酝酿多时，长视频平台还是迈出了会员涨价这一步。

2020年初，国家广电总局专门召开了一次长视频平台的内部闭门会议，希望了解行业困境。在那次会议上，各大平台叫苦不迭，收支倒挂严重，“争取涨价”成了一致诉求，也获得了相关部门许可。

在十多年的高速发展中，这是视频网站始终无法回避的问题，靠着金钱建筑的内容壁垒背后，盈利始终是悬在平台头上的达摩克利斯之剑，这也成为涨价背后最根本的原因。

涨价只是开始，“但是要分阶段走”，一位接近那次会议的业内人士在接受每日经济新闻记者采访时回忆道。

压力迫在眉睫。某影视公司高管B直言：“爱奇艺的资金已经是一季度一季度地在烧。”居高不下的内容成本、不再被市场追捧买单的广告、增长放缓的用户规模，都成为长视频平台资本道路上的“拦路虎”。

但战争未结束，激烈的竞争就不会止步。内容之外，资金成为长视频平台竞争的入场券和安全感的保障，只有不断投入，才能把这个持续十年之久的故事继续讲下去。

困境之下，格局在改变。从曾经的“三强”到如今的“两强”，同一赛道上的玩家缠斗不休。芒果超媒率先盈利，B站、抖音等新势力凶猛入局，背靠中国移动的咪咕视频和国家队随时准备下场，智能电视整合渠道后也成为新的内容出口……

围城之内，围城之外，不见终局，只是起点。

会员涨价

视频平台的必然选择

此前，腾讯视频宣布4月10日起对VIP会员价格进行调整。此次涨价后，以不同的付款方式和模式计算，本次会员价格涨幅在17%至50%之间。

早在腾讯视频涨价的前5个月，爱奇艺就率先打破视频会员价格多年来的沉默，官宣调整会员价格，涨价幅度在17%~58%之间。

腾讯视频、爱奇艺会员涨价一览

视频平台	会员类型	涨价前（元）	涨价后（元）	涨幅
腾讯视频	连续包月	15	20	33%
	连续包季	45	58	29%
	连续包年	178	218	22%
	非连续月卡	20	30	50%
	非连续季卡	58	68	17%
	非连续年卡	198	253	28%
爱奇艺	连续包月	12	19	58.30%
	连续包季	45	58	28.80%
	连续包年	178	218	22.50%
	非连续月卡	19.8	25	26.30%
	非连续季卡	58	68	17.20%
	非连续年卡	198	248	25.30%

数据来源：视频平台官网 每经记者整理

多位业内人士、传媒分析师在接受每经记者采访时直言：“会员涨价是平台的必然选择，爱奇艺、腾讯视频相继涨价后，芒果TV、优酷未来也有可能采取跟随策略。”

腾讯2020年业绩报告显示，腾讯视频付费会员数达到1.23亿。如果按照最小的涨幅5元计算，此次腾讯视频VIP会员涨价也将带来至少数亿元的收益。

视频会员价格调整，引发诸多争议。不少业内人士担心，价格上涨会对平台会员规模带来冲击。爱奇艺创始人、CEO龚宇对此公开表示：“未来几个季度，我们可能会继续看到订阅会员规模的波动。但我们相信，这期间收获的宝贵市场经验，帮助我们更好地抓住未来的商机。”

龚宇图片来源：每经记者 张建摄(资料图)

爱奇艺最新财报显示，截至2020年12月31日，爱奇艺订阅会员总数约为1.02亿，较上年同期1.07亿有所下降，较2020年9月30日的1.05亿环比下降。“这一阶段会员数的波动，主要是疫情下内容缺失所导致。”龚宇认为。

“调价比预期的要好。调价以后新增用户下跌的影响非常短期，但对于ARPU值的上升以及长期的会员数增长，依旧认为会是一个比较好的结果。”爱奇艺会员及海外业务群总裁杨向华也表示。

在天风证券传媒分析师张爽看来：“短期来看，会员数有一定的波动；不过长期看，如果优质内容能持续供给，不会对用户的付费行为造成很大的影响。”

“此前长视频的盈利模式一直没有找到，但随着平台会员数先后破亿，在未来会成为一种商业模式，这次调价应该就是奔着盈利方向去的。”艾媒咨询CEO张毅告诉每经记者。

收支倒挂严重

涨价仅仅是开始

盈利压力，是这次视频平台会员涨价背后的根本原因。

“过去用户买会员都是半年或者一年，现在大家买会员都非常计较，就一个月。”资深行业人士A向每经记者感叹，“这就暴露出，一方面平台用户的消费力在减弱，会员收入到了天花板；另一方面，平台优质内容减少，用户不愿意花钱。”

截至2020年，爱奇艺付费会员数1.02亿，腾讯视频付费会员数1.23亿；芒果TV2020半年报披露，有效会员数达2766万；优酷自2016年12月宣布其付费会员数超3000万后，就一直未再对外更新其付费会员数量。

爱奇艺会员广告

图片来源：每经记者 谭玉涵 摄(资料图)

各大平台的会员规模进入“过亿时代”后，增速明显放缓。“短视频的崛起，以及各大平台内容上线数量及类型已达到较为丰富的程度，都对长视频用户使用时长和付费会员数量带来一定的增长压力。在这种情况下，ARPU值的提升是平台自然会去考虑的策略。无论是会员提价，还是超前点播、单剧付费，都是提升ARPU值的多条线尝试。”张爽说。

对于视频网站而言，这场“烧钱”竞争尚未走到终局，如何学会自我造血，始终是难题。

从逻辑上来看，任何商业模式归根结底都是投入和收入的博弈，要实现盈利，无非是让收入增速大于投入增速。但摆在视频平台面前的残酷现实却是：要延续内容优势，势必需要不断进行高投入，但平台广告收入、会员收入的增速却远远赶不上成本的增速。

在商业模式未形成良性循环的前提下，外部环境的变化加剧了平台的压力和困境。

“一方面，现在视频平台招商情况非常不好，之前所谓的大咖、大流量，现在在广告客户那里都招不到商，广告收入基本盘在锐减。”上述资深行业人士A表示，“另一方面，由于优质内容缺失，会员收入非常脆弱，平台维护会员付出的成本越来

越高。此外，演员片酬居高不下也使得‘节流’格外困难。”

腾讯视频副总裁王娟

图片来源：每经记者 温梦华 摄(资料图)

每经记者注意到，腾讯视频副总裁王娟曾在2019年公开表示：“平台支柱来源之一的广告市场增速放缓，行业广告收入已出现同比增长率为负的现象。”据统计，2015年至2019年，爱奇艺全年广告业务营收占比从63.9%下降至28.5%。

优质内容作为流量的基础，始终是视频平台需要“花大价钱”维护的核心竞争力。财报数据显示，2020全年，爱奇艺内容成本达209亿元；腾讯内容成本达582亿元，其中有不轻的分量投向腾讯视频。

多位业内人士向每经记者坦言：“涨价只是缓解平台困境的方式之一，视频平台的收支倒挂非常严重，此次涨价仅仅是前奏，之后平台一定会分阶段持续涨价，未来还会出现更多类似超前点播等创新收入形式。”

烧钱烧成“死局”

平台走入“楚歌”

几大平台贴身肉搏十多年，没有斗出胜负。想用钱烧出个盈利模式，在多位业内人士眼中，尚在“初期”。

几个主要玩家，目前没有一家被真正踢出局，只要有资金支持，视频平台仍手握这场游戏的入场券。

从盈利模式上看，爱奇艺、腾讯视频、优酷并无明显区分，都主要靠会员收入与广告业务做支撑。但背靠不同的大树，几家平台在当下的竞争格局与经济环境中，还是显现出了差别。

爱奇艺的财务数据一直直观透明。根据财报，爱奇艺2015年~2020年的净亏损分别为25.75亿元、30.74亿元、37.37亿元、90亿元、103亿元和70亿元，6年累计亏损已经超过350亿元。截至2020年底，爱奇艺经营活动产生的现金流净额为-54.11亿元。

不像阿里之于优酷，腾讯之于腾讯视频，爱奇艺虽然有内容竞争力，但资金紧缺，是摆在其面前最大的难题。

2020年底，爱奇艺宣布发行8亿美元可转债和4000万ADS，向公开市场筹集16亿美金。“他们现在的财务紧张到一个季度一个季度地算，我听说再烧一个季度没有问题，但爱奇艺活下来最重要。”明星影视公司高管B透露。

市场数次传出爱奇艺“卖身”的新闻，接盘方从字节跳动、腾讯、阿里传了个遍。有接近投资方的人士向每经记者透露，爱奇艺与腾讯真实洽谈过。“因为价格没有谈拢，腾讯的收购预期价格比爱奇艺给出的报价几乎少了个零。就算龚宇出局也是没有用的，因为龚宇在，爱奇艺保持了比较高的专业度，他们内部特别团结。爱奇艺与腾讯视频的关系一直很微妙，之前两方有很多联采，如《亲爱的，热爱的》，现在没有了。”

据说，从联采播出效果看，爱奇艺在流量收获上略胜一筹。最近，腾讯视频转头和优酷贴近。每经记者了解到，热播的《司藤》，原定于优酷独播，但后与腾讯视频的《大宋宫词》做了交换。

爱奇艺紧绷的资金链，反而给了团队慎重的选剧眼光。“因为他们精打细算，往往就能买到一些好剧。比如《赘婿》，成本不高，但是播得好。这剧在腾讯就过不了。”上述明星影视公司高管B分析。

在相对同质化的竞争中，爱奇艺的自制内容已具备一定知名度。2020年，《隐秘的角落》《沉默的真相》接连热播，爱奇艺打出“迷雾剧场”类型卡牌，以中小成本的投资体量圈定受众，但这不意味着爱奇艺不再购买大剧。“爱奇艺的精准度比较高，大剧集的购买，他们还是舍得的，但不会买很多‘伪大剧’。”

“伪大剧”，指的是流量明星主演、大IP、大投资却不受市场认可的剧。如《有翡》《上阳赋》《燕云台》《斗罗大陆》《风起霓裳》《长歌行》等剧，在影视从业者眼中，就属于收视惨淡的“伪大剧”。以上6部大剧中，有4部在腾讯视频独播。“大剧专业户”，成了当下腾讯视频的一大标签。

“腾讯视频每年的投入是最大的，有严格的评估体系。在这个评估体系下，《赘婿》为什么过不了腾讯视频？就是因为它在大剧中卡司不行，小剧中又超了体量。”一位接近各大平台的知情人士C表示。

另一位接近腾讯视频的业内人士则认为，腾讯追求四平八稳，参与决策的人想的主要是“不担风险，不担责任”。“例如《有翡》，由赵丽颖、王一博主演，又是匪大的知名小说，剧扑了是市场问题，怪不到个人头上。”

明星影视公司高管B说，腾讯公司副总裁、企鹅影视CEO孙忠怀是“懂行的”。“他不太愿意出来，也不太参加社交活动，他更多的是相信‘机制’，只要‘机制’科学，总有一天会成功的。”

孙忠怀 图片来源：每经记者 张建 摄(资料图)

爱奇艺、腾讯视频依旧在第一梯队，最老牌的优酷，近几年来反倒一直陷入调整的争议中。数位业内人士告诉每经记者，优酷原CEO杨伟东，在2018年因经济纠纷被抓捕，对优酷的影响很大。“优酷在8~10个月中几乎是空白期，是没有内容的。平台一旦没有内容，用户很容易流失，跌下去想再崛起会很难，同时，竞争对手在

加速前进。”

优酷定制剧《山河令》引爆市场，但多位从业者认为，优酷对于内容的把控，仍不太稳定。“优酷缺一个类似于‘王晓辉’(注：爱奇艺首席内容官)的角色。”拥有20年从业经历的D向每经记者分析：“采买价格过亿的，优酷会上会讨论，但优酷还是缺内容。”

上述接近各大平台的知情人士C用“楚歌”一词形容当下几家平台的竞争。“不是没有办法，但也像个‘死局’。他们之间的竞争仍在起点，高速发展后的核心还是烧钱。过去烧钱起家，现在烧钱竞争，再下一步继续烧钱。”

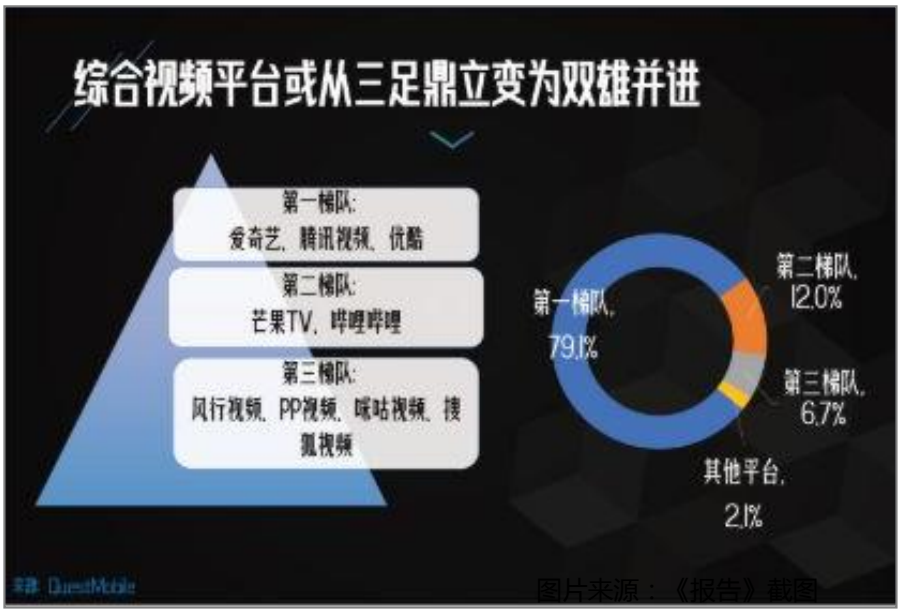
围城之外

长视频群狼环伺

在爱奇艺、腾讯视频、优酷的烧钱大战中，芒果超媒以“盈利”的独特优势，迅速成为资本市场的香饽饽。

芒果超媒2020年业绩预告显示，公司归属于上市公司股东的净利润预计盈利19亿元~20亿元，相比2019年同期增长64.32%~72.97%。2019年，芒果超媒盈利11.58亿元，2018年盈利9.28亿元。

《2020中国网络视听发展研究报告》(以下简称《报告》)显示，爱奇艺、腾讯视频、优酷三大平台仍以79.1%的用户渗透率占据第一梯队，芒果TV处于第二梯队。



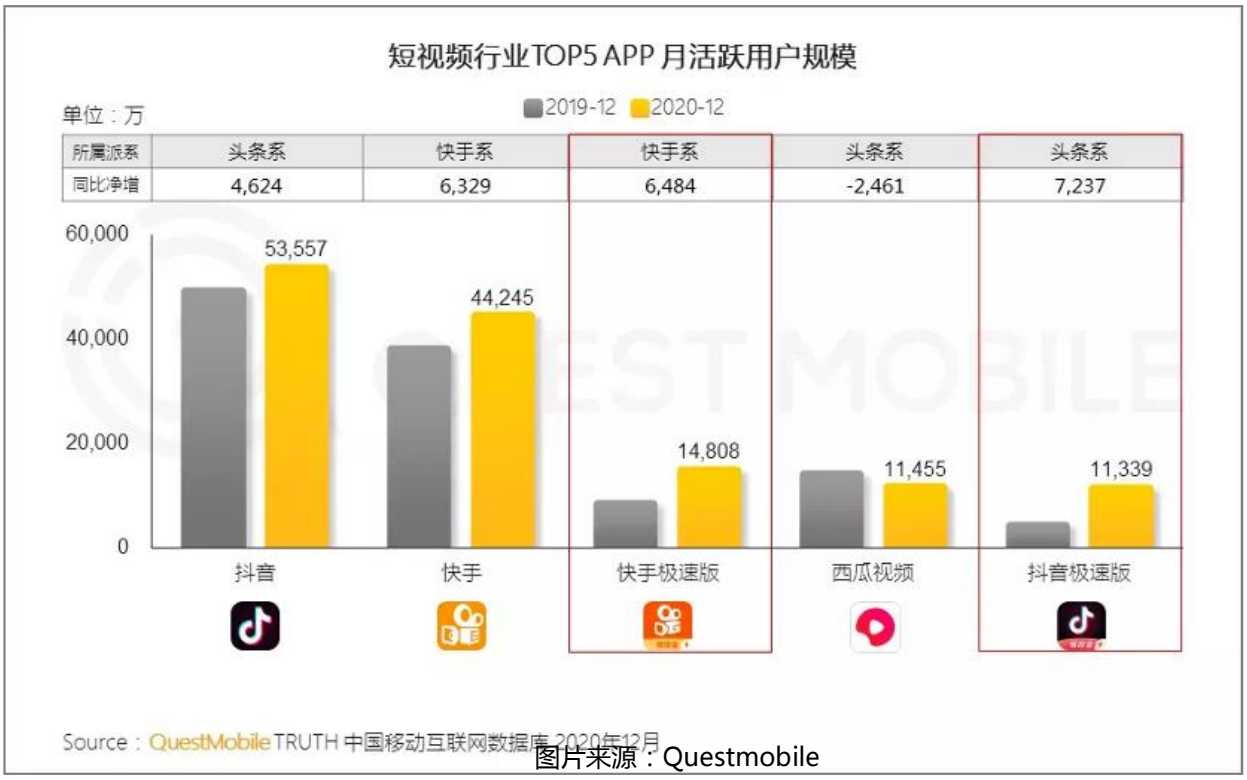
图片来源：《报告》截图

《报告》亦指出，长视频平台已呈现“两强”趋势。“2019年以来，爱奇艺、腾讯视频竞争局势胶着，优酷的活跃用户规模有所下降。”中国网络视听节目服务协会常务副秘书长周结在《报告》发布会现场表示，“长视频平台正在从三足鼎立的局面朝双雄并进发展。”

背靠湖南广电，芒果TV成为不可忽视的强劲对手。某证券分析师认为，当下腾讯视频与爱奇艺双雄争霸，优酷和芒果TV争夺第三的位置。“行业正处于变形期，两雄争霸的格局初步形成，若干只马正在相互角逐，到底谁是老三还是个大问号。”另一位投资人认为。

长视频风起云涌，中短视频平台也来势汹汹。

据Questmobile统计，抖音、快手、B站等中短视频平台崛起，用户规模逐渐超过长视频平台，用户增量超过了25%，短视频占据了用户大量的碎片时间，极大地压制了长视频的增长空间。



图片来源：Questmobile

中短视频的风靡，给长视频带来了降维打击，长视频也正式举起抵制短视频的大旗。

4月9日，逾70家影视传媒单位及企业发布保护影视版权的联合声明，表示将对目前网络上出现的公众账号生产运营者针对影视作品内容未经授权进行剪辑、切条、搬运、传播等行为，将发起集中、必要的法律维权行动。

“为什么制作公司会这么卖力地参与这次发声，其实盼着倒逼字节跳动做长视频。”从业者D直言，“对于这些制作公司来讲，字节跳动进军长视频，就多了一个售卖渠道，因为字节跳动愿意花更高的价钱去抢内容，可以让制作公司喘口气。所以各自心里都有一笔账。”

“头条系”蠢蠢欲动，张一鸣态度暧昧。但在影视公司高管B看来，如若张一鸣决定入局长视频，“一定会让抖音、西瓜视频打出组合拳”。此外，“国家队”是否会进场，在当下也是悬念，“‘国家队’一直在谋划成立一个视频平台”。

背靠中国移动，面临5G时代下的发展机遇，咪咕视频也被视为颇有潜力的竞争对手。

图片来源：咪咕官方图片

3月18日晚，慈文传媒发布公告，称与咪咕公司签订了《战略合作协议》，合作包括但不限于影视剧内容生产合作、互动内容开发合作、内容版权合作、全IP开发合作。去年7月10日，华策与咪咕音乐签订全面合作协议，双方将围绕影视音乐版权、音乐创作等业务板块展开深度合作。

“中国移动不缺资金，但中国移动的问题在于体制之间无法很好地形成联动。”从业者D认为，“咪咕视频已经在赛道的边缘了，关键在于什么时候正式进入赛道。

”

视频平台异军突起，以创维电视、华为视频等为代表的智能电视厂商也在推各自的会员体系。“他们类似于一个编辑器，把别人的内容整合到一起，同时自己又成了一个平台。这部分渠道起来后，将成为内容的新出口。”从业者D分析。

无论怎样，视频行业还将长时间处在烧钱中。多位业内人士坦言，目前最有耐心的是腾讯视频。“想熬死别人。”接近各大平台的知情人士C表示。他认为，腾讯视频的“赢面”最大。“腾讯在各个环节的布局都已经非常完整，现在唯一缺的就是衍生这块，这块长尾效应是最大的。优酷的生态也是比较完整的，但它不够优质。”

上述知情人士C还向每经记者透露，几家平台最近都在关注泡泡玛特，尤其是腾讯视频，已经做了几轮课题研究。“泡泡玛特的形式很适合做衍生品，视频网站们下一步一定会有所动作。”

“视频平台的下一步竞争，一定是生态的竞争。”多位从业者坚信。

记者手记|良性生态循环远比“砸钱”更可贵

从最初版权剧的争夺到自制剧、定制剧走俏，从广告时代的辉煌到会员付费的崛起，从电视台、影视公司到如今短视频新势力的围剿，行业话语权不断增强的背后，成本和竞争始终是视频平台无法回避的问题。

盈利遥遥无期，平台艰难地上下求索。越往后发展，行业越清晰地意识到，长视频是一个需要“富养”内容的领域，广告、会员亦或是未来的衍生，最终都靠优质内容来拉动，只有不断投入新内容，故事才能继续，成功才或许有可能。

这就意味着，一味的提价，亦或是压缩内容成本，均不是长久之道，最终以内容为基础形成持续、良性的商业闭环和生态循环才是发展的关键。对于中国视频平台而言，行业的“正循环”远比“砸钱”更可贵。