

综合管理之管理软件企业的运营模式突围电子商务师考试

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/644/2021\\_2022\\_\\_E7\\_BB\\_BC\\_E5\\_90\\_88\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c40\\_644881.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/644/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E7_AE_A1_E7_c40_644881.htm) 高速发展的中国经济

，并没有为广大的中国企业减小多少压力。与此同时，更多的中小企业还在如雨后春笋般出现，使现有竞争的激烈程度犹如群狼环伺着瘦小的猎物。对于这一点，相信众多的中国IT企业应该深有体会，随便一个百万元的单子，有好多家在争抢，甚至数十万量级的项目，也有不下一家在做着招投标的事情。以上现象只是中国IT企业现状之冰山一角，根据笔者的观察，现在众多的中国IT企业正面对着两个困境。一是激烈的竞争环境，项目式销售的大起大落，徒生有今天无明日之感慨，可为了企业的生存还得继续在这条路上艰难的走下去。二是既然是项目式销售，几乎就意味着不可能有快速消费品那样高的消费次数，这样势必表现为单次成交价格高的价格，而中国IT企业大多鲜有实力进行“空军”模式的推广，在没有强大的品牌及知名度的支撑下，客户基于风险的考虑，又必然希望低的初始价格，以减低尝试的风险。这两个困境目前正困扰着广大的中国IT企业，那么有没有一种不但可以摆脱这两种困境并且还能符合新形势下的赢利模式呢？考试/大答案是肯定的，那就是运营模式。运营模式其最为关键的是它的收益采取的是低价逐月收取的方式。这种收费方式优点在于低价格形成低的客户接受门槛，以及逐月收取所形成的稳定的收益预期。运营模式其实并不新奇，之前已为中国移动、中国电信等国内大型国有电信企业所运用，或许是一直没有引起大家足够的认识，运营模式的运用目前

还并不多见，不过最近几年一些新兴的IT企业有在这方面类似的尝试，并取得了初步的成功，比如大三通GPS、速达管理软件、华仕集群通等等。需要指出的是，虽然运营模式（产品费 服务费）是一种比较好的企业赢利模式，但这并不等于所有的产品或企业采用运营模式都能取得成功。有鉴如此，究竟采用运营模式的产品和企业需要重点考虑哪些方面呢？下面笔者将根据自己近几年的实践，给出几点粗浅的建议，以期抛砖引玉。

一、低首付低月租 这是运营模式的关键，承前所述低首付是形成低门槛的基础，低月租是获得稳定预期收益的前提。所谓低首付就是指客户第一次购买产品的价格相对不高，低月租就是指客户每月为该服务所付出的成本相对不高。在运营模式实施的过程中，有些企业领导可能会受到类似竞争产品的诱惑，在企业内则表现为在产品定价上强力建议与非运营模式的竞争产品相当甚至更高，其实这种建议疏忽了运营模式还需要客户支付月服务费的要点，在笔者看来这很大程度上背离了运营模式的初衷，是很不可取的，也无法形成低的客户进入门槛。既然如此，那在产品定价上究竟应该怎样拿捏呢？我们不妨以非运营模式的竞争产品作为参照，考试/大以明显低于其为目标，到底低多少合适呢？我想这或许要根据具体情况而定，不过能形成惊人的反差或许效果更好，比如相较于动辄数万甚至数十上百万元的管理软件，速达的ASP（Application Service Provider，应用服务提供商）模式，客户只需花二三万元购买一款速达的服务器端软件，每个客户端每天收取一元钱即可使用，而华仕集群通则更绝，产品购买费干脆为零，只收月服务费。前面对首付给出了建议，接着来看低月租的问题。从我们上面的探讨中

，低其实也是一个相对的概念，太低的话不足以支撑企业的运转，太高客户又难以接受。那对于运营模式的月租我们能不能给出一定的有指导性的意见呢？回答这个问题之前，让我们一起来看看市场上曾经和正在发生的一些事情，或许能得到一定的启示。在移动的SP大行其道的时候，中国移动曾经在其相关的SP管理文件中，要求包月类业务的价格不得超过30元，当然这些业务主要是指诸如信息推荐等娱乐类业务。与此不同的是，本文所探讨的是非娱乐的客户有真实需求的应用类产品，所以IT企业运营模式的产品月收费应当可以不低于30元，相信应该无多大争议。另外，我们还可以看到，随着宽带的普及和竞争的加剧，具有指标性的事件的是中国电信的宽带ADSL的月均收费已经降到100元以下，相对成熟且普遍的宽带上网需要，相信应该没有什么产品比这更能深入人心了。综合以上两个现象，笔者认为或许把每月的月租（服务费）定在30和100之间，应该比较切合实际，具体数据还需要各个企业根据实际情况来定。

## 二、高档次高品牌形象

一个产品之所以能够用来运营，那么这个产品就应该不是一次性消费，而且还会在某种程度上具有耐用消费品的特点，这就意味着客户一旦购买就可能会长期使用。另一方面由于中国IT企业大多在开始的时候，不可能有像类似中国移动那么多的营业厅可以交费，也不可能像电费那样可以通过银行来划帐，这样采用运营模式的中国IT企业势必可能要求客户一次性支付一年的月服务费用。行文至此，或许大家已经开始意识到为什么运营模式的产品需要高档次的感觉和好的品牌形象，道理很简单因为高档次的感觉和好的品牌形象最能给客户传递强大且有实力的感觉，只有这种感觉才能让客

户建立起对企业的信心，进而产生对所运营产品的信赖。如果一旦客户对企业运营的产品有低档的地摊货的印象，那你想他用都难。大家不妨想想，有哪个客户会把钱交给一个谁都不知道明天是否还会存在的公司呢？何况也许还交的是一年的服务费用。有鉴于此，那么怎样才能向客户传递高档次高品牌形象呢？这个很多朋友或许都耳熟能详，在这里我只简单的说下，不再赘述。比如产品的包装，包装的文案，广告的设计，分销的渠道，销售的终端，销售的方法等等，都应该是有档次的能给客户好的形象联想的。笔者还想说明的是，对于高档次高品牌形象，并不是说需要企业去大做广告，上中央电视台和地方的强势媒体的广告。有高的知名度当然更好，但这往往是大多中国企业所消费不起的，其实我们最关键要做的是以高档的感觉和好的品牌形象出现在我们客户的面前即可，哪怕是一个包装一个海报一个电梯的框架广告。

三、终端客户基数较大上面有说到，低首付低月租是运营模式的关键。我们知道，如果一个产品的总体价格较低，基于盈亏平衡点的计算，必然对产品的最低销售量的要求较高。在考虑销售成功率的因素的基础上，对于运营模式的产品来说，也就是需要终端客户基数较大，只有这样才能相对容易产生较高的销售量。怎样的产品终端客户的基数才会大呢？首当其冲的就是大众消费品，看看诸如洗衣粉、碳酸饮料、啤酒和酱油等等快速消费品的巨大销量，我们就不难理解什么才叫做终端客户的基数大。基于这样的认识，为此笔者认为，作为运营的产品，其目标客户需要具有大众性，也就是说运营模式的产品最好是大众性的产品。不过让大多数中国IT企业犯难的是，他们的产品大多不具备大众性，很多

时候他们销售的对象是以集团性质为特点的企业客户。对于这类企业来说，是不是就不适合采用运营模式呢？其实不然，只要终端使用客户基数大就可以。我们刚才所说的大众性不等同于购买对象的大众性，这个发现或许具有柳暗花明又一村的意义。对运营的产品来说，如果其使用对象具有某种程度的大众性，其实也未尝不可。这方面最有代表性的例子，莫过于华仕的集群通，比如其销售对象有城管系统，考试/大这是一个典型具有集团性质为特点的企业客户，但集群对讲产品作为城管人员日常工作联系的工具，由于使用者一定程度具有大众性，一个企业客户一旦决定购买，量肯定不在少数。当然速达的管理软件也是这方面比较好的例子。

#### 四、能让客户产生依赖 这是运营模式的前提，作为运营模式的产品，是需要长期向用户收取月服务费的，如果客户缺乏对产品的依赖，显然就不可能交每月的服务费用。怎样才能让客户心甘情愿的支付每月的服务费呢？我想可以从两个方面来着手：一方面要让客户觉得不交不行，另一方面要让客户觉得交得有价值。怎样才能让客户觉得不交不行呢？我想至少有一个方法，就是设置技术上的壁垒，让客户从技术上无法跳过我们而得到相应服务，从而对我们产生依赖。这种技术壁垒可表现为两个方面，一是直接的技术控制，一是运营系统的支撑。比如速达在全国各地设立了很多服务器，为用户提供网络平台和域名解析服务。租赁客户端软件的各分支机构，先要输入一个用户名和密码后，才能通过网络远程登录公司总部的服务器，实现对总部ERP软件的操作。这更多表现为一种技术的控制。而华仕的集群通则是事先为客户搭建有支撑客户集群通信的运营系统，客户如果抛开这套运营系

统即使有对讲手机，也将无法进行有效的集群通信。上面我们解决了怎样才能“让客户觉得不交不行”的问题，下面我们将就如何“让客户觉得交得有价值”进行展开。前面说过作为运营模式的产品，客户需要每月交纳服务费用，这样如果“要让客户觉得交得有价值”就需要让客户每月都要有这种感觉。要达到这种效果最好的方法我想无非就是要让客户时常使用，比如每天在使用，至少也要每月有需要的使用到那么几次。上面我们提到过的集群对讲通信和GPS汽车导航，就明显的具有这个特点。

### 五、选择合适的渠道模式

在笔者看来，运营模式跟传统产品的渠道模式两者并不矛盾，处理得好非但没有冲突，而且还会相得益彰。考试/大基于这种认识，下面我们将就运营模式的产品如何选择合适的渠道模式来进行探讨。从目前运营模式的产品来看，基本可以归纳为三种模式，一是跟电信运营商比如中国移动合作的渠道模式，二是常见的渠道分销代理模式，三是一级渠道的近直销模式。跟电信运营商合作的模式，其关键好处在于可以借助电信运营商（比如：中国移动）强大的品牌影响和实力，众多的营业网点（可作为销售终端和产品展示），以及通过代收费解决运营模式每月的收费问题，但其劣势也非常明显，比如由于跟中国移动合作，在运营费上势必需要跟中国移动分成，这样将会大大压缩产品在整个渠道上的利润，甚至还可能会使得渠道的分销代理操作变得几乎没有可能。另外，跟中国移动合作，在产品定价上大多还需要接受他们的指导，特别是在市场开拓方面需要跟每个省移动一个一个的签定合作，除非你能搞定中国移动总部，否则市场开拓的节奏将明显会受制于中国移动。

### 渠道分销代理模式

这也是笔者比较

推崇的运营渠道模式。根据这两年的所见所闻，产品的运营模式对代理商具有强烈的吸引力。这种模式避免了跟电信运营商合作的缺点，能够快速地将产品推向全国各省，快速占领市场。但需要我們注意的是，渠道的级数不能太多，前面我们说过，运营模式需要低价格低月租，在这样的情况下，渠道势必不能过长，否则将造成每级的利润过少，使得渠道推动力先天不足。最后，一级渠道的近直销模式，这种模式有类似于厂家对国美、苏宁的直供模式，讲究的是将产品利润直接让给销售终端，从而最终表现在客户购买时价格较低的价格优势。但这种渠道模式由于没有分销渠道，所以很难将产品快速的推向全国市场。如果单从价格优势来看，或许这种模式更适合于市场跟进型的企业，在局部市场跟市场领导者进行竞争。

### 六、产品和运营的利润分配

上文我们说到运营模式跟传统产品的渠道模式两者并不矛盾，处理得好非但没有冲突，而且还会相得益彰。采用运营模式后，对分销渠道来说，推动力不但可以靠产品的利润，而且也可以通过运营收取的服务费分配来进行。那么产品和运营利润在渠道怎样分配才比较合适呢？是像常见的渠道分销那样，将产品和运营的利润分配给渠道中参与销售的每一个成员，还是只在渠道分配产品的销售利润呢？回答这个问题之前，让我们先来看看下面的分析。前面我们提到过采用运营模式的产品运营模式需要低价格低月租，在这样的情况下，渠道势必不能过长，否则将造成渠道中每级的利润过少，使得渠道推动力先天不足。从这个结论我们可以这么认为：为了提高渠道成员的运营月租的利润分配值，要么就是减少渠道的级数，要么就是减少参与分配的渠道成员。另外从渠道成员的角色作

用来看，对厂家来说最主要的是需要和代理商（分销商）捆绑，一起做大做强，同时代理商往往还需要分担售后服务、日常维修等等工作。而作为渠道成员之一的销售终端，除非是专卖专营店，大多经营有比代理商多得多的产品，并且一般不承担售后服务、日常维修等等工作。基于上面的分析，现在笔者来给出自己的建议：作为运营模式的产品，如果采用渠道分销代理模式，那么产品的利润应该在渠道的每个成员间进行分配，运营月租收益的利润的分配则至少可以剔除渠道成员中的销售终端。以上笔者就中国IT企业采用运营模式需要重点考虑的六个方面，给出了自己的建议，需要提醒的是，中国IT企业要最终达致成功，笔者上面的点滴建议或许还远远不够。另外笔者还想强调的是：从客户需求的强烈程度来看，为做成长远的生意，采用运营模式的产品，最好是实用需求品而非休闲娱乐品。最后笔者希望更多的中国IT企业，通过运营模式，突围成功，同时也能在突围的过程中少走弯路，多做正确的决策，从而最终由成功走向卓越。编辑推荐：电子商务师考试复习方案电子商务师考试 - 电子商务员辅导电子商务师考试模拟试题 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)