

宽频能够挽救网络媒体吗？

作者： Joe Berchtold, Jeff Grass, Elizabeth Stephenson, Bonnie Johnson

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2002. 2

别妄想倚赖宽频。上网人数更多、浏览页次更多，并不足以拯救濒临破产的商业模式

对于网络媒体的忠贞信徒而言，再也没有比广告型商业模式的溃败，更令他们难以接受的事了。虽然血淋淋的事实正好与其信念相反——现在能从每千页次浏览当中赚取 3.5 美元的网站，就算是非常幸运的了——但是那些忠诚的支持者仍然冀望新的科技或使用趋势的出现，最终可以证明广告型商业模式是可行的。

这种不切实际的期待的最新发展是，大家普遍以为宽频所吸引的网页浏览人数能创造出足够的网页浏览次数，使每千人次浏览成本 (CPM) 的商业模式有利可图。这无异于缘木求鱼。在媒体业中，即使是能从宽频上网获得最多利益的线上娱乐业，其广告营收的增加也不足以支付制作成本。再者，行销和串流等变动成本会随着使用人数的增加而上升。少数以广告为基础的业者也许可以生存，像是那些本来内容、行销或传输成本就不高者，或是可强烈吸引难以接触到的利基消费者的广告业者。但是对于其它网络媒体业者而言，还是趁早忘掉想要以广告收入支撑营运的美梦吧。

虽然时机不利，但是宽频上网的普及可能会带来一个正面的效果：宽频使用率的增加，正渐渐带动新商业模式的发展，意即非以广告为主的商业模式。对于娱乐业而言，近期内有三种商业模式的可行性特别高：

销售并提供非互动的数字式娱乐活动

扩展线上收费游戏的市场

推销离线娱乐产品

营收上扬

如大家可以想见的，宽频用户上网时间会比较长。以线上游戏而言，他们的联机时间比窄频用户高出 57%，让该产业成为最大的赢家。但在我们研究的二十种线上娱乐产业当中，包括一千多家独立的统一资源定位器 (URL)，广告型为主者只有四种由于宽频的普及而用户大增，其为免费游戏、提供奖金的竞赛游戏、推销电视节目的内容 (包括电视台自有网站和独立经营的内容网站)，以及音乐串流。这四种类型的娱乐业会随着宽频使用率普及而市场变大，每位用户的营收贡献也会因而增加。

损益平衡点还不够低

虽然使用量和营收都增加了，但是娱乐网站达到损益平衡所需的特定上网者数目却没有大量下降，究其原因有二。第一，预计 50% 以上的上网者都会使用宽频。虽然这比起现有的 20% 渗透率好了许多，但是同时也意味着只有 30% 的网络用户会大幅增加使用量，所以对总体营收的影响，将不足以挽救低毛利的广告型商业模式。第二，吸引且服务更多用户会推高变动成本——主要是行销、销售、内容制造和串流成本——因而压缩利润空间。

在宽频用户数大量增加之后，少数几个倚赖广告获利的网页可能得以获利，但这只是个例外。有两种网站的成功机会较大。第一类是成本低得不寻常的网站，例如，透过人气旺的入口网站龙头带来人潮的网站（因此行销成本几近于零），以及主要倚赖重复使用的内容而成本低廉的网站。第二类网站的广告费率非常高，例如专门服务特定且具有吸引力的客户的利基网站，像是 WallStreetJournal.com。其它类型的业者则难以获利，特别是用户要求更加复杂而内容成本居高不下者。

每次印象付费的广告模式 (pay-per-impression) 之变形，例如每次点选付费 (pay-per-click-through)，只会让经济利益更加糟糕：依据现有的广告响应率来看，每千人平均成本会从 3.5 美元滑落至 0.17 美元。再者，即使网络广告有点复苏，由于使用者响应率只在 0.3% 左右徘徊，所以广告费率也不至于大幅反弹。

商业模式一：销售和提供非交互式的数字娱乐活动

虽然宽频可能不会让广告型商业模式起死回生，但是娱乐业也许可以利用宽频的快速下载和持续联机特色，发展出新的商业模式。一个可行的模式是，以宽频作为新的通路，销售和提供非交互式离线数字娱乐活动。可下载的串流音乐已证明其线上魅力，而随着传输平台的改善，串流影像和可下载的游戏很有可能会起而效尤。音乐和影像都很有获利潜力，但是如果说 Napster 早期的成功可以带来任何启示的话，那就是在盗版垂手可及的情况下，消费者不会为内容付费。娱乐公司必须要能提供更好的品质和更多的选择参与竞争，CD、电视和音响上新装设的版权保护装置（正在研发中），可能会有帮助。

商业模式二：扩展线上收费游戏的市场

事实证明，使用宽频上网后，线上游戏的使用情形增长幅度最大——达 35%，第二个商业模式即由此应运而生。越来越多客户愿意付费加入线上互动游戏，像是「无尽的任务」(EverQuest) 和 Dark Age of Camelot 等。这种提供「存续环境」(persistent-universe)，供成千上万的使用者同时互相厮杀的游戏，只有网络环境才能提供，而且已经自成一个利基市场；一旦宽频愈趋普及，付费使用的情形也会更为普遍。新进的游戏可望让一般免费游戏的玩家更容易加入「计次付费」的机制。有鉴于娱乐性的宽频上网时间，有一半以上是贡献给免费游戏，如果业者能设法让玩家愿意为井字游戏和西洋棋这类的游戏付费，那么随意玩家可望创造另一个更大的获利机会。这里的关键在于，业者是否能提供玩家前所未有的高度互动性，例如增设高分排行榜之类的特殊功能或安排玩家联盟、竞赛等活动。那么，对线上游戏公司而言，

主要的风险何在？开发和维护成本通常居高不下，能够一炮而红的游戏却太少。这仍是一个利基市场，只是它的规模还会再扩大——最有可能的发展是，成为拥有离线 PC 和游戏机业务的公司值得追求的副业。

商业模式三：推销离线娱乐产品

第三个商业模式——营销离线娱乐产品——已出现成效。离线娱乐产品的制作人已视网际网络为电影、音乐和电视节目整合营销活动中关键的一环。我们的研究结果显示，上娱乐网站浏览的网友有使用宽频上网搜寻离线活动相关资料的习惯（例如电影时刻表和演唱会日期等）。为善加掌握这个机会，娱乐业者必须扬弃把经营网站当成是独立事业的观念，必须视网络为众多营销通路之一。如此一来，这些公司必须像评估其它媒体营销的成本一样，开始评估网络营销的成本，以投资报酬率的分析为基础，决定开发和购买媒体时段的预算。同时，必须将业务重心自架设独立网站，转向为拥有高流量的第三方娱乐信息网站提供内容。

现在仅为起步阶段

随着宽频在美国家庭用户日渐普及，上述以及其它未经发掘的商业模式成功的机会也越大。业者一旦找到将宽频技术与电视、数字摄录像机和音响设备成功整合的方式，联机的便利性亦将往前迈进一大步。最后，易于使用的家庭式网络将为内容和游戏创造一个更进步的传输平台——提供更客制化、更震撼的娱乐体验。同时，随着消费者联机协议出现新标准，例如微软的「通用随插即用」(Universal Plug and Play)技术，将数字娱乐信息传送至消费者家中、办公室和车里的商机也将伴随而来。在这样的趋势中，打头阵的将是 TiVo 和 Moxi Digital 等公司推出的次世代数字录像机 (DVR)。这类产品预计很快就会上市，让消费者可自网页下载音乐和影像等数字内容，或者架设可联结计算机、电视和音响设备的家庭式简易娱乐网络。