



2022年国内SaaS概念上市企业总市值 ≥ 100 亿元企业（8月10日数据

图源：FlashCloud）

我国SaaS行业之所以发展如此缓慢，首先与市场需求不足，客户认知不成熟，付费意愿不强有关。

前面讲过，Salesforce的成长是市场需求催生下正常的企业演化过程。上世纪九十年代的北美市场，传统IT使用率低，成本高。大量中小企业无力承受高昂的IT费用，即便花数百万美金购买CRM体系后，大约60%的用户因为功能脱离实际的销售应用场景，而没有继续使用。

随着北美公有云产业的崛起，在亚马逊商业模式的启发下，SaaS模式诞生，特征是基于云计算、按需订阅、价格更低、配置更灵活。

而且彼时美国工业化已经走过百年，进入成熟期，对信息化提出了刚性需求。IT领域经过近30年的发展，云服务逐渐崛起。企业经历过经济高速发展的红利期，意识到一味拼人头内卷是不能持续的，企业效率提升才是核心竞争力，付费认知和意愿都被教育得相对成熟。

而我国第一家SaaS公司的诞生，则完全是山寨的产物。早在2004年，那时盗版横行，软件并不值钱，一个名为八百客的公司注意到Salesforce在国外的成功，照搬其模式成为了中国最早的SaaS公司。

当时中国工业化发展不过40余年，才从国外引入信息化概念不久。在这种工业化、信息化、市场认知都不成熟的环境下，以模仿为基础的中国SaaS诞生了。而且很多龙头企业还沉浸红利中，中小企业渴望抓住风口暴富，对于SaaS软件的付费需求、付费意愿，都还处于懵懂阶段。

此外，中国人力成本相对美国更加低廉，在依靠人力+Excel就能完成的绝大多数数据化任务的前提下，许多老板并不想另外花钱购买软件。

由此可见，转换成本才是形成SaaS壁垒的核心要素。在企业服务领域，如果你提供的服务被用户业务严重依赖，用户为此投入巨大的成本，那么客户的转换损失和风险是难以承受的。如果用户没有看到更好的服务，或者目前服务不能再忍耐的话，是很难转换的。

其次，马克曾说过，to B最好的营销模式是活动营销和内容营销。而国内企业对于营销的理解尚浅，缺少服务意识，没有帮助用户解决实际业务的痛点。

Salesforce在销售环节进行了精确的细分，有着明确且成熟的责、权、利的分解。比如CSM团队，在客户签订第一期合同之后90天内，就开始介入，不断向客户证明产品和服务的价值，进行基于客户全生命周期的运营，让客户从中获得实实在在的好处，从而增加续费和续订率。

而国内，大客户+地推模式依然是销售环节的主力，还没有形成获客、成交和客户运营的标准流程。很多SaaS企业为了生存，只能用人海战术大量拉人，只负责为客户定制开发软件，后续的客户成功运营几乎形同虚设。

在《SaaS创业路线图》一书中，作者一语道破天机，SaaS的本质是

“续费”，这个商业模式的奥秘就在于时间和复利。

客户为什么会续费？答案是，真正且持续的成功，创造真实可以感知的价值。

全球电子签名赛道绝对头部玩家DocuSign的CEO

Springer说：用户在一笔交易上花2美元用于电子签名，可以节约36美元的成本。

从Salesforce的故事我们也可以看到，创新是基于对未来商业社会的理解，是技术层面的理解，更是思维层面的对需求和价值的满足。

我国的ToB行业，绝不是输在了技术上。过去行业发展，已经让中国在技术竞争上陷入红海，但是在商业洞察和价值创造上，还没有取得像马克那样颠覆性洞察和想法。

这也造成国内龙头SaaS企业，中小客户的续订率约70%，大企业客户很少超过90%。而更多的国内SaaS企业，中小客户续订率甚至低于20%，大客户的营收占比很小

。

相比之下，Salesforce则常年平均超过90%。截至2020年，大客户（客单价一百万美元以上）创造的年化收入已占比约67%。

从这里也可以看出，我国SaaS行业发展的一个误区是，只在意软件成交、IT交付，而不重视客户服务。实际上，优质的服务才是SaaS企业成功的关键。只有当你的服务好于竞争对手的服务数倍，或者提供独一无二的服务时，客户才有转换的可能。

当老客户走掉的速度比新进的还快，就必须不断拓展新客户，已有客户的成功运营就成了摆设，由此陷入恶性循环。后果就是续订率低，营销和销售成本居高不下，人均产值低。因此，国内多数SaaS企业持续亏损，靠资本续命。

实际上，资本的揠苗助长也是我国SaaS行业发展畸形的原因之一。

从2004年第一家SaaS企业出现到2012年，期间相继成立了诸如红圈营销、销售易、纷享销客，以及有赞前身口袋通等SaaS企业。中国SaaS市场完成从萌芽到起步的动作后，就开始了疯狂的扩张。

大量资本和人才带着强烈的业绩预期涌入，众多中国SaaS厂商开始跑马圈地，烧钱增长客户，进入到增收不增利的阶段。但营收不断翻倍的同时，亏损也在持续加大，续订率持续走低，多数企业表现不尽如人意。只有极个别头部企业如钉钉、用友、金蝶站稳了脚跟。还有很多企业为了迎合资本市场，转向了PaaS。

北美PaaS的诞生是SaaS的自然延伸，当SaaS模式的客户数量积累到一定程度，SaaS企业无法满足大量客户的个性化需求，企业便开始转型，做更底层更共性的技术支持，PaaS平台应运而生。

一些具有开发能力的客户，可以基于PaaS自行完成应用开发。这样，SaaS为PaaS做导流，PaaS为SaaS建立护城河，最终建立了良性的产业生态，以及正向循环的商业模式。

而中国企业并非如此，是在SaaS模式烧钱未达预期，营收增长无望，持续亏损走投无路时，为了建立产业生态，赢得资本的青睐，才选择了PaaS。还有些企业不走寻常路，直接走向PaaS，希望一步到位建立平台。

其实，做SaaS未必要做PaaS。但如果做PaaS，那么SaaS层面上需要足够的积累。而大量国内企业，并没有因为客观市场需要，倒逼自身发展，而是在资本催生下，一厢情愿在供给侧完成了主观转型。结果是SaaS基础没有夯实，PaaS的护城河更

无法建立，所谓的生态平台，更像是迎合资本市场的话术。

简而言之，资本催生下、以模仿为主的国内SaaS企业，本地化的基础没有夯实，CAC、LTV、续订率等基础指标尚未完成。SaaS赚不到钱，转型PaaS更难变现，现在又开始谋求智能化服务等新的增长曲线，企业距离SaaS模式越来越远。

我们有理由相信，未来仍然是有利于SaaS企业发展的环境。中国的人口红利正在走向下坡，会导致劳动力成本提高。SaaS可以通过自动化工作流程提高劳动者的生产力，从而减小劳动力缺口。另一方面，疫情期间完成了部分远程工作的市场教育，数字化工作能够降低接下来的复工时期的生产力和收入损失。

但正如马化腾所言，“说都是这么说，但往往会走偏”。

企业并不是发现未来

，创造价值；而是发现价值，创造未来。

目标的宏大和业务逻辑性的选择往往会让企业迷失，这才有了冲量、刷单现象。

尤其是大平台往往更容易陷入路径依赖，在对市场份额的争夺中，用各种投放、冲量把数据变得好看。员工就容易在具体操作中进入“灰色地带”。

我们都知道C端的“刷单”害死不少公司，而B端“刷单”比C端“刷单”更难排查。

据业内人士介绍，B端销售会存在补贴，比如活跃补贴，隐性的销售补贴，甚至还有“负毛利”的销售政策，导致营销费用占比过大。

而动作的变形无疑是大企业最头疼的事情，这背后还有文化和价值观的问题。

马克在总结Salesforce的成功时，写道：

“在刚过去纷繁复杂、起伏不定的几年间，在经历困惑、疲乏和欣喜后，我逐渐意识到是我们的价值观真正定义了作为一家公司，我们是谁。这些价值观不是高高耸立在我们旧金山公司总部办公楼顶的那些装饰性塔尖，它们是地基中的混凝土和钢筋。每一次，就是它们在确保整栋大楼免于倾覆。” □