

# ANDREW S. GROVE

## 只有偏执狂才能生存

—— 10 倍速变化: 英特尔公司之路

原著: (美国英特尔公司总裁) 安德鲁·葛洛夫



新的规则正在盛行

——它的威力使我们损失将近 5 亿美元

冷静地利用你的危机点  
战略转折之前

10 倍速变化: 竞争

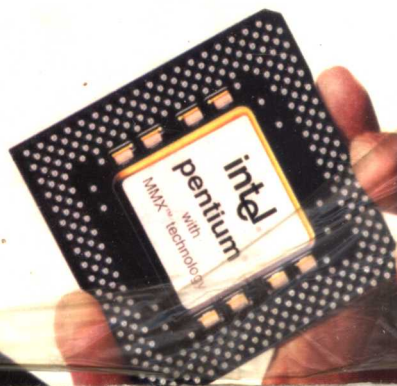
影响企业的六大因素  
与数据争论

战略转折点: 穿越死谷

比尔·盖茨与安德鲁·葛洛夫的对话



光明日报出版社出版



# 只有偏执狂才能生存

安德鲁·葛洛夫 / 著  
守然 / 译

光明日报出版社

**(京)新登字 101 号**

责任编辑:陈友政

**图书在版编目(CIP)数据**

只有偏执狂才能生存/(美)葛洛夫著;安然译.  
北京:光明日报出版社,1997.1  
ISBN 7-80091-963-3

I. 只… II. ①葛… ②安… III. 企业管理-经营决策-研究-美国 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 05445 号

**只有偏执狂才能生存**

原著:安德鲁·葛洛夫

翻译:安然

☆

光明日报出版社出版发行

(北京永安路 106 号)

邮政编码:100050 电话:63017733-225

新华书店北京发行所经销

燕山印刷厂印刷

850×1168 1/32 印张 8 字数 150 千字

1997 年 5 月第 1 版 1997 年 5 月第 1 次印刷

印数:1-10000 册

ISBN 7-80091-963-3/F·29

---

定 价:15.00 元

## 鸣 谢

本书中的观点有两个实践来源。第一个来源，也是最重要的来源，是我在英特尔 (Intel) 公司的多年管理经验。在这许多年中，我经历了不少战略转折点。第二个来源是我的教学经验。5年来，我在斯坦福大学商学院 (Stanford University Graduate School) 的研究生院与另一位教师共同讲授企业战略管理课程。借助学生们的观点角度，我回顾了自己和他人的一些经验。第一个实践来源是亲身处理变化的经验，第二个则与它互补，是从外到内的剖析。

与之相应地，我向英特尔的经理同行们和斯坦福的学生们致以谢意。我特别感激和我合作的教师：罗伯特·布格尔曼 (Robert Bargerman) 教授。他不仅在个案教学方法方面作为我

的良师益友，而且还帮助我理清和扩展了思路。

我原不存写此书之心，是来自 Doubleday 的哈里尔特·鲁宾 (Harriet Rubin) 找到我并告诉我有此必要。她对这个课题的深刻理解，对内容主旨的一贯坚持，以及对基本概念的细致阐发，都对本书的写作极有帮助。

另外，我还要感谢罗伯特·西格尔 (Robert Siegel)，他一直致力于为我的事例找到正确的出处，收集注解中使用的参考文献。他精益求精地为我改正了许多不正确和上下不一致的地方。

我最衷心地向凯瑟琳·弗雷德曼 (Catherine Fredman) 致以谢意。在把基本思想转写成书的全过程中，我都得到她的鼎力相助。她对这个课题理解很深，又能够跟随我的思路，同时，她组织文章才能简直令人称奇。这些对于我的写作来说都是无价之宝。她洞察到个人前途和公司战略之间的相似和联系，对我也是一个极为有用的帮助。她的幽默感也帮助我避免了许多可能的错误。

最后，我真诚地感谢我的妻子依娃 (Eva)，她负担了双重的责任，她支撑着我经历了数十年的风风雨雨，这次她又帮助我在写书过程中回忆过去的经历，并为我校对书稿以确保文路清晰。

1996年2月

写于圣塔克拉拉 (Santa Clara)

# 目 录

- (1) 前 言 只有偏执狂才能生存  
你的企业中迟早会出现根本性的变化

- (7) **第一章 事情出现了变化**  
新的规则正在盛行——它的威力使我们损失将近5亿美元

- (16) I 我们怎么了  
(20) II 他总是最晚得知

- (23) **第二章 10倍速变化**  
这种转变,给企业带来了深刻的影响,  
企业对这种转变的处理决定了企业的未来

- (25) I 影响企业的六大因素  
(29) II 10倍速因素  
(32) III 战略转折点

- (37) **第三章 计算机工业的形态**  
不仅计算的基础改变了,竞争的基础也改变了

# 目 录

(39)	I	战略转折点之前
(47)	II	战略转折点之后
(50)	III	成功者与失败者
(53)	IV	横向工业体系的新规则
(57)		<b>第四章 它们无处不在</b> 战略转折点不是高科技产业的特有现象, 也不是只发生在其他产业的现象
(60)	I	10 倍速变化:竞争
(60)	II	沃尔玛特:小镇中势不可挡的力量
(62)	III	Next:软件公司
(65)	IV	10 倍速变化:技术
(66)	V	有声电影取代无声电影
(67)	VI	船运业内的巨变
(68)	VII	PC 机革命:一个否定现实的故事
(71)	VIII	10 倍速变化:用户

# 目 录

- 
- |      |       |               |
|------|-------|---------------|
| (72) | IX    | 变化的汽车鉴赏品味     |
| (73) | X     | 观念在改变         |
| (74) | XI    | 超级计算机的双重噩运    |
| (75) | XII   | 10 倍速变化: 供应商  |
| (76) | XIII  | 航空公司在做准备      |
| (76) | XIV   | 第二源泉的终结       |
| (78) | XV    | 10 倍速变化: 互补企业 |
| (79) | XVI   | 10 倍速变化: 营运规则 |
| (79) | XVII  | 专利药品的消亡       |
| (80) | XVIII | 电信业的重构        |
| (83) | XIX   | 私有化           |
- 

(89) **第五章 为什么不自己动手?**

通过存储器的业务危机及其应对手段,

我懂得了战略转折点的含义



# 目 录

- 
- (95) I 进入战略转折点  
(100) II 生存之路  
(105) III 回顾过往
- 

- (109) **第六章 是“信号”还是“噪声”？**  
我们如何才能知道某一变化是否标示着战略转折点的出现？  
唯一的途径是通过广泛深入的探讨揭示变化的本质
- 

- (111) I X 光技术是 10 倍速因素吗  
(113) II RISC 和 CISC 的较量  
(117) III 信号或噪声：孰是孰非  
(119) IV 有益的卡桑德拉  
(122) V 避开原型的陷阱  
(125) VI 辩论大战  
(127) VII 与数据争论  
(128) VIII 担忧

# 目 录

---

(133)                   **第七章 让混乱统治一切**  
决心来自实验。只有一改故辙,才能柳暗花明

---

- (135)    I    敏感问题  
(139)    II   成功带来的惰性  
(140)    III   战略矛盾  
(142)    IV   实验  
(144)    V    企业保护罩  
(146)    VI   工业新图
- 

(149)                   **第八章 乱中求治**  
在战略转型的最后阶段,明确的前进方向  
万分重要:我们追随什么,不追随什么

---

- (152)    I    穿越死谷  
(156)    II   资源再分

# 目 录

- 
- (158) III 战略行动  
(164) IV 战略清晰的必要性  
(170) V 整旧迎新  
(174) VI 动态对立统一  
(177) VII 死谷彼岸

- 
- (179) **第九章 国际互联网：信号还是噪声？  
威胁还是希望？**  
任何能对收入千亿美元的企业产生  
影响的东西，都是不可小觑的

- 
- (181) I 到底什么是国际互联网  
(186) II 比特和窃取的眼球  
(193) III 英特尔公司的形势  
(196) IV 威胁还是希望  
(198) V 我们该做的事

# 目 录

- 
- (203)                   **附录 身体出现了变化**  
                          **前列腺癌——它的危害同样是**  
                          **10 倍速变化,所以我要更快决断**
- 
- (205)    I    **我的第一次 PSA**  
(206)    II   **不谈不知道**  
(209)    III   **调查研究**  
(212)    IV   **我的收获**  
(219)    V    **我的决定**  
(221)    VI   **治疗**  
(224)    VII   **经验之谈**
- 
- (227)                   **附 英特尔与微软的对话**  
                          **安德鲁·葛洛夫与比尔·盖茨的对话,**  
                          **对他们合作中的分歧直言不讳。**

# 前言

## 只有偏执狂才能生存

### 你的企业中迟早会出现根本性的变化

我常笃信“只有偏执狂才能生存”(Only the Paranoid Survive)这句格言。初出此言是在何时，我已记不清了，但如今事实仍是：只要涉及企业管理，我就相信偏执万岁。企业繁荣之中孕育着毁灭自身的种子，你越是成功，垂涎三尺的人就越多，他们一块块地窃取你的生意，直至最后一无所余。我认为，作为一名管理者，最重要的职责就是常常提防他人的袭击，并把这种防范意识传播给手下的工作人员。

我所不惜冒偏执之名而整天疑虑的事情有很多。我担心产品会出岔，也担心在时机未成熟的时候就介绍产品。我怕工厂运转不灵，也怕工厂数目太多。我担心用人的正确与否，也担心员工的士气低落。

当然，我还担心竞争对手。我担心有人正在算计如何比我们做得多快好省，从而把我们的客户抢走。

但是这些疑虑，与我对所谓“战略转折点”（Strategic inflection points）的感受相比，就不值一提了。

稍后我会解释战略转折点的含义。这里我姑且说，战略转折点就是企业的根基所在即将发生变化的那一时刻。这个变化有可能意味着企业有机会上升到新的高度，但它也同样有可能标示着没落的开端。

技术上的变化可能导致战略转折点的出现，但它不仅仅取决于技术上的变化。竞争对手也可能导致它的出现，但它又不仅仅取决于竞争的反映。它是企业方向上的全面变动。因此，单单运用新技术，或与过去一样同竞争对手搏斗，都不足以解决问题。它的力量是在暗中渐渐集聚起来的。你知道有变，却不知道什么在变。

我们直截了当地说吧，如果放任自流，战略转折点能够致人于死地。那些由于经历了转折点的变化而开始衰退的企业，很少能够重获当年的昌盛。

然而，战略转折点并不总是一条导向灾难之路。当企业发展的方向改变时，那些善于使用新方法经营企业的玩家就

会喜获用武之地。对新手来说也好，对已有的业主也好，战略转折点都可能意味着一个新的发展机会。

你可以是战略转折点的承受者，也可以是它的引发者。我在英特尔公司，就曾身兼此二职。80年代中期，日本的存储器厂家把我们推入了巨大的转折点，我们不得不退出内存芯片的生产，而转入另一较新领地即微处理器的开发。我们全力经营的微处理器业务，又把其他公司纷纷推入转折点。他们很难再立足于计算机中央处理器产业。经受了转折点的影响，又成为它的引发者之后，我可以确信地说，前者的处境更为艰难。

我是在技术工业之中成长起来的，我的许多经验都源于那里。本书中有许多事例，采用的都是我所知道的技术概念及技术例证。但是，战略转折点虽然常由技术事件所引起，却不仅仅局限于技术工业范围。

自动取款机的发明，已使银行业务发生变化。如果互相通连的低成本计算机可以用于医疗诊断或咨询，它一定会改变医护事业。如果所有的娱乐项目都能以数字方式创作、贮存、发送和显示，那么整个传媒工业就会改弦易辙。一句话，战略转折点是所有企业中的根本转变，无论它是技术型企业，还是非技术型企业。

我们生活在一个技术飞速变化的时代，它的震波传遍所有的工业。无论你靠什么为生，对你影响重大的变化都越来越有可能发生。新方法的出现会引发从未料想过的新的竞争。

你居住的地点无足轻重。从前，漫漫长路仿佛一道天堑，把我们与地球另一边的人们远远隔开。但是，技术的发展一天天、一点点地在填平这道天堑。无论谁，都大有可能成为我们每个人的合作者或竞争者，他们与在我们楼下工作的同事并无二致。技术的变化迟早会触及和改变你的企业中的根本部分。

这种发展是建设性的，还是破坏性的呢？我看二者兼而有之，且都不可避免。技术上可能做到的事，总有一天会变成事实。我们无力阻止这些变化，也不能闭目塞听。相反，我们应该集中精力与之周旋。

无论是在公司的业务，还是在个人的前途上，处理战略转折点的方法都比较相似。

如果你是一名业主，就应该认识到凭一些事前的计划是不可能预测这种变化的。这是不是意味着不必做计划了呢？完全不是。计划的制定应该仿效火警公司。谁也不能预料下一次火灾将在何处发生，因而要做的事就是组建一支精力充沛效率很高的队伍，使之能够像处理普通事件一样处理意外事件。理解战略转折点的本质及具备对付它的手段，可以帮助你维护公司的兴盛。救公司于水深火热之中，并使之在新秩序下蓬勃发展，这是你的职责。没有人能够代替你去做。

如果你是一名雇员，迟早你会受到战略转折点的影响。在你的部门发生了翻天覆地的变化，你所在的公司被无情地吞没之后，有谁知道你的工作会是怎样？有谁知道你还有没有



工作？实话说，除了你自己，还有谁关心这些？

前不久，你进了一家公司，还满可以认为终身不愁。但是，当公司自己都没有终身可言时，雇员还能指望什么呢？

公司使用了几十年的经营良方已成为历史，它们在挣扎着适应变化的格局。那些历经数代坚持不解雇雇员的公司，如今一次裁员就把万名员工赶上街头。

可叹的是，没有人欠你一份工作。这完完全全是你自己的事，只由你一人负责。你的唯一雇员，就是你自己。全世界的几百万职工，正在与你竞争。你需要把握自己的前途，自己的技术，自己的行动安排。保护自己的事业免受侵害，并使之从各种环境中获益，是你的职责。没有人能够代替你去做。

身为一名英特尔公司的资深经理，我却是学习战略转折点的学生。对战略转折点的思考，帮助我们的企业在日益激烈的竞争中求得生存。我是一名工程师，一名经理，但我常常认为还有必要做一名老师，把我的思考所得、经验教训公之于众。

本书并非回忆录。我每天的工作就是与客户和商业伙伴打交道，并不断地猜测我的竞争对手有何图谋。本书中有些地方涉及到我在这些交往中的所见所闻，但这并不表示公开竞技，它们只是一些商务性质的商谈，对英特尔公司和其他公司都有用处。我应当对此表示尊重。因此，请原谅我在这些故事中用了一般化的描述并隐去了人物的真名，这是不得