

与安迪·格鲁夫 在“死亡之谷”同行

◎朱近野

商业人物的传记本身绝非商业教科书或秘籍,更不是言之凿凿的人生成功指南,传主在特定时刻所遭遇的机遇、在特定问题面前的抉择,也无可模仿,否则大有可能坠入白日梦中,或是输得一败涂地。但即便如此,此类传记仍然有独特的魅力与功用,描述 Intel 公司灵魂人物之一安迪·格鲁夫生平的《安迪·格鲁夫传》就是一例。

对今天的读者来说,Intel 无处不在,几乎须臾不可离了,但在 1968 年公司初创时,甚至上世纪 90 年代初,还没有任何人能够预料其今日的辉煌。《安迪·格鲁夫传》所讲述的历史,并非单纯的创业者奋斗至成功的故事,而是借助众多线索——包括格鲁夫、Intel,以及无数其他在 IT 革命中叱咤风云的企业在内——交织在一起,共同编织的巨大场景。壮阔,但又细致入微,当读者试图去理解某时刻格鲁夫所面对的问题本质、体会这个人行动背后的动力与限制时,所收获的心得就不会是教条,而是近乎亲身经历的体验了。

安迪·格鲁夫这样描述一个决定公司命运的变革前夜:“我们已经迷失了方向,正在死亡之谷徘徊”。

这是指 1985 年前后 Intel 公司 DRAM 存储器业务遇到的极大危机,Intel 本来依靠发明 DRAM 产品一举成名,此时在 DRAM 市场上却已经经历了大约 7 年的滑坡。日本同行虎视眈眈,投资者信心低落,而公司本身却仍然难以采取行动——有人主张坚守 DRAM 业务,有人则主张研发技术更为先进的 DRAM 产品以摆脱竞争者,实际上阻碍 Intel 决断放弃 DRAM 业务。



《安迪·格鲁夫传》

Andy Grove:
The Life and Times of an American
(美)理查德·泰德罗 著
杨俊峰 等译
上海人民出版社 2007 年 8 月出版
北京世纪文景文化传播有限公司出品

务的正是因早期成功而形成的固有信念。

我们立足现在来看当时的“死亡之谷”,道路就算再隐蔽,曲折,也总会在那里。但当事人所承担的压力何其巨大——如果放弃 DRAM 业务,专注于微处理器领域,前途远非明朗,代价则是 Intel 一贯的定位与形象将会从根本上动摇。直到 1987 年,仍然有人轻蔑地评论这次转变:“过去 Intel 是多个市场上的创新者,可现在看看他们,就只剩下微处理器了。”这是一种画地为牢的痛苦处境,格鲁夫对此的回应是:“如果我们被开除,董事会任命新的 CEO,他会怎么做?”通过对自身角色的转换,冷静、清醒的决断终于得以做出。

另一次在“死亡之谷”的徘徊发生在 1991 年。伴随着 RISC 芯片——一种比 Intel 公司传统的 X86 架构 CPU 更为高效的芯片体系受到越来越多的关注,Intel 又一次处在了十字路口:是继续发展 X86 架构,还是增加 RISC 体系的产品线。简述其利弊权衡,就是前途未卜的 RISC 体系表现出的技术优势是否值得 Intel 转移资源去开发。Intel 为此犹豫不决,并且在推出 486CPU 的同时,开发了一种 RISC 产品——i860。然而最终,格鲁夫宣



安迪·格鲁夫

称:“i860 是一个非常好的产品,但是它与 Intel 的主线相悖,可能会毁掉 X86 体系已经建立起来的良好销售网络。”从此放弃了 RISC 体系。时至今日,当初力推 RISC、风头正劲的竞争对手们近于销声匿迹,而由 IBM 制造的一款 RISC 芯片——PowerPC,虽然在苹果公司的 PC 上维系了多年,却也在最近丢失了这块市场。

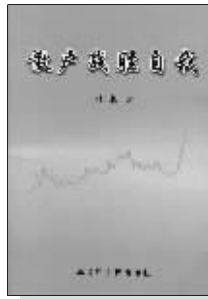
这两个事例中,格鲁夫和 Intel 的两次选择并不相同。他把这种体验称之为“信号”与“噪音”,有一个

声音在催促说:“变化吧”,然而究竟是通向坦途,还是错误的方向,这个问题值得经营者们极度警醒。然而在对这些事件简单的描述背后,仍然有无穷无尽的细节。为何格鲁夫是 Intel 领导层中指出方向的那个人?他的决定又是从何而来?果断的言语能否带来迅速的转变?截撤过去最核心的业务,所造成的不安、伤痛应当如何缓解?而在历史仿佛重演时作出完全不同的选择会有多困难?激情与焦灼、预见与反省混杂着,唯有尽力追溯其来源,用更深层的背景信息和更多的事例加以对照、验证,读者才能够更接近事件的原初过程。

《安迪·格鲁夫传》的作者理查德·泰德罗说:“我是一个历史研究者……我竭尽可能地向大家描绘这位企业界人物的非凡一生”,实际上,他的笔法超越了这一点。单纯描绘人物的生平对于传记来说,只是较为初级的目标。另一种目标则是竭力复原更多的观念、事实与场景,让更多的思考与行动进入读者的视野,从而令读者得以借自身的智力与人生经验投注到传主的智力中去,一同感受、一同思考,直到精疲力竭,并获得更深层理解。虽然蹩脚的外行翻译平添了阅读的难度,本书还是应当属于这一行列。

■新书过眼

《散户战胜自我》



林毅著
黑龙江人民出版社
2007 年 8 月出版

都说逢低买进,逢高卖出,但操作起来谈何容易?真正到了底部你不敢买,真正到了顶部你又不想买。为什么?除了技术分析能力差,看不明白底部或顶部的原因外,就是受人性贪婪和恐惧弱点的影,战胜不了自己。不是股市把我们打败,而是自己的弱点把自己打败。牛市并不能保证就一定赚钱,资金多也并不能保证赚钱。本书是作者林毅十多年投资经验的总结,他以自身的经历、观察和感悟,详尽分析了散户进入股市的心理认识误区和操作误区。作者认为,战胜自我其实并不像破解歌德巴赫猜想那么深奥,也不像神州飞船上天那样需要高科技技术含量。战胜自我,也就是观念的转变和实现,自我的提高和升华。战胜自我,首先要找出并克服自身的人性弱点,认清和防范股市的风险,提高自身的技术分析能力,严格执行铁的投资纪律,培养高尚人格,锻炼耐力,培养坚强意志和信心,并保持快乐的投资心态。(孙雷)

《铁笼,还是乌托邦》

网络空间的道德与法律



(美)理查德·斯皮内洛著
李伦等译
北京大学出版社
2007 年 8 月出版

互联网技术正在深刻地改变全世界的交往方式和信息传播方式。但网络的交往也是要支付代价的。传播诽谤信息、侵犯知识产权、侵犯个人隐私之类互联网的巨大功用被滥用的情形促使越来越多的人开始思考,网络这个无国界的空间是否真的没有边界?网络空间是否应该被规范,应该如何规范?这里引出的是极其复杂的伦理难题——网络中的言论自由、知识产权的保护、个人隐私以及网络安全问题。本书认真审视通信网络的广泛运用所引起的社会代价和道德问题,由此引出的自然权利和道德义务,讨论了网络安全运用的规范性原则、自主原则、不伤害原则、有利原则、公正原则等问题,以求揭示这些伦理困境的复杂性及个人生活的休戚相关性。像大部分传统伦理学著作一样,本书对网络空间中坚韧的人类精神和深刻的道德信念充满信心。

《靖国问题》



(日)高桥哲哉著
黄东兰译 孙江校
生活·读书·新知三联书店
2007 年 8 月出版

这本犀利地打破日本社会中一个人所共知而又不甚了了的“禁忌”——靖国神社的战争责任和战后责任问题的书,2005 年 4 月推出后,一版再版,登上了当年的畅销书榜,在日本社会引起巨大反响,这当然与小泉首相连续参拜靖国神社挑起的争端有关。作者高桥哲哉是东京大学哲学教授,也是战后出生的、研究战争责任和战争认识问题最知名的学者之一。在他看来,靖国神社就是一个“动员国民趋向战争的思想性、宗教性装置”,而在战后日本转变为民主国家的过程中,靖国神社却没有实现与战前历史的断裂。虽然目前这个问题陷入了泥潭,但作者尽力在逻辑上从“感情”、“历史认识”、“宗教”、“文化”等方面作分析整理,因为不直面这些问题,“靖国问题”就永无解决之日。

《双剑合璧》

芝士与格兰威特如何成为世界顶级品牌



(美)F·保罗·帕库特著
王莉 裴瑜译
上海远东出版社
2007 年 7 月出版

1843 年,维多利亚女王将王室供货许可证授予芝士兄弟,为芝士威士忌首度赢得了非凡声誉。不过,与广阔的国际市场相比,这一点影响力只是平静湖面上的一小涟漪。随后,在经济紧缩年代,芝士被带到美国,这款源自苏格兰高地的威士忌最终飘香在美国这片繁荣的土地上。而格兰威特威士忌之所以会成为单一麦芽威士忌中的权威代表和衡量标准,是因为它产地环境绝佳,酿酒的蒸馏器更高更宽,陈年的工艺细致,充分,多年来它都是酿酒商仿制的对象,可它所具有的特质却总令同类产品只能望其项背。苏格兰威士忌两大标志性品牌,各有自己的传奇历史和独特口味。本书叙述了创始芝士威士忌的芝士家族、酿造格兰威特威士忌的史密森家族、缔造施格兰公司的布朗家族三大家族(三大企业)的发达史,不动声色地展示了其中的不幸、灾难、阴谋、成功以及苏格兰人的内在生存信仰。

毛毛虫 就这样变成蝴蝶

◎胡时峰

流行的事物永远只有两种结局,一是被社会接受而长期流传下来;一是风光过后被人们彻底遗忘。前者如耀眼的恒星,久远地闪烁着华彩;后者却如流星,辉煌只是瞬间。哈默的“再造”理论,无疑属于前者。

很多朋友都惊讶于哈默的书总是不断再版。他们觉得这已是老古董了,而今流行的是“蓝海”和“长尾”;甚至在一些新锐眼中,连者也快过时了。可事实是,十年来,“再造”从来没有离开过我们,它仍然充满生机和活力。放眼望去,当今许多企业都在竭力通过“再造”理论来实现大多数部门的转型。无论是订单完成、产品制造、企业采购还是客户服务,这些领域的经营状况在几年前还得不到人们的任何注意,但现在它们都是企业的主要经营领域。

上世纪 90 年代,信息技术突飞猛进,计算机业大佬 IBM 却受限于“船大难掉头”的困境,业绩一路下滑,直至郭士纳“再造”了这头“大象”,才使之重新“跳起舞”来。美国的运通、标准、福特、克莱斯勒、AT&T、西门子,国内的中国电信、海尔、蒙牛集团都深受“再造”之益。

当然,话分两段,起死回生的神话和书本跳动的现实,从来就是互为存在的。1993 年,麦肯锡咨询公司对流程再造提出质疑。他们调查了 20 个流程再造项目,统计结果显示成功率为 40%;后来,英国的 FCD 调查机构调查了全球 600 个流程再造项目,结果是 22%的企业有效,78%的企业则效果不明显,部分甚至是负效益。这样的现实无疑激发了哈默这位管理大师的重新思索。于是,在 Reengineering 的 Corporation(《企业再造》)出版后 3 年,又有了 Beyond Reengineering(《超越再造》),这是哈默在再造理论席卷全球、喜忧参半的情况下,所做的全新思考。

从字面上看,《超越再造》其实应为“再造之后”,是在《企业再造》的基础上进一步发展为以流程为中心的组织概念。其“工作”、“管理”、“企业”和“社会”四大块内容,也从流程的角度出发,以实际案例阐述了“再造”的实际内涵、方法,展望了未来企业的企业形态和教育方式,分析了从工作生活到取得组织成功所需要的企业经营策略。

对于“再造”在一些企业中失败的情况,哈默分析说:“再造”不是一剂万灵药,可以轻易医好企业的一切顽疾。很多企业的管理者们根本不想读书,不想去认真理解很多术语的含义,更不愿意去做出任何艰难而重大的抉择。他们希望得到的不过是一些企业改革的简单方法,而他们所找到的,也不过是大量怀着同样心理乐于提供帮助的顾问罢了。”

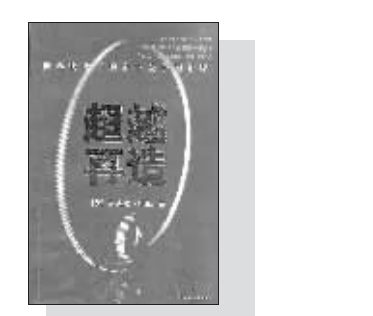
的确,当“再造”被一些企业误读

为“企业改变”的一般术语时,便很快丧失了它的真实内涵。在这些人的眼中,无论是企业信息系统的重建,还是人力资源策略的调整,统统是“再造”的组成部分。他们对“再造”结果甚至还抱以不切实际的期盼。可一旦这些预期无法实现,他们自然也就对“再造”这个概念本身充满失望。

事实上,“再造”作为一种企业改革的方式,是企业把现有的资源和业务依照零基预算的思维重新组合、变换方式、产生具有价值的成果,变革过程。“再造”实际上催生了一系列新生的管理方法,比如,委派一名员工对某项客户服务请求的所有步骤全程负责;建立一个跨职能且办公地点相连的工作小组,来负责整个订单完成的流程;根据客户的实际需求去设计产品而不是去预测需求;在许多低成本材料的采购上,不是由企业的采购部门或其他部门去完成,而是由那些直接需要材料的个人来负责这项工作。

哈默认为,企业不应该仅仅满足于为用户提供高质量的产品和服务,应当从根本上考虑企业中每一个活动的价值贡献,运用信息技术,重新组织人力资源和工作。通过采取更为灵活多变的组织结构,提供多种流程方式,降低对内部控制、检验和协调活动的需求,以利工作团队齐心协力达到组织目标。“再造”的目的在改变企业传统的金字塔式结构,改用再造项目,统计结果显示成功率为 40%;后来,英国的 FCD 调查机构调查了全球 600 个流程再造项目,结果是 22%的企业有效,78%的企业则效果不明显,部分甚至是负效益。这样的现实无疑激发了哈默这位管理大师的重新思索。于是,在 Reengineering 的 Corporation(《企业再造》)出版后 3 年,又有了 Beyond Reengineering(《超越再造》),这是哈默在再造理论席卷全球、喜忧参半的情况下,所做的全新思考。

从字面上看,《超越再造》其实应为“再造之后”,是在《企业再造》的基础上进一步发展为以流程为中心的组织概念。其“工作”、“管理”、“企业”和“社会”四大块内容,也从流程的角度出发,以实际案例阐述了“再造”的实际内涵、方法,展望了未来企业的企业形态和教育方式,分析了从工作生活到取得组织成功所需要的企业经营策略。



《超越再造》

(美)迈克尔·哈默著
沈志彦等译
上海译文出版社 2007 年 8 月出版

去经济学“理论汽车”引擎下看看 ——读《经济学的哲学》

◎苏越

曾几何时,哲学一统江湖,号令天下,随着劳动分工日益细化,时代也不断推陈出新,曾经的哲学王隐退宝座,变成了贫困的哲学,而它孕育出的子孙学科经济学却很快成为时代的显学。短短 300 年,经济学就从一个种子成长为参天大树。不过,这棵大树并非白玉无瑕,它基于心理学上发展出来的特性以及它研究的目标直指人类行为为的特质,注定它必须随着心理学的变动而更新,随着人类行为的变化而发展。其中推动它更新发展的,就有哲学之功。

美国哲学教授丹尼尔·豪斯曼主编的《经济学的哲学》记录了哲学如何推动经济学发展的历程,此书如何推动经济学发展的历程,此书如何推动经济学思想大师的经典之作,覆盖了经济学最深层面上的诸多“元经济学”(meta-economics)问题。而且其排序也颇具匠心。一篇篇读下去,仿佛在观赏一场宏大的智慧辩论。

本书第一章是斯图亚特·穆勒(小穆勒)的名篇《政治经济学的定义及其方法》。小穆勒家学渊源,从小就跟他父——著名历史学家、哲学家和经济学家詹姆斯·穆勒学习哲学和经济学,他的经济学思想渗透着很强的哲学意味。他阐述了对经济学定义的必要性,“对一门科学的定义和思考,与对于这门科学的哲学方法(亦即使科学研究得以进行、真理得以发现的那种过程性质)的思考不可分割地联系在一起。”

小穆勒认为,当时社会,无论在某一门科学里,总存在着观念上的系统差异,“这种分歧不在于事实上或细节上的差异,而在于人们对于这门科学的哲学方法持有不同的观念。”

从讨论上述分歧出发,小穆勒认为:“它既是一本关于当前的书,也是一本关于未来的书。它绝不是一本出于猜测和想象的;它是建立在观察和预测基础上的。我们探讨的概念和方法都是我们今天使用的。”

从讨论上述分歧出发,小穆勒认为:“它既是一本关于当前的书,也是一本关于未来的书。它绝不是一本出于猜测和想象的;它是建立在观察和预测基础上的。我们探讨的概念和方法都是我们今天使用的。”

缺,许多大师的经典著作都没有容纳进去。这也是编者的一大遗憾。本书收集的最著名的经济学定义,应该是莱昂内尔·罗宾斯在《经济科学的性质和意义》里论述的核心内容。罗宾斯明确提出,由于人类的活动具有各种各样的目的,但是无法摆脱时间或具体资源的约束,所以,经济学研究的是人类行为在配置稀缺资源手段(比如时间)时的表现形式。从而他推导出著名的经济学定义:“把人类行为当作目的与具有各种替代用途的稀缺手段之间的关系来进行研究的科学。”但是罗宾斯的定义仍具有争议,因为它把很多经济理论排除在外,而这些理论在实践上是重要的。

罗宾斯是新古典理论的代表人物之一。从上述的定义也可以看出,新古典理论比古典理论更加注重个人主义和主观主义。他们集中探讨了个体决策行为。该理论的另一代表弗兰克·奈特认为,一旦人们抛弃了主观主义的看法,试图把经济学当作自然科学对待,那就无法把握经济学的精髓。《经济学的哲学》也收录了奈特写的《经济学与人类行为》一文。

本书中最引人注意的还是米尔顿·弗里德曼的《实证经济学方法论》以及紧跟其后的两篇批评论文。

在学术路径上往往存在两大派,一派可称为“我注六经”,就是梳理阐释前人的学术成就,可能有新的理论发展,但主要理论还是前人所属;另一派可称为“六经注我”,就是将前人学术思想为我所用,这是一种极具创新性的路径。弗里德曼该文看似承接了约翰·内维尔·凯恩斯的一些观点,实际上是“六经注我”,以凯恩斯的思想为工具来阐发弗里德曼自己的学说。

弗里德曼此文先是介绍了一下凯恩斯关于对“实证科学”与“规则科学”的区分,接着就抛出“实证经济学”议题,进而大幅阐述实证经济学的内涵了。

弗里德曼该文的主要观点是,所有的自然科学和社会科学——包括经济学的方法论,从整体上看都在实证分析一边,而实证科学的最终目的是要发展出一种“理论”或“假说”,对尚未观察到的事物作出有效且有意义(而不是空洞平庸的)推测。“作为一个实质上的假说体系,理论应当通过对其实意在加以‘解释’的那类现象的推测力来加以判断。”他还指出,理论是不能用其“假说”的“真实性”来加以检验的。



《经济学的哲学》

丹尼尔·豪斯曼主编
丁建峰译
上海人民出版社 2007 年 1 月出版
北京世纪文景文化传播有限公司出品

(1)好的假说可以提供对于它旨在解释的那类现象的有效且有意义的推测。(前提)

(2)检验一个假说的唯一标准,是它是否可以提供对于其旨在解释的那类现象的有效且有意义的推测。

(3)任何有关一个假说的其他事实,包括它的假设是否现实,都和对该理论的科学评估不相干。

接着,豪斯曼打了个类比,这个类比的逻辑与上述三点一样。

(1)性能良好的旧汽车驾驶起来是安全、节能和舒适的。

(2)检验一辆旧汽车性能是否良好的唯一方法是看它是否在驾驶时达到了安全、节能和舒适。

(3)任何揭开引擎罩之后发现的有关该汽车设备的情况,和该汽车的质量评估毫无关系。

很显然,大概没有人会相信(3)是正确的。常识告诉我们,揭开引擎罩检查汽车很有必要。豪斯曼通过这个日常生活的类比,来凸显弗里德曼关于理论假说观点的逻辑性错误。

“经济学家必须要往他们的‘理论汽车’的引擎罩下看一看。当他们看到了令人难堪的事实时,不应当转过脸去宣称这些事实不重要。”豪斯曼最后说。在他看来,要判断一个理论的假设是否是合理近似,应根据更广泛的、而不是狭义的推测成功。

豪斯曼的这一理论辩驳,并没有完全否定弗里德曼的核心理论,而是在一定程度上丰富该理论,这可勉强算是“我注六经”吧。类似的辩驳在《经济学的哲学》里面有不少。这些哲学反思、诘难,看似枯燥、抽象,但是,300 年来,经济学恰恰是在这些追问中不断成长、完善的,而哲学与经济学的这种“联姻”,也生出了一门新的学科——“经济哲学”。目前,这门跨学科的新学科,正日益受到国内外学人的关注与研究。