

# 抖音：“注意力”之战

## 1. 产品定位

### 大胆的全屏打开

抖音市场总经理支颖曾伴随了抖音产品从0到1孵化和发展，她告诉记者，“从一开始抖音的定位就非常明确，我们扣住了4个点来做，即全屏高清、音乐、特效滤镜、拍摄体验。”

3月19日，抖音更新了品牌slogan，改为“记录美好生活”，开始放弃对“潮流”的强调转而突出“记录”。抖音短视频总经理张楠对此表示，“抖音并不是一款只针对‘先锋潮人’的应用，而是一个帮助用户记录美好生活的平台。”

但细心人马上发现了抖音与快手的撞车，因为快手去年一直在推的“记录生活记录你”品牌口号，其创始人宿华更是将“AI+记录=幸福多一点”的价值观渗透到了快手从内容分发到商业变现的所有战略逻辑中。那么，品牌slogan调整后，是否意味着抖音在商业模式上也开始了调整的节奏？因为在此之前，人们一度将快手定位为专注于社交形态的短视频模式，而觉得抖音则更像一家短视频媒体。

事实上，在传播属性上，作为后起之秀的抖音确实体现出很多的不同之处，从打开APP的方式来看，抖音打开就是一个全屏的节目播出，如果用户不满意，可以下拉(滑)选择下一个，而快手打开就有4个节目选择，下拉菜单一次后就有8个节目选择，这说明了什么问题呢？

“在我们看来，全屏的表现模式一定是最优、最有冲击力，用户很容易就会被吸引。另一方面，我们之所以敢于做这样的设计，是因为我们后台有强大的算法，我们有信心让用户在下滑两三次以内选择到自己喜欢的内容。”字节跳动高级总监杨继斌告诉记者，三选一和十二选一的背后，突出的是一个平台的技术能力，而在这一技术能力的基础上，抖音设计了更富有感染力的APP开启方式。

不仅如此，抖音的传播优势还体现在其产品定位上。

抖音市场总经理支颖曾伴随了抖音产品从0到1孵化和发展，她

告诉记者，“从一开始抖音的定位就非常明确，我们扣住了4个点来做，即全屏高清、音乐、特效滤镜、拍摄体验。最终呈现的是一款具有‘美好感’的产品。”显然，无论是APP的打开方式、用户的选择模式，还是打造拥有“美好感”的产品，抖音一直发挥的是其在传播属性上的能力和优势。

正是这样的能力和优势，让抖音的产品数据出现了耀眼的增长。抖音2016年上线，经历了一个比较短的冷启动阶段后，很快在2018年1月达到了3000万左右的日活，随后春节期间，从3000万迅速增长到了接近7000万日活。对于春节期间的爆发增长，支颖表示，“有两个因素，一是春节期间的活动，比如北京机场T3航站楼抖音广告；何炅、迪丽热巴等明星的站台，与科大讯飞合作语音红包等。二是亲友推荐。根据第三方调研数据，目前超过1/4的用户通过亲友推荐来下载抖音产品，这意味着抖音最大的增长动力来源于自然增长。”

然则，正是这样的增长方式惊醒了巨头，巨头们发现年轻人原本停留在微博、微信、QQ上的注意力，正被抖音、快手等短视频平台分流，而微博、微信则为这种分流提供了社交上的增量。人们注意到，从3月份开始，微博、微信先后对抖音或降权或封杀。

也就是从3月份开始，抖音品牌slogan调整，“记录美好生活”成为其宗旨，应该说，比支颖解释的“美好生活的记录方式”更重要的是，抖音开始强调了“记录”的重要性。截至6月12日，抖音日活用户已经突破了1.5亿，月活用户已经超过3亿，成为中国互联网短视频里面最大的一款产品。

对此，有分析指出，像微信这种APP日活是4亿~5亿，微博、短视频日活只有它的一半，两亿左右就是天花板，抖音的日活已经到1.5亿。那么，抖音接下来是否也会接近天花板呢？

## 2. 内容逻辑

### 更多的多元化内容

显然，抖音的内容逻辑仍然决定了其具备非常强大的传播属性，在内容的创设、策划以及推广上，抖音更像一个媒体平台的运营方式。

围绕“美好感”的营造，2018年的抖音在内容上有很多的拓展。其中一个重要的表现就是，2018年抖音的多元化内容越来越多。

支颖告诉记者，“大家在使用抖音时会发现，比如说转镜头或者是变换场景的内容在2017年初应该超过50%，但在2018年这类视频开始变少，多元化内容增加。目前抖音的多元化内容占比超过66%，从标签类别上看已经覆盖超过19类，这些类别包括了舞蹈、音乐、时尚、知识、美食等，与此同时，抖音上也涌现出了非常优秀UGC(用户原创内容)。”

在支颖看来，抖音非常重视亲子视频和家人互动视频。“我们跟亲人表达爱非常不好意思，抖音就会运用技术手段，拉近自己和亲人的距离。”

除此之外，从2018年开始，人们在抖音的信息流里面刷到很多内容跟机构、政务相关，目前抖音平台上入驻的政务账号数量已经超过了500+，总体播放量超过16亿，比如著名的有平安北京、青微工作室、北京特警等。

“我原本以为可能这个机构号进来以后会稍微比较正经比较严肃一点，但其实大家进来以后，跟抖音氛围融合得非常好，而且用更亲民的方式跟老百姓做很多的互动。以‘国资小新’为例，其携超过20家央企一起入驻抖音。”支颖告诉记者。

除了跟机构、政务合作以外，抖音也策划了“发现周围美好生活、美好城市，有一双看见美好城市的眼睛”的活动，今年4月，一个名为DouTravel的计划被推出，典型案例就是跟西安的合作。在这个活动中，人们看到了抖音里面有很多跟西安相关的歌、视频，还有一些旅游景点。这个与西安当地旅发委一起合作的项目，首先在站内发起挑战，官方宣

推，介绍西安旅游和城市，一周总浏览量超过2亿，点赞超过1400万。

不仅如此，立足传统文化的传承，抖音还与8家博物馆合作一起在线上发布了走进博物馆的计划，而“第一届文物戏精大会”的H5在朋友圈出现了刷屏的效果，实现了整体上超过了17万的转发，超过200万的点赞，播放量整体超过一个亿。

杨继斌告诉记者，“在抖音，有一个专门的内容团队，他们根据接下来的趋势和热点去做一些策划，来引领和带热一些话题。”在内容层面，抖音的内容从垂直走向多元，明星、达人、PGC作者共同为抖音输入优质内容，构建起一个多层次的创作者生态。

显然，抖音的内容逻辑仍然决定了其具备非常强大的传播属性，在内容的创设、策划以及推广上，抖音更像一个媒体平台的运营方式。

不仅是内容策划，从内容分发的角度来看，抖音的传播性质也依然突出，有分析就指出，抖音虽然也有微博式的“关注”，但其内容分发却更多还是像今日头条一样主要依赖于内容推荐引擎，普通用户和内容创作者之间其实并没有建立太强的联系。在抖音的世界里，即使一条视频有几十万的赞，但非常有可能下一条视频就只有几百的赞。

一位同时使用快手和抖音的用户告诉记者，“快手和抖音，在关注数量同样有限的情况下，快手的点赞会超过抖音。这可能是因为两者分发逻辑的不同，抖音有可能在分发时照顾了更多的头部的内容。”

不过，支颖则表示，“首先无论是MCN(网红机构)，还是内部创作者，我们都一视同仁，希望大家在一个平台里面能够比较好地发展，抖音产品本身并不会有意控制流量，也没有主动培养红人。”

编者按 / 对抖音来说，2018年上半年可谓是喜忧参半、福祸相依。

6月12日，抖音首次对外公布的用户数据显示：仅仅用了21个月的时间，抖音国内的日活用户就实现了1.5亿的突破，月活用户更是超过了3亿。不仅如此，抖音的主力用户群体，也从早期的18~24岁上升到了24~30岁，显然，后者年龄段用户拥有更多的话语权和更强的消费力，目前占比超过40%。

然而，伴随而来的还有短视频市场竞争的白热化，在抢夺注意力就是经济基础的移动互联网时代，短视频市场的崛起引发了巨头的关注，“头腾大战”因为腾讯的“封杀”影响了抖音1000万用户的分享，而这恰恰是用户体验的软肋。

在抖音既有的商业模型中，它与同属“字节跳动”产品线的今日头条一样具有非常强烈的传播属性，这从抖音对于头部内容的重视，其下拉式呈现内容的方式，以及其与今日头条在某种程度上共用的底层算法和推荐模式就能明白。然而，传播的核心是内容，在用户至上的时代，内容的“易碎性”决定了它需要与社交做连接，所以，微信、微博伴随了抖音的成长与崛起，但也在抖音持续发展最关键的时刻切断了这一连接。

对此，字节跳动公关副总裁李亮告诉《中国经营报》记者，“他们(腾讯)不是因为所谓的视频整治，而是在用这种行为做竞争，因为这种竞争，影响到了我们的用户体验。”

在竞争的背后，是时间与用户的争夺，在外界看来，腾讯一方面用微视来拖慢抖音的发展节奏，另一方面则加速布局与抖音日活相当的快手，有传言称腾讯以对快手200亿美元的估值向其再次注资4亿美元。

而从抖音来看，除了对封杀进行抵制和应对外，国际化成为了抖音发展的重要战略，目前抖音面向海外版的两款产品——Tik Tok和Musically一共覆盖了全球超过150个国家和地区，在全球40多个国家应用商店都已经排到前列。

事实上，早在2016年底，字节跳动创始人张一鸣在解释其海外战略时就指出，“中国的互联网人口，只占全球互联网人口的五分之一，如果再不进行全球配置资源，追求规模化效应，五分之一的份额是无法跟五分之四竞争的，所以出海是必然的。”

与此同时，抖音的传播属性使其比社交属性的快手更容易在商业变现上先行一步，然而风险也随之产生，低成本高回报的商业价值考验着企业对内容的把控能力。

6月30日信息显示，抖音等5家机构因为在投放广告中出现“侮辱英烈”内容被国家网信办等监管部门约谈，要求5家公司自约谈之日起启动广告业务专项整改。目前抖音的广告业务已被暂停。

不过，在李亮看来，当年他之所以离开360来到今日头条(字节跳动)，是因为他觉得这是一家最有机会改变行业格局的公司。只是在重塑或改变商业格局之前，公司还将面临着诸多挑战。



## 3. 商业变现

### 多维度的变现方式

从更深处来说，相对社交、购买、支付等平台的强黏性，内容平台的“易碎性”正倒逼抖音嫁接新的模式。

在用户日活达到1.5亿量级之后，抖音的商业变现成为备受关注的话题。事实上，从2017年9月开始，抖音就已经开始探索早期的商业化思路。同时，抖音先后推出了与Airbnb、哈啤和雪佛兰合作的三支品牌视频广告，正式开启了商业化之路。

抖音产品负责人王晓蔚当时表示，“抖音的商业化并非是来自变现的压力，当产品量级达到很好的数据和社区氛围的时候，品牌广告的需求也就随之产生。同时，抖音开启商业化，对达人变现甚至成名也很有意义。”

当然，在原生视频信息流广告之外，王晓蔚认为不会给抖音的商业模式设限，但会优先考虑跟产品更贴合的模式。2018年6月，抖音企业号正式上线，开放蓝V注册，蓝V享有多项专属权益。尽管蓝V账号发布的内容在质量上多个反馈指标均低于全平台平均水平，但其增长速度值得平衡，要看看用户的接受程度，但不会独家做电商，而会选择合作。”

对于抖音来说，强媒体弱社交的模式让其受制于微博、微信的竞争，相对社交、购买、支付等平台，内容平台的“易碎性”正倒逼抖音嫁接新的模式。或许，这也正是商业竞争的魅力所在，它推动每一个竞争的参与者要不断地迭代和创新。

有分析就指出，抖音目前依然还是一个1%的个人生产内容，99%的人作为观众的内容平台。从这个角度看，要想一步跨越到强社交关系显然是不现实的。那么，是否在“内容平台+外部广告增量”的模式上和微信、微博继续博弈，还是干脆自建社交生态？这将成为抖音下一步战略发展的重要看点。

不过，对于抖音是否会是在知

## 观察

### BAT 夹缝中的独立公司

无论是今日头条，还是抖音，它们的国际化一度被看作是逃避国内巨头碾压的一个方法。

“国际化解决的是我们的生存和发展的难题，从创始人张一鸣的角度来看，他要把字节跳动做成一家独立的公司，独立于巨头，不依附于任何一家，这种情况下不可避免地会遇到巨头的碾压，海外市场一定程度上可以规避这一压力。另一方面，从发展的维度上来看，尽管中国有十几亿人，但也只是全球的1/5，这意味着全球化还有很多的机会。”来自抖音内部的人士告诉记者。

迄今为止，今日头条进行了D轮融资，除了C轮中新浪微博基金跟投外，在其他各轮融资中，鲜见互联网巨头的投资身影，基本上是清一色的市场化投资机构，比如红杉资本中国参与今日头条C轮1亿美元的领投和D轮10亿美元的领投。

抖音披露的融资信息则更

为有限，外部能看到的只有今日头条作为投资方给予的数百万元人民币的天使轮融资。这进一步验证了字节跳动高管们一再对外强调的“坚持独立公司”的发展方向。

然而，在BAT巨头们的夹缝中生存的小公司尚属不易，以今日头条、抖音动辄过亿用户的互联网体量，遭遇竞争挑战不可避免。现在反过来分析其背后的原因，不排除与其坚持独立发展的“一枝独大”有关系。

或者，正是早有先见之明，2015年9月，字节跳动就启动了全球化。2017年11月，收购Musically。2018年，字节跳动进一步把目标定位为全球化的一年，其6款产品，综合资讯类的TopBuzz、News Republic，短视频类的Tik Tok、Musically、Vigo Video、Buz-zVideo，在全球覆盖了150个国家、74个语种，曾经在40多个国家的App Store或Google Play总

榜排在前列。其中，App Annie数据显示，抖音海外版Tik Tok在日本、泰国、马来西亚、柬埔寨、印尼和越南，Musically在美国、德国、法国和俄罗斯；火山海外版Vigo Video在印度和巴西，均多次登顶当地App Store或Google Play总榜。在日本，Tik Tok更是成为了国民级的应用。

据李亮透露，“目前字节跳动下的几个产品都在做全球化，未来三年之内，我们希望国外用户数超过国内用户数，成为一家真正的国际化公司。”截至2018年3月，字节跳动海外用户规模已接近公司整体用户规模的20%。

谈到国外的竞争，李亮表示：“在全球化中，Ins、Youtube、Facebook依旧有用户之间传播分享等。在国外，我们有竞争也有合作，与竞品的关系不像国内，他们在规则上会做得更好一些，不会直接的排斥，像Facebook、Youtube，他们还是根据用户的需求，用户的意

愿来做这样一件事情，国内可能太特殊了。”

在李亮看来，字节跳动是最有机会改变行业格局一家公司。因为目前为止，张一鸣还希望独立发展一家公司，他不希望靠任何一家公司。

国际化突围可以解决重力平衡问题，但要在竞争中武装自己，今日头条也好，抖音也好，仍然需要新经济时代“升级”的装备，是+社交、+电商，还是其他，仍有待观察。

还有一点，抖音正在试图打造更好的政商关系和用户关系，在这方面，除了政务号的引入，抖音开始强化社会责任，引入时间管理系统和风险提示系统。支颖告诉记者，“时间管理系统是抖音的首创，可以限制用户时长，管理自己的时间，家长还可以给孩子设定时间，风险提示系统则会提醒用户一些视频动作相对危险，慎重模仿等。”

本版文章均由本报记者屈丽丽撰写