

映客善变

上半场以快速和规模为特征,下半场将以“可持续”为关键。

在2016年、2017年市场上最为风光的直播巨头——映客互娱,近两年看上去有些沉寂。但是如果仔细看其近期财报会发现,这不仅是一家持续高速增长的互联网企业,并且在第一曲线——直播以外,第二曲线——社交已经开始上扬,并且其第三曲线也正在构建当中。

从映客互娱(HK03700)今年上半年财报的数据来看,营收、净利润、用户数都保持了高速增长:收入约40.32亿元,相比2020年同期的22亿元,增长83.1%;净利润约为1.42亿元,较2020年的7320万元,同比增长了94.3%;月平均活跃用户(MAU)达到4643万,较2020年同期的3297万上涨40.8%。

记得王兴曾在2016年提出中国互联网将进入“下半场”,原因是线上用户的红利几近见底。时间到了今年,行业的状况一方面流量红利殆尽,另一方面是监管趋严,互联网发展真正全面进入下半场。可以说,上半场以快速和规模为特征,下半场将以“可持续”为关键。

随着互联网发展进入深水区,企业想要长期持续发展不再是简单的追逐风口:一夜暴富的故事也越来越少。

反观映客互娱,借直播风口起势打下了自己的基本盘,在用户、技术、资本、运营等方面夯实了基础。此后,快速跟随用户需求的变化扩展到社交赛道,完成了第二曲线布局。同时映客对企业内部组织结构进行了调整,搭建中台形成可以快速孵化新业务的能力。近两年来看似低调,业绩却一直狂飙,低调的映客互娱正在解码“互联网下半场”可持续发展的秘诀。

新形态社交:用技术解决社会问题

每一个风口都会成就一批企业的快速成长,但是大浪淘沙之后,所有风口过后真正能留存在市场上的企业并不多。视频大战留下了爱奇艺、优酷、腾讯,O2O大战留下了美团、饿了么,新零售大战留下了盒马……在风口中快速崛起是时代给予的机遇,但一个企业要想走得长久,不仅需要机遇更需要耐力。

映客互娱当年抓住了直播风口,一战成名。但是直播这个风口也在快速变化,一方面巨头纷纷入场,另一方面直播的商业模式也在不断进化,并迅速进入了直播+时代。显然,单纯的娱乐直播模式独立发展的空间已经被大大挤压,这也是映客互娱在IPO之后面临的第一个挑战。

其实,可以说映客算是相当幸运的:首先是在市场最好的时候实现了IPO,时机稍纵即逝,很多企业都是没有赶上最佳的IPO时机,风口一过再也没有机会;其次是在这个风口上积累了用户、技术、资金,为后续的战略升级打下了坚实基础。

“坦率讲,我们也试过做电商直播,但是我们没有电商背景,效果并不好。”奉佑生坦言,在尝试直播+的同时,也在考虑直播的本质。在他看来直播背后的核心诉求是实时陪伴,这么多用户喜欢直播,也体现出人们对于社交的新需求。

社交,是一个充满艰险的长赛道,几乎贯穿了中国互联网整个发展过程,无论是巨头还是创业企业,都一直不断在这个领域里

深耕。从早期的QQ到后来的微信,都是属于熟人社交,微博属于广场式社交,而陌陌、soul属于陌生人社交,这么多年来行业内关于社交网络的创新、创业从没有停止过。同时,人们对于社交的需求也在不断变化着。

“我们从直播泛人群切向社交垂类人群,用场景精准地去一个一个细分人群。”在奉佑生看来,映客互娱做社交与现有产品并不是冲击,而是补充、升维。

经济社会发展到一定程度,一些问题也随之显现:晚婚晚育,离异率增高,年轻人城市化,女性越来越独立。“我们希望通过互联网的高效率手段,帮助用户匹配到有同样兴趣、同样价值观的人,从而解决一些社会问题。”正是在这样的思路下,映客互娱尝试推出了一系列垂类社交应用:比如Z世代爱玩的积目,下沉城市的对象,这些应用有的是满足兴趣社交,有的是满足相亲,有的则是满足教育需求。

当然,映客互娱拓展到社交赛道,还有一个优势就是音视频技术。媒介的变化,也让人们对于社交有了更多的期待,以前文字聊天,发发表情包,现在则希望通过音频、视频有更真实的交流。而做直播的经历,也让映客互娱在音视频技术上有着很好的积累,得以在社交赛道上获得了一个较高的起点。

有人发现,映客互娱在2018年IPO之后变得低调起来,很多人以为直播风口过后映客不行了。事实上是其开始低调布局新业务,在两年时间推出20多款社交娱乐产品,并且已经陆续收获“果实”。2020年财报中,社交产品已经占映客互娱整体营收的40%左右,到2021年上半年,社交收入占比已经超过60%。可见,映客互娱的转型升级已经完成,对于社交垂类的布局也被市场验证是成功的。

线下线上融合,满足新消费下的社交需求

社交矩阵正在成为映客互娱的第二增长曲线,拉动的公司业绩持续快速增长。但是在奉佑生看来,所有的增长都源于提前布局。虽然今天社交业务强劲,但是映客也要开始布局下一个战略重点了。

日前,映客互娱的线下店积目酒吧——ROOMUU在长沙开业,筹备中的另一款社交应用“超级喜欢”,其线下门店也即将开业。映客互娱正在开始布局线下社交场景。

一家互联网企业,为什么要布局线下实体店?奉佑生的思考有几个维度。

首先,互联网经过二十年的发展早已不再独立于实体之外,越来越多的互联网商业模式开始与线下深度融合,比如美团的O2O,再比如阿里的新零售。其实前几年互联网巨头纷纷提出产业互联网,也是看到线上线下深度融合的必然趋势。

“我们的本质并不是为了进军实体产业,我是分析当下消费场景和年轻人的整个消费变化,以及整体互联网流量的宏观环境,我们为什么想打通线上线下的业态,变成两方面深度融合的近场社交新形态,因为这是一个相互结合的创新模式。”奉佑生表示。

其次,线上的流量越来越贵。由于流量越来越向几个头部企业聚集,个性化算法使得广告客单价越抬越高,特别是过去几年游戏、教育、互金疯狂投放广告,使得很多企业

通过互联网获得流量已经出现成本倒挂。“我们每年也要付出十几亿广告费,你发现只能换来一些流量,对品牌的提升没有太大帮助。”奉佑生觉得,在线下投入不仅可以沉淀客户,还可以起到传播品牌的效果,“如果在线下,你投十个亿下去,就会形成一个巨大的品牌效应。”

最后,是新消费趋势的变化。近几年互联网冲击了大量线下实体店,我们可以看到一些传统店面在消失,但是新消费也创造了更多的场景消费新需求,比如集吃喝玩乐于一体的ShoppingMall越来越受欢迎,再比如桌游、剧本杀在年轻人中广为流行。“以长沙为例,年轻人希望找到更多的线下场景,旅游、观光、交友……长沙已经成为一个网红城市。”奉佑生正是看到了年轻人的需求变化,将第一家线下店放到了长沙,“我们希望大家能够有机会通过好的产品、好的体验回归天性,人们更愿意真正走出去享受生活,而不是天天关在家里玩游戏。”

奉佑生构想的不是简单的线下店面,而是线上线下整合的用户融合生态,当线上线下打通,不仅可以相互拉新,也可以相互沉淀用户,把近场社交的业务模型做厚。

这其中,典型例子就是新零售的代表——盒马鲜生:线下拉新同时,也满足线上用户在线下逛、吃的场景需求,而且这些新用户也可能通过线上不断增加消费频次。美团的O2O也是,通过线上线下的打通,满足用户对于吃喝玩乐消费多种场景下的需求,不仅可以通过外卖到家,也可以通过到店实际体验进行消费。对于商家而言,无论用户选择哪种场景都是自己的顾客,相当于拓展了服务的空间。

“我们判断,在社交领域完全有这样的机会去突破,创造新的场景。”奉佑生指出,线下店的战略布局是为了几年后可以长出“第三曲线”。今天成为现金牛的社交矩阵,也是在三年多前开始布局,进而在今天成为营收的重要支撑。

奉佑生的可持续增长方法论

在大家都觉得社交没有机会的时候,映客互娱做成了自己的垂类社交矩阵。在互联网企业都觉得线下业务又苦又累又重的时候,映客互娱又开始布局线下。奉佑生是如何思考的?

“在互联网巨头看不上、看不到的地方颠覆。”他如是说。

在互联网“上半场”,一个好的创意、好的产品都可以快速成功,是因为有很低的边际成本,互联网企业赚快钱已经成为一种习惯。但是在“下半场”,这样的机会几乎没有了,深挖需求、深度服务将成为一种常态。

垂类社交领域,每一个APP应用已经不会动辄上亿用户,巨头往往看不上,但只要能更好地满足一部分用户需求,就会有市场机会,这就是映客互娱的选择。线下业务需要“趴”在地上真正把顾客当上帝,投入大、风险大,巨头也看不上,但是一旦生态闭环形成,就会构造出很高的壁垒,这也是创业公司的新机遇。

那么,如何在巨头无暇关注的领域获得成功?在与奉佑生的交流中,有几点特别值得其它企业借鉴。

首先是紧跟年轻人的消费趋势。映客

直播、社交APP已经圈定了海量用户,这也使得映客互娱有机会敏锐地捕捉新的需求变化,跟随需求不断创新。此外,奉佑生始终关注在市场一线。比如在挖掘线下消费场景的时候,他每天要跑很多酒吧,跟服务员、老板、消费者聊天,“创始人要不断对行业趋势、新的社会现象做出思考,看到每一个消费习惯和社会形态发生变化背后的底层逻辑是什么。”

其次是让年轻人做年轻人的产品。映客互娱的产品主要面向年轻用户群体,年轻人最懂年轻人。“映客大约2000名员工,大半是95后,做社交做年轻人的应用产品,一定是把权力给到年轻人手里。而我更重要的(角色)是搭机制、平台,让年轻人和产品经理、工程师们有动力,有创业的决心。”奉佑生强调。

第三,也是最为重要的一点,通过组织架构的调整构建一个拥有强大支撑力的平台。

在IPO的时候,奉佑生就意识到孵化新业务的必要性:“我一直认为任何产品、任何企业、任何人都有的生命周期。我们早期是以单一产品做起来的,很容易陷入收入的单一化。这就需要不断升级、拓宽,进入到新赛道。”在IPO的同时,映客就打破了内部的组织墙,把一两千人的企业打散成二三十个创业别动队,以赛马制方式向下放权、给资源,让一线的员工自由发掘市场新机遇、研发新产品。

为了支持这些小团队的成长,映客完成了中台系统的搭建,包括金融系统、风控系统、业务系统、映客云,通过成熟的音视频技术基因,快速地进行资源整合,大幅提升了内部协作效率、降低了人力成本,从而释放出更多的创造力。在这样的组织架构下,其倡导快速迭代、田忌赛马的企业文化,让每一个团队都有展现的机会,也让每一个项目都能够快速纠偏和修正。

我们知道,互联网领域创业的成功率很低,但是在映客互娱的架构中,APP的成功率接近50%,这是一个不多见的现象。

其实,在与奉佑生交流的过程中,你会发现一种非常朴素的商业观——绝非很多互联网企业喜欢画大饼的风格。不少互联网企业在总结成功经验的时候,会给出一个宏观的趋势,再描绘出一个非常广阔的未来,并指出自己踩到点上了。但是真正做企业的人都知道,企业的成功有很多方面的因素,外部的趋势也是在不断变化的。

这几年,越来越多的互联网创业者都认识到,未来不是规划出来的,而是一点点儿试出来的。用奉佑生的话说就是:“我认为创业的乐趣在于应对这种变化,在大的趋势里找到一个我们认知的、有规律可循的东西,然后给出一个抽象的回答。”

奉佑生并没有给映客互娱做出一个“界定”,过去不是直播,今天也不是社交,而是有更多更大的可能性。“内部的使命就是要成为最高成功率的创业者,对外的使命是成为最具影响力的全场景新娱乐平台。”

互联网下半场,一夜暴富的机会不再,回归朴素的商业逻辑才是企业可持续发展的正途。套用一句巴菲特的名言:市场就是一个赛场,别人都在喝酒,如果你坚持喝可乐,就OK了。

