

IBM全球企业咨询服务部

IBM商业价值研究院

媒体和娱乐

超越广告

为数字媒体选择
战略方向



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: Saul Berman, Bill Battino, Karen Feldman

今天， 由于新的传播形式兼顾了直接营销的投资回报率特征和传统广告的品牌特征，广告和市场营销之间的区别已经十分模糊了。随着数字消费者对其媒体体验拥有越来越多的控制权，以及广告客户更倾向于将支出投在交互性更高、事后可衡量性也更强的媒体格式上，各个公司必须超越传统广告的基础模式，将精确的目标定位和评测与跨平台集成结合在一起。要想适应新的形势并取得成功 - 特别是在当前的经济环境中 - 内容拥有者、媒体经营者和代理机构必须迅速建立一系列新的服务能力，包括：跨平台创新、行业洞察力、开放式协作和数字化流程。

各种数字传播形式(如社会化媒体、网络视频、移动通信、游戏和新一代电视)使得各个公司能够同时实现交易目标和品牌塑造目标。促使传统品牌广告和直接营销之间界限模糊的驱动因素主要有四个：

- **消费者选择的变化** - 消费者行为已发生了根本性的变化：他们的数字化程度更高，愿意以个人信息换取看得见、摸得着的价值，并乐意随时接受许可范围内的广告。
- **广告客户态度的转变** - 正在从传统广告转变为可评估的、交互式的市场营销。加之在新经济环境中的开支收缩，使得人们需要更睿智的广告，并实现“小投入大产出”。

- **平台的数字化迁移** - 传统的界限正在消失，为内容平台的业务模式创新提供了可能。
- **新业务模式的创新** - 在新进入者和现有竞争者的推动下，市场竞争规则不断地发生变化，从而促进新型行业创新的出现、挑战现有的业务模式以及加快变化的速度。

对此，媒体和娱乐(M&E)公司必须扩展到传统广告之外：未来的媒体计划应该以消费者为中心。要实现以消费者为中心就必须实现精确定位，通过跨平台集成的组合，能够找到并接触到预期目标用户，同时评估各种传播效果。

然而，内容拥有者、媒体经销商和代理机构并没有充分地响应这些变化，部分原因是因为存在大量的障碍，比如新媒体格式上的不确定性(正如新一代电视和手机的情况)仍阻碍着投资决策的制定，同时，各个公司必须根据自身当前的能力、优先级和逐渐成熟的媒体格式制定未来计划。

同样地，为了避免广告媒体日益多元化所带来的效率低下，跨格式、跨流程、尤其是评测方面的跨行业标准是十分关键的。而这项工作的成败则取决于有效的跨行业协作。另外，媒体和娱乐公司还必须克服大量的内部挑战，尤其那些封闭的运营模式以及无法提供真正洞察力的“数据冗余”将限制公司提供跨平台广告业务。

在迈向“以用户为中心”的营销的过程中，无论M&E公司首先将侧重点放在哪儿，他们都应该即刻开始尝试新的模式，并在四个领域建立强大的能力。这些能力可让媒体公司在做好面向未来的准备的同时，提高当前的效率：

- **创意** – 从以媒体为中心开发到跨平台创新。这需要进行跨平台的试验和创作流程的广泛参与。
- **洞察力** – 基于海量的数据形成更深刻的洞察力。未来需要无缝的、更深刻的洞察力，利用各种工具(如集成的广告控制台)帮助决策。
- **协作** – 从专用模式到开放协作。需要跨越不断演变的生态系统，实施一系列新的协作，从而利用各种机会、实现规模效益以及提供效率。
- **工作流** – 从手工和模拟工作流到自动化工作流和数字流程。新的工具和应用程序可以提供端到端的流程，从自动化的微小版本控制到数字库存优化。

本文重点介绍基于2008年IBM全球广告调查所得出的研究成果，并扩展了《我们所知的广告业结局》中记录的2007年的调查发现，其中还介绍了调查中所发现的超乎我们想象的主要广告趋势。¹ 这里，我们将重新审视其中推动变化的主要因素，建立以用户为中心的营销的一部分—广告的未来远景，确定必要的功能和提供特别的措施建议，来帮助M&E公司为与过去完全不同的未来做好准备。

变化中的需求与推动力量

要参与新广告时代的竞争，就必须从根本上改变媒体和娱乐公司的能力。我们的研究表明，四个趋势会阻碍以用户为中心的市场营销：消费者选择的变化、广告客户态度的转变、平台的数字化迁移以及因为新进入者和现有竞争者推动的竞赛改变情况下新业务模式的创新。

消费者选择的变化

数字主导型消费者的影响

消费者接受数字内容服务的速度超过了此前的预期，具体程度因参与程度的不同而有不同。正如我们2006年的报告《我们所知的电视媒体结局》中介绍的一样，M&E行业服务于两类目标受众：以更传统的方式欣赏媒体的受众和媒体参与程度更高的受众。² 这两者的共同影响了以用户为中心的市场营销活动的发展方向(参见图1)。

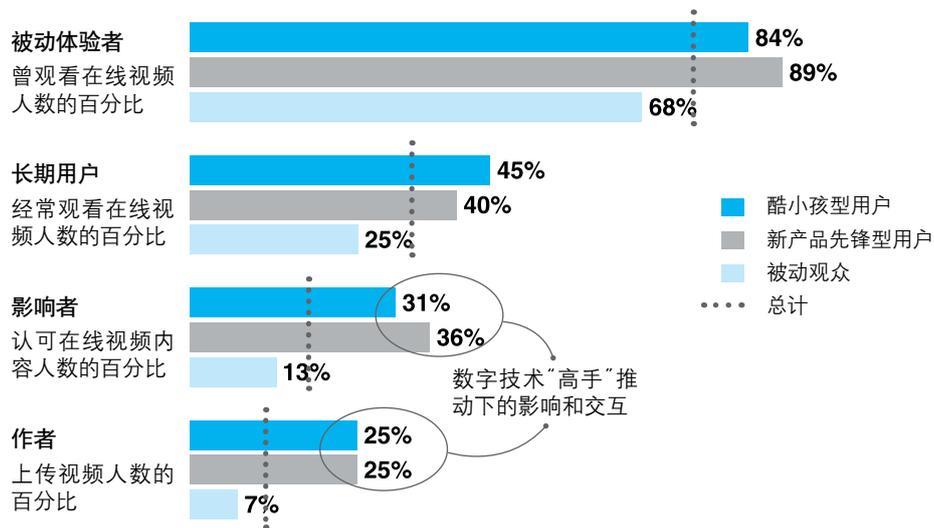
被动观众(Massive Passives)大约占总人口的65%，他们最感兴趣的是维护现有的内容体验，往往呈现不对称的年龄较大的现象。³ 他们不大可能参与别出心裁的媒体消费；不过，他们属于“现金牛”(Cash cow)型观众，预计会不断地提供大部分的收入。

调查方法

为了持续追踪最终消费者的行为和领先的行业专家的对广告的意见，IBM商业价值研究院使用两种主要的调查形式：即在线消费者调查和一对一的行业专家采访。在线调查已于2008年第三季度完成，从六个国家/地区收到了2,800份反馈：包括澳大利亚、德国、印度、日本、英国和美国。调查对象按50:50分成男性组和女性组，其比例与13岁以及13岁以上的人口统计数字和经济分组年龄相当。

为了评估不同行业的战略，我们完成了70多个跨越整个广告价值链的一对一的调查，他们分别代表了下列各类组织：

- 内容拥有者(电台和电视台、有线电视网、出版商、在线媒体公司)；
- 媒体经销商(海底电缆/卫星运营商、电信运营商、新媒体进入者)；
- 代理机构(创意服务、媒体服务、直接营销)；
- 广告客户(具有各种规模和行业侧重点的广告客户)；
- 研究机构/分析人员(行业调查分析师、行业协会代表)；
- 广告推动群体(广告网络/交换、软件供应商)。



资料来源：2008年IBM数字消费者调查。总反馈2800份(六个国家/地区)：澳大利亚、德国、印度、日本、英国、美国。

图1. 在线视频上的数字内容交互

其余的35%代表的是快速发展的细分客户，他们更擅长使用各种技术，通常比被动观众年轻。它包括两类用户：一类是大约15%的新产品先锋用户(Gadgetiers)，我们称其为尝新族，喜欢尝试最新的多媒体设备，如支持视频的PDA和Slingbox(一种连接电视机或任何其他视频输出设备的机顶盒)，另一类是20%的酷小孩(Kool Kids，年龄低于24岁)。

这两类用户都希望拥有最先进的技术发明、设备和内容服务，且愿意为他们认为有价值的服务买单。他们会第一时间使用新的数字内容服务，控制各种媒体形式。不

过，酷小孩型用户属于“现金不足”而“时间有余”的用户，而新产品先锋型用户相对而言属于“现金有余”而“时间不足”的用户 - 因此，酷小孩型用户更倾向于接受广告资金支持的模式(通过查看广告换取免费内容)。

这意味着什么呢？这表示仅仅依靠大规模营销的时代已经成为历史。接触这些多样化的细分客户必须通过基于新平台、新服务和日益新颖的体验定制提供服务和环境。在广告客户必须实现小投入大产出的时代，需要通过加强广告客户、代理机构和内容拥有者之间的合作来降低成本，同时不断地调整各种广告，从而实现预期的营销成果。

以信息获取价值的意愿

尽管涉及隐私问题，仍然有相当多的消费者愿意提供个人信息；例如，个人资料、生活方式或者兴趣偏好的详细信息。但他们希望通过以此换取看得见、摸得着的价值，例如免费的内容、广播时间或者交通/折扣点数。

该研究结果也适用于按消费者细分以及跨国家分类的情况。在酷小孩和新产品先锋型细分客户中，65%的人愿意通过信息获取回报，而在被动观众中，只有51%的人愿意这么做。基于国家/地区的比较显示，印度互联网用户访问的调查对象中愿意交换个人信息的用户最多(72%)，而美国最低(45%)，部分原因在于隐私问题方面的媒体新闻报导率较高。

这意味着什么呢？按照地区市场和细分客户定制的、基于许可的市场营销战略有助于规避出现侵犯隐私权的问题，同时提供有价值的消费者信息。

集成信息的预期

越来越多的消费者已做好准备接收集成信息。在我们的调查报告中，尽管只有17%的被动观众将统一的、集成的跨设备信息作为他们的首选，但是，在酷小孩型用户和新产品先锋型用户中，这一比例分别达到了24%和36%，这说明拥有设备数量和跨设备集成意愿之间存在正相关性。

同时，已有74%的营销经理表示，他们采用的是整合营销活动，并将此列为他们优先考虑的首要选择。⁴ 不过，今天的市场营销广告并非真正意义上的整合。尽管

出现了一些跨平台的交易，但它仍然无法实现跨平台的广告(例如，电视、平面印刷、互联网和手机)，且在验证跨平台信息是否能准确送达目标消费者的方面，服务能力(如集成的监控台)存在局限性。

这意味着什么呢？这表示M&E公司可以从内容和相关的信息传递角度出发，进行跨设备的整合，从而直接接触消费者。但是，这只能通过侧重于跨平台受众跟踪和可比性的方式去解决这一问题。

广告客户态度的转变

在最近十年中，广告客户在不断地追随他们的受众，并将投资转移到更具有交互性的、可评估的形式上，如互联网和手机、品牌娱乐(产品定位、事件营销、口碑传播)和定制的发布上 — 即使是在目前经济不景气的情况下，这部分份额预计也能占到总开支的20%。⁵ 这一转变将影响传统的市场营销(如直接营销和促销活动)以及传统的广告形式(如电视、纸质和无线电台)。⁶

“我认为，您目前看到的是客户要求查看他们的资金所投放的领域…媒体购买的基本上是效率和成本…如果您可以证明您的购买效率比别人高，那么，这将是您赢得业务的方式。”

— 一家主要广告代理控股公司的CEO

图2重点介绍了美国的这一趋势，以及所发现的、具有全球影响的转变。最近的全球调查发现，63%的调查对象计划增加在交互式/在线营销渠道上的广告开支，而65%的调查对象预计会降低传统广告上的开支，59%的调查对象计划降低传统营销渠道上的开支。⁷

为什么会发生这种现象？很简单，一些广告客户正随着他们的受众迁移到新的渠道上，另外一些则面临广告投资回报率方面的财务压力，尤其是在争取整合程度更高的广告和市场营销预算上。

而且，首席市场运营官的一个新标志就是喜欢 — 甚至依赖于 — 使用数字化的、可测量的形式。

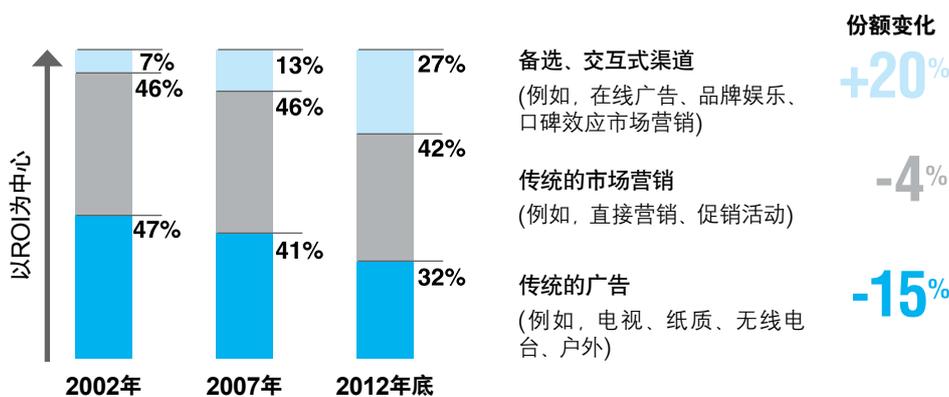
这意味着什么呢？它表示广告客户不仅期待获得真正创新的、突破性的广告方案，而且，现在广告客户比以往更需要具备分析各种市场营销成果的能力，以证明广告投入是物有所值。

平台的数字化迁移

媒体格式向数字化迁移意味着各种格式目标之间的区别已经不太大了。从历史上看，平台要与交易目标或品牌目标一致，这是显而易见的。例如，门到门、电话、直邮和促销活动可解决诸如目标定位、ROI、评测和响应之类的交易目标。相比之下，诸如电视、纸质、户外和电台等平台可以更容易地解决各种品牌目标，如实现信息与优质内容的“嫁接”。

“数字化平台和非数字化平台之间的差距在日益缩小，ROI和品牌之间的差距也在日益消失。所有的平台都将向数字化方向发展，必须将与消费者的所有沟通视为一种提高知名度和号召力(call-to-action)的机会。”

— 一家全球性的广告公司CEO



资料来源: Veronis Suhler, 《2008年传播预测》; IBM分析

图2. 美国广告和市场占有率(2002年 - 2012年底)

新的数字格式 – 如社交媒体、在线视频、手机、游戏、品牌娱乐和新一代电视 – 可同时满足交易要求和品牌要求：即所谓的“品牌号召力”广告。

这意味着什么呢？这意味着此前只侧重于ROI驱动型市场营销或提供品牌导向的广告的时代已经成为历史，未

来的广告客户必须设法同时满足这两个目标的需求。那些熟知品牌传播的广告客户可以合作制定或者购买ROI评测标准和技术。一块更大的营销“蛋糕”正等待分食，但如果要想在此市场中分得一杯羹，广告客户必须能够为商家提供双重的服务能力。

提高精确性与跨平台集成的重要性

对于M&E公司而言，同时提高精确性与集成是成功的关键所在(参见图3)。

精确性可提供预期的部件以支持ROI驱动型广告，这意味着能够瞄准并与目标的消费者交互，并评测各种响应和影响。集成

能够以震撼的、创新的方式跨平台向消费者提供信息，尤其是在受众极其分散的情况下。

精确性的三个主要特征：

可寻址性必须根据任何分辨属性(例如，位置、人口数据、亲缘关系、以往的行为模式)在群组或者个体的层面上发现并确定目标消费者。

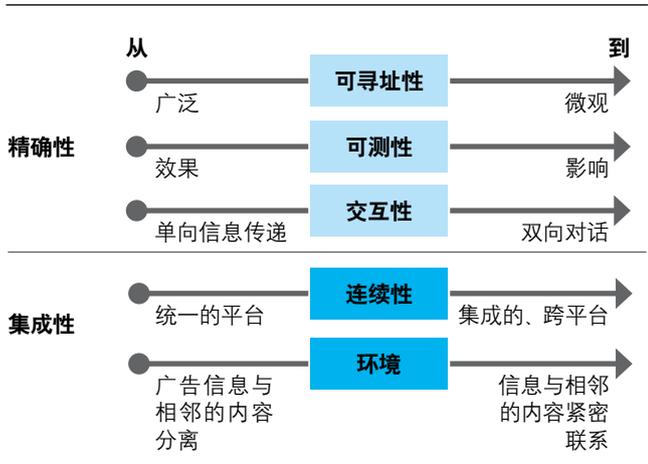
可测性是将查看特定信息的人(基于已定义的细分/定位标准)和具体营销目标建立对应关系的特别特别行动方案(产品知名度、购买意愿、销售终端(POS)购货确认书)连接起来。

交互性描述的是与消费者“对话”和“沟通”之间的不同之处。

集成性包括两个先决条件：

连续性，涵盖了从单个平台(仅广播电视)到集成的、跨平台的、针对消费者的信息传递范围(即同时跨越社交网络、手机、搜索和有线电视的“全方位”的个人通信，其中将使用一系列单一的目标进行统一的跟踪)。

承接性，范围涵盖了与媒体或者广告表述内容的关系不大的广告信息，到与广告表述内容的情感性、敏感性、步调和类型有紧密相关的信息。



资料来源：IBM商业价值研究院

图3. IBM以用户为中心的市场销售模型的五个组成部分

新业务模式的创新

市场新进入者和现有竞争者所推动的游戏规则变化正迫使M&E公司的能力出现巨大的变化。一些新的业务(如广告选项和纵向广告网络)已得到了广泛的接受,并正在成为“常规业务”。至少在开始时,许多M&E公司获得了成功,而其他公司仍在试验之中:

- Google已开始进行脱机和在线平台的开发,包括搜索、显示、手机、游戏、电视和收音机,这将提升人们对于广告购买/销售流程中的效率和效益的预期。在脱机内容拥有者的接受方面取得尚有争议的有限成功后,它开始大踏步地开展各种最新的协作,如长期广告、调查以及与NBCU的技术协作,并同Hallmark Channel联手为广告客户提供在线工具,对电视广告进行定位、输送和评测。⁸
- 法国电信通过足球节目的专卖权扩大了它的IPTV业务范围。到2008年底,它在欧洲的用户群体增加到170万人以上,其中很大一部分源于法国的IPTV市场。⁹

- HULU是由Fox和NBCU共同成立的一家在线视频企业,它获得了广泛的接受,并且它的受众渗透率远远超过最初的预期。它现在面临的挑战是开发一种能让在线视频货币化的模式,这样,该行业就可以规避模拟资金(Analog dollar)变成数字零头的风险。¹⁰

- CANOE企业的目标是期望通过集成有线电视行业,在全国实现可寻址的、交互式的电视广告;该行业已饱受分割之苦,并导致总体广告份额很低。

这意味着什么呢?这意味着所有这些都正在提升能力要求的门槛,并重新定义消费者和广告客户的预期。尽管我们清楚不是所有的企业都将取得成功,但商家们对新加入者的服务仍然非常满意,因为这些服务是有效性、责任感、效率和新业务模式的体现 - 并日益期望传统的竞争者也能提供可与之媲美的服务和功能。

“我担心的是进入媒体领域的技术竞争者 - 他们不会受制于困扰着传统广告商的传统障碍。”

— 一家大型内容网络的数字主管

到达数字消费者的路径

不断发展的业务模式

如果将精确性要素 - 从印象到洞察力 - 与跨平台集成结合在一起, 那么在随后的五年中, 会持续发展出四种不同的业务模式(参见图4)。

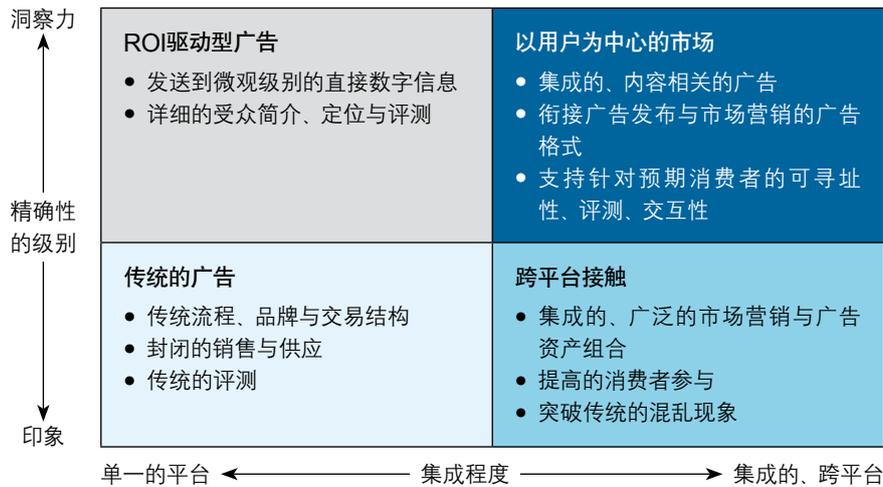
传统的广告 - 这代表传统的方法, 它依赖于: 统一的平台、面向大众的预期受众接触范围评估方法以及基于印象的评测, 如每千人成本(Cost per thousand, CPM)。它是交易结构与流程为基础的, 包括封闭的广告销售与提供, 通常会根据提交的印象数量评估广告效果。

ROI驱动型广告 - 这主要是指像Telefonica与Google这一类的公司, 它们使用详细的受众简介、定位与评测, 实

现高效的、有效的广告活动, 通过提高精确性获得的洞察力, 能实现向微观级别发送直接的数字信息, 并更深入地了解受众的响应以及有可能因此而提高ROI。

跨平台接触 - 这主要是指像英国广播公司和Fox一类的公司, 它们旨在提高集成的程度。构建广泛的、集成的市场营销和广告资产组合, 可以克服传统的杂乱现象, 并提高消费者的参与。

以用户为中心的市场营销 - 使用这种模式的公司将采用广泛集成的、前后呼应的、衔接广告和市场营销形式的广告, 并实现针对预期消费者的可寻址性、评测、交互性和“了解我”(Know-me)信息。在随后的五年中, 我们预计这些领先企业才会真正出现, 并获取不成比例的市场占有率价值。



资料来源: IBM商业价值研究院

图4. 超越广告: 业务模式的演变

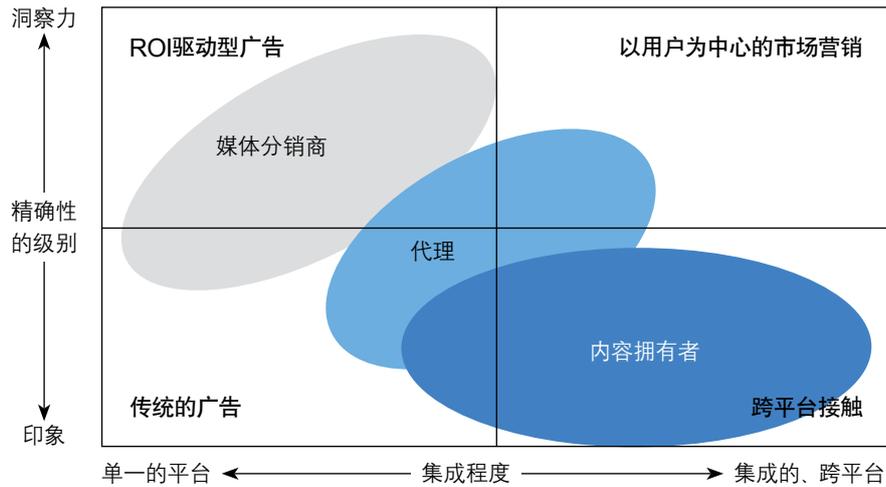
M&E竞争者选择各不相同的发展道路

尽管行业是向以消费者为中心发展，但被调查者在根据他们的传统市场定位采取各不相同的发展途径(参见图5)。现在的许多公司都侧重于下列三种业务模式之一：传统的广告、ROI驱动型广告或者跨平台接触，但是，公司尚未提供以用户为中心的市场营销经验。

内容拥有者 - 为了保留现有的受众和市场占有率，这类公司会主要将侧重点放在跨平台接触上，包括提供各种跨越传统平台和新媒体平台实现广告格式打包的机会。其中特别强调安排优质的内容，因此，市场营销信息与相关的媒体内容具有高度的相关性。例如，NBCU在2008年中期与Nielsen合作设计了跨个人电脑、手机

和电视三种平台的总受众人数评测指数(Total Audience Measurement Index, TAMI)。¹¹ 2008年，Turner Networks实施了一项战略，该战略根据节目的内容在上下文相关的间隙中插播电视商业广告。¹²

媒体分销商 - 为了增加广告的市场占有率，媒体分销商会利用手头直接掌握的消费者以及对于消费者行为的了解，并将侧重点放在提供洞察力上，包括详细的评估、内部措施以及更复杂的定位 - 通常是定位于一个特定的平台上，如电视、在线或者手机。例如，有线电视、卫星以及远程通信供应商的侧重点是受众简介以及定位。许多公司(如Rentrak、TNS和TiVo)的侧重点是通过机顶盒数据提供统计数字级别的评估，以跟踪实际收看广告的消费者人数。¹³



资料来源：IBM商业价值研究院

图5. 超越广告：行业参与者的定位

代理机构 – 为了帮助它们的广告客户，代理机构刚开始将侧重点同时放在精确性和集成上，平行推进，通过各个代理单位实现以客户为中心的目标，并侧重提供以ROI为中心的营销。例如，为了成为Dell唯一的服务商，WPP成立了一家整合服务提供的代理机构 – 现称为Enfatico – Dell计划在三年内向该代理机构投入45亿美元。¹⁴ Publicis则启动了跨代理机构的VivaKi方案，该方案立足于Publicis各个业务的数字化营运，并配有技术力量设计各种工具和开展协作，以便更轻松地大规模实施数字化市场营销广告。¹⁵

任何公司向消费者中心转变的速度将取决于它的出发点，以及有多少传统业务已经处于危险之中。大多数公司开始时很可能是将侧重点放在深化ROI功能或者推动跨平台集成上，而不是同时着手这两个方面。

但是，即使公司选择更深思熟虑的、循序渐进的战略，现在也必须分析并尝试各种新的模式，以维护它们未来的收入。音乐行业的经验教训说明，核心竞争者极其关键的一点是必须更广泛地思考自己在广告价值链中能够成功地进行竞争的位置，以及它们必须培养哪些能力。（参见“音乐行业的教训”）

必须克服的障碍

M&E公司的变化尚未跟上广告客户的需求变化。M&E公司 – 无论是内容所有者、媒体分销商或者代理机构 – 都已将主要的侧重点放在精确性或者集成上，而不是放在两者的基本服务能力上。但是，在它们实现这点并到达期望的以消费者中心的状态前，M&E公司必须克服大量的

音乐行业的教训

广告行业的公司无法承担音乐行业的损失。2003年到2012年间，音乐行业的传统竞争公司预计损失了几乎35%的价值，而该期间的预计收入从120亿美元下降到80亿美元。¹⁶ 此类损失大部分要归因于数字化迁移：随着传统销售额的下降，2003年到2007年间数字音乐的销售额同比上升了69%。¹⁷

尽管传统的公司已遭受重创，但向数字化音乐的迁移已让行业的许多下游公司受益。其中就有数字音乐竞争厂商、提供铃声和回铃下载的无线供应商、音乐会筹备方甚至创新的零售商，他们提供设置和其他与消费者家用娱乐体验有关的服务。

了解这一价值转变和理解当前音乐行业中的发展领域，可为面临类似的数字化挑战的M&E公司提供下列有用的经验：1)无所作为实际上就等于价值损失，2)传统的竞争者必须想方设法抢在新进入者前实现客户所需的体验货币化，3)通过增值服务、硬件和软件产品帮助客户实现“超越内容本身的价值”中存在着大量的机会。

障碍，才能在这样的经济环境中取得成功，包括：新媒体格式的不确定性、分散化、封闭的营运模式和数据过剩。（参见“以用户为中心的市场营销：展望未来”）

新格式的不确定性。尤其是在新的经济环境中，存在着新广告格式(如新一代电视和手机)的发展问题以及新功能的问题(如跨平台的超级定位)。因此，本行业中的竞争者必须决定如何最好地根据他们的自己的优先级和能力分配预算，并考虑每种广告格式的当前的成熟程度。

以用户为中心的营销：展望未来

Mary是一家大型内容网络的广告和市场营销服务EVP。她正在和她的高端客户 - 一家加勒比海航线运营商的CMO - Paolo谈话。这在以前不过是一次简单的、为特定客户提供以固定价格计算的30秒电视广告的讨论，但现在则需要进行全然不同的讨论。

根据Paolo提高品牌知名度和取得领先地位的广告目标，Mary设计了跨越电视、在线视频、社交网络和手机的一系列广告发布和营销服务。她还跟客户一起分析了每个平台的目录可用性，动态地确定了该系列的价格，并在该方案中集成了定制的调查和分析。

Paolo接受这套提议，并迅速地商定了ROI的评测和跟踪标准；这有赖于“交错媒体广告协会”设计的全行业通用的一致标准，而Mary的网络正好在去年加入了这个协会。她的网络还利用自动的系统获取并报告“谁”查看了哪些内容，以及跨平台产生了哪些措施。

Mary和Paolo接着与广告代理进行洽谈。各方一致认为，要赢得Paolo的多个目标受众 - 度蜜月的夫妇、退休人员和年轻家族 - 他们必须按照平台设计大量的微型内容版本：30秒的电视广告、20秒的在线视频图像预滚动和10秒的手机广告展示。Mary满意的是可以低成本地发布这些广告，因为该代理机构已设计自动的微型版本服务能力和工作流系统，支持该开发流程。

在几个月后的每周分析会上，Mary和Paolo审核了集成的广告控制面板，并一致认为广告设计总体上已经顺利展开。通过对标测试和结果自动处理，他们迅速识别出广告未达到预定目标的领域 - 控制面板用“红灯”显示是度蜜月夫妇的在线广告。尽管他们在热带假日情形承接安排上达成了一致 - 但点击率低于预定的目标，这对于能否实现ROI预定目标提出了挑战。随后，Mary与她的团队共同修改了广告安排。在其它方面，Paolo对于广告处于跟踪状态表示满意。

分散。大量现有的供应商都是按照媒体形式分类的企业，尤其是在较新广告形式领域中的企业，这导致了购买上的效率低下和不兼容性。M&E公司应该推动制定跨行业的标准，对广告格式(平台内部和平台之间应使用一致的系列广告格式)、流程(适用于广告购买、销售和评测方法)和评估标准(保持“点击”、“查看”等定义的一致性)进行明确的规定。

针对交互式广告形式，评估标准的标准化是尤其重要的，而这方面已有的标准非常有限，如在线视频目标站点间的交互。即使是传统的互联网广告格式(如平面显示广告)，供应商和买方之间对于评估方法也没有达成一致的意见。

封闭的营运模式。在用于销售、跟踪或者提供集成的、“了解个人信息”的广告支持工具、流程或者组织方面，跨平台的集成十分有限。例如，尽管存在着许多广告支持供应商，但大多数仅服务于特定的广告或者市场营销平台(如线性广播电视、有线电视、报纸)，几乎没有供应商能在跨平台支持中包括库存预测、动态定价、包装、交付和汇报。即使存在此类支持工具，由于独立的小组分别处理数字化广告交易和传统广告交易，许多公司的封闭式结构也会妨碍它们的使用。

数据过剩。目前已经有海量的信息，但是，如果数据结构、评测标准或者分析方面缺乏一致性，将难以访问这些海量的信息。行业内的供应商之间或者平台之间一直存在的凌乱局面和缺乏一致性，使得人们非常难以进行可比性分析。数据分析的使用在不断上升，但尚未用于在企业级实现分析基于实时响应的洞察。公司必须了解每个平台的定位将变得多么复杂(或者“微观化”) - 这部分要取决于发现每个平台对行业的收益递减点数。

支持以用户为中心的营销的四种能力

因为传统的广告将向以消费者为中心发展，因此以下四个领域中的新能力极为重要：我们将这些功能领域描述为创意、洞察力、合作与 workflows(参见图6)。

创意 – 从以媒体为中心的设计到跨平台的创新

从历史上看，媒体行业侧重于设计媒体平台所独有的创意概念，比如30秒电视广告是创意的重点形式。创新往往以不为人知的形式出现，而创意开发的高成本已成为阻碍尝试新概念的障碍。

未来创新的出发点将逐渐由媒体平台转变为客户。随着参与企业数量的增加，以及技术成本的下降，参与企业将不得不进行各种探索 – 因为，广告客户都渴望尝试与众不同的概念。

洞察力 – 从数据到更深刻的洞察力

广告行业传统上要依赖基于圆桌形式的、家庭级别的评估数据，并以印象作为主要的传播载体。评估因媒体平台的不同而不同。如果不整合评估标准，跨平台的可比性或者标准化都将是一纸空谈。

未来需要集成各种洞察力，以便实现真正的ROI分析，从匿名的家庭评估和基于人数的定位，迁移到独立的、由集成控制面板和基于行动评估所支持的内容定位。例如，机顶盒可提供大量的新的有价值的信息，能在有线电视、电信和卫星领域实现切换和交互，以定位目标客户。

协作 – 从专有模式到开放协作

广告过去主要是靠关系来推动的行业，它的交易也是以独占的、封闭的方式进行的。



资料来源：IBM商业价值研究院

图6. 以用户为中心的营销的新能力

因此，其流程、数据结构和格式标准很有限。但是，今天随着消费者日益分散化，人们也越来越强调跨平台提供广告了，最终导致交易的数量也呈现按指数规律增加的趋势。就未来而言，跨行业的协作和一致性是实现规模效应以及其它营运效率不可缺失的元素。随着广告生态系统不断的演变，我们将逐渐发现了新的合作方式，包括在整个行业价值链中的新协作方式。

工作流 - 从手工工作流和模拟工作流到自动化工作流和数字流程

以前的广告是人工密集型行业，很少使用自动化的广告支持工具。以用户为中心的市场营销需要新的效率和效益 - 包括端到端数字工作流的自动化和各种流程、格式和评估标准 - 因为支持新的广告格式需要增加步骤数量，支持目标定位和行业预计收入的持续下降需要增加版本。

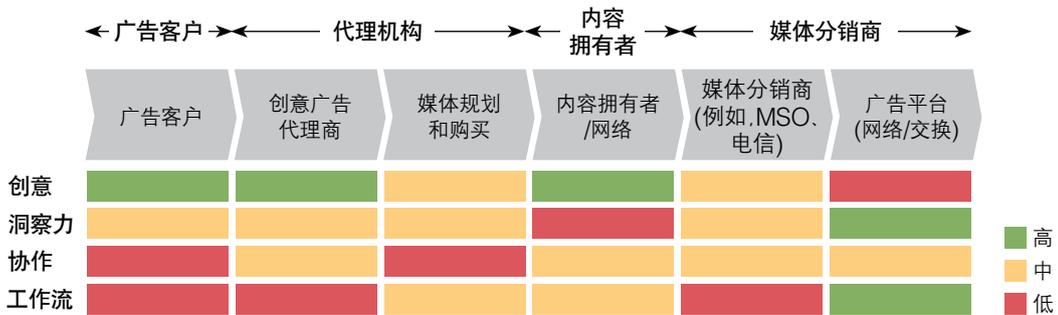
通过自动管理生产开发流程，新的工具和应用程序有助于同时提高效率和效益。¹⁸ 增强的知识管理和合作工具可以提高流程效率，降低营运成本。集成的广告支持工具能自动处理库存预测、定价决策和跨平台交易的开发。预计基于规则的自动创意版本管理软件会得到广泛

使用。最后，领先企业必须打造动态的企业 - 在规划并合理管理重大变化时，灵活的基础架构是十分关键的。

即使各个公司在内部完成从传统广告向以用户为中心的营销的转变，整个行业也仍然需要通过协作共同制定关键的决策。在制定跨平台的评估标准方面，尤其如此 - 这在整个广告和市场营销平台之间实现可比性的基本要求。尽管行业已经就某些平台(例如，电视和报纸)上的标准达成了一致意见，但这一新要求范围应该更广泛。

从哪里开始：代理机构、内容拥有者和媒体分销商可以做什么？

尽管需要将侧重点同时放在精确性和集成上，但当前的经济环境下，投资决策明显会受到影响，并且，每个公司前进的道路和步伐也将会受到影响。许多参与企业可能决定将侧重点放在一系列能力上，这些能力既能帮助它们为未来做好准备，又能帮助它们获得短期的效益。每个M&E参与企业都应提供以用户为中心的、市场营销所需的、独特的服务能力，并重新审视自己已经拥有的能力，以便充分挖掘能力范围内的各种机会，同时弥补关键能力的差距(参见图7)。



资料来源: IBM商业价值研究院

图7. 行业参与企业在起始位置的相对强度

代理机构

对于代理机构的传统定位而言，虽然可以期望在洞察力和跨平台之间实现平衡，但短期内的侧重点可能更倾向于利用创造能力。同时，代理机构也希望凭借雄厚的海量数据访问实力渗透到“洞察领域”。

近期的重点建议：

- 实现收入的多样化，方法是提供广泛的市场营销服务能力，集成传统的服务，以便在最高的战略层面保障与客户的业务关系。
- 尝试各种能提供和自动处理ROI分析的新格式/播放器、新工具和服务。
- 通过重组提供集成的、以用户为中心的、跨平台广告。这包括拆除规则、产品和分析之间的信息障碍。
- 成为“洞察代理人”。设计以用户为中心的数据结构，提供企业级的、基于活动的、集成的、客户化的控制面板。
- 协作推动跨行业标准的制定。考虑协作，补充当前所缺组件的不足(如支持平台、精确的定位和评测)。
- 追求营运效率。实施自动化 workflows、自动化的创意开发工具和端到端集成的媒体购买平台 - 小投入大产出。

代理机构的主要问题

1. 我们如何打破各个代理机构之间的信息障碍，实现以用户为中心？
2. 我们可以在哪些方面改变我们的业务模式、后台部门能力和开支结构，从而处理以前劳动力密集的、高风险的交易？
3. 我们如何利用数据获得承担“洞察代理人”角色的机会？
4. 哪些措施可以帮助我们提高传统的、封闭的广告支持工具和组织结构的效率？

内容拥有者

不管消费者是否在逐渐远离传统平台，内容拥有者和网络仍在努力保留现有的市场份额。如果要想获取更大的市场份额，竞争企业必须转变它们的角色，同时还要投资于必要的基础结构，为该行业提供的更多的整合和洞察。

- 扩大系列客户产品/服务，使其包括市场营销服务，以便获取更大的市场开支份额。
- 开发各种增值服务机会，如创意服务、调查、规划和市场营销服务。设计适当的业务模式(例如，销售和交付优质的服务，而不是将仅仅将其包括在优惠客户的合约中)。
- 通过机构重组，实现以用户为中心的广告。帮助改进产品、规范和销售人员之间的协调，并利用数字化 workflow。
- 重建和重组广告销售人员，实现跨平台交易，并通过使用销售支持工具提供灵活的、集成的设计，以便同时实现集成交易和ROI分析的可扩展性。
- 立即构建各种组件，实现规模化的洞察。培养客户洞察能力，构建以用户为中心的数据结构，并采用自动化的媒体综合优化工具。
- 协作推动跨行业标准的制定，并考虑协作，补充当前所缺组件的不足(如“长尾”(Long-tail)销售额、精确的定位与评测以及真正的ROI分析)。
- 追求营运效率。使用 workflow 自动化，设计灵活的、集成的、能适应改造快速而持续的变化的广告支持工具。通过增强的支持系统(如记帐和财务管理)提高团队的能力。

内容拥有者和内容网络的主要问题

1. 如何维持核心收入，并在更大的市场上获得更多的“蛋糕”？
2. 我们可以在哪些方面使用数据证明传统媒介形式和新的试验形式的价值？
3. 我们如何可以在价格和包装上保留更多的影响？
4. 哪些措施可以帮助我们提高传统的、封闭的广告支持工具和组织结构的效率？

媒体分销商

媒体分销商的兴趣是增加“钱包”(wallet)份额,为此,它们可以利用现有的消费者业务关系,实现各个设备之间的关联和结合。实践证明,充当价值链中内容拥有者的“广告推动者”,要比只关注单个广告库存更有利。

- 进行可持续的创新。设计各种方法,跨格式和介质(电视、个人电脑、手机)进行持续的、不间断的新产品开发试验 - 敏捷性、试验和承担风险的意愿都是非常重要的。
- 利用独特的优势。例如,电信公司可利用无线业务和独特的位置信息的业务优势,这是其他竞争对手无法提供的。
- 考虑扩大集成的范围。确定各种机会,迅速向市场提供集成的、跨平台的产品。
- 从根本上考虑销售人员的效率,提供恰当的工具、协作和结构。
- 正式确定目标定位和选入战略。消费者会提供有关自己的信息,以换取他们所看重的东西。
- 协作推动跨行业标准的制定。行业合作是非常关键的,跨平台的可比性也是如此。考虑协作,补充当前所缺技能和专长的不足(如增值服务、面向品牌的销售)。
- 追求营运效率。使用 workflow 自动化,设计灵活的、集成的、能适应快速持续变化的广告支持工具。

媒体分销商的关键问题

1. 如何有效地采取市场活动? 行业如何管理实现超目标活动的复杂性?
2. 我们如何处理动态的库存预测和多种价格战略?
3. 对于处理隐私问题和选入战略,我们拥有哪些选择?
4. 我们如何证明精确广告的价值(品牌和交易)?
5. 为了跨平台接触消费者,我们扩大介质的计划是什么?
6. 我们如何响应绕过网络的“越顶”(Over-the-top)内容?

超越广告: 主动接近变化

在上一期的关于广告白皮书中,我们预测了“我们所知的广告的局面”。随着变化速度的加快,以消费者为中心的状态已经出现。内容拥有者、媒体分销商和代理机构都面临着传统广告和市场营销无法解决的新挑战。为了适应这种形势并生存下去,参与企业必须制定相关的战略,通过跨平台整合实现精准客户定位和关注ROI的目标。通过继承历史渊源、内容和网络,M&E就有希望成为胜利者而不是牺牲品。

随着媒体企业关注未来和驾驭当前经济环境中的挑战,他们必须开始培养各种现在就能带来效率和效益的服务能力。即使那些决定在短期内不准备全速前进的企业,也应该分析和试用新兴的模式,做好自己的定位,以便随时利用所出现的各种机会。

作者简介

Saul Berman博士是IBM全球企业服务部的合伙人和全球总经理，领导IBM全球战略和变革部门所有行业的研究工作。他拥有超过25年高层管理咨询经验，并就战略和媒体与娱乐的未来发表了多篇文章和深度报告。

Berman博士经常在大型行业会议上发表主题演讲，曾被《咨询杂志》选为“2005年最有影响的25位咨询顾问之一”。他的电子邮件是：saul.berman@us.ibm.com

Bill Battino是IBM全球企业服务部在媒体和娱乐、远程通信和公用设施咨询做法领域的全球执行合伙人。他在战略规划、转型、购买、市场评价、财务分析和组织协助领域拥有25年咨询经验。除了经常在行业会议和活动发表演讲之外，Battino先生还领导和撰写许多媒体与远程通信研究论文。他的电子邮件是：william.battino@us.ibm.com

Karen Feldman是IBM商业价值研究院全球媒体和娱乐的主管。她拥有超过十年的咨询经验，并与许多领先的公司战略与营运项目中进行过广泛协作。她在广告和市场营销规范方面拥有深厚的经验。他的电子邮件是：karen.x.feldman@us.ibm.com

管理层发起人

Steve Abraham, IBM全球企业服务部全球媒体和娱乐行业主管

Steven L. Canepa, IBM总经理,全球媒体和娱乐行业

投稿人

Ragna Bell, 媒体和娱乐行业, IBM商业价值研究院

Emma Knutson, IBM全球企业服务部战略与变革、媒体和娱乐副合伙人

Ekow Nelson, IBM商业价值研究院沟通部门主管

Eric Riddleberger, IBM全球企业服务部战略与变革沟通部门主管

William A. Serrao, IBM全球企业服务部美洲媒体和娱乐行业主管

Louisa Shipnuck, IBM媒体和娱乐行业全球业务开发高级管理人员

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

参考资料

- ¹ Berman, Saul J., Bill Battino, Louisa Shipnuck and Andreas Neus. "The end of advertising as we know it." IBM Institute for Business Value. September 2007. <http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1028798?cntxt=a1000062>
- ² Berman, Saul J., Niall Duffy and Louisa Shipnuck. "The end of TV as we know it: A future industry perspective." IBM Institute for Business Value. March 2006. <http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/imc/a1023172?cntxt=a1000062>
- ³ "Massive Passives" are defined as those consumers 24 years and older, who own or use three or fewer multi-media devices on a regular basis.
- ⁴ Association of National Advertisers. "Integrated Marketing is Top Issue on Marketers' Minds." April 8, 2008. <http://www.ana.net/news/content/1190>
- ⁵ Veronis Suhler 2008 US Communications Forecast. http://www.vss.com/news/index.asp?d_News_ID=177; IBM Institute for Business Value analysis.
- ⁶ Ibid.
- ⁷ "Epsilon Chief Marketing Officer Survey." Epsilon. September 8, 2008. <http://www.epsilon.com/epsilon/About-Us/Press-Releases/9808/p62-l3>
- ⁸ "Google, Hallmark Channel in Ad Partnership." San Francisco Business Times, December 3, 2008. <http://sanfrancisco.bizjournals.com/sanfrancisco/stories/2008/12/01/daily36.html?surround=lfm>, December 3, 2008.
- ⁹ France Telecom Press Release, "Third quarter 2008 financial information." October 30, 2008. http://www.francetelecom.com/en_EN/finance/invest-analysts/cons-results/att00006048/CP3Q08VA.pdf
- ¹⁰ "Hulu Already On The Up." Web TV wire. <http://www.webtvwire.com/category/companies/hulu/>
- ¹¹ "NBC Offers Olympic Measurement across TV, VOD, Online, Mobile." MediaBuyerPlanner. July 7, 2008. <http://www.mediabuyerplanner.com/2008/07/07/nbc-offers-olympic-measurement-across-tv-vod-online-mobile/>
- ¹² Eggerton, John. "Turner launches Contextual Ad Service." Broadcasting & Cable. September 10, 2008. <http://www.broadcastingcable.com/article/CA6604091.html>
- ¹³ "Agency, TV Researchers Huddle With Set-Top Data Firms, TiVo Reveals 'Viva' App." Media Daily News. January 9, 2009. https://www.mediapost.com/publications/index.cfm?fa=Articles.showArticle&art_aid=98056
- ¹⁴ O'Brien, Keith. "New Dell, WPP agency Da Vinci prompts industry discussion." PRWeek. December 7, 2007. <http://www.prweekus.com/New-Dell-WPP-agency-Da-Vinci-prompts-industry-discussion/article/99760/>; McMains, Andrew. "WPP Names Dell Shop 'Enfatico'." Adweek30. June 10, 2008. http://www.adweek.com/aw/content_display/news/agency/e3i69ca9ccee6f4473d724d58edccc95fc8
- ¹⁵ "Publicis launches digital advertising plan." Reuters. June 25, 2008. <http://www.reuters.com/article/internetNews/idUSL251921420080625>
- ¹⁶ "PwC Global Media and Entertainment Outlook 2008-2012." PricewaterhouseCoopers. 2008; IBM Institute for Business Value analysis.
- ¹⁷ Ibid.
- ¹⁸ An example of new tools is Marketing Resource Management (MRM), a set of software based capabilities designed to organize, manage and optimize marketing budgets, processes and resources. There are two main goals of MRM: improving efficiency of marketing processes and improving effectiveness of marketing investments and resources. http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_Resource_Management



© Copyright IBM Corporation 2010

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号
盈科中心IBM大厦25层
邮政编码: 100027
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码: 510620
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182