

# 英伟达创始人兼CEO黄仁勋： 不喜欢裁员， 宁愿“折磨”他们



近日，英伟达创始人兼CEO黄仁勋与支付服务提供商Stripe联合创始人兼首席执行官帕特里克·科里森进行了一场对话，讨论了英伟达的管理哲学。

黄仁勋认为，最好的工作不是那些一直能带来快乐的模式，毕竟伟大的事情并不容易做到，所以努力去做困难的事情会更有意义。

在英伟达，黄仁勋直接领导60名下属，从来不进行一对一谈话，他希望公司的信息能平等地在每个员工中流通，让每个员工都参与到公司的挑战中来，为解决问题贡献自己的力量。

他还特别指出自己不喜欢裁员，比起解雇员工，他宁愿“折磨”他们，使其更强大，他相信每个员工都会改进，等他们开窍时，属于他们的伟大时刻也就到了。

## 1 “60名下属直接向我汇报”

问：你在演讲中谈到“希望承受足够的痛苦和磨难”，可以展开谈谈吗？

黄仁勋：通常人们会认为应该基于自己的兴趣去选择职业，期望从工作中获得幸福感，但这是一个误解。当你正在做一些无比困难但十分伟大的事情时，并不总是在享受这个过程，总会有痛苦的时候。我很爱我的公司，也很爱我的工作，但我并不是每天都很快快乐。人们总认为那些一直给你带来快乐的才是最好的工作，但我觉得工作中还是应该努力去去做些困难的事情，因为没有有什么伟大的事情是容易做到的。

问：是什么塑造了你这样的工作观？

黄仁勋：我是移民，当我1973年来到美国时，刚好9岁，我哥哥11岁。初来乍到的我们并没有那么容易适应这里的生活，日子过得很拮据，父母都很努力地工作，从他们的言传身教中我学到了很多人生哲理。我做过各种各样的工作，当过洗碗工、餐厅杂工、服务员，也打扫过厕所和浴室，这些工作无论大小我都会认真对待，尽可能把手上的每一份工作都做好。我觉得这是我与生俱来的品质，从小到大我都是这么做的。

问：现在英伟达的领导团队有多大？

黄仁勋：大约60人。他们直接向我汇报。

问：这种模式通常不被人看好。

黄仁勋：虽然它有别于传统的管理方式，但在在我看来是最佳的实践，我相信到最后会说服所有人。因为，公司的层次结构中最重要的是信息的流通，不应该赋予谁有访问信息的特权，每个人都能知道公司的信息。我通常不一对一交流工作，我的员工规模很大，几乎所有内容都是同时对每个人说的。当提到公司面临的挑战、正在努力解决的问题、试图进入的方向、新的尝试等这些消息时，我希望公司里的每个人都能听到并参与进来，为解决这些问题做出他们的贡献。

问：当和员工一起讨论个人目标、职业发展或者那些比较有针对性的问题时，按照惯例都应该是一对一去做的，但你不是。

黄仁勋：在所有人面前推理问题可以帮助他们更好地学习，我不会一对一去和他们谈，这相当于剥夺了其他人学习的机会。而且从别人的错误中学习是最好的方式，我们为什么要从自己的错误和尴尬中学习，从别人的错误和尴尬中学习经验不是更明智吗？

## 2 比起裁员更愿意“折磨”他们

问：你曾说过不喜欢解雇员工，能详细说说吗？

黄仁勋：对于员工，我更希望提高他们，而不是放弃他们。我以前是打扫浴室的，现在我是一家公司的CEO，生活中有很多可以学习的地方，只是缺少一个机会，我周围有60个人，他们一直在做聪明的事情，让我受益匪浅，他们可能都没意识到，我在不断向他们每一个人学习。

我不喜欢放弃别人，我认为他们可以改进，我宁愿“折磨”他们，让他们强大。很多时候他们已经接近成功了，不要放弃，突然有一天，当他们开窍时，属于他们的伟大时刻也就到了。

问：你曾经使用过一个词“0亿美元市场”，这是什

么意思？

黄仁勋：我们的目标是去做一些以前从未做过的事情，大家都知道这是非常困难的，实现它就可以做出真正的贡献。那如果以前从来没有人做过，市场肯定是0。我们宁愿成为市场创造者而不是市场接受者。创造一些以前从未存在过的新东西而不是考虑去争抢份额。我们可以想出另一个新的价值10亿美元的东西，这种动力可以让公司去思考，去创造。

问：所以有了这个“0亿美元市场”的概念。但一开始没有需求，也没有客户，也无法证明你们是对的，更多的是凭直觉在做这些事情，你是怎么坚持下去的呢？

黄仁勋：从某种意义上说，你的直觉可以作为起始论点的素材，但你必须继续推理下去。我讨厌电子表格，更喜欢文字，因为文字可以推理，我们的直觉是什么，为什么我们相信这很重要，为什么我们认为这很困难。我喜欢困难的事情，因为它需要很长时间才能完成，很多人在前进的过程中就会自动放弃，最后只有非常坚韧、非常专注、非常忠诚的人在继续追求它。

## 3 CUDA差点让英伟达陷入危机

问：CUDA来自哪里？

黄仁勋：CUDA最初来自两个想法，一个叫加速计算。UDA是1993年一项意义深远的发明，它允许软件程序员直接对IO设备（可以与计算机进行数据传输的硬件）进行编程。当时我们创造性地提出了加速计算的想法，几年后，为了让我们的GPU更容易编程，我们又提出了另一个想法CG（计算机图形），开辟了一些令人兴奋的机会，但是CG编程模型并不完全正确，所以我们扩展了它，创造出CUDA。

问：CUDA推出后暴火了吗？

黄仁勋：恰恰相反，这对当时的我们是一场难以想象的灾难。推出CUDA增加了大量成本，但是当时并没有合适的应用程序，也没有客户愿意为它支付溢价，所以公司的毛利率被压垮了，市值急速下降，处于危险的境地。

但我相信CUDA，我们进行过推理，相信加速计算能够解决普通计算机无法解决的问题，如果我们想将架构扩展到更通用的地方，必须做出牺牲。我坚信它是机会。

问：如果没有CUDA，英伟达在人工智能领域还能取得今天的成就吗？

黄仁勋：那是绝对不可能的。CUDA是现代计算中最重要的发明之一，加速计算这个想法很简单但意义深远，它让绝大多数程序代码中的一小部分占用了99.99%的运行时间，而这对于很多应用程序来说都有重要意义。如今，CPU的扩展基本已经停止，如果我们不加速的话，每个软件的计算都会膨胀，世界上的计算量每年都在翻倍，这时候就到了我们加速计算发挥作用的时候了。

## 4 现场推理AI的未来

问：假设当今世界上所有GPU的计算力之和为X，你认为我们5年后算力会达到多少X？

黄仁勋：让我们来推理一下，假设世界上已经投资安装了价值1万亿美元的数据中心用以计算，当世界加速一切数据处理时，我们每个数据中心、每台计算机

都将成为加速服务器。如果未来4~6年内计算机行业没有任何增长，那么到时候只需要更换1万亿美元的设备。如果计算机行业继续以20%左右的速度增长，那么我们可能需要在接下来的过程中投入2万亿美元来更换设备，确保GPU没问题。

第二点，类似我们之前经历过的工业革命，我们正在做一些以前从未做过的事情——正在生产token、浮点数（Floating-point number）。这些token和浮点数具备高价值，它们是智能的，可以将其转化为英语、法语、蛋白质、化学品、图像图形、机器人关节等，我们正在大规模生产token，还可以用人工智能来生产几乎任何类型的token，这些token将在AI工厂中生产出来。

在未来的10年里，这些token将创造新的产品、服务，提高整个行业的生产力，这是一个价值超过100万亿美元的行业。

问：企业和个人都在面对人工智能带来的变化，我们如何应对这些变化？

黄仁勋：需要明确的是，人们不是因为人工智能而失去工作，而是输给那些会使用人工智能的人。公司也不会因为人工智能而倒闭，只会输给那些使用了人工智能的公司。所以必须尽快学会使用人工智能，这样后续才有机会去做那些你认为成本很高的事情。我很喜欢用AI，学着怎么正确地提出问题，有时候我知道答案，但还是想问问人工智能，看看它们会给我什么答案。我们希望使用AI的成本尽可能低，这样才能推广，更多的人和公司使用人工智能，才能给公司带来收益，创造更多就业岗位，促进社会增长。

## 5 小团队能“干大事”

问：你从20世纪90年代初就开始在硅谷经营了，在你看来，硅谷文化发生了怎样的变化？

黄仁勋：举个例子。我创办英伟达时，正好是29岁，脸上长了痘痘，但我需要去和律师、招聘人员还有风险投资公司谈事，额头顶着一个大痘痘，这让我很没有安全感，感觉被一群成年人包围了。但现在，如果你没有痘痘，我都认为你不值得创办一家公司。我的意思是现在的年轻人非常自信和优秀，年轻一代的首席执行官真的很了不起，我花了几十年才明白的事情他们早就学会了。

问：英伟达的市值大约是2万亿美元，距离苹果和微软不远了，而苹果和微软分别拥有22万和16万名员工，但英伟达只有2.8万名员工，连微软的1/5都不到。你推崇终身职位，认为终身职位很重要，能展开说说吗？

黄仁勋：很多伟大的创造都可以通过卓越的运营来实现，但仅仅靠运营也实现不了那些伟大的创造。当你拥有一支与你很有默契的团队时，你们已经赋予了公司魔力，让每一个人都想离开公司，失去现有的一切，而是想抓住它，并一起把公司提升到一个新水平。我不想重置这一切，所以我不喜欢与新人一起工作，我的老员工已经与我建立起默契，我在与他们的相处中沉淀了很多痛苦、快乐和知识，所有这些生活经历，我已经将它编码在共事过的人身上，我想把这种默契继续下去，带着他们走到公司的下一个发展阶段，这就是为什么我推荐终身职位。小团队也可以做伟大的事情，英伟达只有2.8万人，但表现远远超出了人们的预期，我们当初7000人的团队支撑着价值1 trillion美元的生态系统和工业经济，走了这么远，我为我的团队感到骄傲。据中国企业家、中经网等