

亿欧智库

E O I N T E L L I G E N C E

研究报告

salesforce

SaaS巨头的经验及启示

——Salesforce公司案例分析

亿欧智库 www.iyiou.com/intelligence

Copyright reserved to EO intelligence, November 2019

序言

INTRODUCTION

Salesforce作为“*No Software*”（去软件化）理念的首倡者，在过去的20年间一直深耕企业级服务SaaS市场，成功进入到全球前10大软件公司行列，是仅次于微软的全球第二大SaaS公司，以及SaaS CRM领域的绝对领先者。

中国的企业服务SaaS领域发展远落后于美国，很多人都在谈论中国企服SaaS行业的“10倍论”甚至“30倍论”，认为该领域在中国市场有巨大的发展前景。

亿欧智库希望通过对Salesforce这家行业领先者和主导者的系统梳理，回顾SaaS业这20年的发展，同时为中国的企业级SaaS市场提供一点参考和借鉴。

目录

CONTENTS

04 SaaS和云计算的先驱

- 1.1 Salesforce是SaaS和PaaS的首创者
- 1.2 Salesforce以CRM为入口进入到企业级市场
- 1.3 Salesforce是研究SaaS模式的最佳入口
- 1.4为什么在这个时间节点关注Salesforce

10 产品与服务视角下的Salesforce

- 2.1 发展史回顾，四个关键阶段
- 2.2 Salesforce的产品矩阵
- 2.3 支持类产品的亮点
- 2.4 Salesforce的企业服务理念
- 2.5 总结

25 商业视角下的Salesforce

- 3.1 SaaS订阅模式对软件购买模式的替代
- 3.2 标准化订阅还是个性化定制？
- 3.3 订阅模式的关键指标及模型
- 3.4 订阅模式的压力和优势
- 3.5 Salesforce的战投及并购团队
- 3.6 国际化之路重启
- 3.7 总结

39 从Salesforce看中国的云计算市场

- 4.1 以美为镜，中美云计算市场对比
- 4.2 中国的To B信息化市场

报告主要内容导览



SaaS和云计算的先驱

The Pioneer of SaaS and Cloud Computing

1999年，Salesforce提出了SaaS这一软件业新模式。20年来，伴随着云计算之风，Salesforce成为了原生SaaS领域的世界第一。

全球云计算市场的发展迅猛，IT业巨头的转型和云原生势力的崛起都表明这是一片新的战场。

本章将重点介绍为什么关注于Salesforce这家公司。

Part1.SaaS和云计算的先驱

1.1 Salesforce是SaaS和PaaS的首创者

1.2 Salesforce以CRM为入口进入企业级市场

1.3 Salesforce是研究SaaS模式的最佳入口

1.4 为什么在这个时间节点关注Salesforce

Part2.产品与服务视角下的Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

Salesforce是SaaS和PaaS的首创者

SaaS和PaaS的开端

1999年3月，Salesforce成立，其创始人贝尼奥夫在对传统软件部署和交付方式深感失望的背景下，提出去软件化 “No Software” 的想法，以及软件即服务（Software as a service）的商业模式，正式将SaaS这种软件交付的新方式引入业界。最早的IaaS基础设施即服务公司LoudCloud成立比Salesforce要晚6个月。而直到2006年，当下的IaaS巨头亚马逊才推出了AWS IaaS服务。

2007年，Salesforce有感其发展受限于SaaS产品创新和迭代的成本太高，因此集中力量开发了简化SaaS开发难度的平台化产品，推出全球首个PaaS平台Force.com，为进一步的井喷式SaaS生态做准备。

从发展历史角度来说，Salesforce一直走在行业和技术的前沿，是SaaS和PaaS思想的首推者。

云计算服务的分层

云计算的服务模式包括基础设施即服务IaaS、平台即服务PaaS和软件即服务SaaS，服务的跨度相当大，市场空间需要提供不同产品及服务的企业来填充。

IaaS层提供了基础设施服务。过去企业想要拥有计算能力和存储空间等IT资源的唯一手段就是自购硬件并维护，IaaS层云计算服务通过提供云端的计算能力、存储空间来降低企业对IT硬件的需求，按需使用和付费，避免过度硬件投资。

SaaS层提供了软件使用的新模式，过去的企业软件需要部署于内部服务器上，因此在购买软件后还需要部署团队入场实现本地部署，耗财耗时。SaaS的软件使用采取订阅模式，直接将软件以云服务的方式提供给用户。

PaaS层是IaaS层和SaaS层之间的中间层，提供软件部署于云端所必须的操作系统、数据库和运行库等必要环节，降低了SaaS开发的难度和成本。

亿欧智库：云计算各层对本地化部署的功能替代

本地部署	IaaS	PaaS	SaaS
应用	应用	应用	应用
数据	数据	数据	数据
运行库	运行库	运行库	运行库
中间层	中间层	中间层	中间层
数据库	数据库	数据库	数据库
操作系统	操作系统	操作系统	操作系统
虚拟	虚拟	虚拟	虚拟
服务器	服务器	服务器	服务器
存储	存储	存储	存储
网络	网络	网络	网络

资料来源：亿欧智库

Part1.SaaS和云计算的先驱

1.1 Salesforce是SaaS和PaaS的首创者

1.2 Salesforce以CRM为入口进入到企业级市场

1.3 Salesforce是研究SaaS模式的最佳入口

1.4 为什么在这个时间节点关注Salesforce

Part2.产品与服务视角下的Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

Salesforce以CRM为入口进入到企业级市场

CRM系统是什么

Salesforce最早以销售自动化工具（SFA）和Web端的CRM工具进入到企业级软件服务市场。

CRM（Customer Relationship Management），客户关系管理，其概念最早由知名科技咨询公司Gartner提出，服务于企业对客户的长期管理和客户忠诚度的提升，在发展中不断拓展外延、丰富内涵。一般而言，只要是服务于销售人员的前端获客、营销人员的品牌管理和售后服务人员的客户服务环节的辅助性软件，都可以称为是CRM系统。

亿欧智库：CRM系统服务于面向客户的各业务环节



来源：亿欧智库自制

CRM系统从ERP系统中的剥离和Salesforce的突围

CRM模块最早出现于ERP系统中，但由于ERP系统更关注于供应链的货物流和资金流环节，而缺乏对客户作为独立个体的关注和维护能力，因此在90年代末，由企业级软件巨头Oracle和SAP等提供的ERP系统无法满足部分企业对客户精细化管理和营销、销售等业务环节的细分需求。

Salesforce从工具型CRM出发，在已经相当成熟的企业级市场中找到了未被充分满足的客户需求，不断的扩展产品的深度，做到了全球CRM市场的绝对领先者。

一开始，Salesforce的主营业务是提供围绕销售流程的自动化软件，此后围绕客户关系管理这一主题做了深化努力，形成了CRM的SaaS套件。Gartner2019年统计，2018年全年Salesforce的CRM板块收入为94.2亿美元，市场份额为19.5%，超过了第2-4名SAP、Oracle和Adobe的总和。

Salesforce在多年经营中做出过多方面尝试，目前已不仅仅是一家SaaS CRM公司，而是一家集SaaS生态，PaaS能力，AI技术和大数据分析为一体的销售、营销、客服全流程平台。

Part1.SaaS和云计算的先驱

1.1 Salesforce是SaaS和PaaS的首创者

1.2 Salesforce以CRM为入口进入到企业级市场

1.3 Salesforce是研究SaaS模式的最佳入口

1.4 为什么在这个时间节点关注Salesforce

Part2.产品与服务视角下的Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

亿欧智库：2018全球CRM供应商营收排名

公司	2018年CRM业务收入 (亿美元)	2018年CRM市场份额	2017年CRM业务收入 (亿美元)	2017年CRM市场份额
Salesforce	94.2	19.50%	76.5	18.30%
SAP	40.1	8.30%	34.7	8.30%
Oracle	26.7	5.50%	24.9	6.00%
Adobe	24.5	5.10%	20.2	4.80%
微软	13.0	2.70%	11.3	2.70%
其他	283.7	58.80%	249.6	59.90%
合计	482.3	100%	417.2	100%

数据来源：Gartner（2019）

Salesforce是研究SaaS模式的最佳入口

Salesforce成为研究标杆的原因

发展阶段完整。Salesforce作为全球SaaS模式的首倡者和领先者，完整地走过了SaaS乃至云计算发展的20年，其发展历程中有非常多值得关注的关键节点和选择，能够给研究者和从业者带来很多启发。

历史数据完整。企业级软件服务市场及SaaS模式的发展都需要关注于长期，很难在短时间内评估一家企业的模式是否正确，在发展的前中期都处于微利甚至亏损状态，因此市场对于SaaS类企业的估值普遍采用市销率PS的形式。

Salesforce上市于2004年，时间非常早。不同于2012-2016年间密集上市的其他SaaS企业，Salesforce有长达15年的公开数据可以查询，可以从长周期看慢生意。

产品具有代表性，可扩展性强。CRM系统几乎适用于全部企业，而Salesforce通过20年的产品构建，逐渐具备了服务于关键业务和重要行业的能力。

开放生态，帮助一系列SaaS创业公司获得成功。Salesforce的成功不仅仅局限于自身，还帮助其生态中的众多ISV（Independent Software Vendors，独立软件开发商）获得了成功。

其SaaS生态中目前大约有5000+解决方案，企业级应用市场AppExchange有超过600万的安装量。

Part1.SaaS和云计算的先驱

1.1 Salesforce是SaaS和PaaS的首创者

1.2 Salesforce以CRM为入口进入企业级市场

1.3 Salesforce是研究SaaS模式的最佳入口

1.4 为什么在这个时间节点关注Salesforce

Part2.产品与服务视角下的Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

从其SaaS生态企业的质量来看，已经出现了很多垂直领域的卓越企业，比如生命科学领域的Veeva，电子签名领域的DocuSign，云端解决方案Vlocity等。

亿欧智库：众多ISV基于Salesforce提供的SaaS生态

Independent Software Vendors



资料来源：投资者关系报告

合作伙伴广泛。在整个企业级软件产业链中，IT咨询和实施同样是不可缺少的一环。Salesforce在多年的实践中和很多IT咨询方构建密切合作关系。

亿欧智库：Salesforce的IT咨询合作伙伴生态



资料来源：投资者关系报告

为什么在这个时间节点关注Salesforce

1、Salesforce作为全球原生SaaS厂商中最成功的一家，一直是中国创业者模仿和学习的对象，目前Salesforce正在进行国际化扩张之路，可能在未来加大和中国同类型公司的竞争力度。

2、企业智能化转型正成为国内企业经营者、企服SaaS创业者及投资人讨论的热点话题，而企业经营的数字化是智能化的基础，SaaS CRM以远低于传统IT部署成本的方式为企业提供销售、营销、服务流程的数字化，并且Salesforce正致力于将人工智能和数据智能技术引入到销售全流程中。

Part1.SaaS和云计算的先驱

1.1 Salesforce是SaaS和PaaS的首创者

1.2 Salesforce以CRM为入口进入到企业级市场

1.3 Salesforce是研究SaaS模式的最佳入口

1.4 为什么在这个时间节点关注Salesforce

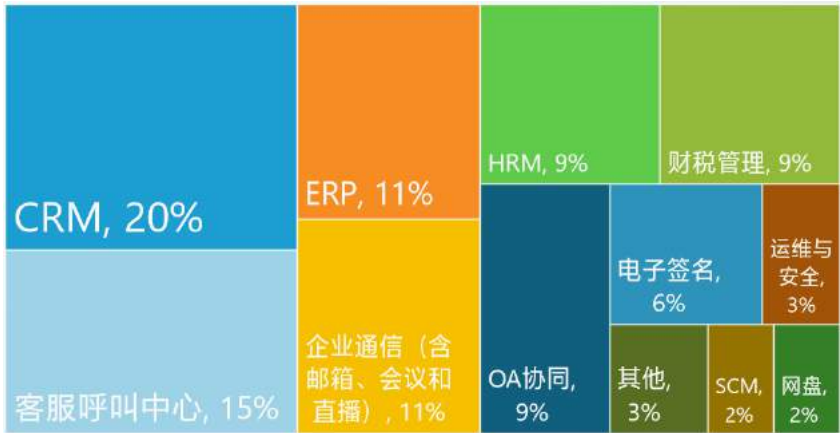
Part2.产品与服务视角下的Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

3、CRM是除ERP系统外最能产生价值的环节，避开和传统ERP巨头的正面对抗。众多SaaS应用（HRM、财税、OA、IM）帮助企业解决的是人力成本和效率问题，但CRM解决的是前台业务，是获客，是营收增长，是企业本来就投入大量人力财力去争取的市场。同时，CRM的潜力在于，现在可以实现对流量及客户的精细化运营，未来有可能打通C端流量、B端货物和服务。

亿欧智库：2018年企业级SaaS市场细分业务板块占比



数据来源：整理自公开资料

4、关注到近期国内CRM市场出现了一些异动。

2019年7月，百度自己的 CRM 开放平台“爱番番”正式上线，与慧聪网、红圈CRM等10余家企业达成合作。

2019年7月25日，阿里宣布和 Salesforce 达成战略合作，代理了 Salesforce 中国的CRM产品套件独家销售，Salesforce 的云CRM服务将全面集成阿里云，除了营销云（Marketing Cloud）及应用市场（AppExchange）的部分业务。

2019年9月6日，腾讯1.2亿美元投资销售易，共同建立客户数据平台。

伴随着Salesforce 和阿里云合作的再度尝试打开中国市场，CRM极有可能成为中国SaaS领域获得突破性进展的细分赛道。在此时对已经在美国跑通CRM商业逻辑的Salesforce 进行深入研究就凸显出意义。

产品与服务视角下的Salesforce

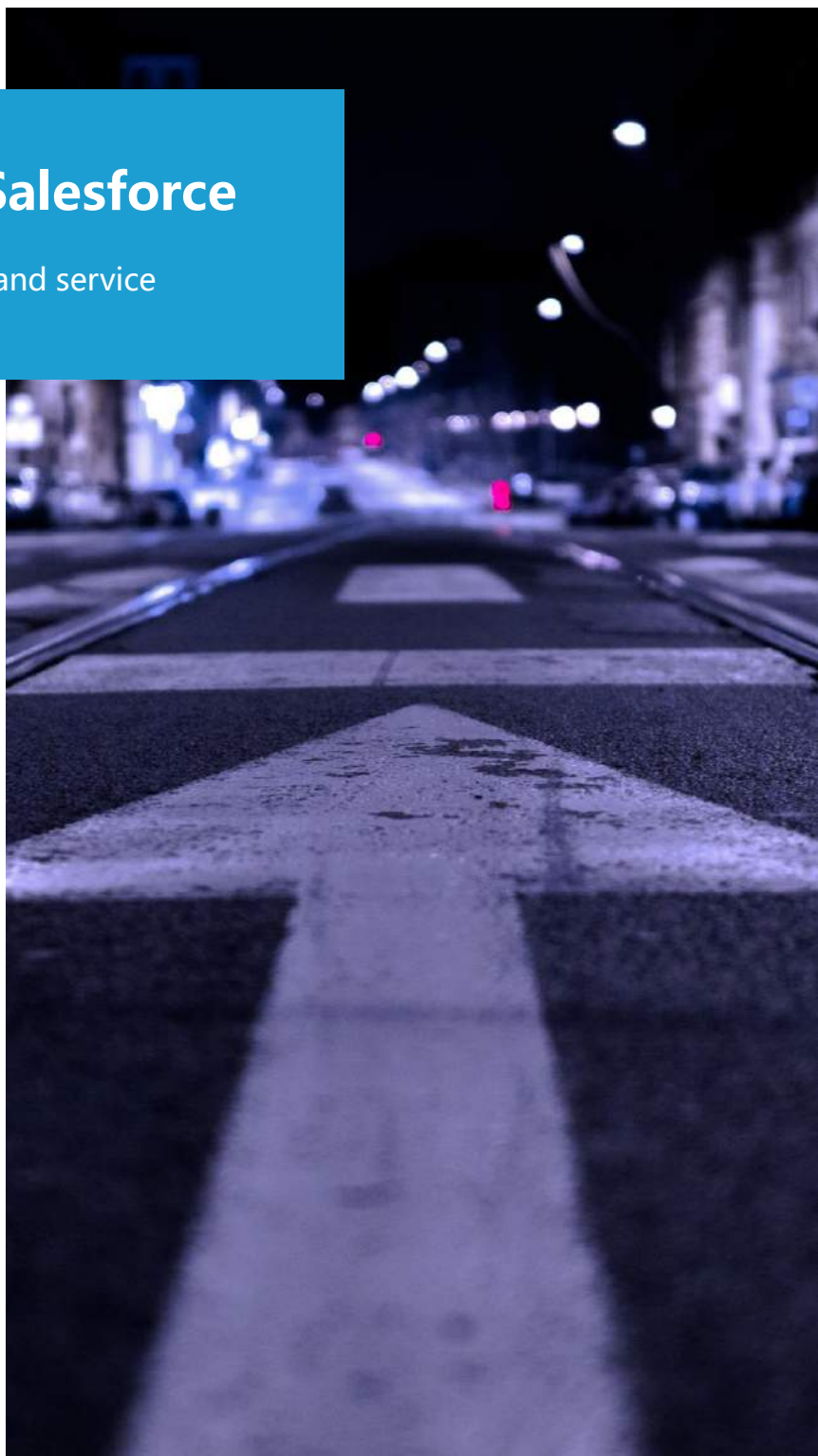
Study Salesforce from a product and service perspective

20年发展中，Salesforce一直在寻求突破，亿欧智库认为其成功可以归纳为产品升级、技术敏感和客户成功意识。

其核心产品不断升级和扩展覆盖面，形成一套完整的产品矩阵。

技术敏感上，其作为一家科技公司，时刻保持着对前沿技术的吸纳，云计算、移动化、人工智能和IoT等技术都适时的出现在其产品中。

在服务意识上，帮助用户成功的哲学渗透到其企业经营的方方面面.....



Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

2.1 发展史回顾，四个关键阶段

2.2 Salesforce的产品矩阵

2.3 支持类产品的亮点

2.4 Salesforce的企业服务理念

2.5 总结

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

发展史回顾，四个关键阶段

1999-2004 SaaS理念先驱

其创始人马克·贝尼奥夫（Marc Benioff）在创办Salesforce之前已经是软件业的资深从业者，对于传统软件模式的弊端深有感触。其在90年代末互联网思潮涌动的年代开始对Oracle一次性收取高昂费用的软件售卖模式产生反思，逐渐萌生软件即服务（SaaS）的想法。

当时云计算的基础设施建设还不足，IaaS龙头亚马逊云要到6年后才开展业务，因此Salesforce以自建数据中心的方式来解决市场中IaaS层的缺失问题。

Salesforce于2000年推出了销售自动化（SFA）产品，2001年推出第一款SaaS CRM产品。2004年，Salesforce上市，成为了一家市值10亿美元左右的上市公司，股票代码CRM。

2005-2009 做APaaS技术架构,建立SaaS生态

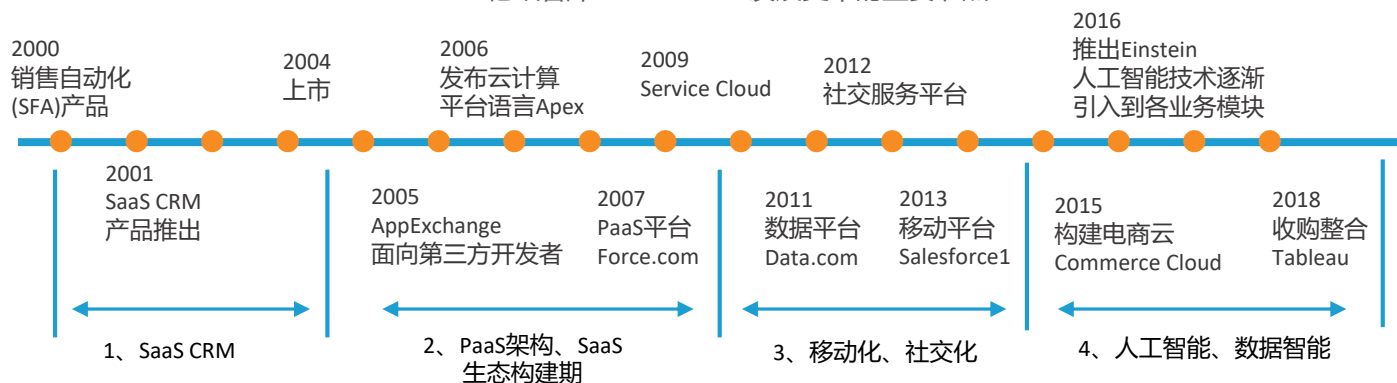
随着SaaS理念开始普及，Salesforce逐渐感觉到来自追赶者的压力，同时也意识到和传统软件巨头竞争的乏力。

前后夹击下，Salesforce开始转型。面向第三方开发者的AppExchange在2005年推出，第三方SaaS应用的开发者可以将自己开发的SaaS产品在这个平台上发布，供他人订阅。但这个产品在2005年只能称为是一个SaaS开发者的交流社区而已，Salesforce此时的底层技术能力还很弱，不足以称之为统一架构下的生态。

2006年，Salesforce推出基于云平台的开发语言Apex，供开发者在Salesforce的共享平台上开发SaaS应用。

2007年，Salesforce终于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，又创造了一个理念——平台即服务。

亿欧智库：Salesforce发展史中的重要节点



Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

2.1 发展史回顾，四个关键阶段

2.2 Salesforce的产品矩阵

2.3 支持类产品的亮点

2.4 Salesforce的企业服务理念

2.5 总结

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

发展史回顾，四个关键阶段

2005-2009 做PaaS技术架构,建立SaaS生态

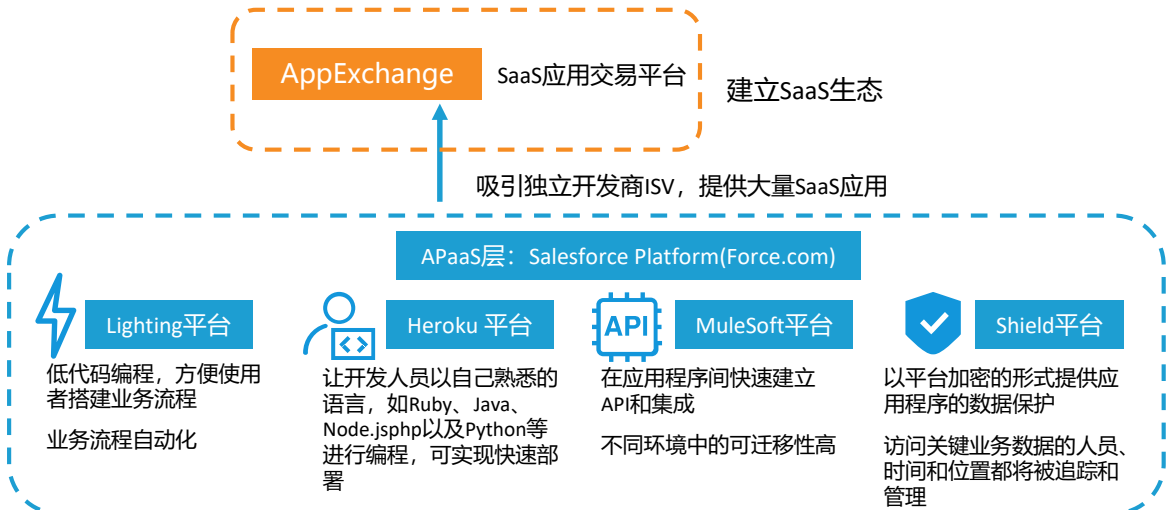
Gartner将PaaS分为集成平台IPaaS层（integration platform as a service）和应用部署和运行平台APaaS层（application platform as a service）。Gartner对APaaS的定义是，“基于PaaS（平台即服务）的一种解决方案，支持应用程序在云端的开发、部署和运行，提供软件开发中的基础工具给用户，包括数据对象、权限管理、用户界面等。” Force.com的定位属于后者。可以将其理解为一整套直接服务于SaaS开发的底层架构。

在APaaS模式下，非技术人员可以直接在云端完成应用程序的搭建、部署、使用、更新和管理。APaaS平台的建立对于Salesforce的意义在于，永久地拉开了和后续进入SaaS市场竞争者的关系，同时补足了和传统软件大厂竞争的短板。

对于后续进入SaaS市场的竞争者而言，Salesforce提供的APaaS平台提供了快速开发的条件，开发者在几个小时内就能完成应用的开发、测试、部署，并能够随时调整或更新，同时这种开发对编程能力的要求降低，可以使得开发者更关心具体业务的实现。SaaS层面的竞争开始变得不再是IT技术的竞争，而是对企业业务需求捕捉、理解和实现解决优化能力的考验。Salesforce通过升维思考实现了对SaaS厂商的降维打击，捍卫了自己的行业地位。

PaaS层在技术上补足了数据管理和API接口、用户界面和SaaS整合、权限管理和二次开发等方面的短板，使得Salesforce在和传统软件巨头竞争过程中具有了技术能力。

亿欧智库：Salesforce通过构建PaaS层服务于开发者和使用者的双边市场



PaaS平台的完善也经历了10年时间

来源：Salesforce官网资料整理

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

2.1 发展史回顾，四个关键阶段

2.2 Salesforce的产品矩阵

2.3 支持类产品的亮点

2.4 Salesforce的企业服务理念

2.5 总结

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

发展史回顾，四个关键阶段

2009-2015 基于平台云的能力整合，围绕CRM的业务拓展

这段时间是Salesforce基于平台云能力进行能力圈扩展的过程，并购与整合是这段时期的主题。

IT领域的研发过程较长，因此并购整合是企业快速拓展某方面能力的最佳方式，因此我们也看到在IT领域美国企业的并购频繁。Salesforce迅速的并购并整合，扩充围绕着CRM展开的各方面企业服务，包括销售服务、营销服务和客户服务。Data.com、Desk.com和Social.com，这三个顶级域名及背后产品所带来组合的价值超乎想象，形成了后来客服云、营销云和电商云的雏形。

面对移动化浪潮，Salesforce以极为快速的反应于2013年推出Salesforce1平台，将各业务移动化，从此Web端的服务可以在移动端实现，大大拓展了产品使用场景。

经历了长达6年的产品整合和升级后，Salesforce拥有了一站式服务营销、销售和客服的能力，同时具备了移动化和社交化的能力。

亿欧智库：2009-2015年间发生的重要并购事件

时间	并购标的	金额	目的
2010.09	Active Live	未公布	云端客服聊天软件
2010.12	Heroku	2.12亿美元	多种语言开发工具（云端）
2010.04	Jigsaw	1.42亿美元	B2B商业数据服务提供商，整合成Data.com
2011.03	Radian6	3.26亿美元	整合为Social.com，社交化媒体信息监控平台
2011.09	Assistly	5000万美元	整合为Desk.com，提供社交客户服务工具
2012.06	Buddy Media	6.89亿美元	社交化营销平台
2011.12	Rypple	未公布	员工绩效管理平台
2013.06	ExactTarget	上市公司，25亿美元	面向B2C的EDM、邮件营销等业务，组成营销云
2014.07	RelateIQ	3.9亿美元	人际关系智能发现平台、通过挖掘人际关系数据，提升销售效率、增加销售线索

来源：公开资料整理

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

2.1 发展史回顾，四个关键阶段

2.2 Salesforce的产品矩阵

2.3 支持类产品的亮点

2.4 Salesforce的企业服务理念

2.5 总结

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

发展史回顾，四个关键阶段

2015至今 大数据和人工智能时代的产品智能化改造

2015年至今，Salesforce始终在利用技术上的进步精细化改造自己的产品，主要围绕人工智能和数据智能这两个角度展开。

2015年以来展开的一系列人工智能领域的并购，使得Salesforce有能力在2016年DreamForce大会上推出人工智能平台Einstein（爱因斯坦），进而将AI能力贯穿于SaaS层云服务中。Einstein主要采用自然语言处理和图像识别技术，结合数据挖掘的技术实现商业信息的自动发掘，客户行为的预测和自主行动决策，提升营销、销售和客户服务能力。

数据智能方面，KruX、Mulesoft和Tableau这几家公司从多源数据整合和数据分析的角度分别贡献了能力，使得Salesforce有能力将数据智能方案输出给客户。

在这个阶段，Salesforce的并购总金额依旧很高，但可以看出其并购路线更关注于大数据和人工智能的技术路线，而非2009-2015年阶段的产品路线。

Salesforce进入到利用先进数据技术对产品的精细化打磨期，将先进技术融入到产品中。

亿欧智库：2015-2019年间围绕人工智能和数据智能的并购事件

时间	并购标的	目的
2015	tempo AI	具有人工智能属性的日历，帮助使用者合理安排工作
2015	MinHash	采用人工智能进行社交媒体商机挖掘
2016	PredictionIO	机器学习平台，主要用于商机预测
2016	Metamind	深度学习平台
2016	KruX	加强人工智能在营销分析领域的的能力
2018	Mulesoft	API与数据集成平台，实现不同数据源的整合
2019	Tableau	为营销和销售环节引入数据分析和可视化能力

来源：公开资料整理

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

2.1 发展史回顾，四个关键阶段

2.2 Salesforce的产品矩阵

2.3 支持类产品的亮点

2.4 Salesforce的企业服务理念

2.5 总结

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

Salesforce的产品矩阵

产品矩阵总览

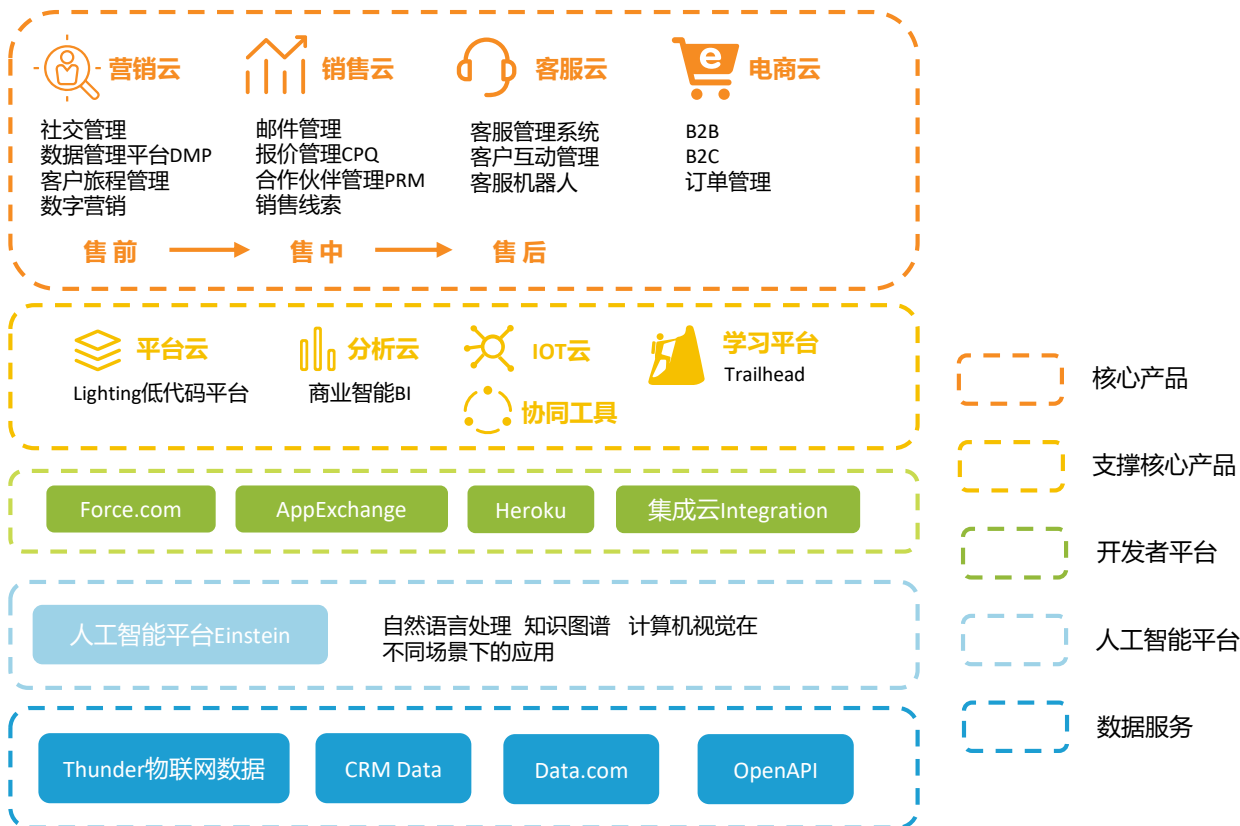
Salesforce纷繁复杂的产品可以总结为，以销售云（Sales cloud）、客服云（Service cloud）、营销云（Marketing cloud）和电商云（Commerce cloud）为前台，以平台云（Platform Cloud）为支撑，以数据服务能力为底座，同时综合了人工智能、大数据和物联网等技术的闭环系统。

前台的四朵云是主要营收来源，而底层能力也给予前台产品技术支撑，这是Salesforce能够在整个CRM市场中占据20%份额的重要原因。

通过财报来看，Salesforce各块前台业务的营收贡献一直在发生变化，从2016到2019财年的趋势是，销售云业务的占比在逐年下降，服务云的占比保持稳定，平台云和营销云业务的占比在逐年提升。基于Salesforce的总营收处于飞速增长阶段，由此可见新业务拓展构成了增长的主要来源。

接下来重点介绍前台业务是如何在后台支撑的技术上实现对营销、销售和客户服务流程的优化和智能化实现的。

亿欧智库：Salesforce的产品框架图



来源：Salesforce官网资料整理

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

2.1 发展史回顾，四个关键阶段

2.2 Salesforce的产品矩阵

2.3 支持类产品的亮点

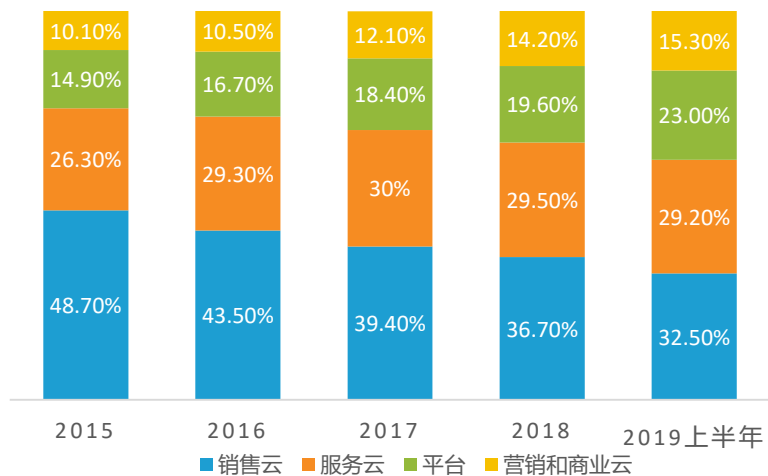
2.4 Salesforce的企业服务理念

2.5 总结

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

亿欧智库：2016-2020财年Salesforce各业务收入结构



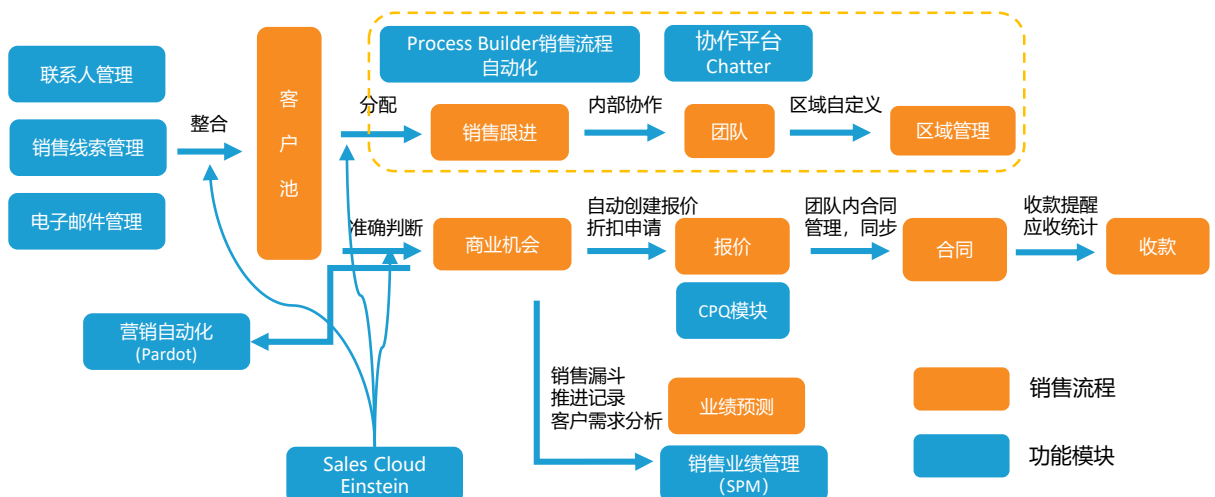
来源：整理自财报

销售云业务

销售云业务占总营收比例最大。目前销售云在人工智能技术的加持下，可以通过销售自动化 (SFA) 技术自动搜集数据、即时获得见解，并且主动指导销售代表，通过前瞻性预测赢取交易。同时连通销售、服务、营销和 B2B 商务等方面数据，简化销售人员工作难度，降低企业对销售人员个人能力的依赖。销售云主要实现了以下4个功能：

- 1、商业信息的收集和整理。**客户信息主要来自于社交渠道 (Facebook、Twitter、LinkedIn、YouTube等社交渠道的整合)，业务信息主要来自于交易阶段、产品、竞争、报价的整合。
- 2、销售全流程管理。**通过点击和拖放即可实现销售流程的自定义和流程化推进，实现对销售人员的安排和管理。

亿欧智库：销售云功能的流程图



来源：官网资料整理

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

2.1 发展史回顾，四个关键阶段

2.2 Salesforce的产品矩阵

2.3 支持类产品的亮点

2.4 Salesforce的企业服务理念

2.5 总结

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云

计算市场

3、内部协作及合同文件管理。销售团队内部的协作和文件实时共享，对历史版本进行管理，以避免产品规格，合同文件和价目表等重要文件出错。Chatter平台帮助员工间实时交流信息和见解。

4、实时销售分析仪表盘。以简单方式获取销售情况实时视图，根据实时信息作出销售任务管理和销售团队管理。

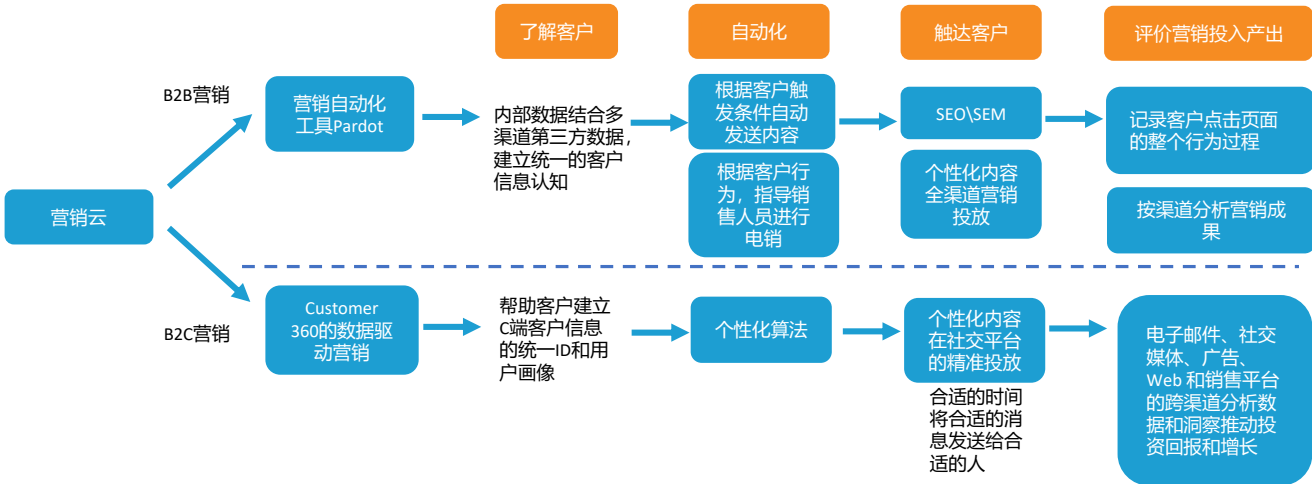
人工智能技术在销售中起到预测作用，以往销售活动的痛点在于浪费大量销售团队力量在低意愿客户上，Einstein在分析CRM系统客户数据后，通过Einstein Lead Scoring和Einstein Opportunity Insights对客户情感、竞争对手参与度和总体潜在客户交互等维度信息分析，给出成单几率评估，筛选出最有潜力客户和最佳销售线索，按优先级提供给销售人员跟进。Einstein Activity Capture将电子邮件和日历与Salesforce连接起来，为销售代表更好的规划行程。Einstein Account Insights提供与主业相关的M&A 活动和公司扩展更新。

营销云业务

因为B端营销和C端营销的差异性，Salesforce推出了两套营销云方案。

面向B端的营销云。营销自动化产品（MA，Marketing Automation）是贯穿全营销过程的基础，它改变了过往人工制定营销流程的复杂和费时。目前Salesforce提供的Pardot 市场营销自动化平台，通过集合销售云、服务云和其他来源数据进行分析，有预测性地提供自动化推送，推送途径不限于电子邮件，短信、推送消息和群组消息等移动方式、社交媒体和数字广告等渠道。营销自动化产品可以实现营销全流程的覆盖和控制，对于B2B业务和B2大C（低频高客单价的C端客户）意义重大。

亿欧智库：营销云功能的流程图



来源：Salesforce官网资料整理

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

2.1 发展史回顾，四个关键阶段

2.2 Salesforce的产品矩阵

2.3 支持类产品的亮点

2.4 Salesforce的企业服务理念

2.5 总结

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云

计算市场

Pardot平台会根据营销端的客户行为反馈进行打分和评级，从而选出最佳潜在客户，提供最优线索，销售人员可以从筛选后的最佳潜在客户群体入手进行拜访，集中精力发现进一步的销售线索和更容易成单的机会，实现销售漏斗更有效转化。

Pardot平台不仅让销售人员可以关注于最有价值的销售活动，还可以通过自动化报告的形式评估营销活动的投资回报率。营销流程的全程自动化和数据化跟踪，反馈的营销生命周期完整视图将解答哪一部分营销资源被浪费，哪一部分营销流程需改进的疑惑。传统营销中存在的费用浪费得到有效解决。

数据整合和智能化方面的支持来自于**Datorama**和**Einstein**。Datorama在一个营销仪表板中连接所有数据，对之进行分析并采取相关操作，以推动整个企业的投资回报率、加快速度和促进增长，具有同时服务B2C和B2B的能力。

Datorama在B端营销的应用是，通过跨广告、活动、电子邮件、社交媒体、网站和 CRM 的统一报告和洞察，优化潜在客户、转换率和渠道增长。Einstein 对任意数据集进行连接并将其与专用 AI 集成,比如针对对话的语义分析。

Customer 360。这里的C端营销主要面向小C端（客单价较低）。亚马逊、淘宝等电商平台能够基于用户行为数据提供精准的商品推荐，但传统品牌则很难建立起企业和消费者之间的1对1关系。Customer 360的价值在于，将服务云、营销云、电商云及其他来源的C端客户信息（身份信息、行为信息、历史信息）整合成一个主视图，将跨系统的用户以唯一ID（OneID）的形式统一，以形成品牌自有的精准用户画像。

营销云下的Journey Builder（营销旅程管理）平台、Advertising Studio（广告）平台和Interaction Studio（互动）平台，使得营销云有能力提供一对一的线上个性化服务，营造线下才有的1对1体验。Interaction Studio平台的能力体现在查看、跟踪和管理实时客户体验，以受众偏好的方式，在适当的时机促成有价值的**互动**。

Journey Builder平台有能力为每一位客户提供与本人息息相关的**个性化体验**，其能力更多体现在营销互动的方式、时间和地点的选择上，绝不会以用户厌恶的方式提供负面的营销活动。Advertising Studio平台提供**跨社交平台**数据整合，将来自于Facebook、Google、Instagram、Twitter的PC端和移动端数据进行安全的触达和整合，从而提供**精准的广告投放**。

Salesforce DMP 是客户数据管理平台，通过捕获和统一各个渠道的客户数据来强化客户关系管理。

Datorama和Einstein在B2C营销上同样发挥跨渠道分析营销投入产出比和提供洞察的功能。



Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

2.1 发展史回顾，四个关键阶段

2.2 Salesforce的产品矩阵

2.3 支持类产品的亮点

2.4 Salesforce的企业服务理念

2.5 总结

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云

计算市场

营销云业务

总体而言，Salesforce在提供B2B和B2C营销服务上具有很大区别。其B2B营销服务更注重营销流程的优化和控制，把握住每一次和关键客户沟通交流的机会。而其B2C（小C）营销更注重用户画像精准刻画、跨渠道触达和精准投放，以及后续的效果评估。

客服云业务

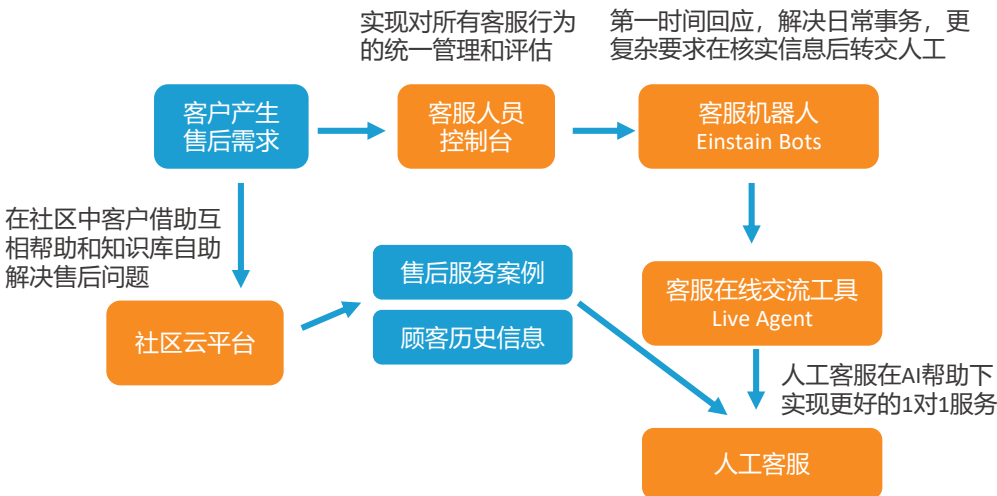
客服云通过**Lightning客户服务控制台**对所有客服人员进行统一调度和管理，同时聚合客服人员解决客户难题所需要的所有可得信息，客户的个人信息有助于客服提供个性化的反馈。

实时聊天软件**Live Agent**帮助客服人员通过网络与客户进行全天候实时交流。基于客户问题解决和对等交流的客户社区，提供了客户、客服和企业其他员工更好地互动和更快地解决问题的场所。Salesforce的服务云从呼叫中心软件延伸到自助服务门户，通过更快、更直观、更灵活地支持来预测客户需求。

Einstein的人工智能技术在客服领域同样发挥重要作用。聊天机器人Einstein Bots利用自然语言处理执行查看申请状态或修改订单等简单任务，对于复杂任务，Einstein Bots收集并核实客户信息，并将这些信息无缝转交给客服人员。

客户遇到的问题千奇百怪，AI分析新接案例，以对案例领域做预测，实现自动分类和转接，同时做出后续步骤推荐。AI服务的设置、部署、调整以及实施绩效监控都以简单方式展开。

亿欧智库：客服云结合社区云的功能图解



来源：Salesforce官网资料整理

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

2.1 发展史回顾，四个关键阶段

2.2 Salesforce的产品矩阵

2.3 支持类产品的亮点

2.4 Salesforce的企业服务理念

2.5 总结

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

电商云业务

电商云（Commerce Cloud）对于Salesforce而言属于新领域的新尝试，包含B2B和B2C两个模块。其中在B2C领域的业务创新更具差异化特征，因此重点探讨。

尽管在美国或者中国已经有了头部的电商平台，但对于大品牌而言仍无法满足大部分需要。Salesforce提供的电商云依然希望为有野心的品牌提供符合要求的独立一体的线上网站、APP及线下渠道融合，来与消费者进行全方位沟通。

电商云的目标是帮助品牌方打造全渠道（手机、社交媒体、Web 和门店）智能购买体验，功能包括内容营销、销售、促销活动、客户服务、订单履行。统一的消费者体验体现在：

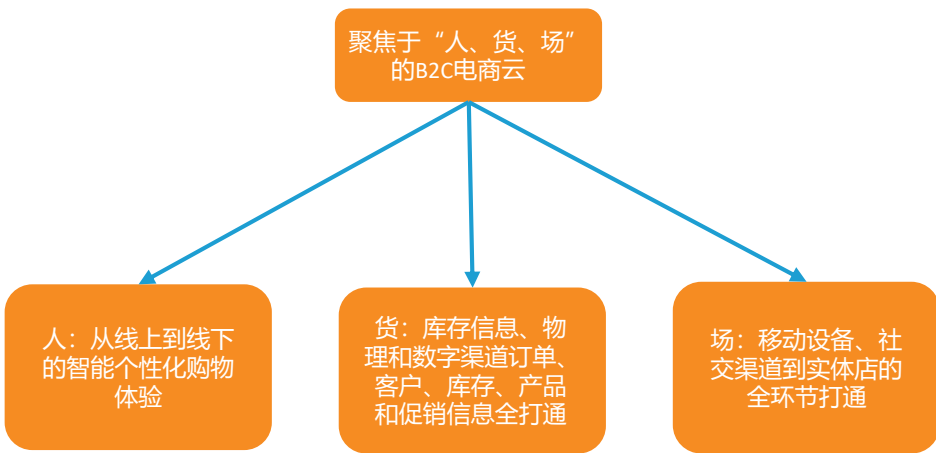
1、线下体验的满足。无论是线上还是线下，都可以选择店内购买选项，还可选择在商店或服务中心退货，让购物过程更加轻松。智能管理数字渠道和商店内的库存、销售、促销活动，一切操作都通过包含客户、订单等信息的共享视图来进行。

2、来自商店、手机和社交媒体的全方位数字化消费体验。通过营销、销售和促销等方式吸引顾客并将其转化为消费者。打通线上到线下的购物全体验。



美妆品牌NYX的零售案例
来源：Salesforce官网截图

亿欧智库：电商云实现的C端销售赋能



来源：Salesforce官网资料整理

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

2.1 发展史回顾，四个关键阶段

2.2 Salesforce的产品矩阵

2.3 支持类产品的亮点

2.4 Salesforce的企业服务理念

2.5 总结

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

技术支持类产品的亮点

“乐高积木式” 低代码开发

从其各业务云的开发方式来看， Lightning Platform低代码开发平台实现了很大范围的覆盖。这是Salesforce应对传统企业服务软件的两大痛点做出的解决方案：

痛点1，因为需要兼顾**可订制性(customizability)**和**可扩展性(Scalability)**，企业级产品的用户体验往往没有消费级产品好。尤其是企业级软件的开发者往往很难理解销售、客服、市场等部门的真实工作需求，闭门造车的结果往往是一线使用者的抵触。

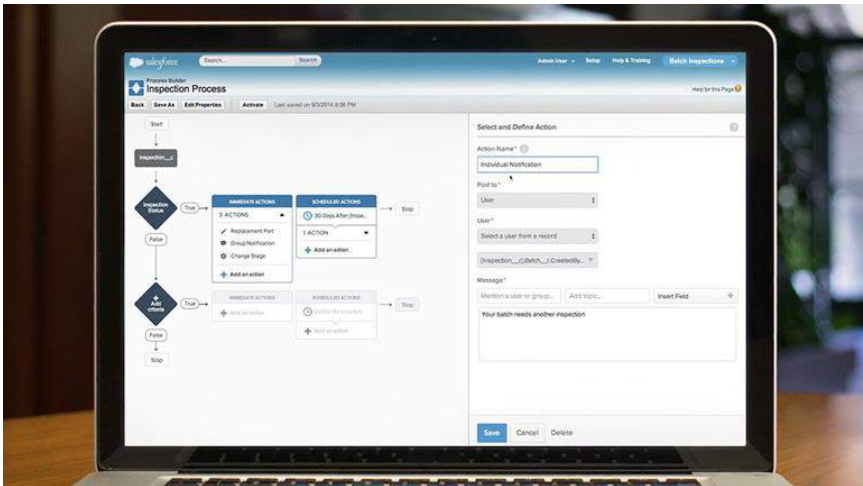
痛点2，定制化项目需要大量的二次开发人员，软件开发人员的成本和需求过大，怎样降低二次开发的难度是关键。

亿欧智库观察到， Salesforce应对两大痛点的解决方案是，集中力量解决底层数据链接和业务模块的可组装性，以可视化编程的形式输出业务模块，使得一线工作人员也可以通过拖拽的方式实现业务流程的搭建，低代码甚至零代码开发降低了使用门槛。

通过乐高积木式的低代码开发平台，尽管Salesforce的产品矩阵中工具众多，但总能以一种简单高效的方式组合起来，使得企业管理者、一线使用者和实施商都获利。

“通过点击鼠标或借助代码自由地创建应用程序，唯一的制约因素只有您的创意。”

——Salesforce 官网



搭积木式流程化编程，来自官网

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

2.1 发展史回顾，四个关键阶段

2.2 Salesforce的产品矩阵

2.3 支持类产品的亮点

2.4 Salesforce的企业服务理念

2.5 总结

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

技术支持类产品的亮点

集成各应用间数据的工具：MuleSoft

MuleSoft是一家提供全生命周期API管理和企业集成平台服务的企业，提供企业级软件的集成平台。在2018年Salesforce在以65亿美元收购MuleSoft后，将其整合进集成云当中。MuleSoft正在为各云应用间提供数据通道和API管理提供重要贡献。

当SaaS应用越来越多时，打通各应用之间的数据就成为难点。传统的ETL工具无法满足，因此需要一个在云上提供服务的集成平台。对于大企业来讲，不可能只使用一个CRM系统，因此在传统ERP系统和CRM等系统的数据联通也面临问题。

以MuleSoft为主体的集成云通过构建应用程序网络的平台，可跨整个公共和私有云以及数据源在整个企业中建立数据通道和连接数据信息。

开发人员的高效工具：Heroku

在支撑性平台中，Salesforce既提供了面向使用者的低代码平台，同样提供了提供给开发人员的高效率平台——Heroku。

Heroku提供开放语言（Ruby, Node.js, Java, Python, Clojure, Scala, Go and PHP）和框架构建应用，提供配置和扩展应用程序的简单方式。

为避免重复造轮子，Heroku Elements 收集了 150 多个第三方附加组件、1000 多个开源构建包和 3000 多个可立即部署的按钮，形成了丰富的预集成扩展和服务的生态系统。

同时，Heroku Enterprise 的“私有空间”，可以快速搭建具备网络隔离功能和专用计算运行时的环境，增强私密性。

数据安全与业务安全的保证：Shield

在公有云的使用中数据安全是很重要的一部分，Shield提供数据安全的保护。

平台加密。保持对加密密钥的完全控制并设置加密数据访问权限以防未经授权的用户访问敏感数据。

事件监视。访问关键业务数据的人员、时间和位置都将被溯源并记录。

Field Audit Trail。合规管理、内部监管、审计或客户服务等业务都将在后台建立司法数据级的审计跟踪（可跟踪长达 10 年的历史数据），并设置数据删除时间的触发因素。

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

2.1 发展史回顾，四个关键阶段

2.2 Salesforce的产品矩阵

2.3 支持类产品的亮点

2.4 Salesforce的企业服务理念

2.5 总结

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

Salesforce的企业服务理念

Dreamforce大会:布道和营销

Dreamforce作为全球性的科技大会，既是全球投资机构、企业级市场创业者及企业用户交流、感知前沿技术的场所，也是Salesforce与开发者、企业用户建立密切联系的营销大会，参会人数动辄超10万。Dreamforce大会不断地将Salesforce的经营理念和对未来技术的展望传递给世界各地的从业者。例如：

2016年Dreamforce大会，首推人工智能平台爱因斯坦，链接智能设备与云平台的IOT平台，Salesforce表明了自己在B2B2C上的战略，同时提出当前的消费级技术需要升级；树立全球百万Salesforce开发者“ Ohana”（夏威夷语中的家人）在一起”的经营理念；同时倡导企业慈善意识。

2017年Dreamforce大会，倡导客户成功理念，认为企业服务的首要理念就是客户成功；宣布与谷歌战略合作及后续一系列战略动向；myEinstein降低开发者使用人工智能技术的门槛。

客户成功的经营理念

客户成功的思想一直被Salesforce创始人贝尼奥夫所提倡，甚至于其自我定位就是客户成功（ Customer Success ）平台。因为Salesforce提供的是订阅服务，需要保证客户的续签率，如果产品达不到预期则会在下一期续费时失去客户。对于一家以订阅为生的SaaS企业而言，客户的续费率就是生命。因此Salesforce推崇的企业服务理念是：提供客户价值，帮助客户经营得更好，在客户的成功中获得自己应得的那部分。

Salesforce的CEO贝尼奥夫甚至认为，传统的售后支持部门已经不足以满足现实需求，因此新设了职位——客户成功经理（CSM）。该职位的职责是：

- 1、销售活动结束后和客户保持长期联系和拜访习惯，重点关注于经营状况良好、已付费使用高级版本的客户；
- 2、一线调研工作，将客户使用中得出的信息整理反馈到研发部门，快速解决通用需求；
- 3、咨询顾问&销售，结合客户使用情况给出咨询意见，适当地推荐更高级版本的SaaS工具和产品矩阵中的其他产品。

由此可见客户成功经理完全不同于一般销售或者售后客服，而需要以集行业专家、咨询专家、实施专家于一身的姿态出现在客户面前，以更专业的形式展开工作，用专业而非销售话术创造价值。高素质的售后服务团队也是Salesforce对客户的承诺。

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

2.1 发展史回顾，四个关键阶段

2.2 Salesforce的产品矩阵

2.3 支持类产品的亮点

2.4 Salesforce的企业服务理念

2.5 总结

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

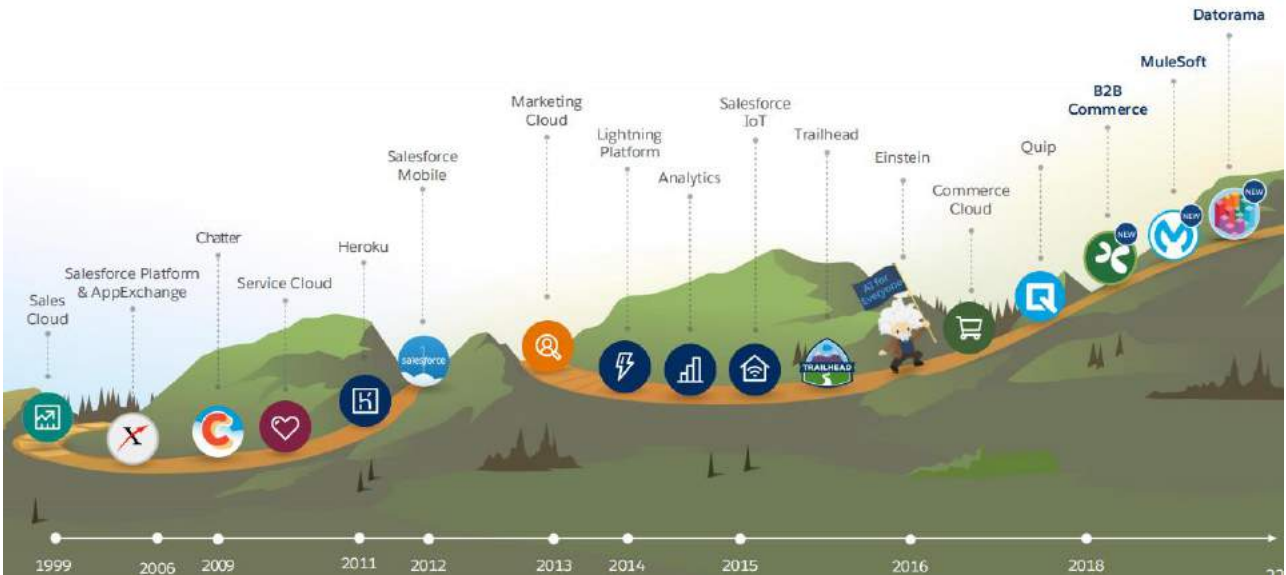
总结

通过对Salesforce二十年发展史和目前产品矩阵的总结，亿欧智库发现其一直在不懈地追求产品的升级和技术的进步。从最开始的销售自动化工具，到PaaS平台后的SaaS生态，到移动和社交化时代的迅速反应，再到人工智能和数据智能时代的科技赋能，Salesforce的产品布局解释了什么是紧跟时代步伐，牢牢把握先发优势。其官网也总结了20年来在关键时间节点推出的重要产品（如底图所示）。

单点突破的工具型应用可能会吸引一部分垂直客户，但毕竟面对着发展的瓶颈、跟随者的竞争和规模天花板，Salesforce经验阐述了作为一家企业服务SaaS公司，需要不断的拓展业务的边界，从最初的一个点扩张到打通一整条业务链，比如在企业前端面向客户的全流程上（营销-销售-客服）的业务打通，通过**强关联的产品矩阵**形式增加了用户粘性和转换成本。这带来了很强的业务条线间协同效应，甚至于可以用**高频业务带动低频业务**。

从B2B市场向B2C市场的扩张。亿欧智库在研究过程中惊奇地发现同样是营销云和电商云，Salesforce 居然针对B端市场和C端市场的不同特征提供了完全不同的两套产品，逐渐形成B2B2C的完整打法。

Salesforce努力通过业务流程的拓展和全覆盖，以及B2B市场/B2C市场的延伸，来扩大其潜在市场范围（Total Addressable Market，TAM）。



来源于官网

商业视角下的Salesforce

Study Salesforce from a business perspective

通过财报我们可以发现，Salesforce也曾经经历过“困难时期”，2011-2015年间出现了营收稳定而亏损持续扩大的现象。

不同于消费级应用，企业级SaaS订阅模式的边际成本并不为0；不同于传统企业级软件，SaaS订阅模式的成本回收周期很长，这决定了SaaS是长期而精细的慢生意。

Salesforce目前走通的商业模式经验表明，SaaS慢生意并不代表回报低，拉长时间轴来看，现金流确定性高且年年延续的生意后期回报丰厚。



Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

3.1 SaaS订阅模式对软件购买

模式的替代

3.2 标准化订阅还是个性化定制?

3.3 订阅模式的关键指标及模型

3.4 订阅模式的压力和优势

3.5 Salesforce的战投及并购团

队

3.6 国际化之路重启

3.7 总结

Part4.从Salesforce看中国的云

计算市场

SaaS订阅模式对软件购买模式的替代

对比订阅模式（Subscription）和购买模式可以发现，付费方式的不同导致两者的商业模式完全不同。

Salesforce的营收主要来源于两部分，**订阅（Subscription）与专业服务（Professional services）**。订阅是指客户按月付费，按年结算的方式“租用”相关服务，既不占有软件，也不占有硬件，只是享受到软件提供的服务。专业服务是指项目实施、管理以及培训等环节的收费。订阅收入占总营收的90%以上。

传统企业级软件一般采用一次性购买的方式进行收费，存在着收费不可持续、大型软件收费门槛较高、更新迭代不及时种种缺点。订阅模式单次收费低，降低了中小企业使用企业级软件的门槛。订阅模式同时还提供客户及时止损的可能性，SaaS企业背负更大的续费压力，督促其持续做好服务，升级和更新迭代更及时。

尽管SaaS订阅模式和购买模式相比各有优缺点，但从长期来看，SaaS订阅是一种有利于双边市场的共赢模式。从购买到订阅的转变使得软件厂商有动力关注长期价值和长期服务，获得长线回报。

亿欧智库：SaaS订阅模式和软件购买模式的对比

SaaS订阅模式	vs.	购买模式	
按需租赁，单次付费金额低		一次性购买，单次支出高	
对单一客户的收费周期长		对单一客户的收费周期短	
迭代升级容易，可以做到1年2-3次更新		迭代升级困难，每次升级都要重新进场操作	
按年收费，长期价值高		软件售出后很难再收费	
成本回收周期长，前期经营压力大		成本回收周期短，经营压力主要在后期	
面临客户流失的压力		很大程度上是一锤子买卖，客户流失压力小	优势项
客户数据保存在云端，存在信任问题		客户数据保存在本地，无信任问题	劣势项

来源：亿欧智库自制

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

3.1 SaaS订阅模式对软件购买模式的替代

3.2 标准化订阅还是个性化定制?

3.3 订阅模式的关键指标及模型

3.4 订阅模式的压力和优势

3.5 Salesforce的战投及并购团队

3.6 国际化之路重启

3.7 总结

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

标准化订阅还是个性化定制?

SaaS的两难境地：中小企业和大企业需求的割裂

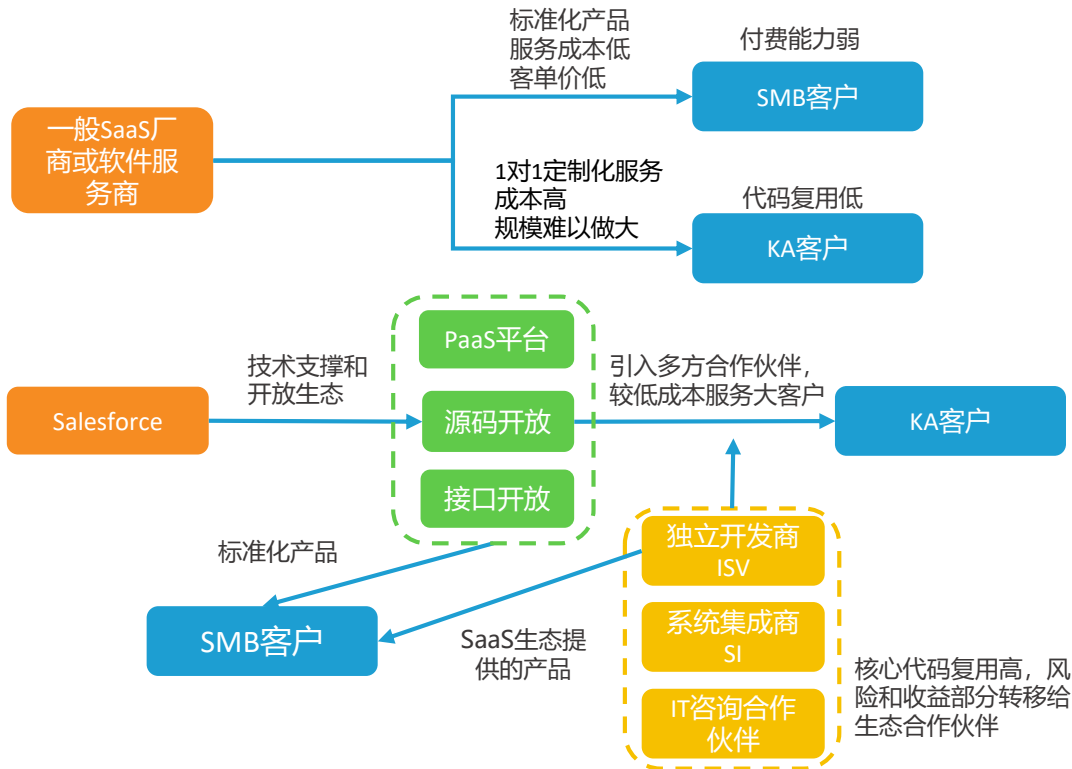
在订阅收费模式之后，对于企业服务领域的SaaS公司来说，做面向大企业（KA）的定制化业务，还是面向中小企业（SMB）的标准化订阅是事关战略发展方向的问题。

面向中小客户的标准化订阅服务，平均获取客户成本低，无需投入销售人员和后续服务人员成本，但客户生命周期LT（Life time）短，订阅账号少，导致客户终身价值（LTV）和每用户群平均收入（ARPU）双低，因此对总营收的贡献有限。

面向大客户的定制化SaaS服务，势必需要高昂的前期销售成本和后续服务成本、培训成本，并且定制化服务脱离了SaaS模式标准化服务的初心。

但好的一面是大客户的存续期长，生命周期长叠加转换成本高带来了续费率和长期收入的保障，企业内销售人员数量多因此订阅账号数量也多，客户终身价值和每用户群平均收入高。最为关键的是大客户有固定的销售费用预算，付费习惯、付费能力和付费意愿都全面优于中小型企业。Salesforce的经验告诉我们，扩展KA市场意味着极大的扩展TAM（Total Addressable Market，潜在市场规模）。

亿欧智库：Salesforce从企业级SaaS厂商两难境地的突围



Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

3.1 SaaS订阅模式对软件购买模式的替代

3.2 标准化订阅还是个性化定制?

3.3 订阅模式的关键指标及模型

3.4 订阅模式的压力和优势

3.5 Salesforce的战投及并购团队

队

3.6 国际化之路重启

3.7 总结

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

订阅模式需重点关注LTV和CAC

SaaS订阅模式需要计算为获客成本而支付的销售和营销费用CAC（Customer Acquisition Cost，客户获取成本），以及客户在经营生命周期内的终生价值LTV（Life Time Value，客户终生价值）。

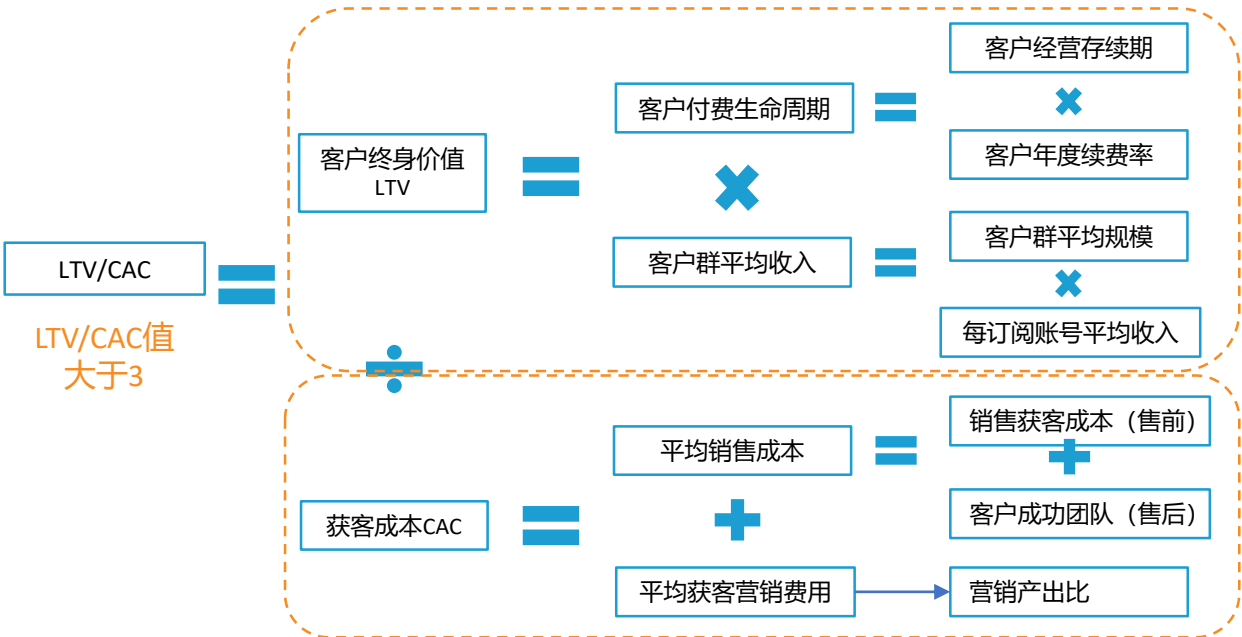
硅谷投资人给出的判断SaaS模式是否可行及运行健康程度的普适性评价指标是：

1、**LTV/CAC值大于3**。客户生命周期价值大于3倍客户获取成本。根据这个标准能够反映当前阶段SaaS模式的经营状况。该指标决定了SaaS企业的扩张节奏，并提前进行规划。同时该指标也可以指导定价，避免过低的合同单价导致最终亏损。

2、**收回获客成本的时间小于12个月**。根据这个标准可以判断公司在多长时间内能实现盈利，同时也是对现金流紧张程度的评判。收回CAC成本的时间在SaaS模式的早期尤为重要，因为创业公司在发展早期通常缺乏资金，获取资金的成本通常也非常高。但也不能教条地看待回收周期，在服务于KA客户时回收周期远长于SMB客户。

订阅模式是一项前期投入高而回收成本慢的生意，因此SaaS公司只有准确把握现金流才能渡过持续投入期和业务扩张期。

亿欧智库：SaaS订阅模式的运行指标



来源：亿欧智库自制

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

3.1 SaaS订阅模式对软件购买模式的替代

3.2 标准化订阅还是个性化定制？

3.3 订阅模式的关键指标及模型

3.4 订阅模式的压力和优势

3.5 Salesforce的战投及并购团队

3.6 国际化之路重启

3.7 总结

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

标准化订阅还是个性化定制？

先做中小企业客户，再向大企业扩张

从Salesforce在2004年上市时发布的招股说明书中可以发现关于订阅还是定制服务的讨论。在招股说明书中，Salesforce认为：

- **目前小企业的流失率太高，导致营收不稳定。**说明书中称小企业客户的流失率远高于中型企业和大型企业，尽管来自小型企业的营收占2003年全年营收的40%，但需要源源不断地寻找新的小企业客户来补充流失掉的部分，否则总营收将停滞甚至下降。
- **品牌因素和信用限制了大企业选择Salesforce。**出于对Salesforce的不信任，大型企业质疑其提供稳定高质量服务的能力。Salesforce需要大企业标杆来证明自己的实力，同时积累品牌影响力。
- **大企业定制化要求过高，超出了Salesforce目前可以提供的范围。**要有更高效的机制来面向大企业市场（也就是后来的PaaS平台和生态合作伙伴）。
- **拿下大企业客户对销售的要求完全不同于小企业，Salesforce将面临来自销售能力、销售周期、销售成本和服务能力方面的巨大考验。**

从Salesforce的**上市前一年**（2003年）全年营收5100万美元，付费用户订阅数14.7万个，客户群（企业）9800个来看，单个订阅单价为344美元/年，企业平均订阅规模为15个订阅账户，企业年平均付费金额为5200美元。这个阶段Salesforce的客户群主要还是集中于中小企业。

但随着Salesforce的平台服务能力、SaaS生态和外部合作伙伴的建设都逐渐成熟完善，其逐渐完成了对SMB客户和KA客户的全覆盖，极大覆盖潜在客户。

从其**2015财年**公布的数据来看，全年总营收为53.7亿美元，客户群（企业）数量为15万左右，付费用户订阅数为375万个，企业平均订阅规模为25个订阅用户，单个订阅单价为1432美元/年，企业年平均付费金额为3.58万美元，单个订阅单价的年均复合增长率达到15.33%，企业平均付费金额的年均复合增长率达到21.28%。由此可以看出，Salesforce在10年间经历了服务客户规模和客户平均付费金额的双重增长。

在最近几年的财报中Salesforce并没有公布总体的付费订阅用户数量，只是公布了大企业客户的一些数据，因此我们对于其近期的客户平均规模不得而知。但确定的是近年来其年付费1000万美元及100万美元以上的重要客户数量不断上升，为总营收的增长做出很大贡献。

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

3.1 SaaS订阅模式对软件购买

模式的替代

3.2 标准化订阅还是个性化定制?

3.3 订阅模式的关键指标及模型

3.4 订阅模式的压力和优势

3.5 Salesforce的战投及并购团

队

3.6 国际化之路重启

3.7 总结

Part4.从Salesforce看中国的云

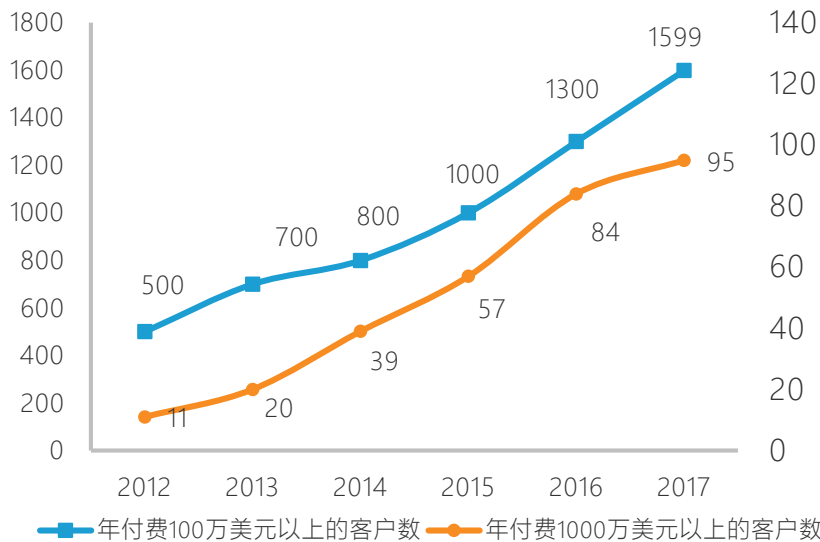
计算市场

标准化订阅还是个性化定制?

大客户标杆作用

从公布的大客户信息来看，年付费100万美元以上的客户和年付费1000万美元以上的客户都出现了大幅增长，大客户带来的标杆作用能够形成极大的正向促进作用，也是对整体服务能力的证明。在很多行业中，Salesforce都服务于最顶尖的头部公司，逐渐积累行业内的标杆企业和典型案例。

亿欧智库：Salesforce2012-2017年间大客户数量



来源：Salesforce，中信证券

亿欧智库：全球范围内Salesforce的标杆客户



来源：Salesforce官网，合作伙伴官网

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

3.1 SaaS订阅模式对软件购买

模式的替代

3.2 标准化订阅还是个性化定制?

3.3 订阅模式的关键指标及模型

3.4 订阅模式的压力和优势

3.5 Salesforce的战投及并购团

队

3.6 国际化之路重启

3.7 总结

Part4.从Salesforce看中国的云

计算市场

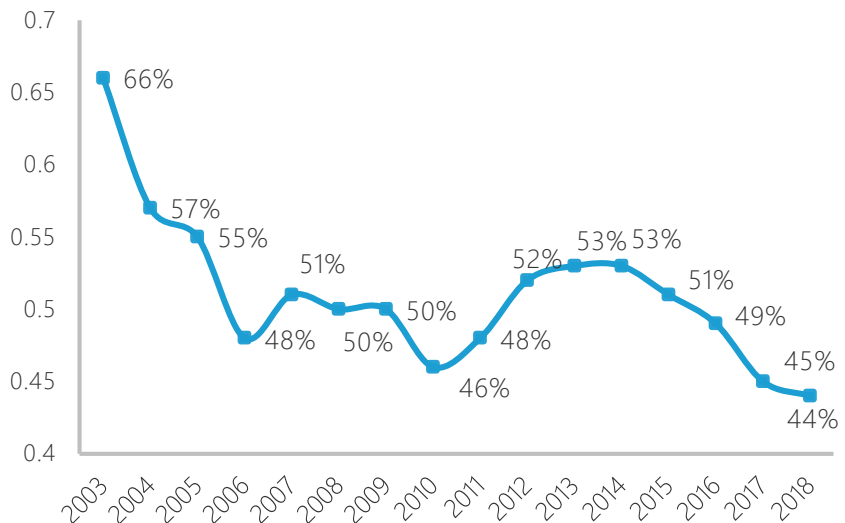
订阅模式的关键指标及模型

销售费用指标

对于获客成本的解释是，要将企业级服务软件大范围的被企业所认知与接收，必须要付出大量的销售费用和营销费用，Salesforce雇佣了大量的人力来做市场推广和销售，以及庞大的客户成功团队，可以从财报中看出其历年的销售费用率高达50%以上。其中绝大部分是获客的销售费用（Sales Cost），还有一部分是平均获客营销费用，用于各种品牌宣传活动（包括一年一度的Dreamforce大会）。

从上市15年来销售费用率的变化趋势来看，销售费用占营收的比例是大体下降的。随着客户群的稳定和做厚，Salesforce有更多的收入来自于老客户的续费，而不需要拼命的拓展新客户。服务好老客户比拓新更有价值。

亿欧智库：Salesforce上市以来各财年销售费用率



数据来源：历年财报

客户终身价值LTV和流失率

客户终身价值LTV（Life Time Value）的衡量则略微复杂，而且在财报中更难体现，存在着很大的不确定性。

客户停止付费有两种情况。第一是客户自身的经营出现问题而倒闭。第二是客户觉得产品无价值而流失。最终都会体现在每年度的流失率上。根据Dreamforce大会的数据，Salesforce的核心产品可以做到流失率低于10%（即90%以上的客户会在第二年续费）。考虑到老客户可能订阅更多的服务，总续费率可能会超过100%。

不同行业、规模企业的存续期是有差异的，中小企业的存续期总是会短于大企业，传统企业的存续期一般而言会长于科技类创业公司。

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

3.1 SaaS订阅模式对软件购买

模式的替代

3.2 标准化订阅还是个性化定制?

3.3 订阅模式的关键指标及模型

3.4 订阅模式的压力和优势

3.5 Salesforce的战投及并购团

队

3.6 国际化之路重启

3.7 总结

Part4.从Salesforce看中国的云

计算市场

订阅模式的关键指标及模型

客户群平均收入

客户群的平均收入这个概念牵涉到用户对SaaS产品的采购程度和用户规模。目前Salesforce提供了多档产品收费模式，可同时服务于小微企业-中等企业-大型企业。订阅用户平均收入的增长有以下几个途径：

1、**自然成长途径**。随着企业规模的增长，原有订阅提供的账户数和权限无法满足现实需要，企业自然提升订阅账号的权限等级。

2、**交叉销售**。Salesforce的产品矩阵提供了针对销售全流程的工具箱，往往针对产品组合有优惠活动，以此来促进用户购买更多SaaS服务。2017年Dreamforce大会的资料披露，重要客户中大约**75%以上购买了4种以上的产品组合，99%的客户订阅了两种以上的云服务**。

3、**向上销售**。Salesforce的客户成功经理在做售后跟进服务时，会切合时宜的向客户提供咨询建议和新的产品购买建议。

拿核心产品销售云来举例，最简单的基础版产品Essentials仅支持10个用户，而且不提供大多数服务，是个最简单的客户资料管理系统。较为高级的Lightning Professional专业版适用于任何规模的团队，且可提供额外功能。Enterprise企业版提供了深度自定义的能力，多部门共享、支持大规模部署，提供后台部门整合的API接口，允许整合到ERP系统中。最高级的Unlimited版本提供了共享中心、高级定制化、沙盒、高级支持和管理以及更多的存储空间。此外，销售云和服务云的组合产品还有价格优惠。

亿欧智库：Salesforce销售CRM产品的4级收费及权限



来源：Salesforce官网截图

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

3.1 SaaS订阅模式对软件购买

模式的替代

3.2 标准化订阅还是个性化定制?

3.3 订阅模式的关键指标及模型

3.4 订阅模式的压力和优势

3.5 Salesforce的战投及并购团

队

3.6 国际化之路重启

3.7 总结

Part4.从Salesforce看中国的云

计算市场

订阅模式的关键指标及模型

不同客户群收费规模的建模说明

按照Salesforce官网给出的公开定价来计算不同规模企业的生命周期价值模型对比，不考虑因为企业规模带来的优惠减免及议价空间等非公开因素。

首先可以看出小企业仅使用最基本服务的情况下，年订阅付费金额相当的低，整个企业每年仅需负担3000-6000美元/年的成本就可以使用基本款CRM。销售团队规模在20-30人的中型公司单订阅用户ARPA有一个质的提升，达到千美元的级别，这是因为Salesforce的基础版限定了使用人数为10人以下。大型企业因为销售团队规模的提升和企业版CRM每用户单价上涨，ARPU和生命周期总价值相比于中型企业又有了质的提升。

此外，这还仅仅是销售云和服务云产品的简单组合，对于更复杂的功能组合和定制化的收费会更高。

从建模结果来看，Salesforce的SaaS模式降低了中小企业使用CRM的门槛，但对于大企业而言长期收费并不便宜，这也是其一直在深耕产品和提升售后服务能力的原因。只有真正为客户创造价值，客户才能稳定的续费，而续费率是SaaS长期收益的保证。

亿欧智库：Salesforce销售云面向不同规模客户的收费模型

企业规模	小企业	中型企业	大型企业	特大型企业
销售团队规模	5-10人	20-30人	100-300人	300-500人
销售云产品	Salesforce Essentials基础版25美元/用户/月	Lightning Professional专业版75美元/用户/月	Enterprise企业版150美元/用户/月	无限制版300美元/用户/月
销售云和服务云的组合定价购买	不订阅	Lightning Professional组合版100美元/用户/月	Lightning Enterprise175美元/用户/月	Lightning Unlimited325美元/用户/月
营销自动化产品	不订阅	Pardot增长版1250美元/月	Pardot加强版2500美元/月	Pardot高级版4000美元/月
Lightning平台	Lightning 平台入门版25美元/用户/月	Lightning 平台入门版25美元/用户/月	Lightning 平台增强版100美元/用户/月	Lightning 平台增强版100美元/用户/月
企业生命周期	1-3年	3-5年	5-10年	10年以上
按年付费、按服务付费的年度总费用	3000-6000美元	4.5-6.75万美元	36-108万美元	157.8-263万美元
订阅用户年ARPA	600美元	2250美元	3600美元	5260美元
企业客户生命周期总价值	0.3-1.8万美元	13.5-33.75万美元	180-1080万美元	1578-2630万美元

来源：根据Salesforce官网数据进行建模估算

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

3.1 SaaS订阅模式对软件购买模式的替代

3.2 标准化订阅还是个性化定制?

3.3 订阅模式的关键指标及模型

3.4 订阅模式的压力和优势

3.5 Salesforce的战投及并购团队

3.6 国际化之路重启

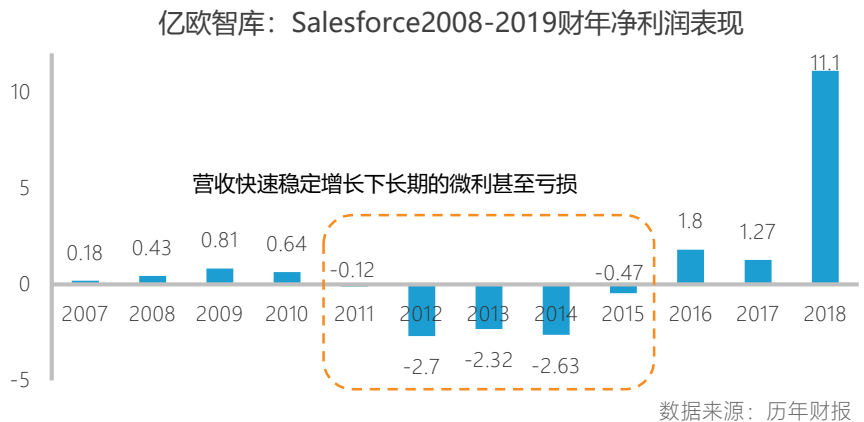
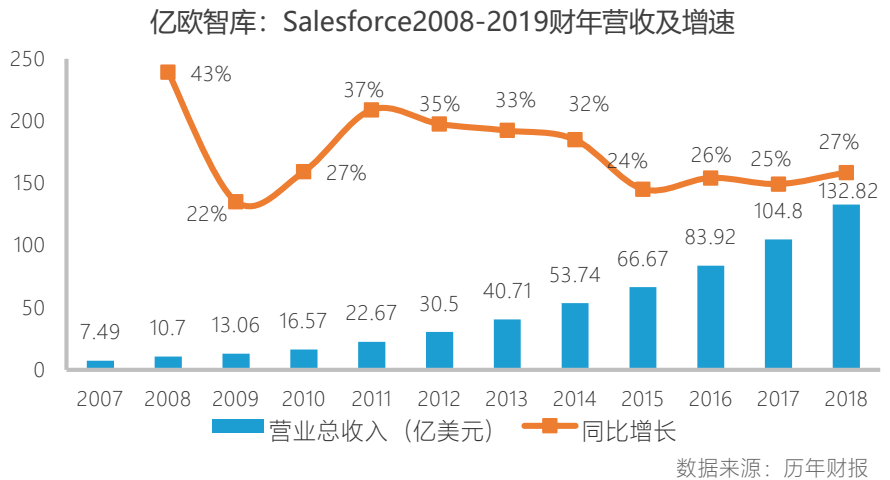
3.7 总结

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

订阅模式的压力和优势

扩张期的成本压力和现金流优势

通过对Salesforce2007至2018财年的营收及净利数据观察我们可以发现，尽管在长达10余年内营收经历了持续高速增长，但净利润表现一直不佳，尤其表现在2011-2015年这段时间。在年营收30%以上的增长速度下，却出现了长达5年的持续亏损。财报显示，2011年以来持续亏损的主因是扩张期销售费用和经营成本的快速增加，以及技术、业务扩张的并购成本。



SaaS模式带来稳定的收入增长。软件一次性买断方式的好处是成本回收周期短，而收入可持续性差；订阅付费方式虽然收回成本的周期较长，但胜在收入可持续性好，能够预期的带来稳定经营性现金流。

成本端压力主要来自于销售费用和研发成本，Salesforce的销售费用率（销售费用/营业收入）长期维持在50%左右，早期更是达到过66%。研发投入也是其成本端的重要组成，长期维持在15%以上。

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

3.1 SaaS订阅模式对软件购买

模式的替代

3.2 标准化订阅还是个性化定制?

3.3 订阅模式的关键指标及模型

3.4 订阅模式的压力和优势

3.5 Salesforce的战投及并购团

队

3.6 国际化之路重启

3.7总结

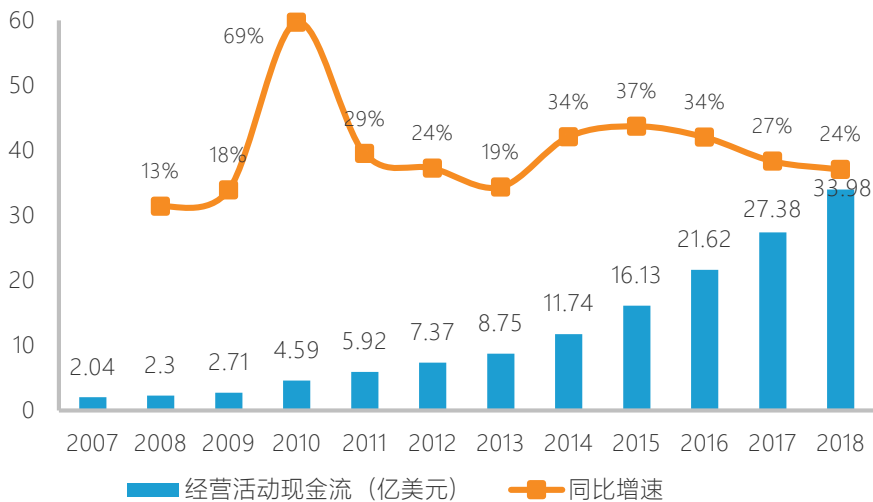
Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

扩张期的成本压力和现金流压力

尽管出现了长达5年的持续亏损，但Salesforce在经营性现金流上的表现仍然不错，很大程度上要归功于付费订阅的正面作用。

订阅具有预付款和收入稳定可预期的优点，在2011-2015年持续亏损阶段依旧保持稳健。健康的经营性现金流是其进行业务扩张的关键资源。

亿欧智库：Salesforce2008-2019财年经营性现金流及增速

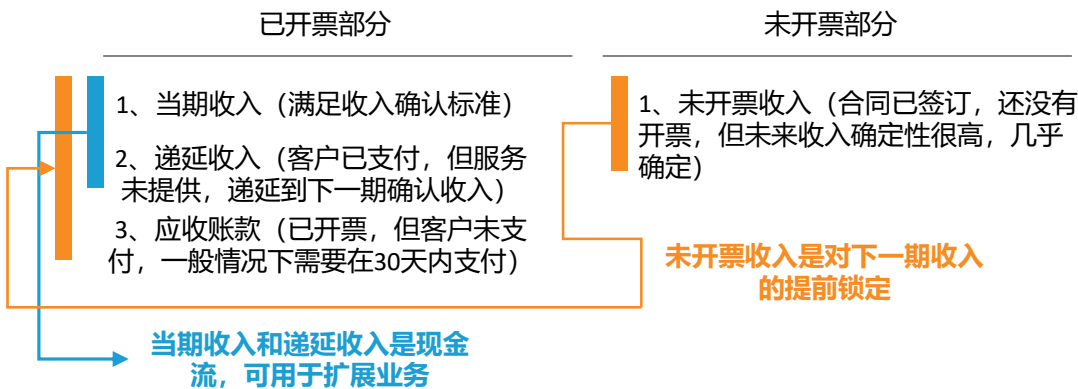


数据来源：Salesforce历年财报

订阅模式的预付款和经营性现金杠杆

由于有预付款的存在，签订多期合同和收入确认会让收入部分内容稍显复杂，总体而言，收入可分为已开票部分和未开票部分。已开票部分的收入又可分为当期确认收入、递延到下期的收入、应收账款。未开票部分的确定性很高，属于对未来收入的提前锁定。

亿欧智库：收入部分的关系示意图



Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

3.1 SaaS订阅模式对软件购买模式的替代

3.2 标准化订阅还是个性化定制?

3.3 订阅模式的关键指标及模型

3.4 订阅模式的压力和优势

3.5 Salesforce的战投及并购团队

3.6 国际化之路重启

3.7 总结

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

订阅模式的预付款和经营性现金杠杆

订阅付费的优点在于，用户是先付费后使用，对于Salesforce而言很少存在回款困难或坏账的问题，相反，用户提前支付但未提供服务的资金为Salesforce提供了近乎无风险的资金杠杆，这部分资金可以用于当期的业务投入和扩张。

云服务的订阅收入在其每份合同生效日的开始合同期内按比例确认，订阅的一般期限是12个月到36个月，即所谓的按月订阅，按年收费，并且订阅生效后只有在Salesforce严重无法提供服务的情况下用户才能终止合同，否则合同将持续到订阅期结束。

在订阅后，Salesforce按年度分期付款方式预先为客户开票，典型的付款期限是发票后30天内向Salesforce付款。也就是说，在Salesforce还没有向客户提供服务之前就已经收到了用户支付的12-36个月（1-3个年度）的费用。

Salesforce的应收账款表现稳定。因为SaaS模式的边际成本较低，几乎可以随时收回产品权限，所以不太可能出现大面积的坏账，回款压力不大。

未开票收入更多是一种运营指标而非收入指标，受到大型客户订购协议的特定时间，和续订周期的影响，总体来看是对未来收入规模的预测。

亿欧智库：Salesforce在2017和2018年的履约义务

时间	流动履约义务 (亿美元)	非流动履约义务 (亿美元)	总履约义务 (亿美元)
2018.07.31	98	112	210
2018.04.30	96	108	204
2017.07.31	77	77	154
2017.04.30	76	74	150

来源：根据财报查询

据财报显示，Salesforce在2018年7月的总履约义务达到了210亿，其中流动履约义务为98亿美元，非流动履约义务112亿美元。对于Salesforce而言，这部分负债又对应着真实收入，只要服务不出现问题，是相当健康的。

客户预付金额提供了收入保障的同时，也提供了成本几乎为0的经营资金，相当于客户付钱支持了Salesforce的扩张和投资行为，经营的扩张进一步的确定行业内的地位，逐年形成正向反馈。

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

3.1 SaaS订阅模式对软件购买模式的替代

3.2 标准化订阅还是个性化定制?

3.3 订阅模式的关键指标及模型

3.4 订阅模式的压力和优势

3.5 Salesforce的战投及并购团队

3.6 国际化之路重启

3.7 总结

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

Salesforce的战投及并购团队

在对Salesforce的产品研究过程中, 亿欧智库发现它具有**一种强大的战略投资和并购重组能力**, 在短时间内做到自己想要达到的功能。我们知道软件开发需要堆积大量开发人员产能, Salesforce的一大成功秘诀就是战略投资及并购。

战投思维, 营造企服投资生态

大约在2009年间, Salesforce成立了战略投资集团Salesforce Ventures, 重点于企业服务的上下游, 包括**应用开发商、集成商、实施服务商**, 这点契合于其SaaS生态战略。据财报披露, 截至2019年1月31日, 存续的投资组合包括对235 多家私营公司和6家上市公司, 主要由独立软件供应商和系统集成商组成, 投资金额从10万美元到1亿美元不等, 其中21 笔投资额超过1000万美元。在企业服务方面的风险投资机构中, Salesforce Ventures占据到头部位置, 迄今为止的被投明星企业有BOX、Zoom、Twilio等。

保持对一级市场投资敏感的另一个好处是, 对于关键业务的并购标的很可能来自于Salesforce Ventures风险投资项目, 比如后来被Salesforce收购的Mulesoft和Quip都曾拿过其早期投资。

并购及快速整合, 拓展业务边界

Salesforce并购的目的不在于扼杀竞争项目, 而在于集成互补业务快速拓展, 对待并购业务的态度也是积极吸纳进产品体系中。Corporate Development (并购业务部门) 在公司上市之初就已经成立, 但直到2010年销售云业务增长遭遇瓶颈后, 并购团队才开始大举投入, 2010年和2013年发行大额的可转债来获取并购资金。

亿欧智库发现, Salesforce中的很多业务模块都是通过并购买来的, 并购的目的不在于扼杀而在于整合, 往往会从人才、技术和管理上对并购对象进行深度整合。比如, 营销云业务几乎就是由社交媒体监测平台Radian6、社会化营销平台Buddy Media和企业级营销工具ExactTarget整合而来; 分析云业务以BI平台EdgeSpring为重要来源 (Tableau是最新的并购案, 还未整合); 电商云能力主要来自于Demandware; 集成云能力主要来自于数据集成工具Mulesoft; 人工智能平台Einstein主要由机器学习平台PredictionIO、深度学习平台Metamind提供技术支撑。

并购对于IT企业的成长至关重要, 因为关键性技术、关键性团队和行业内Know-how的积累都需要时间, Salesforce非常清楚自己各阶段需要的核心能力是什么, 因此总能以合适的价格拿下并购标的, 同时将其核心团队转化为新业务条线的核心人员, 实现跨越式技术提升, 在业务开展和技术竞争中抢占先机。

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

3.1 SaaS订阅模式对软件购买模式的替代

3.2 标准化订阅还是个性化定制?

3.3 订阅模式的关键指标及模型

3.4 订阅模式的压力和优势

3.5 Salesforce的战投及并购团队

3.6 国际化之路重启

3.7 总结

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

国际化之路重启

营收增长趋缓，业绩承压

尽管Salesforce在SaaS CRM上获得了巨大的成功，但我们也可以看到其在业务拓展上逐渐面对来自各方面巨头的压力，和本身业务的局限。

目前云计算市场上还有微软、Oracle、SAP、Adobe等公司在进行直接或间接的竞争。其中微软推出的Dynamic365 在销售型CRM上对Salesforce构成压力，

Adobe、Hubspot等公司的营销云业务对营销型CRM构成竞争， 客服SaaS领域受到Zendesk等公司的挑战。

自身的营收增长进入到疲乏期，从2017年以来，Salesforce的季度收入同比增速从近30%的高位，逐步下滑至目前24%的水平。

目前Salesforce的业务开展主要集中于北美，2018年财报显示132.8亿美元的总营收中有71%来自于美洲，19.2%来自于欧洲，9.7%来自于亚太地区。在以美国为主要市场中遭遇增长瓶颈，对于Salesforce而言是个不好的信息。

而2017年Dreamforce大会资料显示，Salesforce 在欧洲、中东和部分亚洲地区以及由日本、亚太和中国组成的地区销售额仅占这些地区总潜在市场的7%，渗透率远低于Oracle和SAP等软件业同行。

尽管Salesforce的业务在欧洲、亚太区市场都有布局，但在这些市场面临的竞争压力不小。同时此前Salesforce在中国市场几进几出，扶持中国本土企业但都未它在中国市场较稳脚跟。可以说，海外市场的拓展是Salesforce未来做大营收，保持稳定增长的唯一途径。

亿欧智库：Salesforce2019年二季度分地区营收状况

Incremental investments in international markets driving growth



数据来源：投资者报告

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

3.1 SaaS订阅模式对软件购买模式的替代

3.2 标准化订阅还是个性化定制?

3.3 订阅模式的关键指标及模型

3.4 订阅模式的压力和优势

3.5 Salesforce的战投及并购团队

队

3.6 国际化之路重启

3.7 总结

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

国际化之路重启

冲击欧洲和亚太等重点市场

Salesforce早在2006年就进入到中国，但业务推广一直遭遇困难。2011年在日本建立了第一个本地数据中心，但业务拓展的效果有限。在欧洲的扩张则遭受到本土企业如德国SAP等公司的强烈阻击。

2017年，Salesforce宣布在日本神户开展了第二个数据中心的服务，提供包括销售云，服务云，应用云，社区云和分析云在内的SaaS产品。

同年7月，Salesforce宣布其基础设施已经成功部署到加拿大的亚马逊AWS平台，加拿大客户可以通过加拿大中区的AWS访问Salesforce，并会进一步部署在AWS亚太地区(悉尼)。

同年11月，与谷歌云服务G Suite合作，与谷歌的分析工具Google Analytics整合，两个平台将共享销售、营销和广告等数据。Salesforce计划利用Google Cloud和AWS来支持公司的国际市场扩张计划。

2018年6月，Salesforce宣布在欧洲市场中投入25亿美元以达到全方面拓展业务的目的。

2019年7月，Salesforce宣布与阿里巴巴达成战略合作，将集成阿里云向企业客户提供服务和支持。

总结

长期主义思维

从商业角度（经营、战略、竞争等）来看，Salesforce的最大特征就是选择长期主义，并利用SaaS订阅模式的优势坚定的贯彻了长期主义。

SaaS生态是长期主义思维。Salesforce清楚哪些是自己需要整合的核心能力，而哪些业务应该交给合作伙伴来做，B端业务不像C端业务一样具有边际成本几乎为0的特征和赢家通吃效应，长期来看一家领头B端企业必须依靠于外部生态合作伙伴的互助共赢才能最大程度的扩展业务。

企服创投团队和“善意并购”是长期主义思维。长期来看既然市场无法全部吃下，那么尽早的投资潜在力量，以及通过并购吸纳合适的力量可能是最符合长期利益的选择。

延迟盈利，持续投资是长期主义。在Salesforce的发展过程中，微利甚至亏损发展业务和开拓市场的特征一直延续，延迟盈利在很大程度上逼退了潜在竞争者，对竞争者而言构建类似于Salesforce的商业运行体系将付出更大的代价，并面临更长期的不盈利状况。很难有竞争对手可以自信比Salesforce做的更好。

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

3.1 SaaS订阅模式对软件购买模式的替代

3.2 标准化订阅还是个性化定制?

3.3 订阅模式的关键指标及模型

3.4 订阅模式的压力和优势

3.5 Salesforce的战投及并购团队

3.6 国际化之路重启

3.7 总结

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

TO B增长飞轮该如何启动和加速

不同于C端市场，B端市场很难建立起行之有效的增长飞轮，通过对Salesforce的总结，得出其增长飞轮的三个重要模式：

1、双边市场网络效应。Salesforce一手掌握B端客户，一手掌握面向ISV、IT实施商的开发平台。对于ISV而言，接入平台后可以立即面对广阔的客户，降低获客成本和前期经营压力，而且Salesforce的长期微利状态让跟随者失去自建平台的想法和动力。对于B端客户而言，很难找到第二个类似的主体产品（CRM系统）好用，可扩展性又强的产品矩阵及平台。

2、SaaS生态。生态构建起成本优势、规模优势和转换成本，这些都是构成护城河的关键因素。

3、数据网络效应。为构建数据网络效应，直到现在Salesforce还在社交数据、数据整合与治理及数据智能上做出努力。

SaaS行业的领先者要想在SaaS市场中实现稳定增长的飞轮并构建护城河，其实脱离不开Salesforce提供的这三点经验。

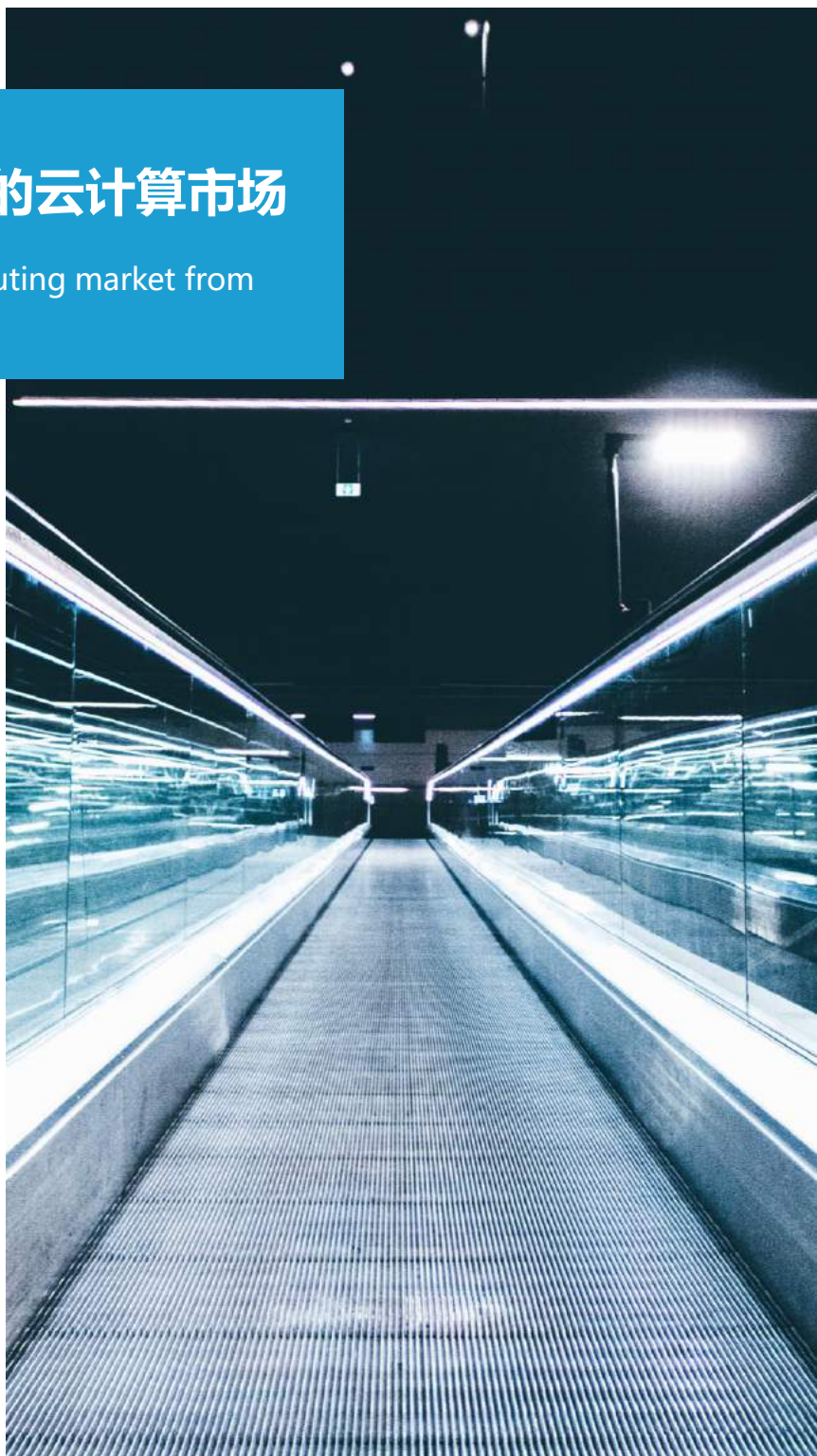
从Salesforce看中国的云计算市场

Lesson from China's cloud computing market from Salesforce experience

Salesforce集成阿里云重提进入中国市场的举动，搅动了中国的CRM市场。但更重要的问题是，中国的企业服务SaaS行业会按美国经验发展吗？

相比于中国市场能否出现一家类似于Salesforce的B端企业，更应该思考的问题是中国市场限制企业级服务的结构性因素是什么？

从更大的云计算市场角度来看，通过对中美云计算市场的发展阶段和企业级SaaS服务进行对比，我们可以发现很多启示。



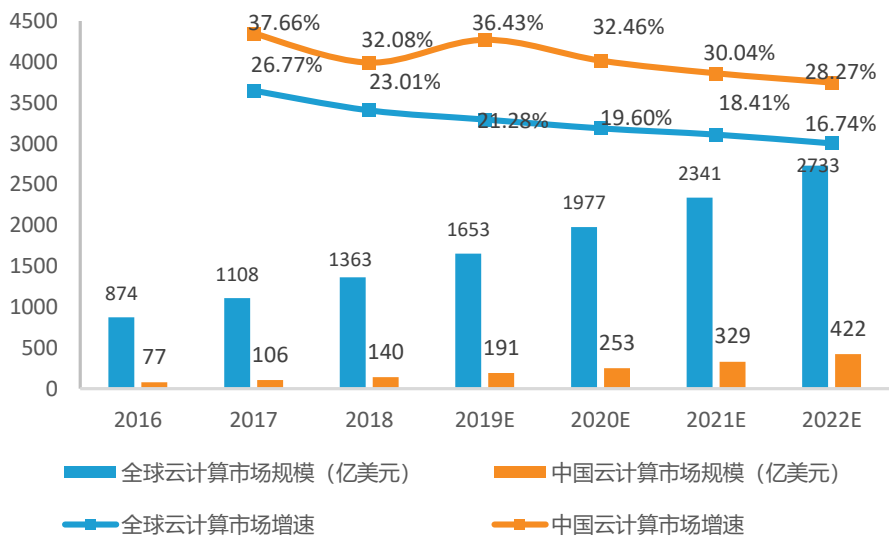
Part1.SaaS和云计算的先驱
Part2.产品与服务视角下的
Salesforce
Part3.商业视角下的Salesforce
Part4.从Salesforce看中国的云
计算市场
**4.1 以美为镜，中美云计算市场
对比**
4.2 中国的To B信息化市场

以美为镜，中美云计算市场对比

中国在全球云计算市场中的占比

根据中国信通院统计数据，虽然从总量上来说，中国的云计算市场规模占全球规模比例较低，约为10%（以美元计价），但增速方面却表现突出。信通院预测全球增速将在2019年以后下降至20%以下，而中国云计算市场规模增速将保持在30%以上。由此来看，中国将是未来全球云计算市场的主要增长点。

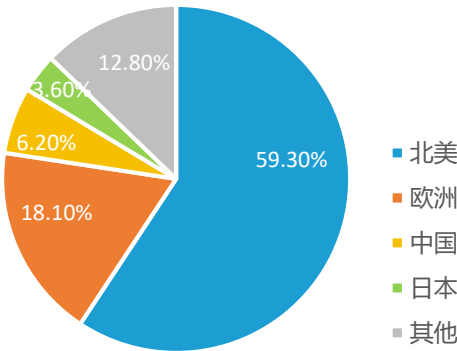
亿欧智库：全球与中国云计算市场规模及增速对比



参考来源：中国信通院（2019）

根据Gartner（2017）对全球各地区云计算业务收入占全球比重的估算，北美地区处于云计算业务发展的领先位置，占全球规模的59.3%，其中以美国市场为主。而中国市场的云计算业务约占全球的6.2%，相比于美国而言大约是10倍的差距，这也是中国云计算有10倍发展空间说法的来源之一。

亿欧智库：2017年各地区或国家云计算业务占全球比重



参考来源：Gartner（2017）

Part1.SaaS和云计算的先驱
Part2.产品与服务视角下的
Salesforce
Part3.商业视角下的Salesforce
Part4.从Salesforce看中国的云计算市场
4.1 以美为镜，中美云计算市场对比
4.2 中国的To B信息化市场

以美为镜，中美云计算市场对比

中国和美国处于云计算不同发展阶段

回顾全球最具代表性和借鉴意义的美国云计算市场发展历程，可以帮助我们总结云计算的发展路径和规律。

尽管Salesforce进行SaaS业务在先，全球IaaS龙头企业亚马逊发展IaaS业务在后，但云计算市场的总体规律还是遵循IaaS-SaaS-PaaS的发展路径，从美国经验来看，云计算基础设施的大量建设后，才出现SaaS企业的密集成立。

在亚马逊、微软和谷歌等巨头的推动下，美国大约花了10年时间完成了云计算的基础设施建设，同期成长起来的SaaS公司也在近几年实现上市。美国的整体云计算市场进入到一个相对稳定的成熟阶段，而中国的云计算市场还处于SaaS层爆发的前夜，在云计算发展阶段上，美国大约领先中国5年时间。目前处于由三方势力（传统IT厂商、云原生SaaS厂商和互联网巨头）推动的SaaS生态建设期，极有可能帮助中国完成SaaS的建设，实现和美国发展的同步。

根据阿里云发布的报告来看，中国各行业的SaaS渗透率还处于较低水平，制造业和金融业的渗透率相对较好，零售、住宿与餐饮、能源和医疗卫生等行业存在很大的SaaS渗透空间。

亿欧智库：中国和美国处于云计算发展的不同阶段



参考来源：公开资料收集整理

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

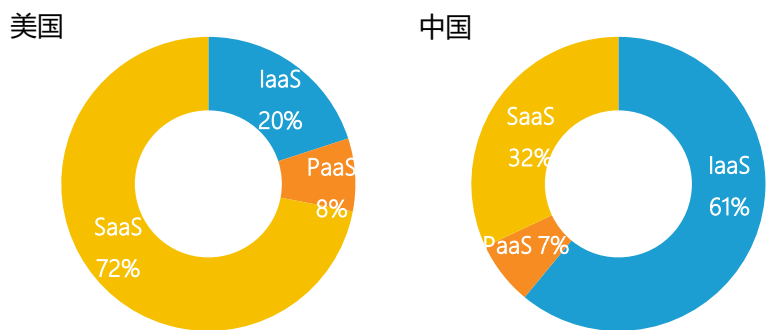
4.1 以美为镜，中美云计算市场对比

4.2 中国的To B信息化市场

中美云计算细分市场的对比

云计算的产业链较长，SaaS、PaaS和IaaS层需要由不同类型的企业来满足，很难由一家企业提供一站式服务。因此在中美两国的云计算市场对比中可以发现步调不一致的现象。美国的IaaS业务仅占云计算市场份额的20%，高达73%的份额为SaaS提供；反观中国，IaaS层占61%，SaaS应用仅占32%。

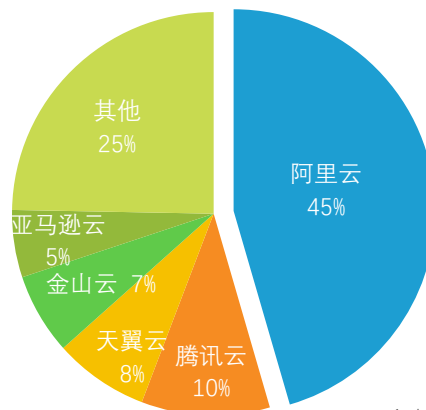
亿欧智库：2017年中美云计算细分市场结构对比



参考来源：IDC（2017）

在IaaS层的比拼上，Gartner2018魔力象限中仅有6家服务商入围，分别是AWS、Microsoft、Google、阿里云、Oracle和IBM，中国企业阿里云入围。而另一家权威机构IDC2019年发布的《全球公有云服务市场（2018下半年）跟踪》报告显示，中国已经跃居全球仅次于美国的第二大公有云IaaS市场，全球前十大公有云IaaS服务商中，中国已有阿里巴巴、腾讯、中国电信、金山云四家服务商上榜。阿里云在国内IaaS市场中遥遥领先，占据了45.5%的市场份额。

亿欧智库：2018年中国公有云IaaS市场份额



参考来源：IDC（2019）

在互联网公司（阿里、腾讯、金山），电信运营商（中国电信）和硬件厂商（华为、浪潮）的助力下，中国云计算在IaaS层发展迅猛，但SaaS层发展存在短板。

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

4.1 以美为镜，中美云计算市场对比

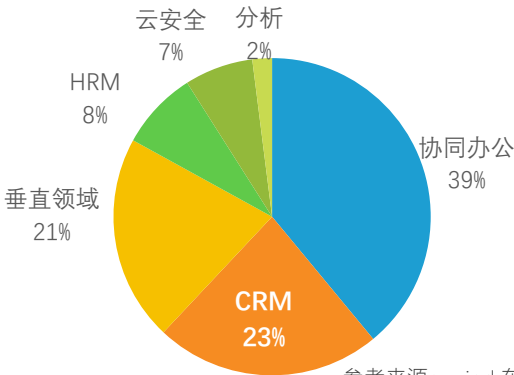
4.2 中国的To B信息化市场

以美为镜，中美云计算市场对比

美国原生SaaS企业获成功，传统软件商积极转型

美国SaaS企业的发展始于1999年，由Salesforce创始人贝尼奥夫提倡的“*No software*”（去软件化）所主导。经历了20多年的发展，美国的SaaS行业已经进入到了成熟阶段，对企业的渗透率很高。在原生SaaS企业中，专注于CRM领域的Salesforce，HRM领域的Workday、运维领域的ServiceNow、客服领域的Zendesk、IM领域的Slack等构建的商业模式获得市场认可。据统计，截止到2019年5月，美股的68家新兴SaaS公司总市值为6404亿美元，其中Salesforce的市值高达1300亿。

亿欧智库：2019年美股原生SaaS公司市值占比



参考来源：wind,东兴证券（2019.05）

在美股原生SaaS公司中，协同办公板块的市值共计2498亿美元占比为39%；CRM板块总市值为1436亿，占比23%；垂直领域SaaS总市值为1357亿，占比21%。

不仅是原生SaaS公司获得了成功，传统软件巨头也在向SaaS模式转型，获得了不同程度的成功。比较具有代表性的是微软、Adobe和Autodesk等公司将核心工具类软件通过SaaS的形式输出给使用者，以及ERP领域的传统巨头甲骨文和SAP将传统的ERP业务SaaS化。

亿欧智库：美国部分传统软件商向SaaS模式转型

软件公司名	云转型开始时间	云转型方向与动作	转型进度
Microsoft	2008	Azure提供IaaS+PaaS层；Office 365；Dynamics CRM等SaaS业务的尝试	大部分完成
Oracle	2012	云基础设施(OCI)项目；ERP的云化	正在进行，转型阵痛期
SAP	2010	内存计算平台HANA，ERP迁移至云平台S/4HANA Cloud上	正在进行
Adobe	2013	Adobe Systems软件订阅；营销云	大部分完成
Autodesk	2011	以Autodesk PLM 360为开端；工业软件的云化	大部分完成

来源：公开资料整理

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

4.1 以美为镜，中美云计算市场对比

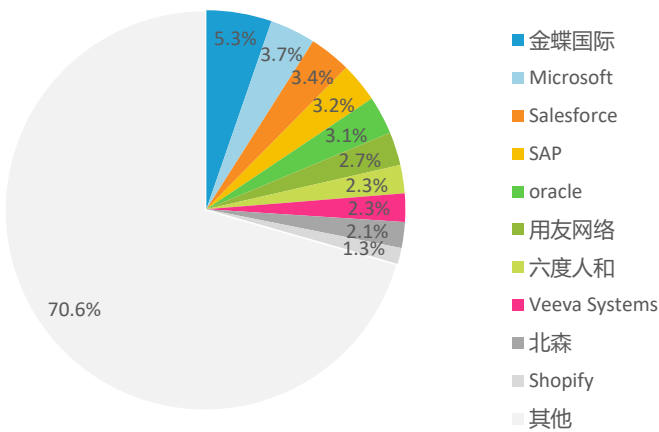
4.2 中国的To B信息化市场

以美为镜，中美云计算市场对比

中国原生SaaS企业发展受阻，传统软件业云转型正在发生

中国本土SaaS领域的起步比美国要晚10年左右，企业发展阶段较低。目前二级市场中具有代表性的企业是由国产ERP系统转型而来的金蝶国际和用友网络、垂直领域的微盟和有赞，从上市公司数量和总市值皆无法和美股SaaS板块相提并论，SaaS未来市场渗透的空间很大，但难度也可想而知。

亿欧智库：2018年中国企业级应用SaaS厂商营收占比



数据来源：IDC（2019）

从IDC2019年发布的报告来看，2018年中国企业级应用SaaS市场相对比较分散，头部企业以跨国软件公司和本土老牌ERP转型公司（用友、金蝶）为主，用友和金蝶目前的SaaS化比例大约在30%左右。

本土的原生SaaS公司方面，没有得到应有的发展。目前仅垂直SaaS领域的有赞和微盟上市，对照于美国的SaaS产业发展，CRM、HRM、OA和运维等领域的SaaS市场存有巨大潜在空间。

亿欧智库：中国部分传统软件商向SaaS模式转型

企业	定位	SaaS业务	2018年云业务收入	云业务占比	最新市值
用友网络	ERP向SaaS转型	用友云PaaS，大企业ERP上云	20.94亿元	27%	757.28亿元
金蝶国际	财税、ERP向SaaS转型	金蝶云星空、精斗云、管易云	8.49亿元	30.2%	285.46亿港元
恒生电子	金融软件SaaS化	针对证券、资管、银行、交易所行业的SaaS服务	未披露	未披露	619亿元
广联达	工程造价软件SaaS化	工程造价业务上云	3.7亿元	13%	398亿元
泛微网络	传统软件公司向SaaS转型	协同办公软件SaaS化，SaaS产品e-teams针对小微客户	未披露	未披露	98亿元

来源：根据公开资料整理，数据为2019.10.15

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

4.1 以美为镜，中美云计算市场对比

4.2 中国的To B信息化市场

中国的To B信息化市场

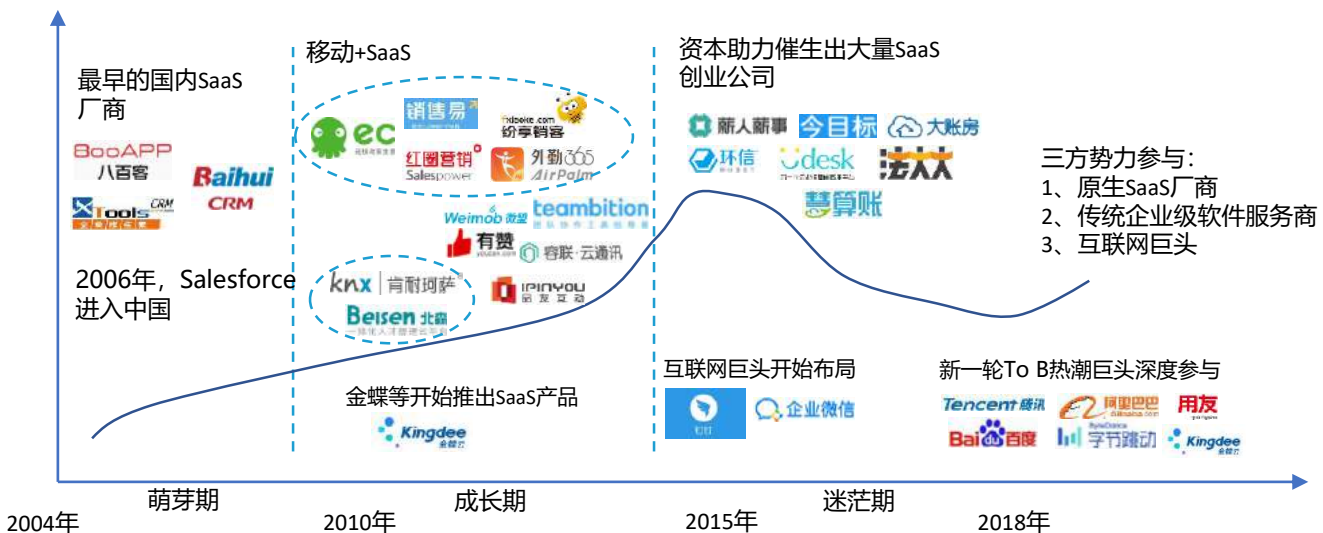
中国的企业信息化市场至少落后了欧美国家一个发展阶段。上世纪七十年代信息技术由军工转民用，开始出现SAP（1972）、微软（1975）和甲骨文（1977）等日后垄断全球市场的信息化厂商。2000年左右的云计算技术又将Salesforce、Workday、ServiceNow等企业带向成功。中国的头部企业信息化服务商（用友、金蝶等）尚未完成对国际品牌的追赶，又面临上云的挑战。

C端市场的火热掩盖了B端的不足，Copy to China的C端互联网平台（社交、内容、电商）都获得了成功，甚至于中国目前已经能够向外输出更先进的消费级商业模式出海。但在将企业信息化服务的模式Copy to China的时候，大量的SaaS创业公司面临困境，Salesforce的模式很难走通。

通过对市场的系统梳理，亿欧智库发现从2004年的第一批，到2010左右的第二批集中入场者，再到2015年前后的第三批入场者，15年来没有一家原生SaaS厂商可以走出Salesforce的发展路径，创业公司成长为企业级服务巨无霸型公司的时间窗口可能已经过去。

而目前的市场竞争格局将会更为复杂，整个企业级服务市场存在着原生SaaS厂商、传统企业级软件服务商，以及面临向B端转型的互联网巨头的多方势力参与。

亿欧智库：中国企业级SaaS市场发展历程回顾



来源：亿欧智库自制

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

4.1 以美为镜，中美云计算市场对比

4.2 中国的To B信息化市场

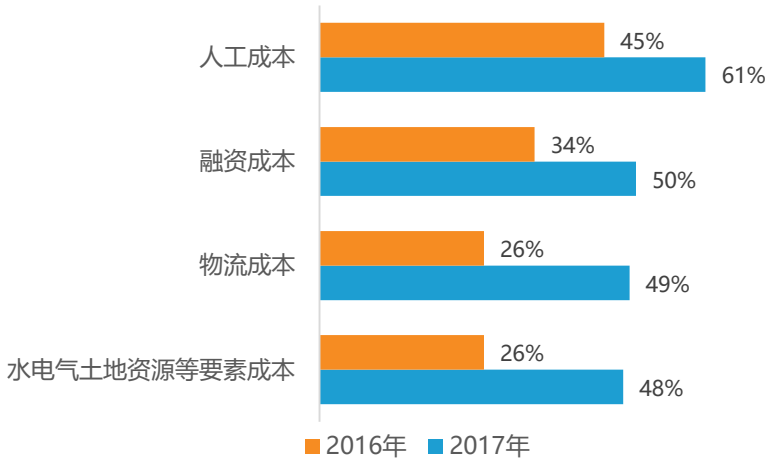
中国的To B信息化市场

经济环境的变化可能带来对B端信息化市场的需求变化。

1、经济增长的黄金时代过去。GDP增速明显放缓，经济走势呈现“L”型，新常态对经济增长方式提出了新要求，生产环节的精细化管理（工业互联网），销售环节的精细化运营（商业互联网）以及从消费终端到生产终端的反馈链条打通（产业互联网）势必对传统企业的信息化水平提出新要求，不适应的将会被淘汰。

2、刘易斯曲线拐点出现，人口红利的消失是必然。企业需要重估企业经营中的人力成本。根据中国中小企业发展促进中心发布的《2017年全国企业负担调查评价报告》，2017年61%的企业认为人工成本负担重，这一数字在2016年为45%。内部降本增效正在成为刚需。

亿欧智库：2016-2017年中国企业成本负担调查



来源：亿欧智库报告

3、消费级市场的流量到顶，开始变成存量市场的零和博弈，互联网时代的成功者开始转型。BAT在面向B端市场的布局中将会产生重要影响，因为技术、资本和人才很大程度上集中于巨头手中。ABC（A指AI，人工智能技术；B指Big Data，大数据技术；C指Cloud Computing，云计算技术）将会是深刻影响到产业互联网发展的底层技术能力。在资源方面，百度的搜索引擎和营销资源、阿里巴巴的电商积累和阿里云客户、腾讯的11亿社交用户和连接能力，都为企业级服务的广度和深度提供了无限的想象空间。

新一轮的To B，将会是云计算、人工智能、物联网、区块链等等的新技术，对企业生产模式、组织模式、销售模式、营销模式、服务意识的一次重构，SaaS模式将会是最佳的输出载体。

Part1.SaaS和云计算的先驱

Part2.产品与服务视角下的

Salesforce

Part3.商业视角下的Salesforce

Part4.从Salesforce看中国的云计算市场

4.1 以美为镜，中美云计算市场对比

4.2 中国的To B信息化市场

中国的To B信息化市场

从上一节关于整个产业互联网的展望中收束，回归到企业服务SaaS领域中，我们很难说中国未来一定会出现对标Salesforce的企业，或者说CRM在中国会成为关键性的“入口级”企服SaaS这一想法值得商榷。

中国的企业级SaaS市场发展前景“10倍论”客观存在。对比而言，中国目前的注册企业数约为8000万家，3倍于美国企业，而中国的SaaS产值仅为美国的24%，中国SaaS市场的企业平均客单价是21.6美元，而美国是255美元，差距在11倍左右。

亿欧智库总结认为，决定中国企业应用SaaS市场走向的关键要素有两个：1、供给端：谁有能力建立PaaS平台及整合SaaS生态；2、需求端：谁有能力获得更广阔的潜在市场（TAM）。

第一个要素，从Salesforce案例可以看出，PaaS层能力的建设对于做好SaaS生态至关重要，PaaS可以简单的理解为是一种中台能力，SaaS应用的开发及二次开发、应用之间的数据连接都需要PaaS层能力。中国目前有两股势力在做PaaS层建设，以阿里云为代表的IaaS层服务商，以做好PaaS层然后“被集成”为战略，开放API（应用程序编程接口），与各行业软件服务商ISV共同提供行业解决方案；以北森、销售易为代表的SaaS厂商，努力构建PaaS层以提升服务大客户的能力。

第二个因素，从Salesforce案例可以看出，通过工具型CRM为入口，不断加入智能客服功能、营销自动化功能、细分领域的专业销售方案以扩大潜在客户市场。但在中国，SMB市场的SaaS需求似乎并没有被激活，KA市场开始接触SaaS软件，面对SaaS“10倍论”观点一定要反思，中国市场中限制企业级服务发展壮大的结构性因素是什么？那个能将中国SaaS市场规模天花板打开，获得更大潜在客户市场的方案存在吗？

对于Salesforce这一案例，我们千万不能抱着“刻舟求剑”的态度。它的成功是天时地利人和的共同产物。我们既可以将其成功归结为外部条件，如欧美市场对软件付费的良好习惯、对于CRM软件有合规性刚性需求的市场优势；也可以归结为内部条件，如战略定位准确，良好商业模式带来的不断正反馈，以客户为中心的企业服务理念等等。但最重要的一点，Salesforce既是造势者（造了SaaS的势），也是成功的借势者（云计算、企业数字化新需求、移动化、智能化在企业级领域的应用）。在中国，自然有截然不同的新的“势”等着我们去发现和把握。

后记

APPENDIX

- ◆ 亿欧智库此份《SaaS巨头的经验及启示——Salesforce公司案例分析》整理并分析了全球SaaS领先者Salesforce的发展历程、发展战略和商业模式，解释其为何成功，并试图总结出对中国企业服务SaaS业有用的经验。最后，将其放在中国企业信息化和云计算的大背景下讨论中国的企服SaaS走向。
- ◆ 亿欧智库之后也将关注于国外的SaaS巨头如Workday、ServiceNow及国内映射赛道，持续输出关于企业服务SaaS领域的有效观点和前瞻性成果。
- ◆ 感谢为此次报告提供帮助和协作的企业，以及其它业内人士、行业专家，在此特别感谢高级分析师李星宏和由院长为此份报告做了重要贡献，感谢您们的鼎力协助。
- ◆ 注意：报告中信息来源多来自网页及企业官网整理，如有不全信息或信息错误可以添加作者微信进行讨论补充。

参考资料

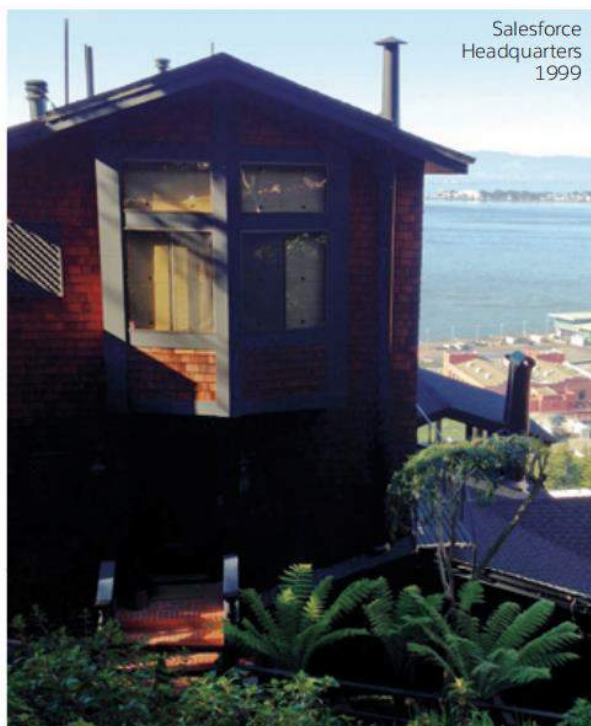
Reference

文中正式引用的内容和数据：

- 1、封面图片来源于Salesforce官网
- 2、亿欧智库《2019年中国云计算行业发展研究报告》
- 3、Gartner历年CRM市场调研报告
- 4、Salesforce官网，投资者关系报告，《CRM-Q-FY-Earnings-Presentation》
- 5、官网，<https://www.salesforce.com/>
- 6、Salesforce，中信证券《金蝶国际（00268）：云SaaS龙头受益于云化趋势，云业务核心指标正复制海外巨头成长之路》，武超则，金戈
- 7、上海翼攀、雨花石CRM等官网
- 8、中国信通院，《中国信通院：云计算发展白皮书2019》
- 9、阿里云智能研究中心&T客汇《2018-2019年中国SaaS市场洞察报告》
- 10、IDC历年关于云计算市场测算的市场调研报告
- 11、wind，东兴证券《美国SaaS产业-行业发展巡视及整体》，叶盛

封面故事

Cover Story



封面图片来自于Salesforce官网，是其总部所在大楼Salesforce Tower。在其发布的2019财年报告（《Salesforce-FY-2019-Annual-Report》），其总部从创业阶段的一间很小的办公室（左图），到2018年落成的旧金山地标建筑Salesforce Tower（远景，右图）。

团队介绍 OUR TEAM

亿欧智库是亿欧公司旗下专业的产业创新研究院。

智库专注于以人工智能、大数据、移动互联网为代表的前瞻性科技研究；以及前瞻性科技与不同领域传统产业结合、实现产业升级的研究，涉及行业包括汽车、金融、家居、医疗、教育、消费品、安防等等；智库将力求基于对科技的深入理解和对行业的深刻洞察，输出具有影响力和专业度的行业研究报告、提供具有针对性的企业定制化研究和咨询服务。

智库团队成员来自于知名研究公司、大集团战略研究部、科技媒体等，是一支具有深度思考分析能力、专业的领域知识、丰富行业人脉资源的优秀分析师团队。

报告作者 REPORT AUTHOR



朱涛

分析师

WeChat: zhutao123aces

Email: zhutao1@iyiou.com



李星宏

高级分析师

WeChat: lixinghong2013

Email: lixinghong@iyiou.com



由天宇 Deco

亿欧公司副总裁、亿欧智库研究院院长

WeChat: decoyou

Email: youtianyu@iyiou.com

版权声明 DISCLAIMER

本报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于智库的专业理解，清晰准确地反映了作者的研究观点。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。本报告的信息来源于已公开的资料，亿欧智库对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽可能的获取但不作任何保证。

本报告版权归亿欧智库所有，欢迎因研究需要引用本报告部分内容，引用时需注明出处为“亿欧智库”。对于未注明来源的引用、盗用、篡改以及其他侵犯亿欧智库著作权的商业行为，亿欧智库将保留追究其法律责任的权利。



网址: www.iyiou.com/intelligence

邮箱: zk@iyiou.com

电话: 010-57293241

地址: 北京市朝阳区霞光里9号中电发展大厦A座10层