

重新评估直接面向消费者（DTC）模式： 转向视频聚合商

视频内容创作者或需更多经销商来扩大可触达市场规模

德勤预测，订阅视频点播（SVOD）的“堆叠”现象——即消费者订阅多个独立视频点播服务——将在2025年减少。各市场“堆叠”用户的平均订阅数量或将达到峰值，各市场有所不同，在美国，每个用户的订阅数约为4个，而在欧洲市场略高于该数字的一半¹。这意味着，每个市场的独立订阅总量可能会下降，即使由于提价、打击密码共享和捆绑销售，SVOD的收入仍可能增加。

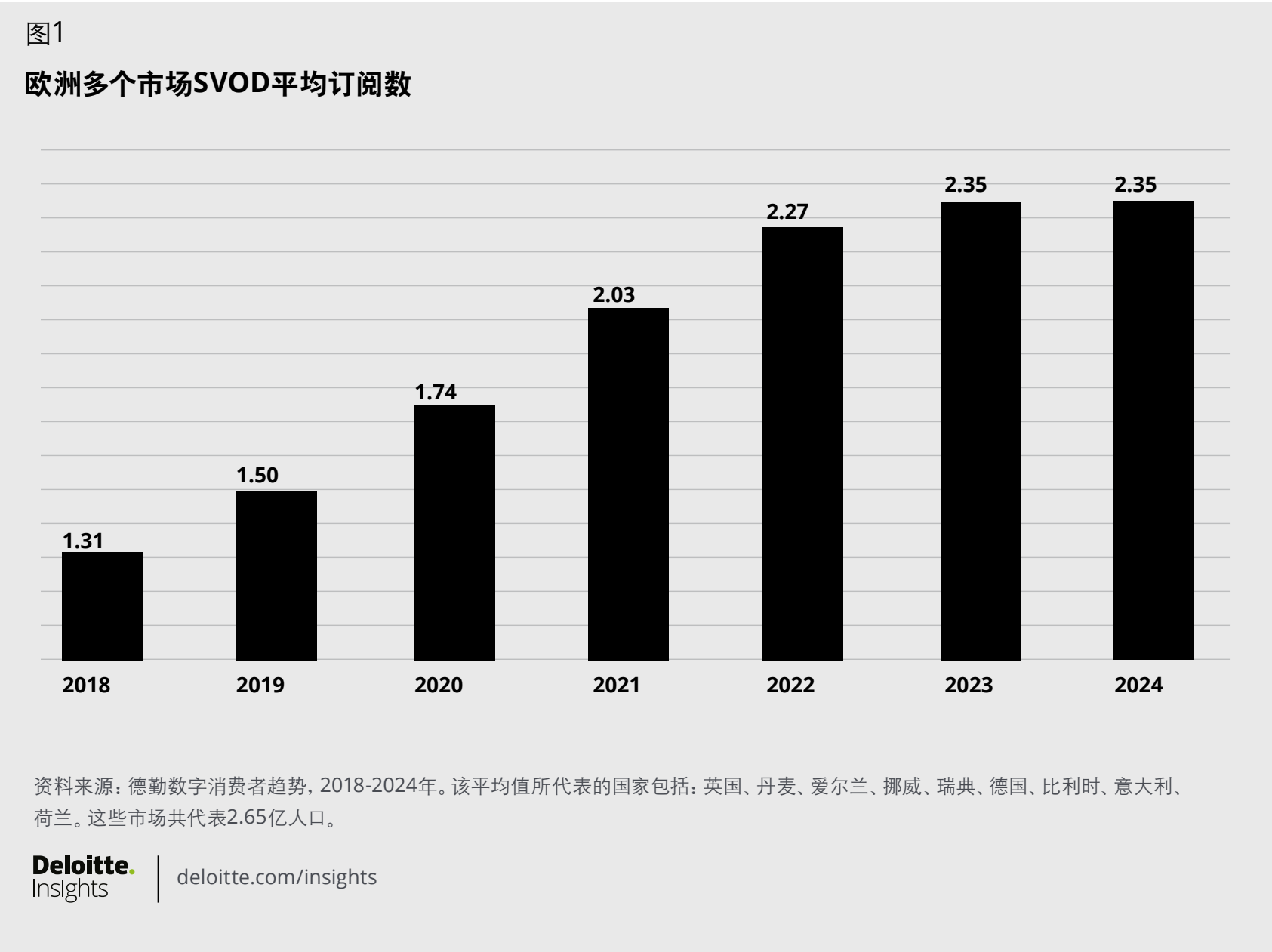
上述峰值是对视频行业市场生存能力重新评估的预期结果，该行业市场主要由数十家直接面向消费者（DTC）的视频订阅服务提供商组成²，每个家庭都会购买多种订阅服务，而非单一的付费电视订阅服务。然而，该行业的发展方向或将回到不同服务提供商的内容聚合。这一付费电视提供商的传统方式已然过时。

从中期来看，我们预计视频行业最终可能会由各国市场少数几家（多为两家或三家）独立SVOD服务商和聚合商组成。聚合公司预计包括：传统付费电视公司、电信公司、技术平台或最大的SVOD服务商。在英国，截至2024年9月，受访的SVOD用户中有43%通过另一方（付费电视、电信公司或技术平台）购买了至少一项服务。在受访的小型SVOD服务提供商中，近半数的订阅用户通过聚合商购买；在大型提供商中，约四分之一的订阅用户间接购买³。

根据我们与业内人士的交流，德勤预计每家聚合商都将提供一种付费电视模式，包括以下部分内容（有时是全部内容）：单一账户和账单、标准和可选内容频道、12个月（或更长）合同、显示所有可看内容的电子节目指南、广告销售和播放以及集中营销。2025年，有望加速回归聚合模式，但可能几年后才能完成。

行业正步入SVOD堆叠高峰期

2010年代有两大应用趋势：使用SVOD服务的家庭数量持续增长；使用的服务数量稳步增长。德勤研究显示，欧洲市场的平均订阅数从2018年的1.3个稳步上升，到2023年和2024年稳定在2.35个（见图10，资料来源在图下方）。据德勤《2024年数字媒体趋势》报告，自2020年以来，美国SVOD服务的平均订阅数一直稳定在4个⁴。



付费电视模式复苏的原因

独立SVOD的基本优点是消费者可以掌控内容选择和合同期限，且内容提供商能够绕过经销商，鉴于此，重新采用数量更少、规模更大、价格更高、期限更长的捆绑模式看似是一种倒退。

但是，回归聚合模式或许能在消费者及供应商的需求之间取得平衡。

对于消费者而言，理想化的独立SVOD可能包括多种相对低价的视频服务，每种服务都可通过直观的应用程序随时访问，且每种服务都可提前几周通知取消，但遗憾的是，这可能不具备商业可行性。近期面临的现实情况是，订阅价格不断攀升，密码共享遭受打击⁵，内容选择铺天盖地⁶，用户界面流畅度参差不齐。⁷在制作内容并按多年期合同销售给经销商方面，内容提供商拥有数十年的盈利经验，但他们可能很难轻松地转向运营端到端DTC业务的各个方面，例如从设置信用卡支付到管理建立广告视频点播（AVOD）层级所需的合规性⁸。

部分订阅用户可能会重新选择付费电视模式。

实现重新聚合的途径

有多种途径可以实现视频平台和内容的重新聚合，并最终形成新的市场结构。

捆绑服务：此类服务将SVOD订阅与付费电视、电信或金融服务合同打包，提供比单独购买每项服务更优惠的价格。作为交换，用户需承诺最短合同期限，通常至少一年。SVOD公司加入捆绑服务的一个主要原因就是为降低一直居高不下的客户流失率：在美国市场约为40%，英国市场约为20%。⁹据行业分析估计，2023年仅美国就有1.393亿次退订。¹⁰在取消服务的用户中，约四分之一为“频繁退订者”，在过去两年中至少取消了三到四次服务，而2019年这一比例仅为3%。¹¹五分之一的频繁退订者在24个月内取消过七次或更多次。¹²

例如，将SVOD与18个月的传统付费电视合同进行绑定（可换取总价的折扣），可以延迟用户可能发去的取消行为，减少周期性客户流失。超过一半的美国消费者愿意为了折扣而选择一年的订阅¹³，但截至2024年初，美国仅4%的SVOD合同期限为12个月。¹⁴对于目前经营独立VOD的公司来说，加入第三方捆绑服务也是为了外包客户获取、计费（和坏账管理）、客户支持和广告销售等一系列职责。

截至2024年，捆绑服务已蔚然成风，到2025年及以后，可能会进一步普及。付费电视公司捆绑SVOD产品，在不同市场会收获不同的效益，但共同的出发点是将热门内容套餐固定嵌入其产品组合，以帮助降低自身的客户流失率。对于那些核心服务增长不够强劲的公司来说，增加SVOD还能提高总收入。¹⁵

在英国，截至2019年，Sky所有付费电视套餐均默认包含Netflix的广告套餐¹⁶，所有订阅内容均可使用统一搜索栏。在法国，付费电视频道Canal+为所有用户提供Disney+和Paramount+，还有各种提供多个SVOD品牌的套餐。¹⁷在中欧，据估计，25%的SVOD通过付费电视或电信运营商间接订阅。¹⁸在美国，Xfinity宽带用户可以添加一项名为StreamSaver的捆绑服务，其中包含Apple TV+、带广告的Netflix Standard和带广告的Peacock Premium，可节省30%的费用。¹⁹预计到2028年，全球25%的在线视频订阅将通过电信公司完成，而2023年这一比例仅为20%。²⁰

对于电信公司而言，以优惠价格引入热门的SVOD服务也有助于提高用户留存率，尤其是在用户认为运营商彼此网络性能差异不大的市场。²¹

一些银行也将SVOD纳入其订阅服务。截至2024年8月，英国巴克莱银行向Bank Account+ Blue Rewards客户免费提供Apple TV+服务。²²

部分小型SVOD服务正从独立的DTC转向由聚合商分发的附加频道，或完全退出某些市场。

媒体聚合：服务通常通过捆绑销售进行聚合，其中最典型的做法是以相对于单独购买更优惠的价格来出售原先各自独立的多项服务。例如，在美国市场，Disney+、Max和Hulu捆绑服务的折扣高达38%。²³此类捆绑服务可能是纯视频，也可能是视频加其他媒体（音乐、游戏或新闻）。随着捆绑服务日渐流行，单项服务可能会被取消，或以高定价劝退单独购买。

视频服务聚合应提高易用性，例如，通过提供统一的搜索栏及电子节目指南，根据观众的订阅情况，为其提供所有可看内容。相比之下，如果使用独立服务，用户可能会在两项服务切换时遇到操作上的不顺畅，尤其是当使用处理器性能较差的旧款电视或经济型电视进行观看。德勤的研究发现，在受访的美国消费者中，几乎一半表示如果流媒体平台的内容检索更加便捷，他们会在该流媒体服务上花费更多时间。²⁴在受访的美国Z世代和千禧一代消费者中，约四分之三希望在可访问的所有服务平台之间进行无缝搜索。²⁵德勤英国的研究表明，取消订阅的主要原因之一是找不到心仪的观看内容，但其实当前节目资源空前丰富，这两者实在矛盾。²⁶

捆绑SVOD服务有助于减少用户流失。根据行业分析, 订购捆绑服务 (Disney+、Hulu和ESPN+) 的用户比单独订购Disney+的用户其流失可能性低59%²⁷。德勤的研究表明, 消费者对进一步涨价的承受程度可能已至临界点: 在2023年第四季度的调查中, 近一半的美国消费者表示, 如果SVOD服务每月价格上涨5美元, 他们将取消该服务。²⁸

永久流失: 对于一些家庭而言, 其他VOD服务可能会取代付费SVOD, 例如在欧洲盛行的免费广播VOD (BVOD), 或YouTube等视频共享服务 (绝大部分免费)。SVOD用户流失的一大关键因素是成本。近年来, 订阅成本已越来越成为影响用户决策的重要因素, 在取消SVOD服务的英国受访者中, 24%的人选择“订阅太贵”作为取消原因。到2024年, 这一比例上升到31%²⁹。

过去只提供订阅服务的公司也许将提供更多FAST (免费广告支持型电视) 服务。例如, 2008年开始提供SVOD的亚马逊于2022年在美国推出了FAST频道Freevee。³⁰Crunchyroll自2010年代中期以来主推动画SVOD,³¹于2023年推出了FAST服务。³²此外, 目前对用户上传且通常免费的服务平台 (如YouTube) 的使用量也有所增加。2024年至2029年期间, 通过电视机观看YouTube的时间预计将大幅增加90%, 每日观看时长从12分钟增至22分钟。³³其中部分增长可能来自曾经的SVOD用户。

小结: 电视业务再度演变

从广播到基于网络的传播, 整个电视行业正在经历长达数十年的转变。

回顾过去, 独立SVOD市场的兴起和发展是一个显著的里程碑。在2010年代, SVOD产品新颖, 竞争对手较少, 订阅价格亲民且通常可与家人朋友共享使用, 因此SVOD市场实现了飞速增长。

但到了2020年代, 情况不容乐观——用户流失率居高不下, 增长难度超出预期。在英国这一相对成熟的市场, 近来SVOD的收视份额增长乏力, 从2023年的15.8%微升至2024年的16.4%, 而广播公司电视旗下内容和视频共享网站的份额显然更胜一筹。³⁴独立的SVOD市场难以占据主导地位, 类似传统付费电视的聚合服务模式有望在未来几年内蓬勃发展³⁵。

独立的SVOD播放平台应思考自身在这种新模式下所扮演的角色。少数几家播放平台已经具备了足够的规模和能力 (从计费到用户界面设计再到视频压缩), 因此它们有可能继续致力于提供全方位的SVOD服务 (即由一家公司提供从内容制作到广告销售再到客户管理的全面整合服务) ——但在第三方分销更具商业意义的市场中, 情况或许有所不同。

一些SVOD播放平台除了自有内容外, 可能还想率先聚合其他播放平台的内容资源: 它们可以打造以自有内容为核心的捆绑产品, 还可以像传统付费电视一样营销和托管其他公司的频道。然而, 许多播放平台还是决定专注于一个直接目标: 将内容卖给出价最高的买家——这是过去一直支持其成功运营的策略³⁶。

本节的要点在于, 纯粹的DTC模式往往充满挑战, 特别是对于那些可能需要增强技术能力和调整企业文化的公司。几十年来长期专注于内容创作, 将分销交给第三方完成的公司, 可能无法即刻在DTC领域取得成功。将DTC作为一种独立商业模式的难点, 实际上是一种普遍限制, 它困扰着大多数行业, 并非视频行业独有。能够全面转型到DTC模式的大规模公司寥寥无几。分销商在大多数大型消费品牌的供应链中占据着核心地位, 这是近乎不变的信条。

广播电视公司在众多市场中把控着绝大部分观众的收视市场, 并且独立的SVOD未必会成为行业主流模式, 但这并不意味广播电视公司可以高枕无忧。在欧洲 (42个市场), 2023年传统电视的平均收视时长为每天3小时16分钟; 但年轻观众群体仅贡献1小时12分钟³⁷。广播公司应共同努力, 各广播电视公司应携手打造优质内容平台, 确保其节目和服务对年轻受众具有持久且不断增长的吸引力。

By	Paul Lee	Eliza Pearce
	United Kingdom	United Kingdom
	Rupert Darbyshire	Kevin Westcott
	United Kingdom	United States

1. Kevin Westcott, Jana Arbanas, Chris Arkenberg, and Jeff Loucks, “[Streaming video at a crossroads: Redesign yesterday’s models or reinvent for tomorrow?](#)” *Deloitte Insights*, March 20, 2024; Deloitte, “[Generative AI: 7 million workers and counting](#),” June 25, 2024.
2. Ampere Analysis, “[Analytics - SVoD](#),” accessed November 2024.
3. This is based on a nationally representative survey of 4,000 respondents ages 16 to 75, commissioned by Deloitte UK and undertaken in August 2024.
4. Westcott, Arbanas, Arkenberg, and Loucks, “[Streaming video at a crossroads](#).”
5. David Pierce, “[Streaming services keep getting more expensive: all the latest price increases](#),” *The Verge*, Sept. 23, 2024; Emma Roth, “[Disney’s password-sharing crackdown starts ‘in earnest’ this September](#),” *The Verge*, Aug. 7, 2024.
6. As of June 2023, Nielsen’s Gracenote reported that the number of individual titles available on streaming services was 2,346,171, up from 1,882,401 in July 2021. These numbers span the range of content available in the United States, the United Kingdom, Canada, Mexico, and Germany; see: Nielsen, “[Data-driven personalization: The future of streaming content discovery](#),” accessed November 2024.
7. Selome Hailu and Jennifer Maas, “[From ‘glitchy’ HBO Max to ‘overwhelming’ Amazon Prime Video, Hollywood insiders spill on their \(least\) favorite streaming interfaces](#),” *Variety*, April 11, 2023.
8. Andrew Blustein, “[How GDPR, ad fatigue and content costs are complicating the now-global streaming wars](#),” *The Drum*, Sept. 4, 2019.
9. Westcott, Arbanas, Arkenberg, and Loucks, “[Streaming video at a crossroads](#)”; Deloitte, “[Generative AI](#).”
10. Antenna, “[The rise of the show chaser](#),” accessed November 2024.
11. Ibid.
12. Ibid.
13. Westcott, Arbanas, Arkenberg, and Loucks, “[Streaming video at a crossroads](#).”
14. Antenna, “[Understanding the relationship between annual plans and promotions](#),” accessed November 2024.
15. IDC Research, “[IDC forecasts slower growth for global telecommunications market: Could AI help telcos to maintain healthy margins](#),” May 3, 2024.
16. Sky, “[Official website](#),” accessed November 2024.

17. Canal Plus, “*S'abonner à Disney+ avec les offres CANAL+*,” accessed November 2024; Georg Szalai, “*Paramount+, Canal+ expand partnership in France*,” The Hollywood Reporter, Aug. 21, 2024.
18. Omdia, “*Omdia unveils surging SVOD growth in CEE through strategic pay TV and telco partnerships*,” June 12, 2024.
19. Xfinity, “*Streaming services: Stream one, stream all*,” accessed November 2024.
20. Bango, “*Super bundling: What telco leadership needs to know about securing a wider role in the subscriptions market*,” accessed November 2024.
21. Barclays, “*Current accounts: Barclays Bank Account + Blue Rewards*,” accessed November 2024.
22. Viaplay Group, “*Q2 2024 interim report January-June*,” press release, July 18, 2024.
23. Disney Plus, “*New Disney+, Hulu, Max bundle is now available in ad-supported and ad-free plans*,” July 25, 2024.
24. Westcott, Arbanas, Arkenberg, and Loucks, “*Streaming video at a crossroads*.”
25. Ibid.
26. Deloitte, “*Generative AI*.”
27. Ampere Analysis, “*Subscribe, cancel, repeat: 42% of US consumers are SVoD ‘resubscribers’*,” July 8, 2024.
28. Westcott, Arbanas, Arkenberg, and Loucks, “*Streaming video at a crossroads*.”
29. Deloitte, “*Generative AI*.”
30. Christian de Looper, “*Amazon Freevee: Everything you need to know about the free streaming service*,” Amazon UK, May 10, 2023.
31. Janko Roettgers, “*Chernin, AT&T Set Brand for New Online Video Venture: Ellation (Exclusive)*,” Variety, Aug. 3, 2015.
32. Crunchyroll News, “*Crunchyroll launches 24/7 anime channel in the US*,” Oct. 11, 2023.
33. Enders Analysis, <https://www.endersanalysis.com/reports/video-viewing-forecasts-slowdown-change>
34. Share of viewing is calculated based on 12-month rolling averages from October 2022 to September 2023 through August 2023 to July 2024. All data is from Barb’s monthly viewing summary; see: Barb, “*Monthly viewing summary*,” accessed November 2024. Barb’s methodology for capturing viewing patterns is explained in: Barb, “*What is the Barb panel and why is it important?*” accessed November 2024.

35. Richard Waters, *The next phase of the streaming wars*, Financial Times, June 6, 2024 (subscription required)

36. Etan Vlessing, “*Sony CFO: Without a streaming platform, we’re free to sell films and shows ‘to the highest bidder’*,” The Hollywood Reporter, March 6, 2023; Diane Haithman, “*Why Sony’s streaming deals with Netflix and Disney make sense for everyone*,” The Wrap, May 10, 2021.

37. *Audience Trends Television 2024*, European Broadcasting Union Media Intelligence Service, August 2024 (registration required)

致谢

The authors would like to thank **Stacy Hodgins, Beth Rae Rosenstein, Helen Rees, Ben Stanton,** and **Duncan Stewart** for their contributions to this article.

Cover image by: **Jaime Austin; Getty Images, Adobe Stock**

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

© 2025。Deloitte Development LLC版权所有保留一切权利。

CQ-001CN-25