



在云技术时代获得新生





Kara Sprague

过去 5 年来, Adobe Systems 已成功转型为一家云技术公司。Adobe 以往的做法是定期发布其设计和出版的独立包装的软件工具包, 用户需要一次性支付永久版权费方可持续不断地使用其软件。而在现在的业务模式下, 用户只需注册该公司在线发布和设计软件包的创意云, 即可获得经常性的软件升级以及一系列新的仅在线提供的移动服务。

Adobe 公司命运的转变, 在很大程度上取决于向云技术的转型。自转型以来, 公司股价已经超过原来的 3 倍, 总收入增速从 5 年前的个位数提高到目前的两位数, 主营业务收入占总收入的比重从 2011 年的 19% 增至目前的 70%。注册用户数量已超过 400 万, 且仍在不断增加。

但是, 对于一家诞生和成长于台式机应用软件时代的公司而言, 这样

的全面转型并非易事。在与麦肯锡公司 Kara Sprague 的访谈中，Adobe 首席财务官 Mark Garrett、分管业务运营和战略的副总裁 Dan Cohen 详细解读了如何实现这一全新的数字业务模式转型的以及获得的经验。

《麦肯锡商务技术季刊》：

是什么因素促使 Adobe 公司向云端转型？

Mark Garrett: 原因有很多，包括财务和战略方面的考虑。比如，用户对创新服务有了更高的需求，但我们的创新业务并未同步增长。在原有的永久版权模式下，我们的销售量大约为每年 300 万套，且在很长时间内停滞不前。

我们一度通过提高平均售价来推动收入增长，包括直接提高售价或推动用户购买升级产品。但这种手段无法成为持续的解决方案。

而且，永久授权的业务模式还制约了 Adobe 公司对客户的创新服务能力。以往，我们 18-24 个月才更新一次产品，但客户对内容生成的需求变了，所需更新的速度要快很多，包括设备、浏览器、移动应用和屏幕尺寸等方面都需要改进。

在公司内部，我们当时有一个基本的信念，就是未来会有更广阔的市场空间。内容的生成和管理方式，消费方式，盈利模式，所有这一切都在变化。我们还认为，数据会变得更加重要。我们已经很重视内容生成了，并且认为这一方面仍有进一步加强的空间。

经济衰退也是一个因素。在 2008 年和 2009 年的低谷期，我们的收

入和股价跌幅比多数软件公司严重，因为其他公司的主营业务收入更高。而 Adobe 公司前一财年的主营业务收入占比只占当年营业收入的 5%，基本没有财务盈余。

Dan Cohen: 回顾经济衰退期其他软件公司的境况，我们发现，主营业务比重较高的公司增长率和估值降幅都比较小。而 Adobe 公司这两方面均大幅下降，其中主营业务下降了约 20%，估值下降得更多。尽管客户对我们产品的满意度极高，但是细究下来，我们发现客户的反馈其实是“我对现有的产品很满意，不需要再买其他产品了。”显然，我们需要想清楚的是，如何让客户更频繁地购买我们产品，相应的，如何更好、更快地为客户提供创新服务。而且我们发现，新兴的实现规模化的软件公司多数是采用云服务的运营模式。

《麦肯锡商务技术季刊》：

向云服务转型的第一步是什么？

Mark Garrett: 当时，公司内部的管理团队、财务部门、战略部门和各业务部门负责人进行了大量探讨，特别是花了很多时间讨论风险问题。最初有很多人不同意转型。我们都清楚，公司的收入、利润和股价在经济危机期间几乎肯定会下滑，这将是一个长期、艰苦的过程。做出这样的变革确实需要勇气，并且我们别无选择。变革的风险有多大？我们真的能成功吗？如果股价下跌怎么办？客户、员工、投资者和董事们会怎么想？我们花了很多时间用 Excel 电子表格制作风险模型。我们的董事会会议室里

满是各种定价和销量模型，对永久授权收入何时会下降、注册用户收入多久补上缺口进行预测。这种模拟测算大大增强了我们开展变革的信心——达到某种状态需要多久，转型的最终结局是什么样的，对这些都有了量化的概念。通过持续一年的讨论，我们确信公司可以应对这样的变革，并且公司自身、客户和股东都将从中获得高得多的利益。

Dan Cohen: 在探讨业务转型的同时，我们还在海外及美国对注册用户模型进行了测试。我们为注册用户模式和传统的永久授权模式提供类似的产品，并观察到转型带来的效益提升。研究结果显示，注册用户模式带来了许多新的用户，解决了我们始终面临的一个问题——做大客户基数。与此同时，很多存量用户告诉我们，如果不是推出注册用户模式，他们根本不会更新软件。不仅从我们的内部数据，而且从常规收入模型和云计算的市场趋势表明，这一转型将实现业务的现代化，引导公司走上全新的增长路径。

《麦肯锡商务技术季刊》:

在决策确定之后，推广方案是怎样的？

Dan Cohen: 2011 年 11 月，我们向华尔街公布了公司的转型意愿——这是一次一整天的通气会，金融分析师们都忙着就战略、后续影响及财务预测结果进行沟通。战略的一方面，是我们加大了创意套餐向创意云转型的力度，另一方面，是我们加大了投资云技术数字营销业务的力度。我们决定拨出 2 亿美元的经营费用以把握这些高增长机遇。在战略方案公

布后，公司股价下跌了约 6%，但并没有之前预期的那么糟。之后的 3 个月内，股价就完全恢复到了方案公布前的水平。2012 年 5 月，在传统的永久授权模式外，我们向市场推出了创意云和创意套餐[CS6]，所以在一段时间内我们采取的是两种模式并行的方式。但是大约一年后，我们感到加快步伐、彻底向云端转型的条件已然成熟。2013 年 5 月，我们提出不再需要提高 CS 条线的功能，但仍会继续销售 CS6 并提供支持服务。

Mark Garrett: 我们预先告知华尔街，公司在 2012 年收入和利润会大幅下滑。在转型的过程中，我们也与分析师们分享了新的考核标准，以帮助 them 来衡量公司的健康度。我们引导分析师们关注创意云业务的重要组成部分——注册用户，年化主营业务收入[ARR]，单用户收入，以及资产负债表外的已有合同凭证但递延或待收的未确认收入。

我们向资本市场传递的信息是引导性的，比如，我们预期 2015 年注册用户将达 400 万，年化主营业务收入会随之提升。随着转型逐步推进，到 2013 年年底时，投资者关注到相关变化，开始询问公司的长期目标。于是，我们提出了未来 3 年里预计的复合年增长率及每股收益，并分享了相关的计算方法。这种做法对我们而言是前所未有的，以往我公司只提供未来一年的业绩预测。而关键在于，这一做法是透明的。我们与资本市场进行了极其充分的沟通，当华尔街分析师看到业绩确有进展后，公司股价开始上涨了。目前，我们向分析师提供的三年业绩预测已经完成了一半。

《麦肯锡商务技术季刊》:

Adobe 公司的产品开发和设计部门进行过什么变革？

Dan Cohen: 就“需要开展哪些变革”这一问题，我们在公司的各个部门都深入征询了意见。云转型的过程对我们的产品设计、运营、市场营销和业务模式都有影响。比如，从设计的角度，过去我们的思路是在新版本的产品中添加新的功能，新产品重大发布的时间间隔是 18-24 个月。但是现在，两年的时间就足以被市场淘汰。现在我们采取敏捷开发模式，研发团队提供更新服务，并随时修订、测试和发布。我们开发了移动应用，用户可以通过我们提供的台式机应用软件进入创意云内容库，并且我们设计了一套开发框架，帮助创意云注册用户把握第三方移动应用开发方的更新进度。我们还收购了创新专业人才社交网络 Behance，它的注册会员可以彼此交流工作内容并提供反馈。此外我们还创建了一个在线的人才和内容市场。我们希望以创新的方式扩展现有的产品，这意味着需要聘请具备各种技能的人才，并将其技能扩展到整个团队。

Mark Garrett: 当时，我们需要投资开发云技术组件，用户可以借助这些组件无缝下载我们的产品，因为客户仍然需要在桌面运行很多的创意

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46866

