

HIGH OUTPUT MANAGEMENT

英特尔创始人自述

格鲁夫 给经理人的第一课

[美] 安迪·格鲁夫 (Andrew S. Grove) ©著

巫宗融©译

中信出版集团

M T T H
P M T U T A
T U T M P U M
N T H I
P T M A L T M
T T P U T
N H E N T H M E T
P U T M A U M A P U M A
U P T P U T M
N T E T H M E N
T A P U T P U
T T M T P
M T H M E N
P A P U

HIGH OUTPUT MANAGEMENT

格鲁夫 给经理人的第一课

英特尔创始人自述

[美] 安迪·格鲁夫 (Andrew S. Grove) ©著
巫宗融©译

图书在版编目 (CIP) 数据

格鲁夫给经理人的第一课: 畅销版 / (美) 安迪·格鲁夫著; 巫宗融译. -- 4 版. -- 北京: 中信出版社, 2017.8

(敏捷企业系列)

书名原文: High Output Management

ISBN 978-7-5086-7809-2

I . ①格… II . ①安… ②巫… III . ①企业管理 - 经验 IV . ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 148500 号

High Output Management by Andrew S. Grove

Original edition copyright © 1983, 1995 by Andrew S. Grove

Simplified Chinese translation edition © 2017 by CITIC Press Corporation

All Rights Reserved.

本书仅限中国大陆地区发行销售

格鲁夫给经理人的第一课 (畅销版)

著 者: [美] 安迪·格鲁夫

译 者: 巫宗融

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 9.25 字 数: 145 千字

版 次: 2017 年 8 月第 4 版

印 次: 2017 年 8 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2010-7812

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-7809-2

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

序

High

Output Management

重温《格鲁夫给经理人的第一课》

本·霍洛维茨（硅谷著名风险投资家，《创业维艰》作者）

1995年，我第一次读《格鲁夫给经理人的第一课》。在那个年代，可没有什么博客或者TED（技术娱乐设计）演讲来告诉我们什么叫企业家精神。事实上，对于像我一样有志于创建和经营自己公司的年轻人来说，当年市场上这类书几乎是一片空白。

在这种背景下，《格鲁夫给经理人的第一课》一书中的地位近乎传奇。所有最优秀的经理人都知道这本书。顶尖的投资人们会买来这本书送给创业者，硅谷满怀抱负的领导者们如饥似渴地阅读这本书。所有人都心存惊喜：英特尔的CEO（首席执行官）竟然会抽出时间来教我们创业的基本技能——如何管理。

这并不寻常，因为英特尔公司是科技领域最优秀的企业。它实现了有史以来企业最伟大的变革：创建十年后，公

司业务从内存转为微处理器。不仅如此，英特尔传奇性的精准精神，使其能够以高度的自信进行数十亿美元的投资。如果人们想雇用一位优秀的运营经理人，去英特尔公司找吧——但想说服谁离开硅谷管理最好的公司，可不是件容易事。

安迪·格鲁夫本人也是一个传奇。他是在匈牙利长大的犹太人，祖国先被纳粹，后被苏联占领。他移民到纽约的时候，完全不会英语，并且一贫如洗。他进入纽约城市学院学习，成功攻克语言关，并最终取得了加州大学伯克利分校的博士学位。母语非英语的他在仙童半导体公司工作时，用英语撰写了一本重要的半导体教科书。因此，在1968年参与创建划时代的科技公司英特尔之前，安迪就已被誉为科技先驱。1997年，《时代周刊》肯定了他堪称不可能实现的成就，并将他评为当年的年度人物。

这就是《格鲁夫给经理人的第一课》一书如此非凡的原因之一。安迪·格鲁夫，从一介草根到英特尔的领头人，竟然放下繁务，教授我们他的成功奥秘。并且可没有什么代笔——安迪亲自撰写此书。这是多么让人难以置信的礼物啊。

当我亲手拿到此书时，封面让我有些吃惊。1995年版的封面上，安迪·格鲁夫站在英特尔标志前。不同于任何我之前看到的CEO照片，安迪并未穿着高级西装，他的头发也

并非一丝不苟，他也没有摆出双手交叉在胸前的强者姿势。不，安迪·格鲁夫穿着平常上班的衣服，他的工牌还挂在皮带上。我反复观察那个封面：“那是他的工牌吗？他拍封面照片竟然连工牌都没摘下来？”

现在看来，那个封面如此完美。这就是安迪·格鲁夫的踏实本色。他没工夫拍光鲜的照片来自我宣传。他为我们写下这本书，如果我们以他在封面上的照片好坏作为买书的理由，那将是我们的损失。他的时间没有放在如何拍照上，而是放在写作这本书上。他不仅仅是在讲课，他把这些经验知识在逻辑和情感上进行连接，并表达出来。我们可以从内心深处理解并体会他想表达的深刻含义。

第一章的开篇就让我感受到了这种风格的冲击：“‘生产’包含什么？”好吧，我很感兴趣。煮鸡蛋和建多少监狱会有怎样的联系？事实证明联系颇为紧密。《格鲁夫给经理人的第一课》开篇即教导我们，合适的系统设计的重要性，使我们在处理人类这个系统的时候——尤其是当我们在处理人类这个系统的时候。

安迪还告诉我们如何用同样的原则理解社会该如何运行。无论我们怎样大声疾呼要让更多的孩子有机会上大学，而不是误入歧途，无论怎样呼吁建造更多的学校，而不是监狱，都无法取得真正的成果。事实上反而适得其反。认识到复杂系统中存在的问题是一回事，如何解决这些问题则完全

是另一回事。安迪为我们提供了解决的工具。

多年来，我已经将《格鲁夫给经理人的第一课》视为真正的经典，有至少三个核心方面可以论证其智慧之处。首先，用一句最简短的话来说，它深入浅出地清晰阐述了相关概念。其次，它坚持在旧的标准中发掘全新的管理理念或找寻全新的视角。最后，大部分管理书籍都在尝试教授基本的技能，《格鲁夫给经理人的第一课》却在教导读者如何成就卓越。

安迪用如下经典公式阐述了管理这一概念：

$$\begin{aligned} \text{经理人的产出} &= \text{他直接管辖部门的产出} \\ &+ \text{他间接影响所及部门的产出} \end{aligned}$$

表面看来很简单，但他点出了经理人和独立贡献者之间的本质区别。经理人的技能和知识只有从其管辖团队中获得更多的杠杆作用时，才是有价值的。所以，经理人，你是全公司最了解产品的病毒营销（viral loop）模式的人对吗？但如果你不会有效地将这一知识点传达给企业其他团队，这将毫无价值。这就是经理人存在的意义。经理人不需多聪明，多熟悉业务，最重要的是如何把知识转化为团队绩效和产出。

而获取这种杠杆作用的方法，如安迪写道：“如果一个人工作上毫无作为，只有两个原因：他要么不会做，要么不

想做；不是没能力，就是没动力。”这样的角度会让经理人高效地集中自己的努力。想要提高员工的产出，所需要的只是激励和培训。别无他法。

当描述到计划过程时，安迪用如下睿智之语总结了自己的要点：“我已经看过太多例子，很多人意识到今日的差距，并竭力找寻缩短差距的决策。但是今日的差距代表了过去某个时间点上计划的失败。”希望这一简洁有力的洞察不要被年轻读者所忽视。如果你想理解开发产品的一个要素，则必须记住这一点，过程初期所付出的能量将会收到十倍的回报，而过程末期所付出的能量则会收到十倍的负回报。

本书用了一整章的篇幅，描述了一个常被忽略却至关重要的管理工具：会议。安迪引领我们以全新的视角来看待这一古老的商业原则。他将教导我们如何开会视为首要原则，如何从展开一对一谈话开始。英特尔的 CEO 竟然会花时间来解释如何进行一对一谈话，真有些不可思议。

他为什么要这么做？事实证明，在经理 / 员工关系中，一对一谈话不仅是一个基本要素，或许更是一个经理人可以获取到关于企业知识的最佳来源，不进行一对一谈话的经理人对企业动态的了解将非常有限。

安迪总能从简单的表象深入其本质。比如，人们在参观当今的科技公司时，往往会惊叹于其悠闲轻松的环境，但很少有人会认识到为何如此。实际情况是，许多 CEO 只是

随大流，而不会探究真正的原因，但安迪对此做出了完美的解释：

曾经有一位对我们管理风格感到困惑的记者问我：“格鲁夫先生，贵公司强调平等主义的直观表达，比如上班可以穿休闲服、工作地点只有隔间而没有办公室等等，这些不会显得有些矫揉造作吗？”我对此回应道，这并非矫揉造作，而是生存之道。在我们的领域里，每天都必须将知识型人才和管理型人才混合起来，他们协作产生的决策将会影响我们未来数年的前途。

就是用这种方式，本书得以迅速抓住复杂问题的本质。它提出并解决最棘手的管理问题。关于是否和下属做朋友的问题，安迪是这样回答的：

关于这个问题，每个人都必须自我评判是否足够专业和恰当。也许可以做如下测验：想象一下你要给一个朋友做出严苛的绩效点评。你会不会觉得有些尴尬？如果答案是肯定的，则不要在工作场合交朋友。如果你坦然自得，你应该就是那种私人关系会加强工作关系的人。

通过分解过程，他让难事变得可控。

最后，《格鲁夫给经理人的第一课》一书的力量在于，它培养的不仅仅是胜任型，更是精英型的经理人。

“工作成熟度”这一节就是一个非常好的例子。书的这部分对于我个人来说格外有意义，因为它教会了我如何在面试中提出最有用的管理问题：“作为经理人，亲力亲为和放权哪个更好？”

这似乎是个很简单的问题，但足以筛选出最优秀的前5%的经理人，而淘汰那些从未深入思索自我能力的95%的人。如安迪所言，该问题的答案是看情况，尤其要视员工情况而定。如果员工对任务的成熟度不高，经理人手把手培训就非常重要。如果员工足够成熟，那么适当放权则更为恰当。这一点安迪提供了一个非常好的例子：“下属的工作表现不佳。我的同事的反应是：‘就得让他犯错，这样才能学到东西！’”这种做法的问题在于该下属的学费变成由客户来承担。这是绝对错误的。

也许最能反映安迪·格鲁夫管理特点的是最后一章——“别等火烧眉毛才培训”。在所谓的知识经济中管理的人通常认为，他们手下的员工足够聪明，完全不需要培训。安迪对此做出睿智的解释来修正这种观点，他举了一个例子，当我们作为顾客在饭店里遇到缺乏培训，甚至最基本的任务比如点菜都做不好的员工时，会感到非常诧异。从而

他鼓励我们想象一下在复杂的工作中，如果遭遇未受正确培训的员工时，客户将何等愤怒。最后，他再次重申自己的观点，即经理人只能从两个方面影响员工的产出：激励和培训。如果连培训也做不好，那作为经理人基本就算渎职了一半。

在整个章节中，读者感受到安迪对于培训和教导的强有力的情感，因为归根到底——远胜于其他——他是一名导师……他为这个词做出了最好的诠释。

读完《格鲁夫给经理人的第一课》数年后，我第一次见到了安迪。刚一见面，我非常激动，立刻表达了我对这本书的热爱。他用经典的安迪·格鲁夫风格问我：“为什么？”我没有想到他会这么问，我以为他会说些“谢谢”或“很感动”之类的话，而不是“为什么”，但这就是安迪。他总是在教导他人，总是希望从每个学生身上发掘更多。

在完全没有准备的情况下，混乱中我思索原因，给出了一个很好的回答：“我读过的别的管理书籍都只专注细枝末节，您的书探讨的是真正的问题。”听到此话，大师表情放松了，和我分享了一则无价的故事：

你对管理书籍的说法很有意思。最近我的书架上满得没有位置了，所以我面前有两个选择：扔书或换个大房子。很容易选，但扔哪些书好呢？然后我想到，就扔

那些管理书吧！但是有个困难。几乎每一本管理书都是作者本人送给我并亲笔题字签名的，如果把这些题字都扔掉会让我很难过。所以我把每一本书都翻开，把题字页撕下来，然后把书都扔掉。现在，我有一堆很漂亮的给我的题词页，并且也给好书腾出了空间。

我从未遇到过什么人会像安迪·格鲁夫有着这样一个故事。他在为清晰思考定义最高标准和坚持相信有潜力者之间，建立了一种独一无二的平衡。谁还会像他一样，给作者立下这么高的标准，你必须足够优秀，才能将作品挤进他的书架，而你又会上感动于希望他能读一下你的作品，哪怕只留下你的题字页？

2001年，我又一次见到安迪，我问他关于当时一批CEO告诉投资人企业依然坚挺，但实际上业务不断下滑的事。一年前，第一拨互联网公司的泡沫已经破灭，我很诧异为什么那么多企业领导者都没有预见到。安迪的回答出乎我的意料：“CEO们总是在好消息出现先行指标或者坏消息出现滞后指标时行动。”

“为何如此？”我问他。他以贯穿全书的一贯风格回答道：“想要成就卓越，你必须是一个乐观主义者，因为卓越的定义就是，你在尝试做一件大多数人都不认为会成功的事。而绝大部分乐观主义者都不会关注坏消息的先行指标。”

但这一洞察不会出现在任何一本书中。当我建议他写下这一观点时，他的回答是：“我为什么要这么做？写下如何不遵循人性本质是多么浪费时间的事情，这就好比试图否决彼得原理^①一样。CEO们必须是乐观主义者，这是好事。”这就是经典的安迪·格鲁夫。他具有令人惊艳的洞察力，能看穿每个人的每项弱点，尽管如此，他还是比任何人都坚信人类的潜能。也许这就是为什么他愿意花如此多的时间来教导我们成为更好的人。

多年来从安迪·格鲁夫身上不断学习，这是我的荣幸。《格鲁夫给经理人的第一课》的新读者能加入与我一起分享这份经验，我亦对此激动不已。我深深知道，你会热爱这本非凡之作，这本我所知道的最优秀的导师写下的书。

^① 彼得原理（Peter principle）是管理理论中的一个概念，指的是对于某个职位候选人的选择是基于其当前职务的表现，而不是目标职务的相关能力。因此，“经理人会被提升到无法胜任的职位”。

导读

High
Output Management

格鲁夫教你高产出管理

李仁芳

大部分顶尖商学院的课程设计都是用来培训高层经理人的。但是对身负承上启下职责、成为组织的中流砥柱的中层经理人而言，却很少能看到像《格鲁夫给经理人的第一课》这样的经典著作，这是一本能带给中层经理人无穷教益的实例教案，是一本处处闪烁着格鲁夫实战管理智慧与洞见的实战手册。

英特尔虽是 DRAM（动态随机存储内存）半导体领先开发的始祖，但后来不敌日本的东芝、NEC（日本电气股份有限公司）等后起之秀的进攻，因此格鲁夫曾在 1984 年召开记者会，挥泪宣布英特尔退出 DRAM 业务竞争。产业史家称此役为第二次世界大战后的美日太

平洋工业大战，日本大胜的第二役。[第一役是以电视机为母舰的消费性电子产业联合舰队大对决，美国以 RCA（美国无线电公司）为首的联合舰队全军覆没，以致北美无任何消费性电子大品牌幸存。]

正因为 20 世纪 80 年代经历过如此惨烈、如此惊心动魄的太平洋工业大决战，英特尔此后在产品技术的研发创新上才不遗余力，以多系列多层次的创新特遣队推出一个又一个的“X86 CPU”（指 X86 架构的计算机中央处理器）核心产品系列，配合绵密强韧的产品创新开发能力，以绝不留情的强悍的多系列产品攻击，用“产品海”战术淹没整个战场平原，占领每一个市场空隙，瓦解敌人的战斗意志，使敌人几乎没有喘息的空间。

除了竭力创新，开发了多系列产品外，20 世纪 80 年代以后，英特尔对管理与组织流程的变革也不敢掉以轻心。德鲁克曾经说：“管理可以学习，但很难教导。”意思是经理人的自我启发是非常重要的。“管理”不像“营销”“财务”等具体性工作，其本身的原则与观念相当抽象。

但格鲁夫本身有着深厚的经营管理实战经验，又是从基层工程师做起，所以他不但“用脑思考”，还实事求是，懂得“用手思考”。在本书中讨论“会议技巧”“激励”“培训之道”“招人与留人”等攸关中层经理人事业绩表现的实战技巧时，格鲁夫成竹在胸，娓娓道来，而且是具体（案例）的

分析与抽象（概念）的分析交错并行。

本书的论述行文，“理中有事，事中有理；即事言理，理必在事”。格鲁夫在斯坦福大学与罗伯特·伯格曼（Robert Burgelman）教授合开战略管理课程，本身是地地道道的一流名校大牌教授。夫子论道，自然是有板有眼，但更值得读者珍视的，是从他数十年在英特尔这种世界一流公司的管理实战经验中所淬炼出来的管理智慧，不时在字里行间闪烁。

像他所提出的“混合型组织”与“双重报告”体制，都不是一般缺乏组织实践工作经验的人讲得出来的观点，而是一位睿智的工程技术人员与科技博士 20 年组织管理经验的心得。

而提到高科技事业在“科技人才”管理方面的棘手问题，格鲁夫的意见与做法，事实上已被台湾的半导体元件制造双雄——台积电与联电完全接纳学习。他说：“这群科技人才可以解决他们的上司无法协助解决的问题，技术方面的管理并不一定要设一位‘科技总经理’，通过‘同级群体’的合作也可以有同样的效果。这群制造经理们在双重报告的架构中，便需要向其‘个别事业群总经理’以及以同级员工为主组成的‘科技制造委员会’报告。”（请见本书第 9 章“双重报告”。）

明眼的读者到此自然会恍然大悟。原来台积电、联电在组织体制上，跨越各厂间的“黄光”“扩散”“炉管”“侵蚀”

等各技术委员会就是这么来的。

“侵蚀”技术委员会中各厂的侵蚀工艺专家定时聚会，“讨论一些最近发生的技术问题，并发现这些问题其实有很多相似之处”。相关侵蚀工艺的创新性配方就在此技术委员会讨论验证，并上传到公司的“工程技术知识管理系统”。今天管理界流行的“知识管理”，格鲁夫早在1983年本书出版前就在英特尔大力推动了！

总之，格鲁夫这本书里的论述，领先潮流，管理观念极为前瞻。他的许多做法，也极符合后来发展的管理理论。如他在本书第5章“不挥舞权杖的决策”里宣称的：“我们希望决策是由离问题最近，而且最了解问题的人来做出。”这完全是后来“管理双权理论——知识产权与管理权合一”的领先实务先声。

而在本书的最新版中，格鲁夫也为“后 e-mail”时代的组织管理实务提供了敏锐精准的洞见。他说，“后 e-mail”时代将更是一个“时间竞争”的时代，竞争的频率与步调将“化天为秒”“化繁为简”。他又说，日本企业在20世纪80年代势如破竹、锐不可当，其快速应变能力与其办公室的“配置”——经理、下属围大方桌而坐，不费力气就可加速信息传递的速度有关。但是今天，美国企业却靠着更普及的电子邮件，在信息传输与组织沟通协调方面战胜了日本的大方桌！