

互联网数字服务平台的经营战略分析

——以哔哩哔哩公司为例

朱荣鑫

南京林业大学经济管理学院，江苏 南京

收稿日期：2025年2月9日；录用日期：2025年2月20日；发布日期：2025年3月19日

摘要

近年来，随着互联网技术日新月异的发展，中国互联网经济迎来了飞速增长的黄金时期，互联网平台已深深融入人们的日常生活各个角落。在此背景下，哔哩哔哩凭借其独特的竞争力，在激烈的市场竞争中脱颖而出，成为众多投资者关注的焦点。本文选取哔哩哔哩作为研究案例，将从其当前的经营状况、公司的财务分析等多个维度进行深入剖析。在此基础上，我们将对哔哩哔哩的未来投资潜力及可能面临的风险进行综合评估，旨在为投资者提供有针对性的投资指引与建议。

关键词

哔哩哔哩，经营战略，财务分析

Business Strategy Analysis on Internet Digital Service Platform

—A Case Study of Bilibili Inc.

Rongxin Zhu

School of Economics and Management, Nanjing Forestry University, Nanjing Jiangsu

Received: Feb. 9th, 2025; accepted: Feb. 20th, 2025; published: Mar. 19th, 2025

Abstract

In recent years, with the rapid evolution of internet technology, China's internet economy has ushered in a golden era of exponential growth, with internet platforms deeply integrated into every aspect of people's daily lives. Against this backdrop, Bilibili has distinguished itself in the fiercely competitive market with its unique competitive advantages, becoming the focus of attention for

numerous investors. This article selects Bilibili as a case study and conducts an in-depth analysis from multiple dimensions, including its current operating status and financial analysis of the company. On this basis, we will comprehensively assess Bilibili's future investment potential and potential risks it may face, aiming to provide targeted investment guidance and recommendations for investors.

Keywords

Bilibili, Business Strategy, Financial Analysis

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着中长视频内容的蓬勃兴起，哔哩哔哩凭借其独特定位，在中国被视作最接近 YouTube 的视频分享平台。作为全球领先的用户生成内容(UGC)视频社区，哔哩哔哩深受中国年轻一代的青睐。面对“视频化”时代所带来的广阔市场契机，哔哩哔哩的成功在很大程度上归功于其精准的投资策略。作为视频行业内的标志性企业，本文通过归纳与分析哔哩哔哩的投资策略，探讨这些策略对其成长轨迹的影响，旨在为其他互联网平台提供有益的启示与参考。

2. 文献综述

众多国内学者在企业经营战略领域已开展了广泛的研究。具体而言，董依(2024)针对即将在港交所上市的极兔速递，进行了深入而全面的剖析，既审视了其现存的主要问题，也展望了其未来的发展策略，旨在为其明确前行的路径，以期在未来的市场竞争中占据有利地位[1]。曹玉婷(2023)则聚焦于商业企业的租赁经营模式，深入探讨了财务管控在这一模式中的重要性、现存挑战以及战略规划框架，旨在为同类企业的租赁运营提供有力的策略支持和指导[2]。刘佳(202 年)选取我国家电行业为样本，深入且详细地研究了格力电器的国际化战略，不仅总结了格力电器在海外拓展中的成功要素，也明确指出了其存在的短板，并据此提出了一系列有针对性的改进建议[3]。宋晓萍(2023)研究强调，构建全面、客观的企业综合经济效益评价体系，对于指导企业制定可持续经营战略至关重要，通过实施有效战略规划，能够推动企业可持续发展目标的实现及经营效能的提升[4]。

此外，关于哔哩哔哩公司的研究，不仅在业界备受瞩目，同样也在学术界引起了广泛的关注。多位学者运用不同的理论框架和研究方法，对 B 站进行了深入细致的分析，为我们理解这家企业的成长历程、运营策略和未来发展提供了宝贵的视角。高小淳(2023)采用哈佛分析框架，多维度解析了哔哩哔哩在战略定位、会计实践、财务状况及未来展望等方面的表现，以期通过精确的财务指标反映公司的运营成效及成长潜力[5]。王珺(2022)以哔哩哔哩为分析对象，首先运用 SWOT 分析法，对其内部优势、劣势以及面临的外部机会与威胁进行全面审视。最后，通过选取一系列关键的财务指标进行财务分析，旨在为其他视频网站探索并构建符合自身特色的盈利模式提供有益的参考[6]。朱德熠(2021)则以哔哩哔哩为案例，深入分析了媒体平台的内容生态与商业模式，进一步揭示了同类视频平台价值创造的内在逻辑[7]。

本文的文献综述呈现了研究背景和研究方向，并且进一步突出互联网平台特殊性和重要性。国内学者在企业经营战略领域的研究已经取得了显著成果，这些研究不仅为企业提供了实践指导，也为学术界提供了丰富的理论资源。然而，随着市场环境的不断变化和企业经营的不断深化，仍有大量的研究空间

等待探索。在多位学者的深入研究基础上，我们从而能更好地在下文中对哔哩哔哩公司的经营战略进行具体的分析。

3. 哔哩哔哩公司的经营现状分析

3.1. 年轻人是 B 站的主要客户群体

依据《中国互联网发展统计报告》的最新数据，至 2023 年底，我国网民群体规模膨胀至 10.92 亿，其中 20 至 39 岁年龄段占比高达 42.3%，构成了中国文化娱乐消费市场的主力消费群体。哔哩哔哩平台官方统计显示，其 18 至 35 岁用户群体占比竟达 78%，凸显了年轻族群作为哔哩哔哩核心用户群的显著地位。值得注意的是，哔哩哔哩在年轻用户偏好方面已超越众多平台，成为 24 岁以下年龄段最受欢迎的客户端。从用户年龄构成视角审视，尽管哔哩哔哩常被视作特定兴趣的视频分享站点，但其拥有的高质量用户群体为平台带来了庞大的流量资源，构成了其发展的坚实基石。

3.2. PUGC 模式是 B 站核心的模式

哔哩哔哩将用户群体细分为两大类别：普通受众与内容创作者(即 UP 主)。普通受众主要利用平台浏览并获取各类信息，而内容创作者则负责向平台上传个人原创作品。哔哩哔哩构建了别具一格的 PUGC (专业用户生成内容)商业架构，此架构既激励内容创作者积极分享原创视频，也鼓励普通受众通过诸如收藏、点赞、关注等手段对 UP 主表达支持与认可。此商业模式的成功运作既依赖于用户群体的资金贡献与流量支持，也离不开 UP 主提供的丰富内容资源。PUGC 模式巧妙地将 PGC (专业生成内容)与 UGC (用户生成内容)模式融合，实现了内容质量与数量的双重飞跃。

3.3. 强大的流量基础赋予 B 站良好的变现能力

根据哔哩哔哩公布的 2023 年度财报数据，其核心业务收益主要源自三大板块：游戏产业、直播及增值业务、以及广告业务。其中，游戏产业占据了 B 站总营收的 40% 份额，构成了其最主要的收入来源。得益于 B 站庞大的用户流量基础，其游戏业务实现了显著增长。同时，直播与增值业务也为 B 站贡献了高达 32% 的收入比例，这部分收入主要来源于对平台上原创 UP 主直播收益的分成，其表现与 UP 主的创作能力及用户群体的消费潜力紧密相关。B 站凭借强大的流量优势，为直播业务的发展奠定了坚实基础。至于广告业务，虽然仅占 B 站总收入的 15%，但这反映了 B 站在追求用户体验与广告收益平衡方面的考量。为了维护良好的用户体验，B 站减少了插片式广告的投放，但仍通过诸如跨年晚会中的聚划算广告植入等方式，巧妙融入广告元素，并成功创造了可观的广告收益。

4. 哔哩哔哩公司的系统性分析

公司的系统性分析是一个复杂而全面的过程，下面将主要从财务分析来进行哔哩哔哩公司的系统性分析，包括盈利能力分析、现金流量分析和成长能力分析三大部分，以下表格中的数据都由东方财富网中哔哩哔哩公司的相关财务数据整理所得。通过具体的系统性分析，可以更好地对哔哩哔哩公司的经营战略做出更好的研究。

4.1. 盈利能力分析

在 2018 年至 2022 年期间，哔哩哔哩的毛利率总体上展现出了下滑的趋势，具体数据可参见表 1。具体而言，与 2020 年相比，2022 年的毛利率下降了接近 6 个百分点，同时企业的净利率也持续处于亏损状态，并且亏损的程度还在不断加剧。此外，哔哩哔哩的净资产收益率从 2019 年的 -8.87% 下降到了

2021 年的 -46.34%，公司的总资产收益率也在这段时间内持续为负值。这些数据显示，哔哩哔哩整体的资产回报率表现出现了显著的恶化，企业的整体盈利能力正面临着严峻的挑战和危机。

Table 1. Profitability indicators of Bilibili from 2018 to 2022
表 1. 2018~2022 年哔哩哔哩盈利能力指标

盈利能力指标	(单位：%)				
	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
销售毛利率	20.72	17.56	23.67	20.86	17.58
销售净利率	-13.68	-19.23	-25.45	-35.13	-34.28
净资产收益率	-8.87	-18.41	-41.11	-46.34	-40.59
总资产收益率	-10.34	-9.91	-15.29	-17.89	-15.97

然而，值得注意的是，在 2022 年，哔哩哔哩的各项盈利指标都出现了小幅度的回升。这表明，哔哩哔哩正在积极探索一条适合自身发展的商业路径，其盈利能力正在逐步向好。

4.2. 现金流量分析

在 2021 年，公司经营活动所产生的现金流量净额首次转负，与 2020 年度相比，出现了显著的下滑趋势，并且在 2022 年进一步恶化，达到了 -39.11 亿元的低位。与此同时，企业投资活动产生的现金流量净额也经历了大幅下降，从 2018 年的 -31.96 亿元减少至 2021 年的 -245.78 亿元。这一显著下滑主要归因于 2021 年公司增加了购买证券的现金投入。由于公司核心盈利能力的减弱，其内源性融资能力遭受了重创，导致经营活动获取现金的能力受到了极大影响。此外，投资活动在短期内难以产生可观的现金回报，反而可能对企业的日常运营资金需求造成不利影响，相关数据如表 2 所示。

Table 2. Net cash flow of Bilibili from 2018 to 2022
表 2. 2018~2022 年哔哩哔哩现金流量净额

现金流量净额	(单位：亿元)				
	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
经营活动产生的现金流量净额	7.37	1.95	7.53	-26.47	-39.11
投资活动产生的现金流量净额	-31.96	-39.58	-89.07	-245.78	106.01
筹资活动产生的现金流量净额	49.75	50.79	83.35	303.89	-43.55

4.3. 成长能力分析

如表 3 所示，观察总资产同比增长率的数据，我们可以发现，哔哩哔哩在 2021 年的资产增幅显著，达到了 118.11%，而相比之下，前一年度(2020 年)的增幅仅为 53.81%。同样地，每股净资产的增长率也从 2020 年的 -6.40% 急剧上升至 2021 年的 149.22%。这些数据清晰地表明了哔哩哔哩在 2021 年资产规模的迅速扩张。然而，到了 2022 年，这两项关键指标却转而呈现负增长，这反映出公司在资产管理和经营策略上可能缺乏足够的稳定性。从负债方面来看，哔哩哔哩的总负债同比增长率呈现出下滑的趋势。同时，税前利润的同比增长率在近五年内也呈现出缓慢回升的态势。这些变化表明，哔哩哔哩正在不断探索和调整其盈利模式。尽管如此，企业成长能力的可持续性和稳定性仍然是其未来发展中需要重点关注和加强的方面。

Table 3. Growth indicators of Bilibili from 2018 to 2022**表 3. 2018~2022 年哔哩哔哩成长能力指标**

财务指标	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	(单位：亿元)
总资产同比增长率	25.57	47.92	53.81	118.11	-19.64
每股净资产同比增长率	-1.48	-2.32	-6.40	149.22	-30.94
总负债同比增长率	157.38	138.88	104.10	88.62	-12.35
税前利润同比增长率	-147.58	-135.18	-136.70	-123.73	-105.48

4.4. 小结

尽管哔哩哔哩已在多元化收入渠道上做出了显著努力，但目前其核心盈利结构仍旧侧重于传统的广告收入和会员服务费用，这表明公司在探索并实施新颖且持久的盈利模式方面尚待深化。在进军国际市场的征途上，B 站遭遇了文化差异带来的适应难题以及来自全球范围内强劲竞争对手的挑战，这要求公司必须精心策划更具针对性的战略，并加大资源投入，以期在这些领域取得突破性进展。

5. 哔哩哔哩公司的经营战略分析

通过上文对哔哩哔哩公司经营现状分析以及系统性分析，我们可以进一步分析并总结哔哩哔哩公司的经营战略。B 站的经营战略可以总结为“多元化经营 + 用户社区经济”。通过提供丰富多样的视频内容和独特的社区氛围吸引用户，并通过游戏、直播、广告、电商等多种方式实现变现。这种多元化的盈利模式降低了单一业务风险，增强了盈利能力。

5.1. 多元化盈利模式与业务布局

B 站采用了多元化的盈利模式，涵盖了广告收入、会员付费、游戏业务、电商业务、知识付费和内容变现、IP 授权和衍生品销售等多个方面。其中大会员提供高清内容、抢先看等权益，付费率持续提升，2023 年付费用户达 2100 万。这种多元化的业务布局不仅降低了单一业务风险，还增强了公司的整体盈利能力。B 站的广告业务持续增长，尤其是在大型促销活动如双 11 期间，通过与头部电商平台的数据合作，实现了广告流水的显著增长。包括大会员、直播打赏、漫画、有声剧等，为 UP 主提供了多元化的收入渠道，也极大地提升了平台的营收。虽然面临一定压力，但 B 站依然关注新游的上线表现，并期待通过自研和代理新游的推出来改善业绩。同时，长线运营的经典游戏也保持了稳定的流水和活跃用户增长。

5.2. 探索商业化路径与用户社区经济

B 站在保持社区生态良性增长的同时，积极探索更多的商业化路径。品牌合作与付费内容：B 站通过与品牌合作、推出付费内容等方式，增加营收来源。同时，也提供了知识付费和内容变现平台，鼓励用户通过发布付费内容或知识付费课程来获取收入。B 站拥有丰富的原创 IP 资源，可以进行 IP 授权合作或衍生品销售，进一步拓展盈利空间。B 站注重打造用户社区，通过会员制度、UP 主体系等方式增强用户黏性，实现用户社区经济。从二次元扩展到泛娱乐、知识科普、纪录片和影视综艺等，吸引更广泛用户群体，同时通过跨年晚会、品牌联名等营销事件扩大影响力。这种策略不仅提升了用户活跃度，还为平台带来了稳定的收入来源。

6. 结语

哔哩哔哩作为中国年轻一代心中的标志性符号，它通过直观且富有活力的方式，将人与世界紧密相

连，迅速崛起为网络时代沟通、娱乐及信息传播的关键平台，成功捕捉到了市场中的巨大潜能。基于上述简要剖析，我们可以得出以下几点观察：首要的是，在用户吸引策略上，哔哩哔哩凭借别具一格的网站界面设计与丰富多元的原创内容，成功吸引了大量视频创作人才。其次，它通过不断营造独特的社区文化环境、坚守“无前置广告”的原则、吸纳高质量创作者以及深度维持用户忠诚度等措施，显著优化了用户体验，从而在行业内树立了强大的竞争优势。然而，面对机遇的同时，哔哩哔哩也需谨慎应对多元化业务拓展可能带来的风险，特别是要警惕投入与产出之间可能出现的较大偏差及其潜在的负面影响。因此，公司需要适时调整策略，制定有效的防控措施，以缓解资金压力。此外，哔哩哔哩还需不断构建和完善其盈利模式，确保稳健发展，同时降低内部消耗，实施科学合理的成本控制策略，以提升盈利能力，从而迅速改善亏损状况。

参考文献

- [1] 董依. 物流企业经营发展战略研究——以极兔速递为例[J]. 商场现代化, 2024(6): 14-16.
- [2] 曹玉婷. 商业企业的租赁经营财务战略分析[J]. 中国产经, 2023(22): 47-49.
- [3] 刘佳. 格力电器国际化经营战略研究[J]. 科技创新与生产力, 2023, 44(11): 1-3+8.
- [4] 宋晓萍. 企业综合经济效益评价与可持续发展经营战略研究[J]. 商场现代化, 2023(20): 110-112.
- [5] 高小淳, 安春明. 基于哈佛分析框架的哔哩哔哩财务分析[J]. 老字号品牌营销, 2023(13): 73-75.
- [6] 王珺, 孙宏斌. 哔哩哔哩盈利模式分析[J]. 中国商论, 2022(15): 25-27.
- [7] 朱德熠. 新媒体平台商业模式与价值创造研究——以哔哩哔哩平台为例[J]. 经济研究导刊, 2021(35): 51-53.