

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741



# 硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 社群经济环境下哔哩哔哩弹幕视频网站盈利模式研究

研究生姓名: 王雪莹

指导教师姓名、职称: 曹剑峰 副教授 刘筱萌 研究员

学科、专业名称: 会计硕士

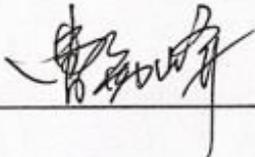
研究方向: 企业理财与税务筹划

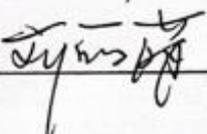
提交日期: 2021年5月30日

## 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：王雪莹 签字日期：2021.6.3

导师签名： 签字日期：2021.6.8

导师(校外)签名： 签字日期：2021.6.12

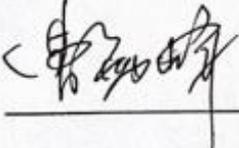
## 关于论文使用授权的说明

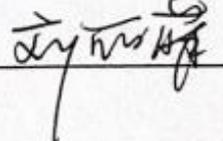
本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

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內容。

学位论文作者签名：王雪莹 签字日期：2021.6.3

导师签名： 签字日期：2021.6.8

导师(校外)签名： 签字日期：2021.6.12

# **Research on the profit model of Bili barrage video website under the social economy environment**

**Candidate : Wang Xueying**

**Supervisor: Cao Jianfeng Liu Xiaomeng**

## 摘 要

近年来，Z 时代群体在互联网整体使用者中所占的比重逐步扩大，这类人群在互联网科技日新月异的当下，接受新事物的速度也随之不断提高，弹幕视频网站便在这一阶段得以迅速兴起。弹幕视频网站这一新事物的出现，将传统呆板的评论机制以更加有趣动态的方式呈现在视频之中，极大的提升了网民的参与感，引发了国内视频网站评论弹幕化的浪潮。但由于各种现实因素，各大弹幕视频网站不再只是小众娱乐的聚集地，为求发展必须采取转型才得以完成流量变现这一目标。在这其中，哔哩哔哩（以下简称 B 站）由于其网站主要以二次元爱好者为主，在他们当中构建起与众不同的社群形式，构建起独有的行业领域，在近几年表现尤为突出。

B 站拥有巨大的年轻用户基础，所形成的专属的具有凝聚力的独特消费群体统称为社群。社群具有不可忽视的影响力，这一群体的划分不以地域为限制，而是靠消费者和产品之间的互动来维系。消费者通过一系列的互动获得精神满足感及归属感，在此基础上，投入时间和金钱不再是一种被动行为而将成为主动行为，随之而来就是社群经济的出现。尽管如此，仍让人好奇放弃了依靠“贴片广告”这种传统盈利模式的弹幕视频网站，是如何仅仅靠拥有相同爱好的“社群”来壮大发展并且找到适合自身的盈利模式。基于这一问题，本文将展开相关方面的探讨研究。

本文主要采用案例研究的方法撰写，结合盈利模式构成要素等相关理论基础，选取 B 站作为本文撰写的主要对象，划分不同的发展阶段，在社群经济的视角下分析不同发展阶段 B 站盈利模式的应用与改进。作为一支在 2018 年上市的年轻企业，B 站目前还存在有巨大的财务问题困扰，B 站接下来要考虑的就是如何在各项要素之中把握平衡，将其盈利模式在社群经济的影响之下做到扬长避短，不断改进以促其未来更好的发展。同时期望为相关企业的发展提供一些思路。

**关键词：**盈利模式 社群经济 弹幕 盈利要素

## Abstract

With the vigorous development of Internet technology, the network users of Generation Z have rapidly expanded. Novelties keep entering people's eyes, and barrage video websites have rapidly emerged at this stage. The appearance of the barrage video website, which is a new thing, presents the traditional rigid comment mechanism in the video in a more interesting and dynamic way, which greatly enhances the netizens' sense of participation and triggers the barrage of comments on domestic video websites. However, due to various practical factors, the major barrage video websites are no longer just the gathering place for niche entertainment, and transformation must be taken for the sake of development to realize the flow realization. Among them, Bilibili (hereinafter referred to as bilibili), because the website is mainly composed of secondary enthusiasts, has built a unique community form among them and built a unique industry field, which has performed particularly well in recent years.

Bilibili has a huge young user base, and the exclusive and cohesive unique consumer groups formed are collectively called communities. Community has an influence that cannot be ignored. The division of this group is not limited by region, but maintained by the interaction between consumers and products. Consumers get spiritual satisfaction and sense of belonging through a series of interactions. On this basis, investing time and money is no longer a passive behavior, but an active behavior, followed by the rise of the community economy. However, people abandon the profit model of traditional embedded advertising, start to find and develop the communities they are interested in, and explore new profit models from it. Based on this problem, this paper will discuss and study related aspects.

This article mainly focuses on case analysis and research, combines with the relevant theoretical basis such as the elements of profit model, takes bilibili company as the main research object, starts research from the company's different development periods, and expounds the profit model of bilibili from the beginning of its establishment to the industry giant from the perspective of the community economy. As a young enterprise listed in 2018, there are still huge financial problems in bilibili. The next thing bilibili should consider is how to balance all the factors, and improve its profit model under the influence of community

economy, so as to promote its better development in the future and provide some new perspectives for the profit model of the barrage video website company.

**Keywords:** Profit model; Community economy; Barrage; Profit elements

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	1
1.1 研究背景、目的及意义 .....	1
1.1.1 研究背景 .....	1
1.1.2 研究目的 .....	2
1.1.3 研究意义 .....	2
1.2 国内外文献综述 .....	3
1.2.1 社群经济研究现状 .....	3
1.2.2 弹幕视频网站研究现状 .....	3
1.2.3 盈利模式研究现状 .....	5
1.2.4 弹幕视频网站盈利模式研究 .....	7
1.2.5 研究综述 .....	7
1.3 研究内容与思路 .....	8
1.4 研究方法 .....	10
<b>2 相关概念及理论基础</b> .....	11
2.1 相关概念 .....	11
2.1.1 弹幕视频网站相关概念 .....	11
2.1.2 社群经济相关概念 .....	11
2.2 相关理论基础 .....	11
2.2.1 冰山理论 .....	12
2.2.2 使用与满足理论 .....	12
2.2.3 价值共创理论 .....	12
<b>3 社群经济环境下哔哩哔哩弹幕视频网站盈利模式分析</b> .....	14
3.1 哔哩哔哩简介 .....	14
3.2 哔哩哔哩社群经济盈利模式介绍 .....	15
3.2.1 客户资源共享盈利模式 .....	15
3.2.2 社群经济盈利模式 .....	18
3.3 社群形成初期自发性盈利模式分析 .....	19
3.3.1 初期社群分析 .....	19

3.3.2 自发性盈利模式分析 .....	20
3.4 社群经济成长中期多元化盈利模式分析.....	20
3.4.1 中期社群分析 .....	20
3.4.2 多元化盈利模式要素分析 .....	21
3.5 社群经济成熟后期自觉性盈利模式分析.....	25
3.5.1 后期社群分析 .....	25
3.5.2 自觉性盈利模式要素分析 .....	27
<b>4 哔哩哔哩盈利模式效果评价 .....</b>	<b>39</b>
4.1 财务指标分析.....	39
4.1.1 盈利能力分析 .....	39
4.1.2 盈利稳定性分析 .....	43
4.1.3 盈利成长性分析 .....	44
4.2 非财务指标分析.....	44
4.2.1 高粘度的用户社群 .....	45
4.2.2 良好的社群生态 .....	45
4.2.3 用户参与的价值共创 .....	46
4.2.4 内容生态多元化 .....	46
<b>5 基于社群经济的哔哩哔哩盈利模式优化对策 .....</b>	<b>48</b>
5.1 扩大用户数量增长.....	48
5.2 发力原创国产动画.....	48
5.3 发展中视频新蓝海.....	49
5.4 完善会员等级制度 .....	49
5.5 改善现有盈利结构 .....	50
<b>6 结论与启示 .....</b>	<b>51</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>51</b>
<b>后记 .....</b>	<b>55</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景、目的及意义

### 1.1.1 研究背景

现阶段互联网的发展逐步智能化，互联网的使用渗透到日常生活的多个方面，而我国网民整体规模也呈现上升的态势，其中 Z 时代群体已占据越来越大的比重。到 2020 年，我国用户线上时长与 19 年相比有了更明显的变化，网民在日常生活中更加离不开互联网的作用，截至 2 月，用户线上时长已经达到每日每人 4 个小时以上。在这其中，视频服务类最能吸引用户的注意，使用时长名列前茅，其用户在线时长在疫情好转后仍保持在单机单日 4 小时以上。除却疫情因素影响之外，从目前市场表现来看，我国网络视频行业仍旧潜藏巨大的开发潜力以及良好的市场前景。

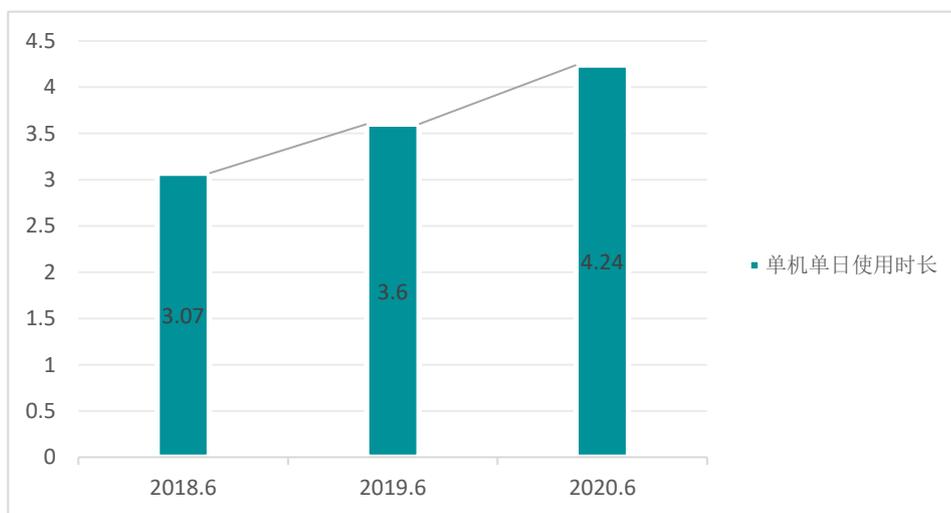


图 1.1 2018-2020 年 6 月中国移动网民用户粘性

凭借互联网普及力度的增强和巨大的用户规模优势，我国各大主流视频网站发起对存量用户的竞争。以爱奇艺、优酷等为代表的主流视频网站在其依靠版权和广告盈利的基础之上，纷纷拓展多元化盈利模式。而以 AcFun、哔哩哔哩等为代表的弹幕视频网站也开始拓展其盈利的多元路径。

### 1.1.2 研究目的

高速发展的时代背景下，受政治、经济、文化等多种因素共同作用的二次元发展拥有愈加繁荣的前景。作为最引人注目也是最具影响力的哔哩哔哩，其发展势头无疑是正猛的，拥有庞大年轻用户基础是使其成为炙手可热的重点投资对象的原因之一。弹幕这一流行文化从B站引入中国之后，这种新颖的评论形式也被越来越广泛的人群接受。而如爱奇艺、腾讯等传统的视频网站也将弹幕这种形式加入到自己的网站模式中，以期从中分一杯羹。与此同时，B站也在一定程度上向这些视频行业的龙头借鉴，并非完全固守最初的二次元社区概念，而是不断创新摸索更具多元化的道路。本文以社群经济为主要视角，分析B站上市以来的盈利模式变化，剖析这一企业的生存之道，将其优势和劣势逐一呈现，望以促进自身的发展同时为同行业提供参考价值。

### 1.1.3 研究意义

理论意义：研究表明，企业选择正确盈利模式将会在很大程度上明确企业的发展程度，为企业创造更优的发展前景，企业价值也可以从其选择的盈利模式中窥探一二。犹如空中楼阁般的缺乏明确盈利模式的企业，随时都有可能面临全面倒塌。然而明确适用的盈利模式在企业发展初期很难被发掘出来，大部分企业在早期发展阶段都是自发性盈利模式的受益者，经过复杂市场变化的磨练及自身规模扩大，迫切需要转型升级，在这种情况下多数企业都会自觉主动地寻求契合的盈利模式。从建立初期其盈利模式就不走寻常路的B站，直至今日，在获得成功的背后，也仍潜藏着巨大亏损，研究探讨其盈利模式正是我们证实这是自发的还是自觉的模式选择的途径。通过查找阅读文献，发现研究较多的是对各企业的盈利模式，但鲜有从社群经济视角下来进行探讨的相关文献，所以本文选取哔哩哔哩弹幕视频网站为例，从社群经济的角度来进行其盈利模式的分析研究，期望在一定程度上提供新的视角。

现实意义：目前在国内弹幕视频网站中，B站属于行业的上位圈。B站用户的超高粘性是其他企业复制不来的。能够吸收扩充越来越多的人加入这个日渐领先的站子，靠的是B站曾承诺永远不在视频里加广告并且立志建立以用户为核心的社区等相关举措。从社群经济的视角出发，研究基于社群变化的盈利模式的更新，从中发现它的核心竞争优势，明确它的盈利方式以及未来能否继续盈利等问题，借以此来评估它的未来发展前景，具有重要的现实意义。

## 1.2 国内外文献综述

### 1.2.1 社群经济研究现状

关于社群经济的相关研究首先出现在国外，社群一词最早起源拉丁语，具有聚集、义务等意义，通常象征共同持有的物品以及亲近的群体关系。对社群经济这一理论的探讨，学术界目前主要持有狭义与广义两种。狭义的观点认为，社群经济是在拥有社会关系的基础之上，基于对某一品牌的喜爱，其消费者群体之间所构成的特殊形式。与之相对应的广义派观点认为，社群经济并非仅能依靠某一品牌消费者建立，除此之外，它还包含更多形式。美国专家艾瑞克·奎尔曼提出，从 Facebook、YouTube 等社群网站的兴起，我们越来越发现，所谓社群并非仅仅如它字面意思所表达的那样是个用于交际的群体，社群媒体的力量超乎人们想象，品牌的建立和推广借助社群的力量将发挥更优的效果，现如今，无论个人还是企业发展，社群经济带来的影响力都是巨大的。目前国内的相关研究还不够全面，主要侧重于广义的社群经济理论研究。

郝天喜（2014）在对社群经济的研究中提出，社群经济是一种自运转、自循环范围内的经济形式，这一特征主要是由于产品粉丝与产品两者之间，存在着一定程度的情感信任，这种作用力推动社群经济的形成。钱程（2019）通过问卷调查等形式，创新性的将马斯洛需求理论与社群经济相结合，通过分析总结，发现其社群经济有强社交氛围和高消费潜力等特征。吕家慧（2020）从时间的维度出发，据社群发展的阶段性特征划分不同的时间节点，附加社群经济的相关理论，发现社群经济盈利模式对企业价值存在较大的影响。刘冰凌（2020）在她的分析中提出社群经济的核心是让用户参与价值创造的过程，这一做法对品牌建设有加成的效果。

通过以上研究结论我们可以发现，所谓社群就是在一定条件下，群体之间迸发出的信息交流、情感融合等现象，使之群体关系能够更加紧密维系在一起。而随着科学技术的进步，媒介功能产品发展迅速，它的进步迅速带动了社群的规模壮大，随着社群价值不断被发掘，进而孕育了社群经济的发展。

### 1.2.2 弹幕视频网站研究现状

2006年，日本上线一款动画视频网站，带有从未见过的弹幕功能，该网站就是日本 Niconico 弹幕视频网站，作为世界首个此类型视频网站，Niconico 一经出现便受到年

轻人的追捧。到了 2008 年，弹幕文化开始走进我国二次元爱好者的日常生活中，起因是由于受到邻国日本动漫的影响，动漫爱好者之间开始迅速流行起弹幕这种文化形式。和日本不同的是，无论是整片遮挡屏幕的评论还是仅有的一条评论，在中国都可被称为“弹幕”，而在日本仅有前者才属于。随着受众人群的增多和二次元爱好者们的广泛流传，逐步形成了多个早期拥有弹幕播放器的弹幕视频网站。其中 AcFun（以下简称 A 站）是国内最早也是当时最具知名度的弹幕视频网站，全称 Anime Comic Fun，代表着“动漫动画之趣”。在引进弹幕功能之前，A 站就以漫画、游戏等的互动分享为主要目的而建站，2008 年 2 月引进弹幕功能并克服了早期其他弹幕视频网站的硬件设施等问题之后，A 站便奠定了“国内弹幕视频网站鼻祖”的地位。而在这一阶段，由于弹幕视频网站属于新兴事物，国内当时并没有可以借鉴和学习的同类型企业盈利模式，且实现盈利并不是 A 站的主要目标，因而盈利模式并不清晰。2009 年，A 站会员用户脱离在当时已经发展混乱的 A 站，转而建立了 Mikufans，也就是今天的 Bilibili，成为了我国弹幕视频网站新的行业代表。在那之后，随着弹幕的火热程度不断攀升，我国传统视频网站大都有了弹幕功能。如：豆泡和爱奇艺。

在以“弹幕”为关键词进行搜索的前提下，经过筛查发现弹幕功能主要在日本、中国较为盛行，其他国家在弹幕的使用频率和普及程度上都远比不上日本和中国。因此在研究相关内容时，将日本学者的研究成果也纳入参考范围。日本学者对弹幕领域的研究比较深入、系统。从研究范畴来看，这些文献覆盖了技术、艺术、语言、产业、哲学、社会学等多个领域。在心理学视域下，龟井且有（2012）从心理视角出发，认为用户在观看视频的过程中，当在其中加入了弹幕的元素，即使是独自进行观看，但当自身喜怒哀乐等情绪与弹幕内容同步时，将会形成有效的情感共鸣。杉本诚司（2012）在产业发展的角度进行研究，认为 NicoNico 的产出贡献并非仅仅集中在动画产业，在更深层次的角度，它通过弹幕为用户提供了分享的平台，让用户交流不受客观因素的限制，有重要的社会意义。

2012 年，土豆作为当时的主流网站之一，率先引进了弹幕这一形式，推出了名为“豆泡”的嵌入式 Flash 播放器，经过试用及相应功能的调整后将其作为“土豆弹幕”正式投入应用于全站。而土豆的这一举动，无疑是将原本小众的弹幕文化向大众市场推进的标志之一，在这之后，爱奇艺、优酷、腾讯视频等主流视频网站也相继引入弹幕这一形式。直至今日，弹幕已经走入大众视野，影响力不仅与主流平台势均力敌，甚至大有超越的势头，弹幕视频网站不再只是二次元爱好者的聚集地，已经有更多的人通过这一

平台在分享更多 ACG 及 ACG 以外的内容，弹幕已然成为一种新的互联网交流方式。在中国，“弹幕”真正进入各行各业视野则是在 2014 年以后，与弹幕有关的研究起步较晚。国内弹幕相关研究文献角度较多，主要从传播角度、文化角度、经济角度等方面展开。

将弹幕置于传播学视域中，不少文献针对弹幕的传播学特点、弹幕对传播模式的重构、弹幕的传播学意义等方面进行了论述。江含雪（2014）认为弹幕视频实际上具有无限循环更新的特点，围绕同一个视频内容用户在不同时点的观看和发送评论都是对他内容的丰富和更新。孟佚（2015）从媒介受众、传播渠道、传播内容三个角度对弹幕视频网站进行分析研究，认为用户推崇弹幕视频的原因究其有两种，一是满足了用户的媒介使用需求、二是在此基础上使用户拥有了话语权表达的机会。郭婧（2017）在《弹幕视频传播机制研究》中概括了弹幕视频的特点，将关键词锁定为及时性、针对性、互动性、社交性、多样性等。

在文化方面，付砾乐（2014）认为弹幕语言的特征包括通俗性、重复性等特点，而其表现形式主要有数量大、速度快以及新旧弹幕同步等。张楠（2015）提出在巴赫金狂欢理论的视域下对弹幕文化的解读，他提出弹幕文化是对另类话语的实践，在虚拟世界中无规则无逻辑的弹幕发送，是恶搞文化的表现形式。

在经济角度，周捷（2015）对哔哩哔哩弹幕视频网站的广告营销进行解读，在其与淘宝联手造势“双十二”的背景下进行研究，发现弹幕具有庞大的经济能量，“视频电商”的兴起在未来将会成为全新的模式。

### 1.2.3 盈利模式研究现状

国内外学者关于盈利模式的研究已较为成熟和完善，主要从盈利模式的定义、构成要素及相关方面展开。在这里，将相关研究主要分为两类，大多数学者认为盈利模式是独立的研究内容，本质是充分高效的利用企业内外部资源及要素，为企业创造价值；但近年来，也出现一部分学者的观点认为，盈利模式与商业模式具有共通性，在一定程度上可以划等号，共同目的都是为企业寻找创造价值的最佳途径。

首先在盈利模式定义方面，Paul. H. Timmers (2000) 提出盈利模式的相关概念，指出企业提供的产品、服务、关联方之间产生的信息流及数据、相关利益方的利益分配等，以上这些因素的有机统一方式，就是企业的盈利模式。张伟（2008）认为企业盈利模式有自发型和自觉型两种，前者多在企业初期阶段出现，没有应变能力多被市场推着向前，

而后者则是随着企业发展，企业自行探索出的适合自身的发展模式，与前者相比优势更大、灵活性更高。裴正兵（2015）提出盈利模式要解决的问题无非只有两个，“企业盈利的来源”以及“企业盈利产生的方式”。周京、李方一（2018）指出，企业盈利模式的构建及其运行效果与内外部环境等相关要素有密切联系，企业的发展必须要依靠利用相关要素，据此构建为企业创造价值的专属盈利模式。其中最为重要的一点在于发现企业的优势，并将其发展为核心竞争力。

在盈利模式构成要素方面，栗学思（2003）、李静（2017）指出，在市场竞争机制下，各类企业的盈利模式都包含着五种要素，分别是利润源、利润点、利润对象、利润杠杆及利润屏障，如图 1.2 所示。在五种要素的共同作用下，企业才能创造稳定且持久的长期收益。赵国运（2012）着重构建了企业内部盈利模式的框架，认为内部盈利模式负责提供企业文化、营销管理等内容，为保障外部盈利提供条件，最终达到实现企业可持续发展的目的。

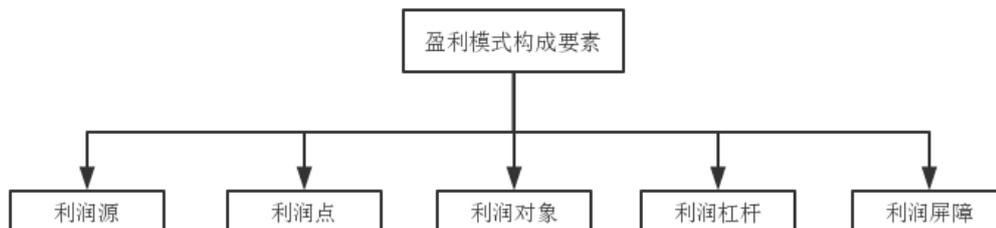


图 1.2 盈利模式构成要素

在价值链相关视角上，迈克尔·波特（1997）认为，盈利模式实际就是创造价值的环节，这一环节属于企业价值链的组成部分之一。有效的价值链中各个要素都尤为重要，通过相互作用和互补，才能以最优的方式提高企业市场竞争力，增加营业收入。企业若想获得长久的进步和发展，价值链及盈利模式的优化则是重中之重。

但同时也有一部分学者认为盈利模式就是企业商业模式，王松茂（2008）的观点是，商业模式是一个总括的说法，盈利模式在一定程度上就是商业模式的一种表现形式，他们两者强调的最终目的都是为企业创造价值、传递价值。李端生（2016）提出，商业模式的实现主要通过盈利模式的实施来完成，在此基础上加以合理的资源配置，才得以实现企业的价值创造。

### 1.2.4 弹幕视频网站盈利模式研究

不同行业对盈利模式都有不同的解读，弹幕视频网站作为近些年才兴起的行业类型，其本质依旧属于视频行业，因此首先对视频网站盈利模式做出定义和分析。

齐嘉宁（2018）在相关论述中提出，目前视频网站的主要盈利模式包括广告、用户付费、自制节目以及电商销售分成。孙琳（2016）通过对视频网站自制内容的研究，发现自制内容覆盖多种形式，包括自制剧、自制综艺、微电影等。基于此，她总结出版权付费、广告业务、增值产业收益等盈利模式。张璇（2019）认为国内视频网站最初盈利模式主要依靠广告收入，在这一方式盈利规模减缓的情况下，各大网站开启了会员付费的新型盈利模式，加之增值收入，以上构成视频网站的盈利模式组成部分。

通过对相关学者的结论分析，可以发现目前我国视频网站的主要盈利模式则是以广告收入为主，同时除此之外构建出内容收费、电商销售分成等多元化的盈利模式。而着眼于我国弹幕视频网站的盈利模式研究，王雨婷（2017）从传播学的角度，认为弹幕视频网站的盈利模式包括广告、众筹、融资、游戏联运及增值活动。李飞宇（2018）认为弹幕视频网站的发展仍处于不断探索的过程中，其盈利模式在发展初期多依托游戏业务获得利润，随后带动直播、自制内容的发展，以视频内容及独特文化带动增值衍生品的售卖，实现流量变现。

### 1.2.5 研究综述

在盈利模式的相关研究方面，国内外学者的观点及看法虽不至于达到完全的统一，但基本上可以总结为一个方向。形成共同认知的是确定企业盈利模式受到方方面面的因素影响，包含企业文化、管理模式等基本内部因素，除此之外，也包括竞争环境、消费者偏好、经济环境、市场规律等多项外部因素。在全面分析各项影响企业因素的基础上制定的盈利模式，才能发挥其最大的效用，为企业带来持久、稳定的盈利。

有关于社群经济及弹幕视频网站的相关研究，与国外学者相比国内学者在这些方面开展的时间较晚，在已有结论的基础上，总结出弹幕视频网站既有传统视频网站的特性，同时包括更多虚拟社区的属性，其具有的“粉丝盘活经济”模式在一定程度上与社群经济包含的“信息交流、情感共享，用户参与品牌价值建设以促企业盈利发展”的内涵有高度重合性。基于此，本文从社群经济的角度出发，以哔哩哔哩弹幕视频网站为样本，

分析其在社群经济建设的不同时期盈利模式构成，以期在弹幕视频网站日益活跃的现状下让更多人了解其行业运作和盈利模式，为其他同类型行业提出建议。

### 1.3 研究内容与思路

之所以运用盈利模式就是为了让企业能够获得利润回报，保证持续经营。但还需分析和判断选取的盈利模式是否符合该公司，以及存在的问题和优势等。本文选取哔哩哔哩作为案例研究企业，该企业是众多弹幕视频网站中的典型代表。探索企业的盈利模式是基于 Slywotzky 的盈利模式理论和国内外学者对盈利模式构成要素的分析之上的，在把握各个构成要素的同时要寻求各要素之间的关联性，以能够找到彼此相适应、相匹配的增值结构，至此才会更好地实现盈利。因此本文将从盈利模式五个构成要素——利润点、利润对象、利润源、利润杠杆和利润屏障展开系统的分析，从而判断目前企业的盈利能力现状以及需要改制进步的地方。

全文分为以下几个部分展开具体叙述：

第一部分为绪论。在相关文献梳理完成的基础上提出研究背景、研究目的及意义以及研究方法和内容框架等。

第二部分阐述相关概念及理论基础。为后文的分析研究夯实理论基础。

第三部分为为案例分析。对哔哩哔哩弹幕视频网站的基本情况、盈利影响因素逐一进行介绍，以时间维度的综合分析来明确其盈利策略的选择，之后基于社群经济视角，将划分社群发展的不同阶段作为基础，分析哔哩哔哩的盈利模式变化过程。

第四部分通过相关指标的总结对比，分析出目前 B 站盈利模式运行的效果，从财务指标和非财务指标两方面进行评价。

第五部分在前文的分析基础上对其提出具体的优化措施，在之前的盈利模式下进一步优化资源配置以便取得更好的效果。

第六部分为哔哩哔哩盈利模式的研究结论和启示。本文研究框架如下：

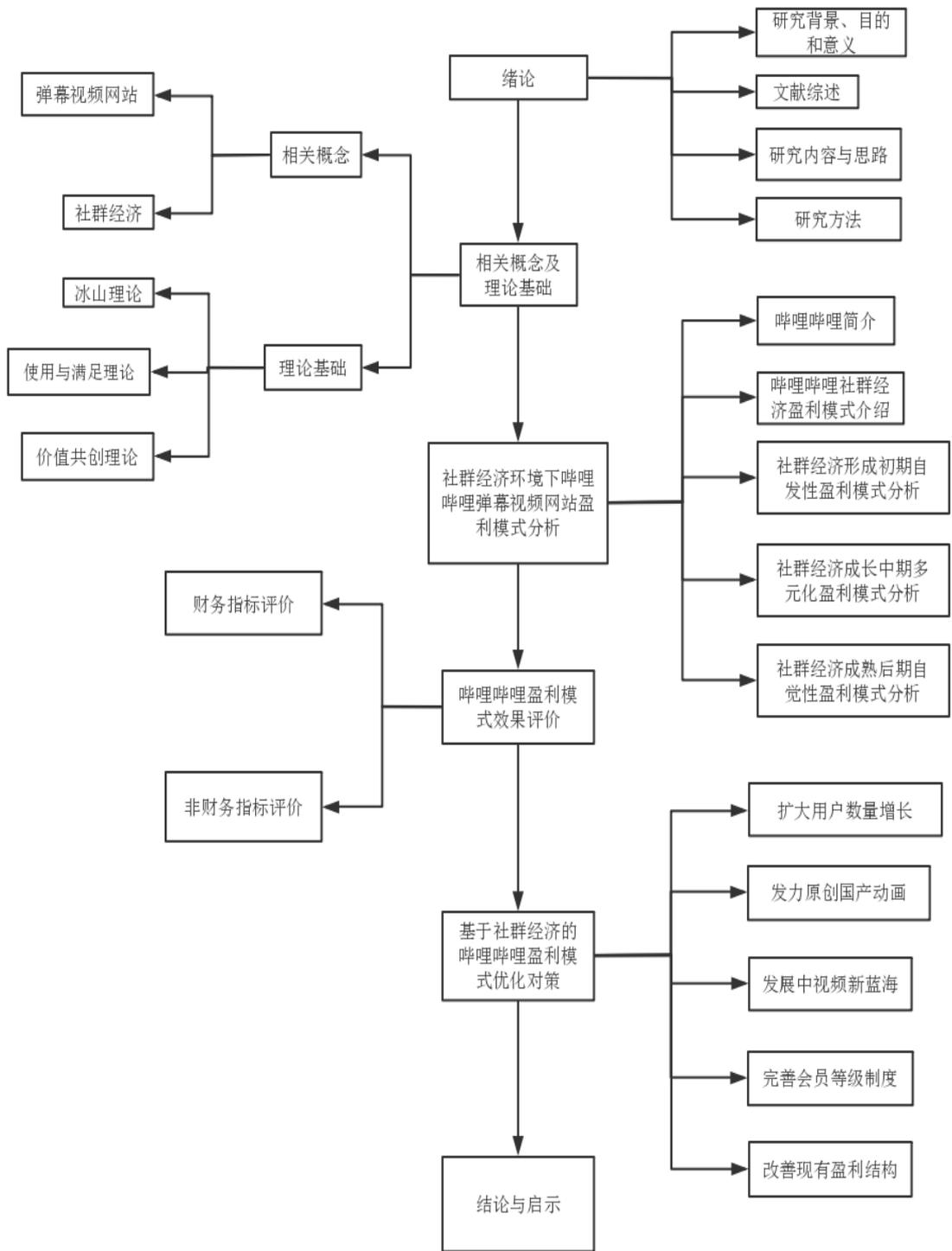


图 1.3 论文框架图

## 1.4 研究方法

### （1）文献分析法

收集所研究内容的国内外相关文献，在收集完毕的基础上对相关文献做好分类和分析，为下文的研究提供相应的理论支撑。

### （2）个案分析法

在考察研究的基础之上，本文将哔哩哔哩弹幕视频网站选为样本案例，对该样本进行深入的资料收集和数据分析，结合相关指标和年报等信息，对其盈利模式做一全面的分析，并在现有的盈利模式基础上，提出更佳的优化策略。

### （3）比较分析法

在对哔哩哔哩弹幕视频网站进行分析的过程中，选取属于同一类型的 AcFun 弹幕视频网站以及爱奇艺等主流视频网站作为比较对象，通过适宜的相关指标对比分析，全面的展示 B 站财务现状、盈利模式运作效果等。

## 2 相关概念及理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 弹幕视频网站相关概念

在传统视频网站日益发展的过程中，同质程度高、可替代性强等现象促使各大视频网站想要寻求途径来增强自身差异化竞争的优势，自制内容与独播版权等形式应运而生，在这之后，弹幕功能的引入也成为了重要的标志。在引入弹幕的初期，弹幕视频网站作为视频网站的形式之一，在二次元爱好者的群体中开始流行，随着不断的发展，弹幕视频网站形成了不同于主流视频网站的特质。首先弹幕视频网站有独特的弹幕机制能够让用户在观看的同时发送弹幕，而观看这一视频的其他用户也能同时看到；其次网站的内容多为用户自行制作上传或提供外部链接；最后网站内容主要以 ACGN 为主，受众人群多为 ACGN 爱好者。目前国内所包含的弹幕视频网站主要有以下三种：以爱奇艺、腾讯视频为主的带有弹幕功能的传统视频网站；以斗鱼 TV 为代表的相关附加弹幕功能的直播型网站；以及以 A 站、B 站、C 站等为代表，分享 ACGN 为主要内容的专业弹幕视频分享网站。

#### 2.1.2 社群经济相关概念

社群经济是指爱好相同、三观相近的一群用户在一起互动合作、交流共处，在共同作用下，形成群体效应，产生相应的经济价值。这种经济模式的形成依靠的不是市场规范而是社会规范，即用户对企业及产品的情感信任才是反馈价值的关键因素。现如今信息的传递越发便捷，人们可以不受地区、时间的限制来交流，例如知乎、豆瓣等平台便是社群的一种表现形式，在可以信息共享的平台上，以不同的兴趣爱好为基准划分不同的区域，在感兴趣的区域与志同道合的用户进行交流，这一方式可以有效提升用户参与度，激发用户创造力，在形成一定的社群规模后可以在商品价值与情感价值间不断转换，这种形式称为社群经济。

### 2.2 相关理论基础

### 2.2.1 冰山理论

最初的冰山理论主要应用于心理学，是指每个个体宛如一座冰山，只有浮于表面的一小部分行为能被我们看见，而更多的内在内容潜藏在海面之下，不易被人发现。这一理论近年来也被广泛应运于企业理论，该理论指出浮于海面之上的企业显性文化为人所能看见，包括制度、管理技能等，而潜藏在海面之下的企业隐性文化却不容易被发现，例如企业文化、氛围、责任感等。我们常常只关注能看见的部分而忽略了隐藏部分的重要性。而随着经济社会的不断发展，企业隐形文化的重要性越发明显，在塑造核心竞争力的方面占据越来越大的比重。

### 2.2.2 使用与满足理论

使用与满足理论是传播领域最为重要的研究理论之一，它把过去研究传播者的重心放在了对接收者的分析上，发现信息接收者在接受大众传播的过程中，媒介的功能与过程的满意度都将对接收者的心理和行为产生影响。近年来二次元文化日益盛行，逐渐涌入国人视野并得到广泛传播的过程，便是二次元受众在信息传播过程中得到个人收获满意度的绝佳体现，而这个过程兼具多层渐进发展。首先，二次元受众群体在阅读观看相关内容时，获得了直接的视听享受，满足了感官上的刺激和需求；其次，当二次元文化传播到一定范围时，通过网络的便利交流性，二次元亚文化圈初具规模，二次元社群逐渐形成并完善，受众在此得到了分享观点和交流心得等社交上的需求满足；最后，部分二次元受众不再满足于被动地信息接收，开始自我创作并勇于表达，进化成为相关领域的管理者。与此同时，丰富多样的 UGC 内容吸引着越来越多的受众，不断地促进二次元亚文化社群的繁荣和良性发展。

### 2.2.3 价值共创理论

价值共创是 21 世纪初提出的全新的价值创造理论，其表达的中心思想是企业未来设立的竞争优势将在很大程度上由企业与企业共同创造产生，而非仅仅依靠企业自身所能达到。价值创造传统观认为，价值的唯一创造者是企业，消费者只是价值的使用者，通过企业才能接受到价值。然而随着观念的转变，消费者的身份已经不单单是消极的价值接收者，而是有了更积极的形象，成为企业价值创造的中坚力量。目前，消费者积极

进行产品、服务的反馈，方便企业在后续业务中加以改进；同时在相关调研活动中提出自身需求及设计创意，为企业更好的制作产品提供新的灵感和方向。消费者并不直接代替企业完成创造价值的过程，而是参与其中，和企业通过合作形式完成价值的共同创造，最终的产品及服务价值的高低依旧取决于消费者的满意度。

价值共创与生产者和消费者息息相关，将二者紧密联系在一起。通过让消费者参与价值共创，帮助企业从多方面角度出发，明确市场需求、革新原有产品、提升工作效率及品牌口碑，扩大竞争优势。而消费者反之可以通过自身的价值参与，享受到更优的产品及服务，更大程度上获得幸福感和满意度。对企业及消费者双方都是一个双赢的局面。

### 3 社群经济环境下哔哩哔哩弹幕视频网站盈利模式分析

#### 3.1 哔哩哔哩简介

哔哩哔哩弹幕视频网站的前身是备用网站 Mikufans，由@bishu（徐逸）于 2009 年 6 月 26 日创立。A 站于 2009 年 6 月开始管理问题频发，网页也因出现故障而长时间无法访问，由于 A 站起初是由二次元爱好者搭建，因此早期多依靠用户自行管理运营，体系并不成熟。徐逸出于对用户体验的考虑，于 6 月 26 日创立 Mikufans，定位为 A 站宕机时的备用网站。随着网站规模的不断扩大，二次元文化圈内人缘和影响力都不错的用户作为 Mikufans 核心用户入驻，他们的加入无形中宣传了网站的口碑，在这之后有不少用户相继加入了网站，徐逸在 2010 年正式将其更名为 Bilibili，用户也亲切的称其“小破站”，开启了全新的征途。在 B 站后续的发展中，无论是界面设计还是用户体验都逐渐超越 A 站的配置，因而 A 站的许多用户纷纷脱离转而去往 B 站，形成了 B 站用户数量、UP 主注册量等相关数据的增长。在这之后，市场也顺势出现了一些其他的弹幕视频网站，但其规模和知名度都无法与 B 站相提并论。

哔哩哔哩与传统视频网站最明显的区别即体现在“弹幕”这一事物上。早期传统视频网站的评论主要位于视频以外的评论区，而哔哩哔哩的弹幕特征，做到弹幕评论悬浮于视频之上并与即时播放内容同步，观众在任一时点发送的弹幕都能被此时点的用户观看到。这种不同于主流的评论方式让用户不受地区时间限制，只要打开视频便可体验与他人共同观影的社区式氛围，弹幕文化一时风靡起来，哔哩哔哩成为国内领先的文化分享交流平台。

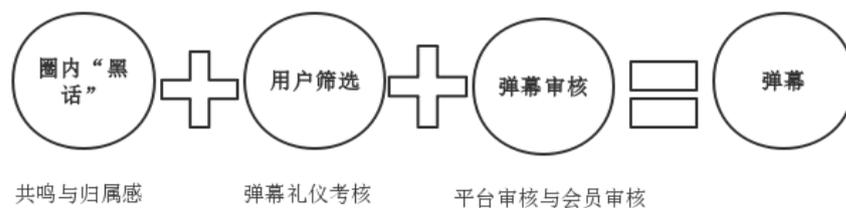


图 3.1 弹幕氛围的形成

按照不同时间的梳理,哔哩哔哩的发展主要可以分为这样三个时期:(2009年—2013年)社群构建时期,即如何从无到有建立社群,二次元核心用户为这一阶段的主要目标人群;(2013年—2017年)社群发展时期,业务多元化促进社群平稳运行发展,该阶段在前期二次元核心用户的基础上,泛二次元用户群体也融入其中;(2017—至今)社群成熟时期,Z时代群体规模增长显著,B站以成为年轻用户的主要聚集地,在之前的基础上这一时段积极探索变现的道路,三次元用户也参与其中。

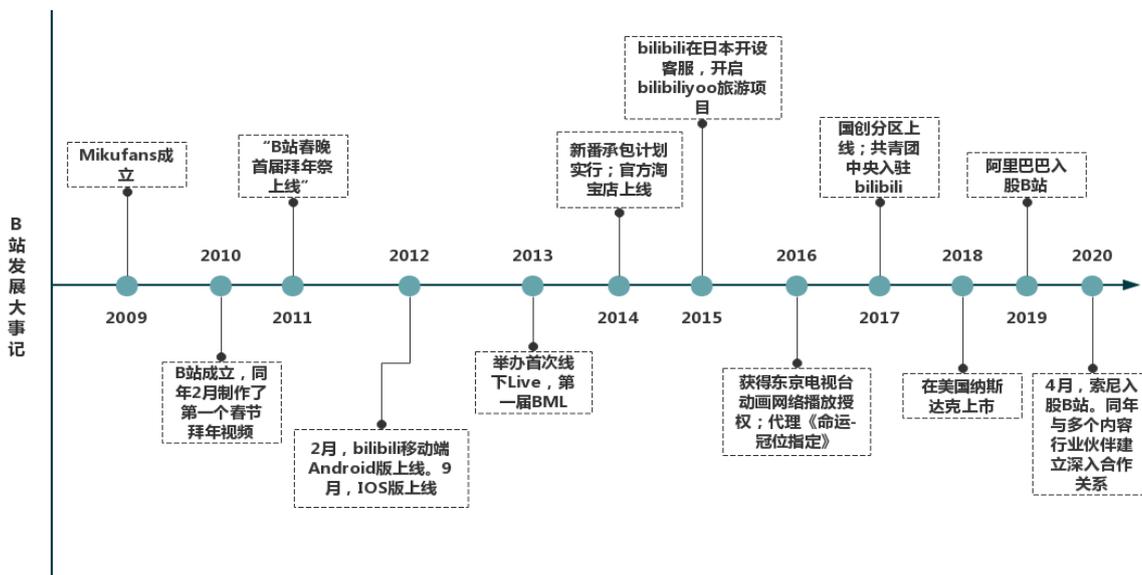


图 3.2 B站发展大事记

### 3.2 哔哩哔哩社群经济盈利模式介绍

早期B站多用于搬运海外网站的内容,在后续发展的过程中,有更多的原创内容开始占据平台的版面,而现在,B站在之前的基础上已经形成了包括游戏联运、广告投资、线下活动等多样化的盈利途径,目前B站所建立的社群经济盈利模式是将传统视频网站所实行的客户资源共享盈利模式和近年来兴起的社群经济盈利模式相结合的策略,是拥有B站特色的盈利模式,将在下文展开详细介绍。

#### 3.2.1 客户资源共享盈利模式

企业如果缺乏获取客户资源的能力，则难以达到盈利的目的。所谓客户资源共享盈利模式，就是在产业界限越来越模糊的当下，在原有的用户群体上，发掘其更深层次的消费能力和价值，以此与其他利益相关方进行交易，形成客户资源共享的局面，来达到盈利的目的。而在 B 站中，广告模式及游戏联运是最具有代表性的表现形式。

### (1) 广告盈利模式

与主流视频网站不同的是，B 站的主要受众群体具有较为明显的特征，他们更多的关注点在于 ACGN 以及相关的产品。而基于此，广告商们对于揣测这类消费者的消费心理和偏好等就占据了优势，能够更有针对性的做出相关营销策略，加之有的放矢的推广，能够达到更好的营销效果，获取更可观的收益。

2019 年中国网络广告相关数据显示，相比较 2018 年，网络市场规模上涨 30%，已达到 6464.3 亿元。但其增幅与 2018 年相比已呈下降趋势，如图 3.3。就目前形式来看，未来广告市场的红利消退已是默许的事实，投资者将会把更多的资金从广告投资转向内容营销。但基于网络广告市场长久累计下的巨大市场规模，它的生命力仍旧能够维持许久，根据数据预测，2022 年其规模将突破万亿。



图 3.3 2015-2022 年中国网络广告市场规模

但同时需要注意的是，B 站在出售其广告位时有诸多要素需要考虑，包括广告的内容是否符合网站风格，广告的数量是否把控在消费者能接受的范围等，这些问题都是由弹幕视频网站所具有的受众群体集中、用户粘性大等特点决定的。由于以上影响因素的

存在，广告盈利的市场存在有很大的局限性，B站不再将目光单一聚集在广告盈利上，转而追求多元化的盈利途径，开发其他的收入来源，由最初的单一盈利模式转变为更为我们熟知的多元化盈利模式。

## （2）游戏联运模式

客户资源共享盈利模式的另一种表现形式就是所谓的游戏联运。



图 3.4 中国游戏市场规模

目前中国游戏市场的规模可以根据调研数据来分析比对。从数据中可以看出，相比较 2018 年，2019 年中国游戏市场营收规模增长 17.1%，达到 2884.8 亿元。究其高速增长的根本原因，游戏厂商在新、旧游戏上的共同发力或许能解释这一现象。对于筹备上线的新游戏，投资方将会分配更多的资金人力以及提供更优质的内容给用户，积极营销游戏口碑，扩大宣传及销售途径，同时对待已投入运营的老游戏，也将不断优化其版本，给既定用户更好的内容反馈。在“夯实内容质量”以及“提高运营水平”的共同作用下，我国网络游戏的市场规模以超出预期的速度在持续增长中。

2016 年 9 月，《阴阳师》正式公测，这款以热门二次元 IP 为背景的手游一经问世便引起热烈反响。这也让游戏发行商意识到，二次元受众群体具有广阔市场前景。各大游戏厂商开始摸索以定制化为特色进行专门的游戏开发，将市场上热门 IP 与游戏进行结合，再辅以更加精细的营销策划，使得人们在喜爱相关热门文化的同时也能拥有良好的游戏体验，从而开始了游戏联运这种形式的新局面。

### 3.2.2 社群经济盈利模式

弹幕视频网站兴起的初衷就是一群 ACGN 的爱好者所创建的带有小众气质的圈子，他们不同于主流文化，没有广泛的受众群体，其所具有的的边缘化特征形成一种独特的风格化符号，这种符号所建立起的准入机制能够让拥有相爱好的人群迅速建立联系。B 站作为一个交流平台，为那些拥有共同兴趣爱好及观念行为的人群在互联网上创造出一个专属的虚拟社区，让他们以弹幕为交流形式进行互动形成网络社群。虽然处于线上的社群具有一定的虚拟性，但其同样具有线下社群的认同感、规则性、归属感等特点。处在社群中的用户相比较一般的用户来说，能拥有更强的存在感，身份认同程度高，更容易找到志同道合的组织群体，体验感也会更好。基于以上种种特点，网站推出相应的周边产品并且定时举办线下活动以维持社群属性，衍生出所谓的社群经济盈利模式。

#### （1）线下互动模式

B 站的受众群体具有强归属感及社群属性，当其在线上建立互动关系到一定程度时，可将其情感联系由线上转移至线下，由虚拟世界转化为现实世界。

在线下生活中，受众群体之间的联系仍旧围绕于情感共鸣，ACGN 相关文化交流等，由此，B 站的又一创收渠道——线下活动应运而生。通常由我们所熟知的漫展、Live 演出等构成弹幕视频网站相关线下活动的主要组成部分。在这当中，B 站的 BML (Bilibili Macro Link) 在同类型的线下活动中最为人们所熟知这类线下活动计价方式主要为收取门票和售卖相关的周边产品所得收入，有时也会获得赞助商的资金和资源支持，成为了弹幕视频网站有效的营销+创收模式。

这种线下互动的组织形式，是对线上社群累积起的情感进行进一步加深的有效举措。将虚拟消费者用活动更紧密的维系在一起，贯通线上和线下的产业链，扩大营收范围的同时有助于构筑更高效更紧密的社群文化。

#### （2）周边商品售卖模式

在互联网飞速发展的当下，电商物流的技术越发成熟，天猫历年双十一大促成交额均大幅提高，在 2020 年累计成交额高达 4982 亿元。在这其中，二次元用户的强消费能力更是值得关注。而其主要消费区间集中在二次元相关周边产品范围内，因此，社群经济在 B 站内部另一种有效的变现方式就是打造品牌附加价值。

在 B 站的官方淘宝店中，商品多是带有网站 Logo 以及以各种动漫形象为主题的生活用品。这些生活用品原本成本并不高，如雨伞、抱枕、棒球帽等，但赋予其热门的动

漫品牌标识及网站 Logo 后普遍都能以高于市场价的价格售出。即便存在着价格偏高和可替代性强两个缺点，网店销量依然可观，可见网站用户对品牌附加价值的认可程度之高。同时在举行相关线下活动时，其各式周边的售卖也是获取利润的途径之一。

在了解了 B 站基本的盈利模式构成之后，想要深入剖析企业的盈利模式，就要从盈利模式要素入手，只有了解各个盈利要素的内涵及它们之间的关联，才能在其中构建和谐的基础，实现更可观的盈利。

### 3.3 社群形成初期自发性盈利模式分析

#### 3.3.1 初期社群分析

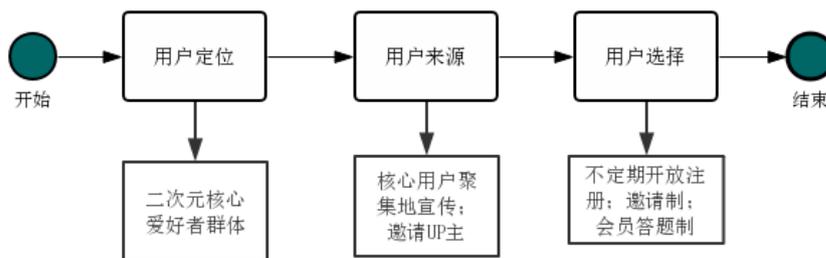


图 3.5 哔哩哔哩初期社群构建策略

优质的社群并非仅仅依靠热度高的明星代言人才能把个体聚集在一起，更捷径的办法，是找到共同爱好的事物，共同的喜好奠定了社群组建的基石，同时通过用户的共性来完成社群用户的聚集。而所谓种子用户，就是社群建立初期拥有共同喜好的特定人群，作为哔哩哔哩社群建立初期的种子用户，二次元核心爱好者群体是这一阶段的主要目标。起初 B 站有很高的社群门槛，为了筛选二次元核心群体，采用限制注册的方式，只在特定时间段允许注册。直到 2013 年 B 站才解除限制注册这一方式，实行注册开放制。然而注册以后用户只能进行视频的观看，想要体验弹幕的发送及互动等功能，必须成为网站正式会员才能实现。要想成为网站正式会员则需要通过“会员转正 100 题”，这些题目有数量大、难度高、二次元相关内容多等特点，因此成为正式会员的考核机制正是 B 站筛选核心用户的方式之一，如果非真正二次元爱好者很难进入这一时期的 B 站社群。

### 3.3.2 自发性盈利模式分析

构建社群的初期，吸引用户具有很大的难度，而在此基础上设立社群进入壁垒，则会难上加难。但与此同时，这一做法为网站筛选出的用户都是符合网站理念的，高质量的核心用户，网站以这群优质用户为发展的核心要素，才能发掘出社群更多的可能性和创造力。

由于该阶段 B 站处于建立初期，作为一个没有强大资金和背景支持的“小破站”，并没有明确的财务数据来体现收入结构及成本支出。而 B 站业务体系构成也是自发性的，并没有考虑太多相关影响因素。从它的日常运行模式中可以推断，其盈利构成主要分为线上及线下两部分。线上部分包括页面少量广告、游戏业务、电子商务及周边产品等，规模较小。线下相关活动之一则有 BML (Bilibili Macro Link)，该活动的主要组织目的就是将二次元用户聚集起来展开一场以二次元为主题的盛会。哔哩哔哩的第一次线下活动于 2013 年在上海举行，演出嘉宾阵容丰富，包括来自日本的演员、小有名气的视频制作人等。与此同时，伴随着线下现场活动流行的，是应援文化的产生。所谓应援就是观众在观赏的过程中，对接受到的表演予以反馈以此来表达自己的喜爱，同时也让表演者得到肯定和鼓励。这种方式的兴起，使得观众的参与感得到满足，线下活动的发展潜力被赋予了进一步的拓展空间。关于这一时期的成本支出，主要由网络带宽、服务器维护、线下活动场地额租赁费用以及公司日常运作等相关项目所构成。在站长徐逸的微博及各项声明可以看出，这一时期 B 站收不抵支，身处亏损状态。

## 3.4 社群经济成长中期多元化盈利模式分析

### 3.4.1 中期社群分析

如图 3.6 所示，2014-2017 年，随着国家对动漫产业的扶持以及人们对二次元文化的了解，我国泛二次元用户数量开始显著增加。所谓泛二次元用户就是对漫画、动画等二次元相关内容有一定的了解并且也有观看的需求，但并不会把大量的时间和金钱投入到二次元产业中去。泛二次元用户剧增这一现象，为 B 站这一时期的发展建立了优异的基础。由于泛二次元用户涉及的内容更加广泛，需求也随之多样化，B 站在这一阶段可以布置更多元的产品类型来满足不同类型用户的需求。

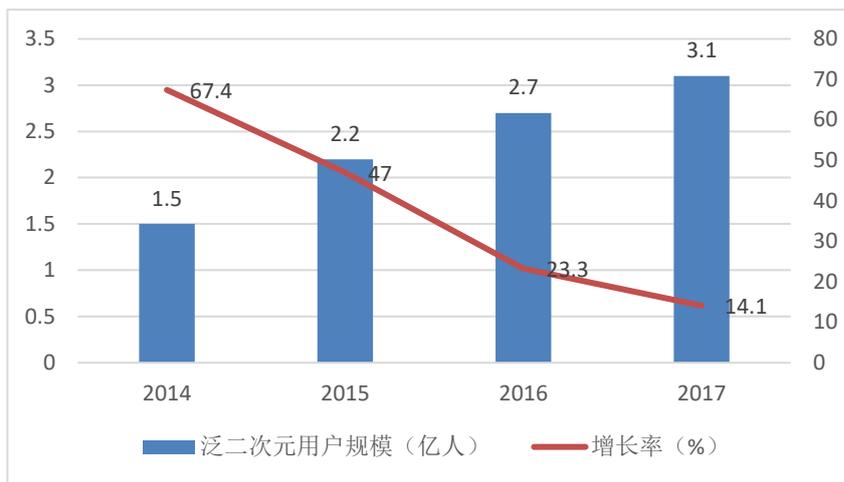


图 3.6 2014-2017 年泛二次元用户规模

### 3.4.2 多元化盈利模式要素分析

#### (1) 利润源

在这一阶段，B 站开始明确其业务布局，业务收入构成主要由手游收入、直播及增值服务、广告收入及其他相关业务组成。2016 年各项业务收入额见图 3.7。

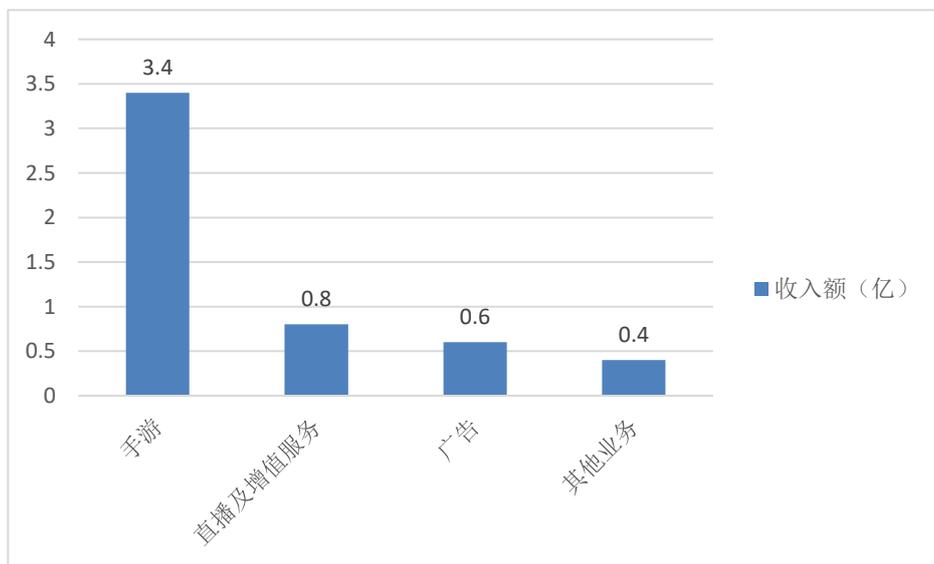


图 3.7 B 站 2016 年各项业务收入额

2015 与 2016 年，游戏收入额分别达到 0.9 亿元和 3.4 亿元。其中 2016 年收入额占总收入比重达到 65.4%。在游戏方面，从 2014 到 2017 年三月，B 站已有六部相关代理

的游戏作品。其中《命运-冠位指定》2015年于日服开服，下载量持续增长，到2016年6月已突破600万。B站还拥有其相关动画作品的播放权，在播放期间获得超过1.3亿的点击率，520多万的弹幕总数，其火爆程度可见一斑。虽然该游戏与2016年火爆的《阴阳师》在总体表现上仍有差距，但其用户留存率等数据已经远超《阴阳师》，可以与《王者荣耀》抗衡，见图3.8。作为B站这一阶段最突出的代理产品，从它表现可以看出，B站选择在海外拥有高知名度、深受观众喜爱和认可的相关动画游戏，来成为这些产品的中国市场代理平台，是一个有发展潜力的策略。

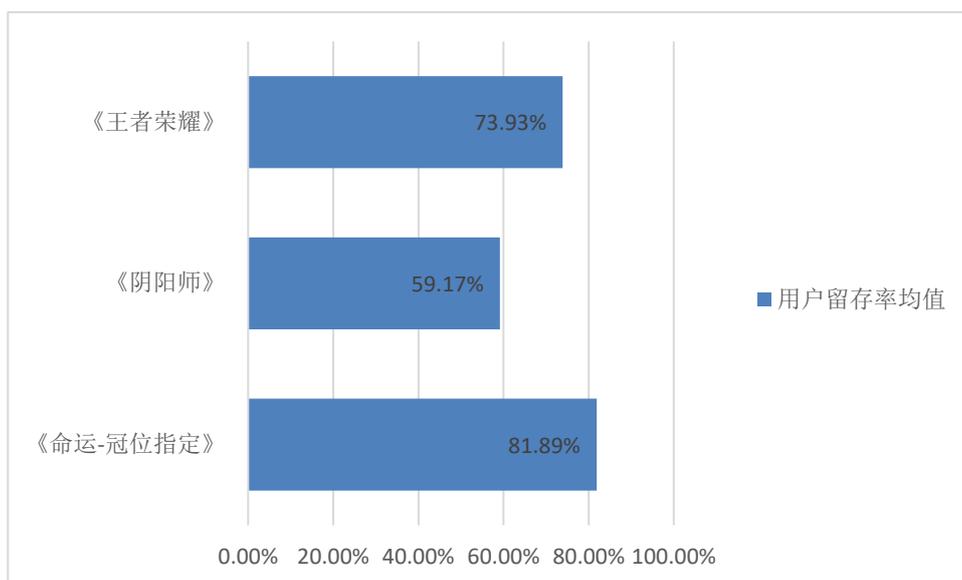


图 3.8 各大热门游戏用户留存率均值

对于视频网站来说，广告是其必不可少的资金来源。在优酷、爱奇艺等传统视频网站之中，运用贴片广告是最为普遍的方式之一，除此之外还包括插播广告、缓冲广告等形式。2016年广告收入仅有0.6亿元，主要是由于B站采用以效果广告作为主要形式，在不影响用户观感体验的前提下，主要出现在网站的首页通知栏和热门视频的广告位当中。这种广告形式主要通过用户的观看习惯和兴趣，以大数据等方式进行运算，为不同人群推荐专属的广告。同时，这些广告呈现的基本内容多为周边产品或游戏推广，与弹幕视频网站的主要服务人群取向并不冲突，不会对用户使用观感造成影响，但在广告模式还不成熟的阶段，这种方式并没有为网站贡献太多的利润收入。

除却上文提到的相关收入方式，弹幕视频网站还依靠直播、线下活动的举行、出售周边产品等方式获得增值收入。就直播付费方面而言，弹幕视频网站直播板块的发展与

斗鱼等专业直播平台相比还有很大差距，并未形成核心板块，2016年直播及增值收入也只有0.8亿元。而举办线下活动与出售周边产品等方式，因其辐射人群定位明确，主要面向的就是ACG爱好者，即使定价不低，但仍有不错的销量，但因发展受众群体限制因素较多，所以市场份额并不大。

## （2）利润点

在这一阶段，B站升级版内容，为了更好的迎合泛二次元用户的需求，将版面内容数量增加至二十余个，除却之前的番剧、鬼畜等板块以外，还增加了直播、数码、科技、纪录片等不同类型的版块，板块与版块之间既有联系又相互独立，每个板块都有其高粘性的主要受众人群，各类用户可以各取所需。与传统视频网站的单方面提供内容不同，B站做的是互动交流平台，其视频内容多是用户自行制作上传并把原创内容提供给其他用户一同观看交流以达到分享的目的（UGC）。不同的UP主拥有不同的个人特色及风格，喜爱UP主视频的用户可以选择打赏机制，B站将其称为“充电”，积极的互动将会激励视频制作者（UP主）花心思制作更精良的视频内容，从而吸引更多用户参与，带动网站活跃度的持续上升。B站89%的视频内容是UP主制作贡献，多样性在这一阶段得以体现。

PGC区别于UGC的用户原创类型，即专业生产模式。B站设立的初衷便是以交流分享为主，这也表明了专业的内容生产及维护方面相比较主流视频网站稍有逊色。因此在弹幕视频网站发展早期，其拥有的PGC内容多属于用户上传其他网站的视频播放链接。然而此类视频并不需要弹幕视频网站使用大容量储存器，节省了大量资金，因而这一行为得到默许，在早期这种“盗链”行为并没有引起主流视频网站的重视。直到2014年，主流视频网站以侵权的名义对A、B两站发起起诉，“盗链”这一行为才得到重视和监管，而在此背景下，弹幕视频网站开始引进正版版权的相关内容并开始尝试自制内容。这一阶段，从B站的节目制作质量中可以看出它的PGC内容制作成本投入并没有占到很大的比重，包括其中一部分甚至还是由UP主联合团队自行制作完成。再看内容方面，B站考虑到用户的属性和自身具有的UP主资源优势，邀请有人气有粉丝有热度的UP主作为嘉宾，为粉丝奉献他们喜爱的和想要的内容，达到增加播放量的初衷。

2016年，B站将目光放在了线下旅游业的发展，成立了名为“银河漫游指南”的旅游公司，组织相关的定制旅游服务，为实现流量变现多开拓了一条途径。在10月，B站推出了25元/月的付费大会员，但在当时与热门的优酷、爱奇艺等相比，这些传统视

频网站的会员机制享有的福利和内容更广泛，在此对比下，B站大会员对用户的吸引力并没有那么强烈。

### （3）利润对象

在早期由于二次元在国内属于小众文化，发展规模较小，B站作为二次元属性的社区，主要是为了核心二次元群体的交流和分享存在的，内容也主要考虑了二次元群体的需求，包括动画、音乐、游戏、生活。然而随着技术和政策的发展，国家对二次元相关文化产业的扶持让B站拥有了更多可能性，资本力量开始涌入，外界对B站的关注度开始上升，产业发展环境的不断完善，让B站的用户数量增加，同时也不仅仅是二次元人群才被允许进入网站，网站也相应的调整了进入门槛，让更多的用户参与其中。这一阶段，除核心二次元用户以外，B站的主要利润对象还包括泛二次元用户。

### （4）利润杠杆

在这一阶段B站盈利模式发生转变，多元化盈利模式开始成为这个时段的主题。这段时期内，B站先后上线了游戏区、生放送板块等相关内容，体现着流量变现的进程化在不断加快。

与此同时，B站还适时推出新番承包计划，而这一举措的背景主要是由于我国视频网站从建立到发展，过程中一直伴随着版权问题的不断滋生。市场上各种盗版现象层出不穷，消费者版权意识不成熟加之习惯性的“免费试用”，使得网络影视盗版现象日趋严重。由于B站是由ACG文化爱好者建立，因此建立之初也难以幸免这种现象。我国为了网络视频市场的有序运行，强化企业及民众的版权意识，自2000年起在相关方面不断加强管理，并出台了相应的法律法规及整改措施。

表 3.1 维护网络版权相关条例及措施

年份	相关政策
2008年	国家版权局开展打击网络侵权盗版的专项治理行动
2010年	打击网络侵权盗版专项治理开展“剑网行动”
2013年	推出《关于加强重点网站版权主动监管的实施意见》
2015年	出台《关于加强互联网领域侵权假冒行为治理的意见》

在版权监管制度的不断完善下，视频网站面临巨大压力。在这种局面下，自制内容付费出现开始平衡版权费用的支出，独播和首播等形式更是吸引了大量用户的目光。内容付费主要靠收取会员费实现以上相关举措，由爱奇艺最先投入实施，取得了不错的运行效果，之后更多的视频网站开始效仿，以应对国家监管政策的落实。而B站起初内容资源无法与主流视频网站相比，其受众群体规模也较小，加之B站承诺用户正版新番永不加贴片广告这一做法意味着放弃了广告收入这一重要盈利来源，由于新番的版权购买支出较多，会员制度的推广效果也不尽如人意，因此B站承担了较大的资金压力较大。但随即B站尝试了其他与众不同的模式即“新番承包计划”，号召有经济能力的用户可以承包自己喜爱的番剧，即使一元钱也可以成为承包商，这一做法在降低成本的同时无疑增强了粉丝凝聚力即社群关系。

在2017年1月，B站UP主中多了一个新的注册账号，共青团中央入驻B站，这标志着从这一阶段开始，B站逐渐被主流媒体和群众接纳和使用。

#### （5）利润屏障

B站为了建立良好的利润屏障，在UI设计及内容配置方面花费了不少心思。在板块分类界面，B站以ACG为核心，设置了番剧、电影、娱乐、生活等多个版块内容，同时用户在首页可以发现各个板块热门排行版的相关内容，简化了用户的使用操作，最大化的提供了便利。B站风格也充斥着二次元的气氛，无论是开屏动画还是加载标识等，通通采用B站用户票选出的虚拟形象予以提示，根据节日的不同和操作的不同，平台也会据此改变虚拟代言人的外观装扮，该方式极具B站特色，呈现出与主流视频网站不同的活力，拉近与用户的距离感同时也深受用户喜爱。

同时，B站还设有“弹幕礼仪”的相关机制。要成为B站会员需要通过相应的题目问答，其中首先出现的部分就是和“弹幕礼仪”相关的考题，B站用户必须时刻遵守该项规则。否则B站相应的设有“小黑屋”，用以惩罚违反该礼仪规则的用户，实行禁言、封号等措施。另外B站还有一项特殊功能，即屏蔽功能，以上机制在提升用户使用感的同时，也能在用户之间形成有效的监督机制，互相监督以维护网站和谐稳定发展，在一定程度上节省了网站人力成本。

### 3.5 社群经济成熟后期自觉性盈利模式分析

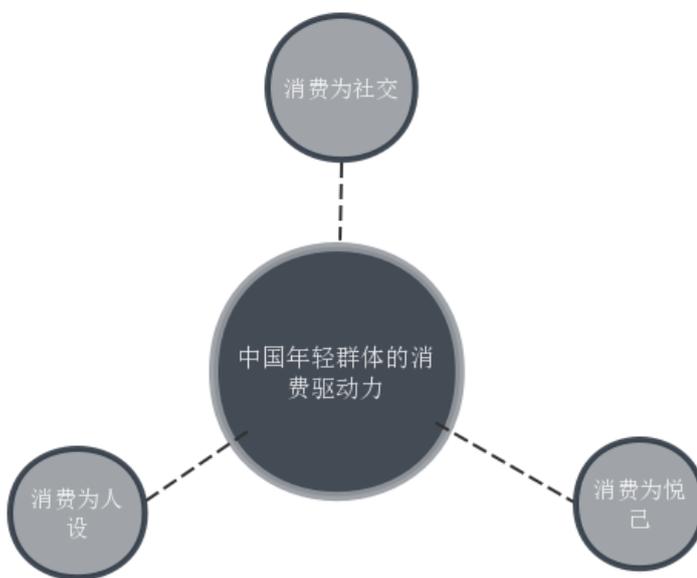
#### 3.5.1 后期社群分析

当社群步入成熟发展的良好阶段，此刻社群成员之间的联系和价值认同逐渐趋于最优化，形成有效运转的生态圈，利用情感联系将用户消费力转为最大化。B 站在线上线下同时开展盈利模式的调整，到目前为止，B 站已经发展为最受年轻人喜爱同时也是包含丰富文化特色的视频网站，主要是由于其多样的内容以及特色的弹幕文化方式，以极大的吸引力召集着年轻群体的加入。



截止 2017 年 7 月，哔哩哔哩 APP 市场渗透率达到 7.2%，2017 年这一年，B 站活跃用户数量更是迅速增长，在第四季度用户数达到 7180 万，与 2016 年第一季度相比增长了 2.5 倍，而“Z 时代”用户成为这一阶段的主力军。被称为“Z 时代”的这一群体，他们出生于国家快速发展时期，在良好的教育和物质条件下，他们更追求精神世界的富足，而网络这一事物的兴起，也让更多 90、00 后在虚拟世界中拥有了与其他人构筑联系的途径，他们懂得享受网络带来的便利和乐趣，也愿意将金钱和精力投入到其中。作为二次元用户的主要组成部分，我国年轻群体对于精神生活的欲求有极其鲜明的特征，如图 3.9 所示。随着时间的变化，“Z 时代”群体将在总人口中占据较大比重，同时他们也将成为在线消费的主体，以他们专属的方式影响和改变着文化娱乐市场。

从图 3.9 可知，正是由于年轻一代具有如此多的精神需求，而他们满足需求的途径之一便是消费。通过消费他们可以与拥有相同兴趣的群体建立联系，可以通过不同的消费习惯和特点表达自己的个人特征，还可以通过消费获得愉悦的精神体验，拥有即时性快乐，而从这几个方面我们主要把消费类型划分为三种，如图 3.10，正是以上特质成为了年轻人消费的重要影响因素。而对于喜爱二次元的人群来说，他们获取精神满足的方式之一就是为所热爱的“纸片人”花钱，一方面是作为粉丝肯定了自己的热爱程度，另一方面也向同好表明了自己属于同一群体的身份。



在这一阶段，三次元用户也参与其中，B 站的盈利策略在之前的基础上做了进一步的布局和调整。秉持着为动漫群体提供交流平台以及为所有用户提供优质服务的理念，B 站早期在引入广告方面并没有盲目模仿传统视频的贴片广告模式，而是承诺用户，永远不加贴片广告，这一举动守护了二次元用户的使用初心。在近几年社群成熟阶段，B 站开始尝试品牌价值和特色内容创造相结合的形式来增强广告的变现能力，在维护各种不同类型用户诉求的前提下，实现营销目的和优质内容输出的协调统一，让用户完成情感传递的同时尽最大努力降低用户的负面评价。

### 3.5.2 自觉性盈利模式要素分析

2018年3月28日哔哩哔哩在美国纳斯达克挂牌上市，股票代码为“BILI”，在2020年疫情期间，B站的用户数量空前增长，目前B站是中国最大、用户最多、影响最为广泛的二次元主题的弹幕视频分享网站，也是具有高用户黏度的内容平台。

### （1）利润源

#### ①游戏业务

而在这一阶段，B站的游戏业务仍然占据不可忽视的地位。B站自2014年开始发展游戏联运及代理的相关业务，而随着日后的不断成长，游戏业务目前已成为B站盈利的主要组成部分。招股书显示，2017年在B站总营收的构成中，游戏业务营收达20.6亿元人民币，占总营收比重高达83.4%。与2016年及2015年的收入额相比，增幅有三倍之多的该业务，在2017-2020年B站游戏业务的收入额仍然呈现上涨趋势，是B站发展过程中颇有分量的业务增长点。

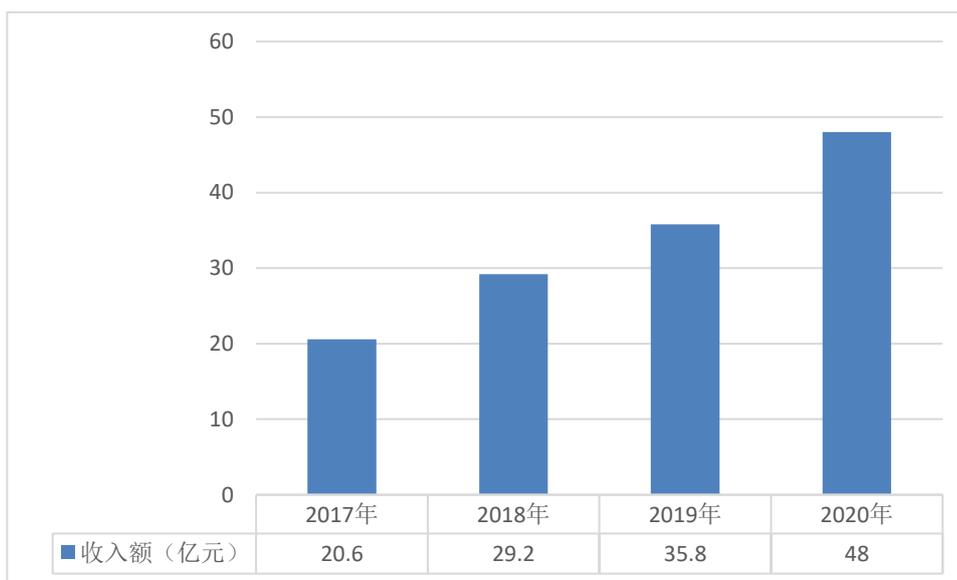


图 3.11 B 站 2017-2020 年游戏业务收入

但与此同时，有更多的声音开始质疑，B站是否是一个披着弹幕视频网站外衣的游戏网站。B站董事长陈睿声明，B站并非是一家游戏公司，这是B站实现商业化的一种手段。基于此，从这一阶段B站的收入占比可以看出，见图3.12，截止2020年，B站游戏收入占比从83.3%下降至40%，

不过，B站游戏业务占比的下降并不意味着B站在游戏方面没有部署更优的盈利策略。B站2020年游戏业务收入同比增长34%，对比其他业务的增速来说稍显缓慢，但与

国内其他企业以及整体市场水平相比，已经处于领先地位。B 站在这一阶段实施游戏代理+游戏联运的策略，在之前的基础上进一步扩大游戏代理和联运的范围。B 站作为现有市面上大部分二次元手游的联运方，在 2019 年其联运手游收入在游戏业务整体收入当中占比高达 25%。目前 B 站除了手游以外，还包括超过 20 款独立游戏及客户端游戏，B 站在游戏方面的探索和布局体现出他们在这一方面做优质化运营的策略。

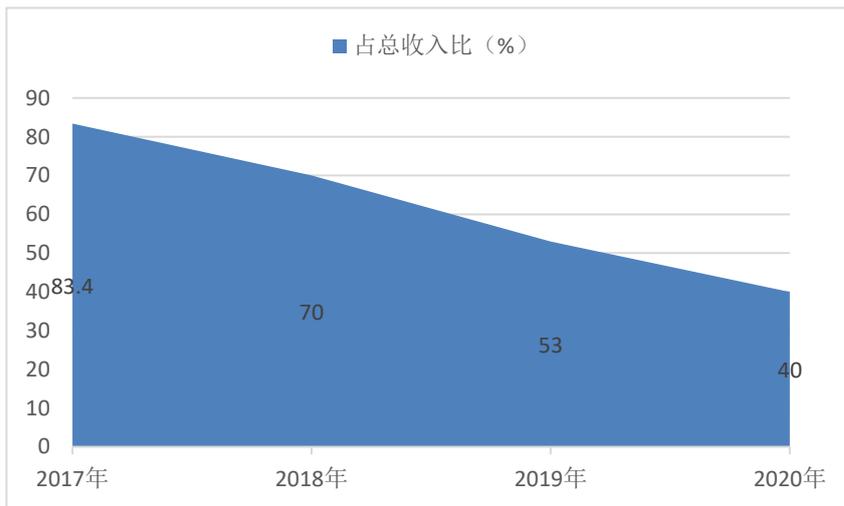


图 3.12 2017-2020 年 B 站游戏业务收入占总收入比

②直播及增值服务

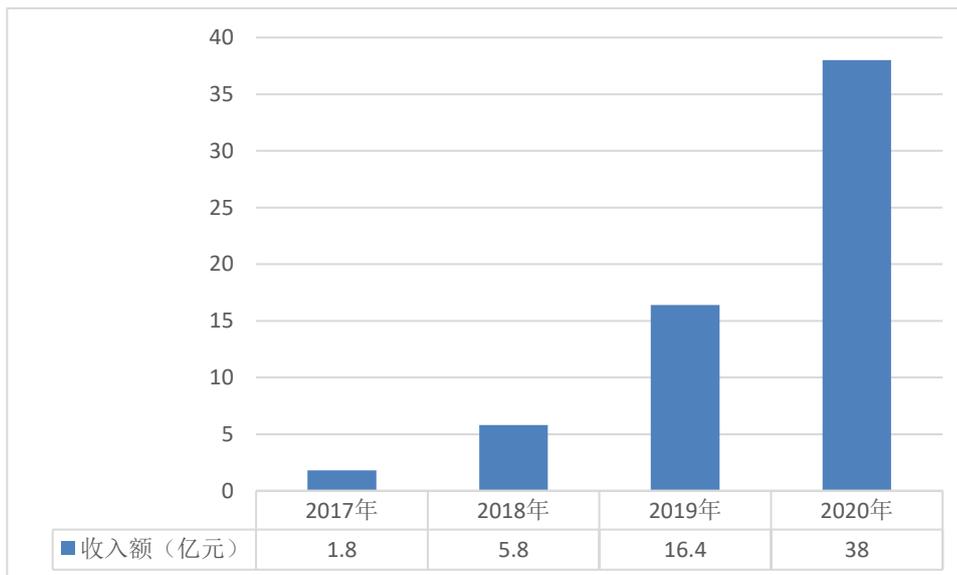


图 3.13 2017 年-2020 年 B 站直播及增值服务收入额

2020年B站从增值服务中所获取的营收额约为38亿元人民币,相比较2019年有134%的增幅。这主要是由于B站在积极扩大流量变现的途径,在之前的基础上升级了大会员等增值服务机制,使得付费用户较前一阶段有了较为显著的增长。

### ③广告业务

广告变现在B站发展史中,是充满挑战的一项业务。正是因为先前已经承诺永不加贴片广告影响用户观赏体验,后续如果做出与之违背的举动将会遭至用户的“声讨”,所以B站依靠广告业务实现流量变现的途径在当时显得不太现实。广告的收入与其转化效果息息相关,平台技术的成熟度越高,广告的定位就会更准确,匹配的适宜推荐人群也会更精准,从而达到高广告转化率,以此来增加网站在广告业务方面的收入。这一阶段,B站采取品牌价值+用户流量的盈利策略,促使广告变现能力增强。正是由于B站广告策略的改善,其2020年广告营业收入达到18亿元人民币。2017年,B站结合主流趋势,适时推出流媒体广告服务,对不同用户提供不同的个性化广告推送,形成更受推崇的广告模式。目前,B站的广告形式依旧不采用类似主流视频网站的贴片广告,更多采用的是启动页面广告、节目广告以及背景广告等形式,依托B站用户量的迅速增长,之后广告的驱动力可能将从更具规模的营销整合能力方面入手。

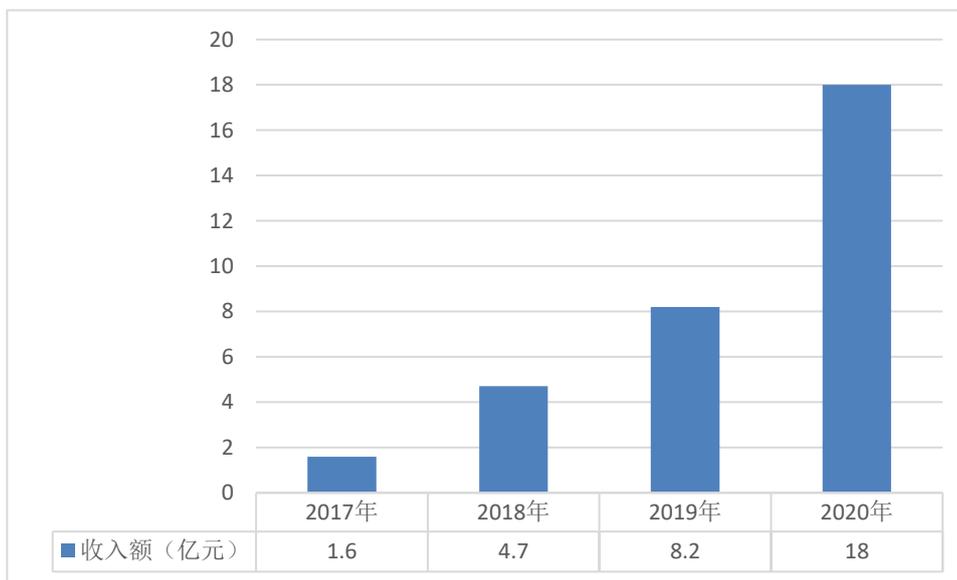


图 3.14 2017-2020 年 B 站广告业务收入额

B站在这一阶段不再对广告保持避而不谈的态度,而是逐渐开始显现其作为二次元龙头企业的品牌价值,同时也将二次元文化由小众向大众引流,为网站进入大众视野按

下了加速键。B 站展开广告内容的深度挖掘、投放方式和位置的积极探索，努力在各个利益相关方之间建立起完美的盈利平衡点，以促未来发展。

#### ④ 电商及其他收入

B 站在 2020 年电商及其他业务营收达到 15 亿元人民币，与前一阶段相比增长显著，主要是由于相关周边产品销售量的增长以及通过电商平台出售的其他产品销售量的增长，除此之外，内容授权收入增长也是其中一部分。

在此前设置周边售卖店的基础之上，B 站在 2017 年 9 月 B 站推出了“会员购”业务，该业务版面在 APP 及网页上都设置了相应的区域，销售各类动漫手办及相关周边产品，同时还设置多项抽奖及优惠活动，引发用户的挑选兴趣。2018 年，B 站与淘宝开启合作，在内容电商及 B 站热门 IP 的相关运营方面开展活动，让美食、美妆 UP 主拥有更广阔的带货渠道，B 站电商模式在这一阶段迅速发展。与此同时，B 站在美妆、穿搭及美食等方面相继上线了数位 UP 主的店铺，构成包含内容、用户、产品的线上线下一体化生态模式。

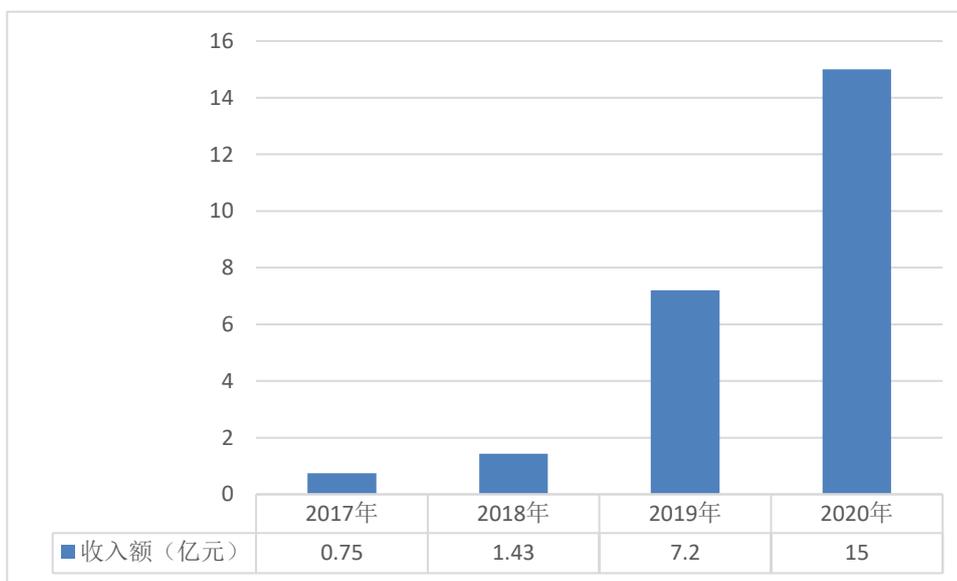


图 3.15 2017-2020 年 B 站电商及其他收入额

#### (2) 利润点

内容创作已成为 B 站这一阶段最为核心的组成部分，在之前的基础上 B 站对其二次元产业链进行了更全面的布局，由内容更丰富的 PGC 与 UGC 两大部分组成。PGC 推动更

好的内容创作，同时 B 站也推出相应的自身 PGC 内容，UGC 向用户输出具有个性和趣味性的多元内容，两项形成良性循环。

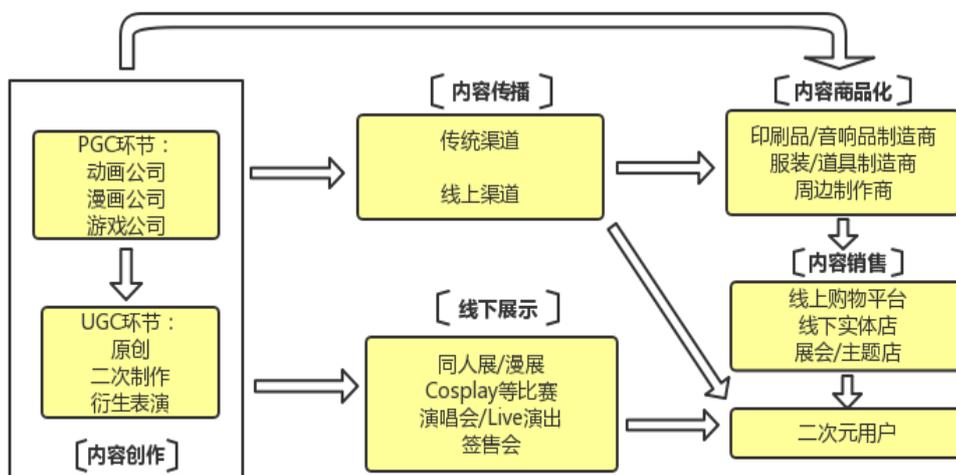


图 3.16 二次元产业链

①UGC

与社群构建初期相比，目前 B 站的分区板块已发展有二十余个，包括番剧、直播、音乐、游戏、数码等，其中超过 80%的内容来自于 UGC。

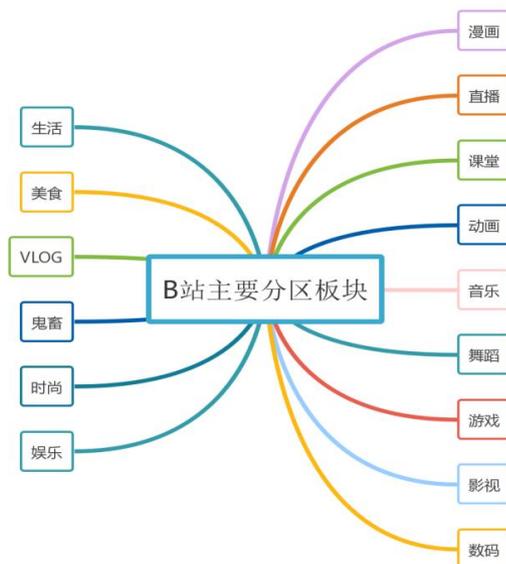


图 3.17 B 站 2020 年主要分区板块

B 站虽然不是创造内容的主要力量，但却为更多用户的内容展示创造了平台。这一阶段 B 站采用“用户+内容+UP 主”的模式，着力打造 UGC 生态链闭环。UP 主是 B 站的优势资源之一，他们负责内容的生产同时依靠个人的风格和所属社群特征吸引用户观看，在内容质量、数量以及用户增长度、活跃度等方面都发挥着重要作用。观看视频的用户可以“一键三连”等方式进行互动表达出对 UP 主内容的反馈，激发 UP 主持续性的创作动力。同时，部分用户在观看优质内容之后也会产生创作欲望，进而发展为新的 UP 主，如此循环往复，保证了平台内容的不断更新。2018 年 1 月，B 站正式发布了“Bilibili 创作激励计划”，用于激励创作视频的 UP 主，这一做法在更大程度上激励了 UP 主的创作热情，为 UP 之间的良性竞争创造了有利环境，保持了 B 站的内容原创活力，维系独特的社群文化。

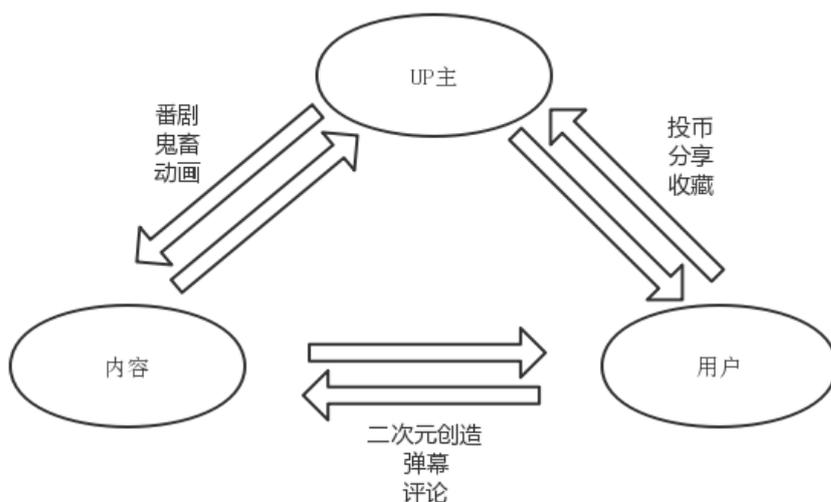


图 3.18 UGC 闭环生态链

## ② PGC

在社群构建最初 B 站引进的 PGC 内容还是漫画和番剧的数量为主要组成部分，随着近几年网站规模和受众群体的扩大，网站开始积极引进电影作品及优秀纪录片，以满足不同用户的需求。

在近几年，B 站开始探索另一条新的路径——原创自制 PGC。与此同时 B 站也在不断尝试合作制作，希望借此能够出品更加贴合用户喜好、更能表现生活日常的多类型 PGC 内容。据数据显示，B 站在 2019 年先后推出 40 部动画，火爆朋友圈的纪录片《人生一

串 2》在如约和观众见面后，又刷起一波新热度，并且首次正式推出了自制的宠物真人秀《宠物医院》，一经发出便引发热议。2020 年的夏天，《说唱新世代》横空出世，这个由 B 站出品的说唱类综艺黑马，以豆瓣评分 9.2 的高分闯进大众视野，最终以 3.5 亿总播放量成功赢得观众的认可，这一自制综艺内容的成功，表明了 B 站力图要在内容生态方面发展的决心。凭借与 UGC 的内容联动，B 站现在涉及的内容板块逐步完善，包括纪录片、电视剧、电影、综艺等数种类型。

### ③ 其他内容

除了以上两种之外，B 站还拥有多种多样的赢利点，其中包括相关学习内容的推送，提供各类学习资源供用户学习使用。Up 主们也会不定期的分享一些学习课程，例如英语四六级、数据分析、计算机编程等，B 站在提供娱乐文化分享的基础上，又兼具了学习网站的功能。据统计，2018 年 B 站学习人数已达到 1827 万人，同时有很多用户开启学习室频道，直播学习过程达到和观看用户互相监督的目的，而 2018 年直播学习时长总和也已超过 146 万小时，B 站日后也将投入更多花费在学习板块的经营上。2020 年在疫情期间，B 站也成为线上直播课堂的主力军之一，同年，著名刑法老师罗翔入驻 B 站，账号名“罗翔说刑法”，一上线便引发关注热潮，截止目前，罗翔老师 B 站粉丝数已达到 1308 万。

### （3）利润对象

在这一阶段，利润对象的范围覆盖可以归纳总结为三个群体，即基础利润对象、潜在利润对象和第三方利润对象。

所谓基础利润对象就是网站的主要核心用户资源和利润来源，B 站的流量、用户粘性等相关数据主要受这部分用户活跃程度的影响，因此他们是 B 站选取盈利模式、涉及营销渠道等的重要参考对象。由于 B 站的初衷就是非主流文化的小众爱好者聚集地，提供内容也主要由 ACGN 相关内容构成，因此其基础利润对象还是以二次元文化爱好者为主要组成部分。

潜在型利润对象对 B 站的长久性、稳定性发展有深远的影响作用。在前期泛二次元用户大规模增长的情况下，B 站在这一阶段的主要目标就是挖掘潜在用户，并扩大网站的用户群体数量，将三次元用户也纳入布局之中，尝试将潜在利润对象向基础利润对象的方向改变，促进企业未来发展的能力。

在基础及潜在利润对象涵盖范围以外，B 站在这一阶段还存在第三方利润对象，即并非视频内容接受者身份的各类广告商、游戏商及其他合作商。从之前的分析可以

看出，广告对 B 站的重要性依然不低，因此广告商仍是 B 站重要的利润对象，同时与游戏开发商合作可是实现游戏联运，提高盈利，而帮助其他合作商增加曝光度，以此获取赞助资金也是盈利方式的其中之一。这类利润对象是依据他们了解到的 B 站运营情况及受众群体等方面的相关信息，据此进行调查统计和预测，对网站价值做一评估之后，再考虑对其开展资金、资源等方面的合作事宜。

表 3.2 2020 年 12 月 B 站企业认证综合指数榜

UP 主名称	账号类别	认证情况	投币数	获赞数	播放数
哔哩哔哩漫画	动画	机构认证	12.47w	95.69w	864.26w
原神	游戏	机构认证	4.74w	31.91w	738.94w
明日方舟	游戏	机构认证	23.79w	56.46w	647.22w
王者荣耀	游戏	机构认证	12.39w	56.23w	913.95w
TF 家族	娱乐	机构认证	16.89w	50.27w	784.04w
战双帕弥什	游戏	机构认证	15.64w	27.36w	384.06w
留学生日报	知识	机构认证	37.48w	120.88w	1265.54w
崩坏 3 第一偶像爱酱	游戏	机构认证	4.24w	25.12w	333.83w
美的集团官方账号	生活	机构认证	7.04w	20.21w	212.45w
英雄联盟	游戏	机构认证	5.61w	44.30w	692.55w

数据来源：B 站综合指数榜

#### （4）利润杠杆

##### ①UP 主激励计划

2018 年 1 月，B 站发布公告推出优秀 UP 主激励计划。B 站的这一举动期望在内容创作的成本上为 UP 主减轻压力，同时通过这一做法给予他们持续创作的信心和源动力。根据 B 站公告，加入激励方案的条件是 UP 主推广粉丝数已经达到 1000，或拥有了超过 10 万的累积视频播放量，加入激励方案后，B 站将从用户喜爱程度、内容垂直度等多个维度进行评价，提供相应的激励收入，并在下个月通过 B 站特有的贝壳结算系统获得收益。2019 年，面对不同层次的 UP 主，B 站开始实行针对性的激励计划。

在该计划实施以后，从图 3.19 可以看出，B 站 2019 年投稿数量及月均活跃 UP 主数量与 2018 年相比都有了明显的增幅。以此来看，“激励计划”在这一阶段取得了不错的成效。

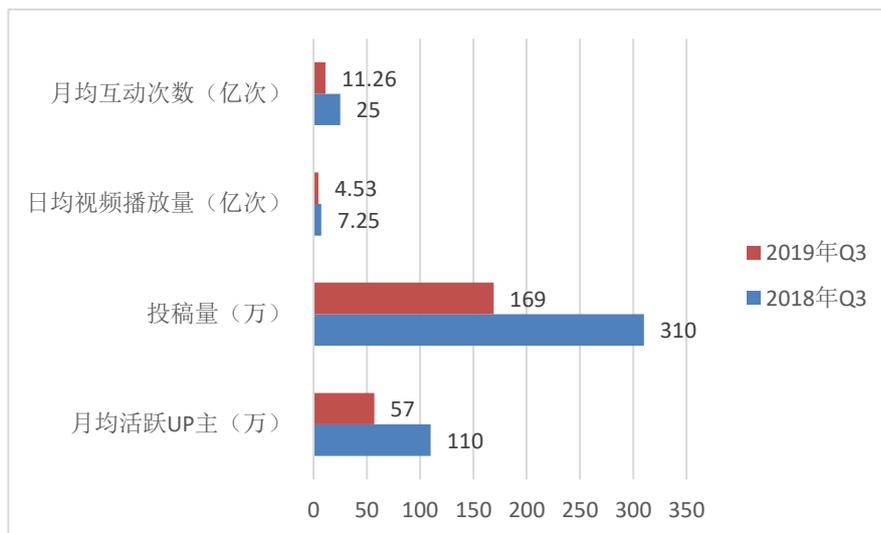


图 3.19 B 站 2018Q3 与 2019Q3 相关数据对比

### ②Bilibili 拜年祭

Bilibili 拜年祭经过十多年的不断发展，在这一阶段已经与最开始的规模大相径庭。由小众文化聚会转变为大型线上活动，该活动有时需要花费长达一年的时间筹备。到目前为止，已经有越来越多的专业人士及知名人物参与到一年一度的拜年祭当中，从另一个角度向大众展示二次元的独特魅力，为 B 站积累更庞大的人气。随着每年一次的更新进步，B 站拜年祭的水平稳步上升，其中 2017 年拜年祭神曲《万神纪》广为流传，知名度颇高。到 2019 年，拜年祭观看人数超过 3900 万，弹幕数量更是达到 140 万余次，观众投币所得 203.8 万元，各项数据与 2010 年的首次拜年祭活动相比，都有了巨大的突破。

### ③Bilibili World

Bilibili World 简称 BW，于 2017 年开始出现在大众视野中。区别于 BML 的演唱会形式，BW 更像是一场展览会，将 B 站网页上虚拟的各类元素以特殊的方式展示在现实生活中，极具 B 站二次元特色。展会内部建有 11 个展区，除主舞台以外，还包括一些特殊形式的舞台，例如游戏对战、签售活动、脱口秀表演、Freestyle 比赛等。以上展出形式都是以增强互动性与展览趣味性为主要目的，是 B 站与其他网站不同的更为新颖的推广形式。

### ④其他内容

除此之外，B 站在这一阶段开始迅速精准的抓住社会热点，结合热点事件积极推出社会性活动，在举行相关活动的形式下，以另辟蹊径的方式向社会公众宣传了自身的企业形象。

在 2019 年，B 站推出“2019 最美的夜 bilibili 晚会”，旨在为 90、00 后推出特有的仪式，在他们即将踏入 30 岁和 20 岁的节点能一起度过这一时刻。该晚会播出后引发剧烈的反响，目前该节目播放量以超 9000 万，弹幕评论有近 300 万条。B 站对年轻群体的理解和支持让它收获更多的年轻用户流量，同时也更深层次的塑造了 B 站在大众心中的品牌形象。而到了 2020 年，B 站在五四青年节到来之时，适时推出演讲视频《后浪》，可谓一石激起千层浪，在各大平台都引发剧烈反响。随后在 5 月 20 日正值毕业季时期，又发布音乐视频《入海》，祝愿毕业面临选择、困惑、压力的年轻人，都能走过这一段时期，跃入人海，有灿烂未来。尽管 B 站用户中年轻群体占据大多数，但从这些活动的推广度和好评度可以看出，B 站已经不再是单纯的二次元视频网站，更不是所谓的低龄化品牌，事实上，今日的 B 站，已经发展进化为触及不同专业及领域，受众群体广泛的多样社群文化分享平台。

表 3.3 相关视频播放量及日均增速

视频名称	累计播放	日均增速
《后浪》	3090.50w 次	4568.1 次
《入海》	1462.61w 次	2004.4 次

#### (5) 利润屏障

这一阶段 B 站已形成更完善、成熟的利润屏障机制。在多年运营的基础上，B 站与其他视频网站相比，已积累起大规模的用户社群。同时，B 站精良的界面设计及和谐的社区氛围，吸引更多用户的加入，顾客感知价值也因此得到提升，进而提高了总顾客价值，最终达到提升用户粘性及忠诚度等指标的目的，形成 B 站的主要竞争优势之一。B

站区别于其他网站的关键因素便在于它的平台定位、创造内容以及社交属性，这些是其他视频网站难以模仿和学习的要素。B 站既有 PGC（动漫、电影、综艺等），还有大量 UGC 相关内容，具有代表性的弹幕功能在加强互动交流的社群属性方面发挥着巨大作用。同时 B 站还推出多项个性化的规定、不定期举办相关活动、拟人化营销等，如图 3.20，这些区别于主流文化的新颖模式都使 B 站在 Z 时代心中成为无法替代的、具有特殊性的互动交流平台。

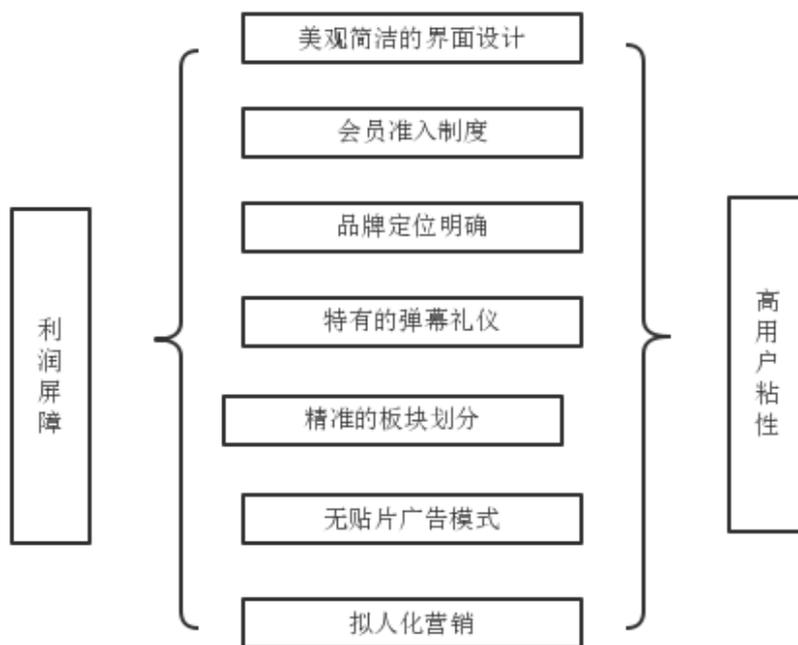


图 3.20 B 站利润屏障构成

## 4 哔哩哔哩盈利模式效果评价

### 4.1 财务指标分析

#### 4.1.1 盈利能力分析

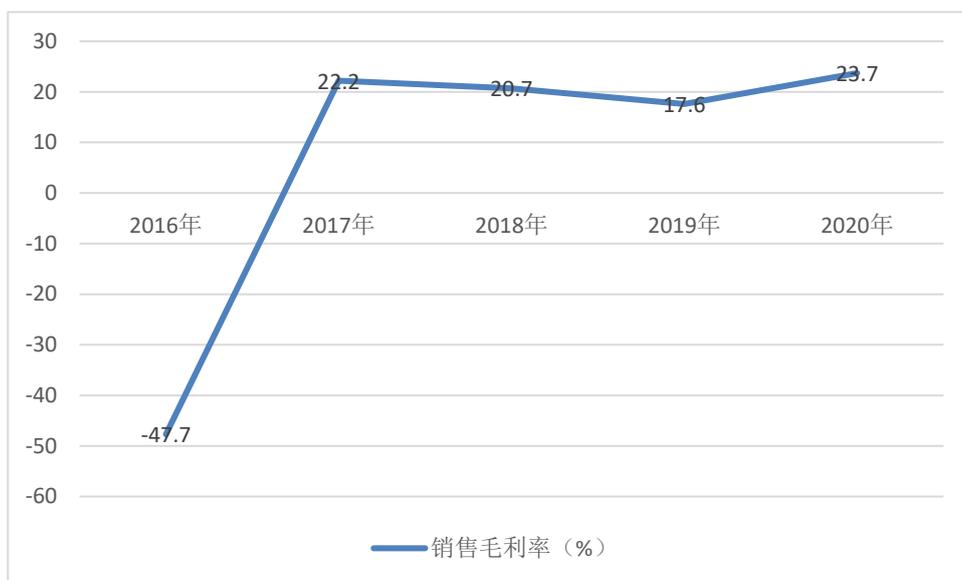


图 4.1 B 站 2016-2020 年销售毛利率

根据图 4.1 可知，B 站 2016-2018 年销售毛利率持续上升，毛利率的变化情况与企业盈利水平联系紧密。2017 年之前毛利率还处于-47.7%的亏损局面，2017 年开始转负为正，上升至 22.2%。据此可以看出，B 站亏损情况在持续性改良的过程中，而 2016 年 B 站实行的手游联运获得了市场的认可，贡献了很大一部分的营业收入，B 站毛利率也深受影响，迅速上涨。在之后的几年，毛利率变化逐渐平稳，基本稳定在 20%上下。近几年，B 站不断在各方面创新，探索多样化的盈利道路。

到了 2018 年，与 2017 年相比 B 站毛利率略微呈下降趋势，主要是由于“游戏版号寒冬”，国家出台《游戏申报审批重要事项通知》相关政策，公告通知介于机构改革的事项，游戏版号的发放将暂告一段落，暂停期限未知。在政策高压下，B 站无法发布新游戏来扩展自身的盈利点。同时由于二次元游戏生命力是有上限的，已发布的游戏《命运-冠位指定》截止 2018 年已经在 3 年内持续运营，用户人群基本已趋于稳定，新加入

玩家的数量减少，已有玩家的消费热情也无法与最初相比，增长速度减缓。对毛利率造成一定的影响。其次是由于国家在动漫行业监管方面加大了力度，B站相应下架了不少动漫，即使B站后续决定补偿一个月大会员给用户使用，但仍在一定程度上对用户流量造成影响。B站为了保持用户粘性，不得不支出大规模的版权费用用以引进正版新番及其他影视作品，加之服务器运营等各项基础成本，内容成本在这一时期规模扩大。

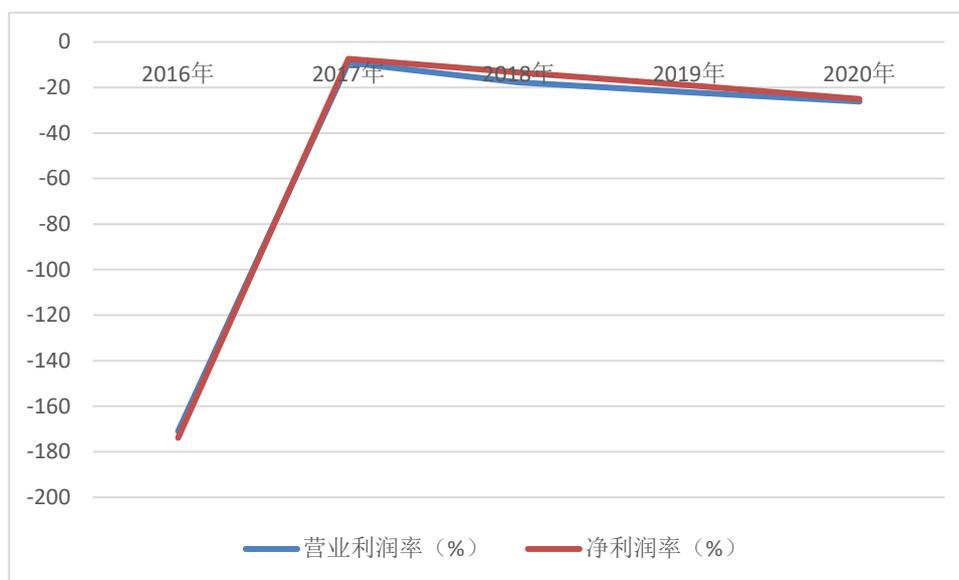


图 4.2 B 站 2016-2020 年营业利润率及净利润率

从图 4.2 可以看出，B 站营业利润在 2017 年前呈现上涨趋势，2017 年后却有缓慢下降的趋势，究其原因如下。

首先 B 站在 2018 年上市以后，急于增加市场规模，为了扩张迅速有效，B 站大力推广其“会员购”业务，在活动界面设置多项抽奖、返现等活动机制，吸引更多用户参与。同时 B 站为推广其大会员制度，积极与各大商家联手，捆绑销售联合大会员，进行多项促销活动的尝试，这些都使得 B 站收入减少。

其次，B 站在专注自身发展的同时，也面临来自其他竞争对手的压力。爱奇艺、优酷等主流视频网站依旧发力于专业视频制作和独播内容，抖音、快手等短视频网站与各大卫视接轨，积极营销造势，投入大量销售费用以提高知名度抢占市场份额。

除此之外，流量变现方式的不足也是因素之一。手游市场趋于饱和、直播短视频等领域有强劲的虎牙、斗鱼、抖音等平台的威胁、广告变现业务仍旧有亟待开发的空間，以上原因都在一定程度上导致 B 站出现营业利润率下降的现象。

### 4.1.2 盈利稳定性分析

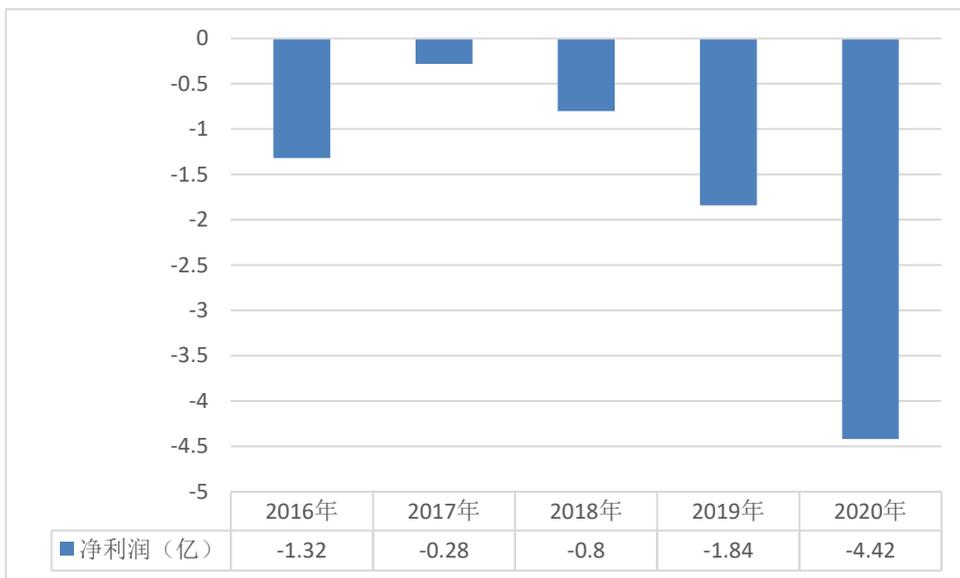


图 4.3 B 站 2016-2020 年净利润

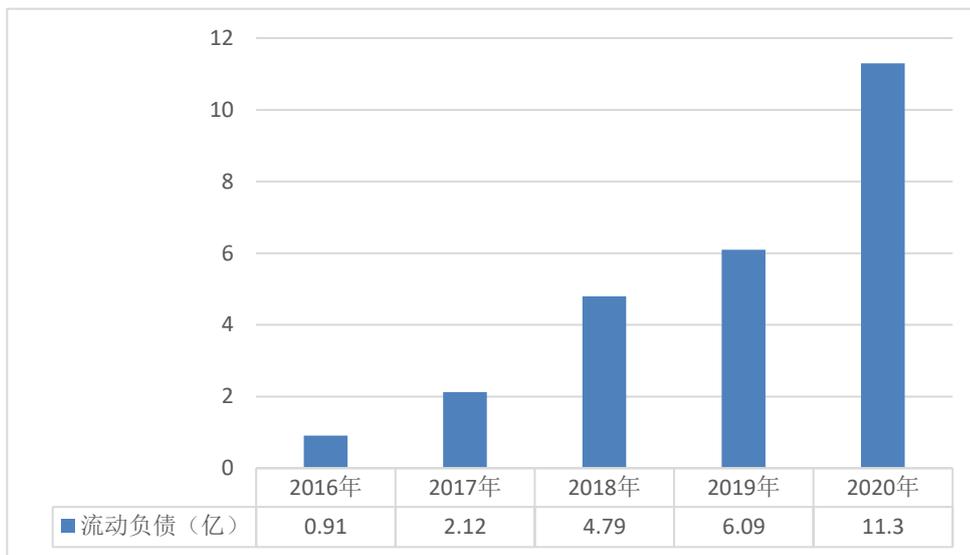


图 4.4 B 站 2015-2020 年流动负债

尽管 B 站的各项布局已取得了长足的进步，但就目前财报情况分析来看，B 站仍未摆脱经营亏损的现状。2020 年，B 站净亏损达到 4.42 亿美元，数额进一步升高。B 站在招股书中表明，无法完全保障将来经营活动中能够产生利润或正现金流，对 B 站是否能

扭亏为盈还要等待进一步的考察。此外，B站的流动负债额在2020年高达11.3亿美元，与2016年相比涨幅颇大。

表 4.1 B 站 2017-2020 年各项业务营业收入额及占比情况

单位：亿	2017 年		2018 年		2019 年		2020 年	
手游	20.6	83.40%	29.2	71%	35.8	53%	48	40%
直播及增值服务	1.8	7.10%	5.86	14.2%	16.4	24%	38	32%
广告	1.6	6.50%	4.7	11.4%	8.2	12%	18	15%
电商及其他收入	0.75	3%	1.43	3.40%	7.2	11%	15	13%
总计	24.68	100%	41.2	100%	67.8	100%	119	100%

资料来源：B 站年度报表

从业务构成角度来看，B 站目前的业务收入逐渐向平衡化开始靠拢，虽然手游占比已呈现下降趋势，但手游贡献的利润额还是占据很大的比重，2020 年累积达到 48 亿元，同比增长 34%。

与此同时，由于 B 站视频内容的主要组成部分是由 UP 主贡献的用户原创内容，大约占内容总量的 80% 以上。与爱奇艺等视频网站相比，B 站无需花费大量资金购买电视剧、综艺等 PGC 内容，内容成本远低于爱奇艺，在爱奇艺版权费用达到 150 亿元人民币的同时，B 站版权费用仅 6 亿元，其中多用于购买日本正版新番，如图 4.5 所示。

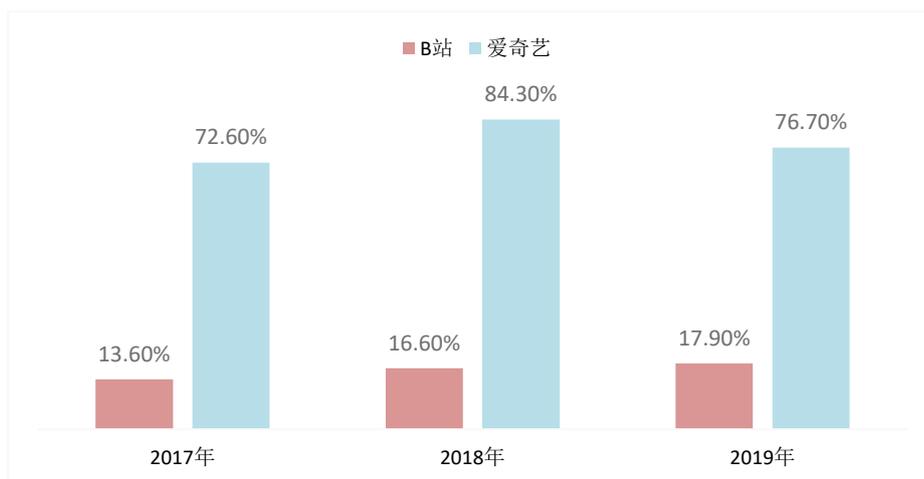


图 4.5 B 站、爱奇艺内容成本占收入比例

在 UP 主提供原创内容加强与用户互动的基础上, B 站逐渐扩大引进内容及原创自制内容。尤其在自制内容方面, 它拥有更易控制成本、更符合受众群体喜好等优点, 是 B 站发力的重点。在 2019 年, B 站取得大量动漫番剧独播版权, 倘若 B 站能够长期保持这种情况, 则有很大可能用户为了观看动漫将长期选用使用 B 站, 形成垄断动漫播放权的局面, 形成极具竞争力的网站优势, 与其他视频网站拉开一定的差距, 对有动漫观看需求的用户形成极大的吸引力。

### 4.1.3 盈利成长性分析

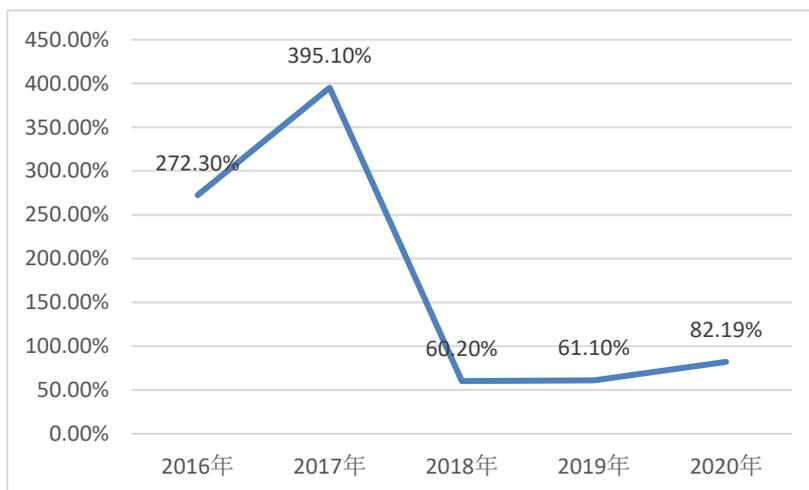


图 4.6 B 站 2016-2020 年营收增长率变化

见图 4.6, B 站的营收增幅于 2017 年达到最高点, 18、19、20 年的增幅也相应达到 60.2%、61.1%和 82.19%, 产生这一现象的原因是由于 B 站不断扩大其业务范围, 多元化的产品和服务辐射到更多的用户, 逐渐被用户和市场接纳和认可。从整体发展情况来看, B 站仍处于增长阶段并且具有巨大的发展空间。净亏损不断扩大的原因主要与其投入的成本有很大关联, 而这一现象并不代表 B 站缺乏盈利的成长能力。2020 年, B 站在原创动画、电商合作等方面都布局了新的盈利策略, 随着之后各项业务的不断优化整合, 相信 B 站的各项指标的相关表现也会为各大关注群体和用户交上一份满意的答卷。

多元化的业务模式的实施也将伴随着更大规模的成本支出, 见表 4.2。从 B 站的成本结构分析中我们可以清楚地看出, 人工费用成本和占比并不高, 作为视频分享互动交流平台, 其员工的构成与传统行业不同, 主要是作为提供生产内容的平台而存在, 因此其

人工成本占比不需要过大，拓展空间有限。但在其他几项相关成本方面，成本支出的变化较为明显。内容成本支出在 2019 年达到 1001.6 万元，主要由于 B 站是一家依靠内容盈利的企业，在“内容为王”的理念下，若提供内容质量不能达到用户的要求，将会在很大程度上影响用户积极性和网站形象。基于此，B 站相继推出“UP 主激励计划”、自制综艺计划等策略，多种措施并举造成这一阶段内容成本升高。

表 4.2 B 站成本结构明细（万元）

年份	2016	2017	2018	2019
人工成本	88.6	128.3	238.8	356.7
内容成本	146.1	261.5	543.0	1001.6
服务器成本	322.6	468.9	618.7	919.8
收益共享成本	151.3	926.3	1630.9	2494.4
其他成本		134.2	242.1	815.2

资料来源：B 站年度财报

从表中我们还可以看出，共享收益成本有明显升高，B 站出于游戏联运的策略，依靠游戏联运取得了很大比重的营业收入，但盈利的同时要支付游戏厂商的相关成本费用，因此在游戏业务大热的情况下该项比重也随之升高。服务器成本的增加体现出 B 站在研发能力方面还有所欠缺，进而导致投入资金用以维护服务器良好运行。

综上所述，B 站高成本的支出，与所得盈利相互抵消，自然出现连年亏损的局面，B 站所投入的巨大成本，都是为了维护网站良好运行的必要支出，现在如何实现扭亏为盈，是 B 站下一步要升级要考虑的问题。

## 4.2 非财务指标分析

### 4.2.1 高粘度的用户社群

B 站的用户构成是各大视频网站中最为特殊的，用户平均年龄 21.5 岁，其中超过 60% 的用户持有本科学历，可以说 B 站掌握着国内互联网用户资源中最年轻、具有高学历的人群。随着年轻人的不断成长，未来他们将成为社会的中流砥柱，他们的消费能力将为未来经济的发展注入动力。而 B 站正是及时抓住了这些隐藏巨大潜能的用户资源，以兴趣为出发点，至此形成高忠诚度、高粘度的社群组织，每月用户互动可以达到 11 亿余次。目前 B 站正式会员的数量达到 4200 万人，用户留存率与爱奇艺、优酷相比有明显差距。B 站新会员注册后选择续订的人数不少，用户留存率最高可达到 80%，相比之下，爱奇艺等平台 14 日以后得用户留存率低于 60%。

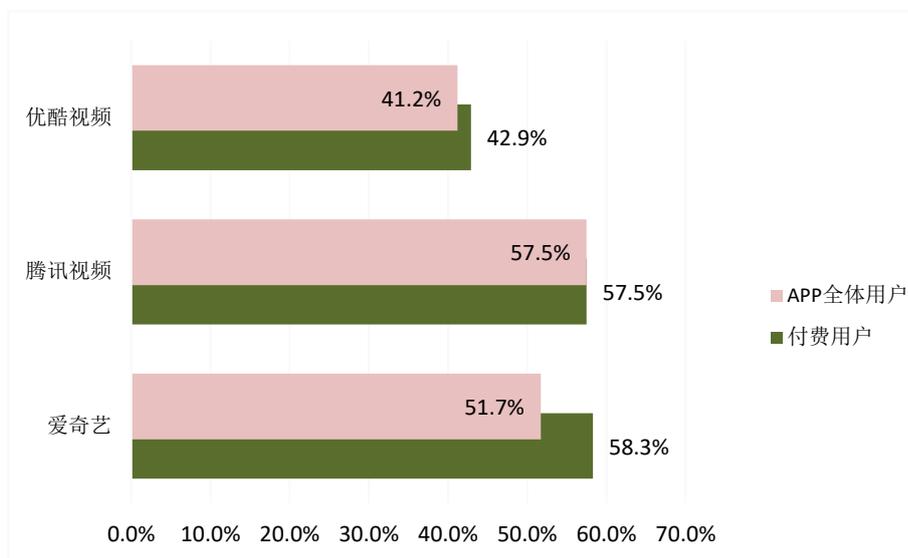


图 4.7 主流视频网站 14 日留存率

### 4.2.2 良好的社群生态

哔哩哔哩对于二次元爱好者来说是一个能够将志同道合的用户联系在一起进行交流和共享的平台。在这种情况下，哔哩哔哩平台的用户规模不断壮大，与创立之初相比，人数规模增长到了之前的 50 倍。在 UP 主录制、播放视频，用户观看、分享视频的过程中，自然而然产生包括一键三连、弹幕文明等良性的社群约束。

在观看视频的同时 B 站用户之间产生了良性的互动，这种良性的互动不仅存在于观

众与 UP 主之间，同时也存在于同一个视频观看范围下及同一个兴趣板块之中的用户与用户之间的互动，使得用户之间因为对同一段视频或者现象发表意见而产生了良性的社交。通过大量互动，向我们传递了一个新的消息，B 站本身就是一个有趣的平台，优质创造性的内容将会被更多的用户接受和认可，每位用户都可以选择自己感兴趣的领域进行平等的互动和交流。基于对内容的认可和情感的共鸣，如果内容的确对用户产生了价值的话，用户从心里产生触发和动机，这一点是无容置疑的。和谐的社交网络气氛先是为其奠定了整个产品的基调，然后又激励了其他用户的交流来往行为，最后基于其他社群的团队感助力促进了用户主动地参与其中一起共建和保持维护良好的社交网络气氛，形成了一个良性循环。优秀的社群气氛有利于促进社团的群体情感。用户的主动建设和维护，使得优质的社群氛围得以不断的壮大，并在社群中发挥更大的影响力。

#### 4.2.3 用户参与的价值共创

UGC 和 PGC 构成了哔哩哔哩内容的主要组成部分，而其内容的创造者正是身为哔哩哔哩用户的 UP 主们。哔哩哔哩招股说明书中明确指出，由 UP 主自制的视频占据了全部视频总播放量的 85.5%，哔哩哔哩的 UGC 相关内容从一开始就延伸至 ACG，如今它已扩充为涵盖了音乐、电影、文化、娱乐、科学、体育以及电子竞技等众多行业。哔哩哔哩网站所提供的各种多媒体信息内容主要包含了图片、博客、短视频、电影、购物平台、直播及游戏。拥有着数量繁多、且正在不断增长的 PUGC 内容（专业用户制作内容）。

B 站董事长陈睿曾表述，B 站团队得以发展的原因，是因为所提供的产品刚好满足当下年轻人的需求，创造内容并非团队的强项，我们要做的，是为能够创造优质内容的人提供用以展示的平台，为更多喜爱多元化文化的用户建立一个特别的乌托邦。

正是充分发现了中国用户积极参与创作的巨大市场优势，B 站对 UP 主这一群体的支撑力度不断加大，鼓励他们积极参与创作优质的内容，并持续供给进行内容的创作和管理的相关工具和技术方法；与此同时也向他们提供一些经济补贴，包括了广告宣传机会，充电奖励和线下的商业活动等，2018 年 1 月，更是推出“哔哩哔哩创作激励计划”，加入该计划并继续进行视频撰写制作的 UP 主们都可以从中获得激励金，使 UP 主可以把制作优质视频这项业务当作自己的职业来发展。UP 主在上传视频后，其他用户在观看的过程中可以通过发送弹幕信息进行吐槽、评论或交流，并且可以通过点赞，投币，收藏等方式来表明对于视频的喜爱和欣赏程度，以上内容共同构成哔哩哔哩独特的视频内容生

产机制。

#### 4.2.4 内容生态多元化

B站的现行阶段目标就是从先前的小众二次元娱乐平台向内容丰富，覆盖面广的大型弹幕视频网站发展，目前取得的口碑和评价实属超乎人意料。营收结构的变化最能体现B站的破圈决心，从之前的分析可以看出，B站目前各项业务占比逐渐平衡，广告模式的创新及内容板块的增加，都是B站向大众文化靠拢的举动。与2015年前B站的二次元重心相比，现在的B站在纪录片、综艺、美妆等非二次元内容所占的比重逐渐追赶上来，到2018年，非二次元相关内容占比量已达到50%以上。2019年，B站节目《但是还有书籍》以书为中心，记录围绕书发生的精彩故事，豆瓣评分高达9.2，一举拿下第30届“最佳电视纪录片奖”，加速了B站的出圈进程。

内容生态形式的不断丰富，让B站逐渐实现“破圈”的目标，最初的“小众文化”、“二次元”、“非主流”等标签在今天的B站身上，已转而被“最大文化交流平台”、“综合性社交网站”等代名词所替代。这些都来源于B站精准的定位、和对年轻用户需求的准确预测，据此提供新的内容、新的态度。

## 5 基于社群经济的哔哩哔哩盈利模式优化对策

B 站面临最主要的问题仍旧是净亏损不断扩大，但通过分析可以看出，B 站的亏损可以说是暂时的，其盈利模式布局及发展潜力都具有巨大的优势，目前，B 站所要考虑的则是如何在现有基础上进一步优化其盈利模式，以达到最终实现“好看的财务报表”。

### 5.1 扩大用户数量增长

对于 B 站利润对象来说，继续发力用户增长依旧是未来 B 站发展的主要目标之一，得用户者得天下的观点依旧具有现实意义。20 年第三季度，B 站用户流量出现历史新高，月活用户超过 2 亿，日活用户更是有 5300 万之多。正是有如此优异的表现，各大品牌方纷纷看中 B 站巨大的 Z 时代用户资源，麦当劳、肯德基等先后入驻 B 站，借此扩大自己的用户来源。

市场上存在的竞争对手是 B 站获取用户资源的巨大威胁。面对背靠字节的西瓜视频，在其通过“烧钱”方式拉新的形式下，B 站也不得不变换各种方式来与之抢夺市场资源。但拉新是一件看似简单实则颇有难度的挑战，用户具有宽容又苛刻、忠诚又善变的特质，B 站需要提供的是用户接受喜爱的优质内容，基于此才有争夺流量的底气。B 站依旧是以年轻人为主要构成群体的平台，Z 时代这一巨大的用户市场，B 站在其中还蕴含无限可能。

### 5.2 发力原创国产动画

从利润点的角度来看，哔哩哔哩作为全国最庞大的二次元动漫内容平台和粉丝交流聚集地，把支持原创中国动画和漫画作为企业的长期目标，积极参与国内动漫产业的内容开发创造，通过购买版权、创建优秀高质量动画工作室、为潜力工作室提供资金支持等多种形式深度参与国产原创动画的制作。中国动漫市场目前仍旧存在有品质良莠不齐、抄袭蔚然成风、制作技术低下等劣势，受这些条件的影响，国产原创类型题材发展道路较为缓慢，市场急需的是制作精良且并非低龄化的动画产品。而 B 站在动漫作品的选择和质量把控上做到了最佳，同时 B 站着力发展原创国漫的业务，目前 B 站引进的国漫作品种类繁多且收获用户良好的评价。且 B 站在该平台上国创网络动画视频内容的月累计活跃浏览量和用户 (MAU) 已初具规模，有望能够远远超越所要引入的番剧视频内容。

### 5.3 发展中视频新蓝海

B站的利润杠杆对策，可以从中视频方面入手。近几年来中国的内容产业得到了蓬勃发展：在图文媒体领域，有微信公众号、新浪微博等占据了绝大部分市场份额；在音频领域，有喜马拉雅、蜻蜓和荔枝等品牌的用户数量居高不下；短视频行业的大数据分析得出，抖音、快手处于领先地位；长视频行业领域，有优酷、爱奇艺和腾讯依然拥有坚实的市场基础；直播领域，斗鱼、虎牙吸粉节奏迅速。B站以自己独有的特点在中视频领域内成功崛起是唯一的巨头。在流量为王的时代，只有拥有坚定庞大的粉丝基础才能走到最后。

B站在OGV的内容策略上也倾向于与优酷以及爱奇艺等长时间的在线视频内容平台策略类似，相关负责人给出了未来发展的三个重要关键点，即精品化、IP化、服务于视频产业的内容生态。站在从B站的视角解读，OGV相当于对PUGV生态的反哺，对广告收入增长与用户拉新都存在助益。新增的用户通过网站头部发布内容直接进入基于B站网站的生态内容中，又由于受到PUGV的优质内容吸引从而一直停留在B站的生态服务体系内。从这一效果来看，新增用户的留存结果对B站创造内部生态价值能够产生不小的影响。除此之外，自制内容也将成为PUGV的一部分，以《说唱新世代》为例，其提供了优秀的综艺内容，以近几年蓬勃发展的说唱风格为主要元素吸引更多音乐爱好者成为B站粉丝上传视频到B站，带动音乐类型视频增长。此外，其IP价值也将辐射到商品、周边、线下演出等消费和服务场景。

### 5.4 完善会员等级制度

B站大会员服务于2016年推出，在利润屏障方面持续性发挥着巨大的作用。大会员在实行初期，效果不尽如人意。在当时，爱奇艺等主流视频网站拥有丰富的版权资源供会员观看，同时还有邀请制作的明星综艺及电影专享杜比音效等模式，用以区别会员用户与普通用户。而与市面上其他主流视频网站会员相比，B站大会员的会员权限和费用都不具有足够的吸引力，用户们玩笑般的称充值B站会员是为信仰花钱。B站在维护其二次元本质的基础上，购入动漫番剧版权上百部，在大会员权利的设定中，B站可以考虑在热门版权剧集的更新中，采取大会员抢先看以及享有超清画质的权利，区分大会员和普通会员的权利。其次，B站最重要的UP主资源是吸引用户的另一大杀手锏。高人气

的 UP 主其粉丝数量及号召力都是惊人的，B 站可以邀请有特色、高人气的 UP 参与制作平台自制综艺，指定为大会员专享，以此来提升大会员的性价比，增强用户的大会员体验感，进而从另一角度补足自己在综艺方面的欠缺。

## 5.5 改善现有盈利结构

在利润源方面，B 站近几年一直在做持续性的调整和改进，来促使各项业务收入占比趋于平衡。截止目前为止，非游戏业务上升趋势明显，但究其原因有一部分是由于非游戏业务早期基数较小，因而上升空间较大，表现的也更为明显，但在收入总额的占比表现中，仍需要不断扶持以达到更优的水平。因此，B 站在盈利结构方面的相关举措应持续性推进，通过相关平台计划和扶持举措，吸引更多的用户加入，在非游戏业务领域增强影响力和吸引力，在新文化的环境中，将占主要地位的游戏业务与其他非游戏业务相结合，以此达到流量变现的目的，建立更加优质和谐的盈利结构，以促企业长久发展。

## 6 结论与启示

本文从社群经济视角出发，在结合使用与满足理论等相关理论的基础上，以时间线为主要划分依据分析了不同时期下哔哩哔哩盈利模式的演变，在明确其盈利模式符合其自身特色的同时提出相关的仍需优化改进之处。在社群经济的环境下，B 站的核心是用户，其盈利模式就是以满足用户需求为前提同时让用户参与价值创造的过程。这种互通互融、无压力交流的气氛正是 B 站不同于其他平台的文化价值，只要 B 站能维护好已经形成的社群圈子，并在实行有效合理监管的基础上拓展更多类型的社群，形成强大的核心竞争力，那么便与其他平台将逐渐拉开差距，夯实长期发展的道路。

不过，就目前来看，B 站仍未摆脱亏损的状态，归根结底是其大规模的投入，成本费用过高造成的。然而对于处在上升期的 B 站来说，目前抓住现存用户、发掘潜在用户才是最根本的目标，营销费用等投入过高也是一种策略手段，毕竟用户才是最稀缺资源，拥有用户资源才拥有更大的发展机会。不少大型企业在盈利模式发展初期都经历过亏损的阶段，而 B 站未来要做的就是不断改进其盈利模式以便契合自身的特质。B 站的亏损似乎并不影响市场对它的看好，2020 年 B 站不仅在美股走势良好，在疫情期间更是以显著的用户量增长而为人所知，下一步 B 站可期待的仍有很多。

## 参考文献

- [1] Paul.Timmers.Business Models for Electronic Markets[J].Journal on Electronic Market, 1998(2):3-8.
- [2] 杉本誠司. ニコニコ動画動向のネットサービス進化論[J].赤門マネジメント.レビュー, 2012, 11(9):585-598.
- [3] 陈晓静, 郭玲云. 哔哩哔哩视频网的新媒体纪录片传播运营研究[J]. 视听, 2020(02):46-47.
- [4] 陈子彤. 新媒体语境下视频网站运营与传播方式探索——以哔哩哔哩弹幕视频网站为例[J]. 新闻研究导刊, 2020, 11(04):197-198.
- [5] 戴辛夷. 弹幕视频网站的生存与发展策略[J]. 传媒观察, 2015(08):44-45.
- [6] 戴士舜, 戴士尧. 探寻以新媒体为主导的社群经济模式[J]. 记者摇篮 2020(10):62-65.
- [7] 董佳宜. B 弹幕网的盈利模式研究[D]. 吉林大学, 2019.
- [8] 范晓杰. 文化视野下弹幕网站的流行及发展研究[D]. 苏州大学, 2015.
- [9] 郭金龙, 林文龙. 中国市场十种盈利模式[M]. 清华大学出版社, 2005.
- [10] 韩佳桐, 赵树梅. 哔哩哔哩弹幕网的营销策略分析[J]. 商展经济, 2020(03):53-59.
- [11] 何迪, 陈文静. 哔哩哔哩: 如何实现从小众狂欢到大众围观[J]. 传播与版权, 2019(05):110-111+114.
- [12] 郝冬冬. 全球优秀企业盈利模式[M]. 机械工业出版社, 2007.
- [13] 胡静如. B 站盈利模式及存在问题研究[J]. 新媒体研究, 2020, 6(12):36-38.
- [14] 姜冰玉. 基于财务分析的哔哩哔哩盈利模式研究[D]. 东北石油大学, 2019.
- [15] 李飞宇. 小众视频网站的盈利模式分析——以B站为例[J]. 时代金融, 2018(33):317-318.
- [16] 李静. B2C 电子商务企业盈利模式研究——以亚马逊公司为例[J]. 财会通讯, 2017(20)61-65.
- [17] 李琳琳. 弹幕影像: 一场主体消解的狂欢[J]. 新闻研究导刊, 2015, 6(14):239-240.
- [18] 栗学思. 如何规划企业的赢利模式[J]. 通信企业管理, 2003(06):59.
- [19] 凌君婕, 马昱雯, 浦菲妍. 弹幕视频网站经营模式分析——以哔哩哔哩弹幕视频网站为例[J]. 中国集体经济, 2019(29):80-82.
- [20] 刘莎莎, 兰光超. 探析社会化视频传播策略——以哔哩哔哩为例[J]. 传媒论坛, 2020, 3(07):20+22.

- [21] 吕家慧, 王崇锋, 张蕾, 赵潇雨. 社群经济视角下二次元社区商业模式研究——以 bilibili 为例[J]. 财务管理研究, 2020(01):59-63.
- [22] 吕晓轩, 王素新. 中国分享型视频网站盈利模式探析——以优酷网为例[J]. 管理现代化, 2015(01):88-90.
- [23] 马晓虎, 许娅. 弹幕电影: 互联网时代观影空间的变革与重构[J]. 电影新作, 2014(06):57-60.
- [24] 迈克尔·波特, 竞争战略[M]. 中国财经出版社. 1998.
- [25] 孟轶. 弹幕视频网站的传播学刍议——以 bilibili 为例[J]. 戏剧之家, 2015, (22):283.
- [26] 钱程. 二次元社群运营优化方案设计[D]. 浙江大学, 2019.
- [27] 齐嘉宁. 互联网视频网站盈利模式研究——以优酷视频网站为例[J]. 财经界(学术版), 2018(06):62.
- [28] 王蓉. 哔哩哔哩弹幕视频网站的发展现状探究——基于 PEST 框架模型[J]. 采写编, 2019, (02):134-135.
- [29] 王思维. 弹幕视频的本土化发展情况简析——以哔哩哔哩网站和土豆网弹幕的比较为例[J]. 新闻研究导刊, 2016, 7(04):270+276.
- [30] 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.
- [31] 王晓佳. 从《说唱新世代》看哔哩哔哩弹幕网的商业化进程[J]. 新闻研究导刊, 2020, 11(22):69-71.
- [32] 王颖. 对弹幕视频网站受众的主动性分析——以 AcFan 和 bilibili 为例[J]. 新闻研究导刊, 2015, 6(01):54-55.
- [33] 王雨桐. 视频网站赴美上市研究——以哔哩哔哩为例[J]. 中国商论, 2019(22):105-106.
- [34] 王雨婷. 国内弹幕视频网站盈利模式研究[D]. 武汉大学, 2017.
- [35] 武文斌. 弹幕视频的传播特点及发展策略分析[J]. 科技传播, 2015, 7(16):95-96.
- [36] 谢克俊. 电商的运营模式——以哔哩哔哩为例[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2019(09):124-125.
- [37] 徐梦影. 浅析我国视频网站数字资源开放获取的问题和措施——以“哔哩哔哩”为例[J]. 内蒙古科技与经济, 2019(14):82-84.

- [38] 荀瑶, 韩雨桐. 弹幕视频网站的“圈地自萌”现象探析——以“哔哩哔哩”网站为例[J]. 知与行, 2019(05):132-137.
- [39] 杨芬霞, 贺荟蓉. 弹幕视频网站哔哩哔哩网侵权问题辨析[J]. 西部学刊, 2016(12):10-12.
- [40] 尹绪琛. 探析弹幕视频网站广告视频“软广告”趋势[J]. 传媒论坛, 2020, 3(05):35+38.
- [41] 余柯. 弹幕视频网站的盈利模式——以哔哩哔哩弹幕网为例[J]. 青年记者, 2016(14):97-98.
- [42] 袁之砚. 当代青年亚文化视角下的弹幕文化探析[J]. 科技传播, 2020, 12(16):168-169.
- [43] 张楠. 巴赫金狂欢理论视域下的弹幕文化[J]. 今传媒, 2015, 23(10):121-122.
- [44] 张旋. 国内视频网站付费盈利模式分析——以爱奇艺为例[J]. 新媒体研究, 2019, 5(02):10-13.
- [45] 周捷. 二次元攻陷淘宝——浅析“双十二”淘宝与 B 站的广告营销[J]. 传播与版权, 2015(4).
- [46] 朱灵慧, 钱鹏. 基于 bilibili 的弹幕视频分享网站核心用户群体特征研究[J]. 情报探索, 2020(03):16-23.

## 后记

时光冉冉，研究生三年的学习时光已经接近尾声，感谢会计学院，给我提供舒适的学习生活环境，在这里收获和成长的三年是我一生中宝贵的经历。在此我想对我的母校、我的父母、我的导师和同学们表达我由衷的谢意，人生海海，未来还有很远的路途，这一段有幸与你们一起度过，后会有期！