

软件业如何力挽狂澜？

作者：Mark Blumling, Kevin A. Frick, William F. Meehan III

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2002. 3

陷入景气下滑漩涡的软件公司想要挣脱困境，显得格外困难，但少数意志坚定的公司仍有成功的机会

对任何产业来说，转亏为盈都是一项艰巨的任务，而欲将身陷泥淖的软件公司救出重围更是难如登天。软件业独有的市场作用力——产品、金融行情和劳工——在软件公司正常营运时，彼此相辅相成，让公司扶摇直上；而一旦公司营运出现问题，这几股力量的交互作用，如同水能载舟，亦能覆舟，足以将公司加速拉下万劫不复的深渊。企业在天时地利人和的情况下，的确有机会乘着浪头攀上高峰，尝到成功的甜美滋味。然而外在环境一旦转变，这些企业得格外费劲，才能逃过被卷入「沉沦」漩涡的厄运。

由此可见，软件企业扭转乾坤的成功机会极小。麦肯锡公司进行的一项调查显示，在 492 家惨淡经营的企业中，仅有 13% 最后能重整旗鼓，这个比例罕见地偏低。然而，转亏为盈不是不可能，成功的报偿也会令人觉得之前的辛苦都是值得的。

困难之处何在

要让软件公司转亏为盈之所以困难，原因在于恶化征兆一旦出现，该产业独有的市场力量将互相结合，产生一股致命的「沉沦」漩涡。就以产品市场力量为例，软件业是一个「赢家通吃」的产业，网络化环境对兼容技术的需求、高转换成本和规模报酬递增（increasing returns to scale）这三大因素结合起来，使得大多数市场领域中仅有少数业者能长期生存下去。德国著名的企业资源规划（ERP）软件供货商 SAP 就为此现象下了最佳批注：1990 年代中期，该公司在其专攻的市场中独领风骚，领导者地位的确立使其发出这样的豪语：「我们研发费用的支出比竞争对手的营收还高。」这种「赢家通吃」的现象独厚即将荣登市场霸主地位的公司，但对受景气拖累的公司而言，不啻是雪上加霜。以高昂的转换成本而言，软件和企业 IT 系统的整合本来就所费不赀，屈居下风的业者更是身受其害，因为一旦以新软件为核心的网络系统建置完成，员工透过训练已娴熟软件使用方式，企业不太可能大胆改用几年后不知是否还能提供升级服务的软件厂商。

金融市场的力量也是另一种考量。软件业波动的股价反映了 IT 需求的周期性，更重要的是，也反映了员工、客户关系和技术这类无形资产的本质。这些无形资产堪称驱动软件公司经济价值最主要的推手，其可计量的特性和「赢家通吃」的市场动态，益发突显其重要性。然而，众所周知，要为这类资产订出恰当的价格极为困难。因此，投资者只能以营收和利润来源作为无形资产价值的替代物。业绩好的时候，软件公司自然获益良多，投资资本报酬率动辄超

过 50%，成长速度惊人。然而，景气一旦开始衰退，软件公司就得承受双重打击——实际的财务表现是第一次打击，资产价值因而受到波及则是第二次打击。甚者，如果出现破产的警讯，鉴于可供瓜分的残留资产必然所剩无几，投资人更是逃之夭夭，避之唯恐不及。

造成「沉沦」漩涡的另一股市场力量则是劳工。多数软件公司员工的薪酬中，有很大一部分是股票选择权。一旦公司开始走下坡，选择权的魅力不再，可能导致员工大量流失。偏偏第一波出走的往往是最有价值的员工，稀释了此时最不可或缺的无形资产基础。若公司企图以加薪留住人才，净收入不免受到影响，恶性循环于是加速恶化。

如何使软件公司转亏为盈？

要逃脱被卷入漩涡的厄运，企业势必勇敢面对三大挑战：重振核心业务、投资开发新的杀手级产品，以及大刀阔斧裁减其它支出。此外，企业须先取得周转资金、建立获利能力并达成成长目标，方能重新赢得金融市场的信心。最后，为了吸引并留住人才，创造一个敬业、投入的文化和组织，企业必须成立一个负责转亏为盈项目的核心小组，协助其尽速采取行动。这些要求尽管严苛，但 PeopleSoft 和 Intuit 已经以实际行动展现其可行性。

重振核心业务

经济呈现一片荣景时，多数软件公司一心想着「攻城掠地」，义无反顾地长驱直入新的地区、产品、通路和客群。在一个经济规模的重要性凌驾一切的行业，这样的做法完全可以理解，甚至往往是必要的行动。然而，一旦市场情势有所变动、策略选择错误、新进技术或客户需求转向，造成景气荣景骤然消退，过去未能有选择地发展或忽视核心业务的公司，此时往往会发现肩上背负着沉重不堪的成本和定义不清的产品与服务。

这类公司应做的第一件事，是渐次剥除在攻城掠地时期不断增加的层层事业，找出所有事业中最具特色的部分，即当初造就其成为市场领导者的部分。通常是一个核心的软件产品，附带客户和网络关系以及相连的客户通路。在企业积极向其它领域扩张时，这个部分多少遭到忽视或有投资不足的情况。

较为实际的着手点，是运用几个重要客户——最好是产业领导业者——引导企业重响应走的方向。这群忠诚的客户基础将可作为发展新业务的参考，诸如此类的背书动作在强调使用经验的软件业尤其重要。1998 年，ERP 市场急转直下，因之前过度扩张而吃足苦头的 PeopleSoft，由于响应大客户的需求得宜，汰换旧有产品的主从式架构（client-server architecture），推出可在网际网络环境下操作的产品「PeopleSoft 8」，成功重振其核心的 ERP 业务。

Ariba 是另一个藉由和大客户合作，联手拯救自身企业的成功例子。该公司先前大举投资电子交易市场，不料市场突然由红翻黑，造成该公司的市场资本额在 2000 年 10 月至 2001 年 10 月期间，自四百亿美元一路下滑至十亿美元。过去 Ariba 忽略了其核心产品：协助企业管理办公用品支出的企业采购软件，如今反而从客户身上学到何谓节省采购成本背后的驱动因素——例如向未经核准的供货商采购需要受到重重限制——进而排定研发投资项目的优先级，调整主要销售的产品。

同时，以更广泛消费者市场为销售目标的软件公司，也应注意核心业务的开发方式。1990 年代中期消费者理财软件市场开始成熟，Intuit 推出的 Quicken 个人财务管理软件面临强大竞争者——微软「Money」的空前挑战，受创颇深。Intuit 后来发现客户透过网际网络使用理财服务的情况越来越普遍，因此开始加码投资开发以服务器为基础，可供网络环境使用的理财服务软件。结果，「Quicken.com」这套软件成为少数成功攻占消费者和小型办公室市场的线上产品。由于该软件包取得快速，又能轻易和线上理财服务整合，因此极为成功。

投资新的杀手级产品

重振核心业务只是第一步，软件公司同时必须发展出新的杀手级产品，即能够囊括至少 30% 市占率的产品。在努力重振核心产品的同时，资深经理人也应参考主要客户、分析师和合伙人这方面的意见。

诚然，慎选投资机会极为重要，但往往资深经理人面临最困难的挑战，是在于如何将投资转化为具体、有特色的实绩。在这个竞争极为激烈的产业中，企业必须具备庞大的财力、人力，以及精准的眼光，才有机会和走专卖路线的竞争业者一较长短。大多数铩羽而归的企业皆因各式各样的成长机会分散实力，而功亏一篑。

成长的动力有时也可自企业内部产生。1980 年代末，Lotus 旗下的核心产品「Lotus 1-2-3 电子表格」因微软推出「Excel」而受到极大威胁。该公司程序设计师 Ray Ozzie 勾勒出一个「以单一软件平台加速大型网络化组织的工作协调功能」的愿景，获得公司的支持并挹注大量资金投资。结果「Lotus Notes」成为软件产业史上最为广泛使用的企业应用软件之一。

有些公司较难在企业内部创造成长机会，在这种情况下，购并尽管风险极高，但不失为在新市场中建立地位的快速手段。以 PeopleSoft 为例，为了加强其 ERP 套装方案的功能，PeopleSoft 积极寻找新产品，确定了该公司在客户关系管理这个快速成长的领域居于弱势后，即策略性地收购 Vantive 这家当时在该领域第二大的公司。PeopleSoft 付出的价码为 4 亿 2 千 6 百万美金——相较于其市场资本额，这个数字相当可观。但是，这桩结合了前台（客户关系）和后台（ERP）应用软件的企业联姻，创造了一个无人能敌的全方位企业 e 化套装方案。配合 PeopleSoft 8 的上市，这场收购行动协助该公司的股价自 1999 年 6 月的 16 美元反弹至两年后的 43 美元。

供应链最佳化软件的开发商 Manugistics 也是靠收购起死回生的企业。该公司的股价在 1998 年荡到最低点，跌幅达 72%，仅有 12.5 美元。2000 年，该公司收购了 Talus Solutions，目标在于进军当时尚处于萌芽阶段的订价与营收最佳化产品与服务市场。Manugistics 藉由既有产品和 Talus 获利率最佳化解决方案的整合，建立一个完整的企业 e 化供应需求网络，使作业处理时间的工作排程和订价更为精准。同年，Manugistics 的股价即狂飙至 241 美元。

毫不留情地大幅删减其它成本

为了大手笔开发出奇制胜的产品，软件公司必须在其它领域锱铢必较。举 PeopleSoft 为例，为了开发 PeopleSoft8，该公司暂停了三项大型产品的开发项目、裁员 15%，并且令 1500 名留任员工改为全力投入该项项目。当企业立志开发出新的杀手级产品时，也同样需要破釜沉

舟地聚焦作业。任何缺乏孕育金母鸡潜力的产品项目都应该加以详细检查，甚至令其终止。无法做出这些棘手决策的公司，可能在重建企业体质时，难有理想的表现。

赢回金融市场的信任

软件业者可以藉由给予投资人明确的期望，并且维持表现符合预期，重建其公信力。最迫切的需求往往是透过一次性募资，筹得周转资金，因为在有形资产寥寥无几的情形下，股票投资人对于软件业者的现金缺口可能心生怀疑。

改善流动资本的运用，是自企业内部创造一次性资金挹注的常见方式。企业可以缩短应收帐款流程，并延长应付帐款流程，例如，可以出售一些固有资产，然后再以承租方式使用这些资源。在取得外部短期资金方面，有时候则可利用应付帐款价值质借取得贷款。由于缺乏有形资产，长期贷款的选择可能有限。但是发行新股或股票连结型金融工具是一种选择，虽然所费不貲，因为在公司面临财务困难时，投资人会自动对公司股票价格打折扣。

接着，企业必须提升获利能力。利润是衡量无形资产品质的工具；如果没有获利，处在领先优势诚属关键的产业里，公司的业务表现将会受到投资人怀疑。获利能力和流动性也是取得金融市场信任的关键，因为对于成长中的软件业者而言，其 90% 股价可能都是十几年后现金流动的反映。再者，对于现金拮据的公司而言，若要增加策略性成长机会，例如透过购并而成长，也需要较高的股价以筹措执行交易所需的资金。

企业可采数种作法于短期之内改善获利能力。企业可以调整营运范畴，删除与核心业务或成长选择无紧密关连的产品、客群区隔、销售通路和据点。也可改变员工的配置流程，以提升效率。企业还可控制占总支出 30-40% 的信息设备、办公室用品、差旅和外部服务，但这些往往是企业在降低成本时容易忽略的领域。我们的经验显示，这些领域有 10-20% 的成本节省空间，能增加公司营业收入 3-8% 左右。例如，PeopleSoft 为了节省 15-20% 的总成本，删减了外烩午餐的补贴，并认真检讨电信、差旅和信息科技方面的花费。

成立一个转亏为盈小组

除了重新获得市场的信心以外，企业还必须检视组织内部的问题。当企业开始走下坡，资深主管会丧失信用、主管级的人才流失会相当猖獗，再加上在攻城掠地时尽是不计代价追求成长而忽略管理议题，所以整顿组织纪律时也会显得成效不彰。

为了妥善处理所有事宜，企业必须成立一个转亏为盈小组，并赋予即刻行动的权力。首先，董事会必须判断现任执行长在带领公司追求成长之后，是否同样有能力扮演撙节成本与建立组织纪律的引导人物，因为该执行长往往创业精力充沛、但却可能提出太多不实承诺，而丧失对顾客、投资人和员工的尊重。最糟的情况是，很可能执行长会被迫离职，而由一位空降的外界人士来领导整个转亏为盈行动。麦肯锡研究 1986-1996 年间 200 多家企业的绩效后发现，执行长被迫离职的企业，其股价相对于大盘指数比值，比执行长自动下台的公司糟上两倍。再者，在执行长被迫离职的企业内，由外面空降新任执行长的机率也是执行长自愿离职企业的五倍，显示出董事会想要真正采取耳目一新的做法。

空降的执行长可能会大力整顿管理层，改变其技能组合并提升公信力。执行长必须选出 5-10 位资深主管，他们可能是公司的老兵或新人，提供其专业与财务的奖励措施，要求他们至少留任两年之久（一般重建组织稳定的次序所需的时间），并赋予快速行动的自由。另外，在努力转亏为盈的公司里，执行长同时兼任董事长的比例也较高，显示他们拥有较大的职权。例如，当 PeopleSoft 决定遏止营收继续下滑时，该公司的创办人兼执行长 Dave Duffield 意识到他个人由于排斥组织官僚和预算编列作业，因此并不是掌管日常作业的最佳人选，所以他延聘 Craig Conway 担任执行长。Conway 是一位营运技能优异、经验丰富的软件产业资深经理人，一上任后，立即将公司内三分之二的高阶主管职务改由经验更加丰富的经理人取而代之。

一旦转亏为盈小组就位，企业就应该确认并且确保产品开发、销售与行销，及服务单位的 25-50 位高阶主管的忠诚度，因为他们可能代表企业庞大的无形资产。这些人才的存在，其技能、魅力与领导能力可为其它员工树立典范，通常有助于遏止阵前倒戈的风潮。若要留任并吸引重要的干部，企业必须提供生涯发展机会、财务诱因，以及具有吸引力的公司前景。例如 PeopleSoft 特别提供核心干部股票选择权，并将行使权利时间缩短一半的红利措施。

整顿组织纪律

稳住一流人才的军心之后，企业必须建立一套纪律严谨的组织架构。例如，产品开发单位必须确保不论市场上出现任何一种外部压力，都能如期完成研发工作，而业务单位则必须落实严格的帐户管理流程。Conway 在 PeopleSoft 迅速建立严谨的会计控管流程，规定任何高于十万美元以上的投资，都需要经过他的核准才可放行。

任一行业在转亏为盈时，加紧控制都是绝对必要的。对于软件业者而言，不同点在于开始整顿纪律之前，即需具备必要技能与控管能力。一家年营收约十亿美元的企业应用软件厂商，即必须建立一套预算编列流程，然后方可管控支出。

软件业者转亏为盈成功率平均为八分之一。虽然我们所列的原则可以作为企业败部复活的蓝图，但是管理层的承诺同样举足轻重。单单是勾选清单并不足以成事，成功的基础在于是否能真正励精图治。

〔研究说明〕

为了判断软件公司转亏为盈的成功机率，我们研究了美国所有公开上市的软件公司，于 1990-2001 年间任一两年或以上的业绩震荡起伏情形；这段期间经历了不同的景气状况、数个产品世代、网际网络普及，以及网络公司的兴盛与衰败。在 814 个研究对象当中，492 家公司的股东总报酬率在两年内与史坦普计算机软件暨服务指数（S&P Computer Software & Services Index）相比下滑了 50%，接着我们分析这 492 家营运困难的公司在此两年后的业绩表现。

其中只有 13%（64 家公司）成功转亏为盈，其成功定义是股东总报酬率与大盘指数相比高出 30% 以上。这些公司包括 BEA Systems、Oracle 和 PeopleSoft 在内，他们从此得以跻身全球最有价值的 25 大软件公司之林。另外 13% 的公司成功遏止价值进一步下跌，而 15% 则遭收购。59% 的公司的价值则继续遭到侵蚀。