

编辑导语：疫情的出现，使企业数字化转型愈加迫切。在那之前，需要注意这一点，在当下的环境中，关于SaaS的产品都有哪些不确定性呢？本文作者会根据这个问题从三个方面来分析解读，值得一读。

重要伙伴 商业模式有效运作所需的供应商和合作伙伴的网络 谁能帮我	关键业务 为确保商业模式可行，必须要做的最重要的事情 我要做什么	价值主张 为特定用户群体创造价值的系列产品和服务 解决什么问题	客户关系 企业与特定细分客户建立的关系形态 怎样和用户打交道	用户细分 一个企业（产品）想要接触或服务的不同人群或组织 解决谁的问题
	核心资源 商业模式有效运转所必需的最重要因素——核心资产 我是谁，我有什么		渠道通路 如何接触和沟通细分客户来传递其价值主张的 怎样让用户找到	

接下来我们看一下国内SaaS厂商如何利用自己的壁垒在SaaS中取得一席之地。国内SaaS赛道三类玩家分别是以金蝶、用友为代表的To B软件传统厂商，以阿里、腾讯和字节为代表的消费互联网大厂，以及各个行业领域的创业公司。有趣的是，这三类型公司在SaaS赛道上都分别取得微妙的生态位。

To B传统厂商借助行业的经验和品牌知名度，在渠道商的合作有了先发优势，进一步在KA的获客、成单、续费上形成了壁垒；互联网大厂善于利用产品产生的网络效应，通过吸引更多的开发者来提升客户的黏度，同时利用自己的资金和人才优势，搭建了一套完善的售前售后服务体系，覆盖了大部分腰部客户和中小微企业；初创公司利用创始人对行业的洞察和自身团队快速调整的能力，能搭建出直击业务痛点，并符合PMF的产品，在激烈的竞争市场中分一杯羹。

续费和核心壁垒是SaaS的两大核心要素，SaaS厂商在产品任何一个阶段都应该根据自己的优势建立壁垒，并以客户成功为目的做好续费。

二、看别人，中美SaaS的差距到底在哪

自15年SaaS元年起，中国企业级SaaS就一直以大于35%的复合增长率持续扩张，2021年中国企业级SaaS的融资事件总数和融资总额也达到一个小高峰。但是中国SaaS的基本面还是很差，2020年中国公有云市场规模仅为美国的10.8%，中美头部SaaS企业市值也相差6-7倍，盈利能力更是相差20倍。

面对这个潜力巨大却危机四伏的市场，国外SaaS厂商也无计可施。拿在中国SaaS市场占了40%的CRM领域来说，国外两大CRM巨头Zoho和Salesforce也因为产品策略不匹配（以后会有系列文章进行原因的分析 and 复盘）一直错失中国市场的入场券。那到底中国的SaaS土壤缺少了什么基因让企业茁壮且可持续地发展呢，下文我们来逐一分析。

1. 市场环境

在中国，中小企业生命周期只有三年；要知道这个数字在美国是8年，甚至比中国中大型企业的7年平均生命周期还要长。中国每年倒闭的企业约有100万家，这个数字为美国的10倍。企业的生命周期短直接影响了SaaS厂商LTV的下降（Lifetime Value，用户生命周期价值）。即使我的续费率可以做到80%以上，也填补不了企业倒闭的风险。所以在获客成本一定，以及软件研发边际成本递减的情况下，大多数SaaS厂商为了有更高的公司利润，只有扩大客户的基数。这也可以解释了为什么目前在SaaS蓝海市场里，SaaS厂商纷纷采用低价甚至是免费的策略获取新客户。这不仅在于信息化和数字化在中国企业的普及覆盖率低，同时也因为中小企业的新生消亡速度相对于发达国家，实在是太快了。

除此之外，中美不同类型的企业占比差异也影响了SaaS厂商输出产品和服务的策略方向。美国企业结构分布是纺锤形，中等规模企业占大部分，有相对稳定和标准的信息化系统的采购、建设和使用需求。中国整体则呈现一个金字塔形，20%企业占了80%营收，而这20%的收入来源主要来自国企和政府机构。这些客户不太适合大多国产to B的SaaS厂商，首先获取这些客户需要有一定的渠道资源积累，其次这些单位的采购一般需要走招投标，决策流程非常长，对SaaS厂商的现金流是一个考验；再者，在实施过程中他们也会继续提出很多个性化的定制需求，这样严重影响SaaS自身的迭代方向，不利于长期发展。

2. 产业环境

美国在20世纪60年代进入了信息化社会，中国在计算机技术的研发和商用则落后了接近40年，在云计算发展差距在5年以上。这不但体现在企业上云率和互联网覆盖率上，还反映在企业信息隐私保护和知识产权等相关服务政策上。虽然在21世纪通过移动互联网实现“移动支付”、“直播”、“短视频”等赛道的弯道超车，但是企业级的IT投入相差较大。在美国，IT和财务一样，只要到了一定规模，就是必须做的事情。

有市场的稳定需求，云基础服务商的营收也不断上涨。从全球前四大云计算厂商20

21Q4财报数据来看，AWS、Azure、谷歌云、阿里云Q4的增速分别为40%、46%、44.6%、20%，分别较上个季度增长了1、-4、-0.03、-13个百分点。亚马逊AWS、微软云保持高增长、高利润发展态势；谷歌云仍处于投入期，但亏损大幅收窄；而阿里云无论是绝对增速，还是增速变化情况来看，都是表现最差的。

同时得益于云计算的基础设施，美国在数据库、中间件、操作系统、IDE这些领域和我们的差距越来越大。如果这些软件服务临时断供，我们甚至难以找到一个合格的国产替代厂商。

3. 企业内部

中国企业信息化程度低，中小企业如上述所说IT支出低，大企业有内部自建的系统，但和三方信息系统不打通，数据孤岛严重。有的大型企业则需要本地化部署以确保数据安全。以上种种，都是SaaS在我国渗透率低下的内部因素。而且这个局面国内SaaS厂商一直难以在短时间打破，因为对于中小企业的获客需要在强大的产品力上有足够的差异化价格制定策略，对于大企业的获客则需要提供PaaS平台，来向这些客户开放自己的功能或者数据接口。

从企业内部的经营和人员情况，我们又能够探察出属于中国本土SaaS的一些特点。接近60%的企业处于亏损状态，企业亟需开辟新渠道进行开源，甚至改造自己的商业模式来增加营收。所以在国内环境，SaaS的价值产生最大的地方往往是开源，其实是节流，最后才是提升内部效率。

中国企业对SaaS的购买意愿低，本质在于中国在互联网上半场的人力成本低廉。IT信息系统可以自建的交给内部团队开发，复杂的以项目制外包给三方团队。低成本的同时满足了企业个性化定制需求。用户信息的获取、营销推广、门店导购等场景只需要招聘业务员完成，大量的应届毕业生又能够弥补一些技术门槛比较低的职位的员工离职缺口。

往深一层看，中国互联网经济发展时间短，且主要集中在移动互联网的黄金10年里。这无疑会造成互联网企业从业者的流动性较差。缺少职业经理人阶层的流动会导致很多先进的软件管理工具、观念和方法无法从大企业流入中小企业。

4. 用户习惯

而从最微观的用户角度来看，大部分网民都是出现在移动互联网的时代，受互联网大厂免费的应用影响，付费意愿低，也没有国外企业用户一样“认可产品的价值，

就为其付费”的观念。以最近三年比较火热的SaaS应用协同OA为例，在企业级应用诞生之前，作为移动互联网的用户，我们已经享受了即时通信、网盘、在线文档给我们带来的种种便利。OA应用只是给我们提供了一个多人协作的平台和环境，从企业角度提升了内部管理的效率，但是在用户层面感知到的增量价值是极低的。

用户的阻力还源自较高的迁移成本。只要没有形成一个行业规范，或者同行的最佳实践，中国的企业用户往往难以接受新概念，所以很自然地与已有概念进行对比。特别是传统制造业客户，如果要向他们传递一个SaaS产品的价值，他们需要看到同行用，有效果再考虑是否进行购买。

三、看未来，SaaS如何进入第二增长曲线

尽管在疫情、大国政治和经济博弈的大环境里，SaaS发展遇到的困难重重，但是我很看好在这个寒冬逆势增长的SaaS厂商，他们都有一些共同点，可以代表SaaS未来发展趋势。

第一点体现在产品能力和服务的精细化和个性化。SaaS厂商为了服务满足更多客户的定制化、个性化需求，会将自己的核心业务能力颗粒度变小。这里会产生两种业态：一种API经济。SaaS厂商通过引入PaaS将部分业务逻辑自主权交给客户，在解决大客户定制化程度高的同时降低成本，提升复用性。二是零代码aPaaS平台，赋能更多企业客户和垂直行业的合作伙伴，进而扩大自己的网络效应。

服务的精细化体现在不同行业、人员规模、营收规模的企业提供的销售和运营服务是有差异化的。小微企业（SMB）SaaS平台以客户自助服务为主，但是到了中型客户就会开始配备行业专家和客户成功专员，一些大型客户甚至有售前团队和解决方案专家进行服务。只要背后的CAC和后续运营成本小于客户的LTV，SaaS厂商的服务体系终局就是在服务效率提升的基础上更加个性化。

第二点体现在产品行业化。业务垂直型的SaaS会结合更多高频的行业场景打磨自己差异化的功能。大厂商也会选择直接并购进入新赛道，结合自己的核心产品优势快速做到跨界融合。而行业垂直型的SaaS，会更加关注上下游产业链链。通过自身产品矩阵的拓展提升上下游各个相关利益群体的业务效率。从原材料的采购计划、生产研发，到成品的销售渠道、客户管理，行业垂直类SaaS厂商尝试将更多环节进行数字化，将产业链上的数据服务作为增值服务的一种，构建更加稳固的商业循环。

产品行业化还体现在SaaS的终端用户，也就是行业从业者上。回顾20多年美国规模发展得比较大的SaaS，都很有效地解决了业务人员的种种问题。比如Salesforce解决了销售人员从线索到商机、再到客户的管理问题；Shopify不但解决了商家最核

心的商品和店铺管理，还为网店集成了支付平台和营销推广服务。而中国在移动互联网时代也诞生出很多广义程度上的SaaS，它们一开始定义都是一个多边平台，但实际上在供应侧解决了某个行业从事人员的需求。如淘宝给卖家提供的店面和商品管理服务，b站和抖音给视频和直播内容创作者提供的内容管理和营销服务，无一不是在营销零售、直播等行业从事者的思维模式和工作习惯。

以这个发展趋势，随着不同工种业务数字化进程推进，我们可以看到更多国内成功的SaaS案例以新经济群体作为驱动核心。更多传统的室内设计师通过酷家乐提升设计效率、找到设计灵感；更多高质量内容创作者通过知识星球连接同行和内容消费者、进行商业化变现。

属于SaaS的新纪元已来，任何不站在客户成功的角度上设计SaaS的厂商，终究会迎来市场和时代的淘汰。

本文由 @SaaS产品猎手 原创发布于人人都是产品经理，未经许可，禁止转载。

题图来自 Unsplash，基于CC0协议