

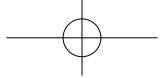
# SaaS

## 产品经理从菜鸟到专家

技能树详解与商业实战进阶

王戴明 ◎ 著

清华大学出版社  
北 京



## 内 容 简 介

本书围绕如何成为一名优秀的 SaaS 产品经理来组织内容,理论与实践并重。第 1 章介绍 SaaS 产品的发展与现状,剖析 SaaS 模式的本质,让读者对 SaaS 产品有整体的认识;第 2、3 章结合作者的亲身经历讲解 SaaS 产品经理所需的核心素养与技能,重点讲述培养这些能力的方法和技巧,具备较强的实操性;第 4 章带读者详细设计一款有实战意义的 SaaS 产品,让读者对从 0 到 1 规划 SaaS 产品有切身感受;优秀的 SaaS 产品经理是最接近 CEO 的人,因此第 5 章带读者了解 SaaS 战略、策略、核心竞争力以及创业陷阱等方面的知识,培养读者与 CEO 平等对话的能力。

本书的读者对象包括 SaaS 创业者、SaaS 产品总监、SaaS 产品经理、需要与 SaaS 产品经理协作的从业者、想要转型 SaaS 产品经理者、想要入门 SaaS 行业的在校生,以及企服赛道投资人。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。举报:010-62782989, [beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn)。

### 图书在版编目(CIP)数据

SaaS 产品经理从菜鸟到专家:技能树详解与商业实战进阶 / 王戴明著. —北京:清华大学出版社, 2022.5

ISBN 978-7-302-60560-7

I . ① S… II . ① 王… III . ① 企业管理 IV . ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2022) 第 060956 号

责任编辑:王中英

封面设计:杨玉兰

版式设计:方加青

责任校对:胡伟民

责任印制:朱雨萌

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-83470000 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者:小森印刷霸州有限公司

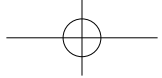
经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:15.25 字 数:355 千字

版 次:2022 年 5 月第 1 版 印 次:2022 年 5 月第 1 版

定 价:79.00 元

产品编号:093929-01



## 推荐语

在中国各行各业向数字化转型的大趋势中，SaaS 产品必将扮演重要的角色。相比于巨大的市场需求，优秀的产品经理还太稀缺。戴明老师的《SaaS 产品经理从菜鸟到专家：技能树详解与商业实战进阶》正是面向这类人群的，这本书详细阐述了 SaaS 行业现状，并指明了一条优秀 SaaS 产品经理的成长之路。相信这些宝贵的经验会帮到很多立志投身 SaaS 行业的人才。

李致峰 腾讯公司企业微信副总裁

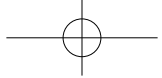
这是一个原力觉醒的时代，SaaS 是面向“客户成功”而非“乙方成功”的企业服务模式升级。在这个范式下，只有真正关注产品价值的从业者才会带来持续健康、繁荣共生的生态，戴明兄就是业内为数不多的真正洞察趋势并落地实践 SaaS 产品细节的专家级选手，相信他的这本书会带给从业者很多收获和启迪。

叶国晖 阿里集团天猫新零售平台事业部总经理，

蚂蚁集团支付宝事业线原副总裁

做 SaaS 不难，但要做好很不容易。要完成“定位→产品→客户→商业模式”的可持续飞轮，至少需要站在客户角度、行业上帝视角、自身资源能力这三个维度交替审视、调整。当然，让客户持续付费的关键是，为客户提供差异化的价值和更高的效率。知易行难，建议大家结合自身实践有带入感地去阅读本书，相信会有不一样的收获。

顾伟 苏宁高级副总裁



## SaaS产品经理从菜鸟到专家：技能树详解与商业实战进阶

中肯、实用、手把手地教你做 SaaS 产品！本书中讲的底层方法对 SaaS 之外的 B 端产品和创业也非常值得借鉴。

甘洁 长江商学院教授，松山湖机器人基地联合创始人，  
湾区科创大本营发起人

SaaS 的本质是企业应用软件和互联网技术的融合，从产品设计角度看，既需要掌握传统企业应用的流程和管理思维，也需要具备 C 端用户体验思维。同时具有这两种思维和技能的产品经理在国内非常稀缺。相信戴明老师的经验和实践分享，能够给正在 SaaS 产品经理路上探索的同仁们很多帮助和启发。

史彦泽 销售易创始人兼 CEO

目前，市场缺少成熟的 SaaS 产品方法论，而好的 SaaS 产品离不开有功力的产品经理。

本书结合作者自身经历和多年观察，给出了清晰的 SaaS 产品经理的技能地图和修炼路径，希望能帮助更多产品经理进步。

纪伟国 北森云计算 CEO

SaaS 方面好书不多，戴明总这本书从产品经理的视角，系统地阐述了 SaaS 产品的设计与管理方法，值得品读。

吴志家 领健信息创始人兼 CEO

戴明作为我们公司数字化转型的长期战略顾问，成功指导公司软件团队在一个非标行业中创新开发出中医健康服务 SaaS 系统，让客户在线化，员工在线化，运营在线化。此系统已成为公司连锁化经营的强力保障，也正成为行业竞争发展的护城河！相信本书分享的宝贵经验会为读者带来收获。

余光宝 华粹堂健康科技董事长

很荣幸有机会邀请到戴明领衔掌上仓的数字化转型工作，戴明不仅有实务经验，对于相关领域的研究也极为深入，帮助掌上仓实现了在线订仓、管仓及

II

推荐语

客户全生命周期数字化管理，把掌上仓带入了数字化的高速公路。本书融入了戴明多年的实战经验，值得一读！

刘志同 江苏掌仓网络董事长

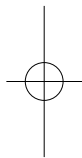
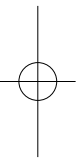
戴明兄是经验丰富的实战派产品经理，本书总结了他多年产品工作的经验和心得，阐述了 SaaS 产品经理应该具备的技能和视野，非常实用！

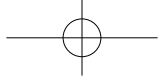
鹿宽 观麦科技 CEO

王戴明老师总是能将复杂的商业软件产品设计的难点、技巧、方法论，用通俗易懂的语言和案例呈现出来，让读者在痛快、顺畅的阅读中收获知识。相信本书一定会让读者大呼过瘾，享受一场 SaaS 产品知识的盛宴！

杨堃 《决胜 B 端：产品经理升级之路》作者

III





## 推荐序一

中国企业发展经历了三个时期：商品短缺时期，以制造为核心（比谁会造）；商品丰富时期，以营销为核心（比谁会卖）；消费升级时期，以产品创新为核心（比谁会创），也就是今天所处的时代。

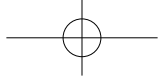
在产品驱动增长（PLG）、营销驱动增长（MLG）、销售驱动增长（SLG）这三大增长路径中，业界讨论最多的是产品驱动增长，足以说明产品在企业增长发展中的基础性作用。

要做出一个好的产品不容易。怎样才是好产品？用友总结了一个四维八度的度量模型，即：客户和用户维度的高客户价值、好用户体验，生态维度的强生态融合、易交付服务，厂商维度的进入市场快、财务收益高，员工维度的高成就、高绩效。

当今产品创新越来越重要，产品经理不仅是热门职业，更是很多企业短缺并要重点培养的核心团队之一。

我自己早年就做过产品经理，尽管那时中国还没有产品经理这个叫法。多年来在公司内外也和不少产品经理共事和交流过，深切感受到产品经理是对个人素质和综合能力要求很高的岗位。不过如果培养发展体系到位，也是可以培养出优秀产品经理的，业界有的公司在这方面就做得很好。

一个优秀的产品经理必须具备一些重要的素质和相应的专业能力，也需要丰富的实践和阅历。其中，对于客户需求变化的敏锐感知和提炼，对于产品所在领域（行业）的业务及其发展的把握与精通，对于技术发展的持续学习和掌握，对于市场和产业动向的洞察，对于研发过程和模式的熟悉，都是极其重要的。一个好的产品就是在恰当的时间用趋势性新技术实现了目标客户渴望的共性需



求，一个优秀的产品经理就是对这些需求洞察、规划并推进实现的人。

SaaS 是软件类产品在技术驱动下的一个范式级的进化，为相关的各方都带来了新变化：

- 给客户带来了很多新的价值，如便捷地连接商业资源、能力，形成基于线上数据的信用；更加便利、弹性地应用产品，即时获得最新服务；参与 SaaS 产品创新的机会；更低的拥有成本。
- 给产业带来了很多新的进步，如更便利的产品融合，更便捷的产业协同，更高的产业合作价值，更高的合作效率（通过线上化），更多元、更包容的产业生态，更繁荣的产业发展。
- 给提供商带来很多新的改变，如更强的客户责任、客户势能式发展、以客户成功为中心、更高的运营效率、更好的财务模型、更高的公司价值等。

1999 年，我在公司就曾经尝试过 SaaS 最早的形态 ASP（应用服务提供商）。SaaS 导入中国，经过了一个较长时间的启动和加热过程，现在已经进入高速发展阶段。应用软件和服务产业领域的产品经理都要进入 SaaS 形态的新时代。

除了原生的 SaaS 产品经理，很多 SaaS 产品经理是从之前许可模式的软件产品经理转过来的。许可模式的软件与订阅模式的 SaaS 差别很大，所以从许可模式的软件产品经理到 SaaS 产品经理，这个转变其实很大，很多产品经理还在蜕变之中。我观察到其中一个突出的问题是，不少产品经理的思维还停在传统软件时代，没有真正切换到新范式 SaaS 上来。要成为优秀的 SaaS 产品经理就必须从思维、模式、流程、工具和实践上彻底转变过来。

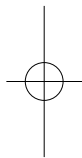
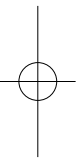
不同于 C 端，B 端是一个“老炮用新枪”的行业，需要有在企业与公共组织应用领域的深厚积累，又要能够与时俱进采用新的技术、新的商业模式，升级换代产品与服务。不仅在中国，美国也是类似的情形，今天在美国企业 SaaS 领域最前沿的创新公司，其核心团队成员在 B 端领域都有几十年的经历。

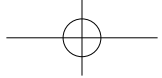


《SaaS 产品经理从菜鸟到专家：技能树详解与商业实战进阶》的作者王戴明先生就是 B 端领域的老炮，先后服务过许可证模式软件厂商和 SaaS 的不同代表性厂商，在软件及云服务领域有丰富的实践经验，对产品管理有深切的感悟。书中关于 SaaS 产品经理的素养与技能、SaaS 产品的设计与进阶等知识，对于从事或要转行到 SaaS 产品经理的读者都具有重要的学习价值。

王文京

用友公司董事长兼 CEO



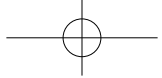


## 推荐序二

我是从 2012 年开始从事国内以 SaaS 为主的企业服务领域股权投资的。在这十年的 SaaS 行业投资实践中，我见证了中国 SaaS 行业发展的起起伏伏，也切身体会到了创业公司的兴衰更替。总结这十年的行业投资实践，我越来越体会到，一个好的产品是 SaaS 公司成功的基石。我非常欣喜地看到戴明老师作为一名 B 端行业老兵，以自身实践经验写就的这本《SaaS 产品经理从菜鸟到专家：技能树详解与商业实战进阶》新书，书中的很多内容不仅仅是 SaaS 产品经理打磨产品的实操手册，也对 SaaS 公司的决策者、管理层的企业经营大有裨益。

中国的 SaaS 行业经历了从完全对标美国到落地中国实践的过程，在这个过程中，我们一方面看到了 SaaS 模式对于传统 B 端软件颠覆式的创新优势，以及巨大的趋势性的云服务产业机遇，另一方面也充分认知到在信息化基础尚薄弱的中国开展 SaaS 化落地实践所经历的商业层面的艰辛。从这个维度说，中国的 SaaS 产品就更加需要具备商业思维，所以当我看到本书最后一章“SaaS 产品经理进阶”里面谈到 SaaS 的战略、策略、护城河与陷阱时，深有共鸣，一个优秀的 SaaS 产品经理必须“像 CEO 一样思考”，对于创业公司而言，产品是决定生死的第一关，也是公司蓬勃发展的基石。

在为本书作序的时候，正值中概股暴跌，过往依靠资本疯狂推动、忽略商业实质、粗放式的发展模式迅速崩塌。反观近几年国内 SaaS 行业的发展，也经历了高投入、低产出的粗放式发展阶段，SaaS 创业者在外部竞争的压力下，一味地追求收入增长的速度，而忽略了产品定位以及收入增长的质量，很多公司在资本的推动下经营很多年都没有构建起自身有效增长的能力，最后只剩下



## SaaS产品经理从菜鸟到专家：技能树详解与商业实战进阶

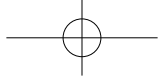
一地鸡毛。戴明老师在本书中，站在产品维度很好地分析了 SaaS 的增长策略与盈利策略；站在客户全生命周期的角度，构建从线索获取到续约复购的全链条增长模型；还指出 SaaS 公司的盈利逻辑在于追求最大化的客户生命周期价值，作为一名优秀的 SaaS 产品经理需要具备收入成本和毛利的意识，这样才能通过产品有针对性地高效迭代，从而推动公司的盈利增长。

SaaS 在中国尚处在与本地化结合的探索阶段，在创业过程中不可避免地有大量的陷阱存在，在读到戴明老师书中总结的 SaaS 创业的 6 大陷阱时，于我而言，心有戚戚焉。譬如说，“丰富的传统软件经验”有时候会成为公司产品研发的陷阱，会与 SaaS 公司打造标准化、高可用、具有良好用户体验的产品背道而驰；“强大的销售能力”有时会让创业失败，因为对于 SaaS 创业而言，“最糟糕的事情并不是产品定位错误，而是产品定位错误的同时拥有太强大的销售能力。”读到这里不禁捧腹大笑，因为在我们投资的实践中，确实存在这样的案例。

中国 SaaS 的大势犹如黄河之水浩浩荡荡，奔涌向前，不可逆转，我们每一个身处其中的个体都是这个大势的受益者和推动者，也真诚希望有越来越多的从业者能够像戴明老师一样把自己的宝贵实践分享给大家，一起来推动中国 SaaS 行业的发展！

陈利伟

东方富海合伙人



### 推荐序三

在过去的十多年时间，我们见证了 SaaS 产业在中国的蓬勃发展，越来越多的资金和人才投入其中，SaaS 软件也成为企业数字化变革中越来越重要的推动力。而一款 SaaS 产品的成功与否，SaaS 产品经理越来越成为其中的关键因素。那么，SaaS 产品经理和项目经理、其他行业的产品经理之间的区别是什么？SaaS 产品经理的成长和职业发展路径又是什么？我很高兴能看到王戴明老师的这本书给了非常有价值的分析和指导。

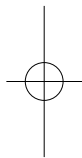
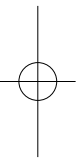
我作为一名在互联网营销领域打拼多年的老兵，同时也作为 SaaS 产业的一名新手，深刻感受到 SaaS 产业所代表的先进商业模式的优越性：

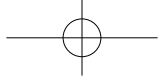
- SaaS 产品由于其订阅制的特点，使其商业模式由单次博弈进化为多次博弈，这使得 SaaS 公司尤其注重其对客户所带来的持续价值，因此其所特有的客户成功理念也应成为 SaaS 产品中密不可分的一部分。
- SaaS 作为一种云应用的形态，也使得它能够随客户需求和环境的变化而持续迭代进化，而这也对产品经理的敏感性、敏捷性和持续迭代能力提出了更高的要求。

SaaS 工具应该是代表了先进管理理念的具象化表达，因此优秀的产品经理不仅需要具备对客户痛点和表象需求的捕捉能力，还要能对这些痛点背后的本质需求进行深刻的洞察和思辨，并基于先进管理理念来提出自己创造性的解决方案。

杨炯纬

卫瓴科技 CEO，360 公司前高级副总裁





## 推荐序四

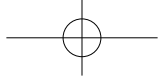
作为 SaaS 领域的创业者，我最初在招聘 SaaS 产品经理的时候，发现很难招到合适的人，因为虽然做 SaaS 产品有一些成熟的方法论，但没有任何教材，甚至没有专注于这方面的文章，以至于几乎所有的产品经理都不具备做 SaaS 产品的能力。今天，王戴明老师总结出了一套 SaaS 产品方法论，并整理成书。我相信，未来 SaaS 产品的繁荣，必将有这本书的一份功劳。

和王戴明老师一起合作开发 SaaS 产品的时候，我们发现很多 C 端产品经理或者他行业产品经理转行进入 SaaS 领域后，会碰到一些常见误区。

(1) 一根针顶破天：C 端的产品经理总希望做出一个特别牛的功能，用户体验做到极佳，然后靠一个功能打动客户。早期的投 C 端公司的风险投资也持这个观点。在 SaaS 领域，很难做到快速的 PLG (Product Led Growth, 产品主导增长)，所以，即使做出来一个一根针顶破天的功能，也会迅速被竞争对手追上。门槛低的 SaaS 产品，一定不是好产品。

(2) 关注使用者的体验而忽略购买者的诉求：用户体验几乎是所有互联网产品人的首要追求目标。但是 SaaS 产品的购买者往往不是使用者，购买者购买 SaaS 要达到的目的、要实现的价值，比使用者的用户体验要重要得多。当然，这里并不是说使用者的体验不重要，而是对 SaaS 产品经理来说，一定要更多关注购买者的诉求。

(3) 盲从客户提出的需求：很多 SaaS 产品经理之前是企业软件定制项目的需求分析师。他们容易陷入一个误区，即盲从客户提出的需求，不深入思考需求的本质是什么，客户说做什么功能就做什么功能，说做成什么样就做成什么样。我们认为这样的产品经理是不能真正成为产品经理的，仍然只能成为需求分析师。



（4）认为客户的需求不合理：上一个误区的反面，是产品经理刚愎自用，否认客户提出的需求，认为客户的需求都不合理。B 端的 SaaS 产品，往往会被不同行业、不同角色的客户在不同的场景下使用，坐在办公室的产品经理往往不能和客户产生共情，难以理解客户提出的需求，甚至会觉得客户提的需求很荒唐，这是很要命的。走到客户的工作场景中去，理解客户的需求，是 SaaS 产品经理的必修课。

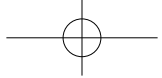
（5）将不成熟的功能推向市场：“迭代”是软件产品经理的法宝，很多人误认为迭代的意思是先做一个不完美、不成熟的产品推向市场，然后再慢慢修改。但企业客户购买产品时，使用成本很高，如果产品本身成熟度低，会给客户造成很大的困扰，甚至造成数据错乱等损失。如果这个产品本身还需要配上很高的实施成本，那么对于 SaaS 企业的伤害就会很大了。

SaaS 产品门道很多，希望大家能在王戴明老师的《SaaS 产品经理从菜鸟到专家：技能树详解与商业实战进阶》一书中找到自己的路。

刘昭

勤策（原外勤 365）创始人





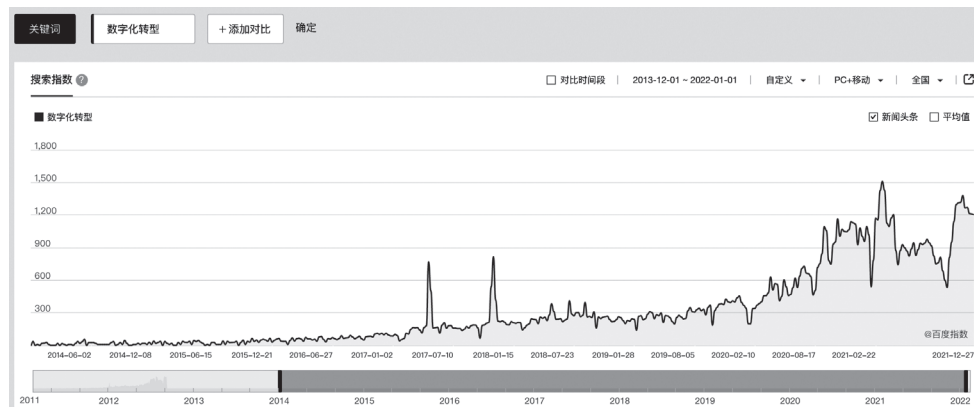
## 自序 我做菜鸟的那一年

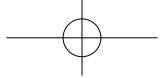
### ① 我为什么离开Oracle

2013 年的某一天，我读完克里斯坦森的《创新者的窘境》一书，心里充满了危机感：彼时，虽然传统管理软件仍然牢牢占据着大企业市场，但是成本更低、体验更好的 SaaS 软件，却具备巨大的颠覆潜力。

当时我任职于世界知名的企业管理软件公司 Oracle，福利优渥，没有 996，但强烈的危机感驱使我从 Oracle 离职，加入了一家 SaaS 创业公司：外勤 365，并担任高级产品经理。

事实证明，从 2015 年开始，SaaS 软件如雨后春笋般拔地而起，而传统管理软件则日渐式微。曾经流行的说法“上 ERP 找死，不上 ERP 等死”已经无人提起，而“数字化转型”的呼声则越来越高，下图所示是“数字化转型”一词的百度搜索热度。





如我所料，互联网产品对传统管理软件的颠覆无法逆转。利用互联网高效的分发能力，SaaS 公司打造的极致化产品，能够以低价格提供给海量用户使用。这对体验糟糕、价格高昂的传统软件无疑是致命的打击。

上云已经成为一种共识，即便是 SAP、Oracle 这样的传统软件巨头，也采用了非常激进的措施进行转型。以 Oracle 公司为例，除了自己研发 Fusion，还花费巨资收购了 Taleo、Netsuite、Opower 等 SaaS 公司。为了推进 SaaS 软件的销售，Oracle 甚至采取过“传统软件销售额不计入业绩指标”的极端措施。

毫无疑问，转行 SaaS 是正确的决定，但与此同时，我也面临着巨大的挑战。

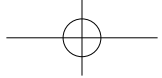
## ① 一年从菜鸟到专家

在 Oracle 公司，我的客户主要来自汽车、摩托车等耐用品行业；但是到 SaaS 公司后，我需要面对食品、饮料等快消品行业的客户。这两类消费品的销售方式存在巨大差异。

不过，在加入新公司一年以后，我负责的销售管理 SaaS 产品却取得了还不错的成绩。订单数（产品的 KPI 指标）年增长率从 250% 提升到 450%，活跃付费账户数、客户平均购买账户数都有了显著增长。

同时，我牵头设计的快消品行业 DMS 产品，也获得了客户的认可，顺利销售给多家快消品领先企业，很快就成为公司的核心产品。

另外，在 Oracle 公司的时候，我其实是项目经理，并没有主导过大型产品设计。因此，刚到 SaaS 公司时，虽然老板很器重，但并没有得到同事的认可，我甚至一度考虑过离职。但是一年后，我不但得到了销售、客户成功等部门的信任，也得到了产品部门的认可，还当选了公司年度最佳员工。可以说，只用一年时间，我就完成了从行业菜鸟到专家的蜕变。



## ◎ 写书的初心

我曾经做过一个调研，很多读者诉苦说：没有经验，也没人带，不知道如何才能更快地成长。

其实，我想告诉大家的是，对于 SaaS 产品经理来说，“有人带”是特例，“没人带”才是常态。不管你是毕业生，还是从 C 端产品转型来的，甚至是从运营、UI 或开发等岗位转岗来的，都必须抱着“依靠自己华丽转身”的决心和信心。

实际上，我整个 B 端产品的职业生涯，大部分时间也是靠自己学习。我个人认为：如果你不努力，再好的老师也帮不上忙；反之，就算没有老师，只要你努力学习，并且找对方法，一样可以实现华丽转身。

当然，客观上来说，很多初学者甚至产品经理并不是不努力，只是苦于找不到正确的学习方法，这大大降低了他们的成长速度。

与此同时，很多 SaaS 产品经理虽然能够完成自己的设计任务，但是还不能真正“像一位负责人”那样为产品的商业结果负责。这背后的原因在于，他们都有很强的产品设计能力，但是缺乏商业思维，不能站在更高的层面推动产品的发展。

这就是为什么很多 CEO 向我抱怨：找不到合适的 SaaS 产品经理。其实，并不是 SaaS 产品经理稀缺，而是具有商业思维的 SaaS 产品经理太少，特别是“能与 CEO 平等对话”的 SaaS 产品经理太少。

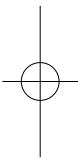
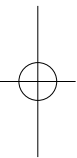
因此，我希望通过本书分享自己的成长心得，分享自己的方法论，从而：

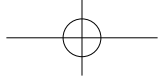
- (1) 帮助初学者更快成为优秀的 SaaS 产品经理。
- (2) 帮助产品经理更快成为产品总监，乃至产品合伙人。

这就是我写作本书的初心，也将是我始终努力的方向。

王戴明

2022 年 4 月





## 目录

## 第 1 章 SaaS 基础知识 / 1

### 1.1 SaaS 入门 / 3

- 1.1.1 SaaS 是什么 / 3
- 1.1.2 为什么建议你选择 SaaS / 6
- 1.1.3 如何选择行业 / 10
- 1.1.4 有哪些优秀的 SaaS 公司 / 13

### 1.2 SaaS 的发展历史 / 14

- 1.2.1 SaaS 的前世：传统 ERP / 14
- 1.2.2 SaaS 的鼻祖：Salesforce / 17
- 1.2.3 中国 SaaS 萌芽 / 19
- 1.2.4 中国 SaaS 元年 / 20
- 1.2.5 中国 SaaS 爆发年 / 21

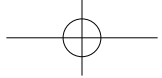
## 第 2 章 SaaS 产品经理的 6 大素养 / 23

### 2.1 第一项素养：热情 / 25

- 2.1.1 什么是热情 / 25
- 2.1.2 热情的重要性 / 25
- 2.1.3 如何培养产品热情 / 27

### 2.2 第二项素养：究竟精神 / 29

- 2.2.1 什么是究竟精神 / 29



## SaaS产品经理从菜鸟到专家：技能树详解与商业实战进阶

- 2.2.2 究竟精神的重要性 / 29
- 2.2.3 如何培养究竟精神 / 31
- 2.3 第三项素养：自以为非 / 32
  - 2.3.1 什么是自以为非 / 32
  - 2.3.2 自以为非的重要性 / 33
  - 2.3.3 如何培养自以为非的习惯 / 34
- 2.4 第四项素养：学习能力 / 35
  - 2.4.1 4种正确的学习方式 / 35
  - 2.4.2 4个实用的自学方法 / 40
- 2.5 第五项素养：结构化思维 / 46
  - 2.5.1 什么是结构化思维 / 47
  - 2.5.2 结构化思维 $\neq$ 智力 / 47
  - 2.5.3 如何培养结构化思维 / 48
- 2.6 第六项素养：沟通能力 / 53
  - 2.6.1 什么是沟通能力 / 53
  - 2.6.2 高效沟通的重要性 / 54
  - 2.6.3 如何培养沟通能力 / 55

## 第3章 SaaS产品经理的5大技能 / 57

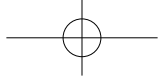
- 3.1 第一个技能：竞品分析 / 59
  - 3.1.1 正确的竞品分析方法 / 59
  - 3.1.2 战略层：定位的力量 / 60
  - 3.1.3 资源与能力层：核心竞争力 / 62
  - 3.1.4 场景与感受层：打造极致的产品 / 63
- 3.2 第二个技能：业务调研 / 65
  - 3.2.1 业务调研要点 / 65

XX

|       |            |       |
|-------|------------|-------|
| 3.2.2 | 如何进行业务调研   | / 66  |
| 3.3   | 第三个技能：方案编写 | / 74  |
| 3.3.1 | 方案编写要点     | / 74  |
| 3.3.2 | 方案结构       | / 76  |
| 3.3.3 | 整体方案编写     | / 76  |
| 3.3.4 | 详细方案编写     | / 83  |
| 3.4   | 第四个技能：产品规划 | / 88  |
| 3.4.1 | 正确的规划方法    | / 88  |
| 3.4.2 | 复盘：避免重复犯错  | / 89  |
| 3.4.3 | 机会分析：规划的灵魂 | / 91  |
| 3.4.4 | 目标：定义成功    | / 92  |
| 3.4.5 | 策略：落地的关键   | / 95  |
| 3.4.6 | 计划与资源：高效执行 | / 96  |
| 3.5   | 第五个技能：团队管理 | / 97  |
| 3.5.1 | 管理的本质      | / 97  |
| 3.5.2 | 如何做好管理工作   | / 97  |
| 3.5.3 | 小结         | / 103 |

## 第4章 从0到1规划一款SaaS标准化产品 / 105

|       |       |       |
|-------|-------|-------|
| 4.1   | 案例背景  | / 107 |
| 4.2   | 需求筛选  | / 109 |
| 4.2.1 | 要不要做  | / 110 |
| 4.2.2 | 优先级   | / 112 |
| 4.3   | 需求梳理  | / 113 |
| 4.3.1 | 策略层梳理 | / 113 |
| 4.3.2 | 业务层梳理 | / 115 |



## SaaS产品经理从菜鸟到专家：技能树详解与商业实战进阶

### 4.4 整体方案 / 124

#### 4.4.1 方案概要说明 / 124

#### 4.4.2 整体方案流程 / 125

#### 4.4.3 应用架构设计 / 127

#### 4.4.4 多组织架构设计 / 128

### 4.5 详细方案 / 130

#### 4.5.1 重点方案说明 / 130

#### 4.5.2 详细方案流程 / 132

#### 4.5.3 产品原型设计 / 133

#### 4.5.4 其他方案 / 134

## 第5章 SaaS 产品经理进阶 / 137

### 5.1 SaaS 战略分析 / 139

#### 5.1.1 什么是 SaaS 战略 / 139

#### 5.1.2 市场战略 / 139

#### 5.1.3 产品战略 / 145

#### 5.1.4 运营战略 / 149

### 5.2 SaaS 策略分析 / 152

#### 5.2.1 SaaS 产品策略 / 152

#### 5.2.2 SaaS 增长策略 / 158

#### 5.2.3 SaaS 盈利策略 / 179

### 5.3 SaaS 产品业绩提升 / 188

#### 5.3.1 产品业绩提升的逻辑概述 / 188

#### 5.3.2 线索 / 新客 / 存活阶段的产品业绩提升 / 189

#### 5.3.3 活跃阶段的产品业绩提升 / 192

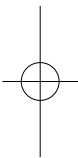
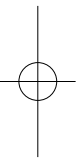
#### 5.3.4 留存阶段的产品业绩提升 / 196

#### 5.3.5 洞悉指标真相 / 200



|       |                |   |     |
|-------|----------------|---|-----|
| 5.4   | SaaS 的护城河      | / | 201 |
| 5.4.1 | 中国 SaaS 面临的竞争  | / | 201 |
| 5.4.2 | SaaS 的 7 种护城河  | / | 202 |
| 5.4.3 | 做难而正确的事        | / | 207 |
| 5.5   | SaaS 的陷阱       | / | 207 |
| 5.5.1 | 创业的风险          | / | 207 |
| 5.5.2 | SaaS 创业的 6 个陷阱 | / | 208 |
| 5.5.3 | 像 CEO 一样思考     | / | 212 |
| 5.6   | SaaS 的未来       | / | 212 |
| 5.6.1 | 永远乐观           | / | 212 |
| 5.6.2 | 对未来的 4 个预判     | / | 213 |

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 后记 | / | 217 |
|----|---|-----|

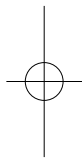
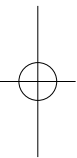


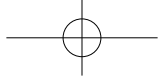


## ／ 第 1 章 ／

# SaaS 基础知识

作为 SaaS 产品经理，深入了解 SaaS 行业及其历史非常重要。首先，懂行才会懂得按行业规律办事，从而大大增加成功概率；此外，所谓“以史为鉴，可以知兴替”，懂行业历史不仅能减少重复犯错的情况，还能让我们具备前瞻性洞察行业未来的能力。因此，本章将带你深入理解 SaaS 的概念、底层逻辑，以及 SaaS 行业的发展历史。





## 1.1 SaaS 入门

### 1.1.1 SaaS是什么

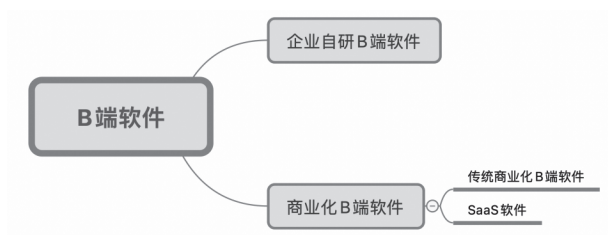
SaaS 是 B 端软件领域的一种创新商业模式，客户不需要购买软件的所有权，而只是根据使用量（比如使用时长、账号数等）付费。为了降低软件部署成本，大部分 SaaS 软件都通过互联网直接访问，而且客户也主要使用标准功能。

我们也可以简单地说：SaaS 软件<sup>①</sup>是 B 端软件的一个分支。所谓 B 端软件，其实就是服务于 Business（生意）的软件，比如 ERP、CRM、HR 等系统，服务于企业业务，也基本都是企业购买。

在 2015 年以前，中国企业使用的 B 端软件主要有 2 种来源：

- （1）企业自己研发，比如阿里巴巴的中台系统主要是自研的。
- （2）购买商业化 B 端软件，比如华为的 ERP 系统主要是外购的。

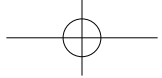
而 SaaS 软件属于商业化 B 端软件的一种，如下图所示，只是研发和销售模式与传统商业化 B 端软件存在巨大差异。



### 1. 传统的商业化 B 端软件

在 SaaS 软件崛起之前，主流的商业化 B 端软件有两类供应商：

<sup>①</sup> 本书所讨论的 SaaS，仅包括面向企业服务的 B 端软件。



- 国外厂商，以 SAP、Oracle 为代表。大型公司市场基本是国外厂商的天下，华为、联想、美的、阿里巴巴、百度、各大银行、各大汽车制造厂大多是 SAP 或者 Oracle 的客户。
- 国内厂商，以用友、金蝶为代表。用友和金蝶主要盘踞在中小型公司市场。虽然用友、金蝶等公司也都已成功上市，但是其市值和 SAP、Oracle 相比差距还很大。

传统商业化 B 端软件的商业模式主要分为三个部分：

- （1）一次性售卖软件，即客户买断产品所有权。
- （2）实施上线，一般会有大量的定制开发。
- （3）售后运维，主要是解决系统 bug 等问题。

对于软件厂商来说，软件售卖和实施上线的收入占了整体收入的 80%，但都是一次性收入。售后运维虽然可以持续，但一方面客户往往选择自己运维，另一方面运维收费金额也不高。

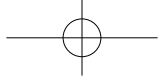
对于客户来说，使用传统 B 端软件需要一次性支付一大笔费用。同时，由于客户需要自己承担服务器、大量二次开发费用等庞大的支出，还需要聘请运维人员，因此需要很长一段时间，才有可能收回成本。

因此，2010 年以后，中国商业化 B 端软件市场逐渐显露疲态，一个最明显的信号就是竞争越来越激烈，实施费用越来越低。

## 2. SaaS 模式的诞生

国外商业化 B 端软件市场经过多年的发展，从 20 世纪末开始发生了一场轰轰烈烈的变革。

1996 年，Oracle 的高级副总裁贝尼奥夫萌生了创建 Salesforce 的想法。首先，他发现亚马逊网站颠覆了消费者的购物方式，他认为互联网同样会颠覆 B 端软件市场；其次，他意识到传统的商业化软件模式（厂商 80% 的一次性收入，客户高昂的购置成本）存在巨大的优化空间。于是，在 1999 年，贝尼奥夫从



Oracle 离职，成立 Salesforce 公司，正式开创了 SaaS 模式。

SaaS 软件的商业模式同样可以分为三个部分：

- (1) 出租给客户软件使用权，比如先出租一年。
- (2) 实施上线，但没有定制化开发，或者只有较少的定制化开发。
- (3) 提供软件使用、运维和迭代的配套服务，主要是帮助客户把软件用好，以期望客户来年续费。

对于 SaaS 软件厂商来说，刨去实施服务的收入，每年的收入是比较平衡的。如果客户对软件和服务感到满意，理论上会永久续费（不考虑企业倒闭的情况）。

对于客户来说，省去了服务器、运维等成本，也避免了二次开发费用。一次性支出的成本大大降低，虽然每年都要支付租赁费用，但只要对软件不满意，第二年就可以停止付费。

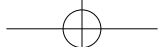
当然，对于软件厂商来说，SaaS 模式也存在很大的风险：

(1) 由于代码由厂商统一维护，一旦产品标准化能力不足，定制化的代价会异常高昂。我曾经和一家知名 SaaS 厂商的大区总经理聊过，他说当时给一家知名企业实施 SaaS 系统，一开始说得好好的，就用标准功能；结果快上线时，客户说功能不满足需求，整个项目要推翻重来，完全根据客户需求进行定制。其实这就是 SaaS 标准化能力不足必然导致的后果。

(2) SaaS 厂商的风险大大增加。在传统软件模式下，由于一次性收到几乎全部款项，获取了足够的利润，就算后期客户对软件不满意，对软件厂商的影响也很有限。在 SaaS 模式下，客户的第一笔款项只支付了一年的使用费，并没有涵盖 SaaS 公司的全部成本。如果客户第二年不续费，就会造成 SaaS 公司的亏损。

比如国内某知名 SaaS 公司为什么 2018、2019 年亏损？就是因为它每年的客户流失率达到 27% 以上，相比之下，Salesforce 每年的客户流失率在 10% 左右。

下页表所示是传统 B 端软件模式和 SaaS 模式的对比。



|    | 传统 B 端软件模式                                    | SaaS 模式                                    |
|----|-----------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 特点 | (1) 一次性收费<br>(2) 大量二次开发<br>(3) 客户拥有代码，可以自行修改  | (1) 每年收费<br>(2) 很少二次开发<br>(3) 厂商拥有代码，并统一修改 |
| 优点 | (1) 一次性收回成本，厂商风险较低<br>(2) 方便二次开发，对标准功能要求低     | (1) 每年收费，收入可持续<br>(2) 较少二次开发，规模化难度较小       |
| 缺点 | (1) 第一年完成 80% 收入，收入不可持续<br>(2) 较多二次开发，规模化难度较大 | (1) 每年收费，厂商风险较高<br>(2) 很难二次开发，对标准功能要求高     |

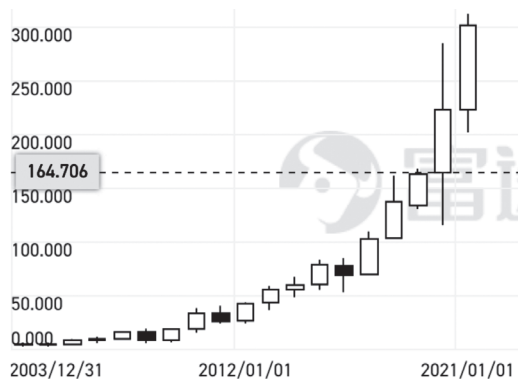
通过上面的对比，我们可以发现一个“真相”：贝尼奥夫并没有发明一个“更好的”商业模式，只是 SaaS 模式对厂商提出了不一样的要求，特别是对于标准化产品的能力提出了非常高的要求。

这就是 SaaS 的真相。

### 1.1.2 为什么建议你选择 SaaS

#### 1. SaaS 行业前景向好

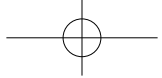
为什么建议你选择 SaaS？在回答这个问题之前，先给大家看一张图：



这是 SaaS 模式的鼻祖 Salesforce 的股价走势图，其中：

(1) 虚线是 2020 年年初 Salesforce 的股价。也就是说，疫情发生以后，不到 2 年时间，Salesforce 股价涨幅超过过去 10 年的涨幅。





(2) 2020 年，Salesforce 股价正式超过 Oracle，截至 2021 年 11 月 21 日，两者的市值分别为 2949 亿美元和 2568 亿美元，Salesforce 后来居上，高出 Oracle 14.8%。

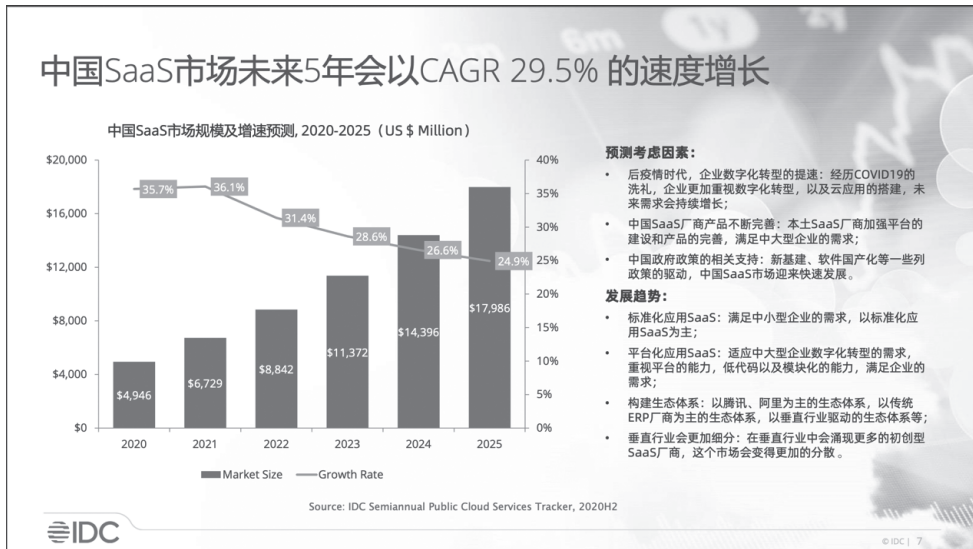
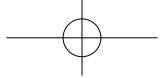
为什么疫情发生后，Salesforce 的股价疯涨，而且是持续疯狂增长呢？这是因为大家都认识到：疫情不可逆地改变了世界。在未来，我们的工作将越来越依赖互联网，B 端的线上化也将是常态。

Salesforce 的股价超过 Oracle，还具有里程碑的意义。要知道，Oracle 曾经是世界第一大企业软件公司（那时候我还在 Oracle 公司）。更重要的是，Salesforce 的创始人是 Oracle 前副总裁，正是因为对传统软件模式的反思，促使他离开 Oracle，开创了 SaaS 模式。因此很多人说，Salesforce 市值超越 Oracle，标志着 SaaS 模式正式颠覆了传统 B 端软件模式。

当然，你可能会说，Oracle 的市值也同样很高啊。但你要知道，Oracle 也早就从最初的“嘲讽 SaaS”，到今天的“全力转型 SaaS”了，如下图所示是 Oracle 中国官网的截图，可见其重心已转“云”。



通过上面的信息可以看出，在美国市场，SaaS 已经成为企业软件市场的主流。那么在中国呢？我们可以看看来自 IDC（国际数据公司）的报告，如下页图所示。



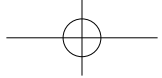
在 2020 年全球公有云服务市场中，美国占 57.2% 的市场份额，中国仅占 6.2% 的市场份额，但是相比于 2019 年的 5.1%，已经有明显上升。而在未来 5 年，IDC 预测中国 SaaS 市场将保持 29.5% 的增长率，前景非常诱人。

更重要的是，不同于传统软件时代大型公司市场被国外巨头垄断的局面，中国 SaaS 市场将是真正的“中国企业唱主角”态势。这对于所有中国企业软件公司来说，都是一次巨大的机遇。

很多人都认为，中国企业软件市场已经迎来国产化浪潮，而国产化的主力军就是 SaaS 软件。我甚至相信：中国未来的企业软件巨头（千亿美元市值），一定会从 SaaS 公司中诞生。

## 2. SaaS 产品经理容易做出成就感

除了 SaaS 行业的巨大前景，SaaS 产品经理也是一份更有自主权和成就感的工作。相信很多做内部系统的产品经理（也称为内部产品经理），都有过深深的无力感：产品部门是辅助部门，永远都围绕着业务部门转。如果业务部门能力强，那么还好，无非是辛苦一点，还能够享受公司成长的红利；如果碰到业务部门能力欠缺，或者公司业务打不开局面的情况，单靠产品部门就很难有



突破。甚至产品经理还可能成为替罪羊：业务没有进展，产品经理还留着干嘛？

作为 SaaS 产品经理，就很少有这种烦恼。

### 1) SaaS 产品经理具有高度自主权

首先，软件产品就是 SaaS 公司的赢利主体，这就意味着，相对于其他部门，产品部门才是最核心的业务部门。产品经理不需要被其他业务部门左右。

其次，大多数成功的 SaaS 公司，都是通过一套标准化产品满足海量客户的需求，不会因为某一个客户的要求，而影响产品的整体规划和设计。为了降低产品经理受到的干扰，会让他们集中精力构建最优秀的产品。在 SaaS 公司，产品经理往往具有高度自主权。这种自主权包括需求真伪判定、优先级判定，等等。

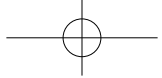
一位 SaaS 创始人曾对我说：“在我们公司，客户和销售人员说了都不算，产品迭代以产品部门的意见为依据，否则产品就会变得很臃肿。”实际上，在 SaaS 公司，这种规则非常普遍。因此，作为 SaaS 产品经理，比内部产品经理更能掌控自己的工作。同时，由于 SaaS 产品是公司的赢利主体，SaaS 产品经理也比内部产品经理更有成就感。

### 2) SaaS 产品经理有广阔的成长空间

从个人发展角度来说，SaaS 产品经理的成长空间也很广阔。作为 SaaS 公司最核心的岗位，SaaS 产品经理需要具备全方位的能力和素养。

除了内部产品经理需要具备的业务梳理、产品设计等能力，SaaS 产品经理还必须具备较强的商业意识和主人翁意识。

客户为 SaaS 产品的使用权付费。因此，产品的定位、与客户业务的匹配度会在很大程度上决定一个产品的命运，进而影响到公司的收入和前景。如果产品经理缺乏商业意识和追求极致的工作态度，只能被动按照领导或者客户的要求设计产品，这样的产品经理就很难独当一面。



为了降低企业培训成本，降低使用门槛，SaaS 产品非常追求高可用，即不需要培训就能够上手操作。同时，操作效率也非常重要，因为有时候哪怕只是多点击一下，也会对业务人员造成很重的操作负担。这就倒逼 SaaS 产品经理设计好每一个产品细节。

成为 SaaS 产品经理，就意味着需要不断提升商业意识、打磨极致化的工作态度。因此，我认为，优秀的 SaaS 产品经理是最接近 SaaS 公司 CEO 的人。

### 1.1.3 如何选择行业

如果你选择做 SaaS 产品经理，接下来你可能会问：选择哪个行业去做 SaaS 比较好？因为 SaaS 涉及的行业很多，即便能够穷举，也难以一一分析，所以在这里，我想分享一下从哪些角度去看待行业。

#### 1) 行业规模

行业规模越大，意味着 SaaS 产品的潜力越大。比如，2021 年，全国房地产开发投资高达 147 602 亿元，这样的体量就足以支撑起一家 SaaS 上市公司。

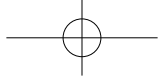
#### 2) 标准化难度

产品标准化难度将决定 SaaS 公司的商业化效率。

对于某个行业的客户，如果 SaaS 公司只能通过定制化项目去服务，那么销售效率将很低下，企业规模也容易到达天花板。比如，从实际情况来看，医疗行业 B 端产品的标准化程度就比较低，那么这个行业的 SaaS 公司就很难快速做大。

#### 3) 商业环境

行业发展也受到商业环境的限制。比如，在智能手机普及之前，也有创业者尝试过“滴滴打车”模式，但最后以失败告终，就是因为当时缺乏必要的硬件基础。



#### 4) 竞争与壁垒

如果一个行业（赛道）已经存在强大的玩家，并且建立起了竞争壁垒，那么进入这样的行业就需要谨慎选择公司。

比如，北森是中国 HR SaaS 领域的领先厂商，并且通过一体化 HR SaaS 的定位，以及 PaaS 平台和市场占有率建立起了竞争壁垒。一家 HR SaaS 公司的新玩家，除非有明显差异化的打法，否则将很难撼动北森的地位。

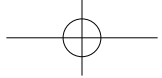
当然，相对于行业，我建议更注重对公司的考察。

比如，CRM 这个赛道规模很大吧？但是竞争也非常激烈。除了销售易、纷享销客、励销云等跨行业 CRM，在外贸行业还有小满，快消品领域有红圈、eBest 等。随着企业微信的开放，又出现了 SCRM 赛道，同样是一拥而上，短短 2 年，已经出现至少几百家 SCRM SaaS 公司。

反之，招聘软件这个赛道就很小。因为北森、肯耐珂萨等 HR SaaS 公司都会覆盖这一市场，因此留给创业者的空间并不多。但是我们 SaaS 高管群的一位群友，专门针对地方自媒体研发了一套招聘 SaaS。这些地方自媒体的粉丝都集中在当地，因此特别适合做本地化招聘平台。这位群友把研发和服务中心设在三线城市，降低人力成本，并且通过口碑获客，降低获客成本，结果每年都有可观的利润。

因此，选择行业当然重要，但是，更重要的还是你选择的公司有没有核心竞争力。

还是以 CRM 赛道的纷享销客为例吧。要知道，纷享销客曾经和今目标一样主打办公协同 SaaS，面对“富二代”钉钉，都纷纷败退。在 2021 年，今目标因为“未足额支付 IDC 服务费”，导致系统被断网停服，如下页图所示。而纷享销客则转型 CRM 领域，在竞争激烈的赛道发展得风生水起，2021 年 5 月又完成了数亿元的 F 轮融资。



## 关于今目标服务异常的说明

尊敬的今目标用户：

2021年10月20日上午10点，因未能足额支付IDC服务费，在未与我司充分沟通的情况下，IDC服务商突然断网停服，导致今目标平台服务中断至今已超80个小时。今目标与IDC服务商有10余年的友好合作，自疫情年以来，我司资金紧张，IDC服务费延付数额较大，基于长年合作基础，双方一直通过友好协商解决。近期因IDC服务商内部产权关系发生变化，要求的还款额度大幅提升，远超我司近期的支付能力。

我们非常理解这次断网停服带给用户的不便和损失，这几天今目标团队所有成员也都夜不能寐，正积极联络、调度各方资源，全力筹措资金，力争在2021年10月29日前恢复服务。停服不会影响您的数据安全，所有数据都完整无缺。后续公司会就停服带来的损失和赔偿问题，专项处理。

辜负了您十六年的信任和支持，我们唯有抱歉和愧疚！

今目标作为国内最早的SaaS企业，曾经为400万企业提供免费的SaaS办公平台。因内外多种因素，投资方不再提供资金支持，与此同时，更多互联网巨头进入到这个赛道，雄厚的资本令行业竞争更加激烈。

为了让客户有更好的服务体验，满足400万企业用户的需求，今目标在产品架构和IT基础设施方面有巨大的投入，为了平台能够运营下去，今目标团队一直在做艰苦卓绝的努力。四年来，团队一直坚持半薪甚至零薪；四年来，股东不断追加资金，今目标的老用户、服务中心、诸多供应商均给予了极大的理解和支持，我们唯有感恩！

我们正全力应对眼前的困难，也希望得到广大用户的理解和支持！请给今目标一些时间，我们仍然希望能在中国的SaaS市场继续前行！

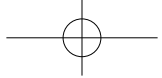
再次感谢您的理解和支持！有任何建议，也请随时联系我们。

客服联系电话：010-56592278

今目标  
2021年10月23日

所以你看，是行业重要还是公司重要？





### 1.1.4 有哪些优秀的 SaaS 公司

国外优秀的 SaaS 公司还是很多的，比如 Salesforce、Shopify、Adobe 等，它们都有 2 千亿美元以上的市值。Salesforce 2022 年财年（非自然年）第二财季（3 个月）总营收为 63.40 亿美元，净利润则为 5.35 亿美元。

下面重点介绍一下国内的 SaaS 公司。

首先说一下在港股上市的三家 SaaS 公司，它们都是中国 SaaS 的佼佼者：微盟、有赞和明源云，数据情况大致如下。

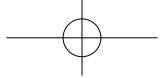
- 根据 2021 年上半年的财报数据，在 2021 年上半年，微盟营收 13.83 亿元，同比增长 44.5%；经调整净利润亏损 1.19 亿元，同比扩大 327.2%。
- 有赞 2021 年上半年收入 8.0 亿元，同比下滑 2.5%。亏损 4.495 亿，相比 2020 年同期亏损幅度翻倍。
- 明源云 2021 年上半年收入 9.74 亿元，同比增长 45.2%；经调整净利润 1.935 亿元，增长 32.7%。同时，SaaS 业务占到公司总收入的 56.7%。

可以看到，有赞和微盟都还在亏损阶段。而明源云比较特别，首先它已经深耕地产 ERP 行业多年，ERP 业务给明源云贡献了稳定的收入和利润。但其 SaaS 业务在上市前已连续 3 年亏损，而根据 2021 年半年报，明源云 SaaS 业务仍然处于亏损状态（如下页图所示，由于明源云是在香港上市的公司，所以其财报用的是繁体字）。

当然，并不是说中国 SaaS 公司都是亏损的。实际上，很多小而美的 SaaS 公司已经实现了赢利，但是，它们也面临如何进一步扩大规模的问题。

我个人认为，中国 SaaS 整体都还处于探索期，规模化赢利肯定会到来，但是目前最重要的仍然是生存和发展。未来会怎么样？谁会成为 Salesforce 那样的巨头？我们还有很长一段路要走。

因此，我个人建议，当我们选择 SaaS 公司的时候，不用太在意其销售规模、赢利情况，甚至也不用太在意其融资情况。最重要的，还是 SaaS 公司的核心团



队是否靠谱，以及他们的产品是否有竞争力。

选择 SaaS 公司就像参与创业，最重要的不是谁走得快，而是谁走得远。

截至二零二一年六月三十日止六个月的分部资料（未经审计）如下：

|             | SaaS產品<br>人民幣千元 | ERP解決方案<br>人民幣千元 | 未分配項目<br>人民幣千元 | 總計<br>人民幣千元 |
|-------------|-----------------|------------------|----------------|-------------|
| 收入          | 551,843         | 421,855          | —              | 973,698     |
| 毛利潤         | 494,851         | 278,882          | —              | 773,733     |
| 營運（虧損）／利潤   | (26,122)        | 134,187          | 17,990         | 126,055     |
| 財務收入        | 369             | 3,436            | 58,213         | 62,018      |
| 財務成本        | (523)           | (645)            | —              | (1,168)     |
| 財務（成本）／收入淨額 | (154)           | 2,791            | 58,213         | 60,850      |
| 所得稅前（虧損）／利潤 | (26,276)        | 136,978          | 76,203         | 186,905     |
| 所得稅（費用）／抵免  | (673)           | 1,284            | —              | 611         |
| 分部業績        | (26,949)        | 138,262          | 76,203         | 187,516     |

数据来源：明源云 2021 年半年报

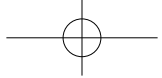
## 1.2 SaaS 的发展历史

### 1.2.1 SaaS的前世：传统ERP

SaaS 的诞生和传统 ERP 软件有着直接的关系，甚至第一款 SaaS 产品的缔造者，就是传统 ERP 巨头 Oracle 公司的前高级副总裁。

20 世纪 90 年代中期，随着 Oracle、SAP 等国外 ERP 巨头进入中国，并成功为华为、联想等一流企业提供服务，正式宣告了中国传统 ERP 黄金时代的到来。





作为一个“舶来品”，ERP 的崛起有着深刻的时代背景。

其一是当时国内信息化建设刚起步，企业内部存在大量信息孤岛，高层迫切需要一个解决方案，实现全局管控、优化企业的信息化建设；其二是当时中国企业普遍存在大而不强的问题，很多国外产品在中国具有领先的市场地位。为寻找破局思路，中国企业有着强烈的“向欧美先进企业学习”的诉求。因此，“通过 ERP 进行业务流程再造”的思想，在当时非常盛行。

以上背景也在一定程度上导致 SAP、Oracle 牢牢占据了中国市场的优势地位，而国产 ERP 软件用友、金蝶则相对弱势。即便到今天，截至 2022 年 1 月 24 日，SAP 市值超过 1 万亿元，也远大于用友的约 1300 亿元。

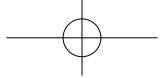
传统 ERP 时代还有一个明显的特征，即一套软件打天下。不管是 SAP 的核心 ERP 产品 R3，还是 Oracle 的主力 ERP 产品 EBS，都是一套软件配置多个行业的解决方案。以我曾任职的 Oracle 公司为例，EBS 系统在中国的标杆客户包括阿里巴巴、中国移动、华为、美的、长安汽车、太平洋保险等。这些公司分属不同行业，对软件的要求也千差万别，Oracle 能满足它们的需求，除产品本身配置功能强大（EBS 软件安装需要 200G 以上的硬盘空间），并且支持灵活的二次开发外，也离不开咨询公司给客户提供贴身的现场实施服务。这些咨询公司包括国外的 IBM、德勤，也包括国内的汉得、赛意等。

但是，传统 ERP 的商业模式存在天然缺陷，这就为 SaaS 的诞生埋下了伏笔。下面来看看传统 ERP 商业模式的缺陷，以及与之对应的 SaaS 模式的优势。

### 1) 忽视一线用户

在整个传统 ERP 的购买决策过程中，一线用户是没有发言权的，他们甚至无法提前试用系统以提供反馈意见。因此，ERP 厂商会将大部分精力用于“取悦”企业决策层，而忽视一线用户的意见。这就从根本上决定了 ERP 厂商缺乏改善用户体验的动力。

在强调“管理”和“执行”的 20 世纪 80 年代，这样的商业模式自然没有太大问题，但是到了如今强调“激励”和“赋能”的 21 世纪，这样的商业模式



就会导致软件很难落地。

反之，SaaS 软件诞生于互联网时代，一开始就很重视一线用户的体验。不同于传统 ERP 一次性买断的商业模式，SaaS 软件“只租不卖”，客户一次往往只支付一年的费用，因此 SaaS 公司必须考虑软件在一线的实际使用情况，因为只有一线用户用得好，客户才愿意续费，SaaS 公司才能获得更多收入。

## 2) 昂贵的交付成本

由于是“一套软件打天下”，而各个行业甚至各个企业的管理需求差异很大，这就意味着，传统 ERP 的交付模式非常依赖现场实施和定制化开发，这就带来了很高的交付成本。

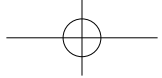
以我曾经负责的某个传统 ERP 项目为例，“软件和硬件”就花掉了好几百万元，而“现场实施和定制化开发”的费用更是高达千万元。项目上线后，企业还需要安排专人管理硬件和软件，如果软件需要升级，还需要额外付费。

而 SaaS 就不一样了。首先，SaaS 产品更重视标准化和用户体验，这就在很大程度上减少了现场实施和定制化成本；其次，SaaS 产品“只租不卖”，这就避免了企业一次性支出大额资金，而且一旦软件不合适，也可以以最小代价放弃软件；最后，典型的 SaaS 产品都是由 SaaS 厂商统一运维和升级的，企业不需要安排专人管理硬件和软件，也不需要为升级额外付费。

## 3) 难以持续的收入

本质上，传统 ERP 的商业模式是一次性买断。首先，软件和硬件费用是一次性付清的；其次，实施费用在项目上线后，基本也会全部付清。虽然有二期、三期，但一般也就持续几年的时间。虽然部分客户可能会外包运维，但是对于 ERP 厂商来说，运维收入一般只有实施收入的 20% 甚至更低。因此，ERP 厂商从一个客户身上获取的收入是逐年递减的。

而 SaaS 就不一样了。由于“只租不卖”，只要客户愿意续费，SaaS 厂商就可以获得持续稳定的收入。



当然，以上问题虽然严重，但并不致命。导致传统 ERP 衰落的根本原因在于，它已经落后于这个时代。2013 年以后，随着智能手机和 4G 网络的普及，移动互联网时代正式到来。但基于 PC 端设计的传统 ERP，天生就缺乏移动化、社交化的基因。而作为传统 ERP 成功的基石之一——厚实的架构和丰富的功能，这次则成为它转型的“绊脚石”：将一个 200G 的软件重构一次，其工作量并不比重新做一个软件少。

### 1.2.2 SaaS 的鼻祖：Salesforce

要了解 SaaS，必须首先了解 Salesforce。因为 Salesforce 是 SaaS 当之无愧的鼻祖。

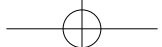
1.1 节提到过，Salesforce 创始人贝尼奥夫曾经是 Oracle 公司的高级副总裁，因为意识到传统 ERP 的弊端，他在 1999 年离开了 Oracle 公司，随之创立了 Salesforce，并第一次喊出了“软件已死”的口号。

作为 SaaS 领域先驱，Salesforce 几乎一直在无人区前进，并一直保持着 SaaS 行业的领先地位。截至 2022 年 1 月 21 日，Salesforce 的市值已经超过 2100 亿美元，远超蓝色巨人 IBM 的 1100 亿美元，相比 2004 年刚上市时增长了 200 倍左右，是世界当之无愧的“SaaS 第一股”。

了解 Salesforce 的历史，对于我们看清中国 SaaS 的未来非常重要。实际上，截至今天，中国 SaaS 的发展仍没有完全脱离 Salesforce 发展的基本逻辑。比如从 SaaS 到 PaaS，从小客户到大客户，从传统互联网产品到 AI 产品等。这从另一个侧面反映了 Salesforce 的伟大。

## 1. 从 SaaS 到 PaaS

Salesforce 于 2001 年推出第一款 SaaS 版的 CRM 产品，并且获得了一批中小企业客户。但是，中小企业的付费能力有限，生命周期也相对短，这就使得客户的生命周期总价值 LTV (Life Time Value) 并不高。因此，到 2004 年



Salesforce 上市的时候，它仍然只是一家市值 10 亿美元的小公司。

但是，Salesforce 很快就取得了突破。2008 年，Salesforce 推出了世界上第一个可以在统一架构上部署应用的 PaaS 平台——Force.com。通过降低对编程能力的要求，并提高 SaaS 开发效率，PaaS 平台可以降低 SaaS 创业者的开发成本，也可以帮助他们快速找到客户。这使得 Salesforce 成为一个创业平台，创业者可以通过给各个行业提供更有针对性的产品，来实现自己的 SaaS 创业梦想。站在 Salesforce 的角度来说，这也增强了它服务大企业的能力。因为通过 SaaS 创业者的定制开发，它可以满足更多大企业的个性化需求。

## 2. 从小客户到大客户

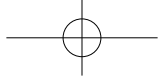
对于大企业来说，软件产品功能的丰富程度是影响其购买决策的关键因素。为快速增强服务大企业的能力，Salesforce 开始了疯狂的收购之路。比如 2010 年收购企业黄页数据库公司 Jigsaw，2011 年收购云平台社交管理公司 Rypple。Salesforce 对时代的变化也非常敏锐，它意识到数字化时代的到来，于是不断通过收购和整合等方式提升自己的数字化解决方案能力。比如在 2013 年斥资 25 亿美元收购了数字营销软件公司 ExactTarget。到 2015 年，Salesforce 在营收、企业数、付费用户订阅数、平均订阅规模等关键指标方面，都取得了跨越式进步（见下面的表格），这也标志着 Salesforce 不再是 10 年前那家只能服务中小企业的 SaaS 公司了。

| 年份   | 营收（美元） | 企业数    | 付费用户订阅数 | 平均订阅规模 |
|------|--------|--------|---------|--------|
| 2004 | 0.5 亿  | 约 1 万  | 17.7 万  | 15 个   |
| 2015 | 53.7 亿 | 约 15 万 | 375 万   | 25 个   |

数据来源：亿欧智库

## 3. 从传统互联网产品到 AI 产品

完成大企业市场突破的 Salesforce 并没有停下前进的脚步，因为可能没有人比它更明白“时代抛弃你，都不会和你打声招呼”的含义了。2018 年 7 月，Salesforce 收购 AI 营销平台 Datorama；2019 年 6 月，Salesforce 宣布以 157 亿



美元收购数据分析平台 Tableau；2019 年 7 月，Salesforce 宣布与阿里巴巴达成战略合作，以便为大中华区企业提供 SaaS 服务。毫无疑问，“AI+ 国际化”是 Salesforce 当下最重要的战略。

2020 年 7 月 10 日，Salesforce 迎来了新的里程碑：市值达到了 1791 亿美元，首次超过了 Oracle 公司的市值（1761 亿美元）。这一历史性的时刻，也宣告了 SaaS 颠覆传统 ERP 时代的到来。

### 1.2.3 中国 SaaS 萌芽

Salesforce 在国外的成功，很早就引起了中国企业的注意。在 Salesforce 上市的同月（2004 年 6 月），中国的 SaaS 公司八百客宣告成立。同年，发布了它的第一个 SaaS 产品：CRM beta 版本。

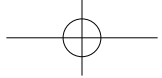
作为第一批吃螃蟹的中国 SaaS 创业者，八百客也有过高光时刻。比如在 2011 年，八百客宣布获得来自 Salesforce 的 B 轮融资。但是到今天，已经很少再听到八百客的消息了。如今提到知名的 SaaS 版 CRM，我们更多会想到销售易、纷享销客、红圈营销等，而它们多成立于 2010 年前后。

除了八百客等创业公司，用友和金蝶等老牌 ERP 厂商也先后尝试了 SaaS 业务。比如金蝶在 2005 年收购 HK 会计在线，随后投入研发力量进行 SaaS 产品架构的搭建。但是总体上看，2014 年以前的中国 SaaS 市场，仍旧波澜不惊。

为什么国外的 Salesforce 发展得如火如荼，而国内的 SaaS 萌芽并不顺利呢？其原因有三点：

（1）国内创业 SaaS 公司没有价格上的优势。在中国，存在大量价格低廉的小软件公司，甚至几百元就能购买到一套软件。相比于这些软件公司，国内的创业 SaaS 公司并没有价格上的优势。

（2）国内创业 SaaS 公司没有理念上的优势。虽然 Oracle、SAP 的价格很昂贵，但是由于它们代表了国外先进的管理理念，所以成功服务了很多中国大型企业。

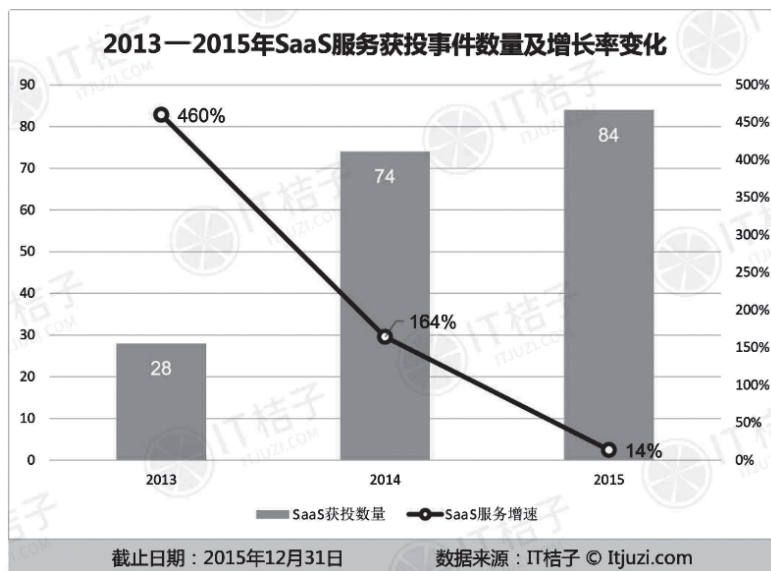


相比之下，中国创业 SaaS 公司无法切入大型公司的市场。

(3) 国内创业 SaaS 公司并没有功能上的优势。在 2014 年以前，中国 SaaS 都以 PC 端功能为主，和传统软件没有太大区别。虽然在用户体验上有一些改进，但是不足以让企业放弃在传统软件上的投资，转而使用 SaaS 软件。

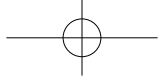
#### 1.2.4 中国 SaaS 元年

2015 年常常被媒体称为中国 SaaS 元年。首先是 2014~2015 年的 SaaS 融资消息频出。根据 IT 桔子的数据，2014 年 SaaS 融资 74 起，是 2013 年的 2.6 倍；2015 年 SaaS 融资 84 起，融资金额近 40 亿元，是 2013 年的 10 倍，如下图所示。



同样在 2015 年，阿里巴巴发布钉钉 1.0 版本，正式进入 SaaS 市场。同年，纷享销客完成 1 亿美元的融资后，开始疯狂进行广告投放。而钉钉也不遑多让，一时之间，两家 ToB 公司的广告占领了腾讯新闻、今日头条等互联网媒体首页，甚至投放到了分众传媒、机场和地铁等。SaaS 市场一下子引起了更广泛的关注。

不过，这只是热闹的景象。SaaS 崛起的根本原因在于，随着 4G 网络与智



能手机的普及，移动互联网时代已经到来。传统 ERP 无法满足移动互联网对于体验和效率的要求，天生就具有互联网基因的 SaaS 则顺势切入了一块新兴的市场。

比如，曾经有一家国外知名建材厂商主动找到我当时所在的 SaaS 公司。他们斥资几百万元购买了某国际厂商的 CRM 系统，用于管理分布在全国各地的专卖店。由于很多专卖店位于偏僻的县城，同时也为了节省开店成本和加快开店速度，他们希望能够在手机端进行简单的下单、查询库存等操作。但是该 CRM 系统的移动端体验和操作效率存在诸多问题，根本就无法在一线门店推广。迫不得已，他们只能放弃几百万元的投资，找到 SaaS 公司希望购买一套系统。

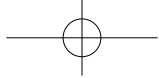
虽然中国 SaaS 满足了企业移动办公与管理的需求，但是要颠覆传统软件，“攻占”主流的大企业市场，仍然还有很长的路要走。在这方面 Salesforce 的发展是一个很好的参考：在推出 PaaS 平台之前，Salesforce 由于无法满足大企业个性化的需求，只能更多服务于中小企业市场。而即便有了 PaaS 平台，Salesforce 仍然不断通过收购和整合，提高自己产品的丰富度。本质原因在于，获得一个大企业客户很容易——比如你可以向它的某一个部门销售一个小 SaaS 工具——但要成为大企业的主流供应商，则必须拥有丰富的、有竞争力的产品能力。

### 1.2.5 中国 SaaS 爆发年

2020 年，SaaS 迎来了重要的机遇。疫情的发生，让线上化办公、数字化运营的趋势加速。大家都意识到，数字化转型是未来的趋势。拥抱 SaaS，是大部分企业的必然选择。

敏锐的资本马上嗅到了市场的变化，越来越多的资本开始涌入 SaaS 赛道，甚至很多投资人告诉我，他们后续将专注于企业服务赛道的投资。据 B2B 内参统计，2020 年国内 SaaS 共发生 134 起投融资事件，融资总金额超 157 亿元，是 2015 年融资总额的 4 倍左右。到了 2021 年，热度仍未消退。电子签名领域





的法大大，宣布融资 9 亿元；跨境电商领域的 Aftership，宣布融资 4.3 亿元；智能客服领域的智齿科技，宣布融资 2 亿多元。

2020 年的机遇，既是偶然，也是必然。必然性在于，数字化转型是大势所趋，SaaS 作为低成本、高效率的数字化转型方案，是大部分企业的必然选择；偶然性则在于，疫情的发生教育了市场，让这一趋势更加凸显。