

硕士学位论文

芒果TV商业模式研究

Research on mango TV business Model

学科专业 工商管理（MBA）

专业领域 工商管理（MBA）

作者姓名

指导教师

中南大学

年 月

中图分类号_____

学校代码_10533_____

UDC_____学位类别_专业学位

硕士学位论文

芒果TV商业模式研究

Research on mango TV business Model

作者姓名:

学科专业: 工商管理 (MBA)

专业领域: 工商管理 (MBA)

研究方向: 财务管理

二级培养单位: 商学院

指导教师:

论文答辩日期 答辩委员会主席

中南大学

年 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在指导教师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论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，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____日期：_____年月日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校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，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____	指导教师签名_____
日期：_____年___月___日	日期：_____年___月___日

芒果TV商业模式研究

摘 要：近年来，随着我国经济的高速发展，我国的企业在规模和数量上在不断增加，但是我国企业的商业模式大多数相对比较简单。互联网视频产业作为新兴行业，具有创新性和复杂性等特点，传统的商业模式难以适应互联网视频产业的发展和壮大。正是在这样的背景下本文将重点研究互联网视频产业的商业模式，希望为互联网视频产业探索新的商业模式，同时为我国传统产业商业模式的优化和升级提供参考。

首先，对我国和海外国家商业模式分析的状况与有关理论进行了整理，为本文的研究提供理论基础；其次，本文深入的分析了芒果TV商业模式现状，推演芒果TV商业模式存在的问题，针对出现的问题深入分析其内在联系与原因，并且运用SWOT分析法分析芒果TV商业模式的优势和劣势；然后，根据芒果TV商业模式的现状研究和问题分析，从而提出“独播+自制+采购”新的商业模式优化路径；最后为了保障芒果TV商业模式优化路径有效实施，本文提出了专业化人才、企业文化和大数据三种保障措施。本文研究表明商业模式的优化和升级能够提高芒果TV在互联网视频产业的竞争力，为芒果TV健康发展提供助力。

关键词：芒果TV； 商业模式； SWOT分析法； 互联网视频产业

Research on mango TV business Model

Abstract:598/5000

In recent years, with the rapid development of China's economy, the size and number of Chinese enterprises have been increasing, but most of the business models of Chinese enterprises are relatively simple. As a new industry, the Internet video industry has the characteristics of innovation and complexity, and the traditional business model is difficult to adapt to the development and growth of the Internet video industry. It is under such a background that this paper will focus on the business model of the Internet video industry, hoping to explore a new business model for the Internet video industry, and at the same time provide a reference for the optimization and upgrading of the business model of China's traditional industry.

Firstly, the paper sorts out the status and related theories of business model analysis in China and overseas countries, which provides theoretical basis for the research of this paper. Secondly, this paper deeply analyzes the current situation of Mango TV business model, deduces the existing problems of Mango TV business model, deeply analyzes the internal relations and reasons for the problems, and uses SWOT analysis to analyze the advantages and disadvantages of Mango TV business model. Then, according to the current research and analysis of Mango TV's business model, a new business model optimization path

of "exclusive broadcast + self-made + purchase" is proposed. Finally, in order to ensure the effective implementation of Mango TV's business model optimization path, this paper puts forward three kinds of guarantee measures: professional talents, corporate culture and big data.

This study shows that the optimization and upgrading of the business model can improve the competitiveness of Mango TV in the Internet video industry and provide a boost for the healthy development of Mango TV.

Keywords:Mango TV; Business model; SWOT analysis; Internet video industry

目 录

1 绪论.....	1
1.1 研究背景与研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2文献综述.....	2
1.2.1 国外文献综述.....	3
1.2.2 国内文献综述.....	5
1.2.3 文献评述.....	6
1.3 研究内容及方法.....	7
1.3.1 研究内容.....	7
1.3.2 研究方法.....	9
2 相关概念及理论基础.....	10
2.1 相关概念.....	10
2.1.1 长视频的定义.....	10
2.1.2 商业模式的定义.....	10
2.2 理论基础.....	11
2.2.1 价值链理论.....	11
2.2.2 定位理论.....	12
2.2.3 商业模式画布理论.....	12
2.2.4 SWOT分析法.....	13
3 芒果TV商业模式的现状分析.....	14
3.1 芒果TV概况.....	14
3.2 芒果TV商业模式现状.....	14
3.2.1 芒果TV的价值主张.....	14
3.2.2 业务覆盖范围.....	15
3.2.3 核心资源优势.....	16
3.2.4 重要合作伙伴.....	16

3.2.5 上下游客户.....	17
3.2.6 芒果TV客户关系.....	18
3.2.7成本结构现状.....	18
3.2.8 收入来源渠道.....	20
3.3 当前商业模式存在的问题及原因分析.....	21
3.3.1 价值主张不具有稀缺性，很难形成差异化竞争.....	21
3.3.2 基础设施模块缺乏稀缺性，创新性不足.....	22
3.3.3 客户模块单薄，缺乏多元性.....	22
3.3.4 成本结构保守，收入来源缺乏拓展性.....	23
3.4 本章小结.....	24
4 芒果TV商业模式优化设计.....	26
4.1 芒果TV的SWOT分析.....	26
4.1.1 优势分析.....	26
4.1.2 劣势分析.....	27
4.1.3 机遇分析.....	27
4.1.4 威胁分析.....	28
4.2 芒果TV商业模式优化的目标及原则.....	29
4.2.1 芒果TV商业模式优化的方针.....	29
4.2.2 商业模式优化的原则.....	30
4.3 芒果TV商业模式优化的基本思路与具体措施.....	31
4.3.1芒果TV商业模式优化的基本思路.....	31
4.3.2 按顾客需求建立差异化主张.....	31
4.3.3 完善基础设施模块.....	32
4.3.4 大数据加强客户关系管理.....	33
4.3.5 优化成本结构.....	34
5 芒果TV商业模式优化方案的实施保障.....	35
5.1 专业化人才保障.....	35
5.2 企业文化保障.....	35
5.3 大数据平台保障.....	36

6 结论及展望.....	37
6.1 研究结论.....	37
6.2 不足及展望.....	37
参考文献.....	39

1 绪论

1.1 研究背景与研究意义

1.1.1 研究背景

芒果TV是湖南广电旗下的新媒体运营平台，芒果TV和湖南卫视现阶段已经共同组建了芒果双平台驱动、全媒体结合的发展局面。企业以媒体作为其经营的主页，以芒果TV结合媒体平台等作为其主要阵地，坚持以平台内容精准、通过核心技术推动企业发展的基本模式，全面发挥生产、研发、发行、政策等诸多层面的优势，为国内和国外的亿级新媒体的用户提供优质的服务，持续的建设A股市场首家以融合发展作为根本特征，具有一定的传播力与影响力的国营的新媒体上市企业，尽自己最大能力的向我国最有创新力与有全球影响力的新主流媒体这样的战略目标而持续奋斗。

目前，芒果TV处于持续发展阶段，业务规模的持续增加对企业内容创新、运营战略、市场嗅觉和技术革新等方面提出了更高点的要求。芒果TV的主要矛盾是用户增长与优质内容输出、用户增长与业务增长之间的矛盾。

当前时期，网络长视频的诸多移动端使用引来用户，主要是通过其差异化的高质量的内容来达成，例如火爆的电视剧与综艺节目等。由于用户对长视频平台的娱乐需求有较大的差异，电视剧与综艺依然是坚持供给这一导向来布局，就算每年剧集与综艺的产量依然处于较为稳定的状态，然而高质量的内容依然不会很多。由规模而言，视频用户规模增长速度减慢，渗透率也已经达到了顶峰。按照中国互联网络信息中心提供的相关数据，2017年中国网络中视频用户的数量大约是5.8亿，同比上一年提高了6.3个百分点，当中手机网络用户的数量大约是5.5亿，对比增长了大约9.7%，占94.76%。其中芒果TV更是受到行业监管、竞争情况等要素影响，用户增长瓶颈日益凸显。

本文正是在这样的背景下研究芒果TV商业模式的优势与劣势、机遇与威胁，从而探索出适宜于当下市场的商业模式，旨在为芒果TV在未来能够更好地发展提供建议，同时也为互联网视频产业研究商业模式升级或者优化提供一定的支持和帮助。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

互联网视频产业随着计算机技术和网络技术提高而不断发展,视频用户与市场格局及其非均衡发展对在线视频行业的发展产生了重大影响。芒果TV作为国内互联网视频产业典型代表,其商业模式是成功的关键因素,清晰的市场地位和战略目标使得芒果TV视频用户不断增加。随着互联网视频产业的不断发展,越来越多的IT企业涌入互联网视频行业,芒果TV要想持续保持领先地位就必须重新定位市场,设计适宜于当下市场新的商业模式。另外,受外部环境动荡性的影响,芒果TV必须从自身内部作出对应的调整,自上而下一成不变的商业模式已不能更好的适应外部环境的复杂多变。

因此,分析芒果TV当前存在的问题及成因,深入研究芒果TV自身的优劣势,从而对现有的商业模式进行调整和优化,增强芒果TV的竞争力,可以大大提升企业的凝聚力,能为芒果TV在应对互联网视频产业外部挑战与企业内部升级中取得相当的优势。本文对芒果TV商业模式优化方案研究能够弥补我国互联网视频产业商业模式优化和升级的理论不足。

(2) 现实意义

互联网视频产业作为高度依赖商业模式运营的新型行业,商业模式是互联网视频产业保持高竞争能力的重要手段。互联网视频产业的竞争力赋能不仅仅依赖于IT企业的生产性能,其商业结构与商业模式的异质性战略更影响着在线视频行业在不确定环境下的竞争力。目前在线视频行业整体用户数量逐渐饱和,增长逐步放缓,如何提升付费率与ARPU值将成为在线视频企业发展的关键。

本文拟从商业模式优化的角度,对芒果TV的商业模式及发展战略实施路径进行充分研判,一方面指导芒果TV的战略管理实践,另一方面给长视频行业的同行公司发展提供借鉴。通过本文的研究结论对芒果TV与互联网视频产业这一新的商业模式的转型升级的现实意义重大。

1.2 文献综述

国内外专家学者对商业模式(Business Model)的定义从不同角度去研究,伴随经济持续的向前发展,企业界人士对商业模式的理解也会更加的深入,不少企业家认为一个好的商业模式就是企业成功经营的一半。另外有学者认为正在蓬勃发展的互联网产业应当遵循商业模式的运行规律,为了科学、准确地研究芒果TV的商业模式,本文对我国和海外国家商业模式的有关文献予以深入的研究,

把专家们对商业模式本质的认知与理解做了一定的归纳与总结。

1.2.1 国外文献综述

（1）商业模式的定义研究

早期海外国家有关商业模式概念的分析，能够追溯到上世纪八十年代，商业模式最初是从企业管理与产品营销相融合的思想切入的，Drucker（1994）提出了经营理论，他认为企业的最终目的就是为了盈利。Gordijn（2001）把企业的战略思想作为一种商业模式推广，战略思想是为了企业长远发展而提出一种规划，而这种长远规划就是以商业模式为目的^[1]。关于商业模式的定义不同专家学者有不同的理解和说法。

实际上商业模式比较贴切的定义是瑞典经济学家伯格霍尔茨（2006）提出的“企业战略”，他们认为企业战略不应该只是一种规划，企业战略的本质是对企业成功的一种想象，企业为了达成这种想象奋斗和努力^[2]。Anderson（1992）通过对布兹-艾伦和汉密尔顿公司考察发现，一家成功的企业必须具有一个好的商业模式，这种模式是其他企业不可复制和模仿的，他们认为良好的商业模式必须由企业定位、企业战略、产品定位、服务模式、管理模式和组织联系这六方面构成，通过这六方面使企业形成一个运行良好的系统，从而产生价值^[3]。阿密特教授（2010）从目标市场的角度对商业模式进行定义，企业准确定位目标市场对于商业模式其中重要作用，目标市场中顾客需求、产品配置和资源配置与其企业他组成部分衔接及整合才能够构架出商业模式^[4]。菲茨杰拉德教授（2010）从市场营销的角度对商业模式进行定义，他提出商业行为人与其角色是借助产品、服务等多个不同的要素来表现商业模式的，借助商业角色的潜在利益与收入等要素来体现企业的商业模式，然而商业模式本身并非是要说明企业商业的运作，商业模式是通过构建竞争优势、确定市场定位、确定销售组合、制定产品组合形成的整个营销过程^[5]。

（2）商业模式的结构研究

菲茨杰拉德教授（2010）建立了统一的业务框架概念模型，他认为该模型中概念、价值和能力是主要因素^[6]。基于当下的综合治理层面而言，更多的学者关注点在商业模式的构建之上。比如，学者El-Haddadeh（2008）曾提出，针对于商业模式来说，是比较详细研究其复杂结构中内部元素的，以及探讨企业结构彼此之间所形成的内在关联内容的^[7]。Baden-Fuller（2010）从长期观察入手，将战

略模式、运营模式、经济模式视为重要的商业模式^[8]。

专家勇约瑟夫（2008）提出必须把商业模式视作是企业工作的秩序，企业按照它利用其资源、超越竞争对手与向客户更大的价值，通过这样的模式来盈利。所以，必须将商业模式变成可以真正的为客户、供应商、企业自身创造价值的模式，只有这样，才能有办法获得利益^[8]。

企业活动的具体参加人员必然会是利益相关方。以利益视角而言，专家习惯于把商业模式的综合概念内容界定为交易结构，亦或者形成一定的交易关系。比如，切萨布鲁夫教授（2002）提出，商业模式本身是公司对于客户，盟友和供应商彼此之间所形成的良好关系的桥梁^[9]。从运营角度来看，学者们倾向于描述商业模式的机制。英国专家霍金斯（2001）将商业模式视为现金流流动运营模式，探讨的是企业提供服务、产品的模式。经济学家琼·玛格丽塔（2002）也将商业模式视为商业运营的原则。

从价值层面上来看，价值本身是企业追求的最终目的，所以，基于价值角度的商业模式，本身是占据了相当大主导权的。例如，荷兰阿克曼斯学者（2001）也提出商业模式是有关商业参加人员间的价值交换活动。商业分析师亚历山大·奥斯特瓦德（2005）认为，商业模型主要是对于企业创造价值层面的重要主导要素，其也是企业能够进一步获得经济收益的基础。

（3）商业模式的价值研究

拉帕学者（2004）对上百家企业所推行的商业模式进行了经验总结，发现一个好的商业模式能够为企业了解市场，掌握客户需求，明确经营目标提供有效指导。

萨比娜·魏纳尔（2000）等认为基于开放性市场下的企业应当依托商业模式为创新提供制度性指导，确保在市场与合作中得到双赢。马哈德万（2000）将商业模式视作企业价值流、收益流与物流等统一；玛格丽塔（2001）提出商业模式是企业为创造价值、销售与提供等而建立的企业结构以及合作的伙伴网络。

（4）商业模式分析方法研究

为了能够更加有效的对商业模式的综合特征予以总结，并且有效区分不同商业模式的类型，就需要针对于研究主体予以更加深入的内容探究和分析，采用较为成熟的商业模式进行企业运营对企业而言是非常重要的，所以对商业模式的探

究中采用SWOT分析手段和PEST分析方法是最典型的。

SWOT分析手段由美国旧金山大学的管理学学者库里克提到，往往被应用到企业战略编制和关于竞争对手的研究上。这个方法本身可以针对于企业现阶段所使用的商业模式，进行内外条件层面的探讨，对企业各方面予以全面的概括，为企业制定可行的措施提供参考。SWOT分析能够让商业模式将资源集中到最优化的地方，并且促使战略编制表现的更加的清晰。

PEST法用来支持企业检验其外部的一般环境的方法之一，被大量的利用到企业的战略分析上，诞生于1990年代。针对于不同企业层面来说，需要从多元化的角度分析外部环境。在《战略和结构：工业企业的历史篇章》中，钱德勒在简要介绍了PEST法的理论性知识后，结合各行业特征，说明了该分析法的实现路径。

1.2.2 国内文献综述

国内对商业模式的理论研究起步较晚，但是随着经济的不断发展商业模式的越来越多的人所关注，国内的专家和学者开始探讨商业模式本身对于企业所形成的综合影响，而这些影响本质上可以对中国商业模式现阶段探究的不足现状予以弥补，其代表性的研究成果和观点主要有以下几个方面：

（1）商业模式与企业运行模式研究

在《国有企业前沿报告》中，周永亮（2001）对我国特有的国企制度展开的经营模式研究，认为商业模式可以增强国企生存与经营价值；彭亚利（2002）总结了商业模式的成立前提：基于各种因素而建立的结构有机整体；各要素间存在关联，能够在相互配合中循环运作。

《盈利胜经》中，王方华（2005）肯定了国际化合作为各国企业带来的利益，并认为商业模式的构建首先离不开经济要素的投入。此外，也要对人力、设备、财力进行充分整合，通过价值创造肯定商业模式的运作意义。

（2）商业模式价值研究

在《商业模式——企业竞争的最高形态》中，李振勇（2006）提出商业模式的设计是紧密的结合如何提升企业的核心竞争力来开展的。只有能够综合企业内外部资源，构建出可以实现客户价值的持续盈利的运行系统，才能展现出商业模式的应用价值。

牛晴晴,林胜燕(2007)等将商业模式视为企业用于整合各种市场要素,如价值链成员、股东、企业自身的制度安排、结构设计及战略创新意图。崔毅(2007)等学者提出商业模式本身涉及到了运营、战略商业模式。运营商业模式主要是一个企业为了能够达成预期目标,而形成的最根本的内在关联,后者显示一个企业处于动态的环境中怎样和时代保持同步,调整自我并且更好的适应环境的变化,进而达成企业持续盈利的目标。

(3) 商业模式的分析方法研究

国内关于商业模式的综合分析主要包含了以下两种方法,分别是SWOT和PEST方法,而这两种方法是可以更加深入对企业商业模式予以探究和分析的。

王秀杰(2013)等发现在节能环保政策下,国内电动汽车行业得到了快速增长。为此,研究者对该行业展开了SWOT分析,并总结了创新商业模式的途径;冯雨(2015)采用SWOT的分析方法,针对于近几年所兴起的O2O模式予以了比较深入的内容探究,对于其中的利弊予以了分析,同时,这一模式也对企业和商家形成了有效的理论指导。李佳恒(2019)采用SWOT的方法针对于四川省亲子农场所形成的商业模式进行了深入的探讨,并且给予当下市场综合环境下,对其长久稳步发展的有效建议和对策。综上所述,采用SWOT分析方法上是有较多运用的,而这些运用本身也体现出了较强的商业模式,是能够结合主体层面给予较为全面发展建议的。

刘也琪(2009)主要借助PEST模型,针对于样本案例美国维珍航空企业进行环境层面的战略分析,并得出对应的发展对策和解决建议。PEST和SWOT研究本身是比较适合对企业外部环境现状情况予以分析和探讨的,需要明确的是,其本身更多的涉及了企业的长期和短期发展的结合,所以在探讨的时候需要注意相关的目标发展节点。郑鸿(2017)采用了PEST和SWOT方法,针对于商业银行PPP项目的发展机遇和挑战,并且提出了相对应的解决策略,针对其中的问题及时的给予了对策的处理。

1.2.3 文献评述

综合而言,由我国和海外国家专家的探究成果我们能够得知,尽管不同的专家由不同的角度描述了商业模式的内涵,然而大部分分析只停滞于简单的说明商业模式上,没有对其组成组分予以剖析,因未能构建丰富的、可以用来深入分析的结构体系,也更加没有构建对商业模式予以理论研究的方法与架构,所以也没

有对商业模式系统的综合认知,在其理论层面的意义上俨然难以说明与帮助企业开展经营活动。上述分析指出,经济、运营、战略等都是概括商业模式的重要指标。其中,经济即获得利润的方法,盈利的目标;运营则包括知识管理、交付方式、生成过程,属于企业结构及内部流程要素;战略,即市场中维持竞争优势,准确进行市场定位。但是对三者间的关联与商业模式创新的机理依然未能深入的分析。

笔者认为,商业模式可以让本独立的经营、战略得到重新的组合。战略涉及到企业发展目标、发展方式的计划或规划,即实现目标的程序与过程。商业模式则为架构性、制度性内容,可以为企业内部、企业与市场之间的沟通提供制度性指导,是顺利实施战略的前提条件。而这正是商业模式的综合价值层面所呈现的。基于现阶段的文献资料解读来说,本篇论文是针对于商业模式具有一定的认识和理解,为构架芒果TV商业模式提供了思路 and 方向。

1.3 研究内容及方法

1.3.1 研究内容

本研究按照“提出问题—理论阐述—问题分析—解决问题”的思路,以商业模式与互联网视频产业的内在关联为逻辑起点,从商业模式、商业模式画布理论等理论出发去探讨芒果TV商业模式现状,通过推演芒果TV商业模式的问题,针对出现的问题深入分析内在联系和原因。在实证分析的基础上,提出针对性的优化方案以及对芒果TV的商业模式实施保障,全文分为五个部分和结论,本文框架结构如图1所示。

第一部分提出问题,通过搜索我国和海外国家的文献资料,梳理与本文有关的研究状况,最后再描述文章的具体的研究路线和采取的方法。

第二部分针对本文中涉及的一些相关概念进行明确分析,例如商业模式、长视频、价值链理论等这些相关的理论,在第一部分的基础上明确商业模式对互联网视频产业的重要性,重点陈述商业模式画布理论对互联网视频产业的意义论述。

第三部分通过对芒果TV商业模式的现状进行深入分析,在此基础上发现芒果TV商业模式出现的问题,通过推演芒果TV商业模式的问题,针对出现的问题深入分析内在联系和原因。

第四部分通过SWOT分析法分析芒果TV商业模式优劣势，在第三部分研究的基础上提出芒果TV商业模式优化的原则和基本思路，为芒果TV商业模式提供有效的优化路径。

第五部分为了保障芒果TV商业模式优化方案有效实施，本文提出了专业化人才、企业文化和大数据三种保障措施。

结论是对文章予以归纳且提到文章的一些结论，描述研究工作中的创新与研究仍有的欠缺，以及要进一步深度分析之处。

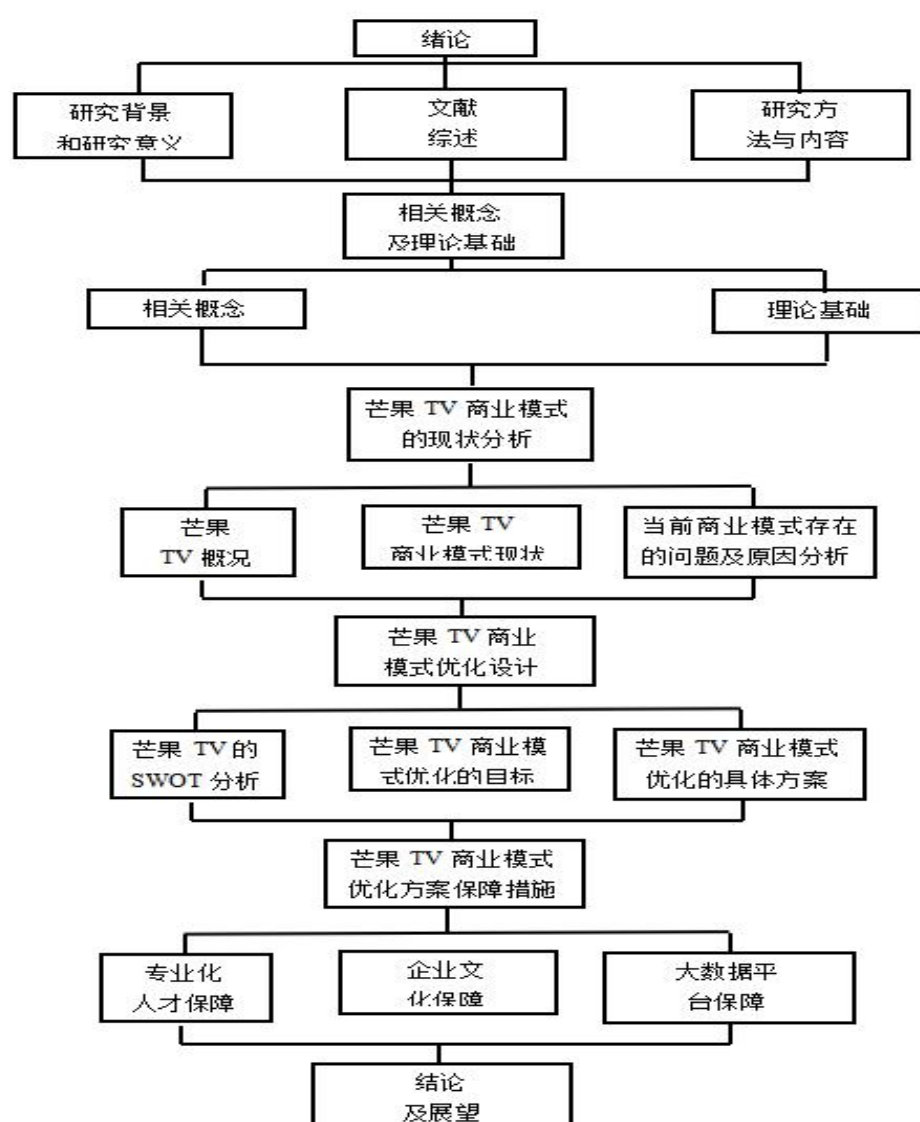


图1 框架结构图

1.3.2 研究方法

（1）文献研究法

文献研究法是基于所要研究的课题出发,运用纸质文献或电子资料等多个渠道收集所需的研究材料,再比较研究有关文献资料的期刊,调查分析我国与海外国家研究状况。

（2）案例研究法

本文以芒果TV为研究对象,基于大数据的综合背景之下,参考现阶段已经存在的商业模式,寻找最优化的研究成果,而研究企业所遇到的诸多问题和机遇,笔者进行较为深入的探讨,这些探讨的内容是可以真正的为企业实际操作提出可行性解决方案和相关对策的。

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 长视频的定义

长视频的概念是相对于国内众多短视频所提出的，长视频一般指超过半个小时的视频，长视频具有以下几方面的特征：

（1）从视频内容上，主要以影视剧作为主；从制作过程上，长视频制作主要由专业公司完成制作，短视频制作主要由各网络平台用户自行制作并上传；

（2）长视频一般都会有自己的版权，市场比较规范，盗版的长视频很难可以用来出售广告，即使有也只是在暗中进行，不可能有太高的价值，短视频编制总的而言相对比较枯燥，内容质量层次不齐大多没有版权，容易存在盗窃现象并且维权较难；

（3）长视频的运营方式基本为以美国Hulu提出的商业模式为主，借助正版长视频的播放，可利用的广告价值非常大；长视频的市场占有率较低，但是盈利表现上却远超短视频，重点就是短视频的成本特别高，然而可以作为广告的视频数量较少。

2.1.2 商业模式的定义

商业模式这一术语最早主要是在互联网企业、电子商务企业的运作中反复使用，然而有关商业模式的实践与理论的持续推进，这一术语在这些不同的领域均得到了大面积的使用，除去传统的电子商务之外，还涵盖技术监管、信息系统、战略管理、创新与创业管控等其他的领域。

Magretta(2002)等学者提出商业模式，从根本上而言，在试图解答这些问题：谁是消费者、消费者关注什么、企业怎样盈利等。Chesbrough和Rosenbloom(2002)主要研究商业模式获取早期技术价值的作用，将商业模式视为能够实现提供物分配、确定企业创造、描述价值主张、细分市场的价值链架构。罗眠(2005)等学者提出了一个较为完整的商业模式的观点，他提出商业模式是企业创立并且运作的前提，以及重要的经营方法、对策，他认为企业的商业模式最少要达到由各类要素构成的一个整体，各构成要素间一定要有内部的关联，让他们保持相互支持，共同作用，进而形成一个良性发展。

本文认为商业模式是一个经济逻辑，其本质是将组织内部整合从而形成为一

个获取超额利润的战略创新意图，明确顾客需求和投资人如何赚钱，把产品价值借助商业模式来互相连接、互相影响和塑造的启发式的经济逻辑。

2.2 理论基础

2.2.1 价值链理论

经济学家Michael Porter（1985）研究企业发展对宏观经济建设的根本意义容易得出，企业均有参与设计、生产、营销、传输与辅助其产品的过程中所要开展的各项活动的集合等，上述这些活动均能够体现在价值链上。企业通过创造价值从而获得利润，在创造价值到获取利润的过程中需要通过一系列的增值活动相互亲密联系在一起，这个过程就是价值链。

整条价值链上的活动具体可以划分为：基本活动、增值活动，当中增值活动也叫作辅助活动。基本活动包含企业内部管理、生产经营、产品运输、产品销售、产品服务等内容；增值活动包含企业基础设施、人力资源、先进技术、外部资源等内容。这些活动可以相互独立完成，但是基本活动和增值活动又相互影响和促进，每个独立的都会影响企业最终的利润，也会影响相互间的成功与否，从而形成了企业完整的价值链，如图2所示。

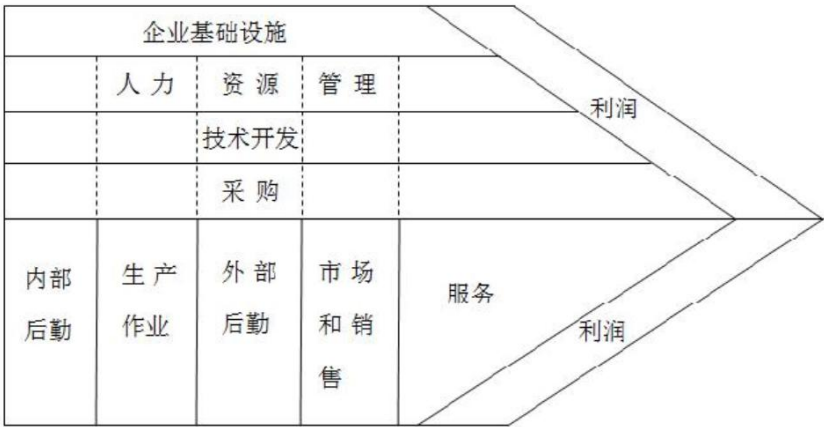


图2 企业价值链活动图

价值链的各部分均紧密联系。位置不同，重要性也存在差异。处于“上游”位置的包括设计、材料与经营；“下游”则由配送、营销环节组成。上游的增值活动要集中在产品上，且其和技术有较为紧密的关联；下游则要做好市场细分，满足客户需求。价值链中的上下游各司其职，通过价值与利益兑换实现共赢。同时也在竞争中不但的提高生存能力。上下游各自发挥其职能，共同来促进产业价

值实现增值。

2.2.2 定位理论

二十世纪七十年代，美国的商业竞争面临着越来越残酷的竞争格局，导致超越商业时空的约束，竞争的深度、速度、广度等超过了以往，传统的重视组织内部运营效率改进的各类管理理论、工具已难以支持企业快速的获得成功，定位理论就顺应机遇而产生。

AlRies和JackTrout（1970）等提出定位理论要以产品作为切入点，其中产品可能是商品、服务、机构甚至是一个人。但是定位不是你对产品做什么，而是你对潜在客户要做价值定位。要分析客户需求，结合客户兴趣爱好定位产品价值。定位理论指出，通过向消费者灌输本企业产品优势，进而让企业产品转变为某领域的第一，以此引领企业经营，赢得更好发展。

本理论实现的前提为：处于大竞争时代；基于长期效应。

2.2.3 商业模式画布理论

亚历山大·奥斯特瓦德（2009）等学者提到商业模式画布理论，商业模式不但能够很好地推进商业要素的可视化，其本身也是一个不容忽视的重要工具，可以有效的对商业模式予以分析，其本身对于企业的影响力也是巨大的，可以有效的帮助企业进行商业行为的探究，从而更科学合理的做出决策。学者亚历山大·奥斯特瓦德（2005）就曾比较深入而系统的分析了商业模式的综合构成要素，其本身立足了四个维度的商业模型构建，当中涵盖了9个要素，为让此理论变得更加的丰富，贡献了参考。

基于商业画布理论，在实际使用的过程中，还能够分成四个模块：包括了价值主张的提供物板块；包括了客户关系、渠道、市场细分的客户板块；基础设施、关键业务等等。文章关键把亚历山大·奥斯特瓦德等学者提出的商业模式画布来作为分析框架用于芒果TV商业模式优化分析（见图3）。

KP重要合作	KA关键业务	VP价值主张	CR客户关系	CS客户细分
	KR核心资源		CH渠道通路	
CS成本结构		RS收入来源		

图3 商业模式画布分析框架

2.2.4 SWOT分析法

SWOT分析往往被应用到企业战略编制和关于竞争对手的研究上，这个方法本身可以针对于企业现阶段所使用的商业模式，进行内外条件层面的探讨，对企业各方面予以全面的概括，能够让商业模式将资源集中到最优化的地方，并且促使战略编制表现的更加的清晰。

SWOT方法，属于一种战略研究，借助对目标的优势和不足、机遇与威胁的研究，为提高战略质量提供可靠指导。通过整合现有资源，还能清楚研究对象的机遇和挑战。接着能够在战略与战术层面对方法与资源作出调整，以保证达成研究与预期的目标。SWOT分析又称态势分析法，是一种客观、准确地分析一个单位实际情况的研究方法。

3 芒果TV商业模式的现状分析

3.1 芒果TV概况

芒果TV是湖南广电集团旗下唯一的互联网视频平台，芒果TV是由湖南快乐阳光互动企业来运营的。由于是互联网视频平台，芒果TV打造了“多屏合一”的视听互动体验，在融合了电视与网络的特色，进一步扩大了该平台的用户群。由于播放的内容轻松幽默，带有“快乐阳光”特色，经过数年经营，芒果TV获得了“最具社会影响力的网络平台”、“世界媒体五百强”等殊荣。

2014年4月，湖南广电实施了独播战略，湖南卫视的独播节目与电视剧集都可以在芒果TV予以播放。为减弱观众对芒果TV是湖南地区台的认识，并减少与湖南卫视的“附着”，芒果TV于2015年决定将mgtv.com作为新域名。通过不断进行战略升级，芒果TV的国际影响力进一步增加，并朝着综合性、专业化方向不断迈进。由于市场知名度进一步提高，依托庞大观看量，芒果TV获得了大量赞助。2017年，实现了转亏为盈。2018年，通过重组快乐购，芒果TV在A股上市。

芒果TV将逐渐转变为一个集合视频、硬件、购物等业务于一体的企业。除了创造了大量的产品与服务外，还拥有庞大用户群。据统计，2018年，该平台访问用户在3000万以上；媒资22万集，播放时间总长18.82万h；手机APP用户在2亿以上。同早期的优酷、爱奇艺相比，芒果TV的人气已经相当高了。反映了芒果TV高度及时的融合发展的基本战略，以及高水平的运营能力。

据2018年《互联网周刊》公布的APP排行榜，芒果TV在视频榜单中排到了第四名，在AppleStore免费榜单中排到了首位，在2018年度互联网百强榜单中排行到了56位。官方网站提供的这些数据反映，2015年芒果TV的年收入已达10亿。

3.2 芒果TV商业模式现状

3.2.1 芒果TV的价值主张

价值主张的核心观点就是向用户提供了什么，也就是说芒果TV的产品对用户来说具备何种价值，芒果TV的品牌价值主张是为用户提供精神的愉悦和展示青春、快乐。芒果TV对于产品的定义是青春、快乐、娱乐，芒果TV众多产品和品牌商标开发和设计无一不体现青春、快乐、娱乐。从该平台的名称可以发现，就是来源于“橙色的芒果”，从其中能够意识到年轻与活跃感。换言之，该平台将市场定位在了年轻的群体。比如，播放的节目也是娱乐性、青春性的节目。

通过不断的市场升级，芒果TV坚持在创新中发展，通过对节目的更新换代，及时适应市场需求。不仅有经典老节目快乐大本营，还在近年来上线了更倾向于娱乐化的节目，如我是歌手、我们约会吧。这些节目均邀请了知名歌星、影星，继而保证了其超高的收视率。这些节目用独有的产品品牌形象设计的方式彰显自己的价值主张，进一步提高了芒果TV的知名度。

除了通过产品开发设计和品牌形象彰显芒果TV的价值主张外，芒果TV还通过节目内容的方式表达。比如，体现梦想、青春的选修类节目——快乐男声；彰显艺术与潮流的金鹰艺术节；打造快乐，营造平民明星的节目——奇妙的朋友、爸爸去哪儿；弘扬文化，宣传知识的节目——汉语桥。基于不同主题的节目，是市场细分的结果，也能提升芒果TV的在用户心中的印象，增强用户黏性^[11]。

3.2.2 业务覆盖范围

芒果TV核心业务有互联网电视、互联网视频、运营商业与国业务等。当中互联网视频提供跨越全屏的高品质的内容服务，通过点播可观看在湖南卫视播放的任何节目。在采取业务广覆盖的经营策略下，平台即向市场提供自制视频，也能满足观众对电视节目的需求。同时，依托芒果独播，抓住了这批观众，并且提高了他们的忠诚度。

通过和数十家企业开展合作，芒果TV已出售大约上百款机顶盒和一体机的产品。在这一基础上，芒果TV还开发出“爱芒果电视”，正式渗透到硬件市场。牛奶盒子M1是芒果TV首款自行开发OTT智能硬件产品：远距离的语音控制，搭载专门的为电视环境定制NUNAIOS系统，对全网的一些比较热门的影视内容进行了整合；遥控器首次采用侧边按键极简设计，用户体验更趋完美。牛奶盒子M1d是芒果TV继牛奶盒子M1后推出第二款官方产品，采用四核芯片，延续1+8g的内存，该款产品主打高配低价，在同配置产品中价格更低，性价比更高，更亲民。在2019年8月，此款产品开始正式和世人见面。“爱芒果电视”集成NUNAIOS系统，致力于打造“快乐的产品”+“快乐的体验”，把使用者重新请回客厅，还用户一个快乐家庭。目前，该品牌已推出青芒、金芒两大系列共12款电视产品。

在湖南省内，与电信、联通、移动开展合作，在对用户运营有深入的了解之后，加强全平台新媒体在业务运营中的优势，大力推动IPTV产业的技术革新和业务形态的创新开发。移动增值上，关键使用专区的建设、包月预定等形式和三大运营商开展相互之间的合作，为用户提供更加多元化的综合服务。

国际业务本身是市场拓展的重要内容，芒果TV国际业务集平台运营、版权销售、项目合作、活动推广、产业开发于一体。芒果TV国际APP于2018年上线，覆盖195个国家近2200万华语用户，内容涵盖综艺、剧集、纪录片等多种类型，支持18种语言字幕，是地方广电自有平台到出海的首家；同时也获得YouTube平台等诸多频道的订阅，订阅用户高达530万以上。芒果TV自身拥有较为优质的综艺节目，并且其在影视剧的海外版上也有较强优势。但即使取得了积极的市场成果，芒果TV依然没有放弃为市场推出高精品的娱乐节目。通过市场用户分析，不仅进行业务分类，同时还保障了节目质量，促进了国际文化交流。

3.2.3 核心资源优势

芒果TV其核心资源主要体现在两方面，其一是视频资源丰富，其二是拥有政策资源。

芒果TV由视频资源层面而言，芒果TV获得湖南卫视所有栏目高清视频点播权和不少高质量的独播资源，还有芒果台杰出的内容制作取得的基因^[12]。比如，“爸爸去哪儿”一经播出，便收视率较高。但是，受到广电总局的规定的限制，此类节目在后期受到严格限制。为此，管理层决定把这一优质的综艺让芒果TV来制作。《爸爸去哪儿4》在芒果TV上线后，其播放量同样超过电视平台，且口碑依然如故。由此可见，在台网形成了一定的互动之后，达成了双赢。

由政策资源层面而言，芒果TV获得别的私营视频网站没有在政策上得到优惠。湖南广电集团是湖南快乐阳光互动企业的控股股东，而后者则负责芒果TV的运营工作。由于控股属于国有企业，所以，这为芒果TV的运营活动提供了便利。例如，在这些互联网视频提供商中，芒果TV获得了最多的互联网电视牌照。据统计，到现在已经积累了大约7张这样的牌照。这说明，通过体制性的依赖，进入媒体市场的芒果TV可以获得了湖南广电集团提供出的政策优势。

正是由于芒果TV拥有这两项核心资源，导致芒果TV步入到繁荣的迅速成长阶段。在持续获得高收视之后，芒果TV于2017年进入了盈利期。除了在网络平台同步播放湖南卫视节目。“快乐阳光互动企业”也在探索一条能够打造品牌特色的经营之路，并推出了众多自制的优秀娱乐节目。

3.2.4 重要合作伙伴

芒果TV作为芒果超媒旗下的重要视频平台，其合作伙伴的选择和深度合作

对于芒果TV来说十分重要，其中对芒果TV发展影响较大有百度、华为、中国移动等知名企业，芒果TV通过与之深度合作能够使芒果TV视频的播放率和点击率极大地提高。

在2016年3月底，芒果TV和百度订立了相关的战略合作协议，百度和芒果TV战略合作协议的促成，会使得双方对芒果TV所独有的湖南卫视黄金IP资源开展相关的商业合作。百度把自身检索平台上的巨大娱乐流量以及搜索、图片、百度贴吧、百度糯米、音乐等平台上的商业产品与芒果TV高质量的娱乐IP资源的融合，使用户可以探索高品质娱乐内容。在融合自身IP内容及百多流量资源后，两大网络企业都获得了双赢。为那些广告客户提供相关的服务之外，双方也在探索建立全新的网络娱乐模式。

2018年，华为、芒果TV达成了战略合作。依据协议，双方将进行信息与收益共享。在二者强强联合之后，即强化了双方的竞争水平，也利于节目形式创新，提高节目内容质量。

在2019年5月底，中国移动向芒果超媒入股16亿元^[13]。芒果超媒和中国移动在家庭宽带、流量提升、内容经营特别是和咪咕企业的内容合作等，有较强的业务互补与战略协同的可能。芒果超媒是湖南广电集团中下属的新媒体平台企业。在中移动入股后，咪咕与芒果TV联合制造了众多的娱乐性节目。一起投资、招商、发行、共同获得收益，并进行人才上的交流。由于双方在互联网娱乐上的互补，进而进一步壮大了双方的竞争力。

得益于芒果TV享受到的政策支持，加上其市场上的知名度。网易、新浪、天猫等网络平台及山东卫视、深圳卫视也纷纷同其进行了多维度的合作。

3.2.5 上下游客户

芒果TV的客户在整条价值链上进行细分可以分为上游客户和下游客户。芒果TV的上游客户是指芒果TV的供应商，例如湖南卫视、广告公司、视频制作公司、其他网络视频合作平台等，由于芒果TV的主要收入是广告。因此，芒果TV的主要上游客户是广告公司（如图4）。

排名	客户名称	开始合作时间
1	广州韵洪广告有限公司	2014
2	北京韵洪广告有限公司	2014

3	湖南广播电视台	2016
4	湖南呈美国际文化传播企业	2017
5	广东华录百纳蓝火文化传媒企业	2016
6	喀什蓝色火焰文化传媒企业	2008
7	上海和于道文化传播有限公司	2017

图4 芒果TV主要上游客户

用户是芒果TV得以持续壮大的力量，属于下游客户。据统计，得益于优异的节目质量，快乐的节目内容。芒果TV日均用户在5000万以上。在周末，通常情况下都会超过5000万；日均UV的数量已经有1.4亿，有600万的付费用户。而在2017年末，芒果TV的支付会员的数量大约只有451万，支付率（会员数/月均DAU）大约是15%、月均DAU为3012万，尽管芒果TV的会员业务取得了较大发展，但与“优爱腾”的体量仍有明显差距。

3.2.6 芒果TV客户关系

客户关系，即企业通过向客户提供产品与服务而与客户建立的特殊关系。除了依靠买卖构建的金钱联系，也存在同盟关系、合同关系、通讯关系。芒果TV的下游客户关系基本为通过平台活动或者现场选秀活动与用户建立起来的良好关系。比如，依托《妈妈是超人》、《明星大侦探》等节目，使芒果TV能够同普通观众建立特殊的情谊，增强观众对平台的依赖与忠诚度；针对芒果TV的上游客户主要是通过形成联盟、合同和交易等方式形成。例如，芒果TV与众多广告公司的合作这就是交易关系，还有与湖南卫视就属于明显的联盟关系。为了共享市场信息，减少资本支出，芒果TV同其它卫视、网络平台也建立了合作关系。

3.2.7 成本结构现状

芒果TV作为国内第四大在线视频网站，其成本支出远低于“优腾爱”三大巨头，主要原因是芒果TV主要作为湖南台的网端输出端口，独立支出购买版权或自制内容的要求比较低，从而得以形成稳定的收益和利润^[14]。

芒果TV亮眼成绩单背后，得益于湖南卫视内容资源的支持。2015-2017年，芒果TV每年从湖南卫视采购内容的成本已经从最初的15.65亿元提高到后来的23.20亿元、16.88亿元和23.2亿元，同比增长率分别为7.86%和37.44%。而这个价格在爱奇艺动辄上百亿的版权采购成本中无疑占据着巨大优势，如图5、图6。

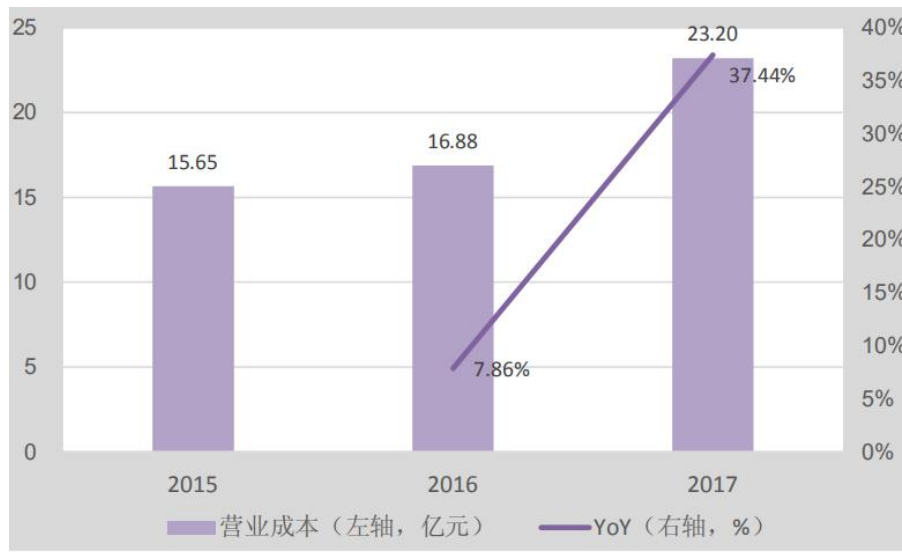


图5 芒果TV成本增长图



图6 爱奇艺成本增长图

除了背靠湖南卫视实现成本控制，芒果TV还凭借湖南卫视内容独播权吸引了众多忠实用户和巨大流量，在由“独播”转型至“独特”战略后，逐渐达成了质量较高的自制的内容。芒果TV凭借多项业务为平台带来收益。如营运商服务获取的收入占比18.06%，而互联网视频与内容运营则更高，达51.19%与29.16%。主要是依托广告、付费的会员的视频网站，芒果TV收入结构多元化，通过版权的投资、分销带来相应的内容运营收入，也是其实现盈利的重要原因。

2017年芒果TV和湖南卫视联合开展招商活动，双方共享广告资源，实现了两大平台同时播放植入广告。有效降低了广告主的成本，提高了广告转化率^[15]。

3.2.8 收入来源渠道

芒果TV的主要收入来源是广告和会员付费，这也是目前中国视频网络平台盈利的主要方式。芒果TV始终坚持独播和自制共同发展。由于节目内容亲民，具有很强的放松性、娱乐性，获得了大批观众。特别是移动芒果TV APP的上架，更获得了5亿的下载量。互联网电视终端的用户的人数大约达成了6500万，通过长时间的建设，芒果TV有了大量的客户群体。

艾瑞咨询研究指出，就支付的基本状况而言，2012-2017年，内容支付市场规模由3.9亿上升至217.7亿，占比从4.35%预计会提高到后来的24.8%。由于智能终端的普及，支付方式创新。2015年，国内视频支付额度超过了50亿元，同比提高270%。如果能够保持这一增长态势，那么内容支付市场将在2019年发展到582亿元的水平。比例要达到30%以上，而CAGR的比例大约是38.8%，详细参考下图7。

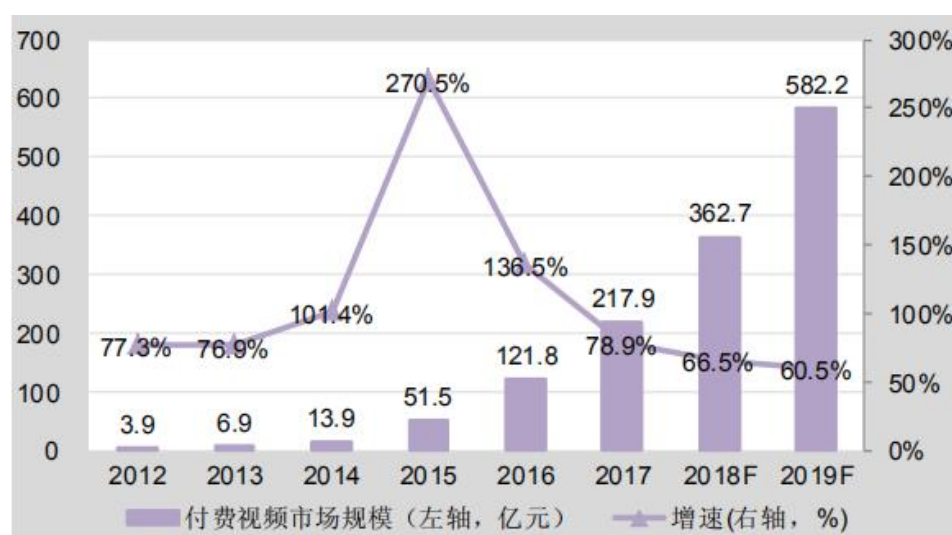


图7 芒果TV会员付费图

图8给出了芒果TV各年不同收入的占比情况。2019年，芒果TV的总收入中有1/2为广告收入，且收入量达到了国内互联网企业低20名。在国有控股的网络平台中，该平台位居首位，且保持了连续的增长。当中芒果TV线上广告业务规模已经从2012年的67亿元逐步地提高到了2016年的币326亿元，比例从73.4%估计会降低到48.6%。用户支付收入正代替传统线上广告业务开始转变为促进增长的重要引擎。经过不断的市场考验，在线视频业将进入成熟、平衡、健康的发展状态。

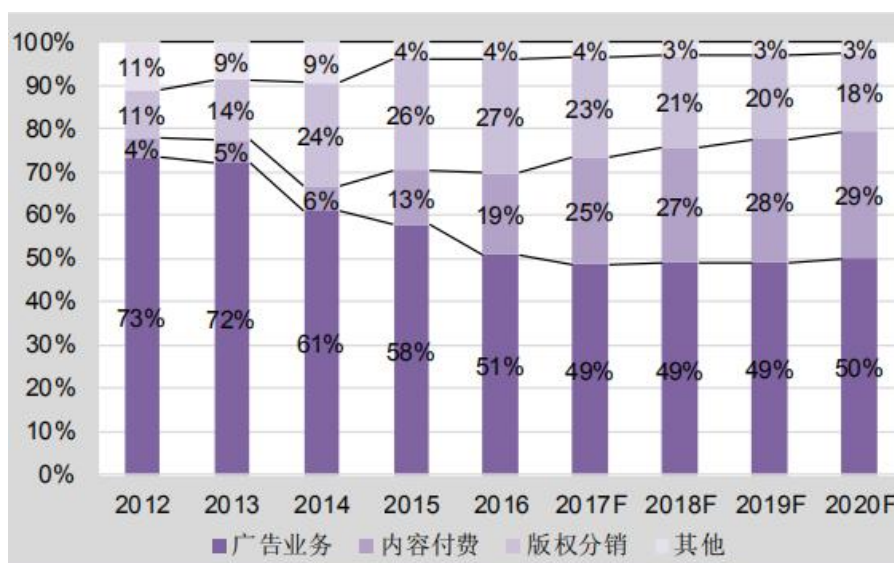


图8 芒果TV收入图

3.3 当前商业模式存在的问题及原因分析

3.3.1 价值主张不具有稀缺性，很难形成差异化竞争

价值主张是整个商业模式最为关键的部分，就企业的视角来看价值主张即为消费者提供一定的产品或者服务，就消费者来说，价值层面主要是对服务价值的综合体验，即认为是否有这个价值^[16]。因此，企业销售的既不是产品，也不是服务本身，而是企业的价值主张，只要你的价值主张能打动客户并形成深刻的体验，让客户觉得值，那么你就能够将产品或者服务销售出去。以此来更多的吸引用户，但需要注意的是，吸引用户并不仅仅是产品和服务，更多的是其内含的价值，这就是用户对你这个企业所形成的独特感受，而对其他企业所没有的。

（1）不成熟的价值主张难以满足用户心理需求

芒果TV的价值主张是向视频用户提供青春、快乐、娱乐的价值感受。但是芒果TV对于价值主张没有完全开发出来，不能满足用户的心理需求，进而较难促进打造差异化竞争。伴随市场细分层面来看，现阶段在市场上所活跃的网络平台是能够体现出和其他品牌所形成独特优势的，并且在品牌推广的过程中，仍旧需要注意加强这一优势。

（2）不明晰的市场定位模糊化了推广的基本概念

早期的芒果TV没有明晰的市场定位，很难形成与其他平台的差异化竞争。例如抖音的特色就是短视频，为公众消费碎片化时间提供了支持。腾讯视频为市场提供大量的动漫资源，斗鱼主打直播，爱奇艺的节目丰富，主打声音与画质。

芒果TV在真人秀节目上比较具有经营经验。但在初期，由于市场知名度低，使得平台长期处于亏本经营状态，根本无法建立与其它平台的经营差异。之所以在竞争上无法做到差异化，这即与市场定位不准确有关，也包括：推广的基本概念相对较为不清晰，追求所谓的高大上，突出模糊化的定义了青春、快乐、娱乐，而不是把自己已有的优势逐步的推广出去，没有给用户留下一个明晰的印象。

3.3.2 基础设施模块缺乏稀缺性，创新性不足

芒果TV视频网络平台的基础设施模块缺乏稀缺性^[17]，这也是如今不少视频网络平台的最大缺陷所在，芒果TV在这一方面也存在一定的问题。

（1）会员制运作模式缺乏稀缺性

像芒果TV视频网络平台往往都是VIP制，通过用户开通VIP进行收费，但是芒果TV视频网络平台仍旧是采用季卡、年卡等运营模式，而一些用户有可能仅仅是对此平台的某个独播电视剧或者是综艺类型的节目有一定的兴趣，上述收费的方式并未能达到客户的需求，让用户转而使用借别的用户VIP等形式来获取这些相关的内容，而不是去购买VIP。

（2）现有广告形式影响用户体验

在对广告营销中，芒果TV依旧借助网页广告、内置广告、限制要在节目中播出、穿插进来等形式，也就导致了用户的观看体验受到了影响，也难以达到广告商针对这些目标客户做好相关的广告投放的需求。2015年之后，由于办台经验的丰富，加上积累了市场知名度，自制内容质量及传播范围得到迅速提高。而通过措施优化，也促进了自制内容价值的完善。

此类问题产生的原因是芒果TV自身缺少市场调研，同时，缺乏足够的创新。

3.3.3 客户模块单薄，缺乏多元性

（1）缺乏反馈途径，难以满足用户诉求

芒果TV客户沟通渠道的薄弱关键表现在两个层面，第一，缺少有效的反馈机制。也就是芒果TV针对广告商、用户之间的信息反馈，并未受到平台的重视，而且也很少针对这一方面开展调查和分析。造成部分十分重要的用户诉求没有办法及时的获得满足，这当然会影响到平台功能调整，并丧失用户量。从安卓及IOS端的应用商店得知，芒果TV APP的用户评价分偏低于优酷、爱奇艺等一线平台。受到版权保护及其它政策的影响，芒果TV移动平台无法向用户提供缓存节目的

服务，导致移动观影会面临诸多问题。在体验过芒果TV APP之后，有些认为：随处可见的广告影响观影；这一项工作没有被湖南卫视重视，为何还需要考虑选择独播？在直播栏，用户也发现存在寻找不到节目单的情况，影响到了用户的使用，也导致了用户的不满。在其芒果TV的贴吧中，也有反映问题存在的帖子。例如观看节目时比较卡；随处广告容易误触，继而下载软件。

（2）缺乏用户互动，难以满足平台的交互式运营

二是缺乏用户体验的关注，缺少有效的互动，互动才是当下时代的特点。互联网比较重视用户体验、差异化需求。交互式运营模式是网站建设的重要内容。如果用户能够在观看时进行各种形式的互动，那么也能丰富体验，保障用户成为主体。火山小视频的口号是可赚钱的小视频。平台不仅为用户提供各种视频内容，也会通过签到、分享等方式向用户发放收益，以增强用户体验。对于《奇葩说》节目，观众也能在微信平台报名，分享自己的故事。这样可以让原本平凡的百姓获得外界关注，提高存在价值。

因而可得出，芒果TV网络平台并没有充足的反馈途径给用户，难以达到客户的反馈需求，才让用户选择别的途径来宣泄不满情绪，这一现状必然会导致一定数量用户的流失。

3.3.4 成本结构保守，收入来源缺乏拓展性

视频网站是个烧钱的行业，由于需要购买大量的视频版权，所以要进行长期的支出。加上会员数量少，只能通过广告盈利，所以，几乎难以盈利。有调查显示，爱奇艺、优酷、腾讯视频存在亏损现象^[18]。芒果TV从2017年起开始实现盈利，但是由于成本结构相对保守，收入来源比较单一，整体盈利情况不算理想，分析芒果TV成本结构与收入来源可以看出，当前时期，芒果TV视频网站投入的运营成本，关键在于视频网站在宽带、硬件、人员与自制节目等这些方面占据了运营的主要部分，详细参考下图9。

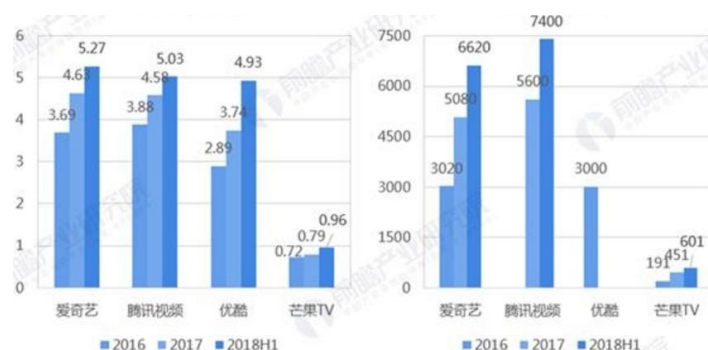


图9 2016-2018年爱奇艺、芒果TV、优酷与腾讯视频的成本支出

（1）影视资源较少，收入来源单一

芒果TV可拥有湖南卫视旗下全部节目的资源，不要担负任何版权费用，然而为了让节目资源库变得更加的丰富，芒果TV仍旧要投入不少的资金去采购其他的内容生产商的节目资源与影视资源，因此芒果TV仍旧会陷入到资金紧缺的困境。而独播战略又使芒果TV与湖南卫视减少了源自于对外营销节目版权的收入，这也就是说湖南卫视与芒果TV要自己来承担这笔用来推广和宣传的费用^[19]。

（2）宽带投入较大，成本较高

另外，使芒果TV感到压力较大的还包括了宽带上的投入。由于视频网站通常有超过一半的成本是花费在宽带上。特别是用户量巨大的网站，也对带宽有非常高的要求。按照业内相关人员的说法，为做到流畅的观看视频，视频网站会购买大量服务器，且每月会在宽带上投入上百万资金。季卫东认为，高昂的带宽成本使得视频网站的经营受到严重的打击。而对于在中国经营的视频平台而言，当然这其中有一部分原因是中国的单位宽带成本对比美国显然更高。这也表明了一个视频网站如果做的越成功，其所要投入的宽带方面的成本也必然会更高。尽管芒果TV对外宣称2015每年的收入会接近10亿，然而仔细计算一下，这10亿在内容与带宽投入前面确实是无济于事，事实上芒果TV依然是处于亏损状态。

3.4 本章小结

综上所述，芒果TV商业模式现阶段主要存在的问题是由于价值主张未能够体现出来，细分市场和产品难以形成差异化竞争、基础模块不完善，缺乏创新力、客户模块单薄，缺乏多元性、成本结构保守，收入来源缺乏拓展性等四方面的问题。

通过上述四个方面问题的总结，本文认为芒果TV商业模式在用户需求与管理、竞争力、收入来源、基础建设方面需要优化。目前在线视频行业整体用户数量逐渐饱和，增长逐步放缓，如何提升付费率与ARPU值将成为芒果TV在线视频发展的关键。把握住用户的需求和对现有用户的管理，从中发现用户观看长视频的偏向与时间节点，才可以让芒果TV快速赶上^[20]；然后在收入来源方面我们可以前文的分析中得知，现如今芒果TV主要依靠用户视频付费和广告，其中广告收入占据总收入的主要部分，但是广告收入具有不稳因素，收入的单一性会影响芒果TV进一步发展，从而形成恶性循环，导致芒果TV亏损；在基础模块建设方

面芒果TV未能够将全部的潜能开发利用，尤其是与用户的沟通交流方面存在不畅通，芒果TV不能与用户进行及时互动。

整体说来，芒果TV的商业模式还是有很多可取之处，上述问题的存在也是视频网络平台的通病。因此，本文将在原有的商业模式的基础上进行优化。

4 芒果TV商业模式优化设计

4.1 芒果TV的SWOT分析

4.1.1 优势分析

（1）品牌定位清晰

“快乐中国”自创办以来就获得了大批青年男女的关注。在吸收该节目的成功经验后，湖南卫视在新开办的节目当中都进行了娱乐化设计。对于之后成立的芒果TV，同样也遵循了娱乐化节目设计理念。在成立之初，芒果TV的节目同湖南卫视存在极大的雷同性。网络节目少，专业性差，无法进行差异化经验。但依托“快乐中国”的成功经验，节目方最终确定了品牌定位^[21]。这是由于芒果TV网络平台早期的品牌定位，在发现娱乐性节目有着极大的受众市场后，才会出现后面的《快乐女声》、《快乐男声》与《快乐大本营》等大量的杰作。这些节目在体现出“快乐”的同时，还存在强烈的娱乐色彩。加上其出发点是“快乐中国”，所以获得了民族认同感，进而达到了良好的推进效果。

（2）高品质的明星娱乐栏目作为收视保障

芒果TV本身缔造了很多优质的节目，比如：《快乐大本营》、《明星大侦探》等等，这些节目备受人们的喜爱，而芒果TV也是众多娱乐节目中，可以脱颖而出的优质节目。比如：在2005年芒果TV就打造了《超级女声》这档节目，这档节目一经播出，其收视率就一直处于较高的状态，一直在持续提高，在全国排名达到了第二。这只是在央视一套的后面。随着《明星大侦探》在2016年的上线，同样受到了市场的广泛关注。统计显示，与“明星大侦探”相关的微博话题在21.6万以上，阅读量则在91亿（2018年5月）。

（3）培养出一批优秀的明星主持人

以“金牌”主持人的模式进行节目的品牌塑造，本身也是芒果TV所经常用的方式，比如：搞怪的谢娜、机智的何炅、幽默的汪涵等等，他们已经成为了芒果TV的流量主持，所以他们也会形成自身的“明星效应”。而这就是芒果TV现阶段所形成的一个比较重要的特色。比如，《快乐大本营》、《向往的生活》、《我是大侦探》等，都邀请了主持人何炅。通过自己的影响力，让一个又一个节目走向全国，这样不单单是提升了旗下主持人的影响力，同时也逐步地提升了收视率。

（4）打造出了强大的人才队伍

为了在激烈的网络视频行业立足，芒果TV招聘了大量的各线人才，并给予了很高的待遇。通过强大的制作班底，使得电台节目质量可以长期保持较高水平。比如，邀请的龙丹妮、王平等业内制作人。

（5）创新是芒果TV可持续发展的内在动力

“芒果TV”网络平台依靠湖南卫视形成自身的发展中心，同时也是凭借湖南卫视拥有了较为专业的创新团队，而团队所设计的《明星大侦探》这一档节目本身是受到用户青睐和支持的。

4.1.2 劣势分析

（1）泛娱乐化带来的“低俗化”倾向

泛娱乐化对于芒果TV品牌形象的塑造没有任何的帮助。因为收视率决定了电台的收入，所以，诸多平台都会向大众提供娱乐性的节目。但为了吸引眼球，还会在娱乐的基础上附带一些低俗的内容，以获得话题。芒果TV长期以来为观众提供了众多的娱乐性节目，即打发了时间，还能缓解压力。但是，也存在诸多低俗内容。比如：《变形记》这档节目在制作的时候，就因为其价值观和炒作等诸多层面的内容，而备受争议。所以，如何才能更好的确保节目不低俗呢？这就需要有效的对节目娱乐的程度予以把握，并且需要从节目自身发展中，有效的解决现阶段所遇到的困难点。

（2）芒果TV没有客户关系管理系统

客户关系管理系统，即平台处理客户反馈，收集客户意见的沟通平台。利用该系统，能够掌握市场需求变化，即使调整经营重点。对于视频网络平台来讲，有流量才能有收入。留住客户，打造忠诚客户，重视客户体验，是网络视频平台的经营目标。即便现阶段，芒果TV在宣传上是投入较大的，但是其在网络上仍旧备受用户的“吐槽”，而造成这一现象的原因主要是芒果TV本身缺少相关的管理机制模式，而节目在整体的发展推进过程中，存在较大的漏洞和诸多问题，但企业并不加以重视，而是任其存在，那么在开放的市场环境下，该企业将会被其它新进成员所取代。

4.1.3 机遇分析

（1）依托卫视的独播策略带来的用户量增加

在国内互联网企业中，芒果TV依托其政治上的优势，及庞大的用户市场，

在成立短短几年内便得到了快速成长。2019年，其荣获“中国互联网企业100强”称号，排名上升至20位。对比2018年提高了10名，对比2017年提高了36名。2020年，则荣获“最具社会影响力网络平台”。在国家级卫视中，芒果TV得到了充分的市场化发展，为其它国企树立了成功的典范。在参与竞争时，芒果TV拥有政策、经济、市场、人才方面的优势，拥有卫视节目的独播权，所以这保证了其用户基础。

（2）芒果TV网络平台的娱乐品牌的定位具有领先优势

泛娱乐化而产生的“低俗化”趋势。此外，在娱乐节目数量、收视率上，在行业中的排列也非常靠前。在新闻类节目之后，平台会播放电影、电视节目。2019年，娱乐节目收视率突破8.0，而且长期处于稳定的水平。

这些年来，受到广电总局政策限制，为了取得市场关注，诸多电视及网络媒体都在发展娱乐性节目。在节目中，渗透了众多的平民化元素，同时还作了娱乐性的优化。基于这样的媒体，强化了媒体与观众的交流。在国内电视市场，由于各大卫视的共同参与，使得娱乐节目在所有节目中的占比持续走高。因为“快乐中国”是芒果TV网络平台的重要经营方向。

4.1.4 威胁分析

（1）三大巨头瓜分市场较多且地位不易动摇

在国内现有网络视频平台中，早期成立的优酷、爱奇艺等平台有着较高知名度，且保留了大批的用户。考虑到其存在特殊的优势地位，在多平台的竞争之下，其它平台的用户难免会被挤兑。按照Social Beta 2017 Top List来看，芒果TV网络平台排到了第五位，以爱奇艺为首的前四名视频网络平台依然占据了较大的市场占有份额。在没有形成经营特色之前，芒果TV很难在短期内超过已有的大视频平台。而且稍有不慎，就会流失用户^[22]。

（2）国内其它省级卫视与芒果TV网络平台的市场竞争

芒果TV背靠湖南卫视众多资源获得成功的模式引发了国内其它省级卫视的思考和模仿，这将对芒果TV造成一定程度上的威胁。而且有成功的经验可以照搬，所以这也会减小其它卫视新办节目的难度。比如，在与腾讯视频展开合作后，浙江卫视就推出了《演员的诞生》节目。该节目以老戏骨、小生为对象，讲述戏里戏外的故事，并向观众播放精彩的竞技画面。通过微博、微信，浙江卫视也在积极宣传节目预告。上传到腾讯视频上的《挑战极限》，通过向观众展示励志真

人秀，也获得了大量好评^[23]。此外，一些海外的媒体本身也开始关注娱乐节目，他们本身有强大的资金支持，并且在制作商也更加重视本土化内容的融入，而这样的情况促使芒果TV在整体运营过程中，面临了较大的竞争压力。

（3）政策限制与文化矛盾

当然，受到政策限制，娱乐节目的收视率远远低于新闻节目。特别是近年来无底线的娱乐受到了观众的批评，并造成了不良社会影响。所以，广电总局就泛娱乐化表明了态度，要求娱乐有度，禁止无底线娱乐。

比如，在《爸爸去哪儿》这档节目中，就能够对于这一内容有很好的呈现。该节目从整改到广电总局颁布明文条例，要求禁止明星子女进行真人秀的参与，由此可见，这样的节目从出现到被禁止，也只维持了短短的几年。在民间，有着比较浓厚的守旧、保守的观念。认为娱乐性节目是不务正业，没有认真生活，进而受到了众多家长的抵制。总之，在政策强制性约束以及国内民间文化的抵制下，娱乐节目还存在一定的发展瓶颈。

4.2 芒果TV商业模式优化的目标及原则

4.2.1 芒果TV商业模式优化的方针

芒果TV商业模式优化的总目标是收入能够持续增加、成本的降低，为了目标的顺利实现需要芒果TV紧盯的目标，从企业内部和外部共同努力，如图10所示。

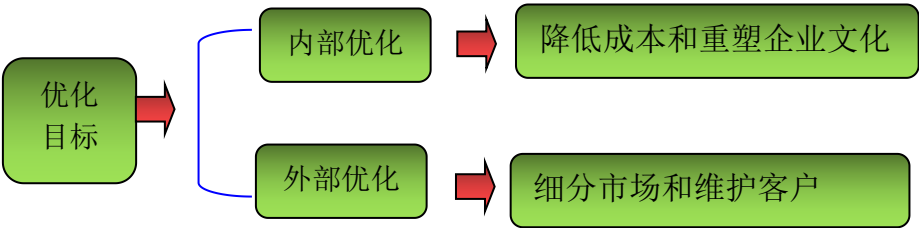


图10 芒果TV商业模式优化的总目标

对内芒果TV需要在降低成本和企业文化方面进行优化。在降低成本方面芒果TV可以从视频网络整条价值链层面予以拓展，基于上游供应商和其他伙伴达成有效合作，针对于内部多个层面的资源进行调度，之后，进一步增加客户的黏性，以此来更好的推动收入的获得，此外，在品牌的构建上也是需要给予更多重视的，因为品牌的构建本身是能够提升客户忠诚度的，所以企业在此方面也需要给予更多的关注^[24]；企业文化作为当下企业的核心竞争力，芒果TV重新提炼、

塑造良好的企业文化，聚集芒果的向心力。

对外芒果TV需要从细分市场和维护客户方面进行优化。在细分市场方面重新定义细分市场和客户，拓展渠道通路，稳固市场，提高芒果TV的竞争力。芒果TV唯有内外兼修，才会逐渐实现收入能够持续增加、成本逐渐降低的目标。

4.2.2 商业模式优化的原则

商业模式的不断提升和优化，本身不但涉及了商业模式的稳步发展基础之上，还对原有模式的局部层面做了一定的调整和优化。其本身的切入点就是针对既有商业模式的定义层面，也就是说，对利益相关者的核心要素：与谁、做何种交易、怎样做交易、收入来源、交易结果层面，作以不断的提升和优化。

根据前文的商业模式理论所构建的九大要素来看，上述的四个核心内容本身体现出芒果TV所需要优化的过程中，需要遵循四大基础性原则，如图11所示。



图11 芒果TV商业模式的优化原则图

(1) 创造新价值

芒果TV应更多的基于用户的角度进行问题的思考，考虑如何更好的为客户创造收益，满足用户的需求体验，从而有效的拓展市场，重组和革新技术手段，加强芒果TV的价值体现^[25]。例如，需要不断的拓展市场，加强技术革新，从而让更多的客户在时间和空间的维度上获得更好的产品和综合服务。

(2) 坚持目标战略

芒果TV在既定的战略综合原则下，可以进行系统性的内容改良，而商业模式本身是一个系统化的工程，本身并不会形成单一元素的单向变化，本身需要更多的服从企业的整体安排和目标要求。

(3) 坚持以顾客为中心

芒果TV自身的商业模式优化是为了能够有效的达成更好的综合业绩，而这些业绩是可以通过数据层面予以体现的，比如：不断增加综合收入、降低成本、拓展市场占有率等等^[26]。有时则可以通过无形的资产增长予以对客户认知变化的转变，比如提升企业综合品牌的形象，提升品牌形象在客户心中的综合地位，达

成一定的企业黏性。

(4) 打造人无我有，人有我优的核心竞争力

芒果TV商业模式的优化是为了促使企业能够获得更加强大的综合竞争力，企业就需要具备较强的自身特色，并且这种特色最好是难以被模仿的，只有这样，才能够促使企业长久的在市场中获得较大的市场份额，从而获得良好的经济收益。

4.3 芒果TV商业模式优化的基本思路与具体措施

4.3.1 芒果TV商业模式优化的基本思路

基于优化原则层面来说，最后的优化方案的落实，本身需要从三个层面进行有效的管控，分别是：收益可控、成本可控、风险可控。而对于具体的实施策略和改革路径来说，有效构建差异化价值主张，达到客户需求、基础设施模块完善、通过大数据运用，加强客户关系管理、优化企业成本，承担社会责任。

针对芒果TV的商业模式现状，本文进行了多角度分析。研究出发点包括：成本与收入、主营业务、核心资源、价值主张、客户关系等。通过SWOT分析方法对芒果TV上述要素的优势、劣势、机遇和威胁进行深入挖掘^[27]。从而进一步的剖析芒果TV商业模式存在的问题并提出优化思路，芒果TV商业模式优化思路如下图12所示。

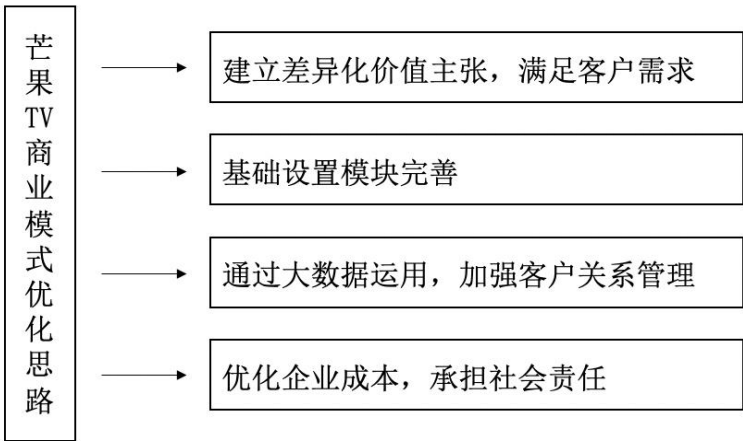


图12 芒果TV商业模式优化思路

4.3.2 按顾客需求建立差异化主张

芒果TV视频网络平台想要建立差异化价值主张，达到客户需求能够通过渠道（互联网/移动互联网）、支付技术的改进，然而关键的突破口依然是内容层面，

视频内容是用户选择平台的关键因素^[28]。因此，芒果TV首先要通过目标客户群体的需求进而开发出与之相匹配的视频内容，这是视频网络平台发展的核心。不论视频网络平台如何发展，技术如何提高，传播通道如何快捷，但是视频网络的发展必须以内容为核心，因为只有视频内容可以打出差异化的竞争优势。

（1）芒果TV视频内容差异化

目前，芒果TV视频网络平台本身并不吸引流量，相对于品牌认知，用户的选择仍然以热播内容为主导，长期的优质内容仍然是短中期内维持会员付费的关键，芒果TV以特定优质视频内容锁定用户，从而形成差异化价值主张。在建台之处，芒果TV就借鉴了湖南卫视经验，将受众定位成“都市、女性、年轻”观众，并向其推送娱乐性、年轻化的各类节目。依托信息技术支持，利用湖南卫视的品牌影响力，芒果TV决定以特定的高质量的内容来吸引一定数量的年轻客户群体^[29]，同时也获得了成功。

（2）芒果TV品牌差异化

解密类综艺节目在国外平台比较常见。在国内，该节目由芒果TV率先制作并播出，为观众带来了全新观看体验。依托差别化的节目，使得芒果TV得以独占市场。同时，也打造出了不少的活动，有效提高了收视率，引导广告业务的持续增加，在各类活动中，对平台价值、文化进行了宣传，带来了较大的影响与有一定自我特色的差别性产品的推广。在不断地形成了与其它卫视、网络平台之间的经营差异后，芒果TV成功培养了众多的老观众。这可以让用户在碰到此类别的节目首先就要想到芒果TV，以达成推动用户对品牌的认可的效果^[30]。

4.3.3 完善基础设施模块

（1）完善芒果TV基础设施模块

芒果TV应当完善基础设施模块，进而提升在视频网络平台中的核心竞争力。由于用户在选取芒果TV时，当然是处于信任。在推广品牌形象、文化时，芒果TV也要做好客户需求分析，通过广泛的调研掌握市场兴趣，进而完善推广方式，确定推广的内容^[31]。在用户使用芒果TV的时候，本身就会对该产品形成一定的印象，同时，在使用的过程中，也会遇到诸多的问题，而在这样的情况下，就需要芒果TV做到良好的用户反馈。在微信、微博被很多用户使用的当下，如何更好的进行微信公众号运营，加强微博互动话题的达成，提升用户的参与感等等，

是非常重要的一个内容，同时，对于节目的探讨和评说是有着较强深刻性的，这本身不单单涉及到对用户体验感层面的增强，而且对于用户黏性的提升也是有较大帮助的，同时，这样做还能够促使平台及时的获得用户形成的信息反馈，加强平台对自身节目的逐步优化和提升。

（2）建立芒果TV用户信息平台

芒果TV不仅要在其它网络平台收集用户反馈，也要重视移动端用户的体验，建立反馈平台。比如，通过应用商店的评价，明确自身的不足。芒果TV APP主要集中在了界面及与视频播放功能设置，缺乏设计出显然的咨询反馈模块。即使用户填写的联系方式，但也不会收到平台的任何处理信息。软件的咨询窗口存在摆设的嫌疑^[32]。除了保障用户播放功能外，设计人员应当在软件上增加一个功能，即人工咨询与反馈。如果人手不足，也可以事先就常见问题进行问题，并以机器人的方式来回馈询问。这样才能提高交互体验，让用户觉得受到了重视，从而提高自身行业竞争力。

4.3.4 大数据加强客户关系管理

（1）运用大数据技术管理平台

伴随着互联网用户的增加，大量的数据信息为大数据分析提供了数据支持。通过检索与挖掘，可及时查看用户观看情况，预测其行为习惯。芒果TV依靠大数据技术的支持，能够对本平台的用户需求做出定位，掌握市场行情。芒果TV不但可以借助视频网站中用户的评论和弹幕来了解受众的喜好程度，还可以借助收视数据的研究和深挖，把本来比较模糊化的用户的画像变得更加的清晰，用户的个人特色与分布的情况也基本上可以通过数据来展现^[33]。另外，在预测平台用户的需求时，芒果TV还借鉴了各种预测指标。比如，可以明显的对用户行为、习惯进行预测的留言评价、书签、播放记录；体现出细节性的指标，如拖拽时间、观看时间、播放次数。通过这样的数据，能够进一步的调查出用户的偏好和习惯，为平台指明经营方向，并且提供更多用户感兴趣的节目。

（2）运用数据过滤技术指导平台

过滤功能是芒果TV在做好内容传输时使用最多的一项功能。依据大数据分析的相关算法，过滤功能借助选择、整合与研究每天所收集到的大量的用户行为数据，自动的对用户的收视偏好进行判断，同时把较为精彩的内容挑选出来，形

成较为受欢迎的视频模型^[34]。在观看视频时，如果当前画面或情节不具有吸引力，那么用户就会通过快进加快播放速度。用户的快退、快进操作也是进行市场需求定位的重要依据，这对平台进行新视频的剪辑提供了重要指导。

在《爸爸去哪儿4》中，已经应用到了 过滤的功能^[35]。借助“过滤”这一功能，节目得以被精确的划分。甚至每一秒观众的反应如何，例如在沙漠滑沙这一节目中，按照“过滤”的反映，平台最终将田亮作为吸引观众兴趣的亮点。比如，为考拉梳头发，与孩子滑沙。在这些情景上，节目组作了专门的标记。而且通过后期的整合，还能推出“田亮精华版”，这对有观看兴趣的用户来说无疑是个福音，可以省去不少的寻找时间。

4.3.5 优化成本结构

通过前文我们得知，在获得市场关注，转负为盈的同时，芒果TV也要负担各种支出。其中，自制节目、人才培养、购买宽带与硬件占据了很大的比例。芒果TV可拥有湖南卫视旗下全部节目的资源，不要担负任何版权费用，然而为了让节目资源库变得更加的丰富，芒果TV仍旧要投入不少的资金去采购其他的内容生产商的节目资源与影视资源，因此芒果TV仍旧会陷入缺乏资金的困境。而独播战略又使芒果TV与湖南卫视减少了源自于对外营销节目版权的收入，这也就是说湖南卫视与芒果TV要自己来承担这笔用来推广和宣传的费用。为此，这对芒果TV而言是一项比较大的支出。

因此，芒果TV需要对成本进行优化，例如通过合作的方式降低成本，购买宽带每年芒果TV耗费巨大，可以与宽带运营商进行深度合作，借助减少甚至免除在芒果TV的广告费而获得低价采购宽带的业务。一个企业因为自己的经济行为而导致了两个方面成本，一些自己担负，也就是生产成本；另一部分不由企业承担而由社会承担，称为企业外部成本，又叫做为社会责任。所以，芒果TV如要盈利，只有尽量提升营销，减少成本，正确的进行抉择，确保利益相关方的合法权益受到保护，保证利益体的共同利益外还需考虑芒果TV的经济发展。

5 芒果TV商业模式优化方案的实施保障

5.1 专业化人才保障

如今网络视频行业人才市场依然是处于供不应求的状态，结合调研反映，超过四分之三的企业对网络视频行业人才招聘普遍持高标准态度。要求具有学历与经验，也要进行后期的培训。此外，在各大互联网行业中，从事网络视频的工作人员也对薪资有比较高的期待。根据现有行情预测，因为网络视频行业是创新行业，即使行业继续各类人才，但由于人才培养与积累存在周期性。所以，今后几年内专门的人才供需关系不可能会出现明显改变^[36]。网络视频行业人才的匮乏从一定程度上会影响到目前网络视频行业的发展。逐渐彰显的网络视频行业人才的供给不平衡还让芒果TV面临着较大的挑战。专门的人才的引用与培养是达成芒果TV发展的十分重要的环节。

一方面，芒果TV要进一步提升，芒果TV就需要做好人才的招聘与培训工作。这些人员应当有一定的操作经验，可以胜任各大平台的业务。例如，电视端和PC端^[37]；另一方面，芒果TV要加快专业人才培养计划，进一步加大引进具备专业知识和专业技能的专业性人才的力度^[38]。首先，芒果TV对网络视频行业专门的人才引入要加速；再者，芒果TV要围绕此类专业性人才提供更是科学合理的工作环境与发展制度，达成该类人才的最优化培养策略；另外，芒果TV对此类人才的利用上并不应该单单限制在技术层面上，而更多的应该重视对其运营、市场思维的培养^[39]。

5.2 企业文化保障

企业文化是企业在日常生产过程中员工交流、处理事务的方式方法，企业经过长期的积淀和融合所形成了一种意识形态文化，它是企业的精神、物质财富。企业文化是企业形象的根本反映，一般共同经营管理、符号、活动、管理者观念展现，是企业在日常运作中所反映出来的涉及价值观念、企业形象、企业精神、企业体制、企业产品等所有方面。芒果TV要建设优秀的企业文化，就要做到企业价值观的制度化以及企业文化知行合一。

芒果TV对于产品的定义是青春、快乐、娱乐^[40]，这既是芒果TV的价值主张，更形成了芒果TV独特的企业文化——青春文化。芒果TV的所有产品都是围绕青春

文化所设计的，这也符合芒果TV差异性竞争的战略目标，青春文化为芒果TV战略的制定提供了基础性依据。从芒果TV战略管理的架构而言，青春文化引领企业的发展战略，而战略目标引领整个战略方案的最终确定。芒果TV凸显了企业文化，可通过文化途径凝聚企业员工，增强合力。例如，让员工树立并认可芒果TV的价值观，在工作中形成对芒果TV的热爱与忠诚，自觉监督工作。通过这样强化芒果TV的向心力、凝聚力、能动性，方能克服一切困难，为芒果TV的壮大提供人才支持。

5.3 大数据平台保障

大数据技术与大数据资源是芒果TV内容生产的关键成分与限制因素^[41]。当前，各种互联网企业都通过大数据分析来指导经营管理。实践证明，在自制节目中应用大数据成果之后，获得了意想不到的成效。通过深挖技术、数据统计，极大提高了芒果TV的数据应用能力。不仅为自制节目创新提供了工具支持，还实现了市场细分。由于大数据存在众多潜能与价值，这使节目工作人员能够持更大的激情参与到新节目的制作工作^[42]。

大数据技术与大数据资源可以清晰地对受众观看习惯、需求予以掌握。通过数据分析，可制作出表现用户需求的画像。在确定了平台的核心客户群体之后，便要按照分类研究的结果来选择核心目标潜在用户开展好深度的访谈和调查工作。访谈可以快速掌握用户想法，减少沟通障碍。在准备好有关交谈的要点后，随机选择超过50名的目标用户予以面对面的交流^[43]。

伴随大数据时代的到来，芒果TV节目制作人员认识到创新并非是随意凭空的想象，一定要依靠精准的分析数据^[44]。节目制作人过去是通过直觉来创作节目，直觉时常是对的，然而也可能是错的，而且知觉往往存在主观意识。有些节目可能制作人喜欢，大众不喜欢，但制作人还是直觉地推出该节目。在之前，对于有争议的节目环节，节目各方都会进行激烈讨论，以决定是否该“cut”。而在大数据时代，争议显得多为费口舌，无实践意义。因为，通过庞大的用户数据，便能够快速地为负责人提供精准的用户的观看兴趣与习惯^[45]。借助大量搜集的数据，节目创作者对节目观众信息有更加全面的了解，再就是智能高效的予以研究，使节目创作者可以越来越全面与准确了解到节目受众的习惯与偏好，得知可能的信息与规律，而且创作出越来越受受众认可的内容^[46]。

6 结论及展望

6.1 研究结论

芒果TV是广电系视频网站中一匹黑马，也是第一个吃螃蟹的人，它的成功是依靠独有的商业模式独播策略，但芒果TV独播策略商业模式有利有弊。其商业模式的劣势在于缺少湖南卫视每年出售版权的版权费：即使该平台正在通过节目自制的方式摆脱版权约束，并进行差异化发展。但视频网站也很难高质量经营辖区，同时同业竞争激烈。而且在某类节目火了之后，其它卫视也会山寨此类节目吸引流量。由于多数节目上传到了网络平台，也就是说用户可在多个视频网站进行选择，从而导致芒果TV用户分流。基于此，本文的研究结论有如下几点：

（1）建立差异化价值主张，满足客户需求。根据目标客户群体的需求进而开发出与之相匹配的视频内容，这是芒果TV视频网络平台发展的核心，从而建立差异化价值主张。特别是在多数卫视节目存在雷同的当前，芒果TV更应当积极进行节目创新，做到人有我优，通过品牌差异、节目差异、价值差异的方式获得市场关注。这样，当观众看到类似节目时，便会联想到芒果TV。

（2）完善芒果TV与用户交流沟通渠道。通过在微信公众平台、微博、芒果TV旗下所有APP设立交流沟通渠道，同时定期的设计好互动的话题，使用户参与其中，对节目予以评说与相互探讨，不单单是可以强化提升用户的综合体验感，还能够促使平台在收到用户反馈的信息之后，直接对平台的节目内容予以优化改革和及时的调整。

（3）利用大数据技术对用户需求进行研究，进而预测用户偏好。利用大数据技术来研究用户，包括播放记录、收藏的书签、语言评说、播放次数、观看时间、拖曳时间等这些细节性的收视行为，通过大数据来判断用户的偏好，对用户的真实收视偏好予以还原，进而推出用户青睐的节目。

（4）优化芒果TV成本。TV成本以“独播+自制+采购”为着力方向，积极优化芒果TV价值链上的成本，能够借助选择和供应商开展深度合作，借助自己优势而降低运营成本。

6.2 不足及展望

本文虽然对芒果TV的商业模式提出了优化方案，但限于专业学术素养的限

制才疏学浅，对商业模式的研究还不够深入，以致本文的研究结果运用到互联网视频产业，很多地方还需要进行更深入的研究，本文不足之处有以下两点：

（1）遗憾的是本文所提出的芒果TV商业模式优化方案不具有长久性，新兴的网络视频行业处于持续发展改革的互联网环境下，商业模式并不具有系统的规律能够予以把握，属于对比前沿的问题。文章围绕芒果TV商业模式的分析本身就是一次试探，由于本人水平所限，在运用商业模式相关理论对芒果TV视频网站商业模式的建构和理解上存在着偏差和误区。

（2）本文提出运用大数据技术和大数据资源保障芒果TV新的商业模式的有效实施，但是由于其大数据技术较复杂，导致所给出的解决措施多为原则性建议为主，具体措施有所欠缺。

参考文献

- [1] Gordijn, J., H. Designing and evaluating e-business models [J]. IEEE Intelligent Systems, 2001:16(4): 11-17.
- [2] Andersson, B., M. Bergholtz, A. Edirisuriya, T. Ilayperuma, P. Johannesson, J. Gordijn, B. Gregoire, M. Schmitt, E. Dubois, S. Abels. Towards a reference ontology for business models [C]. The 25th International Conference on Conceptual Modeling (ER2006), Tucson, 2006: 1-16.
- [3] Anderson, J. C., D. C. Jain, P. K. Customer value assessment in business markets [J]. Journal of Business-to-Business Marketing, 1992: 1(1):3-29.
- [4] Amit, R., C. Zott. Business Model: Creating Value in Times of Change. 2010.
- [5] Al-Debei, M., G. Fitzgerald. The Design and Engineering of Mobile Data Services: Developing an Ontology Based on Business Model Thinking [A]. IFIP Advances in Information and Communication Technology, Human Benefit through the Diffusion of Information Systems Design Science Research. J. Pries-Heje, J. Venable, D. Bunker, N. Russo, J. DeGross. Boston, Springer, 2010:318: 28-51.
- [6] Al-Debei, M. M., D. Avison. Developing a unified framework of the business model concept [J]. Journal of Information Systems, 2010: 19(3):359-376.
- [7] Al-Debei, M. M., R. El-Haddadeh, D. Avison. Defining the business model in the new world of digital business [C]. Proceedings of the American Information Systems (AMCIS) 2008, 2008: 1-11.
- [8] Baden-Fuller, C., M. S. Models as Models. Long. 2010: 43(2-3):
- [9] Bakos, Y. E. Katsarnakas. Design and ownership of two-sided networks: Implications for Internet platforms [J]. Journal of Management Information Systems, 2008: 25(2): 171-202.
- [10] Chesbrough, H., R. S. Rosenbloom. The role of the business model in capturing from innovation: from Xerox Corporation's technology spin-off companies. [J]. Industrial and corporate change, 2002: 11(3): 529-555.

- [11] 吴俊. “大媒体融合全链条开发——《爸爸去哪儿》IP产业链独家盘点[J]. 新闻传播. 2015. 07.21-26.
- [12] 邓莹. 亚马逊与阿里巴巴B2C跨境电商平台商业模式的比较研究[J]. 兰州财经大学.2019. 07: 22-24.
- [13] 汤丽媛. 网红经济背景下中小电商商业模式创新研究——以女装行业为例[J]. 南京邮电大学.2019. 06. 10.
- [14] 钱力. “互联网+”时代, 芒果TV如何开辟广电新媒体之路?[Z]. 广电独家.2015. 05. 28.
- [15] 周顺芝. 在风口处找翅膀: 独家专访芒果TV市场营销中心总经理曾华[J]. 声屏世界·广告人.2015(5):65-67.
- [16] 吕鸿江, 程明, 李晋. 商业模式结构复杂性的维度及测量研究[J]. 中国工业经济, 2012,29(11):110-122.
- [17] 肖挺, 刘华, 叶芄. 高管团队异质性与商业模式创新绩效关系的实证研究: 以服务行业上市公司为例[J]. 中国软科学,2013,28(8):125-135.
- [18]赵雪伶. 以湖南卫视芒果TV为代表的广电视频网站运营分析[J].新闻研究导刊.2015. 02 C 6:84-85.
- [19]扈莹悦. “新零售”驱使下企业商业模式的创新路径——以苏宁云商和京东商城为例[J].江西财经大学. 2019.01:91-97.
- [20]殷君. 社群电商平台小红书商业模式研究[J].2019.01:39-40.
- [21]张美玲朱妹. 我国媒介融合的发展阶段研究[J]. 新疆职业大学学报.2014. 1244-47.
- [22]Daft, R. L, A. Y Lewin. Where Are the Theories for the "New" Organizational Forms? An Editorial Essay[J].Organization Science, 1993: 4(4): i-vi.
- [23]Davenport 。 T.H , M.Leibold , S. C. Voelpel.Strategic Management in theInnovation Economy: Strategic Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities [M]. Erlangen:Publicis Corporate Publishing and Wiley-VCH Verlag GmbH & Co KGaA,2006.
- [24]Demil.B , X. Lecocq.Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency [J].Long Range Planning,2010:43(2-3): 227-246.

- [25]杨项坤. 互联网+背景下国内二手车中功简业模式创新研究——以瓜子二手车为例[J].山东师范大学. 2019.11:82-31.
- [26]刘胜男. 湖南卫视芒果TV的互联网布局[J]. 中国传媒科技.2014. 11: 36-38.
- [27]罗赞. 芒果TV如何从电视台基因中突变成长——快乐阳光的媒体融合路径研究[J]. 中国记者. 2014. 11: 115-116.
- [28]朱晓琳. 电视娱乐节目盈利模式研究——从产业链的角度分析[J].产业经济.2014. 11:177-178.
- [29]冯烨. 芒果TV要做互联网电视行业排头兵[J]. 互动营销.2014. 11: 22-26.
- [30]孙晓梅. 芒果TV的运营模式探析——以湖南卫视收回节目网络播放权为例[J]. 金田. 2014.11:367-368.第322期.
- [31]杨光. 新零售背景下休闲食品行业简业模式研究——以良品铺子为例[J]. 湖北省社会科学院. 2019. 08 : 49-50.
- [32]范晓东. 湖南卫视全面转型互联网:投10亿扶持芒果TV [Z].腾讯科技.2014.08. 25.
- [33]王辛哲. 从芒果TV独播战略到网络思维的运用[J].当代电视.2014 C8>:88- 89.
- [34]张为. 美国视频网站Hulu的盈利模式及借鉴意义[J]. 中国记者.2014. 06: 122-123.
- [35]何菲. 芒果独播:破而后立[J].IT经理世界.2014. 06:28-31.第390期.
- [36]李婷婷. 京东新零售商业模式创新研究基于扎根理论分析[J]. 江西财经大学.2019(6):20.
- [37]温静. 芒果TV全网独播, 不得不说的幕后故事——专访快乐阳光传媒总经理张若波[J]. 中国广播影视.2014. 05. 12.
- [38]杨倩. 基于4P, 4C理论的网络电视台营销策略研究——以芒果TV为例[D]. 华中师范大学.2014. 05.
- [39] Troy Wolverton: Hulu and YouTube compete for online video audience. May.13.2009.
- [40]陈子燕. 视频网站的商业模式研究[D]. 湖南师范大学硕士学位论文, 2014.
- [41]王静. 新媒体产业背景下我国视频网站自制内容研究[D]. 重庆工商大学硕士学位论文, 2015.

- [42]于胜男. 基于商业模式的生鲜行业初创企业投资价值研究——以盒马鲜生为例[D]. 哈尔滨商业大学, 2019-03.
- [43]罗琨, 曾涛, 周思伟. 企业商业模式创新: 基于租金理论的解释[J]. 中国工业经济, 2005.07.
- [44]王佳. 商业模式、竞争优势与企业——基于拼多多的案例分析[J]. 北京交通大学, 2019.01.
- [45]蔡骥. 媒介融合时代的电视媒体转型之路[J]. 现代传播(中国传媒大学学报), 2015.11.
- [46]易观智库. 2016-2018年中国网络视频市场趋势预测专题研究报告[DB]. <http://www.askci.com/news/chanye/2016/01/26/145321hkc1.shtml>.
- [47]芒果TV联手快乐购进军OTT购物新领域. 环球网
<http://mangotv.hunantv.com/mov-1.html#cor>, 2014.10.11.
- [48] 芒果TV2015收入剑指10亿, 四大特性护航整合营销全面升级. 中国财经网
http://e.gmw.cn/2015-10/31/content_17557942.htm, 2015.10.3.
- [49]芒果TV百度百科
http://baike.baidu.com/link?url=Q6hjM4BHsOsP6uWO_PRm3SpsKl2UgjAFd8GBg-vyipkrRsDm7MDkfgNdwqmSF2iOkLbnbc1Oxc6O_NU9aurK.
- [50]2016年中国互联网电视行业研究报告[EB/OL].
<http://report.iresearch.cn/report/201608/2622.shtml>.
- [51]2015年中国在线视频用户付费市场研究报告[[EB/OL].
<http://report.iresearch.cn/report/201602/2528.shtml>.