

## 古永锵 血战视频 从容“口水”



优酷拍客视频截图

从2009年下半年开始,优酷与搜狐、土豆、酷6之间的敌友关系几经变化,多方力量在媒体上的“口水战”打得不亦乐乎,经历了10年中国互联网的“口水战”已经习以为常。

自2008年6月11日宣布“合计划1.0”以来,优酷每年提升计划内容,到合计划3.0阶段,优酷在2010年购买版权的影视剧集整体达到10000余集。

几变数。

古永锵对此早有准备,“这么说吧,所有这些事情肯定是会发生的,只是时间点的问题。”比如他认为国家网络电视台的出现比预计晚,搜狐在视频领域的高调亮相则要比估计稍早,唯一不在他意料中的是盛大网络,“盛大可能以前不是我们这个领域的。游戏领域跟我们做的这个东西还是有一定的距离。”

### “口水大战”推动联盟

从2009年下半年开始,优酷与搜狐、土豆、酷6之间的敌友关系几经变化,多方力量在媒体上的“口水战”打得不亦乐乎,经历了10年中国互联网的“口水战”已经习以为常,“我以前在每一个互联网战场,搜索也好,门户网站也好,包括我们视频网站都经过这样的来来回回,都不是一次两次。前三大网站哪一个是靠口水战打出来的?没有一家。打完以后格局不变。”

各家网站打的并不全是口水,优酷等网站开始删除曾经广受用户青睐的盗版国外影视剧。版权一夜之间成为了视频网站关注的核心命题,与搜狐等网站的版权之争,最终迫使优酷与长期以来的竞争对手土豆结盟,2010年初,双方宣布共享对方采购的影视版权,以此来分摊成本。

一年时间内,热门影视剧的网络版权价格上涨了10倍以上,版权费用由此成为视频网站继带宽之后的第二大开支,即便如此,版权方仍不满意,“的确,现在视频的网络版权价格已经可以和卫视首播价持平,但是一家网站买下网络版权就可以面对全国播出,电视版权却可以分多次销

售给不同省级卫视。”一位影视制作公司的负责人说。

除了与土豆结盟采购版权,优酷与版权方合作的“合计划”也在升级。4月8日,优酷合计划3.0推出。自2008年6月11日优酷宣布“合计划1.0”以来,优酷每年提升计划内容,到合计划3.0阶段,优酷在2010年购买版权的影视剧集整体达到10000余集。优酷还以超过千万人民币获得FIFA及央视授权2010年南非世界杯全部赛事的转播权和央视南非世界杯自制节目的点播权。

2009年初,古永锵为优酷定下的主题是营销年,虽然优酷在这一年的销售收入达到2亿,不过版权问题的纷扰使得优酷在2009年的营销并未显山露水。

### 自拍电视剧 创新盈利模式

2010年世博会,世界杯和亚运会三大事件,成了检验优酷营销的试金石,视频贴片广告成为优酷今年力推的广告模式。上海世博会,优酷“拍客”大出风头,优酷组织的个人“拍客”在世博会各个场馆拍摄的视频不仅受到用户热捧,也成为电视台取材的资源。这些拍客拍摄的上千条视频,播放数十万次,甚至点击过百万的也不在少数。目前优酷已经在全国各地拥有2000多名特约拍客,江苏泰兴幼儿园事件发生后,优酷拍客在现场提供的视频曾经在互联网上广为传播。而这些拍客的世界博内容已经有广告主买单,据优酷市场部透露,最大的广告主投放金额过百万。

2009年8月,优酷试水收费业务,第一个被拿出来尝试的内容是相声演员郭德纲讲的书评《济公传》,郭

德纲的这部评书连讲8天,优酷进行现场直播。用户观看直播需要付出一场10元或打包50元的费用。郭德纲的评书在剧场进行,现场售票已经能够获利,因此,优酷无需支付郭德纲费用,网络直播的收入与郭分成。“这次尝试,让很多剧场式的演出有了新的盈利模式。”后来,郭德纲在2010春节前的封箱演出同样在优酷进行视频直播,不过这一次优酷并未对用户收费,大宝集团为这次网络直播提供了赞助。

4月,优酷推出“优酷出品”战略,与中国电影集团、东王文化等签约出资拍摄符合互联网播放的影视短片,此前,优酷投资拍摄的,《非常爱情狂》、《天生运动狂》两部网络电视剧已经开始在优酷上直播,2008年,优酷开始投资网络短剧《嘻哈四重奏》,今年已经到了第三季,康师傅绿茶是第一季影片的投资方之一,第一次投资电视剧拍摄的优酷在植入广告上显得有些用力过猛,当时这部片子放眼去看,满满当当的都是康师傅绿茶,后来,据说这部在优酷上获

得3000万播放量的短片,没少刺激康师傅绿茶在当年夏季的销售。这一次《天生运动狂》由贵人鸟投资赞助,虽然赞助费用更高,不过这次优酷对植入广告的控制显然成熟不少,即便剧中人物都身着品牌赞助的服装,也没有镜头对品牌标志来上一个大特写。

当记者问:“去年下半年以来,网络视频版权等问题争论得很激烈,应该说耽误了你一定时间,这个对你来说还有影响吗?”

古永锵:“还好吧,我们去年10月底宣布2个亿的收入,4000万增资扩股,我觉得这两个数应该证明最后的结果对用户还是好的。我的投资方其实都很明确,我从这些数据里面给他们的证明。他们增资的行为,讲明他们对优酷有信心。我觉得回头看这种争论都是小事,行业发展,把蛋糕做大,以及真正从用户,从业务,从投资回报的角度其推动这个产业的发展,我这才是大事。觉得口水战比起这些而言都是其次的。口水只是口水,最后还是看结果。”

### 人物背景 | Renwu Beijing



### 优酷总裁古永锵简介

- 1989年,从美国加州大学伯克利(Berkeley)分校本科毕业,并进入国际知名管理咨询公司贝恩(Bain)公司,从事管理咨询。
- 1992年,考入斯坦福(Stanford)大学,获MBA学位。
- 1993年,任职于国际知名企业宝洁国际香港公司。
- 1994年,从硅谷搬到北京,就职于风险投资公司富国集团,担任副总裁,主要从事媒体、娱乐及工业方面的创投项目。
- 1999年3月,加盟搜狐公司,出任搜狐高级副总裁兼首席财务官(CFO)。2001年,荣升搜狐公司首席运营官(COO)。2004年,荣升为搜狐公司总裁兼首席运营官。加盟搜狐期间,在公司业务运营及发展、产品及技术、公司融资上市、大型项目合作中均担任关键角色,为搜狐发展成为中国最领先的新媒体、通信及移动增值服务公司作出了重大的贡献。
- 2005年11月,创办合一网络,启动资金300万美元。
- 2006年6月21日,合一网络宣布优酷网(YOUKU.com)发布优酷网,古永锵担任优酷网CEO。

□林涛

今年5月21日,古永锵喝高了。这一天,优酷在原办公区楼上11层的新办公区域启用,一番简短的启动仪式之后,古永锵率领400多名员工直奔楼下酒店“腐败”。这天晚上,古永锵和刘德乐、姚健三位高管挨个给每桌员工敬酒,二三十杯下来,古永锵已经不胜酒力,他跳上舞台开始唱歌,他唱《对面的女孩看过来》。

过去一年,古永锵难得在员工面前有如此放松的表现,网络视频行业从2009年开始的政策、市场变局和无休止口水战让他疲于应付,他的一头白发看上去也比过去更加惹眼。盛大收购酷6进入视频领域,搜狐高调进行视频版权维权,国家网络电视台进场,百度奇艺上线,巨头们纷纷加入竞争,让2009年上半年已经成为视频网站流量第一的优酷前景多了

### 相关链接 | Xiangguan Lianjie

## 优酷网卷入版权诉讼 张朝阳曝盗版“潜规则”

“如果说,今年年初80家版权方组成联盟起诉土豆网是为了维护我们自己的版权,属于私利。这次联合起诉优酷网则是公利,为了整个产业的健康发展。”张朝阳说。

### “最大规模反盗版联盟”起诉优酷

日前,中国第一视频网站的优酷网,正卷入一场棘手的大规模版权诉讼。

由搜狐、激动网和优朋普乐3家发起的“中国网络视频反盗版联盟”在北京成立。搜狐CEO张朝阳在联盟成立现场宣布,即日起将对优酷网侵权的503部国内影视剧提起诉讼。

与此同时,该反盗版联盟宣布,已对优酷、土豆、迅雷等主要视频盗版网站1000余部被侵权的国内影视剧取证保全。一场声势浩大的中国网络视频版权诉讼战即将拉开帷幕。

记者注意到,此次“中国网络视频反盗版联盟”的发起阵容庞大,

包括61家具影响力的国内和海外影视版权方、中国4A广告联盟旗下41家广告公司,以及CR尼尔森、艾瑞、DCCI等第三方调研公司和法律专家。

事实上,自从视频分享网站的依靠涉嫌盗版的影视资源风生水起后,国内各种形式的“反盗版联盟”就相继出现。对于这次“反联盟”的不同之处,张朝阳表示:“中国网络视频反盗版联盟”集合了产业链中的各个环节,是目前中国最大规模的反盗版联盟。”

该联盟成立伊始,就直接剑指优酷、土豆、迅雷等国内目前最流行的视频网站,优酷网首当其冲。

记者了解到,该联盟对优酷网提起诉讼的电视剧包括:《喜洋洋和灰太狼》、《麦兜三部曲》、《王贵与安娜》、《夜店》、《文雀》、《机动部队》等。

联盟律师表示,起诉将在未来一年内陆续进行,以版权市场售卖价格为依据,总计将向优酷索赔5000万元到1亿元,并保留追究相关责任人刑事责任的权利。

同时,起诉书显示,百事可乐和可口可乐公司旗下美汁源品牌,都因在优酷的盗版侵权影视剧页面投放广告,成为盗版“帮凶”,亦将被联盟起诉。

这也是优酷网自2006年成立以来遭遇的最大一起诉讼案。同时,值得玩味的是,起诉方正是优酷网CEO古永锵的“老东家”搜狐。

张朝阳表示,联盟起诉优酷网和双方曾有的宿怨没有关系,“优酷网是中国视频分享网站中规模最大,盗版最猖獗的视频网站。这也是联盟将诉讼首先指向优酷网的直接原因”。

### 古永锵:解决盗版需通过媒体合作

视频分享网站运营的“潜规则”也被张朝阳公之于众。

张朝阳告诉记者,盗版网站往往利用“避风港原则”的法律空隙,声称不知道网友上传盗版视频,以及被通知后删除即可免责等方式推卸责任。但事实上,网站运营方只要

花少部分时间观察用户上传的行为,就可以发觉出用户是否上传盗版视频,“但盗版网站非但没有做到有效的监管,甚至还雇佣成百上千人帮助上传盗版视频,美其名曰视频分享”。

此外,张朝阳透露,一些视频盗版网站对外宣称通过各种合作方式,购买了部分正版视频内容,“但事实上,他们只购买少部分作品,90%以上的作品仍然是盗版”。

更有甚者,一些视频盗版网站还将来自国外访问的IP地址封杀,使得国外视频版权提供商难以监管国内盗版网站。

不过,对于上述说法,古永锵给予坚决否认。古永锵表示:“早在2008年,优酷即获广电双证,一直与政府管理机构保持密切沟通。2009年初,优酷在整治互联网低俗之风专项行动中,也获得了上级政府部门的认可和好评。”

古永锵同时表示,优酷历时两年多的媒体合作战略“合计划”,目前已拥有超过50000部集60000小时的



影视剧版权内容,占据超过80%的市场版权流通份额,形成了绝对数量上业界最强的版权购买与版权合作规模。

“优酷网呼吁视频行业应该以更加开放、合作的态度,来促进中国版权建设和视频正规化。”古永锵说,优酷有明确意愿成为“反盗版联盟”的主力成员。

“视频网站没有正版和盗版两大阵营区分。在中国发展环境里,优酷网依然坚信,最主流解决盗版的方式是通过媒体合作来完成。”古永锵说。

(佚名)

经过努力,在自己的一亩地里可以多打几斤粮食,但在不景气的市场中,这种努力有没有作为都一样,因为整个市场却不能靠这样繁荣起来,这就是亩田困境。

### 亩田困境

为了确保重新开业后的北京东安市场取得成功,总经理刘铁生不得不转换视角,一心一意地找寻起他的景气市场来。然而每每,他的思路都会被堵在同一个问题上:不景气的市场客观存在,相对于此,他的“景气市场”不过是个杜撰品而已。正是在这一点上,他身不由己地陷入困境。如果说他必须要面对现实,在不景气的市场中有所作为,那么为此,他就不得不像位农夫那样,用“一亩地能够多打几斤粮食”的方式思考问题。其结果,相对于这个问题,也总有一个“一亩地可以多打几斤粮食”的答案。可是对于他和他的企业来说,这个答案不解决问题。“换言之,要是我不能重新建立一个景气市场,则在不景气的市场中没有作为都一样。我的确可以多打几斤粮食,但东安市场却不能靠这个繁荣起来。”

为此,他反复自问:“我该怎么做呢?”在刘铁生看来,有些现实是不能被轻易接受的,即你不能用经验告诉你的一切来看待变化了的事物。他指出:“在这一点上,除非经验可以导致预见,否则一个顺势潮流的人将无法打破框框,以至他做得越多,受到的限制也越多。”他这样思考着、斗争着,直到有一天,在一个飞舞着漫天雪花的傍晚,当他远远地站在路旁,再度端详起那幢矗立在五彩霓虹中的宏大建筑时,心下忽然大悟:“原来是我想错了问题啊!”

这一回,正是他身上那5%的哲学帮了他的忙,从前的管理者,一跃成为大智大慧的思想家。因为就在他怦然心动的那一刹那,他发现这段日子以来一直困扰着他的“景气”问题竟然是一种最狭义的偏见。他的确是看到了相关的现实,但这现实只向他显示了一个方面,他专心致志地盯着这一点,竟然从未怀疑过它有问题。于是他说:“我重新打量起眼前这座庞然大物,心想,如果它仍旧是一家百货商场的话,昨天的大蓬和今天的楼宇又有什么区别呢?”在那个寒风肆虐的冬日里,这种想法让他惊出一身冷汗。而此刻,随着新的视角逐渐变得清晰明确,他也开始尝试着换个角度问自己:“假如这座建筑如今不再等同于一家百货商场了呢?”一时间,曾经牢牢地困扰着他的问题松动了。

几天后,刘铁生卓越的头脑里第一次形成了“百年东安,百姓乐园”的概念。与一般意义上的“做秀”不同,这一概念的提出是源于他放弃了“这里必定是一家商场”的传统思路。他的思维因而上升至一个全新领域,在业已打开的空间中,“亩田”的限制渐渐消失。据此,他提出了“极限不容”的观点,颇值得世人玩味;简单地讲,就是在亩田中,你不可能当真多打到那几斤粮食。”而作为中国商界率先认识到消费时代即将到来的人物之一,他不仅在后来的实践中成功地改造了东安市场,也在其相关的思想和理论中为我们提供了一面足以鉴赏其所处时代的镜子。

### 合格次品与二流价值

首先,刘铁生观察到一个耐人寻味的现象:即随着商品在供大于求的意义上开始丧失效率,市场上出现了大量的积压商品,以至总的看来这个市场的价值也有所降低。而在过去,类似这样的商品都是以不合格的次品形式出现的,但是现在,它们却是一些合格次品。这个发现极大地触动了他,也让他由此认识到,无论是一件商品还是一家企业,在以(合格或不合格)次品形式存在时,都注定要面对一个不景气的市场。“不只如此,”他说:“它们将被淘汰出局。因为照例,市场不接受不景气的东西。”于是他问:“人们会购买二流价值吗?”

这个问题着实让刘铁生感到苦恼。虽说他同时承认,只要还存在着需求,就会有相应的购买者。但是他却不能因此肯定那个购买了“二流价值”的人是不是人们通常所指的顾客?结果大量的商家为了将他转化为顾客,只好不断地降低价格。“在此情况下,合格次品仍将充斥市场,直到可以降价的空间完全消失。”故而他认为,要是不能冲破这一窘境,不景气的市场就会过去。在这个市场中就会交叉着“迷途路径”。由于人们在拼命地兜售“二流价值”,只好继续接受一个不景气的市场。

(宗朝)