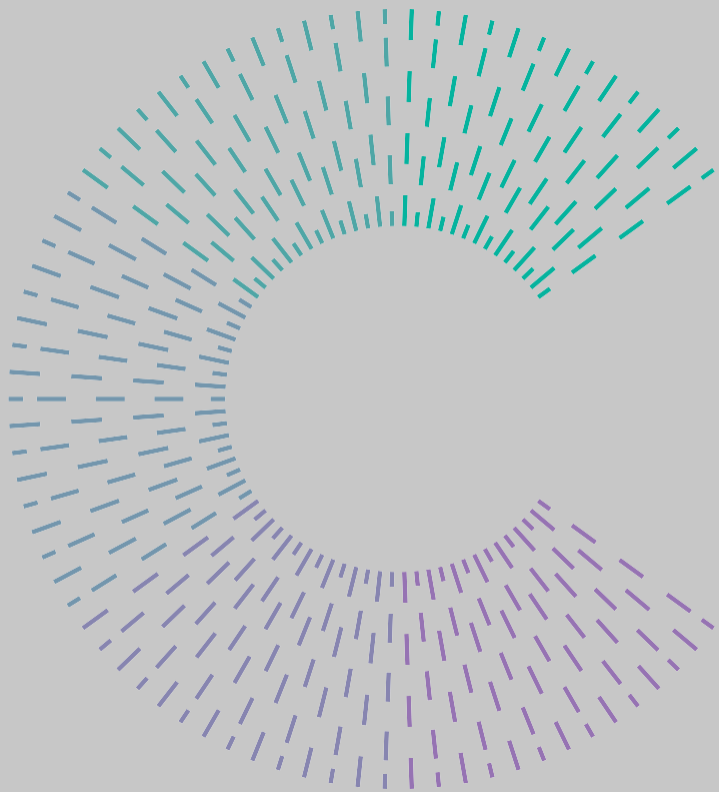
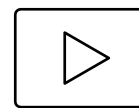


媒体和娱乐行业 传统企业逆袭



全球最高管理层调研
(第 19 期)

IBM 商业价值研究院



未来该走哪条路？

市场所传递出的信号让人非常困惑。随着数字化技术转变整个世界，垄断企业迎来黄金时代。但合作生态系统也在不断蓬勃发展，即使在行业集中度提高而竞争程度趋降的某些行业，创造力依然非常旺盛。难怪最高层主管们对此深感不解。

媒体和娱乐行业 (M&E) 的最高层主管也不例外。对于是重点关注新兴市场还是既有市场，他们明显分成两个阵营（44% 对 43%）。以前，他们认为开放式创新会成为主流，而现在，越来越多的受访者认为企业内部创新又占据了上风。然而，以下两点获得了广泛认同：价值主张和价值链正在发生显著变化。足有 68% 的媒体和娱乐业受访最高层主管预计，未来对客户体验的关注度会超过产品，超过一半 (55%) 的受访者预计会扩大其合作伙伴网络。

媒体和娱乐业的最高层主管还表示，在未来几年，最有可能影响企业的外部力量将发生细微变化。市场力量稍稍领先于技术因素（68% 对 67%）。人员技能仍令人担忧：63% 的受访者表示，未来几年人才因素将对企业产生重大影响。此外，宏观经济因素跃升到第四位，这不足为奇，因为在并购浪潮重塑该行业的大背景下，媒体和娱乐行业最高层主管正在经历充满挑战的时期。

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对媒体和娱乐行业的 578 名最高层主管开展了调研。这些调研对话既包括定量回答，也包括定性回答。本媒体和娱乐行业调研报告从收集的全部数据样本中选出 566 项有效回答作为分析基础。

来自 112 个国家或地区 20 个行业的 12,800 多名最高层主管参与了本次最新调研，涵盖 6 种最高管理层职位。我们使用 IBM Watson Natural Language Classifier 对高管身处各自环境所作的回答进行分析，并确定总体主题。我们还运用聚类分析和判别分析等各种统计方法，仔细研究所收集到的数百万个数据点。

重塑者遥遥领先

在研究过程中，我们确定了三种截然不同的组织“原型”，分别代表数字化重塑之旅的不同阶段（请参阅图 1）。

重塑者专注于开发突破性的产品、服务和业务模式；擅长从生态系统中获得价值；并积极开展各种试验性活动。他们的 IT 战略与商业目标保持一致，在应对变革方面也游刃有余 — 所有这些都帮助他们财务绩效和创新成果方面独树一帜。

实践者雄心勃勃，但尚未拥有实现抱负所需的足够能力。他们缺乏重塑者所具备的专注力和敏捷性。

渴望者则任重道远。他们还需制定清晰的战略，部署适当的流程和资源，并培养把握新机遇所需的敏捷性。

解读发展阶段的标志

那么我们到底处于哪个阶段呢？我们与最高管理层的对话以及与学术界的合作凸显四大主题：

颠覆潮头自信起舞

通向个性化的道路

拉动平台业务模式

积极创新与时俱进

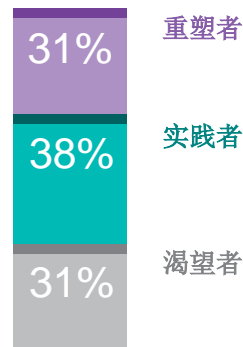
“我们从全新角度开展差异化竞争。别等着别人来颠覆你，你自己先把自己颠覆掉。”

中国某媒体和娱乐行业首席执行官

图 1

媒体和娱乐行业企业归入不同的原型类别

行业原型具有不同的特征，导致他们处于不同的位置。



颠覆潮头，自信起舞

两年前，我们采访的大多数最高层主管都颇为担心数字巨头和其他行业的初创企业闯入自己的传统领地。而现在，他们这方面的担心则有所缓解。只有 32% 的媒体和娱乐业最高层主管表示自己所在行业正经历翻天覆地的变化，只有 22% 的人认识到迫切需要转变企业以应对颠覆大潮。他们不再担心外来竞争者。尽管在 2015 年的调研中，我们发现 66% 的高管认为新的竞争者会蜂拥而至；而在本次调研中，只有 27% 的人这么认为。媒体和娱乐业的最高层主管仍担心数字巨头，他们的触角已伸到媒体和娱乐业的传统领地。但足有 65% 的受访者表示，真正的颠覆来自业内同行——尤其是那些进行自我重塑，力争在颠覆性的数字时代蓬勃发展的媒体和娱乐企业。

媒体和娱乐业最高层主管采用多种方式应对这些重振旗鼓的传统企业所带来的竞争，包括提供创新型新服务并加大对人工智能 (AI)、云平台和区块链的投资，力争深化对内容和客户的理解，更高效地管理海量的媒体内容。在我们的调研样本中，媒体和娱乐业重塑者明显领先一步。他们为迎接颠覆大潮的到来做了更充分的准备：79% 的重塑者已制定应对策略，抵御颠覆性力量（而实践者和渴望者的比例分别为 54% 和 29%）。在快速失败和成功创新同样都会获得奖励的企业文化氛围中，他们更愿意迎接挑战，并快速调整发展方向。

通向个性化的道路

如今，在个人层面与客户建立关系至关重要，但是，要设计富有吸引力的个性化体验极为困难，这需要深刻了解不同人群的特点。由于受众分散、内容规模庞大、交付格式不断变化，因此媒体和娱乐业最高层主管尤其关心客户体验。三分之二的受访最高层主管表示，获得客户或受众洞察力非常重要，或者至关重要。他们还将反馈作为改善客户体验的最佳方式之一。

媒体和娱乐业重塑者再次一马当先。他们采用设计思维方法处理问题——直接与客户接触；咨询合作伙伴，更好地了解客户体验；并将反馈纳入规划之中。他们也更能发挥人工智能 (AI) 的潜力，不断改进产品和服务交付模式（这样做的重塑者有 45%，而表达相同观点的实践者和渴望者的比例分别为 31% 和 5%）。结果如何呢？相较于业内同行，媒体和娱乐业重塑者在打造个性化客户体验方面更加高效（请参阅图 2）。

“人工智能产生深入洞察，帮助我们更准确地预测客户选择。”

美国某媒体和娱乐行业首席营销官

拉动平台业务模式

平台业务模式的出现是近期最令人兴奋的趋势之一，这种模式将生产者与消费者直接对接起来，确保企业更快地实现增长，获得更高的利润。例如，YouTube 作为平台统筹者，控制着沟通交流的方式，并从平台获取广告收益，但它并不掌控内容的生产方式。

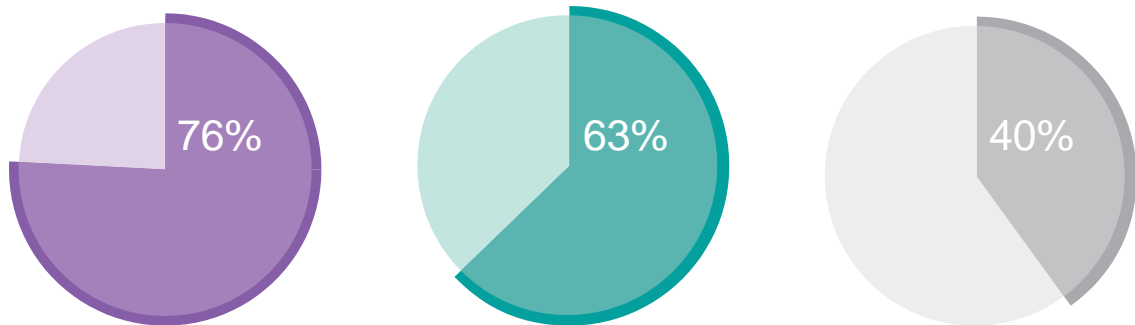
虽然只有 5% 的媒体和娱乐业最高层主管已拥有平台，但 45% 的受访者正在积极试验或考虑采用这个概念。那么，平台模式的运作原理是什么呢？

图 2

拉近距离，实现个性化。

媒体和娱乐业重塑者在营造个性化客户体验方面表现卓越。

重塑者
实践者
渴望者



贵公司在打造个性化客户体验方面的成效如何？（选择“高效”或“非常高效”的受访者比例。）

我们确定了三项成功“法则”：借助互惠关系创造价值，从数据中获得效益以及致力于创新。媒体和娱乐业的重塑者符合这些特征。与只考虑平台选项的企业相比，他们更相信合作伙伴的力量。而且，他们更愿意在技术方面投资，籍此实现自身目标：66% 的媒体和娱乐业重塑者预计会增加云计算投资（而表达相同观点的实践者和渴望者的比例分别为 47% 和 39%）。接近三分之一 (30%) 的媒体和娱乐业重塑者希望借助区块链消除中介机构，从而降低交易成本，例如购买内容时进行的微支付。

积极创新，与时俱进

随着企业通过合作开展创新，并以生态系统取代单打独斗模式，他们的工作组织架构发生了巨大变化。最明智的最高层主管总能高屋建瓴，建立能够不断学习的团队。媒体和娱乐业格局日新月异，因此最高层主管尤其关注企业敏捷性和新的工作方式。在未来几年计划投资人工智能的所有媒体和娱乐业最高层主管中，虽然大多数人还在初步探索哪些流程能从自动化获益，但仍有接近一半 (46%) 的人将此项投资视为对业务流程进行优化和自动化的一种有效方法。

在我们的媒体和娱乐业调研样本中，大多数重塑者和实践者已经在努力提升企业敏捷性和协作能力。而重塑者则走得更远：他们更加重视加大创新力度，并且希望团队快速起步：72% 的重塑者积极征求员工的意见，不断推动创新；而表达相同观点的实践者和渴望者企业的比例分别为 54% 和 35%。相较于实践者和渴望者高管，媒体和娱乐业重塑者的最高层主管在支持团队做出最佳行动方案决策方面的表现一直更优异。

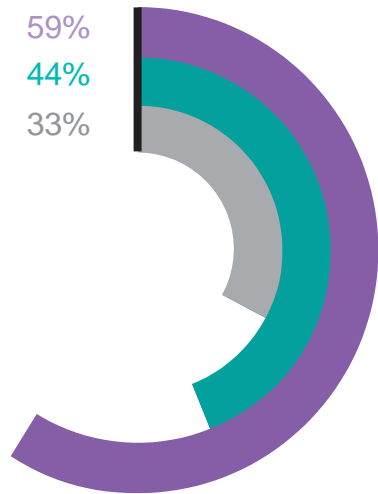
不仅如此。媒体和娱乐业重塑者建立了适当的合作伙伴、供应商和分销商网络。他们认识到在整个内容价值链中整合运营的重要性（请参阅图 3）。他们还安排合适的资源（比如具备合适技能的员工）执行战略。换句话说，媒体和娱乐业重塑者将充满活力的愿景与开放的文化和敏捷的运营有机结合起来，而正如我们的调研结果所示，这三者正是企业灵活性的基石。

图 3

重塑者
实践者
渴望者

整合资源。

重塑者更看重整合运营。



问题：对于从未以整合方式运营的企业而言，实现横向整合有多重要？（选择“重要”或“非常重要”的受访者比例。）

强化优势：立即行动

抓住机遇。 转变为以客户为中心、由洞察驱动的企业模式，准确为受众提供他们所期望的内容。利用认知能力发掘并解读之前无法访问的数据。将受众、内容和上下文洞察力有机结合起来，打造富有吸引力的个性化体验。

翻新基础架构。 为超级可扩展的平台投资，运用云计算、人工智能以及区块链等新技术，应对持续增长、不断变化的内容。寻找各种新颖方法，有效管理不断增长的媒体处理量，确保为受众提供有针对性的视频内容。

重新设计业务模式。 营造更为开放和协作的企业文化，在新的媒体格局中高歌猛进。投资新兴技术，优化广告收益以及版权和版税收入。取消非核心业务，将省下的资金重新用于内容和技术投资，实现更进一步的增长和成功。

相关 IBM IBV 最高管理层调研计划执行报告

如欲阅读完整的“传统企业逆袭”报告，请访问：ibm.com/services/cn/gbs/ibv/c-suite/global_reports。通过以上链接，还可以找到我们的每月洞察和相关的最高管理层执行报告，内容涉及物联网、人工智能和区块链。

了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：ibm.com/iibv。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在手机或平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美国出品
2018 年 4 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在全球许多司法管辖区域的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示的还是默示的）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

20014620CNZH-01

