

寻找同类： 中国互联网 社区探险志

小红书

bilibili

AcFun

内涵段子

小红书、B站与五花八门的社区生灭史
依据《半拿铁》No.214 商业文献编制。

2013年，毛文超怒赔100万违约金，
从斯坦福辍学创业。



上海京都的人问题密面。



早期产品没有App，只有7份不同国家和地区
的PDF购物攻略。





2018年初，毛文超用“第一性原理”定调，停止盲目烧钱电商，退回社区大本营。

抖音 = 卖注意力
(娱乐消遣)

小红书 = 卖信息价值
(事实上超60%的打
开首个动作是搜索)

抖音 (L专项 / 打书办)

“双列排版”

“CES 用户参与分”

“我们是事实上的
搜索引擎!”

小红书



A站（2007）：内斗不断，管理层一年一洗牌，最终资金链断裂。



B站（2009）：作为备胎站“Mikufans”花了三天时间搭建，靠用户捐款租服务器存活。

2011年杭州，金山高管陈睿约见徐逸。

“你是想做爱好者的社团，还是想正儿八经做一家盛大那样的公司？”



彻底破圈

2018年纳斯达克上市。

游戏续命

2017年游戏收入占总收入
83.4%，被称为“小网易”。

合法化与正版化

“佛系创业者也能上
市。我想快点做完，
安心回去干活。”





“B站到24年亏损200多亿！
调研显示12%用户愿等75秒！
不做贴片，UP主赚不到钱，
倒逼他们硬硬塞软广，岂止
是麻烦，简直是狼狈！”

“B站卖的是信任，不是注意力！
爱优腾是‘目的地旅游’，收门票合理；
B站是‘City Walk’，走两步收一次钱会毁掉逛街体验！”

贴片广告之辩：这不只是一道商业计算题，更是社区生与死的底线。

2024年开启“增肥减瘦”，毛利率提升至32.7%，
游戏比重下降，增值服务与广告并重。

社区氛围

商业化

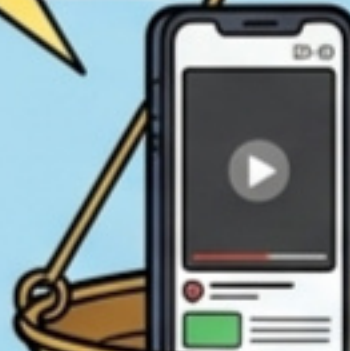
100道转正答题



风纪委员小黑屋



竖屏Story Mode
占30%播放量

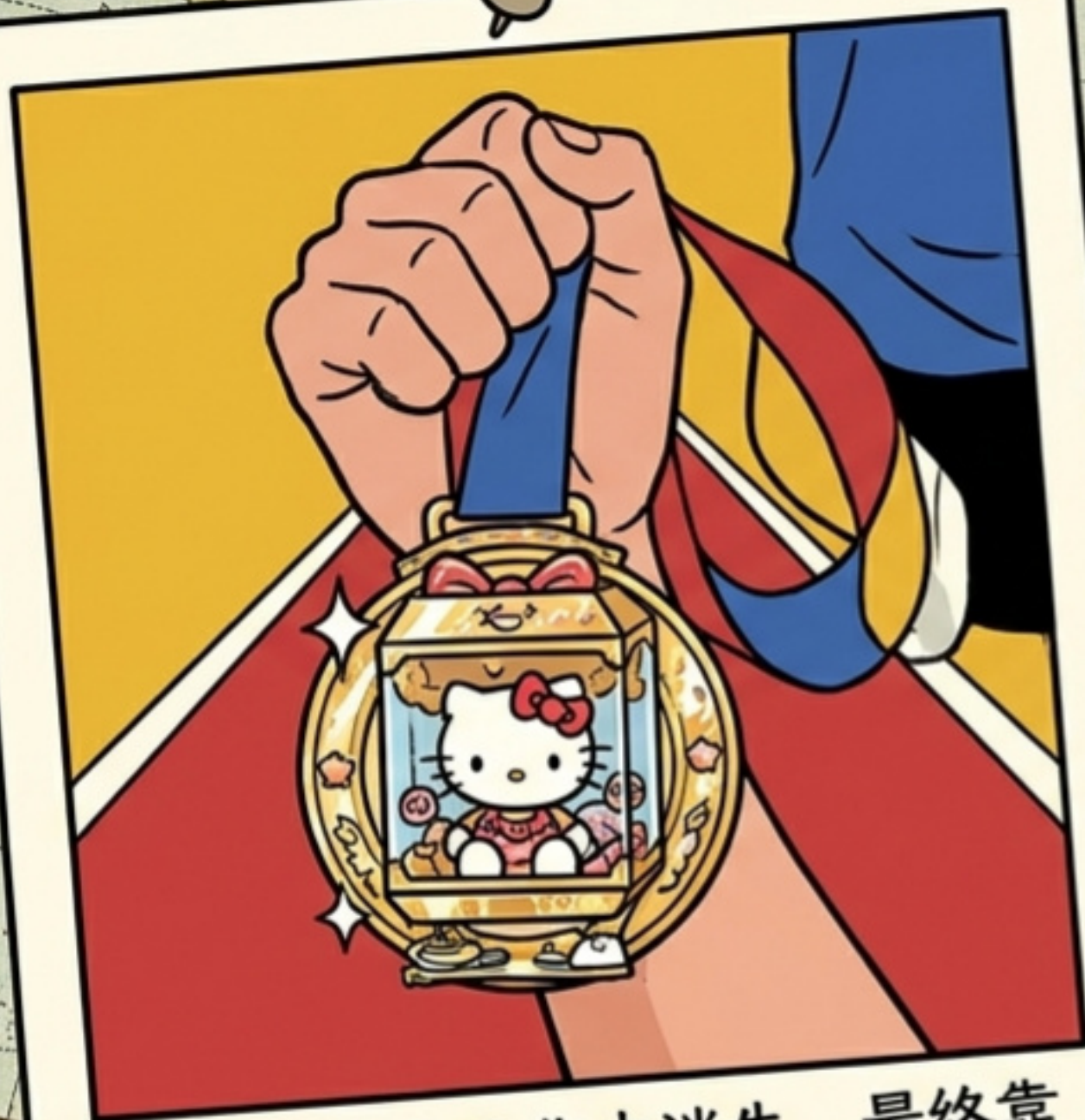


星火计划接入淘宝



核心承诺：“B站未来有可能会倒闭，但绝不会变质。”





Keep 曾在商业化中迷失，最终靠“实体奖牌”赋予运动正反馈，2022年创收3.3亿，成功续命。



网易孵化的轻博客，凭借Tag系统成为同人和二次元创作者的避风港，穿越了A03风波。



团队在停服绝境中自救，孕育出中文播客里程碑产品“小宇宙”，首创时间戳评论，重塑声音社区。

小红书

核心价值

有用的生活指南

核心交互

搜索与收藏

商业模式
底色

品牌KOC营销广告

防御壁垒

抵御短视频的
“目的性”

bilibili

信任的文化硬盘

弹幕与造梗

增值服务+广告+游戏

极高的社区准入门槛



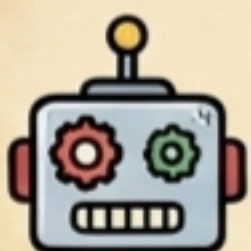
1. 大一统取代垂直：独立垂直社区必然减少，用户迁向小红书/B站等泛化大平台。



2. 商业化的原罪感：社区广告易破坏信任氛围，不可直接套用纯流量平台的变现逻辑。



3. 破圈诅咒：规模扩大必然引发新老用户冲突，平衡极难。



4. 算法的双刃剑：推荐算法高效匹配内容，但会削弱“人与人”的社区羁绊。



5. 内容 ≠ 社区：会做内容分发不等于能做社区（例如字节系的社区梦）。





“社区是什么？当你敲下一句废话弹幕，或者留下一个评论时，你知道在这个世界的某个角落，有你的同类在倾听。”