

10 倍速时代

英特尔总裁葛洛夫的观察与解读

Only the Paranoid Survive

How to Exploit the Crisis Points That Challenge
Every Company and Career

最具影响力的人物谈最具影响力的变化

Intel 总裁 Andrew S. Grove



没有人欠你一份工作；更没有人欠你一份事业。我们置身一个成功和失败都以10倍速进行的时代。10倍速时代，行动准则与节奏是不同的。世界在既延伸又拉近，既垂直又水平，既协力又竞争。时间，不保证任何企业，或个人的成就。上一个小时造就你的因素，下一个小时就颠覆你。无论企业，或是个人，都必须掌握这个节奏，否则，就接受淘汰。

十倍速时代

安迪·葛洛夫 (著)

江苏工业学院图书馆
藏书章

内蒙古人民出版社

1998

责任编辑:王月林

封面设计:卜 奎

十倍速时代

安迪·葛洛夫 著

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街 20 号)

新华书店总经销, 华西大学印刷厂印刷

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 印张 7 字数 120 千字

1998 年 2 月第一版 1998 年 2 月第一次印刷

印数: 1——3000 册

ISBN 7 - 204 - 02815 - 5/I·495

定价: 14.80 元

目 录

中文版序	(3)
前言	(13)
唯偏执狂得以幸存	
1. 那一年冬天, Pentium	(17)
90 亿分之一的错误, 造成 5 亿美元的损失	
2. 10 倍速变化	(35)
没有任何警示, 一切游戏规则都作废了	
3. 形变: 电脑业	(47)
产业结构中越成功的公司, 越难应变	
4. NeXT 与卓别林的故事	(65)
你是如何面对策略转折点的?	
5. 撤退, 才能看到胜利	(95)
我们如何退出记忆体产业	
6. 信号? 还是杂讯?	(119)
先回答一些问题, 你才能分辨	

10 倍速时代

2 ~~~~~

7. 最黑暗的时刻 (149)
 任混乱作主吧!
8. 最后的精力 (169)
 黎明来了，死亡之谷也来了
9. 网路基因 (205)
 WWW 将带动我们的基因升级

中文版序

王克捷（美商国际数据股份有限公司总经理）

开始接触安迪·葛洛夫（Andy Grove）的经营理念与管理哲学，始于他在一九八三年底出版的《商产出管理》一书（High Output Management, Random House），算算已然十四年了。

在该书中，葛洛夫以其出身工程师所独具的慧眼，具体界定各阶层管理人员原本抽象、难以评核的“产出”，认为这是可以透过许多间接指标来清楚衡量的。他坚信，“产出”这个基本的制造观念应用在管理工作上，足以提高管理绩效；而高绩效的产出是来自密切的团队合作，与有效的激励。在葛洛夫的论述中，最具启示的是他明确指出，“中阶管理人员”是最重要的一群，包括在最高阶与第一线主管之间的管理者，以及具备专业素养与技能的知识工作者。他强调，“中阶管理人员”是每个大规模机构的肌肉和骨骼，他们比任何人都更有能力提高产出，及迅速达成产出，然而这群人，在企管学院的课程里和现实企

业社会中，却大半被忽视。

葛洛夫一生并未接受过任何正式的企管教育，该书所阐述的原则与作法，完全来自他在英代尔过去十五年实际演练发展出来的心得，没有教条式的理论，没有艰涩的心理学或技术，但是处处发人深省，令人折服。这其实是葛洛夫后来写作论述的一贯态度与魅力所在。管理大师彼得·杜拉克（Peter Drucker）读过后评论道：“《商产出管理》是一位受科学洗礼的人所蒸馏出的实际经验，价值非凡。在书中，‘精确的实际观察’与‘观念的概括化’两者，取得了绝佳的平衡。”

一九八三年的英代尔已是年营业额十亿美元的国际性半导体企业，当时在记忆体晶片市场占有绝对优势。企业的成功使时任总裁的葛洛夫成为美国最受瞩目的杰出经营者之一，因而这本书一上市即造成轰动，成为以十一种文字迅速流传全球企业界的畅销书，葛洛夫更自此被公认为真正于实务经验中脱颖而出的伟大管理导师。（虽然不久英代尔即遭到日本半导体产业的强劲竞争，其领导地位被动摇，不得不改弦易辙，朝微处理器发展。但这次策略的成功，使英代尔时至今日更发展成年收入高达一百七十亿美元，市场占有率高达百分之八十七，全球最大的 CPU 制造商。本书对其策略转变的阵痛过程有深刻描述。）

葛洛夫著作等书，除一九八七年又出版《人人都是管理者》（One-on-One With Andy Grove, G. P. Putnam's

Sons)一书外，多年来文章散见《财星杂志》、《华尔街日报》、《纽约时报》、《职业妇女杂志》(Working Woman Magazine)，和其他知名报刊，论述范围遍及科技发展、趋势分析、经营管理，及社会人文等等。他也长期执教于史丹佛大学企管研究所，以实际的观察与营运经验，讲述“资讯产业之策略与战术”课程。

在此特别值得一提的，是发表于去年（一九九六）五月十三日《财星杂志》的一篇文章。这篇题为“Taking on Prostate Cancer”的封面故事，是由葛洛夫现身说法，叙述他在九四年秋，发现自己罹患可能会扩散的摄护腺癌后所采取的种种行动，及其间参杂著恐惧挫折起伏的心路历程。内容十分生动，过程转折亦具吸引力，如同电影情节，当看到最后的结局是圆满康复时，不由自主地让人为之高兴。然而这篇故事如果从决策思考逻辑的层面观之，葛洛夫面对这个恶耗的态度，和往后采取的动作，实则较富值得每一位经营管理者学习的意义。同时，这篇文章也可以让接触葛洛夫思想的读者，更进一步了解安迪·葛洛夫这个人。

葛洛夫在被告知有肿瘤之后，并未因情绪上的恐慌而放弃判断上应有的理性基础。他发觉病情的真貌与该采用的治疗方法十分暧昧，于是开始以自身的方式搜集资料：或从网际网路上的论坛找寻医学研究报导，和已罹患者之病例追踪；或从书店、图书馆购阅各种相关的论著与分

析；或遍访领域中有名的医生，进行多方的检验和咨询。在确定肿瘤的状态及未来可能的后遗症后，葛洛夫将搜集到的资料分析成三种可能的治疗行动：一、“直接割除手术”；医师们咸认最有效，成功率最高的疗法，但后遗症却可能最严重。二》“放射线治疗”；资料显示疗效应不错，但似乎末期病患使用较多，成功率不多，值得再加研究。三、“冷冻治疗法”；证明有效的资料有限，且后遗症不亚于直接割除手术，风险太高。显然地，他必须针对前两种行动做更深入的分析。

葛洛夫进一步搜集实证及统计资料，交叉比较两者疗效与再度复发扩散的可能性，同时深入了解另一新技术——“植入性放射治疗”并行的可能。冷静分析的结果，在一九九五年七月，他告诉医生，他决定同时接受贺尔蒙、高剂量放射性粒子植入，及外部放射线照射治疗。这一刻，离他初次被告知有异状的时间，已近十个月了。

从这一段相对冗长的叙述，我是想让读者了解，葛洛夫这么一位在过去二十年，甚至很有可能在未来另一个二十年，都将主导英代尔这个影响全球科技发展的企业之杰出经营者，即使自身生命受到威胁时，亦能坚持其在企业实务运作上的理念与自信，确实身体力行。他所信守的系统化逻辑思考程序（定义问题→找出问题的关键→建立解决问题的各种可能方案→根据实际资源作可行性分析→评估各个方案的利弊得失→选择最适方案→立刻付诸实践），

在任何困境中，他都不曾放弃，只因他确信非如此不足以创造更好的结果。在这段叙述里，我们也可得到另一个启示：信任专业可以使我们减少许多摸索，但不要忽略他们可能也有“成功带来的惰性”，畏惧改变的风险，他们会本能地依赖经验、偏好或专长，漠视某些其实真正对解决问题有价值的建议。

从《高产出管理》到《我患了摄护腺癌》，葛洛夫的经营理念与管理哲学是一以贯之的。这一套根深蒂固的思想体系，成为他面对各种横亘于眼前的障碍时，行动决策的唯一信仰基础。《十倍速时代》是葛洛夫最新的著作，相对于过去功能面、技术面的探讨，呈现的是更宽广的视野，更深远的格局，以及更全面的策略性思维模式。但从字里行间，我们仍能清楚地看到他一贯的坚持与执著。

《十倍速时代》全书环绕者一个主题：这个世界正处于游戏规则不断改变的环境，传统与习惯不断被新的变化冲击与颠覆，一旦它的力量超过既有资源所能控制的范围，葛洛夫称之为“十倍速变化”（10X Change），不论企业或个人，都将陷入无可依恃的惶恐与迷失。葛洛夫列举许多实例指出，企业很可能因之颓败，个人事业也可能从此不振。在这个时候，企业或个人必须在经营策略上做根本性的调整，才有可能转危为安，甚至攀向事业的新高点。这个关键的时间点，葛洛夫即称之为“策略转折点”。然则如何预见“策略转折点”的出现？如何在未经探索的

领域中找出一条生路？葛洛夫以其自身的实战心得，及二十多年来对产业的观察，提出了一个完整的思考架构，系统化地协助我们研判周围的情势。

本书的原名为“唯偏执狂得以幸存”，其实暗论每个管理人员都应该是个“偏执狂”。偏执于“凡是可能的，都将成为事实”的规则，偏执于“愈是成功的时候，愈是危机四伏”的恐惧；偏执于“对现实清楚地掌握，才是致胜的基础”的政策；以及偏执于“中阶管理人员是组织最重要的次产，是掌握变革最大的动力”的信念。如是，方足以敏于变化，捷于调整，制挑战于机先。

为了更有系统、有条理地说明如何预见“策略转折点”的来临，葛洛夫在这本书里补强了被誉为“策略大师”的迈可·波特（Michael Porter）的“决定企业竞争力的五大力量”之说。他认为大多数的“策略转折点”，源自六大因素发生巨幅转变，它们分别是竞争的力量、科技的力量、客户的力量、供应商的力量、协力业者的力量，及营运规范的力量。葛洛夫除了以英代尔本身为例，更生动地列举电脑产业及其他我们所熟悉的鲜活实例，分门别类探讨转折点发生的前兆，以及影响成败的关键因素。葛洛夫的解析，不只使我们自许多过往的事例中学到不同的思考逻辑，其实更蕴涵着许多他对未来趋势的宝贵看法。第九章有关网际网路未来的观点，尤称足珍贵。

当“策略转折点”来临之时，不论哪个阶层的员工，

都难以避免地会陷入对未来茫然无措的恐慌；会经或依然成功与繁荣的公司或个人，尤其容易因“感情的包袱”、“成功带来的惰性”及“对现实认知的失调”，而抗拒、排斥应采行的变革。对于这人性幽微的一面，葛洛夫有极其透澈的看法。他坚信只有结合一群拥有“客观的理解力”、“强烈的意志”及“热情”的人，尤其是中阶管理人员，才能冲破困境，开创另一个高峰，而“参与”式的管理方法、无障碍的双向“沟通”、就事论事的“建设性对抗”，以及高阶主管的“以身作则”，都是鼓舞他们走出“死亡之谷”的最好激励。这是本书另一个极富价值的地方。

无论从实际的经营绩效，或他曾经经历过的产业变迁来观察，安迪·葛洛夫先生无疑是位真正面对过问题，解决过问题的杰出经营者。经过他的解析，我们更清楚许多事件的因果关系，而他所阐述的系统化策略思考架构，藉著他的释例，证明无一不是珍贵经验的累积，更足以协助我们审视周遭环境的变化，来不断修正我们心中的“地图”。

没有人会否认，我们正处于一个一切都在急剧改变的环境里。但是，我们是否正处于感情、习惯、身段或恐惧，而漠视它可能带来的冲击？我们是否正耽于过去的繁荣，或陷于盲目的自信，而拒绝面对这样的压力？或许，我们都知道变革是必行之路，然而，变成什么？如何变？何时变？变了以后会怎样？这种种疑问又常让我们踟躇不前。如果读者与我一样有着同样的困惑，《十倍速时代》

这本书将带来宝贵的启示。

一九九六年十月

前言

唯偏执狂得以幸存

距离曾经是道鸿沟，
阻绝了人们，孤立了人们，
使他们无法接触到地球另一面工作的其他人。
但是，如今，科技正每天每天一寸又一寸地缩小这鸿沟。
世界上的任何一个人，
都即将变成我们每一个人的
工作伙伴和竞争对手，
一如我们在同一栋办公大楼里的同事。

“唯偏执狂得以幸存。”朋友总说，这句“名言”出自我的口。我自己却怎么也想不起，我第一次是什么时候说这话的。然而，无论如何，就企业经营而言，我确实相信偏执的价值。企业成功本身即蕴含了毁灭的种子。你越是成功，就有越多的人想分一杯羹，而且一杯一杯地分下去，直到你一无所有。我认为，一个经理人的首要职责，便是持续地抗拒别人的侵夺，并且教导手下的人养成这种防卫习惯。

我偏执的事物种类繁多，因时而异。我担心产品搞砸了，担心某个产品会不会太早推出了。我担心制造厂表现不佳，担心手下的制造厂太多了。我担心雇用不到适当的人，担心员工士气不振。

当然，竞争对手也叫我忧虑。我担心，我们原本做得较好或可以用较低成本做到的事，别人也想到怎么做了，因而抢走我们的顾客。但是，一旦一个企业的生命走到我所谓“策略转折点”(strategic inflection points)，这一切忧虑就不算一回事了。

稍后我再解释何谓策略转折点。在这里，容我只简单地指出，策略转折点是指一个企业的基本构成要素即将发生变化的时候。这变化可能是往一个新高点爬升的大好机会，但同样也可能意味着即将走向末路。

策略转折点可能起因于科技上的变化，但决不止于科技变化。转折点也可能是竞争对手引起的，却也决不只关于竞争。那是企业经营方式的全面性变化，因而如果你一如过去的做法，仅是采用新科技或奋力竞争，恐怕是不够的。转折点总是在暗中如滚雪球般蕴蓄威力，你即使只是

想弄清楚怎么回事,也不容易。但是,你知道,是有些什么事情在改变。一句话,如果未加注意,策略转折点极可能会要了你的命。一个因为这样的变化而走下坡的公司,多半很难重拾昔日的雄风。策略转折点并不总是带来灾难。当企业经营的方式发生变化,它也为那些擅长以新方式运作的人(无论他们是新投入某种行业,或在某个行业已占有一席之地的人)制造了机会。对他们来说,策略转折点可能意味着机会,一个新的成长期。

你可能被动地承受一个转折点的侵袭,也可能引发某个转折点。这两种角色,我所服务的英代尔(Intel)公司都曾经扮演。在一九八〇年代中期,日本的记忆体厂商为我们带来一个难以抵御的转折点,迫使我们放弃记忆体晶片制造业,改投入那个时候还颇为新颖的微处理器领域。接着,我们所从事的微处理器产业,逐渐为其他公司带来各种各样的转折点,让早期的大型电脑产业面临极大的困境。既曾深受策略转折点之害,又曾引发转折点,我向你保证,前面一种情况要叫人难受得多。

我成长于科技产业界,我的大部分经验都源自于此。我以科技的概念和比喻思考,本书中的许多案例也来自我所熟悉的这个领域。但是,策略转折点的出现尽管常常源于科技的变化,却决不限于科技产业。自动柜员机的出现,改变了金融运作。假使电脑价格下降,并互相连结,用在医疗诊断和咨询,就可能改变医疗业务。以数位形态来创造、储存、传送及展现所有娱乐节目的可能,恐怕会改变整个传播业。总而言之,策略转折点关乎任何企业(无论是科技业

与否)的根本变化。

在我们生存的这个时代,科技变革的脚步正日益加快,激起一道道的波澜,扩散开来,影响及于所有的行业。无论你的生计是什么,这种日益加快的变化速度势将冲击到你。新的竞争将会来自你不曾料想到的角落,来自做事情或制造东西的新方法。

这个情势可不管你住在哪里。距离曾经是一道鸿沟,阻绝了人们,孤立了人们,使他们无法接触到在地球另一面工作的其他人。但是,如今,科技正每天每天一寸又一寸地缩小这鸿沟。世界上的任何一个人,都即将变成我们每一个人的工作伙伴和竞争对手,一如我们在同一栋办公楼里的同事。科技变化正在伸展它的影响力,并且迟早会改变你的行业的某些根本要素。

这样的发展是建设性或破坏性的力量呢?我以为,两者皆是。而且这样的发展是不可避免的。在科技世界,凡是可能的都将成为事实。这些变化,我们无法阻挡,也无法躲开。我们必须专心致志,准备好迎接它们。

此外,无论你所面对的是一个公司或你自己的工作生涯,策略转折点所带来的教训是相似的。如果你是在经营一个企业,你必须体认到,任何正规计划都无法预期这种变化。这是否就表示你不需计划呢?绝对不是。你所需要的,是像消防队那样子做计划:消防队没有办法预测下一场火灾会在哪里发生,因此必须建立一个活力充沛、效率卓越的团队,除因应日常的意外以外,也能够及时处理不可预期的灾害。了解策略转折点的性质及处置它的方法,将有助