



艾 瑞 咨 询

2023年中国SaaS厂商生态发展 白皮书

部门：企服投资一部

©2023 iResearch Inc.

市场背景



SaaS的发展依托于市场对云服务的接纳和信任，和企业数字化转型的驱动。从外部环境看，目前中国SaaS市场已从快速扩张向稳步发展推进，资本市场对SaaS厂商的态度愈发谨慎，为赢得资本青睐，厂商要展现更多内部经营和外部环境确定性。从内部经营看，SaaS用户的需求和体验呼声愈发响亮，厂商需要更多突破内生经营，向外寻求资源与技术协同。可见，**中国SaaS市场达到进入产业协同阶段的成熟度。**

厂商难点



近年来SaaS厂商的经营方向呈现以下变化趋势：

- (1) 用户群体向中型部客户收束，产品的场景应用更加聚焦；
- (2) 营销资源逐渐饱和，厂商需不断拓展营销渠道和创新营销模式；
- (3) 为适应中国企业基因，大部分SaaS产品需具备定制属性。



近年来SaaS厂商在经营中常面临一下困境：

- (1) 获客成本与客户服务成本高，让厂商盈利困难；
- (2) 部分SaaS厂商在“重服务”还是“重产品”之间没有明确定位；
- (3) 单个厂商研发能力存在局限，从行业上看却存在重复开发、复用率低等问题。

生态协作

破局思路



SaaS生态平台是能为不同赛道、不同规模的SaaS厂商提供多方合作、业务互通和价值共创的技术与商业综合载体。生态平台让当前SaaS厂商的“链状生态协同”向“网状生态协同”升级，通过提供技术底座和商业资源，帮助厂商缓解获客压力，实现产品快速迭代，提升生态间资源流动性和复用性，实现生态共荣。

CONTENTS

目 录

01 SaaS行业发展总览

Overview

02 SaaS厂商成长路径与破局思路

Growth and surmount

03 生态平台赋能厂商商业成功

Ecological platforms

04 典型案例：钉钉生态平台

Case study

01/ SaaS行业发展总览

SaaS：时代的必然产物

SaaS的出现与发展是技术与需求双重驱动下的产物

基本定义：SaaS指由部署在云端的应用程序提供服务，并通过Web直接交付，无需本地部署。基于其部署和服务提供模式，SaaS产品通常采用订阅模式收费，同时产品更加标准化，能做到云端版本更新，用户一键同步。

驱动因素：SaaS的发展一方面依托于市场对云服务的接纳和信任，另一方面受企业数字化转型的驱动。在厂商的概念普及和标杆案例的影响下，众多企业开始意识到云服务是应对高并发、海量数据和不断膨胀的计算需求的有效方案。同时企业内部系统集成、经营管理提效和行业差异化竞争等需求增长，受政策引导，市场上掀起数字化转型浪潮。

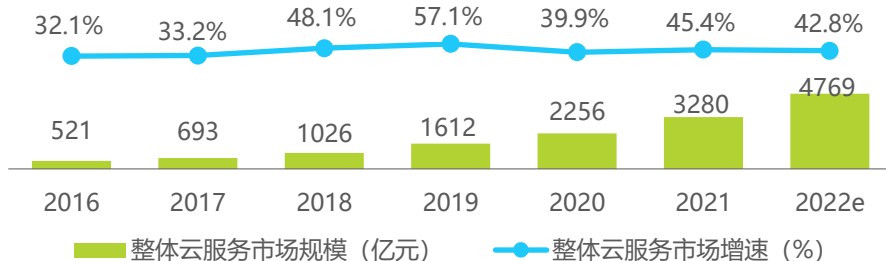
理想型SaaS的四要素



企业级SaaS的发展契机

逐渐形成适合云服务应用的市场环境

2016-2025年中国整体云服务市场规模及增速



数字化转型增加对SaaS的需求

中小微企业占总体市场法人数量比重达 99.8%

小微企业

需要低门槛、功能简单的SaaS

中型企业

需要功能更深入、场景更复杂的SaaS

大型企业

SaaS应用从营销、办公等场景向研发、资金等核心场景渗透

注释：云服务整体市场包含公有云、私有云、专有云、混合云等部署模式下的服务，以及整体IaaS、PaaS、SaaS。

来源：根据公开资料、企业访谈、结合艾瑞统计模型核算。

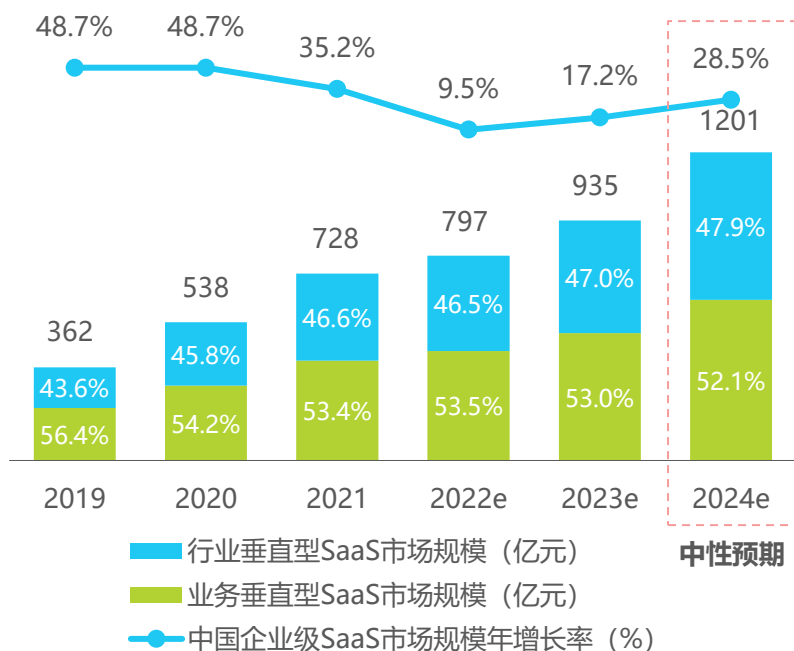
SaaS的赛道呈现动态分化

预计2023年SaaS市场整体回暖，相邻赛道呈现融合趋势

市场规模：顺应数字化转型潮流，2020年以前SaaS市场规模快速扩张，渗透率也逐步提高。受疫情影响，客户侧需求波动导致近3年市场增速显著降低，但随着政策放开，SaaS市场会在2023年回暖，预计2024年市场规模将达到1201亿元。

场景分化与赛道融合：SaaS厂商在产品迭代与客户需求磨合的过程中，按产品通用性可分为业务垂直与行业垂直两大类型，并根据场景覆盖分化出更多细分赛道。随着SaaS市场供求磨合，赛道边界也逐渐模糊，产品形态也从“单模块”走向“一站式”。

2019-2024年中国企业级SaaS市场规模及结构

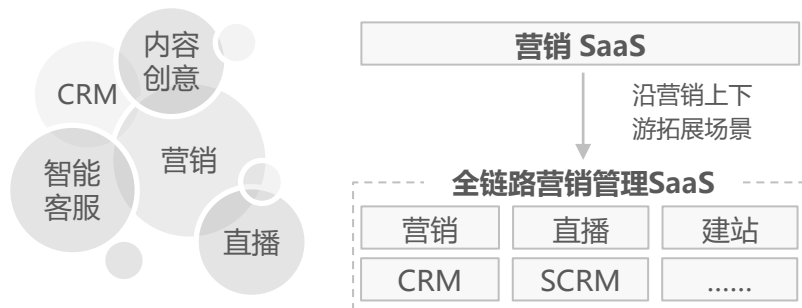


注释：企业级SaaS市场规模以SaaS厂商的SaaS业务收入计算，不包括交易抽成、人力服务等非SaaS业务的收入。

来源：综合企业访谈、公开市场信息及艾瑞统计预测模型估算，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

SaaS的赛道融合现象

- 赛道内融合：SaaS产品在细分赛道内功能相互渗透



- 跨赛道融合：工具型SaaS可嵌进其他通用型SaaS中



注释：图中仅举例行业发展特点，不代表具体厂商业务行为。

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

资本对SaaS的态度更加谨慎

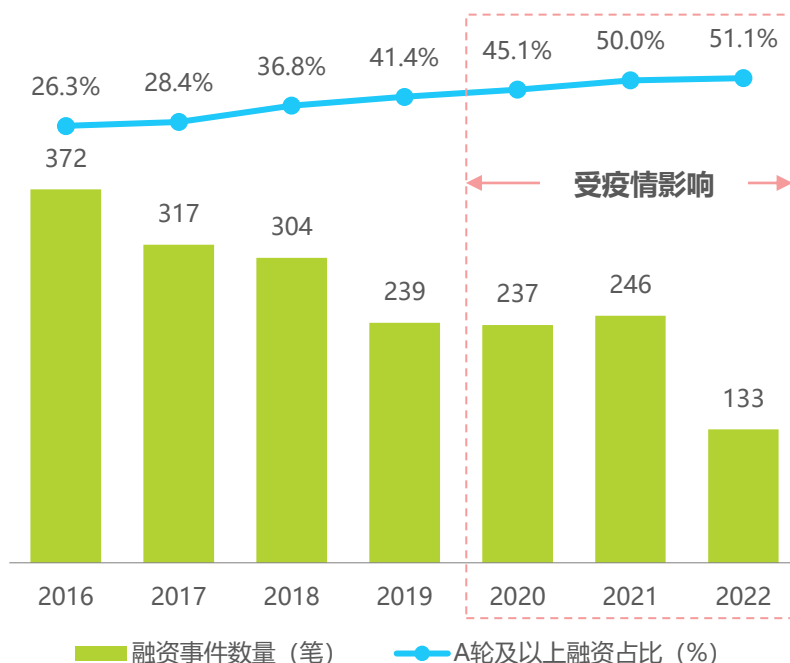
为赢得资本青睐，厂商要展现更多内部经营和外部环境确定性

融资环境：受疫情影响，2020至2022年整体融资笔数有所下滑，随着政策调整和市场活动复苏，预计会在2023年迎来新增长。

资本偏好：资本市场对SaaS厂商的偏好呈现以下特征：（1）关注点从产品概念向商业模式倾斜，偏好经营成熟的厂商。（2）业务垂直型和行业垂直型融资结构维持动态平衡。（3）行业垂直型SaaS市场发展受政策和环境影响较大。

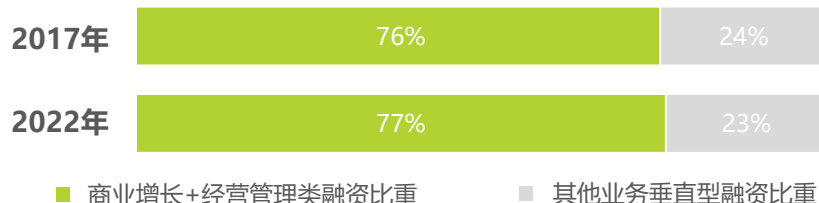
2016-2022年中国企业级SaaS融资量及结构

- A轮及以上融资占比升高，厂商发展持续性更受关注



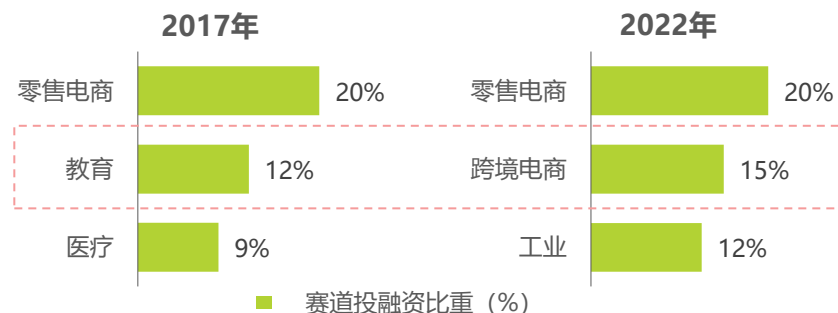
2017与2022年业务垂直型SaaS融资对比

- 业务垂直型融资结构维持动态平衡



2017与2022年行业垂直型SaaS融资热度TOP3对比

- 出海相关赛道热度提升，教育赛道受政策影响略显低迷。



来源：烯牛数据、公开资料，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

利润成厂商竞争锚点

经济下行期间营收稳定性高于利润，降本和盈利提上议程

根据市场成熟度和厂商发展阶段，衡量SaaS运营健康状况的指标区间和关注点在动态调整：（1）**可沿用指标**：ARR、CAC/MRR、LTV/CAC、PMF等指标波动区间逐渐收敛至行业均值。（2）**更关注利润**：投资人对厂商的关注点从成长性转向抗风险能力，从收入转向利润和人效。（3）**新评估指标**：40%法则逐渐被投资者所接受，该指标能综合体现企业的商业化能力和盈利能力。从当前上市SaaS厂商的财务表现上看，经济下行期间利润波幅更大，说明抗风险能力依旧是SaaS厂商发展难点。

2018-2022年中国部分上市厂商营收增速

统计时间	2018	2019	2020	2021	2022
厂商A	-	-	-	11%	11%
厂商B	49%	55%	46%	44%	35%
厂商C	32%	46%	23%	91%	9%
厂商D	-	145%	77%	-7%	-9%
厂商E	65%	11%	12%	15%	-1%
厂商F	83%	55%	71%	54%	7%

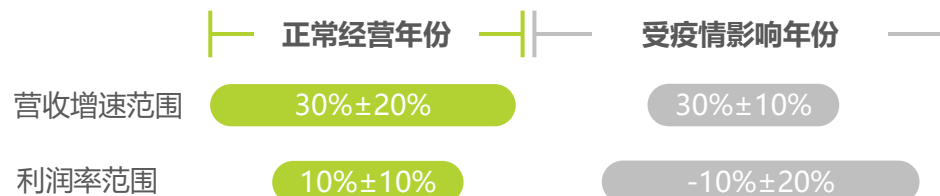
2018-2022年中国部分上市厂商利润率

统计时间	2018	2019	2020	2021	2022
厂商A	13%	14%	17%	9%	3%
厂商B	16%	12%	-12%	-9%	-10%
厂商C	-125%	24%	-56%	-14%	-64%
厂商D	-83%	-37%	-18%	-207%	-44%
厂商E	26%	22%	18%	-16%	-38%
厂商F	20%	19%	-38%	-23%	-64%

2018-2022年中国部分上市厂商40%法则符合情况

- 特殊环境下，40%的界限可以视环境适当放宽至30%或20%

统计时间	2018	2019	2020	2021	2022
厂商A	-	-	-	20%	13%
厂商B	65%	67%	33%	35%	25%
厂商C	-94%	70%	-33%	77%	-55%
厂商D	-	108%	59%	-214%	-53%
厂商E	90%	33%	30%	-1%	-39%
厂商F	103%	74%	33%	30%	-58%



- 经济下行时，SaaS厂商利润率相比营收振幅更大

注释：①40%法则：健康的SaaS厂商应符合营收增长率+利润率≥40%；②表中缺失值为未上市或SaaS收入未拆分；③表中40%法则计算方法为：SaaS厂商年度SaaS业务收入同比增速+年度利润率*100%；④利润率为息税前利润/营业收入，并非毛利率；⑤表中绿字表示该厂商当年经营业绩符合40%法则，黄字表示几乎符合，红字表示完全不符合。

来源：公司年报，公开信息，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

中国SaaS市场达到产业协同阶段

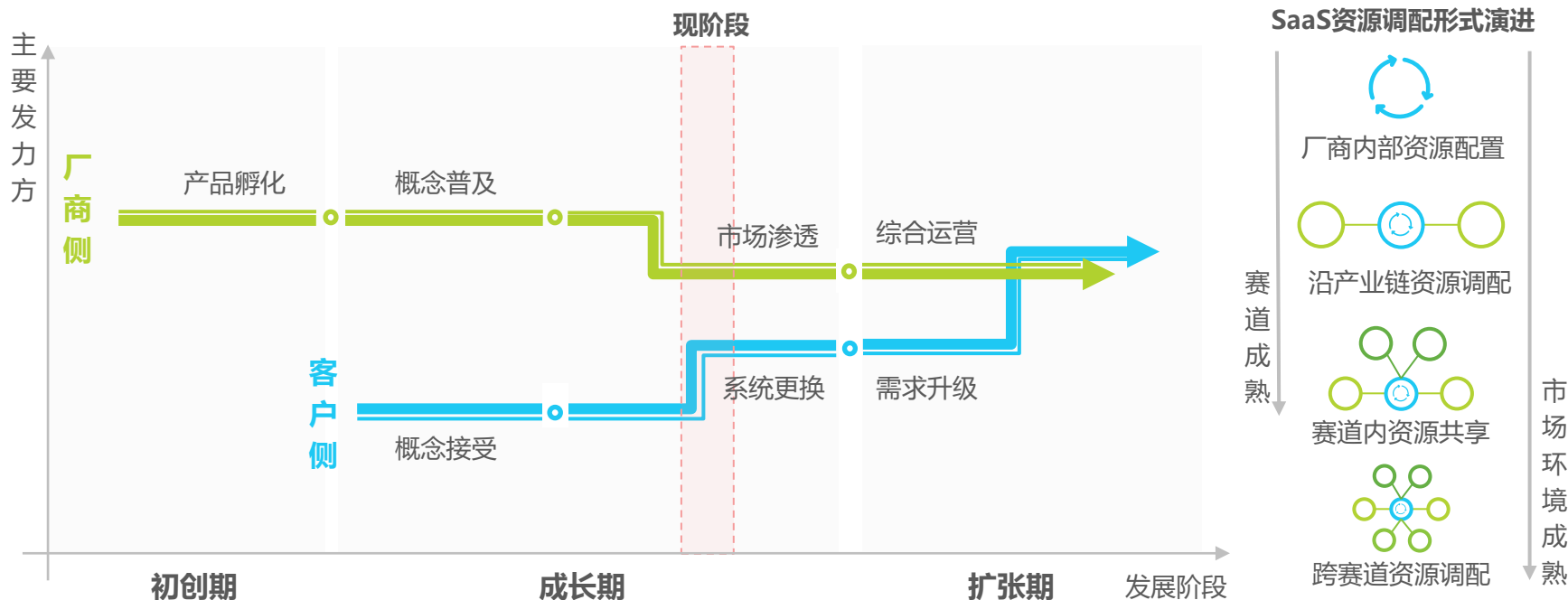
厂商愈发以客户为中心，市场已具备赛道内及跨赛道资源共享的成熟度

目前中国SaaS市场发展呈现以下特征：（1）**重客户**：客户在产品应用中逐渐将场景需求具象化，SaaS厂商需要倾听更多客户的声音，并反馈至产品形态和服务模式。（2）**重协同**：现阶段是厂商突破内生经营，向产业链及市场各方参与者寻求整体资源优化配置的关键周期。进入成熟期的赛道，厂商间需要跨赛道协同；处于发展期的赛道，厂商需要赛道内及产业链协同。

中国SaaS市场发展阶段示意图

• **发力方易主**：在数字化转型的推动下，主要发力方从厂商向企业客户倾斜

• **发力点变化**：协作求突破



02 / SaaS厂商成长路径与破局思路

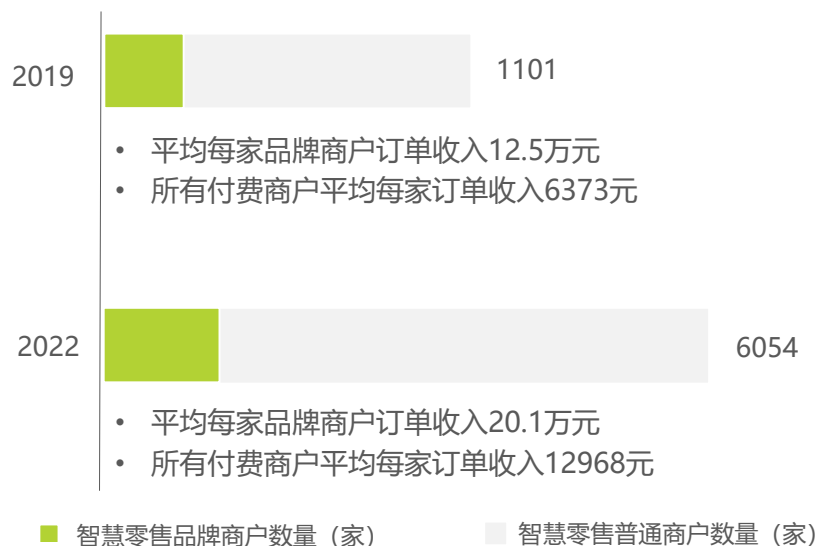
变化1：调整客户及场景重心

从聚焦KA或SMB到重视中型企业客户，同时深耕具体场景

SaaS厂商发展至今在客户企业规模、场景覆盖和地域分布发生了一定变化：（1）**重视中型企业客户**：为减少外部环境影响，提升客群稳定性和购买力，厂商开始兼顾大型KA客户和SMB客户，并将客群重心向中型客户转移。（2）**拓展信创场景与社交场景客户**：面向KA客户的SaaS厂商逐渐提升产品安全性、加大信创适配相关宣传力度，发力金融、政府、科研机构等市场。面向SMB客户的厂商开始围绕核心产品构建具有社交属性的生态圈，以实现自裂变与流量闭环。（3）**下沉市场与海外市场是侧面发力点**：部分行业垂直型厂商，如家装SaaS、零售SaaS，业务布局朝二三线城市渗透；部分业务垂直型厂商，如协同办公类厂商，将目光转向海外市场。

2019-2022年某厂商智慧零售SaaS客户结构变化

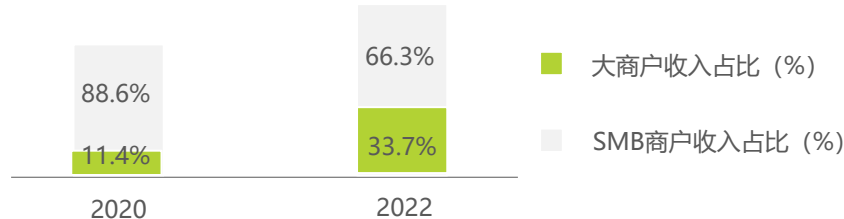
目标客群以SMB为核心向中型客户和KA客户拓展



注释：1.观点基于十余家上市SaaS厂商财务数据分析得到，仅展示部分厂商数据。2.不同厂商对大中小型客户群体有不同界定方式，报告中对企业规模的划分参照国家统计局发布的《统计上大中小微型企业划分办法（2017）》。
来源：厂商年报，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

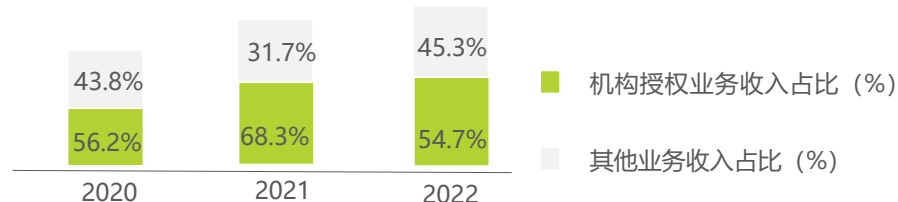
2020-2022年某厂商SaaS产品营收结构变化

目标客群以SMB为核心向中型客户和KA客户拓展



2020-2022年某SaaS厂商机构授权业务营收变化

面向KA客户的SaaS厂商逐渐发力信创以切入政企市场



注释：观点基于十余家上市SaaS厂商财务数据分析得到，仅展示部分厂商数据。
来源：厂商年报，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

变化2：从直销到多渠道并行

为突破地域及人力局限，厂商尝试构建商业生态扩大用户触点

初期拓客：初期以直销拓客为主。随着厂商业务扩张，直销的局限性显露：直销需要厂商组建庞大的地面团队，人力成本高，同时在地域上难以做到广泛覆盖。

渠道扩张：为拓展区域业务布局、提升产品丰富性和品牌影响力，厂商一方面开始分散销售渠道，朝电销、分销、互联网营销等模式延展，另一方面延展生态链，构建行业解决方案，参与ISV集成与咨询公司的商业合作。

发展方向：随着赛道玩家增多和销售渠道饱和，SaaS厂商还需持续拓展客户触点，让厂商将重心回归产品和客户。

从直销演化出多种销售渠道



渠道分销成为部分SaaS厂商主要销售渠道

	直销为主	分销为主
厂商类型	综合型	垂直型
产品形态	定制化	标准化
目标客群	政企客户	小微企业 C端用户
市场属地	一二线城市	下沉市场 海外客户

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

变化3：从标准化到兼容定制

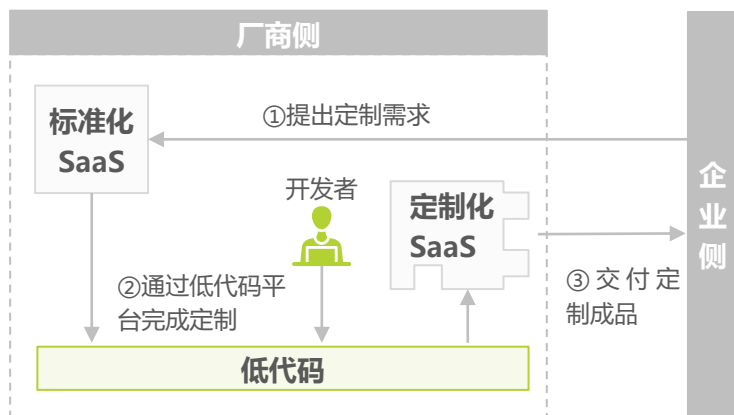
标准化与定制化边界模糊，厂商开始拆解标准化SaaS的底层架构并搭建低代码产品

需求变化：SaaS产品的应用逐渐从中大型企业的营销侧向经营侧转移，从边缘通用场景向核心专用场景渗透。在此环境下，中大型企业开始向下兼容标准化产品，中小型企业也逐渐基于场景产生个性化需求。

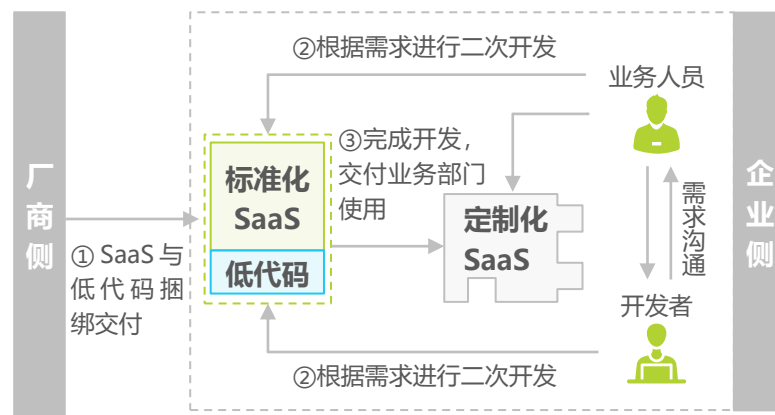
产品形态：为满足企业个性化需求，大部分SaaS厂商开始拆解标准化SaaS的底层架构并搭建低代码产品，在不影响产品功能完整性的前提下提升流程自由度。因此，SaaS产品的标准化与定制化边界逐渐模糊。

SaaS厂商逐渐演化出低代码产品体系

阶段一：服务SaaS厂商的低代码平台



阶段二：企业自主进行二次开发的SaaS+低代码



SaaS和低代码的产品形态逐渐融合，成为兼具标准化与定制属性的产品



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

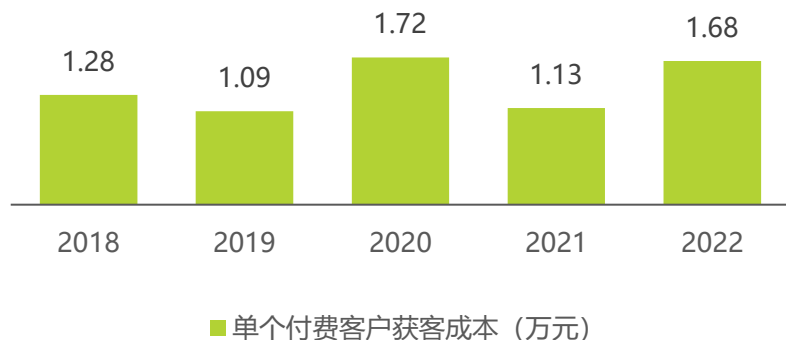
发展难点1：获客成本高企

在SaaS厂商建立可裂变的品牌影响力之前，获客成本不断递增

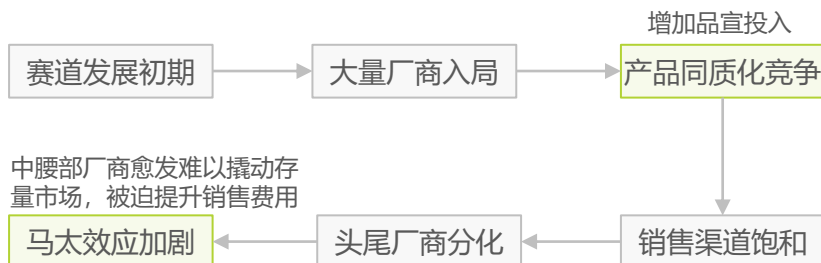
获客重心：（1）从行业演进视角看，成长期产品同质化竞争诱导厂商加大品牌建设及渠道拓展投入，成熟期市场饱和迫使中腰部厂商增加投入撼动存量客户。（2）从目标客群视角看，面向SMB的厂商需要在获客环节加重品宣等售前投入挖掘新客，面向KA客户的厂商需要在运营环节加重服务等售后投入，以维持客群动态稳定。

获客难题：要实现获客成本边际递减需要满足两个条件：赛道成熟和厂商有足够的影响力。在SaaS厂商建立可裂变的品牌影响力之前，厂商的获客成本均会随行业及自身发展不断增加。目前SaaS市场中，符合以上条件的SaaS厂商仍为少数。

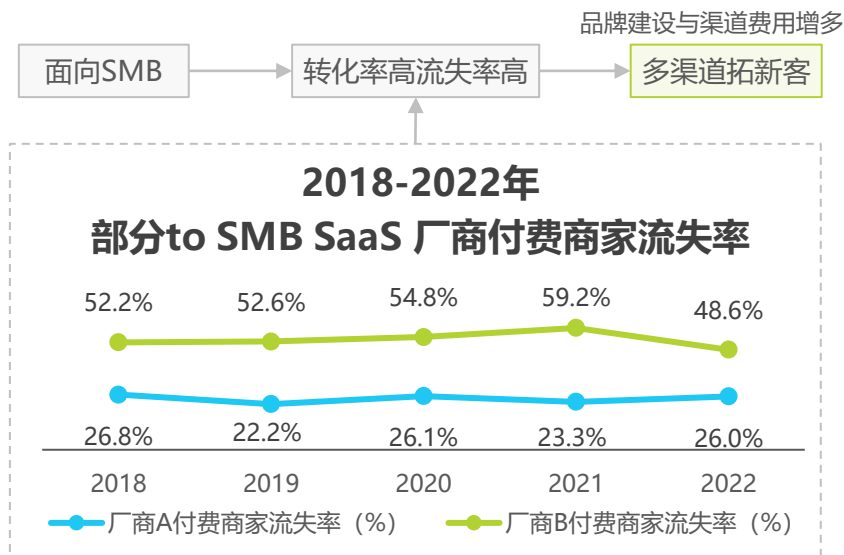
2018-2022某厂商云业务单用户获客成本



行业发展角度SaaS厂商获客难点



目标客群角度SaaS厂商获客难点



注释：观点基于十余家上市SaaS厂商财务数据分析得到，选择部分有代表性的厂商展示。来源：企业年报，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

注释：观点基于十余家上市SaaS厂商财务数据分析得到，选择部分有代表性的厂商展示。来源：企业年报，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

发展难点2：服务定位不清晰

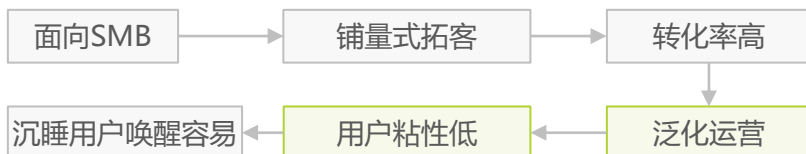
提升用户留存率要求厂商精细化运营，并动态调整服务与研发的重心

用户精细化运营：SaaS厂商在发展过程中需要更加成熟的运营工具和运营团队辅助进行精细化管理。面向SMB的SaaS厂商需要类似C端私域运营的用户管理，面向KA的SaaS厂商需要定期跟踪用户需求并及时迭代产品。

重服务or重产品：SaaS市场的发展让厂商的关注点回归产品，但企业客户更加重视SaaS的产品交付后的使用指导与技术支持。在客户的视角中，产品与服务不再是相对割裂的增值需求，而是相互渗透的伴生关系。当SaaS产品迭代速度低于客户需求标准化速度时，客户对服务的需求更加迫切。

SaaS厂商用户运营留客主要需求

• To SMB 厂商主要需求：私域式运营、促活



• To KA 厂商主要需求：长期跟踪、定期反馈



2022年亚太地区厂商客户成功部门预算变化

增加, 52.3%

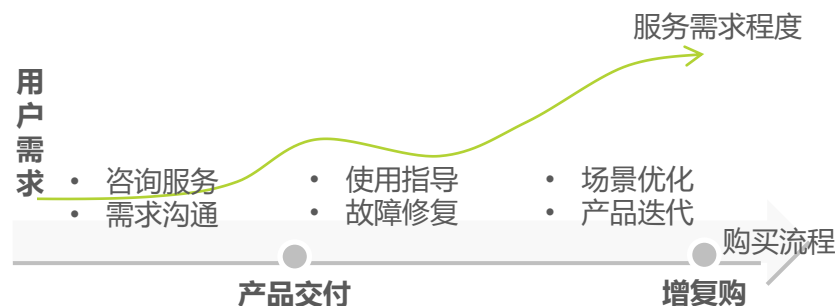
不变, 26.8%

减少, 21.0%

来源：《2022 Customer Success Leadership Study》，N=58，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

用户重视服务与厂商关注产品间存在摩擦

• 用户需求：愈发重视以产品交付为起点的产品应用支持



• 厂商重心：随赛道成熟愈发重视打磨产品本身



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

发展难点3：产品创新有能力边界

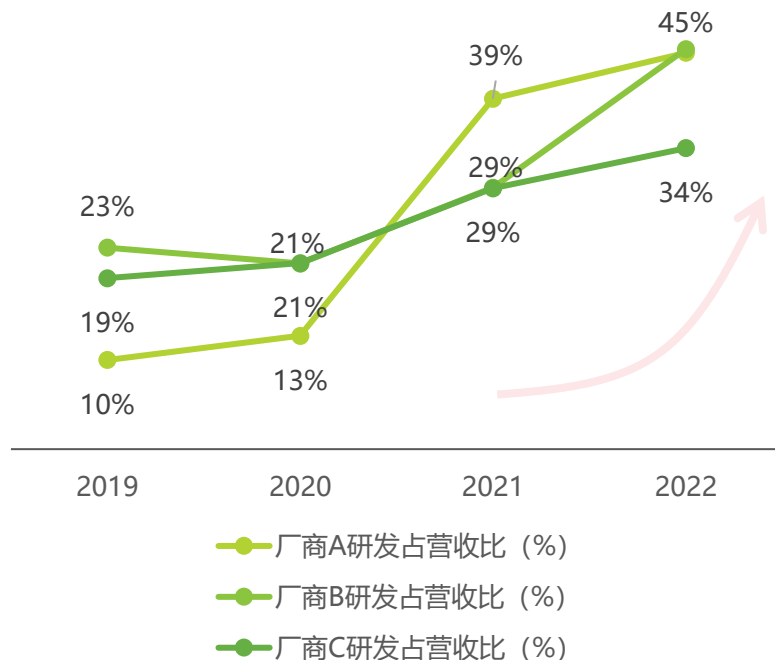
厂商产品迭代能力与用户一体化产品需求仍存在矛盾

研发回报率低：研发投入逐年增加，但随着市场成熟度提升与产品同质化竞争加剧，厂商研发投入回报走低。

开发能力局限性：在资源封闭的环境下，单个SaaS厂商研发能力存在局限。且厂商横向跨赛道开发相比纵向深挖垂直场景，可复用经验和资源更少，开发难度更大。然而用户依旧青睐统一入口、功能集成、数据联通、风格统一的一体化产品，因此厂商短时间内难以满足用户的一体化需求。

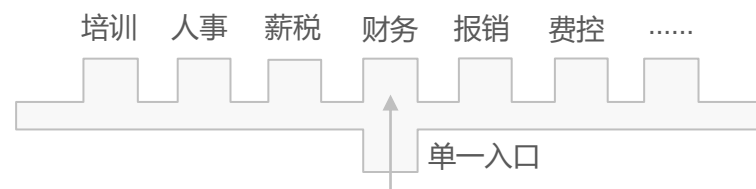
商业化风险与沉没成本：尤其在赛道发展初期，SaaS厂商在推进产品创新的同时，承担着极大的商业化失败风险。

2019-2022部分SaaS厂商研发费用占营收比

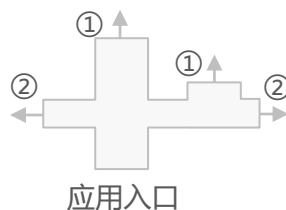


用户一体化需求与厂商开发能力存在摩擦

- 用户理想的产品形态：一体化、数据联通、统一入口



- 厂商产品开发路径：垂直开发、水平开发、耗时长



- 路径①：沿垂直场景纵向开发
- 路径②：沿相邻场景横向开发
- 资源复用性：路径① > 路径②
- 开发难度：路径② > 路径①

注释：观点基于十余家上市SaaS厂商财务数据分析得到，选择部分有代表性的厂商展示。
来源：企业年报，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

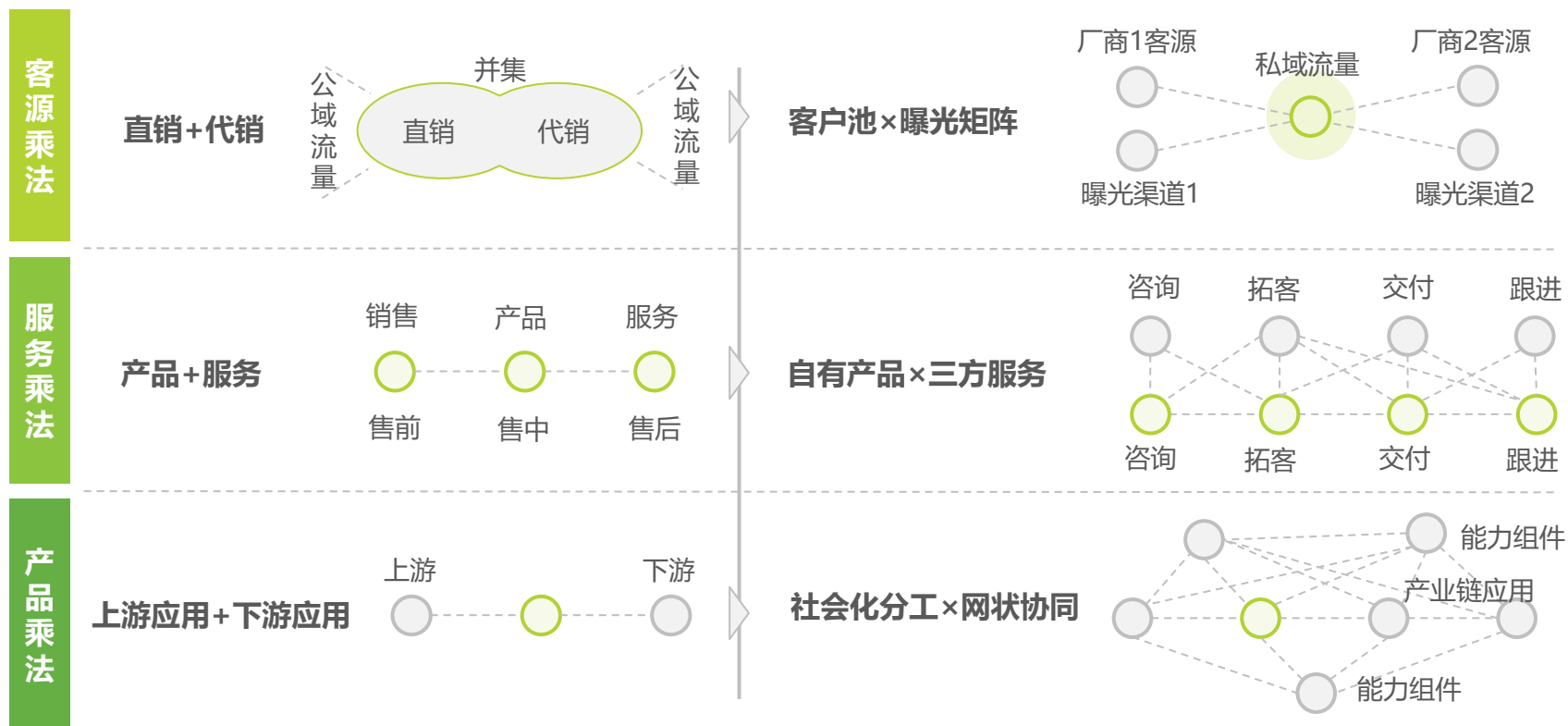
解决思路：参与网状生态圈

从链式生态向网状生态发展，从经验加法转向资源乘法

解决方案：从沿产业链发展的链式生态，向网状交叉协同的生态发展，或加入由具备行业影响力的厂商牵头构建的跨赛道生态平台。

资源倍乘：在生态平台中的所有厂商，均有机会交叉调用合作伙伴的客户资源、服务能力和产品经验，让资源发挥倍乘效应。这种网状合作模式能突破封闭式发展的生产力障碍，让SaaS厂商的业务重心回到运用优势垂类经验丰富产品本身上。

SaaS厂商通过加入生态平台发挥倍乘效应



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

03 / 生态平台赋能厂商商业成功

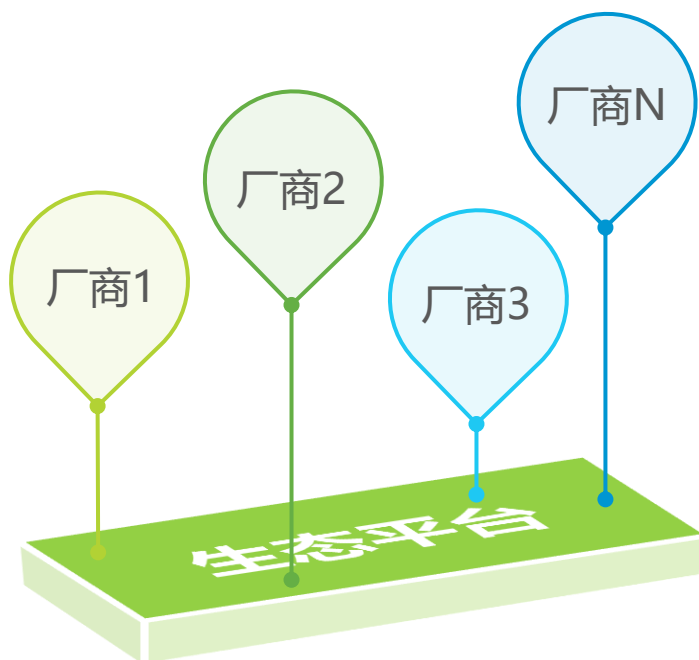
生态平台是厂商资源连接器

厂商的资源连接器与合作创新场所，客户的一站式应用市场

基本定义：SaaS生态平台是能为不同赛道、不同规模的SaaS厂商提供多方合作、业务互通和价值共创的技术与商业综合载体。

平台建设：（1）SaaS生态平台一般由有足够的用户沉淀和产品经验、同时有成熟的商业模式和集成能力的厂商牵头搭建，让平台内伙伴（ISV）通过网状协同提升综合能力，最终为客户提供全方位、个性化、一站式产品及服务。（2）业务垂直型厂商有机会围绕具体场景建设赛道内生态圈，行业垂直型厂商有机会沿产业链建设生态圈。

SaaS生态平台的角色特点



ISV特质

产品能力	产品成型且存在需求市场
用户积累	定价合理并已实现产品商业化
服务能力	有成熟的售前中后体系

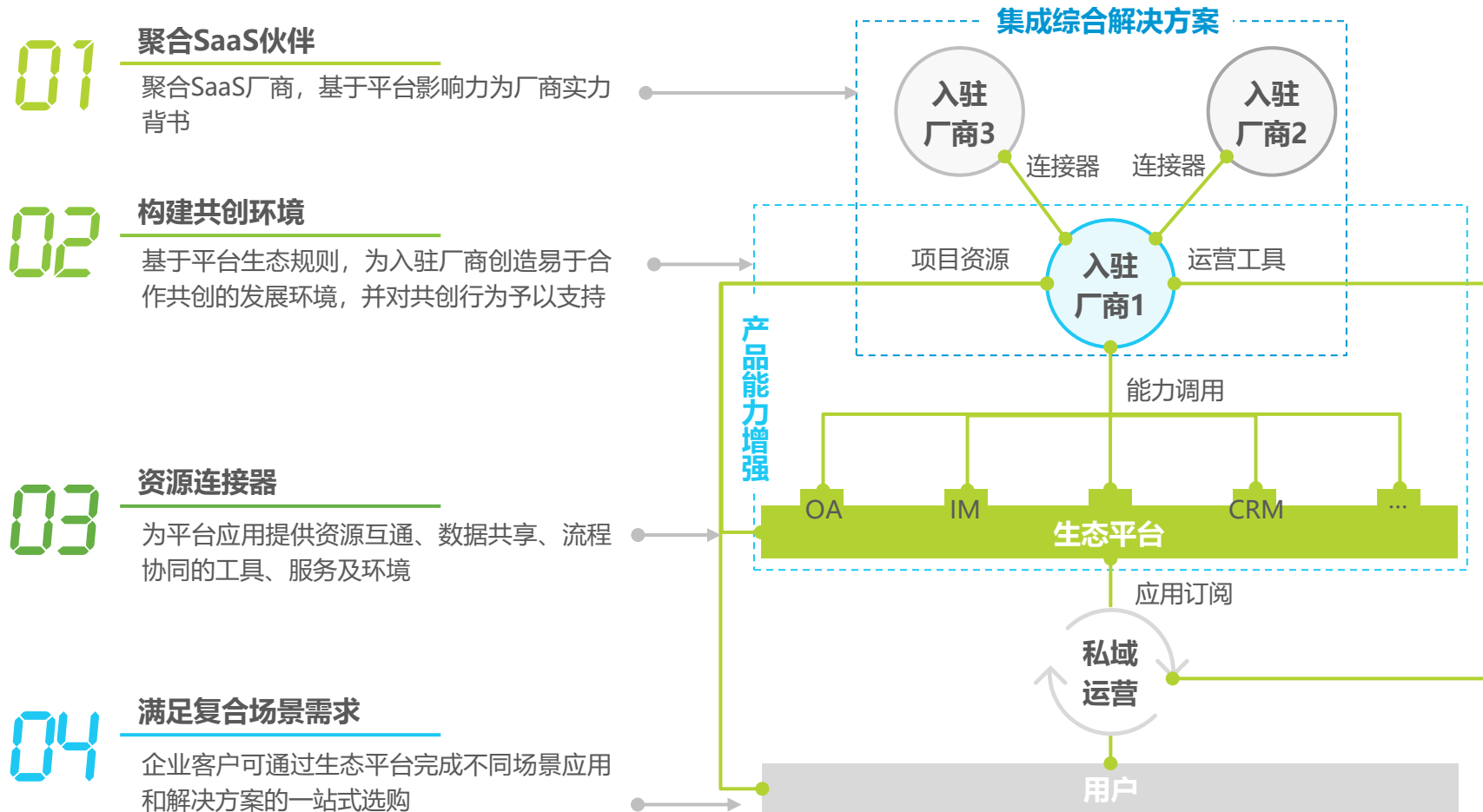
生态平台特质

用户积累	沉淀足够的注册用户及活跃用户
产品功能	有足够的基础产品能力供ISV调用
平台基建	健全安全性、前后端支撑及中台能力
商业基建	能为ISV提供完整的商业服务能力

共创和互惠是生态平台的主题

生态平台以基础能力和用户资源为引线，为入驻厂商带来价值

SaaS生态平台主要功能及共创模式示意图



生态平台围绕资源调度提供服务

打造持续性生态，需提供资源连接调度工具，并健全共创法则



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

生态平台将优化厂商发展模式

通过放大厂商运营和创新能力，为生态终端使用者创造价值

生态平台内部价值传导：（1）SaaS厂商是生态平台的直接受益者，用户是生态平台的最终受益者。（2）生态平台通过构建利于参与者技术交流、资源协同的大环境，提升SaaS厂商资源利用率，让厂商充分发挥自身优势，赋能产品及服务的交付，最终惠及生态平台的所有参与者，完成平台价值的产业链传导。

生态平台对行业的价值：生态平台的协同模式向SaaS行业传递连接与共创的信号，有利于将SaaS行业竞争焦点转向产品和服务，推进市场的良性发展。

SaaS生态平台的价值



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

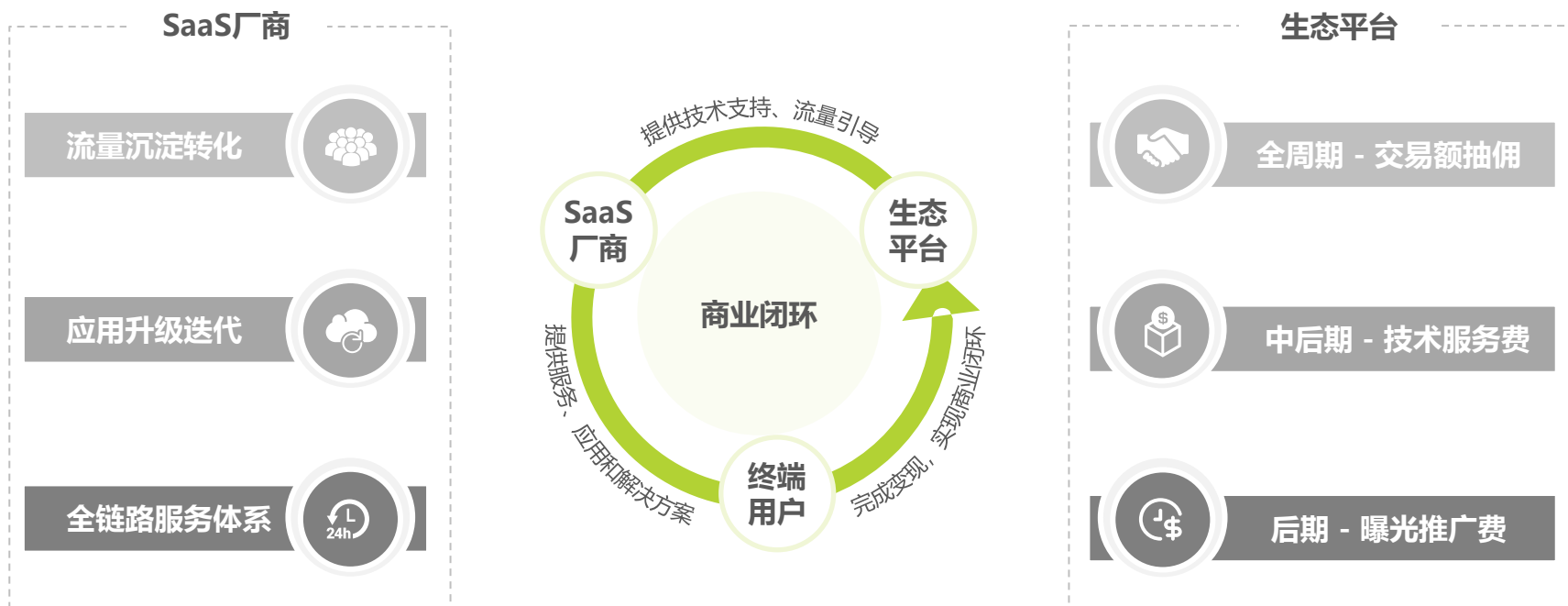
生态平台挖掘厂商商业价值以持续发展

辅助厂商产品升级和流量变现，通过价值传导获得持续发展动力

生态平台的商业链路：生态平台通过技术和服务支持放大SaaS厂商的潜力，并通过价值传导推进商业链路沉淀与转化，形成生态平台的商业闭环。

生态平台发展的持续动力：生态平台的获益建立在厂商商业成功和用户使用体验之上。基于厂商的商业价值，生态平台在不同发展阶段选择不同的商业模式，收取费用用于维护平台规则和激励厂商持续创新。在此环境下，厂商和用户均能获得可见效益，产品价值和服务价值成为驱动平台持续创新的引擎。

生态平台通过价值传导实现商业自循环



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

国内大小生态圈共荣

以协同办公为核心的综合生态圈较围绕场景的小生态圈成熟

生态平台类型：（1）国内SaaS生态平台按照应用场景丰富度可分为两类：综合型生态平台和垂直型生态平台。（2）综合型平台多以协同办公为核心，向外延展人力、财务、营销等场景。得益于协同办公在企业内的高使用频率和渗透率，综合型办公平台发展阶段早，成熟度高。（3）垂直型平台多聚焦单场景或行业，串联上下游产业链，近三年开始发展，成熟度较低。

竞争格局：当前我国SaaS生态平台呈现以综合型生态平台为主，多生态圈共荣竞争的局面。

SaaS生态平台的分类及特点



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

新技术增加生态平台的想象空间

有望引入大语言模型提升平台智能性，将创造力传递给厂商和用户

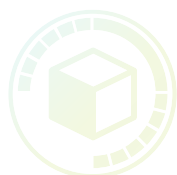
发展方向：SaaS生态平台将沿“完善商业模式为厂商和用户创造价值”和“应用新技术降低厂商创新门槛”两个方向提升服务能力。

技术应用：（1）除了大数据与区块链技术等新技术外，大语言模型也有望引入应用搜索、协同办公和智能客服等场景。

（2）大语言模型能提升平台服务主动性，让生态平台的服务更细腻、场景更智能，也能让平台上的SaaS应用更具可塑性，将创新能力沿厂商传递至终端用户。

大数据+区块链技术在生态平台中的应用

大数据+生态平台



平台侧 运营状况监测告警

厂商侧 用户行为及偏好分析

用户侧 经营关键数据预测

区块链+生态平台



平台侧 平台可信服务

厂商侧 数字及指令可信交互

用户侧 入口数字身份认证

人工智能在生态平台中的应用

人工智能+生态平台



平台侧 线索分配与智能化推荐

厂商侧 非结构化信息处理

用户侧 对话式交互及业务处理

人工智能



应用搜索

基于用户需求的产品矩阵或解决方案智能推荐

协同办公

基于信息提供要点提炼、语言优化、内容生产、语言翻译等认知智能支持

智能客服

基于产品说明提供智能问答、操作指导、故障检测、自动修复等服务于技术支持

04/ 典型案例：钉钉生态平台

从流量到融合的生态布局

以PaaS能力承载SaaS厂商集成和发展需求，打造融合生态

钉钉生态平台定位：钉钉是阿里旗下移动办公平台，以PaaS化为战略方向，通过开放底层办公能力接口、提供aPaaS、bPaaS、dPaaS等能力，让各类办公应用软件资源互通，构建覆盖人财物产供销研等场景的SaaS生态系统。

钉钉生态平台发展阶段：（1）流量生态阶段：降低ISV入驻门槛，扩大生态规模。（2）应用生态阶段：ISV与钉钉产品融合，并通过钉钉平台向用户传递生态价值。（3）融合生态阶段：由钉钉牵头，ISV间互联互通，以用户需求为中心打造一体化套件，为用户提供统一、完整的产品及服务体验。

钉钉生态平台发展路径



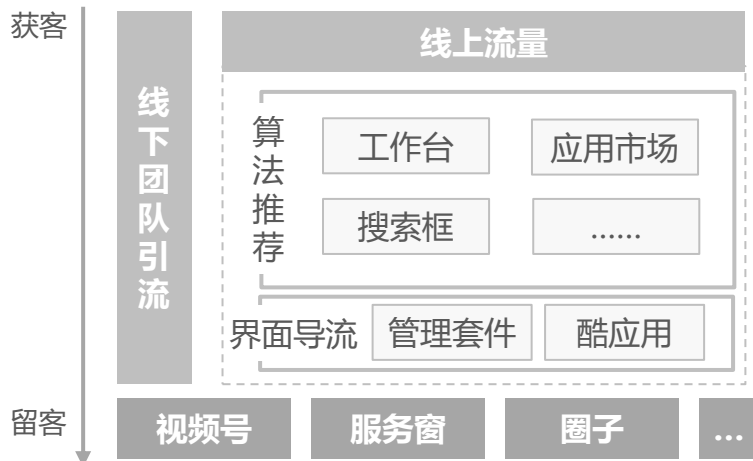
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

生态服务1：多渠道获客

6亿用户沉淀及多渠道曝光，帮助厂商低成本获客

钉钉基于自身庞大的用户沉淀及高用户活跃度，在生态建设为SaaS厂商提供覆盖获客到留客的多维服务：**（1）线上多渠道曝光：**①钉钉提供工作台、应用市场、搜索框等渠道供用户主动寻找应用，这些渠道会基于厂商DAU、GMV等维度进行算法排名并对外展示。②钉钉的管理套件与酷应用将厂商的产品能力裂解或与钉钉核心功能融合，渗透到具体细分场景中，让客户有更多机会接触并试用多种应用。**（2）线下销售团队支持：**钉钉提供经验丰富的线下销售团队为厂商拓客提供支持。钉钉的曝光渠道降低了厂商的获客成本，让SaaS厂商的用户管理重心从拓展获客渠道向留客及产品运营转移。

钉钉生态平台帮助SaaS厂商多渠道曝光

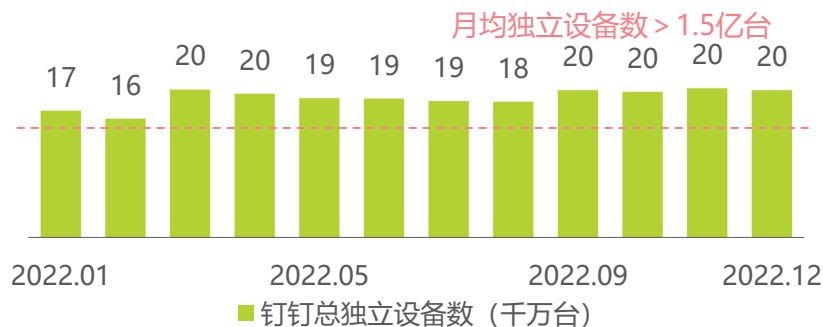


• 钉钉线上流量资源：

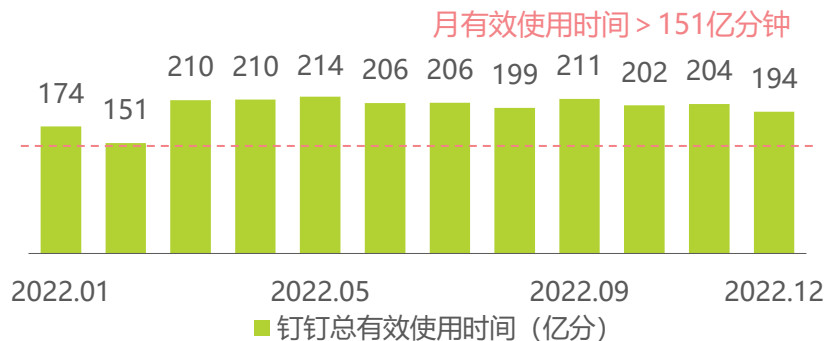
①**用户沉淀：**沉淀6亿用户，2022年月独立设备数均大于1.5亿台，月有效使用时间大于151亿分。

②**品牌背书：**钉钉是阿里旗下平台，阿里背书帮助厂商高效获客。

2022年1月-2022年12月钉钉独立设备数



2022年1月-2022年12月钉钉有效使用时间



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

来源：艾瑞User Tracker，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

生态服务2：自运营平台

提供多维度运营管理工作工具，帮助厂商提升用户转化与留存

钉钉为入驻的厂商提供覆盖公私域的流量和用户管理工具。（1）伙伴自运营平台是钉钉为入驻生态的SaaS厂商建立的统一运营后台，提供拉新获客、内容运营、用户运营和数据看板等关键模块，覆盖公私域流量转化和各种指标维度，帮助生态伙伴提升业务运营效果，同时加速生态伙伴与钉钉的融合。（2）在私域运营环节，钉钉为伙伴提供天元CRM和人群标签管理，让伙伴在钉钉生态平台中多渠道促活用户，提升转化率和留存率。

钉钉生态伙伴自运营平台主要功能

拉新获客	内容运营	用户运营	数据看板
流量大盘 - 划分资源位针对性提升曝光量 资源型应用+推荐 产品型应用+场景融合 内容型应用+内容运营 搜索优化 - 设置应用标签和描述，搜索结果页智能匹配 MAA月活应用连接数 GMV应用交易总额	服务窗 - 企业对外展示主阵地，可进行产品功能引导、品牌宣传等活动 案例库 - 企业对外展示主阵地，可进行产品功能引导、品牌宣传等活动 看看 - 职场人学习交流社区，可通过应用维度的内容交流，沉淀粉丝，提升影响力	服务窗触达 - 引导关注服务窗的用户对应用产生兴趣并试用 工作通知触达 - 通过工作通知提升用户活跃度 流失用户唤醒 - 对付费-内购/无内购的应用，阶段性推送二次试用 服务群运营 - 以服务群的形式对用户进行内容运营和应用促活	首页数据看板 数据概況商家维度 - 新开通组织数、活跃组织数、订单金额、续费率... 核心数据应用维度 - 近45/60天付费转化率、近60天单商机GMV..... 数据指标 数据概況个人开通、组织开通 续费分析续签率、续费率 活跃分析应用活跃数、MAA 订单分析.....

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

生态服务3：开放平台与酷应用计划

提供3100+开放接口，降低厂商开发门槛，提升用户办公协同性和效率

开放接口：为给予SaaS厂商更多融合机会和更大的产品创新空间，钉钉以API或SDK的形式，为入驻的SaaS厂商提供3100+开放接口。SaaS厂商可根据实际业务需求灵活调用钉钉的各类API接口，让数据和应用与钉钉原生能力相互融合，实现产品的功能升维。

酷应用：酷应用是钉钉bPaaS能力的具体实践。通过引导厂商将完整产品拆解成细分功能模块嵌入具体场景中，一方面提升了厂商应用曝光度和用户试用概率；另一方面让钉钉的基础协同能力更加细腻，用户在沟通和交流中即可完成业务处理。

开放平台为厂商与钉钉提供融合契机

- 钉钉开放功能接口，厂商按需调用，与钉钉进行场景集成



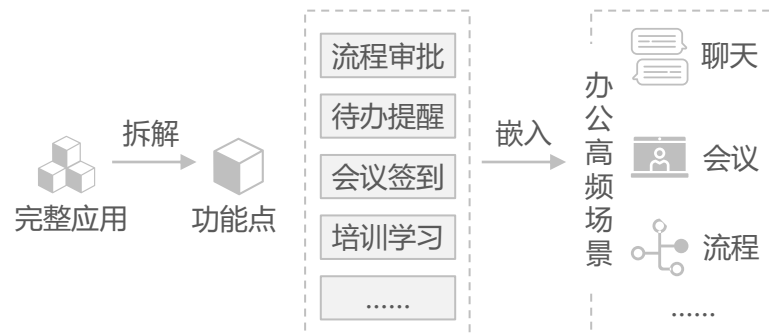
- “含钉量”体现厂商与钉钉融合度，与推荐精准度成正比

计分条件1	月活组织数≥5	融合度计算	L1	1分
			L2	1分
计分条件1	接口调用量 > 0		L3	1.5分
			L4	2分
接口条件	服务端接口调用		L5	2.2分

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

酷应用为厂商与用户带来更高价值

- 酷应用将完整应用解构成细小功能点，分布在钉钉各场域的高频场景中



- 酷应用让用户接触应用的路径碎片化，同时能提高工作协同性和效率



- 处理事务无需退出当前界面
- 协作中共享信息，减少信息传递出错
- 办公中自动收集处理数据

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

生态服务4：生态连接器

生态连接器联通应用间数据、流程壁垒，让用户获得流畅的办公体验

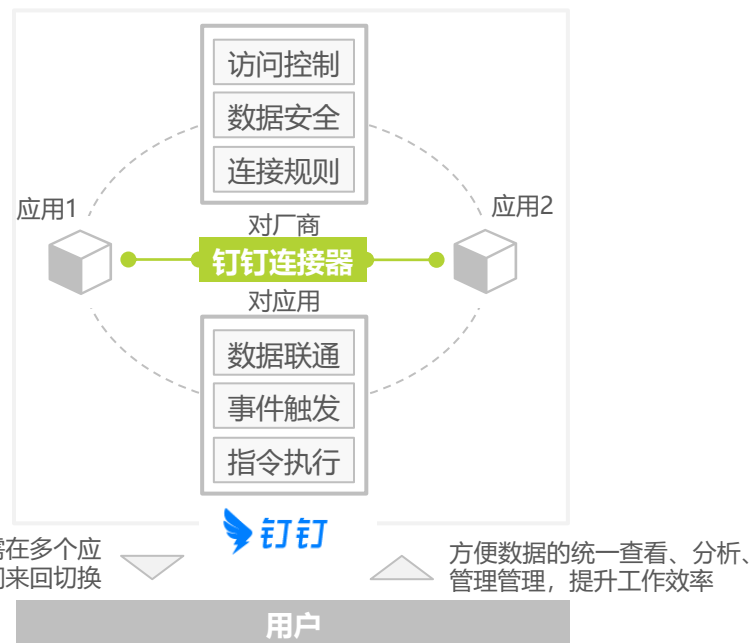
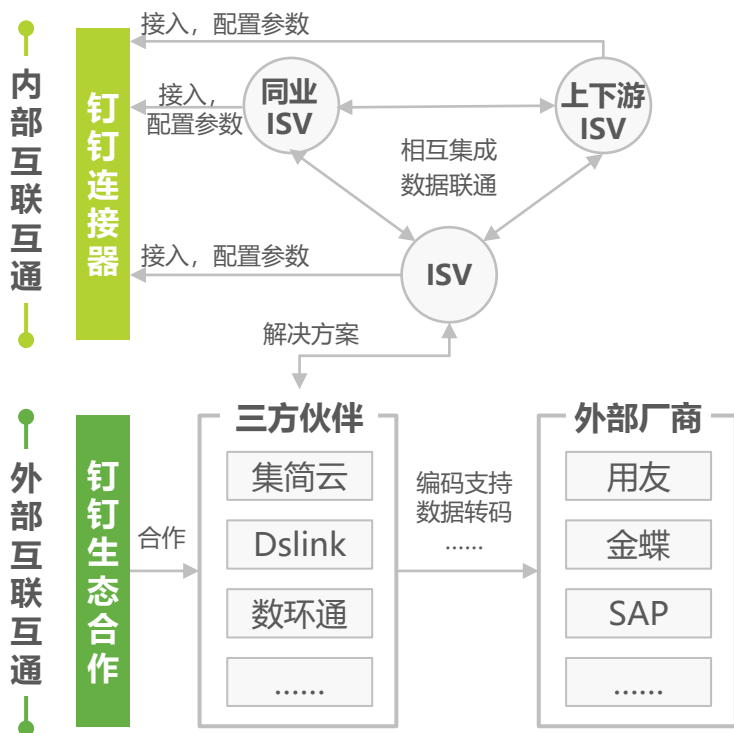
连接器的作用：连接器是钉钉对入驻厂商提供的iPaaS能力支撑，通过提升应用兼容性和协同性，打通生态平台内SaaS厂商的数据、流程等信息，让用户在办公过程中高效、便捷、平滑地使用跨应用功能，从而获得更优质的使用体验。

钉钉连接器的形态：（1）钉钉生态连接器。厂商通过订阅钉钉连接器并配置环境变量，实现应用的场景化延伸与上下游集成。（2）企业自建连接器。企业自定义触发事件和执行动作来生成连接，完成应用间事件驱动与执行逻辑闭环。（3）三方生态连接器。钉钉与集简云、Dslink等三方连接解决方案服务商达成生态合作，帮助入驻厂商与第三方应用的数据与流程相互衔接。

钉钉帮助厂商实现平台内外部共创

生态连接器的价值

- 钉钉连接器打通了不同应用内部的数据、事件和流程



- 提升应用协同性和兼容性，让信息的传递和处理更便捷

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

厂商案例：他山之石，如琢如磨

流量和产品是主要合作内容，合作目标从自我成长到与钉钉融合升级

初步合作企业：法大大

深度合作企业：酷学院



法大大是电子签名与电子合同云平台，于2023年3月上线钉钉应用市场。



酷学院是企业培训SaaS平台，于2018年2月与钉钉达成合作。

主要诉求

- 客户资源** 协同钉钉生态合作网络，实现业务增长
- 经营管理** 通过生态合作形成健康的商业模式、增长模型
- 交付能力** 提升产品力与全流程服务能力

主要诉求

- 商业价值** 与钉钉线上线下流量深度耦合，促进商业转化
- 产品价值** 融合钉钉能力，提升产品功能维度和易用性
- 部署价值** 基于钉钉的能力实现一键快速部署

合作模式

客户资源

- 集成深度行业解决方案，提升产品竞争力
- 品牌影响力加成，提升用户信任度
- 联合平台生态链，共同为客户创造价值

交付能力

- 产品渗透与融合，打通管理最后一公里
- | | | | | |
|---------------------------------------|---|-------------------------------------|---|-----------------------------------|
| 钉钉
人事销售采购
OA+IM
..... | × | 法大大
电子签章
合同审核
..... | × | 平台伙伴
宜搭
销帮帮
..... |
|---------------------------------------|---|-------------------------------------|---|-----------------------------------|
- 与钉钉融合带动产品交付能力与售后服务能力

合作模式

商业价值

- 线上提升产品“含钉量”，精准推送至目标用户
- 线下结合钉钉销售渠道和服务商资源拓展业务

钉钉线上

运营工具

流量曝光

钉钉线下

销售渠道

服务商资源

酷学院

“含钉量”

影响力

产品价值

- 产品融合钉钉单点登录、组织架构、消息、代办、审批流、会议、直播、群、文档等接口功能
- 通过酷应用推进酷学院“业培一体”应用落地
- 参与钉钉智能人事集成，形成一体化解决方案

接口能力

酷应用

解决方案集成

注释：受限于篇幅，合作模式中仅挑选部分内容展开。

来源：专家访谈，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

做好PaaS服务SaaS

降低ISV开发门槛，提升平台商业价值，共建互联互通大生态

钉钉生态平台未来将围绕三个主题不断迭代产品和服务能力：（1）**连接**：打破协作壁垒，激发厂商协同意愿及创新性。（2）**融合**：不断引入生态参与者，并融合三方应用能力，为终端用户提供一体化使用体验。（3）**增强**：①PaaS能力：钉钉始终坚持平台化建设，通过PaaS赋能SaaS厂商生态协同。目前酷应用是钉钉bPaaS能力的初步应用，未来钉钉会继续朝着降低厂商开发门槛、协同门槛和商业化门槛而努力，用PaaS撑起更完整、更全面、更自由的SaaS生态。②AI能力：钉钉已着手在平台内加入AI和通义千问大模型能力，在解放人力的同时提升员工创造力。

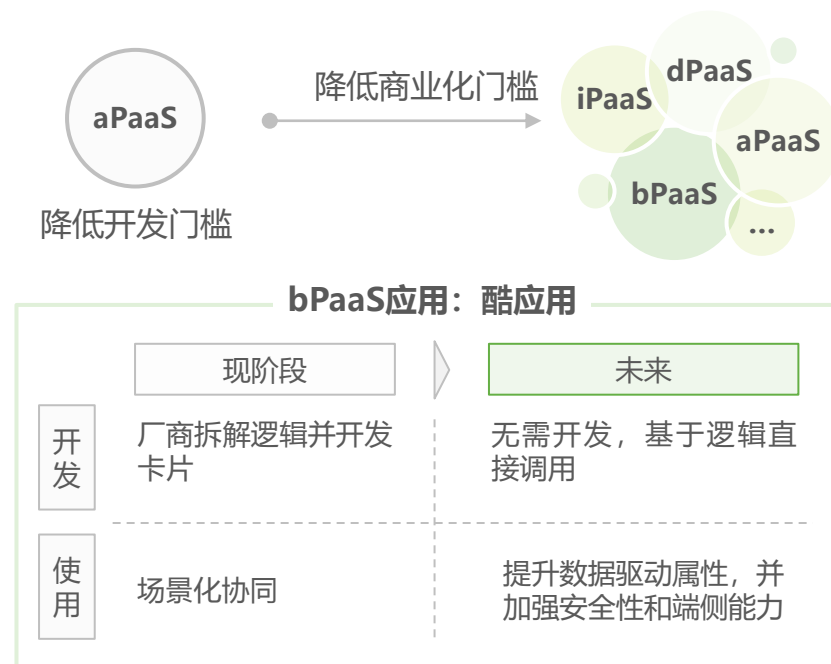
为用户提供更多选择的融合产品

- 连接+融合：加速功能开放，带来一致的使用体验



技术赋能降低协作壁垒

- 增强：提升PaaS能力和AI能力对ISV的场景支撑力度



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

BUSINESS
COOPERATION

业务合作

联系我们



400 - 026 - 2099



ask@iresearch.com.cn



www.idigital.com.cn

www.iresearch.com.cn

官 网



微 信 公 众 号



新 浪 微 博



企 业 微 信



LEGAL STATEMENT

法律声明

版权声明

本报告为艾瑞数智旗下品牌艾瑞咨询制作，其版权归属艾瑞咨询，没有经过艾瑞咨询的书面许可，任何组织和个人不得以任何形式复制、传播或输出中华人民共和国境外。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，部分文字和数据采集于公开信息，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，艾瑞咨询对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽最大努力的追求，但不作任何保证。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的观点均不构成任何建议。

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。



THANKS

艾瑞咨询为商业决策赋能