

甲方乙方 中国企业服务研究报告

2020年

01



本质是社会分工及复用

- 企业服务的本质是社会的分工，而社会分工的本质是智力资产（知识、经验、工作流等）的复用。这种本质决定了企业服务是不可逆的，种种顾虑（如对安全的担心）只能推迟不会阻挡企业服务的大势。

02



智力沉降和乙方“叛变”

- 在服务型企业中，智力资产迅速沉降，凡高频需求，企业总能通过系统、培训等手段，使得专家才拥有的能力迅速为初级员工所获得。也有乙方（指服务提供商），直接把外包型服务进一步沉降为标准化产品，外包变为租用。

03



落地需甲乙双方配合

- 企业服务的落地需要乙方有客户成功的意识和方法论，要重视交付和培训等细碎工作。同样也需要甲方在文化、机制上进行配套——往往是一把手主导的，具备全员意识和技能准备的配套。

04



场景至关重要

- 在企业服务落地中，场景是跨越早期采用者和早期大众鸿沟的桥梁。这就要求，乙方必须深入了解甲方的使用者习惯、使用环境等，因此行业人才和IT技术人才、互联网人才的结合将发挥重要作用。

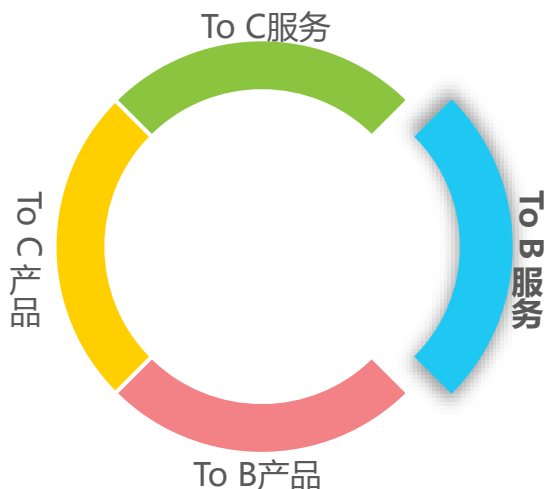
定义及研究范围

“To B” 和 “段时间” 为基本要素

企业服务，即对企业提供的服务。区别于为个人提供的服务，如餐饮服务；也区别企业之间的实物交易，如生产资料买卖。计费方式包括按时或按次，交付方式包括线下和线上，具体形式包括外包、租用和平台。

标准化程度，常作为产品和服务的区分，但这种划分仍不够清晰，例如标准化程度较高的IaaS甚至电力，究竟是属于产品还是服务。艾瑞认为，可通过“点时间”能不能完成交易作为区分，在点时间上能做到钱货两清的，为产品；需要“段时间”才能完成交付的，为服务。本报告的研究范围不包括标准化的软件产品，但包括软件的定制部分及后期交付服务。

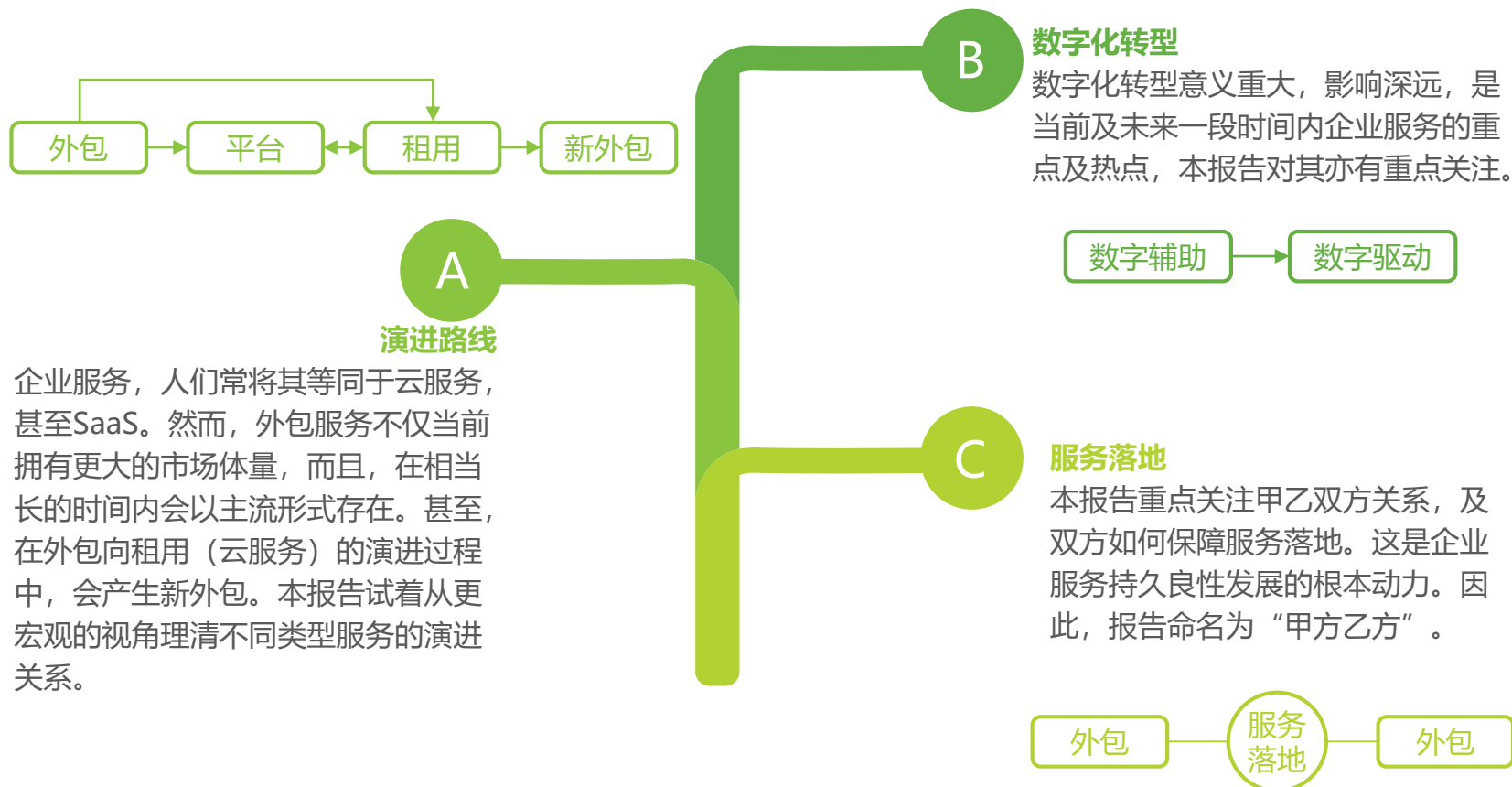
企业服务的供需双方，仍然是“人”在参与，因此，企业服务和个人服务并非完全割裂，业界有着To B和To C融合发展的观点；但采购的最终目的、需求的具体内容、决策的时间和流程，两者有诸多不同，企业服务有其鲜明特点。



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

研究思路及关注重点

演进路线、数字化转型及服务落地



背景及动因	1
分类及演进	2
场景及市场	3
典型案例	4
挑战及应对	5
趋势及展望	6

无形性、复杂性和稳定性为主要特点

服务，不同于一次性交付的产品，它是通过外包、租用、平台等方式，在较长的时间内逐步地实现价值的转移，这种特点往往导致甲方在选型时无法在短时间内就完成测试，长期稳定、值得信赖的乙方更加重要。

租用型企业服务，输出的其实是一整套方法论，它往往需要甲方在组织、文化和管理等方面做配套。相应地，甲方在选型时，也很少一个人就能拍板决定。所以，不管是采购，还是交付，其复杂程度都远高于个人服务。

正因为企业服务的复杂性特点，加上员工习惯的形成、企业数据的沉淀，导致甲方一旦采购了某服务，并不会轻易做迁移，一般会稳定续费，因此凡做刚需的企业服务，并不会像To C服务一样大起大落，而是稳定增长，这也正是很多投资者选择此赛道的原因。

企业服务的特点



优缺点（甲方视角）

优点为更省、更快、高杠杆，缺点为受制于人

从甲方来看，采购企业服务优点是：快速响应变化、加速资金周转、实现风险转移、专注核心业务。相比优点，缺点的重要程度相对较低，主要包括：数据及业务安全隐患、敏感度降低、自由度不足、服务商锁定（垄断风险）。

和自建相比企业对甲方的优缺点

优点	缺点
<p>①快速响应变化：在传统生产管理中，常制定周密计划。但随着市场和技术的快速变化（且变化越来越快），计划制定的难度上升，计划准确性下降，资源或闲置，或不足。类似于控制论的管理理念，即“快速响应而非精准预测”越来越流行，企业服务为这种理念提供落地支撑，大胆试错、小步快跑成为可能。</p> <p>②加速资金周转：完全自建，即使可以制定完全精准的生产计划，前期仍然要投入大量资金。采购企业服务，从财务视角，降低了固定资产占比，实现了企业轻资产化，加速了资金周转。更通俗地说：企业发展中采用了更高的（且低风险的）杠杆。</p> <p>③实现风险转移：完全自建，企业存在技术选型错误的风险。采购企业服务（尤其是较成熟的），实际上是将这种风险进行了转移。</p> <p>④专注核心业务：抛开资金等要素，仅从精力视角，采购企业服务可以让企业更加专注于自己的核心业务。</p>	<p>①数据及业务安全隐患：采购企业服务时，企业数据存在丢失、泄露等各种风险。目前，从技术角度，防丢失的措施较多。但防泄露方面，同态加密应用并不成熟，仍主要依靠法律和服务商的信用本身。</p> <p>②敏感度降低：任何业务，当采购企业服务而非完全自建时，对于其中细节的熟悉度和敏感度都会相应降低。因此，企业的当前核心业务和战略核心业务（即就是用它来试错、练手、找感觉的业务）可自主建设。</p> <p>③自由度不足：采购企业服务尤其是租用型企业服务时，常会自由度不足。而采购方创新性越强，这种掣肘越明显。</p> <p>④服务商锁定：当某种服务只剩少数几家服务商，或者企业数据、业务迁移非常困难时，企业要承担服务商提价或服务质量变差的风险。所以，企业在选购时要考虑可持续性。</p>

注释：此处优缺点主要依据“租用型”企业服务，“外包型”企业服务并不能满足以上所有点。
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

优缺点（乙方视角）

优点为营收持续增长，缺点为发展慢、承担风险

从乙方来看，相比于一次性的产品售卖，企业服务的优点是：可以有稳定的源源不断的营收，与甲方保持长时间关系从而可以推介新服务，始终可听到客户/用户的声音并保持不断进化，有更大的服务半径和更高的企业发展天花板，有效防止盗版问题。缺点是短期内营收增长不快，且往往要承担客户转移来的风险（如技术选型风险），在当前阶段还往往还面临定制过重，而客单价不高的困难。

和做产品相比企业服务对乙方的优缺点

优点	缺点
<p>①有稳定的、可预期的营收，企业业绩的波动性较小。</p> <p>②与甲方保持长时间的关系，因此可以推介新服务。</p> <p>③可以根据客户的及时反馈，发现新的商机，开拓新的领域。</p> <p>④知识、经验、工具复用性高，可以使得自己专业性不断提升。</p> <p>⑤有效防止软件的盗版问题。</p>	<p>①因为采用按时付费或按需付费的模式，因此短期之内的营收不高。</p> <p>②承担客户转移过来的技术风险，要求自己必须通过对新技术的敏感性与专业性去对冲。</p> <p>③在当前阶段，尤其某种服务尚未形成行业标准之前，甲方需求不收敛，导致定制性需求部分不断扩张，乙方实际上无法按照理想的业务逻辑快速规模化复制交付能力，导致单个客户服务成本不能快速下降，这与现阶段客单价相对较低又形成了矛盾。</p>

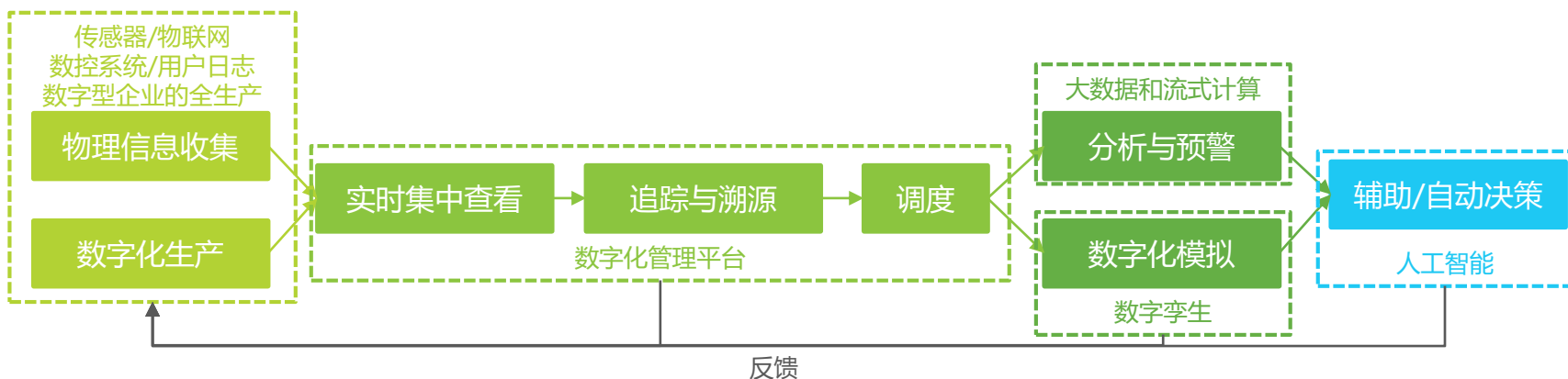
数字化转型是较长一段时间的关注重点

以比特辅助原子、替代原子来描述世界、改造世界，对企业及整个社会影响深远。这种影响已从计算机诞生至今，现在仍远看不到终点。数字化仍是较长一段时间内企业服务的关注重点：

业务数字化：①随着存储技术不断发展，单位数字占用的物理空间越来越小，存储越来越便捷，成本越来越低。②复制与传输更便捷、成本更低。③搜索更为便捷。④二次修改更为便捷。**业务数字化的本质是数字辅助。**

数字化转型：①仅从存储、传输成本降低的角度完全无法体现数字化的优势，汇总、计算、查询和预警形成的反馈系统越来越快、越来越准，意义更为深远，这就好比“眼睛不承担任何运动功能，但是比任何运动器官更为重要，因为它是反馈系统”。得益于流式计算，营销领域的计算广告等应用已比较成熟。融合C to M理念的MES将成为新热点，其他各领域有待于进一步发展。②模拟成本更低。除对已然事件即时反馈外，数字化有助于对未然事件进行模拟和预测，从而使得试错成本大幅降低。制造领域的CAD建模，建筑领域的BIM和CFD等，均是如此。**数字化转型的本质是数字驱动。**

企业数字化全链条



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

中美对比

中国企业服务有巨大成长空间

受益于巨大的人口红利（劳动力红利和注意力红利）和互联网、移动互联网的飞速发展，中国的To C领域的企业已经达到了与美国对应企业接近的体量。但是受制于中国企业整体的信息化水平和信息化素养，以及二元化结构（城乡企业二元化，国企私企二元化），企业服务领域，中国企业与美国企业的体量仍有较大差距。尽管这一差距并非短期就能赶上，但仍预示着企业服务领域，具有巨大的成长空间。

2020年中美To C与To B企业市值对比

To C市场

×2.24=

To B市场





×20.60=





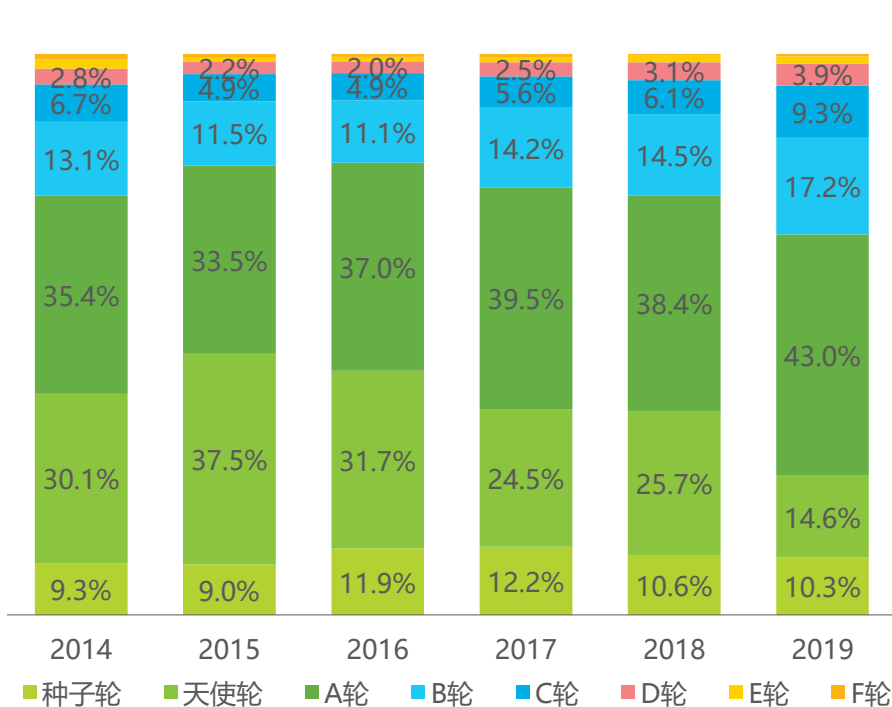


注释：市值取自2020年4月21日数据，美元及港元按当日汇率换算。
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

早期投资数量占比缩小，后期投资单笔金额扩大

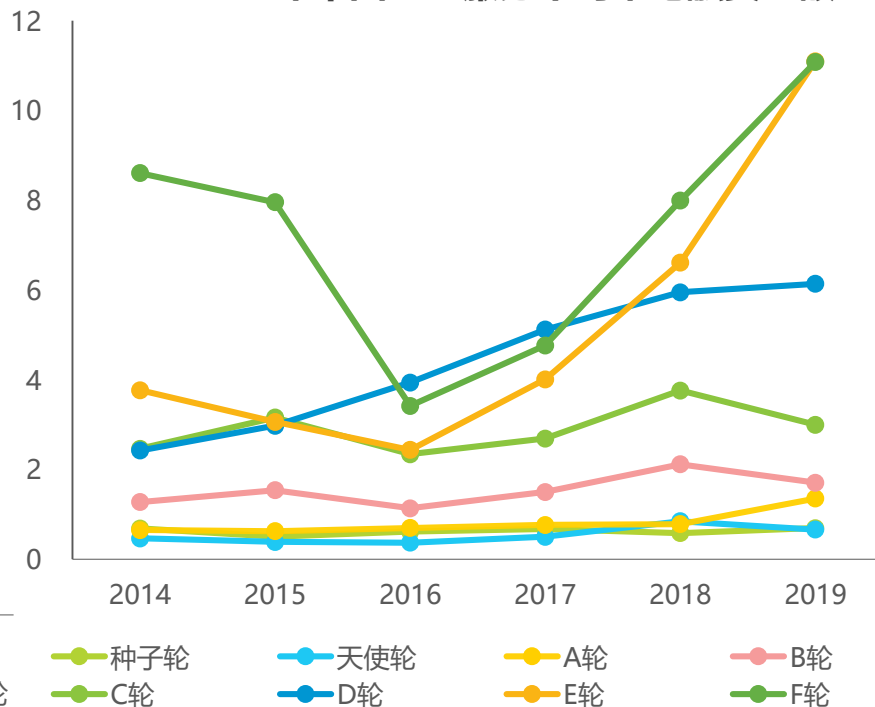
2015年后，消费互联网红利见顶，产业互联网迎来普遍关注，企业服务作为产业互联网中重要的组成部分，一度成为资本投资的风口赛道，早期投资（种子、天使、A轮）动作频繁，投资数量增长迅速。随着经济增速开始放缓，资本市场中的热钱趋冷，投资逐渐回归理性，后资本草莽时代也出清了大量早期投资机构，存活下来的早期投资机构普遍出手谨慎。标的方面，头部标的议价能力凸显，早期投资机构进入资金退出周期，后期投资机构开始接盘运作，成为目前市场主流，其单笔投资金额也在不断扩大。

2014-2019年中国企业服务融资数量占比情况



来源：IT桔子。

2014-2019年中国企业服务平均单笔融资金额



来源：IT桔子。

社会分工为本质，万物互联、数字孪生为保障

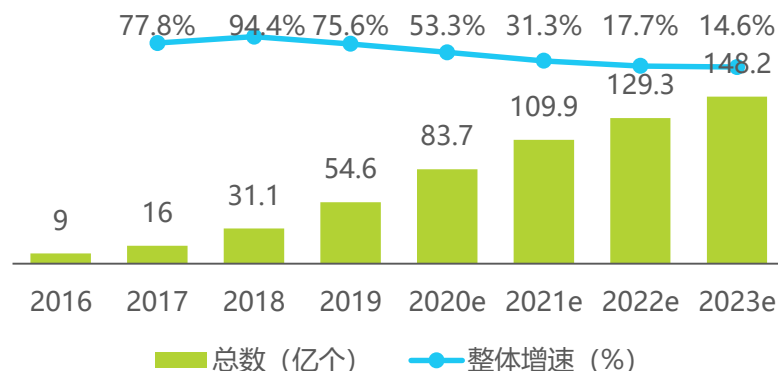
社会分工可显著提高劳动生产率。因为在社会分工下，智力资源（知识/经验/工作流）可以不断被复用，进而不断被优化。人类最早出现的社会分工，为商品交换，可称其为“羊和斧子”的分工。再之后是合作生产，可称其为“斧头和斧柄”的分工。受益于交通运输的发展，基于“物”的分工，在全世界范围内大规模展开。人难以标准化，运输（交通）成本也显著高于物；因此，一直以来，服务企业要么为地域性的，要么为全球范围内极细分领域的（如高端咨询和精密维修）。也就是，服务半径不足，所能覆盖的市场天花板较低。

互联网改变了这一切：首先，管理半径扩大，服务型企可以收集地域性零散资源，将服务进行标准化后，以统一品牌输出；其次，对于可通过互联网完成完整交付的纯智力型服务，则更为彻底，直接以云的、且常常是自动化的形式完成交付；再次，数字孪生使得试错成本降低。相比于实物，服务传输更快，边际成本更低，因此，这是一次更为深刻的社会分工。

不同形式的社会分工

	以实物实现分工	以服务实现分工	
分工形式	基于原子的分工 (价值物化)	基于人×时间的分工 (价值智力化/时间化)	基于比特的分工 (价值程序/数据化)
分工实现形式	交换/购买商品	外包服务	在线服务/云服务
支持	物流	交通/网络	网络
交付频次	较快	慢	最快
半径	较大	小	最大
不同形式的融合	增值服务→	←定制生产	
		PaaS/SaaS→	←云MSP
	IaaS→	←3D打印、C to M	

2016-2023年中国物联网连接总数及增速



注释：1、物联网连接总数指通过蜂窝与非蜂窝制式连接的设备数，其中蜂窝连接方式包括NB-IoT/2G/3G/4G/5G/eMTC等，非蜂窝连接方式包括Wifi、蓝牙、PLC、sigfox、Lora、CC1310、卫星、光纤等。2、物联网连接设备指智能穿戴、车联网、工业物联网、安防、城市公共服务等场景应用的传感设备，不包括含SIM卡功能的手机等移动设备与通过有线宽带连接的设备。

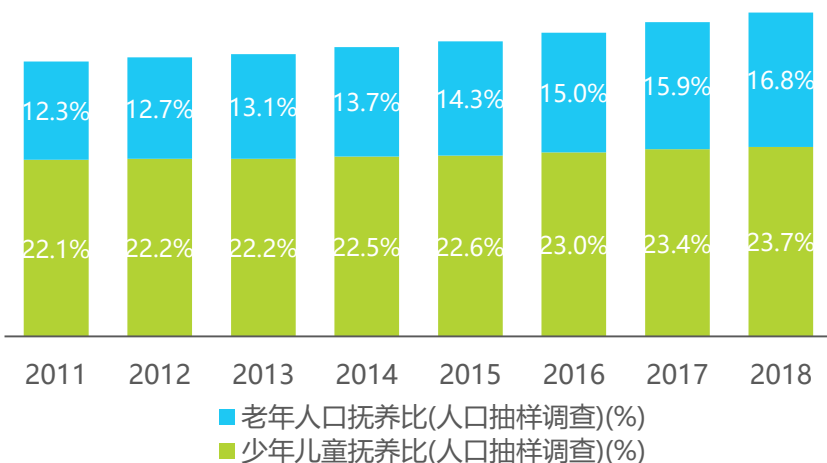
来源：艾瑞根据中国移动、中国联通、中国电信、中信建投、GSMA等公开资料，结合艾瑞统计模型绘制。

人口红利消失、C端增长乏力为“导火索”

从短期看，企业服务的动因是人口红利的消失。

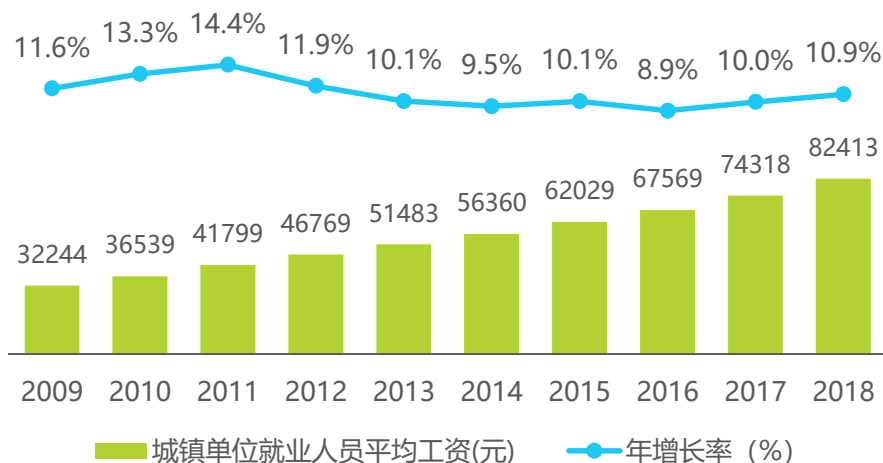
宏观层面：在过去的30多年间，人口红利为中国经济的高速发展提供了大量廉价劳动力和消费需求。近几年，人口红利的消失加之劳动力成本不断攀升，让过去粗放的增长模式难以适应新的市场环境。**国家层面：**开始注重互联网对实体的反哺，先后提出互联网+、工业互联网、工业4.0等。**企业层面：**互联网企业C端获客成本不断上升、毛利率不断下降，“得用户者得天下”和“羊毛出在猪身上”的商业信念开始动摇。甲乙方均重新理性思考企业的本质，回归到成本、效率、现金流等老生常谈的话题。

2011-2018年中国人口抚养比



来源：国家统计局。

2009-2018年中国城镇单位就业人口 平均工资及增长情况



来源：国家统计局。

新冠疫情客观上促进了企业对部分企业服务的关注

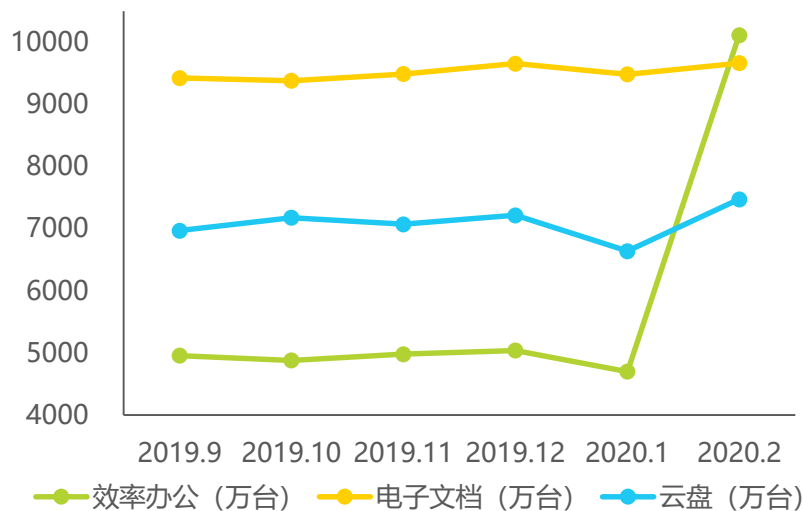
经济、创新的发展与节点数量、节点间资源（人员、信息、资金、实物）流动性正相关。人员流动常作为其他资源流动的先决条件，但互联网时代，人员流动相对最慢，从而成为，且越来越成为限制条件。病毒传播恰恰也与人员流动成正相关，这就导致各企业乃至整个社会比先前更加急迫地思考和尝试大幅降低人员流动，而不降低其他资源流动。也就是，这场迟早要进行但迟迟未进行的大规模试验，疫情下被偶然提前。灵活用工、协同办公等行业迎来新的契机。

新冠疫情对企业服务的影响

利好	不利
<ul style="list-style-type: none"> 部分企业会更加拥抱技术，直接代替人力。 部分企业会提高技术和管理水平，优化 workflow，辅助员工提效。 更多企业会采购专业服务，代替内部低效部门。 企业有了“业务在线化”的危机意识。 更多企业对灵活用工、社会化用工开始关注。 	<ul style="list-style-type: none"> 部分企业熬不过寒冬，这种影响会在产业链中传递。 相比于更加拥抱技术，大多企业会降低成本，选择短期内缩减所有开支，包括技术开支和服务采购开支。 企业全面复工缓慢，除远程办公等近期刚需迎来大幅增长外，其他类型服务的采购更多处于“等等看”状态，给乙方现金流带来较大压力。

2019年9月-2020年2月中国办公类

APP日均独立设备数



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

来源：mUsertracker 多平台网民行为监测数据库（桌面及智能终端）。

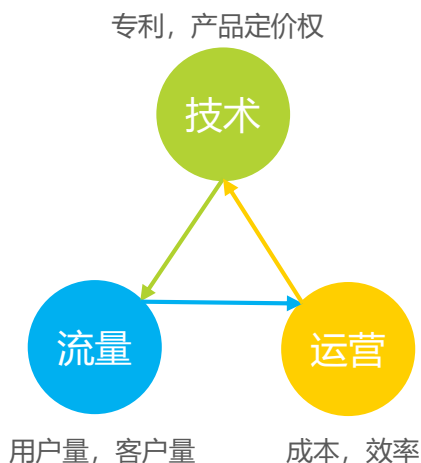
企业优势周期

技术、流量和运营的周而复始

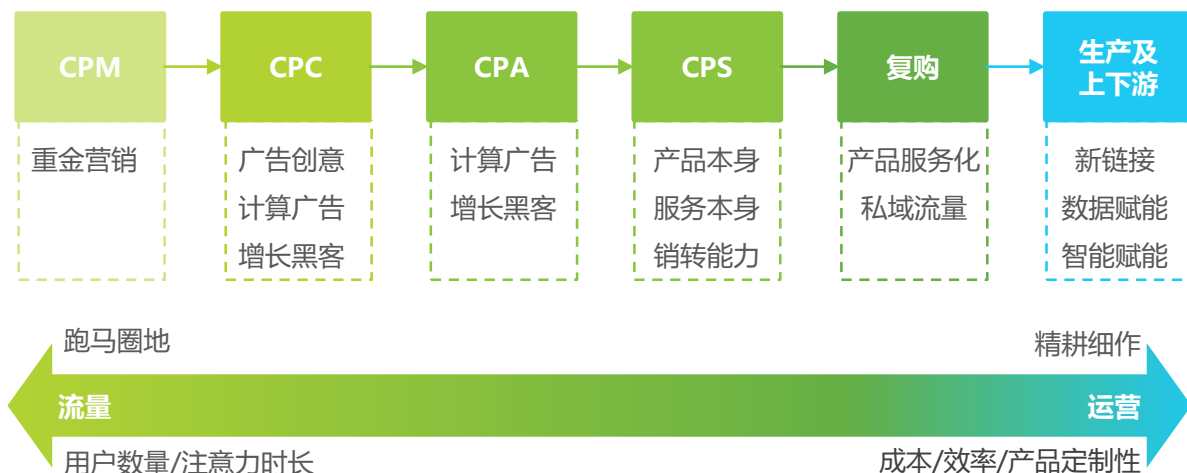
在不同行业、不同时期，技术、流量和运营三大要素轮流唱主角。

在一个产业发展的早期，技术往往成为主导因素，技术先进的企业要么通过专利输出获取费用，要么通过完全不同的产品获取定价权，从而获取超额利润。这种“有对无”的优势，就是**技术优势**。在一个产业发展的前期和中期，流量往往成为主导因素，善于开疆扩土、获取用户/客户的企业会迅速做大，并形成平台性壁垒。这种“大对小”的优势，就是**流量优势**。随着竞争者越来越多，流量逐渐被瓜分殆尽，企业之间在盈亏平衡线附近展开白刃战，效率更高、成本更低者为盈，反之为亏。此时，企业运营变得极为重要。这种“精对粗”的优势，就是**运营优势**。尽管三种状态无法完全区分，常相互交织，但一定时期内总有一个要素最为重要。三者周而复始，循环往复。在运营优势主导时，甲方开始重视成本和效率，乙方做To C生意更难，企业服务热度上升。

技术/流量/运营的循环



从流量到经营的演变逻辑



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

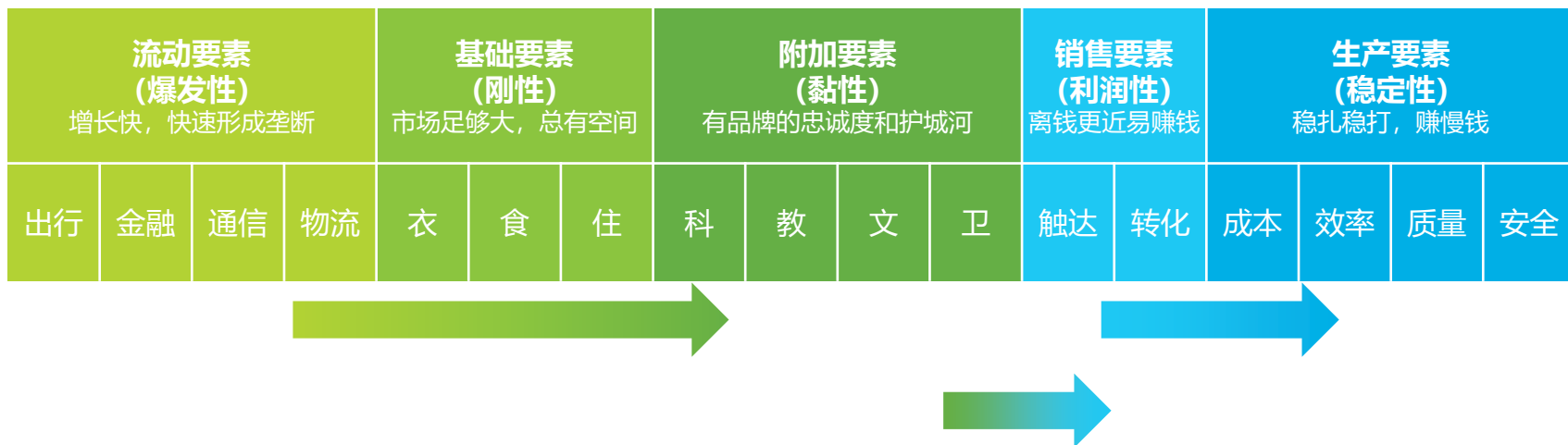
互联网渗透趋势（创投赛道偏好）

To C到To B，消费到产业，获客到生产、管理

互联网首先引爆的是To C领域。而在To C领域中首先引爆的是流动要素，也就是出行（人的流动）、支付（钱的流动）、通信、社交及广告（信息的流动）、物流（物的流动），这些领域的特点是可以迅速做大，并迅速形成垄断性的平台。然后向基础要素和附加要素领域延伸，这些延伸已经发生了很多年。

与上述延伸同时发生的是To C领域向To B领域延伸。在To B领域，首先引爆的仍然是与获客相关的，这仍然是跑马圈地的逻辑，计算广告、增长黑客、私域流量做的都是此类事情，这个领域会在相当长一段时间内持续火热。SaaS领域市场规模比较大的子分类都是与获客相关的，如CRM和客服。最后才是成本、效率、安全、管理等，即DevOps、RPA、低/零代码关注的领域。

互联网渗透趋势



背景及动因

1

分类及演进

2

场景及市场

3

典型案例

4

挑战及应对

5

趋势及展望

6

可分为外包型（项目型）、租用型（产品型）和平台型

企业服务根据**服务模式**可以分为：外包型、租用型和平台型。根据**服务内容**可以分为：业务型、应用型、技术型和资源型，其中应用型又可以分为获客型、工具型和管理型。根据**应用的通用场景**可以分为：人力资源、财税工法、协同办公、资源管理、营销获客、销售客服、中台及低/零代码、金融服务、数据和智能、安全和运维、采购供应、物流服务、开发服务和IT基础资源等。根据**应用的垂直场景**可以与不同行业结合，分为：教育、医疗、房产、零售，等等。

外包型服务特点：①复杂性高、标准化程度低、客单价较高。②甲方花钱买省心。**平台型服务特点：**标准化程度高，高频、低价，但常无法完全自动完成。**租用型服务特点：**可自动完成，或依赖于资源。外包、租用和平台，无法完全区分，常相互交织。比如，乙方承接了甲方的电话呼叫业务，既可以看作甲方将业务进行外包，也可以看作乙方将呼叫中心（含人员）出租给了甲方。再比如，当租用型业务的复杂度超过了甲方的订单式购买能力，会在甲乙双方之间诞生出做外包的中间层，云MSP即是此类。

外包型、租用型、平台型企业服务的区别

区分要素	外包	租用	平台
标准制定方	甲方制定标准	乙方制定标准	乙方主导标准
实施时间	实施在选购后	大部分实施（开发）在选购前	实施在选购后
交付形式	项目制	产品制	类产品制
计费形式	按需求，或（人×天 次）	（物 功能×天 次）	两种均有
定制程度	定制程度高	定制程度低	定制程度不确定
服务半径	服务半径小	服务半径大	服务半径较大
人的知名度作用	大	小	中等
发展方向及关键点	高客单价	长期订阅，积木式搭配	标准化能力及奖惩机制

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

外包型企业服务

外包型可分为：专家型、经验型和程序型

外包型企业服务，根据难易程度（即甲方到底是因为“做不了”还是“不划算”去选择该企业服务），可以分为专家型、经验型和程序型。

外包型企业服务的分类

	问题类型	关键要素	宣传语	示例
专家型	前沿问题或复杂问题	创造力、创新意识，以及能在探寻新方案、新概念及新技术的过程中发挥先驱引领作用	聘请我们吧，因为我们的专业智慧无与伦比	企业定位与市场策划
经验型	有经验可供参考，但又有一些独特性的问题	知识、经验、专业判断力	聘请我们吧，因为我们拥有丰富的实践经验，在这类问题的处理上游刃有余	IT集成 金融服务
程序型	客户因人手不足或者为提高效率而采购服务的问题	程序、效率和时间	聘请我们吧，因为我们知道该怎样做，可以高效地帮助你实现预期效果	创业公司注册 资质申请 代账服务

来源：《专业服务公司的管理》，艾瑞咨询研究院整理及绘制。

租用型企业服务

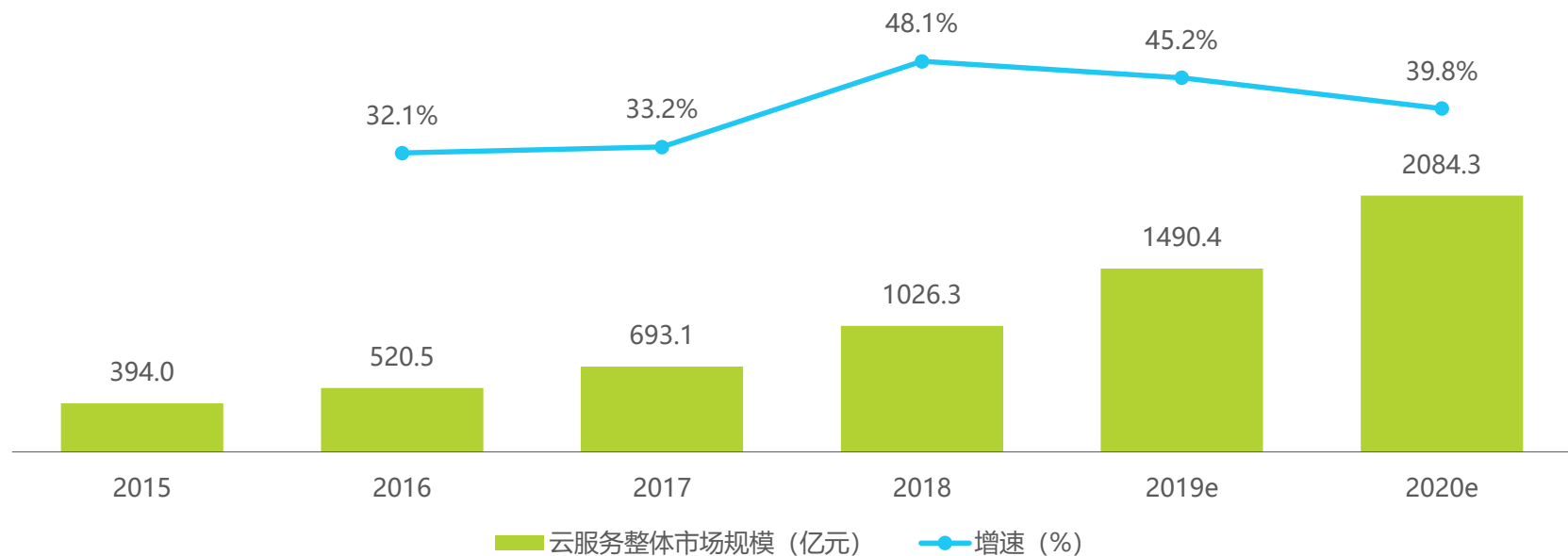
增长空间主要在云服务

租赁型企业服务包括传统租赁和云服务，增长空间主要在云服务。

云服务最能体现大规模复用的优势：在传统租赁中，将某种资源租给A就不能同时租给B，且线下的交付方式导致并不能低成本地拓展到千里之外的客户。云服务可以较低的边际成本，将服务**并发性地、不受地域限制地**租给更多客户。

云服务的这种优势，使得从业者、投资人均对市场空间和商业模式较为看好，但这只是理想的状态。To B服务自身的特点，导致交付较重（即使产品化的、租用型的服务也是如此），也就是边际成本虽低，但并不趋于零，在中国这一现象尤其明显。这也成为国内云服务创业公司和投资人最为突出的痛点。

2015-2020年中国云服务整体市场规模



注释：包含IaaS、PaaS、SaaS等服务层级；包含公有云、私有云、专有云、混合云等各类云部署模式，专家访谈，企业财报，根据艾瑞统计模型核算。

上游资源、下游资源和泛流量至少要有其一

平台型企业服务是拥有或者汇聚了大量资源的企业，在面对大量甲方时，将标准化程度比较高的外包型服务，做成明码标价的产品，使选购过程变得简单、可量化、自动化。

此类服务商一般包括以下几种：

(1) 拥有上游资源：前期积累了大量社会人力资源的平台型企业，有些就是早期威客的延伸，如猪八戒；有些公司进行标准化培训后再对外输出，如五八企服。

(2) 拥有下游资源：链接了大量具有特定领域需求的甲方企业，拓展上游供应商或供应者，如云测测试平台。

(3) 拥有泛流量（更大范围的下游资源）：在企业中普及度较高的产品或服务，以“被集成”的战略，成为选购其他服务的平台（流量入口），如阿里钉钉。这种类型一般不深入到服务细节，只是起到流量和标准接口的作用。

平台型企业服务，要么能掌握上游资源，要么能掌握下游资源。由于To B服务的复杂性，做浅层次的To B平台，并不能获得采购者的信任，难以快速成长并形成护城河。

不同类型平台型企业

拥有上游资源

对下游客户（一般是企业）说
来找我们，可以满足你的需求

拥有下游资源

对上游服务商（企业或个人）说
来找我们，可以把你推给更多有
需要的客户

拥有泛流量

对上下游说
来找我们，在这里你们的对接省
心省力

演进路线 (1/4)

外包型企业服务如何盈利——知识的沉降

外包型企业服务，规模效应往往不明显，企业大小与盈利水平不相关。企业实现更高的盈利水平，只有向两个方向发展，即对外提高客单价和对内降低成本。提高客单价需要：①提供更优质的、更具有创新性的服务，客户为了不可替代性而采购；②集成性地解决客户多个痛点，客户为了省心而采购。降低成本需要：①提高项目经验的复用性；②提高初级人员占比，让本是高级人员该完成的工作，初级人员也能完成。内外这两个方向，本身相悖，管理工作就是巧妙地解决这些矛盾，也就是：①能够复用性地快速完成服务，而客户仍感觉有很强的定制性；②能够在提高初级人员占比的情况下服务质量仍得到保障；③能够让高级员工乐于分享，让个人智慧成为集体智慧；④能够让初级员工在高效甚至机械性工作的前提下仍获得幸福感和成就感。

外包服务公司经营同心圆



- 合伙人，分红激励
- 中高级员工，提成激励
- 初级员工，固定工资
- 客户，贡献营收

外包服务型企业，所做的一切事情就是让小圆更小，大圆更大，也即增大管理半径和服务半径。

外包服务公司的多对矛盾

客户	
希望方案是为自己定制的	希望为自己的项目提高高级人员占比
希望方案是复用得来的	希望为项目提高初级人员占比
企业	
希望高级员工能沉降知识到公司	希望初级员工利用系统高效完成
高级员工希望有自己的“绝活”	初级员工希望自己不只是“螺丝钉”
员工	

演进路线 (2/4)

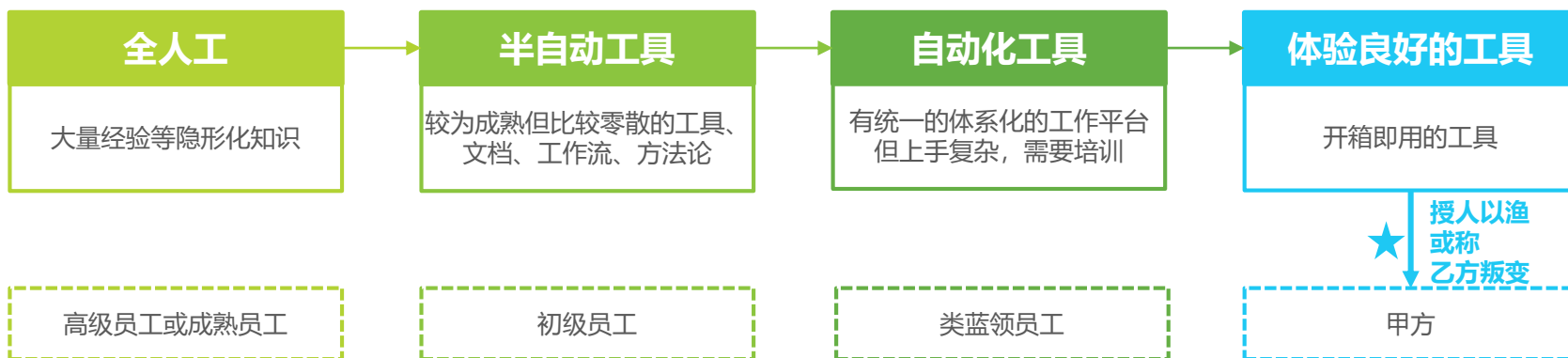
外包型企业服务变为租用——乙方的“叛变”

在外包型企业服务中：一方面乙方企业提高复用性和自动化程度以降低成本，让系统的作用越来越强大，人的作用越来越小（在重复性的工作中）。另一方面乙方不希望甲方知晓自己的成本降低，以维持高客单价。这种秘密的保守不可能长期维持下去，因为竞争的存在：总有某个乙方，为了扩大自己的服务半径，揽取更多的客户，采用薄利多销的策略，将沉降了大量经验、知识的工具或者系统，直接售卖或者租用给甲方。甲方采购之后，便无须再去采购高价的外包型的、项目制的服务。从服务甲方角度看，是授之以渔；但从整个业态来看，相当于某个乙方将业内普遍用来“吃饭”的工具打包给了甲方，可以看作是“乙方的叛变”。**外包变租用的目的是增加服务半径。**

这个“叛变”的乙方，有可能成为新模式下的巨头，但更加确定的是：它是行业的搅局者，使得原来行业的利润率大幅降低，而甲方受益。

实际上，在充分的市场竞争中，这种“乙方的叛变”不仅不可避免，而且越来越频繁。每一个从业的乙方，要时刻做好准备：要么走向复杂（即专家型服务），让系统无法代替，要么就主动做这个“叛变”的乙方。

外包型服务向租用型服务的演进路线



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

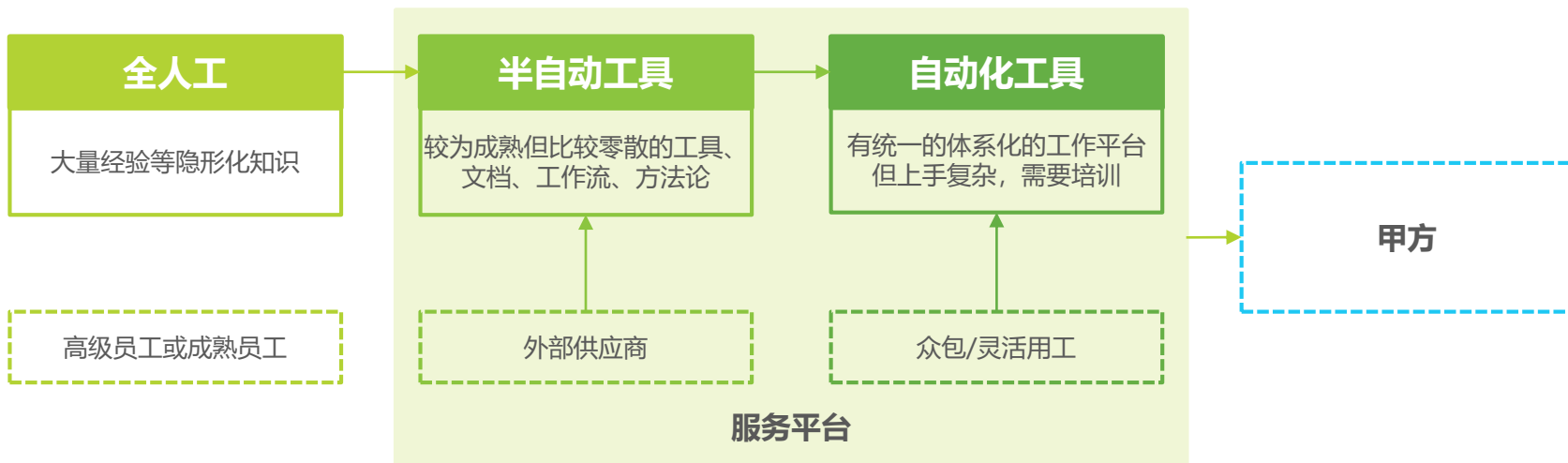
演进路线 (3/4)

外包型企业服务变为平台——成为中间商

有些服务，标准化程度较高、复杂性较低，但短时间内仍不可能做成体验良好的自动化工具，也就是无法完全走向租用，比如物流、保洁、保安、工商注册、代账服务，等等。放到企业经营同心圆里，无法单纯提高最外的大圆（服务半径），此时，企业则着力于增加中间的圆（管理半径），将融入了工具、工作流与方法论的平台对外，开放给大量的外部员工，甚至开放给无能力自己建设平台的竞品，企业由外包型服务变成了中间商——平台服务。那些实际上仍然需要人力去完成的外包型服务，则成为平台上明码标价的商品。**外包变平台的目的是增加管理半径。**

这种转型适合标准化程度比较高但无法完全自动化、需求频次比较高但客单价较低类型的服务。

外包型服务向平台型服务的演进路线



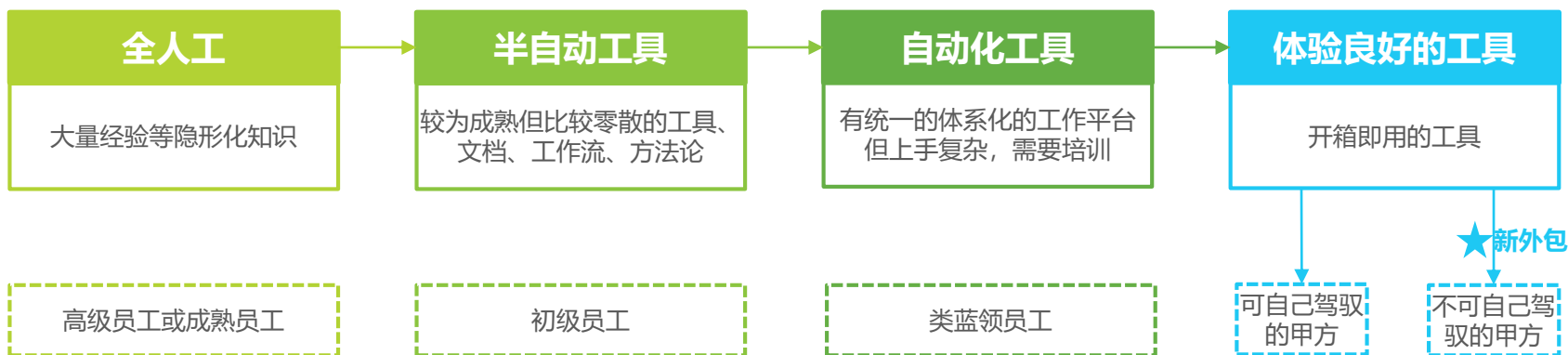
演进路线 (4/4)

甲乙双方鸿沟的填补——诞生新外包

租用型企业服务，由乙方来主导行业标准，这使得在特定领域乙方越来越为专业，但同时导致甲乙双方差距越来越大。以基础云为例，典型IaaS厂商每年均上线数百种甚至上千种服务，对于绝大多数甲方来说，仅是对这些服务简单了解就已十分困难，更不用说能够充分使用。若甲方不想被单个供应商绑定，需要对多个供应商统一管理，就使问题变得更加复杂。此时，必然有新的外包服务来弥补甲乙双方之间的鸿沟，云MSP等即是此类。

尽管从商业模式上，新外包和传统外包都是以项目制的方式去拓展客户，但因为使用的基础资源不同，使得乙方常可以以软件定义、模块化的方式，大幅提高人均单产，因此毛利率往往更高，规模化复制也更为简单。新外包也可以看作平台型服务中的特殊形式，但服务商往往因可以选择多个上游平台商，因此话语权相对更大。

外包型服务向租用型服务的演进路线



背景及动因

1

分类及演进

2

场景及市场

3

典型案例

4

挑战及应对

5

趋势及展望

6

A) 人力资源企业服务现状

资源优化配置与精细化管理需求爆发，驱动多业态共同繁荣

人口红利的消失导致劳动力成本持续攀升，2018年我国城镇单位就业人员平均工资达到82413元，过去五年的年复合增长率9.9%。同时，第三产业就业人员占比由2014年的40.6%增长至2018年的46.3%，就业人员结构向轻资产、人才密集、人员流动速度大的第三产业倾向，进一步推动企业人力资源优化配置与精细化管理的需求。2017年发布的《人力资源服务业发展行动计划》提出，到2020年基本建立专业化、信息化、产业化、国际化的人力资源服务体系。截至2018年末，我国人力资源服务机构已达到3.57万家，从业人员64.14万，提前完成2020年60万的目标任务。在需求爆发和政策扶持的双重利好下，人力资源企业服务由核心的员工招聘和人事管理需求出发，向专业化的人力资源管理软件和综合测评、人才培训、职业发展等战略性需求延伸，整体呈现出多业态互动、共同繁荣的局面。而新冠疫情也为灵活用工带来新的机遇。

人力资源企业服务产业分工示意图



截至2018年末：

3.57万家人力资源服务机构

64.14万从业人员

2018年全年：

为**3669万**家次用人单位提供服务
帮助**2.28亿**人次劳动者实现就业、择业和流动服务

A) 人力资源企业服务图谱

人力资源服务外包

人力资源综合服务



人力资源咨询



背景调查



HR传统软件



企业培训



HR SaaS

一体化HR SaaS



招聘管理SaaS



劳动力管理SaaS



企业培训管理SaaS



背景调查SaaS



人力资源服务平台

网络招聘平台



员工福利与保险平台



灵活用工平台



社保代理平台



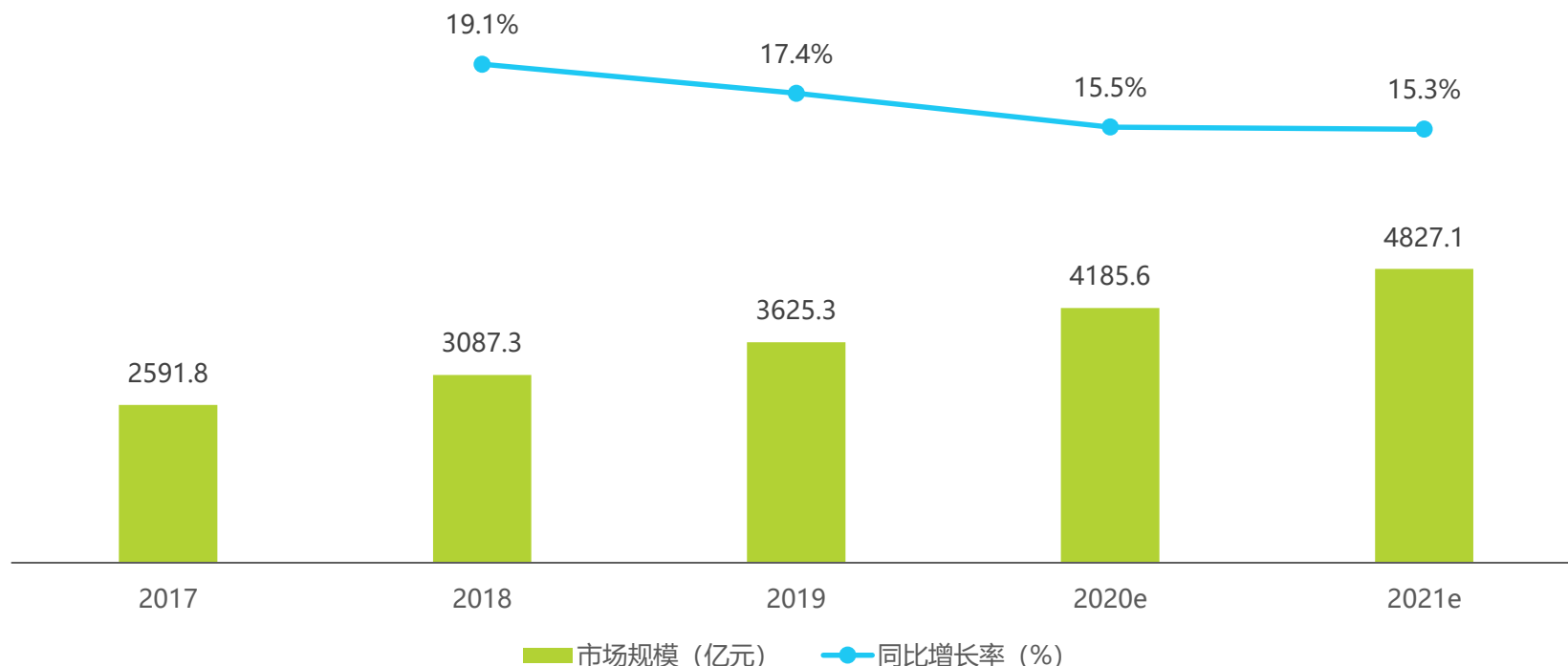
注释：绿色：外包为主型；蓝色：租用为主型；粉色：平台为主型。Logo位置不代表企业排名。

A) 人力资源企业服务市场规模

稳中求进，未来三年市场规模有望突破5000亿大关

在第三产业蓬勃发展的时代，精细化人员管理成为服务性企业的基本诉求，新型合规的灵活用工得到进一步推广。2019年整体人力资源企服市场规模已达3625.3亿元，随着平台型与租用型人力资源服务的成熟，在行业利好政策的大力扶持之下，预计未来三年，市场有望以15%左右的年增速突破5000亿大关。

2017-2021年中国人力资源企业服务市场规模



来源：根据公开资料、企业访谈，结合艾瑞统计模型核算。

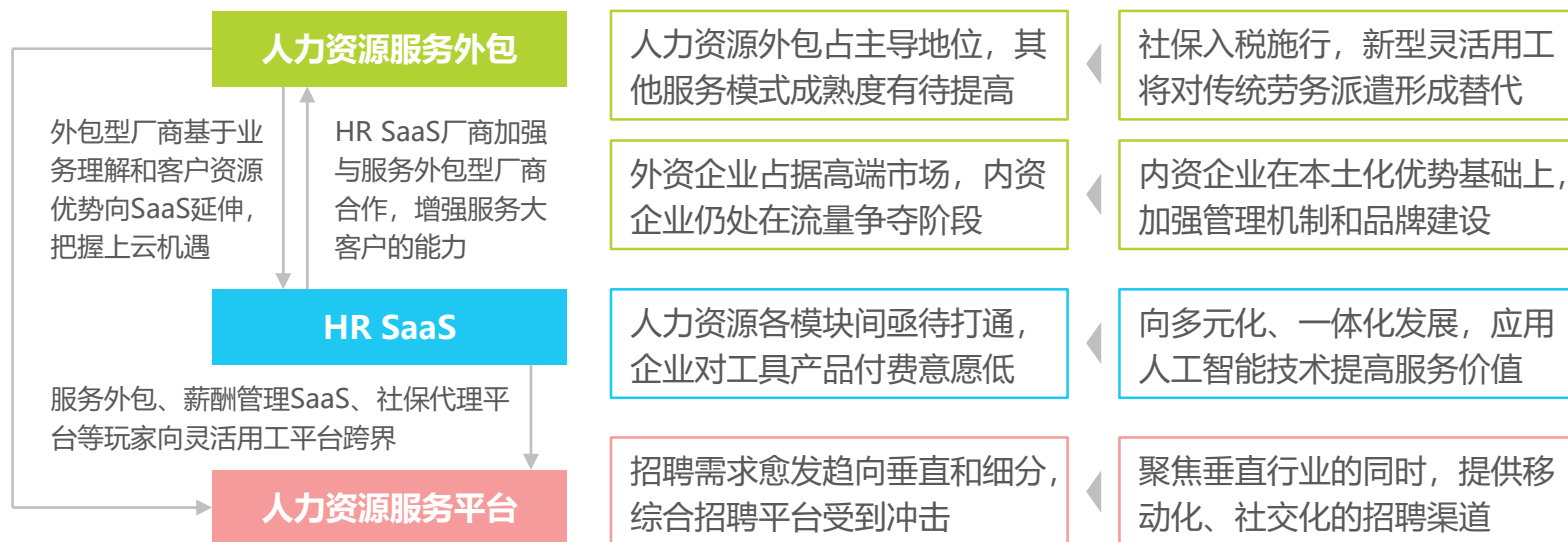
A) 人力资源企业服务问题及建议

新型灵活用工迎来机遇，HR SaaS强调一体化、智能化价值

相比于发达国家，我国的人力资源企业服务处在发展的初期阶段，结构性问题仍存，即人力资源外包占据主导地位，其他服务模式的成熟度较低。过去企业的临时用工需求多以劳务派遣的形式满足，在《劳务派遣暂行规定》限制了传统劳务派遣市场空间的情况下，社保入税的施行对企业的劳动力成本造成新的压力，新型合规的灵活用工模式将在企业的用工筹划中发挥重要作用。与此同时，外资企业长期占据我国人力资源服务中的高端市场，内资企业虽然能够更精准的把握国内企业需求，但在管理机制和品牌建设方面尚需要一定时间。

SaaS租用模式的兴起弥补了外包型人力资源服务在腰部及长尾市场的空缺，经历了早期的混战格局，HR SaaS厂商的市场定位愈发清晰，主要细分市场均有头部玩家跑出，行业集中度逐步提高。领先厂商在多元化、一体化的策略之上，引入人工智能，将能够帮助企业解决人力资源各系统间的信息孤岛问题，并提升自身产品的附加价值，避免陷入同质化竞争。

人力资源企业服务的问题与建议

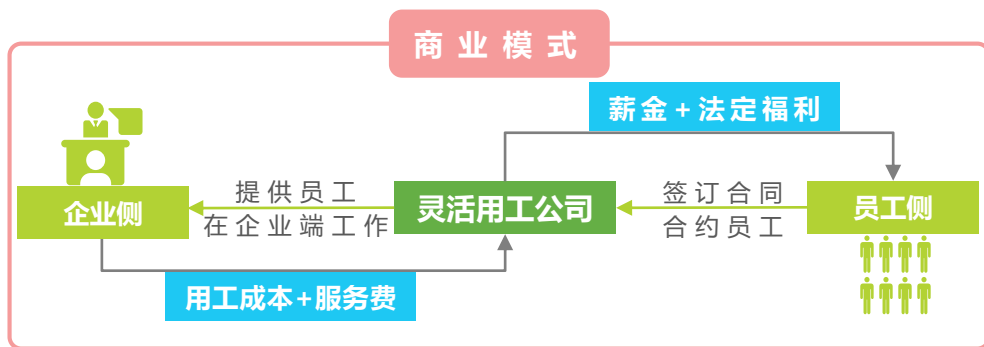


Manpower GRC万宝盛华大中华

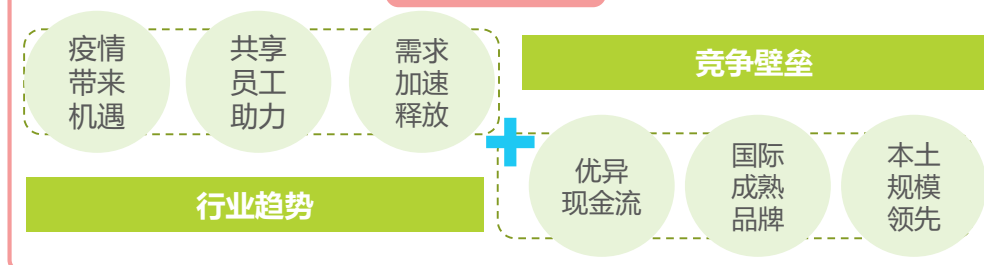
聚焦灵活用工的人力资源数字化领域先行者

万宝盛华大中华是一家致力于本土化数字化的综合人力资源解决方案供货商。提供的服务包括灵活用工、人才寻猎、招聘流程外包及其他人力资源服务。受益大陆及台湾的用工趋势和投资布局，其灵活用工业务增长迅速，处于行业领导地位。客户覆盖全行业全领域，集团专注开发新经济及科技类客户。2020年正加快技术投入，以AI、大数据和平台化为核心，为所有业务线打造核心招聘能力，完善数字化产品平台构建新竞争优势。意在加快品牌建设以及完善业务体系，充分把握人力资源服务市场的强劲增长潜力。

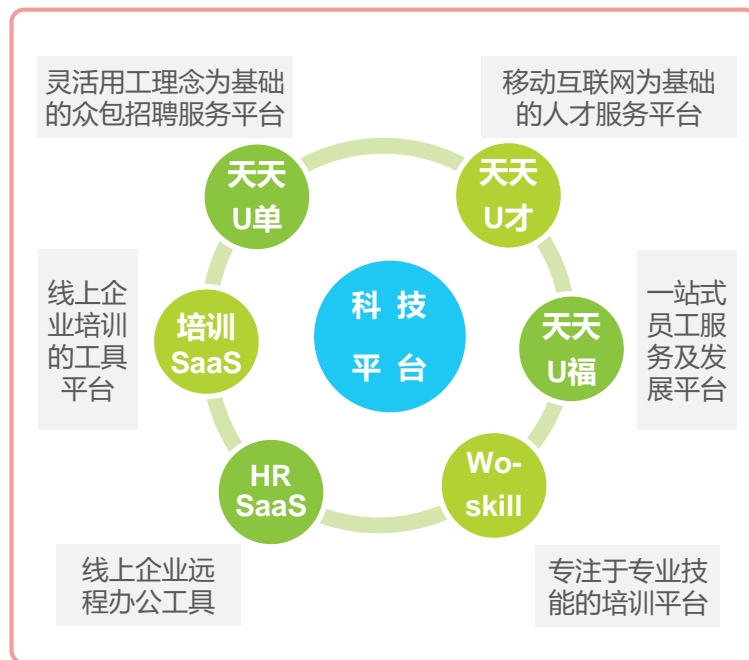
聚焦灵活用工



品牌优势



数字化平台生态圈



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

数字化赋能，直播招聘助力企业复工

社会的高效协同与发展离不开各要素的高速流动，人的流动往往成为其他要素（信息、资金、商品）流动的基础。数字化时代，人的流动因天然属性已经成为其他要素流动的限制因素，疫情将其局限性进一步放大，这一现象在招聘中极为突出。58同城·招聘依托自身软硬件实力，将数字化赋能到HR在线直播、在线沟通和视频面试等不同环节，使求职者可以安心求职，使企业可以顺利复工。作为企业宣传的方式以及高效沟通的手段，后疫情时代，直播有望进一步普及。

58同城·招聘的服务特点



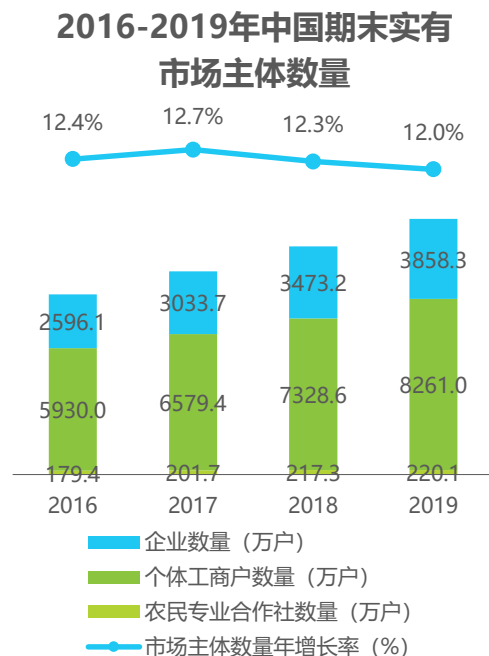
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

B) 财税工法企业服务现状

加速激活中小微企业市场，一站式服务平台优势显现

庞大的市场主体数量是财税工法服务的基石，2019年中国期末实有企业数量3858.3万户，个体工商户8261.0万户，市场主体数量同比增长12.0%。近年来减税降费政策密集出台，占比超过95%的中小微企业市场加速被激活，其财税管理升级的需求成为推动代理记账细分领域发展的核心动力。法律服务方面，我国互联网司法体系不断完善，杭州、北京、广州互联网法院先后成立，与之配套的“互联网+”法律服务对于促进高效便民服务、优化营商环境作用明显。与此同时，中小微企业对一站式服务的需求让财税工法服务提供商之间的界限变得模糊，代理记账、工商注册、法律电商等赛道的厂商开始相互渗透，拓展业务范畴，向一站式综合服务平台演进。

财税工法企业服务发展现状



大量的中小微企业——广阔的市场空间



财税服务

2018年下半年以来，国家出台一系列减税降费政策，其中针对中小微企业的减负是重点发力方向。



法律服务

中小微企业普遍存在财务管理不规范且效率低下的问题，财税环境的改变促使中小微企业寻求**代理记账服务**，最大限度控制税费成本。

涉网纠纷案件增多，互联网法院成立，响应“最多跑一次”改革，实现高效便民服务和优化营商环境。

截至2019年10月31日，杭州、北京、广州三家互联网法院受理互联网案件超11万件，节约在线庭审用时和案件平均审理周期约3/5和1/2，“**互联网+**”法律服务的市场认可度不断提高。



财税工法一站式服务平台

公司注册

知识产权

代理记账

税收筹划

财务代办

灵活用工

法律服务

来源：国家市场监督管理总局、最高人民法院《中国法院的互联网司法》，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

B) 财税工法企业服务图谱

财税工法外包

财务管理系统



财税咨询服务



税控系统



法律服务



电子签章/数据保全系统



财税工法SaaS

电子发票SaaS



费控SaaS



电子签名SaaS



财税工法平台

财税工法综合服务平台



法律服务电商平台



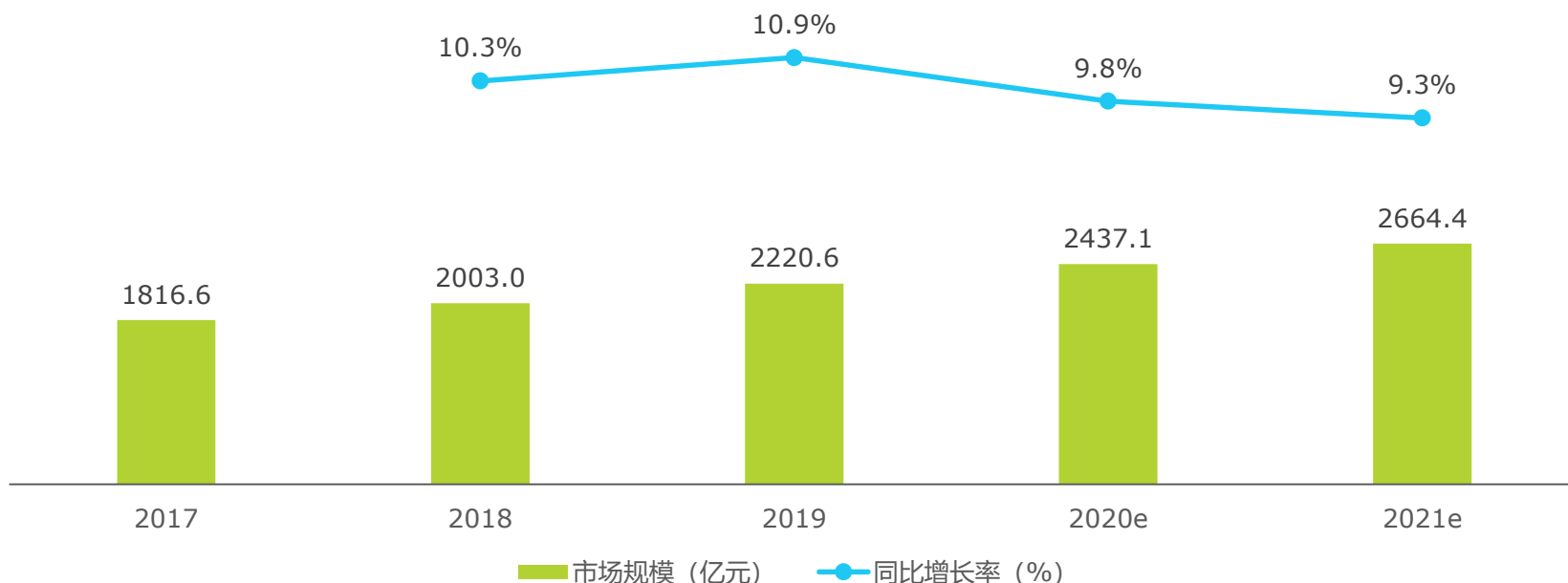
注释：绿色：外包为主型；蓝色：租用为主型；粉色：平台为主型。Logo位置不代表企业排名。

B) 财税工法企业服务市场规模

增速放缓，财税与法律咨询稳步发展，电子签名迎来爆发

行业整体增速放缓，2019年市场规模达2220.6亿元，预计未来三年的增速在10%左右。财税方面，我国财税软件与财税代理行业成熟度较高，客户数量相对饱和，增量空间有限，未来整体市场的增长动能主要来源于财税咨询服务，但由于咨询服务本身是一个以大中型企业为主且服务周期较长的业务，增速相对稳定。工法方面，随着互联网技术的成熟与移动互联网场景的渗透，电子签名市场迎来爆发，虽然目前整体市场规模较小，但正以逐年翻倍的增速不断发展，预计未来在整体财税工法市场中的结构占比将得到进一步提升。此外，我国法律服务行业整体水平偏低，分工不够细致，在新兴诉讼领域竞争力不足，未来也有较大的发展空间。

2017-2021年中国财税工法企业服务市场规模



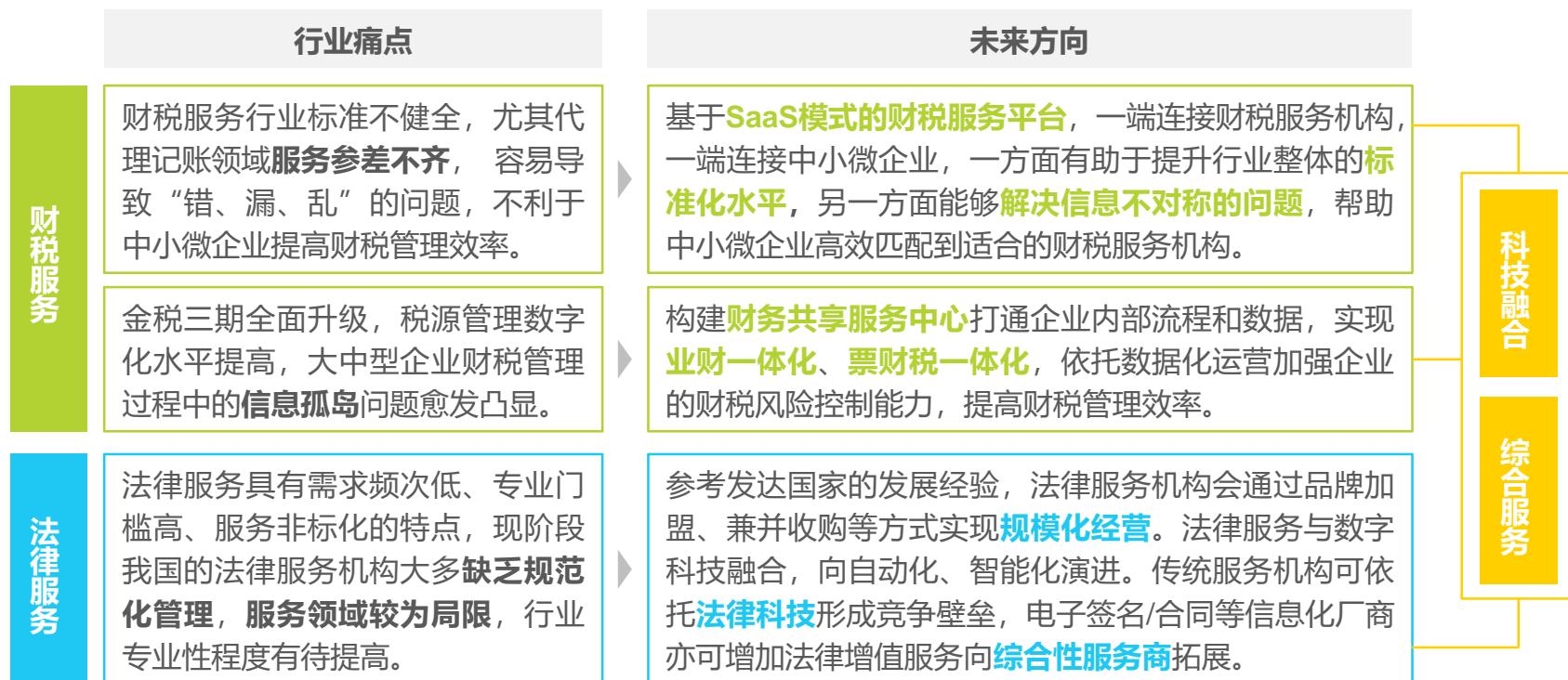
来源：根据公开资料、企业访谈，结合艾瑞统计模型核算。

B) 财税工法企业服务问题及建议

数字科技促进模式创新，从单业务形态向多业务融合升级

总体来看，财税工法企业服务市场较为分散，服务质量参差不齐，中小服务商普遍存在着专业性不足的问题。云计算、区块链、人工智能等数字化手段的引入，将有利于提升行业的规范化、标准化程度。平台型厂商的壮大既能够缓解供需双方不匹配的问题，更有望改变行业竞争乱象。在技术融合的大趋势下，传统线下的财税工法服务与信息化服务的结合更加紧密，厂商可以通过从单业务领域、单服务形态向多业务一体化的综合性服务升级，形成竞争壁垒，实现规模化扩张。

财税工法企业服务的问题与建议



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

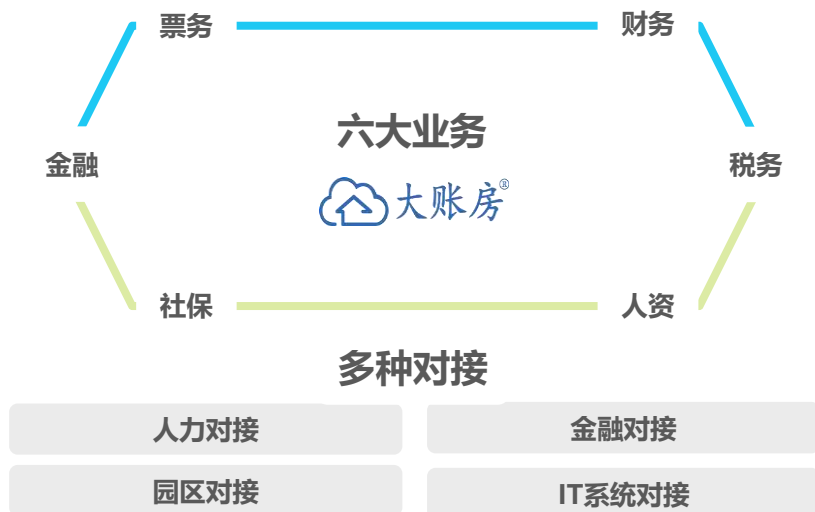
大账房：财税、人资综合型企业服务

知识工具化，工具服务化，服务数字化、生态化

大账房深挖财税事项复杂，政策繁多且更新速度快，传统代账效率低、不规范、安全性差等痛点，利用数字化、移动化、智能化平台，将繁杂的财税知识和流程，打造成为标准化中台及产品，在此基础上，形成高效、定制、贴身服务。大账房亦致力于降低大多企业中最主要成本——人力成本，借灵活用工，使人力从固定成本变为流动成本，同时提高人业匹配度。

大账房筑基、赋能、生态化企业服务

四大能力



企业侧

财税痛点

- 财税事项复杂
- 传统代账不规范
- 提交、查看、报表均效率低下
- 无风险预警、安全性差

其他痛点

- 社保事项复杂
- 人业不匹配
- 对优惠政策等了解不足
- 无畅通的贷款渠道

代账公司侧

自身能力痛点

- 知识迭代慢，不专业
- 传统方式效率低下
- 传统方式不规范，易出错
- 与航信、百望等无对接

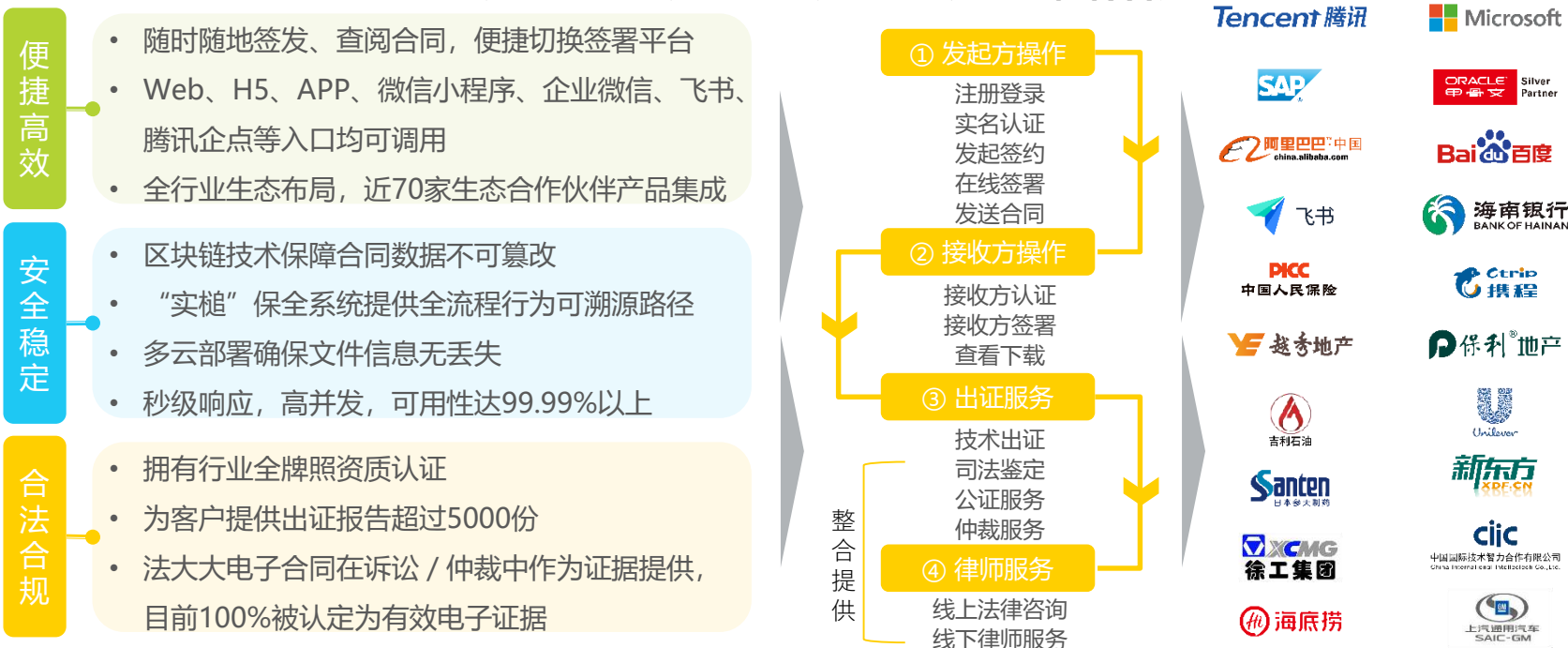
其他痛点

- 品牌知名度小
- 客户美誉度差
- 获客困难
- 规模难以快速做大

国内领先的电子合同与电子签名云服务商

法大大成立于2014年，是国内领先的电子合同与电子签名云服务商，为企业、政府机构及个人提供基于有效电子签名技术的电子合同、电子文件签署服务及区块链存证服务，主要服务内容涵盖：实名认证、证书签发、文件签署及校验、合同智能管理、印章管理、证据保全、技术出证，并整合提供线上纠纷处置及律师服务等，实现合同全生命周期的线上闭环。法大大是国内率先通过全资控股拿到CA牌照的电子合同服务商，平台累计签署合同超38亿份，日均签章调用量超2000万次，区块链高度1700。公司通过与公证处、司法鉴定机构、互联网法院、仲裁委等多方系统对接，实现电子文件签署全流程实时取证、固证、出证服务，目前有近70家法院认可法大大电子合同的法律效力，可查判决书超700个。

法大大产品特点、业务流程与部分行业标杆客户



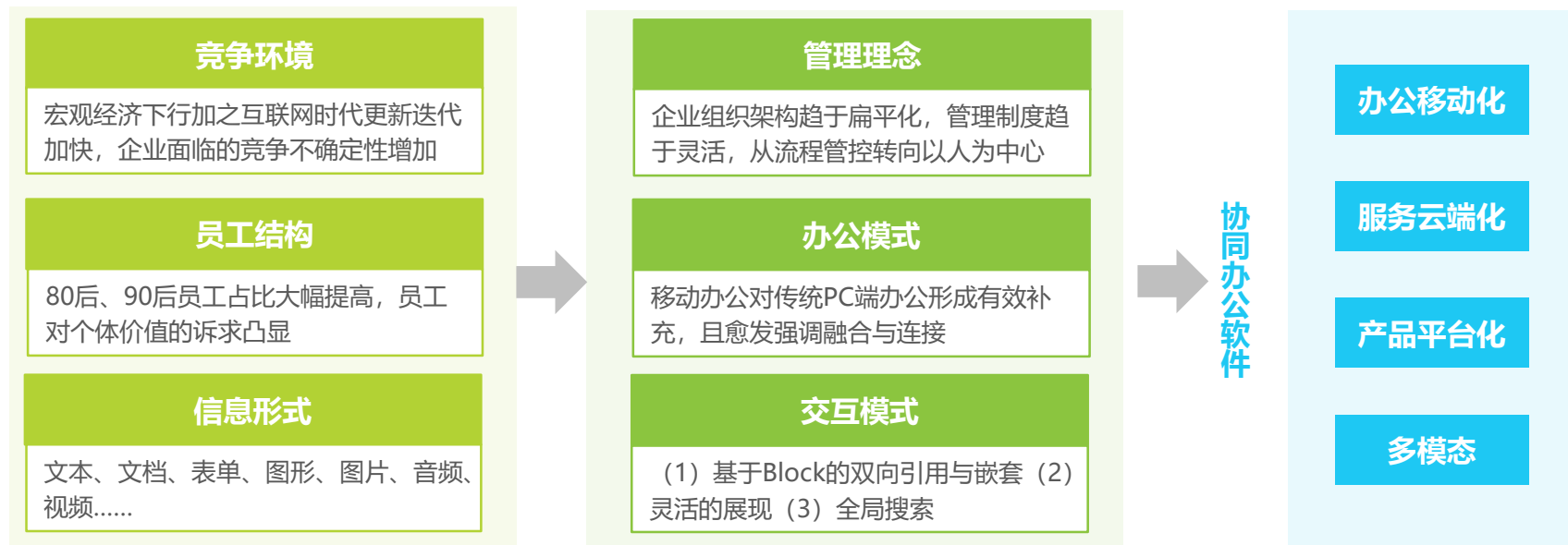
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

C) 协同办公企业服务现状

向移动化、云化发展，强调企业内外部的融合与连接

移动办公成为标配，SaaS成为最佳载体，传统协同办公软件厂商纷纷转型，走向云化。互联网巨头纷纷进军协同领域，并希望以协同办公作为入口，打造企业服务的超级平台，其商业逻辑与原有协同办公软件厂商以及创业者并不相同。协同办公各细分领域分界逐渐模糊，文档协同走向网盘和项目管理，网盘走向文档协同，等等。未来，多模态将成为新的趋势，Notion、RoamResearch或将在国内迎来新的模仿者。协同领域与其他领域的分界也逐渐模糊，与ERP、CRM、BPM、网表等都有着千丝万缕的联系。企业内外的协同界线，同样变得模糊，国人的IM依赖，得到了无缝的迁移与融合。同时，新冠疫情放大了协同办公尤其是视频会议的需求，获客难的问题暂时得到了解决，但是疫情后的留存及付费、互联网巨头的冲击都将成为新的问题。

协同办公企业服务发展特征



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

C) 协同办公企业服务图谱

传统协同办公软件

协同管理软件



融合通信系统



会议系统



内容管理系统



协同办公SaaS

移动办公平台



项目协作SaaS



文档协作SaaS



企业网盘



云视频会议



网表/表单/邮箱



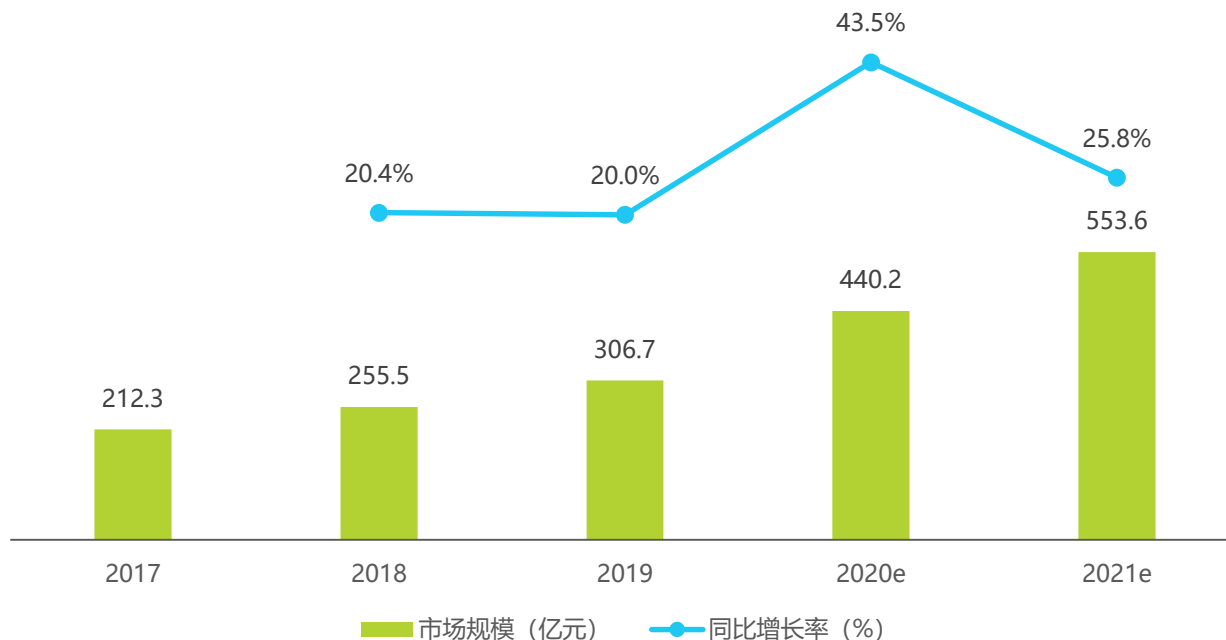
注释：绿色：外包为主型；蓝色：租用为主型。Logo位置不代表企业排名。

C) 协同办公企业服务市场规模

市场规模超300亿，未来OA与会议系统将贡献主要增长动能

在协同办公企业服务市场当中，企业邮箱与融合通信系统是其主要组成部分，随着电信、互联网与信息技术的不断发展，企业邮箱与融合通信系统的业务渗透率也在不断提升，目前已经进入了相对成熟的发展阶段，整体增速开始放缓。随着移动化办公场景的加速渗透，服务云端化成为主流趋势，基于本地+SaaS服务的OA系统与会议系统将成为未来协同办公企业服务市场的主要增长引擎。受疫情影响，2020年协同办公发展迅速。

2017-2021年中国协同办公企业服务市场规模



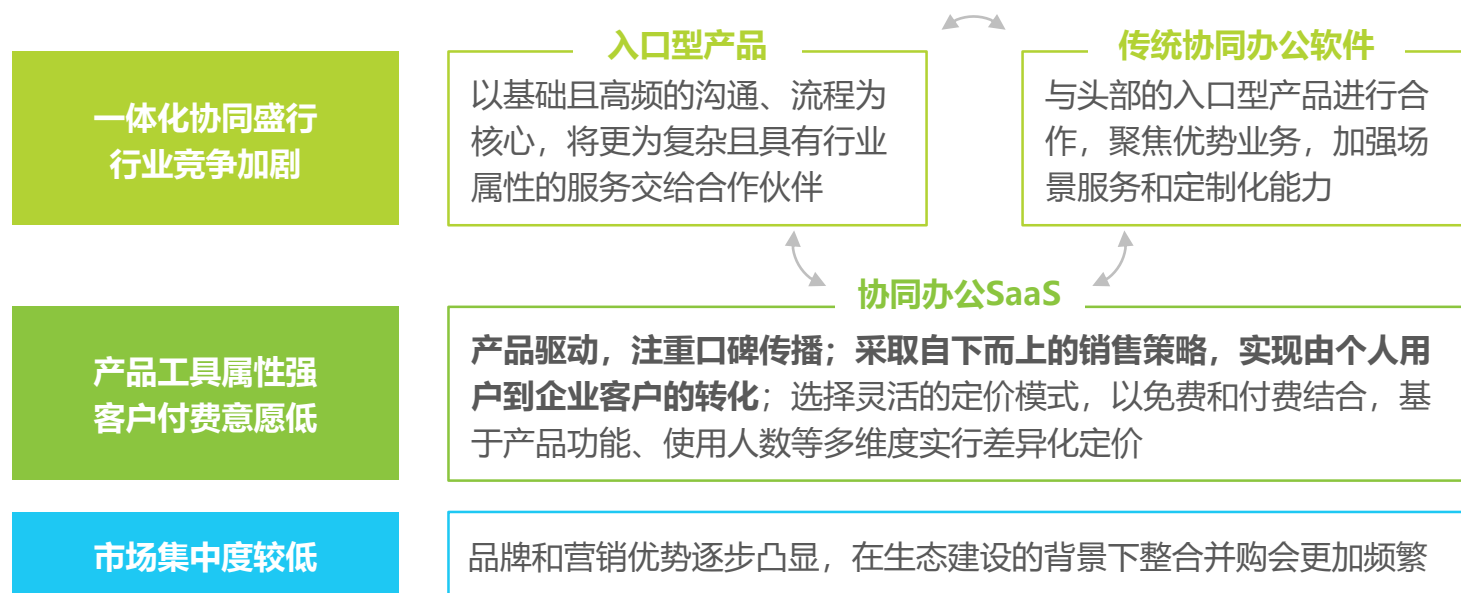
来源：根据公开资料、企业访谈，结合艾瑞统计模型核算。

C) 协同办公企业服务问题及建议

平台与工具的统一，即时与延时的统一

协同是企业刚需，但是中国大量的小微企业又没有为效率付费的习惯。因此，中国的云协同工具逐渐走上了与国外截然不同的道路：以IM为核心，客户数量和用户数量巨大，但整体市场规模却不大。在此情况下，不少SaaS产品均意在复制To C的流量逻辑。此逻辑挤压小而美产品的生存空间：协同最终只是起到链接的作用，并不能完全起到提效赋能的作用。与上述现象相应的，在产品层面，过于注重即时沟通（IM、音视频），基于时间管理、任务管理、项目管理和 workflow 设计的协同办公（清单、看板、知识库、表单、低代码、Git）相对来说始终为小众需求。这就导致机动灵活有余，而深度工作空间不够，长期导致员工心力交瘁，并形成对不少协同类产品“老板喜欢，员工讨厌”的局面。艾瑞认为，协同办公作为典型的B2B2C型服务，应当注重C端体验与效率的提升，这是持久化良性发展的基础。

协同办公企业服务的问题与建议



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

用户首屏、团队首选的知识管理及协同工具

印象笔记是既提供个人SaaS也提供企业SaaS的代表型企业。印象笔记基于自建的生态体系和多年来对知识管理与应用场景的理解，通过丰富的收集方式及多终端、多模态、富媒体编辑器，为知识型的个人及团队提供便捷高效的模块化知识管理服务。多年来，印象笔记一直专注于为用户打造生产力工具——第二大脑，这使得其天然契合企业知识管理，且用户习惯无缝衔接。作为企业办公的核心工具与团队协作的首选工具，印象笔记将信息转为知识，进而转化为行动，以满足团队及企业对知识管理的诉求，沉淀智力资源，放大知识价值。目前，印象笔记已覆盖教育、投资机构、创意营销、法律等多个知识驱动型行业。

印象笔记生态体系



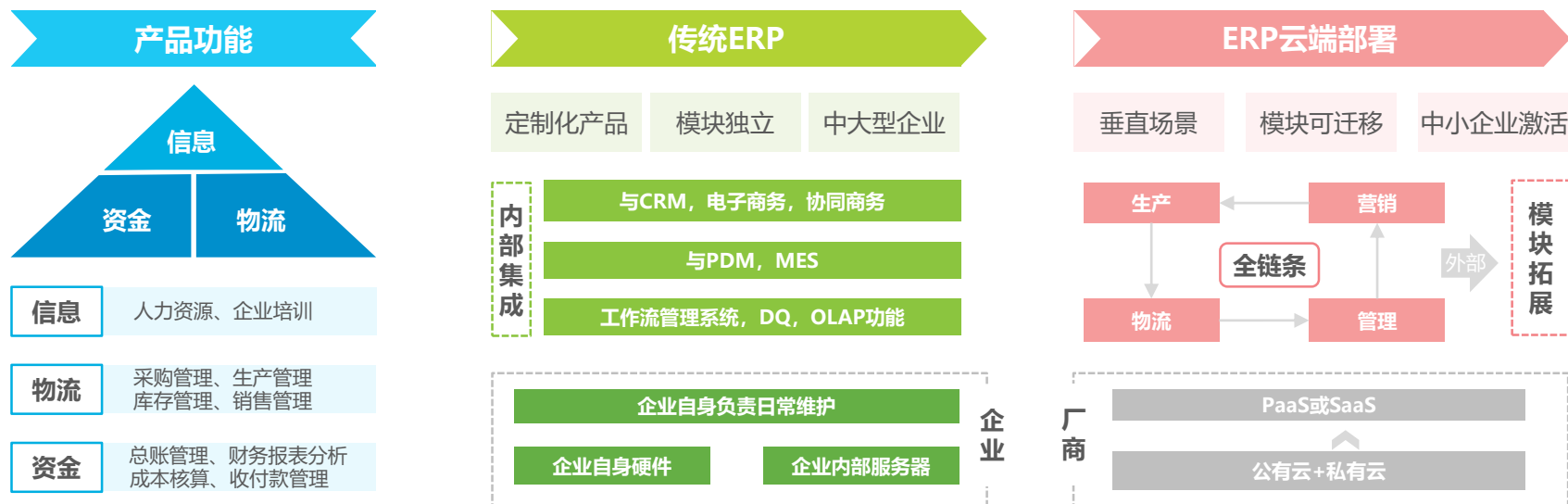
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

D) ERP企业服务现状

头部厂商加快云端转型，开发中小企业增量市场

ERP是以系统化技术帮助企业改善经营管理的产品服务，实现生产、供应、财务、人力、营销全链条系统集成，提升垂直领域决策效率。早期传统ERP厂商多服务中大型企业，为其提供基于本地部署的、功能完备的定制化产品。中小企业由于业务场景单一，对功能的需求较少，且费用承担能力较低，ERP渗透率较低。但是随着ERP厂商的云端转型，服务逐渐走向场景化、便捷化和流程化，ERP在优化企业资源配置和提升管理效率方面的优势愈发显著，与中小企业需求的适配度变高；中小企业也将成为未来市场的核心增量空间。云ERP基于云部署，由厂商统一管理，模块间可进行高效资源整合，扩展性和业务场景适配性都更好。ERP的云端部署不仅能帮助大型厂商进一步简化操作流程，提高管理效率，而且其易操作、低成本、前期投入少的特点激活了中小企业的需求。ERP行业未来发展总体呈上升趋势，头部厂商整合加快。如金蝶推出金蝶云苍穹、金蝶云等，发挥ERP中台效用；用友也加快混合云部署和行业垂直场景开发，基于行业深度理解提供内部模块化，整体集成化服务。

ERP产品功能与云端转型



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

D) ERP企业服务图谱

传统ERP软件

通用型



垂直型



ERP实施



ERP SaaS

通用型



垂直型



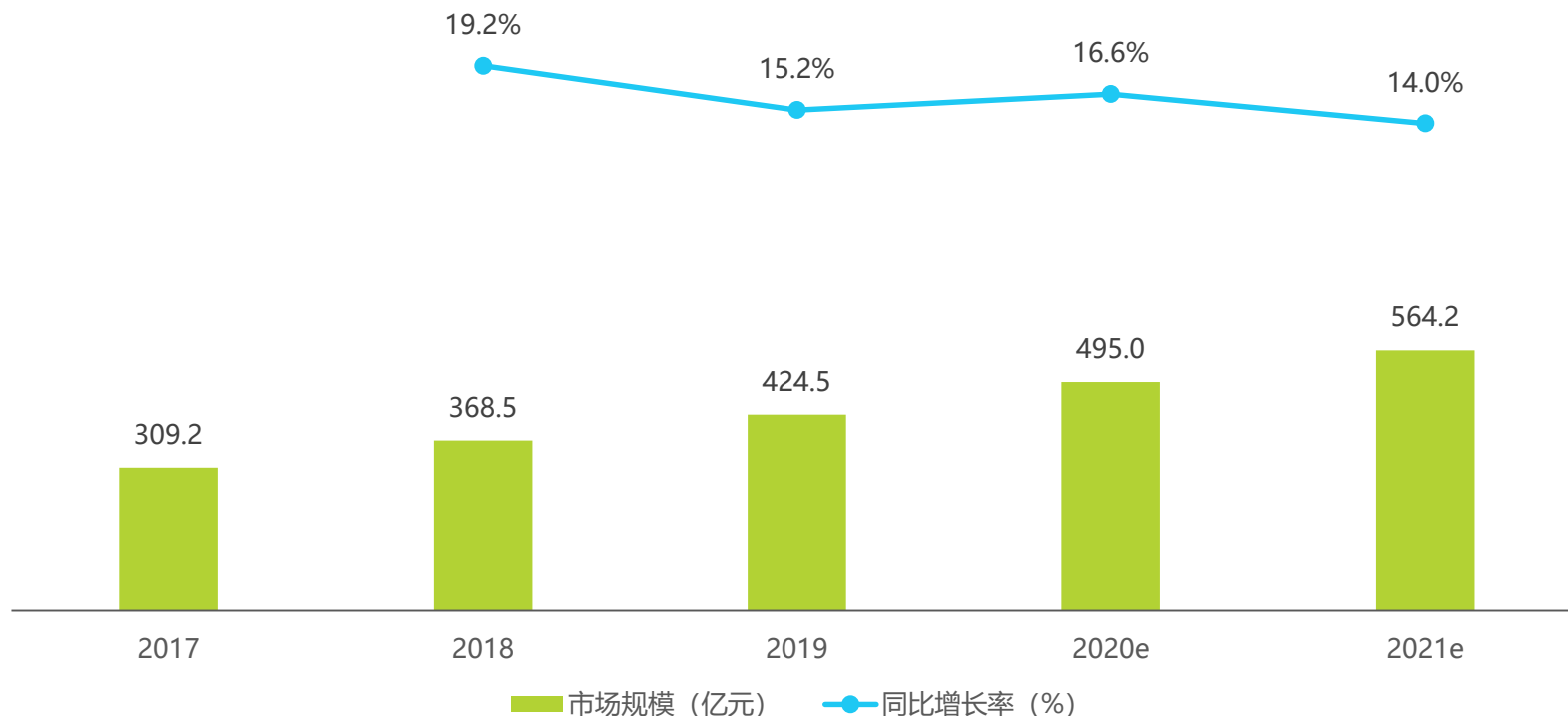
注释：绿色：外包为主型；蓝色：租用为主型。Logo位置不代表企业排名。

D) ERP企业服务市场规模

市场规模超400亿，中小企业的长尾需求驱动增量市场

2019年，ERP企业服务市场规模达424.5亿元。在EPR云化的趋势下，中小企业的长尾需求将得到满足，随着专业化ERP企业对垂直领域内各种场景的不断挖掘，其产品及服务的易用性与可用性将得到显著提升，整体市场将迎来新一轮增长。艾瑞认为，ERP企业服务市场将在未来三年内保持15%左右的增速持续增长。

2017-2021年中国ERP企业服务市场规模



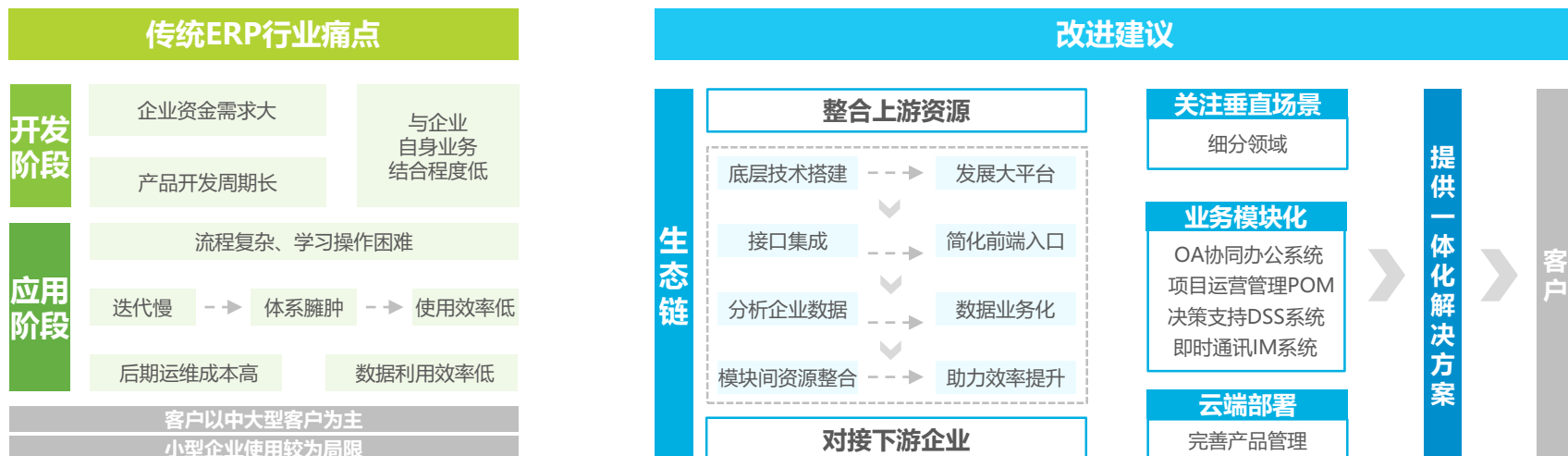
来源：根据公开资料、企业访谈，结合艾瑞统计模型核算。

D) ERP企业服务问题及建议

基于底层技术搭建，提升云ERP垂直领域服务效率

传统ERP多部署于企业自身的硬件和服务器上，不仅开发时需要大量资金支持、开发周期长，使用时由于功能体系庞大、流程复杂，也提高了使用门槛。此外，传统ERP不能跟随产品迭代进行及时系统更新，这一特点使得产品体系变得愈发臃肿，而企业前端数据入口杂乱、数据的应用效率较差、业务模块间联结不畅，这些都严重影响企业的运营管理效率。对于付费能力较低的中小企业而言，定制化模式的传统ERP不是企业的发展必备。但是随着ERP的云端转型，传统模式下的掣肘将得到有效解决。云ERP供应商可利用云技术的可迁移性简化前端入口、强化后端平台能力、提高服务效率，如汇总CRM、HR数据、采购信息，发挥集成功能，加强业务关联性，帮助企业实现自身数据协同。云ERP还可基于支持多终端接入的灵活特性进行外延拓展，如结合OA协同、POM系统、DSS系统、IM系统等，针对多细分领域业务进行场景适配，整合上下游资源，构建行业发展生态链，为企业用户提供一体化解决方案。

ERP企业发展问题与改进措施



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

E) 营销与销售企业服务现状

营销销售融合化发展，链条缩短，环节前移

营销和销售的发展呈现融合的趋势。从数据分析角度：技术的发展使得广告效果的监测日趋成熟，广告主越来越希望从展现到成单，进而到复购和转介绍的全链条漏斗分析。从获客角度：品牌和效果的界线已逐渐模糊；营销和销售对社交和内容的依赖越来越重，进而使得会议、课程、直播等与营销和销售的关系越来越近，甚至成为营销标配；广告主不仅重视单用户的购买力，还注重其扩散力，CRM的链接作用增强，和SCRM界线模糊。

在技术应用上，营销领域一直是数据渗透、数据驱动最为成熟的领域。大数据和AI渗透到营销和销售的各环节，包括人物画像、语义分析、智能外呼（已很大程度被法律限制）、智能客服，等等。营销和销售的系统逐步移动化、SaaS化，营销云、销售云等概念兴起。基于硬件的呼叫中心逐渐被“软化”与“云化”产品代替，语音智能厂商亦开始涉足此赛道。

营销与销售企业服务发展特征



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

E) 营销获客企业服务图谱

营销获客外包

DMP/CDP



策划/定位/公关/综合



户外广告



营销获客SaaS

综合



内容设计



数据分析



直播、课程等内容获客



营销获客平台

DSP



SSP



广告交易平台



注释：绿色：外包为主型；蓝色：租用为主型；粉色：平台为主型。Logo位置不代表企业排名。

E) 销售客服企业服务图谱

销售客服外包

呼叫中心人力外包



传统呼叫中心系统



传统CRM软件



销售客服平台

客服众包



销售客服SaaS

云客服



云呼叫中心



CRM



SCRM



外勤管理



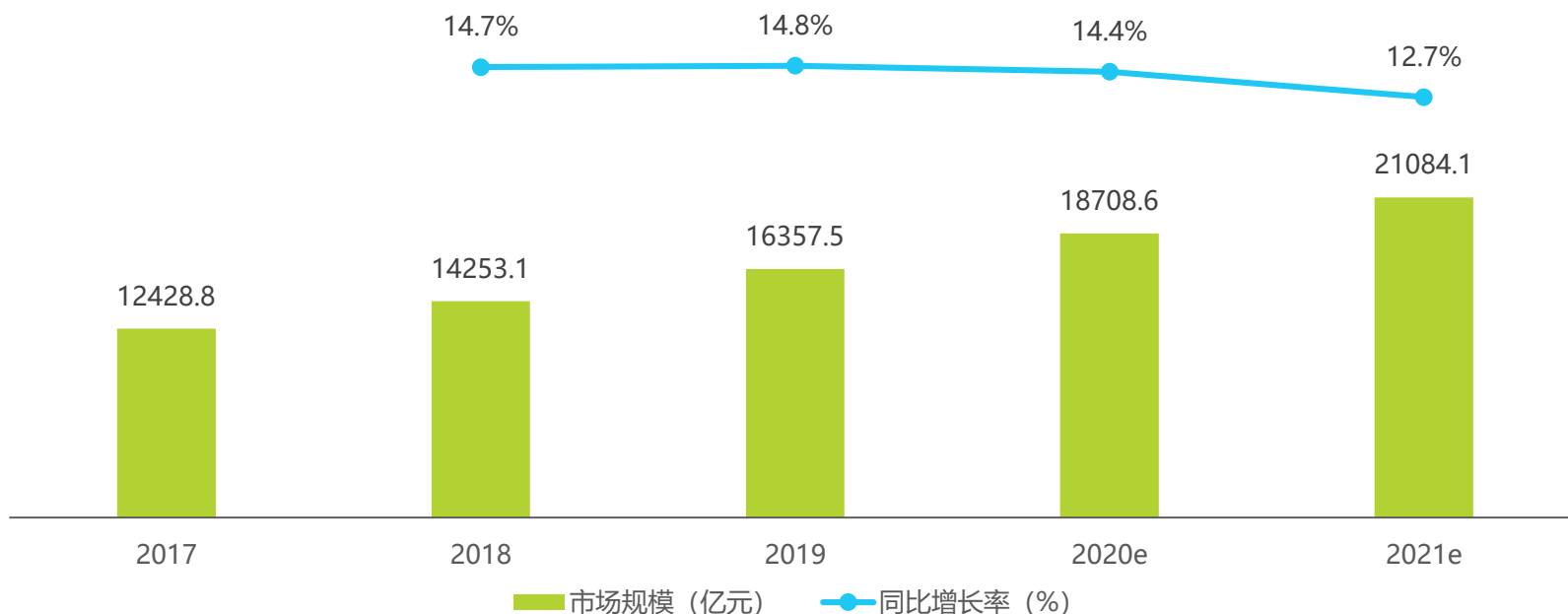
注释：绿色：外包为主型；蓝色：租用为主型；粉色：平台为主型。Logo位置不代表企业排名。

E) 营销与销售企业服务市场规模

市场规模庞大，未来三年内有有望突破2万亿大关

营销与销售企业服务是企业服务大赛道当中与企业创收能力直接相关的一项服务，市场规模庞大，“钱景”可期，2019年已达到16357.5亿元。由于营销与销售服务本身天然能够获取PC端与移动端的用户数据，服务商普遍具备较好的数据基础，先进技术的可用性与适用性相对较高，行业整体上发展较为成熟，预计未来增速将维持在14%左右。

2017-2021年中国营销与销售企业服务市场规模



来源：根据公开资料、企业访谈，结合艾瑞统计模型核算。

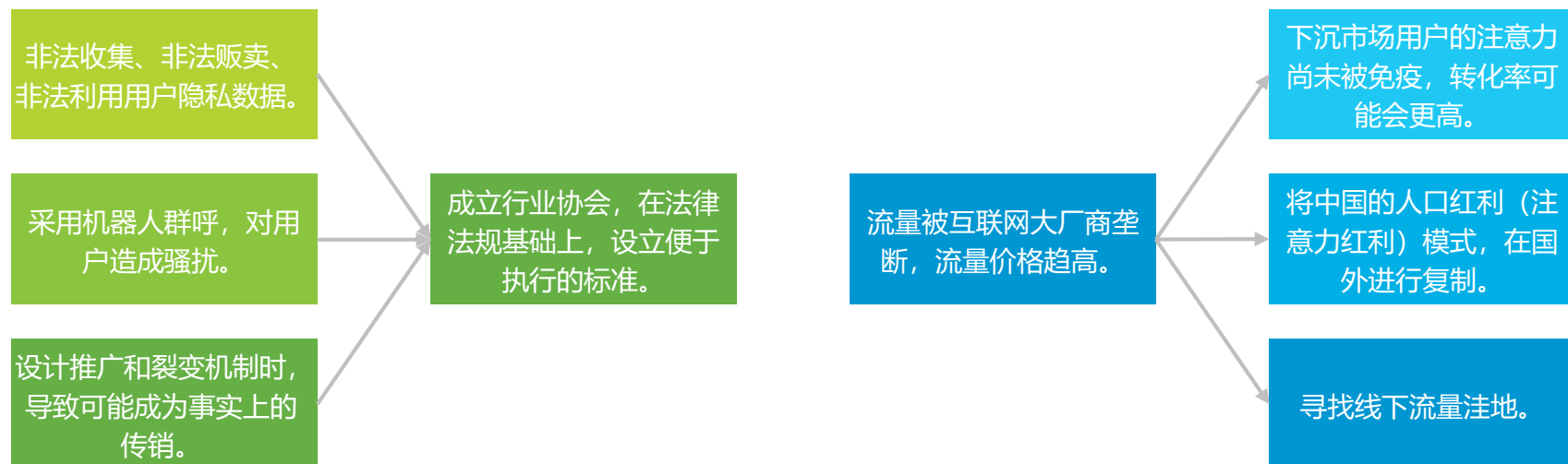
E) 营销与销售企业服务问题及建议

避免科技不当运用触犯相关法律法规；寻找流量洼地

因营销与销售是“离钱更近”的领域，因此不同于其他领域对技术的钝感，该领域的甲乙方常对新技术或新模式过度应用，导致触犯相关法律法规的风险提高：为对个体级别达到精准画像，催生非法收集、非法获取、非法贩卖用户隐私数据的灰产和黑产；为对客户/用户进行高效的主动式触达，采用成本更低、并发量更高的机器人外呼，从而对用户造成骚扰；在设计推广和裂变机制时，设立会员制，且返点层级超过三级，有可能成为事实上的传销。艾瑞认为，行业内部应秉承可持续发展的目的，在法律法规的基础上，成立行业协会，由业内企业进行自治，设立具体执行标准，而非模棱两可导致可钻空子的条文。

流量见顶，线上流量垄断且价格平于甚至高于线下流量，是该行业更为深层次的问题。出海、渠道下沉、寻找线下流量洼地，将可能是短期内的缓冲之策。

营销与销售企业服务常见问题及建议

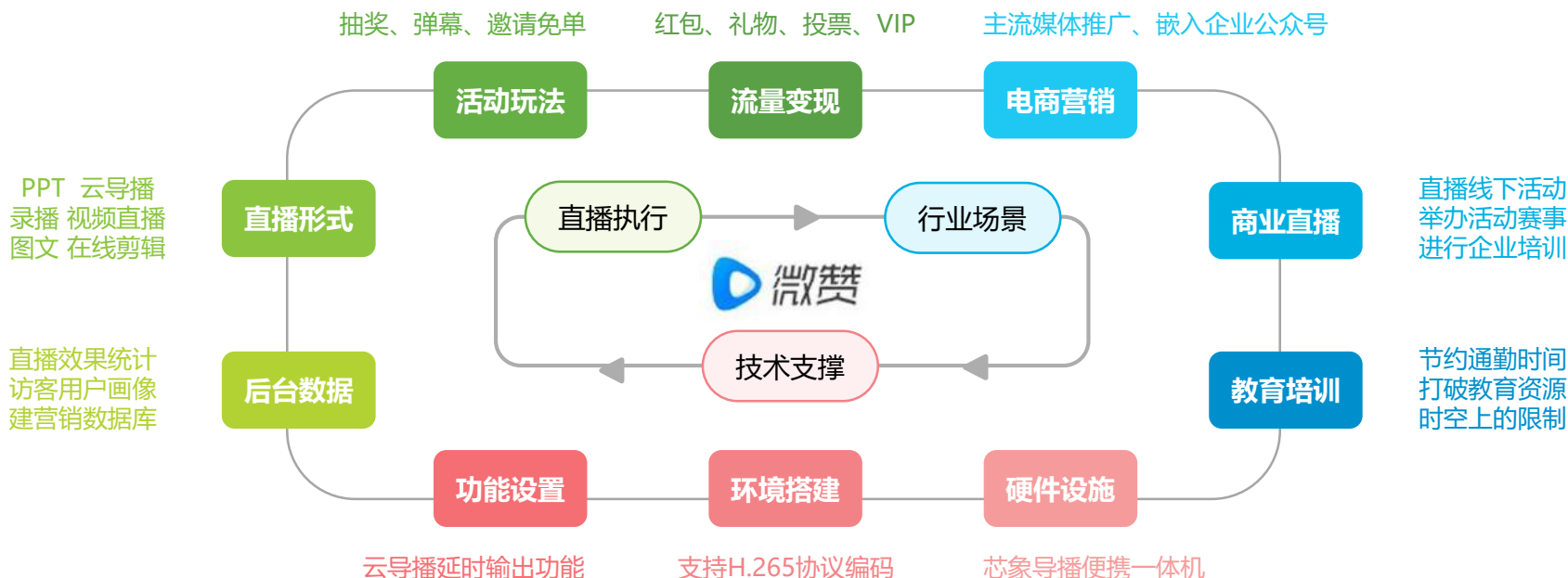


来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

构建企业直播一体化解决方案

微赞聚焦于企业直播，致力于在流量红利见顶的背景下，帮助企业探索私域流量拓展新模式。基于微信集合了内容、互动、支付、电商等功能的特点，微赞依托微信生态建立了以企业直播为主，帮助企业获客和品牌营销的SaaS工具，为企业建立一站式互动和变现入口。目前其业务定位于企业综合应用场景，通过标准化产品，降低产品使用门槛。同时利用专业直播硬件设备的迭代适配以满足复杂场景需求。因企业主对私域流量的重视、新冠疫情等要素，企业直播高速成长，渐成为企业营销获客的标配。微赞将通过直播的底层技术，加之基于细分场景的功能和体验优化，为企业获客赋能。

微赞企业直播营销一体化解决方案



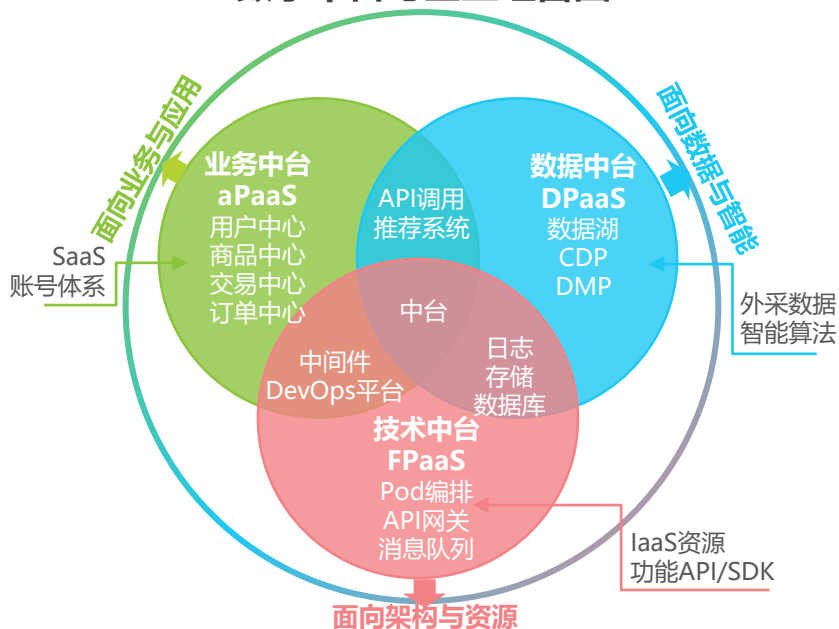
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

F) 数字中台企业服务现状

技术与业务需求双向发展的结果

中台是企业数字化转型的加速器，其意义在于：后台架构保持稳定，从而便于统一管理；中台组件保持复用，从而降本提效；前台应用保持敏捷，从而面对不断变化的业务，并高效规模化复制。中台常包括业务中台和数据中台，广义的还包括技术平台。业务中台将企业的业务规则、流程、逻辑与业务进行隔离，整合封装成微服务、组件等前台友好的可复用共享的能力，将一切业务数据化，实现业务在线化，提高整体业务的灵活性和响应速度，实现后台资源到前台敏捷复用能力的转化，核心价值在于业务协作、数据驱动、对市场快速响应。数据中台，包括数仓体系和数据服务集等，具体实现常包括数据湖、CDP和DMP，核心价值在于打破数据孤岛，从而实现业务数据化、数据资产化、资产价值化。技术中台，也常称技术平台，常与微服务、DevOps等相关。能力复用、服务业务、动态变化是中台区别于传统平台的典型特征。

数字中台与企业经营圈



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

数字中台的优点

- 
形成数据资产
沉淀数据、流程与逻辑，加速数据到数据资产的形成，进而支持业务的决策和优化。
- 
推动业务创新
快速编排，支持企业规模化创新，降低试错成本，持续对接企业自身能力与用户需求。
- 
避免重复开发
企业通过抽象、梳理、整合可复用的功能和场景，避免重复造轮子，实现服务快速复用。
- 
提高企业效能
打通数据壁垒，解决求稳与求变的矛盾，减少人员及部门间的沟通成本，提升运营和创新效能。

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

F) 数字中台企业服务图谱

综合中台

功能实现度高，适合行业头部或迅速扩张的企业



业务中台/协同中台

(网表、云BPM、低代码)
上手快/SaaS化/适合中小企业 (大企业须订制)



数据中台

(数据湖、数仓、DMP等)
适合已沉淀或能产生海量数据的企业



技术平台

(DevOps/云MSP)
适合企业企业整体规划



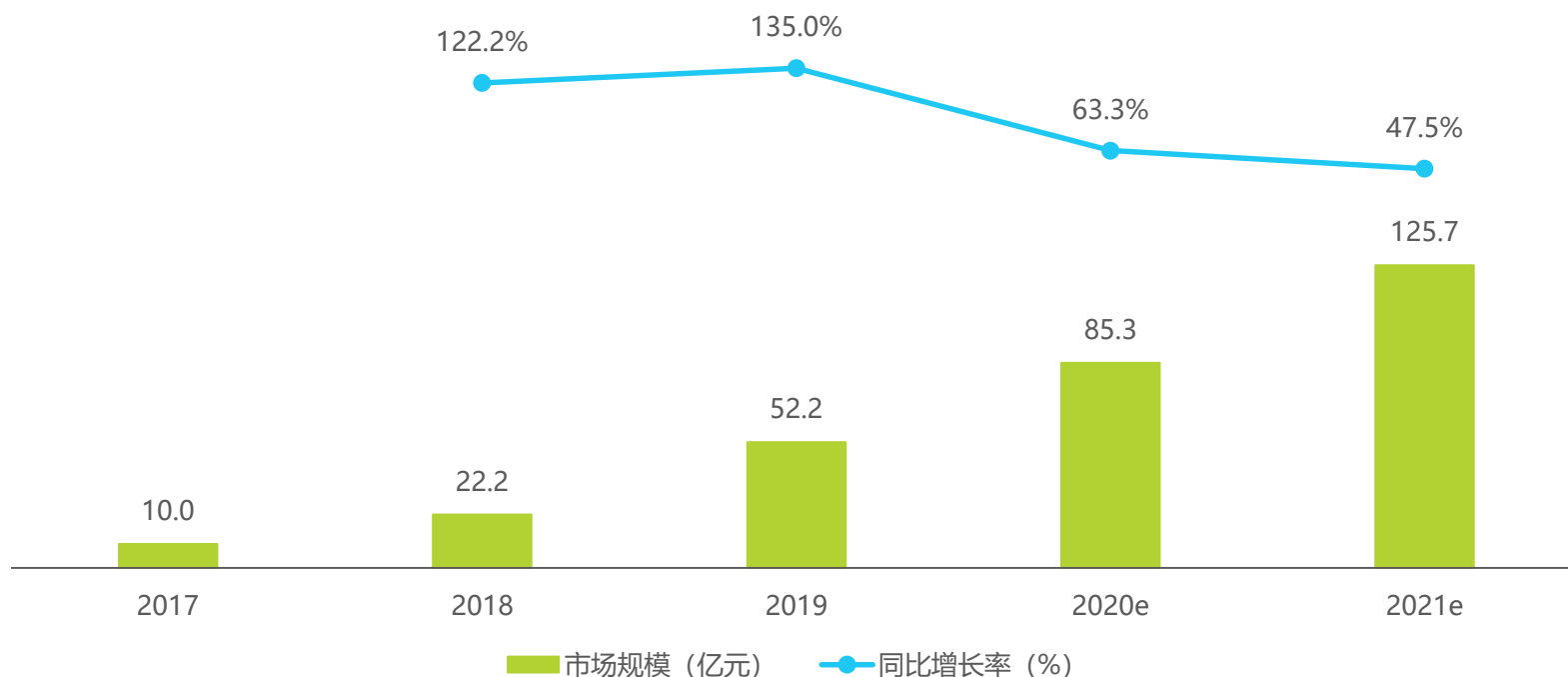
注释：绿色：外包为主型；蓝色：租用为主型。Logo位置不代表企业排名。

F) 数字中台企业服务市场规模

发展潜力巨大，未来三年平均增长率超50%

随着独立软件服务商对数字中台业务的布局与创新型企业的加入，数字中台企业服务市场迎来爆发式增长，2019年市场规模已达52.2亿元。作为企业数字化转型的加速引擎，其行业价值显著，随着企业管理理念的不断升级与市场认知的不断加深，头部企业数字中台建设的示范性效应逐渐扩大，分领域、分场景的市场需求将被进一步激活，规模应用落地实践指日可待，未来有望实现千亿级市场规模。

2017-2021年中国数字中台企业服务市场规模



来源：根据公开资料、企业访谈，结合艾瑞统计模型核算。

F) 数字中台企业服务问题及建议

行业场景争夺变得至关重要

从甲方看，不是所有公司都需要中台，是否进行中台的建设与企业所处行业、阶段、数据成熟度相关。初创公司、业务较为单一的企业、业务稳定无扩张需求的企业往往不需要中台。从乙方看，因严格意义上的中台（不包括轻型的BPM等）实施较重，投入较大，因此比较适合细分行业头部客户。另外，各乙方开始关注中台在细分行业的具体落地，以云徙科技为例，更加注重行业的研究与解决方案的制定，并联合行业专家，共同打造“灯塔计划”，推进中台落地。

中台企业服务的问题及建议

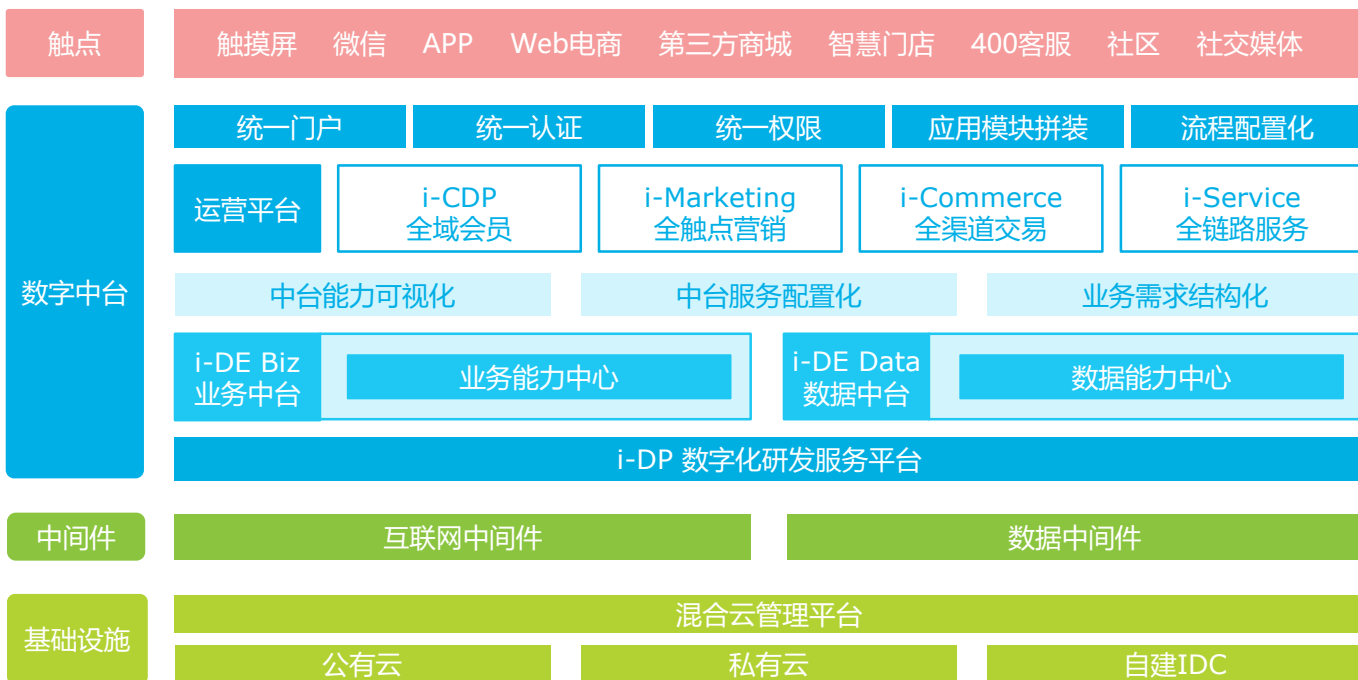
问题			建议
数字中台	甲方	不管业务类型，硬上中台	中台解决复用和敏捷的问题，也就是平行业务越“大同小异”时越适合打造中台。如业务一成不变（无“小异”），或无平行业务（无“大同”），则不急于或不需要打造中台
		投入不持续，有“毕其功于一役”的思维	中台是动态系统，需要根据业务动态调整，公司上下整体配合去维护和使用，它永远是一个进行时态的系统，不可能做到完全自运行
		意识和技能跟不上	中台要发挥作用，需要企业中的每一位员工从思维到技能上进行配套
	乙方	行业理解不足	建议做减法，从最适合中台业务的行业开始，与行业专家一起，深抓行业痛点，以实现中台业务的落地。
		业务和数据迁移困难	技术中台往往是基于微服务的，公司原有业务在向中台迁移时，需要将原有架构进行切割，以实现分而治之。建议分步实施，先从企业适合云原生与微服务的新业务开始，逐渐向企业的核心业务演进。这样，甲方既有动力，又有各方面的积累

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

业务+数据双中台构建营销闭环

云徙科技，驱动智能商业的中台服务商。云徙科技坚持以客户业务增长为导向，提供数字中台和数字营销云服务，聚焦地产、汽车、食品酒饮、日化、3C电子、直销、医药等行业，以“业务+数据”双中台为核心技术，驱动企业数字化转型，助力企业业务持续增长。云徙将坚定行业化发展，帮助企业IT系统从传统烟囱式模式过渡到数字中台模式，并通过私域流量体系建设，帮助企业打通数字渠道，助力数据智能化和场景智能，构建商品端、服务端和营销端的闭环。

云徙科技双中台产品架构



云徙科技典型客户



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

G) 数据与智能企业服务现状

数据与智能成为企业数字化转型的主要动力

数据：数据处理呈现出计算和存储分离、混合云和多云环境渐成标准、对象存储增长迅速、跨企业的数据自助服务增长迅速的特征；数据查询与提取工具上，Hive、Spark SQL、Presto等各得其所；Alluxio作为存储与数据的中间层，逐渐被更多接受。从产业视角，数据源与数据交易走向合法与合规，数据的价值已不再限于最初的营销与金融风险控制，在医疗、工控等领域得到了更广泛的应用。智能：GPU、FPGA应用发展迅速，类脑芯片创新频繁，英伟达、谷歌、英特尔等加大投入，国内寒武纪、深鉴科技等迅速跟进；Tensorflow、Pytorch、百度飞桨、旷视天元等开源框架百花齐放；阿里、腾讯、讯飞、商汤等建设技术开放平台；深度学习已赋能医疗、交通、金融、零售、教育等多个行业。

数据与智能成为企业数字化转型的主要动力，也成为传统企业业务上云的主要动力。

数据与智能关系示意图



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

G) 数据与智能企业服务图谱

大数据



BI



人工智能

视觉



语音



自然语言处理



开源框架



芯片



商业智能

RPA



金融风控



客服



交通出行



物流



广告营销



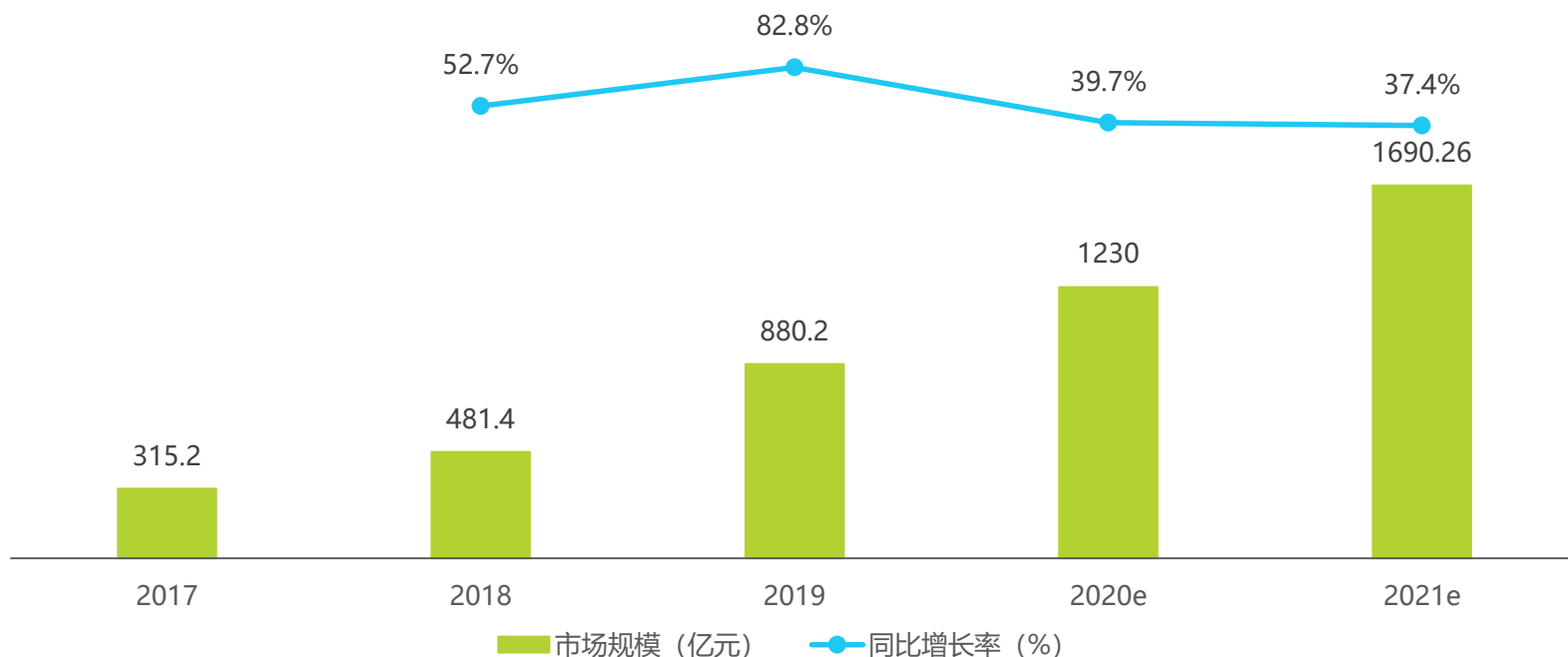
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。Logo位置不代表企业排名。

G) 数据与智能企业服务市场规模

步入稳定增长阶段，数据服务智能化孕育千亿级市场

2019年，整体市场规模达880.2亿元，未来将保持40%左右的增速稳定增长。数据方面，随着企业信息化程度的提升，数据资源不断积累，数据技术与应用逐渐成熟，数据服务在多个领域内顺利落地，行业呈现出稳定增长的态势，预计未来增速将维持在30%左右。智能方面，不同领域落地智能企业服务的差异较大，近几年的爆发式增长逐渐接近尾声（主要是金融和安防采购放缓），未来增速开始放缓，但随着感知智能应用在工业、医疗、教育等渗透率较低的领域的不断探索，整体行业天花板有望进一步提升。

2017-2021年中国数据与智能企业服务市场规模



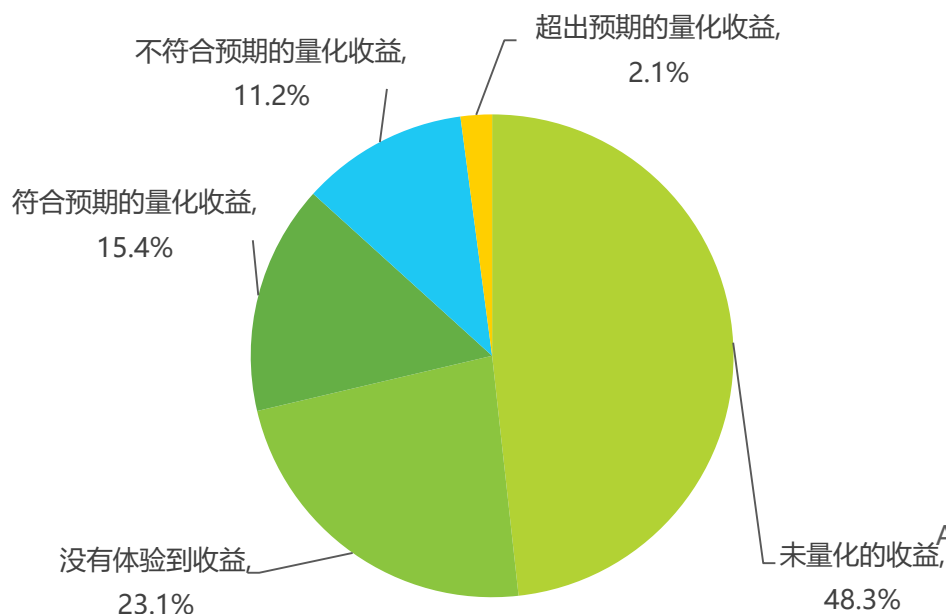
来源：根据公开资料、企业访谈，结合艾瑞统计模型核算。

G) 数据与智能企业服务问题及建议

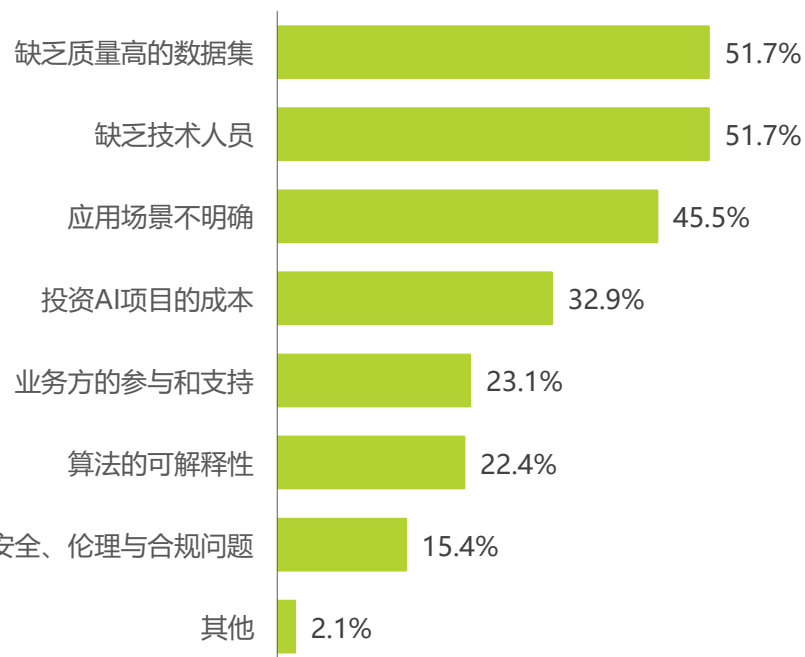
技术与落地之间仍有缺口

人工智能在产业中的落地，仍有大量挑战。从甲方看，收益不明确，缺乏AI人才，缺乏高质量数据集是主要问题。从乙方看，做通用算法与切入细分行业甚至深入到客户独有的数据之间的矛盾始终存在，与之对应的，彻底摒弃规则只采用统计学习方法还是部分环节上引入规则的矛盾也始终存在。另外，感知智能的应用场景有限，而认知智能在企业级应用中，仍有待技术上的突破。艾瑞认为，建立良好的产学研机制，在应用中，结合具体场景，适度引入基于规则的算法（如RPA），是人工智能在企业服务中落地的关键所在。

2019年企业认为部署AI系统带来的收益



2019年企业认为采用人工智能的挑战



来源：IDC &量子位人工智能行业调研问卷, 2019 (N=143)。Q: 以下哪项最能描述部署AI系统带来的收益?

来源：IDC &量子位人工智能行业调研问卷, 2019 (N=143)。Q: 您觉得采用人工智能的挑战有哪些?

H) 采购供应企业服务现状

资本推动行业间资源整合加快，服务生态圈逐步搭建

采购供应服务由传统单一业务模块发展而来，其主要涉及物流、仓储、采销B2B电商、供应链管理等领域，是致力于帮助企业整合业务单元的智能服务综合体。传统的采购供应服务是以业务单元得形式关注细分领域服务提升，如几大快递头部企业物流网络的铺设，采用机器分拣提高配送效率。但随着技术进步推动产业互联网发展，行业整体呈跳跃式增长和智能化趋势。目前物流业务仍在行业内占有较大比重，行业头部厂商在通过资本加持整合服务流程，如阿里、京东提出的搭建服务生态链，实现全链条采购供应服务的概念。这一举措旨在帮助企业实现前后端资源整合以及线上线下渠道贯穿，厂商提供智慧采购、智能供应链、智能制造、数据等服务。未来厂商将为多种规模企业提供贴近需求的多维度服务，如在个性化、质量控制、售后服务、金融配套等方面协同发展，同时也借助资本力量整合业内公司资源，强化智慧服务布局。

采购供应服务产品体系



采购供应服务路径



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

H) 采购供应企业服务图谱

采购供应服务外包

物流与仓储服务



供应链管理外包



供应链计划系统 (SCM)



供应链执行系统 (WMS/TMS/OMS)



采购供应商SaaS

SCM SaaS



物流SaaS



采购供应服务平台

B2B采购平台



车货匹配平台



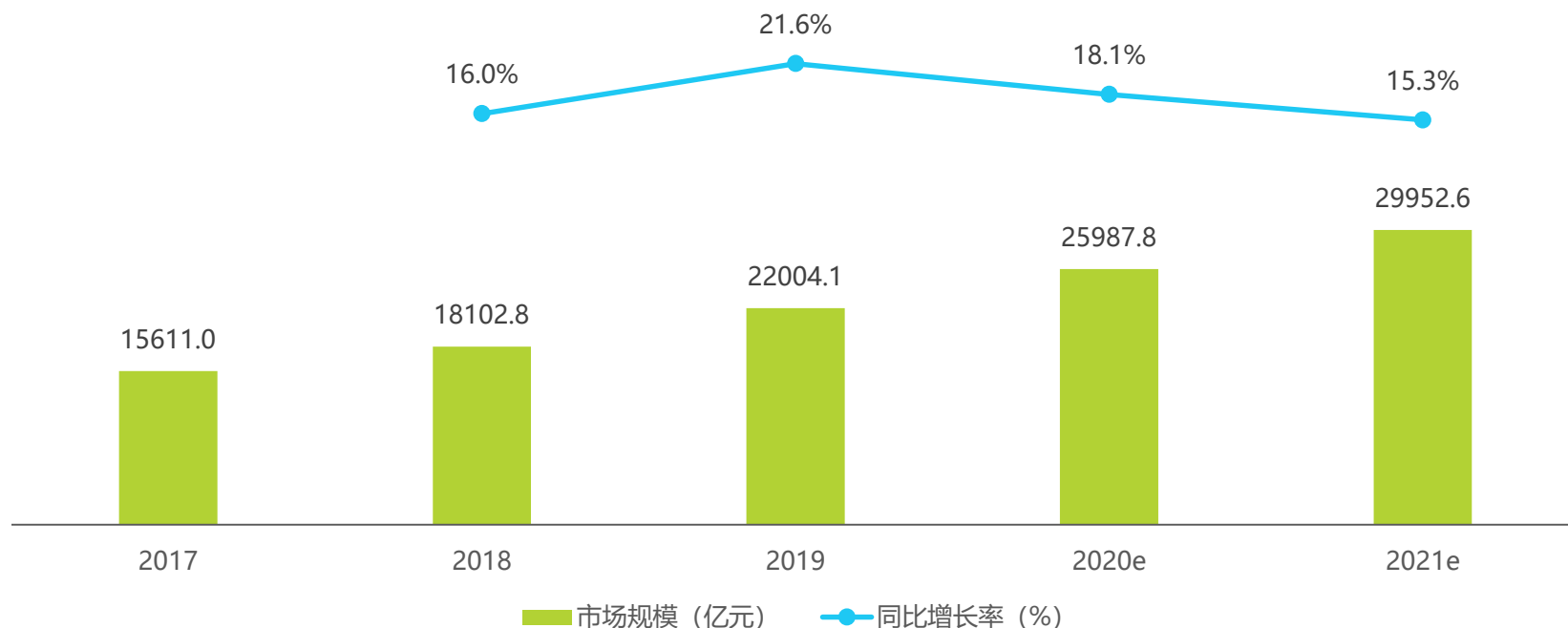
注释：绿色：外包为主型；蓝色：租用为主型；粉色：平台为主型。Logo位置不代表企业排名。

H) 采购供应企业服务市场规模

市场规模超2.2万亿，第三方物流与B2B电商加速行业发展

2019年，供应链与物流企业服务市场规模已超过2.2万亿，预计未来三年的增速将逐渐放缓，整体规模有望突破3万亿大关。供应链方面，得益于B2B电商的兴盛与SCM系统云化，在企业供应链管理数字化转型的过程中，精细化管理需求得到释放，供应链企业服务的市场增长迅速。物流方面，作为占整体采购供应企业服务市场近九成的细分赛道，仍面临着功能单一与增值服务薄弱的问题，随着物流系统一体化与智慧化的发展，预计未来将保持相对稳定的增长。

2017-2021年中国供应链与物流企业服务市场规模



来源：根据公开资料、企业访谈，结合艾瑞统计模型核算。

H) 采购供应企业服务问题及建议

借力资本和技术发展，加强场景化需求匹配能力

传统的采购和物流服务实质上是业务内容在时空上的转移，存在覆盖区域小、管理分散、服务效率低的问题，且捕捉全链条的信息较为困难。以采购类业务为例，传统模式下不仅采购流程复杂、业务周期长，而且在供应商资质评估方面也面临诸多困难，迫切需要能为企业智能筛选资源、匹配需求的服务厂商。

面对需求端的诉求，厂商逐步推进数字化采购、智慧物流、智能仓储等概念，加快战略转型。首先，头部厂商借力资本进行行业内整合，通过兼并具有垂直领域优势的小企业，完善自身产品体系，实现企业综合体构建。其次，服务商加大技术投资力度，智能分析企业需求，完善采购场景，如根据各企业的历史采购数据以及产品市场热度自动匹配，大幅度提高采购效率。厂商还通过规范商品标准、构建数字化供应链等措施，实现企业的商品周转率提升和服务响应效率提高。此外，行业头部厂商多选择强强联合的形式，整合上游品牌和下游企业资源，构建统一的物流系统平台，为企业有针对性地提供整套解决方案。

企业采购服务智能化演进



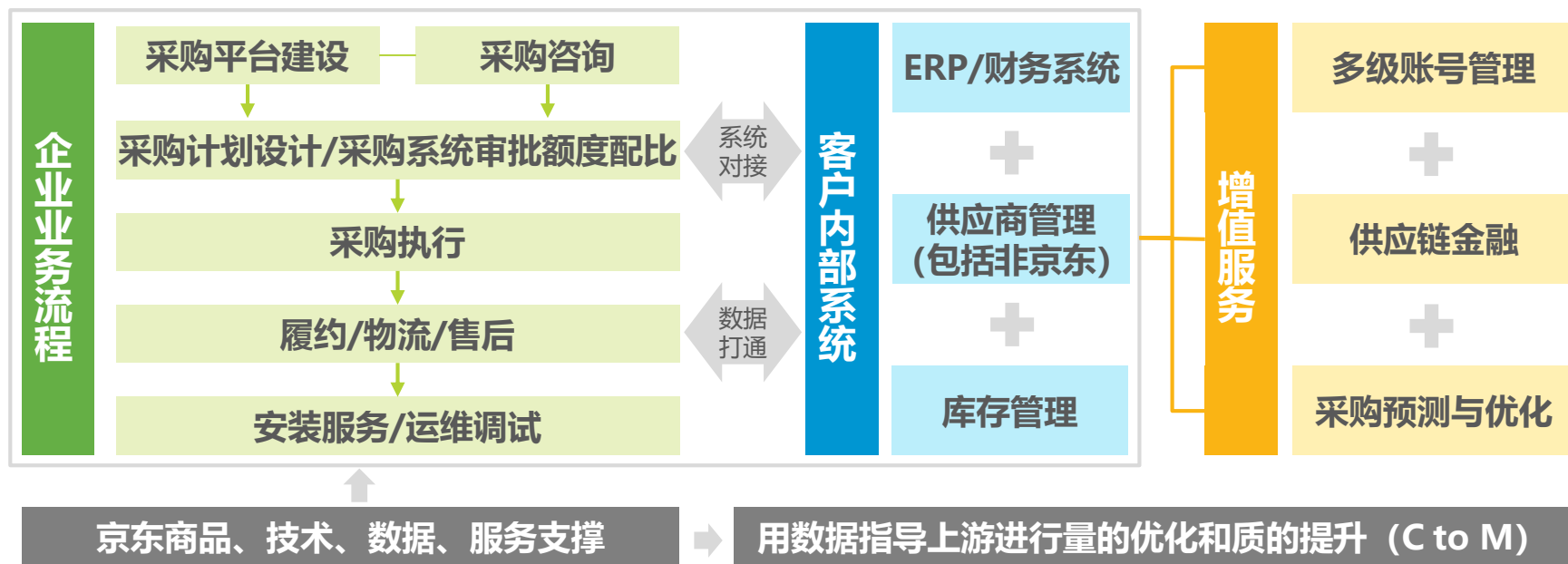
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

京东企业业务：客户视角的采购服务

从“如何卖”视角的电商，到“如何买”视角的采购服务

企业采购较原始的形式是线下转包，即与某企业关系良好的服务商直接承包企业的采购业务，这种形式在采购的规范性、留痕性、履约性等方面有诸多限制。第二种服务形式为电商，企业可以便捷而透明地进行采购，在数字化留痕方面也有了进一步的保障。但是，这种形式的采购环节是独立的，不能系统性地解决企业采购的深层次问题。京东企业业务，从客户视角出发，依托数字化、标准化、智能化，将采购平台建设、采购咨询、数字化标准运营、寻源、供应链、物流配送、售后服务，以及与采购相关的数据服务、立体化金融服务等横纵全部打通，深入解决客户采购中的问题，提高采购效率和资金效率，降低整体成本，帮助企业解决从怎么买，到怎么更好地买，再到怎么更好地用。

数字化、标准化和智能化支撑的京东企业业务版图



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

京东企业业务：客户视角的采购服务

可组可分、可轻可重的多场景解决方案

京东企业业务，通过不同产品/模块，以SaaS化标准产品，或轻度定制，或重度定制的形式，为不同规模、预算、技术能力、前期信息化程度、需求紧急度的企业，提供可组可分、可轻可重的采购及周边的全链条服务。

京东企业业务针对客户不同场景的解决方案



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

I) 开发与技术服务现状

SDK市场集中度提升，云测试发展迅速

开发运维方面： DevOps持续火热，SRE受到更多关注。（根据O'Reilly最新数据显示，DevOps火热程度有所降低，但对国内生产环境中的影响将滞后一段时间）。Kubernetes和微服务持续受到关注，影响深远，传统企业的IT架构尝试进行微服务化改造，但卡点仍较多。侧重于业务架构的方法论DDD（领域驱动设计）开始受到关注。

移动开发方面： 移动APP普遍集成10个以上SDK，各SDK细分赛道均呈现向头部集中的趋势，疫情期间，通信类SDK调用增长迅速（客户数量和客户使用量均有所增加）。

测试方面： 云测试发展迅速，已经由早期的兼容性测试渗透到功能测试、性能测试、安全测试等各个方面，未来渗透率将会进一步提升。AI已被应用于测试中的用例生成，测试执行和结果分析。

2020年中国开发与技术服务现状

APM发展迅速，ITOM向ITOA转型，智能运维得到更多应用，混合架构及DevOps持续火热。

先后经历了测试从开发中独立、自动化测试、云测试等不同阶段，当前已发展到智能化测试阶段。

国产数据库性能发展迅速，但是市占率仍然较低，主要是生态仍不完善。



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

I) 开发与技术服务图谱



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。Logo位置不代表企业排名。

I) 开发与技术服务问题及建议

巨头环伺下须打造核心壁垒

国内的合作生态仍然不完善，结果常为：凡市场足够大，必有巨头进击。开发与技术服务，作为资源层和应用层的中间一层，往往受到多种类型巨头环伺。以SDK为例，BAT几乎能覆盖到所有类型；云测试，腾讯、百度亦有涉足。这就要求从业者必须持续迭代，步步领先。另外，SDK的商业模式仍有待于进一步探索：目前，部分类型SDK采用前向不收费或收费较少，而通过数据变现的方式。该模式受制于安卓生态，若未来SDK能读到的权限更少，则源头的的数据获取就成为困难。除技术能力需要步步领先以外，艾瑞认为贴近客户，针对细分场景优化，也是建立壁垒的重要方式，例如通信类SDK针对社交、直播、教育、游戏等不同场景，开发更多开箱即用的功能。

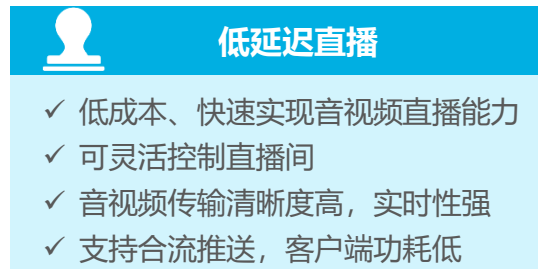
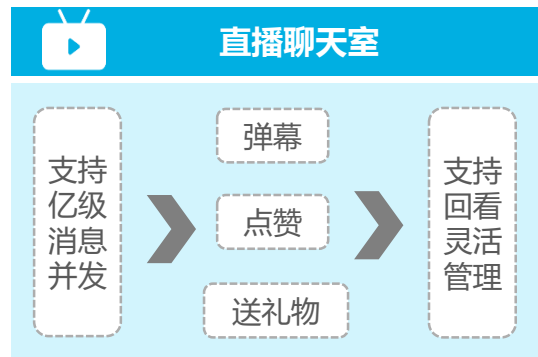
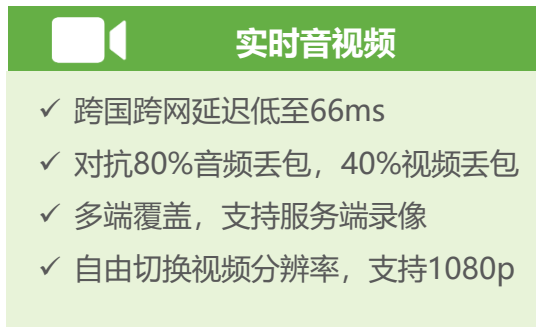
2020年中国开发与技术服务问题及建议



服务全球的互联网通信云领域应用级PaaS厂商

融云是一家以IM和实时音视频业务为核心的通信云服务商，为客户提供能整合到业务中的通信云服务。融云在IM和实时音视频方面，可快速实现单群聊、聊天室、消息推送、高清音视频通话等能力，以满足用户在社交沟通，直播互动、商业沟通和企业协作等多场景下的应用需求。在技术方面，融云有公有云、私有云、专有云和海外云四大部署模式。海外云覆盖全球233个国家和地区，拥有多个海外数据中心，超过3000个节点，通过动态调整点的分布和连接关系，为客户业务提供可靠的海外链路支持，能够有效控制因跨国、跨地域所导致的延迟、丢包等问题。未来，融云将更加聚焦于细分场景，为开发者打造更加便捷易用的针对性解决方案，为企业客户打造一站式通信中台，帮助企业快速获得各类通信能力。

融云服务体系架构



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

云测试模式开创者，为企业信息化降本增效

Testin云测创立于2011年，是一家人工智能技术驱动的服务平台，旗下云测测试服务是云测试模式的开创者和引领者。云测测试通过资源的汇聚和技术的创新，为企业软件应用生命周期提供全方位测试服务，以测试体系规划做为基础，服务涵盖DevOps体系咨询、功能测试、性能测试、兼容测试、安全测试、自动化测试、自动化监控、远程真机等多项服务，并且以“驻场专家+离岸中心+云端众包”三层结构为企业提供高效率、低成本的弹性测试资源。

云测测试率先将AI技术应用于测试领域，通过应用机器学习和深度学习算法实现自动化脚本的智能化，实现脚本跨平台共享，节省脚本的录制、维护时间，从脚本编写、脚本执行，以及测试结果的智能分析等方面，让测试越来越“聪明”，帮助企业达到测试的低投入、高产出，相比传统测试技术，效率至少可以提升50%，成本至少会降低30%。

Testin云测DevOps质量测试解决方案



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

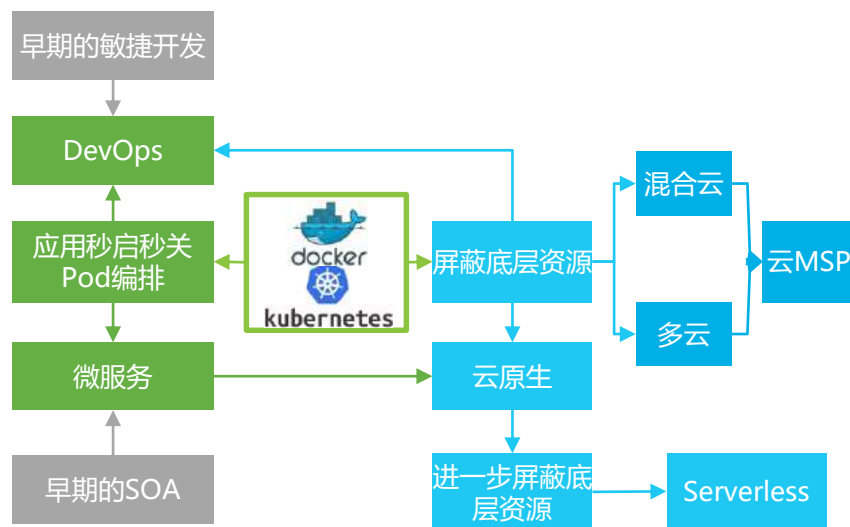
J) 云基础资源企业服务现状

微服务成为大势，数据与智能应用更加广泛

云基础资源方面：云原生、多云、混合云、DevOps、云MSP为主要的发展趋势，这些均得益于Kubernetes+Docker这一强大的生态，它不仅统一了底层硬件，而且重新统一了各个公有云。Serverless更符合“像水和电”的本质，服务形式更加轻盈，但因各家标准并不统一，因此，在当前时间点，企业级生产中，普及率远不及容器。在云计算产业方面，互联网巨头持续发力，硬件厂商突飞猛进。数据与智能能力的调用，成为传统企业上云的主要原因之一。

IDC方面：机房规模朝着超大规模和边缘节点两个方向发展，BIM、CFD在建设中开始普及，模块化机柜逐渐被接受，液冷等渐被尝试但大规模落地仍存困难。外部行业跨界进入IDC领域，而原有IDC厂商则积极转型。

由Docker和Kubernetes带来的连锁反应



中国企业使用公有云厂商的数量及采取“多云策略”的主要原因



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

来源：N=2045，于2018年11月通过线上调研平台获得。

J) 云基础资源企业服务图谱

外包型云能力

专有云/私有云



容器云



云MSP



租用型云资源

公有云



IDC



CDN和视频云



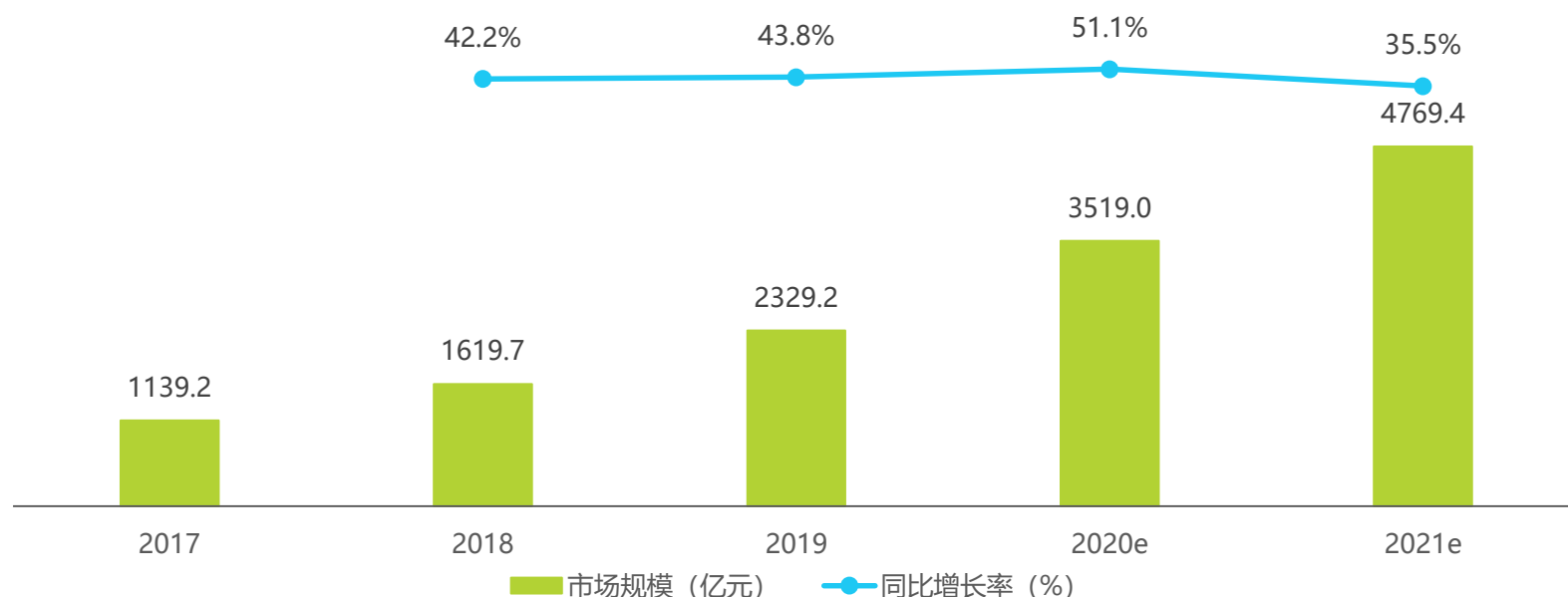
注释：绿色：外包为主型；蓝色：租用为主型。Logo位置不代表企业排名。

J) 云基础资源企业服务市场规模

市场规模超2000亿，MSP迎来行业发展红利期

2019年，云基础资源企业服务市场规模达2329.2亿元，其中基础云与IDC的占比超过90%。基础云方面，得益于市场教育取得的阶段性成果与政策经济环境等外部因素对需求形成的强大刺激，云基础服务厂商不断提升其云业务的战略地位，市场一路高歌猛进，基础云业务在整体云基础资源企业服务中占比超过四成，未来将维持在40%左右的增速持续增长。IDC方面，受制于互联网流量触顶，5G与人工智能技术的规模化应用探索相对缓慢，IDC市场增速开始回落。值得注意的是，随着云服务商对非云原生企业的拓展，MSP将迎来发展红利期，预计其市场规模将逐年翻倍，成为云基础资源企业服务的另一主要组成部分。

2017-2021年中国云基础资源企业服务市场规模



来源：根据公开资料、企业访谈，结合艾瑞统计模型核算。

J) 云基础资源企业服务问题及建议

发展生态，培养后备军

从技术本身的视角：新的软硬件、新的架构层出不穷，追趋势则耗费大量精力、且有并不适用的风险，而不追则长期下去有钝感、落伍的风险。从甲乙双方对接的视角：乙方的语言甲方的IT部门或许能一知半解，而其他管理者和员工常完全不懂，而甲方的痛点乙方又缺乏具体感知，这在云计算的下半场即传统企业上云的过程中问题会更加突出。从技术实施的视角：混合云架构管理困难，大量业务、数据的平滑迁移成为难题，定制过重致使乙方“边际成本大幅降低”的信念受到挑战。以上问题无一可轻易化解，趟坑在所难免。乙方要放平心态，配备行业方案专家，对KA客户需驻厂了解需求、驻厂交付；从短期看，发展MSP、ISV是让伙伴帮自己承担大量工作的有效方式；从长期看，应通过办学、认证等方式，积极发展后备人才，并这些人才对甲方的“渗透”形成更为深远的影响。

云服务厂商面对传统产业客户的业务挑战

01

更加深刻的行业理解

不同于互联网企业的通用型资源需求，传统企业客户需要更加贴近业务的定制化方案。由于下游行业众多，且实际业务形态纷繁复杂，大厂多采用与行业ISV合作的方式拓展业务线。

02

更加灵活强大的定制化能力

由于企业业务复杂、运作模式多样、存量设施形态各异、部分企业分支机构众多，几乎不存在可完全复用的产品方案。

03

更加可靠的交付能力

需要厂商建立从前期咨询引导、到后期实施交付和后续日常运维的全周期服务体系，更加注重存量设施兼容、数据打通、接口适配、业务迁移等细节工作。

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

部分基础云服务厂商的行业型ISV合作情况

	相关激励计划	重点合作领域	行业型ISV举例
阿里云	各类合作伙伴计划	泛IoT、新零售、金融等	金融：科蓝软件、宇信科技；新零售：伯俊软件；政务：浩鲸科技；能源：汇电云联；教育：校宝在线；IoT：力石科技、大云物联；医疗：联众医疗
腾讯云	腾讯云启产业计划等	泛IoT、教育等	金融：长亮科技、信雅达；智慧零售：驿氪科技；教育：拓思德、企鹅童话；IoT：G7、AbleCloud；医疗：东华医为
华为云	鲲鹏凌云伙伴计划	大政务等	金融：长亮科技、迪蒙科技；政务：博思软件、航天宏图；工业：徐工信息、盛原成

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

背景及动因

1

分类及演进

2

场景及市场

3

典型案例

4

挑战及应对

5

趋势及展望

6

专注在线教育及企业培训，让视频传递价值

POLYV保利威是广州易方信息科技股份有限公司旗下拥有自主知识产权的视频云计算服务平台。公司通过SaaS、PaaS和私有云部署等多种模式，为不同类型、不同规模客户打造云课堂、云直播、云点播等系统平台，满足客户在线教学、培训、宣传、获客等多种业务需求。在5G迅速发展的大背景下，视频数据传输效率大大提升，保利威采用优化的WebRTC编码技术，实现不同网络环境、全终端的高并发、低延迟播放；并通过Playsafe®专利技术防翻录、防盗播、防篡改，保障内容资源的安全可靠。目前，保利威视频云服务覆盖行业包括教育、金融、医疗、政府等，服务客户包括北京大学、复旦大学、新东方、好未来、CCTV、中石化、工商银行、中信证券、彭博社、领英等知名中外企事业单位。

保利威产品及服务体系



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

打造深度垂直化、场景化、灵活适配的智能视频中台

保利威将视频中台接入用户系统，将客户的多样化直播需求进行抽象处理，通过CDN结点和自建资源实现数据的相互备份和自由调度，打造成为统一标准、统一管理、接入迅速、适应性强的数字化视频中台。从账户体系上，可与客户原有系统直接打通，赋予用户不同的角色和权限，并可多维度进行视频数据的分析；从架构方案上，可直接适应公有云、私有云和混合云等多种方案；从资源整合上，可对接多CDN，并可细化管理直播间与直播供应商的基础直播单元（如频道、流、直播间等概念）之间的对应关系。未来，保利威将依托5G技术和AI大数据，实现视频私有云架构完善和出海战略。从基础的PaaS服务，到所见所得的SaaS应用，再到支持数据挖掘的DaaS平台，保利威为客户的业务演进，提供稳定的技术保障。

保利威视频云技术架构



保利威视频云服务架构



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

先进理论支撑的HCM一体化云服务商

肯耐珂萨是一家基于“技术+内容+服务”理念的人力资本管理云服务商，经过多年探索，公司形成了专业化、一体化、轻量化的闭环产品体系与解决方案。专业化方面，公司依托于享誉盛名的杨三角理论，独创40+项专业方法论，为企业提升组织能力与人才管理提供了一套可量化与可标准化的方法体系；一体化方面，公司搭建了人事管理云、招聘管理云、人才管理云、组织发展云的VX HCM闭环产品集群，为中高端客户提供人力资本管理全场景与全生命周期云解决方案，累计服务客户超2万家；轻量化方面，公司依托于SaaS+PaaS+AI的技术能力和自有IaaS——肯耐珂萨云，以及对各类场景的深刻理解，在人力资本管理中实现智能匹配与预测，提升管理效能，优化员工体验。

肯耐珂萨的产品体系与核心优势

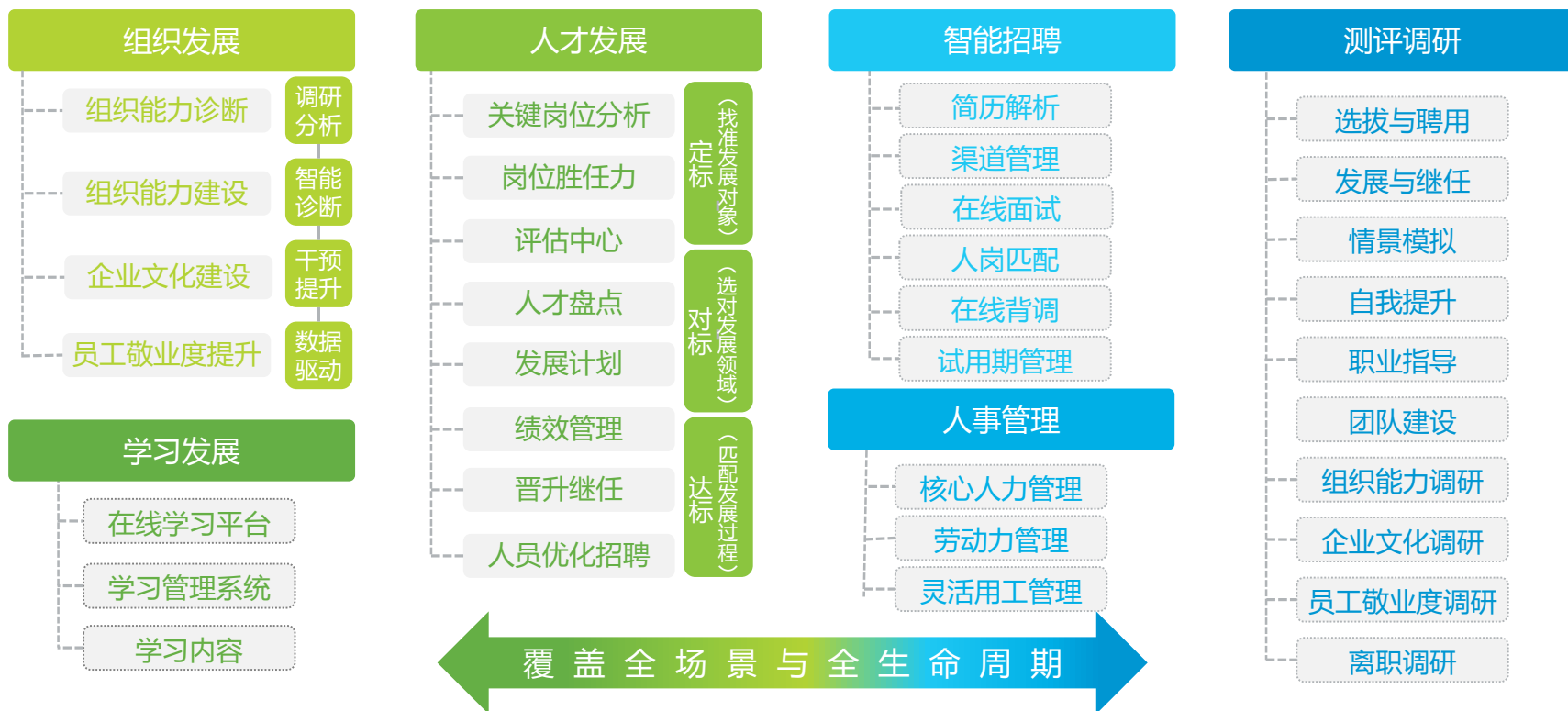


来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

覆盖人力资本管理全场景，提供数字化转型顶层设计及产品

肯耐珂萨针对企业选人、人事事务、用人、育人、留人、淘汰以及组织建设的全场景需求，为互联网、医药医疗、智慧制造、金融、新零售、房产等多个行业领域提供覆盖“蓝领-白领-灵活用工”的数字化解决方案。随着企业对人力资本管理的认知升级，未来将不再以“头痛医头，脚痛医脚”的方式采购单一模块的产品与服务，而更加重视一体化的顶层设计，通过构建人力资本数字化中台，实现全流程、全视角的数据化管理。

肯耐珂萨的应用场景



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

背景及动因

1

分类及演进

2

场景及市场

3

典型案例

4

挑战及应对

5

趋势及展望

6

甲方挑战及应对建议

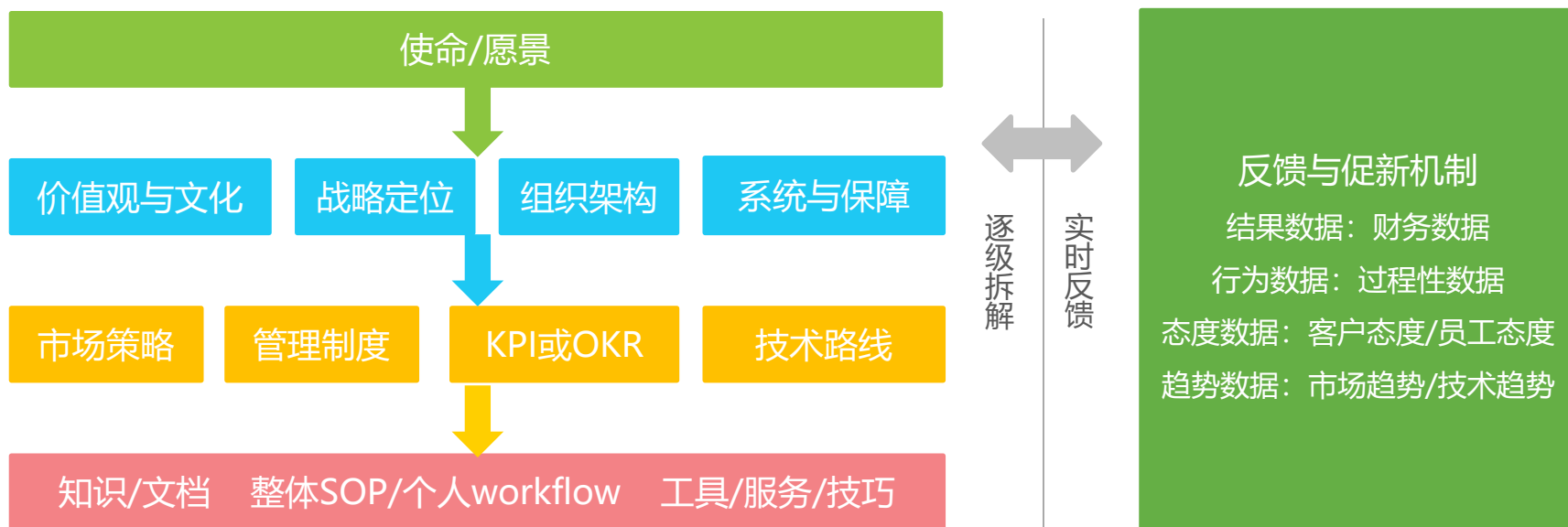
乙方、投资人挑战及应对建议

挑战一：对服务种类无从选择

从宏观到微观，每一步确保可拆解

部分企业对各服务类型有一定程度了解，但不确定是否适合自己，更无法确定优先级和时间表。对于牵涉面较大的，如企业整体上云、企业数字化转型等尤其如此。艾瑞认为，为了“赶时髦”而采购某种服务或者基于恐惧不得不采购某种服务的做法都很难成功。不管是采购服务，还是企业自建，不管是上云，还是数字化转型，它与公司的战略定位、人员组织架构、企业文化等是一脉相承的。也就是，企业服务的采购，并非是IT部门或者个别业务部门的事情，它应该有相应的配套机制。在具体实施时，应从企业的使命/愿景出发向下，逐级拆解，确保每一步适合。

企业采购服务时存在的认知问题及应对策略



挑战二：服务无法统一管理

声明、集成与简化

当一个企业采购的服务越来越多，服务管理往往成为难题。这些服务不仅包括云资源，或者IT资源，还包括外包型服务。根据我们的调研，即使在一个中型企业，员工也往往不了解公司采购有哪些服务，而其中哪些与自己相关、可以为自己赋能。艾瑞认为，可以企业内部透明化，借鉴网关机制，将公司所有内部的和外部的非涉密性服务进行清单式声明，所有员工可以一目了然地知道所有的服务，并知道其状态（启用/暂停/终止），并可对这些服务进行点评。

与IT相关的服务，往往还存在集成问题，企业应由内部IT人员（尽量不外包，因难以持续优化）实施集成并长期维护，打造或轻或重的中台。

另外，企业不能同一时间采购太多，而是应该采购一批，消化一批，落地一批，另外追求免费、低价或者尝鲜态度，往往会对服务管理造成困难。

服务无法统一管理的应对策略

内部透明，清单式声明

在同一个系统中，可以展现企业所有的服务，任何一个员工可以了解服务详情，并发起点评。



内部集成

内部IT人员负责实施集成（API层级，不指硬件层），而不应该依赖于乙方，因为无法持续优化。

简化服务种类

不应片面追求免费、低价等，致使对接过于复杂

挑战三：内部“心不齐”

既要一锤定金，又不可一意孤行

企业服务的服务对象是企业，并不能保证每一位员工都受益。例如，IaaS服务必然引起IT部门职能的变化或岗位的精简，RPA必然会引起岗位的减少，灵活用工也会对现有员工产生冲击。另外，较为重型的服务，往往需要业务人员高度参与，可能会让相关业务部门产生“不帮忙倒添乱”的抱怨。个别企业还存在CTO和CIO互相看不上的现象。企业高管，往往会低估这种潜在的阻力。

在采购企业服务，尤其是对内部的文化、机制本身产生冲击的企业服务时：首先，企业高管要理清各利益相关方，并充分预估可能存在的困难。其次，必须一把手主导。再次，要能及时听到一线真实的反馈，对确不适合的“垃圾服务”及时止损。最后，CIO则应备有“甜枣”，每当业务部门因配合导致短期效率降低时，必有能看得见的提效作为补偿。

企业保障服务落地的“一股绳”



建议一：从IT中来——向IT学管理

IT不仅是“死”的工具，还有“活”的管理思想和方法论

IT架构、工具的思想可以迁移到管理中，因为：①同源性：IT中大多问题本身即为业务与管理而生，如微服务、DevOps等。②开放性与先进性：不管是流行的收费软件，还是开源工具，其成功并非偶然，往往蕴含了设计者巧妙的、高度抽象的思维，而在快速迭代中，又不断有新的先进思想添加进来，这就预示着其足够先进、足够开放，相当于企业找到一个开放的顾问团。③实践性：不同于光怪陆离但又难以落地的各种管理思想，流行度较高的IT系统，最起码从实践角度已经证明了其在某些领域是能够落地的。

对于流行度及口碑均较好的工具，除使用外，还可向后拆解和向前拆解。向后拆解包括：①为什么这么设计。②发展方向是什么。③与同类相比的优点是什么。④与现实需求相比的不足是什么。⑤与自己业务有哪些具体结合。⑥可以提炼什么样的管理思想。向前拆解则研究优秀的工具和产品是哪类公司打造出来的：①人员结构。②文化。③激励机制。④工作流程。对于大多数公司来说，**向后拆解的必要性更大**。

IT架构、技术与管理思想的对应关系示例

架构或技术	对应IT	对应管理
微服务	将大服务切分为小服务，以API形式相互调用，以防止牵一发而动全身，从而保证敏捷性和可控性	在统一品牌、财务、价值观情况下，发挥部门的主观能动性，防止系统性授权不足
敏捷开发→CICD→DevOps	解决串行开发中时间长的问题，解决开发、测试和生产环境不一致导致的无法交付问题	通过①松耦合模块化②数字仿真与模拟（数字孪生）③自动化交付等实现串行工作流变为并行工作流
汇编语言→高级语言→低代码→零代码 物理机→虚拟机→容器→Serverless	屏蔽掉底层资源，从而：①让开发更加贴近业务本身②减少出错可能③减少学习成本，让初级人员替代高级人员	利用工具和系统，最大限度实现知识沉降，让初级人员能够解决本公司过去或者其他公司高级人员才能解决的问题

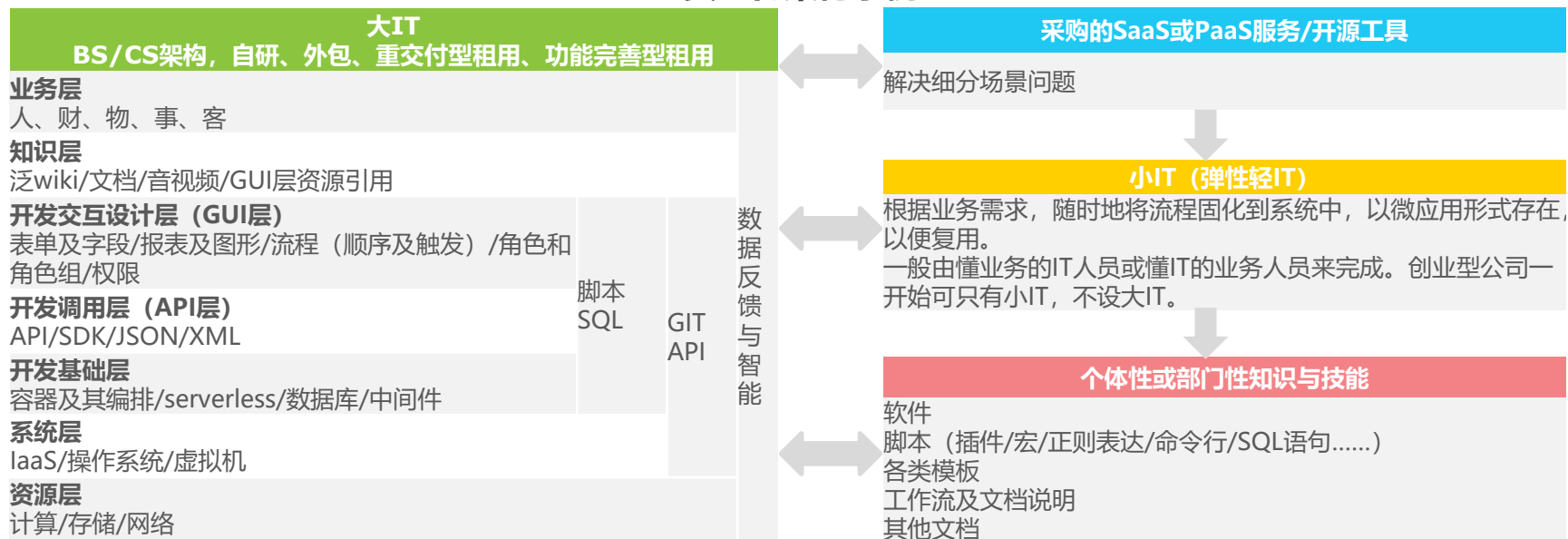
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

建议二：到IT中去——让工具文化盛行

管理方法只有固化进IT工具中，才能“节能”化、持久化

IT不仅是管理思想的来源，更是管理思想落地的手段，正如彼得·圣吉所说“要想教给人们一种新的思维方式，不要刻意去教，而应当给他们一种工具，让他们通过使用工具培养新的思维模式。”管理IT化包括两层含义：①不因采购外部服务而忽略内部IT的价值，大量与业务贴合的、持续优化的工作仍需要内部IT人员来处理，他们除了精通技术，还需要了解业务，所以综合能力要求反而是更高了。②IT化是一把手主导下的、全员的事情，要求业务人员必须有能力充分使用采购的服务的各种功能，同时对自己的痛点和需求可以以半技术化的语言描述，与IT人员有对话基础，大多问题还能自行解决，不能让战略性的IT人员沦为“修电脑的”。管理IT化可以使得①公司在快速扩张时，仍低能耗地实现全局化管理②不同部门间能够高效协同，不重复造轮子、不僵化③员工个人效率有所提升④员工养成良好的、规范化的工作习惯⑤初级员工取代高级员工，腾出高级员工精力，去做更具有创新性的工作，从而使得公司整体竞争力上升。

全员IT化架构示例



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

建议三：扁平化数据反馈

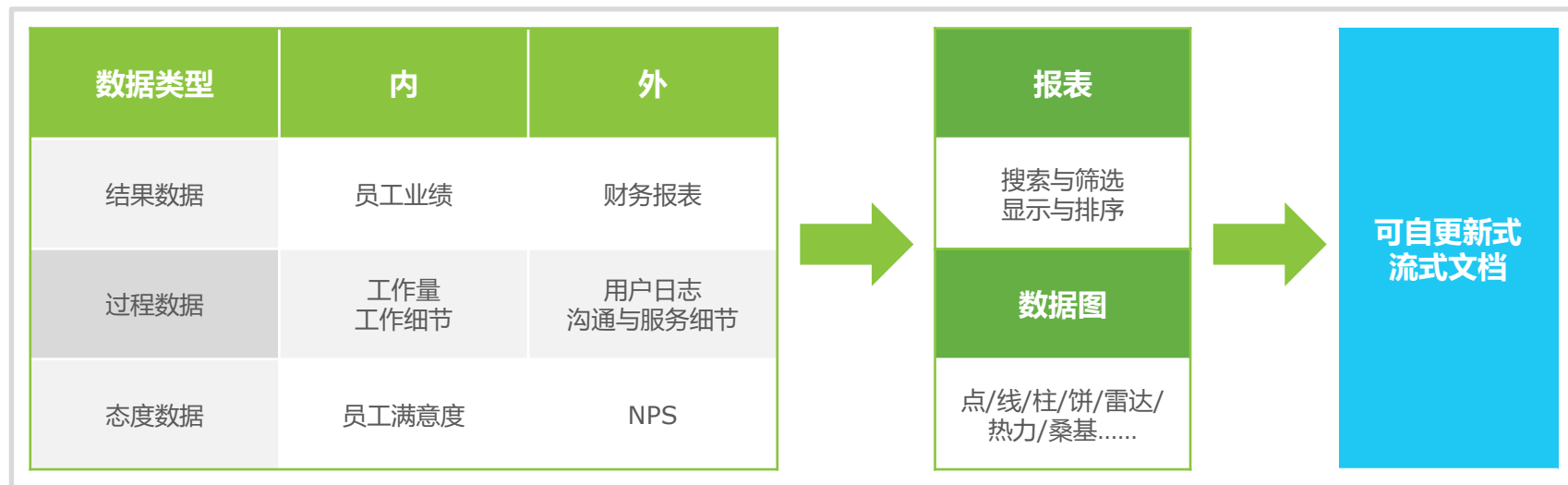
真实、高效的反馈，可促成快速优化，对内对外均是如此

公司有必要设立真实、高效的反馈系统。反馈的数据既包括结果数据，又包括过程数据；既包括外部数据，又包括内部数据；既包括行为数据，又包括态度数据。反馈系统既能宏观概览，还能无缝地追踪到具体的细节。

数据是现实世界的映射与抽象，有助于高效、全面的发现问题。但是，大多数场景下，仍然需要回到现实物理世界中，带着同理心与想象力地去发现并解决问题。

数据的反馈必须真实，否则完全丧失其意义。例如，在员工态度调研或者员工反馈平台中，必须有匿名方式来保障员工敢于反映问题与表达情感。

数据反馈系统



建议四：从使用者角度出发

让服务为员工赋能提效

员工效率对公司至关重要，但仍有很多公司不重视对员工的赋能型提效，而采用简单的KPI。此举并不助于打造公司的核心竞争力，因为包括竞品在内的所有公司均可采用这种方式。另外，这种方式还会降低员工的安全感和幸福感，在同等待遇下导致员工的离职率上升，因为员工期望的是“一架飞机”，企业却只给了“一把皮鞭”。更为重要的，这种方式并不能带来效率上质的飞越。

企业通过流畅的系统、高效的工具、有效的培训为员工赋能，使员工提效，具有重要意义：①它使得公司整体效率提高，这种提高并不过度依赖于个别员工，而体现在公司的整体竞争力上。②员工被赋能之后，具有更高的成就感和幸福感。③员工离职后带走的只是知识赋能的部分，采用系统和工具赋能时，员工发现自身价值的发挥与公司“顺滑”的支撑是分不开的，从而进一步降低优秀人才的离职率。

赋能型提效



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

甲方挑战及应对建议

乙方、投资人挑战及应对建议

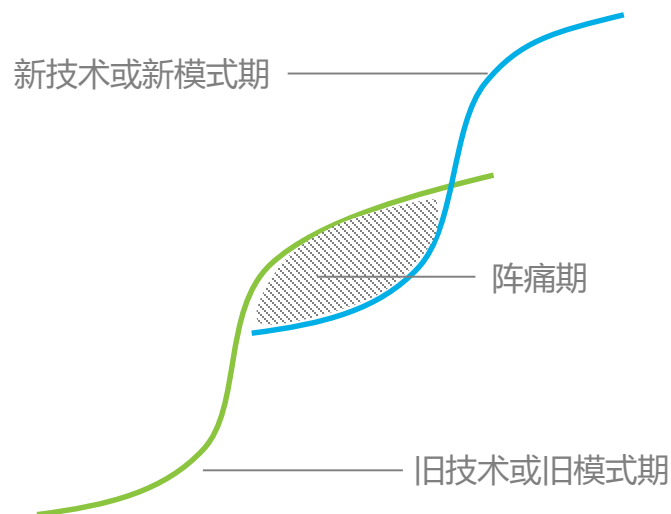
挑战一：创业者的青黄不接

解决原有模式无法解决的问题是突破点

大多采用租用（云）方式提供的服务，是将原有的服务进行重塑，例如IaaS重塑IDC，SaaS重塑软件私有部署。这就导致在一定时期内，可能会有一些功能/性能不如原有形式，或者虽优势明显，但客户习惯不容易改变。并且，仍有不少企业有不愿意为软件付费（如使用盗版）的习惯，此时让客户从无到有去付费，就更加困难。在我们的调研中，乙方认为的首要挑战为“获取新客困难”。这种时期，称为创业者的青黄不接期，或称阵痛期。

在阵痛期，创业者需要以让客户更加直观感受到的形式去服务，比如：①采用软硬结合的方式切入。②从外接C端资源的角度切入（如HR SaaS带招聘服务，营销SaaS协助触达C端客户），因为大多国内客户并不愿意接受乙方的方法论，只愿为眼下看见的好处买单。③采用Freemium模式（即基础功能免费、高级功能收费模式，国内大多SaaS已采取此类模式）。

技术和商业模式的迭代示意图



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

获客难的具体原因及建议策略

获客难的具体原因	建议策略
甲方的习惯难以改变，自己拥有或者本地部署才放心	可从软硬结合、免费试用等逐渐改变甲方习惯
软件盗版严重，从“免费”到付费困难	必须有原有软件未能解决的刚需
功能完善度不够，不能支撑甲方业务	从全新业务单点切入 从外接C端资源切入
自由度不够	模块化、松耦合；开放端口和API

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

挑战二：传统软件商的左右互搏

若无机制保障，长期利益往往屈服于短期利益

传统软件商靠原有的客户关系、渠道以及较强的交付能力，短时间内就可以做出让创业者望尘莫及的云营收及增长。但他们的关键在于：云业务每签一单，往往预示着传统开发部署丢掉一单，而从短期营收看，前者远不如后者。此为左右互搏，或称“柯达窘境”。摆脱这一窘境并不容易，即使所有人都清楚这是短期利益与长期利益的博弈。贡献更多营收及利润的部门，往往会有更大的话语权，从而影响公司的长远规划。最终表现出来就是公司左右摇摆、意志不坚。公司可尝试设立全新品牌、且办公地并不在一起的子公司，或者通过入股其他公司的形式，在机制上摆脱这种强大的拉力，而不仅是依靠短期的一时热血。

传统软件商转型云服务的挑战

阻力来源	表现	建议
内部最赚钱的传统业务部门	功臣心态：希望公司将资源倾斜到一直以来的优势业务，或目前最赚钱的部门	(1) 休克式转型：比较适合对于转型方向万无一失，且公司一把手有绝对话语权。风险较大 (2) 成立子品牌、子公司，或投资、收购有活力的公司：文化、考核机制、办公地点最好都分离，除部分资源共享外，其他更偏向财务投资 (3) 为渠道商打造命运共同体：如云业务的地推，或转型ISV等
股东	没有耐心等待，短期营收下滑或增长放缓则撤资或抛售，对公司管理层施加压力	
渠道商	当公司以传统软件转型云业务时，或多或少会弱化渠道商，渠道商会以“我们投奔竞品”对公司施加压力	
整体文化	对市场不敏感 决策慢 成就感和危机感都不强，做好做差一个样	

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

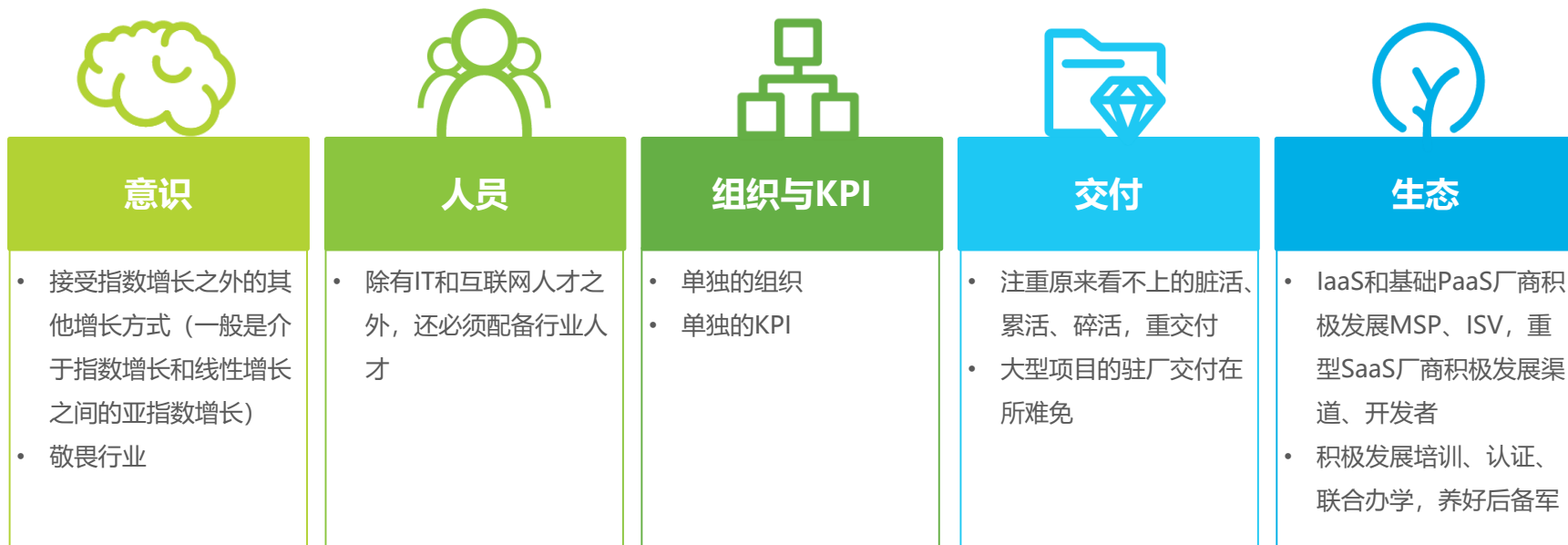
挑战三：To C转型企业的水土不服

必须摒弃“毕其功于一役”的跑马圈地思维

在C端红利渐尽的大背景下，不少互联网企业进军企业服务领域。消费互联网本身重心即为“媒体生意”，所以，所有的互联网巨头都服务过企业主（广告主），这往往给他们造成“深入了解企业服务”的假象：“重塑”“颠覆”常被提及。企业需求的多样性、逻辑的复杂性，导致其本身即是一个重交付、慢增长的行业：第一，边际成本递减但并不趋于零；第二，难以靠一款产品就实现爆发性增长。

这就要求To C公司必须建立保障客户成功的文化和机制，很多时候是驻场交付、贴身服务这种比较“碎”且与原有基因并不吻合的事情。公司需要在KPI、组织架构上重新梳理，同时积极地发展生态合作伙伴，以使自己的服务能真正落地。

To C企业进军To B业务全方位转型



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

挑战四：投资人的漫长等待

毫无“投机”色彩的真正相伴

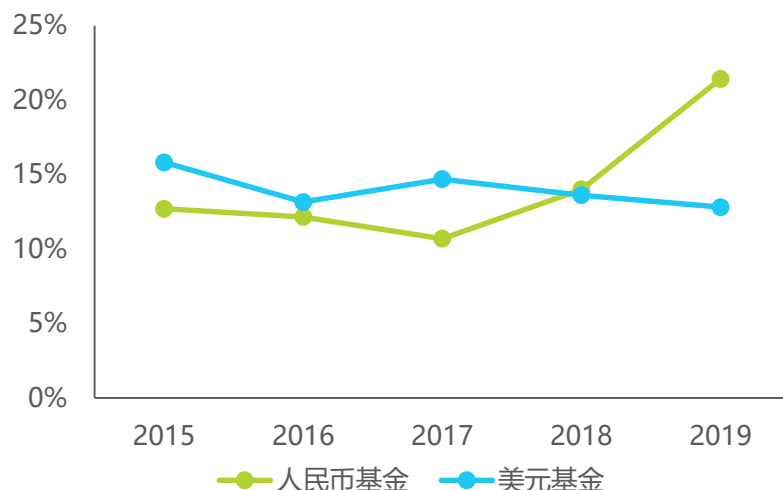
对To B业务的投资逻辑略有不同。首先，投资人同样要接受To B企业发展中的非网络效应和非指数增长。其次，大多赛道中To B的窗口期相对更长，无须疯狂投资，更无须“买下整个赛道”。再次，To B投资中，对团队的关注度更高，行业理解 and 产品实现能力放到更加突出的位置，而创意和风口则重要性大幅降低。因此，对To B企业投资，是一种沉进去、真正欣赏和看好的、更长时间陪伴的投资。

从投融资数据来看，长期以来，相比于人民币基金，美元基金更喜欢投资企业服务（企业服务投资额与总投资额占比）。但2018年，人民币基金已经反超；2019年人民币基金明显上升，而美元基金小幅下降。

投资中对不同类型企业的关注点

企业类型	投资关注点
To C	品牌 渠道 供应链
To B（电商型、平台型）	IT能力 服务能力 规模指标（GMV、SKU管理规模） 效率指标（库存周转、毛利率）
To B（产品型、租用型）	产品能力 客户留存 规模 拓展路径（外接资源、标准化复制）

2015-2019年人民币与美元基金中企业服务投资金额占比



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

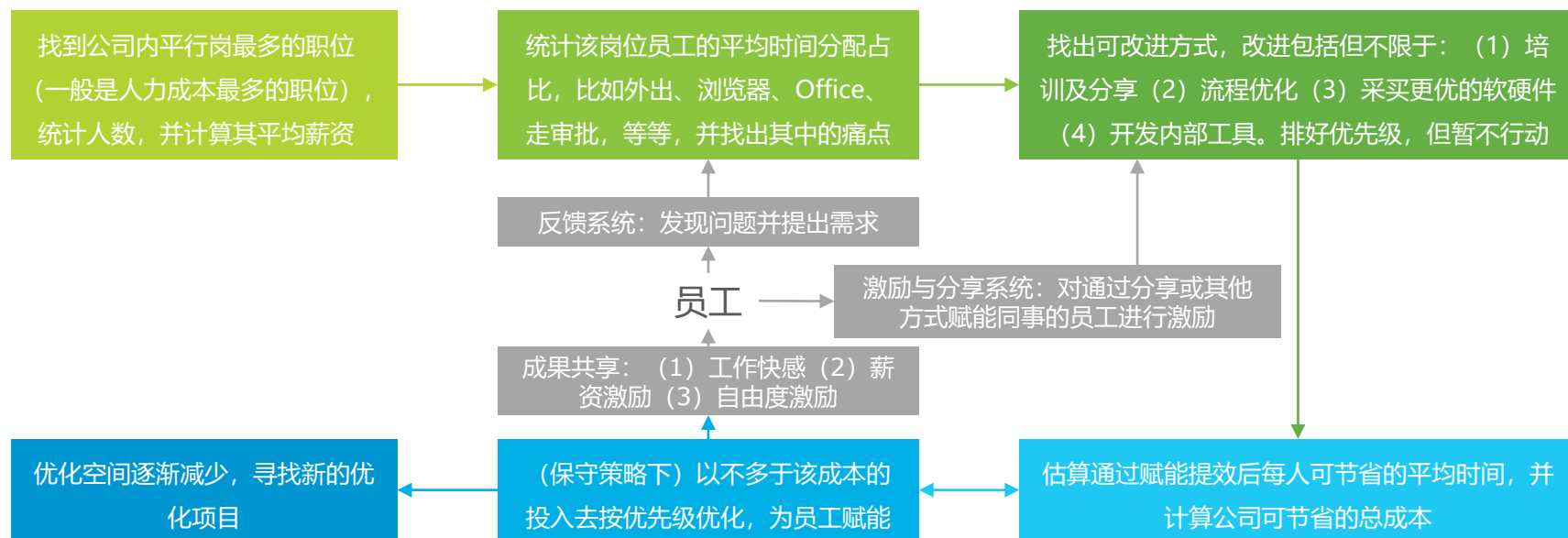
来源：IT桔子。

挑战五：外包型服务的人才问题

为员工赋能提效是破局之道

相比于平台型和租用型企业服务，外包型服务（如事务所、咨询机构）对单个人才的长期依赖程度更高，一个团队整体出走，加入竞品或者创建竞品的风险也更大。无限制整体提薪并不现实，而企业也无法满足大多数人的晋升需求，因为岗位总是有限的。外包型服务商，对于人才管理上应：（1）赋能。即让员工在自己的平台上效率是最高的，创造的价值是最大的。（2）激励。包括物质激励、职业发展激励（比如公司不为跳槽设障，且帮助无法晋升但同样优秀的人去甲方公司，如此可低成本吸引更多优秀人才）、时间与自由度激励（比如对于优秀团队和个人在淡季给予假期奖励）。（3）反馈。公司对于员工工作上的卡点、情绪上的不满及时掌握并处理。这些中的大部分对应报告前面的“知识沉降”，其基本出发点是“管理是另一种形式的服务”，所以“沉下去”的视角至关重要。

员工赋能提效流程图



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

挑战六：租用型服务的过度定制问题

理性选择客户，打造服务中台

租用外包化会导致智力复用率降低，服务半径变小，管理复杂度提升，是乙方公司不愿看到但却经常面对的问题。租用外包化主要有以下原因：（1）甲方（常常是不忍放弃的大客户）需求确实比较独特，不具有通用性和可移植性。（2）自身对多个客户的需求缺乏汇总和抽象：①客户的需求常常是一个更通用需求的子集，但未能及时发现并提取这个更通用需求。②客户的某个性化需求可以拆解为几个可复用的模块，但未能及时拆解。

过度定制化的原因及行动建议

直接原因	深层原因	行动建议	行动负面影响
甲方需求确实独特，不具有任何可移植性	目标客户定位错误	售前轻度承诺，特别不合适的客户放弃	短期丢单，营收下降
①多客户共性问题未能统一解决并产品化，而每次都一对一地解决 ②客户的大问题未能拆解成在其他客户中可复用的组块	需求管理不足，导致多客户需求未能有效汇总和抽象	建立需求管理的机制和平台，售后、产品和开发建立良好的协同机制	无
	需求分析不足，导致未发现客户需求深层次原因	选用更优秀、更有创造力的产品经理	人力成本上升
	开发时间不足，导致疲于交付，本可松耦合的模块被做“死”	适度延长开发时间，加强开发、运维的整体管理	短期时间成本上升
	甲方不接受新方法论，不接受人员、组织、管理、工作流等任何调整	售前轻度承诺，特别不合适的客户放弃	短期丢单，营收下降

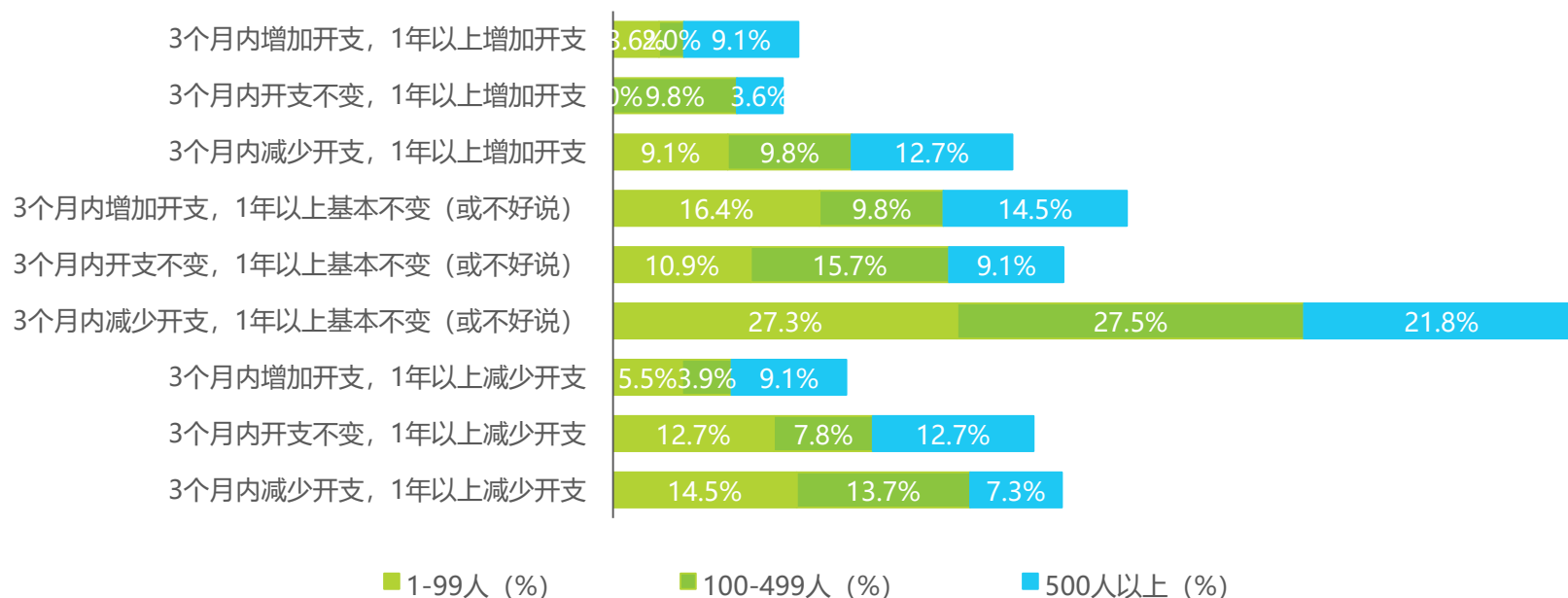
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

挑战七：新冠疫情的影响

练好内功，适度“冬眠”

新冠疫情致使大多数甲方在近期减少企业服务开支，此举必然影响企业服务的续约和拉新等。艾瑞认为，除少数类型的企业服务外，绝大多数乙方应谨慎地在此期间选择扩张策略，提高内部效率、优化成本结构，是更加稳妥的方式。

2020年4月中国不同规模企业的近期采购态度



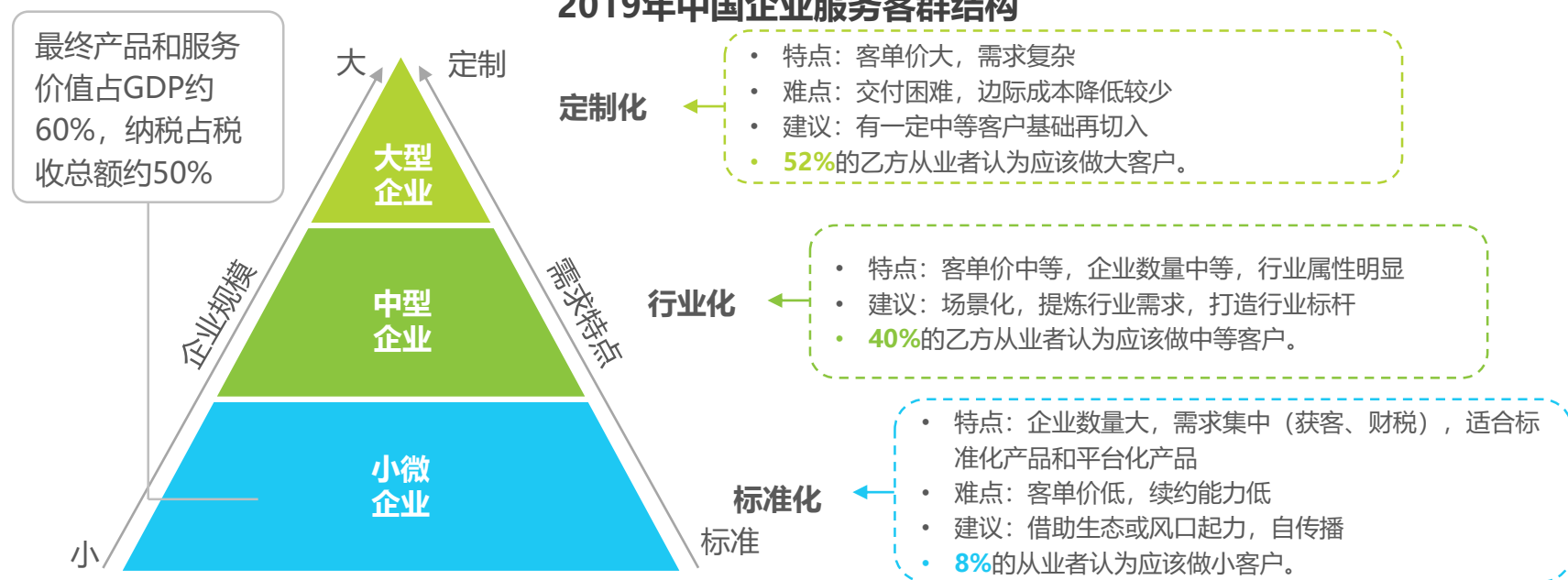
样本：N=161；于2020年4月通过iUserSurvey定向推送调研获得。

建议一：定义目标客户

小微企业标准、平台化，中型企业行业化，大型企业定制化

市场规模=客户数量×客单价×频次。在企业服务中，频次常难以界定，所以一般直接将客单价转为月客单价。按企业员工规模和营收能力划分，一般可将企业粗略划分为大型企业、中型企业和小微企业，三类企业需求具有较明显差异。大型企业数量少，客单价高，需求多元化，且定制需求较多。小微企业数量多，对GDP贡献大，需求集中在获客、财税等几个领域，容易标准化，但客单价低，续约能力也有限。中型企业介于两者中间。从美国看，新兴企业服务（如SaaS）利润主要来自于大客户，我们调研也显示超过半数的乙方认为企业服务应当做大客户，但这未必是国内的唯一范式。中国大企业仍有需要“贴身服务”的习惯，因此边际成本的降低较为困难，加上需求杂、账期长等，尤其不适合初创公司切入；而小微企业数量众多，且各方面基础薄弱，改进空间大，若能解决极低成本迅速获客问题，亦具有较大市场空间。

2019年中国企业服务客群结构



样本：N=25；于2020年4月通过iUserSurvey定向投放调研获得。
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

建议二：分析成本结构

不变的逻辑：离钱更近容易生钱

并非所有的需求在近期都能有市场：以云协同为例，这是在SaaS应用中普及率最高的领域，但该领域市场规模仍远远小于营销获客、销售客服等。在调研中，大部分的企业管理者认为自己非常注重效率，然而大多企业尤其是小微企业在效率上的开支并不多。相比较而言，企业更喜欢把钱花在能直接赚钱或者能直接省钱的领域。

企业的成本、效益和风险不是相互割裂的，在分析客户成本结构时，可简单把效益划为机会成本，而把风险化为风险成本，这样可以在一维下进行简化分析。人力成本一直为大多企业的主要可见成本，在危急状态（如此次疫情）下占比会更高；获客成本作为典型的机会成本，往往成为企业扩张状态下的飙升成本；而风险成本是特定类型企业（如银行）的持续关注重点，若能明显降低，则客户乐于买单。

值得注意的是，成本是离钱更近的概念。而效率（如协同），与三种成本中任何一种都不完全相关，链条更长，客户买单意愿更弱。

企业服务中客户买单的三种要素



当前可见成本

- 传统意义上的成本
- 示例：人力成本、采购成本
- 特点：企业长期关注的成本，企业收缩状态（如疫情）下的主要成本
- 关注企业：所有类型
- 宣传语：购买我的服务，你能够比当前节省



机会成本

- 传统意义上的效益
- 示例：获客成本
- 特点：企业扩张状态下的飙升成本
- 关注企业：所有，小企业更关注
- 宣传语：购买我的服务，你能够获得更多（不购买我的服务，变相的失去发展的可能）



风险成本

- 传统意义上的风险
- 示例：金融坏账
- 特点：特定类型企业持续关注
- 关注企业：往往大企业尤其是金融类企业最为关注
- 宣传语：不购买我的服务，你将失去现有的

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

建议三：找准切入方式

多种切入方式，各有利弊

切入或拓展企业服务业务的途径有多种：①内部好用的工具对外开放：如Slack（游戏公司的内部协同工具），早期AWS的S3服务、云测的数据标注业务、神策的客景。②拥抱大金主：一般为定制型、外包型服务，前期必须有一定的积累或者有特殊资源，如数据港服务于阿里巴巴的数据中心建设、运营。③切入空白市场或风口市场：如草料二维码、干聊、小鹅通等。④找到现有服务形态的脆弱者：如新型收银系统对传统POS机和收银系统的取代。⑤根据既有客户的新需求做延伸：如京东企业业务，不断根据客户需求进行边界延伸。⑥拥抱大生态：如有赞和微盟。

企业服务的不同切入/拓展路径

	优点	缺点
内部工具对外开放	①产品经过了充分的打磨 ②省去了前期部分成本 ③风险较低	市场不一定足够大
拥抱大金主	短期之内无资金断裂风险	大客户依赖度过高
切入空白市场	①一种方案可以服务于多个厂家 ②可以迅速平行扩展 ③标准制定者，无限制	有踏空可能性，有被巨头围堵可能性
找到现有服务形态的脆弱者	有参照物的确切对比，易被理解	若性能、功能无明显提升，客户习惯难以改变
根据既有客户的新需求做延伸	①需求客观存在 ②客户满意度高	容易做重，小服务商选择此路径易成为外包
拥抱大生态	借风起力	易成为红海市场，须步步领先

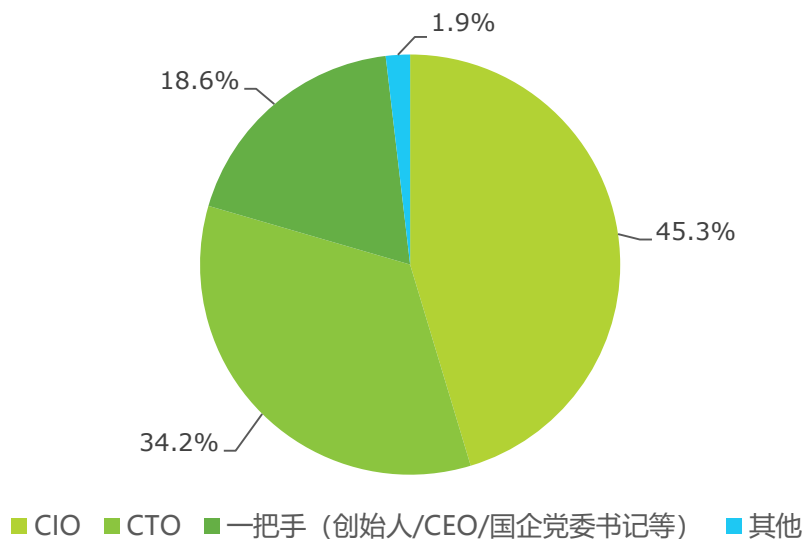
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

建议四：了解决策者关注点

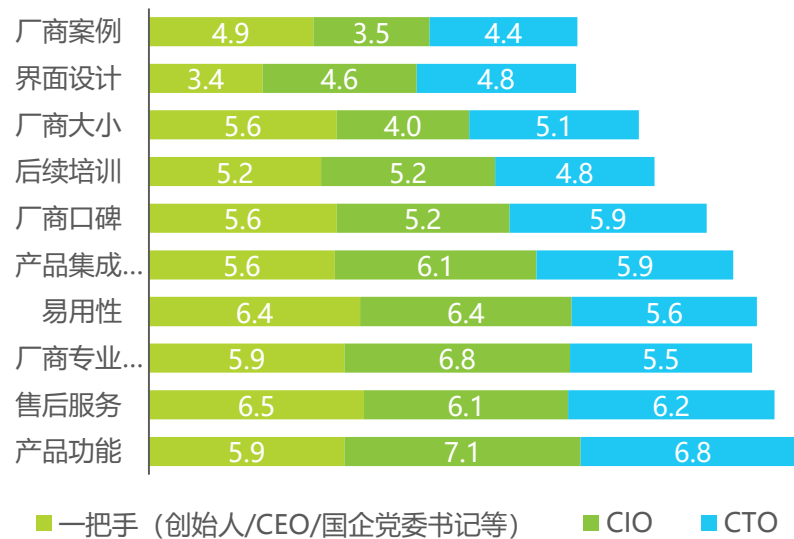
一把手、CIO、CTO关注点并不相同

在企业服务采购中，一把手、CIO和CTO作为决策者的类型均有，而三种类型决策者的关注点并不相同，一般来说，CIO更为“自信”，更不看重厂商大小、厂商过往案例等要素。三种类型决策者均对产品功能、售后服务、厂商专业度、易用能力等更为关注。

2020年企业服务采购决策者类型



2020年企业服务采购不同决策者的关注点排序



样本：N=161；于2020年4月通过iUserSurvey定向推送调研获得。

注释：分值为排序题的加权平均分。

样本：N=147；于2020年4月通过iUserSurvey定向推送调研获得。

建议五：关注客户成功

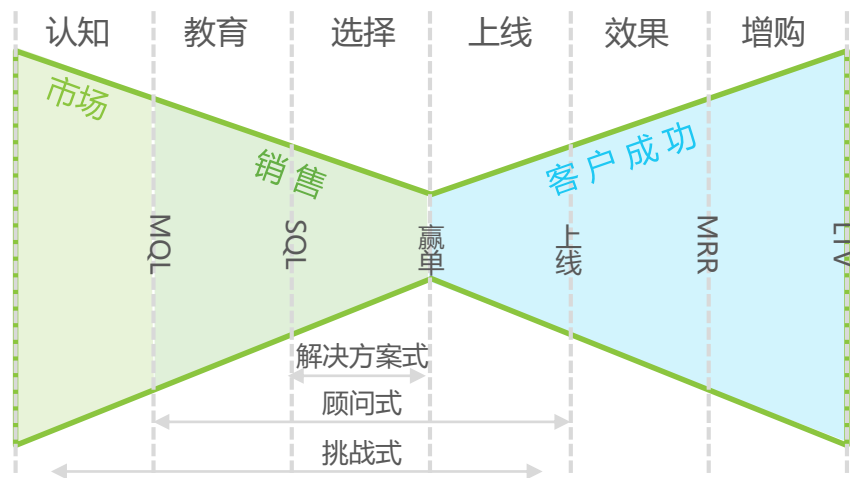
客户成功最能体现“服务”价值

不管是传统的外包服务，还是云服务（软件即服务、平台即服务、基础设施即服务），其着眼点都是“服务”。从甲方视角，云服务并不是软件或者硬件简单地迁移到线上，基于线上线下结合的客户成功，解决最后一公里难题，最能体现企业服务的“服务”价值。从乙方视角，客户成功（售后演进而来，且常不作严格区分）位于销售和研发两个循环中，既关系到续约和转介绍，又关系到能不能收集客户的需求和问题，产品和服务能不能持续迭代更新。另外，To B服务的销售模型和To C也有较大区别，To C销售一般遵循AIDCA漏斗模型，而To B为蝴蝶结模型，也即“营收蓝海”在初次签单之后的续约和扩需。因此，To B公司应在激励机制上设计售前和客户成功的联动，否则容易造成售前只喜欢拉新，并常过度许诺，导致客户成功团队压力倍增，最终导致服务缺失，口碑下降，续约率降低。

客户成功（售后）在两个循环中的作用



ToB销售的蝴蝶结模型



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

注释：MQL指市场线索；SQL指销售线索；MRR指月循环营收；LTV指生命周期总价值， $LTV = MRR \times \text{生命周期}$ 。

来源：硅谷蓝图。

背景及动因

1

分类及演进

2

场景及市场

3

典型案例

4

挑战及应对

5

趋势及展望

6

商品形态：更多产品变为服务

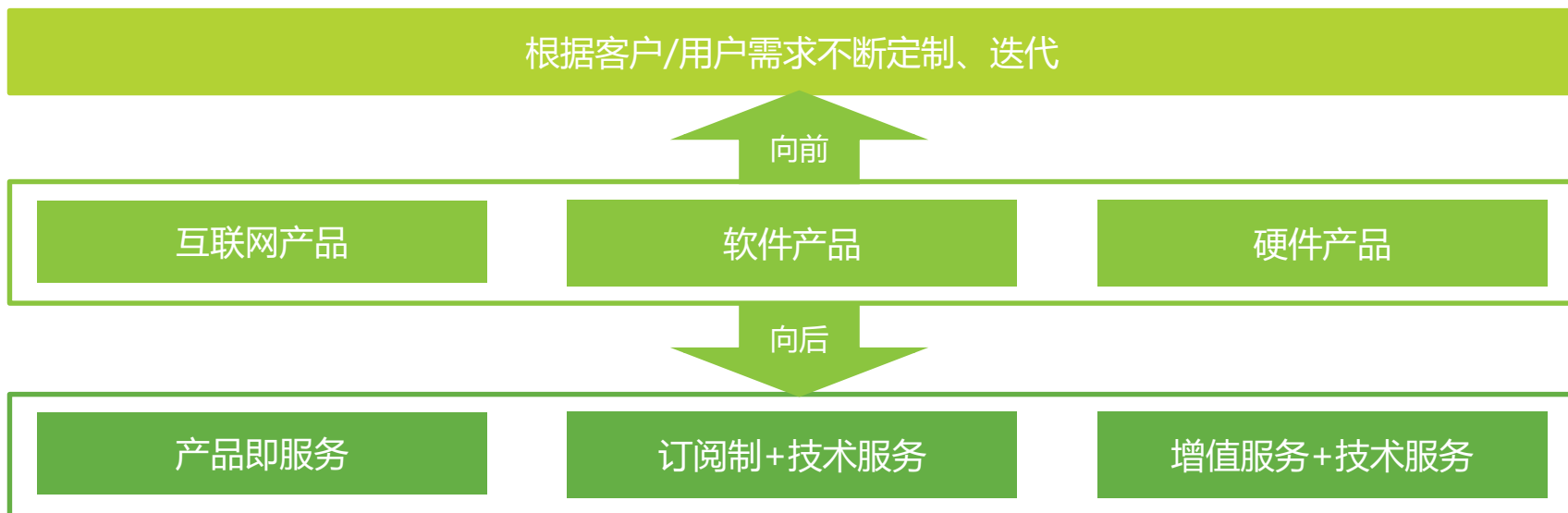
产品、服务难舍难分，产品即服务

产品和服务越来越难以划分，而更多的产品会变为服务。这是因为商家总是希望能更长时间地与客户发生关系，在流量越来越贵的情况下，尤其如此。

首先，互联网产品本身提供的就是在线的、持久化的服务（以手机APP为例，断网下可用的、纯工具性的寥寥无几），即产品是壳、服务是核。其次，传统软件产品在向互联网产品看齐，采用订阅模式来代替原有的永久license，这样可以：①长期收取服务费用。②与客户保持紧密联系，发现新商机，生态化发展。Adobe、用友、金蝶等均如此发展。再次，即使是硬件产品，也在逐渐向前后两个方向延伸：①向前根据客户需求进行定制；②向后增加增值服务，让硬件仅成为服务的入口和载体。戴尔、华为、浪潮、视源股份等均如此发展。

从产品向服务演进的基础是万物互联：基于物流的实物不再是最节能、便捷的价值传递方式，基于网络的服务取而代之。

不同形式产品的服务化趋势



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

服务形态：更多外包变为租用

让实施者（乙方）制定标准，有助于专业化

传统的外包型服务，乙方总是以项目制一对一地服务甲方，缺乏统一标准和流程，知识、工具等复用率低。即使在全社会多个乙方之间都存在大量的重复造轮子的情况，更不用说在全社会的多个乙方之间。如此，整个社会的劳动生产率被标准不统一、重复劳动多而拖累。外包服务中，即使最终目标相同，甲方提出的要求也“五花八门”，而乙方则严重依赖于个人能力，因此没法绝对标准化。互联网扩大了乙方的服务半径，使得一个乙方可以通过租用的方式服务的客户远远多于传统的外包，经验不断复用，工具不断优化，资源被统一调度，成本大幅降低。在这个过程中，乙方的专业化程度逐渐达到甲方无法企及的高度。

服务的标准化程度越来越高，除了时间上为持续交付之外，变得与产品不再有本质上的差异。

外包变为租用的各种优势

标准从不统一走向统一



重复造轮子变成工具不断被复用



离散的资源被统一调度、重新分配



复杂的流程变为开箱即用

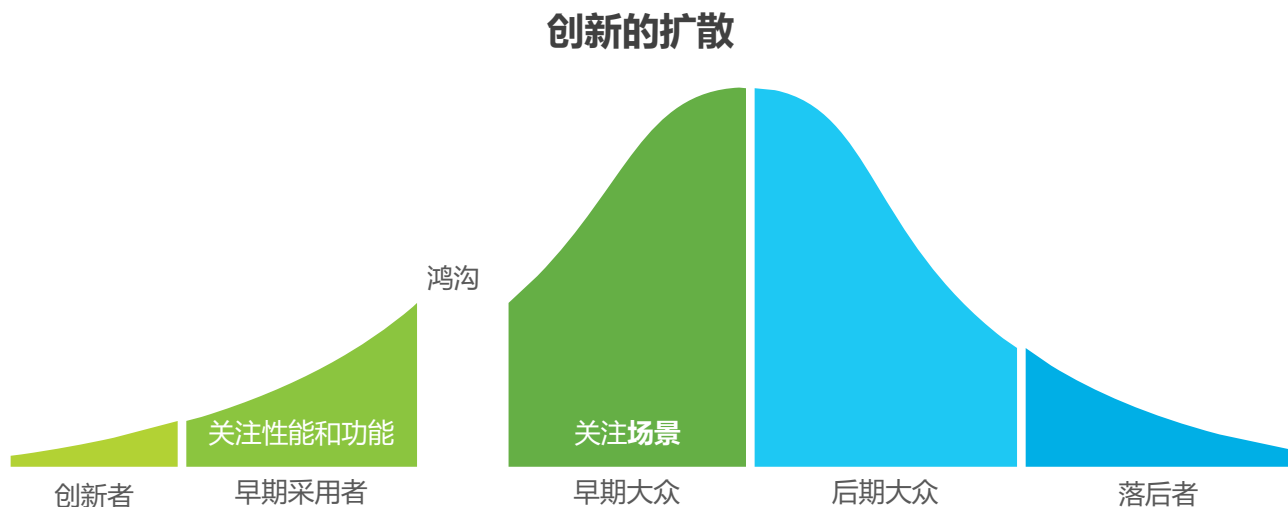


产业形态：更多技术变为场景

场景是跨越早期采用者和早期大众鸿沟的桥梁

一方面，“技术—流量—运营”的循环越来越快，技术优势窗口期越来越短。创业者的技术优势必须迅速转换为应用场景和市场优势，才能抵挡住大公司大投入带来的冲击。

另一方面，乙方的技术和甲方的场景也确实存在脱节。以人工智能为例，新算法层出不穷，各技术企业走向“军备竞赛”，而甲方大量的、即使用正则表达式都能明显提效的问题仍在手动处理，生产力落后。技术企业**可通过原始而朴素的驻厂等方式，深入了解甲方不同角色的工作场景及痛点**，利用简单、移植性强的算法，在特定领域或特定环节不排斥传统的规则（比如与低代码的RPA结合），**将多个甲方的类似需求合并同类项，绑定云和/或端，做成体验良好的产品**，弥补甲乙方的巨大鸿沟，推动技术的场景化落地。



分工形态：更多事先分派变为弹性协同

企业内部和企业之间形成自下而上的自组织网络

在传统生产中，往往制定“严丝合缝”的生产计划。因可变动的参数太多，这种计划不可能永远有效，而时间跨度越大，精确度越低。在新的生产方式中，各种数据动态地反馈到系统之中，每个环节即时调整，管理和生产由机械论走向控制论。当越来越多企业均如此时，会将这种不确定性传导给上下游（例如游戏用户爆发性增长时，游戏企业会将压力传递给上游IaaS厂商），每个企业生产的不确定性都增加，社会的分工变成即时的、动态的、灵活的、弹性的。由此，由下而上的自组织网络形成。

当网络节点足够多时，这种自组织网络便表现出更强的容错性、自恢复性、活性和创新性。

两种不同分工形态的对比

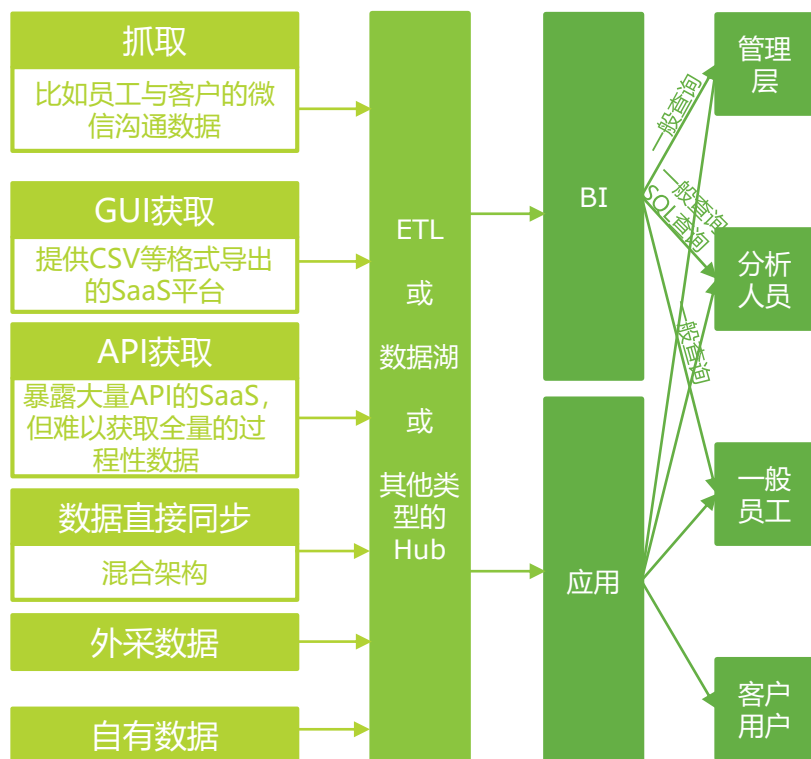
	传统的分工形态	新型的分工形态
深层理念	机械论	控制论
特点	无反馈的，执行到底的	基于无数if...then...的反馈
组织	自上而下分派	自下而上协同
流动性	差	好
容错性	差	好
缺点	僵化的，难创新的	短期失控感
类比	计划经济	市场经济

数据/应用形态：更多隔离变为融合

经极复杂流程才能拼全的数据等于没有数据

甲方的数据打通、应用融合，是甲乙双方共同的痛点。目前，在诸多领域尚未有统一标准，但未来这一趋势将会改变（或称为“不得不变”），因为若不解决这一根本性问题，乙方的服务半径不可能迅速变大，而甲方的落地也始终成为痛点。

数据、应用打通流程



数据、应用打通策略

策略	不足或难点
更便捷的数据导入导出	——
暴露更多API	——
捆绑式生态发展	组织内开放，组织外封闭
合作式生态发展	——
制定统一标准	谁来牵头，向谁靠拢成为问题
单个乙方提供一揽子服务	过于多元化导致不专业
由集成商做对接	仍存大量外包工作，且不利于持续优化

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

关于艾瑞



在艾瑞 我们相信数据的力量，专注驱动大数据洞察为企业赋能。

在艾瑞 我们提供专业的数据、信息和咨询服务，让您更容易、更快捷的洞察市场、预见未来。

在艾瑞 我们重视人才培养，Keep Learning，坚信只有专业的团队，才能更好地为您服务。

在艾瑞 我们专注创新和变革，打破行业边界，探索更多可能。

在艾瑞 我们秉承汇聚智慧、成就价值理念为您赋能。

● 我们是艾瑞，我们致敬匠心 始终坚信“工匠精神，持之以恒”，致力于成为您专属的商业决策智囊。



扫描二维码
读懂全行业

海量的数据 专业的报告



400-026-2099



ask@iresearch.com.cn

版权声明

本报告为艾瑞咨询制作，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。

为商业决策赋能

EMPOWER BUSINESS DECISIONS



艾 瑞 咨 询