

“听”时代来临

有声读物与播客迎来新风口

下一次你准备专心阅读一本好书的时候，是会戴上耳机而不是使用电子阅读器吗？有声读物出版商希望如此，市场增长预期为他们实现目标增加了砝码。根据德勤预测，全球

有声读物市场规模将在2020年扩大25%，达到35亿美元。有声读物并非唯一受到热捧的音频模式。我们预计全球播客市场也将在2020年增长30%，规模达到11亿美元，首次突破10亿美元大关。¹

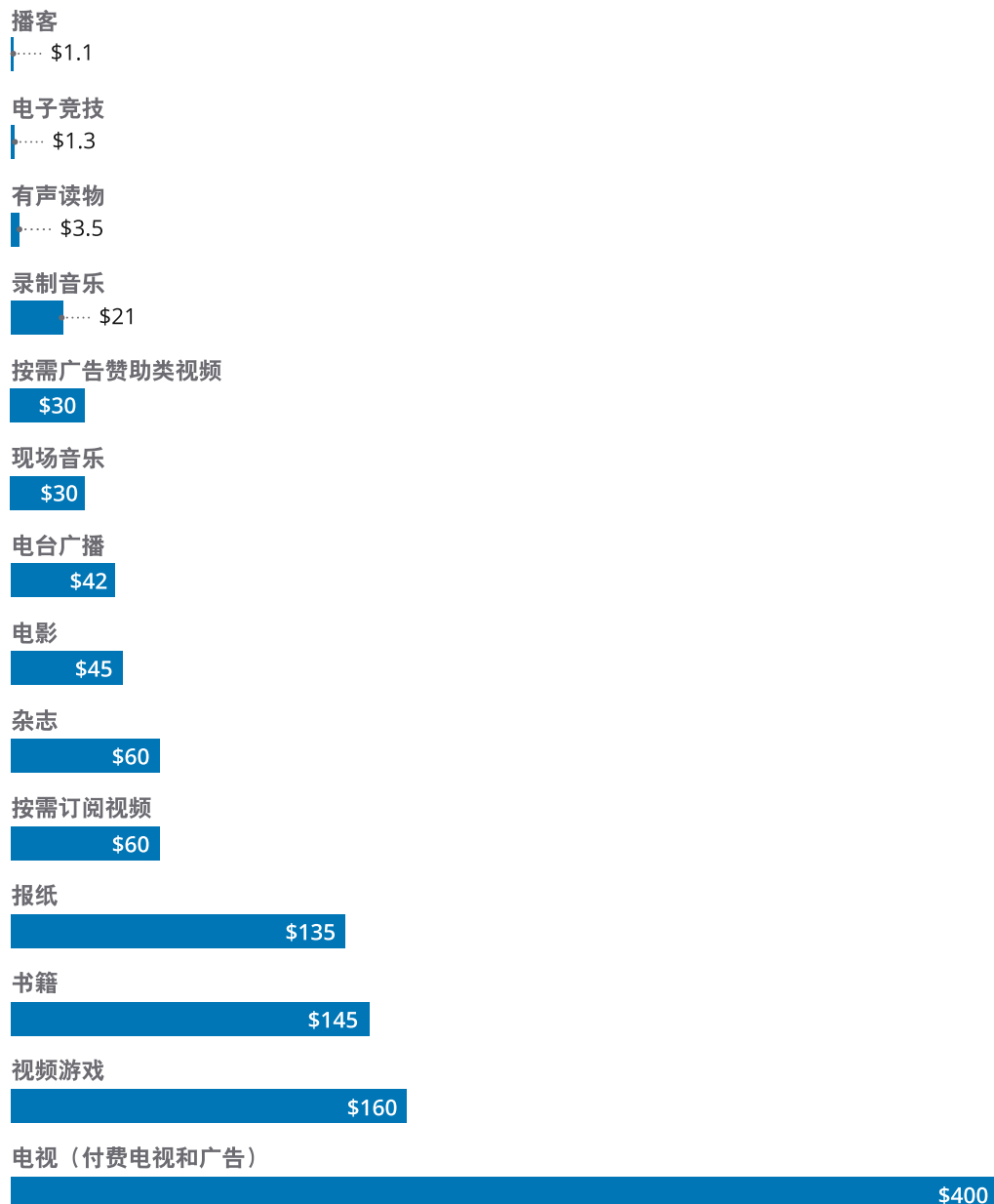
这些数字无法与电台广播每年420亿美元和音乐（录制和现场）每年510亿美元的全球收入（图1）相比，但整体媒体娱乐市场增长率仅为4%，2而即使考虑到绝对基数较低，但25%至30%的年增长率已经非常惊人。种种迹象表明，有声读物和

播客正在经历高速发展，跨出小众领域，并将凭借自身实力成长为一大重要市场。

图1

有声读物和播客市场虽规模较小，但已蓄势待发

2020年全球各类媒体形式收入（10亿美元）



资料来源：德勤根据不同来源获取的过往数据及增长率进行分析，包括comScore、Entertainment Software Association、NPD、Digital TV Research、Bookmap、普华永道以及《世界报业趋势》数据库。

耳听为实

整个音频市场呈现出高于预期的发展趋势，而有声读物和播客也有望实现增长。例如，2018年，美国录制音乐收入增长12%；³ 黑胶唱片收入上升8%，表明实体唱片仍能吸引消费者。虽然全球电台广播收入和全球演唱会门票销量的增长速度不尽相同，但也比全球电视和全球（纸质）书籍收入增长率高出几个百分点，较全球杂志和报纸收入（这两大市场正在不断萎缩）高出10至20个百分点。⁴ 与此同时，2018年仅美国市场的耳机销售额就达到200亿美元，同比增长27%。人们不仅使用耳机收听播客或有声读物，但也确实反映出收听的重要性。⁵

这一切均表明，音频领域并未销声匿迹。借用我们去年针对音频领域的描述：“音频是在进餐、办公或开车时耳旁的低声细语。它并不喧闹或突兀……它就在耳畔。”⁶ 沉默是金，但在通勤、做家务或锻炼时，保持沉默未必是最有趣的事情。

听众推动有声读物继续蓬勃发展

美国有声读物市场全球第一，预计将在2020年达到15亿美元规模，并且未来几年内每年将保持20%至25%的可持续增长。其次是中国有声读物市场，有望在2020年创造10亿美元收入，而2017年仅为4.5亿美元。⁷

除了这两大进行深入研究的市场外，其他市场相关数据较少，且市场本身均未成熟。通过各种来源收集的数据表明，北欧四国的有声读物每年收入约达1亿美元；⁸ 2018年英国有声读物市场规模为8500万美元，⁹ 整个欧洲（包括英国）有声读书收入总计约为5亿美元。¹⁰ 根据这些数据，全球有声读物市场规模为50亿美元较为合理，其中美国和中国占比达75%。

有声读物市场不仅关乎金钱，同时也关乎听众。2018年的一项调查显示，18%的美国成年人表示他们在过去12个月中听过有声读物，较2016年以来增长4%。¹¹ 假设这一增长率保持稳定，则这些数据表明，目前美国有超过7,300万人每年至少收听一次有声读物，中国有22.8%的人在2017年至少听过一次有声读物。¹² 假定类似的增长率，中国约有超过四分之一的人口，即3.5亿人收听有声读物。目前，全球有声读物消费者人数超过5亿。

长远来看，即使将从2020年高达25%的迅猛增势有所放缓，预计有声读物领域也将会继续保持双位数增长。举例而言，美国有声读物市场就从2013年起几乎每年保持双位数增长率，2018年增速甚至飙升至近40%。¹³ 智能音箱的普及以及提供每月订阅服务的按需听书（SBOD）均是推动有声读物发展的要素。随着其他国家和地区逐步赶上美国、中国和北欧的发展水平，全球市场增速也将加快。

不同地区和人群的有声读物消费情况也大有不同。例如，2019年美国共有74%的有声读物听众在车内收听。¹⁴而在通勤时间较长的国家，有声读物的收入、增长率、收听几率均高于通勤时间较短的国家。儿童有声读物在已售有声读物总额中占据相当大的份额，并且也成为一大增长热点：2017年，在中国已售有声读物中占比达40%，在美国为10%，法国为25%。¹⁵

有趣的是，有声读物在书籍市场和整个传媒市场中迅速抢占份额，然而印刷书籍却并非如此。例如，2019年上半年中，美国消费型印刷书籍（普通版图书）的销售收入同比增长2.5%，而已下载有声读物收入却增长34%。然而，电子书收入仍比下载的有声读物高出77%，同期内电子书收入下降4%。¹⁶铁杆印刷书籍爱好者似乎仍执着于翻看实体书页，他们贡献了美国整体普通版图书总收入的78%，实体图书仍然是主要的消费形式。但是，在数字化时代，希望用眼看书的人群与更愿意用耳朵听书的人群正在开战。没有人能够确切知道结果如何，但按目前的增长率看，有声读物的收入或将在2023年左右超越电子书。

播客及其变现盈利面临的问题

预计播客在2020年的收入将超过10亿美元，而目前的收入仅堪登上各种传媒形式榜单。但如果未来能够继续保持过去几年的高速增长，播客市场及其相关业务或将在2025年达到33亿美元。¹⁷然而，要实现这一愿景，播客行业则必须持续拓展全球市场，吸引更多新听众，最重要的是，至少应在一定程度上利用其庞大的听众群获取更多利润。

中国的播客平台

随着中国居民生活水平的提高，文教娱乐方面的支出逐步提升，播客平台用户逐渐增多。然而市场已步入成熟期，增速处于放缓阶段。头部音频分享平台在用户数量和资源质量上有绝对优势，且有成熟的付费会员模式，在“知识付费”的潮流下有一定数量的高粘性付费用户。从类型上看，有声书、情感生活类、商业类为主流，用户的需求集中在自我提升与娱乐消遣两方面。除了付费会员、内容付费外，广告收入及粉丝经济也为中国播客的两个主要盈利来源。

目前中国的播客用户对于价格仍较为敏感，大多数用户仍倾向于收听免费音频，如何提高这一群体的付费意愿实为对于平台的一大挑战。另一方面，为了扩大市场与盈利，中国播客平台的内容和功能呈现出多元化趋势，出现了电商、语音直播等功能，然而如何建立生态并保证内容质量也是一大难题。音频场景多样化，在未来车联网和智能音箱的趋势下，播客平台如何利用多元的场景，与各设备、系统厂商建立合作关系，在技术发展下触及和培养更多的用户，也是需要作出战略性思考的话题。

有人认为播客拥有这么多不同的收入来源，必然能依靠听众获取利润。然而事实并非如此。

那我们来探讨播客赚钱盈利，尤其是与有声读物相比。有声读物主要有两种定价模式：消费者直接购买整个有声读物或者通过Audible、Scribd或Kobo等每月订阅服务平台进行收听。直接购买整本高质量的有声读物通常需要20至30美元，价格往往高于一本平装书或者电子书，溢价50%至100%。¹⁸每月订阅服务的价格和特点都各不相同，平均每月费用为9至15美元，或者每年约为100多美元。

另一方面，播客拥有多个收入来源：广告和赞助、订阅、活动、销售、内容营销、知名播客品牌合同以及个人听众捐赠。¹⁹其中，尽管无法获取公开确切的收入来源比例，但广告和赞助目前占比最高。

有人认为播客拥有这么多不同的收入来源，必然能依靠听众获取利润。然而事实并非如此。尽管美国2018年的播客听众人数较有声读物听众多60%（美国播客听众为21%，有声读物为13%），但播客收入却比有声读物收入低80%左右（分别为5亿美元和25亿美元）。这就意味着每位有声读物听众创造的年收入高出播客听众八倍多。此外，播客的收入不仅仅是低于有声读物。2017年，英国商业电台每收听一小时就能创造2.8便士的广告收入，而播客仅能创造0.5便士。²⁰

情形也许会有所改变。尽管播客早在2004年就已出现，²¹但播客主却是从2015年真正开始寻求运用播客赚钱盈利，这主要归功于2014年《Serial》节目获得的巨大成功。这是第一个拥有足够庞大听众群并吸引广告商的单一播客。随着播客主未来更加认真对待创收，他们或许将更善于优化多种收入来源。2013年，全球播客总收入仅为4,500万美元，因此播客拥有巨大增长空间。²²（尽管如此，美国播客广告收入增长预计将会持续降速，增长率将从2018年的50%下跌至2021年的20%。）²³

此外，播客的制作成本通常也低于有声读物。即使制作标准较高的播客以及拥有知名主播的播客在制作成本方面也很难与大多数有声读物相比。发行方通常需要投入3,000至15,000美元制作一本时长为10小时的有声读物（共约为300页75,000字），包括旁白、编辑、录制和母带后期处理成本。²⁴Claire Danes、Meryl Streep、Samuel L. Jackson、Ian McKellen等名人朗读的有声读物价格更高。

尽管如此，我们认为播客很难赶上有声读物依托听众获取利润的能力。其中最大的困难之一就在于绝大多数播客均可免费收听。

由于播客进入门槛低，任何人都能够（而且确实有很多人）制作：截止2019年，超过700,000个播客系列包括2,900万集节目定期播放，其中大多数可以免费收听。²⁵

此外，令人出乎意料的是，许多免费播客的质量非常高。例如，广播电台就是优质博客的最佳来源。广播公司可以轻松地以最低成本将播出后的一集电台节目制作成播客并投放在其网站上。如果是BBC、NPR和CBC等公共广播公司，这类播客通常可以免费收听，无需订阅，也不存在广告。广告行业也推动促成了这一现象的出现。尽管某些报纸的播客收费，但其他报纸则免费提供给其订阅用户，以吸引并保持数字订阅量，或者鼓励订阅用户支付更多费用获取优质内容。²⁶

企业播客目前还是另一种提供免费播客的来源。企业通常不会在播客中播放广告或收取订阅费用。他们几乎都是免费提供，但这并不表示这些播客毫无价值！

结果是，只要人们免费收听数千小时的优质播客，受利润驱动的播客主们就很难让听众为内容付费。

企业播客是否真的价值十亿美元？

鉴于企业播客不能（直接）创造收入以及全球企业的相关投入每年可能还不足千万美元，而在本章提及企业播客似乎不太合理。但如果把它们作为营销、品牌树立、培训和招聘的方式，这就是一个为各类企业及其客户、当前和未来员工创造价值的行业。尽管无法准确衡量价值，但我们也能做一个有依据的推测。如果数百万人在收听企业播客，则企业制作这些播客创造的价值接近10亿美元，规模约与消费性播客市场不相上下。

截止2019年，企业播客已成为主流。《财富》500强最大的25家公司中，17家（68%）在其企业官网提供自己的播客。²⁷更准确地说，这些播客均为企业自身付费制作，而不是企业首席执行官出现在第三方播客或者企业赞助制作独立的播客系列。所有行业均出现这一趋势：B2B和B2C企业均在制作播客，包括零售、医疗、能源、电信、金融服务、制造业、汽车和技术等行业。然而在特定行业，企业对播客的投入存在巨大差异。一家大型汽车企业可能拥有多个播客系列，而同等规模的另一家可能则一个也没有。这种无计划模式无法在专业服务行业得到发展。全球最大的律所、税务和会计师事务所以及咨询公司均有企业播客系列，而且不止一两个：所有此类公司均有数十个甚至上百个系列，通常每个系列都包含多集节目，并且与具体服务线紧密相关。

这些企业播客主要有三大用途。首先，企业制作播客用于营销，展示知识和专长，树立品牌形象。其次，播客还能作为内部教育手段提供在线学习内容。最后，许多企业把播客作为招聘途径。

企业投入大笔资金开展以上活动，意味着他们有资金制作许多播客。全球大型企业每年的营销投入超过1.6万亿美元，²⁸而全球企业在学习/在线学习市场和招聘市场每年的投入各为2,000亿美元。²⁹播客在总投入中所占比例甚低，但也许是令人吃惊的一大笔资金。

企业播客的投资回报率相对较高，尤其是与通常较低的制作成本相比。音频录制设备和技术往往较为便宜，而且相较于视频或有声读物，音频编辑也更容易，单独一位企业播客主持人（也能承担其他任务）每年可为全公司录制数百集节目。但播客尤其合算的是，企业可能已经投入数百亿美元制作内容并培养专业技能，或许有助于创作更有吸引力的播客内容。企业可能投入数万甚至数十万美元开展一项调查研究，并据此出版价值数万美元的报告，额外投入数万美元录制视频以推广该研究。而增加500美元在播客上却是以如此低的成本，几乎能确保实现三位数的投资回报率。

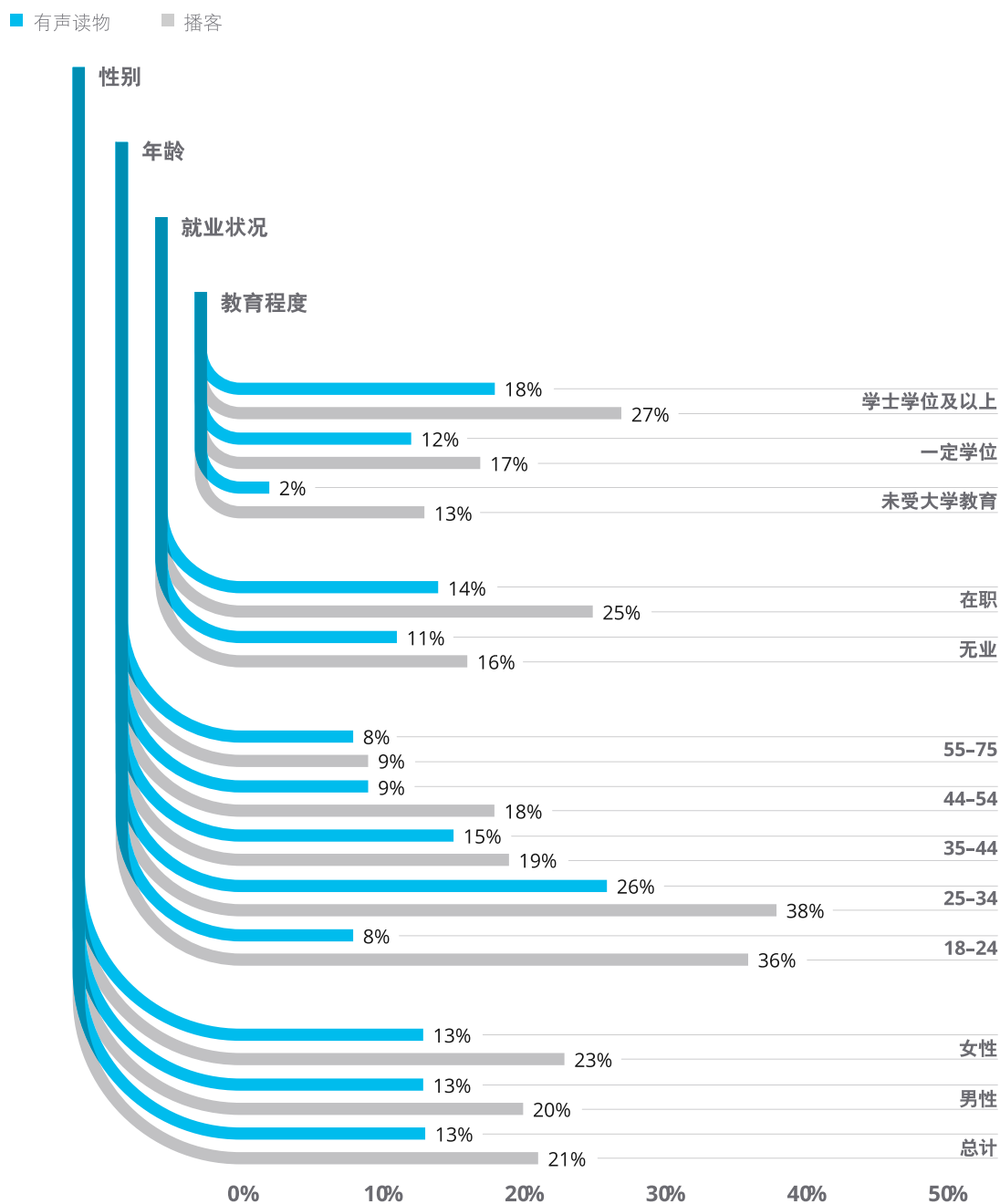
但问题在于，如前所述的投资回报率几乎不可能进行衡量。此外，它们创造的价值大多数是无形的，而且在树立企业品牌、提高声誉打造思想领袖形象、提升员工技能和知识、与未来客户和员工接触的整个过程中，难以明确播客发挥的具体作用。

但由于拥有播客听众的相关信息，企业播客的增长率预计将远高于非企业播客。这类经常收听播客的年轻在职人士受过教育，他们也正是企业寻求的未来客户和员工。他们也能吸引许多广告商，这就解释了为什么总体的播客广告收入预计将比许多传统媒体模式增长更快。对于寻求长期员工而不仅是产品购买者的企业而言，播客听众的信息或许是无法抗拒的诱惑。

图2

有声读物与播客听众多为受过教育的年轻在职人士

2018年美国有声读物和播客听众人数统计



资料来源：德勤根据不同来源获取的过往数据及增长率进行分析，包括comScore、Entertainment Software Association、NPD、Digital TV Research、Bookmap、普华永道以及《世界报业趋势》数据库。

受过教育的年轻在职人士客户群

有声读物和播客的利润来自哪里？为此，德勤全在2018年对1,000多名美国成年人进行了

调研。结果显示，有声读物和播客听众通常是受过较多教育的年轻在职人士（图2），这些特点让他们成为颇具吸引力的客户群体。

以上结论当然也存在一些细微差别。例如，18岁至24岁这一批最年轻的受访人群中，有声读物的听众人数明显低于25岁至30岁人群；只有8%的18岁至24岁美国人收听有声读物，44岁至75岁年龄段比例相当。这可能是由于许多18岁至24岁人群仍在上学，大多数阅读时间花在阅读印刷书籍，而不是收听有声读物。同样出人意料的是，尽管有人认为有声读物是对年人（因为老年视力衰退）³⁰和文化程度较低人群而言是一大福音，³¹但调查数据显示，55岁至75岁人群以及未接受高等教育人群（比未受教育或文化程度低读者的教育程度高）整体上均未接受有声读物，至少目前情况如此。

收听播客的美国成年人中，其中21%经常收听。38%受访播客听众表示每天或者基本上是每天收听，66%至少每周一次，87%至少每月收听一次。各年龄段、受教育程度和工作状况的各类人群均是这种收听频率。只

有一个例外。仅约40%的55岁至75岁播客听众至少每周收听一次，他们既是最不可能完全不听，也是最不可能频繁收听的群体。

加拿大的情况也相同。2018年同样的调查访问了1,000多位加拿大人，以了解他们的有声读物和播客收听习惯。结果表明，各类群体中有声读物和播客听众的比例均低2-3个百分点，然而整体分布情况却与美国相似。

收听播客的美国成年人中，其中21%经常收听。38%受访播客听众表示每天或者基本上是每天收听，66%至少每周一次，87%至少每月收听一次。

小结

有声读物发行方非常乐于看到有声读物市场在2020年及以后的广阔发展前景。然而，为了抢夺听众并获取利润，他们应当确定发行哪些有声读物及其数量和频率。如果美国每年发行46,000个新节目较为合理，那么西班牙发行650个本地语言节目或者印度每年发行95个又是否恰当？³²无论结果如何，这一数字必将每年逐步增大。有声读物的制作成本不可忽略，但相对于传统书籍的推进、营销和印刷成本而言，这是相当小的一笔投入。因此，我们预计有声读物节目的占比将逐渐上升。

在播客及其变现盈利前景方面，各种结构性不利因素表明，播客与有声读物之间的收入差距将不断缩小，但不会彻底消除。较高的制作水准也许将发挥作用：太多播客的音质非常差，向有声读物录制技术靠近可能需要更高定价。³³可采取的另一战略是提质减量。例如，News UK将其播客数量减半，但下载量增长一倍且广告收入增加两倍。³⁴事实上，较为知名的播客制作方将开始更专注投入地策划播客，从而可能促使市场上的整体播客数量减少但质量更高。各种迹象也表明用户创作的播客数量可能会有所减少。许多新出播客是访谈风格（又名“bantercast”），但因不够特别而无法在已经过热的市场上竞争。行业专家预计，许多此类不能吸引听众或广告的播客将会停止更新，这种现象称为“播客消失（podfade）”。³⁵

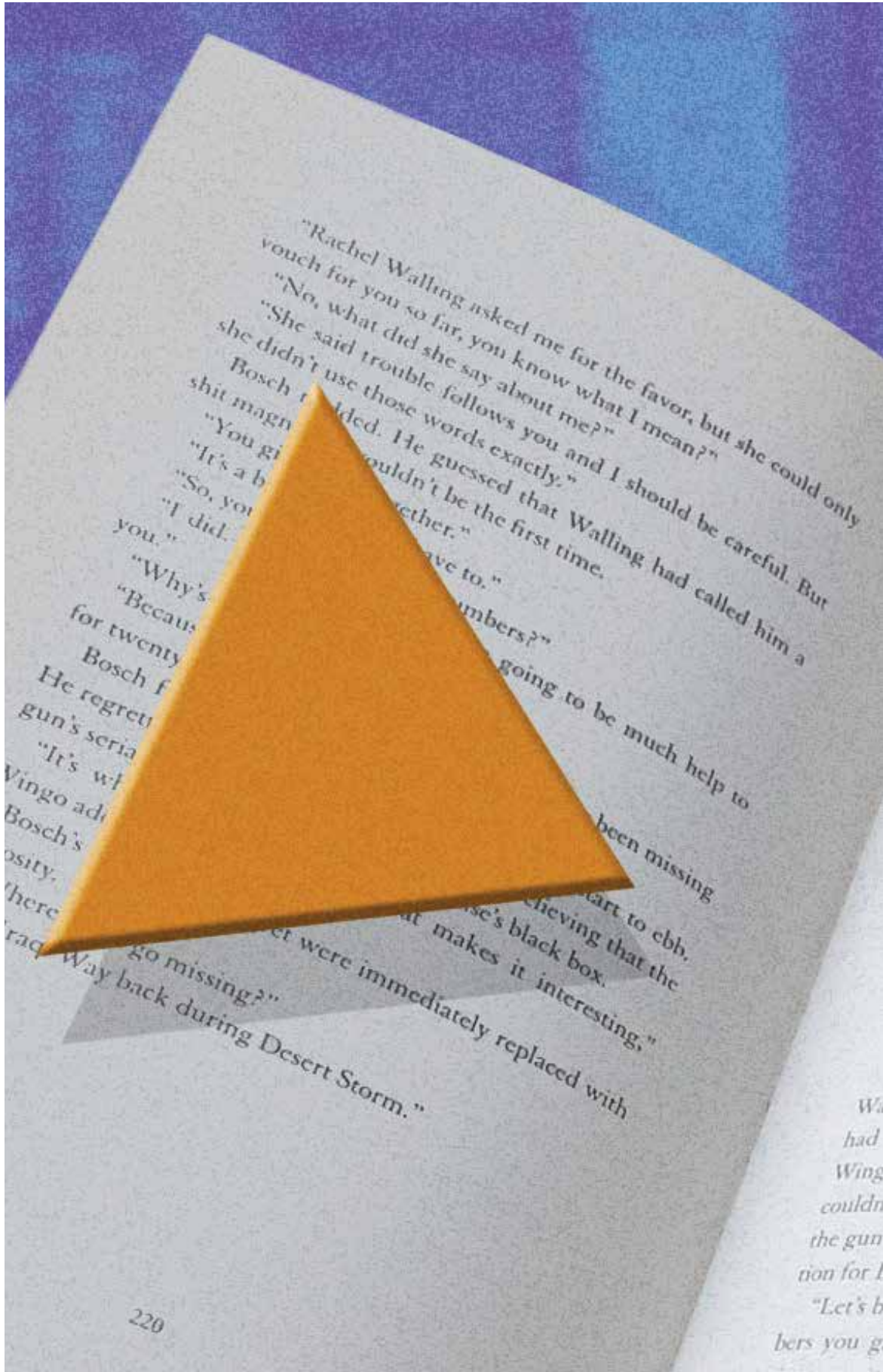
智能音箱的不断普及助推有声读物和播客实现发展。2020年，智能音箱在美国和中国城市地区的市场渗透率有望超过25%，³⁶而随着全球其他地区逐步追上，预计将实现更高增长率。这些设备深受有声读物和播客听众欢迎，66%的美国智能音箱拥有者表示，他们至少每周使用智能音箱收听一本有声读物或播客节目。³⁷

最后，音频行业的其他领域应保持何种心态？这取决于音频和播客听众的背景——但电台广播行业尤其需要担心。尽管电台广播相对于传统媒体已经展现出令人意外的韧性，目前全球收入为420亿美元，并且基于超过90%的全球每周覆盖人数比例保持缓慢稳定增长，但近期数据仍反映出令人担忧的迹象。尽管决定收听内容并非单一的选择（例如90%的美国播客听众上周也听过电台广播³⁸），但电台广播的总体收听分钟数仍在不断下降。2019年第一季度，美国平均电台广播收听时长缩短4分钟至1小时42分，较上年下降3.8%。此外，各个年龄段均出现下降趋势，18岁至34岁以及35岁至49岁两大群体的跌幅最大，分别为5.9%和4.5%。³⁹由于美国三分之二的户外收听电台广播是在车内，⁴⁰而且播客和有声读物也可在通勤期间发挥与电台广播相同的作用，因此，电台广播收听分钟数的减少反映了其听众流向有声读物或播客这一说法较为合理。对于电台广播公司而言，随着有声读物和播客不断发展，他们确实应当密切关注这些数字。

尾注

1. 播客是指一个单元系列的数字音频文件，可供用户下载或播放收听。欲了解更多信息，请参见维基百科“Podcast”词条，2019年10月10日。
2. PwC, *Getting personal: Putting the me in media and entertainment*, accessed September 26, 2019.
3. Recording Industry Association of America, *RIAA 2018 year-end music industry revenue report*, February 28, 2019.
4. 德勤所分析的各类资料来源包括comScore, RIAA, NPD, Digital TV Research, Bookmap, 普华永道以及《世界报业趋势》数据库。
5. Futuresource Consulting, “Headphones to generate nearly \$21 billion in 2018, according to Futuresource Consulting’s latest headphone report,” *audioXpress*, October 22, 2018.
6. Duncan Stewart, *Radio: Revenue, reach, and resilience*, Deloitte Insights, December 11, 2018.
7. Xinhua, “Audiobooks, e-books lift China’s book industry,” *Straits Times*, August 7, 2018.
8. Ed Nawotka, “Sweden’s Storytel continues its global expansion,” *Publishers Weekly*, May 17, 2019.
9. Mark Sweney, “New chapter? UK print book sales fall while audiobooks surge 43%,” *Guardian*, June 25, 2019.
10. Porter Anderson, “Books heard ‘round the world: A new survey of international audiobook markets,” *Publishing Perspectives*, April 11, 2019.
11. Andrew Perrin, “One-in-five Americans now listen to audiobooks,” Pew Research, September 25, 2019.
12. Chi Dehua, “Audiobook figures on the rise in China,” *GBTIMES*, April 19, 2018.
13. Lily Rugo, “AAP reports e-books sales fall, audiobooks rise,” *Forbes*, February 20, 2019.
14. Audio Publishers Association “New survey shows 50% of Americans have listened to an audiobook,” press release, April 24, 2019.
15. Ed Nawotka, “Bologna 2019: Audiobook sales show global growth,” *Publishers Weekly*, April 11, 2019.
16. Association of American Publishers, “AAP StatShot: Publisher revenue at \$6 billion for first six months of 2019,” press release, August 28, 2019.
17. 假定年增长率为25%。
18. Piotr Kowalczyk, “Audiobook prices compared to ebooks and print books,” *Ebook Friendly*, July 3, 2018.
19. Wenbin Fang, “How do podcasts make money in 2019? Here are 8 intriguing ways,” *Listen Notes*, August 9, 2019.
20. Enders Analysis, *Spotify’s podcast play*, September 11, 2019.
21. 维基百科“Podcast”词条。
22. Bob Woods, “The podcasting revenue boom has started,” *Strategy+business*, October 18, 2018.
23. Bill Rosenblatt, “Podcast ad revenue continues to grow but growth is slowing down,” *Forbes*, June 9, 2019.
24. Subodh Sharma, “Why are audiobooks so expensive? 6 factors for their high price,” *GladReaders*, January 29, 2019.
25. MusicOomph, “Podcast statistics (2019) – [infographic],” accessed October 10, 2019.
26. Enders Analysis, *Reader-first news media – from transition to transformation*, June 28, 2019.
27. 德勤针对《财富》500强榜单的分析。

28. 根据2016年一项针对英美企业首席营销官的调查，企业的营销投入占收入的12%，大型企业（收入高于50亿美元）的投入占比为13%，小公司（收入为2.5亿至5亿美元）为10%。欲了解更多信息，请参见：Gartner, "Gartner CMO spend survey 2016-2017 shows marketing budgets continue to climb," press release, 2016年12月12日。《财富》500强企业中，排名第500名的企业2018年收入为54亿美元，上榜所有公司的总收入达12.8万亿美元，其中13%即1.664万亿美元。欲了解更多信息，请参见《财富》“财富500强”，2019年10月10日。
29. Josh Bersin, "A new paradigm for corporate training: Learning in the flow of work," June 3, 2018; Josh Bersin, "Google for jobs: Disrupting the \$200 billion recruiting market?," May 26, 2017.
30. mmLearn.org, "The many benefits of audiobooks for seniors," July 8, 2016.
31. Penguin Random House, "Audiobooks support literacy in America," accessed October 10, 2019.
32. Porter Anderson, "Books heard 'round the world."
33. Shan Man, "The difference between a podcast and audiobook recording," October 11, 2018.
34. Lucinda Southern, "Why News UK halved the number of podcasts it produces," Digiday, July 23, 2019.
35. Jennifer Miller, "Have we hit peak podcast?," *New York Times*, July 18, 2019.
36. 基于2018年美国20%和中国城市地区22%的温和增长率。欲了解更多信息，请参见：Paul Lee, Smart speakers: Growth at a discount, Deloitte Insights, 2018年12月11日。
37. Nielsen, *Q1 Nielsen total audience report*, July 1, 2019, p. 13.
38. Nielsen, *Audio today 2019: How America listens*, June 2019.
39. Nielsen, *Q1 Nielsen total audience report*, p. 8.
40. Nielsen, *Audio today 2019: How America listens*, p. 9.



关于作者



Paul Lee | paullee@deloitte.co.uk

Paul Lee是德勤英国合伙人及德勤全球科技、传媒和电信行业研究负责人。除领导全球科技、传媒和电信行业研究团队外，Lee还负责管理德勤英国该行业研究团队。



Jeff Loucks | jloucks@deloitte.com

Jeff Loucks是德勤科技、传媒和电信行业中心执行总监。他密切关注和研究企业如何应对市场环境的加速变化，并撰写相关文章，帮助企业有效利用技术变化。



Duncan Stewart | dunstewart@deloitte.ca

Duncan Stewart是德勤加拿大科技、传媒和电信行业研究总监。他定期参加相关行业会议，探讨行业趋势和发展前景，并向客户分享相关信息。



David Jarvis | davjarvis@deloitte.com

David Jarvis是德勤科技、传媒和电信行业中心高级研究经理，拥有12年以上科技行业经验，专精研究新兴企业和科技问题，以及长期变革可能产生的影响。



Chris Arkenberg | carkenberg@deloitte.com

Chris Arkenberg是德勤科技、传媒和电信行业中心研究经理，主要研究个人和企业与变革性技术的互动。

联系人

行业领导人

Paul J. Sallomi

德勤全球科技、传媒和电信行业领导人 | 合伙人 | Deloitte Tax LLP
psallomi@deloitte.com

Paul Sallomi是德勤全球科技、传媒和电信行业领导人及德勤美国科技行业领导人，常驻加利福尼亚州圣何塞。

Mark A. Casey

德勤全球电信、传媒和娱乐行业领导人 | 合伙人 | 德勤荷兰
markcasey@deloitte.nl

Mark Casey领导德勤全球电信、传媒和娱乐行业团队，常驻阿姆斯特丹。

Craig Wigginton

德勤全球电信行业领导人 | 合伙人 | Deloitte & Touche LLP
cwiginton@deloitte.com

Craig Wigginton是德勤美国副主席及美洲地区科技、传媒和电信行业领导人，常驻纽约。

致谢

感谢德勤同事**David Ciampa**、**Rishabh Kapoor**、**Shashi Kaligotla**和**Shashank Srivastava**为本报告提供的宝贵洞见。

中国联系人

林国恩

科技、传媒和电信行业领导合伙人
电信、传媒及娱乐行业领导合伙人
德勤中国
电话: +86 10 8520 7126
电子邮件: talam@deloitte.com.cn

卢莹

教育行业领导合伙人
德勤中国
电话: +86 21 6141 1801
电子邮件: chalu@deloitte.com.cn

陈耀邦

科技、传媒和电信行业华南区领导合伙人
德勤中国
电话: +86 755 3353 8227
电子邮件: ybchan@deloitte.com.cn

薛梓源

科技、传媒和电信行业风险咨询合伙人
德勤中国
电话: +86 10 8520 7315
电子邮件: tonxue@deloitte.com.cn

李思嘉

科技行业领导合伙人
德勤中国
电话: +86 10 8520 790
电子邮件: frli@deloitte.com.cn

陈颂

半导体行业领导合伙人
德勤中国
电话: +86 21 6141 111
电子邮件: leoschen@deloitte.com.cn

何铮

科技、传媒和电信行业华东区领导合伙人
德勤中国
电话: +86 21 6141 1507
电子邮件: zhhe@deloitte.com.cn

程中

科技、传媒和电信行业管理咨询合伙人
德勤中国
电话: +86 10 8520 7842
电子邮件: zhongcheng@deloitte.com.cn

殷亚莉

科技、传媒和电信行业税务与法务合伙人
德勤中国
电话: +86 10 8520 7564
电子邮件: yayin@deloitte.com.cn

王佳

科技、传媒和电信行业税务与法务合伙人
德勤中国
电话: +86 10 8512 4077
电子邮件: jeswang@deloitte.com.cn

张耀

电信行业首席顾问
德勤中国
电话: +86 10 8512 4816
电子邮件: yaozhang@deloitte.com.cn

钟昀泰

德勤研究总监
德勤中国
电话: +86 21 2316 6657
电子邮件: rochung@deloitte.com.cn

陈兆临

科技、传媒和电信行业管理咨询合伙人
德勤中国
电话: +86 755 3353 8168
电子邮件: andrewclchen@deloitte.com.cn

黄毅伦

科技、传媒和电信行业财务咨询合伙人
德勤中国
电话: +86 755 3353 8098
电子邮件: alwong@deloitte.com.cn

周立彦

科技、传媒和电信行业规划经理
德勤中国
电话: +86 10 8512 5909
电子邮件: liyzhou@deloitte.com.cn

李艳

科技、传媒和电信行业高级专员
德勤中国
电话: +86 23 8969 2507
电子邮件: lavli@deloitte.com.cn

Deloitte. Insights

敬请登陆www.deloitte.com/insights订阅德勤洞察最新资讯。



敬请关注@DeloitteInsight

参与人员

编辑： Junko Kaji、Blythe Hurley、Preetha Devan、Rupesh Bhat、Abrar Khan、Nairita Gangopadhyay和Anya George Tharakan

创意： Mark Milward

推广： Maria Martin Cirujano

封面设计： Stuart Briers

关于德勤洞察

德勤洞察发布原创文章、报告和期刊，为企业、公共领域和非政府机构提供专业洞察。我们的目标是通过调查研究，利用整个德勤专业服务机构的专业经验，以及来自学界和商界作者的合作，就企业高管与政府领导人所关注的广泛议题进行更深入的探讨。

德勤洞察是Deloitte Development LLC旗下出版商。

关于本刊物

本刊物中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。在美国，德勤指德勤有限公司、在美国以“德勤”的名义运营的关联机构及其各自的附属公司所属的一家或多家美国成员所。根据公告会计条例及法规，某些服务并不向鉴证客户提供。请参阅www.deloitte.com/about以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

© 2019 Deloitte Development LLC 版权所有 保留一切权利

德勤有限公司成员

Designed by CORE Creative Services. RITM0384588