



安徽财经大学
ANHUI UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS

第十三届企业失败案例复活大赛策划书

策划案例：熊猫直播，昔日时代宠儿能否涅槃重生？

团队名称：

团队信息：队长：姓名 班级 学号

队员：姓名 班级 学号

联系方式：队长电话号码

二零二零年十一月二十一日

目录

一、案例分析.....	4
（一）企业背景分析.....	4
1.企业简介.....	4
2.企业基本信息.....	5
3.企业融资情况.....	6
4.企业平台分析.....	6
5.品牌特色.....	9
（二）案例背景分析.....	9
1.起高楼，巨资入场.....	9
2.宴宾客，大咖齐聚.....	10
3.争内斗，由盛转衰.....	11
4.短财帛，落寞退场.....	11
二、失败原因.....	13
（一）外部原因.....	13
1.市场环境恶化.....	14
2.竞争对手强大.....	16
3.代替行业兴起.....	17
（二）内部原因.....	18
1.集团内斗严重.....	18
2.主播流量断层.....	20
3.资金链熔断.....	21
三、市场分析.....	22
（一）市场环境分析（SWOT 矩阵分析法）.....	22
1.优势（Strengths）.....	23
2.劣势（Weaknesses）.....	24
3.机会（Opportunity）.....	25
4.威胁（Threats）.....	26
5.结论.....	26
（二）目标市场、定位和细分（STP 分析）.....	27
1.市场细分（Segmentation）.....	27
2.目标市场选择（Targeting）.....	27
3.产品定位（Positioning）.....	28
四、企业复活战略.....	29
（一）审度自身，精准定位.....	29
1.目光放远，稳固根基.....	30
2.发展优势，电竞直播.....	31
（二）创新发展，深耕细作.....	32
1.与短视频融合，行业新态势.....	32
2.向垂直领域发展，内容精品化.....	34
3.开展公益活动，传递正能量.....	35
（三）优化管理，高效运营.....	37
1.掌控企业管理权，优化运营结构.....	37
2.执行高效制度，改良公司业务.....	38

3.配合政府部门，共创健康直播.....	41
（四）财务合理管理，资本精准运作.....	42
1.融资谨慎，降低风险.....	42
2.合理用资，拒绝烧钱.....	44
（五）正确宣传，提升人气.....	46
1.前期：利用明星网红效应，吸引粉丝.....	46
2.中期：挖掘培养优秀主播，增加黏性.....	46
3.后期：发展平台核心魅力，长期吸睛.....	46
五、总结.....	47
（一）复活综述.....	47
（二）案例启示.....	48
1.资本的正确使用比资本本身更为重要。.....	48
2.方向比努力更重要。.....	48
3.质量比速度更重要。.....	48

一、案例分析

（一）企业背景分析

1.企业简介



图 1-1 熊猫直播标志

熊猫直播是由上海熊猫互娱文化有限公司创办的一家弹幕式视频直播网站，创始人王思聪。注册资本为 2000 万元，法定代表人为龙飞。熊猫直播 CEO 王思聪曾表示，过去几年直播行业的发展已经验证了直播成为新一代网民的重要娱乐体验，相信直播会成为国内文化娱乐行业的重要组成部分。熊猫直播也会通过自身专业的节目制作能力、强大的产业链上下游资源整合能力为用户提供精彩丰富的内容。2016 年 11 月，熊猫直播荣登 [2016 中国泛娱乐指数盛典](#)“中国文娱创新企业榜 TOP30”。

熊猫直播拥有高清、流畅的直播，活动、游戏赛事直播服务，包含英雄联盟 LOL 直播，绝地求生直播，dota2 直播等游戏直播，更有大型电竞赛事直播、美女直播、演唱会直播，精品视频……

电竞直播平台健康长期发展的核心应该在于用户、内容和传播性。通过上下游资源（主播、版权等等）的整合下，来吸引大量用户关注并参与，同时让用户与平台进行高频率的互动，在互动过程进行再延伸、深化。中间的工作包含技术、营销、策划等多方面内容，这是熊猫 TV 目前以及未来需要一直做的事。

2.企业基本信息

(1) 企业概况

网站名称	熊猫直播	创始人	王思聪
别名	PandaTV	总部地点	上海
上线时间	2015 年 9 月 21 日(内测) 2015 年 10 月 20 日 (公测)	网站类型	弹幕式直播分享网站
下线时间	2019 年 3 月 30 日	ICP 备案号	沪 Ic 备 15043293
主办单位	上海熊猫互娱文化有限公司	备案审校时间	2015 年 9 月 18 日

表 1-1 熊猫直播基本信息

(2) 企业股权结构

工商资料显示,熊猫直播运营主体上海熊猫互娱文化有限公司成立于 2015 年 7 月,注册资本 1.55 亿元,目前的法定代表人为龙飞。2015 年 10 月,熊猫成立北京分公司,法定代表人为张菊元。

珺娱(湖州)文化发展中心持有熊猫互娱公司 40.07%的股权,为第一大股东。珺娱(湖州)文化发展中心由王思聪全资持股。在熊猫互娱公司的备案信息中,王思聪为该公司董事长。而影响熊猫发展的另一股东派系是周鸿祎的北京奇虎 360 科技有限公司,其持有熊猫互娱公司 19.35%的股权,为第二大股东。而其他股东并无太大影响力,占股比例也较小。

珺娱(湖州)文化发展中心	王思聪(董事长)	持股 40.07%
北京奇虎 360 科技有限公司	周鸿祎	持股 19.35%

表 1-2 熊猫直播股权结构

3.企业融资情况

熊猫直播此前曾在不到一年时间内完成三轮融资：2015 年 11 月完成数百万天使轮融资，2016 年 9 月，熊猫直播完成 6.5 亿元 A 轮融资，投资方包括乐视网、辰海投资、奇虎 360，2017 年 5 月，熊猫直播又宣布获得 10 亿元 B 轮融资，由兴业证券兴正资本领投，当时的新闻稿称， 熊猫直播月度活跃用户规模达到 8000 万，月度活跃主播数超过 15 万，直播内容覆盖游戏、娱乐、综艺等多个领域。

3 年前，熊猫 TV 曾经是国内成长最快的直播平台。2015 年底成立后，2016 年曾一举拿下来自乐视网和奇虎 360 的两轮融资，2017 年也在 5 月很短的时间内连续公布了两轮融资，来自品今控股、真格基金、博派资本的 PreA 融资和由兴证资本领投，多家资本跟投的 B 轮融资。

熊猫直播的最近一轮融资，即停留在 2017 年 5 月。当时，熊猫直播宣布完成 10 亿元 B 轮融资，由兴业证券兴证资本领投，汉富资本、沃肯资本、光源资本、中冀投资、昌迪资本、明石投资跟投。总体来看，企业融资规模较大，时间较短，效率较高。

4.企业平台分析

（1）知名主播成电竞平台争夺焦点

对于电竞游戏爱好者而言，他们选择直播平台最关键看几大元素：一、平台是否拥有更吸引人的内容和高品质的画质清晰度；二、电竞竞技技巧和解说员解说水平；三、是否有精彩赛事和人气主播。其中，主播是平台最重要的资源，主播优质与否甚至可以决定直播平台的生死。然而，由于电竞直播独有的低门槛特征和淘金热现象，参与者的数量众多。在人人都能直播的今天，打造一个新星主播十分困难，因此，知名主播成为当下炙手可热的稀缺资源。

纵观现阶段各大直播平台，无论是斗鱼、战旗、龙珠还是即将上线的熊猫 TV，所有的“争夺战”本质上都是主播资源的抢夺。

无论是专业级还是花瓶级，只要是受观众喜欢的主播，都能为平台导入大量的流量和用户。对于新成立的熊猫 TV，则需要抢抓各路“实力派”顶流主播，因为电竞直播平台的受众多数是游戏爱好者，他们希望从游戏平台上看到更多高水平竞技玩家。战旗 TV 发家史上，独家签约多名退役职业玩家当主播，借助大量的高水平竞技内容，短短几个月内就凭借其华丽的资源阵容迅速确立了行业领先地位。从主播的待遇上也可以看出“实力派”主播的地位。目前，在国内收入榜排在前 20 的主播中，有 12 位是由职业选手转型而来，比例达到 60%。因此牢牢把握这些优质主播则是新兴熊猫 TV 快速发展的制胜法宝。

而对于熊猫 TV 来说，王思聪本身是 IG 战队老板，所以说在战队资源和解说资源上具备一定基础和优势。据熊猫 TV 的注册资料显示，熊猫 TV 的股东里包括裴乐（WE 战队老板），候阁亭（OMG 战队老板），斗鱼知名主播小智。加上原本斗鱼炉石传说的所有明星主播，包括安德罗妮，囚徒等人，还有，LOL 退役选手若风，以及包括 SOL 等在内的《炉石传说》全部主播都已私下签约熊猫 TV。显而易见，在实力派方面，熊猫 TV 势必也用尽专业性资源奠定自己的行业地位。

（2）强大明星主播阵容

对于电竞直播而言，明星的亮相就像是一次真人秀的网络表演。类似与电视真人秀节目一样，可以借助粉丝经济效应形成巨大影响力。8 月 4 号[周杰伦](#)《[英雄联盟](#)》开黑直播成为了年度大事件，据官方统计，开播不到 10 分钟，人数直线飙升到 200 万，而这场比赛的视频在当天在网上收看人数超过了 1600 万，花瓶级主播的“吸睛力”可见一斑。

向来有着“娱乐圈纪检委书记”之称的王思聪，与娱乐圈的明星们不断有交集，此次进军游戏直播平台市场，拉明星助阵也是自然而然的事情。王思聪在接受新浪游戏媒体采访时更是透露，称自己公司熊猫 TV 在未来将拥有很大的明星主播阵容。

而随后陆续明确表示入驻熊猫 TV 的明星主播有 Angelababy([杨颖](#))、JJ 林俊杰、韩国 [T-ara](#) 女子组合、韩国 [EXID](#) 女子组合、war3 人皇 SKY 李晓峰、炉石主播 IG 囚徒、炉石主播 sol 君、炉石主播王师傅、炉石主播[冰蓝飞狐](#)、炉石主播瓦

利拉、LOL 主播大奶强、LOL 主播若风、斗鱼主机区风行云、DOTA 主播伍声 2009、韩国“一姐”女主播尹素婉等等。



图 1-2 Angelababy(杨颖) 直播现场

明星玩电竞在当今倒也不是什么稀罕事，正如 Angelababy 签约熊猫 TV 当主播，高额的签约费、加上王思聪在娱乐行业的人气效应，可预见，在未来还会有很多喜欢玩电竞的偶像派明星加盟熊猫 TV。

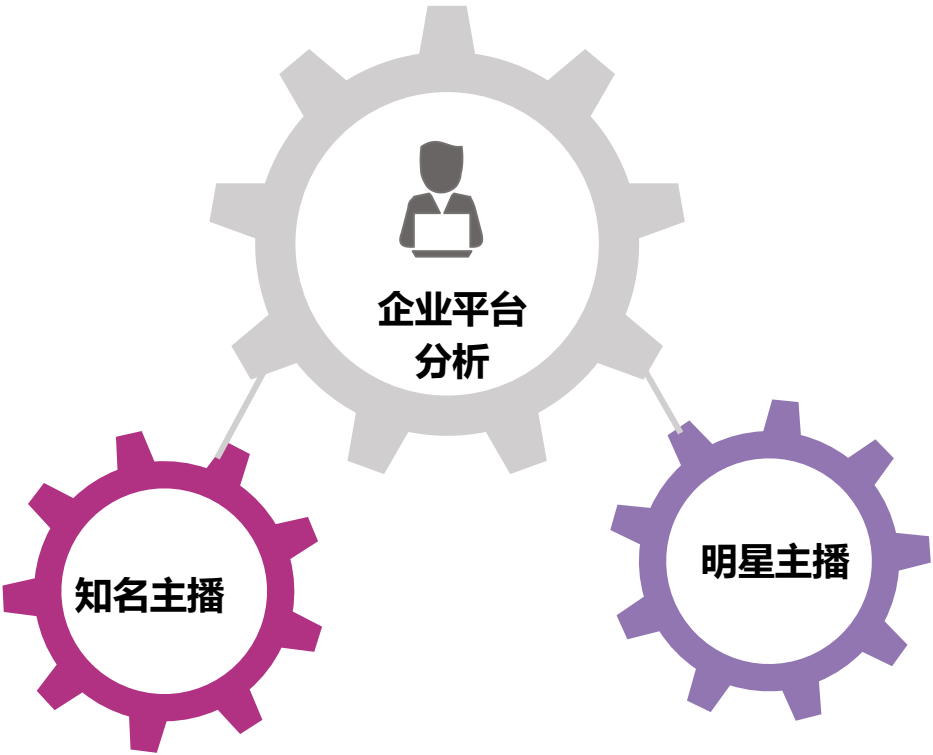


图 1-3 熊猫直播平台分析

5.品牌特色

（1）重磅明星加盟，明星效应强

整体的运营特色以娱乐为核心展开，利用国民老公的关环，坐拥丰富的电竞和娱乐资源，邀约明星制造话题热点，并签约最顶尖的明星主播，善于制造明星热点来达到宣传的效果。

（2）娱乐气息浓厚，打造真人秀

《Hello 女神》是国内首档女神真身互动养成秀，为熊猫直播强势加盟，加上官网的改版，清新简洁的风格让人耳目一新，首页了突出“YOUNG 男女”，娱乐气息很浓。

（3）平台财力雄厚，主播待遇好

熊猫直播的 CEO 是王思聪，乃万达集团的董事，北京普思投资有限公司董事长，财力相当雄厚，论平台主播待遇之高可想而知。

（4）签约战队直播水平高

熊猫主播签约了 RNG、WE、IG 等国内知名战队，若风、PDD、JY 等优秀主播。

（5）涉及领域广泛、内容丰富

熊猫直播拿下了上海电影节各大发布会、华谊之夜、LPL 的全年举办权、2016MSI 季中邀请赛、炉石传说黄金联赛等的直播权。

（二）案例背景分析

1.起高楼，巨资入场

2015 年 7 月 23 日，熊猫 TV 母公司“上海熊猫互娱文化有限公司”正式成立，注册资本为 2000 万元，法定代表人为龙飞。根据工商注册信息，熊猫互娱在成立一周后的 8 月 3 日，进行了一系列股权变更，法定代表人从“高翔”变更为“龙飞”，监事备案从“王思聪”变更为“施欣杰”，投资人从“王思聪、裴乐”变更为“龙飞”。同时，注册资本也从“1000 万人民币”变更为“2000 万人民币”。熊猫互娱的经营范围包括：文化艺术交流策划；赛事活动策划；公关活动策划；经营演出及经纪业务；商务信息咨询；影视策划咨询；动漫设计；广告设计、制作、代理及发布；会务服务；展览展示服务；网络游戏开发、销售等。

2015 年 9 月 5 日，在英雄联盟四周年庆典的表演赛中，王思聪队所有人的 ID 之前都加了潘达踢威的字样，让观众们百思不得其解。当日晚，王思聪在微

博宣布，“Panda TV”游戏直播平台将上线，而他将出任视频直播平台熊猫 TV 的 CEO。

2015 年 9 月 6 日，熊猫 TV 的 LOGO 得到曝光。画面中，一只熊猫带着耳机趴在“PANDA”的字样上玩电脑，十分形象。

2015 年 9 月 14 日，熊猫官网发布了“PandaTV15 号不见不散”的消息，表明了熊猫 TV 将于 9 月 15 日正式上线。

2015 年 9 月 16 日，熊猫 TV 官方微博发出公告，宣布熊猫 TV 将延期至 9 月 21 日上线。

2015 年 9 月 18 日，王思聪在接受某媒体专访时表示，熊猫 TV 会在不超过一个月的时间内面向公众开放。

2015 年 9 月 21 日，熊猫 TV 开启内测，限量发放了激活码。从界面以及 UI 来看，熊猫 TV 与目前其他几家直播平台大同小异，并没有比较特殊的地方，甚至一眼觉得这和斗鱼的界面都非常类似。熊猫 TV 送给主播的礼物叫做“竹子”，目前通过任务可以获得竹子，并没有人民币充值的入口。

2015 年 10 月 20 日 15:00，熊猫 TV 公测正式开启。

2015 年 10 月 20 日熊猫 TV 公测首日出现了主页登录异常等问题，不久熊猫 TV 官方微博声称王思聪将赠送 66 部 iPhone6s，发放给一直以来关注 Panda TV 的忠实用户，为熊猫 TV 公测问题道歉。

2.宴宾客，大咖齐聚

在平台发展之初，王思聪依靠其财力及人脉，为熊猫请来了数百位大大小小的明星、网红，有 Angelababy（杨颖），JJ 林俊杰，韩国 T-ara 女子组合，韩国 EXID 女子组合，war3 人皇，SKY 李晓峰，炉石主播 IG 囚徒、sol 君、王师傅、冰蓝飞狐、瓦利拉，LOL 主播大奶强、若风，斗鱼主机区风行云，DOTA 主播伍声 2009，韩国“一姐”女主播尹素婉等等。各路大咖齐聚熊猫，一时间平台流量破千万，用户数量也是逐日攀升。

2015 年 10 月 24 日 T-ARA 合肥演唱会，熊猫 TV 直播用户突破五十万。

2016 年 1 月 27 日，Angelababy 迎来了她在熊猫 TV 的直播首秀，并且 Angelababy 选择的是户外直播，直播自己参加“抱财神”活动，高峰时观看人数

达到了 58.2 万。

2016 年 4 月 8 日，熊猫 TV 正式登陆全国最大的最具影响的智能电视应用市场当贝市场，智能电视用户可以直接从当贝市场进行下载。

3. 争内斗，由盛转衰

在 2018 年 10 月，张菊元在接受媒体采访时，针对欠薪、资金链断裂等传闻，曾自信地表示：公司还活着，且盈利在望，2019 年将从巨头手中拿到融资，估值将超 50 亿元。但事实证明，在那个时候，熊猫直播确实已经处于非常时期了，盈利不到位、资金跟不上，融资历史定格在 2017 年 5 月。而王思聪也早就不再为熊猫直播发声。

据企查查显示，熊猫直播主体上海熊猫互娱文化有限公司的大股东为珺娱（湖州）文化发展中心，持股 40.07%，而该公司则由王思聪 100%持股，王思聪同时也是熊猫互娱董事长。此外，北京奇虎科技有限公司持股 19.35%。但实际上，2015 年—2018 年，王思聪在熊猫的持股比例为 100%，但 2018 年 11 月 16 日以 1550.45 万元的价格对外股权出质给奇虎 360 了。

管理上的问题对于任何一家公司来说，都是致命的。王思聪为熊猫注入了第一桶金，但随后 360 系进入了熊猫，也拉开了派系斗争的序幕。由于股权分散，在熊猫直播内部，管理混乱，内斗不止，熊猫原来的高管也悉数被排挤走。据新浪科技了解，熊猫直播联合创始人庄明浩早已离职。

娱乐资本论报道中也曾提到，熊猫本身管理混乱，“一个事走程序少则半个月，多则一两月，还不定有结果。”网上也流传着一个版本，360 团队把王思聪团队架空，除了内斗什么都没做。

4. 短财帛，落寞退场

2019 年 3 月 7 日中午 12 时，熊猫直播位于望京 SOHO 的办公区内，狭窄的楼梯间内不时穿梭着拎着大手提袋离开的员工和前来办理薪酬结算的主播们，头部主播雨神也出现在办公区。当天，多位直播平台高管及圈内人士向新京报证实，熊猫直播由于融资出现问题，基本要“凉了”。

2019 年 3 月 7 日晚 22 时，熊猫直播创始团队成员兼首席运营官张菊元在内

部工作群中发长消息称，在 2017 年 5 月获得 B 轮 10 亿人民币融资后，至今没有外部资金注入，在资金缺口无法解决情况下做出了遣散员工的决定。“熊猫 TV 被迫选择了这样的结束，选择结束并不是对员工与团队的否定，而是大势之下，一个无奈而又最理智的选择”，张菊元略带遗憾地写道。

2019 年 3 月 8 日 12 时，熊猫直播官方微博发布告别消息：“主站流浪计划第一阶段开启，工程师请逐渐断开与母星连接，注意，请务必保持已连接的服务正常。”配图为一张挥手告别的熊猫背影。

从 3 年前高调杀入游戏直播领域，成为万众瞩目的“王思聪的公司”，到如今陷入欠薪、融资困难等传闻中，短短四年不到的时间里，熊猫却迅速由盛转衰。这其中，资金链的断裂可以说是最直接的原因，也最终导致了其不得不退场的落寞结局。

表 1-3 熊猫直播破产历程简述

2016 年 4 月 14 日	文化部公布熊猫 TV 网络直播平台因涉嫌提供含有宣扬淫秽、暴力、教唆犯罪等内容的互联网文化产品，被列入查处名单。文化部已部署相关执法机构查处涉案企业，将及时公布处罚结果。
2016 年 11 月	熊猫直播荣登 2016 中国泛娱乐指数盛典“中国文娱创新企业榜 TOP30”。
2017 年 2 月	上海市网信办公布消息称，上海市网信办会同市文广局、市网安总队、市文化执法总队，就直播中的低俗色情问题依法联合约谈熊猫直播，要求上述直播网站进行全面整改。
2018 年 7 月 23 日	从多位知情人士处独家获悉，游戏直播平台熊猫直播正在寻求买手，作价 30 亿人民币左右，部分现金，部分以股权交换形式兑现。
2018 年 8 月	熊猫直播平台有主播在直播过程中组织网络赌博，用户可通过一种类似老虎机、名为“拉爆机”的道具下注，后获返可以用来打赏主播的道具并提现。8 月 3 日，熊猫直播平台回应称，已接到相关投诉，“拉爆机”功能已经下线，同时有负责内容审核的工作人员正在和主播协商沟通。
2019 年 3 月 7 日	熊猫直播 App 已在 App Store、Google Play 下架。
2019 年 3 月 8 日	熊猫直播开始关闭服务器。
2019 年 3 月 21 日	部分地区已经无法打开熊猫直播网站。
2019 年 3 月 30 日	熊猫直播官网发布公告，宣布熊猫直播正式关站。

二、失败原因

（一）外部原因

1. 市场环境恶化

（1）行业乱象频生

据统计，中国网络直播的每月活跃用户群从 2012 年的 560 万人上升至 2017 年的 17600 万人，并且在 2022 年预计可达到 50000 万人。随着人们生活质量日益提高，对于优质服务的需求日增，与此同时，对于优质内容的付费意识也随之提升，在直播行业尤为明显。网络直播每月的付费人群从 2012 年的 10 万人上升至 2017 年的 620 万人，并且预计将在 2022 年达到 1980 万人，付费比例也同样上升，从 1.79% 上升至 3.52%。从整个直播市场规模来看，从 2012 年的 10 亿元上升至 2017 年的 366 亿元。直播行业从产生至今才生长不足十年，但已经拥有了庞大的用户群体，而在如此高速的野蛮生长下，许多不足之处正在逐渐显现出来。

主播是一个没有门槛的职业，在当今便捷的互联网环境下，在几大直播平台花上五分钟就可以成为一名主播。这样的低门槛可以让更多的人便捷地加入直播行业，这群人为直播行业带来了活力，但同样也对行业的文化管理造成了不小的麻烦。口头谩骂、网络暴力、淫秽色情等问题危害着整个直播的风气，近些年来，败坏网络风气的事件也层出不穷，曾经斗鱼人气数一数二的大主播卢本伟，在粉丝见面会教唆粉丝骂人，游戏开挂，因一首《童话镇》大火的陈一发，被人找到先前的直播中有调侃南京大屠杀以及东三省的言语，还有在巅峰时曾达到几千万粉丝的李天佑，在直播中说唱形式详细描述吸毒等问题出现。大主播尚且如此，更不用说人气几万的小主播。自 6 月 23 日以来，据游戏日报稿件统计，斗鱼和虎牙两大平台在 16 天以内已经封禁了 25 个打擦边球的女主播账号。为了博人眼球，这样“妖魔化”的直播越来越多，主流媒体给直播行业打上了“没底线”的标签，更让直播行业变了味道，徒增莫须有的罪名，在普通民众的眼中变成了病态的行业，更被偏见对待。



图 2-1 主流媒体对直播行业风气的批判报道

新婚之夜才知娇妻曾是美女主播 新郎大喊：滚

i媒体 丁征宇 2016-04-04 05:12 我要分享

图 2-2 普通民众对直播行业的偏见

（2）行业竞争激烈

据中国互联网络信息中心（CNNIC）发布第 45 次《中国互联网络发展状况统计报告》数据显示，截至 2020 年 3 月，我国网络直播用户规模达 5.60 亿，较 2018 年底增长 1.63 亿，占网民整体的 62.0%。艾瑞咨询（iResearch）数据显示，在 2015-2016 年中，网络直播行业呈现爆炸性增长，平台数量超过 100 个，平台总收入从 2015 年的 74 亿元人民币增长到了 2016 年的 208 亿元人民币。

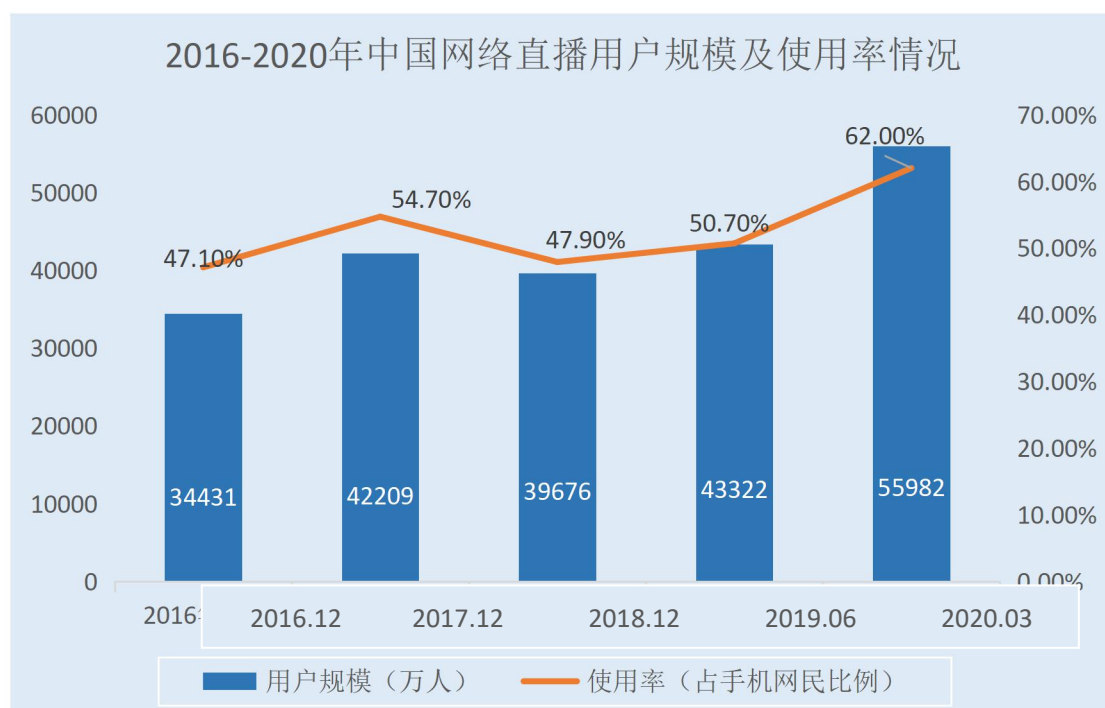


图 2-3 《中国互联网络发展状况统计报告》2016-2020 年中国网络直播用户规模及使用情况

2020 年新冠疫情暴发催化企业加速数字化转型进程，视频直播成为企业对内沟通和对外营销的有效连接与驱动方式，成为企业营收增长的重要推动力。在此背景下，线上化商业触达与营销转化能力成为企业的核心竞争力，企业直播在金融、医疗、电商、信息技术等行业加速应用与渗透。“停课不停学”使得在线教育成为刚需，倒逼教育直播行业快速发展，成为企业直播的主要应用方向。预计 2020 年中国企业直播服务领域市场规模将突破 50 亿元，具体将达到 56.79 亿

元，同比增长 150%，至 2024 年市场规模将达 191.29 亿元，行业发展空间巨大。

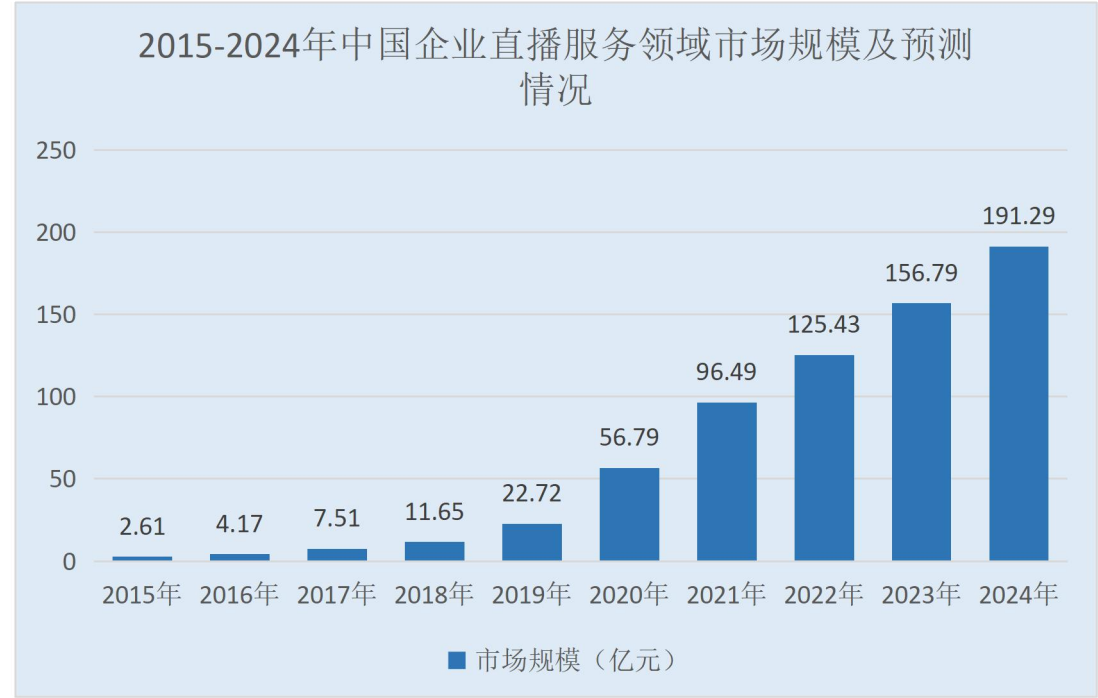


图 2-4 《中国互联网络发展状况统计报告》2015-2024 年中国企业直播服务领域市场规模及预测情况

面对如此巨大的利益诱惑，直播平台如潮水般涌入市场，竞争激烈，互相挤压生存空间，企业生存困难。

2. 竞争对手强大

在经过蓬勃增长的 2017-2019 年，直播这个烧钱的竞争行业已经丢掉了规模小的玩家，资本更雄厚的平台各自瓜分天下，市场似乎已经定型。

从游戏直播来看，经过爆发式增长后，游戏直播市场趋于冷静，直播达平台只余数十家。同时市场格局既定，现已形成了虎牙和斗鱼“双雄”争霸的局面，两者市场份额接近 80%截至 2020 年 3 月，中国游戏直播平台活跃用户规模 TOP 榜单中，虎牙直播以 3167.6 万的用户量遥遥领先；斗鱼用户规模为 2520 万人，排名第二；触手直播活跃用户规模为 423.5 万人，排名第三。

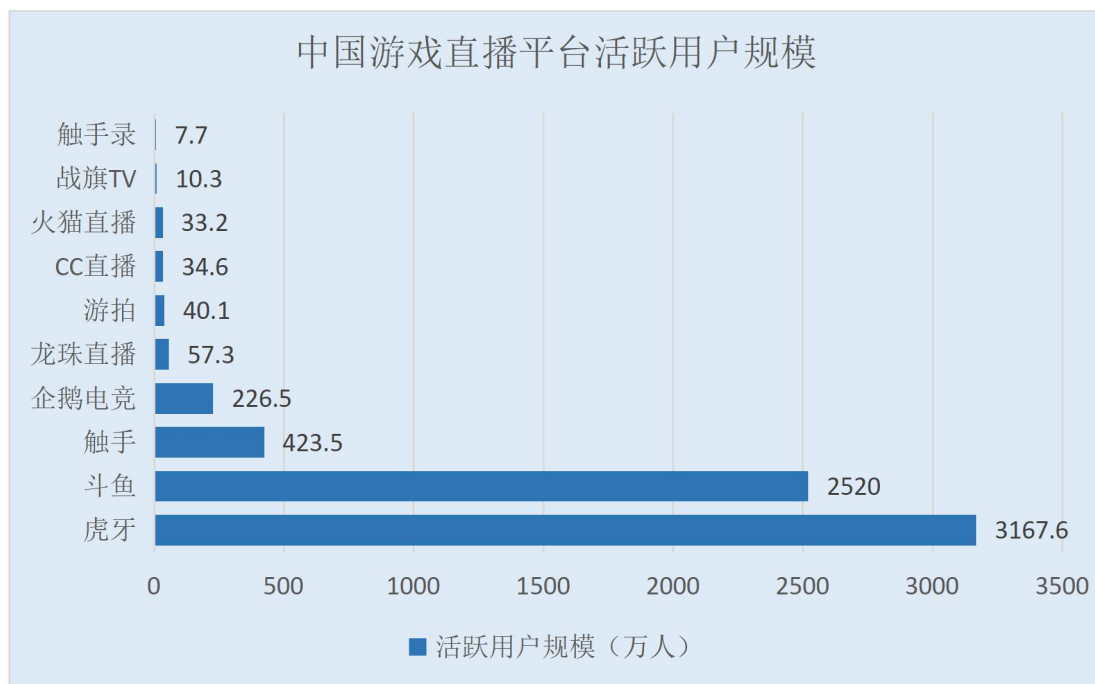


图 2-5 《中国互联网络发展状况统计报告》中国游戏直播平台活跃用户规模图（万人）

直播平台群雄逐鹿，内容走向精细化与专业化。目前直播平台的形式包括以YY、乐嗨秀场为代表的秀场直播、以斗鱼TV、虎牙直播为代表的游戏直播、以映客、花椒为代表的全民直播、以陌陌转型直播为开端在产品中嵌入直播功能的直播+，以及体育直播、教育直播、财经直播等等。现阶段平台走入用户流量争夺白热化的发展困局，部分直播平台以自制直播综艺开启UPGC内容生态的布局，平台自制与直播综艺代表了娱乐直播内容形态的精细化与专业化发展方向。

这样大家平分天下的格局，让后来者加入行业并生存下去的难度大大提高。

3. 代替行业兴起

随着时代发展，越来越多的年轻人更倾向于碎片化信息消费，相较于直播时间久、耗费时间精力更多的直播而言，短视频时间短、内容质量高，更加符合当代互联网信息发展潮流。

2011年，快手GIF上传成了短视频行业的开端，行业历经2012-2015年的成长期、2016-2017年的爆发期，从2018年开始逐渐步入了发展成熟期。2019年以来，短视频行业开始呈现出精细化运营、竞争格局趋于稳定、商业变现模式逐步成熟等特征，标志着行业已经步入了成熟发展的后半程。从用户规模来看，短视频行业的红利期已过，用户增速已明显放缓。2019年6月，中国短视频行业

的用户规模达 8.57 亿人，较 2018 年 7 月增长了 21.9%。

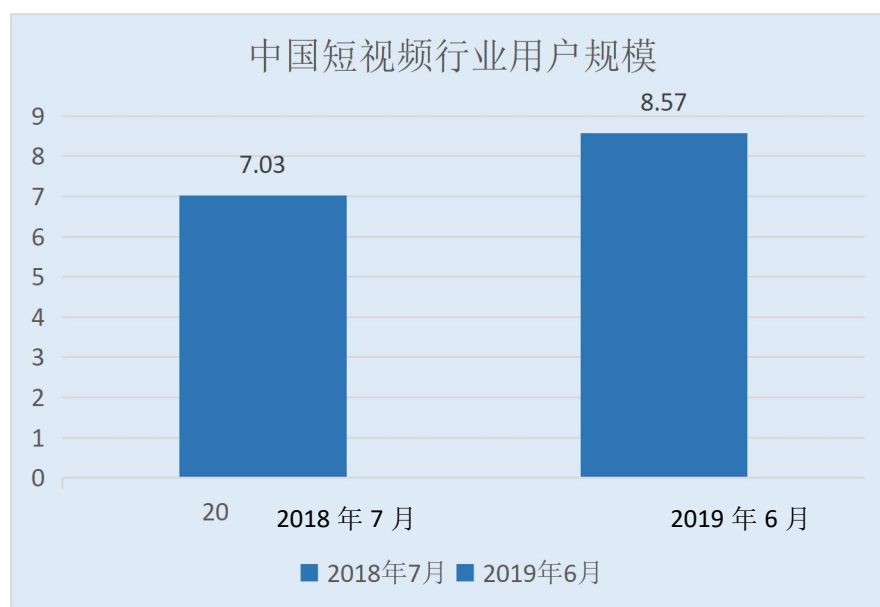


图 2-6 2018-2019 年 6 月中国短视频行业用户规模统计情况图

中国大学中国研究中心与短视频共同发布的《短视频与社会创新研究报告》指出，短视频正在让越来越多的个体微创新被看见、被记录、被分享、被认同，这种普惠的共享共创，高效聚合了范围更大、程度更深的群体创新，也更能吸引用户。这为直播行业带来了很大的压力。

（二）内部原因

1. 集团内斗严重

熊猫直播是由上海熊猫互娱文化有限公司创办的一家弹幕式视频直播网站，创始人王思聪。粗略查看股东情况，王思聪还是实际控制人，控股比例 40.12%，但第二大股东为奇虎 360，或者说 360 的掌门周鸿祎，一直是熊猫的大股东，而 360 系的管理者，也是主导熊猫直播过去 4 年发展的核心力量。资本层面，熊猫已经公开宣布完成 4 轮融资，A 轮就有奇虎 360 的投资，当时持股 19.35%，后续又单独对熊猫做了一次战略性投资，金额不明。

虽然周鸿祎一直说“360 为熊猫直播提供技术支持，具体投资比例不详”，但据熊猫内部员工称，周在 A 轮之后，陆续通过多个基金向熊猫继续注资，拿到了更多的股份。

管理层面，COO 张菊元于 2015 年 8 月正式从 360 离职，是熊猫早期的核心

成员，之后又引入马爽铎、章程等亲信陆续加入熊猫直播。具体的工作上，王思聪负责大方向的把控和提目标，此前一直从事投资业的庄明浩负责分析规划大局，张菊元一众负责执行。

但从一开始，内斗就是熊猫 TV 的主旋律。虽然一开始的绝对核心，是王思聪，但在一次次较量中，其他年轻没有斗争经验的 VP 逐渐离开，360 系很快就大权在握。

按照多位熊猫早期员工的说法，在 2015 年 9 月发布至 2016 年 3 月期间，王思聪在熊猫 TV 发展过程中起到关键作用，比如在《英雄联盟》四周年明星赛做发布、请 T-ARA 做演唱会、签 Angelababy、抢登电视端均由校长来抓。

短短 5 个月，熊猫就从一家天使轮公司，变成 DAU 过 400 万、明星大咖扎堆的明星公司。所有的员工都是满腔热血，自愿加班，每个人都对公司有着高度期待。而这种期待，其实是以王思聪为核心，是他的资源和号召力，让多数员工认为，所谓梦想，是真的可以看到甚至摸到的。这样的情况持续了大半年，直到 2016 年底，平台的资源积累形成规模，各板块的运营真正交到了张、马二人的手上，而这次交接，已经确立了张菊元带领的 360 系的胜出。

期间王思聪也指派过其他高管加入，但并没有起到太大的作用，直播作为新兴行业，的确也缺乏高端人才，360 系的胜出，原本应该是竞争优势。因为对比年轻的斗鱼以及其他新兴的直播平台，他们在管理、产品、技术等方面都更有经验，理应把熊猫 TV 做好。

然而相反，一个派系的过早胜出，让 360 系感觉回到了大公司。创始人、灵魂人物王思聪也逐渐淡出。

一名在 2018 年 5 月，即最近一次熊猫直播资金链断裂传闻正盛的时候离职的员工曾说，从 2018 年初开始，王思聪就对熊猫直播的业务显得“不那么热情”了，偶尔做相关曝光，也需要公关团队催促，以发微博、出席互动等方式证明“校长还在”。

王思聪等人也不再为熊猫直播融资的进展操心，取而代之的，是张菊元和包括网易、腾讯在内的多个资方的接触。与创业激情满满的王思聪不同，360 派的管理者有着大公司的“气派”和领地意识，他们对直播、电竞业务的理解和运营能力一般，更看重短期业绩换来的权力和收入，也没有创业者应有的理想主义和

谨慎。

这样的熊猫每况愈下，据极光大数据统计，截至 2018 年底，熊猫直播的 DAU 已经从 2017 年末的 270 万，下滑到了 230 万，最终再也无法抬头。

2. 主播流量断层

熊猫直播的主播特点明显，PDD 一人独大，中坚层主播数量不足。

主播昵称	房间号	关注数	备注
即将拥有人鱼线的PDD	6666	3,607,187	LOL
Misaya若风lol	666666	2,861,271	LOL
周二珂	35723	1,636,394	熊猫星秀
尹素婉	1234	1,396,514	离开
trevor行云	10015	1,262,814	主机
魔兽后裔	11010	1,140,295	LOL
刘杀鸡	66666	1,127,887	户外/被封
大奶强	10009	1,054,862	离开
中二晚期普朗东	10086	1,037,016	LOL
解说JY	888888	942,248	LOL
Night、杀神风	16666	938,264	LOL
轩子巨2兔	289899	902,401	离开
Angela赵世熙	1004	856,383	熊猫星秀
娜娜_Sweet	868686	811,125	熊猫星秀
王师傅	10029	775,702	炉石传说
熊、猫TV小新	27337	775,568	LOL
伍声2009	2009	757,610	魔兽Dota1
LPL熊猫官方直播	7000	697,918	LOL
Lovely_璐璐	347198	695,482	熊猫星秀
Minana	266019	689,111	熊猫星秀
lgxingsu	10003	681,608	炉石传说
林俊杰	1307	673,232	DOTA2/明星
小葱秀第2期	611799	672,697	房间不存在
暴走漫画	491124	656,464	视频
囚徒	10091	615,721	炉石传说
BaoBaoS	310433	614,996	熊猫星秀
莉爷、	20520	610,905	熊猫星秀
爷大千、	55666	596,136	LOL
熊猫Tv、狮子汪	88911	584,612	LOL
、一叶知秋	15161	575,303	LOL

表 2-1 熊猫直播人气前三十主播数据图

就图而言，熊猫直播大主播数量不多，并且剩下的小主播无法维持平台的用户流量。而针对于这前三十而言，中间又有五人直播间被封或离开，这些人曾是熊猫刚成立时发展的奠基石，双方互惠互利，一方拿到报酬一方带来流量，但长期靠高签约费留住主播的方法不可取，17 年直播市场竞争激烈，直播红利已经逐渐消亡，由此带来的高签约费机遇也在逐渐减少。他们吃完红利离开后，带走了近 16% 的观众，这样的损失令熊猫直播也有些痛。

并且，熊猫直播中层断裂，主播质量无法支撑流量。拿熊猫直播大主播 PDD 举例，其关注量为 360W，拉开第 2 名若风 80W 的差距，傲居榜首。PDD 对熊猫

的影响力太大，并且熊猫直播再没有与之人气抗衡的主播。

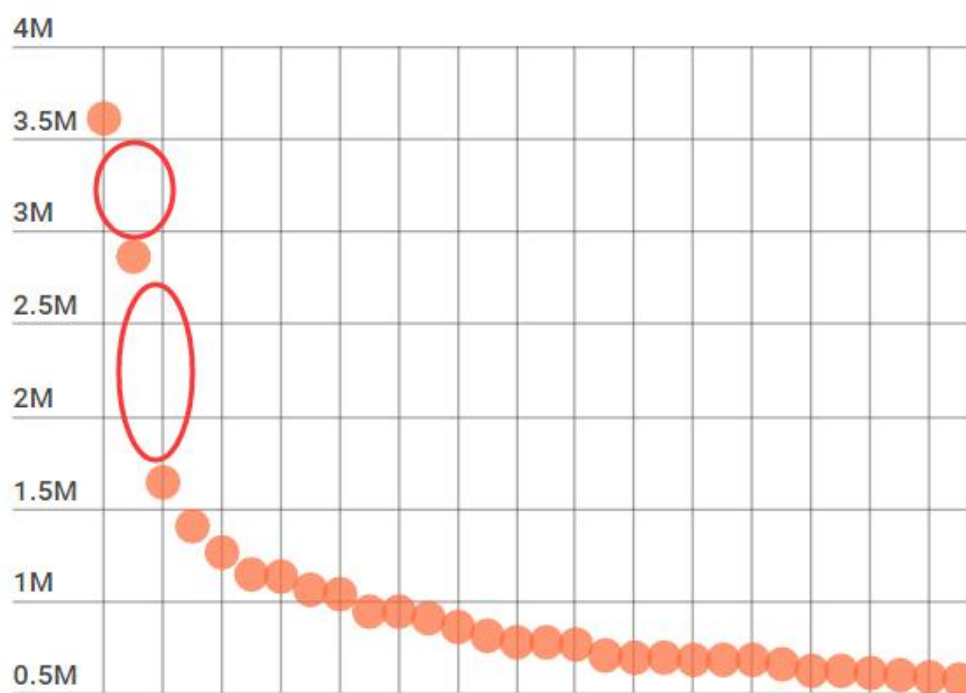


图 2-7 熊猫直播量级分布图

从图中可以看出，熊猫直播的主播明显断层了。抛开 PDD 和若风，熊猫再无一个 2 百万关注主播出来撑场面，中坚层力量不足。

3. 资金链熔断

随着直播行业的发展，直播平台内部逐渐演变成一场“烧钱”的资本战争。买宣传、买主播、买流量，直播平台的比拼的本质成为平台后台的资金对拼。

腾讯在 2015 年投资龙珠，2016 年投资斗鱼，在龙珠被苏宁收购后，腾讯开始寻求斗鱼以外的投资对象，并最终选择了同为行业巨头的虎牙。腾讯于 2018 年对斗鱼投资 4.6 亿美元，并在同日投资斗鱼 6.3 亿美元，并在之后加速了 IPO 进程，上市进程不断加快。

除了斗鱼和虎牙之外，其他平台也得到了自己的生存渠道。触手直播拿到了 Google 的海外投资、以《DOTA2》等游戏与赛事为主的火猫直播和网易投资的 CC 直播、Bilibili 直播等平台也有着一定的用户和收入。

被苏宁收购的龙珠直播在被收购伊始也一度踌躇满志，曾经邀请周杰伦携自己的电竞俱乐部 JTEAM 全员在龙珠直播进行直播，2018 年初还邀请了人气主播组合德云色进驻，但是最终都未能让龙珠在竞争中杀出一条血路，于是开始了向

秀场直播平台的转型。以 2018 年中曾经在龙珠最有人气的主播旭旭宝宝入驻至斗鱼和德云色入驻企鹅电竞为标志，龙珠退出了游戏直播市场的争夺。

在 2016 年 9 月拿到竞远投资的 5 亿融资之后全民直播在之后也没能得到新的资金注入，平台进入 2018 年后便不断传出欠薪的传闻，不断有主播离开或公开对其进行讨薪。到了 2018 年 11 月，全民直播创办时的主力主播小智、小漠、帝师等人跳槽至腾讯旗下的企鹅电竞进行直播，全民直播也再次被媒体曝光拖欠员工工资与社保，办公室人去楼空，平台网页随后也已无法打开。

直播平台发展所需要的巨量资金让战旗也于 2017 年初开始寻求独立发展，但是此时人气主播的竞争已经告一段落，想要突破自然需要巨量的资金投入。于是战旗将目光投向线下，仿照海外流行的 Lan Party 举办了多场 Lanstory 线下活动，但是对于改善直播平台的人气也没有带来太大帮助，负责战旗直播业务多年的 CEO 陈悠悠也离开战旗并于 2018 年 10 月成为 B 站新成立的电竞公司负责人。

熊猫直播倒下的原因也相同，从 2017 年 5 月宣布完成 10 亿元的 B 轮融资消息之后，在长达 22 个月的时间内没有任何外部的资金注入。2018 年中熊猫直播便传出资金链断裂传闻，当时熊猫直播进行了辟谣，并称 C 轮融资规模超 10 亿元且已到了收尾阶段。不过虽然熊猫直播的管理层“极尽努力寻找了至少 5 个潜在的投资方和多种方案”，但是最终新的融资仍然无法到位，最终只得黯然退出舞台。

熊猫直播被爆资金链断裂 陷接盘困局或30亿“卖身”

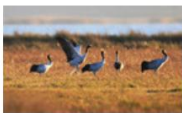
2018年08月30日10:20 中新经纬 新闻爆料:finance@china.org.cn 电话:(010)820811

熊猫直播被爆资金链断裂 陷接盘困局或30亿“卖身”

熊猫直播正一步一步远离游戏直播圈的第一方阵。

目前，熊猫直播接连被爆料资金链断裂、创始人王思聪撤资、接受腾讯虎牙联合投资等，尽管这些种种爆料都被熊猫官方出面辟谣，但也从侧面反映出熊猫直播日子不好过这个事实。

编辑推荐



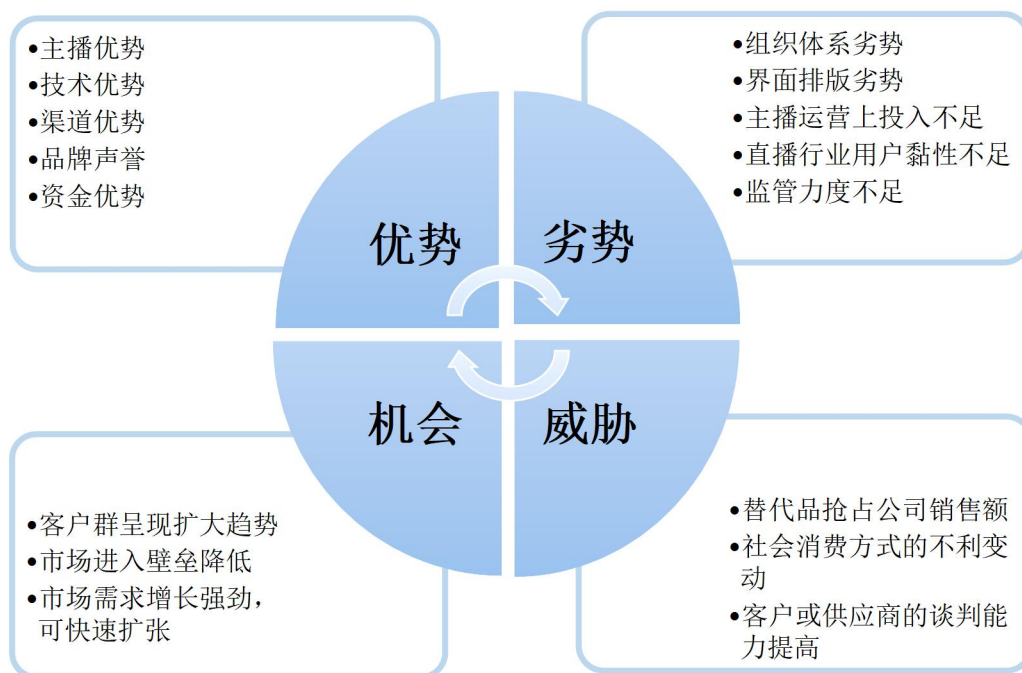
初鹤舞草海

4

图 2-8 中新财经关于熊猫直播资金链断裂的报道

三、市场分析

（一）市场环境分析（SWOT 矩阵分析法）



1. 优势 (Strengths)

(1) 主播优势： 可以利用创始人王思聪“国民老公”的光环，签约顶级流量明星或知名网红，这是属于其特殊的人脉资源。除此之外，熊猫 TV 的股东中也有一些本身就是战队老板，因此它在战队资源和解说资源上具备一定的优势。

(2) 技术优势： 360 技术团队若适当管理可提供良好可靠的技术保证。

(3) 渠道优势： 可以利用创始人王思聪家族产业万达影院等进行营销创新。

(4) 品牌声誉： 由于之前的地位和高流量，以及平日直播平台的良好态势，积累了良好的品牌声誉。

(5) 资金优势： 王思聪首先创办公司有注册资金，再加上他自身有开另外的投资公司，初步资金到位。

2. 劣势（Weaknesses）

（1）组织体系劣势：低质量的控制体系，较不完善的信息管理系统，不够忠诚的客户群，不够强大的融资能力

（2）界面排版劣势：有些和其他平台相似的边框、首页大视频框等也缺乏新意。

（3）主播运营上投入不足：新主播的挖掘培养也没有相关计划，大流量依然是靠明星和知名网红在撑。

（4）直播行业用户黏性不足：资金太过分散。主播和资金的流失容易造成用户的流失。资金无法周转，直播平台就丧失了自身的修复能力。

（5）监管力度不足：随着直播行业的商业模式逐渐成熟，直播行业的监管力度也持续提升，而熊猫直播内部监管力度不足。

近年中国直播行业相关法律法规		
时间	发布方	法律名称
2007 年 12 月	广电总局	《互联网视听节目服务管理规定》
2010 年 3 月	广电总局	《互联网视听节目服务业务分类目录（试行）》
2016 年 4 月	百度、新浪、搜狐等 20 余家直播平台	《北京网络直播行业自律公约》
2016 年 6 月	网信办	《移动互联网应用程序信息服务管理规定》
2016 年 9 月	广电总局	《关于加强网络视听节目直播服务管理有关问题的通知》

2016 年 11 月	国家互联网信息办公室	《互联网直播服务管理规定》
2020 年 5 月	中国商业联合会媒体购物专业委员会	《视频直播购物运营和服务基本规范》
2020 年 6 月	中国广告协会	《网络直播营销行为规范》
2020 年 9 月	抖音（北京微播视界科技有限公司）、快手（北京快手科技有限公司）、京东（北京京东世纪信息技术有限公司）	《网络直播和短视频营销平台自律公约》
2020 年 11 月	国家市场监督管理总局	《关于加强网络直播营销活动监管的指导意见》
2020 年 11 月	国家互联网信息办公室	《互联网直播营销信息内容服务管理规定》

表 3-1 近年中国直播行业相关法律法规

3. 机会（Opportunity）

2019年中国在线直播行业用户规模情况



2016年-2020年中国在线直播用户规模及预测（亿人）
User Scale and its Forecast of China Online Live Streaming Market from 2016 to 2020 (100 million people)



图 3-1 2016-2020 年中国在线直播用户规模及预测

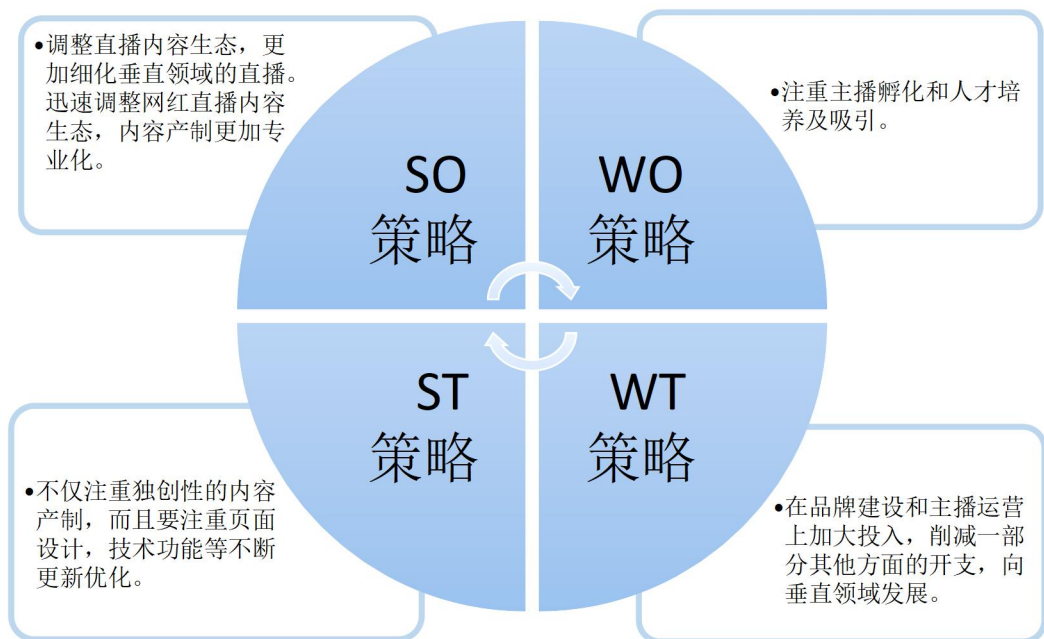
- (1) 客户群体呈现扩大趋势
- (2) 技能技术向新产品新业务转移，为更大客户群服务
- (3) 市场进入壁垒降低
- (4) 市场需求增长强劲，可快速扩张

4. 威胁（Threats）

如今俨然进入了网络直播的转型调整期。各直播平台面临更加艰巨的挑战，找到新的突破点和良好健康的盈利模式成为各平台的重中之重。主要可能存在的威胁有：

- (1) 替代品抢占公司销售额：短视频强势进入市场，加剧竞争。
- (2) 主要产品市场增长率下降
- (3) 人口特征，社会消费方式的不利变动
- (4) 客户或供应商的谈判能力提高
- (5) 市场需求减少
- (6) 容易受到经济萧条和业务周期的冲击

5. 结论



（二）目标市场、定位和细分（STP 分析）

1. 市场细分（Segmentation）

2019 年中国的直播行业用户规模达 5.04 亿人，增长率为 10.6%;2020 年用户规模预计达 5.26 亿人。中国的直播行业将继续保持健康稳健发展，直播将更加精细化和专业化。

直播市场根据内容可细分为游戏直播、娱乐直播、企业直播、电商直播。2020 年 3 月我国泛娱乐直播行业(游戏直播和娱乐直播)移动用户规模超过 1.5 亿人。从整体用户规模来看，近一年内，泛娱乐直播行业移动用户规模波动较小，基本维持在 1.6 亿量级。市场进入存量竞争阶段，未来各大平台将会探索更多元的商业模式。



图 3-3 2019 年中国在线直播行业市场竞争格局分析情况

2. 目标市场选择（Targeting）

根据数据调查得到，2019 年中国 45.8%的在线直播用户对直播的新技术，如 VR、AI 的融入持正向积极态度，大部分用户对新的直播技术表示欢迎。用户的

正向态度为直播技术的发展提供了社会基础，因此我们可以将目标市场放在技术与游戏的结合上，打造新的直播形式。

(1) 目标用户

中国在线直播行业用户规模近五年来一直保持稳步增长，行业发展稳健。2019 年我国在线直播行业目标用户主要以 30 岁以下男性为主。这也更利于游戏模块的发展。

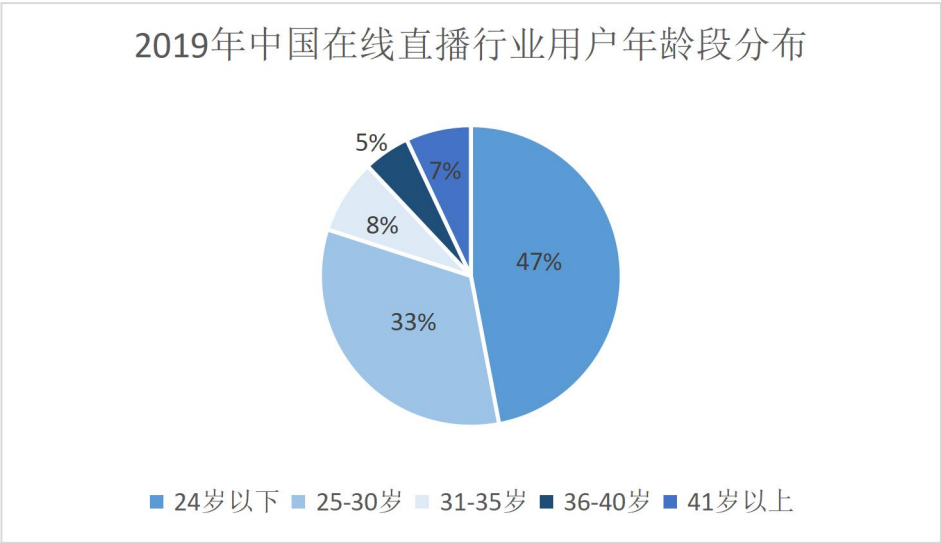


图 3-4 2019 年中国在线直播行业用户年龄分布

(2) 目标市场

技术的革新，如 5G 的到来，为在线直播行业的发展带来巨大的机遇。在线直播平台应顺应发展趋势，加强技术创新，扩大竞争优势。可以借助技术为在线直播平台赋能，通过 5G、虚拟现实、人工智能等技术获取异质资源，并成为留住平台老客户、发展新客户、利润扩大化的突破点。多元化实时交互功能加速发展，在线直播平台通过技术可以实现布局更多业务的可能。

3. 产品定位 (Positioning)

2019 年在线直播平台逐渐主打“直播+”模式，“直播+”模式发展飞快。未来“直播+”的商业模式势必将继续向细分领域拓展，在线直播行业的商业价

值将进一步被开发，内容垂直化将更加明显。将采取在线直播内容与形式的多样化发展，满足用户的多元化需求，但仍旧以游戏模块为主打，在此基础上继续创新。



图 3-5 直播行业热点



图 3-6 “直播+” 产品与内容创新

四、企业复活战略

（一）审度自身，精准定位

1.目光放远，稳固根基

目光短浅要不得，目光是否能长远关系着一个企业的生存发展，由此可见重要性。俗话说：“人无远虑，必有近忧。”企业的发展也一样，管理者只有目光长远，才能使企业长盛不衰。

和打鸡血正能量，倡导狼性文化的同行不同，熊猫直播很佛，主播佛，员工佛，领导更佛，熊猫直播曾几次遇到危机，领导层都集合开会但实际上，都是边开会，边带着妻子找个度假村搞团建。

相比对手熊猫直播就是天堂，大家不用加班不用熬夜就能舒舒服服地拿钱。但直播行业白刃见红，全力以赴尚且困难重重，一味地贪图安逸，想不死都难。再加上直播行业竞争激烈，导致直播行业不景气，最大股东王思聪对此平台未来前景不看好，采取冷眼旁观的态度，熊猫直播在融资方面处于劣势，而同是直播领域，虎牙和斗鱼在游戏直播方面拿到了腾讯投资。



图 5-1 熊猫直播 app

终于，熊猫直播在“内忧外患”中惨淡收场了，行业竞争加剧、短视频市场的兴起、企业内部的纷争，再加上之前直播行业踩到警戒线而造成的不良影响，让辉煌了三年的公司一步步走向消亡。

众所周知，熊猫早期是一个注重实力和品质的平台，熊猫直播的每个主播都是才貌双全。这离不开背后的支持者王思聪对于直播质量的高标准严要求。也为熊猫直播的用户们营造优质的体验感。

其次，熊猫直播更倾向于热爱电竞的偶像明星加盟。而且作为最大股东王思聪，其在娱乐圈和商业圈影响力可谓不小，因此引来的重磅明星加盟、财力雄厚、

签约战队主播，直播水平高，这些都为熊猫直播登上巅峰打下了良好的基础。

但时候在繁华与辉煌的背后，却酝酿着不小的危机。熊猫直播的布局始终在电竞与泛娱乐摇摆不定，熊猫布局泛娱乐虽频繁且丰富，但并没有取得实质的突破，反而没有抓住自身的电竞优势，被斗鱼虎牙不断拉开差距。运营方面，熊猫直播后台系统管理不完善。

熊猫直播需要将目光放远并且稳固自己原有的根基和保持优势。要加强与公会的合作，尤其是加大对新公会的扶持力度，给予老公会较大的福利，来稳固自己的平台各种资源基础；目光长远，保障主播和员工、公会的基本权益，按时进行工资发放。

2. 发展优势，电竞直播

上海熊猫互娱文化有限公司运营的熊猫直播网站定位于一家视频直播平台，从直播内容种类来看，熊猫直播以泛娱乐内容为主，覆盖电子竞技、综艺、体育、电影、科技、户外、秀场等领域。

熊猫直播首先从电子竞技领域切入，在电子竞技领域，熊猫直播的业务主要包含两部分：

- (1) 与熊猫直播签约的游戏主播会在熊猫平台直播自己进行电子竞技相关的活动，游戏主播包括退役电子竞技选手、草根游戏主播等；
- (2) 熊猫直播会通过平台向电子竞技爱好者直播各项世界大型电竞赛事。在成立不到一年时间里，熊猫直播已经成为电竞直播领域里稳居前 2 位的平台。在从电子竞技切入之后，熊猫直播开始逐步涉及其他泛娱乐领域，包括以《Hello 女神》为代表的网络综艺领域，以及以《香蕉球》为代表的体育领域等。

从直播内容结构来看，熊猫直播内容结构主要分为三部分：

以主播为主的直播内容，主播包含以 PDD 为代表的电子竞技主播、以 Angelababy 为代表的明星主播、以 IG 战队为代表的职业战队以及以普通人为代表的秀场主播等；

以自制内容为主的直播内容，比如《Hello 女神》、《Pandakill》等；

以第三方版权内容为主的直播内容，比如各项体育赛事，T-ara 演唱会等。熊猫直播的盈利模式主要包含 2 种：

a. 打赏，用户在熊猫平台为自己喜欢的主播进行礼物打赏，所打赏费用平台和主播进行分成；

b. 广告，广告分为页面广告和节目招商广告，其中页面广告是通过销售 PC 端或移动端广告位获得收入；节目招商广告指熊猫通过为自制或购买的 PGC 内容节目进行广告招商获得的收入，广告形式包括冠名、品牌露出等，节目比如《Hello 女神》第一季。

但熊猫直播的布局始终在电竞与泛娱乐摇摆不定，熊猫布局泛娱乐虽频繁且丰富，但并没有取得实质的突破，反而没有抓住自身的电竞优势，被斗鱼虎牙不断拉开差距。

因此，熊猫直播应该紧紧抓住电竞为特色核心直播内容，发展自己独特优势，成为新一代的互联网互动娱乐电视台，以 PGC 内容作为核心，同时覆盖 PUGC 以及 UGC 内容，搭建完善的内容发现、制作以及变现平台。

（二）创新发展，深耕细作

1. 与短视频融合，行业新态势

熊猫直播会凉是因为单一的内容输出已经不能满足用户的需求，纯直播平台如果不创新，终将被多元娱乐平台取代。

就目前的市场，5G 技术的发展大力推动了视频行业的发展，短视频资讯成为了人们生活中获取资讯、娱乐的主要方式之一。就发展前景而言，它是不可取代的。据市场分析，5G 的商业化已经近在眼前，短视频将成为最大的受益方之一。基于 5G 网络超大带宽、低时延高可靠、万物连接的网络特点，视频的应用场景将极大丰富，会创造更多的可能性。视频平台快速消费的特点使得生产、运营、广告植入、内容审查等环节成本居高不下，人工智能技术在视频领域的应用或许能降低各环节的运行成本。



图 5-2 互联网巨头加持下短视频高速发展

互联网是一张精密的网络，一点的剧变将会影响其相关的产业发生变革。视频行业的不断成熟也将给用户，平台等带来冲击和影响。但不可否认的是视频开发目前正处于红利期，视频平台的开发依旧是开发热门之一。就目前的视频开发模式也显示了视频行业的生产力和发展前景，无论是抖音、火山、快手都拥有巨大的用户和流量，变现能力十分强大。

对于视频直播平台开发，粉丝与主播的互动性强、粉丝的参与度高，不受时空的限制，粉丝可以实时参与到直播间中来，满足了粉丝与主播近距离交流的需求。直播间增加了更多样化的直播模式，满足了现在年轻人追求探索交友的刺激，而且直播平台变现方式较多。目前的直播平台比如斗鱼、虎牙、花椒等，依旧是年轻人的聚集体。

短视频平台开发，短视频由于他的独特性迅速在市场崛起。短视频以短为主，但内容和价值并不会因为短而忽视掉。由于现在快消时代的到来，短视频就充分利用了大众碎片化的时间，“随手一刷”就成了很多人的习惯，填充了人们等车、等电梯这样的零碎时间。相比较直播平台来讲，短视频占用时间较少且使用门槛较低，不需要额外的设备，只需要一台手机就可以完成视频的拍摄、制作、上传，操作简单易上手，更加符合大众的需求。目前就是抖音、火山、快手等平台，流量巨大，民众聚集度很高。



图 5-3 短视频+直播“全效”媒体商业模式

所以，熊猫直播应该顺应互联网时代发展潮流，革新固有方式，与短视频相结合，采用“全效”媒体的多种商业模式，变单一内容输出为多元内容输出，满足人们需求。通过短视频软件的新技术不仅能提升其产出速率，还能为用户提供更多新奇的内容，增加用户黏性。

2.向垂直领域发展，内容精品化

直播平台从此前的默默无闻到如今家喻户晓，不光是直播的丰富化，行业规则也在逐渐完善。一般由于企业实力有限，过多关注反而不利于自身发展，直播平台想要脱颖而出，走向垂直化也是趋势。这就包含了各个行业都可以做直播产品，例如直播+培训，直播+医美，直播+教育，直播+新闻等等。

熊猫直播在其垂直领域下的游戏行业最为火爆，五花八门的分类中，只要游戏的观看人数最多，游戏直播本为人们在枯燥之余寻求乐趣的方式，但随着电竞行业在国内的发展，游戏直播渐渐成为主流，也成了很多人生活中不可或缺的一部分。

面对激烈的市场竞争，各个直播平台纷纷在内容和服务上做文章，直播内容精品化、格式高清化渐成趋势。

直播平台	斗鱼 TV	虎牙直播	熊猫 TV	战旗 TV	龙珠直播
内容	明星主播	明星主播	明星主播	浩方旗下赛事	腾讯系赛事
日均 PV（万）	4242	1809	943.5	424.8	155.7
融资金额	1 亿美金	7 亿人民币	不想	不想	2.78 亿人民币

表 5-1 五大直播平台优质内容获得资本情况

在内容精品化方面,《直播及短视频报告》认为,直播向精品化迈进是大势所趋,达人直播和专业团队精心制作的高清晰度视频将引发越来越多的关注,与专业团队相比,个人主播在竞争中存在较大劣势,未来存在全民直播群体洗牌的可能。

网宿科技助理总裁李东认为,内容精品化是一个长期方向。直播平台转向专业制作的高清晰度视频,是其向精品化方向迈进的一个重要过程,而精品化会帮助直播平台爆发出更为持久的生命力。

平台发展过程中不仅注重独创性的内容产制,而且要注重页面设计,技术功能等不断更新优化。现下因为网红直播热,导致越来越多的直播平台应运而生,同类型平台运作经常出现雷同的页面设计,会让使用者感到无趣,所以根据使用者的体验和建议定期更新一些新的技术功能会成为吸引用户的一个创新点。

因此,熊猫直播不仅要与短视频加速融合,还要向内容为王的精品化发展。

3.开展公益活动,传递正能量

随着社会的发展,人们的功利心越来越强,而公益事业则在整个社会上越来越难得,但是却有越来越多的弱势群体需要得到有能力的人或者平台的帮助。熊猫直播要在以往已久的慈善基础上继续保持和更进一步。

熊猫直播在 2018 年 4 月 2 日第 11 个国际自闭症关注日当天,熊猫直播为自闭症儿童发声,用“公益一小时”活动通过公益直播的方式,呼吁观看直播的用户关注自闭症儿童,对自闭儿童多一点包容理解。

熊猫直播全面启动公益战略 开设公益频道,为社会的发展做贡献一份力量,并有效地组织主播热情地投入其中。如与滴滴合作公益活动主播免费载人,直播



图 5-4 公益直播——走进敬老院，与爱同行活动

关爱流浪动物、关注环卫工人、为贫困山区学校送爱心等内容，而被粉丝成为“中国好人”的主播何佩强倾尽家业救助白血病儿童，被多家主流媒体报道。正是因为平台对公益的倡导和支持，使得主播对公益活动更加热情回应，自发参与主动发起公益活动，用平台的媒体属性传递给更多用户。



图 5-5 明星主播公益直播助力武汉

在当今大环境下，直播行业纷纷摸石头过河，打造差异化营销体验，增大曝光，拉动用户持续关注，增加用户的黏性。众所周知，主播的收益一是来自平台的工资，二是来自用户粉丝的打赏，所谓取之于民用之于民，娱乐圈不乏众多天王致力于公益事业，他们才是娱乐圈的常青树，万年藤。

熊猫直播应和主播一起致力于公益事业，身体力行关注到部分弱势群体，整合平台 KOL 资源和受众属性及偏好情况，对每个公益项目的策划执行，联合其他平台，用直播的行为覆盖用户，引起用户关注，感染用户参与，尽一份企业对社

会的责任。

（三）优化管理. 高效运营

1. 掌控企业管理权，优化运营结构

“如果不能控制这家企业，我宁愿把它卖掉。”刘强东喜欢掌控全局。这没有错，如果不能控制企业，很可能被扫地出门，新浪创始人王志东曾经被董事会罢免并被踢出局，苹果创始人乔布斯也曾经遭受类似厄运，皆因没有对企业的控制权。丧失企业控制权对于企业家来说如同自己生得娃被人抢走叫别人爹还被别人各种蹂躏，痛莫大焉。

上海熊猫互娱文化有限公司简介上海熊猫互娱文化有限公司成立于 2015 年 9 月，由王思聪（由龙飞代持）和奇虎 360 共同出资 1 亿人民币成立，法定代表人为龙飞。2016 年 6 月完成了 A 轮股权融资，融资额 3.6 亿人民币，投后估值 24 亿人民币。与普通创业公司不同，熊猫直播被称为是含着金钥匙出生，之后便迅速吸引了大批明星的入驻和资本的青睐。

据了解，熊猫直播此前共完成 5 次融资，投资方包括源石资本、乐视、奇虎 360 等。在 2017 年 5 月底，公司进行了最近一轮融资，获得由兴证资本领投，汉富资本、沃肯资本、光源资本等跟投的 10 亿元 B 轮融资。目前，上海熊猫互娱文化有限公司的主要股东主要包括龙飞、奇虎 360、乐视云、蓝游以及辰海资本等。

在熊猫直播的股权结构中，珺娱（湖州）文化发展中心持股 40.07%，该公司为王思聪全资持有。北京奇虎科技有限公司持股 19.35%，该公司法定代表人为周鸿祎。

360 不仅是熊猫 TV 的股东，也开始进入管理团队。360 系在熊猫 TV 内部形成自身势力，加入熊猫 TV 后，COO 张菊元又引入马爽铎、章程等原 360 成员。据悉，高管内部斗争激烈，原王思聪团队被架空，2018 年之后，作为创始成员的副总裁庄明浩等人已经很少代表熊猫发声，事件曝光后，庄明浩提到已在前几日离职。

管理层内部的斗争，来自 360 的高管对其他高管的排挤，造成管理混乱，导致做事效率低下，人才流失严重，进而对熊猫的主播日常管理和运营造成影响。

所以，熊猫直播要重整公司股权分配，统一管理，掌控企业管理权，减少甚至避免企业高管内斗现象，优化运营结构，认真管理负责，监督主播质量，做出高优质内容。

2.执行高效制度，改良公司业务

(1) 企业制度的意义和重要性

建立健全规章制度，有助于企业实现科学管理，提高劳动生产率和经济效益，确保企业生产经营活动的顺利进行，是加强企业管理，推动企业发展的可靠保证。

(2) 建立正确的员工管理制度

2017 年 9 月到 2018 年 2 月期间，熊猫直播的 DAU 均值为 272 万人。到了 2018 年 12 月，斗鱼虎牙从 600 万和 400 万双双提升到 700 万，熊猫的 DAU 却缩水到 230 万。

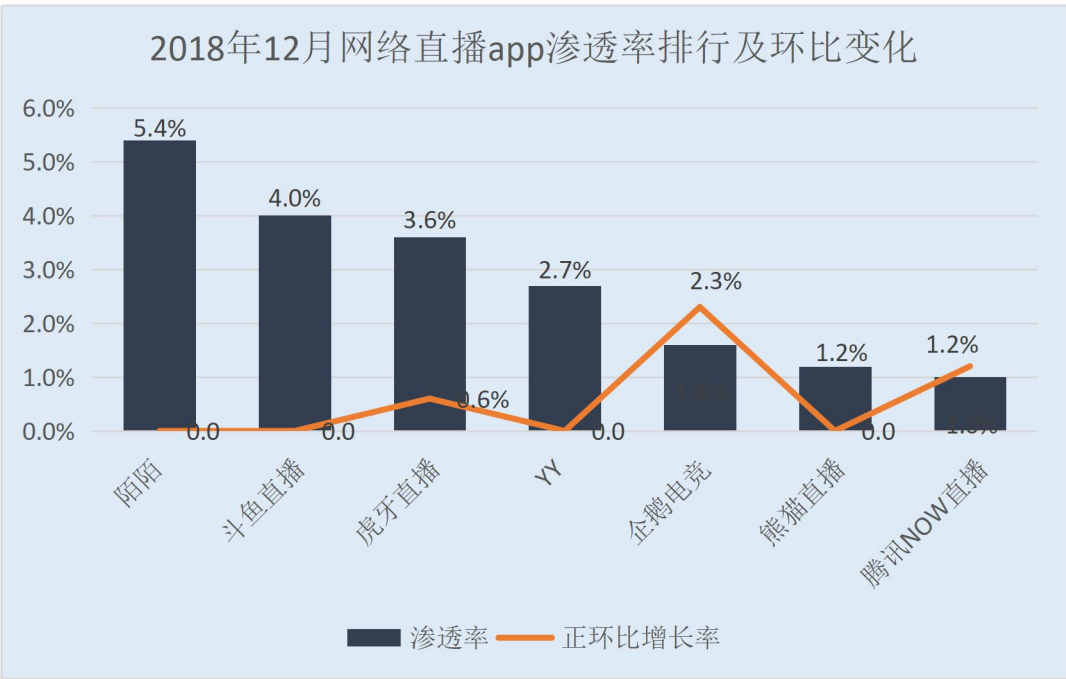


图 5-6 2018 年 12 月网络直播 app 渗透率排行及环比变化

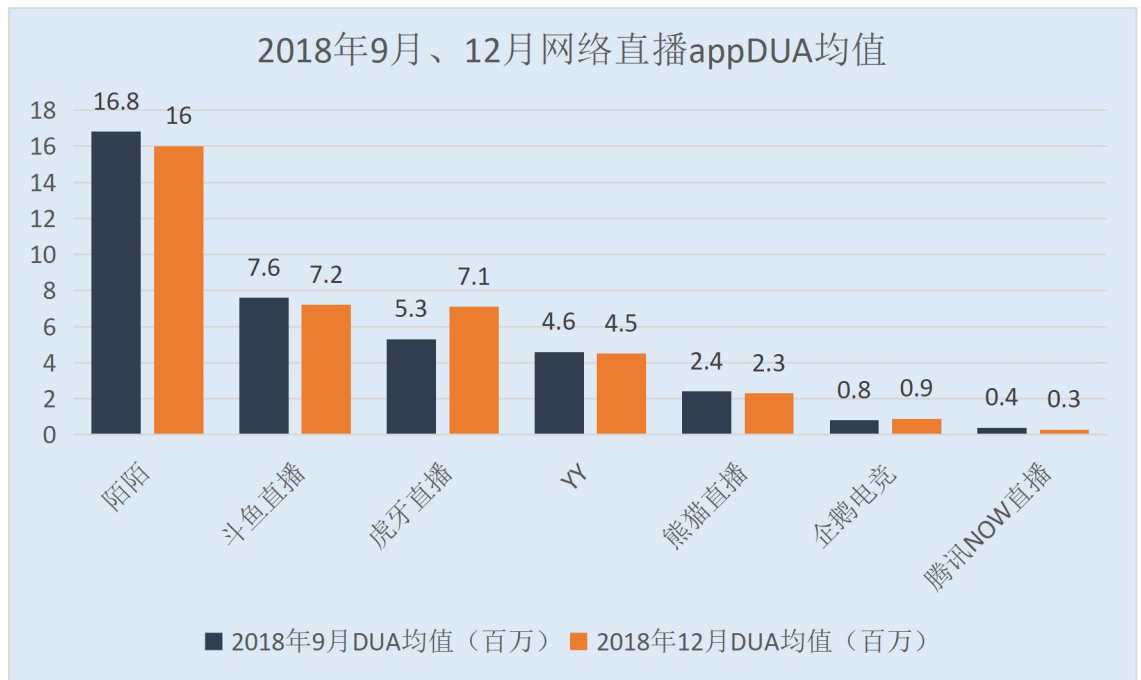


图 5-7 2018 年 9 月、12 月网络直播 app DAU 均值

从很多角度看，熊猫直播对员工的要求都堪称佛系，正是这种佛系导致了熊猫的衰败。直播管理和运营人员任由主播划水刷量。但自诩“校长员工”的熊猫运营们却对主播运营这件事似乎并不上心。

主播阿超说：“熊猫的主播是所有直播平台里最舒服的。我们平时就播 4、5 个小时，人气掉了也不管。等到月底疯狂补时长，然后拿全额薪水，甚至直播间标题就叫“划水补时长”。在其他平台如果你表现不好，CEO 甚至会直接点你的名。而熊猫的部分主播不仅会划水甚至还给自己刷量。

“有些主播会自己在活动中刷量，刷 100 万礼物的成本才 20 万。S 级主播可以拿到税前流水 80% 的底薪，然后跟刷量的“大哥”返现 60 到 70 个点，至少不亏吧，还拿了比赛和排面。同时给人虚假繁荣的假象。”阿超如是说。

一位直播业内人士认为，主播生态其实是直播平台、MCN 与主播三方的管理和运营体系，考验人情，是很细致的工作。“有些生态比较好的直播平台，他们的主播就住在公司附近，经常与超管和 MCN 一起吃饭，关系十分融洽。”

熊猫超管和主播的佛系，也使得熊猫的内容失去价值。

曾与熊猫直播有过合作的游戏厂商员工 F 称，熊猫员工颇为自负，似乎“校长员工”是个增强骄傲值的光环。他们似乎觉得校长的名字足够有力量，是最强的推广方案，多余的 PR 在校长名字面前毫无意义。

这样做的结果就是，外人总觉得熊猫不懂如何倾斜资源培养出大主播。当然，更多的信息将矛头直指熊猫管理层。熊猫直播内部员工的内斗、佛系、不作为都是熊猫直播大厦倾覆的原因之一。而且熊猫互娱的三会一层法律制度安排是存在缺陷的，顶层设计是混乱的，由此导致了公司运行中各部门的不作为或乱作为，外部的表象之一就是大量法律纠纷的出现。

序号	日期	裁判文书	案由	案件身份
1	2018-02-28	贺驿与上海熊猫互娱文化有限公司劳务合同纠纷一审民事判决书	劳务合同纠纷	被告：上海熊猫互娱文化有限公司
2	2018-03-02	钱源诉上海熊猫互娱文化有限公司申请确认仲裁协议效力一案一审民事裁定书	申请确认仲裁协议效力	被申请人：上海熊猫互娱文化有限公司
3	2018-03-30	上海熊猫互娱文化有限公司与王力合同纠纷一审民事判决书	合同纠纷	原告：上海熊猫互娱文化有限公司
4	2018-04-25	上海熊猫互娱文化有限公司与北京微梦传媒股份有限公司、上海熊猫互娱文化有限公司北京分公司广告合同纠纷二审民事裁定书	广告合同纠纷	上诉人：上海熊猫互娱文化有限公司
5	2018-06-11	虞璐与上海熊猫互娱文化有限公司确认劳动关系纠纷二审民事裁定书	确认劳动关系纠纷	被上诉人：上海熊猫互娱文化有限公司

表

所以好的制度能够使员工积极工作，促进企业快速发展，不好的制度能够使人们的工作积极性降低，阻碍企业的发展。所以，企业的发展需要建立和不断修改、完善企业的规章制度，形成适应员工、适应企业、适应社会的制度体系。熊

猫直播需要建立起一种正确的认真负责的狼性企业文化，落实企业规章制度，从员工行为规范、公共关系管理规范、服务行为规范、危机管理规范、人际关系规范等等方面入手。

3.配合政府部门，共创健康直播

2016年4月14日，文化部公布熊猫TV网络直播平台因涉嫌提供含有宣扬淫秽、暴力、教唆犯罪等内容的互联网文化产品，被列入查处名单。文化部已部署相关执法机构查处涉案企业，将及时公布处罚结果。

2017年2月，上海市网信办公布消息称，上海市网信办会同市文广局、市网安总队、市文化执法总队，就直播中的低俗色情问题依法联合约谈熊猫直播，要求直播网站进行全面整改。

2018年8月，熊猫直播平台有主播在直播过程中组织网络赌博，用户可通过一种类似老虎机、名为“拉爆机”的道具下注，后获返可以用来打赏主播的道具并提现，平台被指组织网络赌博。

2019年3月8日，熊猫直播开始关闭服务器。2019年3月21日，部分地区已经无法打开熊猫直播网站。2019年3月30日，熊猫直播官网发布公告，宣布熊猫直播正式关站。

从以上几个事件我们不难看出，熊猫直播平台在直播过程中，涉嫌一系列色情暴力、赌博违法内容，不仅没有做到平台绿色健康规定，而且还违反了国家法律规定。对企业直播平台的打击是很大的，包括企业文化和企业形象等等。

所以，熊猫直播要坚决支持文化部关于进一步规范网络文化市场秩序、创造良好的网络文化环境的行动部署，积极配合政府管理部门开展各项工作，共同维护互联网文化事业的健康发展。

直播行业作为新兴的互联网行业，在快速发展的同时，滋生出部分不规范行为和问题，严重影响整个行业的健康发展。对于出现的问题，熊猫TV应积极配合相关部门进行处理，一经查实，绝不手软，并承担相关社会责任。



图 5-3-6 配合政府，共建绿色直播平台

熊猫直播要加强文化主管部门的有力监管指导，本着对用户负责的态度，严格审核直播内容，倡导建设积极、健康的网络环境。对于政府的管理要求，熊猫直播要以实际行动做出响应，而非限于口头。熊猫直播进一步规范管理，严格自律，受到政府部门和社会各界人士的广泛监督。同时，要衷心呼吁业内同行以身作则，打造积极正向的互联网文化产品，为推动直播行业良性、健康、可持续发展共同努力。

（四）财务合理管理，资本精准运作

1. 融资谨慎，降低风险

2015 年，熊猫直播含着金钥匙出生，王思聪亲自担任熊猫 CEO。凭借其财力和名气，熊猫直播在业内掀起了不小的波澜。

在创立早期，熊猫直播融资颇为顺利，2015 年至 2017 年期间，熊猫直播前后获得 5 轮融资，最后一轮融资金额甚至达到 10 亿人民币。

2016 年，熊猫直播拿下两轮融资，其中，A 轮融资额 6.5 亿，由乐视网领投，360 等跟投，随后 360 又追加了一笔投资。2017 年，熊猫再次拿下 A+ 轮和 B 轮融资，其中，B 轮融资额 10 亿元。

在 2017 年 5 月，熊猫官方称，其月度活跃用户规模达到 8000 万，月度活跃主播数超过 15 万。相比之下，翻看虎牙的财报，其在 2017 年第二季度的平均月活也不过是 8250 万人。如果熊猫的数据没有水分，则证明其在当时还维持着较

高的行业地位。

但风光的背后，是直播行业竞争进入白热化的现实，熊猫直播入局太晚，想要稳固地位，势必要持续不断地投入。王思聪虽然资金雄厚，但也不会不顾一切地追加投资，因此熊猫直播的资金来源主要还是依赖融资。

熊猫直播的转折点发生在 2018 年 3 月 8 日，其竞争对手虎牙获得腾讯 4.62 亿美元投资。同月，斗鱼也宣布获得新一轮 6.3 亿美金融资，同样由腾讯独家投资。拿到资金的虎牙成功上市，斗鱼也即将在 2019 年冲刺资本市场，而熊猫却始终未能拿到下一轮资金。

序号	时间	轮次	估值	金额	比例	投资方
1	2015-11-18	天使轮	未披露	数百万人民币	-	未披露
2	2016-06-23	A 轮	24 亿人民币	6.5 亿人民币	27%	乐视网 辰海资本 思得投资 奇虎 360
3	2016-11-04	战略投资	未披露	未披露	-	奇虎 360
4	2017-05-12	A+轮	未披露	未披露	-	品今控股 真格基金 博派资本
5	2017-05-24	B 轮	未披露	10 亿人民币	-	昌迪资本 兴证资本 汉景家族办公室 光源资本 明石创新 创梦资本 源石资本 中置投资 沃肯资本 汉富资本

表 5-1 熊猫直播融资历史

不可否认，几乎每个企业都会通过融资来充裕自身，推动运营，但是“拔苗助长”，发展过快，融资过于频繁则会导致企业的收益周期无限延长。而拿不到足够的盈利，企业就只能一直依赖于投资方的投资，久而久之，即会形成恶性循环，一旦没有下一轮的融资，该企业必然会面临倒闭问题。

熊猫直播便是如此，2017 年 5 月 24 日，B 轮融资后，长达 22 个月的时间里，熊猫再也没有拿到投资，企业资金链断裂，主播跳槽，用户数据也迅速下降……这其中，融资的失败可以说是直接导致了整个熊猫的失败。

因此，熊猫直播应适当放慢脚步，在财务上对要自身状况有充分的认识，谋求长远的发展，谨慎融资，降低企业风险。

2.合理用资，拒绝烧钱

熊猫直播是一个“出生名门”的直播平台。在 2015 年 9 月，“要钱有钱，要人有人”的王思聪带着 2000 万元高调入场，成为熊猫直播的实际控制人。

靠着王思聪雄厚的财力，熊猫直播开始频频“挖角”各个平台上的头部主播，PDD、草莓、微笑、若风、Miss、周二珂、刘杀鸡等人纷纷从其他平台跳槽到熊猫。而打着“泛娱乐直播平台”的熊猫，也没有把直播内容局限在游戏和户外，王思聪斥还巨资签下了多位重量级女主播，如尹素婉、韩国女团 T-ara 等，也为熊猫带来了足够的关注度。

在明星阵容上，王思聪还凭借自己强大的人脉请来了陈赫、杨颖、鹿晗、林俊杰、林更新等入驻熊猫直播。这些平时只能在电视上看到的明星突然出现在网络直播平台上，与观众进行实时互动和交流，不仅增强了观众的黏性，也给熊猫直播带来了另其他平台羡慕无比的影响力。

除此之外，为了增强娱乐性，熊猫直播还推出了《Hello！女神》《电竞不凡》《PandaKill》等自制节目，尤其是《PandaKill》，在 2018 年已经做到了第五季，这款由熊猫主播组成的狼人杀直播节目，兼具了娱乐性与竞技性，曾是熊猫直播的王牌节目。

在这样的背景下，熊猫直播成立后短短一年，其各项数据就仅次于虎牙斗鱼等头部平台，以火箭速度蹿升行业第三，超过了背靠腾讯的龙珠和老牌直播平台战旗，更是在 2017 年，打出了“保三争二”的口号，向斗鱼发起了冲击。



图 5-1 韩国女团 T-ara 直播现场

然而，在这看似兴盛的外表下，却是无数金钱的狂轰滥砸。虽然熊猫背后的财力较为雄厚，但再多的资金也有烧完的时候。美好的愿景尚未达成，仅仅半年时间，公司资金便出现了紧张的局面。2018 年初，熊猫直播便传出合作公会，甚至员工工资无法按时结算、大主播出走、员工离职等情况接连发生的消息。2018 年 7 月 23 日，业内传出熊猫直播正作价 30 亿元寻求买手，将以部分现金、部分股权交换的形式兑现。

无钱可烧，便没有了工资，平台头部主播也频频出走，若风去了企鹅电竞、小苍去了虎牙、周二珂和伍声 2009 去了斗鱼，而平台活跃人数也急剧下滑。欠薪、内部动荡、贱卖等种种迹象均表示，这家曾经以“不差钱”形象示人的直播平台早已陷入了资金链断裂的泥沼。

毫无疑问，熊猫直播在入场之初可谓是风光无限，而王思聪的到来更是将其推上了市场的浪尖，他抛斥巨资来挖掘主播、邀请明星、开发节目，用最简单最粗暴的方法为熊猫带来了千万的流量，一跃成为直播行业的龙头企业。但较为讽刺的是，他用钱打开了市场，可最终却也败在没有钱上。

王思聪的这种行为虽然暂时笼络住了人气，但却也埋下了一个必然会爆发的定时炸弹。以利诱之的方式被业内各个平台纷纷效仿。当他打响了翻薪抢人的第一枪后，便是一轮又一轮抢人大战的爆发。在这其中，各大知名主播被竞相加价，其身价也是水涨船高。

面对这样的局势，熊猫所做的除了烧钱还是烧钱。没有预算和规划，没有恰当的财务管理措施。走到最后，不得不倒闭的结局也可以说是早有预料了。

因此，熊猫直播应当对自身的财务进行合理规划，使资本能够精准运作。必要的花费可以有，但是大幅度的烧钱行为无疑就是赔钱赚吆喝，除了在短时间内吸引了大量墙头用户以外，没有多少实质性的利益。

（五）正确宣传，提升人气

1.前期：利用明星网红效应，吸引粉丝

熊猫直播在“出生”之时便被王思聪巨资“抚养”，前来捧场的明星、网红、主播等可以说是数不胜数。无可厚非的是，在短时间内，熊猫确实吸引到了足够的客户，也达到了足够的流量。而这样的宣传方式也不足为奇，几乎稍有能力企业和平台都会聘请明星来进行宣传与代言。

但是，大咖的过渡到来，在令熊猫“崛起”的同时，也大大耗费了平台的资本。因此，在本策划的复活之中，我们应当注意和强调的是正确的、适度的宣传。俗话说“钱要用在刀刃上”，合理的投资是必要的，在熊猫发展前期，邀请几位流量较多的明星前来即可，过多的宣传只会是加大烧钱，延后收益。

2.中期：挖掘培养优秀主播，增加黏性

熊猫直播归根结底还是一个直播平台，不论他的企业后台和明星阵容有多么强大，最终依靠的还是直播。因此，在网红直播内容生态调整迅速，传统秀场模式降温的情况下，只有培养出一批真正优质的主播，开发出真正优质的节目，才能够稳立潮头，增加黏性，去吸引到足够的用户。

3.后期：发展平台核心魅力，长期吸睛

喧嚣和流量只是一时的，王思聪为熊猫带来的人气就像昙花一现般悄然逝去。在直播行业快速发展，竞争激烈的互联网时代，直播路上必然充满着机遇和挑战，无数平台倒下，又有无数平台站起。因此，将自身创新化、特色化才是熊猫应当真正发展的东西，只有具备了最核心的魅力，才能长期稳定，长期获利。

可以说网络直播从一开始就没有脱离低俗与不雅的写真，在满足人们“放空”需求的同时，也向超过 4 亿的网民传递出并不积极的导向能量，“性是网络第一

生产力，无聊是网络第二生产力，免费是网络第三生产力，三力结合基本上可以解释一切网络热点事件”成为了人们对网络直播的一种形象诟病。

而熊猫同样也没有跳开这样的行业潮流，甚至更加激烈。近乎同质化的无脑内容让自然而然地让熊猫在最初地热度过后逐渐陷入谷底，没有属于自己的原创力，没有核心魅力，也就意味着没有持续的造血能力。主播们每天也只是混吃等死，这样的熊猫可以说是已经走上了末路，倒闭也只是时间问题。

优质主播是直播平台重要的战略资源，主播孵化产业是关键。靠高价签约主播的方式不是长久之计，人才培养和吸引主播才是熊猫应当注重的发展方向。

五、总结

（一）复活综述

“也许我们赶上了最坏的时代，但我们在最好的时代也曾扬帆。”张菊元在内部信中总结道。

纵观熊猫直播的整个发展历史，从入场到出局，仅仅只是三年半的时间。无论是资源、人脉、还是金钱，熊猫可以说都没有差过，但最终却还是面临着被洗牌清算的结局，只能无奈退场。

本策划针对其种种失败原因，提出了一系列复活策略，具体如下：

序号	失败原因	复活策略
1	涉嫌违规	加大管理力度，改良平台业务
2	盲目扩张，根基不稳	发展优势，打造平台核心魅力
3	资金链断裂	财务合理分配，谨慎融资，拒绝烧钱
4	短视频冲击	将直播与短视频相结合，综合发展
5	创新度不足	发展技术，创新用户页面；开展公益活动，传递正能量；向垂直领域发展，内容精品化
6	定位不精准	利用资源优势，主线发展电竞直播，游戏直播
7	管理层架空	集中股权，掌控管理权，优化组织结构

表 6-1 熊猫直播失败原因及复活策略

（二）案例启示

“你让你先睡，我美我直播”。自 2016 年被称为直播元年开始，一大波直播平台全面开花，网红主播成了不少人的新职业。相较其他的风口行业，直播的降温来的却要更快一些。当初的直播有多火热，资本有多疯狂，之后的洗牌就会有多残酷，寒冬下资本抽离的速度也就有多快。

身处于这样的行业漩涡中，熊猫直播自然也难以独善其身，而其失败过程也将成为一个个宝贵的经验教训，供后人参考。

1.资本的正确使用比资本本身更为重要。

很多人认为，在创业中最难以解决的问题或许就是资金与人脉这样的重要资源，但是熊猫的案例却告诉我们，资本不应是直播平台长期健康发展的核心，更重要的核心应该在于使用者、内容和传播性。通过不同资源的整合，吸引大量用户关注并参与，同时让使用者与平台进行高频率互动，在互动过程进行再延伸才是最重要的。

2.方向比努力更重要。

熊猫直播在入场之初给出的自我定位是“电竞+泛娱乐”，虽然目标如此，但事实证明，熊猫对自身始终没有一个正确明朗的认识，最后也只能是在竞争潮流中逐渐迷失方向。毫无疑问，熊猫背后的资本家和熊猫里的主播门都是曾付出过努力的，但是他们的努力却跑偏了，或者说是从来不在路上，最终耗光了资金，耗空了时光。

3.质量比速度更重要。

熊猫直播在早期的时候，发展极为迅猛，短短一年时间便一跃成为国内第三大直播平台。在这其中，王思聪的付出是有目共睹的，数亿资金的猛砸，让其流量在较长一段时间内始终高居不下。但同时，盲目的扩张发展无疑也为熊猫留下了几乎不可弥补的后遗症。当资金链断裂，平台运作受阻之时，便也只能是曲终人散。没有过硬的质量支撑，在任何行业中都是难以立足。

但不论如何，目前来说，尽管网络直播所面对的生存环境日益严峻，但这并不等于该行业已经碰到了商业的天花板，最多只能说走完上蛮荒无序的上半场，

而进入到深耕细作的下半场。因此，我们也有理由去期待更健康的更优质的直播平台的到来。

参考文献：

- [1]高佳.探讨数位科技网红自媒体资源能耐及营运模式——以熊猫直播平台为例[J].新闻研究导刊,2019,10(19):200-201.
- [2]郭浩文.直播+短视频,流媒体新方向?[N].中国新闻出版广电报,2019-04-03(007).
- [3]张锐.直播行业:自我出清中的精耕细作[J].中关村,2019(04):40-41.
- [4]董枳君.熊猫直播曝资金断裂 直播行业下半场颓势和解?[J].商学院,2018(10):31-33.
- [5]董枳君.商学院.“熊猫”离场 直播迷途.期刊.2019-04-15
- [6]高佳.探讨数位科技网红自媒体资源能耐及营运模式——以熊猫直播平台为例[J].新闻研究导刊,2019,10(19):200-201.