

新媒体背景下基于商业画布的哔哩哔哩商业模式分析

张敏

西安交通大学, 西安 710049, 中国

摘要: 在新媒体的背景下, 哔哩哔哩发展迅速, 在众多视频网站中脱颖而出, 其独特的商业模式在一定程度上发挥了作用, 对其商业模式的分析对哔哩哔哩未来的发展具有重要的意义。哔哩哔哩(简称B站)作为一家上市视频网站, 深受90后、00后等年轻人的喜爱, 是新时代的首选App之一。本文将以哔哩哔哩为案例, 运用商业画布理论工具对哔哩哔哩的商业模式进行分析, 剖析其发展概况, 并在对哔哩哔哩案例进行研究的基础上, 找出哔哩哔哩商业模式中存在的一些问题, 并提出相应的优化策略。

关键词: Bilibili; 商业模式; 商业画布; 新媒体

Analysis of Bilibili's Business Model Based on Commercial Canvas under the Background of New Media

Min Zhang

Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China

Abstract: In the context of new media, Bilibili develops rapidly and stands out among many video websites. Its unique business model has played a role to a certain extent. The analysis of its business model is of great significance to the future development of Bilibili. Bilibili, short for Site B, as a listed video website, is deeply loved by young people such as the post-90s and post-00s generation, and is one of the preferred Apps of the new era. This paper will take Bilibili as a case, use the commercial canvas theory tool to analyze the business model of Bilibili, and analyze its development overview. Based on the case study of Bilibili, the paper finds out some problems existing in Bilibili's business model and puts forward some optimization strategies.

Keywords: Bilibili; Business model; A commercial canvas; New media

随着信息技术的发展, 新媒体成为热门话题。新媒体的特点在于它打破了时间、地域、文化和语言的障碍, 使人们能够随时随地接收信息。此外, 新媒体可以呈现多种形式, 并根据受众的喜好推送他们想看的内容。根据2022年6月发布的第50次中国互联网络发展状况统计报告, 中国拥有10.51亿网民, 10.47亿手机用户, 网络视频用户规模达9.95亿, 其中短视频用户规模达9.62亿。由此可见, 中国网络视频行业市场规模巨大。哔哩哔哩从一个为网民提供二次元平台的小网站, 发展成为家喻户晓的网站, 其成功的商业模式得到了资本的一致认可。哔哩哔哩成立近13年, 它的成功离不开良好的商业模式。

本文将对B站的商业模式进行深入分析，帮助B站进一步明确自身的定位和优势，从而实现长期稳定的发展。

一、文献综述

商业模式是企业为满足客户需求而构建的系统。该系统能够充分调动和利用企业掌握的各种资源，使企业掌握一定的竞争壁垒和市场竞争优势[1]。商业模式是一种简化的商业逻辑，仍然需要一些要素来描述，包括：价值主张、目标消费者群体、分销渠道、客户关系、价值分配、核心竞争力、合作伙伴网络、成本结构和收益模式[2]。Osterwald 和 Pini 在《新一代商业模式》中提出了商业画布理论，将商业模式划分为九个要素，包括：企业客户细分、价值主张、客户关系、渠道准入、关键业务、核心资源、合作伙伴、成本结构和收入来源[3]。在此基础上，本文将对哔哩哔哩的商业模式进行分析。

新媒体是基于数字信息技术、互联网技术和移动通信技术等新技术，以互联网和通信网络为传播渠道，以计算机、个人移动通信设备、数字电视等数字信息为处理终端的一种大众传播媒介形式[4]。石磊认为，与传统媒体相比，新媒体是继报纸、广播、电视等传统媒体之后发展起来的新型媒体形态，是利用数字技术和移动技术，通过互联网、无线通信网络等渠道以及电脑、手机等终端，向用户提供信息和娱乐服务的传播形态和媒体形态[5]。黄炜认为，新媒体是基于计算机技术和互联网技术飞速发展而出现的一种新的传播手段和媒体形态[6]。新媒体具有个性化、多样性、选择性、实时性、互动性等特点，这些特点为哔哩哔哩的发展创造了良好的条件。

二、新媒体背景下的哔哩哔哩发展概况

哔哩哔哩是中国年轻一代高度集中的文化社区和视频平台。该网站成立于2009年6月26日，简称“B站”。哔哩哔哩最早模仿的视频网站是日本的niconico。当时，AcFun是中国最受欢迎的视频网站，但它逐渐落后，哔哩哔哩逐渐崛起。哔哩哔哩于2018年3月在美国证券交易所上市，并在三年内第二次在香港证券交易所上市。凭借其多元化的多元文化社区，哔哩哔哩成为2019年最受年轻人欢迎的应用程序之一。

哔哩哔哩上市至今已近13年。在这13年里，哔哩哔哩逐渐从一家小办公室发展成为一家上市公司。哔哩哔哩站的发展历程分为三个阶段。第一阶段，初创阶段（2009-2014年）：创始人陈睿以投资者身份加入哔哩哔哩，上线跨年晚会、增加直播板块等。第二阶段，发展阶段（2016-2018年）：哔哩哔哩开始逐渐发展，出品了大电影、制作了精彩的综艺、增加了新功能、开发了游戏，并在美国纳斯达克上市，这些都表明哔哩哔哩在不断发展。第三阶段，成熟阶段（2019年至今）：哔哩哔哩的运营模式不断成熟，开始布局线上电商，核心用户持续增加。2021年，哔哩哔哩正式在香港二次上市。哔哩哔哩成立的初衷是为了满足喜欢二次元视频分享、自由发布弹幕的用户需求，并为用户营造良好的社区氛围。毫无疑问，视频网站领域的竞争非常激烈。众所周知爱奇艺视频、优酷视频、腾讯视频是这个行业的领头羊，三家视频之间的竞争也是非常激烈，他们为了各类电影、电视剧的版权投入了无数的资金，始终处于不甘落后的状态。

根据艾瑞咨询报告，2021年哔哩哔哩18岁至35岁用户占比78%。截至2022年第二季度，哔哩哔哩财报显示，每月登录哔哩哔哩的用户超过3亿，同比增长29%。平均日活跃用户达到8350万，同比增长33%，社区粘性不断提升；平均月付费用户达到2750万，同比增长32%；月均活跃UP用户达到360万，同比增长50%，月均投稿量达到1320万，同比增长56%。

中国希望实现文化多元化，因此扶持动漫产业发展势在必行，因为动漫产业是哔哩哔哩的核心和收入来源之一。在这样的环境下，B站需要抓住机遇，继续攀登高峰，努力发展。至于版权政策，中国在这方面相当严

格，B站的部分视频存在版权问题，容易引发纠纷。为了解决这些问题，B站已将部分视频下线，并购买了相应的版权。这些相应的举措在一定程度上对B站造成了影响。

三、基于商业画布的哔哩哔哩商业模式分析

哔哩哔哩是中国年轻用户中最热门的二次元社区和视频平台。哔哩哔哩致力于打造年轻人喜爱的文化娱乐社区。此外，为了适应市场，哔哩哔哩不断更新其定位，从2009年的垂直二次元内容社区，到2014年的泛二次元内容社区，再到2019年至今的泛娱乐内容社区。哔哩哔哩致力于为UP主提供一个发布优质视频和文字作品并进行变现的平台，为用户提供最热门的动画剧集、最佳的社区氛围和最有才华的UP主。这包括为用户提供原创内容，即通过互联网上传自己的原创内容、精美的漫画、广告、精彩的表演和游戏。

哔哩哔哩是最受年轻人欢迎的视频平台之一，其定位是二次元，因此深受对二次元感兴趣的年轻人的喜爱。根据Quest Mobil 2002年半年报的性别比例数据，可以得知B站的男女用户比例。男性用户占比52.4%，女性用户占比47.6%。可以看出，男女用户比例差距不大，由此可以推断B站的功能模块能够满足男性和女性用户的需求。根据Quest Mobil的年龄比例数据，00后占比34.3%，90后占比37.4%，80后占比13.7%，70后占比10.4%，00后和90后合计占比71.7%。由此可以看出，B站是一个面向年轻人的平台。其用户主要集中在00后到90后，其中很多是25岁及以下的学生和在职青年。

哔哩哔哩的分发渠道包括移动应用程序、在线视频网站、微信公众号、微信小程序、用户推荐、动漫展和线下活动。与其他视频网站一样，哔哩哔哩拥有完善的在线视频平台和良好的移动软件体验，能够为用户带来良好的体验。在哔哩哔哩发展初期，其用户主要来自百度、搜狗等浏览器以及其他核心用户的推荐。因此，哔哩哔哩依靠现有用户积累了一批忠实用户。

B站的用户粘性相对较高。一方面，B站为用户构建了一个文化社群，其高度的互动性以及用户对二次元的认同感，使用户产生情感共鸣，也为用户提供了表达情感的平台。其次，在B站互动、发布弹幕需要成为正式会员，而成为正式会员需要注册并答题，答对60题以上才能通过考试成为正式会员。这样的策略能够进一步提升弹幕的互动性以及B站的聚合度。第三，B站的客服24小时在线，智能客服会及时整理分析反馈信息，给出解决方案。B站还会根据用户每天完成任务赠送金币和相应的经验，并定期进行客户满意度调查，了解客户是否有不满意或需要改进的地方，从而做出调整。

四、哔哩哔哩核心资源

哔哩哔哩的主要核心资源由UP主自产视频、普通用户自产视频、官方自产内容以及弹幕模块组成。UP主自产视频主要是为了吸引用户，用户通过投币、点赞、收藏等方式激励UP主持续制作精彩视频。同时，提升视频质量、互动性和播放过程中的用户粘性，节省版权成本。用户无需观看广告也是哔哩哔哩的一大优势。很多人去哔哩哔哩看电影、综艺、动画片，无需广告，这也是哔哩哔哩的优势之一。

哔哩哔哩早期的主营业务是一个视频网站，提供游戏、动画、漫画等视频的创作和分享。然而，随着哔哩哔哩的发展，内容创作也越来越多，美食、冒险、影视解说等内容创作也随之增多，社群运营、广告投放、直播、电商、增值服务、线下活动等也成为哔哩哔哩的主营业务。

哔哩哔哩的重要合作伙伴包括UP主；游戏制作公司；周边销售伙伴；动漫、综艺、纪录片、电影等版权方、广告公司等。哔哩哔哩通过收购游戏版权方的直播及发行权，以及收购影视剧版权方的版权，打造了一个能够自主吸粉的平台。同时，它也为UP主提供便利，鼓励UP主创作更多优秀的原创作品，吸引粉丝观看。哔哩哔哩也进行双向互动，例如，观众可以一键点赞、投币、点赞UP主的视频，也可以在评论区留言或发弹幕，为UP主带来积极的经济和精神回馈。努力营造健康向上的网络生态环境。

哔哩哔哩的主要成本包括游戏代理费、影视版权费以及直播代理费；UP主提供原创视频内容用于付费以及公司运营费用。哔哩哔哩2021年总运营费用为28.965亿元人民币，同比增长57%。这些费用的增加是哔哩哔哩2021年亏损68.09亿元人民币的原因之一，其中包括版权费和代理费，这给哔哩哔哩增加了不少负担。

哔哩哔哩的收入来源主要包括增值服务收入、广告位收入、代理游戏收入、电商周边销售收入以及线下活动收入。据哔哩哔哩东方财富网显示，哔哩哔哩的主要收入来源于增值服务，占比高达37.05%，金额为50.40亿元，其次是游戏收入，占比27.90%，金额为37.96亿元，最后是广告收入和电商收入等，分别占比21.58%、13.46%，金额为29.36亿元、18.31亿元。相较于2020年的游戏收入，2021年游戏收入在减少，增值服务收入在增加，这是因为哔哩哔哩注重增加增值服务的收入。另外，哔哩哔哩的用户相对年轻，以学生和年轻上班族为主，与其他平台相比消费能力较差，收入来源不足，导致盈亏不能得到有效弥补。因此，哔哩哔哩将在2021年实现收入结构多元化，增强营收能力，弥补经营亏损。

五、B站商业模式存在问题分析

由于大量用户的涌入以及用户年龄的低龄化，弹幕质量下降，审核质量低下，用户可能会在弹幕区互相谩骂。用户可以举报这种情况，但由于发布的弹幕数量过多，审核人员不足，无法及时掌握情况，导致视频质量下降，流量减少。虽然B站已经实施了“小黑屋”制度，但对于UP主制作的视频仍然缺乏一定的审核制度，每天需要审核的视频数量过多，审核人员不会关注一些制作粗糙或包含有害青少年健康成长内容的视频。

版权一直是哔哩哔哩的痛处，用户的二次创作、转载来源并非哔哩哔哩官方所能掌握，而且UP主数量非常庞大，自制视频成本低廉，操作简便，制作的视频种类也多种多样，依靠人工审核视频显然不可行，基本上需要人工和机器共同审核。为了减少不良视频流入网站，这也导致网站中很多视频存在版权风险。虽然有法律支撑，但仍然存在不足，导致视频侵权界定困难、创作者维权成本高昂等问题，这使得哔哩哔哩删除了电视剧、电影专区中大量的电影和投稿，但视频仍然不断被上传和审核。监管的缺失，使得哔哩哔哩多次徘徊在法律边缘。

随着用户数量的快速增长，哔哩哔哩的知名度也在不断提升，目前哔哩哔哩的月活跃用户数为2.67亿。B站是一个以动画、漫画、游戏为核心的网站，但其对应的用户群体并不那么广泛，因此其用户规模可能相比其他视频网站略显弱小。而且B站为了照顾越来越多的用户，发展自身，开始逐步将小众文化转化为大众文化。核心文化逐渐被稀释，导致核心用户的归属感下降，用户创造力下降，原有的用户群体也迅速稀释，核心用户使用量逐渐流失。

六、影视综艺占比偏低

与爱奇艺、优酷和腾讯视频相比，B站的自制电视剧和综艺节目数量仍然偏少。例如，B站自制的《我在故宫修文物》电影、《风犬少年的天空》电视剧、《90后婚介所》、《说唱新世代》、《人生第一辑》等综艺节目数量仍然偏少；而腾讯视频推出的《创造101》、芒果TV推出的《明星大侦探》等节目的流量和热度仍然不足，无法吸引更多用户，也无法提升用户粘性。

正式会员和普通会员无需观看广告，这并非B站的一大优势。而官方会员分为Lv0到Lv6七个等级，每升一级都需要大量的经验值，而且每天还要做相应的任务才能获得经验值，难度很大，等级越高才能拥有的权限也越多，短期内很难升到高等级，导致体验感有些欠佳。

七、收入结构单一

与其他视频巨头相比，哔哩哔哩的主要收入来源相对单一，主要为游戏收入和增值服务收入。虽然2021年财报显示增值服务收入已成为最大的收入来源，但2021年第三季度净亏损超过16亿元人民币，其中游戏收入同

比增长9.18%，但并未达到预期效果，可能由于政策问题导致游戏收入减少。广告收入和电商收入占比35.04%，不到整体份额的一半，因此哔哩哔哩的收入并不太稳定，存在一定的风险。

八、Bilibili 商业模式优化建议

由于 Bilibili 分类领域繁多，视频数量过多，因此有必要在内容方面加强审核确认制度，确保每个用户都能知晓。在十几家 B 站中，可以找到粉丝数量最多的主播直播。直播内容是系统解读的。一方面，粉丝和主播可以互相督促，及时举报违规内容，另一方面，审核人员也可以及时移除违规视频。举报也设有奖惩机制，成功举报可随机获得 1-3 个币，乱举报将受到处罚，情节严重的将被扣币并关进暗室一天，情节不严重的将被扣除币。还可以制作问卷调查，根据用户反馈，及时调整审核制度，加强监管。

购买版权，强化 UP 主和用户的版权意识。早期B站靠着转载别人的视频、剧集、电影等内容走红，这本身就是一种侵权行为。当时B站虽然没有受到严厉处罚，但也提醒了B站版权的重要性，因此B站必须解决版权问题。比如，可以举办一个版权知识答题活动，鼓励用户和UP主积极参与。答题规则分为答对10000题、答对5000题、答对2500题、答对1200题、答对600题、答对300题和答对150题。当然，答对的题越多，奖励就越大。同时，可以创建相关的主题区，供用户自由讨论。B站目前的目标用户是30岁以下的年轻人，他们既是B站的核心客户，也是B站的消费主力。提升用户粘性的方法有很多。比如，我们可以将大数据与用户需求结合起来，推荐用户感兴趣的内容，鼓励UP主创作优质内容，深化自身特色，增加用户使用B站的时长。

一些快捷键也可以添加，比如B站每次进入视频很方便，但想返回首页却要按多次退出键，很麻烦很烦人，这种情况下，一键返回键就方便了，B站现在已经添加了。有些用户想看UP主的综艺视频，还需要从推荐里一个个按相应的顺序找到，这时可以加一个可以自动按顺序播放的键，方便用户观看。此外，为了在众多视频网站中脱颖而出，增强用户对B站的粘性，提升大会员的性价比也是必要的。

目前B站有动画、剧集、国创、综艺、鬼畜等等。B站目前的品类非常丰富细致，平台上的内容非常丰富。此时，我们应该精益求精，深化平台内容，根据用户兴趣推荐相关内容，打造平台内容差异化，从而丰富平台内容，吸引更多用户并留住用户。

添加一些仅限大会员使用的功能，例如某些弹幕、表情包等仅限大会员使用的功能，以凸显大会员的权益。大会员经常会有充值活动，买一年送一两个月，甚至买一年送一年的福利。另外，B站会员应该等到官方活动或者节假日周年庆的时候再购买才最实惠，参与活动的用户等级越高，福利越好，对普通用户来说可能不太友好，但这也能凸显正式会员的权益，等级越高的正式会员，一般都是核心用户，这样有针对性的福利才能吸引核心用户，留住核心用户。

根据B站2021年发布的财报，其2021年第三季度净亏损达16.22亿元，因此增加收入来源是B站需要解决的问题。一是观看视频时没有广告，二是用户感兴趣可以根据自身情况点进来，因此B站可以加大广告投放。B站可以通过增加大会员、与其他软件合并会员、增加自有平台自制内容、积极开展线下活动、结合周边电商等方式，努力将大规模流量转化为收入，实时跟进市场需求，关注国家政策，通过数据实时观察用户喜好，遵守规则法规，在保证盈利的前提下提升盈利。

九、结论

B站的商业模式仍然有其独特的策略，使其在众多视频巨头中脱颖而出。其主要收入来源是游戏收入和增值服务收入，这是其他视频网站难以复制的。此外，其拥有充足的发展环境优势、政府的支持以及自身的社区文化，这些都是其独特的策略。当然，也存在一些不足之处，足以说明其商业模式还有待进一步完善。综上所述，分析其商业模式并针对其目前面临的问题提出建议具有重要意义。

参考文献

- [1] 徐毅. B站商业模式创新价值创造研究. 哈尔滨商业大学, 2021.
- [2] 商业模式MBA智库百科全书. 2022. <https://wiki.mbalib.com/wiki/businessmodel>.
- [3] 朱猛. B站弹幕网站商业模式分析. 发展与改革理论与实践, 2018(05): 28-31+39.
- [4] 胡小琴. 新媒体背景下大学生思想政治教育创新研究. 华中师范大学, 2014.
- [5] 张弛. 新媒体语境下中国公民政治参与研究. 吉林大学, 2015.
- [6] 黄炜. 新媒体现状及未来发展趋势分析. 新闻传播, 2019(18): 75-76.