



为什么互联网平台都在推付费会员？



来源：苏宁金融研究院

作者：杜娟 苏宁金融研究院高级研究员

近期，阿里巴巴、爱奇艺、知乎等互联网平台纷纷披露一季度财报。许多平台的财报收入项中都出现了会员费收入或类似项目，有部分平台相关收入已经占到总收入的半数以上。

当不同类别的互联网平台不约而同地推出付费会员制，昭示出的是存量用户时代下互联网平台对业务模式的革新。原有的纯免费打法在新环境下已经不是最优解，凭借多年的运营经验，互联网平台正在探索新的成功模式密码。花样翻新的会员等级与福利，蕴含着平台运营者的不同目标，付费会员制的多层价值也凸显出来。

付费会员的朴素价值——赚钱

免费服务是互联网平台的获客利器，支撑平台流量增长。而付费会员的出现无疑与互联网的“免费精神”背道而驰，对平台流量的影响可想而知。由于大部分互联网平台将流量运营作为命脉，流量多寡与平台的估值、生态以及新业务想象密切相关，所以付费会员制的落地注定面对重重波折。

游戏算是率先试水的，玩家通过付费可以获得更多稀有装备、皮肤，对于青年人吸引力很大。随后的 QQ 皮肤、钻石等级也是类似模式。付费会员制也成为这类平台的营收利器，其成功的关键在于超强的用户粘性以及用户对装备或等级荣誉的强需求。

此外，内容类平台也广泛推出付费会员制，无论是长视频、音乐等娱乐内容，还是知识内容，付费会员已经很常见，版权意识觉醒是重要催化剂。版权采购及内容制作成本的上涨，需要平台拓展营收渠道。

少数平台能够依托智能算法做大流量广告收入，同时降低内容制作门槛，通过大众参与降低平台内容成本，典型如字节跳动。但更多平台由于内容的高门槛（如电视剧制作）、推荐技术的局限性等，不具备上述条件。若退而求其次，过度依赖展示类硬广，势必影响用户体验，从而进入流量流失与营收缩减的恶性循环。

以优质内容为粘性抓手的付费会员制似乎是这些平台的好选择，但这条路走得并不顺畅。爱奇艺作为付费会员平台的代表，会员费已经是其营收大头，其 2021 年一季报显示，总营收 79.7 亿元人民币（同比增长 4%），其中会员服务收入 43.1 亿元（同比下降 7%）、广告营收 19.2 亿元（同比增长 25%）、内容分发营收 7.8 亿元（同比增长 29.2%），季度经营亏损 10.1 亿元（同比收窄 55%，主要得益于成本缩减）。截至 2021 年 3 月 31 日付费会员规模 1.053 亿，同比减少 1370 万人。付费会员数量及收入贡献的减少，有观点认为主要是由于短视频等免费平台跨界竞争用户时间，部分由于疫情高点过后的用户回调。这也凸显出当前互联网经济业态下，内容平台依靠付费会员盈利的超高难度。

究其原因，付费与免费之间的竞争，正如游戏付费的成功之道，需要对用户有强粘性、满足用户的强需求。套用到内容平台就是提供更加有吸

引力的内容、更优质的用户体验，再辅以强力的营销宣传，这对应着更高的制作、运营成本。爱奇艺等长视频平台推出的“迷雾剧场”、选秀综艺等均是投入不菲。投入成本与会员收入之间的不匹配造成平台亏损，而广告收入受限于用户体验也无法全面放开，用以弥补损失。会员费涨价成为平台尝试盈利的方案之一，爱奇艺、腾讯视频就分别在 2020 年底、2021 年初做了会员费涨价。但从业绩来看，爱奇艺依然没有完全弥补亏损，而由于收费问题，平台还屡次受到用户舆论冲击。

除了长视频平台，知乎等知识付费类平台也是想通过付费会员+广告的模式实现盈利。与长视频平台相比，这类平台内容成本占比大大缩减，毛利润得以保证。2021 年一季度，知乎总营收 4.8 亿元，其中广告营收 2.1 亿元，付费会员收入 1.3 亿元，内容商业解决方案营收 1.2 亿元，毛利润 2.7 亿元。但算上市场推广、研发、管理费用之后，知乎依然有 3.4 亿元的经营亏损。

其实，内容平台依靠付费会员实现盈利已有成功者。美国流媒体平台 Netflix 以会员付费为主要收入来源，通过《纸牌屋》等高质量自制剧集、节目吸引用户，2021 年一季度实现经营利润 19.6 亿美元。这也许可以部分缓解付费会员平台的焦虑，但要实现类似的营收表现，需要用户端有更强的版权意识。而平台要走上“投入-内容质量提升-付费用户规模增长-收入提高-规模成本分摊-实现盈利-加大投入”的良性循环，可能还需要走一段探索的路。

付费会员的高阶玩法——筛选高贡献用户、增强粘性的利器

相较于以付费会员作为营收支柱，还有一些推出付费制的平台显然不太在乎付费会员赚钱与否，突出表现为向会员赠送的权益价值远超会员付费金额。以部分电商平台为典型，交钱成为会员即可获赠无门槛购物券、享受购物优惠价等福利，金额完全可以弥补甚至超过会员收费。还有一些工具类 APP，用户以 1 元等极低价格购买会员即可享受完整功能。这类平台的醉翁之意显然不在赚会员费，而在于筛选出高贡献用户，并将用户的购物行为、活跃行为锁定在平台，营收抓手还在广告、to B 收费、交叉引流等领域。

要说免费服务能够吸引流量，这无可厚非，为何付费会员也能成为流量运营的有效工具呢？这可以从用户的投入产出效应及退出成本心理来解释。

首先从投入产出效应来说，平台为用户提供的福利优惠总额远超用户的付费成本，唯一的缺点在于平台福利通常需要用户在多次使用中分阶段消耗，或需要用户订单达到一定金额才能抵扣，这对于长期、高频、高单

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_31990

