



财富首脑 (business masterminds)

将当今世界最优秀的商业理念付诸实践

Andrew GROVE

安德鲁·格罗夫

驾驭

硅谷革命的

变革大师

THE INNOVATOR
WHOSE METHODS
SUPERCHARGED THE
SILICON REVOLUTION

罗伯特·海勒 (Robert Heller)

最受欢迎的商务作家，最优秀的管理诠释者

中国社会科学出版社



DORLING KINDERSLEY

www.dk.com

Copyright© 2001 Dorling Kindersley Limited, London

Text copyright© 2001 Robert Heller

All rights reserved

图字：01-2001-4014号

图书在版编目（CIP）数据

安德鲁·格罗夫 / (英)海勒著；刘子正译. —北京：中国社会科学出版社，2002.1

(财富首脑译丛)

书名原文：Andrew Grove

ISBN 7-5004-3162-7

I. 安… II. ①海…②刘… III. ①电子计算机工业—工业企业
管理—经验—美国②安德鲁·格罗夫—生平事迹 IV.F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字（2001）第065367号

责任编辑 任明

责任校对 王海英

技术编辑 张汉林

封面设计 唐全梅

出版发行 **中国社会科学出版社**

社址 北京鼓楼西大街甲158号

邮编 100720

电话 010-84029453

传真 010-64030272

网址 <http://www.csspw.com>

经销 新华书店

印刷 北京中煤新大印刷厂

装订 三河鑫鑫装订厂

版次 2002年1月第1版

印次 2002年1月第1次印刷

开本 880 × 1230 1/32

字数 75千字

印张 3.5

印数 1-12000册

定价 25.00元

凡购买中国社会科学出版社图书，如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

目 录

商业战略的领袖和驱动力量	4
大师小传	6
1 提高管理绩效的产出	12
2 为团队行动提供动力	26
大师课堂 1：优化管理	40
英特尔在存储芯片上的失败	46
3 对抗性管理	48
将全部赌注下在 RISC 上	62
大师课堂 2：驾驭工作表现	64
4 控制战略危机	70
奔腾处理器的失败	86
5 随机应变	88
大师课堂 3：驾驭变化	102
词汇表	108
参考文献	109
作者简介	110



财富首脑 (business masterminds)

安德鲁 格罗夫

F-471.266
H12a1



〔英〕罗伯特·海勒 / 著

刘子正 / 译

中国社会科学出版社



DORLING KINDERSLEY

www.dk.com

Copyright© 2001 Dorling Kindersley Limited, London

Text copyright© 2001 Robert Heller

All rights reserved

图字：01-2001-4014号

图书在版编目（CIP）数据

安德鲁·格罗夫 / (英)海勒著；刘子正译. —北京：中国社会科学出版社，2002.1

(财富首脑译丛)

书名原文：Andrew Grove

ISBN 7-5004-3162-7

I. 安… II. ①海…②刘… III. ①电子计算机工业—工业企业
管理—经验—美国②安德鲁·格罗夫—生平事迹 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 065367 号

责任编辑 任 明

责任校对 王海英

技术编辑 张汉林

封面设计 唐全梅

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029453

传 真 010-64030272

网 址 <http://www.csspw.com>

经 销 新华书店

印 刷 北京中煤新大印刷厂

装 订 三河鑫鑫装订厂

版 次 2002 年 1 月第 1 版

印 次 2002 年 1 月第 1 次印刷

开 本 880 × 1230 1/32

字 数 75 千字

印 张 3.5

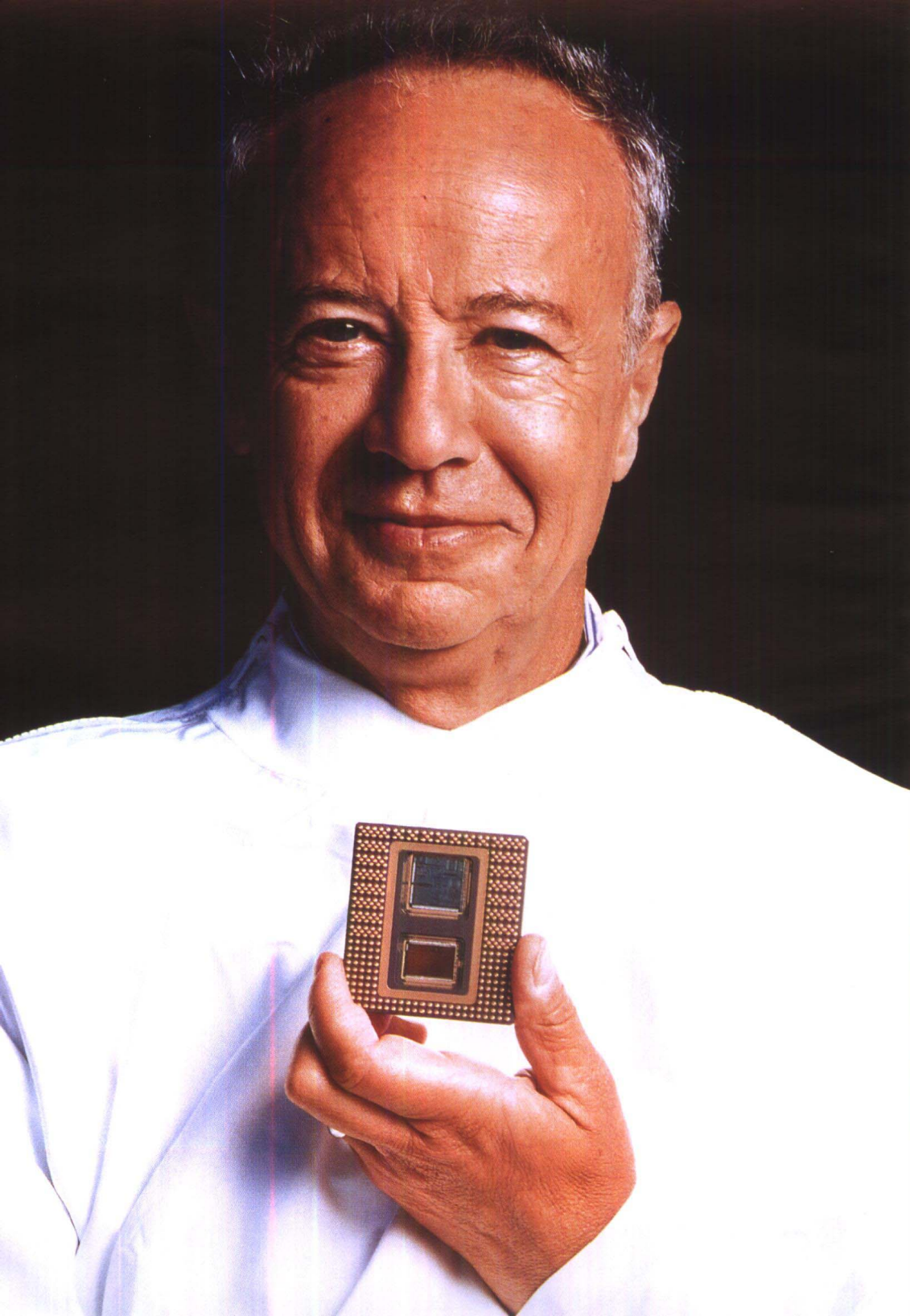
印 数 1-12000 册

定 价 25.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书，如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

目 录

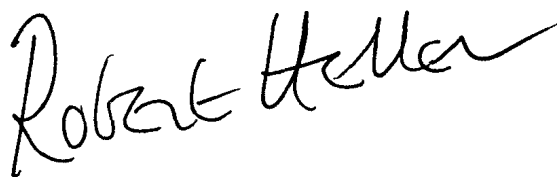
商业战略的领袖和驱动力量	4
大师小传	6
1 提高管理绩效的产出	12
2 为团队行动提供动力	26
大师课堂 1：优化管理	40
英特尔在存储芯片上的失败	46
3 对抗性管理	48
将全部赌注下在 RISC 上	62
大师课堂 2：驾驭工作表现	64
4 控制战略危机	70
奔腾处理器的失败	86
5 随机应变	88
大师课堂 3：驾驭变化	102
词汇表	108
参考文献	109
作者简介	110



商业战略的 领袖和驱动力量

安德鲁·S. 格罗夫 (Andrew S. Grove) 和比尔·盖茨 (Bill Gates) 两人毫无疑问都是数字革命的主要设计师。虽然由于拥有富可敌国的财富，似乎盖茨的名声更加响亮，但事实上格罗夫更加无愧于这个称号。不仅仅在技术上比盖茨更有天分，作为以微处理器为主要产品取得巨大成功、创造了比微软多得多的销售业绩、冲在数字革命潮头最前面的英特尔 (Intel) 公司执掌人的格罗夫，在经营管理方面更胜盖茨一筹。在盖茨凭着诸如图形用户接口或因特网浏览器这样的创新产品赢得了无数关注的同时，格罗夫则作为英特尔公司的幕后驱动力，导演了一幕又一幕开创科技新纪元的史剧。

格罗夫曾经忠实地记录下了英特尔公司经历的是怎样的一条坎坷的道路，并曾清楚地向想要追随他的足迹的“准领导者”们给出了十分诚恳的建议。不仅仅关注关键性策略的改变，格罗夫对细节也十分重视，他经历了从个人电脑时代到互联网时代的每一次巨大变迁，同时他也一步步迈向了英特尔公司的权力顶峰。无论是作为战略的诠释者或实施策略的领袖，他都从不咄咄逼人，而是默默地打造英特尔的辉煌成就。

A handwritten signature in black ink that reads "Robert Heller". The signature is written in a cursive, flowing style with a long, sweeping tail on the final letter.

大师小传

一直被大家亲切地称为“安迪”(Andy)的安德鲁·S. 格罗夫于1936年生于匈牙利的小城安德鲁·格罗夫(András Gróf)。二次大战中,当德国军队开进匈牙利时,他的犹太家庭不得不开始四处躲藏,在这之后是苏联的占领……当时虽然还只是一个中学生,但已经成为革命积极分子的格罗夫明智地选择了逃离家园、来到大洋彼岸的美利坚合众国的道路。

格罗夫住在纽约的叔叔收留了他。他开始在城市大学(City College)学习有关化学工程的课程,其后,他所走的则是典型的美国式自学成才的道路。在课余到一家餐厅作侍者的大学生涯中,他以名列全班第一名的佳绩顺利结束了学业。令人赞赏的成绩为他打开了一道通往加州大学伯克莱公校的大门,在这里,格罗夫于1963年取得了博士学位。之后不久,他与同样来自自己祖国的爱娃(Eva)结了婚,并生下了两个女儿。

格罗夫所经历的是一条综合了商业和学术生涯的道路。在作为英特尔公司CEO的同时,他还在斯坦福大学经济学院教授着战略管理课程。早在此之前,作为费尔柴尔德照相机(Fairchild Camera)公司的年轻研究员,他曾经在伯克莱作过演讲。费尔柴尔德后来成为微电子界传奇般的一个名字。

费尔柴尔德照相机的历史可以一直追溯到1948年威廉·肖克利(William Shockley)领导下的贝尔实验室在晶体管上所取得的巨大成就。在帮助肖克利建立了实验室之后,这个团队的每个成员都抛下他而展开了他们自己的职业生涯。被戏称为“八位反叛者”的这些成员随后得到了来自花花公子式的企业主舍曼·费尔柴尔德

(Sherman Fairchild) 150 万美元的资助，并开始了有关半导体的研究制造工作。这一崭新的产业蓬勃发展，然而到了1967年，20年来，在集体名望和内部矛盾都不断增长的情况下，“反叛者”们终于分道扬镳。1968年，最优秀的两个人——罗伯特·诺伊斯 (Robert Noyce) 和戈登·穆尔 (Gordon Moore)，也离开了这个组织。

格罗夫最辉煌的历程与这两个人所取得的划时代的成就密不可分。诺伊斯是“集成电路之父”，他是费尔柴尔德公司的总裁，而穆尔则是研发中心的总管。工程奇才戈登·穆尔由于他著名的“穆尔定律”而被后人津津乐道：集成电路芯片的性能每18个月就翻一番，而价格则保持不变；或者说，购买一片芯片所付出的价钱仅相当于18个月前它的价格的一半。在聘请了当时年仅32岁的安迪·格罗夫之后，诺伊斯和穆尔随后建立了后来在三驾马车领导下所向披靡、主导了数字化革命的硅谷之王——英特尔公司。

那个时候，格罗夫拥有一副运动员般的健康体格和满脸的络腮胡子，还有一头金黄色的卷曲长发，操着浓重的匈牙利口音。随后，格罗夫的口音慢慢消失了，但仍旧追求硅谷解开衬衫领口、不系领带的随意风格。他天生拥有无穷精力，同时还是一个狂热的登山爱好者。他时间观念极强、有时有些不近人情、极端热爱工作、不时冒出常人难以理解的怪诞想法，这就是安迪·格罗夫，一个非常聪明、有着高度组织能力和自信的人。

然而，在1968年的时候，他并非一个生产制造业专家，他的资历难以达到英特尔“执行主管”职位的要求。但是，他就是那个能够将公司和自己推向前进的人。格罗夫就通过雇佣“几打工程师和管理者”的方式，“……第一次建立了人们对他的信任”，——蒂姆·杰克逊 (Tim

Jackson) 在他于1997年出版的《英特尔内幕》中这样写道:

格罗夫承担了比他的份内职责更多的责任。他总是从一开始就这样做；他的头脑充满智慧、活力四射，拥有一双细致入微的眼睛，愿意去做别人抛在脑后的事情，经常能发挥出比自身职位要求更胜一筹的能量。安迪·格罗夫就是这样一个极端细致的家伙。

世界上最棒的经理人

安迪·格罗夫1968年之后的经历就是英特尔所走过的道路，这也描画了他如何成为“世界上最棒经理人”（据《财富》杂志所言）的历程。到1974年（也就是英特尔发布8008微处理器的关键一年）为止，格罗夫已经成为英特尔的执行副总裁和整个公司的“第三人”。诺伊斯当时任公司主席，作为公司的前台人士，他很少干涉公司战略和技术决策制定方面的事务；穆尔则作为公司的CEO统管这些。其他所有事务都在格罗夫的执掌之下。

1979年，格罗夫被晋升为公司的总裁，并在1987年成为CEO。这个时候，诺伊斯和穆尔都是已经年过60岁的老人了。他们曾经策划了一系列极其重要的技术突破：第一片存储芯片、第一条DRAM（动态随机存储内存）、第一片EPROM（可擦写、可编程只读存储器）和第一块微处理器。就像它们在技术本身之上的重要性一样，所有四次重要的革新都在商业上得到了良好的发展，使英特尔从中获得了丰厚的收益，格罗夫本人也因此获得了极高的声望。

当这些电子设备从工厂源源不断地涌出的同时，英特尔的销售额和赢利也如火箭般一飞冲天。然而，这并

不是一个一帆风顺的过程；若是没有背后的奋发努力和对不时到来的危机的勇敢斗争，就根本不可能获得这样的成就。当遇到困难境况或需要付出努力的时候，格罗夫就马上进入了他的角色。激励、驱策、挑战、号召，他从来都不会放松为追求结果或取得共识而带来的压力：他的办公室，一间整洁的八英尺乘九英尺（2.5 米乘 2.7 米）的房间里，有一条可拿在手上的、开会时用到的木制标志：我们现在是讨论问题还是发表演讲？

格罗夫富有号召力、拥有雄心伟略的个性对于硅谷高度紧张的竞争气氛来说无疑是极其理想的。对于所有意向和目的来说，格罗夫旗下的英特尔在微处理器业界

将驱动力和远景结合在一起

格罗夫将他无穷的精力与策略性十足的思维完美地结合在一起，驾驭着英特尔王国在它作为数字化革命领航人的历程中成功地经受住了多次危机的考验。



扮演着和微软在操作系统市场上的地位几乎相同的垄断角色。但与比尔·盖茨同样为保持这个地位而进行的艰苦努力相比，格罗夫的表现则更多了几分敏捷与熟练。

英特尔与竞争对手之间的对抗是极端激烈的。与权威机构关于反托拉斯法案谈判的结果是将英特尔部分有竞争力的产品纳入了受限范围，但这使它避免了像微软公司那样遭受到被卷入反托拉斯诉讼的困窘。公司对摩尔定律的不懈追求则满足了个人电脑制造商对微处理器性能、可靠性和性价比不断提升的要求，而这些反过来又一次次地刺激了个人电脑市场的发展。

一个现实的智者

在充满传奇色彩的职业生涯中，格罗夫不仅维持了他与学术界的联系，而且还为报纸撰写专栏文章，甚至还有不少著作出版。他于1967年出版的第一本书《半导体设备的原理和技术》是一本十足的专著，充满各式各样的数学符号。出版于1983年的《高效产出管理》则完全以非技术内容为背景，开创了另一片天地。这本书并未对企业界大亨的成就大加吹捧，相反，它是一本教导你如何将管理效能最大化的指导手册。这本书的第一章通过对一家宾馆早餐供应过程的讨论与分析（这就是格罗夫最初所从事的工作之一），从而解释了“生产的基础”。你如何立即为客人送上鸡蛋、抹了黄油的烤面包和咖啡并使它们保持温热可口？我们可以将答案建立在“一种对各种不同的影响因素——包括人力、生产量和存货之间的平衡关系的清晰理解”之上。

这本书完整地描画出了格罗夫异于常人的思维能力。他就是这样一个优秀的、富于智慧的、同时又注重实际的人，这在他于1996年出版的名著《惟有偏执狂才

能生存》一书中得到了完美的体现。该书令人触目惊心的书名就向人们传递了一个有力的观点：没有时刻保持的警惕和不懈的奋发图强，即使是看起来注定的成功也会变质为失败。这种危机感恰恰反映了英特尔所处工业界的现实景况和格罗夫所曾经克服的大大小小的、来自各个方面的威胁。

在各种困难的情况下，格罗夫都将必要的韧性与少见的适应性结合在了一起。这样的结合体为英特尔的投资者创造了令人惊奇的财富。格罗夫自然从中为自己分了一杯羹：仅在1996年一年之中，格罗夫所持有的英特尔股票就为他带来了将近9500万美元的收益。随后的一年，格罗夫在任CEO之外又担任了公司主席，而在1998年他又将英特尔CEO的职位让贤给了克雷格·巴雷特（Craig Barrett）。这一举措有着双重原因：他已经年届62岁高龄，而且正在遭受前列腺癌所带来的痛苦。

长期的病痛从另一方面证明了格罗夫令人敬佩的人格魅力。在决定接受一种适当的治疗方式之前，他彻底地研究了能够找到的所有有关这种癌症的最新资料。随后他将整个经历毫无保留地发表在《财富》周刊之上。受到死亡威胁之时还能保持如此的超然，这又表现出了格罗夫巨大的勇气和对科学的不断探求。

这些品质在格罗夫的毕生事业中都是极其重要的。他并非英特尔技术奇迹的直接缔造者，然而，通过采取措施控制并处理巨大风险和巨额资金（仅仅建立一座他所心爱的芯片生产厂就需耗资20亿美元），他直接促使了这些奇迹的产生。他不仅为英特尔的投资者赚取了无数的金钱，而且他诚实简洁地描述的管理理论和管理哲学将成为值得下一代经理人借鉴和学习的宝贵财富。



1

提高管理绩效的产出

- 充分利用分工授权并使其在管理中发挥巨大的作用
- 经济管理的三个基础
- 引入管理艺术的突破口在哪里
- 怎样将你的日历变为具有高度生产力的工具
- 让会议更加高效并使之成为管理工作的主要媒介
- 在会议被证明有必要召开之前必须达到的四个条件
- 最佳决策制定过程的三个阶段——自由讨论、使问题明晰化和全面委托
- 克服“贵族集群综合征”

安

迪·格罗夫于1983年出版了《高效产出管理》(*High Output Management*)一书,当时他的公司和管理都遭受着毫无先兆的动荡的冲击。两个方面的发展尤其对英特尔造成了很大的冲击:日本公司竞争力的不断增强和数字化革命,前者将英特尔拖出了曾经赖以为基础的存储器工业界;而后者则将公司推向了直接面对新机会和新挑战的竞争前台。

然而,格罗夫发现,除了剧变之外,90年代中期,“多数在1983年非常有用的东西现在仍然很有用;管理艺术所赖以建立的基础在很大程度上仍然没有受到影响。”这在格罗夫的著作中被总结为三个观点:

- 制造业的规律和原则可以应用到其他形式的商业机构之中,包括受到特别强调的经理人的工作。
- 经理人的产出就是有组织的单位在他们的监督或影响之下的产出。
- 如果一个团队的辉煌业绩来自于它的每个成员,那表明它运转良好。

所有这三个观点自然都基于格罗夫在英特尔多年的经历。它们看起来就像一些观点非常显然的陈述语句——即使是格罗夫用斜体字强调为“这本书里最重要的一句话”的第二条也是如此。但是良好的管理的确是由大量显而易见的实践组成的。格罗夫观点的力量存在于它们的清晰性和他运用和发展它们时的严格性,既包括在英特尔公司的运转之中,也包含在由他的“以产出为中心的管理方式”发展而成的一整套令人信服的理论之内。

无论是否足够显而易见,格罗夫对于产出管理的定