

2021-12-30 毛利提升汇报

powelli, 2021-12-29

Page 1/2

各位老板好，今天我来给大家汇报一下CVM的毛利提升专项情况，包括21年的完成情况和22年的目标，以及对这个目标做的工作拆解

Page 3

首先汇报一下2021年全年毛利完成情况。

从目标上看。在去年的这个时候，按照当时50%收入增长的目标，我们根据成本优化的情况，大致估算全年的毛利为10%。但因为实际的收入增长只有26%，所以中间更改过一次毛利目标，从10%调到7%。但是在年底拼多多、小红书、快手的一批集中调帐，导致毛利降了1.7%（主要受小红书折扣下调（影响1%）及拼多多sa2折扣下调（影响0.5%）影响），并且拼多多还有1.6亿可能发生的调帐。这个因素是不可预知的风险，关于这部分的思考我们在后面也会继续提到。

从能力上看，我们现有的运营情况，即不考虑正向优化，也不考虑负向风险，单月的毛利大致在7%左右，这可以认为是毛利优化专项的基准值。

2020年收入48.74亿
2021年收入E 60.92亿
收入增长24.99%

Page 4

我们这里专门做了一个刨除top3的毛利情况，大盘可以达到11%的毛利率，实际上这个数据都还被拼多多退还所干扰。

我们可以看到，如果把退还因素考虑进去，拼多多这两年的大量退还和调帐影响较大，它在占比很高的情况下将整个大盘拉低。小红书折扣调整较大，但仍然是正毛利，快手变化不大。

其他KA和中长尾的增长相对健康。

拼多多折扣降低了4%，收入降低了4亿，原本毛利率要从-27%降低到-45%，降低18%；但是大盘通过优化库存的方式消耗了拼多多的闲置资源成本近3.5个亿，帮助拼多多提升了16%的毛利率。所以使得拼多多的实际的毛利变动，只降低了-2%，到-29%。

Page 5

我们细化一下今年的毛利正负向因素拆解，可以看到，差不多在资源优化和商业化策略上的进展差不多刚好被大客户折扣所抵销。

成本这块，由运管帮忙消耗了近500万核，加上今年开始有了部分机器过保，带来6.79%的毛利提升；增收这块，得益于星海等新硬件红利，以及我们在渠道中长尾上的CVM和Lighthouse推广，整体提升7.2%个点。

产品的商业化策略，除了新硬件和Lighthouse以外，还有很多举措已经实际落地，但是因为取决于业务上量过程，经营结果在21年的贡献还较少，我们期望在22年能有更大的贡献。

今年的主要贡献在碎片消耗、新硬件红利和中长尾拓展，随着碎片规模逐渐可控，明年在这部分的作用会变少，由其它的商业化策略来补齐毛利优化能力，预计明年正向部分可达17%。

负向这块，做个量化分析，退还造成2.46%的毛利影响，调帐造成11.8%的毛利影响，这块我们希望能有个长期规划，以备做好资源和产品应对。

迁移腾挪+整机退还：246万核
自研消耗：236万核
渠道中长尾碎片消耗：128万核

过保的比例：今年4%，明年12%，后年25%

Page 6

SVIP贡献收入，KA贡献利润，中长尾贡献碎片消耗（即降低大盘成本）

所以：

SVIP建设长期经营模型，控制折扣

KA拓展更多行业，增加行业的多元化和稳定性

中长尾侧重企业级客户，增强腰部力量

我们的整个毛利优化的商业化举措也会对应到这里不同的方向

Page 8

根据今年的增速，我们按照较保守的情况来测算，即收入增长23%达到75.1亿。如果实际增速大于这个值，那在新硬件红利上会有更大的收益。

对比2021年，由于库存逐渐可控，碎片自研消耗相对贡献降低，但首批大规模旧设备过保能带来4%的毛利收益，此外商业化策略上，除掉新硬件红利的3%增长，今年已经落地的差异化定价、新场景探索可以带来6%的毛利增长。

21年以及以前的所有过保设备： 114万核
22年会过保的设备： 278万核，节省成本3.62亿
23年会过保的设备： 631万核，节省成本8.2亿
24年会过保的设备： 994万核，节省成本12.9亿

值得一提的是，这里的风险仍然是大客户的收入异动，极端情况下，如果跟今年一样（14%），那明年的毛利仍然不及10个点。

Page 9

这里把风险展开来陈述

拼多多：

\1. 明年6/18结束以后，腾讯的补贴方案也结束，拼多多可能会大量退机器，因为到双11之间没有大活动，且字节云也接入拼多多，按照2021年6/18总体718万核，年底12/11（按照双11以后的一个月是退机器高峰）665万，总共退还

53万，因为字节云接入拼多多，预估可能明年退还机器上浮40%，预计总体退还74.2万核；

\2. 当前拼多多在做SA3的引入测试，如果开始大量供应SA3，需要有商务条款限制客户，否则会导致老旧代次机器被退还；

\3. 当前拼多多小红书的折扣已经非常低，2022年如果进一步降低折扣，拼多多会进一步加大亏损；

小红书：

\1. 小红书2022年会将上海4/5做合并，当前上海四区88w，上海五区27.9万，五区预计70%是双活使用，在合并以后将会退还 $27.9w * 70\% = 19.53w$ 资源；

\2. 异地poc是腾讯和阿里中标，阿里预计上量10万左右的，这块客户可能会从当前腾讯上海地域的机器切换过去，会产生预计10万的退还；

\3. SA3机器经过客户的POC测试以后，得到客户的极大认可，当前只客户客户达成一致在南京部署的时候，将碎片用起来，但是上海地域还未达成一致，因此在SA3上有产生很多碎片的风险；

4.当前小红书的折扣已经非常低，2022年如果进一步降低折扣，小红书的利润会进一步降低；

Page 10

SVIP：折扣管控、退还预警、包销合同、新增引导

KA：折扣管控、差异化定价、新增引导、新行业探索

渠道(Lighthouse)：场景化解决方案、渠道政策、腰部企业拓展

长尾(Lighthouse)：官网运营、VPS争夺

备注：21年非中长尾规模净增254万核，同比37%；中长尾净增128万核，同比67%

Page 12

当前267万核，21年底目标270万核已达成。将会持续优化库存结构，22年目标进一步降低到200万核，带来2%的毛利提升

这部分由运管同事专项汇报过，这里略过。

过保4%，线下2%，提一下。

Page 13

差异化定价是一系列措施的集合，主要的目的是通过差异化的定价、折扣设置和技术优化来区分不同类型的用户场景，引导更高毛利的达成。

以100G和大园区为例，通过价格区间的设置，引导用户使用更高毛利的产品。实际运营中，我们发现，100G涨价之后，100G产品的折扣并没有因为刊例价更高而额外降低折扣，新品利润提升15%。

腾讯云100G云服务器，作为业界首家大规模应用100G网络架构的产品，上线短短五个月内，在定价高于友商的情况下，规模增长60倍、新品利润提升近15%。

帮助云服务器拉新拓客，尤其对小红书30w核poc成功中标起到决定性作用，帮助腾讯云在四个厂商中技术得分第一，获得客户的高度认可，带来超1亿新增收入。

折扣管理是按照一个完整的逻辑，引导用户使用更高毛利的资源，也是靠这个机制保障100G和大园区的推进。当前每天约40单，感性上有较显著的折扣提升，下一页会讲数据。

折扣管理是一个直接的与前端交流的通道，虽然增加了一些工作量，但是能很好的传达产品的引导和落实产品商业化策略的达成。

机型优化也分存量和增量部分。存量的问题在于，随着云原生的趋势，大客户越来越倾向于买大核心，比如32c或64c，这就导致了碎片更容易产生，按照优化前的情况来看，不考虑渠道和中长尾时，大核心购买之后，固定会产生18%的碎片，这个是一个非常高的数值，这也是coby之前问到的，是否碎片问题将持续存在。那么至少从机型设计这个角度来看，我们在虚拟化和自研定制化超卖上做的一些尝试，可以将理论碎片率从18%降到6%，大大减少碎片源头。这可以提升1%的大盘毛利。

增量部分，我们希望在碎片问题得到缓解的同时，增强新的CPU系列，即经济型CPU，它会比现有TCO再降低25%-30%，先从渠道等中小企业用户入手，增加市场竞争力，未来也可尝试推广到大客户，形成整体有层次的产品矩阵。

Page 14

2022年目标：新增363w核（新采购好料），平均毛利38%，带动大盘毛利增长6%。

这是上一页的落地情况。我们分析了近半年的数据

可以看到，通过一系列的差异化定价策略，新增客户的毛利逐渐提升到了50%以上。所以这里也印证了一个观点，即新增越多，对毛利的贡献越大，当然这里的风险还是明年的收入增速，如果达不到25%，那这里的贡献会变小一些。

在存量这部分，还是绝对大头，明年在几个核算问题的修正上，会有1.3%的提升，代金券和低折扣不一定能有效解决，我们还是通过对存量的低毛利大客户做一些专项的分析和处理，比如尽早引导新增到大园区的100G SA3。

比较难搞的KA大客户，议价能力比较强折扣，存量业务扩容的场景下折扣提升谈判空间有限，如每日优鲜、酷狗音乐等通过引导大园区和高毛利机型的方式来提升毛利，单项目看都有了10%~20%不等的提升。

中腰部KA客户，谈判空间相对大一些，在产品比较坚持的情况下可以适当提高折扣，叠加高毛利机型和大园区的引导对毛利提升比较明显。比如：中外运、广西旅发等。

比较好的现象：折扣审批给行业商务传递了重毛利的思想，部分单子商务同学也会有意思的在提单之前找过来提前沟通勾兑高毛利解决方案；与行业一部成立计算毛利优化专项一起做毛利优化，大家也重视了很多，比如汇量，提前沟通折扣从4.1-→5

客户：每日优鲜

情况：老客户，计算产品月销100万，历史折扣3.5折，毛利率26%

优化手段：保持不变，全地域-→大园区，全机型-→必备机型+高毛利机型

优化效果：5.77%-→30%

客户：酷狗音乐

情况：老客户，计算产品月销130万，历史折扣3折，毛利率-10%

优化手段：保持不变，全地域-→广州6，7大园区

优化效果：16.21%-→25.8%

客户：中国外运股份有限公司

情况：新客户，计算产品月销13万，历史折扣6折，毛利率54%

优化手段：折扣提升（3.2折 -→ 5折），大园区引导（全地域-→北京6区）

优化效果：23%→41.38%

补充说明：黑石1.0裁撤，引导商务和客户沟通，黑石2.0性能有很大提升，按5折提供，选择北京六区，提升毛利。

客户：广西旅发科技有限公司

情况：新客户，计算产品月销3.3万，历史折扣4折，毛利率49%

优化手段：折扣提升（3折 → 4折），机型引导（S5 → SA2），大园区引导（广州地域→广州6，7）

优化效果：19.1% → 49%

客户：港华能源投资有限公司（坚持了可就提折扣了）

情况：新客户，计算产品月销3.3万，历史折扣4折，毛利率49%

优化手段：折扣提升（3折 → 4折），机型引导（S5 → SA2），大园区引导（广州地域→广州6，7）

优化效果：19.1% → 49%

Page 15

Lighthouse算是今年做得比较好的尝试。

Lighthouse在昨天晚上刚突破了100万核，达到全年20倍增长，比去年预估的20万核多了80万核（当然这也包括了30万核的cvm引流），已经远远超过了阿里云，做到了从口碑、规模和产品能力都做到国内的绝对领先。

Lighthouse的产品定位其实比去年有一点变化，也是来自于实际运营中的收获。我们发现Lighthouse不仅对长尾用户的体验有了显著的提升，同时在我们明确主打长尾用户的情况下，仍然有10%左右的企业用户自发使用了Lighthouse，这说明了通过产品易用性的打磨是能带来自来水的高价值客户，因此我们在今年年底做了一个调整，将渠道和官网的企业级客户的拓展也通过Lighthouse来承载，在今年试水的跨境电商赛道就已经获得了非常好的成绩（11月30日起6万核）

因此，在明年，我们希望依托Lighthouse打下的良好产品化基础，继续增长220万核的规模，预期将碎片全部填满，在渠道激励、场景化探索、国际市场探索上有较大的突破。为大盘带来3.7%的毛利提升

Page 16

泛离线也是我们在场景化上做的另外一个尝试。

泛离线的产品逻辑在于，我们应该通过离线业务和在线业务互相补充，来做到资源和产品层面的相互调度，以发挥云的规模优势。今年4月份，我们在挖矿上的探索是泛离线解决方案的最早尝试，可惜昙花一现。但通过兄弟部门的大力支持，我们已经在重庆建立了泛离线的计算集群，目前已经有12万核的渲染业务在运行。

我们希望明年泛离线能给大盘带来1个点的毛利提升，主要是希望能通过成本优势，获得与阿里云份额相当的市场机会。一方面在收入上保障有足够的利润，另一方面在成本端，可以帮助优化原有的投入成本。