

用户分层：流媒体服务提供商寻求盈利能力提升

2024年，流媒体服务商预计将对优质内容收取更高费用，通过延长订阅时间来解决用户流失问题，并采用分层定价来满足不同用户的需求。

许多传媒和娱乐 (M&E) 公司面临转型。付费电视的订阅量不断下滑，收入也随之减少了数十亿美元。¹许多传媒和娱乐公司推出流媒体视频服务以取代付费电视，但大多数情况下无利可图。²这一情况很快将改变。无论消费者是想跳过广告并观看最好的体育联赛和流行大片，还是想低价跳过广告并回看上周的精彩片段和去年的电视剧集，流媒体服务商试图提供更多选择，以满足每个用户的预算需求。市场各有不同，但美国流媒体服务商的行为可能预示着流媒体将出海拓展市场的大规模趋势。

德勤预计，到2024年，美国头部流媒体服务商提供的订阅视频点播 (SVOD) 用户层级总数将增加一倍以上：从2023年的平均4个选项（部分服务商提供7个）增至8个（部分服务商提供更多）。³预计这些选项将涵盖广告、无广告、观看所有内容、观看有限内容、包月和包年合同以及捆绑服务等组合，还有可能出现新的创新形式（如忠诚度计划）。每个人是否都能找到合适的选择，是否有助于流媒体的发展，是否会减少用户流失？还是会像一家拥有多达15页菜单的餐馆一样……选择过多，令消费者难以抉择？

颠覆改变了游戏规则

流媒体已今非昔比。随着流媒体模式从订阅用户增长转向提升盈利能力，越来越多的制片厂开始重新制定有利于自己的规则。拥有流媒体视频服务的传媒和娱乐公司考虑对优质内容收取额外费用、重新签订合同，并向观众投放更多广告——为广告商提供更多广告价值。此等变化可能迫使订阅用户重新洗牌，与流媒体服务商和制片厂建立更长久的利益关系。

数字颠覆者三措并举：1) 满足长期未得到满足的市场需求；2) 利用技术，低成本扩大服务范围；3) 改变行业经济状况以取得优势。首批订阅视频点播颠覆者便做到了上述三点，从而取代了有线电视和卫星电视，为服务提供商、电视网络和制片厂带来丰厚盈利。⁴如此一来，不仅改变了流媒体的发行模式，还颠覆了整个电视和电影的商业模式。

流媒体的发行模式可能需要时间来见证其影响力。流媒体服务一经推出，电视网络和制片厂除了既定节目和电影盈利发行渠道（网络电视、影院、付费电视、DVD等实体媒介），如今又多了一个互联网流媒体服务渠道。高利润的媒体和娱乐引擎似乎比以往任何时候都发展得更好。

步入发展阵痛期。

随着第一波流媒体抢占了大量市场份额，付费电视的收视率持续下滑。⁵依赖付费电视收入的制片厂在业务模式方面备受压力。各制片厂陆续推出流媒体视频产品，并作出了如下策略假设：

- 订阅用户增长比初始收入更重要。
- 订阅专供模式是最好的选择，或许也是唯一的选择。
- 只要斥资丰富视频内容，消费者就会保留订阅服务。
- 付费电视方面减少的收入足以支撑丰富流媒体内容、提升发行技能和加大营销力度所需的投资。
- 新冠疫情期间，观众的居家时间陡增，因此传媒和娱乐公司需趁着“淘金热”加速推出流媒体。

上述假设大多不成立。订阅用户的增长至关重要，但这很可能刺激服务商降低价格并加大内容支出，以获取并留住随时可能取消订阅的用户。内容成本不断攀升、流失率较高、订阅价格低下、广告收入不足，这些因素叠加造成了25-30%的亏损——与付费电视+25-35%的利润如出一辙。⁶投资者给予传媒和娱乐流媒体服务商扭转局面的时间和资金不多。初期的颠覆、新冠疫情的压力以及战略决策使得许多流媒体视频服务无利可图。⁷

就在媒体记者报道“流媒体之战”的同时，另一场变革也在进行中。如今，年轻一代将更多娱乐时间花在更多社交和互动娱乐形式上。对于千禧一代和Z世代而言，电视和电影不再是主要的媒体形式。这些群体同样倾向于观看具有高度针对性的用户生成内容（UGC），以及参与通常包含社交体验的沉浸式互动视频游戏。⁸他们仍然会订阅流媒体视频，但当视频内容索然无味时，就会发生用户流失。这推高了流媒体服务商的成本，而留住用户的唯一砝码就是热播节目和经典老片目录。

不仅电影和电视的商业模式已遭打破，娱乐偏好也在不断演变，用户渴望更多社交、互动和沉浸式体验。⁹在追求盈利的过程中，传媒和娱乐公司应设法让尽可能多的人能够负担影视观看付费成本，以免用户转变娱乐偏好。

流媒体服务商不可能重现付费电视的丰厚利润，但仍有提升空间

Machiavelli曾说，有时最不坏的选择就是最好的选择。传媒和娱乐公司无法重建付费电视网络，但可以调整流媒体模式以提高利润。他们已采取了一些措施，根据观众的内容偏好和预算提供差异化的流媒体服务。目前，传媒和娱乐公司进一步提供用户分层服务，让更多家庭成为订阅用户，为其提供优质内容定价和提前观看新片的机会，并签订合同提高用户留存率。

增加订阅层级可为流媒体服务商带来更多制胜机会

大多数知名的流媒体服务商均推出了两种订阅层级服务：一种是高级订阅服务，价格昂贵，但无广告，另一种价格较低，但不减少广告。¹⁰但是，流媒体服务商还可以通过更多方式吸引观众，比如满足观众对优质内容的需求，或者满足观众对低价格、基础服务的需求。

在德勤对美国订阅用户选择的联合分析中，超过40%的受访者愿意为包含捆绑内容（如体育直播或视频游戏）在内的高级服务支付更多费用——即使订阅服务中包含广告。¹¹内容许可及内容制作成本高昂，因此额外收费的能力可能是每用户平均收入（ARPU）盈亏的关键。

其次，德勤调查发现，订阅用户希望流媒体服务商提高每小时的广告加载率，但略降低订阅价格。实际上，当竞争对手有类似产品广告且广告加载率较低，或者同一个广告重复播放三次时，订阅用户可能并不愿意观看14分钟的广告。但这一原则适用于消费者：订阅用户更关心订阅费用，而非广告加载率。

虽然定向广告（无论优劣）越来越多，但流媒体服务商应提升广告渠道对广告商和广告代理公司的价值。同时，流媒体服务商亦应努力创新广告内容，吸引消费者；提升广告创意，运用流行趋势和表情包，并充分发挥社交媒体网络红人和内容创作者的作用。流媒体服务商还可以尝试在节目开始前播放预滚动广告。如果流媒体服务商能在这些因素之间找到适当的平衡点，并为广告商提供更大价值，就有可能产生可观的利润。

为最佳内容设置窗口、提高价格

德勤分析还体现了流媒体服务商的市场定价能力（或者说缺乏定价能力）。一流品牌定价19.99美元，并获得约15%的市场份额。而占据相同市场份额的弱势品牌仅能定价8.99美元。最弱势的品牌即便定价5.99美元，也只能占据约13%的市场份额。小众品牌缺乏定价能力，不利于其每用户平均收入，盈利难度大。事实上，定价能力低的品牌需想法设法从每个订阅用户身上至少赚取几美分的利润，或者考虑退出直接面向消费者（DTC）的业务。

品牌偏好往往是市场保有量和优质内容的结果。品牌的定价能力使其能够尝试采用分层定价，同时有可能发现其最佳内容的相对价值。过去，有线电视将一些优质内容以付费节目的形式提供，比如观看独家拳击赛事需要额外支付65美元。直播和预约观看比实时收看价格更高。最新的电影和连续剧可以为不同的订阅用户层级重新引入窗口体系，允许高级会员及时观看，低级会员延迟观看。

德勤进一步预测，流媒体服务商即将为两类观众保留综艺、体育、电影和游戏等优质内容：一种是选择高价订阅的高级用户，另一种是年费订阅的中级用户。低级用户和非订阅用户需要支付一定费用才能观看优质电影、电视节目、连续剧、游戏和体育赛事，或者等待30天后进入转免片单。

通过捆绑服务和长期订阅减少用户流失

便捷的取消服务会加快部分消费者“流失”的速度，也就是说，用户会注册一项服务，随后再取消。如今，观众只需投入最少的时间和金钱就能在流媒体观看优质内容。订阅用户可以在几天内一口气看完一两档节目，然后随意取消。对大多数流媒体服务商而言，可能需要几个月的订阅收入才能收回节目购入成本。¹²

未来一年里，部分流媒体服务商或将引入更多取消限制措施。流媒体服务商或提供捆绑服务，以较低的总价将多种订阅视频点播服务或其他流媒体服务捆绑出售，并提供为期六个月或一年的订阅服务。部分服务商或与提供移动和数据计划的电信公司展开密切合作。此举最初可能令一些用户却步，比如为追求内容而频繁流失的用户。但分摊成本的低价层级和捆绑服务便于更多人维持订阅，也更易于流媒体服务商维持收入。

小结

流媒体之战刚打响几年，许多倚重直接面向消费者模式的制片厂似乎意识到流媒体对其行业的颠覆力度，以及流媒体服务商的盈利困局。曾有人说，历史不会完全重演，但往往会押韵。2024年，媒体和娱乐公司或将重新采用部分机制和商业模式，在流媒体革命之前实现高利润。因此，业界有望尝试改写新的游戏规则，使之更有利于自身业务。

许多流媒体服务商为追求订阅用户增长入不敷出，但目前盈利促使其继续向前。流媒体服务商正在努力学习如何通过用户分层战略从每一位观众身上赚钱，为优质用户和“羊毛党”提供选择。对于喜欢“打了就跑”的消费者，流媒体服务商可能需要对优质内容收取更高费用。电视和电影制片厂的主要业务是制作优质内容，或者说内容质量至少高于社交用户生成内容。他们很可能对优质内容要价更高。

多数制片厂和流媒体服务商倾向于合并或重新捆绑产品，以便消费者轻松找到想要的所有内容并付费观看。其余公司可能会将更多内容授权给其他渠道，或者退出直接面向消费者业务，成为内容经销商，只生产内容并销售给任何愿意付费的渠道。部分内容可能包含溢价，预计将有更多内容与其他提供商联合，摆脱独家内容的成本负担。

盈利与否还取决于降低成本和减少用户流失，但如果不对内容进行合理收费，流媒体服务商将难以实现盈利。收取更高的费用可能会在初期减少用户数量，但也可能带来更多有价值的用户。无论如何，服务商都应努力实现合理且有利可图的每用户平均收入，或考虑退出直接面向消费者业务。归根结底，盈利才是王道：推出引人入胜的内容。流媒体服务商可能需要推出更多内容、投放优质广告，以及与游戏和社交媒体确定协同行动新方式。但是，相较于一味为追求用户增长提供债务融资，提高每用户平均收入和降低运营成本或许更有助于充实金库。

作者

Jeff Loucks

United States

Chris Arkenberg

United States

Kevin Westcott

United States

Jana Arbanas

United States

尾注

1. Brad Adgate, "[With cord-cutting, cable TV industry is facing financial challenges](#)," Forbes, October 10, 2023.
2. Peter Kafka and Rani Molla, "[The streaming boom is over](#)," Vox, January 5, 2023.
3. 2023年10月, 德勤对美国七大流媒体视频提供商提供的各种订阅选项进行了评估。
4. Martina Danesi, "[Disruptive innovation in the video streaming industry: the case of Netflix](#)," Oxford Brookes University, October 2021.
5. Ibid Brad Adgate.
6. [One Clear Casualty of the Streaming Wars: Profit | by Doug Shapiro | Medium](#)
7. [SVOD Subscriptions and Business Models | Deloitte US](#)
8. Kevin Westcott et al, "[2023 Digital media trends: Immersed and connected](#)," Deloitte Insights, April 14, 2023.
9. [SVOD Subscriptions and Business Models | Deloitte US](#)
10. Ibid Deloitte.
11. 2022年秋季, 德勤对2,328个使用付费流媒体视频服务的家庭进行了调查。受访消费者要么是家庭订阅服务的决定者, 要么对家庭订阅决策有着重要影响。我们向受访者询问了有关其家庭流媒体服务的问题, 及其对流媒体视频内容的偏好。我们还要求受访者从一系列流媒体服务选项中进行选择。然后使用联合方法对结果进行分析。
12. Chris Arkenberg, et al. "[As the world churns: The streaming wars go global](#)," Deloitte Insights, December 1, 2021.

致谢

Cover image by: **Manya Kuzemchenko**