

第一章 数智平台营销案例

III 第一节 拼多多的“农村包围城市”逆袭之路

一、创业背景

2015年4月，拼多多的前身拼好货成立，是专注于水果等生鲜品类的社交拼团。创始人黄峥凭借此前在电商和游戏领域的创业经验，敏锐地捕捉到当时主流电商平台（如阿里巴巴和京东）尚未充分服务的三四线城市及农村地区消费者对价格敏感、社交属性强的需求空白。拼好货采用C2M模式，即从消费者到生产者模式，鼓励用户通过微信等社交渠道邀请朋友组成购买团队，从而获得远低于传统零售渠道的价格。2015年9月，由黄峥的游戏公司内部孵化出的平台“拼多多”正式上线。其核心创新在于将“拼团”这种购物方式与微信的社交关系链深度绑定，通过“砍一刀”等具有游戏化色彩的营销活动，利用用户的主动分享实现了低成本的病毒式传播和用户自增长。这种社交裂变模式为其带来了爆发式的用户增长，拼多多上线两周后，其公众号粉丝即突破百万个。

2016年对于拼多多来说是整合与加速发展的一年。2016年2月，拼多多单月成交额破1000万元，付费用户突破2000万个；同年7月，用户量突破1亿个，获得由IDG技术创业投资基金、腾讯、高榕资本领投的B轮1.1亿美元融资。2016年9月，为了整合资源、统一品牌运营，拼好货与拼多多宣布合并，新公司沿用“拼多多”之名，由黄峥担任新公司的董事长兼首席执行官。合并后的拼多多发展迅猛，在2016年10月10日，拼多多周年庆单日交易额超过1亿元；同年11月，“双十一”当日交易额2.057亿元，创造新纪录；同年12月，月交易额超过20亿元。创业初期的拼多多，通过精准定位下沉市场、极致运用微信社交生态红利以及创新的拼团模式，在巨头林立的电商红海中成功开辟了一条新路径，为后续的爆发式增长和上市奠定了坚实的基础。

二、企业困境

拼多多的早期成功得益于其独特的市场定位和创新的商业模式。通过“农村包围城市”的战略，拼多多成功地在下沉市场中找到了自己的立足点。同时，这一战略也帮助拼多多避开了与电商巨头的正面竞争。然而，随着拼多多的快速发展，一些问题和困境也逐渐显现。

1. 商品质量问题

拼多多平台上的商品质量参差不齐，假货问题频发。一方面，这不仅损害了消费者的权益，也严重影响了拼多多的品牌形象；另一方面，消费者对平台的信任度下降，导致用户流失和商家退出，进一步削弱了拼多多的市场竞争力。

2. 品牌形象问题

拼多多在早期以低价策略为主，虽然吸引了大量用户，但也导致其品牌形象被定位为“低价商品集中地”。这种品牌形象在一定程度上限制了拼多多的市场拓展，尤其是在中高端市场的吸引力不足。消费者对拼多多的认知大多是“便宜但质量不可靠”，这使得拼多多在与淘宝、京东等竞争对手的市场竞争中处于劣势。

3. 竞争压力

淘宝、京东等电商巨头凭借其强大的品牌影响力、完善的供应链和优质的用户体验，对拼多多构成了巨大的竞争压力。这些巨头不仅在一、二线城市占据主导地位，还不断向下沉市场渗透，挤压拼多多的市场份额。拼多多需要在竞争中找到新的突破点，以应对来自巨头的挑战。

4. 盈利模式的可持续性

拼多多的低价策略虽然在短期内吸引了大量用户，但也对其盈利能力提出了挑战。如何在保持低价优势的同时，实现盈利的可持续性，是拼多多需要解决的重要问题。此外，拼多多还需要在用户体验和成本控制之间找到平衡，以确保其商业模式的长期可行性。

拼多多在创业初期打下了坚实的基础，如今，在竞争已趋白热化的电商红海中，之所以能杀出重围并持续保持活力，并非依靠什么“魔术”，而是凭借其精准的差异化定位、颠覆性的商业模式以及对市场缝隙的敏锐洞察，成功避开了与淘宝、京东等巨头的正面交锋，开辟了一条新路径。接下来，我们将深入研究拼多多与众不同的营销战略。

三、开启社交新方式——“砍一刀”

拼多多的崛起，可以说是借助了腾讯微信这股东风之力。在微信这个社交媒体和即时通信程序的巨大平台上，拼多多展开了一场营销革命。而这场革命的“杀手锏”，便是拼系产品那极具特色的分享给好友帮忙砍价功能，如图 1-1 所示。



图 1-1 拼多多好友帮忙砍价功能

这一功能的本质，其实是一种团购模式。但与传统的团购不同，拼多多的团购更加灵活，更加社交化。用户可以将自己喜欢的商品分享给好友，邀请他们一起参与团购，享受更低的价格。这种模式的魅力在于，它不仅仅是一种购物方式，更是一种社交体验。在这个过程中，人们可以感受到亲情、友情的温暖，也可以体验到砍价的乐趣和成就感。

更关键的是，拼多多平台上的商品价格远远低于淘宝和京东等竞争对手。这种价格优势，使得拼多多的团购模式更加具有吸引力。无论是年轻人还是老年人，都纷纷加入了拼团的行列，叫上自己的好友帮忙“砍一刀”。就这样，“砍一刀”成为展现人情世故的新方式，也成为拼多多用户之间独特的交流语言。

而且，越是下沉市场，拼多多的参与度就越高。这是因为下沉市场的消费者对价格更加敏感，他们更加渴望能够以更低的价格购买到心仪的商品。而拼多多的出现，正好满足了他们的这一需求。通过拼团的方式，他们可以以更低的价格购买到高品质的商品，享受到更多的实惠。

拼多多对当前中国消费市场的现实有着清晰的认知：在这个时代，消费者不仅关注商品的价格和质量，更关注购物的体验和乐趣。因此，拼多多通过创新的营销模式和独特的团购方式，为消费者带来了全新的购物体验。这种体验让消费者感到新鲜、有趣、实惠，也让拼多多收获了大批忠诚度高达 80% 的用户。

2015年春节,微信春节摇一摇红包的火爆让人们体验到了新颖的拜年方式。然而,在红包热潮过后,人们却发现微信支付在线下消费市场的应用场景非常少。与此同时,淘宝为了稳固支付宝的地位,并没有对微信支付开放付款链接。这让人们一时陷入了有钱花不出去的困境。就在这时,拼多多敏锐地捕捉到了这一难得的机遇。通过与微信的深度捆绑合作,拼多多为消费者提供了便捷的购物渠道。人们可以通过微信支付在拼多多平台上进行购物消费,享受到便捷且实惠的购物体验。这一举措不仅满足了消费者的购物需求,也让拼多多在竞争激烈的电商市场中脱颖而出。

这一捆绑,不仅是支付方式上的便利,更是营销战略上的巧妙布局。拼多多推出了一系列与微信支付紧密结合的营销活动。拼多多设计了一种名为“助力红包”的新玩法,用户通过微信支付在拼多多购物后,可以获得一定金额的助力红包,但这红包不能直接使用,需要用户分享给微信好友,好友帮忙点击后才能解锁红包中的金额。这一创新玩法立刻在微信朋友圈中引起了轰动,用户们纷纷参与其中,助力红包像病毒一样在微信群和朋友圈中迅速传播。

社交电商的模式让拼多多流量呈现爆发式增长,但是短期流量的增长并不能为拼多多带来持久的利益,如何让更多的短时流量转变为平台的忠诚用户又成为一个新的难题。

四、营销心理学“大师”

铆钉效应、稀缺效应、拥有感和亏损逃避、沉没成本,这些心理学原理深刻地嵌入拼多多的营销策略中,巧妙地操控着用户的购买行为。在这个数字化时代,消费者在虚拟商城中所受的心理冲击远远超过线下购物,而拼多多正是通过这些心理战术,牢牢地将用户紧紧“铆”在平台上。

首先,铆钉效应的运用成为拼多多独特的营销利器。原价和拼单价的对比,以及高显低的价格标签,形成心理上的反差,使得用户在购物过程中感受到更大的实惠。这种心理上的引导,使用户在看到折扣价格时,往往会产生一种“原价贵,现在买划算”的错觉,从而推动购买决策的形成。这种心理锚定策略,无形中提高了用户对商品的价值认知,促使他们更积极地完成交易。

其次,稀缺效应被巧妙地融入拼多多的促销活动中。通过限时秒杀和抢购活动,拼多多在时间上施加压力,迫使消费者在短时间内做出购买决定。心理学中的“稀缺原则”认为,人们对于即将失去的机会更加重视,因此这种时间限制的

促销手段有效地激发了用户的紧迫感。在短时间内做决定的消费者更容易受到冲动驱使，从而加速了购物决策过程，为拼多多创造更多的销售机会。

再次，拼多多的拥有感和亏损逃避策略也在用户心理层面留下深刻印象。通过送出免费奖品，并采用“先选后得”的方式，平台制造了一种虚拟的拥有感。用户在完成任务前已经预期到了奖励，但当任务变得更为复杂，用户不得不继续完成一系列小任务时，已经产生的拥有感变成了失去感。面对即将失去的“奖品”，用户往往选择为了追求完成任务的满足感而坚持下去，形成一种心理上的黏性，使得用户更难割舍平台。

最后，沉没成本的利用更是拼多多心理学战术的巅峰之作。发红包活动中，用户发现提现只差几块钱，但为了达到提现标准，却需要完成一系列的任务。这时，用户已经投入了一定的时间和精力，放弃就意味着前功尽弃，形成了沉没成本。拼多多巧妙地调整任务奖励，使得离目标越近，奖励越少，利用沉没成本策略迫使用户在完成一部分任务后选择坚持。这种心理上的投入，使得用户更难以放弃，从而不得不继续沉迷在拼多多的虚拟世界中。

拼多多通过深刻理解心理学原理，将铆钉效应、稀缺效应、拥有感和亏损逃避、沉没成本等策略巧妙地融入其营销体系中。这些心理学手段不仅加速了用户购物决策过程，也使得用户在平台上形成了更为牢固的黏性。

拼多多通过一系列的组合拳，深度绑定了大批量的用户群体。但打铁还需自身硬，拼多多的商品从种类、规模等许多方面，仍有很大的缺陷，于是，拼多多将另一只手伸向了源头工厂。

五、将源头工厂搬进电商市场的革新者与挑战者

在电商的浪潮中，如果说淘宝是把商户从线下搬上了互联网，实现了商业模式的数字化转型，那么拼多多则是这一转型的深化与革新。它不仅是一个销售平台，更是一个连接源头工厂与消费者的桥梁，一个利用大数据和人工智能技术优化供应链的先行者之一。

拼多多直接与源头工厂建立合作关系，这种合作模式的出现，彻底改变了传统的电商生态。在过去，电商平台往往是中间商和分销商的天下，它们控制着产品的流通环节，决定着价格的高低。然而，拼多多的出现打破了这一格局。通过直接与源头工厂合作，拼多多跳过了中间商和分销商环节，实现了产品的直供直销。这样做的好处是显而易见的：减少了流通环节，降低了成本，价格更具竞

争力。同时，通过与工厂的紧密合作，拼多多能够确保产品质量和供应链的稳定性，为消费者提供更优质、更放心的购物体验。

不仅如此，拼多多还充分利用大数据和人工智能技术的优势，对消费者行为和需求进行深入分析和挖掘。这些宝贵的数据为源头工厂提供了更准确的市场需求信息，帮助它们制定更精准的营销策略。在拼多多的助力下，源头工厂不再盲目生产、库存积压，而是能够更灵活地应对市场变化，快速响应消费者需求。

值得一提的是，拼多多还创新性地推出了 C2M 模式，即消费者直接对接制造商的模式。在这种模式下，消费者的需求可以直接反馈给工厂，工厂根据需求进行定制化生产。这种模式不仅满足了消费者的个性化需求，还降低了工厂的库存风险和成本。同时，拼多多更是亲自下场，与工厂共同制订生产计划、库存管理策略等，通过优化整个供应链流程，降低成本，提高产品质量和服务水平。

为了扶持源头工厂，拼多多通过免费赠送广告位和提供免费流量推广等方式，大力给予支持。同时，也要求工厂对特定产品进行低价营销，从而推出了“9 块 9 的不锈钢炒锅”“0 元购”等吸引大众眼球的商品。这种打爆款的方式迅速抢占了竞争对手的市场，形成了商家、平台和消费者三方共赢的正向循环，并迅速扩大。

六、拼多多的铁头功——“百亿补贴”

就在拼多多看似稳操胜券之际，一场突如其来的危机却让其陷入了前所未有的困境。有消费者反映，在拼多多上购买的商品存在质量问题，甚至有人质疑平台上的商家存在售假行为。这一消息迅速在社交媒体上发酵，拼多多的品牌形象受到了严重损害。股价暴跌、用户流失、商家退出……一时间，拼多多陷入了风雨飘摇之中。

假货问题直接导致消费者对拼多多平台的信任度下降。在竞争激烈的电商市场中，信任是品牌建立客户忠诚度的关键。而且，频繁的质量问题和假货投诉影响了拼多多作为一个可靠电商平台的形象。品牌形象的下滑意味着新客户的减少和现有客户的流失。同时，假货问题还带来监管风险，会受到政府部门和市场监管机构的审查，可能面临罚款和其他法律后果。而最为致命的是，具有高质量商品声誉的竞争对手可能会借此吸引走那些对质量敏感的消费者，导致其市场份额的下降。

针对这一问题，拼多多在 2019 年推出了“百亿补贴”活动，旨在通过严格的商品筛选和大规模的价格补贴来重塑品牌形象，并挽回消费者的信任。

1. 重构品牌定位

“百亿补贴”这一活动重新定义了其市场定位，使之从“低价商品集中地”逐渐转变为“品质与价格兼优的购物平台”。在此策略下，拼多多严格筛选参与补贴活动的商品，确保这些商品在质量上有可靠的供应链保障及正规的品牌授权，从而在消费者心目中构建起高性价比的新印象。

2. 提升用户体验

“百亿补贴”活动通过补贴正品的方式改善用户体验。通过与知名品牌的合作，用户在享受低价的同时，也能感受到品牌对质量的承诺。这一举措有效提升了用户的满意度和复购率，挽回了因假冒伪劣产品而失去的用户信任。

3. 强化正品保障

拼多多通过实施严格的入驻和审核流程，加强了平台上商品的真实性验证，确保参与“百亿补贴”的商品均为正品。同时，拼多多对涉嫌售卖假货的商家采取了严厉的惩罚措施，推出了假一罚十等政策以威慑潜在的违规行为，明确传达出平台维护正品市场的决心。

4. 提高市场竞争力

“百亿补贴”活动让拼多多的商品价格竞争力大大增强。对于那些原本因为担心假货问题而犹豫的消费者来说，这一举措不仅降低了试错成本，还提供了更有吸引力的购物理由，有效提升了拼多多在电商市场中的竞争地位。

5. 积极与监管机构合作

面对假货问题，拼多多采取了与政府及行业监管机构密切合作的态度。通过主动清理平台上的假货，并引入第三方鉴定和用户报告等机制，拼多多展现出其解决问题的积极态度，以此减轻监管压力，甚至获得了政策上的支持和社会公信力的提升。

6. 增强透明度

“百亿补贴”不仅是对消费者的经济补贴，更是一个透明度提升的过程。拼多多通过开放的信息披露和透明的价格政策，赢得了消费者及公众的理解和认可。这种透明度的提升对于修复因假货问题损伤的品牌可信用度至关重要。

7. 借助公关和市场营销

为了扩大“百亿补贴”的积极效应，拼多多加大了在市场营销和公关上的投

入。通过线上推广、明星代言和社交媒体运营等手段，拼多多有效传播了其转变的信息，同时打击了与“假货”相关的负面舆论，促进了品牌形象的积极重建。

总的来看，“百亿补贴”活动不仅扭转了拼多多的被动处境，还使其实现逆袭，对淘宝、京东等聚焦消费升级的平台形成了冲击，迫使其他电商纷纷加入品牌市场的竞争。拼多多逐渐掌握了市场的主动权。

在拼多多一路高歌猛进之际，2023年，为了进一步增加平台与用户的黏性，强化拼多多的正面形象，该平台推出了一项新的“仅退款”策略，却重新点燃了小商户的怒火。这一举措，无疑使众多小商户失去了最后的保障。这一幕，与十年前淘宝对小商户的“抛弃”几乎如出一辙。在过去的十年里，拼多多曾与小商户联手，在淘宝的围剿下成功突围，占据了一席之地。如今十年过去，拼多多是否会被其他创业者用同样的手段打败呢？这个问题令人担忧，也引发了对拼多多未来命运的深刻思考。

第二节 B站的年轻文化生态与用户价值变现

一、创业背景

哔哩哔哩（bilibili，以下简称B站）是中国知名综合性视频网站，2009年由徐逸创立。其主体公司成立于2013年12月，在开曼群岛注册登记，2018年3月在美国纳斯达克股票市场上市，2021年3月在中国香港完成二次上市。B站成立之初，作为一个二次元用户的汇聚地，是用户通过对二次元内容再创作进行交流的视频网站。凭借独特的弹幕文化、高质量的UGC（用户生成内容）以及对二次元文化的精准定位，B站迅速吸引了大量年轻用户，尤其是“Z世代”群体，形成了一个具有强大情感纽带的视频社区。2015年，B站取得*Fate/Grand Order*手机游戏（以下简称手游）的中国独家代理权，2016年B站将其推介为一款现象级游戏，游戏收入同比暴涨，显著领先于其他同类手游，这标志着B站在游戏业务上取得了初步成功，也为其后续的发展奠定了基础。

二、企业困境

B站业务板块从二次元内容分享起步，逐步拓展至游戏、视频、直播、电

商、动漫、电竞、周边产品及线下活动等多元化领域。游戏业务早期依赖 *Fate/Grand Order* 等爆款，后推进“自研精品、全球发行”战略，推出多款自主研发及代理游戏，如《三国：谋定天下》。通过视频业务丰富内容品类，构建多元文化生态圈；直播业务涵盖多领域，与 UP 主合作提供多样化内容；电商板块通过“会员购”销售周边产品；线下活动及电竞赛事进一步完善业务生态，如图 1-2 所示。尽管业务板块多元化，但 B 站在发展过程中也面临着诸多问题和挑战。

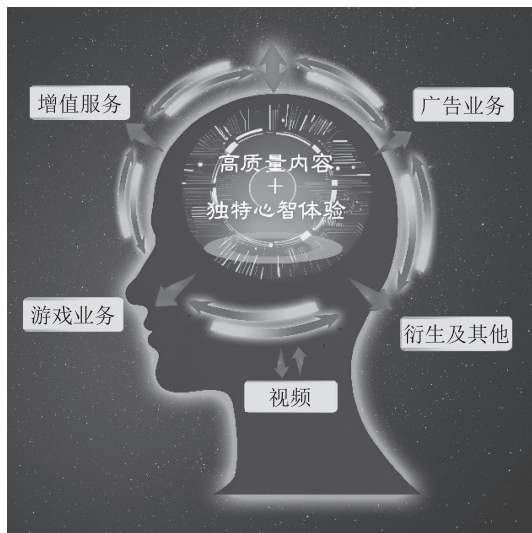


图 1-2 B 站营销业务板块

1. 营收结构失衡

2017—2019 年，B 站的营收高度依赖游戏业务，尤其是 *Fate/Grand Order* 和《碧蓝航线》两款游戏。但是 *Fate/Grand Order* 的版权不归属于 B 站，这使得 B 站面临较大的经营风险，一旦游戏热度下降或出现版权问题，B 站的营收将受到严重影响。

2. 用户增长瓶颈

随着 B 站用户规模的不断扩大，其用户增长速度逐渐放缓。如何突破用户增长瓶颈，吸引更多年轻用户加入，成为 B 站亟待解决的问题。

3. 市场竞争加剧

尽管 B 站业务板块拓展成效显著，但竞争日益激烈。近年来，随着互联网视频行业的快速发展，B 站面临着来自抖音、快手等短视频平台以及爱奇艺、腾讯视频等传统视频平台的激烈竞争。这些平台在内容资源、用户流量、技术实力

等方面都具有较强的优势，对 B 站的市场份额和用户黏性构成了威胁。

抖音、快手等短视频平台凭借海量内容和强大算法，吸引大量用户；爱奇艺、腾讯视频等传统视频平台凭借丰富的版权资源和优质自制内容，占据了一定市场份额。同时，B 站用户增长放缓，市场份额受到挤压。在此背景下，发展中的 B 站亟须新的营销战略，以突破用户增长瓶颈，提升用户黏性，稳固市场地位，实现可持续发展，改变当前竞争困境。

三、定位年轻化生态，构建用户价值变现体系

起初，B 站是一个以 ACG（动画、漫画、游戏）为主题的二次元弹幕视频网站，主要为二次元文化爱好者提供一个交流和分享的空间。上市后，B 站不断发展壮大，不断增加内容种类和用户数量，发展成一个多元化的在线社区，汇集了广大的年轻用户和二次元文化爱好者。2025 年 B 站用户平均年龄为 26 岁，30 岁及以下的“Z 世代”用户比例规模超 80%，该比例远高于其他国内主要视频平台。年轻群体作为社会的主要构成角色之一，其实是一个宽泛的概念，而“Z 世代”则被称为“互联网世代”“二次元世代”，通常是指出生于 1995—2009 年的一代，可以说是年轻群体的最佳指代。B 站围绕年轻用户需求打造内容生态，如鬼畜、弹幕文化等，强化“中国年轻一代的精神家园”定位，已成为中国年轻“Z 世代”高度聚集的多元文化社区和年轻人最喜爱的视频平台之一。可见，B 站就是抓住了年轻用户二次元这个亚文化细分群体，根据这个群体的亚文化特点进行营销，为他们打造探索和表达的重要场域，使其能够在 B 站上通过群体互动，满足社交需求，找到身份认同，获得情感满足与归属感。这种情感层面的深度连接，形成高黏性社区并取得巨大成功。

2015 年，已经是二次元爱好者聚集地的 B 站取得了 *Fate/Grand Order* 手游的中国独家代理权。2016 年，B 站将 *Fate/Grand Order* 推介为一款现象级游戏；2017 年，B 站又代理了《碧蓝航线》并再造爆款，游戏收入同比暴涨 518%，达到 20 亿元，占其总营收的 83.4%，游戏付费率 8%，显著领先于其他同类手游。其中，*Fate/Grand Order* 和《碧蓝航线》分别提供了 71.8% 和 12.7% 的收益。统计显示，2018—2020 年，*Fate/Grand Order* 累计收入达 56 亿元。然而紧接着 B 站就面临着一个问题，即营收过于依赖 *Fate/Grand Order*，而且严格来说 *Fate/Grand Order* 的版权并不归属于 B 站。B 站意识到风险后，从 2019 年开始均衡各部分业务营收，被外界称为“破圈”“去游戏化”。但 B 站坚定维护原本的年轻

化群体和二次元社区，一直长期部署游戏业务。2022年11月，B站提出进一步落实“自研精品、全球发行”长期战略布局，将不断加大投入力度，组建自主研发团队，不是“去游戏化”，而是要进入游戏产业上游争夺话语权。2017—2023年，B站不断推出自研和独家代理的游戏产品，但是始终难以接班 *Fate/Grand Order*。直到2023年底，B站宣布代理发行首款模拟游戏（SLG）《三国：谋定天下》，2024年6月13日该游戏正式上线，上线首周吸引数百万下载，2024年第三季度该游戏营收为18.23亿元，同比增长84%，助推该季度毛利率同比提升近10%，实现B站有史以来的首次季度盈利。同年第四季度和2025年第一季度，B站游戏业务营收分别为17.98亿元和17.3亿元，同比增长分别为79%和76%。B站在财报中也明确指出，游戏是其三大主营业务中增速最快的板块，高毛利率的移动游戏业务，成为推动B站整体利润改善、实现季度盈利的关键变量。同时，《三国：谋定天下》起到了触达新年轻游戏用户以及维护留存老用户的作用。2025年B站通过赛季制对《三国：谋定天下》实行长线运营，在每一个赛季都去迭代和改进用户提出的建议和意见，目标是至少保持5年优质和稳定的运营周期。除了《三国：谋定天下》以外，B站的游戏业务还对其他游戏进行长线运营，并且积极布局新游戏。

据有关机构数据显示，未来10年73%的“Z世代”人口将会成为职场新人，中国到2035年“Z世代”的整体消费规模将增长4倍至16万亿元。而“Z世代”游戏领域的付费率最高，对游戏手办、周边的购买欲也很强。基于此，B站游戏业务的长线运营战略聚焦于拥有“白月光”特质的年轻用户群体。该群体与平台的情感链接更深、用户黏性更强，是具有更高可持续增长潜力的细分市场。即使在年轻用户这一细化的分类中，他们的消费需求也大相径庭，B站极致分析这一消费群体的消费心理和消费行为特点，不断精进市场细分，最终形成超7000个文化标签和200万个细分兴趣圈层的中国年轻化多元文化生态圈。通过这样极致的市场细分，B站能够更精准地识别和满足各个子群体的需求，从而在各个细分市场中建立稳固的品牌地位和消费者黏性。B站市场细分和目标定位策略取得了巨大成功。为了满足年轻消费人群，B站投入大量资源，在游戏、视频、直播、电商、动漫、电竞、周边产品、线下活动等全方面业务线进行产品设计和科技创新，丰富平台异质性产品和视频内容，培养用户的B站品牌差异化认知，激活异质化社区，稳住年轻用户群体，创造特色化服务，放大用户消费效用，点亮差异化用户价值，进一步引导用户高价值认知，拓展可交易空间，盘活用户价

值变现持续迭代。如此，B 站锚定年轻用户的消费者高终身价值，强化“中国年轻一代的精神家园”定位，通过构建垂直性的内容生态，根据年轻消费群体的消费心理和消费行为特点，提供个性化定制和建立紧密关系，有效满足了年轻人文化与个性化表达的需求，进而在情感层面建立起与其用户的深度联结，实现用户情感忠诚度的培育与提升，推动用户量不断创新高，利润持续走高，走出自身品牌的差异化且可持续发展道路。

四、弹幕文化构建生态壁垒，增强用户参与感

注意力是影响力经济的基础要素，尤其是数字经济时代，各种社交媒体平台的信息高度过载，用户的注意力成为众多平台竞相争夺的稀缺资源，被赋予可资本化的价值。品牌与用户形成共鸣正是一个吸引用户注意力的过程。内容服务凝聚“受众的人心”，让受众甘心付出时间取决于内容或服务体验的质量与效用。B 站还拥有能迅速抓取用户注意力的独特互动形式，那就是弹幕文化。弹幕具有即时性和互动性，允许用户在观看视频的同时发送实时评论，这些评论以滚动字幕的形式出现在视频画面上，打破传统视频平台单向传播模式，弹幕数量会给用户造成视觉冲击，当弹幕数量达到一定程度，会形成集视频、弹幕为一体的观看氛围，更有利于用户增强社区归属感，进而积极地发送弹幕。弹幕满足用户分享交流、表达情感、倾诉情绪等社交需求，从自我身份认同到对弹幕群体生成归属感，从而使观看视频变成集体狂欢，这种独特的互动机制，极大增强了用户的参与感和使用体验。B 站官方网站全名为“哔哩哔哩”，就是强调其对弹幕文化的营造和差异化的定位，以及“你感兴趣的视频都在 B 站”的双重定位。

如今主流视频网站多采用竖屏短视频，短视频具有观看场景多样、传播速度更快、覆盖面更广的特点，可以帮助网站轻松赚取用户更多的碎片时间，是时下网络视听行业发展的主要增量密码。但有别于一般社交媒体平台或视频网站，B 站侧重以中长视频为表现形式，通过 OGV（occupationally generated video）或者 PUGC（professional user generated content），构建内容深度，打造平台差异化。OGV 即专业机构生产内容，是指 B 站上那些由专业团队制作、具有高质量和独特内容的视频，通常包括电影、电视剧、纪录片、动漫、综艺等；PUGC 即专业用户生产内容，是指由具备专业能力的用户群体创作的内容形态。我们可以看到，B 站已经有包括番剧、纪录片、电影、课堂、运动、游戏、知识等 38 个视频内容分区，每个分区当中又包含若干个子板块，不论在哪个分区，最热门的

UP主，最出圈、最吸引新用户的视频，都是以有内容深度的中长视频而受关注。B站在用户停留时长上保持着较强的竞争力，并稳定增长。这归因于B站是根据内容生产者视频UP主和内容观看者双边客户群体的需求，定位年轻化生态，在此基础上，通过“高质量内容+年轻表达”构建用户价值变现的壁垒，实现侧重深耕内容深度的营销发展战略。

B站通过一套环环相扣的策略，系统性地解决了数字平台初始阶段“鸡与蛋”的难题——如何同时吸引内容创作者和观众。首先，平台依托精准的市场细分与鲜明的文化认同，如早期聚焦二次元领域，同步吸引垂直领域的创作者与观众，构建了具有高黏性的初始社区。进而，平台通过“创作激励计划”、广告分佣、充电打赏等多元收益工具，以及低门槛创作与分发支持，持续激励和赋能创作者，使其能专注于用年轻化语言生产优质内容。其次，在观众端，B站则坚持“用户体验优先”，早期果断放弃前贴片广告，并以弹幕功能打造了差异化互动体验——这不仅让观众从被动消费者转变为主动参与的内容共谋者，获得归属感与社交满足，更使UP主能通过弹幕与评论实时洞察用户需求，反向优化内容创作，从而形成“创作—互动—反馈—优化”的强信任闭环。最后，这一系列举措共同推动形成了坚实的双边网络效应：创作者因精准触达受众和获得支持而持续创作，观众因优质内容、深度互动与无广告体验而高度留存，两者在B站独特的社区文化中相互滋养，构建了具备自我强化能力的生态壁垒。

根据B站年度和季度财报，2024年B站商业化UP主规模达到310万个，其中近九成的百大UP主在B站的更新时长超过5年，2024年视频日均播放量达48亿次。2025年一季度，科技区视频日均观看用户超1500万个，人工智能内容播放量同比增80%；知识区视频超2亿名用户学习泛知识内容，645位学者入驻；游戏区视频用户规模1.23亿个。从数据可以看到，在B站弹幕文化构建的自循环生态壁垒优势下，综艺、纪录片、动漫领域视频内容的质量和体验感不断提高。综艺和纪录片在真实生活的表达方式上更为年轻化，包含更多情感输出，获得内容口碑和商业化的双赢。如爆款纪录片《守护解放西》《闪闪的儿科医生》，片中充满烟火气的生活场景、文旅或医疗元素的融入以及真人秀形式的个性化表达，不仅吸引年轻人自发传播，更为后续IP系列化内容收获独家冠名广告，品牌涵盖食品饮料、医药、保险、汽车等多个行业。此外，节目与专业知识型创作者联动，展开法律、医疗知识解读，形成多点位商业植入。除此之外，2024年“新国辩”系列内容以及2025年推出的“00职介所”“90租房所”等多

种类小体量的节目，对社会议题和年轻人生活方式进行深入探索，占据年轻用户心智高地。动画视频创作也是立足年轻人的喜好和精神需求，原创动漫《牧神记》自 2024 年 10 月上线以来，以豆瓣 8.8 分、B 站 9.6 分的口碑横扫国漫榜单，日前站内播放量已破 6 亿次，成为 2025 年最炙手可热的“现象级”作品。《牧神记》在动画视觉美学、动作设计、叙事深度等场景设计方面大胆融合传统文化与人工智能技术，既有东方神话的苍凉厚重，又充满赛博朋克的魔幻张力。而剧中秦牧与尸仙教的对抗，更是将“暗黑”升华为“人性之光”，让观众感受到“人定胜天”的热血与悲壮，引发客户情感共鸣。《牧神记》不仅是娱乐产品，其“暗黑国风”的独特定位，更吸引了大量年轻观众，甚至引发海外观众热议，更成为“文化出海”的先锋。而原创动漫则通过用户会员付费、广告、衍生品、线下活动等渠道带来收入。

综上，B 站在定位年轻化细分市场的前提下，了解目标客户的需求、痛点、期望和行为，深刻理解他们的偏好和需求，吸引高度垂直的创作者和观众。B 站坚持独特的“中国年轻一代的精神家园”和“你感兴趣的视频都在 B 站”价值主张，借由弹幕文化造就的独特的良性自循环平台生态调性，反哺了创作者规模的扩张、稳定高质量的内容创新，使得平台生态始终保持旺盛的生命力，让用户享有内容创作主导权，使他们体验到一种独特的娱乐、文化方式，享受到参与感、认同感和社交满足感，形成了独特圈子共鸣，最终赢得了用户的喜爱和忠诚，并在内容主导、弹幕互动、生态滋养和情感链接上形成了 B 站独有的核心差异化竞争力，以高质量视频为入口，通过游戏、直播、电商、会员、周边产品等业务领域，实现用户价值变现。

五、深耕内容质量和用户体验，实现多维盈利

B 站营收主要来自四个板块，分别是增值服务、广告、游戏、IP 衍生品及其他。以 B 站 2025 年第一季度财报数据为例，增值服务、广告、游戏和 IP 衍生品及其他分别贡献了收入的 40%、29%、25% 和 6%，收入结构健康多元。B 站还对各板块业务进行了关联，实现了用户价值多维变现。其中，增值服务、广告和游戏板块的营收占整体营收的九成以上，堪称拉动 B 站发展的“三驾马车”。

1. 增值服务

增值服务包括直播打赏、会员订阅等收入，是 B 站营收体量最大的板块，近三年增值服务营收稳定占总营收的四成，从 2020 年的 38.46 亿元提升至 2024

年的 109.99 亿元，累计增长近两倍。B 站通过深耕 OGV 内容，建立起丰富的文化 IP 矩阵，凭借优质内容、年轻化表达，制造热门语境，为用户提供深度情绪价值，预埋消费心智，让用户产生认同感、信任感和忠诚度，为品牌扩大影响力提供热点场景，对品牌而言，这成为品牌在年轻圈层营销中不可或缺的重要场景。在吸引众多品牌加入冠名和内容共创的同时，B 站的价值并非“流量池”单一属性，它还通过直播与用户“玩”在一起，快速渗透年轻人圈层，通过直播打赏，直播营收持续增长，实现用户价值变现。在会员订阅方面，B 站依托高质量视频，开设视频付费观看模式。B 站通过大数据和云计算技术，对付费用户进行精准定位，建立健全的网络营销服务系统，并建立较为完善的会员定价制，为付费使用者带来与一般使用者截然不同的优质服务。在此基础上，B 站加强技术投资，打造高质量的音像产品体验。相比于其他视频平台，B 站的会员除了杜比立体声、环绕声、杜比全景声、内容抢先看、VIP 专享剧集之外，会员权益在社交属性上更为突出。比如，大会员可以选择专属挂件，打造个性装扮；可以使用会员专属评论表情，丰富社交内容；可以在弹幕发言中选择喜欢的文字颜色；每月可以免费领取漫画券和游戏礼包，与 B 站的游戏、漫画和周边等业务进行多方位联动。这些均反映了 B 站平台较强的社交和社群属性。同时，B 站不仅是年轻人的兴趣社区，更承载着年轻人的内核情感需求、知识需求和文化需求。B 站联合多家社科官媒、300 多名师学者、900 多家高校以及近万家学院入驻，拓展线上知识付费与教育，推出“哔哩哔哩课堂”，拓展学习类内容，并开展丰富的线上学习活动，将用户参与的体验感拉满，用户愿意在 B 站付费观看，实现用户价值变现。此外，B 站通过“充电专属视频”等创新机制，将用户对内容的认可转化为创作者的实际收益。它不是简单的打赏，而是用户对创作者未来内容的信任预支。这种基于信任的经济关系，激励创作者持续输出优质内容，形成“内容深耕—粉丝沉淀—多元变现”的良性循环。截至 2025 年一季度末，B 站大会员方面订阅人数保持稳定增长，有效大会员数量为 2 350 万个，其中超 80% 是年度订阅或自动续费会员。这也构建了 B 站独特的利润屏障，成为 B 站的差异性优势。

2. 广告

在 B 站年轻化生态定位下，不断生长的优质内容和持续增长的用户价值，吸引更多的广告主在 B 站进行投放。2020—2024 年，B 站的广告业务从 18.42 亿元增长至 81.89 亿元，其营收已占总营收的三成。年报显示，2024 年 B 站前五

大广告主行业分别为游戏、数码产品及家电、电商、互联网服务与汽车，均为垂直度高、营销策略成熟的行业。另外，2024 年是“百模大战”元年，大量人工智能创业公司与大模型厂商将广告营销预算投放在 B 站这个更具年轻化语境的平台。2025 年一季度 B 站人工智能类广告收入同比增长近 400%。B 站在番剧推广上侧重版权购买、广告招商，致力于在原有产业链的上下游打造属于自己的成熟互联网生态系统。与其他视频网站不同的是，B 站基于 PUGC 内容领域的天然优势，将视频的创意内容与品牌广告进行更加深度的融合，品牌与视频创作者合作，输出高质量的产品推荐类视频。相较于短视频，B 站的中长视频更能解释清楚较复杂的产品设计原理、特点、优势等内容，吸引了大量偏好原创内容的学习型用户。基于 B 站健康的自循环生态，视频观看用户所喜欢的 UP 主和社区内其他用户之间具有强烈的信任感，产品被“种草”的概率相对较高，广告的转换效果更好。由此，大量商家看到知识营销策略在新媒体营销中的重要性，开始逐渐增大在 B 站投放广告的力度。随着知识型广告的出现，B 站用户对广告的态度也发生了改变，逐渐退去广告洁癖。B 站将年轻用户流量引入淘宝、京东、拼多多等外部电商平台，推动“种草”转化的大开环策略，进一步鼓励淘宝等平台商家加大广告投放力度。该策略不仅能提升 B 站的广告收入，也有助于 B 站的用户消费教育，增强用户在 B 站的消费习惯，从而帮助 B 站构建电商生态。B 站不定期推出各种线上或线下的特色活动，如线上的拜年祭，线下的大型嘉年华活动 Bilibili World（简称 BW），举办、转播电子竞技赛事等，满足各圈层的要求，同时吸引了众多广告商与合作企业、投资方加入。

3. 游戏

如前文所述，高毛利率的游戏业务的爆发性增长直接撬动了 B 站的盈利能力，推动其 2024 年第三、四季度和 2025 年第一季度的整体利润改善。

B 站的 IP 衍生品及其他主要包括 ACG（动画、漫画、游戏）作品相关实物商品的营收以及相关线下活动门票收入。B 站依托平台强大的内容 IP 和用户基础，大力发展 IP 电商和衍生业务。在电商方面，通过“会员购”平台，销售各类二次元周边产品、热门 IP 版权商品等。B 站还组织线下活动，将自身的文化和价值观念融入其中，通过门票和出售商品赚取利润，进而间接撬动盈利点的变现。

对于内容产业的视频网站而言，真正的商业价值来自用户价值的变现。B 站坚守年轻化群体定位，坚持“中国年轻一代的精神家园”和“你感兴趣的视频都

在 B 站”价值主张，借由弹幕文化培育长期优质内容导向，打造独特的“年轻化生态定位—高质量内容/体验—价值变现”的良性自循环平台生态调性，用户享有内容创作主导权，并体验到认同感和社交满足感，获得满意的商品价值，愿意继续信任内容创作并认为值得为此付费；UP 主通过高质量的内容输出，获得平台和用户的奖励支持、品牌的合作，信任平台，认为平台生态是可持续的并值得继续深耕；商务品牌信任平台的用户价值，并借助 B 站与年轻群体的深度连接，因此继续投放营销预算。B 站以海量的年轻用户群体、独特的良性自循环平台生态与商业双驱动，实现增值服务（直播、会员订阅），广告游戏，IP 衍生品及其他多板块的利润协同发展，持续激活用户价值变现，最终形成了 B 站独有的核心差异化竞争力。

三 第三节 Netflix 从“碟中之王”到“流媒体领头羊”

一、创业背景

Netflix 是美国一家会员订阅制流媒体平台。1997 年，在美国硅谷腹地的一间小办公室诞生，最初以“邮寄光盘”的模式切入家庭娱乐市场，凭借“无到期、无滞纳、自助选片”的订阅制颠覆了传统租赁逻辑。2007 年，随着互联网带宽的提升和算法技术的发展，Netflix 转战在线流媒体领域，将“内容库”升级为“云端影院”，为用户提供了更加便捷的观影体验。然而，在这一转型过程中，Netflix 面临了诸多挑战，如技术适配问题、内容版权竞争以及用户习惯培养等。尽管如此，Netflix 依然凭借其敏锐的市场洞察和创新精神，成功克服了这些困难。随后，Netflix 进一步利用数据洞察反推创意，以《纸牌屋》为起点投资自制剧，成功打响了流媒体平台的第一枪。如今，Netflix 已成为全球领先的流媒体平台，拥有逾 3 亿名全球会员，覆盖 190 余个国家及地区，年内容投入逼近 170 亿美元，以“算法+原创+订阅”三位一体的模型，持续重塑观众对“电视”二字的认知边界。

二、企业困境

Netflix 自成立以来，凭借其独特的市场定位和创新的商业模式，在家庭娱乐

领域取得了显著成功。从最初的邮寄 DVD（高密度数字视频光盘）业务到 2007 年推出在线流媒体服务，Netflix 不断拓展业务边界，为用户提供更加便捷和丰富的观影体验。Netflix 的早期成功得益于其独特的市场定位和创新的商业模式。然而，随着公司的发展和市场的变化，一些问题和困境也逐渐显现，这些问题不仅影响了其市场竞争力，也对其未来的可持续发展提出了严峻的考验。

1. 内容依赖与成本问题

Netflix 对第三方内容提供者具有较强依赖性，这使得其在内容供应上面临一定的风险。同时，内容购买成本增加，不同地区的版权许可协议差异导致内容传播受限，增加了运营成本和管理难度。

2. 市场竞争加剧

随着流媒体市场的快速发展，越来越多的竞争对手进入这一领域，包括传统媒体巨头和新兴的流媒体平台。这些竞争对手凭借其强大的品牌影响力、丰富的资源和优质的内容，对 Netflix 构成了巨大的竞争压力。Netflix 需要在竞争中找到新的突破点，以应对来自各方的挑战。

3. 用户增长瓶颈

尽管 Netflix 在全球范围内拥有庞大的用户基础，但随着市场逐渐饱和，用户增长速度逐渐放缓。如何突破用户增长瓶颈，吸引更多新用户加入，成为 Netflix 亟待解决的问题。

4. 文化折扣问题

在全球化扩张过程中，Netflix 面临文化折扣问题，即其内容在不同文化背景下的传播效果受到限制。不同国家和地区的文化差异导致观众对内容的接受度和喜爱程度不同，这给 Netflix 的全球市场拓展带来了一定的挑战。

面对这些挑战，Netflix 必须采取有效的应对策略，以保持其在流媒体市场的领先地位。这不仅需要公司在技术创新和内容创作上持续投入，还需要在市场拓展和用户体验上不断优化。接下来，我们将探讨 Netflix 如何通过创新的营销策略和业务模式，成功应对这些挑战，进一步巩固其在全球流媒体市场的领导地位。

三、转战流媒体，创新营销

流媒体（streaming media）技术起源于 20 世纪 90 年代，是指将一连串的媒体数据压缩后，以流的方式在网络中分段传送，实现在网络上实时传输影音文件

的一种技术。就本质而言，流媒体指的是一种新的媒体传送方式，如声音流、视频流、动画流等，而并非一种全新媒体。在这种技术下，媒体数据可以不经转换，仅采用流式传输技术即可输送，具有较强的实时性和交互性，大幅缩短了启动延时，极大地提升了用户的观看体验；同时，得益于流式传输的特点，流媒体技术对系统缓存容量的要求大大降低。

Netflix 向流媒体视频平台的转型并不是一蹴而就的。2007 年，Netflix 推出在线视频流媒体服务 Watch Now，最初仅开放 1 000 部电影，涵盖在每月 5.99 美元的包月订阅费中。在该策略的影响下，Netflix 收获的用户数量继续攀升，在 4 年的时间里，其用户增长率达 283%，在未拓展海外市场的情况下其用户总量已突破 2 300 万人。而正如 Netflix 总裁里德·哈斯廷斯（Reed Hastings）所料，随着移动互联网时代的来临以及宽带设备的普及，DVD 渐渐从原来的顶峰地位落为明日黄花，Netflix 开始逐步关闭 DVD 邮寄租赁业务。2023 年 9 月 29 日，Netflix 邮寄出最后一张光盘，影碟租赁彻底淡出公司业务范围。

在之后十余年的发展历程中，Netflix 面对日益激烈的竞争环境与瞬息万变的市场形势，采用了灵活多样的应对手段，在汹涌的流媒体市场浪潮中脱颖而出，成为目前全球最大的线上流媒体视频平台，在 190 多个国家及地区拥有 2 亿名付费用户，2010—2019 年十年间股价涨幅全美第一。

1. Netflix 转型流媒体的 SWOT 分析

为了详细探讨 Netflix 多元丰富的营销策略，首先针对其流媒体平台的建设进行 SWOT 分析，如图 1-3 所示。

优势 (Strengths)	劣势 (Weaknesses)
1) Netflix 在光盘租赁市场中积累的口碑形成 强品牌效应； 2) 丰富的影片内容储备； 3) 总裁哈斯廷斯及其团队强大的学历背景 及计算机经验； 4) 独特且良好的企业文化； 5) 强大的数据支持	1) Netflix 对第三方内容提供者具有较强的依 赖性； 2) 内容购买成本巨大； 3) 不同地区的内容许可协议差异导致内容 传播受限
机会 (Opportunities)	威胁 (Threats)
1) 流媒体市场潜力巨大； 2) Netflix 全球潜在用户尚待挖掘	1) Netflix 现有用户面临流失； 2) 非法及盗版视频产品层出不穷； 3) 内容所承诺的固定成本带来财务威胁； 4) 流媒体行业日益激烈的市场竞争

图 1-3 Netflix 转型流媒体的 SWOT 分析矩阵

该 SWOT 分析清晰地展示了 Netflix 转型流媒体业务的核心优势，包括其强大的品牌效应、丰富的内容储备、卓越的团队背景、独特的企业文化以及强大的数据能力。这些优势为其市场竞争力奠定了坚实基础。然而，Netflix 也面临对第三方内容的依赖、高昂的内容成本以及区域版权限制等劣势。与此同时，巨大的流媒体市场潜力与全球用户增长空间为其带来重要机遇，但用户流失风险、盗版泛滥、财务压力及行业竞争加剧等外部威胁也不容忽视，在竞争愈发激烈的环境中，Netflix 实现突围的经验将是其营销战略的重要实践财富。

2. Netflix 的创新营销策略

为避免上述困境，Netflix 始终以用户体验为企业服务升级的总体目标，并针对性实施一系列创新性、突破性的营销策略。

1) 改进内容推荐算法

算法的升级与创新一直是 Netflix 团队的攻克重点。在流媒体服务上线初期，哈斯廷斯发现平台上发布的内容观看量出现分化的趋势，即按照观看热度或作品评分高低推荐视频易导致观看量高的视频观看人数更多，而观看量少的视频将会更受冷落，这导致 Netflix 购买的内容未能充分盈利；同时，用户期望性偏好与显示性偏好的差异导致仅凭作品评分向用户推荐影视，难以保证用户真正喜欢并长时间观看。因此，哈斯廷斯依靠早年习得的编程技能，重新开发了一套内容推荐算法，该算法基于观看时长进行用户协同过滤，对某一内容有观看偏好的用户，系统将会依照另一有类似偏好的用户的观看数据，向其推荐相关内容。

同时，哈斯廷斯为了进一步寻找优化算法的路径，于 2006 年对外宣布，将举办一场大赛，公开向大众征集电影推荐系统的最佳算法，第一个能将现有推荐系统的准确率提升 10% 的参赛者将获得 100 万美元的奖金。最终经过近 3 年的较量，一个由工程师和统计学家组成的七人团队获得胜利，Netflix 也将他们的代码应用到实际的应用中。经此算法，Netflix 的推荐内容大大增加了用户黏性，用户的使用体验显著提高。

2) 改进内容制作模式

除了算法之外，“内容为王”是 Netflix 的另一大制胜法宝。2010 年，Netflix 收购了现象级爆剧《绝命毒师》(Breaking Bad)，吸引到众多新用户。初尝甜头之后，Netflix 在 2011 年购买电视剧《广告狂人》(Mad Men)，但由于这部剧已在 AMC 电视台播出数季，因此并未给平台带来大量口碑与流量，收获差强人意，2011 年第三季度，Netflix 股价大跌 70%。哈斯廷斯意识到，若内容持续受限，

Netflix 未来的发展将会处处受阻，于是做出了自制剧集这一里程碑式的决策。

2011 年 3 月，Netflix 内容部经理 Ted Sarandos 相中政治题材电视剧《纸牌屋》(House of Cards)，在仅确定一名主演与一名导演的情况下，决定斥巨资 1 亿美元拍摄两季。尽管举动大胆，但这一举措也将 Netflix 推向又一巅峰。2013 年，《纸牌屋》横空出世，成为第一部在流媒体平台上播放的主流电视剧，最终一炮而红，不但收获口碑，还获得了业界的一致认可，在当年斩获 15 项影视类大奖。Netflix 由此收获了 1 000 万个新增用户，股价从 2012 年底的 10 美元每股涨至 2013 年底的 50 美元每股。

自此，Netflix 开始大量开发高质量自制内容，维持平台的用户黏性。2013 年，推出剧集《好监狱》(Orange is the new Black)；2014 年，斥资 9 000 万美元拍摄《马可·波罗》……截至 2017 年，Netflix 原创剧集时长突破 1 000 小时。2019 年 Netflix 原创韩剧《王国》单集成本约 170 万美元；2021 年《鱿鱼游戏》每集成本约 200 万美元，并以 2 000 万美元的总投资撬动全球 9 亿美元商业价值；2025 年《苦尽柑来遇见你》总投资约 4 100 万美元。按照 2024 年 170 亿美元用于原创内容投入来测算，奈飞的投入具备支撑全年超 8 000 集、单集成本 200 万美元高规格剧集的能力。

自制剧集既保证了 Netflix 在版权方面不会受限制，又反过来挤压了原版权方的生存空间，同时形成了内容制作和发行渠道的闭环，建立起更高的壁垒，让平台的优势更加明显。Netflix 的这一策略，增加了老用户的黏度，同时也让更多的新用户因为想看剧集而成为 Netflix 的用户。2013 年，Netflix 的订阅用户为 4 435 万人，2014 年暴涨至 5 739 万人，2017 年突破 1 亿人。截至 2023 年，Netflix 的订阅用户已达 2.6 亿人，如图 1-4 所示。

财报显示，自 2001 年左右开始，Netflix 年均支出中近 60%~70% 用于内容制作，可见其对于内容质量的重视之切。以互联网公司为框架的流媒体平台，其底层逻辑是通过免费服务或开放部分视频等方式吸引用户，最终以收取广告费等方式将流量变现，如国内的爱奇艺、优酷、腾讯视频等流媒体平台，均是采取这类互联网公司的运营模式。而 Netflix 自最初的影碟租赁业务发展而来，始终继承“内容付费”模式，因此即使同样作为流媒体平台，它却呈现出类似“去平台化”的趋势，而是以内容为重，将内容制作与输出合并在企业内部，淡化广告商—消费者双边市场；平台主要收入并非来自广告商，而是来自对用户收取的订阅费。

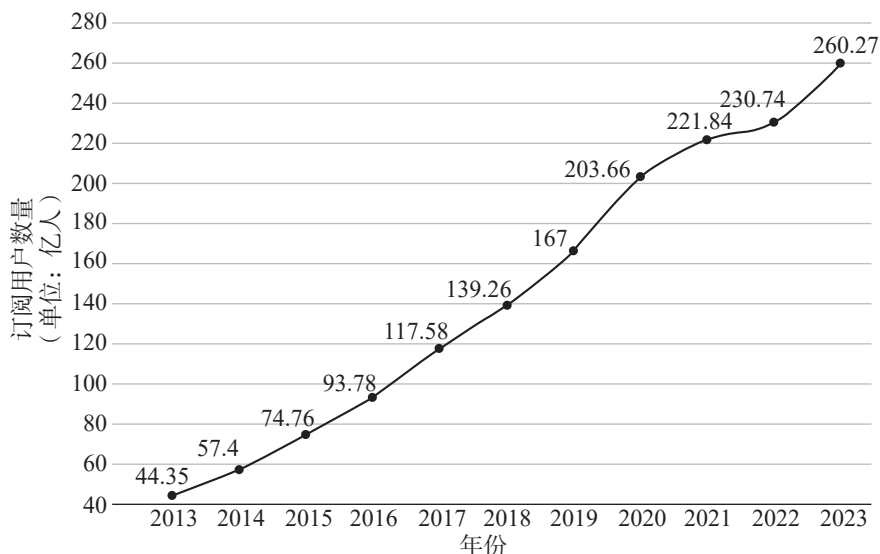


图 1-4 Netflix 订阅人数

资料来源: FourWeekMBA.

3) “一次性放出”策略

在突破内容营销模式之余, Netflix 为了在用户体验上提供更优质服务, 针对流媒体平台的消费者群体展开调研。在传统影视行业, 剧集更新通常是以“日更”或“周更”的形式, 让观众能够在剧集更新间隙对剧情进行讨论、评价, 同时还可以为剧集造势; 而对于当今流媒体消费者, 用户消费时间相对自由, 厌烦剧集更新所耗费的等待时间, 而更偏爱积累剧集, 再集中几日“一次性”看完。随着流媒体平台观剧渐渐成为主流, 这种观看心理慢慢形成一种趋势, 即“狂看”(binge-watching)的消费模式。

于是, 哈斯廷斯在《纸牌屋》即将推出之际, 做出了一项大胆而极具颠覆性的决定——一次性释出整季电视剧。最终, 这项决策带来了指数级的话题讨论以及强烈的用户好感, 媒体也对其大肆宣传, 对《纸牌屋》进行再一次发酵。就此, Netflix 迎来了“王者盛世”。从这以后, “一次性放出”成为 Netflix 内容输出的一大特色, 其他流媒体平台也争相借鉴。

四、全球进军, 本土深耕

随着 Netflix 在美国的用户基础得以巩固, 哈斯廷斯带领其团队开始探索全

球市场。根据地域文化差异，它将全球划分为不同规模的小市场，并决定谨慎选择毗邻的市场进行试水。2010年，Netflix 瞄准与美国接壤、异域性低的加拿大作为全球扩张的第一步，不断培养其国际化竞争的能力。渐渐地，Netflix 开始掌握到市场扩张的逻辑，积极与不同国家的设备制造商、手机和电视运营商及互联网服务公司建立合作关系，帮助其在相应地区的市场中运转。短短8年，Netflix 的业务范围已拓展至190个国家及地区。2017年11月30日，Netflix 与中国优酷土豆集团签订协议，买下电影《白夜追凶》的播放权，并在全球范围内上线。这是Netflix 首次买下中国内地网络电视剧版权。

然而，Netflix 虽在全球范围内成功收获大量付费订阅用户，但随之而来的是在视频内容的跨文化传播层面横亘的“文化折扣”^① 陷阱。对此，Netflix 以用户体验为导向，采取了一种全面的在地化内容生产策略。

1. 内容文本的在地化

为减少受众在“信息解码”过程中的损耗，Netflix 首先采用借鉴文化符号、改编经典的方式拉近用户与剧集之间的心理距离与文化距离。例如，在发展日本市场时，Netflix 以“动漫”这一标志性元素作为内容创作的核心，先后与超过6家日本动漫公司达成合作，获得了强大的动漫储备，并于2021年拍摄由漫画家富樫义博创作的漫画改编而来的同名影视作品《幽游白书》；在法国，2021年播出的法语剧集《亚瑟·罗平》(Arsène Lupin) 将法国侦探小说家莫里斯·勒布朗(Maurice Leblanc) 小说中的人物与现代生活场景嫁接，在法国掀起收视热潮。

2. 内容上游的在地化

除此之外，Netflix 在创作原创内容时力求“接地气”，培育优质的“内容上游”，即内容创作方与拍摄方。2020年11月，Netflix 与专注于培育非洲影视人才的非营利组织 Realness Institute 合作，在南非、肯尼亚和尼日利亚等国创建了内容开发实验室，征集剧本与编剧，旨在让非洲的编剧创作出多样的、地道的本土故事，从而引起当地观众的共鸣。

同时，在拍摄环境与团队的建设上，Netflix 也投入许多心血。例如，为了开

^① “文化折扣”(cultural discount) 是一个跨文化传播概念，由考林·霍斯金斯(Colin Hoskins) 和罗尔夫·米卢斯(Rolf Mirus) 在论文《美国主导电视节目国际市场的原因》(Reasons for the U.S. Dominance of the International Trade in Television Programmes) 中首次提出。“文化折扣”理论认为，基于某种特定文化的电视节目或影像制品在对外传播时，其吸引力会因传播对象国/地区的观众无法对其内容风格、所含价值观、行为模式等产生共鸣，而遭到削弱。这种“文化折扣”生发于文化结构差异，是导致媒体和其他内容生产商在全球市场扩张受阻的重要原因之一。

拓西班牙市场，Netflix 扩大其在马德里的制作中心以增强对该国视听内容的支持，增添后期制作设备及摄影棚数量，配备最先进的拍摄间和剪辑室。成立两年以来，马德里制作中心已经帮助 Netflix 发行 50 余部电影，创造 7 500 多个工作岗位。

整体而言，Netflix 通过在地化策略适应不同国家或地区的文化情境与受众喜好，通过贴近或融合当地文化，促进 Netflix 内容的他者认同，使其出品得以在当地生根发芽。

五、总结

Netflix 自 1997 年诞生至今，从原来的 DVD 租赁业务龙头企业，发展到如今的流媒体视频行业代表，哈斯廷斯独到且敏锐的发展眼光功不可没。从最初创新 DVD 租借方式及包月付费模式，到如今奠定流媒体平台内容制作模式，不断产出优质作品，Netflix 所走的每一步都是开拓性的，也正因为他的勇气与胆识，才让 Netflix 在每一个时期都能成为所处行业的领军者。Netflix 的成功有力地证明，企业只有抓住先机，敏锐把握市场动向，创新发展方式，才能“先吃到螃蟹”。

此外，20 多年来，Netflix 始终将“营造良好的用户体验”作为企业发展的目标和导向，这也成为它大获成功的另一关键。考虑到消费者租赁光盘耗费旅行成本，开创性地提出线上下单、邮寄光盘的交易模式；为提升受众观影体验，改进推荐算法，为每一位用户提供个性化推荐内容；针对不同地域、不同文化的受众群体，实施全面在地化策略，充分融合当地特色，减少观众的信息损耗。2002 年，Netflix 的公司财报上曾定下这样一个目标：“...create a customized store for each subscriber and to generate personalized recommendations”（为每一个订阅者提供定制化内容与个性化推荐）。作为消费者，有时其实并不需要眼花缭乱的特权、额外的优惠，而是可以看到自己想看的好作品，仅此而已。Netflix 这个始终如一的目标，便是对这个极其简单的诉求最好的印证。

【思考题】

(1) 仅退款规则引发了众多小商家的不满，拼多多在取得成功的同时，似乎也遭遇了与淘宝相似的发展困境，历史似乎在不断重演。如今的拼多多怎么才能

避免走淘宝的老路？如果你也是一名电商创业者，又怎样抓住现在的机会？

(2) 抖音的直播带货模式再一次对电商进行了革新，抖音抢断的不仅是淘宝的后路，更是对拼多多依赖的三、四、五线城市市场的釜底抽薪，面对前有狼后有虎的局面，拼多多该如何破局？

(3) B 站日活跃用户数量和月活跃用户数量远低于抖音、快手、小红书等头部数字平台，为维护良性自循环生态，B 站的广告推送算法不如抖音基于行为实时反馈（停留、点赞、购物车）和小红书好友种草社交关系链的广告匹配和转化率高。目前 UP 主大多选择多平台分发，并且更倾向在流量更大的平台投放。那么 B 站如何解决多宿主问题，避免被挤压为“小而美”的细分市场平台？

(4) 在第三方版权意识逐渐强化、内容制作成本不断增长的背景下，Netflix 如何在“内容短缺”与“成本可控”之间重新设计内容供给及订阅策略，才能在减缓用户流失的同时，继续保持优质流媒体视频平台的品牌形象？

(5) “一次性整季上线”创造了“狂看”体验，成功吸引用户进行长时段消费。然而，在 TikTok、Reels 等短视频平台盛行的当下，观众消费心智受到较大影响，注意力碎片化、离散化趋势显著。为此，Netflix 应如何调整相应的营销策略，巩固平台运营声量？

【在线测试题】

扫描二维码，在线答题。

