

IBM商业价值研究院

超越数字化

创造媒体与娱乐行业的未来



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, Lynn Kesterson-Townes

经常被提及的 “互连消费者时代”已经不再是在发展过程中；它已经到来。当今互连的消费者拥有更大的权限，需要以个性化的方式即时地接入个性化的内容。为了满足互连消费者以及生态体系中合作伙伴的需求，媒体与娱乐(M&E)服务提供商必须“超越数字化”，随时根据消费者的需求提供个性化的体验。对于媒体与娱乐行业内的服务提供商，内容的数字化以及数字形式的分发已不足以满足要求。在互连时代，成功取决于：企业对消费者(B2C)的理念；对消费者数字化个性的深入洞察；相关的、增强型体验的提供；寻找从内容中成功获得价值的新途径的能力。

互连在消费者的日常生活中随处可见，而且他们持续地渴望获得更多。最近的杂志报道指出，人们每天平均查看34次智能电话。¹ 一个月内上传到YouTube的视频数量超过了美国三个大型网络在60年内创建的数量。² 61%的美国人表示，与乘飞机出行相比，他们的生活更加离不开互联网。³

互连消费者的新行为 — 包括社交浏览、随意浏览和按需浏览 — 对媒体与娱乐服务提供商产生了巨大的影响。内容的竞食使得对某些传统内容的需求减少，而且普通消费者正逐渐分散。此外，随着消费者期望从内容拥有模式转到内容访问模式，数字内容收入流比传统收入流较弱的事实已经得到了证明。

为了继续了解不断变化的内容消费和数字采用行为，IBM商业价值研究院进行了第四次的“2011年数字消费者调研”。这次调研覆盖六个国家的3,800多名消费者：中国、法国、德国、日本、英国(UK)和美国(U.S.)。

2011年调研指出，在所有这些市场中，并非只有年轻的早期采用者是数字化互连的消费者。当前，主流消费者都使用数字化互连，这个群体打破了年龄界限，包括那些几乎与他人同时购买电子设备的人。

在当前互连消费者的时代中，媒体与娱乐服务提供商如何为消费者提供更具相关性、并且因此被认为更具价值的娱乐体验？简言之，他们必须超越仅仅分发数字内容的模式。

如今，媒体与娱乐服务提供商首先需要像B2C公司那样思考和行动，无论他们处在行业价值链的什么位置。其次，他们应针对消费者特定的数字化特征。第三，他们必须学习提供整体的、相关的内容体验 — 而不仅仅是内容本身。最后，他们必须创建灵活整合、跨渠道的全新数字模式，从而提供可与传统模式相当的价值。

全球消费者数字行为趋势

更高的数字互连程度将持续

似乎每个公共和私人企业都表现出对数字化设备的狂热态度，而且它们热切地期望通过使设备始终打开而保持始终参与。在全球范围内，消费者越来越期望随时按需获得内容，而无论他们身在何处。

对数字化的采用使世界变得更平，而且据我们的研究发现全球范围内都具有类似的消费行为。在我们的全球调查样本中，78%的受访者认为自己是数字设备采用者；在这些人中，超过一半的受访者称，他们在线阅读报纸。

“互连生活”正影响着我们日常生活的方方面面，包括健康、出行、家庭和工作生活。例如，Google搜索趋势就是预测传染病传播的良好指标，⁴ 2011年7月，调查公司Intersperience发表了关于“人们对技术的情感依赖”的报告，指出53%的英国受访者认为在互联网连接遭拒绝时感到“心烦意乱”，而40%的人在无法上线时感到“孤独”。⁵

随着消费者持续期望以新的方式保持连接，媒体与娱乐服务提供商开始认识到，内容的数字化已不足以满足要求。行业必须跨越数字化时代，并进入互连的消费者时代(见图1)。互连消费者时代使整个行业“超越数字化”，其中的一种方式要求行业提供定制的、无缝的体验，而且这种体验必须与各个消费者密切相关。

媒体和娱乐行业的演进时代



资料来源：IBM商业价值研究院

图1. 互连消费者时代已经到来。

为了更好地了解互连消费者现象，我们询问受访者：以下哪种说法最符合他们自己的数字设备采用方法：

- 早期采用者(占全球样本的12%) — 我立即采用最新推出的、最优秀的设备；
- 主流消费者(占全球样本的35%) — 我购买的时间基本与其他人可能购买的时间相同；
- 晚期采用者(占全球样本的32%) — 我一般是最晚购买的人之一；
- 落后者(占全球样本的21%) — 我一般不购买新设备，我对目前的技术感到满意。

调研方法论

在第四次年度数字消费者调研中，我们请来自中国、法国、德国、日本、英国和美国六个国家中的3,800多名消费者评估当前和未来的数字内容消费行为。IBM商业价值研究院在2011年第二季度进行了在线调研。

除了消费者调研外，我们还与媒体和娱乐行业中的全球参与者进行了一对一的对话。这些参与者来自以下类型的机构：

- 内容拥有者，包括广播公司、有线网络、出版商和在线媒体公司；
- 媒体分发者，包括有线/卫星运营商、电信提供商和媒体领域的新进入者；
- 代理机构，包括创意服务、媒体服务和直销；
- 研究机构/分析师，包括来自行业协会的行业研究分析师和代表。

“互连消费者时代使整个行业‘超越数字化’，其中的一种方式要求行业提供定制的、无缝的体验，而且这种体验必须与各个消费者密切相关。”

越来越多的商业客户将从消费者学习到的行为结合到工作环境中，并且以同样的方法应用到我们调查的消费者身上。因此，这些知识同时适用于B2B和B2C领域。

我们的调研发现，“绝大多数”的主流消费者目前都在消费数字内容，而不仅仅是早期采用者。⁶ 因此，尽管媒体与娱乐服务提供商在过去可将精力集中于年轻消费者期望的内容，并因此获得绝大多数互连消费者，但这种普遍原则已经不再适用。虽然年轻仍然是一个重要因素，但这个因素不足以确定消费者想要什么。

实际上，超过50%的全球主流消费者都采用了大量数字消费行为：从在线查看新闻到观看视频、再到接入移动服务、参与社交网络以及访问用户生成的内容网站(见图2)。

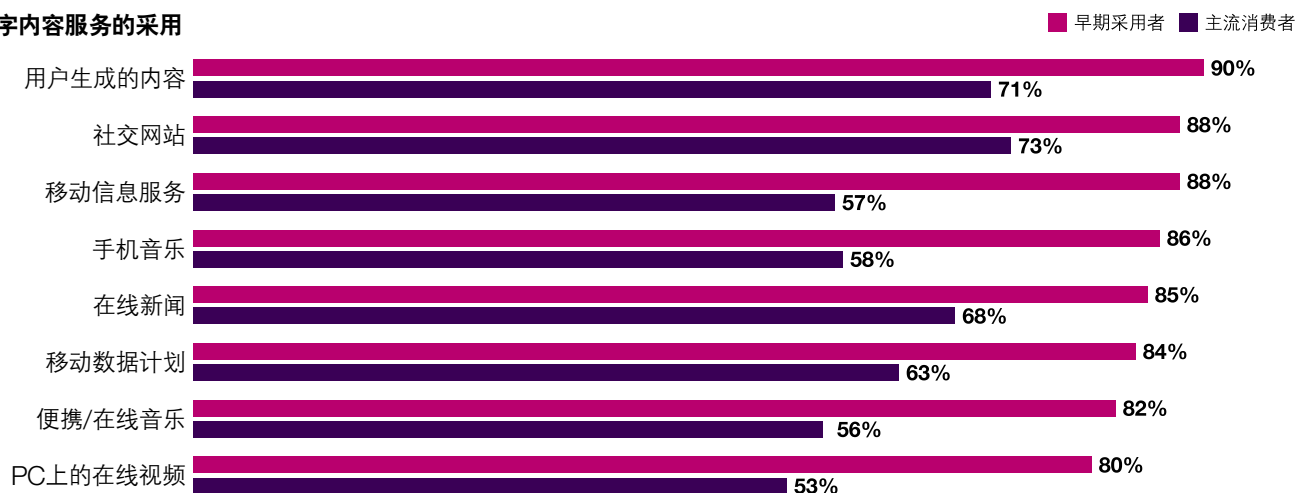
互连消费者希望如何消费内容

数字设备的大量采用促进了全球数字内容消费量的增长。我们的研究发现，数字设备采用者一般表现出四种内容消费行为：按需浏览、非线性浏览、移动浏览和社交消费。

- **按需浏览：**“我稍后联系你。”也叫“时移”。数字化按需浏览现在已经成为一种标准。我们的2011年调研发现，在中国、英国和美国，超过一半的早期采用者和主流消费者都在PC上消费在线视频，例如Hulu和Netflix，并在电视上消费视频点播服务。

对于带宽，这种在线浏览选项已经从2010年起超越了其它互联网使用类型。⁷ 在2011年5月，Pew Research Center 发现，71%的美国成年人使用视频点播网站。⁸ 父母是最大的用户群 — 而不仅仅是年轻人 — 2011年，81%的受访者表示他们访问YouTube这样的网站。⁹

数字内容服务的采用



资料来源：IBM 2011年数字消费者调研。美国、英国、德国、日本和法国。Q6: 您使用以下数字内容服务的频率是多少？早期采用者 — 我立即采用最新推出的、最优秀的设备。主流消费者 — 我购买的时间基本与其他人可能购买的时间相同。

图2. 在全球范围内，绝大多数主流消费者目前都已“互连”。

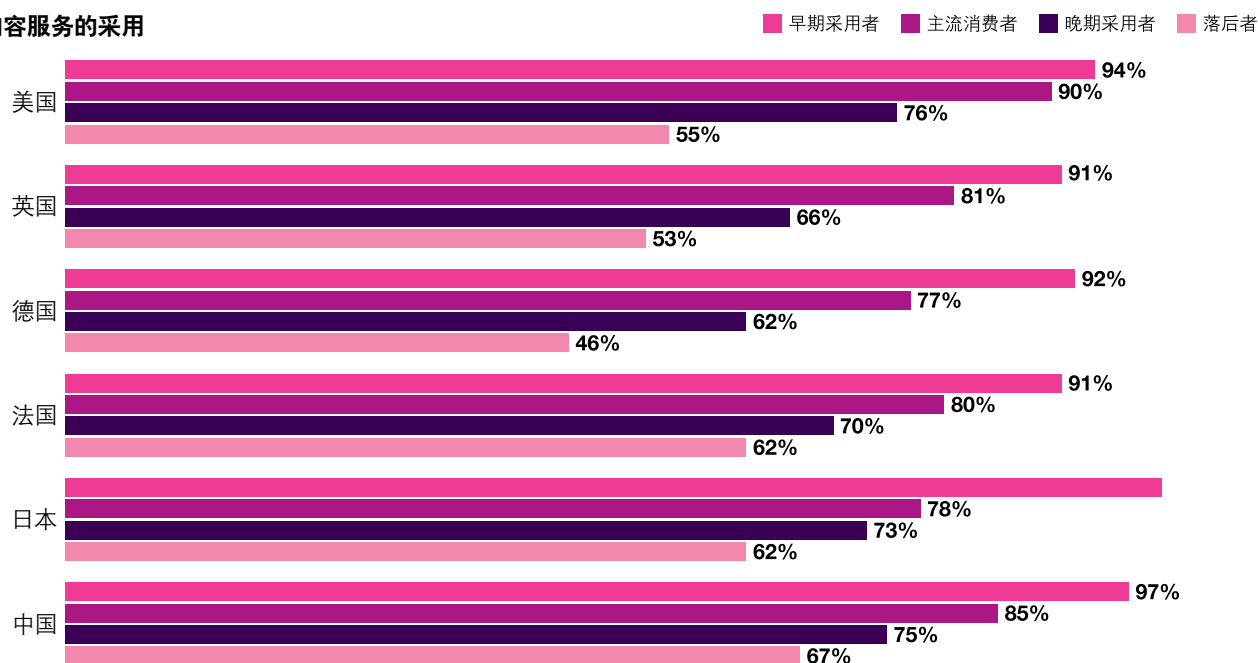
- **非线性浏览：**“这是我现在必须查看的。”在线性的传统内容消费模式的深刻变革中，全球消费者的注意力分散，对电视的专一程度降低。在我们的全球样本中，四分之三的成年人表示他们在看电视时上网。在美国，主流消费者当中90%的人以这种方式分散注意力。

如今，消费者不愿意“向后靠着”被动地专门收看电视节目，而是至少以一种其它方式进行内容互动 — 这种与电视内容无关的互动分散了他们的注意力 — 或者还同时与好友聊天。在我们调查的六个国家中，有五个国家的至少46%的成年人(甚至包括落后者)在看电视时至少有时候会上网(见图3)。

- **移动接入：**“您是否希望它跟随着您？”移动设备实现的“位移”能力与时移和分心浏览的内容消费行为密切相关。在日本、英国和美国，超过50%的早期采用者和主流消费者经常在智能手机或者其它便携设备上访问内容。他们最常见的活动包括听音乐、搜索互联网、收发电子邮件以及本地地图或导航服务。

这一趋势的发展速度肯定会加快。具有上网能力的移动设备 — 包括平板电脑、视频游戏机、电视和蓝光播放器 — 预计将在2013年超过全球PC交货量。据市场调研公司iSuppli估计，到2013年，这些设备将达到5.036亿台，超过4.337亿台的PC交货量。¹⁰ 据其预测，到2015年，这一差距会更大，移动设备交货量将达到7.808亿台，而PC交货量为4.791亿台。¹¹

数字内容服务的采用



资料来源：IBM 2011年数字消费者调研。Q7：您在看电视节目或者观看体育赛事节目时做以下活动的比例是多少？

图3. 浏览已经变为非线性活动 — 全球消费者不再仅仅专注于电视。

- **社交消费：**“最近怎么样？”互联网消费者的行为并不局限于在任何地点与内容连接，还涉及到在任何地点与他人联系。在全球样本中，46%的受访者表示他们在社交网站上与好友联系。在美国，58%的早期采用者和59%的主流消费者也在这样做。

在我们的全球样本中，其它形式的社交内容消费也达到了临界数量。从全球范围来讲，41%的受访者表示，他们上传照片，44%的人发布消息，52%的人在看电视的时候参与社交网络，而64%的人在看电视的时候向好友发送文本消息。

不断变化的媒体环境形势带来的挑战

互连内容的可用性导致消费者期望即时访问所需的内容，包括广告。这改变了传统媒体的付费和消费方式。对于媒体与娱乐行业的每个细分来说，满足对互连内容的需求是增长 — 甚至是盈利能力 — 的关键。要做到这一点，了解不断变化的媒体环境中的三个关键挑战至关重要，即：应对内容竞食、服务少量受众和寻找新的收入模式。

内容竞食是一种现实存在

传统媒体和设备的数量不断减少，包括报纸、DVD和便携游戏机。显然，印刷形式的报纸感受到了影响，突发新闻在自己的网站、社交网站和其它媒体渠道中广泛传播。我们的2011年调研发现，在中国、法国和美国，通过在线形式了解突发新闻的受访者数量是报纸的两倍多。

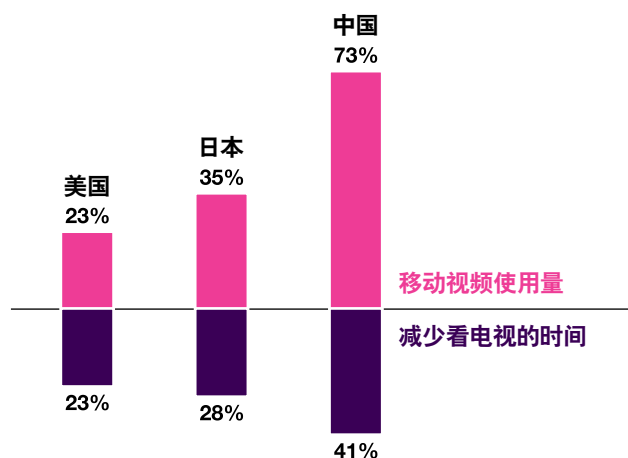
尽管有悖于付费电视的期望，消费者确已表现出“削减有线电视支出”的迹象——即减少付费电视服务的支出——甚至“停掉付费电视服务”——直至完全取消。在中国、日本和美国，受访者看电视的时间大大缩短，而移动视频的使用量有所增加。这一趋势预计也将在其它三个受调查的国家中加速发展(见图4)。

普通大众正在分化

从2000年到2009年，黄金时段电视观众稳步减少，而将更多时间用于网络、独立、公共和付费有线电视。¹² 广播网络观众减少反映了普通大众正在分化到微小的行为细分中。在有些情况下，基于年龄的微小细分可能表现出这一特点，但并不能依赖这些细分为消费者提供良好的服务。

我们的2011年调研发现，在区分微小细分方面，年龄的重要程度远远低于以前。与人们的普遍看法不同，早期的数字技术采用者并非都是大学生年龄段的人群。分心浏览和社交网络在所有年龄段都非常普遍。在55-64岁的人群中，65%的受访者在看电视的时候上网冲浪，并向好友发送文本消息。在看电视的65岁以上的人群中，49%的人上网冲浪，30%的人向好友发送文本消息。显然，年龄不是当前互连消费者数字化行为的唯一区分特征。

移动视频使用量



资料来源：IBM 2011年数字消费者调研；Q6：您使用以下内容服务的频率是多少？Q13：请指出通过在线或移动/便携设备看电视如何影响您的“常规”电视消费(在正常的预订时间通过电视机观看)。

图4. 随着移动视频使用量增加，常规的电视观看量减少。

事实上，在被调查的18-64岁的全球消费者中，82%的受访者采用了互连数字设备。在各个年龄段中，52-75%的人表示他们使用以下数字内容服务：手机上网、手机音乐、移动信息服务、PC上观看在线视频、电视上观看视频点播、音乐服务、在线视频游戏、用户生成的内容网站、社交网络、在线报纸和在线杂志。

可以说，年龄仍然可作为消费者与特定数字体验互动的指标。例如，深入挖掘社交网站的会员行为可能会指出，许多青少年使用社交网站取代电子邮件、电话和邮寄信件，而大多数年龄较大的成年人使用社交网

站作为对更传统的沟通方法的补充。然而，越来越普遍的情况是，并非所有人都“做他们的年龄段应该做的事”。因此，媒体与娱乐服务提供商需要超越传统年龄细分方法，充分了解其客户的数字化行为，从而成功地在第一步就吸引这些消费者，并且更长期地留住他们。

数字收入模式产生更少收入

对于媒体与娱乐服务提供商来说，向数字化转变是一个充满问题的过程，因为数字收入流尚未提供与传统模式相当的价值。以前，产生在线收入的主要形式是广告支持模式，这比广播电视所产生的回报低得多。

我们的2011年调研表明，超过三分之二的早期采用者愿意为内容付费。因此，媒体与娱乐服务提供商需要通过创新的定价和支付模式，以实现收入最大化。

但是，到目前为止，数字内容分发比传统分发方式的收入低。在2010年的一篇文章中，CNN Money将本世纪最初10年称为“音乐失去的十年”，而且Forrester Research的预测指出，“1999年的音乐零售总销量为146亿美元，而到2009年下降到66亿美元。”¹³ 然而，更多的人比以前听的音乐更多，音乐总价值实际上是在增长。挑战在于价值已经从传统音乐发行商转向其它渠道。¹⁴

超越数字化，提供定制体验

随着媒体与娱乐行业从数字化时代过渡到互连消费者时代，提供商需要以不同的方式采取行动。2010年IBM全球首席执行官调研发现，“CEO将‘更贴近’客户视为更好地预测和向客户提供他们真正所需内容的最优先任务。”¹⁵ 然而，许多媒体与娱乐服务提供商并没有向消费者提供充足的期望中相关的、定制的数字内容体验。

以下四个主要步骤可帮助提供商的媒体与娱乐产品远远超越传统大众媒体的理念，即像企业对消费者(B2C)公司那样行动；根据数字个性确定目标客户；提供个性化体验，而非内容；成功地从内容中获利。

像B2C企业那样行动

为了提供与消费者数字个性相符的定制体验，媒体与娱乐服务提供商需要直接与消费者互动。无论处在媒体与娱乐价值链的何处 — 创建/管理、分销、展示/消费或服务/支持 — 企业需要寻求并且融合消费者的想法才能成功。

为了以有意义的方式更加直接地与客户互动，媒体与娱乐服务提供商应该：

- 在可行的情况下与**消费者直接互动**。例如，建立并使用公司网站，充分利用客户对于整个内容体验的反馈(从抽样到购买，再到拥有/“租用式”访问)
- **访问并且汇总**您能获得的任何直接消费者信息，在必要时与其它伙伴合作，获取您需要的数据。对消费者的深入了解将提高与内容和适用对象的互动程度，以满足消费者的关键需求。
- **获得有说服力的消费者洞察**，细化到相关的微观行为细分级别。将来，这些消费者洞察将有助于通过不同设备向消费者提供定制的内容。
- **通过深入了解消费者**，将行业价值链的各方密切整合在一起 — 制作方、发行方、广告商和您的企业 — 协同高效地从享受到内容体验的每个消费者中获利。

“基于年龄的微小细分可能表现出这一特点，但并不能依赖这些细分为消费者提供良好的服务。”

根据“数字个性”确定目标消费者

由于基于年龄的细分模式在互连消费者时代已不适用，媒体与娱乐服务提供商发现，基于行为的细分才是必须的。我们的2011年调研指出了不基于年龄的四种数字个性类型，这些类型基于访问内容的程度和内容互动强度的组合(见图5)。

- **效率专家**。这个最大的群体占我们的全球样本的41%，而且女性数量稍多(52%)。这些消费者认为利用数字设备和服务可以使他们的生活更轻松。

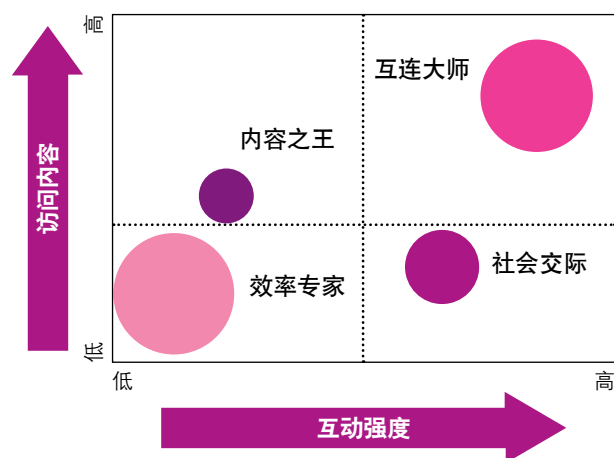
即使年龄大的传统主义者也因为如下行为而被列入此类：用电子邮件代替信件；在电视上观看视频点播；主要通过PC在线访问新闻、杂志和视频内容；在社交网站(例如Facebook)建立账户；通过手机上网浏览网站或使用移动导航服务；遵循“最通畅路径”原则，以在线购物代替店内体验。

- **内容之王**。这一数字个性在我们的全球样本中仅占9%，而且女性稍多(55%)。它包括专业游戏玩家、新闻记者、电影演员、音乐爱好者和电视观众。

他们通常在线看电视和电影，经常下载音乐或者在线听音乐，而且经常独自和/或与他人一起玩在线游戏。内容之王需要内容的“所有访问途径”。

- **社会交际**。具有这种数字个性的消费者在我们的全球样本中占15%，而且女性稍多(51%)。社会交际者无法想象不能即时联系好友的后果，无论何时何地。

移动视频使用量



资料来源：IBM 2011数字消费者调研；IBM商业价值研究院分析。
注：圆圈区域表示受访者的比例。

图5. 基于行为的细分目前对于提供有吸引力消费者体验至关重要。

他们主要使用手机呼叫他人或者发送即时消息，在社交网站(例如Facebook)上定期维护/更新档案，经常访问社交网站，经常向在线照片和网页中添加标签或“标记”，而且经常浏览其他用户的视频(例如在YouTube上)。

- **互连大师**。这些消费者在我们的全球样本中占35%，而且这群人的女性稍多(55%)。互连大师将内容之王和社会交际者的行为与更复杂的行为结合在一起。这些高级活动包括使用语音即时消息软件对话；经常通过移动设备(例如手机和平板电脑)消费媒体内容(例如游戏、音乐或视频)；经常通过移动设备访问多种应用；而且经常使用移动设备查看新闻、天气、体育赛事得分和搜索信息。

互连大师具有“始终在线”的行为特征，是了解未来的窗口。事实上，32%的互连大师表示，他们是早期采用者，而在我们调查的其它数字个性中，这一比例不足5%。

对于独特行业生态体系中的特定媒体与娱乐内容提供商来说，尽管进一步的细分很有必要，但这种基于个性的细分方法仅仅是进一步分析的起点。由于两种截然不同的数字个性——效率专家和互连大师——占全球数字化消费者的四分之三以上，每个媒体与娱乐服务提供商都需要更深入地了解自己客户的行为细分，以及对其业务意味着什么。

为了提供定制的客户体验，媒体与娱乐服务提供商必须建立富有洞察力的客户档案，其中包括数字行为角色。他们需要在消费者改变数字内容消费行为时持续地尽快更新消费者档案，例如：

- 不仅基于年龄，而且基于他们访问内容的意愿和能力，以及与内容互动并融入其中的行为而建立消费者的档案；
- 允许消费者基于所体验内容类型而展示不同的行为特征(例如数字个性的各个方面)；
- 使用历史的“结构化”行为选择以及实时的“非结构化”数据获得完整视图。

提供相关的、增强的体验

当前的互连消费者时代标志着数字化时代的结束，在数字化时代，仅使用数字渠道提供内容已经足够。要基于数字个性确定目标消费者，企业需要一套新的能力，并且改变媒体与娱乐服务提供商与客户打交道和向其提供内容的方式。

“我们的2011年调研指出了四种不基于年龄的数字个性类型，这些类型基于访问内容的程度和内容互动强度的组合。”

要做到相关性，就要更加强调差异化的客户体验。这些特征包括：跨设备的无缝集成；“智慧”——包括个性化、洞察力、相关性和情境；沉浸式——旁观者和参与者的界限日益模糊；以及在内容中嵌入社交特征。

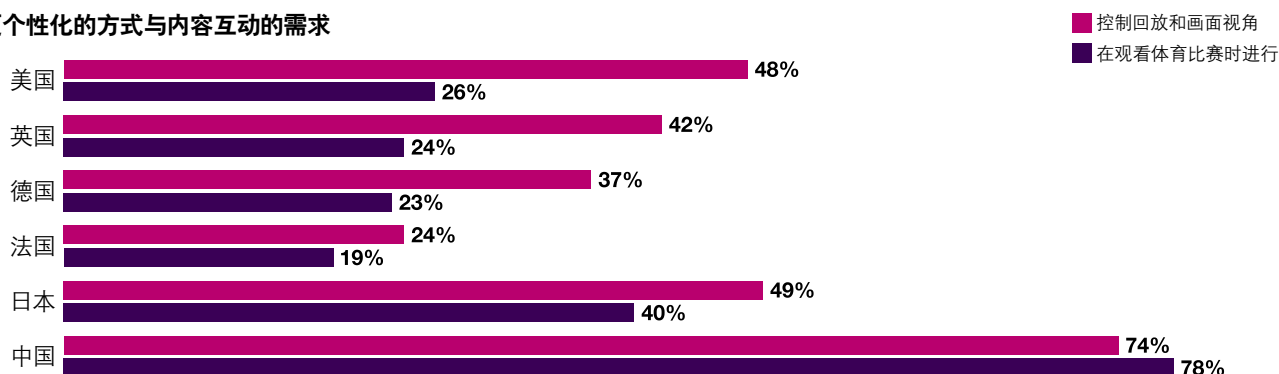
绝大多数的全球消费者表示，他们期望以更加个性化的方式与数字内容互动(见图6)。例如，许多消费者希望作为观看者，他们能够控制体育赛事的回放或者电影画面的视角。有些消费者希望在棒球比赛中扮演专业选手之间的虚拟选手。或者在卵石沙滩上尝试打高尔夫。

提供消费者期望的体验离不开内容。有吸引力的内容必须针对正确的消费者(通过使用分析技术)，在他们需要的时间和地点提供(使用智能的集成基础设施)，并且包含正确的特性(例如社交性)。

分析

由于可用数据的数量巨大，企业必须具备新型智慧的分析能力才能满足客户要求并保持获利能力。客户分析对于销售更多的内容产品和更好地从所售的产品中获利至关重要。

以更个性化的方式与内容互动的需求



资料来源：IBM 2011 数字消费者调研。Q18: 随着内容更加数字化，我们作为消费者，有机会以新的方式体验不同形式的内容。请列出以下体验类型对您的吸引力(1-5分，5表示极高吸引力)。

图6. 受访的消费者发现，在将来与数字更深入的互动能力具有吸引力。

分析可帮助媒体与娱乐服务提供商应对他们面临的许多最紧迫的挑战，例如预测和建立消费者关系与互动，以及识别新市场和开发新产品及服务。另一个潜在好处是能够充满信心地预测和识别风险事件，同时培养弹性和敏捷性，从而快速做出应对，并采取行动。

此外，分析可以指导资源和资本的分配与部署，从而提供效率、效益和性能，并且管理成本和相关收益。分析也可帮助媒体与娱乐服务提供商更有效地管理信息，在制定决策、战略和开发内容时做出更好的预测，并且确定各备选方案的优先顺序。

更明确地讲，媒体与娱乐服务提供商应该使用客户分析：

- 汇总行业生态体系中多个内容发行商和合作伙伴及非合作伙伴平台中的消费者数字个性、习惯及优先级的总体信息；

- 集成过去和当前的数据，以优化客户分析的使用效率；
- 管理和融入客户数据，并成为使用工具集执行这些任务的专家；
- 根据实时客户分析与广告活动关联；
- 推动为大量渠道、设备和平台定制的个性化营销活动的开展。

集成化基础设施

当前，媒体与娱乐服务提供商必须能够跨越连接消费者的多种设备和平台，并提供个性化客户体验——智慧的媒体基础设施是关键所在。

分发方面的挑战包括将客户作为产品创新、销售和服务流程的中心。为了实现高效的工作流程，媒体与娱乐服务提供商需要动态地创建、管理和分发集成化的数字资源。要想做好这一点，它们必须能够将企业和合作伙伴生态体系的孤立职能联系起来。

高效的分发可帮助媒体与娱乐服务提供商应对快速变化的业务形势和客户需求；在业务线中以及与合作伙伴更快地共享数据、信息和知识；支持更安全的环境，识别管理流程；并且更深入地了解媒体业务的不同方面。

为了实现高效分发，媒体与娱乐服务提供商应建立集成的数字 workflow，从而能够：

- 比竞争对手更快地进入尚未发现的新兴市场，并且敏捷地支持新的业务模式；
- 缩短内容创建和分发周期，并降低内容获取的成本；
- 降低跨多个分发平台准备和配置内容的成本，并且优化资产的使用/重复使用，例如缩短编辑和检查时间，并且增加编程输入，从而提高获利能力；
- 跨分发平台和消费者设备提供无缝的、集成的消费者体验；
- 以动态、接近实时的方式深入洞察端到端的内容价值链。

社交性

使内容更具社交性离不开社交媒体，但它也包括寻找智慧的方式连接客户、连接生态体系并建立内容。社交媒体有助于以独特的方式将情感融入内容体验中。

“为了实现高效的工作流程，媒体与娱乐服务提供商需要动态地创建、管理和分发集成化的数字资源。社交媒体有助于以独特的方式将情感融入内容体验中。”

那些希望在数字内容中加入社交特征的企业面临着重要的挑战。其中一项挑战是识别对目标客户细分有吸引力的内容，并且实时地与他们交流。另一项挑战是对于相同的内容/体验，需要提供同时接入功能以便与他人共享体验。此外，在开发数字内容和数字体验时需要有所变化才能与社交媒体集成。另一项关键挑战是识别和确定能够将社交性内容转变为销售额的社交网络。

为此，媒体与娱乐服务提供商可以使用社交媒体做到：

- 基于共同的兴趣创建社交网络，并且为社交网络之前的“病毒性”传播定制营销消息；
- 取代线性广告，创建一个“事件”，从内容的时移转变为实时的观看；
- 创建并且培养品牌形象大使，以提高评级；
- 为社交媒体用户制订特殊/专属内容，以此作为留住客户的战略；
- 根据社交媒体反馈制订故事情节和营销活动。

连接消费者、内容和价值

即使为客户提供了定制的、有吸引力的内容，但媒体与娱乐内容提供商也需要通过扩展收入模式更好地从数字内容中获益，从而满足货币化各要素的要求。我们的研究指出，目前的消费者需要的是：相关性消息、可提供多样化选择和灵活性的定价模式，以及跨设备的无缝体验。

因此, 新的收入模式需要超越“一刀切”的模式, 并提供消费者所需的相关性、选择、集成和包装选项。随着数字内容的激增, 潜在收入流需要远远多于过去的数量(见图7)。新的分析技术可提供对偏好、行为和购买模式的深入洞察, 从而帮助企业实现收入模式的创新。

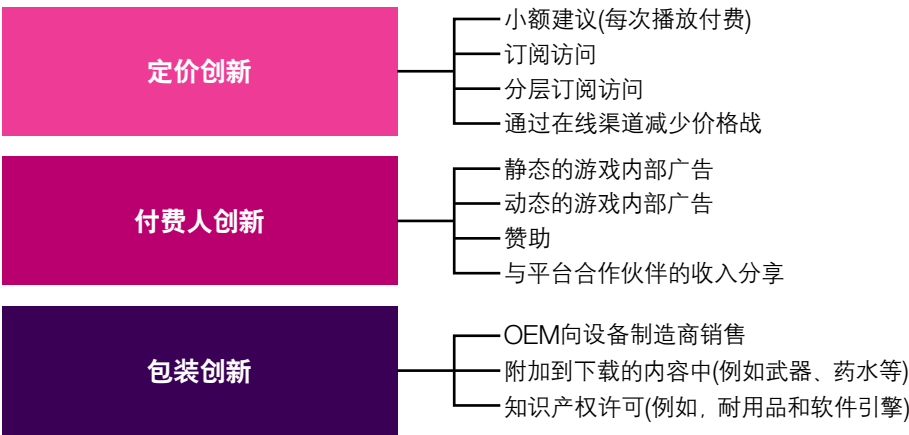
可喜的是, 有些媒体与娱乐服务提供商在获得数字内容收入方面取得了成功。2010年, 报纸通过在线广告获得的收入有史以来第一次超过了印刷广告收入。¹⁶ 2011年, 杂志发行商《Future》在消费者接受平板电脑后第一次从数字内容中获得了利润。¹⁷ 然而, 即使开发了新的收入流, 数字来源到目前为止还远远不能取代传统收入来源。

从全球范围来讲, 付款基础设施需要灵活且具有扩展性, 以多种创新的定价方法吸引那些对内容有不同偏

“使内容更具社交性离不开社交媒体, 但它也包括寻找智慧的方式连接客户、连接生态体系并建立内容。”

好的消费者。即使同一组消费者, 例如率先采用设备的美国消费者群, 在付款选项方面也表现出明显的灵活性。这群人在网站上看电影的首选支付方式是观看广告(这个细分中39%的受访者选择这种付款方式), 而他们愿意通过订阅方式在平板电脑上看电影(36%的受访者选择这种方式)。但对于在智能手机上看电影, 他们愿意采用按使用付费的方式(36%的受访者选择这种方式)。

游戏开发商示例: 收入模式创新



资料来源: IBM商业价值研究院分析; Berman、Saul J博士。《并非免费: 新世界的收入战略》哈佛商业评论出版社。2011年。

图7. 扩展游戏开发商收入模式, 可以增加更多的收入流。

媒体与娱乐服务提供商仍然需要很长时间才能改善与数字内容体验相关的收入流。尽管数字收入实际上吸引了一些消费者，但对媒体与娱乐企业来讲，重大的挑战是找到正确的商业模式。这不仅仅涉及价值链中的角色转变，而且包括整个商务模式的转变——涉及不同的业务、产品和服务。总之，内容正在为开发者创造新的价值，但同时也为其生态体系中的许多合作伙伴创造价值。

展望未来

对于媒体与娱乐服务提供商来说，从提供模拟内容转向数字渠道为它们与消费者建立更具战略性的定制关系提供了机会。除了与媒体保持连接外，互连消费者希望媒体内容能够针对他们所处的地理位置和社会环境，及他们在体育、食物、电影等方面偏好而提供定制的体验。

在过去几年中，媒体与娱乐服务提供商的注意力集中于数字分发，目的是找到孤立的消费者群体。而在通过“产品”本身的差异化而推动新的微小细分取代原有的大众对象方面，它们几乎没有采取任何行动。由于收入流较弱，数字收入模式尚未提供与传统模式相当的价值。

现在，企业需要将注意力集中于整体的消费者体验，采用新的分发平台，并扩展收入模式，从而建立与消费者之间更具战略性的定制关系。回答以下问题可帮您在实现这些目标时确定合理的后续行动：

- 您采取哪些行动建立符合消费者风格的互动与洞察力，即使您开展的是B2B业务？
- 您如何识别最重要、最宝贵的消费者的数字个性？

- 您的内容能够以哪些方式转变为可利用分析能力、集成化基础设施和社交媒体的体验？
- 哪类收入流有可能实现，您应提供哪些支付模式？

最重要的挑战在于创建多种正确的业务模式。因为媒体与娱乐服务提供商只有具备为客户提供相关的、增强的体验的更高能力，才能超越数字化，并且在整个媒体与娱乐生态体系中创造新的价值。

欲了解IBM商业价值研究院的完整目录，请访问：
ibm.com/iibv

从应用商店中免费下载iPad或Android版本“IBM IBV”，通过平板电脑访问IBM商业价值研究院执行报告。

相关文献

Berman、Saul J 博士，《并非免费：新世界的收入战略》哈佛商业评论出版社，2011年。

“2011年数字消费者调研”，2011年9月，IBM商业价值研究院，<http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbf03032usen/GBF03032USEN.PDF>

Berman、Saul J.博士、Bill Battino和Karen Feldman，《超越内容：利用新的收入机遇》，IBM商业价值研究院，2010年9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3月，<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-beyond-advertising.html>

Berman、Saul J.博士、Bill Battino、Louisa Shipnuck和Andreas Neus, “如我们所知的广告业的终结”，IBM商业价值研究院，2009年3月更新，<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-beyond-advertising.html>

关于作者

Saul J. Berman博士，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著作。Saul经常在重大的行业会议上发表主题演讲，并且被《Consulting》杂志评为2005年度影响力最大的25位顾问之一。他的联系方式是：saul.berman@us.ibm.com

Lynn Kesterson-Townes，IBM软件集团独立软件开发商全球增长战略和开发商关系的领导人，曾任IBM商业价值研究院全球通信行业领导人。Lynn在管理咨询、战略计划、业务开发和并购领域拥有超过

20年的实际管理与咨询专业经验。作为娱乐/媒体行业高管和顾问，她为全球多家媒体和娱乐公司开展了旨在解决战略、组织和运营问题的业务。Lynn的联系方式是：LKT@us.ibm.com

执行赞助人

Steven Canepa，总经理，全球媒体与娱乐行业，IBM公司

Adam Steinberg，媒体与娱乐行业美洲领导人，IBM全球企业咨询服务部

Martin Guillaume，媒体行业欧洲领导人，IBM全球企业咨询服务部

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 Oulasvirta, Antti, Tye Rattenbury, Lingyi Ma and Eeva Raita. "Habits make smartphone use more pervasive." Personal and Ubiquitous Computing (Pers Ubiquit Comput). September 10, 2010. http://www.hiit.fi/u/oulasvir/scipubs/Oulasvirta_2011_PUC_HabitsMakeSmartphoneUseMorePervasive.pdf; Palmer, Shelly. "Smartphone Users Anonymous." Shelly Palmer Digital Living. July 29, 2011. <http://www.shellypalmer.com/2011/07/smartphone-users-anonymous/>
- ² YouTube - Statistics. http://www.youtube.com/t/press_statistics. Accessed March 9, 2012.
- ³ "Most Americans rate the Internet higher than air travel – poll." Reuters.com. June 2, 2011. <http://www.reuters.com/article/2011/06/02/uk-usa-poll-idUSLNE75101K20110602>
- ⁴ Drake, Carolyn. "Google Search Trends Successfully Predicts High Flu Volume in Hospitals." HCPLive. January 13, 2012. <http://www.hcplive.com/pop-medicine/Google-Search-Trends-Successfully-Predict-High-Flu-Volume-in-Hospitals>; Martin, Rachel. "Google Search Terms Used to Track Disease Outbreaks." GeekTech. May 24, 2011. http://www.pcworld.com/article/228527/google_search_terms_used_to_track_disease_outbreaks.html
- ⁵ Intersperience press release. "Majority of Brits feel 'upset' without Internet connection." July 22, 2011. http://www.intersperience.com/news_more.asp?news_id=39
- ⁶ Gladwell, Malcolm. The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference. Little, Brown and Company. March 2000. In his book, Gladwell defines a tipping point as "the moment of critical mass, the threshold, the boiling point," where little things make a big difference. For this IBM report, we consider "critical mass" – an industry tipping point – to be reached when roughly one-fourth of consumers exhibit a particular behavior.
- ⁷ "Global Internet Phenomena Report – Fall 2011." Sandvine Intelligent Broadband Networks. "This report also sees the continued rise of Real-Time Entertainment traffic as the dominant component of North America's fixed access network traffic. During the evening's peak period, these "on-demand" applications account for 60% of downstream traffic, and 53.5% of aggregate utilized bandwidth." <http://www.sandvine.com/downloads/documents/10-26-2011-phenomena/Sandvine%20Global%20Internet%20Phenomena%20Report%20-%20Fall%202011.pdf>
- ⁸ PewResearchCenter Publications. "71% of Online Adults Now Use Video-Sharing Sites." July 26, 2011. <http://pewresearch.org/pubs/2070/online-video-sharing-sites-you-tube-vimeo>
- ⁹ ibid.
- ¹⁰ Selburn, Jordan. "Shipments of Internet-Enabled Consumer Devices to Exceed PCs in 2013." iSuppli press release. August 9, 2011. <http://www.isuppli.com/Home-and-Consumer-Electronics/News/Pages/Shipments-of-Internet-Enabled-Consumer-Devices-to-Exceed-PCs-in-2013.aspx>
- ¹¹ ibid.
- ¹² "Television Audience 2009." Nielsen. http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2010/04/TVA_2009-for-Wire.pdf
- ¹³ Forrester Research Online Retail Forecast, 2011 To 2016 (US), Forrester Research, Inc., January 23, 2012; http://money.cnn.com/2010/02/02/news/companies/napster_music_industry/
- ¹⁴ Berman, Dr. Saul J., Bill Battino and Karen Feldman. "Beyond content: Capitalizing on the new revenue opportunities." IBM Institute for Business Value. September 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-digital-media-consumer.html>
- ¹⁵ IBM Institute for Business Value. "Capitalizing on complexity: Insights from the Chief Executive Officer Study." May 2010. www.ibm.com/ceostudy
- ¹⁶ Worden, Nat. "Web Advertising Eclipsed Newspapers in 2010." Wall Street Journal. April 14, 2011. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703551304576261092386405686.html>
- ¹⁷ Andrews, Robert. "Tablets Tip Future to First Digital Profit." May 20, 2011. <http://paidcontent.co.uk/article/419-tablets-tip-future-to-first-digital-profit/>



© Copyright IBM Corporation 2012

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