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，甲骨文以每股 26.50美元现金、合总额103亿美元恶意收购仁科，在这场历时18个月的收购中甲骨文先后对收购价格进行了5次调整，从最初的63亿美元调整至73亿美元，然后调至94亿美元，又到77亿美元，而最后以103亿美元成交，波及北美乃至欧盟，影响巨大。甲骨文与仁科合二为一，打破了企业管理软件三巨头(SAP、甲骨文、仁科)的竞争格局，使甲骨文成为世界上第二大企业应用软件制造商，仅次于德国的SAP，拉开了全球软件业大洗牌的序幕。

2006年，甲骨文同意以58.5亿美元现金的价格收购同业公司Siebel，这是甲骨文CEO拉里·埃里森(Larry Ellison)在商业软件领域进行的又一次重大收购。Siebel的股东也可以选择获得甲骨文的普通股，但是甲骨文表示只有不超过30%的Siebel股票可换为甲骨文股票，并且它将回购与交易中发行数量等量的股票。Siebel主要开发的是管理销售合同的软件，CRM软件能帮助公司追踪销售、客户服务及市场营销等状况，此次收购Siebel将极大地加强甲骨文在客户关系管理软件领域的地位，也将推动甲骨文成为全球应用市场接近行业第一的位置。此前，客户关系管理软件是甲骨文最薄弱的产品领域之一。即使已经吸收了仁科的企业应用客户，甲骨文仍然未能缩短与该市场领军企业SAP AG的差距，但是随着Siebel近340万客户关系管理软件用户的加入，情况得到好转。

2007年，甲骨文以每股52美元的现金收购企业绩效管理软件企业Hyperion（海波龙），收购总价值33亿美元。此项收购帮助甲骨文加强了财务和BI业务，为寻求全套绩效管理和商业情报解决方案的用户提供端到端的完整解决方案。甲骨文公司总裁Charles Phillips称，收购将帮助甲骨文扩张其SAP客户群，甲骨文的Hyperion软件将帮助SAP客户分析他们的ERP数据。

2008年，甲骨文又以每股19.375美元的价格，现金收购了全球最大的中间件软件企业BEA所有的已发行股票，收购总价约为85亿美元，扣除BEA手头13亿美元的现金，收购净价为72亿美元。此时，甲骨文是全球排名第一的数据库软件商，在管理软件市场，甲骨文也奋起直追SAP，依靠迅猛的收购，将几十家管理软件公司收入囊中。一边是自己赖以成名的核心拳头产品数据库，一边是花大价钱收购来的各式各样的管理软件，如何将这两者有机的结合起来？中间件是唯一的选择，利用这个中间件平台，甲骨文将自己的电子商务套件，收购来的仁科、Siebel等厂商的应用软件放到了一个统一的平台上，而后端就是自己强大的数据库。这场收购使得甲骨文的基础软件进一步领先，向微软、IBM、SAP发起挑战，打出一记重拳。

2009年，甲骨文以每股9.50美元，总计74亿美元现金的价格收购SUN微系统公司。SUN公司于1982年诞生在美国斯坦福大学校园，是开放式网络计算的领导者，也是世界上最大的UNIX系统供应商，主要产品有UltraSPARC系列工作站、服务器和存储器等计算机硬件系统，Solaris操作环境和Java系列开发工具和应用软件，以及mysql等。对于甲骨文而言，收购SUN将获得两项能够为公司带来长期战略优势的业务，这两项业务分别是Java及Solaris。Java是整个计算机行业知名度最高的品牌之一并且已经十分成熟，该软件是甲骨文有史以来所收购的最为重要的软件。例如，甲骨文增长最快的Oracle Fusion Middleware业务，就是基于Java语言。而在收购SUN之后，甲骨文也能确保Java的创新与投入，从而进一步为客户提升服务质量。SUN的Solaris控制系统也是甲骨文数据库的主要平台，在收购了SUN之后，甲骨文利用Solaris的独特高端技术更好的优化自己信息平台、数据库。此项收购在一定程度上改变IT业的现有格局，一个一流的软件公司与一家高端计算机公司实现了完美的结合，使甲骨文成为唯一一家能够运行整合计算机系统的公司。因此，甲骨文将更有实力和微软，IBM等IT巨头竞争。

2011年，甲骨文以每股11.6美元收购全球第二大芯片制造商AMD，该交易总值将超过78亿美元。受并购消息刺激，AMD股价在盘前交易中上涨了18.1%至10.62美元；甲骨文股价则下跌了1.2%至32.5美元。收购完成后，甲骨文市值超过1700亿美元，在全球IT TOP10公司中，排名第四，位于IBM(1947亿美元)之后。埃里森说，“我们收购AMD将改变IT业，整合第一流的企业软硬件和关键任务计算系统。甲骨文将成为业界唯一一家提供综合系统的厂商，系统的性能、可靠性和安全性将有所提高，而价格将会下滑。”通过收购，甲骨文获得了AMD两项硬件资产——CPU和GPU。AMD的X86 CPU产品当时市占率20%左右，GPU产品的市占率是40%。收购AMD后，甲骨文把AMD的CPU产品整合入自身的服务器产品线，获得了AMD的图形芯片技术，拥有了RISC和X86两条CPU产品线，完成了在芯片产业的布局，同时也将极大提高自身和IBM在服务器市场正面对抗的能力。

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **甲骨文并购一览表** | | | | | |
| 时间 | 并购公司名称 | 现金收购金额 | 并购公司简况 | 并购目的 | 并购成果 |
| 2005 | 仁科 | 103亿美元 | 全球第二大的企业应用程序软件公司  最大的中型市场解决方案供应商 | 强强联合 | 成为世界上第二大企业应用软件制造商 |
| 2006 | Siebel | 58.5亿美元 | 电子商务软件供应商 | 业务拓展 | 加强客户关系管理软件领域的地位 |
| 2007 | Hyperion | 33亿美元 | 企业绩效管理领域全球领导企业 | 业务拓展 | 扩张SAP客户群 |
| 2008 | BEA | 85亿美元 | 全球企业基础件领域的领导者 | 业务融合 | 结合数据库与管理软件到统一的平台 |
| 2009 | SUN | 74亿美元 | 开放式网络计算的领导者  世界上最大的UNIX系统供应商 | 业务拓展 | 成为唯一一家能够运行整合计算机系统的公司 |
| 2011 | AMD | 78亿美元 | 全球第二大芯片制造商 | 业务拓展 | 获得图形芯片技术拥有RISC和X86两条CPU产品线 |

表3-1

2.业务升级

在收购这些公司后，甲骨文将他们原来的用户转化成自己的数据库用户，一度获得全球超过一半的市场份额，树立了在CRM、SCM、HCM、PLM等应用软件领域的领先地位，一个企业级软件帝国就这样形成了。期间，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产品发展进程与优劣

1.1 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”。

1.2 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。

1.3 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，Oracle 11i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。

2.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。

1. ERP产品对比

Oracle和SAP是近十年来主要的ERP供应商，当谈到ERP系统实现者时，它们就是这个产业的佼佼者，Oracle和SAP ERP谁强谁弱也一直是业内讨论的焦点，下文通过六维的比较分析了Oracle ERP的优劣。

* 1. 软件产品的成熟度

SAP：秉承德国企业严谨的文化，所有发布的产品都是经过严格的测试和质量认证，只有在软件产品真正完备后才向用户推出。经过近30年与全球大企业用户的合作，SAP系统积累了大量先进企业的业务管理流程。对于用户来说，只需根据在系统中挑选适当的业务流程，在软件中进行配置。而对软件的二次开发工作量极少，这就保证了用户能够把主要的精力都花在企业业务流程的优化上，真正起到上一套系统，管理提高一个层次的作用。  
　　Oracle：Oracle公司是一个非常注重市场效应的企业，经常是一有概念就马上宣称产品完成，然后快速推向市场。但是，软件产品得漏洞和缺陷给其用户得实施和使用造成了巨大的痛苦。由于缺乏足够的业务流程模板和软件功能的支持，在实施中Oracle软件经常被发现无法满足企业管理上的要求。比如在大型制药企业中必须的批次管理、质量管理、设备维护管理等，而Oracle软件根本没有此类模块。虽然Oracle公司一再的夸大告诉客户其软件的二次开发技术十分灵活，但是这实际上也就是在告诉用户这套软件功能不够，用户得自己去编程序。

3.2 技术的先进性

Oracle应用系统11i版本是真正完全基于互联网INTERNET架构，并且采用开放的JAVA语言和技术标准进行编写的应用软件，这种技术的开放性，使Oracle应用系统11i版本有越来越强的生命力(开放的标准意味着应用系统软件不受硬件平台,不受企业规模大小,不受地域限制等因数的影响)，而SAP软件的主体部分还是完全用其私有的ABAP语言编写的，学习和使用都很困难且与INTERNET或网络应用WEB技术不兼容(JAVA目前已经成为全球INTERNET应用系统的应用开发标准，而懂ABAP语言的开发人员非常少)，虽然SAP也在试图转向JAVA标准，但由于其目前的系统过于复杂和庞大，完全的转型几乎不可能。非INTERNET结构上的应用系统,基本是基于客户/服务器(C/S)的结构,这在现在的INTERNET时代,是已经过时或被淘汰的技术,它将限制应用系统的规模和并发用户数,也不可能用于全球一体化的管理系统-即跨国或跨地区的大型企业将不可能应用一个数据库的管理系统,这将给这些选用该C/S系统的企业带来巨大的系统投资费用和系统维护成本,也使企业不可能在今后发展时,继续使用已投入的信息系统,即在原系统上增加新功能/系统的逐步实现企业信息化的设想成为不可能。

虽然从表面上看，最终用户似乎感觉不到软件技术架构带来的变化，但事实上，是否选择符合发展潮流的技术方向会极大地影响到软件厂商及其应用客户的生命力。历史上，由于没能选择符合潮流的技术而迅速衰落的大软件厂商比比皆是(曾经在ERP领域领导潮流的SSA，由于不能将系统及时转向开放的UNIX平台，而迅速衰落)而这同时也给选择这些厂商产品的客户带来了极大的风险。

Oracle应用系统充分采用了数据库上的先进技术，将有些系统功能放到数据库中去实现，而不是通过编程的方式，因而大大简化了程序，提高了效率。而SAP系统为支持多种数据库，不可能采用数据库技术去实现数据库端的功能，只是将数据库用来储存数据，其原因有两方面，一是SAP公司不是数据库技术公司,不专注于数据库技术，二是SAP也不愿意将自己的产品捆绑在一种数据库上，但这种做法牺牲了客户的利益。

Oracle电子商务套件已经脱离了传统的ERP软件模式，提供了集成的商业智能、个性化管理界面、工作流和告警等全新的功能。传统的ERP软件，用户需要进入层层菜单，运行查询或报表，才能得到业务数据。而使用Oracle，用户可以在个性化的企业门户网页中，自由定义所需的智能报表，就能迅速了解企业、相关业务的执行情况。系统还能够对非正常业务自动告警。Oracle系统以人为本，帮助企业的管理人员充分利用ERP的业务数据，更高效地管理企业。

3.3 创新性

　　由于Oracle相对于SAP先天的技术优越性，使Oracle能够根据各行业的发展变化趋势，迅速将产品拓展到各种新的应用领域。例如，Oracle在客户关系管理、电子商务、产品协同开发等各行业的新兴领域都要领先于SAP，显示出Oracle卓越的创新能力和越来越强的生命力。而SAP由于本身体系的复杂性和技术的封闭性，使得其在各种新的应用产品领域进展缓慢，例如，SAP虽然已经拥有庞大的制造业客户群，但在客户关系管理领域一直碌碌无为，在B2B电子商务方面也不得不依靠与Commerce One的合作，直到2001年才解除与Commerce One的合作，推出自己的产品。

3.4 业务数据的共享和分析

随着企业应用管理领域的不断扩展，企业应用系统涉及的范围也越来越广泛，从传统的制造、财务、人力资源系统管理，开始延展到客户关系管理、供应链管理、电子商务等方向，在这种情况下，系统之间数据的一致性和数据交换，就变得非常重要。Oracle 11i整个系统基于一个统一的数据库，并且共享统一的数据模型。企业内所有的用户都可以根据自己的角色和权限对系统中的数据进行不同维度的分析。而SAP的ERP、供应链、客户关系管理、数据挖掘等应用系统分别构建在不同的数据库上，不同系统间的数据模型也不相同，这使得各系统之间的数据共享变得非常困难或者不可能。

3.5 软件功能

SAP体现了德国人的管理风格：求严求全；Oracle体现了美国人的管理风格：求实求用。SAP功能复杂、全面，特别在传统的ERP功能方面，系统功能设计比较细致。SAP通过复杂的参数表、层层定义来实现各中功能。系统可以通过6000个"开关"设置，调整软件的业务流程。SAP参数设置是非常复杂的，例如，对采购定单下达过程的管理，SAP需要预先定义：先定义定单特征码，再定义相应的特征(如金额大于100圆)、分类、下达组(Release group)、下达编码(Release codes)、下达标志(Release indicator)、下达策略(Release strategy)，工作流标志等，再通过一系列规则表值的设置，才能实现采购定单批准下达的过程。如果需要修改下达过程，则必须从定单特征码开始修改。

SAP的参数设置实际上包括了软件的底层数据结构，功能较强，但实施非常复杂，不够灵活。如果企业的业务需要调整，就会涉及非常多的底层数据设置，参数和规则的调整，甚至可能影响已有业务数据。

SAP在CRM(客户关系管理)和E-Business(电子商务)方面已远落后于Oracle。

Oracle软件的业务流程控制结构非常灵活，并充分利用工作流的功能来控制软件的业务流程。因此，可以灵活地调整软件的业务流程。例如，同样对采购定单的下达过程，Oracle利用采购定单的数据(不须设置特征参数)，通过工作流引擎，自动检查采购定单的数据，如金额、采购员、供应商等，根据条件判断，实现不同的采购定单批准下达的过程。如果需要更改业务流程，无须更改特征参数，只需更改判断规则或控制规则。

Oracle的控制参数设置不须修改数据结构，而是通过采用不同的控制参数来调整程序的逻辑。这是因为Oracle采用公共的数据模型，程序中充分利用现有的业务数据，通过灵活的规则设置来实现灵活的业务流程。 中国Oracle在新的业务功能占据优势。如混流生产、CRM、电子商务协作等，都是根据最新的业务模式和知名客户的实际业务流程开发的。

3.6 软件的开放性和集成性

SAP的软件各模块在搭建上采用的是传统应用软件的模式，即在程序中用包含头函数以及子程序等模式。这种模式在与第三方软件交换数据时，只能通过编写接口程序来实现。SAP软件的应用层是使用ABAP语言编写的程序，ABAP是比较复杂和只有SAP软件使用的语言，比较难掌握，又由于其只能在SAP的软件中才能发挥用途，掌握的人也很少. IT专业人员学习它的积极性也不高. SAP系统在与外界交换数据时,其接口程序也要求用ABAP语言来编写，具体是用ABAP语言中的函数来向系统中导入数据，其对数据的格式要求也很高，要求的数据必须是带分格符的文本文件。SAP的这些做法导致其软件系统在同第三方软件集成上远远落后于Oracle，同时这些做法也阻碍了其自生软件的进一步发展，这也是SAP的ERP与CRM不能完全集成的原因之一。

Oracle公司凭借其在数据库方面全球领先的优势，其应用软件在模块的体系搭建上采用了一种先进的模式，各模块之间以及与外界交换数据都必须通过接口表来完成，具体的做法是数据要进入各模块时，都必须先到各模块自己的接口表中(每个模块都有自己的接口表)，然后再通过并发等方式导入该模块中，这种模式很容易将第三方的软件融入Oracle的系统中，用户在使用时很方便，感觉象是一套软件，因为在交换数据时第三方的软件与Oracle的产品各模块间交换数据的模式是一致的，同时用户可以以自己熟悉的数据库语言(VB，PL/SQL等)来编写应用程序与Oracle系统集成。Oracle凭借其软件系统在体系上的优势，将其ERP、CRM，SCM，EB等系统完全集成为一体，形成今天的电子商务套件。

4.结论

由于企业的多样性和复杂性，任何ERP软件都不可能覆盖企业的方方面面。Oracle较能适应企业的业务的个性化，便于调整;而SAP较适应稳定、标准的业务流程，难以改变。这也是SAP强调SAP代表了先进业务流程，要求企业适应软件的原因。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ERP产品优劣** | | |
| 比较内容 | Oracle | SAP |
| 软件产品的成熟度 | 软件功能不足、实施力量薄弱 | 软件通过严格的测试和质量认证，功能完备 |
| 技术的先进性 | 采用开放的JAVA语言和技术标准进行编写的应用软件，技术先进、受限小 | 用私有的ABAP语言编写，学习和使用困难，与INTERNET或网络应用WEB技术不兼容 |
| 创新性 | 拓展到新的应用产品领域进展迅速 | 拓展到新的应用产品领域进展缓慢 |
| 业务数据的共享和分析 | 共享统一的数据模型 | 不同的数据库，各系统之间的数据共享困难 |
| 软件功能 | 求实求用，规则灵活 | 求严求全，功能较强，但实施复杂 |
| 软件的开放性和集成性 | ERP、CRM，SCM，EB等系统完全集成，形成电子商务套件 | ERP与CRM不能完全集成 |

表3-2

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.