

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

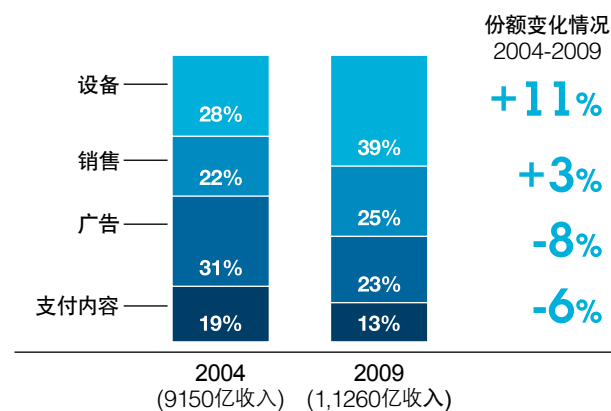
数字内容消费如今在年轻的消费群体中间已经成为主流趋势，且更大年龄层的消费群体也在以惊人速度不断增长。只要利用手中“永远连线”的设备，消费者只需轻松点击，便可获得无限的音乐、视频、游戏、购物、新闻和更多类型的内容。这一数字化趋势已经给媒体和娱乐公司构成了巨大的挑战，主要推动因素来自以下三个方面：价值转移、替代产品和不尽理想的在线收入模式。

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

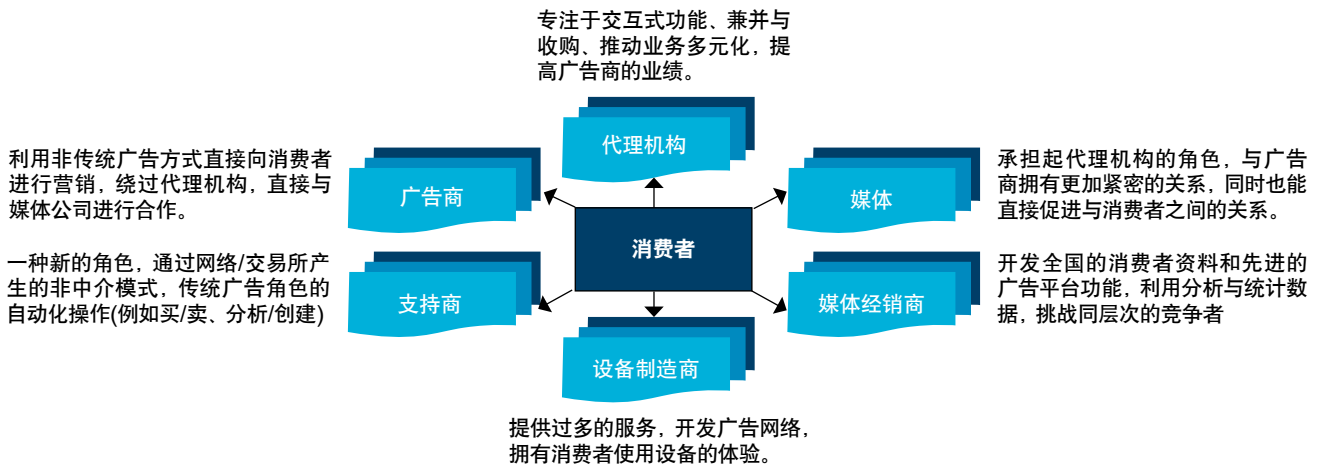
例如, Apple通过采用“饵与钩模式”(razor blade model) 获得了利润。与分发便携式音乐设备[或者称之为iPod] (类比为剃刀), 然后对其播放的音乐进行收费(类比为剃须刀片)的模式不同, Apple公司是对播放设备收取费用, 而对歌曲仅收取极低的标准价格。这种模式以一种全新的方式定义了价值, 并且为消费者提供了便捷。³ 其他的非传统相关公司也从市场中发现了新的机遇, 这些公司包括音乐会推广机构, 它们可以从现场音乐的扩展销售领域获得利润, 消费者愿意为现场的音乐体验支付费用。还有像Best Buy这样的零售商也推动了消费者购买并使用来自其Geek Squad子公司的室内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

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。

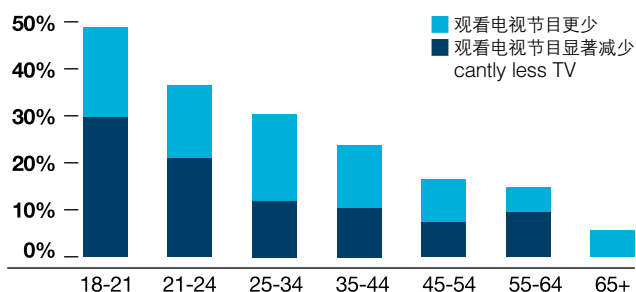
图2. 模糊的营销生态市场

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。

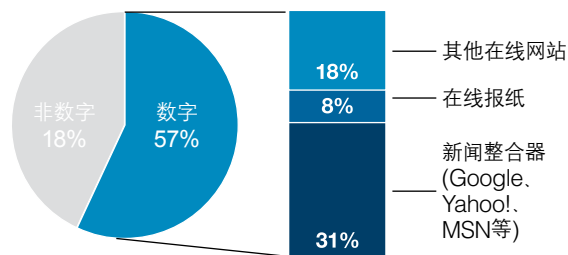
图3. 对于电视业而言，替代产品在年轻用户之间更加普及

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

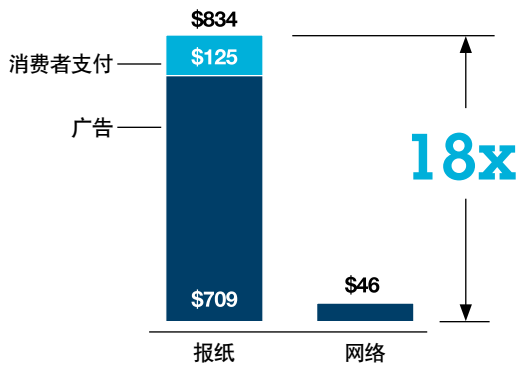
“我知道有些公司声称网络观众只是附加产物。但现实情况却是，它在明显影响有线电视的观众数量，特别是对于已经习惯了目前按需提供服务内容的年轻用户。”

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

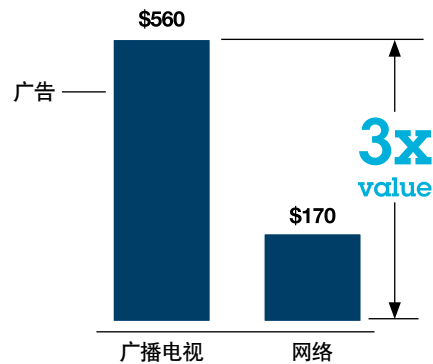
网络广告模式与纸制媒体的广告并不处相同的水平，因为网络存储内容过剩，且依赖于广告网络，所以面临着价格不断下滑的压力。

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

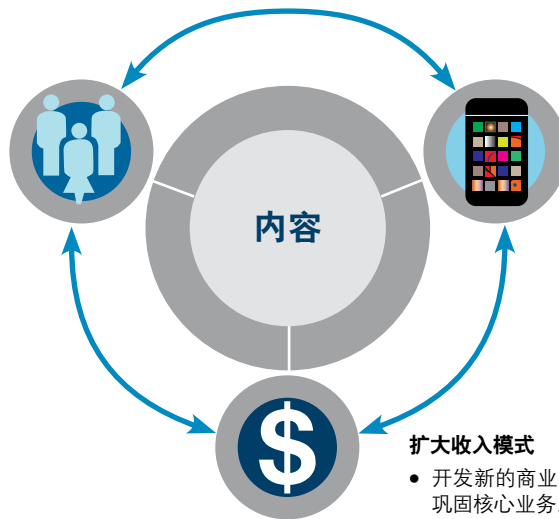
向数字领域的转变将会成为一个不断扩大的问题,或者是一个巨大的机遇,通过增强消费者的整体体验、推动新的分销平台以及扩大收入模式,可以开发出更具战略性和更加便于调整的消费者交易关系(参见图7)。

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。

扩大收入模式

- 开发新的商业模式和合作伙伴协作关系,巩固核心业务。
- 提高竞争地位,更快地产生新的收入。

资料来源: IBM商业价值研究院

图7. 媒体的收入挑战 – 核心战略领域

“很长时间以来，媒体公司在联系各个市场营销者的过程中起到了重要作用，但却没有收到任何效益。我们没有理由不去提供更加完善的服务体验(并努力使之货币化)。”

杂志出版商总裁

但是这些公司如何确定从哪里以及以何种方式来获得更大的价值呢？我们提出了三大策略来帮助传统的媒体实现这一目标：

1. 延伸至价值链中的其他元素，增强消费者体验，并提高收入份额。构建强大的合作伙伴关系，提高更大份额的价值链收入。
2. 提供社交体验。力图做到既能增强消费者体验，又可以通过价值延伸直接向消费者交付产品，以提高消费者的忠诚度。
3. 利用数据分析提供更多价值。运用奖励办法获得消费者洞察力，最终达到交换价值的目的。充分利用分析获得的消费者偏好与行为模式等认知，擅用专注于准确定位的广告与定价机遇的收入模式。

这三种策略都可以根据不同媒体和娱乐行业(参见案例研究：音乐产业)的特定情景来加以采用和调整。最为重要的是，媒体公司必须采取主动，因为无所作为只能持续不断使利润白白损失。

推动新的分销平台

为了成功发展相互联系的消费者体验，媒体和娱乐公司必须推动并优化新的分销平台，以便在合适的位置、时间，以任意格式向消费者提供所需内容。借助不断出现的新平台，消费者绝不缺少选择：智能手机、游戏控制器、移动音乐播放器、计算机、智能本、电子书阅读器、上网本、电动玩具和车内娱乐设备，这些只是其中的一小部分。

跨平台的机遇非常巨大并且仍在不断发展。例如，Nintendo Wii采用Netflix新视频流应用在第一个月便超过了一百万名用户。Apple在iPad最初供货的第一季度便销售了3300万台。而电子书阅读器市场预计在2010年将实现翻番，到2012年会再次翻番。⁹

与此同时，越来越多的消费者正在同时使用多种设备。例如，美国电视网NBC发现在该台报道奥运会期间，众多观众同时使用两种设备观看比赛：例如电脑和电视机或者是移动设备和电视机。当这种现象发生时，广告量骤然上升，因为NBC能够跨越多种设备创建更加吸引用户以及更具交互性的体验。¹⁰

新分销平台的关键优势在于，它提供了一个良好的机遇促进与用户保持更具策略性和持久性的关系。而且，消费者似乎更加开放，非常愿意形成这种关系。例如，尽管涉及到个人隐私，当被问及他们是否愿意提供自己网络或移动设备中的信息来交换某些服务时，超过50%的全球调查者表示在以下两种情况下愿意提供个人信息：即交易透明和交换有价服务。

案例研究

音乐产业

在产业不断转向数字化的过程中，音乐产业采取了哪些与众不同的方式，从而减轻了价值转移的效应，并且减小损失份额呢？

延伸至价值链中的其他元素，增强消费者体验，并提高收入份额。

如果唱片公司与设备制造商及早展开合作的话，它们或许就可以签定合约，从音乐播放设备产生的利润中分得一杯羹。或许唱片公司还可以从流行的数字化音乐获得大笔利润。它们本可以提供更加稳固的变量定价方式，从而更好地反映出单首歌曲的价值。它们在以上领域所做的尝试，例如2007年Total Music(该行业试图创建自有的数字销售业务)基本上都以失败告终。

提供社交体验。

如果唱片公司将自身与消费者的社交体验(如现场或网站音乐会)紧密联系在一起的话，它们在音乐会之外本可以获得其他的收入来源和销售交易，从而避免它们单纯围绕歌曲销售的布局日益艰难。

社交音乐体验服务大多数一直掌握在小型数字创新公司手中，包括Spotify(一家提供音乐流服务并让用户创建和分享音乐列表的网站)和Jelli(可以让电台听众同时与他人收听歌曲，并可以现场在线投票选出播放的歌曲)。¹¹ 这些公司提供的在线社交体验服务，原本可以由音乐唱片公司在更早的时间提供给用户，并且拥有这一新业务。

利用数据提供更多价值。

音乐唱片公司本来还可以提取消费者与音乐相关的偏好与行为模式的数据和知识，从而提供定位精准的服务，增强用户的聆听体验，帮助用户探求并分享最新的歌曲。例如，它们本来可以创建出一种Pandora网站提供的电台服务，该网站使用某种算法推荐用户所喜欢的类似歌曲。

在这些服务背后，唱片公司可以利用广告和定价策略，通过分析产品和/或其他收入模式，将这些消费者洞察力转化为货币。例如，它们可以根据消费者的偏好和品味，首先将艺人直接推到消费者面前。它们本来也可以向市场营销者提供有关消费者音乐偏好的洞察力，通过广告获得了额外的收入来源。

尽管网络的确具有精准定位广告用户的能力，但是仅有10%的网络广告达到了定位和相关目标。¹² 如今，网络广告仍然是由数量而非质量理念来推动的。另一方面，移动设备中广告数量很少，在许多方面都拥有很好的记录。各公司都采取了更加谨慎的方法，充分利用这种开放性，通过提供及时而又整合的相关内容和消息，来获得消费者的信任。

被调查的消费者表明，他们愿意为移动设备和其他新设备中的服务支付费用，这给了我们一个机会来实现更加平衡的收入模式。这打开了移动营销的多种可能性，它涉及到了营销内容的范围以及市场营销商如何与消费者进行交易等问题。

作为整合购物体验的一个经典案例，提供基于位置的社交网络移动应用服务的Four square网站推动了以下这一业务：向附近和频繁到达某一地点的消费者提供多地定位的营销信息。此外，用户可以提供地点和服务的共同评审，添加用户生成内容。为了增加用户忠诚度，越来越多的企业(从当地零售商到Bravo TV、星巴克和历史频道这样的大型机构)都在提供优惠券、折扣、免费商品和营销材料。¹³ 因为用户不断地输入个人信息并且更新自己所在的地点，Foursquare可以采集到消费者习惯与偏好的历史记录，以及随着时间的增长，当消费者走进一家商店寻找特定的商品或服务时，还可以实时定位推荐各种各样的营销信息。

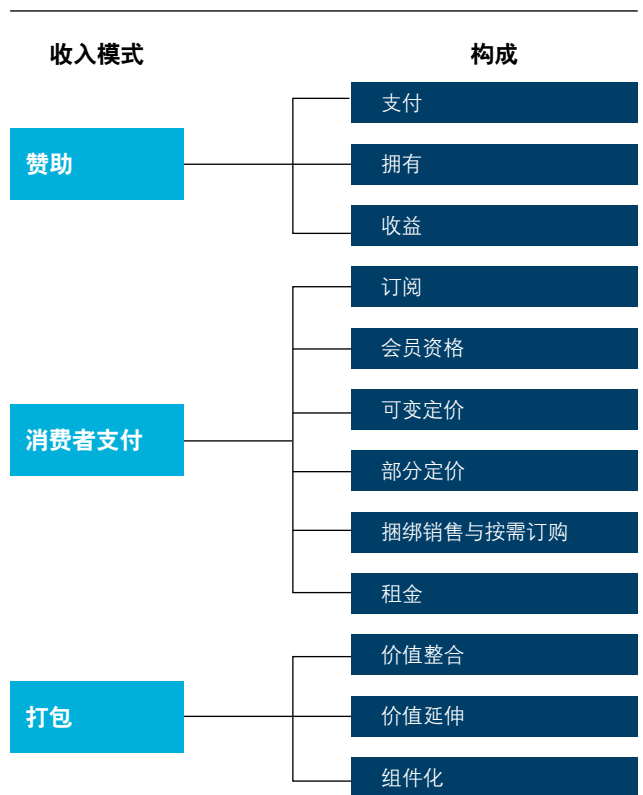
虽然这些通过新分销平台提供的大量机遇具有极大的盈利前景，但是仍然要投入大量资金，并做出战略性决策。例如，媒体公司需要确定是支持开放的还是封闭的生态系统方法，同时还要评估与设备制造商共同合作的真实成本，众多设备制造商拥有不同的技术与度量要求。然而，潜在的回报可能值得进行这些调查。基于环境、得到许可的，并在适合的时间提供有形价值的营销内容则是市场营销者与消费者保持新型关系的良好基础。

“移动设备有望成为游戏领域的变革者，因为它具有超越时间和空间的能力，向消费者提供真正的实用价值。”

全球代理机构控股公司数字化CEO

扩大收入模式

我们的调查表明，如今的消费者希望获得相关的信息、可以提供选择与灵活性的定价模式以及超越各种设备的无缝体验。因此，新的收入模式需要超越“一成不变”的模型，为消费者提供相关性、选择权、整合性和打包选项的需求。我们识别出了三种类型的关键收入模式，媒体公司可以利用它们实现创新，满足消费者需求(参见图8)。



资料来源：IBM商业价值研究院

图8. 媒体公司可以开发出赞助、消费者支付和打包等三种创新的收入模式

“我们曾经将销售内容作为主要业务。现在，我们的业务则转变为了提供用户。这意味着我们现在必须为消费者创造更加激动人心的使用体验……然后与我们的营销伙伴分享我们的洞察力。”

重要杂志出版商数字化总裁

赞助：营销创新

赞助或间接收入模式将最终客户与实际付费的用户分开，因此每笔交易都有三个关联方而不是两个。广告销售是间接收入的传统来源，而其他第三方收入来源包括基于费用的产品布置和赞助费。

如今的媒体和娱乐公司需要寻找创新的方法，来替代传统的赞助收入模式，因此它们开始吸引数字消费者的注意力。它们需要抛弃“一对多”的方法，充分利用数字平台，采用细分或个性化方式进行定位并且与消费者进行互动。它们超越“广告内容”，专注于以消费者为中心的营销策略。

这种以消费者为中心的案例可以在支付、拥有与收益类别中分别见到：

- **通过支付媒体实现的环境营销** — 这涉及到为消费者制作更多相关的信息和内容，采用全新的广告格式、全新的方法，投递到细分领域的消费者，在内容与广告信息之间实现深度整合。

- **通过拥有媒体的品牌应用** — 这些主要针对移动设备的应用通过直接与消费者展开的沉浸式体验和关系，专门用于增强品牌价值。
- **通过收益媒体的社交网络通讯** — 这一策略专注于匹配用户、定位社会重要人士，在互相联系的消费者社会群体中促成主题对话。

有些采用这些策略的公司已经提高了公司收入。例如Meredith公司已经超越传统的杂志出版业务，提供全面服务范围的交互式市场营销。该公司旗下的Meredith整合营销部门已经创建了出版、电子邮件、社交媒体和移动等业务，成为了相同领域主要公司的竞争对手。公司杂志广告收入一年之间上涨了15%，而与其相关的交互营销业务也增长了13%。¹⁴

消费者支付：定价创新

采用消费者支付收入模式的媒体公司也必须推动创新，向消费者提供更多选择和灵活性。我们最近的调查显示定价偏好呈现极为不均衡的状态。有些消费者者根本不倾向于支付费用，而希望用观看广告来作为交换。其他消费者更加注重时间的价值，因此，愿意为内容付费，通常采用订阅的方式。仍然有些消费者希望“构思”自己的体验，为特定的内容类别支付费用(如体育)，即按需付费，而有些消费者则希望一次性付清，或者根据内容交易量进行付费。

尽管存在着这些差异，大多数数字内容的领先供应商在定价模式上基本不具有灵活性，虽然一些新的定价模式实验正在酝酿之中。有效的创新定价模式需要对收费量以及客户付费的位置和时间点进行重新思考。

例如，“部分定价”允许之前作为一个单位出售的产品，根据价值被分割为几个部分进行定价然后销售出去，从而给予消费者选择的机会。举一个实际的例子，消费者可以在Apple的iTunes商店(一家在线数字媒体商店)购买一首单独的歌曲，而无需购买一整张专辑。另一个定价模式基于过去传统交易型行业的出租或订阅模式，例如“租用Runway”便是让顾客采用租用而不是购买的方式，让人们能够获得顶级时装设计师设计的服装。¹⁵

打包：价值创新

越来越多的用户希望在多个设备之间都能获得统一的体验。尽管在24岁以下和早期互联网使用者中间获得的利益最高(分别为50%和58%)，41%的整体统计数字显示人们关注在多个设备间实现内容的一致性和便携性。成功的媒体和娱乐机构会推动这种打包收入模式，以便在他们的设备之间提供统一的服务体验。

目前存在三种打包模式策略以便实现多个平台的整合目标：价值整合、价值延伸和组件化：

- **价值整合** – 推出新的平台，为消费者提供其他的体验机会，从而提高收费。公司通过在每个分销平台提高收费，来产生收入，推动更多的收益。采用这种模式的公司包括连线杂志、华尔街日报和金融时报。

- **价值延伸** – 在现有捆绑产品中推出新的平台，不附加其他费用。与附加收费相反，这样的公司会扩大用户订阅量，在现有价值点包含新的分销平台，以此保留客户数量。采用这一策略的公司包括TV Everywhere和Netflix。
- **组件化** – 将产品或内部资源分拆为多个组件，将其不同的格式定价提供给不同的用户或作为其他用途。组件定价的方式以Amazon的歌曲、铃声和专辑销售为代表，它是实施组件化的一个典型案例。

无论采用何种策略，媒体和娱乐公司必须认识到当今的数字世界需要进行变革。“一成不变”的模式已经不再适用。消费者希望并期待能够提供具有相关性、选择性和整合性的收入模式。对当今使用多种设备的用户而言，这种灵活的收入模式仅仅是其追求的卓越、整合体验的一个组成部分而已。

您做好准备迎接挑战了吗？

为了帮助媒体和娱乐公司克服它们面临的收入挑战，我们提出了三种策略 – 增强消费者体验、推动新的分销平台和扩大收入模式。此外，我们还为每项策略制定了具体的行动指南，并列举出向数字企业转型的所必需具备的能力。

媒体和娱乐领导人应该努力塑造自身能力，大胆采取行动，克服当前所面临的收入挑战。

战略行动与能力

增强消费者体验：	推动新的分销平台：	扩大收入模型：
<ul style="list-style-type: none"> ● 建立合作伙伴关系，使增强的客户体验扮演多元价值链角色。 ● 保持变化路径灵活性的同时，决定短期内是否采用开放式或封闭式生态系统方法。 ● 从着眼于交互式和基于容量的“解决方案”转变为重视整合、跨越多种设备的“解决方案”，这些解决方案可以增加消费者的信任感，优化跨平台预测分析能力，从而创建单一的消费视角和更多宝贵体验。 ● 开发市场营销技能、工具和所涉及的服务，对其进行交叉销售，并量身定制适用于最终用户和客户的忠诚度战略。 ● 通过数字自动化提供可扩展客户解决方案，该数字自动化简化操作、提高灵活性，并且极为重视数字供应链、数字文档和云计算。 ● 与消费者群体或客户保持密切合作，从而了解其需求并推动真正的消费者创新。 ● 打破传统企业部门的数据孤岛，创造以消费者为中心的服务面市方法，在各业务部门之间推动真正的货币化。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用分析和预测建模，优化数字分销。 ● 引进个性化和基于地点的货币化模型，同时采用新方法和格式进行实验，从而确定消费者的真正需求。 ● 建立灵活、敏捷的自动化数字供应链，实现多平台的端对端流程，从而提高效率，降低成本。 ● 采用通用标准和度量方法进行跨行业协作。 ● 通过有效的技术和流程将消费者隐私和数据安全置于优先位置。 ● 推动多平台门户网站：交互中心、实时服务、商业、数据渠道转型和Web分析。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建立直接营销和跨平台能力，以管理基于个人的定位和定价方式的转换。 ● 基于消费者评测、环境和自行提供的信息，实现内容和消息定位。 ● 建立通用可扩展和灵活的支付基础设施，使消费者在定价和支付机制方面都有选择余地。 ● 通过跨业务单元和组织结构实施高级分析和整合数据，从而建立跨平台单一消费者视角。 ● 建立跨平台活动管理和报告工具，促进预测、销售、交付以及报告功能，实现集成的跨平台营销协议。

结论

数字媒体消费日益增长。即使对长期习惯于看有线电视，购买CD光盘和向当地商店租碟片的消费者，也正在向数字体验转型，这种体验不再只由设备生产商、分销商/整合商和新的参与者进行交付。结果，传统的媒体和娱乐业务模式正在消失，采用传统模式的公司收入也出现了下降。

为保持并加速发展，媒体公司必须认真考虑市场变化，同时发展其扩大和增强消费者体验所需的能力。我们相信通过增强消费者体验、推动新的分销平台和扩大收入模式的方式他们能够达到这一目标。

欲了解IBM商业价值研究院更多信息，请登陆：

ibm.com/iibv

相关出版物

Berman, Saul J.博士, Bill Battino和Karen Feldman。《媒体日益扩大的收入差距：传统企业模式的数字驱动发展机遇》。IBM商业价值研究院。2010年3月。
<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-digital-media-consumer.html>。

Berman, Saul J.博士, Bill Battino 和 Karen Feldman。《超越广告：为数字媒体选择战略方向》。IBM商业价值研究院。2009年2月。
<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-beyond-advertising.html?cntxt=a1000062>。

Berman, Saul J.博士, Bill Battino, Louisa Shipnuck和Andreas Neus。《我们所知道的广告业结局》。IBM商业价值研究院。2007年10月。

<http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1028798?cntxt=a1000062>。

作者介绍

Saul J. Berman博士是IBM全球企业服务部的合伙人，领导IBM战略咨询、变革和发展部门。他拥有超过25年的高级管理咨询经验，并就战略和媒体与娱乐前景发表了多篇文章和深度报道。他的电子邮箱是：

saul.berman@us.ibm.com

Bill Battino, IBM全球企业服务部合伙人，服务于媒体和娱乐、远程通信和公用设施等咨询领域。他在战略规划、转型、收购、市场评价、财务分析以及组织协助方面拥有25年咨询经验。他的邮箱是：

william.battino@us.ibm.com

Karen Feldman, IBM商业价值研究院全球媒体和娱乐主管，她拥有超过十年的咨询经验，并与许多领先的公司战略和运营项目中进行过广泛协作。Feldman女士在广告和市场营销规范方面都拥有深厚的经验。她的邮箱是：

karen.x.feldman@us.ibm.com

合作者

Steve Abraham, IBM全球企业咨询服务部全球媒体和娱乐行业领导人

Steve Canepa, IBM媒体和娱乐行业销售和渠道总经理

Nadia Leonelli, 业务战略咨询经理, IBM全球企业咨询服务部媒体和娱乐行业

作者还要感谢以下协助IBM数字传媒消费者研究的人员, 他们是: Cheryl Grise, IBM全球企业服务部合伙人, 美洲媒体和娱乐行业领导人; Shiny Wei, IBM全球企业服务部, 全球媒体和娱乐行业市场 and 战略发展领导人。

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 “2003 Consumer Profile.” Recording Industry Association of America (RIAA). 2004. <http://76.74.24.142/64638263-oD37-829E-14FD-7C75E69F6EE6.pdf>; Grover, Ronald and Adam Satariano. “The Fall of Music Downloads.” *Bloomberg Businessweek*. July 1, 2010. http://www.businessweek.com/magazine/content/10_28/b4186037467816.htm
- 2 IBM Institute for Business Value analysis. 2010.
- 3 Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen and Henning Kagermann. “Reinventing Your Business Model.” *Harvard Business Review*. December 2008.
- 4 IBM Institute for Business Value analysis. 2010.
- 5 “Outsell Report Shows Nearly Half of News Users Bypass Newspaper Sites in Favor of Google.” Outsell press release. January 19, 2010. http://www.outsellinc.com/press/press_releases/news_users_2009
- 6 Chittum, Ryan. “The Chasm Between the Value of Print and Web Users.” *Columbia Journalism Review*. August 21, 2009. http://www.cjr.org/the_audit/post_11.php?page=all; “Advertising Expenditures.” Business Analysis and Research, Newspaper Association of America. March 2010. <http://www.naa.org/TrendsandNumbers/Advertising-Expenditures.aspx>. “Total paid circulation.” Newspaper Association of America. <http://www.naa.org/TrendsandNumbers/Total-Paid-Circulation.aspx>. “Newspaper Web Sites.” Newspaper Association of America. <http://www.naa.org/TrendsandNumbers/Newspaper-Websites.aspx>; IBM Institute for Business Value analysis.
- 7 “Can Pay TV Benefit from Online Video?” UBS Investment Research. June 22, 2009; IBM Institute for Business Value analysis.
- 8 “Report: TV Networks Should Be Afraid – Very Afraid – Of HULU.” MediaPost News, Online Media Daily. Monday, September 14, 2009. http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art_aid=113407

- 9 “Netflix Wii adoption not that bad.” Infendo. May 4, 2010. <http://www.infendo.com/netflix-wii-adoption-not-that-bad/>; “On the Call: Apple COO Tim Cook speaks to iPad adoption pattern and ongoing shortages.” Simple Thoughts. July 20, 2010. <http://blog.taragana.com/index.php/archive/on-the-call-apple-coo-tim-cook-speaks-to-ipad-adoption-pattern-and-ongoing-shortages/>; “CES 2010 Trends to Watch: 4 Days 4 Predictions.” 2010 International CES. Consumer Electronics Association. January 2010.
- 10 Wurtzel, Alan. “A look into the future: Learnings about the media consumer from the billion dollar Olympic lab.” Advertising Research Foundation Annual Conference presentation. 2010.
- 11 Cutler, Kim-Mai. “Jelli: A pretty novel social music experience on the radio.” SocialBeat. October 20, 2009. <http://social.venturebeat.com/2009/10/20/jelli-a-pretty-novel-social-music-experience-on-the-radio/>
- 12 “Behaviorally Targeted Ads Yield Twice The Revenue and Twice the Converts.” Research Brief from the Center for Media Research. April 7, 2010. http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art_aid=125477; “Behavioral Targeting: Advertising Gets Personal.” eMarketer. June 2007. http://www.emarketer.com/Reports/All/Emarketer_2000415.aspx; IBM Institute for Business Value analysis. 2010.
- 13 “21 Unique Location Examples from Foursquare, Gowalla, Whrrl, and MyTown.” Socialfresh.com. June 1, 2010. <http://socialfresh.com/foursquare-case-studies/>
- 14 Steel, Emily. “Meredith Builds Up a Sideline in Marketing.” *The Wall Street Journal*. February 25, 2010. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703510204575085752704563926.html>
- 15 “Subscription Model Turns Rent the Runway into a Real ‘Dressflix.’” Xconomy. January 8, 2010. <http://www.xconomy.com/boston/2010/01/08/subscription-model-turns-rent-the-runway-into-a-real-dressflix/>



© Copyright IBM Corporation 2011

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

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编: 100101
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