

[美] 理查德·泰德罗 著 杨俊峰等 译

安迪·格鲁夫传

英特尔创始人 Andy Grove



世纪出版集团 上海人民出版社

Andy Grove's Management Principles



英特尔公司创始人 Andy Grove

安迪·格鲁夫传

K837.12/288

2007

Andy Grove

英特尔创始人

安迪·格鲁夫传

[美] 理查德·泰德罗 著

杨俊峰 黄洁芳 王宗文 夏桐枝 魏丽萍 译

图书在版编目 (CIP) 数据

安迪·格鲁夫传/ (美) 泰德罗 (Tedlow, R. S.) 著;
杨俊峰等译. —上海: 上海人民出版社, 2007

书名原文: Andy Grove: The Life and Times of an
American

ISBN 978-7-208-07137-7

I. 安… II. ①泰…②杨… III. 格鲁夫, A. —传记
IV. K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 092330 号

出品人 施宏俊

责任编辑 许苏葵

装帧设计 海云书装



世纪文景

安迪·格鲁夫传

[美] 理查德·泰德罗 著

杨俊峰等 译

出版 世纪出版集团 上海人民出版社

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

出品 世纪出版集团 北京世纪文景文化传播有限公司

(100027 北京朝阳区幸福一村甲 55 号 4 层)

发行 世纪出版集团发行中心

印刷 北京华联印刷有限公司

开本 700×1020 毫米 1/16

印张 32

插页 10

字数 511,000

版次 2007 年 8 月第 1 版

印次 2007 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-208-07137-7/K·1355

定价 39.00 元

献给我心爱的妻子
——乔伊斯·R. 泰德罗医学博士

人生一世始终都要面对诸多危险：面对竞争的危险，面对创新的危险。最可怕的危险是，你的处世方法和社会不相容。

——安德鲁·格鲁夫

前言

在该书中，您将要看到……

本书讲述的是一个创造了历史的人。说他“创造了”历史，也许不完全准确，因为他还在创造历史。安迪·格鲁夫在商界是个举足轻重的人物，他对别人严格，对自己近乎苛刻。目前，格鲁夫正致力于卫生保健领域的改革。凡是了解他的人，几乎没有人会怀疑，他今天所做的和他今后要做的，将会改变现行的美国卫生保健制度。

安迪可谓是个“移动靶”。之所以这样说，是因为在他 70 年的生命历程中，已经历若干种不同的生活。本书在讲述他的早年经历时，采取了一种历史研究的态度，因为我们已经有自己的观点。然而，在描述格鲁夫近年生活时，我们采用的是新闻报道的手法。人们常说，新闻报道是记述历史的初稿。而本书的新闻报道将带领我们一直走过 2006 年。

从安迪·格鲁夫的一生，我们可以获取些什么？答案有许多，如果一一道来，反而会削减这个问题的深刻含义。这些答案就隐藏在本书中。他的一生就是一个活生生的商业案例。

在格鲁夫的性格中，有一点的确与众不同，那就是对生活的激情。他对生命的挑战有着不可磨灭的热情。常言道，选择你所热爱的生活，并热爱你所选择的生活。这句话用来描述格鲁夫再合适不过。

这是一本关于安迪·格鲁夫的书。然而，在总结他的一生时，不可避免地，会牵扯到英特尔和硅谷。

英特尔究竟是什么？它是硅谷的支柱之一，是它为硬件产业制定了规矩和标准。

它虽是一个跨国公司，却清晰地刻着美国的烙印。

英特尔曾经“第二次诞生”。它最初的主业是存储器业务，后来才成为微处理器的生产王国。从这个意义而言，它曾诞生过两次。在今天，英特尔所面临的问题是：还会有第三次诞生吗？

那么，硅谷又是什么？它虽然是一个地理方位，但也是一种概念。那里充斥着最强烈的赚钱欲望，而且，谁也不可否认，这种强烈的欲望将会“给世界留下深深的印记”。

如何平衡这两种推动力——追求短期的利益至上还是立足长远成为行业旗舰——每个公司都有不同的做法，每个人的处理方式也各不相同。但只有在硅谷，才会发现这样一种景象，一个由创业基金投资者资助、以维护邮件安全为主业的公司，在其总部大厦前飘扬的旗帜上公开宣言：“维护邮件：不仅仅只是我们的职业，更是我们的理想。”

在历史上，也曾经存在过其他“硅谷”，例如1900年，英国兰开夏郡纺织业的发展，1920年美国阿克伦城（Akron）轮胎工业的繁荣。然而，这些“硅谷”早已不复存在。那么，位于旧金山和圣何塞之间的这座高科技硅谷是否也会像它们一样，终有一天烟消云散？

关于这些问题，我们留给未来。这本书着眼于历史。

序 言

“我想知道他是怎样想的。”

“我想知道这些决策究竟是怎样形成的。”

“我想知道那些他永远也不会讲给你听的东西。”

在编写本书的过程中，我采访了许多人，征询他们对于格鲁夫一生的看法。在采访中，我经常问，“如何才能令这本书吸引众人的目光？到底怎样做才能令此书具有让人不忍释卷的魔力？”上面这三句话就是我所得到的回答。这三个答案虽不能代表全部的意见，但每句话都来自一位重要人物。

这些回答中透露出的是对格鲁夫的好奇。2003 年和 2004 年，就在我提出这些问题的时候，安迪·格鲁夫的声望如日中天，他是美国最令人尊敬、也是最有影响力的企业界人物。^[1] 他在美国的生活是对“美国梦”最好的诠释。20 岁时，身无分文的格鲁夫从匈牙利以难民身份来到美国，就读于纽约市立学院，于 1960 年获得工程学学士学位。^[2] 他不仅热爱这个国家，更与一位辗转玻利维亚来自于奥地利的难民——伊娃·卡斯坦（Eva Kastan）陷入爱河。两人相识于新罕布什尔州的一个度假胜地，^[3] 当时他们都在做暑期短工——她是餐厅服务员，他也在餐厅打杂，两人于 1958 年 6 月 8 日结为夫妻。格鲁夫并不喜欢纽约市，因此他和新婚妻子驾车横跨美国大陆前往旧金山，在那里度过了 1959 年的夏天，并于次年永久地定居下来。在旧金山，格鲁夫就读于加州大学伯克利分校，在安德里斯·阿克利沃斯（Andreas Acrivos）教授的资助下，仅用三年就获得了化学工程学的博士学位。^[4]

1963 年，格鲁夫受雇于戈登·摩尔（Gordon Moore），加入到硅谷一项高风险但高回报的事业中来，这就是仙童半导体公司（Fairchild Semiconductor）。这份职业的选择有些异于常人，因为在 20 世纪 60 年代早期，大多数从事化学工程的人都会进入化工

或炼油行业。^[5] 格鲁夫曾在雪佛龙石油公司 (Chevron) 实验室和斯托弗化工公司 (Stauffer Chemical Company) 打过短工, 但是对这类行业并未产生多大热情。^[6] 他也曾考虑过洛克希德公司 (Lockheed, 专门制造防御武器及设施的公司, 在硅谷设有工厂), 但似乎这也并非他的兴趣所在。于是, 格鲁夫以其标志性的工作作风考察了 22 家公司, 并将它们分为两类: 一种是自己有能力做好, 但却未必有兴趣的工作; 另一种则是自己感兴趣, 却不见得有能力做好的工作。最后, 格鲁夫将目光聚焦在两家公司。其中之一是著名的贝尔实验室 (Bell Labs), 许多伟大的发明都诞生于此, 例如 1947 年电子晶体管的诞生。^[7] 另外一家则是仙童半导体。最终, 格鲁夫选择了后者。从聘请他的摩尔身上——摩尔时任仙童公司的研发主管, 他感到了一种莫名的吸引力。

1968 年, 摩尔和罗伯特·诺伊斯 (Robert Noyce) 离开仙童, 创立了自己的公司。当格鲁夫得知摩尔要自己创业时, 他主动要求加入。但当他得知诺伊斯也身在其中时, 却感到有些失望。在硅谷, 格鲁夫也许是极少数不被诺伊斯的人格魅力所吸引的企业高管之一。他崇拜的是像摩尔那样充满智慧但却平静温和的人。

于是, 格鲁夫成为英特尔 (Intel, 公司全称为 Integrated Electronics [集成电子]) 的第三名员工。今天, 英特尔公司已经发展成为一家全球企业, 员工多达 10 万人。在过去的 40 多年里, 英特尔已经成为全世界最赢利的公司之一。更重要的是, 英特尔从某种意义上说, 是格鲁夫——而不是诺伊斯、摩尔或其他人——的公司。

半导体产业每时每刻都存在破产倒闭的风险。20 世纪 80 年代中期, 英特尔就曾经面临破产的危险。1986 年, 英特尔在全球半导体制造商中仅列第 10 位, 而且不断亏损。^[8] 在一个注重规模经济的资本密集型产业中, 英特尔如果不能实现发展, 就只能倒闭。

格鲁夫于 1987 年的春天走马上任, 成为英特尔的 CEO, 并一直持续到 1998 年春天。在这 10 年的时间里, 公司的销售额和赢利额从最初的 19 亿美元和 2460 万美元分别增长到 263 亿美元和 61 亿美元 (每年末的数字)。公司市场股本从 43 亿美元飞速增长至 1976 亿美元, 平均每年增长 42%。1998 年英特尔的市场股本值总额几乎是 10 年前的 45 倍。^[9] 这样骄人的业绩令世界上任何一个时期、任何一个国家的 CEO 都自叹不如。

在网络泡沫破灭的 2000—2003 年间, 整个高科技产业都受到沉重打击, 陷入萧条, 英特尔也不例外。在这几年里, 格鲁夫已经不再担任事务繁杂的 CEO 职务, 接替

他的是克雷格·R. 巴雷特 (Craig R. Barrett)。格鲁夫在当时是董事会主席，并一直担任该职务到 2005 年 5 月 18 日。此后，他只作为英特尔的“高级顾问”出现。^[10] 在所谓的“死亡之谷”低迷时期，曾出现许多有关英特尔的负面报道。每当巴雷特和公司高层制定出数亿美元的冒险投资决策时，总会不断地遭到批评。这些投资决策旨在建立一种社会环境，使英特尔架构 (Intel Architecture) 在这种环境中不仅能够发展自己的个人电脑产业，还能发展一系列有利于整个社会的产业，如卫生保健、电子通讯、家庭娱乐等。而这些投资几乎是没有什么回报的。

此外，还有媒体批评英特尔的高层在市场疲软的情况下，还继续投资改造公司的硬件生产设备。分析评论家都纷纷谴责巴雷特，认为他的这种判断失误令人无法理解。《商业周刊》(Business Week) 杂志还在封面刊登了一张巴雷特的照片，照片上的他弯着腰，身上全是血污。^[11]

但巴雷特和公司的领导层都清楚，这些评论家并不能真正理解半导体产业的循环规律。他们深知，英特尔的支柱产品——微处理器——对现代生活意义重大，而且这种重要性将始终贯穿 21 世纪。他们深知，提高生产能力的最佳时间正是市场对产品需求最弱的时候，因为此时对那些造价昂贵的生产工厂进行改造的费用会相对比较便宜，而等到市场需求扩大时，改造费用自然也会水涨船高。他们还深知，如果高科技产业从萧条中复苏过来，对于产品的需求会迅速增长，其增长速度将会远远超过更新生产设备的速度。对未来的市场需求作出预测并决定投资改造生产设备，而不是等到手里有了大把订单再作决定，这么做需要极大的胆量和勇气。然而，如果对自己的产品有足够的信心，如果立志要成为行业翘楚，无论那些“评论的声音”怎样批评质疑，勇气和胆量是决策者必备的品质。

2003 年见证了英特尔战略的成功。市场对英特尔产品的需求不断增长，而公司的生产能力完全可以满足这种不断增长的需求。那一年，公司的业绩异常出色，仅第四季度就实现了 22 亿美元的赢利，成为公司历史上最赚钱的一个单季。克雷格·巴雷特也终于可以长舒一口气。2004 年 2 月 3 日，在英特尔的年度营销大会上，巴雷特独自站在主席台上，面对台下 4500 多名员工。在他身后的大屏幕上，展现的正是当年《商业周刊》封面所刊登的那幅丑化巴雷特的照片。通过特效技术，那幅照片在众人的注视下被“撕”得粉碎。

然而，在那次会议之后的几个月，英特尔却出现了一些问题。巴雷特以一种无与伦比的坦诚态度给全公司写了一封信。英特尔历来就有直面危机的优良传统，这封信

正是这一传统的最佳体现。在信中，巴雷特提到，英特尔的商业利润依然坚挺强劲，但其股票表现却只能说差强人意，尤其与硅谷的其他公司相比，如谷歌（Google）、雅虎（Yahoo）、eBay 和苹果电脑（Apple Computer）。虽然英特尔的优势仍在，但股东们对公司的未来却充满疑问。^[12] 市场分析公司桑弗得·C·伯恩斯坦（Sanford C. Bernstein）在 2006 年 3 月曾专门发布一份报告，对英特尔公司，尤其是对巴雷特本人提出批评。^[13]

在巴雷特讲话的那次会议上，安迪·格鲁夫也在场。他那时已经 67 岁，处于半退休状态。但对于与会者和外界来说，英特尔仍然是格鲁夫的公司。也许将英特尔这样规模的全球企业归结于格鲁夫一个人的企业有些夸张^[14]，但这种夸张毫不过分。对于公司的员工、客户、股东，对于那些市场分析师和普通大众，甚至对于格鲁夫本人，英特尔和格鲁夫是一回事。

基于这样一个事实——尤其是，英特尔是世界上最具价值的公司之一，我们就不难理解，为什么人们会这么热切地想知道安迪的想法。然而，序言开头部分人们谈到以及我所听到的类似的说法使得我们不得不暂停一下。其原因如下：

首先，安迪·格鲁夫从未刻意对自己的生活和想法遮遮掩掩。他曾经发表过 40 多篇技术性文章，并出版过一部被广泛使用的教材——《半导体设备的物理学和技术》（*Physics and Technology of Semiconductor Devices*）。^[15] 随着职业生涯的发展，他的精力逐渐转向企业管理。自 20 世纪 80 年代起，格鲁夫便开始撰写有关企业管理的著作和文章，很受商界人士和学生的欢迎。1983 年，格鲁夫出版了《格鲁夫给经理人的第一课》（*High Output Management*）^[16]，这本书在出版 20 多年之后，仍然被视作商业领域的睿智之作。1987 年，格鲁夫的另一著作《与格鲁夫一对一：如何与上司、自己和同事相处》（*One-on-One with Andy Grove: How to Manage Your Boss, Yourself, and Your Coworkers*）出版。^[17] 这本书其实是格鲁夫在《圣何塞水星报》（*San Jose Mercury News*）专栏文章内容的汇编。读者给专栏写信，描述他们在工作中遇到的各种问题，格鲁夫则为这些难题提供最佳的解决方案。人们戏称，格鲁夫已经成为企业界的“艾比”（Dear Abby）。*

1996 年，格鲁夫出版了他最著名的作品《只有偏执狂才能生存》（*Only the Paranoid*

* 美国著名的爱情信箱栏目。读者给这一栏目写信，诉说自己在婚姻爱情中遇到的问题，栏目会针对这些问题给出建议或答案。——译者注（下略）

Survive: How to Exploit the Crisis Points that Challenge Every Company)。^[18]这本畅销书中的许多经典名言,如“战略转折点”、“第10X次变革”后来都在财经界广为流传。我们完全可以这样说,在和格鲁夫齐名的那些商界人士里,没有人能够像他那样才思敏捷,对管理的科学和艺术侃侃而谈。^[19]

除了在技术和管理领域著作颇丰,格鲁夫还就自己的生平发表了一些文章和作品。其中,他在《财富》杂志上发表过一篇著名的文章,文中描述了格鲁夫与前列腺癌症抗争的经历。^[20]这类作品中最著名的,还是格鲁夫的自传——《游向彼岸》(*Swimming Across: A Memoir*)。该书描绘了格鲁夫生命中前20年的颠沛流离。它是美国商界人士出版的书籍中惟一部具有文学价值的作品。

这一切都似乎说明,如果我们想要读懂安迪·格鲁夫,已经有足够的资料可以查询。然而,当我们把这些资料通览一遍之后,心中还是会有挥不去的疑问。格鲁夫对自己的生平和观点阐述得越多,我们的疑问也就更多。安迪·格鲁夫身上始终有一种神秘的特质,如果我们能够揭开这一神秘的面纱,或许我们就可以了解到他的成功之道。

究竟是什么造就了格鲁夫这种神秘的特质?在我看来,其原因有许多。

首先,这份神秘感来源于格鲁夫事业的巨大成功以及他的“长途跋涉”。格鲁夫出生于一个标准的中产阶级家庭。他的父亲“和几个朋友一起,共同经营着一个中等规模的奶制品企业”。他的母亲“受到的是最正统的教育,从不谄上欺下”。^[21]两人于1933年6月16日结为夫妻。^[22]三年后,即1936年9月2日,安迪出生了。

这听起来似乎不错,但事情却远远不如看上去这般美好。安迪出生时的名字叫安德里斯·伊斯塔万·格鲁夫(András István Gróf)。人们一般都称他为“安德里斯”,他自己也从未使用过中间那个名字。格鲁夫出生于匈牙利的布达佩斯,父母是犹太人。但是,他们并没有恪守犹太人的传统文化,也没有参加任何犹太组织,似乎已经完全同化。然而,阿道夫·希特勒对犹太人的民族同化问题显然有自己的一套主张,受他管辖的匈牙利反犹太人法西斯组织——箭十字党也是一样。在官方文件上,格鲁夫的父母——乔治·格鲁夫和玛丽亚·格鲁夫——的身份始终都被标注为“犹太人”。^[23]

在格鲁夫对自己早年生活的自述里,这种犹太身份给他留下了深深的阴影。一方面,他的家庭与那些遵循犹太传统的犹太家庭丝毫没有相同之处。那些人的衣着、行为完全遵照传统的东欧犹太文化。“在布达佩斯,有一个犹太聚集地,”格鲁夫

在其自传中写道,“离我家只有1英里远。那是一个奇怪的地方,就像国外一样,那里的人们戴着黑色礼帽,身穿深色长袍,两侧的头发又长又卷,而且身上有股怪味……他们和我们完全是两个世界的人。”^[24]

另一方面,有人说,犹太人都有一种直觉,能够觉察到别人的宗教信仰。格鲁夫还记得,在三岁时,他父亲的一位密友曾经说过这样一句话:“他和我们不一样……他不是犹太人。”^[25]在格鲁夫看来,在犹太人问题上,匈牙利人嗅觉似乎也格外灵敏。“匈牙利人总是能够判断出来谁是犹太人,谁不是犹太人,大人小孩都不例外。”^[26]

作为匈牙利的犹太人,在来到美国之前,格鲁夫一家经历了地狱般的生活。虽然隶属中产阶级,但他们很快就沦为历史的牺牲品。先是德国纳粹的迫害,而后是苏联人,他们给匈牙利带来的是焦虑和恐慌。当安迪·格鲁夫初登美国之时,他投奔的是自己从未见过的一个远房亲戚——他姑妈曼西的姐姐。格鲁夫一直把她称作姑妈是因为她显然比他年长许多。曼西的姐姐和姐夫早在1930年代就移民到纽约。1956年,当格鲁夫计划离开匈牙利时,他的父母曾经担心,曼西的姐姐和姐夫势单力薄,不足以依靠,但当时,他们并没有更好的选择。^[27]

格鲁夫4岁时,患上猩红热,生命曾一度危在旦夕。病情持续了好几个月,格鲁夫一直坚强地与病魔和各种并发症进行积极的抗争。为挽救部分听力功能的损伤,他还进行了外科手术。这次疾病影响了格鲁夫的视力和心脏机能。更为严重的是,他的听力遭到永久的创伤。“因为中耳炎感染,导致耳鼓穿孔。”在接下来的40多年里,格鲁夫的耳朵又前前后后接受过5次手术。^[28]多年以来,他一直佩戴着引人注目的助听器。在学校里,为了听清楚老师的授课,他总是坐在最前排。他必须时刻小心,以防在洗澡或游泳时,有水进入耳道。直到今天,格鲁夫的右耳听力仍然明显弱于左耳。

其次,格鲁夫的神秘特质还来自于他坚定决心、排除万难的性格,正是这一点使他成就了只有极少数人才能媲美的事业高度。这里值得一提的,仍然是他的匈牙利人身份,巧合的是,英特尔的另一位创始人雷·维达斯(Les Vadasz)也是匈牙利人。

位于中欧的匈牙利拥有鲜明而惨痛的历史。9世纪末,匈牙利曾被来自于亚洲的马扎尔人(Magyars)所统治。直到今天,“匈牙利”在匈牙利语中还是“Magyarország”。在1000年或1001年(具体年代在不同的版本中都不大相同),当时的斯蒂芬国王确立基督教为国教,从而受到教皇西尔维斯特二世的庇护,斯蒂芬国王死后也被奉为圣徒。^[29]然而,1241年,匈牙利又被来自蒙古草原的鞑靼人所侵占。据说,“鞑靼人的存

在”虽然只有1年,却使“匈牙利的发展停滞了至少100年”。^[30]后来,教会又重新掌管匈牙利,直到1526年土耳其大军在莫哈奇大败匈牙利军队,并占领这个国家。^[31]

从那以后,匈牙利便不得不臣服于奥地利帝国,这种情形一直持续到1686年教会军队重新占领布达佩斯。^[32]奥地利帝国不仅语言各不相同,而且民族问题十分复杂。正是民族问题的冲突导致了当时的统治者——哈布斯堡王朝的覆灭。19世纪时,民族主义的兴起开始逐渐推翻对王室的忠诚。这些民族运动在1914年6月28日达到高潮。一位居住在波斯尼亚省萨拉热窝的南斯拉夫人刺杀了奥匈帝国皇帝弗兰兹·约瑟夫的儿子——著名的弗朗茨·斐迪南大公。

时至19世纪下半叶,匈牙利民族主义热情已经十分高涨,于是,哈布斯堡国王不得不在1867年同意创建两元君主国。根据这一协议,匈牙利在奥匈帝国的地位得以提高,而且在1918年10月31日宣布独立。然而,就在匈牙利宣布独立后不久,共产主义革命运动开始席卷全国,在一片混乱中,这次运动最终被镇压。同时,由于邻国罗马尼亚的入侵,匈牙利的领土面积大部分被侵占。带着满身创伤,匈牙利开始步入第一次世界大战的战后期。

在匈牙利的国歌中,匈牙利人被描述为“历经……命运折磨”的人。^[33]这是我们在美国国歌中永远也不会找到的字眼。的确,命运并没有善待匈牙利人。在历史上,这个国家似乎永远都是战场,在两次世界大战中,也都不幸沦为战争失地。匈牙利最著名的作家伊姆莱·凯尔泰斯(Imre Kertész)曾在2002年获得诺贝尔文学奖,“因为他生动地展示了在过去的野蛮专制下,生命个体的脆弱体验。”^[34]凯尔泰斯最著名的作品叫做《无命运的人生》(Fatelessness)。^[35]但安迪·格鲁夫人生奋斗中很重要的一部分就是将命运掌握在自己手里,而不是消极地成为“命运无常”的牺牲品。

匈牙利的民族特性还体现在它的语言上。匈牙利语和邻国的语言几乎找不到什么相通之处,这也是经常被人所谈论的特质之一。一位奥地利理论物理学家弗利兹·霍特曼斯(Fritz Houtermans)在提到匈牙利物理学家的集体成就时,曾抛出这样一个观点:“那些人就像是来自遥远的火星……他们说话总是带着浓重的口音,因此,他们总是装作匈牙利人,因为匈牙利人的浓重口音是出了名的。”^[36]当然,这只是一句戏言,但这句戏言却很快流传开来。^[37]

同样被传为笑谈的,还有1920—1944年执政匈牙利的纳吉班尼亚大公米克拉斯·霍尔蒂(Miklos Horthy de Nagybánya)。当时的匈牙利已经不存在任何君主,霍尔蒂被称为摄政王。虽然他声称忠于王室,但却阻止了哈布斯堡王朝的复辟。^[38]在出席正式

场合时，他总是身穿上将制服，因为他曾是海军上将。但具有讽刺意义的是，匈牙利完全是一个内陆国。^[39]

即便在美国已经生活许多年，安迪·格鲁夫的口音仍然清晰可辨。那么，他在刚到美国，在纽约市立学院、伯克利、仙童公司时说的是怎样的英语，我们只能凭想像去猜测。格鲁夫的妻子伊娃回忆他们在1950年代初次相遇时说道，“他的口音非常重，虽然他自己并不这样认为。”^[40] 有些具有语言天赋的人，他们的第二外语往往比本地人说得都好，例如作家康拉德和纳博科夫。格鲁夫也是这样的人。^[41] 虽然他的口音非常明显，但他却十分善于表达自己。他博览群书，受过良好的教育，似乎通晓所有的学科。他诙谐机智、彬彬有礼，也善于讽刺挖苦。那些与他共过事的人都知道，当格鲁夫极端愤怒时，他会一连串地迸出许多咒骂的恶毒语言。

格鲁夫善于用语言作为武器。他非常精明，即便是错了，他都能强辩成功。^[42] 因此，在和他说话时，必须要全神贯注。他的语言十分流畅，几乎令人生嫉，但因为口音问题，听者总是会不自觉地脑海里重复他的话，以弄清它的真正含义。例如，格鲁夫在念到“archipelago”（群岛）这个词时，会把重音放在第四个音节上，而非正常意义上的第三个音节。这时，你就需要再重新回想一下。^[43]

格鲁夫在公众面前充分展现了自己语言上的才华。他曾在无数次商业会议上致辞或发言。进入20世纪90年代后，他的演讲面对的更是全世界的商业人士和商学院学生。他在伯克利和斯坦福都教授商业课程，这绝不仅仅只是“沽名钓誉”。他总是巧妙地设计自己的公众形象，以求达到最佳效果。

和其他商界精英一样，格鲁夫总是密切关注舆论的导向。在他执掌英特尔期间，公共关系部门发挥着极其强大的作用。英特尔的总部诺伊斯大厦（RNB）位于加利福尼亚硅谷的圣克拉拉。在大厦里，公关部门的办公室和格鲁夫办公室位置靠得很近。格鲁夫每天会见的第一批人通常都是公关部门的人。^[44]

安迪·格鲁夫的神秘特质还来源于他的双面性——他的真实生活和他的公众角色。他的公众角色完全是为公司的发展而考虑。而他的个人生活直到2001年才被掀起一角面纱。1997年，当《时代》杂志评选他为“年度人物”时，他曾经要求记者不要在文章中提到他两个女儿的名字。^[45] 整个20世纪90年代，他都对自己的家庭、宗教信仰以及私生活的其他方面保持沉默。下面是格鲁夫在1996年接受国家公众广播节目《新鲜生活》（*Fresh Air*）记者泰利·葛洛斯（Terry Gross）采访时的片段。当时，《只有偏执狂才能生存》一书刚刚出版。葛洛斯想借此机会了解格鲁夫年轻时代在匈牙利

的生活。于是，在采访中，出现了下列情景：

葛洛斯：您是在二战中成长起来的。那么，这场战争对您的家庭产生了怎样的影响？

（停顿）

葛洛斯：〔再次提问〕您是犹太人吗？

格鲁夫：嗯……嗯。是的。

葛洛斯：在战争时期，您是否需要隐藏自己的身份？

格鲁夫：嗯……嗯。是的。

葛洛斯：您的家人在战时都安全吗？是否有过家人因身份暴露而陷入险境呢？

格鲁夫：我不想就这个问题细谈。我的家人中有人幸免，有人没有幸免。^[46]

后来，在谈到另外一个话题时，葛洛斯又一次就格鲁夫的私人生活进行询问。格鲁夫是一个十分善于自我保护的人，因此，即便是刚刚意识到，他也能迅速打消记者进一步提问的企图和想法。虽然是一个公众人物，但格鲁夫仍然在竭力保护他的私人生活。他和葛洛斯的这番谈话只是更加突出了他身上那种神秘的特质。

安迪·格鲁夫究竟是谁？他从哪里来？他又经历了怎样的生活？

2001年，格鲁夫的自传《游向彼岸》公开发行，这让许多年来跟随他的大吃一惊。他对英特尔公司的日常事务已经干预得越来越少，这令他有更多时间回忆自己的早年生活。在《游向彼岸》中，格鲁夫细述了自1936年出生之后20多年的生活经历，一直描写到1950年代前往美国为止。这本书讲述的，是格鲁夫如何从一个匈牙利人变成美国人的故事。^[47]

从另一个角度来看，《游向彼岸》突出了美国人最典型的性格——自力更生、独立奋斗。本杰明·富兰克林曾经在给儿子的信中写道：“我是依靠自己的努力才达到今天的成就。”富兰克林是这一典型美国性格的代表。同时，他也为后人树立了榜样，告诉我们如何在成功塑造自己“公众形象”的同时，保护自己的私生活不受干扰。格鲁夫正是踏着前人的足迹，在这条鲜明的美国之路上昂首前行。^[48]

就像人们预料的那样，《游向彼岸》在向我们抛出新问题的同时，也提供了这些问题的答案。至少，有一件事情是确定无疑的。安迪·格鲁夫自1956年离开匈牙利之后，再也没有回去过。而且，他永远也不会再回到匈牙利。