



Only

the Paranoid Survive

安迪·格鲁夫：

英特尔公司创始人、董事会主席

入选《时代》杂志“风云人物”

一个引领时代、震撼管理界的偏执型商业领袖

只有偏执狂 才能生存

Andrew S.
GROVE

[美] 安迪·格鲁夫/著

中信出版社
辽宁教育出版社



Only
the Paranoid Survive

只有偏执狂 才能生存

Andrew S.
GROVE

[美] 安迪·格鲁夫/著
安 然/译

中信出版社
辽宁教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

只有偏执狂才能生存/(美)格鲁夫著;安然译.—北京:中信出版社
辽宁教育出版社,2002.8

书名原文:Only the Paranoid Survive

ISBN 7-5382-6398-5

I.只… II.①格…②安… III.电子计算机工业-企业管理-美国
IV.F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第052428号

Only the Paranoid Survive

Copyright © 1999 by Andrew S. Grove.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperbake Copyright ©
2002 by Liaoning Education Press/CITIC Publishing House.

Published by Arrangement with William Morris Agency Inc. through
Arts & Licensing International, Inc. USA.

ALL RIGHTS RESERVED.

只有偏执狂才能生存

ZHIYOU PIANZHUKUANG CAINENG SHENGCUN

著 者:安迪·格鲁夫

译 者:安然

封面设计:耀午书装工作室

出版发行:中信出版社 辽宁教育出版社

责任编辑:周琳 费宏伟

责任监制:朱磊 王祖力

经 销 者:中信联合发行有限公司

承 印 者:北京国彩印刷有限公司

开 本:880mm×1230mm 1/32 印 张:7.75 字 数:154千字

版 次:2002年8月第1版 印 次:2002年8月第1次印刷

辽权图字:06-2002-086

书 号:ISBN 7-5382-6398-5/F·78

定 价:22.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010-64648783

如何利用向所有公司和个人
前途挑战的危机

■■■■ 安迪·格鲁夫 ■■■■

然而，和书上描绘的情景不同，在资本主义社会的现实中，首要的并非（价格）竞争，而是新商品、新技术、新的原料来源和新型企业组织引发的竞争……它冲击的不是现有企业的利润额，而是他们的根基，他们的生命。

——摘自
约瑟夫·A·熊彼特1942年著
《资本主义、社会主义与民主》



10倍速时代已经来临，
我们的失败和成功都以10倍速的节奏进行。

在80%的危机20%的机会面前，美国最富有创造力的企业家，
英特尔公司董事长安迪·格鲁夫告诉你偏执狂的求生之道



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。借助学生们的视角，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，是来自双日出版公司的哈丽雅特·鲁宾找到我并告诉我有此必要。她对这个课题的深刻了解，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，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。她对这个问题理解很深，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夏娃，她承担了双重的责任，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

于圣克拉拉

前言

只有偏执狂才能生存

你的企业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应。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，战略转折点能够置人于死地。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。20世纪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产业。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，还满以为终身不愁。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。你的惟一雇员，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，这是不得已而为之的。

本书叙述的是变化中的规则具有的影响力，也就是说，如何在未开垦的土地上走出你自己的路。我希望通过具体事例以及我与他人的经验反思，使你意识到经历巨变是怎样一种情形和怎样建立一个用以对付巨变的框架模型。

如上所述，本书也与个人事业前途有关。企业在新的基础上建立，或为了运营而在新的环境中重建，这时，个人的事业就随之或毁灭，或飞跃。希望本书能够教给你一些困境求生的方法。

我们就以战略转折点中期的形势作为本书的开始吧。有些东西正在经历剧变而改头换面，但是你却正忙于寻找求生之路，无暇顾及变化本身的意义。只有在回忆之中，这种意义才能清晰起来。首先，让我讲述一个令人痛心的故事：1994年秋天，英特尔公司的一流产品奔腾微处理器出了问题。

目 录

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

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

我们这里发生了什么事呢？是件大事，
非同寻常的事，出乎意料之外的事
我们怎么了
他总是最晚得知

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

影响企业的六大因素
10倍速因素
战略转折点

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
战略转折点之前
战略转折点之后

目录

成功者与失败者
横向工业体系的新规则

第四章 它们无处不在

战略转折点不是高科技产业的特有现象，
也不是只发生在某一产业的现象

10倍速变化：竞争

沃尔玛：小镇中势不可挡的力量

NeXT：软件公司

10倍速变化：技术

有声电影取代无声电影

航运业内的巨变

PC机革命：一个否定现实的故事

10倍速变化：用户

变化的汽车鉴赏品位

观念在改变

超级计算机的双重噩运

10倍速变化：供应商

航空公司在做准备

第二供应源泉的终结

10倍速变化：互补企业

10倍速变化：营运规则

专利药品的消亡

电信业的重构

私有化

目 录

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

进入战略转折点
生存之路
回顾往事

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志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

X光技术是10倍速因素吗？

RISC和CISC的较量

信号或噪声：孰是孰非

有益的卡桑德拉

避开原型的陷阱

辩论大战

与数据争论

担忧

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

敏感问题

成功带来的惰性

战略矛盾

目录

- 实验
- 企业保护罩
- 产业新图

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

- 穿越死谷
- 资源再分
- 战略行动
- 战略清晰的必要性
- 整旧迎新
- 动态对立统一
- 死谷彼岸

第九章 因特网：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

- 到底什么是因特网
- 比特和窃取的眼球
- 英特尔公司的形势
- 威胁还是希望
- 我们该做的事