

2018年5月

# 娱乐及媒体行业 掀起收入革命

挖掘新财源势在必行。

作者：克里斯多夫·沃尔默 (Christopher Vollmer)

# 蜜蜂内参

让您深入洞察整个商业世界

每天精挑细选3份最值得关注的学习资料

关注公众号：**mifengMBA**

回复“入群”加入“蜜蜂内参”城市群

**(不需要转发哦.....)**



扫一扫  
回复“入群”



# 娱乐及媒体行业 掀起收入革命

挖掘新财源势在必行。

作者: 克里斯多夫·沃尔默 (Christopher Vollmer)

在数字化浪潮的影响下，全球传媒娱乐行业的生态体系发生了脱胎换骨的变化。内容更加丰富及时；数字平台数量激增，带来更加直观和个性化的传播渠道；用户参与度与用户消费领域的竞争进入白热化。这些变化表明财源已被彻底颠覆，电视网络、电影制片厂或发行商已无法仅仅依赖两三个收入来源实现大幅盈利增长，如今，拥有五六个甚至更多的收入流才可能助力企业茁壮成长，这些收入流来自核心业务和传统产品线以外的灵活投资组合。

为了增加收入来源，各行各业的发行商积极采取行动，举办现场活动、建立博客、推出订阅服务、为消费者和品牌制作视频，以及扩大电子商务和产品授权业务；电视网络和电影制片厂纷纷推出流媒体服务；体育联盟和电子游戏公司开始融合于电子竞技；新颖的广告产品成为竞相追逐的宠儿；一些雄心勃勃的企业面向全球不断扩张，在新的地区开辟新的收入流。

拥有多个收入来源一直是传媒娱乐企业成功的保障：付费电视网络进行节目和广告收费；电影院出售电影票和食物；杂志和报纸发行商采用单份销售、订阅以及刊登广告等方式作为收入来源。但如今，面临日趋艰难的盈利环境，传媒娱乐企业感受到了前所未有的紧迫感。广告刊登

克里斯多夫·沃尔默  
christopher.vollmer@pwc.com  
美国普华永道合伙人，常驻  
纽约办公室。负责普华永道  
美洲地区技术、传媒和电信  
(TMT) 业务，兼任普华永道  
思略特传媒和电信（咨询业务  
全球负责人，主要关注领先的  
传媒和科技公司的发展战略、  
能力建设以及业务转型。

普华永道美国总监  
克里斯蒂娜·贝宁 (Kristina  
Bennin) 对本文亦有贡献。

和订阅等传统收入来源日渐衰退，大型数字化平台催生出大量的数字广告，消费习惯发生飞速变化，然而，仍有许多公司过度依赖衰退的传统媒体收入流，由于缺乏新的收入增长来源，他们将不得不采取持续降低成本战略，且可能面临被兼并的风险。

面对上述挑战，一些企业成功挖掘了前景广阔的新收入流，如订阅服务、数字化微交易、会员制、消费品、现场活动、新颖的广告宣传模式等。此类企业构建起相辅相成的产品和服务组合，以充分发掘活跃用户的商业潜力，因为活跃用户更积极地观看、收听、参与、分享、推荐及创造内容，且消费更多，是广告商青睐的目标群体。（请参阅克里斯多夫·沃尔默，《[如何借用粉丝之力振兴传媒娱乐业务](#)》，《战略与经营》，2017年5月8日）

以电子游戏行业为例。从2012年到2017年，电子游戏行业发展势如破竹，领跑音乐、电影、报纸、杂志、图书、付费电视等主要内容行业。根据普华永道2018-2022年全球娱乐及媒体行业展望，电子游戏行业在2018- 2022年间将增长28%。

美国艺电公司、Activision和Take-Two Interactive等游戏发行商已经从游戏套件一次性销售的单一收入模式转向多收入模式。当前，游戏市场主要的销售方式是实时数字化服务，通过以游戏升级及游戏内微交易来提升玩家的成绩，并提供个性化的游戏玩法。美国艺电公司两大拳头产品“Madden”和“FIFA”的玩家中有35%充值购买终极球队模式相关的游戏内物品，通过购买优秀球员，玩家可以不断优化其虚拟球队的阵容。美国艺电公司2018财年收入约50亿美元，其中40%来自线上服务，同比增长30%。Activision和Take-Two Interactive的转型模式与美国艺电公司类似。鉴于线上服务领域的成功，一些游戏发行商大胆地将其特许经营权和知识产权扩展到电子竞技、电影和电视媒体以及消费品领域，紧抓能够创造额外收入的丰富契机。

但是，对于许多传媒娱乐企业而言，尤其是财务目标的实现依赖几个主要收入来源的公司，开辟多元化收入流仍是一项艰巨的挑战。许多传统的传媒娱乐企业受到运营各自为政、激励措施过时、行为惰性等因素的掣肘，加上缺乏连贯性以及工作推进缓慢，新收入流的发展频频受阻。有些公司缺乏消费者营销的敏锐洞察，未能直接与消费者建立联系，以吸引和服务用户。有些公司尚未投入资金寻求必要的咨询分析服务。此外，从众效应也是发展新收入流的一大阻碍，一旦出现热点，企业便蜂拥而至，比如数字发行商纷纷转向视频领域的热潮。

为建立新的收入流，传媒娱乐企业需要深入变革战略方针、运营模式和企业文化。下文将例举一些成功的转型模式，并说明采用这些模式所需的必要能力。



## 模式行为

传媒娱乐行业中涌现出大量以粉丝经济为基础创造新收入流的转型模式。以下为七类主要创收模式。

**依托平台：**通过新的渠道和平台（合作伙伴拥有、运营或有权访问的渠道和平台）让现有核心品牌、产品和知识产权产生效益，从而最大限度地扩大分销范围。CBS All Access是CBS电视网于2014年秋季推出的视频订阅服务（有限广告版每月5.99美元或无广告版每月9.99美元）。CBS All Access视频内容包括面向特定粉丝社群的《星际迷航：发现号》和《傲骨之战》（CBS《傲骨贤妻》的衍生剧）等独家原创剧集，以及CBS直播和Sunday NFL游戏直播，该视频服务订阅用户已达到250万，相比去年增加50万人。按照上述数据估算（假设250万名用户每月支付5.99美元），该视频订阅服务至少为CBS创造了1.8亿美元的新收入。

此外，通过Amazon Channels（为亚马逊Prime会员提供优质流媒体服务的视频平台）拓展数字分销网络，CBS All Access能够吸引更多粉丝订阅其服务。CBS还与亚马逊签订多国授权协议，授权亚马逊Prime在全球部分市场中播放《傲骨之战》，从而建立另一个新的收入来源。CBS推出了CBSN和CBS Sports HQ两项无广告的流媒体服务，定位热爱新闻和体育的年轻粉丝，旨在逐渐培养其成为All Access的订阅用户。

**精准定位：**从融合品牌与粉丝社群的新广告产品中挖掘收入流，为用户和营销者创造更具吸引力的体验。尼尔森的一项调研表明，创新的广告产品可以将消费者参与度提升近20%。自2015年被二十一世纪福克斯公司收购以来，国家地理（NatGeo）一直致力于将其在视觉叙事中的传统优势运用于用户参与度不断提高的社交媒体和视频领域。国家地理累积建立了3.5亿多个社交媒体联系，包括在Instagram上拥有8700万关注者，牢牢占据行业翘楚地位。国家地理利用这些联系创建了Further Community社区，汇集国家地理数字渠道、优质内容创造者，以及Mashable、theSkimm和Atlas Obscura等志同道合的合作伙伴。规模和创新都能在数字化广告市场中为企业带来回报，因此，通过使用原创内容、定制化赞助、社交电商和其他新产品，Further Community为国家地理独辟蹊径，冲破了传统模式，建立起广告导向型收入流。

## Prime平台

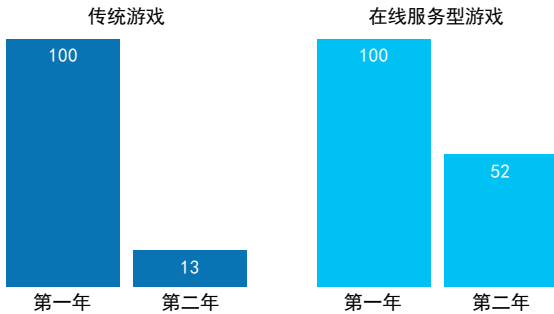
截至2017年底，亚马逊的Prime会员人数预计达到9000万，Prime会员支付99美元的年费即可享受免费两日送达服务、亚马逊Prime视频、亚马逊音乐以及其他各种优惠。据消费者情报研究协会（CIRP）2017年的一项调查发现，Prime会员在亚马逊网站上的花费是非会员的两倍，他们构成了亚马逊的核心粉丝群。Prime会员制也为亚马逊开辟了广告收费这一新的收入来源。

在寻求理想消费者方面，亚马逊是许多营销者竞相学习的榜样。依靠产品搜索和购买历史，亚马逊了解用户所想，并深入洞悉提升Prime视频用户参与度的驱动因素。根据实际转换与交易数据，亚马逊得以为用户提供个性化的电商体验。此外，亚马逊不断增强其在语音接口和人工智能方面的能力，进一步深化品牌与消费者之间的联系。据摩根大通估计，2017年亚马逊的广告收入达45亿美元，虽然仅占总收入的一小部分，但已经十分可观。尽管亚马逊没有公布广告收入，但其2017年第四季度“其他”收入（包含广告收入）高达17亿美元，较上年同期增长62%。

## 在线游戏的重复收入

对法国游戏商育碧公司来说，在线服务型游戏在发布第二年的盈利就远远超越了传统游戏。

创收变化（基数100）



信息来源：育碧公司

国家地理也开始与契合公司品牌和粉丝文化的营销者共同制作节目。2017年，由耐克赞助，国家地理与耐克合作拍摄“Breaking2”纪录片，记录了来自耐克运动研究实验室的长跑运动员和科学家团队如何在两个小时内尝试完成马拉松比赛。这部时长55分钟的纪录片在国家地理频道播放，且不插播广告。该纪录片也频繁出现在社交媒体上，截至2018年3月已在Twitter上获得了1300万观看记录，超过200万用户在国家地理的YouTube频道上观看了该纪录片。

泛欧娱乐公司Sky将新颖的广告产品作为新收入流的生力军。通过Sky的AdSmart平台，可寻址家庭（界定受众或目标受众范围内的家庭）在同

一电视节目中看到不同的广告；广告呈现基于观众的年龄段、位置、购物习惯和行为特征。Sky将受众细分为1200多个类别，例如“跑车迷”和“奢华旅行者”，如此一来，广告商便能精确瞄准目标受众，确保媒体购买更加有效。为了实现精准细分，AdSmart平台收取的人均广告费率是非寻址电视广告费率的八倍。此外，74%的AdSmart用户都是初出茅庐的电视新手或Sky新用户，因此Sky能利用该平台吸引新的广告商。

**推广数字化微交易：将提升用户参与度与发起商业活动相互结合，创造收入机会。**视频游戏公司似乎已经领悟到通过用户直付微交易获利的门道。正如其同行一样，法国的育碧公司（Ubisoft）也开始改变战略，抛弃每年推出新作品的模式，转向重塑《刺客信条》和《汤姆·克兰西的彩虹六号围攻》等品牌游戏，打造线上数字服务。对育碧而言，在线服务型游戏能为玩家持续提供数字付费内容，在购买此类游戏后的第二年，其盈利能力便能达到传统套装媒体游戏的四倍（见图“在线游戏的重复收入”）。在《刺客信条：起源》中，可购买的数字化物品包括4.99美元的“独角兽服装”、2.50美元的“尸骨掠食王者之弓”等装备以及2美元的瞬时移动地图。这些游戏内微交易（育碧称之为“玩家循环投资”）在2018财年增长了87%，如今占公司总收入的27%。

视频游戏发行商认为，发掘微交易的新方法将带来更高的收入。航空业通过不断完善技术提高座位销售量以增加收入，有鉴于此，手游发行商利用用户需求，动态调整微交易物品的价格，同时分析玩家背景以确定何时、何地以及如何向游戏用户出售和推广游戏物品。

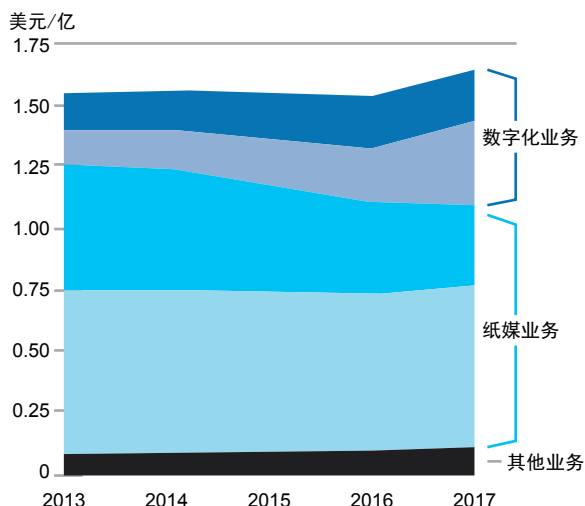
**全面覆盖：通过实际体验和产品将品牌媒体资产发展为新的收入来源。**BuzzFeed是一家专注于新闻和文化的著名数字出版商，产品内容已延伸至美食爱好者等粉丝感兴趣的视频和垂直内容领域。例如，BuzzFeed的美食品牌Tasty已经在Instagram（1700万关注者）、Facebook（9400万个点赞）和YouTube（600万个订阅者）上建立了一个庞大的社交媒体社群。BuzzFeed逐渐将Tasty品牌打造成了一个粉丝平台，通过电商和实体产品销售创造新收入流。2017年11月出版的Tasty同名烹饪书截至2018年1月初累计售出10万册，进入畅销书排行榜。BuzzFeed推出的具有蓝牙功能的电磁炉Tasty One Top大获成功，吸引沃尔玛与其建立独家合作伙伴关系。7.97美元的三件套削皮刀、99美元的炊具11件套等一系列Tasty厨房用具在沃尔玛门店及其官网上均有销售。

Barstool Sports是一家快速增长的美国数字体育发行商，其忠实粉丝被称为“stoolies”。公司约30%的收入来自品牌商品，如25美元的T恤、45美元的帽衫，30美元的品牌棒球帽和15美元的咖啡杯，大部分产品都印有“周六属于男孩”、“Barstool对抗世界”等标语。商品销售是

## 传统媒体的数字化收入

近年来，纽约时报的数字广告和订阅成为了收入的重要来源。

纽约时报公司收入流



信息来源：纽约时报年报

纽约时报数字订户数量从2014年的91万激增至2017年的264万，年增长率达42.7%。2017年第四季度，付费数字订阅占公司总收入的20%，高于2014年的11%（见图“传统媒体的数字化收入”）。人们愿意付费订阅不仅是为了获取内容，同时也是为了支持纽约时报的使命以及保持与读者社群的密切关系。纽约时报数字媒体资源的月访问人数达9000万人，而活跃的订阅用户仅占其中的3%，但他们已经成为公司扩展其消费产品组合和读者导向型服务的主要创收群体。纽约时报计划推出的产品和服务涵盖旅行（纽约时报之旅）、产品推荐（Wirecutter，2016年收购的网站）、教育（纽约时报学院）、活动（纽约时报会谈、纽约时报会议和订阅者活动）以及俱乐部（纽约时报葡萄酒俱乐部、纽约时报电影俱乐部）等领域。联属机构、电商和现场活动等领域的收入来源是公司快速增长的“其他收入”的一部分，2017年上涨16%，如今占公司总收入的6%。

Schibsted是一家挪威的纳维亚媒体公司，在瑞典和挪威等地拥有一流报社。该公司正积极地将其广告收费模式转型为电子订阅收费模式。公司目前拥有约59万名订阅用户，自2015年以来，其数字订阅收入增加了61%。在传统模式中，大多数新闻、娱乐和生活方式等内容向用户免费提供，主要通过广告创收。Schibsted成功引入了会员价值主张，为订阅用户提供专享的实时体育报道、深度专栏以及其他优惠。得益于与Bonnier的合作关系，瑞典报纸Aftonbladet的数字订阅用户可以享受到名为SF Anytime的流媒体视频服务。

**着眼未来：在商业模式与粉丝体验尚未成熟的新兴传媒娱乐市场创造收入流。** 视频游戏发行商与体育娱乐公司将电子竞技视作未来主要的收入增长引擎（请参阅《[视频游戏升级为一项运动](#)》，鲍勃·伍兹，《战略与经营》，2018年4月23日）。腾讯子公司Riot Games为其北美英雄联盟冠军联赛引入了特许经营结构，以鼓励增长并建立更加稳定的生态系统。受到同名多人游戏的启发，Activision公司开创了守望先锋联赛，同样采取了城市特许经营模式。美国艺电公司也开始组织Madden与FIFA系列的电竞赛事。Take-Two Interactive公司与NBA联手组建了NBA 2K 电竞联盟。

总部位于斯德哥尔摩的现代时代集团（MTG）在由传统广播公司向数字娱乐集团转型期间，将重点放在进军电竞领域。随着千禧一代对英超联赛、一级方程式赛车等传统体育电视节目的兴

Barstool增长最快的收入流，同比增长高达400%。Barstool十分擅长将产品销售给热情粉丝，因此它充分发挥自己的优势，通过现场活动、付费节目（Barstool近期收购了Rough N Rowdy Brawl业余拳击比赛）等方式增加收入流。Barstool还建立了许多商业授权合作，包括Barstool连锁酒吧的授权。

**会员制：仅向付费用户提供优质的媒体体验、优惠、产品和服务。** 面临平面广告和发行量下滑，数字广告增长难以填平缺口的困境，《纽约时报》决定针对活跃读者优先发展数字订阅，以增加收入流。改善了被称为“篱笆墙”的旧付费模式后，纽约时报如今的付费模式允许普通用户每月免费阅读五篇文章，基础的订阅费每月16美元可以无限制访问其数字内容。每月支付27美元的用户还可以使用纽约时报受欢迎的填字游戏和烹饪app，并额外获得一个可共享的订阅资格。



致降低，该公司早早便注意到视频游戏、视频流、社交媒体与运动爱好者相互交融的趋势并采取行动。MTG于2015年末成为ESL电子竞技联盟（世界上最大的电竞联盟与锦标赛运营商之一）的主要股东。紧接着又收购了电子竞技活动公司DreamHack。2017年，MTG的电竞业务为其贡献了14亿克朗（1.668亿美元）的收入，占公司总收入的8%，与2016年相比增长了36%。该公司预计，随着电子竞技行业进一步专业化、主流化，来自赞助、现场活动、商品、广告与媒体授权的收入将大幅增加。MTG于2018年宣布了拆分为两家公司的意向，一家专注于广播和数字通信，另一家专注于电子竞技、在线游戏和数字视频。

走向全球：通过开辟新的地域市场拓宽可寻址收入流。2012年底，Netflix业务遍及40个国家，在美国境外的流媒体订户约为610万，占其订户总数的18%左右。经过一轮积极的全球化举措，Netflix已成功进入全球190个国家，到2017年底，国际订户增长了10倍，达到6280万，现已超过该公司5480万的美国国内用户。在2015年第四季度和2017年第四季度之间，国际收入增加了近两倍，从5.66亿美元增长到15.5亿美元。

Netflix迅速的国际扩张是多因素促成的结果：保障与电视运营商和互联网服务提供商的分销合作、大量点播视频的获取和高效翻译、用当地语言建立地方计费制度。但Netflix也背离了强调群体差异和语言等文化差异的传统的內容国际化战略，转而聚焦识别与面向全球粉丝群体。

Netflix在全球推广的过程中寻找各种语言、能够吸引近2000个不同“喜好社群”的内容，而非局限于收购并发展只吸引某国观众的节目。喜好社区即来自世界各地对特定内容感兴趣的的不同用户群体。该公司对此概念是这么解释的：“我们认为，跟隔壁收看《纸牌屋》的邻居相比，一位阿根廷的杰西卡·琼斯粉丝与另一个远在德国的杰西卡·琼斯粉丝有更多共同之处。”正是这一理念使Netflix从80多部非英文原创剧集中获得更多收益。例如，Netflix为德国制作的第一部原创科幻推理剧《暗黑》，九成观众都来自德国以外的地区。通过创新性结合用户分类、内容开发、元数据、内容发现与产品个性化的功能，Netflix重新定义了如何精准定位用户并放眼全球吸金的模式。

### 正确的能力

创造收入流的方法有许多，但若想成功还需多种能力的支撑：无论是国家地理杂志的Instagram、纽约时报的新闻、美国艺电的FIFA还是MTG的电竞比赛，吸引粉丝的重点在于提供引人入胜的内容。但内容与分销的专业技能必须与数据分析、用户获取及存留机制、体验完善和战略性收益管理等方面的能力相结合。

**数据分析与洞察：**在传媒娱乐公司寻找新收入来源的过程中，第一方数据当属最有价值的资产。为维持现有收入流，以广告作为收入来源的传媒娱乐业务必须证明其用户的差异化、其广告产品值得营销者的额外投入。随着娱乐和营销生态系统的准确性和信誉度越来越受重视，该行业认为来自传媒娱乐公司的第一手数据比第三方供应商提供的数据更加准确可靠。

但是，太多公司仍缺乏数据管理专业知识，无法充分连接、整合、合成并激活来自其内容产品、广告产品和用户关系的第一手数据。有些公司则缺乏度量标准、流程与规则，难以生成对用户意图的洞察与见解。通过增加对注册信息的关注（比如数字订阅产品和需要玩家创建个人ID的视频游戏），公司能够从更深入且独特的视角来了解用户群体、兴趣和使用设备。

公司也可以从与粉丝的直接互动中创造出有价值的第一手资料。育碧、美国艺电等视频游戏发行商已经建立了多种渠道，通过社交媒体、论坛、公测和内测、现场活动和用户支持渠道，直接“聆听”粉丝意见。接收到具体反馈后，视频游戏公司可以在相应领域完善业务表现，这些领域将影响关键绩效指标，如每日平均用户、每次访问时间、回报率和流失率、玩家满意度和净推荐值。

**用户获取与粉丝维系：**为有效创造收入流，传媒娱乐企业必须采用新的方法来获取、存留和奖励粉丝，尤其是那些通过改善数据分析能力获取的粉丝。新闻集团的《华尔街日报》与Schibsted公司共同开发了预测模型以确定广告收费用户转换成订阅用户的可能性。在分析了诸如访问频率、使用设备、用户位置、准确日期以及其他浏览信息后，每位用户都会得到一个“倾向评分”，显示其转化为订阅用户的可能性（高、中、低）。《华尔街日报》与Schibsted随后对用户体验（例如，用更高权限的访问内容吸引用户点击付费专区）与购买推广（发送用户相关内容与特色订阅服务）进行调整以鼓励订阅。Schibsted表示，该预测模型已经显著提高了购买率，识别出的潜在订阅用户是普通用户的3-5倍。

为了留住《银河护卫队》和《复仇者联盟》等漫威电影迷，迪士尼推出了一个粉丝忠诚度计划，名为漫威局内人。局内人通过在社交媒体上互动、购买漫画、观看视频和预告片、玩手机游戏、听播客、完成粉丝调查等途径获得积分。粉丝们积攒积分后可以成为漫威局内人，有机会获得奖励及参加活动。作为回报，迪斯尼与其忠实粉丝建立了一种注册关系（由此获得更多第一手资料）与沟通渠道，以了解粉丝当前与未来的需求。自从该公司在2016年下半年推出漫威局内人计划以来，约80%的局内人在注册后获得了积分，其在手机游戏等领域的支出远超未参加计划的粉丝。

**用户体验：**传媒娱乐企业必须承担用户整体体验的责任与所有权，这意味着要全面考察用户参与度与忠诚度的驱动因素，包括消费/购买全过程以及内容、分销与技术等方面。领先的企业将成为总承包商、协调者和集成商，以确保端到端的用户体验满足粉丝的需求和期望。无论是自行打造还是通过并购与合作实现，用户体验必须满足以下三点：第一，以新颖方式调动粉丝积极性，巩固现有关系；第二，发起亮点话题，引发新老粉丝分享、交流和发酵；第三，通过接收粉丝反馈日益完善产品，更具个性化。

曼联（ManU）是世界上最成功的体育特许经营商之一。在2017年，该公司的收入为5.81亿英镑（约合8.18亿美元），主要收入流包括比赛日直播、直播电视权以及赞助、商品等商业活动。但曼联已经认识到，当前作为收入流主要动力的电视授权不太可能成为未来的增长引擎。俱乐部的粉丝群通过全球化在亚洲、中东、非洲与美洲逐渐壮大，其中大多数球迷永远不会踏入老特拉福德体育场内观赛。在世界各地的年轻球迷眼中，传统电视在媒体消费中扮演的角色日益削弱。对曼联而言，将当前趋势转化为新的收入流愈发依赖于建立能力，使俱乐部能够更直接掌控媒体授权与相关粉丝经验。

尽管曼联当前的粉丝直接收入不高，但其战略重要性却与日俱增。在过去两年间，曼联重点关注社会与社交媒体投资，以及扩大内部媒体与内容运营。该俱乐部拥有并运营的媒体有着巨大的社交媒体影响力（约1.5亿球迷）；其CRM数据库包含4500万多条记录；曼联电视（MUTV）是一个移动应用程序与互联网电视视频订阅服务，专注于原创作品、纪录片和赛前报道。曼联电视针对美国用户的月费为2.99美元，其订阅用户遍布140个国家。曼联在Twitter和Facebook上积极向粉丝推广曼联电视应用程序，鼓励粉丝成为订阅用户。视频服务连接全球市场的粉丝，40%的订阅用户来自美国。曼联电视的订阅用户的平均年龄为32岁。以曼联电视作为战略核心，曼联正在建立一个数字媒体生态系统，其收入来自多种渠道：直接面向消费者的订阅、数字广告与赞助，电子商务。

**战略收入管理：**协调以粉丝为中心的多收入流业务需要管理层自上而下强有力的领导，管控整个公司的盈利能力。管理层必须了解关键品牌、用户细分与各类活动的收入趋势，影响市场版图的竞争动态，以及用户转换、流失和忠诚度的驱动因素。他们拥有优化现有业务和准许开展新业务收入的决定权，并愿意就新收入的权衡与愿景展开激烈的内部讨论。

随着数字业务的增长，跨职能协作将对定义成功用户体验的相关市场、产品和技术要求至关重

要。公司必须以更加灵活集中的方式整合内容、产品、受众开发、业务和合作伙伴关系的开发、销售和运营等功能。初创企业做到这一点可能很容易。相对成熟的企业想要实现理想的稳定团队、职能协调和所有权水平会相对困难。解决方法之一是在传统收入流外，建立拥有清晰业绩指标的精良团队。

**坚持不懈：**最后，发展收入流还需要一种能力，亦或是一种心态：耐心。许多传媒娱乐企业加强对收入流的关注仅仅是出于必要，因为当前的媒体消费与消费行为并未给他们带来其他选择。但是，传媒娱乐企业要想发展多个互补且联通的收入流并非易事。开辟新收入流的重要成功因素在于持续关注、投入与相关资源的利用。

对许多公司而言，成功发展收入流意味着对业务策略、运营模式、文化和人才进行重大变革。领导团队需要明确其业务、产品和品牌相关动态。是否足够了解粉丝？如何构建更大的粉丝群体？哪些收入流适合公司发展？是否具备数据分析、粉丝获取和存留、用户体验和战略收益管理的能力以实现加速创收？

随着价值从用户关注度向粉丝忠诚度的转移，企业只有在上述问题所及领域有所建树，并果断转型以支持更大收入流组合才能成为真正赢家。+

## 参考

黛博拉·博森 (Deborah Bothun)、约翰·斯维奥克拉 (John Sviokla)，《媒体公司将何去何从？》，《战略与经营》，2016年6月7日：服装零售商和零售银行等各类型企业如今为何必须成为媒体业务的一部分。

尼科尔·拉波特 (Nicole LaPorte)，《Netflix公司全球统治战略中的罕见视角》，《快公司》，2017年10月23日：论企业培养受众的努力。

克里斯多夫·沃尔默，《如何借用粉丝之力振兴传媒娱乐业务》，《战略与经营》，2017年5月8日：职能转变是抓住粉丝经济战略优势的前提。

更多信息详见：[strategy-business.com/marketing\\_media\\_sales](http://strategy-business.com/marketing_media_sales)





strategy+business magazine  
is published by certain member firms  
of the PwC network.  
To subscribe, visit [strategy-business.com](http://strategy-business.com)  
or call 1-855-869-4862.

- [strategy-business.com](http://strategy-business.com)
- [facebook.com/strategybusiness](https://facebook.com/strategybusiness)
- [linkedin.com/company/strategy-business](https://linkedin.com/company/strategy-business)
- [twitter.com/stratandbiz](https://twitter.com/stratandbiz)

Articles published in strategy+business do not necessarily represent the views of the member firms of the PwC network. Reviews and mentions of publications, products, or services do not constitute endorsement or recommendation for purchase.

© 2018 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入 [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。  
免责声明：本文件内容仅作参考提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。



普华永道

strategy& 思略特