

电子阅读器市场竞争战略探讨

□ 陈颀 / 北京东方策略公司 北京 100193

摘要：文章简要分析了中国电子阅读器的市场结构，并从技术和产品、内容资源、产业链和商业模式的层面进行了竞争分析，同时对中国的电子阅读器厂商的竞争战略提供了参考建议。

关键词：电子阅读器 电子书 市场营销 竞争战略

DOI: 10.3772/j.issn.1673-2286.2010.07.004

1 序言

随时随地的阅读是人类不懈地追求和实践着的生活方式。获取信息、学习、消遣、愉悦，是阅读的目的，也是阅读的功用。对随时随地实现这种功用的不懈追求和实践，形成了一族规模宏大市场前景广阔的需求。这种需求中的核心要素就是两个：内容、媒介。电子阅读器的发明和普及正巧有力地改变了这两个要素，从成本、容量、便利性的角度来分析，今天的电子阅读器能够很好地满足大众化的、随时随地的阅读需求，从而使得随时随地的阅读正在形成一个巨大规模的市场。巨大市场背后必然是利润和竞争。本文试图从市场规模、应用模式、技术竞争与垄断、产业价值链分析和商业模式的角度来探讨电子阅读器的市场竞争战略选择问题。

2 电子阅读器市场结构

电子阅读器并非新生事物，也不是新产品。但是眼下却出现了一个电子阅读器市场的快速发展，这是值得研究的问题。是什么因素驱动了这个市场的兴起呢？要搞清这个问题，首先让我们考察一下电子阅读

器产品的功能和市场需求的匹配关系及其演变。

电子阅读器的早期产品不是阅读器，但具备阅读器的基本功能——便携、内容、可显示阅读。PDA、电子词典、学习机、游戏机（具学习功能的）、掌上电脑、手机（数字式）都是具备电子阅读功能的产品，而且是能随时随地使用。当然，电脑不具备便携性，不能归入其中，笔记本电脑具备一定的便携性，但还是相对比较笨重，只能算是边缘性电子阅读器产品。前述的产品虽然具备电子阅读功能，但产品功能设计目的并不是电子阅读。其中，PDA、电子词典、学习机和手机产品随着存储容量的提高和成本的下降，电子阅读功能越来越强。这些产品的演化过程中，显示技术的进步起到了重要作用。其中主要的因素是视屏的大小和视觉体验的改进，技术、成本、便携性是关键。这些升级了的PDA、电子词典、学习机、手机和掌上电脑可以算作电子阅读器的第二代产品。在此基础上，一种文献（图书、报刊等文献）数字化的进程迅速普及、互联网为环境的数字信息爆炸性地产生出来，在强烈冲击传统出版发行产业的同时，催生了第三代电子阅读产品——电子书、电纸书、Kindle等专门用以阅读电子信息内容的电子阅读器。以下是三代电子阅读产品的产品特征列表（表1）。

表1 不同网络阅读时间的群体在学术性书刊文章下载阅读方面的表现

	产品	内容	阅读体验	注
第一代产品	PDA、电子词典、学习机、游戏机（学习功能）、掌上电脑、手机（数字）	内容容量小、内容不能更新或成本太高、内容及时性差	显示屏小、视觉感受差	手机的情况主要是内存容量、内容缺乏及操作系统造成的。
第二代产品	PDA、电子词典、学习机、掌上电脑、手机（数字）的升级产品	内容容量较大、内容更新不方便、内容不丰富、内容及时性改进	显示屏适中、视觉感受改善	手机的改进很大与掌上电脑融合，内容尚不丰富、缺乏独特的资源应用开发模式。
第三代产品	电子书、电纸书、Kindle、掌上电脑、智能手机（数字）等	内容容量大、内容可更新、内容及时性较好到极好	显示屏大、视觉感受好、出现无背光显示技术，阅读体验较佳	部分电子书、电纸书可移动下载内容，智能手机和掌上电脑可充分使用网络内容，手机报类运营模式出现。

从表1中三代电子阅读器产品的特征可以看到，第三代电子阅读产品才是真正面向电子阅读即随时随地的以阅读为目的的产品。第三代电子阅读产品的特点是大容量，以数字化了的图书内容为主（以网络数字化创作的内容逐步增加），具备更好的阅读体验，内容可管理，更新方便，替代传统出版发行媒介载体。其中有两个特点最为引人注目：第一是电子纸（Electronic Paper Display, EPD）的应用。应用电子纸开发出了电纸书，区别于前两代电子阅读器的液晶显示技术。电子纸起源于上个世纪80年代前后，是一种全新的适于阅读、超薄轻便、可弯曲、超低能耗的显示技术。电子纸的外观就像在纸上书写的墨水，相比较过去的液晶显示，不仅能仿真书本阅读效果，同时还有低功耗和无闪烁等特征，对眼睛伤害更小。第二个特点是有大容量的图书（经数字化）装载其中，实现了把图书馆（至少是部分）装进口袋的理想。

电子纸早就被发明了，但是被遗忘多年。为什么呢？缺乏应用，缺乏有市场规模的应用。如今为什么被重新发掘出来，是因为应用推动。这与电子阅读市场的驱动因素是一致的。根本推动因素是两个：一是阅读内容提供方式的改变，由原来的传统出版发行，转变为电子出版、网络发行，这与互联网冲击传统出版业和报业催生亚马逊和当当一样（这里当当与亚马逊还不能相提并论，因为它还没有与Kindle发行相类似的商务模式）。数字信息内容极大丰富，通过互联网传播且近乎免费，只要具备适合的接入终端即可获得。第二个因素是技术进步，轻便、大容量、阅读体

验良好的阅读器产品问世。这当中除了电子纸技术、液晶显示技术的进步、LED技术的进步之外，信息处理和无线通讯技术的进步也起到了至关重要的推动作用。

技术状况和应用模式决定了市场的产品结构。从技术应用的角度来考察，目前的电子阅读器产品构成如下：

- 液晶和LED显示技术的电子阅读器
- 应用电子纸技术的电子阅读器
- 智能手机（也包括部分非智能手机）
- 掌上电脑等移动终端
- 融合液晶显示和电子纸技术的电子阅读器

上述产品类型的划分并不十分科学，但却对应应用市场的划分具有现实意义。这是因为：一、电子纸技术在阅读体验上具有明显的优势，但并不是完全替代液晶和LED显示技术。比如在光线条件不良的环境下，电子纸技术无法很好地应用。电子纸技术在彩色图像显示方面还有很多技术问题未能解决。二、手机等移动终端在轻阅读——阅读标题新闻、微博、在线阅读网络内容方面与其他电子阅读器的应用具有不同的模式。三、各类非主要面向阅读的移动终端对电子阅读功能的替代作用。比如在很多环境下，人们更倾向于使用其他终端进行阅读（甚至电纸书上也具备的内容）。

根据东方策略公司的研究，上述产品会占据和构成电子阅读的细分市场，形成电子阅读的细分市场结构。

3 电子阅读市场的竞争分析

3.1 技术和产品竞争

从技术上来考察,液晶及LED技术和电子纸技术的竞争仍将长期存在。由于阅读环境和应用场合的不同,两种技术各有优势,也各有不足。前者技术成熟度高,在彩色和图像显示方面具有明显的优势,在光线不足的环境下更具有不可替代的优势。后者则在阅读体验、低辐射、低能耗方面具有优势。

电子纸技术目前仍具有较高的成本,且存在知识产权和供应商方面的垄断。这将影响阅读器的成本。同时由于电子纸技术与触控屏技术的融合还不很成熟,将影响以此技术开发生产的电子阅读器的人机交互性能。这两个问题会影响电子纸书类产品的平民化和普及,从而限制其市场规模的迅速扩大。

掌上电脑等移动终端,包括警务通、税务通等行业性移动终端,由于其主要设计目的并非电子阅读,但具备电子阅读功能,并且多按需装载定制化的信息(阅读)内容,因而其竞争行业细分市场具有得天独厚的条件。

从产品竞争的角度看,还存在很广阔的空间。事实上电子阅读器产品还没有进入到产品竞争阶段。首先,没有进入到成本竞争阶段;其次,产品正处于初级阶段,技术竞争才刚刚开始。iPod电子阅读器是产品进入产品竞争的一个信号,所以说电子阅读器存在着广阔的产品竞争空间。产品竞争可以以手机的产品竞争为例来说明。以手机为例,摩托罗拉已经把手机设计得非常成熟,似乎已经没有什么事情可做了。但是又出现了诺基亚手机,诺基亚可以说把手机做到了极致,什么样的功能、造型、档次、规格都开发出来了。但是苹果依然开发出了人见人爱的时尚产品——iPhone, iPhone与其说是形成了一个手机细分市场,倒不如说开创了一个全新的时尚用品市场。如此看来,电子阅读器的产品竞争还没有开始,可以说竞争空间相当广阔。

3.2 内容资源竞争

电子阅读市场的竞争,其核心是内容的竞争。亚马逊之所以能够颠覆传统出版发行行业,首先是它获得了要出版发行的内容,并通过更为便利和低成本的方式“出版、发行”出去。电子阅读市场表现出强烈

的互补销售特征,正像录音机的发明,真正挣了大钱的是磁带厂商一样。电子纸、电子书等电子阅读器市场,如果没有核心技术或者自主知识产权的技术,成功的路径只有一个,那就是资源运营。就像亚马逊一样,人家最终向市场提供的是书,是信息内容,而不是Kindle——阅读器。元太垄断了电子纸技术,可以向所有采用这一技术的汉王们收钱,而电子阅读器厂商向何处收钱呢?换句话说凭什么收钱呢?当然也是要凭内容。如果购买书——信息内容的成本太高的话,那就成了“一根萝卜两头切”,问题就会变得比较复杂了。

电子阅读器厂商获得内容途径目前包括:

购买传统出版行业的版权,比如从各个出版社和其他出版机构购买

期刊和报纸,包括电子化出版的期刊报纸

文献数据厂商,如同方、万方数据和维普

收购出版文献版权(含版权过期文献)进行电子化

互联网信息内容合作

自采信息加工内容,如现今已经上市的手机报内容与电子图书馆进行版权合作

摆在电子阅读器厂商面前的一道难题就是内容成本问题。明眼人都知道,沃克曼(Walkman)并没有磁带挣钱多,CD机并没有CD盘的市场大。实际上,真正挣钱的不会是阅读器,而是内容。根据东方策略公司研究部的调研结论,电子阅读器厂商直接购买内容的成本将是非常高昂的,越是受读者欢迎的内容价格越高,这往往是阅读器厂商很难接受的。从一些阅读器厂商与出版机构的合作谈判进程看,版权内容购买的进展情况不容乐观。这将迫使阅读器厂商寻求与内容提供商(出版社、图书馆、电子数据厂商、网络内容厂商等)新的合作模式。

3.3 产业价值链及商业模式的竞争

电子阅读器厂商处在产业价值链的中间环节,存在向前、向后延伸的可能性。电子阅读器所在的电子阅读产业价值链构成是比较简单的,由内容原创整合者或内容拥趸者提供内容给电子阅读器厂商,电子阅读器厂商把载有内容的产品通过销售渠道提供给终端用户。但必须强调指出,正是这个简单的价值链中蕴藏了商业模式的巨大变数。这个变数就在于电子阅读器中的内容的装载和更新上。恰恰是阅读器中的内容

的种类、来源、更新频率、更新方式、更新成本、及时性、详尽性等的不同,使得电子阅读器会表现为多种形式,手机、掌上电脑、电纸书、学习机、PDA,并且会应用于不同的环境和场合,从而构成不同的细分市场。

从商业模式上看,目前电子阅读市场比较清晰的商业模式有两种。第一种就是传统的PDA+内容(一批书)模式;第二种是“手机报”模式,由电信运营商开发实施的。第一种商业模式又可分为几种具体情况:带有内容更新服务的、与出版(包括电子出版)商合作替代电子发行的、用户自助更新内容的等等。据有关厂商透露的信息,电子阅读厂商也正在与电信运营商探讨可能的新的合作模式,比如构建无线电子书城等。由于版权内容成本高企,移动互联网、通讯

运营商在渠道上具有占位优势,而垄断了“手机报”模式的阅读,这给阅读器硬件厂商带来了巨大压力。

由于目前的基于电子纸技术的电子阅读器厂商的核心部件完全依靠外协,因而具有巨大的供应商锁定风险。而核心部件供应多元化也可能面临巨大的不可控风险。该风险主要出自备选供应商的技术和生产能力以及知识产权屏障。随时随地的阅读毫无疑问是一个大众化的市场,但电子阅读器在竞争阶段之前一定是一个由多个小众市场构成的细分结构。手机智能化的同时,移动运营商加入市场角逐,必然使汉王类的阅读器厂商的商业模式受到严重挤压,要想脱颖而出必然面临复杂的价值链重组。由此也可以判断,包括汉王在内的非通讯运营商类的阅读器厂商,做内容资源运营是发展战略的必然选择。

作者简介

陈颢,北京东方策略公司首席研究员,北京大学竞争情报与竞争力研究中心研究员,中科院研究生院、清华、北大兼职教授,中国民族贸易促进会顾问,中国竞争情报学会理事,企业竞争情报实战专家、资深咨询师。历任《计算机世界》《IT经理世界》《互联网周刊》等IT业界权威媒体分析评论家,特约撰稿人和专栏主持。通讯地址:北京圆明园西路兰园1-4-301 100193。E-mail:zensys@126.com

eReader Market Competitive Strategy

Chen Si / Beijing Oriental Strategy Co. Ltd, Beijing, 100193

Abstract: This paper analyzes China's eReader market structure, and from the perspectives of technologies, products, content resources, industry chain and business model makes the analysis of competition, to provide a reference for competitive strategy recommendations for China's eReader manufacturers.

Keywords: eReader, eBook, Marketing, Competitive strategy

(收稿日期: 2010-02-28)