



中国经济文库·应用经济学精品系列(二) ▶▶▶▶▶▶▶▶

彭苏勉◎著

软件企业商业模式创新研究 ——基于价值网视角的探索

Innovation Research on the Business Model
of Software Enterprise
—Based on the View of Exploring
Value Network



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

014005736

F490.6
01



中国经济文库·应用经济学精品系列(二)



彭苏勉◎著

软件企业商业模式创新研究 ——基于价值网视角的探索

Innovation Research on the Business Model
of Software Enterprise
—Based on the View of Exploring
Value Network

F490.6
01



中国经济出版社



北航

C1692616

图书在版编目 (CIP) 数据

软件企业商业模式创新研究——基于价值网视角的探索/彭苏勉著.

北京: 中国经济出版社, 2013. 11

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2702 - 3

I. ①软… II. ①彭… III. ①软件开发—电子计算机工业—创新管理—商业模式—研究

IV. ①F407. 67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 176764 号

责任编辑 赵静宜

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京科信印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 19.5

字 数 319 千字

版 次 2013 年 11 月第 1 版

印 次 2013 年 11 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2702 - 3/F · 9572

定 价 56.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

前 言

软件产业作为中国新兴的重要产业,是信息社会的核心。随着科技的发展,以计算机、集成电路、软件、通信和互联网为代表的信息技术革命,使得软件产业产品和服务的提供方式产生了深刻的变化,新的商业模式层出不穷。在网络经济的环境下,软件企业的生存和发展不仅仅取决于企业和客户的关系,企业的竞争力也不仅仅取决于企业自身的竞争优势,企业参与合作或组织合作的能力越来越重要。因此,为了生存,软件企业必须明确自身在整个软件市场中的定位,确定其在价值网络中的网络能力、核心竞争力,并在此基础上进行商业模式创新。

本书的研究宗旨是在识别价值链增值环节的基础上,试图通过重新整合与商业模式创新相关的技术、资本、信息等要素进行软件企业商业模式创新,进一步构建软件企业商业模式创新模型,对其进行综合应用评价。评价的结论是使软件企业可以根据不同软件产品的市场需求,根据企业内部情况及外界环境变化,选择最适宜该产品的商业模式,实现提高利润率、提升竞争力的企业发展战略目标。

该研究将价值网理论与企业商业模式创新相结合,本着分析与归纳相结合、系统分析与比较分析相结合的原则,综合运用价值理论、系统论、协同学、博弈论、核心竞争力理论、企业组织理论等多个领域的理论与方法,对基于价值网的商业模式进行了比较系统和深入的研究。

该研究分为以下几个层次进行研究:

首先,该研究从软件企业商业模式创新研究的背景与意义进行论述,通过详细分析国内外软件产业及软件企业商业模式的现状,进一步总结国内外相关研究成果及文献综述,阐述了价值理论、系统论、协同学、博弈论、核

心竞争力、企业组织等基本理论和软件企业、商业模式、TRIZ 理论、NK 模型等相关概念,力图达到对于该研究的机理和理论方法应用的预期成果。

其次,通过分析软件企业商业模式驱动因素及其要素构成,该研究提出通用软件商业模式等六种软件企业商业模式类型,并从价值链方面分析不同商业模式的增值过程。随后,结合价值网分析软件企业价值网的结构模型、形成的动力机制及其构建过程,探究软件企业价值网节点企业间的相互关系,揭示价值网价值创造、价值分配与转移的机制,得出基于价值网的软件企业商业模式框架。

第三,通过对软件企业不同成长阶段的商业模式创新需求进行分析,在 TRIZ 理论的指导下,利用 NK 模型实现软件企业商业模式创新,进而将软件企业价值网与商业模式创新进行对接,从节点、链条、整体网络三个方面分析商业模式创新的路径,提出了基于价值网的软件企业商业模式创新模型。在此基础上,展开了对基于价值网的软件企业商业模式创新的评价,建立基于价值网的软件企业商业模式创新综合评价指标体系,结合层次分析法和模糊综合评价法,实现了对基于价值网的软件企业商业模式创新的有效性评价和适应度评价。

该研究在实证过程中,选择了我国不同经营模式和规模层次的相关软件企业,从企业价值链和价值网环境方面,研究该软件企业商业模式的创新过程,建立符合该软件企业的商业模式创新模型,并从财务和会计数字证实该软件企业进行的商业模式创新的良好效果。

基于价值网视角的软件企业商业模式创新研究具有较高的理论研究和现实推广意义。该研究通过运用价值网理论、TRIZ 理论和 NK 模型设计软件企业的商业模式创新,在构建软件企业价值网模型的基础上,提升价值网的网络效应和软件增值速度,大大提高了我国软件企业基于价值网的商业模式创新的适应性,在研究视角、创新方法、评价体系、实证等方面做了一定的创新性研究,对国内软件市场的可持续发展具有较高的推动作用。

目 录

前 言

第一章 绪论

- 第一节 全球软件业发展现状 / 1
- 第二节 软件业商业模式发展现状 / 8
- 第三节 软件企业价值链向价值网发展趋势 / 15
- 第四节 研究意义 / 18

第二章 研究技术路线

- 第一节 相关研究的基本概念界定 / 22
- 第二节 研究内容与方法 / 27
- 第三节 研究创新点 / 30

第三章 基础理论与文献研究综述

- 第一节 基础理论研究综述 / 32
- 第二节 商业模式相关理论研究综述 / 49
- 第三节 价值链及价值网理论研究综述 / 57
- 第四节 TRIZ 理论与 NK 模型研究综述 / 61

第四章 软件企业商业模式及其价值链增值分析

- 第一节 软件企业商业模式 / 67
- 第二节 软件企业商业模式的分类 / 78
- 第三节 软件企业价值链增值发展趋势 / 87

第五章 软件企业价值网构建

- 第一节 软件企业价值网结构模型 / 103
- 第二节 软件企业价值网构建动力机制 / 108
- 第三节 软件企业价值网构建策略 / 111

第六章 软件企业价值网节点价值关联及其价值贡献

- 第一节 软件企业价值网节点企业间的竞合关系 / 115
- 第二节 软件企业价值网节点价值关系 / 118
- 第三节 软件企业价值网节点间的价值协调 / 122
- 第四节 软件企业价值网节点间的价值贡献 / 125

第七章 软件企业价值网增值与商业模式构建

- 第一节 软件企业价值网价值获取 / 128
- 第二节 软件企业价值网价值转移与分配 / 132
- 第三节 基于价值网的软件企业商业模式构建 / 136

第八章 基于价值网的软件企业组织创新

- 第一节 基于价值网的软件企业组织创新目标 / 143
- 第二节 基于价值网的软件企业组织创新动力机制 / 147
- 第三节 软件企业组织创新模型构建 / 150

第九章 基于价值网的软件企业商业模式创新

- 第一节 基于价值网的软件企业商业模式创新目标与动力 / 154
- 第二节 基于 TRIZ 理论的软件企业商业模式创新机理 / 157
- 第三节 基于 NK 模型的软件企业商业模式创新方法 / 164

第十章 基于价值网的软件企业商业模式创新路径与模型

- 第一节 基于价值网的软件企业商业模式创新路径 / 171
- 第二节 基于价值网的软件企业商业模式创新模型与流程 / 173

第三节 软件企业商业模式创新的技术路线解析 / 178

第十一章 基于价值网的软件企业商业模式创新评价体系

第一节 评价指标体系构建流程 / 181

第二节 评价指标体系的构建要素 / 187

第三节 基于价值网的软件企业商业模式创新评价方法 / 200

第十二章 基于价值网的软件企业商业模式创新实证研究

第一节 实证企业简介 / 212

第二节 实证企业商业模式创新分析 / 214

第三节 商业模式要素排序及有效性评价 / 221

第四节 实证企业商业模式创新评价 / 246

第十三章 总结与展望

第一节 研究结论 / 286

第二节 有待进一步研究的问题 / 288

参考文献 / 290

重要术语索引表 / 300

第一章 绪 论

基于价值网的软件企业商业模式是软件企业为了适应外部环境的变化,从价值网的角度研究产品主张、客户群体、客户关系管理、合作伙伴网络、分销渠道和交付方式等软件价值创造和实现过程,重视与其他价值网参与者之间建立合作关系,从而达到资源的优化配置和利益相关各方的价值实现。

第一节 全球软件业发展现状

20 世纪 90 年代以来,全球软件产业的连续增长率为全球经济平均增长率的 5 倍以上。根据信息产业部的统计,全球软件产业在 2008 年保持稳定增长,产业规模达到 10058 亿美元,比 2007 年增长了 7%。美国仍是全球最大的软件市场,占全球市场的 37%,达到 3738 亿美元。欧盟是全球第二大软件市场,占全球市场的 27.1%,达到 2730 亿美元,中国 2008 年软件产业规模在世界软件产业份额中占了 11.1%,为 1114 亿美元,仅次于日本位居第四。

一、软件产业分布

在软件产业中,由上中下游软件企业组成一个“软件产业链”。软件产业链的上游节点企业主要提供数据库、操作系统等基础软件,该类企业主导着产业内的游戏规则,引领产业链发展,在整个产业链中起着关键的作用,大部分的上游企业位于美国。经过多年的发展,全球软件产业形成了以美国、印度、爱尔兰等国为主的软件产业分工体系,全球软件在价值链上的分布逐渐明晰。美国是早期软件产业的发祥地和世界软件强国,其在软件产品的研究开发方面,居于全球领先的地位;欧洲在应用软件方面独具优势;亚洲的软件市场潜力大,生产成本具有明显优势,以软件外包为例,中国和

印度占据了全球大部分的份额^[1]。

1. 美国作为世界软件强国,软件产品的全球市场份额在 60% 以上。美国大力发展基础软件与核心软件,控制着软件开发平台和软件工具,在全球软件产业中居于领导地位。

2. 以德国、爱尔兰和英国为代表的欧洲,在应用软件方面的开发能力很强,特别在通信软件、企业管理软件方面,其产品在国际市场有较高的占有率。德国在应用软件领域具有较强的研发能力,73% 的主要软件企业自主开发应用软件。英国软件产业在数据库、支撑软件包、多媒体应用、金融和娱乐软件以及对实时性和安全性要求高的软件有很大优势。爱尔兰则选择为美国软件企业提供软件的欧洲语言本地化服务,在客户管理系统软件、金融银行软件、嵌入式软件等方面有着较强的实力。

3. 印度的软件业属外向型产业,业务类型主要为软件外包服务以及离岸开发业务。在软件出口方面,是仅次于美国的第二大软件出口大国,出口额占全球市场份额的 20%。经过了多年从事软件外包编码的专业代工,大部分印度软件公司开始向金融服务行业、电信设备行业、制造业提供全系列软件服务,力图在价值链的上游抢得一席之地。

二、软件产业发展

软件作为术语首次被使用是在 1959 年,而软件类业务从 1949 年就已起步。软件初期的发展几乎都是在美国完成。我们借用麦肯锡公司观点,简单梳理了软件发展历史。到目前为止,全球软件产业的发展已经历了比较完整的 5 代:

表 1-1 全球软件产业的发展

发展阶段	主要企业	特点
第一代: 早期专业的服务公司(1949—1959)	CSC、规划研究公司、加州分析中心和管理美国科学公司	每次为一个客户提供一个定制的软件。软件销售是一次性的,不可复制。
第二代: 早期软件产品公司(1959—1969)	ADR、Informatics	不是出售一个独立的产品,而是将一个软件多次销售。
第三代: 强大的企业解决方案提供商的出现(1969—1981)	SAP、ORACLE、PEOPLESOFT	软件企业开始以企业解决方案供应商的面目出现。

续表

发展阶段	主要企业	特点
第四代： 客户大众市场软件（1981—1994）	微软、Intuit、Lotus	基于个人计算机的大众市场软件。
第五代： 互联网增值服务（1994 年至今）	Yahoo、Google、腾讯等	不再通过销售软件获得收入，而是通过应用来自外部软件公司的软件获得收入。

资料来源：Chinalabs 整理，2006. 4

上世纪 90 年代以来，软件产业对世界经济增长的贡献度越来越大，对一个国家经济发展和经济安全的影响也是广泛而深远的，因此，如何成功地发展软件产业、提升在全球软件产业价值网中的地位、掌握未来软件产业发展的主导权成为各国政府首要的战略思考。

软件产业不同的商业模式既相互区别又存在联系，不同的国家根据各自的软件发展的历史和具体国情来选择合适的商业模式进行重点发展，并以提高本国软件企业在全球软件价值网中的重要性和国际软件市场的竞争力为主要发展目标。根据互联网数据中心的统计，全球软件业的年平均增长率一直维持在 15% 至 20% 之间。当前，全球软件业已经步入成熟期，表现出产业分工明确和产业成熟度高的特点。在企业竞争驱动因素中，成本逐渐被重视，发达国家为降低成本，逐渐剥离非核心业务，利用全球的人力资源，将其转向发展中国家。

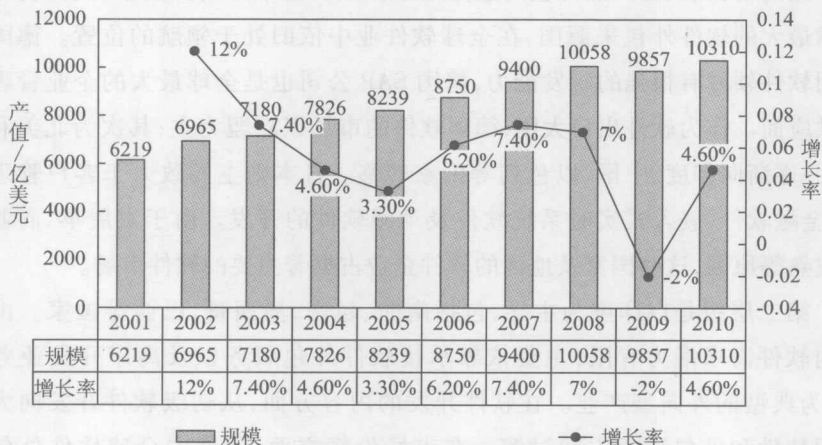


图 1-1 2001—2010 年全球软件服务业规模

资料来源：中国市场情报中心

表 1-2 2010 年全球软件业十强排行榜

排名	公司名称	软件和服务收入 (百万美元)	公司总收入 (百万美元)	软件和服务收入 占总收入比例	软件业务部门
1	IBM	78,659.00	99,870.00	78.76%	企业应用集成服务
2	微软	54,426.00	62,484.00	87.10%	操作系统
3	惠普	38,521.00	128,587.00	29.96%	系统集成服务
4	甲骨文	24,530.00	26,820.00	91.46%	数据库/数据管理软件
5	埃森哲咨询	21,550.60	23,094.10	93.32%	系统集成服务
6	EMC	17,015.10	17,015.10	100.00%	信息管理
7	SAP	16,539.00	16,539.00	100.00%	企业应用/数据集成
8	CSC	16,128.00	16,128.00	100.00%	ERP
9	日本电信电话 株式会社	12,289.70	12,289.70	100.00%	系统集成服务
10	日立	12,253.80	12,253.80	100.00%	基础设施/网络管理

数据来源:《Software Magazine》,2011 Software 500

从表 1-2 中可以发现,全球软件产业可大致分为三个层级:

第一层级是以美国、德国、日本为主导,主要特征为着重开发核心软件与应用软件,掌控软件开发工具和软件开发平台,通过外包方式开发非核心、非高端的软件。在该层级中,美国作为世界软件强国,其软件产品及服务占全球市场的 50% 以上。目前,美国的软件业呈现两大变化:软件服务的增长快于软件产品的增长、软件产品外包的趋势逐渐扩大。在未来的发展中,美国仍会是全球最大的软件外包来源国,在全球软件业中依旧处于领航的位置。德国在应用软件领域有很强的研发能力,德国 SAP 公司也是全球最大的企业管理软件供应商。作为软件出口大国,德国软件的市场以欧盟为主;其次为北美和亚洲,并逐渐向印度、中国、以色列等国家转移。日本则主要致力于客户管理系统、金融软件、嵌入式实时系统软件及动漫软件的开发。由于发展早、商业模式成熟等原因,这些国家及地区的软件企业占据着主要的软件市场。

第二层级是以印度为主导,包括南非、越南、墨西哥、巴西等国家。由于国内软件需求潜力有限,主要依靠承接软件外包服务以及离岸开发业务发展,为典型的外向型产业。在软件开发的内容方面,从初级软件开发向大型应用软件和外包继承方案过渡。在市场份额方面,印度占全球软件外包市场的 20%;南非、越南、墨西哥和巴西等新兴软件业外包市场,占 20% 左右。后者虽发展较晚,但相互竞争激烈,上升势头迅猛。

第三层级是以中国为主导,包括俄罗斯、韩国等国家。该软件市场的特征是国内的软件需求大,依靠承接软件外包服务和离岸开发业务发展。但外包内容处于产业链的下游,从事简单的软件编码以及应用软件开发维护工作。这些国家软件业的迅猛发展来源于国内经济的增长,但由于起步晚、主要承担价值链下游的相关业务、商业模式发展欠缺等原因,该层级的软件业规模小、利润率较低,软件企业在全中国范围内排名较低。

由上述分析可以得出,目前较为成功的模型有:技术与服务领导型,嵌入式系统开放型,国际加工服务型,生产本地化型。这四种典型模型的分析如表 1-3^[2] 所示。

表 1-3 国际软件产业四种软件产业类型

	生产要素	需求条件	相关及支持产业	企业战略、结构和同业状态
技术与服务领导型	人才结构优 资金雄厚,基础设施齐全 知识产权、专利、高校、培训机构都处于世界领先地位	人才结构一般 资金雄厚,基础设施齐全 知识产权、专利、高校、培训机构都处于世界领先地位	人才结构优 资金雄厚,基础设施齐全 知识产权、专利、高校、培训机构都处于世界一流地位	人才结构一般 资金雄厚,基础设施齐全 知识产权、专利、培训机构都处于世界一般地位,高校处于世界一流地位
嵌入式系统开放型	国内国外需求巨大。 例如美国	国内需求巨大。 例如日本	国内需求不旺盛,主要依靠出口。 例如印度	国内需求不旺盛,主要依靠出口。 例如爱尔兰
国际加工服务型	与计算机产业、通信产业、互联网产业联系密切 与传统产业的联系逐渐加强	与消费电子产品类、通信产业联系密切 与传统产业的联系逐渐加强	与其他产业联系很弱	与其他产业联系很弱
本地生产型	企业创新能力强,技术领先,产品与服务完善,拥有制定产业标准的控制力。 目标市场:全球 产业链定位:全程 价值链定位:以产品化环节为核心,逐渐将生产和分销环节外包给其他国家	企业依附于硬件产业,进行软件定制开发。 目标市场:本国 产业链定位:服务于硬件产业,没有完整的软件产业链 价值链定位:以产品化环节为核心,逐渐将生产和分销环节外包给其他国家	企业竞争能力和管理能力强。提供软件外包服务,与美国企业联系密切。 目标市场:国外 产业链定位:没有完整的产业链 价值链定位:生产环节,成为美国的软件工厂	企业提供国际化产品的系统化服务,将美国成功的商业软件欧洲化。 目标市场:国外 产业链定位:没有完整的产业链 价值链定位:分销环节,成为美国产品进入欧洲的分销基地

三、我国软件业发展现状

由于国内企业信息化需求巨大、国外知名软件公司提供的企业解决方案价格较高,企业解决方案商业模式在我国的发展较为顺利。用友、浪潮、金蝶等开展企业解决方案商业模式的软件公司从最初的财务管理软件起家,逐步地将其企业解决方案扩展到 ERP、CRM、HRM 等各个方面。

嵌入式软件商业模式和软件外包商业模式是中国目前发展最为迅速的两种软件商业模式。由于地缘关系,中国的许多软件企业成为了日本各个行业设备制造商嵌入式软件最大的供应商。随着印度软件业的不断发展,越来越多的印度软件公司开始向一些利润更高的商业模式转变,而中国则拥有和印度相同的低人力成本的优势,因此一些中国的软件外包企业也承担了一些来自欧美软件企业的外包订单。

2006 至 2010 年,我国的软件市场取得了较大的发展,规模扩大了近三倍。虽然出口额总体有些下降,但在 2010 年有了回升,如图 1-2、1-3、1-4 所示:

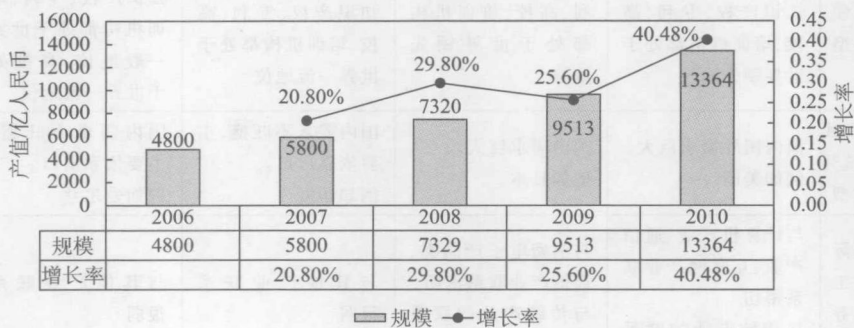


图 1-2 2006—2010 年我国软件市场规模及其成长情况

资料来源:2010 中国软件与信息服务业发展研究报告,工业和信息化部软件服务业司、工业和信息化部运行监测协调局

2010 年中国软件与信息服务业外包市场规模达到 2750 亿元人民币,保持 35.2% 的增速,其中 BPO 的比重逐步增加,由 2007 年的 40.5% 增加至 2010 年的 43.6%。从事软件外包的人员逐步增加,由 2007 年的 30 万人增加到 2010 年的 73 万人。国内外的业务比重基本保持在一定比例。^①

^① 尹洪涛. 2010 中国软件与信息服务业外包产业发展报告, 2010 年 5 月。

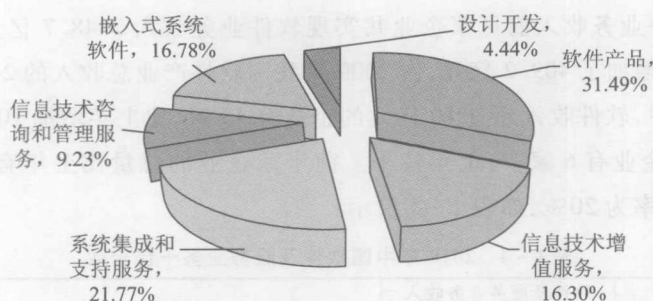


图 1-3 2010 年 1~12 月软件产业收入构成情况

资料来源:2010 年中国软件行业分析报告(中经网统计数据库)、工业和信息化部软件服务业司、工业和信息化部运行监测协调局

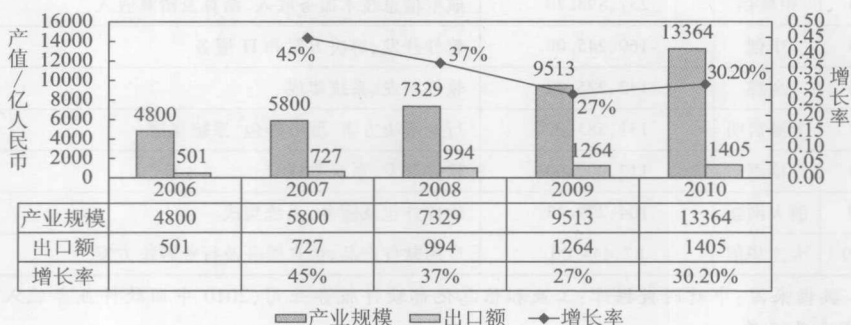


图 1-4 2005~2010 年我国软件市场规模与出口额对比

资料来源:2010 中国软件与信息服务业发展研究报告

我国软件企业实力明显增强,在各个领域,各行业,一批又特色、具有自主创新能力的企业,在国家和地区政策支持下不断发展壮大。上十亿的企业有海尔、熊猫、方正、东软、浙大网新、浪潮、同方、南京联创、中软、中国银联、中创、用友、南京南瑞、恒生电子、中航信、启明信息等 135 家,5 亿~10 亿收入的企业有 158 家,1~5 亿收入的企业有 1162 家。从事软件出口与服务外包企业数千家,其中,通过 CMM/CMMI5 级评估的企业有用友、浪潮、中软、东软、中创等 60 家企业,通过 CMM/CMMI3 级以上评估的企业有 800 多家。^①

经过多年的发展,我国软件服务业相关企业已取得了长足的进步,2010

① 工业和信息化部软件服务业司、工业和信息化部运行监测协调局编。

年中国软件业务收入前百家企业共实现软件业务收入 2448.7 亿元人民币,比 2008 年增加了 409.2 亿元,占 2009 年我国软件产业总收入的 24.6%。在百家企业中,软件收入超过 10 亿元的企业有 43 家,比上年增加 10 家。超过 50 亿元的企业有 6 家,与上年持平。前十家企业的总量比上年有较大幅度增长,增长率为 20%,如表 1-4 所示:

表 1-4 2010 年中国软件及服务业务十佳企业

排名	企业名称	软件及服务业务收入 (百万 人民币)	软件及服务业务
1	东软	387,698.00	软件开发、系统集成
2	用友	313,200.00	软件开发
3	中软	241,311.00	软件开发、行业解决方案、服务化业务
4	中航信	237,898.70	航空信息技术服务收入、结算及清算收入
5	中创	169,245.00	软件开发、解决方案和 IT 服务
6	金蝶	142,225.48	软件开发、系统集成
7	上海启明	131,583.00	行业解决方案、服务外包、系统集成
8	浪潮	113,000.00	软件开发、系统集成
9	浙大网新	104,279.43	软件外包及服务、系统集成
10	大连华信	87,444.00	应用软件产品、信息服务及行业解决方案

数据来源:中财网数据库;工业和信息化部软件服务业司,2010 中国软件业务收入前百家企业名单

注:依据工信部发布的百强名单,选取用友等十家典型的企业进行详细分析,将业务收入精确到软件及服务方面,剥离了硬件业务部分,形成如上表格。所选企业的业务范围涵盖了通用软件、系统集成项目、嵌入式软件、企业解决方案、软件与信息外包、应用服务等,能够代表我国优秀的软件企业。

当前,我国有 6000 多家软件企业,16 万软件技术人员。其中 55% 的企业员工数少于 50 人,42% 左右的企业在 50 人至 200 人之间,只有很少的企业人数多于 1000 人。我国的软件企业在产业规模、核心实力、技术水平等方面都远远落后于国外企业,大部分企业处于不成熟的发展阶段。软件企业普遍存在以下问题:缺乏完善的软件产品研发、生产、销售的管理体系,企业的创新能力差,对产品质量的规范不够严格等。

第二节 软件业商业模式发展现状

软件产业作为一个技术密集型行业,商业模式也在不断变革,以计算

机、集成电路,软件、通信和互联网为代表的信息技术革命,使得产品和服务的提供方式产生了日益深刻的变化,新的商业模式层出不穷,极大地促进了软件企业的发展。

在以上论述的基础上,选取具有代表性的国际和国内软件分别进行论述。国外企业选取 2010 年度全球软件业前十强的 IBM、微软、甲骨文和 SAP;国内企业选取 2009 年中国管理软件市场占有率前十强的用友、浪潮、金蝶和中航信等企业。

一、国外软件业商业模式

1. 国际商业机器公司

国际商业机器公司 IBM(International Business Machines Corporation),是全球最大的信息技术和业务解决方案公司。软件方面,IBM 软件部整合有五大软件品牌,包括 Lotus、WebSphere、IOD、Rational、Tivoli,在各自方面都是软件界的领先者或强有力的竞争者。软件产品包括 Information Management、Lotus、Rational、Tivoli、WebSphere 五大家族。IBM 的商业模式多样,从基础的操作系统、通用软件提供到 IT 解决方案和服务,不断提升,而后者也是 IBM 软件利润的主要来源。IBM 同时注重市场的发展变化,进驻日益庞大的嵌入式软件市场,提出 NC/MB 战略合作和云计算。

2. 微软公司

微软公司是世界 PC 机软件开发的先导,目前是全球最大的电脑软件提供商。其主要产品为 Windows 操作系统,Internet Explorer 网页浏览器、Microsoft Office 办公软件套件、MSN Messenger 等应用软件。微软的商业模式主要为基础软件和通用软件提供,在产品推广初期,尽一切手段推销给用户,逐渐培养用户的使用习惯。在市场层面形成事实标准,通过专有的产品和技术来提高转移成本,将用户控制在自己的产品体系中。然后通过不断升级产品和出售授权来获得利润。在此基础上,对商业模式进行不断探索,形成“.Net”战略、EIP 解决方案、Windows Azure 等,在企业解决方案、嵌入式软件、软件外保和云计算方面都有涉及。

3. 甲骨文公司

甲骨文公司(Oracle)是全球最大的信息管理软件及服务供应商,向遍及 145 多个国家的顾客提供数据库、应用软件及相关的咨询、培训和支持服务。