



持续性营收模式—— 挑战和最佳实践

©2015



常续性营收模式——挑战和最佳实践

在过去二十年中，订阅服务的兴起和成功是最有意思的商业模式转型。亚马逊通过将下订单的模式转换为“每年 99 美元任你选购”模式，击败了对手。尽管当时还有部分 DVD 是通过传统邮寄方式寄送的，但是奈飞公司（Netflix）并非靠技术，而是通过包月取代一次性租赁和延期罚款的方式打败了百视达公司（Blockbuster）。金融服务、音乐、软件和一些其他行业，也为自己的非订阅业务增设了订阅服务，从而拓展了长期客户关系，获得更稳定的收入来源。

作为供应商，很容易就可以发现常续性营收来源的吸引力。但若想取得这种业务模式的成功，在发展第一次订购业务前，就需要考虑重要的运营注意事项。先开始稳步提高预定新业务，然后再留住这些客户，最终实现大批量订购业务量。

公司一开始落实到位的制度和过程，会极大地影响每个目标的实现。

建立一个常续性业务，即意味着建立（有增长潜能的）订购流。每一份订单都需要经过这样一个流程：设定订购周期，提供服务产品，开具一份或多份发票和确认收益。最终，在到期时会提醒您终止订购服务，若能帮促进客户续订，那就再好不过了。很明

显，这个过程要比下“订单——发货——付费——收益”这种一次性交易模式更加复杂。

而且，由于第二大关键因素在于留住这些客户（即客户续订产品），所以需要得到比一次性交易更多的信息。这位客户多久使用一次这个产品？他会付款么？需要多少成本来为他提供服务？客户流失或是追加的先行指标是什么？哪些客户更有价值，又有什么共同点？掌握现有客户的可靠信息是公司实现销售的最佳工具之一。



“一开始就建立基础设施，管理公司的复杂事宜并使之与公司一同发展，这样公司才能更具竞争力，拓展市场。”

NetSuite 首席财务官

罗恩·吉尔

换句话说，常续性营收业务的过程较为复杂，需要获取比传统业务更多的信息。且需要复杂完整的系统来处理吞吐量、捕获数据并加速分析。一开始就建立基础设施，管理公司的复杂事宜并使之与公司一同发展，这样公司才能更具竞争力，拓展市场。以下是关于开展常续性营收业务的实用性建议，在未来几年均适用。

整合订单，开具发票和收入确认

订购业务的开票流程要比单一销售的更为复杂。虽然所有的协商交易都有可能以非标准条款达成，但订购模式特有的“持久的复杂性”，意味着这些条款会存在很长时间（前提是拥有相当地客户量）。不再有类似一次性交易事件。早期或是每个季度末所制定的新销售结构，每次与难缠客户打交道所做的安排，都有可能连年影响公司为客户开票以及确认收益的方式。此外，订购模式通常会带来更高的交易量。每个月对每一个客户进行收入确认（不仅仅是客户签订当月）。而且也可能要为一份订单开具几十张发票。

一些公司尝试采取多重体系，通过将‘哑巴’总分类账簿和独立的开票解决方案结合起来，以解决这个问题。由于没有可用的系统来处理收入确认的复杂性，如采用这种方法，还需利用第三个系统（或一些重要的 Excel 表格操作）来确认营收。即使在相对简单的一次性交易模式中，多重体系操纵也需要改动大量潜在的易出错工作，同步不同系统中的数据，以及保证其在核算环节的对账一致。众多的变量和常续性营收模式庞大的处理量，使手工作业更容易出错，且费时费财。此外，随着业务量及其复杂性的增长，这种方法只会越来越行不通。

NetSuite 公司采用了一个集成订单处理系统。处理完认购单后，会对相关的订购条款，发票进度和收入确认进度进行设置。在此之后，系统会自动提醒我们开具发票、公布营收或与客户续订。我们需要每月根据条款确认收入，并开具多份发票，但如果正确地建立了起始订单，就不再需要费时费力跟踪这些环节了。更棒的是，对于一系统（如分开发票系统）已经处理过的数据，无需再放进另一个系统（例如，核心 GL）进行调整。



“在持续性营收体系中，签订的每一份合同，获得或流失的每一位客户，销售的每一次追加或下滑都可能影响当季，乃至往后每个季度的营收，甚至一直如此。”

NetSuite 首席财务官

罗恩·吉尔

自动收入确认

收入确认在技术层面上来讲非常复杂，在任意业务操作中都很繁琐，而在常续性营收模式中则更是如此。在传统业务中，每个季度的收入记录都会从零开始。在订购模式下，每个季度的业绩反映的不只是那个时期的效益，更是公司历史交易的最佳效益。在常续性营收体系中，签订的每一份合同，获得或流失的每一位客户，销售的每一次追加或下滑都可能影响当季，乃至往后每个季度的营收，甚至一直如此。

收入确认需要确保各个环节的正确运行，不仅是起始订单，还往往包括订单衍生的多周期发票环节，以及该订单的永久续订（如果一切顺利的话）。这就造成了在一段时间内持续存在且多重的复杂性。很多金融机构都试图通过人工和电子表格（无数电子表格）解决复杂性。有些人甚至放弃确定每个订单的正确营收，反而在期末通过大量的 Excel 操作，进行一次性调整，纠正总收入确认。这项工作，即进行人工操作及建立和维护这些电子表格，从准确性、一致性、可审计性和可扩展性的角度来说，对任何首席财务官都是一项严峻的挑战。这也给公司中一起共事的同事带来极大压力。在订单和开票环节，自动确认收入并使之成为综合金融体系基础设施的一部分，这对节约人力和时间及促进公司发展大有裨益，让您高枕无忧。



“从一开始就保证公司为支持首版认购模式而落实的各个系统，可以灵活演变及处理其他定价模式，这一点至关重要。”

NetSuite 首席财务官

罗恩·吉尔

允许灵活定价

关于订购交易，有无数种的定价模式，但大部分模式要么产生直接订购费，要么按使用量收费或两者相结合。直接订购正如其字面表达：按月或按年缴纳一定的费用，如奈飞公司（Netflix）推出的“想看就看（all-you-can-view）”，每月缴纳 7.99 美元即可订购流媒体。使用模式根据使用时间，存储大小或者消费量（实体店）进行计算每月费用。通常情况下是两者相结合。手机话费就是直接订购，超过套餐量后，超出部分按照使用量计算。

用单一定价模式进行订单处理、开具发票和收入确认，本身就十分复杂，但是，许多企业不会只使用一种定价模式，而是在业务发展过程中选取不同的模式，或根据不同产品提供不同的模式。当每个模式都有其定价、开票计算、收入确认要求时，复杂性加倍。从一开始就保证公司为支持首版认购模式而落实的各个系统，可以灵活演变及处理其他定价模式，这一点至关重要。没有哪家企业希望受到系统约束，以致无法采用适合新产品的定价模式，或希望每次稍有变动，就要大换血。

了解每位客户的价值

常续性营收业务的最大威胁就是客户流失。如果没有丰富的客户储备，订购业务就不复存在；而是一系列失败的一次性交易。客户流失率就是这样一个强有力的杠杆，它不仅会影响公司的发展，还会限制公司未来的规模，以及新用户的注册率。花大把时间精力开发潜在客户，说服其使用自己的服务，想方设法留住客户也很在理。管理得当的数据可以有效地帮助您预测客户流失率，及他们何时会大量购买您的产品。

然而，“管理得当”才是关键。如果您用一个系统了解客户是否付费，另一个系统管理续订，第三个系统显示使用量的变化趋势，第四个系统跟踪客户支持率，再使用单独的客户关系管理系统列出该客户当前面临的机遇，那就无法将这些信息融合成一个有意义且可操作体系。如果无法合而为一，即使有最全面的数据，也让专业人士束手无策。这无疑会导致您错失良机，甚至闹出笑话。对于存在支持疑虑和账户余额，但是账户过期四个月的客户，销售人员将会终止继续合作机会。销售人员忽略了拥有三项最佳增销先行指标的客户，因为该帐户还未到期续订，而且无人关注。在引进能够解决客户最大支持疑虑的系统之前，公司每周会失去一个客户，因为续订代表在不知道客户还有待解决的问题，和新系统可以解决客户疑虑的情况下，尝试着让客户进行续订。没有人会注意到，大客户的余额已经过期，而且需要在下季度续订。或者说，客户的授权期只过了一半但使用量已经到了上限；一个升级的机会就这么丧失了。在这种业务模式下集成系统的优点在于，它可以收集各种信息，帮助公司预测和防止客户流失，并辨别出增销的机会。

NetSuite 公司有第一手资料。在集成过程中，只使用一套系统，从潜在客户开发流程到订单处理，供应、开票、支持和账户管理，我们了解客户的整体情况。这个系统将使用情况、未清余额、服务客户的成本、支持信息、销售机会，及更多的实时数据都整合

到一个客户记录之中。数据的分析可以用来甄别客户流失或增销的预兆指标。自动警报让帐户管理代表知道，她负责的账户可能情况不良或可能存在新机遇。将该客户的一切信息都放在一起，建立档案并根据其特点自定义警报，可以使我们能够更好地留住老客户，开发新客户。

结论

订购营收模式可以为建立在一系列一次性交易基础上的业务，带来极大的好处。然而，该模式也会产生极大的复杂性和严重的数据要求。需要对基础设施进行谨慎投资，以使其达到果效。

可以管理订购业务的正确系统包括：

- 一个可在订单处理、开票和收入确认环节增进效率和规模的单一集成系统。它可消除潜在错误，让首席财务官更省心。
- 在业务增长的过程中灵活演变。它可以处理多种定价模式，包括您不曾想到过的模式。
- 具有在订单对订单、发票对发票的模式基础上，运行复杂的订购收入和多元分配的能力。
- 易得的客户数据，帮助您预测和防止客户流失，识别机遇的先行指标。

简而言之：把所有能够自动的都自动化，并在与您业务一同发展的系统中完成操作。在早期就这样做，可以为公司节约无数工时，减少挫折，助您收集增加销售机会和防止客户流失的宝贵数据。对于常续性营收业务来说，良好的系统，管理得当，是成功的基础。

作者简介

作为首席财务官，罗恩·吉尔指导了 NetSuite 的全球金融战略和运营。在 2007 年加入 NetSuite 公司之前，他曾在几家全球最大的科技公司担任财务主管，其中包括 SAP，戴尔和索尼。

