

中国软件三十年：秩序的瓦解与重建

在徐少春创立金蝶的时候，用友已经走过了5年光阴。

在那之前，刚过完24岁生日的王文京，拉着财务软件服务社。当时大多数企业仍然靠手工记账，王文京想让他们通过使用软件，搭建自己的财务系统。就像比尔·盖茨发誓要在23岁前赚上100万美金一样，他给自己定下的规划是十年赚到3000万。

回想上世纪90年代初，张朝阳刚刚赴美留学，史玉柱还在卖保健品，求伯君十多万行代码的WPS吸引了雷军，徐少春借5000块钱开办的爱普软件公司，还没有改名金蝶，快速扩张的亚信在美国纳斯达克刚刚上市。IBM、惠普、微软紧随Oracle陆续进入中国，在那个黄金遍地的年代，他们都把目光瞄准了这片热土。

后来东软、金山、用友、金蝶的名字流传开来，恒生、广联达、讯飞等后起之秀也都拿到融资，以用友、金蝶为首的本土软件厂商，甚至声称能和国际巨头SAP分庭抗礼。就像《硅谷之火》里说的：历史已经验证，未来人们购买软件将和购买计算机本身一样平常。由于软件的经营比硬件更容易启动和赢利，销售软件正成为一项规模庞大的经营活动。

2005到2015的10年期间，中国劳动力成本上升5倍，C端市场流量红利锐减，消费级互联网企业开始布局To B，IDG合伙人牛奎光曾在公开场合中提到：“IDG资本很早就投了金蝶、富达等企业服务公司，后来发现中国互联网的发展远快于企业级服务的发展，所有做企业软件的公司加起来都不如做互联网公司产生的利润多。”

如今，30多年过去了，徐少春先后砸了笔记本电脑、服务器、办公室、办公椅，还有做了20多年的ERP和企业数字化单体架构的“烟囱”。从DOS转向Windows，再转型做企业ERP软件，随着美国SaaS模式的成功，国内厂商开始追赶模仿，金蝶的整个产品战略也转向了金蝶云。

但问题是，多次转型并没有兑现徐少春那句“2010年跻身世界应用软件十强”的豪言。曾经拿过IDG 2000万元人民币投资的金蝶，此后便很少获得新融资。“基本没有资本市场再关注我们了。”当时的总经理吴荣海表示。

再看国外，诸如AWS、Salesforce、Workday、Figma、Zoom等已经占据企业服务半壁江山，还有Notion、Calendly、Airtable等垂类新星。老牌软件厂商也开启了轰轰烈烈的云转型，比如微软、IBM、Oracle，始终保持着自己的独特竞争力。

事实上，金蝶、用友的历程，也算是中国企业服务市场发展的一个缩影。老玩家和新选手似乎都陷入了同一种窘境：它并不像《硅谷之火》描述的那样“更容易赢利，成为一项规模庞大的经营活动”，甚至在B端市场的成熟度远远落后于欧美，这样的差距，逐渐成为全行业的一道哑谜。

01 做得很快，但头开得不好

多年以前，微软亚洲研究院的王坚说服马云做YunOS，靠的主要是“平台概念”4个字。

他想推进阿里在移动领域的平台战略，这和时任首席战略官的曾鸣看法一致，“阿里这么大的公司，不要只想做Killer App。如果能把第三方应用放进平台，这个平台就是Killer App。”他的意思是，单靠某个大应用撑不起阿里的增长，应该有开放平台接入更多的第三方应用。

但YunOS和云计算不是一码事，对前者，王坚的云计算业务能得到马云承诺每年投资10个亿，坚持10年，很大程度上是因为王坚帮他算清楚了，阿里到达足够体量所需的算力和对存储端的投入。

但YunOS的指向并不一样，王坚认为在未来的“云管端”时代，手机操作系统将成为无可替代的“管道”存在，里面流动的是几何级倍数的大量用户数据。然而，YunOS并不像移动互联网那样是看得见的趋势，所以得到的支持并不多。直到与宏基分手的2012年，即使马云再度力挺，但大势已去，YunOS的故事停在了2017年。

虽然YunOS失败了，但“平台概念”却成了互联网的主基调，这个说法延续至今，就

成了所谓的“生态概念”。

和多数硅谷型创业的公司不同，诞生在校园里的Facebook，一开始只是为了方便交朋友；Slack让用户告别邮件，通过群聊协同工作；包括近些年火起来的Zoom、Notion、databricks等。学院派、车库公司有很多，他们成立之初就带着强烈的目的性，先发现问题、获得灵感，并尝试解决，从小的垂类一直生长成巨头，他们并不崇尚生态。

但在国内，情况就不太一样了。

市场的不对称竞争一直在加剧。尤其对于今天的互联网来说，因为边际成本趋近为零，所以在刚开始时，就考虑到之后的有可能大规模发展的潜能。大厂虹吸效应之下，创业公司面临的往往是被并购、或者被参股，比如近几年字节收购黑帕云，阿里巴巴战投商汤科技、寒武纪。

这直接导致了，相比国外软件是为了让用户更好地完成工作，国内互联网大公司的人局，更像是为了抢风口占市场。前者是技术驱动，后者看中对行业的重新改造，叫得上名字的阿里云、腾讯云等产品，往往是靠着雄厚背景立足，然后快速占领市场。

2015年的时候，阿里巴巴和用友签署战略合作协议。

根据协议，用友旗下多款产品逐步迁入阿里云，在云上向企业提供SaaS化的服务。但这对于创业公司来说，并不一定是好事。如果以自己本身的产品够好，销路也不错，并人大厂平台，如果能卖出去，就要考虑让利；如果卖不出去，平台没有用户流量，就没有加入的必要，这是销售体系上出了问题，加上大厂的挤压，垂类公司很难有活路，也就很难有创新。

事实上，早在2013年，微软就和世纪互联达成合作，由后者代运营Microsoft Azure和Office 365，SAP和电信共同推进SAP云产品在中国落地，2016年Oracle和腾讯云签署合作协议，为国内企业提供企业级云计算服务。百度大力投入的AI布局中，DuerOS语音开放平台和阿波罗自动驾驶系统，也都属于to B领域。

企业服务市场在2016年的再度爆发，SaaS模式则作为整个产业的趋势，产品的本质在于服务，过去作为传统软件公司，金蝶卖的是软件许可，转型云服务提供商，就意味着卖软件订阅服务，要凭借完整的用户体验来盈利。

所以在2017年砸掉ERP的时候，徐少春的内心是忐忑的。

互联网大厂纷纷卡位，阿里、腾讯、华为、浪潮等云服务巨头加大企业云服务市场的拓展力度。反观老牌软件厂商则要重新打磨从0到1。徐少春坦言，相比传统企业在应用互联网、云计算、大数据等技术不及时和低效，互联网大厂的技术、现金流、研发人才更有优势。这无形中加剧了市场和信息的不对称。

02 转型慢，销售难

“在砸的前几天，我彻底想通了，一定要砸。因为ERP的概念、思想、理念已经有很大改变，企业和人都在快速变化，它肯定不会适应未来的需求。”徐少春后来说到。

从盈利角度来看，客户从一次性付费买断，改为saas模式的交年费，单次缴纳的金蝶减少，但是只要有持续的续租，那么收入将会长远可观。但回到金蝶身上，市场教育阶段的难点还很多。

举个例子，过去我们大多用的西方管理思想或模式，现在发现这些都不行了，虽然有技术，但是企业的管理流程甚至还停留在上世纪。徐少春认为，公司的管理需要被重构，这时就不仅需要去集合各类数字技术，设计新业务模式，满足个性需求，更底层的是怎么让这些客户接受，并愿意花钱购买。

所以我们深挖了金蝶2017年之后的业绩，发现除了增长仍难达到预期之外，费用也持续高涨。2017-2021年财报显示，为了获取新客户，金蝶不得不加大销售激励，费用主要集中在销售推广费用，即员工薪资。销售费用率分别为54%、53%、49%、42%、42%，平均48%。期间传统产品陆续停售，但表现在新业务上，并没有明显的转化。

ROI的背离很能说明问题：销售费用蚕食盈利能力，越是加强云转型，反而亏损越多。

从业务来看，中小型客户高成本支出，和大型客户的增长乏力，是金蝶亏损的主要原因。针对中小微企业市场的产品，虽然能带来营收上升，但考虑到后者平均生命周期短，付费意愿较低，并不等于盈利增加，同时金蝶还不得不要持续拉新和维护，来维持营收增长。

如果转向客户生命周期长、复购能力强、续费率高的大客户，又需要前期的大笔投入。林波是金蝶的CFO，两年前他曾在财报会上坦言：“今年我们有签了不少有影响力的大客户群体，有一些企业，因为各种安全管理因素，我们甚至要租用新的办公场所，贴近客户来服务，所以整个交付成本提高很多。”

但即便砸下大笔投入，大客户的成长也十分缓慢，原因可能在于，南方的金蝶身边更多是中小民营，大企业又要高定制化服务，方案复制性有限，就很难持续。在服务大客户上，金蝶不比北方的用友有经验，更不必说sap、Oracle等老牌国际巨头的领先优势。

都说一部金蝶创业史，半部中国软件史。

但有分析师经过计算调整后的扣非净利润发现，金蝶实际上已经连续亏损了十几年来，累计额度超过31.88亿。今年上半年的财报显示，金蝶营收21.97亿元，同比增长17.32%，归母净亏损3.56亿元，亏损同比扩大43.66%。

无独有偶，从2020年起，用友的营收增长也放缓，净利不升反降。今年上半年，预计净亏损将达到2.43到2.73亿元。营收微涨，利润陡降，用友市值一度蒸发超过七百亿。

当退居幕后的王文京再度出山，激进强推用友的资本运作，实际效果却收效甚微，彼时作为中国最大的软件公司金山，市值还不到微软的1%。

03 能将就，就继续用着

国内软件付费意识不强的问题，由来已久。

像早期卡巴斯基、瑞星等杀毒软件，一直是靠收取年费获取收入，但谁也没有想到，360会通过免费的策略迅速杀入，并占领了安全软件市场；在微软Office套件山寨遍地时，总部却放任这种行为很长时间，目的是为了间接提高覆盖率和培养使用习惯。当人们免费盗版软件用惯了，就更不愿为看得见摸不着的软件付费。

某种程度上来说，这对厂商来说的确是一种商业策略。

另一方面，因为人均收入更高，加上市场培育，国外能更早习惯为图书、音乐、影视等各方面付费。上世纪八十年代，为了更高效、快捷地监管企业运营，以“抠门”著称的沃尔玛创始人山姆沃尔顿，愿意花费2400万美元建立卫星通讯系统，甚至拿出全年预算的1/4，发射了一颗私有商用卫星。

每周六早晨，他都会进入卫星设备室查看打印的结果，准确了解本周的销售情况，沃尔顿说：“技术和分销是沃尔玛得以发展壮大和维持控制的重要构成因素。”

但有国内某小微企业员工透露，除了付费意愿，考虑到用诺顿正版一年就10好几万，用个金山词霸都要3、4万一年，还有用Lotus Notes单一个用户名年费就5000多，大企业配一套软件系统甚至动辄百万千万。

太贵了。

所以对于公司来说，与其主动尝试去买一套软件，思索能给自己带来哪些提高，国内大部分公司更倾向于，发现缺了什么就补一下，能将就使用就继续用着。

但也说明了，其实一些新产品，能提供的并不是颠覆式创新，它的功能和解决方案可能在产品出现之前，市场上已经有公司在用了，后者就没必要重复付费。另一种情况，比如像钉钉、企业微信、飞书这类内部经验孵化出的产品，有些是产品不好，而不一定适合当下的市场环境，跳过从0到1的规律，走得越快并不一定是件好事。

如今国内市场存在大量的同质化竞争，可能一开始是为了占领市场，也可能是为了做大做全，但核心都不是为了更好地服务用户。

但反过来想，面对数量多、分布广的各

色企业，他们要的多但给的少。这样一来，最好的选择可能并不是一款产品多细多深，只求功能都能覆盖，至于个性化的需求，可以交给IT集成公司生态合作伙伴去做。拥有全国销售网络，进行规模化实施，对于大而全的巨头们来说，可能是最好的解法。

一旦国内市场上同类的垂直软件和服务多了，又难免打价格战，所以定价模式就很粗犷，时间长了一直亏损，并不是长久之计，此时如果靠大公司快速兼并收购，市场迅速出清，但这是一件好事吗？

答案显然是否定的。

04 销售的过程需要持续且有细节

和以上认知不同的是，同样在这个赛道的SAP，它的产品定价体系却是行业里最复杂的，尤其在转型云服务以后，定价更复杂。举个例子，2020年，SAP定价相关合约条款长达186页。如果不经过专门的培训，没有人能够轻易通过报价文件学会怎么报价，但是SAPERP定价的复杂度并没有影响它的世界领先。

以SAP的旗舰产品S4HANACloud为例，它的价款主要这几个方面构成：用户访问授权、数据访问的接口使用权、基础设施收费和附加解决方案。

其中，访问授权除了年费模式，SAP也卖永久授权。当然每年也必须支付一定比例的技术支持费用；如果交年费，续租要保证年化3.3%或不高于当地CPI涨幅。授权收费虽和用户量直接相关，弹性很大，但SAP还有一定的底价要求。反观国内同类的产品大多数只收取这部分费用，而SAP依靠议价能力，还有三个层面的叠加费用。

除此以外，SAP的数据接口付费只针对第三方产品，但这项费用起步价就是2.4万欧元，超过访问限额后，就需要额外付费。SAP提供了覆盖企业运营管理所有环节、需求差异的超级ERP全家桶，所以，假如需要对第三方应用访问庞大的对象，恐怕再大的公司也会心疼。

这也是全家桶能够交叉销售的一个原因。

国内也有类似做法，但一般只收取固定接口费用，很少会有访问计量。虽然SAP的定价因过于苛刻被指责，但据说近两年SAP只提供折扣让步，并没有取消这种方案。

2000年的Salesforce定价简单至极，但现在的定价表可能比SAP还要长。Oracle和微软的企业软件产品定价表也是不花个几天时间看不明白。SAP在跟客户斤斤计较API访问收费，国内常常做出买三年送三年甚至免费的“促销”，价格竞争让掉的营收和利润，本就难以被忽视。

归根结底，产品和客户多元了，定价就不可能那么简单干脆。传统的销售职能场景，卖了多少和业绩指标和收入息息相关，所以更重视售前，关注怎么把产品卖出去。但saas产品的销售是持续的续约和续费模式。

简单来说，用一天，就一天不能断销售，整个过程渗透在产品和服务体系的每个和环节中，追求的是客户成功，实现共赢。这时，对于企业本身来说，你不能再把业务押在销售人员上，更不能幻想一只销售铁军就可支撑整盘棋，即使你有独立销售团队，他们与其他部门也是高度链接的。

之前有用友离职的销售员工在网上指出：“销售做项目，如果说来自各方面的阻力是100，那么客户占20，友商占20，余下60全是内部竞争（资源牵制，后台牵制，分销直销竞争，直销之间抢单、破坏）。”这就不是个好现象。

多年前的一次晚宴上，GE的CEO段小缨问熊晓鸽：中国有很多伟大的公司和巨型国企，为什么没有出现过为企业提供服务的大公司，尤其是提供软件服务的大公司？熊晓鸽说，国有企业很大程度上仍是IT技术的用户，而没有真正投入很多精力去开发IT技术；另一方面，中国VC把投资重点放在了to C。

如今，中美GDP差异已经缩小，国内企业数量也远大于美国，但美国企业软件市场的规模却是国内的十几倍。

但原因可能不是当年熊晓鸽说的那样了。