

解决方案系列

数字化营销合力制胜

内外兼修，直击数字化营销
“深水区” 两大难题

联系人：

蒋逸明

普华永道思略特中国数字化增长业务合伙人

电话: +86 (21) 2323 5101

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

刘昕

普华永道思略特中国数字化增长业务合伙人

电话: +86 (10) 6533 7668

邮箱: frank.xb.liu@strategyand.cn.pwc.com

涂宇璇

普华永道思略特中国数字化增长业务经理

电话: +86 (21) 2323 2421

邮箱: cheryl.tu@strategyand.cn.pwc.com

普华永道思略特中国高级顾问刘王雨竹、胡凌豪、

刘畅、孙钰涵对本文亦有贡献



目录

概述	03
----	----

用户运营与组织合力的核心逻辑与常见困境	05
---------------------	----

外修 —— 引入用户运营，增效数字化营销的破局之道	10
---------------------------	----

内炼 —— 融合协同制胜，提升组织合力的破局之道	13
--------------------------	----

普华永道思略特数字化营销解决方案	18
------------------	----

结语	22
----	----

“

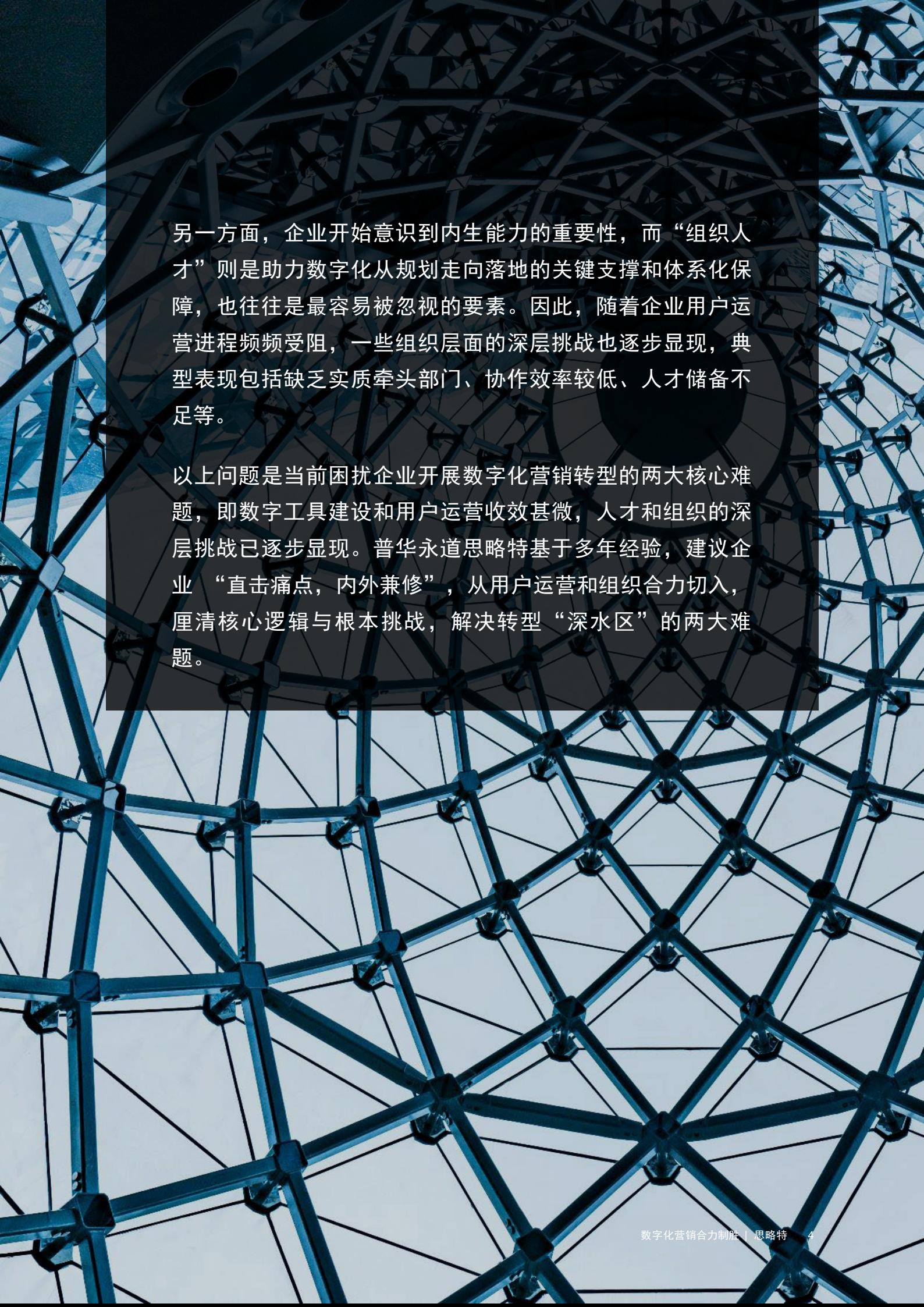
在外部环境风云莫测、科技创新层出不穷的大背景下，企业或多或少都经历过或正在经历转型之痛。普华永道思略特结合多年陪伴领先企业转型成长的一手经验和洞察，归纳总结了实效可落地的系列解决方案，希望帮助企业走对、走稳转型之路。

概述

随着数字化营销技术红利渐微，企业正面临赛道的切换期，数字化营销进程也逐步走入“深水区”。如何实现更高效的集客和转化成为数字化营销的核心问题。

过去几年，新势力从互联网行业借鉴了大量用户运营的理念和技巧，展开了卓有成效的用户运营探索。借鉴新势力，强化用户运营，成为传统企业进一步提升数字化营销效能的最快捷之道。但随之而来的“灵魂拷问”是：为何已经开始数字工具建设以及用户运营，但依然收效甚微？





另一方面，企业开始意识到内生能力的重要性，而“组织人才”则是助力数字化从规划走向落地的关键支撑和体系化保障，也往往是最容易被忽视的要素。因此，随着企业用户运营进程频频受阻，一些组织层面的深层挑战也逐步显现，典型表现包括缺乏实质牵头部门、协作效率较低、人才储备不足等。

以上问题是当前困扰企业开展数字化营销转型的两大核心难题，即数字工具建设和用户运营收效甚微，人才和组织的深层挑战已逐步显现。普华永道思略特基于多年经验，建议企业“直击痛点，内外兼修”，从用户运营和组织合力切入，厘清核心逻辑与根本挑战，解决转型“深水区”的两大难题。



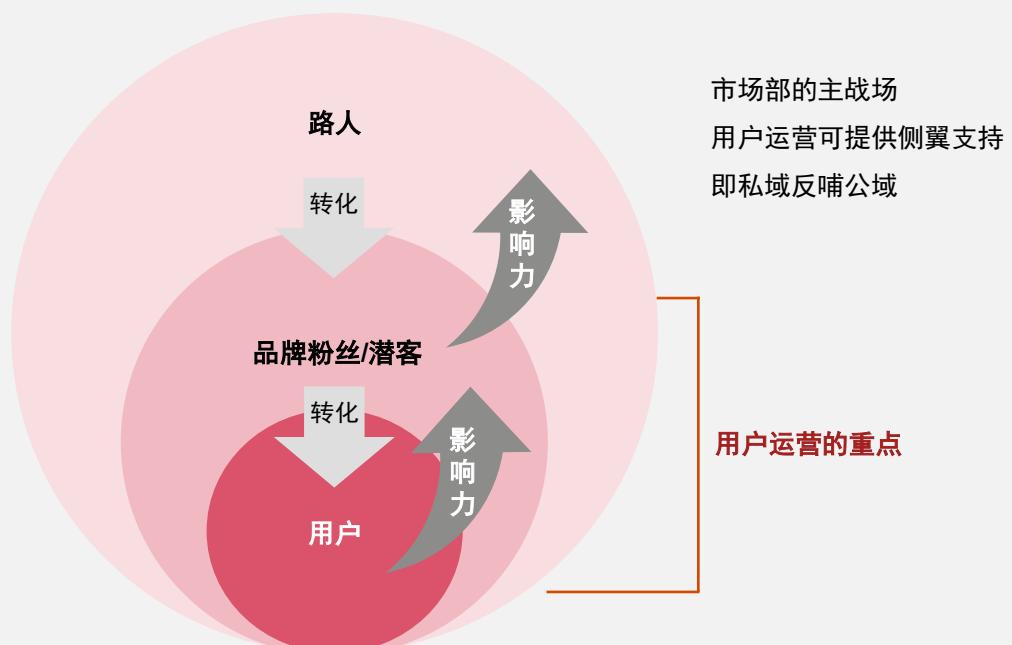
用户运营与组织合力的 核心逻辑与常见困境



首先，用户运营困境形成的根本原因是：在技术红利渐微的形势下，企业未能将数字化营销的重心切换到经营用户心智。

用户运营是中国互联网行业从实践中创造的新概念，应用到其它实体行业后，其本质可以用两句话来概括：用户运营是在致力于完成“路人转潜粉、潜粉转用户”的工作，这一工作的关键是发挥“用户影响潜粉、潜粉影响路人”的口碑影响力，即所谓的“销售夸十句，顶不上用户夸一句”。

用户运营的工作内容及根本逻辑（以购买用户为例）



由此可以看出用户运营要做好，主要包含了两项关键工作：

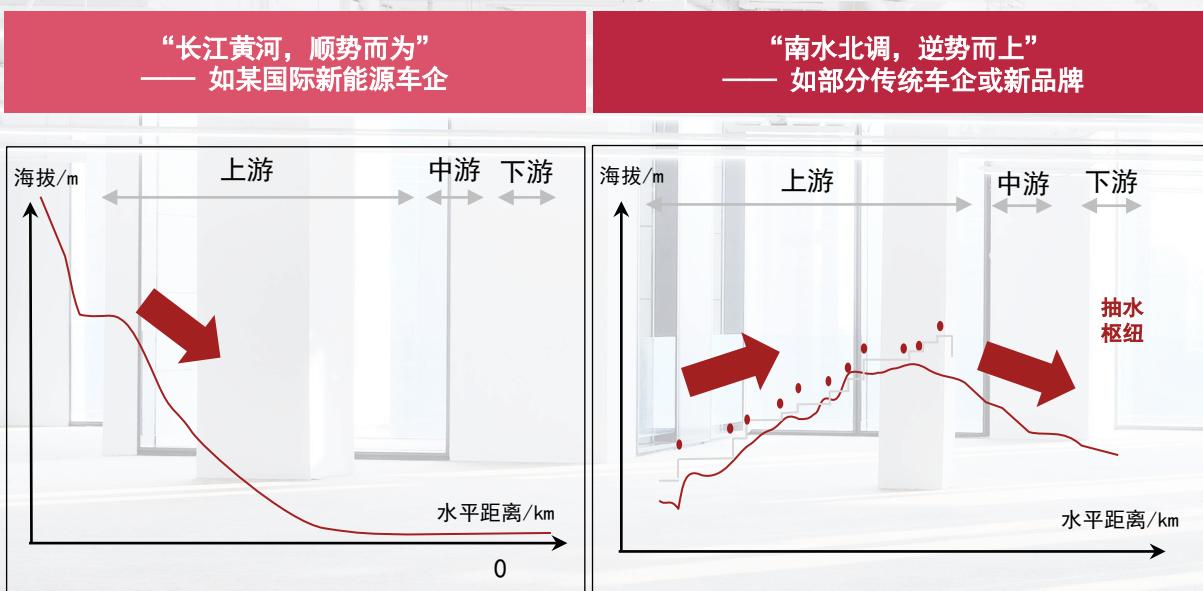
- 1) **流量通路的建设：**做好企业在公域、私域的数字化触点产品（如投放落地页面、H5、社交媒体、短视频平台官方账号、App、小程序、企业微信等）的建设，并打通不同触点产品间的数字化链路，让用户可以顺畅地从路人流转到用户状态；
- 2) **用户认可度的运营：**获取用户认可，是用户运营的核心。而这正是大多数传统企业的薄弱环节。

前者是技术问题，后者是心智问题。在大多数企业，前者已经不再是有无的问题，只是效率的差异；而后者，从实际效果上看，接近于有无的问题。

这里以“河流”做一个类比：数字化触点产品建设解决了流量通路的问题，类比于在河流的起点（用户接触到产品信息）和终点（用户完成购买）之间挖好了河道，而海拔高度则对应于用户对品牌和产品的认可。强势产品的上市可以类比为长江黄河，发源于高山，入海于平原，当用户接触到时，对产品的认可程度已经超过了购买所需要的认同程度，因此，只要流量通路搭建好，巨量的流量就奔腾而下甚至挤爆商城页面。但对于大多数企业，面临的形势更接近于南水北调，仅仅在把数字化流量通路建起来，只是解决了平面连通的问题，还需要进一步解决高程拉升，也就是用户认可的问题。

用户运营中的核心挑战

用户认可：用户运营中最核心的挑战



- 该情形往往为已经有足够势能的品牌，最大可能地获取流量，快速向后链路传递，完成转化
- 正如长江黄河，足够自然形成的高度，沿地形阶梯汇流入海
- 传播的根本在于让更多的用户接受和喜爱品牌。对于在新赛道中缺乏足够认可度的品牌，需要通过运营打破用户认知的壁垒，从而抬升兴趣和转化率
- 正如南水北调，面对地形的起伏，建造抽水枢纽抬升水面顺利通过

因此，一家流量建设基本到位、但心智运营流于形式的企业，经常面临的困境是：

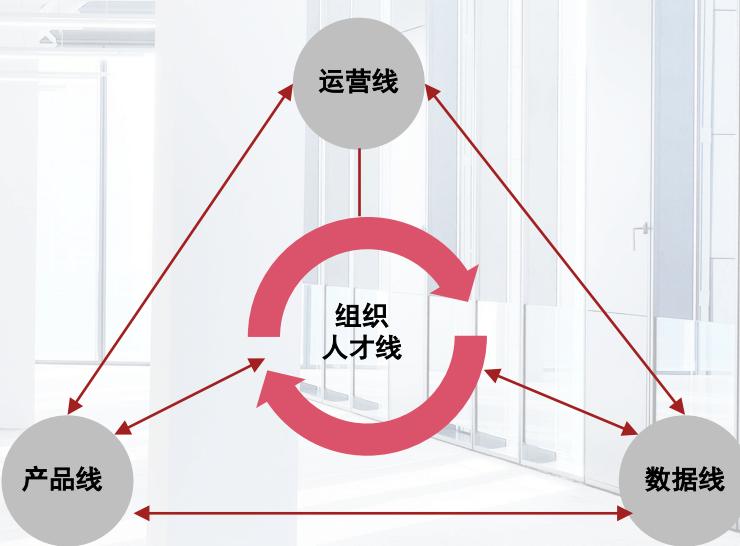
1. 活跃度低：活跃用户较少；准确地说，是尽管注册用户多，但真实的活跃用户很少；

2. 标签有效性差：由于不活跃，有效用户行为很少，因此难以形成丰富的用户标签和画像；

3. 难以平衡精准营销降成本和有效流量不足的矛盾：即便在有限的标签里形成了足够优质的洞察，但用标签筛选人群时，就发现由于活跃用户不足，导致筛选出的目标人群规模太小，即“询量不足”。

而从内部视角看，尽管许多传统企业近年来开始大量从异业或者同业招兵买马，借鉴数字原生企业的特点，组建用户运营和数字化营销的专业团队，也在组织层面进行了很多改革与调整；同时，行业内也逐步形成共识——即产品、数据、运营构成了企业营销数字化的三角要素。而“组织+人才合力”则是助力数字化从规划走向落地的关键支撑和体系化保障，也往往是最容易被忽视的要素。

企业数字化营销三要素





近年来，企业在组织合力面临的核心挑战包括：



挑战一

缺乏专门的部门或机构来持续推进营销数字化工作

表现1：把数字化转型视作IT部门的主责，业务部门游离在外。

表现2：设立数字化/PMO（项目管理办公室）等虚职部门，但缺乏足够授权和能力推进营销数字化工作。



挑战二

跨部门的合作机制不健全

表现1：IT部门被视为业务部门的乙方。

表现2：部门墙严重，部门间缺乏有效的合作机制。



挑战三

专业数字化人才储备不充分

表现1：缺乏真正的营销数字化专业人才。

表现2：数字化职业发展通道不清晰、薪酬体系不完善。

表现3：人才建设与培养体系未形成。



外修——引入用户运营，
增效数字化营销的破局
之道



在用户运营层，首先需要思考一个根本问题：企业的品牌力、产品力是否足以积蓄起巨大的粉丝潜在客户“堰塞湖”？如果是，则只需进一步释放数字化营销的技术潜力，即流量通路建设；如果否，则必须考虑如何在数字化营销的过程中，强化用户心智经营，从而产生足够的流量涌入。因此必须从根源上思考用户运营的三个核心问题，以增效数字化营销。

1. 首先，确定用户运营价值。用户运营确实可以实现多重价值。长期的如用户生命周期价值LTV (Life Term Value)，中期的如售后保留率，短期的如销售线索转化率提升。这些价值定位，对于不同时期的企业有着不同的贡献；然而，在市场不断内卷和价格竞争激烈的当下，支持销量提升、降低单位营销费用，无疑是最为优先的价值定位。

2. 其次，选择重点运营群体。如果选择了支持销量提升的价值定位，就会出现一个新选择题：用户运营从哪里着手提升销量？从保客运营开始，还是直接着手潜在客户运营？从潜在客户入手，见效快、效果好，但需要打破传统格局和部门藩篱，启动比较慢，需要企业内部的强力推动；从保客入手，不破坏部门格局，启动快，但周期长，见效慢，改革不太容易坚持到见到光明的那一刻。

3. 最后，有效运营用户心智。从形式上看有很多选择。社区社群、内容运营、口碑效应、工具运营等，而每个关键词背后都是一种运营思路。

◎ 案例分享

以普华永道思略特曾经帮助某自主新能源品牌借助微信群提升用户运营线索量为例。

某企业新能源车型上市时，做了一个对比测试，A组为传统的“投放—留资—清洗—常规跟进—小订”模式，B组为“投放—引导进入微信群—群运营—常规跟进—小订”模式。自产品发布至小订，经过8周的运营，B组相对A组的转化率提升了近2.5倍。

不同转化漏斗形态下的转化率及转化成本对比



那么一个关键问题是——引导用户进入企业的这个运营阵地，转化率就会自然提升吗？普华永道思略特认为，这取决于能否激发车主、准车主、体验过的潜在客户分享自己的真实体会，让销售漏斗下部的用户，用自己真诚的一句夸赞，拉动漏斗上部的用户，一起向下一阶段转化。如果企业辛辛苦苦将用户、潜在客户聚拢在一起，却继续投放公域上随处可见的广告物料，用户可能不会继续留在这个运营阵，所以必需让用户在运营阵地上得到独特的价值获得感，才能让用户留存，使用户认可，促进用户购买。

这一点也正是“真正有业绩”的用户运营和“假装在努力”的用户运营的根本差异——企业的领导大多没有精力明察秋毫到App、企微、会员等运营阵地上到底有多少真正的车主，有多少真正的潜在客户，这时不妨以终为始、以果判因：贵公司的用户运营，是否真的为销量增长作出了贡献？



内炼——融合协同 制胜，提升组织合 力的破局之道



要实质性地提升数字化营销过程中的组织合力、解决核心挑战，需围绕三个核心问题制定解决方案：

1. 营销数字化由谁牵头？

企业的营销数字化转型分为由IT部门主导、数字化部门主导、业务部门主导、成立独立营销数字化公司等几种常见牵头模式。由企业自身的条件、发展目标等因素决定，没有绝对的好坏之分。但推进过程中会遇到一些共性问题：

- “营销数字化”所需要的能力涵盖“运营—数据—产品”的联合，部分能力有些企业长期不具备；
- 能力分布与组合更复杂，且类似的能力往往需要分布在不同部门；
- 人才能力要求更综合。除了需要具备数字化相关的专业能力，还需要具备更强的共情力，且跨团队沟通协作与推动能力也必不可少。

围绕这些共性问题，需要协作机制的“科学”与选人用人的“艺术”软硬结合，方能寻求破局之路。

2. 部门间如何协作才能实现“合力”？

普华永道思略特建议四步走：

统一方向：用户旅程出发，由外而内驱动。如今，越来越多的需求由“用户驱动”，将用户全生命周期的旅程图作为工具，以解决用户需求和提升营销效率出发，由表及里地推动业务转型。

合理用人：识别桥梁人才，协同技术-业务。数字化转型是“一把手工程”，需从战略高度制定转型目标并解决跨部门资源协调和配合的问题。同时，还需鼓励一线人员的创新，设定有效的创新想法交流、培育机制，形成鼓励全员创新的文化。

闭环管理：推进敏捷协作，高效拉齐迭代。很多传统企业如“大象”，以沉稳著称，但产品迭代速度慢。联合项目制，并通过敏捷协作机制进行数字化开发，能帮助“大象”更快地转身，如“脱兔”般反应快且灵活地响应不断变化的业务。

有效激励：独立奖惩机制，合力推动变革。对于涉足数字化转型工作的团队，应设计激励机制，充分鼓励其对数字化转型工作投入，避免营销数字化骨干人才被既有KPI抢占了所有时间资源。此外，也需对联合团队明确目标，甚至设置KPI共享或双线汇报/考评机制，确保在数字化建设的工作中，参与者“劲往一处使”，形成 $1+1>2$ 的协同效应。



3. 数字化组织能力如何构建？

设置清晰透明的数字化能级体系

- 针对数字化人才设置独立、专业的能级评定标准。首先充分梳理未来所需的营销数字化能力要求，将数据、运营、技术三大条线的能力进行细分，建立营销数字化能力库，再将能力与岗位进行匹配。然后，制定各细分能力的能级序列标准，对于不同部门所需的数字化能力设置统一的评定标准和不同的能级上限，在不同发展阶段按需招募和调度对应能级的人才，以解决能力分布分散，专业化人才布局难度大、标准不统一等问题。
- 标准明确后，需对各部门的营销数字化人才进行盘点，梳理出重点发展人才、识别组织能力缺口，并向相关领域人才公布相对独立的能力评定标准与发展通道。
- 最后，还需对该体系的人才设置具备市场竞争力的薪酬与激励机制，进一步提升专业人才的积极性和员工满意度。

逐步搭建和完善内部培养机制

- 若企业希望深度推动数字化转型，组织内部的人才培养是必经之路。企业应从未来所需的能力需求出发，建立体系化、结构化的学习路径，满足不同阶段的发展要求，系统性地建立核心数字化转型能力。充分梳理公司内外部培训资源，丰富培训内容和方式，为已有人才的转型和企业的长期发展做准备。



案例分享

以普华永道思略特服务过的某大型合资企业为例，其基于数字化发展战略成立了数字化部门，并针对营销模块，定制了独立的营销数字化人才能级体系，以加速推进营销端的数字化变革工作。该企业过往的营销团队成员，多以传统行业背景为主，且数字化职能分散，人才评价体系不一致。基于此现状，我们为其梳理了数字化营销领域不同职能下所需构建的能力域类型，并以能力域为基础，进行了同一能力域不同能级下，专业技能与通用技能的拆解。最终通过跨部门工作坊形式，拉齐了内部人员对于数字化营销领域能力域、能级、与技能间匹配关系的认知；并基于工作坊产出为其定制了各职能板块所对应的人才成长与能力蓝图，极大加快了该企业营销端数字化合力的形成。





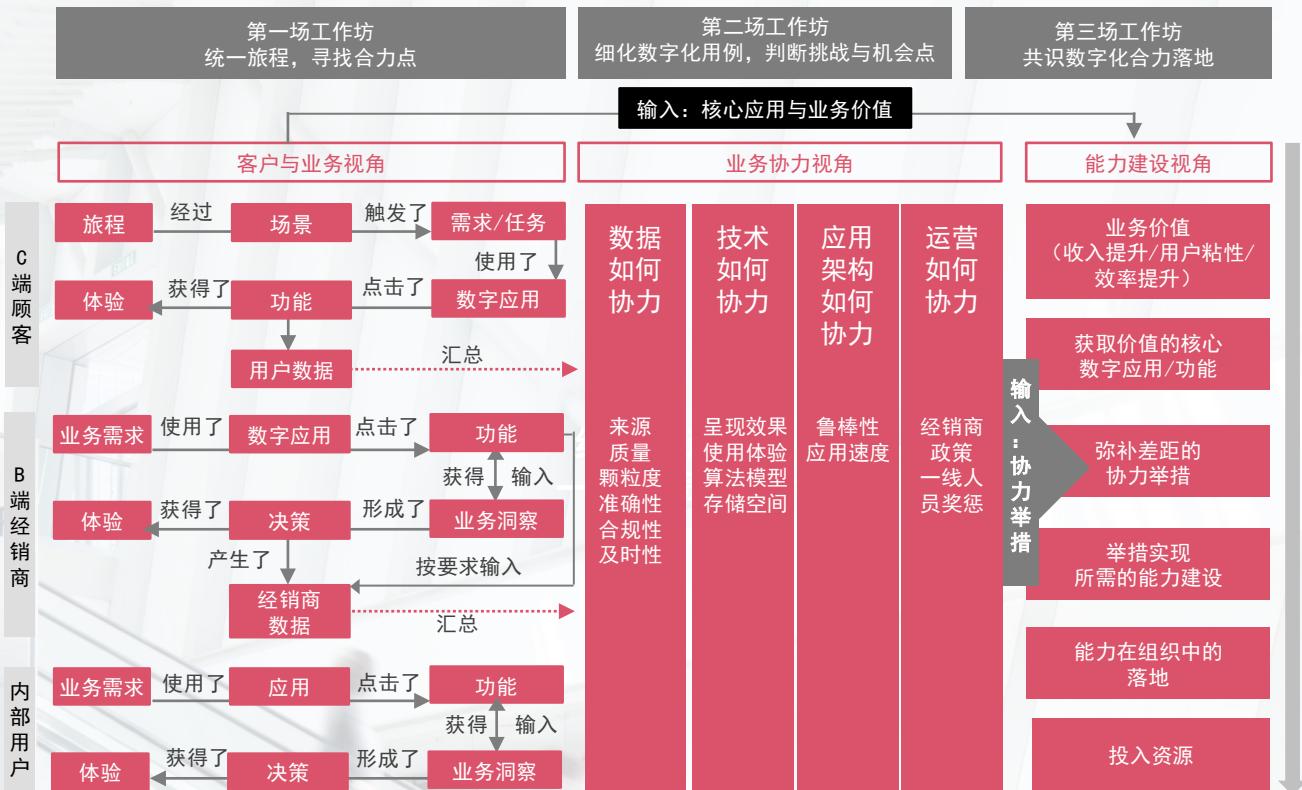
普华永道思略特数字化 营销解决方案

围绕用户运营，普华永道思略特已经形成了从战略规划、数字化设计到落地运营的端到端解决方案，既可以采取传统的咨询方式执行，也可以企业共创的方式缩短方案时间、降低项目费用。具体如下：

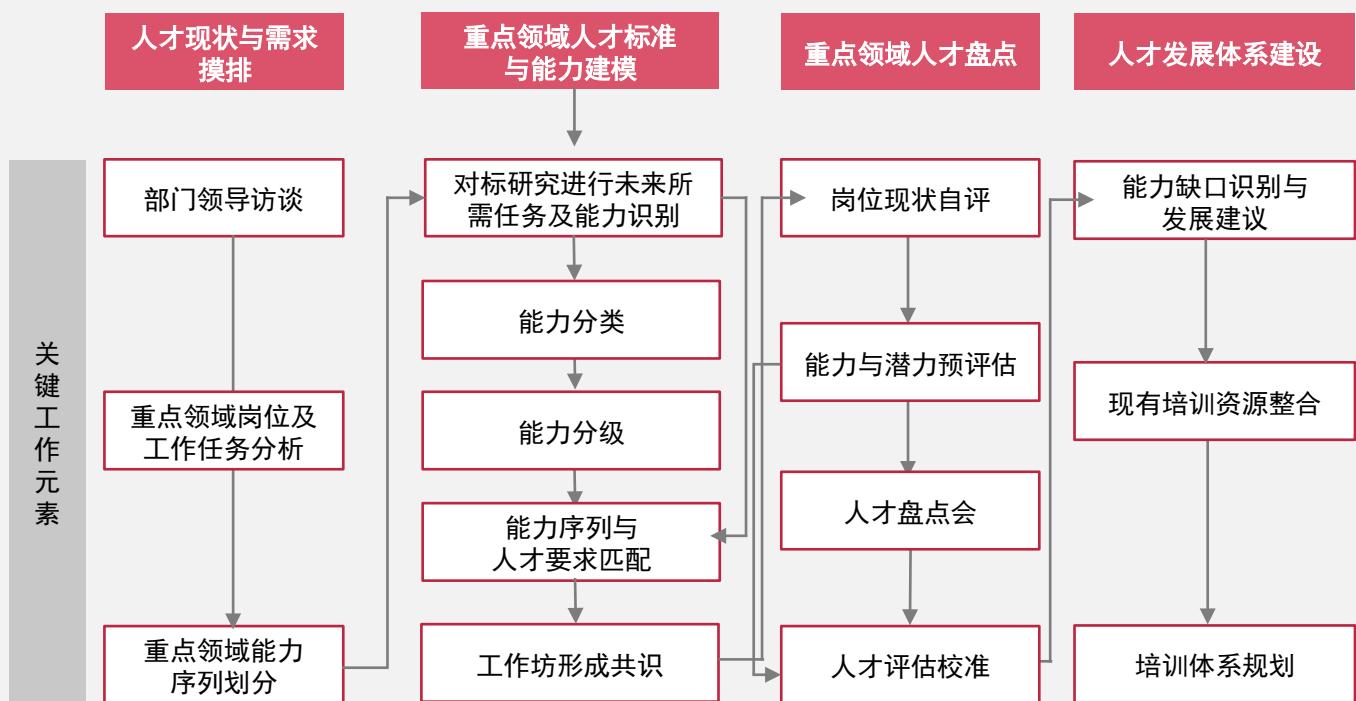
类别	具体解决方案	简述
战略规划	用户运营战略规划	以传统的方式，协助企业制定职能战略
	用户运营共创工作坊	以工作坊的方式，协助企业梳理用户运营目标、策略、运营载体、关键行动等，达成共识
数字化设计	触点整合及流量通路优化设计	整合私域及半私域触点，优化流量通路，整合用户数据，完善标签，提升用户口碑，促进销售转化
	基于企微的私域运营工具设计	基于企微，设计相应的用户运营工具和一线销售赋能工具，优化微信生态流量通路，提升销售转化率
运营落地	用户运营辅导	为企业提供护航辅导，以参谋的方式为企业的自有用户运营团队提供支持
	用户运营落地试点	以代运营的方式，运营试点用户，在此过程中，验证用户运营逻辑，识别体制机制变革点，以实际业绩提升，形成用户运营牵动营销变革的蓝图共识
	用户运营代运营	如，App代运营，社区社群代运营，企微转化率提升代运营等

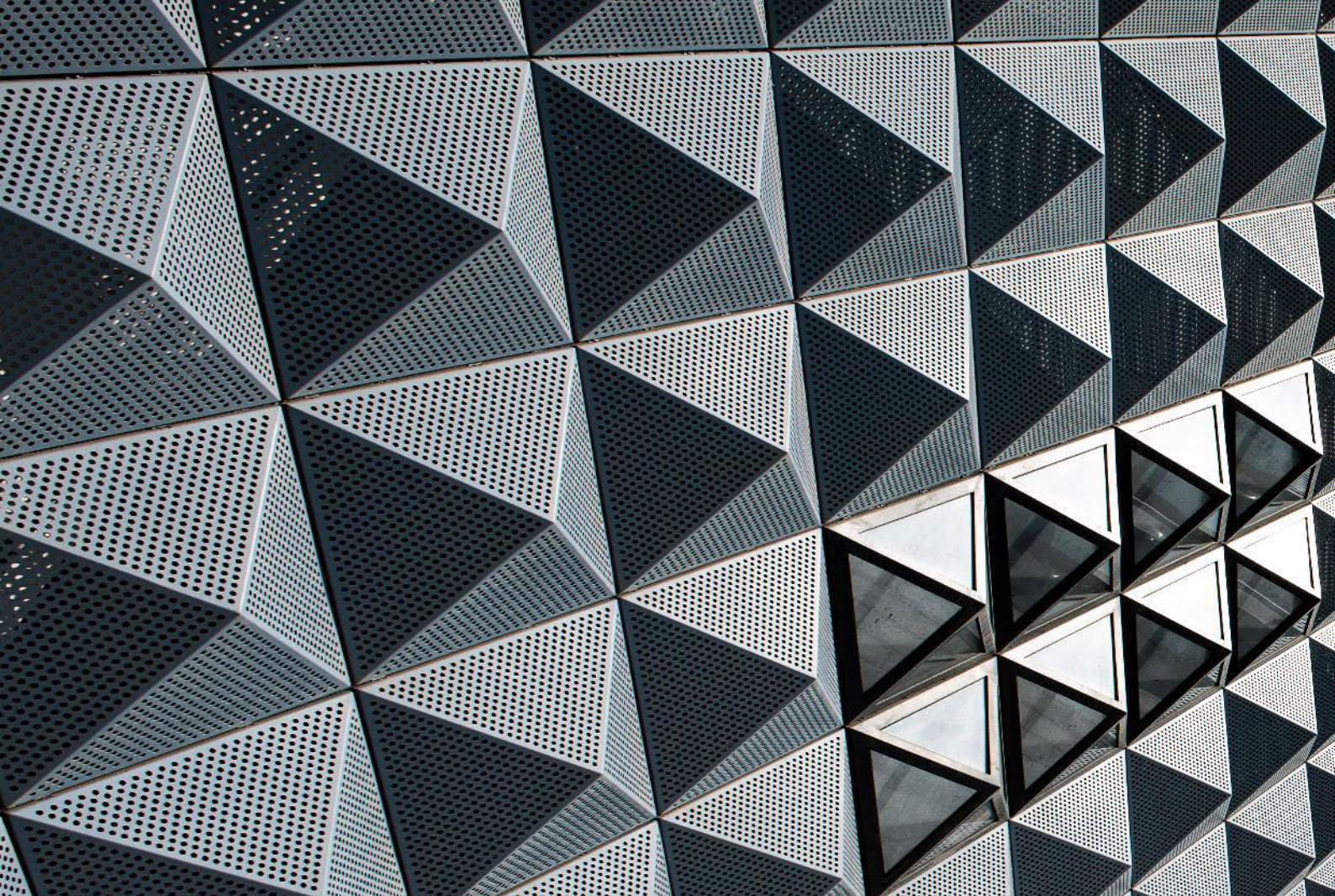
围绕组织合力，普华永道思略特同样具备一套相对轻量、共创的解决方案，具体如下：

数字化合力工作坊：通过2~3场共创工作坊，建立跨部门统一的客户旅程地图，由表及里地识别客户需求，挖掘组织数字化合力所面临的关键挑战，形成落地举措，并建立数字化合力的能力体系。



数字化人才能级设计：通过充分的内外部研究，识别面向未来数字化战略所需的核心能力，设计数字化人才能力库，以及分能级的技能分级要求，形成组织核心能力所需的人才画像；通过人才盘点进行关键领域人才诊断，明确人才发展差距；结合人才现状与组织能力蓝图，优化人才发展体系，设计人才培养路径。





结语：思略特长期陪伴企业数字化营销成长、成功

面对不断升级的竞争，企业需要进一步强化对用户心智的经营，借助真实用户的口碑影响力，影响潜在客户和粉丝的选择，提升活跃度；同时，善于利用数字化技术，打磨数字化流量通路，避免不必要的损耗。而对于数字化组织而言，需目标明确、团队融合，也需组织敏捷、充分赋能，更需拥抱变化。在这个变化中，企业应设定清晰的目标、选择符合自身发展阶段和既有条件的组织发展策略，将“科学”的管理机制与能级标准，与“艺术”的选人用人方式相结合，让业务与技术团队都各向前迈一步，形成“数字化合力”。数字化营销合力制胜解决方案，助力企业形成产品-技术-业务运营的高效融合与协同，内外兼修，制胜未来。

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。普华永道思略特，变愿景为现实。

更多资讯，请浏览：www.strategyand.pwc.com/cn



Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com