

浅析哔哩哔哩视频网站上市的运营策略

高玄君

(湖南大学, 湖南省、长沙市, 410082)

摘要: 作为国内年轻世代高度集聚的文化社区和视频平台, 哔哩哔哩视频网站的上市, 离不开其强势的游戏业务和优质的无形资产。然而, 上市并不意味着结束, 目前, 哔哩哔哩视频网站在股票发行价上涨的情况下, 仍然面临着后续运营中的许多问题, 为了实现长足的发展, 早日变亏损为盈利, 用户竞争、内容投资以及营收计划等内容, 都是哔哩哔哩视频网站在未来需要考虑的重点。

关键词: 哔哩哔哩; 视频网站; 上市企业; 资本运营

中图分类号: I **文献标识码:** A

哔哩哔哩视频网站是我国年轻世代高度集聚的文化社区和视频平台之一, 因其英文名“bilibili”而被广大用户简称为“B站”。2018年3月28日, 哔哩哔哩视频网站在美国纳斯达克证券交易所挂牌上市, 以每股9.8美元的价格开盘, 正式通过资本市场的融资, 来增强自身技术的基础建设, 优化创作者的内容生产环境, 进一步吸收可用人才, 全方位提升企业自身实力, 以此获得更长足的发展。虽然不是国内最早成立的弹幕视频网站, 但在面对同类竞争时, 哔哩哔哩通过更为高效的资本运营和更为有利的产品经营, 迅速扩大融资渠道、发展多元业务, 为上市进一步扩大企业规模积累了大量资本, 最终在激烈的弹幕视频平台竞争中获得了发展的先机与优势。哔哩哔哩成功上市的背后, 离不开外界的融资支持、游戏的营收利润以及无形的资本运营, 通过这些方面多渠道汇集的强势资本, 最终成为了B站上市的直接动因。

1. 上市前的运营

1.1 外界的融资支持

外界的支持, 有效地帮助B站在成立之初就以较快的速度完成融资, 从而在同类竞争中占据了先机。虽然B站有着“弹幕视频网”、“二次元网站”的小众化精准定位, 但内地最早的同类网站并不是它。早在2007年6月, 中国大陆地区的第一家“二次元”弹幕视频网站——AcFun弹幕视频网(简称‘A站’)就已经成立。然而, 2009年, 原先在A站享有一定声誉的灵魂人物徐逸出走, 另起炉灶建立B站, 正式改变了内地弹幕视频网站的发展格局。2011年, 原金山网络联合创始人陈睿作为天使投资人投资B站, 此后成为其董事长兼CEO, 陈睿的加入和帮助, 使B站陆续获得了有利的融资, 2013年10月, B站获得了美商国际数据集团数百万美元的投资, 完成A轮融资; 2014年10月, B站完成了B轮融资, 投资规模达数千万美元; 2015年8月, B站完成C轮融资, 同时投资方掌趣科技掌握B站0.71%的股份; 同年11月, B站获得了由腾讯在内的多家公司联合进行的投资规模上亿的D轮融资。虽然入局时间晚了两年, 但相比于A站而言, 拥有灵魂人物和稳定高层的B站, 更能熟练地通过资本运营的方式方法, 完成企业初期的融资发展。在外界资本的助力之下, B站可以更好地进行版权的收购和经营, 开拓新的营收渠道, 培养自己的王牌业务, 并在十年之内用较短的时间完成上市, 进一步扩大平台规模, 迅速地成长发展起来, 以更快的速度开启了现代企业的管理模式, 用更科学的手段进行运作经营, 逐渐与同类竞争对手拉开差距。

1.2 游戏的营收利润

与传统的其他视频网站不同的是, B站的营收结构十分具有自身的特色, 在诸多业务里

面，游戏业务占据了非常重要的位置，为 B 站贡献了比例最大的营收。根据 2020 年 5 月 19 日 B 站发布的第一季度财报显示，游戏业务的收入达到了 11.5 亿元，而增值服务业务、广告业务以及电商和其他收入加起来也仅有 11.6 亿元。在上市之前，游戏对于 B 站整体的经营来说就具有着重要的意义，甚至主营的游戏在全年营收中贡献过半，直接为其上市提供了充足的资金。2016 年，B 站通过索尼旗下的全资子公司 Aniplex，获得了手机游戏《命运-冠位指定》（英文名〈Fate/Grand Order〉，简称‘FGO’）的独家代理权，该游戏最早在日本地区发行，IP 和衍生的动漫、电影、剧集都有一定的发展历史，尚未进入国内的时候就已拥有大量的中国粉丝基础，因此在国内推出之后反响热烈，深受“二次元”粉丝的喜爱，其中包括了被宣传和营销吸引的新粉丝，也包括了大量对原作 IP 具有极高忠诚度的老粉丝。此外，虽然是免费游戏，但游戏本身的付费抽卡机制，对玩家来说具有较大的吸引力，为了优化自身的游戏体验，很多玩家大量进行游戏内充值和消费，购买用于抽卡的游戏代币，不少玩家甚至会长期选择 500 元/次的高档位进行充值，贡献了大量的资金。2017 年，根据 B 站全年的营收数据显示，在其主营的四类业务中，游戏业务占据了 B 站全年收入的 83.4%，折合人民币 20.58 亿元，而在全部的游戏之中，仅 FGO 这一款游戏，就贡献了 72% 的收入，折合人民币 14.81 亿元，直观来看，FGO 手游贡献了 2017 年 B 站将近 60% 的全年营收。虽然 2017 年的 B 站营收可观，但从盈利状况来说，依然处于亏损的状态，这也决定了它不可能在国内直接上市，但美股对于上市的要求则相对较为宽松。根据纳斯达克对于上市企业的具体要求可以分析得知，如果没有 FGO 手游从 2016 年起对于 B 站营收贡献的这一部分资金，在 2018 年上市的时候，B 站可能还不会达到纳斯达克的上市门槛。因此，游戏在 B 站融资运营的过程中，发挥了不可替代的重要作用。

1.3 无形的资本运营

无形资产也是 B 站在进行媒介资本运营时注重的重要方面之一，它为平台的发展带来了许多红利。虽然在整体业务之中，游戏业务占据着压倒性的优势，但增值服务和广告业务在后期依然具有较大的发展潜力和发展空间，这两类业务的发展离不开平台对无形资产的运营和规划。而对于在成立之初就有着精准定位的 B 站来说，用户就是其最重要的无形资产。和一般市场上的视频平台不同，从成立之初到现在，B 站的视频内容在播放之前是没有广告的，用户不用额外充值付费，也能进行无广告观看，因此在面临相同内容的选择时，很多人更喜欢不用看广告、观看体验较好的 B 站。然而这并不意味着 B 站就完全脱离了广告营收，打开哔哩哔哩应用，在界面的首页下划时可以发现，有许多广告混杂在用户上传的自媒体内容之中，以“信息流广告”的形式呈现。这些广告模块，就是 B 站提前预留的广告位，不论用户是否充值会员，在首页界面都可以看到广告内容。正因如此，长期使用 B 站的优质用户越多，网站就更容易受到广告主的关注，在商业谈判时 B 站就能够拥有更多的议价权。今年疫情期间，B 站就获得了不错的线上广告收益，许多知名手机厂商如华为、OPPO 等，也选择 B 站作为自己新品发布会的平台。牺牲了部分传统线上广告业务换取用户的方式，体现了 B 站对于无形资产的注重，同时，用户基于良好的观看使用体验，对于平台有着较高的评价。大量用户的好口碑，丰富了 B 站无形资产的内涵，同时，也让不少投资公司和互联网公司看到了其中的商机和发展价值，对其进行投资。B 站的上市和发展，与它对于无形资产的重视和有效经营是密切相关的。

2. 上市后的问题

2.1 长期持续净亏损

虽然凭借着前期的资本运营和妥善经营，B 站成功上市，开始了更为广泛的融资和更大规模的发展，尤其在 2020 年第一季度业绩财报发布之后，B 站的股价相比于最初开盘时已经上涨了两倍。然而在盈利方面，它仍然面临着非常大的压力。财报同时显示，B 站在上市之后已经连续 9 个季度净亏损。尽管 2020 年一季度营收比去年同期增长了 69%，营收规模达 23.2 亿元，现金流也健康充足。但是 B 站仍然没有实现盈利，相反，2020 年第一季度，

B站净亏损了5.4亿元，这个数字与刚上市时亏损状况比也是十分惊人的，18年上市之初，B站亏损额度仅为5000多万元。上市两年以来，网站的整体亏损额度已达15亿元。长期亏损的状况意味着在上市后的发展过程中，平台本身还存在许多亟待解决的问题。同时，亏损的状况也影响企业长足、健康发展，造成亏损的问题还需要进一步的发现、分析和解决。

2.2 同业竞争压力大

面对和A站这样的“弹幕视频网站”的同类竞争时，B站拥有更雄厚的外界资本的支持和更强势的游戏业务的支撑，然而，当竞争的范围扩大到了整个网络流媒体视频平台领域，B站能够体现出的优势有限，竞争压力仍然存在。在2020年第一季度的财报中，B站月均活跃用户同比增长了70%，达到了1.72亿，与上市的9个季度进行比较，每个季度都能基本实现30%的增长。尽管如此，这一活跃用户数量仍然居于抖音、快手、爱奇艺、优酷和腾讯视频之后。对于B站来说，要实现广告、电商和大会员业务的同步提升，必须争取活跃用户的大量提升。就目前的状况来看，虽然活跃用户数量上升，但总体来说依然不够，不足以帮助B站在激烈的市场竞争中形成绝对的竞争优势。此外，虽然B站的背后同时拥有腾讯和阿里这两家互联网巨头的投资，但是在具体的业务上，它也面临着和腾讯控股的腾讯视频以及阿里控股的优酷的正面竞争，此外，百度投资的爱奇艺也在这一市场竞争的范畴之中。同时，字节跳动投资的西瓜视频也曾招募商务人员，使用京东卡、现金券等一系列福利资源，激励产出内容的自媒体视频作者进驻其平台，很多B站的视频作者就曾接到过类似的私信联系。在盈利情况不容乐观的前提下，B站仍然需要花费大量的精力进一步争取市场上的用户，压力显而易见。当下，除了传统的长视频平台外，短视频也是市场中的有力竞争者之一。国内视频用户的使用时间有限，在短视频飞速发展，占据大量用户时间的同时，长视频平台的用户使用时间必然受到压缩。而像B站这种，自制短视频的用户活跃时长落后于抖音、快手，长视频方面又不如爱奇艺、优酷、腾讯所投入的支持原创自制的资源力度大，在整体上只能依靠自身固有的高粘度用户群和牺牲部分广告业务吸引来的用户积累活跃时长，在下一步的市场竞争中，仍然面临着较为严峻的形势。

2.3 版权费用花销高

成立之初的B站，由于监管不力和意识不强，平台内部盗版资源泛滥严重，许多院线未上的外国动画、电影、剧集等，在B站都能够找出可以播放的资源。随着经营模式的不断成熟，B站的版权意识逐渐提升，加强了对视频内容的审核监管，陆续下架可能涉及侵权问题的音视频内容。与此同时，根据用户的偏好和可能感兴趣的内容，B站陆续花费资金购置版权，补充大量热门的音视频资源，以满足用户的视听需求。然而，相比于腾讯视频、优酷、爱奇艺这类视频平台来说，以二次剪辑视频和动漫资源为主要优势资源的B站，在影视库的片源数量和独播权上，占据的优势不大，对于培养固定用户来说，具有一定的难度。同时，购置影视、动漫以及游戏的版权，对于B站来说是一笔巨大的开销，过高的花销也成为了B站长期保持亏损状态的一个重要原因。

3. 未来的策略

3.1 调整业务结构

2018年，游戏业务营收占到8成的B站，逐步开始实行“去游戏化”经营策略，改善过度依赖游戏业务的现状，提升其他业务在整体营收业务中所占有的比例，平衡整体营收情况。2020年第一季度，游戏业务和其他所有业务各占总体营收的50%，虽然相比于之前，游戏营收的比例已经有所下降，但从整体来看，50%的营收占比仍然没有达到B站所期望的营收多元化的状态，仍然需要进一步的发展和调整。2020年4月，索尼公司在B站投入4亿美元的战略投资，成为其第六大股东，索尼的加入，不仅使B站与其在后续游戏业务的合作上会更加顺利，在动漫、影视方面，B站也会获得一定的合作和内容版权上的优势。未来，除了通过强势的游戏业务获得可观营收之外，B站还要着力提升其他业务的营收成果，创造新的营收增长点，减少游戏收入带来的绝对影响，改善游戏新IP开发难造成的不利因素。

3.2 稳固用户群体

活跃用户和自媒体视频作者（B站称这类作者为‘UP主’）是B站最为重要的无形资产，他们的存在和活跃，有助于B站同时获得增值、广告和电商业务的同步提升。先前，B站依靠精准定位和营销，培养了一批忠诚度较高、粘性较强的忠实用户群体。未来，面对互联网媒介市场竞争激烈的状态，B站在稳固常态用户的同时，还要不断通过良好的使用体验、丰富的内容版权和生动的互动模式等吸引新的用户参与浏览和使用，为平台增加新的发展动力。此外，为了留住高质量的内容生产者，避免竞争时人才流失的发生，B站应定期举办线上或线下的活动，如“B站百大UP主颁奖”等，以实质性的激励内容，鼓励内容生产者的创作热情，减少人才的外流。

3.3 培养核心优势

除了对业务结构进行优化和调整，稳定作为无形资本的用户群体。在与其他平台进行竞争时，B站应着力培养自身的核心竞争优势。目前，抖音平台通过“短视频+流行音乐”的模式，进行音乐和内容的双重推广，有效吸引追求潮流时尚的年轻用户群；快手平台通过通俗化视频的推广，在基层获得了不错的用户关注；爱奇艺平台2020年以“迷雾剧场”的品牌概念对自制内容进行整体规划，反响热烈。而回归B站本身，专注于其基础的视听业务，除了要继续投资版权内容之外，还要进一步发挥视频创作者原创内容的产出优势，在建设视频平台的同时进一步打造“Z世代文化社区”，培育核心优势。

4. 结语

特色鲜明的哔哩哔哩弹幕网，以其精准的定位、有针对性的营销和特色化的内容呈现方式，深受国内年轻人喜爱。创办之初，得益于高层的有效经营运作和科学规划管理，哔哩哔哩很快筹集到了足够的资金，成功上市。然而，上市并不是哔哩哔哩发展的终点，一系列的问题，也随着上市而逐渐暴露出来，制约着它的长足发展。面对内部持续的亏损状态和外部激烈的竞争环境，B站要突破目前的瓶颈，在未来获得更有利的发展，必须深入考虑稳固并发展忠实用户、增加用户使用时长；逐步调整业务结构、同投资方加强版权方面的进一步合作；深入培养核心竞争优势，完善平台文化社区的建构等方面的一系列重要问题。

参考文献

- [1] 周杏颖.基于商业画布模型的哔哩哔哩商业模式研究[J].价值工程,2020,39(2):268-270.
- [2] 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.
- [3] 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,(2):134-135.
- [4] 郝智伟.从哔哩哔哩上市看“90后经济”[J].上海信息化,2018,(5):41-44.
- [5] 朱萌.哔哩哔哩弹幕网站的商业模式分析[J].发展改革理论与实践,2018,000(005):P.28-31.
- [6] 谭扬芳.互联网企业纷纷海外上市的利弊分析[J].红旗文稿,2011,(14):34-36.
- [7] 董梁俊曦.浅析互联网企业赴美IPO的动机及潜在风险——以哔哩哔哩为例[J].时代金融(中旬),2018,(7):176,179.
- [8] 本刊编辑部.Z世代来袭 看湖南卫视如何捕获年轻人的心[J].声屏世界·广告人,2019(08):119-120.

An analysis of the operation strategy of Bilibili video website listing

Gao Xuanjun

(Hunan University, Changsha / Hunan, 410082)

Abstract: As a cultural community and video platform with a high concentration of young generations in China, the listing of Bilibili video website is inseparable from its strong game business and high-quality intangible assets. However, listing does not mean the end. At present, the Bilibili video website is still facing many problems in its subsequent operation in the face of the rising stock issue price. In order to achieve long term development and turn losses into profits as early as possible, user competition, content investment and revenue plan are the key points that the beeping video website needs to consider in the future.

Keywords: Bilibili; video website; listed company; capital operation