

Only  
the Paranoid  
Survive

**安迪·格鲁夫**

英特尔公司创始人，  
前董事长、首席执行官

战略转折点来的时候，  
如果你不想被摧毁，  
就只能快速反应、适应，  
并且改变。

# 只有偏执狂才能生存 「新版」

特种经理人的培训手册

[美]安迪·格鲁夫◎著 安然 张万伟◎译



出版社·CHINACITICPRESS

Only  
the Paranoid  
Survive

只有偏执狂才能生存 新版  
特种经理人的培训手册

[美] 安迪·格鲁夫◎著  
安 然 张万伟◎译

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS ·

**图书在版编目 (CIP) 数据**

只有偏执狂才能生存：新版/ (美) 格鲁夫著；安然，张万伟译；—北京：中信出版社，2010.11  
书名原文：Only the Paranoid Survive  
ISBN 978-7-5086-2393-1

I. 只… II. ①格…②安…③张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 192307 号

Only the Paranoid Survive

Copyright © 1996, 1999 by Andrew S. Grove

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by China CITIC Press

All rights throughout the world are reserved to proprietor

All Rights Reserved.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

**只有偏执狂才能生存 (新版)**

ZHIYOU PIANZHUKUANG CAINENG SHENGCUN

---

著 者：[美] 安迪·格鲁夫

译 者：安 然 张万伟

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

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)  
(CITIC Publishing Group)

经 销 者：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：14.75 字 数：148 千字

版 次：2010 年 11 月第 1 版 印 次：2010 年 11 月第 1 次印刷

京权图字：01-2010-3493

书 号：ISBN 978-7-5086-2393-1/F·2118

定 价：35.00 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：010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真：010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

Only The Paranoid | 前言  
Survive

## 只有偏执狂才能生存

如果放任自流,战略转折点会置企业于死地

我笃信“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自我毁灭的种子,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,直至最后你一无所余。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递给手下的工作人员。

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;我担心用人是否正确,也担心员工士气低落。

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志着没落的开端。

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,战略转折点会置企业于死地。那些由于经历了转折点的变化而开始衰退的企业,很少能够复兴。

然而,战略转折点并不总是一条导向灾难之路。当企业的发展方向改变时,那些善于用新方法经营企业的领导者就会获得用武之地。对新手来说也好,对已有的企业主来说也好,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

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,而转入另一较新领域,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。它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？我看两者兼而有之，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，也不能熟视无睹。相反，我们应该集中精力与之周旋。

无论是在公司的业务上，还是在个人的前途上，处理战略转折点的方法都比较相似。

如果你是一名企业主，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作计划了呢？完全不是。计划的制订应该仿效火警公司。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？说实话，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。

身为英特尔公司的高级管理者,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。我是一个工程师、一名经理人,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,你能够意识到经历剧变是怎样一种情形和怎样建立一个用以对付剧变的框架模型。

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。希望这本书能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。

前 言 只有偏执狂才能生存 / VII

第一章 风向变了 / 1

我们这里出了什么事呢？是一件大事，非同寻常、  
意料之外的事 / 9

我们怎么了？ / 10

老板总是最晚得知真相 / 13

第二章 10 倍速变化 / 17

影响企业竞争力的六大因素 / 19

超竞争因素 / 22

战略转折点 / 24

第三章 计算机产业的形态 / 29

战略转折点之前 / 31

战略转折点之后 / 37  
赢家与输家 / 40  
横向产业体系的新规则 / 43

#### 第四章 它们无处不在 / 47

10 倍速变化:竞争 / 50  
10 倍速变化:技术 / 54  
10 倍速变化:用户 / 59  
10 倍速变化:供应商 / 63  
10 倍速变化:互补企业 / 65  
10 倍速变化:营运规则 / 66

#### 第五章 “为什么不自己动手?” / 73

在死亡的幽谷徘徊 / 79  
放弃存储器! / 83  
走过战略转折点 / 88

#### 第六章 如何觉察它们? / 91

X 光技术是 10 倍速因素吗? / 93  
RISC 和 CISC 的较量 / 95  
信号或噪声:孰是孰非 / 98  
有益的卡桑德拉 / 100  
避开最初模型的陷阱 / 104

辩论大战 / 106  
与数据争论 / 108  
担忧 / 109

## 第七章 让混乱统治一切 / 113

---

敏感问题 / 115  
成功带来的惰性 / 119  
战略矛盾 / 120  
实验 / 122  
保护罩 / 123  
产业新图 / 125

## 第八章 乱中求治 / 129

---

穿越死亡之谷 / 132  
资源再分配 / 135  
战略行动 / 137  
战略清晰的必要性 / 143  
整旧迎新 / 148  
动态对立统一 / 151  
彼岸 / 154

## 第九章 互联网：信号还是噪声？ 威胁还是希望？ / 157

---

到底什么是互联网 / 159

比特和被窃取的眼球 / 163

英特尔公司的形势 / 168

威胁还是希望 / 170

我们该做的事 / 172

## 第十章 职业转折点 / 175

你的职业就是你的生意 / 178

精神消防演习 / 180

时间就是一切 / 183

为了改变而锻炼 / 184

一个新世界 / 187

## 第十一章 生命转折点 / 189

我的第一次 PSA / 191

不谈不知道 / 192

调查研究 / 195

我的收获 / 197

我的决定 / 204

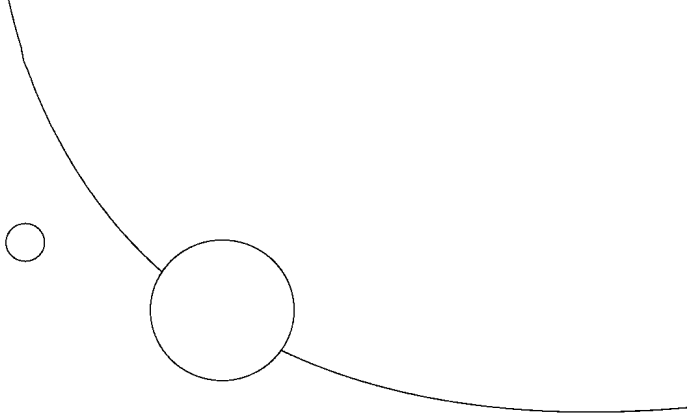
治疗 / 206

经验之谈 / 209

## 附录 英特尔与微软的对话 / 213

## 致谢 / 220





担任英特尔公司的董事长兼首席执行官的同时，我还在斯坦福大学商学院兼职，教授战略管理课程。我和另一位教授罗伯特·布格尔曼给学生们评分的方法常是在学期末检查一遍他们的出勤情况，趁着记忆还清晰的时候为学生们的课堂表现打分。

在1994年11月22日，也就是感恩节前的那个星期二的早晨，我觉得给学生们打分要花费比较长的时间，于是我想给办公室打电话，说我不能去了。正在这时，电话铃响了起来。通信部的一个领导有急事要找我谈。她告诉我，有线新闻电视网（CNN）要派人来我们英特尔，他们已风闻奔腾处理器的浮点问题。

这事就要闹大了。

这里我要向前追溯一段。首先，简单地介绍一下英特尔公司。1994年，英特尔公司是收入超过100亿美元的计算机芯片生产厂家，在全球首屈一指。我们有26年的历史，在此期间曾领导生产了现代技术中两项最重要的组件——存储器芯片和微处理器。1994年，我们的业务大多数

是围绕微处理器开展的，业绩相当不错，效益非常好，年增长率大约 30%。

1994 年对我们来说是不寻常的一年，其中还有一个原因。就在这一年，我们把最新一代的微处理器——奔腾处理器——投入了全面生产。这个项目非常重要，牵涉到千百家我们的直接客户即计算机厂家。这些厂家中，有的满腔热忱地拥护这项新技术，有的则不然。我们把全部精力投入到这个项目中，做了大量的产品广告，来吸引计算机买主。在公司内部，我们在全球建立了 4 个生产基地。该项目取名叫“1 号任务”，好让所有的雇员都明白我们的工作重点所在。

就在这种情形下，麻烦出现了。早在几个星期之前，在一个由对英特尔感兴趣的人组成的互联网论坛上，一些雇员就听到了名为“奔腾 FPU 中故障问题”的评论（FPU 是浮点运算器的缩写，是芯片中处理重负荷数学运算的部分）。一位数学教授告知他们，奔腾芯片在数学运算能力上存在问题。这位教授说，他在研究一些复杂的数学题时，机器出现了除法错误。

我们对这个问题并不陌生，早在数月之前，就曾遇到过。这是芯片上的一个微小的设计错误引起的，在 90 亿次除法运算中会出 1 次错误。最初，我们极为重视这件事，因此组织研究了这个问题，想弄清楚 90 亿中的 1 次错误究竟意味着什么。研究的结果使我们松了一口气。比如说，平均每位使用空白表格程序的用户会在使用该程序的每 7 000 年中遇上 1 次计算错误。这个时间远远短于芯片的半导体出现其他问题的时间。因此，我



们一面摸索和试验其改进方法，一面把该芯片投入市场。

就在此时，在互联网上有关此事的讨论引起了财经新闻界的注意。《商业周刊》的头版头条详细而且准确地刊登了这些评论内容。这之后一星期内，其他商业报刊也转载了这些评论，但并未大张旗鼓。事情好像也就是这样了。直到感恩节前的那个星期二还是这样。

CNN 的人来了，要和我们谈谈。他们看上去非常愤怒。制片人已经开始与我们公共关系部的负责人谈话了，他的语气咄咄逼人，就像是在法庭上指控我们一样。我和通信部的领导通电话时，感到形势不妙。于是我把学生们的作业收好，立即赶回办公室。形势果真不妙。CNN 的人制作了一个令人非常不悦的短片，于次日播出。

这之后的几天，每一家大报纸都开始报道这件事情，标题有的是“奔腾芯片出现故障，计算准确性无法保证”，有的是“奔腾芯片：买还是不买？”电视台的记者们埋伏在我们总部外面，网上的来函问讯络绎不绝。每一个美国人似乎都对此大感兴趣，接着又波及其他国家。

用户开始要求我们更换芯片。根据我们的更换规定，在更换之前要查明问题，并进行评估。那些用户表示，为了能够更换芯片，他们可以多进行几次除法运算。对于其他的用户，我们则跟他们一起查看研究分析的结果，把有关此事的白皮书报告送交他们审阅，尽量使用户放心使用该芯片。一个星期后，这个双管齐下的办法收到了良好的效果。来的电话渐渐少了，我们可以致力于改进我们的更换工作了。尽管媒体还常常跑来骚扰，但是，无论是从计算机的销售，还是用户的更换要求来看，我们正在