cpl.thalesgroup.com

THALES

如何在第一时间获得正确的软件授权许可

软件授权、交付与保护的实用指南

白皮书

目录

03 不仅是 “技术”正确

05 成功4步法

06 软件授权项目生命周期

08 跨职能授权项目团队

11 案例研究

13 专注于人员、流程与技术

不仅技术正确

在扩大业务规模和提升客户满意度的同时增加收入似乎是一项不可能完成的任务？不是的。

如果你感觉自己像只仓鼠在推着旋转的轮子，那么你并不孤单。软件授权许可已几乎成为所有现代企业的关键部分。正确的授权可以帮助您实现增长，获得新的客户，并保持持久竞争力。本白皮书讨论了优化软件授权许可的重要性，并提供了与此相关最为有效的实用步骤。

为了一次就能把事情做对，您需要能够估计人员、流程和技术的全面性策略。

您还需要审视自己当前的业务模式、运营方式和交付方法，并评估自身需要改变哪些方面，从而能改进这些业务领域。然而，最重要的是一个明确的愿景，它可以在内部和外部得到适当的实施。

只要企业还在运营，渴望持续增长几乎是所有公司的目标。在数字化推行的今天，企业实现增长的主要途径之一，是从技术角度出发，考虑自己应该开发新的解决方案，还是将现有技术整合到自己的产品中。您如何在提升公司收益的同时，为客户提供更好的体验，是通过开发新的解决方案，还是整合现有技术？

我们将重点放在各公司采取的更简便、往往更为有效的途径——即如何以积极影响业务的方式改进现有产品。通常，这种方式致使各公司开始评估其软件授权许可策略。

优化软件授权许可策略能够让您创造出新的收益流，为您的客户带来更优质的体验，同时提升您的运营效率，并生成有关客户如何使用您的产品的洞察信息。

自主研发Vs.购买

涉及到软件授权许可时，各公司都会犯的一个常见错误就是花大量的时间、资源和金钱，试图自主研发授权系统。

即使有十分出色的软件工程师，授权管理通常也不会是您的核心能力。就和您不会去自己搭建CRM或ERP系统一样，您可能也不会像自己构建授权系统。与其尝试自主研发，不如寻找第三方专业的授权理解决方案，这对大部分公司而言更合理。

当然，确实有公司成功自主研发了自己的授权管理平台，但它们通常会发现，在满足自身业务高速发展的需要上，会有很多障碍，而解决这些障碍的成本是高昂的。包括解决大量的技术问题、增加额外的人员支持，同时无法持续保证客户体验。

从初始的小规模，到快速发展阶段，再到规模型寻求突破的阶段，每个阶段都有不同的授权许可策略去支持。

识别问题是一回事，了解如何解决问题又是另一回事

寻找合适的技术解决方案似乎是简单的一步，但实际上，经过进一步检验，很多公司都发现，看起来像是授权许可方面的问题，其实却是公司整合问题。

仅仅从技术角度去解决软件授权的问题，会让您忽略企业流程以及成功软件授权项目中关联的更为根本问题。

当您拥有了合适的许可管理技术时，订单就会不断经过您的系统。您不仅可以销售商品和服务，执行和交付订单，同时还能为客户提供支持。

达到这样的境界可能会很艰难。因此，我们将为您提供实施软件许可项目时入手的四步法。这些方法是根据我们多年来与全球各地、各种类型的软件公司合作的经验总结得来的。

虽说软件许可的很多方面会因公司而异，但我们发现这些方法是普遍真理，适用于我们大部分的客户。

成功四步法

寻找合适的技术只是将新许可平台成功整合到贵公司的第一步。有效的许可策略和实施需要能够兼顾到人员、流程和技术的方法。

1) 分配负责人

通常情况下，没有人负责许可。但因为软件许可是支撑业务发展的关键部分，所以选择一个既能够领导初期许可决策，又能承担许可发布之后一系列事宜的人，是很重要的。

为了成功实施，负责人员必须对客户需求有深入的了解，并知晓该领域的现状，以确保能获得优质的客户体验。成功的许可经理通常大部分都来自于公司的产品管理部门。

2) 组建能力型团队

许可是一项群策群力的工作。它涉及您公司的各个部分，公司内的所有部门都与其息息相关。举几个例子，如果没有有效许可，您的销售团队会损失生意，您的运营团队将会被不必要的任务拖累，您的产品管理团队也将无法专注于更重要的问题。

在您做出任何许可决策之前，重要的是让来自整个公司各部门的代表参与进来，并思考他们的独特观点，从而为您的公司和客户做出最佳决定。

3) 不止于技术

可能看到一家销售许可技术的公司写到这一点会让您感到意外，但寻找替代您的软件许可平台的技术解决方案其实是最容易的一步。

在这之后所发生的才会让各公司疲于应付。许可解决方案的业务整合至关重要，但通常会是流程中被忽视掉的一部分。只关注技术会使团队陷入困境，因为这会忽略掉许可触及公司内各种人员和业务流程的方式。

4) 执行常规检查

您可能会希望在新软件产品发布前做出许可决策。这些决定确实都会在那之前做出，但是也应该在产品周期内定期进行决策。

当今世界瞬息万变，无论是您特定的竞争垂直领域，还是整个技术和软件行业。市场正在持续更替，因此，软件许可不再是一次设置后就可以弃之不顾的决定。贵公司及其软件许可需要不断演化，才能保持竞争力。

软件许可项目生命周期

下方图表罗列出了软件许可项目周期中，大部分许可项目负责人必须应对的阶段，这个顺序可能会有不同。这些注意事项涵盖了所有范围，可称为是业务流程整合、技术整合或两者兼而有之。

许可项目生命周期　　业务流程整合　　技术整合

1. 企业许可策略、优先级和政策

许可项目开始时，您需要设定自己希望实现的阶段。从业务流程角度来讲，您需要考虑企业许可策略、要务和愿景，以及您的许可理念和政策。

2. 许可模式、规范需求和用例

下一步，您将进入许可模式和许可要求规范的开发流程，并确定您的特定用例。您是否会尝试基于用量的模式、永久模式、指定用户许可或其他等各种模式？

3. 供应商选择

您需要了解不同的供应商，并考虑谁最适合贵公司。哪家供应商可以指导您进行决策，有与贵公司类似企业合作的经验，并具备您所在领域的专业知识？

4.架构和路线图

选择许可技术供应商之后，您将规划出许可架构的路线图，这是一个技术整合的考量事项。理想情况下，许可合作方将帮助您处理所有这些事情。

5. 工作流和客户体验

下一步，您将回头思考业务流程，确定您的许可工作流以及您期望达到的客户体验。

6. 设计、开发和实施

通过制定许可设计计划，回头思考技术整合，之后才是许可开发和实施。再次重申，您的技术供应商在这整个流程中都应该伴您左右，协助您做出决定并执行您的计划。

7. 内部筹备和沟通

之后，在筹备外部许可计划推行的阶段，就得回到业务流程整合部分，您将在此进行内部筹备、沟通和支持。

8. 外部推出和优化

最后，您将在外部推出自己的许可方案。推出之后，您将需要确保自己在向前推进的同时，能够拥有并维持稳定的优化产品。虽然这些步骤会因公司的不同而略有不同，但它们均是典型软件许可项目生命周期的构成部分。

很多公司都倾向于关注技术选择。因此，各团队通常都偏向于软件许可项目的技术方面，并假设该方面和新工具集成一样简单。通常，他们会采购第三方许可证管理软件开发套件，并让其工程师团队参与其中。

这是种常见的方法。问题在于，如果公司未能考虑到大局，其项目成功的可能性就会大幅降低。很多时候，初期的步骤（技术阶段之前的步骤）都会被忽略掉。

> 一旦您制定了策略和长期愿景，您就可以更好地去研究实现愿景所需的技术。
>
> 那么，为什么会有那么多团队忽略许可相关的规划和愿景制定，直接进入技术阶段呢？

制定长期策略远比想出方案来解决头疼的问题要难得多。各公司通常会从整体入手，想象整个授权生命周期体系如何运作，以及各个部分将如何组合在一起。他们知道自己必须有所行动，但他们不确定哪些部分可以外包，需要关注哪些事宜，从行业标准角度出发需要获取哪些要素，以及哪些步骤根本不重要。

因为这些问题较为复杂，他们开始偏向于跨进技术层面，但搭建起的东西通常都不合适。技术虽然先进，但可能无法与他们更大型的软件或公司业务方向契合。为了取得成功，这些团队需要继续关注更宏大的问题。

持续关注“大局”说起来可能比做起来容易，但其中一种方法是组建一支全明星跨职能团队来负责您的许可项目。

跨职能许可团队

许可不仅需要群策群力，它可能也是公司内部影响最大的团队合作项目之一

从指派负责人开始。这个人将管理整个许可项目。他们的角色是组建许可项目团队，团队成员是来自公司各相关部门的员工。

如果您考虑到了这一点，那么您的许可项目就处在了正确道路中央。许可决策可能会涉及财务、订单内容录入、IT、开发、技术支持、产品管理、市场营销、运营、销售等。每个参与者都将提供不尽相同的观点，而通过通力合作，您将能够为客户和公司做出最佳许可决策。

软件许可涉及到贵公司的各方各面，因此组建一支全明星跨职能团队是非常重要的。

组织许可规划会议

虽然通常都会在新产品发布前规划出完整的许可计划，但在软件产品生命周期内定期开展审查和规划会议也同样重要。

现在合理的许可方法和六个月甚至一年前合理的许可方法可能会大相径庭。定期评估您的许可策略可以让您保持竞争力，并满足瞬息万变的市场需求。

提炼关注点

第一次指导团队如何筹备和开展这类会议时，我们推荐您关注三个特定的业务要素：业务模式、运营和许可执行。

专注：业务模式

斟酌您现有的业务模式时，请思考这几个问题：

当今时代您会如何销售？未来呢？
您的销售方式是否匹配客户偏好的购买方式？
您的销售团队希望以哪种方式进行销售，是按单位时间、基于消费还是其他创造性的方式？

这是为了了解您如何能够使用最适合公司的方式来进行软件货币化，同时不会降低客户服务的品质。毫无疑问，这里需要的销售人员来提供信息，但请确保整个团队都能参与讨论。您可能还会因为其他团队成员提供的宝贵意见而收获意外惊喜。一旦您更加了解公司的销售情况、销售方式以及这两者之间的差距，接下来就该仔细、认真地思考您的运营情况了。

专注：运营

检查运营情况时，您应该先查看公司的多种订单用例和安装用例。在大部分公司里，通常只有一两个人能够完全理解销售人员下单之后的流程情况。

您的团队需要确认和查看订购和运营领域的所有不同用例，以了解当前的流程和客户体验情况。您需要考虑采购流程中的所有要素，包括初期的意向和讨论阶段、附加产品采购、升级、维护续订等。

重要的是，您需要花时间了解客户在购买您的产品时所经历的具体流程。如果您不了解整个流程情况，那您如何能找到痛点，并加以改进呢？

一旦您检查并讨论过运营情况后，就可以进入执行阶段了。

专注：强制执行

当您了解了公司的业务模式和运营情况后，下一步就可以考试考虑许可执行了。您的许可执行原理是什么？计划做到多么严格呢？

具体来说，您会希望探讨合规和软件盗版问题，这两者大不相同。您的决定将在许可执行实施过程中起到关键作用。

重点是，您是希望专注于蓄意滥用（盗版）还是无意误用（合规问题）？

例如，如果您的团队强烈建议您不惜一切代价，在全世界各地区范围内防止盗版出现，那么对比只是简单地提供某些工具，让诚实的客户做一些实在的事情，您的实施情况会截然不同。

这类问题和讨论很关键，因为不同的原理需要不同的实施方法。

侧重于业务模式、运营流程和执行策略，将帮助您打好根基，成功实现许可整合。

案例研究

现在，我们来了解一下，一家软件公司如何能使用圣天诺软件来改变并简化其业务，同时降低成本并提升利润。

许可背景

起初，这家公司拥有120种不同的软件产品，年软件收益约5亿美元。

然而因为收购，该公司要支持三种不同的许可技术，每种的客户体验都不一样。

因为软件供应商销售的产品套餐包括来自三个不同产品系列中的任何一个产品，所以不同客户会通过不同途径来完成许可证。更不用说，其流程不能提供良好的客户体验，使公司无法成功与客户进行交叉销售或追加销售。

痛点

这家公司在许可项目初期面临着两个主要问题：人工许可生成既昂贵，速度又慢，而他们的多种许可技术也导致用户体验较差。

该公司使用了自动化工具来生成约一半的许可证，成本每年为325,000美元。

而这款高销量、高销售额的软件的另一半许可则是由人工手动生成，需要13名全职员工来完成。

这13名员工每年需要耗费公司超过130万美元的成本。这样一来，许可生成的总成本就超过了每年160万美元。

解决方案

圣天诺与该供应商合作，将业务规划和执行与先进技术整合到其许可策略之中。在圣天诺高级专业人员的协助下，他们组建了一直许可团队，来领导此流程，并帮助他们提高效率。

其方案通过将所有产品的许可生成迁移到单个自动化可扩展平台上，最终简化了流程，并改善了用户体验。无论购买的是何种产品，所有许可均将在同一个地方自动生成，并通过自服务平台直接提供给客户。

效果

通过深入研究和思考得出的愿景，以及高效的流程和自动化的自服务许可证生成模式，我们的客户节省了大量的开支，同时还提高了他们客户的体验。

圣天诺每年帮助节约50万美元的人员成本，同时提供功能更加丰富的独特客户体验。

在接下来几年，该公司收购了另外四家公司，每一家都配备了不同的许可证管理系统。收购这些新公司共需要增加14名许可员工来进行许可生成操作。

但因为他们已经具备可扩展的许可生成简化企业标准，该公司也将新增的许可生成提升到了新企业标准。

如果该软件供应商没有组建跨职能团队，并花时间后退一步，审视自己的工作模式，制定新的执行愿景，将愿景转化为现实，那么这一切都不会实现。

专注于人员、流程和技术

软件许可让您的业务经得住时间的考验

一次性正确实施软件许可的关键是提前做好准备，制定策略和愿景，并在进入技术层面之前组建好许可团队。

专注组建全明星跨职能团队，选择能够胜任的领导人才来负责许可项目。确定您能够成功将许可方法与业务流程整合起来，再担心许可技术与软件产品的集成。

随着客户期望和市场需求的加速提高，许可不再是一种一次设置就可以弃之不顾的功能。定期检查和评估您的许可和强制执行策略，并根据需要进行调整，均已成为当务之急。在寻找许可解决方案公司时，重点是寻找一个值得信赖的合作伙伴，因为他将与您共同合作，以立足于不断发展的市场需求前沿。

使用此处呈现的框架可以帮助您避免此类项目可能带来的陷阱、意外和延迟，并使您能够一次就获得正确的软件许可。

THALES

全球网站 cpl.thalesgroup.com/zh-hans/software-monetization/contact-us

查阅我们的各个办事处的地点及联系方式。

中文网站 www.thalesgroup.cn/sentinel

© Thales - October 2020 EH v3