

近几年来，很多头部SaaS企业都开始搭建PaaS平台，试图通过PaaS的高度可配置性来满足个性化的需求。然而，PaaS真的能够解决企业客户的问题吗？本文作者分享了他的看法，一起来看一下吧。

花了两篇，近1万5千字对纷享销客进行了拆解，个人的感触还是有点多的。作为SaaS软件产品经理，常常会“被迫”加各种需求，然后被开发同学吐槽怎么一直加功能，都没有时间做优化了。然而，国内一千家企业可能会有一千种管理模式，甚至这个管理模式还经常会有不同程度的调整，主打通过“标准化”实现规模效应的SaaS平台显然难以满足企业客户个性化的需求。

所以，这几年很多头部SaaS企业都开始搭建PaaS平台，试图通过PaaS的高度可配置性来满足个性化的需求。然而，我自己拆解完纷享销客后，感觉整个平台确实十分复杂，一般的客户估计很难玩得转这么复杂的平台，于是又冒出了一个新问题：PaaS真的能够解决企业客户的问题吗？

在回答这个问题前，我们先看看传统软件、SaaS软件和PaaS平台在这方面是怎么做的。

## 一、传统软件

本人曾经和用友的经销商接触过几次，对他们的服务模式也有一定的了解。用友的经销商面对的客户同样有大有小，而且每家企业的做账方式多少是有些差别的。用友的财务软件，说实话操作起来肯定比今天很多SaaS软件要复杂，而且体验也一般。更别说，还需要配置服务器、数据库什么的了。因此，传统软件其实面临的个性化需求并不比今天的SaaS少。

但是，用友的财务软件其实也就那么几个系列，比如T系列（T1/T3/T6/T+）、U8（U8C）和NC。他们满足客户个性化的方式其实很简单，除了产品功能的完善之外，更多的是依赖经销商的人员替客户搞定复杂的配置过程。

比如，我们之前有个客户是用友经销商的大客户，那家经销商就直接派驻了一个实施工程师驻点在这个客户的财务部门，帮助他们解决日常工作的各种问题。所以，用友软件的实施工程师要求是很高的，除了懂软件使用外还需要具备丰富的财会知识。我和这家经销商闲聊的时候，听他们说他们业内有个实施工程师因为对用友软

件非常熟悉，直接被一个酒类销售连锁店挖过去当财务总监了。

所以我们可以看到，对于传统软件来说，很多个性化的需求其实靠的是一种经销商分包的方式解决了，而解决的方式是依赖于懂软件懂业务的实施工程师。

## 二、SaaS软件

发展到 SaaS 软件阶段，软件实施部门摇身一变，成为了“客户成功部门”。客户成功部门其实诞生于“以客户为中心”的理念，从名字上也可以看出来，这个部门的核心职责是帮助客户用好软件，发挥价值，进而能够让客户持续订阅 SaaS 软件，提高客户生命周期价值（LTV）。

客户成功部门对于 SaaS 软件企业来说至关重要，如果客户的留存率得不到保证，就意味着部分客户的投入大于收入，是亏损的。

然而，事实上，SaaS 的客户成功部门并不是每家都那么专业。很多 SaaS 企业的客户成功部门，承担就是软件的基础配置和培训客户员工如何使用软件的各项功能。

这里，客户成功部门的员工忽略了，或者说压根就不知道他们存在的目的是帮助客户用好软件，而不是教会客户用软件。而要客户用好软件，就意味着需要了解行业特点，客户的管理模式，业务运营模式。这就又回到了传统软件的实施工程师的高要求的路子上了。

肯定会有人说，SaaS 软件只是一家软件服务商，没办法这么深入地了解每个客户的业务运营模式。确实也是如此，所以就会变成了客户会要求 SaaS 平台加各种各样的功能，“头痛医头，脚痛医脚”。从表象上看，是软件的功能不满足需求，但是深层次的原因却是客户没法感受到软件真正的价值。

如果你的 CRM 系统不能帮客户带来销售业绩的提升，那么你的产品给客户增加再多的功能也不会让客户续订你的软件。

## 三、PaaS平台

我们前面也说过 SaaS 产品如果要希望通过产品订阅来盈利，就需要打造标准化的产品，通过规模不断摊薄研发、实施成本。然而，实际情况是，每家企业的管理模式或多或少不同，而到了大企业，差异就更大了。

中小企业出于成本考虑，接受标准版的产品问题不大，但是带来的收入和客户生命周期价值（LTV）也有限，很难覆盖SaaS软件的成本。大客户客单价高，而且具备标杆效应。不少 SaaS 企业的大客户收入占据了 SaaS 企业80%的收入。因此，SaaS 企业的存亡一定程度上依赖于是否能够服务好大客户。

然而，这就带来了另一个问题，大客户的业务复杂、需求定制化程度高。往往从所谓的订阅式 SaaS 服务变成了定制化开发，甚至和传统的软件外包企业差不多。

SaaS 企业变成了定制化大企业的软件开发企业，会占据很多产品研发资源，研发周期还很长，导致标准化产品的研发投入不够，市场扩张又会受阻。而且，这种定制化的产品还没法直接复制。于是，PaaS 在这种场景下诞生了。

然而，我们回过头看看上面这段话，发现了什么问题？那就是这上面说的都是 SaaS 软件企业自身的需求，解决的 SaaS 软件企业自身的问题，这里面并没有任何提升客户使用产品价值的内容。所以，PaaS 平台解决的其实是 SaaS 软件标准化和个性化的两难问题，但并没有给服务的客户带来新的价值。相反，还增加了平台的复杂度。

PaaS 平台解决的其实是 SaaS 软件标准化和个性化的两难问题，但并没有给服务的客户带来新的价值。

所以，我们可以肯定地说，PaaS 平台的产品在降低研发成本（长期摊薄来看）的同时，也必然会增加实施成本。只是，目前来说，降低的研发成本可能还是大于增加的实施成本，所以这个投入是值得的。然而，增加的软件实施或者说客户成功的投入能不能给客户带来相应的价值感受，就和传统软件类似了。那就是，负责软件实施的团队能不能让客户“用好”软件。

对于大企业来说，内部通常已经形成了比较规范的业务流程，而且也会有信息化部门配合软件的落地。通过PaaS 的配置应该是能够满足这些标准化的业务流程和大部分业务需求。但是对于传统的中小企业来说，恐怕给他们一个 PaaS 平台也很难玩得转。这就考验软件企业如何取舍了——是投入高昂的实施成本帮助客户用这个软件，还是干脆不服务于这类客户？事实上，现在已有不少SaaS 企业转向服务于大客户了，因为很多情况下，服务中小客户的 ROI 是负的。

## 四、要不要做PaaS？

PaaS 平台确实是相当大程度上解决了 SaaS

的标准化和个性化的两难问题。我刚刚体验 PaaS 平台的时候，它的强大之处让我很震撼，对产品设计方面也很受启发，甚至有一种冲动想加到自己的产品里来。然而，冷静下来想一想，任何事务都有两面性，PaaS 并不一定能够产生正向的收益，反而前期需要投入大量的研发资源。SaaS 平台要不要再做一层 PaaS 呢？我个人的建议是，尽量不要做，除非你的目标客户是大企业、客单价高。通过 PaaS 能够加快对这类客户的个性化需求的快速交付，从而让你们避免大量的定制化开发工作。

对于服务于中小企业的 SaaS，同样需要取舍，如果你的研发团队不大，与其花大代价投入在复杂的 PaaS 平台开发上，倒不如多从以下三个层面思考：

- 如何让软件更易用？
- 如何降低软件的实施成本？
- 如何让客户感受到使用软件后带来的价值？

## 五、总结

不管是传统软件、SaaS 软件还是 PaaS 平台，其需求的根源是客户企业想利用这些软件提高自身的业务运营效率，提高企业经营效益。再往深了说，是企业想做数字化转型升级。然而，数字化转型升级的成功率非常之低，这固然很大程度上是客户企业自身存在很多问题——软件无法解决的问题，譬如人的问题、管理方式的问题。那么软件到底怎么发挥价值，真真切切地帮助客户？我个人始终有个想法，那就是我们提供的不仅仅是软件，而是“工具+咨询+服务”的解决方案。

我们需要结合客户自身特点引导他们用好这个我们自认为先进的工具，然后再持续提供有价值的服务，帮助客户日拱一卒，一步步往前走。反过来，对于企业来说，也不要寄希望于买一套软件或订阅一个平台就能完成数字化转型这个“难而正确”的艰巨任务。从管理理念、团队配备、执行落地能力都需要像软件产品那样进行不断地更新迭代才可能一步步实现既定的目标。