

中国智慧商业增长策略研究报告

©2022.3 iResearch Inc.



“内卷”时代下的企业正在尝试通过科技创新打破存量博弈的局面，进入熊彼特范式的新增长。**商业增长是指关注企业市场价值，从直接增长和间接增长两方面提升企业经营表现**，而智慧商业增长是指企业能够综合采用SaaS等数字化产品、服务、资源等实现商业增长。



2021年中国智慧商业增长SaaS市场规模为213亿元，同比增长29.8%，预计未来三年市场规模将保持近30%的增速，并在2023年突破300亿元。



根据企业调研可以发现：现今过半数企业为实现“增长”投入**不超过20%营收比例**的资金，最关注**提升用户购买量**和**扩大品牌影响力**两大指标的增长效果。此外，管理层人员广泛认可增长SaaS在**降本、流程规范化、数据驱动和工作提效**中的作用。



顶层设计（**思维智慧**）是商业增长的第一步，通过结合企业成长阶段而锚定目标并拆解任务，其后是从To B与To C角度规划**行动智慧**。行动智慧与增长策略相对应，涉及直接商业增长的四类策略为**用户触达、精准营销、内容创意和商机管理**，涉及间接商业增长的策略是关于**经营管理与协同提效**的。



为实现智慧商业增长的目标，企业应坚持**以客户为中心**，转变经营思路，拉通业务前后端形成环式价值链，从而推动以用户为中心的深层转型，实现全面的**企业数字化**。增长策略的应用将**反哺企业下一阶段**的产品与定价策略。

编者序：报告阅读指南



01. 浅析智慧商业增长 (P4-P10)

企业为何愈发“内卷”？

P5

智慧商业增长是何种智慧？

P9



02. 企业端调研 (P11-P24)

商业增长SaaS的应用情况？

P16

企业对商业增长SaaS的付费意愿？

P17



03. 策略与实践 (P25-P46)

企业如何量身定制增长策略？

P27

企业对商业增长的诉求与产品成熟度？

P29

各赛道的SaaS选型策略？

P30

各赛道的SaaS应用指南？

P31



04. 远景目标 (P47-P51)

使用数字化工具外，企业还能做什么？

P50



缘起：智慧商业增长的概念解读

1

闻见：智慧商业增长企业应用洞察

2

洞明：智慧商业增长策略与实践

3

远瞩：智慧商业增长之外的0.5步

4

观：“内卷”时代下的企业境遇

挣脱库兹涅茨式增长，尝试以科技创新获取发展的第二曲线

如今“内卷”之风席卷全球，在经济学视角下，每个经济周期内都必然会出现“内卷”，这是增量不足但产能过剩导致的（产能过剩是相对而言），使得企业只能向内挤压生存空间。事实上，中国与许多发展中国家一样，此前一直被锁在依靠生产要素优势的库兹涅茨式经济增长中，但随着人口红利消退、生产率提升放缓，依靠生产力的增长变得困难，此时拥抱技术创新的熊彼特范式走入大众视野。从经济增长的本质出发：经济增长来自于未被满足的需求，而熊彼特范式的科技创新可以创造新的需求点，从而打破存量博弈的局面，在一个经济周期结束前便找到新的增长点，获得发展的“第二曲线”。

“内卷”的根源与企业困局

❗ “内卷”源自经济新增长点的短缺

r：资本收益率

vs

g：生产力增长率

无论资本收益率是否恒高于劳动者收入，“内卷”都源自于相对过剩的生产力

$S_r > S_g$

在经济高速发展时期，生产力增速不及企业增速，市场存在强烈需求与充足的资源，此时企业粗放式经营便能获得增长。

$S_r < S_g$

在经济缺少新的增长点时，不断增加的劳动力只能加入到现有的生产活动中，使得竞争加剧和生产力过剩，企业边际收益递减，出现“内卷”现象。

此时生产内部更精细、更复杂，却没有带来实质性增长，企业为了有限的市场和资源开始内耗型竞争。

注释： S_x 表示x指标变化的速度。
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

- 20世纪90年代，中国处于**库兹涅茨式增长**，即大量劳动力要素与新技术的投入、经济结构调整、思维方式改变带来的经济高速增长阶段。
- **熊彼特式增长**：人口红利消退后，生产力的增长需依赖技术和制度创新，以获得长期发展动力，此时低生产率企业将被淘汰，资源流向高生产率企业。
- 因此，企业若想实现高质量发展，**需要拥抱熊彼特式增长**，重视创新。

❗ 企业“内卷”压力来自于环境压力与非科学化发展的桎梏

1. 经济增量不足导致的整体问题

如：流量红利见顶下企业获客难

仅依靠商业模式的拓展难以实现r的长期增长，打破经济“内卷”仍需提升市场需求，**治本之策是重大技术突破**，阶段性策略如大循环、内需拉动等。

2. 低生产率企业面临淘汰压力

随着对熊彼特式增长的倡导，**企业的创新能力愈发被重视**，此版块能力缺失的企业将面临更严峻的生存环境，更具创新力企业将获得资源倾斜。

3. 企业自身非科学化发展的桎梏

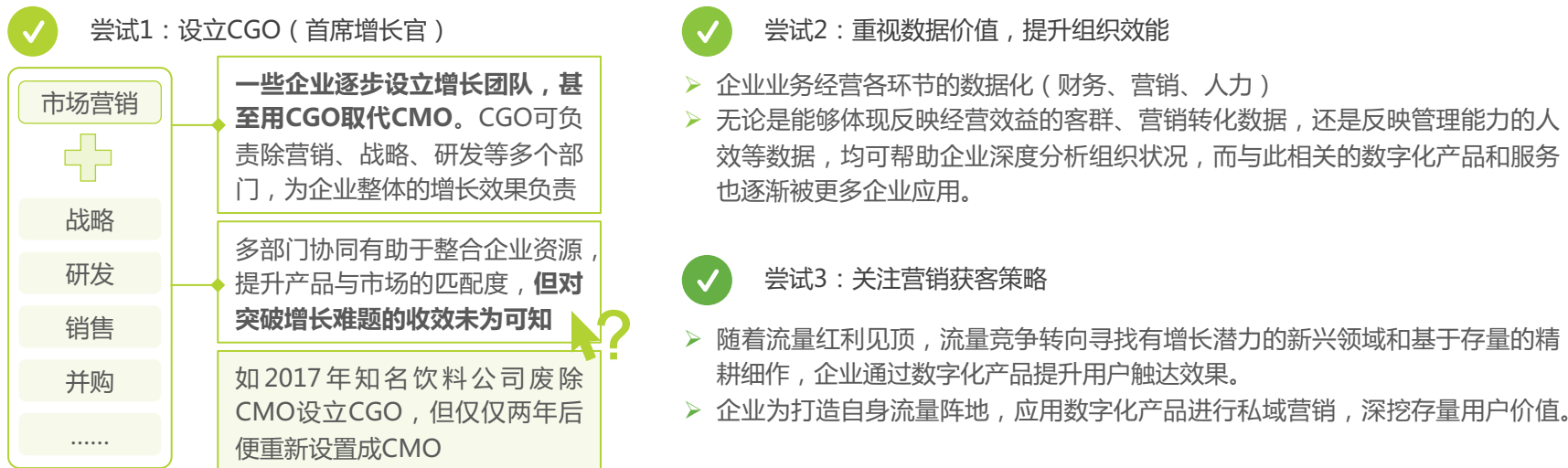
粗放式发展企业的制度建设不完善，易出现无谓内耗，而缺少先进性与活力的组织，会使得员工陷入形式主义，企业难以实现创新。

谋：企业思变与数字化探索

以数字化产品破“内卷”之局，拉开企业增长的帷幕

为了应对“内卷”之风的裹挟，许多企业都在尝试寻找破局之矛。受到环境资源的限制，企业无法永远按照“J”型曲线无限增长，在环境条件逼近最大值时会受到强烈限制，增速放缓，形成“S”型增长曲线。随着资源红利消退，企业逐渐转向精益化发展，将目光投向存量争夺，通过“降本”与“提效”弥补“开源”放缓产生的缺口，以此应对日益激烈的市场竞争这种精益化发展的本质是企业无法获得突进式增长时的退而求其次，是在全社会尚未出现类似于工业革命的重大技术进步前，企业不得不向“内卷”妥协的表现。如今企业在“内卷”中求生：To C企业在千方百计获取流量、激活用户、打造私域以解增量难题，而To B企业面临难触达、销售成本高与客单价低等难题，“内卷”更是十分普遍。对此，一些企业开始尝试通过数字化产品获解决之良策。

企业“内卷”破局的数字化尝试



被调研企业CGO（商业增长官）设置情况及未设置原因

有设置（64.2%）

了解（13.3%）

未设置（22.5%）

- 公司当前发展阶段不需要设置
- 增长任务由CMO等多人负责

注释：选项平均综合得分 = (Σ 频数 × 权值) / 本题填写人次。

来源：定量样本企业N=173，于2022年3月通过艾瑞调研获得。艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

宣叙：如何理解“商业增长”？

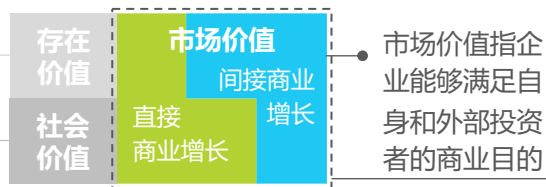
“直接商业增长”为营收增长，“间接商业增长”为ROI提升

理解“商业增长”应从企业的本质出发：企业是以营利为目的的经济实体，“如何提升企业经营表现”的议题贯穿企业发展始终，因此我们提出“商业增长”的议题，即“企业经营表现提升”便是“商业增长”。进一步分析：在评估企业经营表现的诸多因素中，营收指标作为企业持续经营之根本，因其直接有效而被广泛应用，作为判断企业是否持续向好的标准，在此将其认定为“直接商业增长”。但一些企业追求更多样化的经营目标或更优质的经营表现，关注重点转移至利润率，与一些投资者追求的投资回报率不谋而合，因此将其称为“间接增长”。根据企业所处阶段和自身境况的不同，对直接或间接增长的关注也存在差异。

“商业增长”的公式化解读

○ 企业具有存在、社会、市场三方面价值

指企业能够满足社会的某种需要
应履行社会责任并积极回馈社会



○ 企业经营表现的提升即为“商业增长”

$$\text{商业增长} = f_1(\text{直接商业增长}, \text{间接商业增长})$$

$$\text{直接商业增长} = f_2(\text{实际客群}, \text{LTV})$$

$$= f_2(\text{目标客群} \times \text{触达比例} \times \text{转化比例}, \text{ARPU} \times \text{用户生命周期})$$

企业的核心营收来自于实际客户数量与单个客户全生命周期的价值的总和



$$\text{间接商业增长} = f_3(\text{非人力成本}, \text{企业人效})$$

- **可持续性评估**：除营收增长能带来正向的经营提升外，企业经营管理水平的提升、人效提升均能带来既定营收下成本的降低和利润的增加。因此，通过“降本”和“提效”能够优化投资表现，并且此类指标更适用于评估企业成长性。
- **品牌效益等非量化因素暂不纳入本公式**。事实上，品牌效益、宏观因素等因素最终均可通过企业营收和利润水平反映出来。

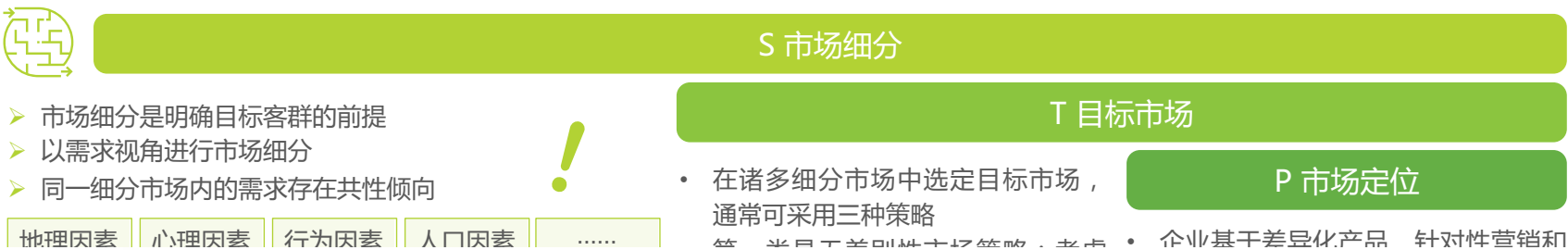
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

序曲：企业市场定位与需求差异分析

明确“目标客群”是增长的基础，To B/C企业间存在显著差异

任何企业的发展都需要清晰的市场定位，框定有价值的目标市场是企业实现商业增长的动力源。有价值的目标市场既包括合理的客群，也包括有机会的市场。由于消费者异质需求的存在，可以基于STP理论，从市场细分（Market Segmentation）、目标市场（Market Targeting）和市场定位（Market Positioning）三方面明确企业市场定位。最显著的差异存在于To B和To C企业间，由于C端用户规模大、决策链短、自主性强且更有目标导向，因此企业增长的动力源自于直接增长，即新用户的获取与转化，而B端决策重、链条复杂，对价值评估更为谨慎，直接与间接增长变得都很重要。通过分析商业增长的指标可以发现，目标客群严重影响实际客群的获取和最终直接增长的效果，而这部分是企业需根据自身需求锚定的。

基于STP理论的企业市场定位分析



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_39854

