



裁判员加提价，爱奇艺能否自救？

羊城晚报记者 艾修煜 实习生陈心咏



近日，爱奇艺被爆大规模裁员引发公众热议。12月15日，爱奇艺又透过“爱奇艺VIP会员”微博发布消息，宣布将从12月16日0:00起上调多档会员订阅价格，黄金VIP普通包月会员由25元提至30元，连续包月由19元提至22元，普通季卡会员由68元提至78元，连续包季58元提至63元，普通和连续年卡会员价格保持不变。

据财报显示，2021年第3季度，爱奇艺的净亏损高达17亿元（约合2.684亿美元），亏损同比增长41.7%。此番裁员加提价的举措，被外界视为爱奇艺开源节流之举。

作为长视频龙头平台之一，爱奇艺曾爆款不断，风光无限。然而，在短视频平台来势汹汹、长视频网站连年亏损的大背景下，“自2010年4月22日正式上线，成立11年来从未实现年度盈利”的爱奇艺，不仅面临着会员规模逼近天花板的窘境，还连续遭遇了“倒奶事件”“迷雾剧场哑火”“超前点播惹众怒”等事件。爱奇艺的2021年，着实有点难。



外忧 短视频平台扩张迅猛

用户时间此消彼长

据中国互联网络信息中心发布的第48次《中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至2021年6月，在9.44亿网络视频用户中，有8.88亿看短视频，短视频用户已经占到网民整体的87.8%。与之相比，长视频平台的用户活跃度却出现了下滑之势。

从用户人均单日使用时长看，短视频人均单日使用时长逐年递增，《2021年中国网络视听发展研究报告》显示，2021年3月，短视频应用的人均单日使用时长为125分钟，较长视频高出27分钟，且差距呈增长趋势；53.5%的短视频用户每天都会看短视频节目，这一比例较长视频（36.3%）高出17.2个百分点。而用户使用时间此消彼长的背后，是广告份额的悄悄转移。

二创作品抢夺眼球

相较于长视频平台，短视频平台有两大优势，一是算法，二是低成本。短视频产品通过算法对用户进行精准投喂，观众无需主动查找也能够被推送感兴趣的视频。这种模式能充分占据用户的碎片时间，比起需要付出大量时间精力的长视频，更加适应如今年轻人的快节奏生活。

短视频平台还为广大用户提供了二次创作、剪辑发布的渠道，极大满足了用户的创作欲，并为平台提供了源源不断的视频资源。制作者只需以较低的成本制作视频，观众也只需付出较低的时间成本观看。“5分钟带你看完一部剧”的二创作品，成为不少观众对抗注水长剧的选择。

4月23日，各大长视频平台联合500多位艺人，共同发布了倡议书，呼吁短视频平台推进版权内容合规管理，清理未经授权的内容。但鉴于影视侵权的划定边界模糊，这次呼吁似乎并没有让这种情况得到很好的改善。

自制内容开始发力

在内容创作领域，短视频平台也在摩拳擦掌。

2020年以来，抖音、快手等短视频平台发力原创微短剧，霸总、赘婿、穿越等一系列主题作品备受观众追捧。据“Tech星球”报道，为了让用户更便捷地看“短剧”，抖音计划将短剧作为一个单独的一级入口，放置在抖音App的首页内。而快手也于10月公布，其短剧日活跃用户为2.3亿，总播放量7700亿次。

自制综艺的开发和热门电影的引进，短视频也没落下。2021年下半年，抖音先后携手奇遇文化及湖南卫视等推出综艺栏目《很高兴认识你》《给你，我的新名片》等，快手也陆续上线了《超Nice大会》《岳努力越幸运》《耐撕大会》等自制综艺。在电影分发方面，抖音高调引进了《囧妈》《大赢家》等电影引起行业关注，而快手出品并上线了《空巢》，“快手放映厅”也更新了《夏洛特烦恼》《战狼》《美人鱼》等大热版权电影。

可以说，快手、抖音等短视频平台在原创微短剧、自制综艺及热门电影等领域的发力，已经攻入了长视频平台赖以生存的内容腹地，长视频行业的“正餐”面临被分食的境地。



爱奇艺CEO龚宇

他山之石

不靠广告的奈飞是如何赚到钱的？

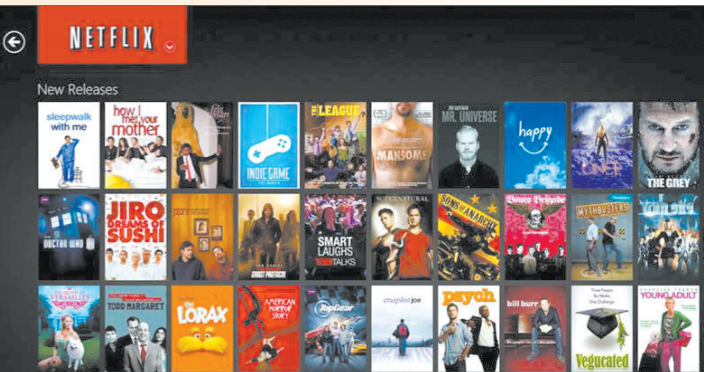
羊城晚报记者 艾修煜



2018年爱奇艺上市时，龚宇曾经表示，爱奇艺对标的是美国流媒体巨头奈飞（Netflix），他当时提到：“目前在国际市场上，奈飞算是成功的视频公司，不过爱奇艺的商业模式更成熟、更有

优势。”如今爱奇艺离“奈飞梦”又远一步，奈飞的日子却仍是一片红火。2021年第3季度，奈飞实现营收74.83亿美元，同比增长16%；全球付费用户数净增438万；实现经营利润17.55亿美元，同比增长33.5%；实现净利润14.49亿美元，同比增长83.4%；实现每股收益3.19美元，超出华尔街预期的2.56美元。

那么，成立超过20年，靠DVD邮寄租赁业务起家的奈飞，有何赚钱的门道可供参考？



打造“护城河”，爆款内容是王牌

提起奈飞，《纸牌屋》《王冠》《超感猎杀》《怪奇物语》《亚森·罗宾》等一系列爆款剧名，便会涌入观众脑海。

2013年，《纸牌屋》作为奈飞的第一部自制剧面世，该剧单集成本高达400万美元，据估算，奈飞需要在一年内新增100万订阅用户才能覆盖其成本。但《纸牌屋》推出之后便大获成功，不仅被提名艾美奖剧情类最佳剧集，还让奈飞仅2013年第一季度就新增用户300万。

2021年9月上线的《鱿鱼游戏》更是火遍全球。奈飞在财报中披露，该剧已成为奈飞有史以来播出的最大收视规模

电视剧，上线四周内全球有1.42亿用户观看。而奈飞目前的全球付费用户数为2.14亿，也就是说奈飞遍布全球的用户中有约2/3都曾看过该剧，可谓“全球爆款”。

基于对全球用户的强大吸引力，《鱿鱼游戏》为奈飞带来的直接利润非常可观。据彭博社报道，这部剧的制作成本只有2140万美元，相当于每集240万美元，而奈飞内部估计《鱿鱼游戏》将带来超过40倍于成本的价值，约8.91亿美元。

可以说，“用自制内容打造护城河”是奈飞成功的秘诀之一。

注重用户体验，培养付费习惯

当国内长视频平台纷纷因为铺天盖地的广告、不断增长的会员价格和超前点播等花样百出的收费模式，让观众吐槽不已甚至屡屡引发消费维权官司时，奈飞却十分看重良好的用户体验。

早在邮寄DVD业务阶段，为方便用户寄回碟片，奈飞便为用户提供回程包装袋和邮票。

2020年奈飞业绩报告显示，奈飞99%的收入来自会员订阅服务，1%来自DVD服务。想要收看奈飞上的电影电视剧，必须要缴纳会员订阅费

用。为了对得起用户付出的费用，在播出模式上，奈飞会一次性放出一季电视剧的所有剧集，让会员“一次看过瘾”。结合奈飞网剧短小精悍的特点（10集左右），用户几天时间内即可追完，这有利于优秀作品在全球范围内快速传播，提升话题关注度和讨论度，还能够有效防范盗版。

好剧加上良好的用户体验，不仅能持续吸引新会员，还能增加老会员粘性，用户在奈飞平台上订阅的习惯也被培养了起来，形成一个良性循环。

走出北美，打全球化战略牌

鉴于单个市场的用户增长总有天花板，奈飞于2016年就开启了全球化战略——走出北美，网罗世界观众。2017年第3季度，奈飞的国际付费用户数就正式超过了美国本土的付费用户数。

开发新市场不仅需要解决渠道、运营、合作等方面的问题，还需要研究用户口味迥异的内容喜好，以外来者的身份探索不同市场的影视产业生态，并投入人力、财力、时间，与本土内容团队竞争，但奈飞仍取得了不容小觑的成果。选择和不同地区的创作、团队展

开合作，便是其摸索出的一条捷径。《鱿鱼游戏》就是这一背景下的成功实践——作为一部当之无愧的全球大爆款，它代表了奈飞全球化战略的成功推进。除此之外，英剧《王冠》、德剧《暗杀》、法剧《亚森·罗宾》等都是奈飞全球化战略的成果。

根据奈飞财报，其已在约45个国家/地区，生产本土化电视剧及电影。可以说，奈飞在网罗全球各地的优秀人才给自己提供优质内容的同时，也成功将全球各地观众的会员费装进了自己的口袋。

多元化经营，寻找新赛道

内容之外，奈飞也在不停寻找新赛道。

今年以来，奈飞在游戏领域的动作频频，不仅收购了游戏开发工作室Night School Studio，还聘请了前Facebook和游戏开发商艺电高管迈克·维尔杜（Mike Verdu）为副总裁，以领导其视频游戏部门。维尔杜在艺电任职期间开发了多款热门手机游戏，包括《模拟人生》《植物大战僵尸》和《星球大战》系列。11月3日，奈飞上线了5款手游，分别是以奈飞热门IP改编的《怪奇物语：1984》《怪奇物语3：游戏》以及三款风格各异的休闲游戏《一球入魂》《卡牌大爆发》《晓晓球》，可见其投身游

戏赛道的热情。电商领域也是奈飞的新发力点。早在2016年，奈飞便和美国年轻潮牌Hot Topic合作出售《怪奇物语》的衍生产品。今年年中，奈飞宣布推出自己的独立电商平台Netflix.shop，在售卖品类上，服装、配饰、玩具以及家居都有所涉及。同时，该电商平台还积极与潮流品牌和新锐设计师合作，推出诸多高溢价的限量单品。

值得一提的是，“游戏+电商”也是国际视频网站早就开始试水的多元化经营赛道。未来，国际巨头与本土大佬，谁能在新赛季上更胜一筹，还未可知。

内患 昔日的爆款接连翻车

迷雾剧场哑火

以往，《来自星星的你》《太阳的后裔》《延禧攻略》《破冰行动》等独播爆款剧是爱奇艺的引流创收利器。2020年，爱奇艺开始尝试剧集内容精品化并使用剧场的运营模式，其打造的“迷雾剧场”推出多部优质精短的悬疑题材作品，以满足悬疑爱好者的观剧体验。其中《隐秘的角落》和《沉默的真相》一度引起现象级的讨论，更分别收获了豆瓣8.8分和9.1分的超高评分，成为“大爆款”。

然而，2021年爱奇艺推出的独播剧中，上半年仅有“热有余而爆不足”的《赘婿》《小舍得》勉强撑场。下半年，被寄予厚望的“迷雾剧场”更变成“迷惑剧场”，陷入哑火的窘境。开季首作《八角亭谜雾》汇集了段奕宏、郝蕾、祖峰、吴越等实力派演员并搭配了著名导演王小帅的豪华幕后团队，豆瓣评分却只有5.7分。由冯绍峰、文淇、范丞丞和郭子凡主演的轻科幻冒险悬疑剧《致命愿望》，直接创下了“迷雾剧场”至今的最低分——4.5分。这部作品混搭了轻科幻+实力派+流量偶像元素，然而剧情空洞，剪辑混乱，演员演技不在线，引来大批网友吐槽。

由赵丽颖领衔的《谁是凶手》仍在播出，观众评价也是褒贬不一。截至目前，《谁是凶手》在豆瓣收获7.1分。从评分上来看，似乎为“迷雾剧场”挽回了一些口碑。但该剧开播仅数日就几次陷入了舆论风波，先是细心的网友发现剧中“受害者”的照片，引发争议。剧组接二连三的道歉让网友将注意力都放在了这些负面新闻上，从而忽略了对剧情的讨论。有网友调侃道：“没想到，刑侦题材的《谁是凶手》剧组竟是法官剧组。”

选秀节目停播

爆款剧不见了，爆款综艺也难觅踪迹。叫好不叫座的《乐队的夏天》遭遇停播，《奇葩说》《中国新说唱》等综N代走向疲软……然而，让爱奇艺最“痛”的，莫过于S级自制综艺《青春有你3》的停播。

2020年2月，中国网络视听节目服务协会发布的《网络综艺节目内容审核标准细则》明确规定，选秀及偶像养成类节目中不得出现“花钱买投票”环节，不得刻意引导、鼓励网民采取购物、充会员等物质化手段为选手投票、助力。但练习生选秀节目是出品方、平台方和赞助商都难舍的圈钱利器，全民制作人的节目模式配合以打榜投票的具体手段，能勾起粉丝的狂热追捧，带来巨大流量，更能为品牌商和平台带来真金白银。于是，为了规避“诱导消费”“打榜投票”的争议，《青春有你》《创造营》等选秀节目纷纷形成了一套自己的“话术”，将“打投”说成“助力”，将“选手”说成“学员”。

掩耳盗铃之举终会露馅，5月爱奇艺出品的选秀节目《青春有你3》引发的“倒奶事件”彻底引爆了公众情绪——粉丝为了获得奶制品瓶身的二维码为自己喜欢的选手投票，疯狂购入大量超过实际需求的赞助商产品，最终，开盖扫码后失去打投价值的奶制品被白白倒入沟渠中。

最终，《青春有你3》在决赛前夜被责令暂停录制，爱奇艺此事也发文致歉并提出整改措施。由国家网信办部署开展的文娱圈“清朗”系列专项行动，也为狂热的饭圈行为踩了刹车。8月25日，爱奇艺首席执行官龚宇在中国视协电视艺术工作者职业道德和行风建设工作座谈会上表态：“爱奇艺将取消未来几年的偶像选秀节目和任何场外投票环节。”

“断腕”超前点播

今年10月4日，爱奇艺、腾讯和优酷三大视频平台先后发布声明，宣布取消

剧集超前点播服务。爱奇艺CEO龚宇特意表示，取消超前点播服务并非受到消费者协会约谈或监管部门的压力，而是为了提高会员的满意度。他说：“我们愿意壮士断腕，愿意为会员的满意度付出代价。”

事实上，网友对超前点播服务的反感由来已久，这是一项让已经购买了会员服务的用户通过二次消费，提前获得更多剧集内容的操作，涉嫌侵害消费者权益。超前点播的雏形始于爱奇艺在2019年初播出的自制网剧《独家记忆》。作为试验品，付费会员可以通过分享链接获得好友助力提前观看全集内容。而真正的付费点播在腾讯视频同年6月上线的独播网剧《陈情令》中出现，观众可以选择以每集6元的价格，提前解锁包含大结局在内的五集剧集。热播剧《庆余年》在腾讯、爱奇艺双平台上线后，两平台方均推出了超前点播服务。然而公众的反感也越来越强烈，身为爱奇艺VIP会员的吴先生在观看《庆余年》时，认为此项举措侵害了自己的会员权益，一纸诉状将爱奇艺告上了法庭。今年9月9日，中国消费者协会发文，奉劝长视频平台“少一些套路，多一些真诚”，并强调视频平台VIP服务应该依法合规，质价相符。《人民日报》也发表评论称：“企业想追求更好的收益本无可非议，但绝不能建立在损害用户合法权益的基础上。”

在多方压力下，曾在2019财年第四季度财报电话会议上表示“超前点播很成功，未来会成为一种常态”的龚宇，不得不宣布取消该服务。

然而，用户的满意度回升不是一朝一夕所能，爱奇艺等长视频平台却没能找到一个“吃相佳变现快”的渠道。宣布取消超前点播当晚，爱奇艺股价一路下跌，收盘时每股仅7.26美元，下跌6.8%，创历史新低。而此前的3月，爱奇艺股价曾一度达到28.97美元/股。

