

2018-2019

中国管理软件渠道生态报告

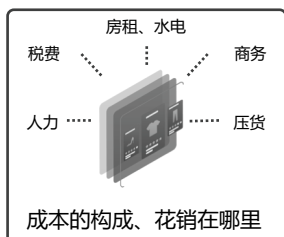
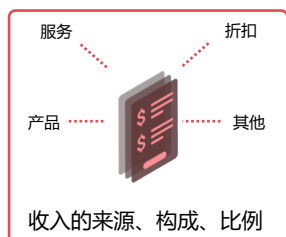
暨渠道评估手册

或许没有那么糟？
也许没有那么好！

T客汇、T研究、软交会倾力打造
中国企业软件第一本渠道生存评估指南
出一本渠道伙伴也许都知道却不破不说透的报告



管理软件渠道的生意经



一切不以利润为目的的经营都是耍流氓

利润率

许多渠道伙伴们往往更关注毛收入和净成本
并没有特别注意过自己的利润率

但本报告会告诉大家

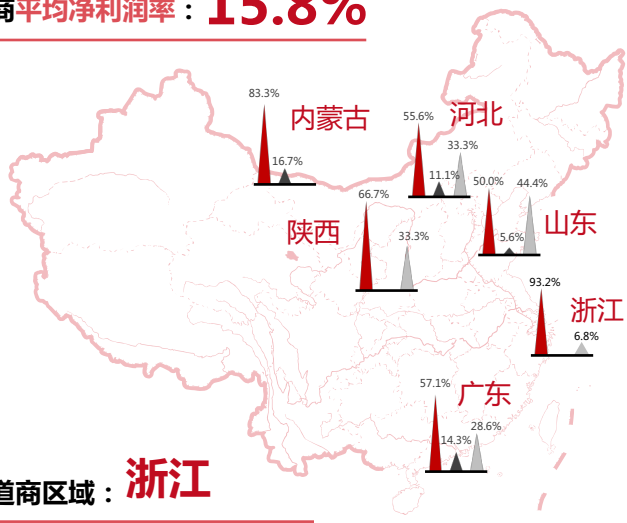
全国管理软件渠道商平均净利润率：**15.8%**

全国管理软件渠道商中

实现盈利的渠道商占比
65.3%

收支平衡的渠道商占比
25.2%

亏损经营的渠道商占比
9.5%



净利润率最高的渠道商区域：**浙江**

浙江 25.0%	陕西 18.3%	河南 12.0%
安徽 21.3%	广东 16.4%	山东 8.9%
内蒙古 20.0%	上海 12.5%	河北 6.7%

盈利
亏损
保本

国产两大顶级管理软件品牌渠道商平均净利润率：**全部跑输大盘**

用友渠道商
平均净利润率 **12.6%**

金蝶渠道商
平均净利润率 **9.0%**

Earning 收入

渠道商收入的构成，一定程度上反映出当前渠道商的经营模式、理念及未来的升级方向

渠道商收入构成示意图

收入的来源有哪些？收入的构成是怎样的？

渠道商 总收入

其他业务收入

经营性收入

折扣性收入

硬件

烟酒

其他

产品收入

服务收入

云业务
收入

传统业
务收入

老客户
收入

新客户
收入

从产品厂商处获取的折扣即边际收入

实际调研中，为何黑代问题始终无法解决；原因之一：黑代获取折扣远低于行业均值，黑代=有大利可图。

渠道商间接的边际收入——从品牌商获取折扣

行业平均折扣4.25折

渠道商最直接的收入来源——经营性收入（全国渠道平均水平）



产品收入

占总体收入**56.4%**

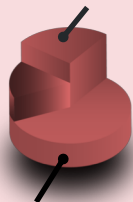


服务收入

占总体收入**43.6%**

新客户提供收入

占总体收入**47.8%**



老客户提供收入

占总体收入**52.2%**



云业务收入

占总体收入**32.2%**

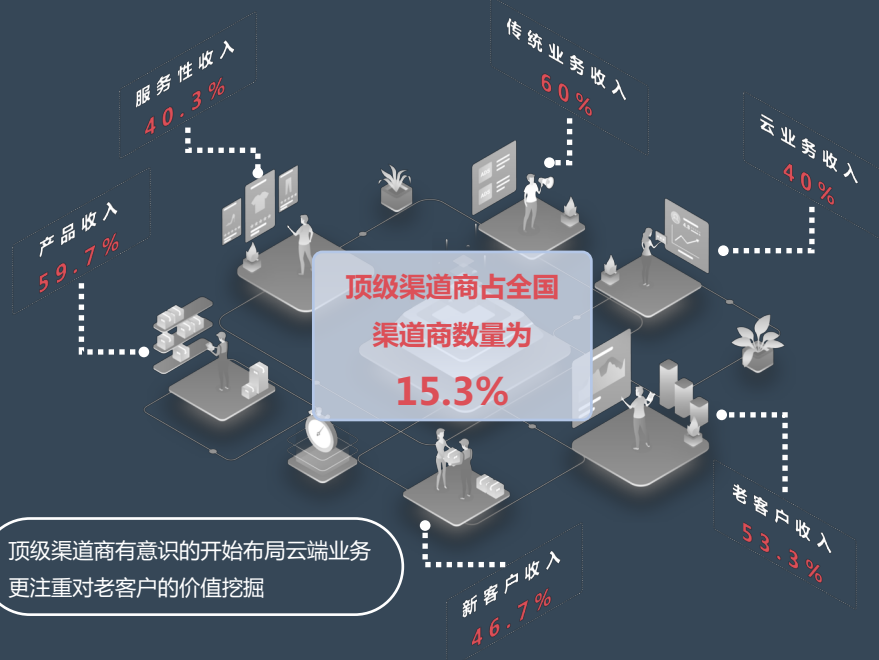
对渠道商而言，云业务开展依然迟缓



传统业务收入

占总体收入**67.8%**

国内顶级渠道商（利润率达到30%以上）的收入构成

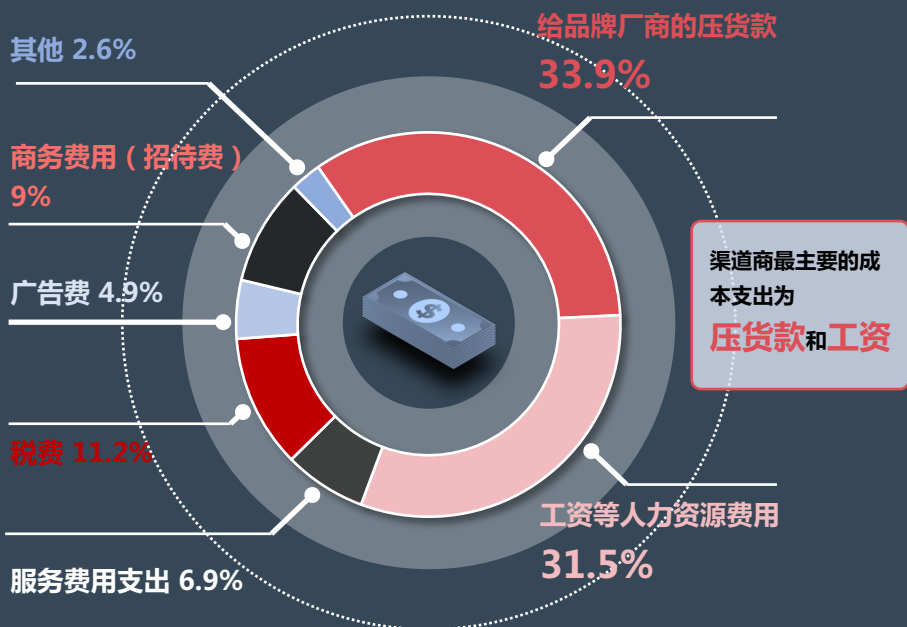


Cost 成本

许多渠道商说每年花了很多钱，到底花在什么地方了并不清楚，一起来看看大家的成本在哪里？

渠道商的最大开支项目：压货款和工资

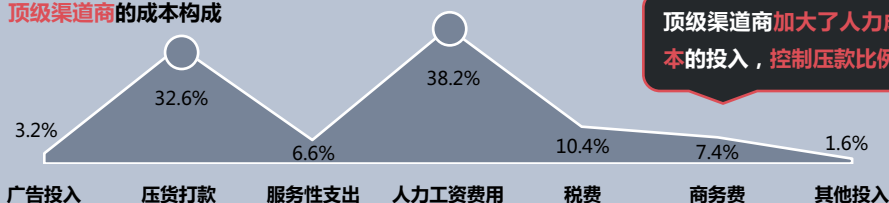
全国渠道商平均成本构成情况



全国经营亏损的渠道商最大的成本支出：**压货占比超过50%**



顶级渠道商的成本构成



渠道商经营性数据关键词

- ▶ 全国渠道商平均利润率 **15.8%**
- ▶ 全国渠道商最高利润率的区域——**浙江**，平均利润率达 **25%**
- ▶ 国产两大软件厂商**用友、金蝶**渠道商平均利润率分别为**12.6%、9.0%**低于去全国平均水平
- ▶ 渠道商从产品厂商处获取的平均折扣为 **4.25折**
- ▶ 全国渠道商中，能够稳定盈利的为 **65.3%**；持续亏损的有 **9.5%**
- ▶ 渠道商的收入构成中，主要是**老客户、传统业务、产品**提供主要收入
- ▶ 渠道商的**平均成本**构成中，**压货与工资**支出超过**6成**；而**亏损经营**的**渠道商**这一支出比例接近**8成**

Epilog 结语



根据T研究对渠道商群体的客观经营数据调研来看，渠道生态可能并不如大家讨论的那样惨绝人寰，不过利润普遍低下的问题始终是渠道生态的一个魔咒，把云产品卖给老客户可能是打开局面的一把钥匙，但从长期发展来看或许并不乐观，产品厂商压款一旦超过渠道商总成本的50%，或造成渠道商的返贫现象，特别是用友、金蝶的渠道商，面临危机更胜。

管理软件渠道的客户画像

Source 客源

市场在扩大、网络在移动化，一直在教育别人如何在线获客，实则自身荆天棘地

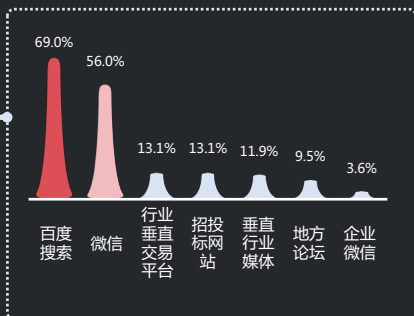
线上客户源

客户从哪来？大家是如何获客的？

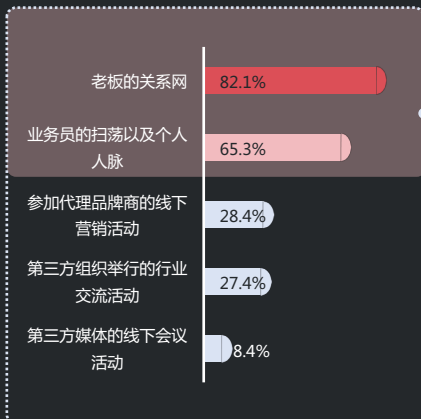


- * 显然，多数渠道商并没有打开线上获客的通道
- * 百度、微信垄断了渠道商生意的绝大多数线上流量

10.2%



- * 多数的渠道生意来源于老板的个人资源以及强有力的销售团队

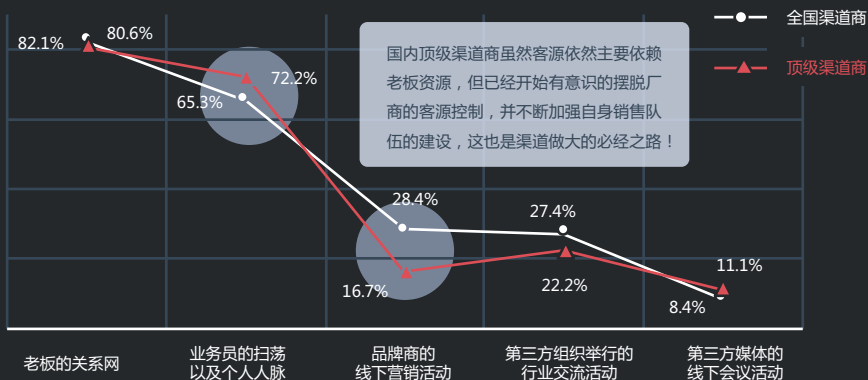


线下客户源

89.8%



顶级渠道商逐渐摆脱对品牌厂商线下营销活动的依赖



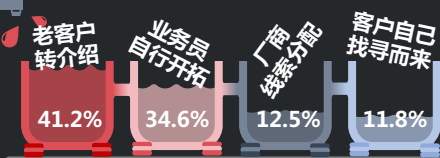
国内顶级渠道商虽然客源依然主要依赖老板资源，但已经开始有意识的摆脱厂商的客源控制，并不断加强自身销售队伍的建设，这也是渠道做大的必经之路！

Form 客户构成

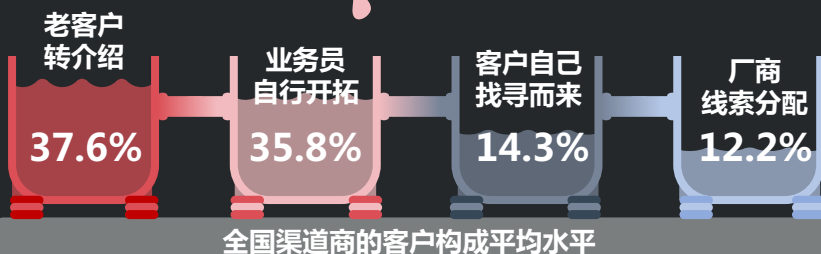
客户的构成虽不能说明渠道商的经营状态，
但可以预测渠道商的持续经营能力

持续经营老客户是渠道生存的根本

顶级渠道商的客户构成



- * 老客户转介绍成为渠道商客户的最重要组成部分
- * 顶级渠道商对老客户转介绍尤为依赖

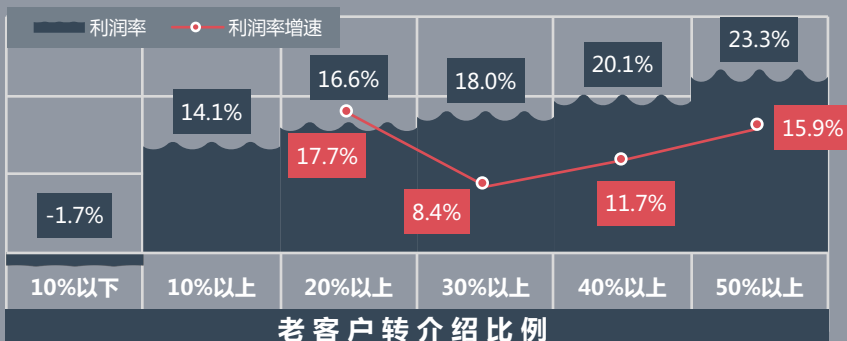


若渠道商的客户构成中，**老客户转介绍**比例一旦超过**40%**

老客户转介绍比例
≥40%

93.3%
渠道商实现不亏损

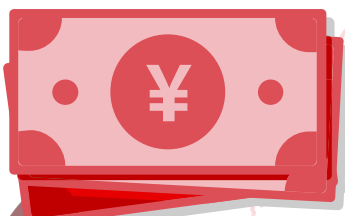
随着老客户转介绍比例的增加，渠道商利润率也随之提高



Price 客单价

客单价当然是越高越好，客单价也是衡量渠道商能力的一个标志，但对经营而言并非全部

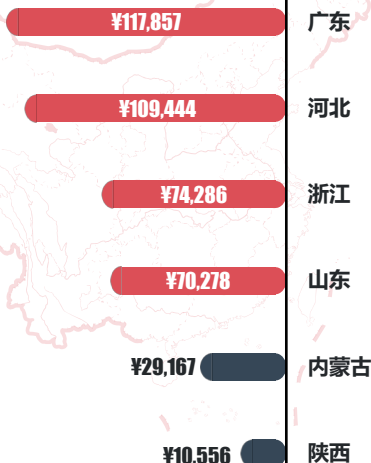
全国渠道商的平均客单价



¥ 60, 237

- * 6万元的客单价对传统业务占比较高的渠道商而言属于常态；当客单价超过10万时，即有利可图；当客单价超过20万时，则为优质项目和客户。
- * 当客单价超过80万时，请注意厂商截胡！

各区域渠道商平均客单价（部分）



国产两大品牌渠道商的平均客单价



顶级渠道商客单价



¥ 48, 667

是不是很意外，顶级渠道商客单价并不高，但却能做到顶级的净利润率，结合成本章节综合来看，控制好压款比例，就能实现渠道利润！

渠道商客户数据关键词

- 渠道客户来源 **89.8%** 依赖线下，其中老板关系网（**82.1%**）和销售拓客（**65.3%**）成为最有效方式
- 渠道客户构成中，老客户转介绍（**平均水平37.6%**）比例一旦超过**40%**，渠道商极大概率不会亏损
- 渠道商平均客单价**60237元**，广东区客单价**117857元**全国最高

Epilog 结语



从渠道商的实际客户画像分析可以看出，多数渠道商的获客途径并没有享受互联网的红利，区域自治依旧是渠道经营的最大特点；对老用户的依赖仍然是渠道商盈利的重要方向，并且经营老用户的成功与否可直接影响渠道商的经营利润；客户客单价是衡量渠道商能力的重要指标，但与能否盈利并非正相关，当渠道商能够控制压款比例时，在较低的客单价下，依旧可以获得丰厚利润（这也是黑代不绝的最佳数字解释）。

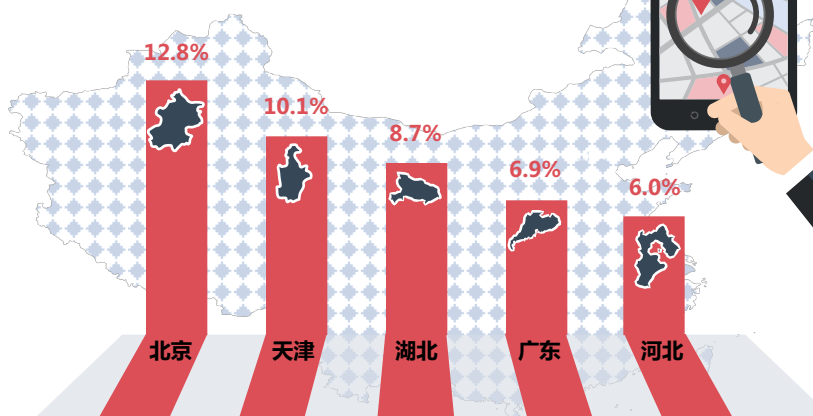
管理软件渠道将往何方？

Trend 趋势

渠道的未来除了选对赛道，客户一定是成败的关键！那么客户在哪里？赛道选哪条？

厂商的路未必是渠道的，走对的那一条

渠道商去哪里找到新的客户：北京、天津、湖北



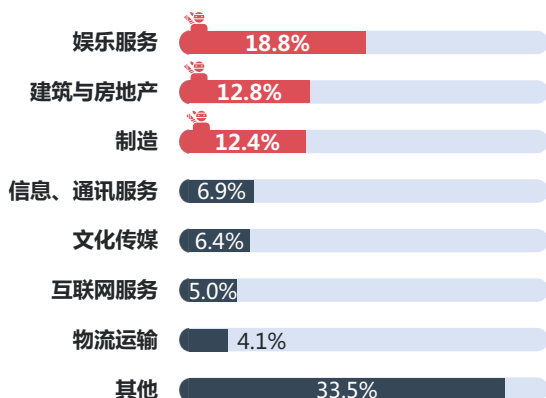
对信息化特别是传统信息化（多数渠道商主营业务）需求迫切的企业分布

娱乐服务、建筑房地产、制造、TMT等行业值得渠道商一试

对信息化需求迫切的行业
(特别愿意从渠道商采购产品)

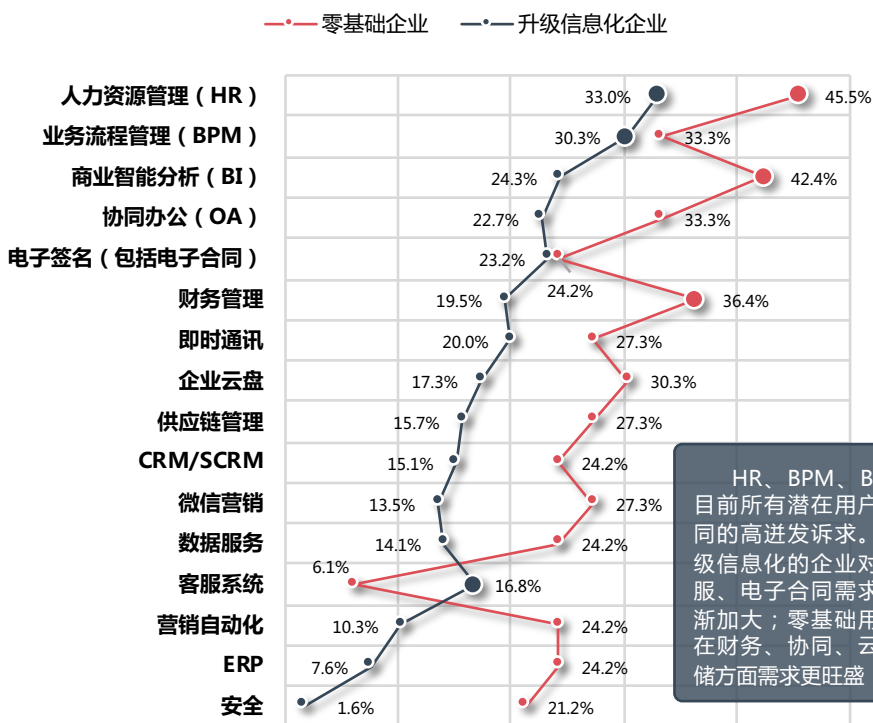


TOP 3行业拥有
44% 的高价值
潜力客户群



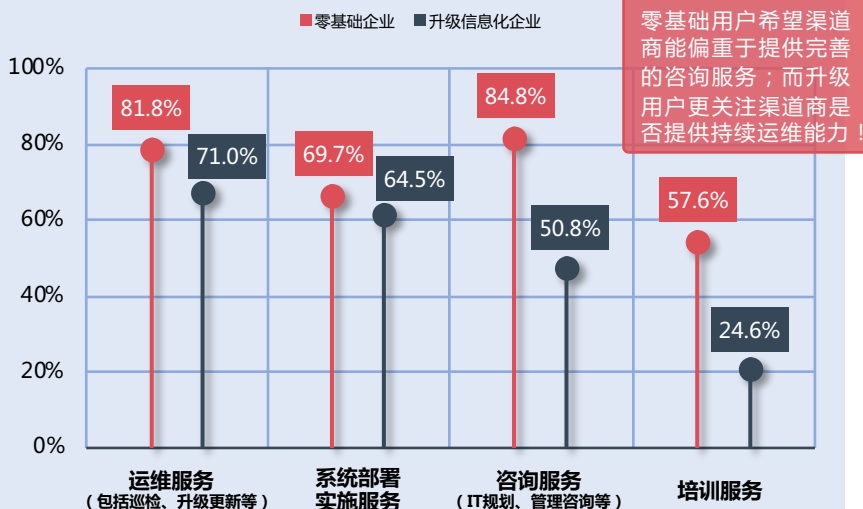
企业用户最想要的信息化产品：HR、BPM、BI

不同信息化水平的企业客户潜在产品诉求



企业用户最想要渠道商提供的信息化服务：运维、实施和咨询

不同信息化水平的企业客户潜在服务诉求



渠道商想要获取更多新客户，不妨尝试新的客户接触通道

企业用户已经开始在更广泛的网络渠道求购
信息化产品，新渠道、新方式！

渠道商的机会在于变通

绝大多数管理软件厂商依靠强大的地面营销铁军平地起高楼，这种经验快速复制到了渠道商的身上。在2010年之前，这一招走天下的营销无往不胜。

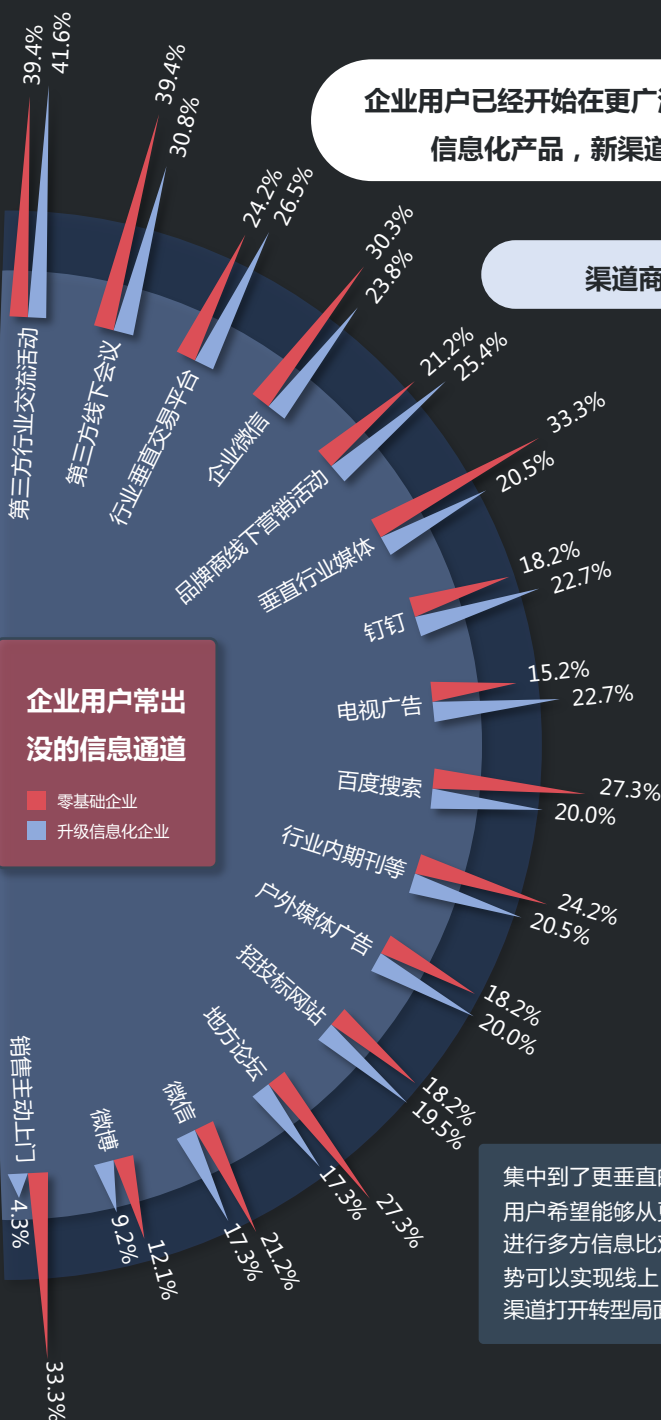
然而，信息分发的快速演进令企业用户的获取信息的渠道突然暴增，厂商早已谋求出路但船大难掉头——互联网营销效果并不出众，此时渠道商的机会或许就在眼前——小程序的巨大流量、第三方精准客源的快速下沉进一步降低渠道商的新客源获取难度。

大量的潜力企业客户将更多的注意力

集中到了更垂直的第三方信息渠道，企业用户希望能够从更多的专业、垂直的通道进行多方信息比对，渠道商拥有的区域优势可以实现线上+线下的聚合，这也许是渠道打开转型局面的突破口。

企业用户常出没的信息通道

■ 零基础企业
■ 升级信息化企业



Epilog 结语



移动化、云计算的进一步普及已成常态，新服务模式已然不可逆。厂商转型在即，而不谋求转变的渠道将沦为厂商摆脱旧机制的燃料，所以渠道商们需要自行开辟新的赛道、寻找新的出路。

像厂商一样打开更高的格局意识，找到行业、找到客户、找到新的场景、找到客户新的痛点、找到自己的拳头产品。不想做产品的渠道商不是好的企业家。

分析师寄语



高级分析师 吴勇

利出一孔，说易行难：IT圈并不是那么高深而不可攀，只是换了一个看似科技感强一些的江湖而已。特别是渠道生态，更像是现实版的铜锣湾一般江湖义气，为达目的可以手段尽出，哪怕不免有些龌龊，只为争一单，价格战到三败俱伤。作为一个旁观者而言，渠道生态急于提升的并不是技术，而是大格局，因为无论怎么PK，渠道商的目标一直是同行、一直是厂商，本就弱勢的渠道体系不能利出一孔，从而被厂商裹挟、被某些品牌不尊重，沦为厂商炸出最后一丝油水的原料；同时，很多渠道商也缺乏体系化的经营策略，本着一单是一单的思路，似乎感觉永远在路上，而忘了路应该去往何方。以上的现象在其他产业也有体现，但在渠道生态中，表现尤为突出，放下、思考、再前行似乎不存在。

一个实践经验：云计算、移动化、SaaS并不是对渠道商的釜底抽薪，恰恰是一个机会，在国内完全的厂商在线服务（放心不存在的），恰恰是大量的就近服务，企业O2O才令所谓独角兽、明星企业大放异彩。选择那些重服务、轻产品的云产品，渠道的重要不可替代，前提是渠道要练就自身的服务功底。

THANKS!



T 研究
TANALYSE.COM