

张一鸣选错了对手

 <https://www.huxiu.com/article/382723.html>

字母榜

Fri Sep, 18 11:38

与甲骨文合作之后，字节跳动的命运似乎出现了转机。但横亘在张一鸣头顶的那道选择题并未消失：**向外，还是向内？**

当地时间9月15日晚，英国《金融时报》报道，知情人士表示，字节跳动计划成立一家总部位于美国的独立公司，并将TikTok的全球业务放在这家新公司运作。甲骨文将投资并占有少数股份。该方案中字节跳动将继续保有TikTok控制权，仍是TikTok的控股股东。

据彭博社此前报道，在这一合作方案中，甲骨文的角色更像“技术合作伙伴”，类似于苹果公司在中国由云上贵州进行数据合规的方案，并不涉及之前美国总统特朗普提到的要求TikTok出售，也不涉及TikTok的核心技术转让，同时还解决了特朗普政府就字节跳动对TikTok的所有权而提出的“国家安全”担忧。

然而，正如Facebook安全主管Alex Stamos在Twitter上所说的，“甲骨文接管托管而不提供源代码和重大运营变化的交易不会解决任何有关TikTok的合理担忧。”字节跳动继续保有TikTok控制权，依然是冲突的旋涡，也是问题的关键。

在基于总统行政令的国家安全审查期限之前，TikTok的结局依旧扑朔迷离。继印度和美国之后，澳大利亚、新西兰、日本等国政府紧随美国的步伐，将对TikTok展开调查。

好消息是，欧洲市场暂时没有发出跟进调查的信号。

“Tik Tok不要浪费时间了。”一位Tik Tok前员工对字母榜表示，“专注欧洲市场才是眼下最紧要的事情。”

不过，也不能对欧洲市场盲目乐观。2020年6月，欧盟议会发布了一份关于数字经济未来发展策略的研究报告。报告建议欧盟经济体建立专属欧洲的互联网生态环境。这指向了一个可能的结果，欧盟也想建立一个网络防火墙。

一位接近字节跳动的人士对字母榜透露，欧洲市场对Tik Tok的态度发生了改变，“原本很欢迎，后来变得冷淡。”

东南亚或许会是字节跳动下一个关键市场。目前，在人口总数6.3亿的东南亚地区，TikTok的下载量高达3.6亿，一半下载量来自30岁以下用户。

在TikTok招聘官网上，面向新加坡、马来西亚、越南、印尼、泰国、印度6个国家开放了332个岗位，其招聘岗位数量仅次于美国。

然而，东南亚市场依旧具有巨大的不确定性。商务部国际贸易经济合作研究院研究员梅新育此前在接受字母榜采访时就曾说过，欧洲市场、东南亚市场，在深度、广度、规模都不能跟美国市场相比，而且“Tik Tok被封禁更多是出于政治考虑并非单纯的商业博弈”。

将重心放在国内，依然是字节跳动最现实的选择。

此前，字节跳动就向投资者表明，公司将更专注在中国市场的增长，拓展新领域。近期字节跳动国内动作频密程度远超以往。在字节跳动业务以内循环为主的大背景下，接下来的问题是：哪条赛道，会成为张一鸣突围的方向？

一

根据抖音官方9月15日公布的数据，截至2020年8月，包含抖音火山版在内，抖音日活跃用户已超6亿。毫无疑问，抖音已经达到了超级APP的体量，但是支撑其商业化的业务结构依旧单一，主要依靠广告与短视频带货。

字节跳动2020上半年广告收入同比增长113%，其中大部分增长来自抖音以及今日头条，公司上半年预期收入为500至600亿元。数据虽然耀眼，但那是凭借抖音巨大流量大水漫灌，广告变现的效率和精准度并不能算高。

流量的价值，在张一鸣的好朋友王兴那里，得到了更为淋漓尽致的发挥。和大众点评网完全打通后，美团的内容与交易无缝对接，近乎零距离。

阿里巴巴董事长张勇2016年期许淘宝成为“超级消费者媒体”，抖音和快手用视频流量冲刷电商赛道时，字母榜曾经写过一篇《淘宝的目标，快被张一鸣和宿华实现了？》，当时对于“超级消费者媒体”中消费侧的考察局限于电商，然而如果将视野拓宽到本地生活服务领域，我们就会发现，“超级消费者媒体”这个目标在美团已经是一个既定事实了，虽然美团在媒体这一侧做得并不好，仍然在吃点评的老本。

美团最主要的内容类目——美食，恰恰也是抖音最受欢迎的类目之一。而美团的流量远远无法跟日活6亿的抖音相提并论。美食短视频很容易激发用户的种草拔草欲望，短视频正在成为很多餐饮企业的品牌营销“抓手”，但到目前为止，抖音并没有围绕这一用户需求充分完善交易侧。在美团另一块主要内容——旅游，情况同样如此，抖音具备内容优势，但交易环节并不完善。

现在看来，张一鸣很可能选错了对手，他应该发起冲击的对象，不是马云张勇，而是好朋友王兴，以及阿里本地生活服务公司董事长胡晓明，因为距离内容流量更近的交易，不是电商，而是本地生活服务。

抖音此前在本地生活领域曾有过小规模试探。2019年1月，抖音在商家页面中商发起5折餐券，吸引抖音用户进行到店消费。当年2月，抖音宣布推出一款“抖店”的产品，这款产品是专门针对本地门店推出的区域化营销工具，用户在上传抖音的时候，可以选择相应的POI地图位置，从而引导线上用户往线下进行消费。之后，抖音开始与第三方平台合作，推出“同城外卖”等业务，并为这些第三方平台带来了不少流量。

为了解决最核心的交易环节不在平台内发生的问题，抖音开始围绕自身的小程序生态和功能区域搭建本地生活服务网，将整个本地生活业务都纳入自身体系内。

今年3月，抖音上线了一款名为“团购”的营销工具，主要服务于餐饮业、酒店业、旅游业等行业的商家：通过认证的企业号商户创建团购活动并添加至视频中后，即可在抖音平台与用户进行商品或服务交易，用户浏览视频时可以看到团购活动，边看边买，快速下单。

美团的高佣金模式遭受到了诸多餐饮商家的抱怨，但抖音的“团购”功能直接免佣金，特别是“到店核销”功能，有可能对美团到店与阿里口碑的到店业务构成冲击。

旅游行业分析师老云对字母榜表示，如果抖音有足够的决心，是可以抢走美团到店业务的收入，即广告费，“商家预算有限，在广告分配上抖音多拿，美团只能少拿了，但交易佣金目前还难以撼动。”

8月初，抖音商家的个人主页中，新增添加“门票预订”“酒店预订”功能，下单时可直接跳转到美团、同程等第三方内嵌在抖音的预订小程序，无需跳出APP端操作，直接完成消费闭环。目前，抖音OTA业务实际载体为小程序，待服务逐渐完善升级后，很难说不会冲击到携程，毕竟这些服务一直是携程的核心业务。

平台往内容化方向发展已经成为一种趋势。美团希望将大众点评改造成为餐饮界的“小红书”，然而美团与大众点评的使用场景已经固化，很难提升用户使用时间。在种草的路径上，抖音拥有巨大的流量与大量的KOL，完全可以通过内容激发消费需求。

不过，**抖音目前采取的是沉浸式的“瀑布流”的播放形式，想要一边刷短视频，一边点外卖，这样的流程体验并不顺畅。**另外，美团与阿里的壁垒在于配送服务，这是抖音入局本地生活短期无法解决的难题。“对于一直做线上业务的抖音来说，线下铺点具有一定困难。”辰海资本合伙人陈悦天对字母榜分析道。

二

正如前文所言，电商先于本地生活服务进入了张一鸣的射程之内。

2018年，抖音做过短视频电商，在天价大虾风波后暂告一段落，**今年，抖音把电商提升到了战略级别。**



4月1日，抖音斥巨资牵手罗永浩直播带货，向外界高调表明进军直播电商的姿态。6月18日，字节跳动完成了一轮针对电商业务的组织架构大调整——正式成立了以“电商”明确命名的一级业务部门，此次调整之后，电商被放到了一个重要的位置上。9月6日，抖音要求第三方商家通过星图下单的规定正式启用，而在前一天，罗永浩在直播中上架了53款商品，其中来自淘宝的商品有12件，来自京东的商品有6件，其余链接均导向小店，小店商品占比接近7成，五个月前，罗永浩首播的前23款商品中，大约一半来自淘宝。下一步，**抖音将在10月9日下架所有直播中的包括淘宝、京东等第三方电商平台的链接。**有监测数据显示，抖音上74%的商品来自淘宝。

9月3日，据多家科技媒体报道：**字节跳动获持第三方支付牌照。**字节跳动正面回应，此消息属实，确认获取武汉合众易宝科技有限公司支付牌照的信息。这也是字节跳动已获三张金融牌照，分别涉足保险经纪、互联网小贷、第三方支付。

获得第三方支付牌照后，字节跳动借支付+抖音电商完成电商生态上的闭环。

一个不可阻挡的趋势是，社交电商和内容电商，正在深刻地影响着消费者的购物决策，平台电商只能与之竞争，而无法彻底消灭。

字节跳动从来不会将挣钱的机会拱手让人，但电商这场仗不好打。陈悦天认为，抖音做电商面对的阻力并不小，“对电商业务来说，牵涉到物流、供应链，壁垒都不低。”

从数据也可以看出，**字节跳动在电商领域面临激烈的竞争**。据36氪报道，2020年淘宝直播目标GMV预计为5000亿元，目前已完成3000亿元GMV；而快手在今年上半年完成1000亿元GMV后，将目标调高至2500亿元；定下2000亿元GMV的抖音上半年只完成了400亿元，下半年仍背负很大的销售压力。

对抖音来说一个好消息是，抖音直播带货销售额在8月份有了新纪录，并且也搅动了直播主播排名。根据海豚智库数据，在前50名带货主播中，抖音上榜17人，超过了快手的15人。

三

短视频流量逐渐见顶，竞争进入白热化后，**中等时长的PUGC内容平台被字节跳动视作下一个流量发动机**。

今年春节期间，抖音高价采购《囧妈》，不仅刷足了存在感，还被认为是“成功偷袭爱腾优”。

字节跳动在长视频领域的试探并不是一帆风顺。从2018年初开始，西瓜视频就盯上了直播和长视频。曾经风靡一时的《百万英雄》直播答题开了个好头，到了年中，西瓜视频开始大量招募达人主播，原创作者可以开通直播权限。同年8月宣布，时任西瓜视频总裁的张楠宣布将投40亿元“all in”自制综艺。

张楠曾解释，西瓜视频用户对综艺内容的消费需求十分强烈，看完短视频片段后会主动寻找完整的长视频内容，因此西瓜主动入局制作移动化的综艺节目。然而，口号喊出两年后，西瓜视频推出的各类综艺节目却一直都不温不火。西瓜视频的长视频尝试几乎以失败告终，最终将目标转向了中长视频。

在爱奇艺2019Q4的财报电话会上，分析师询问爱奇艺CEO龚宇，字节跳动是否会影响到未来竞争格局的变化，是否会提高长视频平台的内容采购成本，龚宇回应称“这不是一种可持续的、健康的商业模式”。

有长视频从业者认为，西瓜视频真的要进入长视频领域，还缺一张入门券。有媒体将这张入场券指向了爱奇艺，有文娱自媒体撰文指出，在Tik Tok失去美国市场后，字节跳动需要重新专注国内市场，爱奇艺面对亏损、被SEC调查的内有外患，“此时张一鸣要是能够为龚宇送上更多‘弹药’，双方联手‘抗鹅’或许会有意想不到的收获”。

但显而易见的事实是：龚宇做不了爱奇艺的主，爱奇艺的命运李彦宏一个人说了算——根据爱奇艺最新财报，百度拥有92.7%的投票权，占爱奇艺总股本的比例为56.1%——张一鸣约龚宇没有用。

从百度与字节跳动过往的恩怨来看，李彦宏与张一鸣势同水火，如果将爱奇艺交到张一鸣手中，那Robin的境界就接近耶稣了，“有人打了你的右脸，那你就把左脸也转过来由他打。”

“从李彦宏与张一鸣多年的针锋相对来看，**字节跳动收购爱奇艺的概率非常非常小。**”陈悦天对字母榜分析道，“什么时候这个收购会达成？字节跳动价钱足够到位，但是如果连腾讯都给不到位，字节跳动有什么能力给到？如果爱奇艺真的要卖，与腾讯同在谈判桌上，字节跳动毫无优势。”

说到字节进军长视频的收购对象，优酷显然比爱奇艺要现实。

和爱腾一样，优酷一直亏损，2019财年，包括优酷视频在内的阿里大文娱亏损额为157.96亿元，但都是一样亏损，优酷并没有获得和对手相当的声量与口碑。阿里“为过程欢呼，为结果买单”，大文娱成果难称丰硕，让阿里持续买单，外界都觉得勉为其难。与长视频萎靡不振相反的是，阿里对于短视频的需求日益凸显，和字节跳动达成交易，双方互相持有，有长有短，对于阿里来说显然是最佳选择。当然，优酷关乎马云“Double H! 健康和快乐”战略的脸面，张一鸣也不见得能轻松得手。

“字节跳动也没有必要一定入局长视频，中长视频是一个更好的选择。”陈悦天表示，B站给视频网站提供了一个新的思路，通过UGC起家，到达一定规模后逐渐实现自制。“扩张的时候肯定要选择相对弱的对手，中长视频面对的是一百五十亿美元市值的B站，长视频面对的是加起来近五百亿美元的爱优腾，没有必要选这么强的对手。”

长视频发展不顺后，西瓜视频将路线转向了中短视频，延续头条系凶狠的大水漫灌式风格，不断在强调自己要成为中国YouTube的目标。**近两年来，西瓜视频全力狙击B站**，疯狂从B站挖up主。在填充创作者基本盘的同时也不断拓宽视频题材，以前，西瓜视频中游戏、影视、体育、三农等领域内容比较丰富，现在财经、科技、文化、美食等内容也扩充了许多。

四

“以我对字节跳动的了解，它入局的市场，一般都比较可能产生百亿级别以上的生意，或者自己的流量与产品可以发挥优势，比如说他们认为教育是个大市场。”陈悦天认为，**张一鸣的另一个发力点是教育。**

2023年在线教育行业收入规模将达6963亿元人民币，面对这块肥肉，全球化受阻的字节跳动无论如何不会轻易放弃。而且相比游戏、电商、搜索领域都已经有了巨头把持，**教育行业目前没有**出现一个巨无霸企业，字节跳动进入，有望成为行业的霸主。

在教育行业，字节体系延续了自研+投资的打法，集中全公司资源，为自己搏一个出圈的机会。字节跳动方面此前称，整体教育业务仍在初期探索阶段，现阶段对教育领域的关注点将更多集中在相关的硬件产品上。

2020年3月，张一鸣在公司成立8周年公开信中主动谈及这一业务，官宣了字节跳动在教育业务上的决心。张一鸣在文中提到，未来他将重点关注三件事，其中第三件就是教育业务。

当月，字节跳动宣布全力进军教育，教育业务线招聘人数扩张到一万人，清北网校教师薪酬上不封顶。之后半年时间内上线英语启蒙产品瓜瓜龙英语、数学思维学习平台瓜瓜龙思维、AI互动课产品开言简单学APP，收购蒙教育产品你拍一、布局教育硬件。

字节跳动在教育领域一系列的疯狂举动曾一度引起了业内恐慌。**然而，字节系教育整体却如同丢入池塘的一粒石子，并没有激起什么水花。**“它频繁投资教育领域，是因为到了能力边界做出的选择。”一位曾在业务上接触过字节跳动的投资人分析道，虽然字节跳动不缺流量，但需要不断扩展应用场景，而教育行业非常重运营，简单导入流量在这个行业收效甚微。

我会和更多的同事以及外部交流，一方面更好地了解世界当下的问题，一方面探讨如何在公司内建立更好的机制去承担更多社会责任。

3、思考和规划教育等新战略方向

教育是公司跨界尝试的新业务方向。大家应该了解，我一直很重视人才招聘，对个人的潜力充满期待。我认同德鲁克的说法，对于公司内部来说，公司存在的意义，是通过公司这个方式实现人们的创造力。我会再加上另外一句——让每个人有更丰富有意义的经历和体验。对的，和我们用户产品的使命一样：inspire creativity, enrich life.

2016年有一段时间，我发现公司好多优秀的算法人才都来自上海交大ACM班，我特地去上海拜访了俞勇老师。从交大ACM班的成材率，以及后来对Minerva University的调研，让我直接认知到教育对激发人的潜力非常关键，并且教育本身也还有巨大的潜力。这算是我认真思考教育业务的一个起点吧。过去两年中，我访谈过不少老师学生，包括到不同课堂体验不同的教学效果，但因为时间精力有限，不够持续。接下来，我会重启对教育的访谈观察。

最近在线辅导市场非常热，很多人问我公司的业务进展。我其实不焦虑，有耐心，我觉得现在还是很早期，教育业务必须有更根本的创新，当然前提是我们有更深刻的认知。尤其对于已有成功业务的公司来说，启动新业务是不容易的，有惯性也有惰性。在新的领域大胆的尝试，是始终创业的重要标志。

八周年之际愿大家：往事可以回首，当下更需专注，未来值得期待。

张一鸣8周年公开信中谈及在线教育的部分

张一鸣曾在公开信中表示，教育对激发人的潜力非常关键，并且教育本身也还有巨大的潜力，教育业务必须有更根本的创新，当然创新的前提是要有更深刻的认知。由此可见，字节跳动希望成为这个领域的颠覆者，只是从字节跳动已上线的产品来看，这一构想还未能实现。

今年7月，字节跳动教育业务负责人陈林表态，**未来3年，字节跳动教育业务不考虑盈利。**这被认为是字节跳动对市场疑虑的一种回应。

9月初，百度原政府关系副总裁赵承加入字节跳动，负责教育相关业务。对字节跳动来说，教育领域的探索还在继续。字节跳动是否能通过强大的算法与大量的用户数据，在教育领域跑出一个超级APP，依然值得期待。