

连造众筹爆款 B 站的电商逻辑是什么？

B 站还有多少潜力可以挖掘？

虽然 B 站的最新财报依然还是亏损，但同时也让人看到更多的可能性。

从财报数据的亮点来看，一是营收增长，B 站二季度营收为 44.95 亿元，同比增长 72%。营收上 B 站连续超出分析师的预测；二是用户数量和质量增长，B 站第二季度的月均活跃用户达 2.37 亿，同比增长 38%；用户日均使用时长高达 81 分钟，创下了同期历史新高纪录，已超出陈睿在两年前定下的目标。

与此同时，B 站的收入结构更加多元化，其中游戏收入占比下降到 27.4%，增值服务收入占比为 36.3%，而广告的收入占比上升到了 23.3%，电商及其他业务收入占比达到了 13%，形成多头并进的格局。值得一提的是，B 站电商及其他业务收入达 5.8 亿元，同比增长达 195%。其实，从今年上半年 B 站在衍生品电商上的持续突破，也能看到这一业务蕴藏的巨大潜力。

在快手、抖音、小红书纷纷加码电商的当下，一向在电商方面比较低调的 B 站也呈现快速发展的势头，这背后有着什么必然？B 站的电商又与其它电商有何不同？

连创爆款，IP 衍生商业化日渐成熟

今年以来，B 站会员购业务连创众筹的爆款：2 月潮玩“菜狗”项目售出 25 万件单品，成为全网众筹日均销售第一的单品，也是认筹金额最高的潮玩系列；4 月，国创动画《灵笼》累计众筹金额突破 1665 万，成功刷新国创周边众筹项目的最高纪录；7 月，国创动画《时光代理人》吸引了 4 万多人参与众筹，众筹人数再次刷新了国创衍生品众筹人数的纪录……

一连串众筹项目的背后，可以看出 B 站对衍生品市场已经形成一套相对完整的打法，商业化路径也日渐成熟。

比如，几乎所有 IP 都觊觎衍生品的长尾市场，但这也是诸多 IP 的痛点。国内很多 IP 周边开发的失败第一步就是败在选品上，产品设计简单、品质粗糙，毫无质感。B 站会员购在选品上与 IP 紧密契合，会先通过数据分析提取出用户画像，针对粉丝的具体情况与 IP 结合定制周边。

连造众筹爆款 B 站的电商逻辑是什么？

今年上半年的黑马——《时光代理人》同时挂着治愈、奇幻和悬疑的标签，这部原创动画在豆瓣、海外评分网站上收获了不错的口碑。作品本身的质量与人气是众筹成功的基础，尤其是两位主角陆光和程小时的 CP 吸引了众多女性粉丝，所以 B 站甄选了玩偶类的棉花娃娃、唱片以及实用类的伞、包等更受女性青睐的众筹商品。棉花娃娃是最近在女性观众中大火的品类，结合该剧的受众画像，棉花娃娃成为此次众筹的一大亮点。同时，该剧音乐很出彩，B 站配合动画本身潮酷的风格规划了彩胶唱片，也取得了不错的众筹结果。

而《灵笼》的粉丝男性偏多，喜好偏硬核，因而会员购在选品上将重点放在了积

木、潮玩、重力体等品类。选品的正确是实现 1665 万众筹纪录的重要因素。

此外，周边与剧不是孤立的，在宣发节奏上的相互配合、相互拉动同样重要。

《时光代理人》的衍生品宣发选择了动画上线期、完结爆发期等节点开启预售和阶段性上新，效果事半功倍。6 月 26 日众筹上线，会员购配合时间节点，频繁与动画官方联动，进行有节奏的宣发，并通过动画贴片等方式让粉丝直通购买平台。剧情完结阶段是众筹的爆发期，商品销售额随之大幅提高。同时会员购也在这个阶段上线了亚克力牌、色纸这样符合女性用户喜好的品类。

特别是动画在第一季结束时留有悬念，众筹金额达 300 万即可解锁全新动画小剧场，这样的“诱惑”使得 300 万目标很快得以解锁。一般的衍生品众筹就是卖货，而这种创新的“解锁”模式，将衍生品消费和内容消费有机结合，通过内容拉动众筹消费，通过衍生品众筹吸引用户追更，实现双向效果的最大化。

解锁还不够，活动并没有随着剧情结束而结束，后续不断加热。

比如《时光代理人》建立积分体系，不断为粉丝赠送官方福利。8 月 10 日开始，“上墙”活动又推动了新一轮小高潮。上墙权益是《时光代理人》为粉丝设置的专属特权，在活动中获得权益的粉丝，其名字可出现在特别篇动画片尾中，为了表达对 IP 真爱，诸多粉丝在众筹这个环节默默发力。

自然延伸：不是 IP 收割机，而是加热器
菜狗、《灵笼》、《时光代理人》一系列众筹项目下来，让我们看到了 B 站会员购的商业潜力所在。

随着国产 IP 文化的不断崛起，中国手办市场也相应的迎来了飞速发展。根据《中国 Z 世代手办消费趋势研究报告》显示，中国手办消费市场属于稳步增长的小众市场，2020 年市场规模为 36.6 亿元，预计 2023 年中国手办市场规模还将达 91.2 亿元。

衍生品爆发的同时，这类商品的交易渠道也正在发生变化。以前，衍生品都是在电商渠道上进行众筹和销售，与目标用户距离较远，转化效果重度依赖 IP 的热度。而 B 站凭借天然的社区氛围吸引到一群志同道合的伙伴，具有牢固的群众消费基础。正是洞察到这种变化，B 站会员购业务在“内容+电商”的模式上探索创新。

B 站的“内容+电商”与传统电商渠道相比，更符合当下的消费趋势。B 站的电商并不是泛电商，而是聚焦 ACG 领域，整体盘子并不大，但是更精准，转化率高。

首先相比传统众筹平台，B 站的用户更聚焦。传统众筹平台需要投入营销资源，从外部进行引流，平台流量在这里呈漏斗式衰减。而 B 站本身就是一个最聚集 ACG 爱好者、手办潮玩受众的平台，可以在站内引流，将社区内流量的盘活，精准获得高质量用户群，实现宣发效益的最大化，平台流量在这里呈现循环放大的模型。

其次相比传统众筹平台链路更短。传统的众筹平台是货架式平台，用户在内容平台接触自己喜欢的 IP，有了明确的购物目标，然后到这里来完成最后购买的动作，这两个环节是割裂的。多跳转一步，就会造成大量的用户流失。而 B 站在内容与电商之间无缝衔接，链路更短，转化效率也就更高。

这一点，其实是与当下互联网大趋势相符合的。我们知道，阿里属于传统货架式电商，而随着短视频、直播的兴起，电商模型正在悄悄变化。最初是视频内容网站给电商网站引流，而这两年快手、抖音、小红书都纷纷加码电商、亲自下场，让用户可以看到即买到。在电商领域，快手、抖音、小红书的快速崛起，与 B 站在衍生品销售上的强势出位是一个逻辑。

第三，传统众筹网站是 IP 的收割机，而 B 站作为内容生态是 IP 的加热器。

在传统的概念中，衍生品往往被放在产业链的末端，一个 IP 火了再进行周边的开发，收割粉丝的热情与钱包。而现在将内容与电商在一个平台上打通，IP 的运营可以通过盘考虑、一体化运营。衍生品不是作为长尾来收割价值，而是作为 IP 与用户之间的情感纽带，不断放大 IP 的价值、增加 IP 的热度。

B 站会员购在运营中加入了许多游戏化元素，通过小游戏为会员购的大促做预热与引导，并且游戏的设置形成用户裂变，形成更大的影响范围。比如《灵笼》的众筹计划之所以能保持“越推越凶”的势头，也在于 B 站会员购配套推出的创新玩法——解锁和裂变。解锁任务能够充分激发核心受众，裂变游戏则能扩大辐射范围、挖掘潜在的路人粉。同样，此次《时光代理人》众筹在宣发节奏上也是与剧情完美贴合，拉升周边销售的同时也不断为 IP 加热。

看懂了 B 站会员购众筹业务与传统众筹之间的不同，更容易理解 B 站电商业务。B 站一直以来在大力扶持原创 IP、通过投资引入优质 IP，同时也不断深耕 IP。所以，B 站从 IP 内容到衍生品是一种自然衍生，而目前 B 站电商业务本质就是二次元衍生品业务，是社区内容生态的一种延伸。正如《研究报告》显示，作为重度的二次元内容消费者，手办是 Z 世代手办消费群体对二次元内容消费的延伸和升华。

B 站的电商并不为外界广泛认知，一是其过去两三年处于探索期，二是其相对聚焦 IP 衍生领域。据《中国 Z 世代手办消费趋势研究报告》显示，B 站会员购已成为当下 Z 世代手办消费首选平台。B 站作为 Z 世代的据点，能够深度抵达消费圈层。

年轻+社区，撑起 B 站的未来

三年前在美国 IPO，今年回归港股，B 站在这三年多时间内快速成长。

一方面体现在生态的丰富度上，B 站社区内容品类覆盖动画、音乐、知识、生活、数码、汽车等生活与工作的方方面面。因为内容的丰富性，用户也取得快速增长，2018 年 IPO 时月均活跃用户为 7180 万，到 2021 年

Q2 这一数字已经达到 2.37 亿。

另一方面则是新商业模式的探索。一个企业获得持续增长的动力需要形成层次的业务梯队，游戏是 B 站的传统优势，广告、增值服务作为第二曲线也相对成熟，这两年 B 站的电商业务也已经逐渐成形。

无论是三年前在美国 IPO、今年回归港股，以及在 B 站十二周年演讲上，陈睿都是在反复强调 B 站的定位——社区，“B 站是用内容吸引用户、社区留住用户，再提供给用户更多感兴趣的内容或者是内容衍生的东西，如果用户喜欢就会去消费。”

为什么陈睿反复强调社区定位？从产业的发展周期上看，互联网至今已经走过 20 个年头，进入到成熟期，流量见顶，过往的高增长阶段无疑已告一段落。如果说中国互联网前半段是流量驱动的逻辑，那么后半段则是质量驱动的逻辑——这就是流量思维与社区思维的本质不同所在。

社区将有一致兴趣的用户聚拢在一起，氛围会激发内容生产、用户讨论，这种氛围向前端可以使得内容获取成本大幅降低，向后端可以使得商业转化的成本大大降低，在生态内就可以形成一个完整的闭环。可见，“社区”本质是个具备活力的可以自生长的生态系统。

B 站之所以在用户数、用户质量、收入上都可以保持快速增长，正是得益于社区模式。在 Q2 财报的分析师会议上，陈睿指出：“我们上半年在用户增长方面做得是不错的，这个也是首先得益于我们内容生态驱动的模式。因为这种模型是用户增长越到后面，越会体现出它的竞争力，因为它是一个真正的健康的，符合内容产业本质的一种增长模型。”

陈睿还透露，今年 2.6 亿的月活目标肯定能够达到，并且从中长期来看，对于 2023 年实现 4 亿月活的目标“很有信心”。

“我特别想强调的是，B 站最大的优势是用户增长的质量，我们不仅仅是把用户吸引进来，而是他真正会认可平台的内容，愿意长期留下来。”陈睿表示，B 站在用户数快速增长的同时，每个用户的每日平均使用时长数字也是在增加的。

除了社区，B 站的另一大基因就是年轻。B 站平均的用户年纪在 22.8 岁，86% 在 35 岁以下，50% 在一二线城市，“这批用户我们相信是中国未来消费的主力军，B 站是占据了最高广告价值人群的平台。”陈睿强调。

B 站副董事长、COO 李旒曾作过这样一个比喻：B 站在建筑年轻人喜欢的“城市”，里面我们会提供吃喝玩乐的各种消费场景给用户，他们就可以在这里安居乐业，这才是 B 站最核心的业务生态和商业模式生态。

年轻人，是最具消费潜力的一群用户。社区，是一个可以自生长的生态体系。年轻+社区，可以让 B 站建造的这座“虚拟城市”被无限放大。

冲击高端，小米为啥能赚大钱？

十年前，小米横空出世，雷军穿着“乔布斯”的牛仔裤和高领羊毛衫，宣讲第一代小米手机，彼时的 iPhone 还没有红透，而诺基亚、黑莓尚没有死透，刚出生的小米好像一个婴儿，需要加倍照顾对待，同时，雷军打出“情怀”牌，喊出建设生态圈，不靠硬件赚钱等口号。显然，这些思维非常超前，以至于消费者都认为雷军可能是个大话王。直到大家花 1999 元买到高配的小米手机之后，类似的声音才渐渐消除。十年之后，小米公布销售数据，一路成为全球出货量第二的手机厂商。如此情况牵扯到很多因素，但不可否认的是，小米公司和雷军本人都赚了大钱，雷军偶尔还能荣膺中国首富，且毫不掩饰自己“挺有钱”，以至于，他们决定给首批用户退还价值 1999 元的小米商城购物券，自我调侃道：感谢这批用户借钱给他们，现在只是“还债”而已。

相比于华为手机的尴尬境地，现在的小米和雷军可谓春风得意。在最新款高端机 MIX4 的发布会上，雷军再次喊出大话：三年内，做到全球出货第一。相信依现在的威望，雷军没必要打肿脸充高调，他应该是想迎合消费者期待，如果不喊出全球第一的目标，势必会有人觉得小米胆怯了。现在，小米出货量落后三星两个百分点，只是大家都

清楚：智能手机的决胜局不止于这 2%。

冲击高端，小米为啥能屡败屡战？

毫无疑问，小米在过去十年的确进步明显，从出货量上来看，其 CQ2 出货量达到 5310 万台，同比增长 86.6%；从品牌识别度上来看，不仅在中国市场家喻户晓吃得开，在欧洲一些市场的占有率也非常靠前。现如今，小米已经取代华为，成为中国手机的扛把子，肩负着同苹果、三星缠斗的重要使命。显然，在出货量上追赶只是其中一个很小的指标，要知道，苹果就像一朵巨大的乌云，笼罩着整个智能手机市场和其他的竞争者，他们虽然出货量落后于小米和三星，但利润却高出两者总和的几倍，实在有点儿恐怖。

基于此，小米真要同三星、苹果缠斗，还是从利润率上着手，冲击高端是必由之路，而这几乎是中国手机品牌的最大命门，需要长期战斗。

想当初，小米创业期他们先通过网上预定，拿到预付款，然后，才能向材料商、组装厂支付代工费，而且没有线下实体店。说雷军空手套白狼有点儿过分，但大概就是这么回事。好在，小米知道感恩。现在，他们已经有了一点积累，于是不再吝啬研发，冲击高端的战斗也越来越猛烈。比如 MIX4 采

用了 CUP 全面屏，这块屏幕于 2018 年立项，经 100 多位工程师打磨，研发费用高达 5 个亿。除此之外，MIX4 还采用了很多新技术以及超靓的陶瓷机身，可见是下了血本。当然，能否成功冲击高端，还要看市场反应。

守住命门，小米冲击高端的隐忧

小米和雷军依靠生态、情怀、创新赚到了很多钱。现在，他们账上的现金超过 1000 亿元，这让雷军有了更多选择，除了要在手机领域冲击高端之外，他们还把生意拓展到机器人市场。前不久，小米发布了第一代仿生机器人，它有一个非常接地气的名字叫“铁蛋”，发布会上雷军现场“遛狗”：铁蛋能跑、能跳、能翻跟头，配备了极高端的硬件和大量传感器，包括触摸传感器、环境传感器、超声波传感器等等。相信“铁蛋”会带给其新的财路。

无论是手机销量增长，还是铁蛋的成功发布，又或是小米强势杀入汽车领域，都让雷军的公众形象，风流到顶点。基于现有的成绩，他应该大概率会在中国电子产业青史留名，但业内人士都清楚，小米的风光也暗藏着隐忧，赚大钱也不是企业经营的唯一目标。品牌是否具有审美性，产品技术是否具有行业统治力，才是企业家们迫切要追求的人生目标，显然，小米还有很长的路要走。

首先是 MIX4 的产能问题。事实上，雷军早已经暗示 MIX4 产能不足。要知道，华为遭遇制裁，最大受益者不是小米，而是苹果。

iPhone 12 销售非常强劲，整个产业链都在集中精力应付日益高涨的出货需求，加之，很多买不起 iPhone 12 的消费者，会先考虑 iPhone 11，而非 MIX4 或者其他正在冲过来的高端机。此外，高端手机生产需要高端的实验室、测试设备、车间环境、庞大的数据系统等等，需要持续多年的深耕。即便一些供应商想吃下“小米的高端大单”，也没有办法在短期内完成产业链建设。况且，MIX4 的市场反应还未可知，更没有办法形成 iPhone 系列持续的订单规模。其次，小米的渠道建设也需要时间，最早他们只有网络销售，与其说是情怀，倒不如说是无奈，如今线下门店增长速度很快，目前已有 8000 家，但依旧无法和老牌的高端品牌相抗衡，而门店这种东西最耗时间。最后，也是最致命最长期的隐忧，现在小米玩得很 High，但均是借助于开源系统，并没有任何底层的突破，而且基于华为的惨痛教训，冲向高端最大的障碍是美国政府，不知道小米会不会重蹈华为的覆辙，又或许能走出一条新路。

(科技新发现 康斯坦丁/文)