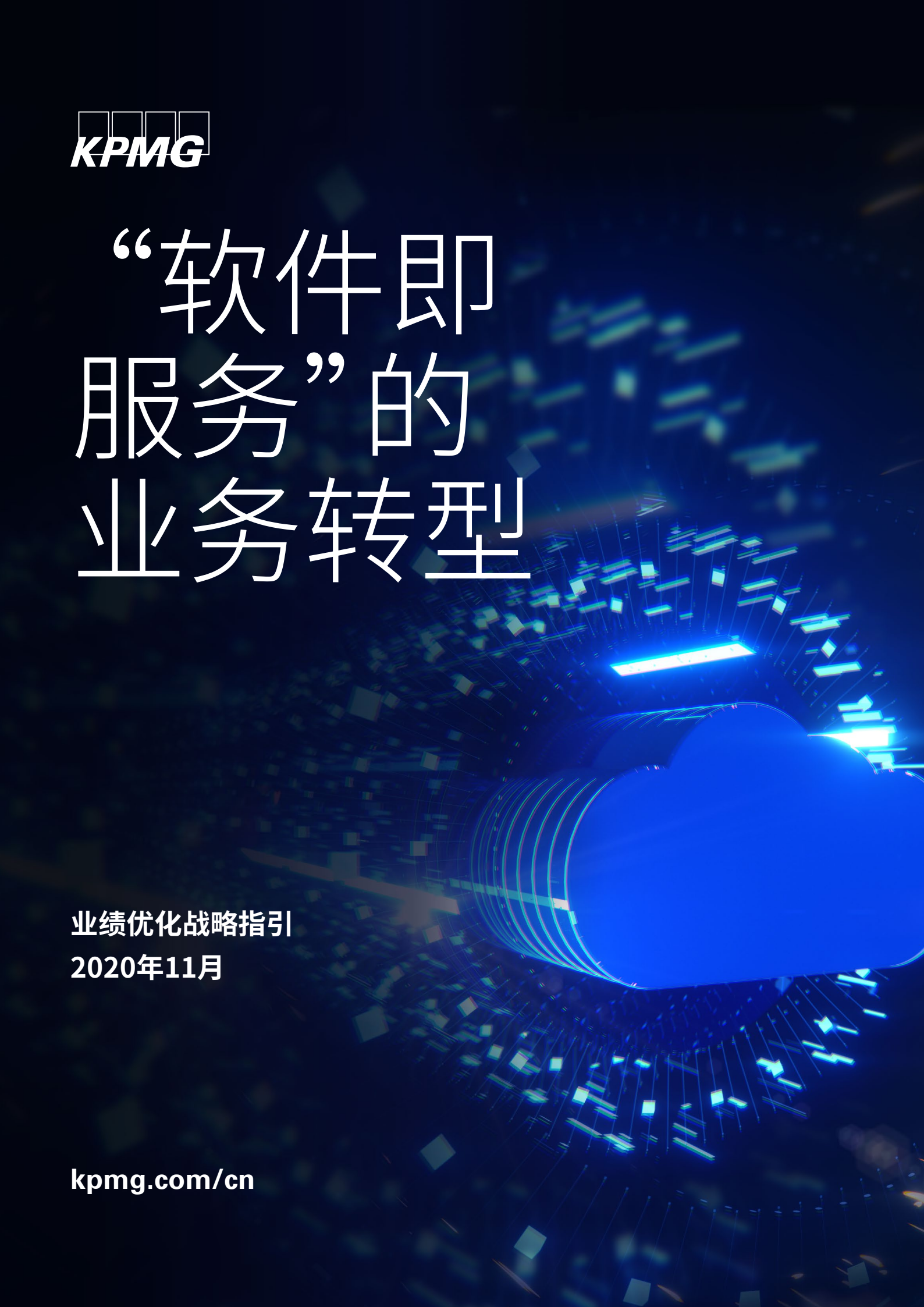
KPMG

“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



© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司("毕马威国际")相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

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型和能力，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。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

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
战略动因			
增长	**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

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。



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。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

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

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

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

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。



© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司("毕马威国际")相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

背景:行业演进

从上世纪 90 年代末开始，SaaS 作为一种软件交付的新模式出现。从那时起，SaaS 市场已发生重大变化，并已取得巨大发展。

最早期的 SaaS 市场包含数个主要企业，如 Salesforce 和 Workday。如今，市场竞争已显著增加，涵盖十分广泛的业务模型。

SaaS 的应用主要是源于其提供的多个与传统软件授权模型对比的竞争优势，如更灵活的设置、更可预测的成本削减以及更快的配置。

随着 SaaS 的企业应用率增长，越来越多供应商为不同领域开发 SaaS 产品，如人力资源、人才管理、财务及会计。当前，客户关系管理（CRM）、企业内容管理（ECM）、客户体验管理（CEM）和企业资源规划（ERP）是盈利能力最强的 SaaS 产品，而商业情报（BI）、数字化（包括企业移动性、预测分析和机器流程自动化）以及 CRM 则具备高增长潜力（根据 Gartner 预测，同比年增长率为 25% 至 40%）。

当 SaaS 市场不断增长的同时，在可扩展性、高可用性、安全性及数据驻存在企业应用 SaaS 决策中起到的关键作用下，多项新的考虑因素正在重构这个行业。譬如，数据驻存可对全球 SaaS 运营产生重大影响。随着 SaaS 供应商不断成熟，企业 SaaS 应用项目的范围及规模也在不断增大。某些供应商已开始将社交媒体元素整合进产品方案，这在竞争日益加剧的 SaaS 市场中构成致胜关键。

随着全球企业对 SaaS 解决方案的需求不断增加，越来越多解决方案供应商（本地部署软件供应商、集成技术及产品公司）已进入 SaaS 市场，目标是为了交付更大价值、更多利润以及建立通过知识产权赚取收益的能力。

纯粹 SaaS 解决方案供应商

纯粹 SaaS 供应商“诞生于”云中，这意味着它们的产品是根据基于云 /SaaS 模式设计的。

纯粹 SaaS 供应商多为科技初创公司，在取得快速增长和成熟度提升后上市。根据高盛数据，美国新兴公共软件企业年度预计销售增长中位数是 47%。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

产品类型	供应商范例
水平产品：针对不同行业的广泛客户提供的特定产品。 垂直产品：为特定行业客户定制的完整解决方案。	– Coupa – Medallia – Netsuite – Salesforce – Servicenow – Workday
竞争优势	
云体验、云优先产品、成本效益、灵活性与可扩展性。	

纯粹 SaaS 方案供应商往往因为它们的先发者优势以及它们的方案是基于原生云交付模型而得益。因此，它们具有更高估值。它们的主要业务模型特点如下：

1. **指数式增长，尤其是在创业初期，部分源于服务续期及附加销售的复合效应**
2. **可预测的收益流，包括企业年金**
3. **长期盈利能力（短期利润投资于业务增长），得益于 SaaS 业务模型内的规模经济**

> “SaaS 模型对投资者及董事带来的意想不到之处是，即使通过最理想的执行，业务的快速增长也会带来对盈利能力和现金流的挤压。
> 对 SaaS 的摊销收益模型而言，企业对服务能力的投资与由该服务能力驱动的已确认收益的上升之间固有地存在较长延迟。简而言之，对比永续模型，SaaS 的销售代表在创造收益之前将需兑现更多工资支票。投资者需准备好在业务表现良好时看到某些损益及现金流指标下滑。”
>
> Ron Gill, NetSuite 首席财务官

纯粹 SaaS 供应商可能会面对下列关键经营挑战



- **卖方偿付能力是一个同时影响客户和供应商的弱点。因此 SaaS 供应商必须密切跟踪现金流指标，特别是在启动阶段。当它们进行规模扩张并成为成熟市场参与者时，此方面的重要性将下降。**



- **合同及服务水平协议很可能要求对客户及供应商实行严格的合同管理模型。对 SaaS 供应商而言，这可能还包括对定期数据备份的请求。**

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

有鉴于此，纯粹 SaaS 解决方案供应商应考虑的主要转型要务及关键指标包括：

主要转型要务	“必备”指标
1. 建立模块化的以服务为中心的架构以支持新技术及特色功能和实现可扩展性 **2. 采用基于云的订购平台和收入及定价体系** **3. 详细阐述云销售报酬方案，**认证制定相关 SaaS 指标的目标及指数 **4. 建立及培育一个稳健的合伙关系生态** **5. 在整个产品发布期采用整合方案以经营产品、销售及营销职能，以加快迭代**	☐ **细分 ACV/ARR** ☐ **经常性毛利** ☐ **ARR/ 销售全职人员** ☐ **增长效率指数** ☐ **客户生命周期价值** ☐ **总流失** ☐ **客户开发成本** ☐ **运营产生的现金流**

本地部署软件供应商

本地部署软件供应商的其中一个主要考虑因素是如何回应客户对基于云的软件解决方案的不断增长的需求。

拥有健康的维护收益流的企业已开始采用本地部署软件与 SaaS 方案并存的混合策略。

产品类型	供应商范例
产品结合本地部署交付及 SaaS 交付。旗舰本地部署软件套装的云版本，多数是水平产品。	– Adobe – Microsoft – Oracle – Sage – SAP – Infor
竞争优势	
软件市场经验、已安装基础、专有技术和品牌资产。产品供应灵活性取决于客户需求。	

部分软件授权驱动型企业正向包含云 /SaaS 的业务模型转型。另外某些企业仍在评估相关方案以选择未来最适用的业务模型。

由于原有业务模型的运作模式局限，本地部署软件企业需执行具挑战性的战略路线矫正。但成功进行过渡的企业便可发展壮大。

成功向云及年金业务模型过渡后，Adobe 经历了股东价值的 3.5 倍增长。同时，微软、甲骨文及 SAP 等蓝筹软件巨头已开始执行云转型，并为核心产品建立 SaaS 模型。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

“过去五年以来，我们已成功地将我们的创新产品业务从过去的压缩打包软件过渡到基于云的订购模式。在业务转型期间，华尔街投资者不再通过我们的损益表来评估业务健康状况。我们越快过渡到客户订购模式，短期收益的下降速度便越快。

我们向分析师提供了新指标，以便他们评估我们在过渡期的业务健康状况。我们将他们的关注点转移到新型创新云业务的基本要素 — 订购数量、每用户平均收入（ARPU）、年化经常收入（ARR）以及已订约并递延或待执行的收入（表外）。

我们提供了短期和长期指标，以及三个年度每股收入及盈利的复合年度增长率，以便投资者评估我们的进展和了解过渡后的业务状况。”

Mark Garrett, 首席财务官

有鉴于此，本地部署软件供应商应考虑的主要转型要务及关键指标包括：

主要转型要务

1. 在产品开发及配置时采用云优先策略，使产品的外观与体验类似网页浏览器，并可在不同设备上使用

2. 对本地部署产品和纯粹 SaaS 产品进行管理和报告，采取必要措施以缓解产品相互蚕食

3. 在整个产品发布周期中紧密运营产品、销售及营销职能：采用整合方案而非职能性 / 解耦方案

4. 实现财务机构转型、吸引更优秀的财务预算分析人才、获取合适技术（如基于订购的收费引擎）、就合理指标进行内部及外部通报

5. 建立合适的销售团队以销售基于年金的产品，并相应调整现行销售报酬方案

“必备”指标

- **细分 ACV/ARR**
- **经常性毛利**
- **ARR/ 销售全职人员**
- **增长效率指数**
- **客户生命周期价值**
- **总流失**
- **客户开发成本**
- **运营产生的现金流**

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

集成技术及产品企业

集成技术及产品企业同时包括 SaaS 及其核心业务产品。以往，这些企业会将软件产品内嵌或进行持续授权以作为解决方案的一部分。现在，它们将软件作为单独服务提供，并包含多种授权方案供客户选择。SaaS 方案使它们能通过自身的专业服务及知识产权获利，并创造稳定、持续和高利润的收益流，从而实现更高市场估值。此战略通过将对支出 / 成本的关注转变为对业务结果的重视，带来客户关系的改善。

集成技术企业	产品类型	供应商范例
	软件（包括网络电话、运营系统及分析）、硬件（手提电脑、芯片组、交换器、路由器等）、知识产权授权	–Cisco Systems –HP –IBM –Qualcomm
	竞争优势	
	自身领域的技术高度专业化，产品的规模及声誉	
产品企业	产品类型	供应商范例
	高度针对性的软件产品，一般为基于 IP 的解决方案	– 通用电气 – Perkin Elmer – 西门子
	竞争优势	
	较高水平的专业及领域知识。科技投资契合核心业务	

有鉴于此，集成高科技公司和产品公司应考虑的主要转型要务及关键指标包括：

主要转型要务

1. 采用基于云的订购平台和收费及定价体系
2. 利用合伙关系生态以向现存已安装用户进行交叉销售 / 追加销售
3. 调整销售报酬方案以加入云 /SaaS 元素
4. 对产品线与产品供应进行管理及报告，包括 SaaS
5. 进行投资以提升客户接纳及服务流程

“必备”指标

- **毛利润 / 净利润**
- **收入增长**
- **研发占收入的百分比**
- **营销及销售支出占收入的百分比**
- **递延收入增长**
- **ARR 与 ARR 增长**
- **待执行项目**
- **每客户订购**

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。



© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司("毕马威国际")相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

业务模型发展动态：全新业务模式

解决方案供应商提供反映其产品特点的业务模型（SaaS 与传统本地部署软件交付对比）

产品差异化影响多个因素，包括产品与定价、销售与推广、服务与支持的提供方式以及财务职能运营等。**因此，SaaS 公司的管理方式应有别于传统本地部署软件公司的管理方式。**

产品与定价

	传统本地部署产品	SaaS 产品
架构	· 单一租户 · 直接安装于客户 IT 基础设施的软件	· 多租户 · 直接访问云应用
发布周期	一般每年一次	一年四次
定价	预付授权费及持续软件维护费	经常性订阅费
配置速度	数月或 1 年以上	数周 — 或更长，取决于与其它系统整合的难度
升级	提前安排、大规模、一般一年一次、或几年一次、耗时甚长、可导致重大业务中断	持续性，季度升级与更频繁升级贯穿全年
客户体验	传统软件用户界面及体验、基于桌面、单位置访问	基于浏览器的用户界面和体验，可通过多种设备访问
安全性与合规	产品安全、访问控制及适用法规下的合规产生基线成本	更高网络安全及合规成本以确保数据隐私和驻存

在产品发布前，SaaS 方案供应商致力增强关键能力，如代管及系统管理、商业平台及业务支持系统。此外，它们还努力提升客户体验及向产品架构、设计及用户界面进行投资。移动优先设计已变为常规，以适应客户对多种设备及平台的可访问性需求增加。

此外，SaaS 方案供应商正将自身设计转变为模块化、以服务为中心的架构，可支持新的技术及功能特点并能随时可扩展。它们还转变收费系统，使其更灵活适应定价模型的变更（如按客户或按使用收费），并能提供实时报告，提升企业对使用模式的了解。部分 SaaS 供应商正积极寻找收费引擎以支持其订购模型。

纯粹SaaS 产品的关键成功因素

- 在初始阶段以模块架构和可扩展性作为设计原则管理服务成本（CTS，即 cost-to-serve）并在成熟期实现基准毛利
- 对用户界面、用户体验和移动性（多设备访问）进行投资
- 持续在创新和安全性上作投资
- 进行投资以确保系统正常运行和可用；充分规划以确保业务延续及良好表现
- 投资专为定量使用而设计的订阅收费系统
- 投资应用绩效监控
- 就产品定价与数量之间的变化作调整

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

销售与推广

	传统本地部署产品	SaaS 产品
营销及销售机会创造	展会、会议、印刷物、户外活动、电邮	重大活动和展会、网页、网络研讨会、社群营销、内容营销、推荐和搜索引擎优化
销售模型	小中型市场客户 — 高触感、基于转售的销售、较长销售周期	小中型市场客户 — 低触感、“落地生根”、较短销售周期
	企业客户 — 高触感、直接销售团队、较长销售周期	企业客户 — 高触感、直接销售团队、较长销售周期
销售报酬方案	按收入确认方式设计的传统销售激励及报酬方案	周详的报酬方案，重点为 ACV 和基于服务组合、收费、合同期限和续期的乘数 / 除数

传统软件供应商的销售及营销支出：**收入的 20 – 30%**

纯粹 SaaS 供应商的销售及营销支出：**收入的 40%**

- 毕马威研究

销售周期

一般而言，传统软件供应商的销售周期较长，并包含一个高触感、直接的销售流程。SaaS 供应商的销售流程较短，源于较低预付成本（营运工作、财务承担和转换成本）、更快调配和与客户 IT 环境的无缝整合。这使得一个机构内的各个业务团队可直接购买 SaaS 方案，而不是由 IT 集中购买。SaaS 公司还可以获得较高的留存支持，这是得益于机构内多个接触点带来了更多交叉销售和追加销售的机会。

对企业客户而言，本地部署软件与 SaaS 的销售周期可能区别不大。企业客户的 IT 及运营环境更为复杂，如多个地理位置、海量数据 / 记录量、首选卖方标准及服务水平协议等。此外，它们更高的授权要求及整合成本导致了更长的决策时间线，其中牵涉许多利益相关者。

市场推广活动

SaaS 供应商一般会采用“落地生根”的市场战略，重点为客户开发。这些战略包括将数字化营销（网站、社交媒体、搜索和电邮）与整合活动（活动、赞助、媒体及分析师关系）相结合。

常见的客户开发及推荐方法包括免费试用项目、为用户提供试用及辅助测试以及邀请用户参与在线用户社区。

同时提供本地部署及 SaaS 产品的方案供应商面对额外的挑战，即需制定不同的市场策略来支持不同的业务模型。部分 SaaS 供应商将传统、本地部署及 SaaS 激励方案相结合，向内部销售团队以及潜在客户提供。SaaS 供应商以激进的定价对比，强调与 SaaS 供应商合作带来的总体拥有成本效益，直接吸引本地部署方案客户。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

合伙支持

本地部署方案及 SaaS 供应商利用合伙关系支持自身市场增长。本地部署供应商的合伙生态已成熟，在客户生命周期的不同阶段均存在强吸引力的市场机会，涉及系统执行、维护及升级。

建立及培育一个强健的合伙生态对致力于国际扩张和更快速扩展经营规模的 SaaS 供应商而言非常关键。合作伙伴通过多种途径赚取 SaaS 相关报酬，包括基于激励的推荐费、执行及专业服务的收益分成以及联合进入市场计划。

销售激励

销售报酬项目的设计契合 SaaS 销售生命周期。为了实现销售业绩的最大化，SaaS 供应商必须合理制定目标和平衡增长和销售能力，同时考虑所有报酬机制，包括股份及期权，以留住销售人才。这些项目应将 ACV，而不是订购量，作为驱动报酬的关键指标。

影响销售报酬的额外因素包括新的客户订购、合同周期、追加销售及续期。最终，在其订购业务模型和相关支付模型（预付与滞付、年度支付与季度支付）下，越来越多 SaaS 方案供应商将佣金支出与客户收费对应起来。这减轻了 SaaS 供应商在经营初期面对的现金流压力。

本地部署及 SaaS 供应商提供独特的佣金结构及成本。因此，企业应以不同方式管理销售佣金以提升市场渗透，同时降低自相蚕食现象。

纯粹 SaaS 产品的关键成功因素

- 了解及识别核心买家和边缘买家
- 激励销售人才推销基于年金的产品，建立稳健的销售机会管理
- 制定合适的销售报酬方案以激励及留住销售人才
- 利用非传统的营销渠道
- 建立并壮大合伙生态，并实施可行的激励机制
- 对客户开发和留存进行大量投资（多数初创企业不具备本地部署供应商拥有的声誉和品牌价值，使客户开发成为关键要务）
- 保持不同客户接触点的高互动性，激励 Sales & Marketing 进行更高水平的互动
- 优化成本，同时保持较高客户基数增长和续期率

“客户开发与保留是 SaaS 业务模型的关键。销售团队需扮演重要的角色，企业应以个性化的报酬方案实施相应激励。目标是建立最优、最高回报的客户关系，同时随着时间推移留住及发展这些客户关系。因此，销售报酬方案需以 ACV（SaaS 的关键指标）为重点，并应用乘数或除数以调整其它指标反映的行为，如平均合同期间、收费条款及追加销售。本报告详述的销售效力因素十分详尽，提供了有关 SaaS 业务追踪指标的实用指南。”

Mike Kourey, Medallia 首席财务官

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

服务与支持

	传统本地部署产品	SaaS 产品
交付	本地部署式	基于云的支持
安装	核心优化	设置 / 扩展
专业服务	维护，培训	培训、整合、定制客户接纳
支持	电话	多渠道、自助式、电话

SaaS 服务交付模型影响着核心业务和支持职能的数据管理、隐私与驻存以及数据安全。如上文所述，数据隐私及驻存法以及相关要求可对全球 SaaS 业务产生重大影响。了解公众意见以及最新政策发展对提升潜在效益和降低负面影响方面至关重要 。此外，SaaS 方案供应商当前运营的合规环境涵盖十分广泛，包含多个报告准则。

合规包括服务组织控制报告（SOC 1 和 SOC 2）、《鉴证业务国际准则》第 3402（ISAE 3402）号和萨班斯 - 奥克斯利法案第 404 条款（SOX 404）

SaaS 交付模型一般要求全天候支持，因服务是远程提供的。SaaS 服务及支持的性质可包括一系列主动工具（如应用绩效监控和使用监控）以及自助工具（如聊天应用、维基、用户社区和电邮）。SaaS 供应商应用执行范围外的增值专业服务作为主要服务优势。执行的速度及便捷性对客户而言是重要的卖点。

SaaS 方案供应商致力于建立一个敏捷服务及支持架构，在实现业务增长和扩张的同时为客户提供个性化定制服务。

纯粹SaaS产品的关键成功因素

- 对应用安全性进行投资
- 了解运营市场的合规要求，并纳入产品特色
- 进行巨额硬件（数据中心）投资，以支持托管应用交付
- 对全年全天候支持的建立进行投资
- 投资建立自助工具及渠道
- 建立增值专业服务层，特别是初创企业

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

财务机构

	传统本地部署产品	SaaS 产品
短期收入及盈利指引	实现短期及长期收入目标较大程度上取决于销售管理团队的执行，因订购的绝大部分转化为授权收入的预付款	实现短期收入及盈利目标较大程度上取决于财务预测及分析团队的执行（即财务模型及预测的质量），因大部分收入来自现存订购（包括流失）和递延收入变动。销售管理团队应持续关注 ACV 净值以加快增长

财务机构及首席财务官在 SaaS 企业中扮演重要角色，因他们是企业内部行为发展以及外部沟通的主要动因。因此，财务职能应积极支持业务战略执行。识别、追踪及通报（内部及外部）最相关指标是实现此目标的关键；财务职能需据此进行自我适应及重组，以吸引合适的人才以及经验丰富的财务预算分析团队。此类团队需具备执行能力（财务建模及预测资质）以及定价及盈利分析能力。

财务职能亦必须开发和应用相关工具和系统来支持 SaaS 业务模型。多家公司已投资相关系统和架构来支持此模型，如新的收费引擎、收入确认系统和经改进的 ERP 系统。

为核心业务提供支持及与其连接的能力是必要的。为实现此能力，SaaS 方案供应商依靠财务职能来转变自身的“报价到现金”（“Q2C”）架构，以支持快速增长的业务和客户预期。整合销售与业务运营有助提升销售、订单准确性并最终提升客户满意度。

最后，财务职能需为销售团队提供支持，并根据 SaaS 业务需要调整销售报酬方案。作为具有合适工具和分析方法的业务伙伴，财务职能尤为适合支持并促进业务模型变革。

纯粹SaaS产品的关键成功因素

- 实施个性化收费（即基于订购的收费）、开票、收入确认流程及系统（收费引擎、收入记录系统等）
- 识别及吸引资深财务人才
- 识别、定义、制定及追踪正确的 SaaS 业务指标
- 对灵活、高效的分析及自动化工具作投资
- 内部通报正确的指标以改变及推进新行为
- 外部披露正确的指标，以便分析师了解和估算 SaaS 业务绩效

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。



© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司("毕马威国际")相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

业务动因:
优化绩效以取胜

因 SaaS 公司独特的业务模型，不能以传统绩效指标对它们进行评估。准确的财务及运营健康评估要求企业了解 SaaS 业务相关的动因，以及在业务从启动到稳定的过程中，这些因素的含义和重要性。

SaaS 企业在运营初期需对销售和营销进行巨额投资以开发新客户。与传统软件企业相比（应用更可预测的维护模型），它们的收入模型导致它们需花费更长时间以取得投资回报。

随着 SaaS 企业的**规模扩张，**获客成本（CAC）使现金快速消耗。由于现金回收较慢，很可能导致现金流问题。亏损速度一般与企业增长速度成比例。随着规模逐渐充足，企业**开始优化流程。**最终，企业生成充足的利润 / 现金来支付成本和为进一步投资提供现金。在该时点（其它成本不变），业务变得**稳定**并产生利润。



SaaS 企业的发展阶段

对 SaaS 业务而言，增长和盈利之间的选择既是关键，亦需谨慎处理。取得长期经济性与短期盈利能力之间的平衡是成功关键。

由于 SaaS 是一个赢者通吃市场，增长成为首要任务。但企业为增长而进行的投资可降低短期利润。为了获取准确估值和报酬，SaaS 方案供应商必须选择合适的增长投资和向市场披露各项投资对盈利带来的影响，以及各个增长阶段（直到成熟期）的发展前景。

多数 SaaS 利益相关者（特别是那些不熟悉 SaaS 业务模型的）不了解此增长愿景。因此，它们减少了运营初期亏损年度的市场增长项目，从而损害了未来增长机遇。为防止此情况的出现，企业必须使用与 SaaS 业务周期各阶段相关的指标来评估 SaaS 业务的绩效。增长与盈利之间的选择通过下文的主要动因以及摘要阐述。摘要内容是联合指标分析（单位经济效益框架）。

主要动因可分为下列三个主要维度



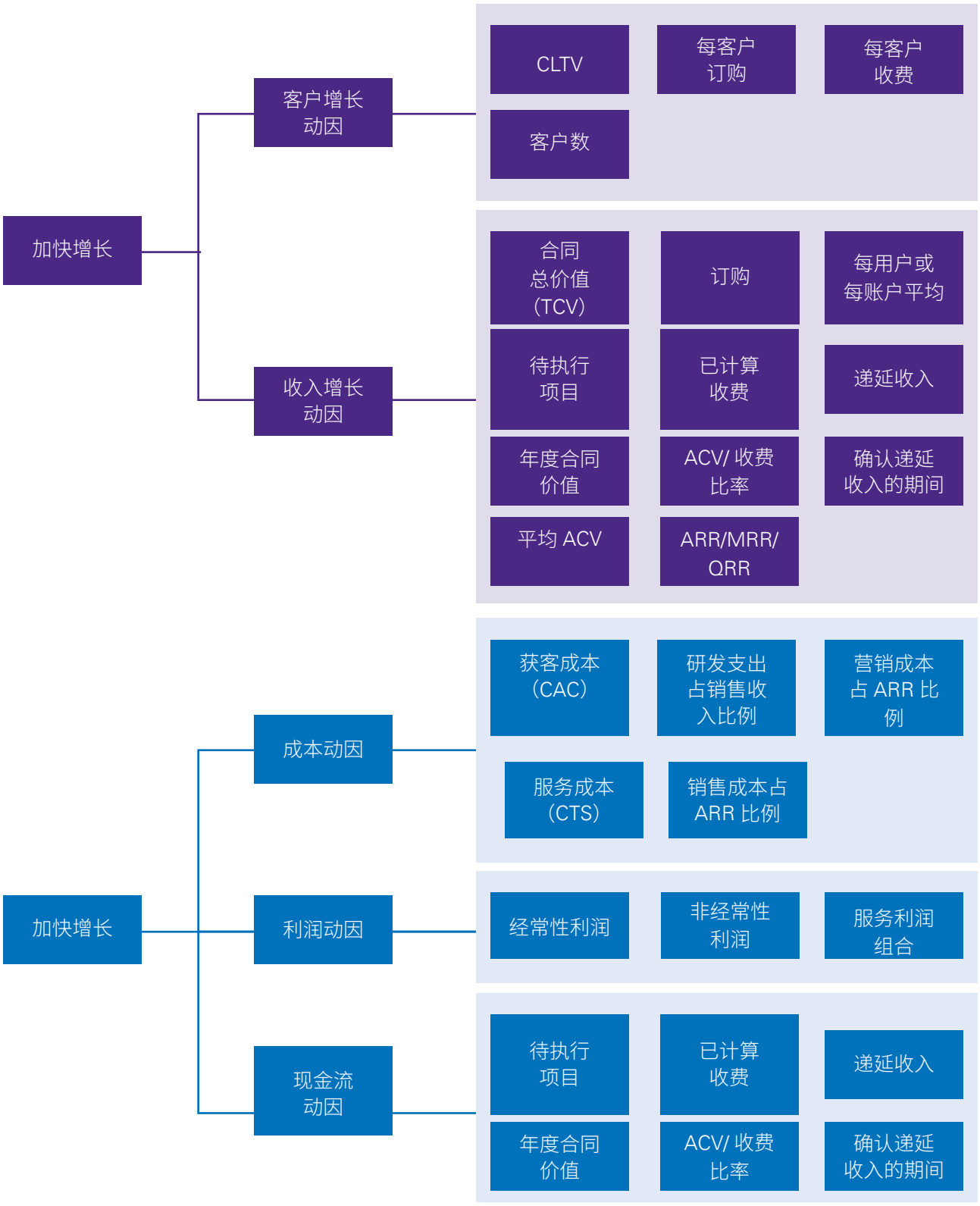
增长 **盈利** **可持续性**

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

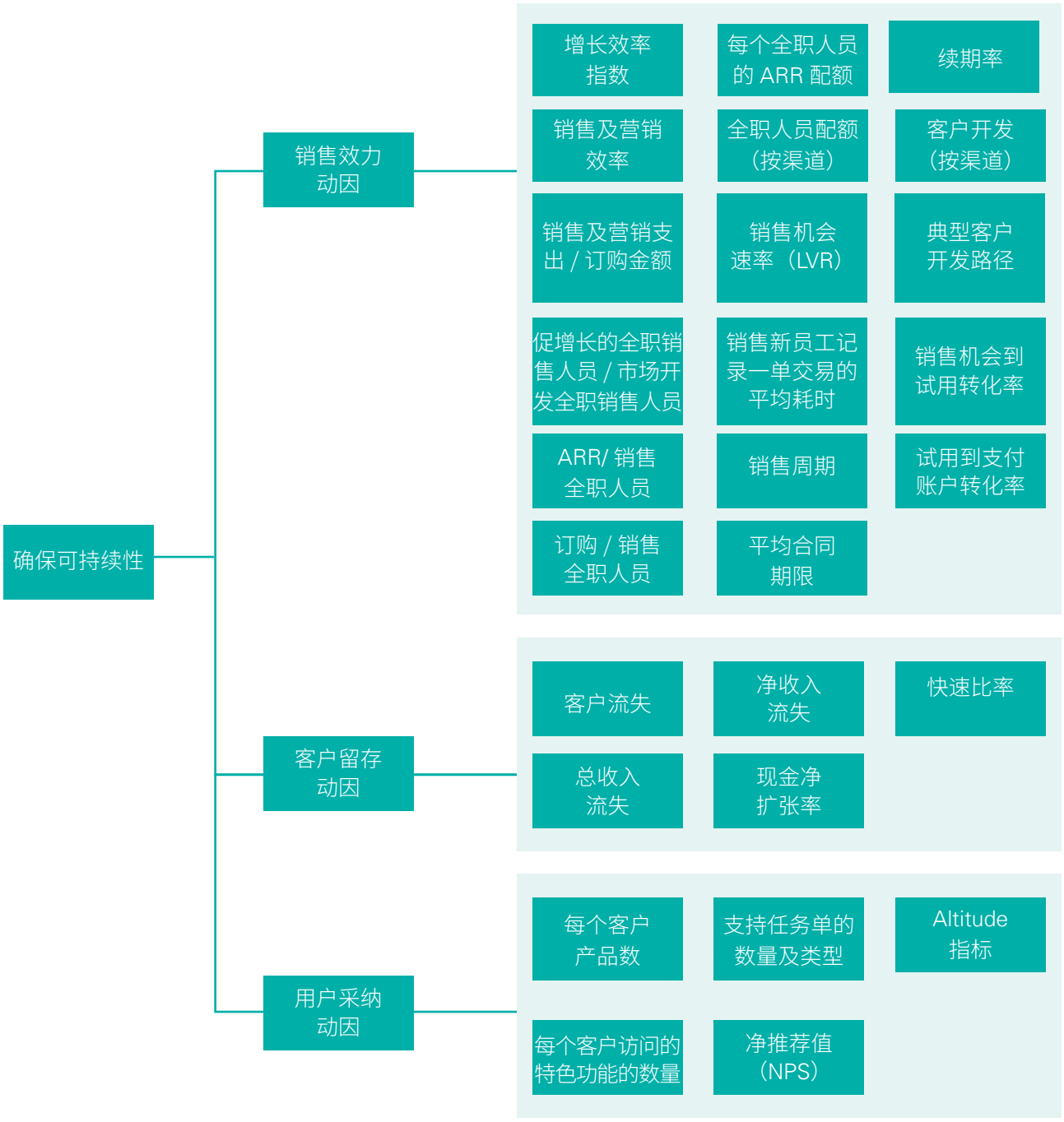
各个指标均由多个相互关联的元素组成，使我们难以区分单个元素对整体业务的独立影响。比如，客户增长和收入增长是增长的子类别，但这两个元素均有自身的一套指标。

主要动因可分为下列三个主要维度



© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。



企业必须以加权方式评估这些指标并在 SaaS 业务生命周期中对其加以应用，因指标的相关性和重要性在不同增长阶段各不相同。

首先，企业必须确定各个类别及相关动因，并根据 SaaS 业务生命周期列出指标的相对重要性。有关动因计算的详情，请参阅附录。

为追踪主要动因的 CLTV、流失率和用户采用度，我们纳入了数个建议手段以指导可行策略。

虽然这些动因可作内部追踪，但某些因素可由外部利益相关者跟踪。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

由于外部指标是基于公开信息，因此它们或不能为管理层提供充分见解以有效管理和带动增长。但它们是关键指标，应予以跟踪，因指标结果预期应达到或超过向投资者及利益相关者提供的指引。内部团队亦应跟踪**外部指标。**

利用以下图例识别各指标的内部或外部属性：



内部追踪的指标



外部追踪的指标

投资者及分析师将在一段期间内（年度或季度）评估外部指标，通过追踪某个组别或组合的公司。他们一般以**过去十二个月（TTM）**为评估期间，以确保有效的基准比较，因同一组合内的不同企业的财务年度可能不同。

1.增长

增长可通过客户数与收入计量，是 SaaS 公司最关键的绩效指标，尤其是在运营初期。增长率与财务成功相关，可用于计量企业在市场中的竞争位置，先动者优势以及企业从网络效应获利和在 SaaS 业务生命周期中快速发展的能力。

1.1 客户增长

实现客户增长有三个途径：

① 

扩大客户基础（客户数量）

② 

将每个客户的销售渗透最大化（订购 / 客户）

③ 

增加客户生命周期价值（“CLTV”）

最初，SaaS 公司注重扩大客户基础，跟踪**客户数量及客户单位订购量等**指标。**但这些指标不能准确地评估客户增长。**销售 SaaS 是一个长期过程，因此 **CLTV** 是一个更为有用的指标。

CLTV 是一个全面指标，包含对其它主要动因的见解，如**年度经常收入（ARR）、服务成本（CTS）和流失率**（有关成本和流失率的详情请见第 2、3 节）。

CLTV 有时难以计量，尤其是因为其包含与客户有关的可变指标，如流失率和毛利。但该指标对 SaaS 公司而言是关键指标，因其有助企业关注那些带来最高平均生命周期价值（LTV）的客户。它也是确定**获客成本（CAC）**的关键输入值，因 CLTV 反映了投资（CAC）回报。

客户基础分解可提供有用的见解以促进增长。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

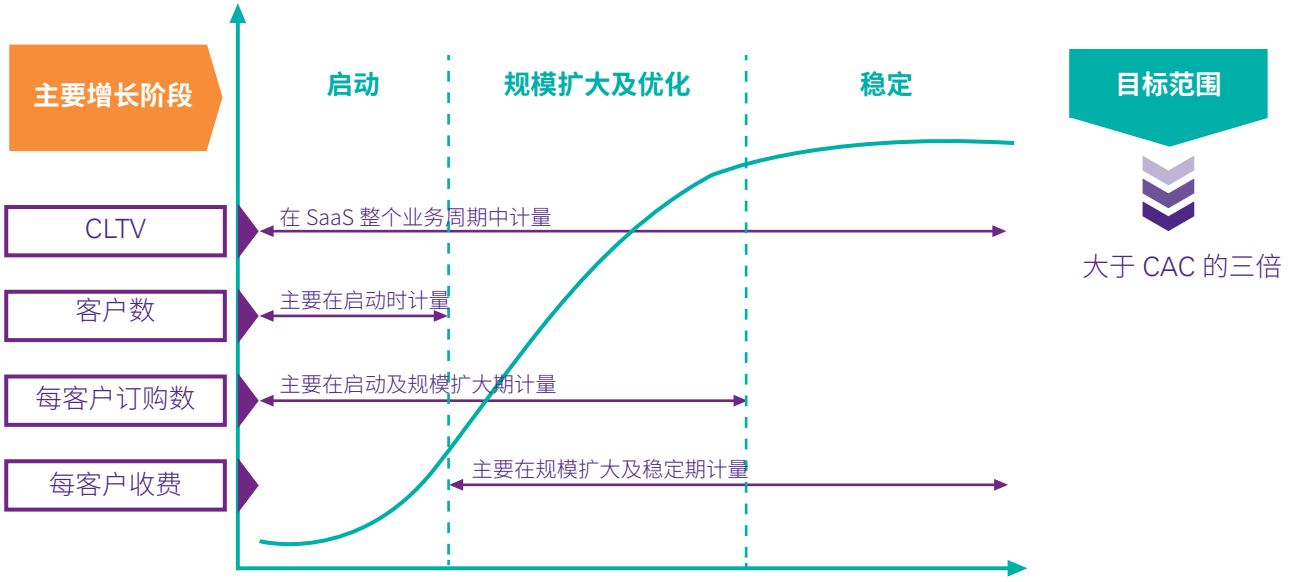
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

提升 CLTV 的手段	
增加年度合同价值 (ACV)	· 增长 – 通过交叉销售和追加销售实现 · 提供产品折扣以达成交易 · 管理折扣操作以取消无期限折扣
降低成本	· 跟踪服务成本费用以及服务成本占收入的比例 · 通过降低客户 / 账户特定成本和优化架构（数据中心及主机托管）来控制运营费用
提升客户留存	· 主动防止及降低客户流失率 — 客户数量 · 降低流失率金额 — 流失率价值

客户增长因素	
客户生命周期价值	单个客户在整个客户生命周期中的预计毛利价值
客户数	已就服务使用作出财务承诺的客户的数量
每客户订购数	包括单个客户账户订购的所有产品
每客户收费	每客户月度或年度收费总额

图 2：客户增长因素 – 定义

在启动阶段，SaaS 供应商关注的是客户开发（CAC）和提升客户订购量。在此阶段，通过计量 CLTV 跟踪各个客户的预计生命周期价值也同等重要。



© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

随着 SaaS 业务成熟度的提升，企业虽然可以降低对客户开发（及相关成本）的重视，但仍应继续跟踪单位客户订购量，至少到规模增加及优化阶段：通过续期发展已订购客户基础是实现初步增长后的关键。

随着 SaaS 业务成熟度提升，供应商应开始跟踪每位客户收费，并继续跟踪 CLTV。随着更多数据可用，CLTV 以及 CAC 将变得更容易计量（一般需要 6 至 12 个月或以上运营才能生成可靠数据）。应用混合模式的成熟公司和供应商可能难以跟踪 CLTV 及 CAC，这是因共有成本（本地部署及 SaaS 成本）需作分摊所致。

SaaS 企业应确保稳定期的 CLTV 值应至少是 CAC 值的三倍，以保证企业生存，这是因为 SaaS 是一个高风险行业，科技变革可对其产生重大影响。

1.2 收入增长

收入是 SaaS 业务的关键指标。但由于 SaaS 交付的收入随着时间推移累计并确认，企业有必要通过动因或代理来分析收入，如**订购量、已计算收费、经常性收入、递延收入和待执行项目**等。

待执行项目来自总合同价值（TCV），代表尚未收费的订购，因此未计入递延收入（即未于递延收入中确认的 TCV 悬外期间）。此外，企业应考虑将**递延收入和待执行项目确认为收入所需时间。**

由于收入是根据会计准则确认，所有企业必须核实收费数据。SaaS 费用可提前一年支付或在整个合同周期中分期支付，如按季度或月度支付。

对 SaaS 企业而言，收费的时间十分重要，因其可以缓解 SaaS 公司在运营初期面对的现金流压力。一般而言，SaaS 公司提前一年向企业客户收费，并实行 30 天支付期；如续期，需在期满前 30 至 45 天支付。部分公司通过关联客户银行账户或信用卡，实现定期自动支付。

总合同价值 (TCV) 是客户合同的总价值。TCV 包括一次性及经常性收入，但合同中一般仅列明经常性收入（一般包含撤销合同需缴纳实质终止罚款的所有年度）。SaaS 公司提前一年向客户收费，即年度订单价值（AOV），或**年度合同价值（ACV**，在某些情况下）。**待执行项目**代表来自订购的尚未确认递延收入。待执行项目指标包括年初从合同确认的年度收入百分比以及季度初从合同确认的季度收入百分比。订购与递延收入根据季节性与季节性现金流进行进一步分析。

年度经常性收入（ARR）、月度经常性收入（MRR）和季度经常性收入（QRR）是类似的动因，用以测量企业在特定时间段内收到的收入数额。它们按年、月或季度计量，对以订购为基础的公司而言十分重要，因为它们可反映合同价值以及整体业务。同时被跟踪的指标还有**每用户或每账户平均收入（ARPU 或 ARPA）**（按月或按年），作为计算每个客户或客户账号产生的收入金额的额外计量。

若出现提前收费而未进行收入确认，方案供应商将收费未确认的部分视为**递延收入，**代表已订购和收费但尚未提供的服务。

对企业而言这是一个可控因素，并提供了短期稳定的收入流。此项目在资产负债表中作为负债项目，

SaaS 企业的投资者关注已计算收费，计算方法是季度收入加上递延收入从以往季度到当前季度的变动额。如果一家 SaaS 公司正在发展其订购量，无论是通过新业务还是向现有客户追加销售 / 续期，收费将增加。某些投资者认为，已计算收费，而非收入，是更能反映 SaaS 企业健康状况的前瞻性指标，原因如下：

(1) 由于收入按进程确认，因此其低估了客户的真实价值
(2) 鉴于收入的经常性，SaaS 公司可在一段期间内（仅通过执行待执行项目）展示稳定的收入，让业务看起来比实际更健康

如果企业应用非标准收费政策（即按月度、季度、提前一年或三年收费时）或当其产生“时间与材料”专业服务收入时，企业可能难以应用已计算收费作为指标。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

在合同周期中随着收入不断被确认而减少。

如果递延收入剩余期限的平均金额增加但实际收入未同时增加，则SaaS公司的递延收入会出现增长。因此，递延收入增长可反映公司的健康状况，但前提是要与确认此收入的平均剩余期限一起考虑。

仅考虑递延收入增长是不可靠的，因为其可能反映收费条款更改（从按月收费变为按年度收费）、客户构成更改（从 SMB 到企业）或其它因素。

虽然递延收入和已计算收费变动不能最准确地反映增长动因，但外部利益相关者仍对其密切关注。这些外部指标与内部指标提供了外部利益相关者关注的相关数据点。

收入增长动因	
合同总价值（TCV）	客户合同的总价值
待执行项目	尚未在递延收入中确认的来年订购
年度合同价值（ACV）	特定订购合同的年度合同价值
平均 ACV	订购合同的平均年度合同价值
订购	特定年度已达成交易总数（一般为年化数量）
已计算收费	期内（如季度）收入总数以及递延收入变动
ACV/ 收费比率	特定合同已开票金额占其年度价值的比例 — 收费模式评估
ARR/MRR/QRR	特定期间的经常性收入，不含一次性费用
每用户或每账户平均收入	来自每用户或账户，每月或每年的平均收入
递延收入	资产负债表中的部分收费或负债，表示尚未提供的服务
确认递延收入的期限	服务将被提供并记录为收入的期间

用于按月分析订购数的指标	
A	新 ACV
B	追加销售 ACV
C(A+B)	经常性 ACV
D	流失
E	减少销售 / 范围削减
F(C - D - E)	新 ACV
新客户数量	
流失客户数量	

图 3：收入增长动因 - 定义

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

在启动阶段，客户数量和交易规模相对较小。因此，**年度合同价值（ACV）**和订购数是反映未来收入增长的有用指标。订购按年化数量分析，因与它们相关联的合同的长度各不相同，如按月、按年度或多年度订购。执行 ACV 分析时应考虑以下元素：

1

新 ACV

来自新客户合同的 ACV，可被进一步分析以了解企业正购买什么并以什么价格购买

2

追加销售 ACV

向现有客户的追加销售，包括订购升级 / 补充 / 扩展，以评估现有客户已购买哪类升级，并以什么价格购买

3

经常性 ACV

来自现有订购合同的 ACV，可被进一步分析以了解客户使用哪些订购项目以及基于订购的收入趋势

4

流失率

月内客户及 / 或收入流失，可被进一步分析以确定并最终缓解流失因素

5

减少销售 / 范围削减

与向客户推荐产品但客户放弃初步购买相关的订购部分，或现有订购 / 服务范围减少的订购部分

6

ACV 净额

特定年度新客户和现存客户的 ACV，并按因流失而导致的 ACV 损失作调整

7

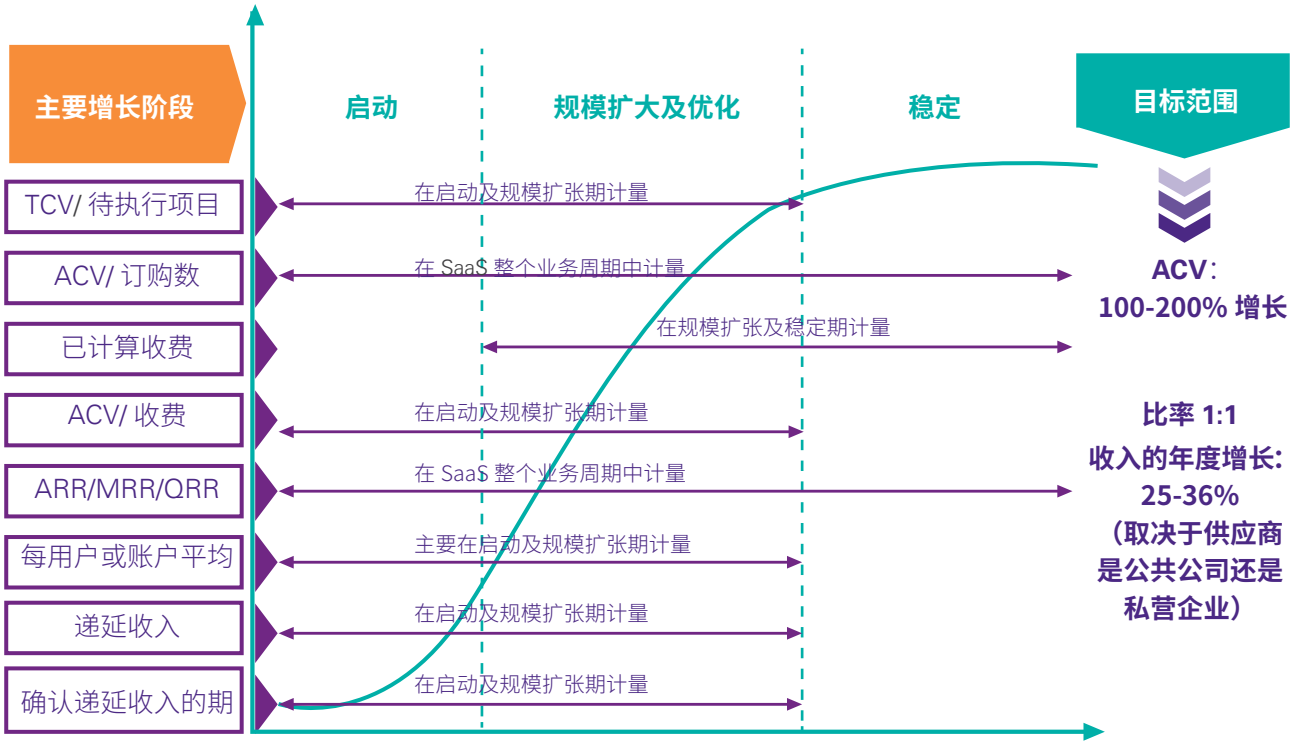
新客户数量

月内开发的新客户数量，按渠道 / 服务提供 / 客户数量分析

8

流失客户数量

月内客户流失数量，按放弃订购服务的原因分类



© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

随着企业进入增长期并开始规模增加和优化流程，企业便开始从客户收取费用，将订购转化为收费。因此，此阶段更有相关性的指标是已确认及递延收入以及已计算收费。

ACV 与收费的比率也同样重要，并在启动阶段提供有用的信息。此比率可评估收费模式并通过年度合同价值和计算目前已收费金额来计量某个订购合同的收费效率。

另一个企业应在启动阶段跟踪的指标是每用户平均收入（亦在客户及账户层面计算）。随着 SaaS 企业进入成熟期，其一般已执行一系列的年度经常性合同，并已把握到开发新客户的机会。为了扩大年度经常性合同的现存客户基础，SaaS 企业聚焦追加销售和交叉销售机会，以减少流失和增加收入。随着业务渐趋稳定，收费和收入确认也会稳定，递延收入的产生也会放缓，除非多年度收费出现变动。

2. 盈利性

企业应根据成本、利润、现金流以及这些元素的相关动因来分析 SaaS 企业的盈利能力。本节还阐述了企业平衡增长与盈利能力的需要并提出 “Rule of 40” 概念。

2.1 成本

SaaS企业的盈利能力的最大决定因素之一是**获客成本（CAC）。**CAC一般不会应用于CLTV的计算，因CLTV等于客户在其生命周期中带来的毛利。但CAC会与CLTV比较以确定及优化CAC回收期。

CAC类似于SaaS企业开发一名客户的投资成本，而预计CLTV使企业能评估本领域的收益和合理的投资回报。

服务成本 (CTS) 一般表示为收入比率，是另一个会对盈利能力产生影响的重要成本元素。为了有效管理CTS，SaaS企业应建立有效的产品及数据库服务器架构**（模块化架构）。**复杂而无效的架构可导致企业不能实现基准毛利。从整体而言，成本一般较大且分散，而收入则更为可预估。

研发支出占销售比率能反映企业的实力，因该指标体现了与整体销售相比研发支出的有效性（资本化及摊销研发成本是本分析的一部分）。

销售成本和营销成本占ARR比率能反映销售及营销支出占企业年度经常性收入的相对金额，或稳定的收入流。

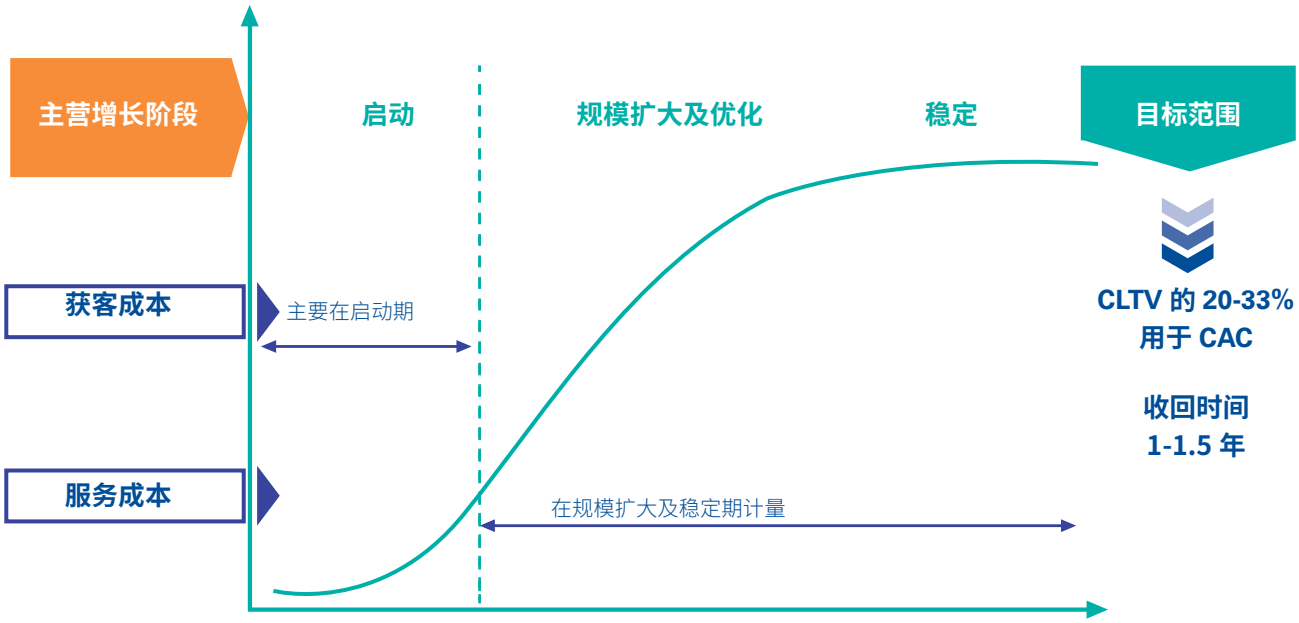
成本动因		
获客成本（每客户）（CAC）	>>>	为开发一名新客户而进行销售及营销工作的总成本，包括客户接纳成本
服务成本（每客户）（CTS）	>>>	初始投资、所有运营成本、持续客户服务、升级及客户关系维护成本
研发支出占销售收入的比例	>>>	总研发支出占总销售收入的比例
销售成本占 ARR 的比例	>>>	总销售成本占年度经常性收入的比例
营销成本占 ARR 的比例	>>>	营销总成本占年度经常性收入的比例

图 4：成本动因 – 定义

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

在SaaS企业的创业阶段，CAC可能大于预计CLTV。但CLTV会随着业务增长而增长，且业务产生的利润可维持一个大大少于CLTV的CAC。



同样，CTS在增长的前两个阶段会显著升高，并在后续业务生命周期稳定下来，取决于方案供应商能否利用规模经济效应和市场成熟度。但在某些情况下，如果SaaS企业的产品或数据库服务器架构较为复杂，该指标可能难以稳定。为确保CTS稳定，企业应从**根本上建立一个更为模块化的架构，并将可扩展性作为其中一个设计原则。**

在SaaS业务周期初始阶段，为了增加品牌知名度和信誉度，供应商往往会选择服务企业客户。但此选择有着自身的风险。企业应确保项目不会损害盈利性和资源分配的情况下才可承接这些大型项目。在这些情况下，视乎SaaS企业的成熟度，管理层可能需要单独跟进这些大型项目。

2.2 利润

毛利成本包括应用托管成本、客户接纳成本、客户服务成本、研发摊销成本与资本化成本及第三方费用（如软件授权及数据费）。

毛利固然重要，但SaaS企业仍需单独分析经常性及非经常性利润。

经常性利润是指从经营SaaS订购业务产生的利润。由于投资者偏爱现金流强劲的公司，因此新兴软件公司的近期趋势是扩大经营利润。

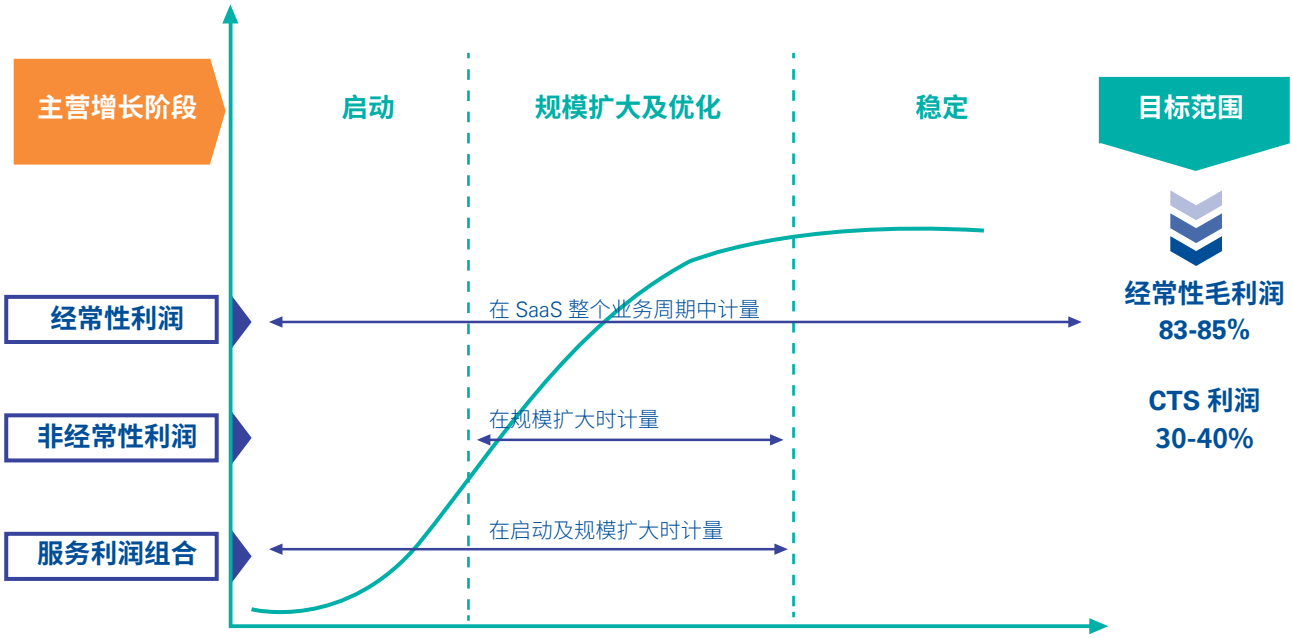
服务利润组合有助确定合作伙伴的经济价值，因其可计量第三方服务供应商及合作伙伴对毛利的贡献。在启动及规模增加阶段，企业有必要追踪及评估与第三方服务供应商合作的价值主张。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

利润动因	
经常性利润	经营 SaaS 业务产生的经常性利润；毛利
非经常性利润	非经常性利润，包括除流失替换以外的所有业务增长成本
服务利润组合	企业内部团队对毛利润的贡献与第三方服务供应商对毛利润的贡献

图 5：利润动因 – 定义



外汇兑换

全球客户基础使SaaS企业更容易受到汇兑风险及汇率波动的影响，并最终影响到企业收入及盈利能力。随着企业不断扩大全球份额及地理多样化，在增长和规模扩张阶段此影响更为显著。

国际运营规模较大的SaaS供应商将希望以恒定货币基础和恒定汇率报告财务业绩（市场分析师和投资者使用恒定货币基础进行分析和估值）。

对递延收入的影响 – 递延收入按其入账当日的汇率确认。相应地，未来收入按递延收入于财务报表中确认时所用的汇率确认。譬如，若递延收入计入财务报表时美元走势较强，那么未来期间确认的收入将降低，即使美元后期走势变弱。因此，企业或有必要按美元定价的客户合同和交易货币定价的客户合同分解ACV、递延收入和收入，并以恒定货币计算增长率。

套期策略 – 汇率波动可能对全球运营的SaaS方案供应商的经营收入和现金流产生负面影响。不同的收入及现金流套期策略可缓解此波动性。

此类方案要求企业作出战略规划，并执行准确的汇率风险敞口预测（何种货币、金额和范围）和风险现金流评估（货币间相互关联的因素）。

期权及期货等金融工具常合并用于对冲正常业务过程中的预期收入，并降低盈利及现金流受汇率波动负面影响的风险。企业应持续评估套期项目，以确保有效覆盖预期现金流以及预测的任何变动，和保证合理的基准以契合汇率市场现状及前景。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

2.3 现金流

SaaS企业在扩张过程中面对不断增加的现金流挑战。同时，投资者转而关注与经营利润提升相关联的健康现金流。

虽然SaaS企业必须了解生成正向现金流的时间，但实现收支平衡状态的最理想时间还是不明确的。现金收取的时间—如提前支付，即SaaS方案供应商在订购期开始时向客户收取整个合同价值— 有助实现收入和支出同步。但仅是知名方案供应商才有能力在与客户订约时要求执行这种收费模式。小型供应商若想提前收费，便需通过价格折扣或促销来激励客户。

经营产生的现金流以及自由现金流需在SaaS企业的整个生命周期中计量，这与收入及盈利动因分析一样重要。SaaS企业经营初期的巨大投资导致较低的经营现金流。因此，企业需跟踪此动因，以便为未来增长和盈利做好准备。

留存现金使企业有机会扩大其他领域的投资，如扩大研发或增加营销支出。强健的现金流可吸引投资者并反映健康的财务状况。

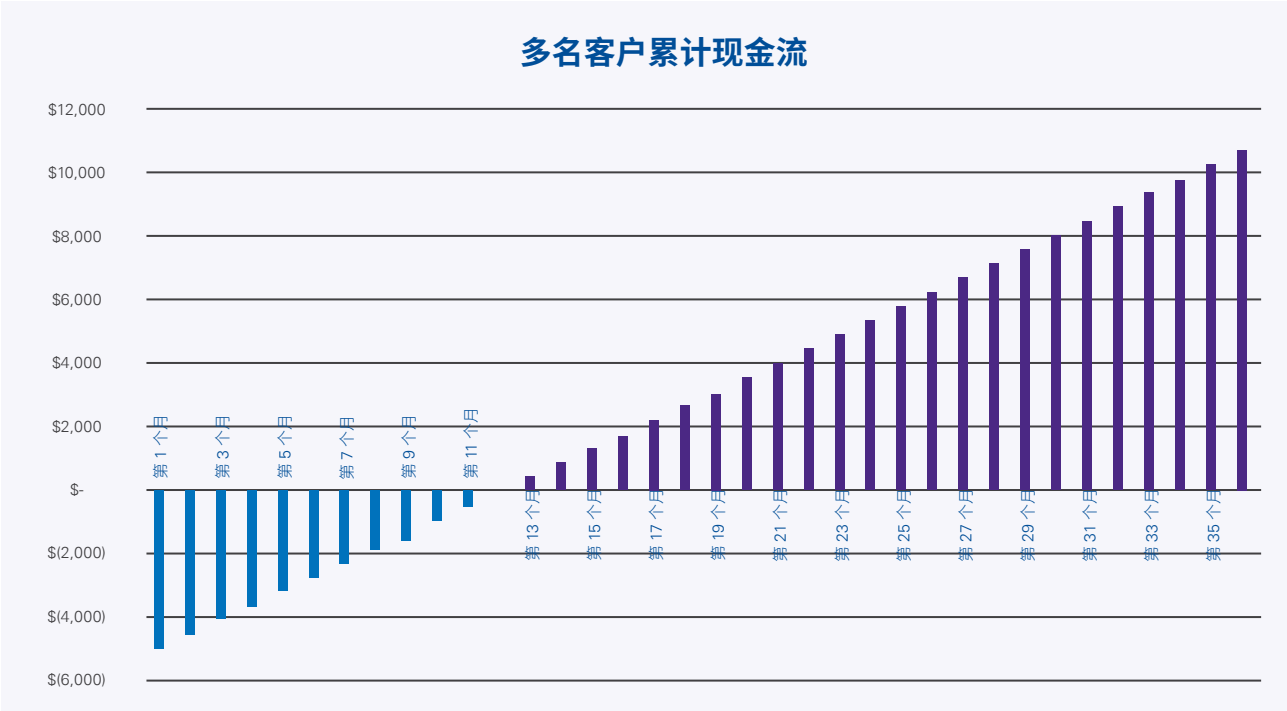
每股净现金是指企业现金除以已发行股份数，反映了可直接支出于其它业务活动的企业股价百分比，这些活动包括研究、营销或其它金融活动。这也是一项重要的流动性指标，反映企业要否在短期内获取资本。

现金流动因	
运营产生的现金流量	持续业务活动产生的现金，反映企业健康和流动性状况
自由现金流	计量可用现金流减去所有资本开支，或维护或收购资产所需的现金流
经营现金流利润	每美元销售对应的从核心运营中产生的现金。较高利润表示销售能高效地转化为现金
每股净现金	企业净现金除以已发行股份数 — 仅适用于上市公司
月度提前支付	反映销售团队实现客户提前支付的表现

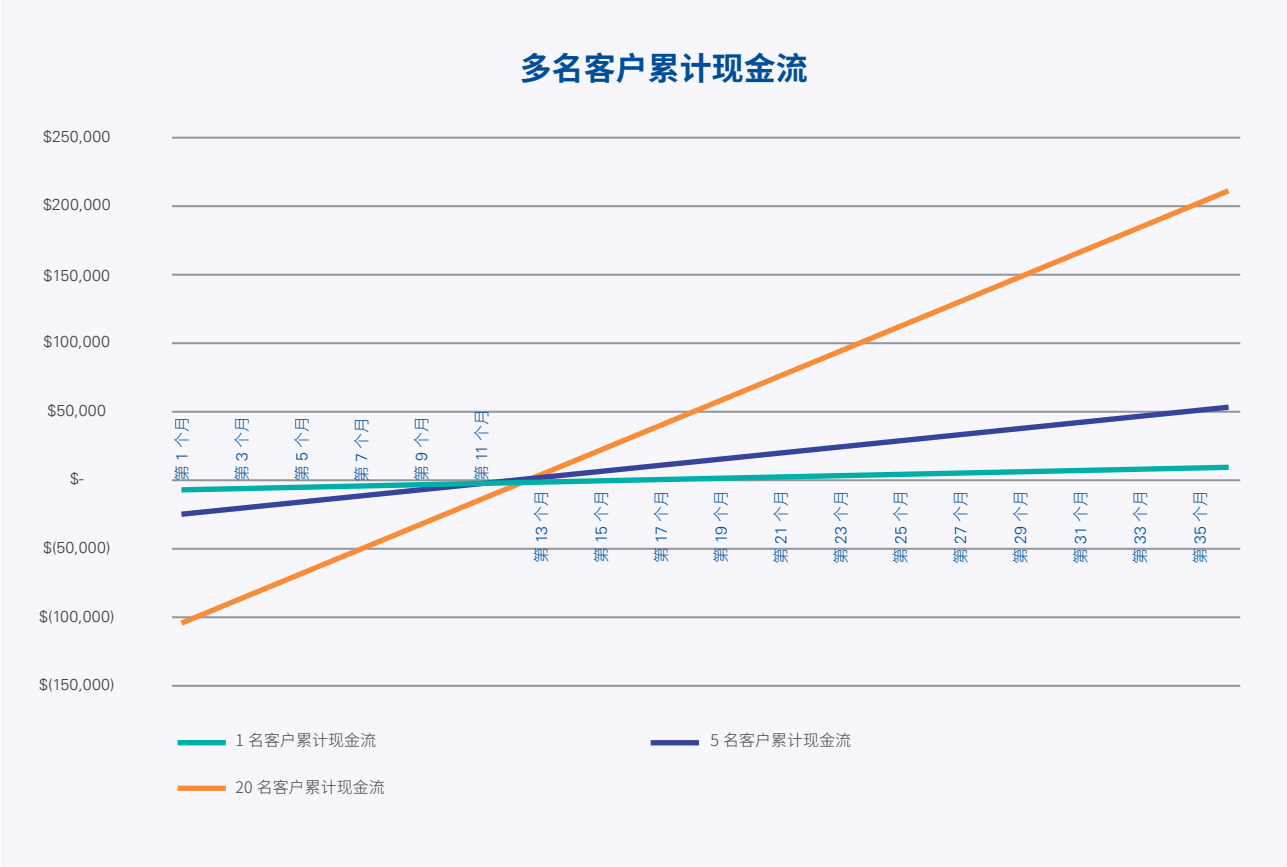
图 6：现金流动因 – 定义

如上文所述，SaaS企业在启动阶段投入巨大的前期客户开发成本以巩固其客户基础。这些投资要在一段期间内才能产生现金流，这与本地部署授权企业的预付现金流不同，导致SaaS供应商的现金流短缺。
下表显示了客户开发成本对一名客户的影响以及收回此笔初始投资所需时间（假设客户开发成本为5,000美元，每月订购毛利为450美元）：

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。



示例显示，开发一名客户后的头11个月的现金流为负值，在次年一月才出现首个正向现金流。现金流短缺是增长的必要前提。如下图所示，开发的客户越多，增长率及正向现金流越大：

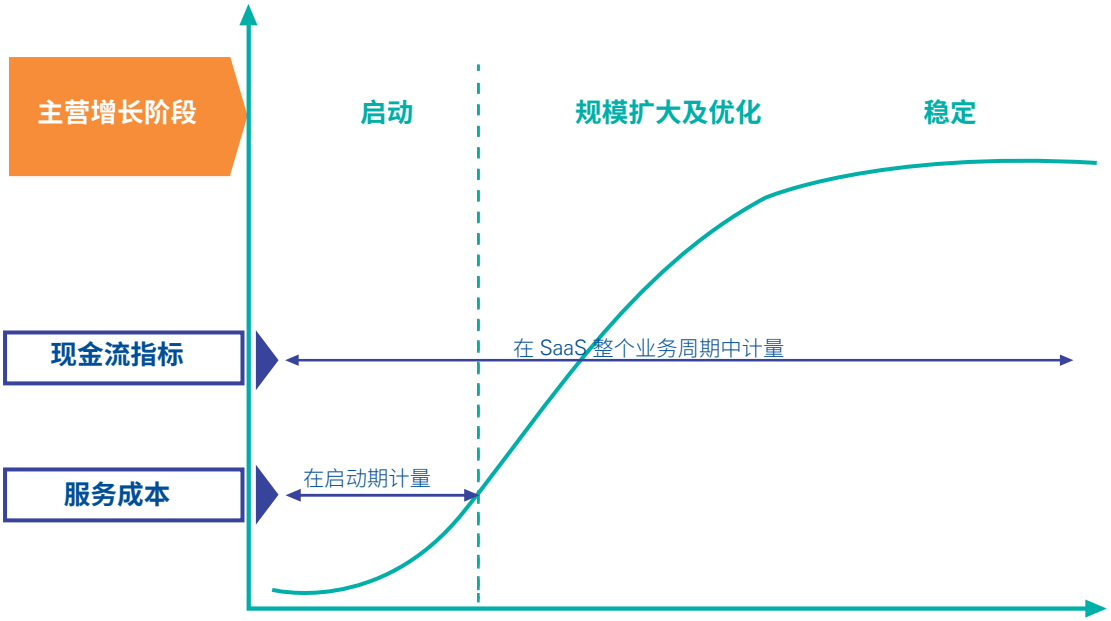


© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

缓解现金流短缺的其中一种方法是激励客户提前付款。这一般对现存客户才可能，因新客户不大可能会接受提前支付条款。

令更多客户提前支付有助减少流失率。客户的转换成本较高，因此增加客户锁定。**月度提前支付是**用于评估销售团队实现客户提前支付的表现的指标。该指标可用于激励致力于吸引客户订购该项目的团队成员。



当现存客户基础产生充足现金流来弥补初始开发成本后，利润及现金流将变为正向，投资回报亦与初始买入成正比。随着客户开发增长，利润及现金流结余也相应增长。为进一步加快增长，供应商或需进行新一轮投资。

由于额外亏损及现金流短缺的前景会令投资者忧虑，初创企业及资深企业需提前披露新一轮的增长加速投资，以为企业的未来及可持续增长募集充足资金。

2.4 “Rule of 40”

企业须在增长与利润之间作出权衡。企业若重点关注利润，便需降低支出和对增长的重视；若重点关注增长，便需牺牲短期利润。其中主要原因是为实现客户增长而付出的客户开发成本，以及客户生命周期价值需长时间才能兑现及收回初始投资。

随着企业成熟并进入“规模扩大和优化”阶段，便可引入新的规则来计量业绩和平衡增长与利润。

其中有规则如下，用于评估增长与利润之间的关系和平衡，被称为“Rule of 40”。此规则考虑增长率和利润的总数：

Rule of 40% = 年同比收入增长率 + 税前经营利润率或自由现金流

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

Rule of 40 被市场分析师及投资者广泛应用，提出增长率与利润率的总和为40%是理想状态。此规则已考虑到因企业对增长的重视而对利润带来的短期影响。根据此规则，一家处于增长阶段的企业若增长率是80%，利润率为-40%，则是可接受的。鉴于SaaS企业增长的高溢价，与前述相反的关系 — 80%利润和负增长— 在投资者眼里是不利的。

虽然企业可在启动期考虑此比率，但此阶段的最优点应尽可能提高，不应止于40%— 一个规模经营后的阈值。

3. 可持续性

监察SaaS企业的长期可持续性是成功的关键，并需特别关注销售效力、留存和用户采用度。

3.1 销售效力

由于SaaS企业的销售及营销职能的工作方式与传统软件供应商的不同，计量SaaS企业的销售效力对了解其绩效指标而言十分必要。如上文所述，当考虑销售效力时，以不同方式对待企业客户。在SaaS业务周期前期承接大型项目有助提升品牌认知度，但企业必须权衡其中的执行风险、盈利以及将资源从产品开发中转移出去的影响。

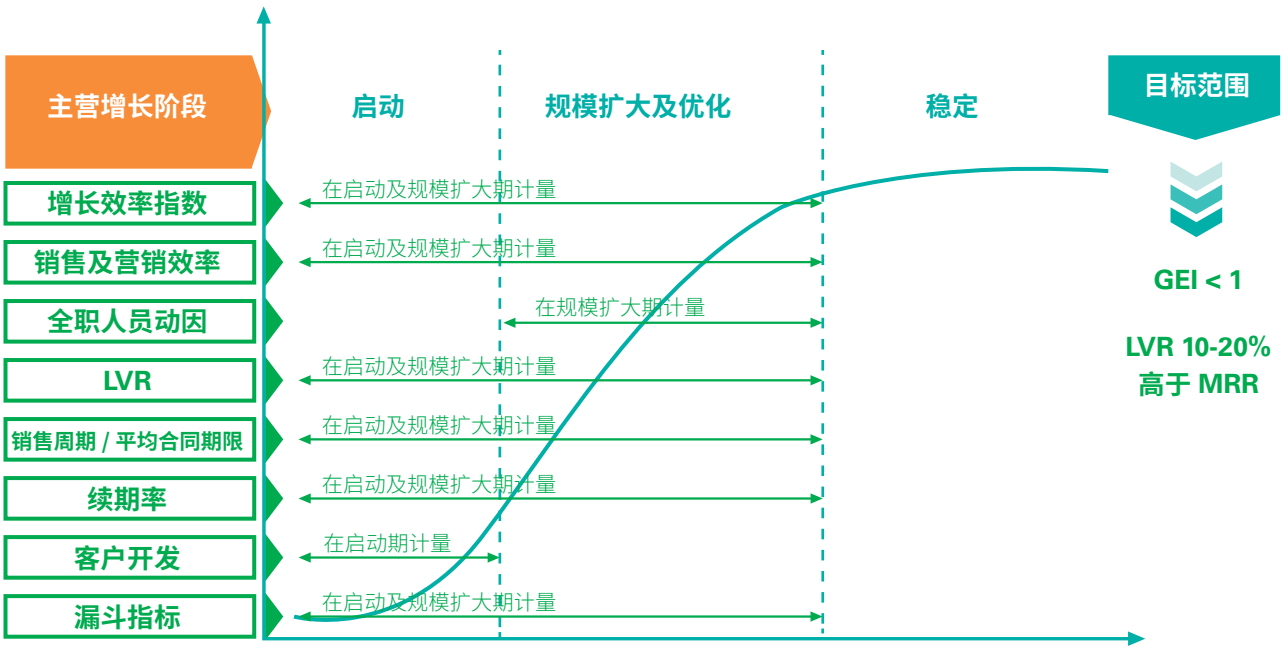
增长效率指数	计量收入增长效率 - 提升企业增长产生的成本与实际收入增长之间的关系
销售及营销效率	反映以往期间的销售及营销支出对本期收入增长的作用
销售及营销支出 / 订购金额	计量每获得 1 美元订购需付出的销售及营销成本
负责账户增长的销售全职人员 / 负责业务增长的销售全职人员	负责账户增长的销售全职人员数占负责业务增长的销售全职人员数的比例
ARR/ 销售全职人员	年度经常性收入除以销售人员数
订购数 / 销售全职人员	每名销售员工的平均订购数
每全职人员的 ARR 配额	年度经常性收入配额除以员工总数
全职人员配额（按渠道）	每名员工的销售配额，按渠道划分

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

新销售员工登记一项交易所需平均时间	新销售员工达成一单交易所需时间（从入职起计）
销售计划速率（LVR）	每月合格销售计划增长
销售周期（天）	从初步接触到达成交易所需时间，按天计
平均合同期间	一般订购合同的平均期限，按月或年计
续期率	计量已续期合同占将续期合同的比例（按客户或合同价值计）
客户开发，按渠道	新客户及订购者，按方法或订购渠道分
一般客户开发途径（同生群占比）	按订购者类型或成为订购者的方式划分向订购者销售的组别或分类
销售机会到试用转化率（漏斗指标）	反映劝服潜在客户试用产品的成功率
试用到支付账户转化率（漏斗指标）	反映将试用订购者转化为客户的成功率

图 7：销售效力动因 – 定义



© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

增长效率指数 (GEI)

反映启动及规模扩大期的收入增长效率，是一个将成本与收入相结合的复合指标。此指标针对发展企业产生的成本与实际收入增长（如有）之间的关系。识别这些成本意味着区分用于支持日常运营的经常性支出（货品及服务成本、日常及行政支出）与增长支出（销售及市场推广支出以及客户成功支出 — 包括负责接纳新客户、管理客户推荐等工作的专属团队成本）。实现**少于1的GEI**是理想的，因这表示收入增长超过已产生的成本。大于1的GEI表示企业需重新校正S&M开支。

跟踪及比照GEI对更准确校准增长工作与目标十分有用。该指标全面反映了销售及营销团队在创造收入增长上的效力。

销售及营销支出效率

与GEI类似，也是于启动及规模扩大期计量的指标。该指标针对不同期间销售及营销开支与收入增长之间的关系。一般而言，此比率评估以往期间产生的支出以及由此带来的收入增长，从而揭示销售及营销效率。



随着企业发展进入增长阶段，销售团队的优化至关重要。在此阶段，方案供应商开始配对**专门负责新客户增长的全职人员（客户搜获）与专门服务现存客户账户的全职人员（客户培育），**并通过**ARR/销售全职人员**等指标将销售团队优化投资与财务成功挂钩。



当企业发展成熟时，业务重点转为开发现存客户的追加销售及交叉销售机会。在此阶段，追加**销售全职人员**（旨在增加订购收入）和**交叉销售全职人员**（旨在增加产品收入）等指标变得重要 — 特别是对大型SaaS企业而言，因它们有充足的人力资源来设置专属团队。

在启动期，企业目标是搜获及开发目标客户。在此阶段，SaaS方案供应商更有必要对其销售及营销团队进行重点投资，确保产出稳定、合格的销售机会，并在最短时间内转化为付款客户。



销售机会速率（LVR）或销售机会动量
测量每月合格销售机会的增长。此实时指标反映收入及增长趋势，需与其他前瞻性指标一同被跟踪。



LVR可与销售增长进行对比。评估两者关系可了解基本性及结构性问题。随着销售机会出现，销售增长亦应成比例增长。如果销售机会已获取，但销售增长并未按比例增加，则可能意味着销售团队质量正在下降或产品不能适应市场竞争。无论如何，企业均需作出补救行动。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。



平均合同期限是一个有用指标, 可从启动期至规模扩张期进行跟踪。SaaS业务模型偏爱更长期限的合同，因这能确保更可持续的现金流。因此，平均合同期限能很好地反映合同组合的健康状况，并可用于激励销售团队。



续期率可用于评估SaaS组合的状态与绩效。客户留存与客户开发同等重要。无论是对客户数量还是合同价值而言，续期率是客户流失的反面。一个更高的续期率反映了销售及营销效力，此外还能反映客户忠诚度。

如上文所述，客户开发在启动期是关键。为了促进客户开发，企业必须了解目标受众行为，并跟踪销售与营销活动的效力。这使得企业可制定战略和测试**客户开发渠道,** 从而将客户开发成本及努力分配到能获取最多客户、创造最稳定收入流的渠道。

最后，从启动期到规模扩大期，**漏斗指标**测量销售团队在整个销售周期中将销售机会转化为付款客户的效力。**销售机会到试用转化率**测量说服客户试用产品的成功率（当企业战略为最大化访问者时，“访问者到试用”或是一个合理替代比率）。**试用到付款账户**比率计量下一阶段转化率，或销售机会如何转化为签订订购协议的客户。

3.2 留存

流失率，或一段时间内的客户及/或收入流失，可影响SaaS企业的增长。虽然流失率在启动期意义不大，但随着企业增长，一个较低的流失率也能实质性地影响收入与盈利。**由于其对增长的影响，企业必须在SaaS业务周期中监控流失率。**

客户流失是指在特定期间内已终止订购的客户数量。为准确分析绩效，企业必须区分基于收入或现金的流失与基于客户的流失。

总收入流失及净收入流失计量由于客户流失而在特定时间内损失的收入，或由于功能或用户减少而导致的运行率下降。非订购或短期产品/服务流失可导致收入流失。

客户流失取决于客户规模及总数。由于客户规模及价值各不相同，因此一名顶层客户的流失与一名底层客户的流失之间有重大分别。对产品定价差异较大的企业而言，基于现金的流失率更能反映绩效。基于现金的流失率对大型企业而言也是关键指标，因其业务重点是加快增长，这可通过负收入流失实现（当现存客户扩张/追加销售/交叉销售超过收入流失时出现）。

企业需执行额外工具及分析以完全了解及降低流失率。其中一种工具是同生群组（客户群组）分析，此方法重新组合及评估某个月份的新客户。分析按月执行，直到客户关系终止。这是一个不同客户群组之间的比较分析，让企业更好地了解季节性模式，评估用于降低流失的措施的效力（如新产品功能）以及了解不同客户群组对这些措施的反应。同生群组分析同时反映特定时间段内流失客户数量并识别流失稳定的时间。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

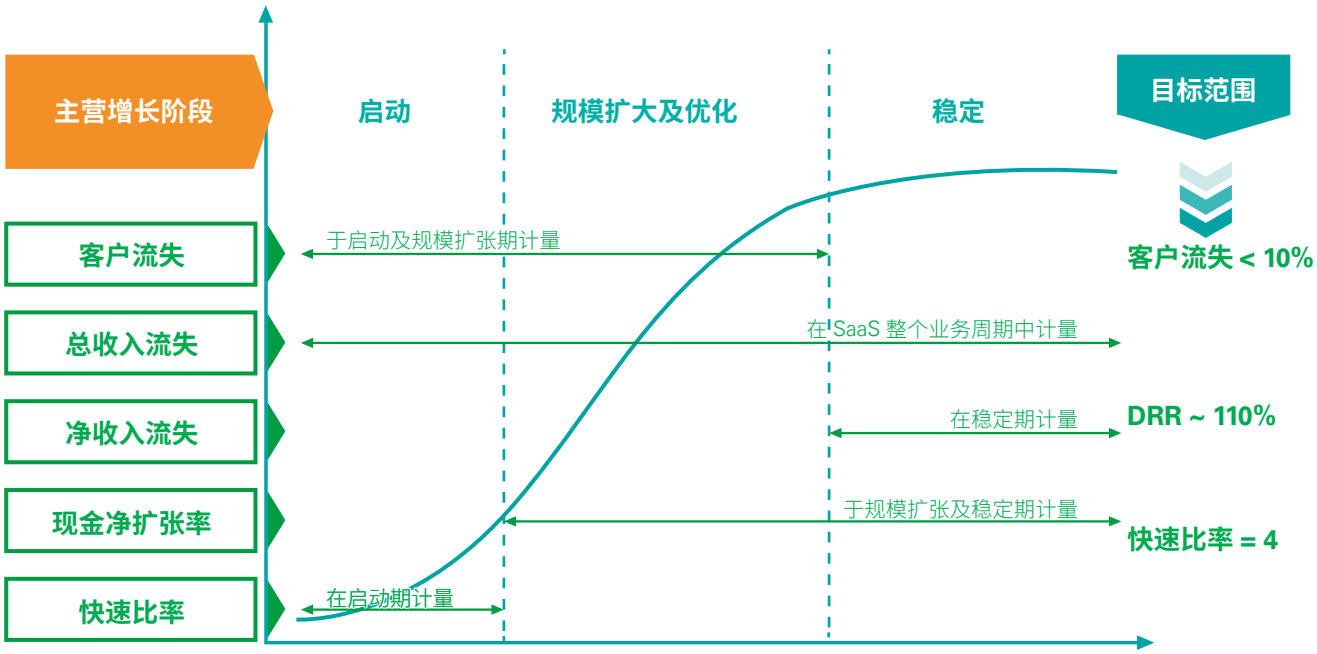
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

基于现金的净扩张率(DER)是另一个计量客户留存的指标，按某个时间点计量。这是本年度及上一年度现存客户（已存在至少12个月）合并收入的比较分析。该指标反映收入可持续性以及长期客户关系质量。DER也可通过计量订购收入在一段时间内增加的支持来完成。

“快速比率”反映了SaaS企业的增长效率。该指标结合两个SaaS指标，即收入与流失；投资者及内部管理者使用该指标快速地对增长业绩进行基准比较。

客户留存动因	
客户流失	订购者净增加和订购者流失净增加
总收入流失	不计对现存客户追加销售的影响下的收入流失
净收入流失	现金留存率（DRR）占从往年续期的收入的比例
现金净扩张率	反映随着时间推移的客户留存及支持订购收入增长
快速比率	反映增长效率，是收入与流失的结合。

图 8：留存动因 – 定义



客户流失是按照**净订购者增加**（订购者数量净增加）和**净订购者流失**（订购者数量变动）计算，反映了一段时间内已流失或没续期的客户数量占总订购者数量的比例。SaaS企业在经营初期更注重客户流失率，因它们的目标是开发尽可能多的客户以实现规模经济效应。**流失规避**是企业在一段时间内降低客户流失的成功率。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

收入流失及现金扩张率在企业发展后期变得更为重要，因企业已有能力追加销售、交叉销售以及更深入挖掘各个客户账号的效益。企业有时会应用**净收入流失或现金留存率（DRR）**来计算收入流失。DRR包含追加销售及交叉销售的效益以及一般公认会计原则的订购收入确认带来的价格提升。若DRR为100%，意味着该企业上年度全部收入已续期。由于DRR同时考虑因客户撤销（因客户不满而导致流失）以及向现存客户（满意客户）减少销售及追加销售引起的收入亏损，因此其有着显著缺点。因此，我们更推荐分解数据并分析**总收入流失**来确定在不计算追加销售的情况下的收入流失额，以了解客户撤销及减少销售的原因。**总收入流失**会一直高于净流失，因前者不能为负值。企业应在整个SaaS业务周期中分析该指标。

最后，**“快速比率”**反映了SaaS企业的增长效率，特别是在启动期。一般可接受的目标为4，意味着特定月份每损失1美元收入，企业已增加4美元收入。随着业务规模扩大，企业更难实现4这个目标。因此，该比率主要用于启动期，作为收入增长的额外指标。

降低流失的措施	
追加销售及交叉销售	· 建立客户关系后，通过挖掘更多机会增加来自客户的收入 · 为客户当前使用的产品增加更多价值
基于使用 / 超额的收费	· 为基于使用的收费模型制定最优收费及价格 · 纳入价格敏感度等级
新客户开发	· 持续有机地提升整体客户及收入基础，以降低客户流失的影响
长期合同	· 增强合同期限锁定，持续降低客户流失的变动率及风险 · 延长保证业务的关系期限
关注风险划分	· 向 NPS 分数较低的客户分配最优人才以增加留住客户的可能
渠道 / 产品划分	· 更准确地对客户进行划分以评估流失风险，同时高度重视业务留存策略
客户互动	· 进行客户互动以了解客户产品需求及客户留存方式 · 粘性较高的功能 — 识别产品的哪些部分有利于留住客户和降低流失率
客户留存	· 持续监控客户满意度，并分析合同撤销及客户流失的原因 · 追踪用户采纳 — 一个了解客户满意度的首选指标 > 请参阅第 3.3 节以了解具体指标

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

3.3 用户采纳

为保持业务可持续性，SaaS企业需密切监控账户健康及用户互动情况。由于用户采纳的缺乏可引致客户流失，因此SaaS方案供应商需监控那些能反映订购开始后软件使用情况的指标。在启动期，登记数、登陆数及免费试用用户等指标是重点跟踪及分析指标，因它们反映了客户开发及采用程度。但从可持续性角度而言，有关用户采纳的任何指标应仅考虑已产出利润的使用基础或提升收入的用户。

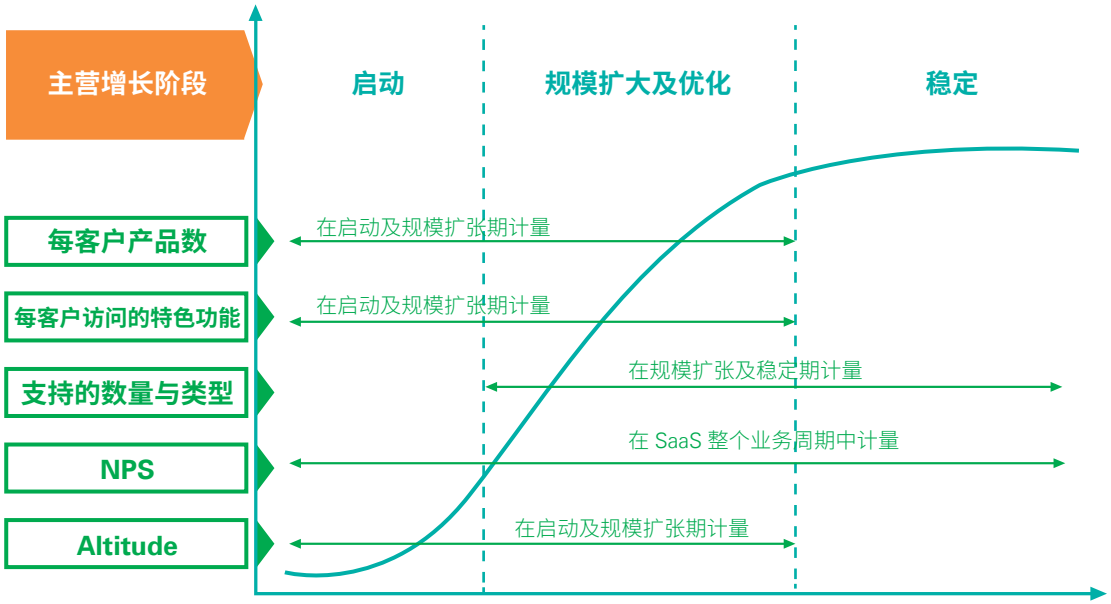
提升用户采纳的途径	
产品使用	· 分析产品使用以提升使用性 · 增加试用到完全订购的转化，并鼓励用户在试用时完全、提前使用产品
特色功能应用	· 根据使用模式和客户反馈在早期发现追加销售机会
支持任务单的数量和类型	· 分析用户遇到的问题以协助产品支持，并确定可能需要的补救方案 / 措施 · 根据当前产品需求和已识别局限来开发产品
净推荐值 (NPS)	· NPS 是一个客户忠诚度指标，可让企业了解最优实务，并将注意力转移到低分客户反映的问题上 · 最优实务指南可记录来自成功案例的经验，在客户 / 账户管理中作为参考

用户采纳动因	
每个客户产品数	各单独订购者采购的产品数
每个客户访问的特色功能数量	订购者使用的特色功能比例
已提交的支持任务单的数量与类型	提出支持的次数，问题类型，对问题时间及种类的研究
净推荐值（NPS）	客户忠诚度指标为 -100 至 100 之间，正数分值为良好
Altitude 指标	服务使用（数据量、用户数、计算周期）/ 权益（月度收入）

图 9：用户采纳动因 – 定义

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。



在SaaS业务的初次阶段，**产品订购数据和特色使用数据**的监控是关键，可在单独客户账户层面或整体业务层面进行。随着企业进入增长阶段并发展成熟，企业有必要审视现存客户希望获取的**配置及交付支持的数量和类型。**

这可为产品定制、产品研发投资决策、故障排查和升级提供关键信息。在整个业务周期中，SaaS企业应跟踪**净推荐值**以确定客户整体满意度。

Altitude是另一个应在启动及规模扩张期追踪的指标。Altitude指标是一个尤为有用的指标，用于计算与客户权益有关的服务使用，并有助校准产品供应和定价。任何使用度的计量均可被应用，无论是数据量（如GB/月份）还是计算周期（如月度SQL周期）。就权益而言，我们可从已选择的使用计量角度分析收入。比如，部分企业将Altitude定义为“月度SQL周期/月度收入”并进行跟踪，即为确定客户在哪个等级上为支付的现金获得相应价值制定了上限和下限，无论客户是支付过多还是服务使用不足。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

概要 – 单位经济效益

上节阐述了关键的SaaS业务及财务动因、它们的意义以及在哪个SaaS业务周期进行跟踪。单独跟踪及分析这些指标对评估特定维度 — 增长、盈利和可持续性 — 的绩效而言十分重要。这些维度之间存在数个相互关联的领域。此关联性要求企业进行全面分析以识别战略决策的权衡和后果，以支持业务战略实施。

其中一个全面框架是客户或**合同单位经济效益，该框架为经营早期（特别是启动期）的决策提供支持。**此框架关注指标间的主要联系以及投资机会对增长、盈利和可持续性的影响。客户或合同单位经济效益应用**生命周期单位利润**作为指标，根据客户开发、服务及留存过程产生的成本计算客户盈利性。

生命周期单位利润考虑以下关键指标：



CLTV
客户生命周期价值，是关键的增长指标



CAC
客户开发成本，是关键的盈利指标



CT
服务成本，是关键的利润指标



Churn
流失率，关键可持续性指标

生命周期单位利润也有助评估某个战略或收购对增长、盈利和可持续性的短期及中期影响。这些关键业务决策会产生相关影响，企业需了解选择某个策略、放弃另一个策略所带来的利弊和机会成本。

比如，在“赢者通吃”的市场属性下，SaaS企业为加快增长所作投资将影响短期及中期盈利（更高CAC），但同时会支持长期的可持续性。同样，对高触感客户支持的投资可能会损害短期盈利（较高CTS），但亦会降低客户流失，从而提升生命周期单位利润和客户收入。

单位经济效益还可为企业带来更多战略上的洞见。假设某SaaS供应商正寻求收购机会。根据企业实施的战略，所收购的目标公司可用作支持增长或提升盈利。单位经济效益有助企业厘定收购方在两种情况下的生命周期单位利润（假设其它因素维持不变）。

SaaS企业的成功关键是在提升业务量的同时利用规模优化成本，从而确保健康的现金流和降低客户流失。跟踪和分析单独指标是企业在不同维度取得成功的关键。而单位经济效益可提供一个全面框架，分析业务表现和支持战略实施。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。



© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国合伙制会计师事务所及与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司("毕马威国际")相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

最佳实务：致胜关键

对所有 SaaS 企业而言 — 从初创企业到全球市场领导者，如 Salesforce — 发展路途充满挑战。Oracle 和 SAP 等传统软件巨头的最新财务业绩显示，尽管它们的 SaaS 发展开端并不顺利且充满挑战，但这些公司仍能取得成功。对能够整合相关业务模型基准的公司而言，建立竞争优势的机会还有很多。

SaaS 企业需准备好在每个增长阶段，包括规划、资源预算及预测，并在对比企业整体业绩及预期业绩时面对无数的挑战。已成功跨越 SaaS 生命周期的企业可提供不少最佳实务以助企业规避挑战。虽然这些过渡经验和成功准则均具备其独特性，并主要依赖无缝执行，这些最佳实务可为现有 SaaS 企业和正考虑向 SaaS 过渡的企业提供方向性指引。

战略规划

将传统软件业务指标应用于 SaaS 业务上可导致不明智的业务决策。了解云模型（更具体而言，SaaS 模型）的具体元素，对识别和制定合理业务指标而言至关重要。比如，在云模式下，估值是由订购及订阅量驱动，而不是总收入。认识到这点，有助企业减少运营挑战，并就新的关键指标制定合适的控制和治理。

企业不但要识别合适的指标，还要将各组指标的管理责任分配至不同业务单元。就这些指标进行沟通同样重要。希望过渡到 SaaS 业务模型的传统软件供应商将需要对内及对外详细说明新的 SaaS 指标和预测标准，以获取主要利益相关者的认可。

企业还需重组销售、营销及财务职能以支持 SaaS 业务。

SaaS 供应商往往忽视用户采纳及反馈的重要性。因此，即使为客户提供了优秀的产品，但很多 SaaS 供应商仍会因较低用户采纳而流失企业客户。SaaS 的交付模式使企业能够密切跟踪用户使用情况，以了解用户使用行为模式。忽视此机会和用户反馈将不利于取胜。

另一方面，由于过分强调核心产品，SaaS 供应商或会忽略支持体系的建设，如客户接纳、收费和供给，这些领域对可持续采纳均十分重要。

最佳实务

- 令管理层认可长期云愿景
- 确定合适的绩效指标
  - 就指标划分职责
  - 就相关指标制定目标（指示），并制定执行路线图
  - 就持续、无缝监控这些指标和用户反馈制定计划
  - 围绕指标进行沟通（对公众公司而言，还需进行外部沟通）
- 就改进现行业务流程制定计划
  - 特别是销售及营销职能以及财务职能
- 建立支持体系以提升客户体验
- 在后续升级及发布中建立周详的使用分析

预算与预测

不同规模和发展阶段的 SaaS 企业或未能充分利用外部和内部数据以就流失管理提取可执行的方案

SaaS 企业的前景预测能力受制于企业管理层对经常性收入、流失率、续期及新订购增长的了解程度。流失率预测的准确性是重要领域，因意料

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

之外的流失会影响增长，增加成本，从而影响利润和现金流。供应商可通过密切监察使用模式来更好地预测并降低流失率。

成本计算一般是方案供应商的关注点。但这可能低估了其它较隐蔽的成本因素的重要性，这些因素可导致显著的不良后果。合规成本便是这些因素之一。在某些受高度监管的行业，如保健业，错误理解合规要求（如《健康保险流通与责任法案》（“HIPAA”））可能会令供应商低估了成本。同样，错误理解 CAC 或 CTS 亦会对预算带来阻碍。

市场区分本地部署软件供应商与纯粹 SaaS 方案供应商的短期指引错

本地部署方案供应商往往会错过短期指引，因为它缺乏充足的新订购量（这是市场软化、客户偏好变更、竞争加剧或销售团队效力提升的后果）。对 SaaS 方案供应商而言，短期收入和盈利主要由现存订购驱动。SaaS 方案供应商错失收入与盈利指引被视为财务 / 财务预算分析问题，并可能带来市场信任度挑战，影响长期预测。因此，企业必须对财务预算分析能力作出投资以建立稳健的财务预测模型。

最佳实务

- 留意所有隐藏成本及现金消耗率
- 密切关注 CAC 和 CLTV 以及流失率
- 了解经常性收入的收取状况
- 了解新的订购增长
- 追踪采用及使用数据

汇报及治理

SaaS 企业需持续比照相关关键绩效指标监察自身业绩。以下两个因素可妨碍此流程：

- **未建立计量文化**
- **未能实施严格的财务流程**

计量文化缺失可导致数据及指标不准确，并增加了员工的行政负担。缺失稳健的财务流程 – 一个能实现开票、收款和续期的点对点控制和密切追踪收入和支出的财务流程 – 将使企业在计量需求出现时遭遇运营困难。

SaaS 方案供应商需建立足够成熟的、可胜任标准汇报工作的框架、工具和体系，同时需具备充足的弹性以抽取数据作个性化分析。企业应编制个性化的控制图表以向不同的业务组别提供及时绩效报告。

报告颗粒度是另一个多数 SaaS 供应商忽视的重要要求。SaaS 企业包含很多相互关联的部分；对所有部门进行追踪将是十分艰巨的工作。比如，虽然业务及投资成本已整合进传统成本报告，但两者应单独计量以为决策提供更准确的数据。

如果 SaaS 供应商未能投资合适的报告工具以在要求的颗粒度水平上计量和管理相关指标，其将面对可持续性挑战。企业需权衡收集具体信息所要求的努力与这些信息所提供的价值这两者的重要性。权衡两者重要性有助企业找出重要指标及报告以促进企业的增长和可持续发展。

最佳实务

- 建立注重计量的文化
- 建立严格的财务流程
- 持续编制及分派为不同业务流程定制的控制图表
- 确保及时的绩效报告

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

运营转型重点

SaaS 的业务特点使企业有必要关注关键运营领域。对当前正在进入 SaaS 市场的产品 / 软件企业而言更是如此，因它们必须与现有业务及新 SaaS 业务的特定业务模型和市场进入模型竞争。

关键领域如下：

- **收费模型：** SaaS 方案一般包含订购、使用及企业许可协议等货币化模式。此外还有免费增值及“先试后买”等模式变体以吸引新客户。由于收费模式及支付方案种类多样，客户应仔细考虑。

- **定价与盈利：** SaaS 方案的定价模式十分复杂，包含数量、捆绑、续期及基于客户提供的折扣。利润总额及净值分析十分困难，尤其是对大型客户的企业许可协议变体而言。包含“交易台”组成的有效交易评估及利润分析流程是 SaaS 模型的关键要求。

- **客户划分：** SaaS 市场中的客户划分广泛应用用途及行为因素。另一个复杂点是市场进入渠道的选择，包括直接、合伙、转销和分销。企业必须设计相关客户定义和层级及板块定义以紧密对应方案供应商的业务战略。

- **销售团队管理：** 销售团队管理对 SaaS 企业而言是关键要求，包含漏斗指标、增长 / 速度指标、销售团队生产效率指标、成本、流失率及现金流。其中一个关键因素是设计合适的指标以使销售团队的激励措施与 SaaS 的价值动因保持一致，后者包括 ACV、订购增长、追加销售及“钱包份额”增长、预付款及流失管理。

- **财务运营与流程：** SaaS 模型的特别需求对财务运营有着广泛影响，影响范围超越财务规划，触及财务预算、预测及报告。主要影响领域包括收费与开票、收入确认、收入保证、外部报告、投资者关系、税收及合规。部分企业已投资建立相关系统和基础设施，如新的收费引擎、收入确认系统和改进 ERP 系统以支持此模型。

- **产品架构：** 作为核心设计原则，SaaS 产品必须具备模块化和可扩展的特点，这可在增长阶段优化服务成本（CTS）。另一个关键点是建立一个开放架构，这可确保较高的系统可用性和与领先技术方案的相互操作性，从而提升采用度。

- **客户服务及运营：** 客户满意度是关键成功因素。SaaS 业务模型的成功来自快速增长、服务速度和客户留存。SaaS 企业领导需带领建立一个“以客户为先”的企业文化和对人才管理进行投资。SaaS 企业的客户服务及运营需应用不同的架构、流程、指标及治理方式。

- **监管合规：** SaaS 的业务特点带来了多个合规挑战，包括数据隐私、安全性及风险管理、授权、转让定价和税收（包括跨境）。与政府机构合作时涉及额外要求。遵守适用要求是保持可持续性的必要。

最佳实务

- 对纯粹 SaaS 方案供应商而言，在启动期根据“必须合理”因素进行定义和调整

- 初始发布 SaaS 方案的现有企业需提前评估 SaaS 部门的策略 – 方案是否从最初便独立 / 分离，还是完成整合，或是最初阶段进行孵化，其后根据规模进行分离

- 该行业的快速变化使企业有需要进行定期战略评估以确保快速的路线矫正

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

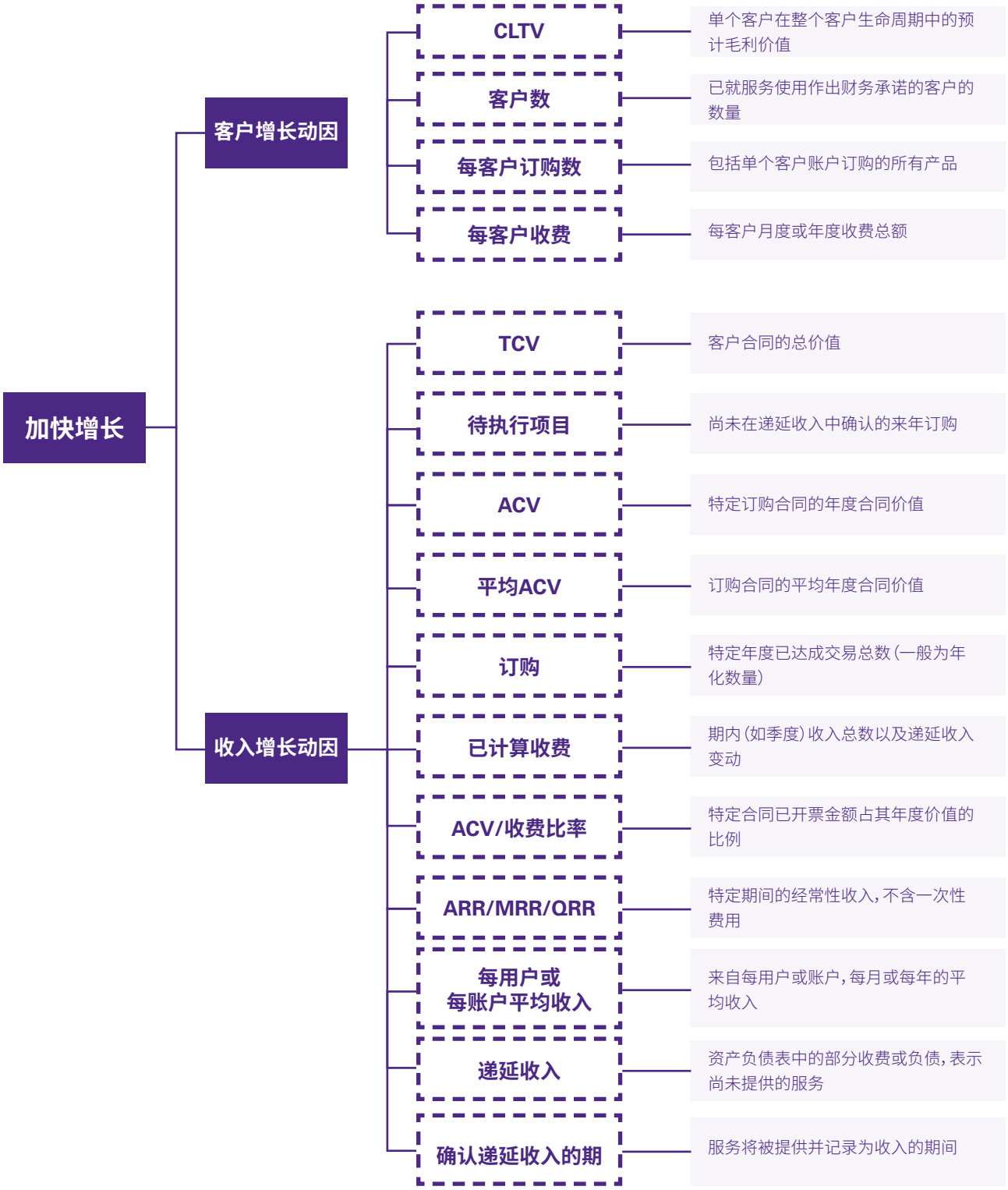


© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司("毕马威国际")相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

附录
战略动因：公式与示例

增长



© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

客户增长

客户生命周期价值 (CLTV)

CLTV = (每账户平均收入 * 毛利) * (1/ 流失率)	CLTV 是经常性收入与流失率的比率，是客户在流失或取消订购前会创造的平均毛利，即总收入减服务成本。
预计 CLTV = NPV {Σ^{T} [(ARR-CTS X (流失 + 资本利率)) / (流失 + 资本利率 – 增长率)]}	预计 CLTV：CLTV 的真实反映是预估客户在其生命周期中的预计总毛利，其考虑的是合同生命周期中的年度经常性收入（扣除服务成本）的 NPV，并以流失率、资本利率和业务增长率进行折现。

客户数量

客户数 = 签约数 – 免费试用数	客户数量代表已就使用作出财务承诺的客户数量，不包括免费试用客户和登陆数等。用户基数仅包含货币化使用或带来收入的用户。

每客户订购量

每客户订购量 = Σ (客户账户订购的产品)	每客户订购量是指单个客户账户订购的产品总数，无关单个客户账户 / 订购者的访问次数。

每客户收费

每客户收费 = Σ (每客户开票额)/ 月	特定客户的收费总额，按年度或季度计算。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

收入增长

SaaS企业收入的不同组成部分可通过以下示例阐释：

SaaS方案供应商的客户订购如下：

客户	签约日期	合同承诺	预付款	合同价值
A	1 月 15 日	年度	200 美元	2,400 美元
B	1 月 15 日	月度	120 美元	120 美元
C	2 月 15 日	年度	120 美元	1,440 美元
D	2 月 15 日	年度	120 美元	1,440 美元
E	3 月 15 日	年度	200 美元	2,400 美元
F	3 月 15 日	月度	200 美元	200 美元
G	4 月 15 日	年度	120 美元	1,440 美元

假设：年度方案客户预付一年费用；月度方案客户按每月付费。

合同总价值 (TCV)

TCV = Σ (订购期间的预付款及经常性支付)	客户合同总价值包含合同指定的完整期限内的一次性及经常性收入。

待执行项目

待执行项目 = Σ (尚未计入递延收入的来年订购数)/ 期初收入	待执行项目源于尚未计入递延收入的来年订购数。待执行项目指标年初从合同确认的年收入百分比与季初从合同确认的季度收入百分比。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

年度合同价值 (ACV) 及平均 ACV

ACV = Σ (订购首年的预付款及经常性支付)	客户合同年度价值包含合同首年的一次性及经常性收入。ACV 也可与客户开发成本一起考量。

订购量

订购量 = Σ (价格与期限不一的已达成交易)

月份	月度订购
1 月 15 日	US$200 年度 + US$120 月度 = US$2,520
2 月 15 日	US$120 年度 + US$120 年度 = US$2,880
3 月 15 日	US$200 年度 + US$200 月度 = US$2,600
4 月 15 日	$120 年度 = US$1,440

订购量是一个已订约价值。每月**订购数**仅代表该月已达成交易的总额。**年度合同订购数**代表该年度已达成交易总额。

订购量

月度收费 = Σ (每客户每月收费)

月份	月度订购
1 月 15 日	US$200 年度 + US$120 月度 = US$2,520
2 月 15 日	US$120 年度 + US$120 年度 + US$120 月度 = US$3,000
3 月 15 日	US$200 年度 + US$200 月度 + US$120 月度 = US$2,720
4 月 15 日	$120 年度 + US$120 月度 = US$1,560

- **年度方案合同的收费提前 12 个月支付。**
- **月度方案合同的收费按月支付。**

年度合同价值 (ACV) 及平均 ACV

比率 = ACV/ 已计算收入	年度合同已收费金额与该合同年度价值的比率。一般评估收费模式。提前支付金额越多，该比率越好。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

收入

MRR = Σ (每客户每月收入)
QRR = 3 X MRR
ARR = 4XQRR

总收入 = ARR + 非经常性收入

月份	月度经常性收入 (MRR)
1 月 15 日	US$200 + US$120 = US$320
2 月 15 日	US$200 + US$120 + US$120 +US$120 = US$560
3 月 15 日	US$200 + US$120 + US$120 +US$120 +US$200 + US$200 = US$960
4 月 15 日	US$200 + US$120 + US$120 +US$120 +US$200 + US$200 + US$120 = US$1,080

- 月度经常性收入（MRR）包含各合同确认的月度收入，无需顾及合同包含的方案是年度、季度还是月度方案。
- 季度经常性收入（QRR）/ 年度经常性收入（ARR）可能是多个 MRR 的总数，或特定月份的平均数。
- **ARR 是一个年化金额，**与年度非经常性收入相加得到总收入。

每用户或每账户平均收入

每账户平均收入 = ARR / 客户数	每用户或每账户平均收入指标测量特定时间段内每个客户账户产生的平均收入（一般为一年内每账户的平均经常性收入）。

订购量

订购量 = Σ (价格与期限不一的已达成交易)

月份	月度订购	每月收入	月度递延收入
1 月 15 日	US$2,520	US$320	US$2,200
2 月 15 日	US$3,000	US$560	US$2,440
3 月 15 日	US$2,720	US$960	US$1,760
4 月 15 日	US$1,560	US$1,080	US$680

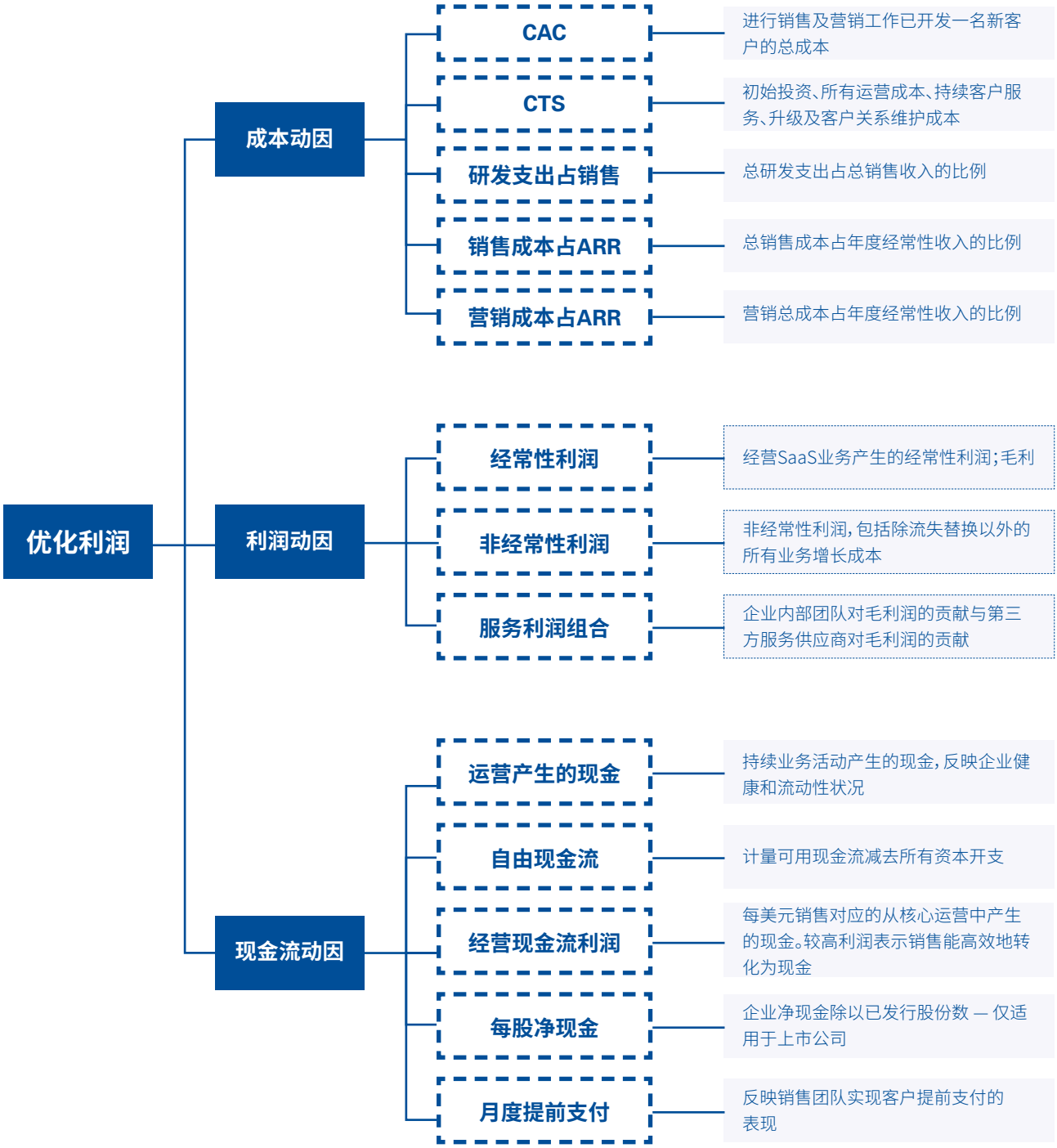
确认递延收入的期间

确认递延收入的期间 = 确认收入的平均剩余时间	就特定合同提供服务及记录收入的期间。企业一般在递延收入发生变动的情况下复核该指标。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

盈利



成本

客户开发成本 (CAC)

每客户 CAC = Σ (期内发生的销售和营销成本) / 期内增 加的总客户数	CAC 代表所有营销及销售活动以及驱使客户购买所需的实体架构及系统的一次性成本，包含完全人工成本，这些成本一般以每个新客户的平均单位成本作报价（一般是部门总成本 / 销售及营销成本总额）

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

服务成本 (CTS)

CTS = Σ (每客户经常性服务支出) / 收入	CTS 是收入中的占比，包含工程、支出、账号管理、客户服务、收费活动、实体架构、系统及完全人工成本。

支出占收入的比率或销售研发支出占销售额的比率

评价支出对比收入的比率	· 研发支出占销售额的比率 = Σ (研发成本) / 销售额 · 销售成本占 ARR 的比率 = Σ (销售团队成本) / ARR · 营销成本占 ARR 的比率 = Σ (营销支出) / ARR

利润

经常性利润

毛利 =(订购收入 – 订购已销货成本) / 订购收入	毛利包括应用托管成本、客户接纳成本和客户服务成本，以及软件许可或数据费等第三方费用。
经常性利润 = 年化经常性支出 (已销货成本 + 一般及行政费用 + 研发) / 进入 ARR	经常性利润包含替换流失的销售及营销成本，但不包括替换流失以外的任何业务增长成本。
服务利润组合 **企业内部贡献 = 内部团队服务利润 / 毛利** **第三方贡献 = 第三方服务供应商服务利润 / 毛利** **(*** 适用于所有合作伙伴 / 第三方供应商)	服务利润组合对比了企业内部团队对毛利作出的贡献以及第三方供应商及合作伙伴作出的贡献，从而评估了这些合作关系的经济价值。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

现金流量

运营产生的现金流量

运营产生的现金流比率	· 现金消耗率 = 月度、季度或年度消耗的现金 · 现收现付 = 月末、季末或年末现金流；月末、季末或年末收入

自由现金流

自由现金流 = 经营现金流 – 资本开支	测量可用现金流减所有资本开支，或维护或收购资产所需的现金流。

运营现金流利润率

比率 = Σ (运营产生的现金流)/ 每 1 美元销售额	每美元销售额对应的核心业务产生的现金流。较高比率反映了销售额能高效地转化为现金。

每股净现金

净现金 / 股 = 净现金 / 股份数	公司净现金除以已发行股份数（仅对上市公司适用）。

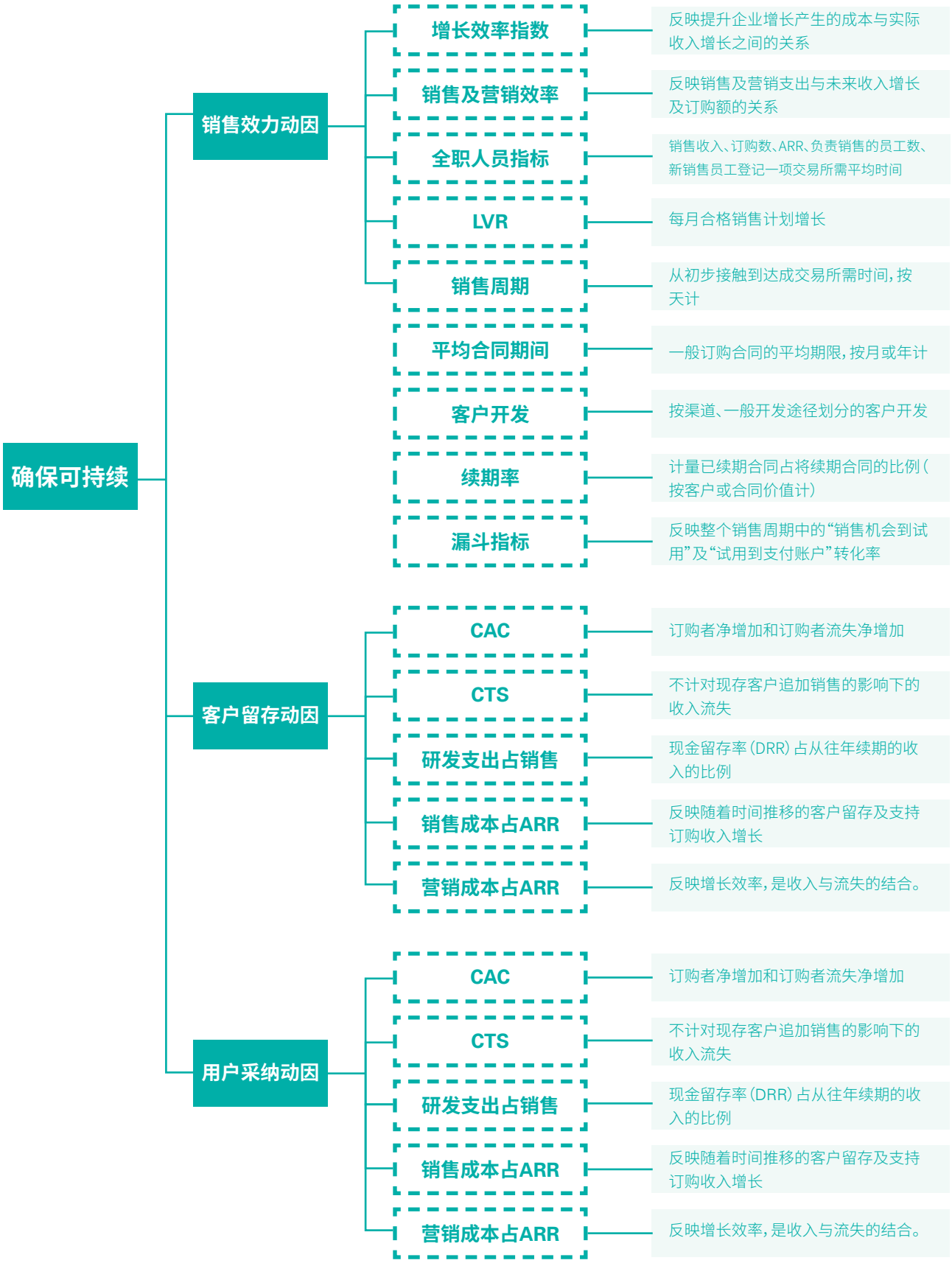
预付月份数

预付月份数 = 预先收到月度支付的平均数 / 新订购量	计量预先收到的支付款项，对 SaaS 企业至关重要。更多的预付款可缓解 SaaS 企业在经营初期的现金短缺。该指标可用于激励销售团队劝导客户预先付款。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

可持续性



© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

销售效力

增长效率指数 (GEI)

GEI = 增长支出 / ARR 增长

GEI 计量收入增长效率，着眼推进增长所产生的成本与实际收入增长之间的关系。增长支出包括销售及营销支出以及客户成功支出。 GEI 也可在 ACV 上计量。

此外：

- **ARR 增长 = 增长支出 / GEI**
  示例：若增长支出为 0.6，GEI 为 1.4，流失率为 25%，则 ARR 净增长约为 18%。

客户开发

反映客户开发工作的货币化程度的比率

- 专门负责客户开发的全职人员数
- 每个销售全职人员的订购量 = ACV/ 销售全职人员总数
- 销售新员工预订一项交易的平均时间
- “销售机会到试用”转化率 = 试用订购者 / 销售机会
- “试用到支付账户”转化率 = 已预订客户 / 试用订阅者
- 客户开发，按渠道分类
- 销售周期
- 平均合同周期 = 平均期限（按月或年计）

销售机会速率 (LVR)

LVR = [(当月合格销售机会 – 上月合格销售机会) / 上月合格销售机会]*100

- 代表合格销售机会增长
- 有助拟定长期营销及产品战略

续期率

按客户及现金计算的续期率

- 客户续期率等于对合同续期的客户的数量 / 将续期的合同数
- 现金续期率等于已续期合同价值 / 将续期的合同价值

客户维护

反映客户维护工作的货币化程度的比率

- 负责新客户增长的全职人员 / 服务现存客户账户的全职人员 = (开发新客户的全职人员 / % 维护现存客户的销售全职人员)*100
- ARR/ 销售全职人员
- 交叉销售全职人员 = (负责销售更多产品的全职人员 / 全职人员总数)*100
- 追加销售全职人员 = (负责订购收入增长的全职人员 / 全职人员总数)*100

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

销售及营销效率

销售及营销效率 = 上期销售 & 营销支出 / (当期收入 – 上期收入)	· 计量销售及营销在创造收入增长上的效率。该指标评估上期 S&M 支出与可归属收入增长之间的关系 · 该指标的另一个变体为所谓的“魔数”
另一个反映销售及营销效力的比率	· 销售及营销支出 / 订购金额

客户留存

客户流失

客户流失 = # 客户取消合同 客户总数 * 经过时间 (每年)	代表一段期间内客户取消合同的百分比，一般按年计。亦可计为续期客户与到期客户之间的比率。

总收入流失

总收入流失 = Σ (流失及已订约收入) / 期初收入	不计现存客户追加销售或升级影响的收入流失率。用于计算总收入的收入一般是 MRR 或 ARR。

净收入流失

DRR = Σ (年初 ARR) / Σ (年末 ARR)	基于现金的留存率（DRR）包含根据一般公认会计原则的订购收入确认方式计算的追加销售、交叉销售及价格提升效益。若 DRR 是 100%，意味着该企业上年所得的全部收入已续期。

基于现金的净扩张率

DER = 于 t 的合计 ACV（对 12 个月前已是客户的客户而言）/ 于 t-1 的合计 ACV （对 12 个月前的客户而言）	· 基于现金的净扩张率 (DER) 计算某个时间点的客户留存。 · 此比率还可延伸到评估支持订购收入随着时间推移增加了多少，作为收入可持续性的进一步指标。本比率按单独支持订购合同基础计算，等于某个时间点的订购合同总价值除以该时间点该合同剩余年数。

快速比率

快速比率 = (新 MRR + 扩张 MRR) / (已撤销 MRR + 订约 MRR)	“快速比率”可反映 SaaS 企业的增长效率，特别是启动期的增长效率。投资者及内部管理层使用该指标快速进行增长绩效基准比较。该指标通过结合两个标志性的 SaaS 指标而成，分别是收入（月度经常性收入）及流失。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

用户采纳

产品及特色功能订购

产品与特色功能订购	· 产品采购 = 一年内售出产品量 / 客户总数 · 特色功能使用 = (已订购特色功能数 + 年度升级次数)/ 客户总数 · 支持任务单的数量和类型 = 支持任务单的数量 / 客户总数

净推荐值

NPS = Σ (推荐人 + 被动客户 + 批评者)	· 推荐人为忠诚客户，不断订购并向他人推荐服务，从而带动增长。存在重大追加销售及交叉销售机会。 · 被动客户为对服务满意但非忠诚客户，容易受竞争产品影响。 · 批评者是对服务不满的客户，会阻碍增长。

Altitude指标

Altitude = 使用计量 (即月度 SQL 周期) / 权益 (及月度收入)	服务使用 (数据量、用户数、计算周期) / 权益 (月度收入)。

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

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

© 2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
https://home.kpmg.com/cn/zh/home/about/offices.html

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。