

哈佛商学案例精选集
Harvard Business School Case Selections

实务系列
From the Field Series



商用和家用 软件业

*Inside Business and
Consumer Software*

A. 麦科马克 (A. MacCormack) 等 编写
赵苹 译

 中国人民大学出版社

1. HARBARD BUSINESS CASE SELECTIONS FROM THE FIELD SERIES

哈佛商学案例精选集
Harvard Business School Case Selections

实务系列
From the Field Series

商用和家用 软件业

*Inside Business and
Consumer Software*

A. 麦科马克 (A. MacCormack) 等 编写
赵平 译

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商用和家用软件业 / 麦科马克等编写; 赵苹译.

北京: 中国人民大学出版社, 2003

(哈佛商学案例精选集. 实务系列)

ISBN 7-300-04810-2/F · 1475

I. 商…

II. ①麦…②赵…

III. 软件-电子计算机工业-工业企业管理

IV. F407.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 059935 号

哈佛商学案例精选集

实务系列

商用和家用软件业

A. 麦科马克 等 编写

赵苹 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷厂

开 本 787×1092 毫米 1/16

版 次 2003 年 8 月第 1 版

印 张 12 插页 2

印 次 2003 年 8 月第 1 次印刷

字 数 165 000

定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

《哈佛商学院案例精选集》

出版说明

案例教学由哈佛大学首创，此后迅速在全美乃至全球得到认可和采用，现已日臻成熟和完善。其中，由哈佛商学院主编的哈佛商学院案例以其起步早、发展完备、实战性强而在教学中得到了广泛的应用，在美国培养出了无数业绩卓著的企业经理人才。哈佛商学院的所有案例，均是由长期浸润于企业管理某一领域的资深教师，从精选的典型企业里搜集大量翔实的一手资料，经整理论证而成，有的甚至历数载方成，可谓浓缩理论与实战经验之精华，有窥案例之一斑而见商界全豹之效，深受众多 MBA 学生和企业经理人的喜爱，以至于现在国内出版市场上充斥着大量的所谓的哈佛商学院案例、哈佛商学院案例教程。

为了将真正的哈佛商学院案例介绍给广大中国读者，经过哈佛商学院出版社的慎重考察，中国人民大学出版社有幸成为唯一一家经过哈佛商学院出版社正式授权在中国出版哈佛商学院案例的出版单位。

在案例翻译出版的过程中，我们接触了一些当年曾就读于哈佛商学院，今天或鏖战于商海，或执教于讲坛的哈佛 MBA，他



们对哈佛商学院案例的赞誉之辞发自肺腑。这里我们摘录二三，以飨读者。

哈佛案例是美国商业文化基因的载体。案例的结构是这一文化的骨架；案例的内容是这一文化的血肉；而案例的教学方式则是这一文化的灵魂。它是以案例教学方法来实现个人与组织的学习进而实现商业文化的传播与演进的。

——陈小悦，国家会计学院副院长 HBS AMP 160

很多哈佛商学案例我买了两次，在读 MBA 的两年里，我认为这些案例枯燥乏味，毕业时我把案例全扔了。在毕业后工作、创业和财富积累的十年中，我一次又一次地把以前扔掉的案例买了回来，才真正体会到了哈佛案例的价值。现在，我认为我花了 6 万多美元和两年时间攻读 MBA 的最大收获是：我知道了哈佛案例的存在。

——陈韦明，HBS MBA 1993

案例教学最有效地解决了知识与实践的转换。无法实践的知识只是昨天的鱼。

案例学的是策略思维和解决问题的方法，培养的是综合领导能力。

——刘亭，HBS 1986

脑与脑的抗衡，口与口的交锋，心与心的碰撞。哈佛商学案例从真实走向真实，从挑战走向挑战，为世界塑造高品质的人，高品质的企业，高品质的社会。

——古青，HBS 2001, Medtronic Inc.

阅读着这些文字，在感动之余，我们深感所肩负的使命之重大。作为一家大学出版社，我们希望引进哈佛商学院管理案例能



达到以下三个目的:

一是萃取西方文化之精华,借鉴美国乃至西方企业经营的成功经验和培养职业经理人的方法,尽快打造出中国的职业经理人队伍,推进中国企业融入国际市场的进程。哈佛商学案例是MBA、EMBA课堂上进行讨论的蓝本,通过阅读案例,可以体味到很多管理的精髓和管理世界中的精妙之处。

二是推进中国管理教育的教学改革。案例教学被中国教育主管部门倡导多年,但由于缺乏成熟的案例及不熟悉案例教学方法等原因,尽管大家对案例教学在培养学生的实战能力方面能够达成共识,但案例教学仍然没有被广泛采用。我们此次不仅引进哈佛案例,同时将加大与哈佛商学院出版社的合作力度,不失时机地聘请哈佛商学院教授就案例教学进行培训,从而普及案例教学法。

三是推动中国本土案例的编写。我们引进哈佛商学院的经典案例,有助于国内学者借鉴其编写经验、写作原则和方法,通过对处于转型时期的中国企业管理经验的总结,编写出高水平的本土案例,这样,不仅能提升中国企业的管理水平,而且能使中国企业的案例走入哈佛商学院的课堂,成为世界了解中国的窗口。

首批出版的这套《哈佛商学案例精选集》,收录了哈佛商学院最近几年推出的案例,囊括了案例研究的最新成果,分为两大系列——商务基础系列和实务系列。商务基础系列共有12本书,分为12个主题。该系列作为对企业管理基础知识的介绍,并未局限于传统教科书的风格,而是通过对案例的合理设计、编写,将基础知识融入到对各个具体案例的分析中,有利于增强读者对基础知识把握和实际运用的能力。实务系列共有9本书,收录了来自9个行业的最新案例。在这些案例中,各企业或多或少都面临着市场的挑战。对于如何应对这些挑战,没有一个简单而现成的答案,因此,需要读者伴随案例中的经理人一道去努力寻求解决方法。

我们真诚地希望这套《哈佛商学案例精选集》能得到大家的认可,并成为我们结交众多中外管理学界和企业界朋友的桥梁。

中国人民大学出版社

2003年5月

“实务系列”使用说明

欢迎选用哈佛商学院（HBS）出版的案例集“实务系列”。本案例集的“实务系列”有三个主要目标：

通过提供哈佛商学院出版的相关研究领域的专辑，增强读者对商务的理解。理解商务所涉及的内容远不止于收入报告和新闻标题等；理解商务意味着了解经理们如何感知、分析公司面临的诸多复杂挑战及其相应的应对战略战术。近一个世纪以来，HBS不断地从公司层面研究经理世界；同时，也将经理们的经历用于促进高级培训和学习。在这些案例中，虽然你找不到简单的答案或者快速决定，但是，你将会发现各个产业、各个市场和各种技术的稳定的、详细的情景，可以发现智慧的专业人员，这些人像你一样，正在努力处理这些情景。

关注 HBS 出版的关于沸沸扬扬、快速增长各产业的新著。今天的各家公司正在快速地奔向目标。我们通过关注新的案例研究，保持该“实务系列”处于时新状态。本丛书以快速演化的产业为关注焦点。这些产业的商务惯例即使在 10 年以前，也不曾有人预想过。

引领读者进入基于网络的信息资源，从而可以提供充足的信



息。利用最好的网上的资源，你可以探查出我们在案例研究过程中调查的各个公司“下一步会发生什么”、“为什么会发生”——如果你正好发掘到某个信息源的话。我们指导你访问各个网站，以便在那里学到更多的东西并让你自己行动起来。随着“实务系列”的开发，我们会丰富和细化我们的网络指南，其中一部分是根据像你一样的读者的建议完成的。

哈佛商学院出版社还拥有另外的资源——包括更多的案例研究——覆盖“实务系列”的所有主题。如果想研究更多的产品，学习本系列中的其他题目，或者订购这些读物的更多拷贝，请打电话：1-800-545-7685，或访问我们的网站：www.hbsp.harvard.edu。

哈佛商学院

译者前言

软件是信息产业的核心，是关系国民经济的关键产业，也是发展最为迅速、竞争最为激烈的行业之一。经营理念的创新、技术的频繁更替、市场需求的变动、全球化趋势的迅速普及，在商用和家用软件行业都表现得淋漓尽致。这部案例集使我们了解到，在这样一个复杂竞争的领域中，当今最有代表性的企业都面临着怎样的挑战，它们是如何实行决策应对和发展壮大，并最终走向成功的。

世界软件业的巨头微软公司推出 Office 2000 的过程，向人们展示了世界占有率最大的办公软件开发的详细过程，使人们了解到什么是软件设计工程化和软件生产工厂化，了解到大型软件开发项目的复杂性以及项目管理任务的艰巨性。微软公司在设定软件开发战略、管理开发组织和整合开发资源上所经历的曲折以及达到的效果，对于所有重视软件开发质量、希望提升对软件开发过程控制水平的企业来说，都有很大的参考价值。

甲骨文公司（Oracle Corporation）是具有 20 多年历史的基础软件制造商。它的案例讲述了甲骨文公司对数据库这一支撑软件产品的深刻理解，以及它们对产品市场前景的分析。案例还告





诉我们，企业之所以有这种独到的认识，不仅仅来自于外部市场分析，还来自内部自身实践。利用自己的软件产品有效地提高了企业的效益，这使得它们对该产品无比自信，对软件产品应用的潜力作出了最佳诠释，也成为它们重视软件应用服务、不断推出具有创新性服务形式的基石。

软件开发领域中的先发优势是许多软件企业所看中的核心竞争力。这种先发优势应该如何利用？具备了先发优势的企业会面临什么样的挑战？快速发展的因特网应用和不断变化的环境会对企业的核心竞争力造成哪些威胁？企业应当如何分析和把握局势的变动，认识技术与应用的互动关系，不断提升产品的商业价值？Adobe 公司的实践将给我们一些有益的启迪。

在一些炙手可热的应用开发领域，比如企业供应链管理领域，面对一些强大的对手，企业对自身的市场定位还有没有意义？如何去认识和发现自己的细分空间？如何把软件的开发、销售与实施过程做细做好，保证自身优势的实现？i2 公司的实践值得我们认真思索。

Kana 是新兴的因特网软件企业的代表。在因特网这个千变万化的市场空间中，强手如林，机会稍纵即逝。如何抓住可贵的市场空隙，制定明智、现实的发展战略，采取适宜的营销手段，迅速壮大自己，这是许多因特网公司所面临的共同问题。Kana 公司的案例对此作出了演绎，而且使人们了解到目前应用服务供应商（ASP）的发展对这些企业的新挑战。

哈雷摩托公司是本案例集中惟一一家用户企业。软件的渗透力强、涉及面广，用户对软件应用的需求是软件市场不断发展的动力所在。因此，哈雷对企业应用软件的选择过程，包括它们对软件功能的要求，对企业文化的坚持，对实施流程的认识，以及对开发商进行评价的方法等等，不仅有值得企业用户借鉴之处，也值得软件开发企业深思。

根据中国软件产业规划，中国要在“十五”期间重点扶持一批软件产业发展的龙头企业，并有效地提高国家信息化应用和发展水平。中国的软件企业应该如何发展和壮大自己，提高国际竞争力，希望上述典型案例能够对此有所帮助。从这个意义上看，



本案例集适合对软件业发展感兴趣的决策部门、企业管理人员、从事实务开发的人员以及管理领域的教学人员与研究生使用。

承担本文初稿翻译的有李丹、付丽娟、申俊强等，在此表示诚挚的谢意。

赵革

2003年7月

目 录

微软 Office 2000	1
甲骨文公司	31
Adobe 系统公司	55
i2 科技公司	95
Kana 通信公司.....	123
哈雷摩托公司:企业软件选择	147

微软 Office 2000

阿伦·麦科马克
(Alan MacCormack)

克里·赫尔曼
(Kerry Herman)



Business and Consumer Software



概要

本案例在回顾微软 Office 产品系列的发展史后，详细地讨论了 Office 2000 项目的变革。案例发生在 Office 2000 项目的后期，主管 Office 的副总裁史蒂文·思诺夫斯基（Steven Sinofsky）必须就 Office 2000 新版本的发展方向以及整个开发进程的变革作出决策的时刻。

问题与思考

1. “微软越来越关注它们在群件市场上与对手的有效竞争，而这个市场历来是由 Lotus Notes 所把持的……微软打算在当年年底推出一个新版软件 Microsoft Exchange。”请依照下面的安排，登陆微软和莲花公司的网站。评估一下这两个公司对自己的群件产品所做的展示和宣传。你认为哪一个更有说服力？为什么？

- www.microsoft.com
- Microsoft Exchange 2000 Server
- 产品信息
- 竞争力比较
- 结果：Exchange 2000 Server 与 Lotus 的比较
- www.lotus.com
- 新闻评论家（Journalists）
- 多米诺平台（Domino Platform）优势所在
- 查阅分析报告，找出 Lotus Domino R5 作为应用开发平台比 Microsoft Exchange 2000 优越之处

2. 微软进入 Office 2000 的下一版开发进程几个星期后，太阳微系统公司宣布该公司已拥有一个优越的办公套件 StarOffice，这个软件可以从公司的网站上免费下载。要了解更多的有关 StarOffice 的信息，可以登陆：

- www.sun.com



- 点击页面顶部的 StarOffice 标识
- 点击左边专栏里的 Products
- 查看对比清单 Comparative Checklist

若要了解太阳微系统公司并购 Star 公司的有关信息，可以按照下面的操作进行：

- www.sun.com
- 点击页面顶部的 StarOffice 标识
- 选择左边专栏里面的 “In the News”
- 选择 View All News for StarOffice
- 参见 Business 2.0, “Sun’s Shooting Star” (2/2/2000)

思诺夫斯基是否应该在下一版本的 Office 2000 的开发进程中将 StarOffice 的挑战考虑进去？微软是否应该放弃新版本的发布？

3. 在案例的结尾部分，思诺夫斯基必须对下一代 Office 2000 作出一个清晰的愿景设想，而这个设想将影响产品的整个开发进程。从案例看，Office 2000 的状况是“从市场上反馈来的信息相互冲突”。那么你可以给它什么建议呢？特别地，当前是否到了要对产品进行根本性变革的时刻？抑或还要延续逐步改进的老路？哪个决定会让产品在与其它办公套装软件的竞争中取得最大的优势呢？



微软 Office 2000^{*}

录像片段 1: Office 2000 发布会^[1]

在 Office 项目开发小组总部所在的 17 号大厦，微软 Office 的副总裁史蒂文·思诺夫斯基，浑身上下洒满了香槟，用力地挤着眼睛，兴奋地冲向大厦后面的喷水池。受到冷水的刺激，Office 项目开发小组曾经走过的路不禁浮现在他的脑海中。在 Office 2000 项目开发之初，许多人都对微软的这一拳头产品在一个互联网日益成为主题的世界中前途如何产生过疑问。但是两年后的今天，看来微软又一次压对了筹码，开发出了一个新的成功产品，至少早期的用户反馈信息预示着这会是一个极有潜力的市场。

然而，随着脑海中不断闪现的遐想和冲动，他的思绪逐渐转向了 Office 2000 的下一次发布。其实，Office 产品所处的环境已经比项目开始时变得更加不确定了，而且，虽然

^{*} 此案例由阿伦·麦科马克教授及其助手克里·赫尔曼准备，主要目的是为课堂讨论用，而并非评价管理场景的有效与否。Microsoft Office 2000 案例（多媒体案例）的文字版须与影视资料版结合使用，影视版编号为 HBS Video 600-502。





Office 咨询委员会所作的用户反馈调查结果是肯定的，但已有媒体抱怨说产品缺乏创意，仍旧有不相关的功能显得臃肿。问题还不止于此，思诺夫斯基还不得不面对开发流程调整的巨大压力。Office 2000 的完工比预计的推出日期晚了 8 个月，一些开发人员感到他们的团队正处于从未有过的低效状态中，为了实现对这一复杂项目的协调管理而投入了巨大的开支。该如何处理这些令人头痛的问题呢？

突然他一脚踏进了水池之中，冰冷的、蓝色的池水一下子搅乱了他的思绪。

Office 的发展史

微软公司：早期的发展

微软由比尔·盖茨（Bill Gates）和保罗·艾伦（Paul Allen）于 1975 年创立。那时候，PC 机在人们的工作、学习和家庭中的应用越来越普遍，公司当时的使命就是为这些 PC 机提供软件。^[2]微软的好运气源自 1980 年，那时 IBM 与之接洽，希望微软能够为其生产的个人电脑开发操作系统。从此催生了 MS-DOS 系统，在每台出售的 IBM 兼容 PC 机上都预装了该操作系统。DOS 给微软带来了庞大而稳定的顾客群，微软在此基础上不断成长，不久以后公司便延长了产品线，开发出了文字处理和自由表格软件等应用软件。1980—1989 年，微软每年的销售额从不足百万美元增长到 8 亿美元；公司的雇员人数从 45 人增加到 4 000 人。截至 1990 年，微软成为世界上最大的个人电脑软件供应商，其应用软件销售占其总收入的一半以上。在麦金托什计算机（Macintosh）的软件销售上也占据着优势地位，在绝大多数 PC 机的应用软件市场上稳居第二。

开发组织机构的演进

谈到微软早期所进行的程序开发的特点，负责 Office 2000 的副总裁乔恩·迪瓦（Jon DeVaan）将其描述为“自由放牧式的开发”（development herd）。