

声音

国产SaaS厂商要加速跑通赚钱模型

访销售易创始人兼CEO史彦泽

销售易成立于2011年，是国内较早一批进入CRM SaaS领域的典型代表，见证并参与了国产SaaS激荡起伏的发展历程。CRM是企业的重要工具，它以客户管理战略为载体，将散落的企业功能要素——如市场营销、终端销售、售后服务等融为一体进行系统化管理，其核心在于通

过与客户建立牢固的长期关系，对客户持续跟进与服务，达到强有力的促销目的。这种促销是可预期、可持续的，因为它能培养客户的忠诚度，为企业带来大量回头客，而且通过老客户口碑效应，又为企业创造大量的新客户。

而SaaS则是指云计算服务的一种

交付模式，具有部署灵活、维护便捷、按需使用、付费灵活等优势，已在不同的垂直业务中应用，如CRM、ERP（企业资源计划）、人力资源、协同办公等。在当下数字化转型浪潮中，企业对于客户、市场的精细化运营和增长的需求日趋迫切，CRM SaaS作为数字化服务的重要一环也越来越成为业界

关注的焦点。

国产SaaS当下面临的战略变局和未来增长前景如何？为什么现阶段业界对SaaS发展现状有很多不满意的地方？销售易在跑通商业模式方面有哪些探索与思考？日前，《中国经营报》记者专访了销售易创始人兼CEO史彦泽。

美元基金撤退引发SaaS市场大变局

外界之所以会产生沮丧的看法，本质是因为中国SaaS的路还没有真正跑出来。

《中国经营报》：SaaS时而“捧”，时而“踩”，你怎么看待这种现象？

史彦泽：所谓的“捧”或“踩”，背后本质其实是SaaS发展中的不同阶段，行业发展的逻辑在发生变化。

国内SaaS产业在前期的快速发展，除了底层基础设施的成熟、企业服务市场的需求涌现等因素推动之外，实际离不开资本的助推力，尤其是美元资本。在这个阶段，你要先把产品做出来，能够看到一下子涌现了很多企业级的SaaS产品，产品出来后再不断地去调整完善，接下来才会有客户、有增长、有收入，当然收入往往是滞后的。也就是说，你在打磨产品、开拓市场的同时是伴随着持续的投入与亏损状态的。

近几年来，整个市场及资本环境的变化影响到每一家企业，在美元资本普遍收缩甚至退出的情况下，要想活下来，每家公司都应该快速调整经营管理的战略，从过去的开拓市场谋求增长，转变为聚焦业务、抓现金流和利润，回归理性，把产业的路“跑出来”。外界之所以会产生沮丧的看法，本质是因为中国SaaS的路还没有真正跑出来。

《中国经营报》：你提到美元资本收缩的现实，它对于国产SaaS企业来说最大的影响是什么？

史彦泽：这里要分成两大类，一类是对于尚处在发展前期或者中期的SaaS公司来说，会面临很大的挑战。因为SaaS企业在发展中前期天然要有一个亏损的过程，重点在于打磨产品，产品不成熟的话拿不到成熟客户的订单。另一类是包括销售易在内的已发展十多年、中后期的SaaS

企业，经历了持续亏损、打磨产品的时期，同时还在产品线甚至产业生态上做了大量资源投入，拿着比较充裕的资本去投资打造未来增长曲线的企业。但当“资本寒冬”来临之时，倒逼SaaS企业去做业务聚焦——哪些产品是成熟的？哪些成熟业务是能够匹配成熟市场的？哪些业务能够带来或增强现金流？这些问题的优先级其实在资本充裕的年代并不高，而现在却是个很现实的问题。

想象一下，原来你浑身虚胖地在奔跑，现在没有这些肥肉了，想要跑得快就要继续练肌肉。“肌肉”的标准是什么？是成熟的目标客户市场，是将获客成本降到一个合适的范围，是要关注投入与产出的比例。

整体来说，资本环境的变化，倒逼SaaS企业加速跑通赚钱模型，这里的一个重大考验在于你如何不亏很多钱。原先那种为增长而设计的战略——包括整个组织结构和人才配备都是为了增长，现在要转变为抓利润与现金流了。

《中国经营报》：Salesforce是SaaS领域的标杆企业，它从1999年创立直到2017年才开始真正盈利。有一种乐观的看法在于，中国SaaS企业还需要多长时间才能迎来盈利拐点，你怎么看？

史彦泽：在过去很长时间里，确实会出现一个现象——很多创业者都会拿着Salesforce的发展示例，去告诉资本和市场：Salesforce可能在成立的18年里都是亏损的，你凭什么要求中国公司很快盈利？需要注意的是，这里有一个很大的误区——创业者只看到了亏损的表象，却没有去做深层次的研究。从财报数据来看，Sales-



force的确是亏损的，但实际上，其主营业务所产生的现金流是很可观的，自由现金流并没有变成股东分红，而是投资在了并购、新产品研发和获取全球更多客户等，即增长方面。当公司的产品布局稳定、开始要回馈股东的时候，它的投资并购减少了，财报数据就可以是盈利的

了。当你去观察公有云巨头亚马逊AWS的发展历程，得到的结论实际也是如此。因此，一家成熟的商业公司必然要有一个健康的商业模型，很重要的一个指标便是自由现金流在核心业务这里是正向的，只有这样，随着你客户规模越做越大，才能有不至于亏损甚至盈利的可能。

CRM源起及其商业价值

事实上，早在几年前，销售易就提出从以产品为中心转向以客户为中心。

《中国经营报》：近几年市场环境发生了新变化，销售易都做了哪些战略调整？

史彦泽：国内外的SaaS服务商普遍在做的，是从原来的促增长转向抓现金流和利润，这便需要组织架构的变化来承载。从销售易自身来说，强化以客户为中心的战略方向。事实上，早在几年前，销售易就提出从以产品为中心转向以客户为中心。

以客户为中心，这并不仅是一句口号，如何做呢？首先，CRM服务的行业属性特别强，不同行业的业务流程差异较大，销售易在去年的组织变革中进行了调整，瞄准增长性强的重点行业的头部及大中型客户，不同的销售团队与顾问交付团队沉浸在不同的行业里，把负责的一个行业钻研“吃透”，深度挖掘客户的痛点与需

求，及时快速地解决与响应。

其次，在这种调整中，账能够算得更清晰，不仅是每个行业、每个客户的价值贡献能看得更清，而且在组织内部，一个部门是亏损了还是盈利了，亏损了多少或者盈利了多少，这个业务单元的平均人效是多少，获客成本是多少，各项指标同比或环比发生了什么变化，对于管理者来说都一目了然。以前的情况是只看一本大账，往往到年底总结的时候才能发现亏损了多少钱。最后总结一下，以客户为中心的战略思维是贯彻并落实到组织架构的设计及日常经营管理中的。

《中国经营报》：CRM厂商规模化的考验之一是要实现从中小客户到大客户的跨越，你觉得销售易在这方面现在走到哪一步了？

史彦泽：如果以10分登到山顶来量化的话，销售易是已经爬到6分处了。通过12年的积累沉淀，产品关卡已通过，尤其是近几年，得益于数字化转型及信创产业的发展，获得了许多国内外500强、中国出海企业、在华外资企业等的订单与认可，比如沈鼓集团、联想、海康威视、三一重能、施耐德电气等，帮助众多大中型企业实现了从国际CRM品牌到销售易CRM的替换。当然在营销服务与生态建设方面，销售易仍处在向上继续攀爬的阶段。

其中，作为全球通信龙头企业的海能达是前不久刚达成合作的客户，它代表了要求最严苛的那一类大型客户。过去多年来，海能达一直使用Salesforce的CRM产品，在寻求替换迁移的过程中，它的选型容不得半点投机取巧，董事长亲自参与，并且直

接将实际业务中最深的核心能力得到供应商去做技术验证。选型团队每个人两台电脑，一台跑Salesforce，一台跑销售易，一个个页面测试，最终海能达CIO给我们梳理了一张图，用雷达图把CRM解构，清晰地展示出销售易在多少能力点上比Salesforce表现好，在哪些方面还有提升空间。从最开始接触到最终签约合作，销售易用了3年时间，之后历时5个月的系统开发、上线，以及通过3个月的系统运行，销售易CRM帮助海能达按期完成了从Salesforce系统到销售易CRM的全面替换，并深化了很多新功能。海能达董事长陈清州说，因为销售易，以往对中国软件的态度和观点有了很大的改变，也有了很大的信心，接下来会将公司多个系统尝试用国产软件替代。

SaaS产业未来增长的空间

当我们拨开云雾，回归到商业的本质来思考时，就会发现，中国SaaS在未来跑出来还是有很大机会和希望的。

《中国经营报》：与Salesforce相比，国产CRM产品的差距还大吗？

史彦泽：其实CRM在产品服务侧的区别已经很小了，但在商业生态方面，国产SaaS与Salesforce差距仍很远。一个健康可持续的生态应该是，服务提供商通过产品的专业性满足客户的需求，获得客户的认可，客户也愿意提供合理的价格，从而赢得利润，所有的合作伙伴也能得到利润。在生态方面，还需要SaaS产业上下游共同努力。

截至目前，国内SaaS企业还没有人把渠道跑出来。所谓渠道跑出来，很重要的一点在于大家都能赚到钱。软件的销售渠道一般有两

种，一是直销，一是渠道分销。以渠道分销为例，SaaS不像传统的软件那样，一旦售价高，就要进行利润分成，SaaS是按年订阅付费的，订单的金额就相对较小，那么生态里总得有一方做补贴。在低价的竞争环境中，补贴的力度不断地“卷”，结果就是亏钱。回到了一个问题，资本环境好的时候，用补贴来换增长，而现在补贴无法持续，在渠道生态建设方面的打法也需要转换。

《中国经营报》：你认为中国SaaS未来发展的机会和希望在哪里？

史彦泽：管理咨询大师拉姆·查兰有本书里说，不管你是站着卖水果，还是经营一家财富500强企业，

都有一些通用的原则，要回归商业的本质，这也是我近几年的最大感受。当我们拨开云雾，回归到商业的本质来思考时，就会发现，中国SaaS在未来跑出来还是有很大机会和希望的。

首先，从产业特性来说，做CRM本身是一个大的事情，产品就像参天大树，前期用资金、资源和时间积累来培育扎实的根基，根基扎稳之后才有可能长成参天大树，这是一个长期主义的坚持。

其次，从需求侧来看，过去二十几年，中国IT软件市场的发展有一个很重要的大背景是红利经济、供不应求，在这种情况下企业的产品并不愁卖，它最关心的在于

如何快速把东西生产出来，因此ERP、财务是企业最注重的，也是较早发展的企业级软件。在这个阶段，企业对于CRM所要解决的如何获客与销售问题，需求与关注度并不高。现在市场环境变了，从供不应求转向供大于求，如果还按原来的生产模式来生产制造，那么产品很容易变成库存，卖不出去了，这意味着毛利缩水、亏损甚至影响二级市场的股价表现。这个阶段，企业就得思考改变业务模式，得去了解我的客户是什么样的，应该生产多少、生产什么样的产品、渠道流程该怎么提效，这些需求正是CRM所要解决的。

老板秘籍



1

如何看待国内SaaS服务市场时而“捧”，时而“踩”的现象？

所谓的“捧”或“踩”，背后本质其实是SaaS发展中的不同阶段，行业发展的逻辑在发生变化。

国内SaaS产业在前期的快速发展，除了底层基础设施的成熟、企业服务市场的需求涌现等因素推动之外，实际离不开资本的助推力，尤其是美元资本。在这个阶段，你要先把产品做出来，能够看到一下子涌现了很多企业级的SaaS产品，产品出来后再不断地去调整完善，接下来才会有客户、有增长、有收入，当然收入往往是滞后的。也就是说，你在打磨产品、开拓市场的同时是伴随着持续的投入与亏损状态的。

近几年来，整个市场及资本环境的变化影响到每一家企业，在美元资本普遍收缩甚至退出的情况下，要想活下来，每家公司都应该快速调整经营管理的战略，从过去的开拓市场谋求增长，转变为聚焦业务、抓现金流和利润，回归理性，把产业的路“跑出来”。



简历

史彦泽，销售易创始人兼CEO、赛迪网《数字经济》杂志社特邀数字经济专家，荣获“2023数字经济十大创新人物”。在史彦泽的带领下，作为中国CRM领导品牌的销售易，已连续七年入选Gartner SFA（销售自动化）全球魔力象限，且是唯一一家入选的中国CRM供应商，同时销售易还是中国CRM行业单笔融资最大金额的保持者。目前销售易已获得联想、海康威视、三一、柳工国际、施耐德电气、伊顿等行业500强、在华外资、中国出海企业的信赖。

2

国产CRM产品与Salesforce相比差距有多大？

其实CRM在产品服务侧的区别已经很小了，但在商业生态方面，国产SaaS与Salesforce差距仍很远。一个健康可持续的生态应该是，服务提供商通过产品的专业性满足客户的需求，获得客户的认可，客户也愿意提供合理的价格，从而赢得利润，所有的合作伙伴也能得到利润。在生态方面，还需要SaaS产业上下游共同努力。

截至目前，国内SaaS企业还没有人把渠道跑出来。所谓渠道跑出来，很重要的一点在于大家都能赚到钱。软件的销售渠道一般有两种，一是直销，一是渠道分销。以渠道分销为例，SaaS不像传统的软件那样，一旦售价高，就要进行利润分成，SaaS是按年订阅付费的，订单的金额就相对较小，那么生态里总得有一方做补贴。在低价的竞争环境中，补贴的力度不断地“卷”，结果就是亏钱。回到了一个问题，资本环境好的时候，用补贴来换增长，而现在补贴无法持续，在渠道生态建设方面的打法也需要转换。

深度

中国SaaS企业要回归商业本质

SaaS（软件即服务），实际是一种按需订阅付费的商业模式，是商业互联网发展历程中的重要变革。CRM SaaS是SaaS产业中的一大垂直领域，从客户关系管理出发，重点针对销售、营销和客户服务等业务领域进行数字化、智能化管理。国内CRM SaaS的发展历程大致经历了三个阶段，从初期的“摸着石头过河”，到2014年兴起投融资热潮，CRM初创企业加速成长。其中在2019年，销售易获得腾讯1.2亿美元的独家融资，成为迄今CRM领域单笔最大的融资事件，而近两年来，受国际及市场环境影响，资本潮退，企业服务赛道投融资遇冷，包括CRM厂商在内的国产SaaS企业不得不转换打法。

《中国经营报》记者在长期采访SaaS产业从业者及企业负责人时，最常听到的一句话是“SaaS是一场长跑”，销售易创始人兼CEO史彦泽在采访中提到，在资本充裕的阶段里，可能SaaS厂商都在向前奔跑，甚至大多是浑身虚胖地跑，当经济环境变化了，没有这些肥肉了，向前跑就得锻炼出肌肉，有肌肉才能更有力量跑得快。

那么，如何练出肌肉？这是当下摆在所有“长跑选手”——SaaS厂商面前的考验。史彦泽向记者多次强调了“回归商业的本质”，并且正在将这一思维贯彻落实在组织管理与业务运营的方方面面。正如拉姆·查兰在《CEO说》一书中提到，最好的CEO和街头小贩的思路是一样的，都要了解公司的现金状况，知道最赚钱的业务是什么，了解他们的客户，只有满足客户的需求才能让企业持续经营下去。对于CRM SaaS厂商而言，“练肌肉”当务之急显然是要加速跑通商业模式，保持稳定的老客户续费收入，找到最核心的赚钱业务，拓展叠加新客户的收入，实现健康的现金流与利润，才能迎来盈利的拐点，迈向利润规模化的道路。

本版文章均由本报记者曲忠芳、张辉撰写