

## 1. 切换

## 两次切换赛道

从2007年起,奈飞开始根据用户喜好推送免费的流媒体内容——作为赠品出现在此时5.99美元/月的DVD订阅套餐中。流媒体内容是奈飞通过购买版权获得的价格较低的老电影或者是电视节目的网络版权。

今年“三八”妇女节上映的好莱坞影片《惊奇队长》,故事背景设定在1995年,所以人们在片中能听到涅槃乐队的歌曲,还能看到“惊奇队长”降临地球砸到了一家百视达商店。

上世纪90年代是录像带大行其道、DVD刚刚冒头的年代。那时候百视达是美国最大的录像带租赁公司,在全美国拥有几万家门店。在《惊奇队长》中,百视达商店的门口还挂着“5部电影租5个晚上只要9.99美元”的告示。

上世纪90年代同样是美国互联网创业方兴未艾的年代。一个叫里德·哈斯廷斯(Read Hastings)的人卖掉了一家软件公司,获得第一桶金,并且在1997年,37岁的时候准备二次创业。

后来,里德·哈斯廷斯回忆,1997年的一天,自己百无聊赖,在家中整理旧书报,突然在废纸堆里看到一盘《阿波罗13号》的录像带,心情一下子糟透了。因为六周之前自己从百视达租了这盘录像带,本来第二天就应该归还,可自己忘掉了,现在需要支付40美元的罚金。

当天,心烦意乱的里德·哈斯廷斯准备去健身房,在路上突然冒出来一个念头:为什么录像带租一盒就要付一次款?不能像健身房那样实行会员制吗?罚金是必须的吗?这些念头促成奈飞1997年的创立。

在成立的第二年,奈飞于1998年上线了线上影片租赁商店。1999年奈飞推出VIP包月服务,号称“三无”——无租期、无运费、无手续费。更为关键的是,用户最低每月只需支付4.99美元,就能租到最多4张DVD碟片。

对百视达来说,奈飞无疑是颠覆式的存在。但由于2000年互联网泡沫,一大批线上订阅、免费递送、免费试用的公司出现了,这不仅让奈飞的IPO计划受阻,也让奈飞出现了6000万美元的亏损。

里德·哈斯廷斯不得不主动找到百视达,希望对方以5000万美元收购奈飞,遭到断然拒绝。因为彼时百视达线下拥有5000万注册用户,其中包括2000万活跃用户。

好在奈飞熬到了2002年5月IPO,并于2003年进入加速发展阶段。数据显示,上市时奈飞会员只有86万左右,但2003年这一数字突破150万,到2007年增长到750万,用户年复合增长率达到55%。同时,由于奈飞的营收几乎全部来

自于会员费,因此其营收的年复合增长率也达到50%左右。奈飞2002年还是亏损状态,但2003年已盈利650万美元,2007年盈利水平达到6700万美元,年复合增长率80%左右。

在高速发展过程中,奈飞却认为,DVD租赁业务没有未来,并很早就开始尝试新业务。比如,2000年尝试通过互联网将电影送入家庭终端,但由于当时带宽限制,下载一部普通电影需要16个小时和10美元,因此无功而返。此后,奈飞甚至开发了一种具有网络传输功能的机顶盒,最终被里德·哈斯廷斯砍掉。

百视达的衰落以及YouTube的横空出世加速了奈飞的转型。数据显示,百视达在2004年达到巅峰,此后每况愈下。即时点播模式的全新流媒体网站——YouTube在2005年横空出世,让奈飞认识到,这才是未来。

这样看来,以用户增长为中心的奈飞,在2007年进入流媒体领域是合乎逻辑的。问题是,如何将老用户导入新业务?对此,奈飞是煞费苦心,在这里不得不提到奈飞一开始建立的用户推荐系统——通过对用户订阅、租借习惯进行分析,推送用户可能喜欢的非热门影片。从2007年起,奈飞开始根据用户喜好推送免费的流媒体内容——作为赠品出现在此时5.99美元/月的DVD订阅套餐中。流媒体内容是奈飞通过购买版权获得价格较低的老电影或者是电视节目的网络版权。

同时,为了推广流媒体业务,2008~2010年间,奈飞重拾宽带及家庭终端计划,想方设法让自己的服务嵌入PC端、电视端、移动端,用户可以用单一账号访问多个终端。

这让奈飞用户飞速增长,数据显示,从2007年到2010年奈飞用户数从750万增长到2000万。同时,在免费提供的流媒体业务中,至少浏览15分钟的奈飞会员比例,从2009年年中的37%左右增长到2010年的61%。

百视达未能抵挡住奈飞的数字化攻势,于2010年申请破产。但奈飞DVD租赁业务仍在快速增长——到2013年用户数到达顶峰。不过,实践已经证明,传统DVD租赁业务确实没有未来。于是,又是在里德·哈斯廷斯主导下,奈飞于2010年彻底剥离了DVD租赁业务。

这次剥离行动让奈飞经历大约

## “奈飞现象”背后的用户经济学



当地时间2019年5月29日,美国洛杉矶,奈飞公司(Netflix)

**编者按/**无论在中国,还是在美国,Netflix(译为“奈飞”,或者“网飞”)都被视为一家现象级的公司。

“奈飞现象”首先以2018年6月21日奈飞股价达到423.2美元/股、市值达到1840亿美元,超越迪士尼成为全球最大媒体公司为标志的。其次,奈飞是美国五大科技股FAANG——Facebook(脸书)、Amazon(亚马逊)、Apple(苹果)、Netflix(奈飞)、Google(谷歌)中的一员。另外,在2009~2018年的十年间,奈飞创造6168.47%的涨幅,是美股中最高的,在FAANG中相当于亚马逊的2.2倍、苹果的4.5倍。

奈飞的崛起,在太平洋的东岸造成了一种潮流,人们开始寻找“奈飞的中国门徒”。最近两年,类似的讨论在各大中文互联网社区非常热闹。特别是优酷、爱奇艺、腾讯视频等,都被视为潜在的目标。

那么,向奈飞学习、研究“奈飞现象”,最重要的关注点是什么?酷6网创始人兼CEO、混沌大学创办人李善友认为,奈飞成长的每一步都没有惊人之举,但却实现了颠覆式的增长,奥秘就在于每一次都在第一增长曲线到达顶峰之前,及时开启第二增长曲线,进而切换赛道,实现跨越式转型,这其中包括2007年开启流媒体业务、2013年开启原创内容制作业务。

互联网行业分析师陈天成对《中国经营报》记者说,不管是早年间间的DVD在线租赁,还是后来的流媒体,乃至如今的影视剧原创,奈飞实际上一直吸引同一群用户,为了这一目标,奈飞可以在DVD租赁上收取更低费用,摒弃流媒体业务的广告模式,在原创内容上高举“烧钱”模式等,这种战略定力也值得学习。

3个月的混乱期。随后,以流媒体业务为主营业务的奈飞重拾增长势头。最为关键的是,在流媒体业务上,奈飞继续坚持会员制的商业模式,费率为7.99美元/月,拒绝大多数流媒体平台赖以生存的广告模式,成为美国唯一一家没有广告的流媒体平台。数据显示,奈飞用户数从2010年的2000万迅速增长到2011年底的2500万、2012年底的3300万、2013年底的4400万。

然而,随着时间的推移,奈飞再次认识到,仅仅依靠购买老电影和电视节目网络版权是不够的。于是,奈飞2012年购买了热门7季剧集《广告狂人》,总代价为7500万美元到1亿美元,单集代价达到100万

美元。2013年奈飞更进一步,打上了自己制作剧集的主意。这就是风靡一时的《纸牌屋》,该剧前两季的投入高达1亿美元,单集成本高达400万美元,远远超过主流美剧150万~200万美元的制造成本。估算显示,奈飞需要新增100万的一年订阅用户才能覆盖《纸牌屋》的成本,但《纸牌屋》推出之后2013年第一季度奈飞新增用户就达到300万。

自制剧集让奈飞尝到甜头,又推出《女子监狱》等一大批热门自制剧,这些原创内容推动奈飞全球用户在2014、2015、2016年分别突破5700万、7400万、9300万,到2017年第三季度突破1亿用户,2018年底在全球拥有1.39亿用户。

DVD业务的做法了。

李善友认为,相比之下,奈飞2013年二次转型、进入原创内容领域,多少有点无奈的意思。因为需要向用户提供足够多的流媒体内容,奈飞于2008年与内容供应商Starz达成一个为期4年的协议,按照这份协议Starz提供2500部影片,可以获得3000万美元收益。但到2012年,奈飞用户的迅猛增长,实在让Starz眼红,于是Starz把续约价格涨到3亿美元,结果是Starz的2500部影片一夜之间在奈飞平台下线,同时也逼迫奈飞必须进入内容原创领域。

李善友认为,跨越非连续性的业务转型是企业创新的最重要原因。非连续性是指从一个增长曲线跳到另外一个增长曲线的变革。一般来说,第一增长曲线在企业发展过程中也会有变化,但变化具有连续性的特征,可以用线性表达,可以预测。只有从一个增长曲线突然跳到另外一个增长曲线,中间的突变就叫做非连续性,这种非连续性难以预测,跳过去就会对企业造成重大损失。任何一个增长曲线都存在一个极限点,极限点也就是失速点,所以任何一个公司都需要在第一增长曲线到达失速点之前启动第二增长曲线,而奈飞无疑是其中的佼佼者。

## 3. 困境

## “烧钱模式”下的现实困境

里德·哈斯廷斯认为,尽管付费服务的价格上调会在短期内导致订阅用户的增长减速,但价格的上涨同样会带来营收增长效益,为公司的长期发展和未来的原创内容开发及产品设计带来优势。

尽管从二十多年的发展历程来看,以用户增长为中心的奈飞经历了一个比较完美的用户增长曲线,但这并不能掩盖奈飞在当下遭遇的发展困境。

一方面,奈飞的竞争对手增多了,除了善于占据流量的YouTube,还有亚马逊在2006年推出的Amazon Prime Video的前身Amazon Video,迪士尼2007年也联手NBC全球成立了流媒体平台Hulu。截至目前,包括亚马逊、苹果、Facebook、YouTube、Instagram等巨头都有自己的流媒体平台,让奈飞陷入被“群殴”的境地。

在此前的报道中,《经济学家》曾经援引与奈飞签署独家协议的代理机构ICM的董事总经理Chris Silbermann的说法称:“如果不是Netflix,苹果不会考虑这项业务(指流媒体业务)。福克斯也不会。”

另一方面,竞争对手开始用奈飞当初的玩法打压奈飞。比如迪士尼与NBC全球联合创立的Hulu Plus,尽管在商业模式上采取会员制+广告模式,但其会员采取紧跟甚至低于奈飞的策略,试图分流奈飞的用户。其实,包括迪士尼、苹果在内,都在不同程度地加大对原创内容的投入,也试图分走奈飞在原创内容市场的风头。

最为重要的是,奈飞在原创内容领域的“烧钱模式”看起来难以以为继。高盛预测显示,按照目前的发展趋势,2022年奈飞在内容方面的投资将高达225亿美元。

李善友指出,“奈飞试图谋取一种硅谷式的垄断式的发展模式,冲击影视娱乐业,2017年的用户数量已经超过美国有线电视用户总数。但随之而来的一个现实是不赚钱,用户数在增长、收入在增长,但一直不怎么赚钱。为什么?因为奈飞疯狂投资内容,2008年到2010年还是每年3000万美元的水平,到2018年已经是120亿~130亿美元的水平。拍片形成了大笔的现金流出,但在利润表中并不计入当期费用,而是在杀青之后计入内容资产,然后再每年进行摊薄。所以疯狂投资的奈飞,财务报表中现金流和净利润

的表现会出现时间差。”在一定程度上透支了奈飞的未来。

一位关注美股的券商分析师也认为,奈飞简单有效的增长模型——用户数的增长即为收入的增长,当内容力足够强的时候,还会对会员费用进行“优化”的做法,在华尔街一直被追捧。但最近两年,该模式正逐步遭到质疑,根本原因就是奈飞畸高不下的内容投入,在原创内容上的高投入和高负债让奈飞尽管有不少的净利润,但经营活动现金流总是为负。这种净利润和经营现金流金额倒挂,并且差额不断扩大的现象,已成为奈飞持续健康发展的隐患所在。按照该分析师的说法,就是“拿下了好莱坞,失去了华尔街”。

另外,当前奈飞在资本市场上高市值、高股价、高市盈率的表现也已经暴露出来。奈飞的市盈率相当于迪士尼、福克斯、康卡斯特的20倍上下,曾经高达265倍的市盈率被认为是“高破天际”。

当前的发展模式已经给奈飞带来恶果。根据最新发布的2019年第二季度财报,奈飞该季度实现营收49.23亿美元,相比去年同期的39.07亿美元增长26%,基本与市场预期持平;实现净利润2.71亿美元,低于去年同期的3.84亿美元,也低于市场预期。关键是,该季度奈飞全球新增用户只有270万,仅相当于去年同期550万的一半,与市场预期的530万相差甚远。更有甚者,奈飞美国的总订阅用户数该季度减少了大约13万,为2011年以来的首次,让市场大跌眼镜。这导致奈飞股价在该季度财报发布后的第一个交易日大跌11%。

在致股东信中,奈飞承认对全球各个地区的新增付费用户数都预期过高,尤其在付费套餐涨价的区域更为集中。

2019年年初,奈飞实施包括美国在内的有史以来最大幅度的涨价,其中,入门套餐已经从10.99美元/月增长到12.99美元/月,增幅达到18%。根据Killthe Cable Bill 调查统计显示,24.3%的订阅客户认为,奈飞当前的定价过高,更有27%的用户表示,会因为奈飞订阅价格的上涨考虑取消其服务。

## 观察

## 单项冠军和全能冠军的选择题

在中国,人们看惯了全能型选手,见识了太多大而全的公司。比如,过去十多年风头最劲的BAT,都是从搜索、电商、社交等单个领域起家,做到单项冠军,但之后,就会不断通过投资、并购、重组纵向和横向全面扩张,最终成为巨无霸型企业。

而在西方,人们经常看到一些单个领域的“隐形冠军”,他们在全球范围内没办法被取代。比如,在最近两年的半导体贸易争端中,人们已经看到,在半导体源头上的创新,以及半导体设计软件等方面,美国半导体产业界仍然是不可取代的。在半导体生产装备方面,欧洲一些企业是不可取代的。最近,通过日韩半导体纷争,人们又看到,原来在半导体材料领域,日本也积累了不可替代的力量。

回头看“奈飞现象”,记者认为,其一直高速增长的重要原因就

在于,二十多年来这家公司一直在满足用户的影视消费需求,这让其系统上沉淀了海量的用户行为数据,也让其更懂这部分用户,更容易获得持续发展。至于当下原创内容“烧钱”引发的市场质疑,也许只是奈飞向前发展过程中遇到的一朵浪花。

对于奈飞来讲,当下最重要的还是在用户增长上重新找回自己的势头,有用户就有钱,至于投资原创内容的钱,以及用户对套餐涨价的抱怨,都是可以解决的。

里德·哈斯廷斯认为,尽管付费服务的价格上调会在短期内导致订阅用户的增长减速,但价格的上涨同样会带来营收增长效益,为公司的长期发展和未来的原创内容开发及产品设计带来优势。

本版文章均由本报记者李正豪撰写

## 2. 战略

## 战略定力与前瞻性决策

李善友认为:跨越非连续性的业务转型是企业创新的最重要原因。非连续性是指从一个增长曲线跳到另外一个增长曲线的变革。

互联网行业分析师陈天成认为,奈飞的第一个成长秘诀,就是二十多年如一日的战略定力,“用户增长”是这家公司唯一KPI目标。同时,为了“用户增长”在不同的阶段有取舍。

在创业阶段,相对于百视达而言,奈飞以革命者的姿态进入市场。为了吸引用户,首先是提供方便,百视达租一次付一次钱,奈飞一个月付一次钱;百视达有租期、有运费、有手续费,奈飞无租期、无运费、无手续费;百视达5部电影租5个晚上要9.99美元,奈飞4.99美元/月、5.99美元/月,每次最多4张碟片。

在流媒体业务阶段,面对YouTube等新平台的广告模式,为了保持用户增长势头,奈飞坚持会员制,摒弃广告,成为美国唯一的无广告流媒体平台,塑造了自己的差异化优势及品牌优势。在开展流媒体业务的初期,奈飞曾经尝试将费率提升,但发现效果不佳,最终将费率定为最低7.99美元/月。

进入原创内容领域之后,由于制造投入不断攀升,奈飞自2014年以来保持涨价,比如2015年将入门套餐由7.99美元/月提升至9.99美元/月。在2017年第三季度,奈飞将入门套餐保持在7.99美元/月,但智能观看无高清视频;中档套餐提

价1美元至10.99美元/月,可以双屏同步观看高清视频;高级套餐提价2美元至11.99美元/月,可以在四个屏幕上观看高清视频,包括4K超高清视频。当前,奈飞的入门套餐已提升至8.99美元/月,高级套餐则跃升至15.99/月美元。

但每当套餐提价时,奈飞都非常注意照顾老用户的情绪——老用户都是延后两年执行涨价以后的套餐。

同时,为了“用户增长”这一目标,奈飞也非常舍得投入。比如,近年来奈飞在原创内容上的投入已经达到数十亿上百亿美元,其中2017年预算80亿美元,但最终花费远超过该数字,2018年、2019年的投资预算都在120亿美元以上。对于奈飞来说,只要能够吸引更多用户,其他的一切都不是事儿。

另外,陈天成还认为,基于用户推荐系统的大数据分析,奈飞在商业模式和内容提供方向上都很有策略。比如,在YouTube等流媒体网站依赖广告主付费模式的时候,奈飞坚守会员制模式,让自己的商业模式异常简单。再如,当很多平台在争夺新闻、体育等垂直用户的时候,奈飞拒绝这些内容,专注于提供自己用户群体偏爱的内容。正是二十多年如一日的战略目标、更加激进的市场策

略、更加坚决的制作投入,让奈飞建立差异化优势,不断迅猛发展并用开竞争对手。

酷6网创始人兼CEO、混沌大学创办人李善友对奈飞决策层的嗅觉欣赏不已。“1997~2007年间,奈飞在线DVD租赁业务增长迅猛,然而在2007年DVD业务如日中天的时候,奈飞做了一个令人沮丧的预测:2013年DVD业务会达到极限点,并由此开始业务下滑。于是开启自己的第一款流媒体产品Watch Now。这个预测看起来荒谬,但事实上转折点是在2010年就来到了,因为这一年奈飞流媒体订阅用户首次超越DVD订阅用户。”李善友在混沌大学一次年度大课上分析。

“在大部分人都反对的情况下,究竟是什么力量支持里德·哈斯廷斯笃定地投入巨资进入流媒体领域?”李善友认为,一方面里德·哈斯廷斯透过现象看到本质,奈飞的核心业务根本不是DVD,甚至不是流媒体,而是用户增长;另一方面,从现在看来,DVD租赁业务只是奈飞暂时在市场上立足的一种方式,奈飞的未来在互联网、数字化。这就不难理解奈飞为什么将流媒体业务和DVD租赁业务分拆为两个不同的订阅包,让Netflix承载流媒体业务,让新品牌Qwikster承载