



土豆田里的幸存者：美光抄底尸体，东芝发明NAND却卖身

文 / Opm.AI · 2026-07-12

美光四次抄底同行拼成帝国，舛冈发明NAND被冷落、东芝分拆铠侠

1978年，美国爱达荷州博伊西。

几个工程师凑在一起想搞半导体，缺钱。给钱的是当地的土豆大王——J.R.辛普洛特（Simplot）。对，就是那个把土豆炸成薯条、卖给麦当劳的人。

一家日后成为美国唯一幸存的DRAM原厂，就从这片土豆田里长出来。它叫美光。

差不多同一段时间，地球另一端，日本东芝的一位工程师正在憋一件大事——1987年，舛冈富士雄发明了NAND闪存。今天你手机、U盘、固态硬盘里存的每一张照片，血脉都能追到这块技术。

问题来了：一个是靠土豆钱起家、自己没发明什么惊天技术的公司；一个是亲手发明了NAND的天才。四十年后，谁封王，谁卖身？

答案很黑色幽默。土豆田那家活到了2026年，市值一度冲破万亿美元。而发明NAND的那个人，起诉了自己的公司，最后拿到约8700万日元。

存储这行的第一条铁律，从不是“谁先想到”。

一张血洗过的名单

存储是块绞肉机。

一场持续多年的"胆小鬼博弈" (chicken game)，把DRAM的主要玩家从约10家，血洗到只剩3家——三星、SK海力士、美光。

2007到2008年的巅峰格局是这样的：三星30%、海力士19%、日本尔必达15%、美光11%、德国奇梦达10%、中国台湾的力晶加南亚科合计约9%。

念一遍这张名单。

奇梦达没了。尔必达没了。力晶退出了。名单上一半的名字，今天只活在维基百科里。

活下来的三家，各有各的狠：三星「以压倒性资本碾压对手」，海力士「债权人控制下咬牙搞技术」，而美光——「冷酷效率+并购吞并倒下的敌人」。

前两家靠硬扛。美光是第三种活法。

它凭什么活下来？

不跟你拼谁烧钱多。我等你倒下，然后把你买走。



爱达荷土豆田里长出的芯片厂：美国唯一的幸存者

别人烧钱，它等破产

美光很少打三星那种"蛮力扩产"的仗。它的DNA是抄底——专挑周期最冷、同行流血的时候，去捡尸体。

1998年，收购德州仪器（TI）的存储业务。

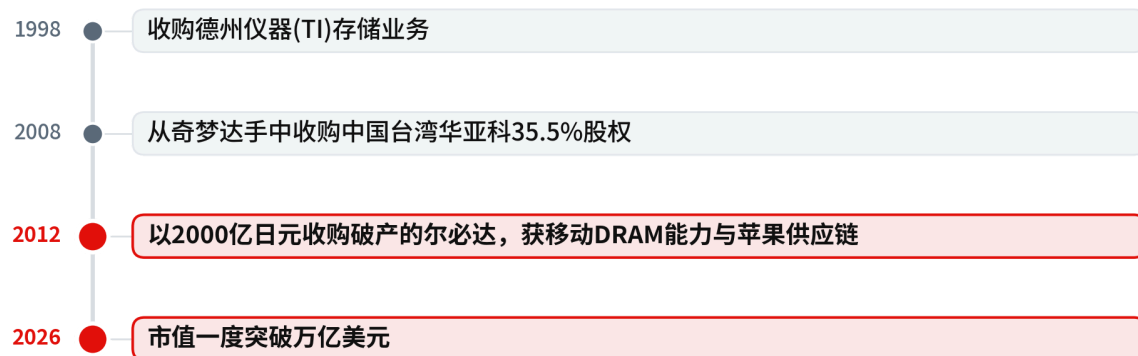
2008年金融危机，从摇摇欲坠的德国奇梦达手里，接过中国台湾华亚科的股权。

2012年，最狠的一笔：日本尔必达破产，美光以约2000亿日元把它收入囊中。尔必达，正是那张血洗名单上占15%份额的老三。美光靠这一口，吃下了移动DRAM的能力，一脚踩进了苹果的供应链。

Opm.AI · 存储编年史

美光四次逆周期抄底：把对手的尸体拼成帝国

专挑周期低谷并购 · 美国唯一幸存的DRAM原厂



数据来源：Wikipedia(Micron Technology) · SemiconSam交叉、CNBC

Opm.AI 出品

美光四次逆周期抄底：专挑周期谷底收购流血的同行——1998年TI存储、2008年华亚科股权、2012年破产的尔必达

你看出规律没有？

别人扩产，它收购；别人烧钱，它等破产。周期越黑暗，美光的购物车越满。

到2026年，这家从土豆田里长出来的公司，市值一度冲破万亿美元。

发明NAND的人，拿到8700万日元

而那个真正"先想到"的人呢？

先厘清一个常被搞混的口径：1984年，东芝造出世界首款NOR闪存；1987年，舛冈富士雄发明NAND闪存。这是两次不同的发明，别混。

NAND后来成了闪存的绝对主流——你能买到的每一块固态硬盘、每一张手机存储，几乎都走的这条路。

发明它的人，在东芝内部是什么待遇？

舛冈长期被冷落。2004年，他把东芝告上法庭，索要一份发明应得的回报。2006年和解，他拿到约8700万日元。

一项日后撑起万亿美元产业的发明，发明者本人分到的，是约8700万日元。

东芝也没笑到最后

更黑色的在后面。冷落发明者的东芝，自己也没能站着走出这一局。

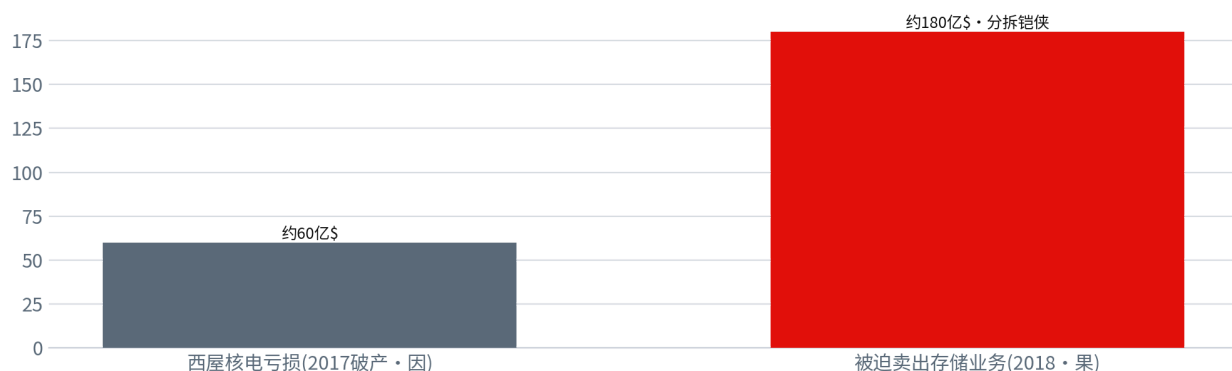
2015年，东芝爆出会计造假。紧接着，押注美国核电的西屋（Westinghouse）巨亏——据彭博社测算，西屋与会计丑闻叠加，令东芝损失约60亿美元。

2017年，西屋破产，东芝资不抵债。

一家发明了NAND的公司，走到了要靠卖掉最值钱的家当续命的地步。2018年，东芝被迫以约180亿美元卖掉存储业务，将其分拆，成立铠侠（Kioxia，2018年分拆、2019年更名）。

东芝为什么卖掉NAND：西屋核电亏掉钱，只好卖存储

1987东芝发明NAND；2015造假→西屋核电巨亏→2018约180亿美元卖存储分拆铠侠



数据来源：Bloomberg、Bain Capital 官方

Opm.AI 出品

从舛冈1987年发明NAND，到2018年东芝被迫卖掉存储、分拆铠侠——发明者这条路走了三十年

顺带一提，2016年，美国的西部数据（Western Digital）以约190亿美元，收购了闪迪（SanDisk）——闪迪，正是1999年就在日本四日市与东芝结盟、共建闪存合资厂的老搭档。

一个圈子里的人，最后都在互相买卖对方的尸块。

2026年的排位

镜头拉到2026年第一季度。

全球NAND市场的座次：三星约29%居首、SK海力士约18%第二、铠侠约14%排第四，美光、闪迪、长江存储各约13%。

铠侠——舛冈发明NAND的那家公司留下的存储血脉，如今排第四。

发明NAND的人被冷落，发明NAND的公司被卖身分拆；而当年靠土豆钱起家、自己没发明什么的美光，市值冲上了万亿。

这就是存储周期最冷的那句注脚：

活下来的，未必是最先想到的那个，而是最能等的那个。

舛冈想到了。东芝也想到了。

可这行，从不奖励"想到"。它只奖励熬到最后、还站着的那一个。

文/Opm.AI。风险提示：本文仅为行业历史与产业逻辑梳理，不构成投资建议；历史不代表未来，市场有风险，投资需谨慎。

◆ Opm.AI 出品

DRAM 每 MB 从 1974 年的 8.2 万美元跌到 2013 年的 0.7 美分（约 1200 万倍），DRAM 玩家从三十多家杀到只剩三家——这是人类工业史上最惨烈的强周期行业半个世纪的血泪编年史 · 逐条记源

真图驱动

一手权威源

多源交叉核验

数据与口径

数据来源

存储行业史与周期研究 (Fabricated Knowledge / Chiplog / SemiconSam / Hosking Partners / Uncover Alpha 等具名分析) · 企业官方史 (KIOXIA / Micron / Samsung / SK hynix / 长江存储 / 长鑫存储) · IEEE Spectrum / EE Times / AnandTech / Nikkei / Reuters / Bloomberg / CNBC / Forbes · SEC 8-K 与破产管理人公告 · TrendForce / Counterpoint / Gartner / SEMI / WSTS / CFM 闪存市场 · 安德鲁·格鲁夫《Only the Paranoid Survive》· 财新 / 证券时报 / 第一财经 / 华尔街见闻 / 21 世纪经济报道 / 界面 · 长鑫招股书 · 多源交叉核验、逐条记源。

🔄 更新：2026-07-12

访问官网



扫码直达 Opm.ai

官网入口

Opm.AI

风险提示：本内容基于公开信息整理，仅供研究参考，不构成任何投资建议、不预测涨跌、不承诺收益；力求准确但不保证完整无误，据此操作风险自担。市场有风险，决策需谨慎。