

戈峻： 英特尔如何转型

对偏执狂文化造就的PC王者，如何挣脱“大象跳舞”的约束，向手持终端等全新领域调头



戈峻

英特尔中国执行董事

2010年，IT业界出了两件看似无关却关系密切事件。一件是5月26日苹果以总市值2221亿美元超过微软，成为全球最大的科技公司，并仅次于石油巨头埃克森美孚，成为按市值计算的美国第二大公司。

英国《金融时报》称，与比尔·盖茨赛跑了30多年之后，史蒂夫·乔布斯终于将他的公司送上了纳斯达克的顶峰位置。而《纽约时报》评价说，“华尔街见证了一个时代的结束，而新的时代也已开始：全球科技含量最高的产品不再是你桌上的，而是在你手中。”

另一件事，是英特尔斥资百亿美元，收购了两家移动互联网领域的公司。其中，以76.8亿美元收购杀毒软件厂商McAfee是

英特尔历史上规模最大的一起交易。通过14亿美元现金收购英飞凌无线解决方案部（WLS），英特尔得以借助后者的基带和射频芯片技术重返智能手机市场。

苹果的崛起意味着桌面时代的终结，身为在PC领域一统天下的王者，英特尔已经无法在PC市场获得足够的增长空间，英特尔必须找到新的增长点。11月7日的上海浦江创新论坛间隙，英特尔中国副总裁戈峻接受财新记者专访时指出，英特尔40多年来形成的偏执狂式的文化，造就了英特尔现在的成功，也决定了英特尔现在必须转型。

企业在做大做强，乃至成为跨国企业之后，面临的一个普遍的问题就是船大难调头。在现有业务非常成功的情况下，为什么还要不断挑战自我，加大投资，做一些公司并不擅长的事情，或者是还没有看到未来的事情？戈峻说，英特尔40年来就形成了偏执狂式的文化，进入这些新领域也是只有偏执狂才可以进入的，不是因为现有的业务做得很好就不做新的领域了。

“英特尔这次的转型，可以说是公司历史上最重要的转型。”他说。

英特尔这次转型一方面是市场的驱动，一方面是企业愿景的驱动。以前英特尔的愿景是做互联网时代的建筑模块供应商，而现

在的愿景就是让每一个地球人都能感受到计算的精彩。

戈峻说，这里面含义就很广。一方面是传统的业务要继续保留，继续做强做大，一方面是进入云计算，第三个是在手持设备、智能手机，再加上英特尔提出的computing continuing概念，就是连续计算，把各种计算设备都连接起来，无缝对接，真正让全球都能享受到计算。这样不管是手机、平板电脑、上网本还是家用电器都能连到一块。

这是英特尔的转型战略。产生的挑战就是，原来的作为芯片供应商的角色已经不够了，不仅要把硬件、软件的服务进行新的整合，还要在技术上实现新的突破，包括网络安全上的保证。将来网络安全将非常重要，不管是移动计算、云计算，还是在无线通讯的方式下数据如何保持安全。这就是英特尔用近80亿美元收购了Mcafee的原因。

这种以用户体验为核心的商业模式，可以说是市场的大势所趋，当然也可以说是谷歌、苹果改变了原有的市场结构。英特尔不是在所有领域都是走的最早的，但是在计算领域到后来是走在最前的。戈峻承认，现在在平板电脑、

智能手机这些领域，英特尔还没有很好的产品出来，但是只要英特尔关注了这一领域，就能够把它做好。“所以我们非常有信心。这些真能做成功，也是英特尔的一次华丽转身。”

许多人把几年前英特尔的大裁员当做转型的前奏。但戈峻认为，当时英特尔还没有看得那么远，只是出于对当时市场环境变化的敏感。他说，2006年的裁员是公司基于当时的扩张采取的一种方式，当时确实雄心勃勃，要用几年工夫做成800亿美元的公司、15万员工的企业，但是接下来整个市场“哗”的一下就下去了。

他说，当时金融危机还没来，我们已经预感到这场风暴要来。我们走得比较早，自动刮骨疗毒，到2008年金融危机来的时候，没有什么裁员，实现了平稳过渡。到金融危机过后，一下子进入了公司历史上最好的时期，在市场还不是非常确定的情况下，今年是历史上最好的一年。“明年有新的模式的推广，新的产品的推出，就像我们全球CEO讲的，好日子在后头。”

但是如果不进行转身，英特尔可能一下子就变得边缘化了，市场的主流跟

戈峻承认，现在在平板电脑、智能手机这些领域，英特尔还没有很好的产品出来，但是只要英特尔关注了这一领域，就能够把它做好。“所以我们非常有信心。这些真能做成功，也是英特尔的一次华丽转身。”

你无关了，英特尔就只能耕耘自己那一小块PC的自留地。戈峻说，当然英特尔的核心优势还是在于芯片，其他的产品不能取代它的位置。因为不管是什么计算，都要靠芯片。现在只是英特尔的平台化战略扩大了。

原来只是想把无线通讯并入芯片，现在是把服务、把软件都和芯片整合起来，另外一个重点是，这些新的应用对于芯片的要求都是低功耗、高智能的，这些东西有些英特尔是没有的，这就是英特尔用14亿美元收购英飞凌的原因。后者在无线通信上的技术，能够帮助英特尔实现3G、LTE这些长远的通信方式。

2009年中，英特尔还以8.84亿美

“也有可能一片混战后又回到原点，但是我感觉这个可能性比较小。技术毕竟引领着整个社会往前走。企业鄙视它也好、仇恨它也好，最后还是得拥抱它。不然它就把你抛弃了。”

元的价格收购了Wind River公司，后者是全球知名的嵌入式系统和无线产品厂商，客户包括惠普、索尼和波音等企业，其主打产品用于手机、车载电子产品等领域。这些正是英特尔觊觐的新市场，这也是英特尔总裁欧德宁2005年上任之后的第一次巨额收购。

戈峻说，虽然英飞凌是以前被西门子抛弃的项目，但是它有核心技术，西门子当初抛弃英飞凌，和当初英特尔抛弃ARM一样，谁也没想到原来能做得

那么好，这也是产业的游戏难以避免的。当初我们要是早点把ARM收购回来的话，现在这些嵌入式的系统、SOC系统，就都不要担心了。

他说，谁都会犯错误，谁都会有看不清未来的时候，关键是能不能很快掌握市场的趋势，挽回这个错误。

目前在移动互联网领域，由于ARM架构的低功耗、嵌入式特性，上网本厂商纷纷抛弃英特尔处理器转向ARM，凭借着掌上设备市场的突飞猛进，业界已经兴起了有关英特尔的x86架构是否可能被替代的讨论。

戈峻认为，现在微软同样面临这个问题，谷歌对它的挑战也特别大，就看它是不是能够很快的调整。“我们还不不太一样，因为毕竟英特尔是通用的芯片的供应商，在这方面的战略强势是无人可以匹敌的。而且将来的各种应用模式也没有办法离开英特尔这些东西。从这个角度讲，我们还是有先机的。”

但是，和英特尔独领风骚的通用芯片领域项目不同，英特尔即将转身进入的领域却是群雄并立的低端市场，仿佛和以往英特尔有所为有所不为的行为方式并不吻

合。戈峻表示，这些个性化的东西是比较低端的，利润率比较低，会对英特尔的营销模式带来挑战。在这个领域，英特尔还不是主要的竞争者，将来的竞争还是会很激烈，当然有竞争也有合作。这场戏将来怎么唱，他个人觉得还要看，ARM就是一个很厉害的对手。

“如果英特尔认为这个市场利润率相对较低，竞争也比较激烈，就不进去，将来英特尔就被边缘化了。”戈峻介绍说，英特尔目前在云计算上也有很多部署。将来云计算对高性能的计算将有很大的需求，是一个很有挑战性的领域，IBM、微软都在争分夺秒地走向这种模式。在利用技术可以改变一人一机模式的时候，这是一个进步的方向，但是这一过程中，有很大的挑战，包括技术的挑战、政策的挑战，安全问题、网络问题、隐私问题、标准问题，这些问题全搅在一块。

“也有可能一片混战后又回到原点，但是我感觉这个可能性比较小。技术毕竟引领着整个社会往前走。企业鄙视它也好、仇恨它也好，最后还是得拥抱它。不然它就把你抛弃了。”戈峻说。