

新时代营销角色和价值 研究报告

企业决策层视角下的“大营销”



W
Z
I
G
Z
E
Z
A
E
C
O

Contents 目录

A	新环境，新营销	01
---	---------------	----

B	大营销在企业中的表征	09
---	------------------	----

C	大营销的新模型与新思路	24
---	-------------------	----

D	大营销的下一程	30
---	---------------	----

E	附录	37
---	----------	----

寄语



陈都烨

巨量引擎营销副总裁



中国数字经济的迅猛发展，改变了传统的商业模式，使得中国经济在面对疫情时表现出强大的韧性和发展潜力，同时也为企业带来更多的机遇与挑战。面对越来越复杂多变的营销环境和越来越无序的消费者行为，平台和企业都在不断探索和寻找新的增长路径。我们希望更多的聆听品牌主的声音，了解品牌视角下营销价值和角色的变化，以及企业在数字化转型时面临的困难和挑战，从而携手共同努力、进步，通过巨量引擎平台的能力，切实地帮助品牌在平台上做好长效经营、解决生意增长困境。



许嘉

巨量引擎营销市场总经理



2022 年在对近百名客户决策者的调研中我们发现：对于企业来说未来“卖出商品”比生产商品挑战更大，营销链路更加复杂；超一半高管工作与营销高度相关，导致营销的决策权必须上升；更多的企业亟需将用户、产品、内容、场景和数据链接起来，并提供有效的智能化决策。

种种变化下，企业面临着前所未有的挑战，而“内容”和“数据+技术”的价值在营销链路中日益凸显：内容成为串联起企业各个环节与用户建联的关键桥梁，数据和技术使得企业的经营目标明确、可追踪、可度量、可优化。

巨量引擎致力于提供“全能力”和“一体化”的数字营销解决方案，帮助更多品牌应对大营销时代的挑战，打造“流量、内容、生意”一体化经营新模式，激发更多生意新可能。

**李小雄**

小米副总经理



随着新消费崛起，新技术、新用户关系、新营销、新零售等的进一步发展，为市场带来了更多的机会和挑战。

企业的数字化升级以及用户关系运营为打造爆款产品奠定了基础，通过洞察用户需求进而推动产品和品类拓展，已经成为企业业务发展的核心逻辑。

**熊沁**

中国万向控股有限公司 信息技术部总经理



在企业经营管理的各个领域都蕴藏着丰富的数字化场景与需求，推动数字化转型的核心目标在于实现产能升级，以配合和应对瞬息万变的市场营销环境。大数据与人工智能等技术通过线上线下协同等多种方式融入营销场景，在前端帮助营销人员深度挖掘用户需求、提高用户沟通效率；同时，在后端提高管理客户的运营效率，进而加速实现企业营销的转型升级。

**周密**

猫人集团高级副总裁



数字技术推动下，创新营销场景不断涌现。以直播电商为例，直播电商的出现打破了传统货架电商的人找货模式，其通过以内容为载体激发用户消费兴趣的货找人的模式快速崛起，并依托丰富多元的购物场景，打通店铺自播、达人直播、短视频带货、品牌旗舰店的全域购物链路，帮助品牌主找到生意的新增量；同时直播电商也打破了商家销售的地缘壁垒，让跨地域商家们都可以在同一个舞台百花齐放。

新环境，新营销



Part A

引言

在数字技术发展应用与疫情的双重催化下，中国商业环境变得日趋复杂且充斥着矛盾，这让企业持续增长变得更具挑战性。告别高速增长的新常态下，营销的角色、手段、逻辑也在发生巨大的变化，并被企业赋予越来越高的期待与责任。

因此，我们对各行各业的 30 位企业高管进行了深入调研，希望看到不同行业、不同企业规模下、不同职务视角下，企业决策层在营销决策、营销价值上的变化与感知，以更好地理解营销的进化，助力企业借助营销解决增长问题。



Part A

01 矛盾冲突下的新环境

“我们面对着一个日益复杂、充满矛盾与挑战的经济环境。”

物质的极大丰富与未被满足的细分需求之间的矛盾

作为全球第一制造大国，中国整体生产能力不断上升，国民物质供应极大丰富，出现供给过剩，这也导致产品同质化、行业竞争日趋激烈。与此同时，中国消费者需求开始从功能型需求向精神型需求升级，大量细分需求尚待挖掘与满足。

信息的极大丰富与触达效率不断下降之间的矛盾

移动互联网的发展，新媒介不断涌现，内容生产力不断被释放，消费者可以从空前广泛的来源中获取丰富信息，消费者行为进入多源信息跳转和需求相互激发的阶段。

在复杂的媒体环境中，企业想要洞察、吸引消费者，与消费者沟通、共情愈发困难。

不断上升的数字化需求与实际建设水平之间的矛盾

随着居民消费不断向线上迁移，数字化已经成为企业发展与营销的重要推动力，企业对数字化转型的需求从未像今天这样迫切，但普遍的数字化意识、建设水平与实际需求之间尚存较大的 GAP。

Part A

02 发展变化中的新营销

面对空前复杂化与矛盾化的市场，**营销的角色、定位、手段与底层逻辑都在迅速革新。在企业经营中，营销正在成为实现企业战略与业绩增长的关键抓手，发挥着越来越重要的作用。**

企业对营销部门的期许，**从营销活动的组织方，上升为企业战略尤其是数字化转型的整合方和推动方**，产品研发、渠道销售、用户运营、市场活动、IT 技术等部门的运转都需要围绕营销目标展开，甚至成为大营销部门的组成部分，营销部门不仅要提升品牌价值，还要实现短期业绩增长、面向中长期培育市场、经营用户。这不仅要求企业 CMO 能够驱动增长，也对他们的宏观战略能力提出新的挑战。

与此同时，重新认知消费者、重新构筑企业与消费者关系等，都**在改变传统营销的底层逻辑。**



革新一：营销对象从顾客（Customer）到消费者（Consumer）

传统营销体系下，营销的对象是购买商品或服务的组织或人，营销目的是争取顾客的购买行为；但现在，越来越多的企业将营销对象定位为商品或服务的最终使用者，营销目的是与终端消费者产生直接联系、赢得其认可及购买。

“原来的客户指的是购买者，但现在潜在购买者、对品牌有一定信任度的用户、有可能被影响裂变的用户，都是我们重要的客户资产。”

——某汽车品牌 CTO

革新二：降低消费者决策成本成为营销需要解决的首要问题

当企业面临的痛点从“生产难”转向“卖货难”时，消费者的痛点也从“购买难”变为“决策难”。

面对日趋同质化的商品供应、过于饱和的信息环境和碎片化的媒介渠道，消费者享受物质极大丰富的同时，也陷入难以抉择的状态。

因此，降低消费者决策成本，成为当前营销需要解决的首要问题。**能强化消费者心智、与消费者产生互动的营销手段受到企业青睐**，如内容种草、直播带货、UGC 互动、互动广告、精准营销等。

“据调研，在 2021 年，一个月薪大概是一万到一万五之间的白领上班族，每天平均接触广告 56 次。但他只能记住 7 个品牌，有深刻记忆的品牌只有 2-3 个。而深刻记忆的品牌往往采用了互动式广告。”

——某头部饮料品牌 CBO

革新三：企业与消费者关系走向共建与合作

营销上升到企业战略层，消费者成为新营销结构的中心，企业与消费者的关系，不仅仅是生产与消费的关系，也是品牌共建、生产参与的合作关系。

对企业而言，这意味着**企业的经营工作需要围绕“满足消费者需求、构筑消费者关系、提高消费者体验”展开**，要求企业在用户洞察、生产、渠道、营销、运营、获客、服务等各个环节都需要建立符合该思路的新综合能力体系，包括产品能力、获客能力、运营能力、用户服务能力、渠道交付能力等。

“电商行业从单一竞争，现在变成一个综合性的、体系的竞争，更倾向于精细化。竞争的维度包括服务能力、产品、获客的能力、精细化管理能力、用户服务能力、渠道供应链交付能力，这些变成了现在核心的综合性的竞争力。”

——小米副总经理

“营销需要带动企业经营，助推企业的发展。第一是大数据赋能，为决策层提供有力的依据。第二个是为产品研发提供研发以及产品规划的基础。第三是保证营销通路，包括营销的全渠道、全运营能够有效地去运行，能够达到高效率的产出，实现 ROI，实现年度营收。”

——某头部饮料品牌 CBO

革新四：数字化转型成为新营销关键

要应对越来越复杂的营销，企业必须进行全链路的数字化建设成为共识。这其中的关键是打通业务流程的数字化，也就是要求企业从**底层架构和规划**开始拉通所有业务数据、指标，对售前、售中、售后进行数字化建模分析，实现对业务的有效指导。

就现阶段来说，数字化转型不仅需要技术部门与营销、生产等部门的通力合作，更需要 CEO 拿出战略决心，调整组织架构，打通业务壁垒。

“企业的数字化转型，势必会对组织和人有一些反向要求，这个部分是最难的，要进行深层的认知改变。认知如果不到位，包括组织的规划、设立、绩效考核等等都不会做相应变化。数字化不仅是个营销问题，也不仅是职能工具建设的问题，实际上是一个战略性的问题。因为它会带来一个产能的升级，并在同业之间形成淘汰效应，如果你慢了，在下一个竞争阶段，你会处于非常不利的位置。所以要求一线领导层和战略决策层认识到，从认知到落实、部署的整体调整如果跟不上，可能就会落后。”

——万向控股科技部总经理

“企业数字化过程包括业务流程化、流程数据化、数据资产化、资产价值化。其核心在于业务流程的梳理，只有业务流程化了，其他环节才能成立。”

——某汽车品牌 CTO

Part A

03

大营销时代来临

TOTAL MARKETING ERA

在市场环境复杂化与日新月异的今天，在“消费者为中心”的普遍共识下，“洞察用户需求、与用户建立深层关系”成为营销成功的关键条件。

新的营销思路不仅要求企业建立相匹配的新综合能力体系，也使得营销工作渗透至与用户交互的各个环节与通路中。营销越来越精细化，营销工作难度提升，营销的人才需求更综合，有关数据、技术、内容管理等能力需求越来越高。

一个日益复杂、深入、精细的大营销时代正在到来。



大营销是数字经济时代营销特定的展现形式和发展趋势，是指以数字化为基础，以精细化为特征，围绕用户需求，展开生产、沟通、销售、运营的全链路营销体系。

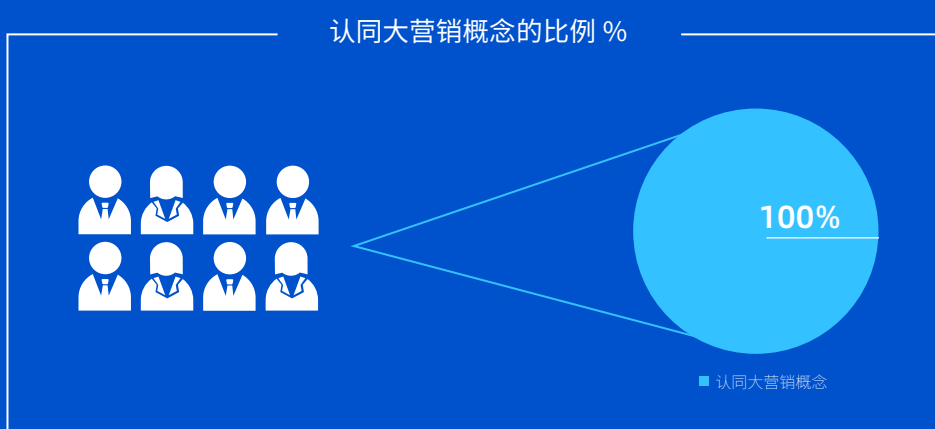


大营销在企业中的表征



Part B

受访的 30 名企业高管均认同大营销已成为企业营销工作现状。



大营销对企业的影响可从两个方面解读：

- 企业战略层面，营销在企业中的战略地位提升，对于企业跨部门配合协作和营销人员的综合素质也提出了更高的挑战；
- 企业经营层面，营销链路变长和营销工作复杂化带来的整合营销的挑战。



Part B

01 从企业战略层面看大营销

营销战略地位和决策权上升

营销需要在企业经营中发挥更重要的作用已成为决策层共识，**甚至需要成为实现企业战略与业绩增长的核心抓手**。组织内从以 CEO 为首的决策层到管理层、执行层都需要理解营销，甚至参与营销。**关键营销决策权上升到企业 1 号位**。

> **6** 成

高管工作与营销相关比例

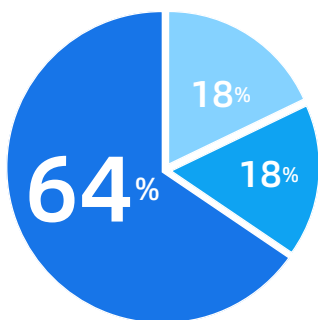
本次受访的非 CMO 决策层，均有不同程度涉及营销，其中超过 **6 成** 的高管工作与营销强相关（营销相关工作占比超过了 50%）。

> **50%**

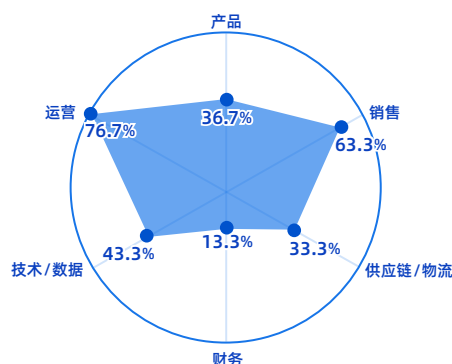
营销相关工作占比

非 CMO 工作中与营销关联的比例

■ 不到 3 成 ■ 3—5 成 ■ 5 成以上



各部门本职工作与营销的平均相关度

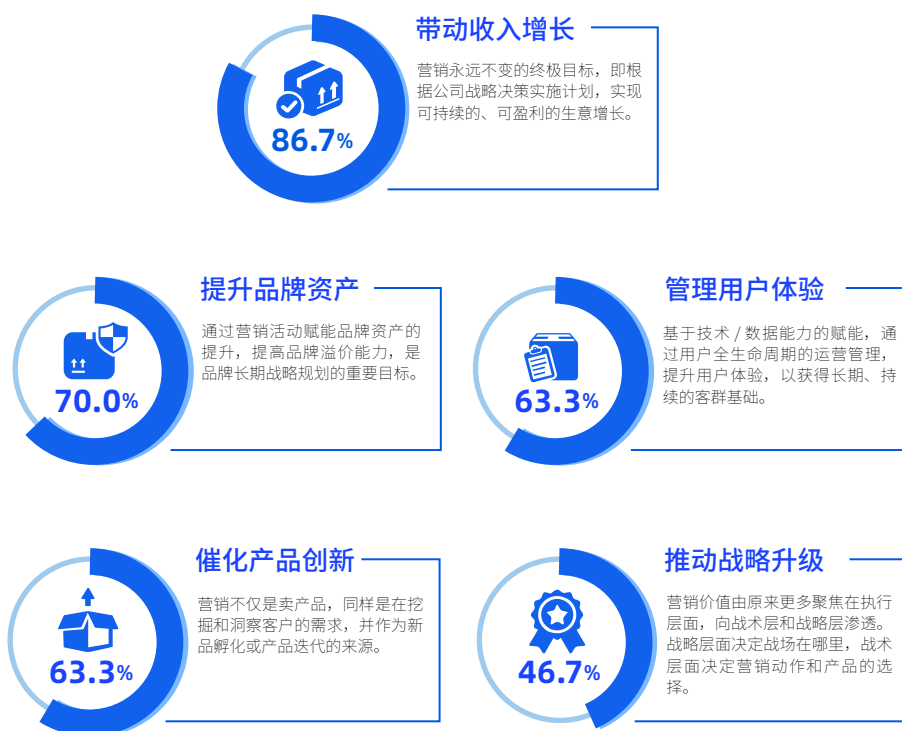


营销角色多样化

随着战略地位的上升，营销部门承担了越来越多的价值期许，不仅要提升品牌价值，还要实现短期业绩增长、面向中长期培育市场、经营用户等。我们总结了企业中营销角色体现，提炼为以下五种：

营销角色

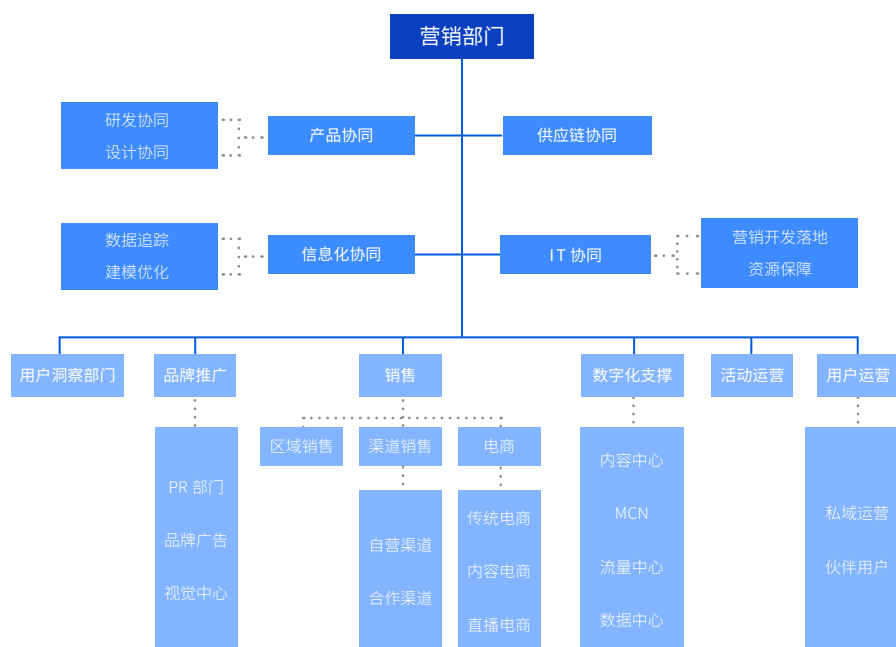
(含角色的访谈提及率)





营销工作与协同范围扩大

随着营销链路的延长，营销需要协同的工作范围越来越广，如产品研发、渠道销售、用户运营、市场活动、IT 技术等部门的运转都需要围绕营销目标展开，甚至成为大营销部门的组成部分。



其中，营销部门与负责信息化、技术后台的技术部门的合作度越来越高，这也使得 CMO 与 CTO、CIO 之间的边界逐渐模糊化。

行业观点

“以电商行业为例，营销必须包括用户运营、活动运营和品类运营、市场部，并强关联产品技术部。”

——某新零售平台 COO

行业观点

“CTO 的技术运营跟 CMO 息息相关，企业既需要 CMO 的洞察和创意，也需要 CTO 的技术和算法，所以这两种人才就发生了一个充分的组织结合。”

——某头部饮料品牌 CBO

这对以 CMO 为首的营销从业人员的**复合能力要求越来越高**，拥有技术 / 数据背景或能力，正在成为营销从业人员的核心需求之一。

行业观点

“互联网工具化，或者技术体系化，对营销的影响越来越大。以后的趋势，营销从业人员最好是三学历，理科、互联网、又有工商管理之类的。”

——海尔电商高管

行业观点

“CMO 已经成为一个复合的角色，市场、客户、营销技术、产品、公司战略、业务、公共关系你都要兼顾。一旦你对一个岗位要求过多的时候，这个岗位的人就越难做。所以 CMO 这个岗位说实话挑战度蛮高的。”

——某企业软件服务商 CMO

在本次调研中我们观察到， CMO 的职业背景和负责业务越来越多样化：

- 以耐消品行业某头部家电品牌为例，该高管负责线上营销相关工作，在踏入营销领域之前他曾任职于多家头部科技公司做**技术相关**工作；
- 以快消品行业某头部服装品牌为例，该高管还兼具**运营管理**、**广告创意**、**自媒体**等相关工作经验；
- 以某汽车品牌为例，该高管除了负责传统市场营销工作外，还需要负责**客户增长与运营工作**、**企业数字营销平台的搭建与管理**等工作；



Part B

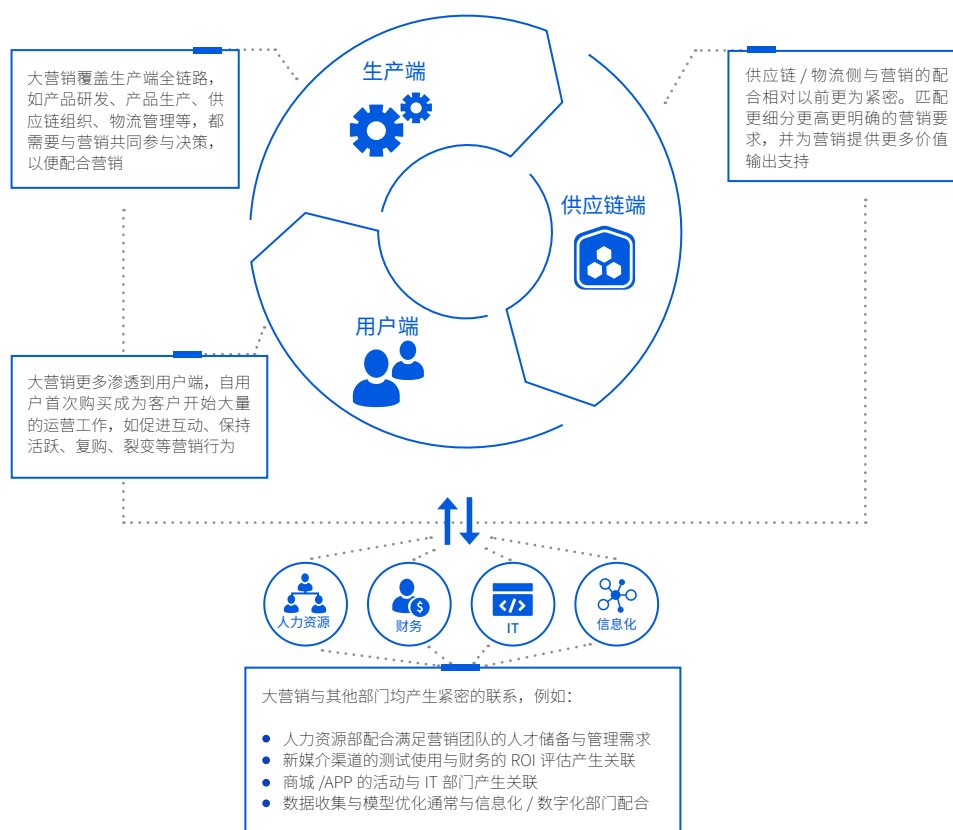
02

从企业经营层面看大营销

营销链路变长

营销工作不再局限于“销售/成交”环节，**营销思维已经渗透到了生产端、供应链端、用户端等生意经营的全链路**，并围绕营销进行业务流程梳理，以提升效率实现业绩增长。

大营销的全链路覆盖和循环结构

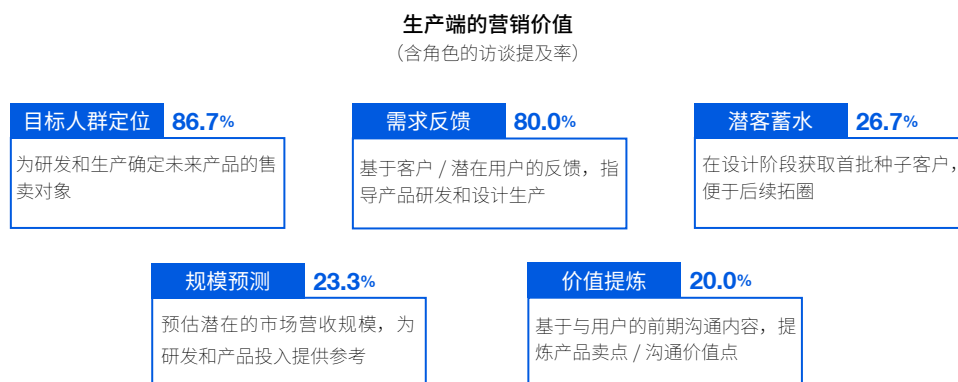


⚙️ 营销链路变长——生产端

在生产端，营销的加入可以更好地指导产品研发和生产，**使得供给和消费者需求充分结合**，为企业经营决策降本增效。

在产品研发阶段，企业通过用户洞察和市场测试前置与用户的沟通，一方面可以赋能生产端进行**新品开发、老品迭代**，另一方面可以做价值提炼和目标人群定位等为后续营销行为铺设道路。

我们将访谈中提到的生产端营销价值归纳为以下五点：



行业观点

“目前用户会参与新车型的研发，如通过消费者调研，了解消费者需要什么样的车，怎样的外观设计、配置 / 功能、价格等才有可能争取到目标客户。”

——某头部汽车品牌 CXO

行业观点

“针对当前消费者亲子旅行特征及需求，其三亚酒店特意打造了符合亲子旅游需求的套房产品。三亚这家酒店起初只投建了几间房，很快每间房的收益增加了 20%。”

——某头部高端酒店 CFO

营销链路变长——供应链端

供应链 / 物流侧与营销的配合更紧密。原先供应链以前更多是被动响应，现在不仅需要为匹配营销需求做提前的备货保障、具备对于突发情况快速响应的能力，同时还为**营销提供更多价值输出支持**。

(1) 匹配营销需求：现在供应链必须参与营销前期规划和决策讨论，否则大型营销活动中出现大面积的断货概率非常大，而区域调货会增加额外的物流成本。大营销模式对供应链也提出更高的柔性化需求，如要跟上头部主播带货能力和有快速备货能力。

行业观点

“头部主播的合作门槛中不但包括“坑位费”，更需要手持 10 万甚至 20 万的现货库存。”

——猫人集团高级副总裁

行业观点

“当销售火爆时，品牌是否有快速 OEM/ODM 协调生产备货能力，甚至能够决定市场份额的走向。”

——某护肤品高管 CIO

行业观点

“备货如果不够科学，可能产生 2%-3% 的额外物流成本。”

——海尔电商高管

(2) 增强营销价值：供应链能力也会成为营销的价值输出点。例如原材料保障上更安全和更有品质，供应链的安全稳定上，物流的管控上，都有可能成为营销沟通的重要内容。

行业观点

“当下日常用品的消费者，对即时满足要求进一步提高。所以站在市场侧，我们就要追求最短时间交货。”

——某头部纸业 CXO

营销链路变长——用户端

用户全生命周期管理的**初始动力是获客成本更高**，**底层原因是当前的营销已经从商品价值导向转向客户价值导向**，产品或服务是企业满足客户价值的载体。

当下营销**覆盖了用户的全生命周期**：从售前的认识沟通与需求挖掘，到售中的成交转化、售后的客户服务，同时**加深用户关系**，趋向于培养用户成为忠诚用户和粉丝，甚至成为合作伙伴。企业需要对用户进行口碑管理、跟进反馈、活跃度保持、复购、裂变等营销行为。

行业观点

“客户运营上，不再只是售后服务，现在都是讲全生命周期的客户体验和客户管理。尤其像新能源车，做的比较多的就是借助大数据进行用户跟踪、分析，不仅能提高营销效率，而且能打通售前售后服务，甚至可以打通未来金融、二手车置换，从而提升客户价值。

现在行业内特别注重客户生命周期的客户体验，尤其像新能源车，现在做的比较多的是用户运营、用户增长。行业内的头部品牌，新车销量里面大概 30%-40% 都是老用户或者铁粉用户带动的。”

——前宝能汽车 CMO

行业观点

“近两年，建立车厂与客户的直接连接，关注客户体验、建设全流程中客户触点，重点也不单纯是潜客，而是潜在用户、直接购买用户、后期服务用户等全生命周期的互动。”

——某汽车品牌 CTO

为更好地运营用户， 企业开始纷纷搭建自己的私域阵地

私域在企业营销中的**战略地位**上升，它对企业的价值已经超越了复购，价值更多元。
体现在：



营销工作复杂化

营销工作的复杂性主要体现在：**渠道的分散化与角色多元化**。

越来越复杂的营销环境下，一方面企业需要不断适应和学习不同媒介环境下的投放方式和不同渠道下的经营玩法；另一方面，**各大平台营销系统日益闭环的趋势下，媒介与销售的渠道愈发融合**，企业的旧合作生态不得不面临新升级，对企业的经营操作不断提出新的挑战。

行业观点

“渠道分散化，营销操作更难了。以前抓住一个渠道就能获得成功，比如做商超品牌。现在购买渠道更加碎片化、多元化和便利化，任何一个消费者都涉及多个渠道，并且还有很多消费者在不同渠道间对比，之后才选择下单。对于品牌方来讲，既要稳固住原有的主流渠道，又要去拓新去抓增长的渠道和有未来机会的渠道，所以营销在渠道的投入操作更难了。”

——某日化 TOP500 企业高管

整合营销难度加大

随着营销复杂性与重要性的提升，企业对营销的**整合价值**提出了更高的要求：不仅希望对营销渠道、投放触点、多端数据、用户等资源进行高度整合**提升投放效率**，更期望打通企业内外部各环节数据，对全业务流程、全渠道进行整合管理**提升经营效率**。

投放层

从全面开花到锱铢必争

营销越来越强调品效合一，首先要整合各种营销渠道、触点，并根据不同目标进行精细化运营，衡量的指标是投放 ROI、GMV、用户拉新、品牌影响力等

经营层

打通全业务流程、全渠道、全资源、全人群、全数据的整合

衡量的标准是是否提高了生产供应效率、是否降低了流通交付成本、是否增加了用户数量、是否改善了用户体验、提高了品牌口碑等，这也促进了企业内部推进全链路的数字化建设

行业观点

“与传统媒体时代主要做传播、市场、广告投放不同，互联网公司的营销包含了用户运营、市场营销以及促销转化，是“整合营销”的概念。以某新零售平台为例，大市场运营部分为了市场部、用户运营部和品类运营部，其中品类运营谈货品，平台运营整合流量，市场运营做线上线下的投放、市场 / 公关活动。通过这个方式，将‘人货场’整合在一起，实现营销一体化。”

——某新零售平台 COO

行业观点

“线上线下渠道的整合与协调：从地面到卖场到线上、电商，不断有新的渠道出现，这不仅使得渠道管理复杂，而且还需要平衡新兴渠道与传统渠道之间的关系，新渠道需要加大投入，但传统渠道还需要维护。”

——某头部纸业 CXO

行业观点

“电商行业从单一竞争，现在变成一个综合性的体系竞争：竞争的维度包括服务能力、产品能力、获客的能力、精细化管理能力、用户服务能力，渠道供应链交付能力，这些变成了现在核心的综合性的竞争力。市场变得越来越细分，方式也越来越多了，经营难度越来越大，操作难度也越来越高。”

——小米副总经理

大营销的新模型与新思路



1960 年代

美国营销学学者杰罗姆·麦卡锡教授 (E. Jerome McCarthy) 提出“产品、价格、渠道、促销”的以生产者视角的 4P 营销组合策略。



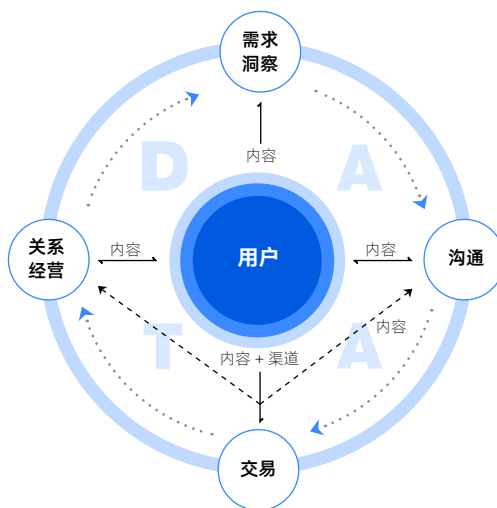
1990 年代

随着生产能力的极大提高和经济水平的发展，美国营销专家劳特朋教授 (R.F. Lauterborn) 以消费者需求为导向，重新定义了市场营销组合的四个基本要素 4C。



随着信息化技术产业的蓬勃发展以及移动互联网的普及，信息的爆发式增长、渠道的分散化使得与消费者的沟通变得愈发困难。结合当下市场环境变化和企业高管访谈内容提炼，我们围绕企业经营链路提出了新营销模型：

大营销关系模型



企业经营环节围绕“用户”为中心，完成从洞察用户需求出发，经历沟通、售卖、关系经营，以及最终反哺需求洞察的循环过程；在此过程中，为提高效率，“内容”连接每个企业与用户交互的环节，而“数据 / 技术”则作为基础建设承载着各个阶段的资产沉淀，同时也为营销活动的展开提供数据和算法支持。



内容 (Content)

内容和广告的界限已变得模糊，广告也是内容的一部分，只是传播媒介、呈现形式和组织方式有所不同，本质是将特定的信息传递到用户的过程。信息化时代最不缺的就是“信息”，优质“内容”已成为与消费者建立有效沟通的必要条件。在新营销模型下，“内容”成为串联起企业各个环节与用户建联的关键桥梁。

受访高管普遍认为通过内容可以更好地将品牌的概念 / 理念 / 价值的传递给用户，也即是把品牌方期望沟通的信息融入到内容中，让客户更容易去接受。

数据 + 技术 (Data & Technology)

数字化时代，数据沉淀了大量的消费者行为路径、属性、偏好基础，同时积累着广泛的媒体、渠道、商品等企业经营经验，而这些数据和技术为营销提供了精细化定向投放和运营目标消费者的可能，使得企业的行动目标明确、可追踪、可衡量、可优化。

新元素的加持下， 企业经营链路中的各个环节 也发生了不同程度上的变化

01 需求洞察

为了更好地满足用户需求、提升产品竞争力，企业已将用户**需求洞察前置到生产前端**，通过内容和数据，挖掘用户未被满足的细分功能性需求，开拓新赛道，或者洞察与消费者相关的创新型场景，以独特的产品定位、外观设计等满足用户情感、价值等精神需求。

海尔在推出 10 公斤新规格洗衣机之前，前置用户调研进行市场摸底，在收到明确需求反馈后再开始定制产品。更是在上市之前利用前期调研数据作为种草的内容基础，精准沟通用户痛点，最终引爆新品销售。



与此同时，我们还观察到，有不少新消费品牌还通过产品/样品小规模测试等方式与用户互动，进一步帮助产品落地前的调整。

行业观点

“良品铺子的产品研发以用户为核心，已经形成了一套顾客追溯体系，挖掘顾客的洞察，形成兴趣化的产品，能够去做产品派发，指导产品优化，新品上市，或者指导我们的老品优化。”

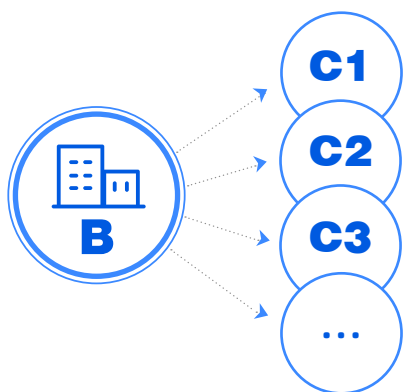
——原良品铺子高级副总裁

02 沟通

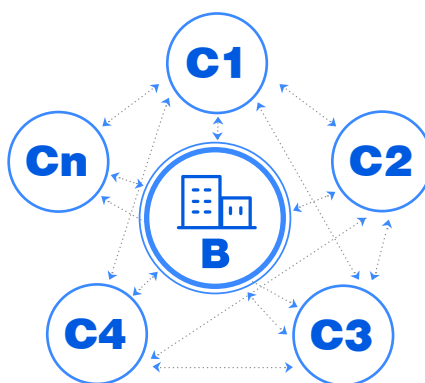
加速消费者的购买决策，需要提升从触达到吸引、引发兴趣等环节的沟通效率，更高效地实现产品 / 品牌对用户的心智影响。在这个过程中，内容扮演了关键角色，同时：

1. 粗放式泛沟通变为精细化沟通
2. 单向传递变为双向甚至网络式沟通（如下图）

过去：品牌向消费者单向沟通



现在：网状式双向沟通



03 交易

做完购买决策后，用户需要更便利的购买体验和渠道，“渠道”的形式和种类变得多样化，内容成为新交易渠道是这个环节最显著的变化。

行业观点

“抖音现在用户基量已经能够和天猫系和微信相对抗。年轻一代的娱乐习惯已经改变了，就是刷抖音。抖音已经完善了全链路的营销和经营能力。那么有用户，有消费群体，并且可以形成从浏览到浏览、到兴趣、到购买、到交付，就是一个生意的最大空间。”

——原良品铺子高级副总裁

04 关系经营

企业已经不满足于与用户建立单次交易关系，而是追求通过持续的用户运营建立高粘性的深度关系，实现复购和品牌资产沉淀。

行业观点

“从看单次 ROI 转变成看 LTV，即客户终身的贡献价值。这样拓宽了整个营销投入，像传统护肤品牌公司拉新客的成本由 100 多元涨到 230 元，做一单都是亏一单的。如果转变思路，让客户成为长期客户，我看他的终身的价值，比如说他终身价值是 470 元，我花 200 元拉一个客户我也划算。”

——知名护肤品牌 CIO

行业观点

“一个企业的健康成长取决于你的用户黏性。一千万的用户销售额可能抵不上五千万用户的，但是它的用户黏性更高，用户裂变和成长的增速就越高，那么它未来一定会超过现在的五千万用户。”

——原良品铺子高级副总裁

大营销的下一程



整合经营与渠道分散化的矛盾愈演愈烈



用户有限的消费时长下，平台和企业都想把用户圈在自己的阵地之中，**整合经营的诉求与渠道的分散化 / 碎片化矛盾**将愈演愈烈：流量平台从流通性强的流量采买平台向闭环转化平台转型，交易型平台通过搭建内容社区 / 阵地丰富沟通内容，企业搭建私域阵地逐步完善内容和交易进而打造运营闭环。

行业观点

“从大流量平台纷纷开始做电商闭环，能看到流量由开放转化为闭环。过去是公海，现在逐步演变成私海。”

——某头部饮料品牌 CBO

行业观点

“这和消费者的习惯有关系，只要大家喜欢看，它自然会成长有用户群体，并且会变成企业围堵的运营闭环的操作。因为种完（草）之后，立刻产生销售，也能够实现品牌增长。”

——原良品铺子高级副总裁

企业对数据的追捧将逐渐趋于理性

企业对数据的重视程度还在持续提升。无论在营销 / 运营精细化、投放优化，还是战略决策、用户运营与管理、人力资源管理、数字化转型等方面，数据的获取、管理、研究与应用，都是企业重中之重。越来越多的企业意识到打通数据对企业经营与营销的重要性，纷纷建设自己的数据中台，同时，向提升数据分析与应用能力的方向发展。

但与此同时，随着国家对于数据隐私的收紧和消费者隐私意识的崛起，企业和平台开始重新审视数据的应用问题，并调整数据应用策略；此外，企业在搭建数据中台的过程中也逐步认识到现阶段数据解决能力存在局限性，于是开始理性看待数据的有效范围。



内容力成为品牌的核心竞争力



企业普遍认识到内容（尤其是原生内容）在触达用户、影响用户、经营用户关系以及交易转化上的潜力与价值。

流量的精细化运营竞争已进入白热化阶段，简单的流量转化效率越来越低，增长不可持续，所以企业愈发重视“种草”的价值。作为构筑与用户双向沟通的最佳通路，**内容建设**已经成为企业品牌建设的重要趋势。

行业观点

“内容营销的一个显著优势是更容易影响消费者的心智和情绪进而形成共鸣，而一旦形成共鸣并带动了流量，品牌方就不再需要投入推广费用，因为话题性会吸引其他参与方加入，将热点不断引爆，进而出圈。这在客观上使内容营销的方式达到了低投入（广告投入），高产出（高影响力）的效果。”

——倍加洁某高管

行业观点

“运营对于销售贡献越来越弱（流量的运营竞争已经进入白热化），品牌和内容创意对销售拉动效果会越来越强，且内容 ROI 更高。”

——原良品铺子高级副总裁

企业将持续探索更有效的品牌建设路径

企业普遍认可品牌建设的**长周期价值**，甚至认为高于短期销售价值，但现阶段的品牌广告难以满足企业的品牌建设需求。一方面与品牌效果度量依然是难题，另一方面，企业也在持续探索更高效更多元的品牌建设路径。

企业选择什么样的方式做品牌建设，取决于**竞争态势、行业特征以及当下的品牌目标**，同时会先小规模试错后再不断迭代。

行业观点

“以前我们用渠道、用销售驱动产品的分销和地位，现在由品牌驱动销售。”

——某头部 FMCG 市场总监

行业观点

“产品即品牌，单品爆量，即品牌成功。在门槛比较低的行业，得有这样的思维。”

——前红色小象 CBO

行业观点

“很多人印象中美团很少做所谓的营销活动，但是其实近几年美团做的比较多了，比如说做了一个非常可爱的、辨识度很高的美团袋鼠的形象，选了特别好的一个黄色，甚至有段时间让外卖员也戴上有两只耳朵的帽子。这些都是经过设计的，让所有的人能通过穿梭在大街小巷的骑手，感受到传递的这种信息。”

——某生活服务平台高管

直播带货是企业未来营销布局中非常重要一环



目前的年轻消费主力群体为 90 后、95 后一代，消费习惯是了解完详情后直接决策静默下单，与客服互动较少，而直播带货完美满足了他们的需求：

- 主播全方位展示产品，着重讲解产品卖点，直播实时讲解答疑；
- 直播间可直接下单，转化链路简单；
- 已形成了一定的思维惯性：一些有名的大主播（李佳琦等）会对商品进行筛选、不会卖贵的东西、商品品质也有保障。

行业观点

“90 后消费习惯是了解完产品卖点后直接下单，达人直播打造了两个信任点：1. 把关价格，不会卖贵的东西；2. 品质有保障，达人会筛选一轮产品。”

——猫人集团高级副总裁

消费者精神需求将成为差异化营销突破点

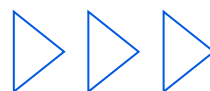


功能性产品同质化越来越严重的背景下，用户的**精神需求**成为企业做差异化营销的突破重点，任何贴近用户生活的新沟通场景以及技术创新型场景建设都可能是营销未来发力的方向。

行业观点

“以后现实当中的场景和流量有限，资本会推动下一轮场景的创造过程，就是元宇宙。以后的场景就是人创造出来并让人嵌入其中，里面会有很多资本的泡沫，但是能创造价值的还有商业逻辑支持的场景，会变成一种比较永续的场景。”

——某千亿互联网巨头高级市场总监



附录



附录 研究回顾

▶▶▶ 概述

由巨量引擎和央视市场研究联合推出的《新时代营销角色和价值研究报告》在各方的支持和帮助下顺利完成。

项目团队有幸邀请到 30 位全球或国内知名企业高管，参与研讨新时代背景下营销的角色与价值。

▶▶▶ 调研方式

我们通过一对一在线访谈的方式与企业高管对话。

▶▶▶ 调研时间

从 2021 年 12 月 21 日开始至 2022 年 2 月 19 日结束。

▶▶▶ 受访者基本情况

共访问 30 名企业高管，其中 CMO 高管共 5 名，非 CMO 高管共 25 名。

从行业结构来看，受访者来自 14 个行业；从产业结构来看，包括了 B2C 产品、B2C 服务、B2B 产品、B2B 服务四种主要的业务形态；从职位分布来看，共覆盖企业 10 余类高管职位。

职位	行业	样本量
CMO	快速消费品	1
	高科技制造（手机 / 电脑 / 智能产品等）	1
	互联网媒体	1
	新能源汽车	1
	其他行业	1
合计		5

职位	行业	样本量
非 CMO 高管	食品 / 饮料	3
	护肤品 / 化妆品	3
	个人卫浴用品 / 家庭日用品（如洗衣液、纸、清洁用品）	2
	酒店 / 餐饮 / 旅游	2
	汽车	2
	家电	2
	互联网媒体	1
	互联网服务（游戏、电商等）	2
	服饰	2
	高科技制造（手机 / 电脑 / 智能产品等）	2
	房地产 / 装修	1
	婴幼儿产品	1
	金融 / 保险	1
	其他行业	1
合计		25

职位	职位（中文）	样本量
CBO	首席品牌官	4
CCO	首席内容官	1
CDO	首席数据官	1
CEO	首席执行官	3
CFO	首席财务官	3
CIO	首席信息官	3
CMO	首席市场官	5
COO	首席运营官	3
CSO	首席战略官 / 首席销售官	2
CTO	首席技术官	3
CXO	其他高管	2

ROLE OF MARKETING

新时代营销角色和价值研究报告

