔森个人的评价很高，但它对计算机市场的前景仍持谨慎的态度，因为当时一些美国最成功的企业（如 RCA 公司）都在涉足计算机行业时损失惨重。根据著名的亚瑟·利特尔咨询公司对市场的调查结果，市场对各种类型计算机的总需求大约是 25 亿美元。许多人都认为，计算机的应用只能局限于大规模的计算工程领域。然而，预示计算机行业将蓬勃发展的证据也有许多，例如，随着计算机部门的销售额大幅上升，IBM 公司的收入

在 1957 年就达到了 10 亿美元。到 1958 年，在美国已有 1200 家商业和政府机构在使用计算机，其数量大约是 1700 台。

最初奥尔森他们的要求并不多——只要 10 万美元。

尽管康勒顿和他的同事对这对年轻的工程师十分信任，但他们还是不相信一个公司只靠 10 万美元就能获得成功。用这点钱经营计算机实在是杯水车薪！他们作了如下规定：由于 ARD 公司冒着风险投资，它必须拥有 70% 以上的公司股份。ARD 公司的一贯作法是“2 / 3 归投资者所有，1 / 3 归企业家”。

公司同意资助奥尔森和安德森。它投资 7 万美元换取了该公司 77% 的股份。此外，ARD 公司还答应在头一年里向这一新创立的公司提供一笔 3 万美元的贷款。由于 ARD 公司对计算机行业的竞争非常担心，因此，奥尔森和安德森同意先不马上制造计算机，新设立的公司叫做数据设备公司（DEC）。DEC 公司在此后的 9 年里再也没有进行过股票融资，直到公司上市。1963 年，当 DEC 公司需要更多的发展资金时，ARD 为它提供了一笔 30 万美元的贷款。

后来的商业教科书评价这个分成法“不一般”，因为是为了这么一小笔投资而出让了这么大一股。尽管这样，奥尔森和安德森对这样的协议还是毫无异议。“他们不知道别的公司是如何分配股份的。但他们没有其他选择，要么接受 ARD 公司提出的分成法和 7 万美元，要么连同投资款和公司都放弃。这笔交易没有讨价还价的余地。奥尔森和安德森接受了。”根据《幸运》杂志 1987 年的估计，奥尔森当年决定出让公司股份的大头，给他带来了 50 亿美元的巨额利润。

那个商务负责人的位置一直空着。在公司初创时期，奥尔森和安德森“抠门”得使 ARD 公司根本无法替他们请到一位适宜的商务总管。那单列的 100 股也只好原封不动。于是 ARD 公司就用 7 / 9（约 77%）的分股法替代原来的 7 / 10 分股法。

多里奥特认为 DEC 公司的成功需要一个妻子的忍耐和支持，当她丈夫一头扎进新企业时，妻子应该心甘情愿地当好贤内助。因此，在签约前他坚持要会见奥尔森的妻子奥丽基。正如多罗赛·罗易说的那样：“只是几分钟的时间，奥丽基和总裁之间就建立了持续终生的友谊。”

由于 DEC 公司董事会的大部分席位都由 ARD 公司的人员占据，因此，公司董事会会议也在 ARD 公司在波士顿的办事处举行。尽管多里奥特直到 1972 年才进入 DEC 公司董事会，但他从一开始就是奥尔森的坚定支持者，并对公司发展提出了许多建议。

1957 年 8 月，凭着 ARD 公司的 7 万美元和唾手而得的机会，奥尔森和他的合伙人安德森进军马萨诸塞州的艾贝特山谷的梅纳德小镇。他们要在那儿开辟一个新天地——DEC 世界。

风险投资有了保证，这两位就于 8 月份开始出发去为公司寻找基地。他们找到梅纳德的

毛织厂，这是美国内战时留下来的巨大建筑，从林肯实验室开车去那里只有 20 分钟。

奥尔森说过这样一句话：“7 万元的好处就是，它是这么的少，以至于你必须一分一分地数着花。”由于资金有限，他们用旧家具把房子装饰了一下，大部分的仪器都是他们自己制造的。尽管如此，公司员工的工作热情仍然十分高涨，在公司创建的第一年里，他们就推出第一批产品——数据实验室和数据系统组件，他们头一年的销售额就达到 139.4 万美元，并获得了利润——这在新创建的风险企业中是很少见的。尽管这只是很小的一点盈利，但毕竟是盈利。

创业的初期是极其艰难的。奥尔森到处奔波，才筹措到 7 万美元。7 万美元想办一个高科技公司，似乎有点玄，但是奥尔森是一个开弓不接回头箭的人。为了节省开支，把钱花在刀刃上，奥尔森就千方百计因陋就简，“土法上马”。

按照奥尔森的设想，弟弟斯坦利租来一间破旧的房子。这是一家歇业的木匠铺。几个人经过一翻清理，总算把这间脏屋打扫干净了。

斯坦利说：“哥哥，请支点钱，我去买点办公用品：桌椅、纸张、文具等等。”

奥尔森摆摆手，说：“这笔钱免了吧！——可以把咱家的桌椅、柜子等拉过来，将就着用吧。”

斯坦利耸耸肩，只好回家去拉家具……

屋子里的桌椅板凳都摆放好，倒也像个办公室。斯坦利、安德森、奥尔森几个人坐在椅子上休息——要知道，他们已经整整忙活了一天。

斯坦利、安德森见奥尔森坐在那里望着门口出神，他俩明白，这几个门，将是办公室花钱最多的“设备”了。他们心里在琢磨买什么样的门最省钱。可是他们明白，这几间屋子无论如何得需要 4 个门，这要花去不少钱。

安德森站起来，说：“奥尔森先生，拿钱吧。我去购买门——不过你放心我一定挑选最经济的……”

奥尔森摆了摆手，说：“门，就不必安了。最外面有一个大门，就足够了，把门钱省下来好了。我相信，总会有那么一天，‘数据设备公司’连金门也安装得起，不过，现在还不成。”

1959 年，研制计算机的时机终于成熟了——这是奥尔森和安德森一开始就定下的目标。1960 年底，DEC 公司的第一台计算机——程控数据处理机（简称 PDP-1）上市了。PDP-1 计算机把通用计算方法带给了新的用户阶层。它的体积只有冰箱那么大，它和显示屏一起组装在一个落地框架里，这在当时的计算机行业中是前所未有的。尽管 PDP-1 计算机只有 4K 的

内存，每秒钟只能进行 10 万次加法运算（这些都无法和那些大型计算机相比），但是，它那 12 万美元的价格还是超出任何人期望地低，用户们都觉得它的价钱极为公道，所以它非常地畅销。

1960 年，计算机行业仍被巨型计算机所统治，这些价值百万美元的计算机被安置在四周玻璃墙的房子内，用户只能通过专门的操作人员把成堆的打孔资料卡送入计算机中。用户常常要等上 1 天多时间，才能得到计算结果，而且程序经常会因打孔卡上的一个小错误而不能运行。DEC 公司的 PDP-1 计算机给计算机行业带来了一场革命：它把计算机交到用户手中，用户可以通过键盘和显示器与机器进行直接对话。可以这样说，PDP-1 计算机的诞生标志着计算机行业一个新时代，也是整个经济甚至人类文明的开始。

从一开始，DEC 公司就一直保持它和麻省理工学院之间良好的合作关系。DEC 公司的工作气氛对麻省理工学院的科学家和工程师们有很大的吸引力，他们成群结队地来到 DEC 公司工作。对他们而言，DEC 的产品就是他们自己的，它要比 IBM 那些嘎吱嘎吱怪叫的数字机器友好得多。1960 年 6 月，切斯特·戈登·贝尔离开了麻省理工学院来到 DEC 公司，成为公司的第二位计算机工程师，这是一次完美的合作——真是最合适的人抓住了最合适的机会来到最适合的地方。以后的 20 多年里，他成了仅次于奥尔森的天才工程师，正是他创造的计算方法使 DEC 公司成为 IBM 的最强竞争者。

被《数据信息》杂志喻为“计算机行业的弗兰克·怀特”（美国杰出建筑家）的贝尔设计了 DEC 公司小型计算机生产线的结构，他在公司的 PDP-1 计算机生产线上加入了模型以提高连续性。1965 年，DEC 公司推出了 PDP-8 计算机，定价 18000 美元——远远低于其他公司同类产品的价格。PDP-8 计算机立刻成为了市场上的热门。在以后的 15 年里，DEC 公司卖出了 5 万多台 PDP-8。计算机给 DEC 公司开辟了新的市场，为计算机行业新的销售方法——销售原始设备（OEM）打下了基础。随着 PDP-8 计算机的成功，公司的收入在一年内增长了 50%，从 1965 年的 1500 万美元增加到 1966 年的 2300 万美元。在以后的 20 年里，DEC 公司一直呈几何级数增长，它已经成为了 IBM 在世界上唯一真正的对手。因此，1986 年 10 月的《财富》杂志把奥尔森评为美国有史以来最成功的企业家——甚至超过了汽车大王亨利·福特。经过 30 年的努力，DEC 公司这时的销售收入已达 130 亿美元，在《财富》杂志评出的 500 强企业中排名为 30 位，它的纯收入将近 11 亿美元，雇员达至 112 万人。DEC 公司已经成为马萨诸塞州和新罕布什尔州的最大雇主。

缺乏基本的经营经验实际上反而帮助了奥尔森和安德森的忙，两个人谁也不知道怎样给产品就是他们的组件定价。安德森在纽约的两本名叫《电子新闻》的工业贸易刊物上看到了一个风险投资者的发言稿，这位专家指出，给一个产品定价应该算上双倍的生产成本。奥尔森和安德森不知道这些产品的生产成本，就估了一个价，再加上 1 倍。他们又想起必须通过

销售代理人去推销这些组件，便又另加了 15% 的价钱。安德森说：“实际上当时我们并不知道这些产品的成本到底是多少，后来发现比我们估计的要少得多。另外，等我们确定了组件的价格后晶体管的价格骤然下跌了，所以我们的盈利比预料的多得多。这是我们的运气。”

尽管公司的利润出乎意料地高，但奥尔森还是非常谨慎。他量入为出，坚持开支数字低于销售设计费用，直到公司实在需要添销售员时才新雇了几个。他没有规定增长指标。有一次他谈起当时的经营目标：“先创办一个公司，并尽快地发展它，然后再以巨额利润把它卖给一个更大的公司。”

奥尔森用长远的眼光来经营这项事业。他让公司自然地发展壮大，只把注意力集中在盈利方面。“我们从别人那儿借了 7 万美元，应该努力去偿还这笔钱。基于这样简单的一个前提，DEC 公司的大部分职员都须明白自己的职责是创利！”奥尔森这样说。尽管他 1958 年就创利了，而且多里奥特和 ARD 公司已向他开了绿灯，但他还是决定过 1 年后再开始研制计算机。

DEC 步入正轨之后，公司的销售额每年增长 30%~40%。DEC 公司取得的巨大成功，大大鼓舞了风险企业家及风险投资家，此后其他的小型计算机公司开始出现了。一项研究表明，从 1960 年起至以后的 20 年时间里，共有 170 家公司在经营小型计算机，其中的 108 家是小型计算机的生产商。在这些新创建的公司中，最引人注目的就是数据总公司（DG），它是由德·卡斯特罗带领一批原 DEC 公司的员工创建的。卡斯特罗原是 DEC 公司 PDP-X 项目的负责人，他已经在 DEC 公司的 PDP-5 计算机上证明自己具有非凡的设计才能，DG 公司的创建得到了纽约的风险投资家弗莱德·阿德勒的资助。在选择投资 DG 公司之前，阿德勒已经对数十个生产小型计算机的风险企业进行了审查和评估。卡斯特的建议书是第一个符合他的投资标准的建议书。由于没有人愿意担任董事长，阿德勒本人不得不在公司创建后的 6 个月里担任这一职务。随后，他说服了卡斯特罗出任董事长一职。如同多里奥特和他的 ARD 公司对 DEC 公司的百般呵护一样，阿德勒几乎每天都在关注着 DG 公司的成长并对其发展提供建议。从某种意义上讲，DG 公司就像是 DEC 公司的一个孩子——尽管这个孩子并不让 DEC 公司的奥尔森及其同事们感到高兴。DG 公司的 Nova（意为“新星”）小型计算机一上市就获得了成功，在当年就销售了 200 台，而这些用户原本是打算从 DEC 公司购买 PDP 计算机的。DG 公司已从生产小型机的 70 多家企业中脱颖而出，在小型机行业中占据了第三名的位置，从 1973 年至 1979 年，DG 公司连续每年增长 45%，它和 DEC 公司在小型机行业苦斗了 10 多年，直到 80 年代初 DEC 公司才得以领先。

1966 年 8 月，奥尔森和他的董事们为避免华尔街的压力，踌躇了 9 年之后决定把公司的股份公开。他们提出的开盘兑换率是每股 22 美元——奥尔森和公司董事会坚持这个价目。股票承购人雷曼兄弟公司认为每股 17 美元更为合理。股票开盘时 22 美元，很快就跌到 17 美元。据分析家 J·辛普森回忆，当时华尔街对这个新亮相的公司有各种各样的疑问：股票

定价太高了吗？DEC 公司要出卖吗？谁是肯·奥尔森？

对于金融界来说，奥尔森成了神秘人物——他是一个工程师，不是训练有素的团体法人代表。而且他的公司只是经销计算机而已。虽然每年都有上亿美元的租金收入流进 IBM 的腰包，但 DEC 还是不愿经营租赁业务，那么他是怎么混下来的呢？

“奥尔森非常担心别人提问，”辛普森说，“即使股票能卖到有 30 倍赚头——这是很高的价了——他们还是担心被别人挤垮。”

DEC 公司于 1966 年 8 月 16 日公开上市，虽然奥尔森突然之间成了百万富翁，但他并没有改变自己的生活方式和对公司的认识。他仍然开着那辆小福特车，穿着那套皱巴巴的肥大衣服，他觉得还是穿工作服更舒服些，自己的独脚椅比餐馆里的雅座更舒服些。他对考夫曼说：“我现在可以再买一把独脚椅了。”

这一天，ARD 公司的金库增加了 3850 万美元，就是说，ARD 公司的投资到 1966 年 8 月已增加到 3850 万美元——在 9 年的时间里平均每年的回报率达 100%，带来 500 倍的利润。

DEC 的影响开始遍及工业界的每一个角落，遍及全球。DEC 已不满足于梅纳德的领地，开始向梅纳德以外发展。在美国本土，在欧洲，在远东，DEC 到处建立了自己的办事处和子公司。

奥尔森一直回避把 IBM 当作榜样或对手来激励自己的下属，他创立 DEC 的初衷就是要在 IBM 的地盘上打败他们。事实也正如他所希望的那样，DEC 终于脱颖而出，冲破了这个巨人身影的笼罩，超过其他所有对手，成为 IBM 的头号挑战者。

DEC 初临人世时只有 7 万美元的资产，而 IBM 年收入超 10 亿美元、在全美占有最大市场。在这样的形势下，DEC 硬是要与 IBM 面对面地竞争，肯定会碰得头破血流，仿佛寻死。所以奥尔森采纳了诺曼·泰勒的意见：永不公开批评 IBM，以免激怒这个巨人。一开始就放弃 IBM 所控制的大型计算机市场，另辟蹊径，制造小型计算机，悄悄一举成功。当 DEC 已经具有相当规模的时候，他还一再声明：“我们并没有与 IBM 竞争。”无论他怎样公开声明，他时刻忘不了要击败 IBM，让大家知道 1953 年的那个冬夜他对泰勒所说的话决不是痴人说梦。实际上，早在 1971 年 DEC 推出 PDP-10 计算机时，它已开始与 IBM 分庭抗礼。但 DEC 的销售员们却被告知说：不要提及那个比 DEC 强得多的对手。

然而，1976 年奥尔森已无法避免和 IBM 的正面交锋了。IBM 已看出小型计算机已成了价值 5 亿美元的产业，它想吃肥肉。该年春季，IBM 推出它的小型机系列，开始进攻 DEC 垄断着的市场。这个庞然大物的出击骤然间导致高技术战争的爆发，商贸界和新闻界也开始关注小型机市场这一番新的争斗，站在一边呐喊助威。

奥尔森的反应柔中有刚。DEC 的设计人员又想出了新招数——分置式网络。这样，许多户主“正在从 IBM 的强硬控制下走开”，不少地方都在考虑用小型计算机来完成以前一直使用大型主机做的工作。尽管 DEC 进行了有力的反击，但当时它还处于四面楚歌的境地——IBM 的年销售额达 70 亿美元，比 DEC 在 1976 年的销售额大 10 倍。另外，通用数据公司及其他小型机公司挤在周围，虎视眈眈，窥视着 DEC 的市场。竞争是如此激烈，似乎无路可走。

正当高技术战火纷飞时，在加利福尼亚的两位年轻的发明家正为第一台苹果私人计算机作收尾工作。这架计算机当时还只是个粗胚，但它标志着一门新产业的诞生。正像当年 IBM 由于疏忽而把小型计算机市场让给 DEC 一样，DEC 也犯了同样的错误。由于疏忽而没有在人机对话式计算机发展之后，及时走出下一步——发展个人计算机，从而使这两个年轻人占领这片领域。