

分类号: F272.2
研究生学号: 2020258297

单位代码: 10183
密 级: 公开



吉林大学 硕士学位论文 (专业学位)

中国移动咪咕公司发展战略研究

Research on the Development Strategy for MIGU Company
owned by China Mobile

作者姓名: 温博富

类 别: 工商管理硕士

领域(方向): 战略与运营管理

指导教师: 辛本禄教授

培养单位: 商学与管理学院

2022 年 5 月 23 号

中国移动咪咕公司发展战略研究
Research on the Development Strategy for MIGU
Company owned by China Mobile

作 者 姓 名：温博富

领 域（方向）：战略与运营管理

指 导 教 师：辛本禄 教授

类 别：工商管理硕士

答 辩 日 期：2022 年 5 月 23 日

吉林大学硕士学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交学位论文，是本人在指导教师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：



日期：2022 年 05 月 23 日

关于学位论文使用授权的声明

本人完全了解吉林大学有关保留、使用学位论文的规定，同意吉林大学保留或向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅；本人授权吉林大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文和汇编本学位论文。

（保密论文在解密后应遵守此规定）

论文级别： ☒ 硕士 ☐ 博士

学科专业： 工商管理

论文题目： 中国移动咪咕公司发展战略研究

作者签名：

温博富

指导教师签名：

李新和

2022 年 05 月 23 日

摘 要

中国移动咪咕公司发展战略研究

咪咕文化技术有限公司（简称“咪咕公司”）是由中国移动集团面向移动互联网应用领域投资成立的，专门从事数码信息应用领域服务供应、经营、管理服务的综合性控股公司，旗下拥有咪咕音乐、咪咕视讯、咪咕数媒、咪咕互娱、咪咕动漫五家分公司。

在 4G 时代，与行业巨头相比，咪咕公司起步较晚，存在创新不足、市场规模较小、竞争能力不够等诸多缺点，一直处于跟跑行列。面对 5G 时代，借助 5G 技术的领先优势，咪咕公司将强力探寻“互联网+数码文化内容”的运作革新，将内容孵化和多渠道合作融为一体，着力进行跨应用领域 IP 化运作，并积极建设新型媒介融合、数码文化内容聚合、版权贸易、文化内容创业革新等四个平台。2021 年底，咪咕公司提出了迈向元宇宙的发展方向，借助多元宇宙的发展新动力，咪咕公司将系统内集合了旗下五大分公司的资源力量，以形成合力，更好的为顾客提供在文娱生活等方面的改变。

本文以公司的发展战略为研究背景，以咪咕公司为例，首先介绍了咪咕公司的当前发展状况，然后介绍了其面临的问题以及成因分析，最后提出咪咕公司未来发展战略的选择与实施建议。其中，关于咪咕公司发展的外部环境，运用 PEST 分析方法，对咪咕公司所在领域的宏观环境进行研究分析；运用波特五力模型，对咪咕公司行业竞争进行研究分析。关于咪咕公司的内部环境，包括对人力资源、财力资源、产品运营能力、内容自研能力、技术研发能力进行分析。然后利用 SWOT 分析工具对咪咕公司在各个子公司业务板块中的产品进行分析和研究，发掘咪咕公司的外部机遇威胁和内部优缺点，将四种方向两两结合，扬长避短，汲取同行业先进发展理念，摒弃落后经营管理方式，经过综合分析咪咕公司现有发展方向，得出咪咕公司应该采用 SO 增长型战略，并结合咪

咕公司进军元宇宙发展路线，咪咕公司未来发展应采用增长型一体化发展战略。根据一体化发展战略的方向，提出对咪咕公司未来发展的可行性和有效性的发展战略措施和保障措施，从而保障咪咕公司能够稳定可持续发展，并希望对其他移动互联网公司有一定的借鉴意义。

关键词：

移动互联网，发展战略，5G，元宇宙

Abstract

Research on the Development Strategy for MIGU Company owned by China Mobile

MIGU Culture Technology co. LTD. (hereinafter referred to as "MIGU Company") is invested by China mobile group for mobile Internet applications, specializing in the application field of digital information service supply, operation, management, service comprehensive holding company, owns MIGU Music, MIGU Video, MIGU Digital Media, MIGU Interactive Entertainment and MIGU Animation five branches.

In the 4G era, MIGU started late compared with industry giants, and has many shortcomings such as lack of innovation, small market size, and insufficient competitiveness. MIGU has been running behind. Faced with 5G era, with the aid of 5G technology lead, MIGU Company will be strong for the operation of "Internet + digital cultural content" innovation, will be content to hatch and multi-channel cooperation, strive to make cross application domain IP operation, integration and actively the construction of new media, digital content aggregation, copyright trade, cultural content of four platforms such as entrepreneurial innovation. At the end of 2021, MIGU Company proposed the development direction of moving towards the metaverse. With the help of the new driving force of the development of the multiuniverse, MIGU Company integrated the resources of its five branches within the system to form a synergy and better provide customers with changes in entertainment life and other aspects.

Taking MIGU Company as an example, this paper firstly introduces the current development situation of MIGU Company, then introduces the problems it faces and causes analysis, and finally puts forward the selection and implementation suggestions of MIGU Company's future development strategy. Among them, the development of MIGU Company's external environment, using PEST analysis method, MIGU Company in the field of macro environment research and analysis;

Using Porter's five Forces model, this paper analyzes the industry competition of MIGU Company. The internal environment of MIGU Company is analyzed, including human resources, financial resources, product operation ability, content self-research ability and technology research and development ability. Then use the SWOT analysis tool for MIGU in each subsidiary company products in the plate analysis and research, explore MIGU Company external threats and internal strengths and weaknesses, opportunities for two to four direction combination, foster strengths and circumvent weaknesses, draw on the same industry advanced development concept, abandon the backward management mode, through comprehensive analysis of existing MIGU Company development direction, It is concluded that MIGU Company should adopt SO growth strategy, and combined with MIGU Company's development route of entering the metaverse, MIGU company should adopt growth integration development strategy in the future. According to the direction of the integrated development strategy, the paper puts forward the development strategy measures and safeguard measures for the feasibility and effectiveness of MIGU Company's future development, so as to ensure the stable and sustainable development of MIGU Company, and hopes to have certain reference significance for other mobile Internet companies.

Keywords:

Mobile Internet, Development strategy, 5G, Metaverse

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义	1
1.2 研究内容与方法	3
1.3 理论基础与文献综述	5
第 2 章 咪咕公司的现状与问题.....	12
2.1 咪咕公司发展现状	12
2.2 咪咕公司发展存在的问题	18
2.3 咪咕公司存在问题的原因分析	21
第 3 章 咪咕公司的发展环境分析.....	26
3.1 咪咕公司外部环境分析	26
3.2 咪咕公司内部环境分析	36
3.3 咪咕公司 SWOT 分析.....	38
第 4 章 咪咕公司发展战略选择与实施.....	46
4.1 咪咕公司的发展战略选择	46
4.2 咪咕公司的总体发展战略	51
4.3 咪咕公司发展战略的实施与保障	52
结 论.....	58
参考文献.....	59
致 谢.....	62

第 1 章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

中国移动通信集团（以下简称“中国移动”），是中国通信领域的三大运营商之一，在中国大陆各个省份及香港地区均设立全资子公司，除了在通信领域各省通信子公司外，中国移动在其他领域内还部署了多家子公司，并且全资控股。为了向移动互联网领域战略进军，中国移动整合原有业务基地资源，成立了咪咕文化科技有限公司（以下简称“咪咕公司”）。中国移动自组建以来始终在通信领域内保持着绝对领先地位，其在网络领域早年设有九大产业基地，并集中布局增值服务，基地的主营业务范围涵盖了音乐、动画、手机视频、手机阅读、移动游戏、网络电商、位置服务、物联网等方面，为日后的咪咕公司创立奠定基础。

2014 年是中国商业 4G 元年，随着智能手机渗透率提高，三大网络运营商按响应的国家号召，提高网络传输速度，降低通信资费，中国移动网络乘风借力得以迅猛发展。人类对移动互联网应用的需求量日益增大，国内涌现了 BAT 为代表的大批互联网公司，其旗下多款 OTT（Over The TOP）产品极大程度的影响了中国移动原有的收入结构。为了不单单成为互联网企业的基础服务商，2014 年底，中国移动调整基地模式，将原有的音乐、视频、游戏、阅读、动漫五大内容整合，宣布成立咪咕公司，集中负责数字领域业务内容创造、产品运营和服务。

咪咕文化技术有限公司，是中国移动在移动网络应用领域内的唯一经营实体，公司下属咪咕音乐、咪咕视讯、咪咕互娱、咪咕音乐、咪咕数媒、咪咕动漫五家分公司，以原有内容基地服务为基点，主要负责经营中国移动的网络视

讯、在线游戏、在线音乐、多媒体阅读、网络漫画等数字服务板块。如今，咪咕公司在泛娱乐领域内已经形成了全场景领先的音乐沉浸平台品牌。视频超过四百六十万条，游戏多达一千一百余款，数字音乐多达三千五百万，数字阅读多达六十万册，动漫多达七十五万集。面向未来，“互联网+数字文化内容”的咪咕集团公司将大力开拓运营新方向，通过对内促进内容孵化、对外强化多渠道协同合作，将二者融合与创新，大力提升跨领域 IP 化运作，并积极建设新型媒介融合、数字内容整合、版权贸易、内容创业创新等四个平台，致力于为用户提供文娱及生活方面的重大变革。

1.1.2 研究意义

随着 2020 年我国正式进入 5G 商用时代，原有互联网巨头继续巩固优势，新式入局者（如字节跳动公司）也在移动互联网领域大放异彩。作为 4G 时代移动互联网的跟随者，咪咕公司，总结旧因，势必要在 5G 时代，努力更上一层楼。

目前我国经济进入新的发展阶段，产业转型升级势在必行，移动互联网领域各大巨头也随着国家一系列方针的落实而积极改变。上承国意，下顺民心，咪咕公司能否经住考验，并能在新的形势下逆风而上，跻身移动互联网领域的龙头地位，任重道远。

咪咕公司作为中国移动全资子公司，被赋予了集团极高的期望，是中国移动在移动互联网领域的排头兵。究其自身发展缓慢的原因，不难发现也有其自身问题，例如对运营商基因过度依赖，依然靠各大移动省公司不断输血，发展目标定位不清晰，资源整合力度不足，营销力度不够，业务模块覆盖广泛，却缺乏如字节跳动公司旗下抖音等爆款产品，难以聚拢人气。

本文通过对咪咕公司发展战略的深入研究，可以掌握中国移动互联产业的发展状况以及趋势，结合对公司发展战略管理的有关基础理论和分析方法的运用，对咪咕集团公司所处的外部环境以及内在环境加以分析，并以此为基点，

寻求进一步增强咪咕公司的核心竞争力，从而提供更富有可行性与实效性的企业可持续性发展的策略措施。具体来说，本文研究的理论与现实意义如下：

（1）理论意义：本文以咪咕公司为案例，结合移动互联网行业环境和发展趋势和公司旗下的子公司的各类移动互联网产品，开展移动互联网发展战略研究，研究移动互联网公司在新经济背景下发展的战略选择，对企业战略管理相关理论和进行实例支撑，对移动互联网企业战略发展提供理论参考。

（2）现实意义：咪咕公司是中国移动旗下在移动互联网领域的唯一子公司，面对急速发展的 5G 时代，咪咕公司积极进取，大刀阔斧，整合资源，加大营销，学习成功企业可以将自己旗下如咪咕视频、咪咕善动和咪咕阅读等产品打造成爆款产品，对我国移动互联网企业的发展战略制定及调整进行指引，引领我国移动互联网领域结构调整，数字内容转型升级，对国家移动互联网领域发展具有重大意义。

咪咕公司在 4G 时代下紧跟巨头发展，而在 5G 时代在中国移动集团的全力支持下，依然有很大机会跻身国内移动互联网领域头部行列。早在 2018 年，咪咕公司旗下的咪咕视频拿借助世界杯版权，短短一个月内名声大噪，行业排名迅速提升。由此可见，只要咪咕公司总结旧因，积极发展，根植本土，放眼国际，定能在 5G 时代取得瞩目成就。

本文以中国移动旗下咪咕公司为研究对象，对其内外部环境进行系统分析梳理，提出其在 5G 时代的发展战略及实施措施，亦可为其他移动互联网公司未来发展提供一定的借鉴。

1.2 研究内容与方法

1.2.1 研究内容

全文共分为四章，各章的内容如下：

第 1 章是绪论。首先介绍了研究背景和作用，接着整理了与移动互联产业

的发展有关的文献资料，对咪咕公司的五个主要板块及主营业务范围展开系统性的探讨，并归纳整理了文中提及到的一些公司经营管理理论，为下文对咪咕公司的研究提供理论基础。

第 2 章是咪咕公司的现状与问题。首先介绍了咪咕公司的发展现状。然后提出咪咕公司存在的问题并对问题进行分析，为下文对咪咕公司的发展环境分析提供方向指引。

第 3 章是咪咕公司的发展环境分析。首先利用 PEST 和波特五力模型分析工具，对咪咕集团公司外部环境和内部环境进行剖析，得到咪咕公司的外部的机遇威胁和内部的优缺点。然后利用 SWOT 矩阵对咪咕公司未来发展方向进行评估，为下文的战略选择及保障提供依据。

第 4 章是咪咕公司发展战略选择与实施。首先根据上文的对咪咕公司的 SWOT 分析结果提供战略选择。然后根据咪咕公司的愿景和目标，结合元宇宙发展方向制定咪咕公司一体化的总体发展战略。最后提供战略实施与保障，促进咪咕公司的可持续发展。

1.2.2 研究方法

(1) 文献分析法。对事物的社会科学认知，是指经过收集、识别、整理文献和研究文献而产生的结果。是目前比较经济合理的分析途径，通过搜集与企业有关的文献，进行梳理，比较，综合研究。本文通过从传统纸质图书、电子文献、期刊、行业文献等途径，大量搜集企业的相关数据，力图真实、准确，并根据科学的理论体系对咪咕公司发展进行分析，从而得到较为准确的结论。

(2) 个案探究法。把现实问题当做个案，研究分析、诊断，进而解决。本文以咪咕公司为具体个案，通过对咪咕的运营环境与竞争力分析，深入发掘了移动互联网公司在发展过程中所出现的共性问题，由点到面，由个体到整体进行剖析。

1.3 理论基础与文献综述

1.3.1 理论基础

(1) 战略管理

①战略管理的内涵

战略一词来源于军事，在军事行动中，通过分析当前的主客观条件及其发展变化，综合策划，制定和部署相关军事行动，以期实现军事目标。

企业战略管理工作，是指企业的管理者首先做好企业战略分析工作。首先根据企业的发展愿景与总体目标，并分析公司内部的经营环境；然后进行战略选择，即根据分析结果进行提出、评估和选择对本公司发展最优的战略；最后战略实施，即根据战略选择的结果，通过调整公司的治理水平与组织结构，规划配置资源，制定的长期性战略实施方案，以确保实现企业目标。

②战略管理的分类

随着企业战略管理工作的进一步完善，企业战略管理理论的内涵也越来越多。一般按照管理企业的层次而不同，主要包括公司层战略、部门战略和职能战略。公司层战略涉及企业一体化、多元化经营和并购等的发展管理战略；部门层战略包括成本领先、差别化和竞争等战略；职能层战略则包括市场营销管理战略、品牌管理战略、人力资源管理战略、财务管理战略等。

③发展战略

发展战略是企业的公司层面的战略，是公司战略发展的综合策略。与其他战略相比更为全面，是企业指导其他各层级战略的总战略。公司决策者应用不同的发展战略制定公司的发展策略，提高自己的核心竞争优势，以确保公司达到相应的战略目标。

(2) PEST 分析法

PEST 分析法，是运用于企业外部环境的分析工具。内容涉及：政治、宏观经济、社会、技术四个方面，企业决策者根据这四个方面对企业的影响，来规

划企业的战略目标，和对未来的战略实施效果进行预测。

P (Politics)，政治因素，是指国家和地方政府相关的政策环境、税收政策、相应的法律法规和其他因素，对企业的发展具有现实和潜在的影响。

E (Economic)，经济因素，是指国家的经济体制和结构、环境资源状况、国家的产业布局、企业所处的地区的经济发展水平和未来经济趋势，对企业的发展具有现实和潜在的影响。

S (Society)，社会因素，指的是人们教育水平，企业的价值观、人文传统和风俗习俗等，对企业的发展具有潜在的影响。

T (Technology)，技术因素，包括与企业生产相关产品周期、技术水平、新产品开发的速度、技术转让速度、新材料研发速度等，对企业具有实际和潜在的影响。

(3) SWOT 分析法

SWOT 分析法是企业用于战略选择的最优方法之一。通过分析梳理企业内部优势和劣势，外部的机遇和威胁因素，从而来让决策者从全局角度出发，系统的制定企业的战略方案。

S (Strength)，优势因素，是指企业评估自己内部跟外界对手相比的优势因素。

W (Weakness)，劣势因素，是指企业评估自己内部跟外界对手相比的劣势因素。

O (Opportunity)，机会因素，是指企业分析外界环境时发现的对企业有利的机会因素。

T (Threat)，威胁因素，是指企业分析外界环境时发现的对企业不利的威胁因素。

通过 SWOT 分析结果，根据 SWOT 矩阵可以得到四种战略选择：

①SO，进攻为主，增长型战略。

②ST，聚焦为主，多种经营战略。

③WO，调整为主，扭转型战略。

④WT，放弃为主，防御型战略。

（4）波特五力分析模型

波特五力分析模型，是现代公司发展中针对公司争夺研究的主要分析方法，包括了：现有企业相互之间的争夺、对潜力企业竞争加入者的威慑、对替代品的威慑、供应商的议价力度、对消费者的议价力度。通过对这方面的调查分析，来规划企业的竞争战略，提高自己的竞争优势，从而实现战略目标。如图 1.1 所示。

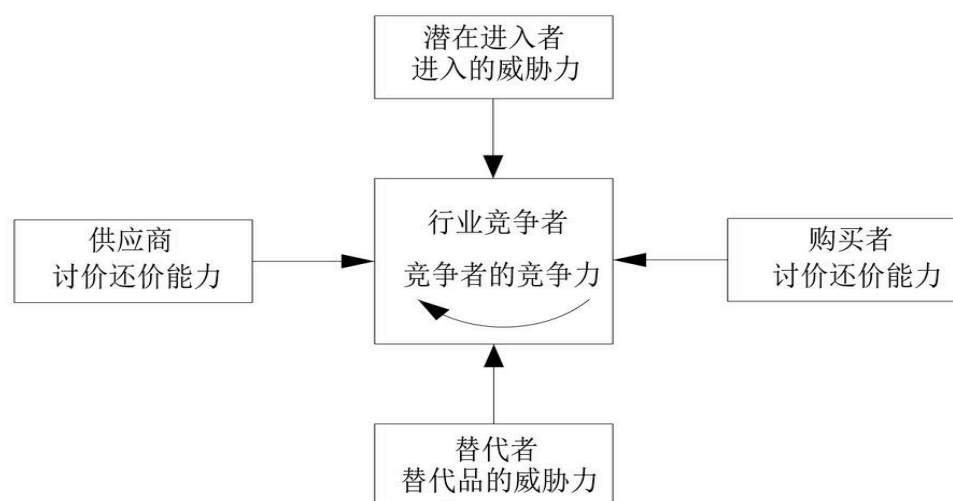


图 1.1 波特五力模型

1.3.2 文献综述

随着 4G 时代的来临，国内移动网络公司蓬勃发展。各大网络巨头频频发力，多种 OTT 产品也不断地进入了人们的日常生活。而国内移动等运营商也响应了国家关于“提速降费”的号召，投入了大规模的基站建设与运维业务，以保证人民的文娱生活的良好体验。为了不单单沦为互联网公司的基础服务，在 2014 年底，中国移动集团整合了五大主要内容平台业务，组建成立了咪咕公司，主要内容涵盖了数字音乐、移动视讯、手机阅读、在线游戏、网络动漫。

4G 时代助力国家经济蓬勃发展，同时催生了一大批移动互联网巨头。咪咕

公司被中国移动集团公司给予厚望，但在五大数字内容领域行业排名均未进入前三甲。在移动互联网领域，造成中国移动在整个4G时代的落后的原因有很多。而咪咕公司作为通信运营商在移动互联网领域的探路者，却始终跟跑在各大互联网巨头身后。咪咕公司的业务板块覆盖广泛，但竞争力一直不足。如今进入5G时代，咪咕公司要总结落后原因，在五大业务领域内深入研究，借助5G技术的优势和元宇宙的发展契机，努力为用户打造全新的文娱体验。学生通过在知网等网上资料库查询咪咕公司涉及的五大板块及元宇宙，对咪咕公司的所处行业环境，进行系统性的探索。

（1）关于战略管理研究

Ranjit Voola（2010）提出了制定企业发展战略，应以市场为主导，建立产业优势，积极主动，不应让企业陷入被动的市场行为当中。

唐东方（2011）提出了战略选择框架理论，研究认为企业进行战略选择首先要明确企业自身的发展目标，战略选择目标，是企业决策者通过一系列先期业务规划，能力建设和后期支持保障，最终产生的综合结果。然后结合企业的业务范围及公司能力，决策者需综合考虑。

（2）关于移动互联网音乐的研究

Brett Danaher（2014）研究认为，企业需要通过收集数据，建立用户的需求结果模型，从而达到为音乐产品实现有效的合理定价指导，完成企业盈利目标。

Santos M（2016）研究认为，互联网行业的未来趋势，就是加强数字音乐和移动在线游戏的强强联合，以此提高企业在同行业的竞争力。

钟咏和孙磊（2017）研究认为，随着数字音乐的不断普及，人们对其接受程度日益提高，数字音乐的发展也随着技术不断迭代更新，相关的产业链也在完善发展，数字音乐企若想进一步发展，可以考虑针对数字音乐的产业链角度来拟定公司发展策略。

周楠屿（2018）研究认为，随着智能手机等移动互联网电子设备的普及，数字音乐将进一步的被大众所接受，数字音乐市场将迎来进一步的扩张，企业

需抓住移动互联网的浪潮，提升数字音乐产品的用户体验，从而增加市场占有率。

（3）关于移动互联网视频的研究

翟光勇（2011）研究认为，通过对中国网络视频行业的进行波特五力分析，分析得知提供方和购买方的议价能力过大，建议采用后向一体化战略向影视制作上游 UGC 方向发展，以内容正版化和会员付费模式建立可持续发展，企业采用多元化营销战略和产品差异化战略来探索更多的发展空间。

谢剑超（2015）研究认为，韩国的 KT、SKT 等国外的运营商的付费视频业务模式给我国运营商发展提供了很好的借鉴，我国运营商发展若想实现盈利，必须以 IPTV 模式为主，通过建立网络优势，在内容上不断发力，打造 IPTV+OTT 平台，以此为基础，不断提升用户体验。

原毅铃（2015）研究认为，根据互联网电视的发展历程，同时介绍了以下国家监管部门的相关政策，系统梳理了互联网电视的类型。通过数据分析和定性市场预测，探索分析了未来互联网电视企业的发展路线及盈利模式。

（4）关于移动互联网阅读的研究

Shimray 等（2015）研究中提出移动阅读的概念，首先介绍数字内容：包括数字书籍、数字杂志、漫画等，然后在移动设备终端（包括电子阅读器、手机、PC 端等）阅读和消费数字内容的行为即为移动阅读。

韩静华、武丽莎（2017）研究认为，提升用户体验，是设计移动阅读类的应用 UI 的核心。设计者要兼顾界面美化，同时利用大数据智能推荐，加强用户的使用习惯，从而保证用户感兴趣的内容和主题的契合度，提高用户粘性

靳帅伟、张帆（2018）研究认为，移动阅读类应用的推广策略，首先根据营销 4P 理论进行推广，然后要兼顾图书资源分类，应用基础功能，用户增值服务上进行优化，最后应保证数字内容的合理定价，使用户能够合理接受。

（5）关于移动互联网游戏的研究

John Krogstie, Shang Gao, Zhe Zang（2016）研究认为，游戏流程体验、游

戏的有益性还有易用性三方面通常能决定玩家对于手机游戏的态度。

Yu-Shan Su 等（2016）通过实验研究发现，手机游戏中的人机互动、玩家社交、游戏挑战和技能，在一定程度上能决定手机用户玩游戏的游戏的时长、频次及忠诚度。

郭建革（2016）研究认为，中国手游行业随着游戏分发渠道和智能终端的不断的升级换代，已经一改过去的游戏画面粗制滥造，游戏品类低劣模仿的面貌，现在的游戏公司更加重视版权，提升游戏内容，适龄范围从低龄逐渐到全年龄段覆盖，未来的手游行业一定进一步保持增长。

（6）关于移动互联网动漫的研究

Jyh-Jian Sheu 等（2017）研究发现，动漫公司在优化产品内容的同时，因注重用户体验，不断改善用户认知，消除社会对动漫的低龄印象，多多推出成人漫，向海外动漫大国看齐，实现动漫爱好者的全年龄段覆盖，扩大用户基数，改善企业的盈利模式。

聂茂和徐宁（2018）研究认为，知识类作品的传播，IP 是关键。在动漫领域，打造优质动漫 IP，可以延伸产业链，实现产业上下游共赢局面。

谭文馨（2019）研究认为，我国动漫产业与国外传统动漫产业大国的产业相对比，起步较晚，底子薄弱。由于我国对待动漫产业的 IP 保护力度严重不足，一旦动漫 IP 造成大火之后，随后各种模仿侵权事件屡有发生。劣币驱逐良币，从而导致优秀创作者出走海外。企业为了盈利，只能继续低水平制作相关产品，造成恶性循环，遏制了动漫产业链的发展，从而使社会对动漫的接受程度，依然停留在低幼儿阶段。

（7）关于元宇宙的研究

元宇宙（Metaverse）的概念，来源于美籍小说作家 Neal Stephenson 的小说《雪崩》。在该小说中，人们可以借助智能装置走进由虚幻互联网所形成的三维现实世间里。在虚幻世间里，所有现实生活中的物体都能够被数字化并复制重建，而人们也能够通过数码分身在现实与虚幻世上之间不断的穿梭，生活。

刘艳（2021）的研究中，通过元宇宙的 AR/VR、AI、5G 和云计算等相关技术将推动游戏行业进入巅峰，让游戏受众覆盖全年龄段，实现游戏行业的健康发展。

东方欲晓（2021）的研究中，基于“元宇宙第一股”的 Roblox 游戏公司提出了构建元宇宙的八种关键要素：身份、社交、文明、多元化、沉浸感、低延迟、随时性、经济体系。总结出关于元宇宙的五个特点：沉浸式体验；虚拟化分身；经济系统稳定；社交属性强；开放式创造。

咪咕公司肩负着中国移动向数字化转型的重任，与其他互联网行业巨头相比，起步较晚，创新不足，市场规模较小，竞争能力不够，以上诸多缺点制约咪咕公司的发展。本文以咪咕公司为例进行研究，咪咕公司下设五大业务板块子公司，几乎覆盖了移动互联网的文娱生活的各个领域，学生通过网上资料的查询阅读，对各个领域进行初步系统性了解，但是由于各个业务领域的行业和企业类型与咪咕公司相比，具有较大区别，不能一概而论，水因地而制流，兵因敌而制胜，应根据咪咕公司自身所处的内外部环境，对咪咕公司各个子公司业务板块中的产品进行研究，通过 SWOT 等工具对咪咕公司进行分析，发现优缺点，扬长避短，在当今的 5G 时代，汲取先进发展理念，摒弃落后经营方式，提出对咪咕公司未来发展的可行性和有效性的发展战略措施，以期咪咕公司能够可持续发展。

第2章 咪咕公司的现状与问题

2.1 咪咕公司发展现状

2.1.1 咪咕公司的发展历程

我国在移动通信领域拥有三大运营商，中国移动与其他二者相比，无论是市占率还是市场营收，一直独占鳌头，在移动通信领域战果累累，处于绝对领先地位。但在2014年，随着4G技术的全面商用，一场换道超车的戏码在神州大地上上演。4G时代，随着国家提出“提速降费”的指令，华夏大地上的4G基站不断覆盖，人们也终于享受到了移动互联网带来的便利，以微信为代表的OTT应用应运而生，移动互联网时代来临，人们不再单单满足于传统语音通话业务，对数据流量的需求日渐增多。正如前阿里巴巴CEO马云在清华大学演讲时所说：“干掉你的，往往不是你的对手，而你的对手也不在你的身边”，在三大运营商在传统通信领域不断修炼内功，蓄力竞争时，国内的互联网巨头们利用运营商创建的世界一流的通信环境中，抓住移动互联网的规模红利，中国境内诞生了一批世界性互联网巨头公司，如腾讯、阿里、字节跳动。而随着国家开放通信运营牌照，新的竞争者（如国家广电集团）不断涌现，传统通信领域已是一片红海，通信运营商的营业收入在不断的下滑，市场规模也随着新的竞争者的入局而萎缩。

移动互联时代，中国移动深知要想延续旧日辉煌，自主求变势在必行。在通信领域一直流传三条曲线理论：第一条曲线，是传统通讯行业语音通话和短信；第二条曲线，是移动数据流量业务；第三条曲线，是发展数字化服务业务。随着移动互联网的到来，中国移动的第一曲线已趋于饱和，第二条曲线大幅增长，实则为其他互联网OTT产品做嫁衣，为了中国移动的未来可持续发展，必须注重第三条数字化服务曲线。2014年，在国家出台相关政策，助力新媒体产

业之后，中国移动想要成为第一批吃螃蟹的人。做为通信产业的领导者，中国移动必须依靠固有的基地模式，将五大内容基地进行公司化改制，通过整合与协作，重新组建，创立咪咕公司，并使之遵循社会主义的市场经济规则运营，负责移动互联网数字内容运营。

2014 年底，中国移动为咪咕集团注入一百零四亿元人民币，并宣布由咪咕文化技术公司于北京创立，在随即的 2015 年的上半年，原中国移动五大内容基地公司化完成，并划归至咪咕公司旗下。咪咕公司的发展历程如图 2.1 所示。

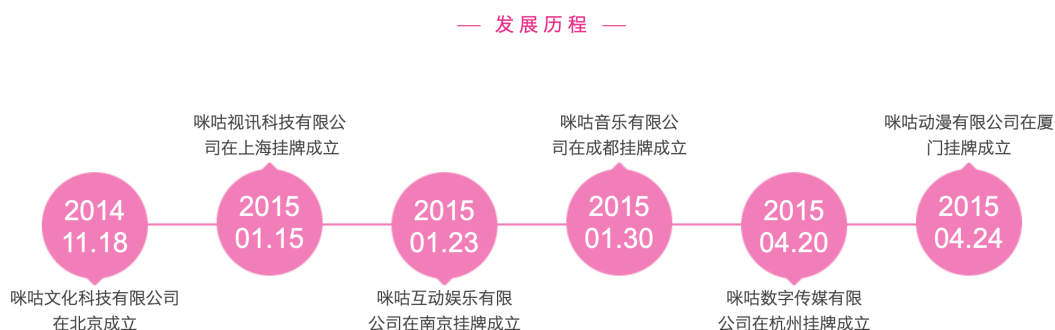


图 2.1 咪咕公司的发展历程

纵观全球，国际著名运营商转型已有先例。如美国 AT&T 公司，在传统电信业务发展已近天花板时，为了获取新的利润来源，通过一系列的收购行为，努力转型成为内容提供商，并取得不错的成效。中国移动成立咪咕公司的时机，适逢其时，咪咕公司肩负着移动互联网的使命，大步向前。

咪咕公司是在中国移动基于移动互联网发展，整合了原有的五大主要内容基地公司化成果。主要从事在移动互联网数字内容领域商品供应、经营、服务。服务主要包含：网络视频、在线音乐、网络游戏、数字阅读、网络动漫五大领域。咪咕将坚持着携手员工、股东、顾客和伙伴共同发展的目标，采取“四全”战略，致力建设根植国内，面向世界的移动互联行业生态圈，在整个产业链的中下游全方位发力，从移动互联网的上游的内容孵化，到中游的内容有形分享、再到下游的产品发行展示，及周边的产业电子商务、线上线下业务合作等，以

形成完善的产业链。

“四全”策略是指：

(1) 全产品：让咪咕产品全面开发，遍布泛娱乐的各种领域，并不拘泥于现有产品形式。

(2) 全渠道：让咪咕产品摆脱传统渠道思维，结合 O2O 模式，开拓新渠道。

(3) 全终端：让咪咕产品实现覆盖所有终端，并实现多终端共享平台，账号互通，提升用户体验。

(4) 全用户：让咪咕产品的用户打破界限，期望实现全球、全年龄段覆盖。

2.1.2 咪咕公司的公司架构

咪咕公司目前采用两级架构，第一层结构：咪咕文化科技有限公司（以下简称“咪咕文化”，用以和旗下子公司作为区分）作为总公司，负责构建咪咕公司的总体发展目标，下辖五大子公司，并全资控股，对五大子公司进行规划发展，统筹管理。第二层结构：咪咕公司下辖的五大子公司，分别为：咪咕音乐公司、咪咕视讯公司、咪咕互娱公司、咪咕数媒公司、咪咕动漫公司。咪咕的主要移动互联网产品均有上述五大子公司提供，并对相应产品进行运营和服务。五大子公司由咪咕文化总公司直接管理，同时接受中国移动集团的政策影响，和相关子公司管理办法的制约和规范。五大子公司的内部，均采用扁平化的组织架构，主要分类有产品事业部、数字内容生产部门和其他管理支撑职能部门等。各个部门平行管理，职责划分明确，方便公司监管考核，运营配合，快速调动，从而保证了子公司的正常运转。咪咕公司的公司架构如图 2.2 所示。

公司架构

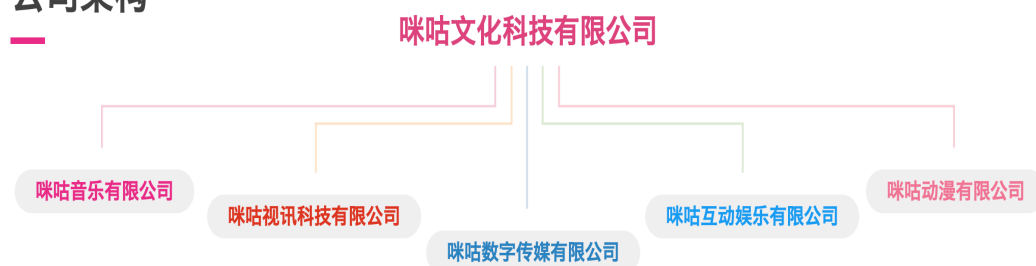


图 2.2 咪咕公司的公司架构

为了保证咪咕公司的快速发展，中国移动规定原各地省公司涉及的数字业务均需划归到咪咕公司旗下，并实现引流，省公司不得单独开展其竞品业务，原有合作公司需转接到咪咕公司合作名单，保证咪咕公司独立发展。

2.1.3 咪咕公司的业务内容

（1）咪咕音乐

咪咕音乐公司位于成都，由原中国移动音乐基地公司化形成。2015 年初正式挂牌成立，独立运营，负责运营音乐领域产品。

咪咕音乐依托传统通信行业优势，拥有超三千万正版曲库，音乐内容覆盖全类型，采用无损压缩技术，集合数字版权、视频彩铃、综合演艺等全场景业务模式，深耕用户服务，满足音乐发烧友体验，依托产业集群和技术引擎优势，咪咕音乐不断与合作伙伴共同发力，向音乐全领域生态不断延伸，构建音乐全产业链生态系统，努力成为了国内横跨“三网”（通信网、互联网、音乐网）头部企业。

通信产品方面：咪咕音乐主推视频彩铃，5G 视频彩铃高度私人定制，可以满足不同的客户需要，打破传统彩铃的局限。

音乐品牌运营方面：咪咕音乐早年建立先发优势，深耕国内用户多年，具有较强的行业影响力，在运营，渠道，品牌方面形成了一条完整的上下游产业链。

①咪咕汇：国内华语数字音乐颁奖典礼，是咪咕音乐依托国内音乐数据为用户举办的，举办历史悠久，具有较强的业界权威和影响力。

②咪咕和 TA 的朋友：是咪咕音乐为回馈咪咕用户，举办的巡回歌友会，目前已覆盖绝大部分一二线城市。

③咪咕音乐现场：是咪咕音乐为打造新 IP，独立创建的音乐厂牌，不仅开展传统线下演唱模式，同时还积极布局直播业务，全方位，多渠道的扩大品牌影响力。

互联网方面：通过咪咕音乐 APP 和咪咕音乐 TV 版等应用，用户范围覆盖个人和家庭用户，形成“看、听、玩”一体的综合体验，满足用户需要。

（2）咪咕视讯

咪咕视讯公司位于上海，由原中国移动手机视频基地公司化形成。2015 年初正式挂牌成立，独立运营，负责运营视频领域的产品。

咪咕视讯以网络视频为核心，集合多种视频形式，覆盖多元视频内容，主要产品为：咪咕视频、咪咕影院、咪咕直播等，对标国内头部视频企业，努力成为综合视频行业领导者。

①咪咕视频：中国互联网的高清视频库存总量将超过四百万个，以咪咕体育直播作为新的发展引擎，咪咕体育目标涵盖全球的主要比赛，24 小时转播，音视频直播将超过一千二百路，赛事内容包括英超、CBA、NBA、UFC 和斯诺克等，满足不同的球迷需要。

②咪咕影院：打造海量正版影片库，针对移动用户免流量政策，极大的吸引了移动老用户使用。

③咪咕直播：以 5G 技术为依托，为国内各大顶级赛事和会议提供 4K 超高清直播服务，获赞无数。

（3）咪咕数媒

咪咕数媒公司位于杭州，由原中国移动手机阅读基地公司化形成。2015 年初正式挂牌成立，独立运营，负责运营数字媒体领域内容。

“三全三者”是咪咕数媒的企业使命。“三全三者”即做“全新知识的传播者，全民阅读的践行者，全媒出版的创新者”，目前拥有咪咕阅读、咪咕灵犀、移动手机报三大产品，咪咕数媒在移动数字阅读领域内广泛布局，大力推动全民阅读。

①咪咕阅读：通过打造线上和线下双轨道、双结合的模式。线上提供正版图书，吸引用户，用户月活过亿。线下，举办名家读书活动，回馈社会，拉动粉丝互动，并与当地政府合作推进全民阅读的落地，助力“书香中国”的发展。

②咪咕灵犀：是一款人工智能翻译软件。世界语言种类覆盖全面，国内方言支持广泛，行业词库海量库存，可以实现实时翻译，图片翻译等功能。

③移动手机报：是咪咕数媒推出的新闻软件，利用大数据精准推荐，实现新闻热点本地化，行业内容集中化，针对客户感兴趣的模块推出的高度定制化内容。

（4）咪咕互娱

咪咕互娱公司位于南京，由原中国移动手机游戏基地公司化形成。2015年初正式挂牌成立，自主运营，主要负责运营数字游戏领域内容。目前，咪咕互娱重点聚焦移动互联网游戏和互联网体育两大领域。

在手机游戏产业，目前已有多达一千余家合作方（如完美世界、猎豹移动、乐元素）选择和咪咕互娱牵手合作。咪咕互娱以人为本，挖掘用户需求，共同进行多渠道分发、手游深度运营、营销宣传和大数据支持，提升行业水平和价值。

①咪咕快游：拥有多种游戏种类，包括单机模式，手游模式，网页模式等。可以横跨手机、PC、电视大屏，实现三屏联动。是一个免费下载、通过游戏道具付费的，实现盈利的多种客户端互通游戏云平台。

②咪咕善跑：针对都市白领打造一款智能运动 APP。在线上，通过指导，记录打卡来吸引用户使用。在线下，通过打造专业跑步赛事活动，实现线上线

下闭环生态链，打造“善跑圈子”，为用户提供更优质的服务。

（5）咪咕动漫

咪咕动漫公司位于厦门，由原中国移动手机动漫基地公司化形成。2015 年初正式挂牌成立，独立运营，负责运营动漫领域产品。

咪咕动漫以 ACGNM（动画、漫画、电子游戏、轻网络小说、在线音乐）为核心内容，实现动漫领域内容全覆盖。公司业务包括：培育新人、孵化原创、内容分发、电子商务和资本运作，从动漫领域的全产业链出发，联合上下游合作伙伴，实现动漫创作、发行、展会、周边衍生品等，打造互惠互利的咪咕生态圈。

咪咕圈圈，是咪咕动漫的核心产品，拥有海量动漫作品，正品数量多达四十七万集，并签约主流一线漫画家及工作室，同时以动漫社群为基础，打造共同的泛二次元社交圈，目前咪咕圈圈主打汉服同袍社区，以年轻用户为核心，致力于为其提供极致的体验与服务。

（6）其他业务

咪咕文化坐落在北京，是咪咕集团公司的总公司，主要职责是对外营销，把控公司的整体发展目标和战略方向。此外，咪咕咖啡也是咪咕文化的主打产品。

咪咕咖啡以“三一”为经营宗旨，通过打造“一杯好喝的咖啡”，营造“一份舒适的环境”，利用 5G 技术，包括人脸识别、5G 趣拍等，给用户提供“一种全新的体验”，以咖啡为载体，在店面展示咪咕公司的其他泛娱乐产品，实现线上线下互通，“咖啡+N”实现“听到，看到，玩到，品味到”综合体验。

2.2 咪咕公司发展存在的问题

咪咕公司从成立之初就肩负着中国移动在移动互联网领域内“再造一个中国移动”的梦想。对此，中国移动无论是在资金支持上、品牌背书上还是技术

支撑方面，可为倾尽全力、倾其所有，将原有成熟内容基地进行公司化改造，接受市场检验的同时，中国移动依然不断为咪咕公司“输血”，让其在与其他互联网公司的竞争中一直拥有一定的竞争优势。

随着各个互联网巨头在泛娱乐领域里面不断的跑马圈地，在各个垂直领域都有巨头产品占据第一梯队。经历七年发展，拥有强大运营商背景的咪咕公司，目前处于各自垂直领域的第二梯队。咪咕公司面临的形势依然严峻，公司发展存在的诸多问题。

2.2.1 产品合力不强

目前，咪咕公司的五大子公司在泛娱乐领域能均有布局，但可惜的是，主体产品均未进入该垂直领域的第一梯队。在拥有中国移动这样的金主支持下，咪咕公司在移动互联网领域依然步履维艰，实属罕见，值得思考。

咪咕公司旗下的各个子公司产品合力明显不足，存在各自为战，甚至有相互竞争的场面上演。这种问题直接导致其发展缓慢，向上竞争力不够，在各自垂直领域内大有被后来者赶超的趋势。在线音乐领域内，由于受到跨领域的短视频影响，整体音乐市场呈现萎缩态势，用户时间的争夺在咪咕视频和咪咕音乐之间不可避免；咪咕阅读、动漫和游戏虽然在领域有一定的市场份额，但是距离头部差距明显。在用户角度看来，目前咪咕公司的各个产品在各自垂直领域内都没有建立较强的受众关系，单打独斗导致没有很强的品牌效应。归根结底，就是咪咕公司没有利用好现有的产品矩阵，形成咪咕产品的产业链规模化延伸合作。如今，咪咕公司没有利用好自个领域的竞争合力，只能沦为各个内容生产者的分发渠道，成为用户文娱生活的备选方案。

2.2.2 内容结构单一

自互联网诞生以来，用户时间的争夺战始终伴随着各大互联网公司的发展。咪咕公司的业务范围广泛，几乎涵盖了人民日常的文娱生活。在细分领域来看，各个板块的内容都很丰富，但跟同领域的竞争产品相比并不出彩，其内容大同

小异，结构单一，用户粘性低，付费意愿不强。

如在动漫领域，咕动漫产品在内容生产方面对外依赖严重，独家资源少，内容和形式跟头部动漫公司相比没有差异化的特色，反观移动动漫排名第一的“快看”APP，根据用户的碎片化使用场景，推出“条漫”（以单格形式，画格由上至下排列适应手机屏幕）形式更加方便用户观看；在游戏领域，腾讯和网易一直是国内电子游戏市场两大寡头，二八定律在游戏市场尤为显著。目前各大游戏内容公司对咪咕游戏并不买账，不论是自身推广角度，还是产品保护角度，都不愿意将最好的产品和体验给出来。咪咕互娱没有独家CP（游戏内容生产者）的游戏产品，只能处于游戏行业的跟跑地位。

2.2.3 运营能力孱弱

在运营管理方面，咪咕公司当前的处境也不容乐观。咪咕公司靠着强大中国移动背景制造一定热点，但随着时间的消失，咪咕的产品也随着销声匿迹。公司的发展是多方面共同促进的，由于缺乏移动互联网基因，咪咕公司只能摸着石头过河，斥重金加大产品内容版权的投入，但羸弱的运营能力却导致咪咕公司无法建立后发优势。

如在视频领域，咪咕视频是咪咕系流量最大的APP，咪咕视频曾靠着俄罗斯世界杯转播，行业排名在短时间内大幅上升，但随着世界杯落幕，咪咕视频的热度又恢复如初。如今在NBA等优质体育版权的加持下，咪咕视讯虽然不断吸引用户，但在相关产业链延伸和延长用户使用时间方面依然乏善可陈，行业排名距离头部差距较大，这也是咪咕公司运营能力孱弱的表现。

2.2.4 营销力度不够

咪咕公司由于拥有运营商背景，其营销模式在很大程度上受到母公司影响。目前，对于咪咕公司营销策略，很大程度上依赖于渠道经营。自有渠道和合作渠道是咪咕公司的两种主要营销渠道，其中自有渠道，又分为线上和线下渠道。

在自有渠道的线下渠道，是咪咕公司在各个领域内举办的线下活动，如咪

咕阅读的名家读书会、咪咕音乐举办的咪咕音乐现场等。自有渠道的线上渠道，主要是咪咕官方网站和各大子公司的手机应用；在合作渠道中，一部分是互联网合作渠道，如咪咕视频在微博和虎扑等互联网平台开设账号，与粉丝互动。另一部分就是利用中国移动对各大合作终端手机厂商的手机预装应用。根据 QuestMobile 2021 年中国移动互联网年报显示，在咪咕旗下五大领域内，咪咕系 APP 的日活用户规模并未进入行业头部行列，目前从结果看来，咪咕的营销力度的确不够，渠道经营效果一般。

2.2.5 人才流失较多

在人力资源和绩效管理方面，咪咕公司要成为头部企业，人才是必不可少的。良禽择木而栖，对于如何吸引和留住人才，关键在于对于人才的激励机制。当前中国移动整体薪酬体系，是典型的“双控”政策，即国有企业针对工资总额与工资水平双重调控政策。中国移动集团上下都基本遵循平均分配的基本原则，平均意味着平庸，各个子公司以在平均分配的大原则下进行薪酬量化分配。

咪咕公司成立后，其薪酬管理方面依然按照中国移动的“双控”政策执行，在市场化充分竞争的今天，并没有针对人才进行实行足够的激励政策，造成一定程度的“大锅饭”现象。面对外界互联网公司数倍的薪资水平和职业发展前景，咪咕公司内部的高管和专业人才和高管，一直承受着较大的诱惑力，跳槽现象屡见不鲜。对于顶级人才吸引力不够，而自己的内部专业人才留不住，很大程度的影响了公司的进一步发展，咪咕公司要想成为真正的移动互联网公司，依然任重道远。

2.3 咪咕公司存在问题的原因分析

咪咕公司自创立到今已有七年，从一开始的满怀希望“咪咕是再造一个中国移动”，到目前的移动互联网的行业内只能“跟跑”，各大垂直领域内，咪咕公司均未进入前列，含着金汤匙的出生的咪咕公司，资源扶持不可谓不丰富，

技术能力不可谓不完备，但截至目前为止并没有取得理想的成绩。公司从整合移动基地到独立公司化运作，从4G时代到5G时代，咪咕公司经历了转型阵痛，发展趋缓，存在产品合力不强、内容结构单一、运营能力孱弱、营销力度不够，人才激励不足等方面问题，咪咕公司的整体发展遇到了一些困难。

2.3.1 产品方面

咪咕公司的前身是中国移动的增值内容基地，由于瞄准移动互联网的发展趋势，咪咕公司应运而生，但是在形式上的公司化，并未带来发展思路的及时扭转，导致在移动互联网发展之初就创立，却“起了个大早，赶了个晚集”。作为移动互联网的“后起之秀”，在各自垂直领域的资源与互联网巨头相比并不落后太多，然而在各个领域内却常年“跟跑”，依赖着母公司集团的不断输血。主要问题就是其各大子公司的发展思路不清晰，在公司发展和产品定位上没有扭转自己基地时期的发展思路，在产品合计和布局上，没有自己的前瞻思维，盲目跟随，但总是棋慢一招，毫无自己的竞争优势。

除了发展思路落后的原因外，咪咕公司的产品合力不足受其公司整体架构影响很大。咪咕公司由咪咕文化和旗下的五大子公司组成，五大子公司的前身就是中国移动的五大内容基地公司化改建而来，咪咕文化和咪咕旗下的各大子公司好似中国古代的中原王朝和各地藩镇之间的关系。咪咕文化负责管控整个公司数字化内容的发展目标，各大子公司对各自产品的发展和运营具有很强的独立自主性，收益独立核算，导致各大子公司的产品并没有形成一个矩阵合力、整合资源、完备相关产业链，反而在“用户时间”争夺上可能会产生了一些竞争，造成同系践踏，资源浪费。

2.3.2 内容方面

咪咕公司斥重金在公司业务覆盖的五大领域内购置版权，使咪咕公司在内容和版权方面有一定的优势。然而咪咕公司发展至今，却没有取得应有的行业地位，最主要原因就是各个垂直领域内，产品内容同质化严重，咪咕有的，

竞争对手也有，毫无竞争优势可言。

在有版权优势的领域，如咪咕音乐的周杰伦版权方面，目前只有腾讯系和咪咕音乐才有。在独家版权日益珍贵的今天，咪咕公司没有扬长避短，利用手中的版权优势去吸引用户，建立自己的护城河，而在深陷内容同质化的红海竞争当中，如在视频领域，短视频已然革了长视频的命，短视频在带货和广告方面，比长视频有太多的优势。而咪咕视频主要以长视频为主，在短视频的布局上，咪咕视频似乎又落后很远，虽然当前集合了各大互联网视频，但咪咕视频只被当作一个分发的渠道。

在原创内容产品方面，分为UGC（用户自主生产信息内容）和PGC（专业生产信息内容），然而咪咕的独家人才培养计划和独家工作室签约与互联网巨头相比，毫无优势。如在阅读领域，咪咕阅读推出低价会员包月服务，可以全站阅读，虽然内容同质化严重，用户数量却因此而获得一定程度的增长。与此同时，这种长期靠低价获取用户的行为却大大伤害了原创作者的的心，导致头部创作者大多被巨头挖走，而腰部创作者收入少的可怜，经常得不到保障，更加不利于咪咕阅读的长久发展；

2.3.3 运营方面

咪咕公司在产品运营上策略失准，没有利用差异化思维去竞争。在绝大部分内容不具备竞争优势的情况下，内容的展现形式就是差异化创新（如快看漫画的“条漫”形式），然而咪咕公司并没有意识到这一点。

在移动互联网圈内，比较成功的做法是：一旦产品获得一定热度后，马上针对目标用户持续利用热点引流，并利用社群功能，持续增加用户使用时间，增加用户好感度。在这方面，网易云音乐颇为成功，利用网易云评论和年度用户报告等手段成功破圈，吸引了很多其他音乐APP的用户，建立云村社区，牢牢抓住用户。在没有版权优势的情况下，网易云音乐凭借一系列的成功运营，排名依然在咪咕音乐之前，咪咕公司必须需要重视，反省自身。

2.3.4 营销方面

目前，咪咕公司的营销方式主要依赖于渠道推广，大体分为自有渠道和合作渠道。

自有渠道：咪咕公司主要是线上官方网站和线下咪咕咖啡及举办的官方活动。在线上，首先用户对咪咕的品牌认知度与行业巨头相比较低，其次咪咕自身官网的推广和用户引流方面做的并不好。在线下，原有的运营商线下实体渠道推广效果欠佳，目前的运营商营业大厅主要进厅的是对 APP 不会使用的中老年人，而这些用户显然不是咪咕公司的主要目标群体。在咪咕自有的线下渠道包括咪咕咖啡，城市覆盖率有限；自有活动包括全民阅读活动等，咪咕自身的营销力度明显不够，即使成为热搜，但随着热点一过，人们对咪咕的品牌认知就会下降。

合作渠道：咪咕有着得天独厚的优势，就是中国移动拥有众多的终端合作厂商，在手机等中端可以预装咪咕系应用。由于移动互联网应用天然的排他性，用户根据使用习惯，通常对常用应用的忠诚度较高，光靠在合作厂商上的预装应用，强制用户使用往往适得其反，所以咪咕公司还需要通过和其他主流热门平台合作，实现引流。移动互联网的竞争属于不进则退，只有在内容上和形式上要持续创新，才能挽留住原有用户群体。现在的移动互联网领域人口红利增长见顶，各大互联网公司的竞争是对存量市场的争夺，零和博弈，咪咕公司必须加大营销投入，不仅在传统硬广方面，在利用其它头部平台和网络 KOL（关键意见领袖）方面也必须加大力度，才能扭转局面。

2.3.5 人才方面

“成也萧何，限也萧何”。咪咕公司的发展取得如今的成就离不开母公司中国移动的大力支持，但是发展受限也有母公司的一定原因。咪咕公司的定位是移动互联网公司，对手也是国内首屈一指的互联网巨头，但与巨头不同的是咪咕公司背靠中国移动，公司接受中国移动的政策指导和管理监督，难免沾染体

制包袱大、内部异见多等“国企病”，导致战略部署落地慢，领导任命周期短，部门执行力不足，专业人才留不住。

当今企业之间的主要竞争，是对人才的争夺。咪咕公司在基地时代，人员储备比较丰富，在通讯领域也是战果累累，但在专业互联网领域的人员储备上存在短板。在管理层方面，因为咪咕公司的央企基因，使得它无法完全脱离制度约束，在薪资待遇和职位发展方面同巨头之间差异比较明显；在人才和薪资管理方面，由于没有对人才的创新机制，原有管理企业流失问题突出，对人才的市场吸引力也严重不足。

咪咕公司目前在移动互联网国内领域内的行业跟跑地位是由以上多方面问题造成的。针对存在的问题，咪咕公司需要从公司战略层面予以重视，从咪咕公司的整体发展到子公司的差异化竞争制定相应的发展战略，才能在未来的竞争中实现战略目标。

第3章 咪咕公司的发展环境分析

3.1 咪咕公司外部环境分析

3.1.1 PEST 分析

(1) 政治环境分析

2014 年，中央出台《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》，各大行业巨头见此纷纷响应号召，开始布局新媒体行业。

2017 年，移动互联网在党的十九大报告中多次被提及，移动互联网经济占比逐年上升，国家大力支持相关技术发展，助力移动互联网的发展再上新台阶。

2017 年，国家出台《关于推动数字文化产业创新发展的指导意见》，文中“数字文化产业”概念被首次提出，内容包含：网络动漫、网络游戏、网络文学、网络音乐和网络视频等方面，该“意见”成为我国移动互联网企业发展的指导性纲领。

①在网络视频方面

2019 年，随着国家发布《超高清视频产业发展》计划书，利用 4K/8K 技术革新现有视频产业发展，助力“全国一网”工作全面展开，为网络视频行业迭代升级打下基础。

②在网络音乐方面

2017 年，中央出台十三五时期的《国家文化发展改革规划纲要》，音乐产业首次作为“重大文化产业工程”被国家高度肯定，培养音乐人才，鼓励音乐产业链延伸，网络音乐作为目前音乐主流载体，发展网络音乐，实现音乐产业经济效益最大化。

③在网络阅读方面

近年来，我国的《政府工作报告》中，多次提及建立学习型社会，主推全

民阅读工程。政府鼓励发展多种阅读形式，网络阅读被提及，作为一种新兴阅读形式，其便携性更利于人民日常阅读，网络阅读和传统纸质阅读共同作为推进全民阅读大力发展，共建书香中华。

④在网络动漫方面

2017年，国家出版广电总局印发《“原动力”中国原创动漫出版扶持计划》，以促进发展国家原创动画产业，优质原创作品只要入围，就可以获得国家专项资金扶助；同年，文化部发布十三五时期的《文化发展改革规划》，继续助力我国发展原创动画，并促进中国动漫行业的相关规范建立，实现动漫全产业链共赢，迈向动漫强国之路。

⑤在网络游戏方面：

2014年10月，文化部市场司司长在“第四届MGS中国移动游戏大会”上发表讲话，要大力引导国内的手机游戏产品原创内容发展，并保护原创内容。未来，手机游戏产品上线审核过程或将简化审批，这将极大提高手机游戏积极性。时间就是生命，效率就是金钱，缩短手游审批流程，即有利于缩短手机游戏的盈利周期，使企业快速实现资金周转。

（2）经济环境分析

近年来，我国经济发展稳中向好，国家经济逐渐转型，不再单纯强调经济增速，而更加注重经济发展中的质量。目前全民迈进小康社会，人均收入不断提高，可支配收入也是水涨船高，对日常生活的文娱精神生活的追求也显著提高。移动互联网产业规模不断扩大，随着资本注入，移动互联网产业的前景越发明朗。

①国家GDP稳步提高

据国家统计局公布，2020年中国宏观经济虽受新冠疫情打击，但仍维持2.3%的正向经济增长。尽管面临全球疫病肆虐，但我国仍是全球主要经济体中惟一实现增长的发展中国家。截至2020年，我国累计GDP已突破一百万亿元人民币。截至到2022年1月，据我国统计局的最终数据，2021年中国GDP为人民

币 1143670 亿元，按固定物价核计，GDP 同比增长率为 8.1%，稳居全球第二大市场经济体。如图 3.1 所示。



图 3.1 国内生产总值 (GDP)

②人均可支配收入不断上涨

2020 年，在党的带领下，我国打赢脱贫攻坚战，实现全民进入小康社会。人均可支配收入全面提高。截止至 2022 年 1 月，据国家统计局的初步统计，2021 年人均可支配收入约为人民币 35128 元，居民的消费能力大幅提升。如图 3.2 所示。



图 3.2 人均可支配收入

③文娱市场逐渐完善

随着国家经济发展的转型，第三产业对国家经济贡献率的占比逐年升高。

移动互联网作为第三产业的代表，以移动互联网为主要场景的文娱产业在国内蓬勃发展。在音乐、视频、阅读、游戏、动漫等领域均有互联网巨头投资入股，如腾讯泛娱乐和阿里的大文娱，巨头的入场推动了市场的成熟发展，扩大了市场规模，同时也完善了商业模式。

（3）社会环境分析

①网民规模扩大

2021年8月，根据《中国互联网络发展状况统计报告》显示，2021年上半年，中国网民规模突破十亿，比2020年底增加了二千多万，网络普及率超过70%。其中四十岁以下年轻网民比例达到了50%。目前中国的互联网网民数量已有十亿用户，为全球之最。十亿用户的每天产生的数字量惊人，为数字中国奠定基础。

2020年的新冠疫情对实体经济来说是重大打击，但对移动互联网的发展确是重大“利好”。网民规模增速放缓，但是增量可观，人们宅在家里，催生了移动办公，在线教育，在线医疗等场景，网民数量激增，手机上网成为首选，原有文娱生活和学习生活也更加依赖移动互联网来实现。

②版权意识增强

随着国民经济发展稳步向好，人们可支配收入提高，对知识学习和文娱生活的需求也日渐提高，消费必然升级。然而在各类移动互联网领域平台发展的初期，大量低劣粗糙的内容横生，抄袭侵权行为屡见不鲜，造成了柠檬市场效应。随着国家一系列保护版权的政策出台，“剑网”专项行动不断打击侵权行为，持续规范互联网内容市场，人们的版权意识持续提高，原创作者利益日益保障，创作环境更加轻松，各类的优质内容在各个移动互联网平台展现。

③付费意愿提高

随着对优质内容的需求加大，人们的付费意愿也逐渐提高，优质内容IP和原创作者不断联动，催生了“粉丝经济”、“饭圈文化”和“打榜文化”等付费行为，排除粉丝非理性消费行为，大部分用户还是愿意对自己喜欢的内容付

费的。根据艾瑞咨询报告显示,截止到2020年2月,88.8%的互联网用户都购买过自己感兴趣的内容,移动互联网的盈利模式逐步清晰。

(4) 技术环境分析

①通信技术发展

移动互联网的发展的基础在于通信技术的升级换代,通信技术的普及必须让人们既用的上又用得起,才能助力移动互联网的发展。4G网络通信技术就能满足以上特点,2014年随着4G的全面商用,真正的移动互联网时代来临了。

随着2020年5G网络的全面商业化开展,5G技术具有超高速率、超低时延、超宽连接等技术特点。针对移动互联网领域来说,5G技术可谓天作之合,未来的移动互联网将通过智能穿戴设备实现实时互动,超高清直播提升用户体验,而这些场景的实现必须需要5G技术赋能,5G技术将为用户带来全新的沉浸式娱乐体验,成为下一代移动互联网的技术基础。

②新兴技术升级

随着5G技术的加持,5G+4K+VR/AR打破虚拟现实,增加游戏的全新沉浸感体验,实现产业化。AI技术为在线听书和内容创作提供技术支持,为用户的移动阅读提供新的消费选择,为网文作者提供新的生产力工具。云计算和大数据技术为分析用户使用习惯和了解偏好奠定基础,精准投送个性化内容,描绘用户画像,指引创作方向,更好的为原创作者服务,同时有助于满足人们碎片化消费需求。

③移动支付便捷

移动支付作为我国引领的新技术之一,有力的推动经济生活的高效运转。目前我国手机用户规模已经突破十亿大关,以支付宝和微信支付为代表的第三方支付手段,民众普遍接受且使用率高,为移动互联网泛娱乐生活的内容付费提供便利条件。

3.1.2 波特五力模型行业竞争分析

当前泛娱乐领域随着移动互连网的发展，内容日渐丰富，模式不断创新，人们为优质内容的付费意愿加强，移动互联网企业的盈利模式逐渐成熟，市场竞争不断加大。在泛娱乐的各个垂直场景中，从原来的多强混战局面，目前已经有巨头集团的入场，如腾讯系、阿里系、字节跳动和网易系。众多参与者积极扩充内容资源、升级技术手段、提升服务质量，不断巩固自身市场份额，同时兼并其他竞争者的市场。咪咕公司作为拥有集团化背景的专业数字内容公司，从4G时代创立至今，在泛娱乐的音乐、视频、阅读、互娱、动漫等领域均有布局，取得了一定的成绩，但距离行业龙头还相距甚远，咪咕公司面临的行业竞争压力甚巨，在当今的5G时代如何利用5G等技术优势，摆脱“跟跑”地位，成为行业领跑者，值得咪咕公司管理者深深思考。

（1）行业内竞争激烈

4G时代，随着国家的提速降费的号召推进，人们真正能享用手机等移动终端带来的文娱生活体验。随着用户规模的增加，过去的十年也被称为移动互联网红利期，泛娱乐领域百花齐放，分类众多，各个种类领域的参与者众多，行业内竞争十分激烈，按照咪咕公司所覆盖的领域，可分为音乐、视频、阅读、互娱、动漫等五大板块。

①音乐板块：在数字音乐领域，腾讯系音乐和网易云音乐处在第一梯队，咪咕音乐目前处于第二梯队。腾讯集团财力雄厚，将原有音乐领域内原竞争对手，包括酷狗、酷我、全民K歌全部收入麾下，加上自有的QQ音乐，腾讯系音乐在音乐领域内家独大，马太效应明显。腾讯集团挟流量之威同国际音乐公司合作，相互持股，达成联盟，形成版权垄断。网易云音乐目前位居次席，虽然没有腾讯的财大气粗，但是凭借着“社交+情怀”的优秀运营能力，用户付费率比率持续位居行业第一，已经成功在香港上市。第二梯队为咪咕音乐、虾米音乐等阿里系音乐，阿里星球和虾米音乐由于迟迟没有得到重金支持，目前已

经解散。咪咕音乐凭借原有的中国移动音乐基地模式下的版权资源和中国移动庞大的用户基础，获得了在线音乐市场的先发优势。但是由于缺乏“互联网基因”，目前暂居第二梯队，客户端用户已突破一亿大关，拥有独创的线下音乐演出品牌“咪咕音乐现场”和“咪咕汇”等。随着国家解除独家音乐版权的禁令，第二梯队内目前咪咕音乐一枝独秀，在“后版权”时代，咪咕音乐夯实自身基础，提升自身发展策略和运营能力，有望进入在线音乐领域第一梯队

②视频板块：视频是泛娱乐数字内容的主战场，根据视频发展的形态来区别，分为长视频和短视频。长视频领域，第一梯队为“爱优腾”（爱奇艺、优酷、腾讯），传统三强拥有 BAT 互联网背景，咪咕视频目前位于第二梯队。短视频领域内抖音、快手为两强争霸。爱奇艺视频拥有百度注资背景，主要以强 IP 自制内容（如中国有嘻哈等）、海量视频内容、百度大数据技术精准投放和明星代言为核心的社群营销，形成成了一个良性循环，不断的聚集人气。优酷视频在阿里巴巴集团入股后兼并土豆视频，是中国在线视频的先锋者。优酷凭借资深的的营运经验和庞大的用户基础，利用互动化社群功能，在自制板块和体育版权方面优势十足，牢牢占据一定份额的用户市场。腾讯视频作为较早独立上线的视频网站，拥有腾讯集团强大的社交资源，社交领域的“国民级”应用：微信和 QQ 可以作为通用账号登陆，这为腾讯视频注入了强大的流量基础，在版权方面腾讯视频也是重金投入，NBA 独家版权一度成为腾讯视频的杀手锏。短视频领域目前头部公司是抖音和快手，凭借魔性洗脑的音乐，颠覆性的的传播方式，抖音和快手目前在短视频领域内毫无对手，抖音主打城市精英模式，快手立足于农村包围城市，两强目前业务领域已有交锋，但凭借着革命性的视频形式正不断的吸引用户使用时间，是整个泛娱乐领域里的真正“独角兽”存在。目前咪咕视频除了常规的视频资源，凭借中国移动金主的重金投入，在体育板块内已经拥有 NBA、UFC、英超等一线体育版权资源，获得了一定的差异化竞争优势，而在短视频领域只有“G 客 G 拍”唯一的 UGC 内容，影响力有限。

③在阅读板块：在数字阅读领域，行业竞争异常激烈，且作品类型广泛，

拥有互联网巨头注资背景的公司众多，如网易蜗牛读书、腾讯QQ阅读。目前咪咕阅读处于行业第三，QQ阅读和掌阅并列第一。不过咪咕阅读距离头部差距较大，与书旗、番茄小说等公司相互纠缠，处在腰部竞争。数字阅读领域等核心竞争主要在于原创作者和原创作品，按照文学类型分类，以严肃文学典型掌阅、娱乐文学典型书旗读书、全体验阅读典范QQ阅读，为成功典范，咪咕阅读目前也是全类型体验模式，线上在听书、书单、书评等社交体验营销领域均有涉猎，但效果不是很明显，线下以全民阅读活动为主，影响力有限。咪咕阅读要想在激烈移动阅读市场更进一步，急需扭转战略方向。

④互娱板块：互娱板块主要分为游戏和体育两个方面。在游戏领域，咪咕互娱拥有一千余款游戏，游戏种类繁多，但是缺乏爆款游戏，咪咕互娱承袭于中国移动游戏基地，一直被众多CP定位分发渠道，渠道合作伙伴广泛，但在原创内容和独家游戏质量上，收获的市场反应平平。目前移动游戏领域，寡头明显，存在两超多强。两超即为腾讯和网易，二者凭借多年在游戏领域的深耕，手游一半以上的市场份额和收入来源被二者瓜分。随着马太效应的加剧，游戏相关的产业链的延伸，各大游戏内容公司对咪咕游戏并不买账，留给包括咪咕互娱在内的中小手机厂商打赢翻身仗的机会不多了。在体育板块内，分为健身综合产品类：Keep；跑步类：咕咚、悦跑圈；健身产品类：Nike+、每日瑜伽、腹肌撕裂者等。咪咕善跑以体育赛事和互联网健身为特色，目前凭借线上挑战，线下参赛的社群化营销和养殖虚拟植物等游戏化手段市场反响良好。

⑤动漫板块：动漫是我国文创的主要产业，在国内动漫市场，国产原创约占一成，欧美动漫占三成，日本动漫约占六成。目前排名行业前两名的是快看漫画和腾讯漫画，快看漫画拥有腾讯入股。咪咕动漫处于行业腰部，目标是在ACGMN全领域覆盖，但是目前缺乏人气原创作者，优质IP孵化能力较弱，而头部动漫公司如腾讯动漫已经拥有《一人之下》等优秀原创国漫，市场反应强烈，并已经出口海外，《一人之下》的日语版在日本本土登陆后，取得不同凡响。腾讯动漫依靠集团资源，创新短动漫社区，不断提高用户忠诚度，快看漫画凭

借“条漫”的创新形式和创始人陈安妮的网红人社，以其自身为原型创作《伟大的安妮》，言情风格在女性用户市场取得巨大反响，牢牢占据行业头名。在腰部的竞争中，土豆动漫以优质海外版权采购为主，PGC 为辅，拥有《火影忍者》等优秀版权，吸引了一大批忠实用户。咪咕动漫 APP 名为咪咕圈圈，目前处于行业中游的位置，与大而全的与腾讯动漫竞争显然不明智，应坚持主打汉服文化社区，以差异化的定位结合国风文化，打造自己的壁垒优势。

（2）潜在进入者威胁一般

移动互联网的泛娱乐领域种类较多，潜在进入者可分为国内玩家和国外资本，但总体来说，对于音乐、视频、阅读、游戏、动漫这几大板块，最大的行业壁垒就是优质版权、相关运营牌照和独家原创内容。国外巨头因为我国政府出于安全考虑对互联网领域的严加监管政策，很难单独入场，往往以资本形式斥资入股，版权资源互换等形式和国内公司合作，然后进入国内市场。国内公司制作内容发行平台比较简单，但是优质版权和独家原创内容需要大量的资金支持，国内公司进入泛娱乐各领域中的任何一项都往往需要利用互联网思维，以免免费和大量补贴来换取流量，但这需要大量的资金供应，一旦资金链断裂，靠免费换来的用户往往在“薅完羊毛”后，转移到其他平台，用户粘性较低。泛娱乐领域内经过激烈竞争洗牌后，留下的往往是拥有集团背景的行业巨头，或者行业巨头注资背景的公司，咪咕公司背靠中国移动，优势明显。

（3）替代品的威胁较弱

目前中国手机网民用户数量已经突破十亿，国内增量市场接近饱和，各个参与者只能在靠着优质的运营、差异化的内容和精准的营销在存量市场内竞争。从本质上讲，各个文娱领域内的产品虽然内容各异，但都是在争取用户的时间，时间对每个人来说是公平的，线上文娱的替代品只能是线下活动和线上的其他文娱产品。线下活动跟线上相比有着天然的劣势，用户参与门槛高，需要一定技能或者装备，如参加体育活动，并且参与的时间成本较高，如观看文艺演出等。真正的威胁是线上其他产品对用户时间的争夺，例如短视频抖音和快手的

异军突起，不仅革了长视频的命，还抢占了其他领域如游戏和音乐的时间。同时字节跳动和快手正在积极布局音乐领域，未来的泛娱乐领域竞争必然是全生态、多矩阵的集团竞争。咪咕公司拥有在线音乐、网络视频、数字阅读、互娱、动漫五大领域产品，做好产品矩阵联动，利用 5G 技术优势，打造全场景沉浸体验，必然大有可为。

（4）供应商的议价能力较强

文娱产业的竞争核心就是内容，内容分为优质版权和原创作品。在版权方面，音乐类的版权由于早期区分互联网和通信运营商，所以咪咕音乐作为曾经的中国移动无线音乐基地，拥有海量的版权优势，包括华语顶流周杰伦的歌曲。在视频方面，咪咕花重金购买 NBA、英超、UFC、斯诺克等主流赛事版权，国内体育粉丝基础广泛，咪咕体育的出现增加了一种收看选择，获得了一定的竞争优势。在原创内容方面：游戏、阅读和动漫领域内，咪咕的版权优势不再，在游戏、阅读和动漫领域都有寡头占据版权代理和头部内容创作者的签约权，咪咕势弱。国家严禁独家版权后，巨头们变换形式，如以资源互换的形式相互持股，达成产业联盟，依然保持的着版权优势，咪咕公司要想突围，除了斥资加入对方的产业联盟外，对原创内容领域必须花重金培养独立创作者，或者和独立工作室签订独家协议，以保持竞争优势。

（5）购买者的购买能力有差异

用户按照忠诚度来划分，分为粉丝用户和普通用户。粉丝用户即为忠诚度极高的用户群体，常常以“发烧友”和“死忠粉”的形式出现，常常为了偶像出现“打榜”、“买热搜”等非理性行为，付费意愿及能力强烈。但绝大用户属于普通用户，目前泛娱乐领域竞争激烈，受流量思维影响，主要平台用绝大部分的优质内容作为免费手段来吸引普通用户，剩下的差异化产品作为付费内容，但大多平台普遍都以月为单位作为付费单位，有的甚至以单支歌曲、单部影片等付费单位来吸引用户，普通用户的沉淀成本不高，可以随时暂停付费。文娱产品对于用户来说往往先入为主，用户一旦产生使用习惯，很难再次转换平台，

对于普通用户来说，免费产品足够满足其文娱生活体验，购买能力就十分有限。

3.2 咪咕公司内部环境分析

3.2.1 内部资源分析

（1）人力资源

咪咕公司成立至今已经七年，五大子公司都源自曾经的手机业务基地，咪咕文化的成立，整合了内部资源，受中国移动全资控股，接受中国移动的相关管理办法指导和政策影响，继承了原有手机基地时期的人员。随着数字业务的集中授权，独立业务的展开，人员也随之增加，截止至目前，现咪咕文化拥有人员 217 人，咪咕音乐拥有员工 732 人，咪咕视讯拥有员工 991 人，咪咕互娱拥有员工 720 人，咪咕数媒拥有员工 363 人，咪咕动漫拥有员工 321 人。

目前五大数字业务子公司的员工主要有原有手机基地时期的原有人马，加上新招来的行内人和潜力新手，人员数量相对充足，但是拥有移动互联网经验的人才不多。中高层管理人员，也是主要来自原有的中国移动体系，在手机基地时代身经百战，电信增值业务硕果累累，战绩颇丰，都是拥有丰富通信运营商经验的管理人才，但是在移动互联网这个新赛道，原有的通信运营商管理经验明显不大管用了。受中国移动“双控”的人力资源和薪酬管理政策的影响，一部分接受互联网能力快、思维能力强的“优秀 75 后备”转投他处，这对于咪咕公司为未来发展产生长久影响。现有的移动互联网公司现有的竞争外在是内容、运营、服务的竞争，但内部实质是人才的竞争，受通信运营商经验影响颇深的咪咕公司，如何在移动互联网领域内吸引专业人才、留住经验人才、储备潜力人才，这才是咪咕公司进一步发展的关键。

（2）财力资源

咪咕公司从创立就被外界称为“含着金汤匙长大”的公司，拥有中国的移动这个国有三大运营商之首的金主靠山，咪咕公司的财力资源可为“财大气粗”。

2014 年底创立，同时中国移动也宣布将投资超百亿元人民币，在三年内即完成拨付。由于咪咕公司目前为非上市公司，公司的财务状况不对外公布，但公司财力方面，从咪咕公司对优质版权、IP 的采购方面可见一斑。咪咕公司依托于中国移动的巨大财力的支撑，不惜花费重金采购优质体育版权，成为“版权黑马”，目前网络视频资源同时抓竞争严重，版权优势为咪咕公司获得一定的竞争优势。2016 年，咪咕公司表示将实行全版权经营，为促进内容创新发展，将耗资逾六十五亿元，以建立正版的数码内容汇聚平台。从拿下 NBA 版权开始，咪咕公司就开始了收割模式，由咪咕和苏宁旗下的 PP 体育公司共同运作，并达成了“451 战略”，即“4K、5G、1 平台”，拿下了包括 UFC、英超等的优质体育赛事版权，在篮球领域，由咪咕公司和 NBA 联合，成功拿下了我国内地的短视权以及台港澳地区的网络直播权，咪咕视频 TV 版拿下了 NBA 电视转播权，一举打破腾讯对 NBA 的独播霸权，要知道 NBA 内地的互联网转播权可是腾讯集团耗资 15 亿美金采购的。

3.2.2 内部能力分析

（1）产品运营能力一般

咪咕公司依靠着中国移动的强大的财力支持，拿下包括世界杯、NBA 在内的优质版权，顺势拿下全网热搜，一时风头无二。咪咕音乐的演艺品牌“咪咕汇”已成为国内规模较大的音乐盛典，累计举办超过两千场活动。咪咕阅读的名家活动已经覆盖全国二百多个城市，举办场次超过一千场，通过这一系列的线下活动成功举办，足以可见咪咕公司的运营能力尚佳，但是值得注意的是，随着热点一过，咪咕公司又回归平静，没有达到有效的引流结果，造势能力弱导致用户粘性不强。凭借自身海量的资源，咪咕公司的上下产业链共振效果却并没有实现，与行内其他友商相比，咪咕公司在移动互联网领域的运营能力略显平庸，移动互联网领域的竞争属于不进则退，只有强大的运营能力配合优质的内容资源才能在移动互联网泛娱乐领域内成为头部领导者。

（2）内容制造能力欠缺

在中国移动的内容基地时期，咪咕公司的前身被母公司定位为内容分发渠道。迈入移动互联网时代，由于咪咕公司的天然基因缺陷，在原创内容领域咪咕公司毫无优势，对外依赖严重。泛娱乐领域的数字内容竞争，除了优秀的海内外版权之外，就要比拼公司的“内功”。这个内功就是独家内容制造能力，平台往往通过培养孵化 PGC 团队如腾讯游戏的天美工作室，或者出于成本的考虑与 UGC 独家签约，来保持自身一定竞争优势。咪咕公司目前影视、体育和音乐版权优势明显，但在游戏、数字阅读和动漫领域独家内容制造能力欠缺，导致咪咕互娱、咪咕数媒和咪咕动漫在各自垂直领域处于第二梯队，与第一梯队差距明显，大力孵化培养独家的 UGC 和 PGC 团队，成为提升内容制造能力的必经之路。

（3）技术创新能力强大

中国移动不仅为咪咕公司提供强大的业务支持，在技术创新方面也不断为咪咕公司赋能发展。在财大气粗的母公司重金支持下，咪咕公司拥有海量的版权，在版权的基础上利用技术创新才能真正打造公司发展的护城河，例如在视频领域，咪咕公司利用 5G+超高清技术，为用户提供全新的观感体验，在 5G 技术的加持下，咪咕公司将多种商业模式与技术融合，推出云游戏、云 VR、AR 等技术场景，为用户提供全新体验。2021 年元宇宙概念大火，作为互联网的下一形态，咪咕公司运用 5G 技术优势，加速布局元宇宙产业，建立先发优势。

3.3 咪咕公司 SWOT 分析

3.3.1 优势（Strength）分析

（1）品牌光环巨大

中国移动集团作为我国国有三大运营商之首，拥有近 9.5 亿的移动客户群体，用户对移动品牌的认知度高，信赖度强。咪咕公司作为中国移动的子公司，

在品牌方便一直受惠于中国移动的品牌光环，用户基础众多。

在合作伙伴方面，中国移动在基地时代，就与音乐、视频、阅读、游戏、动漫五大方面内容制作厂商建立了良好的合作关系。咪咕公司公司化独立后，依然受到原有品牌光环影响，继承了原有的合作关系，并建立了更为广泛的合作模式，大大缓解了初创公司在品牌建立方面周期长的问题。

（2）内容版权众多

在运营商基地时代，音乐版权对于互联网和通信运营商是独立分开的，这就使得咪咕音乐公司以极高的性价比获得了包括华语音乐顶流周杰伦在内众多正版版权，周杰伦作为华语音乐现象级的存在，他的歌曲时至今日依然霸占整华语音乐流行榜，这也是咪咕音乐向音乐行业第一梯队迈进的主要竞争优势之一。

从正版音乐版权出发，咪咕视讯与湖南卫视达成战略合作关系，获得海量影视版权。在体育版权上，咪咕公司实现篮球、足球、台球、综合格斗等主要体育板块覆盖，这是咪咕视讯在视频领域主打的内容差异化竞争优势。目前，咪咕公司在斥重金购置正品版权，建立正版数字内容集合平台，并完成了全正品版权运营和服务。

（3）业务渠道广泛

中国移动在国内全部省份地市拥有海量的线下营业厅等线下渠道，咪咕公司背靠中国移动，极大方便利用这些线下渠道去做业务推广，中国移动还推出流量优惠等方式吸引数以亿计的移动端用户去下载使用咪咕产品。在大屏方面，随着中国移动在家庭宽带方面用户已超 2 亿户，利用办理宽带赠送咪咕产品会员，实现三屏联动。中国移动在手机终端方面拥有众多的合作伙伴，咪咕公司的 APP 可以提前预装在手机内，方便推广。

（4）技术实力强大

咪咕公司以中国移动强大的 5G 技术作为基础，在视频直播方面，结合自身的超高清视频技术，发布了超高清产业白皮书，超高清视频行业指导；在游戏

方面，利用云游戏这种全新的游戏体验，有望实现换道超车；在虚拟现实方面，咪咕重点打造“5G+4K+VR/AR”解决方案。用5G技术赋能虚拟现实技术，催化商业模式成熟，为用户提供全新体验，加速通往元宇宙。同时咪咕公司发布了一款AR眼镜——Nreal Air，为用户提供元宇宙初始体验。

（5）资金实力雄厚

咪咕公司在创立之初，中国移动就斥资超百亿全资控股。作为中国移动在移动数字领域的唯一子公司，在第三条曲线发展上承载着中国移动的希望。咪咕公司目前处于行业发展阶段，中国移动并没有对咪咕公司的收入严格考核。以中国移动的财力背景，在版权收购方面大扩张，在数字文化内容领域全面发力，实现了正版全版权的运营，为咪咕公司打造一定竞争优势。

3.3.2 劣势（Weakness）分析

（1）体制包袱限制

咪咕公司创立至今已有七年，仰仗母公司的在资源和财力上的全力扶持，推动咪咕公司在移动互联网领域取得了一定成就。但由于中国移动体制包袱大、内部异见多、和政策变化快，战略部署落地慢，领导任命周期短，部门执行力不足，专业人才留不住，目前在咪咕公司的五大数字业务领域内均处在第二梯队，且距离第一梯队还有一定距离。

（2）人才储备不足

现在公司的竞争本质上是人才之间的竞争。当前中国移动整体薪酬体系仍遵循平均分配的基本原则，面对外界高薪和职业发展的强大诱惑，咪咕公司内部优秀管理人才和专业技术人才也不断的流失，跳槽现象屡见不鲜。而咪咕公司的后备储备严重不足，没有建立良好的后备人才计划。

（3）自研内容不够

咪咕公司依靠着重金打造的版权优势，在移动数字领域内取得了一定竞争优势，但是没有更进一步发展的主要原因在于自研内容不足，产品内容的同质

化严重，缺乏对 UGC 和 PGC 内容孵化，没有爆款项目和优质 IP，无法取得差异领先优势。

（4）运营水平一般

咪咕公司每年举办线下音乐赛事上，覆盖的高校数目超过一千所；在线下全民阅读的活动上，已举办超过一千多场名家活动，覆盖全国超二百多个城市；在赛事版权的直播上，2018 年咪咕成功拿下世界杯的移动直播权，一时风头无二。咪咕公司举办了如此众多的线下赛事活动，人群覆盖范围如此广泛，但是赛事活动过去后，人们对与咪咕的热情又回落到原点，说明了咪咕公司现有的运营水平一般，生产与运营脱节，线上线下营销策略失准，导致用户引流能力不足，用户忠诚度不够。

3.3.3 机会（Opportunity）分析

（1）国家政策扶持

2014 年，中央出台相关政策文件，助力传统媒体和新媒体产业融合，中国移动响应政府号召成立了咪咕公司，成为移动互联网领域的先行者。2017 年，国家出台数字文化产业的指导意见，成为首个明确提出“数字文化产业”概念的政策，涵盖动漫、游戏、网络文学、网络音乐和网络视频等方面，这些领域正是咪咕公司业务覆盖范围。

在党的十九大报告中多次提及移动互联网并肯定了新媒体产业成绩，指出移动互联网在我国的经济发展中所占比重有逐步上升趋势，移动互联网的技术发展需要重视。移动互联网目前推进相关产业融合更加紧密，更有利对服务实体经济，有了国家政策的指引和扶持，对于整个移动互联网产业都是重大利好。

（2）市场前景广阔

随着 5G 的全面商用，数字文化产业也受到中国移动“5G+科技赋能”影响蓬勃发展。据统计，到 2020 年底，中国境内的 5G 基站数量将达到百万级，依托 5G 技术，数字文化产业规模将达到 8 万亿，数字文化产业进入黄金发展时期。

2021 年元宇宙概念大火，作为下一代的互联网形式，其覆盖产业内容潜力巨大，作为历史级的科技机遇，咪咕公司在中国移动的核心技术支撑下，以中国移动算力网络系统为基础，提前布局了元宇宙行业，双方联手合作，逐渐勾勒出了咪咕元宇宙的发展路线图。按照元宇宙发展路线图，咪咕公司在超高清视频、视频彩铃、云网络游戏、云 AR/VR 五大方向将持续发力，以 5G+4K+AR/VR 技术为基础，深耕视频彩铃、云网络游戏、云 AR/VR 产业，携手合作伙伴，打造“5G+内容生态共同体”。咪咕公司在移动端和大屏方便全面发力，实现三屏联动，作为内容生产者和聚合者，打造数字内容生态闭环。

（3）付费意愿提高

近年来我国经济发展取得举世瞩目的成就，人均可支配收入大幅提升。根据国家统计局初步统计，截止至 2022 年 1 月，我国人均可支配收入为 35128 元，随着对优质内容的需求加大，人们的付费意愿也逐渐提高，优质内容 IP 和原创作者不断联动，催生了“粉丝经济”、“饭圈文化”和“打榜文化”等付费行为，排除粉丝非理性消费行为，大部分用户还是愿意对自己喜欢的内容付费的，移动互联网的盈利模式逐步清晰。

（4）版权意识上升

人们的生活质量日益改善，精神需求随之大增，在知识学习和文娱生活的需求也日益提高，消费必然升级。在各类移动互联网领域平台发展的初期，大量低劣粗糙的内容横生，抄袭侵权行为比比皆是，形成“劣币驱逐良币”现象，如何获得优质内容和寻找有效信息成为用户的痛点。随着国家一系列保护版权的政策出台，“剑网”专项行动不断打击侵权行为，持续规范互联网内容市场，人们的版权意识持续提高，原创作者利益日益保障，创作环境更加轻松，各类的优质内容在各个移动互联网平台展现。

（5）海外潜力巨大

随着我国一带一路的国策的推进，与众多国家建立更为广泛了联系，作为维系联系的重要纽带就是文化交流。数字文化产业是文化传播形式的新形式，

在实现文化价值的同时，还要担负起经济责任。咪咕公司可以利用国内广阔市场前景和潜力的市场份额，与国外的优势内容平台进行合作和版权交易，如在中华文化圈内的东南亚地区，咪咕公司可以对当地市场反应良好的中国网文和国风漫画，进行精准推广，同时将内地观众喜好的东南亚音乐和综艺节目带回内地，这样不仅跟有效的吸引国内用户，增加竞争优势，同时也对国外市场提前布局，为咪咕公司走出国门，迈向海外踏出坚实一步，实现国内国外市场共赢。

3.3.4 威胁（Threat）分析

（1）竞争对手阻碍

咪咕公司坐拥中国移动的雄厚背景，在创立之初就拥有巨大的用户基础和海量的优质版权。尤其在音乐方面，当年的音乐基地时代，由于音乐版权对互联网和运营商是独立划分的，随着中国移动“动感地带”业务开展，中国移动就拥有了海量的优质音乐版权。拥有央企背景的咪咕，从进入移动互联网市场开始，就一直被互联网巨头处处提防，在其整个的发展过程来说并不顺利。2017年，咪咕与国际巨头亚马逊宣布达成深度战略合作，随之而来咪咕阅读平台上的多部热门作品被互联网公司单方面停更，该公司拥有其他竞品互联网巨头注资背景，2018年，俄罗斯世界杯转播权刚刚被咪咕公司获得，友商阿里系的优酷也迅速对直播版权进行跟进，咪咕公司无缘独家转播。2020年，咪咕在获得NBA转播权后，乘胜追击，与CBA达成深度合作，引起不少竞争对手眼红，引发一系列敌意动作，在球迷论坛内对咪咕公司的“恶评如潮”。

（2）版权价格上涨

背靠中国移动这样的金主，咪咕公司在版权收购上，从来都是不惜重金，但版权价格的竞争从来不单单是在价格方面。版权优势是移动互联网公司发展的主要竞争优势之一，所以优质版权历来是兵家必争之地，价格水涨船高，不仅如此，对于优质核心版权来说，光斥重金收购还远远不够，可能造成有钱花

不出去的尴尬境地。在 2020 年，腾讯公司完成对环球音乐 10%的股权收购，这种相互持股，资源互换的行为造成了新的隐形版权壁垒，移动互联网公司之间的版权竞争仍会以其他方式进行上演。

咪咕公司从俄罗斯世界杯强势破局，到足球、篮球、台球、综合格斗等领域赛事全面布局，咪咕公司不断发力，体育版权池不断扩大，但版权优势永远都只是暂时的，随着咪咕的体育版权破局，其他拥有互联网巨头背景的竞争对手对此也虎视眈眈，版权价格必将迎来新一轮增长。

（3）用户增量放缓

目前，我国网民数量以突破十亿大关，在最新的第七次人口普查中，我国总人口突破 14 亿，互联网普及率高达 70%。去除低龄儿童和高龄老者，我国居民的互联网普及率已经接近极限，随着年轻人的生活压力大，少子化趋势明显，这也是社会进步的标志之一，但是国内网民增长基本无法再继续依靠新增人口数目增加，整个移动互联网行业的用户增量市场基本饱和，未来在移动互联网领域属于存量市场搏杀。在国内的用户数属于零和博弈，所以对于移动互联网企业来说，过去的粗犷的运营模式将一去不复返，如何快速迭代人口红利期的发展模式，针对用户本身出发，强化公司运营，提高内容质量，增强客户服务，是移动互联网公司未来发展的不二法门。

3.3.5 SWOT 分析矩阵

综上所述，咪咕公司的 SWOT 的分析矩阵如表 3.1 所示：

表 3.1 咪咕公司 SWOT 分析矩阵

<div>内部</div> <div>外部</div>	Strength 优势 <ol style="list-style-type: none"> 1. 品牌光环巨大 2. 内容版权众多 3. 业务渠道广泛 4. 技术实力强大 5. 资金实力雄厚 	Weakness 劣势 <ol style="list-style-type: none"> 1. 体制包袱限制 2. 人才储备不足 3. 自研内容不够 4. 运营水平一般
	Opportunity 机会 <ol style="list-style-type: none"> 1. 国家政策扶持 2. 市场前景广阔 3. 付费意愿提高 4. 版权意识上升 5. 海外潜力巨大 	SO 战略 <ol style="list-style-type: none"> 1. 丰富产品内容，提高用户忠诚度 2. 利用技术优势，提升用户体验 3. 依靠国策推动，文漫产品出海
	WO 战略 <ol style="list-style-type: none"> 1. 创新激励模式，引进专业人才 2. 提高自研水平，增强付费意识 3. 提高运营能力，推向海外市场 	
	Threat 威胁 <ol style="list-style-type: none"> 1. 竞争对手阻碍 2. 版权价格上涨 3. 用户增量放缓 	ST 战略 <ol style="list-style-type: none"> 1. 与其他友商合作，获得版权合作联盟 2. 提升独家原创内容，吸引新用户群体 3. 依靠大数据技术，增加社交化体验
	WT 战略 <ol style="list-style-type: none"> 1. 保持目前版权内容，稳固自身内容优势 2. 稳定发展运营，保留现有用户群体 3. 提高薪酬待遇，挽留核心专业人才 	

第4章 咪咕公司发展战略选择与实施

4.1 咪咕公司的发展战略选择

4.1.1 咪咕公司的愿景与目标

咪咕公司的口号是：让今天更有趣。咪咕公司以人为本，用户为先，建立与用户的强关系。

咪咕公司的愿景：成为创新文化全场景，沉浸体验生态的技术公司。

咪咕公司的战略目标，是单独上市，实现 IPO，成为移动互联网领域的领导者。面向未来，咪咕公司将强力探寻“互联网+数码文化内容”的运作革新，将内容孵化和多渠道合作融为一体，着力进行跨应用领域 IP 化运作，致力于为用户提供文娱及生活方面的重大变革。

4.1.2 SO 增长型战略

增长型战略主要结合公司的内部优势和外界机遇，由此可以产生如下具体战略措施。

(1) 丰富产品内容，提高用户忠诚度。咪咕公司的五大子公司产品均处于行业的第二梯队，面对第一梯度的压力和后来者的追赶，咪咕公司依靠中国移动雄厚的财力资源支持，斥重金打造自身的正品版权内容。目前我国用户的主要消费群体版权意识上升，为了喜爱的优质内容付费意愿也加强了，如咪咕公司在体育板块的版权购置后，新用户数量激增，丰富正品优质版权内容，塑造专属 IP，扩展相关产业链，才能提高用户忠诚度，以此才能建立自己公司的护城河。

(2) 利用技术优势，提升用户体验。以元宇宙为契机，咪咕公司根据中国移动 5G 技术对企业产品进行了更新。由于元宇宙的市场前景广阔，产品涵盖内

容丰富，于是咪咕公司就根据元宇宙的特性，提炼出咪咕元宇宙的重要特征：Mixed reality（混和现实），Immersive social connection（沉浸式社交接口），Gamified interaction engine（游戏化互动引擎），Ubiquitous computing（无所不在的运算），而它们首字母连起来就是 MIGU（咪咕）。面对个性市场发展，让个性使用者感受畅享沉浸玩乐新感受的“五新”服务：新“想、听、玩、拍、用”；面对普通家庭使用者，推出三屏联动、云游戏，以及 4K 超高清服务等；在新科技驱动下，咪咕公司秉承内容生产者 and 整合者的定位，以元宇宙为契机，通过沉浸式的社交互动，自我迭代升级的游戏引擎，打造混合现实的世界。同时咪咕公司将旗下的音乐、视频、数媒、游戏、动漫五大板块形成合力，打造产品矩阵，用技术升级提升用户体验，努力向行业第一梯队出发。

（3）依靠国策推动，文漫产品出海。随着国家“一带一路”战略的发展，沿线国家对我国的整体认知提升，对中华文化也有所了解，加上原本与中国贸易沟通颇深的东南亚各国，华裔基础广泛，自古以来就处在中华文化圈之内，这就为咪咕公司的产品出海奠定了良好基础。咪咕公司可以选择表现形式简单、用户容易接受的文学和动漫先行出海，打造拳头产品，以点带面，为未来咪咕公司寻找新的增长点提供契机。

4.1.3 ST 多种经营战略

多种经营战略主要考虑公司的内部优势和外界威胁，由此可以产生如下具体战略措施。

（1）与其他友商合作，获得版权合作联盟。独家版权是公司的主要竞争优势，但版权竞争一直是困扰各家公司实现利润增长的主要痛点之一，随着国家在音乐板块解除独家版权的政策实施，版权获得了一定程度的开放，但是依然把控在原有巨头手中，版权方不卖成为了新的困扰。为此，咪咕公司可以依靠中国移动强大的背景资源与其他友商合作，如互相持资入股，达成版权联盟，可以获得新的版权，并且可以分摊版权购置费用，降低成本。

(2) 提升独家原创内容,吸引新用户群体。在咪咕公司原有的版权优势下,乘胜追击,对独家原创内容,应给予大量的资源倾斜。培养独家UGC,孵化IP,完善产业链,实现差异化竞争优势。

(3) 依靠大数据技术,增加社交化体验。咪咕公司目前存在的很大问题就是运营能力一般,往往靠重金打造的热点赛事和众多线下活动。在热点一过,社会影响面又回归以往,大众对咪咕品牌的印象依然停留在运营商时代。相对比其他友商,如靠“网易云评论”和“年度用户报告”出圈的网易云音乐,咪咕公司应加强学习,利用大数据技术推动各个产品的社交化功能,延长用户使用时间,增加用户粘性。

4.1.4 WO 调整型战略

调整型战略主要考虑公司的内部劣势和外界机会,由此可以产生如下具体战略措施。

(1) 创新激励模式,引进专业人才。企业间的竞争主要是人才的竞争,咪咕公司缺乏互联网基因,在同行的竞争中一直处于先发后至的尴尬地位,只有针对现有的薪酬管理提升改革,创新激励模式,吸引互联网专业人才的加盟,增加人才储备,才能扭转被动局面。

(2) 提高自研水平,增强付费意识。正版版权一直是咪咕公司的竞争优势之一,整个行业同质化竞争严重,但咪咕公司向更进一步还需要提高自研内容水平,以此才能吸引用户,增加用户粘性。自研产品水平提高,可以重点孵化自有IP,完成相关产业链转换,增强用户付费意识,打造粉丝经济,提高咪咕公司的盈利水平。

(3) 提高运营能力,推向海外市场。在国内,运营能力一直是掣肘咪咕公司迅速发展的主要原因,向优秀互联网公司借鉴学习,提高自身运营能力,才能在国内市场继续发展。目前国内用户增量见顶,寻求海外增长点,打造咪咕公司整张的第二引擎,提高运营能力,配合优秀产品,才能在国外市场打

开一片新天地。

4.1.5 WT 防御型战略

防御型战略主要考虑公司的内部劣势和外界威胁，由此可以产生如下具体战略措施。

(1) 保持目前版权内容，稳固自身内容优势。随着国家这对版权和 IP 的保护力度加大，拥有优质正版版权，成为咪咕公司的竞争优势之一。目前，国家反垄断力度加大，独家版权逐渐成为“过去式”，保住目前版权内容不流失，才能稳固住原有内容优势。

(2) 稳定发展运营，保留现有用户群体。咪咕公司的稳定发展战略首先应做好日常产品的维护，不断更新产品内容，然后分析当前运营管理中存在的不足，整合咪咕公司的内外资源，提高现有用户的满意度，增加用户的使用时间，合理规避风险，保持公司目前利润水平最大化。

(3) 提高薪酬待遇，挽留核心专业人才。面对其他竞争对手对公司内部的核心人才挖掘，咪咕公司应提高人才观意识。首先，对目前的公司核心提高薪酬福利待遇，对标竞争对手公司；其次，对人才职务上提供合理晋升路线；最后，要建立梯度人才储备计划，提前布局核心人才的接替计划，防止因岗位空缺对公司发展产生不利影响。

4.1.6 咪咕公司战略选择

(1) SO 增长型战略：主张进攻，咪咕公司目前处于上升期，依靠自身内部的强大优势，丰富自身产品内容强化核心竞争力，增加用户忠诚度。在元宇宙概念初期，作为下一代移动互联网的形态，咪咕公司背靠中国移动，利用强大的技术支撑，结合自身产品，提前布局元宇宙产业，拿下先发优势，努力成为新行业的领导者和行业标准主要制定者。面对国内市场的人口红利逐渐消失，做好存量市场的竞争同时，寻找海外增长点，以文漫产品作为排头兵，打造拳头产品，以点带面，向一带一路沿岸国家和东南亚等受中华文化影响颇深的地

区进行文化输出，彰显文化自信，同时为未来公司国际化发展提前布局。

(2) ST 多种经营战略：考虑到自身优点和外在威胁，提出多种方式经营，与外界进行版权合作，内部提高自研能力，利用技术提高产品社交化体验，争夺用户使用产品的时间。多种经营战略往往在企业的初创时期广泛采用，但在移动花联网泛娱乐产品的版权和内容同质化严重时，企业聚焦在自身优势而盲目扩张战略行为效果可能适得其反。咪咕公司应当充分审视自身的内部的不足，分析竞争对手，学习优秀运营经验，降低外在威胁，提升公司竞争优势。

(3) WO 调整型战略：考虑自身内部弱点，结合外在优势，本质是扭转现有发展态势。咪咕公司的发展主要是依靠中国移动的全力财力支持和资源倾斜，但也受到体制方面限制，专业人才暂时不足，咪咕公司应努力向头部互联网公司看齐，增加人才核心竞争力。国家反垄断的信号频频，咪咕公司不能固守版权优势，应提高自研水平，增加独创内容，才能提高用户的付费意识。同时，面对国内市场人口红利逐渐消失，应未雨绸缪，首先在中国影响力较大海外市场，提前布局公司产品，为公司提供新的增长引擎。

(4) WT 防御型战略：本质上是放弃增长的稳定性战略，通常适用于衰退期的公司，不适合现在的咪咕公司发展状态。但在产品内容、公司运营、人才激励上是咪咕公司处于行业竞争的洪流中必须重视的方面。深挖自身不足，科学分析对手，取长补短，才能进一步激励公司发展。

综上所述，详细分析咪咕公司 SWOT 四种方向的备选战略，得知咪咕公司存在巨大的优势和外在机遇，同时内部不足也不容忽视。结合咪咕公司现有的发展状态和咪咕公司的迈向元宇宙的进军路线，咪咕公司的公司层战略未来发展应以 SO 增长型战略为主，结合部分 WO 扭转战略，努力规避外界风险，提出一体化战略，将五大产品融合，打造产品矩阵，借助元宇宙的契机，为用户提供完全沉浸式体验，同时放眼海外，为咪咕公司国际化发展做好准备。

公司的事业部战略（子公司战略）：首先成本领先战略会导致企业长期恶性竞争，降低发展水平，其次由于同类产品已经进入成熟期，同质化严重，咪咕

公司的五大子公司不适合采用集中化战略，而应该选择采用差异化发展战略，在泛娱乐各个垂直领域，用产品和服务打造自身特色，同时为公司一体化战略服务，完善产业链，打造咪咕公司的元宇宙文娱生态圈。

4.2 咪咕公司的总体发展战略

结合咪咕公司的 SWOT 的分析，咪咕公司未来的总体发展战略为：增长型一体化战略。

目前咪咕公司下设的五大子公司产品暂时均未进入行业第一梯队，咪咕公司应聚合资源，扬长避短，以元宇宙为契机，将五大子公司产品打造产品矩阵，以游戏、视频、音乐为拳头产品，以点带面，为用户打造沉浸体验。同时，咪咕公司应在元宇宙领域内打造虚拟偶像，增强社会影响，强化社群营销，增强用户粘性，不仅脱实向虚，还要脱虚向实，跨界联动深化 IP 品牌形象，不断的在实践中技术积累，反哺中国移动母公司，在元宇宙其他应用方向上有所作为。

未来希望咪咕公司可以达到以下状态：

（1）战略上：处于主动地位，大力发展，运营方面灵活多变，利用大数据技术实现精准线上线下精准营销，引领未来行业走势，同时能规避内部风险。

（2）产品上：以元宇宙为契机，打造产品矩阵，各个产品实现联动，加强产品与用户的交互关系，引爆用户社群，积极上下游拓展产业链，实现产业链共振，可持续发展，达到盈利最大化。

（3）人才上：学习优秀互联网企业管理制度，建立健全内部规章制度，创新激励机制，引进多栖专业人才，建立后备人才梯度储备计划，持续保持核心人才竞争力。

4.3 咪咕公司发展战略的实施与保障

4.3.1 发展战略的实施

（1）深化品牌形象

咪咕公司成立至今，依靠着中国移动强大的资源倾斜，在旗下业务覆盖的五大板块都取得了不错的成绩，但总体来说，社会对于咪咕公司的品牌认知度较低，对咪咕公司进一步发展造成不利影响。咪咕公司需要主动加强品牌塑造，使品牌深入人心，广泛的被接受，增加社会影响力。

在线上：第一以中国移动定制手机预装应用的形式，增加咪咕品牌主页在手机用户中的曝光率；第二在其他用户活跃度较高的平台，如今日头条、微博、微信、抖音等增加咪咕品牌的广告投放量，讲述咪咕故事，扩大影响力；第三让咪咕官方网站和 APP 上，将咪咕公司的 Slogan “让今天更有趣” 配合魔性洗脑的主题音乐，在中国各大节日推出如新年上咪咕派送红包，知识问答等活动，增加用户好感度；第四，在热门电影、动画、综艺等节目中植入咪咕广告，利用其它热门 IP 吸引以用户，借力宣传。

在线下：首先依靠自有版权优势，举办线下活动，如咪咕视频的体育球迷线下活动、咪咕阅读的全民阅读、咪咕互娱的线下跑步赛事、咪咕动漫的汉服 cosplay 展览，利用自有品牌活动增强与用户的互动，提供用户的忠诚度；其次在线下应增加咪咕咖啡的门店数量和城市覆盖率，一线城市主做旗舰店，其他城市可自己做小而美的门店展示，在机场、火车站等人流密集处开设咪咕咖啡站点，为用户增加咪咕数字内容产品的应用体验。最后赞助主流热门线下赛事活动和慈善事业，增加咪咕公司的品牌曝光率，在社会上树立咪咕公司品牌的正面形象。

（2）孵化原创内容

移动互联网泛娱乐应用的核心就是公司间的内容竞争。咪咕公司斥资重金打造正品版权集合平台，实现全正品版权运营。随着用户版权意识的增强，更

多用户选择咪咕，但是不能躺在已有的成绩单上止步不前，需要认清现实的是咪咕公司的五大板块 APP 均未进入该行业第一梯队，并且差距明显，随着国家反垄断政策的推行，独家版权将成为过去，热门版权注定多平台争夺，版权价格推高的同时，也注定版权同质化日趋严重。咪咕公司若想更进一步，要在自有原创内容上发力，实现内容差异化竞争优势。

在音乐领域，利用咪咕举办的高校音乐竞技赛事，重点挖掘潜力新星进行培养；在视频领域，虽然长视频逐渐式微，但可以与咪咕其他板块如音乐和互娱等联动推出自制综艺节目，博得眼球。在中视频领域发力，参考哔哩哔哩公司，可以先邀请大 V 入驻，以体育、知识分享等领域等为差异化打法，吸引用户，视频形式在 5-20 分钟左右，方便用户碎片化浏览；在游戏领域，咪咕定位是分发，但可以依靠用户基础，向上游 CP 共同定制开发元宇宙云端游戏；在阅读领域，不仅要挖掘头部作者，还要为平台腰部作者提供曝光率，增加激励机制，提高原创网络文学质量；在动漫领域，培养原创团队，资助优秀作者赴日深造，孵化成熟动漫 IP。

（3）融合产品矩阵

移动互联网公司产品竞争本质上是争夺用户的使用时间，随着泛娱乐产品的日趋成熟，原本各自独立的展现形式出现交叉，如视频和音乐领域，后果就是产生一定的竞争，同一公司内部就会产生内耗。所以咪咕公司需摆脱自基地时期以来各自为战的状态，以元宇宙为契机，将旗下五大板块的子公司产品融合，打造产品矩阵。

第一要实现账户互通，可以采用 Open ID 的方式，允许三方账户（如微信等）登录，方便用户使用。开发一款综合 APP “咪咕”，用来集合旗下五大子公司的产品应用，为用户提供统一进入接口，方便用户前往各大板块；第二要会员互通，咪咕公司推出超级会员，可以订阅实现旗下五大子公司的全部内容，增加用户的内心性价比，增加用户忠诚度；第三要减少内部竞争，提供用户推荐，完善数据共享，在元宇宙的概念下，融合咪咕公司的各个产品，在交叉领

域联合制造，将五大板块的优质内容联合，如热门网文改编漫画、拍摄真人电影、开发同人游戏、录制音乐的短视频等，为用户打造沉浸式体验，同时开发数字衍生品，与其他产业跨界联合如开发主题音乐酒店、动漫连锁餐饮等，实现文娱产业链共振，由加法效应转为乘法效应，以贡献率作为分成机制，共建咪咕产业生态，实现盈利最大化。

（4）增强营销运营

咪咕公司建立内容竞争优势，在营销运营方面也要极大力度，为咪咕公司发展提供第二引擎。

首先依托中国移动的强大技术能力。运用大数据技术，对产品和用户标签化分类，描绘各个产品的用户画像，识别用户的使用习惯，建立云数据库。对用户的产生的数据进行精准分析，精细化运营，实现线上线下精准营销，不断根据用户使用习惯对产品进行升级迭代。其次，面对中国移动的庞大用户群，对咪咕公司的产品应用进行定向流量包、限时免流量专享等活动，利用流量工具吸引中国移动的庞大用户群体。最后增加产品社交化，以此增加用户使用时间。向其他互联网企业如豆瓣的小组，网易云音乐的云村等学习，建立同一兴趣的用户社区。用户的社交关系得以拓展，方便用户点赞、转发、评论，依靠用户情感表达，来引起共鸣，同时在其他主流平台如微博、抖音建立咪咕公司官方账号，发布精彩评论，引爆热点，增加老用户的黏性，引流新用户。

（5）促进文漫出海

目前国内互联网用户已破十亿，但移动互联网的人口红利逐渐消失。国内增量市场见顶，各个互联网巨头只能在存量市场竞争，对于咪咕公司来说这是一重大利空，因为咪咕公司的产品在各自行业都在第二梯队，市场和用户规模与巨头相比处于下风，当前泛娱乐市场马太效应明显，在保持原有用户不流失的前提下，急需开拓海外市场用以未来发展。

中华历史文化源远流长，随着中国的崛起，一带一路战略的推进，沿途的国家深受中华文化感染，加上原本海外华人聚居的东南亚，自古以来就在中华

文化圈，为咪咕产品出海之路奠定用户基础。

文学和动漫作为最易流传和被接受的中华文化代表，尤其是以中国传统文化为基础的网文火爆海外，类型覆盖武侠、修仙等题材，深受海外网友喜爱。咪咕公司以旗下咪咕数媒和咪咕动漫两大产品作为先行兵，打造拳头产品，从网络文学和国风动漫为切口，用中国标准讲述中国故事，用中国道理走中国道路，彰显民族文化自信，从文漫领域出发，做到双点突破，寻求未来咪咕公司的国际化全面发展。

4.3.2 发展战略实施保障

（1）优化公司组织

为了保障咪咕公司发展战略的实施，咪咕公司需要统筹咪咕文化和五大子公司的公司组织结构。

目前咪咕公司采用两级结构，应继续坚强组织扁平化管理，深化内部治理。首先应将建立战略统筹领导小组，成员为各个子公司的总经理负责人，方便咪咕公司融合打造产品矩阵，进行一体化战略实施。其次为了加强子公司的数据共享，建立数据中心，实现各个产品运营数据互联互通，数据量化分析各个产品的用户行为，算法支撑，精准推荐用户感兴趣的内容。然后建立联动中心，将各个子公司的优质内容实现联动，推进产业链延伸，产生乘法效应。最后建立营销中心，结合原有的中国移动线下渠道，统一进行线上推广，实现品牌统一，线上线下精准营销。

（2）持续技术创新

咪咕元宇宙的发展需要依靠不断的技术升级，才能在元宇宙产业立足，获得先发优势。

在硬件设备上：针对元宇宙的接口的 VR/AR 设备，目前咪咕公司发布了 Nreal Air AR 眼镜，坚持“5G+XR”路线，继续加大研发投入，对已有产品不断迭代升级，满足用户更高的需求。

在软件技术上：依靠中国移动在 AI，云计算和大数据技术等元宇宙核心技术上要不不断进行资源倾斜，加大财力支持，咪咕公司用产品为技术落地，以产品促进研发，以技术升级产品，更好的在元宇宙领域内满足用户的沉浸式感受。

（3）完备人力资源

人才是企业的核心竞争力，在人力资源管理方面需要提高重视程度。

第一要在人才引进上，要制定标准，优化人才结构，根据公司发展需求，在公平公正的原则下，通过社会渠道、校园招聘渠道、内部推荐渠道多方引进人才。

第二在绩效和薪酬管理上，将战略目标分解量化作为绩效考评的主要标准，在薪酬管理方面建立向头部互联网公司看齐，建立贡献制和年功制两条薪酬标准，让有突出贡献的员工和老员工有归属感。

第三在员工关爱上，在餐补，交通补助，生日补助等的基础上，建立员工帮扶中心，为困难员工提供一定程度的保险服务，建立心理健康中心，舒缓工作眼里，使员工获得幸福感。

第四在人才培养上，建立后备人才梯度培养计划，做好职业规划，为员工发展指明方向，与高校联合加强内训，可以使员工在一段时间内带薪脱产培训，提高员工技能素质，为企业发展提供人才动力。

（4）增强资金保障

在企业高速发展的同时，增强资金保障，对发展战略的保障尤为重要。目前，咪咕在版权和产品开发上，都投入了重大资金，用来打造咪咕公司的全正品版权运营。在元宇宙进军路线中，资金投入会继续加大，保证资金的合理投入，提前布局相关产业尤为重要，可以建立先发优势。

在加大资金投入都同时，也要注重资金的控制。咪咕公司的目标是实现 IPO 单独上市，未来必定会引入民间资本，按照上市公司要求，对财务管理方面必定会严格控制，目前咪咕公司背靠中国移动，母公司对咪咕公司并没有严格的盈利要求，但是咪咕公司需加强资产管理，做好预算要求，合理安排资金使用，

面对日趋高涨的版权价格，不盲目追求大而全，做好版权合作和分销，优化资产结构，积极拓展盈收模式。

（5）健全企业文化

企业文化是企业发展的内核，良好的企业文化为公司的发展战略提供源源不断的动力，随着公司内外环境的变化和战略目标更迭，企业文化也应不断健全优化。

中国移动集团的价值观是“正德厚生，臻于至善”，而咪咕公司作为中国移动旗下公司，应以其价值观为驱动力量，以党建文化推动公司文化发展，增强社会主义观念，做好党内宣传，党支部书记和党员干部应充分发挥带头模范作用，做好组织学习，加强思想建设，形成良性循环。面对向移动互联网领域进军的责任，咪咕公司应向其他优秀互联网企业学习企业文化，鼓励创新，求实进取，激发团队潜力，不断的优化企业内部环境，提升员工幸福感和归属感。以党建文化牵头，结合互联网企业特点，做好企业文化变革管理，健全企业文化，自上而下凝结战斗力，担负起企业社会责任，助力咪咕公司发展战略顺利实施。

结 论

咪咕公司，是中国移动面向移动互联网领域设立的专业一体化子公司。负责数字文化内容领域产品提供、运营、服务的，业务涵盖音乐、视频、阅读、游戏、动漫五大数字业务板块，是中国移动的唯一数字文化内容运营实体。目前咪咕公司在五大领域内均处于跟跑状态，为了扭转落后局面，咪咕公司须在 5G 时代以元宇宙为契机，在产品、运营等方面全面发力，努力成为移动互联网行业的领跑者。本文经过对咪咕公司的系统研究，得出以下结论：

一、咪咕公司创立至今，一直处于不温不火的状态。存在产品合力不足、内容结构单一、人才激励不够等问题，主要就是公司的发展思路不清晰，产品无差异化创新、体制束缚过强等原因导致。若想彻底扭转落后局面，必须从内而外的对咪咕进行系统分析，得出合理化发展战略建议。

二、通过对咪咕公司的内外部进行系统分析梳理，将 SWOT 矩阵中的四个方向两两结合，并根据咪咕公司提出的元宇宙进军路线，得出咪咕公司适用于 SO 增长型战略，咪咕公司的未来发展应采用一体化发展战略。

三、根据一体化发展战略，提出具体实施建议如下：1.深化品牌形象;2.孵化原创内容;3.融合产品矩阵;4.增强营销运营 5.促进文漫出海。为了确保战略实施，提出系列保障措施包括：1.优化公司组织；2.持续技术创新；3.完备人力资源；4.增强资金保障；5.健全企业文化，从而保障咪咕公司能够稳定可持续发展。

由于笔者的能力有限，本人未能参与到咪咕公司的实际运营当中，分析依据皆来自文献、行业报告等二手资料，对移动互联网发展的预见性存在一定局限，在研究中对咪咕公司的战略实施的细节还不够具体，希望在未来的研究中可以有所精进，对移动互联网从业者和相关学者能有一定借鉴意义。

参考文献

- [1] 东方欲晓.解析元宇宙[J].BUSINESS CHINA,2021(45):33-36.
- [2] 冯俏俏.我国动漫产业链的薄弱环节及其强化举措[J].学术交流,2012(7):157-159.
- [3] 弗雷德·R·戴维.战略管理[M]:第 13 版.徐飞译.北京:中国人民大学出版社,2012:88-92.
- [4] 郭建革.我国移动终端游戏行业发展概况及趋势[J].经营管理者,2016(1):211.
- [5] 韩静华,武丽莎.以用户体验为中心的阅读类 APP 设计研究[J].包装工程,2017(24):124-129.
- [6] 黄鑫.国内数字音乐企业竞争策略范式分析[J].消费导刊,2019(23):243-245.
- [7] 李贞昊.数字音乐服务发展的新特点与展望[J].艺术科技,2016(11):63-64.
- [8] 刘艳.元宇宙让游戏行业迎来健康发展的新机遇[J].BUSINESS CHINA,2021(31):58-61.
- [9] 刘华,张颖露.价值共创视角下中国动漫产业政策优化研究[J].北京社会科学,2015(3):82-88.
- [10] 鲁维.互联网电视业务的发展现状及趋势[J].电信技术,2016(20):77-81.
- [11] 吕鹏.“元宇宙”技术:促进人的全面自由发展[J].产业经济评论,2021(45):23-25.
- [12] 聂茂,徐宁.动漫 IP 与国产动漫品牌协同运营研究[J].湖南科技大学学报(社会科学版),2018(6):154-159.
- [13] 孙玉玲.人工智能时代数字出版产业发展前瞻[J].出版参考,2017(9):13-15.
- [14] 唐东方.战略选择:框架·方法·案例[M].中国经济出版社,2011:128-132.
- [15] 田维钢,顾洁,杨蒙.中国网络视频行业竞争现状与战略分析[J].当代传播,2015(1):77-79.
- [16] 王国霞.个性化推荐系统综述[J].计算机工程与应用,2012(48):66-76.

- [17]王秋艳.我国图书类 APP 发展现状分析[J]. 中国出版,2017(14):47-50.
- [18]王小芳,丁涛.视频网站行业自制内容差异化发展策略研究[J].电视研究,2015(11):57-59.
- [19]肖明超.2015 中国互联网电视发展报告[J].销售与市场,2015(12):48-50.
- [20]谢剑超.国外运营商付费视频业务发展借鉴[J].中国电信业,2015(12):79-81.
- [21]荀丽芳.VR 阅读探析[J].图书馆建设,2018(08):94-97.
- [22]袁楚.引爆点:手机游戏新机遇[J].互联网天地,2010(7):18-19.
- [23]原毅玲.中国互联网电视演进历程及发展趋势[J].广播与电视技术,2015(42):32-35.
- [24]张江.基于免费商业模式的数字音乐平台发展路向与趋势[J].新媒体研究,2019(16):89-91.
- [25]翟光勇.中国网络视频行业竞争态势与发展战略研究[J].学术界,2011(4):23-29.
- [26]钟咏,孙磊.基于数字音乐传播的价值链分析[J].科学与财富,2017(1):17-22.
- [27]周楠屿.数字音乐运营模式及特点[J].音乐传播,2018(10):122-124.
- [28]徐满.手游井喷式过后面临洗牌[N].工人日报,2016-11-02(5).
- [29]杨燕.元宇宙生态“拼图”[N].经济观察报,2021-12-13(2).
- [30]雷轶,姜艳平.基于紫海战略的网络视频企业发展对策研究[J].E-BUSINESS JOURNAL,2015(7):1-2.
- [31]靳帅伟,张帆.基于 4P 理论的移动阅读 APP 营销策略研究[J].新媒体研究,2018(10):1-4.
- [32]谭文馨.互联网背景下动漫产业链发展现状分析[J].现代商贸工业,2019(10):3-5.
- [33]陈明悦.中国视频网站竞争现状与竞争战略分析[J].新闻研究导刊,2015(6):11-16.
- [34]Alfred D Chandler. Strategy and Structure: Chapters in the History of the

- American Industrial Enterprise [M]. Cambridge:MIT Press., 1963:32-39.
- [35] Brett Danaher. An Empirical Analysis of Digital Music Bundling Strategies[J]. Management Science, 2014(60):1413-1433.
- [36] John Krogstie, Shang Gao, Zhe Zang. The Effect of Flow Experience and Social Norms on the Adoption of Mobile Games in China[J]. International Journal of Mobile Human Computer Interaction, 2016(10):296-325.
- [37] Jyh-Jian Sheu, Ko-Tsung Chu, Sheng-Ming Wang. The associate impact of individual internal experiences and reference groups on buying behavior: A case study of animations, comics, and games consumers[J]. Telematics and Informatics, 2017(2):336-339.
- [38] Porter Michael E. Competitive Strategy[M]. New York:Free Press, 1980:265-278.
- [39] Ranjit Voola, Aron O'Cass. Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations[J]. European Journal of Marketing, 2010(1):69-75.
- [40] Santos, M. Network—based Innovation: The case for Mobile Gaming and Digital Music[J]. EUROPEAN BUSINESS REVIEW, 2016(28):155-175.
- [41] Shimray S, Keertic, Ramaiab K. An Overview of Mobile Reading Habits[J]. Desidoc Journal of Library & Information Technology, 2015(35):364-375.
- [42] Yu-Shan Su, Wei-Lun Chiang, Chin-Tarn James Lee, Han-Chao Chang. The effect of flow experience on player loyalty in mobile game application[J]. Computers in Human Behavior, 2016(5):36-39.

致 谢

逝者如斯，作为一名 2010 级吉林大学通信工程学院的学生，有幸在 2014 年毕业进入中国移动大连分公司，成为一名网络传输工程师，学以致用。虽因个人发展原因，最终离职，但对中国移动的发展依然纪念心头，2020 年回到母校吉林大学再读 MBA，对企业发展的学习溯本清源。

两年的研究生学习时光转瞬即逝，收获满满。首先感谢我的恩师辛本禄教授，老师的渊博学识和对我的敦敦教导，为我的学习和生活都指引了方向。然后我要感谢我的研究生同学，和而不同，为我的人生提供更多的视角，留下了很多值得回忆的瞬间。感谢中国移动大连分公司，感谢曾陪伴我现在依然奋斗在通信行业一线的小伙伴们，作为曾经的通信人，奋斗的时光最是难忘。最后感谢我的警察同事们，一线干警工作很忙，感谢同事们在我赴校学习时的全力支持，让我的青春永远留有一抹藏蓝时光。

人生的路很长，选择权很贵，感谢吉林大学商学院培养，让我在 30 岁的年龄里依然对未来拥有选择的权利，长风破浪会有时，直挂云帆济沧海。