



SAAS 指标革命

(一) 指标驱动

SaaS利润构成与传统软件利润的构成有何区别？SaaS业务模式具有什么独特的优势？连接SaaS客户成功与业务成功的关键是什么？如果您也是日益增长的SaaS大军中的一员，本次数据观推出的系列文章或许会对您有所启发。

该系列将包括四篇文章：

- （一）开篇：指标驱动型SaaS业务模式
- （二）关键：客户成功指标
- （三）如何获客
- （四）SaaS指标成熟模型

也欢迎您留言与我们一起讨论。

系列文章原作者Joel York，是敏捷营销管理软件初创公司Markodojo的CEO与创始人，具有20余年B2B高管经验，拥有关于SaaS管理的Blog——Chaotic Flow。“Chaotic”既指的是企业混乱与迅速变化的本质，也指的是Joel York本人对于企业时而混乱并迅速变化的思考。

以下内容数据观编译。

关于SaaS指标的重要性，我学到的第一课是在大约六年前的一次董事会会议上。当时我刚刚提交了本年度的预定计划，一位董事说这个计划很好，但我们确实需要提高我们的预订率。

当时我的第一反应是：“我们目前的预订率已经很高了，而且我们是SaaS公司，即使没有立即改善预定状况，我们还是会逐季增加收入，对吗？”

错！我完全忽略了“流失”带来的影响。那时，SaaS投资人与管理人员还在钻研经常性收入业务模型，没有什么资源可以寻求支持。然而作为需要对业务增长负责的那个人，我必须得到答案。

时间快进到今天。我们不仅对驱动SaaS业务成功的金融杠杆有了更好的了解，而且亲历了SaaS业务管理方式的一场指标革命。

与企业许可软件不同，SaaS经常性收入业务模式具有更高的稳定性、可测量性与可预测性。这三个因素成为了SaaS管理者利用更多分析方法推动SaaS成功的基础。SaaS管理者正在探索连接SaaS客户成功与SaaS财务成功的新的运营指标。今天我们见证的是“指标驱动型SaaS业务”的崛起。

指标在SaaS业务中的独特性

为什么指标在SaaS业务中具有独一无二的重要性？每个企业都在追踪相关的财务与运营指标。是什么使SaaS业务与众不同？答案就是——经常性收入订阅模式（recurring revenue subscription model）。“基于订阅”的业务与“基于交易”的业务在其经济学方面截然不同。这种差异来自于一个简单的概率问题。在SaaS模式中，只要我们保持客户的满意度，今天的客户很可能就是明天的客户。在交易型业务中，则不存在这种可能性。

SaaS业务的稳定性

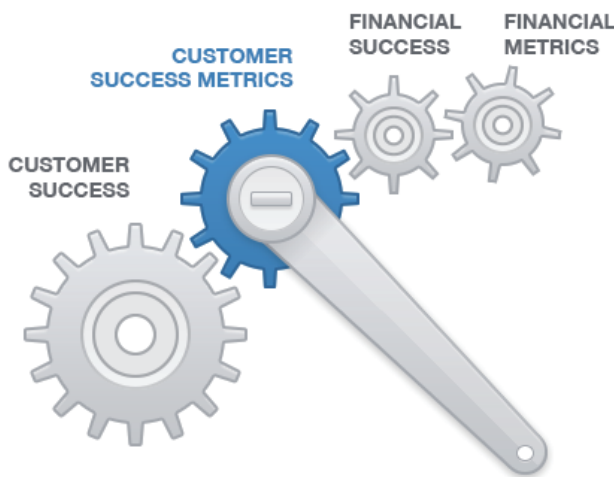
经常性收入订阅模式创造了业务的稳定性。由于经常性收入的不断累积，短期预定对短期收入的影响越来越小。短期收入与支出等成为长期历史预定的一个变量。时富时贫、以订单为中心的企业许可软件，让位于稳定的经常性收入流以及以过程为中心的业务运营。当你知道明天你会有客户的时候，你可以更自信地对已有客户进行支持，并为获取新客户而投资。



SaaS业务的可衡量性

SaaS业务在可衡量性方面也是独一无二的。SaaS产品在公司和客户之间建立了一个永不中断的沟通渠道，可以直接衡量您与客户的互动。比起单纯的财务指标，企业可以从这种独特的运营指标中得到更细节的客户视图。每个企业都能计算现金，但只有SaaS企业才能计算产品内的客户点击次数。经过适当的收集与分析，产品使用数据将是一座运营金矿，帮助SaaS

The SaaS Recurring Revenue Machine



SaaS客户成功指标提供了将SaaS客户成功与SaaS财务成功相结合的粘合剂

SaaS业务的可预测性

可预测性的提高，来源于稳定性和可衡量性的共同提升。SaaS业务可获得大量的历史财务数据、运营数据与用户行为数据，能够实现那些B2B公司闻所未闻的预测分析。在成熟的指标驱动的SaaS业务中，财务预测是以客户成功指标和预测分析为基础的科学。

SaaS指标体系

在SaaS业务模式中，不间断的客户关系是收入、成本、业务活动与风险的持续来源。这与传统软件始终以交易为中心的状况形成了鲜明的对比。传统软件供应商制作、销售软件副本，而SaaS供应商则制作、出租不间断的服务订阅。每一位新的SaaS客户都带来新的收入与成本，汇入到更大的客户池中，构成完整的SaaS经常性收入流以及相关的SaaS服务总成本。从副本到客户的转移，颠覆了许可软件的经济优势。

客户构成SaaS体系的中心

在传统授权软件中，价值等于代码的知识产权，并以类似书籍、音乐和电影版权的方式进行变现。它是一个产品。产品数量以销售数量为准，产品价值以每个副本的价格来衡量。

在SaaS模式中，服务数量以客户订阅数量为准，服务价值以每个订阅的经常性收入来衡量。

一家软件供应商投资开发代码，然后进行销售与市场运作，以扩大销售量。

一家SaaS企业则投资获客，然后进行服务交付能力的运作，以提升客户订阅。

如果用数学公式来表达，即：

软件利润 = (每份价格 - 每笔交易成本) × 销售份数 - 研发成本

SaaS利润 = (平均经常性收入 - 平均经常性成本) × 当前客户 - 平均购置成本 × 新客户

客户，而非交易，是SaaS业务模式的基本衡量单位。有利可图的交易推动了许可软件的财务成功，而有利可图的客户推动了SaaS的财务成功。SaaS客户的成功就是SaaS业务的成功。

在SaaS客户成功与SaaS业务成功之间搭一座桥

衡量和监控SaaS财务指标对于管理SaaS业务来说至关重要。如果SaaS管理人员不了解经常性收入、购置成本、客户流失与增值销售，那么他们就无法发展业务。然而，尽管财务指标非常重要，它们只能衡量结果，而不能衡量手段。它们无法解释这些结果是如何达成的，也无法告知我们未来如何对它们进行改进。一个聪明的SaaS企业CFO可以根据历史的财务指标构建SaaS业务预测，将流失率从20%降到15%，提高20%的增值销售，降低10%的获得成本，让来年的前景看起来一片光明。不幸的是，这样一个高层次的模型，却没有提供如何把预测变成现实的见解。

新兴的指标驱动型SaaS业务将深入挖掘SaaS的财务指标，揭开驱动SaaS业务成功的运营杠杆。比如，使用SaaS产品的客户比从来不用产品的客户流失的可能性要小。因此，如果你想要减少流失，就必须认真衡量产品的使用状况。这样做，最不济您也会对客户流失的原因产生更好的理解；而最好的状况，则是你从中发现了某种模式，实现了预测分析，可以在客户真正流失之前就采取预防措施。以客户为中心的SaaS运营指标，或仅仅是SaaS客户成功指标，将SaaS客户成功与SaaS财务成功紧紧关联起来。

总而言之，SaaS财务指标与SaaS客户成功指标，将构成指标驱动型SaaS业务的基础。

