

基于波特“五力”模型的腾讯音乐娱乐集团竞争环境研究

吴菊一萌¹,陈黎琴²

(1.中国地质大学工商管理专业,北京 100083;2.中国地质大学经济管理学院,北京 100083)

摘要:本文应用波特“五力”模型分析腾讯音乐娱乐集团(TME)所处的竞争环境,从行业内现有竞争者、潜在竞争者的威胁、替代品的威胁、供应商的议价能力、买方的议价能力五个角度探讨了各种竞争力量对腾讯音乐娱乐集团产生的影响,并提出了相关建议,为其认清竞争局势,做出正确发展战略提供参考。

关键词:腾讯音乐娱乐集团;波特“五力”模型;竞争战略;建议

1 引言

腾讯音乐娱乐集团(NYSE:TME)由腾讯公司QQ音乐业务和中国音乐集团合并形成,是中国在线音乐娱乐服务领航者。业务主要由两部分组成,一是音乐流媒体服务,包括QQ音乐、酷狗音乐、酷我音乐;二是社交娱乐业务,包括全民K歌、酷狗直播、酷我聚星的直播和社区业务。截止2017年,腾讯音乐拥有国内80%以上的音乐版权,占据在线音乐市场70%以上的市场份额。

波特“五力”模型由美国学者迈克尔·波特提出,是进行行业竞争环境分析的重要工具。“五力”即行业现有竞争力量、供应商的议价能力、客户的议价能力、替代品的威胁、新进入者的威胁。波特认为这五种力量的消长关系决定了企业的盈利能力,并指出企业战略的核心,在于选择正确的行业,以及行业中最具吸引力的竞争位置^①。

有关波特“五力”模型的应用研究,如戴姣(2012)腾讯公司竞争环境极其发展和竞争战略研究——基于波特五力模型^②,黄洪珍(2019)波特“五力模型”视域下移动短视频的市场竞争战略^③等,但鲜少涉及数字音乐行业的研究,更没有腾讯音乐娱乐集团方面的研究。本文基于“五力”模型,通过对腾讯音乐的行业竞争环境进行分析,判断其所处竞争局势,并有针对性地为腾讯音乐制定优势的竞争策略,为其作出正确的发展战略提供参考。

2 腾讯音乐波特“五力”模型竞争分析

2.1 产业内现有企业间的竞争

对于音乐流媒体业务,腾讯音乐旗下三大平台处在国内领先地位。《2017年全球音乐报告》显示,腾讯音乐占据国内了超过70%的流媒体市场份额。从各平台MAU上看,腾讯音乐旗下酷狗音乐、QQ音乐、酷我音乐位于第一梯队;网易云音乐、咪咕音乐、虾米音乐位于第二梯队。从用户粘性上看,QQ音乐、网易云音乐、酷我音乐、虾米音乐和酷狗音乐位于第一梯队。网易云音乐通过社交运营,线下营销结合UGC乐评内容、情怀,如在杭州地铁推出“乐评专列”,打造“音乐专机”,后联合农夫山泉推出限量版“乐瓶”,在大部分高端年轻用户中,积累了一批粘性很高的死忠粉,这也是腾讯音乐想要获取的人群。而在版权方面,虾米音乐手中有滚石唱片、华研国际等,太合音乐也开始收购唱片公司,逐渐参与角逐。虽然随着腾讯音乐获得三大唱片公司版权,版权格局暂时稳固,但并不是高枕无忧。各家买下的版权并非一劳永逸,有效期过后,抢购争夺战仍会卷土重来。

对于社交娱乐业务,在音乐直播市场,腾讯音乐旗下酷狗直播、酷我聚星等依旧面临激烈的竞争压力。网易云音乐“LOOK直播”上线,其UGC板块“云村”,也被视为网易云音乐在社区战略上的关键一步。疫情期间催生的“宅经济”,使直播业务成为内容平台的发力点。而在腾

讯音乐重要的营收核心K歌市场,主要竞争对手唱吧正在寻求新的线上机会,推出线上“LiveHouse”,给音乐人线上演出机会,并可能在将来为音乐人提供长期线上演出的平台服务。其他短视频软件也在推出K歌功能,虽然在短期内还无法撼动腾讯音乐在K歌市场的垄断优势,但各大平台所走的差异化路线,必将会吸走一部分流量,大厂之间的博弈赛道将会越来越广阔。

总体而言,腾讯音乐虽目前独领风骚,但在音乐流媒体,尤其是泛娱乐市场,竞争依旧激烈。

2.2 潜在的竞争者的威胁

通常来说,进入一个行业的障碍主要有6个方面,即规模经济、资本需要、产品差异、销售渠道开拓、不受规模支配的成本劣势、政府行为与政策,其中有些障碍是难以借助仿造或复制的方式突破的^④。如对于国外音乐巨头Spotify及其他流行数字音乐平台AppleMusic、Soundcloud、Bandcamp等由于我国的政府管制,目前无法进入中国市场。

在音乐流媒体业务方面,数字出版业近几年受到国家的重点扶持,政府通过法律法规彻底整治音乐市场的版权乱象。腾讯音乐集齐了环球、索尼、华纳三大音乐公司的独家版权,无论是从曲库数量、歌手数量,还是市场份额占比都遥遥领先于其他版权方。与QQ音乐共享版权的全民K歌,仅凭版权就能够扼住竞争对手的咽喉。这很大程度上提高了新兴公司的进入门槛,潜在竞争者暂时还没有能与腾讯音乐竞争的能力。

但值得注意的是,在音乐短视频领域,抖音越来越显现出一种将原创歌曲打造成流行歌曲的能力,这种引领能力对腾讯音乐原本在歌曲宣发上的优势产生了越来越多的削弱。在社交娱乐业务方面,随着抖音、快手、B站的线上云音乐节、云蹦迪直播走红,各大平台在争夺用户注意力方面日益激烈。在移动K歌行业,不仅有阿里和网易云等对手的正面入局,还有快手上线K歌功能,抖音计划推出K歌小程序“抖唱”,虎视眈眈的新对手和新玩法,正在以差异化的产品特点打开另外一片消费场景。

消费者的忠诚度也在一定程度上削减了新进入者所产生的冲击力。腾讯音乐旗下产品靠导入微信和QQ的自有流量和熟人关系链形成了庞大用户群,要让这些用户打破既定习惯转向另一个品牌相当困难。

腾讯音乐在市场上发展多年地位稳固,同时又拥有大量的版权,在行业内的增长速度也是遥遥领先的,因此潜在竞争者进入的能力较低。

2.3 替代品的威胁

替代品的威胁是指新产品或服务,与原来相比,同样甚至更高度地满足了顾客的需求,使顾客降低甚至不再有对原有产品和服务的依赖。新产品性价比更高,结合顾客喜新厌旧的心理,会对原有产品和服务带来致命打击⁹。

对于音乐流媒体业务,目前在音乐平台用户不仅听歌与看音乐视频,也拥有极大的分享的欲望。而基于极高的用户投稿率与用户粘性,拥有更大量多元的视频投稿与逐渐兴起的音频区,bilibili可以满足各方面人群的需求。网络与社会的发展促使了相同兴趣人群的聚集与交流,马斯洛需求理论第三层“社交的需求”在年轻人中呈迅速扩大的趋势。弹幕则是这类人群聚集交流的“纽带”。B站利用其独具的优势“视频+弹幕”,极有可能进行颠覆性创新,成为密切替代产品,限制了产品的价格,促使腾讯音乐进行更加多元的业务发展,形成强大的竞争性威胁。

在社交娱乐方面,疫情期间线下卡拉OK全部关停,主营live-house、音乐节、演唱会的企业也大伤元气,而家庭卡拉OK等由于消费水平的限制与社会公德的约束并不能流行开来。年轻用户对于K歌的刚性需求,给在线K歌市场带来了长尾效应(长尾效应指那些原来不受到重视的销量小但种类多的产品或服务由于总量巨大,累积起来的总收益超过主流产品的现象。),并使更多的企业意识到线上平台的重要性。这必将使音乐产业进一步向线上转型,并催生数字音乐平台之间更激烈的竞争。

替代品的发展阶段和服务体系目前并不如腾讯音乐全面和成熟,但也极有可能成为密切替代品,威胁不容小觑。

2.4 供应商的议价能力

供应商的议价能力体现了供应商是否能在企业采购行为中占据主导地位,在哪些层面占据多少主导地位,而这些又在多大程度上影响企业的采购行为决策¹⁰。

腾讯音乐的音乐流媒体与社交娱乐业务相应拥有互通的版权,供应商为环球音乐、华纳音乐、索尼音乐三大唱片公司。在国家政策与治理下产业逐渐规范,版权在音乐流媒体平台的发展中起到了极为关键的作用。国内音乐曲库的版权价格飙升,体现的就是上游版权方的高集中度和强议价力。在唱片时代,艺人的包装宣传、唱片的发行铺货都具有规模效应,逐渐形成四大唱片公司(环球、索尼、华纳、百代)垄断市场的格局。最终形成的三家延续了此格局,上游版权方的高垄断程度形成了其较强的议价能力。

除此之外,腾讯音乐启动“腾讯音乐人计划”向长尾版权进军,打算将小众、独立音乐也掌控在手。而唱片公司也在抓紧这方面的市场。太合音乐先后购买了马司唱片、摩登天空 Orchard等,“不止买鱼,还要买渔”,被全资收购的公司所拥有的音乐版权、音乐艺人全都变成了太合音乐的永久性持有资源。不光自家的百度音乐可以使用,还可以将版权授权给其他平台,坐享收益。相比于流媒体音乐平台扎堆的音乐人计划,在培养艺人方面的不确定性与长期性,太合音乐则能够利用现成的音乐人来聚拢粉丝,开展线下演出时其旗下的艺人也能节省高额的成本,具有明显的优势。

综上,高垄断格局与丰富的发展经验,使得供应商拥有较强的议价能力。

2.5 购买者的的议价能力

由于版权的独特属性,用户对于拥有喜爱歌手版权的音乐平台会具有较强依赖性。流媒体音乐平台之间用版权划开界限,使得购买者意向的商品可能只在其中一家提供,用户转移成本较高。由于腾讯音

乐旗下对应的版权互通,对于K歌与音乐直播业务的用户也是如此。一方面,中国消费者在线听歌社交娱乐的规模和比例逐渐增大,而单个用户的消费能力有限,在与卖家尤其是音娱巨头的谈判过程中,议价能力自然不足。另一方面,腾讯音乐的高市场占有率使得音乐人、主播等具有强烈的签约意愿,且粘性较高,会吸引更多的用户,良性循环。行业壁垒成型,不存在依赖个别购买者的现象,构成的威胁不大。

虽然对于手握大量版权的腾讯音乐,用户数量庞大,但由于版权的散落分布,如亚神音乐、摩登天空在太合囊中,华研国际、相信音乐、寰亚音乐、滚石唱片、风潮音乐等华语老牌的独家版权被虾米音乐拿下,一个用户下载多个音乐APP的情况已是常态,用户粘性无法得到完全的保证。

综和来看,购买者的议价能力并不强,但仍要抓紧用户粘性。

“五力模型”理论分析可以看出,对腾讯音乐娱乐集团而言,市场现有竞争者、供应商的议价能力和替代品威胁这三种压力占主导地位。其中现有竞争者的压力最大,只有减弱或消除这些压力才能得到更好地发展。

3 腾讯音乐娱乐集团的战略分析

五种力量的不同组合变化,最终影响腾讯音乐未来发展格局,影响行业利润潜力变化。由以上波特“五力”模型对腾讯音娱的竞争环境的分析可知:突出差异化竞争优势,进行多元化发展,布局整个音乐生态,涉足产业链上下游,是腾讯音乐在数字音乐行业激烈的竞争中发展的关键。

3.1 差异化竞争战略

当前我国数字音乐平台的品牌核心竞争力就是版权,腾讯音乐应当坚定不移的实施差异化竞争战略,保持较强的行业进入壁垒,保持并提升资源独占性。一是进一步通过购买版权、与阅文及其他公司合作扩展内容边界,升级扶持音乐人计划,不断提高优质内容比例,维持用户垄断地位;二是借助版权优势继续加强在线音乐与社交娱乐的协同发展,加大直播力度,形成独有的品牌影响力,为打造爆款的能力形成基础,来有效应对竞争对手的威胁,从而占领更大的市场份额。

3.2 上下游延伸战略

面对唱片公司强议价能力和巨大的版权成本压力,腾讯音乐向产业链一方面向上游唱片公司擅长的宣发、经纪等延伸;进军长尾市场,直接培养并与独立音乐人签署版权协议,强化IP运营与开发,与供应商抗衡。另一方面与供应商之间仍存在合作机会。

作为处于中游的流媒体平台,腾讯音乐直接通向庞大的下游用户掌握海量用户偏好数据,背靠腾讯的社交生态圈以及海量版权支撑,不断升级K歌以及直播内容会促进更广泛的用户付费意愿。用户付费率具有巨大的提升空间,形成新的收入来源,业绩增长具有较强持续性和确定性。涉足上下游布局整个音乐生态,强化产业链地位。

3.3 多元化发展战略

由以上分析可知,面对行业内的竞争者,腾讯音乐要弥补短板,做好社交运营,发展UGC乐评内容,营销平台的情怀,培养用户的归属感,提高用户粘性。

在“自媒体遍地,营销为王”的时代,抖音快手推出音乐人扶持计划,成为爆款音乐的聚集地,对歌曲宣发拥有强大引领能力。面对潜在竞争者,一味倚仗唱片时代的版权优势并不可取,腾讯音乐必须重视音乐短视频这一细分领域,紧跟社交娱乐热点,培养独立的歌曲宣发能力,吸引甚至培养新流量。另一方面腾讯音乐要在日活与音乐人竞争中突出重围,就要丰富视频板块的用户交流方式以应对bilibili的竞

争,在更广阔的博弈赛道上竞争。

作为营收核心的 K 歌市场,面对网易云音乐、抖音等对手的入局,腾讯音乐要提升粘性,就必须打造舒适的用户体验,增强用户参与度。以差异化的产品特点,抓住更多的 K 歌与直播消费市场,应对层出不穷的新对手和新玩法。多元化发展战略是腾讯音乐在音乐泛娱乐生态中保持头部优势的关键。

4 结束语

基于波特五力分析模型,通过对腾讯音乐娱乐集团面临竞争的深入调查,本文提出了腾讯音乐未来的发展战略和竞争战略。其中,发展战略包括多元化战略和上下游延伸战略,竞争战略则包括差异化战略。这些战略的提出表明,波特五力模型有助于公司战略的制定,通过对公司的竞争环境进行科学分析,才能对具体情况制定出有效的战略。

参考文献

- [1]刘冀生.企业战略管理[M].北京,清华大学出版社,2003:44.
 - [2]戴姣.腾讯公司竞争环境极其发展和竞争战略研究_基于波特五力模型[J].企业战略,2012(6).
 - [3]黄洪珍.波特“五力模型”视域下移动短视频的市场竞争战略[J].新媒体研究,2019(21).
 - [4]徐东,唐建军,高永刚,等.基于“波特五力”模型的中国油气上游领域进入分析及国有石油公司应对策略[J].中外能源,2020(25).
 - [5][6]王艺琳.基于波特五力模型的拼多多电商平台竞争环境分析[J].现代商贸工业,2019(30).
 - [7]腾讯音乐 2019 年度财报:3990 万付费用户同比增长 47.8%,直播 K 歌迎来搅局者 <https://xw.qq.com/cmsid/20200317A08SS700>.
- 作者简介:吴菊一萌(1999-),女,山东莱西人,本科,从事工商管理研究;陈黎琴(1975-),女,甘肃兰州人,博士,讲师,从事战略管理研究。