



# 企业经营手册

## 风险投资（二）



创洁 编著

# 目 录

国内外企业获得风险投资的成功案例 .....	1
外国企业获得风险投资的案例 .....	1
国内企业获得风险投资的成功案例 .....	27
风险投资的主体 .....	47
风险资本来源 .....	47
风险投资的创业基金组织形式 .....	56
风险投资公司 .....	59
风险投资的操作流程 .....	67
确定项目 .....	67
签订投资协议 .....	82
风险投资的管理监控 .....	87
风险投资的退出 .....	101
对风险投资项目的评估 .....	117
风险投资项目评估的基础 .....	117
风险投资项目评估的模式 .....	124
风险投资项目经济性评价与选择 .....	132
风险投资家对项目的评估 .....	134

## 国内外企业获得风险投资的成功案例

### 外国企业获得风险投资的案例

#### 1. DEC 公司的成长：风险资本的杰作

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。

##### (1) 上帝的杰作：亚当(ARD)与夏娃(DEC)

DEC 的成功为 20 世纪 70、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 的创始人之一拉尔夫·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地保障，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。我们需要从下而來的新的力量、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的公司股份以获取现金。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(DigitalEquipmentCorporation,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 20 世纪 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星。

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。

## (2) 靠什么赢得风险投资

1986 年第 10 期美国《幸福》杂志用一奇怪男子的大幅照片作封面：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就是把三个儿子培养成材，其中的一位就是奥尔森。

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，主修电气工程，并于 1950 年获学士学位，1952 年获硕士学位。在当时计算机还处在萌芽状态，而 MIT 正是那个时代的典范，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：

“我希望测试计算机能在 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，而且效果出人意外。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，但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。而在林肯实验室里的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 公司对工程的每一个部分都保密，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，为他的雄心勃勃地计划筹集资金。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、二级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。他们惟一懂得的经营之道来自于莱克星顿镇图书馆的管理教科书。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，他们总是热衷于和在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。

他们制订的计划非常精炼，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《标准和低劣》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公司提交一份4年期的经营计划书。这份计划书写得非常好，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。《幸福》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·弗兰达斯和麻省工学院财务总监霍雷斯·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，并看着它们成长起来。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“ $\frac{2}{3}$  归投资者所有， $\frac{1}{3}$  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《幸福》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。他们要在那儿开辟了一个新天地——DEC 世界。

### (3) 创业：DEC 集中营

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。

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了任何人的期望，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