



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。¹

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%。² 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。³

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%。⁴ 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。⁵ 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。⁶

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）。⁷ 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。⁸ 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。

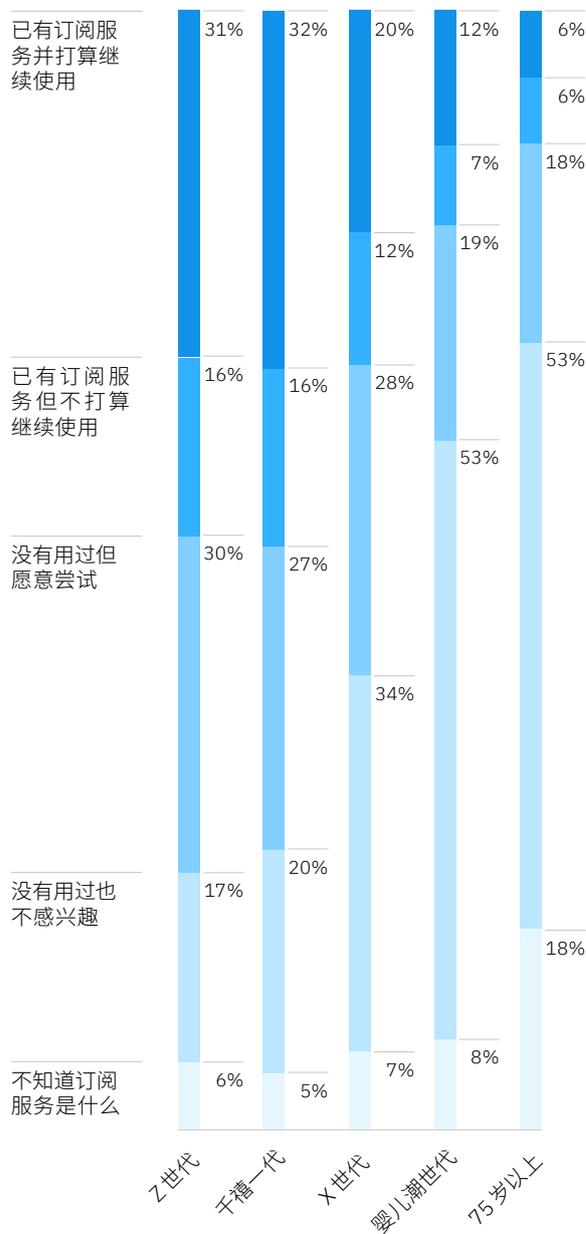
这种转变的底层战略应当清晰确定企业为什么要采用订阅模式以及具体的服务交付和持续改进方式。企业需要采用不同的方式来确定新的 KPI 和成功指标的值。订阅转型需要许多基础条件，包括增强技术能力，改进数据集成，还要为众多领域重新定义工作流程和模型，如呼叫中心运营、面向客户和座席的 AI 辅助支持、订单管理和供应链运营。企业还需要安排适当的人才来设计和编排品牌承诺与交互，从而激励一次性购买者、订单管理和供应链运营。企业还需要安排适当的人才成为经常性客户。

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。⁹

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。⁹ 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。¹⁰

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。¹¹

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。¹²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。¹³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。¹⁴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。¹⁵

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。与确定产品或服务的优势相比, 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。¹⁶ 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。¹⁷

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。¹⁸

最新趋势是从基于成效的角度来了解客户需求的本质, 而不再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。

订阅用户希望获得可信、相关和便捷的体验。无论是要改善客户体验还是解决客户痛点，抑或是兼顾两者，评估为客户带来的潜在影响和价值将引导您找到满足客户需求的订阅模式：

- **补充:** 用自动续订替换相同的产品
- **权限:** 提供仅限会员的专属访问权限，或提供纳入产品、维护包和云服务的长期服务合同
- **策划:** 根据客户偏好提供高度个性化的产品、服务和体验

您可以单独或组合采用这些订阅模式，还可以按顺序部署。您可以从补充模式开始，然后实施策划模式，或者同时采用这两种模式。您还可以采用结合订阅与一次性销售的混合模式，从而在吸引新客户的同时保留现有客户。

客户关系至上的战略还有助于企业规避潜在陷阱。即便企业让客户能够更加轻松、低成本地添加更多其他订阅服务，但使用过多的订阅服务也会让客户感到疲劳。与一次性购买产品不同，经常性购买服务会让客户对服务的持续迭代抱有更高的期望。假设客户在购买订阅服务之后会自然续订的想法是错误的。2020年，使用订阅服务的美国消费者比例有所增长，但在2021年却开始下降——从47%下降至41%。¹⁹ 建立并维持客户忠诚度需要长期不懈的努力，并月复一月、年复一年地提供高度相关的体验。



订阅用户希望获得可信、相关和便捷的体验。

重新思考企业的运营方式

要采用订阅模式，企业需要在流程、人员和技术上做出改变。

订阅模式并不是实施后就能直接运行，而是需要在流程、人员和技术上做出改变。订阅模式将改变企业的许多运营方式，包括赚取和确认收入的方式、跟踪成功的方式、设计供应链和运营工作流程的方式以及管理客户关系的方式。

收入确认

转变为经常性收入和订阅模式有助于增加企业的整体市场价值。订阅收入一般要低于一次性销售的收入，并且可能需要更长的时间才能收回所售商品的成本。但订阅模式可以创造更加稳定且可预测的未来收入流，因此订阅型企业的估值水平也要高于一次性销售型企业。²⁰

一次性销售型企业需要采用不同的收入确认方式以及会计系统功能和流程。订阅和经常性收入可以通过多种模式计费，其中也可以包括一次性购买（参见图 2）。

组织需要确定合同和订阅的变更、修正、暂停和恢复及取消将如何自动传导至其财务数据中并更新收入积压（revenue backlog）。这还将转化为管理业务所需的一组全新的关键指标。

图 2

重新思考收入

组织选择支持其订阅方法的收入确认模式



指标

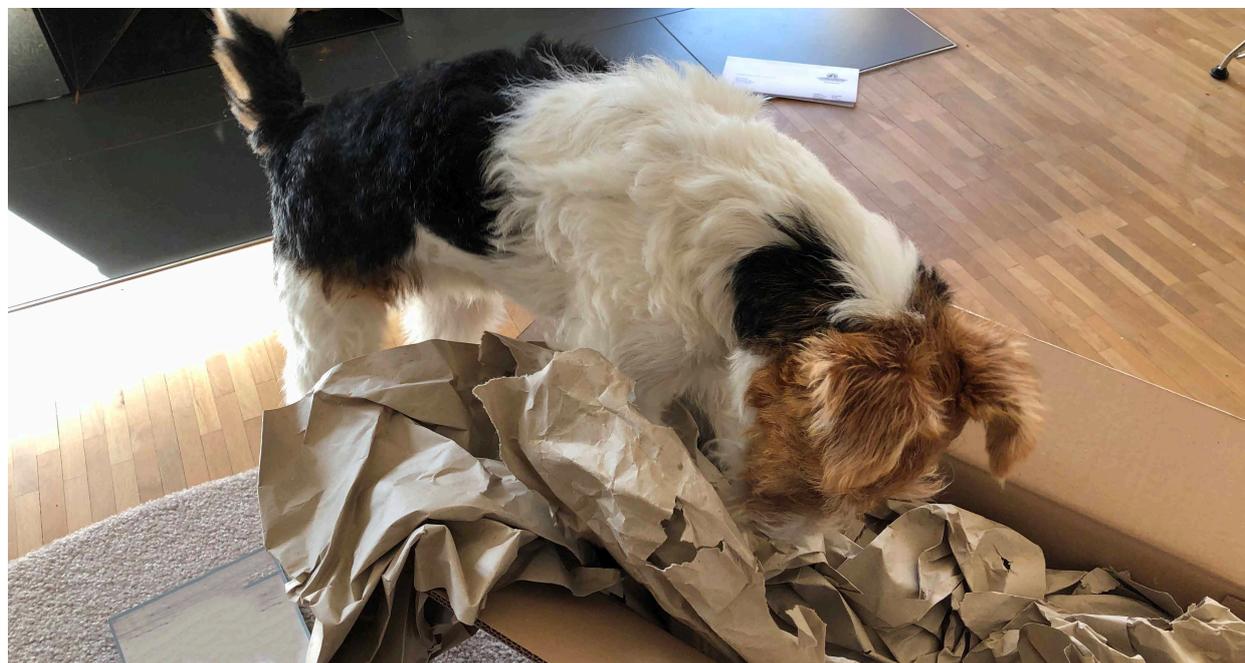
传统的业务价值衡量方式可能不足以准确评估订阅模式带来的增长。例如，订阅型企业将通过跟踪以下指标来衡量其客户关系的成功度，而不是跟踪单位销售量：

- 订阅用户数量
- 月活跃用户 (MAU)
- 每用户平均收入 (ARPU)
- 年度经常性收入 (ARR)
- 流失率和保留率
- 获客成本 (CAC)
- 客户生命周期价值 (CLV)

许多企业都从跟踪交易单位销售量转变为跟踪年度经常性收入，苹果公司就是其中之一。随着 iPhone 销售放缓，这家科技巨头宣布停止在其报告中列示所销售设备的数量，而是开始重点列示其服务产生的收入 — 2021 年，其服务业务的收入已经达到 860 亿美元，拥有 7.45 亿付费用户，相比前一年增长了 1.6 亿。²¹

供应链和运营

除了更改会计系统和流程以外，组织还需要考虑经常性订单可能会对其供应链和运营产生哪些影响。组织可以选择定制其现有供应链，或者可能需要建立新的供应链。一些组织可能需要实施更复杂的订单管理、流程自动化和订单可见性系统，从而避免因客户体验缺陷而导致客户流失。借助流程挖掘技术，组织还可以利用其数字数据和系统路径来可视化和重新设计工作流程，从而降本增效。依托于此类功能，组织可以在前端为客户打造统一、无摩擦的购买体验，并在后端创建统一的发票和支付系统。



订阅用户管理

订阅模式可以将产品转变为服务，而服务又将转化为持续关系。为了保持良好的关系，组织需要组建一个订阅用户管理团队来监控客户互动，以便持续改进体验并销售新特性。为了发挥效能，该团队需要利用依托于必要基础设施和技术的高级数据和分析功能来建立高效的工作流程。该团队可能需要更新和改进隐私与安全策略。习惯于采用瀑布式流程来间歇性交付新产品的组织还需要采用敏捷方法，通过分析、洞察、构思、设计和执行的持续循环来增强产品。

数据、分析和人工智能

组织需要通过适当的系统来收集其订阅用户的全面数据档案，包括用户的身份信息、位置、使用产品和服务的方式、经常使用的渠道、响应营销消息和交互的方式、对产品或服务的感受以及在社交媒体上发布的评论类型等。从本质上讲，企业需要跨所有产品、渠道和接触点为每位订阅用户建立 360 度全方位视图。

组织可以基于此基础层构建客户分析，以协同产品和服务偏好、沟通偏好、定价和促销响应行为以及相关的交叉销售机会或追加销售机会。组织可能还需要对其数据架构和流程进行现代化改造，以便利用所有数据信号来更加深入地理解客户并预测客户需求。

这项工作需要深入分析技能，还要能够通过优化的个性化交互来吸引订阅用户，并提高其价值和忠诚度。人工智能可以在这方面发挥强大作用。人工智能可以帮助企业预测客户对于更加个性化的服务和产品推荐的需求，并提供有效的洞察来指导新产品开发。

隐私和安全性

数据是订阅模式的命脉。订阅模式可以捕获大量客户数据（包括敏感支付信息），这就要求组织成为客户数据的安全守护者。企业可能需要更新和收紧其隐私政策并升级网络安全能力，以便提供强大的安全保障来赢得客户信任。

设计相关性和终身关系

客户至上的战略重心应当贯穿整个订阅体验。

通过提供安全、相关、便捷和轻松的体验，满足客户的个人需求和愿望，让客户感受到价值感和使命感，企业可以建立持续性的客户关系，从而留住客户。只有留住订阅用户，企业才能持续获得经常性收入。这意味着，保留订阅用户并建立忠诚关系至少已变得与获取客户同等重要，甚至还要更加重要。企业需要综合考虑客户终身价值、客户获取成本和客户流失率。关系持续的时间越长，其价值就越高。关系持续的时间越短，企业在寻找和开发新客户上花费的成本也就越高。

例如，2021年，五分之四的美国家庭购买过订阅式视频点播 (SVOD) 服务。但其中超过三分之一 (35%) 的取消了订阅。获取一位新的 SVOD 订阅用户要花费 200 美元的成本。²² 而且，一旦订阅用户选择退订，要想再次吸引他们订阅就非常困难了。2020 年购买新订阅服务的美国消费者中有 80% 表示计划保留这些订阅服务，但退订的消费者中只有 11% 表示有可能会再次订阅。²³

客户至上的战略重心应当贯穿整个订阅体验。请为客户提供简易且极具吸引力的订阅服务。刚开始可以提供免费产品或免费订阅期，这有助于建立一个忠诚、可靠的用户群。²⁴ 还可以根据客户当前的使用情况以及社交媒体提及或其他互动，向客户发送有意义、个性化的新产品或新服务促销活动，这有助于保持客户的兴趣和互动度。

此外，请为客户提供简易的退订流程，尽管这种方式似乎有违直觉。在对产品订阅不感兴趣的受访美国消费者中，几乎有四分之一表示这是因为他们不想被锁定。超过一半 (53%) 的消费者表示，更简单的暂停或退订流程实际上可能会影响其最开始的订阅决策。²⁵

行动指南

作为一种完全不同的业务运营方式，订阅服务可能涉及一些颠覆性的变革。但是，您的组织可以采取一些步骤来创建切实可行的订阅转型策略，并为订阅模式做好充分准备。

01

思考和回答“为什么”

对您的当前客户体验进行客观的评估，以及转变为订阅模式将对您的现有客户和计划中的未来目标客户细分产生哪些影响。依据从数据中获取的洞察来制定订阅转型策略。

- 挖掘现有客户数据以识别重要行为模式，为您的体验设计决策和订阅服务功能提供信息依据。从客户调研和社交评论分析中收集定性数据，发现您的客户管理系统中可能不明显的痛点和愉悦点。
- 利用与客户直接接触的销售代表和呼叫中心客服的第一手知识，了解他们认为订阅转型会对客户产生哪些影响。
- 立足组织，放眼全局，全面深入理解市场商机，包括新的客户细分或扩大的客户细分。从受信任的外部来源获取市场趋势分析。针对合作伙伴、供应商和提供商展开访谈。通过竞争性评估来建立定价和服务对标。从其他行业中探索打造独特性产品或方法的创新。

02

探寻内部细节

清晰了解采用订阅模式对您的业务和客户的潜在影响之外，还请明确这种转变将对各个企业职能部门产生哪些影响。通过成本效益分析和价值评估来衡量这些影响。

- 请考虑整个企业的 IT 基础架构、技术体系和数据管理的订阅需求。您是否可以依靠强大的客户数据平台和分析功能来生成客户洞察？您的数字平台是否能够与客户进行跨渠道交互？
- 在您的分析中纳入对流程、策略和技能集的更改。除了 IT 和数据分析以外，还应广泛考虑订阅转型还可能对安全性、财务、运营、供应链、产品开发与管理、营销、销售和客户服务等领域的工作流程和技能产生哪些影响。此外，组件业务建模 (CBM) 还可以帮助组织更加深入地理解，需要哪些相互依赖的功能和技能集才能提供持续出色的客户体验。²⁶
- 将分析扩展至生态系统。当前的合作伙伴、供应商和提供商组合是否能够为您希望实施的转型提供支持？如果您制定的订阅策略能够创造扩展服务或产品的机会，那么您需要建立哪些新的合作伙伴关系？

行动指南

03

组建合适的团队

应当组建一个由客户体验专家和订阅主题专家 (SME) 构成的跨学科团队，并由该团队来负责设计和管理订阅服务。这些专家应了解整个订阅过程中的客户期望和接触点动态 (包括实体接触点和数字接触点)。

- *确定团队应当具备哪些跨职能技能集来确保设计成功的计划。* 除了面向客户的职能 (例如销售、营销和客户服务) 以外，还应当涵盖产品与服务 BU、数字商务、运营、履行和财务等领域。
- *采用敏捷的方法和文化，提供培训和变更管理，助力团队同时推进多个工作流，并实现深度协同和协作。*
- *为团队赋能，*包括开发和推出订阅服务，管理持续治理，监控和衡量整体绩效，跨各种内部职能部门开展协作 (根据需要与外部供应商开展合作)，从而持续改善体验。

04

小规模启动，快速学习和成长

具体的启动方式取决于您的业务目标。您可以启动从产品到产品即服务的重大转型。或者，您可能需要打造现代化的经常性收入平台，从而加快扩展速度并更敏捷地推动增长。抑或是，您希望针对新市场或新产品/服务测试订阅模式。对于这些情况，广泛和深度的前期分析都可以提供战略性规划订阅旅程所需的洞察。

- *通过推出最低可行体验 (MVE) 来试水。* 这可以是针对特定需求或客户细分的产品或服务的子集。在执行过程中，发现可以快速扩展的领先实践。
- *衡量客户关系的成功度。* 从一开始就建立针对订阅模式量身定制的基准指标，重点关注保留率、流失率和活跃订阅用户数量。在持续改进的过程中，评估每次迭代的影响。
- *衡量员工的成功度。* 员工高效推进流程和工作流转型可以在订阅模式的整体成功中发挥重要作用。请密切关注员工满意度分数。通常，随着员工满意度分数增加，企业的净推荐值 (NPS) 分数也会上升。

关于专家洞察

专家洞察代表了思想领袖对具有新闻价值的业务和相关技术主题的观点和看法。这些洞察是根据与全球主要的主题专家的对话总结得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院: iibv@us.ibm.com

IBM 商业价值研究院

20 年来，IBM 商业价值研究院一直是 IBM 的思想领导力智囊团。我们提供有研究支持和技术支持的战略洞察，帮助领导者做出更明智的业务决策。

凭借我们在商业、技术和社会交叉领域的独特地位，IBV 每年都会针对成千上万高管、消费者和专家展开调研、访谈和互动，将他们的观点综合成可信赖的、振奋人心和切实可行的洞察。

需要 IBV 最新研究成果，请在 ibm.com/ibv 上注册以接收 IBV 的电子邮件通讯。您可以在 Twitter 上关注 @IBMIBV，或通过 <https://ibm.co/ibv-linkedin> 在 LinkedIn 上联系我们。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：
<https://www.ibm.com/ibv/cn>

选对合作伙伴, 驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

相关报告

Design Thinking isn't enough

“Design Thinking isn't enough: How Business Design can shape your impact on people, profits, and the planet.” IBM 商业价值研究院，2021 年 11 月。

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/business-design>

2021 CEO 调研

“2021 CEO 调研：识别“必需”。” IBM 商业价值研究院，2021 年 2 月。<https://www.ibm.com/downloads/cas/QYVZMJ5N>

平衡可持续性与经济效益

“平衡可持续性与经济效益：企业如何保护人类福祉、地球环境和自身收益。” IBM 商业价值研究院，2022 年 5 月，<http://www.ibm.com/downloads/cas/QYXNMZOK>

备注和参考资料

- 1 Long, Heather and Andrew Van Dam. "Everything's becoming a subscription, and the pandemic is partly to blame." Washington Post. June 1, 2021. <https://www.washingtonpost.com/business/2021/06/01/subscription-boom-pandemic>
- 2 "Subscription economy index level reaches 437 over nearly a decade as consumer buying preferences shift from ownership to usership." March 2, 2021. Zuora, Inc. press release. <https://www.zuora.com/press-release/subscription-business-revenue-grows-437-over-nearly-a-decade-as-consumer-buying-preferences-shift-from-ownership-to-usership>
- 3 "Subscription/Recurring Billing Management Market Research Report by Product, by Payment Mode, by Industry, by Deployment, by Region - Global Forecast to 2026 - Cumulative Impact of COVID-19." 360iResearch™. January 2022. <https://www.researchandmarkets.com/reports/4807804/>
- 4 "The State of Subscription Commerce 2021." ReCharge Payments. Accessed March 28, 2022. <https://rechargepayments.com/downloads/state-of-subscription-commerce-report-2021.pdf>
- 5 "Average US Consumer Now Has 5 Retail Subscriptions." Yahoo! November 26, 2021. <https://www.yahoo.com/video/average-us-consumer-now-5-090001666.html?guccounter=1>
- 6 "D2C Digest: Unmissable insight for direct-to consumer brands, Subscriptions issue." Attest. Accessed March 28, 2022. <https://www.askattest.com/reports-guides/d2c-digest-subscriptions-issue-2>
- 7 IBV Consumer Study 2022. Unpublished data. IBM Institute for Business Value. January 2022.
- 8 "The power of subscription models." The Economist. June 16, 2020. <https://applied.economist.com/articles/a-notion-worth-subscribing-to>
- 9 "Subscription economy index level reaches 437 over nearly a decade as consumer buying preferences shift from ownership to usership." March 2, 2021. Zuora, Inc. press release. <https://www.zuora.com/press-release/subscription-business-revenue-grows-437-over-nearly-a-decade-as-consumer-buying-preferences-shift-from-ownership-to-usership>
- 10 Choi, Michele, Stephen Moss, Jesse Nading, Emily Reasor, and David Remley. "Sign up now: Creating consumer—and business—value with subscriptions." McKinsey & Company. May 26, 2021. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/sign-up-now-creating-consumer-and-business-value-with-subscriptions>
- 11 Nurkka, Jaako, Josef Waltl, and Oliver Alexy. "How Investors React When Companies Announce They're Moving to a SaaS Business Model." Harvard Business Review. January 12, 2017. <https://hbr.org/2017/01/how-investors-react-when-companies-announce-theyre-moving-to-a-saas-business-model>
- 12 Nguyen, Terry. "How subscriptions took over our lives." Vox. April 29, 2021. <https://www.vox.com/the-goods/22403782/subscription-boom-fatigue-content>
- 13 Koetsier, John. "Adobe's path from \$200 million to \$5 billion in recurring revenue." VentureBeat. May 15, 2019. <https://venturebeat.com/2019/05/15/adobes-path-from-200-million-to-5-billion-in-recurring-revenue>
- 14 Szymkowski, Sean. "Try a Tesla Model 3 before you buy with Autonomy subscription service." CNET. January 24, 2022. <https://www.cnet.com/roadshow/news/tesla-model-3-autonomy-subscription-service>
- 15 Berk, Brett. "On-Demand Options: Automakers Move Toward Subscription Services." Car and Driver. October 2, 2021. <https://www.caranddriver.com/features/a37419225/on-demand-options-automakers>; Fox, Matthew. "General Motors could surge 46% as it transitions vehicle software to a recurring subscription model, Wedbush says" Business Insider. October 12, 2021. <https://markets.businessinsider.com/news/stocks/general-motors-stock-price-software-revenue-drives-autonomous-subscription-model-2021-10>
- 16 Haller, Karl, Mary Wallace, Jane Cheung, and Sachin Gupta. "Consumers want it all: Hybrid shopping, sustainability, and purpose-driven brands." IBM Institute for Business Value. January 12, 2022. <https://ibm.co/2022-consumer-study>
- 17 "2021 Resale Report." thredUp. Accessed March 28, 2022. <https://www.thredup.com/resale/#resale-industry>
- 18 Bages-Amat, Arnau, Liz Harrison, Dennis Spillecke, and Jennifer Stanley. "These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever." McKinsey & Company. October 14, 2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>
- 19 "D2C Digest: Unmissable insight for direct-to consumer brands, Subscriptions issue." Attest. Accessed March 28, 2022. <https://www.askattest.com/reports-guides/d2c-digest-subscriptions-issue-2>
- 20 Based on internal IBM experience.

- 21 Evans, Jonny. "What Apple's approach to building services income tells us." Computerworld. December 21, 2021. <https://www.computerworld.com/article/3645372/what-apples-approach-to-building-services-income-tells-us.html>
- 22 Arkenberg, Chris, Paul Lee, Andrew Evans, and Kevin Westcott. "As the world churns: The streaming wars go global." Deloitte. December 1, 2021. <https://www2.deloitte.com/xen/en/insights/industry/technology/technology-media-and-telecom-predictions/2022/streaming-video-churn-svod.html>
- 23 Choi, Michele, Stephen Moss, Jesse Nading, Emily Reasor, and David Remley. "Sign up now: Creating consumer—and business—value with subscriptions." McKinsey & Company. May 26, 2021. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/sign-up-now-creating-consumer-and-business-value-with-subscriptions>
- 24 "Deep Dive: How Box Subscriptions Can Lean On Convenience, Smooth Payments To Keep Customers Engaged." PYMNTS. June 22, 2021. <https://www.pymnts.com/subscription-commerce/2021/how-box-subscriptions-can-lean-on-convenience-smooth-payments-to-keep-customers-engaged/>
- 25 "D2C Digest: Unmissable insight for direct-to consumer brands, Subscriptions issue." Attest. Accessed March 28, 2022. <https://www.askattest.com/reports-guides/d2c-digest-subscriptions-issue-2>
- 26 Giesen, Edward, André Ribeiro, and Anthony Marshall. "Accelerating Digital Reinvention with component business modeling." IBM Institute for Business Value. June 5, 2017. https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/port/digital-reinvention-component-business-modeling?mhsrc=ibmsearch_a&mhq=component%20business%20model

© Copyright IBM Corporation 2022

国际商业机器(中国) 有限企业
北京市朝阳区金和东路 20 号院 3 号楼
正大中心南塔 12 层
邮编: 100020

美国出品 | 2022 年 6 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表: ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本档为自最初公布日期起的最新版本, IBM 可能随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供, 不附有任何种类的(无论是明示的还是默示的) 保证, 包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失, IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方, IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供, IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。



扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号



微信小程序

