

SaaS九年 国产梦醒未觉

Julie

SaaS在国内的命运很像一个没长大的成年人
骨架搭得挺好，心气也高
但每一次要往前走一点，就开始犹豫
到底要做产品，还是要做关系？

如果以2015年算起，中国To B已经走了九年。
九年，说长不长，说短也不短。
期间你能看到的关键词一茬接一茬——ERP、HCM、中台、
RPA、协同、低代码——
每个词都曾被奉为救命稻草。
但现在回头看，好像都没能撑起一片天。

被误读的「增长」

在公开数据里，中国企业服务市场的增长数字很漂亮。
CAGR、渗透率、云化比例，全线向上。

但你问一句“那谁真的赚到钱了？”回答就开始含糊。



许多SaaS项目不是靠客户续费撑起来的，而是靠融资、
靠大客户面子，甚至靠“战略价值”在股东会上讲故事。

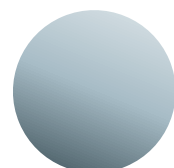
能跑出现金流正向的公司凤毛麟角。这不是能力问题，
而是——商业模式在先天上被掐了脖子。

国内企业喜欢要“全能型方案”，你要能上云、能定制、
能适配旧系统，还得附带一支驻场团队。

久而久之，SaaS不再是服务软件，而变成了软件外包。

产品经理在写需求，客户经理在写工单，项目经理在写
加班申请。

大家都在忙，但谁也不知道自己在忙什么。



国外可以，国内为什么不行？

这个问题，几乎每一个To B从业者都问过自己。

答案不复杂，却很残酷：市场结构不一样，信任逻辑不一样。

在国外，SaaS的基础是契约社会 + 成熟分工。

企业愿意为“标准化的效率”付钱，而不是为“人”付钱。所以一个系统能稳定运行、接口开放、体验一致，它就值钱。

但在国内，很多企业宁可多花点钱买关系，也不想完全交给系统。

人情的缓冲带来安全感。于是就出现了一个怪现象：客户说要数字化，但他们买的，其实是服务的确定性。

也就是说，国内的SaaS公司不只是卖软件，而是在“卖信任”。

那就决定了它再怎么PLG（产品驱动增长），最后都得回到SLG（销售驱动增长）。甚至有些公司，连G都不重要了，只要有S（Sales）。

2019年那波“中台热”是一个分水岭。

那时候人人都在谈中台、讲架构、画生态。投资人看着漂亮的PPT，以为那是新的“生产关系革命”。结果几年过去了，中台成了没人愿意提的词。

为什么？

因为大家发现，中台不是产品问题，是组织问题。

但组织不会为了一个系统改变自己。

于是，企业买了系统，系统却没买企业。

最后的落地结果，是“我帮你们做个定制版本吧”。

Julie

我们都被方法论骗了

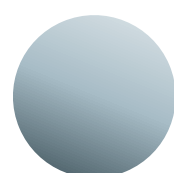
中台死了，但“方法论幻觉”没死。

很多SaaS公司仍然沉迷在画圈圈里：

增长模型、用户漏斗、价值飞轮……

都没错，只是忘了问一个问题——

这些模型是解决客户问题，还是在安慰我们自己？



现在大家都在谈AI、谈AIGC，SaaS行业的从业者又被卷进新一轮叙事。

有人开始往AI+CRM、AI+客服、AI+项目管理上靠，希望能找到下一个风口。

但你如果仔细看，会发现核心问题一点没变——客户依旧不是因为功能先进而买单，而是因为“信得过”。

从“讲故事”回到“做产品”

要改变这件事，可能得从三个方向重新补课：

1. 重新定义价值边界。

SaaS不应该再是“帮客户干活”的外包角色，而是“让客户更省力”的合作方。

如果你的产品需要人陪跑，那就不是产品，是项目。

2. 提高认知耐心。

B端市场决策链长、教育成本高，这不是障碍，而是壁垒。

不要急着追短期GMV，而要沉淀复用的标准能力。

3. 别放弃品牌建设。

在国内市场，B端品牌并不是虚的。

它决定了当客户要采购时，脑海里先浮现谁。

Salesforce花了十年才让“云CRM”变成信仰，中国SaaS还差那口信任的气。

有人说，中国SaaS的故事已经讲完了。

我倒觉得，也许这才刚开始。

过去九年，我们试着模仿、照搬、速成。

下一个十年，也许该学的不是美国的SaaS

而是它的心态——

不做风口的追随者，而做结构的修复者。



To B的尽头不是规模，而是信任。

信任不是靠打折、靠赠送、靠关系赚来的。

它来自长期的稳定、理性的边界、以及对客户真实场景的理解。

等到有一天，当客户为产品本身掏钱，而不是为人情付钱，那时，我们才算真正进入了中国SaaS的元年。