

4.720

《战“疫”后的变革契机， 2020年企业营销数字化调 研与分析报告》

2020年4月出品

3,056 deaths

Hubei China

627 deaths

Italy

429 deaths

Iran

66 deaths

Korea, South

55 deaths

Spain

48 deaths

France France

31 deaths

Washington US

22 deaths

Henan China

16 deaths

Japan

13 deaths

Heilongjiang China

8 deaths

Beiliina China

Fenxi 纷析
智库

明略科技
MINGLUO TECHNOLOGY

nEqual®
恩亿科

导言

纷析咨询创始人兼CEO 宋星

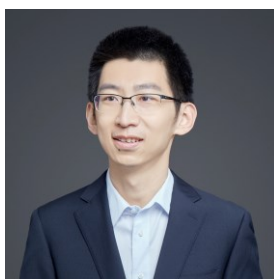


疫情的爆发超出很多人的预料，也让众多企业措手不及，甚至面临生死考验。但是，危机的爆发更可能激发智慧的火花。疫情带来了许多困难，但也让原本行将就木的东西更快瓦解，并促进萌生新的转机。同样，这样一个节奏突然放缓的时期，也是一个难得的修炼内功，补强能力的窗口期。

对企业而言，这是一个让自己更强大的机会；对企业的数字营销而言，这也是一个革故鼎新，重振旗鼓的机会。

我们调研了近200位行业从业者，并且采访了十多位甲方的数字营销高层，我们希望用他们的视角，诉说我们这个行业所见不凡的抗“疫”故事，以此铭记，从此出发。

Equal 恩亿科总裁 任佩禹



疫情的突然造访，带给企业的不仅仅是灾难和危机，也让我们有了更多的深入的思考。从营销的角度来说，“增长”是企业最直接且核心追求的KPI。同时，随着数字化经济的到来，以消费者为核心的数字化发展模式将成为企业的主要增长驱动和经济体现；从数据角度观察，中国社会的信息对称能力在此次疫情的催化下会进一步加强，信息获取—处理—行动的闭环速度会越来越快，因此对于企业的要求也将越来越高。

营销正在向数字化迈进，这是危机带给我们最直接的信号。疫情期间我们看到了很多企业借助营销数字化转危为安，甚至借道超车，但也看到了不少企业站在“营销数字化”的路口左右徘徊，甚至瞻前顾后。

随着国内进入后疫情阶段，面对全球经济发展的不确定性、及中国数字化经济的浪潮，企业应该如何规划和布局2020年及未来的营销体系及数字化步伐？为此，nEqual 恩亿科 特别携手纷析智库、并邀请多家品牌企业参与，联合撰写这部《战“疫”后的变革契机，2020年企业营销数字化调研与分析报告》，希望有机会和业内同行、客户、合作伙伴等共同探讨、共同努力实现中国营销数字化产业的跃升。

目录

前言

核心摘要

Part1 疫情对企业负面影响越大，数字化投入越多

#观点1#	疫情持续远超预期，企业遭受不同程度负面影响	04
#观点2#	线下受阻严重，极大刺激企业数字化转型	06
#观点3#	营销数字化转型或成救命稻草，传统企业激流勇进	08

Part2 疫情下的企业营销先谈生存和增长，再谈机遇和竞争

#观点1#	流量变局，线下受困，直播崛起	11
#观点2#	融入互联网思维的营销升级，受到企业内部的关注和认可	14
#观点3#	广告预算减少并非全部事实和重点	15
#观点4#	直播营销、私域流量，短期亮眼，但长期有效性待观察	19
#观点5#	面对疫情带来的营销困境，大部分企业主动性调整有限	21
#观点6#	企业有哪些布局，可以更好应对疫情？	23

Part3 营销数字化转型契机，价值主义导向的长期策略与关键挑战

#观点1#	热点悖论，送分or送命取决于企业自身	26
#观点2#	私域流量的火，配备消费者运营方才有效	28
#观点3#	营销升级更需回归本质：以人为本	32
#观点4#	数字化成为企业和消费者纽带，增长是首要目标	34
#观点5#	营销数据管理和应用，广告投放只是冰山一角	36
#观点6#	正视围墙花园，企业不应追求完美的数据	39
#观点7#	营销数字化的最大挑战之一，内部组织架构	42
#观点8#	营销数字化升级，服务商和企业人才对成败影响很大	45

目录

附录1

《疫情之下，企业数字营销的关键抉择问卷调研》	50
------------------------	----

附录2

关于出品方	60
联合出品方	62

Preface

前言

声明

©报告著作权归北京纷析数据科技有限公司和nEqual 恩亿科联合所有，属于双方共同研究成果。

本报告所采用的信息均来自合规渠道，分析逻辑基于智库的专业理解，清晰准确地反映了作者的研究观点。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。本报告的信息来源于已公开的资料，纷析智库对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽可能的追求但不作任何保证。

本报告所载的资料、意见及推测仅反映纷析智库于发布本报告当日之前的判断，在不同时期，纷析智库可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。纷析智库不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，纷析智库对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，读者可自行关注相应的更新或修改。

特别鸣谢

本次是纷析智库在2020年发布的第二次研究报告。在研究过程中，《调研|疫情之下，企业数字营销关键抉择》得到了近200位相关人士的积极支持，以及多个品牌方的一对一访谈。在此我们再一次对参与本次问卷的企业及各位品牌方表示衷心的感谢！

主要作者



Summer 侯蘇芸
纷析咨询 市场总监



Lavender Wang 王玉宏
nEqual 恩亿科 市场合伙人

核心摘要

一、新冠疫情对企业经营带来极大负面影响，但也极大促进企业营销数字化和整体转型进程

从围绕业务的运营转变为围绕人的运营，即从门店、渠道、产品、营销分离的业务运营过度到以经营用户为基础的渠道、产品、营销一体化的数据驱动运营。

1. 加速企业OMO模式进程，如新零售和全渠道销售；
2. 重视线上线下渠道数字化整合，包括经销商体系数字化；
3. 加大以用户体验和业务结果导向的数字营销体系建设。

二、疫情下的数字营销，流量变局与积极性有限的调整

2020年，我们彻底挥别大一统的媒体时代，个人化、粉末化的媒体成为主流，营销的核心视角发生变化，流量不再是获客渠道，重点是识别流量背后的消费者个体，如何获得持续的增长。

1. 疫情加速社交电商、直播营销、社群营销的发展；
2. 直播等营销方式短期亮眼，但长期有效性存在疑问；
3. 广告预算的减少并非全部事实，重点在于能否带来增长。

三、数字营销变革契机，价值主义导向与更多耐心

疫情直接加强企业对数字营销的重视和反思，重新审视数字营销的价值和策略，如何以终为始，解决哪些具体问题；又如何一步步实现。

1. 数字营销正在全面升级和改革，正在快速转为以业务效果为导向，并呈现强烈的行业特色；
2. 概念和热点层出不穷，但越来越无法得到企业认可；
3. 核心在于洞察人心和持续的运营，考验业务力、数据力、运营力；
4. 营销的挑战不在于数据，不限于技术，而在于分散化的组织架构与人才的匮乏。

Part 1

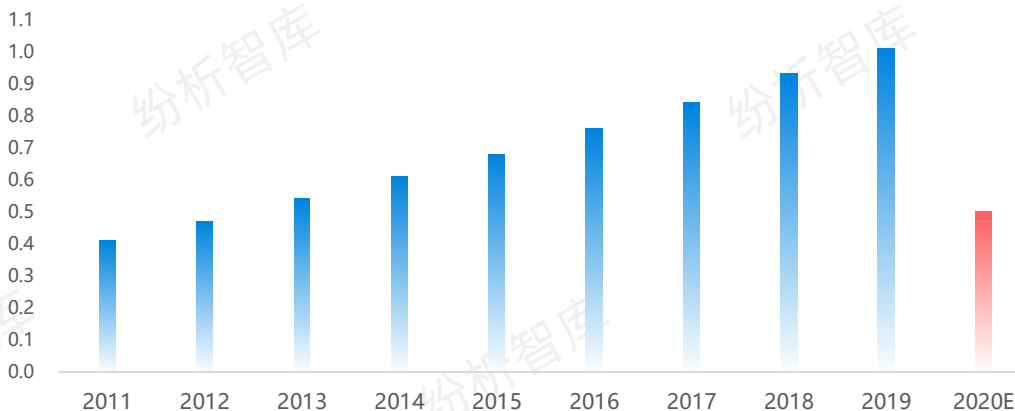
疫情对企业负面影响越大，
数字化投入越多

#观点1#

疫情持续远超预期，企业遭受不同程度负面影响

历年春节黄金周零售销售额统计对比图及2020年预测

2011-2020历年黄金周商品零售总额
单位：万亿元人民币



*数据来源：中国商务部，观演天下，毕马威分析

新冠疫情（以下简称疫情）导致春节黄金周零售销售遭遇断崖式下跌，毕马威等公司的分析成为现实。

疫情仍在持续，给企业经营带来明显的负面影响，行业遭受冲击程度主要取决于两个因素：

1. 销售渠道线下集中度；
2. 产品和服务必需程度。

冲击较大的行业：

主要以线下渠道销售为主的非必需品行业。其中，实体商业零售行业，特别是餐饮服务、服装零售、家电零售、食品饮料受冲击大；具体影响幅度“CS零售>线下经销商>线上零售商&TP>品牌商>研发/生产商”；此外，旅游出行行业受冲击明显，包括酒店、航司、OTA、民宿等各类相关行业。

中等/较小冲击行业：

尽管母婴、日化快消、IT/3C等行业主要销售渠道仍在线下，但近年来，其线上渠道发展已相对成熟，基本具备完整体系，且线上增速多保持在两位数以上，再加上母婴、日化等属于必需品，受冲击程度相对较小。

有利行业：

此次疫情，电商、教育、互联网服务迎来利好消息，尤其是生鲜电商、在线教育、线上娱乐、线上办公等细分行业。

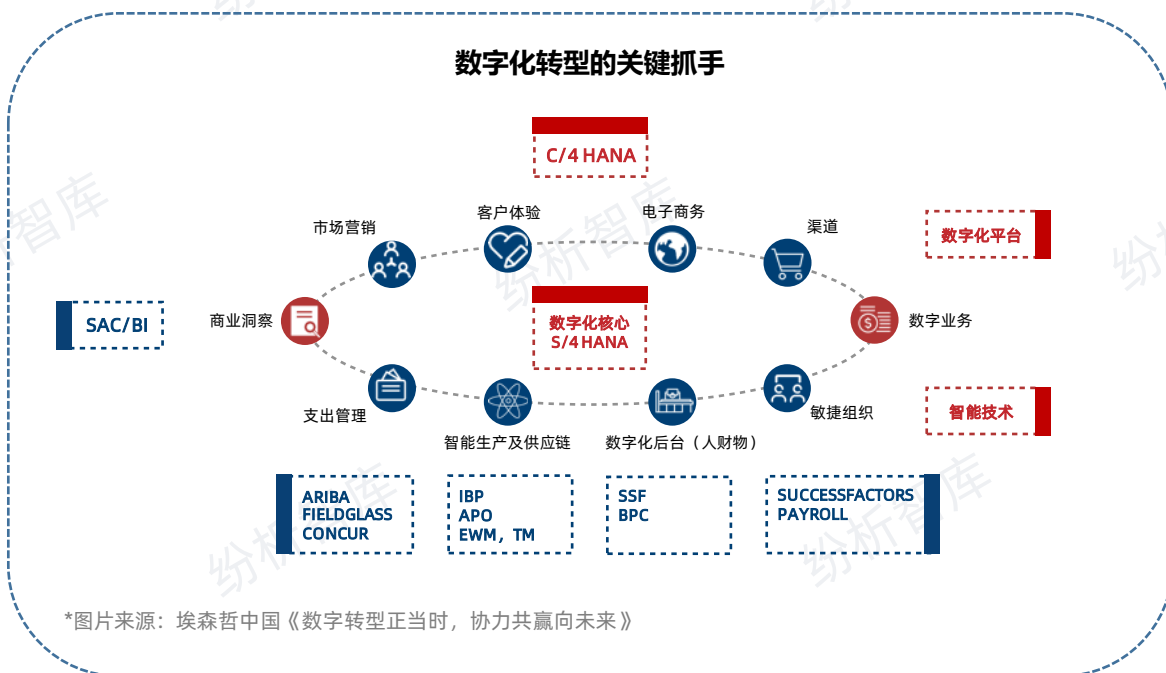
结论

从2019年12月到2020年3月下旬，疫情对企业经营性影响显著，随着疫情持续时间远超预期，企业应对重点逐渐从短期自救转向长期策略调整，此外，企业主要精力都集中在渠道线上化和营销沟通的线上化、社交化。

#观点2#

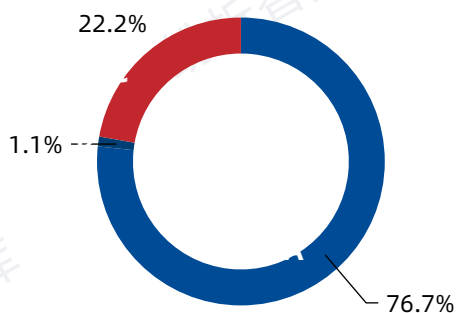
线下受阻严重，极大刺激企业数字化转型

疫情对线下的阻隔，使得消费者注意力和购买力迎来新一轮大规模线上化集中，与此相对应，过往一直在进行数字化筹备的企业、疫情第一时间采取数字化措施的企业与仍对数字化有所犹豫的企业的处境明显不同，前者有机会快速自救，后者则可能直接陷入生存危机。疫情正在用极为残酷的代价促进企业在数字化方面的投入，包括渠道数字化、产品数字化、营销数字化为主的业务数字化。



2020年2月中旬，纷析智库与nEqual 恩亿科共同发起的《调研|疫情之下，企业数字营销关键抉择》中，数据显示，超过98%参与调研的营销者同样赞同企业需要通过数字化的方式拉动实体经济和企业的增长。

超过98%的企业认为需要通过数字化方式拉动实体经济增长



面对类似疫情的危机，您认为企业的管理及营销是否有必要快速向数字化方式升级，通过数字经济拉动实体经济增长：

■ A.非常有必要 ■ B.完全没有必要 ■ C.需要视情况而定

*纷析智库和nEqual 恩亿科共同发起的《调研|疫情之下，企业数字营销关键抉择》，来自汽车、快消、零售、IT/3C、金融、教育等多个行业，共计183家企业参与。以下简称调研。

结论

新冠疫情极大促进企业数字化转型，即从围绕业务的运营转变为围绕人的运营。

1. 企业正在加速OMO模式的线下渠道线上化，如新零售和全渠道销售；
2. 重视线上线下渠道数字化整合，包括经销商体系的数字化；
3. 同时，加大以用户体验和业务结果导向的数字营销。

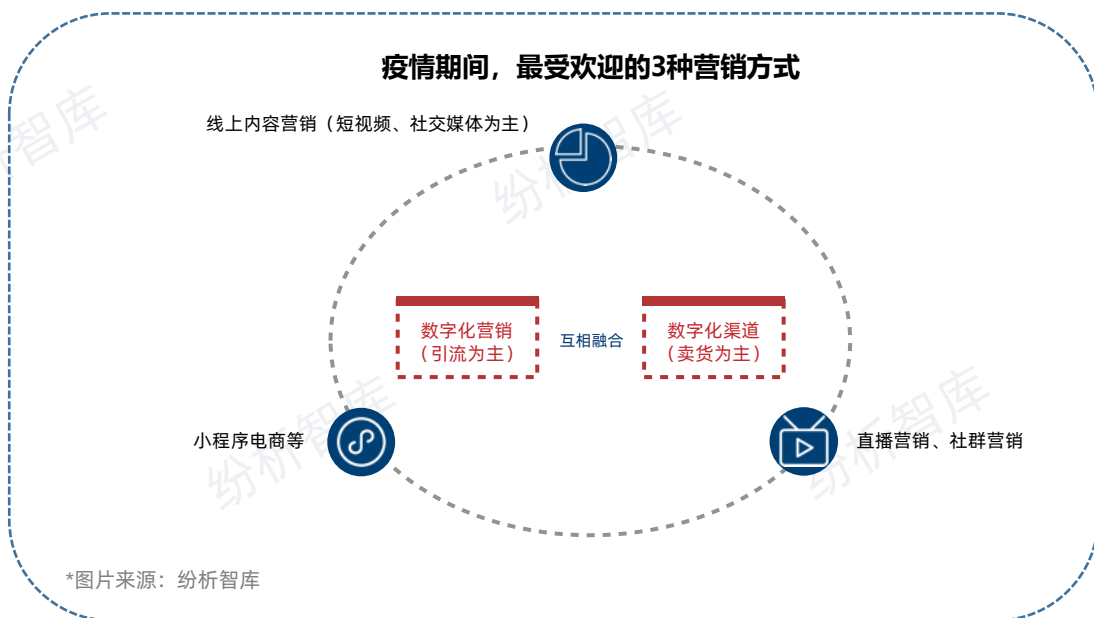
以上举措直接促使企业，尤其是传统企业，从门店、渠道、产品、营销分离的业务运营过度到以“经营用户”为基础的渠道、产品、营销一体化的数据驱动运营。

#观点3#

营销数字化转型或成救命稻草，传统企业激流勇进

传统企业倚重的线下渠道在疫情里受到极大冲击，企业对全渠道营销、数字化营销态度也由此发生极大转变，尤其关注以小程序电商为主的电商、直播营销、社群营销三种数字化方式。

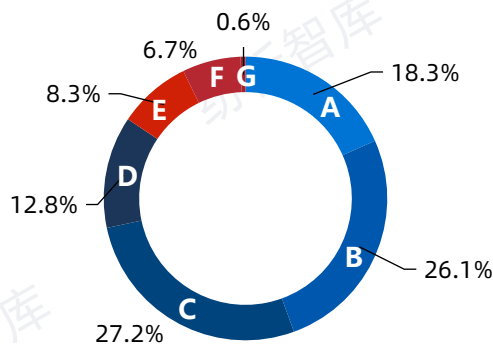
从下图可以看出，数字化营销和数字化渠道正在不断融合，最具代表的是以直播和社群为主的营销，兼具引流和卖货的功能；疫情之下，快速崛起的数字化渠道主要是以小程序为主的轻电商，而在微信生态下的电商可以直接借助订阅号、服务号和个人微信号实现与消费者持续的数字化沟通。



调研数据同样显示，2020年，加大自有渠道建设（与消费者直接接触，可直接掌控、监控的渠道）力度将是企业重要的营销策略之一，如自有电商渠道、社交类渠道。

更重要的是，27.2%的营销者表示会加大消费者数字化运营体系与体验优化系统的建设，如搭建CDP等消费者数据管理平台、多渠道的消费者运营管理和营销自动化工具，开启营销数字化升级将是企业2020年的重中之重。

超过1/4的企业认为今年的营销重点是加大自有营销渠道建设



2020年，您的企业决定或重点考虑调整下面哪类营销策略？

- A.调整优化营销组织架构，如组建数据分析、D2C、消费者颠覆增长团队，或团队合并、汇报机制简化等
- B.建设消费者数字化运营体系与体验优化系统，如搭建CDP等消费者数据管理平台、多渠道的消费者运营管理和营销自动化工具
- C.加大自有渠道建设（与消费者直接接触，可直接掌控、监控的渠道）力度，如自有电商渠道、社交类渠道
- D.强化企业消费者的直联和互动策略，如D2C消费者直营、自有社交渠道的投入，新渠道引入，如直播等投入
- E.加强内部营销团队人才建设，对营销团队进行系统性营销能力培训
- F.暂无调整计划
- G.其他

Part 2

疫情下的企业营销 先谈生存和增长， 再谈机遇和竞争

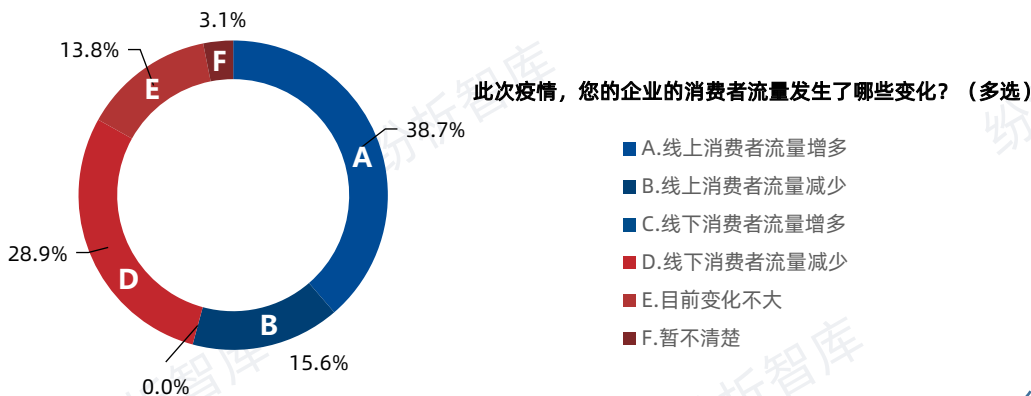
#观点1#

流量变局，线下受困，直播崛起

在《战“疫”后的变革契机，2020年企业营销数字化调研与分析报告》第二部分，我们直接聚焦疫情之下，企业营销的具体举措。

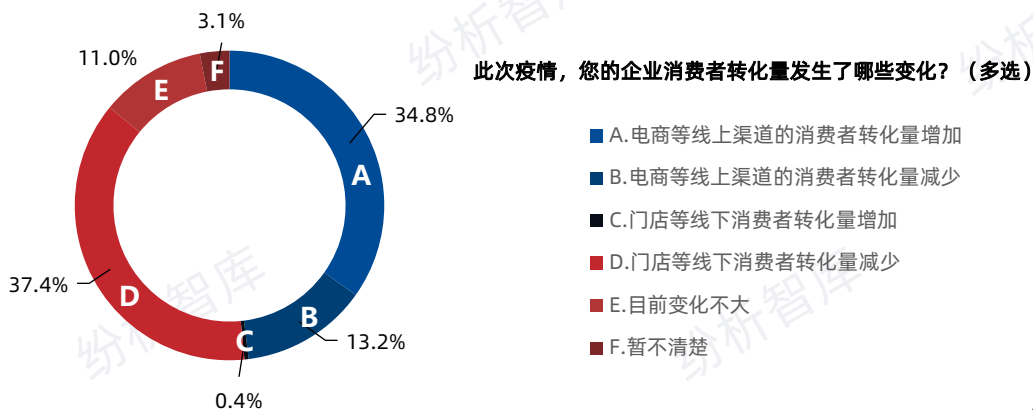
调研数据显示，疫情期间（截止到2月下旬），消费者流量环节：参与调研的近40%企业表示，线上消费者流量增多，与之对应的是30%的企业线下消费者流量减少；但仍有14%企业表示，企业消费者流量变化不大或暂不清楚，这部分企业主要集中在互联网服务、金融和制造业。

疫情期间，大部分企业经历了线上流量增多、线下流量减少的影响



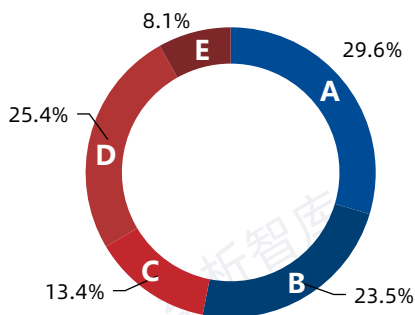
消费者转化环节：近40%企业表示，门店等线下消费者转化量减少，值得注意的是，尽管35%的企业表示线上渠道转化量增加，但对于旅游、跨境电商和金融等行业，线上、线下渠道转化量均在减少，业务本身受疫情的冲击巨大。

疫情影响符合行业基本判断，企业线上电商业务转化增加， 线下门店收损严重



消费者沟通和互动环节的活跃度可以反应企业疫情之下的投入重点，调研数据显示，大部分企业增加了社交渠道，直播、短视频渠道和电商渠道的投入，这也符合报告前面提到的企业在应对疫情的三项举措。有趣的是，仍然有近14%的企业增加广告投放渠道上的投入，其中，大部分来自互联网服务行业，比如快手等短视频企业，多属于疫情之下的利好企业。

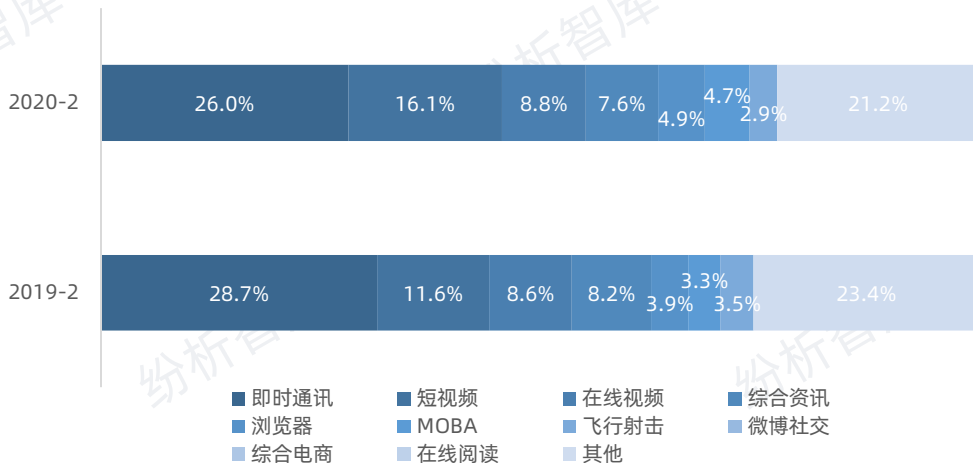
社交、直播、短视频成为疫情期间重要的线上营销渠道



除了流量和转化，您企业的哪些沟通平台/渠道，消费者活跃度出现了增加？（多选）

- A. 社交渠道，如微信、微博、小红书等
- B. 电商渠道，如平台电商、自建电商
- C. 广告投放渠道，如展示广告、视频前贴片、信息流图文、搜索
- D. 直播或短视频，如直播带货、抖音、快手等
- E. 以上皆无

中国移动互联网典型细分行业月总使用时长占比



*数据来源：QuestMobile TRUTH中国移动互联网数据 2020年2月

结论

线下受困，消费者流量急速往线上迁移，这种情况并不出人意料，值得注意的是线下往线上的迁移，并非是后者替代前者，而更像是共生关系。随着3月下旬国内疫情退潮，企业也在逐步恢复线下业务，疫情之后，线下的经营重点不再是独立区分于线上，而更多如nEqual 恩亿科在《危机过后，OMO商业模式成为企业数字化红利催化剂》提到的OMO商业模式，即如何实现线上、线下的融合联动。

比如，对于零售企业，客户进店后，可以通过促销、现场互动的刺激机制，邀请消费者关注线上平台，或与导购通过数字名片建立绑定关系；再结合店内的数字化体验机制，例如数字试衣间、数字化妆镜、皮肤测试仪等智能设备提升消费体验；同时记录消费者特征信息，进一步提升服务个性化服务和提高服务质量；对于没有产生店内购买的顾客，也可以借此在后续进行线上多形式的信息推送和推荐、粉丝裂变营销等，继续沟通引导。

疫情为企业数字化转型“创造”了契机，但我们需要指出，无论是否发生此次疫情，互动化、社交化、个性化营销沟通已经占据数字营销的半壁江山。正如纷析咨询创始人宋星所言，2019年，社交电商、直播营销、社群营销全面爆发，一方面意味着大一统的媒体时代结束了，高粘性的垂直媒体，甚至是高粘性的个人媒体正在崛起，虽然受众数量并不“巨量”，但拥有生机勃勃的新流量红利；另一方面，我们无法再以传统角度看待流量，把流量当作一个获客渠道，而是无论线上线下，开始识别流量背后的消费者，以持续运营的方式达成企业的营销目标。

#观点2#

融入互联网思维的营销升级，受到企业内部的关注和认可

企业为了快速自救，数字营销在内的整体工作都开始与一线业务直接挂钩，注重结果导向。对于有助于业务回血的营销方式，企业C-level直接拍板，突破以往大企业内部组织决策障碍，加大支持力度，加速资源倾斜。



某知名家电零售品牌营销专家指出：疫情之前，数字营销并不属于C-level的重点关注范围，而此次疫情直接促使营销数字化成为企业最重要紧急的事宜，高层都在关注。对于一个新营销项目，比如，直播营销，我们在一周内完成上线测试，第二周就大范围推广，决策迅速程度和资源倾斜程度相比过往，有非常大的支持。



某顶级乳业品牌数字营销负责人指出：过往由于线下渠道、经销商体系的复杂性和利益关系，企业对于渠道的线上化改造一直处于犹豫状态，此次疫情，企业和经销商为了自救，迅速开拓线上渠道，加码O2O到家和社区电商业务，直接在实战中去找问题、找方法、快速响应。同时，这也直接要求我们加快对新业务、新营销方式的学习能力，短短两三个月能够成长为新领域的专家。

结论

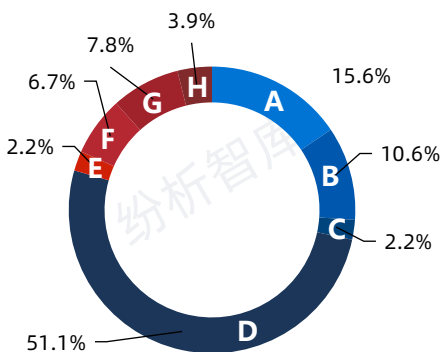
面对快速变化的环境，营销数据化趋势的重要性及价值正在不断凸显，能够快速决策并拥有创新能力的企业，也能够快速掌握变革经验和优势，赚得企业数字化的商业红利。在执行过程中，营销项目参照最小产品原则、强调在试错中优化，营销人比以往更需要快速学习能力，越来越具备互联网产品经理的特质，这种转变不仅是受疫情影响，也是业务导向的营销运营一体化趋势对每个营销者提出的必然要求。

#观点3#

广告预算减少并非全部事实和重点

企业经营性收入的大幅减少直接影响企业广告预算分配，在秒针系统出品的《2020数字营销“战疫”行业观察》报告中，我们可以看到旅游、汽车等行业互联网广告投放减明显。此次调研同样显示，媒介管理和投放类营销工作受到的冲击仅次于零售与渠道管理（含线下），广告预算减少引发业界广泛讨论。

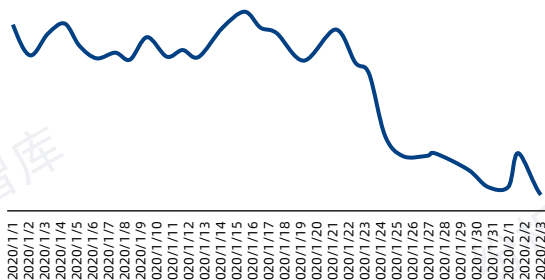
此次疫情，对于企业零售与渠道管理（含线下）工作负面影响极大



此次疫情，对于您企业的哪类营销工作负面影响最大？

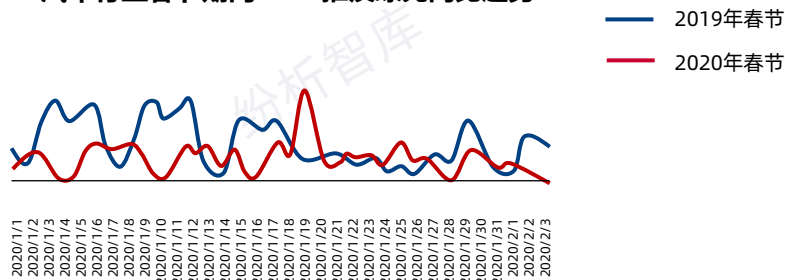
- A. 媒介管理及投放
- B. 数字营销渠道推广
- C. 电商与线上销售
- D. 零售与渠道管理（含线下）
- E. CRM与消费者管理
- F. 品牌内容及传播
- G. 市场、消费者分析
- H. 其他

2020年1月1日-2月3日旅游住宿行业ISOV推及曝光趋势



*数据来源：秒针系统《2020数字营销“战疫”行业观察》旅游篇

汽车行业春节期间ISOV推及曝光同比趋势



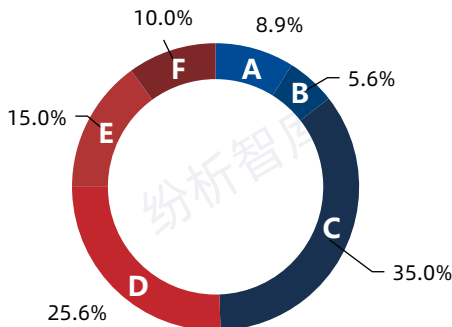
*数据来源：秒针系统《2020数字营销“战疫”行业观察》汽车篇

但在后续与企业营销者的深入沟通中，我们发现广告预算减少并非全部事实，至少有三个值得思考的点：

1. 谁的广告预算在减少？
2. 哪些广告形式的预算减少了？
3. 广告预算短期和长期的变化趋势？

比如，广告预算减少的企业集中在部分受冲击大的行业，如旅游、线下零售；但对于部分享有红利的企业，广告投放不减反增；此外，调研数据显示，近10%的调研企业并不会改变投放策略，大部分企业选择对投放策略进行调整，如增加柔性非固定合约资源的比例。

受疫情影响，90%企业会对投放策略进行不同形式调整



受疫情影响，您的企业在疫情之后是否会改变之前制定的投放策略？

- A. 不会改变
- B. 会增加固定排期的硬广投放的比例，例如更多展示广告、视频前贴片等
- C. 会考虑增加“柔性”的非固定合约的资源的比例，例如信息流、搜索
- D. 会考虑增加更多社交或内容的比例
- E. 会考虑增加更多直播等网红、KOL的比例
- F. 会改变，但不是上述情形，



某国际食品品牌媒介总监指出：对我们而言，广告预算是转移而非减少，一方面，之前的品牌广告在疫情期间多转为公益类广告；另一方面，加大对到家业务、O2O业务的广告投入，比如信息流、直播等广告投入。



某知名教育品牌营销VP指出：过往春节流量和转化率较差，但得益于疫情，春节流量增加50%，流量转化率明显提升，企业将整个上半年的广告预算增加了30%，主要是加大了搜索引擎和信息流的广告投入。



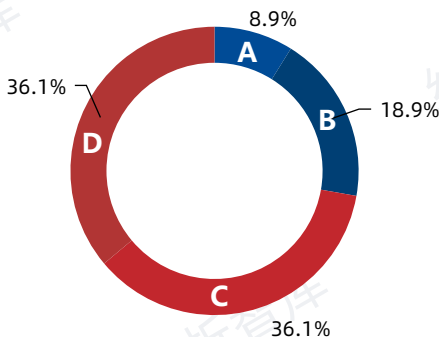
某国际美妆品牌数字营销专家指出：Q1季度的大部分广告延期，而非取消，化妆品在中国仍然属于高度增长的市场，短期疫情的不可抗力并不会改变总体投放策略。



某国际快消品牌媒介负责人指出：数字营销广告预算的具体分配会开始加速变化，之前主要是以是视频、前贴片为主，现在会开始加大信息流广告的投入。

此外调研显示，8.9%的企业显示，疫情之后，企业的媒体广告费用会迎来超过10%的大幅度上涨；有近20%的企业表示，广告费用会有不超过10%的小幅度上涨。

疫情过后，近20%的企业表示预算会在10%之内小幅度上涨

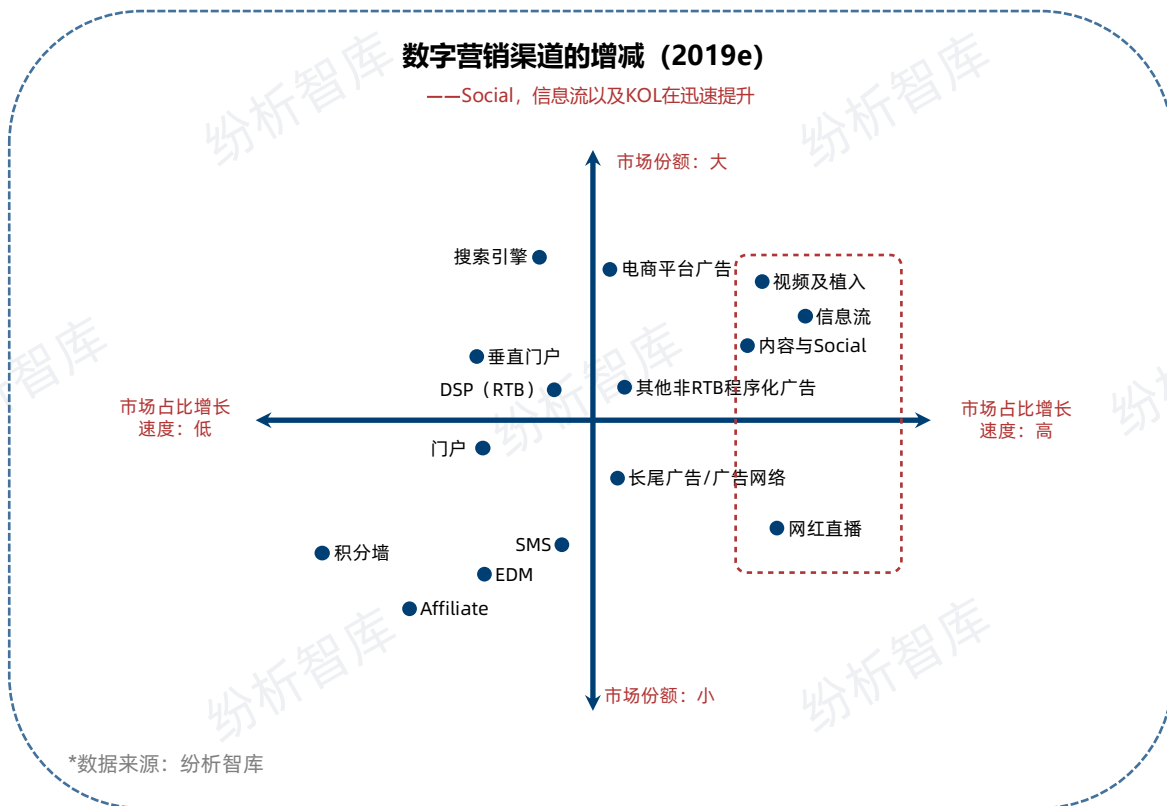


疫情过后，您企业的投放费用，尤其是媒体广告费用是否会上涨？

■ A. 会大幅度上涨（超过10%） ■ B. 会小幅度上涨（不超过10%） ■ C. 不会上涨 ■ D. 待定

结论

疫情之下，广告预算减少是事实，但即使没有疫情，整个广告市场份额也在下滑。实际上，一向红火的互联网广告在2019年迎来首次下滑（秒针系统2019年统计数据）。广告市场整体遇冷和经济周期相关，但这类周期的变化反映的并非是简单的预算削减，而极有可能预示着未来营销预算的结构性调整。



不难看出，广告投放开始更加追求业务结果，整体预算快速向社交、信息流及KOL类渠道倾斜。

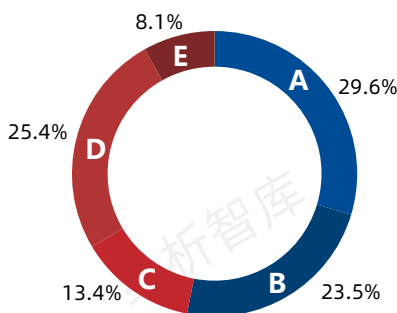
这背后的实质是企业原有广告模式不再适应个人化、粉末化的媒体与触点，企业开始意识到营销完全不同于广告推广，必须包括运营，无论是对消费者的运营还是在内容上的运营，而这里包含如何构建统一、持续又深具吸引力的消费者体验；如何善用新技术，而又不坠入“忽悠”的陷阱，这也将是报告第三部分的分析重点。

#观点4#

直播营销、私域流量，短期亮眼，但长期有效性待观察

直播营销、社群营销，私域流量的建设如火如荼，并在一定程度上帮助企业回血。数据显示，近30%企业的社交渠道活跃度增加，超过25%企业的直播和短视频渠道的消费者活跃度增加。

近30%企业的社交渠道活跃度增加



除了流量和转化，您企业的哪些沟通平台/渠道，消费者活跃度出现了增加？（多选）

- A. 社交渠道，如微信、微博、小红书等
- B. 电商渠道，如平台电商、自建电商
- C. 广告投放渠道，如展示广告、视频前贴片、信息流图文、搜索
- D. 直播或短视频，如直播带货、抖音、快手等
- E. 以上皆无

但随着疫情的持续，我们在和企业营销者的沟通中也听到了一些不同的声音，值得了解。



某一线国际玩具品牌CMO指出：直播等方式带来的新流量，从获客角度来看，更像是一个伪概念，我们需要进一步思考是，直播等方式带来了的线上流量属于净增，还是把原本属于线下的人群分流到线上。如果是后者，疫情之后，消费者重回线下了，企业要如何应对。



某知名家电品牌数字化营销专家指出：虽然企业现在热衷做直播、搞私域流量，但并没有来得及去追踪最终价值，或者说投入产出比。比如，我们需要考虑，对于高客单价、低频、非刚需的行业，真正参与直播的往往是已经有明确购买意向的消费者，直播这类形式更像是一个存量转移，而非增量开发。

结论

直播营销、私域流量，短期的亮眼成绩值得肯定，但对于企业营销数字化转型和长期增长体系建设而言，企业必须结合其业务模式和沟通场景，具体考量这类“临时”举措的实际价值和可持续性。

nEqual 恩亿科从企业长期发展角度来看，无论直播获客、私域流量运营，都需要兼顾直接目的和长期目标。增长作为企业营销的直接目标，直播获客、和私域流量的运营，辅助以营销数字化升级的技术变革，无非是可以短期初见成效的。但是，针对企业商业竞争优势的打造这种战略级目标，需要结合营销数字化变革带来的增长红利、数据红利、商业模式、组织架构、创新能力等等，全方面评估未来的发展、公司的投入及贡献情况。

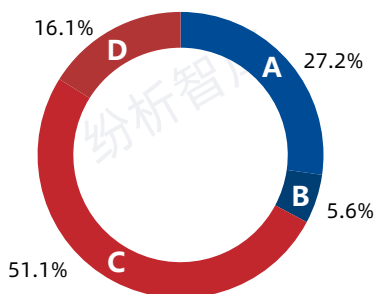
#观点5#

面对疫情带来的营销困境，大部分企业主动性调整有限

疫情之下，尽管企业都希望能采取更好的应对措施，但不难看出，预算调整、渠道迁移等大部分举措都属于被动性的调整，更像是残酷环境下的“无奈之举”。

本次调研显示，尽管，超过65%的企业可能难以达成今年营销业绩，需要作出迅速的调整以适应新环境；但与此同时，却有近50%的调研企业表示尚未制定营销调整计划或对调整持谨慎态度，大部分企业在数字营销方面的主动性调整有限。

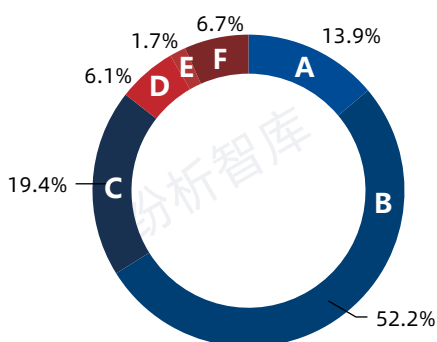
近50%的调研企业表示尚未制定营销调整计划或对调整持谨慎态度



您的企业是否考虑为战疫成功后的市场复苏或反弹做准备？

- A. 对市场的复苏或者反弹感觉比较悲观，短时间内难回到之前的水平，因此会更谨慎
- B. 没有考虑这个问题，按疫情发生之前指定的2020年计划执行即可
- C. 相信市场会短时间内提振，会调拨资源，并策划专门的campaign或活动应对
- D. 相信市场会短时间内提振，但还没有制定应对计划

超过65%的企业可能难以达成今年营销业绩，需要作出迅速的调整以适应新环境



请评估本次疫情对您今年实际营销业绩达成的影响程度？

- A. 非常大，直接导致无法完成今年工作目标
- B. 比较大，需要迅速调整工作策略，适应新环境
- C. 一般，需要做针对性调整
- D. 较小，需要做一些调整
- E. 基本没有影响
- F. 暂时还很难判断



nEqual 恩亿科增长合伙人王凯航指出：这种情况非常有可能存在，第一，尽管绝大多数品牌短期增长受阻，消费需求受到抑制，品牌供应链、生产及物流能力断崖式降低，但品牌应对危机能力极为不同，如果前期缺少基本的数字化建设打底，很难一步到位实现在线上与消费者的深度沟通和运营；第二，品牌的营销策略调整需要从短期及中长期两个维度进行考虑，而不是仅仅考虑疫情当下的影响；第三，尽管大部分品牌都受到疫情的冲击，但不同品牌受到的冲击程度不同，需要调整的方式也不同。实际上，无论可调整的范围和成果如何，此次疫情向品牌提出了一个思考，下一次黑天鹅事件发生，企业提前做好哪些布局，可以更好应对危机，甚至可以从中受益。

#观点6#

企业有哪些布局，可以更好应对疫情？



某国际美妆品牌数字营销专家指出：疫情之前，对于销售渠道主要依靠线下的企业来说，对数字营销的态度基本上属于可做可不做，要么就晚点做，只要不影响线下的生意就好。但这次疫情让我们看到，在营销数字化方面投入多的品牌能够更好应对寒冬，数字化对生意的影响是非常直接，这一点对企业的触动很大。



某国际零售品牌营销负责人指出：疫情对企业线下业务的冲击是不可抵挡的，但因为一直以来企业在数字化上有大量投入，比如，17年开始建设和推广会员管理，18年建设自有渠道体系，并且尝试线上小商圈模式，如店长-微信群-客人的线上沟通模式，对于企业来讲已经把损失控制在尽可能小的范围。因此，对于我们来讲，能提前做的功课都有在推进，面对疫情这类黑天鹅事件，如果不能提前预测，并没有太多可以调整的空间。



nEqual 恩亿科增长合伙人王凯航表示：疫情发生期间，当面交易形式受到阻断，拥有消费者资产及全渠道运营能力的品牌，仍可以通过数字渠道触达消费者，并通过整合等全渠道运营能力（门店/导购/直播/电商等）将商品发送至消费者手中。这也意味着如果企业提前建立起体系化的数字运营能力，有做第一方消费者数据沉淀，有自己的私域渠道平台，一定有机会更好的应对危机，甚至借此契机，把更多公域流量转化为私域流量，做更精细化的消费者经营与转化。



某国际食品品牌媒介总监指出：我们可以换个更实际的角度思考这个问题，疫情来了，为了活下去，企业必须做什么？比如，我们看受影响很大的餐饮企业，基本上谁先在线上发声了，先把营销数字化了，谁的生意就先恢复；先上线外卖了，平台方也好、线上自营也好，或者谁先提出无接触配送、测温记录，谁就能先恢复生意。那我们可以倒推，如果企业在疫情之前就有采取部分措施，一定能比现在更好的应对。

结论

基本上我们可以看出，企业如果提前做到，就有机会更好的应对疫情。

1. 线上渠道的开发，以及与线下渠道的整合；
2. 数字化营销体系的构建和升级；
3. 围绕消费者的全渠道营销和管理。

实际上，以上三点并不能在短期带来明显效果，属于企业中长期的数字化营销战略和自上而下的决策。如果没有类似疫情这类极端外部事件的影响，如果企业高层不给予直接支持，很容易陷入举步维艰的境地。

战略规划是未雨绸缪之举，而非临时应战，尤其是涉及渠道和消费者数据管理体系，我们也将接下来的第三部分，直接探讨数字营销的长期策略和关键挑战。

Part 3

营销数字化转型契机 价值主义导向的长期策略与 关键挑战

#观点1#

热点悖论，送分or送命取决于企业自身

精准营销、私域流量、DTC、数字化转型、全渠道营销、数据驱动的营销、消费者体验、消费者运营、生命周期管理，热点、热词，一个接着一个，疫情过后，热点对于企业营销的实际价值是什么？不通的行业应该有不同的玩法，对于热点不要盲目追踪，从企业的实际需求出发，因地制宜的规划营销策略，把数字化的价值发挥在刀刃上，才能让热点考题成为加分项。

正如部分品牌营销者表示，热点诱人，但却危险，越热，越需要谨慎对待。



卡夫亨氏亚太区消费者洞察，媒介和数字化营销总监蔡宏（Allen Cai）指出：讲数字化转型、讲热点的公司很多，投入上千万上亿的比比皆是，但成功的很少，至少，我没有看到过。很多时候，大家容易痴迷当下的热点和概念去做事情，但却不清楚自己的目标。公司状况不一样，阶段性目标不一样，创办人不一样，对于热点，我们不要去follow任何一家公司，而是看重自己的经验，根据自己的目标和方式，一步一步优化。



某国际顶级汽车品牌新零售概念负责人姜佳延指出：很多企业想办法参与各种各样的热点，比如，直播、娱乐化营销等等，但有时候，企业对这些新营销模式存在误解。企业往往带着传统的强KPI意识，或者说销售导向意识去看待新模式，企业会认为，投资的每一分钱，都要看投资回报率，直播、私域流量、KOL也要和销量挂钩，但实际情况是用户买一台车，买哪辆车，决策路径非常复杂。因此，热点的本质是什么，对于企业是否适用，如何使用都是需要认真思考的，越热越追，往往是翻车，是把送命题当送分题来做。

结论

一方面，大部分基于热点的成功案例并非一蹴而就，以热点为主的营销数字化升级是个大战略，可以小步快跑的去建设，但是最终的大成就还是取决于是否有完善、且落地的产品平台+具有咨询能力及丰富行业know-how的合作伙伴+企业拥抱创新的速度和决心而决定；另一方面，大部分热点的服务商落地能力差，新品装旧酒，停留在概念层面，距离企业实际应用场景和价值发挥差的太远。

因此，企业对待营销热点，至少有三点需要留意：

1. 选择最适合、及落地能力强的服务商，企业单打独斗实现的可能性很低；
2. 评估好企业需求、接受创新和变革的勇气和速度、以及是否与战略大方向相符；
3. 选择适合企业结构的发展和创新策略，并可以相对灵活的做到相互补足的调

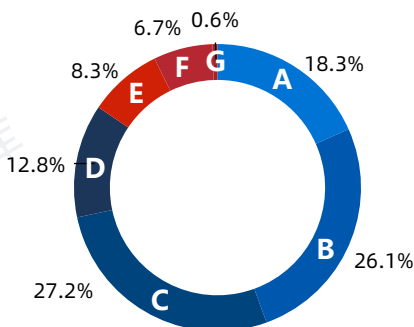
#观点2#

私域流量的火，配备消费者运营方才有效

2019年人人都在讲私域流量，私域流量是什么？很多营销者的答案各不相同。常见的理解是把私域流量看作企业自有的流量池，即企业可以有效把控的流量渠道，比如微信、小程序、官网、APP、微信群、企业微信等。私域流量的价值也在2019年被很多营销者越来越认可，流量补足、降低营销预算、提高消费者运营和管理效率、消费者全生命周期管理等价值不言而喻。

本次调研同样显示出企业对私域流量的超高关注度，短期来看，2020年，超过50%的调研企业会加大私域流量相关的自有建设建设，强化企业与消费者直接互动的策略；长期来看，面对不确定加剧的大环境，43.3%的企业表示最重要的营销策略是强调存量客户的运营和私域流量的积累。

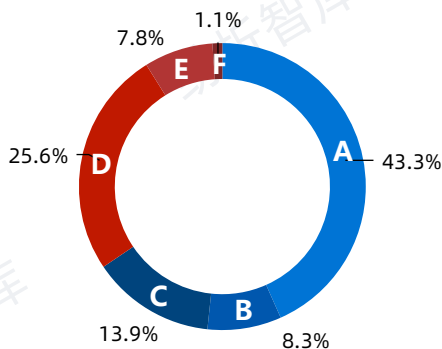
超过50%的企业会加大私域流量相关的自有建设建设



2020年，您的企业决定或重点考虑调整下面哪类营销策略？

- A.调整优化营销组织架构，如组建数据分析、D2C、消费者颠覆增长团队，或团队合并、汇报机制简化等
- B.建设消费者数字化运营体系与体验优化系统，如搭建CDP等消费者数据管理平台、多渠道的消费者运营管理和营销自动化工具
- C.加大自有渠道建设（与消费者直接接触，可直接掌控、监控的渠道）力度，如自有电商渠道、社交类渠道
- D.强化企业消费者的直联和互动策略，如D2C消费者直营、自有社交渠道的投入，新渠道引入，如直播等投入
- E.加强内部营销团队人才建设，对营销团队进行系统性营销能力培训
- F.暂无调整计划
- G.其他

43.3%的企业表示最重要的营销策略是强调存量客户的运营和私域流量的积累



面对不确定性加剧的大环境，您认为企业可确定的最重要的营销策略什么？

- A. 强调存量客户的运营，强调私域流量的积累
- B. 压缩营销开支，或迅速改变预算结构
- C. 强调效果导向的市场投入
- D. 拥抱技术，尤其是Martech（营销技术）和精准广告投放技术
- E. 强调尝试新的流量平台或渠道，在新领域增加投入
- F. 其他

然而，在和品牌营销者进一步沟通中，我们发现，私域流量虽火，但在具体实施中存在许多疑问。比如，私域流量是否意味着高转化率？如何不断扩大私域流量？私域流量是否可持续？每一个企业都需要做私域流量吗？私域和公域是相爱还是相杀？

新瓶装旧酒？



*图片来源：纷析智库



某顶级手机品牌数字营销负责人指出：如果从流量角度来看私域流量，它实际上是一个高转化渠道，而我们知道高转化渠道一直都存在，但问题在于其量级始终有限。同时，对于高客单价、低频的品类来讲，进入私域流量的消费者已经处于营销漏斗中后阶段，如果把转化价值直接归功于私域流量，抹杀企业前端营销的投入并不可取。最为关键的是，企业最看重的可持续的健康增长，而私域流量的管理和运营是一个形式，是营销策略上的一个支点或者亮点。



纷析咨询创始人宋星指出：私域流量的核心不是流量，而在于运营，一方面是为消费者直接提供更好的体验，另一方面是搭建数据驱动运营与增长的长期体系。如果以流量、渠道的视角去看待私域流量，我们很容易忽略企业构建私域的价值。

在纷析智库的总结看来，私域流量有三个基本特征：

1. **私域流量的背后本质是人。**企业过去主要面对的是公域流量，把消费者比作流量也是公域流量的一个特点，实际上是把人进行了物化。但相比于公域流量，私域流量的第一个特征，它更贴近背后的本质：一个人，这也意味着我们对每个人的认知和采取的行动会开始变得不一样。
2. **核心不在流量，而在运营。**很多人会把私域流量看作一个新渠道，甚至是一个免费渠道，比如，朋友圈、微信群，希望能从这些地方获得源源不断的流量。但实际上，只有能够很好运营起来的流量才是企业自己的私域流量，它必须能持续为企业带来价值，否则会重新演变为对新流量洼地的追逐。
3. **私域和公域互相补足，而非此消彼长。**私域的名字很容易产生误导，似乎它是一个与公域相对抗的概念，是让孩子脱离生态，或者“独立”的自建生态，但实际情况恰恰相反，公域是私域的基础，而私域是公域的延伸，公域和私域是一对搭档，是组成数字营销这枚硬币的两面。



nEqual 恩亿科高级研究总监贺炎则表示：企业对私域流量的关注本质是数字化时代，消费者资产已经成为企业最核心资产，而如何进行私域流量/消费者资产的高效管理和运营，至少需要以下几个关键步骤：

1. **数字化**，即各个触点的数据统一收集，并建立起分析和优化的能力。
2. **打通**，即以单一用户视角，跨触点的打通。虽然不能立马实现跨ID体系的数据打通，但是通过有目标的活动设计，可以逐步丰富消费者数据，沉淀数据资产。
3. **智能标签体系**。每个渠道都有自己的标签，当多个私域流量打通后，需要直接判断消费者的决策状态和阶段，通过模型算法批量化对每一个消费者进行分类打分，并结合内容推荐技术，实现规模化的千人千面沟通。
4. **消费者运营自动化**。当技术流程走通后，消费者全消费周期的运营和消费体验的提升也是私域流量价值的重点，自动化则是提高运营效率提升用户体验的重要一环。借助多触点的用户体验优化平台，我们也叫CEM（Customers Experience Management）系统，更快速的响应消费者需求，更快速的决策和实施，是应对高速变化的消费者需求的重要手段。

#观点3#

营销升级更需回归本质：以人为本

数字化时代，数据和技术发展具有两面性，一方面，帮助企业有更多机会和手段与消费者沟通互动；另一方面，用户也因无处不在的信息消费，变得更加难以捉摸。营销的精准性在过往十年虽有提升，但与消费者了解信息的速率和随之而增加的不可预测性相比，却相对有限。

在深度访谈中，当谈到企业长期最重要的营销策略时，多位品牌营销人一再强调回归营销本质：企业是否了解消费者？是否有足够的耐心和洞察？



卡夫亨氏亚太区消费者洞察，媒介和数字化营销总监蔡宏（Allen Cai）指出：外部玩法很多、热点很精彩，但从长期来看，我们需要回归营销的本质，也就是对人的研究，除了利用数字化手段，也包括传统方式，比如，田野研究，企业产品扎根于社会，对人和文化的研究。实际上，营销技术延展，数据驱动的营销都必须建立在对人的充分理解上，而这点在技术化的当下是被忽视的。



沃尔玛中国消费者体验与大数据营销总监马道指出：今天的数字营销，无论是广告投放，还是消费者运营，玩来玩去好像都是怎么让大家尽可能的买买买，但如果我们回归营销本质，包括我们自己作为一个消费者也在反思：消费者需要的是什么？买的越多就越好吗？还是说大家希望追求的是一个更好的生活状态？回过头看，营销本质在于我们懂得消费者，是不是可以通过消费者的行为去了解什么是他真正需要的，什么是他不需要的，去懂他，和他耐心的、长期的相处，而这种方式下更有机会带给企业良性的，可持续的增长。



某国际顶级汽车品牌新零售概念负责人姜佳延指出：数字化时代，用户掌握的信息量不断增大，而主机厂、品牌、经销商对于用户的认识，对于每一个个体，每一个销售决策的认知是在不断降低。可能大家会认为，现在营销变得更精准了，的确是比以前更精准，但是它变得更精准的程度与用户所掌握的信息增长的程度是不一样的。在信息不对称的博弈过程中，消费者变得强势的程度要远远高于车企对于用户的掌握。因此，我们比以往更需要重新审视我们对消费者的了解，更需要回归营销的本质：企业是否洞察人心，而不是只执着于某些热点和表面形式的改进。

结论

营销的本质是懂得消费者所爱所需，无论技术、数据都是服务于人，企业营销也比以往更需要以终为始，以人为本。

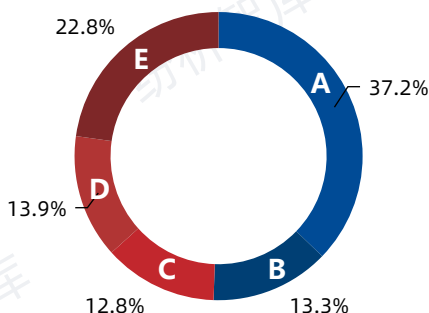
#观点4#

数字化成为企业和消费者纽带，增长是首要目标

数字化的本质是连接，连接品牌与消费者，连接产品、渠道与营销；企业带给消费者的体验越来越像一个连接的整体，牵一发而动全身，营销者的视角也因此急需拓展。在调研中，大部分营销人表示了对企业渠道电商和产品策略的关注。

数据显示，超过50%的品牌营销者会加强电商投入，其中13.3%表示会更加倚重自建电商；线上电商成为越来越多企业的最重要销售渠道。70%的受访品牌营销者同样在考虑企业产品策略的调整，主要是集中在线上产品和虚拟产品。

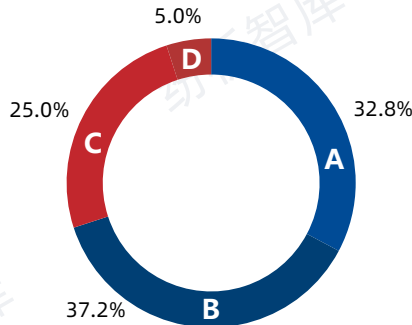
线上电商成为越来越多企业的最重要销售渠道



受疫情影响，您的企业在疫情之后是否会调整电商策略？

- A. 考虑在原有策略基础上，进一步加大电商投入
- B. 原本考虑与电商平台合作，现在考虑进一步倚重自建电商
- C. 不改变与电商平台合作的大方向，但考虑与拥有更可靠的物流供应的电商平台合作
- D. 不改变原有电商策略
- E. 没有电商业务

70%的受访品牌营销者同样在考虑企业产品策略的调整，
主要是集中在线上产品和虚拟产品。



受疫情影响，您的企业是否会调整现有产品策略？

- A. 将推出更多线上产品和虚拟产品
- B. 期望推出更多线上产品或虚拟产品，但现在还无法实现
- C. 不考虑调整
- D. 其他调整



某国际快消品牌电商和消费者运营负责人指出：整个市场环境和发展阶段要求我们更加务实，无论是营销策略，还是数字化解决方案。相较以往，如今企业内部更聚焦最终效果，更关注消费者运营和数字化营销具体能够带来多少真金白银。并在这此前提下，不断提升效率。



某知名快消品牌数字化营销负责人指出：过去大家讲故事，讲营销效率，讲指标，比如UV增加，触达率增加，reach浓度增加，看起来很好，但和销售无法关联。而现在，整个数字化营销会从强调品牌转向强调效果，这个效果不是指和消费者互动或的程度，而是直接的销售。

结论

企业数字化进程伴随着产品数字化、营销数字化、渠道数字化、组织体系数字化的逐步改造，彼此融合明显，互相影响，而营销数字化也包含对品牌、产品、营销的共同探索，这对于每一个营销组织和营销者都是一个全新的战场。

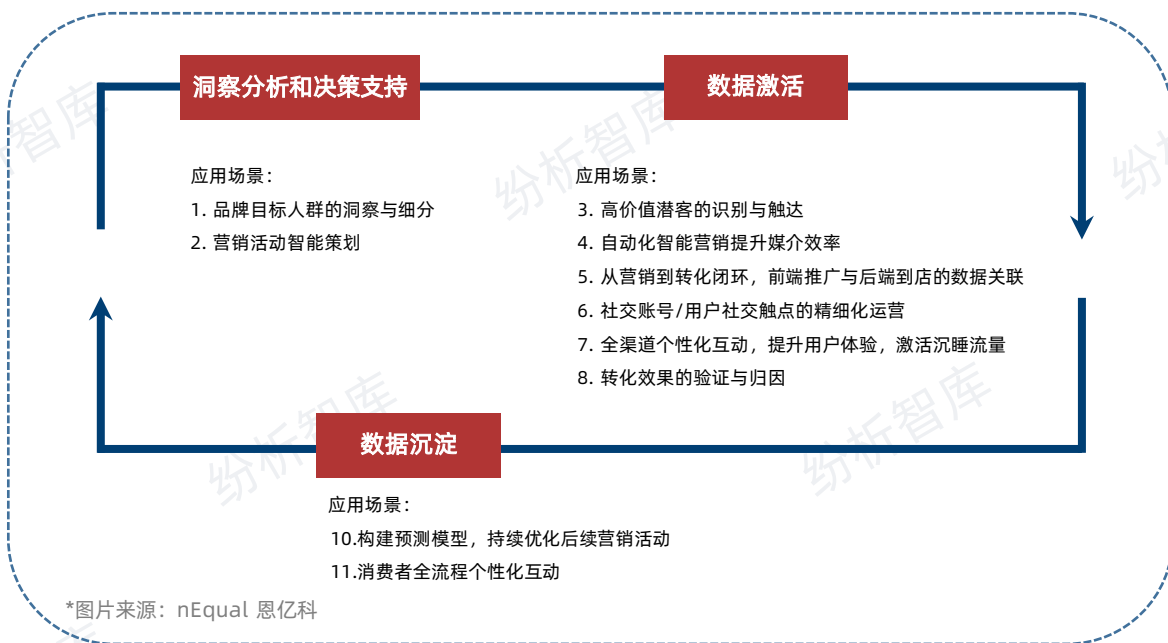
然而，对于企业来说，首先要做好数字化是营销，营销平台作为距离消费者最近的渠道，只有做好营销数据的管理、和数字化升级才能帮助企业更好的运营和了解消费者，进而助力企业实现产品数字化和整体的数字化战略。

#观点5#

营销数据管理和应用，广告投放只是冰山一角

数据是数字化时代的基础设施，是看不见的水和电，连接产品、渠道与市场，品牌与消费者。纷析智库观察到，企业近几年在营销数据层面的投入也越来越多，比如偏向营销前端改造的程序化广告、DMP等，偏向后端改造的消费者数据管理和运营系统，如CDP、CRM、SCRM、CEM等。

而此次疫情加速品牌对营销数据的重视程度，而营销数据应用的重点不再是广告投放，而是基于企业更多业务场景和具体目标。



某国际美妆品牌数字营销专家指出：疫情让我们意识到消费者数据管理的重要性，这是一个能驱动业务增长的长期工程。目前，至少有两个明确的目标，第一，对现有留存客户的了解和运营，在符合国家规定下指导我们进行留存客户的管理和长期生命价值开发，比如，复购和相关产品消费，客户的粉丝化运营；第二，BA资源的有效利用和管理，微信、微信群、企业微信是一个开始，但更长期的来看如何进行资源调配和管理，从线上线下SKU管理、自动化运营到客情关系管理等等。



某一线国际玩具品牌CMO指出：疫情让企业重新思考数据驱动营销的本质，在他看来，营销数据的价值不在于消费者洞察，也不止步于精准广告投放，而是要围绕企业不同阶段的具体目标，比如，现阶段如何进行渠道和行销的数字化改造，如何通过数据化运营拉动到家业务的发展。



某国际顶级奢侈品牌营销者指出：由于品牌的特殊性，目前在中国市场的营销投入量级不大，但非常侧重数据驱动的货品+流量运营，比如，通过小程序数据监测更好的进行粉丝和会员运营，进一步研究如何通过现有数据帮助品牌在没有门店的三四线城市进行有效推广。



某国际零售品牌营销负责人指出：会员数据的管理和应用是其营销数据系统的核心，它不仅帮助企业在短期去增加消费频次，长期也可以辅助判断选品、客单价，乃至商业模式；对于他们而言，营销数据很有可能在未来变成一个与外部合作的平台和资源。

结论

数据是数字营销时代的基础，通过有效的数据积累、分析、建模，可以实现数智化运营。而在具体的数据应用中，nEqual 恩亿科认为，大多数企业必须首先解决“一内一外”数据困境：“一内”指的是品牌内部各个渠道、触点间数据的收集、整理、同步、映射、应用，需要涉及到企业的各个部门和经营环节，在传统组织架构下，无论市场部、销售部、电商部、IT部，都没有这样的能力和权责进行上述推进。实际上，一些领先的企业已经通过组织结构的变革升级，成立专门部门进行上述业务的统筹。“一外”指的是外部数据的应用。企业内部数据丰富度有限，企业需要在符合法律规范的前提下充分利用媒体、电商等脱敏数据，并有与之进行数据匹配映射的技术解决手段。



nEqual 恩亿科也主要致力于提供相关的数据应用咨询、数据治理、整合和具体的数据应用解决方案，最终能够助力企业提升营销增长和整体商业竞争优势。

#观点6#

正视围墙花园，企业不应追求完美的数据

天猫、京东站内与站外数据打通，小程序、官网、APP之间的数据打通，移动、PC、线上、线下数据打通，广告、互动、交易数据打通，企业都希望获得一个完整的全链路用户旅程，但回到现实中，无论数据围墙花园是否存在，完美的数据和完美的世界都不存在，越来越多的企业认识到数据或者数据打通是一个手段，而非目标。



某顶级乳业品牌数字营销负责人指出：企业对数据的认知越来越理性，一方面，我们意识到部分数据是可以通过努力获取的，比如，通过社群营销、微信支付和自有物流等方式；另一方面，部分数据拿不到，也不被国家法律所允许。对于数据围墙花园，这类拥有很多交易数据的平台方，包括疫情下的美团、京东到家，它们确实有很多数据不愿意分享，但这件事的核心不在于数据技术手段在，而在于商务协作，什么样的机制能实现利益共赢，让1+1>2。



某国际快消日化品牌媒介负责人指出：面对拥有大量后路数据的平台方，企业的策略是正视现实，积极合作，从具体目标倒推合作形式。比如，进行空白市场的产品推广时，是不是可以有一个团队，专门进行数据驱动的营销和推广，可以基于店铺地理位置进行推广，以此为目标和平台方进行数据合作，圈人群、打标签、做投放等等。



某国际美妆品牌数字营销专家指出：数据打通肯定要做，关键在于找到可落地的折中方案，这需要耐心和尝试，疫情也让我们看到了新机会。比如，利用微信小程序作为切入点，企业搭建一个数据相对开放的闭环营销链路，在微信生态下进行消费者数据打通，并且在整个链路上持续做数据验证和优化。从这个角度讲，企业是受益者，腾讯也是受益者，基于双方共同的利益，未来数据打通的阻力就极有可能变小。

结论

从纷析智库发布【企业互联网营销数据成熟度进化模型】可以看出，企业数据成熟度主要取决于企业不同的业态和阶段性目标。任何企业都可能停留在足以保证业务高效开展的数据成熟度层级上，而并非所有企业都要沿着“科技树”向上攀登。例如，部分仅依赖于单一消费者触点的市场部门是存在的，他们可能处于这个模型中的第三层级（level3）或略高于第三层级的状态便已足够“舒适”。同样，受众范围极为广泛的快消品（例如食品饮料），他们如果没有较强的“进取心”，愿意保持在第二层级（level2），在短期内也并不会因此“拖累”生意。

企业营销数字化数据成熟度进化模型【纷析智库】

细分项目	Level1 初始	Level2 起步	Level3 初级内部整合	Level4 嵌入外部能力	Level5 全面内部整合	Level6 内外能力协同	Level7 智能化
数据源	业务数据	业务数据 营销监测数据	业务数据+监测数据+网站用户行为数据	业务数据+监测数据+多触点用户行为数据	业务数据+私域数据 (经过打通整合的如下数据: 监测数据+多触点用户行为数据+客户数据)	私域数据+第二、三方数据	私域数据+第二、三方数据+非结构化数据
数据技术方案	碎片化: Excel、个人电脑、云盘共享等	企业BI+监测工具	企业BI+监测工具+单一平台(如网站或app)的用户行为分析工具	企业BI+监测工具+跨平台用户分析工具	企业BI+监测工具+CDP	企业BI+监测工具+CDP+DMP	企业BI+监测工具+CDP+DMP+AI
度量与指标	企业业绩指标	以企业业绩指标为主, 兼顾部分市场营销专用指标	以市场营销专用指标为主, 并兼顾企业业绩指标	市场营销专用的产出结果指标, 并兼顾过程指标或细分指标	市场营销专用的产出结果指标, 并兼顾过程指标或细分指标, 以及客户运营相关指标	市场营销与运营两个领域专用的产出结果、过程与细分指标, 并兼顾企业业绩指标	指标预测
数据应用	应用于个人工作	简要效果评估	较深度的效果评估	消费者洞察 较深度的效果评估	营销自动化 消费者洞察 更全面的评估	营销策略与消费者洞察 更全面的评估 营销自动化 企业可控的新一代程序化广告	前瞻性洞察或策略 智能化营销
数据策略	数据孤岛 响应偶发临时的数据需求	满足部分子部门内业务需求 子部门间数据孤岛	消除市场营销部门内部的数据孤岛	销售转化数据与市场营销数据连接并且可以实现过程细分 在应用外部能力的过程中新的数据孤岛产生	市场营销和客户运营的相关数据全部打通形成企业关于“人(受众、潜在客户、客户)”的全方位私域数据	企业私域数据与外部市场与营销资源的打通	企业私域数据进一步完善以满足机器学习的要求
数据安全	无专门管理	定期检查	角色权限管理	数据多级安全管理	数据脱敏 私有数据专门安全维护	个人信息保护合规治理	全方位的数据安全治理
数据治理	不存在	子部门内统一的数据解读方法和口径	部门内统一的数据解读方法和口径	建立数据治理体系和管理规范	数据负责人制	CDO	CDO+AI科学家
数据组织	个人	营销各子部门	市场营销部门	市场营销部门+外部数据技术服务商	市场营销部门+客户运营部门+外部数据技术服务商	市场营销部门+客户运营部门+外部数据技术服务商+外部营销资源方	市场营销部门+客户运营部门+外部数据技术服务商+外部营销资源方
文化	领导或个人数据习惯支配数据文化	部门内尝试依靠数据进行业务, 部门间则数据沟通乏力	市场营销部门依靠数据指导业务	CMO依靠数据制定决策 利用外部服务商完善与其他部门的沟通	CMO和COO/CIO基于数据实现工作协同	企业基于私域数据, 调动和控制外部资源	企业战略和数据智能相结合

*资料来源: 纷析智库

正如 nEqual 恩亿科的观点，任何数据的业务都不是一蹴而就的，积少成多、以点带面的迭代方式也是企业开启轻量级数字化的一种选择。对于企业来讲，数字化的认知和意识非常重要，我们先要认可数据的重要性，并尊重数据的发现和结论，同时正确结合组织结构、数据、场景、受众、目的等，以终为始的发挥数据的价值、规划和落地数字化策略，在不断的迭代中，循序渐进的实现企业数字化变革。

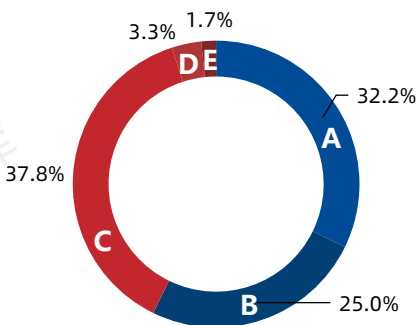
#观点7#

营销数字化的最大挑战之一，内部组织架构

在近几年，随着企业不断加深对数据和技术的了解和应用，越来越多企业意识到，营销数字化长期发展的挑战不在于技术和数据。随着科技的进步和商业开放程度的拓宽，技术和数据层面的挑战，绝大部分是可以解决的。企业营销数字化，重要挑战往往来自企业内部，其中组织体系及结构影响最大。

本次调研中，32.2%的企业认为组织体系复杂，调整伤筋动骨，难度大，时间长是企业长期营销策略调整的最大的挑战。然而，营销作为企业距离离消费者最近的渠道和窗口，整体的数字化升级不仅仅是单一的某个部门就可以独立完成的，它涉及到和消费者沟通、互动和服务的多个部门，所以企业结构一定是营销数字化升级重要的影响因素，也需要做企业Top层级的充分重视，所以适合的企业结构可以加速数字化的整体成效。

营销数字化长期发展的挑战不在于技术和数据而在于组织体系



实现上述营销策略的调整，您认为最大的挑战是什么？

- A. 组织体系复杂，调整伤筋动骨，难度大，时间长
- B. 缺乏营销人才，对内部人员的专业性要求高，挑战大
- C. 市场环境高度复杂，如媒介环境、数据环境等
- D. 缺乏合格的服务方与供应商，无法解决实际问题
- E. 其他



某国际美妆品牌数字营销专家指出：企业数字化发展，技术端的困难都可以想办法解决，但最难解决的壁垒是商业模式和业务流程。一方面，主攻线上线下这类决策往往是最高层决定的战略方向，没有老板拍板，集中力量做事的难度大；另一方面，项目具体实施中有很多业务流程需要优化，这直接影响部门间利益分配，这对于品牌企业，无论是国际还是国内品牌，企业一旦规模大了，都是非常棘手的挑战。



某顶级乳业品牌数字营销负责人指出：市场在加速变化，有些行业受影响快，比如美妆、快消；有些行业受到的影响相对慢些，比如家电、汽车等。但这次疫情基本上在加速市场变化对企业的影响速率，要求企业能够快速响应，灵活应变，本质是在对整企业组织架构提出新的需求。我们已经在做很多组织革新，也看到很多企业在加速调整，比如成立新零售部门、消费者运营部门、甚至私域流量部门等等。长远来看，这些是第一步，企业整体协同还需要更多组织解绑，也许未来品牌企业会变得越来越像互联网企业。



nEqual 恩亿科总裁任佩禹指出行业内常见的四种组织模式可以参考：

1. 企业建立独立的“数据部”，横向管理整个平台；
2. 由IT部门lead，从技术层面搭建好完整系统，支撑其他部门业务使用；
3. 由业务部门lead，以业务为导向确定项目实施，但最后慢慢收归到大平台；
4. 相关部门成立虚拟化组织如“数字化建设委员会”，在不同部门之间推广

作为企业营销数字化转型的重要基石——“营销数据中台”，其价值和意义就凸显了企业结构对于数字化的重要性。正如明略科技创始人兼CEO吴明辉曾分享的观点，“中台”是一个管理词汇，一个管理学上的概念，他不是一种技术、也不是一个软件或者硬件。中台需求往往起源于企业的多元化的发展，而企业的多元化则往往是其业务起飞期的标志，是企业 and 行业繁荣和成熟的阶段性产物。

“营销数据中台”的作用就是协助企业在多元化的营销数据层面，让企业内部不同组织拥有的数据能够形成一个科学、集中的管理机制，进而助力企业形成组织内部合作和流转机制。

结论

正如上文提到，营销数字化需要营销、互动、售前、销售、售后服务等整个消费者运营和管理体系中的多个部门的参与。从企业结构对于营销数字化的重要性来说，企业结构很可能成为企业营销数字化的重要加速点，亦或阻碍。成功的数字化项目，需要标配能够落地的数据中台，及与其相符的组织结构。

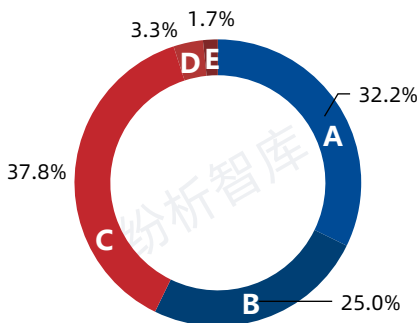
古往今来，复杂的组织架构都是企业变革的关键影响要素，但疫情的突然造访，逼迫着企业在危机中快速决策，也带来新一轮组织关系解绑。面临生存和增长危机，使得以结果导向、业务导向的营销团队和专业人才有了更多发挥空间，也为企业即将到来的数字化变革开启了一扇进入的大门。

#观点8#

营销数字化升级，服务商和企业人才对成败影响很大

几乎每一家企业实施数字营销项目都需要服务商的支持，调研显示，仅有3.3%的受访企业认为，缺乏合格的服务方与供应商是数字营销长期变革的最大挑战。如何正确理解这一调研结果？企业在与数字化服务商合作中实现了较高的满意度？亦或大家都对于行业的普遍认知，认为中国当下“数字化”服务商都有足够的能力助力企业实现需求？

几乎每一家企业实施数字营销项目都需要服务商的支持



实现上述营销策略的调整，您认为最大的挑战是什么？

- A.组织体系复杂，调整伤经动骨，难度大，时间长
- B.缺乏营销人才，对内部人员的专业性要求高，挑战大
- C.市场环境高度复杂，如媒介环境、数据环境等
- D.缺乏合格的服务方与供应商，无法解决实际问题
- E.其他



某顶级乳业品牌数字营销负责人指出：如果总结近些年和数字营销服务商的合作，大概可以分为三个阶段：第一阶段，找最知名的数字营销技术机构，方案看着很美，但不懂业务，自说自话为主，很快就过去了；第二阶段，企业的合作伙伴，不一定名气大，但非常灵活，能够和企业站在一起，我们提需求，他们就去；这实际上也是我们现在的阶段，但这个方式有一个致命的缺点：我们的天花板成了合作的天花板，走不远；第三阶段，是我们打算去推进的，我们是企业是数字化转型总设计，但会找一些知名的、有经验的营销公司作为陪练，大家一起实战，以我们自己的决定为主，但服务商的建议，100个里面有10个，有启发、有效用就足够了。

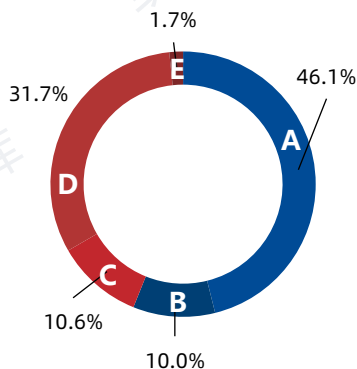


nEqual 恩亿科增长合伙人王凯航 表示：虽然从调研结果看，大部分企业认为缺乏数据服务商不是其数字化的最大挑战。但在我们服务和执行多年大客户项目总结中发现，服务商讲的故事和落地能力可以完全是两码事，没有优秀落地能力的服务商势必是企业数字化成效归零的重要因素，进而也会影响企业管理层对于负责部门的信任及整体数字化的认知。

建议企业选择具有一站式解决方案能力的新型营销合作伙伴，这些新型营销合作伙伴应该全面具备咨询、运营、系统、数据能力，为企业提供端到端的营销服务，对运营结果负责。而传统服务商领域，咨询、运营、系统、数据业务分别由不同类型的服务商提供，沟通成本极高，效率极低，信息损耗严重，在业务的全面思考、无缝运营、对结果负责方面有较大不足，经常会产生咨询方不负责落地，运营方不考虑整体策略实施，系统方不考虑运营操作需求，数据方偏理论性而脱离实际可用性的窘况。

同时，针对企业自身的能力来看，上述调研结果同时显示，25%的企业认为缺乏营销人才是长期营销调整的最大挑战；而在关于营销能力的调研中，数据能力，即应用数据于营销的能力，以及从数据中挖掘洞察的能力、社交和内容创新能力，即善于更好的创意，更好的内容，更好的消费者沟通方式和社交与内容创新能力最受重视。

关于企业人才的营销能力，大部分企业认为数据能力、社交和内容创新能力最受重视



您个人认为，面对不确定性，最需要拥有的营销能力是什么？

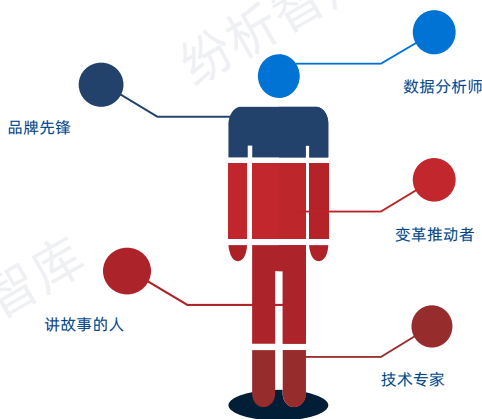
- A. 数据能力：应用数据于营销的能力，以及从数据中挖掘洞察的能力
- B. 技术能力：应用Martech提升营销竞争力的能力
- C. 媒介采买与创新能力：善于发现红利，善于优化成本
- D. 社交和内容创新能力：善于更好的创意，更好的内容，更好的消费者沟通方式
- E. 其他



某国际金融机构市场负责人指出：人才是企业长期发展的核心，营销数字化变革也如此。内部懂业务、了解战略，能够站在业务的角度来思考数字化的问题，同时掌握数字化的技术和原理，可以直接赋能业务。但实际情况是，大家要么是不懂业务，要么是太传统，而传统态度是做不好营销数字化的。



沃尔玛中国消费者体验与大数据营销总监马道指出：最大的挑战是缺人，首先，缺数字化人才，我们现在经常碰到两种情况，一种是业务经验不足，想法落地难，也比较难推动一个组织发展；一种是业务经验丰富，但思维相对禁锢，对市场变化的响应度和敏感度不够。其次，缺科技IT类的人才，传统企业需要开始建立面对消费端的数据、技术体系，而过往企业的IT部门更多是负责内部运维，比如OA系统。



*图片来源：纷析智库

总结

被誉为MarTech之父的Scott Brinker先生认为，现在企业对营销人才能力的需求既包含传统营销功能，比如：讲故事、品牌先锋、客户利益导向；又结合科学工作者的角色：比如数据分析师、实验人员、技术专家和系统思考者。纷析智库认为，这种多面手能力要求恰恰反应复杂商业环境下，营销愈发贴近业务，增长导向，营销工作不再是一门技艺，而是一种商业意识和专业技能结合的产物，每一项能力都是为了服务消费者触达、沟通和转化，每一阶段的直接目标。一个营销者即是一个生意人。

全篇总结：

战疫之后，营销数字化是一场必须向前的硬仗

战疫之后，企业数字营销迎来新一轮变革契机，价值主义导向的数字化策略越来越受重视，但能否帮助实现业务增长，如何增长将是一场硬仗和营销人的自我挑战。

营销数字化转型围绕三点：

1. 基于业务目标与具体营销场景的构架设计；
2. 自上而下的组织调整与自下而上的行动战队；
3. 体系化、数据驱动、可落地的以消费者为中心的解决方案。

此外，企业也需要足够的耐心，以终为始的步步推进，才有机会在不确定性加剧的数字时代掌握消费者沟通的密码。

附录

附录1

《疫情之下，企业数字营销的关键抉择问卷调研》

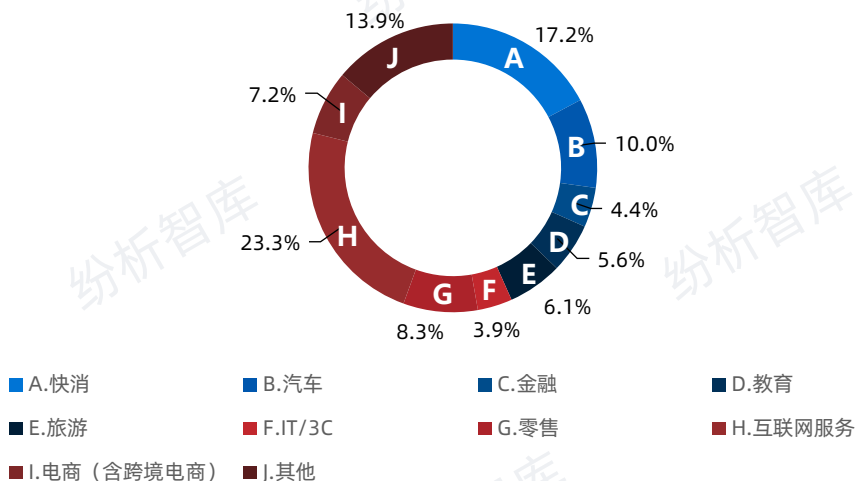
数据说明：

数据说明：本报告数据来自《疫情之下，企业数字营销的关键抉择问卷调研》，调查样本为183家品牌企业，覆盖汽车、快消、金融等多行业领域。调研部分内容可能涉及企业机密，已对敏感信息进行处理。

版权说明：

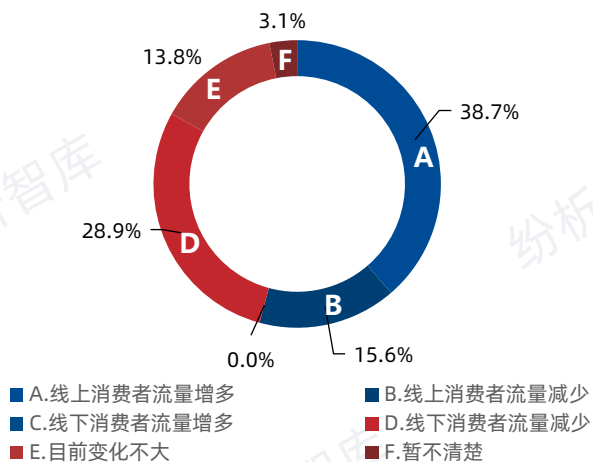
版权说明：本调研版权仅为纷析智库所有，未经书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、发表或引用。如征得纷析智库同意引用、刊发的、需在允许的范围内使用，并注明出处为“纷析智库”，且不得对本调研进行任何有悖原意的引用、删节和修改。

参与调研的广告主和品牌企业的行业分布？

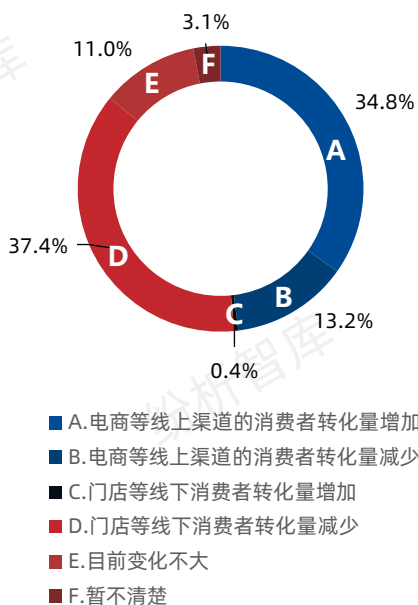


一、此次疫情，对企业营销的短期影响与应对？

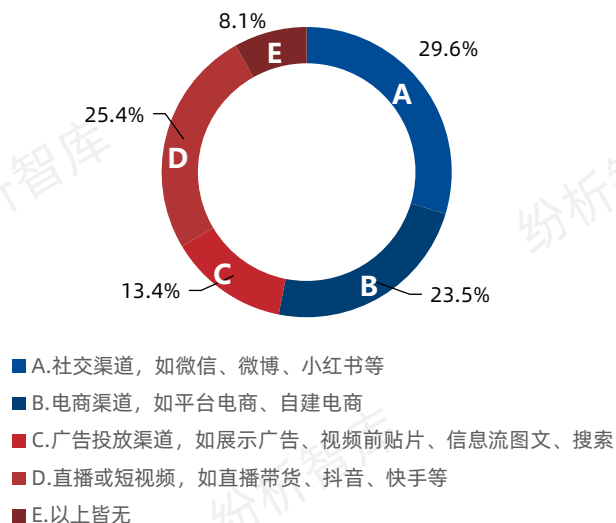
1、此次疫情，您的企业的消费者流量发生了哪些变化？（多选）



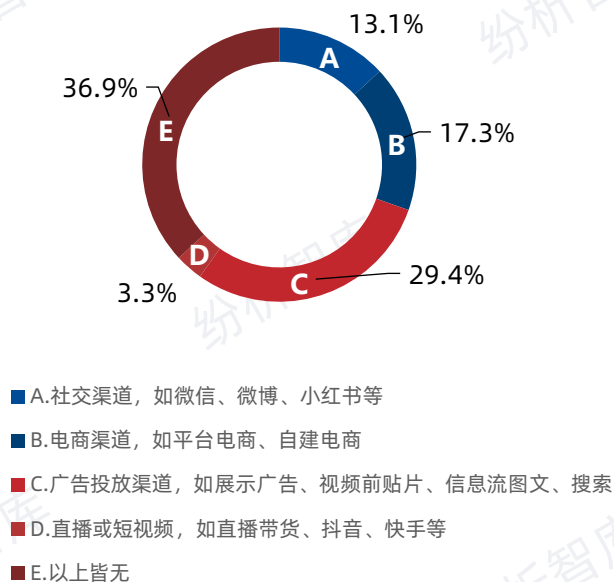
2、此次疫情，您的企业消费者转化量发生了哪些变化？（多选）



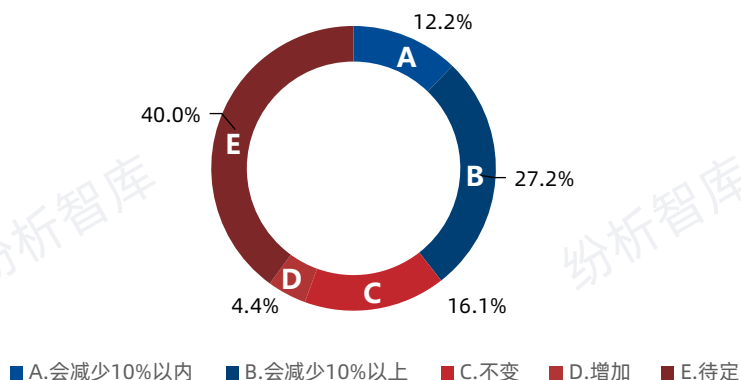
3、除了流量和转化，您企业的哪些沟通平台/渠道，消费者活跃度出现了增加？（多选）



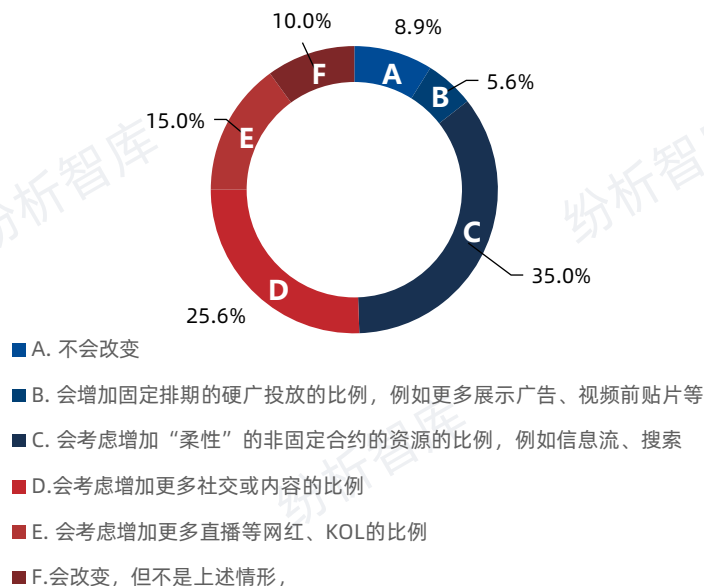
4、除了流量和转化，您企业的哪些沟通平台/渠道，消费者活跃度出现了降低？（多选）



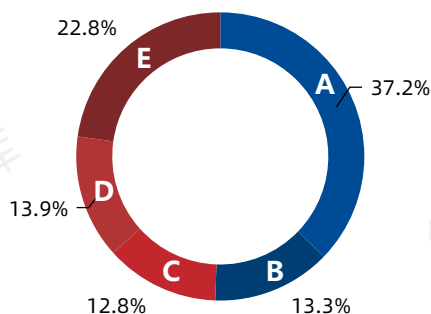
5、受疫情影响，您的企业是否会调整2020年全年预算？



6、受疫情影响，您的企业在疫情之后是否会改变之前制定的投放策略？

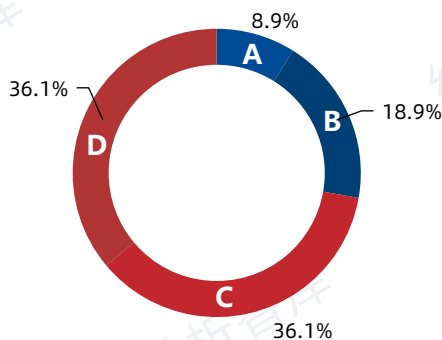


7、受疫情影响，您的企业在疫情之后是否会调整电商策略？



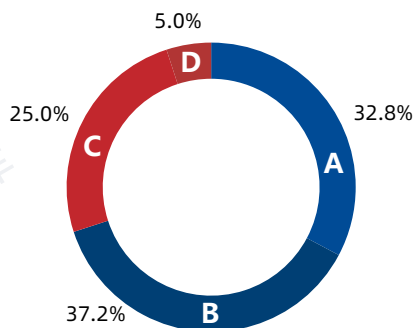
- A. 考虑在原有策略基础上，进一步加大电商投入
- B. 原本考虑与电商平台合作，现在考虑进一步倚重自建电商
- C. 不改变与电商平台合作的大方向，但考虑与拥有更可靠的物流供应的电商平台合作
- D. 不改变原有电商策略
- E. 没有电商业务

8、疫情过后，您企业的投放费用，尤其是媒体广告费用是否会上涨？



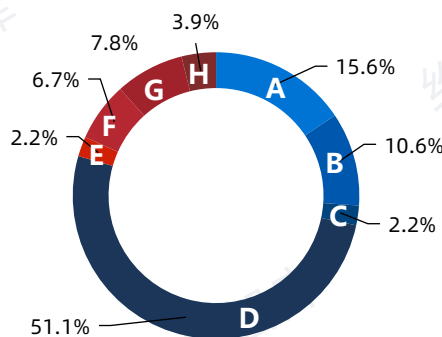
- A. 会大幅度上涨（超过10%）
- B. 会小幅度上涨（不超过10%）
- C. 不会上涨
- D. 待定

9、受疫情影响，您的企业是否会调整现有产品策略？



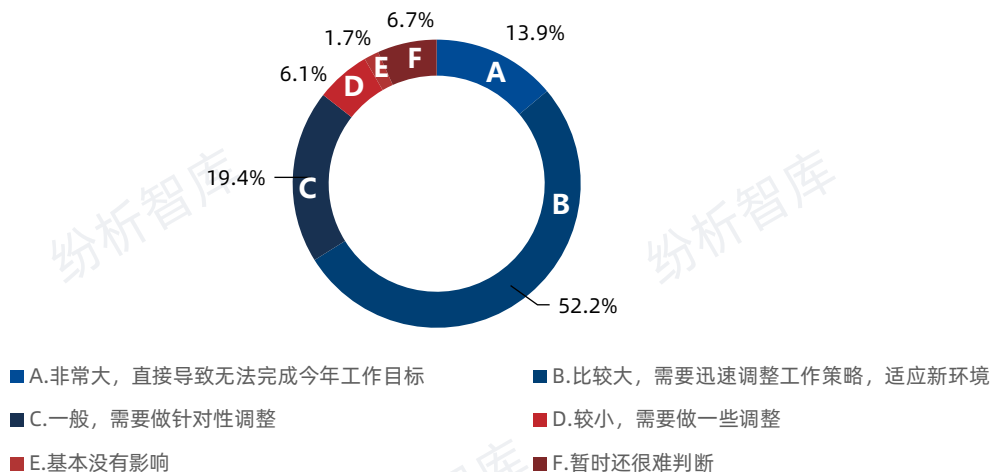
- A. 将推出更多线上产品和虚拟产品
- B. 期望推出更多线上产品或虚拟产品，但现在还无法实现
- C. 不考虑调整
- D. 其他调整

10、此次疫情，对于您企业的哪类营销工作负面影响最大？

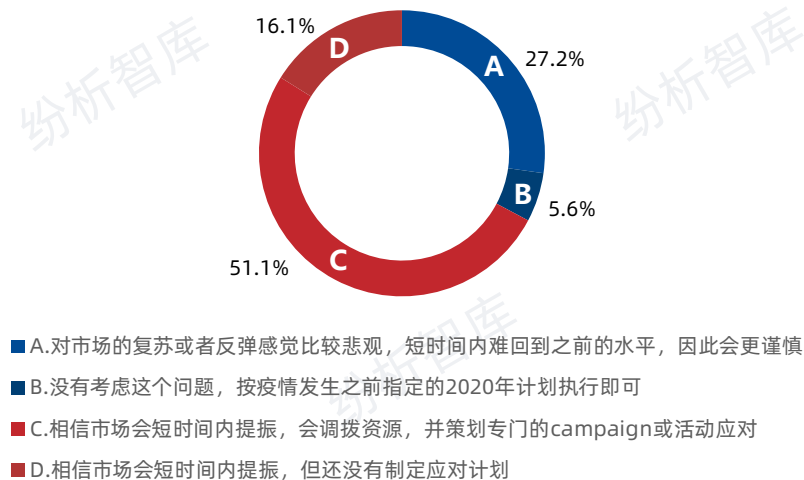


- A. 媒介管理及投放
- B. 数字营销渠道推广
- C. 电商与线上销售
- D. 零售与渠道管理（含线下）
- E. CRM与消费者管理
- F. 品牌内容及传播
- G. 市场、消费者分析
- H. 其他

11、请评估本次疫情对您今年实际营销业绩达成的影响程度？

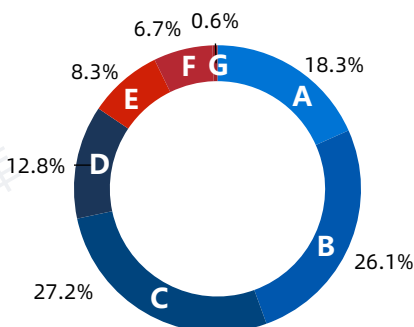


12、您的企业是否考虑为战疫成功后的市场复苏或反弹做准备？



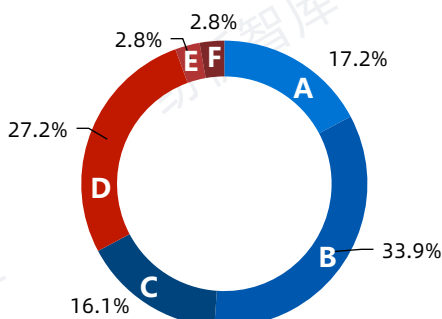
二、危机并存，长期影响与策略调整？

13、2020年，您的企业决定或重点考虑调整下面哪类营销策略？



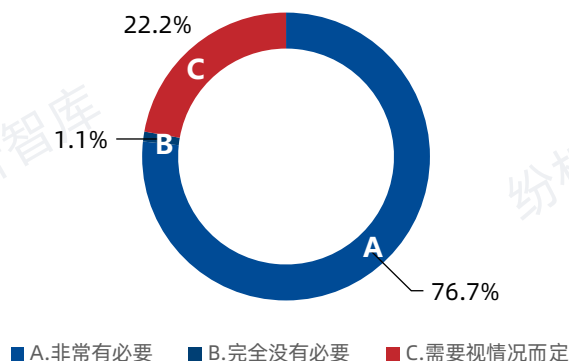
- A.调整优化营销组织架构，如组建数据分析、D2C、消费者颠覆增长团队，或团队合并、汇报机制简化等
- B.建设消费者数字化运营体系与体验优化系统，如搭建CDP等消费者数据管理平台、多渠道的消费者运营管理和营销自动化工具
- C.加大自有渠道建设（与消费者直接接触，可直接掌控、监控的渠道）力度，如自有电商渠道、社交类渠道
- D.强化企业消费者的直联和互动策略，如D2C消费者直营、自有社交渠道的投入，新渠道引入，如直播等投入
- E.加强内部营销团队人才建设，对营销团队进行系统性营销能力培训
- F.暂无调整计划
- G.其他

14、经过本次疫情黑天鹅，更长远角度看，企业是否会对现有营销战略进行结构性调整？



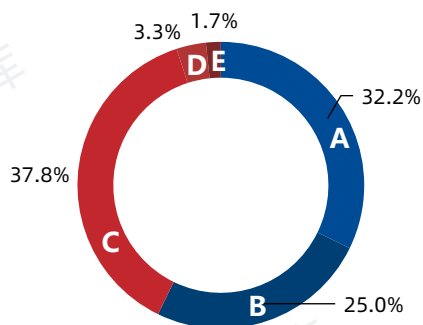
- A.调整销售的产品策略
- B.加大线上渠道的投入与优化
- C.更加重视数据监测体系的建立和优化
- D.加强数据驱动的消费者体验的优化
- E.加强人工智能与数据应用
- F.其他

15、面对类似疫情的危机，您认为企业的管理及营销是否有必要快速向数字化方式升级，通过数字经济拉动实体经济增长：



■ A.非常有必要 ■ B.完全没有必要 ■ C.需要视情况而定

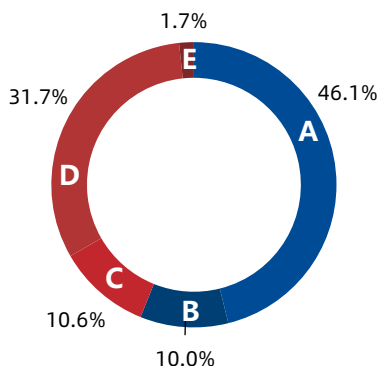
16、实现上述营销策略的调整，您认为最大的挑战是什么？



■ A.组织体系复杂，调整伤经动骨，难度大，时间长
■ B.缺乏营销人才，对内部人员的专业性要求高，挑战大
■ C.市场环境高度复杂，如媒介环境、数据环境等
■ D.缺乏合格的服务方与供应商，无法解决实际问题
■ E.其他

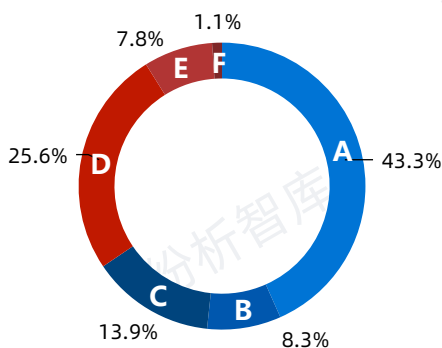
三、如何面对不确定性加剧的世界？

17、您个人认为，面对不确定性，最需要拥有的营销能力是什么？



- A.数据能力：应用数据于营销的能力，以及从数据中挖掘洞察的能力
- B.技术能力：应用Martech提升营销竞争力的能力
- C.媒介采买与创新能力：善于发现红利，善于优化成本
- D.社交和内容创新能力：善于更好的创意，更好的内容，更好的消费者沟通方式
- E.其他

18、面对不确定性加剧的大环境，您认为企业可确定的最重要的营销策略什么？



- A.强调存量客户的运营，强调私域流量的积累
- B.压缩营销开支，或迅速改变预算结构
- C.强调效果导向的市场投入
- D.拥抱技术，尤其是Martech（营销技术）和精准广告投放技术
- E.强调尝试新的流量平台或渠道，在新领域增加投入
- F.其他

附录2

关于出品方

关于纷析智库

纷析智库是纷析咨询旗下的营销与运营数据应用的研究品牌，以专业的力量和独立的态度，关注和研究数据营销和运营领域的关键趋势和解决方案，为从业者提供思想指引、逻辑标准以及落地方法，关注的主题包括私域数据与DMP/CDP，用户行为工具与全渠道分析，MarTech与营销自动化等。

关于纷析咨询

纷析咨询是一家专注于以数据驱动数字营销与用户运营的咨询机构，同时也是中国首家100%基于业务场景的实战型数据咨询公司，旗下拥有三大产品服务：咨询与优化、纷析商学院和纷析智库。

纷析咨询愿景「数所至，智必达」，纷析咨询着眼于解决实质的业务迷思与挑战，并致力于促进行业认知，努力成为企业读懂数据、应用数据、激活数据的桥梁。

咨询与优化主要为新零售（快消、IT/3C）、教育、电商、金融、2B、汽车等行业客户提供围绕数字营销和运营的数据化咨询及优化服务，根据企业具体业务目标、场景和关键挑战，提供可落地的咨询服务，帮助企业实现业务转型和增长。

纷析商学院为企业提供数字营销与运营相关的定制化闭门课程，包含行业及市场环境解析，数字策略与洞察、实战案例分析等深度内训。

TA们选择纷析咨询

citibank

3M

FOTILE 方太

MeadJohnson 美赞臣

P&G

华润三九
CR SANJIU紫荆教育
ZIJING EDUCATION优达学城
UDACITYDECATHLON
迪卡侬

MARS

ASUS

MARRIOTT
BONVOY
万豪旅享家

Mobil 美孚



纷析智库重点白皮书/报告（已发布）

- 2019年1月《2018年中国数字营销回顾报告》
- 2019年2月《中国市场DMP/CDP数据应用调研》
- 2019年6月《2019年中国企业私域数据与DMP/CDP白皮书》
- 2019年7月《2019年中国市场八大主流数字营销与运营分析工具评测报告》
- 2019年11月《White Paper about the Private Domain Data of Chinese Enterprise and DMP/CDP in 2019》
- 2019年12月《2019年纷析年度精选-纷析评测系列》
- 2019年12月《2019年纷析年度精选-宋星的数字观》
- 2020年1月《2020年中国数字营销与数据智能解决方案生态报告》

*如需获取以下报告，可联系纷析工作人员（lifenzi666）



联合出品方

关于nEqual 恩亿科

nEqual 恩亿科是业界领先的营销数字化创新产品和服务平台。秉承着“为数据赋能”的技术和产品核心理念，nEqual恩亿科通过营销云产品平台，以深度学习+知识图谱+人机结合的人工智能技术为核心，驱动企业营销智能透明化、消费者运营数字化、企业运营数字化等“智慧商业”模式。

服务范围涵盖：基于营销数据中台的企业私域+公域数据管理和应用；基于营销云闭环体系的一站式营销智能体系应用；业务中台咨询管理、数据、营销智能产品研发+技术支持等定制化解决方案、数据安全及治理等服务。致力于帮助企业以“营销数据中台”为核心入口，整体提升基于营销和消费者互动管理等全链路消费者消费周期的体验管理和提升，助力企业构建可持续发展的市场优势和商业竞争力，进而为企业数字化奠定基石。

nEqual 恩亿科作为明略科技集团旗下专注企业数据智能应用和管理的事事业部，是明略科技被国家科技部授予“营销智能”国家新一代人工智能开放创新平台的核心支撑产品体系。

nEqual 恩亿科拥有国内前沿的技术研发团队，核心团队成员在营销领域耕耘多年。nEqual 恩亿科的数据产品具备灵活的私有化部署能力、完备的数据安全性标准、清晰的分层服务化设计，并且拥有多年来日均百亿级日志处理能力和十亿级实时投放响应经验和能力。nEqual 恩亿科 数据科学家团队产出的模型效果经第三方验证一直处于行业领先水平，并多次获得技术、产品及营销领域的多个知名奖项。

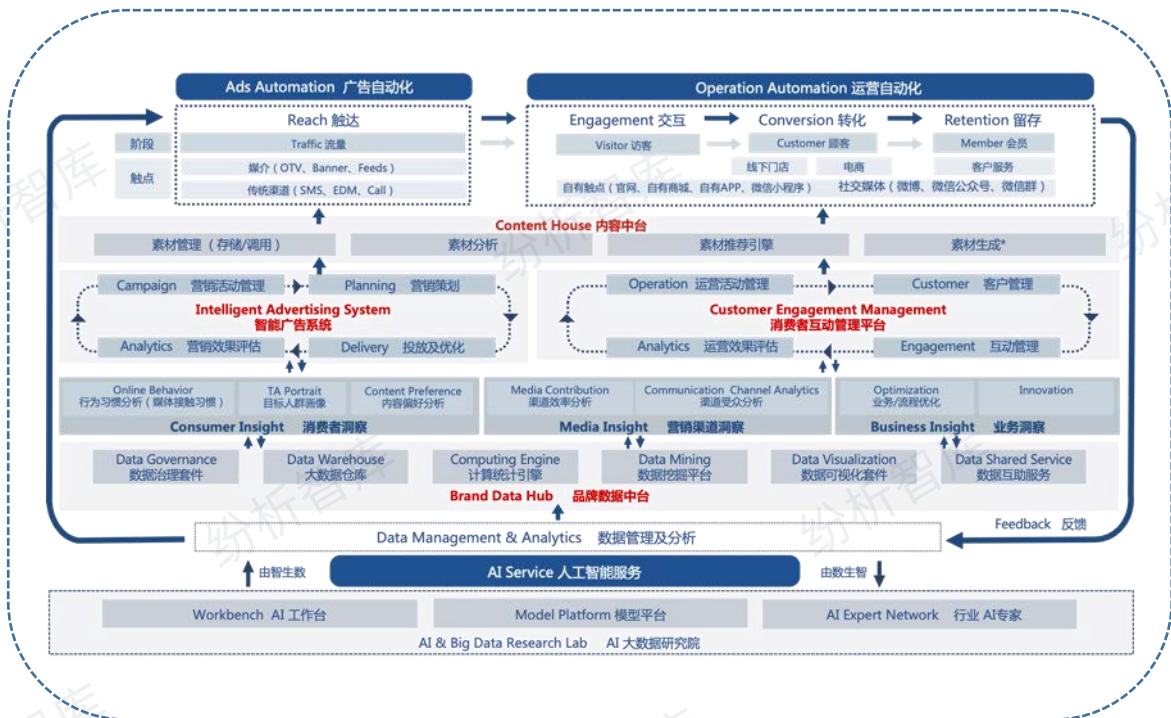
传承多年来行业“数据枢纽”的角色，作为新一代的“营销数据中台”，nEqual 恩亿科拥有多年跨多领域的的数据管理和实战应用经验，目前服务于宝洁、宝马、Intel、广汽菲克、东风日产、雀巢等超过100家国内、国际知名企业。

nEqual 恩亿科产品及解决方案

Brand Data Hub (简称BDH) 营销数据中台，企业数据管理解决方案，涵盖DMP、CDP整体功能，并支持定制化开发。

Intelligent Advertising System (简称IAS) 智能广告系统，解决媒介规划和广告投放，包括Ad-serving和Brand Trading Desk的功能。

Customer Experience Mangement (简称CEM) 消费者互动管理平台，针对营销后端的多渠道消费者管理和运营，包括多渠道的用户行为分析和沟通应用。



感谢阅读！ Thank You



如您对报告内容有疑问或建议
可微信联系内容负责人Summer
期待交流与指正



关注nEqual 恩亿科
获取更多详情



关注纷析智库
获取更多详情



数所至 智必达

Fenxi

纷析
智库



明略科技
MINGLU TECHNOLOGY

nEqual

恩亿科