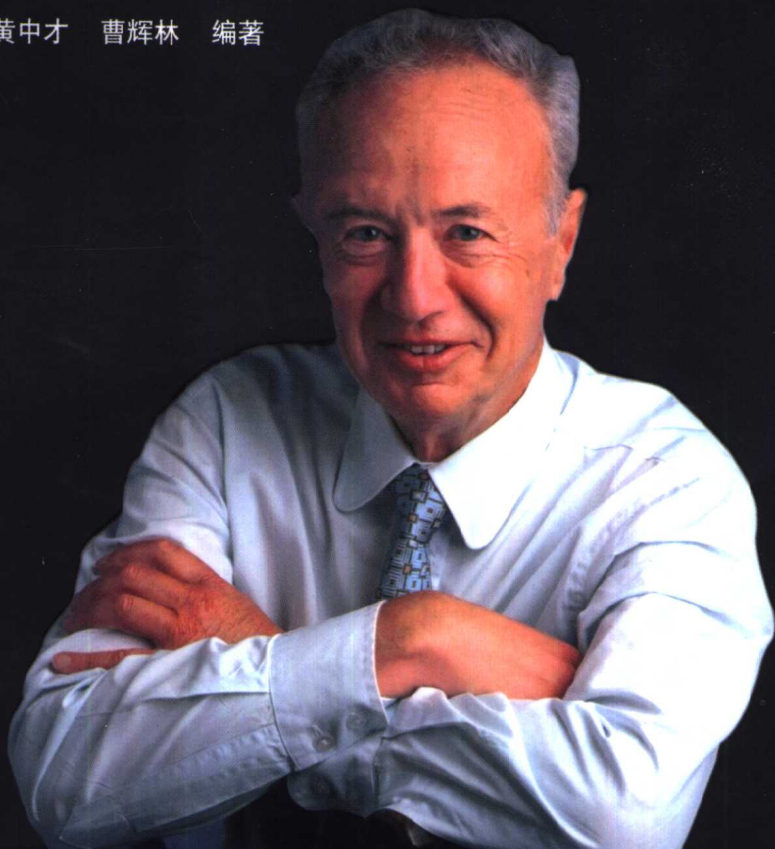


阅读本书能深刻体会到为什么管理既是科学，又是艺术。

英特尔成功之道

WHAT INSPIRATION WE CAN GET FROM INTEL

黄中才 曹辉林 编著



北京工业大学出版社

1571.266
3

英特尔成功之道

黄中才 曹辉林 编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

英特尔成功之道/黄中才, 曹辉林编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2003. 1

ISBN 7-5639-1207-X

I. 英... II. ①黄... ②曹... III. 电子计算机工业—工业企业管理—经验—美国 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 003141 号

英特尔成功之道

黄中才 曹辉林 编著

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100022 电话: (010) 67392308

各地新华书店经销

河北固安县墨海印制有限公司印刷

—

2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月第 1 次印刷

880 mm × 1230 mm 32 开本 12.5 印张 270 千字

印数: 1~5000

ISBN 7-5639-1207-X/F·107

定价: 28.00 元

内容简介

本书力图为国内读者提供一个国际IT界最辉煌的企业从小到大、从弱到强的详尽范本，使处于国际大背景、参与国际大分工、面临国际大竞争的中国企业群体及其管理者，能够从这一个案的研究中了解一个企业应该如何创新技术、开发产品、延揽人才、应对挑战，如何在逆境中求得生存和发展；从这一个案中，细心的读者还可以学习世界一流企业产品营销的策略、广告发布的技巧、危机应对的手段，甚至了解企业如何影响立法部门和政府机构制定有利于自身发展的法律和条例，如何应付外国公司的产品倾销，如何迟滞竞争对手的发展步伐，如何对付下属员工的跳槽……

英特尔的辉煌之光已经照耀了33年，尽管我们很难预测这束辉煌之光还能够照耀多久，但是它的过去已足以让我们回味无穷。

作者简介



黄中才，湖南桂阳人，1965年7月出生，硕士，主任记者。已发表60多万字的新闻、评论及报告文学作品，荣获国家、省、市及中国广播电视学

会新闻奖三十多项。近年来专心于传媒及企业管理研究，已发表论文十六篇，著有《危机管理——企业病诊断与防治》，参与了《哈佛管理百科全书》和《城市电视台社教节目研究》等书的编写工作。现居深圳，供职于深圳电视台。

曹辉林，湖南资兴人，1963年元月出生，学士，从事教学及行政管理工作。研究方向有：教育教学、企业与行政管理等，已在《现代技能开发》、《法学学刊》、《教育研究》等刊物上发表论文多篇。现居深圳，供职于深圳高级技校。

责任编辑：程业刚

策划推广：华牧文化

封面设计：惊鸿创意

前言

——英特尔的辉煌

在世界政治史上，1968 年是一个让人不堪回首、充满了动荡的年份：中国的“文化大革命”正毫不犹豫地摧残着这个古老国度五千年的文明；在美国，越战带来的累累死伤直接导致反战运动风起云涌；两大军事组织数万枚核导弹的相互对峙使欧洲大陆的各个国家无一不笼罩在冷战的恐怖气氛之中；在独立运动中撵跑了外国殖民者的非洲大陆，一个接一个的国家令人绝望地陷入了内部争权的血色黄昏；阿以和印巴之间的争端再一次使中东和南亚滑向战争的边缘……然而在世界经济史上，1968 年却是一个不能不让人刮目相看的年份，因为在这一年里诞生的一家公司日后通过其卓越的产品，“改变了世界及整个世界经济”（美国《时代》周刊评语），这家公司便是举世闻名的英特尔。

1968 年秋，来自在世界半导体产业兴起的历史中扮演着火车头角色的仙童半导体公司的负责人诺伊斯（Bob Noyce）、实验室总监摩尔（Gordon Moore）、副总监葛鲁夫（Andy Grove），在银行投资家洛克（Arthur Rock，在 20 世纪 90 年代的新

经济中发挥着孵化器作用的风险投资事业的开拓者，“风险投资”一词即为其发明）的鼎力相助下，凭借 250 万美元和连他们自己在内的 18 名员工超常的智慧，开始了现代经济和科技史上最伟大的创业。

新办的公司以集成电路为业务发展方向，取名为英特尔（Intel），Intel 由 Integrated Electronics（集成电子）两个英文词组合而成，也是 Intelligence（智慧）一词的缩写，这一名称创造性地体现了这家新公司的业务实质。公司成立伊始，便不拘一格广纳人才，积极进行技术创新，于第二年推出的第一个产品 3101，即为全球第一个双极型半导体存储芯片，存储器的生产进而成为英特尔早期最主要的和最赚钱的业务。1971 年，英特尔发明并推出了全球第一个微处理器 4004。微处理器负责个人电脑的基本运作，有“电脑的心脏”之称，是计算机的核心部件，它的研制成功使以往庞大的计算机小型化并走向人类生活的各个角落成为可能。1972 年英特尔推出第一个 8 位处理器 8008；1978 年 16 位处理器 8086 制作成功；1982 年 80286 微处理器在英特尔人的手中诞生；1985 年 32 位的 386 芯片问世，内含 27.5 万个晶体管；1989

年，内含 120 万个晶体管的 486 微处理器展示在世人面前；1993 年，英特尔推出含 310 万个晶体管的新型处理器，命名为“Pentium”（“奔腾”），此后数年，一代接一代的“Pentium”处理器在计算机产业和大部分高科技行业中掀起了一浪又一浪的产品更新换代狂潮，装有英特尔微处理器的电脑（Intel Inside）遍布世界各个角落，它们和内嵌微处理器芯片的家电产品以及生产、交通、通讯工具一道，正改变着我们周围的世界。此时的英特尔已一跃成为全球最大的微处理器生产企业，其产品占据了全球 80% 以上的微处理器市场份额。

英特尔 33 年的发展创造了世界经济史上的奇迹，这家当初以 250 万美元起家、仅有十几名员工的公司，于 1983 年使自己的营业额首次突破 10 亿美元；1994 年营业额猛增至 118 亿美元；1997 年，在不到 4 年的时间里，这一数字梦幻般地跳跃到了 251 亿美元，获利 62 亿美元（超过世界十大 PC 制造商的利润之和）；2000 年，英特尔攀上了 33 年事业的顶峰，全年进账 337 亿美元，纯利达 121 亿美元；2001 年，尽管美国网络经济泡沫破灭，纳斯达克指数一路狂泻，全球经济滑向衰退的边缘，

KAP 90/25

英特尔全年收入仍然达到了 265 亿美元。英特尔在发展道路上的高歌猛进，同样使其股票价格一涨再涨，市值达 1150 亿美元，1987 年~2000 年投资者回报率超过 40%，被华尔街誉为世界股市历史上奇迹般的企业明星和“华尔街牛市的发动机”。

英特尔 33 年的迅猛发展为自己赢得了众多的荣誉。1979 年，英特尔首次进入世界 500 强；1984 年，英特尔入选全美 100 家最值得投资的公司，同年，著名的《财经》杂志评选英特尔为 8 家最具创新科技的公司之一；1985 年，再度入选世界 500 强，居第 226 位；1995 年，在世界 500 强最受推崇的企业中排名第六；1998 年，同样享有盛名的《财富》杂志评出全美最受欢迎的十大公司，英特尔名列第四；同年，公司首席执行官葛鲁夫被《时代》周刊评选为年度世界风云人物。目前，在芯片、软件、主板、网络、互联网可视电话、蜂窝电话、系统集成、数字成像、好莱坞特技效果等诸多领域，英特尔正扮演着越来越重要的产业领袖角色。微软的盖茨称英特尔是“芯片之王以及世界上最有价值的公司之一”；中国联想集团总裁柳传志则认为英特尔是“世界范围内卓越不凡的

企业”，“假定没有英特尔超凡的业绩，那么近 20 年来全球电脑产业日新月异的蓬勃发展将会是大打折扣的”。

无论是在经济建设初见成效的中国大陆还是明星荟萃的美国硅谷，企业的角斗场上历来是过客匆匆，各领风骚三五年，而 33 年中英特尔却能常盛不衰，并在可预见的时间内还将引领潮流。那么，英特尔为什么会走向成功？为适应环境的变化而始终如一地对技术创新进行不懈的追求，建立在技术创新基础上的产品优势，为推进技术创新而实施的人才战略，为发挥人才潜力而发动的管理革命，面对困境果断实施壮士断腕般的战略转型以求得凤凰再生，最高管理者的配合默契、长短互补、相濡以沫，与微软等强大合作伙伴达成的联盟，以及渗透于这一切当中以创新为灵魂，始终保持如临深渊如履薄冰的危机感，注重纪律和团队精神的企业文化……促使英特尔走向成功的因素非常丰富，促使英特尔走向成功的环境也不可再生，然而，上述种种确实是英特尔逆水行舟却能永处上游的主要原因。

中国加入 WTO 以后，中国企业正大踏步地走向世界，国外企业也将更大规模地进入中国，中国企业所面临的生态环境越来越与英特尔过去和现在

所处的那种大鱼吃小鱼、快鱼吃慢鱼的险境相似。与国外的众多企业相比较，国内的绝大部分企业无疑是小鱼和慢鱼。怎样在开放的环境中避免被吞没，吸取养分，壮大自己，尽快地由小鱼长成大鱼，由慢鱼变作快鱼，英特尔的成功之道确实值得研究和借鉴。我国著名经济学家厉以宁认为：“英特尔公司的成长史值得国内企业界人士仔细学习，从这里不但可以了解到高科技企业在现代市场经济中应当采取的策略，而且能体会到为什么管理既是科学，又是艺术。”

《英特尔成功之道》力图为国内读者提供一个国际IT界最辉煌的企业从小到大、从弱到强的详尽范本，使处于国际大背景、参与国际大分工、面临国际大竞争的中国企业群体及其管理者，能够从这一个案的研究中了解企业应该如何创新技术、开发产品、延揽人才、应对挑战，如何在逆境中求得生存和发展；从这一个案中，细心的读者还可以学习世界一流企业产品营销的策略、广告发布的技巧、危机应对的手段，甚至了解这家企业如何影响立法部门和政府机构制定有利于自身发展的法律和条例，如何应付外国公司的产品倾销，如何迟滞竞争对手的发展步伐，如何对付下属员工的跳槽……

英特尔的辉煌之光已经照耀了 33 年，尽管我们很难预测这束辉煌之光还能够照耀多久，但是它的过去已足以让我们回味无穷。

如果《英特尔成功之道》能够让您有所思考，有所启迪，能够帮助您更快地接近成功的目标，那么，作者在研究这一课题时付出的心血也就有了最好的回报。

目录

第1章 追求极限

——英特尔的技术创新与产品开发战略

.....	1
创办人本是科学家	3
生力军凝聚技术优势	9
“双小组制”项目攻关.....	12
英特尔的四大发明	14
在生产车间进行的技术研究	19
不断突破极限的产品开发	24
创造新的产业	35
向 Internet 进军	38
英特尔还能走多远	42

第2章 创造需求

——英特尔的产品营销战略	47
销售“领头羊”的不同风格	50
“销售工作组”瞄准大客户	54
销售工作的技术保障	57
以营销为目的的技术革新	60
由面向直接客户演变为面向 最终消费者	64
英特尔的价格定位策略	68
“客户第一”的原则	72
“醉翁之意不在酒”的营销手段	75
创造需求	80

第3章 引领潮流

——英特尔的广告宣传战略	85
广告中的电话创造奇迹	88
推动产品更新换代的广告作品	91
“Intel Inside”铸造一流品牌	97
英特尔的 Bunny People 及其他	108
英特尔的记者招待会	112
总裁亲历亲为	116

第4章 不择手段

——英特尔的市场竞争技巧·····	121
永远不给对手以喘息之机·····	124
“第二供应商”的立与破·····	129
引君入瓮——与摩托罗拉的竞争·····	138
以法律的名义·····	143
英特尔的价格战·····	152
以量取胜·····	157
强强联手，垄断市场·····	161
英特尔的企业竞争理论·····	167

第5章 超越自我

——英特尔的危机处理手法·····	169
解读公关危机·····	171
5亿美元化解公关危机·····	176
公关危机的处理方法·····	185
壮士断腕：英特尔直面经营危机·····	192

第6章 “只有偏执狂才能生存”

——英特尔的管理战略·····	211
英特尔的管理大师们·····	217

目标式管理·····	231
“比较与鉴定”考核制度·····	239
“两位一体”的管理模式·····	247
英特尔的组织结构·····	252
英特尔怎样开会·····	260
迟到者的待遇·····	268
英特尔的品质管理·····	271
英特尔的安全管理·····	281

第7章 惟才是举与学无止境

——英特尔的人力资源战略·····	287
美国企业的人力资源管理·····	291
不拘一格选人才·····	297
留住人才的诀窍·····	306
英特尔大学——培养自己的人才·····	321
英特尔的另一面·····	330

第8章 彻底精神

——英特尔的企业文化·····	335
文化——企业的灵魂·····	337
“以结果为导向”·····	346

平等与开放·····	352
严明的纪律·····	359
忧患意识与团队精神·····	364

后记

——Intel 就在我们身边 ·····	373
----------------------	-----