

# 基于蓝海战略的国内视频网站商业模式策略研究

——以“爱奇艺”为例

李夏冰, 毕博欣, 范文静\*

北京印刷学院, 北京

收稿日期: 2022年3月29日; 录用日期: 2022年4月21日; 发布日期: 2022年4月28日

## 摘要

视频网站作为视频信息的重要传播方式已经成为人们生活中难以或缺的一部分, 目前国内视频网站数量众多, 竞争激烈, 但大部分却长期处于亏损状态。本文从国内视频网站商业模式的“红海”现状出发, 以视频网站爱奇艺为个案研究对象, 运用蓝海战略的“剔除 - 减少 - 增加 - 创造”坐标格来分析爱奇艺的商业模式, 从而更加深入地研究国内视频网站的商业模式, 在此基础上分析国内视频网站在商业模式上发展的困境与问题, 运用蓝海战略的六项原则探索国内视频网站未来如何完善商业模式的新对策, 如重建市场边界、注重全局而非数字等, 期望得出具有借鉴意义的启示。

## 关键词

爱奇艺, 蓝海, 视频网站, 商业模式

# Research on Business Model Strategy of Domestic Video Websites Based on Blue Ocean Strategy

—A Case Study of iQiYi

Xiabing Li, Boxin Bi, Wenjing Fan\*

Beijing Institute of Graphic Communication, Beijing

Received: Mar. 29<sup>th</sup>, 2022; accepted: Apr. 21<sup>st</sup>, 2022; published: Apr. 28<sup>th</sup>, 2022

\*通讯作者。

## Abstract

As an important means of video information dissemination, video websites have become a difficult or missing part of people's life. At present, there are a large number of domestic video websites with fierce competition, but most of them are in a state of loss for a long time. Starting from the current situation of the "Red Ocean" of the business model of domestic video websites, taking iQiYi as the case study object, this paper used the "elimination-reduction-increase-creation" coordinate lattice of blue ocean strategy to analyze iQiYi's business model, so as to further study the business model of domestic video websites. On this basis, the paper analyzed the difficulties and problems of the development of domestic video websites in the business model. Using the six principles of blue ocean strategy, the paper explored new countermeasures on how to improve the business model of domestic video websites in the future, such as rebuilding the market boundary, paying attention to the overall situation rather than numbers, etc. It is expected to draw enlightenment with reference significance.

## Keywords

iQiYi, Blue Ocean, Video Website, Business Model

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

2005年,欧洲工商管理学院的金伟灿和莫博涅教授在研究企业战略选择过程中提出蓝海战略。蓝海代表着亟待开发的市场空间,代表着创造新需求,代表着高利润增长的机会,在蓝海中,竞争无从谈起,因为游戏的规则还未制定[1]。当下互联网时代的到来使我们的日常生活更加丰富,智能手机的广泛应用让视频成为了人们日常生活中十分重要的信息传播方式,视频网站作为可以让互联网用户在线流畅发布、浏览和分享视频作品的网络媒体[2],正在向其蓝海领域不断探索。然而,在视频网站企业里,众多视频网站始终为未盈利状态,且在近三年来的损失不断扩大。放眼视频网站的长足发展,依靠资本抢占市场并非长久之计,一个好的商业模式才是视频网站可持续发展的重要保证[3],由于商业模式包含因素众多,这就要求企业需要更加周全地考虑问题,尽可能地建立合适的商业模式,可以说探索并创新出良好的商业模式才是视频网站可持续发展的必由之路。

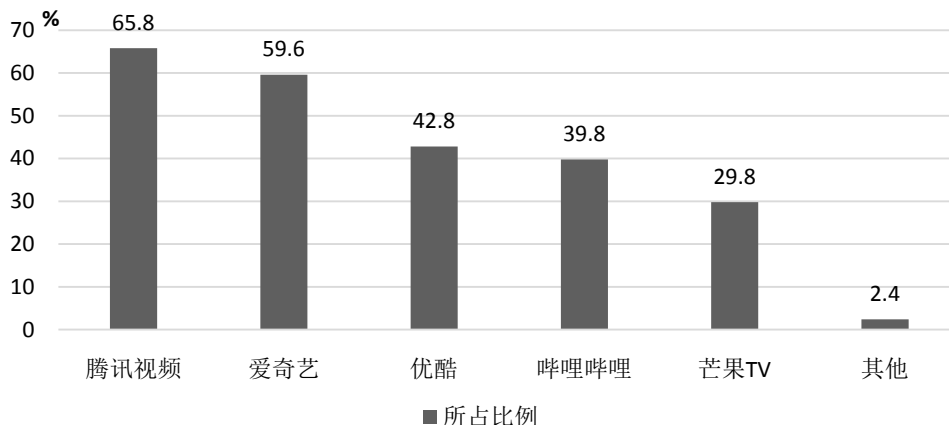
## 2. 国内视频网站商业模式的“红海”现状

红海是和蓝海相对应的概念,红海中每个产业的界限已被划定并为人们所接受,竞争的规则也已为人所知。但随着市场空间越来越拥挤,利润和增长的前途也就越来越黯淡,产品成了货品,残酷的竞争也让红海变得越发鲜血淋漓。提出者金伟灿和莫博涅教授认为市场由“蓝海”和“红海”两种海域组成,红海,则代表现今存在的所有产业,这是我们已知的市场空间[1]。

### 2.1. 市场背景

国内网络视频企业经历了多次洗牌与竞争,当前占据市场的网络视频企业主要为爱奇艺、腾讯视频、优酷、芒果TV、哔哩哔哩等(见图1),各大视频类企业以电影、电视剧、综艺等为核心进行细分内容,

进行专业生产运营，逐步形成其平台服务。目前，在多种移动设备迅速普及的情况下，多种类型终端技术平台如智能手机端、PC端、Web端已经完全实现，“多屏合一”的现象在国内网络视频中已逐渐普及[4]。近年来视频网站也更加注重用户定位，对不同黏性的用户群体采用不同的服务模式，与此同时各大网站相继以IP为中心，通过整合平台内部与外部资源实现内外联动，不断向游戏、电竞、直播等泛娱乐化产品拓展业务。



数据来源：艾媒数据中心

Figure 1. Video viewing channels of Chinese Internet users in 2021

图 1. 2021 年中国网民观看视频渠道

## 2.2. 营收模式

国内视频网站的营业模式主要依靠广告收入和会员收入，其中最大的来源是广告收入。

广告业务主要包括品牌类广告和效果类广告。目前，视频网站的广告业务类型不再是单一的片头插入，不仅与视频内容相融合，以降低违和感的同时提升用户的接受程度，还会通过广告形式的增加扩大触达用户的范围，如在浏览主页时的信息流广告、播出页面的信息流广告等方式。会员业务主要为包月会员和点播会员，视频网站会为VIP会员提供跳过广告、差异排播、免费点播、免费片库、高清画质的服务，除此之外还会为VIP会员提供一些特权活动。在费用方面，用户可以以连续包月或者以季度、半年、年为单位来购买。

## 2.3. 业务系统

视频网站最重要的业务系统则是内容分发，其内容来源主要为购买版权和自制内容。其中，绝大部分视频内容是采购而来，或来源于第三方公司，还会引进国外热门资源，近年来各大平台多采用独播策略，即购买独家版权的策略。但由于大规模的版权竞争使得视频网站行业出现疲软，且高昂的版权费用成为企业常年亏损的重要因素，各平台开始打造自制内容，通过组建自己的团队，推出一系列自制剧、自制综艺等。

## 3. 运用“剔除 - 减少 - 增加 - 创造”坐标格分析“爱奇艺”的商业模式

爱奇艺于2010年由龚宇创立，是一家正版高清视频网站企业，同年被百度收购，自成立以来，爱奇艺一直致力于打造涵盖多种类型正版视频内容库，并逐步形成了其商业模式。总体来说，爱奇艺曾提出了“苹果树”的商业模式，“苹果”即爱奇艺的业务类型，“苹果树”即众多业务的集合体，通过资源和技术搭建平台，最大程度上发挥其生态链的价值，如今爱奇艺正在完成从“苹果树”到“苹果园”的

协同进化。除此之外，爱奇艺推出了“一鱼多吃”的新战略，指爱奇艺想要建立更成熟的商业格局，包括在文学出版发行、广告、会员、游戏和电商等各个方面，而这一策略也会推动商业格局内各方面的产业更加细致地分类，占据各类市场份额，促进该企业正向发展。

爱奇艺是国内视频网站中发展比较好的企业，目前该企业在视频网站发展的蓝海领域不断探索，其商业模式在具有其特殊性的基础上更具有普适性，其中通过对爱奇艺商业模式的研究，可以进一步发掘视频网站商业模式的发展现状，揭示当前国内视频网站面临的困境与问题。在蓝海战略的分析工具中，“剔除 - 减少 - 增加 - 创造”坐标格是开创蓝海的关键，下面将运用蓝海战略中“剔除 - 减少 - 增加 - 创造”坐标格分析爱奇艺的商业模式。

### 3.1. 剔除

爱奇艺专业内容业务群(PCG)总裁兼首席内容官王晓晖在面对当下视频网站的发展现状时认为爱奇艺在未来的内容建设上应该有一些事情要放弃，他称之为“四个放弃”：放弃单纯迎合向的内容，放弃悬浮向的内容，放弃明显赔钱的内容，放弃没有创新的内容。根据王晓晖介绍，在过去的内容建设上，特别小的垂类是有市场和较为可观的利润的，但是现在由于机会成本过高，未来爱奇艺将去研发更多受众更广泛、题材更创新的 A+级和 S 级内容。当前视频网站已经进入升级换代的平台，被行业认为理所应当要剔除的部分需要放弃，只有这样才能更好的迎接下一个增长点。

### 3.2. 减少

爱奇艺近年来逐步减少版权剧，爱奇艺认为市场上的价格泡沫一直存在，但版权剧未来会越来越来少，无论从社会效益还是经济效益出发减少版权剧都对未来发展更加有利。爱奇艺认为出现这种情况的原因有很多，一是由于版权剧所需要的成本更高，但其价值与价格相背离。二是版权剧买的只是一个有固定播放期限的新媒体长租权，并没有其它权益，在大多数情况下投入与产出之间将会出现失衡。三是广告招商难，由于版权剧的档期要跟播电视台，不确定性非常大，无法按照正常的一个约定期限进行广告招商。最后是单从供应量的结构上来说，版权剧的数量也是远远不够的。

### 3.3. 增加

针对新媒体时代的分众化趋向，爱奇艺注重长尾理论的应用，通过创新提供差异化内容[5]。例如开设全新板块“迷雾剧场”，通过“短剧集” + “类型化”的差异定位，吸引了大量悬疑剧粉丝。除此之外，爱奇艺坚持更为开放型的合作模式，积极与来自全社会的优质团队联动，例如与米未传媒、欢瑞世纪、正午阳光等多家公司积极合作。不仅如此，爱奇艺成立了爱奇艺创新实验室，在科技创新的驱动下，爱奇艺研发了多项创新应用与产品，不断加强大数据和人工智能技术的应用。在爱奇艺独播剧《爱情公寓 5》中，利用了数字网络技术实现长视频与观众互动播放，观众通过在屏幕进行选择，从而控制视频内容的发展走向，实现了视频与观众的有效互动，增添了趣味性，提升了用户的观看体验。

爱奇艺 CEO 龚宇曾提出过，爱奇艺要建造生态圈，来连接文学、商城还有漫画和轻小说等等，通过 IP 将服务连接到内容，形成上述这种商业模式。近几年来，爱奇艺以 IP 为中心的“一鱼多吃”优势正在逐步加强，这一方面主要包含的有在线游戏、在线直播、电商、IP 授权以及网文等多种形式的变现模式，爱奇艺努力通过内容运营从而实现更高的营收。

### 3.4. 创造

分账模式是一种媒体分账合作的模式，在有基本雏形的基础上，2016年5月，爱奇艺公布网剧付费分账模式，是目前占据主要市场的视频网站中首先提出该模式的企业。爱奇艺网络大电影合作分成模式

分为：内容分成、营销分成、广告分成三大类。内容分成主要依据付费点播量；营销分成则是针对平台独播 A、B 类影片的营销推广分成；广告分成是影片付费转免后，内容方获得的广告分成[5]。从商业逻辑上、支持年轻团队上、尝试多样性创新上，爱奇艺主张鼓励分账剧，由于分账剧类型更多，靠故事取胜，不靠大演员，所以在这一方面对于年轻的团队，年轻的公司和年轻的创作人员而言，是大的机会。

表 1 通过整理更加直观的展现了爱奇艺商业模式转型的四步坐标格。

**Table 1.** Four steps of iQiYi's business model transformation

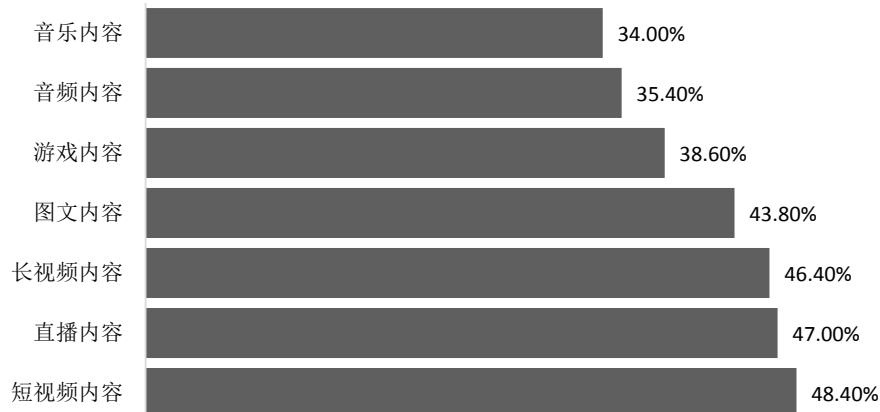
**表 1.** 爱奇艺商业模式转型的四步坐标格

剔除	增加
单纯迎合向的内容 悬浮向的内容 明显赔钱的内容 没有创新的内容	差异化内容 开放性合作 数字新技术 延长产业链
减少	创造
版权内容	网剧分账模式

#### 4. 视频网站商业模式的困境与问题

视频网站行业虽然规模持续扩大，但多年来全行业几乎均持续亏损，其最主要的原因是以广告和会员为主的营收不足以抵消过高的版权成本，同时各类成本、市场营销等费用也不断增长。可见，视频网站在发展中面临了许多共同问题，通过将爱奇艺的商业模式放入其行业中对比和总结，可以提出出以下几点困境与问题。

##### 4.1. 市场竞争激烈



数据来源：艾瑞数据

**Figure 2.** Content forms that Chinese consumers have been exposed to in the past in 2020)

**图 2.** 2020 年中国消费者过去接触过的内容形式情况

由于数字互联网技术的普及，越来越多的投资者、制造商投入到网络视频之中，在市场的的作用下，网络视频面临着十分残酷的竞争，无论是长视频网站的转型升级，还是新兴短视频和直播产业不断抢占市场，国内网络视频之间的竞争日趋激烈，长视频平台与短视频平台、直播平台、弹幕平台之间产生了持久的相持关系[6] (见图 2)，不断瓜分市场。虽然以长视频为主要内容的视频网站如爱奇艺、腾讯、优

酷持续占据一定的市场份额，但同时大量短视频平台还处于开发和发展的蓝海，比如快手、抖音等，从长远来看，短视频平台凭借自身优势必将作出更多新的尝试。由于视频网站的激烈竞争，各大平台内部结构也经历了许多次动荡，如何留住人才，有效的扩大规模，在竞争中实现可持续发展，是视频网站在重建商业模式的过程中值得思考的问题。

#### 4.2. 侵权行为众多

当前视频网站行业盗版和侵权行为众多，盗版内容屡禁不止。首先，虽然用户的付费意识和版权意识已经在不断提高，然而，用户付费习惯尚未完全形成，版权意识较为淡薄。第二，一些不良商家为了牟取私利，不断向用户提供盗版内容，并出现了许多非法买卖VIP会员的现象。第三，影视类聚合类平台屡见不鲜，盗链行为破坏了整个视频网站付费市场。第四，随着短视频行业的发展，短视频盗版侵权泛滥，通过剪辑影视内容获取流量，严重的破坏了市场秩序。这些盗版与侵权行为将严重冲击视频网站的商业模式创新，加剧了国内视频网站的经营风险。

#### 4.3. 社会责任感不足

国内视频网站在打造商业模式上十分缺乏社会责任感，其不足之处主要体现在两点，其一是为了追求利益二忽视广大群众的意愿和态度，其二是一味的追求热度，资本介入过多，过多看重热度和市场，而非放眼全球，做到文化输出，努力传播我国优秀文化。曾风靡一时的视频网站超前点播行为最终在网友的抵制和市场的监管下被迫取消，选择角色因追求演员热度而非专业水平常常被观众诟病，海外文化的输入大于我国影视剧的输出。

#### 4.4. 创新能力匮乏

国内视频网站在发展过程中出现了泛娱乐化，过多的打造IP改编剧[6]而非打造优质原创内容[7]，同质化严重等现象，这体现了许多视频网站创新能力匮乏，在商业模式的探索上忽视创新创意，而是盲目追求流量变现。从图3和图4来看，我国影视行业IP剧占剧集的很大一部分[8]，但由于用户审美的变化、短视频的分流、政策的引导，当下市场已经逐渐从资本驱动、数量驱动、网文IP驱动转向政策驱动、质量驱动、国民驱动，靠钱多、项目多、网文IP多的模式遭受到极大的冲击。

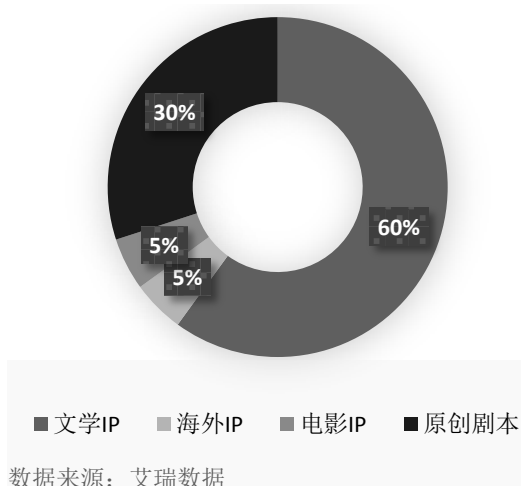


Figure 3. Proportion of IP adaptation of top 20 episodes from January to April 2020

图3. 2020年1~4月TOP20剧集IP改编占比情况

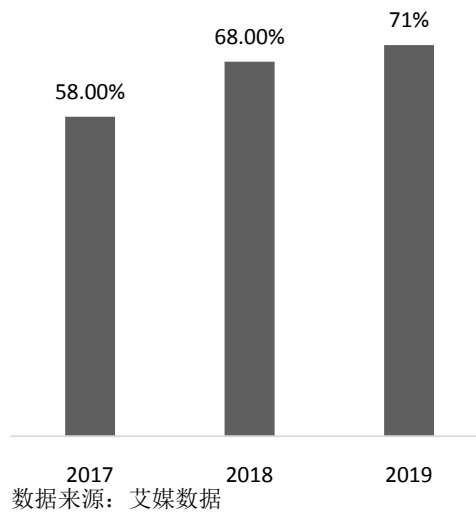


Figure 4. Proportion of IP dramas in the total number of Chinese TV dramas in 2017~2019

图 4. 2017~2019 年中国电视剧行业 IP 剧数量占总比

## 5. 视频网站商业模式的蓝海战略建议

近两年，我国影视行业出现了许多调整和转向。“清朗行动”叫停选秀综艺、网剧审核更加严格、长短视频争夺用户有效时长，视频网站受到商业模式和政策调控的限制，开始释放紧缩信号。作为眼下最大的内容平台，视频网站已经都到了要开启新阶段的时刻，下面将运用蓝海战略的六项原则提出一些建议。

### 5.1. 重建市场边界 完善用户服务体系

重建市场边界中有六条路径，视频网站可以选择跨越买家作为有效路径。当下是“以用户为中心”的时代，在商业模式的创新上应该不断完善用户服务体系，为用户提供更高品质的体验，完善大会员服务体系，增强老用户的黏性。视频网站平台应明确自身定位，以创作优质内容为主，创新服务内容，吸引新用户。同时要满足用户社交需求，增强用户使用的便利性和可操作性，培养受众的主动参与意识和社交需求，例如增加“一起看”的功能，并积极听取用户的建议，面对用户的合理诉求，应适时调整，为群众服务。

### 5.2. 注重全局而非数字 树立行业自律意识

视频网站致力于传播公共资源，其内容对大众有一定导向作用，所以国内视频网站在商业模式创新上应注重全局，把握大势所趋，树立自律意识与社会责任感，以促进国内视频网站长期健康的发展。首先，各大视频网站在打造视频内容时应与主流价值观相契合，弘扬社会正能量，更要尊重历史和文化，追求文化属性与商业属性的和谐与平衡。企业应该完善自制内容的把关机制，注重作品的社会效益，关注社会议题，立足社会热点，反思社会现象，打造有价值的现实主义佳作，例如，尽可能用通俗的表达方式讲述一个当代人关注的大历史命题中的小人物命运。除此之外，视频网站应承担起传播优秀中国文化到海外的使命，推动文化出海，促进海外传播。

### 5.3. 超越现有需求 提升内容质量

面临十分激烈的竞争市场，视频网站应洞察市场需求，超越现有需求的原则告诉我们企业常规做法

是只关注现有顾客和市场细分，然而这往往导致市场过小，因此视频网站要反其道而行之，还要着眼于非顾客，从思考“怎样让用户使用平台”到考虑“为什么很多用户不使用平台”，从而挖掘出新的商机和盈利点，吸引更多受众走入长视频平台。除此之外，对于视频网站来说，视频网站的内容分发是决定用户使用量的主要因素，平台应该坚持“内容为王”，不仅要思考用户喜爱的内容，也要反思用户为什么不爱看某些内容，要实现差异化发展，努力实现从头部溢价到品牌溢价，再到精神溢价，再到体验溢价的良性商业模式。

#### 5.4. 遵循合理的战略顺序 逐步延长产业链

各大视频网站应不止持续生产自身主营业务内容，还可以借助自身优势进行多领域合作，延长产业链，形成一个开放型的战略系统，扩大商业版图，抢占用户全生活平台。在这个发展过程中，应遵循合理的战略顺序，不能随心所欲，或者照搬照抄，未来国内视频网站的竞争必定会愈发激烈，在合理的战略顺序之下，拥有更加完备的产业链才可以增加竞争力。视频网站还可以通过进行跨产业合作，共享会员权益、免费赠送会员，从而扩大会员规模，并高效利用核心资源，全面整合业务板块，打造品牌文化，延长产业链，从而完善企业的商业模式，促进企业长足发展。

#### 5.5. 克服关键组织障碍 解决侵权盗版问题

侵权盗版问题是视频网站行业需要解决的重点问题。首先要培养用户的版权意识，使用户对于盗版视频逐渐形成“不下载、不观看、不传播”的意识。仅接着还需要有关部门依法取缔非法传播盗版内容的个人和网站，严厉打击非法买卖VIP的行为。关于影视聚合类平台，应提高门槛，制定相关法则，维护付费市场秩序。对于针对短视频盗版侵权愈演愈烈，应加大打击力度、坚决整治、维护版权人合法权益，对此企业应当积极配合相关部门，让版权维权活动更加规范，提升效率，避免重复投入带来的成本损耗。

#### 5.6. 将战略执行建成战略的一部分

商业模式需要结合自身定位和市场变化来进行不断的创新和更迭，同时要在严格实施和灵活改变的基础上坚决执行，实践是认识的目的和归宿，制定战略固然重要，但是否执行、执行过程才是重中之重。由于价值创新是蓝海战略的基石[1]，那么视频网站在战略执行的过程中，应该把为用户提供价值以及平台自身创造价值作为指导思想，而非如何打败其他竞争对手。通过这个原则，有利于视频网站实现良性竞争，从而减少风险，实现共赢。

### 6. 结语

新媒体时代，视频网站的发展一定程度反映了我国文化产业的发展，国内视频网站在各方面都有发展，并取得了一定的成绩，但是其商业模式并不完善，仍然存在诸多问题和薄弱环节，这些困境不利于视频网站商业模式的创新，阻碍了国内视频网站的进一步发展。在当下应该寻求高质量的发展路径，坚持打造原创自制内容，并进行技术上的创新，解决好侵权盗版问题，履行好自身的社会责任，助力我国社会文化建设。近些年视频网站已经逐渐形成更大的规模，国内视频网站的商业模式创新应该坚持蓝海战略，紧跟时代潮流，以促进我国文化产业取得良性健康的发展。

### 基金项目

文章受北京市委组织部优秀人才培养资助青年拔尖个人项目：基于金中都文化的北京古都文化资源挖掘与传承研究(项目号：10000200537)支持。



## 参考文献

- [1] [韩]W. 钱·金, [美]勒妮·莫博涅. 蓝海战略[M]. 吉宓, 译. 北京: 商务印书馆, 2005: 5-6, 14-15.
- [2] 饶佳艺, 徐大为, 乔晗, 汪寿阳. 基于商业模式反馈系统的视频网站商业模式分析——Netflix 与爱奇艺案例研究[J]. 管理评论, 2017, 29(2): 245-254.
- [3] 陈颖. 基于商业画布的在线视频网站商业模式分析——以爱奇艺为例[J]. 中国商论, 2018(24): 20-22.
- [4] 李思瑶. 在线视频用户付费的商业模式研究——以爱奇艺视频为例[J]. 今传媒, 2016, 24(9): 96-97.
- [5] 张旋. 国内视频网站付费盈利模式分析——以爱奇艺为例[J]. 新媒体研究, 2019, 5(2): 10-13.
- [6] 艾瑞咨询. 中国疫情时期网络长视频内容价值回顾及探索[EB/OL]. [https://report.iresearch.cn/report\\_pdf.aspx?id=3669](https://report.iresearch.cn/report_pdf.aspx?id=3669), 2020-05-28.
- [7] 艾瑞咨询. 中国资讯短视频市场洞察白皮书[EB/OL]. [https://report.iresearch.cn/report\\_pdf.aspx?id=3581](https://report.iresearch.cn/report_pdf.aspx?id=3581), 2020-10-20.
- [8] 艾媒咨询. 2020 年中国移动阅读行业发展专题研究报告[EB/OL]. <https://www.iimedia.cn/c400/77511.html>, 2021-03-17.