

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 BILI 开放式商业模式的绩效评价研究

研究生姓名: 马碧辰

指导教师姓名、职称: 李希富 教授 刘立善 高级会计师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 注册会计师

提交日期: 2021年5月30日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 马碧辰 签字日期： 2021.6.3

导师签名： 李希高 签字日期： 2021.6.3

导师(校外)签名： 刘云善 签字日期： 2021.6.10

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 马碧辰 签字日期： 2021.6.3

导师签名： 李希高 签字日期： 2021.6.3

导师(校外)签名： 刘云善 签字日期： 2021.6.10

Research on Performance Evaluation of BILI Open Business Model

Candidate :Ma Bichen

Supervisor:Li Xifu Liu Lishan

摘 要

随着互联网科技的进步,我国的视频网站行业蓬勃发展,经过多年的竞争角逐,行业内的一些企业逐渐形成了一种较为稳定的商业模式,哔哩哔哩就是其中之一。哔哩哔哩以其开放式商业模式的经营规则指导着企业的生产运营,上至视频资源的供给端布局,下至为获取用户所做的营销推广,哔哩哔哩意图通过商业模式帮助企业实现其经营目标、提升企业价值。而这种逻辑路径是否可行,则需要通过建立商业模式与企业绩效之间的因果联系、并评价这种联系下的业绩表现来综合分析。

围绕上述两个方面,本文以商业模式画布理论为线索,采用了财务指标法和非财务指标评价方法来综合评价企业开放式商业模式的绩效。首先,通过梳理国内外研究学者在商业模式和绩效评价方法方面的文献,整理出以往的研究在评价商业模式的绩效上存在局限,它们不是将重点放在评价商业模式上,就是放在评价企业绩效上,本文则做了有效改进。其次,阐述了本文研究用到的相关概念和理论基础,并简述了案例企业哔哩哔哩的基本情况以及其开放式商业模式在客户、产品、基础结构以及盈利模式四个方面的主要表现。接着分析企业绩效,通过对相关财务指标和非财务指标进行横向和纵向的对比分析来完成分析过程,并辅以图表和数据。最后,评价企业绩效,对前述的分析结果进行总结,并得出启示、说明不足和需要做出的改进。

研究表明,哔哩哔哩的开放式商业模式能够为企业带来良好的绩效,这种绩效结果表现在三个方面:强化了供给端的内容布局、创建了用户端的黏性结群、优化了网站的盈利结构。研究启示表现在三个方面:重点经营品牌文化、积极营造社群氛围、合理布局多元化变现道路。

关键词: 开放式商业模式 商业模式画布 绩效评价 哔哩哔哩

Abstract

With the advancement of Internet technology, my country's video website industry is booming. After years of competition, some companies in the industry have gradually formed a relatively stable business model. Bilibili is one of them. Bilibili guides the production and operation of the company with its open business model operating rules, from the layout of the supply side of video resources to the marketing and promotion for acquiring users. Bilibili intends to help the company to achieve its business objectives and enhance corporate value, through the business model. Whether this logical path is feasible, it needs to be comprehensively analyzed by establishing a causal link between the business model and corporate performance, and evaluating the performance under this link.

Focusing on the above two aspects, this paper takes the commercial canvas theory as a clue, and uses the financial index method and the non-financial index evaluation method to comprehensively evaluate the performance of the enterprise's open business model. First, by combing through the literature of domestic and foreign researchers on business models and performance evaluation methods, it is sorted out that previous studies have limitations in evaluating the performance of business models. They either focus on evaluating business models, or they focus on evaluating corporate performance. This article has made effective

improvements. Secondly, it explains the related concepts and theoretical foundations used in the research of this article, and briefly describes the basic situation of the case company Bilibili and the main performance of its open business model in four aspects: customers, products, infrastructure and profit models. Then analyze corporate performance, complete the analysis process through horizontal and vertical comparative analysis of related financial indicators and non-financial indicators, supplemented by charts and data. Finally, it evaluates the performance of the enterprise, summarizes the aforementioned analysis results, and draws enlightenment, deficiencies, and areas for improvement.

Research shows that Bilibili's open business model can bring good performance to enterprises. This performance result is manifested in three aspects: strengthening the content layout on the supply side, creating sticky clusters on the user side, and optimizing the profit structure of the website. The research enlightenment is manifested in three aspects: focusing on brand culture, actively creating a community atmosphere, and rationally laying out a diversified realization path.

Keywords: Open business model; Business model canvas; performance evaluation; Bilibili

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的与意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 研究现状.....	3
1.3.1 商业模式研究.....	3
1.3.2 绩效评价方法研究.....	6
1.3.3 文献评述.....	8
1.4 研究内容与方法.....	9
1.4.1 研究内容.....	9
1.4.2 研究方法.....	12
2 相关概念及理论基础	13
2.1 相关概念.....	13
2.1.1 开放式商业模式.....	13
2.1.2 企业绩效评价.....	14
2.2 理论基础.....	15
2.2.1 商业模式画布理论.....	15
2.2.2 4Ts 营销理论.....	16
3 BILI 商业模式概述	18
3.1 BILI 基本情况介绍.....	18
3.2 BILI 开放式商业模式分析.....	19
3.2.1 客户分析.....	19
3.2.2 产品分析.....	21
3.2.3 基础结构分析.....	22
3.2.4 盈利模式分析.....	23

4 BILI 开放式商业模式绩效分析	26
4.1 纵向绩效分析.....	26
4.1.1 偿债能力分析.....	26
4.1.2 营运能力分析.....	28
4.1.3 盈利能力分析.....	30
4.1.4 成长能力分析.....	33
4.2 横向绩效分析.....	36
4.2.1 内容投入成本对比分析.....	36
4.2.2 毛利率对比分析.....	38
4.2.3 月活规模对比分析.....	40
4.2.4 活跃用户留存率对比分析.....	42
4.2.5 单用户价值对比分析.....	43
5 开放式商业模式的绩效评价分析	46
5.1 强化供给端的内容布局.....	46
5.1.1 价值主张对绩效的影响.....	46
5.1.2 关键资源对绩效的影响.....	46
5.1.3 关键活动对绩效的影响.....	47
5.1.4 重要合作伙伴对绩效的影响.....	47
5.2 创建用户端的黏性结群.....	48
5.2.1 客户细分对绩效的影响.....	48
5.2.2 客户关系对绩效的影响.....	49
5.3 优化网站的盈利结构.....	50
5.3.1 成本架构对绩效的影响.....	50
5.3.2 收益流对绩效的影响.....	50
5.3.3 用户获取渠道对绩效的影响.....	51
6 研究结论、启示与不足	52
6.1 研究结论.....	52
6.2 启示.....	53

6.2.1 经营品牌文化，打造惯力营销.....	53
6.2.2 强化社群管理，激发创造性输出.....	53
6.2.3 布局多元变现道路，构筑周边生态协同.....	54
6.3 研究不足.....	54
参考文献	55
后记	60

1 绪论

1.1 研究背景

2005 年，美国上线了全球最大的视频分享网站 YouTube，自此以后，视频分享网站开始以迅猛之势席卷行业的发展资源，其态势汹涌难挡。据数据显示，YouTube 上线一年内，每月的浏览人数就达到 20 万之多，迅速飙升至同类型视频网站榜首。视频分享网站为何会受到如此之高的追捧？原因在于，在这种分享网站上，普通用户不仅可以观看在线视频，还可以自己发布视频，供其他网友观看。一时间，网络用户经历了角色的两极转换，由视频接收者转变为视频发布者，极大地改观了用户的角色意识，全新定义了用户的使用体验，并在上网冲浪的过程中获得了极高的用户满足感。2006 年，YouTube 上线对国内创业者的刺激开始初见端倪，国内视频行业相继诞生了以视频分享为主的酷六网、优酷网以及土豆网，并借着互联网快速发展、网民数量快速上升的东风取得了一定的成效。

YouTube 以这种视频分享网站的形象出现在全球视野中后，仅一年多，就被 Google 以高价收购，这一举动表明，YouTube 巨大用户流量背后的无限商业价值被 Google 公司先已看到，并抢先下注投资。这一举动之后，视频网站行业都开始重新评估自己的价值定位，出现了一系列的并购、上市、融资等事件，目的皆为寻找到一条适合自己的商业模式路径。

哔哩哔哩的悄然升起集天时、集地利，不仅搭乘了视频内容行业迅速发展这一快车，而且赶上了二次元市场从成长走向成熟的黄金时期，这为其建立起开放式商业模式的发展路径提供了便宜之梯。从视频内容行业的发展来看，2006 年，国务院颁布了《信息网络传播权保护条例》，这对传播的视频内容做出了规范和要求；2010 年，国家加大了对网络盗版的整治，视频网站开始经营版权维持绿色发展；2017 年，视频行业开始引用算法、区块链、5G 等先进技术和先进网络，视频内容行业的发展脚步进一步加快。从二次元市场的发展来看，由于国家政策的扶持和资本对二次元领域的关注，中国的二次元行业发展迅速。一系列资料显示如下：2016 年，二次元文化逐步走向规范，开始形成完整的产业链；2017 年，动漫产业的规模占到整个文娱产业规模的 1/4；2018 年，网络上二次元用户的人数达到 3.5 亿。这都为哔哩哔哩开放式商业模式的建立提供了条件和方向。

分析商业模式为企业带来的绩效，可以评价企业采用这种商业模式的优劣好

坏，还可以为企业如何提升业绩指明方向、提供借鉴。因此，本文分析哔哩哔哩的开放式商业模式，分析在商业模式的影响下企业业绩的表现效果，一方面，不仅是为评价它的财务绩效和非财务绩效，另一方面，也是在为提升绩效、重新定位商业价值寻找方向，而这一行动的落脚点就是要优化商业模式，这也回到了对商业模式进行评价的原点上。评价商业模式的必要性就在于此。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

企业的绩效表现在一定程度上受商业模式的影响，而商业模式又是企业竞争的核心所在，所以，研究商业模式对企业来说意义重大；另一方面，对视频行业来说，现有的视频网站都面临着行业激烈的存量竞争，都在试图寻找一套适合自己的商业模式，以改善经营、改良绩效，所以，分析商业模式的绩效对视频网站是否可以找到适合的商业模式来说意义重大。针对案例企业而言，哔哩哔哩采取了开放式商业模式这样一种模式，研究它的商业模式为企业带来的绩效，目的所在：第一，分析企业绩效，第二，评价商业模式，第三，总结提升企业绩效、优化商业模式的可借鉴之处和需改进之处。

1.2.2 研究意义

研究弹幕视频网站哔哩哔哩的开放式商业模式及其为企业带来的绩效表现，就研究实际而言，具有深刻的理论意义和现实意义。

从理论意义的角度来说，当前的研究现状，学者们对商业模式的研究较多，但对视频网站商业模式的研究较少，对商业模式进行评价的研究较多，但对商业模式带来的绩效进行评价的研究较少，针对商业模式指导绩效实现的研究尤其少之。所以，以商业模式密切联系企业绩效的这种研究路径为研究方向，能够丰富相关研究的研究分支，为研究大树添枝加叶。

从现实意义的角度来看，一方面，国内的视频分享网站还没有清晰明确的商业模式，通过对哔哩哔哩的开放式商业模式细分四个维度九项要素深入分析，能够指出商业模式在企业经营中所涉及的各个方面，为其他同类网站在如何搭建商业模式的架构上给出明确的方向。另一方面，用何种方法、从什么角度评价商业模式所指导的企业绩效，这种角度和方法，理论界尚未定论，实践中还未成型。

而哔哩哔哩，以它独占盈利的高地这一特殊气质，成为了业界格外关注的明星企业。通过研究个例哔哩哔哩，通过建立商业模式要素与绩效评价指标之间针对性的联系，不仅能够分析总结出开放式商业模式优化绩效的重点方面，为其他打算提升绩效、构建这种商业模式平台的企业给出借鉴和指导，同时也能够分析总结出评价商业模式创造绩效的重点指标，甚至探析出一种专门的评价方法，这些都不无可能。

1.3 研究现状

本文研究的重点是评价商业模式创造的企业绩效，所以对于文献的梳理、评述，也主要从商业模式和绩效评价方法这两个方面来入手。针对商业模式，首先是对一般性的概念和功能进行文献整理，然后联系研究对象——视频网站，对与之相关的文献进行聚焦性描述；针对绩效评价方法，则是以先解释绩效评价、再探析评价方法的思路来做出整理；最后基于文献回顾做出文献评述，并在此基础上确定本文的研究方向。

1.3.1 商业模式研究

关于商业模式的研究，始于二十世纪五十年代，热于二十世纪九十年代。纵观七十年，多种多样的研究方向未能给“商业模式”一个统一而明确的定义，反而在扩大研究范围的基础上丰富了“商业模式”的研究内容。从功能到分类，从应用领域到商业模式创新，技术发展、知识更迭，研究攀新高、又创新高。梳理文献，对“商业模式”的综述，主要从商业模式的概念、商业模式的功能和视频网站的商业模式三个方面来阐述。

1. 商业模式的概念

在国外学者对商业模式定义的研究中，经济角度和战略角度是两个主要的立足方向。基于经济学的角度，Stewart（2000）强调对利益的获取，认为企业进行经济运作，“获取利益”为根本目的，而商业模式，即是展现了这样一种目的的商业逻辑。Afuah 和 Tucci（2001）同样认可利益获取的观点，只是更侧重于商业模式的可操作性，认为商业模式是一种实现经济目的的表现方式。从战略的角度来看，企业整体的发展战略里，包含商业模式。Linder（2000）认为，商业模式是企业长远发展的基础，它定位战略方向、整合经济逻辑、策划经营方式，在战略上联系利益相关者、联系企业运营的前程始末，体现的是一种战略逻辑。

Morris (2005) 综合多方观点, 整合出关于商业模式是什么的一种描述, 即: 商业模式是在确定相关变量、优化变量的价值定位、合理组织各变量的联系与促进变量价值增值的基础上, 外显出的以实现竞争优势构建、在行业内占据优异地位目的的表现形式。这些变量, 包括战略方向的确定、运营架构的搭建、产品成本的组织以及客户价值主张的形成等等。在商业模式的结构体系方面的研究中, 以 Osterwalder (2005) 的要素论尤具代表性。Osterwalder 划分四维度、九要素来阐述商业模式, 认为各要素的立足地位以及要素间的相互关系铺就了商业模式这一大厦的构筑基石, 在细致划分的基础上详尽描述了其深刻含义, 商业模式画布理论实质上启发于此。Timmers (1998) 的结构论也具有不凡的理论意义。产品是有形服务, 服务是无形产品, 产品与服务依托各利益主体间的信息交流而传递, 商业模式即是这种产品、服务、信息得以搭载的结构骨架, 因互联互动而形成体系。

国内学者的研究侧重于商业模式的定义描述以及归纳分类。罗珉、曾涛和周思伟 (2005) 强调企业的商业模式需要建立在内外部资源整合优化的基础之上, 企业资源安排升华为战略目标安排, 而这又是商业模式的核心诉求, 进而得以以一种统观的姿态指导企业的变革大方向。总的来说, 商业模式就是统筹资源安排、帮助企业实现经济利益意图的上层建筑。林伟贤 (2011) 认为商业模式是一种运营结构, 从定位战略、到提供产品和服务, 再到创造价值, 每一环节都是商业逻辑的实现步骤, 商业模式自始至终贯穿。白宏 (2012) 研究商业模式的定义, 从价值实现层次的角度进行了归纳划分: 对本质的解释与原理的详述为第一层次, 要素的分类与结构的搭建为第二层次, 战略目标的定位与价值实现是第三层次。翁君奕 (2004) 以界面划分的方式将商业模式描述为一个立体的结构, 内外部环境交互连接, 这些连接平台上发生着资源交流与价值交流, 客户稳定交易, 伙伴和谐协作, 企业便依托这样的商业模式进行决策和运转。

综合上述研究, 我们可以获取关于商业模式的概念。商业模式是企业从大格局和小方向上对企业整体经营进行宏观把控的表现方式。从大格局来说, 战略方针需要确定, 经济逻辑从中体现, 运营结构需要建立, 资源要素需要整合; 从小方向来看, 一个产品从开始生产, 经过一系列像成本确定、客户分析、受益流获取、企业定位等的环节, 终于到实现其商业价值, 环环相扣, 环环需要把握, 商

业模式起到了统筹规划的作用。所以说，商业模式是创造价值的一系列活动，呈于纸上，即是创造价值的一种逻辑表达。

2. 商业模式的功能

国内外学者对商业模式功能的研究，纷繁多样。Chesbrough 和 Rosenbloom (2002) 以“转换机制”来定义商业模式，认为技术的创新使企业创造了价值、并实现了价值增值，而这种转换过程即是商业模式。这一过程中，商业模式展现了它的功能：定位价值主张、服务客户诉求；确定细分市场、合理配置资源；估计成本费用、营造经济销售；明确商业定位、优化竞争战略。商业模式的功能体现在企业运营的全过程。Amit 和 Zoot (2001) 以客户为核心对象，着重于解决客户的群体定位为哪些人、客户的价值需求是什么、客户接纳产品成本的根本逻辑是什么等问题，这些问题的成功解决即是商业模式功能的所在。

李东、苏江华 (2011) 认可“价值创造”的说法，他们将商业模式视为一个规则统一的功能盒，它能组织游戏参与者按照约束进行活动，活动的过程中，通过数量的加码与质量的累积，价值生成，并价值再创。白宏 (2012) 对商业模式功能的阐述也是以“价值创造”为线索，不同的是划分了三个维度。“明确价值”是经济维度，即知道企业的最重要目标是什么，不容置喙，是获取利润；“创造价值”是运营维度，一个合理的操作流程、一条高素质的知识队伍是企业维持“有产出、高产出、好产出”的软向实力；“获取价值”是战略维度，价值的获取得益于公司拥有良好的竞争优势，因此，维持竞争优势也有利于企业获取价值。

通过以上对商业模式功能的研究，总结起来就一点：创造价值。诸如明确客户需求、合理配置资源、优化竞争战略等，都是对整个企业运作流程中要害节点的把握。而流程服务于结果，创造价值是最终结果，所以各项流程所具备的功能的体现之处也是“创造价值”。

3. 视频网站的商业模式

国内外学者对视频网站商业模式的研究，主要基于盈利的角度来考量。盈利模式旨在获取商业利润、获取商业价值，通过对生产方式、产品产出、流程控制等的管理和优化来实现；商业模式探究的同样是价值获取，不同的是范围延展到动态环境、格局上升到战略定位，并且目标也变为持续盈利。可见，在价值创造的这一维度上，盈利模式与商业模式拥有共同的逻辑终点。

Crystal King(2008)认为,视频网站的盈利目标应当立足于品牌而确定,即在用户心中树立起深刻的品牌印象,而并不是像传统媒体一样以获取高访问量为目标。企业要实现这种目标,拥有准确的受众群体和优良的技术支撑是需要重点呵护的左膀右臂,获利因子和平台硬件都满足企业可盈利的要求,这样视频网站才能拥有可观的盈利空间。Yan(2012)将盈利模式视为商业模式的一个原始形态,在企业整个的生产运营中,盈利模式是指引、是向导、是商业模式的雏形,对视频网站而言,它通过对网络市场进行摸索、管理和修正,打造出一套适合自身情况的独特商业模式,进而创造出利益。

胡玲(2007)认为,针对视频网站的盈利基础,一方面,广告依旧是重要的利益来源,另一方面,投入内容的高吸引力与高质量将会为利益这块蛋糕带来更多的增值价值。企业在实现其盈利目标的过程中能够带来利益的不同分支无疑构成了商业模式的要素基础。张宏伟和冷霓(2009)描绘出了以产品生产、产品价值链和产品盈利为基础的一种网络视频商业模式架构。产品生产包含产品内容制定、产品内容管理以及内容平台维护等,产品价值链包含多条内容生产与价值创造的供应链及支持链,产品盈利包含营销、公关、政策跟随等活动。王乐鹏、李春丽和王颖(2010)通过对视频分享网站在产品、客户和营销三方面的组织,提出了结合游戏直播的盈利模式、结合电子商务的盈利模式和结合搜索服务的盈利模式三种模式,为视频分享网站的商业模式探索点起指引的火把。高山冰(2010)认为,视频网站要改善经营策略,摸索出一条适合自己的商业模式道路,盈利模式的优化是不二法门,着力点可以是优质的内容要素、专业的媒体运营、独特的品牌文化等。

基于上述对视频网站商业模式的研究,可见,国内外学者都热衷于在盈利端发力,寻求能实现企业盈利目标的商业模式。从盈利入手的视频网站商业模式在近年来的研究浪潮中,依旧是数量不减、方向统一。总的来说,以视频网站作为研究对象的话,盈利实质上是商业模式之魂,从哪些方面来实现盈利是商业模式从内容生成、到在平台展示需要把握的关键方向。

1.3.2 绩效评价方法研究

绩效评价应用于研究的不同领域,绩效评价方法也依行业与研究对象的不同而有所不同。梳理国内外研究现状,与之相关的文献综述可以从两方面来进行整

理：绩效评价、绩效评价方法。

1. 绩效评价

国外学者早在上世纪初就开始研究企业绩效评价，最早的杜邦分析体系就是出现在这一时期。Alexander Wall（1928）基于企业的经营与管理，提出了沃尔比重法，由此展开了在企业层面对经营情况进行评价的分析思路，企业业绩、经营效果等开始受到关注。然而，这种评价却未能在市场上得到拓展，因为它仅仅是对内部经营的效果评价，并未上升到内外部整体环境。Jackson Martindell（1950）在总结前人研究的基础上，提出公司整体效益评价体系。这套评价体系的涵盖范围更加广泛，从组织的结构合理性、到公司经营政策的稳健性，从经理人经营的效率效果、到企业盈利的健康状况，甚至包括对社会的贡献程度、研发创新的投入程度等，都包含其中，已然是一套较为成熟的绩效评价体系了。

在国内学者对企业绩效评价的研究中，孟建民（2002）将企业绩效评价视为是一种评价手段，也是一种反馈手段。说评价者，是因为它评价经营业绩，包括资源的合理利用、利用的呈现效果等；说反馈者，原因在于它能够反映经理人的契约执行状况。评价和反馈的结果，一方面作为激励因子或者惩戒因子促使经理人更好地完成企业任务，另一方面提供给利益相关者作为执行决策的补充证据，对管理提升与效益增加两相宜。张涛和文新三（2002）将绩效评价描述为一种科学。它涉及会计学与管理学的知识，兼具经济分析与计量工具的属性，对资源情况进行反映，对经营结果进行计算，对发展方向进行策划。刘亚莉（2003）从利益相关者的角度出发，划分政府、投资者、消费者、行业环境四个模块，建立了对环境、对经济、对公众、对风险的综合企业绩效评价体系。张蕊（2007）的研究结论可以用成本效益原则来解释。企业开展经营活动，成本必不可少，收益万众期待，能够在平衡成本与收益的基础上尽可能地压向天平的收益方，是绩效评价需要努力的方向。

由此可作总结：企业绩效评价虽是评价，但又不止步于评价，它更强调对评价结果的应用。在对指标的循环修复与评价方法的优劣博弈中，通过评价与反馈，将成本与收益的天平侧向收益，以实现评价目的和企业价值最大化。

2. 绩效评价方法

根据研究视角的不同，国内外学者探讨出了不同的绩效评价方法。Kelly

(2006) 研究绩效评价方法, 立足于利益相关者这一基本点。他强调, 评价体系范围和指标的确定、以何种方法进行评价、评价过程需要考量何种因素, 都受到利益相关者的影响。Abdullah(2016) 着重研究了财务绩效的评价方法, 在考核指标的选取上, 资产的收益率和股东权益的收益率是关键指标。Rodriguez(2016) 认为, 研究绩效评价方法, 财务绩效必不可少, 但也要兼顾在非财务绩效上指标的选取, 非财务绩效对财务绩效有正向的促进作用。

王德鲁、宋学锋(2013) 以财务绩效衡量企业的短期效益, 以市场绩效衡量企业的长期效益, 通过这种方法, 建立起一套兼顾当下与未来、反映企业环境与市场环境的综合评价体系。徐琳、林志军和刘衍(2019) 通过研究互联网企业, 选取在该行业内更具代表性的非财务指标, 诸如用户数量、盈利潜力等, 将绩效评价方法的设置维度不仅仅局限在现有的财务指标上, 而是考虑了行业特色。

由此可见, 评价企业绩效, 方法的选择需要依据研究对象、研究角度来确定, 需要在统筹企业运营过程、放眼企业内外互动的基础上从长计议, 既有财务维度的评价、又有非财务维度的评价, 这样才能够搭建起与企业环境相匹配的指标框架。

1.3.3 文献评述

通过上述对国内外学者研究成果的系统梳理, 我们可以得出商业模式和绩效评价的一般规律。商业模式无疑是有助于企业业绩提升的, 商业模式以一种上帝的视野, 对企业的经营全局进行把握, 它的涵盖内容, 包括从高层战略到基层执行的全部方面, 是持赚钱目的为不渝初心的一种表现形式。某一行业的商业模式, 则是对原始商业模式模型作适应性改造后的应变展现。绩效评价以选取合适的财务和非财务指标为基础, 采用诸如管理学、计量学的方法, 定性、定量地描述业绩结果, 并对比于既定标准, 从中寻得是否有超出范围的异常值, 是否表明有任何不足或需要重视的地方。依照此方法来评价企业绩效。

然而, 学习无穷尽, 研究无止境, 分析梳理上述的文献梗概, 现有的研究仍然有补充之处和可丰富之处。其一, 针对商业模式的研究, 重理论分析、轻案例研究。学者们在进行商业模式分析时, 主要是从理论的角度来阐述, 倾向于关注定义、关注特征、关注不同模式的分类方法和分类结果。研究方式的使用, 多采取规范研究和实证研究, 虽然描述出了商业模式的普适规律, 也提炼出了一般性

的原理，但这往往忽略了由于行业特征的不同所产生的效果差异，导致针对特定行业的商业模式所带来的绩效，变得无从谈起，无法评价。其二，没有针对弹幕视频网站的专门的绩效评价方法。分析一个企业采用何种商业模式、这种商业模式如何影响企业业绩，都需要建立在明确研究对象——即立足于特定行业的基础上。上述学者们的研究，有从利益相关者角度入手的，有兼顾财务指标与非财务指标的，也有针对特殊行业采用特殊指标的，环境的差异性与对象的差异性造就了研究内容的各自特色。然而，弹幕视频网站作为一个诞生才十年的新兴产业，还没有摸索出一套成熟的、在商业模式引领下的绩效评价体系。就研究现状来说，数量显然略少。

因此，本文将瞄准于弹幕视频网站哔哩哔哩，在参考国内外学者研究的基础上，对案例企业开放式商业模式创造的企业业绩进行分析和评价，总结实现优良绩效的经验，以期丰富现有的绩效评价体系，并为同类型企业提供参考。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容

本文以弹幕视频网站哔哩哔哩为研究对象，通过对其开放式商业模式进行分析，来评价这种商业模式创造的企业绩效，并获得实现优良绩效的启示。以下是六个部分的内容梗概。

第一部分：绪论。主要介绍本文的研究背景，阐明研究该课题的研究目的和研究意义，进而区分商业模式的概念、商业模式的功能、视频网站的商业模式、绩效评价以及绩效评价方法几个方面对研究现状进行分述和提炼，并作为本文研究的基石和开篇，最后引出本文的研究内容以及所采用的研究方法。

第二部分：相关概念和理论基础。相关概念包括开放式商业模式和企业绩效评价，理论基础有商业模式画布理论、4Ts 营销理论。阐述并运用这些界定的概念和介绍的理论，为之后的研究起到基础作用。

第三部分：BILI 商业模式概述。本章主要对哔哩哔哩企业进行简要概述，并从开放式商业模式这一立足点入手，深入剖析，引出客户分析、产品分析、基础结构分析、盈利模式分析的细分概念，在此基础上阐释这种商业逻辑的形成和运作。

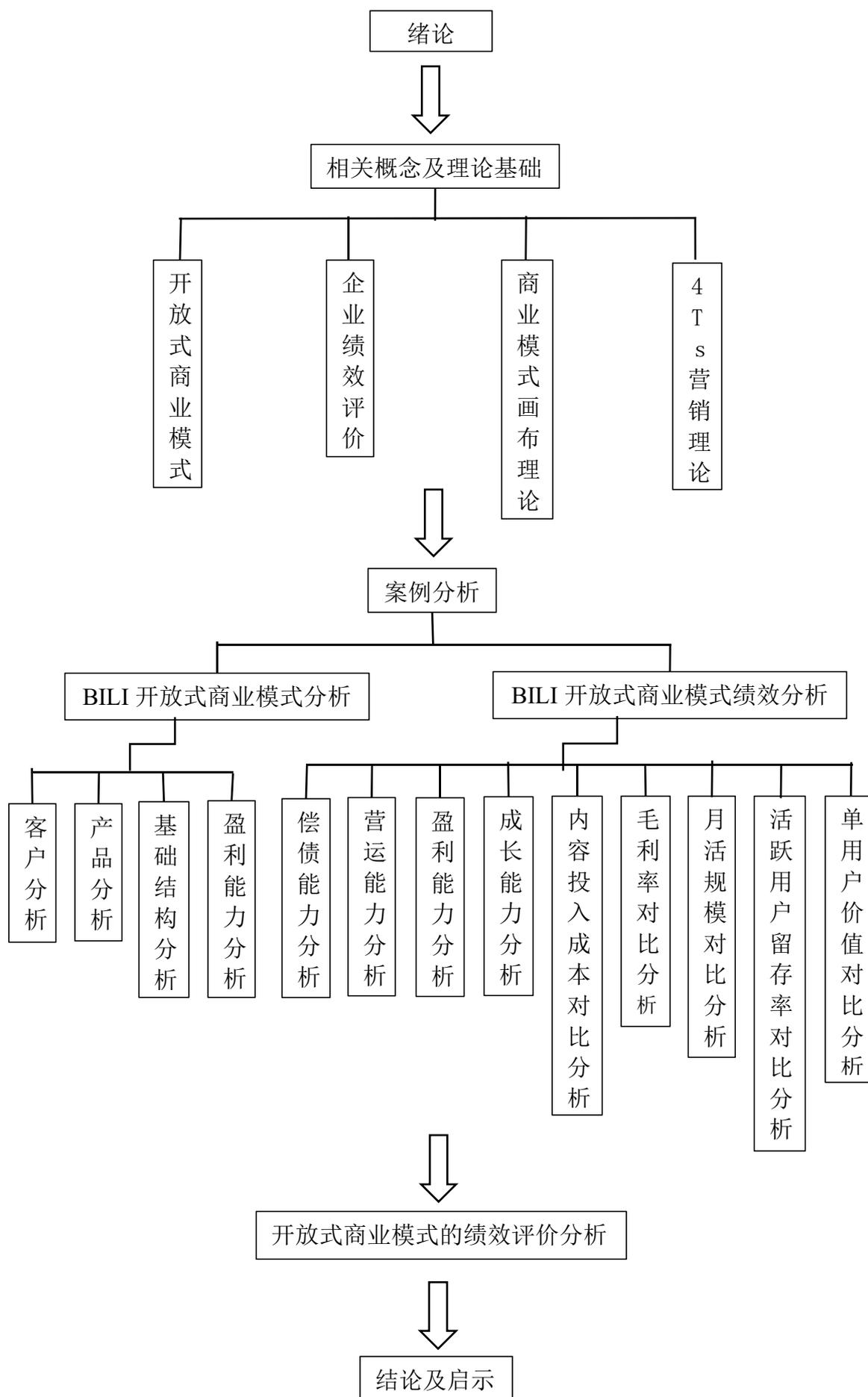
第四部分：BILI 开放式商业模式绩效分析。从纵向绩效分析和横向绩效分

析入手，前者细分为影响四种能力的指标的分析，后者强调对同类型企业在不同指标上的横向对比分析，企业便从这些方面来进行详细探析。

第五部分：开放式商业模式影响绩效的综合评价分析。通过对开放式商业模式的九个要素影响绩效的分项描述，评价商业模式创造的这种优良绩效，并总结提炼出产生优良绩效的三个原因所在：即供给端、用户端和盈利结构。

第六部分：研究结论、启示与不足。对论文进行总结，获得启示并指出研究不足。

本文的框架设计：



1.4.2 研究方法

1. 文献研究法

文献研究法是在选题确定的基础上,广泛阅读涉及领域和相关范围内的文献,并进行研究成果的分析和整理,按照一定的思路和方向归纳提取出自己的见解、并融会贯通的一种论文研究方法。就本文而言,对商业模式和绩效评价的文献综述是文献研究法在这篇论文中的应用,而形成综述的研究对象则提供了论文的发散原点和写作素材。

2. 案例研究法

案例研究法要求选取一个实际的市场情境进行研究,通过切身感知和具体分析进行针对性描述。本文以哔哩哔哩为例,探讨它的开放式商业模式为企业创造的绩效,展开深度评价,完成案例研究。

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

做研究的一个重要前置条件就是界定相关概念，它是研究之基础、是分析之框架，概念界定不成，则前后自相矛盾、文章一塌糊涂。本章内容致力于杜绝上述问题，通过界定开放式商业模式和企业绩效评价两个重要概念来索引本篇论文的研究。

2.1.1 开放式商业模式

商业模式，以资源如何整合或分享作依据，细分四种模式。开放式商业模式为其一。封闭式，不广开言路、吸收先进技术和方法，不对外分享、内外融合优化自身创意，能量闲置，创新不足，运营如何，发展如何，全看一家之言。内部资源分享度低，外部资源整合度低。分享式，大行“输出”之举，基于已有资源，尽可能多地开发各种项目，充分利用闲置能量。能量得以利用，项目却遭闲置，因为项目多样，业务多样，容易造成与客户需求不匹配之现象。内部资源分享度高，外部资源整合度低。吸收式，囿于自身资源不足、平台不稳，整合外部资源为其主要手段。通过自身吸收引进，或者企业之间搭建共享平台，使企业个体相当于拥有了额外的优等资源，得以获取额外利润。内部资源分享度低，外部资源整合度高。开放式，是一种资源跨越边界、创新突破限制的商业模式。内部资源分享度高，外部资源整合度高。

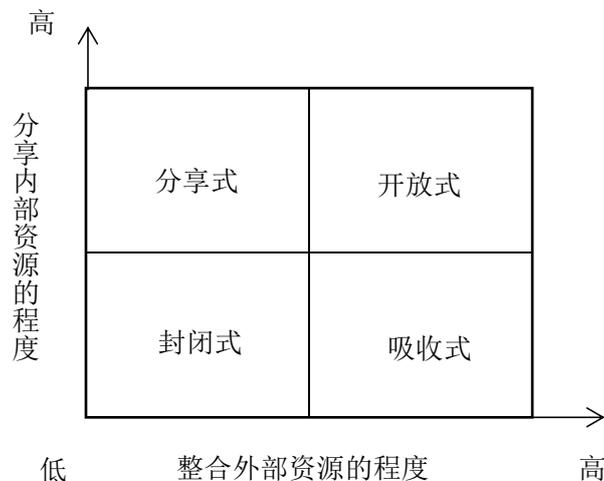


图 2.1 开放式商业模式分类图

这种跨边界资源的跨边界经营模式，针对内部资源，未完全利用的，充分利用，对外发挥价值；针对外部资源，取其精华，容纳吸收，为我所用，发挥更大价值。资源配置更优化，商业运作更经济、更高效。得益于开放式商业模式，竞争优势建立，创新能力增强。于前者而言，灵活开放的商业模式使得企业的资源要素在限量中发挥强热，组织结构在制约中寻得变通，一来，企业通过外部资源的融入突破了自身的资源瓶颈，在基础成本不变的情况下获得了更多资源，换言之，节约了成本；二来，寻求外部资源，必然面临市场环境，市场环境的多变增强了企业的适应性、柔韧性，应对行业风险更自如、更稳健。于后者而言，外部资源的吸引力，不仅仅是资源本身的优胜劣汰，更是这种资源的竞争机制得以展现的驱动型环境。创新型人才、创新型机制创造了外部资源，吸收外部资源，刺激企业为整合内外部资源培养与之相匹配的能力，创新能力在竞争与耦合中不断增强。

2.1.2 企业绩效评价

企业绩效评价是一项企业管理制度，它采用特定的方法、按照适当的流程选定评价的对象，对超过既定标准的指标偏差作出比较和分析，并对企业经营效果进行评判。由于评价需要建立在对研究方向进行把握、对实际情况进行分析的基础上，所以在企业绩效评价的过程中，关键环节所在和资源倾向之处就是绩效分析，值得浓墨重彩一笔。

绩效分析遵循传统的研究路径：明确问题、分析原因、寻找差异。阶段性划分，为组织分析、环境分析、差距分析。组织分析者，强调方向的考量，愿景作基，规划作筑，计划和执行为其泼墨挥洒的工具，在企业有组织、有导向、循规则的标准设定下，展开诸如关键政策制定、企业文化形成、利益相关者需求搜集等工作，为下一步分析作充分准备。环境分析者，强调驱动因素的考量，根据组织分析以归因，确定企业实际绩效的支持因素。组织环境方面，竞争者有何动作，利益相关者有何期望，内部经营者有何动向；工作环境方面，组织内部的资源配置是否合理，业务活动的执行流程是否规范，人事招聘和职位晋升政策能否做到公平和激励；工作动因方面，工作流程的设计是否兼顾成本和效益，工作者的知识和技能是否满足岗位的需要。凡此种种，皆须考虑。差距分析者，目的所在为期望绩效与实际绩效间的差距确定。它是一种需求，为达到期望绩效还需要作出

何种努力，是资源、是方法、还是态度？它也是一种机遇，未来的目标实现可以在差距所暴露出的问题中作出何种改进？借以把握时机、登杆而上。这都是差距分析所要解决的问题。

2.2 理论基础

理论基础的说明主要是为了把握研究方向和研究方法，为深入分析做出理论指导，也是重要前置条件之一。本文所用到的理论基础有商业模式画布理论和 4Ts 营销理论。

2.2.1 商业模式画布理论

商业模式画布理论的提出者为瑞士学者亚历山大·奥斯特瓦德和比利时学者伊夫·皮尼厄，它将商业模式中催生价值的各个方面和元素标准化，以一种细化到各个特定方面的分析方法来寻找使企业进行价值创造的因素，分析模型要素化、可视化。在这种分析工具下，以客户、产品、基础结构、盈利模式四个维度铺陈开来的商业模式，又细分九项构成内容，如图 2.2 所示。客户分析包含客户细分和客户关系，企业服务的目标客户是谁，单一客户还是群体客户？有特定特征的客户还是没有差异的客户？客户关系方面，企业与目标群体应该建立怎样的关系，如何维护以保持需求？如何改进以刺激需求？都是需要考量的问题。产品分析着重价值定位，产品的材料、性能、设计往往体现了产品的品味属性，这些产品对不同受众的提供，迎合了他们对不同品牌价值的需求。所以，产品的自我主张决定了目标市场的选择方向。基础结构分析包含关键资源、关键活动和重要合伙人，资金、技术、人力是关键资源，产品的生产、流程的设计、售后的服务是关键活动，重要合伙人是与企业有利害关系的相关者，供应商是上游，分销商是下游，合作伙伴是平级，都与企业丝丝牵连，不可断绝。识别哪些合伙人是重要合伙人，至关重要。盈利模式分析包含用户获取渠道、收益流和成本架构，用户获取渠道以出售产品为载体传递公司的价值主张，可直接，可间接，目的在于在最大范围地以公司品牌感染受众，收益流如何获取？看产品价值，看分销渠道，当然，成本也要兼顾，怎样运营关键资源和活动能够符合成本效益原则，且效益最大化？

商业画布图这样设计，有它的成图依据。从最基本的角度看，商业模式是将企业业务模型进行了标准化的业务元素，商业模式画布图就是这些元素的集合清单；另一方面，这些模块分布有序，相互影响，右边是客户相关，左边是后端基

础，右边是外部运营，左边是内部架构，以产品的价值主张来联系外部与内部，左右镜像，收入与成本并重。以一定的顺序和路径来引导价值通向的话，可以表现为：从客户（客户细分、客户关系）入手，通过客户需求（价值主张）来确定获取客户的渠道（用户获取渠道）；考虑如何盈利（收益流）；凭借关键筹码（关键资源、关键活动）、并与能提供帮助的人合作（重要伙伴），依托产品价值主张与客户建立联系；综合考虑后端投入，定价产品并确定费用（成本架构）。

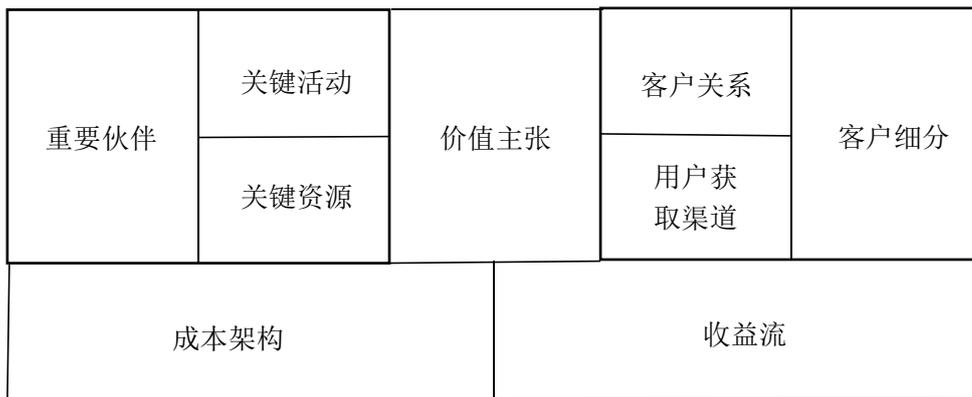


图 2.2 商业模式画布图

商业模式画布理论的价值体现在它的展示性和完整性，企业进行商业模式分析，无需再细分创造价值的不同方面，无需寻找不同方面下的重要因素，只需以这九个维度为导向，将企业现状填空归位，工具应用的结果一目了然。在以果溯因的分析中，价值体现之处还在于它的一致性和同向性，诸如出现客户细分的目标假设和用户获取渠道的目标假设不一致时，能迅速判断，对症下药，使其在目标上重新趋同。

2.2.2 4Ts 营销理论

4Ts 营销理论是以品牌文化为基础、由品牌营销专家胡峻提出来的，品牌文化的建立是核心思想。品牌文化是指被烙上了特定文化内涵的一种品牌，通过宣传、营销，形成了对其高度认可的一众消费者，他们以金钱付出做交换，以精神追逐作信仰，他们认购商品，除了是一种购买行为，更多的是支持蕴含在品牌中的文化价值和情感意义。以品牌文化维系的客户群体，稳定而忠诚，质量高而创收多，是企业源源不断的收入来源。企业将品牌文化打造成商品特有的文化属性，

是在实现自身企业目标的情况下，进一步承担起普及文化的社会责任。品牌的建立立足于消费者，消费者的生活习惯、价值观念、修养品位形成于社会自我意识里的文化集成，实则，品牌文化取自社会大众。企业经营品牌文化，顺应着社会意识里的历史潮流，与社会认知相一致，与社会价值相协调，互利共生，和谐共惠。

4Ts 营销理论强调对品牌文化在传统、特性、气质和类型方面的重点打造。传统可以是地域习俗，可以是群落约定，强调既定性和适应性，因为它主张着目标范围的文化基调，是一种潜移默化、历史形成的文化底色。特性可以是传统的凝聚，以既成的文化做提炼；也可以是传统的升华，形成新的文化链条。它体现着核心竞争力，是企业超越于其他企业、数一数二不易模仿的软性实力。气质是历经竞争、接受考验之后的打磨精品，于内，黏合企业，于外，适应环境，在内外环境的多番锤炼下，感染力增强，价值属性放大。是与消费者共同成长、并在成长过程中产生了强大情感依赖的价值载体。类型是基于已经形成的文化结构和价值体系而产生的一种稳定的认知。此时的品牌文化，已经根深蒂固，是与商品载体不可分割的商品特征。企业通过这种品牌营销的模式，将文化运营和消费者的价值需求在一定的要素平台联系起来，使两者在执行上有了纽带。企业经营的结果是产生财富，消费者购买的目的是增值价值，而文化诉求和情感诉求即是价值增值的部分，两者有了协同，各取所需，各有所得，供与需的生态系统得以更经济化地执行。

3 BILI 商业模式概述

3.1 BILI 基本情况介绍

哔哩哔哩的前身为 2009 年建立的 Mikufans 视频网站，它是集二次元文化与思潮的网络社区，主张自由交流的作品展示与思想呈现。二次元文化的发迹，是社会变迁所带来的自然文化与社会文化冲突碰撞的顺理结果，它展示了社会群体在冰冷现实的时代更替中寻求文化信仰与精神归属的思想渴求。它以其达成的主流群体的共识、引发的普通大众的思考和空虚混沌的意识寄托，推动着社会的变革和文化的形成。而 Mikufans 弹幕视频网站，正是为传播二次元文化、形成的以弹幕这种表现手法为主要形式的新式文化传播载体，是结合现代技术平台、迎合多元导向的发展趋势、衍生出的泛文化商业娱乐。

哔哩哔哩自建站之始历经了兴趣集成时期、二次元文化拓展时期和泛娱乐布局开拓时期。2009 年 6 月，活跃在 Acfun 平台的动漫爱好者徐逸创建 Mikufans 网站，做为一个集动画、漫画、游戏等内容为一体的兴趣社区。Mikufans 受众更狭窄，相比于 Acfun 具有更强的针对性，在年轻一代中更受青睐。2010 年，Mikufans 改名哔哩哔哩，并打造了一系列上线产品，“拜年祭”活动占据了二次元部落里的春晚地位，“社区人气打赏”成为调节社区氛围的常态化娱乐。2011 年，同样是资深动漫爱好者的陈睿，以天使投资人的身份入驻哔哩哔哩，哔哩哔哩开始走商业化发展的道路。2012 年 Bilibili 移动端上线，2013 年上海幻电信息科技有限公司成立，同年首届线下 MBL (Bilibili Macro Link) 活动在上海开展。以兴趣牵头的文化娱乐初显产业的形态。到 2014 年，企业的发展开始进入二次元文化扩展时期。在内容上进行改版，在布局上添加分区，划分更多的区域精准定位不同的目标客户，生活、娱乐、游戏、科技，每一细分区域都在一定的程度上吸引了相对边缘的受众群体，聚集起来部落更加庞大。与此同时，哔哩哔哩积极寻求合作伙伴：与东京电视台合作，独家代理大型手游；在淘宝开设官方商店，出售官方周边产品；在知乎开直播，与新浪微博共推“动画月”活动。哔哩哔哩的企业定位，已经从社区二次元的形式发展到泛二次元的共享式娱乐形式。2017 年，泛娱乐格局开始打造。“国创”专区成立，开始扶持国产动漫；共青团入驻，加盟新鲜的思想血液；倾心打造推广视频，向 UP 主开放以促进创意集成。随着商业步伐的加快与全方位娱乐布局的积极挺进，2018 年 3 月，哔哩哔哩登陆纳

斯达克，融资 4 亿美金。

哔哩哔哩的平台定位，瞄准于画面文化和创意内容的消费，人群定位是新生代年轻群体，即 1990 年到 2009 年出生的人群。强调内容泛化，推广的是一种包含与接纳的文化；强调主动创新，推崇原创与高质量的要素成果；更强调社群与周边的打造，建立一种文化黏性与用户黏性。这就是哔哩哔哩的商业格局、哔哩哔哩的开放式商业模式体现之处——热忱分享内部资源、积极整合外部资源。

3.2 BILI 开放式商业模式分析

哔哩哔哩的开放式商业模式，按照该模式本身的四个维度，可从客户、产品、基础结构和盈利模式四个方面来深入分析。

3.2.1 客户分析

从客户细分的角度来看，一方面，哔哩哔哩的客户群体主要为“Z 世代”的年轻一代，他们成长于经济高速发展、生活压力较大的千禧之年，消费水平的提高使他们追求精神质量的提升，愿意支付价格来为精神满足买单。他们的消费意识在形成已久的对软性财富的等值交换中得到培养，购买兴趣、购买创作、购买优质内容在他们视为是正常合理的劳动付费。除了出生时代的优越性，地理位置的优越性也深刻展现了哔哩哔哩的用户画像。开放发达的一二线城市以其在经济、科技、文化等方面占据的时差优势和途径优势，更加催生了年轻人对版权文化和精神产品的认可。从图 3.1 的年龄分布图和图 3.2 的地理位置分布图可见，追求精神享受的年轻群体是主要受众，而经济发达的一二线城市能提供更强的支付能力，付费意愿自然也就更强。

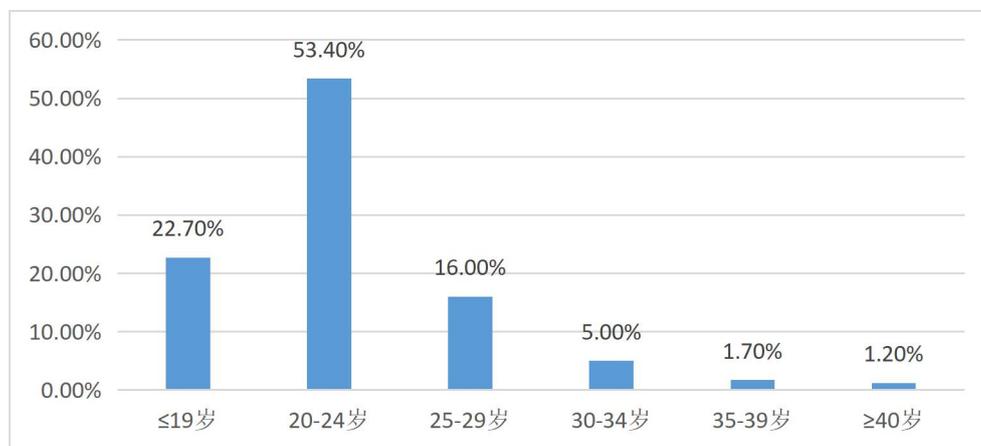


图 3.1 哔哩哔哩用户年龄分布图



图 3.2 哔哩哔哩用户地理位置分布图

另一方面，哔哩哔哩严格的会员准入制度也是形成它具有特定属性的用户形态的重要因素。哔哩哔哩的用户群体可分为四个层次：游客，即不用登录就可以浏览部分创作视频的用户；初级用户，不具有创作投稿权，仅可以收藏视频的用户；正式用户，能够通过获取邀请码的方式、或者完成会员测试题的方式成为网站的正式会员，之后可通过增加经验值来升级，正式会员能够观看任意视频，并且参与弹幕的发送；大会员，是成为正式会员之后的再度付费会员，在这一平台上，所有付费内容都免费观看。它的会员晋级考试，是通过回答 120 道与社区文化、社区礼仪等相关的内容来完成的，通过考试，才能进入弹幕社区，才算是融入了哔哩哔哩群体，成为资深用户。哔哩哔哩会员的高准入门槛，使得用户呈现出鲜明的群体共性，在文化爱好、分区倾向、娱乐素养等方面有共同属性的用户都自然站队，社区氛围更加和谐，归属感更强。

从客户关系的角度来看，基于 ACG 内容所形成的亚文化生态圈，因为弹幕功能的挖掘，使得这种集成文化社区的互动与交流达到了最大化。观看视频的同时，可以参与评论，可以发起互动，这不仅仅是针对这一视频的看法表达，更是不同个体认知下文化的深度碰撞。分享探讨，激发创造力，观点融合，形成新的作品。创作灵感在用户自建的闭环社区形成的优质环境下踊跃迸发，在内容泛化的渠道拓展中择优输出。用户与用户、用户与平台，相互之间都是创作——激发——再创作的协同关系，内容链条契合而完整，客户关系稳定而又能增值，客户生态圈的平衡得到维持。

3.2.2 产品分析

产品分析强调对产品品牌的塑造,一个产品的品牌是企业价值传递的抽象载体,它通过一种概念化的意识对用户形成先入为主的认知,这种认知在观望与选择中得到强化,在拥有与满意中产生效应,无形中加持了产品品牌的初始形象,品牌观念开始生根发芽。对品牌的具象理解,可以将它视为一种符号语言,或者一种特色标记,由它引发的联想即是这种产品开始吸引客户的表现,因此而产生的触动与共鸣即是品牌效应的萌生与达成。哔哩哔哩的网站设计和内容布局便是依托于这种品牌效应。

网站设计方面,网站标语以生动形象的颜文字体现,表情符号、动作符号展现出它活泼、年轻的思潮涌动;人物形象的呈现为站娘和吉祥物,都是二次元人设,但代表了各自设计下不同的美学概念;集合了大众文化推崇的可爱温柔气质、又不缺小众文化盛行的冷漠对抗风气于一体所形成的日漫元素,充斥点缀了与亚文化风格遥相呼应的推广页面。相比于平行行业寻找明星代言以提高知名度的方式,哔哩哔哩的形象定位更强调从内部辐射,即以深度的文化感知来感染用户,使他们自发凝为一体,成为主动用户,也能够再次以自我为辐射源,成为网站的流动广告。

内容布局方面,生活分区的观看量为首,游戏、娱乐、科技、动画紧跟其后,分类化的视频播放量充分体现了在内容集成与兴趣一致的基础上视频分板块设置的贡献力度。这种内容设置分区,有番剧,有时尚,有直播,有影视,是在ACG核心内容的基础上,逐渐外延扩展形成的泛二次元、泛娱乐的庞大格局。哔哩哔哩对内容定位有着清晰的认识和自信的安排,从中体现了公司的业务版图和未来发展方向。在画面呈现上,创意内容、高清观感、无贴片广告体验充分展示了一个对用户友好的界面,满足需求的同时舒适感更强;PGC(专业生成内容)和UGC(用户生成内容)是哔哩哔哩作品生产和创作来源的主要聚集区;在电影、动漫、番剧上的版权购买量体现了哔哩哔哩对内容专业化的高度重视和大力打造;“创作者激励计划”的推出则反映了哔哩哔哩对优质原创内容的渴求,鼓励UP主灵感闪现、作品创新。对内容、或者说对产品的定位与优化,是哔哩哔哩融合二次元文化、以建立产品品牌的营销举措,是充分利用商业模式优势、挖掘客户潜在价值的重要活动。

3.2.3 基础结构分析

从关键资源的角度来看，一方面，弹幕可作为企业的一项重要资源。弹幕以文字浮动形式展现在屏幕上方，用户自由发挥填充记录内容。针对正在播放的视频，弹幕的发送能够唤起观看者的情感共鸣，他们不受时间的约束和空间的阻碍，享受着更加舒适的参与快感和更加自由的情感表达，在无数个屏幕背后默默操动着一场盛大的狂欢。随着参与者的增多，文化的传播速度加快，围绕该文化的深度创作进程在无形中推动，越来越多的人转化为UP主，创作开始周而复始，UGC内容和PGC内容开始源源不断地产生。

另一方面，品牌也是一项关键资源。对品牌的属性定位，于内而言是文化形象，于外而言是商业版权。就文化形象来说，哔哩哔哩的网站具有独特的人物形象和色彩呈现，这每一个设计元素都体现了对文化的尊重和推崇，吸引着拥有相同文化爱好的人，同时也是一种针对某一特色文化生态圈的认可和互动。就商业版权来说，哔哩哔哩以平台用户的爱好为线索，购买具有较大推荐值的番剧，形成一定的文化品牌，并在社区生态的交流创作中发展成为更具黏性和垄断性的资源。

从关键活动的角度看，哔哩哔哩利用其独特的文化自信，打造出了涵盖直播和视频业务、游戏业务、增值服务业务的业务生态圈。

直播在哔哩哔哩的视觉呈现中主要以不同的文化形态所展现，展现方式可以是音乐、可以是舞蹈、可以是绘画，品类纷繁，内容多元。不仅有潮流前线的文化要素，也包含传统意识里的文化效果。视频栏目中，与动画、漫画等相关的作品有《哔哩哔哩星访问》、《动画透镜》；体现中国文化特色、传承中国文化经典的制作视频有《国家宝藏》、《我在故宫修文物》等，极大地拓展了内容创作的素材。另外，哔哩哔哩的漫画和二次元还有自己专门的分区，“哔漫”和“猫耳”这两个APP是它们的展示平台。哔哩哔哩还积极打造用户生态圈，在扩大用户自制内容数量的同时，兼顾质量上的提升。做出的举措包括“创作激励计划”的提出、邀请知名创作者的加盟等。

游戏是企业收入的主要来源，也是企业业务活动的重心所在。游戏的主要追逐人群是青少年，一方面，他们容易受流行风潮的影响，追求新鲜事物，跟随别人的喜好，融入大浪潮。另一方面，他们由于追逐一致所获得的群体认同感，使

他们普遍具有更高的付费意识，游戏自然成为企业投资的重点对象。哔哩哔哩的游戏代理拥有浓厚的文化色彩，青少年为了追求二次元文化，也要为二次元游戏做出实际性的物资支持，FGO 这款游戏就曾登上过国内二次元游戏创收的第二宝座，在哔哩哔哩的游戏收入占比中始终居于首位。

增值服务主要是将线上的文化价值延伸到线下。因为现在市场环境多样，网络环境复杂，单一市场毕竟不能完全涵盖客户的需求，也不能在有限的产品对象上集齐所有想要表达的要素。所以，为了能将更多的价值更广泛地传递，展开多种渠道来打开新的市场是企业进军更高层次领域的必要举措。2013 年，淘宝店铺的开张使二次元周边产品广为人知，线下活动的开展给具有同种文化爱好的人群提供了交友平台，用户的潜在价值被激发，企业的经济价值得以实现。

从重要合伙人的角度来看，UP 主是重要伙伴之一。他们作为 PGC 和 UGC 内容的原创群体，在哔哩哔哩提供的支持平台上，发挥创作才能。创作的视频通过发布，在弹幕区经过深度交流和讨论，思想开始碰撞，灵感得到激发，更优质的作品萌芽并生成。如此循环地进行创作、激发、再创作，更多的价值变现通过源源不断的潜在资源被挖掘而得到实现。

合作的第三方是重要伙伴之二。哔哩哔哩对前端内容的布局，还建立在寻找优秀合作伙伴的关系拓展中。2017 年，为支持国产动画的发展，投资建立动画制作团队，以推广国产原创动画；2018 年，与腾讯达成共识，可以互相放映对方平台的动画片，并根据协议分摊成本、给予投资优先权；2019 年，在国内外大规模收购与投资，成立动画工作室，意欲引进新鲜血液注入公司，为平台番剧、电影的创作提供素材；同年，美国探索频道 Discovery 的专区在哔哩哔哩上线，并且获得部分纪录片的独家播放权，内容制作计划也可共同商讨。这极大地扩展了供给端内容的输出渠道，优创内容更加丰富。

3.2.4 盈利模式分析

从用户获取渠道来看，手机 APP 推广与主打游戏的广告宣传是哔哩哔哩吸引用户眼球、获取商业价值的主要营销方式。哔哩哔哩获取用户的路径探索参考于主流视频网站的商业行为，像腾讯、爱奇艺，都上线了自己的手机 APP，哔哩哔哩也取经效仿，这为二次元文化的爱好者提供了更为便捷的冲浪平台。另外，广告的适当投放为 APP 和网站的宣传起到了恰到好处的作用，代理游戏投放界面广

告、网站和搜索页面建立智能联想，通过视觉接触抓住潜在用户的眼球，使用户产生无限的品牌联想，从而打开了路人转换为用户的渠道大门。近年来的数据结果显示，哔哩哔哩在广告营销方面的投入力度逐渐加大，营销费用更是达到了哔哩哔哩总成本费用的三分之一。这都是为扩大用户范围所做的资金投入。

从成本架构来看，哔哩哔哩的分成成本和内容投入成本是两项主要的成本构成。分成成本包括在游戏、直播、广告等上面的成本分成，它的确定方式为成本跟随收入，即：哪个模块的收入多，哪个模块分到的成本多。如爆款游戏 FGO 的分成成本就持续居高不下，这也是由哔哩哔哩的企业定位和平台的服务属性造成的。相比较来说，内容投入成本则相对较少。这要从哔哩哔哩的内容创作生态上来解释。一方面，哔哩哔哩的呈现内容主要在内部生成，单个 UP 主个体创作 UCG 内容的创作成本很低，节省了大部分版权的购买；另一方面，依据相同喜好所成立的社区的用户互动性高，对平台内容讨论、再创作的自觉性强，企业可以围绕用户的爱好自发运营，减少了一定的运营成本。所以，面对视频网站普遍的高内容投入成本，哔哩哔哩占据相当大的优势。

从收益流来看，哔哩哔哩的收益流构成主要为游戏、直播与增值服务、广告。

游戏收入所占的比重在企业全部收入中鹤立鸡群。游戏收入缘何如此之高，还要从哔哩哔哩的亚文化现象来分析。哔哩哔哩特有的社群文化吸引了一众文化爱好者，他们通过发送弹幕的方式，一方面表达自己的文化情感，一方面从外界获得认同感。在这种来来往往的互动交流中用户产生情感依赖，用户黏性明显增强。而弹幕里的基础用户，无形中构成了游戏的潜在用户，选择游戏，必然更倾向于做出忠诚的选择和有情感基础的选择，这对游戏来说就已经是一支庞大的队伍。哔哩哔哩还积极打造游戏代理，进行研究开发，以拔高游戏在收入结构中的地位。2019 年第四季度，哔哩哔哩的游戏收入占到全部收入的 43% 之高。

直播收入是哔哩哔哩的直播模块中观看者对主播打赏收入的分成；增值服务收入主要是会员收入和用户对虚拟道具的购买分成，另外，哔哩哔哩特别策划的哔哩哔哩漫 APP 和猫耳 APP 也创造一些收入。针对付费会员制度，其收入来源，用户付费收入是一部分，潜在用户能够带来的额外价值是另外一部分，它体现在：用户成为主站会员后，可以享受游戏升级的优惠大礼包、周边产品的折扣购买券等。具体来讲，主站会员用户基于现有的优惠券，有可能下载游戏和购买周边产品；

游戏玩家和周边产品的爱好者为了获得这些折扣礼包，有可能充值网站会员。这样，在对会员、游戏、周边产品的多向推广下，直播和增值服务的变现效果更加理想。

广告在主流视频网站是收入大头，哔哩哔哩承诺不放影响观感的贴片广告，但一些轻度的横幅广告、开屏广告、可自由决定观看与否的信息流广告依然会有，依然会贡献部分企业收益。这些广告形式用户的容纳度更高，更加符合他们秉持的对抗心态，不会发生满意值降低甚至弃剧的状况，所以对用户也更友好。

4 BILI 开放式商业模式绩效分析

4.1 纵向绩效分析

对企业进行纵向绩效分析，本文主要分析的是财务绩效，通过选取相关指标来反映企业的偿债能力、营运能力、盈利能力和成长能力。偿债能力指标主要选取流动比率、速动比率、现金比率、资产负债率和产权比率；营运能力指标主要选取应收账款周转率、流动资产周转率和总资产周转率；盈利能力指标主要选取毛利率、营业净利率、EBIT 利润率和总资产净利率、权益净利率、营业净利率；成长能力指标主要选取营业收入和营业利润的同比增长率。通过分析，并结合商业模式画布图，可知这些财务指标普遍反映了与盈利模式有关的三个业务要素：成本架构、收益流、用户获取渠道。

4.1.1 偿债能力分析

偿债能力是企业生产经营过程中得以持续存在和发展的立足根基，它的评价目的是反映企业是否有能力抵抗财务风险。短期偿债能力评估企业资金的流动性，长期偿债能力考量的则是企业资本结构的合理性，但总而言之，两者都为企业的实际经营所限，因为时间的推移会将长期负债变成短期负债，从本质上来说都受到经营情况的必然影响。而针对偿债能力，究其实质，是以企业自身拥有的资产来偿还债务的能力，这是从静态视角的解释；从动态视角的解释为，以企业自身拥有的资产和产品在生产、运营并销售的过程中产生的利润为偿还资本进行偿还的能力。偿债能力体现了财务状况的稳健程度和企业未来的发展潜力，或多或少对生存能力产生影响。

下面的表 4.1 是对哔哩哔哩 2015-2019 年偿债能力指标的数据呈现。

表 4.1 2015-2019 年哔哩哔哩偿债能力指标

	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
流动比率	2.77	2.23	1.54	1.99	2.42
速动比率	2.60	1.10	1.20	1.70	2.12
现金比率	2.27	0.62	0.55	1.30	1.59
资产负债率 (%)	26.64	28.99	40.25	31.45	50.79

续表 4.1 2015-2019 年哔哩哔哩偿债能力指标

	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
产权比率	0.36	0.41	0.67	0.46	1.03

资料来源：上市公司年报

在评估企业短期偿债能力的时候，分析的重点为速动比率、流动比率、现金比率的走向以及速动比率与流动比率之间的差异。对于处于视频网站行业的企业哔哩哔哩来说，互联网的属性导致速动比率和流动比率没有很大的差别，因为速动比率受存货的影响较小。所以，当这两个比率呈现的数据结果都较低，表明企业可能面临即时的债务偿还风险；呈现的数据结果都较高，表明企业当前的资产较多，拥有更多的资本增值机会。

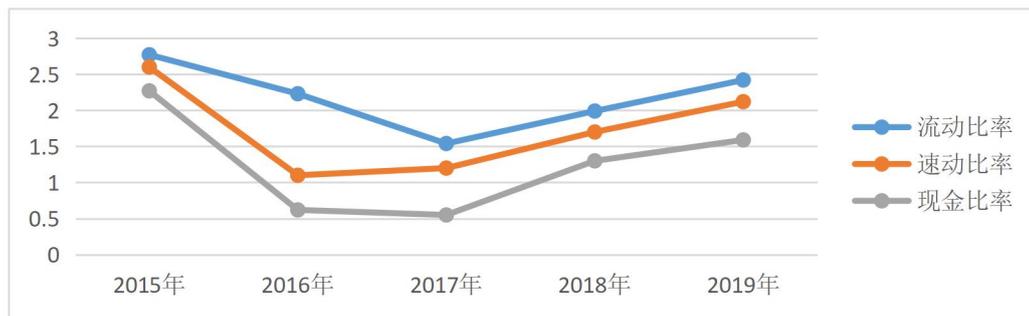


图 4.1 2015-2019 年哔哩哔哩短期偿债能力分析

如上图 4.1 所示，哔哩哔哩的流动比率和速动比率整体呈现为先下降后上升的趋势，追究其原因所在，可知是 2016 年企业业务扩张带来的结果。2016 年，企业投资了新项目，一方面导致各项应付款增加，在数值上表现为流动负债的增加，流动比率、速动比率跟随减小；另一方面，短期投资增加。从企业财务报表上的数据可以看出，2015 年，报表记载的短期投资项目为 5000 万，到 2016 年飙升至 7.13 亿，2017 年下降到 2.88 亿，但 2018 年又激增到 9.45 亿。原因是这两年企业进行业务扩张，又面临海外上市，促使企业连番扩大资产，尤其是流动资产，上升幅度更大。所以，流动比率和速动比率都回弹上升，虽然上升势头趋缓，且仍低于行业平均水平，但整体来看，是偿债能力上升的一个表现。再看现金比率。现金比率的折线图与上述两个指标的走势大致相同，经过 2016 年的

大幅度下降，以后三年逐渐开始上升，虽然上升的幅度越来越慢，但也释放了偿债能力趋好的信号。

评估企业的长期偿债能力，主要考量资产负债率和产权比率这两个指标。资产负债率表现为借贷资金在总资产中的比例，它的高低，反映了企业所面临的财务风险的大小。在下图 4.2 中，哔哩哔哩的资产负债率表现为一个波动上升的状态。2018 年，哔哩哔哩筹备上市，负债的增长幅度小于资产的增长幅度，导致资产负债率下降，2019 年，企业的负债总额中，第一次出现了 36 亿之多的非流动负债，主要为长期债务和其他长期负债，所以资产负债率又反弹式地增高。不难看出，哔哩哔哩正在进行加剧扩张，而这种扩张，在扩大规模的同时，又增加了企业的财务风险。从产权比率来看，它也呈现上升趋势。这是因为企业进行对外融资，债务的比重自然会增大，负债与权益的天平倾向于负债，产权比率上升。另外，哔哩哔哩的负债在 2019 年之前全部为流动负债，这对偿债能力来说无疑是一个更大的负担。

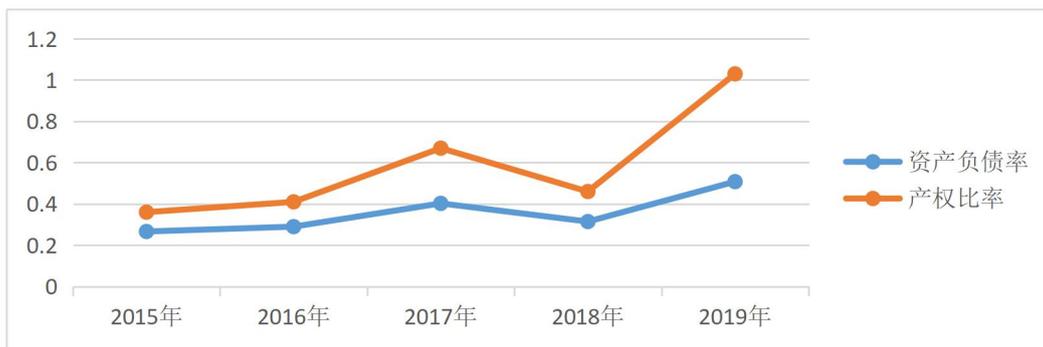


图 4.2 2015-2019 年哔哩哔哩长期偿债能力分析

总体来说，通过对企业偿债能力的分析，可以看出哔哩哔哩的短期偿债能力在增强，长期偿债能力由于受企业扩张战略的影响，就目前来说能力不足，企业面临的长期偿债风险也较大，但随着企业经营的熟练和规模的扩大，企业对长期债务的应对也会变得得心应手。

4.1.2 营运能力分析

企业通过操作自有资金或者借贷资金、来获取商业收益的能力，为企业的营运能力。企业管理者评判营运能力的好坏，往往利用某项资金或者某种产品的周

转速度来作出判断,进而发现这一资金或者产品在企业经营中的问题所在。营运能力分析也被称为资产有效性分析,从资产有效性的角度来阐述,一项资产该如何表现才能表达它的有效?这就要将资产放于企业运营中、让它发挥它的能力和价值,来以此说明它的有效性。营运能力体现了有限资产的管理效率,各项资产的周转率为其分析基础。比如,体现企业对流动资产的管理效率的指标为流动资产周转率,这一指标密切联系于企业的实际销售情况,指标结果越高,资产的流动性越强。再比如,体现应收账款收回速度的指标为应收账款周转率,如果企业更可能出现坏账,那么应收账款就不容易收回,自然指标数值较小;如果企业应收账款的质量很高,几乎不可能出现坏账,那说明企业一贯执行着稳健的信用政策,指标数值较大。

本文在分析营运能力时,选取了哔哩哔哩 2015 年到 2019 年应收账款、流动资产和总资产的周转率三个指标来进行深入分析评价,计算的指标结果见表 4.2 所示:

表 4.2 2015-2019 年哔哩哔哩营运能力指标

	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
应收账款周转率	7.87	4.73	5.84	12.73	7.21
流动资产周转率	0.15	0.37	1.15	0.63	0.66
总资产周转率	0.11	0.24	0.71	0.39	0.44

资料来源:上市公司年报

在图 4.3 中,从 2015 年到 2019 年流动资产和总资产周转率的变化趋势来看,这两个比率整体呈上升趋势,这是因为企业业务范围的拓展使总资产、尤其是流动资产的比例迅速变大,而企业经营带来的营业收入的增长幅度更是大于流动资产、总资产,所以表现为资产周转率指标的增大,企业资产的利用程度的增高。对应收账款来说,应收账款周转率算是始终保持在一个高水平状态。2016 年虽然出现了大幅下滑,但在三年间又逐渐回稳,保持企业的平均水平。需要说明的是,周转率维稳并不代表着企业应收账款在稳步增加,它在近五年内的变化情况仍是波动较大的,但平均下来是以一种与营业收入步调一致的状态在增加,这就

是应收账款在不断升高的情况下指标仍然回归一般水平的原因。从而进一步表明,应收账款的利用率在提高、有效性在增强。

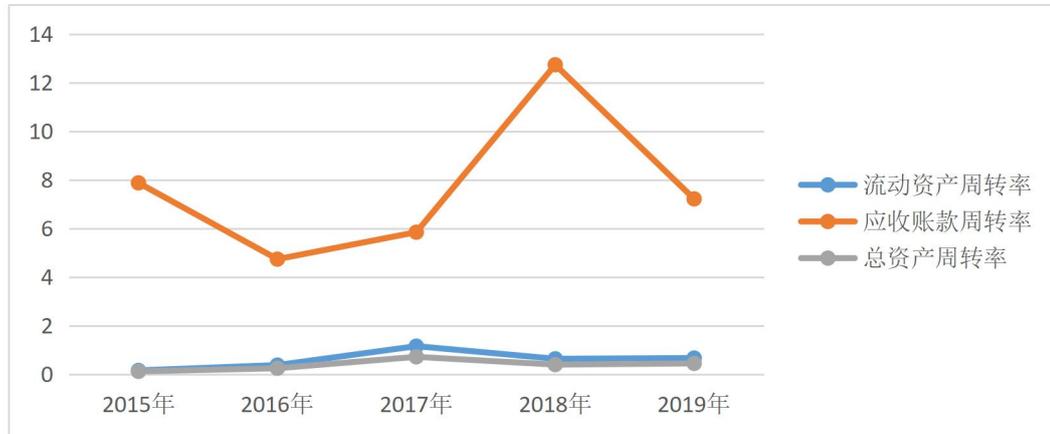


图 4.3 2015-2019 年哔哩哔哩营运能力分析

总体来说,哔哩哔哩的营运能力在增强。应收账款周转率指标虽然波动较大,但整体来说趋于稳定,这也表明了管理能力的提升,也是营运能力增强的表现。

4.1.3 盈利能力分析

盈利能力是企业利用自有资本或借贷资本、通过生产经营使其实现收益的能力,盈利也可以以资本增值来反映,它代表企业能够给予股东的报酬的大小,体现的是企业经营的回报额度。不光是对投资者,反映盈利能力的指标也是债权人格外重视的数据资料,因为一个企业财务环境的稳定与否都需要以较高的盈利能力来做出评判。一般来说,公司盈利能力的提升是能够在最大范围内提高股东和债权人利益的可行手段。在当下市场环境中,随着提高盈利能力越来越成为企业经营的终极目标,各行各业都开始关注盈利能力相关指标,哔哩哔哩也不例外。

表 4.3 是哔哩哔哩 2015 年到 2019 年的主要经营指标,表 4.4 是计算的近五年反映盈利能力的主要指标。

表 4.3 2015-2019 年哔哩哔哩主要经营指标

	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
营业收入 (千元)	130996	523310	2468449	4128931	6777922
净利润 (千元)	-373488	-911496	-183750	-565021	-1303570

续表 4.3 2015-2019 年哔哩哔哩主要经营指标

	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
利息费用 (千元)	-2345	-1502	-1483	-68706	-116239
所得税费用 (千元)	2425	3141	8881	25988	35867
EBIT (千元)	-373408	-909857	-176352	-607739	-1383942
EBIT 利润率 (%)	-285.05	-173.87	-7.14	-14.72	-20.42

资料来源：上市公司年报

表 4.4 2015-2019 年哔哩哔哩盈利能力指标

	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
毛利润 (千元)	-172572	-249502	549208	855438	1190249
毛利率 (%)	-131.74	-47.68	22.25	20.72	17.56
营业净利率 (%)	-285.11	-174.18	-7.44	-13.68	-19.23
总资产净利率 (%)	-32.28	-42.07	-5.29	-5.39	-8.40
权益净利率 (%)	-44.00	-59.24	-8.85	-7.86	-17.07
EBIT 利润率 (%)	-285.05	-173.87	-7.14	-14.72	-20.42

资料来源：上市公司年报

对哔哩哔哩盈利能力的分析,可以将表中的指标分为两组进行讨论:毛利率、营业净利率、EBIT 利润率之间的对比分析和总资产净利率、权益净利率、营业净利率之间的对比分析。如图 4.4 是对上述指标图形化反映:



图 4.4 2015-2019 年 B 站盈利能力分析

从毛利率指标来看，毛利润表现为企业营业收入与营业成本之间的差额，2015 年和 2016 年，哔哩哔哩的毛利润结果为负，并且后一年比前一年亏损更甚，但 2015 年到 2017 年间，整体上仍呈上升趋势，这是因为营业收入增速飞快。哔哩哔哩的营业收入在业务扩张的驱使下连番增长，2016 年就凸显出惊人的速度，同比增长率达到 299.49% 之高。从 2017 年年末开始，毛利率开始下降，但基本维稳，在 20% 左右波动。营业净利率与 EBIT 利润率基本重叠，EBIT 是企业息税前利润，是剔除了利息费用和所得税费用之后的企业利润，企业的利息费用在上市之前、也就是 2018 年之前，全部为利息收入，2019 年由于有了一部分利息支出，抵减了部分收入。利息收入从 2015 年到 2017 年逐年减少，2017 年到 2019 年又逐渐增多，且增加幅度巨大，但所得税费用也在逐年增加，两者对营业净利率的综合影响变得不那么大，所以和 EBIT 利润率数据基本一致且变化基本一致。这两个指标相较于毛利率而言，由于考虑了运营费用和其他收入、费用，导致计算公式中分子的数据低于毛利率公式中分子的数据，所以在折线图中处于毛利率的下方，而整体趋势与毛利率相同。

从总资产净利率、权益净利率和营业净利率指标分析来看，总资产净利率和权益净利率的图形基本重合，权益净利率折线略低于总资产净利率折线。除了 2016 年由于规模扩张，导致净资产、总资产取得的净利润出现较大下滑以外，其余几年的资产净利率指标都是较往年而言发生增长或者基本维稳的状态。营业净利率以 2017 年为转折，先快速上升、后略微下降，这是由于从 2017 年开始，企业的利润增长率不敌收入增长率的结果，毕竟扩展业务、计划上市需要巨额成本费用的投入，但相较于 2017 年以前在维持平衡增长方面已经有了巨大进步。

表 4.5 是对企业近五年资产报酬率的计算：

表 4.5 2015-2019 年哔哩哔哩总资产报酬率

	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
资产总额（千元）	1156943	2166710	3473525	10490036	15516567
EBIT（千元）	-373408	-909857	-176352	-607739	-1383942
总资产报酬率（%）	-32.28	-41.99	-5.08	-5.79	-8.92

资料来源：上市公司年报

总资产报酬率与总资产净利率对哔哩哔哩来说具有相同的呈现效果,只是如前所述的净利润和息税前利润的差别。但是为什么要采用总资产报酬率对企业盈利能力进行专门分析呢?是因为总资产报酬率是反映企业资产的整体利用效率、表明纯粹投入与纯粹产出之间定量关系的重要指标,企业一般用它来分析资金的使用情况。从图 4.5 的总资产报酬率折线图来看,哔哩哔哩的投入并没有带来良好的产出水平,主要原因出现在研发费用上。哔哩哔哩的运营费用一般由三项构成:销售费用、一般行政费用和研发费用。近五年的数据显示,哔哩哔哩的研发费用在 2016 年骤增,由 2015 年的 2400 万左右到 2016 年的 9100 多万,增加了将近四倍,这导致企业的息税前利润急剧降低,资产报酬率自然下降。2017 年,由于企业扩展业务的举措出现了可喜的结果,营业收入的增速格外凸显,从 2016 年到 2017 年增长了四倍有余,息税前利润出现触底反弹,致使资产报酬率大幅度上升。自此以后,基本维持稳定状态。

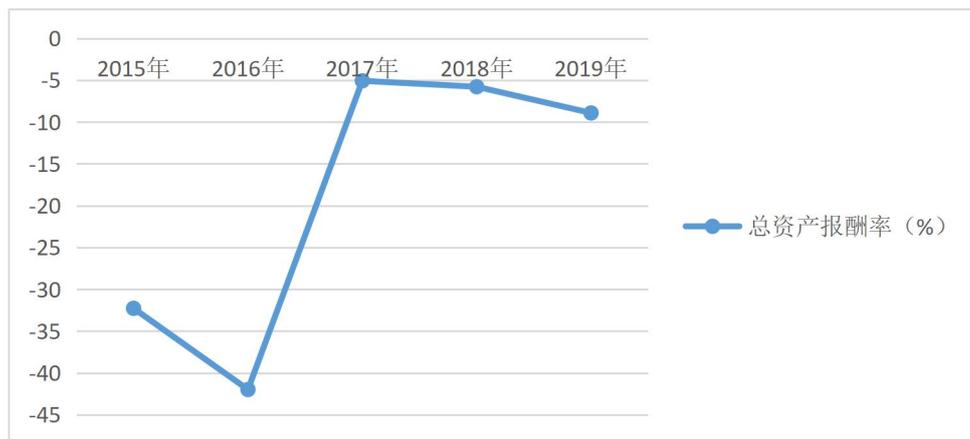


图 4.5 2015-2019 年哔哩哔哩总资产报酬率分析

综合上述分析,哔哩哔哩反映盈利能力的指标变化走势由大幅波动到趋于平缓,虽然数据显示仍然处于亏损状态,但这是由它的行业属性决定的,普遍亏损,无一例外。总而言之,哔哩哔哩的盈利能力值得看好。

4.1.4 成长能力分析

成长能力反馈企业未来能否抵抗风险、能否持续经营的可能性大小,利润表上一些项目的同比增长率可作评价指标。对成长能力相关指标的分析综合了对企业未来上升空间、发展潜力、运营水平和竞争优势等的评判,要评价企业是否能

在行业的激进浪潮中一展拳脚，上述要素必不可少。分析成长能力，一方面可以评价企业潜在的扩张意愿，为业务版图的扩张做准备，另一方面也可以评价企业进行业务壮大的现时能力，估计其是否已具备了这种能力。成长能力分析是一项瞻前顾后、未雨绸缪的经济手段。

因此，本文主要选取了营业收入同比增长率和营业利润同比增长率两个指标来对成长能力进行分析。如表 4.6 是对哔哩哔哩 2015 年到 2019 年这两个指标的数据呈现：

表 4.6 2015-2019 年哔哩哔哩成长能力指标

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
营业收入同比增长 (%)	299.49	371.70	67.27	64.16
营业利润同比增长 (%)	-142.55	74.93	-225.04	-105.11

资料来源：上市公司年报

一般来说，每股收益不反映企业的成长能力，但是对于投资市场而言，每股收益从一定程度上会反映企业的经营成果，能够衡量普通股的获利水平，进而对相关信息使用者来说，有助于他们预测企业未来的成长潜力。所以，此处分析每股收益及其同比增长率，主要是针对性地瞄准投资市场上的投资者、助其估计成长潜力为目的做出的。从这一方面来说，每股收益也是利益相关者关注的重要财务指标之一，在预测成长潜力、或者说评价成长能力时，也值得说道一番。如下表 4.7，是对哔哩哔哩 2015 年到 2019 年每股收益的计算，下表 4.8 是对其每股收益增长率的呈现：

表 4.7 2015-2019 年哔哩哔哩每股收益

	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
净收益 (千元)	-569040	-1185150	-571548	-616325	-1288973
普通股股数	58548310	58038570	69938570	233047703	323161680
每股收益	-9.72	-20.42	-8.17	-2.64	-3.99

资料来源：上市公司年报

表 4.8 2015-2019 年哔哩哔哩每股收益同比增长

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
每股收益同比增长 (%)	-110.08	59.99	67.69	-51.14

资料来源：上市公司年报

哔哩哔哩每股收益的计算，是以归属于公司股东的净收益来除以普通股的加权平均股数。哔哩哔哩自上市以来，就发行了 IPO 前普通股，从财务报表给出的数据来看，其加权平均股数在 2016 年有所下降，但净收益的下降幅度更大，导致当年的每股收益出现明显缩水。与上年相比，下降比率达到 110.08%。从 2017 年开始，每股收益呈现出一定的增势，同比增长率回正，虽然如此，但从 2018 年和 2019 年的数据也可以看出，每股收益时而增加、时而减少，有维持在 3 的趋势，预计会在数值 3 上上下下波动。这反映了发行在外普通股的获利水平在趋好，表现出一定的可投资性。

营业收入和营业利润同比增长的趋势大致相同，都表现出较大的波动。营业收入从 2015 年到 2019 年都在持续增加，以 2017 年的增速尤快，为 371.70%，往后两年虽然仍不减增长之势，但速度平缓，基本维持在 60% 左右。营业利润在 2016 年和 2018 年出现了两次负增长，还都是滑坡式的变动，导致营业利润同比增长率的折线图横跨正负两极。营业收入正向增长，营业利润时正时负，不难看出哔哩哔哩在近些年里的业务版图扩张之举。投资多、业务多，企业的成长势头就猛，可见，哔哩哔哩未来的成长潜力不可限量。

以图形形式反映的结果如下图 4.6 所示：

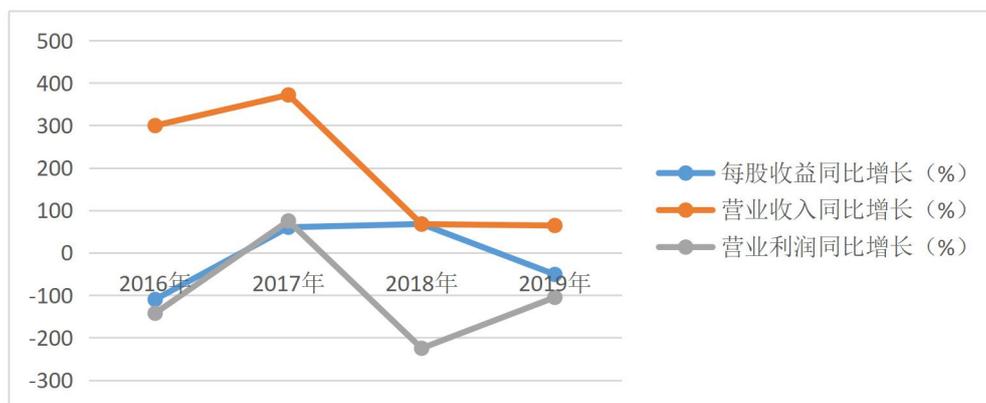


图 4.6 2015-2019 年哔哩哔哩成长能力分析

通过以上对成长能力的分析可知，哔哩哔哩的投资者在股票市场上有获利空间，哔哩哔哩的资本投入也大，规模扩张也快，同时，营业收入与营业利润的增长率也由大幅波动到逐渐趋于平稳，能够看出企业的成长能力较好，未来的发展潜力巨大。

对哔哩哔哩进行纵向分析的结果表明：哔哩哔哩的财务绩效在开放式商业模式的指导下表现良好。从商业模式画布理论的角度来看，这种业绩结果，主要受为实现盈利目的而联系客户的用户获取渠道、企业的盈利目的收益流、企业后端投入的量化要素成本架构三方面的影响：企业获取用户需要进行营销推广，营销投入的成本能否及时收回，影响与偿债能力有关的指标；企业的收益来源无疑会影响盈利能力指标，未来看好哪一方面、意欲要在哪一方面投资，影响成长能力指标；而成本的大小多少，直接影响了与盈利能力相关的指标。综合来看，哔哩哔哩通过开放式商业模式中的盈利模式这一维度，从它的三个要素入手，来影响并指导了财务绩效。

4.2 横向绩效分析

横向绩效分析主要选取爱奇艺为对比对象，原因有二：一者，爱奇艺与哔哩哔哩都以视频业务为主、且几乎同时在美国上市；二者，目前的视频行业三巨头爱奇艺、腾讯视频、优酷，无论从它们的用户数据、还是成本数据来说，爱奇艺都独占鳌头。所以，以爱奇艺为对比企业，更能反映案例企业在行业内的水平，可比性更强。进行对比的指标，则主要选取了内容投入成本、毛利率、月活规模、活跃用户留存率和单用户价值这些与用户、成本相关的指标，分析结果表明，这些指标主要反映了商业模式画布图的另外三个维度：客户、产品、基础结构，详细来说，就是客户细分、客户关系、价值主张、关键资源、关键活动和重要合伙人。

4.2.1 内容投入成本对比分析

在当前主流视频网站的队伍中，高运营成本、低盈利空间的现象普遍存在，这些视频网站普遍以广告作为主要投入点，通过广告招商的方式赚取收益，以期实现利润。然而这种形式却并没有达到他们想要的效果，亏损仍然存在。哔哩哔哩，作为后期崛起的时代新秀，一开始就寻求视频网站的商业创新方式。哔哩哔哩从内容产品的制作上入手，形成自己独特的价值创造链，并以此来丰富收入。

这种模式运用成功的结果主要表现在内容投入成本的持续走低上。图 4.7 是哔哩哔哩与爱奇艺内容投入成本的对比结果：

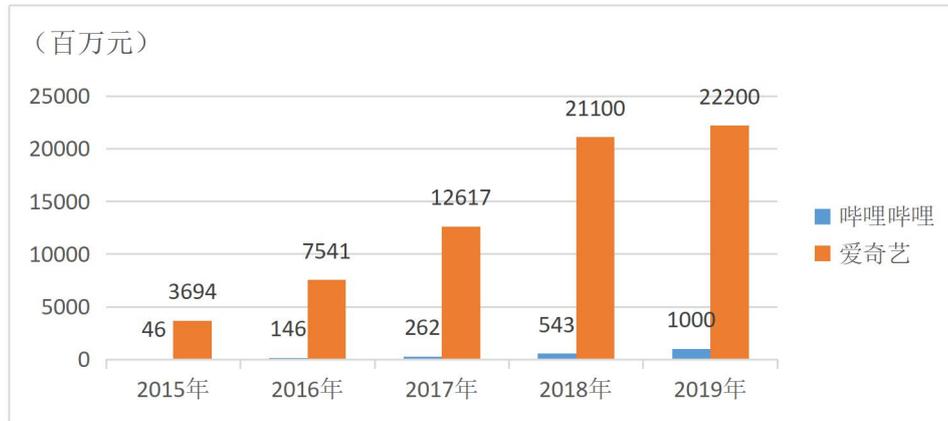


图 4.7 2015-2019 年哔哩哔哩与爱奇艺内容投入成本

一般而言，视频网站在内容上的投入包括版权购买、内容创作等，爱奇艺走的是一条传统的老路。爱奇艺购买大量作品的版权，大部分通过会员付费观看的方式来实现投资回收，而这些收入，远远弥补不了其购买成本和创作成本。从图中的数据看，爱奇艺的内容投入成本几乎是以成倍的速度在增长，到 2019 年，增长才开始放缓。而哔哩哔哩，一方面，得益于二次元文化的品牌定位和用户对品牌的超高忠诚度，其在视频方面的利润得失对企业盈利状况来说并不占据独一无二的地位，这方失意，那方得意，游戏、直播等其他投入成本相对较低的领域，依然颇受追捧。这使得企业改善了成本结构、平衡了成本支出，视频网站的内容投入成本不会格外显高。另一方面，哔哩哔哩视频资源的获取途径，占据领先地位的为用户生成内容。哔哩哔哩以它独具特色和符合用户特质的弹幕文化、社区文化刺激了创作者的灵感迸发，使平台为用户呈现了更为丰富的视觉盛宴。早在 2017 年的时候，哔哩哔哩自制内容的访问数量在总访问数量的呈现比例达到 85.5% 之高，这与哔哩哔哩良好的文化氛围不无关系，就财务方面的效果来说，也为内容投入成本的节约做出了巨大贡献。柱状图很好地展示了哔哩哔哩与爱奇艺的内容成本差距。

表 4.8 是哔哩哔哩与爱奇艺 2015 年到 2019 年的营业收入，图 4.8 是哔哩哔哩与爱奇艺近五年内容成本占营业收入比例的折线图：

表 4.9 2015-2019 年哔哩哔哩与爱奇艺营业收入

	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
哔哩哔哩(千元)	130996	523310	2468449	4128931	6777922
爱奇艺(千元)	5319000	11237000	17378000	24989000	28994000

资料来源：上市公司年报

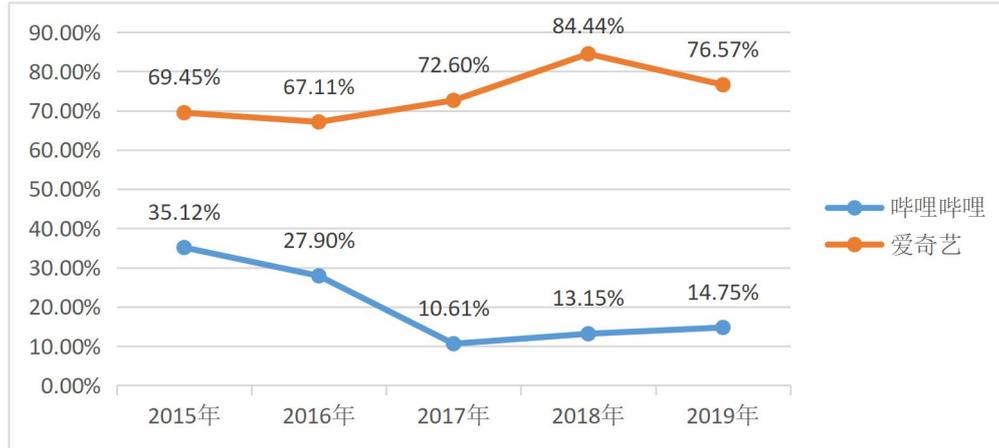


图 4.8 2015-2019 年哔哩哔哩与爱奇艺内容投入成本占营收比

哔哩哔哩做为后起之秀，虽然营业收入的总量一直赶不上爱奇艺，但两者间的差距在缩小。2015 年，哔哩哔哩的营业收入为 1.3 亿，爱奇艺是它的 40 倍之多，到 2019 年，哔哩哔哩达到 67.7 亿多，与爱奇艺之间的差距仅在 4 倍左右。营业收入的增长速度相比爱奇艺，可为惊人。对内容投入成本来说，2015 年，爱奇艺的内容成本为哔哩哔哩的 80 倍，2019 年为 22 倍左右，可见，哔哩哔哩营业收入的增加幅度大于内容投入成本的增加幅度，表现为，内容成本所占营业收入的比例，哔哩哔哩在下降，而爱奇艺在增加。所以说，哔哩哔哩不仅是由于成本的绝对数量低才导致内容成本低，它的成本管理效率，在综合考虑了营业收入之后，可知明显地优于爱奇艺。

4.2.2 毛利率对比分析

毛利润是企业销售的利润，对视频行业来说，就是企业从视频资源购买或创作、到呈现给观众所增值的部分，是纯粹收入。表 4.9 是哔哩哔哩和爱奇艺 2015 年到 2019 年的毛利率数据，图 4.9 是对两个企业近五年毛利率变化趋势的图形展示：

表 4.10 2015-2019 年哔哩哔哩与爱奇艺毛利率

	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
哔哩哔哩	-131.74%	-47.68%	22.25%	20.72%	17.56%
爱奇艺	-13.60%	0.12%	2.20%	-8.58%	-4.67%

资料来源：上市公司年报

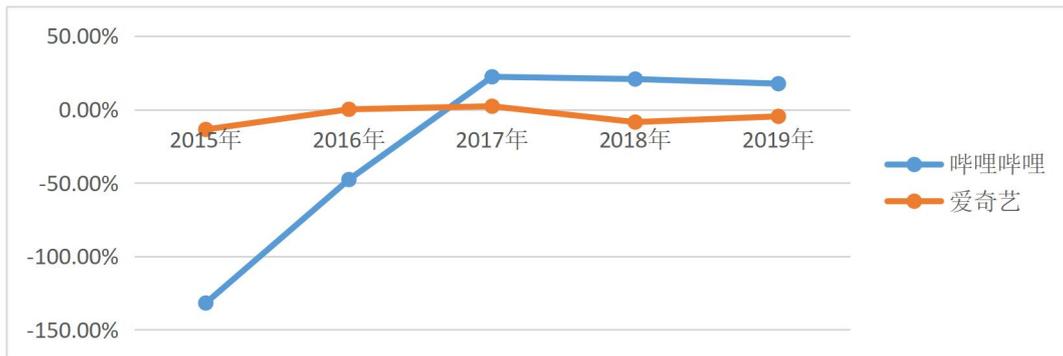


图 4.9 2015-2019 年哔哩哔哩与爱奇艺毛利率分析

哔哩哔哩经过多年经营，2017 年毛利率增长势头迅猛，首次出现由负转正，这对企业乃至整个行业来说，都是一个喜人的消息。自此之后，一度领先爱奇艺。从数据上看，2015 年哔哩哔哩亏损巨大，营业收入不抵成本；到 2016 年，毛亏损成倍地下降，比起爱奇艺下降了约 13 个点，哔哩哔哩可谓是行业中的一枝独秀；2017 年，更是以扭转乾坤之势将企业从亏损的漩涡拉回盈利的平地，并开始维持 20% 的毛利率增长。看爱奇艺近五年的变化，却还在盈利与亏损的临界线上徘徊。

看下图 4.10 哔哩哔哩季度毛利的变化趋势图，从数据来看，2019 年第一季度，哔哩哔哩毛利润为 1.9 亿左右，毛利率为 13.8%，比起 2018 年第四季度有所下降，除此之外，其他季度两者的数据都是增长状态。从直观的柱状图和折线图来看，毛利润在每个季度的增长步调基本一致，大约保持以每季度 1 亿的增量在增长；毛利率的上升趋势较为平缓，但季度毛利率也从 2019 年一季度的 13.8% 增长到四季度的 18.9%，在 2020 年第二季度甚至出现了以 23.1% 增长的强劲势头，创下季度增长的新高。可见，哔哩哔哩的盈利能力正在稳步提升，未来的利润规模可以观量。

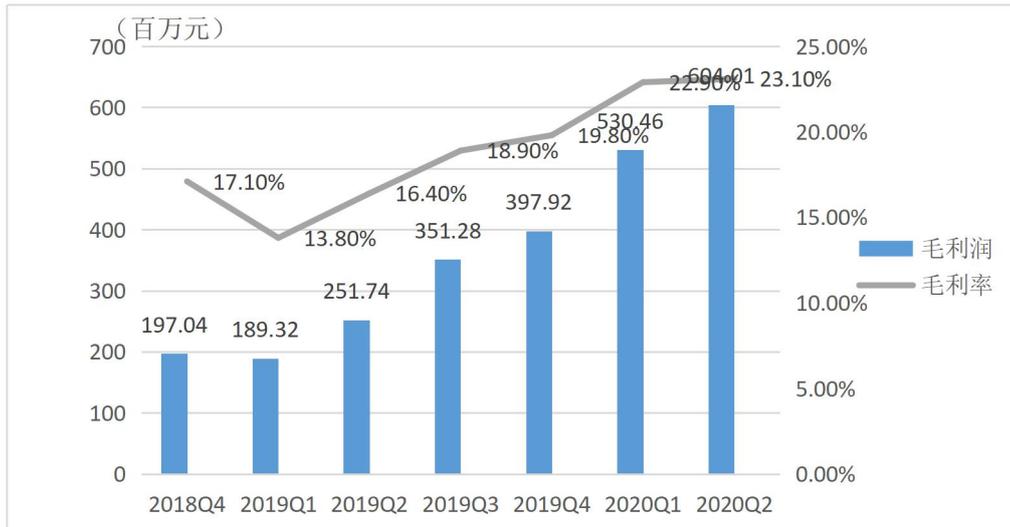


图 4.10 哔哩哔哩季度毛利润、毛利率分析

4.2.3 月活规模对比分析

以月活规模评价网站或者 APP 的运营情况，一般采用月活跃用户数指标来反映。它是指在一个月的周期内网站或者 APP 的用户上线数，同一用户的登录情况一般去重计算。采用月活规模来分析包括哔哩哔哩在内的多个视频网站，可以从用户这一维度评价哔哩哔哩在行业中所处的位置，进而对其发展潜力做出评估。下图 4.11 是排行前十的在线视频 App 月活跃数及月活跃率：

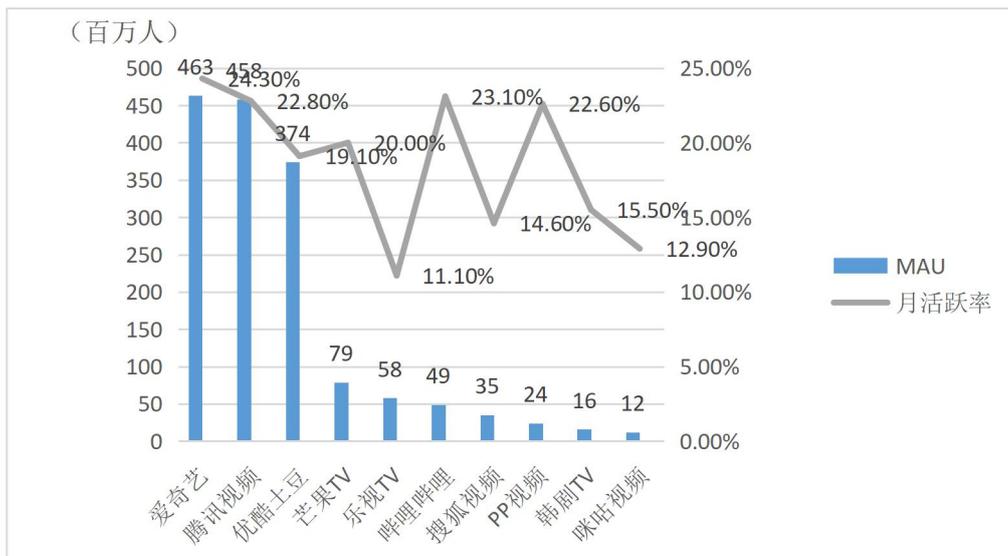


图 4.11 排行前十的在线视频 App 月活分析

由图可知，视频网站的三大巨头依然是爱奇艺、腾讯和优酷，其用户的月活跃数量遥遥领先于其他同类网站，哔哩哔哩做为后起之秀，在绝对数量上自然与元老级别不可比拟。但从月活跃率上看，由于消除了绝对差异的影响，原先排行第六的哔哩哔哩以弹跳之势跃居第二位，仅低于爱奇艺约 1 个百分点，超越了腾讯、优酷、芒果和乐视。可以看出，哔哩哔哩的受众范围虽然较小，绝对数量不占优势，但是这小部分的受众中有更多的忠诚用户，导致哔哩哔哩用户的流失率相对来说更低。

表 4.8 所示的 2019 年月活规模的分季度数据：

表 4.11 2019 年哔哩哔哩月活规模的季度数据

季度	月均活跃用户	移动端月均活跃用户	日均活跃用户	用户日均使用时长
第一季度	1.01 亿	8860 万	3000 万	81 分钟
第二季度	1.1 亿	9620 万	3320 万	78 分钟
第三季度	1.28 亿	1.14 亿	3760 万	83 分钟
第四季度	1.3 亿	1.16 亿	3800 万	77 分钟

资料来源：上市公司年报

分季度数据可以显示出用户数量在一年内的增长势头主要集中在哪一时期。日均活跃用户的数据显示，2019 年，哔哩哔哩的用户在第一季度日均活跃数为 3000 万，大概以每季度 300 万的速度增长，第四季度较为缓慢；用户的日均使用时长基本维持在 80 分钟左右，第四季度也相对较低。这是因为，第四季度跨十、十一、十二三个月份，属于学生的学期月，而哔哩哔哩的用户大部分为学生，所以导致这一季度的日活增长率稍慢，日使用时长较少。从月活跃用户数来看，第二季度相比第一季度的增加量约为 1000 万，第三季度多，将近 2000 万，第四季度的增加量则明显减少，这也是由处于学期月所致。同时，移动端月活用户的数据表明，比起网站平台，用户更倾向于用手机 APP 来登录，手机方便、快捷，这也为月均活跃用户的成长贡献了部分人数。整体来看，哔哩哔哩的用户规模在持续地增长。

4.2.4 活跃用户留存率对比分析

活跃用户留存率是反映一定时期内有多少用户访问网站、又回访网站的指标，它常被互联网行业、视频行业等采用来评价用户黏性。本文采取排行前十的在线视频 APP 月活跃用户 30 日的留存率作为基础数据绘制柱状图，来分析哔哩哔哩在整个视频行业的战略定位。图形如图 4.12 所示：

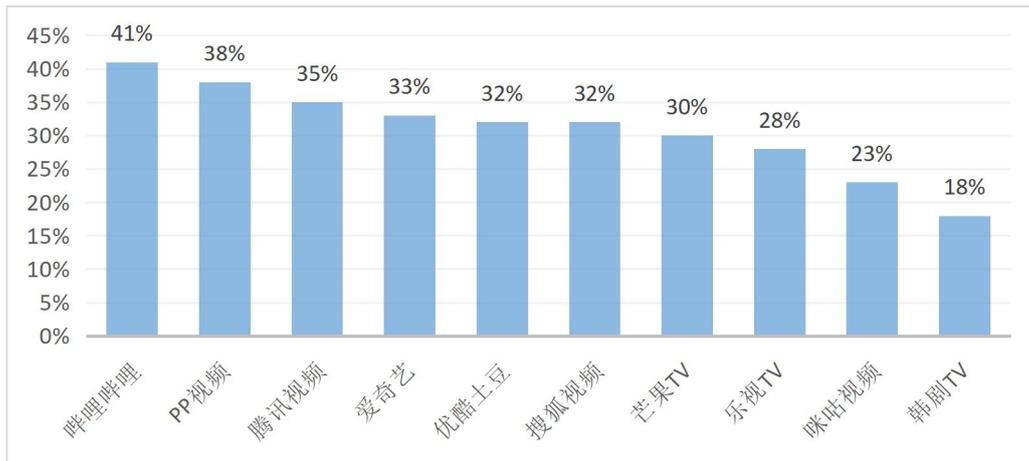


图 4.12 排行前十的在线视频 App30 日留存率

月活跃用户 30 日的留存率是指，在一个月周期内，登录网站的所有用户中有多少用户在 30 天之后仍然活跃在该网站上，这些仍然活跃的用户与基期月份的所有用户之比。在上图的展示中，哔哩哔哩格外耀眼，以 41% 的最高数值居于榜首。41% 的另一层含义为：如果基期月份的活跃用户总数为 100，那么下个月仍然活跃的用户有 41，一年有 12 个月，一年积累的用户就有 492。所以，用户留存率的数值越高，表明企业用户规模的扩张潜力越大。

哔哩哔哩表现出如此之高的用户黏性，这与其社群生态紧密相关。哔哩哔哩通过品牌文化搭建起平台的品牌形象，用户基于对品牌的热爱表现出超高的忠诚度，一些用户甚至转换身份成为视频创作者，跟随专业性的资源生成新的视频素材，社群队伍进一步壮大，社群文化进一步形成，用户的转换成本增大，进而留存增多。

对用户黏性的分析，还可以从付费用户规模来看。图 4.13 是哔哩哔哩的季度付费用户规模：

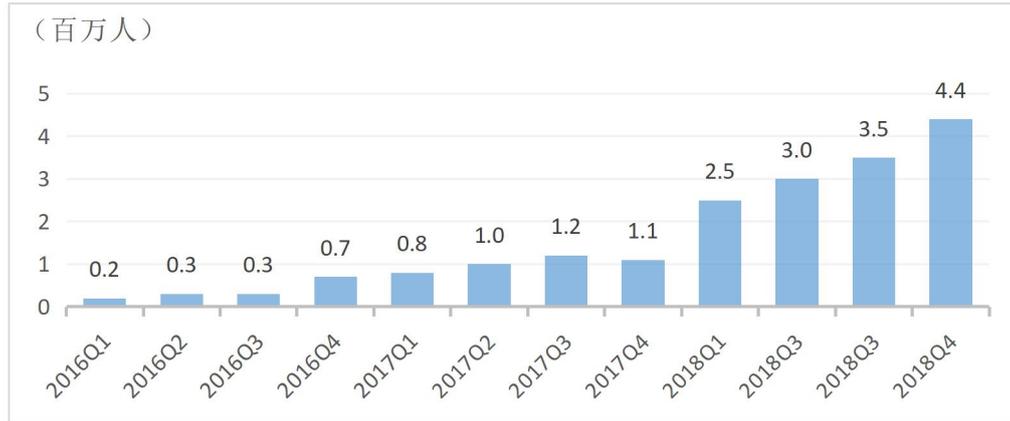


图 4.13 哔哩哔哩季度付费用户规模

从上图看，哔哩哔哩的付费用户规模在持续增加，从 2018 年第一季度开始，增长幅度明显加快，以每季度平均增加 100 万的规模在增长，这说明，网站用户的忠诚度在提高，活跃用户的留存数量在增多。

4.2.5 单用户价值对比分析

单用户价值体现为一个用户所创作的营业收入，反映一个活跃用户在一定时期内对分项业务收入的贡献是多少。哔哩哔哩从直播业务和广告业务入手、并对比于其他与哔哩哔哩有同类业务的网站，分析其单用户价值，以此来估计哔哩哔哩的用户为企业创造的价值、评估企业未来的发展潜力。

图 4.14 是直播业务的单用户价值：

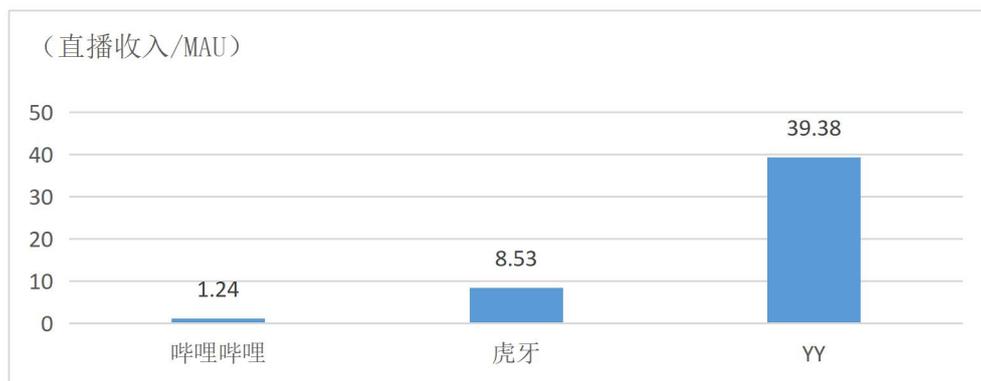


图 4.14 2018 年在线视频 App 直播业务单用户价值

直播业务在国内的整个直播市场上规模宏大、势头强劲，2016 年，在线直

播的市场创收规模就达到 233 亿，2020 年，接近 1000 亿。就哔哩哔哩而言，2018 年，其直播与增值服务收入的总额达到 957 万，占整个营业收入的 14%，同比增长达到了 150%。在上图对同一类型游戏直播平台的对比分析中，哔哩哔哩稍显逊色，原因是虎牙和 YY 作为专门的直播平台，有更为资深的用户群体，YY 直播更是集音乐、舞蹈、户外、游戏、科技等于一身，是国内直播市场上最大的直播互娱平台，所以凸显出强劲的竞争态势，自然用户范围更广。哔哩哔哩虽处于劣势，但 Z 世代群体的数量庞大，他们是直播、尤其是游戏直播的主要受众，而且由于哔哩哔哩特有的品牌文化属性，用户也表现出较强的黏性，所以，活跃用户的数量增长潜力巨大，直播业务的单用户价值提升潜力巨大。

图 4.15 是广告业务的单用户价值：

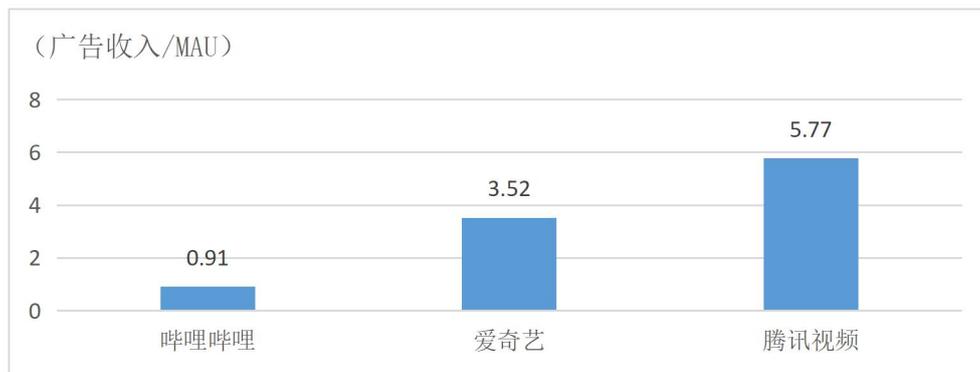


图 4.15 2018 年在线视频 App 广告业务单用户价值

上图显示，爱奇艺的广告业务单用户价值高于哔哩哔哩，且高于 2.5 不止，腾讯视频又高于爱奇艺，高出也是将近 2.5，这足以看出哔哩哔哩与其他两者的差距之大。哔哩哔哩呈现出这种结果，主要是受用户群体的年轻态势所限。但从另一个角度来说，也为哔哩哔哩提供了一个广告投放的新方向，即以年轻一代可接受的方式植入他们青睐的广告品牌，比如与二次元相关的、或与手游相关的效果类广告，使品牌的种子一开始就在年轻用户中萌芽。这种植入方式形成的品牌形象根深蒂固，比较容易维持长久的品牌形象。所以说，虽然哔哩哔哩在广告的投放与收益这一方面处于劣势，但未来的发展前景是值得看好的。

另外，对于直播和广告这两个业务模块来说，它们占营业收入的比重一直都在增加，在下图 4.16 中可以看出，从 2018 年第一季度开始，直播业务收入的比

重每季度都在增加，到 2019 年第四季度，已经在翻了一番的基础上，又增加了 6 个百分点；广告业务的收入比重也在增加，除了 2019 年第一季度有所降低以外，也都是连季度增长的状态。而从前面营业收入的数据来看，哔哩哔哩的营业收入也是高速增长的。综上分析，这些对单用户价值的提升，无疑都是积极的促进作用。

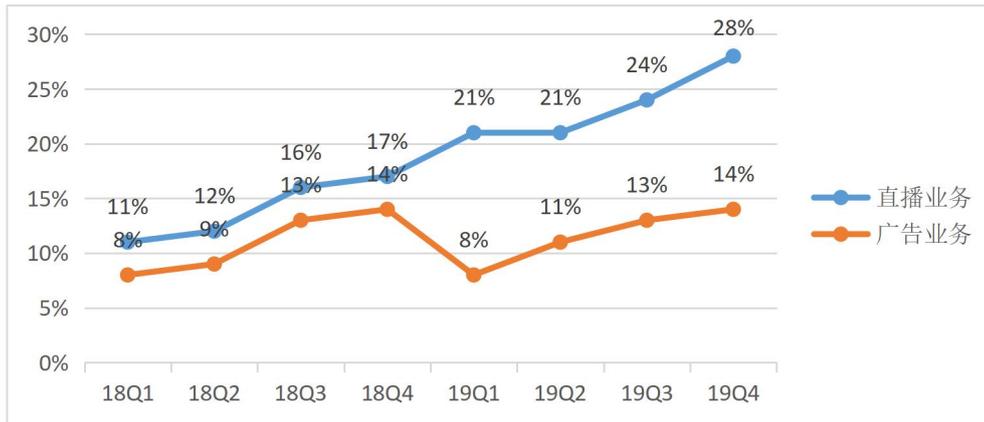


图 4.16 哔哩哔哩单项收入占营收比的季度变化分析

通过横向对比分析，可得出：反映哔哩哔哩与用户、成本相关的绩效指标，在商业模式画布图的客户、产品、基础结构三方面的影响下表现良好。从客户来看，客户细分会依用户年龄、地理位置的不同表现出不同的活跃用户数量，客户关系经营得是否融洽，影响活跃用户的留存率；产品维度的价值主张和基础结构维度的关键资源、关键活动，以其内容布局的优劣、品牌与弹幕运营的好坏、业务收入的主要来源等影响活跃用户数和活跃用户留存率；基础结构维度的重要合伙人以其合作伙伴的贡献力度大小直接影响内容投入成本；单用户价值和毛利率则综合受客户维度和盈利模式维度的影响。所以，哔哩哔哩的开放式商业模式主要从客户、产品、基础结构三方面影响了企业的非财务绩效。

5 开放式商业模式的绩效评价分析

5.1 强化供给端的内容布局

通过分析商业模式指导的绩效,将开放式商业模式对绩效的影响进行整理和综合,对供给端的影响是其中一个方面,哔哩哔哩主要通过价值主张、关键资源、关键活动和重要合伙人对供给端生态产生影响,进而影响与产品、与基础结构相关的绩效指标。所以,强化供给端的内容布局,能够利好企业业绩。具体影响如下所示。

5.1.1 价值主张对绩效的影响

企业的价值主张是分析用户需求之后的产品价值定位,产品价值定位强调对产品品牌的塑造,对哔哩哔哩来说,二次元文化就是它的品牌。二次元文化融合在哔哩哔哩的网站设计和内容布局中,从视觉吸引和产品呈现的角度来说,对绩效中的活跃用户规模和活跃用户留存将会产生影响。

从影响活跃用户规模的角度来说,一方面,一个网站具有吸引力、迎合用户喜好的形象标识是它的第一门户,不仅要能够博眼球、合胃口,而且要使人有深入了解下去的兴趣。生动可爱的颜文字、栩栩如生的人物形象、受用户崇拜的代言明星,这些都在网站的画面设计中体现了一种与哔哩哔哩气质相符的亚文化风格。一些游客用户会因为独特美观的网页界面而受到视觉吸引,驻足观看,有可能晋升为活跃用户。另一方面,网站产品的内容素材也是吸引用户的一个主要因素。目前,哔哩哔哩的业务涵盖直播、游戏、增值服务等,虽然产品各有不同,但要素基调都是文化,其实更多的都是二次元文化,这对庞大的 Z 世代群体来说,有更大的潜力将路人变为活跃用户。从对活跃用户留存的影响来说,哔哩哔哩这些特色鲜明的内容产品,因其蕴含的品牌文化,更容易让做为主要受众的年轻一代流连忘返,同时为活跃用户留存做出贡献。

5.1.2 关键资源对绩效的影响

哔哩哔哩形成了以弹幕和品牌为关键资源的基础结构布局,弹幕能够增加用户黏性,对活跃用户留存率有影响,品牌体现为文化形象和商业版权,主要对活跃用户数量、即月活规模有影响。

就弹幕而言,它的展现内容可谓精彩纷呈。弹幕通过流动的条幅记录观看者

的思想表达，它不仅是对所看视频内容的描述和评价，更是在和有着共同爱好的陌生朋友建立情感联系。它是一个纽带，是一种文化，更是一种信仰，这种通过简单的文字交流维系起的情感基础，在这个冰冷叛逆的网络环境表现出莫大的温暖，更易被初尝温暖的人性所寻找，活跃用户再度活跃，无意中贡献了巨大的留存率。

就品牌来说，哔哩哔哩对内经营品牌形象，对外购买商业版权，积极布局以二次元文化为核心的社群生态。二次元作为一种新近兴起的潮流文化，如今有它专门的视频网站哔哩哔哩作为发展基地，哔哩哔哩的网站设计、人物设定融入了二次元元素，购买的版权、投资的产品满是文化的韵味，它的品牌形象，始终依文化而建立，它的文化属性，始终受年轻一族所青睐。二次元文化，它所代表的，已经不仅仅是一个局促的品牌形象，更是一个影响一代人的泛娱乐现象，在追求精神食粮、注重精神价值的 Z 世代中格外受宠。这种娱乐泛化以及文化吸引，正在成就哔哩哔哩不断扩大的用户规模，并且未来仍将继续扩大。

5.1.3 关键活动对绩效的影响

哔哩哔哩走的是一条内容为王的进击路径，它涵盖了二次元题材的多方位文化流向，动漫、音乐、小说皆成体系，直播、游戏、增值服务各色都有。不同的业务形式，以它呈现方式与目标群体的不同，表现出不同的用户活跃数量以及活跃用户留存率。

从前面的分析中可知，游戏为哔哩哔哩创造的营业收入最大，直播次之，增值服务归于其他业务，创收最少。营业收入的结构划分，一定程度上反映了业务活动活跃用户的分配结构，根据营收比重，可知游戏业务的活跃用户规模更大。同时，游戏一般登录进行，有升级、有充值，有合作、有对打，游戏用户的需求更多、要求也更大，所以用户的黏性更强，活跃用户留存率更大。对直播而言，直播业务的黏性也大，因为互动交流、留言评论在吸引用户驻足观看的同时更是令用户流连观看，用户留存率同样较高。增值服务主要包括周边售卖以及线下活动，前者对周边产品的喜爱者来说，再三光顾会提高用户留存率；后者虽是线下，但有潜在的线下转线上的机会，也会在一定程度上对活跃用户规模作出贡献。

5.1.4 重要合伙人对绩效的影响

哔哩哔哩的主要合伙人为 UP 主和合作的第三方，它们会对绩效中的内容投

入成本产生影响，侧面也会反映企业未来的成长能力。

哔哩哔哩重视 UP 主自产的 UGC 和 PGC 内容，开展一系列激励计划以促进平台创造内容的增长，形成以优质内容吸引用户、用户激发创造力、进而维持稳定的 PGC 创作的输出生态链，推广度大，忠诚度高，价值空缺易被饱和。这种内容自生长式的视频输出模式，对哔哩哔哩来说，节约了一定程度的内容投入成本，因为它减少了企业在内容素材上的购买，视频内容的素材大部分都来源于用户自产。另外，哔哩哔哩积极布局第三方合作，与游戏研发商讨游戏的开发大计、投资动画制作公司参与制作动画、牵线直播主播为直播输入新鲜的血液，这些多元化、系列性的内容补充，极大地提高了哔哩哔哩内容生态圈的充沛度，为哔哩哔哩未来的发展大动作奠定了基础，从另一方面来说，也反映了企业的成长能力——已经不可同日而语了。

通过以上四点的分析，可作如下总结：哔哩哔哩的开放式商业模式，主要从价值主张、关键资源、关键活动和重要合伙人四个方面影响供给端生态。就目前的行业环境来看，娱乐内容营销的巨额投资已是既成的态势，成本规模已经坐定，内容投入、原创投入、尤其是持续投入，变成了维持企业竞争力、实现企业绩效的关键着力点。内容布局在供给端发力，相当于拥有了高质量的产品，一入市场便具有先天优势，在商业画布图的产品定位和基础架构搭建这两个维度上，已与企业目标达成一致。哔哩哔哩强化供给端，是持续发展壮大、以挺进行业领先队伍的重要之举。

5.2 创建用户端的黏性结群

通过对哔哩哔哩开放式商业模式在客户细分、客户关系方面的分析，可知这两个方面主要影响用户端生态，企业若想实现与用户相关的指标的优良绩效，创建用户端的黏性结群是重要途径。所以，下面从客户细分和客户关系两方面对这种影响进行了细致说明。

5.2.1 客户细分对绩效的影响

哔哩哔哩的用户画像，受年龄、学历、地理位置等的影响，不同的影响因素形成了不同的细分市场，进而贡献了不同的活跃用户。

从年龄的分布来看，哔哩哔哩 25 岁以下的年轻用户，占总用户的比重为 68%，而这个年龄段的用户，又是主要的网络原住民，它以其庞大的规模形成了庞大的

活跃用户数量；就地理位置的分布来看，哔哩哔哩以一二线发达地区的用户为主要来源，这些地区用户的数量占到所有网民的 52%，其中以上海、北京两个城市为主要的二次元文化集中营；就学历来看，哔哩哔哩大学及大学以上学历的人群占到 60% 以上。综上分析，哔哩哔哩的核心用户，主要表现为居住在发达地区、有一定教育程度的年轻一代，这些用户呈现出的这些特点，作为客户引流的方向影响着活跃用户的数量规模，进而影响着企业绩效。比如已经针对核心人群做出的渗透举措，就是在为提高用户的活跃程度作贡献。这些行动包括：将目标人群定位从喜爱二次元的人群转向范围更广的 Z 世代群体，借如今的娱乐泛化趋势将二次元聚集区域由一线城市下沉至二线、三线城市，等等。

5.2.2 客户关系对绩效的影响

哔哩哔哩的客户关系通过所建立的内容——用户——社区这样的闭环生态链来维护，客户关系的稳定与否，影响了活跃用户的留存多少。

哔哩哔哩的文化输出，一方面，由于弹幕功能的挖掘使内容的广度和深度无限延展，用户也表现出超高的黏性，互动交流程度更大；另一方面，这种闭环模式下的社区形态也创造了更高的用户忠诚度和更强的用户归属感，造就了更为和谐的用户关系。对热爱二次元文化的用户来说，文化本身的吸引力强、文化品牌的氛围感强、与自己有共同爱好的用户多，这往往会对潜在用户由于受资深用户的影响转化为资深用户产生更大的促进价值。所以，哔哩哔哩的用户基于对由品牌文化搭建起的品牌形象的喜爱，不惜贡献金钱成为资深用户，一些有创作才能的用户甚至转换身份成为视频创作者，这进一步壮大了活跃用户的队伍，也进一步提升了活跃用户的留存率。数据显示，哔哩哔哩正式会员在第 12 个月的留存率，仍然高达 80%，用户留存率受用户关系的影响，显著之大。

通过对上述两方面的分析，作出总结如下：哔哩哔哩的开放式商业模式，也会从用户这一维度上影响企业绩效，影响企业与用户有关的指标——用户的结构分布主要影响用户的数量规模，用户关系主要影响活跃用户的留存率。在如今这个各行各业都强调客户至上的时代，企业客户分析是至关重要的一环，对在线视频行业来说，用户分析则是至关重要的一环。分析的结果，就是要积极营造用户的社区生态，增强用户黏性，促成用户结群，通过维持用户端的绩效水平来维持整个企业的绩效水平。

5.3 优化网站的盈利结构

哔哩哔哩的盈利结构受成本架构、收益流和用户获取渠道的影响，而盈利结构又影响财务指标。所以要评价开放式商业模式对绩效的影响，意欲在评价的基础上寻得改进方向，借优化上述三方面来优化网站的盈利结构，可以达到不错的业绩效果。详细分析如下。

5.3.1 成本架构对绩效的影响

哔哩哔哩作为视频网站，形成了以分成成本、内容投入成本、带宽成本和其他成本为分支的成本架构，成本会影响企业盈利，影响反映企业绩效的相关指标。

以分成成本来说，分成成本的来源包括游戏、直播、广告、UP 主充电等各项收入的分成，各项目收入的多少影响着分成成本的大小，而成本又牵动着企业收益；内容成本是企业内容搭建上的支出，和带宽成本、其他成本（像员工支出）一样为企业必须支出的实际成本。对视频行业来说，由于企业很难盈利，成本与收入一直在做着零和博弈，且结果往往是成本胜出，企业如果能够做到在高量成本的既定态势下，通过重新确定成本结构来实现成本支出上的平衡，这将是获取了转亏为盈的巨大法宝。哔哩哔哩就擅于走不寻常之路，它持续投入对自制内容输出的肥沃土壤——社区，以已有资源刺激创作者再生资源，源源产出内容，叠加竞争态势，致使这种内容自增长模式下的成本支出相对变少，企业整体的内容投入成本自然下降，对企业绩效的促进作用明显增强。

成本架构与收益流的叠加，也会对毛利率产生影响。收益流主要表现为各项业务收入，是哔哩哔哩的销售收入，与成本架构中的销售成本相抵，形成企业的销售毛利，进而影响企业反映盈利能力的指标毛利率。

5.3.2 收益流对绩效的影响

哔哩哔哩的收益来源多样，有游戏、有直播、有广告。这些来自不同业务的收益流，会对企业的单用户价值产生影响，也会对盈利能力和成长能力产生影响。

直播业务的单用户价值反映每一个活跃用户为企业创造的直播收入，广告业务的单用户价值反映每一个活跃用户为企业创造的广告收入，企业通过直播或者广告为企业带来的增值收入，直接反映为用户为企业所创造的价值多少。在哔哩哔哩的收入结构中，直播的占比大于广告，但都低于游戏业务，虽然如此，但

如果综合考虑活跃用户数量的影响，游戏活跃用户创造的游戏收入、直播活跃用户创造的直播收入和广告活跃用户创造的广告收入，在企业整体品牌文化的基调下，都会有不俗的价值表现。

另外，哔哩哔哩多样的业务形式，也给企业提供了更多的投资选择。一方面，企业的投资决策是否合理，投资方向正确与否，直接预示着未来的成长方向在何处，成长能力有多大。另一方面，加大投资力度在创收更多的领域，也能够为企业创造更大的盈利空间，帮助提高企业的盈利能力。

5.3.3 用户获取渠道对绩效的影响

哔哩哔哩获取用户的渠道主要为手机 APP 的推广和主打游戏的广告宣传，这些营销手段会加大企业的前期投入，投入资金能否及时变现回收，影响企业的偿债能力；营销目的的实现程度如何，又影响活跃用户的数量规模。

对哔哩哔哩来说，想要快速、大面积地捕获用户，单靠品牌文化的吸引力远远不够，文化只是吸引点，营销手段才是实现引流的方式和渠道。一个企业构筑一条从产品到销售、再到盈利的价值链，可以说，投入在销售上的成本，必不可少、意义重大，而这部分成本，往往又数额不小。虽然说创造了更多实现潜在用户价值的机会，但也为企业带来了很大的财务负担，进一步来讲，影响企业的偿债能力。从影响月活规模的角度来看，企业的营销一旦坐成，又面临着营销效果好与坏的问题，不论是手机 APP 推广，还是在主打游戏上嵌入广告宣传，亦或是在网页植入搜索联想，这种推介如果成功，将会有更多的潜在用户转化为网站的活跃用户，进而扩大活跃用户的数量规模；但如果营销不成的话，用户规模就不会很快扩大。

综上所述，总结如下：哔哩哔哩的开放式商业模式，从成本架构、收益流和用户获取渠道三个方面影响着企业的盈利结构。企业形成盈利模式，要关注成本内容的组成，因为成本掌握着公司的经营底线；要知悉收益的来源和主要收益的来源，这些决定着企业未来的投资方向和业务重心所在；要用心经营企业用户的主要获取渠道，它为企业带来了源源不断的可变现价值。在如今激烈的视频网站竞争环境中，只有成本、收益、渠道并重，才能以最经济和最适合自身特色的发展方式实现企业发展，坚守长久之计。

6 研究结论、启示与不足

6.1 研究结论

本文以弹幕视频网站哔哩哔哩为研究对象,在阅读整理有关商业模式和绩效评价文献的基础上,采用财务指标和非财务指标对其开放式商业模式带来的绩效影响进行了纵向和横向的对比分析,并从供给端、用户端以及网站的盈利结构三个方面评价了企业绩效。在绩效分析上,纵向比较看发展,横向比较看定位,由于本文选取的财务指标大多数都为相对数,对其进行不同年度的纵向比较、来看企业业绩的趋势变化比横向比较更有意义;而非财务指标绝对数偏多,且其纵向变化趋势一般跟随财务指标,所以主要进行了横向分析来反映企业在行业内的定位排次。通过分析,得出结论如下:

从供给端看,哔哩哔哩的开放式商业模式对其在供给端的内容布局有排兵布阵和优化整合的作用。产品的价值主张定义了产品的基调,所以哔哩哔哩的各项业务都充斥着二次元文化的色彩;基础结构的精心搭建合成了资源要素的生成土壤,创作灵感和产品素材才得以源源不断。哔哩哔哩的绩效结果中月活跃率和月活用户留存率一路领先,这是它精准定位产品价值和合理确定资源活动这些决策的显著体现。

从用户端看,哔哩哔哩的开放式商业模式会从客户这一维度影响绩效表现中的月活规模和月活用户留存率,进而对用户生态产生影响。客户分析分客户细分和客户关系,对哔哩哔哩而言,细分体现为用户群体的结构分布,关系体现为用户生态圈的忠诚度与归属感,结构分布好、关系维护得好,导致与用户相关的非财务指标表现良好。结果表明,开放式商业模式中的客户,对企业绩效而言,是一个积极的正向作用。

从网站的盈利结构来看,哔哩哔哩开放式商业模式中针对盈利模式的分析,会得出盈利模式主要影响财务绩效、次要影响非财务绩效的结论。哔哩哔哩的成本结构直接体现了成本总量的多少和单项成本的多少;收益流中的各项业务收入除了体现盈利能力,与月活规模一起还体现了单项业务的单用户价值,与成本一起还反映了毛利率;用户获取渠道则是对反映偿债能力的财务指标和月活规模这一非财务指标的分析体现。各指标的分析结果表明,开放式商业模式中的盈利结构,对企业绩效正影响。

综上所述,通过对哔哩哔哩的开放式商业模式在产品、基础结构、客户和盈利模式四个方面进行分析,可以得出结论:开放式商业模式能够为企业带来不错的绩效,而绩效结果表现在三个方面:供给端、用户端、盈利结构。详细述之,颇具心思的内容布局、用户属性自发形成的黏性结群和庞大消费力量、以及盈利结构的良心搭建和健康运营,都是开放式商业模式提供了源动力。一个企业得以生存,经营与执行是工具,解决企业的操作性问题;商业模式的构筑——如何建立源泉资产、如何用好源泉资产、源泉资产的盈利结构如何搭建才是能力、是潜力、是企业最实际的增值基石。

6.2 启示

第五章的评价分析,为本文研究的启示获取给出了方向。针对供给端,经营品牌文化、打造惯力营销;针对用户端,强化社群管理、激发创造性输出;针对盈利结构,布局多元变现道路、构筑周边生态协调。下文给出了细致说明。

6.2.1 经营品牌文化, 打造惯力营销

品牌文化是指一个品牌被打上了文化的烙印,被赋予了文化的深意,消费者购买产品,已经不只是等价交换这么一项购买行为,而是一种在品牌信仰下产生的文化追逐和精神追求。案例企业哔哩哔哩就将二次元文化的要素融入在企业的安身立命中,它苦心经营,为利润的获取,也为文化的传播;它奔走于文艺界和商业场,做着文化与金钱的搬运工,占领行业一席之地。而这一地,转换成本之大、跨越难度之艰,皆为文化的品牌所立。再者,一个企业,一旦形成了某种品牌形象,就会在消费者的意识形态里树立起某种惯性:一想到这个企业就联想到这个品牌,进而刺激更多的消费者成为该企业门下其他产品的潜在消费者。可见,品牌文化,是支持惯力营销的精髓所在,企业应当积极寻找自身的文化品牌,树立起自身的品牌形象,以使自己立于行业的不败之地。

6.2.2 强化社群管理, 激发创造性输出

社群管理主要对视频行业有借鉴意义。意义之一就是,对这种视频网站来说,平台需要播放视频资源,如果不能自产,那就需要外购,所以说,传统视频网站都面临着巨大的购买版权的成本。而社群,是基于对某一文化的深度爱好、而自发形成的用户自组织,这个组织,可以有资源输出,而这种输出的成本又低,无

疑能够从企业层面降低总成本。意义之二，由于社群是文化爱好者的集成地，越来越多的文化爱好者加入，思维散发、灵感激发，会产生更多优质的视频作品，吸引更多的活跃用户，哔哩哔哩的 UGC 和 PGC 内容就是从这里产生。所以，视频行业如果有很好的社群生态，其业绩效果将会有很大的改观。

6.2.3 布局多元变现道路，构筑周边生态协同

投资上有“不能将所有的鸡蛋都放在一个篮子里”的说法，企业经营中也应该多元化发展业务，而不是意图靠单一业务来赚足所有的钱。但这种多元要坚守核心、发散拓展。哔哩哔哩的业务布局就是泛娱乐化的，动画、音乐、游戏、新番品类齐全，科技、生活、时尚、舞蹈样样涉及，尽管如此，但万变不离其宗，以二次元为核心的品牌文化始终标榜，商业基调始终统一。这样，即使是不同的业务，也会相互之间产生一个协同和促进的作用。所以，企业追寻变现道路，可以通过借鉴哔哩哔哩的发展模式，来实现自己的宏伟版图。

6.3 研究不足

本文详细地分析并评价了哔哩哔哩的开放式商业模式对企业绩效的影响，但在以下几个方面尚存在着研究不足，有待深入完善：

第一，由于对商业模式影响企业绩效来进行评价的相关文献较少，所以本文的研究思路主要是从对商业模式的评价和对企业财务绩效和非财务绩效的评价这两类文献中整理而来，这样可能会出现评价方法有偏差、评价指标不匹配的情况，下一步的研究中，应当注重对评价方法和指标体系的完善。

第二，本文以商业模式画布理论作为基本理论来研究哔哩哔哩的商业模式，而画布理论的九个方面单独存在，以它作为分析理论相当于只是模块化地分析企业活动，而并未将其置于循环生产的结构中，导致以该理论来指导商业实践存在局限性。应当增加更多与商业模式有关的理论来深入分析。

第三，本文选取了财务和非财务指标对哔哩哔哩进行了横向和纵向的对比分析，但在横向的对比中，只是选择了行业内具有同类业务的相关企业，如果选取了业绩表现好的，哔哩哔哩自然相对较差，如果选取了业绩表现差的，哔哩哔哩也自然较好，这样，就行业整体的水平来说，依然不知道案例企业是处于何种地位。所以，深入研究的话，应当选取行业标准来进一步分析，使研究结果更有说服力。

参考文献

- [1]Abdullah S.N., IsmailK.N., Nachum L.. Does having women on boards create value? The impact of societal perceptions and corporate governance in emerging markets[J]. Strategic Management Journal,2016(3):466-476
- [2]Afuah, A. Tucci, C. Internet business models and strategies: Text and cases[M]. Boston: McGraw-Hill/Irwin,2001:32-33
- [3]Amit R ,Zott C. Value creation in e-business[J]. Strategy Manage,2001,22(2):493-521
- [4]Chesbrough H, Rosenbloom R S. The role of the Business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies[J].Industrial and Corporate Change,2002(3):529-555
- [5]Chesbrough H. Business model innovation: it's not just about technology anymore[J].Strategy &Leadership,2007(6):12-17
- [6]Crystal King. Podvertising: Niche Not Reach[J]. <http://www.imediaconnection.com/content/6923.asp>,2008(8)
- [7]Gordijn J, Akkermans J, and Vanvliet J. Designing and Evaluating e-Business Models[J]. IEEE Intelligent Systems,2001,16(4):11-17
- [8]Habtay S R.A Firm-Level Analysis on the Relative Difference between Technology-Driven and Market-Driven Disruptive Business Model Innovations[J].Creativity and Innovation Management,2012(3):55-63
- [9]John R.Kelly,John Hinks. A review of the leading performance measurement tools for assessing buildings[J]. Journal of Facilities Management,2006.1(2):142-153
- [10]Linder J, and S Cant rell. Changing business models: Surveying the landscape[R]. Accenture Institute for Strategic Change,2000
- [11]Martins L L, Rindova V P, Greenbaum B E. Unlocking the hidden value of concepts: a cognitive approach to business model innovation[J]. Strategic Entrepreneurship Journal,2015(1):99-117
- [12]Michael Morris , Minet Schindehutte , Jeffrey Allen. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective[J]. Journal of business

research,2005(58):726-735

[13]Osterwalder, A. The Business Model ontology-Aproposition in a design science approachs[R]. Universite Lausanne,2004:19-20

[14]Osterwalder A , Pigneur Y Tucci. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept[J]. Communications of the information systems,2005(5):1-25

[15]Paul Timmers. Business models for electronic markets[J]. Electronic markets,1998,8(2):3-8

[16]Rodriguez A.R., Nieto M.J.. Does R&Doffshoring lead to SME growth? Different governance modes and the mediating role of innovation[J]. Strategic Management Journal,2016(8):1734-1753

[17]Stewart, D W. Zhao, Q. Internet marketing, business models, and public policy[J]. Journal of Public Policy&Marketing,2000,19(3):287-296

[18]Walker A M. Tacit knowledge[J]. European Journal of Epidemiology,2017(4):1-7

[19]Yan H B. Integration of mobile Internet companies profit model based on industry value chain[J]. Science Mosaic,2012(8):118-121

[20]Zalewska-Kurek K , Kandemir S , Englis B G , et al.Development of Market-Driven Business Models in the IT Industry. How Firms Experiment with Their Business Models?[J]. Journal of Business Models.2016(3):21-33

[21]白宏, 顾晓敏, 付永萍. 商业模式创新机理研究[J]. 商品与质量, 2012(S3): 27-29

[22]冯华, 陈亚琦. 平台商业模式创新研究——基于互联网环境下的时空契合分析[J]. 中国工业经济, 2016(3): 99-113

[23]高俊光, 刘旭. 基于创新价值链的零售企业创新路径研究综述[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2016(2): 101-109

[24]高山冰. 美国视频网站 Hulu 的竞争策略及启示[J]. 电视研究, 2010(07): 75-77

[25]郭凡. 抖音短视频的商业价值及盈利模式分析[D]. 湖北武汉: 中南民族大学, 2018

- [26]黄凤祁. 马云的互联网思维[M]. 北京:人民邮电出版社, 2014:140-142
- [27]贺飞英. 短视频发展趋势与商业模式探析[J]. 文化创新比较研究, 2018(19):27-28
- [28]胡玲. 视频网站的盈利空间探析[J]. 电视研究, 2007(10):66-67
- [29]洪振宇. 移动互联网时代零售业商业模式变革研究[D]. 南京:南京财经大学, 2014
- [30]李端生, 王东升. 基于财务视角的商业模式研究[J]. 会计研究, 2016(06):63-69+95
- [31]李飞, 贾思雪, 王佳莹. 中国零售企业商业模式创新要素及路径——基于胖东来的案例研究[J]. 技术经济, 2015(1)37-45
- [32]林伟贤. 最佳商业模式[M]. 北京联合公司出版, 2011
- [33]刘兴亮. 短视频热潮背后: 变现难于上青天[J]. 商业观察, 2017(09):61-66
- [34]刘亚莉. 自然垄断企业利益相关者导向的综合绩效评价研究[J]. 管理评论, 2003(12):31-36
- [35]莉平, 陈菁. 企业商业模式创新对竞争优势影响的实证研究——以动态能力为中介变量[J]. 福州大学学报(哲学社会科学版), 2018(04):19-28
- [36]罗兴武, 项国鹏, 宁鹏, 程聪. 商业模式创新如何影响新创企业绩效? ——合法性及政策导向的作用[J]. 科学学研究, 2017(07):1073-1084
- [37]任诗杰. 我国UGC短视频商业变现模式探究[J]. 中国学术时报, 2019(1):2-3
- [38]孙婧, 沈志渔. 商业模式设计与企业竞争优势——竞争战略与冗余资源的调节作用[J]. 经济与管理研究, 2015(11):115-122
- [39]邵原. 字节跳动 互联网行业破局者[J]. 企业管理, 2020(04):72-76
- [40]卿放, 干悦之. 企业绩效评价方法研究回顾与展望[J]. 商业研究, 2010(1):62-64
- [41]吴正中, 宋献中. 企业绩效测评标准选择[J]. 会计研究, 2011(4):75-81
- [42]温素彬, 黄浩炭. 利益相关者价值取向的企业绩效评价[J]. 会计研究, 2009(4):62-68
- [43]王光杰, 钟裕敏, 刘国新. 高新技术企业绩效评价与平衡记分卡[J]. 武汉理工大学学报(信息与管理工程版), 2002(6):128-131

- [44]王峰. 移动互联网运营关键问题及商业模式探讨[C]. 2012 全国无线及移动通信学术大会论文集(下), 2012(9):310-314
- [45]王宝义, 邱兆林. 新零售迭代创新的理论分析与原型观照[J]. 当代经济管理, 2020(4): 1-10
- [46]王德鲁, 宋学锋. 公司治理机制、管理者过度自信对企业与市场绩效的影响——基于不同所有权性质视角的经验检验[J]. 现代财经(天津财经大学学报), 2013(05):72-87
- [47]王乐鹏, 李春丽, 王颖. 浅析视频分享网站的赢利模式[J]. 中国市场, 2010(23):116-117
- [48]王松茂, 姚永春. 融合趋势中的媒介产业盈利模式创新: 价值链的视角[J]. 新闻与传播评论, 2008(1):183-188
- [49]魏伟, 朱武祥, 林桂平. 基于利益相关者交易结构的商业模式理论[J]. 管理世界, 2012(12):125-131
- [50]吴玥, 杜梦丹. 商业模式创新: 研究综述与展望[J]. 商业经济研究, 2019(04):101-104
- [51]吴晓波, 赵子溢. 商业模式创新的前因问题: 研究综述与展望[J]. 外国经济与管理, 2017(01):114-127
- [52]邢锐. 基于移动互联的中国移动运营商营销策略转型研究[D]. 武汉: 湖北工业大学, 2016
- [53]夏清华, 娄汇阳. 规模与垄断如何影响企业商业模式创新——对熊彼特假说的新检验[J]. 学习与实践, 2018(04):22-34
- [54]徐琳, 林志军, 刘衍. 机构投资者持股、异质性与互联网公司的企业绩效——基于与制造业的比较研究[J]. 财会通讯, 2019(06):3-6
- [55]杨华. 互联网保险商业模式与消费者行为: 基于技术接受模型的研究[D]. 西安: 西北大学, 2019
- [56]喻国明, 焦建, 张鑫. “平台型媒体”的缘起、理论与操作关键[J]. 中国人民大学学报, 2015(06):120-127
- [57]原磊. 零售企业的商业模式创新[J]. 经济管理, 2009(2): 75-78
- [58]张宏伟, 冷霓. 网络视频的商业模式研究[J]. 电视研究, 2009(07):8-10

- [59] 张蕊. 循环经济下的企业战略经营业绩评价问题研究[J]. 会计研究, 2007(10):63-66
- [60] 张艳. 中国零售商业模式研究[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2013(5):31-37
- [61] 张伟. 传媒盈利模式的经济学分析[J]. 中国报业, 2008(3):29-33
- [62] 张晓芹. 面向新零售的即时物流: 内涵、模式与发展路径[J]. 当代经济管理, 2019(8): 21-26
- [63] 朱鸿军. 颠覆性创新: 大型传统媒体的融媒转型[J]. 现代传播(中国传媒大学学报), 2019(08): 1-6

后 记

择一校铭记，成一文深刻，兰州财经大学的三年教导，以一篇论文的停笔落幕而走向终点。三年来，时光不怠，学习未止，喜忧皆尝，收获良多，经历与经验何其丰，努力与汗水何其多。这三年，我学习了书本知识，也丰富了课外视野；我学会了读懂论文，也学会了撰写论文；我增长了见识和文化，也锻炼了思维能力和逻辑能力。我的成长，得益于兰财人文的培养和熏陶，我的成长，全部都记录在行走过兰财的每一个脚印里。

首先，我要感谢我的导师。我的论文在导师的指导下完成，从起初的论文选题、到提纲落定，从初稿形成、到定稿落地，导师在我论文的前前后后、方方面面都不遗余力、尽心相授。基本概念有差错，会叫我做二次修改，文章结构不合理，会叫我重新审视逻辑，论文能够顺利完成，非常感谢导师的倾囊帮助。

其次，我也要感谢会计学院的每一位老师，课堂上的细致讲解、谆谆教导，为我们解答学习中的疑惑，生活里的悉心照料、关心陪伴，为我们提供充实快乐的大学生活；我也要感谢身边的每一位同学，老师的传道授业不可少，朋友的互助互爱也重要，感谢缘分，让我们相遇兰财、求知兰财。

最后，要感谢所有参考文献的作者。各位教授学者的经典之作是我顺利完成论文的启蒙和基石，深析经典文献，我从中学习到了相关原理知识，学习到了撰写论文的研究思路，有赖于此，论文才得以最终完成。

三年慎思慎学，得何成绩，一纸难造英雄，一朝难论短长。然而，终身学习已是不改之使命，今起，吾将上下而求索，吾将博学而修远。