巨量引擎 | accenture 埃森哲

THRIVE

万物生长

新思维激发新可能

2020年数字营销与商业增长白皮书

CONTENTS
目录

序言 01

新机遇，新业务：一切皆有可能 03

新常态，大挑战：日趋激烈的消费者争夺战 07

流动的消费者 09

中国的消费市场庞大且多元。消费者需求极度个性化、高度多元化，且持续变化。品牌难以通过传统方式留住消费者，而是需要通过跟随消费者的变化来沉淀消费者。

内容即生产力 15

内容不仅仅是用来打动消费者的营销工具，还负担着承载企业文化，表达品牌信息，实现用户触达重任的品牌驱动力。内容已经成为企业的核心资产和战略重点，驱动着企业全新增长。

营销着陆于经营 27

数字化正在改变着当下的商业环境。企业应将营销思维转向长效经营思维，通过精准的用户洞察以及持续有效的阵地运营，对消费者忠诚度进行长期投资，沉淀长期客户从而获得持续稳定的价值。

让科学驱动艺术 39

传统营销方式逐渐失效，企业需借助营销科学的力量实现全营销链路的拆解与洞察，通过数据驱动和科学决策的营销技术，复合输出营销产品和服务，深入业务链条，更为科学和精准地打造消费者体验，获得可规模化增长的长效价值。

建立价值观相合的新合作生态 49

在当今竞争激烈的商业环境中，企业需要立足于合适的商业生态，与志同道合的商业伙伴并肩作战。合作伙伴能带来不同的能力和服务、更多维度的数据和更深远的行业影响力，这些要素可以成为企业增长新动力的源泉。

向阳而生 56

参考资料 57

Foreword

序言



陈都烨

巨量引擎
营销副总裁

互联网的发展虽已有三十多年，但始终代表着世界最为前沿的领域。新技术、新媒体、新形式不断迭代，从未停止。尤其上个十年，手机及其背后的移动互联体系的普及给全球，尤其是中国社会带来了更为重要的发展机遇。同样，作为字节跳动旗下综合的数字化营销服务平台——巨量引擎，也在这样的趋势下孕育而生。过去，我们为企业提供基于流量和数据的采买服务，而现在我们更进一步深入到企业生意链条之中，无论在内容、用户还是生意层面，围绕数字化营销不断构筑和完善面向企业经营的基础能力，希望为我们的合作伙伴带来更多新机会。

尤其今年，我们众多的企业主、合作伙伴，乃至各个行业都经历了更为严峻的营销难题和增长困境。但我们也看到中国企业都没有丧失信心，而是以足够的耐心和韧性，不断创新的勇气和高效的行动“化危为机”——迎来了一次深刻的变革。

新技术孕育新思维，新思维开启新可能。在过去的一年中，我们看到在巨量引擎平台上，不断地创造着生意新可能：从直播的全面应用，到渠道、服务的线上化再造，乃至新的互联网品牌的诞生。很多企业都和我们有了更深入的经营合作，去推进数字营销的新尝试，让企业的数字化转型和升级更顺畅、更有效。可以说 2020 年是企业全面拥抱数字化、数字经济全面落地的元年。

因此，在如此不平凡的 2020 年的年末，巨量引擎联合埃森哲进行了一次营销领域面向各行业的大扫描、大洞察。我们希望从一个平台的视角，总结不同行业、不同企业的思考与经验。最终，从更长期远大的视角，为营销及企业下个十年的脉络走向提供启示。

正如巨量引擎的品牌口号“激发生意新可能”，未来我们将继续完善我们的生态体系，以领先的技术和产品不断降低营销门槛，提升效率、增长收益。同时，我们也非常期待更多品牌通过巨量引擎与我们协力同行，以更开放共赢的理念在数字化新时代，去经营新生意、创造新价值、拥抱新经济，让商业更持续健康发展。



沈佳齐

埃森哲互动
大中华区
董事总经理

时至 2020 年末，越来越多的中国企业，通过数字化服务实现了业务的再次增长，走出疫情初期的困顿。在与客户的持续接触中，我深切地感受到中国企业能够成功应对疫情，既是受益于中国经济快速复苏的外部环境，也在很大程度上得益于中国企业数字化转型的顺利实施。

然而，对于企业来说，维持增长、基业长青是个永恒的课题。在技术飞速发展的今天，不论是快速推陈出新的营销渠道，还是迅猛成长颠覆行业的“野蛮人”，都在不断蚕食着企业的市场份额。绝大多数行业仍然长期面临增长压力。埃森哲与巨量引擎共同研究发现，各行业领军企业在承压过程中，普遍坚守“客户体验”的核心阵地，并聚焦于打造以下优势：

以人为本，体验至上。时间会给以“客户体验”为中心的企业以丰厚的回馈。面对个人消费者，以产品为中心的企业必须将注意力转移到消费者当前显现和持续演变的需求上。面对重要的上下游企业伙伴，其在新时期、新模式下的互动需求，需要被不断识别并落实于本地化的体验调整。

高度相关，精准营销。从疫情中快速获得恢复的行业领军企业往往都能够敏捷而精确地处理客户需求。“一招鲜吃遍天”的方法不再奏效。每位客户都有独特的需求和购买行为偏好，疫情后势必将激发更加独特的诉求和消费路径。企业必须采用数据驱动的方法来了解客户行为、偏好和长期消费的潜力。企业还必须设计瞄准客户需求的营销、销售、定价和服务方法，以优化的服务成本最大限度地增加钱包份额。例如某国际化妆品品牌实现了短视频广告逐帧分析，可以将消费者的“wow moment”与视频的创意帧直接关联，优化后的短视频广告投放效果直接提升了 30%。

立足生态，协同共赢。这次疫情加速了行业洗牌，也为企业恢复和建立更广泛的客户信任提供了一个独特的机会。未来的竞争将从以企业为主的竞争，转变为基于平台生态、多方参与的生态对弈。那些立足于优势生态，积极构建多方互信合作关系的企业在多边的市场竞争中将更容易获得稳定增长，实现企业目标。

在“注意力经济”的时代，能够将客户有限的注意力更持久地吸引到品牌身上是商业成功的关键。期待我们的研究发现，能够给更多的中国企业经营者以启发，共同发掘商业新机，开启客户体验的新世界，让企业获得成倍势能，加速前进，再次增长。

New Opportunities, New Business

新机遇，新业务：一切皆有可能

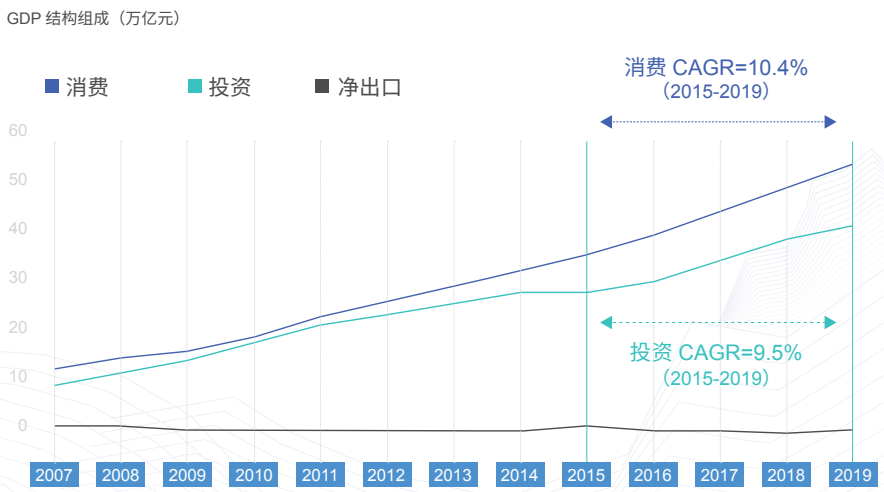
中国消费市场蓬勃发展，数字经济带来新动能

过去二十年，中国消费市场的规模增长了接近 10 倍，并有望快速成为世界最大、层次最丰富的消费市场之一。消费结构持续升级，让广阔的消费市场持续保持旺盛的发展势头。在国内整体消费规模持续保持优势的前提下，从近五年的年均复合增长率水平看（图 1），消费以 10.4% 的年均复合增长率领跑其他影响中国经济的产业要素，是中国经济增长的第一拉动力。根据最新数据显示，2019 年消费增长对 GDP 增长贡献率达 57.8%。[1]

57.8%

2019 年消费增长对 GDP 增长贡献率

图 1　近年来，消费持续展现出对中国经济增长的核心拉动作用



数据来源：国家统计局，埃森哲研究

THRIVE

万物生长
新思维激发新可能

新机遇，新业务：一切皆有可能
New Opportunities,
New Business

与此同时，数字技术的发展和应用不断拓展着消费者的需求边界，成为消费升级的新动力，令中国消费市场绽放出前所未有的生命力。从移动支付、电商平台，到共享出行、在线教育，以数字驱动为特征、数据资源为要素的数字经济蓬勃发展，在激发经济增长的同时，也为人民群众创造出看得见、摸得着的数字化生活。截至 2020 年上半年，移动支付用户规模达 8.02 亿[2]；网约车用户达 3.4 亿，占网民整体的 36%；在线教育 APP 网民使用率达 40.5%。据国家统计局数据，今年前三季度，在线消费逆势上扬，在消费品零售额同比下降 7.2% 的情况下，网上零售额达 8 万亿元，同比增长 9.7%[3]。

2020 年前 3 季度

网上零售额同比增长

↑ 9.7%

消费品零售额同比下降

↓ 7.2%

THRIVE

万物生长
新思维激发新可能

新机遇，新业务：一切皆有可能
New Opportunities,
New Business

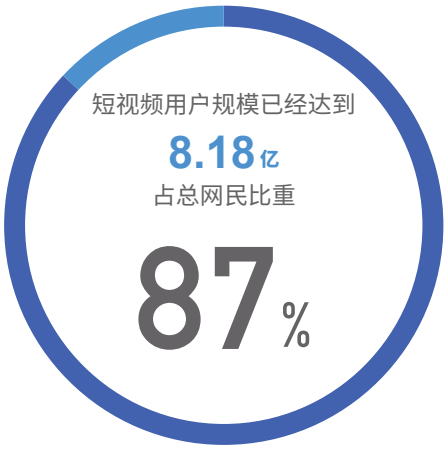
新型消费模式也在催生新业态，短视频和直播经济为中国数字经济注入新活力，重塑中国消费市场。通过激发用户需求提升商品转化效率，短视频和直播已成为主流电商平台的标准配置。短视频平台通过内容支持、流量倾斜、流量助力、品牌加持等方式，助力中小企业和乡村经济；电商直播则成为后疫情时代提振经济的新支点。

截至 2020 年 6 月 [4]

国内电商直播超过 **1000 万场**

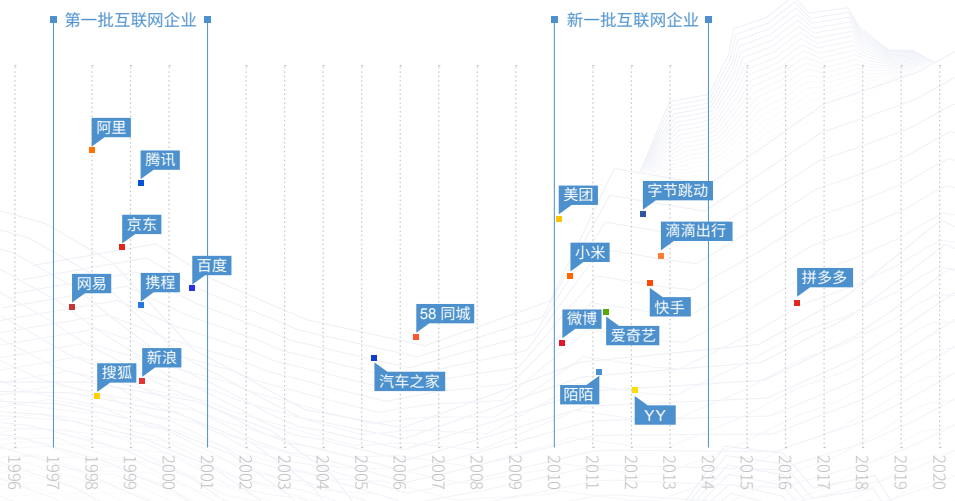
超 40 万
活跃主播

超 500 亿
观看人次



2010 年前后成立的新一批中国互联网企业（图 2），为新业态的深化提供了更多的空间。与 2000 年前后成立的第一批中国互联网企业以专注结网和将传统生意“线上化”不同，新一批互联网企业更专注构造新业态，深入国民消费生活与场景，不断增强消费者交互与体验，实现更多的消费可能性。

图 2　新一批互联网企业拓展了人们的数字生活，实现更多可能



数据来源：巨量引擎根据公开资料整理



600,000,000 DAU

抖音经过快速发展，成为国民级短视频应用

消费行业见证商业奇迹，预示未来增长潜力

数字经济驱动，打破商业的地域限制，创造全新体验，让中国消费行业见证了众多商业奇迹。一方面，以平台企业为代表的互联网新势力快速崛起。比如 2015 年 9 月上线的电商平台拼多多，经历短短 5 年的发展，便达成 1.46 万亿美元的年成交额[5]。而 2016 年 9 月上线的短视频平台抖音，4 年间已获得超 6 亿的平台日活跃用户[6]。另一方面，诞生于互联网的新锐消费品牌层出不穷，惊喜不断。以美妆品牌完美日记为例，创立于 2017 年，仅用两年时间，便成为国内彩妆销售的头部品牌。在 2019 年成为天猫双十一首个获得彩妆品类销售冠军的国货品牌之后，又在 2020 年蝉联该品类销售第一[7]。

平台企业和新锐品牌巨大而快速的成功背后，是中国市场巨大的消费潜力，以及数字经济的强大助力。同时，在国内国际“双循环”相互促进的新发展格局下，中国市场将为企业提供更广阔的增长空间。企业若能抓住机遇，便有机会实现前所未有的增长。

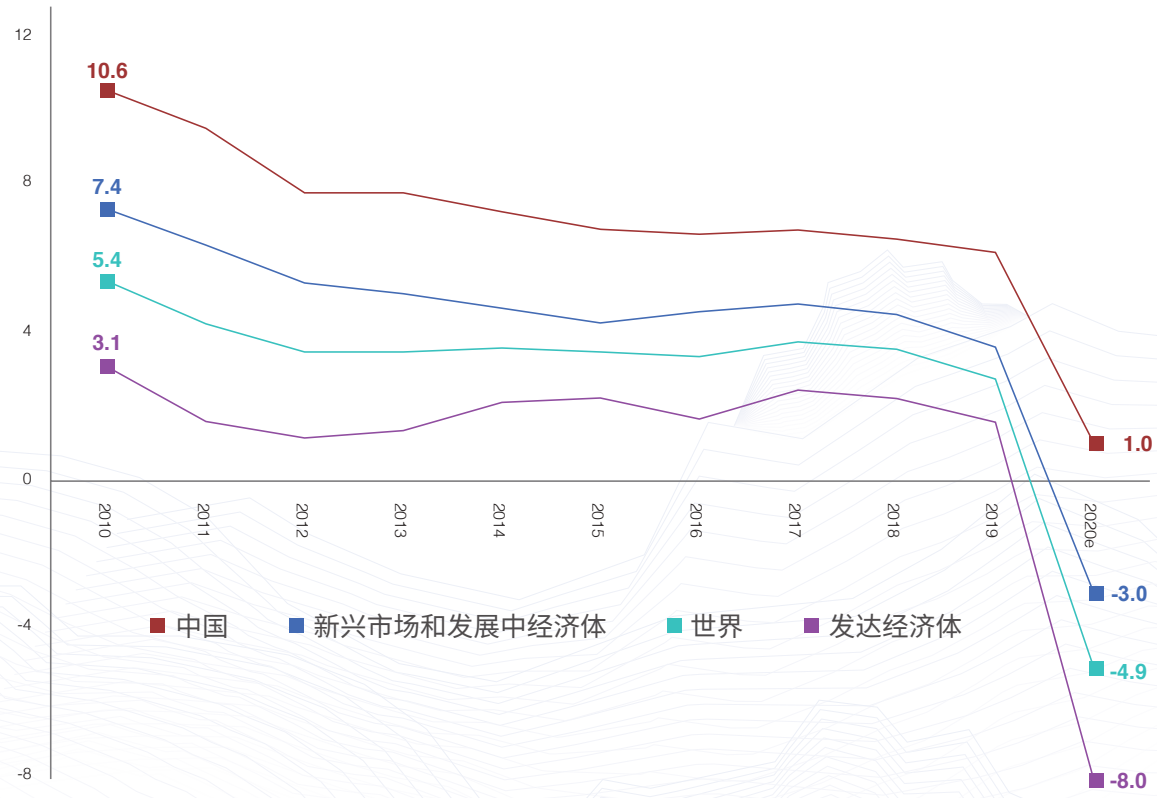
New Normal, Big Challenges

新常态，大挑战：日趋激烈的消费者争夺战

经济增速骤降，企业面临增长压力

2010 年以来，全球经济增速持续放缓。中国经济也在经历了多年两位数的增长之后，从规模速度型增长转向质量效率型增长。2020 年初突如其来的新冠疫情，让全球经济雪上加霜，各经济体经济增速都将面临断崖式挑战，预计除了中国之外的主要经济体 2020 年都将经历负增长（图 3）。后疫情时代，全球环境极端不确定，消费者信心普遍下降，深度参与全球价值链的中国经济也将面临巨大的下行压力。可以预见的是，在经济高速发展阶段适用且成功的商业模式将受到考验，企业要实现可持续增长，不再是顺势而为，而要逆流而上。

图 3　全球经济承压（GDP 增速，2010-2020e，%）



数据来源：IMF、世界银行

THRIVE

万物生长
新思维激发新可能

新常态，大挑战：
日趋激烈的消费者争夺战
New Normal,
Big Challenges

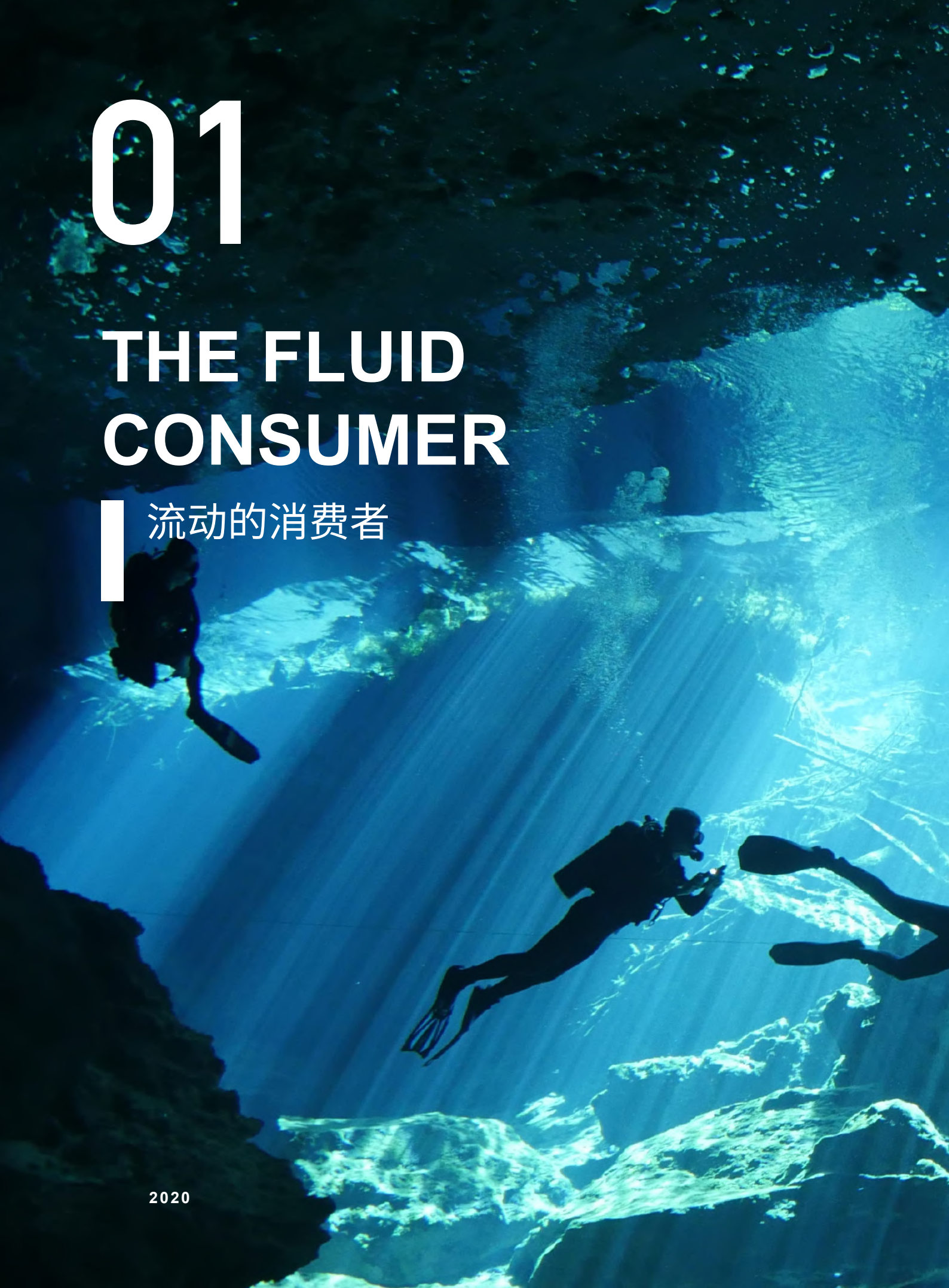
竞争日趋激烈，一流品牌阵营变化频繁

随着数字经济的高速发展，市场需求更加多样化。新兴技术不断进步，易得性越来越强，技术东风之下，消费品行业的初创企业新锐迭出，商业模式颠覆不断，不仅品牌的淘汰在加速，竞争格局也一再被改写。全球范围内，企业竞争愈发激烈，迭代速度加快。在过去的 50 年里，标准普尔 500 指数成分股企业的平均寿命下降了近 20 岁 [8]。企业想要维持竞争优势困难重重。过去 10 年间，只有四家企业保持在福布斯品牌价值前十名榜单上 [9]。未来 10 年内，标准普尔指数所涵盖的企业中预计将有 75% 被取代 [10]。

而中国消费品市场上的竞争同样激烈。2009 年 50 家上榜行业前 5 大品牌的企业，到了 2018 年，已有 21 家跌出榜单 [11]。传统品牌自我更新的同时，快速迎合市场变化的新锐品牌也快速且大量地出现在市场上。无论企业规模大小，全行业都面临着日趋激烈的市场竞争。

75%

未来 10 年将被颠覆的标普企业比例



01

THE FLUID CONSUMER

流动的消费者

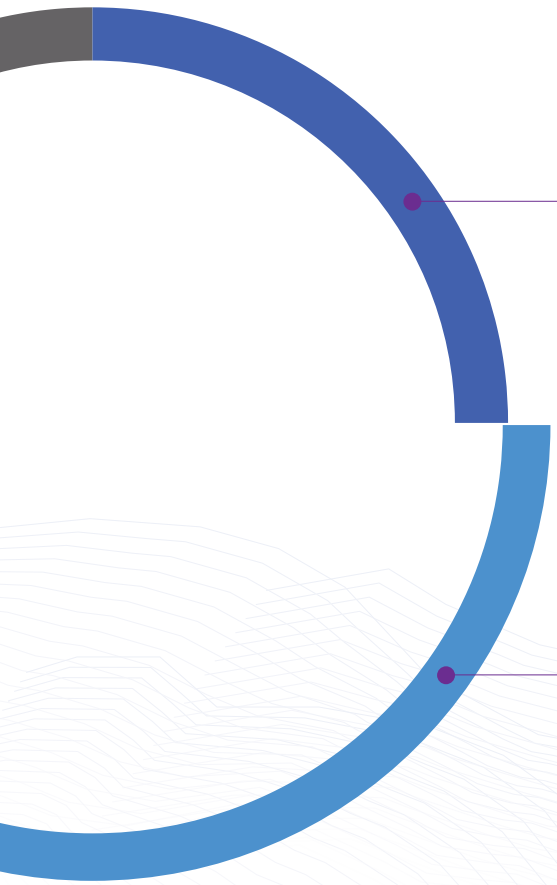
2020

The Fluid Consumer

流动的消费者

中国拥有全球第二大消费市场[12]。然而，巨大的规模背后，是极度个性化、多元化的需求。看似国际品牌、本土国货和数字化“原住民”品牌都能在中国市场中轻易分得一杯羹，但实际上，中国消费升级的红利并非人人可乘的顺风车。

这是一个始终处于“流动”状态的市场，经济增长、人口结构变化、城镇化发展、以及数字技术创新，这些力量交互塑造了一个充满活力、持续变化的多元消费市场。全新的消费时代塑造了流动的消费者，为企业带来机遇的同时，也带来许多挑战。消费者变得更加聪明和挑剔，对品牌的忠诚度也大幅下降。据埃森哲的调研显示，25% 的消费者表示不愿意购买“不懂自己”的商品；64% 的消费者表示，如果企业无法持续提供强关联度，他们将更换使用其他更相关的品牌[13]。



据埃森哲的调研显示

25%

消费者表示不愿意购买“不懂自己”的商品

64%

消费者承认，如果企业无法持续提供强关联度，愿意更换使用其他更相关的品牌

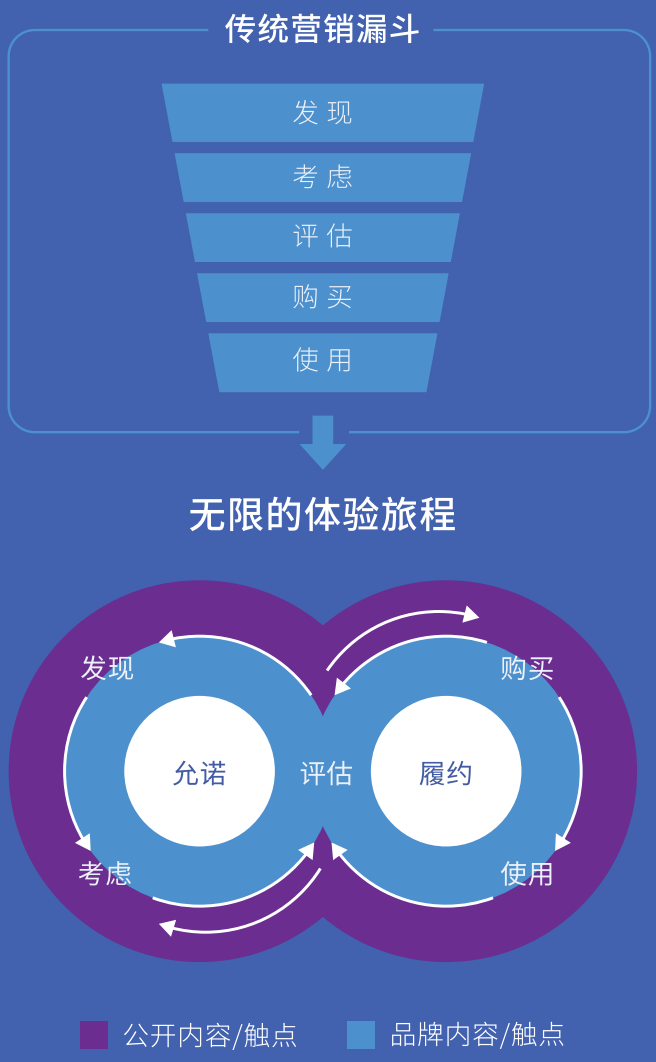
THRIVE

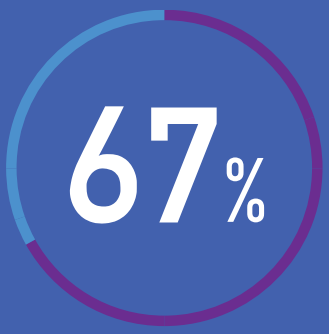
万物生长
新思维激发新可能

流动的消费者

The Fluid
Consumer

消费者旅程曾经是单纯静态的线性路径，如今转变为动态的可循环路径。新兴科技是这个旅程的驱动力，无处不在的网络信号和形影不离的移动设备让消费者在各种信息及购买渠道之间灵活切换，随时随地实现自己不停变换的需求（图 4）。





消费者更换品牌的原因是受到新品牌吸引，而非对当前品牌不满意

数字技术应用于营销活动让企业的声量和影响力快速上升，但同时消费者接受到的信息和噪音也大幅增加，导致消费者的兴趣变化加速，对品牌的忠诚度更难维持。埃森哲中国消费者调研显示，近三成消费者在近一年来更加频繁地更换品牌；选择更换品牌的消费者中，67% 是因为被一些新的品牌吸引，而非对当前品牌不满意 [14]。

THRIVE

万物生长

新思维激发新可能

流动的消费者
The Fluid
Consumer

在数字平台上，消费者的身份和行为在不停演变。作为品牌消费者的同时，也可以通过各种新兴媒体与品牌随时互动，协助品牌进行营销的内容创作，成为品牌代言人，甚至自发为品牌带货。

动态的消费者旅程、快速变化的兴趣、不断演变的消费者角色，是流动消费者的三大特征。企业想要通过静态的一成不变的内容对消费者进行长期的影响十分困难，因此，品牌需要敏锐捕捉消费需求的变化，与消费者的变化保持同步，围绕消费者的动态需求设计内容、渠道和产品，提高品牌忠诚度，驱动业务长期增长。

▪ 内容即生产力

消费行为是自我主张的体现，企业需提升整个组织的内容创新能力，培育消费者与品牌的连接。

▪ 营销着陆于经营

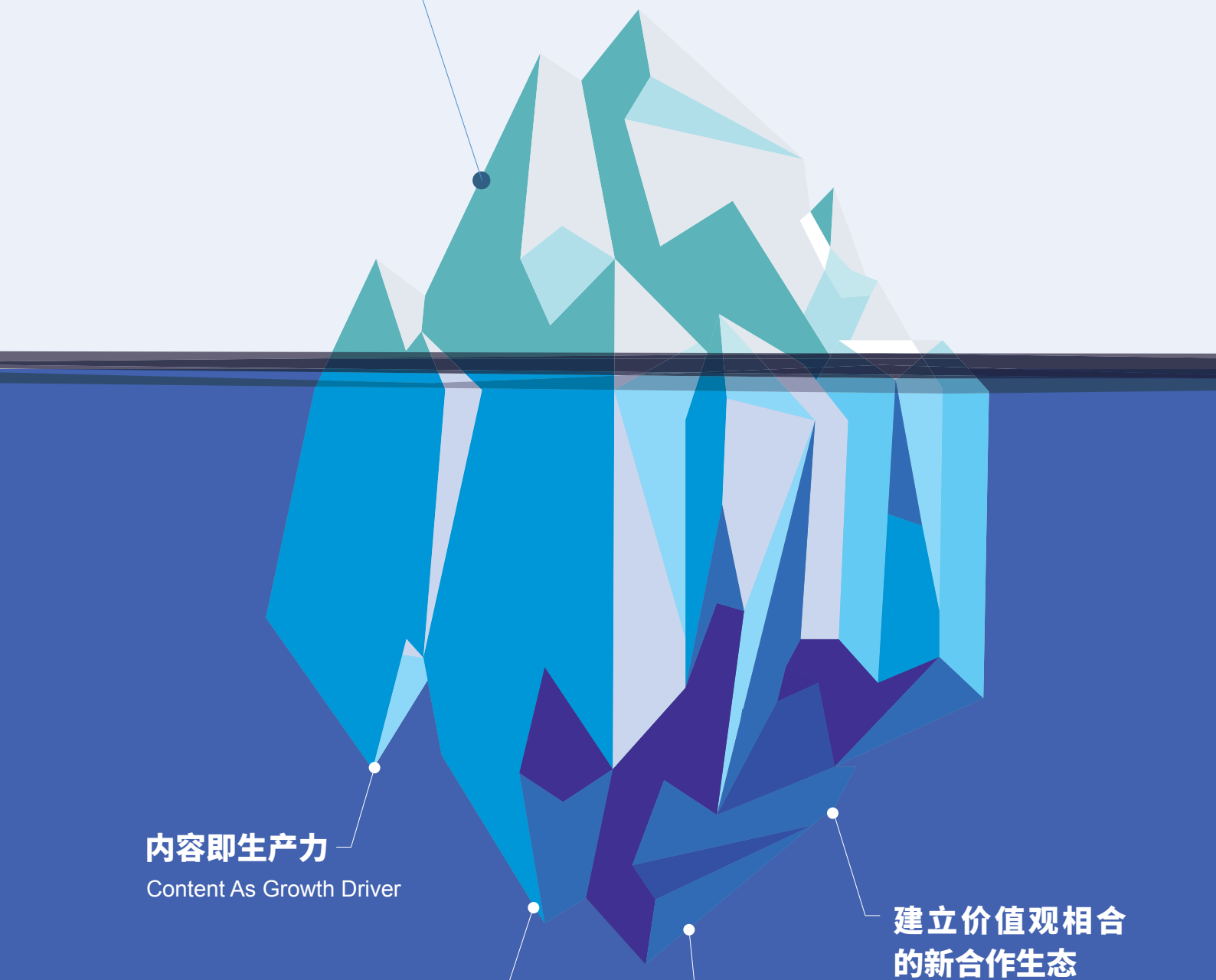
巩固与消费者的连接，企业需构建长效经营思维，把握阵地经营的“金三角”，培育消费者长期忠诚度的同时也为企业创造长效生意价值。

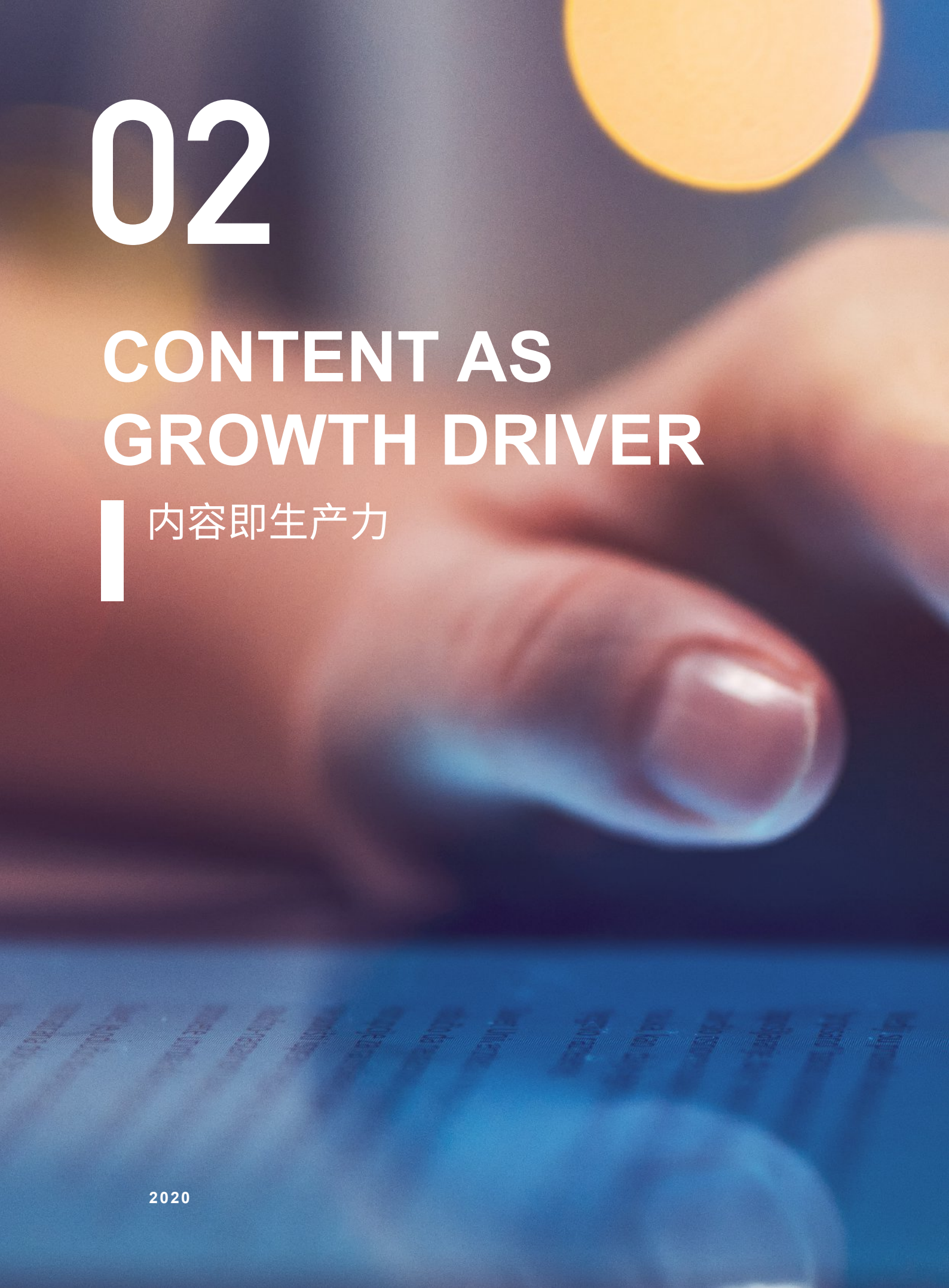
▪ 让科学驱动艺术

重塑高消费者忠诚，企业需基于数据进行科学度量与归因，量化分析营销策略的效果，借助消费者洞察驱动决策与优化，从而实现营销精准化，获取质效双赢。

▪ 建立价值观相合的新合作生态

市场竞争格局已重新改写，品牌竞争力将由合作生态的强弱所决定，企业需与合作伙伴共享共创共赢，突破能力局限，拓展业务疆界。


流动的消费者
The Fluid Consumer
内容即生产力
Content As Growth Driver
营销着陆于经营
Business Oriented Marketing
建立价值观相合的新合作生态
Partnership For Purpose
让科学驱动艺术
Science Driving Art



02

CONTENT AS GROWTH DRIVER

内容即生产力

2020

Content as Growth Driver

内容即生产力

媒介触点越发碎片化作为外界诱因，消费者自主意识不断加强形成内力拉动，激发了消费者行为的变化。品牌主需要关注这类变化对营销链条所造成的影响。企业唯一能够把握的确定性是，回归人的本性需求，串联起碎片化的商业触点，用优质的营销内容和故事触达用户。

营销内容承载了丰富的品牌信息，是企业与消费者沟通的所有产品、服务和渠道等的总和，是企业的核心资产和战略重点，更是企业业务增长的核心战略。营销内容只有做到打动人心，才能驱动企业增长。

近几年来，许多成功的商业地产打造了汇聚商业、展览、艺术、音乐于一体的集成式空间，为消费者提供更丰富的体验。面向消费者的企业应拥抱新兴技术，适应消费者行为变化，在营销内容上大胆尝试新形式和新渠道，以更丰富的角度、更多维的展现形式、更立体的内容场景吸引消费者的关注和喜爱，融入到消费者的生活当中。

73% 的首席营销官（CMO）认为，创造力和好创意是从竞争中脱颖而出的关键 [15]

THRIVE

万物生长
新思维激发新可能

内容即生产力
Content as
Growth Driver

通过内容唤醒需求

信息更丰富：

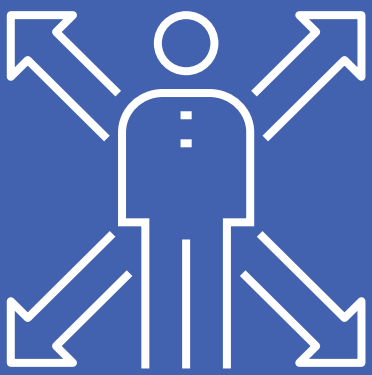
企业可以将产品信息、产品功能、销售服务、以及企业文化制作成用户喜欢的营销内容，满足消费者对审美、功能及情感等方面的需求，唤醒消费者心中的向往，与消费者建立长久关系。

产品的内容化

内容赋予产品以功能之外的价值观、话题、审美和趣味

功能的内容化

核心功能场景化、叙事化，助力生成个性化短视频内容，“一品千面”的营销内容成为产品个性化使用的“样板间”



销售服务的内容化

营销和服务的可视化和互动性

企业的内容化

企业文化，乃至企业员工都可以通过内容化营销来构建有情感、有温度的传播矩阵

THRIVE

万物生长

新思维激发新可能

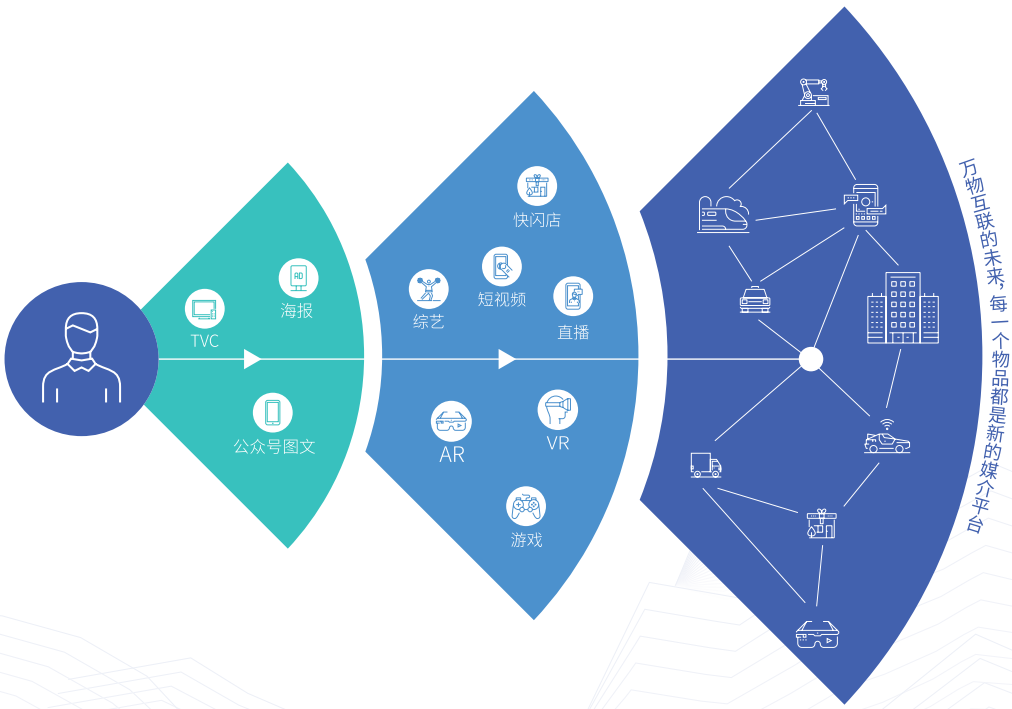
内容即生产力
Content as
Growth Driver

形式更多维:

多元的媒介场景为营销内容的创意表达方式带来更多可能。

以短视频和直播为代表的营销内容正成为品牌“营销 - 销售 - 服务”的新渠道和业务增长的“加速器”。沉浸式体验为消费者带来高互动感，不仅能展示产品的独特消费理念、提升消费者对产品的认知，还能压缩营销链路，实现“一场多得”，提升获客和转化效率。因此，以短视频为核心的营销内容数量呈指数级增长，企业对其投入也在持续加大。

内容不再拘泥于传统广告片、海报或公众号等图文形式，而是以短视频、直播、综艺、游戏以及快闪店等各种形式多个维度呈现出来。将品牌信息以更有趣的、互动性更强的内容传递给消费者，更容易使消费者对品牌产生好感。此外，AR 和 VR 技术的发展将衍生更多沉浸式内容。5G 时代来临，万物互联下的每一个物品都将是新的媒介平台。



沉浸式互动技术能够延长品牌和消费者的互动和沟通。AR 技术凭借沉浸式的互动体验实现了线上与线下的实时联动，让品牌与消费者的互动更加真实立体，在提升用户体验的同时，实现了品牌与用户的有效沟通。例如，抖音通过 AR 技术实现让城市地标动起来，从而为我国多个旅游城市提供了与游客多维互动的交互方式。用抖音 APP 扫描西安钟楼，用户可以看到钟楼中飞出金凤的沉浸式特效，更具视觉冲击力 [16]。

渠道更立体：

5G 时代的到来将为消费者带来更为快速、流畅的数字化体验，也使得企业可以通过更多媒体渠道全面触达消费者，从而为消费者带来可感知的全新场景以及更多维度的互动体验。相对于图文信息，现在的移动端短视频不但可以提供更加立体的信息传播，还可以触及用户的听觉，甚至通过移动设备的震动来增加用户的感官体验，从而为用户营造更为身临其境的体验。

线下场景数字化程度也越来越高。广告所依赖的媒介、内容、体验都会被极大丰富，从而为用户打造更多维的数字化创新体验。例如，抖音短视频平台已经做到全方位深入线下场景，为用户打造随时随地的“云体验”。用户可以在抖音平台上体验“线上看车展”、“云逛街”等。2020 年 8 月 3 日，奢侈品牌路易威登开通抖音企业号，其企业号粉丝可以通过抖音直播线上观看在上海举行的 2021 年春夏男装大秀 [17]，为品牌粉丝带来新体验和新互动方式。

应对媒介形态的碎片化，企业需要围绕品牌的核心价值，根据媒介平台的特点，在用户生活的不同场景中，构建跨平台的立体营销矩阵。以飞鹤奶粉为例，从妈妈们获得信息的渠道出发进行内容布局，小红书做产品体验分享，在宝宝树上讲述母婴知识，借助央视的权威性和分众的高覆盖实现用户触达。同时，持续在抖音上以碎片化、沉浸式的形式和用户沟通，用《新鲜育儿观》、品牌溯源大片等优质内容增强品牌的好感度。始终不变的是飞鹤“更适合中国宝宝体质”和“更新鲜”的品牌承诺，用优质内容和渠道布局实现品牌理念的知行合一，从而加强品牌和用户的关联 [18]。



THRIVE

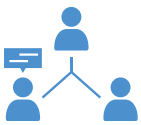
万物生长

新思维激发新可能

内容即生产力
Content as
Growth Driver

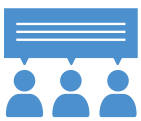
建立内容型组织

目前企业内容的架构分三类：



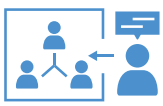
自建内容部门

企业内部的专业团队产生主要的营销内容，同时对接关键意见领袖；少量内容通过和第三方合作产生。自建内容部门的内容制作能力强、素材把控力稳固、分发渠道操控敏捷，但需要较大的资源投入。



全员做内容

企业把内容制作和分发融入考核体系中，将内容变成全员必备能力，以全员力量产出分发内容。这种营销架构的覆盖范围广，可以直接带动销售。



专业代理为主

广告公司、MCN 公司、媒介和运营第三方公司代理营销内容制作和分发。其主要挑战在于如何与企业内部有效协同。

其中自建内容部门及全员内容型企业可称为“内容型组织”，从“资源导向型”逐渐转化到“自主生产型”，激发员工创作、协作、分享的热情，也赋予员工金钱之外的精神价值。对于优质内容和精良制作有着高要求的企业而言，加强品牌自产内容是大势所趋，对内容运营敏感的企业纷纷增加自己生产内容的能力，建立短视频生产部门、直播部门、甚至影视中心。

同时，需要在企业内建立协同融合的组织架构。改变传统组织架构，建立以服务消费者和运营内容为导向的、整合多维数据、协同融合的新营销组织。这样，团队能力既能广泛覆盖不同媒介渠道，也能根据不同平台商业逻辑、优势和方法进行跨平台的深度合作，深耕精细化运营。如学而思网校市场营销负责人南山所言：“品牌、内容和效果广告部门间三位一体合作，确保了市场营销策略一体化，才能有效达成商业目标。”

内容型组织在变化中变化，持续学习，只有不断提高对内容的洞察、生产、运营、度量等能力，才能持续满足消费者的内容需求。

共创内容池

充足的内容份量是分发的基础，也是企业品牌建设“内容资产”的基石。大众消费者已经逐渐进入“无共识”时代，孤岛化和圈层化的认知水平使得品牌和人之间的链接需要借助内容的影响力来加强。品牌需要以策展思维激发全民创作热情，从企业自创到全民共创，多渠道蓄水构筑“内容池”。

品牌生成内容

BGC

品牌生成内容（BGC）是内容池的核心，即品牌把自己的产品、功能、服务作为内容。品牌应该通过不断创造新的内容，去激活消费者认知，保持和消费者的相关性和新鲜感。BGC 也包括与明星、IP 合作的内容，短时间引爆品牌声量和影响力。

达人专业生产内容

PGC

达人专业生产内容（PGC）为企业生产专业的优质内容，适合种草、带货，短期提升营销效果。品牌可借助明星主播、网红、意见领袖等达人的流量加持放大其影响力。

用户生成内容

UGC

用户生成内容（UGC）具有随意性、自发性、非结构化的特点，真实反映用户心声，同时，可以为企业提供营销洞察。企业可通过用户自发生成的内容与用户互动，同时还可以将这些内容的互动数据转化为可被积累的消费者洞察，反哺后续的营销动作。

THRIVE

万物生长

新思维激发新可能

内容即生产力

Content as

Growth Driver

内容创作者不仅是创意人，也是创意爆发的原点

——巨量星图运营负责人丁晓方

巨量引擎旗下的巨量星图以高效链接创作人与广告主，激发优质创作的营销价值为使命愿景，通过多级达人激发策略引爆品牌内容。首先是头部引领，通过明星 IP 创作 BGC 内容，实现明星社会影响力背书以及流量触达。明星、网红作为社交产品，不仅是触达大众的链接点，还是流量入口。星图通过头部 PGC 和优质 PGC 带动有圈层影响力的 KOL 创作专业内容；随后再通过用户内容，实现低成本、高效率的内容扩散，持续与用户互动 [19]。

金龙鱼 1:1:1 调和油借助 18 个美食、音乐、时尚、情感和美妆垂类达人进行内容创意和生产，为本已深入人心的品牌符号加入温情、呆萌、暖等更多有趣且天马行空的标签 [20]。

800 多个

金龙鱼达人自制内容作品数量

200,000,000

金龙鱼达人自制作品播放量



一千个人心中有一千个哈姆雷特，产品也是一样。企业可以借助用户对产品的个性表达，来丰富品牌形象。荣耀利用全民众创，在新品上市时引领短视频话题风潮。荣耀结合 V-UP 抖音竖屏广告创意大赛，以首席合作品牌身份开设“把生活拍成电影”专属赛道，同时带入大量 PGC 带动 UGC 为荣耀新机证言。创作涵盖剧情、舞蹈、Vlog、音乐、科技数码创意的 106.8 万支电影，掀起荣耀创作风潮。配合 TOPVIEW 大曝光，这次活动总计影响 1.47 亿观众、产生了 116.8 亿次播放、2.7 亿次互动，助力荣耀 V30 成为 2019 年电商平台双 12 销量 5 连冠 [21]。

案例 学而思

学而思：全面培养组织内容能力

在 K12 教育行业的用户争夺中，短视频营销逐渐成为常规运营举措被企业纳入到规划当中。好未来旗下学而思网校 2019 年入驻抖音平台，利用全面内容能力打造“一超多强”的内容矩阵。截止到 2020 年 11 月 26 日，学而思网校相关账号超过 50 个，全网粉丝接近 1500 万。

通过官方企业号打造超级 IP 形象

“一超”指的是“学而思网校”抖音企业号，由学而思网校专业团队运营。学而思网校内容团队会自己生产素材，同时也会把一部分内容脚本的创作交给外部专业团队。学而思网校及其外部团队创作了大量内容素材，覆盖 K12 年级所有学科以及素质教育等方面。优质内容给学而思网校带来了更多的消费者关注与信任。学而思网校抖音企业号于 2019 年 8 月创建，在短短五个月内成功增粉 59 万，获赞 318 万次。

在官方企业号上，学而思网校还打造了“文曲星老师”这一 IP 形象，讲述“文曲星下凡”到学而思网校入职工作等一系列故事。专业内容团队的加持，吸引了大量消费者观看，增加了学而思网校企业号的流量聚集和粉丝粘度。

“多强”账号共同构建品牌影响力

学而思网校还运营了许多粉丝超过 10 万的抖音号，构成了“多强”阵容。除了官方品牌对外输出，学而思网校还与专业组织合作。例如，与市场上的意见领袖合作，提升内容的专业度和传播力度。学而思网校还发动老师们开通服务账号，与更大范围的学生沟通交流，扩大影响力。同时，真人老师的出镜讲解也让短视频带有一定的教育性，有趣、不刻板、高学历的老师形象更易被大多数学生接受，从而有助于加强品牌的影响力和传播度。

短视频内容品效合一带来更大的消费者认同

学而思网校抖音号上丰富的短视频内容更为直接地向观众呈现了课程产品，让消费更加认同学而思品牌的理念、服务与价值。此外，短视频营销有效提升了学而思网校体验课的报名数，并帮助学而思网校向二三线城市下沉做好铺垫，有效提高了二三线城市的转化率。



> “短视频压缩了用户体验时长，信息输出效率和浓度更高，这对在线教育这种不卖产品，而是卖学习服务的行业至关重要。服务要表达的信息量很大，卖点较抽象，短视频用更丰富的信息让用户短时间内理解和认同我们的品牌理念、服务价值。投放时更可以做到千人千面，根据用户标签推送更有针对性的内容，极大地提升销售转化的效率，真正做到品效合一”。
>
> --- 学而思网校市场营销副总裁南山

THRIVE

万物生长
新思维激发新可能

内容即生产力
Content as
Growth Driver

从内容“营销”到内容“运营”

数字化时代，消费者的购买行为发生在更短链、更强调时效的场景中。因此，企业需要紧抓内容运营三个趋势：

精细化

企业根据不同平台逻辑和特点，做平台专属营销内容的精细化运营。创意和媒介的高度结合将对传统的创意代理公司提出挑战。

高频化

营销内容 24 小时 365 天持续高频输出，以期尽可能地触达消费者。短视频和直播作为有效的展示和导购方法，已经被广泛用作常规运营工具，也在加速内容运营的常态化。很多企业发放短视频和直播的频次越来越密集，不放过能够触达消费者的每一个瞬间。

动态化

让内容运营成为实时动态的过程，企业根据消费者在消费旅程的不同阶段，实时调动个性化内容，推动消费者向购买决策方向前进。在消费者或潜在消费者和营销内容之间实现“在对的时间，让对的内容匹配到对的人”。



03

BUSINESS ORIENTED MARKETING

营销着陆于经营

2020

Business Oriented Marketing

营销着陆于经营

数字化如此发达的今天，企业所面对的经营大环境也发生了改变。一方面，企业的众多核心经营环节都可以在线进行，这给互联网业务提供了无限可能性。另一方面，消费者和企业的互动也变为全方位、多触点、多形式。企业不论规模大小、无论位居何处，在提升消费者体验以及品牌建设上拥有更多选择，采用更加创新和多元化的做法。例如，以短视频和直播为代表的新互动形式，打破过往传统营销局限，或以内容为抓手，或将“高性价比”做到极致，为消费者带来前所未有的体验，助力企业触达更广泛的消费群体。

但如何将触达的消费者保留、沉淀下来，成为企业长期的朋友？

答案的核心是思维的转变。企业应将营销思维转向长效经营思维，通过精准的用户洞察以及持续有效的阵地运营，对消费者忠诚度进行长期投资，让消费者不再是过客，而是沉淀下来成为企业的长期客户，获得更深度的品牌认可，从而获得持续稳定的价值。抖音数据显示，2020 年 10 月，在企业号上，品牌粉丝对内容的点击率，是非粉丝点击率的 3.26 倍，购物车点击率是非粉丝的近 2 倍。

3.26 倍

品牌粉丝对品牌企业号推送内容的点击率，远好于非企业号粉丝在相应内容上的互动

THRIVE

万物生长

新思维激发新可能

营销着陆于经营

Business Oriented Marketing

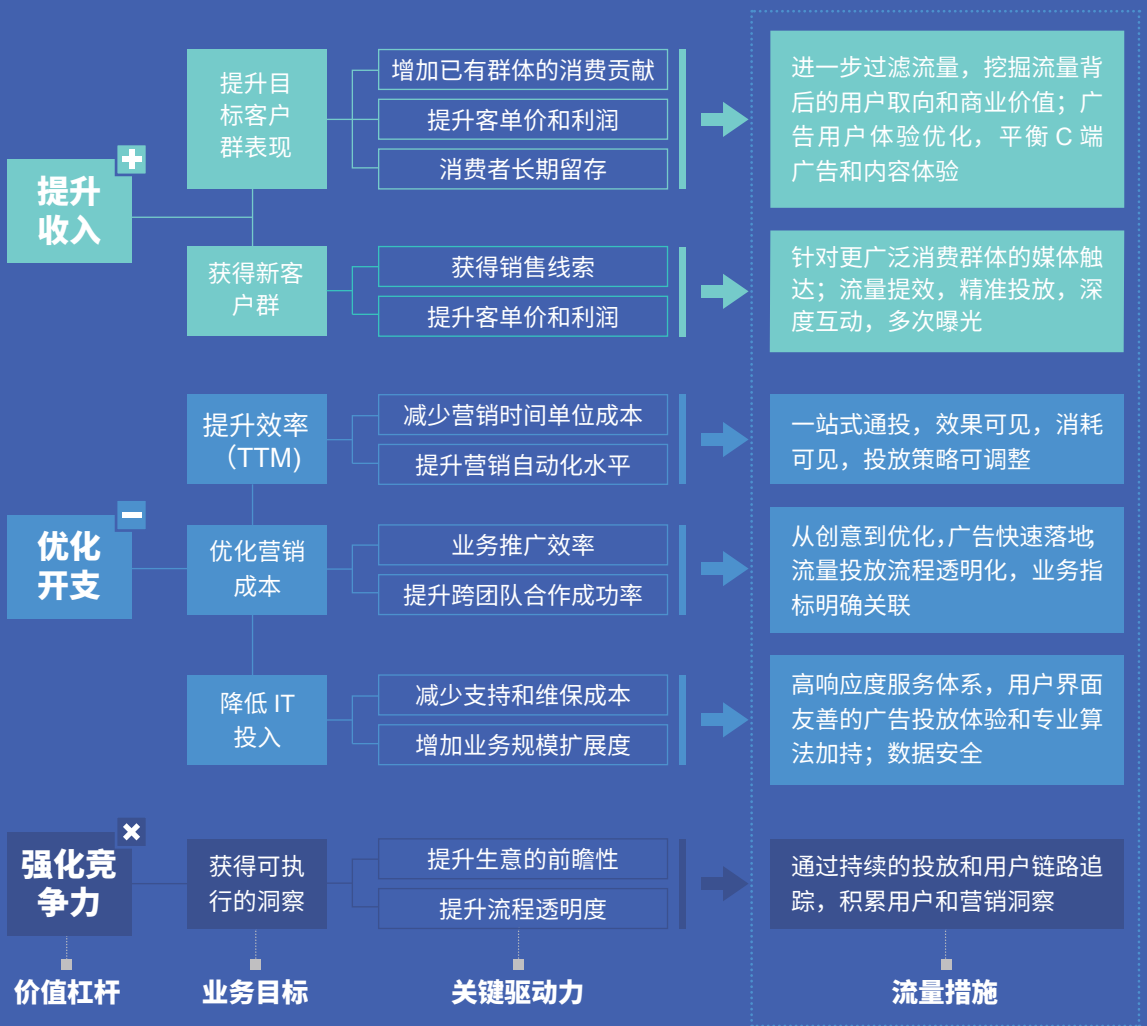
重新理解流量：提升流量的价值，就是提升生意的价值

生意价值的提升来自三大途径：

✚ 提升收入	▬ 优化开支	✖ 强化竞争力

从流量获取到价值投资

生意价值提升



THRIVE

万物生长

新思维激发新可能

营销着陆于经营
Business Oriented
Marketing

收入可通过两类流量举措实现提升

提升已有消费者群体的表现，以及获得新的消费者群体。提升现有消费者群体业绩要求企业做到精准定位用户群体，精准投放广告，从而进一步筛选出目标消费者，挖掘流量背后的商业价值，实现长效的业务增长。

在潜在消费者群里获得新客则需要通过触达更广泛消费群体，实现多次曝光；通过技术、优化、创意、投放能力等提升，不断提升获得新客户的效率， 从而实现流量的提效。

提升业务价值的另一途径是削减成本

提升业务价值的另一途径是削减成本，可以通过提升运营效率，降低新业务试错成本和控制系统建设投资三种方式来提升。营销自动化水平是提升运营效率的关键。营销平台提供的“一站式通投”服务极大减轻了企业的运营压力，而对同一条广告片更集中地投放和使用更是大幅提升了曝光的可能性。而新业务的市场化推广需要更高效的流量触达和分组，快速获得反馈便于企业进行迭代优化，流量平台可以为新业务推广效果及时提供反馈信息，从而减少新业务试错成本。而对于新媒体，新渠道的营销科技基建投资，企业主应该审慎，使专业的流量投放平台在减少无效系统建设投入的同时，还能为快速的业务发展保持服务系统先进性。

企业竞争力通过流量洞察实现强化

最后，流量的持续涌入将为企业带来海量数据，企业可以通过先进的平台追踪技术和模型进行数据分析，归纳出关键的营销洞察，从而帮助企业进行更好的业务决策，强化企业竞争力。

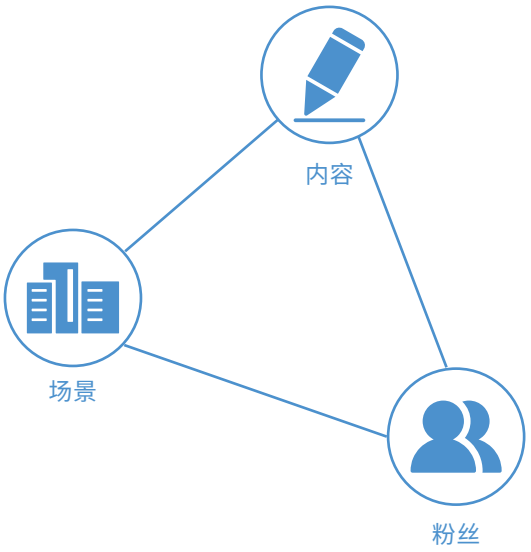
总而言之，对于流量获取，企业应该抱有长期投资的心态，才能为企业提升生意价值打下坚实的基础。与股票的价值投资理论类似，品牌主选择流量池和对其产出价值的判断都应该回归到业务本质。企业应当选择价值观一致的流量平台进行集中性的长期投资，而不是简单进行投机性购买。目前短视频和直播平台方兴未艾，大有发展空间，对于企业来说，正是以低于价值的价格进行投资的点位。

把握阵地经营“金三角”，精耕细作促成长

短视频、直播等新兴媒体形式异军突起，快速吸引了大量眼球，国民级的平台更是聚集了大量的用户。企业在聚焦粉丝群宽度的同时，更需关注与粉丝的互动深度，理解用户需求，围绕需求提供内容，持续进行阵地经营，沉淀粉丝，达成长效经营。

例如，新锐品牌完美日记，在抖音上的销量榜中位列榜首，同时也在抖音上拥有自己的企业号。完美日记通过用户画像明确目标客户群体，在抖音上进行定向投放，打造属于自己的内容矩阵；再由多个抖音号配合品牌进行推广，实现全网带货，缩短变现周期。

君乐宝奶粉坚持与消费者真诚沟通，透明生产。疫情期间为了让更多消费者了解到国产奶粉的现代化生产水平，君乐宝在抖音开展线上直播，上千万消费者足不出户通过直播看牧场、看工厂了解到君乐宝奶粉的国际品质。通过像君乐宝奶粉一样的众多国产奶粉持续努力和真诚沟通，国产奶粉也正在成为越来越多消费者的首选。



企业想要在流量平台上做好粉丝的精细化运营，需要深耕阵地，尤其把握住“阵地经营的金三角”——内容、粉丝和场景。

THRIVE

万物生长

新思维激发新可能

营销着陆于经营
Business Oriented
Marketing

深度运营短视频内容，精耕细作

企业需要深度运营内容，充分利用平台提供的工具及培训，从借鉴到创新，不断提高内容创建能力，并持续保持对内容的敏感度。通过内容的精细化运营，依托强大的个性化推荐机制，迅速聚集粉丝；通过优质的内容裂变，吸引更多关注，从而实现破圈吸粉。

案例 众安保险

众安保险作为国内首家互联网保险公司，通过抖音企业号持续创作消费者内容。利用短视频科普保险知识、邀请名医专家直播讲解医疗知识干货等新模式、新玩法触达更多互联网新生代用户，布局线上新场景，打造用户互动闭环，从而实现全民内容创建，由此积累超过 380 万的粉丝。 众安以企业号为阵地精准投放广告，完善了营销之外的服务载体。用户可通过抖音或今日头条 APP 进入小程序，实现在线咨询、投保、理赔等一站式保险服务。此外，众安保险的中介、代理人等合作伙伴可以在抖音上与企业号一起参与粉丝互动，从而实现用户的深度经营，深度挖掘阵地，快速沉淀用户价值[22]。

众安保险企业号粉丝规模 **380** 万



从互动到转化，关注粉丝长线价值

阵地经营可以进一步帮助企业实现从粉丝互动到粉丝转化的消费者旅程。从企业到品牌到员工，通过企业号树立品牌形象，奠定运营调性，保持与粉丝的深度沟通，实现粉丝互动结构化，从而借助经营矩阵，提升成交转化。同时，企业也要关注粉丝长线价值，通过策划粉丝权益等活动，将其保留、沉淀下来，成为企业的朋友和支持者。

案例 一汽大众汽车

一汽大众汽车通过做大做强企业号官方直播，利用奖励机制驱动经销商与用户的互动，在抖音上整合资源，并通过内容和流量的扶持，不断培育经销商直播，为大众品牌打造了低成本、高效便捷的直达用户渠道。该品牌先后培育孵化了近 800 个粉丝大于一万人的成熟经销商账号和近 1600 个粉丝介于一千到一万人之间的成长期账号[23]。

800个

成熟账号

粉丝数 >10000 的经销商账号

1600个

成长账号

1000< 粉丝数 <=10000 的经销商账号

THRIVE

万物生长

新思维激发新可能

营销着陆于经营
Business Oriented
Marketing

匹配行业场景，品牌和效果双向助力

阵地经营的成功还要求企业匹配相应的场景，来实现品牌和效果的双向助力。在阵地经营中常见的是四种场景：



品牌场景

企业通过好的内容，放大和聚合热点话题，迅速累积粉丝，提升品牌影响力。例如，Gucci 于 2020 年 4 月在抖音开办企业号，短短三个月时间涨粉 67 万。其第一条破圈短视频作品的观看高达 1700 多万，与传统广告不同的品牌体验，获得了大量用户好评 [24]。



到店场景

经营本地生活服务类业务的企业，需要以到店场景实现产品或服务优惠分发。例如山西饭店在抖音企业号上展示企业位置、联络方式、在售产品等，同时将门店地址、团购等转化入口展示于日常发布的内容中，引导用户一键拔草。此外通过品牌故事、历史文化等内容打造饭店的品牌名片。4 个月圈粉 25 万，团购券消费占整个业务的 50%， 客流量同比提升 200%[25]。



电商场景

将业务搬到线上，可以借助直播的原生卖场体验打造“号店一体化”，从种草到拔草，快速获取新客和收入。洪陵羊绒在直播电商的赛道上，快速抢占风口，通过抖音完成的直接销售超过 1500 万元，占全年营收的 60% 以上 [26]。



留资场景

不适合直接线上销售转化的业务，企业可以通过场景化的线索收集页面或服务预约功能实现销售线索收集，并通过短视频或直播进行分发。例如，唐山小松汽车打造小松哥 IP，帮助企业提高辨识度，形成差异性优势。通过直播为用户答疑解惑，并与用户保持良性互动；通过团购功能收集意向金引导用户到店，并运用私信、电话等功能进行用户群体管理，提升留资转化效率 [27]。


唐山小松汽车
抖音号：XS17717788888
唐山小松旧机动车交易有限公司
商品橱窗
直播时间：每天08:00
创始人：刘建松，现任河北省二手车行业协会 会长！
路北区政协委员，自96年进入二手车行业，深耕20余
载，后在清华大学优车商学院进修，有着资深专业的收
购团队，坚决杜绝事故车，全部精品过户车，中国汽车
流通协会百强企业，全心全意为车友们服务！
早8：00至晚12:00
官方网站
联系我们
查看门店
316.1w 获赞
1397 关注
273.6w 粉丝
商家
作品
动态
喜欢
@GUCCI · 11月13日
放大镜都看不透的，是"侦探"@鹿晗 深
藏在#Jackie1961 手袋中的秘密。
作的原声 @GUCCI创作
有爱评论，说点儿好听的~
山西饭店
4个月圈粉25万，团购券消费占整个
客流量同比提升20
Gucci
Gucci在2020年4月底入住抖音企业号
以来，不到三个月涨粉67万
品牌场景
唐山小松汽车
通过团购功能收集意向金引导用户到店，并运用私信、
电话等功能进行用户群体管理，提升留资转化效率
留资场景
电商场景
留资场景
+ 关注
私信
洪叶羊绒洪陵（每晚7点直播）
抖音号：VV708408
杭州洪叶服饰有限公司
商品橱窗
洪陵羊绒 暖而不同
一群人一辈子一件事
把纯羊绒做到极致
让更多人穿上真正的100%纯羊绒衫
每晚7点直播 欢迎来找我玩儿
私信必回
小号在关注里
联系我们
284.7w 获赞
4 关注
61.6w 粉丝
喜欢
作品 129
动态 286
羊绒穿搭分享
羊绒科普知识
唐山小松汽车
抖音号：XS17717788888
唐山小松旧机动车交易有限公司
商品橱窗
直播时间：每天08:00
创始人：刘建松，现任河
路北区政协委员，自9
载，后在清华大学优
购团队，坚决杜绝
流通协会百强企
早8：00至
官方网
6871
139
86

案例 宝马

宝马：深耕粉丝经营，赢得年轻消费群体

近年来汽车销售整体承压，包括宝马在内的部分豪华车品牌通过更新品牌定位及营销策略等方式，以期赢得日趋年轻的中国豪华车消费者群体。从 2018 年，宝马开始在抖音平台上进行“阵地”式经营，并成功实现连续 105 周位居汽车粉丝榜榜首。

通过阵地经营，全面拥抱新媒体和年轻群体

宝马深知为获取年轻消费者，应将互动形式和沟通语言全面转向年轻的消费群体，多维组合才能打造出“新生代品牌力量”。2020 年 8-9 月份，宝马在抖音官宣易烊千玺为新一代代言人。同时，在抖音平台推出年度品牌大片和年度品牌发布会等活动。宝马借助抖音成熟的短视频和直播的内容创作模式，长期占据抖音汽车品牌粉丝规模榜的榜首。

从高质量内容，到活跃粉丝

宝马通过持续产出高质量的内容吸引抖音用户“看、赞、评、转”，并由此逐渐扩大粉丝规模。在这个过程中，宝马逐步掌握了与年轻消费者沟通的方法，满足年轻消费者对内容的需要，形成了品牌方和消费者的相向而行。



根据抖音的数据显示：同样的一波广告，宝马粉丝的广告点击转化效率是当次投放整体转化效率的 10 倍。宝马粉丝对于品牌内容传播的互动热情也更高，根据对宝马 2020 年 3-5 月抖音内容投放的持续跟踪发现，宝马品牌号的粉丝对宝马短视频内容的完播率相较非粉丝提升 1.6 倍、点赞率高出 4.4 倍，评论率高出 3.8 倍。 根据抖音的个性化推荐机制，内容的曝光转化结果更好，机制就会将内容推送给更多的抖音用户观看。这无形中增加了宝马品牌在更广泛人群中的曝光，助力实现品牌与年轻消费群体更广泛的交流。

关注全链路数据分析，获得更多消费者洞察

宝马通过线上线下活动和互动，全面深耕粉丝的运营。在 2020 年 11 月的广州车展上，宝马在抖音平台发起“花城花式晒宝马”的互动活动。活动中粉丝创作的大量视频内容补充了宝马在抖音上的内容池。此外，宝马经销商还通过视频内容，跟进服务有购车意向的用户，为拓展新生意做好准备。

THRIVE

万物生长
新思维激发新可能

营销着陆于经营
Business Oriented
Marketing

瞄准未来，创造长线价值

当下，越来越多的企业开始重视用户经营，而领军企业更是先人一步，早已布局营销技术、客户数据中台等，进一步升级客户关系管理，构建完整的以数据驱动的品牌阵地，提供个性化的消费者互动，打造体验驱动的用户忠诚度。

不过企业的会员管理体系也需要不断的完善和升级。短视频平台作为当下更具活力的用户交互平台，沉淀着大量互动数据和用户标签，辅助企业完善用户 360 度画像，发掘更多创新机遇点，为品牌价值的长线增值提供源源不断的驱动力。



04

SCIENCE DRIVING ART

让科学驱动艺术

2020

Science Driving Art

让科学驱动艺术

在这个信息爆炸时代，消费者获取信息的渠道和载体越来越多，信息传播从单向输出转为双向甚至多向互动；越来越多的选择、以及大量的噪音信息分散了消费者的注意力，消费者对事物的关注时效大幅缩短；面对过载的信息量，消费者越来越倾向于被动的接受，主动性与参与意愿越来越差。

对于企业而言，尽管了解消费者行为和偏好的渠道越来越多，但精准营销却难上加难：一方面，企业依旧难以在海量的数据以及信息中快速定位消费者，理解消费者的行为逻辑与潜在需求；另一方面，在繁密的信息轰炸中，企业很难维持自身品牌对消费者的长效吸引力，品牌忠诚度越来越难以维持。

为重塑产品的竞争力，企业需要更为审慎地决策，量化分析营销策略的效果。面对新的营销难题，当传统营销方式逐渐失效，企业可以选择拥抱科技的力量，借助营销科学（Marketing Science）实现全营销链路的拆解与洞察，通过数据驱动和科学决策的营销技术，复合输出营销产品和服务，深入业务链条，更为科学和精准的打造消费者体验，从而重塑消费者对自身品牌的长期忠诚。

THRIVE

万物生长
新思维激发新可能

让科学驱动艺术
Science
Driving Art

实现全链路的科学度量与有效归因

消费者的购买行为容易探查，但消费者偏好背后的逻辑难以洞悉。无论广告品宣，还是客户关系的经营，企业往往很难判断真正带来增长的因子到底处在哪一环节，在这种情境下，将单次的营销经验复制在其他市场或产品上可能带来更大的风险。

而今，新一代数字技术能够为营销提供支持，帮助企业深入了解生意的全貌。企业可以借助营销科学，通过科学度量体系及方法，清晰地了解营销事件的全链路，获取细颗粒度的洞察；并精准度量营销真实收益，基于营销结果优化投放。

营销科学可以帮助企业挖掘数据与行为背后的购买动因，发现问题背后的真实情况。基于科学的数据和强大的中后台能力而产生的营销工具，可以帮助企业将效果归因细化到营销漏斗的不同阶段，以及具象化的用户行为，并进行深度解析，从而发现问题和优化重点，实时动态地调整投放策略、内容策略等，确保做到动态且持续的优化投放效果，给消费者带来最期待的体验。

THRIVE

万物生长

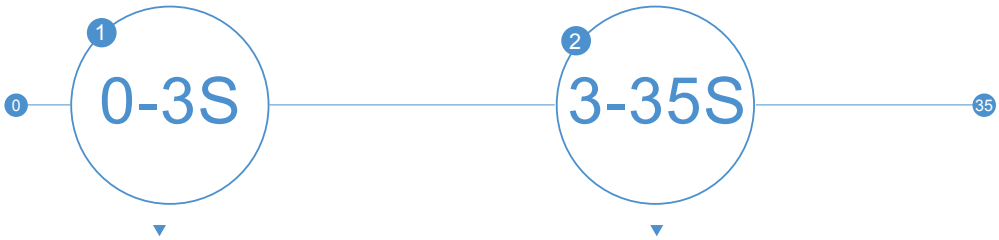
新思维激发新可能

让科学驱动艺术
Science
Driving Art

以营销工具云图为例。作为巨量引擎数据中台，云图基于品牌与用户关系的理论基石，汇聚全平台产品数据，与巨量引擎广告平台、内容平台等完成无缝对接，运用多年来积累的技术优势，为品牌营销生态加持，驱动业务增长。

除了购买行为的归因、营销效果的度量，营销科学还可以对广告内容和创意进行秒级数据拆解，对秒级内容表现及流失率进行评估，再配合投放效果回流的数据，进行再分析和再调整，从而不断优化营销效果。

智能分析：明确用户行为阶段，对应洞察优质视频结构及分镜内容





推荐：文字类 互动方向

直奔主题的配音文字，可显著降低观众对此类短视频的滑走几率

推荐：痛点引入 + 产品介绍 + 产品试用

3S 后用户稳定观看视频，需引起消费者点击甚至转化

推荐：机制或购买指引类

17S-19S 转化率最高，使用“行为召唤”类内容



例如，筷子科技通过人工智能技术对欧莱雅在抖音上投放的视频进行了多样化拓展，为分镜内容打上标签。基于巨量引擎提供的视频每秒点击数据和消费者流失数据，企业发现欧莱雅大多数观看者会在视频的最初阶段流失，而后流失率大幅降低，消费者进入稳定观看期。因此，最初阶段的镜头内容是否吸引消费者，对视频总播放量起决定作用。而中后期的视频中，消费者的购买决策受视频内容个人偏好影响，而非消费者固定行为。购买引导类镜头对消费者决策行为有显著影响。结合对视频的综合分析，筷子科技对抖音用户进行深度洞察发掘，识别其内容偏好并重新调整视频内容，最终使得视频的投放效果（QI）提升 30%。[28]

视频的投放效果（QI）↑ 30%

吉列：通过合适的内容，将最合适的产品送达给最需要的人

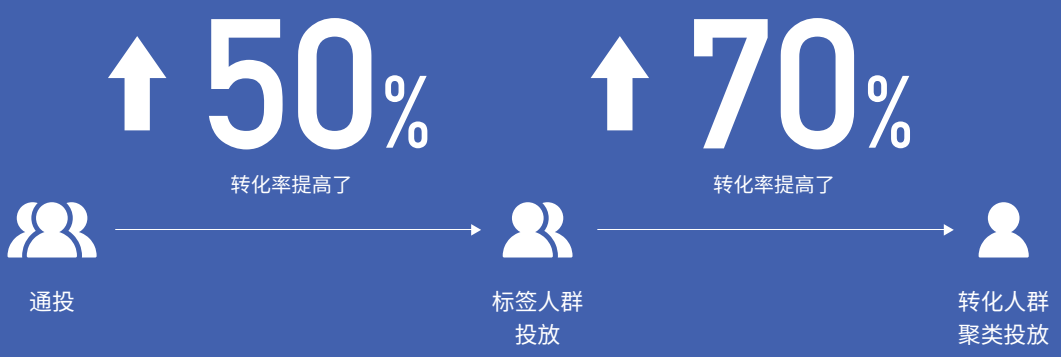
精准覆盖用户才能精准创作内容

吉列开始试水短视频平台的时候，发现难以通过传统的营销方式在新兴媒体平台上定位消费者。在消费者定位不清晰的情况下，难以制作出能够对消费者有吸引力的内容，从而获取更广泛的消费者群体。因此，吉列急需找到新的营销方式，精准洞察消费者，从而抓住全新的生意可能。

通过归因寻找增效手段

通过营销科学的对比分析，吉列发现其目标用户与抖音用户高度重合，于是选择了抖音作为其主要的短视频营销平台。同时，基于对用户数据的观察，吉列洞察到，不仅男性用户有使用剃须刀的需求，女性也有购买剃须刀作为亲密关系礼物的潜在需求。





品牌影响和实际转化效果
同时获得提升

2.5x
品牌搜索提高

80%
销售额提升

基于此，吉列启用了全新的传播策略。首先，对以男性用户为主的意向消费群体破圈，将品牌扩散至女性消费者群体。同时，吉列加大了对消费者的归因分析，通过数据分析和算法，吉列从抖音平台上转化的用户中，找出了观看品牌广告而发生转化的消费者，以及影响消费者的非广告因素，从而实现了短视频营销效果的真正归因。在此基础上，对广告和视频投放的内容进行增效度量后，不断投放优化的创意内容。

这一举措使得吉列广告在抖音平台上从通投到标签人群的转化率提高了 50%，而从标签人群到目标人群聚类的转化率提高了 70%，从而大大提升了品牌广告的转化效果。实现品牌搜索增加了 2.5 倍，抖音广告转化率增加 10 倍，销售份额增加了 80% 的品效双赢。

规模化真正有效的营销方式

营销科学的最终目的并不是增效，而是通过对营销效果进行归因，从而实现优化，最终把对品牌真正有效的营销方法规模化，帮助企业实现长效经营。营销科学并不是一个崭新的概念，但其有效运营需要复杂的支持能力。除了智能的算法外，还需要具有高级别的数据理解力和足够大的数据容量，才能真正发挥营销科学的力量。

THRIVE

万物生长

新思维激发新可能

让科学驱动艺术
Science
Driving Art

数据驱动决策，洞察衍生新机

企业在营销中面临的另一难题是缺少全链路视野。移动互联网时代，信息场景更加细分，企业的营销数据和销售数据往往分散在众多不同平台之上，数据孤岛导致企业所面临的营销决策往往都缺乏广泛且严谨的数据支撑。面对时间和绩效的双重压力，很多决策只能依赖于负责人对业务的个人经验判断。

而营销科学可以实现数据的多渠道跨场景集成分析，打破数据壁垒，从更高维度的全局视角出发，结合企业发展路径，通过数据科学、数据建模等方式，挖掘数据价值，解锁生意发展新思路，以数据洞察驱动决策与经营管理。

一方面，借助营销科学，企业能够获取市场和消费者的实时洞察，从而帮助品牌发现细分市场里尚未被满足的潜在需求，衍生出新的增长空间和业务机会。如百雀羚与电商平台合作，基于美妆市场年轻化所带来的“平替”需求，将订单数据转化为对品牌、产品运营、竞品以及市场趋势的总结与研判，采用数据驱动产品研发的思路，依据数据确定新品的种类、配方、包装等，实现了旗下老品牌“蓓丽”的快速焕新，其新品从概念到大规模生产仅用了不到 3 个月 [29]。

另一方面，营销科学还能够为企业提供营销决策支持，支持企业进行营销组合的优化。

案例 贪玩游戏

贪玩游戏公司通过对传奇游戏和轻游戏人群数据对比，在保证传奇类游戏核心玩家的体验基础上推出新的游戏，将自己的品牌风格与规模更大的年轻群体喜好进行融合，并基于用户画像与洞察数据，首次在传奇类游戏行业选择女性游戏代言人与用户沟通。

300,000,000 用户

2020 年贪玩游戏累计用户规模 [30]

此外，在数据安全合规的前提下，头部企业已开始盘活自有数据，并积极与互联网平台及生态伙伴携手，安全打通业务链条上的数据。从业务全局的视角出发，严谨评估，科学归因，持续优化营销决策。

服务助力，推进全链路合作

保持开放的心态，营销科学还可以进一步为企业的服务助力。企业在和上下游生产商、经销商、零售商签订商业联合战略计划的基础上，统一制定营销战略合作体系，邀请营销科学家驻场支持，实现行业运营、销售、产品和技术等的全链条配合执行，从而全面升级企业服务。

此外，企业还可以建立营销科学学院，联合平台方和其他商业伙伴，共同开发推进营销科学，攻克行业重点难点课题，输出前瞻性的行业观点和营销方法论，从而为未来的营销提效做好充分而长远的准备。

总而言之，营销科学的推进需要全链路的参与者共同努力，企业、媒体、平台以及其他合作方需携手共创，积极尝试和探讨，将科学助力营销发展的探索和实验不断迭代下去，共同推动行业的整体发展，最终帮助企业获得切实的生意增长。





05

PARTNERSHIP FOR PURPOSE

建立价值观相合的新合作生态

2020

Partnership for Purpose

建立价值观相合的新合作生态

生态系统开启了全新的伙伴关系，企业可以通过生态伙伴为消费者开启产品扩展和互动的新世界，为企业及消费者带来大量新增价值。

苹果的应用市场推出之初，只有少数人意识到它会给商业生态系统带来如此颠覆性的发展。时至今日，我们已经理解并将其视为生态系统创新的最佳实践：除了核心设备收入外，新的内容和价值变现手段创造了一个新的利基市场，改变了移动软件开发模式并推动其成为一种文化符号。在蓬勃发展的中国生态系统模式中，类似的创新同样值得期待。

我们发现，许多公司正在寻求新的商业模式来应对甚至引导颠覆。高管们看到了生态系统的美好未来。他们相信，在未来三到五年内，生态系统将创造新的竞争优势，使他们能够使用数据和分析功能更好地为客户服务，创造新的客户体验，并推动创新和颠覆[31]。

THRIVE

万物生长

新思维激发新可能

建立价值观相合的新合作生态

Partnership for
Purpose

竞争格局重塑，企业需明确生态系统的参与策略

平台正在将行业重塑为相互连接的生态系统，过去“独立”产品和服务的提供者们，现正成为大型竞争环境的一部分。曾经的竞争者可能紧密合作，曾经的合作者也可能成为竞争者，挑战与机遇并存。

在生态系统中的经营活动具有巨大的收入提升潜力和颠覆性增长机会。企业作为生态系统的参与者应对经营行为制定清晰的策略：定义愿景，论证可行性，排出行动优先级并制定路线图。

某主打都市女性健康早餐市场的品牌，上市不久便打败一众食品行业巨头企业，拿下某电商平台双十一品类销量第一的成绩。该品牌的成功，诠释了新锐品牌如何通过生态创新打造商业模式，颠覆行业壁垒，引爆蕴藏于中国这块商业沃土的消费潜力[32]。

其创始人认为其品牌成功的秘诀在于通过新媒体积极获取流量。站在企业内部视角，可以发现新媒体拉近了企业和消费者的距离。相比传统的品牌，其品牌可以小范围的做测试，快速地获取反馈，更新迭代产品。因此在上线初期，迅速获得成功就显得顺理成章了。

在一炮而红之后，该品牌将营销投放资源侧重于深化消费者对品牌的认知。在其创始人看来，品牌是需要时间沉淀的。该品牌希望消费者是因为信赖品牌而购买产品，而不是因为优惠券而来。在创始人心中，未来最理想的场景是：用户如果没吃其品牌的产品，可能是他忘记吃早饭了[33]。

THRIVE

万物生长

新思维激发新可能

建立价值观相合的新合作生态

Partnership for
Purpose

突破能力局限，拓展疆界

从媒体渠道到解决方案提供商，再到科技基础设施提供商，合作伙伴是生态系统中企业经营能力的重要拼图。优良的生态系统合作伙伴应带来互补的能力，协作的心态，提供领域专业知识，客户关系等数据，帮助企业主将经营转化成效益。

? 每个企业都可以自问



- 谁是我们的客户？
- 谁是我们的合作伙伴？
- 我们的产品是什么？
- 我们将如何获利？
- 企业会选择成为主动定义和领导创新的创新者吗？
- 在生态系统中扮演交易的聚合器，还是自建平台并连接合作伙伴的协调器？

在生态系统中扮演强大而鲜明的角色，将使企业匹配到合适的商业伙伴，发挥出更加强大的商业活力。

广告创意服务提供商优钜互动的 CEO 彭亮讲了一个很有趣的故事：“某大型电商客户在抖音的投放量一直偏低，我们跟客户探讨为什么不在抖音这类国民级媒体多投一些广告时，客户表示在抖音投放的效果不如 PC 端的广告效果好。深入分析后发现，是客户没有意识到移动端效果广告的业务模式和评价标准（KPI）已经和 PC 时代完全不同了。” 该团队与客户共创了一套适合于其电商业务的移动端广告评价体系并围绕其进行试点，长期发展下来该客户在抖音的广告转化率和跑量效果显著提升，并对以短视频为代表的新广告生态有了更深刻且前瞻性的认识。

> 深入分析后发现，是客户没有意识到移动端效果广告的业务模式和评价标准（KPI）已经和 PC 时代完全不同了。
>
> ——— 彭亮 优钜互动 CEO

互信互惠，共生共赢

生态合作中的企业可以共同创造一个更强大的人才库，这是任何一家企业单独做不到的。通过发掘企业内外部人才库，企业能够从生态系统中获得完善自身的能力和技能。与生态系统共享人才将加快企业获得经验和构建差异化能力的速度。

在生态系统中最成功的是那些拥护生态文化的企业。只有这样，他们才能够在支撑合作生态关键发展的要素——数据共享、人才流通和平台共建中，管理自己的企业战略、并进行系统化和程序化的协作。

企业应当从关注管理供应商的能力，转向凝聚发力、共同发展、共享资源和创造价值的新能力。企业初次涉足短视频营销生态这片蓝海，亟需擅长该领域的伙伴帮助企业快速适应创新带来的变化。比如，某美妆品牌与科技服务企业的合作过程中，科技服务企业充当布道者，利用营销科学能力为品牌提供营销链路的方案; 品牌则在保护消费者信息不泄漏的原则基础上，以拥抱生态合作的心态向科技服务企业开放部分数据进行分析。生态合作的基础是相向而行，共同将平台的业务经营价值无限放大。



THRIVE

万物生长

新思维激发新可能

建立价值观相合的新合作生态

Partnership for
Purpose

埃森哲 2018 年进行的一项研究表明，生态合作中的领军企业通过以下举措获得成功：

1 拥抱协作的理念：

77% 领军企业愿意更加开放地与合作伙伴在更多领域进行合作

2 高层领导重视和推进：

从更高的领导层获得其个人精力和资源方面的支持，是构建成功生态合作模式的关键。

62% 领军企业由 CEO 对生态系统合作战略直接负责

3 放宽眼界：

分享等于成功。超过一半的领军企业正在产业的价值链中孜孜不倦地寻找能够与伙伴进行合作的机会，因为这些企业认识到牌桌上的筹码远不止手边的这些。领军企业愿意分享数据以获得更多洞察，进而建立更强的客户运营能力。

在当今竞争激烈的商业环境中，企业不能孤军奋战，而需要合作伙伴的帮助。合作伙伴能带来独特的功能、数据、客户和行业知识，这些要素可以成为创新的源泉。行业领导者正在认识到生态系统的力量，这是一种可以推动增长的商业范式。



LIVING BUSINESS

向阳而生

在数字经济的推动下，中国的消费市场飞速发展。新消费时代下的消费模式流动多变，商业模式日新月异。承载着丰富企业信息的营销内容逐渐成为全方位触达消费者的必备的营销要素。企业想要长期沉淀消费者需要将营销着陆于阵地经营。基于数字经济的互联网原生平台也在不断地聚合着各个维度的消费者和各色各异的企业，构建起全新的数字化生态。在这个数字化原生生态中，消费者将获得更舒适贴心的体验；企业将获得新洞察，创造新价值，发现新生意；平台会立足消费者和企业，不断推进从生活到生意的全场景演进。

参考资料

01 - 16

01 国家统计局
2020 年 1 月

02 第 46 次中国互联网络发展状况统计报告
中国互联网信息中心 ,2020 年 1 月

03 国家统计局
2020 年 10 月

04 第 46 次中国互联网络发展状况统计报告
中国互联网信息中心 ,2020 年 9 月

05 拼多多 2019 年年报
拼多多官网 ,2020 年 4 月

06 2019 年抖音数据报告
CBNData,2020 年 1 月

07 完美日记你陌生吗？ 双 11 销量迅速破亿 完美日记都付出了什么?
腾讯网 ,2020 年 11 月

08 Why you will probably live longer than most big companies
IMD,2016 年 12 月

09 全球品牌价值 100 强
福布斯 ,2020 年 7 月

10 Why you will probably live longer than most big companies
IMD,2016 年 12 月

11 新消费 新格局: 成熟企业如何敏捷竞争中国消费市场
埃森哲 ,2019 年 12 月

12 41.2 万亿元: 我国成为全球第二大消费市场
中国政府网, 2020 年 10 月

13 Living business
埃森哲, 2018 年 11 月

14 新消费 新格局: 成熟企业如何敏捷竞争中国消费市场
埃森哲, 2019 年 12 月

15 让改变发生 - 首席运营官报告
电通安吉斯集团, 2019 年

16 抖音“凤飞西安钟楼”特效走红网络 市民游客纷纷前来打卡
西安网络广播电台, 2019 年 11 月

17 - 33

17 LV 联手抖音上演 2021 春夏男装大秀, 开启奢侈品直播新潮流
数英, 2020 年 8 月

18 巨量引擎采访

19 巨量引擎提供

20 巨量引擎采访

21 巨量引擎提供

22 巨量引擎采访

23 巨量引擎提供

24 2020 抖音企业号生态大会: 用阵地经营, 激发生意新可能
搜狐网, 2020 年 11 月

25 2020 抖音企业经营白皮书
巨量引擎, 2020 年 11 月

26 一场直播卖 1000 件, 抖音带货超 1500 万, 洪陵羊绒只因做了一件事
凤凰网, 2020 年 6 月

27 2020 抖音企业经营白皮书
巨量引擎, 2020 年 11 月

28 2020 抖音企业经营白皮书
巨量引擎, 2020 年 11 月

29 百雀羚从一度消失到再度热销创新中坚守国货引新潮, 人民日报, 2020
人民日报, 2020 年 11 月

30 传奇首位女性代言人公布, 贪玩游戏五周年新游实现再突破
腾讯新闻, 2020 年 8 月

31 生态系统: 未来增长的基石
埃森哲, 2018 年 8 月

32 2019 年便击败了桂格、卡乐比等老牌麦片巨头, 拿下天猫双 11 麦片品类第一
搜狐网, 2020 年 11 月

33 巨量引擎采访

指导委员会

陈都烨
巨量引擎营销副总裁

王丁虓
巨量引擎营销中心总经理

沈佳齐
埃森哲互动董事总经理

刘鹏
埃森哲互动董事总经理

项目团队

王腾绪
埃森哲互动经理

曹媛媛
埃森哲互动高级经理

郑嘉楠
埃森哲互动经理

关珊
埃森哲互动经理

姚禹同
埃森哲咨询顾问

邓玲
埃森哲商业研究院研究经理

何珊
埃森哲商业研究院软件与平台事业部研究员

宋涵
埃森哲商业研究院思想领导力研究员

鸣谢

感谢以下来自商界和学界的专家为本研究提供的宝贵意见（按姓氏首字母顺序）：

艾勇
映天下网络科技有限公司， CEO

陈万峰
筷子科技，创始人及 CEO

陈耀锋
大自然家居，市场总经理

陈宇文
逸仙电商，联合创始人

方骏
群邑智库，总经理

贺江华
东风启辰，市场部数营广宣科科长

洪陵
洪陵羊绒，CEO

刘森淼
君乐宝乳业集团，奶粉事业部总经理

刘洋
贪玩游戏，品牌负责人

南山
学而思网校，市场营销负责人

彭亮
优矩互动，CEO

佘磊
众安保险，副总裁

王高
中欧商学院，教授

王文博
香港科技大学，教授

魏静
飞鹤奶粉，副总裁

姚婧
王饱饱，CEO

赵越
恒大集团，品牌中心副总经理

感谢以下来自巨量引擎的专家对本研究的大力支持：

朱悦、林文斌、袁旻麟、马林、杨帆、刘畅、吴龙光、杨楠

关于巨量引擎

巨量引擎是字节跳动旗下综合的数字化营销服务平台，基于今日头条、抖音、西瓜视频、懂车帝、穿山甲等多元产品矩阵及海量优质营销资源，依托先进的技术实力，提供并打造丰富的营销工具、前瞻的营销洞察和整合的营销解决方案，协同内容、服务、数据、技术等多领域营销生态伙伴，全方位支持企业的生意经营和生意探索。

巨量引擎为全球合作伙伴提供营销服务，始自 2013 年字节跳动组建商业化团队。其后随着今日头条的流量迅速增长，于 2014 年 9 月开启效果广告业务，并于 2016 年陆续上线一系列效果广告产品。次年，抖音短视频全面开启商业化变现，并于年底启动国际化业务。这之后商业产品全面加速，“巨量引擎云图”、“巨量星图”、“巨量创意”等商业产品平台在 2018-2019 年先后上线。2019 年 1 月，字节跳动旗下营销服务品牌巨量引擎正式发布，整合字节跳动全平台营销资源和能力，为全球广告主提供综合的数字化营销解决方案。

巨量引擎致力于让不分体量、地域的企业及个体，都能通过数字化技术激发创造、驱动生意，实现商业的可持续增长。

巨量引擎，激发生意新可能。

更多详细信息，敬请访问巨量引擎主页 www.oceanengine.com

关于埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，在数字化、云计算与网络安全领域拥有全球领先的能力。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们为客户提供战略与咨询、互动营销、技术和智能运营等全方位服务，业务涵盖 40 多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球 500 强企业之一，目前拥有约 50.6 万名员工，服务于 120 多个国家的客户。我们秉承“科技融灵智，匠心承未来”的企业使命，致力于通过引领变革创造价值，为我们的客户、员工、股东、合作伙伴与整个社会创造美好未来。

埃森哲在大中华区开展业务 30 余年，拥有一支 1.7 万多人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北等。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页 www.accenture.com 以及埃森哲大中华区主页 www.accenture.cn

关于埃森哲互动

埃森哲互动营销服务帮助全球众多领先品牌，实现贯穿整个消费历程的客户体验转型。凭借设计、营销、内容及商务等领域紧密联系的服务，我们面向当今的体验经济不断创造着全新致胜之道。在最新的《广告时代》代理市场报告中，埃森哲互动营销服务荣膺“全球最大、成长最快数字网络”称号。

了解更多信息，敬请通过 @accenturesocial 关注我们，或者访问 www.accentureinteractive.com。


THE MINDSET
OF POSSIBILITY