

# 大数据时代传统广告公司业务战略转型研究

马二伟

**摘要:**大数据已经成为驱动社会发展的重要力量,传统广告公司在大数据及其技术的冲击下面临转型发展。运用战略管理理论作为理论视角,深入分析大数据时代传统广告公司转型的动因,目的为探索传统广告公司的业务战略选择以适应广告市场环境的变化。数据已经成为这个时代最为重要的资源,大数据技术已经成为这个时代的通用技术。大数据为广告市场运作提供了全新的数据基础,传统广告业务运作模式走向衰落。研究发现,大数据引发的市场环境变化成为传统广告公司转型最为直接的推动因素,根据广告公司企业营销传播服务商的战略定位,大数据时代传统广告公司应选择基于数据驱动的营销传播服务作为业务转型战略。数据与算法驱动计算广告兴起、程序化购买与程序化创意推动广告产业智能化发展以及传统广告公司数据运用的基础三个方面成为传统广告公司业务战略转型的现实依据。

**关键词:**大数据;广告公司;业务战略;计算广告

**中图分类号:**F713 **文献标志码:**A **文章编号:**2096-5443(2021)02-0062-10

**项目基金:**国家社会科学基金一般项目(20BXW119)

大数据时代,人们处在海量数据包围中,数据成为经济社会发展巨大的驱动力。随着大数据在广告行业应用的逐步深入,广告市场环境及广告业务运行模式已经发生革命性的变化,这对传统广告公司发展产生巨大的挑战。战略管理理论奠基人钱德勒提出“结构跟随战略”的思想,即企业战略需要适应环境,也就是要满足市场的需求。战略界定了企业目前从事什么业务和将要从事什么业务,企业目前是一种什么类型和将要成为什么类型。<sup>[1]</sup>战略管理是企业高层管理者为保证企业的持续生存与发展,建立在企业外部环境及内部条件分析的基础上,对企业全部经营活动所进行的根本性和长远性的规划与指导<sup>[2]</sup>,其目的是提高企业对外部环境的适应性,实现可持续发展。战略管理把战略的形成过程看作是企业对外部环境的反应过程,环境对于企业战略具有至关重要性,环境的变化在一定程度上为企业的可持续发展带来压力,企业需要根据环境的变化对战略做出适当的调整,当环境发生重大变化时需要对战略进行变革性调整,即战略转型。

转型这一概念最早出现在生物学领域,指物种之间的演进,即一类物种转变为另一类物种,后来被引入社会科学领域。在政治活动中指国家或政体之间的转换,在经济活动中则指一种大规模的制度变迁过程或者说经济体制模式的转换。<sup>[3]</sup>当企业的内外部因素变化达到一定限度时,企业为了谋求发展,突破现有外部环境制约的瓶颈,战略转型则是一种必然的选择。战略转型不同于战略调整等,它是战略的根本性变化,是一种为达成组织既定目标,用一系列有计划的方式求出最优解的过程。<sup>[4]</sup>战略转型涉及企业发展全局性的问题,对于企业发展具有重要的意义。战略转型离不开有效追求新战略所需的技术、结构以及过程的变化。<sup>[5]</sup>随着企业外部环境的日益复杂化和动态化,它可能在为企业带来发展机会的同时也造成严重的生存危机,企业只有适应环境的变化才能获得持续发展。运用战略管理理论关照当下广告行业的发展现实,我们发现传统广告公司的生存环境在大数据的影响下正在发生巨大的变化。广告公司迫切需要进行转型发展,以适应环境的改变。企业战略涵

盖范围较为广泛,按照战略在企业中的不同层级,可以分为制度战略、公司战略、业务战略和职能战略。<sup>[6]</sup>笔者主要从业务战略层面讨论传统广告公司的转型,着重关注的问题在于什么因素驱动传统广告公司转型?大数据时代传统广告公司转型采取什么样的业务战略?

## 一、文献综述

广告公司在为企业提供服务的同时,自身也在不断壮大,也面临自己经营模式的完善与发展战略的调整。国外相关研究中,兼并与重组是广告公司经营战略研究的重要内容。一些学者从广告产业演进的视角分析广告公司发展战略的变化,强调只有通过融合与兼并,才能不断扩大规模与服务范围。<sup>[7]</sup>广告公司通过利基市场横向并购,弥补市场服务空白点,为客户提供品牌管理、市场传播策略的一站式服务。<sup>[8]</sup>有学者重点关注小型广告公司的发展转型,分析小型广告公司在面对广告客户时所采取的策略。<sup>[9]</sup>在大数据的影响下,学者们开始关注大数据对广告公司的影响。大数据的流行与技术进步已经从根本上改变广告市场,广告业务运作方式面临深刻的挑战,传统广告业务变得可有可无。<sup>[10]</sup> *Campaign Asia-Pacific* 杂志 2013 年 8 月推出专题讨论传统广告公司与技术公司之间的竞争,分析大数据为广告公司管理咨询与战略制定带来机遇,强调数据管理与运行是广告公司未来最为核心的服务能力,传统广告公司应该利用大数据技术整合数据、技术和线下业务能力,为广告主提供更加明智与有效的解决办法。<sup>[11]</sup> 大数据不但为广告公司带来业务模式的变革,也为消费者提供各类产品的价格透明度,以他们方便快速地找到价格最低的商品。广告公司应该避免在较低层面的价格竞争,更多地学会如何运用数据做更精准的广告决策,以更低的成本和更有效的方式与目标消费者沟通。<sup>[12]</sup> 新技术与数字媒介极大地改变了企业与消费者的交流与互动方式,未来广告公司的战略重心转向广告信息与消费者的精准传递,广告内容的智能化生产,广告效果的大数据监测等方面。<sup>[13]</sup>

国内关于广告公司发展转型研究主要是以互联网为代表的数字媒体兴起为背景展开的。数字传播技术影响下,传统广告业务运作发生了重大变化,广告公司经营模式也会面临转型。<sup>[14]</sup> 有学者从国际广告集团发展战略角度出发,提出本土广告公司的发展路径,以应对数字营销和整合营销需求的挑战。<sup>[15]</sup> 广告公司发展受到资金、技术和人才的局限,顺势转型是必然选择。<sup>[16]</sup> 随着大数据及其技术在广告业务领域的应用不断加深,大数据与广告公司发展战略研究开始进入研究者的视野,学者们围绕大数据时代广告公司的转型路径与模式进行探索。<sup>[17-18]</sup> 面对技术型广告公司的冲击,传统广告公司采取购买的方式加强数字广告业务能力的提升,以稀缺性的大数据资产作为并购目标,以产业链并购为基础,构建广告公司的数字化业务生态系统。<sup>[19]</sup> 大数据等新技术的广泛应用标志广告业发展由人力智慧向机器智能转变,传统广告公司转型路径应该遵循专业化、垂直化方向发展与平台化、融合化发展两种趋向<sup>[20]</sup>。

在过往研究中,大多数学者集中在产业发展层面讨论大数据对广告产业发展的影响,在广告产业生产方式、广告信息投放方式,即产业运作形态方面的研究较多。而较少从广告产业组织的视角,即广告公司经营战略层面进行研究。面对大数据技术的冲击,广告公司转型发展的现实紧迫性已经形成广泛的共识,研究者们对转型路径进行了积极探索,这些研究围绕大数据对广告业务运行与广告公司经营模式转换等领域探讨广告公司转型,但是对影响广告公司发展转型的深层次因素涉及较少。此外,现有研究中,从广告公司战略管理层面系统探讨广告公司转型的研究也不多见。战略作为企业管理的核心,决定企业发展的方向,战略选择是广告公司转型必须解决的首要问题,这正是本研究的目的所在。

## 二、大数据引发广告市场环境的变化

大数据及其技术正在渗透到经济社会生活的方方面面,数据已经成为这个时代的核心资源,大

数据技术也已经成为这个时代的一种通用技术体系,二者相辅相成,共同构筑经济社会发展的基石。在大数据及其技术的影响下,广告市场环境正在发生革命性的变化。

### (一) 大数据成为时代变革的重要驱动力

#### 1. 数据已经成为这个时代的核心资源

大数据的出现推动人类社会由 IT (Information Technology) 时代进入 DT (Data Technology) 时代,数据成为 DT 时代的核心生产要素。“数据是对客观事物符号化的表示,是未经加工的、用于表示客观事物的原始素材,如图形符号、数字、字母等”<sup>[21]</sup>。进入信息社会后,人们趋向把所有存储在计算机上的信息,无论是数字还是音乐、视频、图片,都称之为数据。从传播学的角度理解,数据是信息的载体,受众对信息的获取始于数据,对信息的理解也是通过对数据背景的解读。如今数据与土地、资本、制度等要素一样,成为当今经济社会发展的重要驱动力量,我们正在经历一场巨大的数据技术革命。

数据作为大数据时代的核心资源,已经成为公认的新型资产,各行各业都在绞尽脑汁收集数据、运用数据提升业务能力,尤其是在企业战略管理中,数据更是发挥着基础性的作用。因为企业制定决策需要信息作支撑,而数据正是信息的来源。企业采用数据驱动的决策模式已被证实能够有效推动企业的发展。一项通过对 179 家大型公司的调研发现,采用“数据驱动型决策”模式的公司能将其生产力提高 5%~6%。<sup>[22]</sup>数据资产化是大数据时代最为重要的特征,数据是企业经营管理的基础,数据会说话,数据可以告诉我们一切。毫无疑问,数据已经成为企业发展不可或缺的基础资源要素,企业若要在大数据时代实现转型发展,就必须拥有数据并深入洞察数据背后的价值。

#### 2. 大数据技术已经成为一种通用技术体系

大数据的意义不在于数据本身,而是如何通过数据处理技术发掘数据的价值。面对日益增多的数据,从中寻找有价值的信息,是大数据发展最为迫切的需要。事实上,很多企业已经有能力获取大量的数据,但这并不意味着他们对数据有见解力,从而获得有价值的信息。<sup>[23]</sup>对于企业来说,如果缺乏大数据处理能力,不能把数据转换成商业见解,进而转换成可行性商业信息,数据是没有太大用处的,因此,未来是属于能够将数据转换成产品的公司或者个人。大数据技术是数据价值变现的重要途径,缺少大数据技术对数据的处理,数据价值将无法获取。

大数据技术能够将隐藏在海量数据中的信息和知识挖掘出来,为人类的经济社会活动提供决策依据,提高经济社会各领域的运行效率。大数据技术是一个庞大而又复杂的体系,简而言之就是处理数据的各种手段与方法,主要包括数据采集、数据处理、数据分析、数据可视化等。随着大数据发展与应用的逐步深入,大数据技术已经成为这个时代的通用技术体系,广泛应用于各行各业,渗透进社会各个领域。大数据作为一种通用技术体系包括两个层面的意义:一方面大数据技术是经济社会各行业最为基础、常用的技术,人类所有生产生活领域都需要运用的技术;另一方面大数据技术必须与各个行业应用相结合,运用大数据构建更好的解决方案,在解决实际问题中创造价值。<sup>[24]</sup>

### (二) 广告市场环境的革命性变化

大数据及其技术的冲击使广告市场环境悄然发生变化,数据的无限丰富性为广告决策提供了前所未有的支持。在大数据及其技术的影响下,传统广告公司业务模式走向衰落,代之而起的是一些大型的互联网技术公司涉足广告业务,蚕食传统广告公司的市场份额,同时一些小型的创意热店也在不断分流传统广告公司的业务来源。在大型互联网技术公司与小型创意热店的双重夹击下,传统广告公司腹背受敌,可谓步履维艰。

#### 1. 大数据为广告市场运行提供全新的数据基础

广告市场活动围绕广告信息的生产与传播展开,广告市场活动离不开数据的支持,传统的广告活动基于抽样调查的有限数据进行。小样本有限数据在一定程度上推动广告活动由完全凭感觉行事进入准科学化运行,但是也存在一定的历史局限性。基于抽样调查的有限数据无法完全反映总体

的真实状况,比如面向全国范围的广告调查,我们抽取几百、几千的样本量进行调查,准确性有多大,结果难免存在以偏概全的弊端。因此,通过小样本数据所获得的信息对广告决策支持有限。此外,小样本有限数据还具有静态滞后的缺陷。小样本有限数据的获取通常是在相对固定的时间段内进行,比如广告活动前期的市场调查与广告活动后期的效果调查,具有明显的周期性,对于消费者在广告传播活动过程中发生的变化,我们难以了解,也不能实时获取消费者行为变化的原因。

大数据及其技术突破了小样本有限数据的局限,在现有的数据处理技术条件下,消费者在互联网上留下的任何行为轨迹都可以以数据的形式被抓取和分析,比如浏览了哪些网页,点击了什么内容,输入了何种信息等,这就实现了全样本数据收集与整理。全样本无限数据的获取是在消费者随意的、无限制的、没有预设环境的情况下捕捉的,因此也更加真实。此外,全样本无限数据来源的多元化可以相互印证,避免数据收集错误而造成误判。数据的无限丰富性为广告市场活动带来了巨大的支持,我们通过消费者数据的搜集、记录、监测、整理,将数据深度挖掘与分析,给消费者贴上各种标签,对消费者进行画像;也可以准确地推测消费者的兴趣、态度以及需求,然后有针对性地进行广告信息的推送,实现广告信息与消费者需求的精准匹配。

## 2. 广告公司传统业务模式的衰落

传统广告是基于大众媒体进行的一种信息传播活动,注重广告信息的覆盖面与达到率。广告传播的所有环节,从广告调查到广告策划创意,再到广告设计制作以及最后的广告媒体投放,都是围绕以广告信息的到达为目标展开的。然而,传统广告活动的有效达到问题却一直未能解决,“浪费掉的一半广告费”的追问萦绕在广告人的心头,成为挥之不去的梦魇。随着技术的进步与传播方式的不断改变和提升,传统大众化、一对多的广告信息传播方式日渐被广告主抛弃,一些传统广告业务面临严重挑战。根据国家市场监督管理总局的统计数据显示:2014年广告制作营业额年增长率为19.99%,到2017年仅为3.79%;广告发布营业额2014年增长率为33.45%,而2017年只有1.34%。<sup>①</sup>广告制作和发布是传统广告公司的核心业务形式,也是主要盈利来源,营收增长率逐年降低直接影响传统广告公司的盈利能力。

伴随传统广告业务的衰落,传统广告公司的地位也在不断弱化。在传统广告活动中,广告公司是广告主与消费者沟通的桥梁,无论是广告信息的生产还是广告信息的发布都是以广告公司为中心的。然而,在数字传播技术的影响下,传统广告公司的专业性地位开始弱化,广告主更愿意与消费者进行直接沟通,对于广告公司的需求正在逐步降低。数字营销协会发布的研究报告显示:27%的品牌正在进行“去乙方化”,减少甚至停止和乙方的合作,越来越多的广告主建立自己的数据分析团队,抛开广告公司自行开展媒体购买与广告投放业务。营销效果测评公司Beckon发布的调查结果表明:品牌传播内容正在以每年300%的速度递增,预算却不增反降,表明广告公司提供更多的服务,却得到更低的收益回报。<sup>[25]</sup>这些调查数据从另一个角度印证了传统广告业务的萎缩,由此可见,传统广告公司所能提供给广告主的专业服务,已不能适应广告市场环境的变化。

## 3. 大型互联网公司与小型创意热店的兴起

大型互联网类科技公司利用数据与技术优势进入广告行业,蚕食传统广告公司的市场份额。互联网公司拥有得天独厚的数据优势,他们通过自身数据的挖掘和分析能够更好地了解用户的真实需求,并将用户进行不同的分类,帮助广告主更有针对性地实现广告投放。互联网科技公司、数字广告公司、数据服务公司扮演了技术开发者、技术使用者、技术所有者的角色,活跃在广告市场中。面对大数据技术浪潮的冲击,传统广告公司既缺乏数据资源,又无法进入到大数据技术的开发应用,感到无能为力,显得无所适从。大数据技术革命虽为广告运作提供了丰富的工具,但是传统广告公司却无力使用这些新工具,一些大型互联网公司却能享受到技术变革带来的红利,成为广告市场的引

<sup>①</sup>数据来源:《中国广告年鉴》2014—2017。

领者。

创意热店是近几年兴起的广告组织形态。数字传播技术的发展为广告人创造了自立门户的机会,一些知名广告人离开广告公司,借着互联网平台开展业务,推动了创意热店的兴起,分流传统广告公司的市场份额。创意热店就像一个小型团队,没有传统广告公司客户部、创意部的划分,能够与广告主直接接触,缩短沟通环节,因此,创意热店比传统广告公司更能满足广告主想要快速对市场做出反应的需求。创意热店带走了传统广告公司的人才,抢走了传统广告公司的业务,一跃成为传统广告公司最强劲的竞争对手,传统广告公司遭受釜底抽薪般的打击,有人认为这是传统广告公司的至暗时刻,创意公司的黄金时代。

大数据技术变革来势凶猛,丝毫未给传统广告公司留有回旋的余地,谷歌、Facebook、腾讯、百度、阿里等互联网科技公司纷纷涉足广告领域,推动广告业技术创新发展,使广告业真正有了“技术密集型”的内涵。大数据技术不仅改变了广告市场环境,还拓宽广告产业链条,模糊广告产业的边界,降低跨界融合的门槛。传统广告公司遭到科技公司等非直接竞争者的突然袭击,无论是以技术见长的互联网科技公司,还是以策略制胜的创意热店,都在瓜分传统广告公司的市场份额。传统广告公司如果想要继续生存,必须改变现有业务战略发展模式。

### 三、数据驱动营销传播服务的业务战略选择

当企业生存环境发生变化的时候,企业必须对自己的战略进行调整,找到适合环境变化的发展路径。战略选择解决的是企业发展方向的问题,即决定进入或者退出哪些业务领域。面对大数据带来的广告市场环境变化,传统广告公司需要选择与之相适应的业务领域。

#### (一) 企业营销传播服务提供商的战略定位是业务战略选择的前提

战略定位是指企业通过什么方式和途径为哪些客户提供什么产品或服务的决策,使企业的内部资源与外部环境相匹配。战略定位决定了企业的资源分配,也决定了企业做什么和不做什么。大数据时代广告公司该如何对自身进行战略定位呢?我们首先需要明确广告公司的性质。广告公司属于服务型行业,为企业产品营销提供广告推广服务,因此,企业需求的变化决定广告公司所提供的服务形式。随着大数据技术的应用越来越广泛和深入,企业越发认识到数据的重要性。虽然企业已经积累了大量的数据资源,但如何有效利用数据成为企业面临的新问题。企业需要对数据进行挖掘、整理、分析,从而产生有效的商业信息。企业对数据服务的需求为广告公司带来新的发展机遇,传统广告公司如果想在大数据时代重新确立自己的价值,就必须紧跟企业需求的变化,为企业提供数据营销传播服务。因此,确立“企业数据传播服务提供商”的角色定位是大数据时代传统广告公司业务战略转型的前提。

大数据让广告运作发生了巨大变化,技术在广告传播方面的作用愈加突显,而不仅仅是一种辅助手段。在数据驱动的计算广告模式中,不仅需要创意内容,更需要一些技术来实现内容的精准传播,在保持广告创意内容的趣味性、可读性的前提下,运用个性化推荐、程序化购买等技术手段提高广告传播的效果,这一切都离不开数据的支持。然而在当下广告传播实践中,依然存在推送方式简单、受众接受度低的问题。平安保险公司的精准广告营销调查显示:27%的受众表示对其广告参与度不高,仅有10.3%的受众表示推送的广告对他们有一定的吸引力。<sup>[26]</sup>由此可见,企业数据传播服务的能力还需要进一步提升,这也给广告公司提供了一定的生存空间。

大数据时代,人们处在海量数据(结构化、半结构化以及非结构化)包围中,各种数据处理技术的提升,比如语义分析、声音识别、图像识别等技术,让半结构化、非结构化数据同结构化数据一样可以转换成信息。企业面对动态的海量数据,消费者则面对动态的海量信息,产品或品牌如何在信息海洋中脱颖而出,获得消费者的注视,成为广告主尤为关注的问题。在传统广告代理业中,企业是广告传播活动的需求方,处于广告产业链的主导地位,广告公司在广告主的营销服务体系中则居于末端

执行地位,很难进入广告主的营销战略咨询环节。但是,面对日益复杂的市场环境,传播已成为一个企业发展最为核心的环节,传播不再是营销推广层面的问题,而是战略和管理层面的问题,企业必须把传播提升到战略和管理层面。

## (二) 业务战略选择:基于数据驱动的营销传播服务

基于数据驱动的营销传播业务战略是依据广告主需求的变化而提出。随着大数据的应用越来越广泛和深入,企业认识到数据已成为其发展最为重要的资源,许多企业虽然已经积累了大量的数据资源,但如何管理数据以及有效利用数据成为企业面临的新问题。奥莱利公司曾做出断言:“数据是下一个‘Intel inside’,未来属于将数据转换成产品的公司和人们。”<sup>[27]</sup>传统广告公司作为企业营销传播服务提供商,要想在大数据时代重新确立自己的价值,必须紧紧跟随企业需求的变化,依托大数据技术对数据进行深度挖掘分析,为企业制定营销战略,提供精准化、个性化的数据传播服务,并将数据转变成创意性内容发送给广告媒介,参与到营销传播活动的全过程,发展成为企业不可或缺的战略合作伙伴。

广告公司作为服务型行业,为企业提供营销传播服务,这一性质并没有随着技术变革发生变化。大数据时代,如何为企业提供更好的营销传播服务是传统广告公司面临的首要问题。基于此,笔者提出基于数据驱动的营销传播服务的概念,作为传统广告公司转型的业务战略选择。基于数据驱动的营销传播服务的核心要义是指以数据为核心资源要素,通过大数据处理技术发掘数据的价值,应用于企业营销传播活动,为企业提供科学合理的广告决策与精准化营销传播服务。数据驱动的营销传播服务能够帮助广告公司将数据转化为创意,将创意转化为卖点,将卖点转化为利润,为广告主提供精准化、个性化、创意性营销传播服务,满足广告主的数据传播管理需求。

基于数据驱动的营销传播服务主要涵盖数据驱动广告决策、智能化广告内容生产以及程序化广告投放三个方面,以数据化与智能化的广告传播活动适应大数据时代企业营销传播的需求。大数据作为这个时代最为重要的资源和通用技术体系,拥有数据并且充分利用好数据是任何一个企业成功的关键。数据驱动广告决策取代传统基于经验与直觉的决策行为,使得广告策略制定更加科学合理。大数据为广告创意和表现提供素材,智能化广告内容生产使媒介受众与广告主的目标消费者达到精准匹配,消费者在接触广告信息的同时享受到个性化、趣味性的营销内容。程序化广告投放能够实现资源共享和信息交换,广告价格实时透明,公开公正,以避免广告媒体投放的价格混乱和暗箱操作,使广告在良好的生态环境中健康运行。

托夫勒曾经谈到第三次浪潮以信息化的方式呈现,促使企业像对原材料需求一样,如饥似渴地需要信息。<sup>[28]</sup>根据知识管理理论,信息来源于数据的加工处理。数据与信息既有区别又有联系,数据是对信息的符号化记载,如不加以解释,本身并无意义;信息则是数据的意义化解读,通过对数据背景的解读可以获取特定信息,即当接收者了解物理符号序列的规律,根据数据背景赋予符号意义,数据便转化为信息。“信息是从数据中抽象出来的,信息抽象是我们自己通过我们感官所接触的感受(数据)的加工”<sup>[29]</sup>。也就是说,经过加工处理过的数据才能称之为信息,信息是被赋予意义与目的的数据。从信息的利用视角来看,信息是经过处理后具有意义的数据,信息有一定的用途和价值,被用来思考和做出决策或者得出结论。<sup>[30]</sup>通过信息与数据的关系分析,我们可以说基于数据驱动的营销传播服务就是对数据进行加工处理、生成并传播信息的过程。广告公司帮助企业从大量的数据中提取、整合有价值的信息,实现从数据到信息的转化。

“一切业务皆可数据化”是大数据时代最为显著的特征,无论是广告主、广告公司,还是广告媒介,其业务运行都需要数据的支持。“网上的海量数据是消费者分析的基本素材,甚至比现实调查来得还要丰富,如何很好利用已经成为新的课题。”<sup>[31]</sup>广告公司运用数据化手段管理企业传播信息与传播行为,实现企业与消费者的有效沟通。基于数据驱动的营销传播服务是配合广告主、广告媒介的崭新服务模式,现有的营销传播服务模式将会被整合在以数据为基础的营销传播服务之中。在基

于数据驱动的营销传播服务体系下,广告公司、广告主与广告媒介将成为新的战略合作伙伴,三者之间协同发展,互利共存。

#### 四、传统广告公司业务战略转型的现实依据

面对大数据引发的广告市场环境的变化,传统广告公司之所以选择基于数据驱动的营销传播服务进行业务战略转型,主要基于以下几个方面的理由:一是计算广告业务模式的兴起;二是广告产业的智能化发展;三是广告公司数据运用的基础。

##### (一)数据与算法驱动计算广告的兴起

日新月异的数字传播技术赋予广告活动越来越高的技术含量,数据与算法在广告活动中应用越来越广泛,基于数据驱动的计算广告正在慢慢取代基于大众媒体的传统广告。计算广告(Computational Advertising)的概念最早由美国工程院院士 Andrei Broder 提出,是指通过一定的算法把广告推送给需要的人群。计算广告离不开数据与算法的支持,涉及数据挖掘与分析,是数据驱动运行的一种崭新广告形态。目前,计算广告运用最为成熟的是个性化推荐,广告投放系统通过计算能够选出最优化的广告,广告传播可以做到千人千面,显著提高广告传播的效果,收获最大的投入产出比。个性化推荐能让用户看到感兴趣的产品,大大提高广告转化率,同时可以进行流量细分,服务大量小客户,实现一对一的个性化传播。如中央电视台是典型的一对多的传播,只适合一些大客户对分散的消费者进行传播,小客户一是无力负担广告费用,二是大量的广告投放是无效的,这也是近年来央视广告收入增长乏力的主要原因。

算法是计算广告的核心。算法推荐系统可以把广告信息准确推送到需要的人群面前,实现广告信息、受众、场景三者的匹配,可以说“算法即广告”。大数据的出现提高了广告的可计算性,使得广告的精准传播成为现实。广告传播要想取得预期的效果,必须深入了解消费者,不仅仅知道消费者是谁,还要知道他是什么样的人,有什么喜好,有哪些消费习惯与行为等。如果想要获取消费者的详细信息,就涉及消费者的定量描述,于是计算问题便产生了。消费者的定量分析就是根据消费者在各种场景下的行为数据,推算出他有什么兴趣,可能会发生什么行为。消费者的定量描述仅仅依靠广告系统本身产生的数据是不够的,我们需要更多的场景数据,比如搜索、购物等更有价值的信息,也就是各个平台的数据打通。

数据是计算广告的基石。如果没有数据,则无法进行计算、推测用户的需求,因此,数据是广告公司未来发展必不可少的战略部署。在广告市场活动中,数据会开口说话,广告公司通过消费者各类数据的挖掘与分析,深入洞察消费者的真实需求,为广告营销决策提供支持。计算广告发展的最大驱动力来自广告市场中数据来源与规模的不断扩大以及人们不断提升的数据处理能力,大数据及其技术成为计算广告兴起的直接推动力。在计算广告业务越来越受欢迎的现实条件下,基于数据驱动的营销传播服务将会成为广告公司新的业务发展战略。

##### (二)程序化购买与程序化创意推动广告产业智能化发展

产业形态是产业组织的结构和运行方式的表现。广告产业运行方式主要体现在广告信息的生产与传播方式。在大数据及人工智能的影响下,程序化购买与程序化创意的出现推动广告产业运行方式朝着智能化的方向发展。在广告信息传播方面,基于数据驱动的程序化购买已经基本上实现了广告信息传播的智能化。传统的广告媒体投放主要依靠人力来完成,尽管我们根据媒体分析评估,制定较为科学合理的广告媒体策略和详细的广告投放计划,还是不能准确达到目标受众。传统的广告投放不但费时费力,也不能保证广告投放的效果。数据与算法加持下的程序化购买可实现广告投放的自动化、智能化运行。

程序化购买兴起于2010年的美国,2012年谷歌的程序化广告交易平台(doubleclick)开始进入中国市场,开启了中国程序化广告投放的先河;随后,国内的盛大、阿里、腾讯、新浪、百度等互联网公

司相继推出自己的广告交易平台。程序化购买早期主要发生在网络广告领域,由于具有个性化、精准化、实时化等优势,现在越来越多的广告商开始选择程序化购买进行广告投放,一些户外媒体、报纸、电视等传统媒体也开始应用程序化购买。美国的视频广告公司 Tubemogul 先是与户外广告平台 Sitetour 达成合作,成功实现了户外媒体的程序化购买,接着又与埃培智(IPG)集团旗下的 Cardreon 达成合作共同开发电视广告程序化购买工具。基于机器智能的程序化广告投放已经在广告信息传播领域全面展开。

广告信息生产是最能体现广告创造力的领域,人们一直认为人类的创造性劳动是无法取代的,但是随着人工智能技术的进展,机器智能不仅仅从事一些简单、机械性的劳动,机器智能也可以像人类一样思考,做出复杂、高级的智力劳动。人工智能在广告行业中的应用导致程序化创意的出现,实现了广告信息生产的智能化。机器通过学习大量的广告作品,可以模仿广告创作人员的思维方式,自动完成创意元素的组合,在广告文案写作、广告创意与广告作品设计等方面根据广告主需求与消费者偏好由机器自动生成广告创意。如果程序化购买的出现只是标志广告产业的局部智能化,那么程序化创意的出现则表明广告行业的全面智能化大幕已经拉开,智能化广告业态雏形已现。

### (三)传统广告公司数据运用的基础

战略指导企业具体经营活动,明确企业经营方针和行动指南。战略选择既要着眼于远景目标,也要结合现有资源。战略转型并不是完全抛弃原有的知识、经验与能力,完全进入一个新的领域,而是基于现有资源与能力的升级与提升。广告公司选择数据传播服务的发展战略正是基于充分考虑到已有的基础和优势,快速进行自我调整,重新与外部环境相匹配,进入有发展前景、技术含量高和利润率高的领域。

虽然传统广告公司存在数据壁垒与技术性人才短缺的问题,但是传统广告公司长久以来专注于传播与沟通,在转型过程中并非没有优势。广告公司有着良好的数据分析与运用传统,证明广告公司选择数据驱动营销传播的业务战略这条转型路径是有一定基础的。在广告传播活动中,一直都有调查分析与数据运用的传统,广告调查作为广告活动的起点一直在广告传播中发挥着重要的作用。广告大师奥格威一直强调调查数据的重要性,他认为模糊不清的广告诉求必须用具体的数据取而代之,广告公司在策略制定过程中是非常注重数据的,在做决策前必须进行市场调查,没有数据的话经不起市场的推敲。

由此可见,广告公司并非不注重数据分析,而是有着良好的数据分析与运用的传统,无论是广告策划还是效果监测都需要借助市场和消费者的数据进行,只不过传统的广告活动是基于传统抽样调查的小样本数据。“广告调查的思维和具体的数据获取技术演绎着从‘样本→数据库→大数据’的发展过程。”<sup>[32]</sup>大数据的出现为广告业务运行提供了更为充足的数据资源,如今广告公司面临的最大问题不是没有数据,而是有许多数据资源等着我们去开发。如果广告公司能够掌握大数据技术,充分发挥数据在广告活动中的作用,则能够顺利实现业务战略转型。

## 五、结语

20世纪90年代以前的企业战略管理理论,大多建立在对竞争的基础上,都比较侧重于讨论竞争和竞争优势。进入20世纪90年代,战略联盟理论的出现,使人们将关注的焦点转向了企业间各种形式的联合。20世纪90年代中期,随着产业环境的日益动态化,技术创新的加快,竞争的全球化和顾客需求的日益多样化,企业逐渐认识到,如果想要发展,无论是增强自己的能力,还是拓展新的市场,都得与其他公司共同创造消费者感兴趣的新价值。美国经济学家穆尔提出“商业生态系统”的概念,打破传统的以行业划分为前提的战略理论的限制,力求“共同进化”。<sup>[33]</sup>大数据时代传统广告公司业务战略转型的终极目标就是由竞争对抗走向合作共生,广告行业发展需要建立“共生型网络”(Co-live),即广告公司与营销咨询公司、数字技术公司、数字传播平台等多个领域合作,共同为企业

提供数据营销传播服务,为企业、品牌创造价值。大数据时代,广告公司需要开发出能够满足企业需求的数据产品,帮助广告公司更好地服务于企业,为消费者提供有价值的内容。传统广告公司在合作共生的行业生态环境下,通过基于数据驱动的营销传播服务的业务战略,力求实现与企业的共同进化,找到大数据时代的生存价值与空间。

#### 参考文献:

- [1] K. R. Andrews. The Concept of Corporate Strategy. California;Dow Jones Irwin,1971:157-159.
- [2] H. I. Ansoff. Strategic Management. London;Macmillan,1976:132-133.
- [3] 热若尔·罗兰. 转型与经济学. 张帆,潘佐红译. 北京:北京大学出版社,2002:19.
- [4] H. I. Ansoff. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York; McGraw-Hill,1965:78-79.
- [5] C. C. Snow,D. C. Hambrick. Measuring Organizational Strategies;Some Theoretical and Methodological Problems. Academy of Management Review,1980,5(4):527-538.
- [6] C. W. Hofer,D. Schendel. Strategy Formulation: Analytical Concepts. Saint Paul: West Publishing,1978,51(4):238.
- [7] A. Butkys,G. Herpel. How Advertising Agencies Handle Their Own Advertising Strategy: An Industry-Wide Overview of its Self-Promotion Efforts. Journal of Advertising Research,1992,32(5):18-22.
- [8] H. Hennink-Kaminski. Transnational Advertising Agencies and the Niche Breadth Strategy: A Case for IMC at the Parent Company Level. American Academy of Advertising Conference Proceedings,2005:131.
- [9] M. Pharr,J. Weinrauch. Differentiators of Successful Small Business Advertising Strategy: Advice from Agencies Handling both Large and Small Business Clients. Society for Marketing Advances Proceedings,2007:16-19.
- [10] Gergely,Nyilasy,Robin, et al. Ad Agency Professionals' Mental Models of Advertising Creativity. European Journal of Marketing, 2013, 47(10):1691-1710.
- [11] Fatemeh Khatibloo, Jayant Murty, Stanley. Insight: Media Debate - Big DATA -Agencies in Competition with Tech Firms. Campaign Asia-Pacific,2013,8:53.
- [12] G. Fulgoni. Big Data: Friend or Foe of Digital Advertising? Five Ways Marketers Should Use Digital Big Data to Their Advantage. Journal of Advertising Research,2013,53(4):372-376.
- [13] H. Lee,C. H. Cho. Digital Advertising:Present and Future Prospects. International Journal of Advertising,2019,39(3):1-10.
- [14] 李名亮. 广告公司经营模式转型研究. 上海:上海大学博士学位论文,2014. [2014-04-01] <https://www.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=C>.
- [15] 廖秉宜. 国际广告集团在华发展历程、战略及对策分析. 新闻界,2014,23:28.
- [16] 邓超明,黄迎新. 试论整合营销传播背景下本土广告公司战略转型——以互通国际传播集团为例. 中国地质大学学报(社会科学版),2014,3:122-128.
- [17] 陈刚,石晨旭. 数字化时代广告公司形态研究. 湖北大学学报(哲学社会科学版),2016,2:98-103.
- [18] 杨雪. 大数据时代广告公司的转型之路. 襄阳职业技术学院学报,2016,4:31-33.
- [19] 刘润峰. 数字化转型背景下广告公司并购研究. 传媒,2017,24:76-78.
- [20] 马二伟,俞倩. 大数据时代广告中国广告公司的现实困境与转型路径——基于广告从业人员的深度访谈分析. 新闻与传播评论,2019,1:80-90.
- [21] 徐端. 大数据战略:个人、企业、政府的思维革命与红利洼地. 北京:新世界出版社,2014:16.
- [22] 李辉,汤琦,梁恩. 数据驱动的创新——大数据时代经济社会动力分析. 文汇报,2013-07-10.
- [23] 伯纳德·马尔. 大数据专家——小企业也能用好大数据. 宫鑫,刘姝汶,刘婷婷译. 北京:人民邮电出版社,2017:3-6.
- [24] 王德政,汪绍飞,王梅. 大数据已成为基础通用技术. 中兴通讯技术,2018,5:54.
- [25] 栗建. 再见了,4A广告公司. IT经理世界. 2016,21:48.
- [26] 逮宝峰. 大数据时代精准广告传播的问题与对策. 传媒,2018,8:76.

- [27] 孟小峰, 慈祥. 大数据管理: 概念、技术与挑战. 计算机研究与发展, 2013, 1: 146.
- [28] 阿尔温·托夫勒. 第三次浪潮. 朱志焱, 潘琪, 张焱译. 北京: 三联书店出版社, 2018: 185.
- [29] 王京安. 企业规模决定论——基于信息和知识的解释. 中国经济出版社, 2006: 79.
- [30] 尤克强. 知识管理与企业创新. 北京: 清华大学出版社, 2003: 99-101.
- [31] 陈刚, 沈虹, 马澈等. 创意传播管理——数字时代的营销革命. 北京: 机械工业出版社, 2014: 189.
- [32] 颜景毅. 从策略传播管理到数据沟通管理——大数据诱致广告运作制度的变迁. 新闻大学, 2017, 5: 102.
- [33] 詹姆斯·弗·穆尔. 竞争的衰亡: 商业生态系统时代的领导与战略. 梁骏, 杨飞雪, 李丽娜译. 北京: 北京出版社, 1999: 18-19.

## Research on the Strategy Transformation of Traditional Advertising Agencies in the Era of Big Data

Ma Erwei (Zhengzhou University)

**Abstract:** Big data has become an important driving force for social development. Traditional advertising agencies are facing transformation under the impact of big data and its technology. Taking strategic management theory as a theoretical perspective, this paper analyzes the motivation of traditional advertising agencies transformation in the era of big data to explore the business strategy choice of traditional advertising companies to adapt to the changes of advertising market environment. Data has become the most important resource in this era, and big data technology has become the general technology of this era. Big data provides a new data base for the operation of advertising market, and the traditional operation mode of advertising business is declining. It is found that the change of market environment caused by big data has become the most direct driving factor for the transformation of traditional advertising agencies. According to the strategic positioning of advertising agencies' marketing communication service providers, traditional advertising agencies should choose data-driven marketing communication service as the business transformation strategy in the era of big data. The rise of data and algorithm driven computing advertising, the intelligent development of advertising industry promoted by program purchase and program creativity, and the basis of data application of traditional advertising agencies has become the realistic basis of business strategic transformation of traditional advertising agencies.

**Key words:** big data; advertising agencies; computational advertising; strategy transformation

---

■ 收稿日期: 2020-08-02

■ 作者单位: 马二伟, 郑州大学新闻与传播学院、郑州大学传媒发展研究中心; 郑州 450001

■ 责任编辑: 刘金波