

顺势而为，赢在未来： 洞悉数字营销 六大趋势





联系人

单小虎

普华永道思略特中国主管合伙人

电话: + 86 (10) 6533 2166

邮箱: tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

蒋逸明

普华永道思略特体验设计中心主管合伙人

电话: + 86 (21) 2323 5101

邮箱: steven.jiang@strategyand.cn.pwc.com

华晓亮

普华永道思略特中国消费品行业合伙人

电话: + 86 (10) 6533 8797

邮箱: jerry.x.hua@strategyand.cn.pwc.com

普华永道思略特中国高级咨询顾问丁地峰、咨询顾问潘奕辰对本文亦有贡献。

目录

概述	5
一、数字营销主导营销策略执行的必然性	6
1. 互联网使用空前普及	7
2. 营销投入集中转向互联网	8
3. 细分人群变化牵引数字营销演变	10
二、数字营销的六大趋势	13
1. 从用户侧视角，需把握智能化、体验化、内容多元化三大趋势	14
2. 从企业侧视角，需把握营销组织内部化、结果导向、人工智能应用加速三大趋势	22
三、数字营销三大关键成功要素	29
1. 关键要素一：数字营销的选择离不开顶层设计	30
2. 关键要素二：数字营销的落地离不开能力建设	32
3. 关键要素三：数字营销的阶跃离不开技术平台	34
总结	36

概述



在数字经济时代，企业需要把握国内市场的关键数字营销趋势，以确立赢的营销战略及培育新的数字化营销能力，从而助力企业与终端用户的无缝连接和交互，更加与时俱进地创造和传递独特的业务价值，树立品牌在市场端的领先优势。

区别于市场上大多数聚焦在技术层面的趋势研判，本文从用户侧与企业侧的双重视角出发，基于用户需求和商业经营本质来研判与论述消费品市场数字化营销的六大趋势。

数字营销主导营销策略 执行的必然性



1. 互联网使用空前普及

新冠疫情以来，持续的居家防疫措施让大众把更多的时间转向线上（见图1），疫情这三年中国网民规模与互联网普及率以更快的速度保持增长（见图2），网民人均每周上网时间在疫情期间一度增长至30.8小时，2020年下半年虽有回落但仍高于疫情爆发前的状态，大众上网习惯已被巩固。

图 1：中国网民人均每周上网时长（2015年12月至2021年12月）

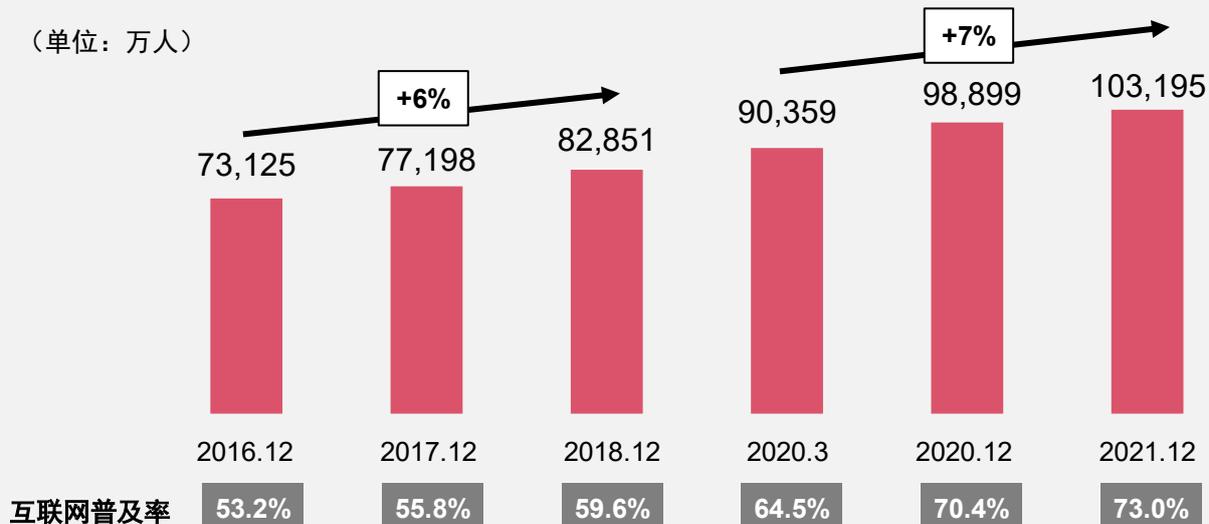
（单位：小时）



来源：《中国互联网发展状况统计报告》，CNNIC

图 2：中国网民规模和互联网普及率（2016年12月至2021年12月）

（单位：万人）



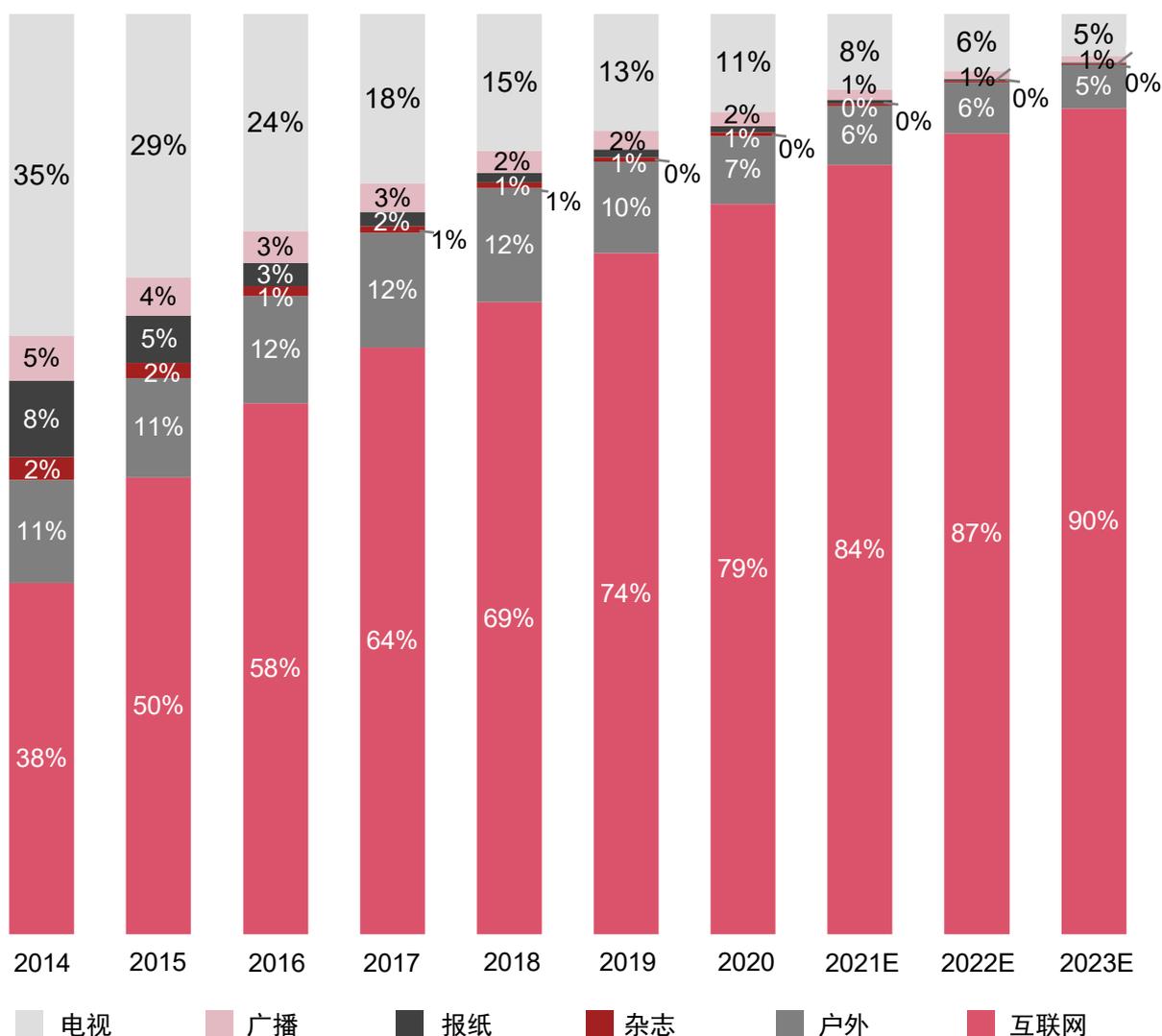
来源：《中国互联网发展状况统计报告》，CNNIC

2. 营销投入集中转向互联网

在中国，移动互联的高渗透度和持续增长的用户时间使得营销预算更多转向互联网，2020年以来互联网营销投入占营销总投入的比重占八成（见图3），电商、视频、搜索等线上媒介平台位居营销花费占比最高的三大投向（见图4）。

图3：中国广告花费的各媒介份额（2014年至2023年）

2020年互联网广告投入约4972亿元，距2014年CAGR达24.6%

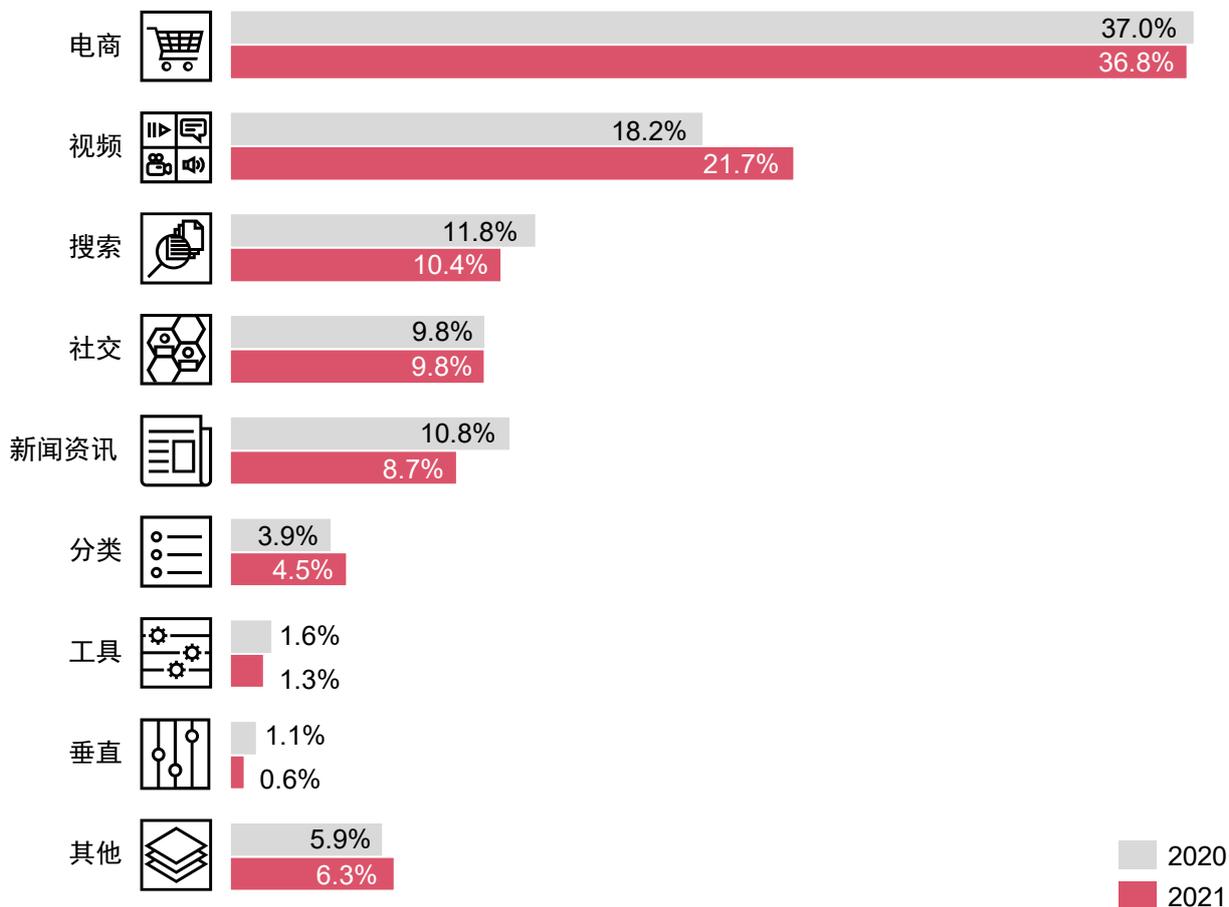


注：由于四舍五入，柱状图中数字相加可能不是100%

来源：《2021中国互联网广告数据报告》，GroupM

图 4：各媒体平台互联网广告收入占比情况（2020 - 2021）

2020年互联网广告投入约4972亿元，距2014年CAGR达24.6%



来源：《2021中国互联网广告数据报告》，GroupM

3. 细分人群变化牵引数字营销演变

在数字营销成为新常态下，数字营销向何处去本质上是由主力消费人群及其消费方式与偏好等决定的，因此消费品企业有必要重新认识后疫情时代下主流消费人群的行为特征及其变化，从而为数字营销的趋势判断提供强有力的依据；若从人群出发，新人群代表着消费需求的变化，从而拉动渠道结构变化，最终形成对数字营销的全新要求，即“新人群 - 新消费 - 新渠道 - 新营销”的相互牵引逻辑。

对于“新人群”的探讨，各家机构多集中探讨如何抓住千禧一代作为主力消费人群的市场机会，但普华永道思略特建议关注至少三类人群所演变的机会（特别在疫情的持续影响下）：主力城市千禧与Z世代、小镇青年、传统消费人群（见图5）。



图 5：后疫情时代三类主力人群消费画像



注：*根据整体千禧一代与Z世代群体数量、中国一二线城市人口占总人口比例，推算出主力城市千禧与Z世代人口数量

来源：思略特分析



主力城市千禧与Z世代：

这类人群是目前市场的主力消费人群，被称为是互联网的原住民，习惯先“种草”再“拔草”，关注消费体验与个性化需求，且敢于尝新。在疫情下，主力消费人群的“衣食住行”被迫重塑，信息的获取和社交属性的满足更多依赖线上媒介，互联网属性被进一步强化。



小镇青年：

2021年中国的城镇化率约为65%，预测数据显示到2030年中国城镇化率有望达到70至75%，因此小镇青年的消费潜力巨大。由于周边的零售业态更单一、品牌相对较少，小镇青年会在社交平台上充分利用碎片化时间，追随一线城市的消费偏好。与主力人群类似，疫情带来的社交隔离导致难以实现物理空间的转换，因此更有赖于通过线上渠道实现信息获取、社交与产品购买。



传统消费人群：

传统消费人群：传统消费人群指65后或70后。到2030年，这些传统消费人群将逐渐成为银发族，约超过3亿人口规模，他们过去习惯在线下消费，但疫情的社交隔离迫使传统人群借助线上渠道实现生活必需品与其他商品的购买，疫情会持续加速与巩固他们线上购物习惯的养成。

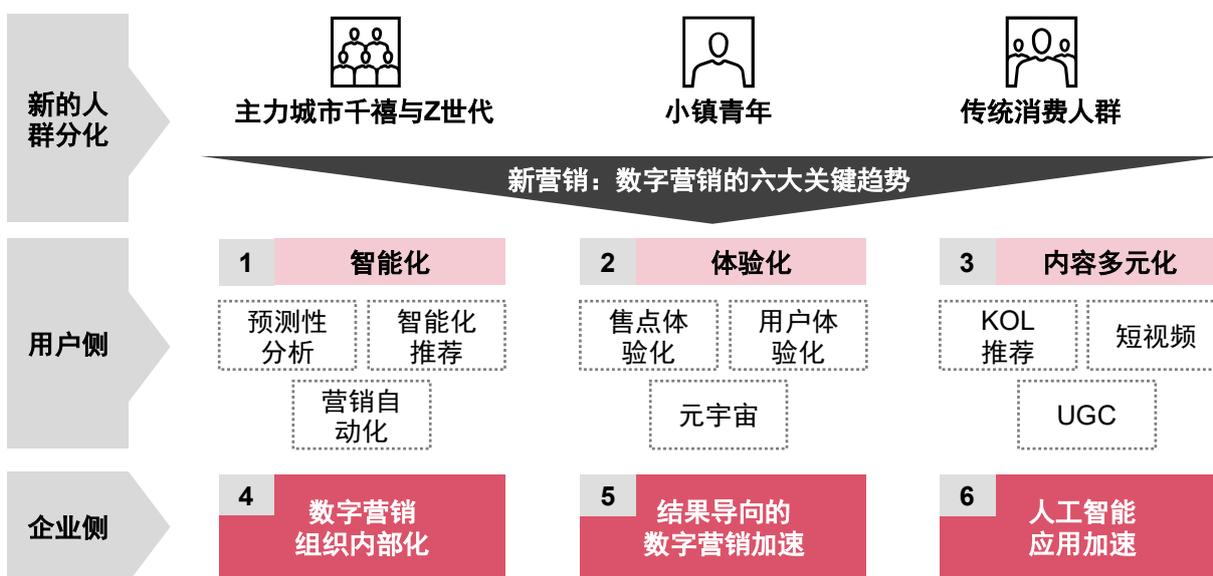


数字营销的六大趋势



从用户侧与企业侧双重视角出发，可以将六大数字化营销趋势分为两大部分（见图6）。

图 6：数字营销的六大趋势



1. 从用户侧视角，需把握智能化、体验化、内容多元化三大趋势

从用户侧视角出发，普华永道思略特主张关注三大数字营销趋势：**智能化、体验化、内容多元化**，在每个趋势下分别会由三个细分趋势构成，最终形成“3×3”的组合矩阵。然而，由于不同细分人群的消费与渠道偏好差异明显，与不同细分人群的营销交互趋势上也显现出不同程度的相关度和影响力。因此，“3×3”的数字营销组合矩阵并不具备普适性，反而需要迎合不同人群的特征与需求偏好形成针对性的面向，相关度越高代表不同营销趋势对于人群的适用性越高）。

具体来说，作为互联网的原住民与当前消费主力人群，城市千禧与Z世代具备更强的社交属性与分享表达欲、对购买体验有更高的要求、并且更愿意尝试新事物，因此“智能化、体验化、内容多元化”对于这类人群的适用性更高。对于小镇青年，由于地理受限，对于消费体验的满足并不苛求，因此售点体验化、用户体验、营销自动化等趋势的相关度和影响力会稍低。对传统人群而言，由于伴随线下零售成长起来，对线上生态的敏感度不高，但很愿意将碎片化的时间用在短视频平台，所以智能化、体验化的趋势对其适用性不高，企业反而需要重视短视频等内容形式把握此类人群的机会。

因此，“3 X 3”数字营销趋势组合矩阵有非常细化的内容展开，下文将选取最具影响力的细分趋势做重点探讨。

趋势 1：智能化

智能化分为三个方向，包括预测性分析、智能化推荐、营销自动化，但这部分会重点阐述智能化推荐（见图7）。

图 7：用户侧“智能化”趋势详解

	趋势特点	业务价值
 智能化	预测性分析 <ul style="list-style-type: none">定义：即采用新一代信息技术，基于用户早期行为数据预测中长期的生命周期价值，并针对匹配业务策略，需要深度学习的LTV预测模型大量的研发资源与海量的行为数据	<ul style="list-style-type: none">降低广告投放的不确定性优化用户增长策略最大化用户价值提升产销协同效率
	智能化推荐 <ul style="list-style-type: none">定义：即企业基于用户实时反馈的行为数据，如过去的购买订单数据和其他行为（例如添加到购物车、添加收藏夹等），匹配相关产品，形成个性化推荐和精准投放	<ul style="list-style-type: none">帮助用户快速找到感兴趣的产品和内容，量体裁衣，做到个性化匹配提高用户转化率，提升用户粘性
	营销自动化 <ul style="list-style-type: none">定义：即通过一套自动化的营销工作操作流程，企业可识别用户并设计匹配的内容，并根据用户行为和时间表自动触发操作	<ul style="list-style-type: none">提升管理效率、规范营销过程减少过程中的人为错误简化营销与销售组织提升营销转效率

来源：思略特分析

智能化推荐：



定义与特点：

企业基于用户行为数据（如过去的购买订单数据和其他行为），匹配关联产品，形成个性化推荐和精准投放，从而提升用户转化率与用户粘性。



业务应用与价值：

各行业中大量的例子证明灵活利用智能推荐算法可带来可观的收益增长，比如某国服装和配饰零售商，该零售商根据每位购物者实时行为和历史数据了解他们的兴趣偏好，制定改进其商店产品推荐的策略，向购物者推荐符合他们的兴趣的产品，这帮助购物者能在庞大的产品集合中快速找到产品，推荐算法的使用帮助该零售商提升50%的点击率。



挑战与建议：

然而，基于用户数据的智能推荐算法的执行动机与结果往往不是“善意”的，信息茧房、算法黑箱、数据滥用等问题对用户隐私权、自主权、知情权、平等权造成不同程度的威胁。此外，当前传统的智能推荐算法面临多方面的挑战，比如用户兴趣复杂或决策因素多样、模型的训练方式和可解释性不足等，都会导致算法模型效率不足。因此，在当前社会愈发关注个人数据隐私与安全保护的大背景下，企业需要寻找坚持以人为本、能够平衡效率和用户隐私的算法模型，最大化智能推荐在营销领域的业务价值。

趋势 2：体验化

体验化也分为三个方向，包括**售点体验化**、**用户体验化**、**元宇宙**，下面将重点阐述**售点体验化**和**元宇宙**（见图8）。

图 8：用户侧“体验化”趋势详解

	趋势特点	业务价值
 体验化	售点体验化 <ul style="list-style-type: none"> 定义：品牌方精心设计与呈现满足客户购买体验为核心的售点/门店，使客户能更好地与品牌和产品进行主动、立体的互动及形成用户自传播 	<ul style="list-style-type: none"> 强化用户对品牌的认知 优化用户的购物体验 提升销售转化率与用户忠诚度 提升品牌传播价值和传播效率
	用户体验化 <ul style="list-style-type: none"> 定义：即品牌洞察用户购买/使用行为和场景中特定的需求及痛点，对内容物、用户触点和客户服务等多维进行用户为中心的感知提升设计 	<ul style="list-style-type: none"> 定义：即品牌洞察用户购买/使用行为和场景中特定的需求及痛点，对内容物、用户触点和客户服务等多维进行用户为中心的感知提升设计
	元宇宙 <ul style="list-style-type: none"> 定义：即一种连接消费者的全新方式和体验，通过虚拟人、NFT、沉浸式直播、元宇宙商业空间等，触达新的消费群体具备更高的传播性与体验性 	<ul style="list-style-type: none"> 提升用户体验与参与/购买意愿 <ul style="list-style-type: none"> 虚拟化 情景化 游戏化 个性化

来源：思略特分析

售点体验化：



定义与特点：

品牌方精心设计与呈现满足客户购买体验为核心的售点/门店，使客户能更好地与品牌和产品进行主动、立体的互动，可强化用户对品牌与产品的认知、优化用户购买历程体验、提升销售转化率、品牌忠诚度与口碑传播。



业务应用与价值：

时尚类企业的售点体验化会走得比较靠前，在线下门店会融合生活化、体验化的场景。以某国际服装品牌为例，该品牌2021年在北京热门商圈开设一家时尚生活方式精品体验店，集服饰、咖啡、家居于一体，作为品牌生活方式的延伸，体验门店能延长消费者停留时间。该体验店具备话题性和网红打卡体验属性，相关推文火爆全网，普华永道思略特团队追踪期间品牌热度与电商销量变化，发现体验店本身可形成巨大的市场声量，社交媒体指数在5月份达到峰值，并且品牌5月份线上旗舰店交易额较4月份上涨20.41%，线下体验带动线上营收增长初见成效。



挑战与建议：

然而，目前大多企业对于售点体验化的实践过于泛泛，未经过清晰思考与业务推敲的售点体验化难以吸引与满足用户到店体验的需求、难以与品牌其他渠道形成步调统一的业务协同。因此，普华永道思略特建议售点体验化的打造可从用户细分、产品与服务组合、交互体验设计、IoT感知与大数据应用、系统工具支撑、组织与KPI设计等维度进行系统性规划，需明确定位售点体验化面向消费者的差异化价值定位、体验店的功能布局及与其他渠道的协同关系、品牌的核心产品要素如何做体验化拆解与呈现及用户交互、数字化技术的应用与门店店员的服务如何相辅相成等核心问题。

元宇宙：



定义与特点：

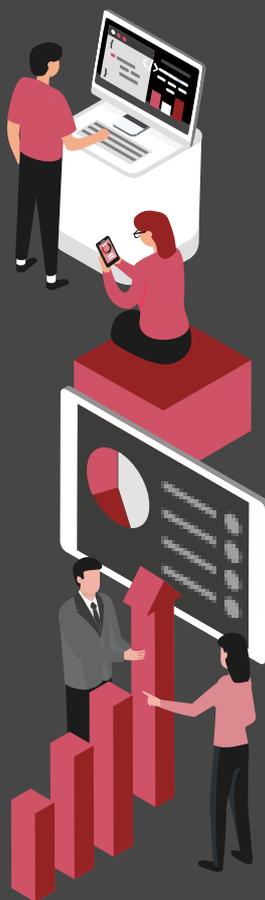
企业通过虚拟人、NFT、沉浸式直播、元宇宙商业空间等方式，触达新的消费群体，具备更高的传播性与体验性。

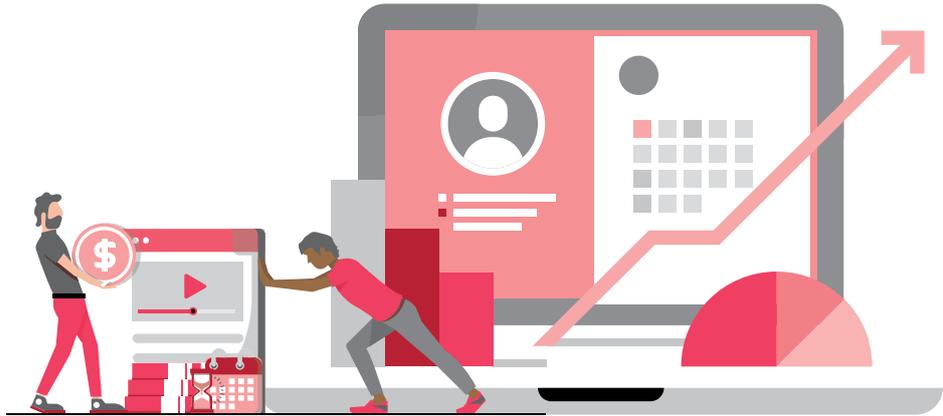


业务应用与价值：

元宇宙极大提升了用户体验与用户的参与意愿，给品牌数字营销带来的机会可总结为4个方面，即虚拟化、情景化、游戏化、个性化：

- **虚拟化**：比如某国内头部互联网科技公司已经在帮助品牌打造虚拟的品牌代言人，以规避当下现实明星代言人的合作风险；
- **情景化、游戏化**：比如国外某些品牌已经借助游戏化的场景实现产品的推广与销售，虽然直播过程只有10分钟左右，但却吸引了全球超过1230万玩家同时在线观看，具有广泛的社会影响力与商业价值；
- **个性化**：比如某韩国冰淇淋工厂提供虚拟的个性化产品制作服务，并通过该方式实现导流到线下实体门店获取产品，该工厂是2021年12月底开张的，仅一周时间访问量就超过100万人次，带动冰淇淋实体店的销售额增长约两成。





挑战与建议：

由于元宇宙的进一步商业应用既需要合作生态的各参与方的探索和共创，又需要相关软件、硬件等提供商的技术迭代升级，早期介入元宇宙的品牌企业尽管通过创新探索该体验生态下的新营销可以获得一定程度的先动优势（比如早期粉丝关注与转化），但若固化可持续的价值变现模式还有待时间的验证和企业自身关于模式的持续打磨及价值衡量。

中国某老字号食品品牌，以糯米粽子为核心产品之一，其在各路品牌纷纷跟风“元宇宙”打造虚拟体验的浪潮下不落俗套，一方面以极具科幻感的赛博朋克风来诠释与其产品形象物化相连的“锥宇宙”，另一方面又超越了硬核科技所营造的虚拟体验，让短视频的主题回归人与人之间的情感连接。这也特别映衬了短视频推出的端午佳节背景所寄托的传统文化情愫，使得老字号品牌既营造了时下年轻人所青睐的流行元素，又不失老字号品牌经历岁月积淀所具备的底蕴和独特个性，给更广泛的受众一种全新的感观体验和情感共鸣，该元宇宙素材借力颇为巧妙。

对于更多消费品企业而言，是否要进入元宇宙生态提早布局，首要需要评估的是企业的核心目标用户是谁，以元宇宙的特点来看，对于聚焦传统消费人群（前文提及）的业务而言，率先推动元宇宙营销并非明智之举；其次，对于那些还没有很好地塑造产品或售点的体验差异化的企业，元宇宙也不应作为更高优先级的选择项；再次，元宇宙与企业其他方面的数字营销水平及数字化技术支撑相匹配，对于相应基础比较薄弱的企业，力图通过元宇宙弯道超车未必是事半功倍，因为营销要实现业绩达成的闭环支撑，既需要跨平台的体验与服务的实现，又需要端到端的跟踪与识别，企业在缺乏体系化能力的基础上是不容易通过元宇宙做“一招鲜”突围的。

趋势 3：内容多元化

内容体验化也分为三个方向，包括**KOL推荐**、**短视频**、**UGC**（用户主导生成的内容），其中重点阐述**UGC**（见图9）。

图 9：用户侧“内容多元化”趋势详解

	趋势特点	业务价值
 内容多元化	KOL 推荐 <ul style="list-style-type: none">• 定义：95/00后主力消费人群在各类社交媒介消耗大量时间且极度碎片化作为数字化原住民，其将KOL的分享与推荐视为作为最重要的资讯与经验获取来源之一	<ul style="list-style-type: none">• 通过KOL直接影响特定圈层消费者，更匹配特定用户人群的内容投放，提高转化率
	短视频 <ul style="list-style-type: none">• 定义：短视频具备轻量化、信息量大传播能力强、直观等特点，兼具短平快的传播性，迎合当下主流消费群体碎片化的快节奏生活方式	<ul style="list-style-type: none">• 通过单一平台和单一内容可触及广泛的消费群体• 迎合消费者生活方式，接受程度高
	UGC <ul style="list-style-type: none">• 定义：当前95/00后主力消费人群提倡个性化，更愿意分享和表达观点，UGC兼具随意性、自发性、非结构化等特点	<ul style="list-style-type: none">• 通过激励用户自发形成与品牌相关的优质内容和传播资源，增强与品牌的持续互动，形成口碑裂变• 积累的内容互动数据可为业务提供洞察，反哺营销策略

来源：思略特分析



UGC:



定义与特点:

企业在目前的业务实践中早已布局多元化的内容，比如短视频、直播等等，但比较容易忽略UGC。企业通过激励用户自发形成与品牌相关的优质内容和传播资源，可增强用户与品牌的持续互动，带动口碑裂变。



业务应用与价值:

以某大家电品牌的案例，该品牌原本是单纯用积分体系来激发用户在购买产品后自发到平台上晒单与分享，以优质的UGC内容影响广泛的潜客。然而，以积分奖励形式对当下主力城市的千禧与Z世代并不奏效。普华永道思略特团队洞察到主流消费人群具有很强的社交属性和差异化需求，并设计区别于会员积分体系的差异化方案让优质的UGC内容被更多的人看到、点赞认可、转发，最终实现平台与用户间的互惠互利。



挑战与建议:

当前企业有效实践UGC营销体系最大的困难与挑战在于如何让用户真正实现自发、与品牌相关、持续、广泛的内容传播，很多企业精心打磨出一套服务于UGC的业务机制与体系，但效果并不理想。普华永道思略特认为服务于UGC营销体系的机制与系统固然重要，但更核心的是企业是否具备撬动用户形成口碑裂变的核​​心能力与资源禀赋。根据普华永道思略特数字化商业模型设计的RACE模型（即创新商业模式设计的工具框架，它对应四个维度的首字母，分别是“Rebuild-重塑客户关系、Analytics-洞察业务与协作、Change-变单一为互补、Experience-卓越客户体验”），“卓越客户体验 Experience”旨在帮助企业驱动用户UGC生成与传播、打造口碑自传播的网络效应的一个关键要素，助力企业厘清从产品体验、零售触点体验、服务体验三个方面的核心能力塑造，最大化UGC的商业价值。

2. 从企业侧视角，需把握营销组织内部化、结果导向、人工智能应用加速三大趋势趋势

立足于企业视角，值得被关注的数字营销趋势为：**营销组织内部化、结果导向的数字营销加速、人工智能应用加速。**



趋势 4：数字营销组织内部化

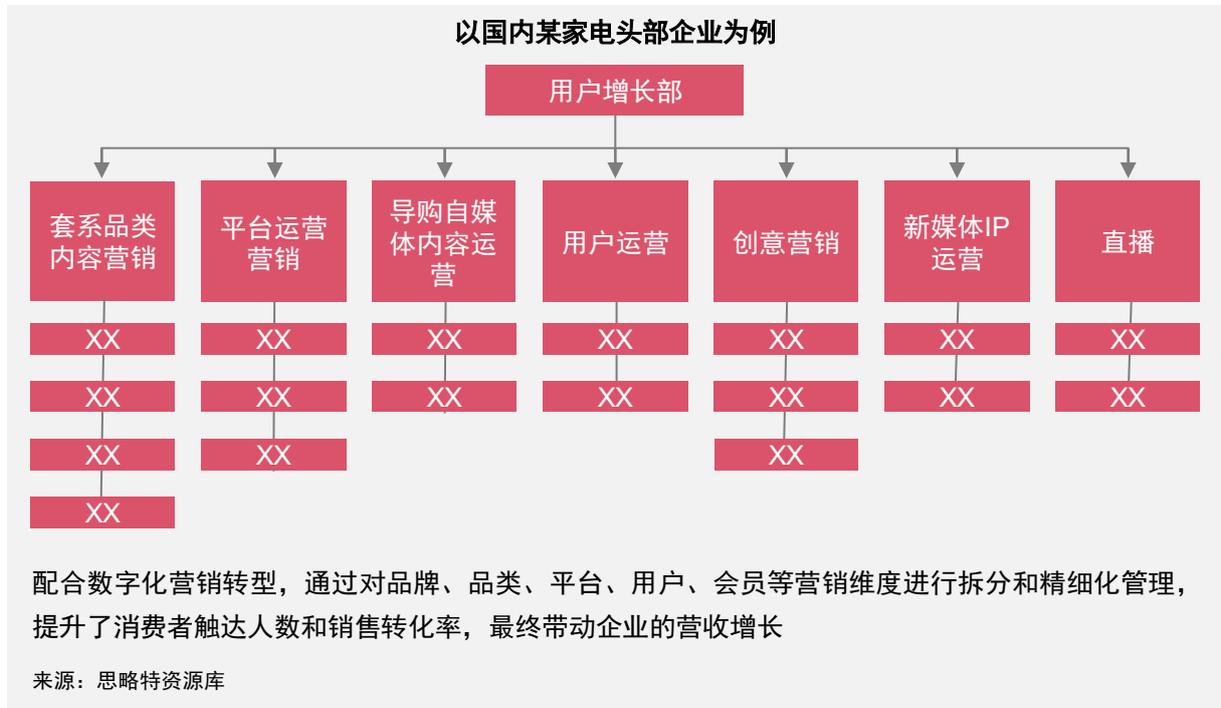
一方面，从上文所探讨的用户侧趋势可见，数字营销对于品牌企业运营数据、运营用户（体验）、运营内容的要求越来越高，企业要通过数字营销构建竞争优势不得不考虑在内部培育如数据洞察与运营这样的关键能力，并且确保数字化技术应用、用户体验管理、品牌与产品营销、创意内容制作与传播、数据管理与洞察等多职能的业务协同性和一致性。这既是数字化竞争的市场环境变化所致，又是市场上相关人才培养与流动进入到相应成熟阶段的有利条件的促进。相比较，过去10-15年间，无论外资成熟的消费品品牌还是本土成长中的企业，由于其在市场上获取兼具新营销技能和实战经验的专业人才比较困难，往往不得不寻求与专业的营销代理公司或技术服务公司的合作。

另一方面，数字营销要求企业对营销效果进行跟踪和评估，而企业以往通过与第三方供应商的营销效果跟踪数据存在一定的认为注水或失真。在所有品牌企业中，一部分领先的500强品牌对于营销投放ROI（投入产出比）有更高的管理要求，因此这其中的领先品牌近几年开始持续内部化数字营销执行团队，重塑与服务商、媒体的关系，以提高效率和降低营销成本。这种内部化营销执行团队的趋势在持续影响更多行业，除了数字营销非常活跃的快消品、家电、3C产品，还包含汽车、酒店、餐饮、银行等行业的头部品牌。从未来3-5年看，特别是从核心能力培育与发展的视角看，数字营销组织内部化的趋势还将继续加深。

近几年，国内一部分率先推动品牌营销转型的行业头部企业审时度势，意识到将数字营销构建其核心组织能力的必要性，因此探索推进数字营销组织内部化。以某国内头部家电企业为例（见图10），为配合数字化营销的转型，该企业在内部形成了职能完善的数字营销执行团队（从媒介运营到平台运营、IP运营、自媒体内容、内容营销等）。



图 10：以国内某家电头部企业组织架构图



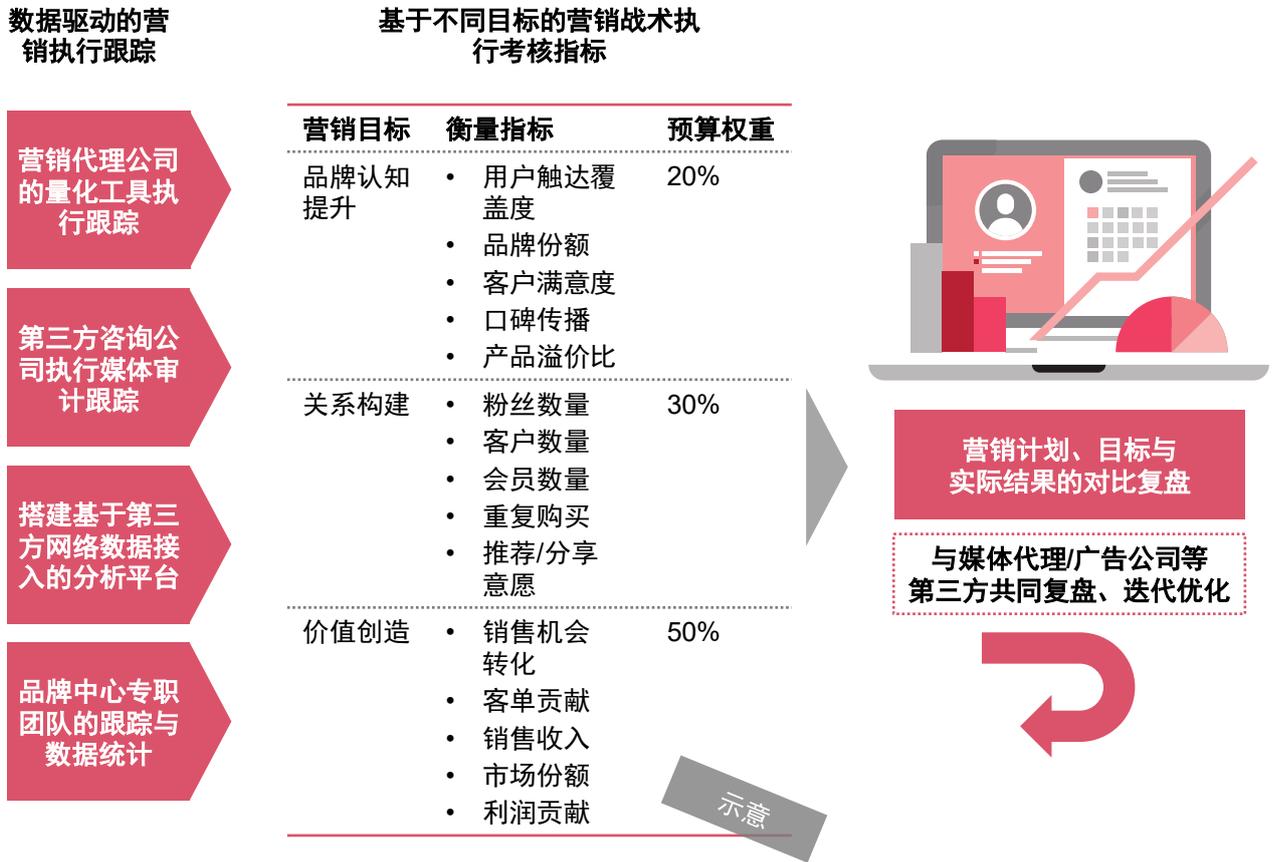
趋势 5：结果导向的数字营销加速

在当前市场环境下，以结果为导向的数字营销在持续加速，这背后有三个关键的推动力：线上线营销预算替代、数字营销关注品效合一、物联网+大数据技术应用助推效果营销。

即便如此，目前国内大多数企业仍无法构建完整的营销闭环，这种不理想的业务实践背后暗涵的是企业当前要真正实现以结果导向的数字营销仍然面对诸多挑战。为更好地具象化和理解这些挑战，不妨以提问的形式做梳理：

<p>1</p> <p>关于认知与思维能力的问题：当前企业规划市场营销战役时，是否考虑到该如何实现效果营销？</p> 	<p>2</p> <p>关于技术与工具层面的问题：对于线上线下渠道、线上多平台，企业如何实现营销投放后的持续跟踪？该借助哪些技术和工具做支撑？</p> 	<p>3</p> <p>关于考核体系的问题：匹配数字营销的目标，跨越营销时间与空间的障碍，如何设置合理的KPI考核体系？KPI体系中需考虑哪些维度的细化指标？</p> 
---	--	--

图 11：品牌数字营销闭环全流程



来源：思略特方法论

以产品推新上市为例，目前大多企业仍习惯用优惠促销的方式推新上市，而这种做法往往是牺牲利润换取销量，且也很难形成营销闭环追踪。然而，奢侈品品牌从来不会以这种方式推新，反而会塑造市场消费者对新品稀缺性的感知，让消费者心甘情愿拿着来之不易的邀请码、甚至排对数小时抢购新品，而邀请码本身就是企业和品牌方得以实现营销闭环、追踪数字营销效果的关键工具。

总而言之，普华永道思略特认为企业要真正实现以结果导向的数字营销，至少需要厘清和面对来自**思维层面、技术层面、考核体系层面**的业务挑战，从而能从上至下形成统一的营销闭环逻辑构想、拥有相匹配的技术手段和依据、优化预算分配和整体营销打法(见图11)。

趋势 6：人工智能应用加速

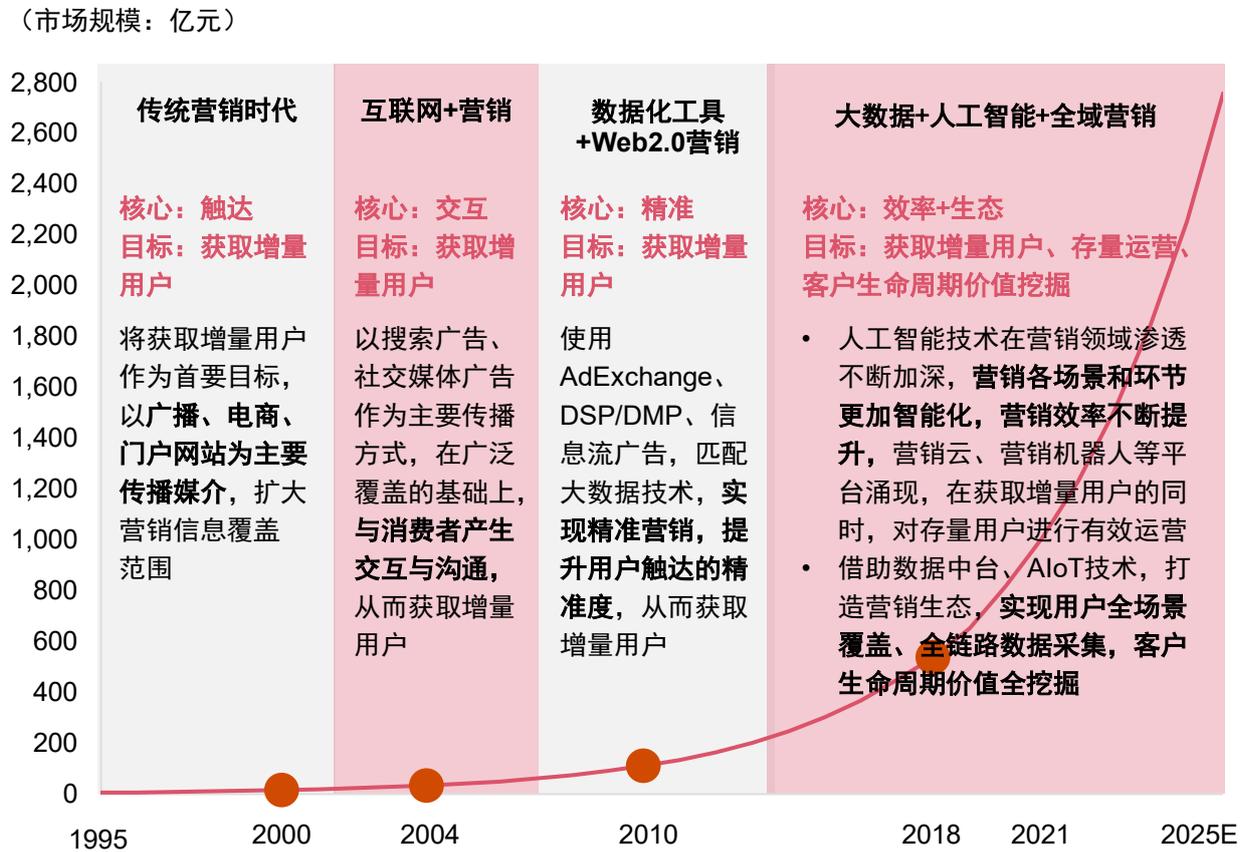
社会的进步越来越离不开数据的传输、交换与应用，营销也不例外。追踪整个数字营销技术在中国市场的发展趋势，在2004年到2010年间，品牌商和企业大多是基于数据化的软件工具和Web2.0开展营销，以求更精准地获取和管理用户。

2010年后，随着智能手机和移动互联设备的加速普及，移动化、社交化趋势势不可挡，数字化营销领域的一个重要概念MarTech（营销技术）也应运而生，并得到了业界的认可和实践发展。MarTech之父Scott Brinker称，MarTech是技术与营销的融合，它可以应用到多数营销举措和工具，用以借力技术来赋能营销目标的达成。一般业界谈论的数据分析工具、SEO工具（搜索引擎优化）、营销平台（如CDP，即客户数据平台；DMP，即数据管理平台），VR（虚拟现实）、AR（增强现实）、CRM/SCRM（客户关系管理）应用等皆是MarTech的范畴。据MarTech Alliance网站统计，从事MarTech的主要服务商数量在2011-2020的10年间增加了5233%。

MarTech在营销领域的广泛应用最直接的价值是大量的内外部营销活动的数据得到了结构化的采集与沉淀，特别是在数字营销主导营销策略执行和营销目标实现的新常态下，可以预见的是，未来3-5年各类营销活动在MarTech和IoT（物联网设备）感知的帮助下所沉淀的数据将是过去10年所累积的营销数据的总和还要多。这将直接带动营销领域大数据分析技术的进一步发展，也将更显著地推动人工智能在营销领域发挥越来越关键的价值（见图12）。人工智能可基于海量数据实现深度应用，对于面向未来的全域营销、智能化营销、体验化营销有极其关键的支撑作用。



图 12：中国数字营销市场规模及技术发展路线图（1995年至2025年*）



注释：

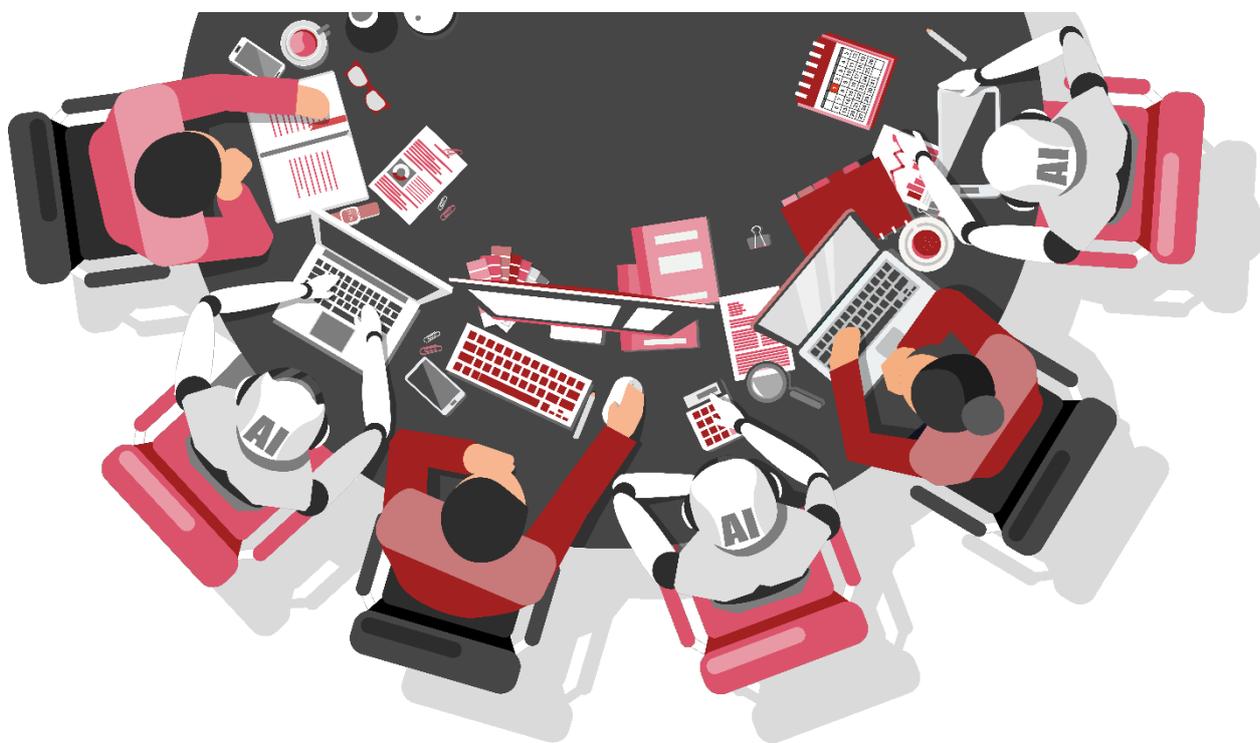
- Ad Exchange：互联网广告交易平台；
- DSP：数字信号处理（Digital Signal Processing，简称DSP）；
- DMP：数据管理平台(Data Management Platform)，是把分散的多方数据进行整合纳入统一的技术平台，并对这些数据进行标准化和细分，让用户可以把这些细分结果推向现有的互动营销环境里的平台；
- AIoT：AIoT（人工智能物联网）=AI（人工智能）+IoT（物联网），是两种技术的融合；

注：*1995-2016年、2022-2025n年中国数字营销市场规模基于2017-2021年数字营销年复合增长率推导计算得出

来源：公开信息整理

人工智能赋能数字营销本质上是关于新一代信息技术的应用，而此类强技术导向的营销实践应用显然是需要企业有相关的专业技术团队对数字营销实践进行支撑。然而，在企业内部，技术团队、营销团队、其他支持性的业务团队之间存在思维方式不同、工作方式不同、沟通语言不同，这三类“不同”严重制约企业内部的组织协同，从而阻碍人工智能等技术在数字营销领域的高效应用。因此，普华永道思略特认为顺应数字化技术对企业营销活动的深度赋能，企业管理者需要思考通过更为灵活的组织管理机制来促进技术、业务与营销等职能之间的融合和协作，并同时保持决策方式的灵活性与开放性；另一方面可以更为审慎地与外部智囊机构重塑协作关系，通过与具备更为复合技能和经验背景的外部伙伴建立共创关系，帮助企业内部不同职能间弥合沟通与协作的鸿沟，实现开放式创新。

综上，普华永道思略特从企业和用户视角详细阐述数字化营销的六大趋势，然而对于所有企业而言，因应上述六方面趋势做业务尝试与布局并不是绝对必然，需要结合行业赛道、企业发展基因和数字化发展阶段等因素综合评估与选择。



数字营销的三大关键成功要素



对于企业而言，实现以数字营销赋能业务发展的目标，企业管理者需要由上而下审视和考量有关**顶层设计、能力建设、技术运营**的三个层面的关键要素：

1. 关键要素一：数字营销的选择离不开顶层设计

上文谈及了数字营销持续发展的六大趋势，但并不是说企业需要尝试或应用以上所提及的所有用户侧营销趋势，而是需要结合企业自身的业务特点和发展需要，从营销乃至数字营销顶层设计方面来做契合或细化考量。

普华永道思略特认为企业开展数字化营销的核心不仅是营销技术与工具的利用，而是企业需要结合自身情况从顶层设计到底层能力建设进行综合考虑，**从根本上理顺数字营销与业务战略及营销战略的承接与支撑关系**。从而针对性地调整组织架构、培育企业新能力以更好适应数字营销对企业组织和基础管理能力的要求；对于构建数字营销所需的核心数字化技术，明确哪些数字化技术需要通过自建、外采、或第三方机构服务的方式来实现，从而形成数字化技术培育的发展路线图。

在过去，本土企业不太重视数字营销的品效合一，缺乏营销的目标感和数字化闭环营销的衡量体系，导致营销预算投放后难以评价营销效果。因此，为解决这个问题，企业需在顶层设计考虑建设“有目标、可跟踪、可衡量、可评估、可复盘”的闭环营销体系，从而给营销预算的分配有更好的指引，全面优化营销策略的有效性。

从营销目标的拆解示意（见图13）相延伸地是数字化环境下业务成功因素和营销理念的显著变化，其亦是顶层方面需要理顺的目标定位。传统快消品的线下零售逻辑是依赖跟经销商的协作，业务核心逻辑与关键成功要素是提升万人网点数、优化售点货品陈列、提升卖力等。然而，在数字化时代，数字营销强调的核心逻辑是运营用户、管理和利用数据资产、塑造体验与口碑，从本质上构建数字营销背景下非线性的流量转化和业务增长。这种业务模式及成功要素的本质不同需要企业在顶层设计清晰的前提下，从能力层与执行层进行不断强化。

图 13：品牌数字营销目标的衡量

营销目标	营销目标的描述	衡量指标	指标值设定	第一年的预算权重
 品牌认知提升	对外诠释新品牌内涵、讲好品牌故事、赢得用户对品牌价值共鸣	<ul style="list-style-type: none"> • 用户触达覆盖度 • 品牌份额 (mindshare) • 产品溢价比 	待定	20%
 用户体验管理	支撑自营零售策略的用户体验管理和口碑营销，赋能品牌的社交化电商实现非线性增长	<ul style="list-style-type: none"> • 客户满意度 • 线上晒单率 • 推荐/转发率 	待定	20%
 关系构建	服务分销与零售策略，管理大客户（经销商/零售商）关系，塑造卓越的售点消费体验	<ul style="list-style-type: none"> • 粉丝数量 • 客户/经销商数量 • 会员数量 • 年重复购买频次 	待定	10%
 产品上市筹划	支撑品类和产品规划，基于市场洞察和品牌力塑造，与产品开发部、销售部协作打造大单品	<ul style="list-style-type: none"> • 新品上市数量 • 新品上市周期 • 在售SKU数 • 铺市率 • 上市成功率 	待定	25%
 价值创造	从支撑新品上市、老品升级、新客转化、老客复购等营销策略执行所取得的效果衡量	<ul style="list-style-type: none"> • 销售机会转化 • 客单贡献 • 销售收入 • 市场份额 • 利润率 	待定	25%

示意

来源：思略特方法论



2. 关键要素二：数字营销的落地离不开能力建设

组织架构和组织能力是承接业务顶层设计、确保数字营销落地实施的关键一环，因应数字营销新趋势需要企业构建新组织、培育新能力。比如说传统企业在设计组织架构时往往不会考虑到专门管理终端用户和客户体验的部门或团队，这就会导致跟数字营销密切相关的工作职责无法精准落归口到部门或个人；再比如在传统的组织架构下，用户数据的管理和利用究竟由IT（信息技术）部门来运营？还是由市场部做运营？或是需要组建新的服务中心去专项承担？没有清晰的组织架构承接，也就不会产生清晰的业务流程和管理机制，形成新的数字营销能力就无从谈起。

因此，以数字营销的转型为指引，企业需要同步考虑组织架构的承接关系，尽早明确新能力的定位和跨部门新协作的需要，从而匹配职能架构和岗位的设计、角色与责任的归口，以及绩效管理的衔接等。

另外，数字营销体系强调以“数据管理-用户洞察-战略与策略制定-触点执行-效果评估”为代表的业务闭环，强调以感知数据和内外部数据整合分析为驱动的策略构建与执行（见图14）。而大多数企业往往在全流程端到端能力的不同环节是有所缺失的，因而无法构建数字营销的闭环能力。因此，企业需要更审慎地评估打造营销闭环所缺乏的能力项，从而有针对性地制定能力培育与补足计划。

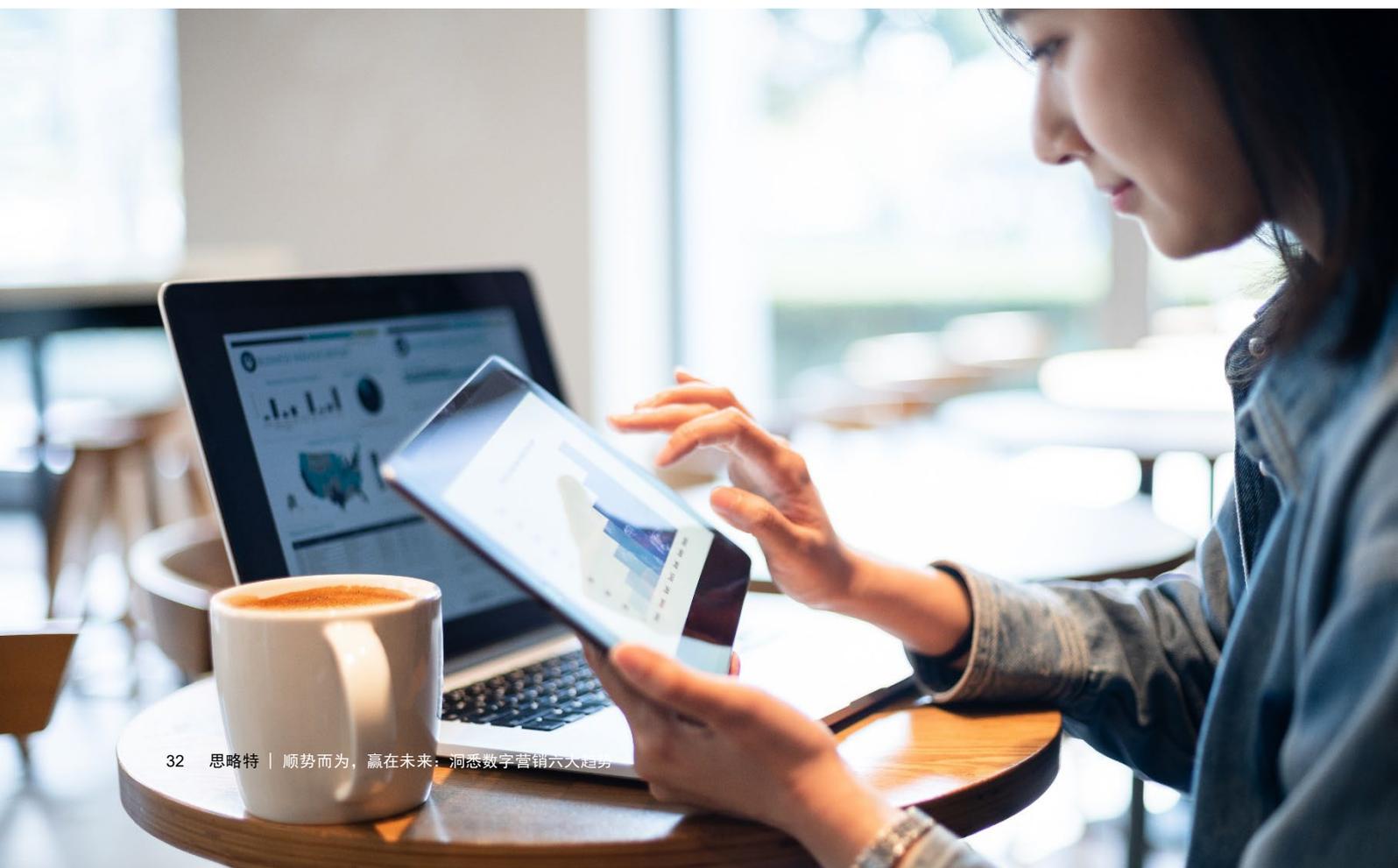
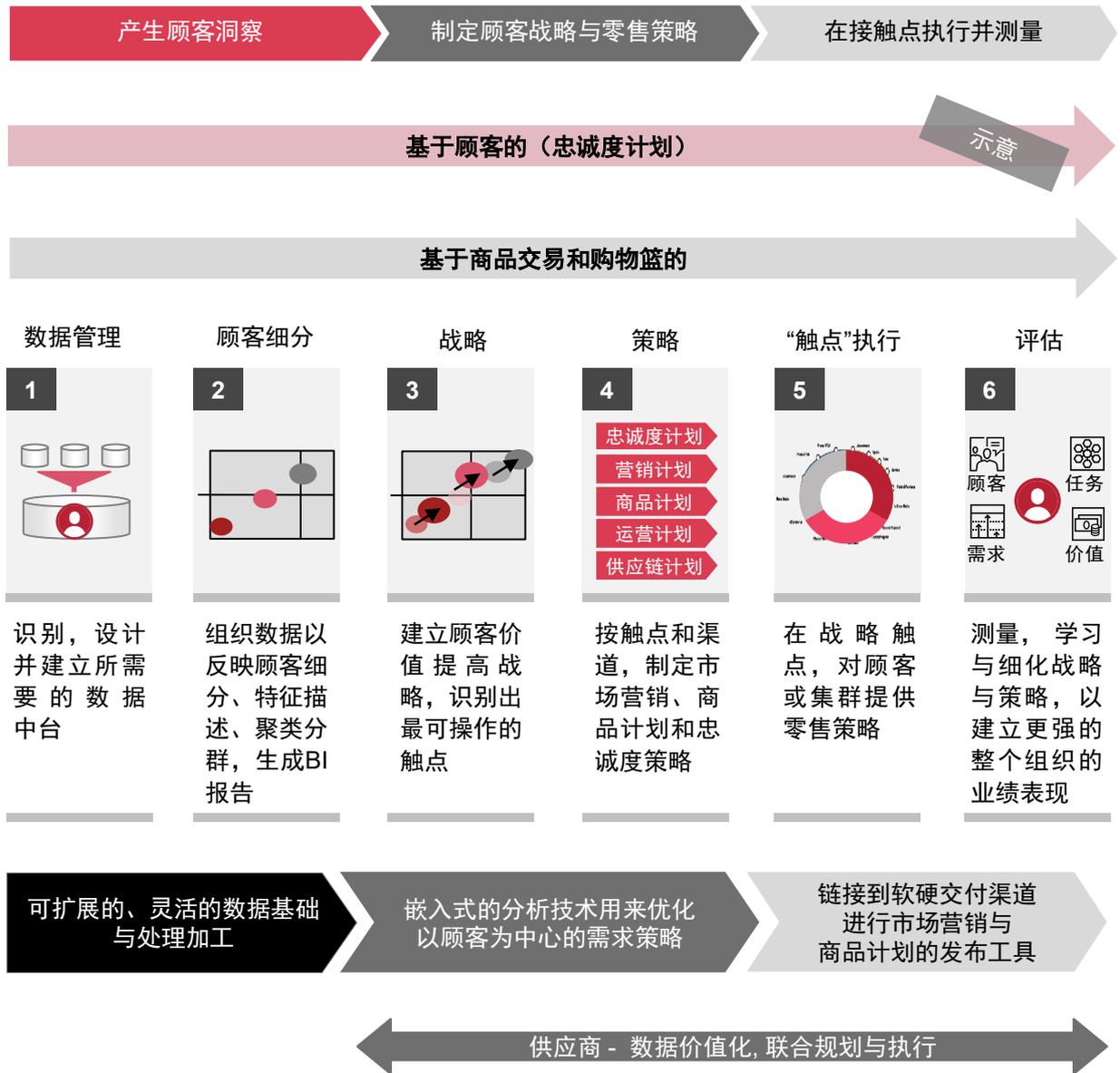


图 14：企业数字营销闭环体系

基于最佳实践的家居企业数字营销闭环体系



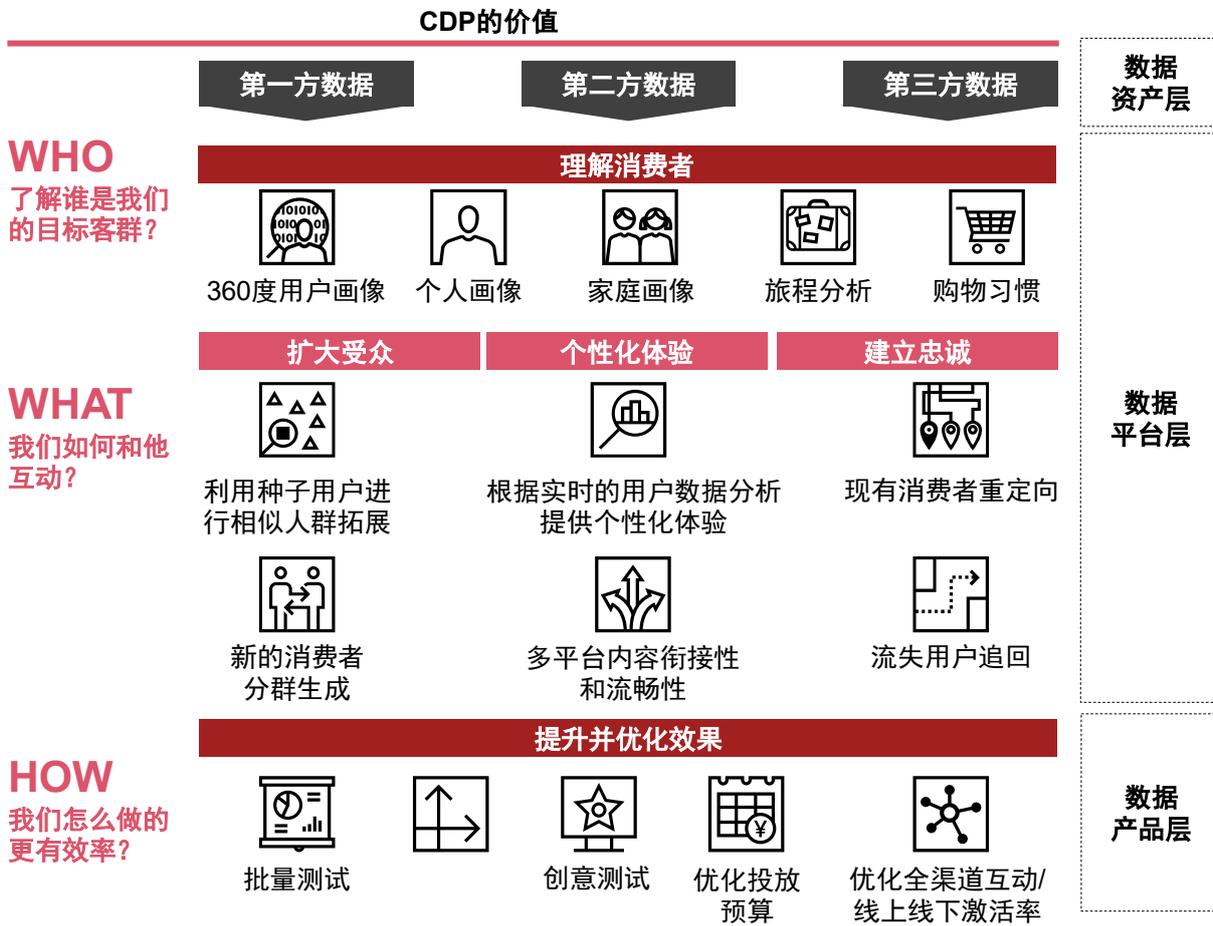
来源：思略特方法论

3. 关键要素三：数字营销的阶跃离不开技术平台

在顶层设计明晰、能力建设完整的前提下，数字化的营销工具平台能够帮助企业进一步赋能营销运营，提升营销回报。譬如，随着企业内外部数据的累积呈现指数级别的动态增长，数据洞察能力并不是简单地通过分析师的一次性或定期数据挖掘与分析来实现的；同时企业结合内外部数据的动态市场感知与行动响应变得愈加迫切，也给企业构建系统化数据洞察能力提出了更高的要求。

搭建CDP（Customer Data Platform，客户数据管理平台）对于规模化企业的营销决策与敏捷响应变得尤为必要与关键（见图15），CDP可以帮助品牌企业整合多元客户数据，更动态、高效地了解客户。借助CDP平台，企业可以形成更强的算法和算力支撑，能够基于用户数据形成动态感知和动态响应能力，在此基础上衔接Martech（营销自动化），简化企业处理海量用户数据、设计营销活动的业务流程与复杂性，带来更高效的营销执行与效果回馈。

图 15: CDP (客户数据平台) 详解图



来源: 思略特方法论



结语

因此，在数字化时代，当企业向外试图看清行业发展趋势、试图把握需求和供给端的发展机遇时，也需要向内评估自身的发展情况，认真审视和考量有关顶层设计、能力建设、技术应用的由上而下的三个层面的关键要素，因应市场变化有的放矢地调整与设计营销组织、业务能力、技术支撑等等，从而确保数字化营销能更好地实现品牌与终端用户的无缝连接和交互，更加与时俱进地创造和传递独特的业务价值主张，树立品牌在市场端的领先优势。

思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：www.strategyand.pwc.com/cn

www.strategyand.pwc.com