



只有偏执狂 才能生存

特种经理人培训手册

[美] 安迪·格鲁夫◎著

安然 张万伟◎译

Only the Paranoid Survive

How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company

(纪念版)



中信出版社·CHINACITICPRESS

ONLY THE PARANOID SURVIVE
How to Exploit the Crisis Points
That Challenge Every Company

只有偏执狂才能生存

[美] 安迪·格鲁夫◎著

特种经理人培训手册

安然 张万伟◎译

(纪念版)

图书在版编目 (CIP) 数据

只有偏执狂才能生存：特种经理人培训手册 / (美) 格鲁夫著；安然，张万伟译. —3 版.

—北京：中信出版社，2014.2

书名原文：Only the Paranoid Survive

ISBN 978-7-5086-4377-9

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 284569 号

Only the Paranoid Survive

Copyright©1996,1999 by Andrew S. Grove

Simplified Chinese translation edition © 2014 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：特种经理人培训手册（纪念版）

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）

承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：7.75 字 数：230千字

版 次：2014年2月第3版

印 次：2014年2月第1次印刷

京权图字：01-2010-3493

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-4377-9 / F · 3087

定 价：36.00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：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com



只有偏执狂才能生存

如果放任自流，战略转折点会将企业置于死地

我信奉“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，对你垂涎三尺的人就越多。他们会一块块地窃取你的生意，直至最后一点都不剩。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。

让我不惜承受偏执之名的事情有很多。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；我担心工厂运转不灵，也担心工厂数量太多；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刻。这个变化有可能意味着企业有机会上升到一个新的高度，但它也同样有可能标志着企业没落的开端。

技术上的变化可能导致战略转折点的出现，但战略转折点又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，但它也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聚集起来的。你知道有变化，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，对在任者来说也好，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，而转入另一个较新领域，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，我可以确定地说，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。如果互相联通的低成本计算机可以用于医疗诊断或咨询，它一定会改变医疗事业。如果所有的娱乐项目都能以数字的方式创作、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，它的震荡波传遍所有的产业。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始料未及的新的竞争。

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。

如果你是一名企业经营者，就应该认识到仅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？当然不是。计划的制订应该仿效消防部门。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，你迟早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，还满以为可以终身不愁。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。你唯一的雇员，就是你自己。全世界的几百万名职工，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、一个经理人，但我常常认为我还有必要做一个老师，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，它们只是些商务性质的商谈，对英特尔公司和其他公司都有用。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，能够使你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。随着企业在新基础上建立，或为了运营而在新的环境中重建，个人的事业也就随之或毁灭，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 / VII

只有偏执狂才能生存



第一章

风向变了

我们这里出了什么事呢？是一件大事，一件非同寻常、意料之外的事 / 9

我们怎么了？ / 11

老板总是最后一个得知真相的人 / 14

第二章

10倍速变化

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

战略转折点之前 / 32

战略转折点之后 / 38

赢家与输家 / 41

横向产业体系的新规则 / 44

第四章

它们无处不在

10 倍速变化：竞争 / 50

10 倍速变化：技术 / 55

10 倍速变化：用户 / 60

10 倍速变化：供应商 / 64

10 倍速变化：互补企业 / 67

10 倍速变化：营运规则 / 68

第五章

“为什么不自己动手？”

在死亡的幽谷徘徊 / 81

放弃存储器！ / 86

走过战略转折点 / 90

第六章

如何觉察它们？

X光技术是10倍速因素吗？ / 97

RISC和CISC的较量 / 99

信号或噪声：孰是孰非 / 103

有益的卡桑德拉 / 105

避开最初模型的陷阱 / 109

辩论大战 / 111

与数据争论 / 114

担忧 / 115

第七章

让混乱统治一切

敏感问题 / 121

成功带来的惰性 / 125

战略矛盾 / 126

实验 / 128

保护罩 / 130

产业新图 / 132

第八章

乱中求治

穿越死亡之谷 / 138

资源再分配 / 142

战略行动 / 144

战略清晰的必要性 / 150

整旧迎新 / 156

动态对立统一 / 159

彼岸 / 162

第九章

互联网：信号还是噪声？ 威胁还是希望？

- 到底什么是互联网 / 168
- 比特和被窃取的眼球 / 172
- 英特尔公司的形势 / 177
- 威胁还是希望 / 179
- 我们该做的事 / 181

第十章

职业转折点

- 你的职业就是你的生意 / 189
- 精神消防演习 / 191
- 时间就是一切 / 194
- 为了改变而锻炼 / 195
- 一个新世界 / 198

第十一章

生命转折点

- 我的第一次PSA / 203
- 不谈不知道 / 204
- 调查研究 / 207
- 我的收获 / 210
- 我的决定 / 217
- 治疗 / 219
- 经验之谈 / 223

附录 / 227

英特尔与微软的对话

- 致谢 / 235

ONLY THE PARANOID SURVIVE

How to Exploit the
Crisis Points That
Challenge Every Company

第一章 风向变了

如今新规则盛行，它们强大到足以让我们损失上差不多 5 亿美元。

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（Robert Burgelman）给学生们评分的方法，常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上午，我觉得给学生们打分花费的时间比平时要长，于是我想给办公室打电话，说我不能去公司了。正在这时，电话铃响了起来。一位负责对外联络的领导有急事要找我谈。她告诉我，美国有线电视新闻网（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。公司有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，年增长率大约为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，我们最新一代的微处理器——奔腾处理器——全面投入了生产。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这个项目中，做了大量的产品广告，以吸引计算机买家。在公司内部，我们在全球建立了4个生产基地。该项目取名为“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。这是由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现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90亿次中的1次错误究竟意味着什么。研究的