

微软的移动“翻身战”



2007年，微软耗资63亿美元收购了美国一家专注于数字广告的上市公司aQuantive，这是微软史上除了2011年85亿美元收购Skype、2013年72亿美元收购诺基亚之外最大的一宗交易，同时也是最为失败的。

2012年，微软宣布将高达62亿美元的非现金减值支出计入其在线服务部门，从某种意义上，这个算式的成立可以如此理解：微软用63亿美元买来一个广告平台aQuantive，希望能够为微软带来在线广告的增长，然而，aQuantive给微软带来的增量，仅值1亿美元，其余62亿美元都打了水漂。

这个代价的长远性，还不仅体现在财务数据上。因为在整合aQuantive之后的广告业务规模远低于微软的预期，微软在2009年将Razorfish（作为收购的一部分，Razorfish主要服务于广告主，进行aQuantive平台中的广告内容设计）卖给了法国广告集团阳狮，2013年又将Atlas（同样是aQuantive收购案中的一部分，是管理aQuantive平台上的广告管理工具）出售给了竞争对手Facebook，又因“回报过低”而对整个广告部门进行了裁员，基本宣告了退出在线广告市场的信号。

在PC互联网时代，用户与内容的交互由软件(Soft)向网页(Web)的过渡最终造就了流量经济，尽管微软在操作系统(Windows)和本地软件(Office)上“理论拥有”全球规模最大的用户集群，但是，其中的“控制权”却没有多少把持在微软手中，微软既无法阻拦Google、Facebook等流量中心不断圈地培育生态，又得疲于奔命的应对各种反垄调查而难以借操作系统的地位“世袭”自家产品。

更重要的是，微软的企业文化，并不适合吸收外部资产。根据微软独立董事John Thompson的说法，微软和上世纪的IBM很相似，在郭士纳加入IBM，将其改变为一只“会跳舞的大象”之前，IBM同样正在丧失市场领先地位、在细分市场中遭遇竞争对手的激烈挑战，以及试图以并购来寻找新的机会。

然而，微软的管理风格却有着媲美传统企业的“官僚化”，深受比尔·盖茨信赖的前任CEO史蒂夫·鲍尔默十分热衷于插手公司的各个方面，干涉不同的业务部门，导致不少高管认为权力被削弱，而微软所奉行的“达尔文式管理”又让部门与部门之间存在对立因素，内斗频频，故而难以实施统一的战略。也正是因为这种症结，微软的收购历史总是显得惨不忍睹，本来期待“1+1>2”的效应，往往流产于吸收过程中的磨合损耗和决策多变。

相比之下，Google简直就是典范，AdSense、DoubleClick、Android、Admob……这些如今或已成为Google账本上的现金牛或已帮助Google达成战略级目标的产品，无一不是Google从外部收购而来的资产。微软前高管Joachim Kempin在去年以其20年供职经历出版过一本评论微软的书《决心和意志》，同样建议微软向Google学习，至少要从业务结构上进行拆分，独立面对市场而非CEO，分摊试错风险。

微软在思维上的新旧交替

要说微软一点儿也没有意识到自身的问题，也不尽然。以旧思维而言，微软倾向于软件业务从产业链层面通吃，硬件业务与上下游合作。在软件业务上，从办公到邮

箱、从通讯到搜索、从网盘到博客，微软几乎每一样都做过，不过除了办公领域之外，有起色的数量寥寥，而在硬件业务上，微软一度主张与英特尔、惠普、戴尔等厂商结盟，用Windows支持硬件销售，再因硬件销售从Windows上获利。

在互联网的蛮荒期，微软扬长避短，旧思维十分明智，也使微软成功踏上了浪潮之巅。但是随着互联网的工具属性渐弱，逐渐融为人类社会生活的组成部分，软件及在线业务市场基于长尾理论而无限细分，微软不仅罩不住产业链上的每个环节，而且也只能坐看新兴巨头的蚕食和崛起，而在硬件市场上，个人电脑的销售增长放缓乃至萎缩，由于Windows向来只讲究于设备的适配而忽略用户体验，使其在更新版本(变相增收)时始终进展崎岖，无法排除“被颠覆”的可能性。

两件事情，动摇了微软的旧思维：收购雅虎的失败，和Xbox360的意外成功。

2008年，微软单方面提议446亿美元加股票收购雅虎，这宗差点成为史上最大规模的交易案在持续近半年后宣告失败，原因很多，亦很复杂，但是在没能吃下雅虎之后，微软却意外的促成了雅虎与Google的合作告吹，以及雅虎主动奉上十年的广告合同，还把接近美国市场20%的搜索份额送给了微软的搜索引擎Bing。在软件及在线业务上放弃通吃策略、转而寻求有着利益重叠区域的合作伙伴，是微软从雅虎身上接收到的经验，而这项经验，让微软的全球合作伙伴大会上，开始增多了来自软件及在线业务市场的公司。

Xbox360则让微软发现优秀的硬件能够自造生态，为此微软不惜得罪诸多硬件厂商力推Surface系列平板电脑，收购诺基亚以完善智能手机终端的布局，时隔多年，苹果带来的启发终于又引领了微软的脚步。

也就是说，微软的新思维，实际上是将软件和硬件的策略做出了调换：在软件及在线业务上，能合作的就尽量不去收购，既为了规避收购团队时所承担的消化风险，也是试图创造联盟抗衡Google等羽翼丰满的竞争对手，而在硬件业务上，能自己来做或是收购成熟项目的，就尽量放弃合作，尝试推出明星级硬件借出连接产业下游的护城河。

尤其是在移动互联网领域，微软正在使用新思维来打这场“翻身战”。根据IDC的数据，Windows Phone的市场份额在2013年达到了33%，而搭载Windows Phone的设备出货量同比增长90%，在黑莓不可挽回的衰落之后，微软填补了市场真空，并开始与iOS、Android形成三足鼎立之势。

而中国，则是微软翻身必须拿下的地缘市场。

微软的移动广告战略“借船出海”

移动研究机构Mediacells预测，在2014年，中国和印度两国的智能手机合并销量将达到5亿部，比排名第三到第十一的9个国家的智能手机销量总和还要多，而在中国，将有数以亿计的消费者首次购买智能手机，他们在智能手机上还未具备用户体验的惯性，若以这些用户为增量，微软的未来业绩定然光彩夺目。

3月12日，微软宣布了其移动广告在中国地区的合作伙伴，被选中的合作对象是多盟，微软称：“随着更多传统行业将广告预算压倒性的投入在移动互联网营销中，数字营销领域将进入到一个新的转折点”。而与多盟合作，则是为了“将应用内广告营销的效果发挥到最大化”。

随着移动设备接管并支配了用户的时间，移动广告是亟待发掘的又一座金矿，这点毋庸置疑。相比Google的Admob、苹果的iAd等自有广告平台，微软在推广Windows Phone时过多的注重于和硬件厂商接触（以及驱动诺基亚生产新型手机），软件生态仍处蛮荒阶段，虽然从应用程序总量上来说，Windows Phone Store里已经有了超过20万款App——约为App Store和Google Play的1/6——开发者从Windows Phone中所能够获得的回报率，还是不及iOS和Android，即使微软多次举办开发者大赛、许以丰厚的奖金来刺激开发者为Windows Phone开发App，但是在开发者的排位当中，iOS和Android是必须进入的，而Windows Phone则只是在有余力时进入，而且在版本更新上，Win-

dows Phone上的App通常也都迟于iOS和Android。

站在开发者的角度，他们自然不希望付出大量劳动之后，还要额外的为Windows Phone操心如何售卖广告。显然，通过多盟之类的合作伙伴来曲线获取广告客户资源，并向Windows Phone的开发者提供“水电煤”式的服务，正是微软从与雅虎合作的项目中所学到的新思维。微软亦是冀望直接采用成熟平台来催熟开发者的收入来源，将广告系统接入Windows Phone的协议中，开发者在开发应用时一旦开启并选择广告形式，只要有用户在Windows Phone的设备上使用App，开发者就有机会坐享真金白银的进账。

在拉拢开发者上，微软也将姿态放得极低，前者是因为毕竟属于追赶阵营，所以着重强调本地化服务的特色，“中国的开发者如果想做iOS的应用，你基本上很难找到苹果公司的人，如果做Android的应用是可以找到谷歌公司的人，但是你要买机票去美国，但是大家如果做windows的应用，在望京就有微软的办公楼和专门对接开发者的服务团队”。

广告承载了微软的移动未来

一个基本的事实是，虽然用户可能大多数都讨厌广告，但是广告为生产者所带来的利益回报，一直是互联网经济的命脉之一。有传言称，为了追赶Android，微软可能会将Windows Phone的授权费给免费化——在此之前，微软一直都在重金补贴愿意生产Windows Phone手机的OEM厂商——而微软所擅长的另一，即办公软件的销售，似乎也很难复制到移动互联网。Google和Facebook等后起之秀已经证明，只要发挥互联网的“连接”属性，让以广告为主的营销内容顺利找到目标受众，公司就能专注于改善产品，同时交出足以令华尔街满意的财报。微软在移动端的增长，目前看来，也只有建立在自强成为广告巨头这一理想上。

而中国市场的突破，是实现微软理想的至关重要的一步。

(虎嗅)

从深圳罢工看联想的企业文化挑战

最近，IBM深圳工厂发生的罢工事件，再一次让收购IBM x86服务器业务之后的联想和“蓝色巨人”站在了风口浪尖上。

让我们一同来回顾下罢工事件目前的进展：3月6日，IBM公司深圳工厂的1000多名员工因不满工作关系转入联想时的薪资和补偿条款，开始罢工；事件发生后，联想曾拒绝对此次深圳工厂罢工作出评论，称此事为交易结束前“IBM的内部事务”；3月11日，联想发表声明承诺，“将全部接收和妥善安置来自IBM x86服务器业务的员工，并保证他们的薪资福利待遇不低于之前的水平。”同时，IBM也通过自己的官方微信发布了联想声明的相关信息。

从一开始的拒绝评论，到后来的薪酬承诺，联想安抚人心的做法似乎并不能“服众”。IBM曾表示依然希望大部分员工能转入联想，而与此形成鲜明对照的是，有超过一半的工人已经决定离职。稳定的工作前景和待遇并无法留住人心，不知联想和IBM的感受是否可以用“如芒在背”来形容，毕竟这样的局面大家都不愿意看到。

企业并购案中，涉及业务线、员工接收与薪资谈判的案例并不鲜见，即便做不到“喜大普奔”，大部分企业最起码都能实现“平稳过渡”。此次深圳工厂事件，显然已经演变成了一个“反面教材”，或许正应了那句网络流行语“理想很丰满，现实很骨感”。

将时钟拨回到农历新年前，1月23日，联想宣布将以23亿美元收购IBM的x86服务器业务。继05年收购IBM PC业务之后，联想再次成功“捡漏”，其科技巨头的国际化野心更进一步。有分析说联想捡了“大便宜”，也有人认为IBM才是“金蝉脱壳”。归根结底，一个巴掌拍不响，双方你情我愿才是根本，正所谓“在对的时间遇到了对的人”。

然而，尚且不论收购完成之后的联想能否玩转企业级x86服务器市场，“整合”便是摆在联想面前的第一道坎。此“整合”既包含既有产业链格局、渠道的整合，也包含现有产品与技术的消化，而这其中，最为关键的就是人。古语云，“得人心者得天下”，从员工到合作伙伴到客户，在x86服务器产业链的生态中，联想显然还有很多工作要做。深圳工厂事件已经敲响了警钟。试想从研发、测试到制造、销售，全球范围内又有多少个“深圳工厂”在等着联想接盘。

回顾收购事件始末，当时众多媒体曾以“联想收购IBM低端服务器业务”为题描述此次收购。对于IBM而言，x86业务组在其产品线中自然被划归到“低端服务器”的阵营，当然了，这是相对比较System z/Power等核心“重资产”而言的，站在IBM的视角上，“低端服务器”的说法无可厚非，但是当联想内部仍以“PC服务器”这样的词语来描述x86服务器，以及未来的“PC+”战略图景时，不免让人为联想x86业务组的未来捏了一把汗。

实际上，联想的ThinkServer系列在单路和双路市场已经取得了相当不错的成绩，这也是业界看好联想整合IBM x86业务的重要原因。毕竟，联想强大的渠道能力和一直以来的“贸工技”思维已经成就过PC时代的辉煌。但是，企业级市场的产业链与渠道生态并不同于消费级市场，技术消化与积淀也并非“一蹴而就”。

别忘了，就在IBM出售x86业务前不久，IBM的X6架构服务器的上市还让整个x86业界“眼前一亮”，真正吸引眼球，也正是其多年来围绕x86生态的硬件技术创新。谁说x86没有技术含量？不止是IBM，各大服务器厂商实际上都有自己的“杀手锏”。然而2013年，发生在联想研究院服务器和存储产品线的裁员事件，放在今天来看，其导向似乎能够让人“越辩越明”。

今天，放眼整个x86生态，OEM厂商竞争日趋激烈的背后，是x86在企业级市场前所未有的通用性和标准化程度。门槛降低意味着创新更加珍贵，厂商也必须通过创新为产品注入更多的“附加值”。

与此同时，互联网公司定制化应用风生水起，ODM不断侵蚀OEM市场，借大型互联网客户“抢单”的现象屡见不鲜。面向互联网应用，OEM的定制化产品与服务能力也在不断提高。无论是“走量”还是提高“附加值”，创新都是所有OEM厂商共同努力的方向。在这条道路上，联想面前依然横亘着众多“老师傅们”竖立的“山头”。

曾几何时，蓝色巨人的商标让人们首先想到的就是“性能、稳定”这样的字眼，即便是在企业级x86市场，IBM的服务器也比其他厂商卖得贵，其产品的价值也更多地体现在“与数据库、中间件整合”的解决方案上。只是时至今日，蓝色巨人的x86基因“转手”联想，品牌不再，“IBM服务器+IBM存储”搭帮卖的场景也不复存在，曾经以IBM品牌触及最终客户的解决方案能否风光继续？摆在联想面前的，显然是一条漫长而艰险的道路。

从企业级市场的技术走向上看，无论是“硬件重构”，还是“软件定义”，系统厂商都面临着前所未有的机遇和挑战。收购并不是简单的接力棒，创新与整合都是足以左右未来的关键术。可以预见的是，未来的企业级x86市场或将出现更多变数。

(钛媒体)



(新浪科技)

一家小理发店如何 O2O

这说明什么？这说明O2O的潮流不可阻挡，当互联网企业开始向线下扩展的时候，线下的传统企业也开始积极寻求机会拥抱互联网。

O2O的两个O，一个线上，一个线下，现在正在急切的互相寻找着对方。

这颠覆了我之前的思考。我一直以为O2O还处于萌芽中。而现在，给我的感觉是，O2O这个词不再是天方夜谭，而变成了现实世界。而年后这段时间里，我也被拉入了很多O2O群里。

我看到互联网企业正在尝试通过地图，打车等与线下商户或用户结合点较好的产品，加紧对线下市场的抢夺，而更多的线下实体店的老闆们都在从线上寻求业务增长方案，而且，最近我身边的很多自媒体朋友开始研究O2O，做O2O案例的分析，探讨O2O的方向等等，甚至还诞生了O2O的新媒体。

无疑，我们所处的这个时刻或者说节点，正是一个时代的变革点，一个互联网即将充分渗透到线下生活的时间点。

做O2O，先得有互联网思维

那传统行业怎样才涉足O2O呢？首先得具有互联网思维。所谓的互联网思维，其

实无非就是根据当下的商业环境，使用最先进的生产力工具，来达成服务用户的目的，从而赢取商业回报。

如果站在这个角度考虑问题的话，互联网思维也不是什么神奇的思维，只不过是时代发展使然，纯属赶上了就以一个理发店为例，东楼不妨设想一下：

1、使用互联网工具进行客户引流，如使用微信、微博等社交媒体，扩大覆盖客户的半径。一家美发店可能只能覆盖一个小区的居民，但如果使用上互联网工具，利用微信或微博，则能招徕到更远一点半径的客户。

2、利用互联网让客户享受到便捷服务。如客户可以通过App预约发型师，查看发型师是否空闲等等，甚至自主设计头型等等。这将缩短客户等待的时间。

3、使用移动支付，办理线上会员卡(如微信会员卡)，减少客户因为怕丢会员卡而不办理的情况，使得客户的忠诚度更高。

4、线上点评，客户通过线上点评，给发型师综合打分。从而督促发型师提高业务水平。

理想的情况下，使用这些代表先进生产力的互联网工具以及互联网服务模式的渗透，将能够使得一个理发店的客户范围更广，发型师的水平提升更快，同时

还能有较高的客户忠诚度。但是不是需要开发一款App来做这些呢？您可千万别！

单独开发移动App 试水O2O?千万别!

很多线下店老板看到移动应用比较火，希望通过拥有自己的App来达到吸引客户的目的。如果真这么做了，东楼觉得是跳入了火坑。

首先，一个理发店单独开发一款App是很奢侈的。一款App至少需要安卓和iOS两个版本。对于一家传统理发店来说，自己开发是不可能的，而App又不是一款一次开发永久使用的东西，后期还需要维护升级等等。

其次，即使是开发出来，你如何让你的潜在客户全部安装上它。是在线上推还是在线下推，是投入费用做广告，还是投入人力做地推。无论使用何种推广手段，都不可避免的需要付出不菲的成本。

再有，你很难让用户单为一个小功能而安装一款App，并保证它长久的存留在用户的手机里。并且数据也显示，目前用户常用的App不超过20个。功能单一的App不是被卸载就是被遗忘，很容易成为僵尸应用。