

///

经理人书架

Secrets of Software Success

软件业的成功奥秘

麦肯锡公司 (McKinsey & Company) 揭示
全球 100 家软件企业的管理之道

[德] 霍克 勒丁 帕克特 林德纳 米勒著

逸庐 博政译

上海远东出版社



软件业的成功奥秘

SECRETS OF SOFTWARE SUCCESS

锡公司 (McKinsey & Company) 揭示全球 100 家软件企业的管理之道

[德] 霍克 勒 丁
施 卢 博 政 译

林德纳 米 勒 著

· 远 东 出 版 社 ·

Secrets of Software Success: Management Insights from 100 Software Firms Around the World
Copyright © 2000 McKinsey & Company, Inc.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback copyright © 2001 by Shanghai Far
East Publishers (Shanghai Yuan Dong Chu Ban She)

Published by arrangement with Harvard Business School Press through Arts & Licensing
International Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED.

·经理人书架·

软件业的成功奥秘 全球 100 家软件公司的管理之道

著 者/[德]霍克、勒丁、帕克特、林德纳、米勒
译 者/逸 庐 博 政

特约编辑/ 张怡琮
装帧设计/ 戚亮轩
版式设计/ 李如琬
责任出版/ 晏恒全
责任校对/ 吴明泉

出 版/上海远东出版社
(200336) 中国上海市仙霞路 357 号
<http://www.ydbook.com>

发 行/新华书店上海发行所
上海远东出版社

排 版/上海希望电脑排印中心
印 刷/商务印书馆上海印刷股份有限公司
装 订/上海虎林装订厂

版 次/ 2001 年 1 月第 1 版
印 次/ 2001 年 8 月第 3 次印刷
开 本/ 850 × 1168 1/32
字 数/ 208 千字
印 张/ 11.75
插 页/ 4
印 数/ 6201 - 8300

ISBN 7 - 80661 - 123 - 1

F·35 定价: 42.00 元

前 言

站在 21 世纪的起点上,我们已经进入了信息时代的第五个十年。现在已经很清楚,就像早先的技术(比如铁路、电力和电信)一样,信息技术正在深刻地改变这个社会,从根本上改变工作的本质、可供使用的产品的样式以及对服务的期望。那些早先技术的强烈冲击过了一个多世纪才被完全感觉出来,而在这个过程完成之际,整个社会及商业都被深刻改变了。信息技术也将会如此。

在基础结构建设和交易自动化实现 30 年后,公司中的信息技术(IT)应用已经从后台的办公支持转而成为一个公司如果想要生存和成功就不容有失的中心。软件自然正处于这场革命的核心。具有讽刺意味的是,尽管软件对公司越来越重要,但公司为自身应用而开发的软件却越来越少。关于规模和范围的经济学推动了一个独立的软件业的诞生。Microsoft、Novell 和 Lotus 现在已是家喻户晓的名字。如何在这个软件业中生存是个真正的挑

战,而与这些成功者相伴的是难以计数的失败者们。

对于我们——这篇前言的作者们——来说,本书是我们所见过的对软件业成功因素进行的最有效的分析。它对软件公司经理、企业的管理信息系统(MIS)主管和信息密集型企业的高级管理人员具有同等的价值。本书的作者们曾采访了全球或大或小的 100 多家软件公司,并与 500 多位人士交谈。在富有见识的访问中,他们力图用一种对管理者来说有极大兴趣的方式,找出成功公司和不成功者之间的区别特征。研究方法非常严格,但调查结果却是以十分容易理解和可操作的形式出现的。

在全球范围内,下一个 25 年里不大可能有哪个行业会变得更为重要了,于是光凭自身的分量,这个行业就会让人感兴趣了。通过将那些成功策略从失败的方法中细致地过滤出来,本书确定了要想显著提高软件公司的成功率可以做些什么。这些方法有许多对来自工业时代的人来说并非显而易见。但这些策略正是针对 21 世纪的新世界而言的。

本书的结构沿着软件业的三个领域展开:大众市场成套软件、企业解决方案软件和专业软件服务。对每个领域,作者都指出了完全不同的管理挑战,如果软件商们想要成功,就必须征服它们。这些挑战被表述得十分

清楚，而且也对每个挑战明确给出了恰当的、有时违反直觉的战略。

但是，本书的中心是这个行业所需的一种十分不同的人力资源管理手段。工业时代的森严等级、漫长的职业生涯之类，在此并不适用。这是一个完全不同的世界。

这本书是那种非常罕见的、几乎每一个管理者都“必须阅读”的书之一。它以一种非常易于阅读的形式写就，清楚而有力地阐述了各种信息。它是一部了解我们这个时代最前沿行业的杰出著作。

麦克法伦(F. Warren McFarlan),

哈佛商学院商业管理戈登荣誉教授

卡拉曼(Hermann Krallmann),

柏林技术大学教授

序

观察一个新行业的出现是件令人自觉渺小的经历。

1981年，当时我是一支队伍的一名成员，该队伍旨在为施乐(Xerox)欧洲分部仔细思考一系列新的、有时让人困惑的营销事务。施乐著名的硅谷研究实验室 Xerox PARC 最近发明了几种富有魅力的新技术，比如一个方便易用、带有屏幕按钮的用户图形界面。但施乐的高级管理层并不能确定这样那样的发明究竟有多大市场，或者它们应该如何进行营销。我们得确定“未来的办公室”看上去可能是什么样的，以及如何将 Xerox PARC 的发明应用于其中。

那时很少有软件包独立于硬件销售，我们竭力为这些从未有人探讨过的问题寻找答案。但对我们来说，有两件事情很清楚。第一，软件将凭自身的力量从硬件销售中分离出来，成为一个新产业，并具有无穷的潜力。第

二,而且同样重要的是,未来的不确定性将如此之大,创新的速度将如此之快,管理的挑战将如此之巨,以至于需要无数的见识和能力才能在这种环境下成长。

当我在接下来的岁月里观察到这个巨大的软件行业不断壮大时,这些早先的想法已经不仅仅变成了现实;它们成了本书的根源。这个行业确实已经发展得超越了绝大多数想象,成了一个数百亿美元的产业,而且许多新公司在带着出色的产品进入这个市场。无疑,它们中间只有很少几个最终获得了成功。实际上,大多数软件公司甚至在还没有得到真正腾飞的机会之前就失败了——关门大吉、销声匿迹。

举例来说,ADV Orga,一家中等大小的企业解决方案软件公司,一度甚至比今天的世界市场领导者 SAP 有更大的营业额。但在巨额亏损之后,它最终于 1989 年被出售了。为什么?到底发生了什么?还有犹他州的 WordPerfect 公司:在 1990 年它拥有全球文字处理市场的 46%。6 年之后它的份额降到了 17%。此后它被卖给了另一家公司,并且再也未能达到早先的成功。

还有许许多多其他的例子。为什么这些公司会失败?而它们的竞争对手,如 SAP、微软和其他幸运的公司,为什么获得了成功?是否有管理策略问题、人事问题或者营销问题将成功的软件公司从失败者中分离出来?

1996年，一本描述世界上最重要的软件公司之一的书《微软的奥秘》出版了。那本书十分成功，因为它第一次真正分析了微软怎样成为一颗不断上升的明星，制造出许多百万富翁，并且始终位居顶端——而它的许多竞争对手却悲惨地失败了。虽然这让我长了许多见识，但我还想知道得更多一些，而且我的许多同事也是如此。这些教益是否适用于全球范围内的整个软件行业？是否还有一些软件业成功的基本法则尚未为人所知？

为了回答这些问题，我们决定对全球范围的大量软件公司进行调查，希望找出软件业成功的奥秘。这是一个历时一年半的征程，在这项调查过程的最后，我们队伍里三到五名年轻的麦肯锡（McKinsey）公司的助理已经旅行了200万英里——即绕地球整整24圈。他们驾驶Land Rovers越野车穿过沙漠，在加拿大遭遇暴风雪，在印度圣牛旁走过，在北达科他州凝望无边无际的大草原。这段经历远远超出我们的想象，我们谁也不会忘怀。

为了找到软件业成功的奥秘，我们同样访问了许多其他著名的公司，如SAP、Oracle、IBM全球服务公司、Baan、剑桥技术伙伴公司、CSC、EDS、Cap Gemini和西门子（Siemens）。此外，我们还将许多极具潜质的创业公司，如BroadVision、pcOrder.com、Intershop和BROKAT纳入其中。我们同样有目的地选择了一些“不够成功”的公司，

以便将它们的教训与成功者的经验进行比照。

我们的调查本身问了许多问题,涉及了从营销策略到人才管理和软件开发等诸方面的事务——既有定性的,也有定量的。幸运的是,软件业总的说来热诚地响应我们探究其成败的计划,这使我们的工作变得容易得多,并且更为有趣。我们原计划只采访大约 60 家软件公司,但事实上,许多其他的公司要求名列其中。所以我们不断在增添公司和专家,最终这个小组集中访问了 100 多家软件公司的大约 450 名高层经理,通常包括首席执行官(CEO)、首席技术官(CTO)、首席财政官(CFO)和营销及销售副总裁,还有 50 多名行业专家。

为什么兴趣会如此之大?因为此前从未有过这样一个广泛的、真正全球范围的、以事实为基础的对软件业的调查。我们所采访的人都同我们一样,对在这个迅速变化、永无休止的行业中软件赖以成功的奥秘很感兴趣。

一俟调查完成,我们决定其结果不应该仅仅是数据而已。这些采访和经历有助于对软件业有一个透彻的了解,对于让数据鲜活起来非常重要。出于这个原因,我们决定着手写这本你正拿在手上的书。我们已经找到的软件业成功的奥秘,不仅仅在基本原则上,而且在其应用细节上。

不过,在你开卷之前,我想向许多使本书有可能得

以写就的个人和机构表示感谢。

对本书的所有赞美主要应归功于致谢中列出的团体和个人。而任何的批评都应由作者承担，特别是由于选择例证上的偏差，或者只是由于以下事实：我们将成功用三年的利润和增长来衡量，这当然可能很快化为乌有，于是又不得不每天收集。我们对能有机会研究软件业成功的奥秘心存感激，并希望每一位读者能够从这项美妙而艰苦的工作中有所收益。

我们的一位专业评论家这样写道：“作为一个老手，我发现自己在读这本书时频频点头……它是全面和全球性的……它的价值在于收集了相关的经历以提供事情的来龙去脉和意义所在。”

我们留给读者去确定 20 世纪 90 年代末软件业成功的奥秘之中有哪些可以用于未来。可能在我们报道的许多轶事中，有许多有价值的见识被我们忽略了。一起来欣赏吧！

霍克(Detlev J. Hoch)

序

5

致 谢

“软件业成功的奥秘”的研究计划及其出版，都有赖于许多人士富有价值的贡献。

首先，如果没有来自全球 100 家软件企业的 450 名经理，这个实用的软件管理研究就没有了基础。他们参与了这项调查，并且使其公司相对其他而言确立了一个标准。（我们在调查一开始就力图让他们的名字和公司成就保持机密，除非得到他们的准许，同意将其作为本书的参考资料。所以我们在此不提及所有个人。）没有这 450 名经理的巨大兴趣和耐心，在他们忙碌的工作日程中抽出时间，我们将不可能有这段令人激动的经历并出版这本书。他们理应得到极大的谢意。

一些在本书中确实提到名字的软件业领袖，通常都花了更多的时间与我们在一起，以回答专门的采访和问题，而且他们对我们的支持远远超出了期望。在他们中有阿诺德 (Kirk Arnold)、马特雷拉 (Jerry Materella)、巴瑞

扎 (Greg Baryza)、布里克林 (Dan Bricklin)、陈丕宏 (Pehong Chen)、卡勒 (Susan Culler)、马尔科维奇 (Michael Markovic)、德纳特 (Ernst Denert)、菲利波夫斯基 (Andrew Filipowski)、波佩克 (Jerry Popek)、休曼南斯基 (Paul Hume-nansky)、卡曼诺斯 (Peter Karmanos)、基恩 (John Keane)、库比 (Elmer Kubie) 爵士、莱曼特 (Joe Liemandt)、麦克纳布 (Paul McNabb)、米德 (Tim Mead) 和舒尼特菲克 (Theo Schnittfink)、罗伊 (Richard Roy)、沙姆巴赫 (Stephen Scham-bach)、沙曼 (Graham Sharman)、辛格 (Lal Singh)、苏维克 (Pete Solvik) 及韦斯特加德 (Anne-Marie Westergaard)。另外, 有几位业外的专家提供了指导和咨询, 特别是伯姆 (Barry Boehm) 教授、考克斯 (Brad Cox) 教授、约翰逊 (Luanne James Johnson)、琼斯 (Capers Jones)、芒恩 (David Munn)、麦康奈尔 (Steve McConnell)、罗默 (Paul Romer) 教授和施瓦兹 (Julie Schwartz)。

在麦肯锡内部, 菲特 (Ralf Felter) 及后来的贝伦斯曼 (Dirk Berensmann)、哈德 (Bernd Harder)、托马斯·霍克 (Thomas Hoch)、克莱尼奥 (Ulf Kleinau)、施密根 (Stefan Schmitgen) 和斯潘 (Stefan Spang), 在《微软的奥秘》出版后不久就组织了一群同事, 开始讨论采取这次行动的想法。菲特勾画了一个研究大纲的概要, 我们据此形成了一个完备的实用进展项目计划。

十分感谢我们的指导委员会的成员，他们给了我们巨大的支持和建议。他们是：来自柏林技术大学的卡拉曼（Hermann Krallmann）教授、来自哈佛商学院的阿普尔盖特（Linda Applegate）教授和麦克法伦（Warren McFarlan）教授，以及我们的同事安东尼亚（Andre Andonian）、迈耶（Johannes Meier）、罗伯逊（Bruce Roberson）、施密根和斯坦（Lothar Stein），他们代表了一个来自麦肯锡不同业务部门和职能活动的领导者的混合体。

由亨茨勒（Herbert Henzler）任主席的麦肯锡 GEO 的行政委员会，及其成员比亚戈施（Andreas Biagosch）、玻恩（Axel Born）、德罗斯特（Klaus Droste）、荣格（Michael Jung）、克卢格（Jürgen Kluge）、米奇克（Thomas von Mitschke）和拉尔（Wilhelm Rall），从最初的项目思想讨论开始就一直在鼓励和指导我们。

玻瑟（Timo Poser）、雷布纳克（Axel Roepnack）、舒普夫（Claudia Schopf）和斯图泽尔（Rupert Stützle），作为全职的项目小组成员，在进行无数次采访、结果分析和准备出版时协助我们。阿加维尔（Arunima Aggarwal）、贝伦斯曼、加弗利克（Rainer Gawlick）、托马斯·霍克、克莱尼奥、拉兹（Jürgen Laartz）、雷克特（Peter Leukert）、路德维希（Hiltrud Ludwig）、马库斯（Dirk Markus）、理查兹（J. J. Richards）、洛兰（Detlev Ruland）和西伯格（Jim Seaberg），在

整个项目过程中作为兼职成员提供了无法估量的支持和指导。

除了项目组、指导委员会成员和辅助人员外，许多同事都在接触和预约项目参与者上有所帮助，或者作出了特殊的贡献。他们是：Jens Bernotat, Neeraj Bharadwaj, Neeraj Bharagava, Claudio Bombonato, Steven Bradley, 菲特, John Fors, Hans-Georg Frischkorn, 哈德, Jeff Hawn, Masao Hirano, Chris Ip, Vivek Kalra, 克莱尼奥, Ralph Klin, Axel Köhne, Bernd Kraus, Hans Kraus, Venugopal Krishnamurthy, Krishnan Turlough Padmanabhai, Corrado Ruffini, Chris Ryan, 施密根, 斯潘, Dennis Sweeney, Kyosuke Tsuda 及 Dilip Wagle。

来自 UBIS 的克洛兹 (Michael Klotz)、来自 Technologieholding VC 的科勒 (Gert Koehler) 和来自 BNed 的施密特 (Eberhardt Schmidt) 同样用他们的关系帮助了我们。

在与麦肯锡全球范围的电子、电信、信息技术和多媒体部门，以及我们的商业技术办公室的领先队伍的其他成员——Scott Arnold, Gerhard Bette, Michael Busch, Dieter Düsedau, John Griffin, John Hagel III, Endre Holen, Greg Hughes, Johan Kestens, Eric Labaye, David Mark, Frank Mattern, Jürgen Meffert, Mike Nevens, Marc Owen, Bill Pade, Jürgen Schrader, Jonathan Spector, Dag Sundström, Johan

Vinckier, Holger Wohlenberg 和其他人的接触中,我们获得了许多极好的意见。

另外,我们很幸运地能够在麦肯锡的许多实用性能小组及专门的创意者所提供的丰富功能知识及框架上进行构建。特别是,我们作为最初的重要起点的战略理论创意的第二代策略框架来自下列人士,我们与他们1996年11月在阿姆斯特丹第一次进行了讨论: Bill Barnett, David Benello, Hugh Courtney, Kevin Coyne, Simon Fidler, John Hagel, Jane Kirkland, Jayant Sinha, Somu Subramaniam, Dag Sundström, Patrick Viguerie 和 Lo-Ping Yeh。此外,由我们的生长专门创意人员,包括 Mehrdad Baghai, Charles Conn, Stephen Coley, Jürgen Ringbeck, David White 及其他人,所提供的材料也对构造我们自己的方法大有裨益。

由我们的全球机遇专门创意人员——Lowell Bryan, Jane Fraser, Jeremy Oppenheim, Wilhelm Rall, Jim Rosenthal, Dominique Turcq 和其他许多人——提出的概念为我们提供了极其有帮助的智力影响。

麦肯锡的“未来公司”研究工作,由 Byron Auguste, Patrick Butler, Jonathan Day, Ted Hall, Alistair Hanna, James Manyika, David Meen, Lenny Mendonca, Michael Patsalos Fox 和 Anupam Sahay 进行,这项工作在下降的作用成本对工

业/ 公司结构的影响上仍是基准看法, 并且是未来趋势分析的一个极好的基础。

另一个巨大的智力交换的来源是与各个其他客户项目小组成员的无数次讨论和他们的支持。他们是: Stefan Albrecht, Oliver Bäte, Petra Becker, Klaus Behrenbeck, Sabine Bendiek, Jens Bernotat, Heike Berthold, Thomas Billeter, Chip Chandler, Dirk Daniel, Rupert Deger, Claudia Funke, Wolfgang Gödel, Stefan Hack, Marcus Hacke, Ralf Hauser, Uwe Heckert, Johannes Helbig, Dieter Henne, Christian Hofmann, Kathleen Hogan, Andreas Hölscher, Bill Hyuett, Viola Kaltefleiter, Bernd Kraus, Ines Krebs, Josef Leiter, Alexander Lewald, Mathias Lingnau, Ueli Looser, Andreas Reinhold, Helga Meier-Reinhold, Christian Reitberger, Felicitas Piegsda-Rohowski, Roger Roberts, Joachim Seifert, Martin Selchert, Matthew Stepka, André Stoffels, Detlef Struck, Armin Timmermann, Henri Vanni, Wolf-Dieter Voss, Gilbert Wenzel, Simone Wiegand, Bettina Wiesmann, Sandra Wu, Georg Zachhuber 以及其他许多人。

如果没有我们的自由编辑卡隆尼斯 (Erik Calonius) 的大力协助及支持, 本书将会难以卒读, 他通过我们在纽约办公室的客户交流经理勒布 (Margaret Loeb) 向我们提出疑问。他对完成本书绝对有作用, 并因其新闻工作