

外企要开拓中国市场，首要任务就是要物色一位合适的掌舵人。过往，一些外企软件厂商指派技术、资历颇丰的集团高管来管理中国市场，但真正在中国市场摘得丰硕果实的企业也屈指可数。而近两年，Salesforce、Tableau等软件公司则相继宣布逐步撤出或是关停中国区业务，也让业内唏嘘。

为何外企软件厂商进入中国市场容易“水土不服”？究其原因有多种，其中对中国市场缺乏理解是掣肘其发展的重要因素之一。实践证明，如果一把手没有在中国市场扎根多年，没有成功落地的案例，是很难真正理解中国软件市场，更不要说制定一套行之有效的市场策略。

2017年，甲骨文公司要将曾豪掷93亿美元收购的云ERP产品——NetSuite推向中国市场时，就一直在物色这样一名既懂中国软件市场，有一套成熟的本地化打法，又有成功经验的团队带头人。最终，公司选择调任叶天禄为Oracle NetSuite大中华区总经理，负责NetSuite在大中华区的整体业务。

叶天禄是甲骨文公司大中华区的一名老将，早在1998年便加入了公司，历任大中华区人力资本管理销售总监、专业应用软件高级总监、客户体验云总经理等职位，而且他还是甲骨文中国第一位组建并带领团队开展SaaS业务的高管。



这对于当时的叶天禄来说，压力巨大。

一方面，Oracle在中国市场虽说已经有品牌声量，但NetSuite毕竟是一个全新的名字，要将其产品推广出去，仍是一场艰难的硬仗。

另一方面，从行业发展环境来看，当时国内客户对云理解程度、接纳度远未有现在高。叶天禄还记得，刚开始去拜访一些中国客户，“有些时候还需要跟客户解释：云是什么？云有什么作用？”整个行业认知处于早期阶段。

但叶天禄很有信心。早在2005年，他就曾在中国市场主导推广过Oracle花了103亿美元收购的PeopleSoft——仁科，并且大获成功。而这一次Oracle NetSuite的推广，在他看来是驾轻就熟。

2017年叶天禄一上任的首要任务，就是组建Oracle NetSuite的团队。

NetSuite在被甲骨文公司收购之前，虽说已有18年的发展史，也是云ERP的鼻祖，但此前在中国市场并无团队，所以叶天禄上任时，是完全从零开始，招兵买马。

所幸的是，甲骨文公司给了叶天禄完全的信任，让他在内部很快招揽到12个人，这也是NetSuite的第一批成员，“有的是以前我的部下，有的是来自数据库部门，有的是来自应用软件部门。”



图注：跨境电商公司-泽宝庆祝NetSuite ERP项目成功上线

除跨境电商外，这几年国内出海势头迅猛，中企出海也是Oracle NetSuite重点瞄准的对象。在服务这一类客户上，其也有自己的优势，Oracle NetSuite支持27种语言、190种货币、270多个国家或地区的税务合规性要求，预置丰富的行业解决方案包、灵活的个性化工具、内置BI等，能够持续满足出海企业发展的需求。

2022年，Oracle NetSuite签下了徐工进出口这个大客户。徐工进出口出海已经有25年的历史，产品出口到191个国家和地区。由于此前海外公司的软件各不相同，且软件之间没办法融合，过去他们一直被“快速出具财务报表和合并报表”的问题所困扰。

徐工进出口作为统管徐工集团出口业务和海外市场开拓的“尖刀班”，之前和集团

的其他组织一样使用 SAP，但在开拓新市场的进程中，面临不同货币、税法和合规要求的挑战，全面的工作流配置通常需要几个月的时间，为了以更高效率和更快速度适应海外市场，徐工进出口积极求变。他们选择NetSuite的原因之一是其目前有超过200多个国家的财务包，可以快速做出符合要求的财务报表，满足上市公司IPO的合规要求。



图注：NetSuite的方法论：落地、使用、增购

产品体验直接关系到：第一，客户是否持续买单。SaaS的商业模式是订阅制，客户按年付费。这本质上改变了软件厂商与客户原来的一次性销售模式，然后形成强绑定的关系。如果客户认为厂商的产品体验差，可以随时掉转车头，选择其他厂商。

第二，企业利润高低。做SaaS产品真正要实现高利润，其核心在于复购率。比如，第一年产品推销给一个客户，增加了1万元收入，但与此同时，企业可能也花费5000元的销售成本。次年，只要客户持续保持复购，那销售的边际成本非常低，SaaS产品利润逐步递增。所以，这要求所有SaaS厂商，强化产品体验。

据叶天禄透露，目前Oracle NetSuite在中国市场的续约率达到80%以上。这离不开其不断优化产品，满足中国客户需求，提升客户体验，对软件做一系列的本地化

升级。

首先是在政策层面，在进入中国市场后，Oracle NetSuite先是结合中国政策、法规，对原有产品功能进行本地化调整，以确保财务数据计算的合法、合规、精准。其次，由于行业政策时有调整，对于这部分产品功能，Oracle NetSuite会选择和生态伙伴合作，更好的帮助企业来满足新规要求。

比如，近期Oracle NetSuite与德勤中国税务Digital T-Suite合作，双方联合推出税务数字化管理套件Digital T-Suite for NetSuite。这是一套企业级的税务数字化解决方案，能够帮助企业建立全电发票端到端自动化管理流程，实现业、财、税、票一体化协同的标准化、合规化、自动化申报以及通过数字化手段建立税务风控体系等能力，帮助中国企业更好地实现智慧税务的管理。

其次是在行业层面，Oracle NetSuite也洞察到他们服务的跨境电商、金融科技、生物医药客户有许多个性化需求，为了能让软件进一步服务好业务，Oracle NetSuite打磨出不同的行业版本。

叶天禄提到他们在服务生物医药行业的客户发现，这类客户对财务管理有一项特别的需求——药物研发项目管理。因为药物研发周期长、风险大，且投入高，所以前期对各项药物研发投入的预算进行分析计算，有利于风险把控。而Oracle NetSuite产品设计了项目管理功能，生物医药客户在使用NetSuite时，可以轻松管理药物研发管线，了解每一个项目的投资回报情况。据叶天禄介绍，市面上大部分的软件，要么是没有这个功能，要么是分开在两个系统里。

最后是在企业层面，不同企业之间除标准化软件服务需求之外，还有许多个性化需求。如果所有需求和功能都单独开发，成本大且服务也难持续，所以NetSuite采取生态开放策略，将这一部分的业务交给更垂直、更细分的伙伴去完成。

与生态伙伴合作模式有两种：一种是更紧密合作，生态伙伴改写代码，将产品镶嵌进Oracle NetSuite的平台；另一种是开放平台，让其他伙伴接入进来。这种合作最考验产品的灵活性。许多SaaS软件的灵活性比较差，如果要做一些功能的改动则需要重新写代码，耗时费力，但NetSuite不需要，他们有自己的低代码开发平台——SuiteCloud，这个低代码开发平台为企业搭建定制化功能提供了一套相对标准化的工具和能力，企业通过托拉拽的方式就可以对产品细节进行修改。

在叶天禄看来，ERP是企业最为核心系统之一。不同企业在物色软件厂商时必然会要求产品尽可能满足贴合业务，这就产生了许多个性化需求。所以软件厂商保证产品灵活性十分必要。

后记：已获得“千千”，正迈进“万万”

回顾Oracle NetSuite挺进中国市场的60个多月，软件市场风起云涌，有人在加速离场，也有人加速入局。很显然，Oracle NetSuite属于后者。

“在过去的日子里，Oracle NetSuite在中国市场落地生根，组建了自己的团队，开辟了一条属于自己的发展之路，服务了上千个客户，客户续约率达到了80%以上。这是一张不错的成绩单。总结下来，Oracle NetSuite之所以能服务上千家客户，这与其培养并维护了稳固的合作伙伴关系分不开。正所谓，把朋友搞得多多的，敌人搞得少少的，朋友越多，路越宽广，Oracle NetSuite与生态圈伙伴相互赋能，共享成功。

而Oracle NetSuite能取得80%的续约率，有四个原因：第一，高业务粘合度：ERP是核心系统，一旦企业用上，不会轻易选择迁移；第二，产品适应度，为了保证软件适应市场变化，Oracle NetSuite每年都会有两次功能更新；第三，产品可扩展性，低代码平台Suite Cloud满足不同客户的个性化需求；第四，高效的支持服务，专业的客户服务团队（AMO）赋予客户全生命周期的支持。软件行业最终还是要靠产品说话。无论2C还是2B，软件好不好用，是用户最简单直接的一个选择标准。

不过，创业就像登山，登山之初，越是登顶，道路也越为艰险，也越发考验人的目标、勇气和毅力。

叶天禄能否继续带领Oracle NetSuite攀登峰顶？谁也没有答案，但可以确定的是，摆在叶天禄面前的只有两个选择：要么半途而废，中途下山；要么坚持不懈，勇往直前。而叶天禄显然选择了后者，“虎背熊腰”的他，接下来将继续启程，带领团队向服务上万家企业冲刺。