

斗鱼直播平台财务战略分析

花欣杰¹ 赵一诚²

1、苏州大学, 中国·江苏 苏州 215000

2、中国建行苏州分行, 中国·江苏 苏州 215000

【摘要】斗鱼直播平台起步于2014年, 巅峰于2019年以11.02美元的发行价登陆纳斯达克。可惜好景不长, 由于连年亏损股价在短期冲高后一落千丈, 截至2022年3月22日, 收盘价仅2.32美元, 较巅峰时期跌落近90%。基于这样的背景, 本文将从财务战略角度分析斗鱼是如何在“千播大战”中脱颖而出, 又为何在与最大竞争对手虎牙直播的“游戏直播第一股”竞争中落败, 以及“只有体量没有利润”的痼疾。同时对斗鱼如何在当下做出战略转型, 更好的从体量优势获得效益方面提出建议。

【关键词】财务战略; 斗鱼; 直播; 分析

Financial Strategy Analysis of Douyu Live Broadcast Platform

Hua Xinjie¹, Zhao Yicheng²

1. Soochow University, Suzhou, Jiangsu, China 215000

2. China Construction Bank Suzhou Branch, Suzhou, Jiangsu, China 215000

[Abstract] Douyu live broadcast platform started in 2014, and its peak landed on Nasdaq in 2019 with an issue price of US\$11.02. Unfortunately, the good times did not last long. Due to the loss of the stock price in recent years, the stock price plummeted after a short-term surge. As of March 22, 2022, the closing price was only \$2.32, a drop of nearly 90% from its peak. Based on this background, this article will analyze from the perspective of financial strategy how Douyu stood out in the "Thousand Broadcasting War", why did it lose in the competition with its biggest competitor Huya Live's "First Share of Game Live Streaming", and why "only the first share of game live broadcasting" was defeated. Volume has no profit" paralysis. At the same time, it puts forward suggestions on how Douyu can make a strategic transformation at the moment and better benefit from its size advantage.

[Key words] financial strategy; Douyu; live broadcast; analysis

财务战略是在充分了解企业内外部环境, 遵循相关财务理论的基础上, 对企业资金流动进行全局性、长期性与创造性的谋划, 并确保其执行的过程。其目的是支撑企业总体战略, 提高公司竞争力, 促进公司可持续发展, 使得公司价值最大化^[1]。

1 斗鱼直播平台财务战略环境分析

1.1 斗鱼直播平台外部环境分析

(1) 政治和法律环境分析。随着国家层面一大批行业自律公告接踵出台, 直播行业随之逐步走上正轨。2018年3月, 中央曾印发《深化党和国家机构改革方案》宣布暂停所有游戏版号的发放, 直至2019年4月19日游戏版号审批重启。长达近一年的版号“空窗期”意味着没有任何新游戏可以合法发行。没有获得版号, 这对以游戏直播为基础的几家直播平台打击巨大。一方面没有新游戏的发行意味着观众的审美疲劳和用户流失, 另一方面导致直播平台对原有游戏大主播的争抢更加激烈, 同时对直播平台培养新兴主播的能力考验加剧^[2]。

(2) 经济环境分析

游戏直播行业增长迅速。根据2021年发布的《中国游戏直播行业研究报告》: 2016年游戏直播行业的市场规模为26.1亿, 仅仅五年后的2021年便已经迅速成长为435亿。18、19、20、21年分别保持188.5%, 69.8%, 33.1%, 26.7%的增速。预计2022年能够在21.8%的增速下达到530亿。尽管增速逐步下降, 但整个行业规模仍有较大提升空间。在用户规模上, 2021年, 中国游戏直播平台用户规模达3.75亿人, 较20年增长5.6%。疫情带来的用户增速开始回落, 预计2022年达到3.9亿的高峰。游戏直播行业未来的课题将会重点关注挖掘存量用户付费潜力以及商业化变现, 实现盈利方面。

(3) 社会文化环境分析。根据《中国游戏直播行业研究报告》: 2021年中国游戏直播用户参与互动比例高, 68.6%的

用户会选择关注, 订阅主播, 评论, 发弹幕。54%的用户会选择使用免费道具打赏主播。有过付费打赏行为的用户占比也超过了41%。随着经济社会的发展, 付费打赏用户比例还会有所提升。但是如何进一步挖掘用户付费潜力, 提升用户付费意愿, 成为直播平台想要盈利不得不解决的关键问题。

(4) 行业环境分析。2020年悄然出现的短视频平台, 成为游戏直播平台最大的替代品威胁, 游戏直播行业的主要用户游戏人群和电竞人群, 很快被头部短视频通过短视频形式吸引。且目前快手、抖音等短视频平台均已开设自身直播板块用以吸引游戏爱好者。相比于斗鱼等游戏直播平台而言, 短视频平台拥有更加庞大的用户基础, 更加雄厚的资本实力以及更加丰富的内容运营经验, 因此短视频平台将会给斗鱼等游戏直播平台带来巨大的替代品威胁。

1.2 斗鱼直播平台内部环境分析

从财务战略的角度, 主要是对企业拥有的资源和企业盈利能力进行分析。在进行内部分析之后, 我们能够进一步了解企业, 并在下文借助SWOT分析法, 从企业实际情况出发, 掌握企业优势、劣势、机会、威胁。从而据此制定科学合理的财务战略, 提高企业核心竞争力。

(1) 企业资源分析。对于游戏直播平台而言, 主播无疑是其核心资源。一个好的主播能够给平台带来巨大的流量与收入。尽管斗鱼在头部主播上尤其是顶级主播拥有量上和最大竞争对手虎牙相比具有较大优势。但这个优势并又没较好的转化为财务收益上的优势。

(2) 企业营销能力分析。斗鱼善用大主播做营销, 其头部主播极具话题度与讨论度。2019年3月25日, 停播一年的PDD在斗鱼复播时, 斗鱼热度值最高时达到了5个亿, 直接造成斗鱼全站宕机, 当晚礼物总价值达到了2500万元, 几乎所有的直播也都去PDD的房间刷了一把礼物。当晚的开播和盛况在微博上也

占据了数个热搜榜位^[3]。

(3) 企业盈利能力分析。斗鱼擅于制造话题, 吸引流量, 但在直播领域, 它的财务表现却落后于对手。2019-2021年, 斗鱼的净利润分别为, 0.33 亿, 4.05 亿, -6.2 亿。利润表现极其不稳定。而同时期竞争对手虎牙的净利润为 4.68 亿, 8.84 亿, 5.83 亿。二者营业利润的差距, 主要来自于收入及毛利的差距。19-21 年斗鱼的平均收于约为虎牙的 85%, 而毛利率也平均相差 2 个百分点。

(4) 斗鱼直播平台 SWOT 分析

斗鱼直播平台的SWOT分析	
优势 (strength)	劣势 (weakness)
在头部主播尤其是顶级主播拥有量上占据优势 拥有行业内最高的品牌知名度 拥有行业内最大的用户基数和市场占有率 拥有较强的营销推广能力和造星能力 口碑较好, 广受年轻人的喜爱	游戏直播比例过高, 其他直播板块发展较差 收入来源单一, 主要依靠用户打赏 在腰部主播占有量上落后于竞争对手 财务表现不稳定削弱资本市场信心
机会 (opportunity)	威胁 (threats)
游戏直播行业仍有一定增长空间 用户付费比率仍存在较大挖掘空间 随着经济发展, 观众付费打赏主播的意愿和比例逐步增高 5G技术来临将使直播行业大大受益 秀场直播, 虚拟主播等非游戏直播内容尚待开拓	短视频平台带来巨大的替代品威胁 同行之间恶性竞争 (互相挖角) 存在虎牙这一强大竞争对手 存在被顶级主播裹挟的危险

2 斗鱼直播平台财务战略现状和存在问题分析

2.1 斗鱼直播平台财务战略现状

斗鱼直播平台过去执行的是极其激进的扩张财务战略, 总结起来就是“大量烧钱, 到处找投资”。依靠大量资本投入来签约大量主播, 提升宽带质量, 从而吸引大量用户, 实现用户数量的爆炸式增长, 再通过用户数量的绝对领先吸引下一轮投资, 维持这样的虚假繁荣。^[4]斗鱼融资获得的钱主要用于提升宽带质量和签约主播上, 成本极高, 烧钱速度极快, 往往是一轮融资刚到手没过多久便已用完。平台自身收入模式单一, 直播间礼物收入占比 80% 以上, 而经营收入远远不能弥补巨大的经营成本, 巨大的成本支出成为影响斗鱼可持续发展的主要原因之一。

2.2 斗鱼财务战略问题分析

(1) 成本支出居高不下。巨大的成本支出使得斗鱼 18 年及之前连年亏损, 难以盈利, 不得不依靠持续不断的投资续命, 19 年上市之后仅 2020 年做到了明显盈利, 严重影响斗鱼直播平台的可持续发展。在斗鱼的成本支出中, 以下两部分支出是最主要的支出: 一是巨额的宽带资金投入。据测算, 斗鱼直播平台每月的宽带费就达到了 3000 万人民币。随着直播画质的不断升级和用户数量的不断攀升, 斗鱼直播平台的宽带费用还会进一步提高。二是明星主播的签约费。斗鱼依靠大量签约明星主播, 并在头部主播尤其是顶级主播占有量上远远高于竞争对手。这样的做法虽然在短时间内给斗鱼带来大量用户, 但是也给斗鱼带来的巨额的成本负担。

(2) 收入来源单一。斗鱼的收入来源主要依靠打赏, 广告和游戏联运。打赏收入是最主要的收入来源, 占到了总收入的 80% 以上。但相比于庞大的成本开支, 斗鱼的收入远远不能实现自给自足, 因而只能不断依靠一轮又一轮的融资续命。对于游戏直播平台来说, 必须开发多样化的收入模式, 拓宽收入来源, 才能最终实现盈利与可持续发展^[5]。

(3) 缺乏考核机制, 投资风险大。激进的财务战略使斗鱼并没有进行严格的风险控制, 平台付出巨额代价在其当红期

签下的主播, 往往没过多久就会“过气”, 给平台带来的收益远不如平台预期。最终单个主播带来的收益小于平台为其支付成本, 导致平台在该主播上的“投资失败”, 然后又不得不重新签约新兴热门主播, 如此恶性循环^[6]。

3 斗鱼直播平台财务战略的优化研究

斗鱼直播平台应该财务积极稳健的财务战略, 使财务战略更加与自身优势结合, 利用财务战略抓住外部机遇, 提高企业竞争力, 走可持续发展路线。

3.1 强化成本控制, 降低成本支出。由于宽带费用支出不可避免, 因此斗鱼想要控制成本, 就必须削减其高额的签约支出。斗鱼已有的主播资源足以支撑本轮主播热度周期, 如果能够加强对新兴主播的培养, 则完全可以用自身培养的新兴主播接替现有主播, 形成良性循环, 大大降低签约成本, 实现可持续发展。斗鱼更与应该更加充分利用自身营销能力和造星能力, 将投资更多用于培养自身主播。相比于签约外部以后的热门主播, 自身培养的主播在成本上无疑更加低廉, 且自身培养的主播会更加具有斗鱼特色, 这将会给平台带来无法复制的优势。总而言之, 斗鱼应该在培养自身主播上加大投资力度, 努力打造自身独有的主播训练营, 为自身带来源源不断的新鲜血液供给。

3.2 拓宽盈利渠道, 降低融资依赖。拓宽盈利渠道目前已经成为各大直播平台的努力方向。一是丰富直播种类, 完善自身直播生态。除了有待加强的秀场直播外, 斗鱼开拓发展直播+体育, 直播+综艺等形式。二是加强线下活动力度。例如 19 年斗鱼在武汉举办线下活动“斗鱼嘉年华”, 来自游戏区, 娱乐区, 美食区等各个板块的主播纷纷到场。持续 3 天的活动吸引了 40 万人参与其中, 同时, 线上观看斗鱼嘉年华主题直播的用户超过了 1.7 亿次。疫情之后线下活动受到较大打击, 但在将来条件允许下仍可以作为重要发展空间。当前直播行业进入成熟发展阶段。对于斗鱼直播平台而言, 想要在如今相对稳定的竞争格局中实现进一步发展, 就必须加强收益考核。努力提高用户人均付费率。着重加强对现有主播收益考核, 区分高收益主播, 低收益主播与负收益主播, 清理清退负收益主播, 扶持低收益主播中的潜力主播。同时, 依照分区进行主播排名, 依据排名对主播实行阶梯等级工资制度, 激发主播积极性。

3.3 加强相关行业合作, 建立良好的商业生态。直播平台的稳定繁荣离不开相关行业的合作支持。加强与相关行业的合作可以实现互利共赢, 打造良好的“直播+生态”, 促进行业升级, 提高发展水平。

4 结论与展望

本文对近年来十分火爆的斗鱼直播平台进行了财务战略分析, 交代了研究背景, 分析了斗鱼直播平台的内外部环境, 从而得出斗鱼直播平台的优势劣势, 指出其财务战略上的缺点并提供改进措施。在消除内部隐患、增强商业生态建设之后, 我们有理由相信, 随着马太效应的加快作用, 直播行业内的优质资源将加快向头部平台集中, 终极洗牌之后, 斗鱼直播平台作为行业领导者, 将带领行业飞得更高更远。

参考文献:

- [1] 张素琴. 浅谈企业生命周期理论的财务战略选择[J]. 中外企业家, 2020 (04): 2-3.
- [2] 刘凯丽. 我国网络直播平台的政府监管问题研究[D]. 长春工业大学, 2019.
- [3] 常涛. 斗鱼“熬”到上市, 但直播行业已变天[J]. 现代商业银行, 2019 (16): 85-87.
- [4] 周国林, 伍珈汛, 付开放, 王宣涛. 直播平台的商业模式研究——以斗鱼为例[J]. 上海商学院学报, 2019, 20 (03): 102-112.
- [5] 朱意. 互联网直播平台用户付费意愿研究[D]. 北京邮电大学, 2019.
- [6] 张萍. 网络直播内容生产研究[D]. 曲阜师范大学, 2018.