

## 1. 模式

## 商业模式遭质疑

裴培认为,奈飞衰退的根本原因在于:它的付费订阅制商业模式存在很大的问题。

不久前,当奈飞向全球投资者公布了一份十余年来用户数首次环比下降的财务报告之后,在二级市场上,毫无悬念地迎来了又一次的大暴跌。

资本市场急剧的反应,引发了市场对于奈飞获客量下降,究竟是否只是“季节性波动”的讨论。其中,对于所谓闭环商业模式的质疑最为突出:烧钱购买版权内容及自制原创内容——吸引用户付费订阅——收取会员费,这样的商业模式是否已经出现了问题?

对美股科技股有着深入研究的投资人士贺昕在接受《中国经营报》记者采访时表示,疫情对奈飞来说,虽然可以带来宅经济的“红利”,但也会影响到奈飞的影视剧制作的进度和上新的数量。也就是说,当用户发现内容上新的数量不能被足够满足,就极易导致已付费用户产生退订行为。

对于付费会员数下降的原因,除了因地区冲突暂停俄罗斯当地业务以及经济增长乏力、通货膨胀加剧、疫情等因素外,奈飞表示,共享账号问题和竞争,是导致其低增速和低获客的主要原因。

有观点认为,在过去三年,像Disney+、ESPN+、Apple TV+、Comcast's Peacock、HBO Max等竞争者出现,导致可供用户选择的流媒体视频服务平台有所增加,用户如果觉得奈飞的吸引力不够,就会转向它的竞争对手。

根据国际第三方机构尼尔森在2022年第一季度对美国两个以上的人全天观看电视类别做的时长占比调研数据,流媒体观看时长占比分别为:28.9%、28.7%、29.7%。而在被统计的流媒体品牌中,占比最高的奈飞在这几个月的时长占比分别为:6.6%、6.4%、6.6%,与奈飞占比最接近的YouTube在这几个月的时长占比分别达到5.7%、5.7%、6%。

对于奈飞当前面临的竞争局势,券商互联网分析师裴培向记者表示,虽然YouTube占据的用户时长比例与奈飞最为接近,但其实它跟奈飞的定位并不相同,跟Hulu的定位也并不相同。跟奈飞定位更相近的Prime Video、Disney+等,根据2022年3月份的数据,它们在流媒体总观看时长中的占比仅为2.3%、1.8%,与奈飞占据用户时长的比例,其实还有一点差距。

但裴培同时提到,虽然奈飞在

工业化生产流程下的订阅付费制长视频流媒体市场中,目前依旧还处于王者地位,但一些定位较为接近的流媒体视频平台成长速度很快,这也值得市场关注。

贺昕认为,未来,或许全球性的流媒体巨头,就只会剩下奈飞和迪士尼了。但在众多关于质疑奈飞商业模式的言论中,也有观点认为,奈飞并没有像迪士尼这样创造IP,并围绕IP将其货币化,这或许是个问题。但是,奈飞和迪士尼也在“相互学习”:奈飞的内容虽然类似“大宗商品”,但也在试图打造IP;而迪士尼也在提升内容的产量。

但是,裴培认为,奈飞衰退的根本原因在于:它的付费订阅制商业模式存在很大的问题。

在奈飞的营收方式中,从其对收费更高的高级会员的收费情况来看,奈飞对这部分会员收取的费用,并不跟内容本身有关,不存在“高级会员看到的内容更好”

# 奈飞:“神话”不再还是或有可期?

编者按/ 今年是奈飞(Netflix)成立25周年。

从当初全美第一家线上DVD租赁商,到后来成为流媒体公司,奈飞在全球曾是教科书级的企业。在发展巅峰期,奈飞市值一度超过迪士尼,甚至还成为美国的五大明星科技股FAANG(Facebook,如今的Meta;亚马逊;苹果;奈飞;谷歌)之一。就在几个月前,股价也曾到过700.99美元/股的高位,市值超过3000亿美元。

但是,辉煌之后,近期奈飞的市值跌落至不到750亿美元。截至美国时间2022年5月11日收盘,奈飞报收166.37美元/股,股价已大约跌至2017年七八月的价位。

这或许与奈飞公布的不甚乐观的一季报有关。彼时,该财报发布后,股价即暴跌35%,市值也一度蒸发543亿美元。该财报显示,在诸多因素的影响下,奈飞当前采取的付费订阅制模式,付费用户数指标出现了十余年来首次环比下降。

在这样的当口,对奈飞商业模式的质疑声以及声称它曾经创造的神话或已破灭,但也有券商分析师依旧给予其“买入”评级。

那么,无论是公司经营基本面,还是股票二级市场当前的低迷情况,究竟只是阶段性的波动,还是会真如外界所说,将再也“飞不动了”?展望未来,奈飞面对激烈的行业竞争,以及低获客等问题所采取的诸多措施,能否帮助其慢慢回归往日辉煌?



当地时间2022年5月8日,美国加州洛杉矶,由变装皇后鲍勃主持、Netflix主办的“一个笑话”户外舞台上,喜剧表演者们纷纷上台表演。

视觉中国/图

的情况,用户实际上是对奈飞内容库里的所有内容进行了一种“雨露均沾”的付费,无法为自己不喜欢的内容“少付费”,也无法为自己喜欢的内容“多付费”。在暂不考虑付费用户数量、只考虑怎么增加每个用户的平均付费的情况下,奈飞其实较难对高级会员收取较高的费用、增加其与基础会员的收费差价进而提升单用户的平均付费收入。裴培表示,“一切以时间为周期、不绑定任何具体作品的付费内容订阅,在本质上都是低效的,而且蕴含

着自我毁灭的因素。对于娱乐内容而言,这可能是最差的商业模式,没有之一。”

但游戏产业时评人张书乐对记者称,没有一种模式是完美的,像网大、网剧就是为具体内容付费的模式,但也曾存在过仅仅试看部分吸引人、付费后的部分则让人感到“后悔”的情况。并且,即便采取为具体内容付费的模式,也或会带来用户留存时间降低的情况。

张书乐表示,“一种模式的改变,并不是一蹴而就的。以游

戏目前存在的诸多商业模式的情况为例,游戏可以根据内容的不同,为用户提供不同的付费模式,目前主要采取买断制模式的游戏平台中也有其他多元的可供选择的消费模式。奈飞的付费订阅制有点类似游戏史上早期的按时段付费的‘月卡’模式,随着后来网络支付方式的兴起,游戏大多才走向了‘免费游戏、道具付费’的消费模式,因此,奈飞的商业模式未来也或会在内因或外因推动下,经过不断迭代才能更加完善。”

## 2. 获客

## 获客难新解

第一上海证券近期的一份报告认为,在用户增速放缓的前景下,用转化共享用户以及通过推出低价、含广告的流媒体服务去开发价格敏感用户的货币化做法,将成为奈飞下一阶段的增长引擎。

事实上,回顾奈飞此前的业绩报告会,关于获客方面的问题,奈飞早在2021年第二季度的业绩会上就已经提及。因为疫情,公司用户获取增长出现了一定程度的放缓,2021年第二季度,巴西和印度疫情紧张,虽然用户获取出现增长,但是随着市场重启,特别是EMEA(欧洲、中东和非洲地区)和UCAN(美国和加拿大地区),用户获取则遇到了一些阻力。

当时,奈飞就表示,将在AR-PU(每个用户的平均收入)较低的市场增加服务的可达性,让越来越多没有足够支付能力的人能使用奈飞的产品,并提高用户从奈飞的节目中获得乐趣的能力。解决这一问题的关键是找到合适的产品提供方案,使奈飞能够在不影响各用户群体的情况下,扩大用户范围并实现收入的最大化。随着低价产品的推出,奈飞将通过扩展渠道来增加收入。

这种低价产品,在奈飞2022年第一季度业绩会上,外界貌似有了更具体的了解。

奈飞创始人兼CEO Reed

Hastings当时表示,推出附有广告的低价产品,还处于计划阶段,而一旦开始提供这种选择,他预估,基于奈飞庞大的用户基数,几年内用户体量会逐步扩大。在线广告市场的盈利潜力在不断提升,现在公司不必像以前那样整合消费者数据,而是由其他主体来进行广告的匹配并整合用户数据,奈飞可以置身事外,专注于会员和内容创作。

但贺昕在接受记者采访时表示,外界目前还不清楚未来是否有可能推出的带有广告的低价产品计划,它的定价具体是什么样的?在现有的已采用付费订阅制的用户中,届时又会有多少用户会转向带广告的低价产品方案?在未来的新增用户中,又会有多少选择带广告的低价产品方案?对于流失的客户,在其最开始注册到最后取消订阅,在这个过程中,单个客户在奈飞上的平均终身价值,也就是客户在这期间,能为奈飞贡献的收入与之前纯粹的付费订阅制下的情况相比,又会有什么样的变化?这些或

许都是后续需要去关注的问题。

根据CNBC的报道,拉丁美洲有三个推行了付费共享功能的市场:分别是秘鲁、哥斯达黎加和智利。在这三个市场中,目前奈飞针对已付费账户异地分享账户

密码的操作,将对该付费账户额外收取一定的费用,按照当前的汇率来算,秘鲁每月收取的费用是2.13美元、哥斯达黎加每月为2.99美元,智利每月为2.92美元。并且奈飞对异地分享账户密码的人数也进行了限制,规定付费账户能添加的异地非付费账户最多为两个。

对此,第一上海证券近期的一份报告认为,在用户增速放缓的前景下,用转化共享用户以及通过推出低价、含广告的流媒体服务去开发价格敏感用户的货币化做法,将成为奈飞下一阶段的增长引擎。

此前,奈飞于2022年3月在拉丁美洲的三个市场推出了两个新的付费共享功能,现有会员可以选择为额外的家庭付费。预期在经过一年左右的迭代和部署后,或将在全球范围内推出这一解决方案。

根据CNBC的报道,拉丁美洲有三个推行了付费共享功能的市场:分别是秘鲁、哥斯达黎加和智利。在这三个市场中,目前奈飞针对已付费账户异地分享账户

## 3. 创新

## 下一个创新的“大招”是什么?

邓宏称影视业和游戏业或将进一步相互渗透,通过元宇宙寻求电影行业与游戏业的跨界融合,让观众用一种游戏化的方式参与到与电影角色的沉浸式互动中,通过虚实孪生将客户与剧情牢牢粘在一起,让客户不再是观众,而是身在其中,或能创造不一样的观看体验。

邓宏表示,“作为流媒体世界里

曾经叱咤风云的王者,奈飞作为行业引领者开创了一个又一个颇具标志性的创新点,在当前多重因素影响下,奈飞提到的上述种种用户增长新策略,其实还算不上‘大招’,从它往年推出那些创新点的时间周期来看,市场其实一直都在期待着它能继续用这种引领者的姿态,为行业带来新的所有可能剧情都要表演出来,这样内容制作上的工作量就要更大,相对也更费时、更难一些。

“比如像国内之前腾讯曾推出过改编自马伯庸同名小说《古董局中局》的国内首部探险互动剧《古董局中局之佛头起源》,观众可以代入主角许一城,通过多重互动形式参与故事抉择,亲自体验鉴宝鉴人过程,其玩法和互动影游并无二致。奈飞现在在互动内容上或许应该考虑的是怎么把互动影游的类型做得更丰富一些,目前一谈到这块儿,主要还是悬疑、解谜、探索等需要做选择的类型,比较有局限,并且,互动影游的体验方式上目前也大多都是让观众去做选择而已,这个互动体验方式也比较单调。国内外在互动作品上都有过一些尝试,像上述的《黑镜:潘达斯奈基》以及《古董局中局之佛头起源》等,但它们大多其实都只是被当作一种IP的衍生,对它进行额外的更多的利用和开发而已。奈飞如果能率先在类型应用扩展、互动体验方式探索上有所突破,就在市场上比较有竞争力。”张书乐表示。

据报道,2017年至2018年,奈飞开始在儿童动画系列《Puss in Book: Trapped in a Epic Tale》、《Puss in Boots》系列、《Buddy Thunderstruck: The Maybe Pile》中就曾尝试运用了互动元素;2018年6月,奈飞与视频游戏开发商Telltale Games建立合作关系,后者帮助其开发的基于游戏《我的世界:故事模式》的新动画系列故事,据悉,这属于互动叙事风格故事;2018年12月28日,奈飞在公司此前出品的迷你电视剧《黑镜》第五季剧集的开端,就上映了自家的首部独立互动电影《黑镜:潘达斯奈基》,并在其中运用了公司为互动叙事打造的专属软件——Branch Manager。

而在国内的B站,也可以看到很多互动视频内容,比如,有网友集合了沈腾和吴京等演员的众多表演片段,让观众在屏幕上提供的各个角色选项中任选其一,就可以看到“打开沈腾或吴京的100种方式”;还比如,通过设计类似游戏中的剧情和相关画面,有网友就制作出了穿越历史的互动视频,假设穿越回唐朝,“你是唐玄宗,能否平定安史之乱?”而假设可以穿越回明朝,“假如你是崇祯帝,你能为帝国续命几何?”这些互动视频通过适时地给观众一些选项,以一种互动游戏的方式,让观众在不同的选项中,身临其境地体验不一样的游戏

## 观察

## 专注会让奈飞继续飞

大约25年前,奈飞开创了线上DVD租赁业务,这源于联合创始人之一的Reed Hastings某天忘记归还租借的录像带就被罚40美元后的“愤怒”。创立一家不需要缴纳滞纳金的线上DVD租赁公司,或许就是奈飞最初对于线上业务的理解。

但是,这种简单的想法却得到了资本的认可。投资人认为,通过流媒体技术实现在线传输、观看视频就是未来的趋势。这样的认同,帮助奈飞及早转型至符合发展趋势的流媒体业务中,并提前布局了它后来的第二增长曲线。

从2007年开始推出流媒体服务至今,已经有了15年了。

转型流媒体之后,这家公司的全部业务几乎只有这一项服务。有很多人说它并不如如今的对手YouTube、Prime Video等背后的企业有着更多元化的业务,但另一方面,或许也可以看到,正是在这种看似简单、单一的流媒体业务类型的长期持续专注地发力,才造就了它曾经绝对的流媒体王者地位,即便在如今劲敌环伺的竞争环境下,它也还能保有一些领先优势。

而与之相反,如今这些流媒体行业的后来者或竞争者们,它们背后的公司在业务发展的早期,并没有持续专注发力流媒体领域,并没有把流媒体业务作为其业务的战略重点。在早年券商分析师发布的一份研报中就曾提及,比如谷歌和脸书的很多精力在AI和VR/AR上,亚马逊之前则在

计算上投入比较多,这也在最初给了奈飞一个宽松的竞争环境,让其有更多机会成长为流媒体巨头。

就像奈飞在这一季度的业绩会上提到的,在过去的25年里,聚焦持续改进为奈飞提供了很大帮助——从近20年前与Blockbuster的大战,到流媒体的推出和发展,再到由授权电影电视剧转向原创节目,以及从以英语内容为主的美国国内业务向全球娱乐服务的发展中,都可以看出来。

这是奈飞现在在所有关键指标上(付费用户数、参与度、收入和利润)都是全球最大的订阅流媒体服务的原因。

今年,即便在付费用户数下降、股价大幅下滑、市场质疑其商业模式、外部竞争愈加激烈的种种困境之下,奈飞依旧坚持继续加大在内容上的投入、改进内容和推荐的质量,它依旧执着地选择专注在原有的这块土地上继续耕耘,试图“更上一层楼”。

而这种专注于自身业务并持续改进业务的姿态,是否能像过去无论何时发生了什么样的变化,带来了什么样的挑战,依旧能助推其在自身业务上往前更进一步、获得更大的创新式发展一样。在如今的低潮期,在流媒体业务发展上更进一步的计划和举措,也能带动奈飞度过当下的困境,甚至有望帮助它在未来重新“飞”起来?对于这一切的答案,目前,或许只能交给时间了。

本版文章均由本报记者陈溢波采写