

touch

10倍速時代

英代爾總裁葛洛夫的觀察與解讀

Only the Paranoid Survive

How to Exploit the Crisis Points That Challenge
Every Company and Career



Intel總裁 Andrew S. Grove

最具影響力的人物談最具影響力的變化

王平原◎譯

沒有人欠你一份工作，更沒有人欠你一份事業。我們置身一個成功和失敗都以10倍速進行的時代。10倍速時代，行動準則與節奏是不同的。世界在既延伸又拉近，既垂直又水平，既協力又競爭。時間，不保證任何企業，或個人的成就。上一個小時造就你的因素，下一個小時就顛覆你。無論企業，或是個人，都必須掌握這個節奏，否則，就接受沒頂。

國家圖書館出版品預行編目資料

10倍速時代 / Andrew S. Grove作 ; 王平原譯
. -- 初版. -- 臺北市 : 大塊文化, 1996 [民
85]

面 : 公分. -- (Touch系列 ; 1)

譯自 : Only the paranoid survive! : the
threat and promise of strategic inflection
points

ISBN 957-8468-00-8 (平裝)

1. 組織 (管理)

494.2

85011202

touch

對於變化，我們需要的不是觀察。而是接觸。

然而，與教科書上所描繪的景象截然有別，在資本主義的現實裡，重要的並非（價格）競爭，而是來自新商品、新科技、供應貨源、新組織形態的競爭……這競爭……不只影響……現存公司的邊緣，而且擊中它們的根基和生命本身。

引自奧地利經濟學家
熊彼得(Joseph A. Schumpeter, 1883-1950)著，
《資本主義、社會主義及民主》
(*Capitalism, Socialism and Democracy*, 1942)

F272.9

154

10倍速時代

F272.9

154

Only the Paranoid Survive

How to Exploit the Crisis Points That Challenge
Every Company and Career

安迪·葛洛夫 Andrew S. Grove
王平原 中譯

A touch Book

Locus Publishing Company

P.O. Box 16-28, Hsin Tien, Taipei County, Taiwan

2-3, Alley 20, Lane 142, Sec. 6, Roosevelt Road, Taipei, Taiwan

ISBN 957-8468-00-8 Chinese Language Edition

Copyright © 1996 by Andrew S. Grove

Chinese language rights arranged with William Morris Agency, Inc.
through Big Apple Tuttle-Mori Literary Agency, Inc.

Chinese Language Copyright © 1996 by Locus Publishing Company

All Rights Reserved

October 1996, First Edition

Printed in Taiwan

10倍速時代

作者：安迪·葛洛夫(Andrew S. Grove) 譯者：王平原

責任編輯：陳小英 美術編輯：何萍萍

發行人：廖立文 出版者：大塊文化出版股份有限公司

台北市117羅斯福路六段142巷20弄2-3號 讀者服務專線：080-006689

TEL：(02)935-7190 FAX：(02)935-6037 郵遞信箱：台北新店郵政16之28號信箱

行政院新聞局局版北市業字第706號 版權所有・翻印必究

總經銷：北城圖書有限公司 地址：台北縣三重市大智路139號

TEL：(02)9818089(代表號) FAX：(02)9883028・9813049

排版：天翼電腦排版有限公司 製版印刷：源耕印刷事業有限公司

初版一刷：1996年10月 定價：新台幣250元

初版5刷：1996年12月

香港區總代理：博問文化事業有限公司

地址：新界沙田火炭坳背灣街26號富騰工業中心12樓7室

香港訂價：港幣95元正

目錄

中文版序 6

前言 15

唯偏執狂得以倖存

1. 那一年冬天，Pentium 23
90億分之一的錯誤，造成5億美元的損失

2. 10倍速變化 41
沒有任何警示，一切遊戲規則都作廢了

3. 形變：電腦業 55
產業結構中越成功的公司，越難應變

4. NeXT 與卓別林的故事 73
你是如何面對策略轉折點的？

5. 撤退，才能看到勝利 103
我們如何退出記憶體產業？

6. 信號？還是雜訊？ 127
先回答一些問題，你才能分辨

7. 最黑暗時刻 157
任混亂作主吧！

8. 最後的精力 177
黎明來了，死亡之谷也來了

9. 網路基因 213
WWW 將帶動我們的基因升級

中文版序

王克捷

(美商國際數據股份有限公司總經理)

開始接觸安迪·葛洛夫(Andy Grove)的經營理念與管理哲學，始於他在一九八三年出版的《高產出管理》一書(*High Output Management*, Random House)，算算已然十三年了。

在該書中，葛洛夫以其出身工程師所獨具的慧眼，具體界定各階層管理人員原本抽象、難以評核的「產出」，認為這是可以透過許多間接指標來清楚衡量的。他堅信，「產出」這個基本的製造觀念應用在管理工作上，足以提高管理績效；而高績效的產出是來自密切的團隊合作，與有效的激勵。在葛洛夫的論述中，最具啓示的是他明白指出，「中階管理人員」是最重要的一群，包括在最高階與第一線主管之間的管理者，以及具備專業素養與技能的知識工作者。他強調，「中階管理人員」是每個大規模機構的肌肉和骨骼，他們比任何人都更有能力提高產出，及迅速達成產出，然而這群人，在企管學院的課程裡和現實企業社會中，卻泰半被忽視。

葛洛夫一生並未接受過任何正式的企管教育，該書所闡述的原則與作法，完全來自他在英代爾過去十五年實際演練發展出來的心得，沒有教條式的理論，沒有艱澀的心理

學或技術，但是處處發人深省，令人折服。這其實是葛洛夫後來寫作論述的一貫態度與魅力所在。管理大師彼得·杜拉克(Peter Drucker)讀過後評論道：「《高產出管理》是一位受科學洗禮的人所蒸餾出的實際經驗，價值非凡。在書中，『精確的實際觀察』與『觀念的概括化』兩者，取得了絕佳的平衡。」

一九八三年的英代爾已是年營業額十億美元的國際性半導體企業，當時在記憶體晶片市場佔有絕對優勢。企業的成功使時任總裁的葛洛夫成為美國最受矚目的傑出經營者之一，因而這本書一上市即造成轟動，成為以十一種文字迅速流傳全球企業界的暢銷書，葛洛夫更自此被公認為真正於實務經驗中脫穎而出的偉大管理導師。（雖然不久英代爾即遭到日本半導體產業的強勁競爭，其領導地位被動搖，不得不改弦易轍，朝微處理器發展。但這次策略的成功，使英代爾時至今日更發展成年收入高達一百七十億美元，市場佔有率高達百分之八十七，全球最大的CPU製造商。本書對其策略轉變的陣痛過程有深刻描述。）

葛洛夫著作等身，除一九八七年又出版《人人都是管理者》(One-on-One With Andy Grove, G.P. Putnam's Sons)一書外，多年來文章散見《財星雜誌》、《華爾街日報》、《紐約時報》、《職業婦女雜誌》(Working Woman Magazine)，和其他知名報

刊，論述範圍遍及科技發展、趨勢分析、經營管理，及社會人文等等。他也長期執教於史丹佛大學企管研究所，以實際的觀察與營運經驗，講述「資訊產業之策略與戰術」課程。

在此特別值得一提的，是發表於今年（一九九六）五月十三日《財星雜誌》的一篇文章。這篇題為“Taking on Prostate Cancer”的封面故事，是由葛洛夫現身說法，敘述他在九四年秋，發現自己罹患可能會擴散的攝護腺癌後所採取的種種行動，及其間參雜著恐懼挫折起伏的心路歷程。內容十分生動，過程轉折亦具張力，如同電影情節，當看到最後的結局是圓滿康復時，不由自主地讓人為之高興。然而這篇故事如果從決策思考邏輯的層面觀之，葛洛夫面對這個惡耗的態度，和往後採取的動作，實則饒富值得每一位經營管理者學習的意義。同時，這篇文章也可以讓接觸葛洛夫思想的讀者，更進一步瞭解安迪·葛洛夫這個人。

葛洛夫在被告知有腫瘤之後，並未因情緒上的恐慌而放棄判斷上應有的理性基礎。他發覺病情的真貌與該採行的治療方法十分曖昧不明，於是開始以自力的方式蒐集資料：或從網際網路上的論壇找尋醫學研究報導，和已罹患者之病例追蹤；或從書店、圖書館購閱各種相關的論著與分析；或遍訪領域中有名的醫生，進行多方的檢驗和諮詢。

在確定腫瘤的狀態及未來可能的後遺症後，葛洛夫將蒐集到的資料分析成三種可能的治療行動：一、「直接切除手術」；醫師們咸認最有效，成功率最高的療法，但後遺症卻可能很嚴重。二、「放射線治療」；資料顯示療效應不錯，但似乎末期病患使用較多，成功率不彰，值得再加研究。三、「冷凍治療法」；證明有效的資料有限，且後遺症不亞於直接切除手術，風險太高。顯然地，他必須針對前兩種行動做更深入的分析。

葛洛夫進一步蒐集實證及統計資料，交叉比較兩者療效與再度復發擴散的可能性，同時深入瞭解另一新技術——「植入性放射線治療」併行的可能。冷靜分析的結果，在一九九五年七月，他告訴醫生，他決定同時接受賀爾蒙、高劑量放射性粒子植入，及外部放射線照射治療。這一刻，離他初次被告知有異狀的時間，已近十個月了。

從這一段相對冗長的敘述，我是想讓讀者了解，葛洛夫這麼一位在過去二十年，甚至很有可能在未來另一個二十年，都將主導英代爾這個影響全球科技發展的企業之傑出經營者，即使自身生命受到威脅時，亦能堅持其在企業實務運作上的理念與自信，確實身體力行。他所信守的系統化邏輯思考程序（定義問題→找出問題的關鍵→建立解決問題的各種可能方案→根據實際資源作可行性分析→評估各個方案的利弊得失→選擇最適方案→立刻付諸實踐），在任何困境中，他都不會放棄，祇因他確信非如此不足以創造更

好的結果。在這段敘述裡，我們也可得到另一個啓示：信任專業可以使我們減少許多摸索，但不要忽略他們可能也有「成功帶來的惰性」，畏懼改變的風險，他們會本能地依賴經驗、偏好或專長，漠視某些其實真正對解決問題有價值的建議。

從《高產出管理》到〈我患了攝護腺癌〉，葛洛夫的經營理念與管理哲學是一以貫之的。這一套根深柢固的思想體系，成爲他面對各種橫亙於眼前的障礙時，行動決策的唯一信仰基礎。《十倍速時代》是葛洛夫最新的著作，相對於過去功能面、技術面的探討，呈現的是更寬廣的視野，更深遠的格局，以及更全面的策略性思維模式。但從字裡行間，我們仍能清楚地看到他一貫的堅持與執著。

《十倍速時代》全書環繞著一個主題：這個世界正處於遊戲規則不斷改變的環境，傳統與習慣不斷被新的變化衝擊與顛覆，一旦它的力量超過既有資源所能控制的範圍，葛洛夫稱之爲「十倍速變化」(10X Change)，不論企業或個人，都將陷入無可依恃的惶恐與迷失。葛洛夫列舉許多實例指出，企業很可能因之頹敗，個人事業也可能從此不振。在這個時候，企業或個人必須在經營策略上做根本性的調整，才有可能轉危爲安，甚至攀向事業的新高點。這個關鍵的時間點，葛洛夫即稱之爲「策略轉折點」。然則如何預見

「策略轉折點」的出現？如何在未經探索的領域中找出一條生路？葛洛夫以其自身的實戰心得，及二十多年來對產業的觀察，提出了一個完整的思考架構，系統化地協助我們研判周遭的情勢。

本書原名為「唯偏執狂得以倖存」，其實暗喻每個管理人員都應該是個「偏執狂」。偏執於「凡是可能的，都將成為事實」的規則；偏執於「愈是成功的時候，愈是危機四伏」的恐懼；偏執於「對現實清楚地掌握，才是致勝的基礎」的政策；以及偏執於「中階管理人員是組織最重要的資產，是掌握變革最大的動力」的信念。如是，方足以敏於變化，捷於調整，制挑戰於機先。

爲了更有系統、有條理地說明如何預見「策略轉折點」的來臨，葛洛夫在這本書裡補強了被譽爲「策略大師」的邁可·波特(Michael Porter)的「決定企業競爭力的五大力量」之說。他認爲大多數的「策略轉折點」，源自六大因素發生巨幅轉變，它們分別是競爭的力量、科技的力量、客戶的力量、供應商的力量、協力業者力量，及營運規範的力量。葛洛夫除了以英代爾本身爲例，更生動地列舉電腦產業及其他我們所熟悉的鮮活實例，分門別類探討轉折點發生的前兆，以及影響成敗的關鍵因素。葛洛夫的解析，不祇使我們自許多過往的事例中學到不同的思考邏輯，其實更蘊涵著許多他對未來趨勢的

寶貴看法。第九章有關網際網路未來的觀點，尤彌足珍貴。

當「策略轉折點」來臨之時，不論哪個階層的員工，都難以避免地會陷入對未來茫然無措的恐慌；曾經或依然成功與繁榮的公司或個人，尤其容易因「感情的包袱」、「成功帶來的惰性」及「對現實認知的失調」，而抗拒、排斥應採行的變革。對於這人性幽微的一面，葛洛夫有極其透徹的看法。他堅信只有結合一群擁有「客觀的理解力」、「強烈的意志」及「熱情」的人，尤其是中階管理人員，才能衝破困境，開創另一個高峰，而「參與」式的管理方法、無障礙的雙向「溝通」、就事論事的「建設性對抗」，以及高階層主管的「以身作則」，都是鼓舞他們走出「死亡之谷」的最好激勵。這是本書另一個極富價值的地方。

無論從實際的經營績效，或他曾經歷過的產業變遷來觀察，安迪·葛洛夫先生無疑是位真正面對過問題，解決過問題的傑出經營者。經過他的解析，我們更清楚許多事件的因果關係，而他所闡述的系統化策略思考架構，藉著他的釋例，證明無一不是珍貴經驗的累積，更足以協助我們審視周遭環境的變化，來不斷修正我們心中的「地圖」。

沒有人會否認，我們正處於一個一切都在急遽改變的環境裡。但是，我們是否正有於感情、習慣、身段或恐懼，而漠視它可能帶來的衝擊？我們是否正耽於過去的繁榮，

或陷於盲目的自信，而拒絕面對這樣的壓力？或許，我們都知道變革是必行之路，然而，變成什麼？如何變？何時變？變了以後會怎樣？這種種疑問又常讓我們躊躇不前。如果讀者與我一樣有著同樣的困惑，《十倍速時代》這本書將帶來寶貴的啓示。

一九九六年十月

前言

唯偏執狂得以倖存

距離曾經是一道鴻溝，

阻絕了人們，孤立了人們，

使他們無法接觸到在地球另一面工作的其他人。

但是，如今，科技正每天每天一寸又一寸地縮小這鴻溝。

世界上的任何一個人，

都即將變成我們每一個人的

工作夥伴和競爭對手，

一如我們在同一棟辦公大樓裡的同事。