



龚宇

1968年生于北京，1987年入清华大学自动化系，曾任无限讯奇（12580）总裁兼首席运营官，搜狐公司高级副总裁、首席运营官等职位。2010年1月，百度投资组建视频网站爱奇艺，龚宇出任首席执行官。2014年获“2014年度全球华人经济领袖奖”。

龚宇的“奇袭”

过去数年，中国商业正在经历着巨大的变化，一股新的商业浪潮的崛起，互联网、移动互联网、新消费模式、全民娱乐，这些新的商业元素改变着颠覆着现有的商业逻辑，一批新的商业领袖趁势崛起，他们是中国商界的新榜样，也重新塑造着中国社会的中坚力量。爱奇艺的创始人龚宇就是其中的一员，虽然在视频江湖中，他属于后来者，但依靠强大的后援支持和成功的战略，迅速跃升成为视频行业的领军者，改写着中国的娱乐版图。

网络视频行业需要淘汰机制

记者：很多视频网站因为烧不起钱被淘汰了。

龚宇：这是视频网站的一个特殊性，市场空间潜力非常大，所以有更多的投资者包括财务投资者和战略投资者愿意投入到这个行业。但是另一方面，这个行业早期门槛比较低，所以参

与者太多，这个从加法到减法的过程是非常残酷的，我们可以参照国外的电视行业特别是北美电视行业的一些发展规律来看，未来会形成几家大的企业，大的视频媒体这种格局，可能是两三家或者四家。

在中国的互联网界，视频网站是近几年崛起的新贵，裹挟着全民娱乐的东风，最多时，曾经有 200 多家公司声称要在视频领域一展身手，也接受着资本的追捧。从带宽烧钱到版权之争，再到长视频模式崛起，对于没有得到资本护航的网站来说简直是噩耗。六间房、56 网等一拨视频行业的早起者，被优酷、土豆等第一阵营远远地甩在后面，被迫转型。爱奇艺，正是在这一背景下“出生”的“富二代”。2010 年 4 月，百度旗下爱奇艺 PC 端网站正式上线，此时的市场老大优酷已经在为上市做准备。然而，仅仅 4 年的时间，爱奇艺就已经跻身视频网站的第一阵营。龚宇，就是这场逆袭战的直接指挥者。

记者：在您看来行业的并购整合还会继续吗？尤其随着移动端越来越主流之后？

龚宇：我觉得从规律上趋势上道理上应该是有更多的整合，但是从细节来看，目前短时间又很难发生。

记者：从爱奇艺的股东百度的角度来说，爱奇艺其实成立的不算早，现在短短五年，已经成为了市场占有率和营收最大的企业，跟这个优势有关系吗？

龚宇：肯定，这是一个重要的突破口，爱奇艺就

是 PC 网页这个平台上起步的，百度的搜索引擎的流量资源为爱奇艺起到了这种敲门砖的作用。

记者：所以对于你们来说，这个资金的投入还是很有信心的，还是有烧钱的底气的。

龚宇：百度的策略和爱奇艺的发展策略是吻合的，爱奇艺目前阶段抢占更大的市场份额，更符合百度的利益，这种战略目的的一致性，可以作为百度大规模投入爱奇艺的基础，这点是非常幸运也是非常有利的。

正是基于这种战略，2013年底，爱奇艺花费2亿元人民币买下湖南卫视《爸爸去哪儿》第二季等6档综艺节目的网络独播权，爱奇艺的这种做法被专业人士称为“不计成本”地重新挑起了“版权大战”。然而，掌握着优质内容的传统电视台，也越来越不愿仅仅沦为互联网的“打工者”。随着今年湖南卫视等电视台对自有节目网络播放权的收紧，电视台和视频网站的蜜月期似乎正走向结束，爱奇艺也随之陷入了与湖南卫视版权纠纷的漩涡之中。

市场的“恶性竞争”使行业更健康

记者：从电视台购买版权的时候，您会考虑到成本和收益之间的关系吗？

龚宇：肯定要考虑，交易是在去年下半年做的决策，

以去年下半年视频市场的能力来看，这个代价太高了，肯定是一个亏损的交易，但是从今年来看，是一个非常好的交易。第一，获得了大量的新增用户。

第二，因为用户特别是新增用户的增加，为爱奇艺的整体品牌跟市场份额起到了决定性的作用。第三，就是这些节目本身的商业化价值集中在了爱奇艺身上，所以我们获得的经济回报也足以支撑这种成本，而且还是有利润的。

记者：那您觉得版权的购买成本越来越高，会影响到视频网站的良性发展吗，因为外界人士觉得某种程度上有恶性竞争的感觉。

龚宇：恶性竞争是阶段性的，由市场因素主导的一个行业的发展过程，有一个阶段就是价格恶性竞争，恶性竞争是一个非常好的手段，让行业更加健康。

记者：您怎么判断成本和收益的关系？

龚宇：还是要从自己的策略角度来讲，我们去年下半年分析2014年应该是综艺年，是电视行业视频行业综艺节目爆发性增长的一年，所以无论是湖南的还是其他台的节目，只要我们认为是在一定合理的价格范围内，我们会坚决地把它买下来。

记者：您会给他们拍这样的板吗，说这个剧我一定要拿下，不计成本，不管多少钱我们一定要比竞争对手出的钱多。

龚宇：做生意不会较劲的，不会某一个交易竞争对手出多少我都比他高，



如果这句话说说，恐吓一下竞争对手还行。每笔交易都需要理性的判断，在判断范围内我们会去出价竞争。

记者：随着央视、湖南卫视等收拢核心的资源不再去做分销，广电总局也卡住了海外剧的资源在国内的播放，这个政策会不会对你们的发展有很大的约束？

龚宇：从现在来看这种影响微乎其微，对市场的影响不大。因为电视综艺全行业非常分散，即使最好的卫视所占的市场份额也是非常低的，而且从分析的角度来讲，能有综合能力支撑在自己的网络上独播自制节目的电视台，屈指可数，所以目前不会形成一个普遍的趋势。



除了综艺之外，今年一部大热的韩剧《来自星星的你》也让爱奇艺的知名度迅速提高，甚至有台湾观众说，他们就是通过这部剧才知道大陆有个视频网站叫爱奇艺。坊间传闻，爱奇艺并不是最初与《来自星星的你》版权方接触的视频网站，但当某视频网站还在评估120万元购买这部剧是否划算时，爱奇艺却通过外人不知的高价立刻获得了版权方的网络独播权。更没人知晓的是，爱奇艺之所以能这样财大气粗地拍板拿下此剧的版权，靠的是一门不可复制的独门绝技。

大数据给我们拿剧的胆量

记者：我觉得你们选剧眼光还是很独到的，比如说《来自星星的你》就很看好，你们选择的标准和依据是什么？

龚宇：还是两个，一个是数据研究，还有一个是团队的经验。

记者：大数据这一块能给我们举一个例子吗？

龚宇：百度是爱奇艺的股东，百度在中国网民中的用户覆盖是极其宽泛的，根据网民在百度做的搜索和他的关注点击，加上爱奇艺的数据我们可以算出一部剧未来的流量，一部新剧在一年以后播出，我们在爱奇艺上的流量预测准确率已经超过了80%。

记者：一年以后播出的剧你们都可以80%地判断出它的流量？

龚宇：对。这次有点意外，无论是大数据研究还

是我们团队研究，都认为这部剧是一部好剧，而且是一部顶级剧，但是它实际的效果还是超出了我们的预期，比我们预期还要好，这是一个特例了。

记者：这个意外就是你们运气好撞上了？

龚宇：可以说基础加运气吧。

记者：各种政策的出台会对市场化的企业发展带来最大的不确定性吗？

龚宇：规范越来越严，越来越明确，这是大势所趋，最重要的是规则的执行是公平的，只要规则的执行公平，我们有信心会比其他家做得更好。

记者：政府会不会为了考虑体制内的媒体或者电视台的媒体而去对视频网站做一些限制？

龚宇：没有，我觉得视频网站是一样的，我不是跟电视台竞争，我们是同业在竞争，所以对视频网站的管理目前是公平的。



就在传统电视台努力在渠道上再次与视频网站一争高下的同时，视频网站也在试图挣脱对传统电视业“内容”的依赖。2014年，各家视频网站纷纷押宝自制节目，据统计，今年视频网站相较去年的投入都增加了100%、200%，有的甚至高达300%，尽管如此，网络自制剧的制作成本也通常仅为传统电视剧的1/3。

自制内容是未来发展的重点

记者：总的来说，你们在自制内容上的投入金额会是一个多大的量？

龚宇：今年很早就公布了，保底是三亿，从目前来看，这个预算肯定会超过了。

记者：在流量的贡献上，现在自制内容流量贡献比例是多少？

龚宇：目前占比还比较低，但是它的投资回报显然比买大剧要好得多。

记者：但它是未来的一个趋势和方向吗？

龚宇：是。

记者：你们的计划会有一个比例吗，就是未来多少内容是要求自制的？

龚宇：这个没有，我想不会超过一半吧，也许三分之一也不会超过。

记者：之前看到数据说，你们将投入《盗墓笔记》这个剧的拍摄，单集的成本是一千万人民币吗？

龚宇: 单集五百万。这个在电视行业已经破纪录了。

记者: 为什么你们要投入这样大去做一个剧？

龚宇: 因为中国视频行业历史发展到现在，这种投入方式并不能带来更多的回报。但是网络视频不一样，没有既有的很多条条框框，从商业逻辑角度来讲，如果投入足够大，制作出的作品足够优秀，就一定能吸引来足够多的用户群，获得相应的广告费，支撑它的成本，甚至有盈利。这个商业逻辑是没有天花板的，遵照这个商业逻辑我们想冒一次风险，想做一次创新尝试。

记者: 这个逻辑在电影上是一样的成立吗？

龚宇: 对，但电视剧行业不是这样的，电影行业是，

网剧也是。

记者: 所以无线电影上你们现在还只是想去做少量的尝试。

龚宇: 电影主要的循环平台途径是电影院，这个不是我们擅长的，而且也不是我们发展的目标，所以要慎重对待。

记者: 你们会考虑成立一个影业公司吗？

龚宇: 正在考虑过程中。

记者: 会推出吗？

龚宇: 会，有一个时间问题。

记者: 一两年内会推出吗？

龚宇: 会，可能性很大。

如果说视频网站在内容上的博弈已经初见分晓，那么在用户入口上的争夺，前景则显得不那么明朗。如今，PC端早已不是观众看视频的主要端口，移动端和客厅端的崛起正迅速成为各家视频网站争夺的新战场。就在百度收购PPS，爱奇艺轻松获得移动端用户市场并跃居第一的同时，国内的乐视、小米、PPTV、快播，甚至阿里巴巴已经展开“客厅战略”的布局。2013年，爱奇艺也发布了新产品——TCL爱奇艺电视。但相较于乐视直接参与生产电视机，爱奇艺与TCL合作时只提供技术支持的做法，似乎显示出对客厅端的忽视。

硬件生产对互联网公司太“重”了

记者: 有的公司既布局硬件也布局渠道，同样还做内容制作，你们的战略选择是什么？

龚宇: 对于爱奇艺来讲，我们的目标是更多的智能终端，无论是盒子还是整机，都可以播放爱奇艺的内容，这是我们的诉求。

记者: 自己生产电视机和合作占领入口，这两个的优劣各自在哪里呢？

龚宇: 合作的话爱奇艺的策略优势更大一些。

记者: 为什么？

龚宇: 因为我们是一个内容服务商，我们诉求是更多的用户可以看爱奇艺的内容，但是硬件生产、制造还有销售、售后服务是一个重型的产业，而且竞争非常激烈，这个代价太高了，可能互联网公司并不擅长或者说投入产出并不划算。

记者: 您觉得2014年是移动的爆发年，那以2014

年为分水岭的话，未来移动端的发展会呈现出一个什么样的格局呢？

龚宇: 现在乐观地估计还会爆发性增长，但是延续到2016年，可能性就比较小了。

记者: 在收购PPS之后你们在移动端的投入现在有多少？

龚宇: 是我们在三个端（PC端、移动端、客厅端）里头最大的投入。

记者: 那未来的趋势还会继续吗？

龚宇: 这种比例的增长还会增加，但是不会像过去的两三年这么快速。

记者: 这是不是对技术和投入提出了更高的要求？

龚宇: 爱奇艺对技术产品的要求无论是PC还是移动终端已经到了一个成熟期，更多的挑战是市场的稳定发展。

与年年变化的经营战略不同，何时盈利是中国的视频大佬们每年都会被问到的问题。但在这些视频巨头的夹缝之中，却出现了几家闷声发财的公司，六间房、YY、天鸽，年收入从三五亿到十亿不等，个个都盈利。它们依靠个人付费的盈利模式也被屡屡提及。

视频行业最乐观 2017 年可盈利

记者：其实现在视频网站主要的收入来源还是靠广告，除了广告之外，有没有探索新的收入模式？

龚宇：爱奇艺也有游戏收入，也有向用户收费的收入，电商收入是间接的，我们给电商网站做营销，他给我们投放，但是投给我们的还是广告费。

记者：在内容收费上，现在您觉得国内的用户习惯还不太接受这种内容的收费？

龚宇：是，市场还比较小。

记者：像六间房那种盈利模式，您会当成一个方向去考虑吗？

龚宇：我们会尝试，但是不会作为重点，还是术业有专攻。

记者：但是那个模式盈利状况非常好。为什么不会作为重点呢？

龚宇：我们主要还是以专业人员制作的视频内容为主导的一种商品模式，虽然个人制作的也是视频，但是属于实时的，对品质要求不高，它更像一种真人游戏，游戏并不是我们的重点，只是我们的一个分发能力，所以我们会尝试跟其他方做合作，做真人秀。

记者：现在业内有一些新兴的网站，如哔哩哔哩，您会去关注吗？

龚宇：我会关注。

记者：您怎么看这样的网站？

龚宇：我觉得是一个功能性的网站，这种网站单独生存其实压力蛮大的，我觉得对于小型创业公司可能这不是一个好的方向，应该做更有创新性的，执行率更强的大公司不容易做到的事情。

记者：那您觉得视频网站不挣钱这个现象还会延续多久？

龚宇：随着终端的迁徙，市场的规律在变，投



入期并没有结束，还有内容线，内容线从UGC到采购专业视频再到自制专业视频，每一个过渡的开始阶段也都是投入期，可能还有商业模

式的变化，所以综合来看，2016年以前行业不会到一个稳定的成熟期，最乐观也到2017年了。

2014年，摆脱了前两年退市的阴霾，中国概念股重新被资本热捧，新浪微博、聚美优品、京东纷纷借着这股东风赴美上市。作为视频业巨头，爱奇艺是否会成为百度旗下的第二家上市子公司也成为行业的焦点。2013年底，业界盛传龚宇已赴美国拜访投资者，但转年，又有媒体透露，爱奇艺因财务问题已被迫推迟上市进度，2014年上市无望。一时间，各种传闻甚嚣尘上。


我从未公布过上市时间表

记者：你们下一步的计划是什么？

龚宇：关于上市我和公司哪怕私下里都没有公布过时间表，确实我们自己也没有明确的时间表，但是目标是非常清楚的，爱奇艺作为一个独立的公司，最终一定上市的。

记者：那为了什么而上市，有的公司是为了缓解资金的压力，你们是没有这个压力的，那目的是什么

呢，会给爱奇艺带来什么？

龚宇：从中长期角度来讲，上市融资渠道会更畅通，融资成本会更低，所以上市第一目的是为了融资，第二对员工对团队有一个回报的办法，因为自己的股份可以兑现，这是一个很好的交易方式。第三上市会促使品牌的提升、企业的运作更加规范，对企业上升一个大台阶会起到作用。 

总裁秘籍：

龚宇：我觉得最重要的一点是专注，因为大家考虑一件事、做一个企业，或者是思考其他一些动作的时候，可能基本的思维方式是从加法做起，但是真正成功的境界还要做减法，把那些干扰性的因素、不重要的因素去除掉，抓住主要，抓住要害，这样才能集中资源、集中精力、集中资金把事情做好。把自己最擅长同时回报可能最快、最大的事情做好，而那些有诱惑，但是又不是最重要、回报不是最大的事情，放在一边，至少是暂时放在一边，这样取得成功的可能性才最高。

（转载自凤凰财经）