



长线思维助力企业持续增长



作为从业者，近两年经常听到一些大家对于经济下行的悲观看法，相关数据也在与这种观点相互印证。诚然，近年中国整体宏观经济增速有所放缓，但我觉得总体经济放缓是大家应该接受的现实，因为一直保持两位数的高增长，人类历史上从未有过。而即便是 6%-7% 的 GDP 增速依然能让中国位列全球最好的市场之一。以下是我从长线思维的角度做出的一些思考，分享给在中国经济环境里面一起奋斗的各位。

放眼长期，思考用户价值与企业经营

在这样的宏观环境下，企业需要一个更稳健的心态，来面对自己的商业角色。冷静下来，少一些疯狂、不理性的决策，会让整个经济的效率逐渐提高。去思考长期的用户价值和企业经营，建立起可持续发展和增长的模型，重视为消费者提供长期价值 (Lifetime Value)——以对消费者的洞察为起点，来重新设计产品，乃至重构整个商业模式，是当下这个以用户价值为中心的时代企业的首要任务。

在这一背景下，在效率提升方面，腾讯做了很多战略调整和部署。2018 年 9 月，公司启动了新一轮整体战略升级和组织调整，助力产业与消费者形成更具开放性的新型连接生态，就是着眼未来进行的长期规划。具体到我所在的业务，从广告升级到广告营销服务这一年多，不仅是架构的整合，更是顺应时代变化和营销生态变化的战略升级。在这一进程中，客户服务、组织内部和与集团内各业务板块沟通这三大效率的提升，解决了重复造轮子、缺乏合力之类的问题，整合后的广告营销服务能够更好地发挥腾讯生

态中资源整合的价值。

聚焦转化，驱动可持续经营

谈到业务，我认为当下有个不好的现象就是风口论。总有人在问下一个风口是什么，几乎不考虑长期的用户价值或企业的经营，这是不负责任的想法。风口这样的事情只会越来越少，越来越难。

这也是我希望分享的关于长线思维的第二点：企业不能只追求短期的获客，而是追求实实在在的转化——能让企业实现长期的和可持续经营的转化。

比如广告预算，过去企业习惯流量思维，考虑的是曝光度，但流量并不等于用户。在营销的场景中，需要关注的是在哪一个渠道或者哪一个触点满足了用户的需求，让用户留下来。我们应该是用长线的工具，在媒体下面进行高效的投放，在整个营销活动中需要透过“可视化”的工具进行跟踪和并能够对结果负责。总的来说，以用户价值为中心并没有脱离营销的本质，只是品牌和效果之间的界限已经被打破，我们必须为用户提供全触点的长期价值，并将其转化成为客户商业价值，驱动企业增长。

工具创新，挖掘长期价值

回到腾讯。我认为我们一直是互联网企业里面拥有长线思维的企业之一，坚持不做短期 KPI 的工作，坚持业界最低返点，因为我们不需要借助这类杠杆，不是做账面数字的冲刺。我们希望与合作伙伴一道，沉下心，

看重每一个环节增加的价值，这对我们的速度和效率提出了更高的要求。

因此，为了帮助客户来挖掘长期价值，在营销范围里，我们提供了三类工具。第一类是“品”，是指品牌和品牌创新一类的工具；另外一类的工具“数”，即通过数据和洞察相对应产生增效；第三个工具我会称之为“效”，在营销中将效率与长效连接。

我想先从第三类工具“效”开始谈。微信，是如此独特的存在，也是腾讯生态的核心。它本身是属于连接层的工具，同时也是工作跟生活接入的载体。小程序的出现，是连接层上的巨大创新，从浅层来看是解决公众号功能受限的问题，更长远来看，它为用户提升了服务效率，解决了企业与用户的长效沟通。我们鼓励品牌把落地形式变成公众号小程序，也看到越来越多从大到小的品牌，做得非常好。比如，我早上出门时就会翻开肯德基的点餐小程序，定位在科技园下面，还没到天桥我就点餐，然后走过天桥下去 20 米后就能到店里取餐，同时还可以通过会员进行积分。小程序就是中国特色互联网时代里面的品牌官方商城，一方面能够切实提高消费者购物效率和与品牌互动的频次；另一方面，在整合后，用户在不同的媒体场景都能实现广告点击唤醒小程序，实现了微信与腾讯全平台的联动，这种线上线下的闭环形成，也有利于企业用户数字资产的积累与长期经营。可以说，以微信为主的腾讯生态，已成为商业和营销的主战场。

第二类是“数”，虽然大数据是一个名词，但更应该将其理解为用户洞察。有效的大数据应该是有足够多的用户覆盖和处理，提供紧贴用户的

洞察，实质上就是转化目标推荐和算法，让企业可以真正理解用户，作为获得长期用户价值的保障。

第一个“品”，我想放在最后谈。因为在这些工具里面，“品”相当于“灵魂”的部分，腾讯特别喜欢做有创新、有灵魂的东西。腾讯的一大核心优势就是我们拥有大量优质的内容 IP，但我们不会只做 IP Owner，而是在文化产业里，成为一家对创新和创造深刻理解的公司。我们对 IP 是有理解的，不只是浅层的触达，更是去深度挖掘品牌与 IP 之间的共鸣，赋予合作更丰富的内涵。比如，《风味人间》与家乐福的合作，是中国饮食文化与消费升级的一次结合，而 MAC 与王者荣耀的合作，则是跨界合作与女性洞察的融合，这些尝试都获得了很好的效果。我相信恰当的内容 IP 合作，是真正具有触动消费者灵魂的潜能的。

这些创新工具结合腾讯的巨大生态，使得我们有机会在不同的数字广告类型中，整合出一个“升级类”，它既能够提高品牌温度与展示，又能够实现长效连接。这是我们最主要的能力，串联起微信、QQ 和其他的产品平台，形成一个多元的媒体。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32086

