

■ 本版撰文 本报记者 徐森 杨颖



编者按：“优酷和土豆结婚了，我们又相信爱情了。”日前，IT行业里上演的一场由优酷与土豆担当主角的高调“婚恋”，吸引了亿万网友和各界人士的广泛关注。尽管对于“闪婚”双方——优酷和土豆来说，瞬间从曾经你争我夺的宿敌一下子变成蜜月期中的“佳偶”，“婚后”的生活或许还会有诸多不适。但是，那又怎么样？哪一对夫妻没吵过架？两家网站的“爱情结晶”优酷土豆的未来仍旧让所有人期待。

优酷“闪婚”土豆 破解视频业盈利困局

一周前，国内最大的两家视频网站——优酷和土豆，上演了一部精彩的IT恩仇录。

3月12日下午，优酷和土豆对外宣布：双方最终达成协议，以100%换股的方式合并，合并后，新公司将被命名为优酷土豆股份有限公司(Youku Tudou Inc.)，优酷和土豆分别占新公司71.5%和28.5%的股份。

随之，一个网络视频界的庞然“巨兽”诞生。双方的合并在网络视频行业引起各种猜想，在微博上更是引发了激烈的讨论。

不打不相识

最近几年，视频行业出现过多次并购整合。2009年11月，盛大网络收购视频网站酷六网。2011年9月，人人公司宣布以8000万美元收购视频网站56网。而此次，优酷与土豆的结合是迄今为止行业内规模最大的一次整合，其间波折也多。

就在3个月以前，优酷和土豆还各自发起维权行动，指责对方侵权。而事实上，从激烈的版权之争到自制剧与流量的抢夺，优酷和土豆的“视频界大战”几乎一直延续到合作之前。据易观国际此前发布的统计数据显示，2011年第四季度，优酷网、土豆网和搜狐视频依旧保持着网络视频广告市场前三的位置。据记者了解，此前，优酷和土豆在广告业务、版权购买、用户吸纳等诸多方面存在着激烈竞争。两家网站长期的口水战和利益博弈也使人们形成了比较“刻板”的印象：优酷和土豆早已势同水火。

然而，严酷的市场现实和同样的市场遭遇却最终让优酷和土豆决定化干戈为玉帛。人们常说：“冤家路窄”，可是，他们却打成了一家人，正是“相逢一笑泯恩仇”。

合作只为互救？

目前来看，业界普遍对合并案持肯定态度。据报道，在合并之前，优酷和土豆各自都承受着巨大的资金压力。优酷虽然一直保持视频领域第一的位置，但是上市带来的巨额融资，并未使它的盈利水平有实质性提高。业内人士分析，现在，对于两家网站来说，弱化竞争强化合作的意义可能会大于合并，有利于双方降低成本，提升视频广告收入。据了解，根据协议条款，自合并生效之日起，土豆所有已发行和流通中的A类普通股和B类普通股将退市，每股兑换成7.177股优酷A类普通股；而土豆的美国存托凭证(Tudou ADS)也将退市并兑换成1.595股优酷美国存托凭证(Youku ADS)。业内人士表示，合并后，视频行业的竞争格局将更加清晰，同时，也会使成本较高的版权交易市场得以控制。

易观智库分析师黄萌告诉记者：“从业务上看，优酷与土豆的合并对双方都有利。合并将降低新公司的版权采购、后台资源等成本，从而提升其盈利水平。而随着两家网站不尽相同的用户群融合成为更大的用户资源，整合后的产品线也将更加完整；从财务上看，目前，市场处于一个较低的估值水平，优酷和土豆选择在这个时间段进行合并是非常有利的，合并成本较低。而优酷对于土豆的吸收溢价较高，这对土豆的投资者来说，是利好消息。”

据统计，优酷和土豆合并后，新公司将占得广告市场份额的35.5%。至少在一两年之内，业界无出其右者。

所以，在中投顾问IT行业研究员李方庭看来，视频界老大、老二的甜蜜联姻，很大程度上还是因为视频行业过高的成本压力及优酷为稳固国内视频老大的地位进行市场扩张和提高市场份额的需求。“目前，竞争压力大、运营成本高及市场设置壁垒过高等问题仍阻碍着视频行业的发展，优酷和土豆联姻，有利于双方对用户群和业务进行深度拓展，提高其在视频行业的整体竞争力。”他说。

如此看来，优酷和土豆的合并很大程度上是为了互救，而非战略层面

的合并。相信，这次抱团取暖的合并之举将进一步增强优酷和土豆的市场竞争力及灵活性，并促使全行业更加理性。

整合之困

对于此次合并，优酷创始人、董事长兼首席执行官(CEO)古永锵指出：“我们将开创中国网络视频新纪元。优酷土豆将拥有最庞大的用户群体、最多元化的视频内容、最成熟的视频技术平台和最强大的收入转换能力，并将带给用户最高质量的视频体验。”土豆创始人、董事长兼首席执行官王微也表示：“合并将进一步强化我们的行业领先地位。土豆将为新公司带来家喻户晓的品牌、诸多正版影视和用户生成内容、庞大的用户群体，以及移动视频领域的广泛伙伴关系和专业经验。我们相信，优酷土豆可以为广大用户带来最佳的视频浏览、上传和分享体验，并将与我们的广告商、内容供应商和行业伙伴共同成长。”

然而，事实上，合并之后，优酷和土豆也将面临一系列的整合难题。业界预测，优酷和土豆将展开新一轮大规模的裁员，有可能涉及到包括首席执行官在内的公司高管以及内容采购、销售、技术和市场等人员。与此同时，在优酷与土豆合并的消息传出后，曾与土豆签订内容合作协议的乐视网明确表示，乐视的版权内容仅限于在土豆的合作网站上播放，合作方不包括优酷网。而目前，曾被东京电视台发函警告过的《火影忍者》等日本动漫，在优酷仍然不能观看，站内搜索结果显示“优酷没有该片，您可以去土豆网观看”的提示语。因此，处理好这些问题对优酷和土豆来说，也将是不小的挑战。

常言道，“枪打出头鸟”，强强联合后，新公司反而会引来业界更多的关注，合并后的行业“大腕”显然还面临着诸多挑战。对此，业内人士认为，较高的整合成本以及如何协调好相关业务的交割和融合等是整合过程中企业可能会面临的问题，这对企业的综合整理能力提出了更高的要求。李方庭指出，对整合过程中出现的问题，应从成本、内容、渠道上逐一克服。在成本上，整合后，采购成本和运营成本会相应加大，应该对采购费用、广告费用等开支进行严格监管，提高现金流融通能力。在内容上，可以通过整合两家的资源，促使版权费用进一步下降，同时也要加强对内容频道的开发和创新，促使其成为视频网站新的利润增长点。在渠道上，可以通过对视频获取途径和各大城市进行细分，进一步深化和拓宽内容的传播力度。

行业洗牌开始？

从其他竞争者的反应来看，竞争对手对优酷和土豆的合并态度不一。

作为2011年行业内的老三，搜狐对优酷和土豆的合并反应似乎较为平淡。搜狐副总裁兼视频首席运营官刘春表示，对于两家网站的合并没有感觉紧张。但据报道，搜狐视频今年的招聘计划将在原本数额的基础上增加15%至20%，可见，从某种程度上讲，搜狐还是感觉到了一些竞争压力。至于其他竞争对手，则远没有搜狐那样淡定。暴风影音首席执行官冯鑫认为，这两家视频行业巨头的合并对其他做视频网站的同行来说“肯定是灾害”，但老大与老二的合并也腾出了一个位置，接下来谁能成为中国视频行业的第二大视频网站将备受关注。

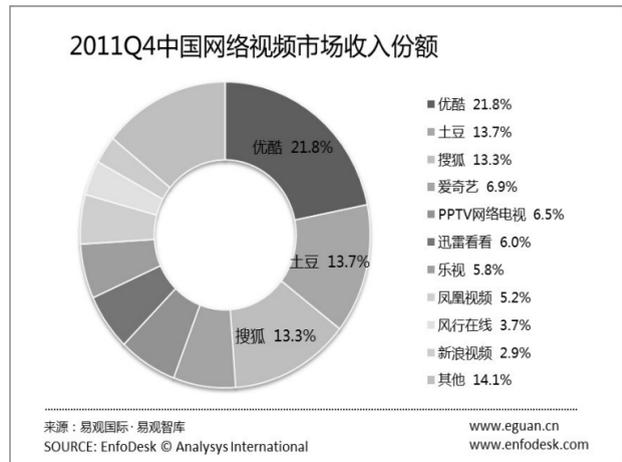
“对于搜狐视频、爱奇艺、腾讯视频等主流视频网站而言，未来，视频内容联盟形式将会出现。视频网站间将会出现更多的整合，以此降低不断上涨的成本压力。与此同时，内容共享的形式也将加大同质化竞争，从而催生视频网站对自制剧投入的不断增大，以保证有足够的差异化内容，突出自身品牌形象。”易观国际分析师张颢告诉记者。

而对于整个视频行业来说，优酷和土豆合并的意义也非同小可。“网络视频领域的企业目前盈利能力不足，优酷和土豆的合并或许会

成为行业洗牌的开始。在不甚理想的大环境下，对资本依赖性较强的TMT(数字新媒体)领域，也将迎来更多的整合机会，无论是战略并购还是财务投资。”黄萌说。

面对三网融合大潮下的移动互联网发展，内容和个性化的应用将成为主导，视频行业的整合只是移动互联网应用大潮中的沧海一粟。“如今，视频行业面临着经营成本过高、内容可复制性强、现金流过于薄弱、竞争成本压力大等情况。优酷和土豆结合后，市场格局将会改变，但也还存在版权费过高及视频网点击率较低的问题，仍需新公司进一步解决。”李方庭告诉记者，“在此基础上，新公司还可以通过深度挖掘公众需求，提高其对视频网站的‘回头率’，从技术和内容上促使视频网站更加个性化、人性化。”

据李方庭介绍，视频行业具有时效性强、内容覆盖面广、消费群体全的特点，所以，未来，视频行业将会朝着多元化的方向发展。只有能适应消费者多变的个性化需求，为其提供人性化服务，能融合各种不同文化、艺术、娱乐、体育等元素使视频产品不断精细化以及学习创新能力强的视频公司，才能在残酷的市场竞争中生存下来。



优酷“种”土豆 哎哟，不错哦！

未来，网络视频行业的发展规模将不断扩大。艾瑞咨询的最新统计数据显示，2011年，中国在线视频行业市场规模为62.7亿元，而电视行业目前的收入规模是4500亿元，在线视频的市场前景非常乐观。因此，尽管对优酷与土豆能否完美融合，各界充满担忧，但就其对未来市场和行业发展的作用来看，可以套用周董(周杰伦)的口头语表扬一下：哎哟，不错哦！

事实上，很多人曾担心优酷与土豆的这次强强联合会重演分众传媒与聚众传媒合并时“争争吵吵”的戏码。但此后，优酷土豆有限公司的“春光乍泄”却完全打消了业界的种种猜疑，并成为中国视频行业的重大分水岭事件。最终，两个无法独自完美的公司，用一种合作的方式上演了一场堪称完美的表演，而这也似乎昭示着中国视频行业未来的发展方向。

对于中国的视频网站来说，未来，竞争将更加激烈，通过整合寻求共同发展，不但可以缓解视频网站的成本压力，还能促使其提升品牌形象，吸引更多的广告客户。同时，整个视频行业也会在淘汰竞争中变得更加理性、更加规范，网络视频市场或将告别鱼龙混杂的局面。

虽然优酷和土豆能够携手前行多久，我们还无法确定，但这次合并确实为整个行业指出了一条道路。如今，优酷和土豆已经开始“摸着石头过河”了，恐怕其他企业也该“跃跃欲试”了吧！