

第 01 章

末日帝国，Agile 公司的困境

“向左，还是向右？”挂在岩壁上的阿捷用手摸了摸腰后的家伙盘算着，“只剩下最后两个岩楔和一个快挂了，还差 30 米才能到顶，应该选哪边呢？左边的岩壁虽然看起来更陡一些，但抓点可能会更多一些。右边的岩壁貌似坡度一般，可是……”

“铃铃铃……”，一阵手机铃声打断了阿捷的思考。

阿捷在腿上蹭了蹭沾满镁粉的手，从腰间包里小心翼翼地取出手机。

“不能再掉下去了，上回就是在攀岩的时候被一个垃圾电话骚扰而摔坏了自己心爱的黑莓手机。”阿捷边想着边按下接听键，刚说了一句“你好”，一个悦耳的女声就已经在耳边响起：“请问是徐捷先生吗？”

“嗯，你好。哪位？”

“您好，这里是 Agile 有限公司中国研发中心，请问您方便在 6 月 18 日上午来我们这里拿下 offer 吗？……嗯，好的。那咱们 6 月 18 日见。”

10 分钟后，阿捷兴奋地站在广西阳朔月亮山的岩壁顶端，望着远处被夕阳映红的青



山秀水，大喊：“Agile，我来啦！！”

作为世界通信行业顶尖的公司，Agile Corp. (NASDAQ: AGIL) 在全球 80 多个国家拥有分公司，从 Agile 中国 1996 年成立起，Agile 中国研发中心就多次被中国的媒体评为外企最佳雇主，成为 Agile 的员工也是很多软件开发者的梦想，阿捷没想到刚来到阳朔放松一下，居然就接到了 Agile 公司的 offer（录用意向书）。

2005 年 8 月 18 日，这是一个值得阿捷记住的日子，因为阿捷终于加入了梦想中的 Agile 中国研发中心。

第一次在 Agile 大厦里面迷路，找不到自己的座位，结果尴尬地被人领回去；第一次用上边哗啦啦响着边磨咖啡豆的咖啡机；第一次可以自己在系统里定制想要的键盘、鼠标甚至印有自己名字的杯子；第一次在自己工作台上的小白板列出自己每天要做的重要事情；第一次跟走错屋的老外 Rob 打招呼，聊天；第一次参加 Charles 主持的月度部门会议，拘谨地做自我介绍；第一次加入 Agile 的业余篮球队，认识许多其他部门的人。Agile 的一切都是那样新鲜，那样令人兴奋。

阿捷发现，此时自己才开始理解 Agile 公司的文化与历史变迁。正如公司创始人戴维帕卡德所说的那样：“小公司的文化挂在墙上，大公司的文化自在心中。” Agile 能够从一个只有两人的车库公司，发展成为在全球拥有几万员工的大公司，并成为业界的领头羊，依靠的正是这种深深植根于每个员工心中的文化。

阿捷被深深地打动了。一种博大精深的文化、一家伟大的公司、一个天才汇聚的地方、一片任由自己翱翔的天空，所有这不正是自己多年来的渴望与追求？在 Agile 这样一个注重人才、注重员工发展的公司，自己的发展前景会更加光明，机会更多。找工作就像谈恋爱一样，能够遇到自己的知心爱人是非常难得的，一旦找到，就一定要牢牢抓住，不要轻易放弃。

转眼间阿捷已经入职 5 个月了。在这 5 个月里，阿捷的业务项目上手很快，毕竟 TD-SCDMA（一种第三代移动通信标准，以后简称 TD）的东西对阿捷来说轻车熟路，早在 2003 年的时候，阿捷就曾经作为项目经理带着一帮兄弟做过基于 TD 的运营系统软件开发，这也是为什么袁朗他们在面试完阿捷，填写面试反馈时，在“相关技能”和“团队协作”等方面都给了阿捷满分的主要原因。对于这段经历，阿捷在面试时留了一手，并没有说自己是项目经理，而只是说自己作为架构师如何与同事们一起协同



开发。阿捷留了个心眼儿，毕竟 Agile 公司是赫赫有名的大牌外企，中国研发中心高手如云，而阿捷应聘的职位也仅仅是一个高级软件工程师，阿捷担心自己项目经理的经历会被人认为不能踏实本分地做好技术工作。

在 Agile 中国研发中心里面，除了阿捷所在的 TD 项目开发组，还包括了负责传输业务的中间件开发组和负责底层协议的开发组，袁朗是 TD 的项目经理，中间件组的项目经理叫周晓晓。周晓晓长着一张苦瓜脸，一副苦大仇深的样子，基本上让人看了一眼就不想看第二眼，阿捷只在入职的时候被袁朗领着他打过一次照面。通信协议团队的项目经理是个典型的美国佬，高高大大白白净净，自己座位前的个人小白板上不是记着米斯特比萨和赛百味的送餐电话，就是写着“I'm on holiday from XX to YY. Limited access to my email box. please call my mobile phone to reach.（我自 XX 到 YY 休假，有限查看邮件，请打电话给我）”。阿捷每当看着 Rob 背着旅行包匆匆外出时，心里就想着怎么差距就这么大呢。三个项目经理都汇报给 Agile 中国研发中心的电信系统解决方案事业部老大 Charles 李。说起这个他，同组的大民告诉阿捷，查尔斯在进入 Agile 中国研发中心之前，曾经在西门子、摩托罗拉等大公司供职多年，大家对他的评价早就达成共识，就是三个字“稳，准，狠”。Agile 中国研发中心的高层将查尔斯挖至旗下组建了现在的电信系统部，不到两年的时间里，就带起来三个能打硬仗的团队，直接支持 Agile 中国的销售团队对中国市场进行深度挖掘。阿捷现在所在的 TD 团队就是查尔斯所期望的“尖刀连”，希望能够帮助 Agile 公司在中国的电信市场上生生地切下一块蛋糕。

不过，在阿捷看来，不仅仅是袁朗这个团队，周晓晓和 Rob 的团队也或多或少地存在问题。周晓晓是 Charles 早期建团队时从其他部门转过来的那批老员工之一，凭借在 Agile 的老资历，总算在阿捷进入 Agile 半年前提升到项目经理。听周晓晓团队的同事们私下里说，周晓晓最怕别人说他“没能力”“凭资历”之类的话。在平时的项目管理中，周晓晓经常因为不敢做决定而让大家进行漫无目的的讨论。而且，在其所负责的项目中，经常提出一些非常不切实际的项目时间估算，这个时间估算通常非常离谱的。据说最离谱的一次是原本只需要 4 人月的工作，他愣是估出了 9 人月，自己还振振有词。所以周晓晓团队的同事们都不十分认可周晓晓的管理方式，而周晓晓原来所熟悉的 CMMI 那一套在现在的团队中又不适用，弄得他现在很没头脑。

说到那个 Rob 就更神奇了。据知情人士讲，Rob 就是一个典型的美国大男孩，年轻的



时候玩滑板听摇滚开着轰轰响的福特野马在中学门口泡美眉，总而言之除了念书外什么都喜欢，高中毕业后就在美国加州一家零售店里做店员，折腾了几年之后刚好赶上 IT 热，在家苦读了一个夏天的计算机书籍就成为 Agile 公司程序员了。之后经历磨难，从辉煌走向泡沫，从泡沫走向辉煌，终于在差不多 40 岁的时候成为经理，而升任经理的条件之一，是他必须到中国用三四年的时间带起一个团队，把他在美国实施的那些通信协议相关的项目迁移到中国来。这刚好也满足了他儿时想到中国这个神秘东方国度看看的愿望，反正他只要按时给前妻支付孩子的抚养费就好。说到技术，Rob 还真有两把刷子，别看他没怎么正经上过学，凭借在 Agile 十余年的积累，不仅在通信协议上的造诣不浅，而且已经成为 Agile 为数不多的六西格玛黑带。

阿捷发现 Agile 公司虽然推行了六西格玛，但收效甚微。首先，整个部门一直在收支平衡的困境中挣扎，曾经有两个季度收支平衡后，整个部门还专门拿钱出来庆祝了一番。真的令人费解，一个上千人的部门，不挣钱好像是很正常的事情，反而一旦挣了钱，不管多少，肯定是完成了不可完成的任务。其次，部门一直在呼吁不要对客户“过度承诺”，还指定了专人负责，但“过度承诺”还是层出不穷，一直无法解决。第三，无论是涉及多个产品的大版本，还是针对某个客户的小的改进，虽然中间设定有多个检查点，但检查点常常不能按期通过，从而导致最终发布期限一推再推，几乎没有一个项目是不延误的。第四，跨职能部门之间的合作问题很大，相互间的需求一直变来变去，没有一个有效的机制来管理和控制这种变化，经常导致几个产品在最后的集成阶段因为接口不一致而出现问题，甚至有些产品需要推翻重来。第五，阿捷所在的是 Agile 公司内最复杂的一个部门，因为历史悠久，研发地点分布在全球 7 个国家 10 个办公地点，不仅仅有文化、时差的问题，更有研发流程不统一和需求管理混乱的问题。这就是著名的 Agile 中国研发中心电信系统解决方案事业部在软件开发管理上的现状。其实不光阿捷这样的新人看出了这些症结，像大民、阿朱这些 Agile 的老员工也都对此有着自己的看法。而且这两年电信的日子不好过，各大公司兼并的兼并，裁员的裁员，Agile 的市场地位也不再那么牢固了。国际上的竞争对手在技术上紧紧追赶，国内的厂商在客户关系和产品价格上已经屡次让 Agile 中国吃了苦头。如果说当年的 Agile 公司独霸天下，那现在的 Agile 公司已经日薄西山，而 Agile 中国研发中心更像是“最后的武士”，在努力维护着 Agile 中国的产品开发和质量的尊严。



重任在肩，如何打破人月神话

阿捷知道，最近的项目进展非常不顺利，原本应该 10 月份发布的版本现在看来已经是不可能完成的任务。同时，阿捷也知道，项目延期的主要因素其实不在中国。

作为 Agile 全球研发中心的一部分，Charles 所负责的中国研发团队只是在 Agile OSS（运营支持系统）中负责了大约三分之一的产品模块开发工作。

在 Charles 所管辖的部门中，Rob 的团队人数最多，有 23 人，负责了大约 1/2 的通信协议开发，另外一半由 Rob 原来在美国的团队做。周晓晓的团队则分担了大约 25% 的中间件开发工作，其实，中间件的需求相对比较固定，大部分代码都是从美国那边直接移交过来的，周晓晓团队并没有太多的实际开发量。真正的苦活累活都是袁朗的团队在做。

首先，在应用层面的开发上，TD-SCDMA 几乎就是从零做起；其次，TD-SCDMA 的产品需求几乎都由中国来提出，而中国的客户对于产品的理解和定义相比成熟的欧美市场来说真是五花八门。在这样的条件下，袁朗的团队需要在目前的 Agile OSS 5.0



的版本里，加入对 TD-SCDMA 的支持，实际所需的工作量对仅有 5 名开发人员的团队来说非常大。

在 Agile 的研发中心，整个开发流程是有非常详尽的要求的，为了保证产品质量，每一个新加入的产品特性的每一个具体细节，都要多方反复讨论，要把所有从第一线来的需求确定下来后，负责相应产品的团队才能给出详细而具体的产品功能设计文档、UI 设计文档，最后才是阿捷这样的一线开发人员，在文档的基础上完成软件的开发工作。

阿捷刚刚加入 Agile 的时候，就发现这套如教科书般标准的瀑布开发流程虽然在一定程度上保证了 Agile 现有产品的开发质量，但是同时也限制了 Agile 公司对市场的反应速度。就拿 Agile OSS 5.0 的开发说，阿捷他们早在春节前就完成了针对中国市场的 TD-SCDMA 产品设计文档，但是由于中间件和通信协议部分和美国那边的讨论一直没有结果，导致了阿捷、大民他们春节后有 2 个多月的时间没有进行实际的开发工作。这让本来很有信心在 2007 年 7 月份完成开发工作，10 月份完成发版的 Charles 心里非常不爽。阿捷在代替袁朗参加的几次部门例会中强烈地感觉到了 Charles 对周晓晓和 Rob 的不满，一直在敦促他们两个赶紧和美国研发团队协商解决。

Rob 还好，资历和身份都在这里摆着，大不了 Charles 给他今年的绩效评得差点，反正等项目移交后，他再回到美国继续做他的大爷。周晓晓可就惨了，几乎每天晚上都要和在加州帕洛阿尔托的同事开电话会，折腾到夜里一两点才睡觉，眼圈从来都是黑的，舌苔上火口腔长水泡。袁朗最不着急，一副事不关己隔岸观火的样子，反正团队里的设计文档，阿捷、大民都已经帮他弄好了。所以当阿捷看到 Charles 在黑木崖里黑着脸与周晓晓和 Rob 开会时，还以为 Charles 又在鞭打慢牛呢！

这天下午，阿捷被通知到黑木崖开会。

刚进屋，阿捷看见 Charles 已经坐到了他最喜欢的位置，“如果 Charles 不在，袁朗也喜欢坐那个位子”，阿捷一边心里想着，一边坐到了 Charles 的斜对面。这时阿捷发现，自己的这个位置恰恰就是当初面试时的那个座位。

“你知道今天我来找你有什么事吗？”还没等阿捷从回忆中走出来，Charles 用他习惯性的开场白把阿捷从回忆中拉了回来。

阿捷没有回答 Charles，他已经习惯了 Charles 这样的提问。阿捷知道，只要自己静



静地等着，Charles 就会给出刚才提问的答案。

“袁朗上周五因为个人原因离职了，”尽管事先根据袁朗的表现，阿捷和大民他们都曾经想过袁朗会走人，但从 Charles 口中听到这个消息的时候，阿捷还是吓了一跳。

“那项目怎么办？Agile OSS 5.0 的 TD-SCDMA 开发谁来管？正在进行的设计文档评审谁负责？”阿捷问完了一串问题，才发现这些问题更多的是问给自己，Charles 才不会关心具体的开发细节和项目管理。

Charles 好像就等着阿捷听到消息后产生这样的表情，满意地笑了笑，对阿捷讲：“这些问题都是你现在需要去解决的，今天上午我和周晓晓经理、Rob 经理都谈过了，虽然还有一些疑虑，但是想让你来带 TD 这个团队。怎么样，有什么困难吗？”

阿捷脑子有点晕，还真有些反应不过来，傻傻地追问：“为什么是我？大民呢？阿朱呢？他们来的时间都比我早啊。”

Charles 好像有些不耐烦了，把腿翘起来说：“就这样决定了吧。你有什么困难，可以随时过来找我。我会把这个职位在部门内公开发布，欢迎每个人来参与竞争。所以你接下来还需要准备一个简历，美国那边的老大会过来走一个形式上的面试，之后你会成为 TD 的项目经理，等以后有机会我会帮你争取一线经理的名额。大民和阿朱这些人暂时汇报给我。”

虽然部门里还有几个同事表示对这个职位感兴趣，并正式提出了申请，但阿捷还是顺理成章地成为 TD 项目组实际的领导。接下来的日子，请整个项目组吃饭，团队建设是少不了的了，唯一有点变化的是 Charles 讲的形式上的面试，从北京改到了美国的帕洛阿尔托。原因吗，首先是美国那边的老大最近被 Agile OSS 5.0 的研发搞得焦头烂额，实在腾不出时间到中国来；其次也算 Charles 给阿捷一个小小的甜头，让还没去过美国的阿捷见见世面。按照 Agile 中国公司的惯例，每位新提升的经理都要去一趟美国总部履新，顺便把那边的关系走动走动，让平日里在邮件列表上的名字都能够来个网友见面会，以便于日后工作上能有个照应。

阿捷的护照办得很顺，因为 Agile 公司是美商会的成员，直接把材料交给美商会，然后就等着大使馆的面签。

面签那天，阿捷才领略到了传说中的美国使馆签证处的恐怖，小小的大厅里挤满了人，



刚好又赶上出行的旺季，每个窗口起码有 30 个以上拿着各色卡片的人在等。从窗口离开的人有哭的，有笑的，有表情麻木的，有激动得不能自己的，每一个正在等待签证官面谈的人都像在接受一场审判，而审判的结果仅仅是能否得到一张小小的纸片。

阿捷心里想着，这次去帕洛阿尔托等待自己的又会是什么呢？

