

下一个十年的软件业领袖

Merv Adrian - IT Market Strategy 创始人
www.itmarketstrategy.com

要在下一个十年中实现蓬勃发展，软件供应商必须应对日趋完善的信息技术市场。潜在客户与现有客户的购买方式截然不同。在传统 IT 部门内部和外部处处可能产生采购；虽然采购的全球化是主旋律，但是对于本地化的需求和合规性不可或缺；由此可见，对于解决业务问题的必要性已经超越了解决技术难题的迫切性；运营开支已替代资本支出成为高级主管们的关注重点。要在日新月异的市场中取得成功，软件企业必须具备以下几项重要特征：

- **规模**，有效发现潜在客户；
- 全面的、经整合的软件资产**组合**；
- 注重**行业**和**业务流程**，以确定产品并加以利用；
- 有产品团队提供支持的**服务组织**；
- **合作伙伴系统**，通过直接或间接途径向大中小客户交付产品。

现如今，许多大供应商均无一例外地难以在所有领域中做到尽善尽美，如果无法解决这一问题，那么将势必造成这些供应商难以跻身一流供应商之列。以 IBM 公司为例，它在过去十年内将这些领域成功融合，并通过有效执行，才得以在众多行业佼佼者之中保留一席之地。

各种其他要素一如既往地同样扮演着重要角色。信息技术的可视性和价值提升了各大企业的一流供应商的形象，并改变了企业将自身视为企业公民的方式。虽然企业理应按为股东和客户提供价值来制定决策，但是人们日益认识到，超大型供应商的价值观念已不再局限于眼前的交易。引领整个行业的供应商们已明确认识到，“为善者诸事顺”可带来直接利益。能够参与地区性宏观经济计划的企业将有更多机会获得政府机构的垂青。最显而易见的表征在于环保技术中的巨大商机，但是其他各项计划，例如扮演推动医疗基础设施建设的角色，同样可以为企业成为行业的风向标推波助澜。虽然地理政治领导力并非本文讨论范畴，但是没有任何一家 IT 巨头敢于忽视它的存在，缺乏这种领导力将无疑对企业产生负面影响。巨头们纷纷把握住这条商机；参与到这种趋势中，并经常与这样的政府机构协作。

规模举足轻重 – 有效利用规模

大型供应商有一些重要优势：参与全球经济意味着在世界各地展现出支持、销售和创新能力。拥有更多产品、更多销售人员、更多市场营销资金，无一例外都是产生利润的显著优势。保证其流动性并成为战略合作伙伴需要软件供应商同时具备各种其他技能。世界最大的 IT 消费者不仅具有声名显赫的云计算、软件即服务 (software-as-a-service) 及外包服务，更具有规模庞大的 IT 员工群，其中大部分消费者将继续采取这些战略。他们将利用各种前沿产品（包括来自小型企业的产品）开展实验，以寻找竞争优势。但是如果必须解决对业务至关重要的问题，那么他们将寻求规模庞大的可靠企业来为其在全球范围内提供建议、服务和支持，并利用现有的经验证的实践来确保业绩可达到约定的服务级别。

帮助客户有效利用资源是软件公司的重要商机。企业客户需要的平台必须能够满足以下条件：适应多种软件环境、管理并使客户确信这些环境、并允许各种环境间进行交互操作。加拿大皇家银行 (RBC) 的分布式实验室和主机设施的经理 **Patty Medhurst** 说，即使看似简单的需求，例如桌面供应，同样可能对企业产生巨大影响。其所在组织管理并测试进入银行分行、呼叫中心和金融机构的其他部门（例如投资部门或保险部门）的所有软件和硬件变更：

“我们发现，在一台桌面计算机上使[确认]流程实现自动化可节约 100 分钟，而我们的环境中还有 120 台桌面计算机。针对每个发行版，我们还会对桌面计算机进行五次重新构建，每年至少有八个发行版，因此可节约数千小时。”

其他供应商可能仅提供方案中的某些部分，范围从开发工具、数据库和应用程序服务器一直到应用程序包，然而领先企业所具备的一项重要特征是，其战略合作伙伴的业务范围不仅涵盖这些部分，而且一直延伸到管理软件资产。在 RBC 的案例中，IBM 的业务服务管理工具扮演了关键角色，**Medhurst** 说：“这实际上是与 IBM 建立的合作伙伴关系：他们是各种工具专家，而我们是该行业的专家。”战略合作伙伴关系要求供应商有效利用规模以更好、更快且更敏捷地交付产品和服务。

处于这种规模，学习是取得成功的必要条件：供应商必须负责客户支持和市场开发以取得成功。漫不经心或者时而采取外包形式都将不仅切断与客户的联系，更会失去各种重要的构思，从而使发展以业务为导向的产品知识产权的开发变得更为困难。因此，使用专用的服务产品是规模问题的关键要素。

企业的目标十分明确：持续发展。取得更多客户的青睐、共同分享这块蛋糕以及合作伙伴。企业规模越大，面临保持持续发展的挑战越艰巨；新兴市场中的靠自身发展速度始终过于缓慢。通过收购实现发展虽然可带来利润，但同时也会出现员工及技术上的整合难题，以及更难以处理的市场营销和销售。不仅仅存在经济问题，大客户们都坚定不移地要求其投资能够实现最大回报，因此，要实现发展，企业不得不步步为营。因此，我们必须考虑另一个关键要素：构建和管理产品投资组合的能力。

以软件为基础

多种软件组合被称为“平台”。其概念在于：各种组件可彼此进行组装、与用户创建的组件进行集成、以多种方式应用于特定问题的解决方案并针对各种用途和用户进行定制。在现代社会中，面向服务的架构 (SOA) 以及创建、部署和管理这些组件可涉及多家供应商，这可能对所有权以及技术适用性造成问题。如果供应商可以提供适用性广、集成能力高且管理能力强的工具，能成为客户的单一供应源，或者在必须重用客户原有组件的情况下，能够成为“主要承包商”，那么将无疑为客户带来实质利益。

IBM 在过去十年间积极构建其产品组合。它全身心投入于创新，从而使自身成为了专利开发领域的佼佼者，例如，在 2009 年间，IBM 在 SOA 技术方面注册了 300 多项专利，并信息管理方面注册了 227 项专利。不仅如此，IBM 还收购了 100 余家软件企业，并逐渐将这些企业的产品整合到旨在使用行业标准与其他产品进行交互操作与集成的产品组合中。IBM 在 Linux 和开放源代码项目中投资了 10 亿美元以上、为 150 余个开放源代码项目提供了知识产权，以提高开放式源代码的技术发展水平。此产品组合正逐渐成为企业赖以构建自有软件体系架构和前景的基石。

客户可以多种方式来使用方案包中各个部分。Allianz 集团的人寿保险部门使用的应用程序集包括一个数据库、一组管理和日志分析工具以及用于管理将来系统持续改良和升级的相关实用程序。其部门经理 Reinhard Lenk 指出，IBM 方案的广泛适用性产生了立竿见影的效果：

“由于仅从一家供应商即可获取数据库系统和工具，因此我们相信全新的 DB2 可以提供更流畅更快捷的支持。这提升了企业操作的可靠性、效率和能力。”

异构性难以避免，但是一流软件战略合作伙伴，可以确保这不成为问题。IBM 利用并集成来自于其研究组织（学术界之外的最大的数学研究群体）的预测性数学模型以及其领先的

商业智能工具，使其软件已不再局限于数据库和其他信息管理技术，成为了行业领先的业务分析产品和服务套件。IBM 正努力寻找方法来将这些软件连接至其基于传感器的中间件和业务流程管理，并将所有这一切与协作技术相结合以构建防火墙内外的无缝式业务连接。

在 IBM 创立的第 99 个年头，其第一季度的出色业绩揭示出，具备广泛适用性的产品组合正持续推动软件收入的节节攀升。各种产品组合间的协同作用正随着集成各种收购所得产品的步伐而茁壮发展。业务分析是在来年中可交付实质性利好消息的产品组合的典型示例，其中 Cognos 产品和新收购的 SPSS 产品将以 beta 版本的形式在 System z 中提供。整个行业正在“使分析与数据连接更紧密”，并且全世界大部分的关键交易数据驻留在仍然生机勃勃（并且即将被输入新鲜血液）的 z 平台上。

行业及业务流程文化利用服务资产

20 世纪后期，庞大的软件应用程序纷纷将目光瞄准了企业资源规划和客户关系管理，并花费巨额开支安装类似的粗旷观念。其中众多项目纷纷落马；其余项目虽然“取得成功”，但是从未兑现其华而不实的承诺。显而易见，走更加细致化的业务流程以及产业专项性的道路是更加明智的选择。关于业务流程及其赖以生行的行业知识产权是这种“微观垂直细分”所必需的。软件公司需要持续不断地对其进行开发、“加固”以供重复利用，并熟练掌握这些技术以从中获利。

如果每次都必须在全新的产品组合基础上构建微观垂直细分世界中的新产品，那么其成本势必将难以承受。诸如软件之类的市场要支持创建并跟踪用于投资医药研究应用程序的流程，那么潜在客户数量实际上可能不过数以百计。构建这一类市场的经济学要求软件基础的大部分必须为可复用的软件，例如，数据库、应用程序服务器、规则引擎和分析工具，其“成功秘笈”即在利用这些组件的软件中使上述知识产权资产规模化以进行交付。如果客户已具备其中部分组件，那么投资新解决方案的附加成本将得以降低，从而进一步实现经济优势。

企业希望其战略供应商可提供专门针对其特殊环境（换言之，行业、法规和商务合作伙伴需求）内的特定业务难题（换言之：业务流程及其有效的执行和管理）的解决方案。对此，IT 也许可以提供推向市场的建议（即使是否决的建议），但是买家将得到业务领域的价值主张而非技术领域的价值主张。推向市场的提议及其实现取决于服务组织。服务组织将

确定并指定商机，其职责将包括交付解决方案，而其对于企业收入的影响将带动大型企业内部的文化价值。IBM 在 20 世纪 90 年代实现了向规模可调的服务组织的转型，这成为了整个企业的主要收入来源。显而易见，IBM 转型的影响至今仍然展现在各种跨业务的产品和服务中，例如：业务分析和优化、将服务和研究与软件和硬件相结合、利用整个产品组合将功能完整的产品投入精心挑选的市场中。

合作伙伴交付：解决方案重点和市场覆盖率的关键

在由少数大型软件平台供应商（尤其是 IBM、Oracle、Microsoft 和 SAP）主导的市场中，渠道合作伙伴、独立软件供应商 (ISV) 和系统集成商 (SI) 可帮助开发创新产品、进驻新兴市场并构建全新的业务模式以开展竞争并维持发展。大型供应商必须提供技术和市场营销支持，作为回报，基础产品带来了附加值并在难以通过直接销售的市场（包括：多地域、行业和前景良好的小型企业）中带来了其他销售商机。这些软件平台（操作系统、中间件、数据库、开发工具、管理工具、业务应用程序、业务组件、分析等）的规模和覆盖范围不断扩大，这就要求向全球合作伙伴项目不断注资以维持其效率和竞争力。

IBM 作为企业计算供应商的佼佼者已有数十年，其 PartnerWorld 计划是最成熟的计划之一。现在，软件给 IBM 带来的收入已超过硬件，其复杂的产品组合使人眼花缭乱。因此，IBM 提供了一组技术合作伙伴关系和开发培训及支持以外的服务，包括线索生成和实现、交易注册、市场营销计划、融资和销售培训，旨在帮助其合作伙伴取得成功。

融资和打包支持可通过组合解决方案以保持收入流的稳定流畅，从而帮助小型企业突破自身限制实现扩展：IBM 可在分期交易中包含部分自身产品和其他合作伙伴的产品，并且可以预先将收入付给合作伙伴。IBM 还可通过奖金来吸引合作伙伴考虑使用其系统和软件，例如，IBM 全球融资部最近向 Sun 分销商提供奖金。最后，全球合作伙伴计划主要为了促进 IBM 与合作伙伴以及合作伙伴之间的合作，从而使该计划自身更加强大。近来，IBM 一直致力于使用更多的社交媒体来搜索前端、帮助合作伙伴联合构建业务模型的过程，以及彼此共同发展。

软件业领袖地位的铸就非一朝一夕之功

大型企业切忌自鸣得意；将来的任务相比已完成的任务难度有过之而无不及。企业规模需要高效的领导力，IBM 严格崇尚定期调动以传授新的技能，从而不断发展其管理团队。各主管在软件部门间、在硬件和服务部门之间频繁调动。被收购公司的高管不但保留，而且

充分融入 IBM 文化并参与持续开展的技能交流。因此，在 IBM 企业内部和外部，团队领导者们被视为“IBM 主管”而非“软件主管”、“硬件主管”或“服务主管”。

产品组合的复杂性和规模自身仍存在挑战，而 IBM 通过持续不断地描述和执行集成透明蓝图以进行整合，来应对这些挑战。以最近的“智慧的分析系统 (Smart Analytics System)”为例，它是针对工作负载优化的硬件、软件和服务捆绑系统，专门针对业务分析领域。它最早出现于 POWER 平台，随后在一年之内移入 z 系统和 x 系统，并在每个系统上提供了相应的捆绑软件。

在各大行业和地域中表现尤为突出的服务深度和广度使 IBM 在软件业群雄逐鹿的环境下独树一帜。而在其中，更直接地彰显了知识产权文化的地位：实地钻研所获得的专业知识、模板和经验对于 IBM 专注于业务解决方案的洞察力的实现和演变作出了卓越贡献。最后，通过合作伙伴将这种洞察力用于市场更进一步为不断更新的过程添砖加瓦。从合作伙伴所获得的反馈更加坚定了 IBM 维持这种动力的信念。

IBM 将本文中所述的几大因素相结合，形成了稳定的、连续的发展模式：规模、适用性广泛的产品组合、专注于业务流程创新、强大的服务能力以及建立合作伙伴关系的技能。软件已成为 IBM 多年来主要的收入来源，而其稳健的财务业绩因软件的贡献而得以巩固。IBM 一直是业内沟通方面的发动机，以传递其洞察力、执行策略和战略。它已正式确立了以客户为导向的开发目标，并将来自项目干系人及行业观察家的成果确立为其流程的主要步骤。随着 IBM 在日新月异的以信息为基础的经济环境下竭力维持并发展其领军地位，这种洞察力将成为其坚定不移的后盾。