

记忆之王

导读

大力士·崔泰源：一块芯片、一场婚姻，与一个把存储做到世界之巅的男人

先说一件小事。你现在读这行字，靠的是两种记忆同时开工：一种在你脑子里，把「上一句」暂存下来，好让「这一句」接得上；另一种在你手边这台机器里——一小片叫内存的硅，正把字一个个摊在台面上，供芯片取用。断了电，硅片上的一切瞬间清空，像什么都没发生过。而你脑子里的，往往断了电还在，甚至一辈子都甩不掉。

这本书讲的，就是一个把第一种记忆做到世界之巅的男人，如何在第二种记忆里，输得一败涂地。

他叫崔泰源。含着金汤匙出生，接手一个庞大的财阀家族，又在所有人都摇头的时候，赌上身家收购了一家濒死的存储公司——书里叫它「大力士」。十几年后，这家公司靠一种当年被全行业判了死刑、叫 HBM 的芯片，被 AI 的浪潮抬上了世界王座，市值挤进全球科技巨头的前三。就在同一段日子里，法院敲下了一纸创纪录的天价判决，清算掉他那桩绑着爱情与权力的漫长婚姻——那笔钱多到能买下一座城，却买不回一个人。

一个赢下了世界、却输掉了人生的人。这本书从头到尾只反复问一个问题：**把公司送上王座的那些东西——那股豪赌的胆识、那份不肯眨眼的偏执、那种把一切都押上去的狠——是不是也正是把他自己的人生一寸寸拆掉的东西？**芯片是一种记忆，人心也是一种记忆；一个可以刷新重写，一个不能。他能算准前者的每一次周期涨落，却算不准后者。

有件事得先跟你讲清楚，好让你读得踏实。这是一部小说，**真真假假**。它的骨头是真的：那位存储巨头的掌门确有其人，那段跌宕的产业史确实发生过，那场轰动的天价离婚也写进了新闻。但它的血肉是我编的——书里的「大力士」是现实中某家存储巨头的原型化身，人物的对白、内心、那些桃色与阴谋的转折，多有艺术加工。**本书为虚构小说，人物与情节多有艺术加工，请勿对号入座。**我要的不是一份纪实，而是想借这副真实的骨架，去问一些新闻不会替你问的问题。

另外——如果你是那种对「世界到底怎么运转」有好奇心的人，尤其是理工脑子、爱刨根问底的那种，这本书顺手还想请你搭一程。读完它，你大概会明白几件平时听着高深、其实并不难懂的事：内存和硬盘到底差在哪；带宽为什么是「路有多宽」；为什么 AI 一来，一根叫 HBM 的「粗油管」突然比黄金还抢手，把一家公司从冷板凳直接送上神坛。这些名词我都

不打算堆给你，遇到了当场用大白话拆开，讲不明白算我输。你会在看一个人命运沉浮的同时，顺便看懂一整个产业是怎么被 AI 改写的。

所以，这既是一部商战，也是一部爱情；既是一个人的传记式虚构，也是一堂藏在故事里的产业课。它波澜壮阔，也有很多个深夜里说不出口的软弱时刻。

现在，把灯调暗一点。故事要从一个判决的下午讲起——那天，他同时登上了顶峰，也失去了脚下的地。

第一章 · 判决与登顶

首尔家庭法院的钟指向十点。旁听席坐满了不该在场的人——记者、分析师、连远房亲戚都来了，因为所有人都想亲耳听见那个数字。

崔泰源坐在原告席最前排，脊背挺得笔直，像坐在自家董事会。六十多年的人生教会他一件事：越是崩塌的时刻，越不能让别人看见你崩塌。他没有回头。他知道卢诗英坐在另一侧，隔着三米的走道，那三米是他们二十四年婚姻最后的距离。

法官宣读判词的声音平稳得像在念天气预报。财产分割——她念出了那个数字。

旁听席响起一阵压抑不住的抽气声。有人低声重复了那个数字，仿佛不念出来就不敢相信。
一万三千八百亿韩元。 这是韩国司法史上从未有过的天价，一纸判决，把一个男人半生积累的一角，划到了他曾经深爱、后来只剩体面的女人名下。

崔泰源没有动。他的目光落在法官身后那面墙上，墙很白，白得什么都没有。他忽然想起很多年前的另一间屋子，也是这样的白墙——那是拘留所的墙。原来一个人一生里，总要在几面白墙前，被生活当众清点。

「会长，您还有话要说吗？」

他站起来，整了整袖口，声音很轻，却让整间屋子安静下来：「没有了。判决我尊重。」

四个字。赢下过世界的人，在自己的人生面前，只剩下四个字。

同一周，另一个数字

就在法槌落下的那个星期，另一个数字也在同一座城市里被反复念诵，只不过念它的人满脸是笑。

清晨的电子交易屏上，**大力士**的股价跳出了一个从未有过的高度。这家公司崔泰源掌管着——十二年前它濒临破产、被人当作烫手山芋挂牌待售，是他力排众议接了下来。如今，它的市值冲上了历史最高点，跻身全球最贵的科技公司之列。

点燃这一切的，是一种叫 HBM 的芯片。

大白话

HBM（高带宽内存）说白了，就是把很多层内存芯片像盖高楼一样一层层垂直叠起来，再用又宽又密的通道直接接到计算芯片上——相当于把一条堵得死死的乡间小路，换成几十条并排的高速公路。这东西早年贵、难做、没人要，被整个行业判了死刑。可当 AI 来了，全世界的 AI 计算引擎都在嗷嗷待哺，突然发现只有这几十条高速公路才喂得饱它们。冷板凳，一夜之间成了印钞机。

那一周，大力士的会议室里，人们把香槟倒进纸杯，笑声撞在玻璃幕墙上弹回来。研发老兵姜敏浩站在角落，手里的杯子一口没动。八年前，全公司都劝他放弃 HBM，说这是个「永远等不到市场的赔钱货」，是他红着眼睛把项目从砍掉的名单上一次次抢回来。此刻他等来了全世界的追捧，却只觉得眼眶发酸。他身旁年轻的工程师徐雅琳轻声说：「姜工，我们赢了。」他点点头，没说话——有些赢，是用很多个不肯放手的深夜换来的，赢的那一刻反而说不出话。

越洋电话那头，AI 芯片霸主星伟达的采购主管正在追加订单，语气近乎恳求。曾几何时，是韩国人排着队去美国人门口推销芯片；如今，是那位人称「老黄」的掌门人亲口说：大力士的 HBM，是他最想要、也最抢不到的东西。

赢下了世界，清算了人生

崔泰源是在专车后座上，听秘书念完那两条消息的——法院的判决，和公司市值的新高。同一周，同一天下午，一前一后。

车窗外，汉江在午后的光里缓缓流着。秘书念完，等着他的指示，等了很久。

「会长？」

他没回答。他在想一件很奇怪的事：世人此刻大概觉得他是这个国家最风光的男人——他的公司登上了世界的王座，他的名字和「全球第一」绑在了一起。可就在同一周，一纸判决告诉全世界，他的婚姻标价一万三千八百亿，而且，连这个价钱都买不回它。

市值可以再涨。芯片可以再造。股价跌了会有下一个超级周期。可有一样东西，是再多市值也换不回来的。

他闭上眼。脑海里闪过很多张脸——卢诗英年轻时在总统官邸花园里回头的样子，那时她是前总统**卢正焕**的女儿，是把爱情和整个国家的权力一起交到他手上的女人；闪过**金希妍**在美术馆昏黄灯光下侧脸的样子，那个在他婚姻裂开一道缝时走进来的女人，和他们那个不被承认、却真实存在的孩子；闪过父亲临终前攥着他的手说「守住盛科」时，掌心的温度。

他这一生，赌赢过太多次。赌赢了那桩没人看好的收购，赌赢了别人都往回缩时他偏要压下去的 HBM，赌赢了一整个 AI 时代。

可是人心不是芯片。人心也是一种「记忆」——只不过它不像 HBM，堆得越高、通道越宽就越值钱。人心这种记忆，你越是想用别的东西去填、去补、去买，它反而越是断电就忘，忘掉那些你以为会永远记得的温度。

一个把公司送上世界王座的男人，为什么会在自己的人生里，输掉再多市值也买不回的东西？

这个问题，要从很多年前讲起。从一把含在他嘴里、却也压弯了他脊梁的金汤匙讲起；从一家濒死的公司、一场没人相信的豪赌讲起；从两个女人，和一块改写了世界的芯片讲起。

专车驶过江桥。崔泰源睁开眼，对秘书说了那天的第一句完整的话，声音很平静，平静得让人心疼：

「通知大力士，庆功会照办。我不去了。」

他望着车窗里自己的倒影——那个赢下了世界的人，和那个清算了人生的人，是同一张脸。

第二章·金汤匙里的债

崔泰源出生那天，据说盛科在首尔的高管们轮流去医院走廊里站了半小时。不是探望，是站班——像给一件刚出厂的重要资产盖章。这个婴儿一睁眼，就已经背上了两样东西：一把金汤匙，和一笔看不见的债。

金汤匙谁都懂。江南的宅子、司机、寒暑假飞往瑞士的机票、别人挤破头的名额到他这儿变成一句"你要不要去"。债却是外人看不见的。那是一种你出生前就已被写好的合同：你姓崔，你就得把这个姓氏交到下一代手里，比接过来时更大、更重、更不能倒。爱谁、娶谁、学什么、几点回家——都是这份合同的条款。

被安排好的少年

盛科的家训只有一句，挂在会长办公室的木匾上，是他祖父写的："企业是国民的托付。"崔泰源小时候不懂，只觉得这八个字压得他喘不过气。别的孩子考砸了挨骂，他考砸了，家庭教师会被辞退——因为"没人可以让崔家的孩子失败"。

十六岁那年他被送去美国念高中，后来进了常春藤，读经济。这是财阀继承人的标准流水线：镀金、结识将来能用得上的人、再回来接班。可就在那片陌生的、没人认识"崔泰源"三个字的土地上，他第一次尝到了一种危险的东西——**自由**。

在波士顿的宿舍里，没人知道他是谁。他可以为一场篮球赛喊到嗓子哑，可以和一个念哲学的犹太同学吵到凌晨，为的是"人到底有没有自己选择的权利"这种在首尔说出来会被家里人当作笑话的问题。他给父亲写信，写了三页，全是他想做的事，想自己创业，想证明"崔泰源"这三个字里，有一部分是他自己挣来的，不是天上掉下来的。

父亲的回信只有两行字："你的路，家里已经铺好了。你只需要不要摔倒。"

那一夜他把信看了很多遍。他后来跟极少数人说过，正是那两行字，在他心里种下了一颗种子——一种想赌一把、想拿全部去换一次"这是我自己选的"的冲动。多年以后，当所有人都说收购那家濒死的存储公司是发疯，当整个董事会都在摇头，他心里翻上来的，就是波士顿那个冬夜的那口气。**敢豪赌的人，往往是被安排了太久的人。**

一桩把爱情绑在权力上的婚事

他回国那年，父亲的身体已经不好，接班的时钟开始滴答作响。而在韩国，一个财阀要真正站稳，光有钱是不够的——钱会被查，会被清算，会在每一次政权更替时变成把柄。真正的护城河，是把血缘织进权力的网里。

于是有了卢诗英。

她是前总统**卢正焕**的女儿。这门亲事在两个家族之间谈成时，用的措辞是"门当户对"，翻译成成人话就是：一边是最大的产业帝国，一边是刚从青瓦台走下来、余威仍在的政治世家。两家坐在一起吃过一顿饭，报纸上就出现了"世纪联姻"四个字。没有人问过当事人愿不愿意——问了也是走过场。

大白话

说白了，这不是两个人的婚姻，是两张网的合并。他娶的不只是一个女人，是一份保险单；她嫁的也不只是一个男人，是一个能让父亲的政治遗产延续下去的载体。

可要说全是算计，也不公平。第一次见面，是在南山脚下一家旧饭店的包间里，两家人坐了一桌，只有他俩被"安排"在窗边单独说话。崔泰源本以为会是个被家族喂养得骄纵、只会谈珠宝和名流的女人，结果卢诗英开口第一句是：

"崔先生，我知道这顿饭的结论早就定好了。所以我们不如聊点别的——你真正想做的事，是什么？"

他愣了一下。这是回国后，第一个问他"你想要什么"而不是"你该做什么"的人。那一晚他们聊到很晚，聊他在波士顿写给父亲的那封信，聊她其实想去做外交官却被父亲拦下。两个从小被写好剧本的人，在彼此身上照见了同一种困境。他心里有过真实的、灼热的东西——不是爱情小说里的一见钟情，是一种"或许我们能一起对抗那张网"的战友式的悸动。

婚礼盛大到需要动用警力封路。全国的镜头都对着他们。她挽着他的手臂，笑得得体、优雅、无懈可击。也就是在那一刻，站在漫天闪光灯里，崔泰源忽然感到一阵他后来一生都在对抗的东西——**体面**。

体面大于亲密

婚后的裂缝，不是吵出来的，是"没吵"出来的。

他们的家像一座管理得极好的美术馆：每一样东西都在它该在的位置，恒温恒湿，纤尘不染，唯独没有烟火气。晚宴上她永远知道该跟哪位夫人说什么话，该在什么时候恰到好处地提起丈夫的成就；回到家，两人却常常几天说不上一句真正的话。

有一次——那时长女刚出生不久——他深夜从公司回来，看见她一个人坐在客厅，没开灯。他走过去问："怎么不睡？"

她没回头，声音很轻："泰源，你有没有觉得，我们像两家公司在合资经营一个家？"

他站在原地，说不出话。因为她说的，正是他不敢说的。良久，他只挤出一句："诗英，别人家还没我们这样体面的。"

"是啊。"她笑了一下，那笑里没有温度，"体面。我们什么都有，就是没有这个。"她抬手，指了指自己的胸口。

大白话

他们不是不爱过，是从一开始就把"给外人看的样子"排在了"两个人之间的真实"前面。当一段关系里，体面成了最高原则，亲密就只能一点点让位——直到有一天，你发现枕边人变成了最熟悉的陌生人。这条裂缝在婚礼当天就已经埋下，只是要过很多年，才裂到所有人都看得见。

崔泰源就是在这样的日子里，一天天长成了那个矛盾的人：在董事会上，他敢拿整个集团的身家去赌一块没人看好的芯片，眼里是猎手的光；可回到家，面对妻子那句"我们没有这个"，他却像个做错事的少年，只会用"体面"两个字把话头堵回去。**他能在千亿的赌局里当机立断，却在自己的婚姻里，被"安排"这两个字捆了整整一生。**

远见与胆识，软弱与被安排——这两样东西，从他含着金汤匙、也含着那笔债出生的那一刻起，就搅在了一起，成了他性格的底色。日后他把一家濒死的公司送上世界之巅，靠的是前者；而他在人生里输掉的、再多市值也买不回来的那样东西，源头，就在这后者。

多年后，当那份创纪录的离婚判决书摆上桌面，有人问他后不后悔。他沉默了很久，说了一句谁也没想到的话：

"我这辈子最贵的一笔债，不是欠银行的。是那年，我没敢在信里，跟父亲多写一行字。"

第三章·硅片上的国运

那年崔泰源二十九岁，还没接掌盛科的任何要害，父辈把他派去日本，名义上是「见世面」。所谓见世面，就是跟着一位叫朴老的行业前辈，在关西的一座工厂门口，等一场准许他们进去的批文。

朴老是父亲的旧交，早年在贸易公司替韩国采购机器，一辈子在电子行业的边缘打转，见过太多起落。他叼着一根没点燃的烟，望着那栋没有窗、外墙一片银灰的厂房，忽然开口：「泰源啊，你知道这里面在造什么吗？」

崔泰源老实答：「听说是内存。做电脑用的。」

朴老笑了一声，那笑里有敬，也有一点说不清的酸：「内存。是啊。全世界最会造内存的地方，就在我们隔壁这个岛上。而我们，还在门口排队。」

先把「内存」两个字说清楚

进厂之前，朴老拉着他在门口的自动贩卖机旁坐下，像哄小孩一样，先给他上了一课。

「你办公桌想象成一个人。」朴老指了指自己的脑袋，「人干活的时候，得把要用的东西摊在桌面上——正在算的账、翻开的文件、刚想到一半的念头。桌面越大，你能同时忙活的事就越多。这个摊东西的台面，就是DRAM，中文叫内存。」

大白话

DRAM 是电脑的「短期记忆」，是它干活时的工作台。CPU 要算什么，就先把数据摊到这张台面上，摊好了才动手。台面速度极快、但容量有限，而且它有个怪脾气——**一断电，桌面上的东西全没了，忘得干干净净**。所以它还得靠电不停地「刷新」，才记得住。

「那忘了怎么办？」崔泰源问。

「所以还得有个仓库。」朴老敲了敲贩卖机里那罐掉下来的咖啡，「桌上放不下的、要长期存着的，搬进仓库锁好。断电也不丢。那个叫NAND，闪存。你的U盘、硬盘、后来手机里存照片的那块，都是它。」

大白话

一句话记住这俩兄弟：**DRAM 是工作台，快，但断电就忘；NAND 是仓库，慢些，但断电也记得。**一台机器，要有快的桌面干活，也要有稳的仓库存货，缺一不可。

崔泰源点点头，又追问一句年轻人才会问的话：「造这个，很难吗？看着不就是一块黑黑的小片子。」

朴老没直接答。他掏出钱包，抽出一张纸币，摊在膝盖上。「你看这钱。谁印的都长一个样，一块钱就是一块钱，你不会挑张脸好看的花对不对？内存也是这样——**它是标准品**。星宇造的、日辉造的、美国人造的，插进电脑里都能用，客户只认两件事：谁的便宜，谁的次品少。」

大白话

这就是存储生意的骨相。它不像手机、不像汽车，没法靠外形、品牌、体验去卖高价——它是**标准品**，跟大米、原油一个逻辑。所以这门生意拼到最后，只拼两样：**成本**（谁造得便宜），和**良率**（一炉硅片里，能用的好片子占多少——良率高一个百分点，就是白赚的利润）。

为什么日本人能造，我们只能排队

批文终于下来。厂房里冷得像冰窖，穿着白色防尘服的人像幽灵一样安静地走动。空气经过反复过滤，据说比手术室还干净——因为一粒看不见的灰尘，落在硅片上，就毁掉几十颗芯片。

朴老压低声音，语气却重：「泰源，记住你今天看见的。这套东西，八十年代是日本人的天下。全世界的内存，一多半是从这样的厂里出来的。日辉这些名字，那时候在美国人头上作威作福。」

「怎么做到的？」

「三件事凑一块儿。」朴老伸出三根手指，「一，钱。造一座这样的厂，是几十亿、上百亿地砸，砸完还得年年砸——这叫**资本密集**，穷玩家根本上不了桌。二，举国。银行、政府、大企业抱成一团，赔钱也扛得住。三，那时候日本人做工细，良率咬得死死的，同样一炉片子，他们的好片比别人多，成本自然就低。」

他顿了顿，望着玻璃后面那些沉默的机器：「所以在这行里，有句话——**造内存，造的不是芯片，是国运**。一个国家肯把整副身家押在这几平方毫米的硅片上，赢了，就成半个工业强国；输了，几百亿血本无归。这不是一家公司的赌，是一国之赌。」

「硅片上的国运。」崔泰源在心里默念了一遍。二十九岁的他还不完全懂这句话的分量，但那六个字像一根刺，扎进去，很多年都没拔出来。

贴身追赶的那个「后生」

回程的新干线上，朴老翻着一份韩文报纸，忽然把其中一版拍给崔泰源看。上面是星宇电子的消息——韩国自己的巨头，正在疯狂扩产内存。

「你别只看日本人风光。」朴老眼里有光，「有个后生，正贴着他们的背在追。就是我们星宇。」

「追得上吗？人家领先那么多。」

「这行有个魔鬼规矩，你得懂。」朴老放下报纸，「内存是标准品，对吧？那价格就随行就市，跟粮价一样忽高忽低。所有厂子一起扩产，货就过剩，价格哗啦啦往下砸，人人赔钱；等大家吓得都不敢扩了，货又短缺，价格哗地暴涨，谁手里有货谁躺着数钱。」

大白话

这就是存储业的宿命——**周期**。它不是慢慢起伏，而是暴涨暴跌，几年一个来回。这也是为什么它像一场比胆量的赌局：低谷时，谁敢咬牙继续砸钱建厂，谁就能在下一轮暴涨里通吃；谁先眨眼收手，谁就永远追不上了。**赢家通吃，输家出局**——这行没有第二名的活路。

「日本人现在赚得多，人就容易惜命，扩产就犹豫。」朴老笑得意味深长，「可我们这后生是光脚的，输光了也就那样，反而敢在最冷的时候下最狠的注。你等着看——十年之后，这张桌子上谁还坐着，可说不准。」

崔泰源盯着窗外飞逝的稻田，第一次觉得，这门看似枯燥的「造小黑片」的生意，骨子里全是刀光。一块标准得不能再标准的硅片，背后竟是国与国的角力、几十亿的豪赌、一场比谁更不怕死的耐力赛。

动心

那天夜里，他没睡。朴老那句「硅片上的国运」，和那句「谁敢在最冷的时候下最狠的注」，在脑子里反复撞。

他这一生，是含着金汤匙出生的。家族给了他显赫的姓氏、一桩把爱情和权力绑在一起的婚姻，也给了他一个从来不必自己争取什么的位置。可正因为什么都是给定的，他心里始终有一处空——他想要一样**由他自己押上、自己赢来的**东西。

存储这门生意，恰恰长着他想要的那副样子：残酷、周期、豪赌、赢家通吃，一将功成，也一将万骨枯。它不适合守成的人，只适合敢在别人吓得后退时往前一步的人。

多年以后，当所有人都劝他别碰那家濒死的存储公司时，崔泰源会想起关西那座没有窗的厂房，想起朴老没点燃的那根烟，想起「硅片上的国运」六个字。他会明白，动心，其实早在那个二十九岁的夜里就已经发生了——他只是一直在等一张，属于自己的桌子。

而那张桌子，此刻还叫另一个名字，在遥远的未来等着他。它濒临破产，无人问津，编号一样地平凡。等它落到崔泰源手里、被改名叫「大力士」的那天，才是这个男人真正下注的开始。

第四章 · 一桩没人看好的收购

2012年冬天，首尔的天冷得像刀子。盛科集团总部三十七层的董事会议室里，暖气开得很足，可崔泰源却觉得后背发凉——不是因为温度，是因为满桌人的目光。

桌上摊着一份厚厚的尽职调查报告，封面上印着一家公司的名字。这家公司当时还不叫「大力士」——那是崔泰源后来才给它改的名字。此刻它叫什么不重要，重要的是它头顶那三个字：**待售中**。

它是一家做存储芯片的公司。做DRAM——就是电脑里的「内存」，你可以把它想成电脑干活时用的那张办公桌：桌面越大，能同时摊开的活儿越多，可一断电，桌上的东西全没了。全世界的电脑、手机、服务器都离不开这张桌子。听上去像门好生意，对吧？

可账本上写着的是另一个故事：连年亏损，负债累累，现金快烧干了。债主们已经不耐烦，把它挂上了货架，谁想接谁接。

问题是，几乎没人想接。

无底洞

第一个开口反对的是朴成焕。他是集团财务口的老将，说话向来慢条斯理，可今天他没绕弯子。

「会长，我把话说难听点。这不是一家公司，这是一个无底洞。」

他敲了敲报告，一页一页翻给众人看。

大白话

朴成焕要讲的道理，说穿了很朴素：存储这门生意，是全世界最凶险的周期行业之一。

他解释得很白：存储芯片是**标准品**。你的 DRAM 和别人的 DRAM，插进电脑里没差别，客户只看谁便宜。这就意味着，大家没法靠「我的更好」赚钱，只能拼产量、拼价格。

「于是就成了场比胆量的游戏，」朴成焕说。「行情好的时候，所有厂子一起拼命扩产，恨不得多建十条产线。结果呢？货一多，价格立刻崩，一片芯片能从几美元跌到几毛钱，谁扩得最狠谁死得最惨。等到大家都亏怕了、一起收缩，货又短缺，价格再暴涨——然后新一轮扩产又开始了。」

他环视一圈：「这行里有句话，叫**胆小鬼博弈**——两辆车对着开，看谁先打方向盘。谁先眨眼，谁认怂。会长，我们要接的这家公司，就是上一轮眨了眼、快被撞死的那个。您现在冲进去，是想替它挨这一撞？」

会议室里响起一片附和的低声。有人补一句：「日本人做存储做了几十年，何等强悍，现在不也一家家往破产里去？连他们都扛不住这个周期。」

又有人说得更直接：「盛科是做能源、做通信的，家底厚实，日子好好的。花几万亿韩元去接一个连年亏损的烫手山芋，万一它把我们一起拖下水呢？股东会怎么看？外面的报纸会怎么写？他们会说——盛科的少东家，拿祖上的家业去赌一把连行家都不敢碰的牌。」

这话很重。因为它说中了所有人心里那个没敢说出口的词：**家业**。

他为什么敢赌

崔泰源没有马上反驳。他是含着金汤匙出生的人，可他不是那种只会守着金汤匙的人。他站起来，走到落地窗前，背对着满桌反对的声音。

窗外是首尔的万家灯火。每一盏灯的背后，都有一台电脑、一部手机，里面都插着这样一片小小的芯片。

「你们说的周期，我都认，」他终于开口，声音不高，「一个字都不驳。这行确实凶，确实会把人烧成灰。朴常务讲的胆小鬼博弈，讲得比我明白。」

他转过身。

「可你们只算了它会亏多少。有没有人，替我算算它值多少？」

他伸出一根手指，点向那份人人避之不及的报告。

「这家公司账上是烂的，没错。但它手里握着两样东西，是钱买不来的。第一，是**技术**——能把 DRAM 做出来的公司，全世界数得过来，一只手都用不完。这是几十年、几百亿砸出来的门槛，谁想从头再建一座，先掂量掂量能不能活着走出来。第二，是**人**。这家厂里有一批工程师，是韩国当年贴身追着日本人跑、一寸一寸抢下来的那批人。让他们散了，就再也聚不回来了。」

他停顿了一下，说出了那句后来被反复引用的话：

「周期会过去。技术不会。人心散了，才是真的没了。」

朴成焕皱着眉：「会长，情怀不能当饭吃。周期什么时候过去？没人知道。它可能三年，也可能十年。这十年里，它一直在流血，谁给它输血？盛科。输到最后，盛科自己也贫血了怎么办？」

「所以这不是情怀，是赌，」崔泰源直视着他，「我知道这是赌。可你告诉我，哪一次改变命运的事，不是赌？」

他走回桌边，双手撑在桌上，把身子倾过去。

「往后这个世界，会越来越离不开数据。人会拍更多的照片，存更多的东西，机器会越来越聪明——而聪明的机器，胃口大得吓人，它们要记住的东西，比我们今天想象的多一万倍。所有这些东西，都要有地方装、有地方算。存储，就是那个地方。它现在是个亏钱的烂摊子，可它是这个世界底下的一块基石。基石现在便宜，是因为盖在上面的楼还没起来。」

大白话

崔泰源在赌一件事：需求会长到没边。今天没人要，只是因为「明天」还没来。而当所有人都看清了明天，价格早就不是今天这个价了。

谈判的那一夜

董事会最终没有拦住他。准确说，是他没有让董事会拦住他。有些决定，一个人做了，就把整个人押上去了——赢了是远见，输了是罪人，中间没有台阶。

拍板之后是最难熬的谈判。据说最凶的一夜，谈到了凌晨四点。对方债权人一方咬着价格不松口，盛科这边不少人反倒盼着谈崩——谈崩了，会长就有台阶下，谁也不用背这口锅。

那夜的休息间隙，朴成焕在走廊里堵住了崔泰源。烟雾缭绕里，他压低声音，几乎是恳求：

「会长，还来得及。现在退，外面顶多说盛科谨慎。签下去，就没有回头路了。您这是拿自己的名声，给一家死马垫背。」

崔泰源看了他很久，久到烟都燃到了尽头。

「成焕，」他难得叫了对方的名字，「我父亲那辈人，是从战后的废墟里，把这个集团一块砖一块砖垒起来的。他们那时候赌的，比我今天大得多，手里的家底却比我薄得多。我今天要是连这个都不敢赌，我配不上这张椅子。」

他把手里的烟摁灭。

「你怕我输掉名声。可名声这东西，」他淡淡地笑了一下，「是靠攒的，还是靠一回赌来的？我宁可赌一回。」

天快亮的时候，字签了。盛科集团，正式吃下了这家没人看好的濒死存储公司。

大力士

消息见报那天，舆论几乎是一边倒的。分析师说盛科「买贵了」，说这是「财阀少主的意气用事」，说存储的周期会证明他有多天真。股价应声下跌。家族里也有长辈私下捎话过来，话说得客气，意思却清楚：太源，收着点。

崔泰源把这些都收进抽屉里，没回一个字。他做了一件小事——他给这家公司起了个新名字。

他没有用什么高深的典故。他给它取名「大力士」。有人问他为什么，他说，因为它现在最需要的，不是聪明，是**力气**——扛得住周期、扛得住亏损、扛得住所有人不看好的那种，笨笨的、死不松手的力气。

那时候没有人知道，这场被全世界当成笑话的收购，会在往后的十二年里，把一家挂牌待售的死马，一步步推上全球存储的王座。

也没有人知道，签下这份协议的男人，从此把自己的命运，和这家公司的命运，焊死在了一起。公司要闯的每一道生死关，他都得亲自陪着闯——包括他自己万万没想到的那些。

他后来常说，人这一辈子，性格就是命。他敢在满堂反对里拍下这一桌，靠的是这个性格；而多年以后，他在另一些事上摔得头破血流，栽的也是同一个性格。

只是那一夜，站在签字桌前的崔泰源还不知道。他只知道，他赢下了一个别人都不要的机会。

而机会这东西，从来都是——先看着像灾难。

第五章 · 鸡群里的胆小鬼博弈

字签下不到半年，崔泰源就明白了一件事：他买下的不是一家公司，是一张擂台的门票——而擂台上，一场没有钟声、没有裁判的血战正打到最凶处。

2012年到2013年，全球存储行业正在经历它历史上最惨烈的一段厮杀。报表上的数字，比任何一部战争片都触目惊心：一片主流规格的 DRAM 芯片，价格从两年前的两美元多，一路跌到不足一美元，最深处甚至跌破了成本线。也就是说——每卖出去一片，厂商就往里贴一片的钱。卖得越多，亏得越狠。

大白话

这不是买卖，这是集体自杀。可谁也不肯先停手。

为什么没人肯先眨眼

要理解这场战争有多荒诞，得先看懂它的规矩。崔泰源接手后第一次去大力士的厂区，把姜敏浩——那个后来死磕 HBM 的偏执研发老兵——叫到了办公室，让他用最笨的话讲一遍。

姜敏浩拿起桌上两片一模一样的芯片，一手一片，摊开给他看。

「会长，您看得出这两片哪片是我们做的，哪片是星宇做的吗？」

崔泰源看不出。

「客户也看不出，」姜敏浩说，「插进电脑里，跑起来一模一样。这就是标准品的意思——东西全一样，客户唯一在乎的就是价格。你的技术再好，也不能卖贵一分钱，因为隔壁那片和你的一样好用，就是便宜。」

崔泰源点头。这个道理他在董事会上听朴成焕讲过。可姜敏浩接下来的话，才是真正的地狱。

「正因为大家都一样，所以谁也不敢先减产。」姜敏浩把两片芯片往桌上一放，「您想，市场供大于求，价格在跌。按常理，应该有人主动少造点，让货变紧，价格回来，对吧？可这行里，第一个减产的那个，就是傻子。」

「为什么？」

「因为您一减产，让出来的市场份额，立刻被别人抢走了。您勒紧裤腰带，饿的是自己，喂饱的是对手。等价格终于涨回来，对手已经占了您的地盘，用您让出来的钱扩了新产线，回头把您碾死。」姜敏浩苦笑，「所以明知道一起造下去大家都得死，可谁也不敢当第一个刹车的。都赌对方比自己先撑不住。」

崔泰源沉默了很久，然后说出了那个词。

「这就是胆小鬼博弈。」

大白话

胆小鬼博弈：两辆车面对面全速对开，看谁先打方向盘躲开。先躲的那个是懦夫，认输；可要是两个都不躲，就一起撞得粉碎。

「只不过，」崔泰源盯着那两片小小的芯片，声音压得很低，「这两辆对撞的车里，坐的不是两个人。是全世界所有做存储的公司，还有它们背后几十万条命，几个国家的产业。而油门，是踩下去就拔不出来的。」

他忽然懂了自己接的是什么。他接的不是一家亏钱的公司，他是把自己也塞进了一辆正在对撞的车里——而且是那辆已经受过重伤、方向盘都快握不住的车。

先眨眼的人

但赌局总要有个结果。撞到最后，一定有人先崩。

那个人，是日本人。

崔泰源那一代人，是看着日本存储的背影长大的。上世纪八十年代，是日本人把美国人赶下了 DRAM 的王座——凭着近乎变态的良品率和工艺纪律，日本芯片一度占了全世界一半以

上的份额，「日本制造」四个字就是精密与可靠的代名词。韩国人当年是追着他们的尾灯跑，一寸一寸抢过来的。

可到了这一轮，最先倒下的，恰恰是这些昔日的王者。

日辉——日本硕果仅存的几家独立 DRAM 大厂拼死合并出来的那个「最后堡垒」——在这场比钱袋深浅的博弈里，第一个把方向盘打死了。它的技术不差，甚至可以说很好。可它的钱袋，撑不住了。

姜敏浩把日辉破产的消息拿给崔泰源看的那天，两个人都没说话。这不是幸灾乐祸的时刻。任何一个懂这行的人，看着这家做了几十年、把良品率做到极致的公司轰然倒地，心里都是发凉的——今天倒的是它，明天呢？

「会长，日辉都撑不住了。它的账，比我们干净得多。」姜敏浩的声音有点抖，「我们呢？我们刚被收购，浑身是伤，凭什么觉得自己能扛过它撑不过的关？」

办公室里的空气像凝住了。窗外是灰蒙蒙的天。这是崔泰源接手以来，第一次被人当面问：我们是不是也快到头了？

该扛，还是该跑

崔泰源没有立刻回答。他走到白板前，画了一样东西——不是曲线，是一口井。

「敏浩，你把这场博弈看成比谁先死，所以你怕。」他转过身，「换个看法。日辉不是被我们打死的，是被这口井里最后一点水耗干的。它一死，井还是那口井，可打水的人，从这么多，」他张开五指，「变成这么几个了。」他缓缓收起手指，只留下三根。

「你告诉我，等这场恶战打完，全世界还能站着做 DRAM 的，还剩几家？」

姜敏浩迟疑：「日辉一走……大概就剩我们、星宇、还有美国那家铠创。三家。」

「三家。」崔泰源重重点头，「一个几百亿美元、全世界都离不开的生意，最后只由三家分。三个人分一块饼，和三十个人抢一块饼，是天上地下两回事。价格战之所以打得这么狠，是因为桌上人太多。等人少到三个，你还觉得他们会天天拼命把价格往死里砸吗？」

崔泰源看懂了这场屠杀真正的意义：它不是终点，是一次残忍的洗牌。血流干之后，剩下的那几个，将永远地瓜分这个世界。

「所以现在最要命的问题，不是我们会不会亏，」他一字一句地说，「是——我们能不能，比死掉的那些人，多撑一口气。谁能撑到桌上只剩三个人，谁就赢下了往后二十年。」

姜敏浩听懂了，可他还是那个偏执的工程师，他要问到底：「那我们凭什么比日辉多撑那口气？它的钱不比我们少。」

崔泰源笑了。这是他接手以来第一次真正的笑。

「凭它背后没有一个盛科，而我们有。日辉是一家孤零零的存储公司，血流干了就没了。我们背后是整个集团——能源、通信、化工，都在替这条产线输血。这就是我当初为什么明知是无底洞，也非要用集团去接它。」

他顿了顿，说出了那句让姜敏浩记了很多年的话：

「胆小鬼博弈里，赢的从来不是胆子最大的那个。是**血流得最慢、口袋最深、又死活不肯松开方向盘的那个**。别人比谁敢冲，我们比谁扛得住。」

不减产

就在最难熬的那段日子，董事会又有人坐不住了。有人递上来一份方案：既然全行业过剩，不如趁早收缩大力士的产线，止血保命，等行情回暖再说。理由冠冕堂皇——现金为王，活着最重要。

崔泰源把方案压在了桌上。

「你们要我先眨眼。」他说，「可这局棋，先眨眼的，刚刚已经被抬出去了——就是日辉。它减的每一寸产能，都被别人吃掉了，一点都没换回命来。我们现在收缩，就是重演它的死

法。」

他做了一个所有人都觉得疯了的决定：**不但不减产，还要在这血流成河的时候，咬牙把研发和先进制程的投入保住**。别人在寒冬里砍树取暖，他偏要在寒冬里种树。

「行情最坏的时候，正是把对手甩开的时候。」他对姜敏浩说，「太平年月，大家都赚钱，你比不出高下。只有在这种谁都快撑不住的时候，你多熬的每一天、多投的每一块钱，都在拉开身位。等春天来了，别人还在舔伤口，我们已经站到了新的起跑线上。」

姜敏浩看着这个含着金汤匙出生、本可以什么险都不冒的男人，第一次觉得，这场收购或许没有报纸上说的那么荒唐。

三个人的桌子

历史后来给出了答案，几乎和崔泰源画在白板上那口井一模一样。

血战打完，日本人这个曾经的霸主，彻底退出了 DRAM 的主战场。全世界能站着做内存的，就剩下了三家：韩国的**星宇电子**、韩国**的大力士**、美国的**铠创**。一个庞大到无法替代的生意，从此由这三双手瓜分。

三巨头格局一旦锁定，那种把价格砸到成本线以下的自杀式厮杀，就再也没有出现过。人少了，桌上的规矩就变了——不是谁跟谁讲和，是活下来的三个都学乖了：拼命对撞只会同归于尽，不如各守各的份额，一起把这门生意做成一台印钞机。

大白话

崔泰源赌对的，不是哪一款芯片，是格局本身。他赌这场屠杀终会结束，而结束之后，桌上留下的人将吃到别人流干的血。他只需要确保：那张桌子边，有**大力士**的一把椅子。

多年以后，有人问崔泰源，接手**大力士**第一年就撞上那场血战，怕不怕。他想了想，说了一句很淡的话。

「怕。可我看的不是那年会亏多少，是三年后桌上还剩几个人。人这一生也是这样——熬得住寂寞和难看的人，最后才配坐到桌上。性格，就是命。」

他没有说的是，这句「熬得住难看」，日后会以另一种他万万没料到的方式，回到他自己的人生里——在牢里，在一段体面而冰冷的婚姻里，在一个他不该遇见却终究遇见的女人面前。

那时候，桌上刚刚坐定三个人。崔泰源以为最难的一关已经扛过去了。

他不知道，产业的胆小鬼博弈他赢了，人生的那一局，他还一步都没开始下。

第六章 · 牢狱与至暗

拘留所的白墙，比崔泰源想象的还要白。

白到没有阴影，没有远近，白到人站在里面，会渐渐忘记自己曾是一个能在董事会上一句话定千亿去留的人。二〇一三年冬，当铁门在他身后合拢、发出那声闷闷的金属回响时，他忽然明白了一件事：一个财阀会长和一个囚徒之间，隔着的不是身份，而是一扇门——门这边，全世界等他签字；门那边，连熄灯的时间都由别人替他决定。

他被判了刑。案子的来龙去脉，报纸上写得铺天盖地，真真假假，他懒得辩。他只记得宣判那天，记者的闪光灯像一场下不完的雪。而当所有闪光灯都熄灭之后，剩下的，就是这面白墙。

从会长到囚徒

落差是从最小的事情上开始的。

过去，他一天要做几十个决定，每一个都牵动着上万人的饭碗、几个国家的产业链。如今，他一整天唯一能自己做主的，是要不要在放风的十五分钟里，多走那两圈。含着金汤匙出生的人，一生都在被人簇拥，他第一次尝到「无人可指使」的滋味——原来那不是自由，那是一种更彻底的孤独。

夜里熄灯后，他常常睁着眼睛。三十年财阀继承人的傲骨没有断，可它开始被一样东西一点点磨——不是悔，是**不甘**。他想起父亲临终攥着他的手说「守住盛科」；想起一年前他力排众议、几乎赌上整个集团接下那家濒死的公司时，董事会上那一张张写满怀疑的脸。他把公司从悬崖边拽了回来，然后自己掉了下去。

「他们说豪赌成性。」他在给自己的信里写道，那是唯一能自由说话的对象，「可一个连自己命运都赌不了的人，凭什么去赌一家公司的命运？」

白墙里的读书人

撑不下去的时候，他开始读书。

一开始是打发时间，后来成了自救。他读历史，读那些帝国如何在鼎盛时埋下崩塌的种子；读经营，读那些百年企业如何在最风光时死于「不肯改变」。他读到一句话，反复抄了很多遍——大意是：企业的死法只有两种，一种是「快死」，遇上一场谁也躲不过的天灾；另一种是「慢死」，是它自己在温水里，一天天变得傲慢、迟钝、不肯痛。

大白话

他忽然懂了一件此前从未真正想通的事：存储这门生意的凶险，恰恰在这里。它做的是DRAM——电脑那张「随写随忘的工作台」，断电就清空，靠的是不停刷新才记得住。这种东西是标准品，你造的和对手造的一模一样，拼的只有一件事：谁的成本更低、谁敢在别人收手时继续压下去。这就注定了它没有「舒服」的一天。一家存储公司但凡过上两年好日子，就会开始傲慢，就会开始「慢死」。而他的大力士，此刻正没有掌舵人。

那面白墙，渐渐不再只是囚禁他的墙。它变成了一块空白的黑板。日后那套让整个韩国商界侧目的「**深度改变**」经营哲学——不是等到快死时才被迫改，而是在最风光时就先动刀——它最初的一笔，就是在这面墙前，被一个失去了一切、却还没失去脑子的男人，写了下来。

群龙无首的大力士

门那边，他的公司正在失血。

掌舵人一入狱，大力士像一艘骤然没了船长的巨轮。它不缺水手，缺的是那个敢在风暴里把舵往一个方向死死压住的人。几笔早该拍板的巨额投资，悬在半空；董事们互相看着，谁都不肯替不在场的会长承担风险——万一押错了呢？于是最稳妥的选择成了「先等等」。

可存储这场仗，最输不起的就是「等等」。对手**星宇电子**不会等。那个盘踞行业二十年的巨人，趁着大力士方向摇摆，一口气把技术代差又拉开了半代。远在大洋对岸的**铠创**也在虎视眈眈。差距，是在没有人做错任何事的情况下，一天天悄悄拉大的——这比任何一场决策失误都更让人心慌。

被派去大力士主管经营的**朴成焕**，此刻正站在一个微妙的位置上。

一年前，他是集团里最坚决反对收购的那个人；后来被崔泰源反将一军、收编到这家公司，他本已认命，想干出个样子。可如今会长入狱、前途未卜，他心里那杆秤，开始极轻微地偏移。深夜的办公室里，他望着窗外星宇总部的灯火，第一次冒出一个连自己都吓了一跳的念头：如果崔泰源出不来了呢？如果这条船本就该沉呢？一个人在这样的时刻替换掉船长，也许不叫背叛，叫识时务。

他把这念头压了回去。但它没有消失，只是像一粒种子，落进了土里。多年以后，当它长成参天大树、结出苦果时，朴成焕会想起，它最初生根，正是在会长缺席的这个冬天。

探视室里，三米的距离

卢诗英来探视过。

隔着一层玻璃，拿起两侧的话筒。她仍是那副挑不出错的体面——前总统**卢正焕**的女儿，妆容一丝不乱，连坐姿都像在出席国宴。她问他冷不冷、伙食如何、要不要托关系换间牢房。每一句都无可指摘，每一句都隔着一层比玻璃更厚的东西。

崔泰源看着她的嘴唇一张一合，忽然觉得，他们之间那三米的走道，从二十多年前那场把爱情和权力一起绑上的联姻起，就已经存在了，只是从前用满屋子的宾客、用体面、用忙碌填着，谁都没去看它。此刻探视室空空荡荡，那道缝隙第一次露了出来，宽得能塞进一整段沉默。

「你还好吗？」她问。

「挺好。」他说。

两个人都知道，这是两句假话，而假话正是这段婚姻最真实的部分。

玻璃上映着两个人的脸，叠在一起，却谁也碰不到谁。他想起判决那天，想起很多年后——可那时他还不知道会有「很多年后」——总之他想起，人这一生，原来要在好几面白墙、好几层玻璃前，被生活当众清点。

一幅画，一个名字

那年冬天，还发生了一件小到几乎不值一提的事。日后回头看，它却是另一条线的起点。

集团有一批资产要在他缺席时处置，其中包括盛科多年收藏的一批画作，需要一位懂行的人来估值、梳理。律师递进来一份薄薄的文件，末尾附着受托方的署名——一家不大、却口碑极好的文化机构，经手人是位年轻的策展人。

崔泰源在放风的间隙翻着那份文件。他本无心细看，目光却在那一行小字上停了一瞬。文件里夹着一张画的照片，是他早年随手买下、几乎忘了自己拥有的一幅。照片旁，那位策展人用铅笔写了一行小小的备注，不是估价，而是一句像是自言自语的话——大意是，这幅画的作者，一生都在画「被遗忘的东西」，可越是想留住，越是留不住。

崔泰源盯着那行字，看了很久。白墙，玻璃，那句关于「留不住」的话——他说不清为什么，一个素未谋面的人写的一句闲笔，竟让他在这座清点了他所有身价的地方，第一次有了被人说中心事的感觉。

他把文件还了回去，没有多问。那个名字，他只当自己不会再记得。

——**金希妍。**

门那边，大力士在风暴里摇晃；门这边，一个男人在白墙前，把不甘熬成了哲学。而在两扇门都照不到的地方，一颗种子，和另一颗种子，同时落进了土里：一颗日后会长成背叛，一颗日后会长成他这一生最难说清的深情。

此刻他都还不知道。他只知道，熄灯的时间又到了，白墙沉进黑暗里。他闭上眼，在心里对那家没有他的公司说：等我出去。

第七章 · 深度改变

2015年夏末，崔泰源走出拘留所大门那天，门口挤满了记者。闪光灯像雨点一样砸过来，有人喊：「会长，出狱第一句话想说什么？」

他没停下，也没笑。两年多不见天日的日子，把他的鬓角熬白了一片，人也瘦了一圈，可眼神反而更沉、更定。他只在上车前，隔着人群留下一句让所有人愣了一下的话——

「一家公司要么彻底改变，要么慢慢等死。这两年，我想清楚的就是这一句。」

没人当时听懂。他们以为这是出狱的场面话。后来他们才知道，这句话，是他给大力士开的一剂猛药，也是他给自己动的一场手术。

回到一家散了的公司

他回来时，大力士像一个失了魂的人。

掌舵人一走两年，没人敢拍板大事。研发预算被一笔笔往后压，说是「等会长回来再定」；几个骨干工程师被竞争对手挖走，走的时候没人挽留得动；会议开得越来越多，决定做得越来越少。数字上公司还活着，甚至还在赚钱——可崔泰源一眼就看出来，它是在**吃老本**。

他回来后没有先看财报，先去了一趟工厂。在无尘车间外的更衣室，他遇到一个老工程师，那人认得他，却下意识往后退了半步，像怕被牵连。崔泰源心里咯噔一下。他明白了：这家公司最大的病，不在账上，在人心里——大家都在等，等一个不出错的活法，而不是一个更好的活法。

大白话

等着不出错，本身就是最大的错。存储这行，站着不动就是往后退，因为对手每一天都在往前跑。

什么叫「深度改变」

回来第一次高管会，崔泰源在白板上写了两个词，一个是**渐进改良**，一个是**深度改变**。

他指着第一个词说：「我们过去两年干的，都是这个——今年比去年省一点，产线快一点，报表好看一点。修修补补，不出大错。」他顿了顿，「这条路的问题是，它让你觉得自己在进步，其实是在温水里的青蛙——水一点点热起来，你一点点适应，等你觉得不对劲，已经跳不出来了。」

然后他圈住第二个词。

「深度改变，说白了，就是把活法从骨子里换掉。不是砍成本，是换赛道；不是让今天的生意更省钱，是给三年后的生意下本钱。这很疼，因为它意味着，先让报表变难看，才能让公司活下去。」

台下鸦雀无声。所有人都听懂了那层没说破的意思：他要动的，是所有人习惯的那套「安稳」。

路线之争

第一个站出来的，还是朴成焕。

收购大力士那年他是最坚决的反对者，后来被崔泰源反手一军，调进大力士主管经营。这两年会长不在，是他把公司的账守住了没出乱子。他自认有功，也自认更懂这门生意的凶险。

「会长，」他推了推眼镜，语气很稳，「我理解您的抱负。可我提醒一句：现在行情不好，价格在往下走。这种时候，全行业都在收缩，都在捂紧钱袋子等冬天过去。您偏要在这个当口，把研发和设备的投入往上加——这不是逆势，这是逆着重力往上跳。」

他调出一张图：「存储是**资本和技术双密集**的生意。一条新产线，动辄几万亿韩元；一代新工艺，砸几年、烧几百亿，还不保证做得出来。这行又是赢家通吃——谁的工艺领先半代，成本就低一大截，能把对手活活挤到亏损线以下。所以它凶就凶在，你不投，会被甩开；可你投错了、投早了，钱打了水漂，一样能把自己拖垮。稳妥的做法，是跟着行情走：行情好多投，行情差少投。」

崔泰源静静听完，问了一句：「成焕，你说跟着行情走。那我问你，行情什么时候好？」

朴成焕答：「谁也说不准。」

「对，谁也说不准，」崔泰源站起来，「所以跟着行情走的人，永远慢半拍——等你看清行情好了，再去建产线、搞研发，两年后才出得来货，那时候好行情早就过完了。设备和技术这种东西，得在冬天里备好，才赶得上春天第一波。等春天来了才播种的人，只能眼看着别人收割。」

大白话

这就是存储这行最反直觉的地方：你得在最没钱、最没人看好的时候，花最多的钱，赌一个还没来的未来。所有人都在等确定性，可等到确定的那一天，机会已经不属于你了。

「我不是不算账，」他看着满桌人，「我算的是另一本账。省下来的这点钱，能让报表好看两年。可两年后我们落后了半代工艺，这家公司就再也没有翻身的本钱了。我宁可现在难看，也不要将来体面地死掉。」

会议室里的空气变了。朴成焕没有再反驳，可他把笔帽扣上的那个动作，崔泰源看在眼里，记在了心里。

把钱押向哪里

接下来的几个月，崔泰源做的事，在外人看来近乎鲁莽。

行情越冷，他的投入越猛。别家在冻结招聘，他在到处挖工程师，甚至亲自打电话请当年被挖走的人回来；别家在推迟设备订单，他反手加大了对新一代产线的采购——因为设备厂的产能在低谷时最松、议价最狠，这是买入的最好时机。他把一大笔研发预算从「守成」的项目，调向了几个还看不到回报、被内部戏称为「烧钱无底洞」的前沿方向。

其中有一个，就是把内存像盖楼一样一层层往上堆的疯狂想法——那时它还没有名字能让董事会兴奋起来，只有一小群人死死抱着不放。这个伏笔，要到很多年后才引爆。

他和姜敏浩

让这盘棋真正活过来的，是一次深夜的碰面。

那天崔泰源留在实验室，见到了姜敏浩——一个头发花白、脾气偏执的研发老兵。全行业都说他手上那个堆叠内存的项目「没市场、赔本」，可他就是不肯放。见到会长，他没说客套话，直接把一堆数据摊在桌上，语速快得像怕被打断：

「会长，别人笑我做的东西没人买。可总有一天，机器会聪明到，光有算得快的脑子还不够——它得有一根足够粗的管子，把数据拼命往脑子里灌。到那天，全世界都得回来求这根管子。我等的就是那一天。」

崔泰源没有笑他。他反而在那间堆满仪器的屋子里坐了很久，问了很多外行才会问的笨问题。临走时，他拍了拍姜敏浩的肩：

「你等的那一天，也许比你想的更快。你只管往前做，别管市场怎么看——市场看得懂的东西，早就轮不到我们赚了。钱的事，我来扛。」

那一夜，两个偏执的人互相点着了火。一个赌产业的胆识，一个守技术的执念，从此绑在了一起。多年后回望，大力士后来那场惊天动地的豪赌，根就是在这个不起眼的深夜里，悄悄扎下的。

换掉一家公司的活法

可崔泰源心里清楚，砸钱只是表面。真正难的，是把那种「等着不出错」的心气儿，从每个人骨头里换出来。

他做了一件在财阀会长身上很少见的事——他开始允许失败。他在内部说，一个项目失败了，只要方向是对的、人是拼过的，就不追责；他最怕的不是有人赌错，是没人敢赌。他把决策权往下放，砍掉了一层层「等上面拍板」的流程，让离产线最近、离客户最近的人，能自己拍板。

他要换的，是一种恐惧——从「别出错」的恐惧，换成「别落后」的恐惧。前一种让人缩着，后一种让人往前冲。

慢慢地，公司的气色回来了。走廊里争论声多了，会议室里的沉默少了。那个曾经往后退半步的老工程师，有一天在车间拦住崔泰源，眼睛发亮地跟他讲一个新工艺的想法，讲到激动处，忘了他面前站的是会长。崔泰源那一刻，比看到任何一张漂亮报表都高兴。

一个人的深度改变

只是夜深人静的时候，崔泰源会想起，那句「要么彻底改变，要么慢慢等死」，他说的其实不只是公司。

牢里那两年，他有大把时间面对自己。他想过那桩把爱情和权力绑在一起的婚姻，想过多年来夫妻之间那种体面而疏离的沉默，想过自己作为丈夫、作为父亲的那些缺席与愧疚。公司的活法他敢从骨子里换，可自己人生的活法呢？他能对一家公司下那样的狠心，却始终没有勇气，对自己的人生动同样的一刀。

他在灯下坐了很久，最终什么也没做。有些改变，公司的账算得清，人心的账却算不清。他把这道题合上，收进了心里最深的抽屉——他不知道，这道被他推迟的题，往后会用比任何一次商战都更重的代价，逼他重新翻开。

但至少此刻，走出低谷的他，把一家散了的公司重新拧成了一股绳。所有人都以为牢狱会击垮他，结果它成了他这辈子最锋利的一次转身。

崔泰源后来说过一句话：低谷不可怕，可怕的是你在低谷里，还想着用老办法爬出来。

第八章·婚姻的裂缝

婚姻走到某个年头，会安静得像一间恒温机房。

没有争吵，没有摔门，甚至连叹气都很少。崔泰源和卢诗英的家，在外人眼里是全首尔最体面的一个。逢年过节，两个孩子的成绩单摆在餐桌上像两张漂亮的财报；宴请时，她挽着他的手臂进场，笑容的角度分毫不差，报纸拍到的每一张照片都堪称模范。可只有他们自己知道，这座房子里，早已没有了温度这件事。

他后来跟极少数人打过一个比方——那比方还是当年卢诗英亲口先说出来的。**他们不像一对夫妻，更像两家公司，合资经营着一个叫「家」的项目。**

大白话

合资公司是怎么运转的？两边各出资源，约定分工，按季度对账，凡事讲流程、讲体面、讲对外的一致口径。唯独不讲一样东西——爱。因为合资协议里从来不写这一条。崔家出的是产业帝国的门面，卢家出的是政治世家的余荫，两张网合并成一张更大的网。孩子、房子、财产，都是这桩合资里的资产。资产管理得井井有条，人却在里面一点点冻僵。

一场没有硝烟的冷战

裂缝早在婚礼当天就埋下了（那盛大到封路的一天，他站在漫天闪光灯里，第一次尝到“体面”这两个字的分量）。只是裂缝从不会一夜裂开，它是渗的，一年渗一点，渗了二十多年。

渗的方式很日常。他连夜从公司回来，客厅的灯为他留着，饭菜温在锅里，一切妥帖——可她已经睡下，或者只是关着门。第二天早餐桌上，两人隔着一张长桌，各自看各自的简报，偶尔交换的话题只剩下三样：孩子、日程、要出席的场合。

有一回，长子申请学校的推荐信要两个人一起签字。她把文件递过来，指尖没有碰到他的手。他签完，忽然想说点什么，抬头却发现她已经转身去接一个电话，用那种他再熟悉不过的、对外的、无懈可击的声音。他张了张嘴，又把话咽了回去。

他们不是不会说话，是把所有真正想说的话，都换成了不会出错的话。

只有一次，卢诗英卸下过盔甲。那是个下雨的深夜，他推门进来，看见她一个人坐在没开灯的书房，面前摊着一本旧相册。是她年轻时的照片——在一间大学的模拟联合国会场上，她举着牌子发言，眼睛亮得惊人。

"泰源，你知道吗，我原本是要去做外交官的。"她没回头，声音很轻，"我以为我这辈子会站在别的国家的谈判桌上，为我们国家说话。结果我站的每一张桌子，都是为了让两个家族更体面。"

他站在门口，一句话都说不出来。因为他何尝不是。两个从小被写好剧本的人，年轻时曾在彼此身上照见同一种困境，还生出过"或许我们能一起对抗那张网"的战友式的悸动。可他们没能对抗那张网——他们成了那张网最标致的一根线。

良久，他只挤出那句他二十年来一直用来堵话头的话："诗英，别人家还没我们这样....."

"体面。"她替他说完了，笑了一下，那笑里没有恨，只有一种更冷的东西——认命。"我知道。晚安。"

她合上相册，起身经过他身边，两人的肩膀差一寸就要碰到，却终究没有碰到。那一寸，是他们之间最诚实的距离。

美术馆里的那束光

金希妍是在那样的一个冬天走进他生命里的。

说是"走进"，其实更像他自己走了进去——躲进去的。那晚有一场大力士赞助的当代艺术展开幕，本该是卢诗英出席的场合，她临时推给了他，理由是身体不适，两人都心知那不过是一次礼貌的回避。他不想回那座恒温的房子，便让司机把车停在美术馆门口，一个人走了进去。

展厅里没什么人了。灯光调得很暗，只在每幅画上打下一束昏黄的光。他在一幅巨大的、几乎全是黑色的抽象画前停住，看不懂，却莫名不想走。

"很多人看它，第一反应是'什么都没有'。"一个女声在他身后响起，不急不缓，"其实它画的是记忆——那种你以为忘光了、其实全都还在的东西。你越盯着黑，越能看见里面浮上来的"

形状。"

他回过头。那是个四十岁上下的女人，一身素净的深色衣裳，没有珠宝，没有那种他见惯了的、精心计算过的女流笑容。她是这场展览的策展人，也是圈内小有名气的文化投资人——**金希妍**。

他忽然发现自己在跟一个陌生人说话，说的还不是场面话。

"记忆。"他重复了一遍，像被戳中了什么，"我做的东西，也叫记忆。"

"哦？"她偏头看他。

"芯片。存储芯片。我们管它叫内存——说白了就是让机器记住东西的地方。"他自嘲地笑了笑，"我一辈子都在琢磨怎么让机器记得更多、更快、更久。可我好像.....不太擅长让人心记住点什么。"

这话一出口他自己都愣了。他从不对人说这样的话，尤其不对陌生人。可眼前这个女人只是安静地听着，没有一丝一毫想要巴结这位会长的意思。她没问他公司市值多少，没问他认不认识哪位部长，甚至似乎不太在意他姓崔。她问的是——

"那你自己呢？你想记住什么？"

那一晚，昏黄的灯下，两个人在空荡荡的展厅里从一幅黑画聊到深夜。他谈波士顿那个想赌一把的冬夜，谈那家没人看好的濒死公司，谈他压在一块芯片上的全部身家；她谈她如何从财阀家族的规矩里挣出来，一个人做起画廊，替那些被市场判了死刑的艺术家撑腰——"因为我知道被判死刑是什么滋味。"

大白话

崔泰源为什么会一下子被她吸引？不是因为她比卢诗英更美，也不是因为她更年轻。是因为在他被"安排"了一辈子、被"体面"捆了半生之后，他遇到一个人，第一次不把他当成一份资产、一张网、一块门面，而是当成一个人来问："你想要什么。"上一个这样问他的人，是二十多年前南山脚下饭店里的卢诗英——只是那份悸动，早已在合资公司的对账单里冻成了冰。

责任与真实，撕成两半

他不是没有挣扎过。他挣扎得比谁都痛。

他姓崔。这个姓氏背后是几万名员工的饭碗、是"企业是国民的托付"的木匾、是那桩把爱情绑在权力上的政治联姻、是两个还没长大的孩子、是媒体镜头随时准备扑上来的血盆大口。他是财阀掌门，是模范丈夫的公众人设，是这个国家最不容许出错的男人之一。他比任何人都清楚，一旦这道缝被人看见，等着他的是什么。

可另一边，是他半生第一次感到"活着"的那种真实。

他试过远离。他几个月不去那家美术馆，把自己埋进公司的报表和那个当时全行业都不看好的疯狂项目里。可越是逃，那句"你想记住什么"越是在深夜里浮上来，像那幅黑画里慢慢显形的形状。

"我们停在这里吧。"有一次他对她说，声音是决绝的，眼神却不是，"我这个人，身上背的东西太多，给不了你光明正大的东西。"

金希妍看了他很久，没有哭，也没有挽留。她只说了一句让他记了一辈子的话："崔泰源，我从来没跟你要过'光明正大'。我要的，是'真'。假的体面你有的是，真的东西，你有几样？"

他站在原地，像很多年前站在客厅里、被妻子那句"我们像两家公司"击中时一样，说不出话。

命运的暗线，就是从这里开始加速的。

后来的很多年里，会有一个孩子——一个女儿——不被写进任何一份家族族谱，不出现在任何一张官方的全家福里，却真实地、倔强地存在着。她是这段撕扯里活生长出来的果实，是崔泰源一辈子最不敢示人、却也最不肯否认的那部分"真"。多年以后，当那纸创纪录的离婚判决把他的婚姻明码标价，全世界都以为那是一个财阀的桃色丑闻，只有他自己知道，那背后是一个男人用半生去回答的一道题：**当责任和真实撕成两半，一个被安排了一辈子的人，究竟还有没有资格，替自己选一次。**

那晚从美术馆出来，首尔下着今冬的第一场雪。司机拉开车门，江南的万家灯火在雪里晕开，暖黄一片，家家户户都亮着。崔泰源却在那一刻，头一回不知道自己该回哪一盏灯下去。

他坐进后座，望着车窗上自己模糊的倒影，忽然想起卢诗英年轻时举着那块牌子、眼睛亮得惊人的样子，又想起金希妍在黑画前问他的那句话。两个女人，两种记忆，一种是他亲手冻僵的，一种是他不敢去碰的。

他这辈子把机器的记忆做到了极致——堆得越高、通道越宽，就越值钱。可人心这种记忆偏偏相反：你越是想拿体面去堆、拿资产去补、拿沉默去封，它就断电得越快，忘得越干净。

车子驶入雪夜。他终于低声对司机说了那句迟疑了很久久的话："不急着回家。先.....在江边开一会儿吧。"

雪落在江面上，落一片，化一片，像什么都没发生过，又像什么都记着。

第九章·一种叫HBM的疯狂想法

那个被全公司当成笑话的房间，在C栋的最里头，走廊尽头，连指示牌都懒得挂。门上贴着一张打印纸，用美工刀裁得歪歪的四个字：**堆叠内存**。有人路过时会补一句嘴——底下总有人用铅笔添上「烧钱专用」。姜敏浩发现一次，撕一次，撕到后来，那面门板上留下一层一层撕不干净的胶痕，像结了痂又被揭开的伤。

2016年的冬天，这个房间里只剩下七个人。年初还有十一个。

一条路太窄

要懂这七个人为什么疯，得先懂一件让全行业都头疼、却谁也不敢碰的事——带宽不够。

大白话

你可以把一台电脑想成一座工厂。**计算芯片**（CPU、GPU）是车间里那台飞转的机器，负责干活；内存（DRAM）是旁边的料场，摊着机器要用的原料。机器再快，也得有人把原料从料场搬到机器跟前。这条搬运的路有多宽、一秒能过多少车——就是「带宽」。

几十年里，全世界的聪明人都在拼命让那台机器转得更快。芯片一代比一代猛，算力翻着跟头往上涨。可搬料的那条路呢？还是那条老路，拓宽得慢吞吞。到最后就成了一个荒诞的局面：机器空转，急得冒烟，而那条又窄又长的乡间小路上，运料的卡车排成一眼望不到头的长龙，一辆一辆慢慢挪。

徐雅琳第一次跟姜敏浩讲这个的时候，用的就是这个比方。她那年二十九岁，是组里最年轻的工程师，画的示意图却是全组最狠的。她指着白板上那条被堵死的路说：

「姜工，问题从来不是脑子不够聪明。是嘴太小，喂不进去。你把一头饿狼的嘴用吸管封住，它再凶也得饿死。」

姜敏浩盯着那张图看了很久，说了一句后来被这个组奉为暗号的话：「那我们就不修路了。我们盖楼。」

把内存盖成一栋楼

这就是HBM——高带宽内存——那个疯狂到没人敢信的想法。

大白话

普通内存是平摊在桌面上的：一颗一颗芯片铺在电路板上，离计算芯片远远的，中间靠那条又细又长的线连着。路窄，就是因为线不能无限多、不能无限粗。

HBM 反过来干——它不铺，它堆。把一层 DRAM 摞在另一层 DRAM 上头，像盖高楼一样，一层、两层、四层、八层，垂直往上叠。然后在这栋「楼」里打出成千上万根笔直的电梯井（工程师管它叫硅通孔，就是 TSV——直接在硅片上凿穿的垂直导线），从楼顶一路穿到楼底，把每一层都跟最底下的计算芯片直接连通。

于是那条原来又窄又长的乡间小路，被换成了几十条、上百条并排的高速公路——不是把一条路修宽，是凭空多开了成百上千条道。嘴一下子撑到最大，狼终于能敞开了吃。

说起来一句话，做起来是要命。

楼要盖得直——芯片薄得像一张纸，磨到比头发丝还薄，稍一用力就碎，一片报废就是几万块钱蒸发。楼层之间那上千根「电梯井」，每一根都得精准地对准下一层的孔，差之毫厘，整栋楼就是废铁。堆得越高，越难散热——一栋密不透风的楼，里头的芯片一通电就发烫，热量憋在中间那几层出不来，一热就出错，一出错就前功尽弃。

还有良率——就是造一百颗、有几颗是好的。

大白话

普通内存，良率能到九成九。而这栋「楼」，八层里只要有一层坏了，整栋楼就得砸掉重来。那阵子他们的良率，个位数。造十颗，九颗进垃圾桶。

成本因此高得像个笑话。算下来，一颗 HBM 的造价，是普通内存的好几倍、十几倍。造得又慢又贵，好不容易造出一颗能用的——然后是那个所有人脸上都写着、却没人肯当面说破的问题：

谁买？

没有市场的赔钱货

这才是那张门上被反复撕又反复贴的纸背后，真正扎人的东西。

2016年，没有任何一种活儿，饿到需要这么猛的带宽。手机不需要，笔记本不需要，连当时最烧内存的游戏显卡，也吃不下这么贵、这么猛的量——它们那点胃口，普通内存喂得绰绰有余。你花十几倍的钱，盖出一栋世界上最快的楼，可全世界没有一个租客饿到要住进去。

市场部门算过一笔账，做成幻灯片，在董事会上放出来，标题冷冰冰：《一款没有市场的产品》。台下有人笑出了声。有位高管说了句话，传遍了整栋楼：

「你们造的是一辆时速一千公里的车。问题是，全世界还没修出一条能跑这么快的路，也没有一个人要去那么远的地方。」

那年的预算评审，堆叠内存组第一个被划掉。经费砍到只够发工资、开机器。有人劝姜敏浩：见好就收吧，写篇漂亮的技术报告，把项目体面地关了，人还能调去赚钱的产线。

姜敏浩没关。他把自己的年终奖垫进去买了两片测试晶圆。徐雅琳把婚期往后拖——她跟未婚夫说，等这颗片子过了良率我就嫁；未婚夫问要等多久，她答不上来。走的人一个接一个，有人临走前红着眼说：「姜工，我信你，可我家里等不起。」姜敏浩每次都拍拍人家肩膀，说的都是同一句：「应该的，去赚钱吧，别学我。」

说完转身，接着盖他那栋没人要的楼。

屡战屡败的七个人

那两年，这个房间的日子是这么过的：熬三个月，磨薄、堆叠、打孔、封装，做出一颗样品；上机测试，亮到第三层，烧了；查一个月，找到原因；改；再熬三个月；再烧。烧掉的每一颗，都是几个月的命和一整年的经费。

徐雅琳后来说，她这辈子记得最清的一个画面，是某个凌晨四点，第十七颗样品又在测试台上冒了烟。整个房间死一样安静。姜敏浩没骂人，也没叹气，他只是走过去，把那颗烧焦的、比指甲盖还小的东西从台子上拈起来，放在掌心里看，像看一个夭折的孩子。

看了很久，他忽然笑了一下，声音哑得厉害：

「你们知道吗，它烧在第三层。上次是第二层。我们.....又往上爬了一层。」

没人接话。可徐雅琳说，就是那句话，让剩下的六个人一个都没走。他们不是不知道自己在赌一个可能永远不会来的日子。他们只是隐隐信着一件事——机器总有一天会聪明到，光有一颗算得飞快的脑子还不够，它得有一根粗到吓人的管子，把海量的数据拼命往脑子里灌。到那天，今天笑他们的所有人，都得掉头回来，求这栋楼。

他们信这一天会来。他们只是不知道，它会不会来得及，在他们被彻底饿死之前。

唯一没砍它的人

让这栋楼没在2016年冬天被拆掉的，只有一个人。

那年董事会，当那张《一款没有市场的产品》放到最后一页、所有人都等着会长点头关掉它时，崔泰源沉默了很久。他刚从牢里出来一年，正把整个公司从骨头里往外换活法，说过一句话——最怕的不是有人赌错，是没人敢赌。

他没看幻灯片。他反问了一句，让会议室安静下来的话：

「你们说它没市场。我问你们——是这个东西真没用，还是需要它的那个客户，还没出生？」

台下没人答得上。存储是标准品，大家都习惯了盯着眼前的价格表打那场比谁先眨眼的胆小鬼博弈，没人习惯为一个还不存在的客户下注。崔泰源合上文件夹，说了那句后来被写进公司史的话：

「市场看得懂的东西，早轮不到我们赚了。这个组，一分钱不砍。钱的事，我来扛——你们只管往前盖，替我把它盖到全世界都得抬头看的那一天。」

散会后，他一个人去了C栋最里头那个房间。门上那张歪歪的纸还在，底下又被人添了新字。崔泰源看了一眼，没说什么，伸手把那层撕了又贴、结了痂的胶痕，一点一点抠干净，然后从西装内袋里掏出一支笔，在那张纸的空白处，添了一行字。

姜敏浩第二天来上班，看见门上多出来的那行字，站了很久。徐雅琳凑过来看，是会长的笔迹，写着——

「盖到第一百层，我陪你们等那个客户。」

那天房间里没人说话。七个人各自回到工位，拿起磨到发烫的晶圆，接着往上，盖第四层。

多年以后，当那栋没人要的楼变成全世界抢破头的印钞机，当星伟达的黄会长为了这几十条并排的高速公路亲自飞来首尔，人们回过头才看清：大力士后来那场惊天动地的登顶，不是从AI点火那一天开始的。它的根，扎在2016年那个只剩七个人的冬天，扎在一颗烧到第三层的焦黑样品里，扎在一扇门上——那行被会长亲手抠净胶痕、写下的字里。

那时全世界都笑他们造了一辆没有路的车。他们不知道的是，再过几年，整个世界都会为了坐上这辆车，排起一眼望不到头的长队。

第十章·寒冬里的赌注

2018 年的秋天，大力士的账上躺着这辈子最漂亮的一份财报。

那一年，全世界的服务器都在抢内存，DRAM 的价格一路狂飙，工厂开足马力还是供不上货。大力士一个季度赚的钱，比它前二十年赚的总和还多。会议室里人人红光满面，有高管半开玩笑地说，会长，咱们这生意简直是印钞票，机器一开，钱就往外淌。

崔泰源当时只笑了笑，没接话。他做了这么多年存储，太清楚一件事——**存储这行，从来没有永远的春天。**

大白话

存储芯片是标准品，你家的和我家的插到机器里没差别，比的就是谁便宜。行情好、大家赚钱的时候，三家巨头就一起拼命扩产线、盖新厂；等新厂全部投产，货一下子多出来，谁也卖不上价，价格就雪崩。跌到大家都亏得肉疼、开始关厂减产，货又变少，价格再暴涨。涨—扩产—崩—减产—再涨，周而复始。这就是存储周期——业内叫它「胆小鬼博弈」，一场比胆量的游戏：谁先扛不住、先眨眼减产，谁就在下一轮里吃亏。日本厂商就是在这场游戏里，一个接一个眨了眼，出局了。

他见过太多次周期见顶。顶得越高，摔得越狠。所以那年秋天所有人都在庆功的时候，崔泰源站在办公室的落地窗前，望着窗外那片灯火通明的厂区，心里生出的不是喜悦，而是一种很凉的预感——**春天到了尽头，冬天就在门口了。**

雪崩

冬天来得比他预想的还快、还狠。

2019 年一开年，存储价格就像从悬崖上被推了下去。数据中心那边突然集体捂紧了钱包，前一年疯抢的货，如今仓库里堆得满满当当，没人再下单。价格一个月一个月地往下掉，季度环比跌两成、三成，跌到后来，一片 DRAM 卖的钱还不够本。

那份秋天还金光闪闪的财报，半年后翻了个底朝天。利润断崖式坠落，几个季度下来，公司从赚得盆满钵满直接滑向巨额亏损。首尔的报纸开始用「寒冬」两个字做标题，分析师连夜

下调评级，股价一泻千里。

压力像潮水一样涌进崔泰源的办公室。降本，增效，止血——每一份呈上来的文件，最上面都是这三个词。他签了减少资本开支的批复，签了推迟新厂投产的批复，签了一份又一份他不愿签却不得不签的字。周期这头猛兽发起怒来，就是要吃人的，谁也拦不住。

然后，那份他最怕看见的文件，还是摆到了他桌上。

那条年年赔钱的产线

提交人是朴成焕。

当年在那场收购的董事会上，他是全场骂得最凶的反对者；被崔泰源反将一军、调进大力士主管经营之后，他把那股子较真劲全用在了账本上。整个公司里，没人比朴成焕更懂怎么看数字，也没人比他更信数字。

他把一份厚厚的报告推到崔泰源面前，翻开其中一页，那上面画着一条从左上角一路滑到右下角的红线。

"会长，这是HBM 产线过去几年的账。"朴成焕的声音很平，平得像在念判决书，"研发投入进去多少，产出卖出去多少，我都列在这儿了。一句话——从立项到今天，它没有一年是赚钱的。年年赔，看不到头。"

大白话

HBM 是什么？普通内存是把一块块芯片平摊在电路板上，像平房；HBM 是把很多层内存像盖高楼一样垂直堆起来，再用一条超级宽的通道直连到计算芯片旁边——相当于把一条乡间小路，换成几十条并排的高速公路，数据一秒能过的车多得多。可它太难做、太贵，堆一层废一层，良品率上不去；而且当时压根没人需要这么宽的路。做出来卖给谁？没人买。所以整个行业都管它叫「没市场的赔钱货」。

"寒冬里，公司在流血。"朴成焕合上报告，直视着他，"我们砍掉了所有能砍的开支。可这条线，是我们身上最大的一个出血点，而且它流的血，看不到任何回报。会长，我不是跟您赌

气。我给您算过三遍，任何一个懂财务的人，坐在您这个位子上，都会砍掉它。这不是勇气问题，这是常识。"

他说完，会议室里安静得能听见空调的风声。在座的高管，一个接一个地点了头。没人说话，但那沉默本身就是一场表决——**砍**。

崔泰源低头看着那条红线。他必须承认，朴成焕是对的。报表上的每一个数字都在对他喊同一句话：砍掉它。理性上，这件事无可辩驳。

只有一个声音说别砍

可是在他心里最深的地方，有另一个声音，很轻，却怎么也压不下去，说的是：不能砍。

那声音没有一个数字撑腰。它撑腰的，是他做了半辈子存储练出来的那点东西——有人叫它产业眼光，有人叫它直觉，说难听点，就是一种没法写进 PPT 的固执。

散会后，他没回办公室，一个人下到了 HBM 那条产线所在的车间。

姜敏浩正守在那儿。这个偏执的研发老兵，头发白了大半，眼睛却还是亮的。整个行业都判了 HBM 死刑，只有他和他那支小团队死死不肯松手，被同僚私下叫作「烧钱怪胎」。他的副手徐雅琳——那个年轻的女工程师——正俯在设备前调参数，听见脚步声抬起头。

"敏浩，"崔泰源开门见山，"我不跟你绕。财务要砍这条线。理由很硬，你也知道，它年年赔钱。你告诉我一句实话——它还有没有未来？"

姜敏浩沉默了很久。这个平时嘴很硬的男人，那一刻却诚实得近乎残忍。

"会长，我不能骗您。我说不准它哪年赚钱，也说不准会不会真有那么一天。"他顿了顿，声音低下去，却更沉，"我只知道一件事——总有一天，机器会大到我们今天想都不敢想。到那天，喂数据的路太窄，再强的芯片也是空转。到那天，全世界只会想起来一样东西能救它，就是我们现在做的这条又宽又高的路。这一天什么时候来，我赌不出年份。但它一定会来。"

徐雅琳在一旁攥紧了手里的图纸，指节发白。她轻声补了一句："会长，这东西太难了，难到一旦停下来、人一散，就再也接不上了。别家想追，得从头再走我们走过的五年。我们.....真的不想在最后这一步松手。"

崔泰源没有立刻回答。他伸手，摸了摸那台还在运转、还在赔钱的机器，金属外壳带着微微的温度。他忽然想起很多年前那个波士顿的冬夜，他也是这样，把全部身家压在一家没人看好的濒死公司上，凭的也不是报表，是同一种没法解释的东西。

两个都对的人

那天深夜，他把朴成焕单独叫到了办公室。

两个男人隔着一张桌子。桌上摊着那份红线报告，也摊着崔泰源自己写满字的便签。

"成焕，"他先开口，"你今天说的每一句，都对。我要是坐在你的位子上，我也会拍桌子要砍。"

"那您为什么不砍？"朴成焕的声音里第一次带了情绪，"会长，恕我直言，感情用事在别的地方可以，在这行不行。星宇比我们大，铠创比我们狠，寒冬里谁多背一个包袱，谁就先倒下。您在拿全公司几万人的饭碗，赌您一个人的直觉。"

这句话戳得很重。崔泰源没有回避。他站起身，走到窗前，江对岸的灯火在雪意里模糊成一片。

"你说得对，我是在赌。"他背对着朴成焕，声音很慢，"可你算的那笔账，只算了它赔的钱，算不了它有一天可能值的钱。报表能告诉我它过去赔了多少，报表告诉不了我它未来是不是唯一那条路。**这行的赢家，从来不是账算得最清的那个，是在别人都眨眼的时候，敢多睁一会儿眼的那个。**

"日本人当年账算得比谁都清，一到冬天就砍，砍着砍着，就把自己砍没了。我不想做那个最会算账、最后却出局的人。"

他转过身，看着朴成焕，一字一句地说出了那个决定：

"HBM，不砍。其他能省的地方，你放手去省，省到骨头里我都签字。但这一条线，我保。赔了，算我崔泰源一个人的账。"

朴成焕张了张嘴，最终什么也没说，只是深深看了他一眼，那眼神里有不解，有不服，或许还埋着一点别的、连他自己那时都没察觉的东西。他收起报告，走了。门在他身后合上，发出一声轻响。

崔泰源一个人留在空荡荡的办公室里。他知道，这是他这辈子最孤独的一个决定——所有的报表、所有的人、所有的常识，都站在他的对面，只有他心里那点说不清道不明的东西，站在他这边。他甚至没法向任何人证明自己是对的，因为那个「对」，要好几年以后才会揭晓，也可能永远不会揭晓。

定命运的那一笔

他签下那个「保」字的时候，是 2019 年那个寒冬最深的一夜。

他不会知道，那一笔，会成为他一生里最重的一笔。

那时候还没有 ChatGPT，还没有满世界疯抢的 AI 芯片，没人料到几年之后，机器真的会大到姜敏浩预言的那个样子——大模型有海量的参数，训练和推理时要在极短的时间里把天文数字般的数据搬进搬出计算核心。算力是发动机，而 HBM，就是那根给发动机供油的粗油管。油管不够粗，再猛的发动机也只是空转。到那一天，全世界的 AI 公司会红着眼睛来抢这条又宽又高的路，而这条路，只有当年没眨眼的人，手里才有。

这些，2019 年冬天的崔泰源都不知道。他只是凭着性格里那点豪赌的胆识、那点没法解释的产业直觉、那点对两个死不放手的工程师的信任，做了一个在当时看来近乎任性的决定。

多年以后，当大力士靠着 HBM 登上世界之巅，无数人会来复盘这段历史，会说这是何等英明的战略、何等精准的布局。只有崔泰源自己心里清楚——那一夜他并没有看见未来，他只是没舍得亲手掐死那点微弱的、不肯熄灭的火。

是性格，替他做了那个选择。而那个选择，替他和这家公司，定下了往后整整十年的命运。

那晚离开公司时，雪又下了起来。他站在厂区门口，回头望了一眼 HBM 车间那扇还亮着灯的窗——寒冬里，几万盏灯都在为省电一盏盏熄灭，唯独那扇窗，被他一个人的固执，亮着。

他不知道那点光会不会白亮。他只知道，有些东西一旦熄了，就再也点不着了——芯片如此，人心，也如此。

第十一章 · 谍影与背叛

后来大力士内部把那一年叫作“漏水的年份”。

芯片厂最怕两样东西：一样是尘埃，一样是人心。尘埃有净化间挡着，一粒灰尘落在晶圆上就能报废一整片，工程师们为此穿成太空人。可人心没有净化间。人心一旦松动，从裂缝里漏出去的，不是一粒灰，是一整条产线用十年血汗换来的秘密。

崔泰源第一次听见“漏水”这个词，是在一个再普通不过的周二早晨。姜敏浩没有敲门，直接推门进来，手里攥着一张打印纸，脸白得像刚从净化间出来。

“会长，”这个死不肯放手 HBM 的偏执老兵，声音是抖的，“我们的良率数据.....在外面。”

一张不该存在的表格

那张打印纸上，是一份 良率报表 的截图。

大白话

良率是什么？一片十二寸的晶圆上要切出几百颗芯片，其中有多少颗是好的、能卖钱的，那个百分比就是良率。做 HBM 这种把内存像盖高楼一样一层层垒起来的活儿，最难的就是“堆到第几层还不塌、还不废”。良率就是这门手艺的命根子——它等于是你家祖传菜谱里“火候到底几分、盐到底几克”的那张纸。竞争对手做梦都想偷看的，就是这一张纸。

而现在，这张纸出现在了了一个陌生的加密邮箱的草稿箱截图里，被一个匿名者塞进了大力士法务部的举报信箱，附言只有一句冷冰冰的话：“**贵司的十二层堆叠良率曲线，正在别人的会议室里被投影。**”

崔泰源盯着那串数字看了很久。他做了半辈子存储，一眼就认出——这不是编的。曲线的每一个拐点，都精确得只有真正跑过那条产线的人才画得出。也就是说，泄密的人，就在这栋楼里。

"报警？"经营主管朴成焕站在一旁，语气恰到好处的沉痛，"会长，得马上报警，还要通知董事会。捂是捂不住的。"

崔泰源没有立刻答话。他想起当年董事会上，就是这个朴成焕，把收购大力士骂成"往火坑里扔钱"；后来他反手把此人调进大力士主管经营，看着他一步步做出成绩、做到今天这个位置。二十年了，他自以为看得懂朴成焕。

可"报警、通知董事会"这七个字里，有什么东西让他后颈发凉——太快了，太周全了，周全得像早就排练过。

他只说了一句："先别声张。让审计和信息安全，悄悄查。"

星宇的高薪与那通电话

危机是从两头同时逼上来的。

就在良率报表外泄的同一周，猎头的电话像暴雨一样砸向大力士的技术骨干。开价高得离谱——三倍薪水、翻倍的期权、一整支团队原班人马打包接收。挖角的一方藏得很深，绕了三层壳公司，可雅琳只查了一夜就顺着注册地址摸到了尽头：**星宇电子**，那个当了几十年存储霸主、如今眼看要被大力士在 HBM 上反超的巨人。（后来大力士的调查也只查到壳公司这一层为止——究竟是星宇高层的授意，还是几个急于抢功的中层自作主张，始终查无实据，谁也没能把谁送上法庭。）

星宇要的不是随便几个工程师。他们要的，是姜敏浩那支把 HBM 从冷板凳上死死焐热的核心小队。

徐雅琳自己，就接到了那通电话。

对方在电话里念出她的名字、她的职级、她主导过的每一个技术节点，念得比她的绩效考核还准。然后开出的价码，抵得上她在大力士熬十年。最后那句话，才是真正的钩子：

"徐工，我们知道姜工是恩师。可您也该问问自己——在大力士，您永远是'姜敏浩的副手'。到了我们这儿，您就是主帅。您甘心一辈子活在别人的名字后面吗？"

这句话精准地扎进了她心里最不敢碰的那块。那一夜她没睡。她想起自己三十岁把青春全押在一个全行业都说没市场的项目上，想起姜敏浩教她的第一课：“**做记忆的人，自己得先记得住自己是谁。**”她想起崔泰源在寒冬里没砍掉那条年年赔钱的产线时，全公司只有她和姜敏浩红了眼眶。

第二天一早，她把那份三倍薪水的合同，连同录音，一起放到了姜敏浩桌上。

"师父，"她的声音很稳，"我不去。但我留着这个——因为我想知道，他们为什么连我改过哪一版工艺参数都清清楚楚。这些东西，只有内部人给得出。"

姜敏浩看着那份合同，又看着自己这个年轻的副手，忽然老泪纵横。真正让他崩不住的，不是有人挖角，是他终于确认——**屋里，真的有人在漏水。**

握在别人手里的软肋

而对崔泰源本人的攻击，来得更阴、更私。

一个没有署名的信封，被人直接放进了他会长办公室的抽屉里——能进那间屋子的人，一只手数得过来。信封里没有威胁信，只有几张照片：金希妍的美术馆、那扇他熟悉的侧门、还有一张，是雪夜里他的车停在江边的模糊剪影。照片背面用打印体写着一行字：

"会长顾得了产线的机密，顾得了自己的机密吗？技术的事，不如就此翻篇。"

他握着那几张照片，指节发白。这些人算得很准：一个正处在婚姻悬崖上的财阀掌门，一个不被写进族谱的女人，一个真实存在却见不得光的孩子——这是他半生里最柔软、也最要命的那处地方。对手不去偷他的芯片了，直接来偷他的人心。

他给金希妍打了电话，破天荒地没有绕弯子："希妍，最近……可能有人拿我们的事做文章。你和孩子，我会安排好。"

电话那头沉默了几秒，然后是那个他熟悉的、不慌不乱的声音："崔泰源，我早说过，我要的是'真'。真的东西，见得了光。你去打你的仗——别为了保护我，把你半辈子的产线丢了。**真要有人拿我当刀，那这刀，我自己攥着。**"

挂了电话，他站在落地窗前望着首尔的天际线，忽然有种荒诞的清醒：他这一生做的两种记忆——机器的和人心的——此刻正被同一双手，同时攥着当筹码。

反转：草稿箱里的第二个人

信息安全部熬了七个通宵，顺着那份良率报表的水印，一层层往回倒。

大白话

什么叫水印？公司里每一份机密文件，在你打开的那一刻，系统会在你看不见的地方，把“谁、什么时候、在哪台机器上看的”这些信息，像盖钢印一样悄悄印进文件的像素里。你截个图、拍个照，以为神不知鬼不觉，其实那份图里，早就藏着你的名字。漏水的人，总以为自己抹干净了脚印，却不知道每一步都踩在湿水泥上。

水印指向的账号，让所有人都倒吸一口凉气——那是一个早已离职的初级工程师的旧账号。可这个人半年前就去了国外，根本不可能作案。

雅琳却在这里停住了。她盯着日志看了整整一夜，发现一个诡异之处：这个“死人账号”在深夜被激活过，登录的那台内网终端，物理位置在**经营层的行政区**——技术数据，本不该在那里出现。更关键的是，激活账号所用的授权，来自一次“临时权限申请”，批准人一栏，签着一个位高权重的名字。

她把这条线报给了崔泰源。崔泰源没有惊动任何人，他做了一件所有人没料到的事——他召集紧急董事会，宣布要“配合彻查、必要时报警立案”，还特意在会上“无意间”透露：警方数字取证队已经进场，正在恢复那个死账号在案发当晚接触过的每一封外发邮件的完整链条，“包括，是谁转发给了星宇。”

这是一次赌博式的诈术。他把网撒开，然后静静等，等那条真正的鱼因为慌乱而露头。

当晚，朴成焕加班到最后一个离开。监控里，他绕开自己的办公室，走进了那间行政区的终端房，试图删掉一份东西。

门在他身后打开。崔泰源一个人站在门口，手里拿着那份良率报表，还有那几张江边的照片。

"成焕，"他的声音平静得可怕，"照片是你放的。星宇那边，也是你牵的线。你连挖角的名单，都是照着我的核心团队，一个一个圈的。"

朴成焕背对着他，肩膀垮了下去，良久，发出一声近乎解脱的冷笑："当年那个火坑，我说过不该跳。你偏跳，还偏跳赢了。你知道二十年跟着一个'永远正确'的人是什么滋味吗？我在这栋楼里，也永远是'崔泰源收编的那个反对派'。星宇给我的，不是钱——是让我头一回，不用活在你的名字后面。"

那一刻，崔泰源竟没有愤怒。他听懂了。徐雅琳被挖角时挣扎的那句"甘心一辈子活在别人名字后面吗"，和眼前这个背叛者说的，是同一句话。星宇最狠的武器，从来不是钱，是精准地找到每个人心里那道"不甘心"的裂缝，然后往里灌水。

雅琳挺住了，因为她记得自己是谁。朴成焕垮了，因为他忘了。

还有最后一层反转，是几天后才浮出来的。那个最初把举报信塞进法务信箱的匿名人——查到最后，竟是朴成焕自己。他一边偷，一边举报，把水搅浑，好让真正的泄密淹没在一场"全公司都有嫌疑"的混乱里，浑水好摸鱼，也好在东窗事发时，把自己摆成"最早示警的人"。真真假假，他给自己留了两条路。只是他算漏了一件事：湿水泥上，连他自己的脚印，也印得清清楚楚。

漏水堵上之后

朴成焕被静悄悄地送走了。没有惊动媒体，没有轰动的公诉——崔泰源用一纸严密的和解与竞业协议，把这场足以让股价崩盘的间谍案，连同那几张江边的照片，一起锁进了保险柜。他护住了产线的秘密，也护住了金希妍。

处理完这一切的那个深夜，姜敏浩和徐雅琳还留在净化间外。老工程师隔着玻璃望着里面那条差点被人从内部掏空的产线，忽然说："雅琳，你昨天要是走了……"

"我不会走。"她打断他，眼睛望着晶圆在灯下泛出的那层幽蓝的光，"师父，做记忆的人，得先记得住自己是谁。这是您教我的。"

崔泰源没有下来。他一个人在会长室里，把那几张江边的照片，一张一张放进了碎纸机。纸屑落下的声音很轻，像雪。他忽然想明白了一件事：

机器的记忆，你堆得越高、通道越宽，就越值钱，也越招人惦记、越怕被偷。可这一次真正救了大力士的，不是哪一层堆叠的良率，是几个人心里那点偷不走的东西——雅琳的不甘被点着了，却没被烧毁；姜敏浩守了十年的执拗；还有他自己，在最能息事宁人的那个诱惑面前，选了掀桌子彻查。

背叛的是记住了"不甘"却忘了"自己是谁"的人。守住的，是把两样都记牢的人。

窗外，首尔的灯火一盏盏亮着。他知道这场谍影不会是最后一场——公司越往世界之巅爬，惦记它的手就越多。但他也头一回确信，这栋楼里最坚固的那道净化间，不在产线上，在人心里。

只是他还不知道，朴成焕临走前那声冷笑里藏着的最后一句话，几年后会以另一种方式应验：**"会长，你堵得住这一次的水。可你自己人生里那道缝，你堵得住吗？"**那道缝，正在江边的雪里，静静地等着一纸创纪录的判决。

第十二章 · AI 的引擎点火

2022 年的最后一个月，世界被一个会打字的东西点着了。

那是一个叫 ChatGPT 的对话程序。你敲一句话进去，它就用像模像样、有条有理的人话回你——写代码、写情书、写辞职信、解一道物理题，无所不能。上线五天，用户破百万；两个月，破一亿。人类历史上，还没有哪个产品跑得这么快过。一夜之间，全世界都在谈论同一个词：**人工智能**。

姜敏浩是在一个再普通不过的清晨知道这件事的。他习惯早到实验室，那天他照旧泡了一杯速溶咖啡，打开新闻，标题铺天盖地。他盯着屏幕看了很久，咖啡凉了都没喝。徐雅琳进门时，看见这位平时冷得像块金属的老工程师，手在微微发抖。

「姜工，怎么了？」

他没回头，声音干涩：「雅琳，你过来看。你知道这东西……要吃多少内存吗？」

为什么 AI 这么吃内存

要讲清这场剧变，得先讲清一件外行人几乎都想错了的事：大家都以为 AI 拼的是算力，是芯片跑得多快。这话只对了一半。

大白话

你可以把一颗 AI 计算芯片——也就是 GPU（图形处理器，如今被当成 AI 的计算引擎）——想象成一台马力大得吓人的发动机。发动机再猛，也得有油烧。这里的「油」，就是模型的数据：那些动辄成百上千亿个的参数（可以粗略理解为模型脑子里存的一个个“记忆点”，数字越多，脑子越大）。发动机每转一圈，都要有人把这些数据从内存里搬进计算核心，算完再搬出来。搬得越快，发动机转得越欢；搬得慢，再猛的发动机也只能空转，干烧油。

而搬运数据的那根管子有多粗，行话叫 带宽——一秒钟能过多少数据，就像一条马路一秒钟能通过多少辆车。问题就出在这里。这些年芯片的算力翻着跟头往上涨，可给它供数据的那

根管子却没跟上，越来越像一台千匹马力的跑车，插着一根细吸管加油。业界给这个瓶颈起了个名字：**带宽墙**。

算力这堵墙早就翻过去了，真正卡死所有人的，是带宽这堵墙。

而专门为砸穿这堵墙而生的东西，正是大力士那条被判过死刑、又被崔泰源一次次从砍掉名单上抢回来的产线——**HBM**。

大白话

HBM 干的事，说白了就一件：把很多层内存芯片像盖高楼一样一层层垂直堆起来，再用又宽又密的通道，直接焊到 GPU 的旁边。别人的内存是隔着老远、用一根细吸管给发动机供油；HBM 是把几十条并排的输油管，直接怼到发动机的油箱口上。这么一换，那根卡了所有人多年的细吸管，突然变成了一整片高速公路网。

——大模型的胃口有多大，这根粗油管的价值就有多大。而全世界能把这几十层楼稳稳堆起来、还不塌不漏的，当时没有几家。大力士，是其中最好的那一家。

电话开始响了

先动的是**星伟达**。

AI 芯片霸主星伟达的 GPU，一夜之间成了全世界最抢手的东西。所有想做 AI 的公司——那些美国的科技巨头、那些融了天文数字的初创、连各国政府——都排着队去老黄门口求芯片。可老黄很快发现一件让他睡不着的事：他的发动机造得出来，配套的那根粗油管却买不到。**每一颗顶级 AI 芯片，都要贴着好几颗 HBM 才能干活**。没有 HBM，他手里那些价比黄金的 GPU，就是一堆转不起来的铁。

大力士首尔总部的采购与销售办公室，那阵子的电话就没停过。第一通来的是星伟达的采购经理，语气还算客气，问明年的产能能不能匀出一些。挂掉没多久，第二通、第三通接踵而至。到后来，打进来的人级别越来越高，语气越来越急，从“能不能匀一些”，变成了“我们全包了，你们有多少要多少，价格你们开”。

「崔会长，」越洋电话那头，星伟达那位人称老黄的掌门人，第一次亲自打了进来，声音里带着一种连他自己都不习惯的恳切，「我不跟您绕。我的芯片不缺客户，我缺的是您的 HBM。有多少，我要多少。您开个数。」

崔泰源握着话筒，望着窗外的汉江，久久没说话。他想起很多年前，是韩国人拎着样品箱，一家一家去美国公司门口推销芯片，陪着笑脸求人家给个测试的机会。三十年河东。如今，是美国最炙手可热的那个人，主动打越洋电话来求他。

他很平静地回了一句：「黄先生，产能我们尽力。但有件事我得先说清楚——我们这条线，是我们赔了很多年、别人都劝我砍掉的时候，硬扛下来的。它不是运气。」

电话那头沉默了两秒，然后笑了：「我知道。所以我才打给您。」

冷板凳，成了印钞机

消息传到大力士的 HBM 实验室时，那间屋子先是死一样的安静，随后爆发出一阵谁也没料到的哭声。

哭的是几个跟了姜敏浩十几年的老工程师。他们太清楚这条路是怎么走过来的了。当年全行业都说 HBM 是「永远等不到市场的赔钱货」，说他们是一群守着一堆没人要的高楼、白烧研发经费的疯子。有人被调走，有人熬不住走了，走的时候还劝他们：别陪着这条船沉了。年年做预算，HBM 那一栏总是红的，总要被人当着面质疑“什么时候能不亏钱”。是他们一个通宵接一个通宵，把良率一点点从惨不忍睹磨到能量产，把那几十层楼堆得越来越稳。

徐雅琳后来回忆那一天，说她永远忘不了姜敏浩的样子。所有人都在欢呼，只有他一个人走到实验室最里头那台老设备前，伸手摸了摸机器冰凉的外壳，像在摸一个终于熬出头的老伙计。

「姜工，我们成印钞机了。」徐雅琳走过去，眼睛通红。

他没回头，声音闷闷的：「不是我们成了印钞机。是这世界，终于跑到了我们等它的地方。」

那阵子，大力士 HBM 产线的报价单成了整个行业的传说。产能被抢空到什么程度？——下一年的、下下一年的份额，都被客户拿着钱提前包圆了。星伟达要，星伟达的对手也要，云计算巨头绕过芯片厂直接找上门要。一条几年前差点被当成包袱扔掉的产线，如今每转一秒钟都在印钱，而全世界排着队，还抢不到。

大白话

用最直白的话说：这些年真正卡住 AI 咽喉的，从来不是“造不出更强的发动机”，而是“没有足够粗的油管去喂它”。谁手里攥着最粗的那根油管，谁就攥住了整个 AI 时代的命门。大力士，恰好攥着。

那个孤独的选择，被时间兑现了

崔泰源是在盛科集团顶楼的办公室里，一个人听完这一切的。

秘书报完最新的订单数字和产能情况，退了出去。屋里只剩下他，和窗外那条流了千百年的汉江。

他忽然想起 2019 年的那个冬天。那是存储业的至暗时刻，价格雪崩，公司巨亏，董事会上一张张凝重的脸，桌上摊着的报表里，HBM 那条年年亏钱的产线被红笔圈了出来，几乎所有人都在等他点头把它砍掉——那是最稳妥、最“负责任”、最能向股东交代的决定。

那天他谁也没商量。他一个人在这间屋子里站了很久，最后回到董事会，说了一句让所有人都以为他疯了的话：「留着。这条线，谁也不许动。」

当时没有一个人理解他。连他自己也说不清那到底是产业远见，还是一个赌徒改不掉的执拗。那是他一生里最孤独的一个选择之一——孤独，是因为对错要很多年以后才揭晓，而在揭晓之前，全世界都觉得你错了。

此刻，时间替他把答案念了出来。

他这一生，赌赢过很多次。赌赢了那桩没人看好的收购，赌赢了一次次别人往回缩、他偏要压下去的周期。可没有哪一次，像 HBM 这样，把「一个人在没人相信的时候，敢不敢按住自己那份判断」这件事，写得如此淋漓。**产业地位从此改写：大力士不再是存储三巨头里那**

个埋头追赶的老三，而是一跃成了 AI 时代最关键、最抢不到的那个卖家。整个星球最猛的那些发动机，都得排队等它供油。

他慢慢走到窗前，看着楼下这座他掌管了大半辈子的产业帝国。这一刻，他本该是这个国家最扬眉吐气的人。他的公司登上了世界地图上一个从未有过的位置，他的名字，和一整个新时代绑在了一起。

可他站在那里，心里翻涌的却不全是狂喜。他忽然懂了姜敏浩那句话——不是我们赢了世界，是世界终于跑到了我们等它的地方。命运这东西真是奇怪：你在最黑的时候按下的那颗钉子，要熬过所有人的嘲笑与自我怀疑，很多年后，才会在某个清晨，被整个世界哐当一声撞响。

他拿起桌上的内线电话，接通了 HBM 实验室。电话那头一片喧闹的人声。他等了一会儿，等姜敏浩接起来，只说了一句话，声音有些发哑：

「敏浩，谢谢你，当年没有听我的。」

电话两头，两个熬过了整整一个寒冬的男人，都笑了，谁也没再说话。窗外，汉江在初升的日光里亮成一条粗粗的、闪着光的带子——像一根终于被这个世界需要的、又宽又亮的油管，把整整一个时代的能量，源源不断地送了过去。

第十三章 · 一纸独家

谈判定在首尔一家酒店的顶层套间。窗外是入夜的汉江，窗内是一张不大的会议桌，桌上什么都没有，只有一壶茶、几只杯子，和两方人马之间那层几乎能摸到的电流。

星伟达一方来了六个人，最中间坐着老黄——那个如今被全世界追着要芯片的男人。他一进门就笑，握手，寒暄，夸首尔的夜景，仿佛这只是一场老朋友的叙旧。可崔泰源太熟悉这种笑了。真正的高手上桌前，都笑得最温和。

大力士这边只来了三个人：崔泰源、销售总管，和一个谁也没料到会出现在谈判桌上的人——姜敏浩。那位偏执的研发老兵一身皱巴巴的衬衫，坐在角落，像一件被临时借来的道具。星伟达的人扫了他一眼，没太在意。他们不知道，这个人，才是今晚这张桌子上最硬的一枚棋子。

先出牌的人

老黄先出牌。这是强者的姿态——我不怕先亮筹码。

「崔会长，我不绕。」他把茶杯往前推了推，「我要包下你们未来三年 HBM 产能的绝大部分。数量、金额，都是行业里从没有过的。作为交换，我只要一件事——**优先**。星伟达永远排在第一顺位，你们扩出来的每一片新产能，先问我要不要。价格，我们可以谈到你们满意。」

这是一份足以让任何一家存储厂当场落泪的大单。销售总管的呼吸都重了一分。老黄要的是「优先供货」，听着不过分——先来后到，天经地义。

可崔泰源听懂了那层没说出口的意思。**优先，不是独家**。老黄想把大力士的产能牢牢锁在自己碗里，却又不肯给出一纸独家换来的高价与承诺。他要的是既当第一顺位、又留着议价的鞭子——今天用大力士压铠创，明天用铠创压大力士，让两家韩美存储厂在他门口互相踩价。这是买方的老套路：手里攥着两个卖家，就永远是他说了算。

崔泰源端起茶，慢慢喝了一口，才开口，语气平淡得像在聊天气：

「黄先生，优先供货，我们随时可以签。但恕我直言——那对我，没什么意思。」

满桌一静。主动权，第一次悄悄挪了位置。

桌上那枚硬棋

老黄的笑没变，眼神却沉了下去：「崔会长的意思是？」

崔泰源没有回答，只是转头，看向角落里那个一直没吭声的人：「姜工，你来说。」

姜敏浩慢吞吞站起来，甚至没带一页 PPT。他从口袋里掏出一小片东西，放到桌子正中央——那是一颗封装好的 HBM 样品，指甲盖大小，在灯下泛着金属的冷光。

大白话

他讲的道理，说穿了就一件事：为什么全世界只有大力士能稳稳做出这东西。第一是良率——把十几层内存像盖楼一样垂直堆起来，每一层都要焊得严丝合缝，只要一层歪了、漏了，整颗就报废。别人堆到一半塌一半，能用的没几颗；大力士堆十颗能用九颗。同样一条产线，良率差一截，成本就差一大截，交货量更是天差地别。

大白话

第二是认证——星伟达的顶级 AI 芯片，要贴着好几颗 HBM 一起跑，跑起来滚烫、还要连轴转好几年不出错。这就好比要给一台永不熄火的赛车配油管，油管差一丝一毫，整台车就在半路爆缸。所以每一颗 HBM 都要在星伟达的芯片上跑过成千上万小时的地狱级测试，通过了才准用。大力士的样品早就跑通了，铠创还在补作业，星宇电子那边——传闻卡在发热和良率上，一直过不了老黄的认证线。

「换句话说，」姜敏浩把样品往老黄面前推了半寸，声音干巴巴的，「今天你想要能真正喂饱你那颗新芯片的、量产够、良率稳、认证过的 HBM，全世界——就我们一家做得到。第二家，还要等。你等得起，你的对手可等不起。」

他说完，坐下，又变回了那件皱巴巴的道具。

套间里安静得能听见空调的风声。星伟达那六个人里，有人下意识地交换了一个眼神。他们是带着「买方是上帝」的底气来的，此刻才发现，桌上真正稀缺的、真正卡脖子的，不是钱——是良率、是认证、是那道别人一时半会翻不过去的**代差**。钱谁都有。这东西，只有一家。

惊心的一分钟

老黄不愧是老黄。他沉默了几秒，忽然笑了，笑得比刚进门时还坦然。

「好。崔会长，那你想要什么。」

崔泰源等的就是这一句。他要的，从来不是把价格抬到天上——那是小商人的算盘。他要的是把大力士的命运，和这个 AI 时代最强的那台发动机，绑成一体。

「我要独家。」他一字一句，「未来几代的顶级 HBM，星伟达的那部分，只从我这里出，我也只把最好的、最早的，给你。你不再拿别人来压我的价，我也不拿你之外的人来分我的心。我们一起投产能、一起定下一代的路线图——你的芯片长成什么样，我的油管就提前铺成什么样。我们不是买卖，是共生。」

这是一步险棋。押独家，等于把身家压在星伟达一家身上——万一它哪天不行了呢？可崔泰源赌的，正是它一定行。这个赌性，和当年那个力排众议收购濒死大力士、又在寒冬里死不肯砍掉 HBM 产线的人，一模一样。他这辈子看的从来不是下个季度，是下一个十年。

老黄盯着他，盯了很久。那一分钟，是全场最惊心动魄的一分钟——一方要用独家换掉自己左右逢源的自由，一方要用忠诚换掉自己货比三家的鞭子。谁也不肯先松那口气。

最后，是老黄伸出了手。

「成交。但我加一条，」他握着崔泰源的手，眼睛发亮，「下一代芯片的规格，我今晚就讲给你的人听。你的产线，跟着我的图纸一起长。崔会长，从今天起，你不是我的供应商——你是我唯一押上身家的那个人。」

崔泰源回握，力道很稳：「彼此。」

三十年，一纸独家

协议签下的那一刻，销售总管的手在抖。他做了一辈子存储销售，太清楚这一纸的分量——它不是一张大订单，它是一张**王座的地契**。

就在这一年，行业的排名榜悄悄翻了过来。多少年了，存储三巨头里，星宇电子稳坐第一，大力士是那个埋头追赶、永远差一口气的老二、老三。可这一次，靠着 HBM，靠着这纸和星伟达的独家同盟，大力士的 HBM 市占，第一次登上了**全球第一**。它从追赶者，变成了整个 AI 时代议价权最强、最抢不到、最无可替代的那个卖家。

崔泰源独自站到窗前时，脑子里翻上来的，是三十多年前的一个画面。那时候，是韩国人拎着样品箱，一家一家挤到美国公司门口，陪着笑脸，求人家给一次测试的机会，求人家从指缝里漏一点订单下来。那时候没人正眼看他们。

而今夜，是美国最炙手可热的那个人，飞越半个地球，坐到他的城市、他的酒店、他的桌前，亲口说出「你是我唯一押上身家的那个人」。

三十年河东，河西。那只曾经在别人门口排队的手，今夜握住了整个时代的咽喉。

他回过头，看见姜敏浩正一个人默默收起桌上那颗样品，小心翼翼放回口袋，动作轻得像在收一件传家宝。崔泰源忽然明白，今晚真正赢下这张桌子的，不是他嘴上的博弈，是这个人手里那颗别人做不出来的芯片——是那一栋栋堆得又稳又高的楼，是那年年被红笔圈住、又被他一次次抢回来的产线，替他在谈判桌上按下了那枚谁也搬不动的筹码。

「姜工，」他走过去，声音低而稳，「今晚，是你赢的。」

姜敏浩摇摇头，把样品在掌心里掂了掂，看着它，像看一个终于长大成人的孩子：「不是我。是它，等到了配得上它的对手。」

窗外，汉江在夜色里静静流淌，两岸的灯火连成一片。崔泰源望着这座他掌管了大半辈子的城，望着这个终于把「记忆」做到世界之巅的国家，心里第一次涌起一种近乎凶猛的踏实。他这一生赌过很多把——赌收购，赌周期，赌那条没人要的产线。可从没有哪一把，像今夜这一纸独家，把「敢在别人都缩手时压上全部」这件事，收割得如此淋漓、如此扬眉吐气。

他不知道的是，就在他登上产业之巅的这同一段日子里，另一张桌子上，另一份文件，也正被人一页一页地翻开——那份要清算他整个婚姻、清算他半生私人记忆的判决。世界给了他王座，命运却已在暗处，备好了那张天价的账单。

第十四章 · 天价的自由

诉讼打了很久。久到崔泰源都快忘了，一段婚姻是从哪一天起，变成了一叠越垒越高的卷宗。

外人以为财阀离婚是一句话的事——签个字，写张支票，各走各的。真正身在其中的人才知道，那更像一场旷日持久的清算：律师团一遍遍翻他二十四年里签过的每一份文件，会计师把「盛科」这张网上的每一根线都拆下来标价，法庭要回答一个荒谬又致命的问题——一个女人在一个男人半生的积累里，究竟「贡献」了多少。仿佛人的一辈子，也能像财报那样，一栏一栏地摊开对账。

他配合得体面。每一次开庭他都提前到，西装笔挺，从不在镜头前失态。可散庭后回到车上，他常常一句话不说，只望着窗外掠过的首尔。他忽然懂了，为什么父亲那一辈的人把「体面」看得比命还重——体面是财阀唯一能穿在崩塌之上的那层皮。皮底下是什么，只有自己知道。

与她对簿公堂

最难的，是与卢诗英同处一室。

他们隔着走道坐，中间是各自的律师、各自的沉默。有那么几次，他隔着人群看她——她还是那样，脊背挺直，妆容无懈可击，对着记者的长枪短炮报以那种练了一辈子的、滴水不漏的从容。前总统**卢正焕**的女儿，是不会在任何一张桌子上失态的。哪怕这张桌子，是要把她的婚姻明码标价的桌子。

可他认得她。二十四年了，他认得她指节收紧的样子，认得她下颌那一丝几不可察的绷紧——那是年轻时她在模拟联合国会场上、被对手逼到墙角时才会有的神情。原来体面之下，她也在疼。

庭上，她的律师陈述得句句在理，冷静、锋利、毫不留情。崔泰源听着那些话，忽然觉得荒诞——他们请了全国最贵的律师，用最精密的语言，来证明他们曾经拥有过、又已经失去的那样东西，到底值多少钱。可爱这样东西，是没有估值模型的。会计师算不出它，法官判不

了它。他们真正在分割的，从来不是财产，是二十四年里那些没能说出口的话，那一寸终究没能碰上的肩膀。

只有一次，是在一场庭审的间隙。走廊尽头，人都散了，他与她不期而遇。谁都没料到会这样面对面。

「诗英。」他先开的口，声音低得几乎听不见，「对不起。」

她看了他很久。没有恨，也没有泪，只有一种他熟悉的、比恨更冷的东西——那是许多年前那个下雨的深夜，她合上旧相册时脸上的东西。

「泰源，你不用道歉。」她轻轻地说，「我们年轻的时候，都以为自己能对抗那张网。后来才发现，我们就是那张网。你没有输给我，我也没有赢你——我们俩，输给的是同一个东西。」

她顿了顿，唇角浮起一点极淡的、近乎悲悯的笑：「这个数字，不是我要的。是这个世界对我们这种人的一场清算。它替我们把二十四年，算成了一笔谁都不体面的账。」

说完，她转身，那身影挺得笔直地走进电梯。电梯门合上时，崔泰源忽然想起南山脚下那间饭店，想起她年轻时回头的样子——那时她眼里有光，那光曾经也是照着他的。他站在空荡荡的走廊里，第一次意识到：他要赎回的这份自由，代价并不只是钱。代价是他终于承认，那个把爱情和整个国家的权力一起交到他手上的女人，也曾真心实意地，想跟他好好过一场。

另一盏灯下

诉讼最煎熬的那些月份里，还有另外两个人，被卷在这场清算的阴影里，却连站上法庭的资格都没有。

金希妍从不问案子。她太清楚这场官司的每一次波澜，都会溅到她和那个孩子身上。媒体嗅着血腥味打转，一遍遍把「不入族谱的女儿」当成最劲爆的标题——那个真实存在、却不出现在任何一张官方全家福里的小女孩。她还小，不懂大人世界里那些冰冷的词，只是有一次仰着头问金希妍：「妈妈，为什么报纸上都是爸爸的名字，却没有我的？」

金希妍蹲下来，替她理了理头发，笑着说：「因为你太珍贵了呀。有些珍贵的东西，是不放在报纸上的。」孩子信了，蹦蹦跳跳跑开了。金希妍直起身，望着窗外，很久没有动。

那天夜里，崔泰源来看她们。他站在门口，像很多年前站在那家美术馆的黑画前一样，一时不知道该迈哪只脚。金希妍替他倒了杯水，什么都没问案子，只说了一句：

「崔泰源，我当年跟你说过，我从没跟你要过『光明正大』。」她把水递给他，指尖是暖的，「我要的是『真』。这些年，你给了我的，是真的。那就够了。你去把那笔账了了，别为我们，也别为她。为你自己——你欠自己一次干净的呼吸。」

他握着那杯水，手在抖。他这一生，在董事会上从不手抖，在法庭上从不手抖，可在这一间小小的、没有闪光灯的屋子里，一个女人不问他值多少钱、只让他好好呼吸的时候，他抖得像个孩子。

大白话

崔泰源这辈子做的是记忆的生意——存储芯片，说白了就是让机器记住东西的地方。机器的记忆有个铁律：堆得越高、通道越宽，就越值钱，这就是让他登顶世界的 HBM。可人心这种记忆偏偏是反过来的。你没法用钱把它堆高，没法用体面把它拓宽。金希妍给他的那点「真」，一杯温水、一句「好好呼吸」，在任何估值模型里都是零；可偏偏是这个零，是他半生里唯一没有断电、没有忘掉的东西。

天价的自由

终审那天，首尔家庭法院的钟指向十点。

他坐在原告席最前排，脊背挺得笔直，像坐在自家董事会。他没有回头，可他知道卢诗英坐在三米外的走道另一侧——那三米，是他们二十四年婚姻最后的距离。

法官宣读判词，声音平稳得像在念天气预报。财产分割——那个数字被念了出来。旁听席响起压抑不住的抽气声，有人低声重复着它，仿佛不念出来就不敢相信：**一万三千八百亿韩元**。韩国司法史上从未有过的天价。一纸判决，把一个男人半生积累的一角，划到了他曾经深爱、后来只剩体面的女人名下。

法官问他还有没有话要说。他站起来，整了整袖口，声音很轻，却让整间屋子安静下来：「没有了。判决我尊重。」

四个字。全世界都在传诵他刚刚用一种叫 HBM 的芯片把公司送上了世界的王座，市值冲进全球前列，风光无两；可在自己的人生面前，赢下过世界的人，只剩下这四个字。

散庭后，他独自坐进后座。车窗外，汉江在午后的光里缓缓流着，和二十四年来的每一天一样，不为任何人停留。秘书轻声问要不要通知庆功会——公司市值新高的消息，也在这同一周传遍了这座城市。他望着窗外，忽然笑了一下，那笑里说不清是释然还是遗憾，或许两样都有。

这就是他半生豪赌换来的一个悖论：他赢下了整个世界，却要付出人类离婚史上最贵的一张账单，才能赎回一份自由。而这份用一万三千八百亿买来的自由，究竟是解脱，还是一场更深的失去？他签下的每一桩豪赌都赢了——濒死的公司赢了，没人看好的 HBM 赢了，一整个 AI 时代赢了。唯独这一场，没有赢家。他付出天价，买到的不是胜利，只是终于可以停手。

他想起卢诗英在走廊里说的那句话：我们俩，输给的是同一个东西。他想起金希妍递来那杯温水时说：你欠自己一次干净的呼吸。他想起那个不入族谱的小女孩仰起脸问：为什么报纸上没有我的名字。三张脸，三种记忆，在他心里一层层堆叠起来，像他做了一辈子的那种芯片——只是这一次，堆得越高，越是沉。

车子驶过江桥。他望着车窗上自己的倒影：那个赢下了世界的人，和那个终于清算完人生的人，是同一张脸。他缓缓吐出一口气，很长，很慢——是这些年里，头一次觉得胸口空了，也头一次觉得胸口，是自己的了。

「庆功会照办，我不去了。」他对秘书说，声音平静得让人心疼，「送我去江边。我想一个人，走一会儿。」

那是他这一生，第一次为自己，做一个不体面、却诚实的决定。天价的自由落进他手里，轻得像一片雪——落一片，化一片，像什么都没发生过，又像什么都记着。

第十五章 · 王座

2025 年春天的一个傍晚，一张榜单在全世界的交易屏幕上同时刷新，然后所有懂行的人都愣住了。

那是一份按市值排出来的全球公司排行榜——市值，说白了就是「这家公司在股票市场上值多少钱」，是资本世界给一家企业开出的身价。榜单最顶上，还是那几张熟脸：卖 AI 芯片的星伟达，卖操作系统的、卖手机的、卖网上一切的那些美国巨头。可就在他们身边，挤进来一个名字，一个几年前还没人会把它跟「世界前三」放在一句话里说的名字——

大力士。

一个数字，两件大事

那天晚上，盛科集团总部的大屏上，同时跳出了两行字。

第一行：按当季营收与出货算，大力士正式超越昔日的存储霸主**星宇电子**，成为**全球第一大存储企业**。

第二行：大力士的市值，跻身**全球前三的科技巨头**之列。

大白话

这两句话，用大白话讲是什么分量？——存储这门生意，全世界打了三十多年，星宇电子几乎从头到尾坐在第一把交椅上，是那种「你以为它会永远赢下去」的存在。大力士呢，是 2012 年被人当破烂挂牌卖、差一点就散伙的公司。如今这个「破烂」，反手把当年的老大掀翻了；而且它不再只是「韩国一家做内存的厂」，它站到了跟造 AI 芯片、造手机、卖全世界东西的那些超级公司同一排。这就好比一支欠着一屁股债、快要解散的球队，十几年后不但拿了联赛冠军，还成了全世界身价最高的三支球队之一。

屏幕前一片死寂，随即爆发出雷鸣般的掌声。有人抹眼泪，有人互相捶肩膀，有几个跟了公司十几年的老员工，站在原地一动不动，像不敢相信这是真的。

资本市场沸腾了。那几天，大力士的股票被买疯了；财经频道从早到晚滚动播着同一条头条；分析师们连夜改报告，昨天还在算「它会不会太贵」，今天全改口成了「它究竟还能涨多少」。有海外媒体给了一个标题，很快传遍了世界：《**记忆之王**》——因为芯片里那个存数据的东西，英文就叫 memory，记忆。世界第一的记忆，如今姓崔。

那些性格里的钉子，一颗颗被撞响

庆功的酒会办在总部顶层。整座城市的灯火铺在脚下，香槟塔亮得晃眼，来道贺的人排到了电梯口。可主角崔泰源，却在最热闹的时候，一个人悄悄退到了露台上。

他手里那杯香槟一口没动。夜风里，他望着楼下的城市，脑子里过的不是今晚，而是这一路走来的每一个岔路口。他忽然看得极清楚：把公司送上这张王座的，不是运气，是他性格里那几颗别人劝他拔掉、他却一颗颗死死按住的钉子。

那是**2012 年**那颗。所有人都说大力士是个填不满的无底洞，董事会上朴成焕拍着桌子反对，说他这是拿整个集团去陪一个死人赌。是他一个人力排众议，把这家濒死的公司买了回来。旁人看见的是鲁莽，只有他自己知道，那是他赌上身家、也要赌一次「存储这盘棋值得下」的执念。

那是**价格战**里那颗。存储这行有个残酷的游戏，叫「胆小鬼博弈」——大家一起扩产就过剩、价格崩盘，谁先撑不住谁出局。日本厂商在这场比胆量的对峙里眨了眼，就此消失。而每一次别人往回缩、想踩刹车的时候，是他偏偏把油门踩到底。那份在悬崖边上纹丝不动的定力，是他从小含着金汤匙、却也从小被逼着「不能输」熬出来的。

那是**牢里**那颗。他曾在最黑的地方待过一段日子，公司群龙无首，外面的世界差点忘了他。出来的人，很多都垮了、软了。可他把那段至暗熬成了一套东西，他叫它「深度改变」——不再迷信规模和面子，把钱狠狠往看不见回报的研发里砸。没有那场牢狱逼出的清醒，就没有后来敢在寒冬里赌 HBM 的他。

那是**2019 年寒冬**里那颗，也是最要命的一颗。存储价格雪崩，公司巨亏，董事会上，那条年年赔钱的 HBM 产线被红笔圈了出来，所有人都等着他点头砍掉。HBM（高带宽内存，把很多层内存像盖高楼一样垂直堆起来、再用超宽通道直连芯片的那种「粗油管」），当时被全行业判了死刑。可他站在办公室里站了很久，回去只说了一句：「留着，谁也不许动。」那是孤注一掷，孤独到连他自己都不确定是远见还是执拗。

还有**谍影危机**里那颗。当年泄密、挖角、工业间谍的疑云差点掀翻这条命脉产线，昔日的反对者朴成焕最终走向了背叛。是他压住了滔天的怒火，一手把这条还没长大的产线护到了今天。

此刻，AI 时代轰然降临，全世界最猛的 AI 芯片都要贴着 HBM 才能干活，而全世界能把这几十层楼稳稳堆起来、还不塌不漏的，最好的那家，就是大力士。他按下的每一颗钉子，在这个春天的傍晚，被这个世界哐当、哐当，一颗接一颗地撞响。

「会长，」跟了他二十年的老秘书找到露台上来，声音发颤，「星宇电子的会长……刚刚发来了贺电。」

崔泰源沉默了一会儿，轻轻笑了：「回一句谢谢。就说——承让了。」

各得其所

庆功宴的另一头，是一群真正把这一切从图纸上抠出来的人。

姜敏浩被人硬拉上了台。这位一辈子躲在实验室、被全行业当过疯子的研发老兵，如今是「HBM 之父」，是媒体追着要采访的传奇。他穿着一身不太合身的西装，站在聚光灯下浑身不自在，讲了不到三句就下来了。台下的徐雅琳笑得眼睛发亮——当年那个跟着他熬通宵、被人劝「别陪这条船沉」的年轻女工程师，如今已是独当一面的技术负责人，下一代 HBM 的主帅。两代人，一条线，把一个没人要的冷板凳，坐成了一整个时代的王座。

「姜工，」徐雅琳递给他一杯水，「你现在信了吧，那些年没白熬。」

他喝了一口，望着满屋子的灯火，闷闷地说：「不是没白熬。是这世界，欠了我们太多年，今天一次还清了。」

崔泰源没让庆典冲昏头。第二天一早，他签下的第一份文件，是把一笔谁也没想到会这么大的奖金，发给了 HBM 团队从始至终没走的那批老人——名单是他亲手圈的，一个不落。他还做了另一件事：设立一支专项基金，投向那些「现在看没市场、十年后也许能救命」的疯

狂技术。有人不解，问他公司都登顶了，还折腾这个干什么。他只说了一句：「王座这东西，是熬出来的，不是守出来的。等世界跑到你面前才动手，就晚了。」

王座上的那个人

加冕之后的许多个夜晚，崔泰源常常一个人待在顶楼。

他赢了。他把一家 2012 年濒死的公司，一路送上了世界的王座——全球第一大存储企业，市值前三的科技巨头，一个韩国企业家从未站过的高度。史书上会写下这一页，会写崔泰源的胆识、远见、那些力排众议的时刻。这盘公司的棋，他赢得干干净净、荡气回肠。

可他心里清楚，这世上有另一盘棋，他输了。

就在公司登顶的同一段日子里，那桩漫长婚姻的终审刚刚落槌，创纪录的天价财产分割，把他的另一半人生清算得明明白白。他赢下了整个世界的记忆，却没能留住身边那个人的。金希妍和他们的女儿，安静地生活在城市的另一头，是他这一身荣光里，唯一说不出口、也交代不清的柔软。

大白话

说到底，芯片是一种「记忆」——把数据牢牢存住，一秒都不许丢。人心也是一种「记忆」——可人心存不住，会淡，会走，会在一份份体面的判决书里，被折算成一个冰冷的数字。他这辈子，把前一种记忆做到了世界第一，却在后一种记忆上，输得一败涂地。

他走到窗前，看着脚下这座为他沸腾的城市。这一刻，他本该是这个星球上最志得意满的人。可他站在王座的最高处，心里翻涌的，是一种连他自己都意外的清醒和苍凉——原来一个人的性格，既能把一家公司送上世界之巅，也能把他自己的人生，一步步逼进无人能陪的孤独里。造就一切的，和辜负一切的，竟是同一种东西。

他想起姜敏浩那句话：不是我们赢了世界，是世界终于跑到了我们等它的地方。他忽然想，人这一生，也许就是把自己性格里的钉子，一颗颗按进命运里，然后用整整一生，去等它们被撞响的那一声——响的时候地动山摇，可回过头，身边已经空了。

桌上的手机亮了一下，是一条很短的消息，来自金希妍，只有一句：「恭喜你。全世界都为你高兴。」

他盯着那行字看了很久，没有回。窗外，城市的灯火一直亮到天边，像一整片被点亮的记忆，璀璨、辽阔，却没有一盏，是为他一个人留的。

王座是他的了。整个世界的记忆，都姓崔了。

他站在那里，是这个时代最风光的赢家，也是这间屋子里，最孤独的一个。

第十六章 · 记忆之后

多年以后，当人们把大力士写进课本，把崔泰源的名字和「全球第一」永远焊在一起时，崔泰源却越来越常在夜里想起那句话——「庆功会照办。我不去了。」

那是他一生里说过最轻、也最重的一句话。轻，是因为只有短短八个字；重，是因为那一刻他终于明白，有些筵席，你就算坐上了主位，也已经没有胃口。

王座之后

登顶从来不是终点，这是崔泰源在存储这门生意里学到的第一课，也是最后一课。

大力士坐上世界第一的那年，庆功会的香槟还没喝完，姜敏浩就已经在为下一代 HBM 熬夜了。**存储永远有下一个周期。**今天堆到十二层，明天就要堆十六层、二十层；今天通道宽得像高速公路，明天 AI 的胃口就会把这条路重新撑成乡间小道。老黄在越洋电话里追着要货的语气，和当年韩国人排队去美国推销芯片时一样恳切——只是方向调了个头。可崔泰源比谁都清楚，方向是会再调回来的。周期不会因为你登了顶就停下，它只是喘口气，然后继续转。

大白话

说白了，存储这行当就像潮水：AI 这一波把 HBM 捧成了印钞机，可潮水涨到最高的那一刻，也正是它开始要退的那一刻。没有一家公司能永远站在浪尖上——你能做的，只是在浪来之前就把船造好，在浪退之后还活着。大力士活到了世界第一，可崔泰源知道，「活着」这两个字，永远是现在进行时。

他把接力棒一点点交出去。姜敏浩老了，眼角的皱纹里全是那些不肯放手的深夜；徐雅琳成了大力士最年轻的技术负责人，当年那句「姜工，我们赢了」，如今换成了她对更年轻的工程师说。至于**朴成焕**——那个从反对收购到被收编、最终走向背叛的人——他的名字后来只在一桩尘埃落定的旧案卷宗里出现过。崔泰源没有恨他。人到了某个年纪会发现，背叛你的人，往往只是先一步输给了自己心里那个填不满的窟窿。芯片可以查出是谁泄的密，人心却查不出是从哪一天开始漏的。

两种记忆

崔泰源这辈子，跟「记忆」这两个字纠缠了一生。

他做的是记忆的生意。DRAM 是电脑的短期记忆——断电就忘，可只要通着电，它就是全世界跑得最快的工作台；NAND 是长期记忆——断了电也不忘，像一间永远关不上灯的仓库；HBM 则是把这些记忆像盖楼一样垂直堆起来，堆得越高、通道越宽，就越值钱。这是芯片的记忆：可度量，可堆叠，可再造。今天亏了，下一个超级周期就赚回来；这一层堆坏了，工艺改改再堆一层。

可他后来才懂，人也是靠记忆活着的，而人心那种记忆，恰恰跟芯片是反着来的。

芯片的记忆，你越是往里堆、往里灌，它就越贵重；人心的记忆，你越是想用别的东西去填、去补、去买，它反而越是断电就忘。

他给过卢诗英一座城市能给的一切体面，最后用一万三千八百亿韩元给这段婚姻标了价——那是韩国司法史上从未有过的天价，可那个数字买回来的，不是记忆，是记忆的墓碑。他也曾以为，只要给金希妍和那个女儿足够的安稳，就能补上他缺席的每一个清晨。可孩子长得那么快，快得像 HBM 的迭代，等他终于腾出手，她已经不需要一个用支票来爱她的父亲了。

人心这种记忆，不刷新就会忘。而他这一生，把所有的电、所有的带宽，都留给了那家公司。

值不值

晚年有一次，一个年轻记者鼓起勇气问他：「会长，回过头看，值不值？」

崔泰源没有立刻回答。他望着窗外的汉江——还是那条江，还是那样在午后的光里缓缓流着，仿佛几十年里什么都没变，又仿佛什么都变了。

他想起卢诗英年轻时在总统官邸花园里回头的样子，想起金希妍在美术馆昏黄灯光下的侧脸，想起父亲临终攥着他的手说「守住盛科」时掌心的温度。这些画面还在，清清楚楚，一

帧不少——可他也终于承认，人能记住一个人的样子，和人能留住一个人，是两回事。记忆再清晰，也只是记忆；它证明的恰恰是：那个人，已经不在。

「你知道 HBM 最难的是什么吗？」他忽然反问，像是答非所问，「不是堆得高，是堆高之后，每一层都还得对得齐、通得过。差一微米，整栋楼就废了。」

他顿了顿，声音很轻：「人这一辈子，也是在堆楼。我把公司这一层堆到了世界最高。可另外几层……没对齐。」

记者等着他说「值」，或者说「不值」。可崔泰源只是笑了笑，那笑里有苍凉，也有一点点释然，像一场超级周期落幕后终于平静下来的价格曲线。

「值不值，」他说，「是给站在山下的人算的账。站到山顶你就明白，山顶没有账，只有风。」

他没有回答那个问题。或者说，他把答案留在了那阵风里，留给了每一个也在给自己的人生堆楼的人——你总得先押上点什么，才堆得高；可押上去的，未必赎得回来。这不是一道有标准答案的题，从来都不是。

记忆之后

那场他没去的庆功会，后来成了大力士的传说。人们说会长那天在专车后座上，望着汉江看了很久。没人知道他在想什么。

其实很简单。他在想，这世上他最擅长制造的东西，是记忆；而这世上他唯一没能留住的东西，也是记忆。他造出了全世界最好的芯片记忆——堆得最高，通道最宽，AI 时代所有的智能都要先经过他造的那几十条高速公路，才能变成人类的答案。可轮到他自己这颗心，那些他以为会永远记得、也永远被记得的温度，却在他忙着改写世界的那些年里，一点一点，断了电。

芯片会记得。硅片上刻下的每一个电荷，只要通着电，就分毫不差。

人会忘。哪怕是把世界举到肩上的那个人，也会忘，也会被忘。

崔泰源睁开眼，最后望了一眼车窗里自己的倒影——那个赢下了世界的人，和那个清算了人生的人，依旧是同一张脸。只是这一次，他没有别过头去。他看着那张脸，很久很久，像一个人终于肯坐下来，读完一本关于自己的、真真假假的长书。

专车驶过江桥。身后是灯火通明的王座，是全世界最高的那栋记忆之楼。前面呢，前面只有那条流了千百年、什么都记得、又什么都不说的江。

他是记忆之王。

他也终于懂了，王能加冕于芯片，却加冕不了人心——因为有一种记忆，从来不属于任何一个国王。它只属于那些你还来得及、却终究没有留住的人。

记忆之王