

# 360的“攻防”战

本报记者 李昆昆 吴可仲  
北京报道

“未知攻，焉知防”，这是网络安全世界攻防双方博弈时常说的

一句话，用在当下形容三六零安全科技股份有限公司(以下简称“360”，601360.SH)的江湖处境可能同样合适。  
4月24日，360发布了2019年

年度报告。财报显示，360在2019年实现营收128.41亿元，同比下降2.19%；净利润59.80亿元，同比上涨69.19%。  
净利润的大幅增长一部分

原因来自于出售奇安信股份的收益，扣除这一部分，360的净利润约为30亿元，同比增幅约为50.06%。  
《中国经营报》记者获悉，360

自去年将奇安信股份剥离后，其自身虽一直都有涉足政企安全市场，但似乎在这一领域成为了“后来者”。  
为守住“网络安全老大哥”的

光环，360一方面是在B端加快了向政企安全市场的进攻；另一方面为了守住C端市场的护城河，360开始在金融、智能硬件等领域拓宽边界。

## 互联网广告业务下滑

360方面在财报中表示，因互联网广告市场增速持续放缓，广告预算投入趋于谨慎，且不断向头部平台集中，互联网广告投放重心偏向移动端，公司具有显著优势的PC端广告市场竞争日趋激烈。

一直以来，360的商业逻辑是，在C端推行“免费杀毒”策略，以浏览器、搜索、360安全卫士和360手机卫士为核心获客手段，通过广告、增值服务、智能硬件和安全及其他业务进行变现。

2019年财报显示，360的互联网广告及服务业务的营收占比约为75.73%，智能硬件业务占比约为13.05%，互联网增值服务为7.46%，安全及其他业务占比3.68%。2017至2019年，360连续三年超额完成业绩承诺，累计超额完成业绩承诺12.86亿元。此前，在2017年“借壳”江南嘉捷时，360方面做出业绩承诺，在2017至2019年度预测实现的扣除非经常性损益后的净利润分别不低于22亿元、29亿元和38亿元。

不过，C端业务方面不可忽视的一个数据是，2019年360的主营业务互联网广告及服务收入为97.25亿元，同比出现负增长(-8.76%)。在2017年和2018年，这部分业务的收益为91.15亿元和106.58亿元，同比增长幅度为53.89%和16.94%。

360方面在财报中表示，因互联网广告市场增速持续放缓，广告预算投入趋于谨慎，且不断向头部平台集中，互联网广告投放重心偏向移动端，公司具有显著优势的PC端广告市场竞争日趋激烈。

不过，C端业务的用户数据增长势头未减。根据第三方机构艾瑞



360在推行“免费杀毒”的同时，还在金融、智能硬件等领域拓宽边界。 本报资料室/图

咨询的数据，截至报告期末，360在PC安全产品的市场渗透率为97.84%，平均月活跃用户数保持在5亿以上，安全市场持续排名第一；移动安全产品的平均月活跃用户数达4.9亿。

速途研究院院长丁道师告诉本报记者，“个人安全业务本身可赚的钱有限，尤其是360还开创了免费模式，后来它通过广告、游戏等增值服务赚钱的模式是可行的，但是问题在于这两年移动互联网的各种入口已经变多，各种各样的服务层出不穷，竞争非常激烈。”

在业内人士看来，由于信息安全产业土壤发生了变化，360的广告业务变现效率出现了下滑。不过，360也在开拓新的场景：去年360金融上市、今年发力360互助、

并购壁虎诺言筹，以及不断调整营销策略并开创PC小程序应用，希望带来新的变现潜力。

根据QuestMobile数据显示，360旗下手机卫士、手机助手、清理大师和浏览器等多个APP的移动端使用时长持续增长。

另外，智能硬件是360这几年一直想突破的方向，其在这块业务做了很多产品。去年，360将360 IoT智能硬件品牌升级成了360智慧生活，目前有家庭防火墙和路由器、扫地机器人、儿童手表等十余个自研产品矩阵。

360财报显示，2019年其智能硬件业务收入为16.76亿元，同比增长65.20%；2017年和2018年这部分收入分别为10.99亿元和10.15亿元，同比增速为36.59%和-7.66%。

## 进击B端市场

360创始人周鸿祎去年在公开场合表示，其给360政企安全业务的定位是：类似于小米产业链模式，通过自建、投资、并购等方式拓展市场。

在B端业务方面，去年奇安信股权转让完成后，360宣布大规模进攻政企安全领域。该业务开展不到一年，2019年实现营业收入4.73亿元，同比增幅达到75%。这也是360去年快速增长的核心业务之一。

但在政企安全领域，B端、G端市场已有自身的复杂性、成熟度和运作规律，绿盟科技、启明星辰等企业早已盘踞市场一角。

360创始人周鸿祎去年在公开场合表示，其给360政企安全业务的定位是：类似于小米产业链模式，通过自建、投资、并购等方式拓展市场。

从360近期几个项目来看，与大部分做企业安全服务公司不一样的是，其政企安全业务并不以硬件产品为主，而是以综合产业基地的形式落地。比如，360在近期中标了重庆合川区和天津高新区的网络安全产业基地项目，这两个项目的中标金额分别约为2.40亿元、2.51亿元。

360方面告诉记者，重庆合川区的网络安全产业基地项目建设内容包括城市安全大脑、网络安全人才培养基地、网络安全双创平台、大数据协同安全技术国家工程实验室、网络安全对抗基地等内容。

对此，绿盟科技人士告诉本报记者，在网络安全领域，“业界的共识是，单卖硬件产品利润不高，是一锤子买卖，所以要往安全运营上转变，这样可以持续获得收益。比如卖一套解决方案，包括各种安全功能的硬件以及安全大数据平台，硬件采集实时信息发布平台，平台做各种安全大数据分析。”

“目前的企业安全市场不大，看看上市的几家公司市值就知道了。”上述人士称，当下市场存在的一个问题是，中国的网络安全公司还处于乱战阶段，数量多且分散，很难做到一家独大。《2019年中国网络安全产业报告》显示，市场份额第一名为启明星辰，该公司2018年的市占率为6.4%，而行业前八名市场份额仅为38.8%。

从整个市场规模来看，2019年中国网络安全产业高峰论坛上公布的数据显示，2019年中国网络安全产业规模预计超过600亿元，不过年增长率却超过20%，明显高于国际8%的平均增速，保持健康的发展态势。另外，在公开融资方面，截至2019年11月底，中国国内上市的网络安全企业达到了23家，创新孵化方面，有100多家创投机构在网络安全领域进行投资布局。

周鸿祎去年也曾表示，因为网络安全在中国信息化占比太低，现在做的大部分公司存在同质化、低价竞争，很多产品没有创新。而360的一个优势是借助C端产品的多年积累，360安全大脑是拥有5亿用户的安全数据平台，具备态势感知、威胁预警、AI处理分析及攻击溯源等安全能力，因此可以赋能其他网络安全公司。“安全企业找360要大数据授权，360也能往外推荐产品，无论是奇安信，还是绿盟科技、启明星辰的。”

丁道师认为，企业级安全和政务安全的市场非常稳定，并且愿意为安全业务付费。这种“两条腿走路”的模式，可以让公司的发展更稳健一些。“企业安全服务的盈利模式早已被认可了，不用通过各种增值服务赚钱，直接提供主营业务就可以赚钱，政府和企业对信息化安全非常重视。这几年还有很多做云服务的，为什么做私有云就可以马上赚钱，因为使用者是有强烈需求的，而且是持续的，不像个人用户今天使用这个服务，明天可能要换一个，成本很低，但To B和To G的替换成本太大了，一般来说，客户一旦使用某项服务，如果不换的问题，是不愿意轻易替换的。”

# 受益平台化转型战略 昆仑万维2019年净利12.95亿

文/木清

4月26日，昆仑万维(300418.SZ)发布2019年年度报告，报告期内实现营业收入36.88亿元，同比增长3.09%；归属上市公司股东的净利润12.95亿元，同比增长28.73%；归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润12.68亿元，同比增长33.75%；基本每股收益1.13元，拟每10股派发现金红利0.26元(含税)。

业绩的增长，得力于昆仑万维在战略上进阶到全球化的平台型公司，不但使公司避免了单一业务带来的业绩波动性，而且迅速实现了弯道超车。

同样值得一提的，是昆仑万维在互联网和人工智能布局上抢占先机。日前，昆仑万维携手华宇天宏发起成立规模达30亿元的昆仑互联网智能产业投资基金，继续发力，布局未来。

## 社交网络营收 超过游戏营收

以游戏起家，通过投资、收购以及数年的发展，昆仑万维逐步形成了移动游戏平台(GameArk)、休闲娱乐社交平台(闲徕互娱)、社交平台(Grindr)、投资为主的四大业务矩阵。

财报显示，2019年昆仑万维营业收入36.88亿元，98.26%来自于互联网收入，其中来自社交网络的收入达到17.12亿元，占比46.41%，超过了网络游戏收入。

从具体业务来看，来自游戏的收入14.86亿元，占比40.29%，较上年同期增长1.91%；来自社交网络的收入达到17.12亿元，占比46.41%，较上年同期下降10.26%；来自网络广告业务的收入4.26亿元，占比11.56%，较上年同期增长177.79%；来自其他业务的收入

6402.23万元，占比1.74%，较上年同期增长9.63%。

可以看出，社交网络和游戏收入是昆仑万维最大的收入来源，网络广告业务收入也保持了较高的增长速度。

2019年在游戏业务上，昆仑万维研发了多款移动手游，重点自研游戏包括《BLEACH 境·界-魂之觉醒：死神》《洛奇》《神魔圣域》等，重点代理游戏包括《龙之谷 M》《部落冲突》《部落冲突：皇室战争》《海岛奇兵》等。

其中，昆仑万维2016年自研原创手游《神魔圣域》在欧美市场仍然表现优异，截至报告期末已经创造了13.09亿元收入，是目前为止昆仑万维自研手游中贡献收入最多的一款产品。由GameArk和盛大游戏合作发行的端游IP改编的精品动作手游《龙之谷 M》于报告期内新增上线南美、非洲等市场，并继续在繁体区、东南亚、欧美等市场运营，报告期内累积收入1.02亿元。

另外，值得一提的是，昆仑万维继续拥有《部落冲突》《部落冲突：皇室战争》《海岛奇兵》三款Supercell研发产品的中国内地Android版本的代理权，其中《部落冲突》于报告期内贡献2.59亿元收入。

在APP Annie发布的2019年度中国厂商出海收入榜单中，GameArk排名第25位。

针对游戏业务在2020年的发展规划，在自研游戏方面，昆仑万维准备继续推进《BLEACH 境·界-魂之觉醒：死神》在各个市场的运营；继续推进《洛奇》在港澳台和东南亚的发行，同时等待国内游戏版号；通过精细化运营，不断延长《神魔圣域》的游戏生命周期；《仙剑奇侠传移动版》在中国内地正式发行，计划2020年Q2在港澳台地区发行；面向年轻用户的MMORPG《圣境之塔》以及面向欧美市场

的轻度RPG也将于年内正式上线。在代理游戏上除了继续代理上述优质游戏外，还准备在全球范围内寻找其他优质游戏项目。

闲徕互娱是昆仑万维旗下的互联网综合娱乐平台，产品以棋牌游戏为切入点，拟打造完整的泛娱乐化产品生态。2019年闲徕互娱共开发完成了53个创新型原创棋牌玩法。在商业化方面闲徕互娱通过搭建全新的增值服务和广告平台，进一步挖掘用户的商业价值，提升用户在线时长和付费欲望。

2019年2月，昆仑万维收购的闲徕互娱剩余35%股权，交易完成后持有闲徕互娱100%股权。昆仑万维表示，在2020年将深挖用户商业价值，提升用户ARPU值。具体包括通过大数据挖掘进行用户画像分层，针对不同层级用户提供个性化服务深挖用户价值；持续打造闲徕互娱的棋牌比赛品牌，推动地方棋牌行业的发展。丰富棋牌游戏玩法，进一步提高用户在线时长，增加道具消耗种类；丰富增值、广告、联运等商业化产品的种类和数量，扩大覆盖范围，提高付费用户转化率，进一步提升收入多元结构。

根据此前的公开信息显示，昆仑万维旗下社交业务的重要组成部分包括Grindr和Opera，Grindr是全球最大的亚文化社交平台之一，活跃用户主要分布在欧美等发达国家和地区。根据昆仑万维此前披露的信息显示，Grindr的收入主要来自于会员费和广告。其中付费用户可以获得更多增值服务，如匹配更多社交对象、一次传输多张图片、过滤广告等。广告模式包括弹出广告、条幅广告、奖励视频广告等。

Opera于2018年在美国纳斯达克上市，2019年2月，昆仑万维以3483.86万美元的价格增持Opera 425万份美国存托股份。截至



2019年年报报告期末，昆仑万维持有Opera 43.94%股份。Opera 2019年全年实现营业收入达3.349亿美元，同比增长94.4%；实现净利润达6764万美元，同比增长46.6%。在最新的统计口径中，Opera出现在投资业务当中。

## 出售Grindr获利32亿

另外占据很重要部分的是投资业务，昆仑万维因投资而有“独角兽挖掘机”之称，在过去几年中昆仑万维投资的项目或成长为昆仑万维的核心业务板块，或实现上市带来颇丰的投资回报。

其中，昆仑万维的一些业务板块甚至实现了独立上市。2016年昆仑万维携手360实现对知名浏览器公司Opera的收购，Opera成为昆仑万维旗下社交业务板块的重要组成部分。在很长一段时间Opera都是亏损，昆仑万维入主之后在Opera原本单一的浏览器搜索模式上，加入了精准推送的新闻资讯服务，使Opera成集搜索、导航、内容分发、社交为一体的综合平台级应用，进而商业模式也从原来的导航、搜索引擎分成、软件预装等，延伸至广告变现等领域。Opera迅速实现扭亏为盈，并在2018年顺利登陆美国纳斯达克。

Grindr是昆仑万维在2016年的一项投资项目。2016年1月，昆

仑万维以9300万美元持有Grindr的股权比例61.53%。当年4月，昆仑万维将Grindr纳入公司财务报表合并范围。

2017年5月，昆仑万维再次出资1.52亿美元继续收购Grindr Holding Company所持有的Grindr 38.47%的股权。收购完成后，昆仑集团持有Grindr全部股权。

3月6日，昆仑万维公告，公司与SanVicente签订股权转让协议，拟将昆仑集团所持有的Grindr Inc. (Grindr Inc. 持有Grindr LLC 100%股权) 98.59%的股权，以约42.15亿元人民币的对价转让给SanVicente。不过，该交易尚需提交美国外资投资审查委员会(CFIUS)审批。昆仑万维预计，这项交易预计产生投资收益约31.64亿元。

东吴证券分析师张良卫认为：“此次股权转让体现了昆仑万维强大的投资能力及资产运营再变现能力，交易完成后将为上市公司注入可观现金流，不仅可用于推动现有业务长期稳定发展，同时也为后续投资打开较大空间。”

投资业务一直是昆仑万维的重要业务板块，独到的眼光也让投资业务保持了较高的收益。2016~2019年昆仑万维分别实现投资收益4.93亿元、4.44亿元、6.84亿元、6.52亿元。

昆仑万维表示：“这些投资收

益有助于提升公司的业绩和股东回报，增强公司的现金流流动性和运营能力。投资回报不仅仅体现在财务上，更多的是通过投资产生对互联网格局的判断和方向性的把握。同时反哺公司主营业务发展，为之提供实践与指导意义。”

2019年昆仑万维陆续出售趣店全部剩余股票，累计获得投资收益3.29亿元人民币。2019年4月，如涵在纳斯达克证券交易所挂牌上市，其上市后，昆仑万维于报告期内卖出持有的全部如涵股权并获得5581万元人民币投资收益。

此外，2019年昆仑万维陆续投资了KrazyBee、追觅科技、Pony AI、洋葱数学等项目，涉及Fintech、物联网、无人驾驶、在线教育等领域。

Grindr宣布被出售之后不久，昆仑万维发起设立昆仑互联网智能产业投资基金，主要投资方向包括互联网、人工智能、合伙企业。总体目标认缴出资总额为30亿元。

昆仑万维方面表示，发起设立昆仑互联网智能产业投资基金，有利于发挥上市公司平台的投融资优势，进一步深化公司在互联网人工智能领域的布局。“公司计划每年投资10亿元人民币，聚焦于互联网及人工智能产业链投资，深化公司在互联网及人工智能产业的布局，为公司培育新的利润增长点。”