



社交网络巨头产业互联网布局研究

腾讯案例分析

亿欧智库 <https://www.iyiou.com/research>

Copyright reserved to EqualOcean Intelligence, December 2020

研究背景及目的

- 腾讯在2018年提出“扎根消费互联网，拥抱产业互联网”的公司战略，同时进行组织结构调整，新成立云与智慧产业事业群（CSIG），统一管理产业互联网业务，象征着腾讯的发展方向正式从2C转向2B。
- 腾讯提出“产业互联网”发展战略的背景：（1）消费互联网红利逐渐减少，腾讯需寻找发展新动能；（2）新旧经济动能接续，产业互联网市场潜力巨大；（3）国家自上而下支持产业互联网的发展。
- 亿欧智库认为，腾讯提出产业互联网C2B2B2C的发展路径具有前瞻性和特殊性，腾讯产业互联网的布局具有研究价值，且在一定程度上可以了解互联网未来发展趋势。

主要研究发现

- 腾讯组织结构的变化随着总体战略的改变而调整，目前腾讯产业互联网布局仍在初期，2B业务已经成为腾讯第二大收入来源。
- 腾讯整体产业互联网布局分为四个部分：（1）核心技术——大数据、区块链、人工智能、云计算等，这些技术是产业互联网发展的基石；（2）数字化触达工具——企业微信、腾讯会议、小程序等帮助企业进行单环节或高频场景的数字化转型，促进企业实现线上和线下的融合；（3）行业解决方案——智慧产业，腾讯选择了医疗、教育、零售和出行四个行业进行“单点”突破，促进行业全链条的数字化升级；（4）生态共建——腾讯注重产业互联网生态的构建，生态构建贯穿每个环节，是产业互联网的重要支撑。
- 腾讯发展产业互联网的优势在于：“去中心化”战略和C2B路径，其中C2B路径是否畅通将会决定腾讯发展产业互联网能否成功。挑战在于：内部整合不足，仍有多个业务散落在不同的事业群，造成一定程度的内耗；虽然腾讯云出现较早，但是在后续的发展中丧失先机，多行业布局落后阿里，目前需面对激烈的竞争环境；生态圈群稳健性不足、价值创造不足、关联性不足，需要统一的生态圈群管理协调机制。

- **C2B**：企业将业务聚焦于同客户的直接互动，以支持按需研发、按需制造、按需供应链以及按需营销，这种模式被称之为 C2B 模式。
- **智慧产业**：腾讯利用自身的 product 技术和能力，整合成不同的解决方案，促进不同产业的数字化升级。智慧医疗、智慧教育、智慧出行、智慧零售皆属此类。
- **智慧医疗**：智慧医疗是一门融合各类核心技术，同时融合生命科学与信息技术，以患者为中心，提升患者就诊体验，降低医生诊疗难度，使医疗资源合理化分配的服务模式。
- **智慧教育**：教育信息化，指在教育领域（教育管理、教育教学和教学科研）全面深入地运用现代信息技术来促进教育改革和发展的过程，其技术特点是数字化、网络化、智能化和多媒体化，基本特征是开放、共享、交互、协作。
- **智慧出行**：智慧出行是指借助移动互联网、云计算、大数据、物联网等先进技术和理念，将传统交通运输业和互联网进行有效渗透与融合，形成具有“线上资源合理分配，线下高效优质运行”的新业态和新模式。前期腾讯智慧出行的重心在于提升人们“出行”体验，后期“出行”和“交通”的概念日益融合，提出服务“以人中心”的交通行业全生命周期的“智慧交通”。

智慧零售：腾讯智能零售的概念相对于阿里“新零售”而言，都是通过运用大数据、人工智能等先进技术手段，对商品的生产、流通与销售过程进行升级改造，进而重塑业态结构与生态圈，并对线上服务、线下体验以及现代物流进行深度融合的零售新模式。不同的是，腾讯智慧零售将重点放在私域流量与零售商家的连接。

去中心化：去中心化是一种现象或结构，其只能出现在拥有众多用户或众多节点的系统中，每个用户都可以连接或影响其他节点。

产业互联网生态：1993年，詹姆斯·弗·穆尔（James F. Moore）在《哈佛商业评论》上发表文章，完整、系统地阐述了“商业生态系统”的概念。在此基础上，本研究提出产业互联网生态是围绕着一个或若干核心企业构建的、介于企业与市场之间的生产组织机制，在这种机制中，各类组织复杂交互，既“自主发展”又“互利共赢”，共同演化成为一种竞合平衡、环境适应、稳定进化的社会生态形态。

孵化：结合腾讯技术、资本、流量和经验，为个人和企业提供各类服务如培训、资本、竞赛等，降低商业运营的风险和成本，培育和服务新兴企业。一般而言，“孵化”的主体是企业，但腾讯拓展了“孵化”的概念，不仅针对企业，也覆盖个人、园区和产业基地。

目录

CONTENTS

Part 1. 腾讯布局产业互联网概况

- 1.1 腾讯发展历程
- 1.2 “拥抱产业互联网”战略提出背景
- 1.3 腾讯产业互联网发展概况

Part 2. 腾讯产业互联网布局分析

- 2.1 核心技术能力
- 2.2 数字化触达工具
- 2.3 行业解决方案——智慧产业
- 2.4 产业互联网生态

Part 3. 腾讯产业互联网发展优势及挑战

- 3.1 腾讯发展产业互联网的优势
- 3.2 腾讯发展产业互联网的挑战

Part 1. 腾讯布局产业互联网概况

Overview of Tencent's Industrial Internet

阐述腾讯的发展历程、组织结构和总体战略的变化，以此切入腾讯2018年提出的“拥有产业互联网”战略，从提出背景、组织机构调整、营收情况三个方面概括腾讯产业互联网目前发展情况

- ◆ 腾讯1998年创立，2004年上市，公司发展脉络和中国互联网的进程紧密结合，是中国互联网领域的头部企业之一，共历经4个发展时期：**1998-2003年积累期**；**2004-2013年PC互联网时期**；**2014-2017年移动互联网时期**；**2018年-至今产业互联网时期**。
- ◆ 1998-2003年积累期，腾讯依靠社交媒体QQ的流量，推出一系列增值服务，掘到“第一桶金”；2004-2013年PC互联网时期，腾讯控股在香港上市，并推出了另一标志性社交产品“微信”，逐渐渗透人们的衣食住行，成为消费互联网巨头。

积累期

1998年马化腾创办腾讯
1999年腾讯QQ上线
2000年推出QQ会员、移动增值服务（MVAS）和手机QQ
2001年QQ最高同时在线用户账户超越100万
2001年获得MIH投资、推出互联网增值服务(IVAS)
2003年推出腾讯网+腾讯通+QQ游戏+QQ邮箱



PC互联网

2004年腾讯控股在香港联合交易所主板上市
2005年推出QQ幻想、QQ音乐、QQ空间，收购Foxmail
2007年成立腾讯公益慈善基金会
2008年腾讯控股成为香港恒生指数成分股之一
2011年推出微信、腾讯视频、成立腾讯产业共赢基金，发布公司级开放平台战略



2013年推出微信支付，腾讯云正式对外推出云服务
2013年正式发布“连接一切”与“互联网+”战略



1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013

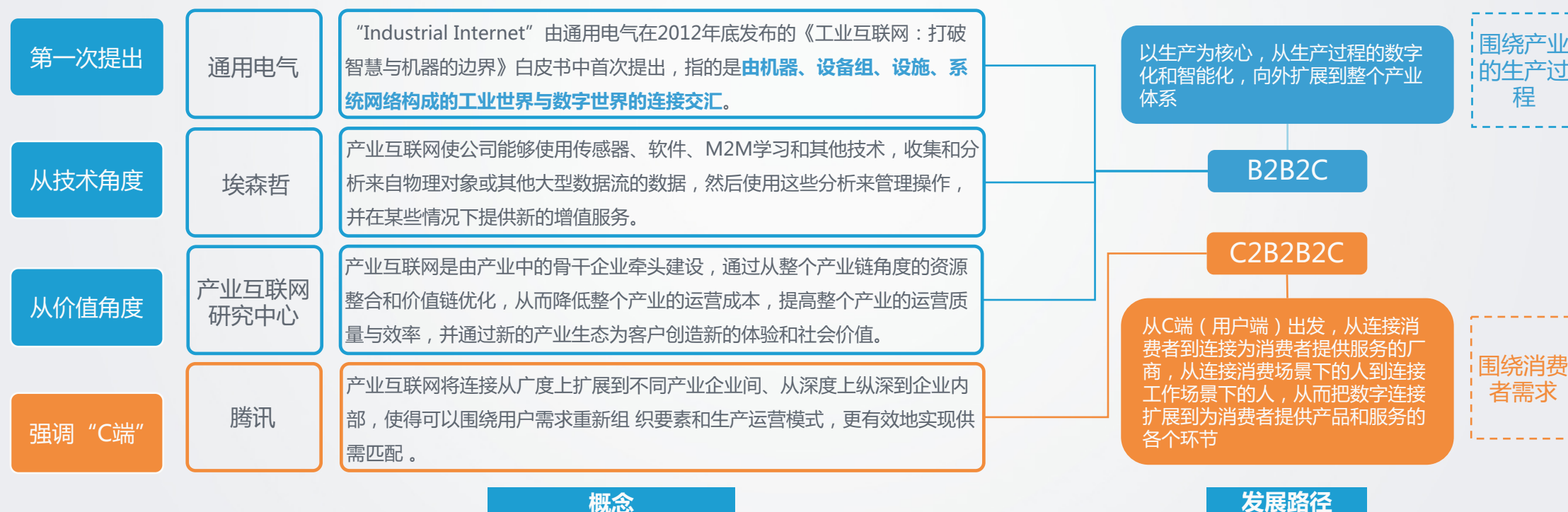
- ◆ 腾讯在2014-2017年移动互联网时期围绕“微信”推出了红包、理财通等应用，充分挖掘社交流量的商业价值，同时加快布局文娱领域的步伐，成立了阅文集团、腾讯影业、腾讯音乐娱乐集团等。
- ◆ 2018年-至今产业互联网时期，腾讯在2018年宣布“扎根消费互联网，拥抱产业互联网”的总体战略，发展方向正式从2C转向2B，这也意味着连接“人和产业”成为腾讯未来的发展方向。



腾讯提出产业互联网定义和C2B2B2C发展路径，强调消费者在产业互联网体系中的作用

- ◆ 目前“产业互联网”的定义并不统一：通用电气在2012年第一次提出“Industrial Internet”的概念；埃森哲从技术角度阐述了产业互联网；产业互联网研究中心更重视B2B产生的价值；而腾讯从C端出发，强调消费者在整个产业互联网生产体系中的重要性。
- ◆ 在此基础上，腾讯提出了C2B2B2C的发展路径，与一般的B2B2C路径相比，多了C2B的环节，强调用户端和企业建立直接联系，倡导以消费互联网拉动产业互联网的发展。

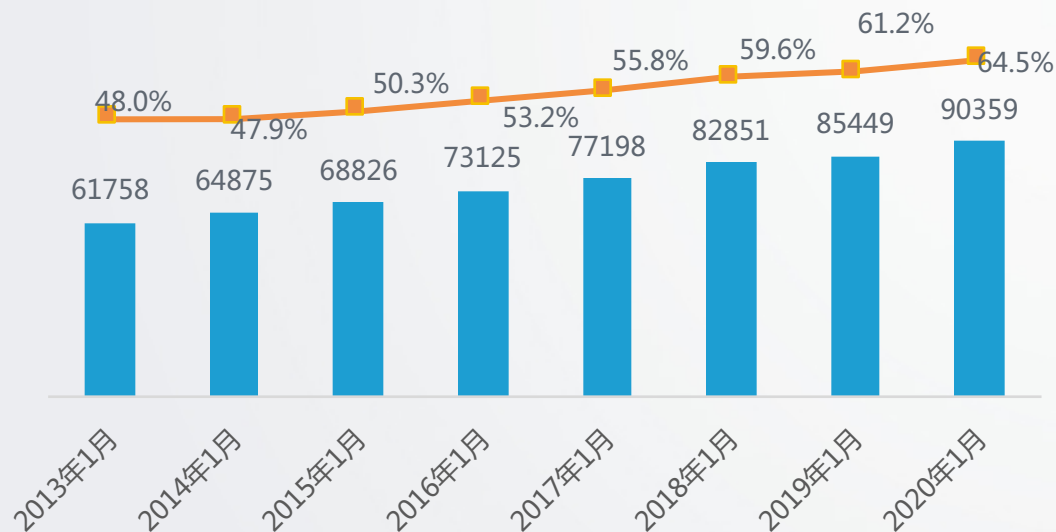
亿欧智库：产业互联网的不同定义和发展路径



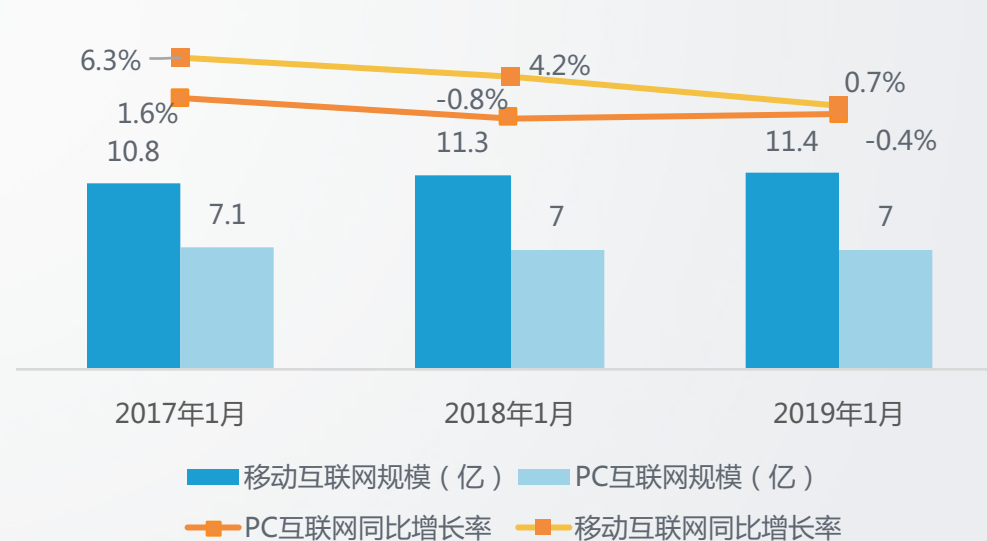
“拥抱产业互联网” 提出背景——消费互联网的红利逐渐减少，腾讯需寻找发展新动能

- ◆ 消费互联网进入后红利时代。截至2020年3月，我国网民规模约为9.04亿，互联网普及率64.5%，且大部分非网民集中在10岁以下及60岁以上，互联网已经在绝大部分社会生产力中普及。2017-2019年中国互联网月活跃用户同比增长率呈下降态势，移动互联网同比增长率从6.3%下降到0.7%，PC互联网活跃用户规模甚至出现负增长。这些数据意味，互联网用户的增量将大大减少，消费互联网红利告一段落。
- ◆ 腾讯在消费互联网领域独占鳌头，依托社交软件构筑的C端流量优势，使其一直保持着高速增长。然而随着消费互联网红利减少，为了维持原有的发展速度，腾讯需要寻找新的发展动能。

亿欧智库：2013-2020年网民规模和互联网普及率

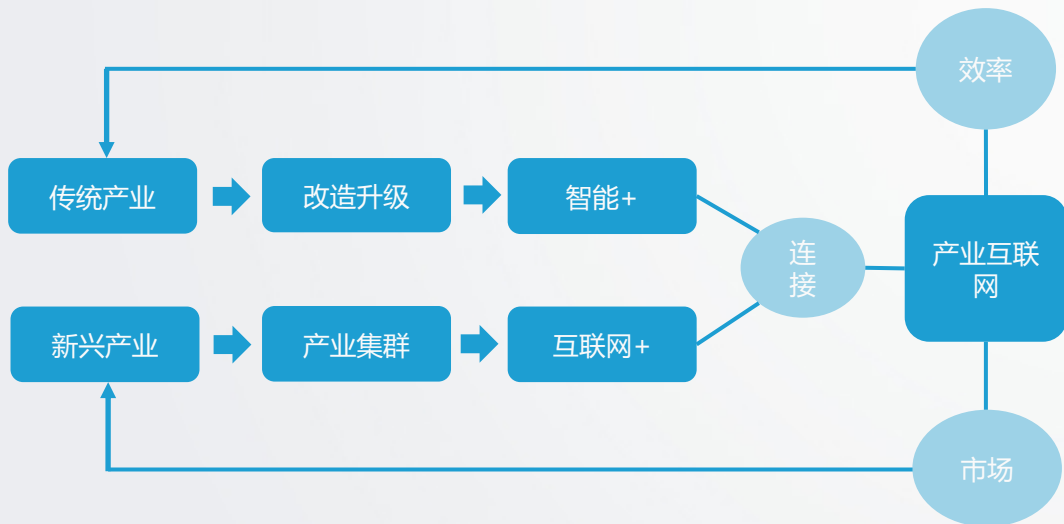


亿欧智库：2017-2019年中国互联网月活跃用户规模



- ◆ 中国经济高速发展四十年，如今面临增长放缓的压力，需要进行产业调整来破局。传统产业效率不足，而新兴产业因为2C市场总量天花板显现，需突破瓶颈，寻找更大的市场。在经济新旧动能的接续转换过程中，产业互联网应运而生，**传统和新兴企业转型的庞大需求孕育了产业互联网巨大市场潜力。**
- ◆ 在2020年中美科技公司市值TOP16排名中，**有5家是2B企业**，分别是英特尔、思科、甲骨文、IBM和Salesforce.com，中国2B企业无一上榜，在某种程度上证明中国产业互联网的发展落后于美国，拥有较大的发展空间。

亿欧智库：产业互联网连接传统产业与新兴产业



亿欧智库：2020年中美科技公司市值TOP16

公司/品牌名称CM	公司（亿美元）	细分领域	市值（亿美元）
AAPL	APPLE苹果	电子设备	20800
MSFT	Microsoft Corporation微软	商业软件和服务	16600
AMZN	Amazon亚马逊	互联网信息提供商	15900
GOOGL	Alphabet谷歌	互联网信息提供商	11800
FB	Facebook	互联网信息提供商	7616
BABA	阿里巴巴	专业零售	6005
00700.HK	腾讯控股	互联网信息提供商	5290
VZ	威瑞森	电讯服务	2497
ADBE	Adobe	应用软件	2397
INTC	英特尔	半导体产品设备	2075
CRM	Salesforce.com	应用软件	2068
T	AT&T	电讯服务	2044
CSCO	思科	通信设备	1893
ORCL	甲骨文	应用软件	1853
CHL	中国移动	电讯服务	1203
IBM	IBM	信息技术服务	1118

“拥抱产业互联网” 提出背景——自上而下，国家政策助推产业互联网发展

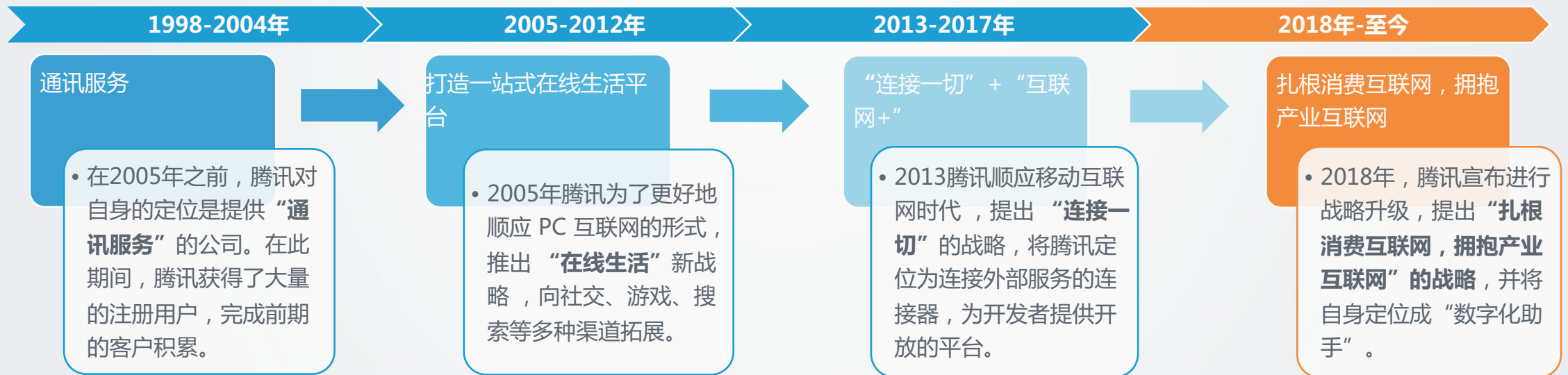
- ◆ 中国经济领域的各种变化往往是从政府开始，由政府部门主导，自上而下进行变革，产业互联网领域也不例外。近两年国家颁布了各种政策，支持产业互联网的发展，鼓励第三方机构利用自身的技术和互联网优势赋能各行各业，促进企业的数字化转型。腾讯在此背景下布局产业互联网，可获得政府支持，满足国家和社会的需求。

亿欧智库：2020年产业互联网相关政策整理

发布日期	部门	文件名称	目标和措施
3月19日	工业和信息化部	《中小企业数字化赋能专项行动方案》	助推中小企业通过数字化、网络化、智能化赋能进行企业数字升级
3月20日	工业和信息化部	《工业和信息化部办公厅关于推动工业互联网加快发展的通知》	加快新型基础设施建设、拓展融合创新应用、健全安全保障体系等
3月24日	工业和信息化部	《工业和信息化部关于推动5G加快发展的通知》	加快5G网络建设部署；完善大数据产业支撑体系；提升大数据安全保障能力
4月7日	国家发展改革委、中央网信办	《关于推进“上云用数赋智”行动 培育新经济发展实施方案》	实施数字经济战略，加快数字产业化和产业数字化，助力构建现代化产业体系，实现经济高质量发展
5月7日	工业和信息化部	《工业和信息化部办公厅关于深入推进移动物联网全面发展的通知》	加快5G、物联网等新型基础设施建设，加速传统产业数字化转型
5月28日	国务院	《第十三届全国人民代表大会第三次会议关于2019年国民经济和社会发展计划执行情况与2020年国民经济和社会发展计划的决议》	释放消费潜力，出台推动新型基础设施建设的相关政策文件，推进5G、物联网、车联网、工业互联网、人工智能、一体化大数据中心等新型基础设施投资。
7月10日	工业互联网专项工作组办公室	《工业互联网专项工作组2020年工作计划》	提升基础设施能力；构建标识解析体系；建设工业互联网平台；突破核心技术标准；培育新模式新业态；促进产业生态融通发展；增强安全保障水平；推进开放合作；加强统筹推进；推动政策落地
7月15日	工信部联政法	《十五部门关于进一步促进服务型制造发展的指导意见》	技术赋能新制造、催生新服务，加快培育发展服务型制造新业态新模式，促进制造业提质增效和转型升级
9月21日	工业和信息化部	《建材工业智能数字转型行动计划（2021-2023年）的通知》	促进建材工业信息化体系的构建、制造技术的创新以及智能制造的推广

- ◆ 1998年-至今，为了应对互联网变化，腾讯进行了四次重大战略调整。1998-2004年，腾讯定位是提供“**通讯服务**”的企业，因切合时代需求，吸引大量用户注册，完成前期积累；2005年为了顺应PC互联网发展趋势，腾讯提出“**在线生活**”战略，在“社交”基础上向多个渠道拓展，将流量引入不同领域；2013年在移动互联网的背景下，腾讯提出“**连接一切**”和“**互联网+**”的战略，凭借社交流量带来巨大虹吸效应，成为消费互联网的最大赢家；2018年，腾讯提出“**扎根消费互联网，拥抱产业互联网**”的战略，转向2B，以此应对消费互联网红利的减少，提高综合竞争力。

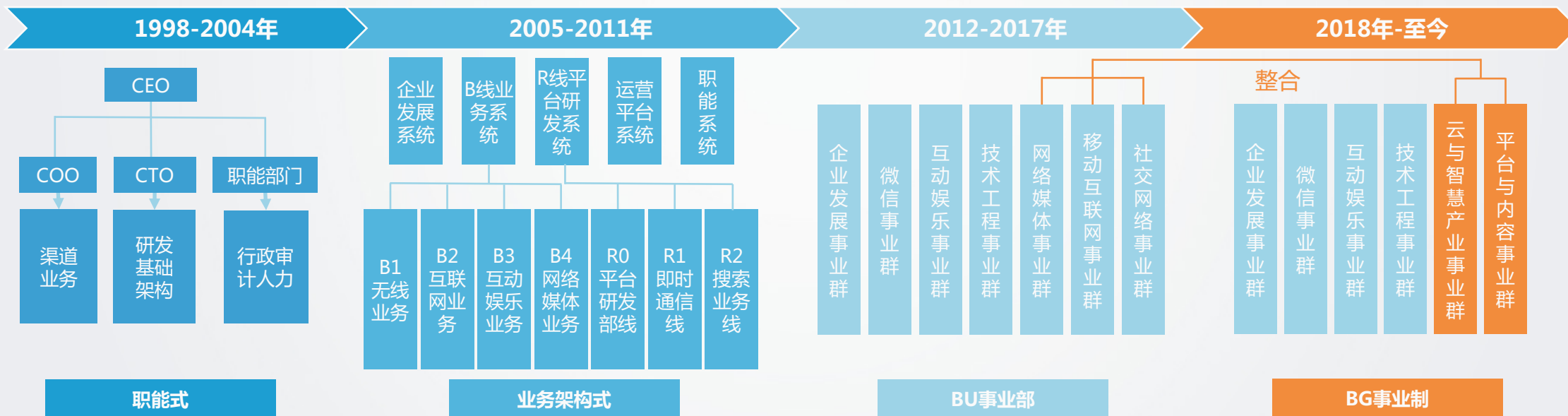
亿欧智库：腾讯四次重大战略调整



组织结构——随着战略调整而改变，2018年后大部分B端业务统一归属云与智慧产业事业群（CSIG）协调管理

- ◆ 腾讯组织结构随着发展战略而调整：1998-2004年，腾讯是职能式的组织架构，COO负责渠道和业务，CTO分管研发和基础架构，CEO负责统一协调；2005-2011年，腾讯是业务系统式的组织架构，由各事业部的EVP(执行副总裁)负责不同业务；2012-2017年，在3Q大战险胜的背景下，腾讯重新将业务划分为不同的事业群，减少部门间相互扯皮和恶性竞争；2018年，腾讯转向产业互联网，新成立了云与智慧产业事业群（CSIG）、平台与内容事业群（PCG），将B端业务，统一打包到CSIG。

亿欧智库：腾讯组织结构调整



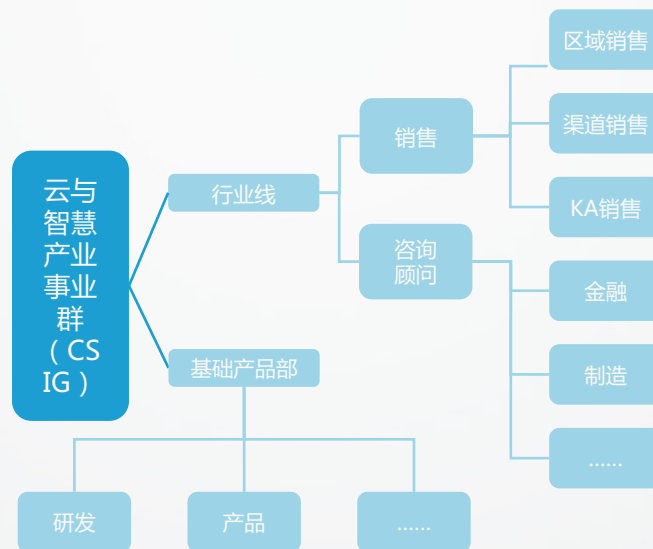
腾讯C2B2B2C综合运营平台——云与智慧产业事业群（CSIG），主要着眼于3个赛道，重点建设4大智慧产业

- ◆ 腾讯新增“云与智慧产业事业群”（CSIG）集中管理2B业务。根据招聘人员来看，目前云与智慧产业事业群在聘人数仅次于互动娱乐事业群，远超其他事业群，是腾讯目前发力的主要方向之一。
- ◆ 云与智慧产业事业群分为基础产品部和行业线。基础产品部提供通用型产品，拥有完整的职能体系；行业线分为咨询顾问和销售，咨询顾问深耕具体行业，流动性较小，根据行业特性打造有针对性的产品和解决方案；销售又分为区域、渠道和KA销售。
- ◆ 云与智慧产业事业群业务架构分为前端和后端，前端聚焦重点行业，后端持续整合核心技术能力，开发产品和解决方案。

亿欧智库：2020年腾讯事业群招聘人员统计

事业群	招聘人数
企业发展事业群（CDG）	548
云与智慧产业事业群（CSIG）	1727
互动娱乐事业群（IEG）	1787
平台与内容事业群（PCG）	1274
微信事业群（WXG）	442
技术工程事业群（TEG）	385

亿欧智库：云与智慧产业事业群组织架构



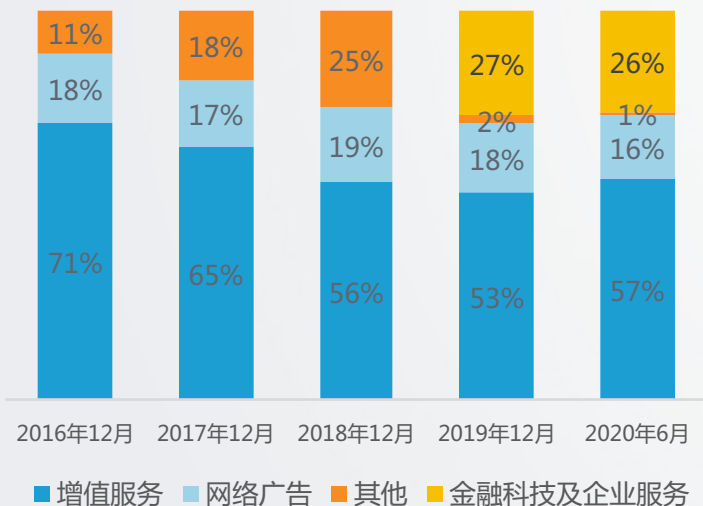
亿欧智库：云与智慧产业事业群业务架构



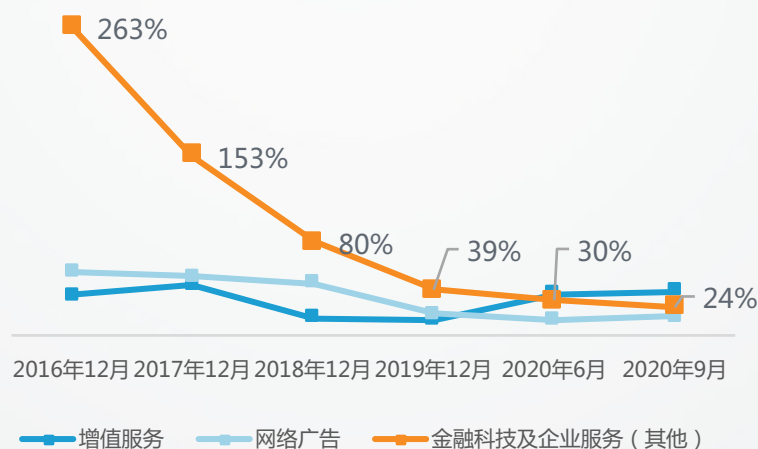
“金融科技、云、企业服务”等2B业务收入成为腾讯第二大收入来源

- ◆ 从财报可以看出，2019年以前，各类2B业务在“公司业务”中都属于“其他”分类。2019年中期财报中，“其他”修改为“金融科技及企业服务”。2019年年报中，“金融科技及企业服务”又拆分成“金融科技”和“云及其他企业服务”两个业务大类。
- ◆ 金融科技及企业服务（其他）占总收入的比例越来越高，目前维持在1/3左右，成为腾讯第二大收入来源。2016年腾讯2B业务增长快速，增长率高达263%，目前稳定在25%左右。2B业务收入一直呈现增长态势，2018-2020年增长率均高于腾讯整体营收增长率。
- ◆ 2020年初金融科技及企业服务受到疫情影响，云业务的项目交付和新客户获取有所延迟，预计下半年或明年将会恢复增长速度。另一方面，增长变缓的态势从疫情出现之前已然显现，也预示着腾讯发展产业互联网进入发展深水区，需寻找新的“破局点”。

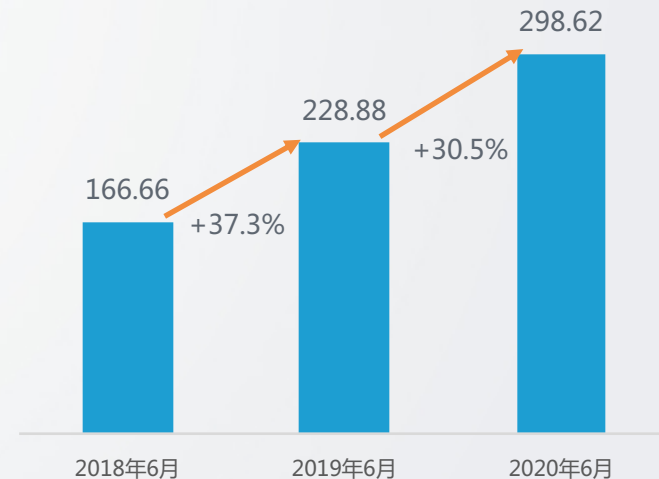
亿欧智库：2016-2020年腾讯收入结构示意图



亿欧智库：2016-2020年腾讯各业务增长率



亿欧智库：2018-2020年腾讯金融科技及企业服务收入（亿）和增长率



Part 2. 腾讯产业互联网布局分析

The analysis of Tencent's
Industrial Internet Layout

从核心技术、数字化触达工具、解决方案和产业互联网生态四个方面详细论述腾讯产业互联网布局，以发展历程、产品、解决方案、生态四个维度拆解分析腾讯产业互联网的具体发展情况

在产业互联网整体布局中，腾讯基于核心技术，打造轻量级、深度、生态共建三种服务方案，促进企业数字化升级

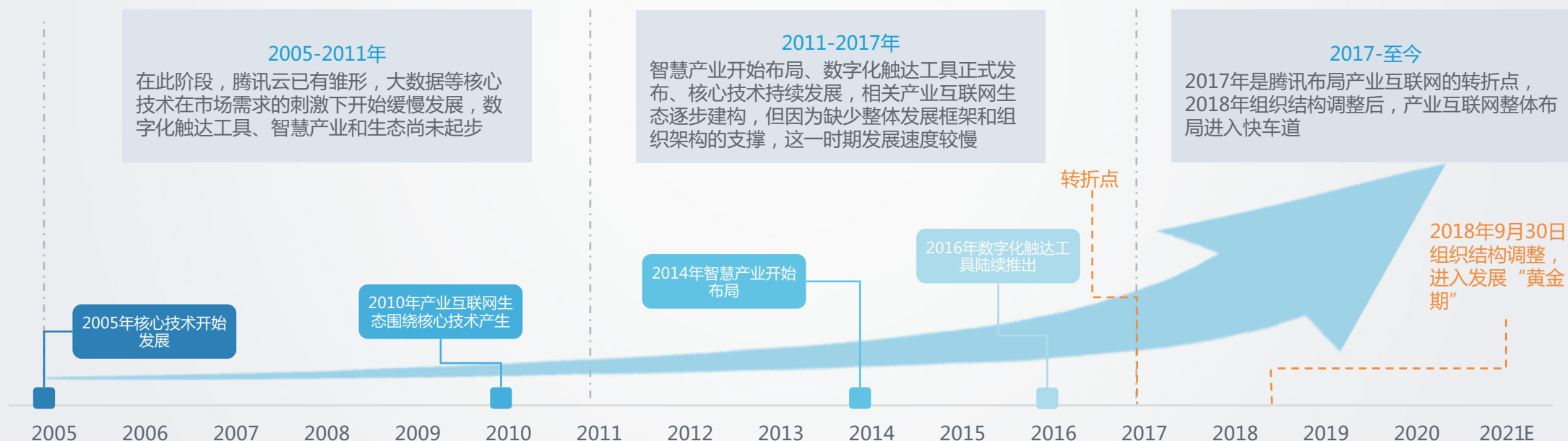
- ◆ 在整体产业互联网的布局中，核心技术是基石，在此基础上，腾讯根据不同企业的特点，提供不同的服务方案，共分为三种：（1）使用数字化触达工具提供轻量级服务；（2）提供全方位的数字化解决方案进行深度合作；（3）腾讯通过合作、投资和孵化，与企业共同构筑腾讯产业互联网生态圈群，提高综合竞争力。



腾讯产业互联网分为三个阶段，2017年是腾讯布局产业互联网的转折点，2018年组织结构调整后发展快速

- ◆ 腾讯产业互联网发展分为三个部分：2005-2011年，在此阶段腾讯云已有雏形，大数据开始发展，但尚未有产业互联网的概念，数字化触达工具、智慧产业和生态尚未开始发展；2011-2017年，随着业务拓展和市场变动，腾讯敏感地意识到互联网适用的场景逐渐从线上向线下转移，开始在2B方向布局，但因为缺少清晰的总体规划和组织机构的支撑，这一阶段发展速度较慢；2017年-至今，随着腾讯对产业互联网的认识加深，2018年调整组织结构，全面推进产业互联网，进入发展的“黄金期”。

亿欧智库：腾讯产业互联网核心技术、数字化触达工具、智慧产业和生态发展示意图



核心技术

The core technologies

详细阐述腾讯布局产业互联网的基石——核心技术的发展历程、产品以及生态，分析核心技术的主要载体——腾讯云的优劣势和在云服务市场中的地位

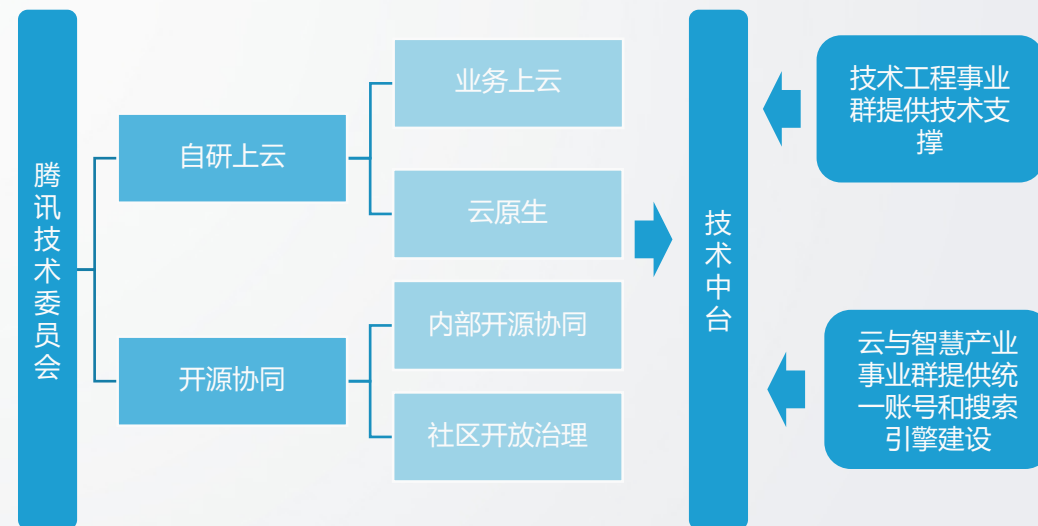
核心技术以腾讯云为载体，通过技术中台进行整合，支撑腾讯产业互联网整体架构

- ◆ 支撑腾讯产业互联网体系的主要核心技术有云计算、人工智能、大数据、区块链、安全等。这些技术以腾讯云为载体，是腾讯布局产业互联网的基石。
- ◆ 为了提高内部技术资源的利用效率，2019年腾讯成立了技术委员会。在委员会的牵头之下，技术工程事业群（TEG）提供技术支持，云与智慧产业事业群（CSIG）提供统一账号和搜索引擎建设，自上而下地对腾讯内部的技术资源进行整合，减少代码重复开发，提升产业互联网项目的推进效率。

亿欧智库：支撑腾讯产业互联网发展的核心技术



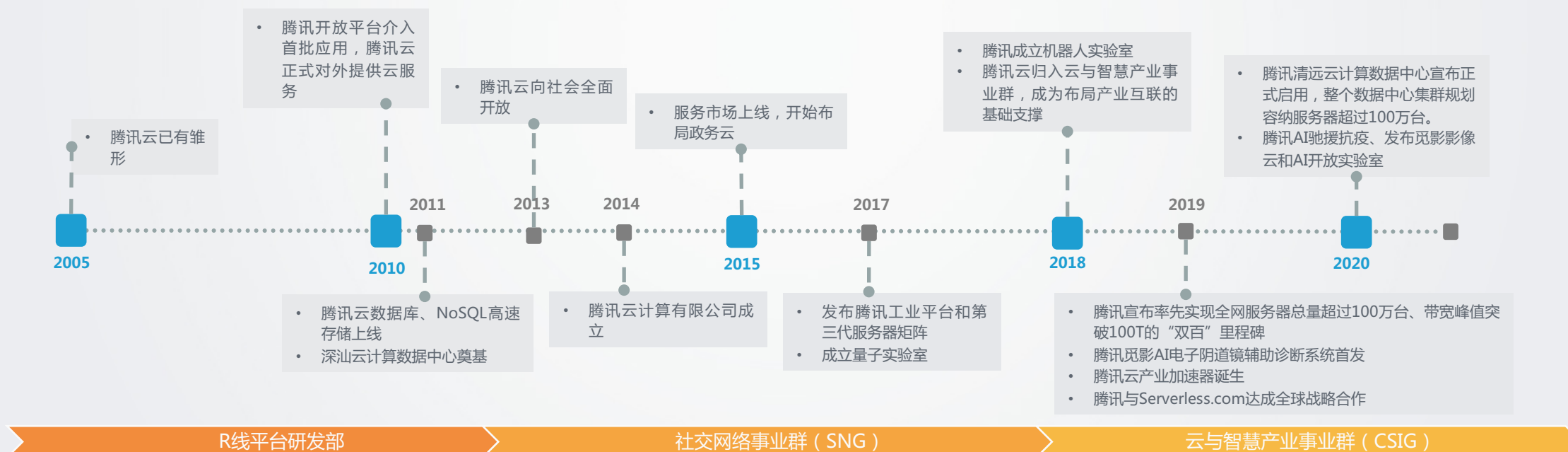
亿欧智库：腾讯内部技术资源通过技术中台进行整合



腾讯云发展历程：2005年已有雏形，2018年归于云与智慧产业事业群，成为产业互联网体系的基础支撑

- ◆ 腾讯云在2005年已有雏形，起初只向内部和合作伙伴开放，2013年正式向全社会开放。2014-2017年，腾讯云进入发展的快车道，开始在不同行业探索新机会。2018年腾讯总体战略转向2B，腾讯云归入云与智慧产业事业群，成为腾讯布局产业互联网的基础支撑。从组织结构来看，腾讯云在R线平台研发部诞生，在社交网络事业群成长，在云与智慧产业事业群不断壮大，归属事业群的变化从侧面体现腾讯云在整个腾讯体系地位的提升，展现了腾讯整体发展方向的改变。

亿欧智库：腾讯云发展历程



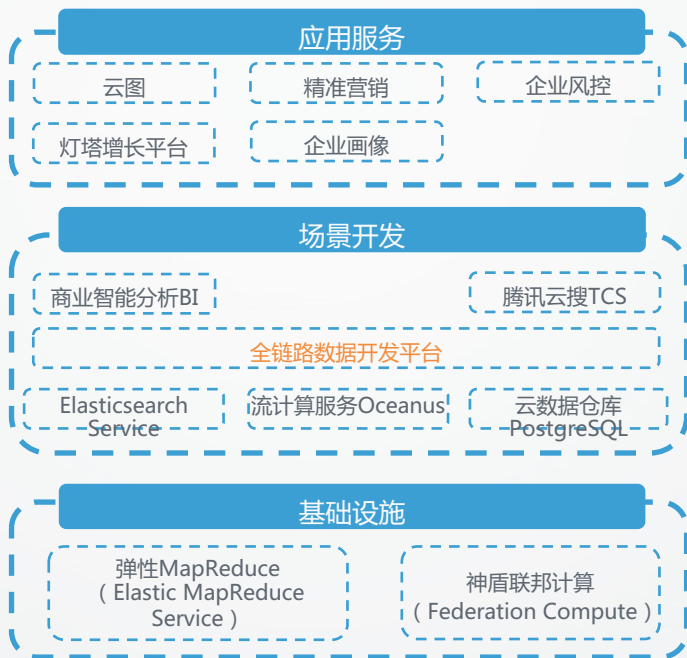
大数据：十年磨一剑，走向协作开源；能力产品化，基于腾讯云打造产品矩阵；构建生态体系，弥补技术缺口

- ◆ 腾讯大数据2009年搭建第一个Hadoop集群，2016年Angel1.0上线，从一开始供腾讯内部调用，逐渐转变为协作开源。
- ◆ “腾讯云+大数据”基于C端积累的数据和资源孕育了大量产品矩阵，可分为三层：基础设施、场景开发和应用服务。
- ◆ 腾讯大数据在硬件优化、行业解决方案和客户技术共建三方面建构了生态体系，弥补腾讯大数据发展的技术缺口，促进在不同行业的落地。

亿欧智库：腾讯大数据发展历程



亿欧智库：腾讯云大数据产品矩阵



亿欧智库：腾讯大数据生态



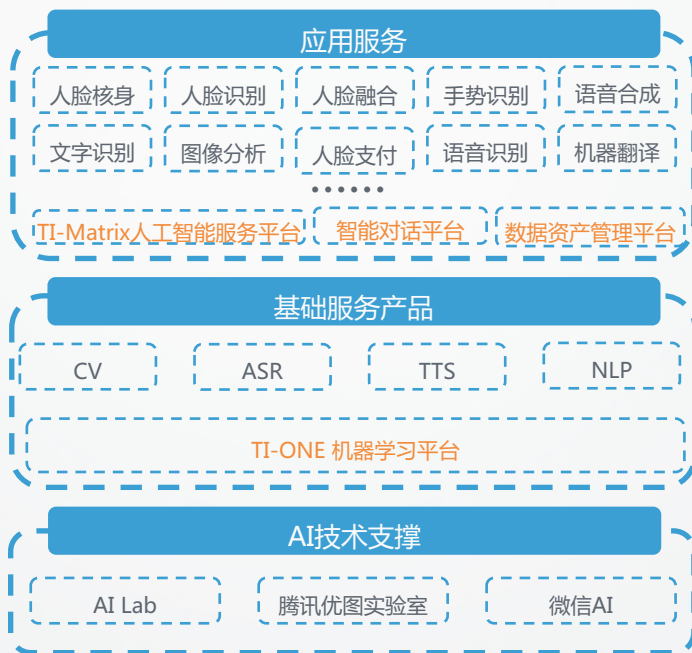
人工智能：在三大AI技术团队支撑下，2017年后技术落地明显加快，并通过AI加速器构建技术生态

- ◆ 目前腾讯内部研究AI的团队有3个：腾讯优图实验室、AI Lab和微信AI，分属不同事业群。在2017年之后，腾讯AI技术落地的速度明显加快，成为支撑腾讯云产品体系的重要基石。
- ◆ 腾讯云基于三大AI实验室，打造基础服务和应用服务的产品矩阵，热门应用有人脸识别、语音识别等。除此之外，2017年正式开始AI加速器项目，孵化优秀AI企业，目前已经进行到第4期，这些企业大部分都成为腾讯产业互联网生态体系中的一部分。

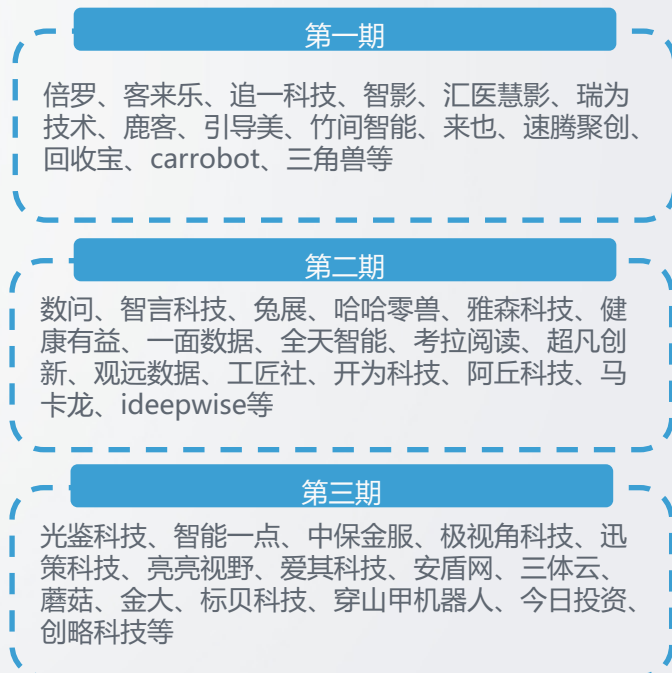
亿欧智库：2017-2020年腾讯人工智能发展历程



亿欧智库：腾讯云人工智能产品矩阵



亿欧智库：腾讯AI加速器主要企业



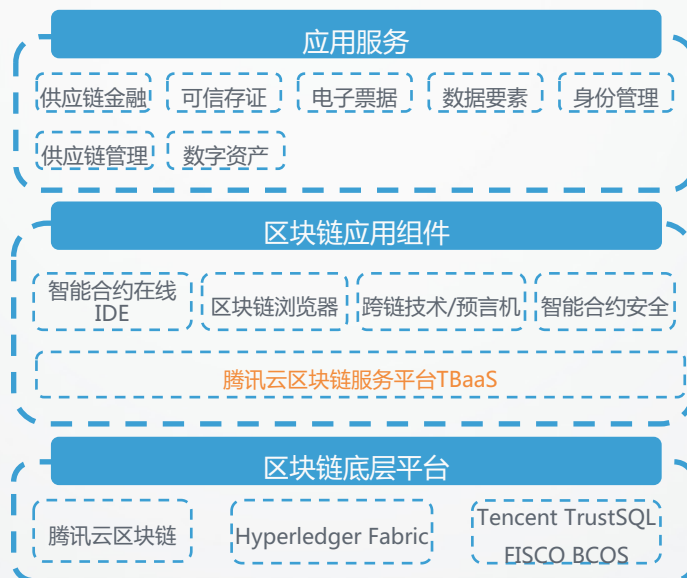
区块链：后起之秀，2015年自主研发；产品主要集中在金融领域；区块链加速器和产业区块链联盟共同构建区块链生态

- ◆ 2015年腾讯开始自主研发区块链，2017年BaaS平台上线，2018年进入发展的快车道，2019年腾讯区块链产品不断成熟，2020年腾讯区块链逐步建构产业生态。
- ◆ 腾讯产品服务由**底层平台**、**应用组件**和**应用服务**构成，大多数产品和服务都集中在**金融领域**，其他领域的应用需要进一步的开发。
- ◆ 腾讯2020年推出**腾讯产业加速器——区块链和产业区块链联盟**两个项目，招募优秀的区块链企业和人才，制定行业标准，推动产品和解决方案落地，完善腾讯产业互联网生态体系。

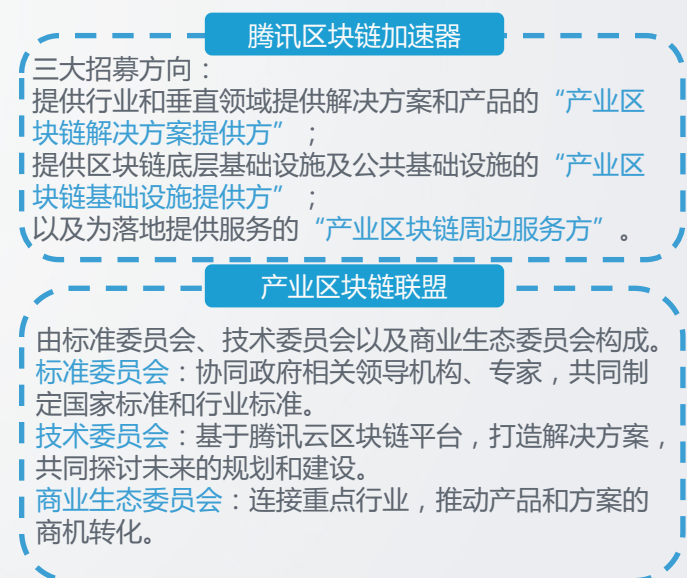
亿欧智库：腾讯区块链发展历程



亿欧智库：腾讯云区块链产品矩阵



亿欧智库：腾讯云区块链生态构建



安全：重要基石，2016年腾讯安全为腾讯云保驾护航，打造了众多安全产品，然而生态体系仍然在建设初期

- ◆ 腾讯安全的发展从2014年开始，逐渐成为支撑腾讯业务的基石，2016年腾讯安全开始为腾讯云保驾护航，在保证腾讯云安全的同时，与合作伙伴一起，打造通用型安全产品和行业解决方案，使企业无后顾之忧地进行数字化转型。
- ◆ 腾讯云安全产品矩阵分为三个部分：底层是七大安全实验室保证安全技术与时俱进，基础产品和应用服务和其他腾讯云产品一起，满足客户的各类需求。
- ◆ 目前腾讯云安全生态构建还在初期，并没有形成完整的体系。

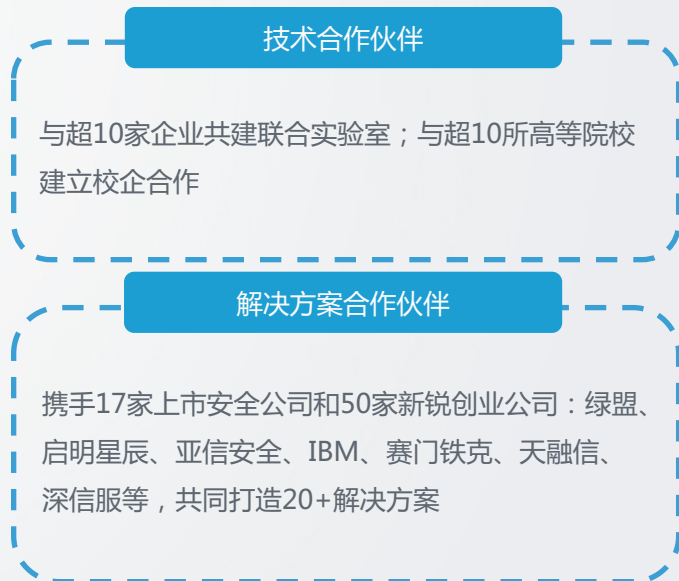
亿欧智库：腾讯云+安全发展历程



亿欧智库：腾讯云安全产品矩阵



亿欧智库：腾讯云安全生态构建



腾讯云整体产品矩阵由5个部分组成，按照IaaS、PaaS和SaaS进行分类，在产品基础上根据不同行业特性生成解决方案

- ◆ 腾讯云的产品矩阵可分为5个部分：IaaS、PaaS、SaaS、云安全和云管理。IaaS是基础层为产品和解决方案搭建稳固“地基”；PaaS层有利于增强腾讯垂直领域的竞争力；SaaS层重在“连接”，连接消费互联和产业互联网。“云安全”保障腾讯云的安全，而PaaS层的安全产品则是协助客户解决安全问题；“云管理”指的是腾讯云的运维管理能力，不仅面向内部，同时保障客户的业务数据安全。在产品矩阵基础上，腾讯打造了各类行业解决方案。目前PaaS层腾讯投入最多，最具有盈利能力的是SaaS层的软件产品。

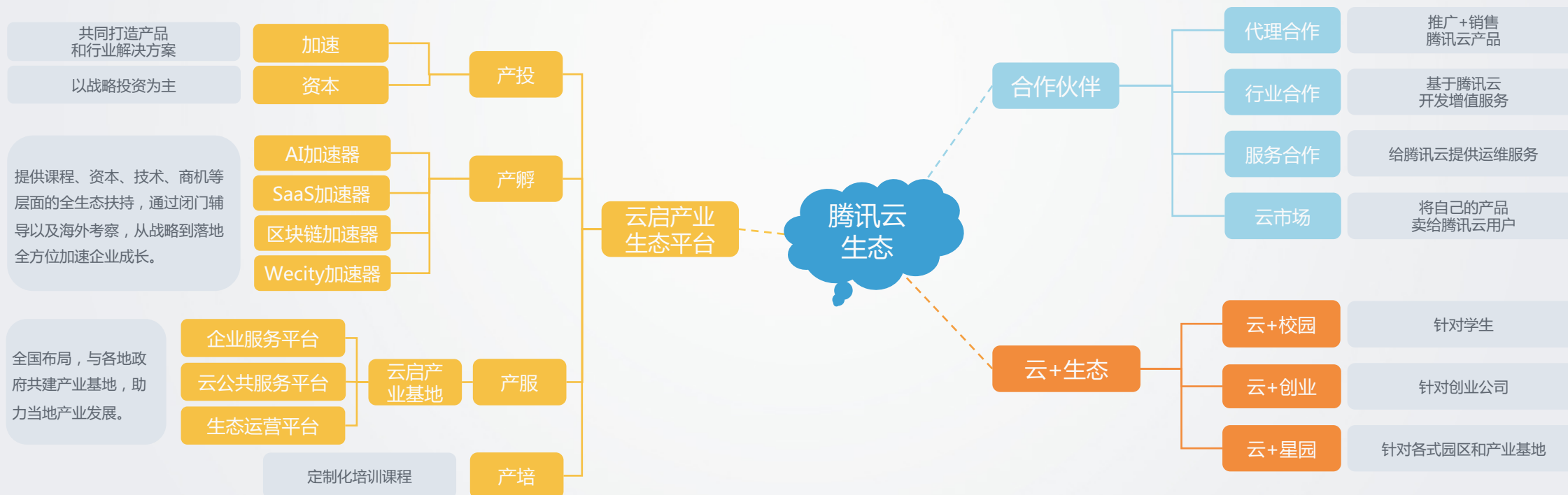
亿欧智库：腾讯云产品矩阵



合作伙伴、“云+生态”和云启产业平台共同构建腾讯云生态圈，服务覆盖企业、初创人员和公司、产业基地等

- ◆ 腾讯云的生态圈由三个部分组成：合作伙伴、云+生态、云启产业生态平台。合作伙伴数量最多，目前已有超8000+合作伙伴，共同服务20w+企业客户，主要合作伙伴平均业务营收增长率超100%。云+生态针对的是初创公司和学生，提供各类云资源、大赛、课程和资金扶持。而云启产业生态平台更为复杂，设有产投、产孵、产服和产培四种孕育生态的方式。

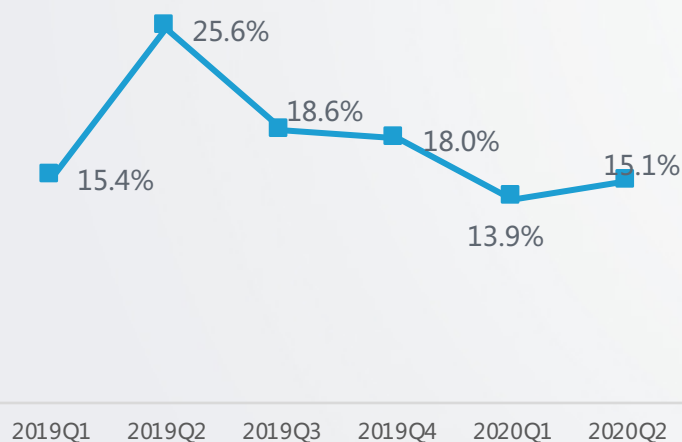
亿欧智库：腾讯云生态圈建构



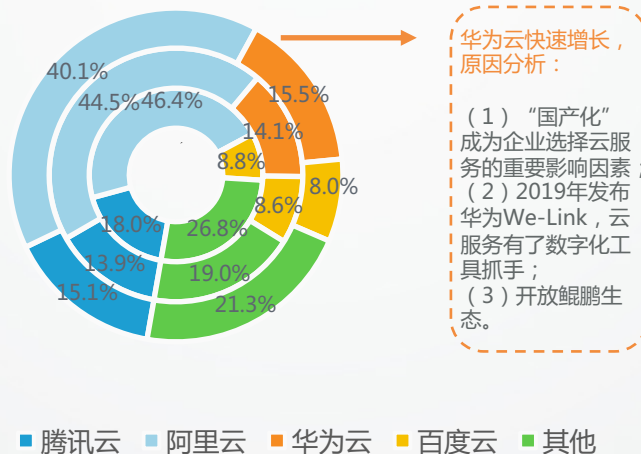
腾讯云增长快速，优势并不突出：国内市场排名第三，占比15%左右；2019年全球市场腾讯云上榜，落后阿里

- ◆ 腾讯云在国内市场并没有太大优势：腾讯云在中国市场份额在2019年Q1~Q2期间呈现爆发式增长，之后逐渐降低，2020年第二季度维持在15%。于此同时，华为云的份额却快速增长，2019年第四季和其他云服务商一起市场占有率不足8.8%，2020年第一季增长到14.1%，第二季15.5%，侵占了一部分腾讯云和阿里云的份额。而阿里云市场份额一直保持第一。
- ◆ 就全球市场来看，腾讯云市场规模增长率超过亚马逊、微软、阿里等其他企业，但是占比仅有2.8%，仍有较大的发展空间。阿里云全球市场占有率排名第三，增长率仅次于腾讯和谷歌，发展态势优于腾讯。

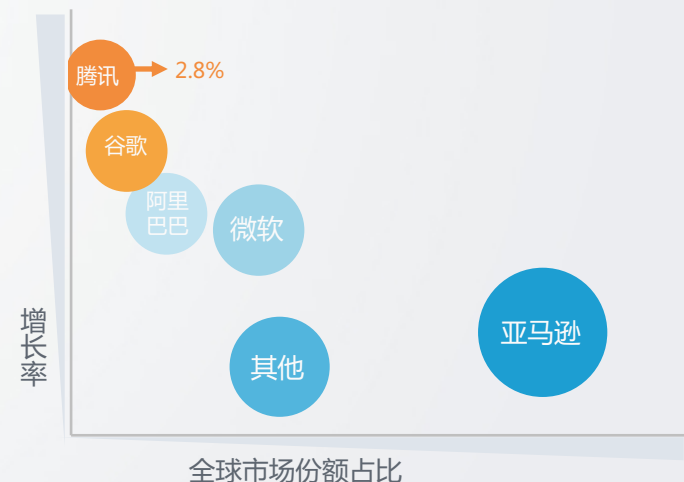
亿欧智库：2019-2020年中国公有云市场腾讯云市场份额占比



亿欧智库：2019Q4（最内圈）、2020Q1、2020Q2（最外圈）中国云服务商市场份额示意图



亿欧智库：2019年全球市场云服务提供商竞争力分析



腾讯云服务器数量和性价比高于阿里云，阿里云全球化程度和产品丰富度胜于腾讯云，阿里云的行业应用覆盖面更广

- ◆ 对标阿里云，腾讯云虽然雏形出现较早，但成立较晚。**腾讯服务器数量，同类产品的性价比高于阿里云。**就使用区域覆盖面和产品丰富度而言，腾讯云落后于阿里云。阿里云采取自研的方式确保技术的可靠性，腾讯通过开源促进技术的进步。不论是阿里云还是腾讯云优势领域都集中在垂直领域，如腾讯云渗透了大量游戏和文娱企业，阿里云在电商领域一枝独秀，但阿里云触达的行业更多。
- ◆ 总的来说，**腾讯在核心技术领域并没有显著优势**，阿里云布局多年，不论是产品的成熟度还是行业的渗透率都具有明显优势。目前腾讯云在垂直产业有一定的优势，如何以此为切入点，触达更多行业和领域，仍需进一步探索。亿欧智库按照服务器数量、可用区域、性价比、丰富度、技术特点、优势领域对腾讯云和阿里云进行评分，结果显示阿里云更胜一筹。

亿欧智库：腾讯云和阿里云比较

	成立时间	服务器数量	可用区域	性价比	产品丰富度	技术特点	优势领域	评分
腾讯云	2013年	超百万，全球前五，国内唯一	中国37个 亚太（除中国）8个 北美5个 欧洲2个 海外合作基础设施6个	按量计费 包年包月 阶梯计价 例：GPU计算型GN7 8核 包月2500元	集中在热门行业和垂直好领域	开源+自研	集中在垂直领域 互联网、视频、游戏、金融等	☆☆☆
阿里云	2009年	未超百万	中国41个 亚太（除中国）13个 北美4个 欧洲5个	折扣丰富 包年包月 例：GPU云服务器gn6i 8核 包月4143元	基本完成全行业覆盖	自研为主	集中在垂直领域 电商、地产、旅游、制造、政务等	☆☆☆☆

数字化触达工具

The digital tools

从发展历程、功能、生态三个方面探讨腾讯数字化触达工具——企业微信、腾讯会议和小程序

腾讯使用数字化触达工具帮助企业进行数字化转型，性价比高，见效快，是腾讯产业互联网布局中的重要一环

- ◆ 使用数字化触达工具促进企业单环节或单场景的数字化转型是腾讯布局产业互联网的重要举措，从腾讯的角度来看，原因有三：数字化触达工具拥有大量开放接口，易于搭载2B产品，有利于产品的改良和迭代；使用工具触达企业成本低廉；轻量级合作助力培养企业的数字化思维，有助于进一步挖掘客户的“数字化需求”，构筑客户“蓄水池”。从企业角度来说，轻量级的合作性价比高、自主性强，且可以满足个性化需求。
- ◆ 腾讯数字化触达工具非常丰富，例如企业微信、微信支付、小程序等。本研究只选取企业微信、腾讯会议和小程序进行研究，相较于其他工具，他们更具有2B属性和代表性。

亿欧智库：腾讯利用数字化触达工具提供轻量级2B服务



企业微信：功能丰富，有效提高企业办公效率；与微信互联互通，是C2B发展路径的重要载体

- ◆ 2016年，企业微信正式发布，每年更新数十次，不断增添新功能。
- ◆ 企业微信有多达十几种基础功能提高企业办公效率，并已经推出零售、教育、金融和政务等行业解决方案，且逐渐同微信互联互通。
- ◆ 企业微信的特殊之处是将C2B、B2B、B2C以及企业内部复杂的结构关系简单化，将各类复杂的交易场景简单化，最终拆分成人与人的社交关系，人与人沟通的交流场景，使得腾讯在C端积累的优势真正赋能B端，成为腾讯发展产业互联网C2B战略的重要载体。

亿欧智库：企业微信的发展历程

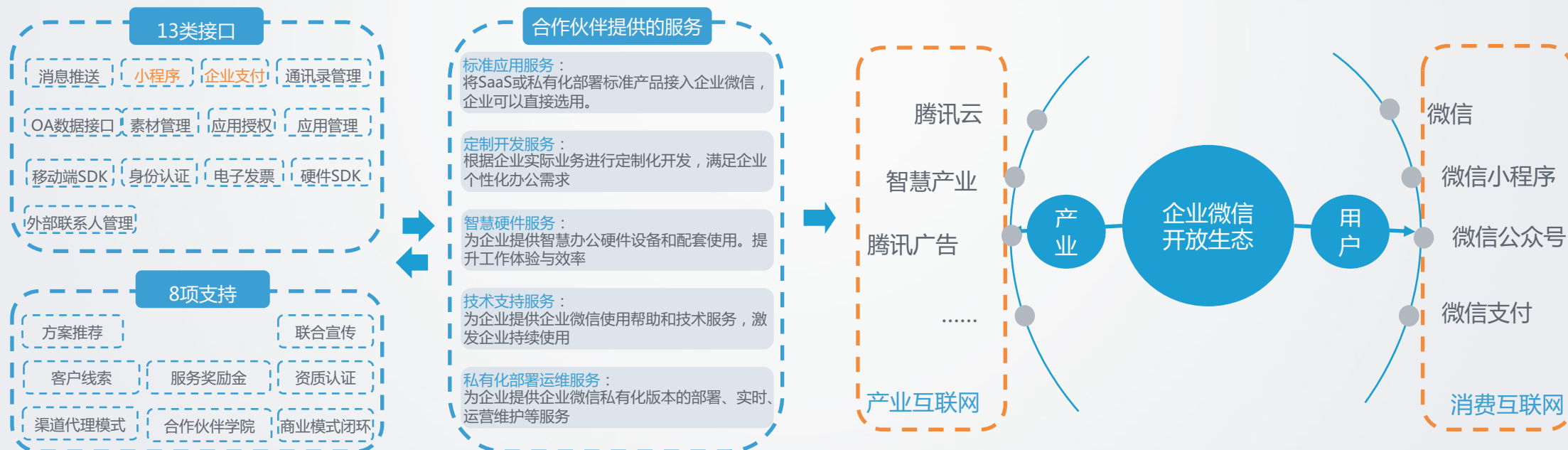
亿欧智库：企业微信功能体系



腾讯提供13类结构、8项支持助力企业微信生态发展，连接消费互联网和产业互联网

- ◆ 企业微信生态的构建还在初期，腾讯提供了8项支持和13类开放接口，寻找合适的合作伙伴，拓展生态圈。企业微信不仅连接了用户，也连接了产业。
- ◆ 企业微信开放生态同样扮演桥梁的作用，助力消费互联网和产业互联网的连接，目前拥有21,000家的服务商，250万家企业，6000万的用户。

亿欧智库：企业微信生态体系连接产业互联网和消费互联网



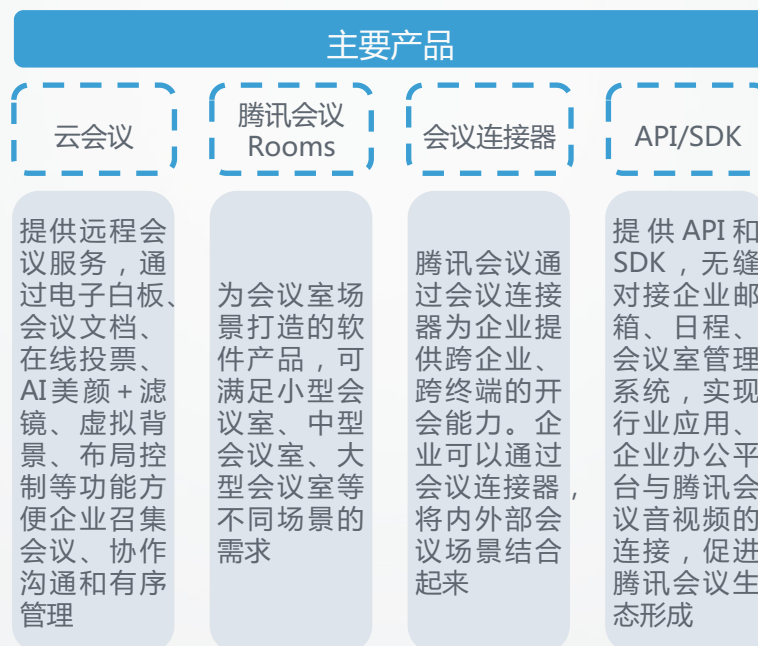
腾讯会议：一年时间积累过亿用户；满足跨企业、跨终端、多场景会议需求；生态初步构建

- ◆ 腾讯会议发布于2019年底，一年内实现用户数量破亿，刷新远程会议软件行业记录，是腾讯产业互联网布局的明星产品。
- ◆ 腾讯会议有四个主打产品：云会议、腾讯会议、会议连接器、API/SDK，不仅满足企业多场景的会议需求，且提供了跨企业、跨终端的会议能力，而开放的API和SDK保障客户的自主性，有利于围绕腾讯会议生态，满足个性化需求。
- ◆ 腾讯会议生态仍然在构建当中，共分为三类：提供解决方案和智能硬件的企业、腾讯内部资源整合以及应用生态。

亿欧智库：腾讯会议发展历程



亿欧智库：腾讯会议产品矩阵



亿欧智库：腾讯会议生态合作伙伴



数据来源：腾讯会议官网、综合资料整理

小程序：2017年正式上线，目前共开放77个入口，小程序数量维护高速增长，是腾讯融合C端和B端的重要抓手

- ◆ 微信小程序于2016年9月开始内测，2017年1月正式上线，2020年，小程序的发展重点在于“帮助商家打造属于自己的商业闭环”，微信将针对自然新增用户、主动拉回流、更好实现商业化三方面助力商家，是腾讯开展2B业务的重要载体。
- ◆ 2016-2020年微信小程序陆续开放了15类入口，共77个，方便用户从各个渠道进入小程序，开放入口数量远多于其他互联网巨头。
- ◆ 2018年-2020年微信小程序数量翻了一倍，维持高速增长，以此为抓手，可以将C端和B紧密连接在一起。

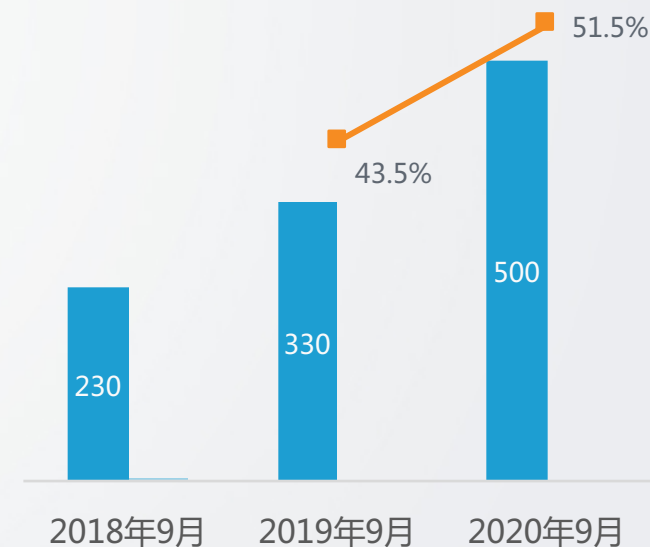
亿欧智库：微信小程序发展历程



亿欧智库：2020年微信小程序15类入口



亿欧智库：2018-2020年微信小程序数量（万）及增长率



数据来源：新闻报道、阿拉丁指数官网等综合资料整理

与其他小程序相比，微信小程序各方面参数排名靠前，不同平台的小程序有着不同的发展路径和特点

- ◆ 微信小程序2016年正式推出，随后支付宝、百度、头条等互联网公司纷纷布局，如今已成为“一超多强”的局面。除了DAU略低于支付宝小程序，在数量、月活、入口数量等维度的比较中，微信小程序目前排名第一。
- ◆ 不同平台的小程序有不同的发展路径，基于不同平台的特性进行发展：
微信小程序致力于整合C端的各类流量，例如公众号、订阅号、朋友圈、商城等；
支付宝小程序致力于帮助商家全面连接阿里经济体；
而百度小程序则将不同小程序划分成5个等级，给予不同的流量激励。
这三个平台小程序同样存在同质化的问题，大多数小程序都是围绕政务、生活服务、零售等几个热门行业。

亿欧智库：微信、支付宝和百度小程序对比

	成立时间	小程序数量	DAU	MAU	入口数量	特征
微信小程序	2016年	320w+	4亿+	7.3亿+	77	整合公众号、微信等C端流量
支付宝小程序	2018年	200w+	5亿+	6亿+	40	聚焦生活服务业，助力商家全面连接阿里经济体
百度小程序	2018年	42w+	2.3亿+	5亿+	28	制定X1-X5五个等级，给予流量激励

行业解决方案——智慧产业

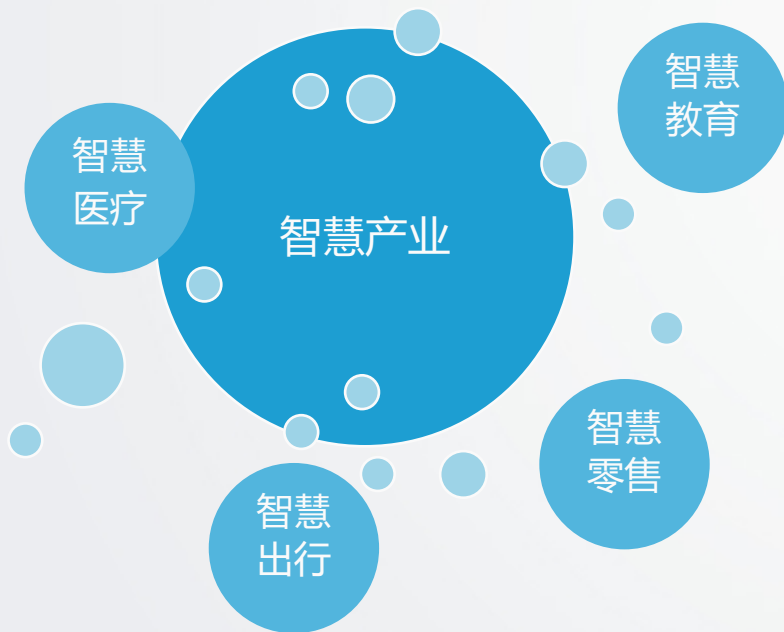
Industry solutions—smart industry

论述腾讯重点发展的四大智慧产业——教育、医疗、零售和出行，从发展历程、产品矩阵和解决方案、生态计划以及投资情况四个维度切入，分析腾讯产业互联网布局不同行业的共性与规律

单点突破：腾讯重点发展的智慧产业都有行业集中度低、个性化需求高的特点，与腾讯优势相匹配，易于C端势能释放到B端

- ◆ 单点突破，小步快跑：腾讯选择零售、教育、出行和医疗作为产业互联网布局的重点产业进行切入，主要原因在于这四个产业具有个性化需求高、行业集中度低特点，与腾讯深耕的C端用户高度融合，属于垂直行业。个性化需求高——腾讯在消费互联网深耕多年，擅长处理个性化、碎片化的用户需求，选择个性化需求高的产业，更有利于腾讯将集中的C端势能释放；行业集中度低——证明该产业尚未形成垄断，仍有很大的空间和机遇。

亿欧智库：腾讯智慧产业部署



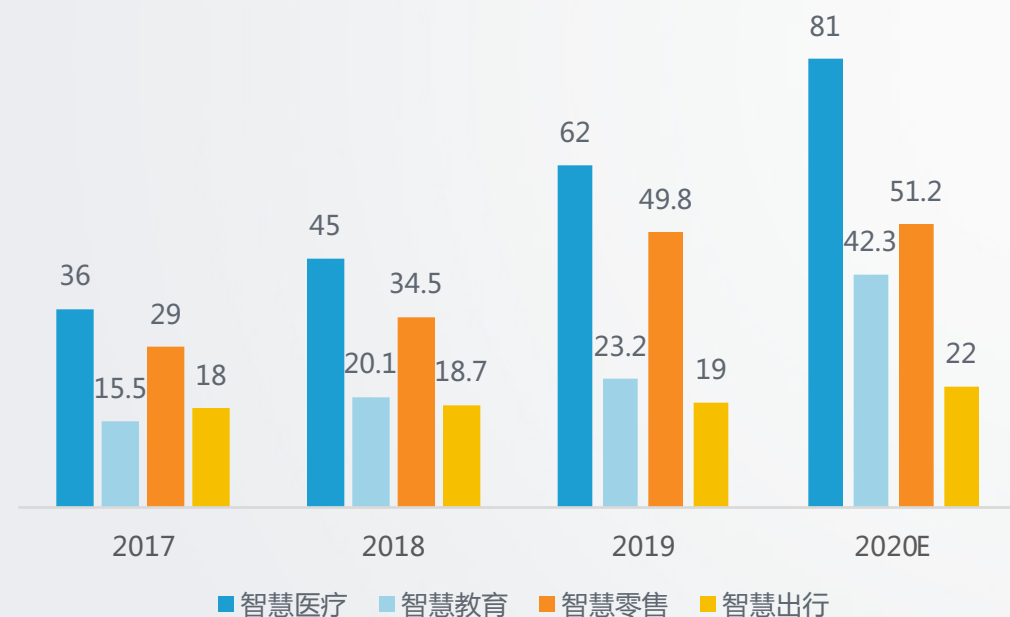
亿欧智库：各产业行业集中度和个性化需求比较象限图



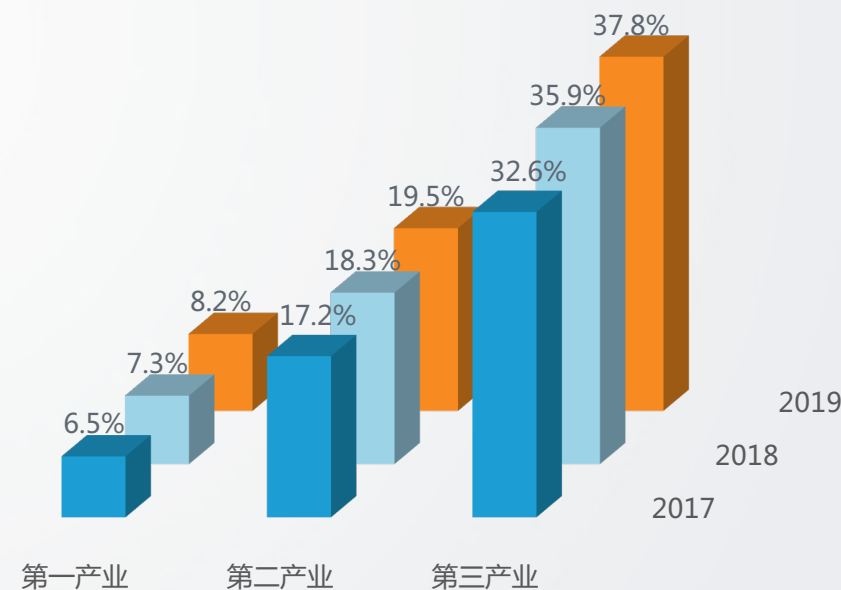
得益于消费行为高度数字化，四大产业作为服务业，用户规模增长快速，数字化水平较高，拥有发展智慧产业的基础

- ◆ 四大智慧产业2017-2020年间用户规模快速增长，其中智慧医疗增长最多，从2017年的3.6亿人增长为2020年8.1亿人。虽有疫情的影响，但整体呈现出上升态势。除此之外，四大产业作为服务业2019年数字化渗透率达37.8%，高于第一产业和第二产业，产业基础较好，企业对数字化认知程度较高，利于腾讯进行智慧产业布局。

亿欧智库：2017-2020年智慧医疗、智慧教育、智慧零售、智慧出行用户规模（百万人）



亿欧智库：2017-2019年第一产业、第二产业、第三产业数字化渗透率



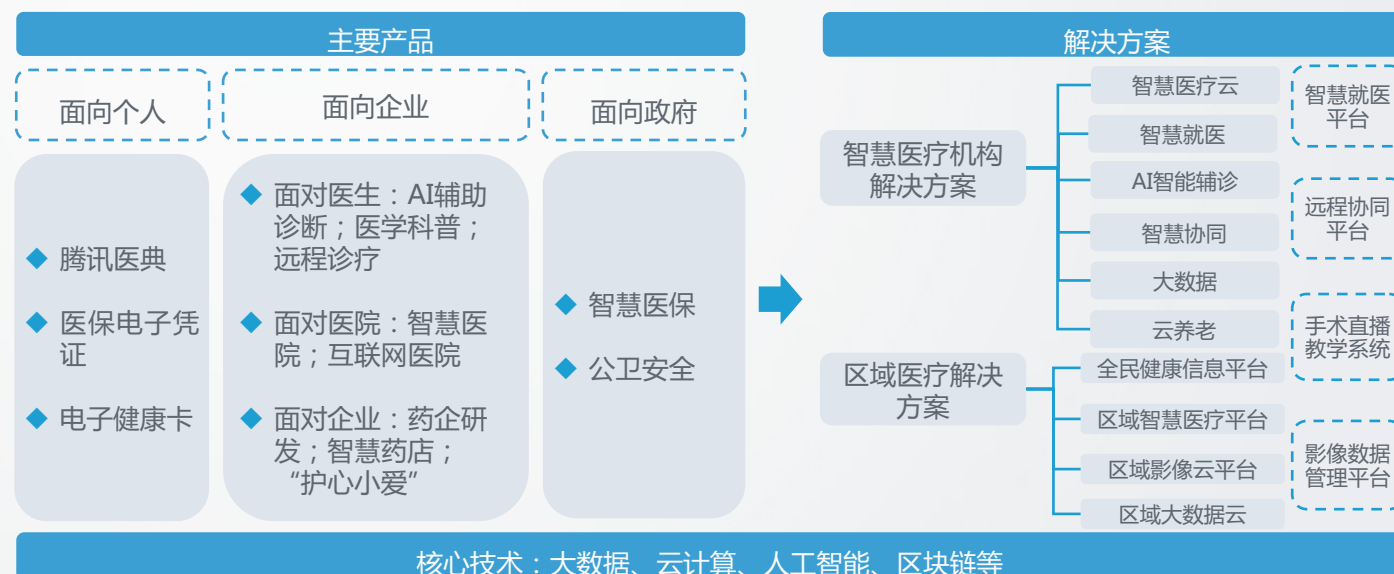
智慧医疗：2014年开始布局，围绕个人、企业和政府打造产品，针对医疗机构和区域医疗制定解决方案

- ◆ 腾讯早在2014年便开始看好医疗产业，2017年发布腾讯觅影，正式揭开通过AI技术促进医疗数字化转型的序幕，2020年在疫情影响下大力发展智慧医疗。
- ◆ 腾讯的产品分为面向个人、面向企业和面向政府，而解决方案针对不同的场景，如智慧医疗机构和区域医疗。智慧医疗机构——腾讯基于医疗机构日常活动制定的具体性的解决方案，云端数据和智慧硬件相结合，提高机构的整体效率；区域医疗——腾讯从政府角度出发，合理规划利用区域内医疗资源，提高资源利用率。

亿欧智库：腾讯智慧医疗发展历程



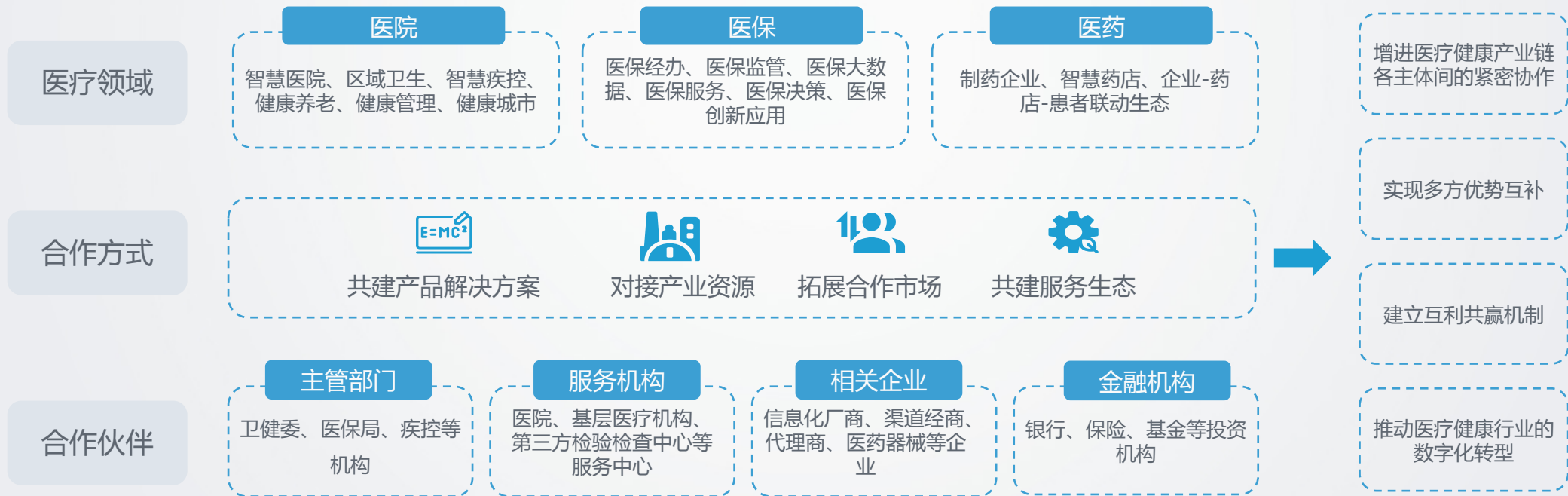
亿欧智库：腾讯智慧医疗产品体系和解决方案



智慧医疗：发布杏林计划，整合内部资源，共筑医疗数字生态共同体

- ◆ 腾讯2020年9月发布了“杏林计划”，着手建构智慧医疗生态圈。主管部门、服务机构、医疗相关企业和金融机构都是目标合作伙伴，通过共建产品解决方案、对接产业资源、拓展合作市场、共建服务生态，满足医院、医院和医药的数字化与智能化。智慧医疗生态圈的积极影响有：增进医疗健康产业链各主体间的紧密协作、实现多方优势互补、建立互利共赢机制、推动医疗健康行业的数字化转型。

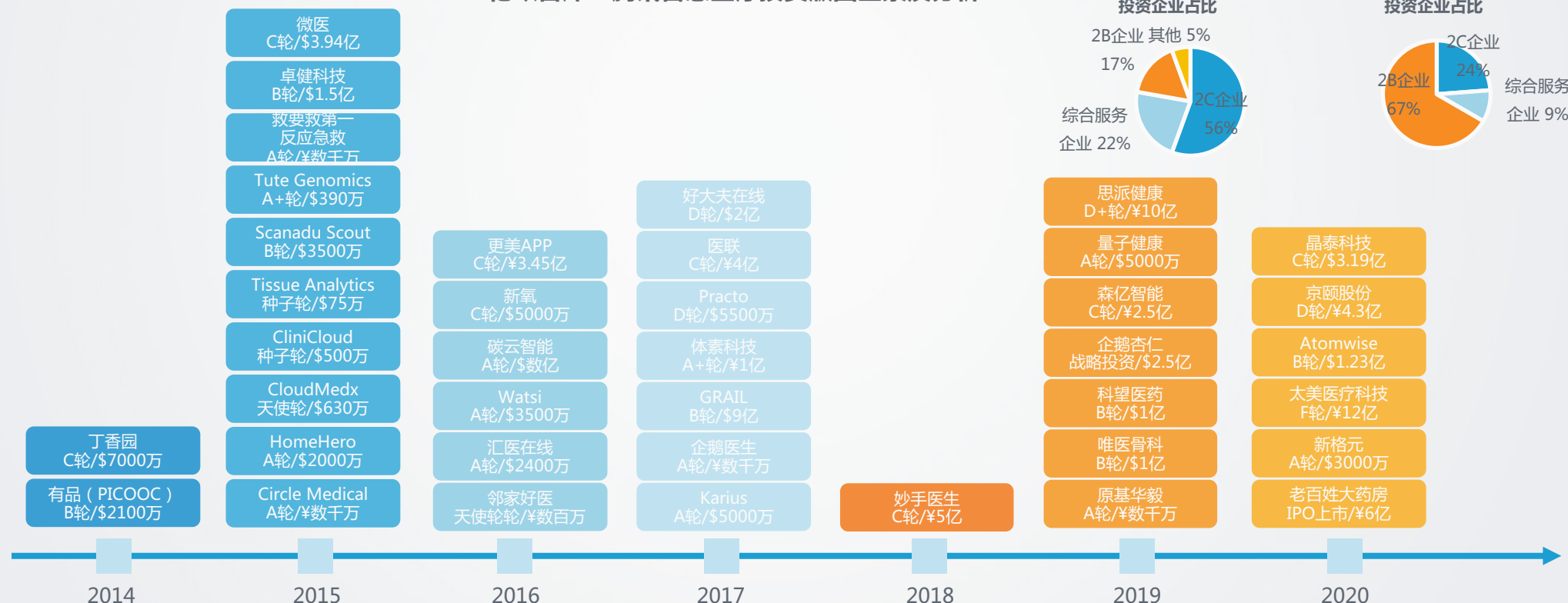
亿欧智库：腾讯发布“杏林计划”共建智慧医疗生态圈



腾讯智慧医疗投资版图全景，共39家企业，2017年是投资转折点，整体投资数额不高

- ◆ 腾讯从2014年开始在智慧医疗领域共投资了40家企业，2015年达到顶峰。最高单笔投资达9亿美元，为癌症检测创企GRAIL，整体投资数额不高。腾讯智慧医疗投资布局在2017年之前偏好于2C企业，2017年以后，整体投资战略发生变化，更注重医疗信息化、医疗综合服务、医疗技术等领域的布局，注重建设自身“赋能”的能力，关注医疗企业的数字化。

亿欧智库：腾讯智慧医疗投资版图全景及分析



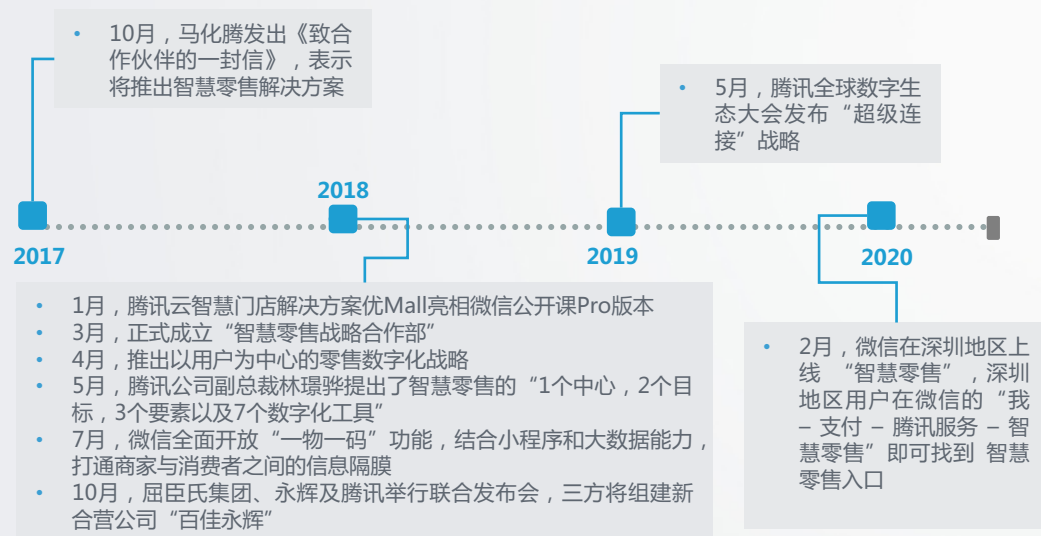
(注：多次接受腾讯投资的公司按照最后接受投资的轮次和数额进行整理)

数据来源：天眼查

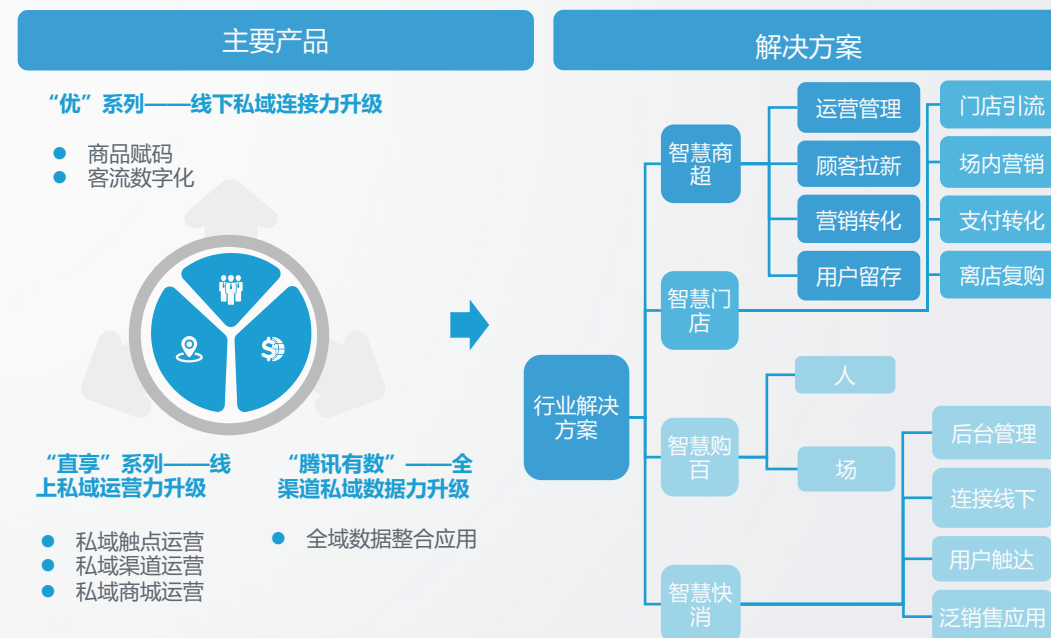
智慧零售：2018年单独成立“智慧零售战略合作部” 进入发展快车道；三大系列产品、四大解决方案助力私域运营

- ◆ 腾讯“智慧零售” 2017年才开始布局，2018年单独成立“智慧零售战略合作部”，步入发展快车道。
- ◆ 腾讯智慧零售产品设计的核心是帮助**零售商连接、运营私域流量**，推出注重线下私域连接的“优”系列产品，致力于线上私域运营的“直享”系列产品，以及全渠道私域数据产品——腾讯有数；同时根据线下不同场景：商超、门店、购百和快消制定了相应的行业解决方案。

亿欧智库：腾讯智慧零售发展历程



亿欧智库：智慧零售产品体系和解决方案



智慧零售：“111工程”助力私域增长，从顶层咨询规划、工具技术支持和运营营销服务三方面构筑零售生态

- ◆ 腾讯智慧零售在2020年9月发布“111工程”，通过腾讯倍增学院计划、产品能力共建计划、中心流量扶持计划，联合多家企业构筑零售行业新生态，从组织转型、产品技术、流量运营和服务生态四个维度助推零售企业数字化转型。目前已有200+企业成为生态中的一员。

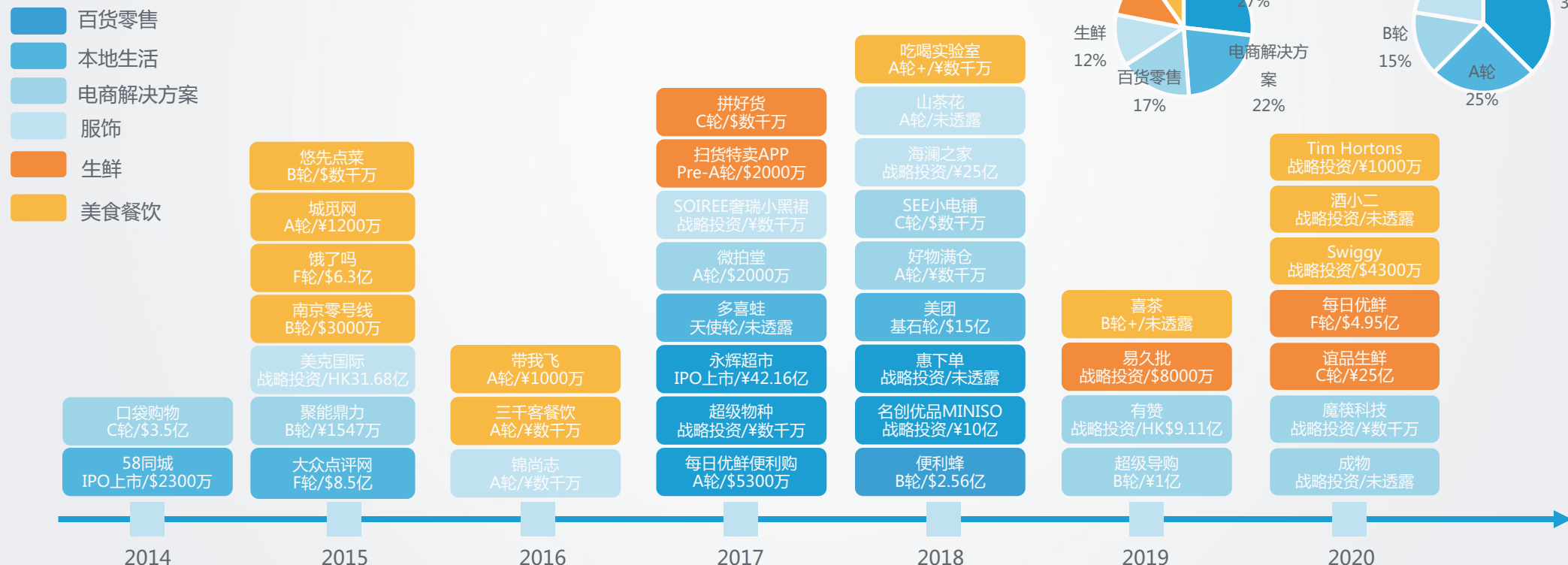
亿欧智库：腾讯智慧零售“111工程”构建共赢共荣零售行业生态



腾讯智慧零售投资版图全景：共40家企业，2017年是分水岭， 电商解决方案、零售餐饮是投资重点，以长线战略投资为主

- ◆ 腾讯智慧零售投资版图有6块：百货零售、本地生活、电商解决方案、服饰、生鲜和美食餐饮，共40家企业。2017年是投资的分水岭，在这之前，本地生活、服饰等是投资标的，战略投资较少，B轮之后投资较多，着眼于二级市场；2017年之后，电商解决方案和零售餐饮成为投资重点，大多都是战略投资或A轮投资。

亿欧智库：腾讯智慧零售投资版图全景及分析



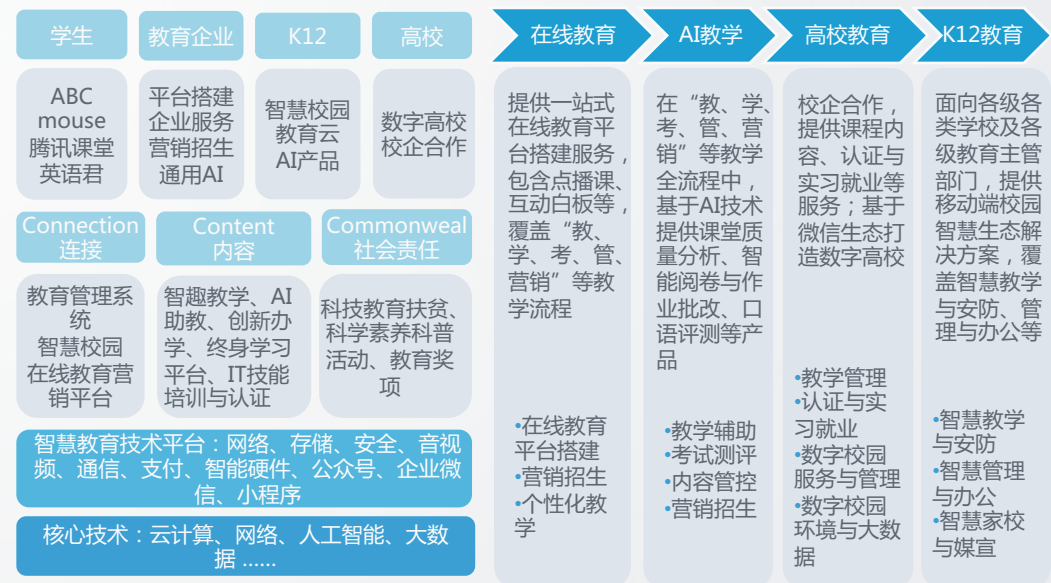
智慧教育：2018年将散落在不同事业群中的教育产品统一归入云与智慧产业事业群，按照3C原则打造产品，制定解决方案

- ◆ 腾讯布局教育行业很早，腾讯课堂2014年已上线，但智慧教育的布局2018年才正式开始。2018年9月，腾讯将散落在6个BG事业群中的20个教育产品重新梳理形成统一的教育板块，归入云与智慧产业事业群，2019年5月汤道森正式发布“腾讯教育”的品牌。
- ◆ 腾讯智慧教育的产品服务体系建立在核心技术之上，奉行3C原则：连接、内容和社会责任，促进教育公平化、个性化和智慧化。同时，智慧教育部门还推出了不同消费者的产品。智慧教育解决方案是根据不同的教学场景制定：在线教育、AI教育、高校教育和K12教育，覆盖智慧教育全链条。

亿欧智库：腾讯智慧教育发展历程



亿欧智库：腾讯智慧教育产品服务体系 and 解决方案



智慧教育生态圈架构：战略性、区域级合作伙伴和区域级运营服务商组成三级教育生态，精选优质伙伴共同孵化、合作共赢

- ◆ 腾讯智慧教育生态圈分为三层：第一层由战略型合作伙伴、区域级合作伙伴和区域级运营服务商构成；在第一层合作伙伴中甄选优质合作伙伴参加腾讯WeCity加速器共同孵化；除此之外，腾讯还提供了合作共赢平台，与合作伙伴一起进行信息化路径探索、平台技术整合、市场共享、联合方案打造等。

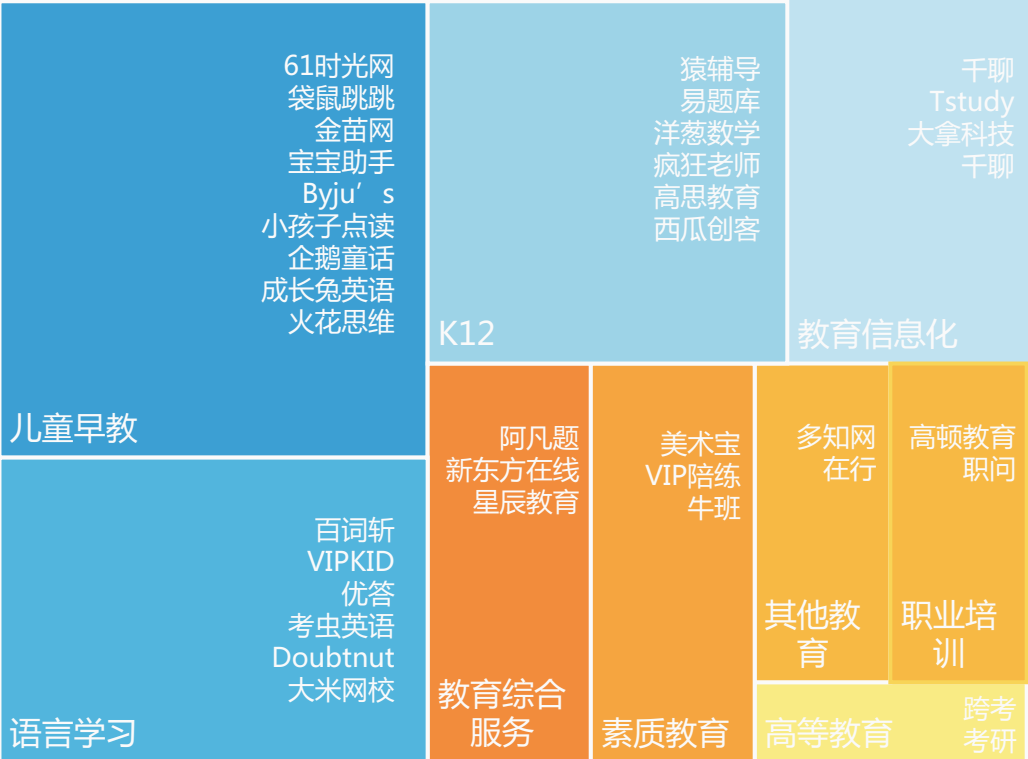
亿欧智库：腾讯智慧教育生态圈架构



智慧教育：腾讯智慧教育投资版图全景，共36家企业，最高单笔投资达12亿美元

- ◆ 腾讯共投资了36家教育公司，其中儿童早教、语言学习和K12的企业投资较多。在所有企业中，猿辅导被腾讯投资5次，最高单笔投资——猿辅导，高达12亿美元。
- ◆ 其中2019年腾讯战略投资VIPKID9.75亿，估值达到292.5亿元，成为2019年在线教育领域融资后唯一超过100亿元的独角兽企业。

亿欧智库：腾讯智慧教育投资生态分布



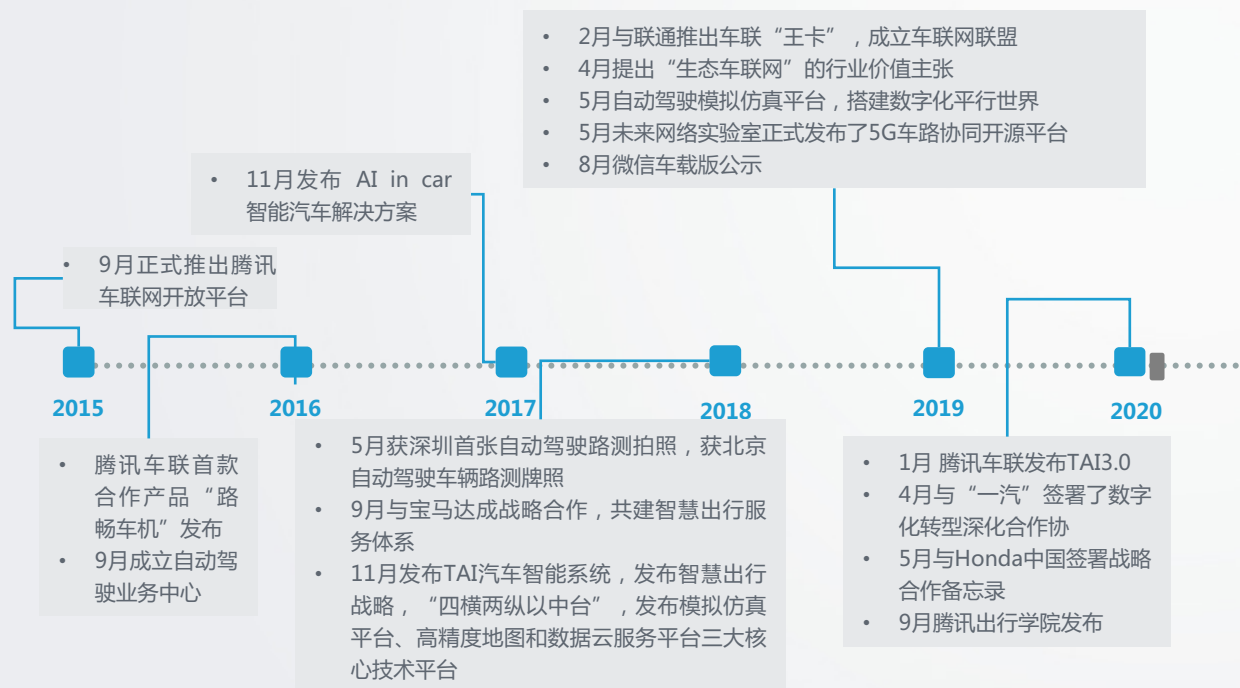
亿欧智库：腾讯智慧教育投资企业分析

名称	分类	被投次数
猿辅导	K12	5
VIPKID	语言学习	3
美术宝	素质教育	2
疯狂老师	K12	2
考虫英语	语言学习	2
新东方在线	语言学习	2
Byju's	儿童早教	2
VIP陪练	素质教育	2
企鹅童话	儿童早教	2
大米网校	语言学习	2

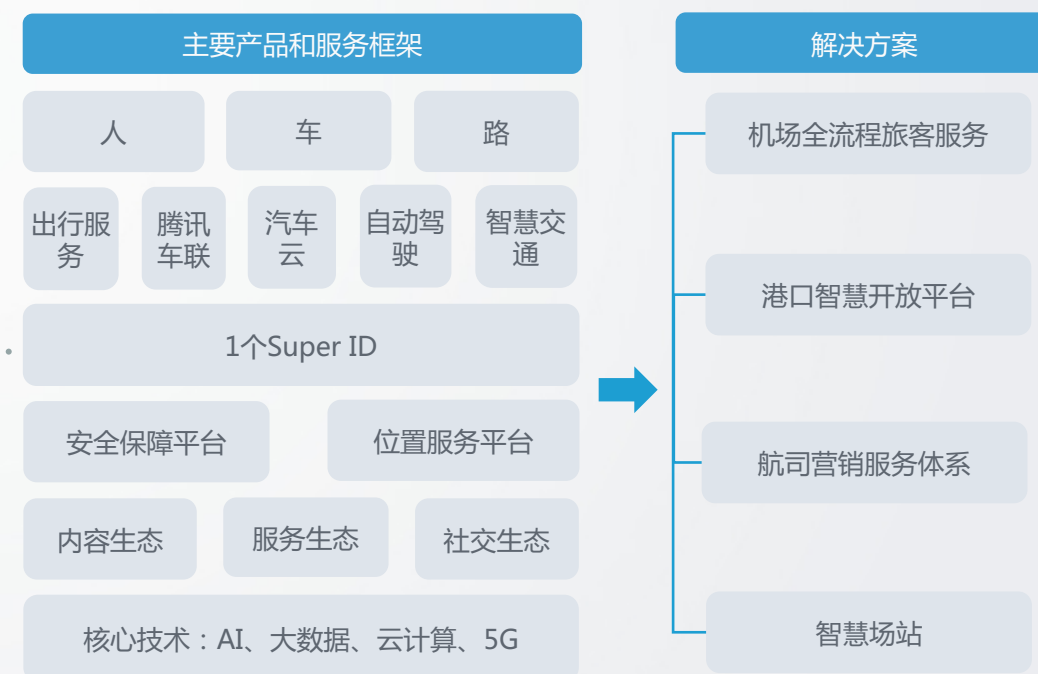
智慧出行：2015年布局，2018年进入发展快车道；腾讯按照人、车、路提供产品和服务，根据不同场景制定解决方案

- ◆ 腾讯2015年开始布局智慧出行，2018年随着“拥抱产业互联网”战略发布，智慧出行进入发展快车道，2019年提出“生态车联网”价值主张，2020年腾讯车联进入3.0时代。
- ◆ 腾讯智慧出行的产品和服务围绕“人、车、路”打造，同时根据不同场景，提出机场、港口、航司和场站四种解决方案。

亿欧智库：腾讯智慧出行发展历程



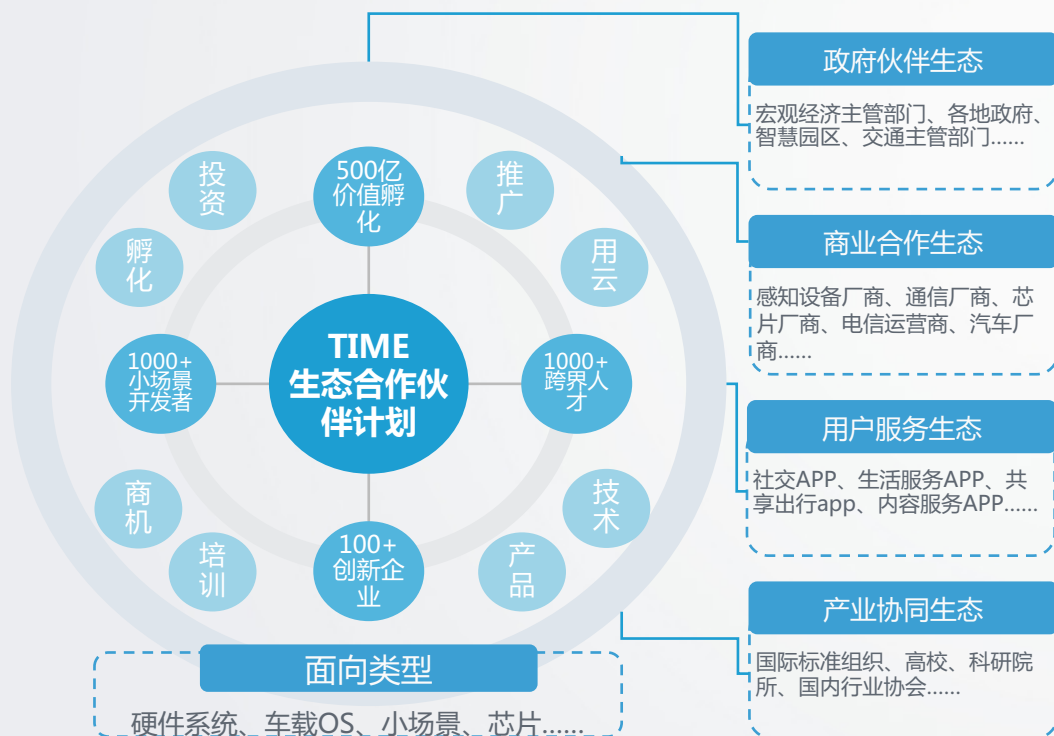
亿欧智库：腾讯智慧出行产品服务体系和解决方案



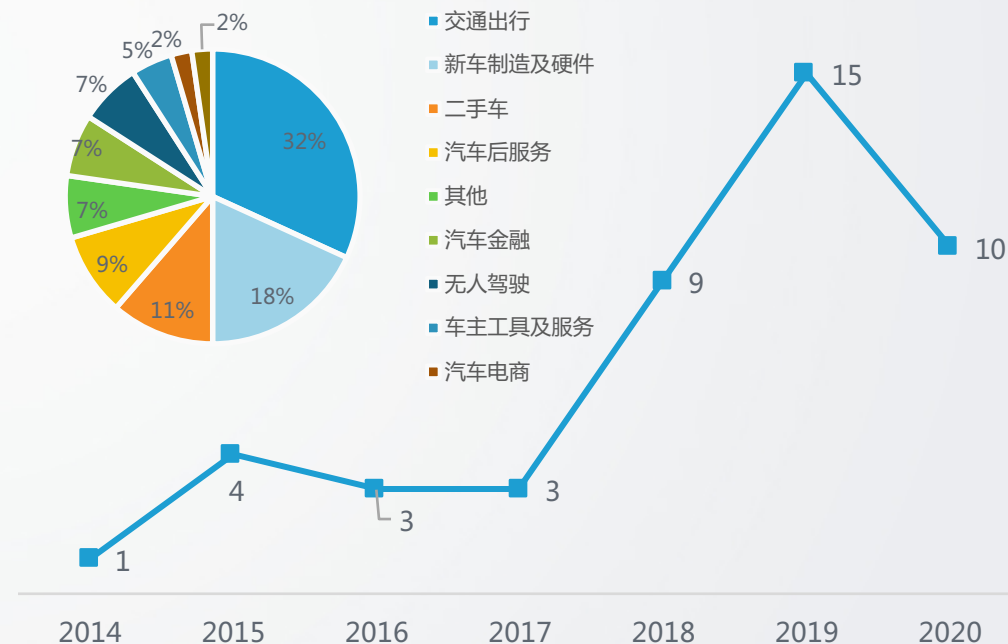
智慧出行推出TIME生态合作伙伴计划，孕育四类生态；共投资45家企业，交通出行类最多，最高单笔投资45亿美元

- ◆ 腾讯智慧出行推出TIME生态合作伙伴计划，通过投资、服务、商机和培训，孕育四种生态：政府伙伴生态、商业合作生态、用户服务生态、产业协作生态。
- ◆ 腾讯智慧出行投资共45家企业，最高单笔投资是2016年滴滴出行45亿美元，2017年是投资转折点，投资集中在交通出行、新车制造及硬件、二手车、汽车后服务、汽车金融、无人驾驶、车主工具及服务、汽车电商。

亿欧智库：腾讯智慧出行TIME生态合作伙伴计划



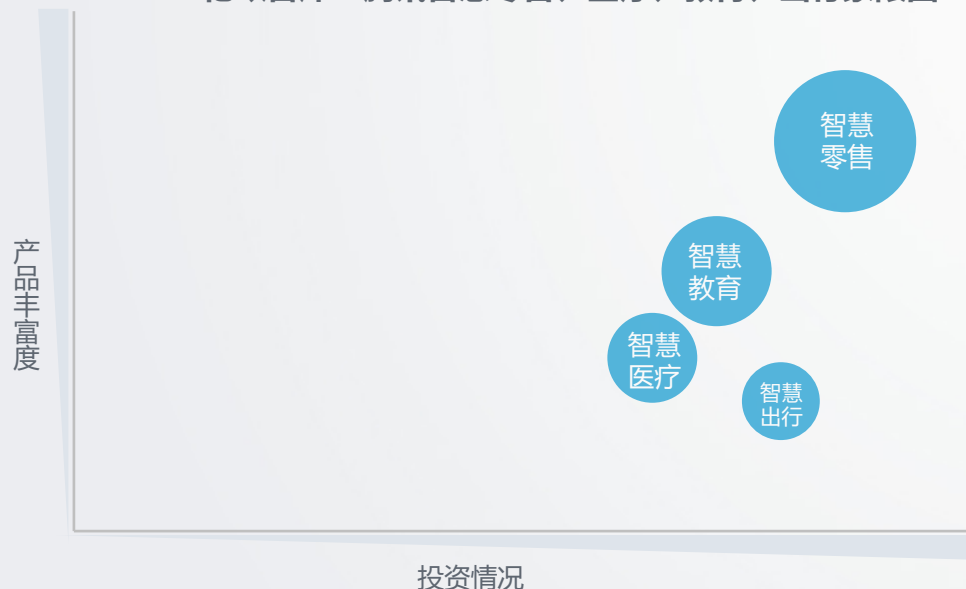
亿欧智库：腾讯智慧出行投资数量和子行业分析



智慧零售发展势头最好，是C2B战略的标杆，智慧教育和医疗综合实力不俗，智慧出行发展较慢

- ◆ 腾讯四大智慧产业从投资情况和产品丰富度上来说，智慧零售综合评分最高，其他三个行业差距不大。
- ◆ 从产业赛道来看，智慧零售腾讯排名较高，和京东携手合作，综合竞争力仅次于阿里系；2020年，腾讯在智慧教育赛道发力甚多，且教育领域其他竞争者多为专业性、单一型企业，腾讯的综合竞争力较高；智慧医疗将医保和微信等社交工具紧密结合在一起，提高患者的就医体验，具有特色竞争力；智慧出行赛道，腾讯致力于将固有产品搭载车联网之上，发展较慢，2020年又提出未来交通的概念，与智慧出行有一定重叠。总的来看，除了智慧零售和永辉超市合作，具有典型案例，形成一定的方法论，其他产业仍在发展过程中，目前成果仍然有待观察。

亿欧智库：腾讯智慧零售、医疗、教育、出行象限图



亿欧智库：腾讯智慧产业布局在各个赛道中的位置



产业互联网生态

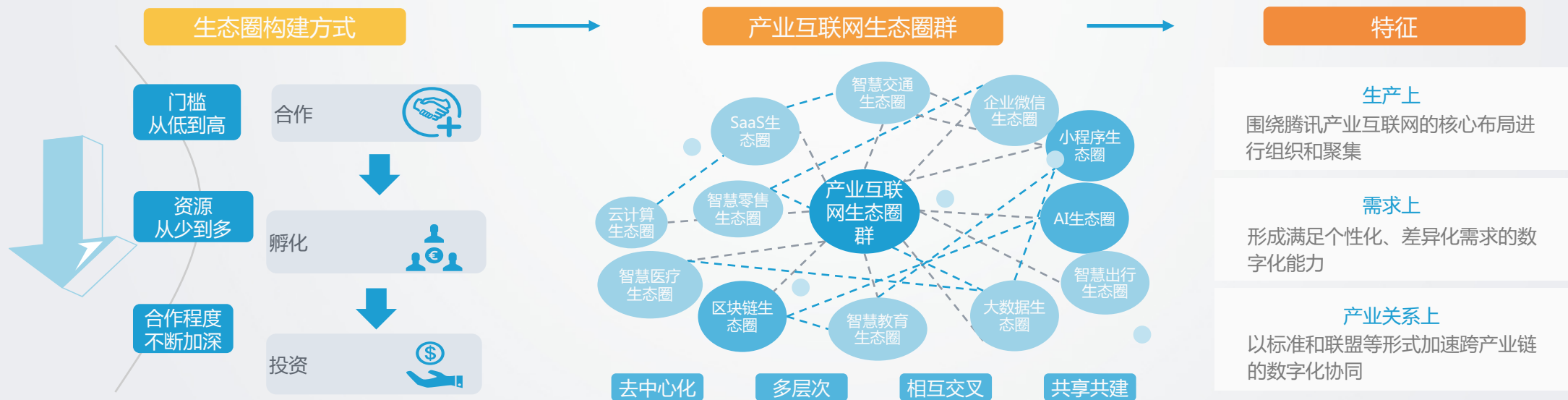
Industrial Internet Ecology

从合作、投资、孵化三种方式切入，展现腾讯产业互联网生态全景，探索产业互联网生态布局特色

通过“合作、投资、孵化”构建生态圈群，特征：以腾讯为中心；满足个性化需求；加速跨产业链数字化协同

- ◆ 腾讯通过合作、孵化、投资三种方式建构产业互联网生态圈群。
- ◆ 腾讯产业互联网圈群呈现出去中心化、多层次、相互交叉、共享共建的态势，去中心化——企业保留一定自主权；多层次——腾讯在技术、工具、产品、功能、行业等不同层次都培育了生态圈；相互交叉——同一企业可以融入不同的生态圈，生态圈群之间有一定交叉；共享共建——在弥补腾讯产业互联网布局缺口的同时，各个生态圈之间相互合作，相辅相成。
- ◆ 产业互联网圈群围绕腾讯进行组织和聚集，拥有满足个性化和差异化需求的数字化能力，同时以标准和联盟等形式加速跨产业链的数字协同。

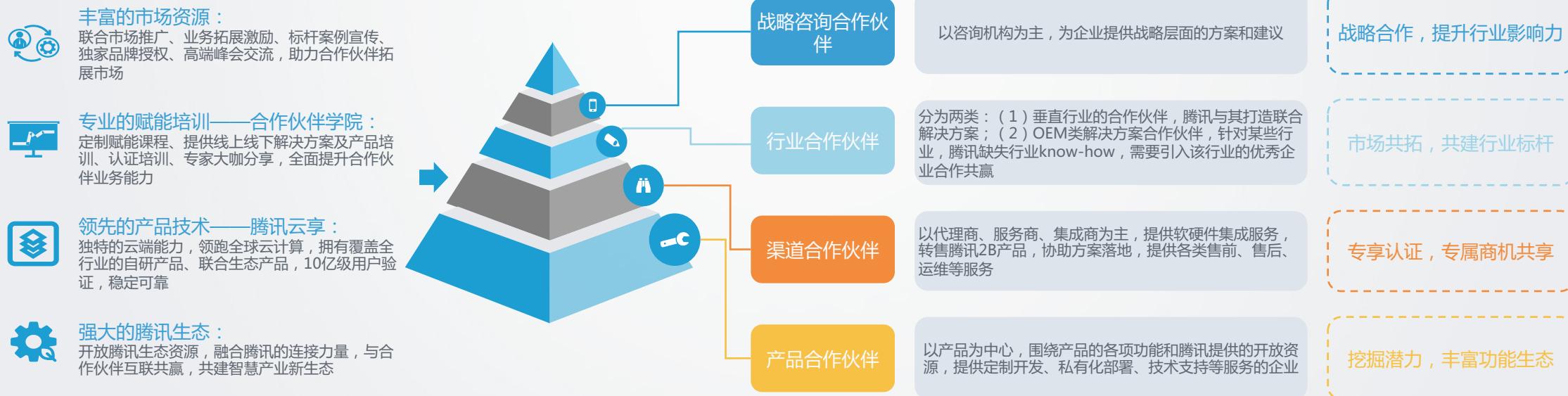
亿欧智库：腾讯产业互联网生态圈群与特征



合作：四类资源助力构建合作伙伴生态，战略、行业、渠道、产品四种合作伙伴角色不同，作用各异

- ◆ 腾讯提供丰富的市场渠道、赋能培训、产品技术、生态资源四类资源助力建构产业互联网合作伙伴生态。
- ◆ 合作是腾讯构建产业互联网生态的重要方式之一，腾讯合作伙伴生态呈现出倒金字塔架构，从下至上，数量越少，门槛越高。
- ◆ 合作伙伴数量众多，角色不一，主要分为四类：**战略咨询合作伙伴**以咨询机构为主，为企业提供战略层面的建议，提升腾讯行业影响力；**行业合作伙伴**分为两类：**垂直行业合作伙伴**和**OEM类解决方案合作伙伴**；**渠道合作伙伴**以代理商、服务商、集成商为主，提升腾讯2B产品的销售成绩，提供各类运维服务；**产品合作伙伴**指的是围绕专项产品提供定制开发、私有化部署、技术支持等服务的企业。

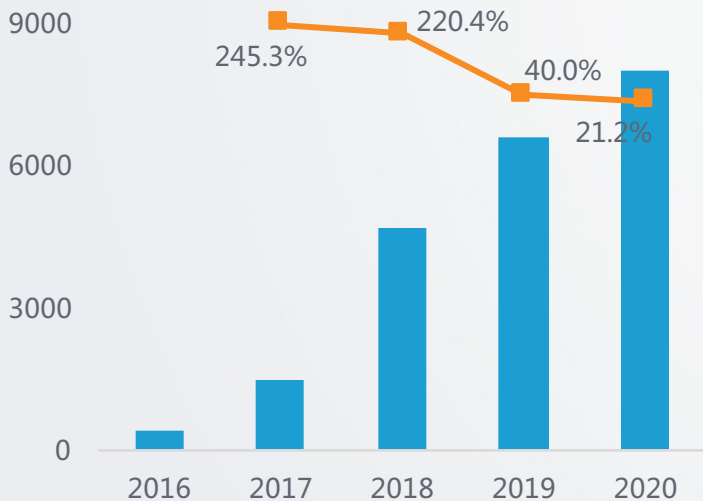
亿欧智库：腾讯产业互联网合作战略



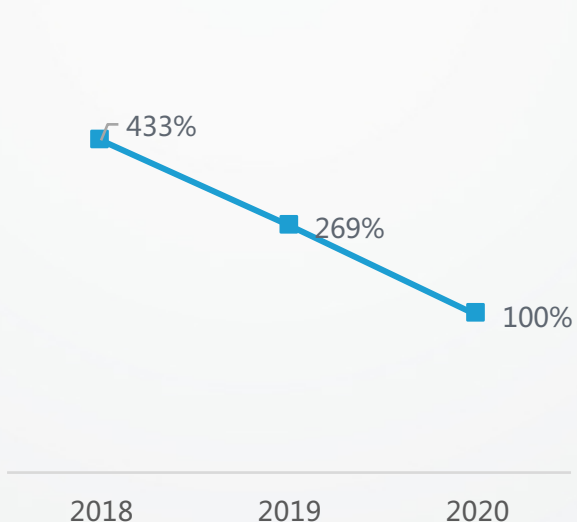
合作伙伴数量和营收都呈现增长态势，行业覆盖率和全球化水平稳步提升

- ◆ 腾讯产业互联网合作伙伴一直呈现增长态势，截止到2020年9月已有8000+家企业加入，2017年增长率高达245.3%，2020年为21.2%，增长速度趋于稳定。
- ◆ 衡量生态是否健康的标准之一——合作伙伴的营收情况，2018年合作伙伴营收提高433%，2020年增加了3000家企业，营收增长达100%，证明目前腾讯产业互联网生态确实能够促进成员“降本增效”，提高综合竞争力。
- ◆ 腾讯产业互联网合作伙伴生态已经覆盖20+行业，提供了300+行业解决方案，于此同时海外覆盖区域增长100%，收入同步增长。

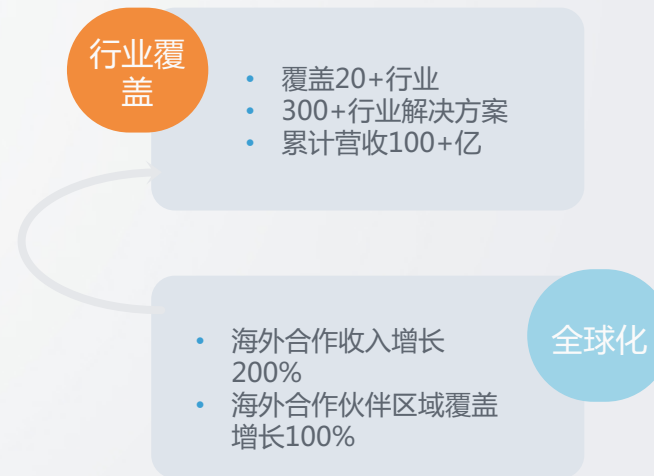
亿欧智库：2016-2020年腾讯产业互联网合作伙伴数量和增长率



亿欧智库：2018-2020年腾讯产业互联网合作伙伴营收情况



亿欧智库：腾讯产业互联网合作伙伴生态行业覆盖率和全球化



孵化：围绕“人、企业、园区/产业基地”布局，从人才、行业和地域构建产业互联网生态网络

- ◆ 孵化战略围绕“人、企业、园区/产业基地”进行布局：“人”——服务25岁以下的学生，为企业和园区培养输送产业互联网人才；“企业”——针对“创业企业”，腾讯提供全链条成长扶持服务，针对“优质企业”，腾讯部署了各类产业加速器；“产业基地/园区”——腾讯发布了星园计划，助力各类产业园区企业上云，完善数字化转型；同时腾讯与各地政府合作，打造“云启产业基地”，建设完整的智慧产业生态群，目前已在南京、长沙、贵阳、沈阳、厦门等城市落地。其中产业加速器是孵化重点。

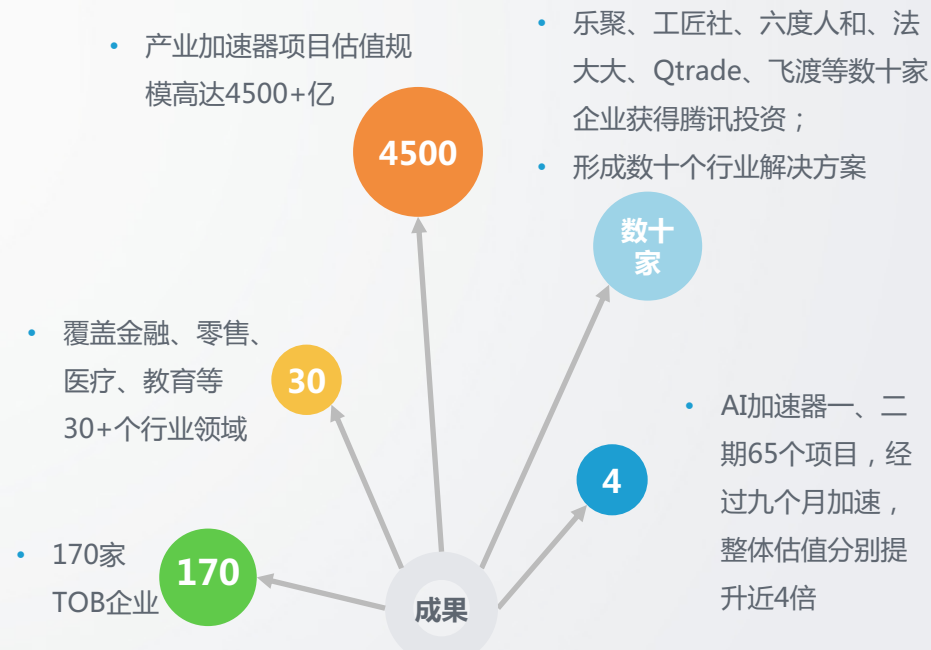
亿欧智库：腾讯产业互联网孵化战略



产业加速器共孵化成功170家企业，2020年新启动区块链加速器和产业共创营，行业数字化升级成为下一阶段孵化重点方向

- ◆ 产业加速器从2017年正式启动，刚开始孵化方向以人工智能企业为主，2019年新增WeCity加速器和SaaS加速器，2020年新增区块链加速器和产业共创营，技术和行业化数字升级成为孵化的两个重要方向。
- ◆ 目前产业加速器共孵化170家企业，覆盖20+行业，估值规模高达4500+亿，形成数十个行业解决方案，数十家企业获得投资，参与企业估值普遍提升。

亿欧智库：腾讯产业互联网孵化成果



投资：按照业务相关度选择不同投资方式，解决方案、SaaS、企业微信、AI和大数据是重点

- ◆ 腾讯会根据不同的需求选择不同的投资方式，建构产业互联网生态圈，主要判断标准是业务相关性：高业务相关的企业，采取并购和控股的方式，一般是有能力弥补腾讯必备基础能力缺口的企业，例如薄弱技术、服务开发者软件等；中业务相关企业，腾讯一般选择参股不控股的方式，给与企业更多自主权；拥有发展潜力的企业，为了前瞻性布局，腾讯也会选择少量参股的方式进行投资。
- ◆ 目前腾讯主要投资方向有4类：垂直行业解决方案、SaaS行业、企业微信生态和AI和大数据，覆盖技术、应用、产品和解决方案。

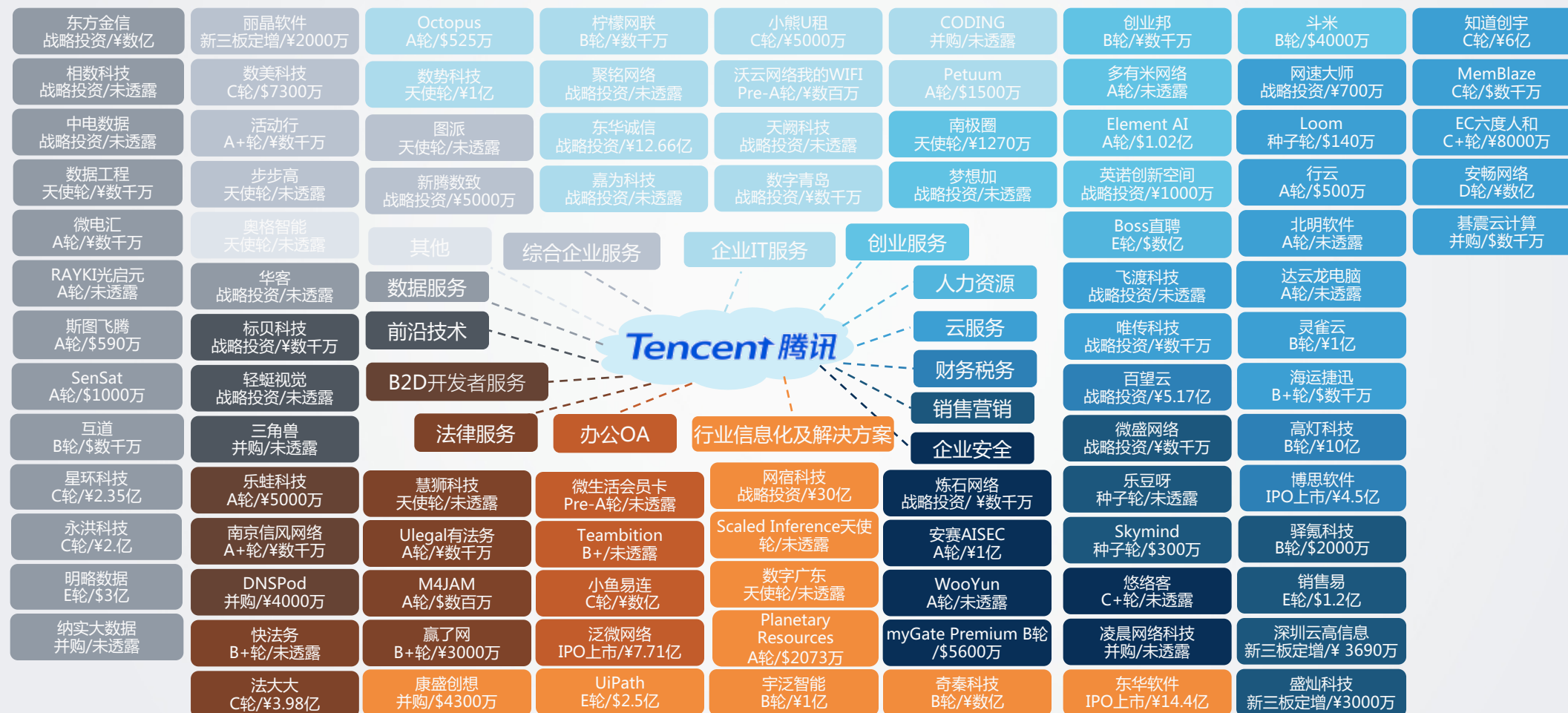
亿欧智库：腾讯产业互联网生态投资战略和方向



数据来源：综合资料整理

腾讯产业互联网投资版图全景：共96家公司，15类2B企业，数据服务和云服务独占鳌头

亿欧智库：腾讯产业互联网投资版图全景



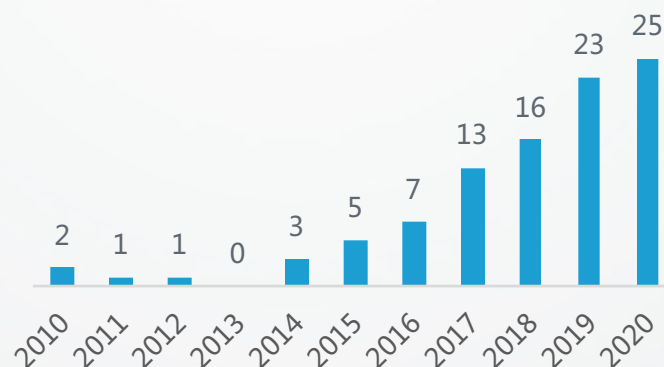
投资生态——产业应用是投资重点，2017年之后企服领域的投资数量和数额激增，大部分是长线战略投资

- ◆ 截止2020年9月，腾讯投资的企业服务公司共有96家，可分为15类，其中“**数据服务**”和“**云服务**”最多。获得腾讯3次投资的企业有：“**明略数据**”、“**赢了网**”和“**销售易**”。“**网宿科技**”获单笔投资高达30亿人民币，“**明略科技**”获最高腾讯和其他机构的联合投资。
- ◆ 腾讯投资企业服务的**转折点在2017年**，在此之前投资数量较少，投资布局缺少目的性；在此之后，投资数量快速增加，**数十亿人民币的大额投资占比不断上升**。
- ◆ 腾讯大部分投资都是**战略投资或集中在A轮**，**相较短期盈利**，腾讯**更注重企业成长和长期利益**，**企业能力与腾讯产业互联网体系的互补程度是腾讯考量的重要因素**。

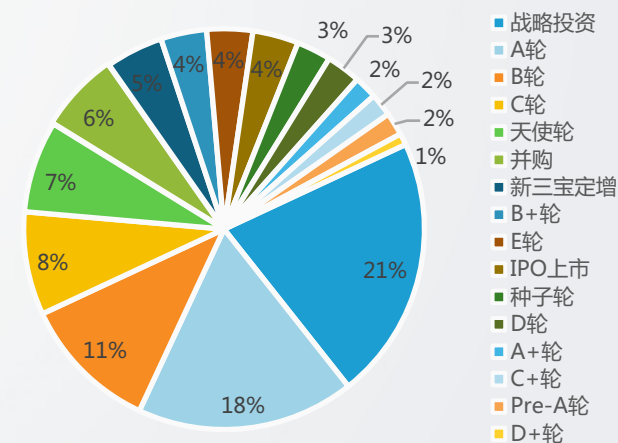
亿欧智库：腾讯产业互联网多次投资企业整理

公司名称	行业类别	获投次数	单独/联合投资	投资总额(人民币)
明略数据	数据服务	3	联合投资	49.5亿
赢了网	法律服务	3	联合投资	5000万以上
销售易	销售营销	3	联合投资	11.6亿
EC六度和	云服务	2	联合投资	9000万以上
知道创宇	云服务	2	联合投资	6.1亿以上
安畅网络	云服务	2	联合投资	7000万以上
悠络客	企业安全	2	联合投资	未透露
东华软件	行业信息化及解决方案	2	单独投资	27.06亿
唯传科技	云服务	2	单独投资	未透露
CODING	企业IT服务	2	单独投资	未透露

亿欧智库：2010-2020年腾讯产业互联网投资数量分布



亿欧智库：腾讯产业互联网投资轮次分布



数据来源：IT桔子、天眼查

以“用户”为中心塑造产品、从“场景”切入制定方案，“共享共建”培养生态，“点—线—面”多维度布局产业互联网

- ◆ 腾讯产业互联网的大多数产品依旧沿袭消费互联网的设计路径，重视“用户”的需求和使用感，大多数产品都是从“用户”的角度打造，完成“点”的布局；但是从解决方案来看，腾讯从具体的行业场景切入，例如商超、机场、远程诊断、作业批改等，根据不同的行业场景，组合打造不同的产品，制定相应的解决方案，完成“线”的布局；在此基础上，腾讯培养了各个层面的生态，技术、工具、行业、功能、产品等各个层面都有相应的生态，这些生态相互交叉，盘根错节，相互影响，完成“面”的布局。

亿欧智库：腾讯产业互联网布局呈现“点—线—面”的特点

点——以“用户”为中心塑造产品

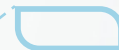
腾讯产业互联网的大多数产品依旧沿袭消费互联网的设计路径，重视“用户”的需求和使用感，大多数产品都是从“用户”的角度打造



腾讯产业互联网布局

线——从“场景”切入制定解决方案

腾讯基本都是从具体的场景切入，例如商超、机场、诊断、作业批改等，根据不同的行业场景，组合打造不同的产品，制定相应的解决方案，完成“线”的布局



面——从不同维度培养生态

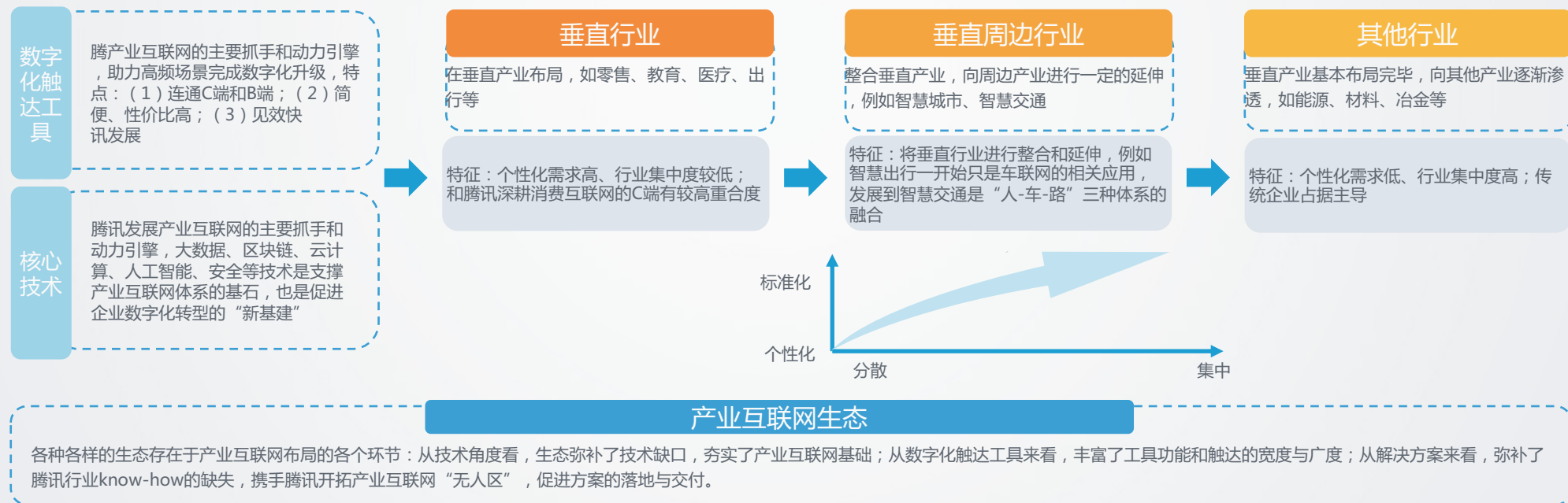
腾讯通过合作、孵化和投资，培育了各种生态，技术生态、行业生态、功能生态、产品生态等，这些生态圈群相互交叉，盘根错节，相互影响



腾讯产业互联网渗透路径——以数字化触达工具、核心技术为双抓手、生态为支撑，从垂直领域逐渐渗透各个行业

- ◆ 腾讯产业互联网渗透路径：“双抓手”——数字化触达工具和核心技术；“三阶段”——腾讯从个性需求高、行业集中度较低的垂直行业入手，向周边行业延伸，逐渐渗透各行各业；“查漏补缺”——通过构建多层次、全方位的生态对整个产业互联网布局进行查漏补缺，培养产业互联网体系自我造血能力，形成良性循环。

亿欧智库：腾讯产业互联网渗透路径



Part 3. 腾讯发展产业互联网优势与挑战

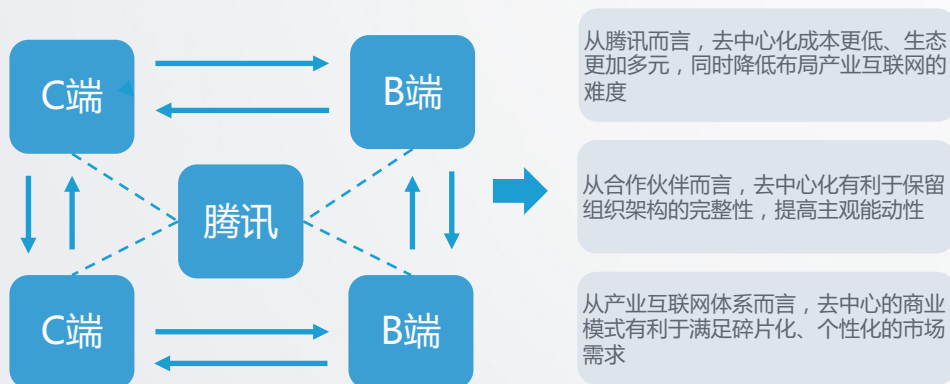
The advantages and challenges in
developing industrial Internet by Tencent

论述拥有2C基因的腾讯发展产业互联网的优劣势

腾讯发展产业互联网最重要的优势是——“去中心化”和C2B战略，能否搭建通畅的C2B路径是关键

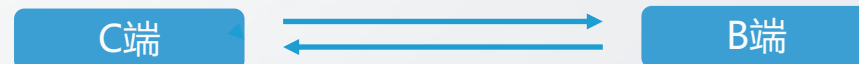
- ◆ “去中心化”是腾讯产业互联网体系的特色之一，表现在：就生态而言，腾讯“轻股权”的投资风格，给予企业一定“自由度”；就产品而言，大多数产品具有去中心化的特征，例如企业微信提供给企业自身运营私域流量的能力；就发展路径而言，C2B2B2C的发展路径是去中心化的，腾讯并不占主导地位，而是扮演“助手”、“顾问”等角色，C端和B端、B端和B端、B端和C端通过腾讯提供的平台和工具直接建立联系。
- ◆ 汤道森在访谈中多次强调C2B战略是腾讯布局产业互联网的优势。C2B的本质是将在积累C端的势能赋予B端，可分为三个部分：资源层面——连接的工具、数据和场景等；能力层面——服务终端用户的能力、对平台化运营的理解力、垂直行业的know-how等；文化层面——互联网的企业文化和组织结构等。从目前来看，腾讯C2B战略依旧在起步阶段，只有少量的数据、能力可以通过腾讯搭建的C2B路径赋能B端，大量势能依旧积蓄在C端，能否搭建通畅的C2B路径，是决定腾讯产业互联网成功的关键。

亿欧智库：腾讯产C2B2B2C去中心化发展路径和优点



亿欧智库：腾讯产业互联网C2B路径

- 资源层面：连接的工具；用户的数据；存量的场景；私域流量
- 能力层面：服务终端用户的能力；对平台化运营的理解力；垂直行业的know-how
- 文化层面：企业文化；组织结构



内部整合不足，产业互联网业务、产品、技术团队等散落在不同事业群，缺乏合作机制，组织结构和技术的整合还需加强

- 大量应属于产业互联网体系的业务、产品和技术团队散落在腾讯各个事业群，例如人工智能团队有三个，分别隶属于微信事业群、技术工程事业群和云与智慧产业事业群。这些证明腾讯内部组织结构整合不足、技术整合不足、事业群之间缺乏合作机制。一定的多元化可以提升腾讯的战略柔性，但是多元化程度过高会促使成本提高、资源浪费和绩效降低。产业互联网比消费互联网发展链条更长，复杂性更高，相比较多元化，更强调整合与合作。虽然腾讯内部有数据中台、技术中台等，可进行一定的协调，但“中台”的实行情况、权力划分和整合程度都存在问题，综合来看，腾讯内部整合还需进一步提高，合作机制需尽快建立。

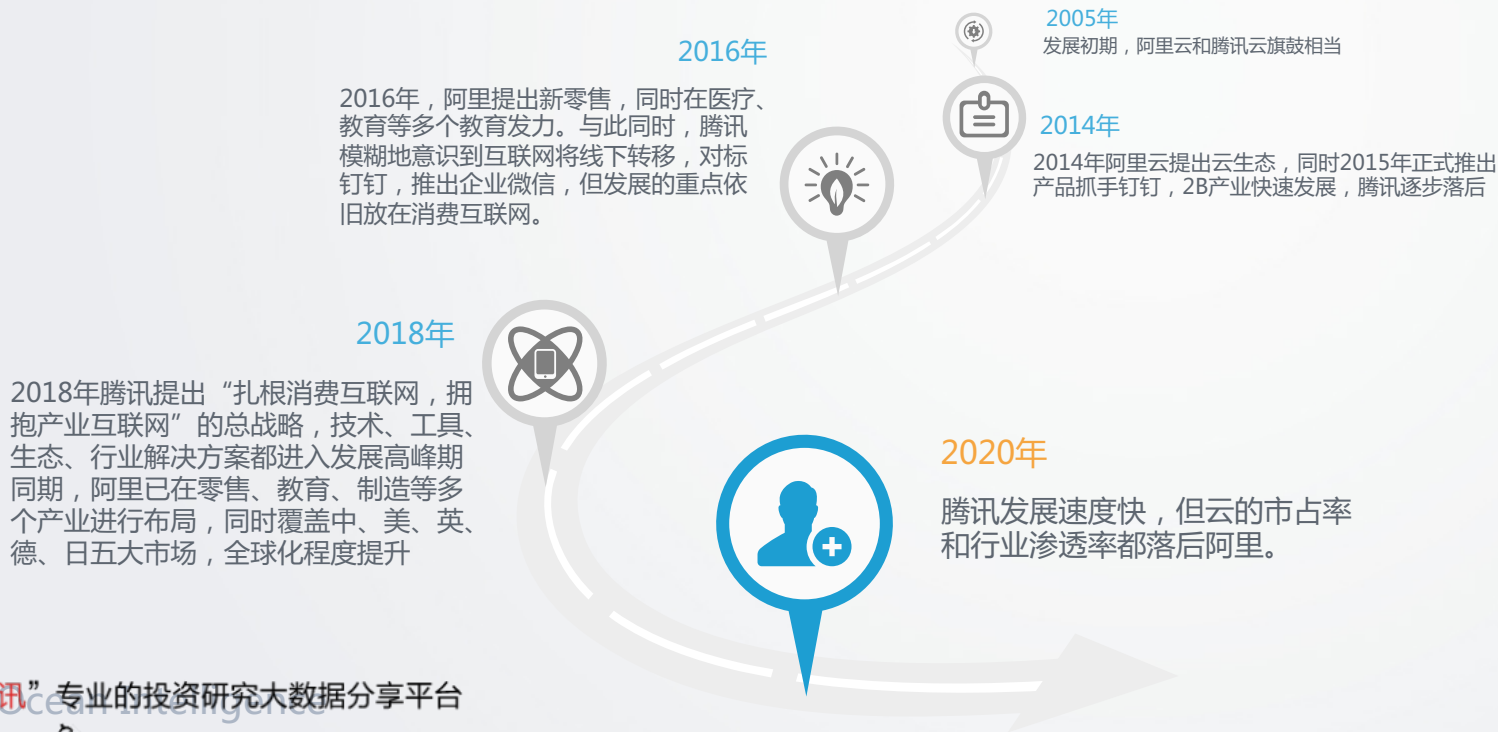
亿欧智库：腾讯内部整合不足



腾讯产业互联网发展逐渐落后阿里，在技术布局和行业布局方面落后阿里，需寻找差异化和特色化的发展路径

- ◆ **就技术布局而言**，腾讯云在2005年出现雏形，与阿里云齐头并进，然而在之后的发展中却逐步落后，不论是全球化水平还是国内市场占有率都难以与阿里抗衡，更在2020年被华为云赶超，需寻找发展新动能。
- ◆ **就行业布局而言**，中国市场企业用户渗透率达到50%所需时间越来越短，换句话说，越早布局越能压缩后来竞争者的生存空间，越具有竞争力。腾讯多个行业布局落后，需另辟蹊径赶超。

亿欧智库：腾讯与阿里产业互联网发展历程比较



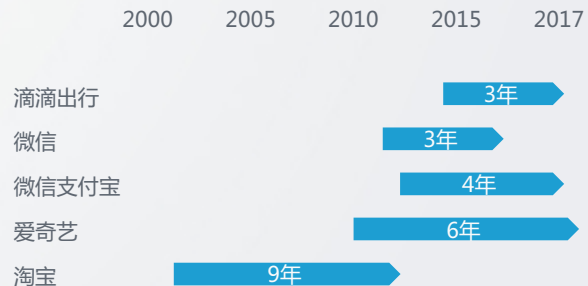
技术布局落后，华为云后来居上

腾讯云的发展一直落后于阿里，且在2020年被华为云后来居上，腾讯云需寻找新的成长动能

行业布局落后，赶超需另辟蹊径

腾讯致力于发展的智慧产业都是产业互联网的热门行业，阿里、百度、美团等都有布局，中国市场发展迅速，用户渗透率达到50%的时间只需要3-5年，行业布局落后很难赶超

亿欧智库：用户渗透率在中国市场达到50%花费的时间（年）



数据来源：BCG、综合资料整理

腾讯产业互联网生态圈群稳健性不足、价值创造不足、关联性不足，需要统一的生态圈群管理协调机制

- ◆ 腾讯产业互联网生态圈群的发展出现稳健性不足、价值创造不足、关联性不足的问题。（1）稳健型不足——去中心化的生态体系一定程度上导致生态内成员忠诚度下降，出现与其他巨头合作的情况，生态圈的持续性和变化难以预测；（2）价值创造不足——生态圈内成员资源共享率不高，难以创造最大效能；成员间的交易依旧是随机的，需要长期稳定的交易结构；（3）关联性不足——生态圈内成员与腾讯产业互联网布局关联性不足，不同生态圈群条块化严重，相互关联程度不高。这些都需要统一的生态圈管理协调机制才能改善。

亿欧智库：腾讯产业互联网生态圈群的不足

腾讯产业互联网生态圈群的不足

稳健性不足

腾讯生态圈群的持续性和变化难以预测：

一方面腾讯生态圈群发展时间过短，成员的忠诚度难以预测；
另一方面腾讯，从短期来看，加入腾讯生态确实可以提升企业的营收，但从长期来看，企业的发展与腾讯绑在一起，腾讯产业互联网的发展情况影响成员的稳定性。

价值创造不足

生态圈内成员资源共享率不高：

腾讯内部并没有机制协助生态成员合理利用资源，生态成员之间的很多资源都是互补的，可以创造巨大效能，但目前资源利用的效率并没有最大化。

成员间的交易依旧随机：

腾讯产业互联网生态圈群并没有改变成员间的交易关系，成员间的合作依旧是随机的，需要长期稳定的交易结构降低不确定性和创新成本。

关联性不足

生态圈成员与腾讯产业互联网布局关联性有待提高：

腾讯过去产业互联网的一些布局缺少方向性，投资的大多是那些被炒作追捧风口行业和企业，而不是从自身发展产业互联网的需求出发。

不同生态圈群条块化严重，关联程度不高：

腾讯生态分为多个层次，但是这些生态之间缺乏协调机制，条块化严重，难以发挥最大效能。

◆ 关于亿欧：

- 亿欧EqualOcean是一家专注科技+产业+投资的信息平台和智库；成立于2014年2月，总部位于北京，在上海、深圳、南京、纽约有分公司。亿欧EqualOcean立足中国、影响全球，用户/客户覆盖超过50个国家或地区。
- 亿欧EqualOcean旗下的产品和服务包括：信息平台亿欧网（iyiou.com）、亿欧国际站（EqualOcean.com），研究和咨询服务亿欧智库（EqualOcean Intelligence），产业和投融资数据产品亿欧数据（EqualOcean Data）；行业垂直子公司亿欧大健康（EqualOcean Healthcare）和亿欧汽车（EqualOcean Auto）等。

◆ 版权声明：

- 本报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于智库的专业理解，清晰准确地反映了作者的研究观点。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。本报告的信息来源于已公开的资料，亿欧智库对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽可能的追求但不作任何保证。本报告所载的资料、意见及推测仅反映亿欧智库于发布本报告当日之前的判断，在不同时期，亿欧智库可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。亿欧智库不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，亿欧智库对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，读者可自行关注相应的更新或修改。
- 本报告版权归属于亿欧智库，欢迎因研究需要引用本报告内容，引用时需注明出处为“亿欧智库”。对于未注明来源的引用、盗用、篡改以及其他侵犯亿欧智库著作权的商业行为，亿欧智库将保留追究其法律责任的权利。