



# 把握订阅业务模式

从一次性销售到终身客户

# 主题 专家



---

## **Stefano Fanfarillo**

高级全球合伙人  
IBM Consulting  
Stefano.Fanfarillo@ibm.com  
linkedin.com/in/stefanofanfarillo

Stefano 负责领导 IBM 全球客户战略和流程实践。他拥有 20 多年的客户咨询经验，致力于帮助多个行业和地理区域的客户推进分析、营销和用户体验运营转型。

---

## **Sara Carlson**

全球数字商务合伙人  
IBM Consulting  
saracarl@us.ibm.com  
linkedin.com/in/sara-carlson-6089013

Sara 是 IBM 全球数字商务实践合伙人及负责人，专注于商务业务转型和“一切皆服务变现”。作为一位顾问和技术领导者，她拥有超过 25 年的行业经验，致力于以独特视角引领客户实施重大业务和数字化转型计划。

---

## **Jean-Michel Fally**

企业战略合伙人  
IBM Consulting  
Jean-Michel.Fally@ibm.com  
linkedin.com/in/jean-michel-fally-b233385

Jean-Michel 负责领导 IBM 流通领域的美国企业战略实践，包括消费品、零售以及旅游和运输行业。在超过 25 年的咨询生涯中，他为许多财富 500 强企业客户的增长战略和数字运营转型提供了咨询和支持。

---

## **Eileen Kelley**

企业和客户战略合伙人  
IBM Consulting  
Eileen.Kelley@ibm.com  
linkedin.com/in/eileenkelley

Eileen 在数字化和客户转型领域拥有 20 多年的行业经验，助力各行各业的客户开展客户体验创新。她曾协助多家财富 500 强品牌通过创建或重塑 CRM 与忠诚度计划来加速业务增长。



订阅市场在众多行业中方兴未艾——这是从一次性购买产品的传统模式向为持续性商品和服务定期付费模式的转变。

## 摘要

### ■ 从客户的角度来思考订阅模式

订阅模式对于企业的吸引力显而易见。企业可以从订阅模式中获得许多潜在回报，包括客户增长和经常性收入。传统销售型企业在转型为订阅模式之前需要全面评估这种转型可能会对其客户产生哪些影响。

### ■ 培养关系

对于依赖一次性销售的传统企业，或者未直接面向最终客户销售产品或服务的企业，采用新的商业模式和新的商业思维方式是推动订阅转型的必要条件。订阅模式的本质是培养终身客户关系，而不再是销售一次性产品或服务。

### ■ 转变运营模式

为便于发展长期订阅用户，企业可能需要转变其运营模式以及衡量成功的方式。企业需要利用适当的人员、流程与技术来持续建立和增强客户关系。

# 订阅市场： 您准备好了吗？

越来越多的企业开始将其产品和服务转变为订阅服务。这背后有非常令人信服的理由。

通过提供订阅服务，企业可以获取新的客户、新的收入来源以及关于所销售服务和目标客户的深度数据。这些企业正在将偶尔购物甚至定期购物的客户转变为潜在的终身客户。它们还可以实现可预测的经常性收入，并获得更高的估值水平，也就更有实力挺过经济萧条期。此外，通过不断向现有客户推出新的订阅功能和服务，这些企业还可以加速推动收入增长。<sup>1</sup>

长期依靠销售一次性商品和服务的企业（我们称之为传统销售型组织）渴望加入方兴未艾的订阅市场，并借此发掘长期客户价值。对于这些企业而言，采用订阅模式也可能意味着其业务运营方式将发生重大转变。但问题是：这些企业是否已为这种转变做好充分准备？

事实上，订阅市场在众多行业方兴未艾，企业正在从一次性购买产品的传统模式转向为持续性商品和服务定期付费模式（参见第 5 页的“观点：订阅模式的发展历程”）。根据订阅管理平台提供商 Zuora 的数据，在过去十年中，其全球用户的订阅业务收入增长了 337%。<sup>2</sup> 在此趋势下，预计全球订阅计费服务市场的规模将从 2020 年的 51 亿美元增长至 2026 年的 125 亿美元，增幅达到一倍以上。<sup>3</sup>

新冠疫情加速了这一转变。在居家隔离期间，许多消费者开始订阅各种不便于在线下获得的产品和服务——从在线电影到各种零售服务。2020 年，订阅支付平台 ReCharge 的订阅用户数量相比上一年增长了 90%。<sup>4</sup> 根据一项调查，在 2021 年最后一个季度，美国平均每位订阅用户购买了 5 项零售订阅服务，达到当年第一季度的两倍。<sup>5</sup> 另一项调查发现，在 18 至 40 岁的消费者人群中，26% 的美国消费者和 21% 的英国消费者在 2020 年购买了新订阅服务。<sup>6</sup>

当今的年轻消费者推动了订阅市场的增长，这与注重使用权而非所有权的共享经济的兴起如出一辙。根据 IBM 商业价值研究院 (IBV) 最近开展的一项研究，与 X 世代和更年长的群体相比，更多的 Z 世代和千禧一代已经购买并希望使用订阅服务（见图 1）。<sup>7</sup> 而且未来仍有增长空间：尽管大约三分之一的 Z 世代和千禧一代已经购买了订阅服务，但另外还有几乎同样比例的 Z 世代和千禧一代表示愿意尝试使用订阅服务。

然而，对于传统销售型企业而言，要将现有产品或服务转变为新的订阅服务并不容易。其中许多企业并不需要直接与其最终客户进行交互。订阅模式改变了这一切。在传统模式中，汽车制造商通过经销商来销售汽车，客户完成交易就可以获得汽车的所有权。而在订阅模式中，汽车制造商将面向客户销售汽车订阅服务，这将与客户建立直接和持续的关系。

订阅服务的成功需要转变业务模式。<sup>8</sup> 比如说，一些工业品企业开始转变为经常性收入模式并创建各种新的订阅服务，其中可能包括产品即服务、一次性产品和互联服务包。甚至 B2B 分销商也开始设法创建并通过经销商销售订阅服务，包括软件即服务 (SaaS) 产品、SaaS 捆绑包和客户服务。

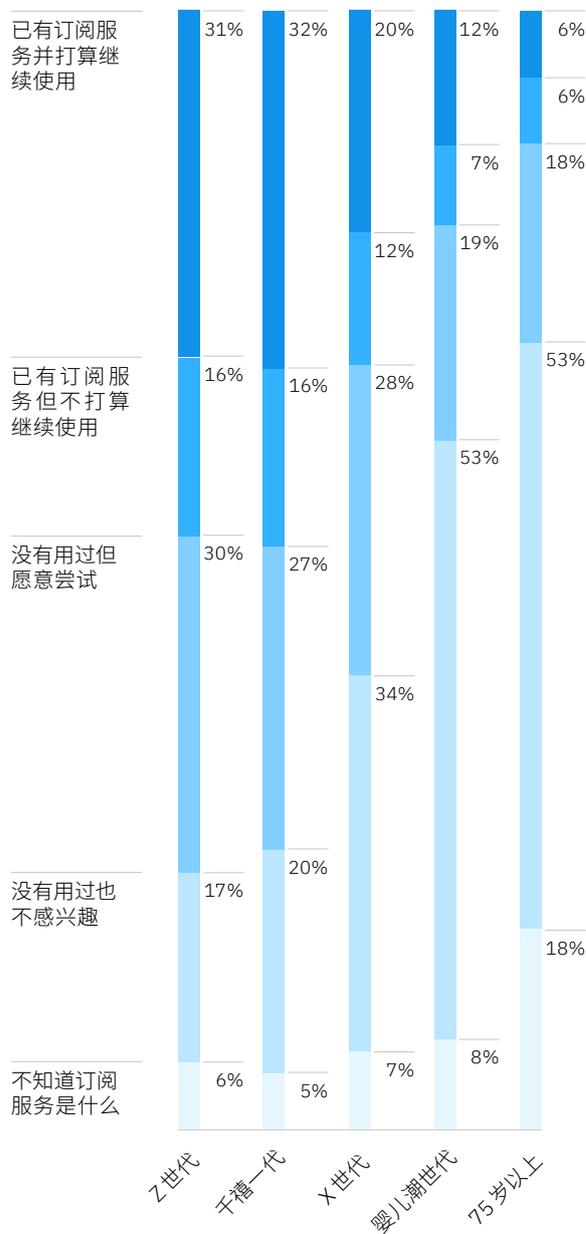
这种转变的底层战略应当清晰确定企业为什么要采用订阅模式以及具体的服务交付和持续改进方式。企业需要采用不同的方式来确定新的 KPI 和成功指标的值。订阅转型需要许多基础条件，包括增强技术能力，改进数据集成，还要为众多领域重新定义工作流程和模型，如呼叫中心运营、面向客户和座席的 AI 辅助支持、订单管理和供应链运营。企业还需要安排适当的人才来设计和编排品牌承诺与交互，从而激励一次性购买者、订单管理和供应链运营。企业还需要安排适当的人才成为经常性客户。

订阅市场的时代已经到来。您准备好加入了吗？

图 1

### 增长空间

消费者订阅分布结构展现出巨大的增长潜力



# 全然不同的心态

64% 的订阅用户认为与订阅企业的关系更加紧密。<sup>9</sup>

采用这种商业模式的第一步就是要运用不同的商业思维方式。

订阅服务旨在创造可产生续订的客户体验，而不仅仅是带来一些一次性销售。其侧重点并不是销售产品，而是与客户建立长期关系，并持续满足客户的需要和需求。

对于不习惯与客户建立持续关系的企业来说，发展订阅模式相当于彻底转变运营模式。持续关系不仅可以创造切实的效益，而且还会产生无形的回报：如果客户能够从互动中获得积极的体验，那么这将促使客户持续使用和购买服务。企业必须要探寻客户喜欢什么样的服务和体验 — 而这正是未来的潜在增长领域。

关系处理不当很可能会带来巨大的风险。据 Zuora 称，64% 的订阅用户表示，与一次性销售型企业相比，他们与订阅型企业建立了更加密切的关系。<sup>9</sup> 然而，匆忙推出订阅服务可能只会浪费企业的时间和资金。在最糟糕的情况下，这甚至会对企业的价值和声誉造成严重损害。<sup>10</sup>

刚开始提供订阅服务的企业应当立足长远。例如，在转型 SaaS 模式之后，一些科技企业会发现其成本起初会超过收入，其股价也会暂时性下跌 — 但只要度过前期，其收入和股价便会拐头向上飙升。<sup>11</sup>

关键是，企业必须制定细致周全的战略来指导这种规模的转型。在转型之初，企业都将面临一个看似简单但必不可少的问题：为什么要提供订阅服务？



---

## 观点

### 订阅模式的发展历程

开始订阅转型旅程的企业往往希望实现一些潜在的业务收益,包括:

- **增加收入** - 具体方法是,提供新的或辅助性的产品和服务,或以此作为拓展新市场的切入点。例如,汽车OEM可以创建这样一项订阅服务:在汽车租赁的基础上扩增个性化的安全、安保和信息娱乐服务,从而创造超越汽车标准租赁的收入。
- **提高弹性** - 具体方法是,通过持续稳定地预测业务,让组织能够更加有效地应对市场不确定性和业务中断。在新冠疫情期间,企业仅依赖一次性销售的脆弱性尤为突出。作为一种更好的模式,企业可以基于订阅模式来提供可重用产品、捆绑产品包和可重用产品包。积极推动这种模式的典型示例就是剃须刀企业,即在剃须刀的生命周期内提供刀片来建立业务弹性。
- **与客户建立长期关系** - 具体方法是,在整个产品或服务生命周期内直接与客户进行交互。随着时间的推移,这将持续为企业创造更大的价值,其投资回报率也将超过持续获取新客户的方式。例如,HVAC制造商可以选择直接将设备出租给消费者,并将维护、可重用产品和其他产品捆绑到相关服务业务的月度支持订阅服务中,并签署初始租约。当需要更换或升级设备时,感到满意的客户很有可能会续订该企业的服务。

这些都是采用订阅模式的有力理由。只不过,这些益处忽略了企业在当前阶段应当考虑的主要因素:它对客户有什么好处?

订阅业务模式呈日益兴起之势,但它并不是新事物。早在17世纪,一些新闻出版商就开创了这种模式。这些早期的订阅服务采用一种简单的交互方式:即消费者通过定期付费以获取定期服务。<sup>12</sup>时至今日,消费者开始使用平台生态系统,因此可以访问更多其他服务。

得益于云技术的发展,现代订阅模式及其支付结构(例如即用即付)已经成为了现实。2013年,Adobe从销售软件包转型为销售SaaS订阅服务。在短短5年内,该公司的年收入就从2亿美元增加至超过50亿美元,而且还是经常性收入。<sup>13</sup>在云技术的支持下,SaaS现已成为访问软件功能的主要方式。

在另一端,一些刚开始涉足订阅模式的企业包括汽车制造和服务商、消费品(CPG)制造商和零售商。一些汽车制造商和汽车租赁企业现已允许客户按月付费。<sup>14</sup>汽车订阅服务中还可以包含提供自动驾驶和辅助驾驶功能的软件服务,例如协助汽车在车道内行驶的自动辅助系统。<sup>15</sup>

# 客户体验引领行业发展

如今, 理念驱使型消费者的数量已经超过了价值驱使型消费者的数量。

采用以客户为中心的方法是组织要迈出的第一步。当企业站在客户的角度来评估其战略时, 就更有能力设计出成功的订阅服务。与确定产品或服务优势相比, 客户思维已显得更加重要。更进一步, 企业还应当全面理解客户想要什么以及需要什么, 这种高度相关的体验足以让客户与品牌建立长期互信的关系。

企业需要全面掌握客户的当前偏好。对历史购买模式、细分、个性化策略和数据进行分析只是最基础的能力。您还需要分析和研究: 在新冠疫情期间或在响应其他全球问题和事件时, 您所采用的目标客户定位方式可能会发生哪些变化。

在过去, 成本、便利性和价值是购买行为的主要驱动力。而如今, 根据 IBV 最近开展的一项调研, 在所有主要产品类别中, 根据价值观来选择品牌的理念驱使型消费者已经成为全球消费者中的最大群体。<sup>16</sup> 在这项调研中, 44% 的受访者是理念驱使型消费者, 这已经超过了价值驱使型消费者 (在受访者中的比例为 37%)。例如, 符合消费者可持续发展价值观的可重用服装市场已经成为时尚行业最强劲的增长趋势之一。<sup>17</sup>

新冠疫情还对长久以来的 B2B 销售实践产生了深远的影响, 超过 70% 的 B2B 决策者现在更愿意通过线上方式或自助方式与供应商互动, 而不是与销售代表面对面交谈。<sup>18</sup>

最新趋势是从基于成效的角度来了解客户需求的本质, 而不是从当前产品和服务组合的角度来考虑客户体验。举个例子, 如果一家航空企业希望实现“持续不间断运营”, 除了要购买喷气发动机以外, 还需要提供持续监视和维护服务、预测性维护、更换、维修、现场检查、操作故障恢复计划等。通过分析成效, 企业可以扩大所提供的相关产品的范围, 并为订阅模式创造新的收入机会。

预览已结束, 完整报告链接和二维码如下:

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_46198](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46198)

