



## 全球用户流失：流媒体战争全球化

订阅型视频点播服务商广泛扩张，力图吸引全球观众，从而激化市场竞争并加速SVOD用户的流失。市场化定制商业模式可能是成功的关键。

随着领先的流媒体服务商在全球范围内的扩张，各国媒体公司也在加速发展国内流媒体服务，竞争的加剧为消费者带来了大量选择，但同时用户流失也在加速。德勤全球预测，2022年全球流媒体视频点播服务（SVOD）的付费订阅取消量将达到1.5亿以上，各市场流失率高达30%。

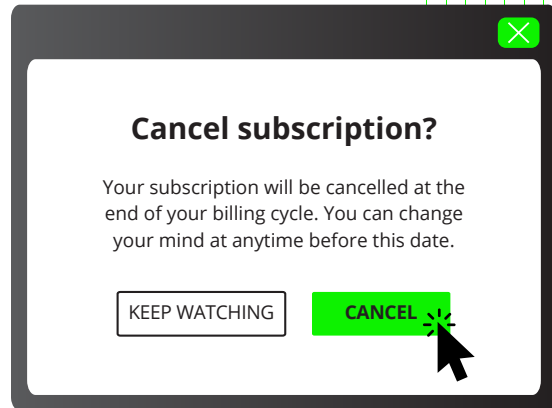
这是坏消息。好消息是，总体而言，新增订阅量将比取消量多，人均订阅数将会上升。而且在用户流失最严重的市场，许多取消订阅的用户可能会复订以往取消的服务。这些迹象表明SVOD市场拥有高竞争性与高成熟度。随着SVOD的成熟，各地区的成本敏感因素不同，可能需要不同的商业模式创新和盈利途径才能实现增长。

## 消费者选择增多，服务商用户减少

本文中的“流失”是指订户取消订阅的情况。这是SVOD服务商面临的一大挑战，尽管各市场具体情况有所不同，但获客成本最高将达到200美元。<sup>1</sup>随着SVOD服务数量的增长和未开发消费者数量的减少，获客成本将进一步上升，留住订阅用户变得更加重要。

美国市场流失最为明显，因为SVOD采用率最高，推出的服务也最多。成熟市场的特征是拥有几家主要服务商和标志性内容，而随着新的服务商进入美国市场，消费者增加了更多的优质小众服务，以获得并保留自己想看的内容。然而，许多用户已被如此多订阅服务的管理和付费搞得不知所措，对成本也更加敏感。这些情况可能会促使客户取消订阅和/或寻求更便宜的广告赞助类产品，一方面可以控制成本，另一方面可以根据需要增减服务，只为想要的内容付费。

**服务商致力于通过优质内容留住客户，每年花费数十亿美元开发和收购顶级节目。但如此大规模的投入难以持续下去，消费者能承受的价格涨幅也比较有限。**



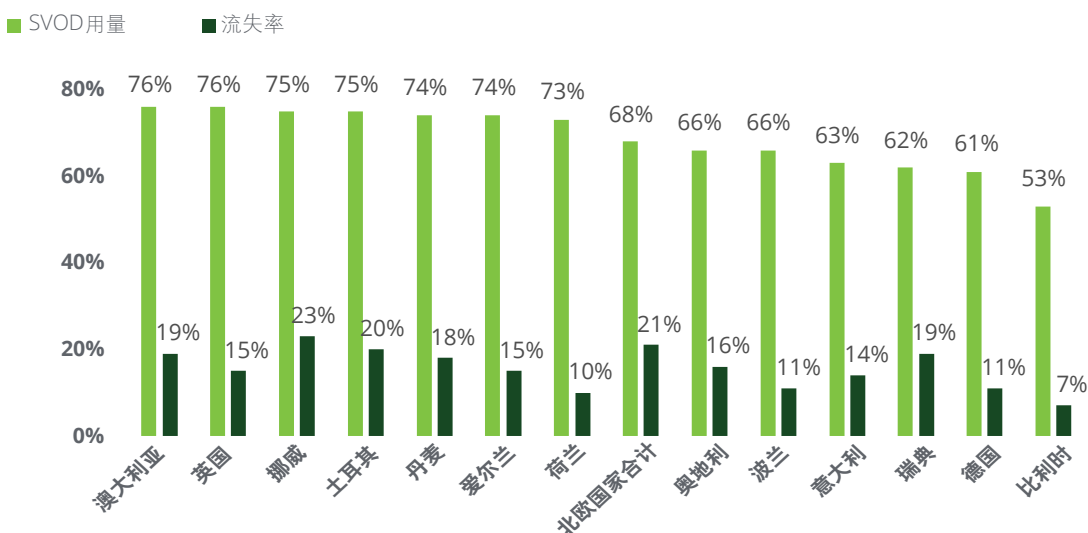
最终结果是，2021年美国约80%的家庭订阅了至少一项SVOD付费服务，<sup>2</sup>流失率约35%。<sup>3</sup>服务商致力于通过优质内容留住客户，每年花费数十亿美元开发和收购顶级节目。但如此大规模的投入难以持续下去，消费者能承受的价格涨幅也比较有限。因此，越来越多的美国SVOD供应商将定价视为遏止流失的手段，提供更便宜或免费的广告赞助的订阅套餐。

欧洲SVOD市场相对更年轻，基本上复制了美国的模式。欧洲的广播公司最初推出的点播服务内容库相对较小，成本通常为零。但是，美国区供应商随后推出了付费订阅服务、更丰富的内容组合、更简便的用户体验和数据驱动的内容推荐，促使许多欧洲供应商纷纷效仿，进而实现了更强劲的增长。截至2021年年中，欧洲各市场的流失率范围在7%到23%之间（图1）。<sup>4</sup>但在2022年，欧洲市场的竞争将变得更加激烈，流失率可能更高，不过预计将保持在25%以下。

图1

**截至2021年年中，欧洲市场的流失率范围在7%到23%之间**

2021年部分欧洲国家SVOD用量和流失率，百分比



调研问题：“(如有)您使用过以下哪些数字订阅服务?过去12个月中,您或者其他家人是否订阅了任何付费视频流媒体服务?”

备注:《德勤数字消费者趋势》,2021年6-8月。加权基数:所有受访者均为18-75岁,来自澳大利亚(2,000人)、奥地利(1,000人)、比利时(2,000人)、丹麦(1,000人)、爱尔兰(1,000人)、意大利(2,000人)、北欧合计人数(4,000人)、挪威(1,000人)、瑞典(1,000人)、16-75岁:英国(4,160人),18-70岁:荷兰(2,000人),18-55岁:土耳其(1,000人),18-65岁:波兰(2,000人)。

资料来源:《德勤数字消费者趋势》,2021年6-8月。

虽然付费订阅服务在发达市场发展良好,但发展中市场的受众更倾向于广告赞助的免费服务。<sup>5</sup>在拉丁美洲,全球和当地SVOD供应商正在以低于发达市场的价格为这些地区提供量身定制的内容。<sup>6</sup>许多公司通过广告收入抵消获客和内容成本,减少每月订阅费用带来的用户流失影响。一些大型的区域性企业也瞄准了外籍人士社区,同时与领先的流媒体公司合作,将自身内容投放给更多观众。<sup>7</sup>

在亚太地区,免费的广告赞助型视频点播(AVOD)服务占主导地位。中国和印度的AVOD订阅人数达到数亿,远超SVOD。印度的Hotstar有3亿活跃用户,其中4,600万是付费用户<sup>8</sup>,而中国的爱奇艺有5亿观众,其中1亿是付费用户。<sup>9</sup>这些服务商提供免费到高级等多个价格层级方案,致力于将免费用户升级到

付费层级,<sup>10</sup>并认为订户收入必将抵消潜在增加的内容和获客成本。<sup>11</sup>重要的是,服务商还提供多项服务套餐,包括创新内容和广告、游戏及音乐,用户参与以移动端优先。<sup>12</sup>这一系列的服务使供应商能够整合大量受众,使盈利方式不仅限于订阅和视频<sup>13</sup>,也可以避免用户流失。

美国服务商想要在全球扩张,欧洲、拉美和非洲服务商希望发展自身服务,均可借鉴亚洲模式。<sup>14</sup>随着SVOD在多个市场趋于成熟,其增长预计将更多地依赖于广告赞助模式,而SVOD成功的衡量标准将不再是用户数量,而是来自所有服务和来源的整体收入。这可能有利于那些不仅仅提供流媒体视频的媒体公司。

## 小结

无论采用哪种商业模式，全球供应商都必须在竞争加剧的情况下确保控制流失。内容创造和获客成本不可能下降，获客和留存的压力仍将持续。为实现成功，SVOD供应商应深入了解客户和全生命周期的价值，为不同的受众群体提供更多选择，通过一系列休闲娱乐服务为用户提供价值。

**提供更多价格层级。**供应商可以根据每个市场的具体情况，为不同用户群量身定制并增加更多的价格层级，可以先通过多个广告赞助和补贴的方式来吸引观众，然后为高级用户提供VIP层级、电影首映和高级体育赛事等独家内容；还可以向使用免费的广告赞助层级的用户提供获得优质和独家内容的奖励计划。

**善用合作关系。**与电信运营商或有线电视合作，可以吸引很大一部分人群，尤其是在移动端优先的市场。这有助于SVOD供应商降低分销和客户管理成本，或者直接制定更多的激励措施，促使用户继续使用捆绑套餐方案。与电影公司和发行商合作同样可以帮助供应商管理成本，获得更多观众，开发本地相关内容。然而，SVOD供应商应确保此类合作关系不会影响客户满意度以及客户数据访问。

**了解客户价值。**小型客户群体的完整数据对于制定有效的内容个性化、获客与留存策略至关重要，有助于预测客户何时会因对成本敏感或对内容无感而流失——甚至通过更好地了解不同细分市场的成功因素，来降低创造新内容的风险。供应商可以借助数据了解客户的终身价值，建立更持久的客户关系，特别是利润空间更大的年龄组：一名20岁的忠实客户如果得以留存，将为供应商带来数十年的持续收入。

**借鉴其他供应商的经验。**SVOD供应商可以向世界各地成熟点播服务供应商借鉴经验，预测并缓解客户流失情况；还可以向在管控流失方面拥有几十年经验的电信公司、以及游戏和社交媒体公司这两大SVOD的竞争对手学习。

SVOD的成功得益于其作为付费电视服务的灵活替代方案，后者成本高且限制多，而消费者也不可能放弃已经习惯的自主选配休闲娱乐服务方案。最终要获得成功，SVOD供应商必须与消费者建立细致入微的关系，持续提供价值，而不是想方设法阻止消费者离开。

## 尾注

1. 德勤将三种主要流媒体服务的“营销”费用除以“净订户新增数”，计算得出范围值。摩根大通使用相同的计算方法估算出Netflix数年的获客成本：2018为82.81美元、2019年95.31年、2020年67.89美元。参见：Timothy Green, “Here’s why Netflix’s marketing costs exploded”, The Motley Fool, April 21, 2019.
2. Leichtman Research Group, “78% of U.S. households have an SVOD service”, press release, August 28, 2020.
3. Kevin Westcott, Jana Arbanas, Kevin Downs, Chris Arkenberg, Digital Media Trends, 15th edition: Courting the consumer in a world of choice, Deloitte Insights, April 16, 2021.
4. 《德勤数字消费者趋势》，2021年6-8月。加权基数：所有受访者为18-75岁，来自澳大利亚 (2,000人)、奥地利 (1,000人)、比利时 (2,000人)、丹麦 (1,000人)、爱尔兰 (1,000人)、意大利 (2,000人)、北欧合计人数 (4,000人)、挪威 (1,000人)、瑞典 (1,000人)，16-75岁：英国 (4,160人)，18-70岁：荷兰 (2,000人)，18-55岁：土耳其 (1,000人)，18-65岁：波兰 (2,000人)。
5. Hernán Amaya, “Claro Box TV to be launched in all Latin American countries”, TAVI Latam, April 28, 2021.
6. John Hopewell, “HBO Max to launch in Latin America at \$3-\$6 per month with live sports, theatrical window for Warner movies”, Variety, May 26, 2021.
7. Tom Grater, “How Brazilian TV giant Globo is planning to compete with Netflix & Amazon in the streaming war”, Deadline, January 19, 2021.
8. Gaurav Laghate, “Disney+Hotstar FY21 net loss widens to Rs 600.8 crore; income up 5%,” Economic Times, October 27, 2021.
9. iQIYI, “iQIYI announces first quarter 2020 financial results”, press release, May 18, 2020.
10. Pioneer Consulting APAC Insights, “What SVOD players in southeast Asia can learn from China”, February 17, 2020.
11. Nikki Sun, “Alibaba, Baidu and Tencent learn Netflix lessons in content fight”, Nikkei, June 1, 2021.
12. Jeff Loucks, Mark Casey and Craig Wigginton, “Ad-supported video: Will the United States follow Asia’s lead?”, Deloitte Insights, December 9, 2019. 德勤《2021年数字媒体趋势》调研报告发现，付费流媒体视频服务的流失率（包括取消和同时增减服务的用户）在美国已稳定在34%左右。
13. Ibid (Ad-supported video).
14. Netflix已经宣布为肯尼亚的用户提供免费服务方案，让用户体验其服务，包括提供可免费观看的内容库，其目的是为了鼓励用户升级到付费订阅层级。Netflix, “Netflix launches free plan in Kenya”, September 20, 2021.

## 关于作者

**Chris Arkenberg | United States | carkenberg@deloitte.com**

Chris Arkenberg is a research manager with Deloitte's Center for Technology, Media & Telecommunications. He has dedicated his career to exploring how people and organizations interact with transformational technologies.

**Paul Lee | United Kingdom | paullee@deloitte.co.uk**

Paul Lee is a UK partner and the global head of research for the technology, media, and telecommunications (TMT) industry at Deloitte. In addition to running the TMT research team globally, Lee manages the industry research team for Deloitte UK.

**Andrew Evans | United Kingdom | aevans@deloitte.co.uk**

Andrew Evans is the United Kingdom's Media & Entertainment audit leader and sits on the TME Executive. He has over 20 years' experience working with television, broadcasters, music, licensing, and gaming companies both in the United Kingdom and globally.

**Kevin Westcott | United States | kewestcott@deloitte.com**

Kevin Westcott, vice chairman, is the leader of Deloitte's US Technology, Media & Telecommunications (TMT) practice and the global Telecommunications, Media & Entertainment (TME) practice. His industry experience spans film, television, home entertainment, broadcasting, over-the-top, publishing, licensing, and games.

## 致谢

The authors would like to thank the following individuals for their contributions to this chapter: **Jana Arbanas, Sophie Beerlage, Ines Blanco, Ankit Dhameja, Concha Iglesias, Antonio Lazaro-Carrasco, Danny Ledger, Javier Moncada, and Jan-Piet Nelissen.**

## 关于德勤科技、传媒和电信行业中心

德勤科技、传媒和电信行业 (TMT) 中心专注于研究并发表洞察, 以帮助企业领导者清晰了解其业务选择。在新技术和新趋势背景下, 本中心的研究将协助企业高管简化复杂的业务问题, 并提出明智策略, 提升企业长久竞争优势并赢得商业胜利。本中心将作为值得信赖的顾问, 帮助高管更好地识别风险, 获悉商业回报, 赢取关键机遇, 从而在快速变化的TMT环境中解决棘手挑战。

### 联系我们

了解有关科技、传媒和电信行业中心的更多信息并获取最新研究和洞察报告, 请访问 [www.deloitte.com/us/tmtcenter](http://www.deloitte.com/us/tmtcenter)。

### 订阅

如您想接收TMT行业电子邮件, 请访问<https://my.deloitte.com/subscriptions.html>, 选择您感兴趣的领域进行订阅。

### 关注我们

敬请关注 [@DeloitteTMT](https://twitter.com/DeloitteTMT)。

德勤科技、传媒和电信行业汇聚了全球最顶级的行业专家, 组成全球最大的专业团队之一, 协助各类形态和规模的企业在数字化时代蓬勃发展, 成就辉煌。德勤科技、传媒和电信行业专家致力于为企业丰富的定制化服务, 帮助他们顺应变革趋势, 抢占行业先机, 所服务的客户遍布全球, 覆盖全价值链。敬请联系作者或访问[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com), 了解更多信息。

# Deloitte. Insights

敬请登陆 [www.deloitte.com/insights](http://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, Preetha Devan, Prodyut Ranjan Borah, Rupesh Bhat, Arpan Kumar Saha, Ribhu Ranjan, Emma Downey, Nairita Gangopadhyay, Blythe Hurley, and Aparna Prusty

**创意：** Jaime Austin, Sylvia Yoon Chang, Govindh Raj, Sanaa Saifi, and Rishwa Amarnath

**推广：** Maria Martin Cirujano

**封面设计：** Jaime Austin

## 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。请参阅 [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) 了解更多信息。

## 关于本刊物

本通讯中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构 (统称为“德勤组织”) 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。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何 (明示或暗示) 陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司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。

CQ-035SC-21

© 2021。欲了解更多信息, 请联系德勤全球。