

广告及营销 服务行业的 新增长路径



联系人：

邱丽婷

普华永道中国内地及香港媒体行业主管合伙人

电话：+86 (755) 8261 8989

邮箱：cecilia.yau@cn.pwc.com

单小虎

普华永道思略特中国主管合伙人

电话：+86 (10) 6533 2166

邮箱：tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

姜敏

普华永道中国风险及控制服务信息安全合伙人

电话：+86 (21) 2323 3903

邮箱：kristin.jiang@cn.pwc.com

张承良

普华永道思略特中国消费市场行业合伙人

电话：+86 (21) 2323 2115

邮箱：leon.cl.zhang@strategyand.cn.pwc.com

李金

普华永道思略特中国总监

电话：+86 (21) 2323 8785

邮箱：jason.ja.li@strategyand.cn.pwc.com

王亮

普华永道思略特中国高级经理

电话：+86 (10) 6533 7586

邮箱：nelson.l.wang@strategyand.cn.pwc.com

丁时杰

普华永道思略特中国经理

电话：+86 (21) 2323 3024

邮箱：jason.s.ding@strategyand.cn.pwc.com

普华永道思略特中国高级咨询顾问李新蕊和黄悦对本文亦有贡献。

目录

行业面临的四大新挑战 04

1. 营销环境演变，对创新速度和响应能力提出挑战
2. 后疫情时代，对实效营销服务能力提出挑战
3. 市场玩家多元分化，对自身价值定义提出挑战
4. 外部快速变化，对内部迟缓变革提出挑战

重塑行业格局的四个新力量 06

1. 新玩家
2. 新消费
3. 新政策
4. 新技术

行业突围的四条新增长路径 10

1. 价值链重构
2. 新市场拓展
3. 产品化转型
4. 生态聚合

应对变局的两项关键举措 14

1. 加快创新演进速度，升级能力组合矩阵
2. 删繁就简除旧布新，优化运营治理体系

疫情反复、科技创新提速、市场竞争加剧使得众多行业普遍面临增长困境。“增长”既是营销领域关注的热点话题，也是广告及营销服务商关注的艰难课题。普华永道思略特具有长期服务国际和本土多元营销服务商的经验，结合在商业新增长课题的持续探索积累，对广告及营销服务行业的增长路径进行了探析，撰此文探寻营销服务行业的“第二增长曲线”。

行业面临的四大新挑战

2020年中国广告及营销服务市场规模接近1.5万亿人民币，未来5年仍将保持两位数增长。营销服务商面临着前所未有的发展机遇同时，也遭遇来自外部环境、市场玩家、品牌主和自身治理等多重挑战。

外部环境 营销环境演变对创新速度和响应能力提出挑战	品牌主 后疫情时代对实效营销服务能力提出挑战
市场玩家 市场玩家多元分化对自身价值定义提出挑战	自身治理 外部快速变化对内部迟缓变革提出挑战

1. 营销环境演变，对创新速度和响应能力提出挑战

营销环境变化迅速，短视频、直播等新媒体快速发展，媒体碎片化加剧；新消费品牌迎来物种大爆发，市场涌现出大批新锐品牌；新技术日趋成熟且广泛应用，使得数字化营销更加智能、高效。然而，营销服务商在规模化内容生产、全域媒介、数字化工具及平台等方面的创新速度相对滞后，被动响应客户期望更创新、更敏捷的服务要求，这对品牌主与营销服务商间合作关系的稳固性带来挑战。

2. 后疫情时代，对实效营销服务能力提出挑战

疫情之下，企业面临的首要课题是降本增效，促进业务快速增长；企业对营销数字化转型认知程度加深，消费者的消费行为更加理性和成熟。相应地，企业更加注重营销服务商的实效营销服务能力，服务需求从流量获取向销售转化、用户运营的一体化整合服务升级。实效营销的关键之一是精准化投放，随着个人隐私保护法和数据安全法出台，如何精准识别用户标签已成为新挑战。以4A*代理商为例，其原本擅长的品牌塑造、大理想大创意的“玩法”逐渐式微，在以结果为导向的实效营销服务能力尚与客户需求存在着较大的差距。

*注：4A，本意American Association of Advertising Agencies，在本文中泛指国际性广告服务代理商。

3. 市场玩家多元分化，对自身价值定义提出挑战

营销服务商面临来自产业链上下游的多方挤压：一方面，以互联网、快消、科技等行业为代表的客户侧，为实现更加高效敏捷的营销执行，其营销服务内部化（in-house）趋势明显；另一方面，被巨头垄断的媒体侧，发挥流量和数据优势，不断推出智能化营销产品，更多直接面向客户，提供增值服务和媒介采买的直销服务；此外，营销服务的赛道内，还面临自媒体、MCN（多频道网络）、咨询公司、MarTech（营销科技）等新型玩家入场，如何重新定义自身价值、找准自己的产业定位，是需要以新思维、大产业观做新的审视和思考的。

4. 外部快速变化，对内部迟缓变革提出挑战

推动变革的根本力量，往往来自组织内部。在外部快速变革且变革广度和深度前所未有的当下，广告及营销服务商，特别是营销服务集团因其繁冗的治理体系而导致内部变革迟缓。以4A代理商集团为例，资源分散、决策链长、人才流失日益严重，迟缓变革将意味着逐渐丢失原有优势和阵地，甚至被颠覆。

重塑行业格局的四个新力量

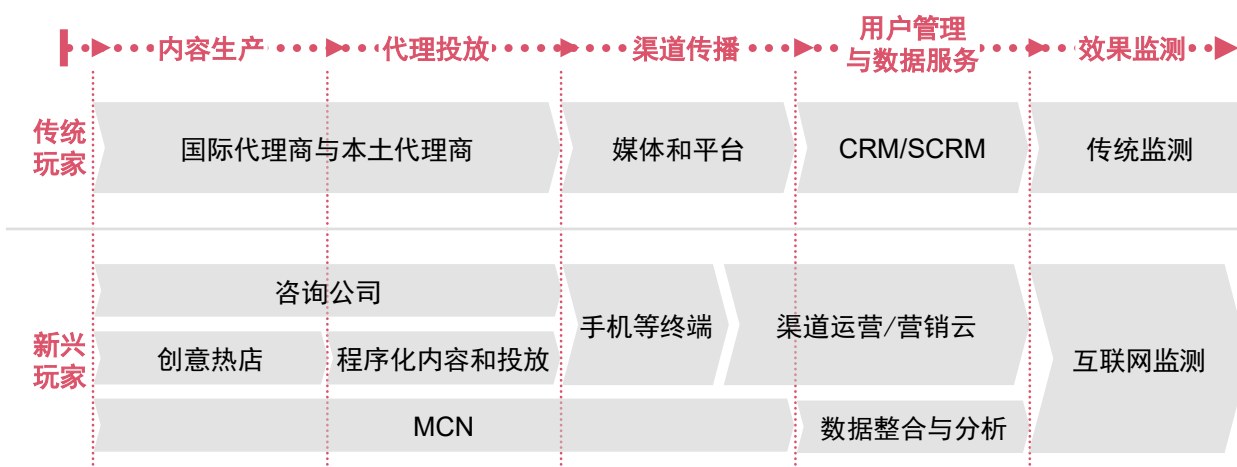
当下，广告及营销服务行业正在发生前所未有的变革，重塑广告及营销服务市场格局的新力量主要包括新玩家、新消费、新政策和新技术等。

1. 新玩家

广告及营销服务行业产业链各个角色围绕自身优势，争相布局新的营销服务能力，尤其头部科技公司正以全链路营销闭环体系参与竞争。各类玩家的竞合共存模式，将持续推动广告及营销服务行业演进和更替。当下市场竞争格局呈现三大特点：

- **传统玩家进行价值整合：**传统代理商做大做强，向一站式全案服务拓展，本土代理商崛起，国际代理商面临更大竞争压力；内容方下探，成为媒介+创意+营销服务的整合服务商。
- **新玩家涌现，竞争边界模糊：**互联网等媒体巨头纷纷推出智能广告和数据平台，或者通过资本向营销业进军；营销技术公司推出产品化服务，如AI创意服务、营销自动化服务提供商等新兴玩家纷纷涌现。
- **创新模式向传统营销发起挑战：**国际咨询公司愈加积极挺进营销领域；以MCN（多频道网络）为代表的新型内容机构，在移动互联网的赋能下，演变出集“内容、社交和渠道销售”于一体的创新模式；以营销云为代表的产品型服务公司，通过云服务将营销活动数字化、标准化。

广告及营销服务产业链玩家布局



注：CRM，即“客户关系管理”；SCRM，即“社会化客户关系管理”。

2. 新消费

新消费浪潮正在爆发。“新”消费，最主要体现在新的消费群体，除Z世代崛起外，还有两类新消费群体值得关注：

- **银发经济带来的服务类消费机会：**当前中国处于轻度老龄化阶段，银发人群已成为移动互联网重要增量，2020年银发人群移动互联网渗透率超过20%，存在巨大红利待挖掘。随着银发经济的需求逐渐扩大，老年群体消费行为升级，越来越多针对老年人的产品和服务出现，其中文娱、日用品、医疗健康及老年服务是主要消费品类。在此趋势下，越来越多的品牌主开始布局银发市场，因此需要广告及营销服务商深入了解银发族群需求，开发专门针对此类人群的营销方式和营销活动，把握银发族群带来的发展新机遇。
- **家庭人群带来的消费重点转移：**从2020年到2030年，中国消费市场的重点逐渐向家庭转移。根据摩根士丹利预计，到2030年，中国家庭人均收入相较2019年将翻一番，而购买力将由35-44岁和55岁以上年龄段主导，且更多聚焦在与家庭环境息息相关的品类，比如母婴、家电、教育和家庭日用品等。新的消费理念和消费习惯驱动着中国家庭迈向新的生活方式，为商品及服务提供商带来了新机遇，同时也对广告及营销服务商在家庭人群洞察及差异化营销策略方面提出新要求。



3. 新政策

个人信息保护法、数据安全法等新政策频频出台，反垄断监管进一步强化，新政策维护消费者权益的同时，也营造了更为公平和开放的市场环境，催化了三个重要演进：

- **个人信息保护法催化品牌主私域流量运营诉求：**个人信息保护法出台，一方面降低了前链路精准营销的效率，另一方面加大了品牌主通过第三方平台（广告投放与电商）获得用户个人数据的难度（手机号码等）。这促使品牌主把一部分营销投入转移到后链路的会员运营，随之而来的挑战包括，如何构建D2C（Direct to Consumer 即直接面向消费者）的触点与渠道，如何构建高黏性、高活跃度的私域流量池。
- **品牌主全链路布局：**公平竞争和互联互通的互联网环境，推动品牌主全平台布局，进一步融合品牌主营销与增长诉求。未来行业法规政策将引导互联网回归互联互通有序竞争，消费者的完整链路行为将跨越如今各个“围墙花园”。此外，各个媒体平台也逐步电商化，这将进一步缩短“从营销到转化到忠诚”的链路。但各个媒体平台的人群特征与转化逻辑截然不同，未来品牌主的诉求，不仅基于对单平台行业消费人群营销和转化的理解和解读，也会涉及跨平台生态的消费者体验设计与运营。
- **数据资产的确权和交易规范：**国家倡导在数据安全充分保障的前提下，对政府、企业以及个人数据进行有序、规范且高效的应用。其一，政府将成为数据采集、存储、应用的重要一方，包括国有背景的云服务商，以及政府背景的数据开放及流通中心，将会成为营销服务业生态的重要组成部分；其二，数据的融合应用将会走入新的规范时代，需要具备隐私计算技术，同时了解行业应用场景的服务商，激活多方数据融合带来的商业价值。

4. 新技术

数字技术是推动广告及营销服务领域进化的强劲力量，MarTech（营销科技）领域创新非常活跃，关于MarTech的机会，远比想象中多：

- **IoT（物联网）带来新交互触点，催生场景化电商：**相较于移动互联网时代，万物互联时代，入网连接设备的数量将至少提升一个量级。从连接的本质来看，人与物以及物与物的连接，将从孤立的、不连续的连接，变为全程跟踪的、任何时刻的连接。具体来看，一方面，个人与设备的交互形式将会更多元，产生更多的触点，进而将可能诞生大量新的强互动性的媒介及媒体；另一方面，更多的入网设备将构建更多元化的、可被数据实时描述反馈的数字化场景，如健康、家居、饮食、出行、办公等，进而将会诞生围绕这些场景的个性化营销与交易推荐。
- **VR/AR（虚拟现实和增强现实）革新广告新形式，元宇宙开启虚拟世界数字营销：**在爆款硬件和内容的加持下，VR正在走向1000万台的爆发转折点。同时，市面上95%的智能手机支持AR内容，也使得AR广告成为领先品牌主尝试增加广告互动性与转化效率的常规选择之一。未来5至10年，相信在硬件体验升级和内容进一步丰富的浪潮中，VR/AR将从量变走向质变，成为用户内容消费中的重要组成部分。与之相应的更生动、更具互动性的VR/AR广告也会成为百亿至千亿级别的投放市场。同时，当海外互联网巨头开始加速投入元宇宙，一些技术先锋公司也开始在中国进行布局，元宇宙代表的下一代互联网将在下一个十年内走向成熟。全新的数字孪生世界，首先将带来无处不在的数字媒体，成为广告载体，承载超出现实世界想象的广告形式。同时，现实世界的交易、服务与活动，也将在元宇宙拥有更多形态的映射。

行业突围的四条新增长路径

对比过去，当下消费者的行为和市场需求都在更加快速地变化，广告及营销服务商面临来自业务模式、服务能力、运营管理的多重挑战；广告及营销服务商如何延伸增长的第一曲线并寻找第二增长曲线，成为首要课题。广告及营销服务商，可结合自身能力和市场地位，尝试从价值链重构、新市场拓展、产品化转型和生态聚合等四个路径进行新增长的探索。



价值链
重构

基于价值链，通过横向连通、纵向深耕提供更多元、更深入的价值



新市场
拓展

开展市场细分和策略选择，把握新兴细分市场的机遇期



产品化
转型

融合创意、数据和技术，打造产品化营销解决方案



生态
聚合

立足大产业观，以平台+生态模式，实现竞争举措的升维创新

1. 价值链重构

面对越来越复杂的营销环境，广告及营销服务商为了实现增长，本质上需要提供更多元、更深入的价值，通过两条路径重构价值链，可以实现价值增长。

- **其一，横向连通：**内容、媒体、电商和客户运营的价值链横向一体化，向客户提供全方位整合服务能力，对4A代理商而言，电商和客户运营是需要快速补齐的短板；
- **其二，纵向深耕：**价值链的每个专项，都涉及洞察、策划、部署执行、效果衡量等，诸如电商，涉及电商策略、促销内容及活动、媒介采买、电商运营甚至代理销售等专业细致的电商能力，能力越是整合落地，竞争优势则越强。

新增长路径之一：

重构广告及营销服务价值链包括五个步骤——外部价值机会点识别；自身优势和资源评估；价值机会点筛选（可行性、价值性）；新业务发展设计；落地部署。

在以上步骤中，落地部署是通往成功的最后一公里，具体部署策略包括三种方式：自建、并购和合作共建。自身资源终究是有限的，巩固哪些核心能力，发展哪些关键新能力，联合外部怎样的关键能力，需要进行怎样的生态联合等，都是这一过程中需要考虑的策略选择。例如，代理商需要尽速发展内容规模化生产能力，则可与AI创意玩家共建内容生产中心，与数据分析玩家联合获得实时数据分析和优化能力，并与媒体巨头联通内容投放等。



2. 新市场拓展

诸多新兴细分市场正在蓬勃发展，开展广告及营销服务领域的市场细分和策略选择，是发力增长的切入点。以体育营销为例，《“十四五”体育发展规划》等政策推动体育产业快速发展，北京冬奥会、杭州亚运会、卡塔尔世界杯等重磅赛事将延续市场体育热度。品牌在体育营销上的投入和重视程度持续上升，体育营销的范畴和触点不断泛化。对于品牌主来说，需要更为谨慎的营销策略来匹配体育项目和品牌营销需求，以实现品牌消费增长。

政策指导的全民健身计划提升了群众参与型赛事的商业价值，引导品牌主向该领域分配营销预算。大众体育赛事IP将会成为中国体育营销市场的重要增长抓手。广告及营销服务商一方面为品牌主匹配体育赛事营销赞助项目，另一方面为新兴赛事IP提供激活推广服务，从而提升赛事商业价值。

新增长路径之二：

体育营销服务商前期需要考虑合作双方的品牌调性和契合度，中期通过全渠道运营充分激活资源，在此过程中通过用户关键数据分析营销效果，不断优化营销方案，进而赋能品牌商业化。

虽然体育营销市场整体处于上升态势，但体育营销需要长期、大体量的投入，未来增长具有很强的不确定性。另一方面，在疫情影响下的体育营销趋于理性化，品牌营销策略的方法至关重要。体育营销服务商需要更敏锐的受众洞察，准确定位品牌主和目标受众，在赛事倾斜度上作出相应调整，提高投资回报率。



3. 产品化转型

信息流、短视频等媒介形式的普及催生了品牌主对“快餐式”内容的需求。品牌主一方面需要借助程序化创意工具，进行更有效率的内容生产，动态优化短视频、图文等营销内容素材；另一方面需要利用内容管理系统，高效管理营销素材和内容。对于产品组合丰富、营销素材消耗量大的头部企业来说，内容生产和管理工具的价值创造尤为明显。

消费者日趋复杂的触媒环境，要求品牌主采用灵敏高效的营销自动化技术。根据神策数据发布的《营销自动化应用基准报告2021》，2020年中国人均社交媒体账号超过8.6个，微信等社交平台的快速功能迭代也带来了社群、朋友圈、小程序等新的营销场景。这对品牌主在营销活动中的决策效率和全渠道触达能力提出了更高要求，催生了营销自动化产品的市场需求。

数据和技术发展使广告投放更精细化和高效。品牌主如今可借助一方数据和媒体的二方数据，精确圈选人群，并借助广告监测工具分析投放效果。此外，媒体平台也根据内部的数据积累，将交易方式由以往简单的售卖展示位，转变为按照资源优质程度、交易模式、结算方式不同精细化出售媒体资源。价格敏感的中小企业以往多选择平台标准化产品或长尾服务商满足营销需求，营销技术的演进降低了中小企业获取高质量营销资源的门槛，刺激了其营销预算增长。

新增长路径之三：

营销技术和产品需要在前沿技术（如自动化视频剪辑、程序化户外广告投放等）保持持续创新，同时需要具备用户数据获取与分析能力。多渠道、多触点追踪用户需要跨平台打通用户ID，且客户分群、线索分群、营销数据分析也依赖于对CDP（客户数据平台）、CRM（客户关系管理）等数据源的密切联系。

- **内容生产管理工具：**将非标准化的创意经验进行标准化的标签解构，快速大量测试创意素材，通过数据表现而非经验甄别优质创意；
- **营销自动化：**将用户数据积累在统一的客户数据中台，基于用户数据制定分层营销策略，在固定工作流中或由特定用户行为（浏览及点击等）触发营销活动，实现个性化、智能化消费者触达；
- **广告投放的技术化、产品化：**通过人群标签精准定向，在投放过程中通过实时竞价等方式提升投放效率，并通过广告投放效果分析优化预算分配和媒介选择；
- **标准化营销SaaS（软件即服务）：**将营销经验、内容形成模板化的素材库，中小企业通过简单组合即可获得营销物料，降低了中小企业获取创意和内容的门槛。



营销技术化、产品化趋势对于广告及营销服务提供商提出了新的挑战和要求。在内容生产管理上，现有产品和工具仍难以突破创意和素材关联度欠缺的瓶颈；品牌主迁移成本高，新玩家难以与先发的头部玩家抗衡。

在广告投放上，品牌主要求更深的媒介、用户、行业理解，以及更强的数据能力提升投放效率。但技术化、产品化趋势目前并不会消解传统4A代理商在创意和媒介投放上的价值。品牌主对出街创意仍有强付费意愿，“快餐式”内容生产并不是传统4A代理商或创意热店的主战场，但补足产品化能力将有利于加强服务深度，提升服务粘性。品牌主也仍然看重媒介代理公司在采买上的规模优势。

4. 生态聚合

以大产业观视角，广告及营销服务商实现新增长的另一路径是转型成为平台和生态聚合者。以平台+生态模式，实现领先玩家竞争举措的升维，也是广告及营销服务践行“以客户为中心”，提供行业价值整合的增值服务创新。

- 一方面，营销集团资源实力雄厚，外部网络伙伴众多，具有行业领导力，但其内外部资源缺乏整合和价值共创、价值增值机制；
- 另一方面，当下产业链玩家极其分散，品牌主感到无所适从。高性价比、带来实效营销资源和方案的广告及营销服务合作伙伴是品牌主的首选。

新增长路径之四：

从客户需求、营销资源价值增值、自身实力三个角度，结合数字化创新机遇，打造提供特定增值服务的广告及营销服务产业“平台和生态聚合者”，为品牌主提供精准匹配的营销要素“人、货、场、内容”等。例如，市场MCN机构、KOL（意见领袖）资源纷繁众多，有玩家进行MCN资源的整合，帮助品牌主更好地匹配网红资源，同时提供传播策划和执行资源，协助内容制作落地，实现对品牌主和MCN机构、网络达人的多赢。

中国广告及营销服务行业正面临一个大变局，通过识别重塑行业格局的新力量和持续探索新增长路径，将有助于把握大变局中的创新机遇，实现创新突破，从而延长行业第一增长曲线并找到第二增长曲线。

应对变局的两项关键举措

顺应行业大势，应对挑战，把握机遇，化危为机，归根结底是要练就自身的“硬功夫”，广告及营销服务商可将两个关键举措作为起点，开启新增长之路。



加快创新演进速度
升级能力组合矩阵



删繁就简除旧布新
优化运营治理体系

1. 加快创新演进速度，升级能力组合矩阵

随着消费群体分化和媒体环境演化，广告及营销服务行业的边界日益扩大，服务商的能力和专长亦不断分化，出现多层次、多维度的服务能力，涵盖客户从战略规划到实效落地的端到端需求。以4A代理商为例，其大多以创意内容和媒介采买起家，顺应数字营销的高速发展，4A代理商需要优化升级营销服务能力组合矩阵。

领先企业能够把握市场动态演进，预判未来趋势，敢于提前布局，并投入新的核心能力建设，比如在营销专项技能领域和垂直细分行业领域打造精品代理商模式，或逐步发展百货商店般的全漏斗服务模式。营销服务是实践性的专业，“春江水暖鸭先知”，营销服务商在抢先试水和布局新能力的过程中，既可锻炼队伍、积累经验，又能赢得具有创新精神的品牌客户的认可和青睐。

2. 删繁就简除旧布新，优化运营治理体系

由于历史原因，众多广告及营销服务商形成了诸多品牌和子公司的组织布局，同时，又从专业能力角度划分了诸多团队。这些划分促进了内部能力和团队的专业化发展，但不可避免地增加了内部协同运作的难度，各职能、部门、业务线、子品牌公司以及不同地域办公室之间的隔阂越来越大，最终导致在名义上虽然具备全价值链的服务能力，但是无法形成实质合力，削弱了自身竞争力，也没有取得良好的客户满意度。

广告及营销服务商需要勇于删繁就简、除旧布新，优化自身运营和治理体系，建立以客户为中心、基于整合服务优势的敏捷交付能力和模式。例如，国际4A代理商，正在积极开拓和服务中国本土客户，需要全面审视企业内部的各类机制政策，从财务体系、风险管控、绩效考核等各方面，制定一套适应中国市场、有中国特色的组合拳打法。

思略特

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

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

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

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

更多资讯，请浏览：<https://www.strategyand.pwc.com/cn-s/home>



Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com

© 2021 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及或普华永道网络中各自独立的成员机构。

详情请进入www.pwc.com/structure。文中提及的思略特（Strategy&）系指普华永道全球网络中的战略管理咨询团队，详情请访问www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书名许可，不得全部或部分复制文章内容。

免责声明：本文件内容仅作提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。