



2021

# 互联网行业挑战与机遇白皮书

White Paper on Challenges and  
Opportunities of Internet Industry



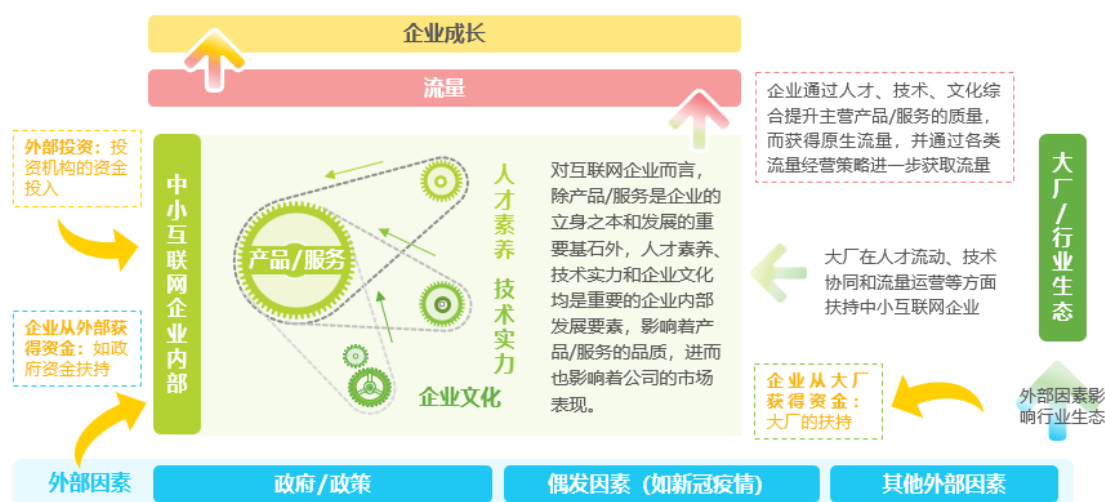
## 目 录

引子 .....	2
第一章 不变的流量竞争 .....	3
一、互联网企业面临诸多流量问题 .....	4
(一) 行业面临流量瓶颈, 流量增长乏力 .....	4
(二) 流量向头部集中, 中小企业流量话语权缺失 .....	5
(三) 行业内卷下, 获得流量的价格不断攀升 .....	7
(四) 流量运营低效, 难以精准触达目标用户 .....	8
二、互联网企业应对流量问题的策略 .....	9
(一) Step1: 如何选择市场 .....	10
(二) Step2: 如何触达用户 .....	13
(三) Step3: 如何转化用户 .....	17
(四) Step4: 如何实现收益 .....	21
三、互联网流量趋势展望: 关注互联网终端新战场 .....	22
(一) 智能手机折射出优质流量终端的特点 .....	23
(二) 新兴技术环境下互联网企业的终端战略 .....	24
第二章 变化的新常态——企业如何应对内外部不确定性 .....	27
互联网十年风口纵览 .....	27
一、互联网风口变化迅速的原因分析 .....	27
(一) 第一类原因: 企业内生因素 .....	27
(二) 第二类原因: 行业生态因素 .....	31
(三) 第三类原因: 外部环境因素 .....	32
二、变化的常态下互联网企业的经营策略 .....	39
(一) 策略 1: 中小互联网企业践行“细分-粘性-增量-独立”发展路径 .....	39
(二) 策略 2: 云计算为企业高质量发展添薪续力(多云协同) .....	39
(三) 策略 3: 软件工程敏捷度要求不断提升, 逐步构成重要市场竞争力 .....	41
(四) 策略 4: 更广泛的赋能, 加速互联网能力的产业端渗透 .....	42
第三章 云计算的“恒常”与“应变”之道 .....	44
一、以云为骨, AI&大数据为翼, 终端体系构建流量网络 .....	44
二、沿原生之路, 构建“云云协同”之道 .....	46
公司介绍/法律声明 .....	50

## 引子

在变幻多样的新经济模式和新技术创新的支持下,中国的互联网经济迎来了良好的发展机遇。近年来,我国的互联网企业如雨后春笋般不断涌现,为互联网市场不断注入发展活力,带动互联网科技不断创新。然而,由于市场竞争加剧与市场环境的不稳定,互联网企业在发展中也需要正确把握以流量为核心的多方面要素:

“流量”始终是互联网企业实现业务增长和企业发展的核心要素,亦是互联网企业经营“中间成果”,如何高效地获取流量、有效地转化流量对互联网企业而言至关重要;其他关键要素包括以人才、技术为代表的企业内部要素,大厂动向与行业趋势等行业生态要素,诸如政策、国际环境一类的外生要素,也需要互联网企业加强关注、正确应对。



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.8 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 0-1 影响互联网企业成长的关键要素分析

基于此,华为云与艾瑞共同撰写这份白皮书,探讨互联网企业面临的新挑战与新机遇。在白皮书中,我们将首先讨论互联网企业在流量竞争中面临的主要问题以及相应的流量经营策略,并就新的互联网流量终端或将掀起的新一轮流量竞争向互联网企业给出建议;针对企业内部、行业生态及其他互联网企业经营的外部要素,我们也将对近年市场趋势进行总结和分析,帮助互联网企业在不断变化的市场格局中不断优化自身经营策略。

## 第一章 不变的流量竞争

中国庞大的人口基数和迅速攀升的互联网普及率，贡献了持续数十年的流量井喷，创造出世界范围内的“现象级市场”——中国互联网行业。

不过，这种流量红利随人口增速下降和互联网渗透率提高逐渐见顶，传统“砸钱铺规模”的流量获取思路捉襟见肘。大赛道的垄断格局业已形成，流量价格持续攀升，中小互联网企业的话语权不断被压缩。时至今日，互联网企业的流量竞争必须转变思路，不再依赖于行业宏观层面的用户数增加，而是更多关注视野之外的增量洼地与存量运营的精耕细作，以增量+存量的双轮驱动实现流量竞争的破局。

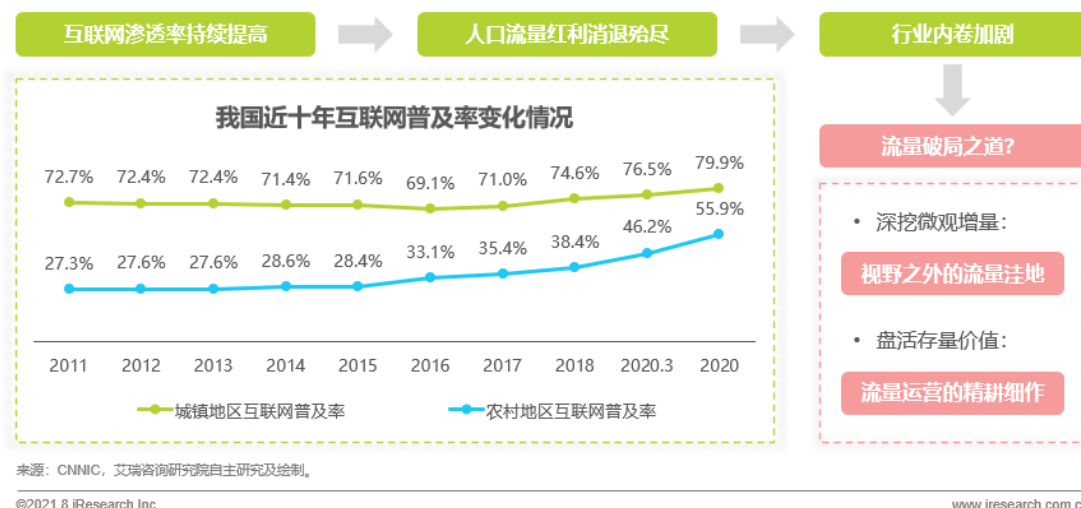


图 1-1 互联网流量竞争方向转化

## 一、互联网企业面临诸多流量问题

### (一) 行业面临流量瓶颈，流量增长乏力



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.8 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 1-2 中国互联网发展简史

中国互联网行业发展至今近 30 年，从 PC 互联网到移动互联网，早已融入了人们衣食住行的每个角落。文化娱乐、消费生活、金融支付各领域众多细分赛道经历了从百花齐放到巨头收割的变迁，互联网产业的竞争，互联网上半场的竞争基本尘埃落定。野蛮生长的时代落幕，流量增长瓶颈成为每个互联网企业都不得不面对的问题。

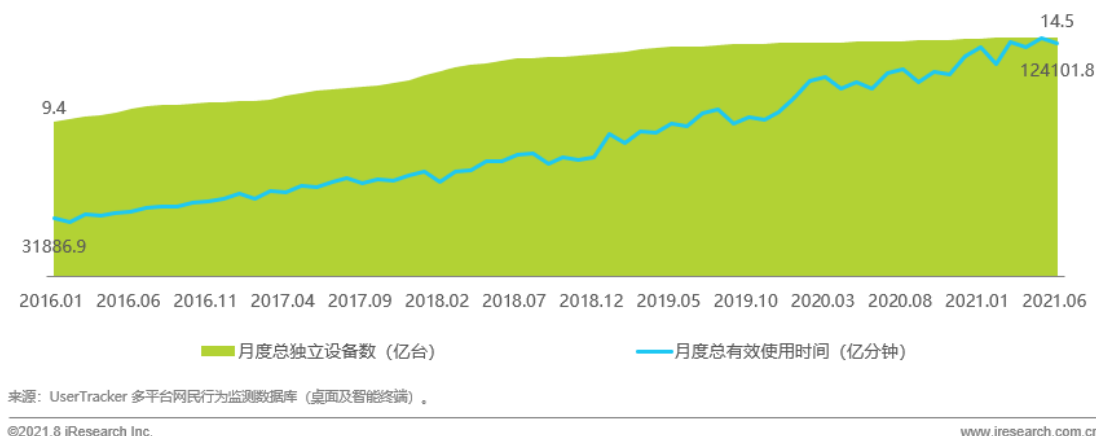


图 1-3 2016 年 1 月-2021 年 6 月中国移动互联网应用月度总独立设备数及有效使用时间

以人口为基数的流量规模大小相对固定，片面强调用户数量增加的流量获取方式逐步触及天花板。现阶段，一款新产品成长为流量聚集地的可能已经微乎其微，流量购买方将面临两个问题：①现有流量的资源争夺竞争加剧；②与流量平台之间的议价权进一步降低。主流互联网用户群之外的 Z 世代、小镇青年与中老年群体特征各异，传统运营策略在吸收新流量上尽显疲态，新运营模式存在风险，流量挖掘效果欠佳，互联网企业纷纷陷入流量增长乏力的困局。与此同时，互联网主战场因而转向对用户使用频次、时间分配和单位时间深度价值的争夺，企业需要将视角投向提升用户使用时长和粘性，通过流量价值的沉淀和转化寻找新的出路。

## （二）流量向头部集中，中小企业流量话语权缺失

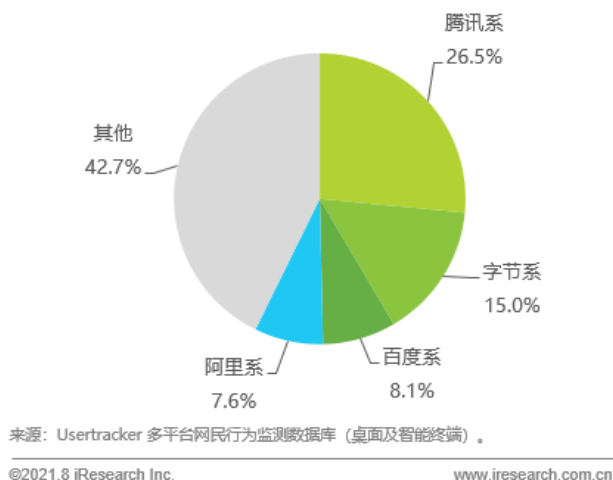


图 1-4 2021 年 5 月移动互联网应用月度总有效使用时间分布

互联网流量红利见底的当下，互联网巨头以自身拳头产品为中心，构建产品矩阵、打造流量阵地，且已具备相当规模；与此同时，资本加持下的并购扩张使得优质流量进一步向头部产品集中。老牌互联网巨头 BAT 加新进崛起的字节跳动，仅四家互联网公司旗下的产品就占据了移动互联网月度总有效使用时间中

的 57.3%。



图 1-5 互联网巨头系产品在不同应用场景的业务布局及流量情况

长短视频、即时通讯、网络购物、新闻资讯等大赛道几乎无一不被巨头公司所把控，牢牢占据互联网的流量入口让这些巨头能够更加轻易的进入到新的赛道，抓住风口机会，从而不断挤压中小互联网企业的生存空间。目前，消费金融、生鲜电商、数字营销等行业的流量集中度较高，形成以大厂为主的市场格局；其他腰部及中长尾企业被迫通过更高昂的推广费优化排名、参与活动、让利促销来获得新用户的关注和成交。

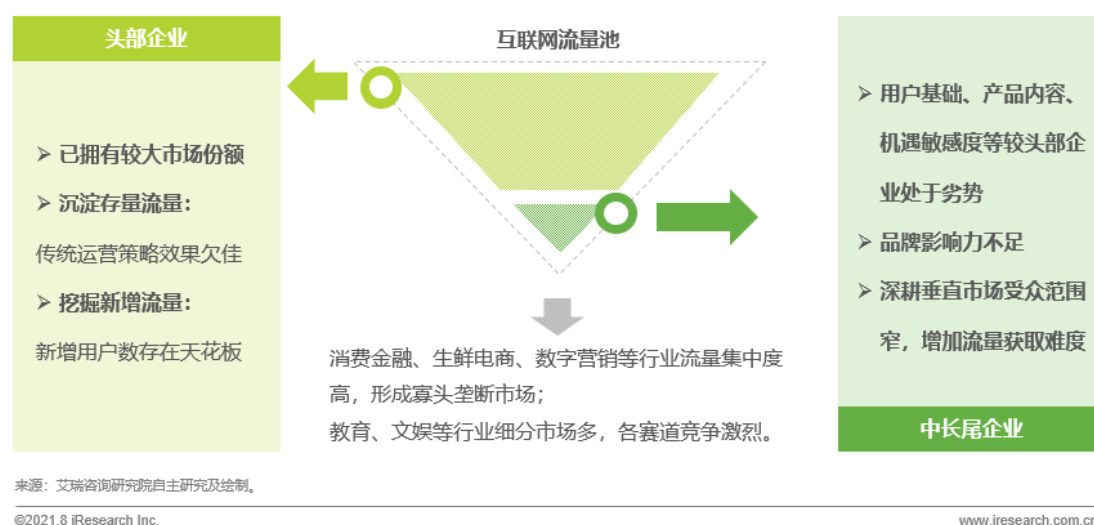
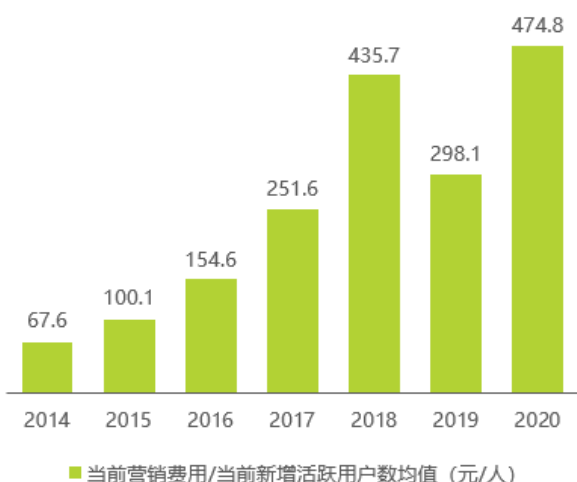


图 1-6 互联网流量池的分化



### （三）行业内卷下，获得流量的价格不断攀升

随着互联网渗透率的不断提升，互联网行业所面临的增量空间也逐步收窄，无论对于互联网巨头还是中小企业，新增流量都已然成为了稀缺资源。寻找新的流量聚集地变得越来越困难，互联网企业必须从其他竞品手中争夺存量用户，不断推高流量价格，行业内卷加剧。



注释：统计数据包括腾讯、阿里、京东、快手、唯品会、拼多多、美团、网易、微博。  
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.8 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 1-7 2014-2020 年头部互联网上市公司单位新增活跃用户对应当期营销费用

即便是对于身处金字塔顶端的互联网企业，为获得新增活跃用户所投入的营销费用都出现了明显的增长态势。而与头部互联网企业相比，中长尾企业想要获取新流量更是困难重重，并体现在用户基础、产品内容、机遇触探、融资渠道和伙伴生态等各方面。

① 用户基础：与头部企业相比，中长尾企业的品牌影响力不足，难以撬动头部企业手中已沉淀下来的大部分用户。

② 产品内容：中长尾企业想通过生产差异化内容的方式从头部企业手中抢夺流量，但由于受众范围小，流量获取方式还需要展开新的探索。

③ 机遇触探：中长尾企业受限于自身资源，多选择在头部企业生态下寻求庇佑，对流量的获取较头部企业主动性低。

④ 融资渠道：外部市场注入的新鲜血液大都在为头部企业输送养分，中长尾企业想要得到外部支持，需要在垂直领域站得更高。

⑤ 伙伴生态：中长尾企业话语权相对较弱，大多通过异业联盟等进行平行合作，在流量伙伴的生态建设速度要慢于头部企业。

互联网头部企业在流量获取中占据优势，受到压制的中长尾企业更需要通过另辟蹊径谋求突破，进一步增加了流量获取的难度。

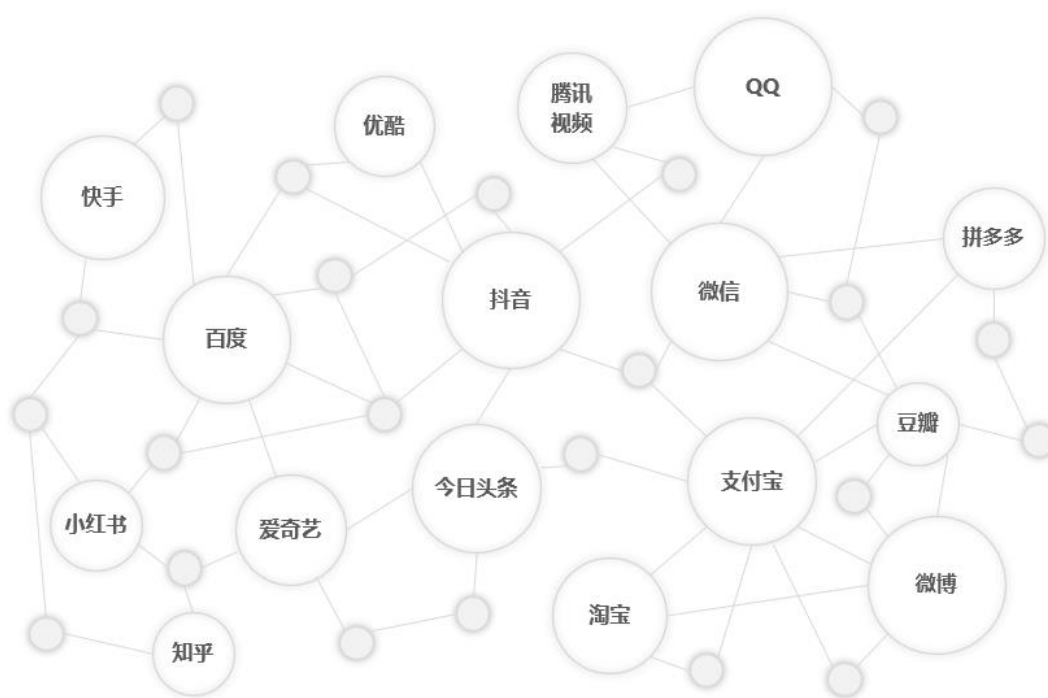


#### （四）流量运营低效，难以精准触达目标用户

跑马圈地阶段，互联网企业或许可以依靠简单的年龄、性别、地域画像进行广告投放，实现规模的快速扩张，但越是进入到精耕细作阶段，就越会面临营销效果不及预期的问题：

- ① 渠道选择难度大，对效果分析的影响较为明显；
- ② 效果分析质量不高，用户流量深度分析准确度有待优化；
- ③ 平台误触率较高，定向流量需求无法满足；
- ④ 流量可控程度较低，平台流量分布随机性高。

互联网各垂直、细分赛道的蓬勃发展，导致用户分散在各式各样的应用之中，呈现出复杂的网状结构。不同圈层的用户兴趣与行为大相径庭，难以一概而论。渠道的分散化加大了互联网企业获取完整用户画像，基于 One ID 构建用户标签体系的难度，高效的裂变式营销显得可遇而不可及。



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.8 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 1-8 移动互联网时代流量渠道的网状特征

精准触达目标客户的前提是极其精细、准确的标签维度进行人群画像。尽管新一代营销

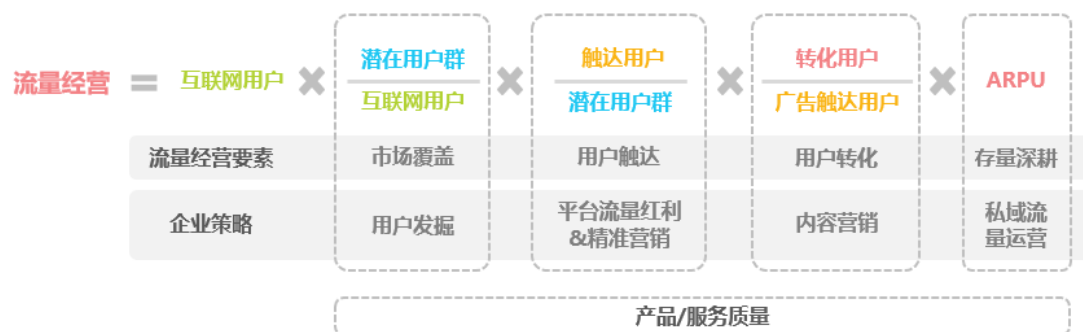
技术为互联网企业的流量投放带来了新的希望，但现实情况下，每款产品的功能和价值侧重不同，用户在使用产品时，某些真实意愿无法被充分表达，故单一产品用户的行为兴趣数据信息并不全面，导致在进行人群画像时与用户真实情况之间的差距较大。目前各流量平台虽然已经形成了自己的产品矩阵，但主要存在以下三方面的问题：

- ①不同流量产品之间的数据体系不共享；
- ②部分平台数据体系开始共享，但是存在同一用户在不同产品之间的信息不一致；
- ③除了产品端的数据全面性外，前链路广告（流量平台）数据与后链路（广告主）数据一般不打通也是影响推荐准确性的重要因素。

## 二、互联网企业应对流量问题的策略

诚然，产品和服务质量本身的不断提升仍是互联网企业的立身之本，优秀的产品设计和服务模式以高屋建瓴的战略眼光结合平易近人的用户体验，自然地受到用户的青睐和市场的追捧，为后续的流量经营打下坚实的基础，然而流量经营的方法与策略也以“乘数效应”的形式对互联网企业的经营成果产生重大影响，成功的流量经营与优秀的产品相得益彰，而失败的流量经营让好的产品珠玉蒙尘。

我们将互联网企业的流量经营以一个公式进行总结：互联网企业需要在流量经营过程中把握市场覆盖、用户触达、用户转化、存量深耕等四方面要素，同时这也是企业在收获客户、实现收益过程中需要经历的四个主要步骤。通过各环节的流量经营策略的组合，互联网企业将能够更高效地获取流量、更有效地转化流量，实现产品兑现与企业成长。



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.8 iResearch Inc.

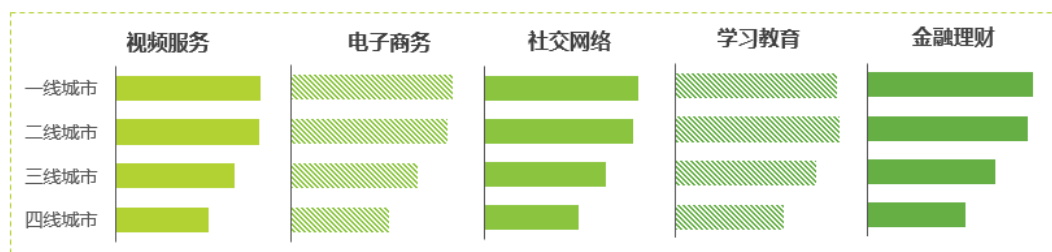
www.iresearch.com.cn

图 1-9 互联网企业流量经营的“杜邦”分析法

## (一) Step1: 如何选择市场

### 1. 把握下沉市场“新流量”

互联网行业发展至今，一二线城市用户已被各类互联网产品深度渗透，其流量增长空间较小，因此互联网企业迫切需要开辟新的流量市场。



来源：艾瑞咨询User Tracker多平台网民行为监测数据库。

©2021.8 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 1-10 不同城市等级用户的日均独立设备数对比（部分行业）

按照地域结构进行划分，不同等级城市的用户消费习惯亦存在显著差异。面向一二线城市用户的互联网企业应以提升流量质量为主要发展方向，互联网企业可以通过流量置换等方式建立区域流量生态，以多元化内容吸引用户关注度。而下沉市场被认为是流量增长的重要来源地，因为三四线城市人群时间充裕、线下社交娱乐丰富，他们多是短视频产品的忠实受众，也是现金贷和消费分期的重要客群。这部分人群有一定消费意愿但消费能力有限，利益驱动性强，主观上更愿意接受亲和力高的面对面推广，因此互联网企业适合通过建立完善的线下推广体系推进三四线城市的产品渗透。

得益于三四线城市较低的薪酬水平和更为普遍的熟人社交模式，线下推广也相对具有高性价比。线下推广相比线上辐射范围有限，但灵活性高，主动性强。企业可以通过精确选址将信息在区域内准确、集中、高效地传播给目标用户。另外，在线下推广时需要将成交思维转化为流量思维，以培养线下实体为中心的私域流量为目标，利用分销体系和社群体系完成流量向线上转化和裂变。

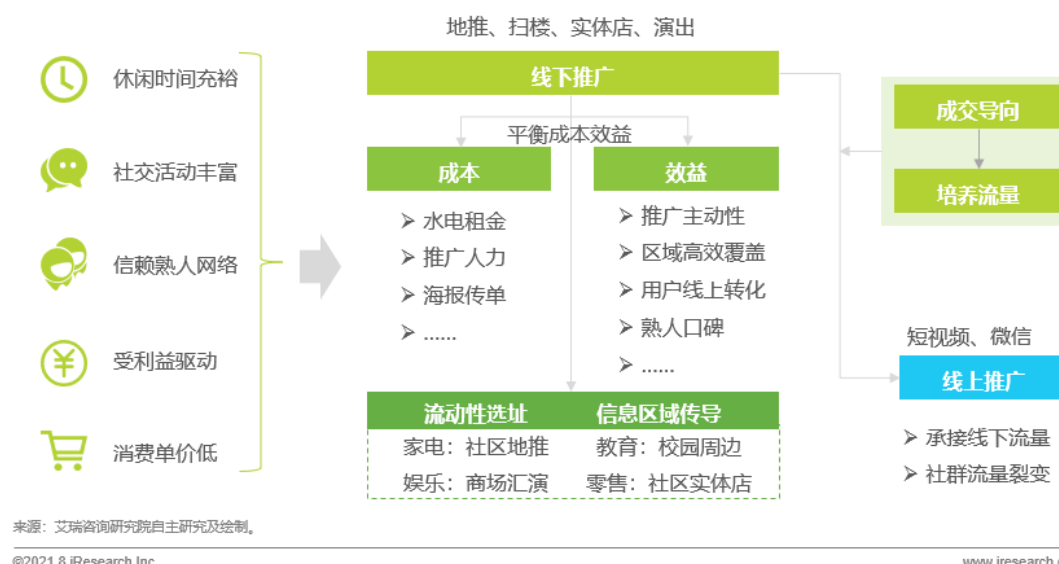
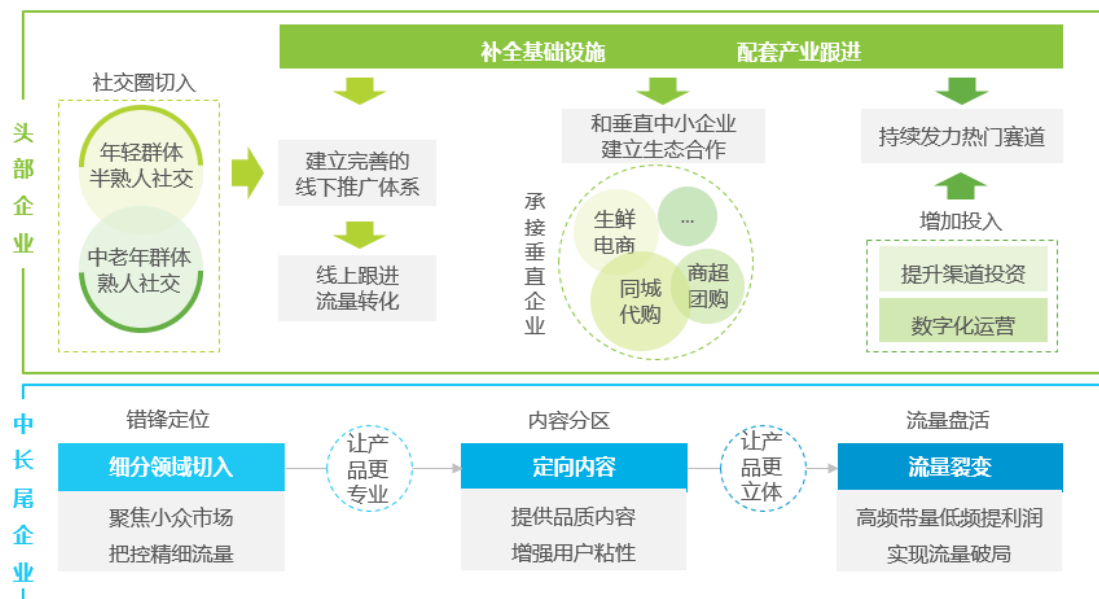


图 1-11 下沉市场的线下推广策略

随着互联网企业争相布局下沉市场，头部企业可以更关注下沉市场中的基础设施补全和配套产业跟进，如通过提高渠道投资和数字化运营来继续完善较成熟的教育、外卖、电商等赛道。还可以利用下沉市场年轻人偏好半熟人社交、中老年人喜欢熟人社交的特点，从社交圈切入，并同时跟进线上与线下，发挥规模效应优势。此外，头部企业还可以扮演“连接器”的角色，和垂直领域的中小企业合作，快速触达行业末端，把更大发挥空间留给更加专业的合作伙伴。

在低线城市及其农村地区，头部互联网企业的人员与渠道投入均有不足，这便为中长尾企业留出了发力的重要空间。中长尾企业可以错开大众市场，从细分领域切入，打造“小而美”的产品，在竞争中形成差异化优势。此外，还可以在内容上结合当地特色，提升输出的品质，并有针对性地选取商业模式与营销策略（如融合线上线下构建立体产品服务），用内容和资源“圈住”用户，再以低价导流的方式逐步转化，最后依托大数据进行孵化和营销。



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.8 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 1-12 下沉市场的流量挖掘方向

## 2.挖掘“两极人群”流量潜力，关注圈层化运营

随着“银发经济”、“单身经济”和“婴童经济”的兴起，互联网用户的主力军正在发生改变。互联网用户流量可根据年龄代际和城市线级分为四类，其中可挖掘潜力较大的主要是“两极人群”，即一二线城市的年轻群体和低线城市的中老年群体。



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.8 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 1-13 互联网用户流量构成与挖掘方向

非“两极人群”是指一二线城市的中老年群体和小镇青年，由于用户流量贡献小、消费能力不足、已开发程度深等原因，互联网企业对这部分流量的挖掘主要以提高用户消费意愿和客单价为主，而流量发掘则将目光落在“两极人群”上。一二线城市的年轻群体需要互联网企业用优质内容提高存量用户使用时长，而低线城市的中老年群体则需要通过提升产品交互简易性和降低内容门槛来吸引用户，并提升下沉区域用户的消费意愿，因此这两类人群的增长潜力十分可观。

互联网企业不仅需要锁定流量发掘的人群，还需以圈层化思维进行流量运营。在互联网解构之下，社会经济各元素被重新分类和聚集，消费者倾向于和有共同兴趣、态度、爱好、价值观的人群打交道，从而形成了特定的社交和消费圈子，即谓圈层。近年来出现了追星饭圈、二次元、体育运动、国风等热门圈层，在“圈内”消费者更愿意相信社群内的口碑传播，更注重个人体验的主观感受，在品质之上更愿意为具备个性、特色、创意的产品买单。因此企业应先锁定目标圈层，获取圈子内用户的消费诉求、能力、周期等信息，进而带动“易感人群”形成圈层传播，为企业带来持续的新流量。

## **(二) Step2: 如何触达用户**

### **1. 流量大厂需树立生态培育意识，中小企业应积极参与生态合作**

谈及流量的获取，诸多中小企业纷纷将目光投向一线互联网大厂。此类大厂以社交、消费和娱乐为主业，掌握了核心互联网场景的超级流量入口。对中小互联网企业而言，流量就是“新鲜的血液”，是增加营收的动力源，因此中小企业与大厂的生态合作是一种必然趋势。流量是企业发展的重要资源，大厂的流量、技术、资金等优势会为中小企业在同行业竞争中获得优势加持。对中小互联网企业而言，与大厂合作既是为获得资源倾斜的主动站队，也是向流量“低头”的客观现实，反映了与流量入口掌控者合作的必然性。

强调生态合作并非是向大厂“臣服”，而是合作共创行业新图景。一方面互联网大厂需自觉树立生态培育意识，发挥领军者的奉献精神，消融流量入口垄断的冰霜，推动行业繁荣，另一方面，中小企业也可以将目光放至更多的“流量大厂”身上，如硬件大厂的应用商店也自带庞大流量，且与中小企业鲜有业务直接竞争，不失为平衡企业独立性与流量需求的佳策。



## 2.渠道前置，寻找离用户使用更近的新流量池

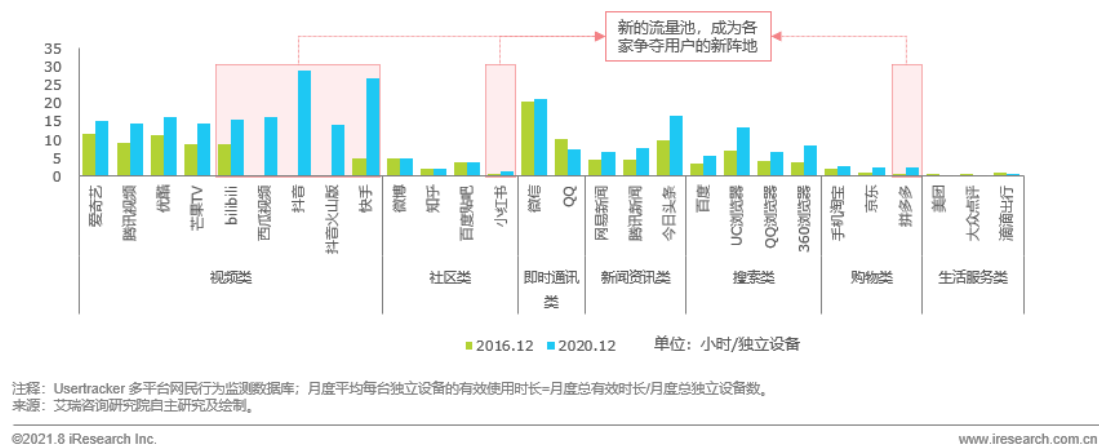


图 1-14 2016.12&2020.12 几类主要 APP 月度平均每台设备的有效使用时长

虽然新的流量池越来越难以成长起来，但我们依然能够看到依托于短视频等新的娱乐平台、主打下沉市场用户的购物类产品等，正在逐步成长为新的流量池。面对这些新流量，互联网企业可以有四周打法：①保证原有流量渠道的部署；②寻找并布局离用户使用距离更近的产品，如抖音、哔哩哔哩；③探索并评估新的流量池所带来的价值（或投入产出比）；④对比新旧流量池的价值调整自己的流量获取分配策略。

## 3.寻找流量聚集地，切入具有群体偏好的渠道

从 PC 时代到移动互联网时代，互联网流量入口经历了从搜索引擎到移动应用商店的转向。但随着互联网巨头对手机厂商“时代巨头”地位的挑战，互联网流量入口再一次洗牌。社交网络的崛起拆解了传统营销从媒介到受众的二元结构，使得每一名广告受众都可能通过自媒体平台成为一个媒介，导致流量呈现去中心化趋势。

除流量入口风向转变使得企业需要寻找新的营销媒介外，人口红利消失后流量增长乏力的困境更使得企业不能忽视任何一个流量入口。然而，投放低效下高获客成本和过多的无效流量迫使互联网企业瞄准新的方向——垂直化营销。

垂直化营销一方面能帮助企业找到与主营业务受众相匹配的流量聚集地，使得营销更精准，如哔哩哔哩是手办卖家眼中的流量聚集地，而新氧、更美等社区平台是医美机构寻找的



流量聚集地。在这一策略下，企业通过缩小目标公域流量池提高流量匹配度，从而提升转化效果。另一方面，垂直化营销也强调选择更有触达力的垂直渠道，符合更广泛用户的习惯。举例而言，短视频平台是有休闲娱乐诉求用户的主要信息来源，探店、旅行、萌宠等话题热度高居不下，然而对于知识型工作岗位的用户，知乎、脉脉可能是其更青睐的信息获取渠道。究其根本，流量垂直化的背后是内容垂直化，爆款的诞生愈发依赖圈层共鸣，演进路径是从核心圈层到泛人群。因此，选择用户习惯的方式，在喜欢的平台，提供有价值的内容，才有可能实现高影响因子的营销。

#### 4.完善标签维度，提升用户粘性

深度的用户触达依赖高效的营销策略，其中完整的用户标签就是营销的资源依仗。如企业可采用用户行为分析（UBA）、客户数据平台（CDP）和营销自动化（MA）产品，通过前端获取用户网站的访问数据，并对其进行统计、分析，从中发现网站访问规律，并在数据层面应用 CDP 整合企业自有的多渠道客户数据，构建 360 度 One ID 的用户标签，修正营销策略的方向，而企业在拥有了十分接近真实的用户画像后便能够“主动出击”，对不同偏好的用户应用不同的营销手段，最终使得用户保持高度活跃，长期复购。



图 1-15 用户推荐的大致原理

#### 5.大数据与 AI 赋能营销

科技时代，企业内外部所有的交互均基于数据。因此，数据就是生产资料，计算能力和创新力就是生产力，信息熵将激发社会系统活力，走进数据新时代。基于此，互联网企业的营销也需要应用大数据、人工智能等技术来提升颗粒度，有针对性地分析用户需求，如根据

购买用户购买频率进行商品推送，结合阅读偏好推荐广告，基于用户标签精准营销，大数据营销的核心是：在正确的时间，给正确的人，推送正确的东西。

互联网企业正处于营销数字化转型的“跟风期”，CDP、DMP 和 CRM 均扮演重要角色。DMP 通常被应用于企业数字化营销，CDP 是在企业的客户和潜在客户转化和维系中发挥价值，而 CRM 则多面向 to B 企业解决销售跟单、商务管理中的问题，这些共同助力了营销自动化的实现。

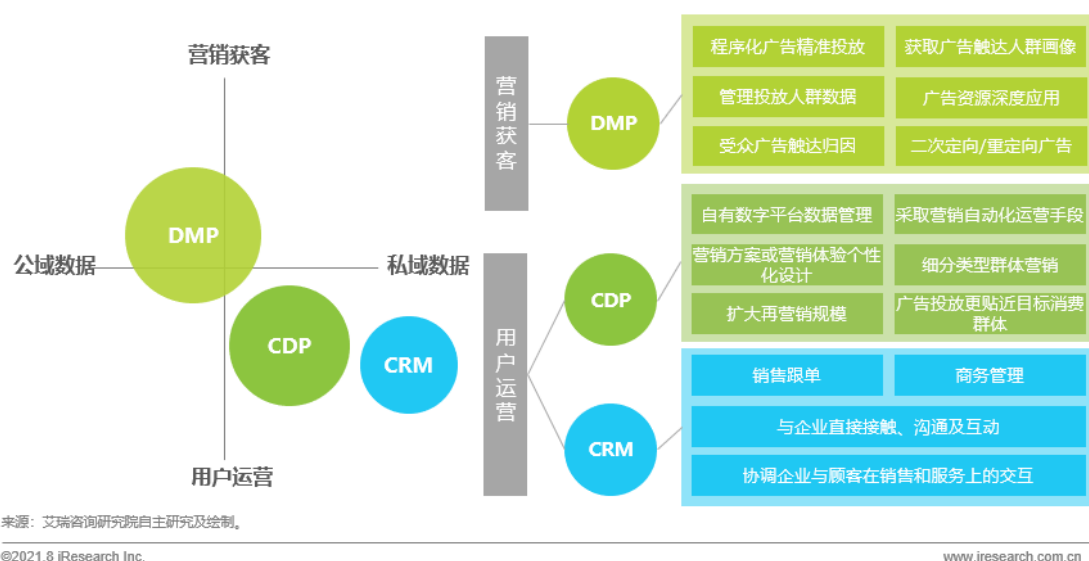


图 1-16 CDP、DMP、CRM 的应用场景及价值分析

人工智能技术在营销领域的应用范畴也在不断扩大，如购买者资料分析、多渠道客户互动、实时营销、语音优先搜索、自动化与广告定位工具、内容策略的制定等。



图 1-17 人工智能技术在营销决策过程中的应用

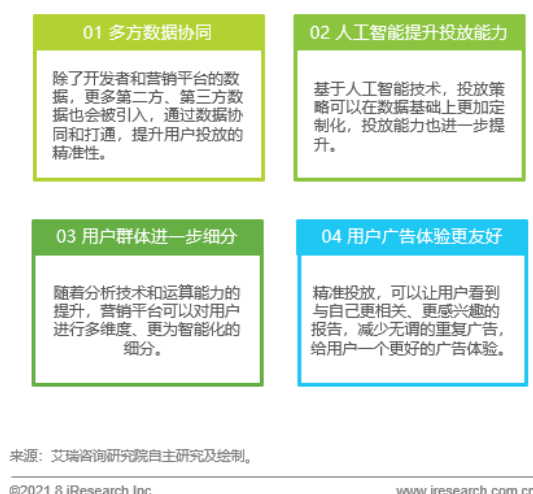


图 1-18 移动应用精准营销趋势分析

随着中国互联网行业进入活跃创新阶段，“湖仓一体”成为实现海量大数据的联机交易和分析的创新架构。数仓能够集成多系统、跨度长的企业历史业务数据，并提供多维分析路径，数据湖能够满足企业非结构化数据治理的需求，增加 D2V 的价值。基于“湖仓一体”的产品架构体系更能实现人效和能效的双重提升，支撑企业走向智能数据营销。

此外，云原生技术使得触点全面云化后加工数据资产能力大幅提升，亦成为企业营销的新推力。基于大数据和 AI 技术，企业营销的比拼逐渐变成对实时感知和高效响应能力的考验。在营销端，最重要的两件事就是增量的获客和存量的运营，数据技术让营销员工对客户数据更好地掌握，通过数据了解客户所处阶段和需要的服务，最终实现智慧驱动的营销。

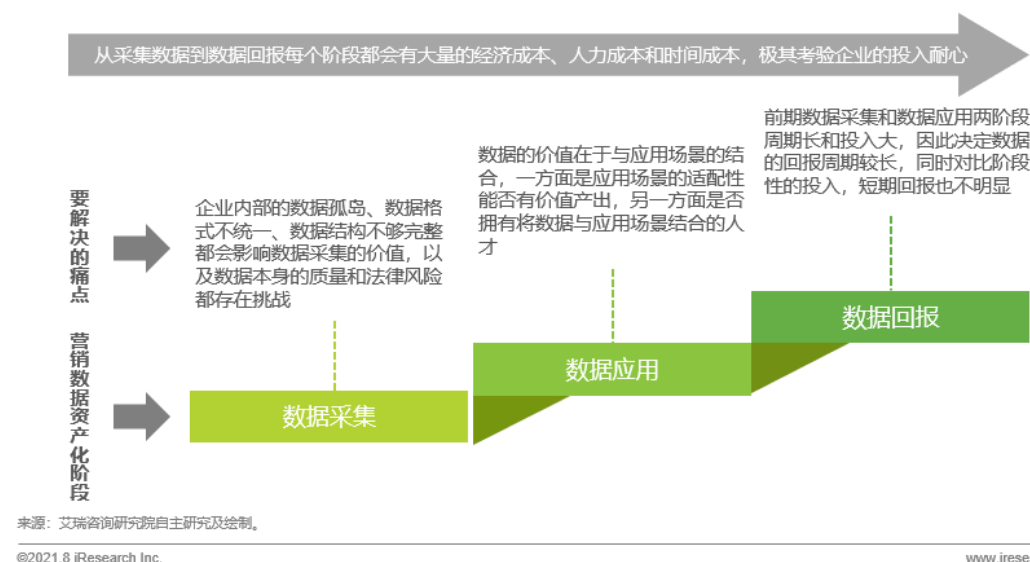
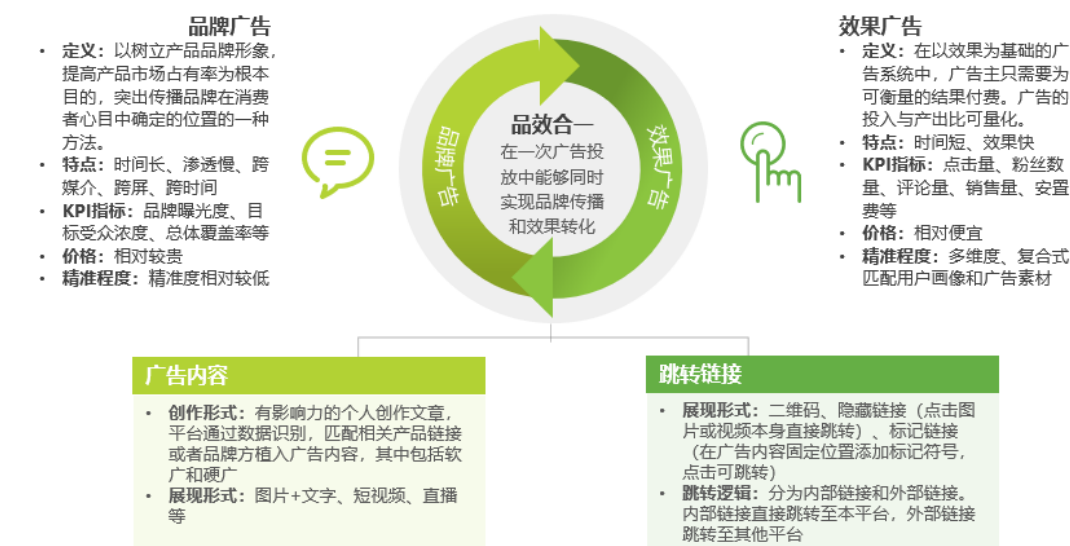


图 1-19 营销数字资产化的长期战略

### (三) Step3：如何转化用户

#### 1. 从“转化至上”到“品效合一”的营销新视角

“品效合一”作为营销领域与“私域流量”“整合营销”齐名的热词，最早被用于广告业。大致以 2016 年为行业分水岭，市场在这之前经历了从单一“品牌广告”到单一“效果广告”的转型，而 2016 年后，随着投放渠道多元化，广告主开始重视用户反馈，盛行品牌广告与效果广告并重的理念。



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.8 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 1-20 “品效合一”的概念释义

品牌广告与效果广告在不同营销场景中各有所长。大规模、集中化投放的品牌促活广告适合与短期、阶段性品牌活动的开展相互配合，从而在放大品牌影响力的同时通过占领用户心智逐步实现用户促活。而能够精准触达目标用户、智能化及时反馈广告投放效果、拥有直接转化路径的效果广告则更适合被广告主长期不间断地进行投放，并且企业可根据投放效果的数据反馈与平台用户活跃情况灵活调整投放策略，以弱化平台用户流失召回率的波动。

而“品效合一”的理念被引入营销中，是因为在诸多新营销场景的刺激下，企业营销不能再依赖单一的广告实现，营销人开始逐步思考用户的需求和产品价值点的匹配，探寻高效的流量转化路径和优质的渠道触达方式，这也是新时代、大内涵下的“品效合一”理念。随着互联网进入用户存量争夺期，各大媒体渠道的用户重复度提升，未来企业对“品效合一”营销的需求将进一步增强，所有能在流量聚集上产生效益之处都将体现营销价值。

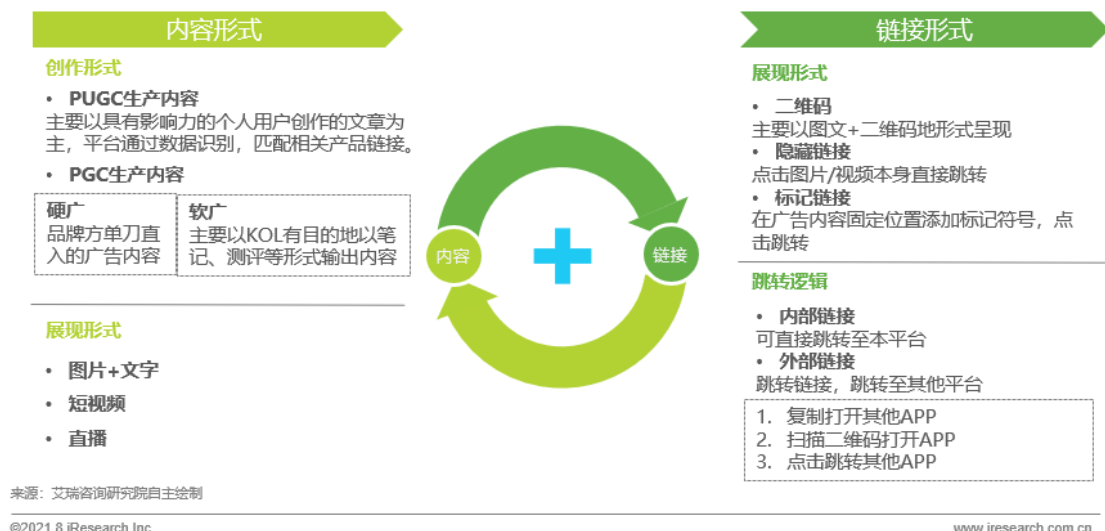


图 1-21 “品效合一” 营销的实现路径

## 2. 创意性、互动性与参与感是营销制胜的“三驾马车”

科技进步使得营销传播形式从图文到音视频，从强调内容输出到注重效果呈现，用户不仅追求更优质的视听盛宴，还有运筹帷幄的恣意。因此，互联网营销也已进入用户关注度和时长争夺阶段，强互动、高可玩将为互联网营销注入新的活力。

企业需要选择能与目标用户产生共情的营销形式。以偏互动型营销为例，此类营销方式通常基于 H5 或视频，可将 AR 等技术将游戏场景和实景结合起来，或通过互动环节建立正向的用户体验，打造“黑科技”“酷炫”“新潮”等标签，获得社交媒体平台上的广泛传播，具有裂变营销的效果，也是近年来大热的“现象级”营销形式之一。

而注重参与感的营销内容也往往最易“出圈”：包括互动性小游戏、交互式剧情等，用户的不同互动或操作将影响后续内容的呈现，让用户对营销内容的记忆程度大大提升。





例如短视频作为当下最热门的获取公域流量的渠道之一，能够为互联网企业提供精准、优质的流量，通常有着比搜索引擎、门户网站和应用商店更好的营销表现。但短视频的大火不仅源于流量层面的优势，还因其强大的内容承载力成为内容营销的重要形式之一。短视频平台践行以内容获信任、以信任得转化的路径，由于具有社交推荐机制，能够打通从熟人社交到陌生人社交的通路，使得营销转化链条被显著缩短，企业可基于短视频选择资讯式分发、原创式种草等玩法。

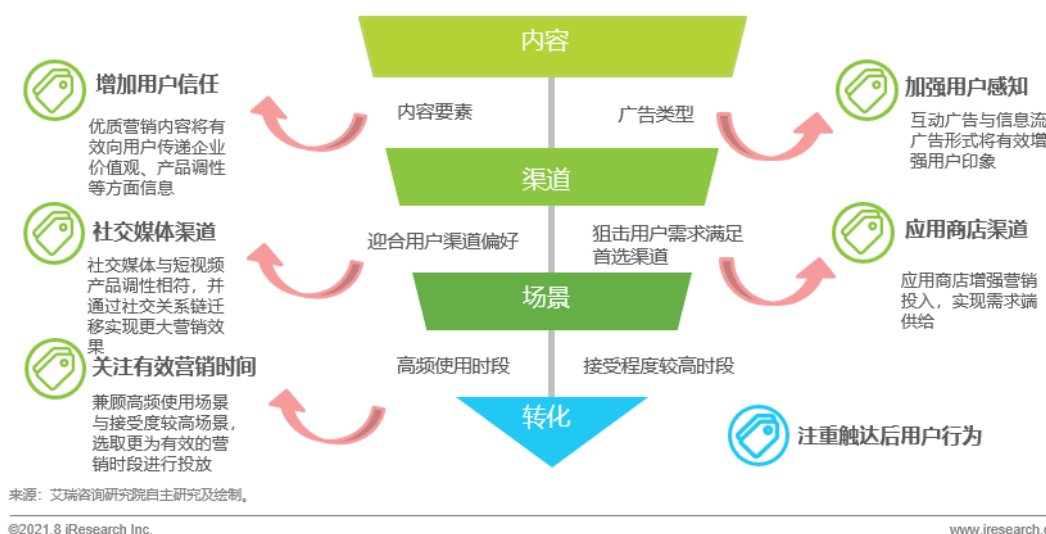


图 1-24 互联网企业短视频营销策略路径参照

#### (四) Step4：如何实现收益

私域流量运营成为收益实现的重要法宝。对互联网企业而言，流量是市场、是用户、更是商机。随着企业获取公域流量变难、变贵，私域流量池正成为当下营销中的“显学”。私域流量的实质是企业对赢利水平的增长焦虑，代表着企业开始从流量思维到用户思维的转变，对私域流量进行精细化营销成为流量竞争白热化中的新出路。

而对中小互联网企业来说，公域流量的供给方多为自带流量的大厂平台，用户缺乏对某一品牌的忠诚度，且平台流量正在逐渐向少数头部企业集中，中小企业分羹不易，使得构建企业私域流量池的重要性更加凸显。



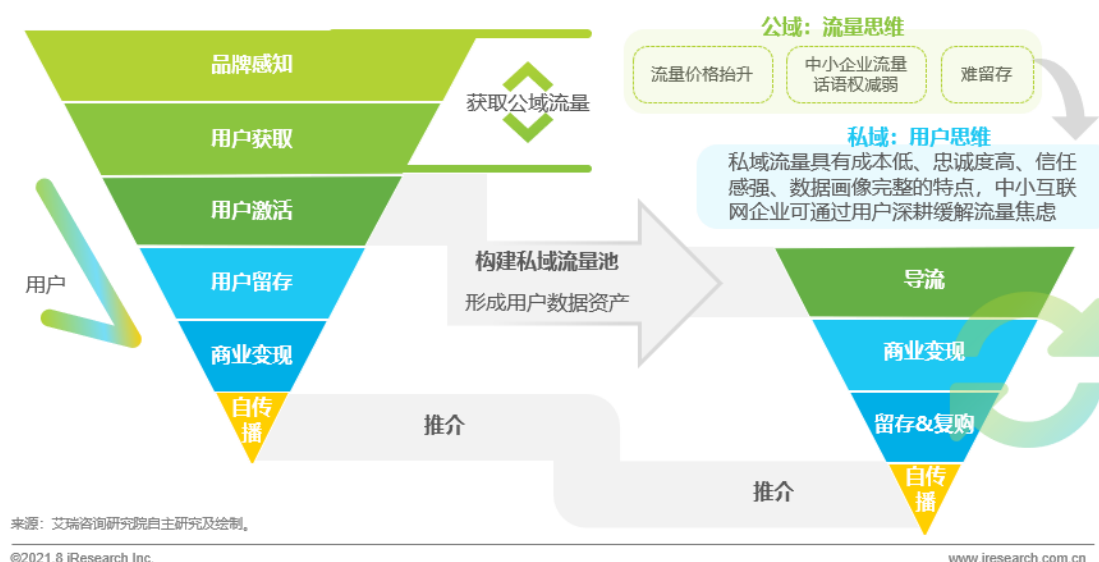


图 1-25 互联网企业流量运营的商业变现：私域营销

私域流量营销的关键在于流量池的构建和用户的深耕。私域营销先通过资金投入和广泛营销触达公域流量中的“某类人”，之后根据分析得到的用户喜好和需求选择营销方式，并最终沉淀为用户资产。此外，私域营销的传播也会依赖人与人之间的关联，实现从“一个人”到“一群人”的裂变传播。正是其成本低、忠诚度高、信任感强、数据画像完整的特点，私域营销线上线下的打通和私域闭环的构建颇具成效。

### 三、互联网流量趋势展望：关注互联网终端新战场

当前互联网市场上的流量竞争和运营很大程度上是基于以 PC 和智能手机为主的现有终端生态，随着居民对传统消费级设备新鲜感的降低、传统应用生态的固化，现有的流量增长势必趋缓，以流量的精细运营为特征的“互联网下半场”概念很大程度上是基于这一共识。互联网企业要打赢流量竞争这场硬仗，除了维持现有流量生态中的竞争力，对新流量市场的开拓同样重要。

我们认为，除人口增长这一客观因素外，流量增长乏力是由于市场已触及现有终端生态的顶部，而新终端的出现将为互联网市场开辟新的“战场”，从而为互联网市场带来新的增长形式——尽管在现有生态下互联网厂商已转入了流量“精耕细作”的阶段，但在新战场开辟初期各大厂商仍会大刀阔斧地进行流量收割，这是互联网行业的商业模式和市场格局决定

的长期趋势；而由于互联网企业普遍已经具备了成熟的产品体系、多年的运营经验以及新技术的加持，新一轮流量竞争的机会窗口将更加短暂，企业需要保持对新终端的关注和发掘，才能在新市场的竞争中占得先机。从互联网科技企业竞相“造车”的新闻中，市场已然能够听到新流量终端之争开始冲锋的金鼓之声，然而这场新的争夺战也绝不将仅限于智能车这一城一地。

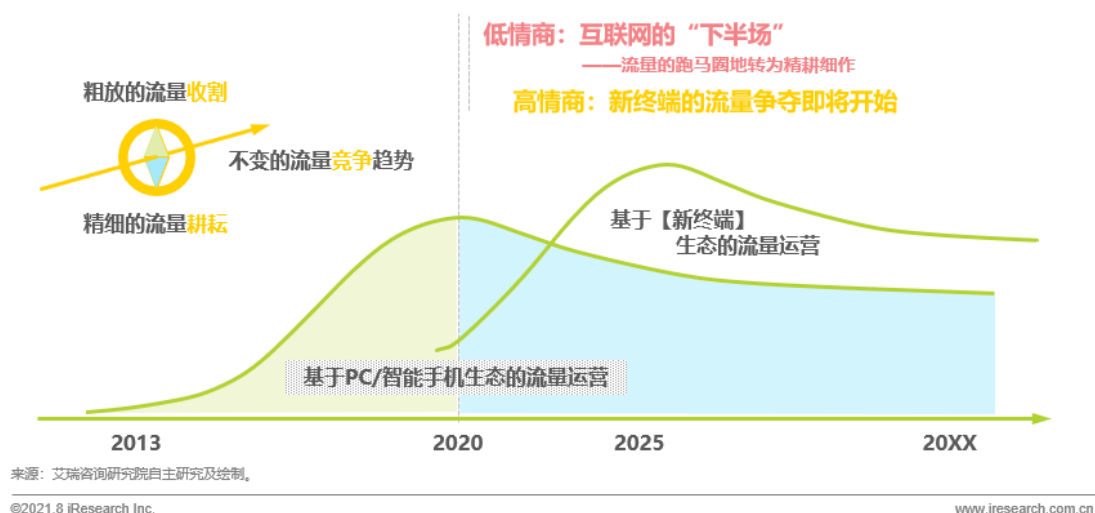


图 1-26 流量竞争是互联网长期趋势，在终端的更迭创新中波浪式前进

### （一）智能手机折射出优质流量终端的特点

对新终端的识别和判断应从行业发展历史中吸取经验。3G 网络普及以来，智能手机为主的移动终端构成了过去 10 年互联网应用市场的生态基础。据国家互联网络信息中心统计，我国超过 99% 的互联网用户使用手机上网，远超电脑、电视机和平板电脑所占比例；将疫情相对严重的 2020 年 3 月与相对较轻的 12 月对比，在居家限制放松后，其余更偏向室内场景的互联网设备使用率均有下滑，唯独手机依然不减。

我们认为智能手机作为流量终端的出圈折射出优质流量终端的三大条件：刚性需求、高频使用及生态开放。智能手机之所以能够成为优质的流量入口，正是由于手机提供的移动通话服务具备刚性需求。基于这一高粘性需求，手机得以迅速普及，并在 3G 时代借助开放的 APP 生态迅速渗透到各个使用场景，成为人们日常工作生活必不可少的高频使用设备，并进一步成为流量理所当然的聚集地。

2020年我国互联网用户所使用的上网设备比例

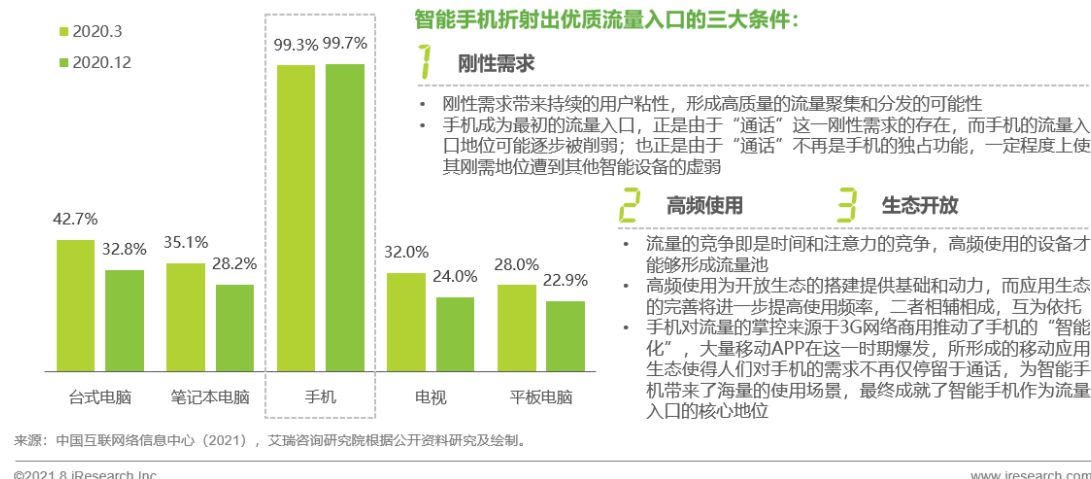


图 1-27 智能手机仍是目前国内最主要的流量入口

互联网企业应当充分感知上述流量终端的条件：“需求刚性”很大程度上并非互联网技术能够解决和改变的属性，而后两者则是能够通过技术来改变和优化的。当前互联网企业在培植新的流量终端时应当顺应消费者现有的产品使用习惯，尽可能寻找需求刚性较大的产品，并充分利用积累的数据和服务能力增强使用黏性、丰富服务生态。

同时，我们也相信尽管新兴 IT 技术的进步为终端形态带来了无穷的可能性，智能手机这一传统终端中所蕴含的包罗万象的互联网生态仍将在未来至少 5 年内继续维持并巩固其市场地位，且 5G、AR 等技术的深化落地也为手机端应用的形式创新保留了创新的想象力。互联网企业在开拓新的终端市场的同时，也不应忽视手机端这块巨大的流量“蛋糕”，需要继续加强对手机端服务能力的优化和创新，并与包括华为在内的手机厂商保持充分的生态合作关系，借助其在硬件终端领域的基础地位和稳定渠道巩固自身市场地位。

## （二）新兴技术环境下互联网企业的终端战略

放眼具备成为下一代流量聚集地特质的设备，绝不能忽视 5G、人工智能、分布式云计算等新兴技术在这一领域所蕴含的可能性：一方面，新兴技术带来了互联网服务形式和内容的创新，并提高了互联网服务的使用体验。以智能音箱为例，传统的音箱融入计算机视觉和智能语音技术后摇身一变成为管理智能家居的人机对话窗口，创造出了专属于智能音箱的应

用和服务。另一方面，新兴技术降低了互联网设备的使用成本，有助于扩大互联网服务的客户群体。据统计，“不懂电脑/网络”是阻碍我国居民进入互联网市场的最重要原因<sup>1</sup>，而相应地，“提供可以无障碍使用的上网设备”则是促使居民使用互联网服务的重要推动力之一<sup>2</sup>；包括人工智能、云计算等技术的应用，很大程度上便捷了人与机器的交流、降低了互联网服务的 IT 技术门槛、扩大了互联网服务的潜在用户群体。随着技术成熟度的提高以及市场教育成效的进一步兑现，将有越来越多的用户成为互联网市场的参与者。

结合上文提及的优质流量终端的三大条件，我们认为新市场正确的开拓路径为：寻找对用户已具备刚需的终端，并利用互联网科技营造更加丰富的应用生态并最终带来使用频率的提高。我们判断作为下一代流量集散地的互联网服务终端将在未来 3-5 年内集中涌现，如何在技术更迭的浪潮中占领流量的制高点将是互联网企业这一时期的战略重点，我们用“等车”、“上车”和“造车”来比喻互联网企业达成这一目标的路径的三个阶段：

**保持战力，枕戈待旦：**在市场机遇尚不明确时，互联网企业应保持对新终端生态的关注、对消费市场动向的持续预研，同时要具备充分的敏捷开发能力并构建与之适配的企业文化和管理制度，维持企业抓住高确定性市场机遇的能力，避免错失流量终端的争夺权。

**合纵连横，攻城略地：**企业应当紧随市场风口，把握机遇抢占生态入口席位。如今互联网行业正处于风云变幻的竞争性市场中，新市场风口的出现难以预料，互联网企业应当加强与业务生态伙伴以及有实力的终端厂商的联系与合作，在确定性市场风口形成后把握机遇推出符合市场需求的高质量服务，迅速占领市场先机。

**另辟蹊径，开疆拓土：**对于具备一定规模以及研发能力的企业，可以考虑自主或合作进行新终端的研发和制造，主动创造市场机遇。尽管此“造车”非彼“造车”，然而近期互联网企业集中开展对智能汽车相关技术的投入的确反映出市场对智能车这一终端前景的期待。智能车解决方案的投入需要长时间的研发积累以及大量的资金支持，产业链上下游合作也对市场拓展和生态构建至关重要，这一终端最终是否能够成功出圈值得关注。同时，我们也提

<sup>1</sup> 来源：中国互联网络信息中心《第 47 次中国互联网络发展状况统计报告》(2020.12)

<sup>2</sup> 来源：中国互联网络信息中心《第 47 次中国互联网络发展状况统计报告》(2020.12)

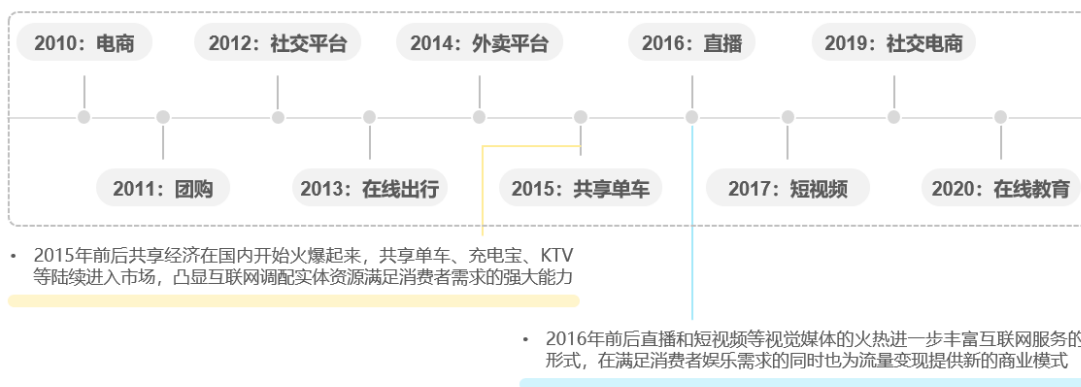
醒企业继续放眼全局，避免错失智能车之外的市场风口。

## 第二章 变化的新常态——企业如何应对内外部不确定性

### 互联网十年风口纵览

纵观十年来我国互联网市场的重要风口，可以看到：过去十年是我国互联网服务市场日新月异、飞速发展的十年，互联网 IT 技术、服务形式和商业模式的创新层出不穷，让消费者和企业切实地感受到了互联网为生活便利和生产提效产生的促进作用，同时也为互联网行业未来的进一步创新和增长奠定了良好的基础。

- 线上与线下的协同是近年来互联网服务市场的始终特征和最终的目标，较前期的互联网服务平台以O2O形式为主，随着资本市场的投入加大以及物联网、人工智能等技术的成熟，OMO形式服务的普及度逐渐提高



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.8 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 2-1 近十年来中国互联网市场重要风口时间轴

迄今为止，我国互联网市场的演进和发展已经清晰地揭示紧随市场变化、把握市场风口对企业发展的关键意义。对企业而言，上述的风口变化也侧面反应了互联网市场高度的不确定性，这些不确定性来自全球化、宏观经济发展、消费者需求变化、新兴技术落地等多个方面，进一步地凸显出互联网企业应变能力的重要性。

### 一、互联网风口变化迅速的原因分析

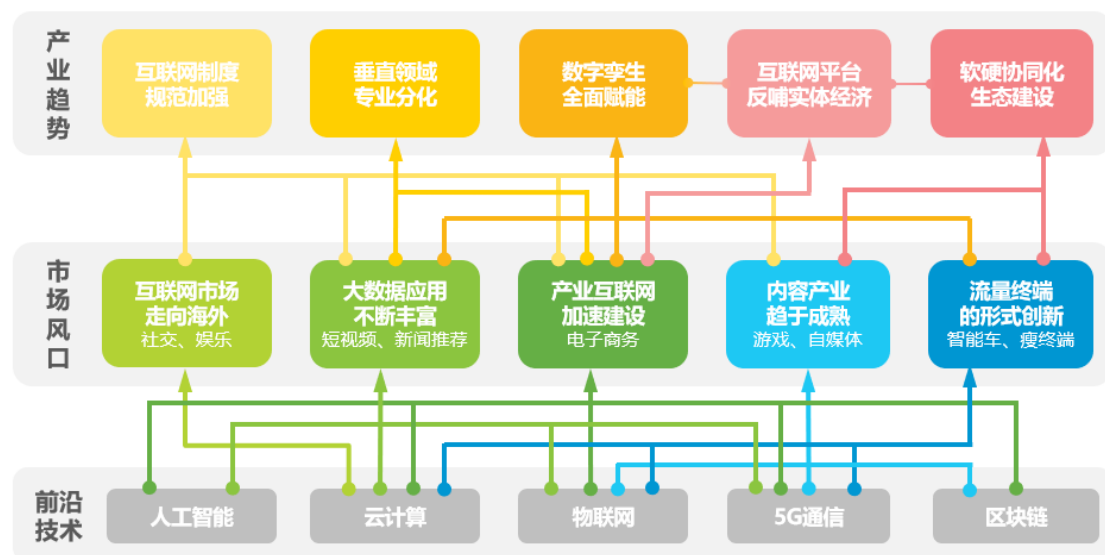
#### （一）第一类原因：企业内生因素

##### 原因 1：前沿科技驱动互联网行业不断前进

互联网行业诞生于科技、成长于科技，每一代技术的革故鼎新与互联网行业的旧貌换新



新技术总是相伴而行，新技术的成熟通常会带来新的商业模式、引发新的行业风口，从而为互联网行业注入新的动能。近年来包括人工智能、云计算、物联网、5G 通信和区块链在内的前沿信息技术不断创新，推动互联网行业形成应用出海、大数据等市场风口，并潜移默化地影响着互联网行业沿着规范化、专业化等方向不断前进。



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.8 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 2-2 前沿 IT 科技对互联网行业发展的影响路径

从中期的市场风口角度来看，互联网服务向海外拓展是以云计算为 IT 基础、在国内人口红利见顶的大环境下市场的自然抉择；藉由万物互联时代 IT 触角不断延伸带来的广泛数据源和云、AI 提供的计算能力，以大数据应用为基础的信息交互、短视频、社交电商服务收获了大量用户，也为游戏、文学、音乐、视频等内容生产的规模化和产业化提供了成熟的商业模式；在 C 端生态不断完善的同时，信息技术也将更多地服务于企业端，构建上下游打通、线上线下融合的产业互联网体系；得益于物联网技术的进步和云计算、通信技术发展，互联网触达用户的终端体积下限在不断降低、场景在不断扩展、形式在不断丰富，将存储和计算更多地置于后端、利用先进网络实现内容分发、让互联网回归链接本质、降低对终端硬件设备的要求，是未来互联网服务发展的应有之义，也将催生出更多的互联网服务形式和更加丰富的生态。

从更长期的产业趋势来看，随着应用出海、内容产业的发展以及近年平台经济出现的诸

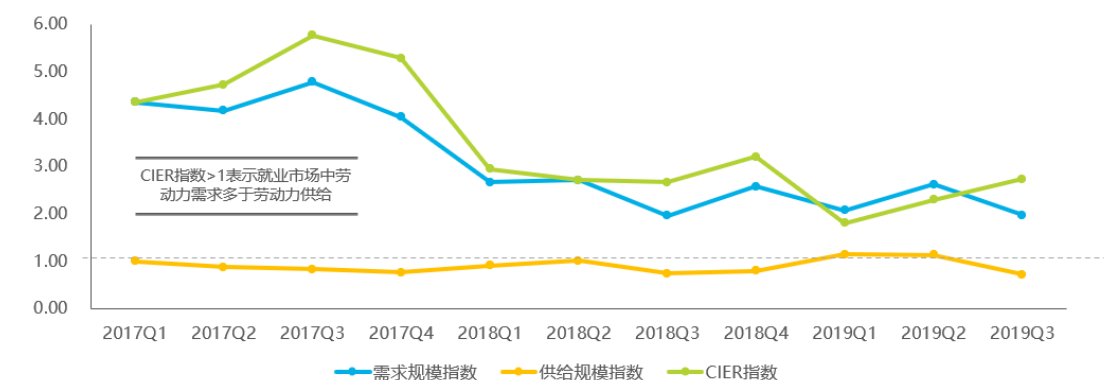


多非理性行为，更加完善的法律法规与行业的规范化发展趋势已是势在必行；随着互联网市场同质化加大以及客户需求的不断提升，厂商也将加强在专业化垂直赛道的投入，打造更具差异化优势的产品；以泛在物联网为“骨架”、大数据为“血液”、各类互联网服务和应用为“肌肉”，长远来看互联网服务将进一步向经济社会各方面渗透，借助软硬协同的服务生态构建数字孪生赋能实体经济增长、促进社会发展。

由于信息科技与互联网行业风口和趋势之间存在的紧密关系，企业若能够领先于市场开启技术创新和迭代，将更有希望加速把握行业风口甚至引领市场走向，帮助企业通过构建技术壁垒形成核心竞争优势。

## 原因 2：互联网人才是行业健康发展的内生动力

互联网行业人才流动频繁，在 2020 年各行业人才流动率普遍收缩的情况下，高科技行业的平均离职率（15.5%）仍然高于全行业的平均水平（14.8%）<sup>3</sup>。据统计，第一份工作的平均在职时间呈现出随代际显著递减的趋势<sup>4</sup>。因此，员工普遍年轻化、工作相对强度高的互联网行业人才流动频繁的问题将日趋严重。从互联网人才总体供需来看，近年互联网行业人才需求规模指数经历了明显的下降与回暖，人才供给规模相对稳定，但整体仍存人才缺口。



来源：智联招聘，艾瑞咨询研究院根据公开资料研究及绘制。

©2021.8 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

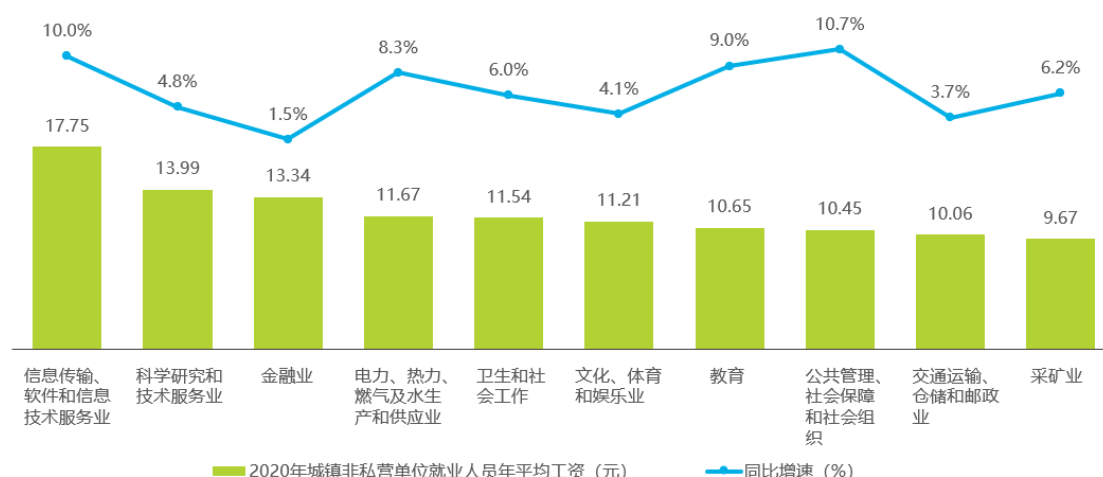
图 2-3 互联网产业人才供给规模 CIER 指数变化趋势

人才流动频繁使企业承担了大量人才替换成本与运作损耗。一方面，频繁的人员流动造

<sup>3</sup> 来源：前程无忧《2021 离职与调薪调研报告》

<sup>4</sup> 来源：领英《第一份工作趋势洞察》

成企业经营效率降低、生产利润下降的问题；另一方面，岗位空缺的填补需要花费时间与经济成本。而具体分析 IT 人才的流动去向，可以发现人才流动主要集中在行业板块内部。互联网行业内部的人才流动量在各行业中排名第一<sup>5</sup>，而互联网巨头凭借其在知名度、技术、资金等多方面的优势，成为吸纳人才的主力军。究其原因，一方面，互联网巨头兼备实力和资源，能够提供具有竞争力的就业环境与薪酬福利；另一方面，互联网企业长期存在人才缺口，而 IT 员工的技术通用性较高，在行业内部流通阻力较低。



来源：国家统计局，艾瑞咨询研究院根据公开资料自主研究及绘制。

©2021.8 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 2-4 2020 年城镇非私营单位就业人员年平均工资及增速

多数企业会针对不同层次人才的需求出台相应激励措施、制定更加高效合理的人才战略。此外，为减轻技术人才外流造成的不利影响，企业可建设通用型的技术环境，降低对专有人才的依赖度，例如通过云计算降低从业者应用开发的门槛。在缩小人员流失对团队和项目造成的损失的同时，最大程度减少人员的替代成本，维持 IT 部门的运行效率和工作质量。如今，互联网行业步入成熟期，对人才的要求更趋于“量”与“质”并重。企业唯有避免人才恶性竞争，不断完善人才机制与用人体系，形成引才、聚才、育才、用才的良性循环，才能增强核心竞争力，保持竞争优势。

<sup>5</sup> 来源：领英《2019 人才流动与薪酬趋势报告》

## （二）第二类原因：行业生态因素

### 原因 3：大厂和中小互联网企业的动态竞合关系

中国的互联网产业在多年高速发展中孕育除了一些规模庞大、产业布局广泛、技术实力领先、人才资源丰富的“大厂”，在互联网大厂巨头化背景下，中小互联网企业与大厂间的关系微妙而复杂。而如何应对来自互联网大厂的市场影响，是国内互联网企业必须面对的关键问题。

由于大厂手握社交、电商、娱乐等平台作为公域流量入口，中小企业难以从流量总量上与之相匹，而因此借助其平台作为垂直流量获取和私域流量转化的途径不失为佳策，本报告在前文已经提及大厂平台在帮助企业实现用户触达的过程中所起的助力。同时，大厂也在一些领域扮演着“服务商”角色，中小互联网厂商在业务起步或是新市场拓展初期，依托大厂成熟的技术架构和互联网运营经验，可获得品牌、渠道、资源、技术等维度的赋能，提升核心业务的专注度，增加业务布局速度。此外，由于大厂掌握着相对充足的资本，在行业内通过战投广泛布局，也在客观上提升了一些中小企业成长速度。

诚然，互联网大厂与中小企业间存在诸多合作机会，但企业间的竞争也始终存在，需要中小互联网企业的特别关注：

对于存量业务，一些互联网巨头希望通过客户的垄断、渠道和封闭和流量的收割构建服务于其自身的生态，随着企业间竞争的不断激化，部分厂商出现了垄断、排他等行为，提高了市场资源的获取成本和可用量，对尤其是中小互联网企业的生存空间形成了一定的挤压，也造成了用户体验的下降，不利于全行业的健康发展。

对于新的业务和市场，互联网大厂也往往能够通过丰富的资源、领先的技术实现对市场空间和流量的快速覆盖，即便中小互联网厂商优先进入该市场，如果不并入大厂生态，也往往难逃被大厂“后来居上”、“强者通吃”的命运，这样催生的市场环境尤其限制了初创阶段企业的发展，降低了新兴市场的活力。

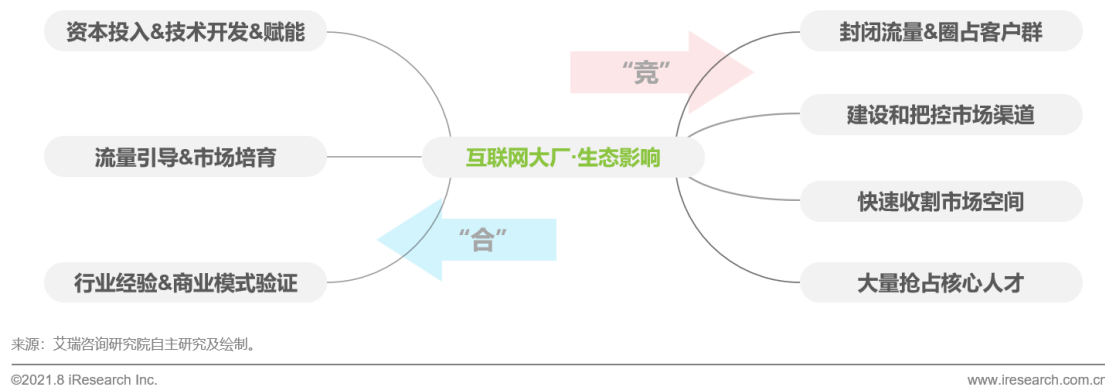


图 2-5 互联网大厂在行业动态竞合中的市场影响

整体来看，随着针对垄断行为的市场监管政策趋严，互联网大厂对于市场的“掌控”能力必将减弱，本报告也将在后文就反垄断政策趋势进行解读，然而我们认为短时间内市场资源和流量汇聚于大厂这一市场现象不会发生根本性改变。中小规模的互联网企业而言除从产品设计、服务提供等方面形成具备品牌标志的特性，构建差异化竞争优势之外，也应当考虑与具备市场中立性的头部 IT 技术厂商以及终端厂商构建合作关系，以科技赋能业务发展、以终端塑造流量渠道。

### （三）第三类原因：外部环境因素

#### 原因 4：国内政策环境：“脱虚向实”与“反垄断”

整体来看，互联网行业作为战略性新兴产业的重要组成部分，国家政策整体持鼓励发展的态度。2015 年以来，“十三五”战略性新兴产业发展规划、国家信息化规划共同给互联网行业发展定下了基调——实施网络强国战略，加快建设“数字中国”，推动互联网与实体经济的深度融合，充分释放数字红利。在底层基础设施层面，围绕“宽带中国”战略展开，提速降费、IPv6、网络扶贫、5G 等关键词频繁出现在政策文件，网络本身的提速增质也为互联网行业的持续繁荣创造了技术条件。



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.8 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 2-6 2015-2020 年中国互联网行业政策方向总览

在对互联网产业整体扶持的总基调之上，政策对于消费互联网和产业互联网两大板块的关注力度也在发生变化，其中，对于产业互联网的响应最早始于 2012 年，但那时还被冠以“信息化”这一关键词。“互联网+”在 2015 年首次被写入政府工作报告后，在 2018 年迎来密集的政策发布，涉及多个产业和社会经济领域，其中又以制造业的政策关注度最高，2018 年至 2020 年间工业互联网相关政策就有十余条之多。另一方面，进入 2018 年后，数字经济的概念被频繁提及，数字文化、数字交通、数字农业……从信息化、“互联网+”、从简单的“智能”到“数字经济”概念的变化，背后是对于互联网行业定位从信息经济到数字经济的演进，范畴由信息产业本身向经济社会的各行各业拓宽。

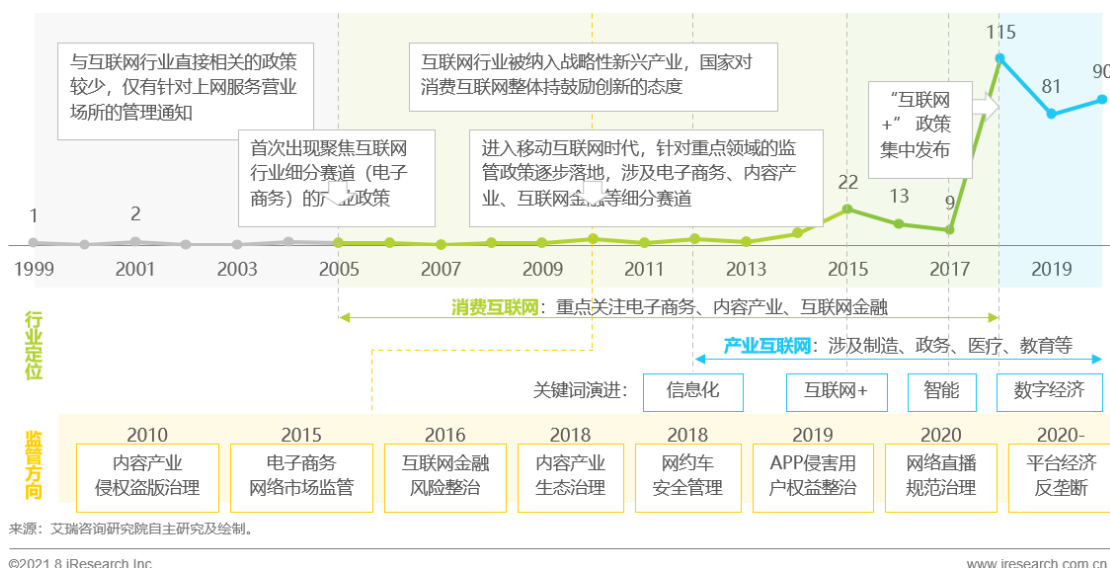


图 2-7 互联网行业的政策向产业互联网方向演进

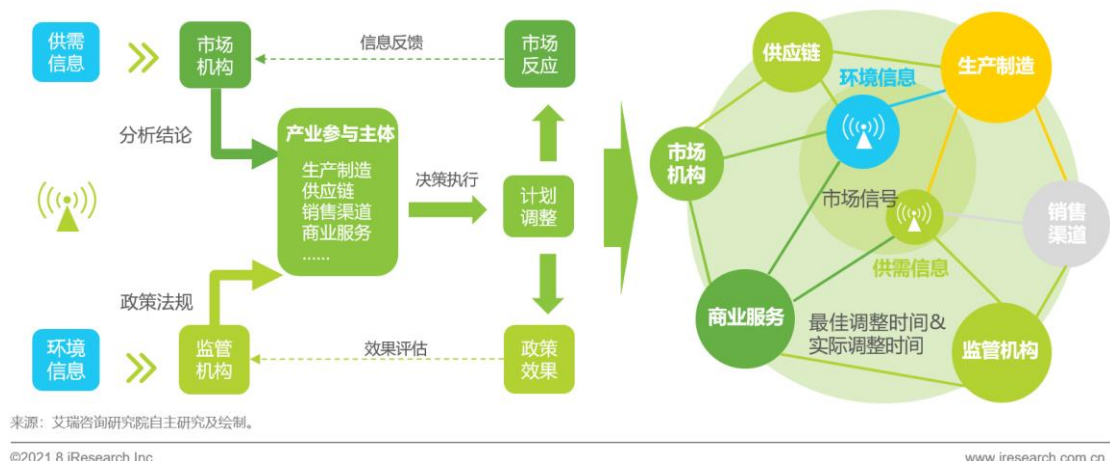


图 2-8 产业互联构建去中心化、公平高效市场环境

在数字经济大发展、政策环境整体向好的同时，主要由消费领域互联网平台带来的涉及垄断、不正当竞争等问题也逐渐受到了监管部门关注。2020 年 11 月，市场监管总局发布《关于平台经济领域的反垄断指南（征求意见稿）》；12 月即打响了反垄断处罚第一枪，政治局会议也在 2021 年八大重点任务中明确表示要强化反垄断和防止资本无序扩张。此后，市场监管总局多次对互联网平台企业做出关于滥用垄断地位的出发；反垄断法的修订也正积极推进，大概率可在年内落地实施。后续的一系列强烈的信号及市场监管举措表明，“反垄断”将成为 2021 年乃至更长时间内互联网平台监管的关键词。



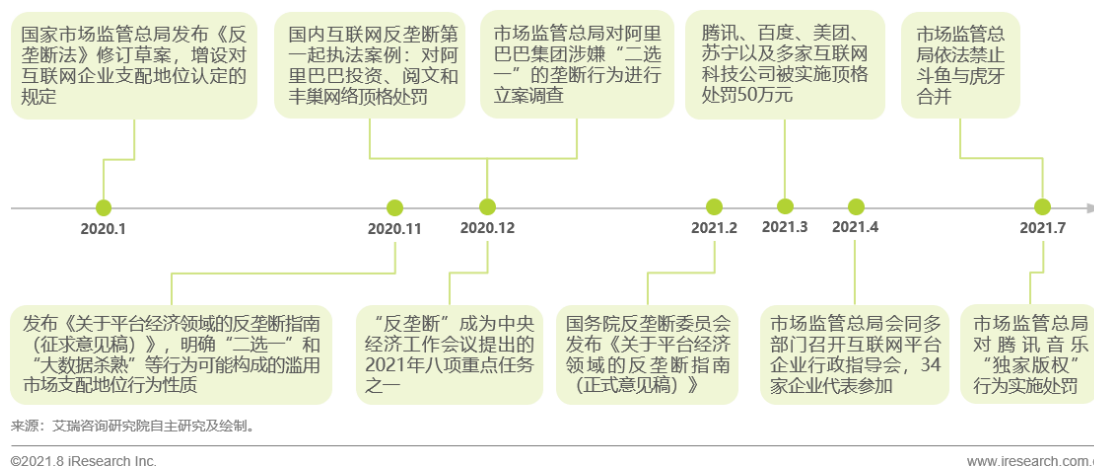


图 2-9 2020 年以来我国互联网反垄断事件梳理

我们认为，互联网平台经济存在的诸多问题之所以在 2020 年之后集中暴露，主要是因为互联网人口红利消退，互联网企业对市场“蛋糕”的策略从“快速做大”向“尽量多分”转变——互联网巨头行业布局的逐步完善，赋予了它们通过收购、模仿、把控流量入口等方式强化垄断地位的资源。而互联网平台服务正是具备“马太效应”的业务模式，在激烈的市场竞争环境中，平台企业为稳固市场份额、保持竞争优势竞相跑马圈地，利用资本优势对公平的市场环境造成了损害。

反垄断的目的并非限制互联网产业的发展，而是创造公平的竞争性市场环境、营造良好的科技创新氛围、引导资本向技术创新而非简单模式创新流动，就这一点判断，互联网行业仍然充满发展机遇，将在长期受益于行业规范化的进步。当前互联网平台及企业应关注国家“脱虚向实”的政策方向，避免盲目利用流量红利和平台模式的收割存量市场的做法，转而充分利用数据优势服务于生产端的价值创造，构建经济产生数据、数据赋能经济的良性循环生态，将消费互联网的触达能力和渠道建设与产业互联网的赋能属性充分融合，使不断发展的互联网及 IT 科技更进一步成为国家经济健康发展的助力。

#### 原因 5：疫情影响余波减消，企业经营警钟长鸣

2020 年受新冠疫情影响，全球经济有所下滑，国内企业经营环境也面临显著压力。据统计，2020 年我国吊注销企业 1004 万家，同比增长 18.6%，显著高于前两年<sup>6</sup>。尽管如此，

<sup>6</sup> 来源：中国社科院、企查查《2020 年中国企业发展年报》。



随着国内疫情控制整体稳定，2020 年二季度开始，疫情对中国经济和国内企业经营的负面影响已逐步消退，经济逐步复苏。

中国互联网协会研究显示，疫情对于以轻资产为主的互联网企业的影响小于传统产业，但在人力成本等资金问题的影响下，中小企业同样面临较大运营压力。短期来看，在线旅游、网约车、跨境电商、网络营销等产业受到了不同程度的阶段性负面影响，另一方面，但疫情下数字经济的渗透也为互联网企业提供了机遇：2020 年各月我国移动互联网用户数同比增速较 2019 年有显著提升，这一趋势尤在疫情爆发后的数月内最为显著；而诸如游戏和直播一类的“宅”经济也在疫情期间获得了显著的用户数量和使用率提升，企业实现了突破性的增长；同时，传统产业的数字化转型升级持续提速，产业互联网也将迎来新的市场需求释放。

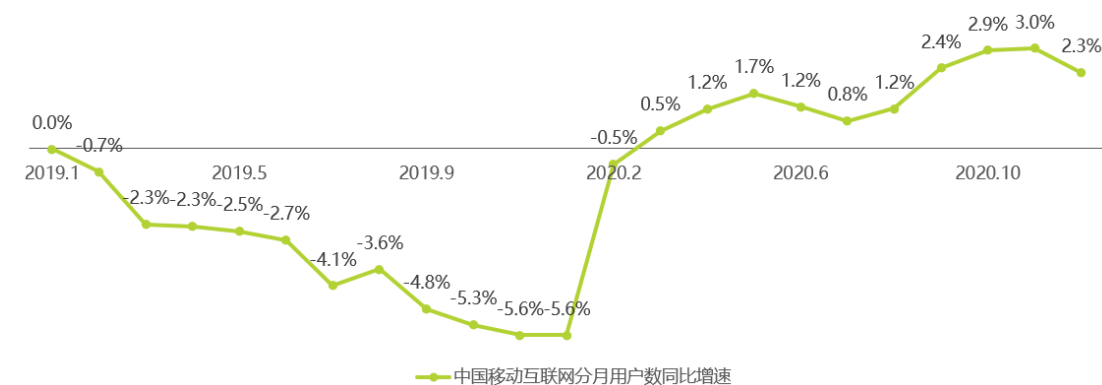


图 2-10 2019.1-2020.12 中国移动互联网分月用户数同比增速 (%)

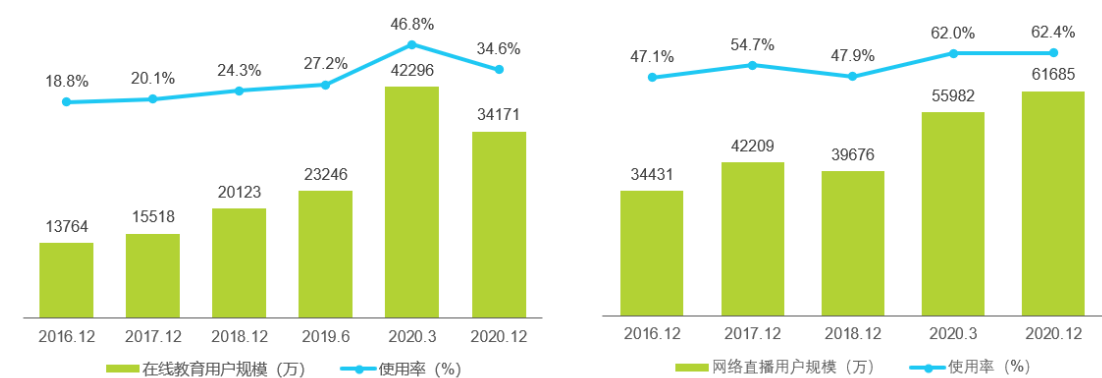


图 2-11 疫情导致在线教育用户数及使用率变化

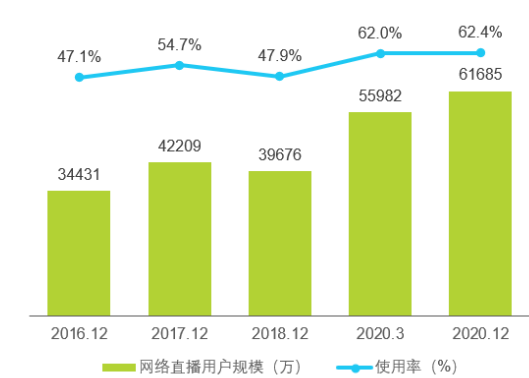


图 2-12 疫情导致网络直播用户数及使用率变化

在疫情带来的不稳定市场环境下，企业经营的灵活性对于互联网企业——尤其是中小互联网企业的表现至关重要，它使得无论在疫情中获得业务增长还是面临困难的企业，都能够从灵活的经营模式中获益：一方面，灵活的业务模式能帮助企业在市场风向改变中向具备增长空间的赛道调转枪头，敏捷地把握市场机遇；另一方面，灵活的成本结构也能帮助企业在危机中及时优化现金流状况，提升经营的韧性，为业务转型和战略调整争取时间。

#### **原因 6：全球化机遇与危机并存，互联网出海更需慎重**

尽管面临全球贸易保护主义抬头的威胁，经济全球化依然是不可逆的趋势——全球化经营的分工合作提高了各国企业业务上的专注度和效率，也有助于我国企业从发达国家学习先进技术和经验。然而，经济全球化的深化在带来发展机遇的同时，也放大了由其他国家地区经济环境变动导致的企业经营风险。

我国互联网企业在全球化背景下，主要面临着来自全球宏观经济、跨国供应链、网络信息安全、大国政治博弈以及地区突发事件可能给全球经营带来的不确定性：全球宏观经济形势影响着国内经济增速以及跨国业务增长空间，IT 基础软硬件供给/授权的稳定性影响着企业能否持续提供服务，跨国环境下复杂的网络空间环境给企业保障信息安全造成了更大的考验，大国政治博弈以及地区突发事件也会给企业经营环境增加难以预料的变数。国内互联网企业在不断修炼产品、服务等“内功”的同时，也需要认识到全球化条件下企业面临的诸多风险，从企业战略、IT 基础设施配置等多个方面未雨绸缪，在充分利用全球化发展机遇的条件下防范可能出现的危机。



图 2-13 全球化环境下互联网企业经营面临的风险因素

随着我国国内人口红利的见顶,2016 年前后我国的互联网企业开始逐步拓展海外市场,并迅速获得海外消费者的青睐。截止到 2019 年,中国约有 530 家娱乐类 App 出海,图文类 App 以 38%的比重占娱乐类 App 中的最大比例;预计到 2024 年,上述互联网企业数量将增至 640 家。互联网企业出海是经济全球化环境下的大势所趋,也是我国互联网企业进一步发展的必经之路。国内互联网出海企业的部分业务直接暴露在海外经营环境中,在获得海外市场业务增量的同时,也将承担更大的经营风险。

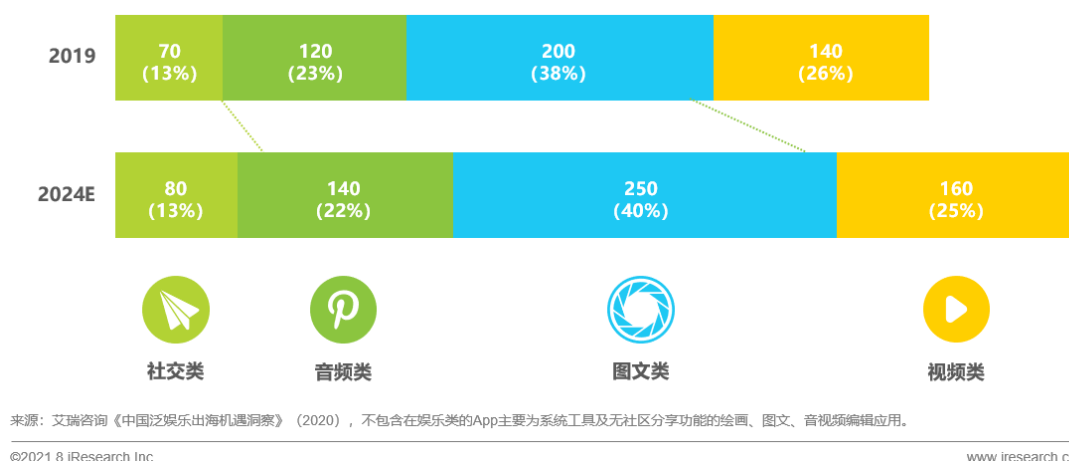


图 2-14 2019&2024 年中国娱乐类 App 出海数量

相较于本土经营的互联网企业,出海企业所面临的风险因素除上述由全球化趋势带来的一般风险外,还包括合规风险、IT 系统风险等。其中,合规风险主要是由于业务不符合当地法律法规带来停业损失,包括版权侵权、广告违规、隐私侵权及数据泄露等,信息安全和隐

私保护是合规领域的“问题多发区”，也与 IT 系统风险有所联系。因此，互联网企业“出海”时需要慎重选择 IT 基础架构服务商，对包括资源弹性、系统稳定性、数据安全性在内的多方面因素进行全面考量，选择全球业务经验丰富、能够提供持续高质量服务的厂商。

## 二、变化的常态下互联网企业的经营策略

### （一）策略 1：中小互联网企业践行“细分-粘性-增量-独立”发展路径

面对互联网头部企业绝对流量优势和入口占位，中小互联网企业的生存与发展空间被挤压，迫切需要寻找更有效的发展路径，即从建立细分领域优势，到增强用户粘性，再到增量获取，最终实现独立发展。

第一步，夯实产品基本盘，形成细分领域优势。中小互联网企业竞争力最重要的来源是产品优势和用户口碑，因此前期应先致力于将主营业务/产品发展至行业领先地位，甚至实现“细分垄断”，才有望在流量劣势的境遇下与大厂正面竞争。

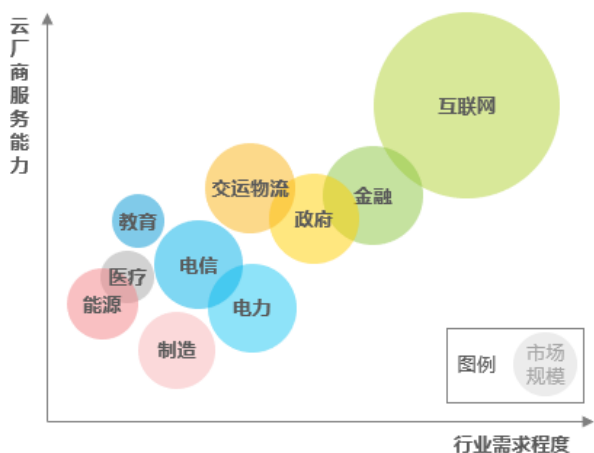
第二步，深挖存量护城河，通过强化产品的社交属性树立竞争壁垒。企业普遍面临获客难、成本高的难题，在增量不足的情况下，提升存量使用效果成为良策。在互联网行业，社交是舍不掉的标签，热点话题会成为用户谈资，而活跃流量才能为转化增加可能。通过强化社交属性来提升产品吸引力是中小企业行之有效的营销策略之一。

第三步，高垒增量登云梯。相比于广告时代的用户被动接受模式，自发传播和裂变式营销是互联网时代下的产物，这使得企业应在产品中融入更多的富媒体能力。通过观察一些爆品可以发现，有时出圈的并非企业定位的核心优势，而是一些附加的体验或设计，就像餐饮界的海底捞，服务而非口味成为其迅速传播的有力标签。而对互联网用户而言，良好的视听体验是其自发传播的重要因素，如基于音视频、直播、VR/AR 实现的双向娱乐活动有较大可能为企业核心产品或企业主营业务加分。

### （二）策略 2：云计算为企业高质量发展添薪续力（多云协同）

近年来国家鼓励企业上云的政策已进入落实阶段，企业上云步伐明显加速。2020 年，

国内云服务整体规模为 2256.1 亿元。云计算已成为互联网企业的重要“动能”，客户需求也从简单的“资源型需求”向“智能型需求”转变。



来源：结合企业访谈、公开资料，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

©2021.8 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 2-15 中国云服务垂直行业应用市场规模及供需情况

对互联网企业而言，由于其基础业务普遍通过互联网开展，计算能力的稳定对核心业务具有重大影响，因此需格外关注云厂商的选择策略。一方面，对计算性能要求高、用量大的互联网企业应选择技术迭代更快、服务稳定性更高的大型云服务厂商；另一方面，企业亦须关注多云策略，通过分散供应商保障业务稳定性和更灵活的业务选择。

多云策略的优势主要有以下几方面——①“不把鸡蛋放在一个篮子里”大幅提升灾备能力，减少一家服务器宕机可能带来的致命影响；②头部云服务厂商普遍是互联网大厂，与互联网企业难免存在业务交集，多云策略能够弱化与大厂的“供应绑定”，减少业务或政策威胁；③云厂商在具体产品上优势各异，对于用量较大的互联网企业而言，可根据不同业务板块的需要选择不同云厂商，从而更好地利用技术所长，并获得更大的议价空间。

事实上，选择公有云并非是企业“迫而为之”，而是价值与效果驱动的企业智能化建设与高质量成长的柴薪。对绝大多数互联网企业而言，私有部署不仅建设耗资巨大、维护成本高，而且难以及时更新换代，这使得具备软硬件优势的公有云成为不二之选。此外，云计算服务有多种接口可以对外开放，使得企业销售、供应、管理等环节能够对接外部平台，更具扩展性、灵活性和易用性，能够显著提高资源配置效率。企业上云作为国家战略布局的关键步骤，在稳固科技发展地位与强化实体经济联结效果中占据重要地位。

### （三）策略 3：软件工程敏捷度要求不断提升，逐步构成重要市场竞争力



图 2-16 App 更新频率与市场表现呈正相关

Gartner 研究显示，App 的更新频率与其在应用商店的下载次数以及评分有正相关关系：更新频繁的应用往往受到消费者的更多青睐。当前，我国互联网企业对敏捷开发和维护的需求高涨，达到了前所未有的程度。一方面，市场风口快速转换、用户需求随之快速迭代，互联网企业能否快速进行应用、服务的开发和上线构成企业把握市场机遇占领先机的重要

实力；另一方面，互联网企业经过多年积累，业务综合性不断提高，IT 维护工作对用户体验和业务连续性至关重要，而随着服务模块的增加，IT 维护工作的难度也呈几何倍数增长。同时，互联网企业内部战略的多元化走向以及互联网监管趋严等趋势都对后端敏捷度提出了更高的要求。

因此，开发和运维侧的敏捷性是互联网企业在不断变幻的市场环境中提升竞争优势的关键 IT 能力，企业亟需从 IT 基础架构出发，全面提升软件工程效率。

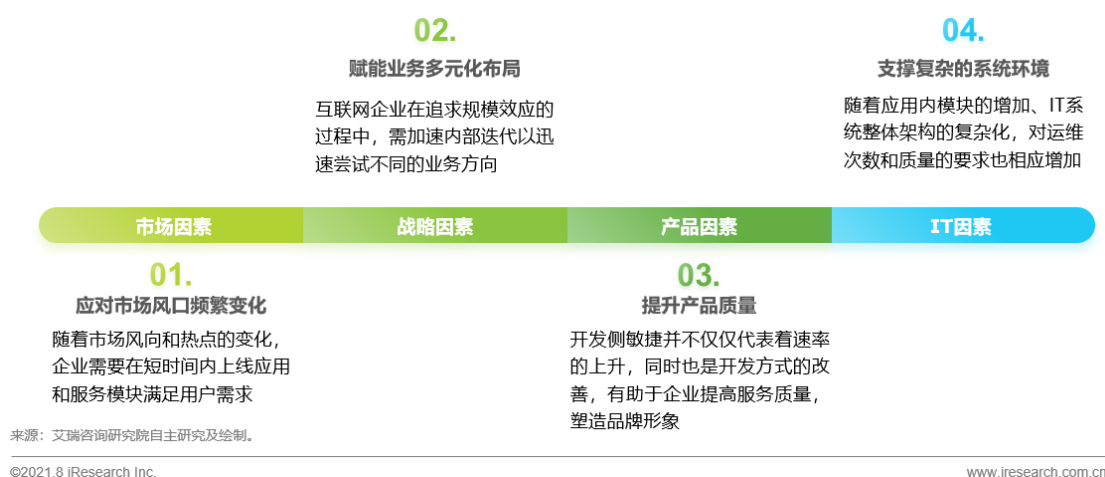


图 2-17 互联网企业加强应用开发&运维敏捷性应对内外部需求

在互联网企业普遍上云的环境下，云原生架构专用于企业优化应用开发流程、提升应用开发和维护效率，容器、DevOps、无服务器、微服务应用渐趋成熟，为互联网企业充分利



用云原生架构提供了技术可能性。

#### (四) 策略 4：更广泛的赋能，加速互联网能力的产业端渗透

前文已经阐述，产业互联网已成为国家政策支持的对象。在产业互联模式下，互联网连接从消费端向产业端渗透，在大数据、云计算、人工智能等新一代技术渗透传统产业链各环节并进行改造重塑的基础上，将生产流程有效打通，建立供给侧与需求侧的相互联结，实现生产的快速响应与协同。目前国内市场对消费互联网的发掘和探索相对成熟，也因如此，国内互联网企业在发挥消费端渠道能力以及前沿科技赋能方面已有了充分积累，利用这些能力，企业能帮助传统产业突破线性信息传导与被动的资源调度模式，打破主体之间的信息壁垒，构建新的供应关系，最终推动行业向分布式、去中心化方向发展。

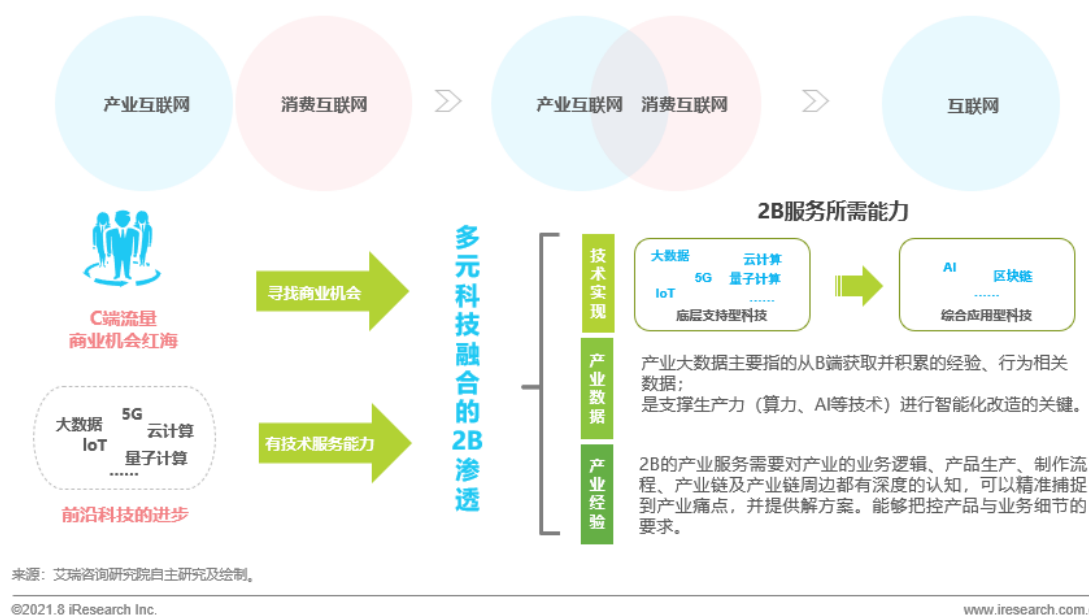


图 2-18 前沿科技融合 C 端网络构建产业互联网体系

为了推动产业互联网的建设，互联网企业需要充分发挥三方面的能力，包括 IT 平台支持能力、核心产品服务能力以及互联网化运营能力。其中，IT 平台支持能力主要包含数字化的产品设计制造以及企业运营管理工具，为各个生产经营环节提供核心技术支撑；核心产品服务能力主要包含产业规律以及行业知识的沉淀，使得企业能够深入地、建设性地配合传统产业的经营发展，提供针对性和专业化的赋能；互联网化运营能力覆盖互联网时代的商业运营理念和方法，帮助传统产业优化商业模式和盈利结构，提升资产周转能力和利润实现水平。

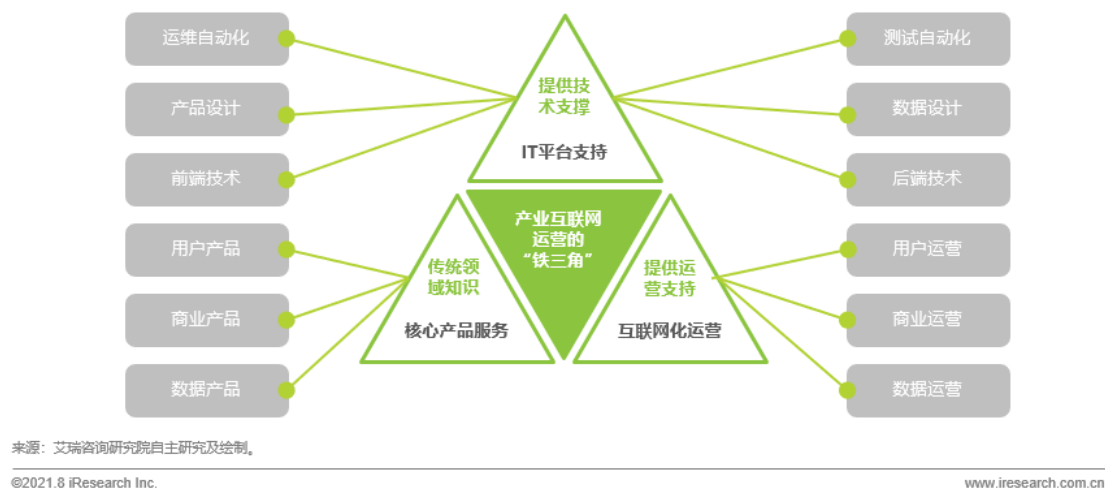


图 2-19 产业互联网运营的“铁三角”模型

普遍来看，目前互联网领域代表性企业在渠道、销售和运营方面经验丰富且有技术和数据资源的积累，在向生产端延伸的过程中，首要环节仍是解决企业数字化基础较薄弱的问题，首先要将传统的调研、决策、生产、经营等流程引入数字化框架中来，并在此基础上逐步构建数据库、大数据分析平台等能够打通、辅助智能分析的基础工具。因此，对应到产业互联网运营的“铁三角”模型，“IT 平台支持”即互联网企业可以优先应用于传统产业和企业，并创造赋能价值的能力；而“核心产品服务”是互联网企业目前相对薄弱的环节，更需要互联网企业通过招揽行业人才以及长期行业走访进行丰富和深化，这并非一日之功，也是产业互联网发展过程中持续进步的关键，与之相适应的，面向产业端的“互联网化运营”也需要根据不同行业和企业客户的特性做出相应的调整。

### 第三章 云计算的“恒常”与“应变”之道

#### 一、以云为骨，AI&大数据为翼，终端体系构建流量网络

应对激烈的流量竞争，融合人工智能与大数据应用于客户拓展及后续流量运营、社群营销已成为数据时代互联网企业的“基础设施”，人工智能与大数据服务的应用影响着企业的战略制定和产品打磨，在企业中应具备充分的战略地位。

借助大数据服务的真实性、广泛性、实用性，以及人工智能算法的归因、总结和预测功能，互联网企业得以建立精确的用户画像，并准确地为客户适配所需的资源和服务，这一方面加深了客户的满意度和付费意愿，另一方面能够以所适配的资源为媒介，通过社交模块构建用户之间的社群营销网络，进一步加强用户触达、覆盖以及客户粘性——从而最终实现扩大客户群体流量半径以及加强个体客户流量转化的“点面结合”的“双循环”。

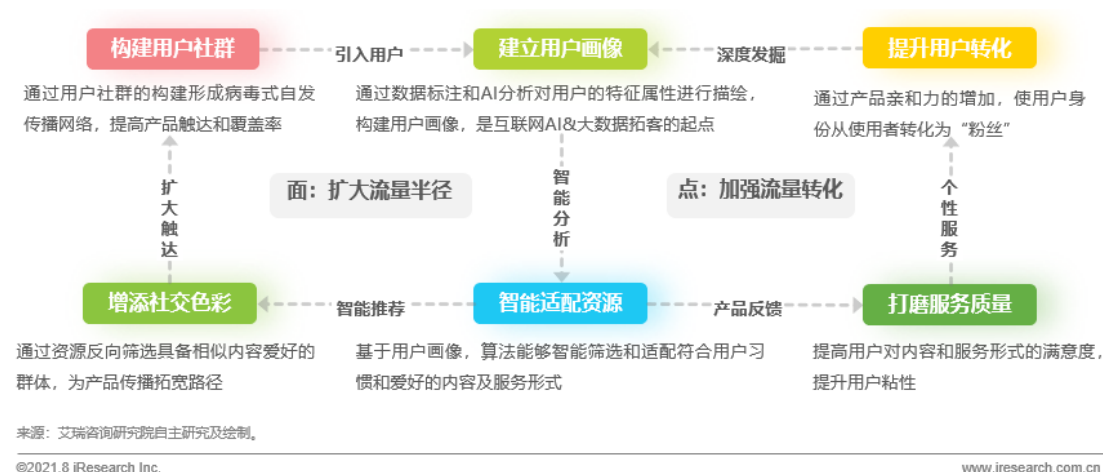


图 3-1 人工智能&大数据构建互联网服务的“点面结合”双循环

在以智能车为代表的流量终端的新战场上，大数据与人工智能也将充分发挥需求收集与服务创造的功能，协助企业快速实现新场景下的需求发现与产品打磨。我们预计 5G 将为新终端形态的塑造产生重要影响，同时，5G 商用的铺开也将为整个互联网行业带来流量的爆发、数据资产的加速累积，同时也对数据的处理和分析提出了更高的算力、存储及网络要求，使得企业独立开发和部署相应的 AI 和大数据应用的成本高企，并不具备良好的成本效益。当前互联网企业已普遍上云，云服务厂商在提供虚拟化 IT 基础设施的同时，也为企业提供

了丰富的云服务产品。人工智能及大数据服务是华为云大力投入、重点开发为企业提供海量数据整合能力以及关键数据洞察能力的云服务产品, 基于客户不同的业务安全和数据保密需求, 可以基于公有云、私有云或混合云架构部署, 提供从数据收集、数据标注、模型训练、可视化、大数据获客、大数据等全生命周期的大数据&AI 管理及应用。华为云利用云基础设施提供的强大算力和高性能存储及传输能力深度赋能大数据应用及人工智能算法, 提升数据的可用性以及算法的精准度, 更好地协助互联网企业提升服务质量、构建深度有效用户群。



图 3-2 云上互联网人工智能&大数据业务拓展解决方案架构

在利用数据科技提升获客与转化的“软实力”的同时, 互联网企业也需要从硬件终端入手触达潜在市场。本白皮书前文已经提及, 现阶段智能手机仍为互联网市场最主要的流量聚集地, 而新的智能硬件有望开拓互联网市场的新战场, 需要互联网企业加强关注, 通过与终端厂商的密切合作提升终端渠道“硬实力”。华为在智能手机市场上位居国内市场领先地位, 在各类智能硬件领域具备强大的研发和生产能力, 更具备自主操作系统、通信技术和应用平台等全方位的连接赋能能力, 提出了“1 + 8 + N”战略: 以智能手机为主入口, 以平板、PC、穿戴等 8 类消费级硬件为为辅入口, 融合照明、安防、环境、清扫等多个场景下的核心产品, 构架全方位终端体系。借助这一由智能硬件构建的流量网络, 企业将能够高效覆盖更大范围的用户和场景, 营造包围用户的无缝服务环境, 加强用户粘性, 提高用户转化, 形成独特的市场壁垒。

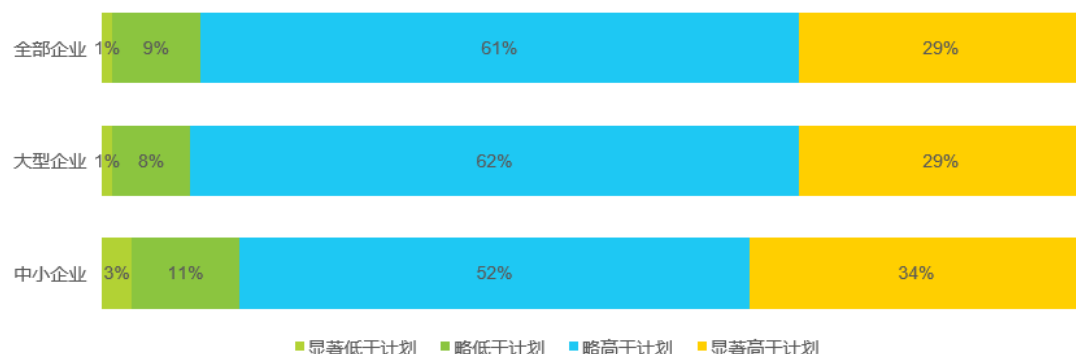


图 3-3 华为“1+8+N”飞轮模式，构建无缝终端生态

## 二、沿原生之路，构建“云云协同”之道

过去十年是国内云计算产业发展的第一阶段，上云已逐步成为企业共识，云服务为企业带来了更低廉的 IT 成本以及更高效的 IT 赋能，减少了互联网企业在开拓业务领域、转换业务方向时的后顾之忧，给予互联网企业在灵活多变的市场环境中战略层面的灵活性。值得注意的是，所谓“第一阶段”并不意味着基础云服务已经过时。事实上，2020 年的疫情进一步促进了企业对云服务的需求。数据显示，疫情后 90%的企业对云服务的需求预期高于疫情前，而 30%的企业更是有显著提升<sup>7</sup>。企业对云服务需求提升的主要原因包括在线服务需求量激增以及企业越来越多地将服务转移至云上供应，这也充分显示了云服务在企业面临内外部经营环境恶化时所彰显出的重要价值。

<sup>7</sup> 来源：Flexera《2021 State of the Cloud Report》



来源：Flexera (2021)，艾瑞咨询研究院根据公开资料研究及绘制。

©2021.8 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 3-4 疫情导致企业对云服务需求量的变化

在云计算对于企业降本增效的优势得到充分展现后，目前“云原生”成为了市场对云服务未来发展方向的公式。云原生架构下的企业应用生于云、长于云，通过渐入佳境的容器、DevOps、微服务等技术统合异构云环境，构建相较于传统云计算更具备高效性和一致性的云原生 IT 环境，提高应用开发侧和运维侧的工作效率和质量、降低调用大规模业务集群所需的 IT 成本。

2020 年，华为云提出云原生 2.0 概念，指出企业云化将从“ON Cloud”走向“IN Cloud”，企业新生能力基于云原生构建，使其生于云；应用、数据和 AI 的全生命周期云上完成，使其长于云；同时，既有能力通过立而不破的方式继承下来，并与新生能力有机协同——新生能力与既有能力立而不破、有机协同，实现资源高效、应用敏捷、业务智能、安全可靠。云原生架构更加适宜互联网企业对于敏捷高效的 IT 赋能需求，帮助企业在瞬息万变的互联网市场中把握时机领跑黄金赛道，从而为企业带来战术层面的灵活性。



来源：华为云，艾瑞咨询研究院根据公开资料研究及绘制。

©2021.8 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn



图 3-5 华为云原生基础设施，使能云原生从 ON 到 IN

另一方面，随着云成为了一切数字化商业模式的基础，数据驱动了业务模式变革，而移动应用让业务更敏捷，云基础设施与终端云平台的协同成为了全周期云服务的必然要求。华为更拥有完整的云、网、边、端产业布局和协同优势，华为云和终端云在能力开放方面实现深度协同，横向融合云计算、AI、大数据、联接等技术的云平台，纵向打通生产、部署、消费、运营全环节，为开发者和合作伙伴提供统一的服务与体验，不仅能够助力企业客户加快业务创新速度，还能共同挖掘全业务潜在价值，通过终端云服务平台，触达更多全球终端用户。



来源：来源，艾瑞咨询研究院根据公开资料研究及绘制。

©2021.8 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

图 3-6 云云协同，赋能行业应用，开启全场景服务新征程

互联网深刻颠覆了人民生活与社会生产，从消费娱乐、到线上线下融合的生活服务、再到面向产业的业务流程革新，掀起一场持续数年、由表及里的“数字化风暴”。与此同时，互联网带来的革命性变化，也造成了前所未有的“数字鸿沟”，将不同触网程度的用户分割成截然不同的群体，亦将不同数字化程度的企业逐渐拉开差距。

但我们相信，云服务的出现以及云原生的深化，正在试图弥合这样的鸿沟：无论是让身处僻壤的用户也能获得同等体验的线上服务，还是让中长尾企业也能获得数字化发展的红利——此时的技术不再是冷冰冰的机器与代码，而是用滚烫的热诚，帮助每一位用户、每一户企业看到技术的力量，收获属于自己的“技术红利”。



## 公司介绍/法律声明

艾瑞咨询深耕研究咨询领域十九年,为客户解决商业决策问题的专业第三方机构。公司以“为商业决策赋能”为品牌理念,通过研究咨询等专业服务,助力客户提高对新经济产业的认知水平、盈利能力和综合竞争力。在数据和产业洞察的基础上,艾瑞咨询研究业务拓展至大数据研究、企业咨询、投资研究、新零售研究等方向,并致力于通过研究咨询的手段帮助企业认知市场,智能决策。

## 版权声明

本报告为华为云联合艾瑞咨询制作,报告中所有的文字、图片、表格均受有关商标和著作权的法律保护,部分文字和数据采集于公开信息,所有权为原著者所有。没有经过本公司书面许可,任何组织和个人不得以任何形式复制或传递。任何未经授权使用本报告的相关商业行为都将违反《中华人民共和国著作权法》和其他法律法规以及有关国际公约的规定。

## 免责条款

本报告中行业数据及相关市场预测主要为公司研究员采用桌面研究、行业访谈、市场调查及其他研究方法,并且结合艾瑞监测产品数据,通过艾瑞统计预测模型估算获得;企业数据主要为访谈获得,仅供参考。本报告中发布的调研数据采用样本调研方法,其数据结果受到样本的影响。由于调研方法及样本的限制,调查资料收集范围的限制,该数据仅代表调研时间和人群的基本状况,仅服务于当前的调研目的,为市场和客户提供基本参考。受研究方法和数据获取资源的限制,本报告只提供给用户作为市场参考资料,本公司对该报告的数据和观点不承担法律责任。

## 联系我们

咨询热线 400 026 2099

联系邮箱 ask@iresearch.com.cn

集团网站 <http://www.iresearch.com.cn>



为商业决策赋能  
EMPOWER BUSINESS DECISIONS