

B 端软件的订阅新模式

目前可以谈论与研究的技术场景非常多,数字化转型带来的相关技术应用,元宇宙带来的关于虚拟场景的落地,当然也包括 Web 3.0 带来的去中心化技术的应用场景等。我们所处的时代,技术发展宛如来到了多条线程运行的阶段,这里的线程绝非单一技术带来的影响,而是多个复杂场景带来的技术与社会变革。

从趋势中寻找机会,更像是在不确定性中寻找确定性的机遇。产业中的构成总是复杂且多样化的,正如有先行者,也有稳步前进的个人与组织。中小企业群体则是后者,从它们的视角出发,我们仅需要关注稳定的部分。

数字化趋势是确定的发展线,而在数字化的进程中,通过效率工具提升企业的竞争力是优先度最高的思考路径之一,所以数字软件工具的发展及其所带来的新模式必然是需要付出极大精力聚焦并关注的。

当然从更高的层面看,在这一轮数字化趋势中,包括了产业互联网发展的进程,也必然在这个过程中孵化出游戏的本土软件品牌,国产化率也将成为软件行业新的故事线。

5.1 腾讯公司的决心

从 C 端市场到 B 端市场,腾讯公司一直活跃在互联网发展的各个阶段中,我们提及了很多头部公司的得与失,却发现唯独腾讯公司从未在任何新技术场景普及时掉队。短视频赛道被很多人认为这是腾讯公司的一次折戟沉沙,问题在于如果考虑到腾讯公司的投资版图,则腾讯公司在短视频赛道的影响力依然不可忽视,尤其是微信模块介入短视频领域之后,腾讯公司或者腾讯系依然拥有一席之地。

在 2020 年之前的本土互联网版图中,阿里巴巴公司的支付与云计算、电商三块业务几乎牢牢占据着 B 端市场的话语权与影响力。尤其是阿里云板块,从域名一站式服务到服务器业务再到在线应用的定制与开发服务,阿里巴巴公司几乎承担着中小企业在线化所需要的所有功能服务。

腾讯公司的影子一直在 C 端市场,当然大部分人忽略了依托公众号而延展的私域流量版图。归纳起来,腾讯公司的影子在 C 端,阿里巴巴公司的影子在 B 端,这样的结论是主流的认知。

互联网行业与传统行业的区别最为常见的是在互联网行业中一旦发现新的机遇,都会将资源的整合发挥到极致,如同外卖、网约车等,无一不是通过效率将资源发挥到最大化。2020 年,面对突发的疫情,当时所有的企业主与管理者都不约而同地面对同一个问题,如何快速地将各地的团队聚集起来,部署新的工作计划与安

排,如何确保这些工作安排能够有效地推进,如何确保每位团队成员能够像平时在办公场所中一样认真、及时地完成工作计划等。同样地,与线下一样,有效的会议是聚合团队共识的有效形式之一,因此爆发了对在线应用的海量需求。

在线会议并非新鲜事物,只不过在本土中,无论是出行成本还是出行选择,国内非常青睐于线下活动,线上会议的形式并没有受到非常广泛的认可,很多线上会议包括视频会议,性价比最高的还是通过微信群来完成,当然还有人采用私密直播的形式。要求稍微高一点,那么整体成本也将是不菲的,尤其是需要硬件设备的会议解决方案,对于大部分人在家这种背景下根本无法完成会议组建的预期效果。

Zoom 诞生于 2011 年,最早在欧洲市场获得商务人士的认可,2013 年进入中国市场,不过 Zoom 并没有获得较大影响力,因为彼时国内的在线会议尤其是商务性质的需求量非常低,而在互联网行业评估一款应用是否具有发展潜力时,还需要看应用的使用频率。2020 年,Zoom 被很多中国用户发现并获得发展的机遇,如图 5.1 所示,可惜的是最后因为安全问题等逐步掉队。

我们今天需要讨论的重点不是一款应用的命运而是当在线会议场景面向企业级需求时,与个人使用时的区别:

(1) 企业级会议活动无论是对内还是对外,参与的人数要比个人之间的会议活动在数量上多得多,而且比较稳定。

(2) 任何一家正常运营的企业,各种各样的会议活动是必需的,这就意味着企业级的会议活动要比个人稳定。

(3) 相对于个人的在线会议活动,企业级的在线会议活动的需求往往是复杂的,常见的线下会议需要会议记录和签到等功能。



图 5.1 Zoom 的产品家族

综上,事实上在线会议功能已经成为数字平台中对内管理功能的核心模块之一,企业的数字化不是企业功能的局部在线化,而是企业功能的完全数字化,实现数字组织的转变是非常重要的认知前提。理解这个,我们或许才能充分理解腾讯会议应用崛起带来的影响,尤其是对腾讯公司的企业业务带来的重大推进作用。

从企业号到企业微信,一向以稳健风格迭代的腾讯系各个平台在 2020 年几乎以飞一样的速度迭代与升级以企业微信为基础平台的面向企业级市场的数字体系。

首先是微信生态中的私域流量运营工具的整合,整理与优化个人社交环境,界定清楚个人使用与企业运营的边界,将商业运营功能全部围绕企业微信来展开,这样带来的好处也是显而易见的,一方面对于微信官方而言将商业运营所需要的功能非常精准地提供给用户;另一方面对于用户而言添加某一企业微信则意味着愿意接受某企业的消息推送,缓解了用户与平台的矛盾。

其次释放权限吸引生态企业入驻到企业微信生态中,鼓励软件应用开发商提供基于企业微信技术标准的应用功能,并激励软

件应用开发商邀请客户企业启用企业微信作为企业的数字运营平台。

再次打通微信生态中的各个板块,企业认证的公众号内容不仅可以作为独立内容进行宣发,还可以通过企业微信实现推送,内容可以作为企业微信中的素材库内容。微信生态中的内容宣发机制变革算是微信的一次重大更新,无论是信息流模式还是提升搜索效率的标签功能,腾讯试图兼顾内容面向个人与企业两者不同角色的意义,一方面内容作为本身的传播价值独立宣发;另一方面企业的内容还可以作为企业内部的信息素材对精准的客户群体宣发,如图 5.2~图 5.4 所示。



图 5.2 企业微信中的消息管理



图 5.3 素材库中的内容分类



图 5.4 素材库中的编辑功能

企业微信的朋友圈等功能的出现,包括无缝衔接原先个人账户建立的私域社群,都将微信生态的优势发挥到极致,再到视频号,企业微信已经成为企业在私域生态中无法忽略的数字平台,如图 5.5 所示。



图 5.5 个人微信与企业微信无缝衔接

腾讯会议对于腾讯公司的意义是不言而喻的,是腾讯公司除微信之外,在传统优势领域之外的一次巨大突破,几乎成为企业在 2020 年选择举办在线会议活动必备的会议软件工具之一,也是影响力最大的年度软件之一。腾讯会议的另一个关键的作用,还在于腾讯会议深度提升了企业用户对腾讯系应用的黏性。

腾讯系的另一款软件腾讯文档,也是非常受欢迎的软件工具,被广泛用于各个领域。腾讯文档与腾讯会议被认为是企业微信功能服务中最为重要的两个基础功能,至此腾讯公司在企业级市场拥有了一张门票,成为互联网下半场的受益者,而因数字平台崛起引发的企业级应用市场的分发模式可能又是另外一个影响甚远的商业案例。

5.2 B 端软件的新时代

中国互联网产业的优势在于面向 C 端的场景应用,固然国内广阔的市场前景容易形成规模效应是重要的因素,但是互联网基础生态依然是弱项,大到操作系统、编程语言、数据库技术等,小到开发工具、设计工具等,尤其是大量的创作所需要的软件工具领域更是薄弱环节。这里说的软件工具并非智能手机里安装的工具 App,而是能够帮助我们开发软件所需要的 IDE 工具,以及帮助我们完成各项设计所需要的设计工具等。

从消费互联网到物联网、产业互联的不同阶段,软件工具的作用与价值也越来越明显。数字时代里,我们习惯将软件工具定义为另一种形式的数字平台,它不再是简单的用于完成一件任务的工具,而是对于个人甚至企业而言,包括了企业组织创作的完整数据,而这个数据随着不断积累,将是企业非常重要的资产之一,并对企业的竞争力产生重大影响。

正因如此,数字软件产业的发展已经成为国家级发展战略,尤

其是关系国家核心产业发展的数字软件平台型工具。底层系统固然重要,但是离开了软件应用的生态,底层系统也难以成为人们的选择。这就是操作系统有很多选择,但是能够普及到公众设备上的只有那么几家,根本原因在于好的生态,尤其是软件应用生态,特别是关键应用能够决定用户选择什么样的设备与操作系统。

移动互联网发展初期,并非只有今天我们看到的安卓系统、iOS系统、鸿蒙系统,还有 Symbian、Windows Mobile、BlackBerry OS、Web OS、Palm OS、MeeGo 等,尤其是阿里巴巴公司推出的 YunOS,算是国产操作系统的一次尝试与突破,并与天语手机合作推出了安装 YunOS 系统的智能手机,可兼容安卓应用。可惜的是与以上消弭于时间长河中的移动操作系统一样,因为缺乏足够的核心应用,最终没有实现大的突破,如图 5.6 所示。



图 5.6 天语曾推出的 YunOS 系统的智能手机(图片来源: 百度百科)

移动计算技术的发展深刻地影响了人们的生活与工作方式与场景,随之对应的还有移动智能设备终端为了解决能耗的问题,其采用的芯片架构一直是 ARM 架构,这与传统的 PC 设备所采购的芯片架构完全不一样,因此,我们才会明白为什么在移动化办公场景已经普及的背景下,很多传统软件厂家依然没有及时推出适配的移动版本,巨头的转身要比轻量化的新兴公司更难。最新款的 iPad Pro 已经安装上了 M2 芯片,而这款芯片同样安装在苹果公司自家的 PC 设备上,同时握着操作系统与芯片自研两张牌的苹果公司第一次有能力让自家的硬件设备在底层逐步走向统一,而 ARM 架构也从移动智能设备走向 PC 设备。苹果公司最新一代的 PC 设备采用的芯片就是 ARM 架构,而国内的华为 MateBook E Go 二合一笔记本采用的也是 ARM 架构的芯片等,可以预见采用 ARM 架构的 PC 也会越来越多地出现在我们视野中,如图 5.7 和图 5.8 所示。

芯片与操作系统的变化固然是一方面,另一方面则是异地办公、在家办公、在线办公等多维度办公形式的兴起,对协同、协作的要求更高。这些新的变化,既增加了数字软件的研发挑战,也给予了新兴企业一个发展机遇,尤其是在中国这样的 B 端软件产业相对空白的市场中,以我国的产业规模,对其的需求量必然也是惊人的,还是那句话,时间是最大的成本,相信给予我们一定的时间,国产数字工具必将崛起。

从消费互联网切换到产业互联网阶段的中国本土互联网,也决定了即便是面向 B 端的软件工具行业也需要充分考虑移动化和智能化设备普及的大背景,用户对移动设备的熟悉度要远远高于其他国家。因此,我们细心一点会发现新崛起的国产软件品牌都

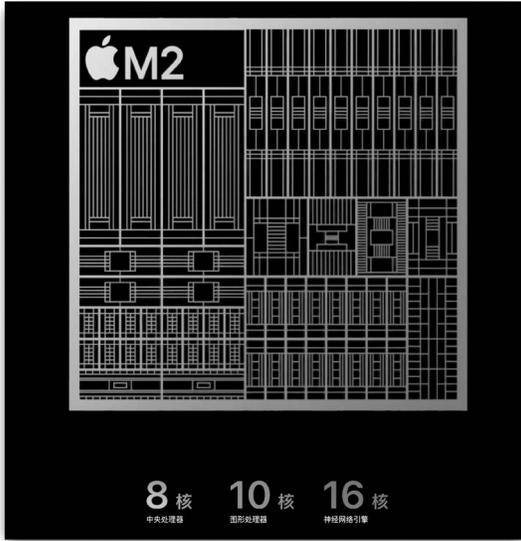


图 5.7 苹果公司的 M2 芯片



图 5.8 华为 MateBook E Go 二合一笔记本

充分考虑到了国内用户的习惯,体验较好的软件工具都优先将移动端与 Web 端作为首发端口的选项,而非 PC 端作为首发,这与外资软件品牌存在着很大的不同,后者则是从 PC 首发逐步增加移动端,而 Web 端则是少数选择之一。当然,如果从便捷性上看,则从更加灵活的分享功能方面能看出国内品牌与外资品牌的差异。

这些成为起步虽然很晚的国产软件品牌新的机遇,也逐步在各个领域成为本土用户新的选择。在平面设计、视频剪辑、文字创作、UI 设计、图示、造型设计等各个领域均是如此。另外,后发者的优势还在于能够通过前者的发展案例让自己做出相对优质的选择,多样式的付费模式就是其中最为典型的场景之一。

国产软件工具的崛起,对于中小企业而言是一场难得的利好,最直接的利好则是成本的减少,另外更加灵活的协同功能等都非常适合本土化的企业,无论是便捷性还是持续性都可以得到相对的保障,这也是很重要的因素之一。

5.3 企业微信、钉钉、飞书主导的分发模式

无论是企业微信还是钉钉、飞书,几乎没有人会将其与软件分发结合在一起,人们最早将其定义为企业的 OA 平台,帮助企业走向无纸化办公是 OA 软件带来的最直接影响。这就像微信对于我们而言绝非只是简单的社交软件一样,企业微信在将面向企业的软件提供商整合在一起时,企业微信、钉钉、飞书就不再是简单的 OA 平台了,它们已经成为企业数字化运营的基础中台,如图 5.9 所示。



图 5.9 飞书的工作台

任何企业只要选用了企业微信、钉钉、飞书中的任一平台，几乎不需要打开其他软件商店或者类似软件平台就能找到满足企业经营业务所需要的软件，数字运营平台这样的角色就成为衡量企业是否完成了数字化转型的一个参照物。

当然，对于软件开发商而言，依附于一个数字平台，稳定获取客户是一条解决发展问题的最佳途径，这个还需要时间去判断，但是对于企业而言，集成化带来的效率提升也是有目共睹的。如果再考虑到通过不同软件的 API 彼此打通，则企业的运营数据正式迎来可以互联互通的时代。数据数字化也意味着数据资产化的阶段来临，可见的未来，衡量一家企业的价值将变得更加简单，无论是用户数还是团队的劳效，包括公司经营情况都可以通过数字平台而一目了然。企业的数字化程度在未来可能是衡量一家企业价值的重要参数，一家企业的数字运营能力也是企业竞争力最直接的体现。

2022 年 12 月 29 日，阿里巴巴集团发布了新的组织架构，其中

最大的变化则是董事会主席张勇兼任阿里云智能总裁，尤其是直接分管钉钉，这个或许代表着头部科技公司对数字平台的商业意义的重新确认，如图 5.10 所示。

我希望在新年即将开始之际，和大家分享关于集团组织变化的系列决定：

张建锋（行癫）不再担任阿里云智能总裁，继续担任达摩院院长，专注前沿科技探索，并将继续分管平头哥和智能互联。我将acting阿里云智能总裁，并直接分管钉钉。周靖人（靖人）将担任阿里云智能CTO，并同时继续兼任达摩院副院长。

图 5.10 阿里巴巴集团董事会主席兼 CEO 张勇给阿里云员工的内部信部分内容截图