

# 企业服务的投资逻辑

AA投资 王浩泽

Angle & A Round  
天使轮/A轮投资

1

单笔投资金额在  
100-1,500万  
人民币

Angel Around  
创业者身边的天使

2

以投后服务和经验共  
享为特色，从团队优  
化、战略规划和后续  
融资等角度帮助被投  
企业

A+A  
强强联合

3

致力于成为A级的基  
金，只投资最具独角  
兽潜质的A级团队和  
企业

# 以SAAS为代表的企业服务，投资正当时

云计算是SaaS的基础，且客户对SaaS的接受程度晚于云计算，云计算成熟后才能迎来SaaS的春天

**A**

云计算的发展

人工成本上升

**B**

人力成本飙升，招不到人、留不住人成为新常态，倒逼企业采用新技术替代人工

GDP放缓、企业生存环境恶化，不得不专注于核心业务，并积极采纳新技术以增强企业的竞争力

**C**

竞争白热化

政策红利

**D**

“去IOE”、安全软件国产化、数据安全控制要求，政府在不遗余力地推动核心软件系统的国产化

中国的工程师红利+大量IT外企和BAT等国内IT巨头培养的高端技术人员分流到新兴企业

**E**

一万小时定律

## 企业服务/人工智能

SaaS、安全、大数据、人工智能、云计算相关、其他软件

**信息化：**帮助企业获取更多业务决策信息，中国企业信息化仍任重道远

**精益化：**无论是IT运行还是企业决策，精益化运营意味着领先一步

**智能化：**软件算法和人工智能可大幅替代重复性简单劳动

- 传统软件公司及其系统存在如下问题：

- 主流产品的系统架构都于10年前搭建，架构落后臃肿，性能差、升级维护困难；
- 功能过于庞大复杂，易用性差、学习成本高，运行速度慢；
- 用户体验差：易用性差、稳定性差、定制困难、维护困难；
- 海外公司不关心中国客户的需求，产品不适合中国市场、且市场支持力度差。

- 在“去IOE”的浪潮下，海外巨头的市场份额逐步被国内新兴企业挤占。



免费

第一阶段

羊毛出在牛  
身上，2C的  
玩法

小客户

第二阶段

便宜才能快  
速获取市场

中大客户

第三阶段

现金流为王

企业创业所在的环境发生变化的时候催生行业发展的机会  
—— 真风口

**Now**

**You**

产品能力和销售能力  
判断团队



**When**



## SaaS行业几个关键指标

- $CAC = \frac{\text{Sum of all sales \& Marketing expenses}}{\text{Numbers of new Customers Added}}$
- $LTV = \frac{ARPA}{\text{Customer Churn Rate}}$

OR

LTV指客户时间价值，衡量一个客户长期对SaaS企业收入的贡献

$$LTV = \frac{ARPA * \text{Gross Margin \%}}{\text{Customer Churn Rate}}$$

每个客户的流失率为5%，这就意味着每位客户的平均寿命周期是20个 (100%/5%=20)，那么LTV就等于MRR\*20

增强版本

$$LTV = \frac{a}{c} + \frac{m(1-c)}{c^2}$$

a = initial ARPA per month ( x GM %, if you prefer)

m = monthly growth in ARPA per account

c = Customer Churn Rate % (in months)

ARPA(每个账号每月经常性收入的平均值) 有时等同于MRR (Monthly Recurring Revenue)

CAC (Customer Acquisition Cost) 指每一个付费客户的获取成本

Churn代表客户的流失率，一般按照月为单位来计算

沉没成本

一个好的SaaS公司，Churn值应该小于5%

起初的研发会带来沉没成本，这个也要考虑在内



## SaaS企业两个任务

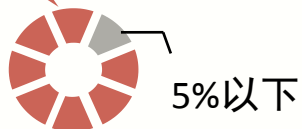
- 不断获取新的客户
- 维系客户以最大化该客户带来的收入

优秀的SaaS企业实现两个目标

$$LTV > 3X CAC$$

$$CAC < 12X MRR$$

Churn一定要保持  
在较低水平



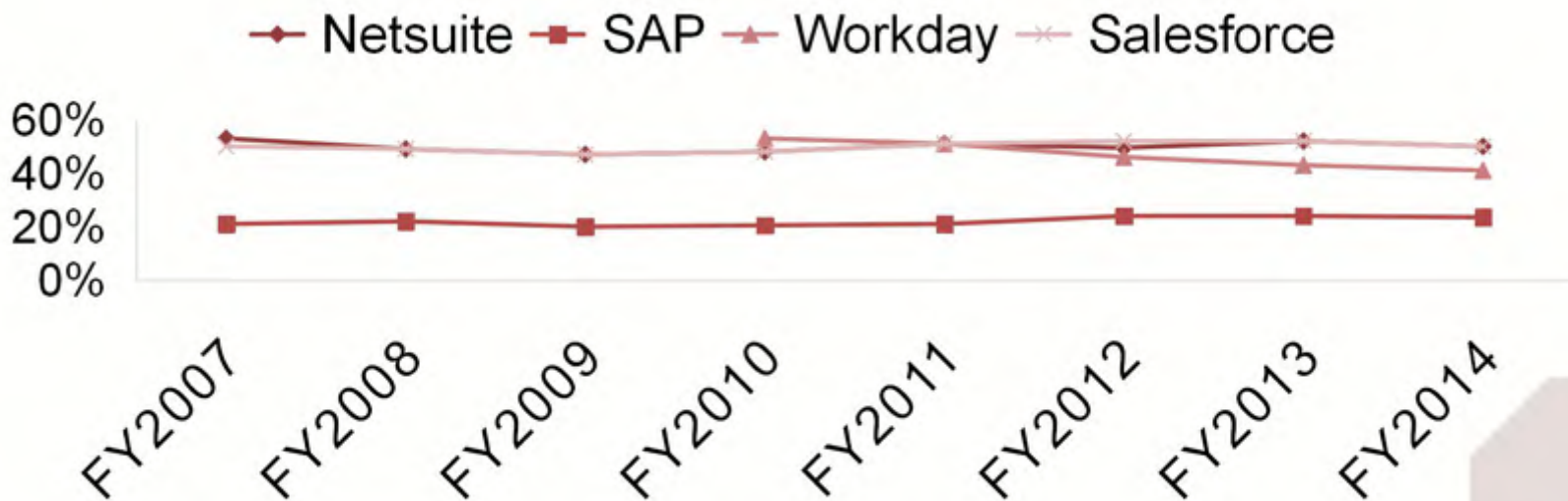
企业类型	月均客户流失率	年均客户流失率
小企业	3%-7%	30%-58%
中型企业	1%-2%	11%-22%
大企业	0.5%-1%	6%-10%

HubSpot	Q1'11	Q2'11	Q3'11	Q4'11	Q1'12	Q2'12
LTV:CAC	1.7	1.9	1.9	2.6	3.5	<b>4.7</b>
CAC	\$6,025	\$7,876	\$8,541	\$7,809	\$6,880	<b>\$6,793</b>
MRR CHURN	3.5%	2.7%	2.8%	2.3%	2.0%	<b>1.5%</b>
AVG MRR	\$429	\$507	\$548	\$560	\$583	<b>\$577</b>
SOFTWARE MARGIN	83%	81%	80%	82%	81%	<b>82%</b>
LTV	\$10,074	\$14,964	\$15,919	\$20,325	\$23,775	<b>\$31,806</b>



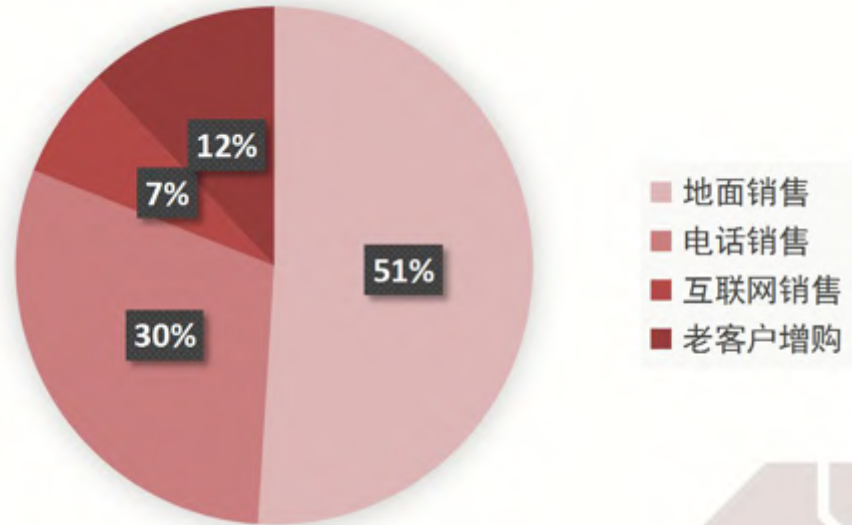
Salesforce用户  
每年保持40%  
以上增长是其  
成功的关键

Hubspot 分析The big  
driver for this was lowering  
the MRR Churn rate from  
3.5% to 1.5%



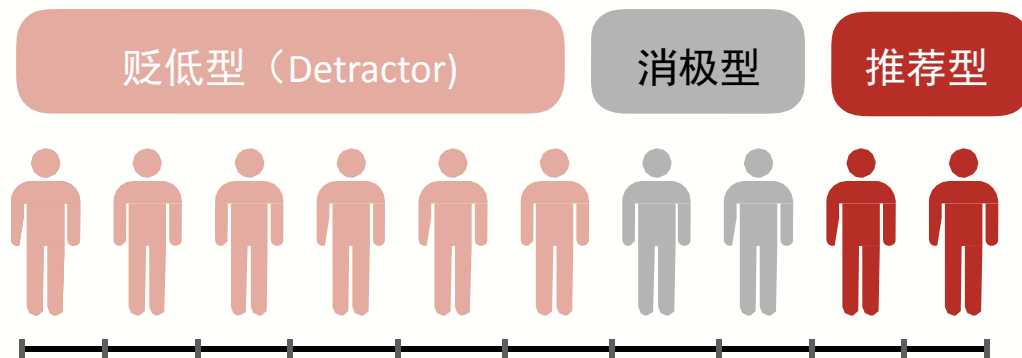
- 优秀的SaaS企业，销售费用占收入比重50%
- 销售是驱动SaaS企业收入增长的持续动力

- 调研范围：155家SaaS公司
- 平均增速47%
- 销售额大于200万美元的公司的销售方式见右方饼图
- 订单大于10万美元，都需要靠地面销售
- 获得1美元收入，平均需要的投入
  - 新用户：0.92美元
  - 老用户增购：0.17美元
  - 续约：0.14美元
- 年收入超过6000万美元的SaaS公司，平均32%的收入来自于老用户增购
- 新用户销售佣金平均9%，老用户增购6%，续约2%
- 平均年度公司续约率：92%
- 平均年度金额续约率：101%



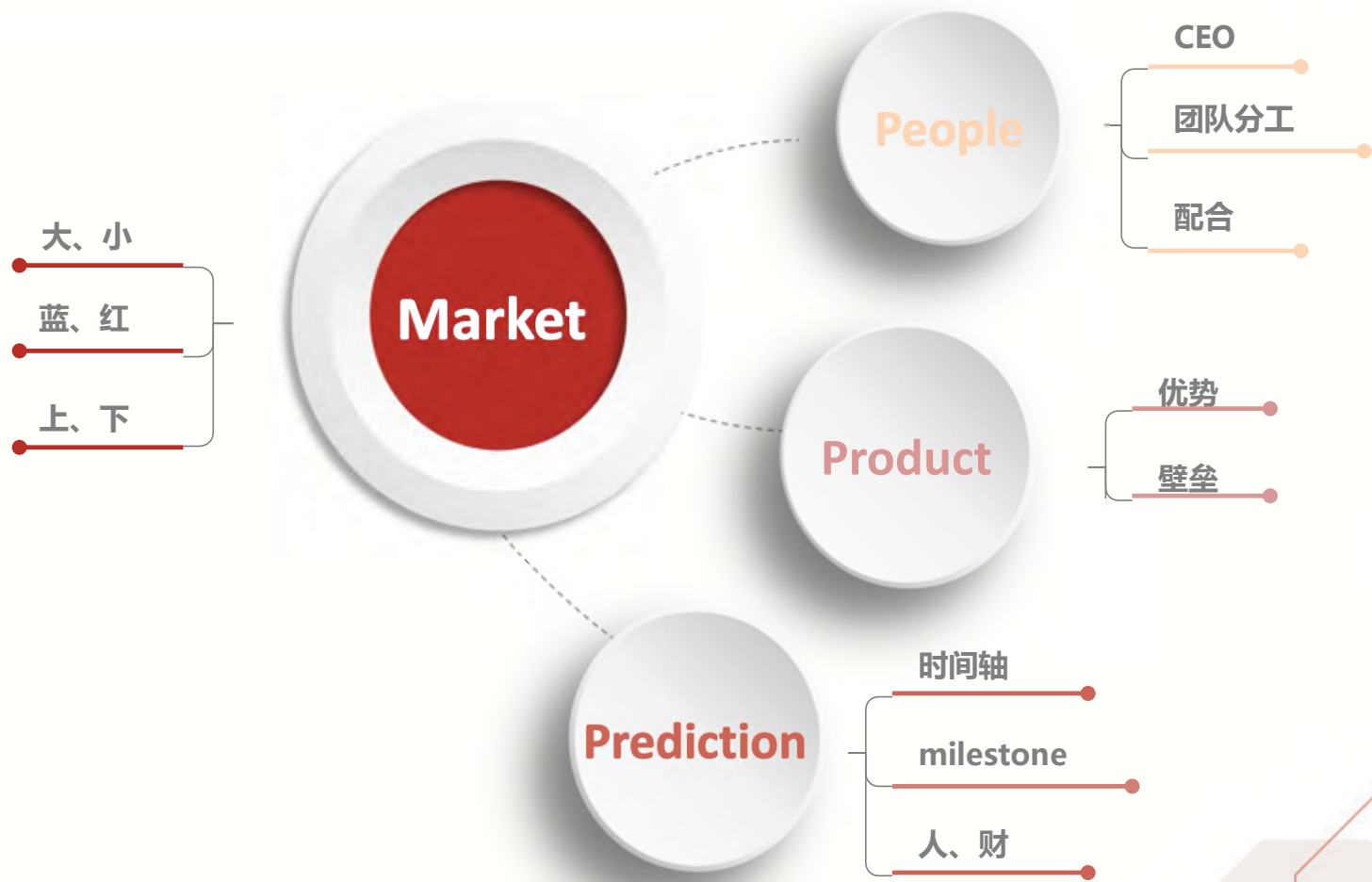
NPS（净推荐值）是SaaS企业一个很好的指标

$$NPS = \frac{\text{Numbers of promoter}}{\text{Numbers of User}} \% - \frac{\text{Numbers of Detractor}}{\text{Numbers of User}} \%$$



NPS计算逻辑是推荐者会继续购买并且推荐给其他人来加速你的成长，而批评者则能破坏你的名声，并让你在负面的口碑中阻止成长。

通常NPS的得分在50%以上被认为是不错的。如果NPS的得分值在70-80%之间则证明你们公司拥有一批高忠诚度的好客户。调查显示大部分公司的NPS值还是在5-10%之间徘徊。





- 事：战略、战术、生态
- 人：知人、善任、留得住
- 钱：现金流、融资能力

- 韧性和毅力
- 自信
- 开放的心态
- 实事求是
- 虚心
- 自省

- 对行业的热爱
- 能力值、特征与项目匹配





好的投资人要做好企业的副驾驶

	初创	发展	成熟
个人角色	英雄	领袖	管理者
指定计划的方式	关注机会、敢于尝试	关注目标	以流程和目标为中心
对流程体系的态度	不考虑	适当考虑	严格执行
管理模式	说一不二	下放部分	严格等级
管理范围	事必躬亲	目标协作	权利分散
关注重点	创新	可行性	执行力





资金无差别，服务是关键。  
AA投资是一个服务型的投资基金。

AA投资，天使在身边

谢谢！

Thank you!

