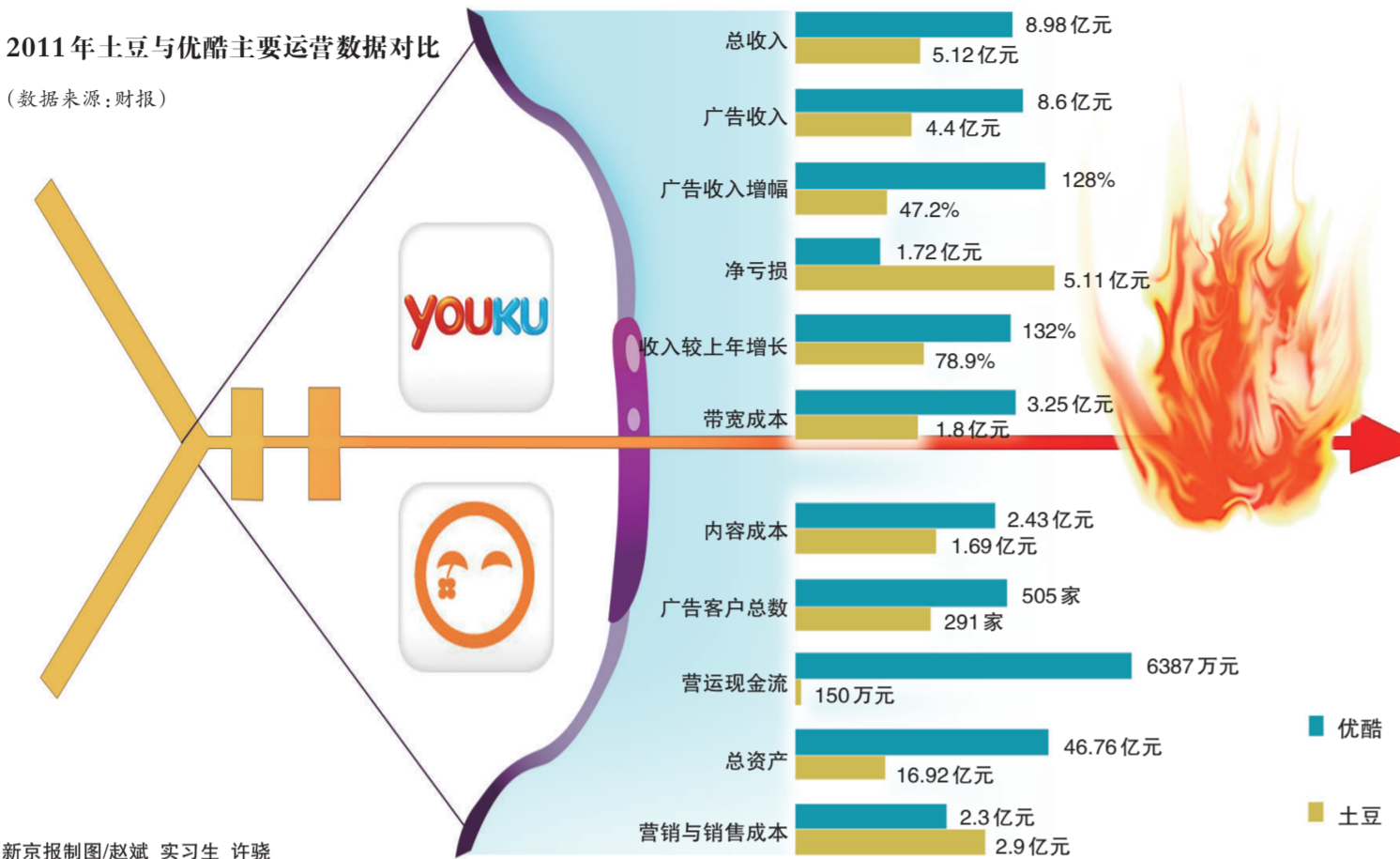




土豆嫁优酷：烧钱的宿命？

注重原创，土豆“为了理想亏了现实”；优酷为保视频业老大位置，溢价近两倍收购



新京报制图/赵斌 实习生 许晓

“出大事了。”这个感觉从上午开始，就一直在周伟心里挥之不去。他是土豆网的一名普通员工。微博上传言“视频业今天将有惊天动地的事情发生”。公司三楼出现了技术人员的身影，一会引线，一会打光，调试着视频通话设备。“这是要和上海总部同步开视频会议了。”

下午三点多，周伟接到公司通知，五点钟要开全员大会。下午五点，谜底终于揭开——优酷和土豆合并。那一瞬间，周伟的脑子里闪过一个念头：“擦！老子跳了一年还没跳出去！”

这一天是2012年3月12日。一年之前，周伟刚从优酷跳到现在这家公司，土豆网。

“文青”老板重金保原创

在业内，土豆网被公认为最重视原创的视频公司。与原创力量保持密切关系，除了沟通顺畅外，利益保障也是很重要的因素。

“感性地来看，我认可土豆的精神和王微。”周伟说起了当时从优酷跳槽到土豆时的原因。

2008年开始，土豆主办互联网视频领域最大的原创展会“土豆映像节”，每届均汇集近万部作品，获奖作品将由土豆官方帮助提交到全世界最大的独立电影节圣丹斯电影节参赛。

一位土豆的投资者表示，土豆映像节表面上是个品牌活动，但投资人更看重其背后“支持民间自由表达”的精神实质。从这一点意义来说，土豆映像节自比为“华语圣丹斯”，二者更为相似的可能是“独立自主”的原则。

重视原创，在土豆的流量构成中也有明显表现。土豆网CEO王微在2011年底曾披露，土豆网来自UGC(用户生成内容)的流量高达45%，接近一半；而作为该领域的主要竞争对手，优酷的这一比例是三分之一，收入只有五分之一。

颇具文艺气质的王微，在视频制作者中很有人缘。在土豆映像节大奖获得者表示，王微人很不错，对视频的拍摄很了解，自己也曾经

写过话剧，跟他沟通基本没什么障碍。

王微曾私下解释过土豆对原创视频制作者的扶持措施：土豆对UGC内容和参加土豆映像节的作品一直都有收入分成的计划，UGC页面上的广告会与原创者进行分成；为了提高在整个视频产业链中的影响力，土豆的很多措施并不单单针对视频制作者，还吸引摄影、插画、美工等岗位人才共同进入其孵化器平台。

这种浓厚的原创氛围吸引周伟从优酷跳槽到了土豆。“当时感觉，王微是个真心做视频的人，商业气息不那么浓，很理想主义。受他影响，公司也有创业公司的气息。”

投奔理想主义公司的代价是期权的损失。周伟跳槽时，优酷已经上市，但员工的期权由于锁定期的关系，都无法变现。由于土豆网是直接竞争对手，周伟在优酷的期权自动被放弃了。

成本剧增广告收入上不去

高投入并未带来高回报，王微所强调的原创精神和扶持UGC政策，导致公司财务进一步恶化。

同为土豆员工，于宏对于公司的一些做法并不理解。

在优酷土豆宣布合并之后，美股投资网站：美股制作的一张双方经营数据对比图

在网上广泛流传”。于宏看到这张图后直叹气，“我们的营销和销售成本比优酷多了6000万，广告收入却差不多只有人家的一半，少了4亿多。这个比例算下来，跟当年酷6也差不多了。”

对比优酷、土豆2011年财报可见，2011年土豆广告收入4.4亿元，营销与销售成本2.9亿元，其比例虽然略好于酷6，却比优酷的收入8.6亿元、成本2.3亿元相差甚远。

“合并之后虽然说不裁员，但销售和广告团队迟早会有变动。成本与收入的比例放在那里，古永锵是互联网界第一财务高手，不可能对此视而不见。”于宏说。

让于宏不爽的，不仅仅是纸面上的数字，土豆高层的频繁变动，也让身在基层的他受到了震动。2010年后，土豆有案可查的高管变动记录包括，首席财务官、首席内容官离职，首席技术官甚至两易其人。

一位国内电子商务网站的工程师表示，由于CTO(首席技术官)变动频繁，因此土豆在技术队伍建设上难免有些落后，“国内第一家视频网站，甚至到现在都还不能完全解决流畅观看的问题，也难免被优酷反超，而且差距越来越大”。

王微所强调的原创精神和扶持UGC政策，在理想主义者看来，的确是具有长远眼光的政策，但在公司财务上，却导致报表进一步恶化。2011年，土豆的带宽成本上升到总营收的四成

多，相较前一年的占比三成大幅度上升；但收入上并未带来同样比例的上升，2011年全年营收却仅增加了不足七成。

“王微的文艺气质可能让他能吸引来大量原创作者，但来了这么多内容，广告收入上不去，又有什么用？”于宏说。

现金不到9亿陷入窘境

成本增加的速度已经高于营收增加的速度，可能在盈亏平衡点到来前，土豆网就将再次烧完融资。

作为土豆的老对手，优酷由于赶上了中国概念股上市的最后窗口，又及时在股价高点增发，截至2012年初，手中还握有37亿元现金。

相比之下，土豆由于王微离婚案错过了上市最好的时机，在2011年8月初曾进入仅余一亿多现金的窘境。其后，虽然成功上市融资，但到当年年底保有不到9亿的现金。

王微在一次演讲中曾回忆自己克服恐惧的方式：在2005年土豆网即将上线时，程序部分仍然有几个BUG，世界上还几乎没有视频网站这个业态(Youtube当时虽已成立，但产品比土豆晚上线一个月)，用户在哪儿全然不知，这个产品是否能等到用户们熟知之后再发布？让王微最后决定当时发布产品的决定性动

力是：已经付了800元的新闻稿发布费，不能退了。

“把自己逼到多花一块钱、多滞留一分钟都凶险的绝境，是另一种克服恐惧的方法。”王微说。

在土豆上线7年之后，王微再次把自己逼到了多滞留一分钟都凶险的境地，这次他克服恐惧的方法，是将亲手创建的公司出售给最大的竞争对手。

视频行业整体盈利无门

烧钱是中国视频行业的特点，广告收入虽然在逐年上升，但远远无法支撑带宽成本。

对于与于宏相似的责问，王微曾经表达过他的看法。

土豆网刚创立不久，一位互联网界的前辈曾对王微表示，视频网站没有未来。他计算了文字网页的成本与广告的成本发现，后者的收入足以支撑甚至超过整个网页的成本投入。但是视频不一样，它对带宽的要求远远高于文字，而在制作成本上，视频需要投入的时间和精力相比文字，更是需要指数级的增长。这远远无法靠广告收入支撑。

对此，王微认为，用文字网页来与视频对比，是选错了参照系。他选定的参照系是电视广告。2011年，中国的电视广告总额5100亿，占全中国的广告总额四分之三，光中央电视台招标总额就超过126亿。“这么比

优酷溢价保住老大位置

土豆的宿命是“卖”，但为什么买家是优酷，是精于财务管理的古永锵，其背后也有必然。

优酷合并土豆的消息传出后，两家公司的股价均连涨三天，一反过去“收购方股价下跌”的惯例。

一位资深风险投资者指出了其中的奥妙：“表面上看，古永锵用将近两倍的溢价与土豆合并，好像付出了很大代价。但首先这种付出是股票而非现金，其次，这次合并实际上消除了优酷最大的‘马太效应丧失’风险。可以设想一下，

如果优酷不合并土豆，缺乏现金与盈利手段的土豆还会寻找买家。腾讯、百度甚至搜狐都不缺钱，而且业务都和土豆互补。他们中的任何一家收购了土豆，直接后果就是中国视频市场老大易位。那时候优酷就将丧失市场第一的‘马太效应’光环。现在优酷合并了土豆，拉大了跟竞争对手的差距，如果没有更大的并购，几年之内这个差距优势将一直保持。一得一失之间，古永锵其实并没吃亏”。

那么，王微是否吃亏了呢？他曾在一个专业的投资人聚会场合表示，“人有人的命运，公司有公司的命运。就像人一样，公司总有死去的那一天。如果我们只看结果，那所有的结果就

只有一个，死亡。在我们还能做着梦、活在梦里的时候，尽我们所能，做有趣的梦。”

“你不能用成王败寇的眼光来看待这件事”。周伟也为自己心目中的理想主义公司辩解。“比Youtube还早上线一个月，坚持了七年，从上百家视频网站的乱战中生存下来，还坚持到成功上市，这已经足以证明土豆的含金量了。以前，媒体喜欢用上市与否来衡量一个公司的成败，但现在无论是投资人还是员工，都有了更多的退出方式，要评价一家公司的成败，还是要看它改变了什么，留下了什么”。

B06-B07版采写 本报记者 阳森

QQ群182362803, 让我们帮你来省钱“吧”，真诚邀请您的加入
 特价车8.3折优惠
 4.7日植树自驾游活动招募中，招募热线67735393
 宽度，成就高度
 汽油版 柴油版 双动力选择
 北京祥龙博瑞汽车服务(集团)有限公司三分公司 (原：北京市汽车修理公司三厂) 方庄店：67654450 姚家园店：67735393 地址：丰台区刘家窑东500米路南(大陆写字楼一层) 售后服务地址：朝阳区李家坟路5号(东五环七棵柳树出口向西汽修二厂院内) 服务电话：67741849(维修 保险大赠送)

比亚迪G6 劲擎上市! 7.98-11.28万元
 比亚迪G3 百万感恩再升级 新老朋友享千元豪礼
 雷霆动力，驭志纵横
 比亚迪G6 现车在售
 M6尊稳版 15.08-23.98万
 更多动力，更低油耗 | 保持舒适时，新闻启停 | 科技前行，安逸无忧 | 前行无忧，助力顺畅
 A3销售网 G3 G3R G6... TEL:4008-303-666 WEB:www.bydauto.com.cn
 北京鹏天奥汽车销售有限公司
 鹏天奥4S店：北京市海淀区廖公庄(田村路锦绣大地西500米路南) 销售热线：88702050 服务热线：88702060
 鹏奥店：88461187 通州店：13910598731 石景山店：88926282 平谷君顺店：89988333 东方基业店：15611983386 亚运村店：1348888622

行业背景

视频网站“血拼”版权

有视频行业人士称，“只要停止在版权上烧钱，马上就能盈利”

随着视频网站的上市，依靠灰色地带获取流量的方式已经基本行不通，各视频网站大幅度提升了删除盗版视频的力度。为了维持甚至提升流量，获得广告主的肯定，视频网站只能以巨资购买正版影视剧和综艺节目，走上与传统电视台类似的内容建设之路。

纷纷加入版权大战

这条路注定成本高昂。作为中国最早的三家视频网站，酷6曾经一度与优酷、土豆在UGC和长视频领域同时展开竞争，其创始人李善友还提出过“弯道超车”战略，甚至要投入3亿元在正版影视和带宽、新媒体方面同时出击，改变当时的落后态势。在坚持了一年之后，以创始人出局、团队大改组结束，新任CEO明确喊出口号，要做“UGC领域的第一”，退出了版权大战的高价战场。

但是留下来的竞争者更有实力。百度投资的爱奇艺高清视频网站，一入场即宣称“只做百分之百正版的高清长视频”，一年之内烧尽首

期投资5000万美元；搜狐视频在发起了第一次视频版权大战后，搜狐CEO张朝阳亲自督战，利用自己在娱乐圈的广泛人脉，将《还珠格格3》的价格推到100万元每集的新高峰。

中国互联网最有钱的腾讯公司，更是4.4亿元溢价收购了华谊兄弟4%的股权，从上游开始布局视频产业链。在腾讯最新发布的财报中披露，视频广告收入于2011年第四季度季同比增长70%。其首席策略官詹姆斯·米切尔表示，在线视频业务营收实现了环比大幅增长，腾讯视频享有来自公司内部其他平台的流量，业界大规模的服务和带宽基础设施。企鹅产品动辄以亿计的流量和布局全国的带宽设施，使其一局即晋身最有威胁的第一阵营行列。

巨大付出暂无回报

这些巨大的付出目前暂时还看不到相应的回报。优酷2011年购买正版视频版权支出1.73亿元，同年亏损为1.72亿元。有视频行业人士曾放言“只要停

止在版权上烧钱，视频网站马上就能盈利”，但当时在场的另一位同行反问：“不播放正版影视剧，你的广告收入从哪来？”

优酷的古永锵以善于理财而知名，他以并非最高的版权投入，保住了市场第一的份额。相比之下，土豆网2011年投入版权购买的资金为1.68亿元，却巨亏5.11亿元，造血能力与后劲均引起市场担忧，在中概股整体市场环境恶化时，土豆的股价更无法独善其身，自上市跌破发行价后即一路下滑。

搜狐视频一直是“门户视频”中最高调的一家，张朝阳曾披露，其在2011年的版权投入高达3亿元。易观智库发布的2011年四季度网络视频报告显示，优酷网继续以较明显优势位居第一，第二位的竞争愈加激烈，土豆网与搜狐之间的差距逐渐接近。而在去年第四季度中，网络视频第二阵营的争夺愈加激烈，爱奇艺成功坐稳第四位，在版权分销市场地位稳固的乐视、拥有微博巨大平台的新浪视频等公司则紧随其后。

关爱有家 Family-like Care KIA
 2012 起亚K5上市
 购车送1000元商业保险
 K5 NU CVT
 独具匠“芯”全“芯”上市
 “新车价格”收购同品牌二手车，其他车型置换送3000元保险
 咨询电话：84918118-530
 执掌时代的气魄，源自强大的内心坚持。K5 搭载全新 NU2.0 发动机，以 7.5L/100 公里低耗数据领跑，让今天的每一步努力践行，成为他人瞩目的未来。
 C-NCAP 五星安全 | 中国设计 金奖大奖 | 2011 年度设计 金奖大奖 | 2011 年度设计 金奖大奖
 东风悦达起亚汽车有限公司 北京鹏天奥汽车销售有限公司 销售热线：849-779-0000 网址：www.kia.com.cn
 KIA 精英格调 新典范
 平谷中德兴旺4S店 北京来广营店：84918118
 地址：平谷区顺平路岳各庄大桥西1公里路北
 电话：60955555 60955005