

第1章 帝国的余晖-AT&T公司

1 百年帝国

- 该公司是由电话之父亚历山大-贝尔创立于1877年，最初叫做贝尔电话公司，1885年因为长途电话业务设立了子公司AT&T，1984年因为反垄断发拆分之后主体采用了AT&T名称
- AT&T自从创立的第一天就是老大，但是起初扩张速度却很慢
 - 用了15年，直到1892年才把生意从纽约扩到中部芝加哥地区
 - 38年后-1915年才扩展到全国
 - 1927年扩展到欧洲
- 1925年设立了研发机构 - 贝尔实验室，最大也是最成功的私有实验室
 - 从电信业的利润中3%用于实验室研发经费
 - 经费充足，招揽了许多科研人才，鼓励各种实验，提供各种福利
 - 出过许多诺贝尔奖，香农奖与图灵奖
- 1984年因为联邦反垄断，公司被拆分
 - 市话业务被剥离开，根据地区划分为8家小贝尔公司
 - 贝尔电话公司正式更名AT&T公司 - 专门从事长途电话业务与通信设备制造
 - 实验室来分出了一小部分给小贝尔们，但因为和尚太多没水喝，很快退出历史舞台
- 这一次的拆分，作者认为并没有伤筋动骨，反而帮助修剪业务，95年营业额也很辉煌
- 那为什么会衰落呢？

2 几度繁荣

- 95年是AT&T的顶峰，但是短短10年间辉煌便不在了
 - 百年走上顶峰，但是十年却丢到谷底
- 我们先来看看AT&T的垄断地位如何形成
 - 早期刚成立时，靠着电话技术专利一帆风顺
 - 1895年后，专利失效，冒出许多电话公司，AT&T靠着领先技术与资本通过收购方式扫平了所有对手，20世纪初几乎垄断了美国电信业，海外还有许多业务
 - 随着垄断，受到司法部关注，尝试剥离一些业务，并因为这次剥离减少了29-33年大萧条的影响，铺子没有太大
 - 大萧条后恢复很快，贝尔实验室人才辈出，实验室人才香农还奠定了信息论基础
 - 1956年就受到反垄断，被迫通过科技进步来提升实力

- 当一家公司垄断行业时，可能会倾向于通过利用垄断资源而非技术进步来获取利润，后者难得多，这也是反垄断发的价值之一
- 1984年美国法院打赢了官司，导致AT&T分家，但是反而发展更加健康，持续投入新型的网络和移动通信方面，处于世界领先地位

3 利令智昏

- 董事会的短视
 - 1995年经济复苏之后AT&T设备制造部门执行官提出了分家的建议：原因是因为另外两家电话公司拒绝购买AT&T设备，成立独立公司就可以赚他们钱
 - 设备部门为了这种一次性的利益离开了稳定的AT&T公司，即便高层意识到了也没有控制权
 - 很多老公司到后来，创始家族股权所剩无几，大部分股权都在基金公司中，这时候董事会的部分董事关注点就是保证投资人的利益而非考虑公司长远发展
 - AT&T执行官股票远没有华尔街投行控制多，左右不了部分决策
 - 有时候公司长远利益和高管关系也不大，他们也很利益短期赚一笔钱
- 分家 - 朗讯
 - 分为了三个部分：从事电信服务的AT&T，从事设备制造的朗讯与从事计算机业务的NCR
 - 朗讯由摩根士丹利负责上市，并且由于获得了之前两家公司订单，利润保障，股价4年涨了10倍
 - 但是危机也来了
 - 贝尔实验室没了AT&T靠山，朗讯的利润逐渐养不起了，要求实验室重点转移到可以赚钱业务上来，没有了以前的创新能力
 - 销售额增长是一次性的，股票涨完了之后没有办法继续提高利润，暂时为了短期利润开始借钱给其他公司来买自己的设备，2000年互联网泡沫破裂后，都变成了坏账
 - 最终股价迅速下跌
 - 之后来自惠普的总裁操作下又分离了无线设备部门Avaya单独上市。投行和这位总裁赚了一比，但是朗讯更是一天不如一天
 - 最终朗讯被法国阿尔卡特并购，市值还不到96年上市水平，贝尔实验室牌子也变成了法国地址
- AT&T分家后还好一些，有稳定电话收入，但是互联网崛起和无限通信开始威胁，同样是短视毁了他
 - 短线投资者发现挣钱最快的方式不是搞好企业而是企业炒作和包装上市
 - 分家后的AT&T也拆分出AT&T移动和AT&T宽带公司，然后移动部门单独上市又捞了一笔
 - 代价是损失了电信行业竞争能力，分家以后公司残缺不全导致移动部门没有资金发展，很快在无线业务的时代败下阵来，中国的中国移动超越中国电信也是这样

4 外来冲击

- 内部原因是短视和贪婪，外部原因则是互联网的兴起 - 出现了更廉价的远程实时通信方式
- AT&T影响力越来越小，之后前期反垄断拆分出去最小的一家小贝尔公司SBC吞下了自己的祖母AT&T，不过新公司考虑到品牌继续使用了AT&T



很多优秀的人才流失，包括C语言发明人肯 -- 评价一家上市公司的好坏，可以关注最优秀人是流入这家公司还是流出这家公司

- 互联网的到来也使得数据交换设备公司包括思科，华为很快就战胜了朗讯，最后两家电信公司阿尔卡特和朗讯宣布合并
- 另一方面随着互联网普及，对于文字处理和图像技术需求则超过了语音的自动识别



工业史上，新技术代替旧技术是不以人的意志为转移的，人们应该发现和顺应这个潮流，不要抱着老地盘不放

- 其实我们今天很多技术包括高速上网方式DSL都来源与贝尔实验室，但是AT&T没有把它作为可持续发展，扔到一旁，很多新时代的技术和机会都没有把握好 -- 华尔街和高层都希望可以从中捞一笔



反垄断没有击败他，但是美国科技发展最快的10年中却把自己葬送在了互联网的浪潮里

结束语

即便历史再来一遍，AT&T的那些错误也并不会少，很少有人或者公司可以辉煌200年，这就是规律，但是他们的历史和存在仍会被后人传诵

AT&T大事记

- 1877年美国贝尔电话公司成立
- 1892年长途电话业务进入美国中部地区
- 1925年贝尔实验室成立
- 1972年UNIX操作系统和C语言诞生于贝尔实验室
- 1984年美国贝尔电话公司被拆分未AT&T和8家地区贝尔公司
- 1996年AT&T主动分为AT&T，朗讯和NCR
- 2001年AT&T再次主动拆分为三份
- 2005年AT&T被SBC并购
- 2006年朗讯被法国阿尔卡特并购，原来的AT&T从此消亡