

2019年10月

## 回到未来，电视革新

几乎整个全球电视行业都是在一系列转型中存活并发展起来的。现在，它又该如何面对新的剧变呢？

作者：David Lancefield

## David Lancefield

[david.lancefield@pwc.com](mailto:david.lancefield@pwc.com)

普华永道旗下战略管理咨询团队思略特的思想领袖、普华永道英国合伙人，常驻伦敦。他为媒体、娱乐和科技公司提供转型变革方面的咨询服务。他定期撰写战略、创新、领导力和文化领域的文章。

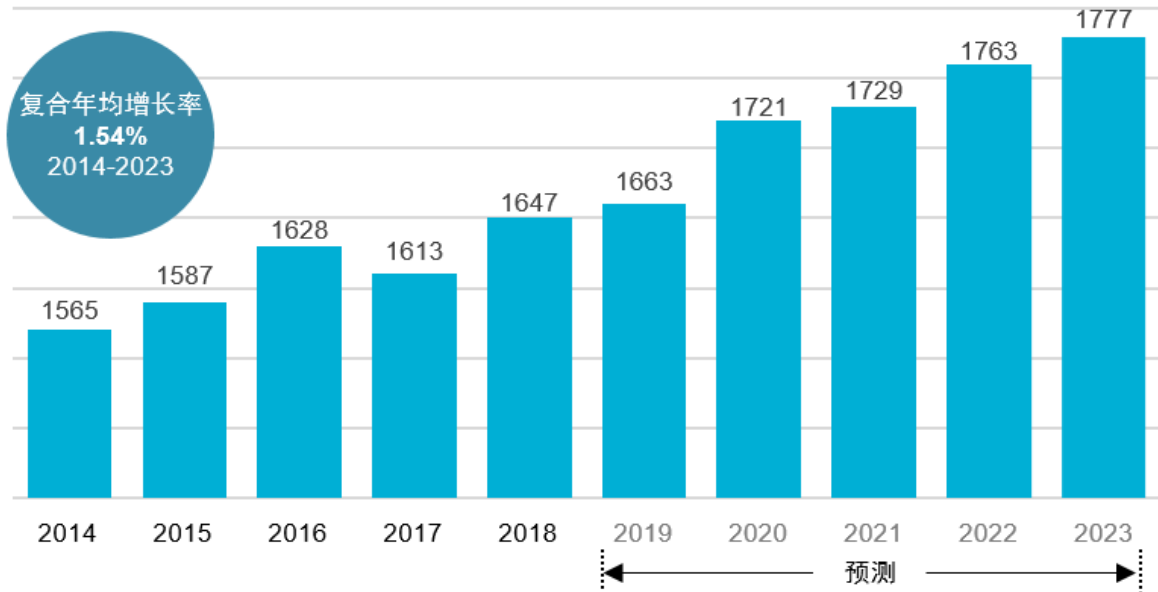
\* 精实增长 (*Fit for Growth*) 是美国普华永道思略特的注册商标。

电视行业永远处于不断的进化中。对于规模庞大的全球电视行业来说，现在正是最好的时候，也正是最坏的时候。电视行业正处于黄金时代。一些拥有电影品质的电视剧，如《权力的游戏》等，吸引着大批的观众。2018年FIFA世界杯在全球范围内收获11亿直播观众，更是显示出电视媒体吸引大量直播观众的独特能力。人们从未如此爱看电视，电视广告的收入也在不断地增长。普华永道《全球娱乐及媒体行业展望》（下文简称《展望》）调查发现，2018年全球电视广告收入在1640亿美元的庞大基础之上增长了2%，且将以1.5%的年复合增长率持续增长至2023年（参见图表“当前电视市场”）。全球范围内，一场围绕原创内容制作的竞赛正在如火如荼地开展。亚马逊（Amazon）和网飞（Netflix）预计将于2019年在内容制作上投资150亿美元；为了跟上它们的步伐，英国天空电视台（SKY）也宣布将原创节目的年度投资翻倍至每年10亿英镑（12亿美元），力图将自己打造为“欧洲内容开发和制作的领导势力”。

尽管如此，广播电视界、业内思想领袖和行业会议却都在预言着电视行业的消亡。他们说，Y世代已很少使用有线电话和电视，而Z世代则可能彻底告别有线电话和电视，取而代之的是使用网飞、亚马逊Prime和YouTube Premium等网络平台。他们说，技术的发展和消费习惯的变化正在让电台直播走向灭亡。他们说，营销人士开始日益追求行为定向的广告模式，以更加准确地定位用户需求，因此，传统的电视节目中穿插的30秒广告——数十年来电视广告业务的命脉——终将消亡。他们还说，5G的推出将为消费者提供比4G速度快100倍、容量提高1000倍的移动服务，从而为真正的交互式电视铺平道路。

## 当前电视市场

全球电视广告支出预计将小幅增长  
(单位: 亿美元)



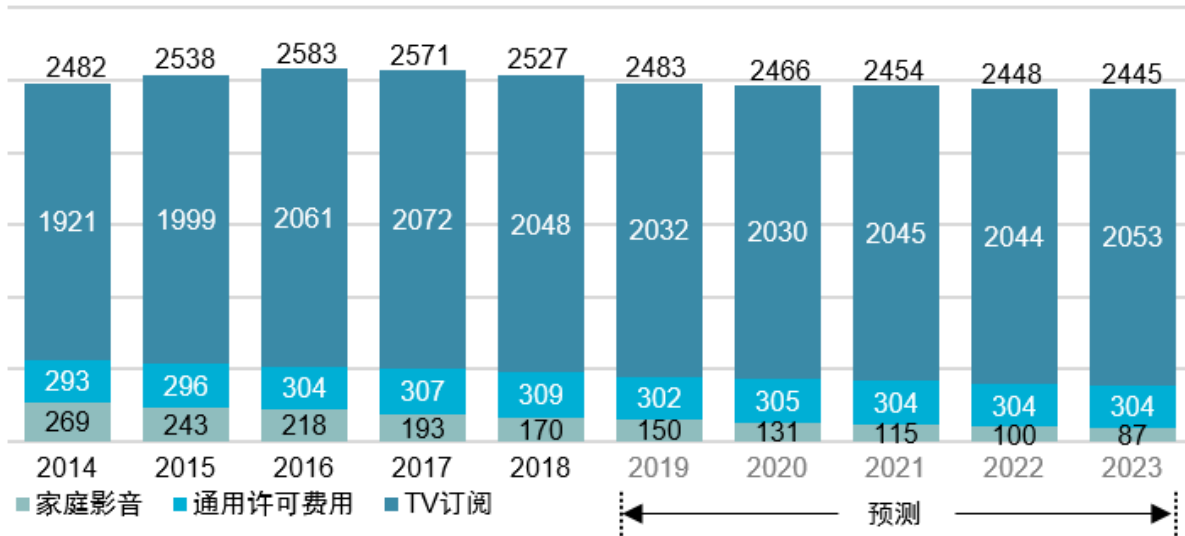
当然, 真相其实介于两种极端看法之间。观众行为的变化通常不会有想象的那么剧烈, 而公司对变化的实际适应能力也往往比预测的要强一些。据《展望》统计, 全球消费者在传统电视节目和家庭影音产品上的总支出在过去两年中不断下降, 且在接下来的五年中还会以年复合率0.66%的速度逐年下滑(参见图表“电视节目与家庭影音的静态信号”)。然而, 部分剧变会在潜移默化中推动公司前进, 且许多看似是威胁的转变实则是企业的机遇。例如, 5G让消费者无需Wi-Fi便可以轻松地在移动设备上看电视, 且能够提高直播效率。

退一万步来看, 尽管人们常常觉得广播电视组织都是老掉牙的过时货, 它们却是悠久历史见证下的一批真正经历过结构性剧变的、能够在复杂环境中运作的组织: 20世纪40到50年代间从胶片和无线电广播到广播电视, 60年代从黑白到彩色, 70到80年代间从广播到有线电视和卫星电视, 90年代从模拟信号到数字信号, 从标清视频到高清视频, 00年从广播/有线电视/卫星电视到流媒体, 而后的十年里又从HD到4K, 到下一个十年, 则会迎来8K和ATSC 3.0。

过去, 电视行业屡次成功抵御了技术和文化浪潮带来的冲击, 未来也一样可以。迎接所有运营领域的新浪潮, 是大型国家电视网络和制作公司的当务之急, 也是本文的主题。Digital UK的首席执行官Jonathan Thompson告诉我们: “国家电视网络需要从根本上重新定位其内容的广度, 思考与观众的关系, 并寻找新的合作伙伴。”

## 电视节目与家庭影音的支出

传统电视节目和家庭影音的支出已达稳定状态  
(单位: 亿美元)



资料来源: 普华永道全球娱乐及媒体市场展望2019-2013

在挑战和颠覆面前, 业内公司绝不会袖手旁观。它们正在积极思考如何应对, 以及应从哪些角度入手。内容创作者之间(例如, 探索通信公司于2018年以140亿美元收购Scripps Networks, 迪士尼于2019年以710亿美元收购二十一世纪福克斯公司)和内容创作者与发行商(AT&T于2018年以850亿美元价格收购时代华纳, 康卡斯特于2018年以390亿美元收购天空电视台)之间进行了重大整合。类似举动能够带来可观的成本协同效应(AT&T承诺在前三年中缩减25亿美元成本), 并在更大的覆盖范围内、在直面消费者的渠道内部署知识产权(如专有广告或内容), 从而带来收益。AT&T的华纳媒体(Warner Media)流媒体服务现在将包含诸如HBO, CNN和Turner等强大的频道。

其他公司则在积极降低成本, 例如简化组织架构和清理非核心资产等。迪士尼/ABC电视台将重心聚焦于减少非内容相关领域或运营领域的岗位, 而Liberty Global将其部分资产出售给了沃达丰(Vodafone), 让组织更加分散化和合理化。规模小一些的公司则正在加倍制作差异化产品。Channel 4首席运营官Keith Underwood表示: “任何市场中都有足够的空间, 能够让那些目标消费者明确、品牌形象鲜明的小公司提出独特主张。”

除了提供更丰富的服务之外, 业内公司也在寻找建立合伙关系的机会, 以扩大覆盖面, 并最大程度地减小自身平台的缺陷。付费电视平台一直在与Over-the-Top(OTT)平台进行交易。英国广播公司和英国电视台建立了一家

---

## 《普华永道全球娱乐及媒体市场展望2019-2023》

更多关于娱乐及媒体行业的趋势，可以浏览普华永道针对14个行业和53个国家和地区开展的有关消费者和广告投入数据的五年展望。

[www.pwc.com/outlook](http://www.pwc.com/outlook)

---

合资企业BritBox，订阅后，观众即可浏览广泛的流媒体电视内容。2016年，澳大利亚的免费频道联合国家广播公司，为观众提供实时流媒体和广播型视频点播（BVOD）服务，即Freeview。部分公司正在寻求政策支持，以保证电子节目指南能够在业内维持应有的比重，同时努力协调点播和广播领域的政策监管。

这些都是非常明智的必要措施，但还不够。因为它们在本质上都属于防御性举动，不足以让业内公司维持其市场地位，更不用说提升利润了。其原因可用未来主义者Roy Amara曾经的一句[著名言论](#)来解释，他说：“我们往往会高估某项技术的短期影响，而低估它的长期影响。”完善现有商业模式能够带来的影响是有限的。实际上，基于我们深厚的研究和咨询经验，以及我们就该主题与电视公司的20位高管和投资者进行的坦率和深入的讨论，我们认为，从根本上对公司业务进行重塑，才是确保公司生存和发展的必要措施。这样做的目标，是为了在我们称为“精实增长”（Fit for Growth\*）的战略生态系统内帮助电视公司，将目标、能力开发、成本管理以及组织和文化发展的选择联系起来。

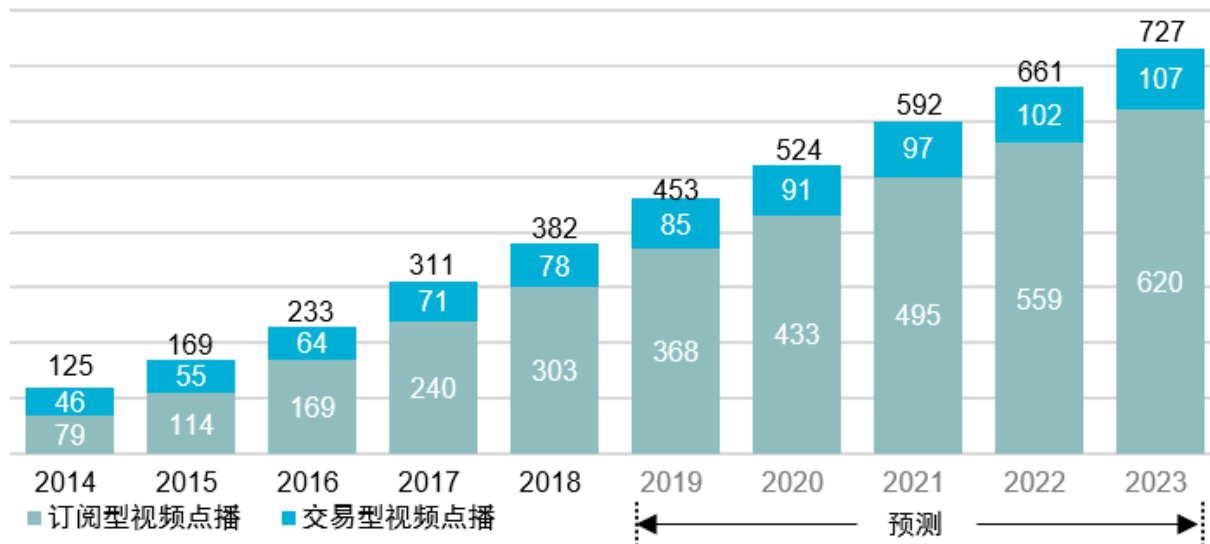
### 重塑电视业务的必要性

电视公司想要成功，则必须对电视业务进行重塑，因为仅做改造是不够的。业务重塑要求电视公司采用一种“零基础”的创业公司思维。重塑的过程从思考一系列探索性问题开始：如果你想新建一个工作室、网络或制作公司，你希望它是什么样子的？你如何取悦你的意向客户？如何最好地发挥创意，塑造竞争优势？你现有的投资组合中，有多少应该根据创业时的优势进行调整、重组或退出？提出并回答这些战略问题，然后为公司建立一个[数字孪生](#)或原型，可以帮助领导者验证新业务的可行性。

## 视频点播成为时代潮流

OTT服务消费快速增长

(单位: 亿美元)



\*由于四舍五入关系, 分项数字加总可能和总和有所出入  
资料来源: 普华永道全球娱乐及媒体市场展望2019-2013

**聚焦于客户。**电视公司实施战略的第一个必要步骤, 是发展和强化顾客至上的思维模式。这个道理看似显而易见, 但许多大规模的广播或制作公司在成长和发展的过程中, 往往过于注重内容制作, 从而忽略了终端客户的真正想法或需求。现如今, 新兴的技术、平台和行为等给予了消费者全新的电视服务掌控方式, 如安装广告拦截软件、退订有线电视服务、下载、传输、购买、分享、享受个性化服务, 或是在社交网络上点评电视节目内容等。**OTT**订阅型视频点播 (**SVOD**) 的兴起, 毫无疑问, 给予了消费者巨大的控制权, 这也是受访高管们的重点关注领域。用他们的话说, **SVOD**在“颠覆传统模式”的同时, 也在“迫使传统玩家加快战略实施的脚步”。

尽管传统电视订阅量和广告收入基本停滞不前 (参见图表“视频点播成为时代潮流”), 但根据《展望》, **OTT**收入在2014年至2018年间翻了两倍有余, 从125亿美元增至382亿美元, 预计2023年又将增长近一倍, 达到727亿美元。

SVOD业务的特征，和那些成功的客户至上的业务和行业的特征非常类似。此类企业和行业通过深入的受众分析来制定更多的个性化内容和方案，改善用户体验，使内容探索更简便，从而延长用户的在线时间。这些视频点播平台在为观众提供新套餐组合的同时（例如，**box set**的出现满足了观众“刷剧”的需求），还采取了延长付款期限的创新支付方式，鼓励制作者承担更大的风险。在某些情况下，由于以消费者为中心，这些公司对成功的定义也会产生颠覆。例如，内容到底是核心业务，还是其他收入的催化剂？亚马逊创始人[Jeff Bezos](#)表示：“赢得金球奖能帮助我们卖出更多的鞋子。”澳大利亚新闻集团（News Corp）有一个风险投资部门，专门投资面向消费者的业务，这些业务可以通过公司的广告宣传扩大规模。当然，SVOD玩家也面临着挑战（参见“新玩家，新挑战”）。电视公司必须开始采取一些战略，向SVOD商家学习，建立以消费者为中心的思维模式。实际上，部分公司已经开始采取措施了。天空电视台首席执行官[Jeremy Darroch](#)表明：“一直以来，我们都非常愿意调整自己的商业模式，以满足消费者的需求，而不是期待着消费者来适应我们提供的服务。”

**更新领导团队。**如果一家电视公司要制定新战略，那么采用顾客至上的思维模式只是领导层需要改善的一个方面。过去，领导层专注于在地区或国家领域内开展一系列分散且单一的活动：出品和购买内容、发行内容、获取广告和订阅收入。随着行业的发展，他们负责的活动范围和交际圈正在不断扩大。领导团队需要具备更全球化、更开放的视野，同时加强在线性电视行业的优势。投资组合的管理——内容、产品、服务、粉丝社区和技术——构建了一种差异化能力，可以帮助管理层将投资回报最大化。因此，领导者必须制定一个清晰的计划，以应对侵蚀效应，完成“自我革命”；并为准确合理地使用内容、品牌、[算法](#)和数据设定统一的标准；以及适度地与受众群体进行互动（以防用户上瘾）。

在这个模式中，总部或总公司必须从一个发号施令的决策者演变成一个推动者、新投资项目的催化剂，以及为生态系统中的合作伙伴和供应商指引方向的灯塔。领导者必须为赋权、创新和道德行为树立榜样；灌输一种不断创新的思维模式；加强员工[心理安全感](#)；并做出大胆、透明的决策，为员工划明重点。在大多数情况下，这会需要新的面孔和声音，以帮助团队提高技能，并挑战当下盛行的思维和做事方式。在过去10年里，鼓舞人心的领导者将创新思维、商业头脑和积极态度相结合，打造了一个又一个成功案例。

## 新玩家，新挑战

作为有线电视服务的替代品，OTT和SVOD业务的高速发展令人印象深刻，但它们也面临着战略挑战——如何提高盈利能力、维持运营牌照和改善消费者体验。我们的研究表明，许多用户对产品体验和产品推荐并不满意。

比起月订阅费打折和免费试用期等促销活动，消费者更看重服务是否顺心、视频库的资源是否丰富。33%的受访消费者表示，他们之所以选择自己喜欢的SVOD平台，是因为它易于使用（排名第一的答案），但在之前的调研中，只有12%的受访者表示，他们能够轻易在视频点播平台找到最喜欢的节目。无论是搜索新的内容还是更快捷简便地观看喜欢的节目，消费者需要一个用户界面来帮助和引导他们，以提升用户体验。他们还希望能拥有丰富的浏览选项，比如能够根据心情或内容长度进行搜索或筛选。当然，电视内容和互动游戏的整合也存在巨大潜力。

一些SVOD平台正在效仿它们想要取代的企业。这些平台在美国、欧洲大陆和英国投资开发“预约观看内容”服务及频道创建，并投资建立了制作中心。效仿有线电视运营商自上世纪80年代以来的运营方式，SVOD玩家也在推出特定题材或针对不同受众群体的服务——面向亚洲观众的Crunchyroll、面向独立电影领域的Fandor，以及面向儿童和年轻人的Disney+。业内最明显的担忧是市场能否很快就会过度饱和，以及平时只通过单条天线或单台卫星电视访问数百个频道的用户，是否会因为持续不断的订阅提示和因选择范围扩大而增加的支付需求感到订阅疲劳。

**看清企业实情。**领导力的一个重要组成部分是有意识地、积极地提出质疑——包括对现有工作的质疑。伦敦商学院的Freek Vermeulen指出，“当领导或中层管理者说出类似于‘这就是我们这里做事的方式’的话时，往往意味着企业中出现了亟待纠正的不良习惯。”

业务重塑能够帮助许多从业公司提高效率、减小摩擦。大多数技术、系统、工作流、业务实践和行为都是在国内线性的、非数字化的环境中创建和产生的，在这种环境内，观众通常是被动的，且被认为偏好单一。但事实是，现在大多数公司都在一个国际化（或全球化）的环境中运作，数字传输系统也非常普遍。一位受访者指出，现在的电视制作价值链“产业结构陈旧……以及一些主要玩家还不够现代化。”



这项重塑挑战从头到尾贯穿了整个组织。一位受访者指出，“出品人和创意人士对自己的作品过于满意”阻碍了创新和商业突破。合作进展缓慢也使电视公司的处境雪上加霜；花一年时间制作一部电视剧不再可行。再者，若内容呈现方式过于复杂也会让用户在搜索喜欢的节目时感到困惑，例如复杂的用户界面设计。

由于缺乏严格、可靠的跨平台受众分析和报告方法，以及无法有效地追踪版权归属（版权内容、地点、所属平台），电视公司、广告商和投资者常常很难明确投资回报率，而商业活动也往往不能反映内容或知识产权的价值；例如，过多的成本加成或合同条款与呈现内容的技术平台不匹配。

**创建更敏捷的业务模式。**一位受访者表示，SVOD业务时代的到来预示着思维模式的转变：“SVOD业务关注的是创新和改变带来的价值，而不仅是商业利益（成品的所有权）。现在的电视行业，从制作、执行到销售，前景一片光明；新玩家们更是极具创业精神，并放眼于未来。

的确，鉴于科技的重要性日益提升，以及消费者的高期望，电视公司必须变得更加敏捷，并更多地面向消费者。它们必须敏捷地将财务、人力、行动和**认知资本**转移到能够产生最高回报的领域。同时，需要明确质量的判断标准，以在质量和速度之间取得平衡，确保工作的有序推进。它们还应敏捷（和有同理心）地响应观众的需求和期望，让界面设计更加简洁。正如Endemol Shine英国首席运营官Lucinda Hicks所说：“在电视制作行业，大规模的公司能给你带来什么？答案是能力、多元化和弹性。但是你需要注意保持业务的简单程度和灵活性。公司必须勇于探索新的机遇，以**BBC Studios**为例，它为中国移动旗下数字内容领域的专业子公司“咪咕”，全资打造了一部名为“**One Cup**”的中国茶文化纪录剧集。

**建立创意工厂。**由于缺乏具有创造力的专业人士，尤其是编剧一职，电视公司对于人才的竞争变得尤为激烈。因此，电视公司应打造成为一个创意十足的内容制作工厂，以发挥其至关重要的作用。如同最先进的内容和软件公司，这些电视公司需怀有创业的心态，并在剧烈变化的环境中充分结合和发挥创造力和数据分析能力。它们可以将整个过程划分为若干模块，以避免在固定成本上给公司带来巨大的压力。同时，将敏捷开发中最强大的元素部署到软件、游戏和音乐中，以效仿**Spotify和Google**的工作模式——指定业务负责人、培养自主工作能力以及透明化信息和决策。在一个现代的工作环境中，专业人员可以

灵活地利用资源（使用Crewfund.co等人才平台）和基于云的技术基础设施，高效并安全地生产、管理和发行内容。这将大大降低成本，使内容更快地进入市场，也让[员工能更加投入](#)于组织内外的的工作。

**发展战略生态系统。**正如电视公司必须专注于打造内部创新生态系统一样，它们也必须意识到建设（并能够培育）更庞大的外部[生态系统](#)的重要性。伦敦商学院的Michael Jacobides将生态系统定义为：“一个流动的企业网络，并通常以新的方式交付产品和服务”。SVOD业务的兴起，对于推动电视行业建立外部生态系统起到了关键作用。培育一个由各国企业所组成，且具备多种功能的生态系统，在未来将帮助电视公司培养其差异化能力。

随着时间的推移，许多老牌电视公司已经成长为该行业的龙头，只需与几家固定的内容和技术供应商合作就能主导行业发展。但随着这些公司实力的减弱，它们的合作商范围正在迅速扩大，包括新的发行商、技术开发人员、分析供应商、电子商务和广告合作伙伴。与此同时，电视公司的一些老客户（即OTT玩家）也演变成了它们的竞争对手，与它们抢夺人才、内容和观众。为了应对这些变化，老牌电视公司需要围绕合作伙伴开发新的技能、沟通方式和合作方法。

现下，探索电视节目和消费有了很多新的途径。游戏和社交平台，如Twitch，成为了很多游戏玩家的默认主页，让他们以一种新的形式观看视频，而不是通过传统的电视平台、频道和服务。在发展中市场，网约车或电子商务等应用程序正在添加流媒体视频内容，例如，印尼电子商务平台Bukalapak。再例如，[21世纪福克斯公司](#)也对这个领域非常感兴趣，它们与一家名为Caffeine Studios的社交直播初创公司成立了合资企业，制作独家的电子竞技、电子游戏、体育和娱乐直播内容。

由于市场格局不断变化，领导者必须清楚需要与谁合作、以什么身份合作，以及如何鼓励新的市场进入者与他们合作。领导者需要保持好奇心、乐于尝试新的方法（如同短视频平台Quibi对内容版权投资和归属的处理方式一样），且拥有灵活的工作模式。而电视公司需要适应与其他组织包括与直接竞争对手的合作方式，以满足客户的期望并与OTT玩家竞争。

**给予技术部门应有的重视。**新兴技术，如人工智能和区块链，有着改变内容开发、发行和货币化方式的潜力。在英国，Channel 4测试了人工智能在节目中识别和匹配场景内容与相关广告的能力。

总部位于比利时的初创企业Spott利用人工智能，通过识别和跟踪视频广告中的商品来推动互动广告和商业收入，这样消费者就可以点击广告直接购买商品。制作公司Endemol Shine采用了基于云的工作流解决方案，利用文本、人脸识别等相关技术，将机器学习应用于视频文件的索引，节省了人工数据录入和审核的时间。

区块链技术可以为[电视内容](#)提供资金和帮助他们货币化，并在有效地跟踪版权的同时使内容制作商、广告商和消费者之间的关系变得更直接；目前，电视节目的内容由播出该节目的公司自行报道，这容易导致错误，也会造成利益相关者之间的摩擦。康卡斯特正与Charter和维亚康姆（Viacom）合作开展一个名为[Blockgraph](#)的项目，目的是为行为定向广告数据创建一个基于区块链技术的交换平台（参见“行为定向的未来趋势”）。社交播客应用Breaker使用一种名为SNGLS的加密货币，依靠代币化的生态系统，帮助艺术家和创作者从透明的媒体制作和发行中获益。

充分利用这些技术的潜力将需要电视行业领导者大幅度转变其认知和态度（并愿意改善和更新公司的遗留技术）。在我们的采访中，我们注意到领导者们对区块链技术明显缺乏了解，甚至不感兴趣，并且认为有更通用、独立和安全的解决方案能够保护内容版权。电视公司是否有能力利用这些解决方案将取决于它们在生态系统环境中的合作开放程度。然而，最重要的是，经常被电视公司视为服务提供者的技术人员，必须在做出投资和战略决策时被赋予更重要的角色。技术需要被更多地看作是一种战略投资和差异化能力，而不仅是用来最小化运营成本的工具。

## 全新的竞争领域

实施上述战略将有效地提高电视公司的市场竞争力，并增强它们对环境变化的适应能力。对高质量原创内容的渴求，将为那些能够大规模生产和盈利的公司带来更多机会。同样重要的是，这种[转变](#)将帮助电视公司在生态系统中的新兴领域内积极竞争、发挥优势。随着消费者拥有更多的主导权、技术不断更新且更具影响力、生态系统持续改变形态和进化，行业内将会涌现更多新的商业角色。以下是一些举例。

## 行为定向的未来趋势

行为定向广告（可根据偏好为同一节目的观众推送不同的广告）为观看同一节目的观众提供了更加个性化的体验，从而使广告推送变得更准确和高效。但受访者对行为定向广告的看法不一。一些人看到了它的潜力，而另一些人的态度则更为谨慎，其中一位受访者将其描述为“潘多拉的盒子——如果你针对插播广告进行受众分析，我们不知道之后会发生什么，因此会害怕打开这个盒子。” Finecast的首席产品官Rich Astley，是这个领域的早期开拓者之一（于2017年推出了行为定向广告服务），他乐观地表示：“行为定向广告有大幅度提升收益的潜力，虽然由于数据和技术的应用，每千人成本显著提高，但从其他营销投资领域（本地、零售业或直接反应媒体）进入电视市场的成本将会大幅度下降。”

根据市场研究机构WARC的数据，行为定向电视广告规模持续快速增长，2019年在全球已达10亿美元，目前在线性电视广告市场中占据了0.7%的份额。WARC预测到2022年，行为定向广告的市场份额将上升到10%。昔日的竞争对手将成为合作伙伴。例如在英国，[维珍传媒](#)（Virgin Media）将同时使用天空电视台的AdSmart和其母公司Liberty Global开发的技术。英国Covatic公司在早期利用基于移动端的算法，为应用程序打造智能个性化系统，从而使广告实现更有效的行为定向。电视网络也在直接为广告商开发创新解决方案。2019年初，Channel 4[推出了](#)Dynamic TV，一个可以让广告商在Channel 4的平台上为表现出相关兴趣的观众推送广告的工具，并鼓励观众采取实际行动——例如，Boots通过广告引导观众到其最近的药店购买商品。

**超级内容聚合者。**内容的碎片化、平台的泛滥，以及一些内容提供商坚信自己的品牌是用户探索内容的主要途径，为电视生态系统的“[协调者](#)”铺好了道路，让其能够扮演内容管理者的角色。消费者还将要求多类SVOD、OTT和电视产品，以及其社交媒体和游戏平台提供流畅简洁的用户体验，从而更快捷地搜索到他们想要观看的内容。[我们的研究表明](#)，每个月有83%的美国观众会观看新节目，但有62%的人表示找不到值得观看的节目。用户还希望在订阅感兴趣的产品或服务时，支付方式能变得更加简单。

但是电视公司并不愿意和他人分享数据和用户体验模式。新玩家是否有足够的市场空间来聚合内容和元数据，从而强调更加无缝、便捷的用户体验？YouView首席执行官Susie Buckridge表示：“出色的超级聚合服务不仅需要聚合元数据，还需要.....统一以节目内容而不是提供商品品牌来主导用户体验。”

**服务提供者。**电视公司可以在规模较大的合并集团内和较小的第三方处部署它们的专有解决方案（以及以行业为主导的解决方案，例如Project Dovetail，专注于在各类节目终端获取访问量和观看途径等数据），以在受众分析、行为定向广告、版权管理或内容制作等领域提供支持。Liberty Global企业架构副总裁Olivier Philippe告诉我们：“如果你有一张白纸，就有机会提供一个端到端的平台，从内容获取到发行——IP的价值必须高于集成的成本。”

作为交易后整合的一部分，康卡斯特和天空电视台通过合作，将康卡斯特的语音接口应用到天空电视台的Sky Q系列产品中，向宽带用户提供康卡斯特的家庭Wi-Fi产品xFi，同时，康卡斯特的用户可以享受天空电视台的OTT技术平台服务。一些电视公司将设立新部门，以更清晰地推动这类合作模式，并获取更多资本。或者，它们也可以投资企业孵化器，在全球范围内为内容制作商提供融资和管理服务并帮助其扩大规模，例如Greenbird TV。

**全球广告型视频点播（AVOD）玩家。**受Pluto TV（维亚康姆的子公司，提供100多个免费频道）等机构的影响，新的市场进入者可以为用户提供免费观看的服务，但用户需要花时间观看广告，同时利用行为定向广告技术来增加收入。但[我们的研究表明](#)，消费者不希望在观看节目时有过多广告插播，这意味着采取此战略的公司需更加谨慎。

**短视频内容平台。**2018年，好莱坞老将Jeffrey Katzenberg和惠普及eBay前首席执行官Meg Whitman创办的公司Quibi，从阿里巴巴集团、华特迪斯尼、21世纪福克斯公司和时代华纳等投资方处募集了10亿美元。Quibi计划于2020年4月正式宣布成立，目标受众是25至35岁的移动平台用户。Quibi已与NBC签约，制作每日新闻短片；创始人希望Quibi能改变人们观看内容的方式，让电影制作人有机会为移动设备创作内容。考虑到消费者希望内容能尽量简短，因此，非电视公司也可能会进入这个市场。

例如，由《卫报》出品的《害群之马》（Black Sheep）获得了奥斯卡最佳纪录短片提名。这种形式也为观众的参与方式和商业交易提供了新的途径。比如，洛杉矶初创公司Fiction Riot，在2018年底推出了一个3到12分钟的系列节目，支持移动终端播放，拥有360度观影、增强现实（AR）、聊天和直播等功能。在其旗下的视频应用软件Ficto上观看的节目的版税将根据观看次数自动支付，公司的最终收入与内容制作者五五分成。Fiction Riot还承诺向首位单集独立观看次数达到100万次的制作者，支付100万美元。

## 自我信念

在不断变化的趋势之中，新的电视生态系统正在逐步成形。对业内公司而言，好消息是，无论电视节目的观看及传播形式如何变化，其成功的根本是不变的：拥有极具创造力的编剧，负责在开发创意、编写剧本、呈现作品和梳理情节等方面发挥关键作用；横向和纵向的一体化，帮助电视公司实现规模经济并推动业务的多元化发展；有影响力和纪念意义的大型活动转播；重点打造平台和渠道，让观众更加轻松地搜索到喜欢的节目和表演者；以及全国电视网络的实力和规模。

尽管如此，对于电视行业而言，过往的成就并不能确保未来的成功。如前文所述，想要企业在新兴环境中蓬勃发展，领导者必须转变思维模式。他们的管理模式将会充满矛盾——既要谨慎行事又要敢于冒险，既要大胆创新又要以数据为导向，既要行动敏捷又要冷静思考，既要开放的心态对待竞争对手和合作伙伴，同时也要专注于内部运营。

最后，领导层应怀有信念，相信人才的开发可以依赖于努力工作、有效的战略以及他人的支持。领导层应率先建立这种信念。领导们必须学会谦逊，学会从零开始，保持进步和提升的热情；在员工做出新的尝试时，他们必须给员工安全感，在新的商业模式下获得心理安全感，或者至少让员工知道哪里需要改变；他们必须有意识地创建多样化的视角，以激发创意，避免群体思维；他们必须强调目标，鼓励员工积极参与，不怕失败，并学会表达感激之情；最重要的是，他们必须认识到，当出现问题时，“调换频道”是最好的选择。+

感谢下列公司在采访中分享智慧和洞察（还有两家公司被要求匿名）：

All3Media (企业发展部总监Steven Brown), Arqiva (产品和战略总监Laurie Patten), BBC (前首席运营官Richard Dawkins), BBC Studios (首席财务官Tom Fussell), BT (战略与内容业务董事总经理Andy Haworth), Channel 4 (首席运营官Keith Underwood), CMS Cameron McKenna Nabarro Olswang LLP (合伙人及媒体业务联合负责人Victoria Gaskell), Digital UK (首席执行官Jonathan Thompson), Discovery (Jonathan Davies, 前全球广告合作业务董事总经理), Finecast (首席产品官Rich Astley), Growth Capital Partners (董事总经理Garret Curran), ITV (ITV Studios商务总监Pukar Mehta), Liberty Global (投资业务副总裁James Henderson, 娱乐及科技业务副总裁Olivier Philippe), NBC Universal (制作、国际电视制作业务前高级副总裁Sam Juke-Adams), Red Bee (首席商务官James Arnold), Endemol Shine (英国首席运营官Lucinda Hicks), CeeCubed (Charles Constable, owner), and YouView (首席执行官Susie Buckridge)。

本文作者亦在此感谢思略特前同事现AutoTrader公司战略总监Tor Lever进行的部分采访工作，同时感谢普华永道同事Sam Tomlinson和Todd Supplee对本文的建议。

**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)

## 联系我们:

周伟然  
普华永道全球  
TMT行业主管合伙人  
+86 (755) 8261 8886  
[wilson.wy.chow@cn.pwc.com](mailto:wilson.wy.chow@cn.pwc.com)

高建斌  
普华永道中国  
TMT行业主管合伙人  
+86 (21) 2323 3362  
[gao.jianbin@cn.pwc.com](mailto:gao.jianbin@cn.pwc.com)

邱丽婷  
普华永道中国内地及香港地区  
媒体行业主管合伙人  
+86 (755) 8261 8989  
[cecilia.yau@cn.pwc.com](mailto:cecilia.yau@cn.pwc.com)

蔡智锋  
普华永道中国  
媒体行业主管合伙人  
+86 (755) 8261 8235  
[frank.z.cai@cn.pwc.com](mailto:frank.z.cai@cn.pwc.com)

单小虎  
普华永道中国  
管理咨询战略业务主管合伙人  
+86 (10) 6533 2166  
[tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com](mailto:tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com)

唐海燕  
普华永道思略特中国  
合伙人  
+86 (21) 2323 5306  
[petrel.tang@strategyand.cn.pwc.com](mailto:petrel.tang@strategyand.cn.pwc.com)



**strategy&**

在《战略与经营》(strategy+business)杂志上发表的文章不代表普华永道网络成员公司的观点,不代表推荐或建议购买所评论和提及的出版物、产品或服务。

©2019年普华永道版权所有。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。详情请访问 [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。文中提及的思略特(Strategy&)系指普华永道全球网络中的管理咨询团队,详情请访问 [www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)。未经普华永道书面许可,不得全部或部分复制文章内容。  
“strategy+business”系普华永道的商标。