



# 在线音频平台的商业模式研究—以 喜马拉雅 FM 为例

RESEARCH ON THE BUSINESS MODEL OF  
ONLINE AUDIO PLATFORM: TAKING  
HIMALAYA FM AS AN EXAMPLE



本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院  
属正大管理学院工商管理硕士学位  
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分  
二〇二二年二月

2022



陈曦

在线音频平台的商业模式研究——以喜马拉雅FM为例





# 在线音频平台的商业模式研究—以 喜马拉雅 FM 为例

RESEARCH ON THE BUSINESS MODEL OF  
ONLINE AUDIO PLATFORM: TAKING  
HIMALAYA FM AS AN EXAMPLE



本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院  
属正大管理学院工商管理硕士学位  
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分  
二〇二二年二月

本独立研究报告题目：在线音频平台的商业模式研究——以喜马拉雅 FM 为例，作者：陈曦，已通过独立研究报告答辩委员会审核。本独立研究报告为正大管理学院工商管理硕士学位工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分。

独立研究报告答辩委员会签名：



中国研究生院院长签名： (Assoc. Prof. Dr. Somrote Komolavanij)

批准日期：二〇二二年 月 日

## 摘要

独立研究报告题目： 在线音频平台的商业模式研究—以喜马拉雅 FM 为例  
作者： 陈曦  
导师： 陈慕助理教授  
学位名称： 工商管理硕士学位  
专业名称： 工商管理专业（中文体系）  
学年： 二〇二二年

随着互联网的兴起，在线音频以时间碎片化、收听场景不限以及受众付费意愿强、付费时效长等特征逐渐获得大众的关注与喜爱，促成了在线音频行业的蓬勃发展。喜马拉雅 FM 是在线音频行业中的典型代表产品之一，本文采用商业模式画布模型作为分析工具，选取喜马拉雅 FM 为案例分析对象，以模型所划分的九大要素，主要是价值主张、客户细分、传送渠道、客户关系、关键资源、关键业务、关键合作、成本结构以及收入来源等，对喜马拉雅 FM 的商业模式进行展开分析，主要结论为：喜马拉雅 FM 在合作资源、信息技术支持、营销体系建设以及音频生态圈打造等方面存在显著优势，助力了其市场扩张与用户增长；喜马拉雅 FM 在版权保护、内容开发、音频定价以及广告营销等方面仍存在一定的制约因素，影响了其进一步的发展。基于喜马拉雅 FM 商业模式中的优劣势要素，本文提出在线音频行业应加快创新平台营销模式，利用跨品牌合作实现资源共享与平台共赢。同时各在线音频平台应加快引进优质资源，加强版权保护，以此助力行业的稳定发展。本文对在线音频企业探索与创新商业模式具有一定的价值。

**关键词：** 在线音频 喜马拉雅 FM 商业模式 商业画布模型

## ABSTRACT

Title: Research on the Business Model of Online Audio Platform  
——Taking Himalaya FM as an Example

Author: Xi Chen

Advisor: Asst. Prof. Dr. Ao Chen

Degree: Master of Business Administration

Major: Business Administration (Chinese Program)

Academic Year: 2022

With the vigorous development of the Internet economy, online audio has gradually gained the attention and love of the public due to its time fragmentation, unlimited listening scenes, strong willingness to pay, and long timeliness of payment, which has contributed to the vigorous development of the online audio industry. Himalaya FM is one of the typical representative products in the online audio industry. This article uses the business model canvas model as the analysis tool, and selects Himalaya FM as the case analysis object. The nine elements divided by the model are mainly value propositions, key resources, key activities, key partnerships, customer segments, channels, customer relationships, cost structure, revenue streams. They are used to analyze the business model of Himalaya FM, and the main conclusions are as follows: Himalaya FM has significant advantages in cooperation resources, information technology support, marketing system construction, and audio ecosystem building, which has helped its market expansion and user growth; Himalaya FM is still in the areas of copyright protection, content development, audio pricing, and advertising and marketing. There are certain restrictive factors that affect its further development. Based on the advantages and disadvantages of the Himalaya FM business model, this article proposes that the online audio industry should accelerate the innovation of platform marketing models, and use cross-brand cooperation to achieve resource sharing and platform win-win. At the same time, all online audio platforms should speed up the introduction of high-quality resources and strengthen copyright protection to help the stable development of the industry. This article has

certain value for online audio companies to explore and innovate business models.

**Keywords:** Online audio Himalaya FM Business model Business canvas model





# 目录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目录.....	IV
表格目录.....	VIII
图片目录.....	IX
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的与意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 研究方法与技术路线.....	3
1.3.1 研究方法.....	3
1.3.2 技术路线.....	3
1.4 研究内容.....	4
1.5 相关概念界定.....	5
1.5.1 在线音频的概念.....	5
1.5.2 商业模式的概念.....	6
第二章 文献综述.....	7
2.1 商业模式相关研究.....	7
2.1.1 商业模式的概念.....	7
2.1.2 商业模式的结构.....	7
2.1.3 商业画布模型的应用.....	8

## 目 录 (续)

2.2 在线音频平台相关研究.....	9
2.2.1 在线音频平台的传播机制研究.....	9
2.2.2 在线音频平台的商业模式研究.....	9
2.2.3 在线音频平台的发展研究.....	10
2.3 喜马拉雅 FM 相关研究.....	10
2.3.1 内容生产与分发相关研究.....	10
2.3.2 运营模式相关研究.....	10
2.3.3 经营策略相关研究.....	11
2.4 小结.....	11
第三章 在线音频行业研究.....	13
3.1 行业历程.....	13
3.2 行业特征.....	14
3.2.1 类型划分多样化.....	15
3.2.2 收听场景碎片化.....	16
3.2.3 用户付费时效长.....	17
3.3 行业趋势.....	18
第四章 案例研究.....	20
4.1 喜马拉雅 FM 概况.....	20
4.2 喜马拉雅 FM 竞争者分析.....	20
4.2.1 现有竞争者.....	21
4.2.2 潜在竞争者.....	29
4.2.3 替代产品.....	30
4.3 理论机制：商业画布模型.....	31
4.4 基于商业画布模型的要素分析.....	32

## 目 录 (续)

4.4.1 产品或服务层面.....	33
4.4.2 客户层面.....	33
4.4.3 资产管理界面.....	39
4.4.4 财务界面.....	46
4.5 喜马拉雅 FM 商业模式的商业画布.....	53
4.6 喜马拉雅 FM 的战略与商业画布九要素的关系.....	54
4.7 喜马拉雅 FM 不同时期的特点.....	55
4.8 喜马拉雅 FM 与荔枝 FM、蜻蜓 FM 的比较.....	55
4.9 经验总结和存在问题.....	58
4.9.1 经验总结.....	58
4.9.2 存在问题.....	60
4.9.3 小结.....	63
第五章 发展策略建议.....	65
5.1 创新营销方式，打造品牌形象.....	65
5.1.1 整合营销传播方式.....	65
5.1.2 创新广告营销.....	65
5.2 拓宽合作伙伴，实现协同经济.....	66
5.3 深耕优质内容，提升平台价值.....	66
5.4 布局音频场景，拓宽盈利模式.....	67
5.5 总结.....	68
参考文献.....	70
致谢.....	74
声明.....	75

## 目录 (续)

个人简历.....	76
-----------	----



## 表格目录

表 1.1	在线音频（狭义）主要类别介绍.....	6
表 3.1	在线音频平台的细分类型与特点.....	15
表 3.2	在线音频平台提供的音频内容或服务分布.....	16
表 4.1	喜马拉雅 FM 各时期发展重点.....	20
表 4.2	2018 年来三大音频平台创作者扶持政策.....	26
表 4.3	2018-2020 年主要在线音频平台融资情况.....	27
表 4.4	喜马拉雅 FM 近几年融资情况.....	28
表 4.5	各大互联网平台上线的播客应用或功能.....	30
表 4.6	喜马拉雅 FM 用户特征数据.....	34
表 4.7	喜马拉雅 FM 智能硬件设备.....	39
表 4.8	喜马拉雅 FM 关键伙伴汇总.....	43
表 4.9	喜马拉雅 FM 的商业模式构成表.....	53
表 4.10	2020 年知识付费排行榜前十.....	58
表 4.11	近期喜马拉雅 FM 涉及侵权的开庭公告.....	61
表 4.12	喜马拉雅热销榜前五的作家与小说付费专辑价格对比.....	62

## 图片目录

图 1.1	研究技术路线.....	4
图 3.1	在线音频行业发展路径.....	13
图 3.2	2015-2019 年在线音频行业用户规模.....	14
图 3.3	在线音频行业生态图.....	15
图 3.4	用户收听音频场景分布.....	17
图 3.5	在线音频行业用户付费情况.....	18
图 3.6	2015-2022（预测）年中国网络音频行业市场规模.....	19
图 4.1	各大平台行业独占率及 IOS 排行对比.....	22
图 4.2	2020 年 3 月在线音频平台用户使用时长对比（单位：小时）.....	23
图 4.3	2020 年 3 月在线音频平台用户启动次数对比.....	23
图 4.4	2020 年 11 月三大音频 app 月活跃用户数对比.....	24
图 4.5	音频行业主播电台运行链条图.....	25
图 4.6	2018 年网络音频行业投融资时间轮次比例分布.....	27
图 4.7	商业画布模型结构图.....	32
图 4.8	商业画布模型展示图.....	32
图 4.9	音频主播类型划分图.....	36
图 4.10	2019 年喜马拉雅平台主播公会资源概况.....	40
图 4.11	喜马拉雅 FM 关键资源结构图.....	41
图 4.12	喜马拉雅 FM 主播转化图.....	45
图 4.13	喜马拉雅 FM 成本结构图.....	48
图 4.14	2018-2020 年喜马拉雅营收情况.....	49
图 4.15	喜马拉雅 FM 热销榜单前一百 VIP 和精品专辑占比数据来源.....	50
图 4.16	喜马拉雅 FM 收入来源结构图.....	52
图 4.17	商业画布要素逻辑图.....	54
图 4.18	喜马拉雅 FM 优势要素分布.....	64
图 4.19	喜马拉雅 FM 劣势要素分布.....	64

# 第一章 绪论

## 1.1 研究背景

众所周知，中国已总体迈向了移动和互联网时代，随着移动和互联网行业的迅猛发展，在线音频行业迎来了发展的最佳时期，“耳朵经济”盛行，而喜马拉雅 FM 是其中处于领先地位的典型性代表厂商，这就构成了本文的研究背景。

### (1) 互联网时代促进在线音频平台的快速发展

随着现代移动互联网技术的进步与发展，互联网技术作为一项重要的基础性配套设施，其作用与地位也愈加突出。近年来，互联网已逐步发展成为社会交流、工作沟通和日常生活的主流平台。中国互联网络信息中心（CNNIC）发布的第 47 次《中国互联网络发展状况统计报告》数据显示，截至 2020 年 12 月，中国网民的总数目已高达 9.89 亿，其中有 9.86 亿的网民使用智能手机上网，占比约为 99.7%，较 2020 年 3 月同期增长 8885 万，并且中国的互联网普及率已经高达 70.4%，由此可见中国已总体迈向了移动和互联网时代。而社会科学技术的发展和进步、人们对于消费理念的改观和转变，以及国家政府对于知识著作权的保护和重视都给在线音频的快速发展营造了一个良好的条件。

### (2) “耳朵经济”盛行

声音作为人们获得资讯、分享知识和信息、社会交流互动的重要工具和载体，是媒介产业发展中不可分离的一个组成部分。随着移动互联网技术的飞速发展，在线音频得以实践与应用的场景日益广泛，其覆盖的内容也随之不断拓宽，成功依靠互联网平台掀起“耳朵经济”新浪潮。自 2014 年起，各类音频产品如雨后春笋般出现，极大地抢占了用户市场，如喜马拉雅 FM、荔枝 FM、蜻蜓 FM、懒人听书、猫耳 FM 等在线音频产品。根据艾媒咨询公司的资料表示，2019 年我国使用在线音频的用户已经高达 4.89 亿，按照规模依次排序，位列前三位的产品分别是喜马拉雅 FM、荔枝 FM 和蜻蜓 FM。

### (3) 喜马拉雅 FM 正处于行业领先地位

2012 年 8 月喜马拉雅 FM 的母公司正式成立，于 2013 年 3 月正式上线喜马拉雅 FM 手机客户端，并成功在短时间内获得腾讯、高盛集团、春华资本等国内外知名投资集团的融资，目前融资进度已进行至 E 轮，融资规模总额高达 40 亿元人民币。虽然喜马拉雅 FM 问世的时间点并不占据优势，但仍然凭借独特的商业模式成功抢夺了一席之地。在上线后的两年内，其手机端用户数目就突破了 2

亿大关，成为在线音频行业的一匹黑马。

据喜马拉雅 FM 官网数据显示，截至目前，其用户规模已超过 6 亿，并且平台内的音频主播数目已超 1000 万人，拥有 393 类过亿音频内容。《2019 中国网络视听发展研究报告》的数据显示，喜马拉雅 FM 的市场占有率高达 62.8%，属于在线音频行业的第一梯队。从 2019 年 1-6 月喜马拉雅 FM 公布的资料可以看出，其平均每月在线用户数量已达到 7319.2 万人，这一用户规模是排名第二的荔枝 FM 的两倍。由此可以看出其自上线后一直保持着千万级别的月活量，在在线音频行业中居于绝对优势的地位。

基于以上背景，本文拟在现有研究基础上，选取喜马拉雅 FM 作为代表，采用商业画布模型对其商业模式进行分析研究，总结其发展的优势和劣势，以便对在线音频平台的未来发展策略提出建议与思考。

## 1.2 研究目的与意义

### 1.2.1 研究目的

通过本文的研究，期望从理论和实践两个方面，达成以下目标：

一方面通过本文的研究，丰富有关在线音频平台的学术研究文献，为研究国内外在线音频产品的商业模式提供新的思路框架。

另一方面，在对在线音频行业发展及商业模式梳理分析的基础上，通过选取喜马拉雅 FM 作为案例，对其发展环境进行分析，并且采用商业画布模型对其商业模式进行分析研究，进一步找到其商业模式存在的优劣势因素，为在线音频行业的发展与商业模式的创新提供借鉴，并对在线音频企业将来的发展策略提出建议。

### 1.2.2 研究意义

#### (1) 理论意义

从现有的相关文献来看，有关探讨中国在线音频平台商业模式内容的文章较少，而且研究范围和研究深度都存在一定程度的不足。本文对在线音频平台代表产品喜马拉雅 FM 的发展情况及商业模式等进行了系统而全面的梳理和研究，希望能对以喜马拉雅 FM 为代表的在线音频平台的商业模式提出个人见解，并且有助于丰富有关在线音频平台、在线音频商业模式等研究视角的文献。

#### (2) 现实意义

中国在线音频行业的市场规模与用户规模都呈现逐年增长态势，不仅拓展了



国民休闲方式，而且丰富了大家的文化生活。本文选取在线音频头部产品喜马拉雅 FM 为研究对象，运用商业画布模型来分析其商业模式，总结其商业模式中存在的优劣势因素，探索在线音频行业的未来发展之路，为在线音频行业的发展与商业模式的创新提供借鉴，有一定的参考价值。

## 1.3 研究方法与技术路线

### 1.3.1 研究方法

针对研究内容及研究目的，本文选用了三种研究方法，即定性分析法、案例分析和比较研究法。

#### (1) 定性分析法

针对在线音频行业以及喜马拉雅 FM 发展的现状，利用归纳总结的方法，对喜马拉雅 FM 的商业模式进行定性陈述。

#### (2) 案例分析法

本文选取了在线音频平台的头部产品喜马拉雅 FM 作为案例，利用搜集的相关资料对其商业模式展开研究与分析，并且运用了商业画布模型分析方法，进一步得到其运营模式的优点与缺点，从而为在线音频平台未来的运营模式创新提供方向。

#### (3) 比较研究法

在分析喜马拉雅 FM 案例时，将喜马拉雅 FM 与其现有竞争者、潜在竞争者以及替代者从多个方面进行对比分析，从而全面地分析出喜马拉雅 FM 目前在音频行业中所处的竞争地位，更加凸显出本文选取喜马拉雅 FM 作为案例对于在线音频行业商业模式研究的意义。

### 1.3.2 技术路线

本文的主要技术路线图如下所示：

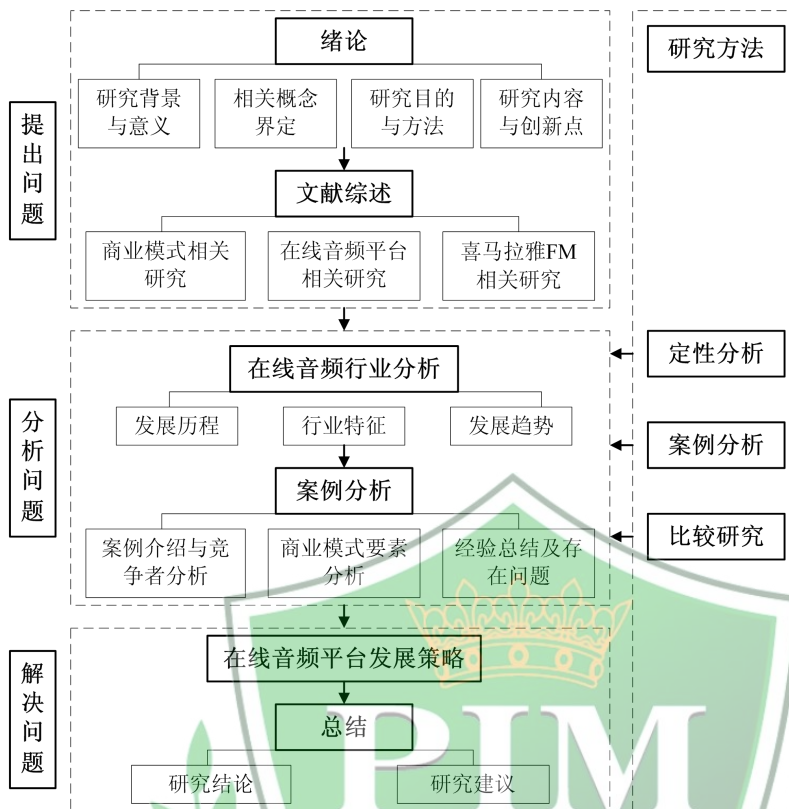


图 1.1 研究技术路线

首先，提出问题，即：提出本文研究的背景与意义、进行相关概念界定、提出研究目的与方法、介绍研究内容与创新点，并对选取的有关商业模式相关研究、在线音频平台相关研究、喜马拉雅 FM 相关研究等内容的文献进行综述和评述。

其次，分析问题，即：通过选用的定性分析法、案例分析和比较研究法这三种研究方法，对在线音频行业的发展历程、行业特征及发展趋势进行分析，并对在线音频行业典型案例喜马拉雅 FM 从案例介绍与竞争者分析、商业模式要素分析、经验总结及存在问题等几方面 进行详细剖析。

最后，解决问题，即：进行总结，得出研究结论，给出建议，为在线音频平台的发展提供策略。

## 1.4 研究内容

本论文研究内容分为五个部分：

第一章绪论。概述了本文的研究背景、目的和意义，对研究内容、研究方法，以及研究创新点进行了概述，并对本文的研究对象进行了概念界定。

第二章文献综述。主要包括对商业模式的概念及商业画布模型的应用、在线音频平台的传播机制与商业模式以及喜马拉雅 FM 的内容生产及运营模式进行文

献综述，并对以上文献进行了评述。

第三章主要对在线音频平台的情况进行概述。内容涉及行业的发展历程、行业特征以及发展趋势三个方面。

第四章主要针对喜马拉雅 FM 这一案例进行分析。首先对喜马拉雅 FM 发展历程作了简单概括，然后对其主要的竞争者展开分析。竞争者的分析角度有三个方 面：首先对其现有的竞争者从市场覆盖率和资金水平两个方面进行对比分析，然后再分析其存在的潜在竞争者以及其余替代产品，从而综合考量喜马拉雅 FM 目前的竞争力是否存在明显优势。其次是对喜马拉雅 FM 商业模式的分析。首先对本文的理论基础——商业画布模型作了介绍，再选用商业画布模型九要素对喜马拉雅 FM 的商业模式从产品或服务、用户、资产管理以及财务这四个层面进行归纳与分析，并在最后总结出其商业模式现存的优劣势要素。

第五章主要是对在线音频平台的发展进行总结、给出建议。在这一章中主要是结合前文的基础以及对喜马拉雅 FM 的分析结果对在线音频平台的未来发展策略提出建议，并在最后对全文的分析做了一个系统性的总结。

## 1.5 相关概念界定

### 1.5.1 在线音频的概念

在线音频经过多年的探索与演变，业务从在线音乐发展至有声读书，从音频课程延伸为在线电台，从播客演变到音频娱乐，呈现出多元化的发展趋势，关于在线音频范围界定也存在一定争议。其中，易观智库认为，在线音频是利用各类移动智能终端产品（包括移动智能手机、平板电脑、车载、智能家居及可便携式穿戴智能设备等）通过在线或者直接离线下下载等多种方式用来进行音频收听及个人录制、分享等涵盖各类音频内容的活动。艾媒咨询认为，在线音频为网络音频或移动音频，它主要泛指通过互联网络进行传播和接受收听全部音频传输媒体内容。定义分为广义和狭义在线音频。广义在线音频包含了所有利用互联网作为媒介来进行传播与交流的音频媒体内容。由于数字音乐专辑离不开唱片公司版权交易，且数字音乐已经逐渐发展为独立行业体系，因此没将其归为狭义在线音频范围内。狭义在线音频主要包括播客、有声书、广播剧、音频直播以及网络电台等音频。

艾媒咨询又将狭义的在线音频进一步细分为音频节目、有声书、音频直播以及网络电台四个类别，这四大类别的主要定位、发展方向以及目标用户都有所差异。目前在线音频行业的各大音频产品的业务也主要是针对这四大类别进行展开，针对不同的目标用户设定不同的音频类型，如下表所示。

表 1.1 在线音频（狭义）主要类别介绍

类型	主要内容
音频节目	围绕某一主题展开的音频内容，主要由单集音频节目所组成。用户在订阅一档音频节目后，可以得到该节目的实时更新状态并选择下载。
有声书（广播剧）	个人或团队依据某一书籍或影视内容进行音频版本的演绎。
音频直播	个人或多人运用网络流媒体技术的基础上，用语音进行直播活动。
网络电台	既包括传统的调频广播电台，也包括实时的播放列表，列表中包含了各类在线音频内容。

数据来源：艾媒咨询

本文主要采用艾媒咨询对于在线音频的定义，并将研究对象限定于狭义的在线音频平台，即本文的研究主要针对包含音频节目、有声书、音频直播以及网络电台这四个类别的在线音频平台而进行展开。

### 1.5.2 商业模式的概念

本文对于商业模式的研究采用 Osterwalder、Pigneur 和 Tucci 学者定义，即商业模式描述了企业的商业运行逻辑，并体现了企业商业运行中各个要素与环节的相互关系，主要包括企业与企业之间、企业的部门之间、乃至与顾客之间、与渠道之间。后文所采用的商业画布模型也正体现了商业模式所涵盖的各种各样交易关系与连结方式。

## 第二章 文献综述

### 2.1 商业模式相关研究

国内外对于商业模式的研究主要聚焦于商业模式的概念、要素构成以及商业画布模型的应用这三大板块。

#### 2.1.1 商业模式的概念

关于商业模式的概念定义最早可以追溯至二十世纪的五六十年代，但直到上世纪末才广被学者讨论。其中在 2004 年，Mitchell 与 Coles 学者根据商业模式的研究，提出了 7 个 W 的概念。指出商业模式不是一个单一的概念，其由多种要素组成，并且各个要素之间的关联密切，进而构成了一个完整的体系。Osterwalder、Pigneur 和 Tucci 学者（2005）将商业模式定义为一种描述特定企业或产品的商业运行逻辑关系的概念性方法，包含了不同的要素以及各要素间的关系。学者认为商业模式可以描述出企业的内部组织架构与外部合作关系，以及客户关系的维持与服务的提供等方面，因此借用这一工具，企业可以实现长期有效的收益。原磊学者（2007）认为整合类的商业模式是指一种对于企业在战略定位、运营策略以及经济考量等多方面内部因素进行整合与探究，从而帮助企业获取独特竞争优势的理论方法。

综合来看，不同学者从不同角度来定义商业模式这一概念，并没有形成学术界的统一定义，但均体现了商业模式具有整体性与关联性的特点。即商业模式不仅可以反映出一个企业内外部环境的整体情况，也能体现出企业内外部各运作环节的相互关联与密切联系。

#### 2.1.2 商业模式的结构

罗宇、曾涛和周四维（2005）指出商业模式基于外部资源与假设已确立这一基础，其结构主要包括管理企业、客户、产业链上下游及企业利益相关者能力这四大方面。罗珉（2009）认为商业模式主要包含八大维度，它们分别是企业的价值定位、公司发展的核心战略、业务运行的资源配置、平台的组织结构、企业的价值网络、企业所提供的的产品与服务设计以及企业整体的收入体系与获利的潜力。同时，这八大维度也决定了企业的发展视角应转向企业业务经营开展过程中的整体性以及各商业要素的关联中来。陆强与王红卫（2010）从企业价值角度研究了互联网企业的商业模式设计，其总结并归类了国内外学者对于商业模式构成

要素,认为商业模式的结构主要包括价值定位、价值构造、价值形成、价值网络、价值管理、价值格局以及价值实现这七大方面。文中指出,互联网企业在进行其商业模式设计时,应从企业在产品与服务提供方面的核心竞争力、关键合作方所构成的价值网络以及资源配置这三大方面出发,从而全方位提高企业的商业价值。刘玉芹与胡汉辉(2010)通过研究企业商业模式的构成以及具体的设计过程,认为企业在设计商业模式时,应先充分考虑外部环境的影响,再进一步评估企业自身的盈利能力以及目标消费群体的划分与定位。学者指出目前的商业模式设计主要有四大类,包括聚焦于优势产品的最佳产品模式、着眼于为用户群体提供个性化服务的解决方案模式、优先拓展企业商业覆盖范围的产品锁定模式以及重新定义现有价值链与消费用户价值定位的价值网络模式。

### 2.1.3 商业画布模型的应用

2005年,Alexander Osterwalder 学者,在研究商业模式构成要素的过程中,建立和开发了由四个界面、九个要素组成的分析工具;2011年与 Yves Pigneur 博士一起对 2005 年模型进行了丰富和拓展,推出了被称为“商业画布(Business canvas)”的模型,并充分得到了专家学者的认可。其中王泓(2013)从商业模式设计的视角给予肯定,认为商业画布模型主要着眼于包括产品服务、用户群体、基础设施配套以及财务能力等方面,这些方面对于有效进行商业模式的设计是必不可少的。王欢(2006)认为商业画布模型作为一种将各大要素整合起来的分析工具,它不仅可以用来描述一个企业具体的商业模式,也能体现出企业运作中的客户关系、合作伙伴情况、盈利模式等具体商业信息。

由于商业画布模型具有广泛的认可度,其被运用于多个国外企业的商业模式分析中,如 IBM、爱立信、德勤等知名大企业。近年来,商业画布模型也逐渐运用于国内的企业商业模式分析中,如周杏颖(2020)对深受年轻人喜爱的哔哩哔哩平台进行研究;李汶璇(2019)利用商业画布模型对拼多多电商平台商业模式进行分析;史清越(2018)对永辉超级物种的商业模式研究以及卜慧(2016)对支付宝的商业模式的分析等。

本文采用 Alexander Osterwalder 博士 2011 年进行拓展的商业画布模型,将商业模式划分为九大要素对喜马拉雅 FM 进行分析,从而将商业模式各环节有效整合,既可以从整体上考量企业的商业模式优劣,又体现了各环节间的逻辑关系。

## 2.2 在线音频平台相关研究

在现存的研究文献与期刊中，国内专家学者大部分是对在线音频平台的整体发展状况进行分析，也有一部分学者聚焦于在线音频平台的传播机制进行探究。近些年来，也有很多国内学者开始对在线音频行业的内容生产模式、盈利模式等微观视角进行探讨研究。国外的在线音频平台主要包含播客与音乐平台两大类，且外国学者针对在线音频的研究大多集中于数字化信息技术的研究或应用层面，很少有学者单纯去研究在线音频的具体商业模式。本文现就在线音频平台相关方面的研究现状做如下分析归纳。

### 2.2.1 在线音频平台的传播机制研究

杨杰与蒙浩苇（2020）指出了微知识传播的形成过程，并且认为在媒介融合与大数据技术高速发展的背景下，在线音频利用互联网的优势，通过可伴随和互动式发展，创造出了通过媒介传播知识的平台。郭光华和余思乔（2018）从用户体验的角度来研究在线音频平台的传播效果，其在研究中指出在线音频通过将听众的角色转化为内容生产者，从而促使用户主动去使用在线音频产品，并且与之产生情感共鸣，极大地增强了在线音频的传播机制。Anonymous（2010）从传播方式角度来进行研究，认为播客产品利用自动订阅模式来实现内容传播，并且创造了定制、自动下载和更新这几大模式。

### 2.2.2 在线音频平台的商业模式研究

张宗梦阳与刘璐（2016）通过分析作为在线音频平台持续发展源动力的商业变现道路，认为其商业变现方式主要包括广告植入、依托硬件、粉丝经济以及知识付费四个方面。王传珍（2016）认为中国在线音频行业的商业模式已经趋于成熟与完整，主要包括以内容为导向的广告营销与付费订阅以及以硬件销售为主的智能硬件布局两大方面。任冉（2019）从知识付费角度探讨在线音频的商业模式，认为在线音频行业最重要的是对于内容生产者的精细化运营，包括提高内容生产的质量，打造具有差异化的音频产品以及利用粉丝经济拓宽盈利渠道等。同时文中也指出在线音频平台可利用知识付费模式实现内容付费、广告销售、知识电商与收益分成等多方面的盈利途径。何子潮（2019）从有声栏目视角探讨在线音频平台的商业模式，认为在线音频在有声书方面的运营特色有两大方面，首先是精细化的用户运营，包括智能推荐、社交互动以及优惠促销活动在内。再者是多样化的有声书推广，包括举办热门活动以及跨平台合作等。

### 2.2.3 在线音频平台的发展研究

何美晶（2020）在其研究中对在线音频平台的发展路径进行探讨，肯定了目前在线音频的发展状况，并指出在线音频平台应积极利用音频媒介的特性和用户的使用心理，探索出属于自身的差异化发展道路。邓良柳（2021）从知识付费视角考察在线音频行业发展所存的问题，学者指出目前在线音频平台的内容付费发展主要面临如下四大考验，它们分别是内容质量不高、付费市场仍待挖掘、用户黏性不足以及盈利渠道不够丰富。但从长期来看，随着付费音频的专业度与丰富度不断提升，知识付费对于在线音频来说仍存在其商业价值。华树凯（2021）认为在“耳朵经济”的大背景下，在线音频在多方面取得了辉煌的进步，但在未来还应在提升用户感知程度、重视版权保护以及音频生态闭环的搭建等方面持续发力。

## 2.3 喜马拉雅 FM 相关研究

### 2.3.1 内容生产与分发相关研究

张晶（2019）认为喜马拉雅 FM 营造了一种多元的内容生产模式，利用平台的开放性和品牌运营推进普通用户与专业人士的音频内容输出，同时利用平台的差异化将这两者结合在一起，演变成一种具有共生性的生产模式。汪勤（2018）分析了喜马拉雅 FM 的内容生产模式，认为其内容生产主要是基于独家版权布局有声书、主播专业化和打造“知识网红第一平台”这三个方面的 PUGC2 模式布局。王依玓（2020）将喜马拉雅平台的内容分发模式划分为上、中、下游来进行研究，其认为喜马拉雅 FM 上游主要是负责内容的多元化生产环节，中游则是平台利用 IP、标签以及场景塑造来对音频内容进行布局，平台在下游主要是运用智能推荐以及线上线下联动来达成内容的分发。

### 2.3.2 运营模式相关研究

罗欢（2020）指出喜马拉雅 FM 的运营模式主要是以内容为王，坚持精品付费。同时也借助网红打造品牌，再建立知识社群来实现社交化的运营。并且借用大数据，来向用户提供个性化的推荐。田常清和孟鑫（2020）从平台、内容生产、用户和盈利运营四个方面对喜马拉雅 FM 进行分析，研究认为喜马拉雅 FM 精准结合其平台优势进行定位，并且将平台资源整合至全面覆盖，同时加强了互动与

---

<sup>2</sup> PUGC（Professional User Generated Content）是一种将 PGC（Professional Generated Content）与 UGC（User Generated Content）相结合的生产模式，既平台内的内容创作者既包括普通用户，也包括专业人士。



创新形式, 这些都能为其他在线音频平台的运营及中国在线音频行业的发展提供借鉴。王怡明(2020)在对在线知识付费平台的研究中指出喜马拉雅 FM 目前的音频付费模式正由“知识付费”升级至“内容付费”或者说“娱乐付费”。文中认为喜马拉雅 FM 目前不仅着力于继续挖掘优质音频内容, 更注重借力明星流量等娱乐话题, 将平台音频打造成更具知名度的内容产品。敖雅倩(2018)对喜马拉雅平台的盈利模式进行研究, 指出喜马拉雅目前商业化的盈利方式主要包括精准广告投放、内容付费以及 IP<sup>3</sup>规模化运营三大方面, 并认为喜马拉雅未来应创新盈利模式, 注重跨界合作, 同时将付费与免费相结合, 实现未来进一步的持续盈利。

### 2.3.3 经营策略相关研究

丁翱林(2021)分析了喜马拉雅 FM 的营销策略, 指出其在如下几方面上作出了创新: 首先采用“点播”这一模式给予用户充分的自主权, 从而更好地满足用户的真实需求; 其次其针对用户创立了创业平台, 给予每一名用户利用音频创业的机会; 再者, 喜马拉雅巧妙将付费与免费结合起来, 拉进了两种模式的距离, 也有效地促进了付费用户的转化。罗梓菲(2017)针对喜马拉雅 FM 未来的发展提出包含内容、传播以及盈利三大方面的“三步走”商业化措施, 其认为喜马拉雅 FM 依靠 PUGC 模式为其内容质量奠定了基础, 未来应将软硬件结合, 拓宽其推广渠道, 并且也应利用大数据实现精准营销。刘晓天(2020)从喜马拉雅内容付费的角度进行研究, 其认为喜马拉雅 FM 的付费内容目前所面临的问题主要是版权与内容同质化两方面, 因此平台在未来应加强版权管控力度, 并且自制独家内容, 营造具有竞争力的品牌优势。

## 2.4 小结

通过对国内外的文献的学习与归纳, 不难看出由于在线音频行业属于国内近几年才兴起的行业, 所以专家学者对于这一行业的评价或研究仍然比较匮乏。这是目前研究的一些不足或者说值得补充的地方。并且学者对于喜马拉雅 FM 的研究主要集中在内容生产分发、运营模式等比较微观的角度, 因此本文期望在前人的研究基础上, 引用商业画布模型来对在线音频行业的头部企业——喜马拉雅 FM 的商业模式进行全面的分析, 一方面, 可以丰富有关在线音频行业的研究文章, 具有一定的理论意义; 另一方面, 可以为在线音频行业的发展给出一些有价

---

<sup>3</sup> IP (Intellectual Property) 直译为知识产权, 也被认为是所有成名作品的统称, 目前更多引申为能够带来流量的内容或产品。

值的建议，具有一定的实践意义。



## 第三章 在线音频行业研究

随着上世纪互联网技术的开发，经过近 20 年的技术突破和跨越式发展，互联网正成为逐步改变社会经济发展结构和人民生活习惯的重要技术。在此背景下，我国的在线音频行业得到飞速的发展。在线音频服务目前涵盖了网上听书、音频直播、知识分享和付费等主流业务模式，已经逐渐升级成为一种耳朵经济，在 2018 年成为风口并实现了持续性的发展。

### 3.1 行业历程

中国的在线音频行业起始于 2005 年，到目前为止，经历了四个发展阶段，即：2005 年至 2010 年的播客时代、2011 年至 2014 年的 FM 时代、2015 年至 2019 年的音频直播时代、2019 年以后的音频全场景时代。



图 3.1 在线音频行业发展路径

#### (1) 播客时代 (2005-2010 年)

2005 年，iTunes 推出播客功能，从而将“播客”这一概念推广至大众。三年后，随着我国中央人民广播电台经济之声节目的播出，中国的播客时代也正式开启。在这一阶段，播客这一概念开始流行，音频内容生产逐步专业化、成熟化。

#### (2) FM 时代 (2011-2014 年)

2011 年，各类智能手机在市面普及，为音频内容推广提供了新的渠道，进一步提升音频内容的价值。2012-2013 年，各类拥有 FM 功能的在线音频平台涌现，包括喜马拉雅 FM、荔枝 FM 等，用户可以自主录制并上传自己的声音内容。与此同时，以逻辑思维为主的知识付费产品问世，这就拓宽了音频行业的商业化路径。

在这一阶段，音频行业的传播渠道、音频种类、内容生产与分发方式等逐渐丰富，行业内容变现渠道也逐渐明朗。

#### (3) 音频直播时代 (2015-2019 年)

随着映客直播、花椒直播等各类直播平台的出现，各大音频平台开始着手开发直播这一功能。荔枝 FM 将其产品核心业务转向音频直播，阿里巴巴注资鲸鸣 APP，推动音频直播模式的发展。

在这一阶段，广受年轻用户喜爱的直播模式得以应用，增强了音频内容的传播效果，也拓宽了音频产品的变现途径。音频内容的快速传播与产品模式的多样化发展共同促进了行业规模的快速增长。

#### （4）音频全场景时代（2019年后）

自2019年开始，在线音频行业盈利模式逐渐成熟，行业及用户规模进一步扩张，加之智能硬件及5G技术的发展，各大音频平台开始对新的领域进行探索，从而将其发展视角转向全场景布局。各大平台开始联手智能音箱、智能家居、车联网等产业，进一步拓宽音频的使用场景。

经过以上四个时代的发展，在线音频应用场景与辐射范围也在加速形成和增长，在线音频行业也呈现出新的发展潜力。近四年来行业用户规模不断攀升，2015年至2019年的短短四年间，中国在线音频行业用户规模从0.7亿人增长至4.9亿人，年增长率稳步在30%以上，如下图所示。随着人们生活和获得知识习惯的逐步改变，产生了非常宏大的在线音频用户市场。《中国网络音频行业研究报告》数据显示，2019年在线音频行业的整体市场营销规模为175.8亿元，相比上年同期的增长比例为55.1%。同时多样化的音频交流与网络互动方式，也进一步扩大了行业多元盈利的版图。此外，在线音频全力打造的音频全场景生态模式，也使得行业在发展空间上占据优势，从而不断拓展其市场规模与占有率。



图 3.2 2015-2019 年在线音频行业用户规模

数据来源：艾瑞咨询

## 3.2 行业特征

随着在线音频产业和市场发展逐步完善，中国的在线音频产业生态已基本演变成了内容供给方、在线音频平台以及服务支持方三者相互联系、共同运转的模

式，如图 3.3 所示。

其中，内容版权方及音频创作方主要负责音频平台的内容来源，内容版权方由出版机构及网络文学平台构成，与其相配合的音频创作方面，则由具有传播功能的平台和技术研究单位构成。服务支持方为音频平台提供技术支撑，为内容制作方提供支付支持。

综合来看，在线音频行业的特征主要有：多类型的划分、用户收听场景碎片化及用户付费意愿高且时效较长这三大方面。



图 3.3 在线音频行业生态图

资料来源：作者整理

### 3.2.1 类型划分多样化

目前的在线音频平台从内容上可划分为专业类和综合类两大类，前者是只在单一业务领域发力，着力于某一精细化功能的优化与发展。例如音乐类平台酷我畅听、豆瓣 FM，听书类平台懒人听书、掌阅等其余功能集聚于某一种类的音频平台。后者是将各个渠道的优质内容资源进行整合，从而建立起功能多元、内容丰富的平台。例如以喜马拉雅 FM、荔枝 FM、蜻蜓 FM 和考拉 FM 为主的国内大多在线音频产品，其为了拓宽音频应用场景及内容资源，大多去寻求跨界合作或者品牌赞助的力量。

其次，可从产品精细定位将各大音频平台细分为四类，主要包括聚合型、车载型、原创型以及单一型四个方面。

表 3.1 在线音频平台的细分类型与特点

类型	特色	代表产品
聚合型	将各类音频内容与功能整合到一起，主打多元化的音频收听体验。（包括直播类、点播类以及推荐类音频内容）	喜马拉雅 FM 蜻蜓 FM
车载型	聚焦于车内收听场景，将各类音频内置于车载系统。	考拉 FM 多听 FM

续表 3.1 在线音频平台的细分类型与特点

原创型	主打用户原创内容模式，创立包含录制、上传、审核、下载等音频制作功能的体系	荔枝 FM
单一型	聚焦于单一功能的应用，如听书、听歌等。	懒人听书 网易云音乐

资料来源：艾瑞咨询

由于各音频平台所覆盖的音频内容或服务各具特色，主要包括播客、付费音频节目、网络电台、音频直播以及有声书五个方面，由此可以从服务涵盖方面再次进行细分。

表 3.2 在线音频平台提供的音频内容或服务分布

类型	平台	播客	付费音频	网络电台	音频直播	有声书
聚合型	喜马拉雅 FM	√	√	√	√	√
	蜻蜓 FM	√	√	√	√	√
车载型	考拉 FM	√	√	√		√
分享型	荔枝	√	√	√	√	√
单一型	酷我畅听	√	√	√		√
	懒人听书	√	√			√

数据来源：艾瑞咨询

可以看出，有些音频平台的功能服务是相同的，尽管它们在产品定位上具有一定程度的差异，例如考拉 FM 与酷我畅听。同时，越来越多的产品不再限定于某一功能的运营，而将其视角逐步拓展至其他业务范畴。如懒人听书 app，在主打有声书的基础上，开拓了如播客、付费节目等新的功能服务。

### 3.2.2 收听场景碎片化

PodFestChina 在《2020 中文播客听众和消费调研》中指出，中国在线音频行业的收听用户具有收听场景碎片化的特征。由于音频具有随开随关的伴随性、不需要耗费太多精力去专注等特点，使得用户各类闲暇时刻都可以选择收听音频节目来达到消遣与放松的目的。由下图数据显示，用户在起床、用餐、做家务、睡前等与生活息息相关的环节都会选择音频来陪伴，并且占据的比重属于场景分布前列，这也进一步表明在线音频行业可利用碎片化这一特点，挖掘出更多的发

展潜力。通过布局更多的收听场景从而迎合不同受众的收听需求，在线音频平台可将进一步拓宽其盈利渠道。

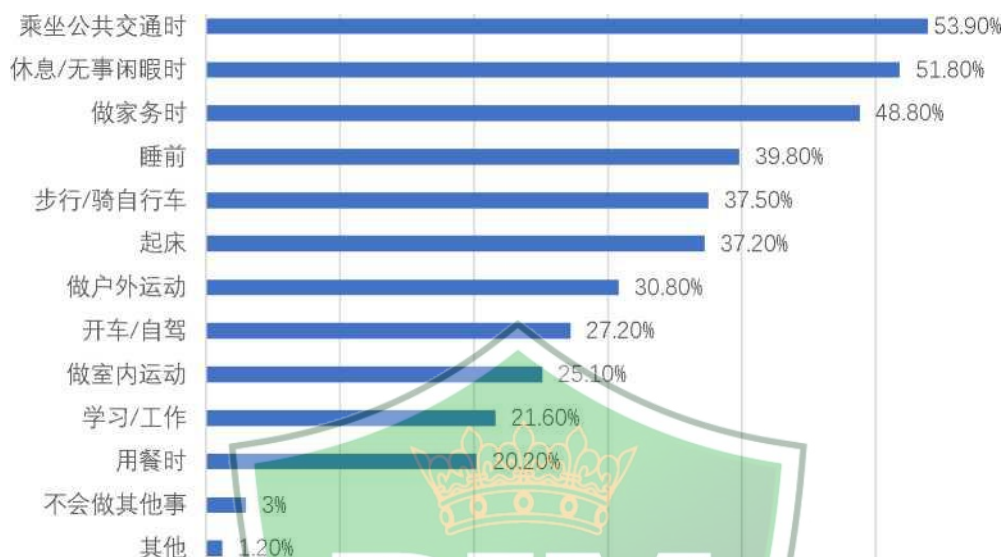


图 3.4 用户收听音频场景分布

数据来源：PodFestChina

### 3.2.3 用户付费时效长

有别于其他行业，在线音频用户对优质有声书的付费意愿非常高，在各大音频平台订阅量 TOP10 的付费专辑中，有 6 部为有声书，娱乐和学习成为用户付费的主要领域。中国在线音频行业的用户普遍接受内容付费这一模式，仅有 11.5% 的用户表明未曾为音频内容付费。在付费群体中有超过半数的用户愿意先付费，再使用产品或服务，如付费提问、课程购买等。也有将近一半的用户表示其愿意先使用产品或服务，再进行内容付费，如音频直播打赏等方面。此外，有 47.7% 的用户指出其付费习惯是先使用产品或服务，再进行付费以获取增值服务，如开通会员享受特权、解锁有声书剩余章节等，如下图所示。



图 3.5 在线音频行业用户付费情况

数据来源: PodfestChina

在用户付费意愿强这一基础上, 各大在线音频平台利用这一特性, 持续向用户输出高质量的音频内容与服务, 从而将听众转化为长期的付费群体, 这也是在线音频行业的一大特征。综合来看, 用户付费意愿强所催生的付费时效长这一特性, 为在线音频行业商业化道路奠定了一定的基础, 也为其提供了稳定收入保障。

### 3.3 行业趋势

短期看, 2020 年新冠疫情的爆发, 使得大众更加偏向于选择居家活动。在这一背景下, 用户对于音频的需求激增加上丰富的线上可支配时长都进一步凸显了在线音频的价值, 也激发了在线音频行业对于更多玩法、品类的探索。因此, 短期内在线音频平台将充分利用其在渠道、内容与场景三个层面的价值, 不仅在自身平台出品多档疫情相关栏目内容, 还可以整合全网权威内容, 跨平台联动推出一系列疫情背景下的音频活动, 提升行业的品牌形象。

从长期来看, 在线音频行业将会呈现出以下三大方面的发展趋势:

#### (1) 行业规模进一步激增

由于声音具有强烈的伴随属性, 所以其受众面越来越广, 这也将造就音频行业规模的大幅增长。艾瑞咨询数据显示, 2020 年在线音频行业市场规模为 272.4 亿元, 与同期相比增长率高达 554.9%。预计到 2022 年, 中国互联网音频市场收入规模将突破 500 亿元。





图 3.6 2015-2022（预测）年中国网络音频行业市场规模

数据来源：艾瑞咨询

## （2）着力打造音频生态圈

随着 5G 及物联网技术的不断发展，不同设备间的协同效果得到显著提升，这也将全面拓展和丰富音频内容所能覆盖的场景。目前来看，喜马拉雅 FM 已率先打造了优质的音频生态圈，这一覆盖了上游内容创作方和下游智能硬件方如智能音箱、智能家居、车载音箱等在内的生态体系极大地提升了喜马拉雅的品牌影响力。

因此，各大音频平台未来将效仿喜马拉雅的生态体系，持续打造多渠道的内容分发模式，与智能手机厂商、智能音箱、互联网电视、智能家居及可穿戴设备等物联网、车联网厂商的主流品牌建立起长期的合作，通过优质音频内容及专业化品牌联合营销服务的提供，促成音频生态圈的合作共赢。

## （3）盈利模式更趋多元化

目前在线音频行业的竞争正处于白热化阶段，各大音频平台除了着力于优化平台自身的运作方式，同时也将致力于探索更多的盈利可能。荔枝 APP 母公司于 2020 年全力推出的播客产品——荔枝播客也体现了其在除音频直播之外领域的积极探索。此外，由于音频可触及的场景逐渐丰富，音频营销不仅能创生出更多营销思路，还可以更智能地推进营销效果升级，发挥更大的营销价值潜力。由此来看，各大音频产品也将积极与各类生活场景建立联系，从而将其音频内容渗透至用户的日常生活，拓宽音频内容的消费领域。由此，各大音频平台在未来将基于其产品定位，进一步激发其内容与功能的优势，实现多元化盈利发展。

综上所述，从长期来看，首先在线音频的行业规模将进一步扩张；其次行业内各大平台将着力于音频全场景生态圈的打造，从而将其平台的音频内容触及到用户生活的方方面面；最后行业内的各大音频平台也将不断拓宽自身的盈利渠道，实现多元化盈利模式。

## 第四章 案例研究

### 4.1 喜马拉雅 FM 概况

2012年，上海证大喜马拉雅网络科技有限公司推出一款在线音频APP，并将其命名为“喜马拉雅FM”。2013年3月，喜马拉雅FM乘胜追击，迅速布局了手机APP，经过两年的不断推广和改进，发展成了我国在线音频行业排名第一的企业。得益于其行业地位，喜马拉雅FM备受资本的推崇。2014年内喜马拉雅FM完成了2轮高额融资，并在2015年完成6000万人民币的C轮融资。喜马拉雅FM自创立以来经过了9年的不断发展，其在品牌知名度、用户覆盖率与活跃度及市场独占率等方面都居于行业领先地位。

喜马拉雅FM官方将其定义为“专业的音频分享平台”，致力于成为音频领域的YouTube。平台涵盖了包括有声小说、儿童睡前故事、相声小品等类别在内的数亿条音频。作为一种基于内容品类汇总及音频聚合类平台，喜马拉雅FM可以被视为是包含了电台、有声书出版平台与文化资源平台在内的综合产品。从热点资讯的视角来看，其属于网络电台形式；若考虑图书出版方面，其又可被归类为有声出版平台；而基于内容付费的角度，其应定位为文化资源的传播平台。

通过整理官网信息与新闻报道，自成立以来，可以大致把喜马拉雅FM发展过程分为初始探索、启动以及快速发展这三大阶段，其在各阶段的发展重点与方向均有所差异，总结为表4-1。其中，在快速发展阶段，喜马拉雅将大力布局音频生态建设，正在致力于建立音频领域的“淘宝商城”。

表 4.1 喜马拉雅 FM 各时期发展重点

阶段	发展重点
初期探索阶段	利用平台优质内容获得一定的用户规模，并吸引资本的投入，从而在音频市场抢占一席之地。
启动阶段	不仅专注于上游音频内容的生产，同时着力于拓展下游音频的分发渠道，打造差异化与个性化的内容服务。
快速发展阶段	全力打造“知识付费”领域，着力于创新与拓宽盈利模式。

资料来源：作者整理

### 4.2 喜马拉雅 FM 竞争者分析

喜马拉雅FM的行业竞争分析可从三个方面进行考量，首先是现有竞争者分

析，其现有竞争者主要包括目前行业内的其他音频巨头产品，如荔枝 APP、蜻蜓 FM、懒人听书等。其次则是潜在竞争者分析，主要是从图书与出版行业与传统媒体的角度进行研究。最后则为替代竞争者分析，包括海外音频产品国际化以及其他产品转型两个方面。

#### 4.2.1 现有竞争者

对于喜马拉雅 FM 的现有竞争者分析，本文主要选取市场覆盖范围、扶持政策以及资金水平这三个指标对国内具有代表性的音频产品进行对比分析。

##### 4.2.1.1 市场覆盖范围对比

从目前的发展情形来看，在线音频行业的竞争仍围绕着“流量”与“内容”两个方面进行展开。因此音频平台想要有效推动自身业务的可持续发展，则应牢牢把握住市场占有率与用户留存两个方面。本节将从音频种类数、市场占比以及用户留存数量三个方面进行分析对比。

##### (1) 音频数量和类型

音频内容质量是在线音频平台核心竞争力最大体现。喜马拉雅 FM 内容种类包括有声书、知识分享、军事、音乐等 393 个音频模块，包括有声书，相声段子，等近 5500 个分类。此外，喜马拉雅也邀请了新浪、福布斯、36 氪等 200 家媒体和阿里、百度、肯德基、欧莱雅等 3000 多家品牌纷纷入驻其平台。

蜻蜓 FM 包含了有声小说、相声小品、新闻、音乐、脱口秀、历史、情感、财经、儿童等 30 余个分类，在大类别中再根据其音频标签、内容、类型和用户特权进一步细分，共包含超过 21000 的音频专辑数目。

荔枝凭借其 UGC<sup>4</sup>运营特色，丰富了平台的音频内容种类及特色。目前平台主要有包括情感调频、播客、睡前减压、亲子宝贝、明星电台等在内的 31 类内容品类。根据荔枝在 2020 年的财报显示，截止 2020 年 9 月，其平台已累计上传 2.34 亿音频内容，同比增长了 46%。

数据显示，喜马拉雅平台的主播规模已超过 1000 万，荔枝 2019 年上半年的月活跃主播数达到 530 万，而截止到 2019 年，蜻蜓 FM 的认证主播仅为 35 万人。可以看出喜马拉雅 FM 积极吸引行业名家，拥有大量独家版权。同时，随着其领域的逐渐细分，喜马拉雅所包含的音频内容也日渐丰富，在内容多样性、专业程度等方面均远超同行其他在线音频平台，因此在音频内容这一方面其他平台短期内难以实现超越喜马拉雅的领先地位。

---

<sup>4</sup>UGC (UserGeneratedContent) 指用户生产内容，即平台内的内容可由普通用户创作得来。

## (2) 市场占比

根据头豹研究院数据显示，截至 2019 年 6 月，喜马拉雅的活跃用户行业渗透率<sup>5</sup>达 88.5%，同比增长 18.2 个百分点，而其他平台同期均呈现一定程度的下降趋势：懒人听书 FM 下降了 1.3 个百分点，荔枝下降比例为 2%，蜻蜓 FM 则下降了 3.8%。

如图 4.1 所示为几大音频产品的行业独占率<sup>6</sup>及 IOS 下载总榜排行，可以看出喜马拉雅 FM 以超过 50% 的行业独占率远高于其他音频软件，并且由于其平台内的音频内容质量较为优秀，平台的用户留存率较高，下载排名也比较靠前。荔枝是以 UGC 模式为主的网络音频平台，尚处于通过活动和补贴留存用户的阶段，所以其行业独占率较低，下载排行也靠后，但由于经营模式较为独特，发展前景较好，据艾瑞咨询数据显示，近三年来其始终位居行业第二。

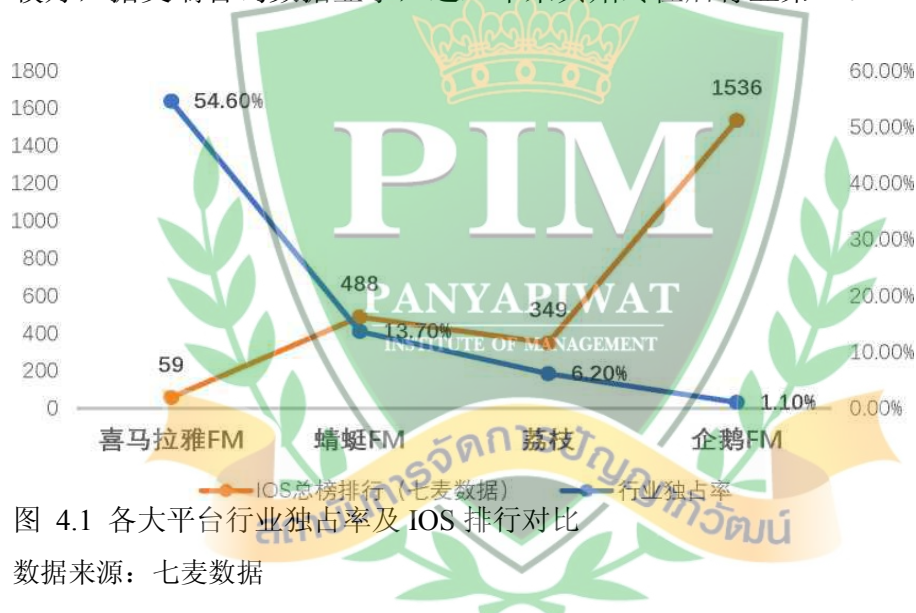


图 4.1 各大平台行业独占率及 IOS 排行对比

数据来源：七麦数据

而作为依靠 PGC<sup>7</sup>模式发展的蜻蜓 FM，其在前期缺乏名家大咖的引流，并且由于其在 UGC 内容模式这一方面的欠缺，导致其也未能有效地孵化出头部主播。再加上平台内部引入的音频红人大部分不愿签署独家协议，而选择与多个平台进行合作，因此蜻蜓 FM 想要在流量之争中抢夺一席之地的难度不小，其行业独占率也远远低于喜马拉雅 FM。

可以看出，作为行业头部公司的喜马拉雅包含了行业中超 80% 的活跃用户，

<sup>5</sup>活跃用户行业渗透率指单位公司活跃用户数量占到目标行业整体活跃用户数量的比重。

<sup>6</sup>行业独占率指单位时间内，同行业 App 中只安装了该 App 的用户数占 App 所属行业的总安装用户数的比重。

<sup>7</sup>PGC (Professional Generated Content) 指专业生产内容，即内容由专业人士或行业专家创作得来。

在行业细分领域各自占据了龙头地位，短期内其他音频产品难以撼动其在行业内的地位。

### (3) 用户留存数量

随着互联网不断发展以及各音频平台所推出内容质量与数量的提升，用户使用黏性与深度均有显著增长。易观数据显示，2018 年到 2020 年三月，在线音频用户月均启动次数增长约 73.8%，用户月均使用时长则以 95.2 百分比高速增长。

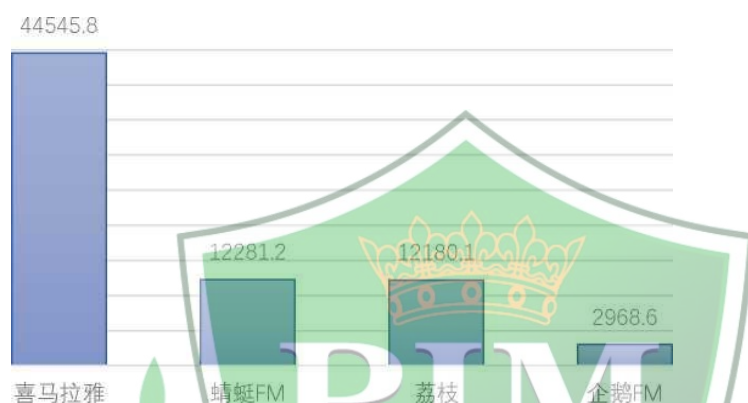


图 4.2 2020 年 3 月在线音频平台用户使用时长对比 (单位: 小时)

数据来源: 易观



图 4.3 2020 年 3 月在线音频平台用户启动次数对比

数据来源: 易观

综合来看，喜马拉雅 FM 利用其 PUGC 特色，在现阶段保持了较好的发展态势。截止 2020 年第一季度，喜马拉雅平台的总使用时长达 115274.1 万小时，同比提升了 142.9%，约为荔枝与蜻蜓 FM 的 4 倍，并且远高于其他音频平台。荔枝和蜻蜓 FM 则总体持平，主要呈现一万小时的微弱差距。而企鹅 FM 的总体时长仅为 2900 多万小时，远远在三大音频巨头之下。从 2020 年第一季度在线音频应用用户启动次数对比图中可以看出，喜马拉雅 FM 的启动次数几乎为荔枝与蜻蜓

FM 的总和，更是企鹅 FM 的 10 倍，因此其在提高用户粘性这一方面远高于其他同类别音频分享平台。结合用户启动次数和使用时长来看，喜马拉雅 FM 凭借其高质量的音频内容以及多样化的音频类型吸引了一大部分的用户使用。同时，随着音频内容的频繁更新以及用户对音频内容兴趣的加深，用户聆听音频的时长也将随之提高。因此通过长期的运营活动，喜马拉雅 FM 积累了大量的高粘性客户。

头豹研究院数据显示，2020 年第一季度喜马拉雅 FM 的活跃用户人数为 13823.3 万人，同比增长 64%。而其他平台同期的同比增长分别为：荔枝 4.1%、懒人听书 17.6% 以及蜻蜓 FM 2%。可以看出长期的音频平台运营经验让喜马拉雅平台的运作模式更加成熟，从而进一步完善平台的内容体系以吸引更多用户。

根据易观咨询《2020 年音频泛知识付费市场洞察》数据显示，喜马拉雅 2020 年月活人数在音频行业平台内领先优势明显，自 2 月开始一直保持上涨趋势，11 月平台的月活跃人数已超 1.13 亿人。懒人听书的月活跃人数位列第二，11 月月活人数超 5237 万人；蜻蜓 FM 月活人数位列第三，11 月月活人数达到 2202 万人，如下图所示。



图 4.4 2020 年 11 月三大音频 app 月活跃用户数对比

资料来源：易观月活跃用户数（万人）

喜马拉雅通过其 PGC 模式的经营理念，吸引了大量知名 IP，并采购了大量知识版权。平台独有的音频内容吸引了大量听书、知识付费的目标用户，优质且稳定更新的内容提高了平台的留存率，让平台的活跃用户数量实现持续增长。相较而言，由于平台仍处于转化 UGC 用户阶段，缺乏大量的优质音频内容，荔枝 UGC 模式下的用户留存率较低，活跃用户增幅较缓。但从长远来看，随着平台的活动落实完成，UGC 用户同样能够具备足够的流量引流，平台优质且稳定更新的音频内容数量也会有所提升。由此从用户留存角度来看，喜马拉雅 FM 在行业竞争中仍然具有一定的优势。

#### 4.2.1.2 扶持政策对比

在线音频产业发展的核心在于建立内容生产方和平台之间的长久有效合作。首先内容生产方可以为平台的内容建设提供内容来源，其次平台可以将内容生产方的优质内容不断推广至用户主页，给内容生产方有效地进行引流。因此只有两者有效合作才能促使音频内容顺利完成生产与分发。由主播电台运行链条图可看出，MCN 机构将音频平台、公会及主播紧密联系到一起，其主要承担一个中间者的角色。公会既可以将优质的音频创作者整合起来，对其进行培训和管理，从而向音频平台提供源源不断的音频内容。同时也通过与音频平台签约的形式，参与平台的内容分成。

在平台、内容创作者与公会三者共同协力下，音频行业内容生态得以不断发展与扩大，行业内的主播规模与音频品类也能随之不断增长。因此，各个音频平台对于 MCN 机构扶持政策的力度与合理性也能在一定程度上拓宽创作者变现的途径，从而激励公会或机构挖掘各类主播，利用粉丝经济来增强用户粘性。



图 4.5 音频行业主播电台运行链条图

2019年荔枝面向内容创作者发起了全面扶持计划——“回声计划”，并于2020年推出“回声计划”2.0,相对比1.0,2.0的重点更多放在关注创作者们不同发展阶段的需求，包括变现服务体系、流量扶持、创作中心与线下沙龙四大板块。2019年蜻蜓FM提出包含渠道方、内容提供者、广告品牌方以及蜻蜓FM本身在内的全场景生态战略，这一战略将有利于参与进来的各方发展。一方面，依靠渠道与广告品牌方的力量，蜻蜓FM在白热化市场竞争中可以占据一定的地位；另一方面，蜻蜓FM也将从内容、运营与技术这三大维度全力对生态合作伙伴进行资金与流量的扶持，促进达成合作共赢的效果。

相对比于荔枝与蜻蜓FM,喜马拉雅FM所推出的扶持政策更加丰富与全面,其所推出的三大扶持计划的受众划分也更加具体,针对不同的类型所赋予不同的

激励政策。2018年喜马拉雅针对的是中腰部音频内容创业者的现实需求，推出了“万人十亿新声计划”，致力于通过资金、流量以及创业孵化三个方面对音频内容创作者进行全方位的扶持，全力打造能够让音频创业者有效实现内容变现的平台。2020年喜马拉雅FM发起的“喜乐计划”则针对纯音乐领域发力，打造国内首个专门扶持纯音乐人的扶持计划，如下表所示。

表 4.2 2018 年来三大音频平台创作者扶持政策

平台	项目名称	扶持对象	项目内容	扶持目标
喜马拉雅 FM	万人十亿计划	音频内容创作者	投入 30 亿，从资金、流量及音频创业三个维度进行激励。	孵化出 1 万个收入破万元的音频制作人，其中至少 100 人收入破百万。
	喜乐计划	乐器演奏者、弹唱爱好者、纯音乐内容制作人	举办“纯乐达人”竞技赛，获胜者得到万元奖金、顶级制作团队以及 6 亿曝光度奖励。	全面提高纯音乐内容制作者的水平与曝光度。
	直播-春生计划	优质公会、机构与工作室	投入 10 亿流量，包括直播分成的改革、流量扶持的提升以及公会的培养等方面。	打造 100 家年收入过千万的声音团队。
蜻蜓 FM	主播生态战略	平台所有主播	投入 10 亿扶持资金，从资金、版权和专业化角度全面扶持平台内的主播群体。	每年孵化出 100 名年收入超百万的流量主播、1000 名年收入超十万的核心主播、10000 名年收入过超万元的潜力主播。
荔枝	回声计划	音频内容创作者	投入十亿资金，从资金与流量两大方面给予扶持。	鼓励素人参与内容创作，共同推进平台商业化道路。

资料来源：作者整理

数据显示 2019 年喜马拉雅 FM 所合作的 MCN 专辑数量增长为 140%，而 MCN 的主播数量增长更是达到 779%，因此喜马拉雅 FM 凭借更加全面丰富的扶持政策以及更加成熟的扶持体系，成功打造出了相较于其他平台更加庞大的主播与公会体系。

#### 4.2.1.3 资金水平对比

经过不断地探索与经验的积累，在线音频行业已经初步打造出较为其独具特色的商业模式，并且在其核心业务得到稳定发展后也积极投身于其他领域的业务拓展，这也使得在线音频得到资本市场的推崇，稳定的资金来源也进一步给了在



线音频持续发展的机会。

《2018 中国网络视听发展研究报告》数据显示，2018 年资本市场在音频行业的投资主要集中在 A 轮和天使轮两个方面，其中 A 轮占据的比例最高，为 38.7%，天使轮以 30.2% 的比例位居第二。

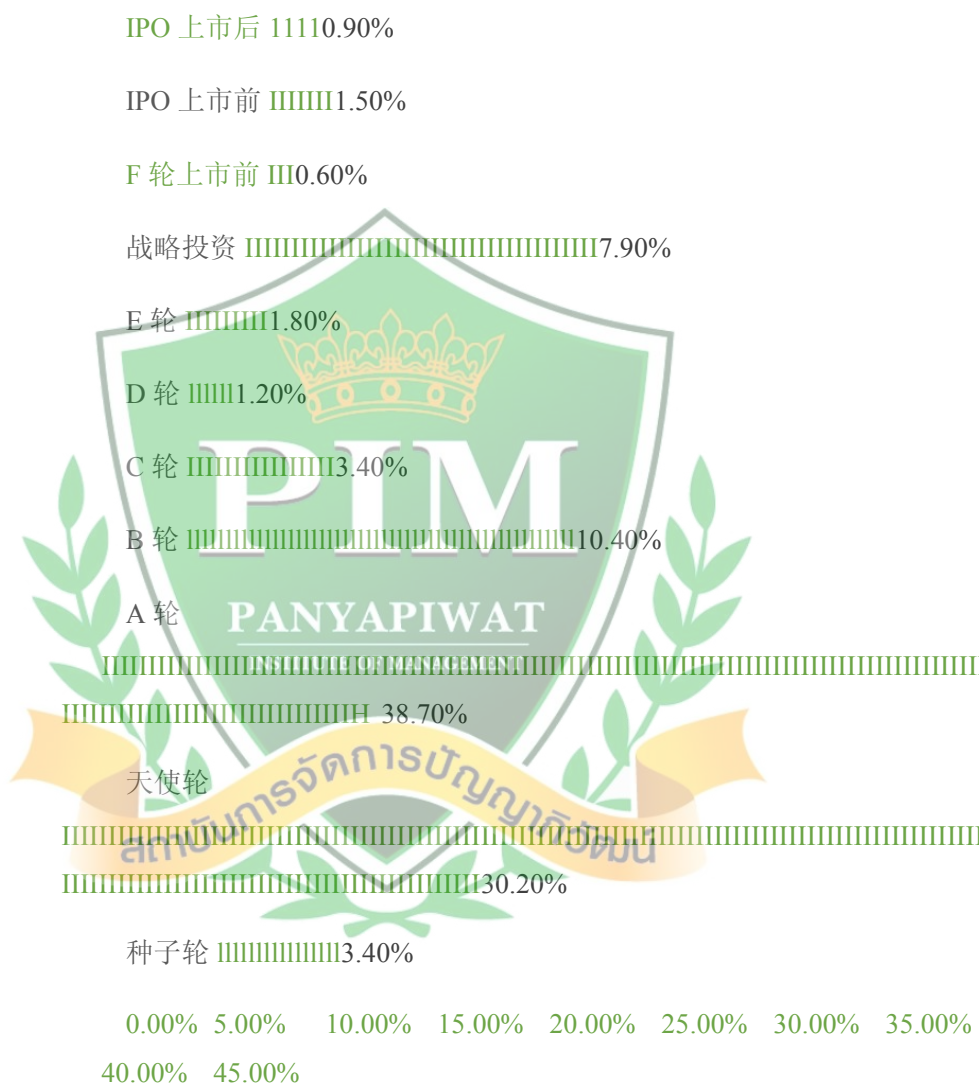


图 4.6 2018 年网络音频行业投融资时间轮次比例分布

数据来源：中国网络视听节目服务协会

表 4.3 2018-2020 年主要在线音频平台融资情况

音频平台	最近一次融资时间	最近一次融资金额	融资轮次	估值
蜻蜓 FM	2020.3	亿元及以上	战略投资	60 亿元
荔枝	2020.1	4510 万美元	IPO 上市	5.2 亿美元

续表 4.3 2018-2020 年主要在线音频平台融资情况

懒人听书	2019.8	1 亿元	D 轮	20 亿元
喜马拉雅	2018.8	4.6 亿美元	E 轮	34 亿美元

数据来源：艾瑞咨询

2020 年 1 月，荔枝正式在纳斯达克股票交易所上市，成为中国在线音频行业的“音频第一股”。随着音频行业的稳步发展，众多音频平台都投入了上市前的准备。19 年 8 月懒人听书完成了由基石资本与三千资本为主的新一轮亿元级融资，预计此次融资后懒人听书的估值约为二十亿元。此次融资主要是助力于平台独家版权与 IP 的打造，同时引入 3D 音频等技术支持，全方位提升用户的体验。2020 年蜻蜓 FM 获得一级市场青睐，即获得小米的超亿元战略融资，至此蜻蜓 FM 的估值为 60 亿元。

表 4.4 喜马拉雅 FM 近几年融资情况

时间	轮次	融资金额	投资方
2014-05	A 轮	1150 万美元	SIG 海纳亚洲创投基金 KPCB 凯鹏华盈中国 Sierra Ventures
2015-12	B 轮	5000 万美元	华山资本 CBC 宽带资本汉景家族办公室璀璨资本
2016-11	战略融资	亿元及以上人民币	普华资本小米集团京东数科兴旺投资中视资本
2017-09	D 轮	亿元人民币	雨汇投资合鲸资本
2018-08	E 轮	未披露	春华资本 腾讯投资泛大西洋投资 华泰证券新天域资本

数据来源：整理自天眼查

以上截取了喜马拉雅 FM 近几年的融资情况，可以看出凭借其优越的用户规模和产业资源，以及成熟的企业运营能力与良好的品牌和声望，近年来不断斩获了资本的青睐。据天眼查数据显示，喜马拉雅 FM 截至目前累计进行过八轮融资，估值已达 240 亿元，居于在线音频之首。其背后的投资方包括腾讯投资、小米科技、京东数科、春华资本、华泰证券等大机构在内。因此尽管荔枝抢先一步上市，但其总体的资本水平以及估值总额仍远远处于喜马拉雅 FM 之下，同时 21 年 5 月喜马拉雅 FM 向美国证券交易委员会（SEC）递交了招股书，也意味着喜马拉

雅将进一步稳固其在行业内的地位。

## 4.2.2 潜在竞争者

### 4.2.2.1 出版与图书行业数字化转型

根据《2020 年中国有声书市场分析报告——行业规模现状与发展潜力评估》公布的资料，在线音频已经改变人们阅读和获取知识的习惯。这也说明民众对于有声阅读模式具有较高的接受力。因此，在线音频已经成为对于我国图书行业迎合技术发展的趋势推动的行业转型趋势。许多出版社或其他纸质图书销售平台（如当当网）已经初步尝试开展与有声书相关的业务。例如中信出版社在 2018 年 7 月展开的《今日简史》新书销售活动，这一活动就是利用新书发售来推广其有声书资源。随着音频市场的兴起，越来越多的出版社如中信一样，成立自己的有声事业部或者推出相关产品，将有声书出版作为转型的一个重要机遇。

同时，我国的图书行业企业经过近百年的发展，具有内容制作的优势，有较大的内容制作优势。因此，有一部分出版社开始寻求知识付费领域的突破。华章书院出自机械工业出版社，主要涉及知识与教育领域，凭借华章图书大量优质的内容资源，其一直在进行知识付费领域的探索。2019 年，华章书院推出知识付费新产品“华章鲜读”，这是一款兼具发布内容和社交两种功能的知识付费产品。

在有声书知识付费的起始阶段，传统出版企业大多处于观望状态，缺少转型意识，直到 2015 年，传统出版企业才开始下场寻求知识付费转型。在转型的过程中，一些出版机构巨头凭着敏锐的眼光，迅速找到了其合适的运营策略。而绝大部分寻求转型的出版机构尽管有着优质的内容资源，但由于其运营策略仍比较过时，所以导致其在用户规模和渠道推广等方面都存在缺陷，未能找到稳妥的知识付费发展之路。

目前来看，由于众多在线音频平台涌现，市场绝大部分用户已经被斩获，出版社很难利用一本或几本有声书书籍来占据一席之地。所以对于出版社而言，与喜马拉雅 FM 合作或许才是最有益的做法。

### 4.2.2.2 海外音频产品国际化

海外播客市场自 2015 年开始，迸发出再次蓬勃发展的生机。在这一阶段，大量覆盖各知识领域的播客出现并迅速获得海量用户的喜爱，而播客营销推广所采用的大数据等技术手段也开始呈现出智能化的发展趋势。2021 年 Clubhouse 在海外的爆火证明了音频社交在海外仍具有广阔的发展空间，从 Twitter 到 Spotify，海外市场中几乎各个品类中的头部产品都纷纷增强了其对音频交流功能的需求。

因此，对于在海外广受推崇的音频产品来说，目前国内的在线音频市场仍具

开发潜能，这也将鼓舞更多的海外平台将发展视角瞄向国内，并正式开启其国际化进程。但对于海外产品而言，进攻国内市场仍然面临一定的挑战，如产品内容本土化、用户的抢夺、营销推广手段的选取等，这些都需要企业耗费一定的时间成本去探索。因此短期内，海外音频产品的国际化不足以对喜马拉雅 FM 的地位构成挑战。

#### 4.2.2.3 传统媒体新探索

近年来，在线音频行业的快速发展，改变了传统的用户需求且拓宽了音频应用的场景。在互联网时代，用户的喜好变得尤为关键，因此各类传统媒体开始新领域探索，着重于迎合听众的个性化需求。

2020 年 3 月 4 日，中央广播电视总台上线了一款在线音频产品——“云听”。“云听”是一款整合了中央广播电视总台各类精品资源的手机端音频应用，为各类听众提供音频内容和服务。总体来看，“云听”表面上属于互联网产品，但其仍然具有一定的缺陷，如其生产与管理机制较为传统，未能跟上时代发展等。

此外，在传统广播中低品质音频产品数目占据比较大的比重，而优质音频产品则呈现一定程度的短缺。这也证明传统媒体的探索之路仍然漫长，喜马拉雅 FM 凭借优良的内容品类仍占据一定的竞争优势。

### 4.2.3 替代产品

#### 4.2.3.1 逐步孵化的播客应用

从国内首家网络音频 APP 上线到如今已历经 8 年，在线音频市场的发展已渐趋成熟。

表 4.5 各大互联网平台上线的播客应用或功能

平台	播客应用/功能	平台	播客应用/功能
即刻	小宇宙	腾讯音乐	酷我畅听
快手	皮艇	网易云音乐	上线“声之剧场”
荔枝	荔枝播客	QQ 音乐	将播客功能置顶

资料来源：整理自新闻及各 app 主页

数据显示，在 2014 年至 2019 年这五年内，中文播客产品共计新增 6380 个，而 2020 年仅一年时间就新增了 6569 个中文播客产品。

继即刻的“小宇宙”与快手的“皮艇”相应问世后，互联网企业开始着力于打造

各类播客产品。荔枝在 2021 年上线国内中文播客 App 产品“荔枝播客”，字节跳动、阅文等互联网巨头的播客产品也正在孵化中。腾讯音乐娱乐集团在 4 月 23 日推出针对长音频市场的发展战略，随后腾讯音乐与上游内容方如阅文、中文在线、快看漫画等头部小说与漫画平台达成长期战略合作，并推出长音频新产品“酷我畅听”，上线《白夜追凶》、《盗墓笔记》、《雪中悍刀行》等超级 IP 改编的广播剧。与此同时，在线音乐产品也开始全面入局在线音频行业。网易云音乐平台与晋江文学达成合作，于 2020 年 9 月份上线“声之剧场”，主要负责输出“能听能看的有声书与广播剧”。2020 年 12 月中旬，QQ 音乐将播客功能置顶至菜单栏，并与“小宇宙”APP 合作，联手着力于播客功能的运营。据统计，虽然“小宇宙”APP 在 2020 年爆红，成为中文播客平台的明星产品，但数据显示听众最常从 ApplePodcasts>喜马拉雅 FM 和网易云音乐这三大渠道来收听播客节目，收听的 比例分别是 49.7%、37.9%和 35.0%。可以看出，主流播客听众依旧在音频平台。从体验感来讲，喜马拉雅的用户互动质量远不如在线音乐产品，但从目前情况来看，后者并不具有相关知识付费的栏目。所以互联网产品是否会就播客这一领域继续扩展，抢占知识付费市场，结果还未可知，但确实一定程度上会撼动喜马拉雅 FM 的地位。

#### 4.3 理论机制：商业画布模型

本课题采用 Alexander Osterwalder 和 Yves Pigneur 博士于 2011 年拓展后的商业画布模型，该商业画布模型包含四大界面：产品或服务界面、资产管理界面、客户界面和财务界面，这些界面下还包含九个构成要素。其中产品或服务界面包括价值主张(Value Propositions)，资产管理界面包括关键资源(Key Resources)、关键业务(Key Activities)以及关键合作(Key Partnerships)四大要素，客户界面包括用户细分 (Customer Segments)、 传 送 渠 道 (Channels) 和 客 户 关 系 (Customer Relationships)，财务界面包括成本结构(Cost Structure)和收入来源 (Revenue Streams)。

其中，用户细分是指一个企业或者产品希望能够接触和提供服务的不同消费人群或团体，并对其类别与性质进行细分；价值主张涵盖了能够为特定细分用户所创造价值的一系列产品和服务；传送渠道（也称渠道通路）说明了企业或产品在市场竞争中是如何与特定用户进行接触以及沟通，并且进一步传递自己的价值主张给更多的潜在用户；客户关系是指企业或产品与特定用户群体所建立的关系类型；关键资源是指企业为了能够确保其商业模式有效得进行运作而必须使用的

的重要资源；关键业务则是企业在自身的价值定位基础上，保证商业模式可行而必须开展的活动；关键合作是指企业要使商业模式得以有效地进行运转而必须建立的供应商与合作伙伴之间的网络；收入来源则是企业或产品为维持正常运转而从其用户群体中所得到的收入类别；成本结构则由经营该种商业模式时所需的全部成本构成。

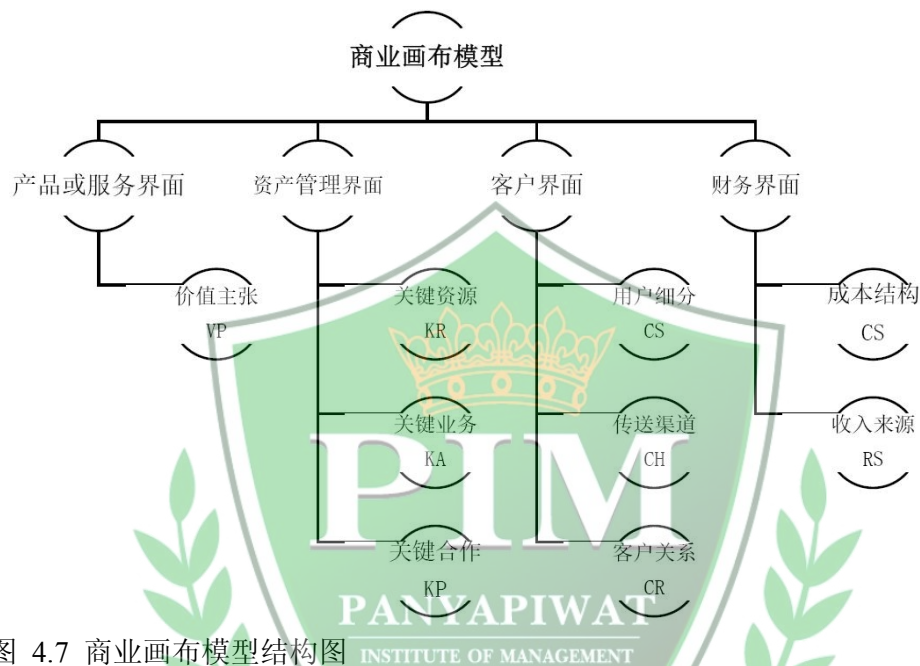


图 4.7 商业画布模型结构图

九个要素是商业模式要素画布模型的基础（参见下图），以把一个企业庞杂的各种商业模式理的更加有逻辑直观地展示出来。

资产管理界面		产品或服务界面	客户界面	
关键伙伴	关键业务	价值主张	用户细分	客户关系
	关键资源		传送渠道	
成本结构		收入来源		
财务界面				

图 4.8 商业画布模型展示图

#### 4.4 基于商业画布模型的要素分析

这一节主要结合前一节所提及的商业画布模型九要素对喜马拉雅FM的商业模式进行展开分析，并且按照商业画布模型将各要素划分为四个层面，分别对喜

喜马拉雅 FM 的各画布要素构成进行研究。

#### 4.4.1 产品或服务层面

##### 4.4.1.1 价值主张

喜马拉雅 FM 创立之初就确立了具有自身特色的价值观：用声音分享人类智慧。这样的价值定位将其与传统广播电台和在线音乐平台等区分开，这更加意味着其立志成为一个包罗各种音频的综合性音频软件。

喜马拉雅 FM 联合创始人余建军在一次发布会中表明，喜马拉雅致力于用产品整体思维，构建中国音频市场的良性生态圈。传统的在线音频产品只是将广播电台单纯地引入到平台，而缺乏进一步的创新和运营意识。而喜马拉雅 FM 则借助知识共享的力量，通过知识付费、用户内容原创等一系列方式构建了一个在线音频分享平台，进而不断探索音频发展的新可能。

#### 4.4.2 客户层面

##### 4.4.2.1 用户细分

根据资料表示，2021 年喜马拉雅 FM 前三个月在线账号超过了 2.5 亿，其中手机等移动工具账号活跃量达到 1 个多亿，IoT<sup>8</sup>及其他第三方开放平台月在线账户近 1.5 亿。故喜马拉雅在市场细分的基础上，进一步对其用户进行细分，从而建立更加精准的用户运营模式。由于喜马拉雅 FM 所使用的是一种将 UGC+PGC 有机结合的生产模式，也就是大众所称的“PUGC 模式”，该模式将这两种生产模式的优势进行整合，首先凭借 UGC 模式激发用户的创作潜能，从而扩大其用户群体，再进一步依靠 PGC 模式收获更多潜在用户的喜爱。在这一模式下，喜马拉雅不仅是一个在线音频分享平台，拥有数亿听众；也是一个潜在的音频创业基地，拥有数百万的音频主播。即喜马拉雅 FM 的用户一类是听众；另一类是内容制作者，也就是音频主播。

##### (1) 听众

从性别结构来看，根据 QUESTMOBILE 对喜马拉雅 FM 用户的调研，喜马拉雅 FM 的男性用户居多，占比达到 61.7%，女性用户的比例仅为 38.3%。从使用账户的年龄结构分析，从制作的内容和接受的形式均满足中青年的这一层次的喜好。根据喜马拉雅 FM 官方资料表示，在线账户主要分布在 35 岁以下，同时大量接受有声朗读的账户 30 以下最多，达到 45.2%，增长率也居首位，而 25 到 30 岁的用户人群排名第二，比例为 38.5%。中青年群体成为付费用户的主力军，

<sup>8</sup>IoT: InternetofThings 的缩写，意为物联网，包括智能家居等智能产品在内。

使用时长最多，付费潜力很大。同时，中青年群体具有工作收入，或者有父母给予的金钱，有一定的消费能力。年龄数据可看出这个年龄区间用户的自我提升需求。从区域结构来看，由于经济发展相对较好，一、二线城市用户占比超过 60%，其中一线城市占比为 41.7%。其他城市占比则为 14.5%，海外占比为 5.1%。从收听类型来看，喜马拉雅平台用户偏好直播间多人聊天或者主播清谈类音频内容，占比为 81.4%。其次则为嘉宾做客专访也就是访谈类节目，这一比例为 77.6%。排名第三的是主播单人讲述类，占比约为 47.8%。叙事和故事讲述类也广受消费者喜爱，占比为 33.1%。从收听场景来看，用户最常在乘坐公共交通时收听音频节目，比例高达 53.9%。其次的收听场景则为休息或无事闲暇时，占比为 51.8%。排名第三的收听场景为睡前，占比为 39.8%。而在步行或骑自行车时，有 37.5% 的用户也会选择收听音频节目。从收听音频的原因来看，绝大部分用户收听音频节目主要是为了开拓视野或者是满足自身的好奇心。其次的原因则为补充其兴趣爱好，如收听喜马拉雅 FM 上的相声或说书节目。同时，由于音频产品可以满足用户的碎片化时间需求，所以作为消遣或者打发时间也是用户选择收听音频节目的动因之一。

表 4.6 喜马拉雅 FM 用户特征数据

分类标准	特征	占比	分类标准	特征	占比
性别结构	女性	38.3%	收听场景	乘坐公共交通	53.9%
	男性	61.7%		休息或无事闲暇	51.8%
年龄结构	25 岁以下	45.2%	收听动因	睡前	39.8%
	25~30 岁	38.5%		步行或骑自行车	37.5%
	30 岁以上	16.3%		开拓视野/满足好奇心	88.5%
区域结构	一线城市	41.7%	收听动因	补充其兴趣爱好	71.4%
	二线城市	38.7%		学习有用知识技能	47.8%
	其他城市	14.5%		了解最新资讯和追踪新闻热点	46.9%
	海外	5.1%		消遣/打发时间	42.3%
收听类型	多人聊天/清谈类	81.4%			
	嘉宾做客专访/访谈类	77.6%			
	单人讲述类	47.8%			
	叙事/故事讲述类	33.1%			



数据来源《2020 中文播客听众与消费调研》

## （2）音频主播

根据头豹研究院数据显示，截至 2020 年初，喜马拉雅平台共有 8000 多位有声自媒体大咖（如高晓松、罗振宇、马东等）和超过 700 万有声主播。喜马拉雅 FM 的内容创作者可按与平台关系、专业程度以及主播自身影响力三个标准来划分。

首先，按照是否与喜马拉雅官方有签约关系可分为两类，一类是官方签约主播，另一类是自由主播。而在签约主播中签署了独家协议，一种是与喜马拉雅只能在喜马拉雅平台录制音频内容，若在其他平台上传音频内容则属于违约。另一种是只与喜马拉雅平台签署了《有声书录制协议》，此协议不限制主播在其他平台的发展，但平台给予主播的扶持力度会比签署独家的主播更低。

其次，按照专业程度划分，一般分为两类，即专业创作者和业余爱好者。专业创作者往往出自拥有相关知识和技能的基础背景的传统媒体行业，一般拥有综合能力较高的制作团队，且对音频的制作能力与审美水平都处于前列。专业音频制作者依赖平台意见的程度较低，拥有精良的制作水准。业余爱好者则指那些仅仅凭借对于音频的热爱与兴趣而选择加入创作的群体，这类群体较为依赖平台的意见与指导。在业务爱好者中又可以继续细分成两大类。第一类是基础薄弱、各方面条件均不出色的创作者。另一类则是指那些具备了一定的声音条件，但是演播技术和经验相对欠缺的群体。

《2018 有声书听书图鉴》数据显示，目前主播排行前十内粉丝规模最高的为“有声的紫襟”，其粉丝数目达 716.8 万，最低的则为“主播罗宁”，粉丝数目也高达 41.6 万，平台内主播的平均粉丝量 140 万。喜马拉雅官方公布的数据表明，在其 4.7 亿用户群体中 39.9% 的比例是有声读物的用户。因此可以推算得知喜马拉雅平台中的绝大部分主播都仍属普通主播范畴，超过百万粉丝数的头部主播仅是其中的极小部分。

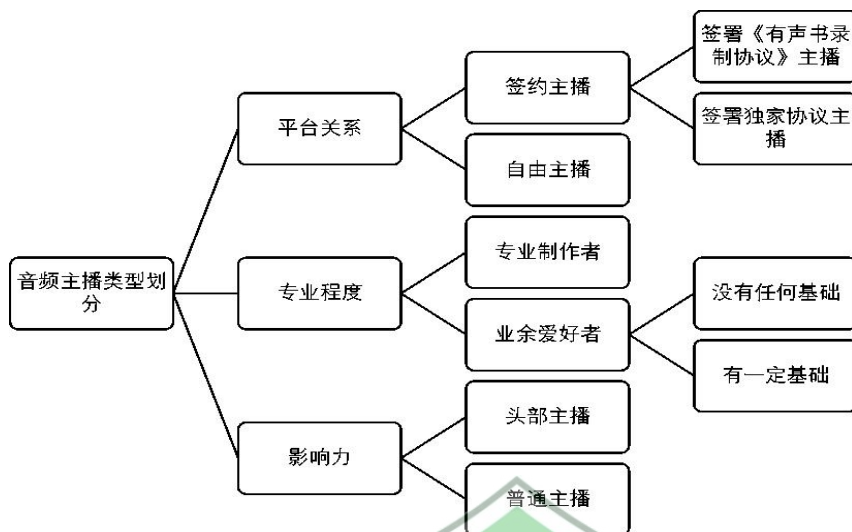


图 4.9 音频主播类型划分图

#### 4.4.2.2 客户关系

现如今，“用户”一词已逐渐取代了“受众”，用户不再是单纯接受信息的群体，而是参与到平台内容生产中来。他们不仅仅只作为受众存在，是否获得满足感和使用感是他们对平台的一个重要评价指标。所以，与用户建立起良好的关系对喜马拉雅 FM 的发展至关重要。而喜马拉雅的用户分为听众和主播两大类，平台对于维系这两类用户群体所采取的策略也会有所差异。

##### (1) 普通听众关系

从普通听众角度，喜马拉雅平台首要的任务是提高其留存率并逐步将其转化为付费用户。同时喜马拉雅积极吸引行业专家并拓宽平台音频种类，从而提高音频内容质量，以提高用户的收听满意度。

此外，喜马拉雅平台积极打造“66 会员日”、“123 知识狂欢节”等针对知识付费的活动，来促成大部分普通用户的付费破冰。由于会员可以高效获取内容，享受平台的众多权益，包括内容、功能和福利三大方面的特权。因此用户在被福利包围下，很有可能会沉浸在会员的荣誉感中，并因此形成续费的习惯，从而成功转化为平台的忠实用户。

为提高用户粘性，平台构建了完善的打赏机制，把用户培养成粉丝。用户通过收听并打赏喜爱的节目，可以从平台的“粉丝赞助榜”中获得自我满足。同时，喜马拉雅平台也极力优化其产品使用体验，使得普通用户也可以轻松上手录制并发布自己的声音作品。

##### (2) 主播关系

从主播角度，其主要可分普通主播和专业主播两类，二者生产内容的模式、

效率、以及内容质量都有所不同。

普通主播生产内容的积极性以及内容本身的质量波动性较大,为了保障平台的内容质量,平台会通过补贴、活动的方式提升主播的内容产出意愿,并通过培训和引导的方式,让普通主播更加专业。在主播录音方面,平台也通过技术能力降低主播的录音成本。

喜马拉雅 FM 不仅在筛选主播的环节上更加严格,还加强了对专业内容创作者的资质认证的审核力度。此外,喜马拉雅也积极在平台内搜寻具有潜能的声音主播,并积极与其进行签约,对其实行一系列的扶持计划,从而打造具有平台特色的优秀主播团体。如喜马拉雅平台推出的“喜马大学特训营”,其主要是作为主播成长的直通车,以帮助主播寻找自身发展路径。同时也发起了“万人十亿新声计划”及“千人千万计划”等一系列针对主播的扶持计划,帮助其解决流量、内容问题,实现内容变现,并促进其向专业主播发展。

针对专业的直播,平台不断在其所在领域发力,通过流量、分成、版权加持等多方面提供支持,塑造主播的个人内容影响力,从而丰富平台的内容生态。

#### 4.4.2.3 传送渠道

作为互联网企业的喜马拉雅 FM,其接触并吸引用户的途径主要是围绕其产品而展开的,同时也包括产品之外的推广营销手段。因此本文将从产品线上与线下推广、联结社交平台与布局智能硬件设备这三个方面来分析喜马拉雅 FM 是如何将产品触达更多的消费用户并且成功占领各类市场。

##### (1) 线上线下相配合

在互联网快速发展的大背景下,在线音频行业积极运用线上与线下相结合的营销方式,以拓宽行业的推广渠道。喜马拉雅 FM 的线上营销主要是依靠大数据智能推荐,满足用户的个性化需求。而线下推广则是将其平台的内容与现实用户建立起联系,基于品牌活动的开展,全方位对产品进行宣传。一是线上智能推荐。喜马拉雅平台技术经过不断地积累,从而达成更加智能化的内容分发体系。2014年,喜马拉雅平台成立了具有规模化的大数据运用团队,这一技术可以有效地让平台识别出用户对应的画像,并且依靠大数据等技术追踪用户的收听轨迹与喜好类型,从而向其推荐符合用户收听规律的音频内容,极大地降低了用户自行寻找、重复收听的成本。

二是线下推广活动。线下推广这一定义与线上推广相对应,其代表的是面向较少部分的受众而采取的短期产品或平台推广活动,而线上推广则一般持续时间长、辐射的范围也更广。此外,线下推广可以让平台更直接地接触消费用户,这也给了平台机会去更有效地迎合用户的消费喜好。喜马拉雅 FM 早期就意识到了

线下推广的重要性，积极把握每一个和潜在用户建立面对面联系的机会，并借用媒体的推广力量，持续打造独具特色的品牌形象。

2018年喜马拉雅FM开展了为期一周的“大脑加油站”活动，在这一活动中喜马拉雅将平台的音频内容赋予了“加油站”这一概念，划分成六大板块来进行展示。这一活动巧妙地将平台线上的用户引流至线下，进而极大地提升了用户对平台内容的认可度和接受程度。

## **(2) 联结社交平台**

近年来，社交平台逐步占据了主流的互联网市场。因此行业在对其产品进行推广时首要的就是与社交平台建立紧密的联系。官方通过官方微博、微信公众号等社交媒体推广平台内容，可以充分利用各社交平台间紧密相连的人际网络，从而扩大内容推广范围并有效地将受众进行整合，最大程度提高内容的影响力。

目前，喜马拉雅FM联结社交媒体所展开的推广方式主要包括下面三种：

首先是积极开通微博、微信等平台的官方账号，通过官方号的运营实现用户的引流。如在推文中将音频内容与当下时事热点相结合，或是与用户所喜好的文字图片相匹配，逐步打造出符合主流用户阅读习惯的官方社交账号。

其次是充分运用社群这一工具，引入有效的用户流量。喜马拉雅头部主播均可通过社交媒体建立自己的粉丝交流群，通过发挥平台的主播意见领袖作用，将这部分粉丝群体转化为平台的忠实用户，同时也给主播机会去与新的潜在用户建立联系。

再者是用户的自主分享。由于喜马拉雅的PUGC属性，用户可以自主录制并上传其音频作品，用户在上传作品后有一定的概率会将其作品分享至朋友圈。除此之外，用户也会将其认为有传播价值的内容分享至各种社交网络平台，从而扩张内容的辐射范围。基于用户朋友圈的社交传播，产品将有效地接触到愿意为音频内容付费的新用户群体。此外，由于微信小程序收听内容不需要下载App，点开音频这一操作简单且易实现，这也提高了用户选择收听音频的概率，加速了音频内容的传播速度。

## **(3) 布局智能硬件设备**

当下，在线音频行业已迈入了音频全场景布局的时代。在“延伸场景”这一基础上，喜马拉雅FM可以实现线下收听场景对线上音频内容的引流。如上表所示，喜马拉雅通过开发各类智能硬件产品，有效地将其平台内容通过智能硬件终端展现在用户面前，并且使其成为用户收听音频的首选项目，从而拉长了用户使用喜马拉雅收听音频的时间。

表 4.7 喜马拉雅 FM 智能硬件设备

智能产品	发行时间	主要功能
随车听	2015 年 4 月	将音频内容内置于车载系统，利用点火装置自动连接。
听书宝	2015 年 4 月	一款蓝牙音箱，可以设置加入喜马拉雅平台关注的节目，实现音频的快速切换。
舒克智能儿童故事机	2015 年 4 月	与郑渊洁合作，将其作品收入其中，主打儿童市场。
小雅音箱	2017 年 6 月	涵盖 6000 万音频内容，主打四大功能：记录历史音频，音频一键续播、智能推荐、模糊搜索。
小雅 AI 图书馆	2020 年 8 月	涵盖喜马拉雅平台全部音频内容，同时还包含了音乐、闹钟、天气以及智能家居等功能。

资料来源：整理自官网与新闻报道

#### 4.4.3 资产管理界面

##### 4.4.3.1 关键资源

###### (1) 技术资源

喜马拉雅作为音频平台，其发展离不开优质的音频内容。近年来,3D 音频编辑工具得到极大地发展,如谷歌 ResonanceAudio 沉浸式 VE 音频 SDK、以及 Adobe 的可视化 VR 音频编辑器等，均在内容质量、用户的收听体验方面取得了一定的进步。随着技术发展，3D 音效技术、蓝牙技术、以及优化效果的音频处理技术会更加完善，音频内容将更具吸引力，平台将具备更多潜在用户。喜马拉雅不仅拥有基于用户浏览与收听情况基础的热门推荐算法，还有依据大数据计算的智能推荐途径。同时，喜马拉雅也利用“大数据算法模型”寻找出具有明显数据优势的主播，并对其进行曝光推广，扶持其进一步的数据增长。

随着中国 5G 商用的步伐逐渐靠近，在线音频行业也正积极向车载应用、智能家居市场展开探索。由于智能音箱、车载系统是用户在不同场景下收听音频的重要载体，因此喜马拉雅平台也积极利用 5G 技术扩展平台外部生态流量，探索智能音箱等音频产品的研发技术。如上文所提的小雅智能音箱与小雅 AI 图书馆，均来自于喜马拉雅自身的技术开发资源。同时，喜马拉雅也将音频内容接入车辆前装和后装车载端，积极扩展车联网体系。

另外，由于知识付费是喜马拉雅的核心业务，所以其接入第三方在线支付等

资源，如支付宝、微信以及信用卡等支付方式，让用户充值喜点或喜币（喜马拉雅商城货币）来购买对应的音频内容。

## （2）资金资源

喜马拉雅无论其处于融资的哪一阶段，大量资金的涌入都可以提供其内容生产与运营的支持。据天眼查资料分析，2012年成立于上海的喜马拉雅，累计进行过八轮融资，估值为240亿元。2018年喜马拉雅FM拥有了企业强劲的“助推器”，腾讯、高盛等投资方为普通注入约5亿美元的投资；在2019年11月下旬，喜马拉雅FM获得企业建立以来最大的3.5亿美元融资额。

## （3）内容资源

数据显示，截至2021年第一季度，喜马拉雅FM拥有超2.8亿首音轨、21亿分钟内容。近些年来，喜马拉雅FM着力于拓展更加丰富的内容生态，除内容付费板块外，还包括有声书、广播剧、音频节目等多种内容模式。易观智库在《2020年音频泛知识付费行业市场分析报告》中指出，喜马拉雅平台内容品类目前从328类增长至393类，新增品类包括风俗、秦腔、新基建、天文等时下热点内容。在喜马拉雅2020年举办的知识狂欢节中，二次元、影视和教育是销售额增长最快的三大品类，二次元内容消费总额同比增长476%。

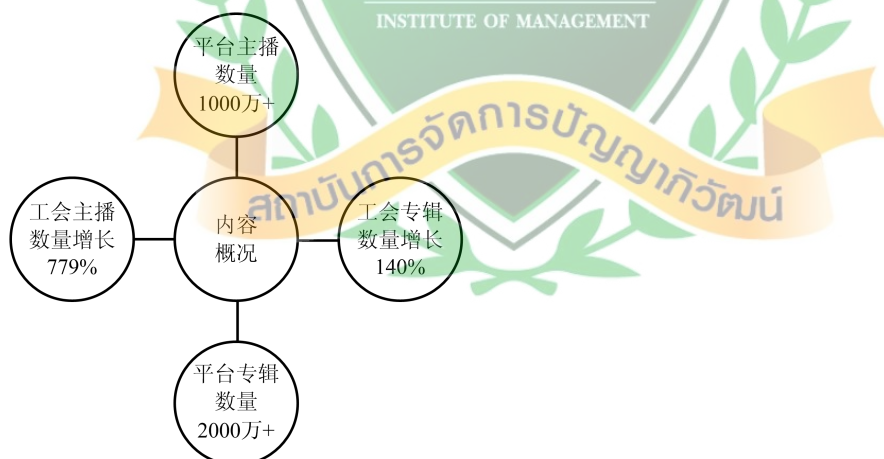


图 4.10 2019 年喜马拉雅平台主播公会资源概况

数据来源：易观咨询

作为 PUGC 平台，其核心内容不仅包括平台内上线的音频，还有其拥有的主播公会资源。据喜马拉雅 FM 官方数据，截止到 2020 年 1 月 6 日主播数已突破 1000 万人。继喜马拉雅语音直播功能上线以来，三年间已经促成了近千名语音直播主播月收入过十万元。其中收益最高的主播，其年收入已超过千万。随着喜

喜马拉雅语音直播生态的逐步完善，音频直播公会或组织的规模也不断得到发展，其中已有部分头部公会的月流水规模超过千万。

#### (4) 品牌资源

喜马拉雅可以在行业中独占鳌头，也离不开品牌的力量。其核心的品牌资源主要包括 IP 资源以及产品口碑两个方面。

2018 年 1 月，喜马拉雅在其举办的春声音频 IP 发布会上宣布了其即将创立的超级 IP，含郭德纲、杨澜、姚明等众多明星在内。喜马拉雅不仅拥有大量的 IP 合作资源，同时也常常结合时下热点，面向不同群体推出专属内容栏目，并以造节营销的方式打造全新主题，也就是自创出圈 IP，吸引用户参与。喜马拉雅与米果文化共同创立的 IP《好好说话》在问世当天，销售量就突破了五百万，目前总销量已超过五千万。

另一方面，喜马拉雅坚持打造精品内容，提高平台的音频内容质量。通过提供优质内容，不仅可以满足用户想要高效利用碎片化时间提升的需求，也有利于平台逐渐提升其品牌优势。

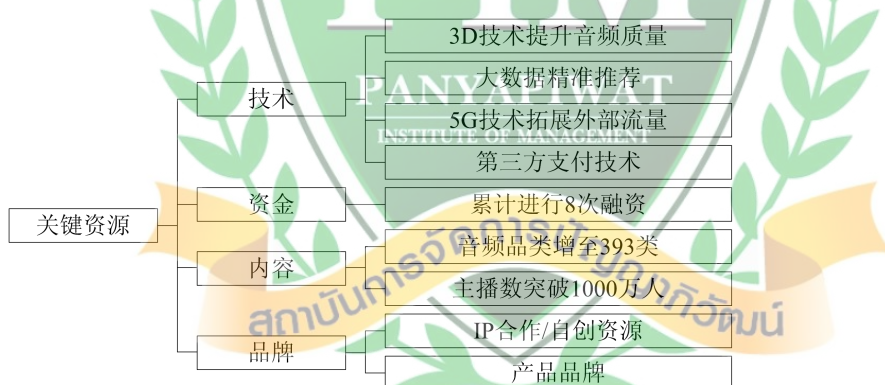


图 4.11 喜马拉雅 FM 关键资源结构图

#### 4.4.3.2 关键伙伴

喜马拉雅作为在线音频行业的一员，其发展与内容供给方和服务支持方密不可分。故喜马拉雅 FM 作为在线音频行业的龙头企业，其发展的关键伙伴主要包括政府、传统电台或媒体、出版机构与网络文学平台以及智能硬件厂商四大类。

##### (1) 政府

中国疫情防控形势目前持续稳定，政府工作报告表示，要全面推动消费回升，支持餐饮、商城、文化、旅游等生活服务业恢复发展，各地方政府积极参与在线新经济发展政策。在文娱领域内，政府将会全面推动“互联网+”产业，打造数字

经济新优势。因此，喜马拉雅 FM 作为在线新经济的一员，其与政府的合作关系主要体现于政府所出台的相关政策支持。

如 2020 年 4 月 13 日，上海发布《上海市促进在线新经济发展行动方案（2020—2022 年）》。该方案聚焦“100+”高成长性创新企业，涵盖了包括在线文娱在内的 12 个重点发展领域，并且通过全方位的布局，致力于打造在线新经济发展高地。而同期的 6 月 10 日，北京也出台了《关于加快培育壮大新业态新模式，促进北京经济高质量发展的若干意见》，同时发布加快新型基础设施建设、加快新场景建设培育数字经济新生态、促进新消费引领品质新生活等行动方案。

从各地陆续出台相关政策可以看出，目前国家政府正在重点关注在线新经济领域，政策利好也会推动在线音频经济蓬勃发展，助力文娱产业升级。而喜马拉雅 FM 也应积极响应政府政策，全力打造在线音频生态圈，推动在线新经济步伐前进。

## （2）传统媒体或电台

为吸引传统媒体的入驻，喜马拉雅 FM 为其设置了官方认证通道，如中央电视台的热门节目《朗读者》就在喜马拉雅 FM 开设了官方电台，将其节目的音频版内容分段上传至平台以方便用户的随时收听。

中央人民广播电台不仅享有许多优惠政策的待遇，同时其拥有全国最高水平的新闻工作者，这些新闻工作者也可以被喜马拉雅吸收转化成平台的内容制作者。此外，基于 70 多年的发展与积累，中央人民广播电台收获了广大的群众基础与品牌知名度。因此喜马拉雅 FM 通过与中央电视台的多个节目和多位主播建立多样化合作关系，也极大提高了平台的品牌知名度。

## （3）出版机构与网络文学平台

2015 年 7 月喜马拉雅 FM 与全球最大的中文数字阅读平台阅文集团签署版权合作协议，正式建立起版权内容合作。通过此次合作，喜马拉雅 FM 将拥有阅文集团内大量网络文学的有声改编权，极大地提升了其在网络文学领域的竞争力，这对于其扩大市场占有率是必不可少的。在这之后，喜马拉雅也分别与多家网络文学平台达成战略合作，其中包括爱奇艺文学、简书和天涯文学等平台在内，这也极大地丰富了平台内容的类别，提升了内容平台的核心竞争力。

与此同时，喜马拉雅着力于与各大出版机构和媒体达成战略联系，建立起纸质作品与音频内容的高效合作关系。喜马拉雅 FM 在上海举办的 2016 中国有声出版业启动发布会暨集体签约仪式上，与多家图书单位合作，其中包括中信出版集团、中南出版集团等出版商在内。其合作内容涵盖了有声书改编、IP 联合孵化以及版权内容保护等方面。目前，喜马拉雅已与人民文学出版社、磨铁图书、新



经典在内的 300 家出版社进行合作，并与果麦文化达成“纸声同步”计划，纸质书籍与有声书将同步发布，打通线上线下消费渠道，助力出版社品牌曝光，加快出版社数字化转型步伐，实现双方共赢局面。

#### (4) 智能硬件与车载系统厂商

喜马拉雅积极扩展平台外部生态流量，除小雅系列音箱外，其与智能手表、智能手环等穿戴设备厂商合作，实现用户的便捷收听。喜马拉雅 FM 与包括瑞恒、科大讯飞在内的下游硬件厂商建立战略合作，将其音频内容植入相应的硬件内，加强平台节目的辐射范围。同时，喜马拉雅也将音频内容接入车辆前装和后装车端，以积极扩展车联网体系。近段时间以来，喜马拉雅已经与包括福特 AppLink 和比亚迪 Carpad 在内的各大车载系统建立了有效合作，将其音频内容接入宝马、别克、凯迪拉克等各大主流汽车品牌。此外，喜马拉雅也与便携式屏设备、绘本设备等产品合作，以打通硬件市场，从而多方面布局传播渠道，助力平台音频全场景分发。

表 4.8 喜马拉雅 FM 关键伙伴汇总

合作方	合作内容	合作方	合作内容
政府	利好政策引导		将音频内容植入各类硬件
传统媒体或电台	设置官方认证通道	智能硬件与车联网厂商	将音频接入车辆前装与后装车端
	电台的各类主播与节目		音频接入便携式屏设备、绘本设备
出版机构与网络文学平台	版权内容资源		
	有声书改编		
	联合打造 IP		

#### 4.4.3.3 关键业务

关键业务要素是指喜马拉雅平台在正常运转中进行的关键性活动，它是喜马拉雅生产和供给价值主张、打开市场、维护客户关系并取得收入的根本。喜马拉雅 FM 作为连接内容生产者与用户的 PUGC 平台，其关键业务主要包括用户转化、音频内容质量把控以及平台推广营销三个方面。

### (1) 用户转化

由于喜马拉雅平台的用户包括听众和主播两大类，所以其核心业务中的用户转化不仅包括普通听众的转化，也包括了主播的培养。首先是普通听众的转化任务，主要包括转化为付费听众和主播两个方面。为提高用户的知识付费率，平台采取了会员与精品专辑两个策略来激发用户的付费欲望，从而将用户培养成平台的忠实收听者。喜马拉雅 FM 在 2017 年 6 月创立的“喜马拉雅 66 会员日”，并在短短一天内就聚集了 221 万名会员。数据显示,2019 年 5 月喜马拉雅 FM 的付费会员规模已达 400 万人。同时，在喜马拉雅 FM 上有着多样的付费与免费相结合的模式。比如一部节目，前半部分收听免费而后面部分需要付费，其中部分产品还有 VIP 会员免费等一系列丰富多样的模式，最大限度地拉近了付费与免费之间的距离，也在一定程度上提高了用户付费率。

官方数据显示,2020 年喜马拉雅平台约有 520 万活跃内容创作者。由于 UGC 模式使得普通互联网用户均可以有效加入平台的内容制作，因此喜马拉雅 FM 相当于为用户创立了一个音频制作平台，无论是否有专业基础，只要在平台录制并上传属于自己的音频作品，官方就会提供意见帮助其提升作品质量及个人的知名度。

其次是对于主播的转化。对于平台而言，引进任何一位明星都是不少的支出，而培育素人主播则可以降低平台运营成本。一方面，满足了不少用户生产内容的需求，另一方面，加强了用户与平台之间的互动，增加了用户的黏性与活性。2015 年 6 月，喜马拉雅为了孵化和扶持更多的优质主播，联合多家机构成立中国首个“声音梦工厂”，即创建了 13 家“声创空间”给予主播充分的资源与扶持体系，帮助其实现有效运营和流量变现。同时官方还积极为主播提供官方的播客数据分析功能，让每一名主播都能了解其音频内容的数据情况以及听众对其音频类型需求，从而对其内容进行有效地调整。除此之外，喜马拉雅 FM 设置了喜马拉雅大学官方账号，在喜马拉雅大学中设置了很多主播成长的课程，帮助新晋主播成长成为音频自媒体 KOL。比如《S 级有声书主播攀登计划》以及《喜马官方有声演播训练营》的推出，让新主播有了成长的空间，并有利于草根主播向专业主播的演变。

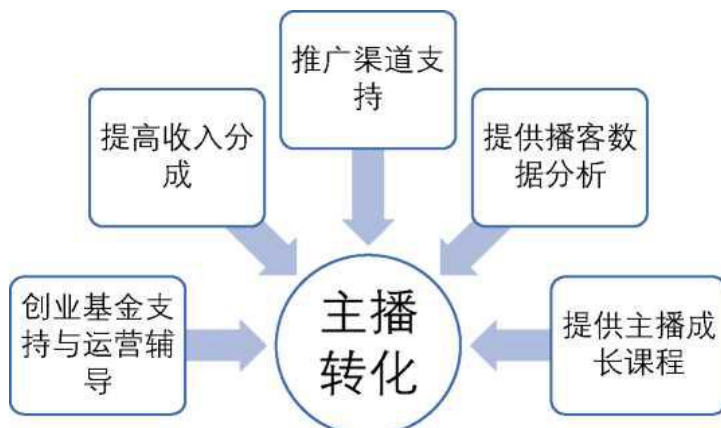


图 4.12 喜马拉雅 FM 主播转化图

### (2) 音频内容质量把控

喜马拉雅 FM 着力于优化音频质量，提高平台的门槛，打造具有竞争力的音频分享平台。为此，喜马拉雅积极邀请知名的自媒体人入驻，从而利用自媒体人自带的流量与热点，将其充分引流至喜马拉雅平台。在与各大文化领域专家与行业范围的名人达成深度合作的基础上，也进一步增强了喜马拉雅音频的文化底蕴与专业程度，满足用户对于收听专业知识的需求。

此外，喜马拉雅为创作者创立了“有声化平台”，主播可以在其找到各类演播任务，并可以自主选择个人或团队合作方式来进行演绎，从而为其提供了创作的灵感，增强了平台对音频内容的把控。而普通用户也可以在完成官方认证审核后，拥有这一演绎机会，从而也有效实现了用户向主播的转化业务。各创作者在完成内容演绎后，也可以获得一定的收益，通过官方分成的形式充分实现其流量变现。

为了确保用户生产内容的质量，喜马拉雅 FM 推行的是比其他平台更严谨的审核机制。此外，喜马拉雅还根据用户反馈不断完善其音频内容生产流程，使内容输出逐步走向标准化、规范化，为持续交付高品质内容提供保障。

### (3) 平台营销推广

对于在线音频平台来说，建立有效的推广渠道与内容生产分发占有同样的地位。平台发展不仅需要优质内容作为基础，也需要多元的营销推广模式为其做支撑。喜马拉雅致力于推广渠道的多元化建设，从而有效将其优质内容辐射至目标用户。

为提升品牌形象以及公众影响力，平台往往会选择举办相关的品牌活动，喜马拉雅也不例外。2018 年，喜马拉雅推出国内首个围绕听书展开的节日——“423 听书节”，通过听书这一阅读形式的宣传，不仅推动了公众对于阅读的兴趣，也让大众熟知了喜马拉雅这一品牌。此外，喜马拉雅也积极在其他社交平台建立起

自身的官方账号，通过官方号的运营吸引更多的消费用户。喜马拉雅在微博平台的推广主要包括了超话粉丝互动、广告投放以及购买热搜话题三大方面。截至2021年3月份，喜马拉雅FM的官方新浪微博账号@喜马拉雅FM已经拥有粉丝909万。喜马拉雅积极利用微博平台宣传平台内的优质音频内容，并通过与粉丝评论、转发等互动模式增强用户对于平台的归属感。为吸引用户的关注度，喜马拉雅在微博的广告投放主要表现为演绎书籍故事的形式，安插在各类话题中间。喜马拉雅FM针对微博热搜的推广则更具针对性与时效性，即针对不同的热点购买不同类别与等级的热搜。如在4月23日的世界读书日，喜马拉雅就在微博购买了排名第二的热搜，从而增强用户的引流效果。

与此同时，喜马拉雅也积极拓展外部生态流量，将其平台内容接入车载系统、智能硬件等各类音频载体，从而全方位搭建音频生态系统，将其音频内容覆盖生活的各个场景。

#### 4.4.4 财务界面

##### 4.4.4.1 成本结构

对于喜马拉雅FM的成本结构分析，主要可以从版权费用、产品推广、平台维护、技术开发以及人力成本这五个方面来进行考量。

##### (1) 版权费用

喜马拉雅作为内容产品，其发展离不开平台版权的经营。并且若不能有效解决平台的版权问题，就不能实现其长期良好发展。因此，喜马拉雅自创立以来，就将其重点放在平台内容的版权建设，并投入大量资金技术去维护平台的版权保护机制。

喜马拉雅FM在2015年与阅文集团达成协议，拥有了庞大的网络文学版权，并在之后与数家著名出版社建立深度合作战略，进一步扩张其版权基地。根据数据显示，平台拥有一部热门IP的独家授权需要耗费至少7万元人民币。目前喜马拉雅已经拥有70%的畅销书版权。对于喜马拉雅而言，其在平台的版权购买投入上已经耗费了将近上亿的资金。

在未来，随着中国对于知识产权的保护程度以及平台对于独家资源的重视程度逐步加深，喜马拉雅FM还需在版权上投入更多的资本，以期丰富平台的独家内容从而稳步提高其市场占有率。

##### (2) 产品推广费用

数据显示，喜马拉雅的销售及推广费用2020年达到16.8亿元人民币，同比增加了40%，其中用户获取成本增加了3个亿。在流量为王的时代，喜马拉雅

FM 想在互联网竞争中获得一席之地，就必须在营销推广方面投入成本。

首先是搜索引擎推广。为了提高品牌知名度，平台往往会选择与搜索引擎达成合作，从而使其关键词在搜索音频内位于前列。如在百度搜索“听书”，会自动出现听书类别的排行榜，而在排行榜第一的就是喜马拉雅 FM。

其次是关联网站推广。喜马拉雅在天猫上创立了名为“新声活商城”的听书设备旗舰店，从而在网站推广上与“新声活商城”相关联，利用商城出售的耳机、音箱等听书设备，间接将其音频内容推广至更多的用户群体。

再者则是社交媒体推广。微博在中国互联网拥有庞大的用户群体，喜马拉雅 FM 也正是利用这一点来进行其广告投放，以吸引用户点击，促进用户增长与转化。

综上所述，无论喜马拉雅平台利用哪一种推广方式，其中都需要交付一定的费用给对应的广告主，也就是展示广告位的平台方。因此喜马拉雅在推广方面所需的费用是不容小觑的。

### **(3) 平台维护成本**

喜马拉雅属于一个音频集合平台，囊括了数亿条音频内容。其不仅开发了喜马拉雅 APP，同时也支持网页以及小程序等多种方式在线收听音频。而随着用户使用平台上传音频的频次增加，大量的音频内容也加大了平台长期正常运行的难度。平台的数据内容越复杂，就代表着其信息系统所承载的压力更大，从而加剧了系统维护与协同工作的成本，也使得平台不得不投入更多资金来维护系统平稳运行。

### **(4) 技术研发成本**

喜马拉雅 FM 属于互联网平台，所以其发展离不开技术研发的帮助。随着互联网通信设备的逐步发展，喜马拉雅也开始积极扩展平台外部生态流量。由此则需要喜马拉雅平台生产自有品牌智能音箱，增加了平台自主研发的技术成本。同时为了应对平台的侵权现象，喜马拉雅也在努力寻求技术手段以增加审核力度，结合人工审核和机器自动技术审核两种方式来逐步消除侵权现象。此外在大数据时代，为了提高用户的留存率，喜马拉雅平台也应用了智能推荐技术，找到并把用户感兴趣的内容推送到用户眼前。这些平台所依赖的技术都需要耗费一定程度的研发成本，随着喜马拉雅功能的逐步完善，技术研发成本也会随之提高。

### **(5) 人力成本**

喜马拉雅 FM 初期采用的是 UGC 内容生产模式，这一模式催生了更多的普通用户创作音频的热情。但是这些用户并不都具备音频创作的能力，导致平台的音频质量参差不齐。因此平台创立了一系列具有潜力的音频主播选拔活动，将这

部分主播有效筛选出来，并提供了一系列的扶持政策，帮助其音频作品质量的提升以及内容的变现。而在这个过程中，平台不得不耗费一定的人力物力去培养一名或一系列主播以成长为有价值的音频制作者。

与此同时，平台去挖掘有潜力的主播也需要花费一定程度的时间成本。这些都需要平台加强人力成本的输出，从而促进这些高度创新的人才的增长，以维持喜马拉雅 FM 目前在行业的领先地位。



图 4.13 喜马拉雅 FM 成本结构图

#### 4.4.4.2 收入来源

数据显示，在 2018-2020 年间，喜马拉雅营业收入分别为 14.8 亿元、26.8 亿元和 40.5 亿元，呈现出逐年加速递增的趋势，如下图所示。尽管喜马拉雅迄今为止尚未盈利，但其三年来的同期净亏损逐年下降，说明喜马拉雅探索的多元化盈利道路取得了一定的成果。

从喜马拉雅的营收结构来看，其主要变现渠道包括付费订阅、广告、直播、教育服务以及其他创新产品和服务。其中，付费订阅的收入在总营收中占比大概四成，另外近六成从其他业务中获取。

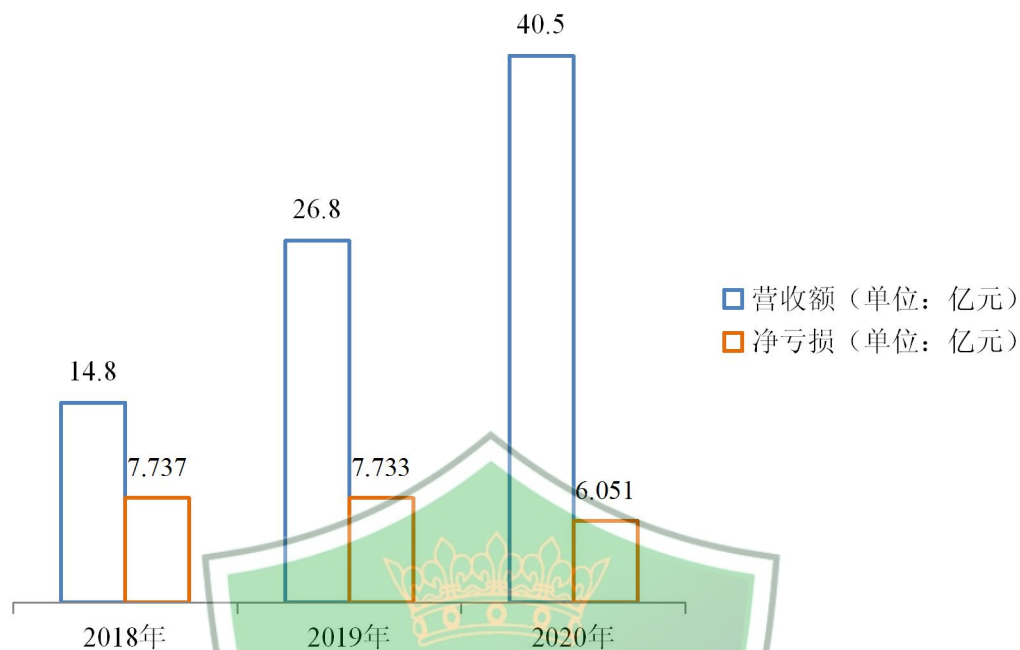


图 4.14 2018-2020 年喜马拉雅营收情况

数据来源：喜马拉雅 FM 官方招股书

### (1) 广告收入

广告的变现方法包括应用广告、滚动广告、品牌广播、主播广告、沉浸式广告等。相对于传统 FM 电台广告近年来的逐渐式微，在线音频平台广告具有广播台与用户互动强、投放灵活、目标客户定位精准、覆盖面更广等优势。喜马拉雅平台的广告方式有三种：一种是 APP 的开屏广告<sup>9</sup>、Banner 广告<sup>10</sup>等广告位的植入，这种方式易于传播，较为直观就能被用户识别。而另一种则是由广告商冠名的特殊板块，即利用专门的板块增强品牌的营销推广。

2020 年喜马拉雅在广告方面共获得 10.7 亿元收入，增速达到 73%，在总营收中占比增加了 3.5 个百分点。喜马拉雅 FM 通过一系列优质有声读物吸引了巨大的用户量，这对广告商来说是巨大的市场。目前，许多广告商以多样化的广告形式与喜马拉雅 FM 合作。除了传统的页面广告，喜马拉雅 FM 还增加新颖的形式吸引观众以达到更好的传播效果，如让主播在播报时介绍广告方产品的用途和功效等。同时，喜马拉雅 FM 引入广告跟踪新技术，以求最大限度保障广告商的利益，从而吸引更多的广告商入驻，增加平台的广告收入。

<sup>9</sup>开屏广告：指 APP 启动时展示的全屏广告。

<sup>10</sup>Banner 广告：指位于 APP 页面的横幅广告。

## (2) 内容付费

数据显示，2020年喜马拉雅实现了17.5亿元订阅收入，同比增长了41%。但是这块业务在总营收中占比却从46.3%下降到43.3%。喜马拉雅平台中知识付费主要是喜马拉雅讲书和名人大师课，而娱乐付费内容是有声书广播剧和相声小品等，还有部分是有关教育的音频。在喜马拉雅FM付费主页面把内容分为喜马拉雅讲书、有声小说、相声评书、历史人文、亲子儿童六大类。有声小说是喜马拉雅FM付费内容的主要部分，由于有声书的用户付费粘性较强，并且有声书的故事较长，需要不断更新集数，这些都能在一定程度上刺激用户持续为有声书付费。

此外，在喜马拉雅2.5亿的月活跃用户中，约1390万人愿意为内容付费，其付费率为13.3%，仍然有很大的提升空间。为有效激发用户对于内容付费的意愿，喜马拉雅也积极打造包括“123狂欢节”在内的内容付费节日，如下图所示。数据显示，2020年喜马拉雅“123狂欢节”内容消费数目达到10.8亿元，极大地提高了平台的音频付费收入。据喜马拉雅官方数据显示，在2020年的狂欢节中，畅销榜的新专辑比例超过40%，且初次付费用户占比约为26%，可以看出消费节日的打造对于其内容收入的提升是具有显著效果的。

喜马拉雅FM的付费内容一方面是购买VIP，VIP用户可以收听大部分的付费音频。另一方面，许多精品专辑需要单独付费，VIP用户购买精品专辑则具有一定的折扣。VIP的付费价格是20元每月，178元一年。而精品专辑的价格相对较高，比如位居付费内容排行榜首位的《我的老千生涯全集》，其出自喜马拉雅头部主播“有声的紫襟”，目前已有8.5亿收听量，全集大概为522.6元。

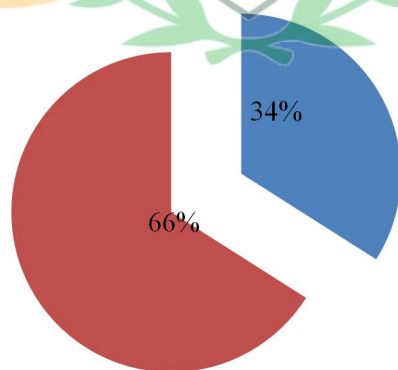


图 4.15 喜马拉雅 FM 热销榜单前一百 VIP 和精品专辑占比数据来源整理自喜马拉雅 FM 主页



上图通过统计喜马拉雅 FM 前一百的付费内容，发现精品专辑占比达 34%，VIP 内容占比 66%。精品专辑的付费比率接近半数，表明有较多用户愿意为专业的精品内容付费，并且有一定的消费能力。当前喜马拉雅 FM 平台的音频付费内容占比已超过了 3%，相比广告营销，内容付费给予了平台更多的盈利可能。

### (1) IP 孵化

喜马拉雅在 2018 年举行音频 IP 发布会，在发布会上指出其将投入 10 亿元进行音频 IP 的打造，并同时推出包括亲子教育类、商业财经类、个人成长等多个领域在内的 20 个超级 IP。待 IP 内容充实到一定程度后，平台将会选择部分重点 IP 进行培养与扶持，帮助其实现商业变现，同时再利用规模化的 IP 运营实现平台的进一步创收。并且，依靠着大热 IP 书籍有声化，相对应的纸质图书销量也将得以同步提升。

同时，腾讯视频与喜马拉雅 FM 还有联合 IP 孵化计划。这两家平台在一些共同的 IP 上进行合作运营，筛选出潜在的高质量 IP，成立了专门团队帮助完成商业包装，并打通两大平台的流程，为宣传推广提供了顶级资源。

因此，喜马拉雅积极在 IP 领域出力，从长期来看可以凭借 IP 的热度与影响力实现新一轮的营收。

### (2) 粉丝经济

“粉丝经济”是一种由情感引发的经济模式，通过激发粉丝的情感需求进而促使粉丝主动加入营销队伍。粉丝为了让偶像的音频专辑得到推广，帮助偶像获得更多的人气，会主动传播内容并且免费宣传。因此，喜马拉雅 FM 在和明星合作时也会针对其擅长的领域与辐射的粉丝群体来制作内容产品。

喜马拉雅 FM 充分利用“粉丝经济”，创立线上与线下的多元渠道相配合的机制，从而实现平台、主播以及粉丝三方的良性互动。喜马拉雅 FM 利用粉丝变现的形式多样，主要包括三大方面：

一是开发粉丝线上给主播直播“打赏”功能。这一功能既满足了粉丝的心理效用，又拉近了粉丝与主播的距离，提高主播的内容收入。

二是线下开展主播营销活动。通过开展活动，吸引粉丝及潜在用户的热烈参与，同时也可以借助活动推广平台的相关周边产品及衍生功能服务，从而有利于平台扩大其内容辐射范围。

三是与明星偶像达成战略合作，邀请其入驻官方平台。2019 年，喜马拉雅 FM 宣布易烱千玺成为平台的首位代言人，并联合易烱千玺成立了独家栏目《青春 52 问》。易烱千玺作为最受当代年轻人喜爱的流量明星之一，平台与其合作也进一步稳固了喜马拉雅在年轻用户的市场地位。综上所述，喜马拉雅利用粉丝经

济效应扩大了其初始的营销范围，从而极大地拓宽了平台的营收路径。

### (3) 教育服务

随着都市人生活方式的转变，精神文化层面的需求递增，年轻一代的父母圈正悄然改变着他们育儿习惯。越来越多的家长开始重视阅读的重要性，愿意陪伴在孩子身边一起享受阅读时光。数据显示，喜马拉雅平台付费内容盈利增长速率最高的是素质教育，而在素质教育各品类中表现最突出的则是亲子教育，因此喜马拉雅 FM 在教育服务方面的营收主要针对的是儿童领域。喜马拉雅 FM 在教育领域的定位更多类似于教育的“工具提供商”，即专注于提供工具，将内容尽可能高效地向儿童与家长传输。

目前喜马拉雅平台积极与各大书店达成合作，进一步增强其在亲子教育领域的地位，打造亲子阅读的新模式。如 2020 年 11 月，喜马拉雅与复合式书店——言几又书店在会员体系上实现合作升级，推动联名会员，进而在儿童教育领域建立起更广阔的阅读平台。与此同时，喜马拉雅与言几又也将定期举办有社交属性亲子活动，推出专属“实体+音频”书单，进一步将其高质量内容渗透进儿童领域。



图 4.16 喜马拉雅 FM 收入来源结构图

喜马拉雅在儿童教育领域实现营收的另一工具是智能音箱。2019 年，喜马拉雅 FM 推出主打 0-14 岁儿童市场的“晓雅 Mini”AI 音箱。喜马拉雅 FM 第一代的智能音箱，承载了喜马拉雅全站的内容。而在 19 年推出针对亲子内容的音箱，目的有两个：一是缩小体积，更适合放在孩子的房间；二是将针对儿童的内容进

行了数据的清洗和优化。这样喜马拉雅 FM 就可将一个传统的知识分发电台，改良成针对亲子群体的电台。

#### 4.5 喜马拉雅 FM 商业模式的商业画布

基于以上对九要素的详细分析，总结得到喜马拉雅 FM 的商业模式构成表如下所示。

表 4.9 喜马拉雅 FM 的商业模式构成表

资产管理界面		产品或服务界面	客户界面	
关键伙伴 政府出台利好政策 传统媒体或电台 入驻 网络文学平台 出版机构 智能硬件与车载 系统厂商	关键业务 用户转化 音频质量把控 平台推广营销  关键资源 资金扶持 技术支持内容保障 IP 与产品口碑	价值主张 在线音频分享平台 创造中国音频市场 的商业生态圈	用户细分 听众：以男性为主 /95 后占比第一/主 要为一二线用户 音频主播	客户关系 听众：升级付费用户/ 培养成忠实粉丝 /转化为主播 主播：创立培养机制/ 增加扶持力度
成本结构 版权费用 技术研发 人力成本	产品推广 平台维护		收入来源 广告收入 内容付费 教育服务	IP 孵化 粉丝经济 初一经济
		财务界面	传送渠道 线上智能推荐 线下推广活动	联结社交平台 布局智能硬件设备

## 4.6 喜马拉雅 FM 的战略与商业画布九要素的关系

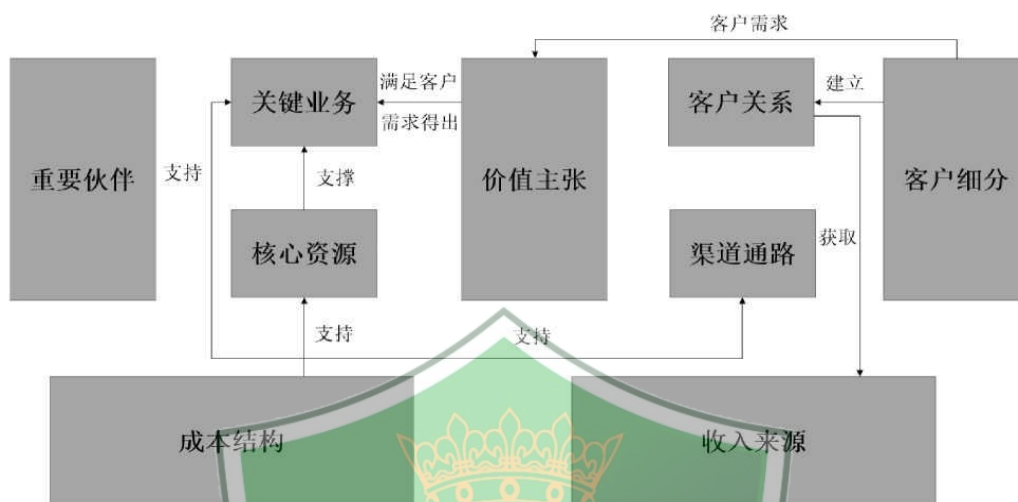


图 4.17 商业画布要素逻辑图

资料来源：作者整理

从上面的 4-17 喜马拉雅 FM 的商业模式构成图及 4-18 商业画布要素逻辑图分析，不难看出：喜马拉雅 FM 的发展战略与商业画布九要素有着密不可分的关系，喜马拉雅 FM 正是根据商业画布九要素的逻辑关系来制定发展战略的。

首先，喜马拉雅 FM 对用户进行细分，了解其目标用户群主要划分为普通听众和主播两大类，然后根据用户需求确定喜马拉雅的价值主张。喜马拉雅平台的普通听众使用喜马拉雅 FM 主要是为了开拓视野以及满足碎片化时间需求，而主播使用 app 则是为了获得可观的流量与收入，所以喜马拉雅的价值定位是一个既可以收听音频，更可以分享录制音频的综合性在线音频分享平台。不仅构建了一个内容创业平台，促进主播生产优质音频实现收益，而且也给普通听众录制分享音频并且成为音频红人的机会。

其次，根据用户的需求，喜马拉雅也建立了良好的客户关系。针对普通听众，喜马拉雅创立大数据平台为其推荐喜爱的音频内容，并积极打造“知识付费”活动促进听众转化为稳定的付费用户。针对主播，喜马拉雅则创立了完善的培养与激励机制，通过流量与资金的扶持，将主播逐步打造成更加专业与成熟的内容创作者。为了接触到更多用户，喜马拉雅也积极打造具有竞争力的渠道通路，包括社交媒体、线上智能推荐、线下推广活动以及布局智能硬件设备四个方面。

在用户层面基本确定后，喜马拉雅开始推进其关键业务，包括平台内听众与

主播的转化和培养、音频内容质量的提升以及平台推广营销三个方向。针对平台所确立的关键业务，喜马拉雅整合包括技术、资金、内容和品牌这四大关键资源，并积极与政府、传统媒体电台、出版机构与网络文学平台以及智能硬件和车载系统厂商等关键伙伴展开合作，并最终从内容付费、广告营销、IP 合作、粉丝效应与教育服务等方面获得收入。在这个过程中，喜马拉雅也付出了一定的成本，如为提升平台内容质量所购买的优质版权费用，以及为了推广产品所投入的营销费用，还有平台维护与技术开发的成本，同时为了挖掘并培养平台内的主播资源，还投入了一定的人力成本。

综合以上分析可以看出，喜马拉雅商业模式画布的九大要素看似毫无联系，但其实互相作用，整体连接成为一个完整的循环通路，共同构建成喜马拉雅的商业模式，并为其确立行业内的地位奠定了一定的基础。

#### 4.7 喜马拉雅 FM 不同时期的特点

在前面章节中，我们详细介绍了喜马拉雅 FM 的发展历程，结合上一节（4.6 节）对喜马拉雅 FM 的发展战略与商业画布九要素关系的分析，并通过整理官网信息与新闻报导，我们可以把喜马拉雅 FM 的发展过程分为初始探索、启动及快速发展这三大阶段，而其在各个阶段的发展重点与发展方向均有所差异，产生的收益也大相径庭。

**初始探索阶段：**喜马拉雅 FM 的发展重点在于利用平台优质内容获得一定的用户规模，以便吸引资本的投入，从而在音频市场抢占一席之地，完成资本原始积累。

**启动阶段：**喜马拉雅 FM 不仅专注于上游音频内容的生产，同时着力于拓展下游音频的分发渠道，打造差异化与个性化的内容服务，一步步发展成为音频行业的龙头企业。

**快速发展阶段：**喜马拉雅 FM 全力打造“知识付费”领域，着力于创新与拓展盈利模式，大力布局音频生态建设，致力于建设音频领域的“淘宝商城”，牢牢站稳了音频行业的霸主地位。

#### 4.8 喜马拉雅 FM 与荔枝 FM、蜻蜓 FM 的比较

喜马拉雅 FM、荔枝 FM、蜻蜓 FM 号称是在线音频行业的三巨头，为了更准确地分析总结喜马拉雅 FM 发展的优势和劣势，探索一条音频行业未来的发展之路，有必要运用商业画布九要素将喜马拉雅 FM 与荔枝 FM、蜻蜓 FM 在线音

频巨头产品进行比较分析。

### (1) 产品定位

喜马拉雅 FM 的产品定位是随时随地，听我想听，走的是内容多而全，受众广的路线。其特点是音频产品中内容最多最全，其中多档黄金节目；有录音功能录音，个人可以申请认证主播，但是有一定要求；用户规模大，社交化做得最为成功。

荔枝 FM 的产品定位是致力于重新发明电台，人人都能做主播。把直播门槛降的很低，在 UGC 的道路上走的比较彻底。其特点是无条件支持个人开设专属播客；有强大的录制功能，长达 60 分钟，自动降噪无需处理；UI 设计比较文艺，清新。

蜻蜓 FM 的产品定位是最好的网络收音机。比较侧重直播和 PGC。其特点是跨地域收听，且包含港澳、欧美热门电台，电台数量多，范围广；支持硬件 fm 收听；支持与 DJ、主播互动；车载模式单手触控，方便快捷。

### (2) 资金水平

据天眼查数据显示，喜马拉雅 FM 截至目前累计进行过八轮融资，估值已达到 240 亿元，居于在线音频行业之首。并于 2021 年 5 月向美国证券交易委员会 (SEC) 递交了招股书。

2020 年 1 月 18 日，荔枝 FM 正式在美国纳斯达克上市，成为在线音频行业第一家上市公司，市值超过 5 亿美元。不过，“在线音频第一股”风光短暂，市值不断下滑，目前市值不足 2 亿美元。

2020 年蜻蜓 FM 获得小米的超亿元战略融资，至此蜻蜓 FM 的估值为 60 亿元，不过，也只有喜马拉雅 FM 的四分之一。

### (3) 市场范围

喜马拉雅 FM 音频数量和类型包括有声书、知识分享、军事、音乐等 393 个音频模块，有声书、相声段子等近 5500 个分类，还邀请了新浪、福布斯、36 氪等 200 家媒体和阿里、百度、肯德基、欧莱雅等 3000 多家品牌入驻其平台，其主播规模已超过 1000 万；蜻蜓 FM 音频数量和类型包含了有声小说、相声小品、新闻、音乐、脱口秀、历史、情感、财经、儿童等 30 余个分类，在大类别中再根据其音频标签、内容、类型和用户特权进一步细分，共包含超过 21000 的音频专辑数目，其认证主播仅为 35 万人；荔枝 FM 音频数量和类型包括情感调频、播客、睡前减压、亲子宝贝、明星电台等在内的 31 类内容品类。

头豹研究院数据显示，2020 年第一季度喜马拉雅 FM 的活跃用户人数为 13823.3 万人，同比增长 64%。而荔枝 FM 同比增长 4.1%，蜻蜓 FM 同比增长 2%。

喜马拉雅包含了行业中超 80%的活跃用户，在市场占有率上据龙头地位。

截止 2020 年第一季度，喜马拉雅平台的总使用时长达 115274.1 万小时，同比提升了 142.9%，约为荔枝与蜻蜓 FM 的 4 倍；喜马拉雅 FM 的启动次数几乎为荔枝与蜻蜓 FM 的总和，因此其在提高用户粘性这一方面远高于其他同类别音频分享平台。

根据灼识咨询的资料，截至 2021 年 6 月 30 日止六个月，喜马拉雅移动端用户共花费 8478 亿分钟收听该平台的音频内容，约占中国所有在线音频平台移动端收听总时长的 70.9%。荔枝 FM+蜻蜓 FM 以及其他各类音频类 App 移动端收听总时长仅为 29.1%，喜马拉雅遥遥领先。

#### （4）财务数据

喜马拉雅招股书文件显示，2018 年-2020 年营收分别为 14.807 亿元、26.975 亿元、40.761 亿元。截至 2021 年 6 月 30 日止六个月，平台营收为 25.136 亿元，同比增长 55.5%。截至 2021 年 6 月 30 日止六个月，喜马拉雅平均总月活跃用户达到 2.621 亿，移动端平均月活跃付费用户达到 1420 万。

荔枝 2021 年 Q2 季度财报显示，荔枝第二季度净营收为 5.593 亿元，平均移动 MAU（月度活跃用户人数）总数达 6090 万人。月度平均付费用户总数达 49.44 万人。

从总收入来看，2021 上半年喜马拉雅总收入是荔枝 FM 的 2.38 倍；从用户活跃度方面来看，2021 上半年喜马拉雅的 MAU 是荔枝的 1.82 倍（仅以喜马拉雅的移动端计算，未算入物联网用户量）；从月度平均付费用户总数来看，喜马拉雅是荔枝的 28.7 倍。

#### （5）社会影响力

百度指数显示，最近 1 年内，“喜马拉雅”关键词的整体日均值为 20795，“蜻蜓”关键词的整体日均值为 3292，“蜻蜓 fm”关键词的整体日均值为 2199，“荔枝”关键词的整体日均值为 4934。综合来看，荔枝+蜻蜓 FM 的百度搜索指数仅为喜马拉雅的 50%左右，这个数值远远高于灼识咨询的 29.1%。

在 App Store 中的排名方面，七麦数据显示，最近一年内，喜马拉雅在 App Store 应用免费榜的排名多数时期都位于前 100 名内，荔枝则位于 200——600 名左右，蜻蜓 FM 位于 300——700 名之间。

就百度指数和 App Store 中的排名来看，喜马拉雅确实处于行业的领头羊，蜻蜓 FM、荔枝与喜马拉雅的差距在拉大。

## 4.9 经验总结和存在问题

在前面几节中，本文研究并总结了喜马拉雅 FM 商业模式中的各个要素。接下来则对喜马拉雅 FM 商业模式设计进行分析评价，找出其商业模式中存在的优劣势因素，并以此总结出喜马拉雅 FM 发展的成功经验以及存在的问题。

### 4.9.1 经验总结

#### 4.9.1.1 关键伙伴紧密合作打造品牌价值

喜马拉雅 FM 的快速发展，主要得益于“聚合效益”。其迅猛的发展势头也使得大批优质栏目选择在喜马拉雅 FM 开创声音电台，包括《财经郎眼》、《晓松奇谈》、《郭德纲相声》等在内，这些节目的平均粉丝数已达上百万。

与此同时，喜马拉雅通过建立各方合作，充分利用其优势资源，促进平台的音频作品的开发程度。如基于著名出版社的丰富文学资源，提升平台的音频品质。或是利用数字出版社的核心技术支持以及音像出版社的专业录音设备，全力打造具有竞争力的音频内容产品。另外，一些大学出版社也积极迈向喜马拉雅 FM，通过平台促成自身的转型升级，如清华大学出版社，其在喜马拉雅上积极创立了“癌症·新知”、“正面管教：5-10 岁亲子课堂”等节目，以促进大众对于出版社的品牌认知程度。

喜马拉雅 FM 在 2019 年 9 月与腾讯视频推出联合会员，这一跨界战略不仅将两个领域的优质资源实现有效整合，同时也可以利用腾讯视频庞大的用户规模，促进用户的系统性引流。

表 4.10 2020 年知识付费排行榜前十

排名	名称	所属平台	排名	名称	所属平台
1	蔡康永的 201 堂情商课	喜马拉雅 FM	6	余秋雨·中国文化必修	喜马拉雅 FM
2	耶鲁大学陈志武教授金融课	喜马拉雅 FM	7	吴军·科技史纲 60 讲	得到
3	谦道·笑玩江湖	喜马拉雅 FM	8	沟通 36 计·聊出好人缘	喜马拉雅 FM
4	三体（全六季）	喜马拉雅 FM	9	海底小纵队第五季	喜马拉雅 FM
5	薛兆丰的经济学课	得到	10	李银河的爱情电台	喜马拉雅 FM

数据来源：整理自新知榜

以上是新知榜统计的 2020 知识付费排行榜前十的付费音频产品，可以看出在排行榜前十中有八部作品都出自喜马拉雅 FM，其以绝对的优势占据了知识付



费市场。因此，其通过打造多方紧密合作网络，其在知识付费领域已独占鳌头，也持续凸显了其在音频行业内的品牌价值。

#### 4.9.1.2 稳定关键技术，提供精准化用户服务

喜马拉雅 FM 运用云计算、大数据分析等信息技术，准确把握用户所需，有针对性地深化平台内容，以满足用户付费追求优质体验的初衷和深入学习的需求，为用户提供更为专业、更有深度的知识服务，有效避免内容同质化问题。随着平台垂直化建设的深入推进，用户的忠诚度也会提升。此外，平台为提高用户的归属感与参与感，也创建了完善的用户等级制度，根据用户成长值的大小对其进行等级划分，并设置了不同等级相对应的特殊奖励。

与此同时，喜马拉雅还积极打造平台筛选和推荐机制。一方面，其建立科学有效的筛选机制，便于用户根据自身需求更有效地筛选信息内容，从而轻松高效地获取知识产品和服务，降低用户获取知识的难度，还可以在在一定程度上抑制平台上知识产品和服务盗版现象；另一方面，喜马拉雅构建了科学的推荐机制，为新的知识产品和服务提供展现机会，使用户可以接触到优质产品和服务。

同时，喜马拉雅为了实现音频产品和线下生活场景的紧密联系，以互联网大数据等新兴信息技术手段作为支撑，提供与用户生活场景相联系的视听内容，从而达到其“匹配场景”的营销手段。

此外，为打造全场景音频生态圈，喜马拉雅平台也积极组建智能硬件开发队伍，自主研发并生产各类喜马拉雅智能衍生品。通过把控研发硬件产品的技术，喜马拉雅平台也拥有了极大的主动权，可将平台内的音频载入至研发的产品，更进一步扩大了喜马拉雅音频产品的辐射范围。

#### 4.9.1.3 多样化推广渠道扩大用户接触面

通过前文对喜马拉雅 FM 的分析，可以看出其推广营销呈现出系统化和多元化的特点。首先，喜马拉雅通过提升平台音频产品的质量，打造具有竞争力的品牌形象，再加之网络文案的推广，初步增加其在网络上的曝光率。其次，其与各大社交平台达成合作，将其广告投放在其他社交平台，加强其与潜在用户的联系。同时也给予合作平台在喜马拉雅的广告位，增加其经济收入，从而获得双赢。此外，喜马拉雅也积极打造业内口碑推广，通过提升平台的音频服务以提高用户的满意度，由此增加用户向他人推荐的可能性。同时喜马拉雅还在平台内打造了“推荐有礼”活动，用户可将这一活动分享至微信朋友圈，通过邀请好友下载并注册喜马拉雅 APP,便可获得 20 元全场通用优惠券，这一推广活动也是利用了微信朋友圈的裂变功能，实现用户的“口口相传”，极大地降低了平台自身接触并获取用户的难度。

为促进平台的推广效果，喜马拉雅积极打造具有仪式感的消费节日策略，将产品仪式化，利用公众的仪式感，将对仪式的需求转化到产品身上，从而有效加强用户使用产品的心理效用。2016年12月3日喜马拉雅FM推出第一届自造节日——知识狂欢节，到2019年12月3日的内容狂欢节，其已经举办了四届有关知识的节日。狂欢节创造的收益增长迅猛，从第一届营收5000万到2019第四届已经创收8.28亿，付费收入增长近20倍。内容狂欢节从预热到正式活动要经过一周时间，用户传播活动转发领券让活动的热度滚雪球般不断扩大。充满仪式感的节日一方面给用户制造参与感的活动，另一方面节日集中在某个时间段在社交平台的转发传播，吸引新用户的参与。故利用节日活动，喜马拉雅FM为老用户提供折扣的同时也有效引流了新用户。

#### 4.9.1.4 打通产业链，创造多元化收入来源

一般来说，健康的音频产业生态不仅需要将产业链的上中下游有机结合起来，而且音频产业生态离不开内外部各种力量的共同构建。喜马拉雅的产业上游主要负责音频内容的制作与生产，保证平台拥有不断的内容供应。在其中游则依托大数据等技术手段，找出用户画像并精准定位其内容喜好，将上游的音频内容对应地分发至用户。平台下游致力于外部场景的拓展，如智能硬件的开发和车载系统的内容接入等。

这一完整的产业链运营也使喜马拉雅FM迈入了多元盈利的新征程，围绕平台、用户、主播和广告而产生的生态链颠覆了传统的运营模式，促进了产业链内各方的互利共赢。如2020年喜马拉雅FM与“淘宝”联盟就其内容达成的战略合作。将电商与音频主播相结合，开创全新的音频带货模式。通过此次合作，喜马拉雅可以拥有优质的电商资源，从而提升其平台内音频带货主播的产品质量。同时，“淘宝”也可充分利用此次机会，将其产品打入文化领域，进而拓宽产品的消费范围。

通过对衍生产品的积极布局，喜马拉雅致力于掌握音频生态圈的主动权，而在多方合作共赢的基础上，全方位满足用户的全场景音频需求。

### 4.9.2 存在问题

#### 4.9.2.1 音频开发力度不足，内容质量难以把控

艾媒咨询的调查数据显示，约有24.5%的用户对于喜马拉雅的内容质量不够满意，认为其还有很大的提升空间。平台为填充内容的规模与覆盖面，鼓励普通用户录制上传其音频作品，但这一举措同时也增加了平台维持其音频内容品质难度。

此外，在线音频内容由于缺乏直观性，难以通过眼睛识别，从而增加了平台的监管审核难度。目前虽然喜马拉雅官方在主播上传了音频后就会对其内容进行审核，但这一音频预审核环节只能通过语音识别来实现，一些有关国家利益及法律的敏感内容难以精确地定位出来，从而增加了平台的内容风险。

与此同时，喜马拉雅平台对于付费音频的垂直内容开发力度不够，故也导致了一定程度的内容同质化。尽管喜马拉雅已经拥有超过 1800 个付费专辑，但距离成为“淘宝式”内容平台仍有一定距离。因此喜马拉雅仍要将其发展重点转向内容的建设上，通过高品质内容的填充，加之不断探索更为丰富的音频品类，全力打造属于音频行业的“知识图书馆”。

垂直内容：指某一领域或类别下再进行细分的内容。

#### 4.9.2.2 内容成本高昂，版权纷争不断

优质的音频内容资源拉动了喜马拉雅的持续增长，但也使其承受高昂成本所带来的压力。但作为内容产品，喜马拉雅为了保持平台持续稳定的增长，必须源源不断地输入优质的内容资源。为了满足不同听众的多元化收听需求，保障自己的行业地位，喜马拉雅不得不支付高昂的费用来采购各类优质内容 IP，成本与收益的不同步增长一定程度上阻碍了喜马拉雅实现持续盈利的目标。

表 4.11 近期喜马拉雅 FM 涉及侵权的开庭公告

开庭日期	案由	案件身份
2021-02-059:00	侵害作品信息网络传播权纠纷	原告-张培智 被告-上海喜马拉雅科技有限公司
2021-02-059:00	侵害作品信息网络传播权纠纷	原告-贺维芳 被告-上海喜马拉雅科技有限公司
2021-02-229:00	侵害作品信息网络传播权纠纷	原告-刘超 被告-上海喜马拉雅科技有限公司
2021-02-239:30	侵害作品信息网络传播权纠纷	原告-杨奇斌 被告-上海喜马拉雅科技有限公司
2021-03-0216:00	侵害作品信息网络传播权纠纷	原告-广州阿里巴巴文学信息技术有限公司、 广州阿里巴巴文学信息技术有限公司北京分公司 被告-上海喜马拉雅科技有限公司

数据来源：整理自天眼查

此外，由于喜马拉雅对于普通用户创作音频产品的推崇，导致平台内的音频

内容难以进行统一管理，并且平台的审核机制仍存在漏洞，使其可能遭受较大的版权隐患。

在天眼查上，喜马拉雅 FM 的主要风险是版权纠纷。根据天眼查数据，喜马拉雅 FM 作为被告涉及的“侵害作品信息网络传播权纠纷”法律诉讼已有 489 条，而“侵害作品网络传播权纠纷”有 90 条开庭公告，“著作权权属、侵权纠纷”也有 50 条，并且仅在 2020 年间就涉及了包含上面三方面的侵权诉讼共计有 32 条。

对于平台来说，侵权行为最大的问题就是会打击创作者的原创积极性，久而久之将会降低平台整体的内容质量，这与平台创立的初衷相违背，也难以支撑平台的长久稳定发展。一方面，低质量的内容会影响大众对喜马拉雅的主观评价；另一方面，平台也会面临现存的付费群体流失的风险。

#### 4.9.2.3 知识付费定价不均，广告营销占比过大

中国在很长一段时间内网络资源都是免费的，这使得中国建立网络版权意识和知识付费理念的难度很大。而喜马拉雅 FM 在发展自身的付费内容时，为了打造头部内容投入了大量的成本，并将其转嫁到用户身上，直接导致的问题是从用户角度来看，付费内容的价格总体偏高。相比于已习惯开通的视频会员，音频平台的价格区间与用户心理价位存在落差。腾讯会员连续包月每月 15 元，喜马拉雅会员连续包月为每月 18 元，用户认为可听可看的视频软件价格实惠，难以接受单纯的音频付费价格。

表 4.12 喜马拉雅热销榜前五的名家与小说付费专辑价格对比

类别	名称	价格	播放量
名家付费专辑	蔡康永的 201 堂情商课	198 元	1.3 亿
	上下五千年广播剧	129 元	1759.7 万
	易中天中华史	199 元	363.9 万
	王东岳的中西哲学启蒙课	299 元	5637.9 万
	每天听见吴晓波（第五季）	180 元	315.2 万
小说付费专辑	《我的老千生涯》	514.95 元	8.5 亿
	《史上最强赘婿》	308.2 元	3.3 亿
	《明朝败家子》	256.05 元	3.9 亿
	《剑来》下	327 元	3.1 亿
	《我修的可能是假仙》	250.8 元	3.9 亿

数据来源：整理自喜马拉雅 APP

喜马拉雅付费畅销榜分别位居前五的名人大咖与网络小说有声书价格与播放量对比，可以看出网络小说专辑整体的付费数目会比名家专辑更高，但由于网络小说的受众较广，故其播放量也远超名家专辑。而这就造成了喜马拉雅付费资源的定价不均衡的现象：网络小说大多采用分集付费与前部分集数免费的策略，但有声书作者为了获得更多收益，将一集的内容进行缩减，使得原本一集的内容拆分成两集，故网络小说的集数一般都以千为单位来计算，一本小说的整体费用也基本在 200 元以上；而名家作品常采用整集打包付费的方式，价格一般在 200 元左右。无论是哪种付费方式，一本书动辄一两百，甚至好几百，这对于消费者来说都是一笔不小的费用。尤其是如果要在平台上同时收听几部付费专辑，成本将非常高昂，因此用户将可能会转向免费的书籍或寻求不正规的渠道获得有声书资源，这些都不利于平台知识付费策略的开展。

除知识付费外，喜马拉雅 FM 目前绝大部分收入来源来自于广告营销。但由于音频具有伴随性，而在音频中插播广告将会一定程度上影响用户的收听体验。喜马拉雅目前在广告投放的比重过大，用户不仅在 APP 开屏时需要关闭广告页，同时在点开某一具体音频内容时也会被广告展示页烦恼，从而极大地降低了用户对于产品的使用体验。

#### 4.9.3 小结

根据前面两部分的分析，本文找出了喜马拉雅 FM 商业模式中存在的优、劣势要素，并展开分析。

首先，从喜马拉雅 FM 的优势要素来看，主要有以下四个方面：

第一，在关键伙伴中，喜马拉雅靠着自身的良好发展势头，集聚各方的合作力量，全力打造具有竞争力的品牌价值。即喜马拉雅 FM 具有打造音频品牌形象的能力。

第二，在关键资源中，喜马拉雅平台运用云计算、大数据分析等信息技术，积极打造平台筛选与推荐机制，提高平台音频内容的质量与用户匹配度。同时自主研发智能硬件设备，助力平台音频内容的推广。即喜马拉雅 FM 具有强大的信息技术支持。

第三，在传送渠道中，喜马拉雅运用多样化的推广营销手段，通过打造自身品牌形象、与其他网络平台联盟以及利用用户“口口相传”等方式，逐步扩大其与用户的接触面。即喜马拉雅 FM 拥有广泛的合作资源、多元的营销体系。

第四，在收入来源中，喜马拉雅将产业链的上、中、下游有机结合起来，构建了以平台、广告、主播、用户四方为一体的全场景生态链，创造多元的盈利模

式。即喜马拉雅 FM 努力打造音频生态圈，具有较宽的盈利模式。



图 4.18 喜马拉雅 FM 优势要素分布

其次，从喜马拉雅 FM 的劣势要素来看，主要有以下三个方面：

第一，在关键业务中，喜马拉雅平台的内容存在同质化、专业程度不够、内容审核存在缺失以及垂直内容付费音频开发不足等问题，这都导致平台内的音频质量难以把控，从而影响用户的满意度与收听率。

第二，在关键资源中，喜马拉雅为引入优质的音频内容，使得其背负了沉重的版权费用。同时由于平台内的节目内容多来自普通用户自制或不知名的第三方制作团队，使得喜马拉雅面临版权纠纷的风险，喜马拉雅 FM 的版权保护机制不够完善。

第三，在收入来源中，喜马拉雅为将自身高昂的版权费用转嫁出去，不得不提高付费音频的价格。此外，广告植入明显，广告营销在其收入中的占比过大，影响了用户的收听体验，这都将导致用户对平台的满意度降低。

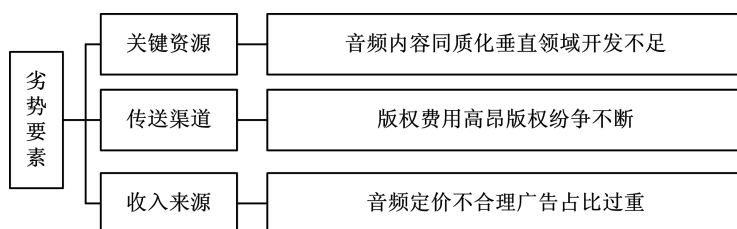


图 4.19 喜马拉雅 FM 劣势要素分布

## 第五章 发展策略建议

在第四章中使用商业画布模型分析了喜马拉雅 FM 商业模式的各大要素，并且分别找出了其优、劣势要素进行展开讨论。作为在线音频行业的巨头，喜马拉雅 FM 的商业模式对于整个音频行业来说都具有一定意义的参考价值。因此本章将结合第四章喜马拉雅 FM 的优势因素与劣势因素，给在线音频企业的未来发展策略提出如下思考与建议。

### 5.1 创新营销方式，打造品牌形象

根据前文对喜马拉雅 FM 推广营销的研究，可以看出其他音频平台要在行业内站稳脚跟，就离不开对现有的营销方式进行创新。本文对于音频行业的营销方式创新讨论主要从整合营销和广告营销两个方面展开。

#### 5.1.1 整合营销传播方式

整合营销传播认为对于平台或组织的整体发展而言，传播是必不可少的一环。其所应用的传播渠道除传统的传播渠道之外，还包括口碑传播、事件传播等一些不需要借助媒体力量的途径。同时，个人或组织资源在这一传播过程中也至关重要。

在线音频行业可以利用两个层面的整合营销以实现品牌的推广传播。从平行视角来看，音频行业可以积极利用传统媒体与新兴媒体的结合、媒体与非媒体资源的结合这两种方式，拓宽其营销渠道。就垂直方向而言，音频行业应积极建立官方与大众渠道的互联。一方面可以将平台内容宣传至传统媒体的已有受众群体，另一方面，在这一环境和场景都可利用于传播过程的背景下，若能有效利用其推广与传播的力量，对于平台在行业内的竞争力将大有裨益。

#### 5.1.2 创新广告营销

尽管现如今用户的付费意识已大幅提高，但大多数在线音频平台仍主要依靠广告而获得盈利。目前，基于朋友圈广告投放形式广且操作日益简便这一背景，绝大部分企业开始将其广告投放目光转向微信平台。因此音频平台应利用微信朋友圈广告营销方式，展示其独特的产品内容，从而塑造其品牌形象。

通过前文的分析，可以看到在喜马拉雅 FM 的营销推广中，有着非常引人注目的营销模式——“广告造节”。“广告造节”是指用营销的手段创造出一个节日。

最著名的“广告造节”是淘宝的“双十一购物狂欢节”，通过利用“11月11日=光棍节”这一节日自身的热度以及富有吸引力的购物折扣力度，淘宝赋予了其更多的意义，因此“淘宝双十一”已经成为中国最出名的购物狂欢节，也给淘宝商家带来了不菲的收益。2016年是喜马拉雅FM“123知识狂欢节”的元年，在12月3日当天总销售额达到5088万，相当于淘宝“双十一”第一年的销售额。

因此，在线音频平台也可以效仿喜马拉雅的成功经验，抓住用户的仪式感，积极采取“广告造节”营销模式，打造独一无二的节日体验。

## 5.2 拓宽合作伙伴，实现协同经济

在互联网大背景下，平台要想快速发展，就必须致力于扩大其用户体量和建立品牌知名度。而跨平台合作则给了在线音频行业这一机会，通过多方优势资源的重新整合，吸取有利于自身发展的内容，从而造就“1+1>2”的合作效果。

由于在线音频属于音频类节目平台，因此其可以选择为其他声音和知识语言类节目进行品牌冠名。在线音频平台基于其文化属性，不仅可以冠名同类或者相似的声音节目，同时也可以与教育、社会教化类节目建立合作，从而在公众面前树立其品牌形象，获得更多用户的认可。被冠名的节目有了音频平台这一载体，也可将自身的节目优势进行传播，这样，利用品牌冠名活动或IP联合等方式，从而实现互惠互利、合作共赢的效果。

在线音频行业的服务模式已经从信息供应拓展到了全方位的场景布局，因此各音频平台也应积极建立与平台周边产业的紧密合作。平台应以其自身音频服务为中心，与出版商、广告业、智能设备生产商、车载系统厂商以及技术供应商等产业建立全方位的合作战略，不仅有利于平台盈利方式的拓展，而且也能实现各方的协同经济，从而为建立下一步的长期合作关系打下坚实的基础。

## 5.3 深耕优质内容，提升平台价值

相较于视频来讲，音频的确是有待开发的蓝海市场。但不可不知，国内音频行业的流量之争从未偃旗息鼓。而为了抢夺市场，音频平台应将提升音频内容质量作为首要任务，积极引入或打造优质内容。

一方面，音频行业应该提高音频知识型制作者的准入要求，从职业角度来衡量其生产内容的专业水平。音频平台应积极借用英语、经济、心理等专业领域的专家学者的意见，并对相应创作者的专业技术能力资质进行评估，从而有效筛选出符合专业水准的音频创作者，进而提高平台内容的专业性。另一方面，平台也



应积极出台音频内容创作教程，结合官方数据从用户视角指出符合大众喜好的音频作品所需具备的条件，并针对不同创作阶段提供不同的辅导，从而激励更多的用户投入音频创作队伍，为输入更多的优质内容打下坚实的基础。

随着互联网的普及，越来越多的小众爱好出现，并且借助互联网的力量，这些小众的爱好也能找到相应兴趣的人组成一个个不同的圈子。其集合起来的力量不亚于头部流量，而且忠诚度和各个圈子的粘性更高。故音频平台也应在内容上深耕垂直领域，扩大受众的细分，从而提升提高小众内容的覆盖比率。

与此同时，随着内容需求的扩大，平台难免会利用用户来生产内容以挖掘更多的小众市场，这样就导致在版权方面可能会出现问題。在版权方面，在线音频行业所适用的是“避风港原则”，这一原则是指当平台出现侵权行为时，音频平台只需负责将所涉及侵权的内容删除，同时将侵权人员的信息来源提供给权利人。但平台若违反这个底线，则将有承担赔偿风险。尽管音频行业在审核平台内音频内容时存在一定的难度，但依靠科技手段和网络技术，平台仍然有加大审核力度的能力。若只将目光聚焦于审核的难度，将不利于整个行业对知识产权的保护。

因此，音频平台需要积极出台对应措施来应对版权纠纷与版权保护问题。首先，平台应严格审核内容，对于平台内出现的链接或图片应加大审查力度，避免用户利用平台的审核漏洞散播侵权内容。其次，平台可以建立用户版权奖惩机制，从提高用户版权意识出发来解决版权纠纷。再者，平台也应加大力度保护平台内付费内容的版权，在音频内容评论区或各大粉丝群利用“关键字屏蔽”等方式防止音频创作者的劳动成果被窃取，进而影响付费内容的变现。

#### 5.4 布局音频场景，拓宽盈利模式

喜马拉雅FM在发展过程中整合上游的版权资源以保证内容的独特性和差异性，而下游则是多渠道扩展收听场景，保证用户在生活场景的各个碎片化时段能够收听音频。上下游的拓展让喜马拉雅FM形成一个完整的产业链，这是其他音频平台没有的优势和战略。

随着中国的智能家居、车载式智能化系统从传统的概念逐渐走向现实，物联网和车联网正在成为未来移动互联网背后的一个重要发展方向。为了充分满足应用场景的需要，在线音频行业可有效地利用音频内容所具的伴随性，将音频内容内置于汽车、智能家居、可穿戴设备中。如喜马拉雅FM与美的公司合作，于6月18日推出了智能语音空调。它不仅可以用语音开关空调与控制温度，还可以

播报故事内容，同时也可以与家中其他电器相联通。

在线音频平台在效仿喜马拉雅平台经验的同时，也应以智能为切入口，链接民众生活的各个场景，从而携手打造音频智能衍生品市场。同时 5G 商用的发展，使得万物互联更需要声音的陪伴和提示，故在线音频平台应积极利用 5G 技术，给予用户更加真实的收听体验。在线音频依靠生态圈的搭建，可助力其在内容、渠道、变现等方面的多元化探索。

所以，在线音频在未来的发展中必须创新平台的多元营销渠道，布局音频全场景营销模式，实现多元盈利。

## 5.5 总结

随着移动和互联网行业的迅猛发展，在线音频目前已经发展成为当前移动和互联网行业中炙手可热的垂直和细分市场之一，其以蓬勃之势，在短短数年间就达到了市场规模的成倍增长。与此同时，“互联网+”战略的持续发展，也将在线音频这一行业展露在大众眼前。随着大众对其的了解逐渐加深，以喜马拉雅 FM 为首的在线音频行业迎来了发展的最佳时期。

喜马拉雅 FM 无论在市场覆盖率、内容丰富度还是品牌知名度等都在行业内首屈一指，因此其商业模式的研究对于在线音频未来的发展具有一定的借鉴意义。本文利用商业画布模型对喜马拉雅 FM 商业模式九要素进行展开分析，发现其在以下方面存在显著优势：（1）拥有广泛的合作资源，多方合力打造音频品牌形象。（2）具备强大的信息技术支持，保障其包括支付、研发、智能推荐等各项业务的顺利开展。（3）建立多元的营销体系，将音频内容全方位推送到潜在用户面前。（4）打造音频生态圈，通过智能设备、车载软件等助力其拓宽盈利模式。与此同时，喜马拉雅商业模式也存在一定的不足。如音频内容开发力度不够，导致同质化较为严重。以及版权保护机制不够完善，致使平台内版权纷争不断。此外，平台音频的定价未有统一标准，将打击用户的原创积极性。并且广告的植入过于明显，也会在一定程度上影响用户的收听体验。

由此，结合喜马拉雅 FM 的优劣势，在线音频行业在未来的发展中应创新平台的多元营销渠道，增强其在大众的影响力。同时也应借助多方力量，利用品牌冠名活动或 IP 联合等方式实现合作共赢。此外，作为“内容为王”的在线音频行业，为提升用户的收听率与付费率，也应积极引入或者打造优质内容，同时不断出台措施以应对版权纠纷。最后，为实现多元盈利，各在线音频平台也应布局音频全场景营销模式，将平台内的音频内容与各生活场景相联系，助力传播渠道的

分发。



## 参考文献

- 卜慧.(2016).支付宝商业模式研究, 硕士研究生, 海南大学.
- 陈守湖.(2016).IP出版的考察——流行文化、粉丝经济与媒介融合.出版发行研究.(04).
- 邓良柳.(2021).移动音频 App 中付费音频产品的运营.青年记者,(03):72-73.
- 邓向阳.(2020).“耳朵经济”的演进逻辑与进阶路径.人民论坛,(05):95-97.
- 丁翱林.(2021).探析知识付费平台营销策略及启示——以喜马拉雅 FM 为例.新闻研究导刊, 12(02):116-117.
- 郭光华&余思乔.(2018).用户体验:移动网络音频传播效果研究.新闻爱好者,(02):55-58.
- 何美晶.(2020).移动互联时代在线音频平台发展路径研究——以荔枝在线音频平台为例.今传媒,28(12):56-58.
- 何子潮.(2019).移动广播 APP 有声读物栏目发展策略研究.研究生论文.西北大学.
- 华树凯.(2021).“耳朵经济”热潮下在线音频产业的发展策略.中国广播,(02):56-59.
- 姬娴玮.(2020).新媒体时代的知识付费模式.传播力研究,4(12):10-11
- 姬娴玮.(2020).新媒体时代的知识付费模式.传播力研究,4(12):10-11.
- 纪慧生, 陆强&王红卫.(2010).基于价值的互联网商业模式设计.北京邮电大学学报(社会科学版), 12(03):48-55.
- 李丹阳.(2019).喜马拉雅 FM 发展策略解读.新闻战线,(24):33-35.
- 李汶璇.(2019).拼多多电商平台的商业模式研究.西南财经大学.
- 梁毓琳.(2015).裂变、破局——移动互联网时代广播收听市场的特点及发展趋势.中国广告,

(3):144-147.

刘峰. (2016). 音频传播生态圈的构建: 移动互联时代的机遇与挑战——以喜马拉雅 FM 为例. *中国广播*, (03):57-60.

刘玉芹&胡汉辉. (2010). 商业模式的设计及其在企业管理中的应用. *科学学与科学技术管理*, 31(03):134-138.

罗欢. (2020). 喜马拉雅 FM 付费平台运营模式探究. *视听*, (08):185-187.

罗珉. (2009). 商业模式的理论框架述评. *当代经济管理*, 31(11):1-8.

罗翊. (2020). “耳朵经济”的内容生产及发展策略 [J]. *传媒观察*, (02):69-73.

罗宇, 曾涛&周四维. (2005). 商业模式的机理分析: 一个系统思考框架. *管理学报*, (01):71-81.

罗梓菲. (2017). PUGC 战略下喜马拉雅 FM 的商业化发展策略. 硕士研究生论文. 湘潭大学.

钱志新. (2007). 创新商业模式探析. *现代管理科学*, (08):34-105.

沈王恒. (2015). 喜马拉雅: 互联网新媒体的新星. *软件产业与工程*, (03):23-24+27.

司思. (2019). 在线音频平台内容付费市场分析. *新闻战线*, (24):16-19.

唐嘉楠&宋歌. (2019). 塑造“声音景观”: 在线音频平台的生态圈构建. *现代视听*, (07):15-20.

田常清&孟鑫. (2020). 喜马拉雅 FM 运营特色及启示. *青年记者*, (20):101-102.

童云, 李雨琪&张启锐. (2019). 网络音频直播的特征与商业模式. *现代视听*, (11):17-21.

汪勤. (2018). 国内移动网络电台内容生产模式研究——荔枝 FM、蜻蜓 FM、喜马拉雅 FM 为例. *视听*, (07):34-35.

王传珍. (2016). 网络电台的崛起与商业模式研究. *中国广播*, (08):12-16.

- 王泓. (2013).以商业模式画布为工具的商业模式设计. *中外企业家*, (19):3+5.
- 王欢. (2016). *商业模型软件的分析与优化方法研究*. 硕士学位论文. 哈尔滨工程大学.
- 王蕊鸿. (2020). 在线音频未来发展分析——以喜马拉雅 FM 为例. *采写编*, (01):19-21.
- 王天阳. (2021). 浅析在线音频媒体的新闻内容生产. *新闻传播*, (01):16-17.
- 王小航. (2019). “耳朵经济”时代下在线音频平台用户行为意愿研究. 硕士学位论文. 天津财经大学.
- 王怡明. (2020). *长尾理论视域下在线知识付费平台发展研究*. 硕士学位论文. 苏州大学.
- 王紫钰. (2019). 耳朵经济繁荣时代的受众心理. *青年记者*, (17):6-7.
- 肖红军, 阳镇. (2020). 可持续性商业模式创新: 研究回顾与展望. *外国经济与管理*, 42(09):3-18.
- 闫亚君. (2020). 音频知识付费平台的现状与发展策略分析——以喜马拉雅为例. *武汉职业技术学院学报*, 19(06):41-46.
- 杨杰&蒙浩苇. (2020). 微知识视角下在线音频平台的传播分析. *出版广角*, (15):75-76.
- 袁国宝&谢利明. (2016). *网红经济——移动互联网时代的千亿红利市场*. 北京: 企业管理出版社
- 原磊. (2007). 国外商业模式理论研究评介. *外国经济与管理*, (10):17-25.
- 张路. (2020). 喜马拉雅 FM 竞争力探析. *数字传媒研究*, 37(10):24-29.
- 张依. (2020). 知识付费类音频分享平台经营特色分析——以喜马拉雅 FM 为例. *新闻研究导刊*, 11(21):73-75.
- 赵冬梅. (2019). 网络音频内容的消费景观与现实重构. *中国广播*, (12):68-70.
- 周杏颖. (2020). 基于商业画布模型的哔哩哔哩商业模式研究. *价值工程*, 39(02):268-270.

左雨晴. (2019). “耳朵经济”：悄然兴起的网络音频行业. *新产经*, (11):80-81.

Allan Afuah & Christopher L. (2001). *Tucci. Internet Business Model sand Strategies*. McGraw-Hill.

Chesbrough, H. (2009). Business model innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, (07): 1-10.



## 致谢

过了那些年，有些花开在高高的树上，有些果结在深深的地下。时光匆匆，光华如白驹过隙，悄然间从指尖悄悄的溜走。至此课题研究已到了最后一步，两年的研究生生涯即将结束，值此论文完成之际，首先衷心的感谢我的论文写作指导陈慕老师和参与答辩的老师，正因为有了你们的珍贵意见，才有了我最后的论文呈现。陈慕老师渊博的知识和崇高的人格，使我肃然起敬；一丝不苟的工作作风和精益求精的科研精神，使我受益匪浅。两年来，陈慕老师在完成自己繁重工作的同时，还尽心尽力指导我的论文，可以说，我论文撰写的每一个环节，无不凝聚着他的智慧和心血。更难能可贵的是，在完成学业的其他方面也给予了我极大的帮助和指导，使我能够顺利毕业。再一次向教导我的恩师致以最崇高的敬意和诚挚的谢意。

同时，我同样非常感激在我研究生这两年的学习生活中，给予我帮助的同学和学院的老师们，正是有了你们的陪伴和关爱，使我的研究生生涯异常精彩；我也衷心地祝福我亲爱的老师和同学们，能够在今后的人生道路上一路顺风，走出精彩。

此时讲不出再见，此刻道不尽离愁。最后，祝福正大管理学院事业日新，生机永畅，祝愿所有老师们身体安康，桃李满群，远方有你，不说再见！

另外，要特别感谢我的家人，漫漫求学路，正是他们在背后默默的支持和鼓励，给了我莫大的勇气和动力，走到了现在。

最后，向评阅本文和答辩委员会的各位专家，参加本人答辩的老师和同学们，表示衷心的感谢。

陈曦

二〇二二年二月十四日



## 声明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同学习和研究的伙伴对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

独立研究报告题目：在线音频平台的商业模式研究—以喜马拉雅 FM 为例

作者签名：

日期：2022 年 02 月 14 日



## 个人简历

姓名：陈曦

学历：

2022 年 工商管理硕士 Business Administration

Panyapiwat Institute of Management

2011 年 学士学位 国际商务管理专业

英国密德萨斯大学

职业：教师

工作地点：柳州工学院

柳州市鱼峰区柳东新区柳州工学院

E-mail: s\_dn2009@126.com

专业能力/特长：档案研究、写作、游泳、英语口语

