

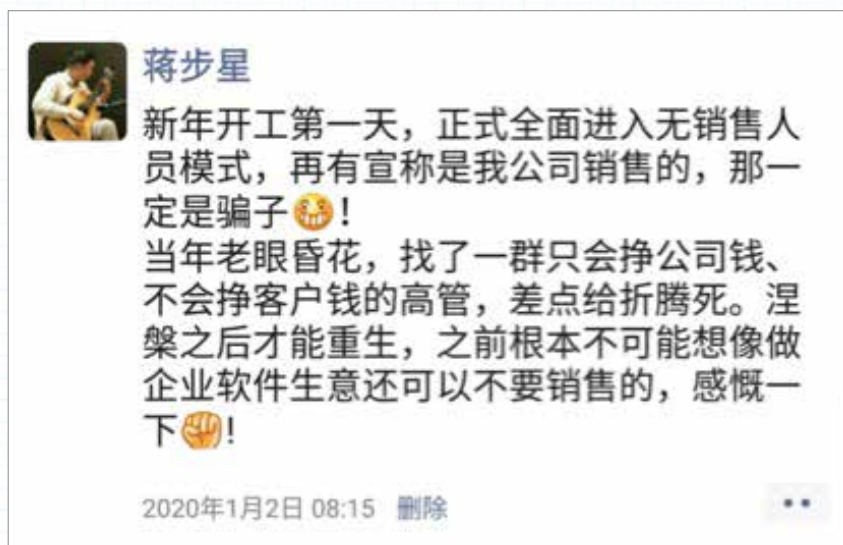
企业软件的互联网营销之路

■ 蒋步星



蒋步星
润乾软件创始人
清华大学 1989 级
计算机系本科

2020 年伊始，润乾开始全面转入互联网营销模式，我发了一条朋友圈：



这条感慨引起了师兄的兴趣，找我约稿来谈谈没有销售人员是怎么卖软件的。

其实，我们做互联网营销只能算是刚刚走上道，还远远谈不上成功，但一年多来，确实也有些心得，就权当探讨吧。

先说一下背景。

润乾是个有近 20 年历史的老公司。一直在开发报表工具（商业智能）以及计算引擎和数据

仓库等原创软件。在这 20 年的绝大多数时间里，经营模式和其它企业软件厂商类似，都是靠销售人员去打单。简单来说，就是销售去找客户，带售前人员上门沟通，包括后续的商务洽谈、售后支持等一系列活动都是销售人员主导。这种模式应该说也是成功的，以至于几乎所有的客户也非常习惯，有需求时也会自觉地邀请公司派出销售人员来接洽。

从2018年起。我们开始尝试在互联网上做产品营销。上半年做了些试点后，2018年8月18日发布了公司的电商平台——好多乾，算是正式开启了互联网营销。到2019年12月31日最后一天线下销售人员离职，现在营销体系已全面转入互联网模式。

个中原因不是本次探讨的要点，就不细说了。直接进入正题，谈谈用互联网做企业软件营销的特点和感受。

明码标价

互联网营销，听起来就是做电商，把软件摆到网上去卖，通常也会比线下有更优惠的价格。

没错，这些特征都有，但企业软件的互联网营销还有自己的特殊性，明码标价是第一条。

难道，之前做企业软件不是明码标价的吗？

的确不是。企业软件通常会公开一个很高的列表价（list price），但几乎没有厂商和客户会真的按这个价格签单。实际执行价的确定过程很复杂，牵涉多方，特别是如何保护中间商的利益，需要一个不透明的价格体系。做过企业软件销售的人都会知道，明码标价意味着无法操作传统销售体系中的报备制度，直接的后果就是可能导致交易过程中起重要作用的中间商不再有兴趣支持厂商。

明码标价还意味着**制式合同**。价格和合同条款强相关，不依赖于确定条款的价格没有意义。而互联网上无法像传统销售模式那样经过多轮洽谈审核来确定合同条款，只能使用固定模板的制式合同，其中帐期、发票等事务都必须按事先制订的规则来做。

制式合同并非完全不能更改，如果我们发现制式合同的条款有缺陷，也会不断修改完善，只是会对所有客户一视同仁，不会针对某一个客户

定制。**互联网不支持个性化商务。**

不追单无现场

传统模式下，销售人员会寻找客户，如果有客户主动联系希望能上门介绍产品，那更是求之不得的事情。但在互联网模式下却无法操作这类事情，现场服务会使商务活动过于复杂化，也容易产生个性化；互联网执行的低价格也支撑不了现场服务的成本，对于售前阶段还有风险的成本更无法接受。

结果就是：没有销售追单，也没有售前上门演示产品，必要的售后服务全部远程进行。

这会导致一点尴尬的局面，有些对客户对产品很感兴趣，又习惯了传统经销模式，会很热情地邀请我们派人去交流测试。但我们却派不了人，只能委婉拒绝，宁可放弃这个机会。有时会让客户觉得我们牛气得很，其实并没有这回事，仅仅是商业模式决定的行为。在这里，也希望对能看到这些文字的客户做一个解释，敬请理解。

不追单还体现在催款上，对于线上合同，客户愿意付款就付，付完款我们再供货。订单到期还未付款就自然作废，不会有人去追讨这个钱。而传统销售经常需要耗费大量精力去催款。

这种简单的体制显然无法操作复杂的商务活动，比如投标。所以我们干脆在官网上声称，润乾公司**不参与投标**，谢绝邀请。

省钱才是企业公理

这种模式是否可行呢？客户能接受这种简单粗暴的商务模式吗？

能！且有足够多的客户能接受。

互联网模式下我们的卖点在于**超高性价比**。不谦虚地说，润乾拥有世界级的一流产品和技术，再有低廉的价格，性价比可以甩出竞争对手几条

街。特别是润乾报表，在调整价格后，是名符其实的**质冠商用、价怱开源**，用户可以用比开源产品更低的拥有成本获得功能强大且完整的产品，价格很便宜，品质却一点没打折。

当价格低到一定程度，性价比高到一定程度的时候，看起来苛刻简单的条款和规则，只要不是蛮不讲理的不平等条约，都会有足够多的人能接受。省钱是企业的公理，没有人对低成本没兴趣。有时客户看起来对价格不敏感，那只是其成本核算点不同罢了。而让绝大多数客户印象最深的还是代表真金白银的价格。

明码标价、不追单等带来的**商务活动机械化**也是为这个卖点服务的。低价换来简单高效的商务过程，可以让我们不在商务上消耗过多资源，把精力更多地投入到产品研发上，进一步把产品品质做到极致。

价格换规则

当然，确实会有客户无法接受简单商务模式，比如必须使用客户的合同模板。越大的客户越有这种倾向，破坏其管理一致性带来的成本会高于订单省下的钱。对这类客户，我们仍然保留了线下合同，但还是没有销售且无现场服务，可以改变的仅是合同文本及少许实质条款。而且，关键在于，我们对于这种线下合同执行歧视性高价，同样的产品和服务内容，价格将比线上高出一倍（即使这样，性价比仍然高于竞争产品），以此鼓励客户更多地走向线上。

简单说，就是用价格换规则：**想便宜，听我的；想按您的来，那请我们不眼红多掏钱**，总之没有又便宜又顺意的好事。

然后，还有些无论如何也无法满足的客户，比如必须要现场服务或其合同模板中有我们无法接受的条款，这种客户一般愿意支付更高的费用。

对付这种情况的办法是推荐第三方合作商。我有我的规矩，客户有客户的规矩，双方谈不拢也正常，那可以由中间商来抹平两者之间的差异。中间商按我的规矩可以低价拿货，然后按客户的规矩可以高价卖货，其中差额就是中间商抹平差异而获得的利益，这个数额有时会很大，甚至远远超过产品本身的售价。对此，**我们不眼红**，这是人家该挣的钱。

保持简单商务，做高性价比，心无旁骛。

客户尽入我彀中

企业软件的互联网营销是个新事务，业务规则要持续改进，所以不能直接使用现成的电商平台，只能我们自己开发一个。

好在润乾有强大的开发能力，在公司自有的计算引擎集算器的支持下，仅一位程序员就完成了开发和维护工作。电商平台被起名为好多乾，其上的用户我们称为**乾包**。同时，我们还发布了一个论坛，称为**乾学院**（<http://c.raqsoft.com.cn>），在这里积累产品相关的技术知识，现在内容已经很丰富了。

与普通电商平台不同，好多乾要有较强的传播属性，我们在这里设计了许多政策以鼓励乾包传播公司的信息和产品。

尽管互联网上售价已经很低，但仍有预算紧张的客户希望享受更低的价格。好，缺钱没关系，只要肯卖力气，我们有打折机制。协助转发乾学院上的贴子可以获得乾币，积累足够多的乾币就可以兑换优惠券用于订单再打折。打个比方，餐馆的饭正价10元，省钱的人想只花5元买，没问题，你发个圈帮我喊几嗓子，有人点赞，我就5元卖给你。

对于没有购买需求的乾包，转发贴子获得的乾币可以用于抢红包；已经下单的乾包将获得一张有返点的优惠券，别人用了这个优惠券下单

后自己将得到进一步奖励……这些政策都是在经营过程中不断发明尝试出来的，感兴趣可以到<http://www.raqsoft.com.cn/wx/hdq-explain.html> 查看详细规则。

传播是互联网模式的重中之重，好多乾的传播属性仅是其中一斑。对于润乾这样的偏技术企业来讲，编写产品相关的使用方案和应用场景等文章是更为重要的一环，乾学院上基本上每两三天就会有新文章出来。这些材料要打动的是直接使用用户，内容就必须详实细致，所以要有由有经验的技术人员来执笔，而市场人员来编写的新闻稿则没有多少作用。这大概是投入资源最多的任务了。

之外，还有诸如搜索引擎优化、公共知识讲座等各类常规传播事务，这里不再赘述。总之，没有销售人员了，就把力气都花到传播上吧。

有所不为

要说在互联网经营中最难的是什么，应该没有比拒绝客户更难的事了，如果有，那就是坚持拒绝客户。

尽管大部分客户经过沟通后都能理解并支持互联网模式，但仍有小部分不能接受，比如制式合同中的先付款后开票、固定帐期等条款，或者必须要求现场服务，而且还不同意与中间商签单。这种情况，我们只能很遗憾地向客户说声抱歉，我们无法为您提供服务，建议您去找其它厂商。

客户是一方面，还有公司内部人员的不理解。有时商务人员会觉得规则或价格只要稍松动一点点，只是个性化一点点，这个客户就留下了，钱就挣到了，为什么不能做呢。当员工有这种意识的时候，很可能擅自向客户许诺一些会破坏规则的条款。虽然员工常常是出于好意，但这种事情也要务必制止，需要时常和商务人员沟通以改正

思路。

商务过程机械化是互联网营销的灵魂。规则是严肃的，如果不能严格执行，那永远也做不到机械化，商务活动又会回到一家一个样的状态，之后的行动就难以统一进行，长期下来会加大商务成本，得不偿失。打个比方，铁路公司设计了北京到广州的直达列车，那就不能在武汉下车，即使这个车次在初期的旅客少而亏损，也仍然要拒绝在武汉下车的旅客上来。只有坚持下来，才能把规则建立起来，你在客户心中会形成一致的形象，客户就知道你的行为是可以预测的，买到的产品和服务是明确的。逐渐地，客户也就不再会再提特殊要求了，至少，筛选出来的都是低商务成本的客户。

农村包围城市

互联网模式下，不要追求客户大，而是要追求客户多！

客户越大越麻烦，看起来一单能挣来更多钱，但带来的成本也巨大，而且常常会有复杂的服务要求，合同执行周期也很长。最关键的，每家大客户都很不一样，需要个性化的服务，这种事完全无法用互联网模式来操作。

而小客户要简单得多，本来支付的费用低，也不会对厂家有太多要求。大家都是小客户时，没有哪个客户需要特殊对待，这时候把商务做到机械化要容易得多。

其实小客户做多了，大客户也会跟进。小客户会逐步发展壮大，他用惯了的东西只要没出现很严重的问题，以后会一直用下去。小客户的员工也可能跳槽去大客户，从而把产品应用经验带过去。即使大客户的商务不能接受我们要求的机械化，但至少能认可产品，商务矛盾可以再用上述的办法来变通。



互联网是个草根文化，众多的小客户才能实现产品普及的目的，即使单价很低仍然能够获得总量可观的利润。不要指望一时一单挣很多钱，而要长远看增长。这是互联网营销的基本哲学。

为了鼓励普及，我们还规定，公司员工可以下单，但没有任何折扣，而只有客户自己直接操作后下单才能享受折扣。因为有些客户的商务人员不习惯互联网，希望我们的人员代为下单。但这样即使完成了订单，客户仍然感受不到互联网销售是怎么回事。为此，我们宁可让点利，以此换取客户自己熟悉和习惯互联网的模式和操作，要把它变成人人都会的事情。

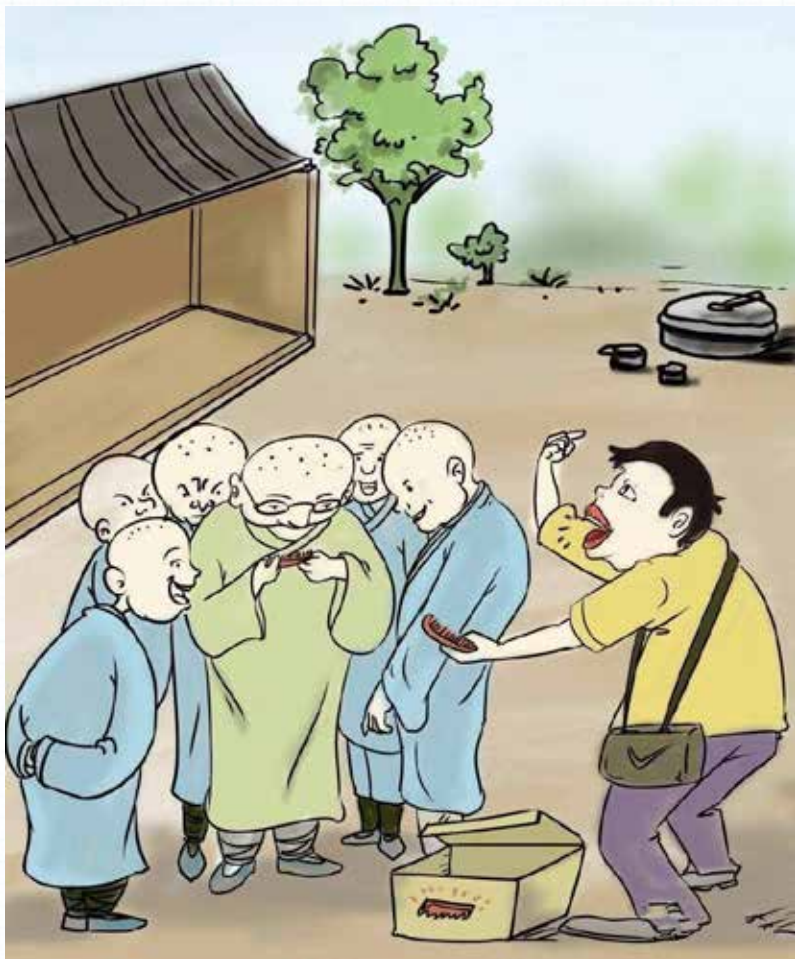
放弃销售队伍

销售人员能找来客户，还可能带来超额利润，但与互联网营销的理念是格格不入的。售卖同一类产品时，这两种机制无法共存，矛盾不可调和。

首先，价格政策就很难设计。销售模式需

要模糊的价格体系，要给中间商留出空间；而互联网要公开透明，并且直接折扣到位，会天然抑制转手倒卖的中间商。然后，销售的努力方向是把单个订单做大，并没有兴趣把各种折扣信息告诉客户；而互联网的目标是把客户做多，不在乎便宜一点。从这个意义上讲，销售是违背互联网草根文化的，会成为阻碍产品普及的力量。当然，最大的矛盾点在于，销售人员经常会把商务过程搞得很复杂才会有存在感（尽管也有时是被迫的），而这又违背互联网模式的简单商务原则。

传说，能给和尚卖梳子是很多销售人员追求的境界。的确，销售人员经常并不关注客户是不是真的在用产品，只要收到钱就行，IT界确实也有不少这样的合同。但这却不是互联网模式想要挣的钱。互联网模式推销的高性价比产品，必须被用户使用后才能体现出价值，如果用户并不是真的在用产品，即使给钱我也没太大兴趣做。而



当用户真正要用时，就会发现在这个价位下没有替代品，这种订单就要踏实得多，而且真正的用户才能带来进一步的推广效应。

如果打定主意执行互联网路线，那就早点把销售队伍清理掉。对于一直执行传统销售模式的公司，这种转型自然很痛苦，但必须要做，两边都要就两边都做不好，这可能也是很多公司想转型互联网模式的巨大障碍。

柳暗花明

互联网模式进行了不到两年时间，一路磕磕碰碰，到现在也远远不能说就成功了，但还是能

看到许多可喜的进展。

开了发票收不到钱的事再也没有了，大部分合同的账期也守住了，商务过程简简单单。

营销成本固定化，几乎没有销售费用了，而销售额在稳步增长。

客户接受度逐步提高，单合同金额从一两万元提升到十几二十万，陌生新客的订单占比越来越大。

互联网模式的业务会呈现出指数型的成长态势，熬过最初一段的时期，后面会越来越越好。商务成本和研发成本类似，会是一个基本固定的数，几乎不随销售额上升而上升。这就把软件的**零成本复制优势从生产环节扩展到营销环节**。

而且这个模式转去做国际化也相对容易，只是多个翻译的工作；传统销售模式则几乎不可能，必须到海外重建人员团队。

我在2019年12月31日还写了一段朋友圈说：“2019是过去四年中最好的一年，也将是未来N年中最坏的一年”，日渐成熟的互联网模式就是我们的底气。2020年突如其来的疫情，也给我们造成了不少麻烦。虽然已经互联网化的公司内部运营及营销流程基本不受影响，但大多数客户并没有互联网化，而客户无法复工也导致我们面临订单断崖式下跌的困境。不过，即使遇到这种困难，我们仍有信心在2020年实现增长。