突围“囚徒困境”，爱奇艺变阵进行时（四）

基岩研究院 推出“新经济系列研究”专题，透视新经济领域的水下冰山，本系列我们聚焦中概股企业，从资本的角度提供观察和解读。

文 | Amy

承接上篇，接下来我们将探讨，时间进入 2019 年，爱奇艺在维持整体战略不变的情况下，在具体的战术打法上有哪些新的突破？它的“苹果园生态”要如何加大协同，从“一超多弱”走向“一超多强”？

战争还远未结束

2019 年一季度，爱奇艺通过独家推出《独家记忆》、《皓镧传》、《黄金瞳》、《爱上北斗星男友》、《招摇》等优质原创剧集，展现出极强实力，多部剧集连续登上猫眼、云合数据、骨朵网络剧榜等多榜单榜首。

在一季度排名前十的版权剧中，爱奇艺也播出了《都挺好》、《知否》、《逆流而上的你》、《芝麻胡同》、《小女花不弃》等多部剧集，成为覆盖最多版权剧的视频平台。此外《青春的花路》、《我是唱作人》等独家综艺节目相继热播。

这样的战绩带来了付费用户的持续增长。2019 年一季度报显示，爱奇艺订阅用户总数为 9680 万，环比增长 11%。显然，尽管长视频领域的战争还远未结束，但在剧集、综艺等主要内容品类，爱奇艺已经形成了较为完整的产业生态和体系化、可复制的方法论。

爱奇艺在内容领域持续加码。在 5 月 9 日举办的悦享会上，王晓晖表示，2019 年爱奇艺的内容投入保持两位数增长，超过 200 亿。与此同时，随着视频平台在新内容生态中话语权的确立，通过明星限薪、介入艺人经纪等多种方式，以爱奇艺为代表的视频平台正在推动内容成本的有效降低。

通过《偶像练习生》、《演员的品格》等选秀类综艺，并与刘天池工作室合作推出“天鹅计划”，爱奇艺进一步扶持和培养了属于自己的新艺人，介入到更前端的艺人经纪中。实际上，这样的“介入”正在成为主流玩家的标配。

“过去七八年版权采购成本的快速上升是严重的方向性问题，但从去年开始，从采购到自制内容的成本开始逐渐下降，这对我们来说是一件好事。”龚宇表示。此前他曾透露，成本已经从最高的 1500 万一集回落到 800 万以下。

单集成本的不断下降和内容投入的继续提高，本质上是探索如何以更合理和高效的成本配比进一步构建平台的内容护城河，这种调整包括了自制和采购的比例分配，在爱奇艺 200 亿的内容投入中，自制内容的数量超过了 100 部，实现了三位数的增长。

但在视频平台头部剧集、综艺不断趋同甚至频繁出现同题竞争的情况下，现阶段的爱奇艺有必要也开始有精力和资源开辟新的内容方向。

“长视频的流量支撑点就是剧集、动画、综艺和电影四大品类。我们在 2014 年提出网络大电影概念解决了中尾部电影的问题，现在缺的是头部电影，而头部电影就是院线电影，我们现在终于腾出了精力和资源，可以来冲击一下院线电影。”龚宇说。

5 月 10 日，爱奇艺影业总裁亚宁在爱奇艺世界·大会电影论坛上正式公布了“爱奇艺原创电影计划”：以爱奇艺独家投资、联合制作、院线发行等合作方式与制片方、院线展开合作。

具体细节上，爱奇艺将会以 2000-5000 万的规模对电影进行独家投资，并将院线分账比例进一步提升至 60%，同时保留院线与网络间的窗口期，并在院线放映期配以一定的平台宣传资源。

龚宇相信，以“院线+网络”为标准的新票房算法将会逐步影响内容创作端，推动更多新类型方向的出现。在电影论坛上，爱奇艺公布了六部原创影片，分别为《追钱逗爱熊仁镇》、《萝莉大叔》、《非常死刑犯》、《发热的春天》、《一号坦克》和《分手合约 2》，

涵盖了喜剧、爱情、犯罪、灾难、战争、剧情等多种题材。

从 2014 年开始，无论是第一个爆款网综《奇葩说》的推出，还是第一个超级付费网剧《盗墓笔记》的上线和对网络大电影商业模式和内容标准的定义，爱奇艺一直通过内容和技术创新发现新的行业机会。龚宇表示，爱奇艺将继续“靠创新找到新的机会，去做更加健康的生态，去让合作伙伴共赢”。

“苹果园生态”变换打法

5G 商用正带来硬件终端的新想象空间，快手、抖音、B 站等新视频平台也在持续争夺用户的时间，整体文娱生态的竞争仍在进行中。踩在自身发展、技术变革和行业混战的三重节点上，面对突破增长瓶颈、提升变现能力和抵抗外部竞争的多重需求，爱奇艺对于新战线的开辟不仅仅是超越内容维度的，甚至是超越传统长视频平台维度的。

2019 爱奇艺世界·大会上，龚宇第一次整体公布了爱奇艺的产品品牌矩阵，包括了 21 个应用服务产品。新产品品牌不局限于长视频领域，而是覆盖了多个内容品类和多种娱乐需求。

在具有转折点意味的 2019 年，新战线的开拓影响着爱奇艺在当前竞争中的位置，也预示着爱奇艺最终能够成为一家什么样的公司。

现场，龚宇从硬件和人群两个维度介绍了爱奇艺目前的产品矩阵。除了爱奇艺系列产品在手机、pad 等移动终端的呈现，针对不断新增的智能电视屏幕，爱奇艺合作推出银河奇异果，而面向巨大的存量电视屏，爱奇艺还拥有投屏 app 和硬件产品电视果。此外，爱奇艺在 VR 设备和内容研发上持续投入，龚宇表示，5G 所拥有的大带宽和低延时的特点将会进一步解决目前 VR 面临的各种问题，商用 5G 的推广将会帮助 VR 再次成为市场热点。

针对不同年龄段、不同内容和消费需求的细分受众，爱奇艺公布了包括奇巴布、叭哒、泡泡、爱奇艺极速版、爱奇艺体育、姜饼、好多视频、爱奇艺文学、爱奇艺商场、爱奇艺漫画、爱奇艺票务、爱奇艺知识、奇秀等在内的一系列独立产品。

值得注意的是，龚宇特别提到，爱奇艺在不久前上线了爱奇艺极速版，目前的 DAU 已经超过了 500 万。这个以人工智能分发为基础，长短视频结合的信息流产品是目前最接近于爱奇艺内容智能分发思路的产品。“爱奇艺极速版是我们的一个实验性产品，希望未来能够依靠人工智能技术，5 年之内实现 99%甚至更高比例的情况下，你想的内容就会摆在你的面前。”

过去一年，爱奇艺的“苹果园生态”得到了持续的完善。这其中不仅包括各部分内部协同效应的不断强化，也包括各组成部分自身边界的拓展。比如，龚宇介绍，爱奇艺票务已经由单一电影票向更多演出票务拓展，爱奇艺主导的游戏《花千骨》的流水已经突破 15 亿，并通过对天象互动等公司的收购进一步补充在游戏领域的能力。

但是，包括文学、动漫、知识、短视频等在内，在爱奇艺的“线上迪士尼”故事中，IP 在多个产品实现多元收入的一个前提是，独立 APP 能够拥有一定的自流量和商业转化能力。此前，新产品在爱奇艺整体策略中更多以附属和服务形式出现，文学、动漫、轻小说作为 IP 源头，泡泡社区则承担着提高爱奇艺 APP 活跃度和用户粘性的作用。

爱奇艺的模式更多是把一个“超级 APP”中拥有不同需求的部分硬核用户转移到独立的 APP 中运营，而非将新产品看做一个独立的品牌。“但后来发现天花板太低了，DAU 向上升太难了。”龚宇说。

在未来，爱奇艺会以独立 APP 和附属 APP 的运作模式继续推进产品品牌矩阵。龚宇表示：“不再是超级 APP 的附属，而是真正成为独立产品，并希望能够变成那个行业的主流应用之一，原来没有这个目标，这是最大的变化。”

“跑马圈地的时代过去了，每一个缝隙都要争，才能持续增长。”龚宇说。