

# 王安的傳奇

(本文插圖刊第10、143頁)

## ●王文成

### 由個人實驗室起家

王安是中國現代科技史上一個傳奇人物，他一九二〇年生於上海，父親是上海一所私立小學的英文教員，家中連他共有五個孩子。在他年僅十六歲時，就進了上海著名的交通大學，他在那裏學習電氣工程。

一九四五年他移民美國，進入哈佛大學三年後，在他二十八歲時，獲得物理博士學位。有一次他在哈佛時說：「我在這裏得到了計算機的知識，使我很快地步入發展階段。」就在這一年他發明了計算機記憶芯片，一九五一年他在波士頓一個汽車間樓上，建立起僅他一個人的王安實驗室，當時只有一臺電機設備，最初投資只有六百美元，後來發展成為世界上主要的電腦工廠。

這家公司在一九六四年率先開發了桌上型計算機和辦公室電腦，在這以後，取得了巨大進展。自己的名字「王安」成了電腦的名牌，三年以前每年始終保持著百分之三十以上的高成長率。公司在全職職員有二萬多人。經過四十年的經營，終於成為電腦業鉅子，也在世界電腦領域中享

有盛譽，如果說王安博士是全美最有影響的華僑企業家，一點也不誇張。

### 美國五大富豪之一

王安是美國著名發明家協會僅有六十九名會員之一。王安取得了四十項專利和二十三個榮譽獎。他的波士頓實驗室設在麻薩諸塞州的羅艾耳，八十年代給這一地區帶來了生氣蓬勃的景象，高科技工業帶給該州一個新的工業城市和新的生活。前民主黨總統候選人杜卡克斯州長有一次談到王安時說：「我無法估計有多少成千上萬的人，他們都帶著感激的心情，不知自己該怎麼回報才好！」

一九八四年王安和他的家族擁有公司股票百分之五十五，根據富比斯雜誌的估計他們價值十六億美元，被排名為美國第五大富豪。這位身材不高很怕羞的發明家，老是穿著裁剪考究的整套西服，打著蝴蝶領結，出現在各種場合，他還樂善好施。

早在八十年代初期，波斯頓表演藝術中心的房頂就要塌了，只和王安談一下，他就答應出四

百萬美元，挽救了這個劇場，現改名為王安表演廳。這僅僅是他一系列慈善行動的一樁而已。

他還有一些重要貢獻，如贈給哈佛大學四百萬美元；一百萬美元給衛爾斯里學院；六百萬給到王安研究所，資助來研究軟體工程的中國學者。他在波斯頓中國城，花一千五百萬造一個工廠，為市民提供三百個工作機會。

他在中國城建的工廠，地處他住所的周圍，就在波士頓南部到底，緊隨著他首創最小的汽車庫工廠的旁邊。他第一年，就賺到一萬五千元。每年以百分之三、四十遞增。到了二九八四年，達到二十億美元。《幸福》雜誌在排行世界上最大五百家公司中，王安公司排在二二七名。

### 存亡關頭信心十足

最近幾年，王安實驗室走了下坡路，營運欠佳，截至去年十二月三十一日，連續六個月共計虧損七千二百萬美元，據報該公司去年積欠銀行五億七千五百萬美元。

再加上今年三月二十四日王安因食道癌病逝麻州大醫院，更增加了困難。他發現此病是在



一九八九年三月，因他當時咽食有困難。手術後他不能說話，其子王烈回憶說，王安常常寫下所思，與子女家人做最後的共勉，其中包括「向前看」、「聽忠言」、「全力以赴」、「重視教育」，他要子女將這些日常生活中的智慧在言行中貫徹。

手術十天後，隨即返家療養，醫生說王安食道手術相當成功，康復的速度也超乎常人。

手術三十天後，當公司的高級主管正在開會時，王安奇蹟般地出現在會議室裏，頓時掌聲和歡呼聲響起。他除了面孔略為消瘦外，其他仍如往常，依然身穿深色西服，打著領結，和大家一握手。兩個月前的食道手術，有些影響聲帶，說話有些沙啞，但健康情況似乎又有起色。

當有人問王安，如何面對個人健康和公司財務危機雙重挑戰時，王安樂觀地表示，現代醫術精良，充分與醫生配合，所以對健康不必擔心。有關公司領導權、銀行貸款等人事管理、財務危機，皆趨於穩定，但高科技產業變化很快，隨時要調整經營步伐。王安並表示將加強對臺投資，並擴大投資規模。

王安去世後，董事會決定由理查·米勒接替其長子王烈的總裁和執行長的職務。

## 改頭換面重振營運

理查·米勒並不怕處理棘手的商業形勢。一九七〇年他剛從商學院畢業，就進入當時正進行處理美國歷來最大的破產程序的賓州中央公司。但是米勒去年八月接管的王安實驗室，情況

並不相同。當時公司主管階層正與銀行抗爭，現金不斷流失，而且王安公司在當時會計年度虧損四億二千四百萬元。客戶對王安公司的存在毫無信心，根本不敢下訂單。

不過，即使最惡劣的環境也可以發現一些好處。米勒說：「我剛進公司時發現的一項優勢，就是大家已準備接受改變。」於是他大刀闊斧的進行改革，把原有的兩萬五千六百名員工裁掉五千多人。公司每年的開支被裁減四億元，而王安的債務也減少了百分之八十五。為客戶服務以及為產品開發新用途的程序，都徹底改頭換面。

現在米勒正促使王安公司全力發展新產品，尤其是正在萌芽的影像處理技術。他的目標是要迅速讓公司營運恢復利潤。

他說：「扭轉營運通常要花兩、三年，我們只花一半時間就達到這一點，老實說，我們是被形勢逼出來的。」

王安公司距離擺脫困境，還有很長一段時間。在今年三月底為止的三個月內，王安虧損了一億四千七百萬元，營業收入減少百分之十九。但自去年初王安發生財務危機以來，一些分析家首次認為王安可以撐過難關。資訊市場研究公司羅伯·卡莫隆說：「我想他們會把公司精簡到恰到好處。我相信理查·米勒知道怎樣使公司度過這個難關。」

## 革新客戶服務工作

米勒現年四十九歲，身材瘦高，是哈佛企管碩士出身，是王安公司成立以來的第二位首席行

政主管，第一位當然是創辦人王安。

王安在主管公司時，對電腦市場的發展，有敏感地反映，使他經常及時撤出有問題的領域，轉向可以獲利的產品。例如，王安公司曾在計算機競爭白熱化以前，撤出此項業務。七十年代，該公司推出使用簡便的文字處理系統，贏得世界各地秘書人員的喜愛。

但是，到了八十年代，個人電腦的出現，使王安公司的文字處理機變成了過時的東西。等王安開始製造個人電腦後，其產品價格又太高，無法與IBM的產品競爭。此外，該公司的服務水準又不好，費用也偏高，到了一九八八年王安公司銷售量急劇下降，王安開始對他兒子王烈失去信心，並在一九八九年撤掉王烈在兩年前擔任的總裁和首席作業主管職務。經過十年的緊急求才，王安最後雇用了米勒。脫離了華人世襲的掌握企業觀念，但王安家族仍握有王安股票。

米勒在此以前，並無經營管理電腦製造業的經驗。當年他離開賓州中央公司後，就進入奇異電器公司，管理消費者的業務，也是將公司營務轉虧為盈。

他一進入王安公司以後，就歷行樽節，裁掉為主管人員保管的車位和主管餐廳。米勒強調紀律。在王安主持公司時，上午九點的會議常常拖拉到十點才開，現在九點開會，八點五十五分大家就得到齊。

為了削減債務，米勒賣掉許多不屬於核心業務的資產，換得大約六億元的資金。他也大改革飽受非議的客戶服務工作。



## 發展影像處理科技

但是，王安公司要生存下去，還必須排除萬難。首先它必須使客戶相信，該公司不會倒閉，米勒在這方面下了極大的功夫，親自用電話和信件與客戶接觸。其次，王安公司必須推出新的產品，扭轉銷售劣勢。為此目的，米勒已成立了七個實用小組，專門研究銀行和製造業等需要的電腦科技。最後，王安公司正全力發展影像處理科技。它的總合影像系統可以把文件的影像輸入電腦記憶庫裏，使用者以後可以把影像叫出來，並據此加以處理。由於這種系統演化的自由式系統，使主管人員可以用手寫文字或聲音為文件加註

。這種科技用途非常廣泛，不過IBM和日本等大廠商已踏進這個部門。米勒說，他希望靠影像系統推動其他產品的銷售。

批評人士認為王安公司的改革來得太慢，王安公司傳統產品無法與其他公司的類似產品競爭，對它極為不利。而以VS（影像系統）迷你電腦的問題最為嚴重。

## 華人跨國最大企業

王安的VS及其相關產品，一年營業額達十九億美元，佔王安產品收入的一半。從成長觀點來看，王安必須向公開系統發展，而該公司又必須維持VS的功能，以向原有客戶交代。

這種情況，使王安公司每年大約二億五千萬元的研發經費顯得捉襟見肘。

米勒也承認這個問題的嚴重性，他上任以來，把研發發展部門的計劃，從八百項減到一百五十項左右，而大約三分之一的研發經費，撥給繼續發展其VS部門。米勒說：「我們決心盡一切可能讓公司賺錢，必要的話，不惜進一步裁員」。

王安公司自從王安創業以來，取得了巨大成績，它成為世界級的跨國公司的華人企業，為華人增光，但又面臨世界科技日新月異的挑戰，如果不迎頭趕上，也許更大的困難，還在等待他們，願王安公司勉之！（本文插圖選自時報出版公司發行之王安自傳）

## 中外雜誌稿約

- 一、本誌園地公開，歡迎名人傳記、軼聞趣談、真實傳奇、旅遊記趣、現代史話、懷舊憶往、醫學新話等作品。
- 二、來稿請用稿紙繕寫，字體力求工整清晰，附照片插圖尤佳。
- 三、有關外國人名、地名等專有名詞，一律請加註原文。
- 四、來稿以白話文為限，除特約稿件外，請勿超過六千字（長稿取用時，超出部份不計稿酬）。
- 五、來稿一經採用，出版後得酌送稿酬或贈本誌及附屬出版機構書刊。凡經由本誌指定編輯增訂考證修飾文字內容，增加插圖後刊出之稿件，其著作權即歸本誌所有，本誌交由「時代文摘」或「聖文書局」印行選集或出版單行本時，不另支付稿費或版稅。
- 六、本誌所發表文字圖片未經徵得同意，不許轉載，如有侵犯者，當依法追究。
- 七、來稿務請作者在原稿上註明真實姓名、地址及簡歷以便連絡。本誌對於文稿標題及內容，為精益求精，必要時將予刪改，如不願刪改請先聲明。
- 八、來稿無論採用與否均不退稿（請自行影印留底），來稿請寄臺北市龍江路一〇八號二樓中外雜誌社編輯部收。