分工：

陈梦驰：中英摘要、关键字、引言、总结

胡斌：甲骨文公司基本情况及行业发展概况

陈筱莹：甲骨文公司并购战略及其ERP产品发展进程

史涛：甲骨文公司并购行为分析

**甲骨文公司并购战略如何支持其ERP产品进化**

**摘要**：企业资源计划系统，是集物资资源管理、人力资源管理、财务资源管理、信息资源管理一体化的企业管理软件，为企业决策层及员工提供决策运行手段的管理平台。Oracle公司作为全球第二大提供商，其旗下的众多产品如：Oracle E-Business Suite、JD Edwards Enterprise One、JD Edwards World等利用现代企业的先进管理思想，运用自身先进的信息系统技术，全面的集成了企业的所有资源信息，并为企业提供决策、计划、控制与经营业绩评估的全方位和系统化服务。在企业资源计划系统的未来发展方向上，Oracle公司不断并购知名IT公司，通过这些公司的硬软件技术以及庞大的信息资源完善自身主体系统的优化升级。我们希望通过分析Oracle公司的并购战略以及其收购产品间的互通互溶，确定其如今带来的技术升级以及产品优势。

**Abstract**：Enterprise resource planning system is an enterprise management software integrating material resource management, human resource management, financial resource management and information resource management, and provides a management platform for enterprise decision-making and operation means for decision-making and employees. As the world's second largest provider, Oracle's many products such as Oracle E-Business Suite, JD Edwards Enterprise One, JD Edwards World, etc. use the advanced management ideas of modern enterprises, use their own advanced information system technology, fully integrate all the resource information of enterprises, and provide enterprises with comprehensive and systematic services for decision-making, planning, control and business performance evaluation. In the future development direction of the enterprise resource planning system, Oracle has continuously acquired well-known IT companies to improve the optimization and upgrading of its main system through the hardware and software technology of these companies and huge information resources. By analyzing Oracle's M&A strategy and the interoperability between its acquired products, we hope to determine its current product advantages and future development direction.

**关键字**:企业资源计划系统、信息库、业务拓展

**一、前言**

企业资源计划系统（ERP）是建立在信息技术基础上，利用现代企业的先进管理思想，全面的集成了企业的所有资源信息，并为企业提供决策、计划、控制与经营业绩评估的全方位和系统化的管理平台。现在许多公司都在用各式各样的ERP系统，例如国内所熟知的金蝶，用友。在全球范围内，Oracle是世界领先的信息管理软件开发商，因其复杂的关系数据库产品而闻名。Oracle数据库产品也被众多著名的公司所采用，许多大型网站也选用了Oracle系统。Oracle的主要的ERP产品有：Oracle E-Business Suite、JD Edwards Enterprise One、JD Edwards World等。

在ERP领域，Oracle是目前世界上第二大ERP厂商，Oracle正在应用软件领域奋起直追，甚至于在某些方面，已经赶超了第一大厂商SAP。Oracle不断并购许许多多的IT公司，近2年，就收购了57家公司。收购了原全球顶尖ERP厂商仁科、JDE，仁科与JDE在ERP领域赫赫有名，许多世界500强企业都使用其系统。而Oracle 在09年并购了Sun更是震撼了IT界，它标志着Oracle从软件业将触角延伸到了硬件领域，要挑战IBM、惠普的地位。

高科技公司的发展很大一部分取决于其技术的领先程度，在大量并购的同时Oracle公司很好的运用了其获得的优势技术。而且在大量收购其他公司的同时，带来的不仅是众多成熟且已经得到广范应用的ERP软硬件技术，更是有一大批并购公司的信息库数据，其中包含了庞大的客户信息与市场资源，使得Oracle公司ERP系统更加便利的向其他业务拓展。我们也将从这几个角度分析Oracle公司并购战略如何支持其ERP产品进化。

1. **甲骨文公司基本情况及行业发展概况**

**（一）公司基本情况介绍**

甲骨文公司，全称甲骨文股份有限公司(甲骨文软件系统有限公司)，是全球最大的企业级软件公司。1989年正式进入中国市场。2013年，甲骨文已超越 IBM ，成为继 Microsoft 后全球第二大软件公司。

世界上的所有行业几乎都在应用Oracle技术，《财富》100强中的98家公司都采用Oracle技术。Oracle是第一个跨整个产品线（数据库、业务应用软件和应用软件开发与决策支持工具）开发和部署100%基于互联网的企业软件的公司。Oracle是世界领先的信息管理软件供应商和世界第二大独立软件公司。

**（二）行业发展现状**

随着我国软件行业收入的快速增长，ERP行业的市场规模也保持增长趋势。再加上随着国内企业员工薪资水平的不断上涨，国内生产企业的劳动力成本优势逐渐消失，制造业的专业很大程度上说明了这一点，目前我国单位劳动力成本仅比美国低4%左右，劳动力成本优势不再明显。也是因为如此，提高管理水平和生产效率就成为企业增强竞争力的重要因素之一，这样极大的促进了ERP软件的需求。同时，信息化时代的来临使得企业面临信息化改革，这也是使得企业管理软件的市场规模逐步增长的原因。2011年起，ERP的市场规模增速一度放缓，增速从2011年的30%左右下降至2015年的10%。2015年以后，随着我国经济转型，对ERP软件需求上升，以及云ERP但随着我国经济转型的开始，2017年ERP市场规模增速再度提高，到14.1%，ERP市场前景一片良好。

中国ERP软件行业参与者主要分为跨国ERP巨头、民族ERP软件领导层、国内ERP中产阶层、国内中小型ERP软件厂商四个层次，主要企业有SAP、Oracle、IBM、用友软件、金蝶国际、浪潮通软、新中大、金算盘、佳软、金航数码、英克等企业。其中高端ERP领域以国外巨头为主导，国内则以中低端领域为主。可以说ERP产业的竞争是十分激烈的，虽然甲骨文公司目前在高端领域保持这一定的优势，但是甲骨文公司不仅要面对同层次的SAP所给的压力，同时还要面对一些向高端领域进发的ERP公司的挑战，为了保持自己的领先地位并购与发展似乎迫在眉睫。

**三、甲骨文公司并购战略及其ERP产品发展进程**

**（一）公司并购及其业务升级**

IT业界技术不断演进，竞争也愈演愈烈。甲骨文公司的大笔并购，都是希望打破存在了几十年的产业界限，顺应云计算的趋势，进行业务升级，从而为企业客户提供一站式的服务。

**1.收购进程**

2005年，甲骨文以103亿美元收购仁科，打破之前企业管理软件三巨头(SAP、甲骨文、仁科)的格局，甲骨文与仁科合二为一，成为世界上第二大企业应用软件制造商，仅次于德国的SAP，这场并购更是拉开了全球软件业大洗牌的序幕。之后2006年，甲骨文收购全球最大CRM(客户关系管理)软件企业Siebel，使得自己在管理软件的产品线得到完善。2007年，Oracle以33亿美金的代价收购知名的绩效管理软件Hyperion，同时以近5亿美金代价收购知名的产品生命周期管理软件Agile。2008年，甲骨文又以85亿美元收购了全球最大的中间件软件企业BEA，不仅使得自己的基础软件进一步领先，还向IBM打出一记重拳。2009年，甲骨文以74亿美元收购SUN，当日，SUN公司CEO乔纳森·舒瓦茨称：甲骨文对SUN的收购将使整个业界重新洗牌。

**2.业务升级**

为了保持在应用软件领域的地位，甲骨文还并购了诸多知名的管理软件在内的近70家公司，总共投资400多亿美元，树立了在CRM、SCM、HCM、PLM等领域的地位。通过并购，甲骨文进行产品整合，推进融合应用体系，向用户提供了全面的、一整套的应用套件，涵盖七大领域的100多项融合应用模块，特别是电信、汽车、电子行业等最关键的、最基本的组件。甲骨文应用软件产品市场副总裁Jon Ekoniak这样评述融合应用的特色：模块化、标准化、开放；配置容易，易于扩展，不需要IT部门帮忙；定价透明，单独或者套装都可以；融合应用内部各模块之间没有不兼容问题；融合应用鼓励第三方一起开发，就像安卓，多方参与多方共赢。简单来说，甲骨文的一体机就像苹果手机或是iPad这样一个终端，企业用户需要什么应用，下载、付费就可以应用，像一个企业级的APP。

**3.并购战略**

在为企业提供一站式服务时，遇到无法提供、依靠自己研发难以达到的技术或产品，甲骨文采取了收购的方式来尽快实现战略布署。甲骨文产品市场集团副总裁Bob Shimp接受的时候表示：“甲骨文的收购是为了弥补我们在某方面产品上的不足，这也是我们的一种策略，但是其他厂商很难复制我们的这一收购策略。”

并购是很多企业在扩张或是转型中常用的策略，但并不是都可以成功。思科曾是IT业界的并购狂人，也曾一度获得成功。但终因盲目多元化和对技术方向的把握偏失，而造成困境。可以说甲骨文疯狂并购的成功在于以下两点：

一是快速整合。甲骨文内部有一个整合的贯穿全球各个分公司的整体系统架构，能够让甲骨文在非常短的时间内把被收购企业的管理和产品、客户加入甲骨文内部。财务、人事甚至是对外的客户关系管理，都可以快速整合进甲骨文的系统之内。“几乎所有的收购都用不了一个月的时间就能完成整合。”快速有效整合是甲骨文收购能够成功的重要因素之一。

二是并购为另一种形式的研发投入。甲骨文是一个以知识产权为基础的公司，与IBM、惠普、戴尔大力转型服务选择的是完全不同的道路，甲骨文珍视知识产权，以努力增强技术能力为目标，并努力将技术转化成知识产权，帮助客户解决问题。通过并购，一家IT企业可以为用户提供从软件到硬件的全套解决方案，甲骨文开发兼容自己数据库的硬件、操作系统、中间件和应用，将会拥有任何单个企业都无法比拟的优势。

**(二）甲骨文公司ERP产品发展进程**

**1.1993年之前：漠不关心的旁观者**

整个上世纪七、八十年代，正当SAP在应用软件市场如鱼得水的时候，Oracle，这家于1977年创建的软件公司，于1986年在NASDAQ上市，1987年营收已达1亿美金，同年，正式建立起一个仅7个人的应用软件开发部门。这个应用软件部门最初的任务，一半是为自己的财务部门开发应用软件，一半是在销售数据库产品时，应客户的要求顺便将自家使用的财务软件拿出来卖，并没有得到很多重视，毕竟数据库才是Oracle的重点业务。即便创始人埃里森较早意识到了Oracle应当开展应用软件业务，但事实上当时及其后很多年，他对应用软件业务一直兴趣不大，他认为相对于数据库、开发工具，应用软件太过平庸，只是管理账目、工资单之类的无聊东西。埃里森后来也曾坦言：“我从未关注过应用软件领域的事情，可以说我是个对此漠不关心的旁观者”。

**2.1993年至2000年：奋起直追，艰难突围**

1988年，SAP的创业者们做出了一个“天才”的决定：开发基于C/S架构的R/3系统。4年之后的1992年7月，R/3问世并很快风靡欧洲、席卷美国。在随后的短短几年内，R/3取得了空前的成功，那些世界500强的企业巨头，包括在IT业界声名显赫的大公司诸如IBM、惠普、微软、苹果、英特尔等等，纷纷上线SAP R/3。对于Oracle的应用产品而言，1992年R/3的问世无异于一场灾难。

于是Oracle管理层做出了一个重大的决定：从1993到1997年，争取用4年的时间奋力追赶SAP，集中精力投入到研发优秀应用软件产品中，以此与SAP展开竞争。或许是为了能够方便“偷师学艺”、尽快缩短与SAP的产品差距，Oracle于1994年以花费540万美金、一年的实施时间为代价，成为了SAP R/3的第221个大型企业用户。

在随后的6年时间里，Oracle打败了诸多竞争对手，一跃而居于应用软件世界第二的位置，尽管与SAP仍有不小差距，但这已经是个不小的成绩。

**3.2000年-2009年：引领风骚，征购无极限**

2000年5月，历经3年潜心研发，Oracle11i电子商务套件（EBS）正式发布。该产品有两大宣传卖点：一是完全的B/S架构，二是互联网应用；2001年，财富100家中已经有65家在运行11i EBS，Oracle抢得了市场先机；2003年，Oracle推出EBS的特别版（special edition），仅包含FI、INV、PO、OM，产品形态与策略和SAP的A1类似；2004年以103亿美金将Peoplesoft和JDE一起纳入囊中，至此，Oracle与SAP在ERP市场的整体份额差距进一步缩小；2006年，Oracle以58.5亿美金的代价并购Sieble；2007年，Oracle正式发布EBS R12，此时的EBS已经包含有高度集成的300多个模块，几乎覆盖了制造业、商业、金融、服务、政府、公用事业等等各行各业的全部应用；2008年，Oracle以85亿美金的代价收购中间件厂商BEA；2009年，Oracle宣布74亿美金收购SUN。

截至2009年，Oracle年营收为224亿美金，而SAP年营收为161亿美金。年人均创收Oracle为26万美金，SAP则为31万美金，Oracle由低端向高端“仰攻”，成就了应用产品的市场地位。

**4.启发**

Oracle应用产品经历了过往十几年迂回曲折又波澜壮阔的发展历程，那么Oracle产品研发成功的经验有哪些呢？

其一是产品开发策略的“目标明确”。以SAP为标杆、为榜样，承认差距，奋起直追，结合技术发展的最新成果，对比Oracle与SAP的产品可以发现，尽管两个产品外表长相、操作习惯差别甚大，但其核心的业务流程、应用架构相似度还是很高的，许多地方不过是名词概念的的改头换面而已。

其二是开发管理策略的“过程坚定”。一个设计精良、高度集成的ERP产品，是计算机技术与企业业务实践的完美结合，它是如此庞大而复杂，以致于它绝对不是一般的“无知”用户，在工厂走马观花的程序员，或者读过几本管理书籍的咨询实施人员就能轻易理解与掌握的。产品研发、实施、发展过程中，七嘴八舌、众说纷纭，甚至各执一词、矛盾冲突都是在所难免，面对内外交困的局面，如果没有“坚定”的意志坚持，最终必然是弄出一个“四不像”的大杂烩。

**四、甲骨文公司并购行为分析**

通过大量收购公司，增加了客户群和增量的销售收入，产生规模效应。通过横向并购甲骨文获得仁科上万家客户；Siebel的4000家客户和340万CRM用户；Hyperion也带来了12000家客户，其中91家来自财富前100强；同样BEA贡献了数以万计的稳定客户，财富500强中的大部分。从成本的角度横向并购简化销售渠道、节约了管理成本、运营成本。由于软件行业的特点，大量的研发投入可以通过规模效应进行摊销。如果规模够大就有能力增加投入，公司也有足够大的客户群体为增加的投入买单。对SUN的并购也体现了纵向一体化为企业带来的经营协同效应。首先在产品设计、生产工艺上有利于衔接和配合，有助于提高沟通效率。在生产、加工销售各环节统一协调、节省了中间环节的成本。

技术领先是高科技行业生存和发展的关键。甲骨文要想保持核心竞争力，必须保持技术的领先地位。并购无疑是可以快速获得先进的技术的最好渠道。2006年6月甲骨文收购Telephony@work,一家拥有基于IP的交互中心技术的公司。甲骨文成功的把这项技术应用到CRM软件中，从此领导CRM软件技术从传统的单一计算机交互平台到计算机与电话、语音平台与数据平台联动的整合应用技术。当看到智能终端用户的快速增长趋势之后，2007年甲骨文收购了AppForge的知识产权，从而获取了移动应用平台的开发技术，在企业级应用软件中实现管理层、销售团队和技术人员通过智能移动终端对交易实时互动，帮助客户提高生产效率。随着社交网络的兴起，甲骨文与2011年7月收购了Involver,一家拥有社交媒体开发技术的公司以打造自己的社交平台。将市场、销售、技术等应用与社交体验通过社交网络联系起来。另一方面，并购也帮助甲骨文获得相对成熟的技术，避免了自行研发的风险成本。甲骨文在云计算方面起步较晚，但是从2011年10月收购第一家云基础的客户服务应用软件公司RightNow后连续收购了云基础人力资本管理软件公司Taleo、SelctMinds；云基础销售管理软件Virtue、Eloqua、BigMachines、Compedium;私有云构架管理软件Nimbula等。通过收购，甲骨文大举向云计算领域进军以保持它的行业技术的领先地位和竞争优势。

甲骨文的并购通过扩大客户群体、填补产品技术空白、提高了核心竞争力最终扩大了市场势力，成为行业规则的制定者。首先，甲骨文通过横向并购建立起丰富的软件产品线为客户提供整套解决方案，为客户节省成本从而实现自己的市场竞争力。同样甲骨文通过纵向并购提供硬件及操作系统、数据库、中间件、应用软件整套解决方案构建起完整的纵向产品线，降低了客户整合的复杂性和采购成本，同时把矛头直指IBM。其次，甲骨文通过并购消灭了竞争对手。特别在甲骨文本来就有垄断优势的数据库软件市场中，一些开源数据库软件与甲骨文存在着竞争关系。甲骨文收购了其中的Innobase和SleepCat。MySQL是一款开源数据库软件，被广泛地应用在互联网的中小型网站中。2008年1月MySQL被SUN公司收购，而2009年SUN又被甲骨文收购。最终这一全球使用最广的开源数据库软件被甲骨文纳入囊中，甲骨文通过并购开源软件在数据库软件市场上的垄断格局不断强化。同时，甲骨文通过并购行业解决方案，软件公司快速进入到战略性的行业中，伴随该行业的成长扩大自身的市场势力。

通过并购，甲骨文在制造业、媒体娱乐业、交通物流业等广泛涉入，不断在行业领域强化其市场地位。

**五、总结**

在ERP领域，收购并不是甲骨文独有的特色，近几年传统IT巨头都在忙着收购，惠普、IBM、戴尔、甲骨文、SAP等都是收购的主角。伴随收购发生的，就是行业的竞争格局也在不断地变化。业内更愿意将这种趋势称为“软硬一体化”或是“垂直整合”，也就是一家IT企业可以为用户提供从软件到硬件的全套解决方案。IT业界技术不断演进，竞争的边界也一次次被重新划定。这些大笔的收购，也是是希望打破存在了几十年的产业界限，顺应云计算的趋势，为企业客户提供一站式的服务。

其实甲骨文以74亿美元抢购到SUN之后也面临一系列的问题，例如硬件的利润要比软件低很多，而且SUN直接带来甲骨文的硬件收入也并不理想。但甲骨文更看重这种软硬一体化带来的整合价值。在之前，IBM发布了Pure System系统，这也正是整个行业走向软硬结合的一个佐证。其实很多厂商想模仿甲骨文推出一体机的概念，但它们的能力又无法实现真正意义上的软硬件一体。甲骨文通过开发兼容自己数据库的硬件、操作系统、中间件和应用，将会拥有任何单个企业都无法比拟的优势。在每个开发阶段，都对硬件和软件的兼容性进行优化和测试，从而保证产品能够实现最佳的性能、最好的用户体验和最好的可再用性。通过对70多家企业的疯狂并购，甲骨文确实已经成为ERP行业内产品线最为完整的公司。

与其他IT巨头还有一个很大不同的是，甲骨文的服务业务比重较低。IBM、惠普、戴尔的最大笔收购几乎都是对服务咨询厂商的收购，而甲骨文的收购都围绕技术和产品展开。据悉这是他们有意而为之的战略。虽然服务咨询业务的利润通常更丰厚，但分享给合作伙伴对甲骨文的业务更有帮助。甲骨文自己的工程师全球只有2万人，而合作伙伴有26万名员工，他们希望通过这一战略使得自身的ERP生态系统更健康。并且，近期甲骨文公司宣布以每股95美元现金，总价约合283亿美元的价格收购电子医疗记录公司Cerner(CERN.US)。这笔交易预计将在2022年完成，通过将大量的健康数据引入其云服务，Cerner可以帮助甲骨文提升其在医疗保健领域的影响力。

通过不断地进行并购甲骨文的技术生态以及市场生态都得到了很好的突破，其ERP产品的积极整合在演化的愈发激烈的云计算以及软硬一体化趋势下也获得了绝对的核心竞争力。并且其服务市场也通过收购后的众多子公司向社会的各行各业拓展，目标客户更加的广范且多元。

**参考文献：**

[1]杨霞清 ,陈淑娟.应对金融危机 甲骨文双管齐下[N].计算机世界,2009-02-09(014)

[2]王积龙,李晨耀.传媒客户服务渠道整合的竞争——甲骨文收购ATG的原因与影响分析[J].出版参考,2011(15):45.