

# 《教训》

## 图书基本信息

书名：《教训》

13位ISBN编号：9789622200371

10位ISBN编号：9622200370

出版时间：1986

出版社：生活 读书 心知三联出版社

作者：王安

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《教训》

## 内容概要

在整理书籍时翻到这本162千字，仅售1.3元的小书，现在许多年轻人恐怕都不知道王安是谁了。王安博士1920年生于江苏省昆山县，1940年毕业于上海交通大学，1948年获得哈佛大学应运物理学博士学位。

不久即发明了计算机的重要原件-----存储磁芯，是计算机技术上的一项革命性成果，为现代计算机的发展奠定了基础。

从1951年以六百美元创办王安试验室，到发展成销售额达三十亿美元，雇员超过三万的跨国公司，用了三十五年的时间。但在随后的短短几年时间内，由于管理等自身方面的原因，无法适应激烈的竞争，很快就垮掉了。

《教训》一书于1986年10月在美国第一次出版，1987年5月在我国第一次翻译出版。

这本书一直保存下来，是因为书中的一句话：  
人之所以失败，多半是因为“搬起石头砸了自己的脚”。  
-----这句话提醒我，许多问题都是可以通自己的努力而改变的，凡事不必怨天尤人，要先从自己身上找原因。这句话二十年来一直勉励着我。

## 作者简介

王安博士是王安电脑的创始人,王安电脑的商标就是用“王”的英文字“Wang”而成名,他生于1920年时的上海,1936年就已进入上海交通大学电机工程系,1945年赴美国攻读哈佛大学的应用物理,可称是一个天才型人物.他在1951年创王安电脑,直到1970年前后(IBM PC还没问世),Wang的迷你电脑一直是大它200倍的IBM迷你电脑的最大劲敌.

王安博士以一个中国留学生的身份在美国白手起家,能有这样傲人的成功,除了他的勤奋与才智外,其实还是靠他申请的多项专利,其中有一项是“存储器磁芯技术”,是一个二进制的磁芯技术,就是今天电脑世界里最基本的“0”与“1”的理论基础,英文称为“Binary Digit”,缩称为“bit”,也是构成今日电脑内存的最小单位(8个bit等于1个Byte).其实王安博士还有一件很少人知道的事情,那就是他在他那时代里,他还是第一个还未死就已经名列“美国名人堂”的人.

既然一个如此出色的科学家与公司,为何今天年轻一辈的人都没听过他的事绩?有绝大部份的原因,是说王安博士在掌控公司长达40年的期间内,始终没有做好中华传统文化与西方制度的融合,在他的晚年,他一直认为他的儿子王烈可以克绍箕裘、继承家业,于是王安博士把“家天下”的观念带进这个美国制度的公司,因此造成一些美国籍创业老臣纷纷求去,于是在一系列的决策错误与层层危机环绕着Wang时,它则缺乏足够的智能反败为胜,所以王安博士在1990年逝世后,他的儿子王烈经营的Wang也随后在1992年不得不申请破产,最后由IBM收购.

王安博士对“家天下”的舍不得,造成王安电脑公司在历史上如昙花一现,令人扼腕.

# 《教训》

## 精彩短评

- 1、并非教训，只是自传
- 2、用智慧创造，抓住有利机遇，经营中保持明智。我认为天赋在很大程度上提供了成功的机会，保持成果需要一个清醒的头脑，来准确判断。

1、王安博士以移民之身，角逐于龙争虎斗之计算机产业，历三十载而成就霸业，风云变幻，不过五年大厦崩摧、身死名灭，其成败利钝之因能不令人深思乎？自立门户时值1951，美国创业之风未兴，风险投资尚不成气候，学者离学界则必入通用之类大公司用事。中国学生毕业后大多投身学术界，仅有的做生意的华人也都从事于服务行业。而王安博士却没有随波逐流。有计算机核心部件磁芯存储器的专利和电子学专家声誉的他，预感到数字电子学的需求会在接下来的几年迅速增长，又深信自己的才华，决意自创公司。这种超凡的自信心和独立判断力伴随了他的一生，实为其一生成功之基。主攻具特定用途的小仪器成功研发出第一台现代科学用计算机的艾克特和莫奇利自我膨胀，又为研发第一台商用计算机的雄心所驱策，冒险将大量经费用于研发，结果因难度过高而失败，两年后被迫将公司卖给雷明顿兰德。王安博士深具自信而且又冷静，深知经商的要义在于以长期利益为重以及冒较小的风险取得巨大的收益，而投资通用计算机研发必须引入外行而短视的投资者同时要冒巨大的风险，所以坚定的以研发具有特殊用途的小型仪器为经营中心。因为每种特定仪器的市场都相当小，大企业没有兴趣进入，竞争环境并不十分恶劣，所以王安并不需要夜以继日地工作，能够用闲暇时间学习作为科研人员的他以前未曾了解的管理知识。在工作心态方面，因为每个小产品的投资十分有限，失败不足以给事业造成毁灭性的打击，使得王安在构思各种磁芯存储器应用方法时，能够陶醉于思考的过程，为其研发计划蕴含巨大潜力这一想法而鼓舞，丝毫不会分心考虑计划能否成功，所以思想能够集中，心情不会焦虑。同样因为失败并不致命，所以纵然一个产品失败，王安总是想着研究过程中学到的技术日后能用于其他产品，所以不沮丧、不苦恼。这种乐观的态度也使得王安日后审视自己在商业上犯下的其他错误时，能够抱有从错误中吸取教训是成长必须的过程这一观念，因此不至于过分自责乃至自我怀疑。专利权之争由于存储性能决定了计算机的运算能力，王安所掌握的磁芯存储器专利为IBM所觊觎，并且利用王安财务实力有限这一劣势，以诉讼威胁其低价转让专利。王安虽然愤慨于IBM的巧取豪夺，但是想到小不忍则乱大谋，接受顾问的建议，没有为了证明自己的正确而与IBM对簿公堂，而是选择与IBM妥协。但这件事情的影响并没有真正随着协议的签署而终止。IBM的倚势欺人激起了王安与IBM一争高下的决心，前期技术交往过程中IBM暴露出的动作迟缓这一劣势令其坚信IBM并非不可战胜，这最终促成他日后敢于向IBM已经建立阵地的办公市场进军，使王安公司走向辉煌，也促成他日后绝不愿意与IBM计算机兼容，使王安公司走向毁灭。台式计算器60年代初，若欲进行加减乘除以外的任何计算，可以用大型计算机或台式计算器。前者运算速度快，但价格昂贵；后者价格便宜，但解决复杂计算耗时很长。王安凭借其数学天才设计了以对数因子法来简化计算的方法，使得其研发制造的Loci台式计算器性能远超同类；另外，在为用户考虑这一理念的指引下，在使用方便性如数据输入方式，输出终端数目等方面作了改进。接受公司会计人员的提议，采用诸如令其键盘简明易懂等方式简化其操作，使得非科学技术人员也能使用。因为产品由细分市场进入一般市场，大胆变革销售方式，由代销改为直销。壮士断腕正在台式计算器占公司营收70%，发展形势一片大好之时，集成芯片出现，王安敏锐地预见到台式计算器将成为一种研发简易的日用品，利润微薄，不值得为之奋斗。为了应对这种潜在的威胁，王安决定逐步放弃计算器生产，启动通用计算机研究计划。王安公司的员工包括其极为欣赏的骨干大多认为公司以计算器名扬天下，计算器又为公司主业，实在没有必要放弃计算器生产。公司董事本是看重王安计算器出色的销售业绩而在股市上大量购买其股票，又因为身为外行对通用计算器研发成功可能性心存疑虑，不能接受这个大胆的决定。自信的王安坚持己见，同时凭借其绝对控股地位推动了自己的决定。事实证明这次抉择本身确实极富前瞻性，计算器的市场完全掌握在拥有核心部件-集成芯片生产能力的企业手中，没有核心部件生产力却贸然进入该市场的鲍马尔公司在短暂繁荣后破产。但王安也因为自己在这次战略转折点上力排众议做出正确抉择，对自己的判断力更为自信；以至于虽然他的多位助手自70年代末以来几次三番建议其发展个人计算机，但他依旧固执己见。另外，王安自此也更坚信自己家族保持控股地位的重要性。他认为前沿科技竞争必须判断准确且迅速行动，一步落后于人再无翻身之地；而董事会的投资者身为外行往往不能做出具有前瞻性的判断，如果自己没有绝对控股权则必须用费时费力的政治手腕寻求支持，这必然导致公司坐失时机。因此王安在公司日后面临危机时也选择举债而非股权融资，这直接导致其财务状况恶化。文字处理机哈佛毕业之后的王安依旧学习不倦，一天他读到一篇评论，文中指出：平均每个产业工人必须要有价值1.5万美元的工具和极其才能提高他的生产效率，而给办公室每个工作人员配备一台400美元的电动打自己加上铅笔和纸就能工作了。思维敏锐的王安立刻意识到这个市场空间巨大；而

## 《教训》

且他深知IBM因官僚作风动作迟缓，这又并非其主要战场，所以自己在此市场上获得成功可能性极大。不过考虑到人手不足，王安直到两年后才组织研发力量进行攻关。因为事先对消费者的需求和已有产品的性能调查周密深入，研发得法，王安文字处理机产品的性能显著优于IBM同类产品。王安在销售方面也多管齐下。首先，斥巨资在电视上大做广告，由于当时除了IBM之外没有其他电脑公司打广告，王安文字处理机立刻给客户留下了极深的印象。这样本来常常在拜访客户时被文员拒之门外的王安公司推销员现在能够被引见给管理层。因为计算机的采购需要高层定夺，王安将其本质为计算机的产品以文字处理机之名销售。产品走内部兼容路线，使得客户不必担心新旧产品衔接问题。虽然中途小有波折，但王安文字处理机最终大获成功，王安公司也成为计算机市场上举足轻重的参与者。但王安也为文字处理机的巨大成功而洋洋自得，对其性能非常自信，因此认为新出现的个人计算机不过是年轻人的玩具，不足以构成威胁。人员管理王安允许设定越级反映情况的制度，避免员工受到顶头上司不公平地对待。当员工优秀的方案因为各种原因未被公司采纳时，王安总是特别为这位失望的工程师在下一个工程任务中寻找关键的课题，以避免其情绪低落。管理人员尽量从公司内部提拔，这令员工对自己在公司内的发展前途更有信心，工作中士气更为高昂。从外部招聘高职位的人才时，先令其在较低职位上适用，使其有一段时间来适应新的工作环境。公司发展不可避免令员工职责随之改变，有些人会不适应新的工作职责，如果确为优秀人才，尽最大努力为其寻找最适合于他们工作的位置。从伟大到可笑，只有一步之遥个人计算机的运算速度虽然弱于文字处理机，但是因为价格便宜，所以能人人配备一台，而且集多种功能于一身，越来越多的公司特别是财力薄弱的小公司倾向于购买个人计算机。到了1985年，王安文字处理机的增长已经停滞，但是一直耻笑个人计算机运算速度低下的王安依旧没有意识到症结所在，误以为是公司信息上下传递不畅所致，迟迟没有采取相应对策。同时深受中国传统思想熏陶的王安一直视公司为家族私产，认为传位于儿子是理所应当的事情；而且对儿子的能力富有信心，又看到IBM的小沃森当年接老沃森班后将IBM迅速壮大的事迹，坚信儿子能把公司办好。故不顾反对，传位给自己的儿子。但是其子王烈的才具品格和上任后的举措不足以令人信服，骨干纷纷离职，人心涣散。等到局势明朗，终于推出个人计算机时，王安及王烈出于和IBM一争高下的决心和过去的思维惯性，拒绝与已成主流，拥有大量配套软硬件的IBM机兼容，为市场所抛弃。不愿放弃控制权的王安家族在公司业务下滑财力紧张之际，固执地以债务形势融入资金，使得财务杠杆加高，当个人计算机失败之后，财务迅速恶化，无力回天。

## 章节试读

### 1、《教训》的笔记-第1页

请问那可以买这本书

### 2、《教训》的笔记-第1页

选读

# 《教训》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)