

学校代码：10270

分类号：G206

学号：172200168

上海师范大学

硕士学位论文

短视频平台商业模式研究

学 院： 影视传媒学院

专 业： 新闻学

研 究 方 向： 传媒经济与管理

研究生姓名： 黄 熠

指 导 教 师： 易旭明教授

完 成 日 期： 2020 年 3 月 25 日

## 论文独创性声明

本论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。论文中除了特别加以标注和致谢的地方外，不包含其他人或机构已经发表或撰写过的研究成果。其他同志对本研究的启发和所做的贡献均已在论文中做了明确的声明并表示了谢意。

作者签名：



日期：2020年6月6日

## 论文使用授权声明

本人完全了解上海师范大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留送交论文的复印件，允许论文被查阅和借阅；学校可以公布论文的全部或部分内容，可以采用影印、缩印或其它手段保存论文。保密的论文在解密后遵守此规定。

作者签名：



导师签名：



日期：2020年6月6日

论 文 题 目：短视频平台商业模式研究

学 科 专 业：新闻学

学位申请人：黄 熠

指 导 教 师：易旭明

## 摘要

截至 2019 年底，短视频行业月活跃用户已经达到 9.2 亿。随着创业者的不断涌入，大量融资进入短视频市场，短视频在内容生产、营销和变现上已经初现产业化规模，“短视频+”全行业格局正在逐步形成，成熟的商业模式将成为短视频平台发展壮大的重要推动力。本文以魏朱商业模式理论和商业画布理论为基础，以短视频平台为研究对象，根据短视频行业发展特征提炼出了短视频平台商业模式五大要素，包括价值定位、核心资源、关键业务、交易关系和盈利模式，并以这五大要素为基本框架构建了短视频平台要素模型，从这五个维度对社交类短视频平台和垂直类短视频平台商业模式进行研究分析。同时，本文也结合短视频产业链中各利益相关者之间的价值关联构建了短视频平台业务模型，通过对不同类型短视频平台在业务模型中的不同表现了解短视频行业产业链变化趋势和特征。

本文研究发现，当前短视频行业呈现平台定位社交化和垂直化、产业链参与主体多元化特点。各平台发展呈现出以下趋势：在内容定位上，社交类平台资讯综合化、垂直类平台内容专业化；在业务架构上，平台资源通过业务模型实现高度整合，各利益相关者交易关系复杂有序。另外，两类短视频平台盈利模式都呈现多元趋势，社交类短视频平台和垂直类短视频平台盈利模式都以广告收入、电商收入、用户付费、IP 运营为主。此外，短视频平台目前也面临着许多问题：尾部短视频平台定位不明确，内容同质化严重；部分平台审核机制尚未完善，“擦边球”信息频频出现；盈利模式尚未成熟，多数平台尚未实现盈利；关键业务中利益相关者资源分散；部分用户之间原创内容存在版权争议。

本文提出短视频平台商业模式优化思路如下：重视用户需求，找准平台市场定位；整合产业链资源，降低平台运营成本；开拓用户付费途径，提升平台有偿服务空间。同时，对于传统媒体在短视频生态中面临的机遇与挑战得出以下结论：传统媒体“中心化”的传播模式被以短视频为代表的社会化媒介所打破，同时新的媒介技术为传统媒体带来了新的机遇。传统媒体应该重视短视频渠道建设，吸取短视频平台发展经验，把握传统媒体优势的同时积极整合资源，打通多媒体渠道，结合实际构建短视频新闻客户端商业模式。

**关键词：**短视频；商业模式；价值定位；关键业务流程；

**TITLE: Research on Business Model of Short Video Platform**

**MAJOR: Journalism**

**APPLICANT: Huang Yi**

**SUPERVISOR: Yi Xuming**

## **Abstract**

By the end of 2019, the monthly active users in the short video industry had reached 920 million. With the continuous influx of entrepreneurs, a large amount of financing has entered the short video market. The short video has already begun to industrialize in content production, marketing and monetization. The "short video +" industry-wide pattern is gradually taking shape. A mature business model will become an important driving force for the development and expansion of short video platforms. Based on Wei Zhu's business model theory and business canvas theory, this article takes the short video platform as the research object, and extracts the five major elements of the short video platform business model based on the development characteristics of the short video industry, including value positioning, core resources, key business, and transactions. Relationship and profit model, and based on these five elements as the basic framework to build a short video platform element model, from these five dimensions, the social short video platform and vertical short video platform business model research and analysis. At the same time, this article also builds a short video platform business model based on the value correlation between various stakeholders in the short video industry chain. we get to know the trends and feature of the short video industry chain through the different performance of different types of short video platforms in the business mode.

The research in this paper finds that the current short video industry presents platform positioning socialization and verticalization, and the diversification of participants in the industry chain. The development of each platform shows the following trends: in terms of content positioning, integration of social platform information and vertical platform content specialization; in terms of business architecture, platform resources are highly integrated through business models, and the transaction relationships between various stakeholders are complex and orderly. In addition, the profit models of both types of short video platforms show a diversified trend. The profit models of social short video platforms and vertical short video platforms are mainly advertising revenue, e-commerce revenue, user payment, and IP

operations. Besides, there are still many problems in the short video platform: the positioning of the tail short video platform is not clear, and the content is homogeneous; the review mechanism of some platforms has not yet been perfected, and the "scratch ball" information frequently appears; the profit model has not yet matured, and most platforms have not made a profit ; Stakeholder resources are scattered in key business; user-generated content has copyright issues.

This article proposes the idea of optimizing the business model of the short video platform as follows: attach importance to user needs and pinpoint the platform market positioning; integrate industry chain resources to reduce platform operating costs; develop user payment channels and increase the platform's paid service space. At the same time, the following conclusions are drawn about the opportunities and challenges of traditional media in the short video ecosystem: The "centralized" mode of transmission of traditional media has been broken by social media represented by short videos, and new media technologies bring new opportunities to traditional media. Traditional media should attach importance to the construction of short video channels, learn from the development experience of short video platforms, and build a business model of short video news client based on the actual situation.

**Keywords:** Short video; Business model; Value positioning ; Key business processes

## 目录

摘要.....	
Abstract.....	
目录.....	
绪论.....	I
一 研究背景.....	I
二 研究综述.....	II
(一) 商业模式研究概述.....	II
(二) 商业模式构成要素研究.....	V
(三) 传媒商业模式研究概述.....	VI
(四) 国内短视频研究概述.....	VII
三 研究问题.....	IX
四 研究思路.....	X
五 研究方法.....	X
第一章 短视频平台商业模式概述.....	1
第一节 短视频平台发展概述.....	1
一 短视频平台诞生的技术背景.....	2
二 短视频平台发展的政策推动.....	3
三 短视频平台市场的资本运作.....	4
四 短视频平台的业务类型分化.....	5
第二节 短视频平台商业模式模型建构.....	6
一 商业模式的内涵.....	7
二 商业模式的要素.....	8
三 短视频平台商业模式分析模型.....	11
第二章 社交类短视频平台商业模式分析.....	15
第一节 社交类短视频平台商业模式要素特征.....	16
一 社交类短视频平台的价值定位确立.....	16
二 社交类短视频平台的核心资源运用.....	20
三 社交类短视频平台的关键业务建构.....	22
四 社交类短视频平台的交易关系分析.....	25
五 社交类短视频平台的盈利模式开发.....	28

第二节 社交类短视频平台商业模式创新启示 .....	32
一 深刻洞察移动互联网时代的社交需求与机遇 .....	32
二 精心培养短视频社交生产合作体系 .....	33
第三章 垂直类短视频平台商业模式分析 .....	34
第一节 垂直类短视频平台商业模式要素特征 .....	34
一 垂直类短视频平台的价值定位确立 .....	35
二 垂直类短视频平台的核心资源发掘 .....	37
三 垂直类短视频平台的关键业务开发 .....	38
四 垂直类短视频平台的交易关系剖析 .....	40
五 垂直类短视频平台的盈利模式开发 .....	41
第二节 垂直类短视频平台商业模式创新启示 .....	43
一 短视频渠道的垂直专业服务拓展 .....	43
二 “短视频+”思维下的延伸产品深度开发 .....	43
三 灵活分成机制下“平民英雄”的潜力激活 .....	44
第四章 短视频语境下的传媒发展趋势探讨 .....	45
第一节 市场、技术对短视频平台商业模式的影响 .....	45
一 市场竞争驱动短视频商业模式优化 .....	45
二 技术更迭推动短视频应用场景扩展与商业模式创新 .....	47
第二节 短视频语境下传统媒体面临的挑战和机遇 .....	47
一 传统媒体内容、渠道在短视频语境中面临全方位挑战 .....	48
二 传统媒体“传者中心”与短视频“去中心化”的深层冲突 .....	48
三 传统媒体在短视频语境中的发展机遇 .....	49
结语 .....	51
参考文献 .....	53
致谢 .....	61



## 绪论

### 一 研究背景

2014 年一般被认为是中国“以秒计时”短视频应用发展的元年,2015 年新春拜年短视频惊艳亮相,并在国务院出台《关于加快高速宽带网络建设》政策,提出“应当加快推进网络基础设施建设,提高宽带速度,降低资费”后<sup>①</sup>,在年底拉开了短视频迅猛增长的序幕。2016 年短视频和网络直播并称互联网市场的新风口,但与网络直播平台后来的退潮不同,短视频市场持续快速增长。2019 年 8 月短视频行业月活跃用户数达到 9.2 亿,截止 2019 年 9 月短视频用户月度应用增加时长居然占了移动应用总时长的 64.1%,一年内仅下沉细分市场用户增量就达到 9082 万户,增量高居各类移动应用之首<sup>②</sup>。受众抱着手机在各个场景见缝插针地看短视频已经成为司空见惯的现象,商家通过短视频进行广告传播、带货销售也成为带动经济发展的新增长点。

在此过程中,短视频业务不仅从数量上迅猛发展,其传播模式和产品形态也在逐步演化。从传播渠道来看,短视频平台依托于互联网技术不断更新迭代和用户社交关系网,通过自有平台、社交网络、互联网分发平台等实现了病毒式传播;从内容生产来看,短视频凭借着“短、平、快”的内容特点和与互联网环境高度契合的碎片化内容获取习惯获得了大量具有高黏性的 UGC 用户。从目前短视频行业发展情况来看,短视频不仅改变了用户信息获取习惯,同时革新了内容创作方式,通过音效、视频、文字结合的内容生产成为热门创业领域。随着短视频用户呈几何级的激增,创业者和大量融资也在不断入局,这使得短视频原本以 UGC 为主的内容生态格局演变成了 UGC、PGC、PUGC 多方共存的内容生产生态。

从目前短视频行业的发展看来,短视频无论是内容生产、产品营销以及流量变现方面都已达到较高的产业规模,短视频行业各平台人口红利逐步达到高点。随着我国移动互联终端应用的进一步扩大,随着 5G、4K、8K、物联网等新兴技术的成熟,互联网行业还将持续涌现新型媒体形态。在互联网的发展浪潮中,受众获取信息的方式也获得了极大的拓展,用户习惯随之改变,呈现出信息获取碎片化、竖屏化态势。在日新月异的竞争环境当中,短视频行业想要健康发展,各短视频平台则必须将重点放在其成熟商业模式的探索上。

<sup>①</sup> 国务院办公厅. 国务院办公厅关于加快高速宽带网络建设 推进网络提速降费的指导意见 [EB/OL]. [http://www.gov.cn/gongbao/content/2015/content\\_2873747.htm](http://www.gov.cn/gongbao/content/2015/content_2873747.htm), 2015-5-16.

<sup>②</sup> QuestMobile. 2019 中国移动互联网秋季大报告 [EB/OL]. <http://www.questmobile.com.cn/research/report-new/69>, 2019-10-30.

正如管理学家彼得·德鲁克所说,“当今企业之间的竞争不是产品之间的竞争,而是商业模式之间的竞争”。商业模式是一个横跨于经济学与管理学之间的课题,现在越来越多的互联网公司通过高效的合作模式和极低的交易成本构建出独特的价值网络,并且探索出适合自身的商业模式,以此创造了短视频行业的商业奇迹。

可以说,短视频行业之所以能够创造新颖的产品、开拓巨大的市场、获得跨越式增长,不仅是因为对新技术应用,更是因为行业内的优秀企业基于用户需求和传媒技术特征创新了整个商业经营的模式。面对同行业和相近行业竞争激烈的短视频企业,可以在反思自身商业模式的基础上探讨深层规律,并基于此探索为用户提供更大价值、为自身进一步优化商业模式的课题。

## 二 研究综述

### (一) 商业模式研究概述

商业模式理论虽然出现较,但它真正成为商业实践和理论研究的显著现象却是在 20 世纪末互联网应用迅速普及之时。

1939 年, Joseph Schumpeter 首次指出商业模式(Business Model)竞争与企业竞争的相互作用关系<sup>①</sup>。随着互联网在商业领域逐渐发挥了颠覆性的重要作用,商业模式理论引起了学术界的关注。到目前为止,虽然仍未形成广为接受的理论研究框架和方法,但 20 多年来对商业模式的相关研究仍然积累了丰富的研究成果,为后续的研究提供大量的文献材料和研究方向。

对于商业模式的研究主要可以归纳为三个阶段,依次分别是:孕育阶段(2002 年以前)、构建阶段(2003-2007 年期间)以及应用阶段(2008 年至今)。孕育阶段围绕着商业模式的概念界定和分类。在这一阶段,学者们根据各自的研究背景提出商业模式的不同概念及不同类型。Tapscott<sup>②</sup>等(2000)学者认为商业模式概念应该从互联网中来进行探讨。Casadesus Masanell 和 Ricart<sup>③</sup>(2011)认为商业模式这一概念应该基于企业来定义。Amit 和 Zott<sup>④</sup>等(2001)认为商业模式是公司和网络之间结合来形成的概念。还有部分学者认为商业模式与企业、网络等的差异性,认为商业模式是一个全新的概念。正是因为概念方面的不一致,导致后续对商业模式的研究呈现多样化。两种思路是国内外对商业模式类别的研究现状。

<sup>①</sup> 约瑟夫·熊彼特. 经济分析史. 第三卷[M]. 商务印书馆, 2011.

<sup>②</sup> Tapscott D, Ticoll. D, Lowy A. Digital Capital—Harnessing the Power of Business Webs [M]. London: Nicholas Brealy Publishing, UK, 2000.

<sup>③</sup> Casadesus-Masanell R, Ricart J E. How to design a winning business model [J]. The Harvard Business Review, 2011, 89(1/2):100-107.

<sup>④</sup> Amit R, Zott C. Value creation in e-business[J]. Strategic Management Journal, 2001, 22 (6/7): 493—520.

第一种主要是通过逻辑的推理,从而建立商业模式的分类标准。Paul Bambury<sup>①</sup>(1998)提出按照商业模式产生路径进行分类的方法。Tapscott<sup>②</sup>(2000)提出按照商业网分类。Dubosson Torbay<sup>③</sup>(2002)提出按照多重标准进行分类。案例研究得出不同类型分类是常用的第二种方法。Rappa<sup>④</sup>(2000)提出利用互联网中价值实现和价值主张的共同作用下分类。Weill<sup>⑤</sup>(2001)提出八种“原子商业模式”的分类方法。Afuah<sup>⑥</sup>(2001)提出收入模式下八种商业模式类别。综上所述,这个阶段对商业模式概念的研究都略显随意,不同视角呈现模糊性或重合性的商业模式定义。而对于商业模式分类的研究虽然从两种途径进行思考,但在视角上主要集中在企业操作层面,所提出的分类方法过于狭窄。因此基于对现有企业案例的商业模式归纳导致商业模式研究的理论性不强,同时研究对象未囊括所有企业导致商业模式分类并不全面。

构建阶段围绕着商业模式的设计和企业价值体现。在这一阶段,学者们的研究普遍集中在商业模式与价值实现的联系上,商业模式的基本属性由生成机理和构成要素相互作用形成,并且提出构成商业模式的不同要素之间是相互关联的,且要素也有主从之分。另一方面价值概念与商业模式的研究相辅相成,很多学者对商业模式设计的研究都是以价值作为基本出发点的。Kraemer<sup>⑦</sup>(2000)利用对摩托罗拉案例的研究,首先提出客户关系、客户细分、直销和生产这四大商业模式构建要素。Alt 和 Zimmer<sup>⑧</sup>(2001)研究以往的相关文献资料得出构建商业模式的 6 个一般以及 7 个次级要素。Hedman 和 Kalling<sup>⑨</sup>(2001)利用资源基础、产业组织以及战略过程理论提出由 6 个因果关系构建的商业模式结构框架。Afuah 和 Tucci(2003)<sup>⑩</sup>研究互联网商业模式及其策略,提出商业模式是包含 7 个要素的要素集,且要素间相互联系。Osterwalder<sup>11</sup>(2004)认为商业模式的结构从关系资本、产品服务、财务和基础管理 4 个基本维度分解,提出由关键资源、关键活动、关键伙伴、目标客户、价值内涵、渠道、客户关系、收入流以及成本结构等 9 个基

<sup>①</sup> Paul Bambury. A taxonomy of Internet Commerce[J]. First Monday,1998,10(2):1-11.

<sup>②</sup> Tapscott D, Ticoll. D, Lowy A. Digital Capital—Harnessing the Power of Business Webs [M]. London: Nicholas Brealy Publishing, UK, 2000.

<sup>③</sup> Dubosson-Torbay M, Osterwalder A, and Pigneur Y. E-Business Model Design, Classification and Measurement[J]. Thunder bird International Business Review,2002,44(1):5-23.

<sup>④</sup> Rappa G, Shyam K, Lorico A, et al. Structure-activity studies of novobiocin analogs as modulators of the cytotoxicity of etoposide (VP-16) [J]. Oncology Research, 2000, 12(3):113.

<sup>⑤</sup> Weill P, and Vitale M R. Place to space M gratings to e Business Models [M]. MA: Harvard Business School Press, 2001.

<sup>⑥</sup> Afuah A, and Tucci C. Internet Business Models and Strategies Text and Cases[M]. McGraw Hill/Irwin,2001.

<sup>⑦</sup> Kraemer, et al. Executives' perceptions of the business value of information technology: a process-oriented approach[J]. Journal of Management Information Systems,2000,16(4):145-173.

<sup>⑧</sup> Zimmer C. Entrepreneurship Through Social Networks[J]. California Management Review,2001, 33.

<sup>⑨</sup> Hedman J, Kalling T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations[J]. European Journal of Information Systems,2003,12(1):49-59.

<sup>⑩</sup> 阿兰·奥佛尔, 克里斯托福·得希, 奥佛尔, 等. 互联网商务模式与战略理论和案例[M]. 清华大学出版社, 2002.

<sup>11</sup> Osterwalder A, Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers[M]. John Wiley,2004.

本要素组成。Rayport<sup>①</sup>(2004)利用电子商务模式提出价值簇、资源系统、市场提供物和财务模型构成商业模式。Morris<sup>②</sup>(2005)将商业模式划分为18个要素和3个层级。Osterwalder<sup>③</sup>等(2005)价值主张更新和调整与企业商业模式的关系。李东<sup>④</sup>等(2006)基于新经济时代背景下,提出“蓄利效能”这一特殊功能来构建商业模式的容器模型,并且认为商业模式的整体效能是将固化效应和价值效应作为潜变量来影响企业的经营绩效的。原磊<sup>⑤</sup>(2007)总结了商业模式构成因素和环境要素的分类。Johnson<sup>⑥</sup>等(2008)提出价值主张、核心要素、重要流程和收入模式构成商业模式。Zott和Amit<sup>⑦</sup>(2009)从内容、结构和管理三个角度提出商业模式的基本框架,强调商业模式的整体性。张蒙蒙<sup>⑧</sup>(2014)利用海信电器的案例,构建了以价值主张、基础设施、客户界面和收入成本为核心要素的商业模式模型,并从价值主张、关键业务和营销渠道三个维度对海信目前存在的问题提出改进措施。崔连广,张敬伟<sup>⑨</sup>(2015)从本体论和认识论两个维度探究商业模式的构成问题,提出由8个核心要素构成的商业模式概念分析框架。

综上所述可以看出,这一阶段对于商业模式的研究逐渐上升到理论层面。从研究单一个体案例到考虑时代背景,再到整合以往相关的文献资料,体现商业模式建构研究的具体化,强调商业模式架构的整体性,注重各构建要素之间的关联性。同时逐渐把价值概念融入到商业模式的构建中,体现价值实现作为商业模式创新的关键目标。虽然学界提出了大量的商业模式结构模型和相关理论,但是由于研究角度和研究方法的多样性,所得出的商业模式构建要素及层级划分标准难以统一,结构模型的差异性较大和建构模型适用面也相对较窄。

应用阶段围绕着商业模式的创新。在这一阶段,商业模式与经济创新、技术创新等创新理论相结合,集中在具体行业的商业模式创新案例,探讨商业模式创新的内外部驱动、构成和路径等方面,为企业商业模式的创新提供参考意见,同时也为后续相关研究提供丰富的理论依据。我国学者对商业模式创新机制的研究多是从商业模式与技术创新、破坏性技术创新、战略营销的匹配等影响企业业绩

<sup>①</sup> Rayport, Jeffrey F. Cases in e-commerce[M]. McGraw-Hill/Irwin marketspace U,2002.

<sup>②</sup> Morris M, Schindehutte M, Allen J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective[J]. Journal of Business Research,2005,58(6):726—735.

<sup>③</sup> Osterwalder A, Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers[M]. John Wiley,2004.

<sup>④</sup> 李东. 基于结构特征的商业模式创新:路径类型、产业效应与策略体系[J]. 中国软科学, 2006, (11):141—145.

<sup>⑤</sup> 原磊. 商业模式体系重构[J]. 中国工业经济, 2007(6):43—54.

<sup>⑥</sup> Johnson M W, Clayton MC, and Henning K. Reinventing Your Business Model[J]. Harvard Business Review, 2008(8):38-47.

<sup>⑦</sup> Zott C, Amit R, Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research[J]. Journal of Management: Official Journal of the Southern Management Association, 2011, 37(4):1019-1042.

<sup>⑧</sup> 张蒙蒙. 海信电器电子商务商业模式创新研究[D]. 中国海洋大学, 2014.

<sup>⑨</sup> 崔连广,张敬伟. 商业模式的概念分析与研究视角[J]. 管理学报, 2015(8):23-34.

的视角进行商业模式创新机制的研究,罗倩<sup>①</sup>(2012)等从 Zott 模型改进研究商业模式对高新科技企业绩效的影响商业模式的实质,因此商业模式创新机制便可通过价值创造和价值获取而展开。但是纵观现有的研究成果,不同的研究者处于不同的研究视角,商业模式创新的实现机制也不同。

## (二) 商业模式构成要素研究

依据不同角度对商业模式的定义分析,不同学者对商业模式构成要素的理解也不尽相同。根据原磊<sup>②</sup>(2007)的研究,从商业模式构成要素本身来看,一共提到了 24 个不同的要素,其中 15 个因素被不同的研究者重复提到。提到最多的是价值提供/主张,然后依次是经济模式、顾客界面/关系、伙伴网络/角色、内部结构/关联行为和目标市场。不同学者定义的商业模式的要素不同使得其理论基础也不同。郭蕊、吴贵生<sup>③</sup>(2014)认为,偏重于企业内部结构和关系的商业模式概念更重视价值链分析、资源观和系统论等理论;关注企业与外部利益相关者间关系的商业模式概念则涉及价值网络、市场定位以及竞争优势等理论观点。Gray Hamel<sup>④</sup>(2000)认为,商业模式应包括客户界面(回应处理与支持、信息与洞察力、企业与顾客的互动关系、定价等)、核心战略(包括经营宗旨、产品市场范围、差异化基础)、战略资源(核心能力、战略资产、核心流程)、价值网络(供应商、合伙人、联合)四大要素。而这些因素两两之间都形成一个界面(分别是顾客利益、配置和公司边界),这些界面将四个要素紧密地连成一个协调运作的整体。Chesbrough 和 Rosenbloom<sup>⑤</sup>(2002)将商业模式看作是目标市场、价值主张、内部价值链结构、成本与利润、价值网络、竞争战略等六个方面的组合。Amit 和 Zott<sup>⑥</sup>(2001)提出了交易内容、交易结构和交易治理三个要素;Mahadevan<sup>⑦</sup>(2000)认为,商业模式是对企业至关重要的三种流——价值流、收益流和物流的唯一混合体。Thomas(2001)指出商业模式涉及流程、客户、供应商、渠道、资源和能力的总体构造。翁君奕<sup>⑧</sup>(2004)认为,商业模式的要素包括价值对象、价值内容、价值提供、价值回收四个方面。王伟毅与李乾文<sup>⑨</sup>(2005)对组成商业模式的要素结构进行了探讨,他们认为,要素的组成结构有两种基本类型:一是横向列举式,即要素间是横向列举关系,彼此重要性相似,每个要素表示企业的某个独立方面,

① 罗倩,李琰. 020 电子商务企业商业模式分类、解构与典型案例分析[J]. 经济研究导刊, 2018, (第 18 期).

② 原磊. 商业模式体系重构[J]. 中国工业经济, 2007, (第 6 期).

③ 郭蕊, 吴贵生. 商业模式理论辨析[J]. 技术经济, 2014, (第 1 期).

④ Hamel, G. Lead the revolution[M]. MA: Harvard Business School Press, 2000.

⑤ Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies[J]. Industrial and Corporate Change, 2002, (03).

⑥ Amit, R, Zott, C. Value creation in e-business [J]. Strategic Management Journal, 2001, (6-7).

⑦ Mahadevan, B. Business models for Internet-based ecommerce: An anatomy[J]. California Management Review, 2000(04).

⑧ 翁君奕著. 商务模式创新 企业经营“魔方”的旋启[M]. 北京: 经济管理出版社, 2004.08.

⑨ 王伟毅, 李乾文. 创业视角下的商业模式研究[J]. 外国经济与管理, 2005, (11).

但它们必须共同发挥作用；二是网状式，即模式的基本要素从纵向层次或另一视角综合考虑，要素间联系密切，形成层级或网格，作为一个系统在企业中发挥作用。不论哪种组合形式，要素间都需具有较强的逻辑关系，体现出商业模式的系统性和整体性。因此，提出合理的构成要素并形成一套可被广泛接受的商业模式理论基础并不容易。商业模式作为用来描述企业运行方式以及实现价值的理论手段，国内外学者提出的要素用以描述商业模式，但基于不同领域和不同角度，商业模式的创新理念和途径各不相同。

就短视频行业而言，笔者认为对于价值主张、核心资源、关键业务、交易关系和盈利模式这五大要素的研究可以广泛地了解其商业模式的发展状况与发展前景，将在后文中进行详细论述。

### （三）传媒商业模式研究概述

学界对于传媒的商业模式研究并没有像管理学界那样着重勾画商业模式的概念模型，而是更关注传媒产业的经营管理实践。随着互联网经济的发展，媒介融合、产业融合、跨界合作、用户、关系构建等概念常常在传媒产业经营管理类论文中被提及。

目前传媒最常见的商业模式是“二次售卖”模式，即传媒产业中存在着“受众市场”和“内容市场”双边市场，在受众市场是媒体要卖给广告主的消费者资源，在内容市场是媒体要卖给消费者的广告主资源和媒体信息内容资源。“二次售卖”模式实践起源于19世纪西方“廉价报纸”时期，报纸经营从“读者支撑型”转向“二次售卖型”<sup>①</sup>。而“二次售卖”模式的理论来源于1960年代麦克卢汉的《理解媒介——论人体的延伸》一书中对读报行为“有报酬的雇佣劳动”或“有偿学习”的解读<sup>②</sup>，是媒体经营“二次售卖”模式的雏形。之后，美国网络经济学者高尔德哈伯<sup>③</sup>于1997年12月提出“注意力经济”的概念，2003年喻国明教授<sup>④</sup>提出了“影响力经济”的概念。至此，二次售卖作为媒体的基础商业模式被国内学术界广泛认识和认可。于正凯<sup>⑤</sup>（2013）认为，“二次售卖”模式明确了传媒广告商业模式的微观机制：信息内容的传播不但能吸引注意力，而且还会对人们的社会认知、社会行为产生心理影响，进而转化变现。

互联网的发展和应用，使得传媒产业的经营管理模式、产业结构、产品形态、产业组织方式、盈利模式等发生了深层次的变化。在研究传媒商业模式时候，媒介融合、产业合作、关系、价值、用户等成为学者们主要关注的要素点。喻国明

① 丁汉青. 报业商业模式之变——从纽约时报董事长表示将停印报纸谈起[J]. 青年记者, 2010(10):70-80

② (加拿大)马歇尔·麦克卢汉. 理解媒介——论人的延伸[M]. 北京:商务印书馆, 2000:259

③ Michael H. Goldhaber Attention Shoppers [EB/OL]. [http://www.wired.com/wired/archive/5.12/es\\_attention\\_pr.html](http://www.wired.com/wired/archive/5.12/es_attention_pr.html). 2010-10-5

④ 喻国明. 关于传媒影响力的检释——对传媒产业本质的一种探讨[J]. 国际新闻界, 2003(2):5-10

⑤ 于正凯. 价值与关系:网络媒体商业模式研究[D]. 上海:复旦大学, 2013:18

① (2011) 指出媒介经营正发生趋势性转变, 媒介生产方式要“从自足全能到开放多元”, 并且随着受众媒介素养的提高, 媒体要充分重视用户参与媒介生产。于正凯<sup>②</sup>认为应从优化盈利组合入手来优化与创新网络媒体商业模式, 其逻辑是利用网络“0 节点距离”的特性, 创造性构建人、财、物、信息之间有价值的组合关系。肖潇<sup>③</sup> (2015) 指出传统报业商业模式应从“付费墙”、“开放式新闻”、“媒介分化理论”三方面进行转型实践, 并强调在要区分影响力平台和盈利平台的分化管理, 且后置盈利平台。曾庆文<sup>④</sup> (2015) 认为传媒商业模式可以从以下四方面开展创新: 一是实现信息流、资金流、物流三流合一; 二是广告泛形态化; 三是以客户需求为导向; 四是媒体融合形成新的产业链。

综上, 传媒商业模式的研究主要是基于管理学的商业模式理论, 但同时具有行业自身的特性, 随着网络技术对用户媒介使用权和话语权的解放, 用户的能动性越来越强, 因此造就“关系”和“连接”能创造越来越多的社会和市场价值, 传媒业在经营上也越来越关注此方面。传媒行业的商业模式创新研究也可基于媒体价值定位、关键业务、盈利模式等方面来展开。

#### (四) 国内短视频研究概述

短视频最初以工具型应用步入市场。全球最早的移动短视频应用 Viddy 于 2011 年 4 月 11 日在美国上线。随后几年, 市场上浮现出各类短视频应用。国外比较有代表性的是被 Twitter 收购的 Vine, 以及内嵌短视频功能的 Instagram。国内的短视频应用起步稍晚, 如炫一下科技公司的“秒拍”、美图公司的“美拍”、今日头条等内嵌短视频功能的应用。李晓彤<sup>⑤</sup> (2017) 将“移动短视频”、“小视频”以及“微视频”统一归纳为“短视频”, “时长”和“移动端”是界定短视频含义的两大要素, 并认为短视频是服务于信息“分享和展示”的目的。李昕怡<sup>⑥</sup> (2016) 认为“短视频”的发展是智能手机、4G 网络和移动社交的综合产物, 短视频迎合了用户碎片化的内容消费习惯, 要点在于“短”和“精”, 因此将短视频的时长定义在 30 秒以内。腾云<sup>⑦</sup> (2016) 指出市场上的“短视频”较以前的“微视频”相比, 存在的主要变化首先在于“时长更短, 以秒计数”。为了丰富用户的体验, 一些短视频应用在后期将拍摄时长扩展至几秒到几分钟不等。徐丽娜<sup>⑧</sup> (2017) 认为短视频另一特点在于既能由专业的视频制作者生产, 普通

① 喻国明. 媒介经营逻辑的趋势性转变[J]. 新闻与写作, 2011 (3): 57-60.

② 于正凯. 从业务组合关系看网络媒体经营模式——以商业门户网站 2006-2010 年财务分析为视角[J]. 新闻爱好者, 2012 (12): 55-57.

③ 肖潇. 传统报业商业模式转型研究[J]. 中国报业, 2015, 01 (下): 7-8.

④ 曾庆文. 略论我国数字新媒体商业模式创新[J]. 商业经济研究, 2015 (8): 63-64.

⑤ 李晓彤. 短视频的传播策略及效果研究——以“一条视频”为例[D]. 安徽大学, 2017.

⑥ 李昕怡. 短视频时代, 来了[J]. 传播与版权, 2016, (第 2 期).

⑦ 腾云, 楼旭东. 移动短视频: 融合发展的新路径[J]. 新闻世界, 2016, (第 3 期).

⑧ 朱旭光, 徐丽娜. 移动短视频应用市场的六力互动关系[J]. 新闻传播, 2017, (第 5 期).

用户也可以制作并上传,这是市场中UGC与PGC生态并存,且短视频区别于长视频以及微电影的重要特点。于晓娟<sup>①</sup>(2016)指出短视频除了具有碎片化特征以外,还有内容素材紧跟流行趋势的特点,围绕于获取点击率的背后是短视频强社交属性的体现。随着短视频走向热门,学界和业界出现了不少对短视频定义和传播特点的研究,主要认为短视频时长较短,但在具体长度上并无统一的行业标准。短视频在传播特点上具有明显的社交属性,倚靠社交网络和分发平台而表现出较高的传播影响力。因此无论是内容生产者还是创造者,在短视频的内容创作上都必须考虑到社交属性。

由此可见,早期国内关于短视频的研究主要集中于短视频的传播机制、生产机制和发展现状等方面,在商业运营上面的理论研究尚缺。

短视频平台研究方面,目前国内多数学者主要从传播学、产业链、网络治理等视角对短视频平台开展相关研究。赵如涵等<sup>②</sup>(2017)通过对虚拟社群分析,总结短视频内容在不同社群中的传播动机、传播模式与传播特征;吕鹏等<sup>③</sup>(2018)从创新、关系和法律三个层面对短视频平台治理提出可行性对策;周逵等<sup>④</sup>(2017)基于技术与管理双重逻辑,探讨国内短视频行业的现状及发展方向;黄楚新<sup>⑤</sup>(2017)基于媒体融合视角,认为短视频呈现融合与分野结合、虚拟和全景式演进的发展态势;邓建国等<sup>⑥</sup>(2018)基于创新扩散理论,从产品、受众和渠道角度探讨推动中国短视频快速扩散的创新模式;王文斌(2017)结合短视频发展现状及特点,认为传统媒体应引领网络空间正能量,发力短视频内容制作;姬德强等<sup>⑦</sup>(2017)结合国际实践,提出了中国短视频行业有关规制体系创新的建议。

关于短视频商业模式的研究,王军和赵雪薇<sup>⑧</sup>(2018)从商业模式切入,利用价值主张、用户行为、市场策略、关系管理等几大要素来分析短视频在移动互联发展下表现出的一些特点和面临的困局。而早于短视频兴起之时已有不少对于新媒体商业模式的研究,肖赞军、康洁丽<sup>⑨</sup>(2016)根据当前新媒体主要的变现模式分析认为,新媒体的商业模式逐渐趋于成熟,其商业模式主要集中于四大领域:娱乐,电商,广告,内容。这四大领域也是目前短视频行业主要的盈利模式。而目前短视频的运营也逐渐从零散网红向规模化的“IP孵化”转型,并产生了

① 于晓娟.移动社交时代短视频的传播及营销模式探析[J].出版广角,2016,(第24期).

② 赵如涵,吴心悦.短视频文化内容生产:虚拟社群的传播特质与平台策略[J].电视研究,2017(12).

③ 吕鹏,王明璇.短视频平台的互联网治理:问题及对策[J].新闻记者,2018(3).

④ 周逵,何冉冉.技术与管理双重逻辑下的中国短视频产业市场图景——基于5G技术创新扩散的前瞻性分析[J].电视研究,2017(12).

⑤ 黄楚新.融合背景下的短视频发展状况及趋势[J].人民论坛·学术前沿,2017,(第23期).

⑥ 邓建国.“标题党”的起源、机制与防治[J].新闻与写作,2019,(第8期).

⑦ 姬德强,杜学志.短视频平台:交往的新常态与规制的新可能[J].电视研究,2017,(第12期).

⑧ 王军,赵雪薇.我国短视频平台的商业模式特征及走向[J].新闻爱好者,2018,(第6期).

⑨ 肖赞军,康丽洁.网红的商业模式[J].传媒观察,2016,(第9期).



短视频特有的 MCN (Multi Channel Network) 模式, 梁雯欣 (2017)<sup>①</sup> 分析认为, 以 Papitude 为例的大部分 MCN 平台主要通过“辅助养成”模式, 通过头部 PGC 账户的流量和注意力为新内容引流 (KOL), 并且辅助新内容的运营、内容创作和发布变现。除了通过广告合作来实现商业变现, 尝试趣味电商 (原生广告) 等经营手段也是 MCN 平台努力的方向。而国内 MCN 模式与国外也有很大区别, 国内的 MCN 在成立之时就介入内容生产, 做很多服务视频创作者的工作以聚合更多作者, 之后再去和广告主议价, 帮创作者争取权益, 一荣俱荣一损俱损。

综上所述, 目前对短视频的商业模式的研究主要是从价值点的定位、盈利模式展开分析, 对于影响短视频商业模式产生的重要因素核心资源、关键业务、交易关系等方面展开研究的还较少, 对这些要素之间的内在关联研究则更少。

### 三 研究问题

在不同的发展阶段, 短视频平台显然有着不同的发展模式和运营特征。目前我国短视频行业已经过渡初创时期, 随着政策监管等条例逐步完善、平台价值观逐步形成, 各平台进入健康有序的高速发展阶段, 这一阶段的各平台都开始进入转型期, 积极探索更加系统而高效的商业模式。对整个传媒行业而言, 也需要基于对短视频平台商业的深入研究, 来探讨传媒业的商业模式管理趋势。

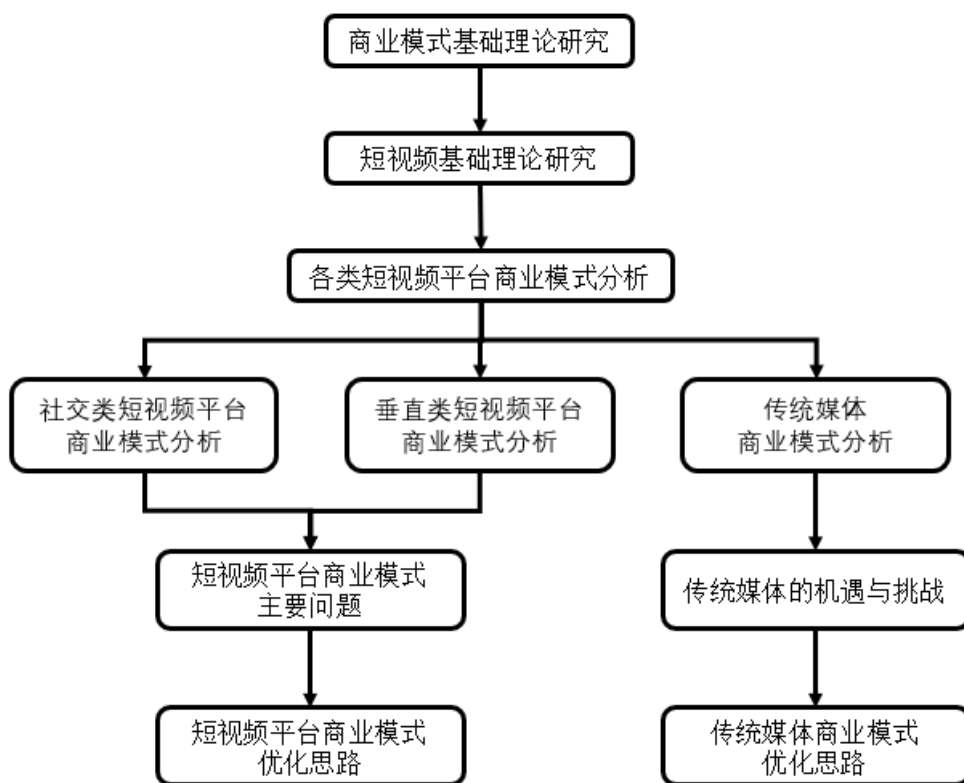
商业的本质是创造价值和交换价值, 即面向市场需求生产特定的价值, 并有效地传递企业生产的价值, 在和市场进行的价值交换中实现商业经营的目标。我们目睹了短视频行业的迅速增长, 发现了传统的传媒用户已经成了短视频平台的内容供给者, 同时也发现了传统的专业媒体生产者很大程度上都不得不基于大型短视频平台来进行内容传播。因此, 面对短视频这个突然爆发、对整个传媒行业造成巨大冲击力的传媒子行业, 本文尝试围绕它的商业模式提出系列研究问题:

(1) 短视频平台究竟是定位于怎样的价值主张, 来满足受众怎样的传媒需求? (2) 短视频平台如何构建起自身业务系统? (3) 短视频平台生产流程中各个利益相关方是怎样的交易与合作关系? (4) 短视频平台以及各类生产参与者的盈利模式主要有哪些? (5) 以上几个问题其实是一个问题——商业模式的创新问题, 那么, 短视频平台迅速崛起的商业模式运行对国有视听媒体的运营有何挑战和启示?

<sup>①</sup> 梁雯欣. MCN 模式对网红经济的推动分析——以 papitude 为例[J]. 传播力研究, 2017, (第 12 期).

## 四 研究思路

本文以商业模式理论为基础,梳理当前短视频行业的发展历程,提炼构成短视频平台商业模式的五大关键要素,并通过模型展示出要素之间的构成关系,为研究短视频平台的商业模式运营的内在逻辑、变化趋势建构了较为系统、直观的分析模型。本文把这种分析模型应用于社交类和垂直类这两大类短视频平台商业模式,剖析了它们商业模式的特征和存在的问题,以及商业模式优化思路。最后,本文也在比较分析中试图揭示短视频为传统媒体运营带来的机遇与挑战,探讨其商业模式优化策略。本文具体研究思路如下图所示:



## 五 研究方法

本文将采用文献研究法、比较研究法和案例研究法对短视频商业模式进行研究。具体如下:

**文献分析法:**通过对来自线下图书馆、资料室、阅览室对于商业模式的研究专著以及线上相关文献检索网站检索到的研究文献、专著等进行整理和分析,希望对国内外专家学者对商业模式理论以及短视频研究有全面深入的理解。

**比较分析法:**本文将对社交类短视频平台和垂直类短视频平台商业模式进行

比较分析，将几种不同的短视频平台进行纵向整合，通过对不同类型的短视频平台的商业模式、发展初期平台商业模式以及现下平台商业模式进行分析比较。

案例分析法：通过对现下获得一定用户喜爱的具有一定代表性的热门社交类短视频平台和垂直类短视频平台的商业模式进行分析研究，以期验证要素分析模型和业务模型的准确性和实用性。

## 第一章 短视频平台商业模式概述

短视频作为如今常见的内容传播形式,学界和业界都未对其做出统一的定义。易观咨询认为:所谓短视频,是指内容时长在 20 分钟以内,在移动终端上进行实时拍摄、剪辑美化、上传分享和互动沟通的视频短片。此外, SocialBata 认为,短视频应该是以秒作为计数单位的视频。<sup>①</sup>由此可见,目前对于短视频的定义并无定论,但毫无疑问的是,短视频是以其时长远小于传统长视频而得以区分。笔者根据目前短视频内容形式、传播渠道和时长趋势等特征概括后认为,短视频是指以互联网移动客户端为主要传播平台,以智能移动设备拍摄为主生产出的融合了声、形、文、画等多种内容表达方式的时长明显短于传统长视频的碎片化原创视频内容。短视频平台是指通过移动互联技术和智能终端共同搭建<sup>②</sup>的生产、传播、储存短视频内容的平台。

2018 年中国网民短视频使用率已经达到 78%,仅次于即时通讯、搜索引擎和网络新闻<sup>③</sup>。短视频行业的发展逐渐趋于成熟,随着用户对内容品质和平台功能的要求不断提高,在内容领域和平台的选择上呈现出了不同的偏好,且对短视频内容的付费意愿大幅提升,这意味着短视频已经不再是昙花一现的现象级产品,短视频行业用户规模不断攀升,也在逐步改变网络视频的生态格局,并在激烈的互联网竞争中占据了一席之地。众多的短视频平台在激烈的竞争环境中要获得发展则势必要重视其商业模式的优化与重构。

本章节将对正处于风口的短视频平台行业背景、市场资源、发展趋势以及各类型平台发展现状与背景进行梳理分析,也将根据现有商业模式研究理论构建分析短视频平台商业模式的基本模型。

### 第一节 短视频平台发展概述

短视频行业崛起自近几年,但事实上“短视频”的内容形式由来已久,但早期的短视频内容仅限于来自海外的搬运与长视频的剪辑,使得短视频行业在 2010 年以前都只能作为长视频的陪衬而存在。2004 年,乐视网、土豆网、56 网、激动网等以用户上传为主的 UGC 视频分享网站陆续成立,这些网站成为了 PC 时代短视频的主要阵地。直到 2012 年,快手科技旗下的图片处理工具“GIF 快手”

<sup>①</sup> SocialBeta. 短视频营销指南报告. <https://www.useit.com.cn/thread-10636-1-1.html>

<sup>②</sup> 王军,赵雪薇.我国短视频平台的商业模式特征及走向[J].新闻爱好者.2018(6).

<sup>③</sup> 中国互联网信息中心(CNNIC).<第 43 次中国互联网络发展状况统计报告>. [http://www.cac.gov.cn/2019-02/28/c\\_1124175677.htm](http://www.cac.gov.cn/2019-02/28/c_1124175677.htm)

正式转型成为短视频社区，自此第一个短视频平台正式诞生<sup>①</sup>。此时恰巧 PC 端用户逐步被移动设备蚕食，基于移动端视频用户使用习惯正在逐渐形成，短视频“短、平、快”的优势日益明显，而智能手机的诞生也为短视频的拍摄提供了专业工具。在这个时期，各大平台纷纷开始向短视频转型，腾讯旗下的“微视”、微博内置的短视频应用“秒拍”、专注美颜分享的短视频应用“美拍”相继上线，短视频布局正在慢慢形成。到了 2016 年，短视频以一种更通俗易懂的社交内容形态闯入人们视野。“抖音”、“一条”、“梨视频”在这一年相继上线，各大互联网巨头开始布局短视频领域。短视频正式迎来了它的春天。

数据显示，从短视频功能所触达的 APP 行业分布情况来看，短视频形式的内容形式在多个行业领域内均有所涉及<sup>②</sup>。经过 2016 年的井喷式爆发后，激烈的竞争环境下一批缺乏核心竞争力的中小型短视频平台逐步被市场淘汰。此时的短视频市场竞争已经逐步趋于稳定，随着行业监管制度的不断完善，各大平台开始形成稳定的商业变现模式。同时，短视频行业形成了 2+2+N，即信息聚合型社交平台（抖音、快手）+社交短视频平台（如陌陌等）、垂直领域短视频平台+小型后进平台的竞争格局。短视频行业的发展催生了众多行业的重大变革，可见短视频行业的市场规模仍在继续上升。

## 一 短视频平台诞生的技术背景

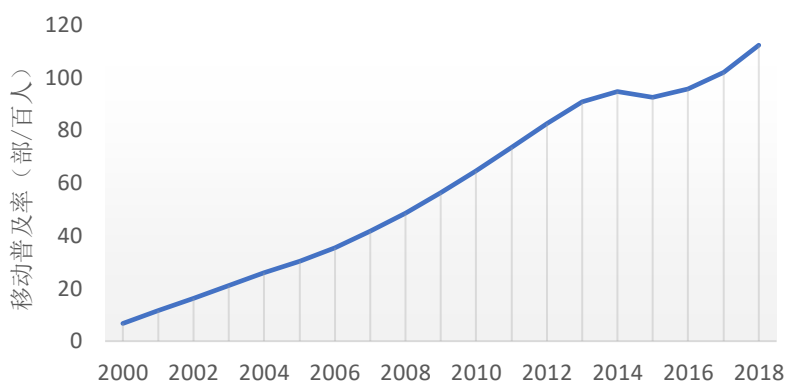
近十年是互联网技术飞速更新迭代的十年，乘着互联网疾速发展的东风，各类互联网企业应运而生。2004 年乐视网正式成立，这也标志着我国第一家专业视频网站就此诞生。最初视频网站商业模式尚未成熟，当时的土豆网、乐视网等均用户上传分享的自制短视频见长，但碍于此时具有高清摄像、视频剪辑等功能的智能移动设备并未得到普及，大部分用户拍摄设备条件差、内容质量良莠不齐等原因，短视频并未引起强烈反响。在视频网站不断扩充资源、扩大播放渠道的很长一段时间里，短视频均以长视频的一种补充形式而存在，且其主要内容形式也局限于对国内外优质内容的搬运和对长视频的加工剪辑，并未出现引起广泛且持续关注的创意短视频产品。

随着近十多年来媒介技术的蓬勃发展，5G、4K、8K、物联网技术等传播技术和渠道的不断拓展，用户常用的设备也逐渐从 PC 端向移动端转移，短视频拥有的更加灵活的观看场景、更强大的社交属性、更迅速的传播效率以及更低的观看门槛等优势逐步显现后才开始迅速发展起来。与此同时，各大网络视频网站的蓬勃发展也为短视频行业的发展提供了扎实的技术基础和众多可借鉴的经验。

<sup>①</sup> “快手” 百度百科. [https://baike.baidu.com/item/快手/19678032?fr=aladdin#reference-\[3\]-20313788-wrap](https://baike.baidu.com/item/快手/19678032?fr=aladdin#reference-[3]-20313788-wrap)

<sup>②</sup> 趣拍云,2016 年短视频行业大数据研究报告. <https://blog.csdn.net/qupaiyun/article/details/54410715>

图1-1 2000-2018年移动电话普及率发展情况



(数据来源: 中华人民共和国工业和信息化部)

随着移动互联技术的快速升级换代,在网络带宽得到进一步提升的同时,移动智能终端的开发与普及也为短视频行业的诞生提供了一大助力。根据 2019 年 8 月中国互联网信息中心 (CNNIC) 发布的《第 44 次中国互联网络发展状况统计报告》显示,截止 2019 年 6 月,我国的网民规模已达 8.54 亿,短视频用户规模已达 6.38 亿<sup>①</sup>,短视频行业新安装用户接近 1 亿,总体 MUA8.21 亿<sup>②</sup>。2018 年,移动互联网接入流量消费达 711 亿 GB,全年移动互联网接入月户均流量 (DOU) 达 4.42GB/月/户,其中手机上网流量达到 702 亿 GB<sup>③</sup>。移动互联网的快速普及让网民呈几何趋势快速增长,用户的常用设备也从 PC 端转移向移动端,这为短视频的发展奠定了庞大的用户基础和坚实的基础支持。2018 年,全国移动手机用户总数超过 15.7 亿<sup>④</sup>(图 1-1)。智能大屏手机已成主流趋势,且伴随智能手机功能及基础服务的不断提升,移动客户端的交互体验逐渐完善,手机的摄像摄影功能达到专业级,这些都为短视频的内容生产和传播提供了极大的便利。现在,短视频应用能够在手机上流畅运作,原本复杂的视频剪辑与播放功能能够从 PC 端转向移动端。可以说,这些媒介技术使得短视频内容传播与消费的新模式成为了互联网行业新的投资风口。

## 二 短视频平台发展的政策推动

自 2013 年北京快手科技有限公司旗下的图片处理工具“GIF 快手”转型为

<sup>①</sup> 中国互联网信息中心 (CNNIC). 第 44 次中国互联网络发展状况统计报告 [R/OL]. [http://www.cac.gov.cn/2019-08/30/c\\_1124938750.htm](http://www.cac.gov.cn/2019-08/30/c_1124938750.htm)

<sup>②</sup> QuestMobile. 短视频 2019 年半年报报告 [R/OL]. <http://www.questmobile.com.cn/research/report-new/58>

<sup>③</sup> 中华人民共和国工业和信息化部. 2018 年通信运营统计公报. [R/OL]2019-1-25. <http://www.miit.gov.cn/n1146312/n1146904/n1648372/c6619958/content.html>

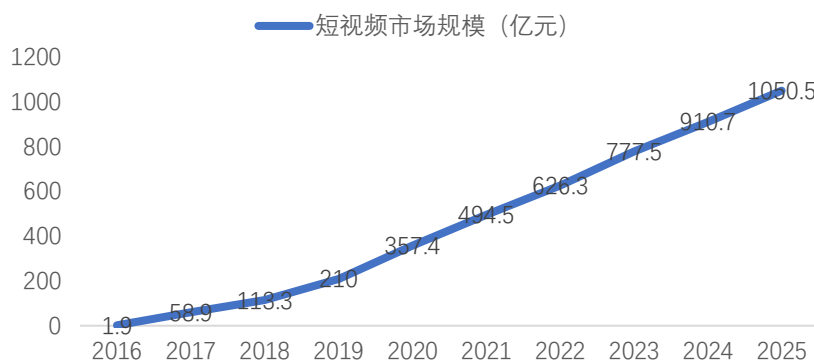
<sup>④</sup> 中华人民共和国工业和信息化部. 2018 年通信运营统计公报. [R/OL]2019-1-25. <http://www.miit.gov.cn/n1146312/n1146904/n1648372/c6619958/content.html>

短视频社区并更名为“快手”以来，短视频的热潮开始从 UGC 向市场内容生态的多元化发展。随着 MCN 机构、传统专业媒体入局短视频内容生产，短视频行业也面临着市场格局混乱、管理体制缺位、竞争环境恶劣等困境。互联网行业的长远发展离不开健康的网络环境。为此，一方面国务院办公厅在 2015 年发布了《关于加快高速宽带网络建设》的报告，在政策上助力推进我国网络基础设施的建设，并且在支持提速的同时呼吁降低上网资费，降低用户宽带资费，为各互联网平台发展提供了强有力的助力。另一方面，国家版权局、工信部、公安部为保障国内网络视频行业版权权益有效保护而发起了“剑网行动”，因此短视频行业在内容创作的版权保护和良性竞争上获得了政策扶持。同时，随着“互联网+”的提出，传统行业迎来了新一轮的生机，同时也为短视频平台引入了大量传统企业、自媒体以及独立用户。从“Papi 酱的周一大放送”到谷阿莫的“几分钟看完一部电影”再到 IP 化运营的辣目洋子的“生活对我下手了”，越来越多的内容创业者在政策扶持下入局短视频行业，并通过持续输出内优质内容在用户中引起强烈反响，但独立的个体无法推动整个行业的发展，产业资源的整合成为短视频行业发展的重点之一。因此国务院办公厅在 2016 年印发《关于加快众创空间发展服务实体经济转型升级的指导意见》，为促进人才、技术、资本等资源要素的配置与集成，推进产业链与创新链的深度融合，要求学界、业界多方协同发展。因此，越来越多短视频内容创业者涌入市场，大量资本入局短视频行业，百度、阿里、腾讯等中国互联网行业巨头和各大媒体巨头也纷纷进场，加大了对短视频行业的投资。

### 三 短视频平台市场的资本运作

在短视频行业政策利好的同时，短视频行业的市场规模也在不断扩大（图 1-2）。随着短视频市场生态发展逐步成熟，短视频成为了互联网内容创业的热门领域，各路资本纷纷向短视频行业靠拢，为短视频的发展注入了源源不断的生机。

图1-2 2016-2025年我国短视频产业市场规模统计及预测图



（数据来源于艾媒咨询）

腾讯复活“微视”项目、领投“快手短视频”，阿里文娱布局土豆视频转型为短视频平台，淘宝打通“短视频+电商”购物渠道……2017年，15家短视频平台获得种子轮、天使轮融资，9家完成Pre-A轮融资、12家完成A轮及A+轮融资、9家完成B轮及B+轮融资、1家完成C轮融资、1家完成D轮融资<sup>①</sup>。2018年，随着“抖音短视频”的快速崛起，越来越多的短视频平台也获得资本的青睐。根据公开信息统计，截止2018年12月初，短视频与直播领域共完成41起融资事件。从投资阶段来看，目前短视频领域的多数公司仍处于早期阶段，天使轮、A轮的数量较多。笔者根据公开资料整理了目前短视频市场各大平台归属情况（表1-1），不难看出，短视频市场地投资伦次不断增长，市场规模正在不断扩大。

表1-1 BAT短视频市场投资格局<sup>②</sup>

腾讯系	微视 有视频 速看视频 下饭视频 腾讯时光 哈皮 企鹅看看 快手短视频
头条系	抖音短视频 西瓜视频 火山小视频 TIK TOK 皮皮虾 FaceU 激萌 剪映
阿里系	土豆视频 鹿刻 玩货 电流小视频
百度系	好看视频 抖音短视频 伙拍 纳豆 快手短视频

#### 四 短视频平台的业务类型分化

2018年以后，短视频行业的竞争全面爆发并涉及到了更广泛的如直播、电商、教育、旅游等多个行业，并由此衍生了许多风格迥异、形态各异的“短视频+”应用。根据各短视频平台在应用商店的分类及各自的风格标签，笔者将短视频平台分为社交类短视频平台和垂直类短视频平台，垂直类短视频平台中又包含各个细分领域如美妆、健身、教育、旅游、音乐、舞蹈等短视频平台。虽然在垂直类短视频平台中依然有社区可以进行社群互动，但因其所涉及的内容生产、用户群体更加集中于某一领域而显示出与社交类短视频平台有明显的不同的特征。

##### （一）社交类短视频平台

2016年起，短视频社交之风便骤然刮起，并以用户为中心依托于其社交网络

<sup>①</sup> 智联咨询. <http://www.chyxx.com/industry/201812/700448.html>

<sup>②</sup> 来源:笔者根据公开资料整理



在社群中产生了强烈的化学反应，诞生了一大批以点赞、转发、留言等互动方式为主的具有强社交属性的社交类短视频平台。因此，本文中对于社交类短视频的定义是，通过精准投放优质内容、打造短视频社交网络、传递平台价值，并以此盈利的提供短视频服务的平台。如抖音短视频、快手短视频、西瓜视频、火山小视频（现更名为抖音火山版）、秒拍视频等是较为常见的社交类短视频平台。社交类短视频平台在短视频行业中发展势头迅猛，在平台价值定位的引导下产业链已逐步完善，通过与产业链中各价值相关者的资源整合实现其平台价值。社交类短视频平台对于自身有着十分明确的定位，在其商业模式中涉及的各利益相关者之间也有着独特的交易关系，在后文中笔者会对社交类短视频平台商业模式中各结构要素进行更深入的分析。

## （二）垂直类短视频平台

垂直类短视频平台是指汇集了某一领域优质内容创业者，并以深耕内容吸引、留存用户，为用户提供短视频服务的一类平台。目前行业中大火的社交类短视频平台大多由垂直类转型而来，而现下的社交类短视频在人口红利结束之后将平台发力点集中于垂直内容领域的开发，由此可见垂直类短视频平台在短视频行业中仍然有着很大前景。垂直类短视频平台涉及多个领域，包括旅游、美颜、美妆、教育、音乐、舞蹈、新闻、电商、摄影等。在短视频流量角逐的下半场，面对平台中铺天盖地的对现象级爆款的跟风潮，此时的短视频内容已经到了需要深度细化的阶段，而这正是垂直类短视频平台的优势所在。技术、经济的发展引发了用户的消费升级，同时也让用户对内容的要求越来越高，专业、垂直、小众的短视频成为了垂直类短视频平台的聚焦点。通过不断细化内容标签，使得优质“干货”内容及其创作者、关注者都被贴上相应标签开始在平台社区中沉淀和发展。

## 第二节 短视频平台商业模式模型建构

为什么 2016 年开始中国短视频平台的业务类型加速分化并形成社交类和垂直类两大基本类型？这不仅是消费者自然形成的使用习惯，也是短视频企业基于对消费者内在需求的深刻洞察，并有意识地整合资源、打造符合消费者需求产品的结果，是一个较为系统的运营过程，也形成了与传统视频网站 UGC 内容堆积聚合完全不同的新型业态，需要用新的理论框架才能较为准确地分析这种新型业务形态，本文采用的分析框架就是商业模式理论。

彼得·德鲁克的名言“当今企业之间的竞争不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争”广为流传，在互联网时代更是启发了无数企业的经营创新，短视频行业亦如此。目前短视频行业已经到了结束人口红利的下半场，平台之间的

竞争关键已经不再局限于用户数量、用户日活（DAU）、月活（MAU）等数据上的较量，而是商业模式之间的竞争深化。近几年来，越来越多的资本进入短视频行业，曾经风光一时的短视频独角兽平台“快手”被后起之秀“抖音”追平，无论是用户体量、在线时长、用户黏性等数据上都不相上下。虽然快手和抖音依然领先于其它平台，但要想在短视频行业激烈的竞争中获得长远发展，构建成熟的商业模式无疑是获胜的不二法门。随着媒介技术的更新迭代，信息的传播与接收方式都发生了翻天覆地的变化，尤其是近两年，越来越多的现象级短视频平台不断涌现，无论是主打以“看视频得收益”拓展用户社交圈的火山小视频还是以“电商+短视频”新思路打破短视频原有盈利模式的“一条”都在不断地推陈出新，冲击着短视频平台原有的商业模式。因此，简单依靠“内容为王”的短视频时代已经结束了，到了短视频竞争的下半场，如何调整产品策略来实现平台价值定位，如何满足受众的传媒需求；如何整合产业链中重要资源；如何挖掘产业链中利益相关者的新价值，如何构建高效的业务模型；如何拓展平台及各利益相关者的盈利模式等等都成为短视频平台商业模式构建中的重要课题。

## 一 商业模式的内涵

近年来，随着我国经济的迅速崛起，我国国民生活水平得到极大改善，国民消费能力稳步提高，为此带来了广阔的市场与机遇。越来越多的商业活动在市场上进行，各行各业的经济活动频繁活跃，“商业模式”也成为了经济学与管理学研究企业发展时频繁提及的核心概念，特别是互联网传播技术为商业信息和商品的流通提供了完全不同于传统媒体时期的新业态、新型商业模式。无论是业界还是学界都深刻意识到，企业要在激烈的市场竞争中生存下来并获得良性发展则必须依赖于找到适合其企业发展的商业模式。

很多经营者认为商业模式就是企业的盈利模式，然而盈利模式只是企业获得收益的方式，并不能完整地概括出企业于其利益相关者之间的价值交换活动，因此现在获得较多认可的商业模式理论普遍认为商业模式应该具备三个方面的内涵：首先，商业模式应该是企业服务模式的体现，即能反应出企业自身的定位是什么，将要为用户提供什么服务；其次商业模式应该是企业组织模式的体现，即能在其商业模式中展现出企业与其内部利益相关者与外部利益相关者之间的合作关系；另外，商业模式也应为企业提供清晰的盈利模式，即企业运营的成本分析和盈利分析。

由此可见，商业模式是一个十分复杂的具有多层面内涵的概念。它既能帮助企业解决其运营前的战略制定问题，也能通过合理的运作方式使得企业与其各利益相关者之间实现多方共赢。

经过较为广泛的文献梳理以后，本文认为学者魏玮、朱武祥对于商业模式的

定义切入了商业模式的深层经济逻辑,他们认为商业模式是指产业链中各利益相关者的交易结构关系<sup>①</sup>。魏朱商业模式理论认为商业模式的实质是一种关于交易的结构,并以企业产业链中的各利益相关者之间的价值交换为基础构建了商业模式结构图,其中包含了六个要素,分别是定位、业务系统、关键资源能力、盈利模式和企业价值,由这六大要素构建了完整地商业模式理论,并成为了企业构建其商业模式的重要工具和方法论,使得我们在构建商业模式的时候能更好地呈现各要素之间的内在关联性。而瑞士学者奥斯特瓦尔德提出的商业画布理论将商业模式要素进行了可视化的分类,将商业模式分为九大板块,分别是客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源、核心资源、关键业务、重要合作、成本结构<sup>②</sup>,这样的分类在一定程度上使得商业模式的分析更加直观和统一。事实上,无论时魏朱商业模式理论还是商业画布理论都是为了将抽象的商业模式变成具体的可分析的模块,将这两个理论互相借鉴能更好地将商业模式以及各要素之间的内在关系更具体直观地呈现。

因此,基于对短视频平台运营的实践特征,本文认为短视频平台运营实质上是企业重新整合了行业各相关利益主体,或者说重组了参与行业生产、投资、消费各个主体的交易合作关系。本文将以魏朱的商业模式理论和奥斯特瓦尔德的商业画布理论为基础框架,根据短视频平台的商业特征将商业画布理论进行针对性整合,将短视频平台商业模式构建成5个基本构成要素,包括价值定位、核心资源、关键业务、交易关系、盈利模式,并由这五大要素解析短视频平台的商业模式特征,并解决本文的研究课题。

这5个基本构造块覆盖了谁是我们的客户、给客户提供什么、如何满足客户的需求、如何获得收入以及成本分析等各个方面。通过对这五大要素的分析研究可以解决短视频平台想要实现什么样的价值?对于自身的定位是什么?平台的优势是什么?如何合理利用这些优势?将展开何种合作?如何盈利?其中重点研究的是短视频平台的关键业务和盈利模式,这两大要素在短视频平台商业模式的构建中有着重要作用。本文希望通过对短视频平台五大构成要素的分析,探讨短视频作为一个突然爆发的行业商业模式创新的显著特征与内在逻辑。

## 二 商业模式的要素

理论上可以定义商业模式的本质是产业链各个利益相关者的交易结构,但运营实践中却需要对各个交易合作环节进行更加具体细致地策划并实施。本文认为短视频平台商业模式运营的关键体现为以下五个要素:价值定位、核心资源、关键业务、交易关系和盈利模式,最终实现特定的企业价值。

<sup>①</sup> 魏炜、朱武祥.发现商业模式[M].机械工业出版社, 2009.

<sup>②</sup> [瑞士] 亚历山大·奥斯特瓦德, [比利时] 伊夫·皮尼厄商业模式新生代[M]. 机械工业出版社, 2011.

### （一）价值定位

一个企业的发展方向离不开精准的价值定位，其实质上是价值与定位两个概念的合集，即定位与为哪些特定用户生产提供什么特定价值。

首先，这里的价值即是指企业的价值主张，价值主张代表了企业将要为用户提供什么服务，通过怎样的服务来实现用户的价值。关于价值主张，其首先作为广告营销的术语被提出，客观地描述了用户的真实需求。一些学者认为价值主张应该是指用户客观的感知价值，即指用户展示其服务价值的方式。<sup>①</sup>在实际运作当中，价值主张很大程度上能够帮助企业不断更正自身的市场定位。随着研究的深入，价值主张理论也不断地如何了其他概念而得以在不同领域得到应用，从消费者再到企业以及与企业息息相关的各个利益相关者之间，价值主张也在体现其全面统筹性。通过对企业价值主张的研究也能为商业模式的研究提供一个不同的视角。其次是企业的定位。与价值主张从用户角度分析相比，定位则是从企业自身出发，在明确自身优势以后所得出的应该为用户提供什么服务的结论。魏玮、朱武祥提出的“魏朱商业模式理论”认为企业定位决定了企业将用什么样的产品和服务来实现用户的价值主张。这一观点也描述出了价值与定位之间相辅相成的关系。企业的价值定位一旦确定，企业的发展战略和发展方向也一并确定，其中所涉及的目标消费者、产业链中的各利益相关者、以及相关者之间的交易关系等也将受到影响。因此可以看出，价值定位是企业战略制定的重要一环。

### （二）核心资源

核心资源是企业要获得发展的基础，是企业完成其战略任务、满足顾客的价值主张所必须具备的各类有形资产和无形资源的总称。对于企业而言，核心资源是企业要完成其关键业务的基础，任何的商业模式的构建都离不开对于企业所掌握的核心资源的了解和获取。对于核心资源的准确把握也能够帮助企业在接下来的要素构建阶段能够有的放矢。核心资源作为商业模式构建的重要环节之一，就是通过明确了解企业可利用的资源，并且明晰其资源分布及布局，才能在企业接下来的关键业务、交易关系的构建以及盈利模式的创造中发挥其作用。

### （三）关键业务

本文借鉴奥斯特瓦尔德提出的商业画布理论对关键业务的定义——关键业务是指为确保其商业模式可行企业必须要做的最重要的事情，如基础设施、制造

---

<sup>①</sup> Anderson J, et al. Customer value propositions in business markets[J], Harvard Business Review, 2006, 84(3):90-99

产品、问题解决、平台/网络构建等。<sup>①</sup>当企业明确其价值定位和核心资源以后,就要完成其关键业务的构建。关键业务是指企业为了确保其商业模式的有效可行而必须具备的业务能力<sup>②</sup>,是关系到企业如何实现其价值定位和如何利用其核心资源所需要进行的业务活动。关键业务是整个商业模式构造中的核心,同样的价值定位和核心资源可以构建出不同的关键业务,而高效运营的关键业务系统可以为企业赢得极大的竞争优势,并且独特的关键业务实质上也能为企业发展创造出无限的可能性。

#### (四) 交易关系

广泛的交易关系是指各个相关主体之间的业务合作关系与利益分配关系,是对业务系统中各利益相关者之间价值交换的深度解读。企业商业模式中的交易关系包含了企业与客户之间的交易关系及企业与供应商之间的交易关系。研究结果表明,供应商/客户关系是具有两面性:一方面,良好的合作关系有利于利益共享以及高值信息的流通、运营效率的提升以及交易风险的减少等;另一方面,一旦某一方不顾双方利益单方面终止合作,那么另一方由于关系交易而投入的资产极易遭受重大贬损,严重时甚至会引发经营危机。

#### (五) 盈利模式

根据 Linder 和 Cantrell<sup>③</sup>对盈利模式的定义,盈利模式是指创造价值组织的核心逻辑,认为盈利模式是一个通过一系列业务过程创造价值的商业系统,概括了企业利润的获得来源和方式。在同一行业,即便是相同的价值定位和核心资源同样可以构建出不同的盈利模式。盈利模式常常是企业在商业模式中构建的焦点,盈利既是利润,单一的利润来源通常会带来诸如过度依赖主营产品、风险承担能力低、成本高昂等困境,因此,多元盈利模式的探索是企业商业模式构建中的重要一环。盈利模式的构建也包含了降低成本和增加收入来源两个维度,这与企业的核心资源及关键业务有着密切关系。宋海燕和李光金<sup>④</sup>基于价值创造网络模型,从客户价值、价值网成员关系和企业核心能力的角度入手,结合企业内部外部的关系及利益相关者,指出盈利模式的构成要素包括成本、税收、收入、现金、时间、客户、客户价值、获得商业信息的能力、维护与供应商关系的能力、维护与利益相关者关系的能力。在分析盈利模式要素的过程中,企业必须将自身

<sup>①</sup> (瑞士)亚历山大·奥斯特瓦德,(比利时)伊夫·皮尼厄著.商业模式新生代[M].北京:机械工业出版社,2011.08.

<sup>②</sup> 饶佳艺,徐大为,乔晗,汪寿阳.基于商业模式反馈系统的视频网站商业模式分析——Netflix与爱奇艺案例研究[J].管理评论,2017,(第2期).

<sup>③</sup> Linder, J. C. Cantrell, S. Changing Business Models: Surveying the Landscape, Institute for Strategic Accenture. 2001

<sup>④</sup> 宋海燕,李光金.基于价值网的盈利模式要素分析[J].理论探讨,2012(6):102-105.

的经营状况和能力因素考虑在内。通过系统的商业模式运营，企业最终期待能够实现盈利和各种预期价值目标。

### 三 短视频平台商业模式分析模型

基于商业模式的理论内涵以及实践运行的关键要素，本文建构了适用于短视频平台相关问题的商业模式构成要素，即包含价值定位、核心资源、关键业务、交易关系、盈利模式这五大要素的商业模式分析模型（图 1-3），并深入分析了短视频平台的业务模型（图 1-4，见下文）。

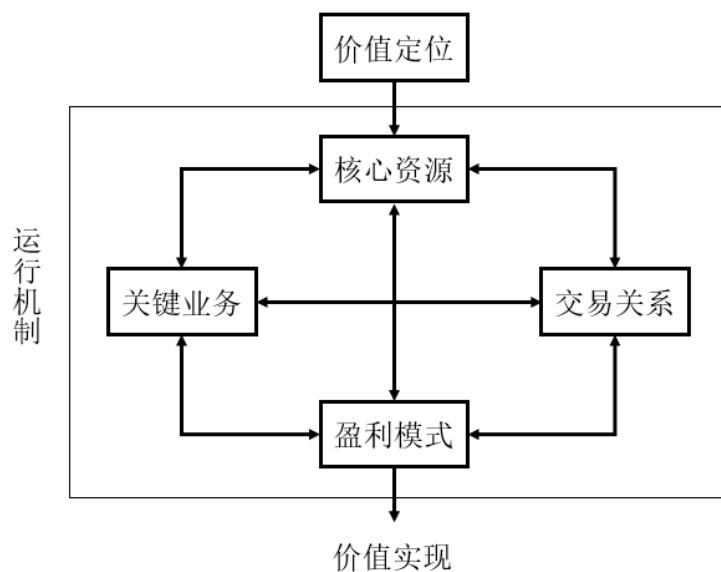


图 1-3 短视频商业模式分析模型

#### （一）短视频平台的价值定位

商业模式的价值定位实质上是针对特定目标用户提供特定价值主张，对于短视频平台而言，准确的价值定位可以为其发展指明方向。一方面，平台方通过准确的价值定位对短视频行业中大量的信息数据进行筛选，为平台获取有利于其发展的有效信息，做出正确决策；另一方面，平台也可以通过价值定位对其目标用户进行区分与界定，帮助其对产业链中利益相关者进行资源整合，使得平台商业决策能有的放矢、运行机制更加高效。

短视频尤其是移动短视频，毫无疑问提供了一种与 PC 互联网终端不同的观看体验，也为碎片化观看习惯的用户提供了更加方便、内容更广泛、娱乐性更强的观看价值。短视频平台恰恰比传统视频产品提供了更强的观看场景适应性，借助智能移动终端也提供了更加便利的短视频拍摄、编辑、传输技术，满足了用户更新、更广的价值需求。

## （二）短视频平台的核心资源

商业模式的核心资源即指企业所拥有的一切可以使得企业商业模式得以实现有效运转的资源与能力，包括财力、竞争力、人力资源、组织程序、信息数据等。核心资源可以帮助平台了解其核心竞争力，从而对平台内部价值链中能力要素进行整合，创造更具竞争力的价值链产出，构造能与其能力要素相结合的利益相关者，实现价值链的延长。

在短视频行业中，各大平台所拥有的不同的核心资源为其商业模式的构建与有效运作打下了基础。核心资源既是平台方满足用户价值主张，与用户构建良好关系的基础，也是平台与各利益相关者之间价值交换的基础。

社交类短视频平台与垂直类短视频平台的核心资源就有很大的不同。对于社交类短视频平台而言，其核心资源在于其强社交属性所带来的庞大的用户流量，平台通过对流量进行多渠道的转化和与其利益相关者之间的资源互换来达到平台的高效运营与盈利。而垂直类短视频平台的核心资源来自专业内容生产者所生产出的专业内容，平台用不同于社交类短视频平台泛娱乐化的内容来吸引对特定领域内容感兴趣的用戶，并通过用户转化带动平台活跃度，实现平台与用户之间的价值互换。由此可以看出，社交类短视频平台和垂直类短视频平台在开展业务时完全注重的是不同的方向。即使同样是拓展用户规模，社交类短视频平台倚重于平台自身的强社交属性以及用户的社交网络，通过人际与社区之中的病毒式传播来吸引源源不断的用户流量，但在内容生产上平台方少有干涉，并且鼓励各种合法合规的内容题材生产，垂直类短视频平台却是更加注重深耕专业领域以专业化的高质量的内容来吸引用户加入。

## （三）短视频平台的关键业务

关键业务是指企业实现价值定位所必需的业务环节和各利益相关者扮演的角色以及利益相关者合作与交易的方式和内容。总的来讲，关键业务包含了企业商业模式中所有的业务活动。

短视频平台为例满足特定用户的价值需求，显然需要建构与传统视频产品不同的关键业务，形成特定的产品与服务，也重塑了关键产品与服务的业务流程。在短视频行业中，关键业务是指短视频平台与用户以及利益相关者之间的所有价值交换活动。为此，本文为短视频行业构建了适用于短视频平台的业务模型（图1-4）。

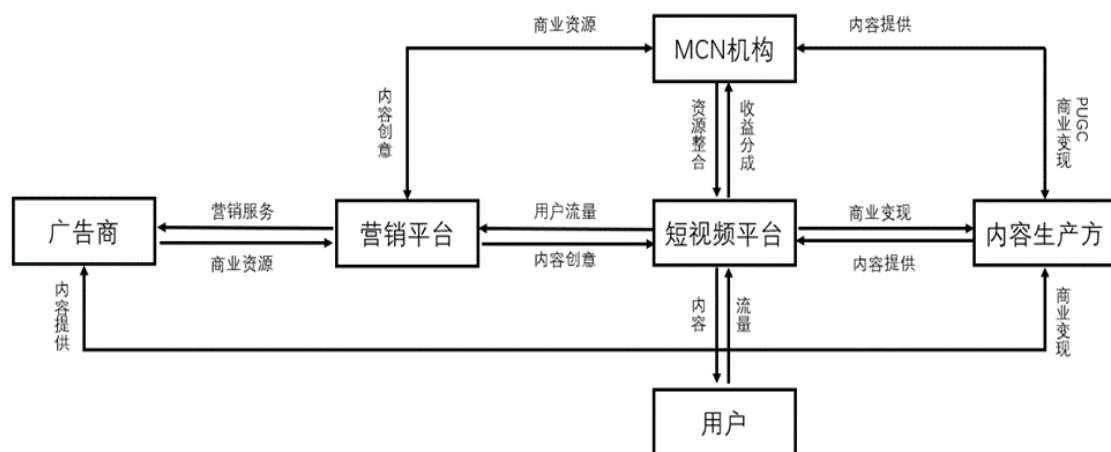


图 1-4 短视频平台业务模型

该模型是以短视频平台为核心构建的以相关利益者之间业务联系为基础的模型，其中基础支持等方面不影响商业模式的构建故未列出。由业务模型可以看出，短视频平台的关键业务是以平台方为核心，各方利益相关者之间互相存在交易关系的复杂的价值网络。平台方根据其价值定位和核心资源来分配各利益相关者的角色，确定相关价值链活动的关系和结构。由业务模型可以看出，短视频平台处于产业链中中心位置，是各利益相关者之间的重要链接点；内容生产方处于产业链的上游，一方面为平台提供短视频内容，一方面也与 MCN 机构合作通过与 MCN 机构签约合作获得商务资源，双管齐下实现其商业变现；MCN 机构作为包含网红孵化、内容开发、资源对接、活动运营、商业化变现合作等多功能机构，其在产业链中起到帮助短视频平台整合上下游资源、提高平台运作效率、降低平台投资风险的作用，同时参与平台的收益分成；营销平台作为三方机构，基于用户大数据为广告主提供智能投放和精准营销的专业服务，帮助网红实现广告变现。短视频平台业务模型中的各利益相关者之间业存在着合作关系，通过资源的互换达成有序的合作，构成了短视频行业的产业链闭环。

#### （四）短视频平台的交易关系

从上述较为复杂的短视频平台业务流程中，我们可以看出短视频生产过程涉及了多个利益相关者。“交易关系”则进一步阐释了在关键业务价值链体系中的各利益相关者之间存在的复杂生产交易过程，这种交易关系调动了各方参与生产，形成不同的合作与交易激励。短视频平台强大的内容生产能力和盈利能力显然不仅仅来自平台自身，而是重构整合了产业链各个相关主体的关系，这种关系重组是理解短视频平台商业模式建构的关键所在。

在短视频平台交易关系中，各利益相关方不仅仅与平台方有着合作关系，利



益相关方之间也有着多方合作，交易关系则将这些千丝万缕的联系进行清晰梳理。明确的价值定位和清晰的交易关系为平台的盈利模式开发奠定了基础。

#### （五）短视频平台的盈利模式。

盈利模式既是企业获得利润的来源和方式，也是最终能否实现企业价值的关键部分。盈利模式包含了企业的收入来源和成本支出两个方面。因此，优质的盈利模式既要有效降低企业的运营成本，也要极大提高企业的收入来源。在之前的研究当中，不少学者将商业模式简单归结为企业的盈利模式，实则盈利模式只是企业商业模式中的一大构成要素，二者并非同一概念，优质的盈利模式是商业模式成功的重要推动力。

在短视频平台商业模式研究中，对于平台盈利模式的研究分为对平台成本结构的解析和对平台收入来源的解析。短视频平台的成本结构包括平台运营成本、维护成本、营销成本、技术成本等，目前常见的收入来源主要包括用户直播打赏分成、广告收入、电商收入、营销收入等。不同的短视频平台在不同商业模式要素的影响下其盈利模式也各不相同。

本文将以此五大要素为基本框架系统地分析社交类短视频平台和垂直类短视频平台的商业模式特征。

## 第二章 社交类短视频平台商业模式分析

随着科技进步,我国互联网网民的社交方式也在不断演变,从电子邮件到 SNS 是一次重大转型,再到如今的视频社交又形成了一种新的网络社交模式。究其原因,一方面,流量宽带的提升以及硬件技术的不断升级,由原来的 3G 网络到现在的 4G 网络普及、5G 技术的成熟,由原来的流量链接到现在的 Wi-Fi 链接。这些技术上的变化在一定程度上帮助用户养成了大流量的使用习惯;另外一方面,视频载体拥有足够的信息存贮能力,信息量丰富,相比之下比图片和文字更加富有生动性和感染力。而短视频的发展,归功于自身的属性优势,利用网民的碎片化时间,极大程度的满足了用户的需求。

于是,结合了短视频传播和强社交属性的社交类短视频平台水到渠成地诞生了。基于前文对短视频行业发展历程及商业模式的理论介绍已经对社交类短视频平台有了一定了解。据调查,有 84% 的用户会在浏览短视频内容的同时在短视频平台上参与社交互动<sup>①</sup>,社交类短视频平台很大程度上缓解了用户对于社交的恐慌,通过这样一种新型信息呈现方式完成了声形画面的结合,简洁的界面和简单的操作方式也为用户的“沉迷”加了一把火。本章将开始从商业模式构成要素中的价值定位、核心资源、关键业务、交易关系、盈利模式五个方面分析以社交为主的短视频平台商业模式特征。

短视频平台目前主要有社交类和垂直类两种类型,而其中的社交类短视频平台因用户规模更庞大、内容涵盖更广泛,以及病毒式的社交传播,因而产生了强大的规模效应。但是,社交类短视频平台在商业资本的驱动下由于监管的缺失导致大量低俗、虚假、消费主义、拜金主义的内容泛滥。这样的伦理困境也将影响社交类短视频平台在其商业模式选择上的考量。社交类短视频平台希望在这样复杂的舆论环境中,通过有效的监控和管理措施整改平台风气,用优质多元的内容、新鲜有趣的用户体验来不断扩大用户规模,树立积极正面的品牌形象,不断优化成本结构,打造独特的可持续的商业模式。

本文将分别以“抖音”和“快手”短视频平台为例,分析其所代表的以内容和以用户为中心的两种社交类短视频平台在价值定位、核心资源、关键业务、交易关系和盈利模式这五大要素的内涵与关联,深入研究社交类短视频平台的商业模式,以期明晰社交类短视频商业模式有何特征,为其商业模式提出优化建议。

<sup>①</sup> 36 氪研究,2019 年短视频平台用户调研报告[DB/OL] <http://www.199it.com/archives/891218.html>

## 第一节 社交类短视频平台商业模式要素特征

### 一 社交类短视频平台的价值定位确立

社交类短视频平台商业模式分析首先需要回答的问题是社交类短视频平台的价值定位。价值定位是指企业考虑生产怎样的特定价值，满足哪些目标用户的哪些需求，满足用户对平台产品和服务的效用期望，另外也确定将通过何种方式来满足用户需求。笔者将从短视频平台的自身价值功能定位，及其将满足用户哪些价值需求两个方面着手分析，了解社交类短视频平台将自身定位于什么，其目标用户是谁，将满足用户什么样的价值主张。

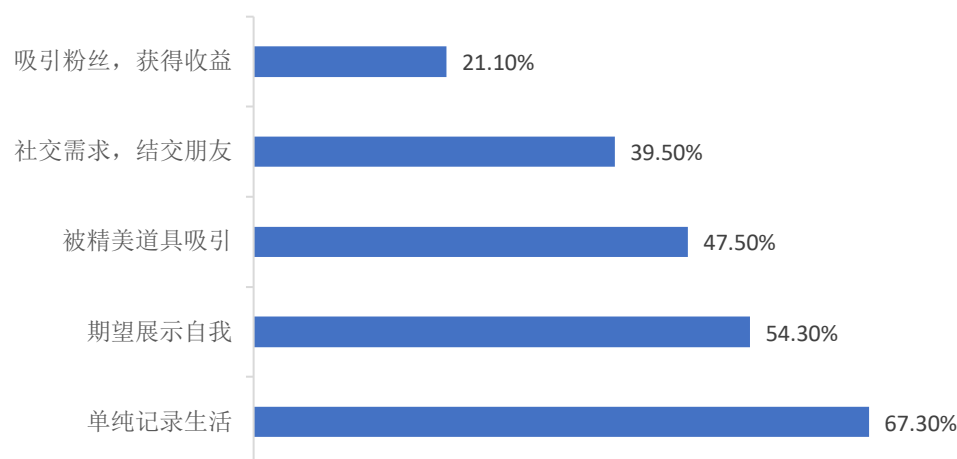
#### （一）基本定位：记录、展示、互动的社会交往价值

对于短视频平台而言，平台的定位也是平台的战略核心，根据短视频平台分类不同也可以看出，社交类短视频平台以用户社交关系为战略基础，将为用户提供短视频服务作为其主要业务，因此在其定位中有着很强的社交色彩。几乎所有的短视频平台均可在设置中绑定用户的手机号码和社交账号，平台可通过读取其通讯录来获取用户的人脉讯息，并以此加强用户与用户的连接，为用户提供视频观看、记录、展示的网络社交价值。因此笔者认为，社交类短视频平台虽立足于短视频行业，但作为为用户提供短视频服务的平台方，其在提供短视频服务的同时也在满足用户的社交需求，其实质上在做短视频社交软件，平台方在为用户提供内容服务的同时也在提供社交服务。可以认为，抖音、快手等社交短视频平台很大程度上是依靠“社交价值”的定位，加之其独到的产品设计从而在市场份额上迅速超过以往的短视频播放平台。

既然定位于短视频社交软件，那么平台方的目标用户如何界定呢？短视频社交平台与其他社交软件的目标受众又体现了怎样的区分呢？论及目标用户的界定，平台则必须明确其将服务于怎样的用户群体，而用户群体又将怎样细分，需要满足用户何种需求。随着媒介技术的迅猛发展，宽带资费进一步下调，线上沟通成本急速降低，用户的社交需求稳步增加。人群的多样性催生了不同的社交需求，微信的普及使得中老年群体也开始普遍触网，熟人社交、公共舆论、陌生人社交三大社交需求不断浮现。短视频平台所提供的短视频社交服务在社交领域很好的融合了用户的三大社交需求，因此短视频的目标用户几乎涵盖了各个年龄段的用户群体，同时短视频市场也在不断下沉，短视频平台发展市场潜力巨大。那么除了满足用户的社交需求外，短视频平台还将满足用户怎样的价值主张？对于社交类短视频平台而言，由于平台涵盖内容多元且广泛，对目标用户的精准画像、对用户需求痛点的洞悉显得尤其重要，QuestMobile 的数据表明，大部分短视频

用户的参与动机都来自于满足自身的记录需求（图 2-1）。记录自己的生活并在海量信息的网络空间展示，与时俱进的“刷一把存在感”，也与朋友圈形成较为便利的互动交往，甚至能“吸粉”获得无形和有形的收益，加强了与网络社会的交往。

图2-1 短视频用户拍摄动机调查表



（数据来源：QuestMobile Echo 快调研 2019 年 6 月）

根据 QuestMobile 的数据表明，大多数的用户使用短视频平台期望实现得价值主张有以下几点，首先是实现用户的记录需求。分别有 67.3%和 54.3%的用户喜欢通过短视频平台记录生活、展示自我。他们在短视频平台中上传拍摄的生活片段，通过平台记录和分享生活态度，期望通过短视频作品来展示自我，并在他人的点赞、评论和转发中获得认可。其次是实现用户的社交需求。在短视频平台中，用户既可以通过绑定手机号码或者社交账号来添加已知好友的短视频账号，也可以通过平台推送的优质内容来关注其他博主。用户可以通过双击、下滑等简单操作来表达自己的喜好，这使得短视频社交方式变得轻松愉快更易被接受，且互动性比内容型社交平台更强。再次是实现用户的盈利需求。短视频平台的用户构成中除了普通用户外也包含了大量互联网内容创业者，他们通过生产优质内容来争取平台有限的注意力资源并通过不同的变现方式获得利益。众所周知，目前社交类短视频平台内容生产趋势以泛娱乐化为主，越来越多的内容生产者入驻平台，以“Papi 酱”、“办公室小野”、“多余和毛毛姐”等为代表的现象级 IP 相继出现，在头部网红的带动下越来越多的创作者在不断涌入，希望通过短视频平台的内容创业实现流量的转化与变现。最后是实现用户的内容需求。归根究底，社交类短视频平台为用户提供服务的根本依然是内容，无论是用户还是内容创业者，他们在短视频平台的产出依然是以短视频内容的方式呈现。

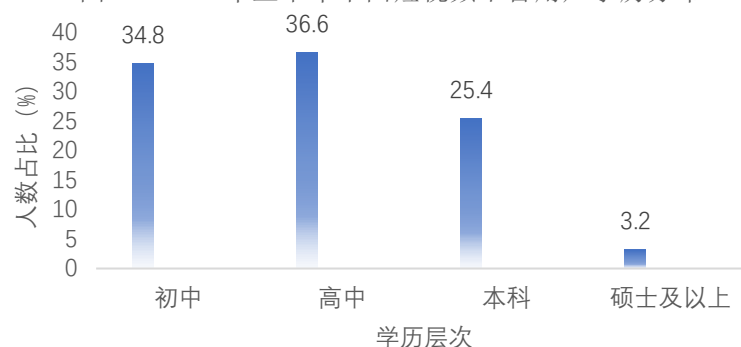
## （二）细分定位：风格差异化与层级差异化的价值供给

社交功能价值还需要进一步细分市场、针对性地满足特定用户的特定需求。即使都是以社交作为平台基础定位，对于不同风格的平台而言，其所满足的用户需求也各有差异。以“抖音短视频”（以下简称抖音）为例，其能在线上仅两年不到的时间便成功追上在短视频行业扎根多年拥有庞大用户基础的“快手短视频”（以下简称快手），独树一帜的音乐类社交娱乐定位使其形成了自我的平台风格，其独特的风格差异化价值定位值得同行们深入研究。2016年，擅长于将人工智能应用于移动场景的“今日头条”母公司北京字节跳动科技有限公司上线了其在国内的首款短视频平台“抖音”，抖音同时结合了时下年轻群体所喜爱的科技元素和音乐元素，因此快速在年轻群体中传播开来，甚至在2018年春节强势发力，迅速追上了行业领先者快手。由此可见，准确地把握用户需求痛点并形成具有一定辨识度的平台风格的价值定位可以成为平台获得成功的催化剂。抖音的价值定位落脚点在于其多元的音乐风格和强大的社交属性，打造出一款音乐类的社交娱乐短视频平台，旨在为用户提供风格迥异、时尚前沿的音乐视频内容，用户可以使用平台内的音乐进行内容创作，甚至一键剪辑、上传，正是凭借着精准的用户定位和简单傻瓜式的操作方式以及病毒式口碑传播使得抖音成为了短视频行业的一匹黑马。

快手作为短视频平台鼻祖，其价值定位与“风格化”的抖音相比有较大的区别，其平台的基调定义为“平民化”，对于层级差异的精准把握也助力了快手成为短视频行业的头部平台。首先，快手所重点把握的“平民用户”也与短视频用户层次分布相契合，短视频用户中近六成用户来自三线及以下城市。根据艾媒咨询统计数据显示，我国短视频平台用户多为初高中学历人群，本科及以上学历用户不到三成。<sup>①</sup>（图2-2）同时，快手短视频平台的用户中三四线城市用户数量也明显高于抖音短视频。（图2-3）快手的口号从“发现真实有趣的世界”，到“生活，没有什么高低”和“记录世界记录你”，始终强调每一个用户的参与和体验，因此快手更擅长孵化出“平民偶像”，向用户传递出记录和分享平凡生活的价值定位。总体来看，快手更注重用户将产品用于记录生活和分享生产，呈现出了以UGC为内容生产主体，强调草根文化和长尾市场的价值观念（如图2-4），鼓励普通人在平台记录和分享生活，从而实现平台与用户的价值共创。

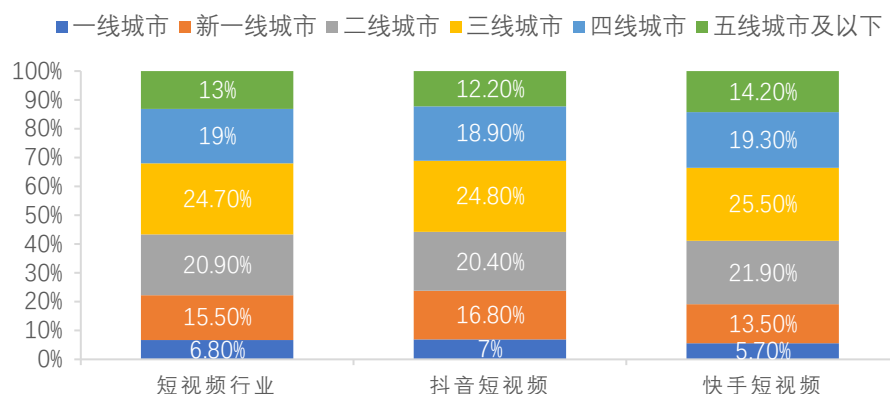
<sup>①</sup> 艾媒咨询，2019中国短视频创新趋势专题研究报告。[DB/OL]<https://www.iimedia.cn/c400/66047.html>

图2-2 2019年上半年中国短视频平台用户学历分布



(数据截止: 2019年6月 数据来源: QuestMobile GROWTH 用户画像标签数据库<sup>①</sup>)

图2-3 短视频行业典型平台用户城际分布图



(图表数据来源于艾媒数据中心)



图 2-4 快手短视频平台首页推荐内容<sup>②</sup>

<sup>①</sup> QuestMobile. 短视频 2019 半年报告-行业研究报告. [DB/OL]2019. 6. <http://www.questmobile.com.cn/research/report-new/58>

<sup>②</sup> 图片来源: 快手 APP 首页截图

## 二 社交类短视频平台的核心资源运用

核心资源是什么？核心资源是企业所能控制的能够实现其价值定位的所有资源，包括有形的财产和无形的资源。对于社交类短视频平台而言，即使有着庞大的用户流量，爆款内容也层出不穷，但维持其运营的核心资源并不仅限于内容。平台的组织能力和知识能力，如各平台独具特色的产品设计与开发、品牌建设和管理能力等是其能高效运营所必需的资源。

正值投资风口的短视频行业，各类平台如雨后春笋般诞生，面对复杂的市场环境，面临同质化的价值定位，如何在野蛮生长的行业竞争中发掘出平台的核心资源也是亟需解决的问题。常用的确定核心资源的方法有两种：一种是顺推法，即以现有核心资源为核心构建其商业模式，通过已有资源寻找可以进行价值互换的利益相关者，构建和完善其产业链；另一种是逆推法，即根据其商业模式中的其它构成要素，如价值定位、关键业务等确定构建企业商业模式所需要的核心资源。这两种方法都运用于社交类短视频平台核心资源的确定。

### （一）核心资源的顺推延用

以快手为例，作为最早发展壮大的社交类短视频平台，快手采用顺推法在其价值定位的指导下利用现有的核心资源构建了其商业模式，并且随着其平台价值定位的改变核心资源也在不断变革推动着平台发展壮大。笔者根据快手公开资料整理了其不同时期的核心资源（表 2-1）。

表 2-1 快手各阶段核心资源汇总

时间	名称	价值定位	核心资源
2011 年	GIF 快手	制作、分享 GIF 图片的移动客户端	产品的设计、开发 用户品牌认同
2013 年	快手	面向每一个普通人的简单拍摄、分享内容的短视频平台	产品设计开发、品牌价值、 用户注意力资源
2016 年 至今	快手	为用户提供制作拍摄精美的短视频工具和内容的短视频社交平台	产品设计开发、品牌价值 用户注意力资源、用户私域流量、快手系短视频矩阵

快手作为最早转型做短视频社区的平台，目前已经成为了短视频行业头部平

台之一。如今的快手经历了几次不同程度的转型，才成为了今天 DAU 超过 2 亿，MAU 超过 4 亿独具特色的短视频平台。在这个蜕变中，快手的价值定位发生了巨大的改变，因此其核心资源也经历了三个阶段的变革。首先，在最早以前快手还叫 GIF 快手，这个时期的快手还蛰伏于北京五道口某居民楼，但此时初创者们初心已定，他们将自己的产品价值定位看作“为普通人的记录、分享和表达服务”，做一款“有温度的科技产品”<sup>①</sup>，其主营业务是将视频内容转化成 GIF 动图。2011 年的海外短视频行业竞争才刚刚开始，国内还没有出现任何被大家熟知的短视频应用，国内注重技术升级的大环境让快手也把企业重点放在图片处理的工具类产品的设计和开发上，作为任何一款刚起步的互联网产品，最重要的资源一定是产品和服务，优质的产品和服务是发展用户的基本条件，拥有了用户以后才有实现品牌价值的可能，这个时期的快手凭借图片处理服务开始累计用户，并开始建立用户的平台认同感。

2013 年，作为图片处理软件的 GIF 快手陷入了尴尬的境地，带有多种美颜效果的图片软件美图秀秀获得了女性用户的青睐，不同的滤镜效果得到文艺青年的垂青，GIF 快手的用户群体被具有不同流行元素的图片处理软件迅速分流，仅靠着为用户提供视频转 GIF 的图片处理服务让 GIF 快手的发展步履艰难。事实证明 GIF 快手的价值定位在这时已经过时了，不再适应市场需求的 GIF 快手在这一年决定开始转型为短视频社区，并正式更名为快手短视频。转型后的快手成为了短视频内容平台，依托于 GIF 快手时期的用户基础，其短视频业务快速发展起来。这个阶段的快手在三四线城市获得了强烈的反响。快手的核心资源也从单一的产品变成了多元的设计，独特的品牌标识，以及流量所带了的用户注意力资源。基于以上核心资源，快手在独自领跑短视频行业之时构建了早期的商业模式。

快手从 2016 年底开始初步商业化探索。2018 年之前，快手商业化路线总离不开两个关键词，探索和奠基。彼时的快手需要解决的问题有两个：一是除了流量变现，快手要实现其宏伟蓝图还应构建什么样的商业模式；二是快手在实现其商业化战略时，怎样去提升用户体验。这两个问题成为快手解决平台价值定位的关键，也决定了其关键资源的变化。为了从普及化转向商业化，快手逐步强化了其核心资源中的知识能力，包括产品设计、算法技术、数据支持的能力；同时，快手在“用户体验”与“商业需求”协同上也有了更好的升级。知识能力的加强使得快手在其商业模式的构建中加入了更多技术要素，技术赋能让其商业模式更具活力。

## （二）核心资源的开发改造

<sup>①</sup> 王珏, 李佳咪. 短视频平台发展的“快手”路径——专访快手副总裁岳富涛[J]. 新闻与写作, 2019, (第 10 期).



与快手通过顺推法确定其核心资源不同,抖音则是典型的逆推法通过对其他构成要素的分析确定了其核心资源并实现了核心资源的开发改造。抖音可以称为头条系的王牌短视频平台,作为其在短视频领域的重要内容战略布局,将其称为短视频版的今日头条也并不为过。此外,抖音也继承了今日头条优秀的科技基因,从一开始就将算法推荐技术用在了短视频内容分发上,这也保证了平台的内容分发效率。但如若仅仅是做短视频内容分发平台,抖音也不会成为今天的抖音。对于抖音而言,其最重要的资源来自于今日头条对 Musical.ly 的收购。抖音不仅在国内首开音乐短视频社交平台的先河,并且重金收购了当时已经获得一定声望并且价值定位与抖音十分契合的 Musical.ly 为其助力,这使得抖音在“科技”属性的基础上,打上了“音乐”和“社交”的标签,至此其价值定位中的“拍摄短视频的音乐创意短视频社交软件”所需要的资源才算完整整合。接下来,抖音开始了对其核心资源大刀阔斧的改造,将原 Musical.ly 里的直播应用添加进抖音里,使得抖音的内容生态更加完善,并且将 Musical.ly 的用户转移到抖音海外版“TIK TOK”上,也先行一步开始了海外短视频市场的布局。抖音的这一系列举措无一不难看出其管理者的前瞻性,不仅牢牢把握住了其作为头条系的原始科技基因,更是充分把握住了市场需求的痛点,将其核心资源进行了扩充和改造,使其成为了难以复制的短视频黑马。

### 三 社交类短视频平台的关键业务建构

根据 Osterwalder 提出的商业画布理论对关键业务的定义,关键业务是指为确保其商业模式可行企业必须要做的最重要的事情,如基础设施、制造产品、问题解决、平台/网络构建等。<sup>①</sup>随着短视频平台发展细分化和专业化,各类综合性平台开始布局短视频领域,短视频行业产业链逐步扩充和完善,平台方建立起了各自的关键业务。成功的短视频平台不仅仅是发掘了优势资源、发现了市场需求,更是有效重组了短视频产品的拍摄制作、传播发布、营销盈利等关键业务流程。本文将通过构建短视频平台业务模型(图 2-5)分析社交类短视频平台关键业务的构成与特征。

<sup>①</sup> (瑞士)亚历山大·奥斯特瓦德, (比利时)伊夫·皮尼厄著. 商业模式新生代[M]. 北京:机械工业出版社, 2011. 08.

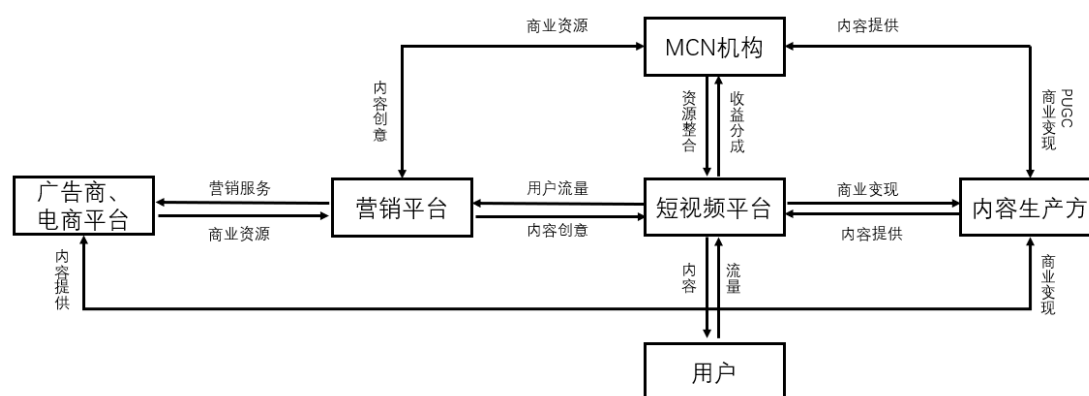


图 2-5 短视频平台业务模型

### （一）平台搭建是核心 多方合作高效益

根据短视频行业产业链特征，短视频平台在产业链中处于核心地位，为满足用户良好的使用体验和个性化的内容服务，其关键业务主要是平台和网络的搭建，包括内容平台、交易平台的搭建和网络服务、软件、品牌建设、服务提供以及平台的管理和推广等。本文认为，社交类短视频平台由于其内容的综合性和强大的社交属性所带来的用户流量，使得其关键业务主要集中于品牌建设、服务提供和平台管理及推广活动。截止 2019 年 6 月，短视频行业新安装用户接近一亿，总体 MAU8.21 亿，且用户规模已经超过 8.2 亿，在 10 个移动互联网用户中就有 7.2 个人在使用短视频产品。<sup>①</sup>如此庞大的用户基础使得社交类短视频平台必须以为用户提供高品质的完善的内容分享平台为主，同时以内容平台为基础，通过与头部网红、MCN 机构等合作吸引各类 KOL 加盟，扩大平台内容广度，以巨大的流量吸引如用户、广告主、电商平台、营销平台等不同的利益相关者，构建出一个完整的业务模型。

### （二）跨行业融合助力内容生态 发现产业链成员新价值

此外，社交类短视频平台也以功能完善的平台为基础，与文学、美妆、电竞、游戏、电商等行业不断加深融合，加深内容的深度和细分度的，积极构建更为完善的全行业“短视频+”数字生态系统，加强基于优质内容的全产业链建设，以满足不同用户的内容需求。以抖音短视频平台为例，目前平台涵盖了包括旅游、音乐、传统文化、游戏等等多个类别的内容，各类型的内容占比大致相同，呈现出了相对平衡的内容发展趋势。<sup>②</sup>同时，抖音也展开与政府机构及主流媒体的合作，截至 2018 年底，已有超 7000 个包括中国政府网、央视新闻、人民日报、澎湃新闻等在内的政务号和媒体号入驻抖音，为抖音提供了大量政务、文化、科技、

<sup>①</sup> QuestMobile. 短视频 2019 半年报告 [DB/OL] <http://www.questmobile.com.cn/research/report-new/58>

<sup>②</sup> 海马云大数据. 2018 抖音研究报告 [DB/OL] 2018. <https://www.useit.com.cn/thread-20375-1-1.html>

时事新闻等在内的相对严肃的内容<sup>①</sup>。抖音作为泛娱乐化的短视频平台，其内容的广度和深度都在不断加强，为用户提供了更加多元和细化的优质内容，并根据用户播放量、互动热度打造不同类型的热度榜单（图 2-6），为用户内容选择提供参考。



图 2-6 抖音短视频中各类内容榜单截图

除了对于平台搭建外，社交类短视频平台的另一重要发力点是与业务模型中的其它利益相关者合作，完成对于平台的推广以及平台流量的分流与变现。抖音以都市年轻人为目标群体，主打内容为优质音乐类短视频，其重点迎合的是都市年轻人追求新鲜、个性、潮流、时尚的生活态度。因此在抖音市场推广初期就与营销平台合作，邀请了大量具有高度话语权的明星和网络红人入驻平台，通过 KOL 向平台引流的同时也有专门的营销平台收集用户数据，并通过算法技术向目标用户派发营销内容，同时实现引流与变现。2017 年，抖音仍处在冷启动期时，平台就已邀请著名相声演员岳云鹏，歌手胡彦斌，流量明星鹿晗等为平台做推广，依托于强大的明星效应其在目标群体中的曝光度得到了迅速增长。截止 2020 年 3 月，抖音已入驻认证明星 2060 位<sup>②</sup>，涵盖了社会各界名人，通过明星红人的加盟入驻，抖音短视频平台的影响力获得了极大提升。另外，根据卡思数据公布的

<sup>①</sup> 字节跳动算数中心. 2018 抖音大数据报告 [DB/OL]. 2018. [https://www.sohu.com/a/295057970\\_488716](https://www.sohu.com/a/295057970_488716)

<sup>②</sup> 数据来源于抖音 APP 公开数据

调查情况看，在抖音短视频平台，三四线城市用户更加偏向于关注高粉丝量的明星账号，关注的红人粉丝数比一二线城市用户平均高出 14%<sup>①</sup>。抖音都正在依靠头部网红及明星效应下沉三线及以下城市，通过与各行各业进行数字融合，在用户规模更大的小城市持续发力。因此，抖音更加专注于平台红人的打造，也更加注重自有运营平台的搭建（图 2-7）和与专业 MCN 机构的合作。



图 2-7 “抖音”运营学院界面截图

## 四 社交类短视频平台的交易关系分析

交易关系是企业商业模式中至关重要的一环，它是商业模式能够有效运作的重要基础。广义上的交易关系涉及到企业正常生产中各个相关主体之间的业务合作关系与利益分配关系，即客户关系和合作伙伴关系，可以通过上文中的关键业务来体现，但关键业务系统中各利益相关者之间复杂关系需要仔细分析。短视频行业目前仍处于投资的风口之上，随着 5G 技术的应用与普及，越来越多的资本

<sup>①</sup> 卡思数据. 抖音下沉市场解析[DB/OL]. 2019-8-20. <https://mp.weixin.qq.com/s/DNps1NLK19b-Wkau2RxrDw>

涌向短视频市场，技术赋能使得短视频行业与全行业开始融合打造“短视频+”的数字生态系统，由客户和利益相关者共同形成的产业链（图 2-8）也趋于成熟并且在未来几年会实现更加规范和专业化的操作模式。

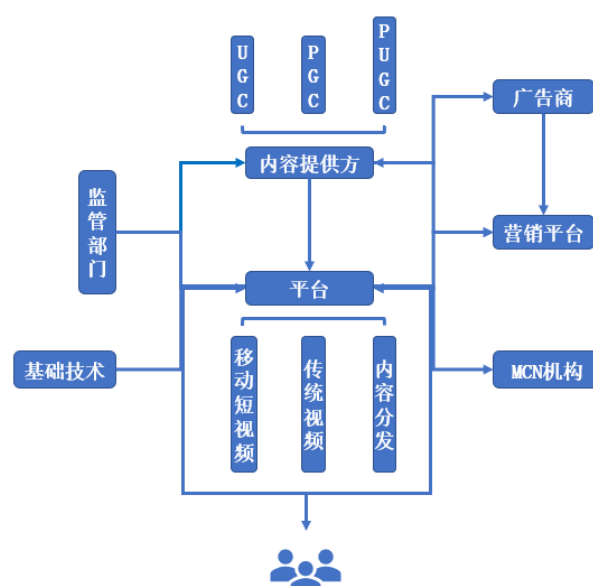


图 2-8 短视频行业产业链图谱

### （一）平台与内容提供方的关系

内容提供方是短视频平台最重要的合作伙伴之一，主要有用户自制内容（UGC）和专业制作团队生产内容（PGC）两种类型。与传统网络视频平台内容主要依赖购买专业影视制作、综艺制作机构的版权不同的是，现下的社交类短视频平台的内容生产方式大多以用户自制内容（UGC）为主，用户出于娱乐的心态自制了大量的短视频内容。随着内容涉及领域得到拓展，由专业制作团队生产的内容（PGC）获得了大多数用户的关注。2019 年上半年的调查数据显示，用户更加喜爱 PGC 与 UGC 相结合的视频内容（43.6%），其次是专业制作团队的内容（33.8%），内容生产数量大但质量良莠不齐的普通用户原创只得到了 15.7% 用户的支持。<sup>①</sup>由此可以看出，短视频平台的短视频主要内容来源于用户原创自制，但多数得到用户喜爱的优质内容来源于 PGC 和 PUGC，平台方与专业制作团队以及 MCN 机构的良好合作是为平台输出优质内容的有效保障。

表面上看，平台与用户之间是一条双向交流线，但实际上，平台方作为内容的载体与用户的连接并非单一双向交流，尤其在社交类短视频平台中时常出现各

<sup>①</sup> 艾媒咨询. 2019 中国短视频创新趋势专题研究报告 [DB/OL]. <https://www.iimedia.cn/c400/66047.html>

种爆款内容吸引得越来越多的用户注意力聚集,由此产生的注意力资源成为平台与其它利益相关者之间合作的重要筹码,并产生了复杂的多维度的交易关系。社交类短视频平台由于其强大的社交属性吸引用户在平台上进行社交活动,由此在平台的停留时间持续上升,并在 2019 年首次超过了长视频的使用时长<sup>①</sup>。越来越多的用户聚集在短视频平台,擅长孵化 KOL 来吸引用户注意力的 MCN 机构、擅长注意力资源分配的营销平台、亟需注意资源的广告主与汇集了多方注意力资源的短视频平台方形成了产业链闭环。用户看似仅仅是在短视频平台生产和浏览内容,实质上在用户登陆短视频平台的那一刻已经成为了平台方与其利益相关者之间价值交换的焦点。

MCN 模式作为一种逐步成熟的互联网运作模式,不仅仅是短视频行业,MCN 机构在整个互联网行业中都有涉及,也正是 MCN 机构的加入使得短视频平台与内容生产方的交易关系变得更加复杂多元。在短视频行业,MCN 机构聚集着多个优质短视频生产者,机构为创作者们提供专业化的服务并从中获得广告和内容销售收益分成。对于短视频的内容创作者而言,MCN 机构的出现为零散的独立内容创业者带来了新的机遇,MCN 机构不仅能够为他们设计更为高效的生产运作方式,还能规划更加合理的个人发展路线,将他们原有的商业价值加倍放大,达到事半功倍的效果。对于平台方而言,与 MCN 机构的合作能够很大程度上降低平台的运营成本,提高平台对于优质内容创作者的掌控度,提升平台的运营效率,使得平台方能够更专注于平台业务的拓展。对于广告主而言,与 MCN 机构的合作可以提高整个营销项目的推进速度和完成效率。对于短视频行业的投资人而言,MCN 机构的出现也极大减少了其投资风险,使得投资回报率得以保障。在一定程度上 MCN 机构的存在也让平台方与内容提供者的关系变得立体多元。

## （二）平台、内容生产者与营销商的关系

短视频产业链中存在着多个利益相关者,其中 MCN 机构不仅仅是内容生产者,它还是一个连接营销商的重要环节。2016 年以来,随着国内短视频行业的快速发展,MCN 模式开始由国外进入中国市场,在互联网行业尤其常见。随着短视频行业规模不断扩大,短视频领域机构化、矩阵式的短视频内容生产模式逐渐成为市场主流。2017 年,伴随资本和资源涌入短视频行业,MCN 模式的市场范围持续拓展。目前,MCN 模式下的短视频行业也已形成产业链闭环(图 2-9)。短视频平台与 MCN 机构的价值互换当中,MCN 机构通过网红孵化、IP 授权、广告营销等方式与平台方合作,一方面以其内容制作能力作为核心竞争力帮助平台方提高内容质量。

<sup>①</sup> 中国网络视听节目协会. 2019 中国网络视听发展研究报告[DB/OL].2019-5-11

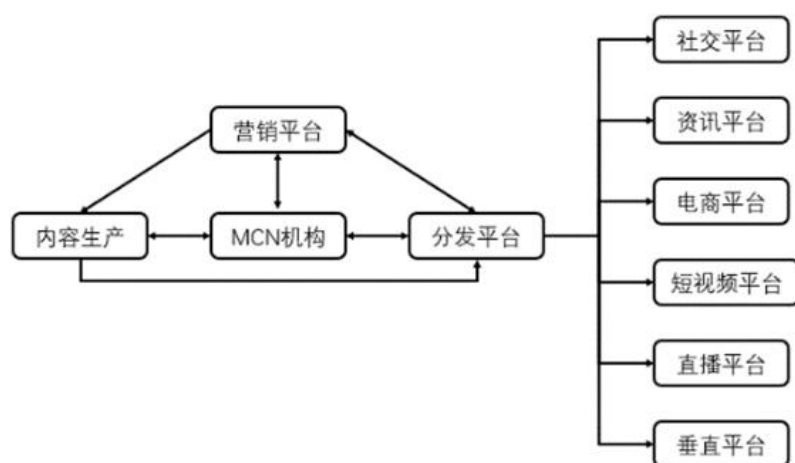


图 2-9 MCN 模式下短视频行业产业链

当然，也有大量的广告商、销售商是直接与平台产生关系，或者是通过用户个人插播广告、“带货销售”。以“用户-平台-KOL-电商”构成的私域流量电商消费模式也成为了短视频平台中常见的价值链条。越来越多的用户习惯于线上消费，且随着流量的争夺越来越激烈，电商领域的竞争已经拓展到个性化的私人流量领域。业界将这种以消费者为中心，围绕 IP、KOL、直播、热点事件等进行内容创造实现商品随内容的同步流通与转换的目标从而提升电商营销效果的电商模式称为内容电商<sup>①</sup>。短视频平台迅速成为私域流量的汇集地，大数据的发展和算法技术的更迭为内容电商提供了技术支持，同时也能够实现利益相关者之间的多方位赋能，使得价值链中各利益相关者焕发了新的价值，连接也更加紧密。

## 五 社交类短视频平台的盈利模式开发

社交类短视频有着先天的盈利优势，即庞大的用户流量，但流量如何有效变现依然是困扰各大社交类短视频平台面临的难题。短视频行业在寻求多样化的变现渠道，目前的社交类短视频平台主要变现渠道有：广告、电商、打赏、用户付费、IP 运作、MCN 运作、营销培训等方式，这些变现渠道与各个利益相关者之间也构建了盈利关系。

### （一）广告收入

一直以来，广告都是传媒行业最常用的变现方式，也是短视频平台中最常见的变现方式之一，根据短视频平台的特征出现的广告形式有植入广告、贴片广告和流量广告三种（见图 2-10）。

<sup>①</sup> QuestMobile.<http://www.questmobile.com.cn/research/report-new/53>





图 2-10 从左至右分别为抖音短视频 APP 中植入式广告、贴片广告和流量广告

首先是植入广告。由于短视频内容通常具有人格化的标签，将产品信息隐藏于富有创意的趣味内容当中，既能达到扩大品牌传播的目的也能减少用户对广告的抵触情绪。植入广告的方式极大地提高广告的传播效率，因此获得了大量广告主的青睐。传统长视频中虽然也有植入广告，但面对用户时更多的是单一的传播路径，往往难以把握其需求痛点。尽管消费者能够从视频内容中关注到广告产品并对其产生一定的产品认知，但大量与视频关联较弱的硬性广告植入，终究还是会影响内容的观看体验，持续高频率地投放硬性广告也会激发用户的超限效应，从而无法达成品牌预想的传播效果，用户的注意力也只能到达对产品功能性理解的层面上。短视频植入广告则能够同时兼顾用户和广告主的双重需求，以内容的生产标准来制作广告，根据受众特点定位投放渠道。比如，在短视频浏览过程中用户常常可以刷到某位知名博主拍摄的“种草”视频，这类视频实则是一种隐形的植入广告，平台方通过算法将这类广告精准地投放到对此类产品具有消费潜力地用户，并且在视频页面明显处标识出购买链接方便用户实时查看商品详情，既满足了用户的消费需求也为广告主获得了流量。

其次为贴片广告，贴片广告因插入位置在内容前和内容后不同而分为前置贴片和后置贴片。根据短视频短小的内容时长可以想见，在用户有限的使用时长里可以穿插比传统长视频更多的广告位，这对于广告主、平台方以及内容创作者来说都是个利好消息。短视频由于其视频内容本身的长度有限，用户对于广告时长的忍耐度较低，所以短视频平台的贴片广告通常呈现在进入 APP 时的 3 秒可跳过



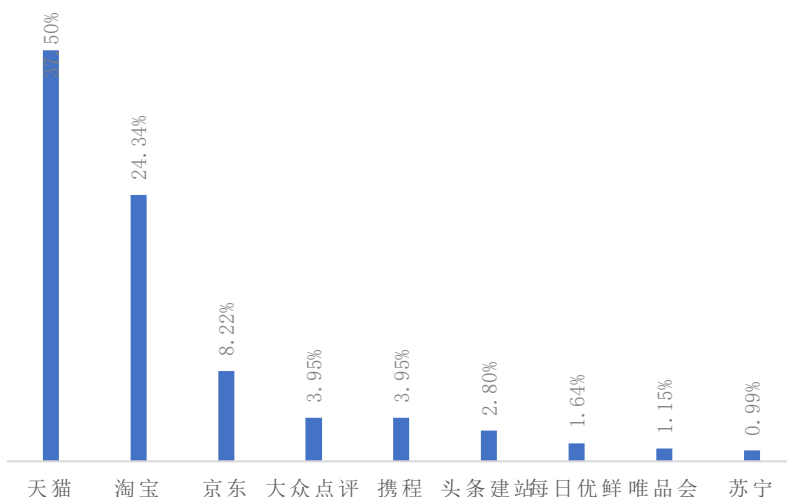
的开屏广告以及内容创作者所发布的短视频界面上。虽然开屏广告是时间短暂，但因为每一个用户使用 APP 前都必须浏览，其用户触及率也十分可观，也受到广告商的喜爱。

最后为流量广告，即信息流广告。流量广告是目前短视频平台中应用最为广泛的广告形式，其优势在于可以穿插在推荐视频内容列表中直接到达用户屏幕前，并依托用户持续的注意力来实现内容的有效曝光。与贴片广告相同，流量广告理论上也可以拥有无数的广告位，只要穿插频率以及穿插对象合理就可以实现营销效果。数据显示，有超过半数（56%）的用户消费行为会被短视频平台所影响<sup>①</sup>。但流量广告也存在短板，由于用户可以自主选择是否观看流量广告，所以如果没有依托于用户数据和算法技术来进行精准化投放，那么流量广告并不能预期的宣传效果。但即便如此，据搜狐计算，单单抖音 2018 年度的信息流广告收入就可达到 95 亿左右<sup>②</sup>，但就目前短视频平台各方收入占比来看，目前任何形式的广告收入都是短视频平台收入的重要组成部分。

## （二）电商变现

除了广告收入外，迎合用户消费习惯的电商导流也是社交类短视频平台的流量变现方式。随着用户使用习惯的改变，视频消费已经成为了新型消费方式。短视频凭借其短平快的特点以及简单直白的消费刺激激发出用户的消费欲望，并借此优势成为电商平台趋之若鹜的合作对象。据调查数据显示（图 2-11），抖音短视频中 28.2% 的广告收入来自电商平台，其中主要来源于天猫（37.5%）、淘宝（24.3%）、京东（8.22%）等电商平台<sup>③</sup>。

图 2-11 2018 抖音电商广告来源



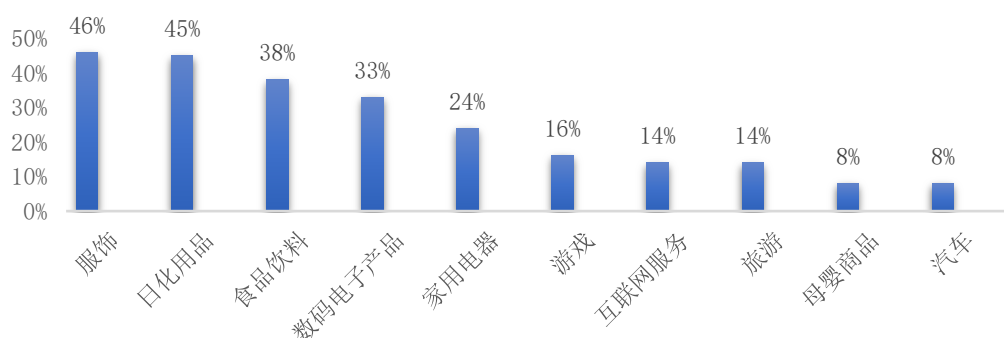
<sup>①</sup> 36 氪,2019 短视频平台用户调研报告[DB/OL].[www.199it.com/archives/891218.html](http://www.199it.com/archives/891218.html)

<sup>②</sup> 搜狐网. 短视频市场有多大? 抖音信息流广告年收入预计 95 亿左右[R]. 2018-11-12 [https://www.sohu.com/a/274668133\\_570245](https://www.sohu.com/a/274668133_570245)

<sup>③</sup> App Growing.2018 抖音信息流广告数据分析报告[DB/OL]. <https://www.useit.com.cn/thread-22859-1-1.html>

目前短视频平台的电商营销模式以网红流量导入自营平台和内容导流平台自营电商业务这两大类为主。短视频平台电商模式目前渠道有限,但在越来越多的流量注入短视频行业的背景下其前景依然非常值得期待,短视频电商市场的未来十分广阔。目前,我国主流电商平台淘宝、天猫、京东、苏宁易购、网易严选等都在积极推广电商短视频化,来自短视频平台导流的用户在用户停留时长、提升购买转化率等方面成效显著,尤其是服饰、日化用品、食品饮料等需要展示、易于带动的产品和行业,短视频能显著推动销量的增长(图 2-12)。目前,短视频平台与电商正在积极探索更加多样的合作方式。

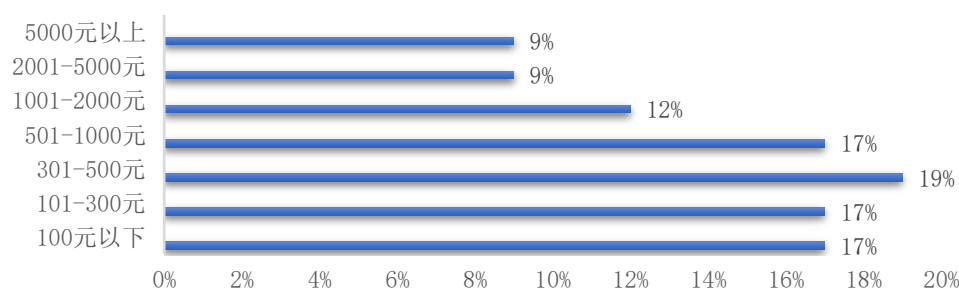
图2-12 2019上半年中国短视频电商产品类型分布



(数据来源: 酷鹅用户研究院、艾媒数据中心)

此外,打赏、用户付费等方式在目前的短视频平台中应用不如直播行业及长视频行业广泛。在短视频平台,大量网红可以通过直播的方式获得用户打赏,再由平台根据分成规则进行打赏分成。短视频平台的用户与互联网用户高度重合,此阶段的用户对互联网消费接受度高,对视频付费的认可度也高,随着支付渠道愈加便捷,用户付费等方式已成为短视频平台重要的收入来源。随着短视频平台开启电商服务,用户通过短视频进行购物的趋势愈加明显。调查数据显示,2019年上半年,有40%用户因浏览短视频内容产生购物消费行为,且主要消费金额以500元以内的小额消费为主(54%)<sup>①</sup>,具体数据见图 2-13。

图2-13 2019年上半年用户短视频消费金额占比



<sup>①</sup> 酷鹅研究院.2019 短视频用户洞察报告[DB/OL].2019-6-28. <http://www.199it.com/archives/899218.html>

### （三）IP 版权开发

目前，IP 化运作也成为了社交类短视频平台的盈利模式之一。IP 化运作（intellectual property）最早运用于对小说、漫画的深度开发，是通过对文本、视频、图片等的二次生产和加工在已有影响力的基础上进行二次创作的一种方式。在原有影响力的基础上，IP 化运作可以放大原有内容的影响力，在保证原有受众的基础上为旧内容跟注入新鲜活力，常见的形式有小说、漫画等内容改编成影视作品。目前，抖音已经探索出相对成熟的 IP 化变现盈利模式。抖音短视频的 IP 化变现通常具有同调性、持续输出性和矩阵化等特征。其变现类型也可以分为 IP 化传播矩阵和 IP 延伸两种，成功的短视频 IP 变现往往同时包含这两种类型。总之，社交类短视频平台通过广告、电商带货变现、IP 版权开发等方式获得了直接的盈利，也通过销售盈利、资本市场运作等方法来体现平台的整体商业价值实现。

## 第二节 社交类短视频平台商业模式的创新启示

### 一 深刻洞察移动互联网时代的社交需求与机遇

在媒介技术变革的浪潮下，人与物、物与物之间的链接随着物联网技术和智能移动端的普及而进一步得到深化。基于算法技术的升级和大数据的广泛使用，短视频的传播内容也会更加精准地被送达到于其标签匹配的用户和场景当中，从而具备更加个性化的传播方式。与此同时，人际之间的连接也因技术的发展而变得更加紧密。移动社交已经成为人们社会生活中必不可少的部分，加之互联网技术和智能设备已经发展到能极大地满足用户日常拍摄需求，将自己拍摄制作的短视频内容通过移动社交媒体分享给其他人已经成为习以为常的生活方式。在如今各类社交平台百花齐放的情况下，短视频作为一种信息承载量更丰富、形式更多元、进入门槛更低的信息媒介得到了大众的广泛认可。智能设备与短视频社区的结合已经成为具有社会连带意义的实在化社区，以及人类社会不可忽视的社会结构形态。也正是因为如此，社交类短视频作为集合了多种内容形态且迎合用户阅读习惯与社交需求的产品，从某种意义上讲已经彻底帮助普通用户抢占了话语权，“生活化”的表达方式成为用户的基本表达策略之一。此外，互联网应用伴随着赋权过程，短视频以极具视觉化冲击的强参与性、社交化的强互动性进一步降低了这个过程的门槛。在此意义上，它更像一种数字化技术下的表达工具和生活方式，深入大众生活，重构传播格局。短视频为用户打开了一个全新的个人表达和交流空间，低门槛的视频化参与使得短视频在短短几年内凭借高渗透率、高黏度的传播成为重构视频生态的力量。

伴随着短视频行业的不断发展,海内外众多的社交网站开始着眼于短视频这一内容形态,甚至有人提出,全行业对于短视频的关注也反映出了行业对于寻找下一代社交语言的渴望。短视频社交本质是沟通、获得情感和人的连接。拥有着庞大用户群体的短视频行业在逐渐改变人们的生活态度、思考方式,这同时也为短视频行业带来的无限的商业价值。无论作为平台管理者或是内容创业者以及产业链各利益相关者都应该在发现短视频行业的巨大商机的同时深刻意识到短视频社交背后所承担的社会责任。

## 二 精心培养短视频社交生产合作体系

社交类短视频平台内容类型兼具泛娱乐性和垂直内容专业性,据《2017 年短视频创作者商业变现报告》显示,泛娱乐化的广告内容能够得到更多的商务资源,其对应着更加广泛的内容领域,使得这类内容在流量变现方便表现强势。而垂直领域的短视频内容更能找寻到相关领域的广告主,生产出的短视频内容与其商务资源更加匹配和契合。在这样用户群体庞大,用户需求多元的市场环境中,垂直领域的内容价值就得以凸显。对于短视频平台而言,垂直化的内容能够实现更加精准地推送至其目标受众群体,从而快速实现流量的转化。具体措施应该包括构建场景关联,即细分到具体的生活场景和使用场景,以便于用户能够快速找到产品的卖点所在;打造生活方式,即在塑造特定形象的同时,打造一种让用户愿意资助追随的生活方式;匹配语言风格,即在精准寻找到目标受众群体后对垂直化内容进行特定营销植入。

从目前社交类短视频平台运营情况来看,作为突然爆发的社交平台,平台从无到有的快速扩张、对合作伙伴的发掘和合作模式的探索使得平台的运营成本迅速增长。大量的人力、物资的消耗以及平台初期推广产生的高成本营销等使得平台在没有探索出成熟完善的商业模式前显得入不敷出。现阶段,社交类短视频平台比较成熟的赢利模式是广告营销与互动营销。近段时间,电商与直播所拓展出的盈利模式也逐步得到完善。除了要深度挖掘流量变现以外,社交类短视频平台还要关注内容变现的巨大潜力,一方面关注到垂直领域亟待开发的内容资源,另一方面也要关注到用户付费所带来的消费市场,通过提升平台内容价值来打造长期可持续发展的盈利能力。无论是打赏内容还是打赏作者,发展粉丝经济都能促成商业和 IP 的优质变现。

### 第三章 垂直类短视频平台商业模式分析

经过近几年的发展,短视频已成为位居移动互联各种应用的第四位的大行业。新浪财经数据显示,2019年短视频用户规模已超8.2亿,2020年短视频市场规模将达2110.3亿元<sup>①</sup>,各行业都在设法进入这个火爆的“风口”领域。除抖音、快手、火山小视频、西瓜视频、秒拍等具有强社交属性的短视频平台外,传统媒体、自媒体、资讯平台、电商甚至部分相关度不大的互联网公司也加入短视频阵营,这一类专注于某一垂直领域,为用户提供垂直领域短视频内容的短视频平台即为垂直类短视频平台。

美国社会心理学家米尔格兰姆提出过著名的六度分隔理论,他认为任何两个素未谋面的陌生人最多只需要通过5个人的搭桥引线就可以建立起联系。同样,互联网中上亿的用户也会因为相同的兴趣爱好建立起一个个大大小小的社群从而建立起联系。在如今短视频行业同质化严重的竞争体系中,只有长期深耕细分领域,具备高辨识度的创作者才有可能输出不一样的内容,吸引该领域的兴趣群体。垂直内容领域既是短视频行业大战的基本领域,同时也为各行各业与短视频的深度融合提供了一种新的可能,“短视频+”的内容生态正在垂直领域逐步形成与完善。

#### 第一节 垂直类短视频平台商业模式要素特征

在短视频用户红利已经趋减的当下,短视频流量角逐进入“下半场”;面对平台中铺天盖地的对现象级爆款的跟风潮,此时的短视频内容已经到了需要深度细化的阶段。技术、经济的发展引发了用户的消费升级,同时也让用户对内容的要求越来越高,专业、垂直、小众的短视频成为了垂直类短视频平台的聚焦点。目前短视频行业用户量已经超过8亿,用户规模已接近顶点,泛娱乐化的短视频平台用户红利已经接近顶点,但对于垂直类短视频平台而言仍有着很大的用户资源等待挖掘。一方面,垂直类短视频平台的内容更加专业,平台定位更加准确,另一方面,用户对于垂直平台的粘性更高,通过不断细化内容标签,使得优质“干货”内容及其创作者、关注者都被贴上相应标签开始在平台社区中沉淀和发展。

垂直类短视频平台的商业模式与社交类短视频平台有着相似之处,但由于其要素之间有着不同的联系,故商业模式上也呈现着不同的特征。就垂直类短视频平台而言,它与社交类短视频相比呈现出内容垂直、受众分化、盈利模式模糊等

<sup>①</sup> 新浪:2019年短视频用户规模已超8.2亿 市场规模2千亿[EB\OL].<http://finance.sina.com.cn/roll/2020-01-15/doc-iihnzhha2497563.shtml>.2020-1-25.

特点，本章也将以“梨视频”、“一条”、“美拍”等广受关注的垂直类短视频平台为例，基于商业模式要素模型、关键业务模型，对垂直类短视频商业模式进行深入剖析，以期发现垂直类短视频平台的价值定位如何实现、核心资源如何确定、关键业务如何构建、与社交类短视频平台关键业务有何差别，并探讨如何拓展其盈利模式等问题的答案。

## 一 垂直类短视频平台的价值定位确立

价值定位是平台构建商业模式的重要组成要素，在以“短、平、快”为特点的短视频席卷新媒体的时代下，各平台用户红利逐渐触顶，平台需要更加深入了解用户在多个细分维度下的差异，从而实现更精准的市场定位并制定更合理的发展策略。对于垂直类短视频平台，笔者也将从平台将满足用户哪些价值主张和平台自身定位两个方面着手分析，了解垂直类短视频平台将自身定位于什么，其目标用户是谁，将满足用户什么样的价值主张。

### （一）垂直领域专业内容基础定位

垂直类短视频平台在价值定位上与社交类短视频不同的是，前者更加聚焦于为用户提供某一领域的短视频内容服务，这决定了其定位呈现出更深入、更专业、更细化的特征。因此，垂直类短视频平台定位于为用户提供垂直领域具有专业性的深耕内容的短视频平台，这类短视频平台的目标用户是对于垂直内容有倾向性和兴趣的目标群体，他们通常因为对内容的专业性和深入性需求而聚集于平台。这类用户对于平台有着较高的忠诚度，对于平台内容的付费意向也远高于泛娱乐化的社交类短视频平台。

梨视频是一个典型的垂直类短视频平台，它有鲜明的资讯定位。在如今内容产业发展空前繁荣、用户信息需求日益趋于碎片化的背景下，目前市面上大多数短视频产品都是泛娱乐化的内容，而资讯类的内容定位针对的正是当前短视频内容过度娱乐化的问题。梨视频作为由传统媒体人转投短视频领域的成功案例之一，其创始人是《东方早报》前总编辑、澎湃新闻前 CEO 邱兵，同时也有澎湃新闻原主编李鑫、澎湃人物原主编卢雁等人的加入，他们在新闻内容的挖掘与制作方面已经深有造诣，对于有深度的选题内容把握也更胜一筹，从而保证了其运营下的资讯类短视频平台具有专业性和新闻性。正是因为如此，梨视频自带的专业媒体基因决定了它的定位是一款“专业的头条资讯短视频平台”，旨在为用户提供全球热门社会新闻与资讯。在梨视频上线以前，短视频市场以泛娱乐化的社交类短视频平台为主，垂直类短视频平台中大多数是工具类平台，梨视频资讯类短视频这一定位迅速填补了短视频行业资讯类短视频的市场空白。在短视频鱼龙混杂的环境下，梨视频不同于泛娱乐化的短视频平台，其保持着对资讯的思考与专注，

力求在偏重娱乐化、喜爱猎奇的新闻环境下仍然关注社会、现实与民生，为用户提供真实广泛有深度的新闻内容平台，这也极大地满足了用户对于深度资讯内容的需求。

垂直类短视频平台不仅有资讯定位，还有各种专业领域细分定位：美食、科技、工具、美妆、旅游、文化、舞蹈、医美等等。本文根据短视频平台公开资料整理归纳了当前不同种类热门短视频平台价值定位（表 3-1）。

表 3-1 垂直类短视频平台价值定位一览表

平台类别	平台名称	价值定位
资讯类	梨视频	涵盖头条热门社会新闻和全球资讯的短视频平台
	一点资讯	真实准确的新闻资讯
	CHINA DAILY	英语新闻短视频
工具类	小影	涵盖视频制作、视频剪辑、视频编辑的短视频平台
	剪映	抖音官方剪辑神器
	快影	创作有趣的视频，快手官方视频剪辑神器
摄影类	VUE Vlog	视频拍摄及编辑工具，原创 Vlog 短视频平台
	图虫	卡点视频编辑、制作软件，人气摄影社区
	一闪	Vlog 剪辑与视频滤镜一键分享软件
美妆类	美颜相机	专业人像美颜相机，美颜分享社区
	美拍	专注美颜、美妆和美食的女性短视频社区
	美图秀秀	照片、视频编辑，打造美图秀秀变美社区
生活类	爱美汇	短视频美容达人社区
	一条	报道品质生活，提升日用之美
	二更视频	以国际视野传播新时代主流价值观

（资料来源：APP STORE 及公开资料整理）

## （二）垂直定位的用户黏性强化

对于垂直类短视频平台而言，在白热化竞争的短视频角斗场，用户黏性与基

数同样重要。用户黏性的提升是垂直类短视频平台实现用户留存的关键点，在碎片化的使用时间里，平台可以通过准确的价值定位，为用户提供具有核心竞争力的短视频内容，以此提升内容的价值感和用户黏性；同时再根据后台数据建立用户标签并以此建立社群产生互动，一方面平台通过分析粉丝加入社群的动机为用户提供相应资源，同时也可以实现用户间的资源互换并以此增强平台黏性；此外，平台通过设置粉丝社群的入群门槛也可以聚集部分具有专业性的粉丝，打造社群力量和品牌竞争力，也为不同的用户群体提供不同的激励制度。平台通过以上方式鼓励粉丝在社群内输出高价值的内容，并给予其相应的回馈奖励，实现  $1+1>2$  的聚合效应。

短视频垂直内容具有很强的专业性，专注优质某垂直细分领域内容，往往可以在同一定位方向深化拓展自身业务。在垂直领域深耕多年的内容创作者更容易以最少的投入生产出更专业且具有高回报的内容。更高的辨识度和专业的内容——由此不断叠加 IP 属性，同时垂直领域短视频具有更强的议价和变现能力，更适合朝 IP 建设的方向发展。在短视频用户红利逐渐消失的下半场竞争中，有垂直细分领域持续输出能力的短视频创作者，如美妆，穿搭，美食，音乐等，容易得到观众的持续关注。只要行业领域足够垂直，内容足够优质，辨识度足够高，就能占据更多观众的心智，逐渐建立起用户画像，强化 IP 属性。短视频行业目前已如火如荼，但目前在垂直领域并未出现“独角兽”般的头部内容，因此垂直领域市场潜力不可小觑。

垂直类短视频平台对于用户而言是获得垂直领域专业内容的直接来源，但现在很多垂直类短视频平台在一味往社交属性上靠拢，希望依靠娱乐化、轻松话的简单内容吸引用户浏览，但实质上大部分用户选择垂直类短视频平台是为了获取相应的信息，简单的社交性质不会成为垂直类平台吸引用户的理由。平台定位不明确导致平台内容出现同质化现象，用户流量被同质化的平台分散，使得用户黏性降低、平台发展缓慢。

## 二 垂直类短视频平台的核心资源发掘

与社交类短视频平台相比，垂直类短视频在内容上更加垂直细化、深化，更具专业性，因此其专业竞争力更多来自也垂直领域的深度核心资源。

### （一）发掘专业领域的生产资源

垂直类短视频平台的内容垂直化，决定了其核心资源除去产品的设计开发及平台的组织能力外，更来源于其对垂直内容生态的打造和垂直用户价值的发掘。

仍以前文论及的梨视频为例，梨视频短视频平台向用户提供的主要内容是时



事资讯，它在新闻传播方面据有得天独厚的优势，根本原因在于它持续发掘了新闻资讯方面的专业策划人才、编辑人才，汇聚了数量巨大的较为专业的拍客资源。梨视频的新闻专业人才资源十分强大，它的启动投资来自“中国广电少帅”黎瑞刚掌控的华人文化基金；梨视频机构创始人是《东方早报》前总编辑、澎湃新闻前 CEO 邱兵。此外，梨视频中还汇聚了超过 300 万视频拍客——其中包括 6 万名核心拍客资源<sup>①</sup>。这些拍客资源分布在全球各个地域、各个行业，提供着各地独特资讯，可以说这些拍客成为了梨视频最重要的核心生产资源。梨视频既有高度专业的编辑人才资源，也有高科技的智能编辑系统，有效编辑了拍客体系获得一手资讯报料，并通过栏目矩阵根据不同新闻类型进行归类投放。梨视频先后投放了 23 个内容栏目，涵盖了多种类型风格。同时，设置了包括“新知”、“社会”、“世界”、“体育”、“生活”、“科技”、“娱乐”、“财富”、“汽车”、“美食”、“音乐”、“旗帜”、“直播”13 个频道覆盖各个领域的新闻内容。也正是基于拥有涵盖面广泛、内容专业深入的栏目矩阵，梨视频专业资讯短视频的价值定位才得以实现。

## （二）多场景延伸变现用户资源

除去内容优势外，垂直类短视频平台的用户价值仍然是一大核心资源。垂直短视频平台的用户大多对垂直内容有着强烈的兴趣爱好和内容需求，对平台而言这类用户有着非常大的用户价值待开发。

以生活类短视频“一条”视频为例，一条视频因每天发送一条原创类生活短视频而得名，其内容定位于面向高端用户，放弃了大众喜闻乐见的搞笑类、军事类、新闻类、娱乐八卦类的内容而专注于生产高端用户更为倚重的有关生活方式的内容，这样的内容更容易被转化成商品售卖出去。因此，一条开发出了通过生产与生活方式相关的优质原创内容吸引了大量目标用户的关注，同时建立自营电商平台“一条生活馆”，进行用户转化和留存的“媒体+电商”的商业模式。通过低成本的内容传播完成品牌推广，在移动端通过简单而顺畅的购买流程吸引用户进行转化并刺激消费。一条通过明确的用户定位准确把握了用户的消费痛点，在用低成本的爆款短视频内容推广建立了品牌意识，将内容与原生广告融合，实现由内容到商品的转化，在内容消费的场景里成功将目标用户的价值有效开发和变现。

## 三 垂直类短视频平台的关键业务开发

垂直类短视频平台在关键业务上与社交类短视频平台各有侧重。相比于社交类短视频平台注重与营销平台合作通过各类广告收入和渠道收入实现流量变现，

<sup>①</sup> 易旭明. 主流媒体新闻短视频运营探析[J]. 电视研究, 2019 (12): 63-65.

垂直类短视频平台更偏重与相关垂直应用或电商等垂直类商家合作,通过电商平台或自有平台的用户转化实现商业变现,本节以“一条”为例分析其如何构建关键业务。

创业初期,“一条”在微信公众平台上线,通过专业优质的短视频内容迅速得到广泛传播,后来其内容拓展到了社交平台,其传播渠道也得到了较大拓展,随后产业链延伸到了其他的内容分发平台和视频网站。“一条”作为短视频内容生产方,跟其他的内容生产者一样亟需解决如何将庞大流量变成实实在在的收益的问题,实现平台盈利是所有内容创业者的目的。对于拥有了一定粉丝号召力的短视频账号,一般内容生产者的变现思路是通过承接各类软广或硬广的形式将粉丝流量转化为粉丝红利,也有通过电商导流的方式将产品链接和短视频结合起来,引导目标用户产生购买意向。但仅通过承接广告来获取收益对于内容创作者而言很容易触及到流量红利的天花板,难以实现流量变现的可持续性。在生产出的短视频在社群中迅速传播的过程中,“一条”很快发现他们在视频中介绍的产品会有用户通过各种渠道留言询问其购买途径,就在这样的留言中“一条”寻找到了新的商机。他们并未通过外部链接将用户流量引向其它电商平台,而是设想着打造一个“一条”自营的电商平台,通过这个自有平台消化其粉丝的购买需求——这个设想——“一条生活馆”,于2016年5月正式上线。在电商平台上既包括了曾在短视频中推荐过的生活好物,上线仅半个月时间其电商销售额就突破100万,紧接着使用一年时间打造出了一个具备一定规模的成熟电商平台,其平台的注册用户已经超过3500万人。这对于一个垂直类短视频平台而言也是极大的突破。在其推广传播过程中,“一条”视频通过与多方利益相关者的合作实现了在扩大其品牌影响力的同时发掘用户潜在消费力,通过“媒体+电商”的商业模式实现盈利,成为了典型的短视频电商平台。“一条”的副总裁范致行在接受采访时表示“一条”已经在2016年实现了盈利。除了自营的电商平台,为了扩大用户规模,一条也与营销平台、内容分发平台等开展了合作。经过探索与创意性地构建以后发展出其业务模型如下图所示(图3-1)。

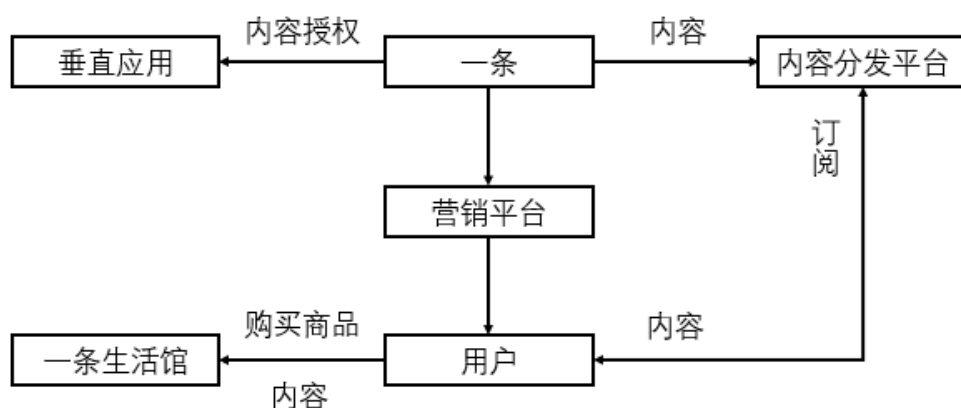


图 3-1 “一条”短视频业务模型

根据其业务模型不难看出，跨平台的多屏传播是“一条”成功的基础。“一条”所开辟出了内容电商化的经营方式，并且与不同的内容分发平台合作，尤其如微信、微博等社交属性平台，目标客户的准确定位使得“一条”能够有针对性地生产内容，因此带来的巨大流量在基于用户人际关系的人际传播和群体传播中为“一条”带来了巨大的传播力和影响力，为其爆发性地增长打下了坚实的基础。此外，“一条”还与营销平台合作进行运营推广。随着媒介技术不断发展，在运营推广阶段可利用的技术手段越来越多，成熟的大数据和算法技术可以针对目标用户实现广告的精准投放。用户通过互联网搜索、观看、转发、购买等不自主的行为产生的数据，可以被收集和分析，通过对用户群体进行画像，能够识别出用户的需求以及他们潜在的消费意向，如此循环往复的数据收集使得用户画像更加准确立体。将这些数据进行可视化分析以后能够更好地被广告主利用起来，更具有针对性地投放广告，带来更高的转化率。同时，“一条”也与一些垂直应用合作，以其优质内容换取垂直应用平台用户注意力，借此扩大其影响力，发掘更多潜在目标客户，引导用户流向其电商平台。

#### 四 垂直类短视频平台的交易关系剖析

交易关系是对垂直类短视频平台构建的关键业务的深度解读。在关键业务中，不同的利益相关者在其中扮演着不同的角色，平台方需用从全行业的角度出发，既满足平台自身的发展需求也平衡和整合其与产业链中各利益相关者的复杂关系与资源，由此构建出错综复杂的价值网络。在“一条”短视频的业务模型中，一条作为业务模型的中心，以优质的内容为连接，把内容分发平台、营销平台、垂直应用连接成一个在价值链中，最终将用户引导至价值链终端的自营电商平台“一条生活馆”。本节仍以“一条”短视频为例，分析垂直类短视频平台业务模型背后的交易关系特征。

##### （一）短视频平台与营销平台的合作关系

“一条”的创始人徐沪生是前《外滩画报》的主编，他不但确立了“一条”的老上海特有品味与风情定位——这在特定壁龛市场有很强的市场竞争力，而且他也有效地运作了多渠道营销合作关系。

“一条”初创推广阶段，选择了依托于强社交连接的微信公众号，并邀请了许多 KOL 为其转发宣传造势，不仅提高其品牌曝光度，同时在 KOL 的背书下赢得了大量用户的信任。此外，“一条”还通过腾讯旗下的广告投放平台广点通进行品牌推广。广点通的用户基数较大，在行业内获得了广泛认可，其投放反馈也广受好评。广点通通过大数据来进行广告投放业务，通过专业的数据处理与分析精准地定位目标用户，将广告通过算法技术精准地投放到用户屏幕上，这在一定程

度上帮助“一条”能够以最少的投入,获得最佳的结果,快速地达到推广目的。通过与营销平台的合作,“一条”顺利打开市场,获得了一大批具有较高消费力的用户的关注。

## (二) 短视频平台与合作者的引流、变现关系

“一条”在推广过程中也开辟出了与垂直类应用合作的模式,并且产生了较好的引流效果。由于其目标客户群体明确,也为一条与其产业链中的垂直平台开展合作奠定了基础。在“一条”短视频内容矩阵中的美食类短视频栏目“美食台”在美食菜谱类软件“下厨房”和“豆果美食”上线,由“一条”为其提供相关的短视频内容服务,而这两个应用程序则可为其提供短视频和图文的菜谱查询和共享服务,同时,还可以提供软件内购买食品和厨房用具的功能。用户在“一条”的内容矩阵中得到转化,成为一条电商的忠实消费者,平台在获得流量的同时也获得了实际收益。

“一条”想要获得长久的发展,在其业务构建中光靠优质的内容吸引用户,营销助力建立品牌形象还远远不够,开辟探索出能够持续发展的流量变现模式才能形成价值闭环。

与普通内容创业者不同的是,“一条”的主要变现模式是“媒体+电商”模式,与电商平台的合作使得“一条”如虎添翼。“一条”在制作精美极具创意的短视频内容中向用户推荐品质生活好物,而用户可以直接通过内容跳转到其自营的电商平台挑选短视频中出现的心仪商品。徐沪生在接受采访时说到:“最好的内容是最好的推广,我们因为专注做生活内容,其实离变现只有一步之遥。”<sup>①</sup>而电商变现成为了“一条”的最佳选择。2016年,“一条”自营的电商平台“一条生活馆”正式上线,依托于“一条”原有的用户群体,成立不到一年的时间“一条生活馆”的用户注册量突破了100万。有了电商平台的助力,“一条”能生产出更加优质的内容,在满足目标客户的消费需求的同时也能满足一般用户的内容需求,这使得“一条”的用户能够拥有更高的留存量,方便其获得更多的注意力资源。

## 五 垂直类短视频平台的盈利模式开发

不管是细分用户群体还是加强传播效果,企业维护和运营短视频平台都是为了吸引更多的用户,带来更大的潜在购买需求,最终转化为特殊的粉丝经济形式,进而实现自身盈利。

垂直类短视频平台的盈利模式与社交类短视频平台大体一致,主要依赖于广告收入和电商营销推广,其次是平台粉丝直播打赏。目前各大短视频平台的运营

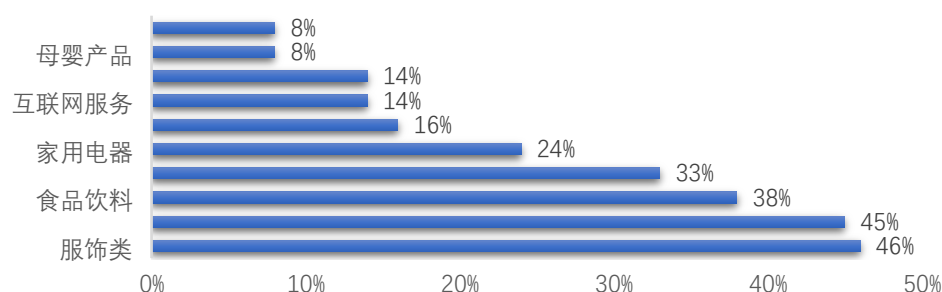
<sup>①</sup> 朱强.彻底的‘屌丝’,不会关心我们的内容“一条”视频的中产路线[EB/OL]. <http://www.infzm.com/content/122807>

成本都呈现持续走高,垂直类短视频平台由于其用户基数远少于社交类短视频平台,相对来讲更难以获得用户红利。目前短视频平台的运营成本主要来自于高带宽成本。由于短视频用户规模不断扩大,每天上传的短视频数量以千万计,同时短视频库存也在不断攀升,这就使得平台方必须有足够容量的服务器作为支撑才能保证产品的正常运营。

垂直类短视频平台因为拥有更加垂直的内容生态,能创作出更加生动、贴近于用户使用场景的原生广告。如“一条”坚持徐沪生在主编《外滩画报》时的时尚风格,将目标用户群体精准定位于具备一定经济能力又乐于享受生活的中产阶级,其所传递的高品味的生活方式通过制作精良的短视频画面和充满人性关怀的故事表达出来。同时,为了缓和“一条”个性化与商品化之间的矛盾,“一条”采用了植入式的软广,通过私人化的方式打造符合品牌文化的短视频,通过不影响观众视频观看体验的情况下,画面不露声色地呈现品牌内容,观众不知不觉地收到品牌信息并自然接受。

由此可见,电商变现是现下短视频平台常见的盈利模式之一,根据艾媒资讯的统计数据发现,短视频电商主要依靠 KOL 粉丝转化,最能推动服装(46%)、休闲零食(38%)、日化用品(45%)等产品转化<sup>①</sup>(图 3-2)。

图3-2 2019上半年中国短视频电商转化的消费产品类型比例分布



对于用户而言,垂直类短视频平台在电商转化的过程中有着比社交类短视频平台更有接近感和信任感,更能感受到商品的需求感,通过网红、KOL 在原生广告中的“种草”和“带货”,用户能更加有购买欲。

除了广告收入与电商变现外,垂直类短视频平台的另一收入来自用户的付费打赏,这种盈利模式常见于美妆短视频平台的直播收入。以女性为目标用户的美拍在直播打赏方面有着很多值得借鉴的经验。为鼓励优质内容,美拍短视频垂直频道也转向直播方向,将短视频达人引流至直播平台,并通过丰富直播功能,如在直播中加入游戏环节、加入商品购买链接等,增加用户的参与感以吸引大量粉

<sup>①</sup> 艾媒咨询. 2019 中国短视频短视频电商行业现状及发展前景分析报告 [DB/OL]. <https://www.iimedia.cn/c400/65562.html>

丝加入直播间。同时，美拍也在直播过程中加入“边看边买”的电商模式，为其电商平台“美铺”引流，此时，美图旗下的美图秀秀、美拍、美铺形成了女性短视频社区电商矩阵。美图董事长蔡文胜公开表示，“中国电商的购买人群 70%为女性，70%的成交商品和女性相关，美拍中的达人穿漂亮衣服，很多用户想买同款，美图做女性电商的优势非常明显。”<sup>①</sup>美图 app 矩阵的盈利模式围绕手机、广告、增值服务和电商四部分组成。显然，在后三种盈利模式中，美拍作为时下热兴的短视频平台起着“中枢”作用，角色格外吃重。

## 第二节 垂直类短视频平台商业模式的创新启示

### 一 短视频渠道的垂直专业服务拓展

垂直类短视频平台如今面临着泛娱乐化的社交类短视频平台对用户注意力的分流困境，想要在激烈的行业竞争中获得长远的发展垂直类短视频平台不得不重视起除专业内容领域外的其他资源的合理利用和发展。首先是在短视频渠道中，平台如何根据自身优势设计符合其价值定位的产品及服务。在垂直类短视频平台的建设中，管理者最常陷入的误区是对其产品设计的单一性没有正确的认识，这类垂直短视频平台常常只注重于对内容的生产和管理，而忽视了精准投放所带来的用户黏性和注意力，从而导致大部分平台过于依赖其他内容分发平台所带来的用户注意力资源，自身的流量却难以留存。在短视频领域目前总所周知的现象是泛娱乐化的内容通常能得到大量关注，垂直类短视频平台所生产出的专业领域优质内容难以吸引普通用户的注意力。这就使得不在少数的垂直类短视频平台也在朝着社交化、娱乐化的方向转型，导致平台可能会出现大量炒作、猎奇，或者以夺人眼球为目的的内容。面对这样的困境，垂直类短视频平台应该在信息爆炸的时代里找准平台定位，整合平台的核心资源积极拓展其自有渠道，以优质独到的内容和契合用户需求的产品设计建立起平台的品牌形象，为用户提供专业且不局限于短视频内容的服务。

### 二 “短视频+”思维下的延伸产品深度开发

短视频行业从娱乐化内容起步，在短时间内积累了大量用户，收割了一波流量红利。但当行业步入稳定发展期，泛娱乐化、同质化内容成为发展的瓶颈。原创、优质的垂直化内容成为短视频行业提升内容和用户价值的关键点，即使在流量红利逐渐触顶的当下，垂直内容依然蕴藏着极大的潜力。随着短视频行业逐渐

<sup>①</sup> 袁晶莹, 小鹏. 美拍救赎美图[J]. 二十一世纪商业评论, 2017, (第 4 期).

发展成熟，越来越多的行业呈现短视频化趋势，在“短视频+”思维导向下越来越多的流量涌入短视频行业，线上流量与线下商务被不断强化，这样的趋势也成为了小众垂直类短视频平台的发展契机。作为与垂直领域密切关联的垂直类短视频平台，对于流量的引导与把握成为了平台发展的重要一步。垂直短视频领域所带来了专业化、细分化的服务或将成为短视频平台发展的新趋势，而互联网所带来的庞大的注意力资源也成为各大垂直平台争相争夺的重要资源。调查显示，近半数的短视频用户会受到短视频内容的影响而产生消费行为<sup>①</sup>。因此作为垂直类短视频平台而言，要准确把握其在垂直领域的内容核心竞争力，积极进行全行业的“短视频+”生态融合，拓展其服务领域，实现跨媒介经营的深度和广度，完成其产品的深度开发。

### 三 灵活分成机制下“平民英雄”的潜力激活

面对越来越激烈的行业竞争，相对于泛娱乐化的社交类短视频平台而言，受众群体较为单一的垂直类短视频平台发展更是举步维艰。无法通过人数取胜的垂直类短视频平台更是要注重其核心竞争力的打造，通过对平台内优质的“野生”内容创业者的发掘和打造来“智取”胜利。首先，对于垂直类短视频而言，其用户对于平台内容有着强烈的好奇心与求知欲，这也使得平台能够有效地整合其内容资源，打造内容矩阵，发掘出平台内具有潜力的野生内容创业者，即并无营销背景和MCN机构扶持的个人优质内容创业者——“平民英雄”。其次，无论是对于平台而言还是对于个人创作者而言，都想要将内容转化成流量，并最终实现流量变现。这就使得平台必须建立起高效合理的合作机制，将四散的个人内容创业者集结起来成为内容生产的重要组成部分，帮助平台打造完善的内容矩阵。另外，合理的利益分成机制也是促进平台与个人内容创业者之间合作的重要保障。在“平民英雄”潜力激活方面，以“梨视频”为代表的资讯短视频平台已经做出了大胆的尝试，并且卓有成效，其平台的“拍客文化”也已成为一大品牌，成为了其内容创作和用户拓展的一大方式。

---

<sup>①</sup> 酷鹅研究院.2019 短视频用户洞察报告[DB/OL].2019-6-28. <http://www.199it.com/archives/899218.html>

## 第四章 短视频语境下的传媒发展趋势探讨

按学者保罗·莱文森的观点,人类使用的媒介进化呈现“人性化”特征<sup>①</sup>。短视频媒介传播呈现出强大而且“人性化”的社交功能和垂直业务拓展功能,似乎已经形成了一种新的短视频语境,甚至可以说初步形成一种“短视频生态”。短视频简短、碎片化的传播方式,不但在表达上符合人们简单便捷的设计需求,显然也已经形成了短视频社会交往的一种独特生态;而垂直化、延伸化的业务功能更是卷入了人类生活的各个方面。在这种短视频语境下,无论是短视频平台自身未来商业模式的发展趋势,还是其他传统媒体的发展趋势,都值得进一步探讨。

### 第一节 市场、技术对短视频平台商业模式的影响

#### 一 市场竞争驱动短视频商业模式优化

##### (一) 用户红利触顶,行业竞争加剧

短视频行业迅猛发展三年之后,用户红利逐渐到达顶点,短视频行业的竞争正式迈入了下半场。不难看出,在短视频的上半场是流量和资本的战场,谁拥有了庞大的用户规模和雄厚的资本来源谁就可以获得胜利。行业的迅速发展,用户红利的逐渐消失使得行业从增量市场转变为存量市场,行业竞争伴随着平台转型而变得愈加激烈残酷,如何留存用户以及挖掘用户价值成为接下来短视频创业者们的竞争重心。

为了实现平台价值,在短视频按行业下半场中短视频平台创业者们面临的重点将是商业模式的较量。在短视频行业,各短视频平台或凭借强社交属性和多元的内容矩阵吸引用户,或凭借专业细化的小众领域获得青睐。在短视频竞争下半场,优质内容的竞争和核心技术的竞争依然至关重要,但想要实现企业价值,最核心的依然是商业模式的竞争。面对逐渐稳定的用户热情和逐渐成熟的资本市场,短视频创业者们开始了新一轮的较量。经过前文的论述不难看出,短视频平台在商业模式上的差异主要集中于业务模型上的不同。社交类短视频在业务模型中较垂直类短视频而言合作伙伴更为多元,各利益相关者之间的关系更加复杂紧密。

##### (二) 用户需求持续上升,商业模式亟待优化

正是因为市场对于短视频的需求量日益增加,短视频商业模式亟待开发,不同的平台对其商业模式各有侧重,但真正想要从商业模式中实现盈利还任重道远,大多数短视频平台仍在绞尽脑力采取商业化营销和广告投放来收回成本。各大平

<sup>①</sup> [美]保罗莱文森.人类历程回放:媒介进化论[M].西南师范大学出版社,2017.

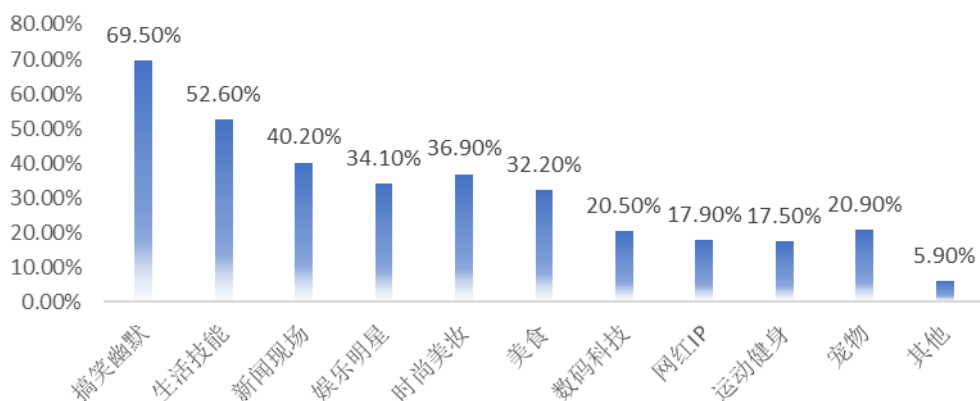


台或积极于 MCN 机构合作，或自建营销计划，着力于孵化网红、KOL，使得各大平台内容出现了大量同质化和泛娱乐化的内容，内容生产者一味追求实现商业价值而无心深耕内容领域。这一现象就使得用户黏性一再降低，短视频平台也在不断遭到伦理质疑和口碑危机，短视频平台商业模式发展陷入了瓶颈。

首先，用户流量是商业模式得以建立和发展的基础，但用户规模趋于稳定以后，短视频平台盈利模式遭遇发展瓶颈，多元的盈利渠道成为短视频竞争下半场的重中之重。对大多数内容生产者而言，目前可实现的短视频变现模式仅限于平台补贴、广告分成和电商转化。但是对于难以得到平台资源倾斜的普通内容生产者而言，维持流量并实现转化流量的过程就已经很艰难了，既是发展得很顺利也很容易就触及到发展天花板。即使是近段时间在短视频领域中崛起的垂直领域，“流量决定论”的逻辑还是会影响到创作者们的收益分成。在激烈的市场竞争环境中，中腰部的内容生产者要跟各路人马争夺有限的注意力资源；而头部生产者为了维持其核心竞争力，既不能忽略内容应保持的专业水准，同时又必须实现内容的精准营销。由于多数内容生产者的试错成本有限，积累和转化流量很容易触碰到天花板。因此若是将有限的资金用于投入流量的积累，就必然会减少内容创作上的投入，最终会陷入因为内容质量降低而流量减少的恶性循环中，这对于大多数中腰部内容生产者而言将面临更大的生存挑战。

其次，目前泛娱乐化的内容泛滥于各大平台，内容生产者并非均匀地占据着用户流量，头部内容主要集中于搞笑幽默（69.5%）、生活技能（52.6%）、新闻现场（40.2%）等的内容板块（图 4-1）。同时各大社交媒体也在推出短视频业务，并且用户渗透率也在不断提高，比如微博推出了“微博故事”，微信也开发了朋友圈 15 秒短视频分享和时刻视频为用户提供短视频服务。尽管如此，各平台流量依然被 PGC 以及专业媒体账号牢牢占据着。几乎每一个平台的短视频内容创业者都呈现出金字三角分布，大部分的内容创业者都集中于金字塔的中腰部，内容的同质化和流量的头部倾斜使得短视频内容在垂直领域存在着广告投放和电商转化的短板。尤其是在社交类短视频平台中，用户通过平台生产的垂直内容借助平台和各类社交媒体实现分发，依靠现有的社交渠道虽然能快速实现内容的传播，然而社交分发的规律会使流量在涌向头部后发生倾斜，无法引导短视频朝向内容的均衡化发展。加上垂直内容在社交平台上一般要经历冷启动，不利于短期内获得更多的流量，由此形成恶性循环。这就使得垂直内容领域的流量市场的开发更加紧迫，商业模式亟待优化。

图 4-1 短视频平台内容分布



(数据来源: 艾媒咨询)

## 二 技术更迭推动短视频应用场景扩展与商业模式创新

短视频平台的发展过程随着互联网技术的革新而不断发展。就短视频的传播形态来看,从分发平台到内容生产者再到营销机构,在短视频价值链中做到了全员媒体、全息媒体、全效媒体。有学者认为,技术的无尽升级和迭代加速,是当今“形成”时代的典型特征,我们“从一个静态的名词世界前往一个流动的动词世界”。短视频的诞生就是内容形态与新技术不断结合的结果,行业发展推动技术不断演进、不断形成新的内容形态。在短视频蓬勃发展的过程中,技术的力量真是无时不在。这些新技术在重塑媒体生态的同时,也赋能短视频应用,创造出了更多全新的场景,引致更多的用户潜在需求与现实需求。当视频影像与每个终端互联互通,人的感官也将被场景全方位调动,人们会身处于一个更加精准、更强互动、视觉效果逼真的全感官环境中。技术打通了短视频与用户之间的传播障碍的同时,也激活了新需求、产生了新业务、重组了新的交易合作关系,从而将促进短视频市场扩张和商业模式创新。

### 第二节 短视频语境下传统媒体面临的挑战和机遇

短视频行业的兴起使得众多移动场景应用的用户流量被瓜分,越来越多的用户习惯在各种移动场景下通过短视频平台获取信息。在新媒体环境下,以报纸、广播、电视为代表的传统媒体的转型桎梏于经济体制、分发渠道、内容形态、技术壁垒等因素,其传统渠道在媒介生态中逐渐成为被忽视的对象。传统媒体一面面临着用户的流失,一面承受着技术变革带来的旧渠道的更迭。大数据新闻时代,越来越多的自媒体人加入了媒体阵营成立非专业新闻采编机构,这在一定程度上

也削减了用户对于传统媒体发声渠道的关注度。在新媒体的冲击下，传统媒体的受众群体大大缩减，而合并整改后的传统媒体也正在面临转型所带来的困境。

## 一 传统媒体内容、渠道在短视频语境中面临全方位挑战

随着短视频的流行，用户逐渐适应了其“短、平、快”的传播方式，也逐渐改变了用户对于信息的接收习惯。传统媒体作为用户获取权威信息的重要来源之一，也不得不面对自媒体创业者、门户网站、新闻客户端、短视频平台等所带来的传播困境。在价值定位上，传统媒体为用户提供的单一的图文或枯燥的视频新闻服务已经无法满足用户需求，越来越多的用户适应短小精干的碎片化信息，传统媒体所带来的略显格式化文本化的长篇大论逐渐失去用户市场。当前以智能客户端为代表的移动场景下的新媒体传播高速发展，技术的变革为新闻的内容生产与传播带来了极大的变革。另外，从前作为传统媒体核心资源之一的信息传播功能也之间被众多新媒体取代。虽然用户对新闻的需求是永恒的，但随着内容创业者队伍的扩增，越来越多的内容提供者可以为用户提供信息，泛社会化的媒介资源使得传统媒体内容优势逐步萎缩。

传统的广电媒体和报业目前的传播渠道也受到了互联网渠道的强烈冲击，广电媒体的合并整改以及报业用户的断崖式下跌都显示出了当前用户对于信息渠道做出的选择，最直观的表现就是传统媒体的广告收入锐减，媒体经营业绩急速下降，市场份额被传统媒体瓜分。根据 CTR 媒介智讯的数据，2018 年上半年，报纸广告刊例收入下滑了 30.6%，而 2017 年同期也下滑了 30.5%，几无变化。而 2018 年上半年，报纸广告面积下滑更严重，达-33.8%，2017 年同期只下滑了 24.4%。<sup>①</sup>传统报业不得不面对刊物的发行量和广告收入双下降的现状，广电媒体也必须面临后劲不足、发展乏力和马太效应的多重挤压。

目前，传统媒体的商业模式本质是专业化生产、受众被动接受、内容与广告“二次销售”盈利，但是在海量用户便利地自身参与到内容生产过程中时，旧有的“内容-受众-广告”的商业模式已经很难维持其日常运营。传统媒体所面临的是来自受众流失、渠道单一、内容滞后、盈利下降的全方位挑战。

## 二 传统媒体“传者中心”与短视频“去中心化”的深层冲突

传统媒体正在面临前所未有的经营困境，一方面传统媒体受困于现有的技术壁垒，传统的传播渠道已经流失大量受众。互联网技术的发展所带来的媒介技术的疾速发展使得用户对于传播渠道有了更多的自主选择权。另一方面，互联网的发展也带来了信息数据的极大繁荣，大数据时代所有的公民都能成为记者，全民记者的现象也使得越来越多的用户可以自主发布信息并在社会化平台中实现信

<sup>①</sup> 陈国权. 2018 中国报业发展报告[J]编辑之友. 2019(2):46-53

息的快速传播。传统媒体必须招募专业的记者、撰稿人、编辑、出版、发行，以及营销类人才，这就导致了传统媒体往往体量庞大，必须分工细致，而且等级化严重。这使得传统媒体在当下的传播格局中从内容的生产制作、分发以及流通渠道的“中心化”的信息生产方式出现报道缺席、信息滞后、舆论引导缺位等现象，这导致了传统媒体在舆论场中时常被自媒体抢占先机，使得其权威话语权逐渐被边缘化。在新闻报道上，传统媒体被自媒体弯道超车，但面对短视频流行所带来的机遇不失为传统媒体新的契机。同样是通过视频的方式传播信息，短视频新闻“去中心化”的传播模式使得新闻话语体系已经发生了改变，“中心化”传播时代，新闻报道的理念通常是“我报道什么你看什么”，而随着技术赋权带来的信息极大繁荣，媒体的报道理念已经变成了“你需要什么我报道什么”。可以说，自打社交媒体一出现，这些规则就开始被颠覆了，因为社交媒体天然具有去中心化的属性，每个人都可以成为内容的生产者和传播者，在它的影响下，媒体的特点就变成了“分享是动力，技术是手段”。而新闻短视频也正是借助了平台中的社交属性使得“去中心化”的传播模式得到了进一步的拓展和加强。传统媒体想要重新在舆论场中夺回主导权，则必须重视其传播模式和媒体角色定位的转换。

### 三 传统媒体在短视频语境中的发展机遇

从前文中已经可以了解到，传统媒体在当前舆论场中的失语主要是由于媒介技术发展带来的技术壁垒和传统媒体传播模式失去先机。在短视频生态中，媒体已经不再是单一的信息传播者，媒体所肩负的也不再是党的喉舌这一单一责任。一方面，媒体所代表的是官方形象，媒体所传达的内容是政府机构向用户传达的信息，并向公众塑造着官方形象；另一方面，媒体也是舆论的反映者，短视频平台的社交属性让媒体能够深入到人民群众中，倾听群众的声音。面对舆论也能够及早发现、及早引导，化被动为主动。

移动互联网时代，人们的获取信息的行为和习惯发生了很大的变化。信息大爆炸的现实使得资讯泛娱乐化特征日益显现，这要求信息的内容更多地以多媒体、交互、娱乐的形式呈现。不可否认的是，可视化新闻是当前大众更加喜闻乐见的，这也是抖音、西瓜视频、梨视频等短视频平台能获得大量关注的原因。新闻信息将不再是简单的文字或者数字，可以将这些信息都汇总到同一张可视化新闻图片中，将来某时一旦需要，打开储藏的可视化新闻图片，即可省去许多文字功夫。短视频也是同理。目前已经有越来越多的传统媒体、官方机构选择短视频平台作为其发声渠道（表 4-1、表 4-2）。不仅如此，微信朋友圈、抖音短视频、梨视频等短视频平台来逐渐成为人们获得新闻和信息的主要来源。总之，传统媒体应该重视当下舆论场中新传播格局的渠道建设，将以往内容优势通过新渠道的拓展和建设再次发挥出来，同时关注用户的社交诉求，打通“去中心化”的双向传播渠

道，扩大传统媒体转型后的品牌影响力。互联网并不是洪水猛兽，它带来的是新技术、新思维、新模式，经过市场的冲击和洗礼，相信传统媒体将迎来全新的发展阶段。

表 4-1 2018 年抖音政务号粉丝量排名 TOP10

排名	政务号	粉丝量 (万)	排名	政务号	粉丝量 (万)
1	四平警事	1043	6	共青团中央	250
2	中国军事网	495	7	桃山网警	249
3	中国军网	394	8	中国陆军	234
4	北京 SWAT	329	9	我们的太空	210
5	冰城巡特警	263	10	我们的天空	195

表 4-2 2018 年抖音媒体号粉丝量 TOP10

排名	媒体号	粉丝量 (万)	排名	媒体号	粉丝量 (万)
1	人民日报	793	6	湖南娱乐	250
2	浙江卫视	659	7	芒果 TV	213
3	人民网	496	8	环球网	209
4	央视新闻	453	9	环球时报	182
5	江苏卫视	262	10	中国网直播	165

（表 4-1、4-1 数据均来源于字节跳动算数中心）

## 结语

短视频行业的兴起只有寥寥数年，目前整个行业的发展已经经历了初创阶段、转型阶段。现在，行业经历了野蛮生长之后逐步进入了平稳上升阶段，这一阶段的各短视频平台面临更加严峻的竞争环境，必须努力探索出适合平台的商业模式。

本文基于商业模式理论，通过阅读大量学者的研究成果，结合短视频平台发展实际提炼出了用于分析短视频平台商业模式构成要素，包括价值定位、核心资源、关键业务、交易关系和盈利模式这五大要素。以这五大要素为理论框架构建了短视频平台商业模式分析模型和短视频平台业务模型，分析了社交类短视频平台和垂直类短视频平台这两类短视频平台的商业模式。

研究认为，国内短视频行业经过初期的野蛮生长以后已经逐步趋于稳定，进入深发展时期，此时头部短视频平台的数量趋于平稳，各短视频平台发展呈现出以下趋势：各平台由于平台风格、用户需求以及对于商业模式各要素考量的不同，对其价值定位产生不同影响，分别呈现风格差异化和层级差异化趋势，满足了不同层级、不同年龄、不同学历人群的短视频服务需求；各类型短视频平台依据不同核心资源构建了短视频业务流程，通过与利益相关者之间建立交易关系，实现产业链中的价值流通；平台资源整合化，交易关系复杂有序；社交类短视频平台内容多元化且表现出泛娱乐化趋势、垂直类短视频平台内容专业化且表现出跨行业融合趋势；另外，两类短视频平台盈利模式都呈现多元趋势，相对而言社交类短视频平台盈利模式更加灵活广泛，其中社交类短视频平台广告收入、电商收入，用户打赏是其主要收入来源，垂直类短视频平台内容付费、广告收入是其运营主要收入。同时，对于传统媒体在短视频生态中面临的机遇与挑战得出以下结论：传统媒体“中心化”的传播模式被以短视频为代表的社会化媒介所打破，同时新的媒介技术为传统媒体带来了新的机遇。传统媒体应该重视短视频渠道建设，吸取短视频平台发展经验，积极拓展利益相关者，实现价值链的延申，结合实际构建短视频新闻客户端商业模式。

此外，短视频平台目前也面临着许多问题：尾部短视频平台定位不明确，内容同质化严重；部分平台审核机制尚未完善，“擦边球”信息频频出现；盈利模式尚未成熟，除已经形成品牌效应的少数短视频平台外，大多数平台尚未实现盈利；关键业务中利益相关者资源冗杂；部分用户原创内容涉及版权纠纷，盗用视频、冒充原作者的行为屡禁不止。短视频平台商业模式优化思路如下：重视用户需求，找准平台市场定位；整合产业链资源，降低平台运营成本；开拓用户付费途径，提升平台有偿服务空间。

本研究虽然基于理论框架和现实案例分析有所发现，但也存在以下不足：

一、本文对短视频平台分类比较粗放，在垂直类短视频平台中仍有许多平台具有独特的研究价值尚未发掘，使得本文对于短视频平台商业模式研究仍有深入的空间。

二、由于相关资料的欠缺和文章篇幅限制，基于商业模式理论的研究仍有不足，各要素之间交叉关系的研究仍有待加强。

## 参考文献

专著:

- [1] (日)三谷宏治著;马云雷,杜君林译. 商业模式全史. 南京:江苏科学技术出版社, 2015.
- [2] (瑞士)亚历山大·奥斯特瓦德,(比利时)伊夫·皮尼厄著. 商业模式新生代. 北京:机械工业出版社, 2011. 8.
- [3] (美)塞拉,(美)伊斯特伍德,(美)鲍尔著. 商业模式重构 大数据、移动化和全球化. 北京:人民邮电出版社, 2014. 4.
- [4] 李振勇著. 商业模式 未来企业竞争的最高形态. 北京:新华出版社, 2006. 10.
- [5] 吉莉安·道尔著,李颖译:理解传媒经济学. 清华大学出版社, 2004.
- [6] 罗伯特·皮卡德著,冯建三译:媒介经济学. (台湾)远流出版事业股份有限公司, 1994.
- [7] 王晓红,付晓光主编. 中国网络视频年度案例研究 2016. 北京:中国传媒大学出版社, 2016. 5.
- [8] 王晓红. 中国网络视频年度案例研究 2017. 北京:中国传媒大学出版社, 2017. 7.
- [9] 魏炜,朱武祥著. 发现商业模式[M]北京:机械工业出版社. 2009. 1.
- [10] 魏炜,朱武祥著. 重构商业模式[M]北京:机械工业出版社. 2010. 6.
- [11] 约瑟夫·熊彼特. 经济分析史. 第三卷[M]. 商务印书馆, 2011.
- [12] 阿兰·奥佛尔,克里斯托福·得希,奥佛尔,等. 互联网商务模式与战略理论和案例[M]. 清华大学出版社, 2002.

期刊文献:

- [1] 王军,赵雪薇. 我国短视频平台的商业模式特征及走向[J]. 新闻爱好者, 2018, (第6期).
- [2] 肖赞军,康丽洁. 网红经济的商业模式[J]. 传媒观察, 2016, (第9期).
- [3] 梁雯欣. MCN 模式对网红经济的推动分析—以 papitube 为例[J]. 传播力研究, 2017, (第12期).
- [4] 原磊. 国外商业模式理论研究评介[J]. 外国经济与管理, 2007, (第10期).
- [5] 王波,彭亚利. 再造商业模式[J]. IT 经理世界, 2002. 7.
- [6] 窦毓磊. 社会化媒体的商业模式创新研究[J]. 现代传播-中国传媒大学学报, 2014, (第11期).
- [7] 莫林虎. 新技术对我国传媒产业商业模式的完善与重塑[J]. 编辑之



- 友, 2016, (第 3 期).
- [8] 吴超, 饶佳艺, 乔晗, 胡毅, 汪寿阳. 基于社群经济的自媒体商业模式创新——“罗辑思维”案例[J]. 管理评论, 2017, (第 4 期).
- [9] 数字电视产业经营与商业模式[J]. 广告人, 2003, (第 4 期).
- [10] 张喻澍. “去阅读”时代短视频自媒体发展现状及其文化解读——以“一条”为例[J]. 新媒体研究, 2017, (第 5 期).
- [11] 罗珉, 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, (第 7 期).
- [12] 张宏伟, 冷霓. 网络视频的商业模式研究. 电视研究[J]. 2009 年(第 7 期).
- [13] 胡沈明, 马婉莹. 短视频 MCN 运作模式与存在问题探究[J]. 现代视听, 2018, (第 7 期).
- [14] 黄楚新. 融合背景下的短视频发展状况及趋势[J]. 人民论坛·学术前沿, 2017, (第 23 期).
- [15] 霍悦. 短视频 MCN 平台的内容运营与产业链打造——以魔力 TV 为例[J]. 东南传播, 2018, (第 6 期).
- [16] 黄凯君. 传统媒体的短视频业务发展研究[J]. 新媒体研究, 2018, (第 16 期).
- [17] 华金香. 移动短视频社交应用现状及未来发展探析[J]. 出版广角, 2018, (第 14 期).
- [18] 李友宁, 张瑶, 曹敏. 视觉中国的商业模式研究[J]. 管理观察, 2017, (第 26 期).
- [19] 华佳. “壹读”视频与“一条”视频: 自媒体短视频广告的两种模式[J]. 出版广角, 2016, (第 18 期).
- [20] 肖梦旋, 王亿本. 新闻资讯短视频的发展研究——以“梨视频”为例[J]. 新闻研究导刊, 2017, (第 8 期).
- [21] 沈嘉熠. 短视频媒介发展的机遇与挑战[J]. 中国电视, 2018, (第 8 期).
- [22] 邓若伊, 余梦珑. 短视频发展的问题、对策与方向[J]. 西南民族大学学报(人文社会科学版), 2018, (第 8 期).
- [23] 张露锋. 短视频作为新闻传播新方式的发展前景[J]. 新闻知识, 2016, (第 7 期).
- [24] 程征, 胡启林. 国外短视频新闻机构发展现状与启示[J]. 中国记者, 2015, (第 2 期).
- [25] 郭蕊, 吴贵生. 商业模式理论辨析[J]. 技术经济, 2014, (第 1 期).
- [26] 范宇航. 社交时代资讯短视频的发展现状及问题——以梨视频为例[J]. 新闻传播, 2017, (第 13 期).

- [27] 毛雨婷,周克平.小咖秀火爆现象背后的冷思考[J].南京广播电视大学学报,2017,(第1期).
- [28] 孙继伟,郭磊.小咖秀咋凉了,抖音恁火了?[J].企业管理,2018,(第11期).
- [29] 袁瑶瑶.以快手为例探究短视频的营销模式与发展前景[J].传播力研究,2018,(第16期).
- [30] 李沐阳.价值共创视角下短视频 App 商业模式创新研究——基于抖音的案例研究[J].商情,2018,(第46期).
- [31] 郭凡.抖音短视频的商业价值及盈利模式分析[J].新媒体研究,2018,(第12期).
- [32] 王玖河,孙丹阳.价值共创视角下短视频平台商业模式研究——基于抖音短视频的案例研究[J].出版发行研究,2018,(第10期).
- [33] 罗珉,李亮宇.互联网时代的商业模式创新:价值创造视角[J].中国工业经济,2015,(第1期).
- [34] 原磊.商业模式体系重构[J].中国工业经济,2007,(第6期).
- [35] 高闯,关鑫.企业商业模式创新的实现方式与演进机理——一种基于价值链创新的理论解释[J].中国工业经济,2006,(第11期).
- [36] 李文莲,夏健明.基于“大数据”的商业模式创新[J].中国工业经济,2013,(第5期).
- [37] 艾师伟,周优.在线视频网站的现状与发展趋势[J].新闻前哨,2014,(第1期).
- [38] 刘熠.浅谈视频分享网站的广告盈利模式创新[J].新闻知识,2009,(第2期).
- [39] 梁静,朱旭光.视频分享网站的商业模式及其发展趋势分析[J].北方经济,2011,(第5期).
- [40] 王默.视频网站商业模式的创新路径选择[J].声屏世界,2014,(第8期).
- [41] 秦宗财,刘力.欧美视频网站运营模式及赢利分析[J].深圳大学学报(人文社会科学版),2016,(第1期).
- [42] 赵如涵,吴心悦.短视频文化内容生产:虚拟社群的传播特质与平台策略[J].电视研究,2017(12).
- [43] 吕鹏,王明漩.短视频平台的互联网治理:问题及对策[J].新闻记者,2018(3).
- [44] 周逵,何冉冉.技术与管理双重逻辑下的中国短视频产业市场图景——基于5G技术创新扩散的前瞻性分析[J].电视研究,2017(12).
- [45] 李东.基于结构特征的商业模式创新:路径类型、产业效应与策略体系[J].

中国软科学, 2006, (11): 141-145.

[46] 姬德强, 杜学志. 短视频平台: 交往的新常态与规制的新可能[J]. 电视研究, 2017, (第 12 期).

[47] 崔连广, 张敬伟. 商业模式的概念分析与研究视角[J]. 管理学报, 2015(8): 23-34.

[48] 袁晶莹, 小庞. 美拍救赎美图[J]. 二十一世纪商业评论, 2017, (第 4 期).

[49] 陈国权. 2018 中国报业发展报告[J]编辑之友. 2019(2): 46-53

[50] 李昕怡. 短视频时代, 来了[J]. 传播与版权, 2016, (第 2 期).

[51] 朱旭光, 徐丽娜. 移动短视频应用市场的六力互动关系[J]. 新闻传播, 2017, (第 5 期).

[52] 于晓娟. 移动社交时代短视频的传播及营销模式探析[J]. 出版广角, 2016, (第 24 期).

[53] 肖潇. 传统报业商业模式转型研究[J]. 中国报业, 2015, 01(下): 7-8.

[54] 喻国明. 媒介经营逻辑的趋势性转变[J]. 新闻与写作, 2011(3): 57-60.

[55] 于正凯. 从业务组合关系看网络媒体经营模式——以商业门户网站 2006-2010 年财务分析为视角[J]. 新闻爱好者, 2012(12): 55-57.

[56] 肖潇. 传统报业商业模式转型研究[J]. 中国报业, 2015, 01(下): 7-8.

[57] 曾庆文. 略论我国数字新媒体商业模式创新[J]. 商业经济研究, 2015(8): 63-64.

[58] 腾云, 楼旭东. 移动短视频: 融合发展的新路径[J]. 新闻世界, 2016, (第 3 期).

[59] 朱旭光, 徐丽娜. 移动短视频应用市场的六力互动关系[J]. 新闻传播, 2017, (第 5 期).

[60] 邓建国. “标题党”的起源、机制与防治[J]. 新闻与写作, 2019, (第 8 期).

[61] 董丝雨, 钱一彬. 短视频为何叫好不叫座[J]. 中国报业, 2017.

[62] 王冰. 移动短视频社交应用中存在的问题[J]. 西部广播电视, 2017.

[63] 田智辉, 解益坤. 短视频的未来内容与商业模式创新[J]. 视听界, 2019(04): 10-13.

[64] 潘曙雅, 王睿路. 资讯类短视频的“标配”与前景[J]. 新闻与写作, 2017(05): 75-78.

[65] 王芯蕊, 王嘉婧. 垂直细分领域短视频: 专业化价值的深度释放——以女性演讲短视频平台“遇言·不止”为例[J]. 新媒体研究, 2018, 4(23): 123-125.

[66] 钱玉娟. 短视频步入“后战国”时代[J]. 中国经济信息, 2017(19): 78-79.

[67] 王晓红, 王宛艺. 短视频的机制演进与社会创新[J]. 新闻与写作, 2019

- (06):5-10.
- [68] 吴占勇. 跨屏困境与路径重组:移动互联时代电视媒体的融合发展与创新[J]. 中国电视, 2019(02):56-61.
- [69] 饶佳艺, 徐大为, 乔晗, 汪寿阳. 基于商业模式反馈系统的视频网站商业模式分析——Netflix 与爱奇艺案例研究[J]. 管理评论, 2017, 29(02):245-254.
- [70] 马月飞. 短视频行业产业链特征与商业运营模式[J]. 记者摇篮, 2018(12):94-95.
- [71] 黄磊. 抖音火爆给传统媒体的启示[J]. 新闻前哨, 2019(05):26-27.
- [72] 兰洁. 从图解新闻看可视化新闻创新——以人民网为例[J]. 新闻战线, 2018(01):74-78.

硕博士论文:

- [1] 陈子燕. 视频网站的商业模式研究[D]. 湖南师范大学 2014 年硕士论文.
- [2] 陈涛. 视频电商运营机理及策略探究[D]. 武汉大学 2017 年硕士论文.
- [3] 顾杰杰. 短视频内容生产的 PUGC 模式研究——以“梨视频”为例[D]. 安徽大学 2018 年硕士论文.
- [4] 张莉雪. 移动互联网时代短视频新闻的发展研究——以“新华 15 秒”短视频新闻客户端为例[D]. 重庆大学 2017 年硕士论文.
- [5] 殷明. 短视频应用的商业价值开发研究[D]. 湖南大学 2012 年硕士论文.
- [6] 于凤仪. 移动短视频的建构与发展研究——以“梨视频”为例[D]. 安徽大学 2018 年硕士论文.
- [7] 康丽洁. 在线文学商业模式的转型[D]. 湖南师范大学 2017 年硕士论文.
- [8] 张梦璐. 移动终端的短视频社区研究——以“美拍”为例[D]. 华中科技大学 2016 年硕士论文.
- [9] 张海龙. 视频分享网站盈利模式研究:以优酷网为例[D] 中国地质大学(武汉) 2014 年硕士论文.
- [10] 闫晓萌. 基于价值网理论的视频网站商业模式研究[D]. 河北大学 2017 年硕士论文.
- [11] 褚俊杰. 国内短视频盈利模式探析[D]. 上海师范大学 2018 年硕士论文.
- [12] 李晓彤. 短视频的传播策略及效果研究——以“一条视频”为例[D]. 安徽大学 2017 年硕士论文.
- [13] 张蒙蒙. 海信电器电子商务商业模式创新研究[D]. 中国海洋大学 2014 年硕士论文.
- [14] 余倩倩. 抖音短视频的商业价值与盈利模式调查报告[D]. 南京大学 2019 年

硕士论文.

- [15] 刘逍潇. 短视频 APP 的发展现状于对策分析[D]. 江西师范大学 2019 年硕士论文.
- [16] 申艾. 场景理论视域下 PGC 短视频的场景建构研究[D]. 江西师范大学 2019 年硕士论文.
- [17] 贾陈瑾. 短视频“一条”的内容生产与运营研究[D]. 四川师范大学 2018 年硕士论文.
- [18] 刘慧. 我国手机新闻客户端盈利模式研究[D]. 湖南大学 2014 年硕士论文.
- [19] 吴彤. 移动短视频的传播及运营方式研究[D]. 南京师范大学 2018 硕士论文.
- [20] 刘雅婷. 短视频自媒体的盈利模式研究[D]. 华中师范大学 2018 年硕士论文.

外文文献:

- [1] Bellman, Clark. On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*,1957,5(4):469~503.
- [2] Chuan Li. Innovative Business Models in the Morden Media Industry[J]. *ICSREI*,2014,(NO.5).
- [3] Tapscott D, Ticoll. D, Lowy A. Digital Capital—Harnessing the Power of Business Webs[M]. London: Nicholas Brealy Publishing, UK,2000.
- [4] Casadesus-Masanell R, Ricart J E. How to design a winning business model [J].*The Harvard Business Review*,2011,89(1/2):100-107.
- [5] Amit R,Zott C . Value creation in e-business[J].*Strategic Management Journal*,2001,22(6/7):493—520.
- [6] Paul Bamburry. A taxonomy of Internet Commerce[J]. *First Monday*,1998,10(2):1-11.
- [7] Tapscott D, Ticoll. D, Lowy A. Digital Capital—Harnessing the Power of Business Webs[M].London:Nicholas Brealy Publishing,UK,2000.
- [8] Dubosson-Torbay M, Osterwalder A, and Pigneur Y. E-Business Model Design, Classificationn and Measurement[J]. *Thunder bird International Business Review*,2002,44(1):5-23.
- [9] Rappa G, Shyam K, Lorico A, et al. Structure-activity studies of novobiocin analogs as modulators of the cytotoxicity of etoposide (VP-16)[J].*Oncology Research*,2000,12(3):113.
- [10] Weill P, and Vitale M R. Place to space M gratings to e Business Models [M].MA: Harvard Business School Press, 2001.

- [11] Afuah A, and Tucci C. Internet Business Models and Strategies Text and Cases[M]. MoGrav Hill/Irwin,2001
- [12] Kraemer, et al. Executives' perceptions of the business value of information technology: a process-oriented approach[J]. Journal of Management Information Systems, 2000, 16(4):145-173.
- [13] Zimmer C. Entrepreneurship Through Social Networks[J]. California Management Review,2001,33.
- [14] Hedman J, Kalling T. The business model concept: the oretical underpinnings and empirical illustrations[J]. European Journal of Information Systems,2003,12(1):49-59.
- [15] Osterwalder A, Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers[M]. John Wiley,2004.
- [16] Rayport, Jeffrey F. Cases in e-commerce[M]. Mc Graw-Hill/Irwin marketspace U, 2002.
- [17] Morris M, Schindehutte M, Allen J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspect[J].Journal of Business Research ,2005,58(6):726—735.
- [18] Amit R, Zott C. Value creation in e-business[J]. Strategic Management Journal,2001,22(6/7):493—520.
- [19] Johnson M W, Clayton MC, and Henning K. Reinventing Your Bussiness Model[J]. Harvard Business Review,2008, (8):38-47.
- [20] Zott C, Amit R, Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research[J]. Journal of Management: Official Journal of the Southern Management Association,2011,37(4):1019-1042.
- [21] Anderson J., et al. Customer value propositions in business markets[J], Harvard Business Review,2006,84(3):90-99

#### 行业报告：

- [1] 国务院办公厅. 国务院办公厅关于加快高速宽带网络建设 推进网络提速降费的指导意见 [EB/OL]. [http://www.gov.cn/gongbao/content/2015/content\\_2873747.htm](http://www.gov.cn/gongbao/content/2015/content_2873747.htm), 2015-5-16.
- [2] 中国互联网络信息中心 (CNNIC). 第 44 次中国互联网络发展状况统计报告 [R]. [http://www.cac.gov.cn/2019-08/30/c\\_1124938750.htm](http://www.cac.gov.cn/2019-08/30/c_1124938750.htm)
- [3] SocialBeta. 短视频营销指南报告. <https://www.useit.com.cn/thread-10636-1-1.html>
- [4] 艾媒报告. 2019 中国短视频创新趋势专题研究报告 [EB/OL]. <https://www.>

iimedia.cn/66047.html

[5] 中国互联网信息中心(CNNIC).<第 44 次中国互联网络发展状况统计报告>[EB/OL].[http://www.cac.gov.cn/2019-08/30/c\\_1124938750.html](http://www.cac.gov.cn/2019-08/30/c_1124938750.html)

[6] QuestMobile.短视频 2019 年半年报告[DB/OL]. <http://www.questmobile.com.cn/research/report-new/58>

[7] 中华人民共和国工业和信息化部.2018 年通信运营统计公报[DB/OL].2019-1-25.<http://www.miit.gov.cn/n1146312/n1146904/n1648372/c6619958/content.html>

[8] 中华人民共和国工业和信息化部.2018 年通信运营统计公报.[DB/OL].2019-1-25<http://www.miit.gov.cn/n1146312/n1146904/n1648372/c6619958/content.html>

[9] 智联咨询.<http://www.chyxx.com/industry/201812/700448.html>

[10] QuestMobile.短视频 2019 半年报告-行业研究报告[DB/OL].2019.6.<http://www.questmobile.com.cn/research/report-new/58>

[11] 恒大研究院.2018 中国短视频行业白皮书[DB/OL].2018-8.<http://www.ad-cn.net/read/9210.html>

[12] QuestMobile.短视频 2019 半年报告[DB/OL].<http://www.questmobile.com.cn/research/report-new/58>

[13] 海马云大数据.2018 抖音研究报告[DB/OL].2018.<https://www.useit.com.cn/thread-20375-1-1.html>

[14] 字节跳动算数中心.2018 抖音大数据报告[DB/OL].2018.[https://www.sohu.com/a/295057970\\_488716](https://www.sohu.com/a/295057970_488716)

[15] 卡思数据.抖音下沉市场解析[DB/OL].2019-8-20. <https://mp.weixin.qq.com/s/DNpslNLK19b-Wkau2RxDw>

[16] 艾媒咨询.2019 中国短视频创新趋势专题研究报告[DB/OL]. <https://www.iimedia.cn/c400/66047.html>

[17] 恒大研究院.2018 中国短视频行业白皮书[DB/OL].2018-8.<http://www.ad-cn.net/read/9210.html>

[18] 艾媒咨询.2019 中国短视频短视频电商行业现状及发展前景分析报告[DB/OL].<https://www.iimedia.cn/c400/65562.html>

[19] 腾讯新闻.快手商业化狂奔[R]. <https://new.qq.com/omn/20190724/20190724A0MIF500.html>

[20] 腾讯新闻.一条视频完成 C+轮融资估值 5 亿美元 京东入股成股东[R].<http://www.techweb.com.cn/it/2018-01-23/2631793.shtml>

## 致谢

2020 真是不平凡的一年，在过去的几个月里，我们度过了一个特别的春节，一起经历了一场艰难的疫情攻坚战。所幸的是，在全国人民上下一心的努力下，国内疫情控制已经取得了很好的成绩。感恩于一线抗疫工作者的义无反顾，感谢各行各业人民的无私付出，使得千千万万如我一般的应届毕业生能够在艰难的外部环境中依然能够安心完成论文写作，在春暖花开之时能够如期顺利完成学业。

从论文创作伊始，就曾无数次期待致谢时刻的到来。彼时还是研一懵懂时候，便听同门学姐们感慨致谢的千万种写法，当这一刻真的来临时，心中的万千思绪反而不知如何言明。白驹过隙，一切都来不及细细思考便悄然发生了，如同春天时种下了一颗种子，如今可以收获了，仍会想起一年四季种子的茁壮成长，心中又不免生出不舍之情。在我这颗种子不断成长的过程中，最要感谢的是我的导师易旭明老师。老师为人低调和善，对于学生的学习和生活都关怀备至，为异乡求学的我们提供了很多建议与帮助；同时，老师治学严谨又不失活泼，师门每周的读书会都能让我们自由发言、各抒己见。虽然学术是枯燥的，但老师时常鼓励我们将理论与生活观察相结合，各路思考时常能够碰撞出激烈的火花。我原本是“新闻”的门外汉，误打误撞归入老师门下，像一块愚石被老师慢慢打磨，能渐渐看懂老师研究课题中晦涩的理论内容，为我看待事物提供了新的视角。在学位论文的写作过程中，老师一直耐心地引导我从不同的理论角度进行思考，为我的论文修改提供了大量宝贵的建议，在老师的帮助下如今的论文才能得以完成。同时，也十分感谢新闻学科各位老师为我的论文提出的宝贵建议，能够让我打破原有的认知界限，拥有更加广阔的视角去对研究问题进行更深入的观察和思考。

此外，我还要特别感谢我的家人和身边的朋友，在我因为论文写作变得精神焦虑、脾气暴躁的时候能够宽容我的任性、理解我的急躁，为我提供一个安稳舒适的写作环境，使得我的论文能够按期完成。也要感谢师大的舍友们，学姐们的热情温馨让我能够快速适应新的环境，即使在毕业离校以后依然对我关怀备至，让我铭记至今；感谢老吴、老潘和老琳的陪伴，让我在学习和生活中都充满了欢乐和温情。

行文至此，意味着我的硕士生涯即将到达终点，在师大校园学习的日子让我觉得格外充实与惬意。路漫漫其修远，即将离开校园步入社会开始人生新的征程，我将始终铭记各位老师的谆谆教导，将求学的刻苦与执着、追问与思考带入到未来的社会生活中，努力过上理想的生活。

最后，祝愿师大同窗的未来都灿烂美好！山高路远，江湖再见！