微软: 从产品平台到云生态

内容提要

在PC领域独占鳌头的微软,却不断受到移动互联浪潮的冲击,2010年之后市值相继被快速发展的苹果、谷歌所超越。不过,2014年2月上任的微软CEO萨提亚·纳德拉(Satya Nadella),一反其前任史蒂夫·鲍尔默(Steve Ballmer)时期的快速跟随与响应策略,鲜明地提出"予力全球每一人、每一个组织,成就不凡",带领微软点击"刷新",回归初心,抓住科技前沿趋势,发挥自身"生产力和平台"优势,主动出击,在智能时代围绕产品构建微软云生态。微软的云生态基于其提供的丰富、完整、开放的Azure 云服务,围绕丰富多样的产品,开放接口给更多的外部应用特别是开源应用,让更多的初创企业、小企业和大公司都能从中获益、共同创造价值。为了在云战略企业转型方向上形成合力,纳德拉在微软云

生态协同演化过程中,先是明确提出云为先,通过云服务引领各团队的协同;同时,灌输"一个微软"的企业文化,更是在产品命名上体现这一理念;其次,将构建合作伙伴网络定位为最重要的环节之一;最后,从发展现有核心业务和技术、孵化新创意和新产品、投资未来三个层面创新投资策略。微软的云生态,正在助力微软再次成为领先者。

3.1 专注生产力和平台

微软公司(Microsoft,MSFT)^① 是一家美国跨国科技公司,也是 PC 软件开发的先导和全球最大的软件提供商,最为著名和畅销的产品为 Microsoft Windows 操作系统与 Microsoft Office 系列软件。创始人比尔·盖茨(Bill Gates)以"让每个人的桌面上都有一台电脑"为己任,奠定了微软专注生产力和平台的业务方向。在第二任CEO 鲍尔默任内的 14 年间,微软保持了稳步增长和相对稳定的市值,微软的员工人数增长 3 倍、年营收增长近 4 倍,年均利润增长达到 16%。但是,这一时期,致力于"帮助人们实现其全部潜能"的微软在移动互联网的浪潮中错失良机。随着互联网浪潮进入移动时代,微软在 PC 领域的市场统治力很难延伸到移动设备,微软过度依赖其操作系统的问题逐渐显露。2010 年后微软市值相继被快速发展的苹果、谷歌超越。

微软长期奉行"Windows 至上"的金科玉律,商业策略以Windows平台为核心,Windows业务在微软内部一直保持强势地位。推出的新操作系统产品因忽视用户习惯而未达预期,导致部分老用

① https://www.microsoft.com.

户不愿升级,微软的 Windows 市场呈现碎片化。为了专注于 Windows Phone 操作系统,微软甚至放弃了 Kin 品牌手机业务。不 讨, 离开 PC 领域的生态伙伴, 微软不得不从零开始与苹果优质的 iOS和谷歌开源的 Android 展开竞争。2017年 12 月的统计结果显 示^①, Windows 在 PC 领域的市场占有率仍高达 88.51%, 但在移动 设备领域则仅占 0.61%,相比 Android 的 70.57%和 iOS 的 23.33% 已经被边缘化。

微软一直重视在搜索领域的布局,尝试通过搜索引擎掌握后 PC 时代的数据入口。早在1998年微软就推出了采用别家搜索引擎的 MSN Search 服务, 2006 年推出基于自有技术的 Windows Live Search, 随后在 2009 年更名为必应 (Bing)。必应也是抗衡谷歌的战 略性防御举措,为此微软与雅虎、Facebook 在搜索业务上达成合作。 事实上,鲍尔默曾提出以 500 亿美元收购雅虎、以 240 亿美元收购 Facebook, 均被对方拒绝, 不过鲍尔默 2007 年投资 2.4 亿美元获得 Facebook 约 1.6%的股权,为微软带来数十亿美元的回报。

鲍尔默在任期内曲折地从软件向硬件延伸,推出了多种硬件产 品。其中,音乐播放器 Zune 从推出到放弃,市场份额从未超过个位 数, Kin 手机两个月后即宣布项目中止, 收购诺基亚手机业务于 2016 年底停售,游戏主机 Xbox 业务受制于高额研发投入很难盈利。2012 年,鲍尔默顶住盖茨及董事会的压力,力推 Surface 平板电脑,坚持 三代终于扭亏为盈,并引领了"生产力平板"的风潮。第三代 Surface 作为鲍尔默时期为数不多的成功之举, 其秘诀在于"取代轻 薄笔记本电脑"的市场定位,相当于回归微软最为擅长的 PC 领域, 重新回到微软背靠的包括软硬件供应商、渠道商甚至用户在内的整

① http://gs. statcounter.com/os-market-share/mobile-tablet/worldwide/#monthly-201712-201712-bar.

个生态系统。

2014年2月,微软任命内部高管纳德拉为第三任 CEO,他带领微软回归初心,围绕产品构建微软云生态,在智能时代自我更新。此前纳德拉先后负责微软的搜索业务和 Azure 云部门。盖茨在为纳德拉的新书《刷新:重新发现商业与未来》所作的序言中也生动地诠释了书名:"当你在点击'刷新'按键时,页面上的一些内容仍保持不变。"不过,纳德拉对微软的改变也是实实在在的。纳德拉一反鲍尔默时期的快速跟随策略,鲜明地提出:"微软是'移动为先,云为先'世界里提供生产力和平台的专家。我们将重塑生产力,予力全球每一人、每一组织,成就不凡。"

通过降低价格、允许用户自主选择软件,吸引用户随时随地用其产品,微软云服务才开始显示出竞争力。微软推出在线版本的 Office 365;通过在优秀的免费产品中捆绑符合其定位的微软其他产品来占领用户的手机桌面;进军物联网,推出相应的数据库、云计算、大数据等系列服务。微软正致力于开发更具前瞻性、更具个性化和更具辅助功能的软件,Windows 和 Office 依然是微软关键的"生产力和平台",Azure 及必应、Skype、Surface 等也日益成为用户日常工作中重要的工具。Windows 10 恢复了深受用户喜爱的经典界面,在触屏设备上运行良好,新一代 Xbox One 也融入 Windows 体系。同时,微软决定为 Windows 7 和 Windows 8 正版用户提供免费升级,并宣布9 英寸屏幕以下的设备可免费使用 Windows 10,此举有助于改善Windows 版本碎片化的现状,使开发者的应用可以在运行 Windows 10 的各类设备上运行,显示出 Windows 平台进军移动市场的决心。微软为 Office 引入了一种"免费增值"模式,即个人用户的基本版是免费的,额外功能则需另外付费。

微软正在将竞争对手转变为潜在的合作伙伴。纳德拉停止了鲍

尔默时期的反谷歌网站 Scroogled. com,与其竞争对手 Salesforce、甲 骨文建立合作。微软的 Office 应用套件已登录了运行别家操作系统的 移动设备,使用苹果 iPad 和 iPhone 演示微软的软件与云服务,还曾 计划让开发者将 Android 应用和 iOS 应用轻松移植到 Windows 操作 系统下。此外,微软开始拥抱开源免费软件,纳德拉公开宣示"微软 爱 Linux"。2014年以来,微软宣布 NET 和 PowerShell 开源并支持 Linux,如今,NET Core 的跨平台设计已成为 GitHub 上人气很高的 项目, Windows 和 Linux 两大主流平台的开发者可以更方便地协作。 Azure 也加入了对 Red Hat Enterprise Linux、Cloud Foundry、 FreeBSD、CentOS 等开源技术的官方支持,微软在开源代码库 GitHub"对开源贡献人数最多的组织"评选中名列榜首。

纳德拉重塑了一个开放友好、充满创意和好奇心的微软形象,改 变了此前"以卵击石"的快速跟随策略,敏锐地抓住科技前沿趋势, 发挥自身"生产力和平台"的优势主动出击,在智能时代稳步推进微 软云生态搭建。因为纳德拉意识到,微软最初的商业模式是建立在合 作伙伴的生态系统之上的,保持建立合作伙伴关系的能力是微软成 功的一个关键①。

转身云计算服务 3. 2

相比于谷歌、亚马逊这类诞生于互联网浪潮、"生而为云"的公 司,让微软这样"生而为平台"的大公司转身拥抱协作、移动、智 能、信任的新时代,并非一件易事。纳德拉带领微软梳理业务主线,

① 萨提亚·纳德拉.刷新:重新发现商业与未来「M]. 北京:中信出版社,2018.

放弃"Windows 至上",从 Windows 封闭小平台融入互联网开放大平台,重新开始构建基于云服务的生态伙伴关系。目前,微软主要分为三个业务群,如图 3-1 所示:智能云业务群,负责、针对企业用户的服务器产品,包括 Azure、Windows Server、SQL Server、System Center、Dynamics 和 Visual Studio等;生产力和业务流程业务群,负责商业软件,包括 Office 和 Office 365、Skype、Bing、MSN 和 the Advertising等;更个性化计算业务群,负责操作系统及各类硬件设备,包括 Windows、Surface、HoloLens、Xbox 以及 Edge 浏览器等。云服务既是其中一个业务群,又在 Office 365、HoloLens等应用上与另外两个业务群密切协同、相互支撑。这些丰富、成熟的个人和企业应用,活跃在微软的 Azure 云上,构成了独特的微软云生态。

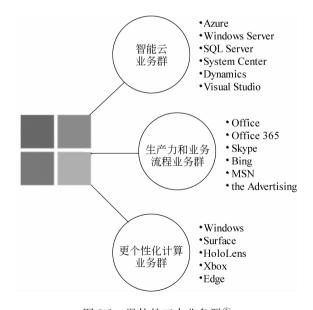


图 3-1 微软的三大业务群①

① https://www.microsoft.com.

目前,微软在云计算领域按照营收计算已经是全球第二,仅次于 亚马逊 AWS 云服务。只是两者对云计算业务的定义不同,除了与亚 马逊 AWS 云服务对应的 Azure 外, 纳德拉喜欢将 Azure 与 Office 365 相提并论,微软的云计算业务还纳入了与 Azure 密切相关的其他 服务。微软在年报中将 Azure 划入智能云业务群,这一业务群包括 Windows Server、SQL Server、System Center 等微软历来高利润率 的业务,这可能会掩盖 Azure 云业务真实的营收情况。此外,微软常 常以用户数及其增长率来显示微软在云计算市场的发展速度。但是, BusinessInsider 的一项调查显示,在签订 Azure 使用合同的众多美国 企业中,只有30%真正执行了合同,多数注册用户并未使用Azure。 多数情况下,为了推销 Azure,销售人员将微软的其他产品打折出 售,再把折扣作为一年内有效可以试用 Azure 的信用金;无论用户是 否试用 Azure,微软都会把信用金作为 Azure 的收益。

不过,从微软的角度看,这恰恰反映了微软云生态区别于竞争对 手的独特优势:微软云不是一片荒漠,而是一个可以令用户自给自足 的完整生态圈。微软可以根据用户需求为其提供一系列高效、可协同 的生产力工具,这恰恰是"生而为云"的竞争对手所没有的。微软将 原本依托于 Windows 操作系统平台的 Office、开发者工具、数据库、 云存储等开放到更多的设备、更多的平台, 正是基于其在生产力领域 的传统强项,吸引更多的合作伙伴和用户共同完善微软云生态,进而 形成指数级的网络效应,与伙伴共同做大蛋糕,为客户创造更多价 值。当然,新业务也意味着微软的自我革命,Office 365 抛弃了传统 Office 的一次性支付模式,快速增长的 Azure 也会影响高利润的 Windows Server 销售,将新旧两种模式的业务营收合并计算有助于 微软业务转型的平稳过渡。

例如,对于开发者而言,从开发、协同到部署和执行,一系列活

动均可采用微软的云端产品在 Azure 云进行。利用 Visual Studio Online 进行在线代码开发,利用 Team Foundation Server 进行协同,在 System Center 和 Azure 上部署,利用 Windows Server、SQL Server 环境进行测试和执行,形成完整的业务流程。而这一流程并不是封闭、排他的: 部署基于 GitHub 开源社区; 客户可以用 Azure Monitering 进行监控预警,也可以选用 New Relic、Raygun. io 或 Google Analytics; 公开内容分发网络(CDNs)可以用于 Twitter 的 Bootstrap; 附加服务包括 DNSimple 服务、谷歌的 Feedburner RSS 托管服务、Mandrill 电子邮件服务等。

未来,微软云生态可能会将其三大业务群统合到基础设施服务 (infrastructure-as-a-service, IaaS)、平台服务 (platform-as-a-service, PaaS) 和软件服务 (software-as-a-service, SaaS) 这三类基本的云服务中。智能云业务群涵盖网络、存储、服务器,对应于 IaaS; 更个性化计算业务群的 Windows 平台及相关操作系统、中间件可对应于PaaS; 而三大业务群提供的各类消费、办公、服务器等软件及数据,升级至云端则可对应于 SaaS。微软将每年投入数十亿美元打造全球性、超大规模的云平台,提供完全开放、多种选择的云服务和各类开发工具,并在所有应用程序中注入智能。围绕这些丰富多样的产品,开放接口给更多的外部应用特别是开源应用,微软云生态将更加灵活、高效、开放,让更多的初创企业、小企业和大公司都能从中获益、共同创造价值。

3.3 协同演化云生态

纳德拉深感于微软的内部竞争乃至封地文化,其新书《刷新:重

新发现商业与未来》用一幅著名的漫画开篇,如图 3-2 所示,漫画家 Manu Cornet 在这幅画中"将微软的组织系统描绘成敌对帮派结构, 互相用枪指着对方"。纳德拉承认:"作为一个在微软工作25年的老 兵,一个百分之百的局内人,这幅漫画反映的问题确确实实困扰着 我。但更让我感到苦恼的是,我们自己人却接受了这种现实。"他在 负责 Bing 期间,曾试图与服务器与工具业务 (STB) 部门下属的 Red Dog 项目(现在的 Azure) 探讨合作的可能, 然而两个团队差异 过大,合作不了了之。纳德拉上任后即致力于改变这种不和谐的情 况,使微软公司上下凝聚团队共识、建立跨团队协作意识,重新发现 微软的灵魂, 在云战略企业转型方向上形成合力。

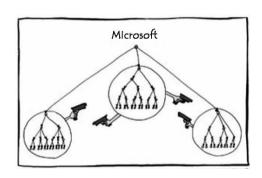


图 3-2 Manu Cornet 关于微软组织系统的漫画

3.3.1 明确云为先

纳德拉上任之初,明确地提出这个世界是"移动为先,云为先"。 而作为 PC 时代的领导者,微软已经错过了移动革命。微软采用了更 加务实的态度,在某种程度上放弃了独立构建移动生态的尝试,对手 机业务和 Windows Phone 业务进行了战略收缩。2014年7月17日, 微软宣布历史上最大规模的裁员,涉及 1. 8 万名员工,大部分来自收 购的诺基亚手机业务部门。纳德拉意识到,为 Windows 开发新硬件、

让计算更趋于个性化,以及让云服务横跨任何设备和任何平台,这些 才是微软的优势所在: 只有在掌握了真正满足客户需求的差异化技 术后,微软才能进入手机业务领域,帮助客户提高生产效率。这样, 微软更多地作为参与者而不是主导者,积极融入现有的基于 iOS 和 Android 的移动生态圈,为客户提供微软独特的价值。

但是,纳德拉不愿再错过云革命。纳德拉在领导 STB 部门、负 责微软的云战略企业转型时,就明确了云为先的方向,要求企业级产 品和技术按照云服务进行优化,而不仅仅基于本地配置的服务器。担 任 CEO 后,纳德拉进一步将发展云服务定为公司的核心目标,对微 软转型指明了方向, 也帮助微软吸引了大批优秀人才。微软已经在全 球部署 Azure 服务。Azure 按分钟计费,可以根据需要增减计算能 力,相比利用思科、惠普、EMC的设备创建昂贵的公司数据中心, 大大降低了固定投入。Azure 可以提供灵活的组合服务,将用户的私 人"预置"数据中心与公共云无缝链接,使用户在保障敏感数据安全 的同时,享受云计算的低成本和便捷。微软力推专为云应用打造的开 发、运维、发布的开源系统 Cloud Foundry, 可以便捷地整合多平 台、多语言框架和多种云服务并提供简捷的开发运维自动化界面。包 括 GE 的 Predix、SAP 的 Hanna Cloud 等诸多大企业的云服务平台均 得益于 Cloud Foundry。

在微软内部, 云服务也引领各团队的协同。微软一直在构建自己 的内部云服务。Xbox Live 服务、Halo 4 以及 Office 365 核心的 Azure Active Directory 托管在 Azure 上;但由于历史原因,Bing、 Office 365 商业版和消费者版本以及 Xbox Live 服务运行在 Autopilot 或各自的数据中心,微软计划逐步将这些服务迁移到 Azure 上。

如图 3-3 所示,在这样一个"移动为先,云为先"的世界里,微 软结合自身的一系列转型经验,明确了客户数字化转型的四大支柱: