

用户增长瓶颈背景下电商企业的突破策略研究 ——基于字节跳动与腾讯对比分析

刘炳宏

辽宁职业学院商贸学院, 辽宁 铁岭

收稿日期: 2025年10月12日; 录用日期: 2025年10月27日; 发布日期: 2025年11月19日

摘要

随着互联网人口红利的逐渐消退与市场渗透率的趋近饱和, 用户增长瓶颈已成为制约电商企业持续发展的核心挑战。本文系统分析了增长瓶颈的成因, 包括市场宏观饱和、流量成本高企与同质化竞争加剧, 并基于此构建了包含“向内挖掘”“向外拓展”与“底层革新”三个维度的电商企业策略框架。该框架分别对应提升用户终身价值、开拓新增长曲线以及重构商业模式与产品形态。通过对字节跳动与腾讯两家代表性企业的案例对比分析, 验证了该策略模型在不同发展阶段企业中的适用性与有效性。研究结果表明, 企业需从依赖用户规模增长的“流量思维”转向深耕用户价值与创新驱动的“价值思维”, 以实现可持续发展。

关键词

用户增长瓶颈, 突破策略框架, 电商企业, 字节跳动, 腾讯

Breakthrough Strategies for E-Commerce Enterprises amid User Growth Bottlenecks

—A Comparative Analysis of ByteDance and Tencent

Binghong Liu

School of Commerce, Liaoning Vocational College, Tieling Liaoning

Received: October 12, 2025; accepted: October 27, 2025; published: November 19, 2025

Abstract

As the internet population dividend gradually fades and market penetration approaches saturation, user growth bottlenecks have become the core challenge constraining the sustainable development

of e-commerce enterprises. This paper systematically analyzes the causes of these bottlenecks, including macro-market saturation, soaring traffic acquisition costs, and intensifying homogenized competition. Based on this analysis, it constructs a strategic framework for e-commerce enterprises encompassing three dimensions: “internal exploration”, “external expansion” and “fundamental innovation”. This framework corresponds to enhancing customer lifetime value, pioneering new growth trajectories, and restructuring business models and product forms. Through comparative case studies of ByteDance and Tencent, two representative enterprises, the applicability and effectiveness of this strategic model across different developmental stages are validated. Findings indicate that companies must transition from a “traffic mindset” reliant on user scale growth to a “value mindset” focused on deepening customer value and innovation-driven approaches to achieve sustainable development.

Keywords

User Growth Bottlenecks, Breakthrough Strategy Frameworks, E-Commerce Enterprises, ByteDance, Tencent

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

当前，随着全球互联网渗透率的逐渐降低，用户增长瓶颈现象愈发凸显，如何突破这一瓶颈成为学界与业界共同关注的焦点问题。用户增长瓶颈指企业在特定市场内，其用户规模或市场份额逼近理论或实践上的上限，导致传统以用户数量扩张为核心的增长模式效益急剧递减的现象[1]。然而，学术研究普遍认为，互联网的红利窗口正在关闭。Shapiro & Varian 指出，网络产品的价值虽然随用户数增加而呈指数增长(梅特卡夫定律)，但其增长曲线最终将因市场总人口的限制而趋于平缓[2]。其他学者的研究进一步证实，当一款主流应用在一、二线城市的渗透率超过 70%后，其自然增长率将显著下降，标志着市场从增量竞争转向存量竞争[3]。

此外，在存量竞争环境下，最直接的体现便是获客成本的急剧攀升。学者们从不同角度论证了此现象。一方面，Rochet & Tirole 提出的双边市场理论指出，当用户增长放缓，为维持平台活力并吸引新用户，企业必须在营销和补贴上投入更多资源，导致边际获客成本(CAC)逼近甚至超过用户终身价值(LTV)，使得增长不再具备经济性[4]。另一方面，Golder & Tellis 的研究发现，在成熟市场中，先驱者和快速跟随者往往需要付出高昂的代价来争夺竞争对手的客户或防御自身份额，这种竞争强度直接推高了流量价格[5]。此外，单个有效用户的获取成本在五年内增长了数倍，流量成本的高企构成了增长天花板的核心经济约束[6]。再而，互联网产品的底层技术，如推荐算法、云服务，日益成为可购买的基础设施，其技术壁垒逐渐被削弱[7]。这使得成功的商业模式极易被竞争对手快速模仿，导致战略趋同[8]。同时，在功能相似的多个平台间，用户的切换成本较低。Chen & Hitt 的研究表明，除非平台能构建强大的社交关系链或独特的内容生态，否则用户忠诚度难以维系[9]。然而，现有理论侧重于增长路径的某一特定维度，或聚焦于增量扩张，或集中于颠覆性技术的影响，缺乏一个整合性的框架，系统回应在用户规模见顶、流量成本高企与竞争同质化并存的复杂情境下，企业如何通过多层次、动态协同的战略组合实现持续增长。

近年来，中国互联网行业经历了爆发式增长，催生了诸多巨型平台企业，然而，随着市场趋于饱和，

我国网民规模增速已显著放缓[10]。因此,众多国内企业开始对下沉市场进行了战略部署。但是,这一策略在带来用户增量的同时,也伴随着用户价值(ARPU)偏低、忠诚度建立在金钱激励之上等隐患。因此,探索增长瓶颈之后的可持续发展路径,加速颠覆性创新应用于企业战略的制定,具有重要的理论与现实意义。本文构建了三维理论框架,通过梳理现有理论中关于存量优化、邻近扩张与根本性创新的理论,同时构建三者间的动态协同与路径选择因企业所处发展阶段与资源禀赋而异的战略逻辑链条,从而为理解与应对用户增长瓶颈提供一个较为系统且更具操作性的理论工具。

2. 用户增长瓶颈成因分析

2.1. 用户增长瓶颈的成因

增长瓶颈的形成并非单一因素所致,而是宏观环境、市场结构与微观经济法则共同作用的必然结果。首先,互联网的增长长期建立在人口红利之上[11]。根据中国互联网络信息中心(CNNIC)数据,中国网民规模增速已从2009年的28.9%持续下滑至2023年的不足3%,标志着绝对用户增量在趋于饱和,这一现象也充分印证了市场渗透理论。对于主流的电商应用而言,在一、二线城市的渗透率已超过90%,而在下沉市场,通过“极速版”等策略完成的最后一轮收割,也已把可以获取的用户纳入企业数据库。市场从广阔的蓝海演变为争夺存量的红海,增长的外部自然驱动力已基本衰竭。

其次,在存量竞争中,获客成本往往呈指数型增长。从平台经济学的视角看,这源于双边市场网络效应的边际递减[11]。平台初期,新增用户能显著提升网络价值,吸引更多用户与广告商,形成正向循环。但当用户规模趋近阈值,新增用户对网络价值的贡献度降低,而为了从竞争对手中抢夺剩余的有限用户,企业必须投入巨额营销补贴,导致边际获客成本急剧上升。

最后,产品与服务的高度同质化,是加速增长困境的结构性原因。当前,云计算、大数据推荐算法等核心技术已成为标准化、可便捷获取的基础设施,使得技术壁垒被迅速突破[12]。此外,如“免费+广告”、“订阅制”、“直播电商”等商业模式会在极短时间内被行业复制,导致战略趋同。在功能雷同的多个App之间,用户无需付出多少学习成本或关系链损失即可自由迁移。这使得企业难以构建有效的客户粘性,最终形成客户增量瓶颈。

2.2. 增长瓶颈对企业构成的系统性挑战

由于受用户增长瓶颈的影响,电商企业往往面临战略路径依赖的挑战。习惯于快速增加客户数量的电商企业而言,其组织架构、考核指标(KPI)与资源配置均围绕用户规模这一核心目标构建。当增长停滞,企业面临如何制定战略的困境。企业不得不针对是继续不惜代价地寻求用户数量的微小突破,还是彻底转向,探索未知的价值增长模式做出决策。这种战略转向要求企业进行战略重构,打破原有的路径依赖,这一过程充满不确定性与组织内部阻力。

其次,增长瓶颈直接转化为严峻的财务压力。极高的获客成本直接影响利润的获取。在收入端,由于用户总量达到峰值,依靠用户数量增长驱动的营收模式也会触及瓶颈。为了维持收入增长,企业被迫提高现有用户的变现强度,如增加广告负载率,但这可能损害用户体验,加速用户流失,形成恶性循环。

再次,企业的运营能力面临直接考验。在增量时代,运营的核心是拉新与转化。而在存量时代,核心则转变为留存与活化。企业需要具备强大的数据分析和用户洞察能力,对企业用户进行精细化分层,针对不同群体实施差异化的策略与增值服务。然而,如技术工具、数据分析人才等企业能力会耗费企业大量的成本,许多企业并不具备持续投资于此的资金,更关键的是由于这些企业在前期快速获得了成功,难以快速将传统的围绕商品布局的运营思维转化为以用户价值为导向的思维。

最后,长期处于增长顺境中的企业,容易形成规避风险的偏好和按部就班的执行文化。然而,突破

瓶颈恰恰需要颠覆性创新和容错机制。存量竞争要求组织能够同时兼顾“核心业务的精耕”与“新兴业务的探索”，即具备二元性组织能力。如何在不危及主营业务的前提下，激励内部创新，容忍试错失败，并平衡长短期资源投入，是对企业组织活力与文化韧性的终极考验。

综上所述，互联网用户增长瓶颈是市场饱和、成本定律与同质化竞争共同决定的，标志着行业发展阶段的根本性转变。这一转变要求企业在战略、财务、运营到组织文化的全方位、系统性的优化升级，否则将遭受这一瓶颈的困扰，最终被市场淘汰。随着以用户数量为单一导向的线性增长时代的终结，电商企业应重点关注以用户价值深度挖掘、商业模式创新与组织效能提升为核心的电商行业发展新模式。在此背景下，探索系统性的突破策略，成为电商企业亟待解决的问题。

3. 突破用户增长瓶颈的策略分析

在动态且不确定的商业环境中，企业如何平衡短期绩效与长期生存能力，是实现可持续增长的核心战略难题。Ansoff 提出三层策略框架，将组织的战略活动划分为三个相互关联的层面[13]。第一层是向内层，其目标是最大化当前业务的盈利能力和市场份额，通过持续的效率改进和增量创新，为整个组织提供稳定的现金流。然而，一些学者认为若企业过度专注于第一层将陷入成功陷阱，面临被颠覆的风险[14]。而向外拓展则成为了与第一层互补的重要环节。这一层关注于利用组织现有能力与资源，构建新兴的增长业务。研究表明，这一过程通常涉及进入相邻市场、服务新客户群体或开发现有技术的新应用，旨在中期内(通常是 2~5 年)形成新的增长引擎[15]。由于颠覆性创新可以作为企业突破现有瓶颈的重要方法，因此，一些企业更倾向于提前布局颠覆性技术，这也为企业带来了底层革新。这一层并非着眼于直接的财务回报，而是为组织的长远未来创造可行的选项。

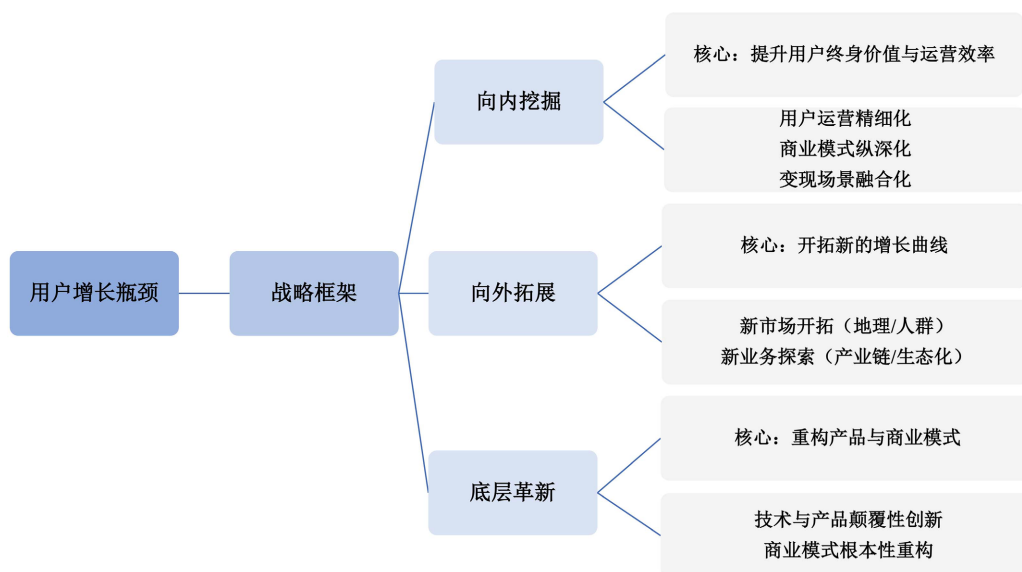


Figure 1. Diagram of the practical teaching system of automation major
图 1. 电商企业突破增长瓶颈的策略框架

本文基于 Parker 的理论构建了一个可应用于电子商务企业的三层策略框架，旨在为企业从战术到战略的全面破局思路，具体框架如图 1 所示。第一层面，深耕存量用户价值，此层面的核心在于对现有用户资产进行精细化运营，提升其个体贡献价值。第二层面，开拓新的增长模式，企业积极拓展海外业务，并采用专业策略适应当地风俗、法律和消费者偏好。第三层面，重构产品与商业模式。对这一框

架的进一步解释如表 1 所示。

Table 1. Strategies for e-commerce enterprises to overcome growth bottlenecks
表 1. 电商企业突破增长瓶颈的策略

战略层面	核心导向	具体策略	关键举措举例
向内挖掘	深耕存量用户价值 (从“流量”到“留 量”)	用户运营精细化	用户分层(RFM 模型)、个性化推荐、沉睡用户召回机制
		商业模式纵深化	搭建多层次付费会员体系、提供专属内容与增值服务
		变现场景融合化	直播电商、内容付费、社交电商、优化广告算法与形式
向外拓展	开拓新的增长模式 (从“红海”到“蓝 海”)	新市场开拓	出海(本地化运营)、破圈(银发经济/垂直领域)
		新业务探索	产业链延伸(向上游技术/内容、向下游物流)、生态化布局(构建产品矩阵)
底层革新	重构产品与商业模式(从“追随”到 “引领”)	技术与产品颠覆性创新	投入 AI 大模型、元宇宙、下一代通信技术应用, 创造新需求
		商业模式根本性重构	从客户端到商业端(SaaS 服务、云解决方案)、探索 Web3.0 等未来经济模式

基于更深入的分析, 本框架提炼出不同发展阶段、不同资源禀赋的企业应如何权衡和组合运用“向内挖掘”、“向外拓展”与“底层革新”策略。向内挖掘即通过对现有用户资产进行精细化运营、商业模式纵深化以及变现场景融合化, 旨在提升用户终身价值(LTV)与运营效率的一系列战略活动。向外拓展则通过开拓新市场(如出海、破圈)或探索新业务(如产业链延伸、生态化布局), 旨在利用现有核心能力开辟新的增长曲线的一系列战略活动。

企业为应对潜在的行业颠覆或开创全新价值空间, 在技术、产品或商业模式层面进行的根本性的创新活动。其核心特征在于非连续性, 即并非对现有业务的渐进式改进, 而是可能改变竞争基础、创造新市场或重塑价值链的变革。不同于现有的研究, 本框架细化了不同发展阶段和资源禀赋的企业, 在三维策略的实施时序、资源配比和战略重点上存在显著差异, 这构成了框架解释现实复杂性的重要维度。

4. 字节跳动与腾讯案例对比分析

为验证本文提出的“电商企业三维策略框架”的有效性, 选取了字节跳动与腾讯作为研究对象进行验证。通过公开的财务数据、用户数据及市场研究报告, 结合描述性统计与对比分析, 深入剖析其应对增长瓶颈的战略路径。

4.1. 字节跳动——从流量引擎到价值生态的蜕变

字节跳动是突破瓶颈的成功实践者。在通过“极速版”完成下沉市场覆盖, 即向外拓展后, 其通过底层革新的方法, 利用巨量引擎将流量能力赋能给商业端企业, 同时大力发展电商、游戏等业务, 通过向内挖掘的方式, 提升了存量用户价值, 形成了多元驱动的增长格局。字节跳动的发展体现了从“向外拓展”到“向内挖掘”, 再到“底层革新”的战略演进。为突破核心产品(抖音)在一、二线城市的用户增长瓶颈, 字节跳动于 2019 年推出抖音极速版, 通过“网赚”模式精准拓展到下沉市场。其效果显著, 如表 2 所示。

Table 2. Comparison of ByteDance’s overseas expansion results
表 2. 字节跳动向外拓展效果对比

指标	抖音极速版上线前(2018 年)	抖音极速版上线后(2020 年)	变化幅度
字节系国内全域 DAU (亿)	4.5	6.5	+44.4%
下沉市场(三线及以下城市)用户占比	50%	65%	+15%
获客成本(人民币/人)	较高(依赖传统广告)	显著降低(用户裂变分摊成本)	-30%~50%

数据来源：抖音官网

数据表明，极速版策略作为向外拓展的工具，不仅带来了大量的用户增量(DAU 提升 44.4%)，更重要的是优化了用户结构，显著提升了下沉市场的渗透率，并以更低的成本实现了规模扩张。

在用户规模见顶后，字节跳动的重心转向提升存量用户的商业价值，其核心举措是大力发展直播电商与优化广告系统。

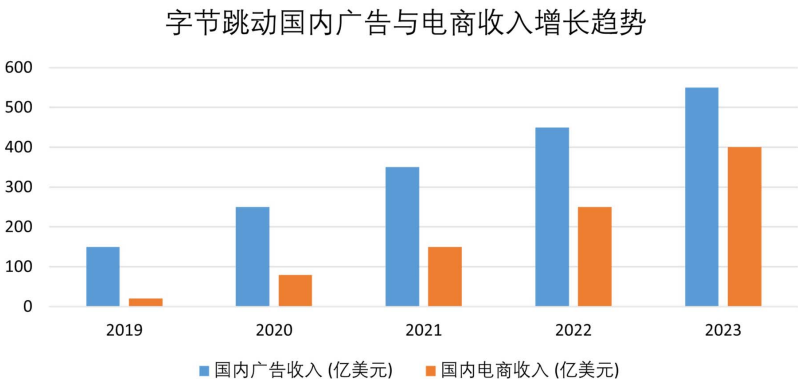


Figure 2. Growth trend of ByteDance’s domestic advertising and e-commerce revenue (Data source: ByteDance Bond Prospectus)
图 2. 字节跳动国内广告与电商收入增长趋势(数据来源：字节跳动债券募集说明书)

字节跳动在广告领域的收入持续增长但增速放缓，如图 2 所示。表明其在存量市场中通过算法优化、广告形式创新(如信息流、搜索广告)持续挖掘价值。而在电商收入方面则呈现爆发式增长，特别是 2020 年后。这体现了其通过“直播 + 短视频”的内容场景，成功将用户流量引导至交易环节，极大地提升了用户终身价值。字节跳动的电商运营充分印证了向内挖掘战略的有效性，其变现效率远高于纯广告模式。

面对广告主业的瓶颈，字节跳动将客户端能力赋能于商业端，成立了以“火山引擎”和“巨量引擎”为核心的企业服务板块，如表 3 所示。

Table 3. ByteDance’s key services and progress
表 3. 字节跳动主要服务与进展

业务板块	主要服务	代表性进展
火山引擎	公有云、AI 算法平台、数据中台	为吉利、招商银行等提供技术解决方案，2022 年收入同比增长超 150%
巨量引擎	广告投放、营销数据分析、内容运营	服务超百万家企业，成为国内领先的营销平台

数据来源：飞瓜

B2B 业务的快速增长，标志着字节跳动不再仅仅是一个流量平台，而是转型为一家技术驱动型企业服务商。这不仅标志着商业模式的基本重构，还带来了一种更可预测的突破，不受客户端用户增长的限制。具体如图 3 所示。

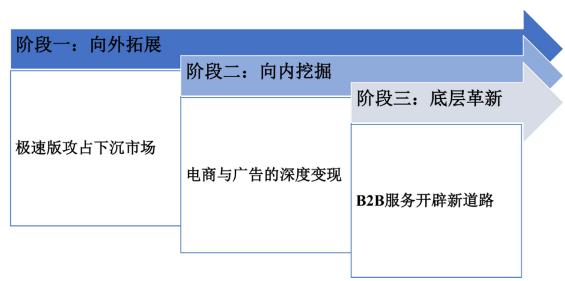


Figure 3. ByteDance's three-stage strategy
图 3. 字节跳动三阶段策略

4.2. 腾讯——社交护城河下的生态协同与赋能

腾讯公司具备其他企业无法赶超的核心优势——社交网络。因此，在意识到用户问题后，快速的识别用户增长瓶颈，并做出向内挖掘的核心战略。微信与 QQ 的社交关系链是腾讯的核心竞争力，其向内挖掘体现在对单用户价值的极致开发上。腾讯关键收入来源如表 4 所示。

Table 4. Tencent's key revenue sources
表 4. 腾讯关键收入来源

业务板块	关键收入驱动	ARPU 贡献特点
增值服务	游戏充值、视频会员、音乐会员	高 ARPU，依赖用户付费意愿与深度
网络广告	朋友圈广告、公众号广告、小程序广告	中等 ARPU，依赖用户活跃度与广告负载率
金融科技及企业服务	微信支付手续费、云计算服务	低 ARPU 但高频、高粘性，具有巨大生态价值

腾讯通过多元化的业务矩阵，将一个微信/QQ 用户的价值在多维度进行变现。从高利润的游戏到高频的支付，再到潜力巨大的云服务，实现了对用户全生命周期价值的深度挖掘。此外，从消费互联网到产业互联网(底层革新)。面对游戏、广告等传统业务的增长压力，腾讯明确提出“拥抱产业互联网”战略，将客户端流量与连接能力向商业端输出。

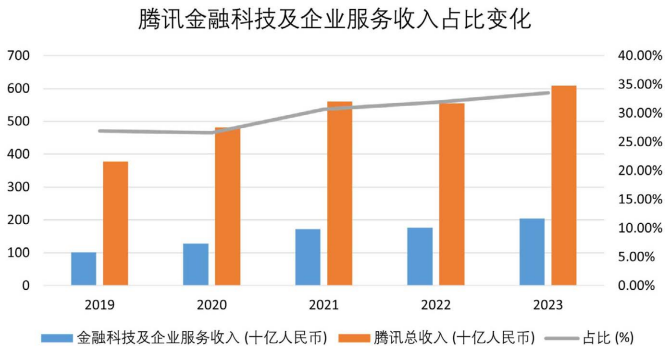


Figure 4. Tencent's financial technology and enterprise services revenue share evolution (Data source: Tencent Annual Report)
图 4. 腾讯金融科技及企业服务收入占比变化(数据来源：腾讯年报)

如图 4 所示，代表 B2B 战略的金融科技及企业服务业务收入占比持续攀升，已成为腾讯最重要的增长引擎。这表明其自下而上的创新战略已初见成效，成功降低了公司对传统客户业务的依赖，同时增强了业务稳定性与抵御威胁的能力。

4.3. 字节跳动与腾讯对比分析

基于腾讯与字节跳动两家企业近五年关键经营数据的对比，可以清晰地观察到电商企业三维破局策略框架在企业发展实践中的有效性与适用性。如表 5 所示。

Table 5. ByteDance vs. Tencent metrics comparison
表 5. 字节跳动与腾讯指标对比

战略维度	核心验证指标	腾讯	数据指向与框架验证	字节跳动	数据指向与框架验证
向内挖掘 (提升用户价值)	国内社交用户规模	微信及 WeChat 合并月活： 2019: 11.65 亿 2023: 13.43 亿(增长缓慢，趋于饱和)	用户规模见顶，印证了增长瓶颈的存在，迫使公司必须转向存量价值挖掘	抖音主 App 月活： 2019: ~5 亿 2023: ~7.5 亿(增速显著放缓)	用户规模增速大幅放缓，同样面临瓶颈，必须寻求更深的变现
	用户平均收益 (ARPU)	2023 年增值服务 ARPU: ~640 元 (通过游戏、会员等持续挖掘单用户价值)	在用户数微增下，收入仍能增长，核心依赖于提升存量用户的付费意愿和深度，是向内挖掘的成功体现	估算电商 GMV 占月活比大幅提升，2023 年直播电商 GMV 超 2 万亿(从广告到电商的变现深化)	电商 GMV 的爆炸式增长，证明其成功将庞大的用户流量引导至更高价值的交易环节是向内挖掘的核心
	关键收入占比	金融科技及企业服务收入占比： 2019: 26.9% 2023: 33.5%	B2B 业务占比持续提升，说明公司在降低对传统客户端业务的依赖，开辟新增长曲线，验证了向外拓展与底层革新	估算国内广告收入占比从超 80% 下降至约 60% (电商、企业服务等新业务稀释占比)	广告收入占比显著下降，证明其收入结构从单一走向多元，成功向外拓展了电商等新业务
向外拓展 (开拓新路径)	新市场(出海)	国际市场游戏收入占比： 2019: ~23% 2023: ~29% (通过投资与自研游戏出海)	国际游戏收入的增长和占比提升，是向外拓展地理市场的直接证据	TikTok 全球月活： 2019: ~5 亿 2023: ~16 亿 (爆炸式全球增长)	TikTok 的全球成功是向外拓展最极致的案例，为公司带来了巨大的第二增长曲线
	新业务(生态)	视频号贡献: 2023 年广告收入超 30 亿元，带货 GMV 增长超 100% (在已有模式内成功催生新业务)	微信依托生态驱动的向外扩张策略，既顺应短视频和直播电商的潮流，又为向内探索创造新场景，这正是视频号成功的关键所在	大力教育、飞书、火山引擎等业务线建立(从客户端消费向商业端服务拓展)	这些新业务的建立本身就是向外拓展至教育、企业服务等新领域的行为
底层革新 (重构模式)	研发投入	累计研发投入超 2696 亿元(2023 年研发支出增速 ~ CPI + GDP)	巨额的、持续的研发投入是底层革新的燃料，支撑其在 AI、大数据等领域的长期竞争力	持续投入 AI 大模型等前沿技术，2023 年研发支出约 800 亿元 (高强度技术投入)	同样以高强度研发驱动，为未来的底层革新(如 AI 驱动的产品)储备能力

续表

商业模式 重构	战略转型：2018 年提出“拥抱产业互联网”，将客户端能力向商业端输出	从消费互联网到产业互联网的战略定位转变，是商业模式层面的底层革新，旨在重构增长基础	战略转型：从流量引擎向价值生态演进，大力发展电商和企业服务	从依赖广告的流量生意，转向交易和技术的生态生意，同样是商业模式的底层革新
数据来源： 作者整理				

两家企业虽然发展路径各异，但均通过系统性地实施“向内挖掘、向外拓展、底层革新”这三个维度的战略举措，成功应对了用户增长瓶颈带来的挑战。从战略实施路径来看，腾讯呈现出典型的“向内挖掘→向外拓展→底层革新”演进轨迹。在微信及 WeChat 月活跃用户数趋于饱和的背景下，公司通过深度挖掘存量用户价值，持续提升增值服务 ARPU 值；同时稳步推进游戏出海和视频号业务，实现市场拓展；最终通过“拥抱产业互联网”的战略转型，完成商业模式的底层革新。与之形成对比的是，字节跳动则遵循了“向外拓展→向内挖掘→底层革新”的发展路径，通过 TikTok 的全球化布局实现用户规模扩张，继而借助直播电商深化国内流量变现，最终通过火山引擎等业务布局进军企业服务市场，寻求新的增长基础。

腾讯与字节跳动的实证数据与电商企业三维策略框架的理论预测表现出高度一致性。两家企业通过差异化路径实施三维策略的成功实践，不仅验证了该理论框架在解释现实商业现象方面的可靠性，也证明了其在指导企业突破增长瓶颈方面的实践价值。

4.4. 企业的战略路径选择

通过对字节跳动与腾讯两家公司的对比，本文基于三维策略，构建了一个以“市场地位/资源规模”与“组织创新能力”为关键维度的战略路径选择图(见图 5)，旨在为企业提供战略路径选择。

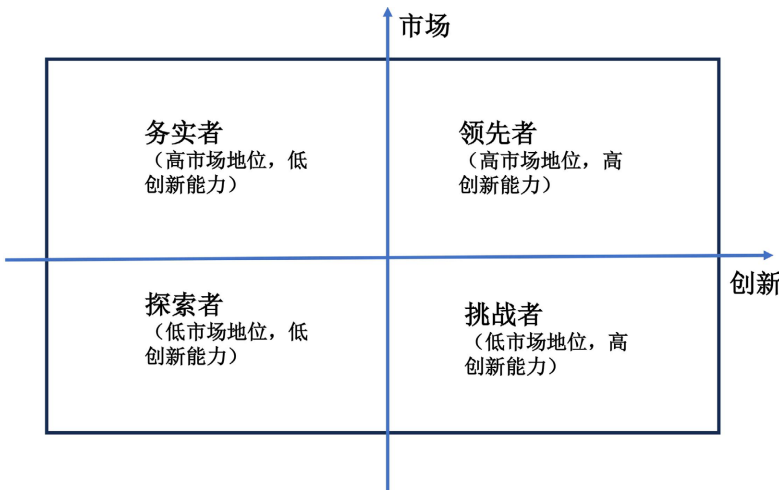


Figure 5. Strategic path selection quadrant diagram
图 5. 战略路径选择象限图

如图 5 所示，四象限分别为领先者、挑战者、务实者、探索者。领先者如成熟期的腾讯、字节跳动，在持续向内挖掘与向外拓展的同时，将底层革新置于战略核心，主动布局下一代技术与商业模式，以定

义行业未来。挑战者则应优先通过激进的向外拓展(如开辟新市场)或底层革新(如采用颠覆性模式)打开局面,迅速获取用户与声量,继而系统性地向内挖掘以巩固战果。某些传统业务强大的企业,则可依托现有资源优势进行深度向内挖掘,保持现有优势与现金流,审慎地进行向外拓展,并通过对前沿技术的小规模投资、合作或并购,逐步培育底层革新能力。最后,众多中小企业应采取聚焦单一、寻求破点策略。资源有限条件下,应避免多线作战,优先集中所有资源向内挖掘(极致化用户体验与变现效率)或选择一个最具比较优势的方向进行向外拓展(如垂直市场)。

5. 结论与建议

5.1. 结论

本研究通过构建“向内挖掘-向外拓展-底层革新”三维策略框架,并结合字节跳动与腾讯的案例对比分析,系统阐述了电商企业在用户增长瓶颈背景下的突破路径。主要结论如下:

- (1) 用户增长瓶颈是市场饱和、成本结构恶化与竞争同质化共同作用下的系统性挑战,企业需要从“流量思维”到“价值思维”的战略转移。
- (2) 字节跳动遵循“向外拓展→向内挖掘→底层革新”的颠覆性路径,而腾讯则采用了“向内挖掘→向外拓展→底层革新”的路径。虽然二者的路径存在差异,但是均通过三维策略的动态组合,成功应对了增长挑战,验证了框架的有效性。
- (3) 战略的制定与组合要高度依赖于企业的发展阶段与资源禀赋。案例中的用户增长数据、收入结构变化图表,有力地支撑了向内挖掘提升 ARPU、向外拓展打开新空间、底层革新重构增长模式等核心论点,证明了该策略框架在实践中的有效性。

5.2. 建议

基于以上结论,针对电商企业提出建议如下:

- (1) 精准定位,动态调整。企业应运用该模型明确自身在矩阵中的定位,并定期开展战略性自我评估。企业必须调整基本战略的侧重点,以反映市场状况与创新能力的动态变化。其发展路径应从“探索者”转向“挑战者”,最终成为“领导者”。
- (2) 构建与战略匹配的组织能力。注重内部增长的企业应强化用户运营与数据中台建设,建立以客户留存率和终身价值为核心的成功评估机制。寻求国际化发展的企业需采用灵活的前端驱动型团队架构,并愿意在起步阶段承受亏损。为确保颠覆性突破成功转化,专注基础创新的企业必须建立独立于核心业务的孵化流程,配备差异化的预算体系与评估文化。
- (3) 建立战略组合管理的投资机制。内向型挖掘是现金流可预测型企业的典型代表,这类企业需要充足的营运资金。处于成长阶段且需通过战略性支出扩大市场份额的企业,则被视为正在进行外向型扩张。基础创新则关注具有前瞻性的初创企业,这类企业即使短期内无法快速盈利,仍需投入固定研发支出以保持技术敏捷性和战略灵活性。
- (4) 强化数据驱动的闭环反馈。为每个战略维度设定关键绩效指标(KPI):衡量基础创新领域的研发项目转化率与专利数量;优先考虑外部新市场的收入份额;内部则聚焦用户留存率与 ARPU 值。通过定期数据分析建立“战略制定-执行-评估-学习”的闭环循环,确保资源配置的有效性。

致 谢

本文的数据及资料主要来源于企业官方网站、字节跳动债券募集说明书、腾讯年报以及其他媒体平台,在此对两家企业以及提供数据支持的平台表示感谢。此外,本文引用了诸多国内外相关研究领域的

专著和期刊论文，并从中获取了许多有价值的研究思想和论文思路，对这些文献的作者表示感谢！

参考文献

- [1] Chang, S., Eggers, J.P. and Keum, D.D. (2022) Bottleneck Resources, Market Relatedness, and the Dynamics of Organizational Growth. *Organization Science*, **33**, 1049-1067. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1479>
- [2] Shapiro, C. and Varian, H.R. (1999) *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business Press.
- [3] Ma, D. and Ma, Y. (2024) The Impact of the Digital Economy on Quality of Life: Empirical Evidence from 220 Cities in China. *Digital Policy, Regulation and Governance*, **27**, 404-421. <https://doi.org/10.1108/dprg-04-2024-0061>
- [4] Rochet, J. and Tirole, J. (2003) Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, **1**, 990-1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
- [5] Golder, P.N. and Tellis, G.J. (2004) Growing, Growing, Gone: Cascades, Diffusion, and Turning Points in the Product Life Cycle. *Marketing Science*, **23**, 207-218. <https://doi.org/10.1287/mksc.1040.0057>
- [6] Zhu, F. and Liu, Q. (2018) Competing with Complementors: An Empirical Look at Amazon.com. *Strategic Management Journal*, **39**, 2618-2642. <https://doi.org/10.1002/smj.2932>
- [7] Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2014) *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.
- [8] Markides, C. and Sosa, L. (2013) Pioneering and First Mover Advantages: The Importance of Business Models. *Long Range Planning*, **46**, 325-334. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.06.002>
- [9] Chen, P. and Hitt, L.M. (2002) Measuring Switching Costs and the Determinants of Customer Retention in Internet-Enabled Businesses: A Study of the Online Brokerage Industry. *Information Systems Research*, **13**, 255-274. <https://doi.org/10.1287/isre.13.3.255.78>
- [10] 孙中伟, 白月, 刘宁涛. 我国互联网网民的空间分布规律与影响因素[J]. 地域研究与开发, 2017, 36(6): 154-159.
- [11] 苏毓敏, 余睿超, 周梦瑶. 跨境电商企业客户集中度对企业价值的影响研究[J]. 会计之友, 2024, 2(13): 39-47.
- [12] 万琴, 陈君君, 文莉, 等. 中小零售商基于私域流量运营的“深度”数字化转型路径[J]. 商业经济研究, 2024, 5(8): 153-156.
- [13] Ansoff, H.I. (1957) Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, **35**, 113-124.
- [14] Christensen, C.M. (2015) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- [15] Parker, G.G., Van Alstyne, M.W. and Choudary, S.P. (2016) *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. WW Norton & Company.