

案例：《纸牌屋》背后的故事

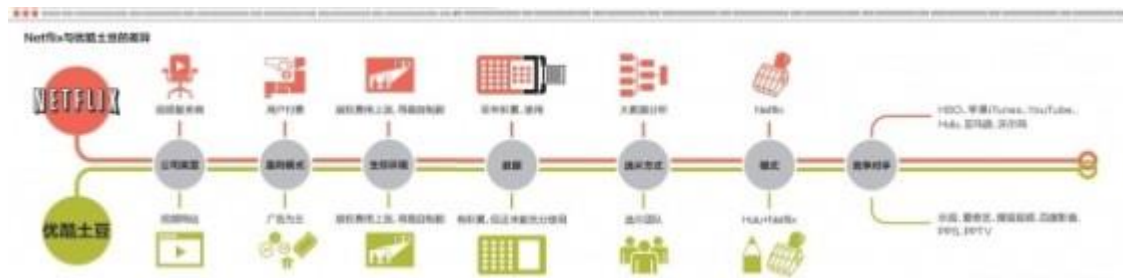
凭借一部片子咸鱼翻身，这样的桥段在当下热播美剧《纸牌屋》身上重演，反转剧主角是美国一家视频公司 **Netflix**，它的武器则是大数据。

首次进军原创剧就走红，**Netflix** 不仅成为娱乐圈里的谈资，亦成为数据革命的代表。无论是《纽约时报》、《洛杉矶时报》还是最近一期的《经济学人》，严肃媒体们都在重要版面研究《纸牌屋》成功之道。获得如此密集关注，并非没有道理。《纸牌屋》不仅是 **Netflix** 网站上有史以来观看量最高的剧集，也在美国及 40 多个国家大热。**Netflix** 产品创新副总裁托德·耶林（Todd Yelin）称，其表现甚至“比我们最大胆的梦想都要好”。



事实是，美国“白宫甄嬛传”、导演大卫·芬奇（David Fincher）和老戏骨凯文·史派西（Kevin Spacey），这些噱头只是用以吸引眼球的皮毛。最抓人的是，**Netflix** 根据数据技术推导出《纸牌屋》的关键要素，喜欢 **BBC** 剧、大卫·芬奇和凯文·史派西的用户存在交集，这是多么酷的一件事。

中国的乐视网一直关注 **Netflix** 的发展路径。“值得研究的是 **Netflix** 如何从后端数据推导出前台生产。”乐视网副总裁何风云说。这种做法与旧传统是背道而驰的，以美国著名的有线电视网络媒体公司 **HBO** 为例，它对导演强烈的个性抱以完全的信任，全权委任导演去制片、编剧、挑选演员。而在中国，几大视频网站在自制剧时都有自己的选片团队，由他们为观众选择与确定导演，挑选剧本。



多年前，依赖于种种技术，Netflix 对数据的记忆能力已经炉火纯青。当一位用户通过浏览器登录 Netflix 账号，Netflix 后台技术将用户位置数据、设备数据悄悄地记录下来。这些记忆代码还包括用户收看过程中所做的收藏、推荐到社交网络等动作。在 Netflix 看来，暂停、回放、快进、停止等动作都是一个行为，每天用户在 Netflix 上将产生高达 3000 多万个行为，此外 Netflix 的订阅用户每天还会给出 400 万个评分，300 万次搜索请求，询问剧集播放时间和设备。没错，这些都被 Netflix 转化成代码，当作内容生产的元素记录下来。其首席内容官泰德表示，所有这些数据意味着，Netflix 公司已经拥有“可寻址的观众”。

早年间，Netflix 利用上述数据提供一项推荐引擎业务。比如说，数千万用户能在一个个性化网页上对影片做出 1—5 的评级，这些评级构成了一个巨大数据池，如今这个数据池容量已超过近百亿条。根据数据池，Netflix 使用推荐算法来识别具有相似品味的观众，然后对这一群体做出相关内容的精准推荐。

Netflix 要将巨大的数据池变为生产力并非易事。长年以来，为了提高算法精准，它持续地举办大型比赛，来提高自己的数据挖掘能力。2005 年底，Netflix 曾开放一数据集，并设立百万美元的奖金(netflix prize)，征集能够使其推荐系统性能上升 10% 的推荐算法和架构。这个数据集包含了超过 48 万个匿名用户对大约近 2 万部电影做的大约 10 亿次评分。

Netflix 一直在寻找与自身匹配的数据挖掘工具。据一位前 Netflix 云数据库架构师的博客回忆，在 2010 年 Netflix 完成了两次迁移，其一是将 Netflix 的数据中心迁移到了 Amazon AWS 之中，其二是将 Oracle 数据库迁移至 SimpleDB。而到了 2011 年又从 SimpleDB 迁移到 Cassandra，利用 Cassandra 提供的路由配置，集群可以被部署在多个大洲。忘掉上述专业术语，一个小故事足以说明它们的意义。法国电影《不要告诉任何人》在美国的票房收入惨淡，只有 600 万美元。可 Netflix 的工程师并不相信这个数字，他们通过上述数据挖掘技术，找到了不易察觉的点击量，而这些才是被隐藏的事实。2011 年时，Netflix 决定播放《不要告诉任何人》。如 Netflix 预测的一样，这部电影在播放后立即在最受瞩目的节目中排到第四位。

然而，投资人并不看好 Netflix 的这些努力。投资人表面上相信 Netflix 的数据库是个大宝藏，但财务报表的数据呢？去年万圣节，Netflix 董事长兼 CEO 里德·哈斯廷斯接到一位投资人电话，后者告知哈斯廷斯，他将从二级市场收购 Netflix 10% 的股份。投资人坚持认为 Netflix 气数已尽，这位投资人的计划是，进入 Netflix 董事会再建议哈斯廷斯卖掉 Netflix。

早期，Netflix 是北美家喻户晓的在线影片租赁提供商，它的主营业务是通过邮寄方式租赁 DVD 的模式赚取利润。然而，在互联网时代这个盈利模式逐渐式微。于是，Netflix 将主营转向在线流媒体播放，其商业模式是付费用户通过 PC、TV 及 iPad、iPhone 收看电影、电视节目。但在逐步放弃高利润率的 DVD 业务，彻底转型低利润率的流媒体业务后，Netflix 却遭遇营收增速放缓、成本费用激增的困境。2012 年第三季度，尽管财报中营收和每股收益均超出分析师预期，股价却依然暴跌。美国知名专栏作家撰文称“Netflix 被收购或许才是投资者最理想的选择”。

里德·哈斯廷斯别无选择。他决定反击投资人的短视，用事实告诉资本市场，数据不是花架子，而是地道的生产力。Netflix 利用数据挖掘能力计算出可以赢的办法，1 亿美元买下一部早在 1990 年就播出的 BBC 电视剧《纸牌屋》的版权，请来导演大卫·芬奇（David Fincher），并由老戏骨凯文·史派西（Kevin Spacey）担当男主角。

乐视网副总裁何风云向本刊介绍，1 亿美元买下的《纸牌屋》总共 2 季 26 集，计算下来单集成本约为 400 万美元，远远高于美国一般电视剧的单集制作成本——150 万至 200 万美元，也只有《广告狂人》、《斯巴达克斯》这类热播美剧才能达到 200 万美元左右。算下来，对于 Netflix 而言，只有新增 100 万一年期合约付费用户才能收回上述成本。Netflix 并非没有计算过豪赌的回报，这样做不仅可以带来新增用户，更为重要的是它为 Netflix 开拓了上游市场，走上了自制剧之路。在《纸牌屋》之后，还将有四部自制剧在 2013 年登陆 Netflix。这意味着，Netflix 可以逐步降低对版权费用日趋高涨的好莱坞剧的依赖。Netflix 的故事，对于中国视频网站而言着实励志。他们与 Netflix 所面临的境遇相似：在美国国内，好莱坞的独家授权费用越来越高，版权成本上升导致资本开支加大。同时内容竞争越来越激烈，尽管在流媒体播放领域 Netflix 仍占据市场首位，但面临着 HBO（美国家庭电视广播网）、Amazon（亚马逊）、Hulu、YouTube 的竞争，它们都在加大内容投入。

由于版权价格提升，国内知名的视频网站们，诸如优酷土豆、搜狐视频、乐视网、爱奇艺近两年也纷纷打造自制剧。据乐视网高级副总裁

高飞对本刊透露，虽然去年上半年版权价格曾达冰点，但是现在又很快回升，从一线卫视购买电视剧，平均购买价格每集几十万，意味着买下一整部剧不下千万。在此局面下，拿下《纸牌屋》中国地区的互联网独家播放权的搜狐视频，不得不上调版权采购预算，其 2012 年的版权采购成本为 5000 万美元，但 2013 年这一预算上调到 8000 万美元。“但我们拍一个自制剧，成本基本上也就三分之一，甚至不到这个数。”高飞说。

关键是如何制作自制剧？国内视频网站意识到数据的重要性，也积累了大量数据。比如乐视网通过分析用户收看时间，在今年推出午间自制剧场。“但真正细致到使用数据来决定导演、演员，中国还没有哪家公司敢说他们能做到这点。”何风云说。

此外，即便是有了数据，中国的流媒体公司还不敢像 Netflix 那样将宝押在一部剧上，因为中国的付费市场尚未成熟，目前还主要依赖广告盈利，无法完全将用户需求作为中心。“Netflix 选择了这个项目，投巨资去做，就是博一个必须赢。”乐视网高级副总裁高飞对《中国企业家》说，“期待中国市场也可以通过付费收视足以覆盖成本，但这要寄希望于未来大屏电视以及电视平台产品和服务的成熟，以及付费市场的快速成长。”

除此以外，一位视频行业的人士指出，在中国基于用户数据做出分析的同时，还要考虑广电审核的要素，一些领域与题材类型都要稍微收拢，“不是没法依赖数据，而是不能完全依赖数据，我们选择数据时一定要结合中国国情。”