

第 1 章

引 言

通常所说的“传媒产业”(the media industry)事实上包含着一系列业务,它们之间不仅仅是产品类型互不相同,而且盈利模式也各有差异。在讨论应该怎么管理“传媒”之前,我们非常有必要首先理解这个一般性概念的内涵。本章的具体目标就是回答下列问题:

1. 传媒产业是什么? 传媒产业内部各部门之间的主要差别和共性是什么?
2. 传媒产业的现状如何? 面临着哪些重大挑战?
3. 本书将针对这些挑战提出哪些解决方案?

传媒:一个还是多个产业?

传媒产业丰富多样、变化频繁、高速运转,很少有其他产业能与之匹敌。这个产业是创意和商业结合的独特产物,所涉及的部门、企业和从业者范围都非常广——其中一些直接产生经济效益,其他一些则处在相对边缘的位置。

把所有这些业务连接起来的核心要素是内容,这种创意产品的目的是让人们通过收看、收听和/或参与来消磨时间(这不包括如电子商务、搜索、户外广告和直邮广告之类以激发进一步行动为目的的行为)。传媒产业最传统的分类方式是根据其所使用的介质进行分类:印刷媒介,如书籍、报纸和杂志;电子媒介,如电影、电视、广播、游戏、音乐和最近几年兴起的网络 and 手机内容。然而,要了解各种媒介的商业运行特征,用其他一些维度进行区分也非常重要。比如,一些媒介有几种不同的子部门,它们采用完全不同的商业模式。以电视为例:有免费商业电视,公共服务性质的广播电视和不同类型的付费电视,而且这

些都可以通过地面、卫星或者有线设施播出,或者通过网络播出。总体来说,为了了解不同媒体业务的运行特征,我们必须掌握那些把不同媒体区分开来的关键要素。

盈利模式

很多媒体主要或者至少部分依靠广告收入盈利。尤其对于免费电视、互联网、一些报纸(各个国家情况不同)和一些特殊类型的杂志(如高端时尚类杂志)等媒体来说,广告收入占据非常重要的地位。

其他媒体则主要通过受众付费盈利。受众付费包括订阅或者零售模式:“零售”经营很大程度上受轰动效应的驱动,媒体产品能引发轰动效应或是平淡无奇,其销售额和利润都会随之发生巨大变动。现代音乐和电影、消费类图书,以及黄色报纸等,都是典型的轰动效应驱动型媒体。此外,还有另一类媒体,收入主要基于订阅模式,比如全国性的高质量报纸或者周报和付费电视等。

当然,这三种类型的盈利模式特征迥异。广告收入盈利模式取得成功的关键要素是在广告主目标受众群体中的“到达率(reach)”(能接收媒介产品受众的数量);零售收入模式的最重要因素是对于媒介产品的管理;而订阅收入模式的管理目标则是优化客户终身价值,其中一个关键参数就是客户的整体满意度。

顾客亲密度

一些媒体是典型的大众媒体,其盈利基础是使受众到达范围最大化,即在一个范围较广的目标群体中实现受众人数最大化,如电视产业要在 14—49 岁的人群中实现受众最大化,但媒体并不直接接触每个受众个体。典型的例子是免费电视和零售的报纸杂志,这些媒体运作的关键技巧就是要通过市场调查了解大部分受众的需求,创造能吸引大众趣味的内容,将内容组合集纳,面向大众市场营销。

另一些媒体则集中精力与受众建立个人关系,他们知道每位顾客的姓名和地址。订阅模式的印刷媒介、付费电视有线运营商和网络服务提供商是这类媒体的典型,他们的重点是开发最有价值的用户,优化 ARPU(每用户平均收入,average revenue per user),并降低用户流失率。这类媒体中的有一个特殊类别,主要是面向一些经营教育、学术、金融、商业信息的机构而不是面向个人客户终端的媒体,它们需要用 B2B(商业对商业,business to business)的方式制定内容、销售和营销策略。

内容类型

一些媒体主要致力于新闻和信息服务,另一些媒体则重点提供娱乐,还有一些媒体

是两者兼具。以提供新闻为主的媒体(如日报、新闻频道、商业杂志)必须具备政治敏感性,且对保证客观性有更为严格的要求,比如编辑和经营两个部门之间要建立一道长城,泾渭分明,互不干涉。

在价值链中的位置

只有一部分媒体自己生产节目,如报纸、杂志、电影和游戏制作商等。大部分媒体公司的业务是识别有吸引力的内容,加以包装,比如录制CD、编排电视节目单或报纸杂志的版面等,然后进行营销。最后,还会有分销商,这些公司经营分销平台和设施,如有线、电缆和无线网络,以及因特网服务器。这些公司必须管理设施,发展个人用户终端,确保平台上有能吸引人的内容。

共同挑战

尽管有上述的诸多差异,传媒产业也还有显著的共同之处。几乎所有的传媒产业都面临着五大主要挑战:持续开发新内容,处理三重市场的对接,应对市场波动,解决在多个市场上的本地化而并非真正全球化的问题,以及在经济效益和社会责任之间达成平衡。

第一,每种媒体的核心产品——内容,都是易碎品。不论产品是新闻还是娱乐,报道还是故事,事实还是虚构,内容本质上都是无形产品,对时下的流行趋势、社会潮流和即时灵感都有很强的依赖。通常,媒体每天都需要创造全新的内容产品,这些内容除了极个别例外,大多数市场寿命都非常短暂。最极端的例子就是现场直播的体育比赛或新闻节目。总体来说,一个电视频道的内容组合的生命周期都在3—5年,除了少数常青树节目,如《幸运之轮》(The Wheel of Fortune)、《宋飞传》(Seinfeld),或者一些有忠实崇拜者的节目,如德国卢森堡广播公司(RTL)出品的《好时光,坏时光》(Gute Zeiten, schlechte Zeiten)等。一些核心印刷媒体,如拉加代尔(Largardere)集团旗下的《巴黎竞赛画报》(Paris Match)及Elle杂志等,都已经存在几十年了,但始终保持不变只有形式和市场定位,真正的内容却在不断变化,以追逐时下的新闻和潮流趋势。因此,与其他大多数产业相比,在传媒产业中,今天市场的成功者更有可能成为明天市场的失败者。市场日新月异的变化,使传媒产业要不断创新,如何在这个过程中始终保持领先地位,是媒体面临的一个重大挑战,这个挑战使传媒成为“人才的事业”(People Business)

第二,传媒产业的市场结构尤为复杂(图1.1)。媒体公司总体来说要在三重市场展开竞争:争取有吸引力的内容资源(作者市场),争夺终端受众的注意力(受众市场),以及争夺其他企业在市场营销方面的预算(广告主和赞助商市场)。出版商努力使自己像吸引受众一样吸引尽可能多的作者、读者和广告商,他们必须非常小心地保持各方面的平衡,即使如此,也常常会遭遇各方利益冲突的窘境。

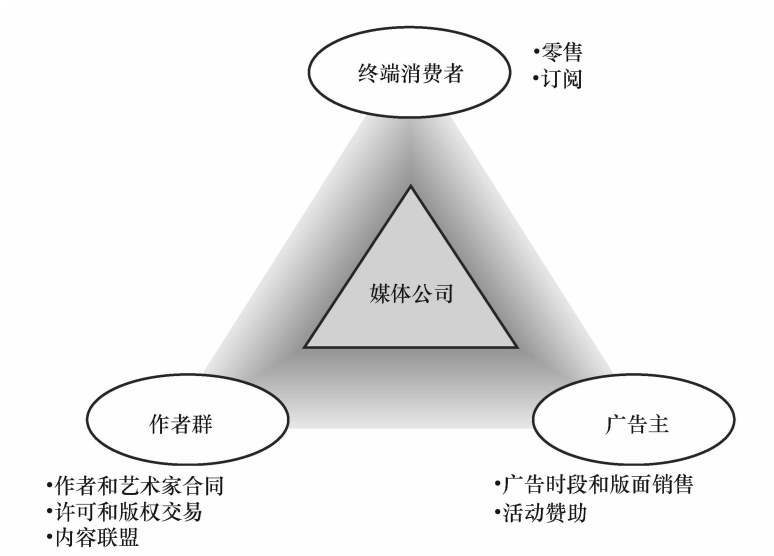


图 1.1 媒体公司的三重市场竞争

第三,平均而言,跟其他产业相比,传媒产业更容易发生波动。产业收入的周期性非常明显;尤其是广告投放跟 GDP 高度相关(图 1.2)。

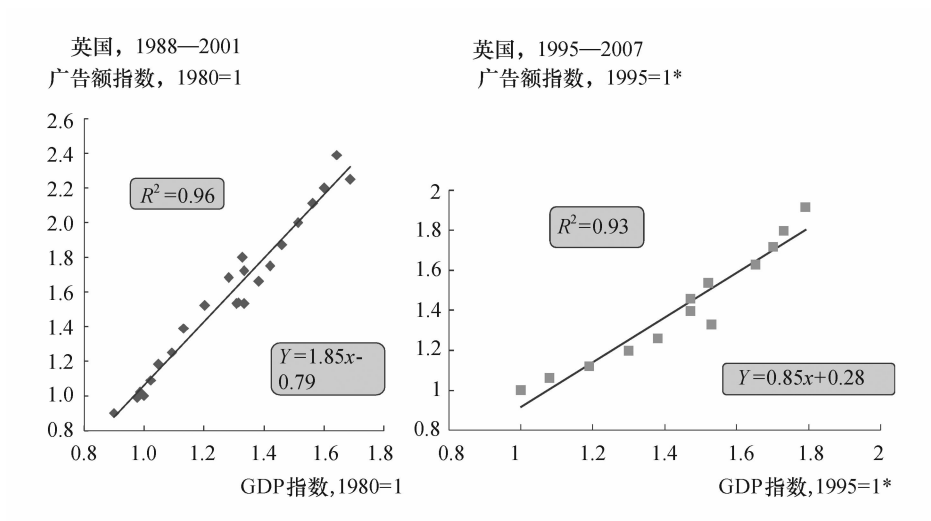


图 1.2 广告额与经济增长高度相关(以英国为例)

* 仅包含第一季度

数据来源:2002 年广告支出季度调查(广告协会(Advertising Association)、尼尔森广告监测部 AC Nielsen MMS, 世界广告研究中心(WARC, The World Advertising Research Center)),经济形势(Economic Trends)/ONS。

总体来说,收入也在很大程度上受偶然因素左右。多数情况下,如电视节目、CD 和

电影等新产品的生产和营销,都要考虑到受众接受程度的高度不确定性,比如美国电视新推出的黄金时段节目,有 80%不会播出第二季。受众接受程度的高度不确定性,加之高额的内容制作成本,共同导致了整个产业的高风险。因此,传媒业生产成本中所包含的这种系统性风险,也明显高于各行业的平均水平(图 1.3)。

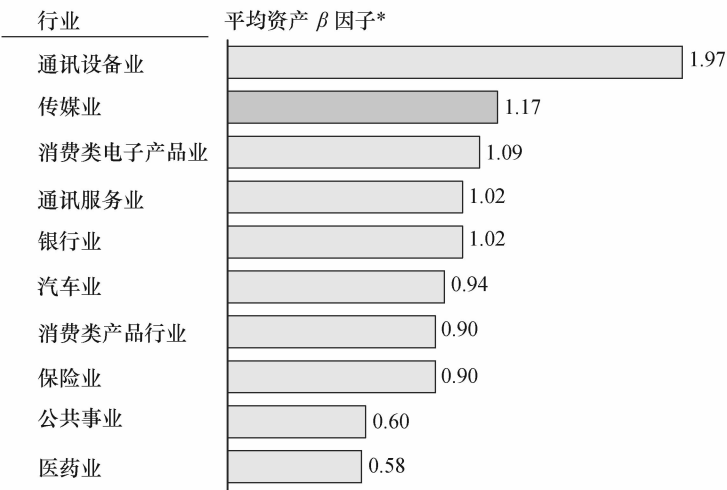


图 1.3 行业 β 因子

* β 因子是指以月为频率对金融时报世界精算指数五年的数据进行回归。
来源:麦肯锡分析,数据基于彭博社(McKinsey analyses based on data from Bloomberg).

第四,媒体产业在内容市场上具有明显的本土化特征,而不是全球化特征。只有一些人物和艺术家具有全球号召力。在欧洲收视率前 20 位的电视节目中,通常有 80%—90%是本地节目。全球性的杂志品牌也必须调整内容使之适应当地市场,即使在网络世界,也是那些面向特定国家的网站做得更成功。

最后,传媒公司在社会系统中扮演着重要角色,他们要对信息进行过滤并发表评论,他们决定着所提供的娱乐内容的品质。这要求他们承担社会责任,并在履行社会责任和追求利润最大化的目标之间寻找平衡。这意味着他们常常要应对政治压力和权力游戏。媒体公司的目标要超出单纯创造经济效益,他们还要在如何服务社会方面有明确的抱负,不论是私人掌控的公司,还是如德国阿克塞尔·施普林格公司(Axel Springer)之类的公开上市公司,都不例外。

传媒产业现状

传媒产业目前正在经历深刻的转型,传统媒体公司基本上都在对他们的商业模式进

行重新思考。这次变革的主要驱动因素是媒体和传输平台的数字化。到底发生了什么？

上个世纪后半叶,传统媒体公司经历了独特的增长过程。如图书、杂志和电视等传媒产品,初看似乎在竞争同一个的受众市场的份额。从理论上来看,的确如此,但实际上,在过去的几十年间,媒介的总体使用和消费支出的绝对值,一直在平稳增长,不同媒介之间互有关联,但是几乎没有发生同类替代的情况。广告支出的情况也是如此,作为传媒公司最主要的收入来源,很多国家广告支出在 GDP 中所占的比重都有所上升。

这种增长在很大程度上要归功于技术变革,诸如印刷、无线广播、电视等技术。例如,小屏幕电影收入的在很长一段时间持续增长,期间就伴随着地面电视、录像机、有线/卫星电视、家庭录像(VHS)、DVD 和家庭影院等新技术的不断产生和改进。新产品、不断增加的频道和技术革新并没有替代而是补充了现有产品。即使是在当时被认为有革命性意义,但是广播并没有替代印刷媒体,电视也没有替代电影。多数传媒公司采取的策略是保持传统媒体,并投资上市的新媒体。在 1990 年代末,窄带因特网开始出现,传媒公司起初也将其作为又一种新媒体,并对其进行投资,网络媒体日渐膨胀的广告价格和天文数字一般的初始投资价格,造就了一场网络投资热潮。2000 年初,互联网泡沫破裂,很多传统公司开始不耐烦,很多不再大规模地持续其网络业务。导致这种情况的另一个原因,是传统媒体公司开始发现网络产品对他们的传统产品有很强的替代性,而传统产品的利润率比早期的网站要高很多,所以他们选择忽略新兴的网络媒体模式。很多报纸集团将其分类广告从纸质版转移到网络版上就经历了一个很缓慢的过程,这就是此时传统媒体心态的一个明证。与此同时,网络使用的增速超出了预料,网络市场的大部分份额被新兴的网站占据,如 Yahoo!、eBay、Amazon、Monster 以及后来的 Google 等。当传统传媒公司开始重新投资网络业务时,他们已经远远落后于那些网络媒体新秀了。

如果传统媒体对于因特网的忽视只是导致他们错失了一个频道,那么其影响将小很多。然而,因特网只是一个因素,其背后根本性的变化,是从模拟到数字媒体的变化。尽管数字媒体的生产能力已经存在很长时间了,但是三重因素的共同作用,导致数字媒体以前所未有的速度在市场上扩散,并伴随着市场游戏规则的根本性改变。

第一重因素是快速运转的高容量数字平台,这始于宽带互联网的出现。在北欧和美国,宽带的扩散速度甚至超过了手机和个人电脑的扩散速度。尤其是在有线电视竞争激烈,电话设施完善的国家,如荷兰(Netherlands)、比利时(Belgium)和斯堪的纳维亚国家(Scandinavia),宽带扩散速度更快。(图 1.4)第二次高潮是数字电视的涌现,数字电视在经历了一段犹疑期之后,现在进入全速发展,观众能接收的频道数量飞速增加。随着数字技术的扩散,不仅是媒体使用方式发生了显著变化,而且可供受众选择的传输机制也会明显增加,比如所有电子媒体都可以下载或者流媒体传输,不论是电影、电视节目、游戏还是新闻。

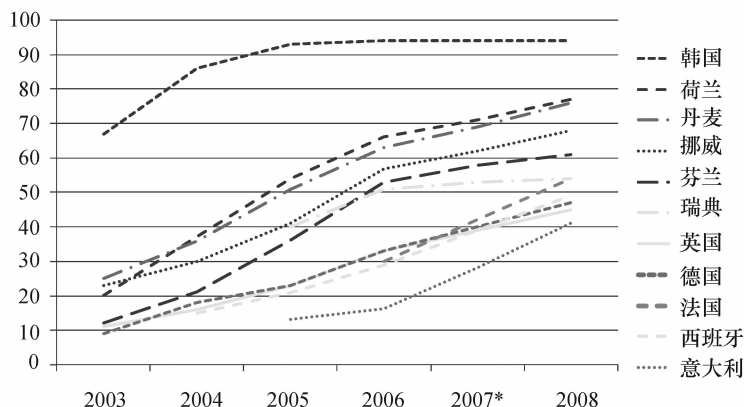


图 1.4 欧洲各国的宽带渗透率(用户家庭百分比)

* 2007 年数据为 2006 与 2008 年数据的插值

来源:麦肯锡分析,数据来源于经合组织(OECD)、信息科技和创新基金会(ITIF)

另一个很少被提及,但是也具有同样的潜在影响的因素,是压缩和储存技术的快速发展。在 21 世纪的第一个十年,物理存储空间增加(如同样的价钱所能购买的物理存储空间增加了),同时压缩技术的改进使同样大小的文件所需的内存空间降低,两方面因素共同作用,使存储容量每年以 85% 的速度激增。这意味着如果保持这个速度,一个现在能储存 50 部电影的 DVD 光盘,到 2013 年就能以同样的储存成本,储存 650 000 部电影。此外,压缩技术不仅对储存有影响,而且对以低比特率支持强媒体流的能力有影响。MPEG-4 是继 MPEG-2 之后视频传输的主流格式的,它使高清视频传输的编码率提高了 50%,为经济适用型高清电视和其他应用技术的发展打开了大门。

最后,数字产品的快速发展,不仅降低了如机顶盒之类的数字接收设施的价格,而且也创造了新的媒体接收方式,其中包括个人视频录像(PVR, personal video recorder),新出现的电脑电视媒体中心(PC-TV media centres),以及日渐成为日常个人移动媒体和通信中心的手机等。

这三重因素的共同作用,使内容一旦被数字化,就能以几乎为零的边际成本进行分销和储存。这具有显著意义,引发了模拟和数字两种媒体范式的根本性转变。

- 从稀缺性管理到注意力竞争:在模拟媒体环境中,媒体公司的主要功能是充分使用有限的媒体空间:电视的晚间时段、报纸的 30 个版面、广播的音乐片段。而在数字媒体环境中,成百上千的电视频道、按需点播服务和无数的网站,提供了难以数计的内容,媒体公司面临的主要挑战是怎样让自己的内容被受众注意到。同时,随着人们花费越来越多的时间使用数字服务,并越来越多地开始使用并行媒体,模拟服务的市场份额会出现明显的流失。(图 1.5, 1.6, 1.7)

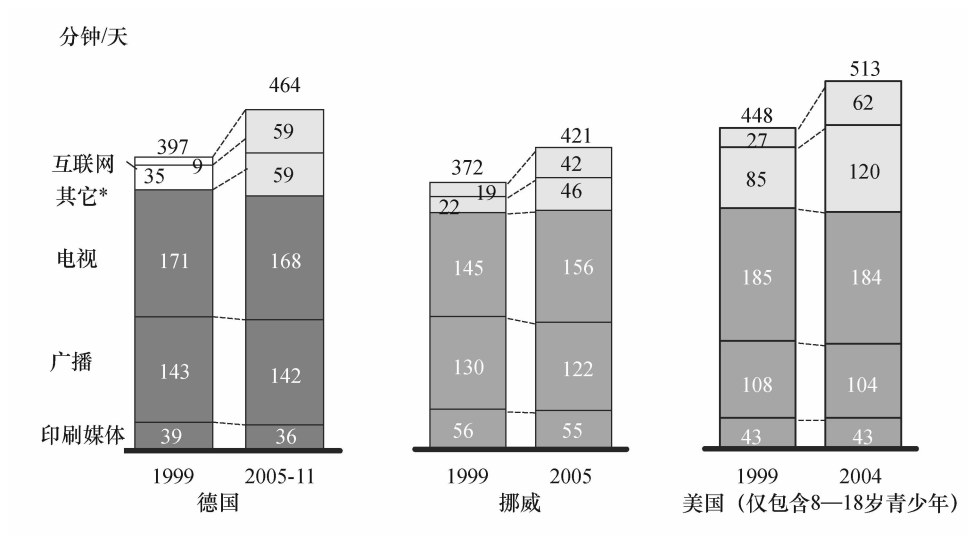


图 1.5 媒介消费模式的变化

* 例如视频、DVD、游戏(除网络游戏之外的单机游戏)

来源:麦肯锡分析,数据基于七一传媒(SevenOne Media)、挪威统计局(Norge Statistics Sentralb-yrl)、凯瑟基金会(the Kayser Foundation);

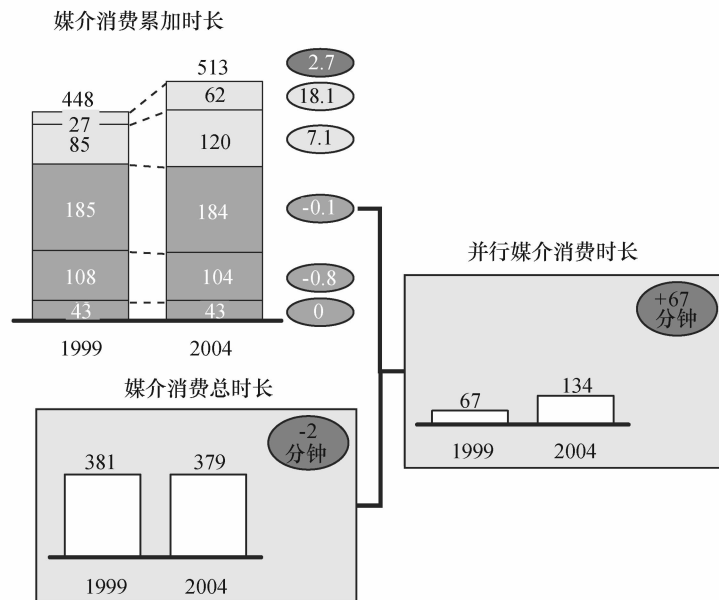


图 1.6 美国 8—18 岁青少年媒介消费模式 单位:分钟/天

* 例如视频、DVD、游戏(除网络游戏之外的单机游戏)

来源:麦肯锡分析,数据基于凯瑟基金会

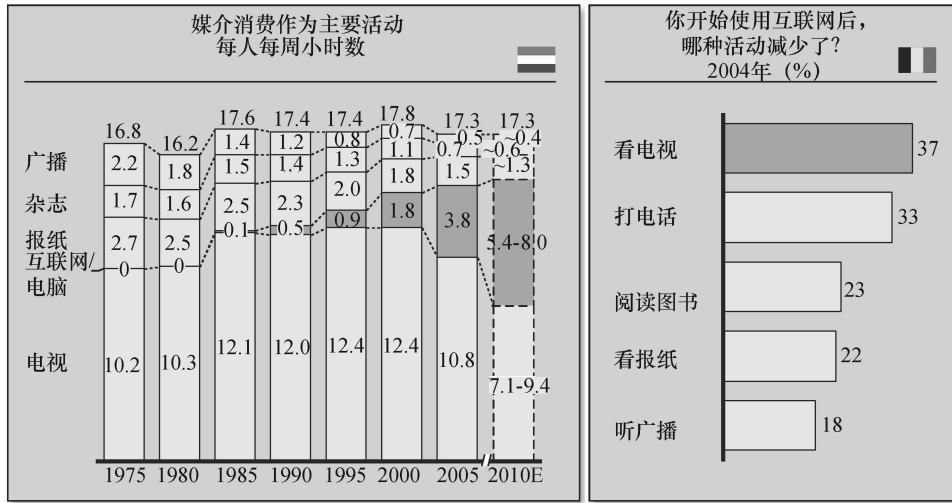


图 1.7 媒介使用模式的变化

来源:麦肯锡分析,数据基于荷兰统计局社会文化规划司(Sociaal Cultureel Planbureau, Statbel, VSS)和欧洲互动广告协会(荷兰)—欧洲媒介消费研究 2004 年报告(比利时部分)

• 从内容消费到互动:模拟媒体环境中,媒介消费基本上是被动的,内容生产者不会全面清晰地了解个体读者或者观众对于内容的反馈。数字媒体环境中,消费者不仅可以提供直接反馈,而且可以(共同)创造内容,而且通常会取得出人意料的成功(图 1.8)

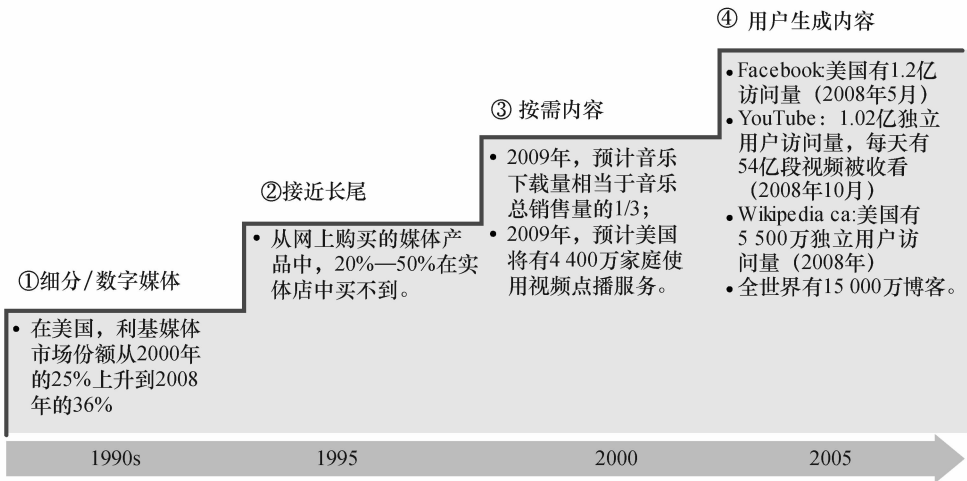


图 1.8 媒介使用从被动到主动的转变

来源:麦肯锡分析,数据基于 Comscore、尼尔森在线(Nielsen Online)、TechCrunch、Technocrati。

• 从付费到免费内容:互联网上的大部分内容是免费的,或者是比模拟内容便宜很多。为了保持竞争力,越来越多媒体公司将他们的内容变成免费的、依靠广告收入支持的产品(如通勤报纸,视频点播),导致这个增速略快于 GDP 的传媒市场对广告投放的需求增加。

• 从广告到达率到广告影响力:模拟媒体环境中,广告主根据媒体产品所能覆盖的受众人数(在广告主投放目标人群范围内的部分),即媒体到达范围,付费给媒体公司。只能以广泛的统计学指标衡量目标群体,因为测量个体受众的媒体暴露情况是不可能的。在数字媒体环境中,目标群体精确化成为可能,比如可以通过个体的搜索行为和电视收看方式的细节,分析目标群体。而且,付费模式也可以以行为(比如点击)而不是假设的曝光情况开展。数字媒体的可测量程度越高,对广告主的吸引力就越大,只要他们弄清楚如何测量和使用这些新媒体。这一因素,加之由于免费内容导致对广告投放需求的增加,以及由于产品竞争程度日趋激烈所引起的到达率的降低,使模拟媒体获得充足广告收入的难度日益加大。

1996—2008年,单位:十亿美元、%

CAGR复合年增长率
(1996—2008, %)

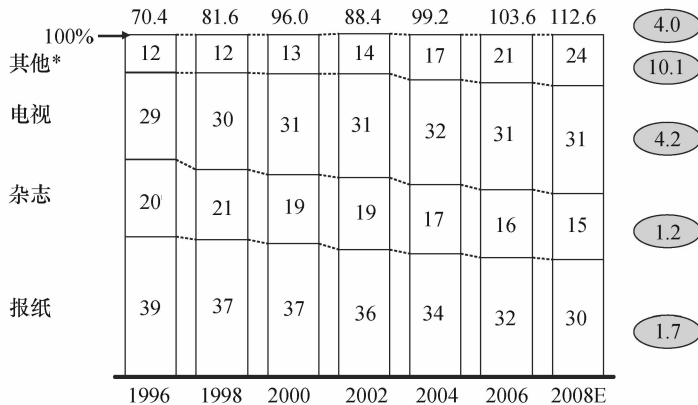


图 1.9 欧洲广告投放量

* 包括电影、互联网、广播和户外

来源:麦肯锡分析,数据基于 ZenithOptimedia 2008 年三月报告。

传统媒体公司因此面临着双重挑战,一方面在大部分西方国家,传统传媒公司的模拟业务已经非常成熟,有的甚至已经开始出现下滑态势,他们必须解决这个问题,以保持盈利能力。从历史上看,传媒行业一直以来都是呈现增长的态势,现在的情况就意味着传统的管理方式需要根本性的变化。行业重组、垂直整合,市场细分和定价模式更精细,规避激烈竞争,这些称为当前面临的主要挑战。与此同时,这些传统公司必须根据全新的规则重新建立自己的数字业务,与已经在数字世界中大展拳脚的后起之秀开展竞争。

本书的焦点和范围

所有媒体都面对上述的大部分挑战,只是具体表现方式不同。他们需要具备全新的技能和业务管理方式,同时还需要保留内容生产相关的核心技能。本书的重点内容是关于媒体公司需要具备哪些技能以保持在未来的竞争力,以及媒体需要如何培养这些技能。尽管大部分技能是密切相关的,但本书会围绕四个核心环节进行讨论,正是这些环节将大部分媒体业务区分开来,即:内容生产环节、内容传输环节、广告销售和终端消费者互动(图 1.10)。

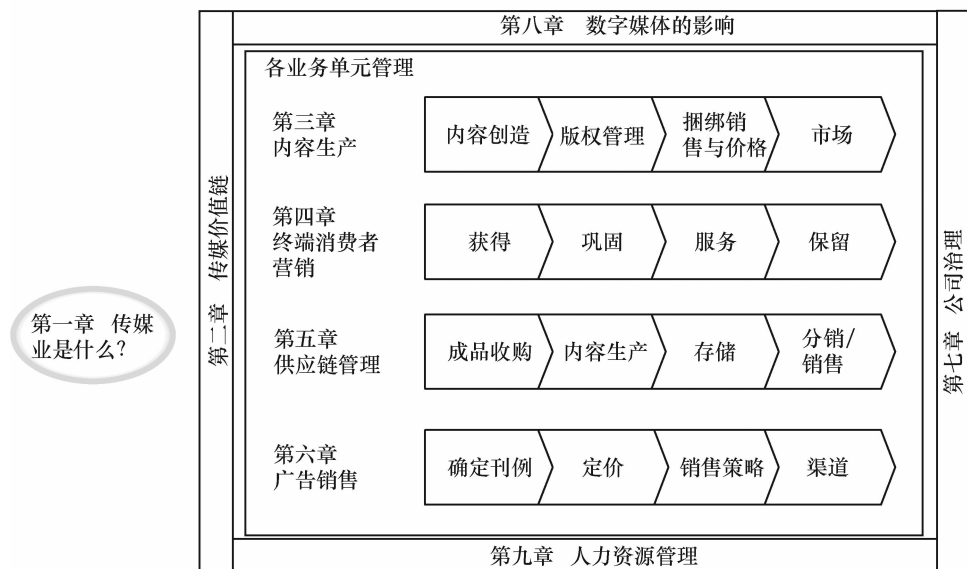


图 1.10 本书内容结构

当然,根据媒体业务类型不同,所讨论问题的具体内涵也有显著差异,本书将用很多具体例子和案例分析,来展示这些差异。本书将主要关注报纸、杂志、电视/有线电视、音乐和互联网。所使用的案例大部分来自欧洲媒体公司,一方面,很多关于传媒产业的文献大部分都偏重研究美国,而关于欧洲媒体的研究很少;另一方面,欧洲媒体产业目前的状况非常复杂(多样化、市场更小、公共广播服务的功能更显著、受规制的市场环境),在这种环境中讨论媒体产业的问题会更有意思。

接下来的几章会首先对传媒产业目前的状况进行整体介绍,了解“数字化冲击”将会如何影响传媒产业(第2章,媒体价值链重构)。然后会对传媒产业内容生产(第3章,创新性内容的创造与使用)、消费者市场(第4章,客户注意力争夺战)、内容传输(第5章,

终端供应链管理)、广告销售(第6章,离开广告商品陷阱的出路)等四个核心环节逐一进行深入讨论,重点是未来管理这些业务环节所需要的技能。由于大多数传媒公司都是经营多种业务的综合性公司,第7章,“传媒企业战略”将讨论传媒企业的公司战略。第8章,“数字媒体的未来角色”,将展望新的数字业务及其在整个产业中将发挥的作用。最后但同样重要的第9章,“传媒公司的人力资源管理”,将讨论传媒行业如何管理其最重要的资源——也就是人力资源——整个行业面临的挑战是培养新的数字化时代所需要的技能和积极性。

每章都有一个或更多的案例分析,以阐释该章所讨论的理论问题。这些案例分析是在所涉及的公司的协作下共同完成的,他们能代表本书希望解决的真正的管理问题。