

IBM商业价值研究院

超越内容

利用新的收入机遇



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到ibvchina@cn.ibm.com。请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

作者：Dr. Saul J. Berman、Bill Battino、Karen Feldman

消费者 不断利用数字体验来增强和取代传统的媒体消费，如今各家媒体和娱乐(M&E)公司既面临着潜在的收入挑战，也面对着一一种机遇。不断增长的消费者价值正在转向最新加入的行业成员，许多公司努力利用来自数字媒体获得的价值来弥补不断下降的传统收入。为了充分利用新的收入机遇，媒体公司应当集中致力于增强消费者体验、推动新的分销平台并且扩大收入模式。

消费者对于数字化内容的需求在不断增长，并且这种需求在以惊人的速度变化着。媒体消费不仅趋向于数字化，而且还具有互联性。所有年龄的消费者都开始以电子书阅读器取代纸制书，以互联网连接的电视机取代传统的电视机，以智能手机取代移动电话，同时还为电子产品组合中增加了全新类别的产品，例如智能本。这些新设备呈现出了一些能够吸引未来消费者的特征，由于全新的竞争对手同时具有极高的消费者忠诚度，这也摧毁了现有媒体生态系统的基础。

在这种新的现实情况下，媒体公司面临着增加收入的挑战。数字服务量不断增长，但却无法弥补传统媒体所失去的价值。媒体公司亟待增加收入存在着以下三大主要驱动因素：

价值转移 — 力量的均衡状态已经改变，设备制造商和经销商/整合商继续在为消费者创造并提供卓越的体验，以获得更大的收入份额。

替代产品 — 威胁仅仅露出苗头，传统媒体的替代产得十分普遍。跨越各个年龄层的主流大众使用的数字设备和内容继续在向碎片化方向发展，使得传统的媒体消费市场不断萎缩。

不尽理想的收入模式 — 与传统的收入模式相比，目前的数字收入模式的效果往往不甚理想 — 无论它是否可以降低单位价值、降低库存或者提供按需供应的产品。

此外，媒体公司还面临着来自范围更为广大的生态系统的竞争，其中包括整合商、设备制造商和其他新成员，这些竞争者都在努力迎合客户的偏好并且赚取利润。在此之前，高质量内容可以吸引大量观众，并因此可以推动价格提升。然而，如今收入的提升是通过提供观众环境来实现的。

如今的媒体公司必须确定它们如何克服上述挑战，从而实现增加收入的目标。我们的调查表明媒体和娱乐公司正在解决这些难题，并且制定了一个发展成功路线图，指出将集中关注于以下三大关键策略：

增强消费者体验 — 媒体公司需要“重新思考”其商业模式，寻找创新方式，增强消费者体验，与消费者建立紧密的联系。

推动新的分销平台 — 媒体公司可以利用相互联系的平台，采用更具策略性的方式吸引消费者，并与其建立持久关系，同时还可以优化不同销售渠道的价值。

扩大收入模式 — 新营销、消费者支付和打包收入模式必须足够灵活，可以按照用户需求订制，为消费者提供相关性、选择性、整合性与打包选项。

通过提供一种沉浸式的消费者体验来应对增加收入的挑战，媒体公司需要一系列的重要功能来构建分析能力与洞察力，开发以消费者为中心的模式，实现多平台的交付方式。

背景与调查方法

本报告，以及接下来的一系列媒体和娱乐(M&E)调查报告集中关注商业模式和收入模式。随着数字媒体的增长，媒体公司必须以此弥补公司在传统媒体所损失的价值。

这是由IBM商业价值研究院发起的第三次同类在线调查，调查对象涵盖了各个国家、年龄和性别的人群，可以提供合理的在线调查数据对象。调查内容包括了来自澳大利亚、德国、日本、英国和美国共五个国家年龄在13岁以上的消费者的3,300个反馈结果。此外，我们还与全球相关行业的企业高管们进行了一系列面对面访谈，这些行业涉及传统的内容所有者、媒体经销商、软件/分析供应商、广告代理机构、消费电子设备供应商和电信供应商等。同时还包括相关的各个外部关联方(包括行业分析师和协会)。

数字媒体现状

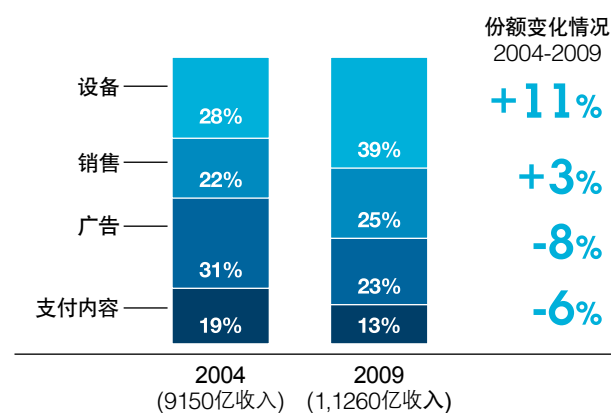
数字内容消费如今在年轻的消费群体中间已经成为主流趋势，且更大年龄层的消费群体也在以惊人速度不断增长。只要利用手中“永远连线”的设备，消费者只需轻松点击，便可获得无限的音乐、视频、游戏、购物、新闻和更多类型的内容。这一数字化趋势已经给媒体和娱乐公司构成了巨大的挑战，主要推动因素来自以下三个方面：价值转移、替代产品和不尽理想的在线收入模式。

价值转移

随着消费媒体的选择不断增多，以及联网多媒体设备的出现，消费者的整体体验变得越发重要。消费者根据使用的简洁性、整合性和便捷性来做出自己的选择。为了满足消费者不断增长的需求，全新的行业成员进入了这个市场，为消费者提供了各种新鲜而又卓越的用户体验。

事实上，创新的步伐令人目不暇接。然而，这些创新事物并不是由传统的媒体公司推动产生的。设备制造商和销售商/整合商创造出了这些创新的消费者体验，并且消费者十分高兴将更多的费用投入到这些创新设备之中以获得更好客户体验。因此，力量的均衡与相应的价值发生了转移，在许多情况下，设备制造商和销售商/整合商获取了更大的收入份额(参见图1)。

在媒体和娱乐产业，价值转移的情况不断在发生，音乐产业便是一个典型的例子。由于大批量的数字化内容，该产业的传统公司在2003年至2012年间预计将会损失超过40%的收入。¹与此同时，音乐生态系统中诸多新成员通过致力于增强消费者体验，已经获得了一定的价值。事实上，如果将音乐产业的外延定义得更加广泛，该产业在2003年至2008年间年度增长速率实际上为3%。²



资料来源：IBM商业价值研究院分析结果。

备注：设备包括电视机、DVD/蓝光播放器、MP3播放器、智能手机、笔记本电脑/个人电脑、智能本/上网本和便携式视频播放器/游戏机。销售渠道包括宽带接入(有线、无线)和有线电视/卫星电视/IPTV订阅。

图1. 媒体和娱乐及消费电子设备产业全球收入组合构成。2004年与2009年的数据比较

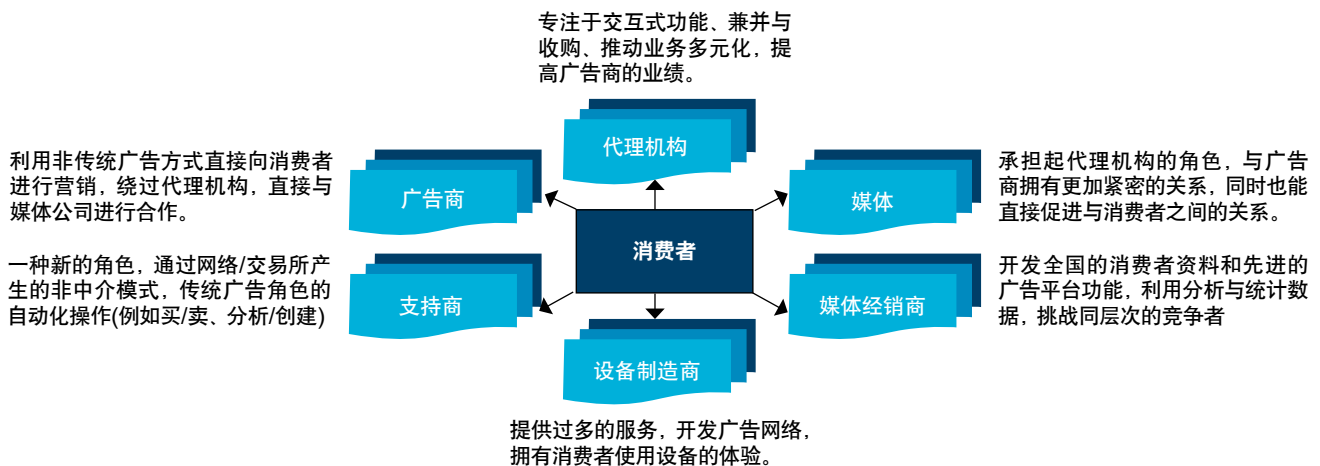
例如, Apple通过采用“饵与钩模式”(razor blade model)获得了利润。与分发便携式音乐设备[或者称之为iPod](类比为剃刀), 然后对其播放的音乐进行收费(类比为剃须刀片)的模式不同, Apple公司是对播放设备收取费用, 而对歌曲仅收取极低的标准价格。这种模式以一种全新的方式定义了价值, 并且为消费者提供了便捷。³ 其他的非传统相关公司也从市场中发现了新的机遇, 这些公司包括音乐会推广机构, 它们可以从现场音乐的扩展销售领域获得利润, 消费者愿意为现场的音乐体验支付费用。还有像Best Buy这样的零售商也推动了消费者购买并使用来自其Geek Squad子公司的室内联网连接设备。

广告行业是证明价值转移的另一个典型例子。由于市场营销者都将资本由传统的广告业转移到了交互式营销服务领域, 这一生态系统的边界开始变得模糊起来, 新的模式与竞争者已经出现, 参与者扩大了关注领域的范

围, 构成了意想不到的合作关系(参见图2)。例如, 有些广告商绕过代理机构, 通过病毒性网络视频计划和品牌移动应用直接向消费者进行营销活动。内容网络正在扮演代理机构的角色, 直接向广告商提供创新型服务, 不但包括其特长的广告活动还包括其他外延领域。

“音乐产业所面临的挑战在于, 我们不仅面临着替代效应, 而且我们还面临着生态系统的问题。消费者的偏好和钱包不仅流向了网络之中, 而且还转移到了更多设备(播放器)之中, 这比我们以前所预料到的情况更加糟糕。”

全球新闻公司调查负责人



资料来源: IBM 商业价值研究院分析结果。

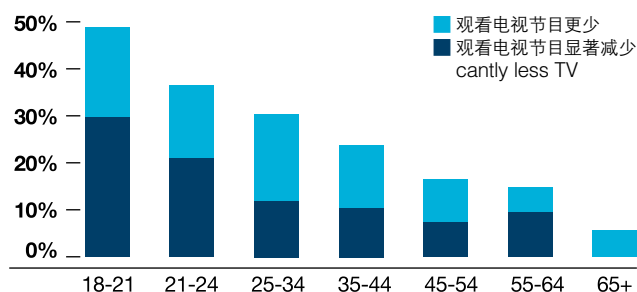
图2. 模糊的营销生态市场

与网络行业现状相比，移动行业的生态系统正在变得更加复杂，并呈现出更加碎片化的趋势，因为，该系统为了应对即将来临的竞争局面做了大幅调整，这些调整涉及到载体、手机原始设备制造商、操作系统、第三方应用开发商、内容所有者和广告支持商等。在手机增值内容成为主流趋势的情况下，碎片化、不存在标准的测量标准、有限的创造性生产工具、不成熟的商业模式和孤岛式的组织结构都已经成为了行业关注的焦点问题。究竟谁会从中获得最多的利润，目前仍然是个未知数。

替代产品

所有年龄层的消费者都在接受大量的全新数字体验。实际上，使用在线内容已经成为了当今的主流趋势。尽管年龄在18至24岁之间的年轻人仍占大多数，但较大年龄层的用户数量也在继续增加。为了证明之前的错误假设，即成人用户可能继续使用传统服务的观点，2009年美国网络大部分的收入增长是由成人用户的需求产生的，这导致不同年龄层用户之间在线内容消费量相当不均衡，特别是在社交网络和在线新闻等类型的服务方面。

网络视频对于“传统”电视节目的影响，按年龄分组的美国调查对象



资料来源：2008 IBM 数字消费者调查。

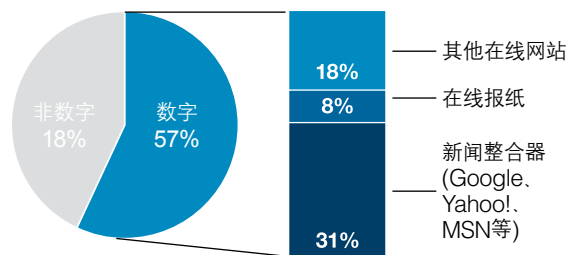
图3. 对于电视业而言，替代产品在年轻用户之间更加普及

替代产品对传统媒体的威胁真实可见。对于电视业而言，替代产品在贪婪的年轻用户之间已经最为盛行(参见图3)。我们调查的18至21岁美国消费者中有50%的人表示他们会定期观看网络电视节目，并且接近50%的人看电视的时间更少，同时转向了在线收看节目。

替代产品对于报纸也是一个大问题。该行业中的许多人认为报纸可以保留住它们的成人阅读用户，所以他们在数字化策略方面将更多的精力投入到了吸引年轻用户上面。⁴ 然而，我们最近的调查表明网络报纸增长的大部分用户为55岁及其以上的人群，同时18至24岁的年轻人用户也在急剧萎缩，它表明成人用户不一定会成为“安全的”报纸消费群体。

即使成人用户从纸制报纸转向网络的可能性越发令人担忧，年轻用户则从报纸整体转移到网络，并将其视作一个新闻聚合体。在近期的调查中，有57%的人表示他们更加喜欢数字新闻，而并非是报纸新闻，并且指出网络报纸是他们的优先目标，仅会占用他们8%的时间。同时为了强调出另一个价值转移的优势，他们会求助于像谷歌和雅虎或者其他网站的新闻整合器的帮助(参见图4)。⁵

访问“及时新闻”的优先资源(美国)



资料来源：“Outsell报告表明近乎一半的新闻用户绕过报纸网站，转而投向谷歌。” Outsell新闻稿。2010年1月19日。http://www.outsellinc.com/press/press_releases/news_users_2009。

图4. 对于“及时”新闻而言，消费者更倾向于数字媒体，而并非是纸制媒体

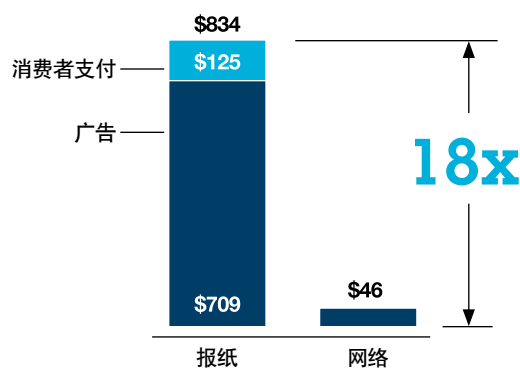
“我知道有些公司声称网络观众只是附加产物。但现实情况却是，它在明显影响有线电视的观众数量，特别是对于已经习惯了目前按需提供服务内容的年轻用户。”

美国电视网战略副总裁

这些趋势很可能会继续发展并且不断扩大。成人用户都在购买智能手机和其他联接设备，将网络内容的行为体验转移到移动设备之中只是个时间问题而已。

这种价值上的差异主要是由两个因素所产生。首先，大部分报纸(少数例外)都提供的是免费网络内容。其次，

每年每位读者为报纸带来的价值



资料来源：IBM公开分析信息。需要分析来源列表，请参见第16页参考6。

图5. 报纸读者与网络读者的价值对比

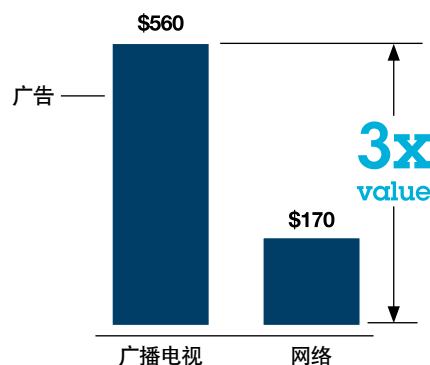
网络广告模式与纸制媒体的广告并不处相同的水平，因为网络存储内容过剩，且依赖于广告网络，所以面临着价格不断下滑的压力。

不尽理想的收入模式

替代产品的特别之处在于，它大多依赖于在线广告支持的模式，这种模式实际上获得的单位回报更低。例如，如今的一个报纸读者估计带来的价值是一个网络读者的18倍(参见图5)。⁶

这种价值上的差异也同样存在于电视广播领域，一名电视观众所带来的价值估计是一名网络观众的三倍(参见图6)⁷。然而，原因与报纸业却有所不同。由于定位准确，网络广告通常可以达到或超过广播电视的价格点。但是，在最为流行的网络视频网站节目中播出的广告数量却大约只有电视节目中的20到25%。许多行业专家认为互联网观众不会单纯地忍受跟电视节目里那样数量众多的商业广告。⁸

每集节目一千名观众产生的广播电视价值



资料来源：“Van Pay TV从网站视频受益？”UBS投资调查。2009年6月22日；IBM商业价值研究院分析结果。

图6. 广播电视观众与网络观众的价值对比

“如果我们无法理解改变整个内容生成的方式(因为它涉及到部分经销商的版权和订阅问题),我们将会醒悟并且看到传统有线电视订阅的缺陷所在。”

媒体销售公司首席运营官

我们的调查也表明,消费者为网络内容支付费用的意愿在不断下降,三分之一的互联网深度用户承认自己会定期下载盗版音乐和视频内容。这些结果更加明确地表明了,媒体和娱乐公司需要提供便捷、高价值和价格合理的消费体验产品,否则只能面临被网络盗版的风险。

不尽理想的收入模式、替代产品和价值转移这些关键的挑战清晰地表明,媒体公司的收入差距即将到来。

恢复并且增加行业收入

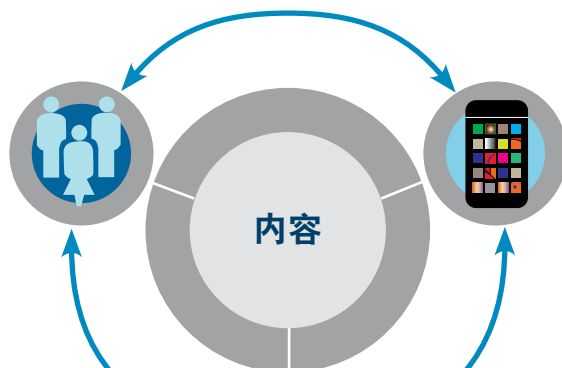
向数字领域的转变将会成为一个不断扩大的问题,或者是一个巨大的机遇,通过增强消费者的整体体验、推动新的分销平台以及扩大收入模式,可以开发出更具战略性和更加便于调整的消费者交易关系(参见图7)。

增强消费者体验

媒体和娱乐生态系统变得越发复杂,曾经稳固的各种角色变得界限模糊,在价值链相互转换。媒体和娱乐领域的各家公司都在努力获取价值和收入份额。为了成功达到这个目标,媒体和娱乐公司需要承担风险,发展自身的商业模式,与客户建立更加紧密的联系,为他们提供卓越创新的服务体验。

增强消费者体验

- 利用各个渠道的关系,提供超越内容的全新服务和产品。
- 利用实时分析,获得深入的客户洞察力和个性化体验。



推动并优化分销平台

- 采用一种无缝集成的方式将所有设备的用户联系在一起,以提高忠诚度。
- 降低复杂度。
- 实现向新市场的扩展,重新利用现有内容。

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_38884

