

出品 | 派财经

文 | 王飞澍 编 | 派公子

上上签，可以说是电子签名赛道极其特殊的存在。

当其他赛道选手根据中美国情不同，而选择中国特色技术和商业模式时，上上签却孤独地高举标准化SaaS大旗，着重强调自己收入99%以上都来源于SaaS订阅服务，为此，其创始人万敏甚至还专门撰文，指责行业内另一家头部企业e签宝的解决方案是骗局，是本地部署、伪混合云。

不止如此，性格火爆的万敏还多次撰文揭露行业黑幕，同列行业前三的e签宝、法大大都成为了其针对对象，问题包括数据造假、买报告、创始人套现等等。当然，在收获关注的同时，上上签和万敏也被推到了舆论的风口浪尖，其中最被外界诟病就是上上签的掉队和内斗问题。

那么问题来了，上上签和万敏究竟是电子签行业的卫道士、孤勇者，还是出于见不得同行比自己好的嫉妒心理作祟？亦或是兼而有之？

01、“狼人”万敏

如果要给上上签创始人万敏贴一个标签的话，“狼人”应该是最恰当不过了。

2020年4月，万敏在《业内CEO发声：造假求接盘，谁是“最大笨蛋”？》一文中提到，电子签行业的融资“事出反常必有妖”，她认为行业存在一些普遍的造假与注水行为，并疑似对e签宝和法大大的相关数据进行了公开质疑。

从此之后，越发疯魔的万敏两年时间内连续发布了《你为什么3年不融资,你为什么2年内3次融资近30亿元》、《为什么传统软件(OP)转云(SaaS)难如登天》、《中国SaaS公司的人效》、《再换一张画皮:混合云是任人打扮的小姑娘》等多篇文章，手撕e签宝各式造假问题。

暴走的万敏让友商们难以招架，在熟识者眼中，固执与不愿妥协正是其最大的特点。上上签的投资人、经纬创投合伙人熊飞曾评价万敏是一个“非常刚的人”，这样的性格既决定了其在商业上的成功，同时也注定了一些问题的存在。

万敏的商业故事，同样借鉴自万里之外的DocuSign——一家成立于2003年的美国

电子签公司，2014年3月，它获得8500万美元融资，估值达16亿美元，这笔融资激起了万敏的浓厚兴趣。

当时的万敏深知纸质合同的繁琐：程序多、邮寄时间长、后期存储麻烦，电子签能极大地提升效率、降低费用。一份邮寄三天至一周才能被签署的纸质合同，用电子签，一个小时就能完成，由于省去了邮费和人工，成本只有纸质合同的十分之一。DocuSign使用的SaaS模式，让她看到了在中国大规模推广电子签的可能。

而在此之前，在苹果中国市场营销部干了5年的万敏，没有一点关于电子签名行业的经验，但固执的万敏就是想做一个完全对标采用SaaS模式的DocuSign：“一开始我完全没看到这个赛道这么迷人，我只是觉得可以试一试，因为中国还没有DocuSign。”

考虑到优势互补，万敏认为电子签名创业有必要请两位技术和法律专家，于是她找到了她的两位好搭档：林先锋和申柱石。在加入上上签之前，林先锋曾任阿里巴巴高级技术专家，有13年的研发及管理经验；申柱石则是浙江金道律师事务所高级合伙人、电子商务法律部负责人，拥有16年律师经验。

与法大大、e签宝等友商一样，刚成立时的上上签瞄准了一批快速增长的客群：互联网金融平台。这是一个B2C（企业向个人）的单向场景，2015年初，上上签推出了第一款签约工具产品，快速获得了第一批客户，那一年，它们70%的客户都是互金企业。

但2017年之后，曾被众多公司看好的SaaS，平均客单价却不到10万元，这对一批2014年后新成立或转型SaaS的公司来说，产品收入已渐难支撑后续融资。不久后，互金行业爆雷事件和监管趋严逐渐开始，2018年6月后互金企业密集倒闭，到年底剩下1000多家，相较前一年腰斩。

上上签也进入了生存瓶颈期，是坚持原有技术路线不动摇，还是为生存而调整？在具体市场策略上，是否有必要进行改变？以及，上上签是否需要适时开启新一轮的融资？

正当公司在处于决定未来生存路线的关键时刻，联合创始人林先锋和万敏的矛盾开始露出水面，这让“非常刚”的万敏不得不在发展的关键期，腾出手来安顿自家团队，而事实证明，这对公司后续的发展产生了异常重大的影响。

根据后来的法院判决书，2017年7月，万敏与林先锋因股权问题开始产生矛盾，两者关系从此开始不断恶化；2018年5月8日，林先锋岗位调整为产品市场高级专家，林虽不能完全接受，但是表示尊重万敏的决定。

到最后，身为董事长的万敏甚至连林先锋1.5天的事假都没给通过，仅仅两天之后，万敏又以“不胜任CSO”为由，宣布将林从“CSO”管理岗位连降二级为“产品市场高级专家”普通技术岗位，这直接导致了林的离职。

在两人的矛盾中，另一位高管CTO陶真也起到了相当重要的作用。加入上上签之前，陶真曾在美国SaaS巨头Intuit和Paycor担任VP/CTO，并在Oracle、ADP担任技术高管职位。入职公司后，陶真很快就卷入了两位创始人之间的矛盾，先是陶真向林先锋发邮件质问为何不按时参加例会，后来陶真又向万敏打小报告，称林先锋不听话，再后来，林先锋的事假都直接被万敏拒掉。

有趣的是，仅仅一年之后，曾帮助万敏打压林先锋的陶真也被万敏辞退。而且，与林一样，陶真也选择了将老东家告上法院，理由是“公司未按约定支付期权回购款及相应利息损失”。

最终，上上签不得不先后两次做出赔偿：林先锋获得13.4万元的赔偿，陶真获得了582.3万元的股份回购款以及逾期利息。

在复盘这两次人事动荡时，万敏认为林先锋的问题来源于自己不够杀伐果断，她在公司成立的第8个月，就意识到对方跟不上节奏，但拖了2年多才着手调整对方在公司的职位和角色；至于陶真，万敏归咎于自己没有全面、深入地考察对方在美国的具体工作经历，入职一年后，万敏发现对方能力并不符合公司需求。

总之，从万敏的角度来看，问题都在对方身上。但一个不可否认的事实是，自两次高管动荡之后，上上签员工们离职的离职，跳槽的跳槽，据统计，上上签的员工数与最高峰相比只有不到50%。

反映到市场表现上则更令人揪心，根据艾媒咨询发布的统计信息显示，2018年，上上签在国内电子签名市场的份额超过44%，可到了2020年，同样是艾媒咨询的数据显示，上上签已经从电子签名市场第一降到了第三，其中e签宝以超过43%的市场份额排名行业第一，上上签的市场份额仅有14.4%。

现在，对友商和自家高管同样刚猛的万敏，不得不为自己的失误买单。

02、掉队与坚持

上上签掉队了吗？这是这两年外界的一致质疑，从艾媒咨询的统计数据来看的确如此。不过，在电子签名行业统计数据并不一定意味着中立与严谨，这一点在e签宝

曾经的统计造假事件中就展现的淋漓尽致。对此，万敏也曾公开炮轰。

具体到上述广为引用的艾媒咨询的统计数字，实际上也难以令人信服。比如，今年5月27日，艾媒咨询曾发布《艾媒金榜 | 2022年中国信创电子合同企业排行榜TOP 15》，第一到第四名分别是e签宝、法大大、上上签、数字认证。

然而，仅仅过了5天，一模一样的新发榜单中的排名、部分企业指数却发生了改变。新榜单第一到第四名变为：e签宝、数字认证、法大大、上上签，数字认证从第四跃升第二；指数上看，e签宝上升0.53，数字认证上升0.6。

如此弹性的统计榜单，再次印证了万敏关于行业报告造假的指责，而谁是受益人更是一目了然。

不过，就算市场份额排名有操作空间，但资本却不会说谎。作为曾经的资本宠儿，上上签的确在最近的融资竞赛中落后了。天眼查显示，上上签最后的一轮融资是2018年3月31日的C轮融资，环球老虎基金、经纬创投等参与，融资总额为3.58亿元，此后再无融资消息，至今融资总额也仅有5.2亿元左右。

相比之下，法大大最新的融资动作是2021年3月份的D轮融资，单这一轮就获得了腾讯投资、大钲资本等9亿元投资，截至目前其融资总额已达15亿元左右；e签宝就更猛了，最新的融资是2021年12月底的F轮，目前融资总额甚至已经超过了30亿元。

同样是2014年走上的SaaS赛道，上上签与e签宝、法大大的差距为何越来越大？不少观点认为这一结果很可能与上上签的技术路线选择有关。

从一开始，上上签和万敏就选择了完全对标DocuSign的路线——做纯SaaS服务商。相比于混合云模式和私有云模式而言，偏轻量化的电子签名SaaS模式更加受中小企业青睐。这种情况决定了上上签在早期的市场扩张中，主要将其核心注意力放在了中小企业市场。

然而，到了2017年改变发生了。

2017年下半年，万敏偶然在一节商学院课程上，了解了描述网络效应的梅特卡夫定律：网络价值随接入网络的节点数量呈指数级增长，即 $V(\text{网络价值}) = 2^N(\text{网络节点数})$ 。Facebook和微信等社交网络的用户增长趋势是典型代表。

2014年以来，主要做互金B2C签约工具时，上上签和整个行业的模式都是线性增长，一个客户一个客户地打：“并不能说我打了一个客户，就能把别的客户拉进来。”万敏认为，电子签名也可以有网络效应，方法就是把电子签从工具变成平台，以核心节点大客户来推动其上下游客户跟进。

想法很好，但彼时的上上签却正在经历着生存挑战。也是在这一年，上上签销售团队曾拿下2个超过300万的项目，总金额相当于当时做70多家标准化的SaaS客户。销售希望万敏特批，为其单独开发本地部署软件，但被拒绝。当时的联合创始人也不同意万敏的判断，他认为创业公司没资格挑客户，不应该把到手的钱让给同行。

提出反对意见者是不是林先锋外界无从得知，但两者的矛盾确实是在此时开始暴露的。

此后，上上签组建了一个不到10人的技术团队秘密研发了半年，于2018年初推出了签约管理平台新产品。上上签也开始按照万敏的计划，开始以纯SaaS平台的形势强攻节点型大客户。

但这条路却异常艰难，比如，上上签花了11个月才谈下星巴克，相同时间里，一个业绩出众的销售能做十几个中型客户，而星巴克并不会带来10倍于中型客户的收入，因此销售们对大客户的积极性并不高。

因此，2020年万敏做了一个决定：强制要求为上上签贡献75%收入、人数占比20%的销售精锐专攻全球500强，不能再做中小客户。然而，这却导致了专做头部客户的战略销售的抵制，“多做一点客户有什么错？只给我们做500强客户，太少了。”二十个战略销售人员在那一年流失了一半。

而正当万敏下定决心要牺牲销售额，以标准化SaaS平台强攻世界500强客户，并遭遇危机时，友商法大大和e签宝却左右开弓，接连收获了多轮大额度融资。而且，在万敏看来还是以一种造假、欺骗、注水的形式获取的，万敏的狠人属性再次被激发，随后也就上演了手撕友商的精彩戏码。

但即便如此，万敏也丝毫没有改变标准化SaaS模式的意思，“不管当初马车作坊主们如何想方设法叫嚣着、使出浑身解数来打压汽车工厂，汽车产业还是在全球蓬勃发展起来了。历史的大势无法改变。”万敏曾如此表达自己对标准化SaaS的观点，认为电子签名的未来必然属于自己。

按照上上签自己公布的数据，2022年上半年，上上签电子签约已经服务超过150家500强企业。2021年，上上签签约管理平台产品的续费率是105%，同为上上签签约管理平台企业的互签率是42%。

数据一切安好，赛道也未曾降温，但为何更像DocuSign的上上签却未得到投资人的认可呢？这是一个上上签必须回答的问题。

03、执着还是偏执？

实际上，上上签并非没有获得更多投资的机会。

据万敏透露，2018年初，上上签曾拒绝了阿里的投资邀约和钉钉的深度合作提议。万敏认为虽然和互联网巨头合作生存更容易，但会丧失大客户尤其看中的“中立性”。

而导致这一结果的，正是万敏对于电子签行业标准化SaaS的执着。“对大客户定制化的需求，在我们自己一路摸索的过程中，得出的结论就是鱼和熊掌不可兼得。我们专注于产品的标准化。”

这样做的好处很明显，不站队的中立定位，能让上上签以标准化的服务商角色，可以拿下任何客户的订单，而不用担心背后投资人的态度。因为，很多大客户更希望电子签约平台的背后没有有竞争业务的巨头。以银行客户为例，他们就不希望自己使用的电子签平台有阿里或腾讯的投资，这两家公司都有互联网银行业务。

然而，要想真正实现以中立的角色通吃客户，必须有两个前提：一是上上签的标准化产品实力足够强大，能够满足绝大多数客户的需求；二是腾讯、阿里等巨头不会另起炉灶扶持上上签的对手们。

但现实显然并非如此，先来看第二点，就在上上签拒绝阿里提议的次年，蚂蚁金服就领投了e签宝的C轮融资，目前其在e签宝占股超20%，已成为其最大股东；腾讯则在2019年3月份之后连续领投了法大大C轮和D轮。

而反观上上签，其主要投资方是经纬、五源、DCM、顺为、老虎等财务机构。

这样的结果导致上上签处境非常尴尬，独立的身份是有了，但却也同时失去了阿里、腾讯两大阵营的帮助，尤其是阿里，其为e签宝提供了包括阿里云、钉钉、淘宝等全方位的生态帮助，现在的e签宝已经成为了业内公认的老大。另外，腾讯、字节等互联网巨头也推出了自家的电子签工具，进一步压缩了上上签的发挥空间。

最重要的还是在于第一点，万敏对于上上签标准化之路的执着，并不代表着就能够获得客户的认可，更不能抹平中美国情的差异，这是上上签一己之力所无法解决的问题。

实际上，国内外电子签名市场差异化显著。从中美国情来看，与美国电子签名使用情况相比，中国电子签名市场因涉及法人主体、印章历史以及实名认证等，信任链更加复杂。并且，它还涉及到印章标准的具体要求，比如一套具体几枚章，而每家公司的章程中，对于印章的使用的要求也不尽相同。

DocuSign虽然在海外市场发展领先，但是其产品和技术模型上并不符合中国国情，因此也就不能为中国用户提供高效、精准的解决方案。

从部署方式上来看，中美市场差异在于数据“是否上云”。美国电子签名市场以公有云为主，而在中国市场，大部分的企业也都可以接受云服务、云部署。但特殊客群如：国央企用户，特别是集团性企业、政府及公共事业等在合同数据、印章方面有极高的隐私要求。

“一些非互联网的传统行业大客户，尤其是国企，希望自己掌握数据，它们愿意为此付出更高的成本，一些电子签的本地部署项目费用高达数十万乃至数百万元。”熊飞曾表示。

为了上述客户的定制化需求，e签宝的思路是走混合云的道路，不管是本地部署还是SaaS都兼而有之。但万敏不这么认为，她认为e签宝的混合云根本就属于欺骗，本质上是以本地部署冒充混合云，会给用户带来巨大的安全风险和后期维护负担。

就是在这样固执甚至偏执的认知之下，上上签坚持着标准化SaaS之路，并且一直在宣传拿下了多少个世界500强客户。但在官网上的成功案例名单中，上上签的国央企应用数量却只有区区的四家——富鸿资本、中储粮、中建一局和匠心泽农；另一方面，因为缺少了头部阿里、腾讯、字节系的支持，在互联网领域上上签同样也没几个拿得出手的案例。

上上签互联网企业成功案例

回到问题的本源，这两种模式的争议真的有意义吗？有人在万敏《为什么传统软件(OP)转云(SaaS)难如登天》这篇文章下的留言一样：“OP或者SaaS都是人为定义的概念，别太纠结。”

实际上，一村资本郭欣也持有类似的观点，他认为：“SaaS是从美国舶来的概念，只是一种极致化产品思维的体现。当下我认为，我们对SaaS的理解一定要看本质，而不要看‘形’。”他认为产品作为客户提供持续服务的抓手和工具，客户成功才是最重要的。

可万敏似乎并不这样认为，她将上上签目前的处境归于商场的残酷，最后，甚至会形成一家独大的局面，更为残酷，而万敏相信上上签会成为获胜的那一个。“我们一旦赢了这个市场，就是下一个支付宝，会成为一个快速崛起的巨头公司，会在市场上发出震耳欲聋的声音。我有信心走到这一天。”

然而，从目前来看，外界似乎并不那么认同。