

# 哔哩哔哩数字化转型的财务绩效分析

邹闾臣

东北财经大学

DOI:10.32629/ej.v9i3.3487

**[摘要]** 本文以哔哩哔哩为研究案例,旨在探究互联网企业数字化转型过程中的财务表现、现存困境与优化路径,弥补现有研究侧重转型成效而忽视转型风险的不足。研究采用案例分析法,梳理哔哩哔哩数字化转型的动因与实施历程,结合关键财务指标系统剖析转型对其财务绩效产生的影响,深入挖掘企业转型陷入经营困境的深层原因,并针对性提出优化对策,同时预判未来发展中潜在的财务与经营风险。研究发现,数字化转型在推动企业发展的同时易引发多重运营隐患。本文通过全面分析转型阻碍与破局方法,为同类型互联网企业稳健推进数字化转型提供理论参考与实践借鉴。

**[关键词]** 哔哩哔哩; 数字化转型; 财务绩效; 成本控制

**中图分类号:** D412.67 **文献标识码:** A

## Financial Performance Analysis of Bilibili's Digital Transformation

Tianchen Zou

Dongbei University of Finance and Economics

**[Abstract]** This paper takes Bilibili as a case to explore the financial performance and practical dilemmas of Internet enterprises during digital transformation. Adopting the case study method, it sorts out its transformation motivations and processes, analyzes the impact on financial performance through core financial indicators, explores the causes of operational difficulties, proposes optimization countermeasures, and predicts potential future risks. Different from existing studies focusing only on positive effects while ignoring hidden risks, this paper analyzes obstacles and solutions of Bilibili's transformation, so as to provide practical references for similar Internet enterprises to steadily promote digital transformation and avoid operational risks.

**[Key words]** Bilibili; digital transformation; financial performance; cost control

### 1 引言

在数字经济快速发展与“数字中国”建设背景下,数字化转型已成为互联网企业提升核心竞争力、实现高质量发展的重要途径。当前内容行业竞争加剧,企业普遍面临增长放缓与成本高企等问题,数字化转型过程中的财务风险与绩效波动值得重点关注。哔哩哔哩作为国内典型的互联网视频社区平台,在数字化转型中持续加大技术研发、业务扩张与内容建设投入,财务绩效呈现明显阶段性波动,盈利、成长、偿债及营运能力均受到显著影响,而现有研究多关注转型正向成效,对财务困境与风险隐患分析不足。本文以哔哩哔哩为案例,结合关键财务指标剖析数字化转型对财务绩效的影响,识别现存问题并提出优化建议,为同类互联网企业平稳推进数字化转型、提升财务绩效提供参考。

### 2 文献综述

国外研究主要体现在如下方面。Foul等(2020)的研究表明,企业的数字化转型会显著提高产品附加值和品质,增强了企业的相关产品在市场的核心竞争力,从而改善企业的财务绩

效<sup>[1]</sup>。Samuel等(2021)则聚焦于知识密集型服务业,高精研发行业的数字化乘数更为显著,企业的数字化改革通过提升服务效率和质量,推动了财务绩效的增长<sup>[2]</sup>。

国内关于企业进行数字化转型的财务绩效助推存在着争议。何帆和刘红霞(2019)的实证研究表明,政策引导下的数字化变革通过规模优化、资产周转、创新研发提升企业经济效益<sup>[3]</sup>。张彩凤等(2019)的研究揭示了企业数字化转型中,利用大数据整理相关数据生产资源作为新型生产要素的独特价值构成了企业显出区别于其他企业的独特的资源异质性<sup>[4]</sup>。同时,国内部分研究表明数字化转型对企业财务绩效影响不显著,其原因在于企业的不同类型不同规模会导致数字化转型的差异显著不同。李琦等(2021)研究发现数字化转型对中小企业绩效影响不显著,其原因在于数字化转型的财务绩效可能存在规模效应,达到一定数额才能发挥作用<sup>[5]</sup>。

### 3 财务绩效分析

#### 3.1 盈利能力

3.1.1 毛利率趋势分析。由图1, 哔哩哔哩企业毛利率在数字化转型前的2018-2019年呈现上升趋势, 数字化转型后呈现下降趋势, 2023-2024再次呈现上升趋势, 最终毛利率高于转型前。从纵向时间线来看, 在转型前哔哩哔哩依赖现有的业务自然增长, 且成本稳定, 毛利率稳定上升; 转型中新业务投入, 成本先起, 收入滞后, 使得毛利率开始承压; 转型后期成果开始转化为收入增长, 同时降低成本, 毛利率反超。短期来看研发费用的费用化比例和内容成本的分摊方式等会影响短期毛利率, 而从长期来看, 业务最终的成熟度是核心的要素。

快手的毛利率一直呈现上升趋势, 2020-2022年增速略有放缓, 2023-2024年增速再度上升。尽管当时快手同样投入了大量研发成本, 却并没有造成毛利率的下降, 这是因为二者转型方向有所不同: 快手是拓优, 哔哩哔哩是拓新, 一个是稳健迭代, 另一个则是激进扩张。快手属于成熟技术, 符合资本化条件, 而哔哩哔哩多为探索期, 费用化主导, 更容易压低毛利率。

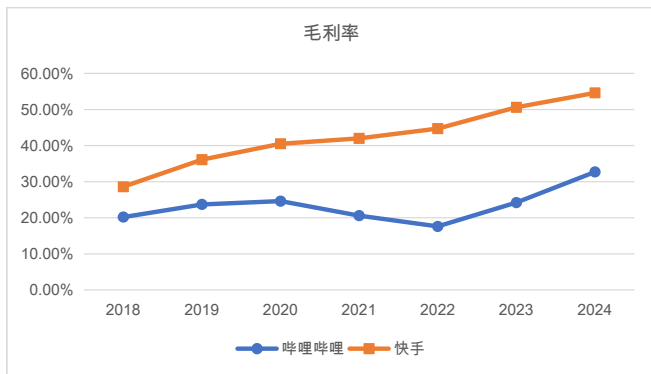


图1 毛利率2018-2024折线图

3.1.2 净利率趋势分析。哔哩哔哩的净利率一直呈现负值, 其长期净利润为负的本质在于总成本费用持续高于其营业收入, 从纵向时间线来看, 其在用户获取成本、内容成本持续升高的同时大量技术投入、盲目扩张, 商业化变现又与技术投入不匹配导致亏损恶化, 后续砍掉低效业务, 进行成本管控后才开始改善。净利率长期为负直接导致其经营活动现金净流出。与之对比, 快手在进行数字化转型时, 一直处于波动式上升趋势。

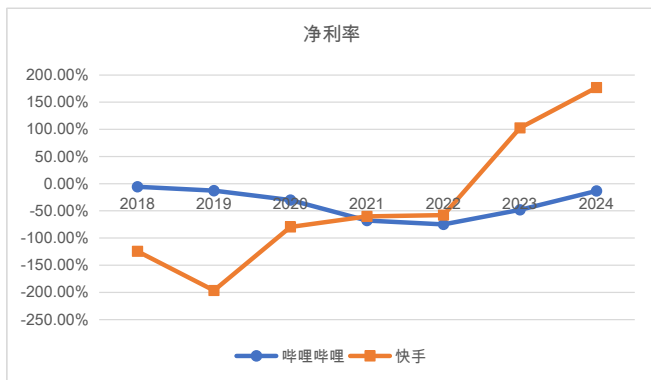


图2 净利率2018-2024折线图

3.2 成长能力

哔哩哔哩的营业收入在2018-2019年上升, 数字化转型后在2020-2023年逐年下降, 在2024年略有回升。快手的营业收入增长率从2018年开始几乎逐年下降, 在2024年降至最低点。对比可见, 这段时间受到行业影响及监管政策的收紧, 从2020年整体营业收入增速都呈下降趋势, 且随着时代的发展, 越来越多的企业想要介入分一杯羹, 相应红利减少, 竞争加大, 各家收入增速放缓, 市场扩张放缓。相对于数字化转型前, 快手本身收入增长率剧烈下降, 数字化转型减缓了其下降速度, 而哔哩哔哩的数字化转型却没有起到相同效果, 发展能力受到限制, 整体属于增收不增利。在2022-2024两家企业都进入了稳定期且前后接近, 此时在收入增长放缓的平稳期更需进行成本控制和战略聚焦, 避开“低增长, 高成本”的恶性循环, 提升企业竞争力。

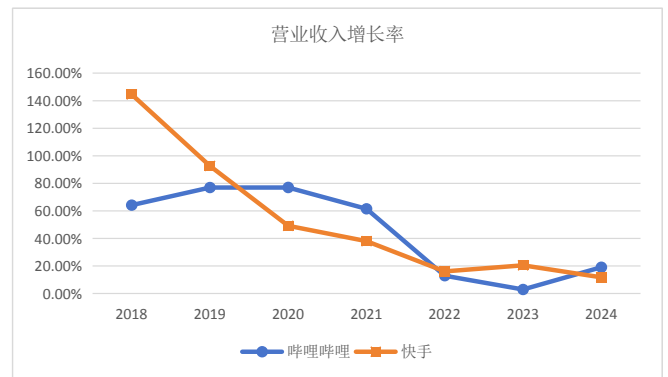


图3 营业收入增长率2018-2024折线图

3.3 偿债能力

哔哩哔哩的资产负债率在2018-2020年在50%上下波动。2020-2022年, 由于初期利用数字化转型进行多元化拓展, 用户增长成本以及相关内容和技术的投入, 使得负债攀升, 处于激进扩张期。而从2023年起, 进入降本增效期, 前期的技术投入也开始有了回报, 流动资金的压力稍缓, 负债开始回落。同时进行债务优化, 通过发行可转债置换高息债务, 有息负债占比降至30%, 利息支出减少40%, 为了缓解流动性压力, 哔哩哔哩还出售了电竞俱乐部。而在2024年-2025年进入了盈利平衡期, 数字化转型也进入了技术重构期, 相应的技术变现能力加强, 经营现金流开始转正, 偿债能力改善。

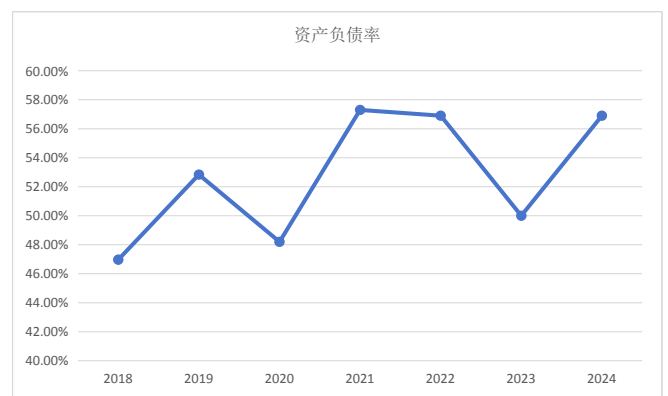


图4 资产负债率2018-2024折线图

### 3.4 营运能力

根据年报的营业收入和平均资产总额的相关数据绘制成的图5可得,2018-2020年处于稳定期,资产运营效率稳定,资产结构以流动资产为主,固定资产随着业务的扩张逐渐增加,收入的增速和资产规模扩张基本匹配,所以周转率维持稳定。从2020年开始进行数字化转型,产生大量基础设施,导致总资产快速增长,但新业务收入并未及时提高,所以收入增速比不上资产的增速,且在转型过程中产生大额商誉或者长期待摊费用,虚增资产规模,间接降低了周转率。后来,资产运营效率大幅提升,达到历史最高点。与之相比,快手的总资产周转率远高于哔哩哔哩,总资产周转率基本都大于1。

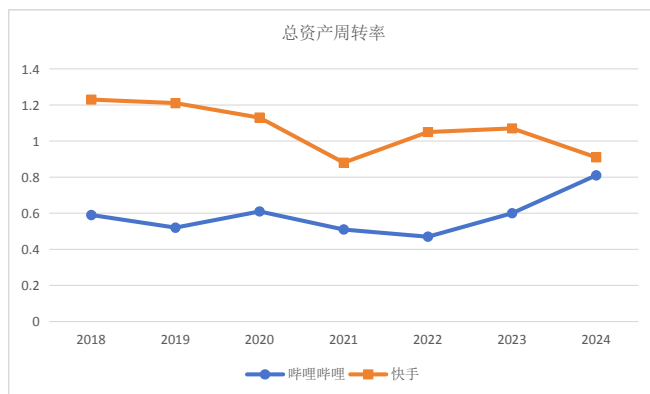


图5 总资产周转率2018-2024折线图

## 4 数字化转型下哔哩哔哩财务存在的问题与优化建议

### 4.1 财务存在的主要问题

哔哩哔哩在数字化转型推进过程中,财务状况整体呈现盈利承压、增长放缓和效率不足的特征,在盈利成长与财务结构等方面均存在突出问题。

4.1.1 盈利与成长能力受限,经营质量偏低。哔哩哔哩在数字化转型前期大幅增加内容成本、研发投入与营销开支,收入增长显著滞后于成本扩张,呈现增收不增利的特征。毛利率呈现先降后升趋势,净利率长期为负,盈利水平持续偏弱、短期绩效承压明显。同时,受行业红利消退与市场竞争加剧影响,公司营业收入增速逐年下滑,业务扩张规模与商业化变现能力不匹配,成长能力受盈利约束显著,整体经营质量有待提升。

4.1.2 财务结构与运营效率不佳,风险与配置问题突出。转型扩张阶段,公司负债规模持续攀升,资产负债率处于较高区间,财务费用不断侵蚀利润,对外部融资依赖度较强,经营现金流与偿债稳定性不足,阶段性偿债压力与财务风险加大。此外,转型初期资产扩张速度快于收入增长,总资产周转率出现下滑,资产使用效率偏低,资源投入与产出匹配度不高,资产运营效率与资源配置水平仍有较大优化空间。

### 4.2 财务优化建议

针对上述财务问题,哔哩哔哩应做到优化结构并防控风险,系统性推进财务优化。

4.2.1 强化盈利与成长管理,提升经营效益。强化全流程成本管控,严格控制内容、研发及营销开支,建立以ROI为核心的投入产出评估机制,合理划分研发资本化与费用化边界,压降低效无效投入,改善盈利水平。同时优化业务结构,提高高毛利业务占比,依托数字化运营提升用户变现效率,推动收入与利润协同增长。

4.2.2 优化财务与资源配置,保障稳健运营。积极优化资本结构,控制有息负债规模,降低财务费用,强化现金流管理并建立财务风险预警机制,稳定偿债能力与财务稳健性。借助数字化工具盘活存量资产,提升资产使用效率与总资产周转率,推动资产扩张与收入增长相匹配,实现资源高效配置与高质量发展。

## 5 结语

本文以哔哩哔哩为案例,系统剖析其数字化转型全过程中的财务绩效变化、现存问题与优化路径。研究发现,数字化转型为哔哩哔哩带来了用户规模扩张等长期价值,但受前期激进投入等因素影响,财务绩效呈现明显的“先抑后扬”特征。与快手稳健迭代的转型模式对比,进一步揭示了内容平台激进拓新式数字化转型的财务风险与绩效波动规律。互联网企业数字化转型需平衡长期布局与短期财务稳健,兼顾技术投入与成本管控,哔哩哔哩的实践为同类企业推进数字化转型、提升财务绩效提供了重要参考与实践借鉴。

## 【参考文献】

[1]Foul A M,Alba R L J,Soares A.The impact of digitalization and servitization on the financial performance of a firm: an empirical analysis[J]. Production Planning & Control, 2020, 32(12):1-15.

[2]Samuel R,Dolores B,Daniel P,et al.The effect of digitalization on business performance:An applied study of KIBS[J]. Journal of Business Research,2021,126:319-326.

[3]何帆,刘红霞.数字经济视角下实体企业数字化变革的业绩提升效应评估[J].改革,2019,(04):137-148.

[4]张彩凤,谢卫红,王永健.大数据能力对企业绩效的作用机理研究——基于二元组织学习的过程视角[J].企业经济,2019,(07):113-120.

[5]李琦,刘力钢,邵剑兵.数字化转型、供应链集成与企业绩效——企业家精神的调节效应[J].经济管理,2021,43(10):5-23.

## 作者简介:

邹闾臣(2005--),女,汉族,辽宁省辽阳市人,东北财经大学本科在读,研究方向:会计学。