



中银国际证券有限责任公司
具备证券投资咨询业务资格

消费服务

旷实*

证券投资咨询业务证书编号: S1300513100001
(8610) 6622 9343
shi.kuang@bocichina.com

*刘昊涯为本报告重要贡献者

东方明珠年终战略发布会 纪要：展望2016年，打造 网络新媒体集团

事件：

2015年12月24日，东方明珠(600637.CH/人民币 43.10, 未有评级)新媒体股份有限公司召开年终战略发布会。

出席高管：东方明珠董事长王建军、总裁凌刚、副总裁史支焱、副总裁何小兰、总工程师唐柯、副总裁张建、副总裁王盛、副总裁许峰。

一、东方明珠2016年度战略发布

- 1、东方明珠的使命：** 让人民享受更好的个人和家庭信息、娱乐和生活服务。
- 2、东方明珠的定位：** 成为新型互联网媒体集团；打造互联网电视业务第一入口；建成互联网媒体生态系统。
- 3、东方明珠的战略布局：** 通过五个维度重构东方明珠的战略运营体系。
 - 1) 内容：** 以独播、直播和首播三种内容展现方式，通过视频、应用和服务的相结合，加强节目的版权运营，形成内容生产聚合模式和运营体系。
 - 2) 渠道：** 形成开放式资源配置策略，在 B2B 和 B2C 板块双向布局，以“大屏+小屏”共运营的模式，实现生态开发，利益共享。
 - 3) 平台：** 与亚马逊、网宿科技等合作，构架云平台，形成互联网战略转型技术引擎。通过大数据分析，打通公司原有积累的用户数据，建立统一用户管理，融合广告、游戏、支付、购物等各项平台系统。
 - 4) 经营：** 发展互联网生态业务布局及流量变现商业模式。广告：打造基于大数据和整合营销的广告新格局、新模式；购物：形成视频购物的互联网途径和方式；游戏：发挥手机游戏渠道和互联网媒体产品优势，聚合游戏内容，以大 IP 影游联动模式，拓展游戏产业深度运作和价值变现；文化旅游：立足文化娱乐旅游产业的制高点，通过用户打通，进一步提升受众游客规模和迪士尼溢出效应。
 - 5) 管理：** 构建适应互联网媒体运营规律的体制机制。组织架构：已完成整个公司的业务架构、组织体系的建设，各级领导班子全部配齐；人员招聘：关键岗位招聘顺利，80%计划招聘人员已经到岗；股权激励：政策制定正在推进，各项激励工作进展顺利；IT 系统建设：财务系统将在年底上线运营，人力资源系统也将在明年上线，OA 系统已全部实现办公移动化，远程化；规章制度：公司各项制度和流程已经确定，工作效率和规范性明显提高。

4、公司实现三个运营模式的转变：从产品运营向平台运营的转变；从业务经营向用户经营的转变；从经营获利向经营与资本投资并举的转变。

5、公司确定互联网媒体产品竞争优势：多元化模式（B2B 和 B2C 双面布局）；多元化产品（已开发推出 IPTV、OTT、数字电视、移动视频、视频购物、主机游戏等多个板块的内容产品）；多元化渠道（拥有电信与有线运营商、新一代小红盒、移动客户端、一体机等多个业务发行渠道）；多元化内容（建立 8 大内容产品体系，拥有 120 万+小时内容，覆盖影视剧、电影、综艺节目、纪录片、动漫少儿、体育、新闻、教育）

6、统一 BesTV 互联网媒体品牌：公司收购 BesTV 后，已经与 BesTV 深度融合，未来公司所有的用户、平台、产品和渠道将围绕 BesTV 来开展运营。

7、实现 2015 年业绩目标：2015 年全年营收和归母净利润确保实现两位数增长。OTT 月活动用户超过 800 万，BesTV 的 APP 日活动用户超过 100 万。

8、战略实施总结：公司实现战略目标的工作思路和具体举措更加明确，推进有力；已经为战略目标的实施做了全面的业务布局和资源准备；现有的组织架构、人员团队、管理制度、业务开展和运作机制与我们的发展要求更加匹配

9、2016 年基本认识和发展思路：1) 互联网电视和移动终端、客户端成为未来媒体传播和应用服务的主要形态；2) 内容矩阵和应用集群是满足用户需求和形成用户规模和商业模式的核心要素；3) 以用户运营和数据应用为核心的开放平台是形成互联网媒体生态的基本途径；4) 流量变现和收费模式并举是互联网媒体商业模式的必然途径；5) 各种资源的整合和各类关联业态的融合是支持互联网媒体规模化运营的基础保障；6) 技术创新和用户转换是造就互联网媒体生态规模和主体产业的关键因素。

10、2016 年经营目标：1) 成为中国互联网电视第一入口，互联网电视家庭月活用户超过 2,500 万；2) 进入视频客户端前十名，BesTV APP 日活用户超过 1,000 万；3) 营业收入进入中国互联网企业排名前十名，利润进入中国互联网企业排名前五位。

二、东方明珠市场与运营业务总结

1、部门 2016 年度目标：提升 BesTV 的品牌价值；2016 年底，OTT 月活用户超过 2,500 万，成为互联网第一入口；移动客户端达到 1,000 万规模，进入行业 TOP10。

2、整个运营体系的建设是整体目标达成的关键：

1) 内容引入：打造独播（购买英超、NBA 等赛事独家版权）+直播（BesTV Live 线上直播平台）+首播（播放最新的资讯、新闻、财经内容）的三种内容播出形式

2) 产品设计：通过内容高清（持续提高 4K、超高清内容的数量和比例），UI 升级（结合用户的使用习惯，做深度优化，全面提升用户交互体验）打造产品的极致体验；建立内容矩阵（产品形态、产品结构、产品内容和产品聚合互相结合）和应用集群。

3) 产品运营: BESTV AnyWhere (打造 BesTV 品牌效应, 搭建统一的大平台, 面向不同渠道提供统一的分发能力, 基于不同渠道、不同的合作对象以及用户, 提升差异化服务能力), 在 B2B 方面与三大电信运营商合作, 三箭齐发; 在 B2C 方面, 与多家互联网科技公司成为合作伙伴, 构建超维生态; 在 B2C 移动端, 通过流量导入、打造品牌和流量转换的过程, 造品牌裂变效应。

4) 市场营销 (O2O 模式): 线上: 针对热点内容提供整合宣传推广、策划营销与快速上线, 针对运营商及合作伙伴提供个性化的运营支撑, 针对用户提供丰富多彩的营销活动; 线下: 依托于覆盖全国的驻地, 为运营商和合作伙伴提供贴身化营销服务与地推支持。

5) 流量变现: T2O: 将视频观看所产生的流量直接导入到自身/第三方电商平台, 继续内容进行精加工, 以创造额外的广告展示机会, 将线下与线上结合, 通过内容引导用户实现线下游玩、消费, 基于用户访问平台中所创造的数据进行分析, 为上下游业务部门提供数据咨询服务; 大 IP: 依托流量, 实现潜力 IP 的沉淀与增值, 推动向大 IP 的升级与爆发; 依托大 IP 吸引更多流量, 积累价值效应, 通过大 IP 实现价值收入最大化, 提升广告收入, 分享大 IP 在其他领域的衍生收益。

三、东方明珠的内容策略

1、公司拥有目前中国互联网媒体电视端、移动端最大版权库: 电影 (累计 40,000+ 版权, 全年增加 5,000+ 部电影, 300+ 部院线片)、电视剧 (全年 20,000+ 集电视剧, 覆盖国内 90% 热门剧集, 海外热剧覆盖最广)、体育 (坐拥顶级赛事转播权, 全年 3,000+ 赛事直播, 1,300+ NBA 赛事高清直播, 380+ 英超赛事独家高清直播)、少儿动漫 (覆盖全球 8 大品牌儿童节目, 全年 3,000+ 小时更新, 海外产品的互联网媒体版权合作最全面)、纪实 (涵盖 4 大全球顶级纪实品牌, 800+ 部精品纪录片, 全年 3,000+ 小时更新)。

2、多重来源+版权运营凸显内容汇聚优势: 完整内容产业链布局及母公司内容支持, 提供优质原创内容 (SMG 内容、优质版权引进、东方明珠自制、定制内容); 版权运营为汇聚更多优质资源创造条件: 合作伙伴覆盖国内所有主流媒体平台, 拥有超过 120 个国家和地区的国际渠道, 多方合作使版权价值最大化。

3、2016 年度版权策略: 1) 独播: 签订独家合作资源; 2) 首播: 基于平台以及 SMG 内容定制产品; 3) 直播: 平台联运、优质联制、资本合作。

4、2016 年版权投入: 1) 上市公司版权采购投入超过 15 亿; 2) 联手 SMG 版权采购, 总投入超过 20 亿。

四、东方明珠产品与技术

1、做融合、开放的互联网电视技术平台: 用户量最多, 开放程度最高, 付费视频收入最高

2、技术特点: 1) 混合私有云和公有云服务; 2) 以用户体验为中心的 UI3.0; 3) 全新配置的 4k 机顶盒; 4) 大数据为核心的运营平台; 5) 开放的技术服务能力; 6) 丰富的增值付费内容运营; 7) 开放应用商店; 8) 一站式支付服务; 9) 用户生命周期管理平台 ULM。

五、东方明珠游戏业务发展状况

1、业务战略：蓝海战略，快速推进：1) 2015 年国内互联网游戏收入 1,100 亿，与互联网广告收入、广播电视广告持平；2) 主机和大屏游戏拥有蓝海市场，活跃用户达到 150w、平均每台主机拥有 1.5 款游戏；3) 公司目前拥有 50 款主要下载游戏和 150 人游戏团队以保证游戏业务的运营。

2、业务规划：1) 2 个依托：全球最领先的两家主机平台（全球累计 2 亿用户）；大屏智能终端（累计 2 亿用户）和移动智能终端（累计 6 亿用户）；2) 2 大抓手：拥有 SMG、东方明珠和第三方合作伙伴的 IP 版权资源优势，宣发资源（东方明珠网络媒体平台），全球发行：两张微软、索尼两大游戏平台商授权牌照，全平台发行：主动下载趋势已经显现，本地化服务：和多家游戏公司合作，加速引进游戏大作。

3、2016 年度业务目标：1) 双百：百款游戏，百万用户；2) 国产：扶持上线一批国产游戏；3) 大作：发行 1-2 款世界级大作；4) 云：启动云游戏体系建设。将游戏业务打造为东方明珠流量变现的核心业务之一。

六、东方明珠数字营销与广告事业群发展状况

1、两个关键词：1) 整合：将 BesTV 和东方明珠的各项业务充分融合归类，打造家庭娱乐大屏（百视通 IPTV、百视通小红、东方有线网络）+数字户外（公交电视、地铁电视、公众楼宇电视、CBD TV）+移动端（BesTV 移动客户端）+效果营销（艾德思奇）四大业务板块，目前上海地区渗透率超过 90%；2) 汇聚：与 SMG 充分耦合，汇聚本地资源，讲好上海故事。

2、2015 年业绩：2015 年收入 32 亿，较预估目标，收入与利润增长均超 20%。

3、2016 年发展布局：主要看气质。1) 产品创新：打造东方明珠数字魔方：依托移动端与互联网电视爆发式增长，拓展数字营销价值空间；IPTV 数据改造，获取互联网广告预算份额；户外媒体 Wi-Fi 建设，实现数字交互。2) 模式创新：扩大艾德思奇 DSP 领域规模优势，深耕用户经营与数据挖掘，优化营销效果；联合行业第三方进行跨屏广告价值评估，同源用户，优化媒体组合；依托云平台大数据，打造跨屏广告发布系统，实现精准投放。3) 价值创新：横向整合行业资源，完善数字营销布局；纵向吃透产业链条，实现营销价值闭环。

4、2016 年度广告收入目标：盈利预期 40 亿，收入与利润增长均超过 25%。

七、东方明珠战略与投资发展状况

1、新东方明珠本身是并购重组的产物。通过并购重组，公司初步构建了互联网媒体生态系统。

2、下一步仍将通过投资与并购进一步完善战略与生态布局：1) 优化一体化发展组合；2) 打造互联网媒体生态联盟；3) 加快外延增长步伐，向经营性收益与资本性收益并举的盈利模式转型。

3、围绕三项原则（增加用户、提高粘性、提升价值），聚焦三个领域（用户、内容、服务）：围绕用户经营，聚焦渠道、内容和应用三个领域的投资与并购，做到战略控股型投资与生态布局型投资同步，在优化一体化业务组合和打造生态联盟的同时，获取、提升规模经济和协同效应。重组以来，已成功实施 10 个投资与并购项目，交易金额近 50 亿，组合与生态布局进一步优化、完善，业绩进一步夯实。

4、三大优势支撑投资与并购：雄厚的资本支持；海量的用户资源；蓬勃的生态系统。

5、未来目标：优化业务组合，完善生态布局，夯实业绩，加快实现公司战略目标，打造新型互联网媒体集团。

八、总结

1、传统媒体和新媒体的深度融合、转型能有效改善传统媒体目前有效供给不足，产品供给不足，渠道传播力供给不足的问题。

2、重大资产重组完成后，东方明珠已经成为 SMG 统一产业平台和资本平台，是驱动 SMG 互联网战略转型的发动机。

3、东方明珠平台依托 SMG 垂直内容资源，培育相关垂直产业平台，夯实互联网电视内容矩阵。

4、SMG 传统广播电视内容则依托东方明珠新媒体渠道与云平台支撑，实现全媒体立体传播和产业转型发展。

5、目前，SMG 与东方明珠已经在内容、渠道、平台、经营、管理耦合方面取得了丰硕的成果。

6、下一步，SMG 将贯彻五大理念，更加持续不断创新、更加强调协调发展、更加重视绿色传播、更加追求开放合作、更加努力实现共享，加快推进转型发展。在既有成果基础上，积极探索广播电视节目内容制作等非上市业务与东方明珠深度耦合发展体制机制。

7、2015 年，预计营业收入 210 亿，归属母公司所有者净利润 20 亿，2016 年期望营业收入进入中国互联网企业前 10 位，利润进入中国互联网企业排名前 5 名。

披露声明

本报告准确表述了证券分析师的个人观点。该证券分析师声明，本人未在公司内、外部机构兼任有损本人独立性与客观性的其他职务，没有担任本报告评论的上市公司的董事、监事或高级管理人员；也不拥有与该上市公司有关的任何财务权益；本报告评论的上市公司或其它第三方都没有或没有承诺向本人提供与本报告有关的任何补偿或其它利益。

中银国际证券有限责任公司同时声明，未授权任何公众媒体或机构刊载或转发本研究报告。如有投资者于公众媒体看到或从其它机构获得本研究报告的，请慎重使用所获得的研究报告，以防止被误导，中银国际证券有限责任公司不对其报告理解和使用承担任何责任。

评级体系说明

公司投资评级：

- 买入：预计该公司股价在未来 12 个月内上涨 20%以上；
- 谨慎买入：预计该公司股价在未来 12 个月内上涨 10%-20%；
- 持有：预计该公司股价在未来 12 个月内在上下 10%区间内波动；
- 卖出：预计该公司股价在未来 12 个月内下降 10%以上；
- 未有评级（NR）。

行业投资评级：

- 增持：预计该行业指数在未来 12 个月内表现强于有关基准指数；
- 中立：预计该行业指数在未来 12 个月内表现基本与有关基准指数持平；
- 减持：预计该行业指数在未来 12 个月内表现弱于有关基准指数。

有关基准指数包括：恒生指数、恒生中国企业指数、以及沪深 300 指数等。

风险提示及免责声明

本报告由中银国际证券有限责任公司证券分析师撰写并向特定客户发布。

本报告发布的特定客户包括：1) 基金、保险、QFII、QDII 等能够充分理解证券研究报告，具备专业信息处理能力的中银国际证券有限责任公司的机构客户；2) 中银国际证券有限责任公司的证券投资顾问服务团队，其可参考使用本报告。中银国际证券有限责任公司的证券投资顾问服务团队可能以本报告为基础，整合形成证券投资顾问服务建议或产品，提供给接受其证券投资顾问服务的客户。

中银国际证券有限责任公司不以任何方式或渠道向除上述特定客户外的公司个人客户提供本报告。中银国际证券有限责任公司的个人客户从任何外部渠道获得本报告的，亦不应直接依据所获得的研究报告作出投资决策；需充分咨询证券投资顾问意见，独立作出投资决策。中银国际证券有限责任公司不承担由此产生的任何责任及损失等。

本报告内含保密信息，仅供收件人使用。阁下作为收件人，不得出于任何目的直接或间接复制、派发或转发此报告全部或部分容予任何其他人士，或将此报告全部或部分容发表。如发现本研究报告被私自刊载或转发的，中银国际证券有限责任公司将及时采取维权措施，追究有关媒体或者机构的责任。所有本报告内使用的商标、服务标记及标记均为中银国际证券有限责任公司或其附属及关联公司（统称“中银国际集团”）的商标、服务标记、注册商标或注册服务标记。

本报告及其所载的任何信息、材料或内容只提供给阁下作参考之用，并未考虑到任何特别的投资目的、财务状况或特殊需要，不能成为或被视为出售或购买或认购证券或其它金融票据的要约或邀请，亦不构成任何合约或承诺的基础。中银国际证券有限责任公司不能确保本报告中提及的投资产品适合任何特定投资者。本报告的内容不构成对任何人的投资建议，阁下不会因为收到本报告而成为中银国际集团的客户。阁下收到或阅读本报告须在承诺购买任何报告中所指之投资产品之前，就该投资产品的适合性，包括阁下的特殊投资目的、财务状况及其特别需要寻求阁下相关投资顾问的意见。

尽管本报告所载资料的来源及观点都是中银国际证券有限责任公司及其证券分析师从相信可靠的来源取得或达到，但撰写本报告的证券分析师或中银国际集团的任何成员及其董事、高管、员工或其他任何个人（包括其关联方）都不能保证它们的准确性或完整性。除非法律或规则规定必须承担的责任外，中银国际集团任何成员不对使用本报告的材料而引致的损失负任何责任。本报告对其中所包含的或讨论的信息或意见的准确性、完整性或公平性不作任何明示或暗示的声明或保证。阁下不应单纯依靠本报告而取代个人的独立判断。本报告仅反映证券分析师在撰写本报告时的设想、见解及分析方法。中银国际集团成员可发布其它与本报告所载资料不一致及有不同结论的报告，亦有可能采取与本报告观点不同的投资策略。为免生疑问，本报告所载的观点并不代表中银国际集团成员的立场。

本报告可能附载其它网站的地址或超级链接。对于本报告可能涉及到中银国际集团本身网站以外的资料，中银国际集团未有参阅有关网站，也不对它们的内容负责。提供这些地址或超级链接（包括连接到中银国际集团网站的地址及超级链接）的目的，纯粹为了阁下的方便及参考，连结网站的内容不构成本报告的任何部份。阁下须承担浏览这些网站的风险。

本报告所载的资料、意见及推测仅基于现状，不构成任何保证，可随时更改，毋须提前通知。本报告不构成投资、法律、会计或税务建议或保证任何投资或策略适用于阁下个别情况。本报告不能作为阁下私人投资的建议。

过往的表现不能被视作将来表现的指示或保证，也不能代表或对将来表现做出任何明示或暗示的保障。本报告所载的资料、意见及预测只是反映证券分析师在本报告所载日期的判断，可随时更改。本报告中涉及证券或金融工具的价格、价值及收入可能出现上升或下跌。

部分投资可能不会轻易变现，可能在出售或变现投资时存在难度。同样，阁下获得有关投资的价值或风险的可靠信息也存在困难。本报告中包含或涉及的投资及服务可能未必适合阁下。如上所述，阁下须在做出任何投资决策之前，包括买卖本报告涉及的任何证券，寻求阁下相关投资顾问的意见。

中银国际证券有限责任公司及其附属及关联公司版权所有。保留一切权利。

中银国际证券有限责任公司

中国上海浦东
银城中路 200 号
中银大厦 39 楼
邮编 200121
电话: (8621) 6860 4866
传真: (8621) 5888 3554

相关关联机构:

中银国际研究有限公司

香港花园道一号
中银大厦二十楼
电话: (852) 3988 6333
致电香港免费电话:
中国网通 10 省市客户请拨打: 10800 8521065
中国电信 21 省市客户请拨打: 10800 1521065
新加坡客户请拨打: 800 852 3392
传真: (852) 2147 9513

中银国际证券有限公司

香港花园道一号
中银大厦二十楼
电话: (852) 3988 6333
传真: (852) 2147 9513

中银国际控股有限公司北京代表处

中国北京市西城区
西单北大街 110 号 7 层
邮编: 100032
电话: (8610) 6622 9000
传真: (8610) 6657 8950

中银国际(英国)有限公司

2/F, 1 Lothbury
London EC2R 7DB
United Kingdom
电话: (4420) 3651 8888
传真: (4420) 3651 8877

中银国际(美国)有限公司

美国纽约美国大道 1270 号 202 室
NY 10020
电话: (1) 212 259 0888
传真: (1) 212 259 0889

中银国际(新加坡)有限公司

注册编号 199303046Z
新加坡百得利路四号
中国银行大厦四楼(049908)
电话: (65) 6412 8856 / 6412 8630
传真: (65) 6534 3996 / 6532 3371