



知乎 B 站无所谓左右

“小而美与发展壮大无法共存。”这是 B 站董事长陈睿在 B 站 11 周年活动上谈及“破圈”话题时给出的解释。

新用户的加入、内容的多元化让众多用户感叹 B 站“没内味了”。作为董事长陈睿自然听到了这些声音，但他无法停步，所以也只能给出这样的解释。

同样被网友评论“变味儿”的，还有问答社区知乎。此前因为面向新手妈妈们推出营销话题引发“知妈乎”热议，也让知乎的“破圈”成为行业内的焦点。

想长大的互联网社区不仅是 B 站、知乎，触达新用户几乎成为近期所有互联网社区都在致力做的事情。这其中，B 站、知乎、豆瓣自然成为圈子里最特殊的三个存在。B 站的 ACG、知乎的高质量问答、豆瓣的文青，三者都贴着非常显眼的标签，同时对于如何扩展边界也都有着自己的考量。

在破圈行动中，B 站是最激进的，争议最多收获也最为明显；代表着高质量知识分享的知乎，表现得更为纠结挣扎；阿北的豆瓣依然佛系，似乎对于破圈不在意。也难怪，这段时间会有那么多文章和评论在探讨 B 站、知乎“向左向右”的话题，但是，这两家的破圈行动有什么差异吗？

严肃的知乎、娱乐的 B 站

说到 B 站、知乎、豆瓣三家的相似，是因为三者都拥有非常个性化的用户群体，以及独特的社区文化。不过从资本和公司体量上来看，前两者与豆瓣已经不在一个级别。

小布尔乔亚的豆瓣显然没有太多“资本”欲望的推动，在业务上也没有太多尝试，似乎成了资本的绝缘体（其上一轮融资还要追溯到 2011 年）。而估值、IPO 可行性等衡量独角兽的重要指标，似乎也与豆瓣没有太多的关系。

至于 B 站和知乎则都在快速成长，无论是业务还是资本的积累。B 站已经成功上市，如今市值超过百亿美元。知乎在去年 8 月份获得了快手和百度约 4.34 亿美元 F 轮融资，虽然没有公布最新估值，但参考上一轮融资 2.7 亿美元以及 22.5 亿美元的估值，F 轮过后知乎的估值大概率奔着 40 亿美元而去。

现在圈地自萌的豆瓣可能是盈利的，而不断寻求发展壮大的 B 站和知乎，却依然都未跨过盈利线。其中已经上市的 B 站，成立十一年亏损十一年，同时伴随着其融资规模与市值的不断增加，亏损也在不断扩大。知乎大概率也是如此，或许这就是陈睿所说的“小而美与发展壮大无法共存。”

B 站、知乎这样的互联网社区，未来想要发展壮大到资本想象中的结果，离不开这三大要素：成功的商业化、良好的社区氛围，以及保证头部用户“有利可图”。

知乎和 B 站一样，未来都需要不断给自己寻找更多可能，尤其是在商业化方面。但是 B 站和知乎在这方面遭遇的挑战和阻力，也都让管理层感到头痛。

“高格调”的知乎在接受了多轮融资、逐渐走向大众化和更多垂直细分市场时，正在全力思考商业化的问题。即便知乎管理层全面掌控着商业化的速度和程度，但背后的投资人以及那些头部大 V 却不愿意等。投资人希望知乎获得更高的估值（让前期投资获得回报），而头部大 V 们看到其他平台创作者们恰饭恰得那么开心，自然也希望如此。

互联网平台商业化的三驾马车——广告、电商以及会员，是知乎的发力方向。广告是其中门槛最低也最普遍的选择，但是碰壁也最严重。

知乎在寻找更多细分用户的进程中，瀑布流担起了“经营”的重任，如今瀑布流中那些类似提问的广告的密度，几乎达到了两三屏一个。虽然这些伪装成提问的广告影响到了用户体验，但相对直白的方式用户还尚能理解。不过，仅仅这一种营收方式已经无法满足知乎的营收要求。

所以，我们看到了知乎更多的商业化尝试，包括品牌提问就是其在问答形式上衍生出的一种广告性形式。但是这种标明了利益相关的形式，显然不是用户所需要的。现在在知乎搜索品牌提问，第一个问题下面最高赞的回答，就来自一位用户的批评内容。

广告经营之外，作为中文互联网领域高质量问答社区的代表，知识付费曾一直被视为是知乎商业化的必要选择。当然，在知识付费风口火热的时期，知乎也先后推出过诸如值乎、知乎 Live、盐选会员和知乎大学等功能，但在整个社区功能越来越复杂的同时，知识付费并没能成为知乎的付费主力，也没能被证明是一个成功的风口。

反观 B 站的优势和劣势，由于平台的属性对于 ACG 属性的广告主具有天然吸引力，因此容易受到游戏及相关类别的金主青睐。但是 ACG 类目之外更为大众化的广告主，对于 B 站相对低龄化的用户群体很难关注，因此想要吸引大众类型企业的广告投放，内容及相关 UP 主方面势必要增加维度和丰富度。

但是泛娱乐内容的打造并非一蹴而就，ACG 范畴之外的广大年轻用户不易迅速聚集，同时广告主的局限也导致非 ACG 领域的 UP 主在恰饭上遭遇阻力。对于破圈过程中的 B 站而言，这是一个平台与内容创作者都要共同面对的难题。

小众社区的“通病”是什么

过去几年，尽管“B 站没内味了”，“知乎药丸”的声音频频出现，但其更多是代表着老用户的意见。

对 B 站而言，内容的多元化挤压了 ACG 内容空间，加上大量新用户的涌入也不可避免带来了更多低质量内容，这些因素损害了其整体氛围，所以才会招致老用户的不满。好在偏娱乐化的 B 站对于新内容的接纳程度更高，在多元化的过程中社区氛围的整体把控还相对容易过关。

但是更加严谨、专业性更高的知乎，显然无法像 B 站那样大刀破斧。

在这方面，头条系的悟空问答就曾给知乎带来了一个警示。

2017 年 6 月悟空问答上线，并大肆挖角知乎大 V，甚至曾出现过知乎大 V“集体出走”的情况。但悟空问答并没有随着大 V 们的加入而成功壮大，这里面很重要的原因就是两者不同的用户结构。

头部大 V 确实能够提供大量高质量内容，但面对问答平台每天成千上万的提问，如果全都靠大 V 们回答，恐怕要把他们压迫成小罐茶广告里的千手炒茶大师了。所以，普通用户在内容构成上也会起到非常重要的作用，但头条系的用户流量虽然庞大，质量上却比知乎逊色不少，这也直接拉低了大量回答内容的质量。

因此，虽然挖来了大量头部大 V，但仅凭这些大 V 依然难以改变悟空平台的社区质量和氛围。或许这也是某种意义上的劣币驱逐良币。

尽管是竞争对手，但悟空问答的发展状况也给正在快速扩张的知乎起到了警示作用——扩张与壮大时必须保证社区氛围和内容质量。可以看到，虽然目前知乎的平台内容依然保持着相对的高质量，但“故事汇”和其他低质内容的出现，已经在一定程度上起到了负面作用。

另一方面，则是大 V 们的利益。

前不久西瓜视频和 B 站的挖角事件成为舆论热议话题。就像懂懂笔记此前在《手撕 UP 主、试水直播带货，小破站在路上》一文中写到的那样，一切都是利益在驱动。西瓜视频愿意给钱，同时西瓜视频的用户组成对于那些非 ACG 类 UP 主而言也更容易恰饭，所以跳槽不足为奇。

在头部用户获利方面，知乎大 V 们恰饭的难度似乎远远超过微博、B 站等平台的同行们。

2010 年成立时的知乎，使用的是邀请制会员形式，彼时的知乎将专业性作为唯一考量标准。而在知乎最初的经营氛围下，那些大 V 都是高学历、高收入的代表，对于他们而言知乎只是一个分享见解并收获精神满足的地方，不需要任何额外收入。

但随着知乎的不断发展，2013 年其放弃邀请制，开放用户注册。大量新用户的到来将知乎整个社区的活跃度拉高了数个级别，同时也涌现出了很多新时代的大 V。但与曾经邀约制时代的那些高学历、高收入大 V 不同，这些新加入知乎的通过不断回答问题积累起数十万甚至上百万粉丝的大 V 们，却不可避免的有了恰饭需求。

这个现象并不奇怪，微博、B 站等互联网社区也均是如此。对于破圈进程中的 B 站 UP 主来说，一方面平台的分利并不丰厚，激励政策和分账（平台直接奖励）相比主要竞争对手的水平都偏低；另一方面，小众的、相对低龄的用户群体，以及相应的社区氛围与弹幕文化对于 UP 恰饭也不是很宽容。

尤其对于一些 UP 主承接的商业广告内容，B 站用户有着“相当严苛”的标准及态度。典型的例子就是去年 10 月份，知名

UP 主敖厂长在接了游戏作品《大圣归来》的广告之后，被粉丝和用户 Diss 到发表正式致歉声明。

至于知乎“答主”们活跃的问答模式，天生就注定了用户对相关内容以及“答主”水准的高要求，理性、专业、客观是知乎用户的重要诉求。可以一旦大 V 们接了推广（合作），特别是回答中的软推广，在客观方面就很难有所保证。这也是一直以来，知乎用户对于回答中插入软性广告的形式接受程度不高的原因之一。

一个典型的例子就是 2016 年百度的“魏则西”事件。事发之初，知乎几乎是互联网社区平台中对百度批评最严厉的地方，同时高质量的用户群体所带来的更为深层和严肃的评论分析，也得到了更多网友的认可。但后续百度开始平息舆情，部分知乎大 V 或许是接到了百度的“饭”（甚至聊天截图都被爆出），下场开始进行各种洗地。此举招致当时大量知乎网友的不满，最后在舆论下知乎永久封禁了若干名平台大 V。

随着各个社区的多元化发展进程，对于知乎的大 V 们而言，如今在知乎花很长时间写下一个很用心的回答，已经变成收益极低的选择。过去一年多来，我们看到很多知乎大 V 开始转投 B 站等社区，他们在获得更高的流量的同时，也希望自己的恰饭能变得更加容易。

面对种种挑战，目前知乎和 B 站也在不断尝试各种突破。

例如在视频化的大趋势下，知乎很早就开启视频内容的相关布局；为了帮助大 V 们获得更好的商业化变现渠道，知乎从去年开始进行了 MCN 的公开招募。而 B 站在 ACG 之外，也在成立类似知识区这样的新内容板块，包括引入半佛仙人、罗翔说刑法等专业领域 UP 主；同时在直播带货方面，B 站也在收集有带货意向、有淘宝店铺的 UP 主信息……

但未来如何在大规模商业化和社区内容质量之间做好平衡，仍是其诸多挑战中的核心难点。

2020 年进程过半，B 站和知乎仍走在破圈的路上。尽管很多人担心两者在破圈的过程中迷失自己，但 B 站仍旧是国内二次元文化的重要阵地，知乎依然是中文互联网领域质量最高的问答社区。不过，当一个社区不断扩大，它不可避免的要越来越接近互联网商业的真实本质。这不仅是 B 站、知乎自身的问题，也是所有小众互联网社区发展过程中必然面对的问题。

在多元化、商业化的进程中，平台 DNA 和社区的文化氛围永远是被不断挑战的，如何在这个过程中把握好平衡是一门艺术。一旦失去平衡，知乎难免会被用户调侃——从“认真，你就赢了”变为“人在 XX、刚下飞机”、“分享你刚编的故事”；而 B 站也将面对更多用户的吐槽——“人数过万，智商减半”、“鱼塘变大、杠精开挂”。