



“软件即服务”的业务转型

业绩优化战略指引

2020年11月

kpmg.com/cn



前言

云服务供应商市场，或更确切而言，“软件即服务”（“SaaS”）市场从上世纪 90 年代建立以来，已取得巨大发展。虽然其开始作为一个利基市场，主要被已认识到云计算优势的初创企业使用，但如今，SaaS 服务已在全球企业得到广泛应用。

企业采用 SaaS 方案可获得实在的竞争优势，包括比本地部署软件更低的运营成本、快速配置和产品升级、灵活设置、无缝整合、可扩展性、高可用度和内在安全性等。

随着企业应用增加，SaaS 解决方案供应商的数目也相应增长。这些供应商已建立不同的运营模式和能力，可分为以下类别：

1 纯粹 SaaS 方案供应商



这些企业是基于云 /SaaS 产品供应来建立的。此类企业包括开拓型的云企业，如 Salesforce 和 Workday，以及多家初创企业和新兴高增长企业。

2 本地部署软件（On-Premise）供应商



为响应客户对云解决方案需求的不断增长，部分本地部署软件供应商已转型为 SaaS 方案供应商，比如 SAP, Microsoft, Adobe 将云解决方案作为附加产品或本地部署产品组合替代提供给客户。享有丰厚维护收益流的企业已执行混合策略，即本地部署软件和 SaaS 方案并存，而其它部分企业则追求过渡至完全的 SaaS 业务模型。

3 集成技术（Integrated Technology）及产品企业



这些企业包括已将集成 SaaS 方案整合进核心业务的集成技术企业（IBM、HP 和 Cisco）以及产品企业（通用电气与西门子）。在基于订阅的模式下，SaaS 方案帮助这些企业取得持续收益。

全新业务形式

SaaS 业务模型与传统软件业务模型有着显著差异，前者在产品与定价、研发、销售及市场推广、服务、支持及财务上存在独特挑战。这些差异导致 SaaS 公司的管理方式必然与传统本地部署软件公司的管理方式不同。

SaaS 业务动因

由于其独特的管理模式，SaaS 业务模型要求企业应用不同的动因和指标来测量业绩与效率，以便各类 SaaS 企业——纯粹 SaaS、本地部署软件公司和集成技术 / 产品公司——以不同方式权衡这些指标的重要性。

SaaS企业的指标蓝图： 战略框架

本刊提出了一个战略框架以促进 SaaS 企业的**业务增长和盈利能力及可持续性提升**。我们阐述了相关战略动因以及关键指标以便企业在各个业务阶段—启动、规模扩张 / 优化及稳定—评估经营业绩（详见下文图示；标亮指标为企业成功的**关键指标**）。

主要增长阶段		启动	启动规模扩张及优化	常态
 增长	战略动因	客户增长 · 客户生命周期价值 · 客户数量 · 订购 / 客户 收入增长 · 合同总价值 · 待执行项目 · 年度合同价值 (ACV) 和平均 ACV · 订购数 · ACV/ 收费比率 · 经常性收入 · 每用户或每账户平均收入 · 递延收入 · 确认递延收入的期间	客户增长 · 客户生命周期价值 · 订购 / 客户 · 收费 / 客户 收入增长 · 合同总价值 · 待执行项目 · ACV 和平均 ACV · 订购数 · 已计算收费 · ACV/ 收费比率 · 经常性收入 · 每用户或每账户平均收入 · 递延收入 · 确认递延收入的期间	客户增长 · 客户生命周期价值 · 收费 / 客户 收入增长 · ACV · 订购数 · 已计算收费 · 经常性收入
	 盈利	成本 · 客户开发成本 · 研发成本 / 销售收入 · 销售成本 / 销售收入 · 营销成本 / 销售收入 利润 · 经常性利润 · 服务利润组合 现金流 · 运营产生的现金流 · 营运现金流利润 · 每股净现金 · 自由现金流 · 月度提前支付	成本 · 服务成本 · 研发成本 / 销售收入 · 销售成本 / 销售收入 · 营销成本 / 销售收入 利润 · 经常性利润 · 非经常性利润 · 服务利润组合 现金流 · 运营产生的现金流 · 营运现金流利润 · 每股净现金 · 自由现金流	成本 · 服务成本 利润 · 经常性利润 现金流 · 运营产生的现金流 · 营运现金流利润 · 每股净现金 · 自由现金流



可持续性

销售效力

- 增长效率指数
- 销售及营销效率
- 销售机会速度比率
- 销售周期
- 平均合同期限
- 续期率
- 客户开发（按渠道）
- 典型开发路径
- "销售机会到试用" 转化率
- "试用到支付账户" 转化率

客户留存

- 客户流失
- 总收入流失
- 快速比率

用户采纳

- 每客户产品数
- 每客户使用的特色功能数
- 净推荐值
- Altitude 指标

销售效力

- 增长效率指数
- 全职人员的动因（即 ARR/ 销售全职人员）
- 销售及营销效率
- 销售机会速度比率
- 销售周期
- 平均合同期限
- 续期率
- "销售机会到试用" 转化率
- "试用到支付账户" 转化率

客户留存

- 客户流失
- 总收入流失
- 基于现金的净扩张率

用户采纳

- 每客户产品数
- 每客户使用的特色功能数
- 已提交的支持任务单数量及类型
- 净推荐值
- Altitude 指标

客户留存

- 总收入流失
- 净收入流失
- 基于现金的净扩张率

用户采纳

- 已提交的支持任务单的数量及类型
- 净推荐值

由于其内在复杂性，企业**必须正确测量及诠释这些动因和指标，才能实现有效应用——无论是内部应用，还是外部应用或者两者兼有。**在本刊中，我们详细阐述了这些指标，解释了如何将其纳入成功的业务战略中，并在附录中提供了各个指标的计算方式。

成功之路

指标蓝图的成功执行对 SaaS 公司而言是一个自上而下的挑战。SaaS 公司必须评估及转变现有的企业绩效管理框架和运营模型。

本刊重点指出了 SaaS 企业的转型要务及主要挑战，以为企业指明一个可实现长期成功的框架。

有关本刊详情，或需了解毕马威可为您的云（SaaS）业务提供何种服务，
请联系我们：



刘建刚

管理咨询服务主管合伙人
毕马威中国
reynold.liu@kpmg.com



张龙华

信息化咨询主管合伙人
毕马威中国
longhua.zhang@kpmg.com



郭永刚

云转型与SAP解决方案
合伙人
毕马威中国
jy.guo@kpmg.com

“《‘软件即服务’的业务转型》是一个完整的学习指南，提供了企业取得 SaaS 业务成功所需的指标及方案。本刊提供的所有指标对 SaaS 企业的成功而言均是重要的。其中，我尤为关注‘客户增长’、‘ACV 增长’、‘递延收益增长’和‘经营现金流增长’这几个指标。它们有助企业聚焦业务价值的提升。”

Steve Cakebread, Yext 首席财务官

“《‘软件即服务’的业务转型》内容详尽且全面。退后一步来回忆一下我们如今所作决策的战略出发点总是裨益良多。正如本刊所述，我认为 SaaS 模型有助客户更好地应用软件，也有助企业开发及交付软件，因该模式真正地实现了更快的开发、交付及应用。”

Neil Williams, Intuit 首席财务官

“我认为所有企业软件将迁移到或在云中诞生，原因如下：首先，云提供了无限的计算及储存弹性，这不仅带来了更优秀的成本模型，更使以往难以执行的工作变为可能。第二，过去十年移动设备的爆炸式发展已从根本上改变了企业各个层面的做事方式。第三，云是一个内在的协作性平台，这对所有企业而言愈加重要。这些均是业务驱动的必要因素，所以我认为所有企业软件将会迁移至云 / 移动设备。我们必须认识到，对云 / 移动业务而言，企业及投资者需关注的业务指标大有不同。”

R. Scott Herren, Autodesk 首席财务官

目录

前言 ----- 1

背景：行业演进 ----- 7

业务模型发展动态：全新业务模式 ----- 13

业务动因：优化绩效以取胜 ----- 19

最佳实务：致胜关键 ----- 43

附录：战略动因：公式与实例 ----- 47

联系我们 ----- 59



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_1224

