

案例正文：

抖音短视频：网络运营高增长之谜¹

摘要：随着互联网的普及与发展，网络运营作为一个新兴的行业逐渐为人们所熟知。以手机、电脑等移动设备为终端，它涵盖了一种以用户为中心的全新定位与服务方式。网络运营的有效性对于互联网创业的兴衰成败，互联网产品生命周期的延长起到至关重要的作用。本案例以近两年大火的互联网短视频产品抖音为例，从获取用户、激活用户、留存用户、获取收入、传播推荐各阶段详细描述了抖音通过网络运营获得高增长的过程。启发并引导读者对短视频行业和抖音未来的发展进行分析，了解互联网运营的核心与本质，并对高增长过后企业的可持续发展进行反思。

关键词：抖音；短视频；网络运营；迭代；用户增长

0 引言

“小姨小姨快来，帮我拿着手机，我要录抖音！”

春节假期照例返乡过年的玲玲，还没回过神来，就被小侄女推推搡搡，直至拿起了手机。约 7 岁的小姑娘，对着手机屏幕，跳着近期网络流行的热门曲目。那小表情小动作，举手投足一点不输抖音红人，看的玲玲是瞠目结舌。

什么情况？抖音难道不是潮人舞曲 App 么，怎么也火到我们这个三四线城市了？

在厨房忙碌的大人们听到动静也凑了过来，一遍遍看着回放的视频，笑的前仰后合，几个长辈级的人物竟然也随着音乐扭动了起来。小姑娘跳的更欢了，俨然一副老师的姿态带领全家跳起了《海草舞》，在年夜饭到来之前，提前把家里的团圆气氛推向了高潮。

当然，这种全民娱乐的场景，并不仅限于玲玲一家。

中国的春节，是一个天然的观察产品的好时机——阶层流动、人群汇聚，

¹本案例由安徽财经大学工商管理学院的杜晶晶、王晶晶、林传红撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。本案例得到安徽省教育厅项目《经管类专业学位案例库和教学案例推广中心》的资助。

2.本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3.由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4.本案例只供课堂讨论之用，并无暗示或说明某种管理行为是否有效。

春节成为一个社交传播爆点。也因此，春节成了移动互联网产品弯道超车的关键节点，微信依靠“红包大战”袭击支付宝就是其中的经典案例。2018 狗年春节，互联网领域最知名的两场战争：一场是“吃鸡”游戏对“王者荣耀”的合围之势，另一场则是“快手”与“抖音”在短视频领域的营销大战。在价格最贵的春运时段，京九铁路线出现了抖音的产品广告，而河南地区的影院则被快手覆盖。为了争夺用户，铺广告、撒红包、包装用户、推广平台……各种招数被纷纷祭出，也为春节的狂欢气氛增添了浓墨重彩的一笔。

于是，“抖音吃鸡”成了狗年春节最红火的社交方式。据 QuestMobile 显示，春节期间抖音的日均活跃用户规模已经达到 6000 万以上，数次登上了 App Store 免费榜单第一名，毫无疑问跻身在了内容消费产品的第一阵列。



Source: QuestMobile TRUTH 中国移动互联网数据库 2018年2月

图 1 2018 年春节 APP 日均活跃用户规模增长最快 Top20

Figure1 Top20 Apps of the fastest daily active user in the 2018 Spring Festival

春节大战过后，从 App Store 的排名来看，上线 500 天的抖音已经牢牢地压制住了快手的“一哥”地位。抖音仅用了 5 个月，注册用户突破 1 个亿。而社交第一 APP“微信”，用户突破 1 个亿，用了足足 14 个月。可以说，抖音正成为新一轮“现象级产品”，创造了一个不大不小的商业奇迹。

抖音目前只要做一件事：如何保持？而其他 APP 要做的也只剩一件事：如何赶上抖音？

1 从零到一：含着金汤匙出生

2016 年 9 月 20 日，由今日头条主办的第二届头条号创作者大会在北京民生现代美术馆举行。操着一口福建口音普通话的今日头条创始人兼 CEO 张一鸣再一次站在了舞台中央。作为互联网领域的后起之秀，头条的每一次动作都赚

足了关注，成为创业者竞相追逐的风口。身材不高，一身休闲装扮的他，掷地有声的向全国观众喊出了这样的口号：

“我们认定，短视频是一个前景光明的领域，做短视频是一件方向正确的事，值得所有内容创作者在此施展抱负。从这个角度讲，扶持创作者、促使行业生态繁荣，不仅是一种策略，还是一种责任。未来 12 个月，今日头条将拿出至少 10 亿人民币，分给头条号上的短视频创作者！”



图 2 张一鸣在第二届头条号创作者大会现场

Figure2 Zhang Yiming at the scene of the second leading author's conference

互联网行业的竞争中，张一鸣的存在一直是个异类。在“BAT”三分天下的年代，今日头条坚持不谄媚，不站队，在巨头的夹缝之中，活生生挤出了一条血路。信息分发这件事，门槛并不高。但在信息过载的时代里，今日头条却以算法提升内容分发的准确度和用户粘性，连接内容生产者和消费者，打造了属于自己的内容生态。在美团、滴滴还在圈钱扩张的同时，今日头条已通过广告变现，产生源源不断的现金流，成为互联网行业不容小觑的一股力量。理工科出生的张一鸣，按照风投家们的评价——“绝对的产品偏执狂，视野和拓展性非常可观。”

2016年过半，当张一鸣发现今日头条上图文资讯消费的天花板即将触顶时，布局已经展开。于是，头条内部三拳并发，全面进军短视频领域。火山小视频于 2016 年 4 月上线，直接对标快手。西瓜视频脱胎于今日头条 APP 内嵌视频板块，于 2016 年 5 月上线独立 APP。同年年中，另一支内部孵化的新团队低调成立。2016 年 9 月，团队推出的产品以 A.ME 命名上线，后更名抖音。

在抖音诞生之时，短视频领域早已杀得血雨腥风。虽然含着金汤匙出生，

抖音并没有任何先发优势。那么，在群雄逐鹿中它该如何找到自己的立足之地呢？

1.1 箭在弦上，风口上的短视频创业

早在 2005 年的欧洲，短视频雏形 Mobile TV（行动电视服务）就已出现。直到 YouTube 问世，集合用户的创意与灵感，带动全球 UGC（用户生成内容）风潮，也催生了国内市场在线视频网站的火爆。2005 年 4 月，土豆网开设了播客，打出了让“每个人都是生活的导演”的广告语，国内网络短视频开始了爆发式的增长。作为一种新兴媒体形态，短视频具有信息承载量高、生动形象、通俗易懂、碎片化等多种特点，更符合当下网民的消费习惯，也一直被认为是下一轮创业的风口。但当时的短视频，大多通过 DV 和摄像机制作的长视频压缩剪辑，离普通网民的生活还很远。

移动互联网的诞生，改变了这一切。随着我国智能手机普及，网络基础设施建设的提升，三大运营商流量价格不断下降，为短视频的应用提供了土壤。从生产方面看，视频制作门槛越来越低。智能手机大都已支持 1080p 的高清视频录制，手机端的剪辑、特效 App 也已经足够流行，一个人用一台手机已经可以生产出足够吸引人的内容。在这样的背景下，短视频创业的春天呼之欲出。

国内短视频霸主快手成立于 2011 年，2013 年开始做短视频社交。2013 年，腾讯推出了微视，将其定位为 8 秒短视频分享社区。新浪微博的秒拍成立于 2012 年。2014 年 5 月，美图秀秀的美拍上线后，连续 24 天蝉联 App Store 免费总榜冠军。当 papi 酱席卷全网的时候，大家都说，短视频的风口这下真的来了。随着 2016 年直播行业的火爆，短视频竞争进入白热化阶段。然而，从秒拍、美拍、小咖秀再到各种直播 APP，无数人经历了无数尝试，短视频这个“风口”一直未曾坐实。

1.2 不得不发，百团大战全面打响

2017 年，短视频行业进入“绞杀战”状态。据 QuestMobile 秋季报告显示，截至 2017 年底，已经有 30 多家短视频运营企业获得投资，超过 50 家投资机构入局短视频领域。到 2017 年 12 月，短视频行业同比增长达到了 116.5%，月均活跃用户规模达到了 4.14 亿人。而与此同时，用户总使用时长、用户人均单日使用时长都在不断的攀升，但人均单次使用时长在下降。说明短视频引起了越来越多人群的关注，打开频次不断增加，总使用时长出现了爆发式增长，但碎片化的使用特点更加明显。

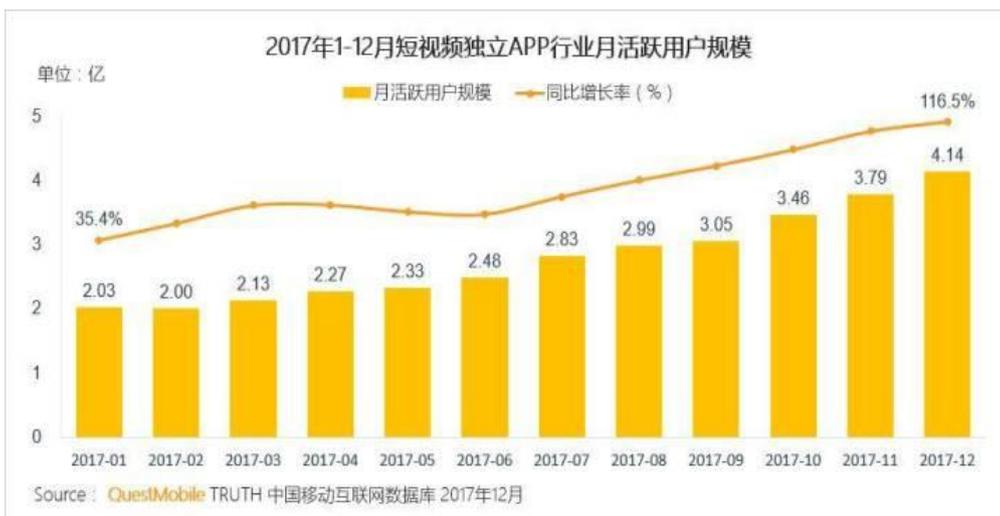


图 3 短视频行业用户规模分析

Figure3 User analysis of scalein short video industry



图 4 短视频行业用户使用时长分析

Figure4 User analysis ofusingtimein short video industry

短视频行业在经过发展后，已进入群雄割据的态势，主要竞争对手分布在以下几个类别：

(1) 媒体属性较强的短视频平台。媒体属性较强的短视频平台对 PGC（专业生成内容）较多，更倾向于扶持内容创作者，以全面、多样的内容吸引用户。以梨视频为主要代表，这是目前短视频行业较为主流的形态。

(2) 社区属性更强的短视频平台。此类平台注重社区文化的打造，以此换取较高的用户黏性。以快手为代表，较强的记录性和陪伴性所带来的繁荣的 UGC 生态，使得快手不必耗费过多精力于内容运营与内容采买，只需专注于用户本身，便可带来社区的活跃与发展。扎根三四线城市巨大的市场基础，快手一直保持着令人羡慕的市场增速，成为名副其实的行业老大。

(3) 现有其他平台对于短视频模块的嵌入。在这些平台中，短视频对原有

的资讯形式起到了深度补充的作用；另一方面，短视频的嵌入也降低了用户的理解难度和使用门槛，更有利于增加用户使用率和留存度。如今，淘宝、陌陌、新闻客户端甚至百度百科都将短视频作为一个重要模块嵌入了自身的业务体系，甚至以此为纽带，进行业务转型，并取得了较为良好的效果。

乱花渐欲迷人眼，百舸齐发竞争流。

短视频，这个看似热闹却未曾做实的创业风口，没想到被一个从未染指过该领域的创业团队独领风骚。

2 冷启动：上线即惊艳

每个人都能出名 15 分钟。

——著名波谱艺术领袖安迪·沃霍尔的这话曾经被人们反复的引用。

互联网时代，15 秒就能让一个人出名。互联网的演进本身就是一个不断去中心化的过程。每个人都有表达欲。因为我们都想把自己心中美好的、有价值的东西，表达出来。

2.1 精准定位，产品开发极致专注

“体验了市面上这么多款短视频产品，我的感觉是，比较粗线条，不够精致。”

“是的，我也觉得在更好满足年轻人的需求方面，还有东西可以做。”

“年轻人要的是看重的是潮、个性。你看现在初高中生，哔哩哔哩和全民 K 歌装机量最高，值得我们深思。”

“更直白的说，活力的、有趣的东西容易被年轻人记住。”

抖音团队在开始筹备项目的时候，把国内外的 100 多款短视频产品全部安装到手机上，团队的所有人每天去体验和感受这些短视频产品。他们发现，虽然短视频行业竞争已达白热化，但当时的主流短视频产品对视频的表达还比较简单，缺少引导。行业老大快手一直遵循去中心化的发展方式，不给用户贴标签。于是，这个浓缩了中国社会人间百态的社区也被打上了“俗”、“low”的标签，新兴一代的年轻人，尤其是关注时尚与潮流的年轻人，对这个“低俗”的软件不屑一顾。“如果我们的产品能够做出‘惊喜感’，也许成为一个可以撕裂的口子。”

在调研的基础上，抖音将目标用户定位于 10~20 岁，基于音乐，善于表现勇于尝试新鲜玩法的年轻人，用 15s 短视频通过特定的拍摄技法玩出自己的花样。但跟快手、秒拍、美拍等 APP 不同，抖音会把用户拍上去的短视频经过处

理，加入了一些所谓的年轻人喜欢的抽搐特效，把视频颠倒一下、反复鬼畜一下、闪一下、慢镜头等等，造就了另类“抖”短视频的诞生。

定位于音乐、潮流的短视频，抖音并非首创；抖音也不是第一个做“抖”的产品，但却是在产品打磨上最为精细的一支团队。在互联网“唯快不破”的年代，抖音漫长的启动期实属异类。抖音最早叫 A.ME，英文是崇拜我的意思。后来发现这个名字给人的印象都不够直观。为了找到更好的触及用户，抖音将名称更改为“抖音短视频”，同时更改了产品 logo。“抖”其实代表着这个 APP 的玩法和一种对音乐认同的感觉，让用户在第一时间感受到，这是一个可以抖着玩、拍短视频的软件。

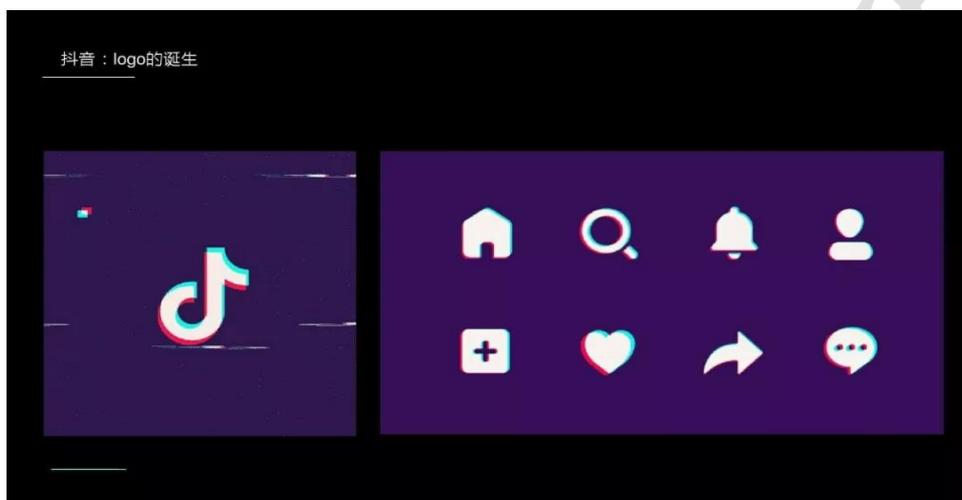


图 5 抖音 LOGO 的诞生

Figure5 The birth of the TikTok LOGO

2.2 循循善诱，小步快跑迭代生长

秉承互联网公司“敏捷开发、小步快跑”的迭代风格，抖音基本上 10 多天就发布一个新版本。此时，绝大部分的迭代都是围绕着提升产品的功能。如何让拍摄效果更好？如何让产品更容易使用？如何让用户更沉浸其中？不断尝试，获得反馈，优化调整。比如，抖音团队在产品策划时发现，由于中国年轻人有“偶像包袱”、更希望将自己更美的一面展示分享给别人。为此，抖音不惜花成本，重点打磨自己视频拍摄工具的能力。采用全屏高清的体验升级、更精致特效滤镜、更好的拍摄体验以及特效以及视频优化，让整体的音乐视频看起来更自然，更有质感，也让这些年轻、挑剔的抖音用户在这款产品上找到了好的体验。

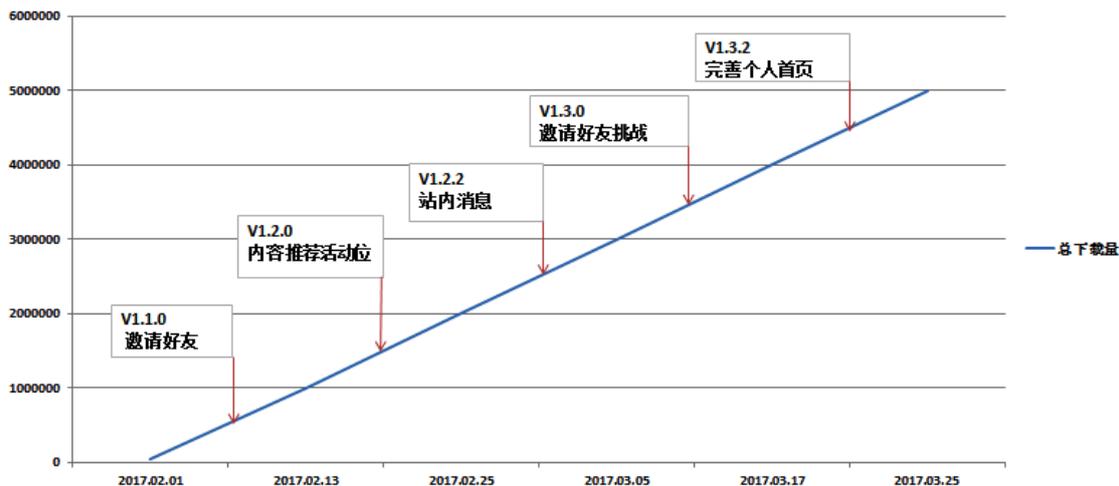


图 6 冷启动期抖音产品主要迭代历程

Figure6 The main iterative process of chattering products during cold start period

“我们的定位很明确，做一个适合中国年轻人的音乐短视频社区产品。让年轻人能轻松自在表达自己，展现自我，要有意思。”抖音产品负责人王晓蔚这样说道。“中国年轻人的歌舞基础很弱，想要更多的人能够参与表达，就要在产品层面做更好的引导，降低他们表达的门槛，让他们更容易变酷。”

抖音也的确做到了这一点。音乐短视频的先天优势可以让原本单调的内容变得生动起来。大脑在音乐的听觉感官刺激作用下，可能一些原本没那么好看的视频，突然多了很多不一样的信息。15 秒的时间，在降低了观众的精力成本的同时，也降低了创作者的准入门槛。此外，抖音通过多种方式来引导用户创作，如：

(1) 视频模板

为了减小用户的创作难度，抖音通过音乐和影视小品片段为表演者准备了台词，只要跟对节奏和情绪就行。同时设计了很多特效和道具，比如原创特效、滤镜、场景切换等，增添了视频的表现力。

(2) 教学视频

抖音还专门出了 App 用以视频教学，现在抖音 App 内，已经引入了抖音小助手，全方位的拍摄指南用来指导教学，迅速引导新人上手。



图 7 抖音的拍摄指南

Figure7 Shooting guide of TikTok

(3) 社区挑战

抖音短视频也在产品内的社区策划挑战活动，鼓励用户参与活动，创作视频，并将优秀的视频推荐到首页。它还时刻注意保持对流行文化的敏感，从中挖掘适合年轻人表现的热点。



图 8 抖音的社区挑战

Figure8 The community challenge of TikTok

抖音运营的优势还在于借用了今日头条强大的分发与算法功能。为了留住用户，抖音采用算法推荐+人工精选的推荐机制。机器学习用户的兴趣之后，会按一定频率推送相似的视频。对于新用户，抖音会优先推荐播放量以及点赞较高的优质视频，快速将用户吸引住。而在后续的使用中，抖音还会根据用户的地理定位、年龄以及喜好，来不断优化自己的算法，从而不断贴近用户的审美和偏好。抖音还会人工精选一些优质内容，推送给粉丝，以及对相关标签感兴趣的

2.3 精耕细作，拉新留存花样繁出

在早期冷启动的任何阶段，都需要精细化运营，去抓细节，抖音也是如此。

为了生成更优质的内容，抖音拉来了一批中国音乐短视频的玩家入驻到了自己的平台，并通过联络直播平台家族公会、从美拍批量导入 KOL（关键意见领袖）和承接头条的明星资源，不仅吸收了 KOL 所带来的流量，这些专业玩家也奠定了抖音早期的调性。如臧臧、大喵哥等音乐结合运镜的玩家，薛老湿、郁茜等运镜结合转场创意的玩家，让众多粉丝为之追捧。

同时，在打造优质社区氛围的同时，尽可能扩大普通用户数量。抖音在第二个正式对外发布的版本，就加入了社交功能，支持查找通讯录、邀请 QQ 和微博好友等，希望通过社交来拉动产品增长。抖音特别注意让普通用户都有展示的舞台与空间，只要有一个亮点就能引发关注。抖音中的热门作品，多只是一个眼神很独特、一个梗很意外、甚至一个动作很有趣就获得追捧，也激发了用户强大的创业热情。

因此，虽然没有做大规模的外部推广，但产品好玩、有趣的特性很快被大众认可。在探索蛰伏了半年以后，度过了产品探索期的抖音终于出现在了人们的视线之中。2017 年 3 月，相声演员岳云鹏因在自己的微博发布了一则带有抖音 App 水印的模仿视频，第二天指数就蹿升至 2000 多，使得抖音迎来了第一波下载量的激增。岳云鹏的趣味性和抖音所需要的用户比较贴切，这波冷启动给抖音输送了部分带有趣味性的用户，也奠定了抖音的基调。



图 9 岳云鹏微博发布的带有抖音 App 水印的模仿视频

Figure9 The issue of imitation video with TikTok watermark from Yue Yunpeng's micro blog

3 增长期：引爆病毒性传播

3.1 明星网红，铺陈新一代星工场

2017年12月17日，今日头条年度盛典的颁奖典礼上，吴佳煜和张欣尧携手走上红毯。粉丝尖叫、菲林闪烁，两位抖音自己培育起来的网络红人，再一次感受到流量带来的巨大魅力。在随后的颁奖典礼上，他们获得“年度抖音达人”称号。奖杯是吴君如和黄晓明颁发的，下台前主持人何炅伸长胳膊，高举自拍杆留下一张大合照。这似乎意味着，演艺圈大门向他们徐徐打开，而他们的成名速度，在互联网的催化之下，快的连自己都反应不过来。

颁奖典礼之后，张欣尧激动的表示：感谢抖音带给我的这一切，感谢粉丝们的不离不弃。吴佳煜同样发出真诚的感谢：感谢今日头条，感谢抖音给我们这么好的展现自我的平台，让所有普通人都能不平凡。



图 10 2017 今日头条年度盛典现场

Figure10 TouTiao Annual event in 2017

“抖音之星”的崛起向外界证明了其平台的高增长能力。这些新生网红在抖音上找到了自己商业价值开发的空间。而抖音对于这一类从自己平台上发展起来的潜力网红们也是不遗余力的支持，试图将这些红人锁定在自己的平台上。随着平台上的红人越来越多，抖音已经开始有类似于艺人经纪类的服务。对于达到一定粉丝量的红人，抖音会有专人与其联系，并且游说红人与抖音签署《独家协议》。对于签了《独家协议》的红人，抖音会给予更多的资源以及推荐位，而且每个月还会发放一定数额的奖金（底薪）。于是，大量视频创作者和公司入驻抖音，有一部分是抖音邀请，大量则是自发入驻。

如今，抖音已经和大量网红签了独家合作，或者用流量扶持游说他们把重心放在抖音上。那些草根达人，尤其是在校学生很愿意和抖音签独家合作，他们的资源有限，和抖音签约之后每个月至少能获得 10 万元左右的收益，这是在其他平台难以获得的，也成了抖音重点争夺的对象。而对于非常有名气的流量大 V，抖音则不惜血本聘请。例如，曾豪掷 2000 万拿下快手第一红人 MC 天佑，让同行为之咋舌。

当然，最有效的宣传方法还是利用明星借势宣传。抖音的爆红与明星等大流量主有着密切关联。除了岳云鹏在微博转发带有抖音水印的视频，将抖音推进公众视野之外，2017 年 4 月 10 日左右，胡彦斌携新单曲《没有选择》空降抖音。7 月 20 日，鹿晗新歌《零界点》登陆抖音。



图 11 胡彦斌在抖音宣传新单曲

Figure 11 The promotion of Hu Yanbin's new single in TikTok

其他邀请到的明星还有钟丽缇、杜海涛、李小璐、赵丽颖、大张伟、周笔畅、辰亦儒等。强大的明星效应又为抖音带来一波新流量。

3.2 线上线下，占领年轻人社交广场

在网红、明星带量的同时，广告、综艺等立竿见影的宣传活动也被抖音团队排上了议事日程。2017年5月，抖音开始大规模地去做传播和合作，而和抖音合作的平台，也多是一些互联网人都比较关注的垂直科技媒体、门户网站等，以求产生高成本、短期性、爆发性效果。

在广告创意方面，从2017年7月份开始，各大平台都被一个名为《世界名画抖起来》的H5刷屏了。这个活动是模拟抖音的App界面，邀请了一群世界名画的大V来抖音卖萌耍帅，如不停换造型的时尚梵高、剪了刘海的蒙娜丽莎、骑着哈士奇的拿破仑等，用脑洞大开的方式吸引眼球，并添加了互动促进曝光。



图 12 创意 H5：世界名画抖起来

Figure12 Creative H5: World famous paintings tremble

而真正让抖音彻底走进大众视线的，是对爆款选秀节目《中国有嘻哈》的赞助。由于抖音定位在年轻人和潮文化，嘻哈音乐本就是抖音上的一大流派，与《中国有嘻哈》的风格非常匹配。在这样的基础下，抖音成为了《中国有嘻哈》的官方音乐短视频，人气选手也陆续入住抖音。据统计，在 2017 年 5 月，《中国有嘻哈》尚未开播之前，抖音的 DAU（日活跃用户数量）约为数百万；节目播出之后（大约同年 8 月），其 DAU 增长至了 1200 万，成为当时下载安装量仅次于美拍和快手的短视频类 App。



图 13 抖音赞助《中国有嘻哈》节目

Figure13 The sponsor of "hip-hop" in China

此外，抖音先后投放广告的综合艺有：4 月份开播的《我想和你唱第二季》、

《高能少年团》；6月份开播的《明日之子》、《大学生来了》；7月份开播的《开心剧乐部》、《中餐厅》，8月份开播的《我们来了》，9月份开播的《明星大侦探》等。此外，空降老牌综艺《快乐大本营》，除了主持人的口播，还带去抖音明星团与罗志祥、李健等明星同台玩抖音。通过在各种类型的综艺节目中现身，抖音的品牌形象也已经深入到目标人群之中。

抖音投放广告的综艺节目都是面向年轻用户的。同时，在这些综艺节目的广告形式也和抖音产品的功能十分相关，通过包涵抖音元素的魔性舞蹈、魔性的音乐，激发了观众的好奇心。这样的软植入形式像是一种新形势的病毒视频，迅速被传播开来。

除了线上的宣传推广之外，抖音还在线下搞事。一个人抖音不过瘾，一群人抖音才合适。“抖在成都”、“iDOU 夜达人嘉年华”等活动，成为抖音咖线下趴体，也成为维系抖音粉丝和用户的重要通道。比如，抖音一周年时 iDOU 夜达人嘉年华活动，里面的节目和互动环节都由抖音达人自己完成。这是一场没有媒体、没有公关的造星秀场，很少出席公司活动的张一鸣，头戴鸭舌帽、身穿灰色 T 恤、牛仔裤，也出现在抖音上线一周年的嘉年华庆典上，和 97 后的网红们一起嗨。



图 14 张一鸣在抖音嘉年华庆典上和年轻人在一起

Figure14 Zhang Yiming with the young people at the TikTok carnival celebration

“这是一批非常年轻、有活力、有想法、创造力和表现力的人，他们能为我们提供非常多的建议和想法。” 抖音总经理张楠如是说道。

抖音早期就会借助官方举办小型聚会、访谈，邀请用户到办公室，聆听他

们的需求与声音。现在几乎每周都会有抖音的用户在全国各个城市发起聚会，抖音会要求产品和运营的负责人员一定要去现场，走进用户，与他们交流。只有让用户参与到产品的过程当中，才能加强用户对这个产品的归属感。

3.3 魔性成瘾，挑战用户娱乐神经

生于 1998 年的小沁，是青岛一名在读的大一学生。包括他在内的宿舍中的六位同学，都是抖音的忠实粉丝，甚至他所在的班级“也至少有百分之九十的同学在玩抖音”。小沁在他的抖音上传送了一条被舍友恶搞的 15 秒视频，一日之内播放量与点赞数激增，也使他的虚荣心得到了极大的满足。小沁说道，抖音里浮夸花哨的玩法一度让他们欲罢不能，每天绞尽脑汁想出更好玩的点子录抖音，翻评论，找热点。“我们都中了抖音的毒。”

“昨晚十点钟，打开段子，准备看个一个小时睡觉，哪晓得一刷就是到两点。”

“据说看抖音不能笑，笑的话要排队买票的。”

“抖音的音乐有魔性，看过了之后就像被附体一样挥之不去。”

“帅哥美女宠萌宝贝，你想要的一切美好都在这里。”

“抖音上手非常简单，新手小白都能玩的转。”

“炫酷新玩法，抖音带你耍。”

于是，“抖音有毒”已经是年轻人群体中逐渐形成的共识。与快手等平台不同，抖音的用户主要来自于年轻人，85%的抖音用户年龄都在 24 岁以下。年轻化是抖音的最大特点。除了自身的内容之外，抖音的各类活动也是在吸引着这些 95 后乃至 00 后。“现在的 90 后、95 后是消费升级的一群人，尤其是一二线城市的 95 后年轻人，什么都不缺，眼界也非常宽，他们知道什么是好，什么是不好，他们对好东西非常有要求。”总经理张楠说。



图 15 抖音月活用户年龄学历分布

Figure 15 The distribution of monthly live user of TikTok

为了满足年轻人的好奇心与品质感，抖音在这一阶段的产品迭代宗旨是：如何能让拍摄的更好看；如何能让拍摄的更好玩。利用今日头条强大的技术支持，抖音在各种黑科技上下足功夫，引爆用户的关注。例如红极一时的“尬舞机”，就是来自于今日头条人工智能实验室的技术支持。而“尬舞机”这一新玩法上线后，抖音很快蹿升至 App Store 免费榜第一名，超越微信。“实时染发”、“单身狗”、“大脸怪”、“憨厚”等在社交网络受到广泛喜爱的特效，也为抖音吸引来了很多新用户，并形成了很好的品牌效应。



图 16 抖音尬舞机上线

Figure16 The dancing machine of TikTok

除了内容贴近年轻人的需求，抖音在运营上一直采用中心化的形式引导用户生成内容，即如何让用户变着花样永不腻味的玩。为此，抖音内容有一个团队，这个团队每天的工作就是在想各种有趣的玩法。然后去抖音做成挑战，让大家参与。

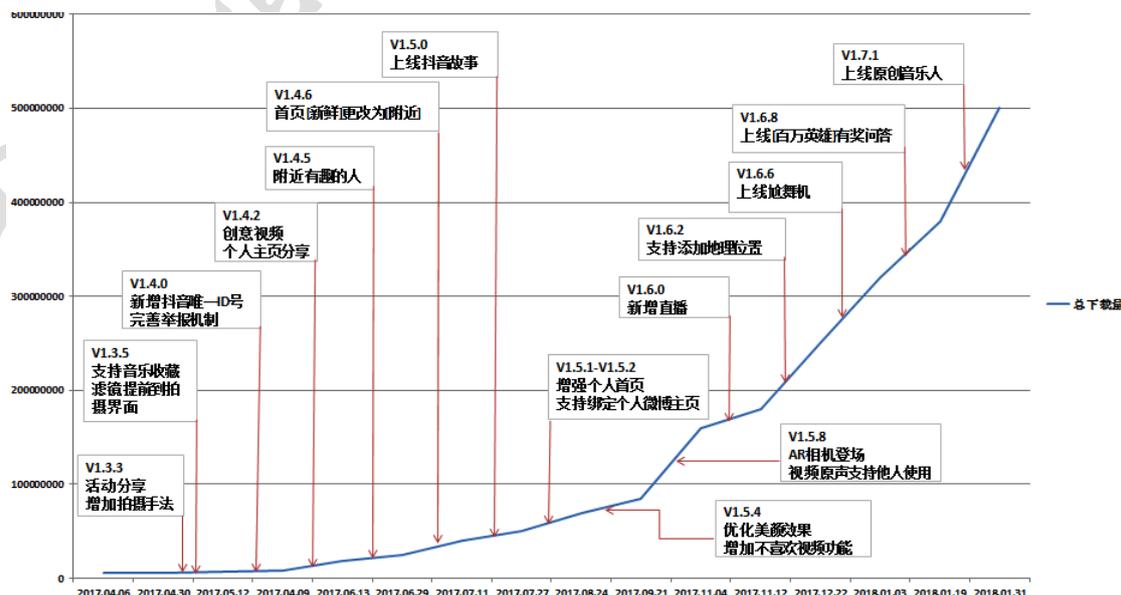


图 17 增长期与平台期抖音主要迭代历程

Figure17 The main iterative process of the increase and the platform period

3.4 小试牛刀，商业变现低调有道

2017年8月，抖音宣布以“TikTok”的名字出海，目前已在东南亚市场取得了很好的反响。根据数据研究机构 App Annie 发布的 2018 年 2 月全球及中国 App 市场报告，抖音凭借其在中国以及印尼、泰国和越南等东南亚市场的强劲表现上升 8 位，拿下第 7 名；在中国区则排在下载榜第二。尤其在 2017 年 11 月，今日头条以 10 亿美元收购了北美音乐短视频社交平台 Musical.ly，将其与抖音合并。消灭了潜在强敌的威胁，抖音在商业化的步伐上进一步加快。按照产品负责人王晓蔚的话：成立一年的抖音就急于推进商业化，是因为产品的量级到了。抖音目前尝试变现的方式，主要有以下几种：

(1) 视频信息流中插入广告。比如与 Airbnb、哈尔滨啤酒和雪佛兰合作推出的三支品牌视频广告，对于抖音来讲，他们是广告，但同样是优质的短视频。

(2) 定制站内挑战。最具有代表性的，就是 OPPO 广告“假如你有两千万”，用以宣传“前后 2000 万拍照手机”的品牌 slogan。

(3) 直播。和大多数采用秀场的直播模式不同，抖音模仿了 Instagram 的直播功能，用户只可观看已关注网红的直播内容，这种直播形式服务于优质短视频积累的粉丝互动，也可以看成是未来抖音往社交转型的其中一步布局。

(4) 电商流量入口。这是抖音 2018 年初低调上线的一款功能。在多个百万级以上的抖音号中，出现了购物车按钮，点击后便出现商品推荐信息，该信息直接链接到淘宝，可以完成跳转和购买，体验较为顺畅。

4 平台期：转型升级道艰险

在经过一段时间的高速增长之后，抖音已实现自增长阶段，但新的问题也随之涌现。

4.1 用户留存，水能载舟亦能覆舟

“抖音现在很火，但是我不觉得没有它会失去什么，我还有其他的 App。”一名 95 后女性抖音用户说道，她在闺蜜的推荐下玩起了抖音，两个月后产生了厌烦情绪。有不少忠实用户（平均使用时长大于 1 小时）都表达出了不同程度的审美疲劳，“玩法单一”、‘素材简单’和“新鲜感过了”是常见的三类原因。

抖音的主力用户，是一二线城市的年轻人。这些捧红了抖音的用户，同样可能成为推翻抖音的人。“喜新厌旧”，是这些用户的典型标签，尤其是面对非

刚需类移动互联网产品，他们容易因为产品门槛低和魔性而疯狂追捧，也会在新鲜感散去或其他产品出现时，转头就走。

同时，抖音内部产品也存在了很严重的问题：用户激增之后，视频质量参差不齐，评论区也出现了很多不和谐因素。一些危险动作，甚至恶搞视频，诸如缠胶带、拆车标、鸣笛暗号等在抖音上不断受到追捧。这与抖音初始的有趣、好玩、年轻化的形象有所背离。舆论开始指责：抖音也开始快手化了。

4.2 拥抱大众，转型升级砥砺前行

2018年3月19日，抖音召开线上发布会，宣布了全新的 slogan——记录美好生活，这与快手的“记录生活，记录你”十分相似。同时，抖音总经理张楠在发布会上表示，一二线城市的90、95后年轻人不再是抖音服务的主力军；甚至在这次发布会上，抖音原本的潮、酷等标签也较少被提及。张楠说道：“抖音会继续潮下去，但更打动我的是抖音上温暖人心的瞬间”。

显然，抖音的全新定位，昭示了它拥抱大众的野心。

根据百度指数最新的用户画像可以看到：抖音30~39岁的用户占据了一半以上。除了有趣好玩的内容，抖音也呈现出越来越多的感人瞬间、生活小技巧、日常小事等。抖音不再是只属于年轻人的时尚、有趣的音乐短视频社区了。



图 18 抖音发布的全新 slogan

Figure18 The new slogan released by TikTok

抖音的产品已经基本定型之后，在拍摄视频方面没有大的变化。顺着第二阶段的发展趋势，在2018年春节期间，抖音推出有奖问答直播游戏《百万英雄》，加入撒币大战后，抖音彻底红遍全国。据统计，抖音的一场答题直播，能吸引最高超过100万人次同时在线，也有了开篇引爆春节档期的狂欢盛况。

在活动方面，继续发起大型比赛，如爱抖练习生周赛、街舞争霸赛等，获奖者可获得专属资源位、抖音周边等奖励；推出抖音原创音乐计划，联手 8 位评委和百位知名音乐人，寻找自由、独立的原创音乐人。一方面给原创音乐人提供出口，另一方面扩充抖音自身社区的音乐库。在国内线上版权越来越规范并制度化的当下，抖音开始积极与版权方达成合作。2018 年 2 月，抖音和摩登天空就共同宣布，达成了战略合作，不仅打通了版权，摩登天空也将于抖音在音乐、音乐人、音乐演出宣传推广，及原创音乐新人培养等方面展开更多合作。而与其他音乐版权方合作洽谈，也在推广展开。

4.3 社会责任，风险提示和谐监管

2018 年 3 月的一则媒体报道，又将抖音推到了风口浪尖。武汉的一位父亲，可能是中抖音毒过深，想要模仿抖音上一条很火热的后空翻视频。可是这位爸爸在抓着女儿做翻转动作的时候，却不小心失手，让女儿的头部先着了地。虽然及时送医，但女儿因为爸爸的一个不小心，导致脊髓严重受损，可能这辈子都失去了重新站起来的机会。

对此，在 3 月 19 日的发布会上，抖音宣布上线两个与社会责任相关的功能，分别是风险提示系统和时间管理系统。抖音产品负责人王晓蔚说：“因为拍摄人的年龄、背景不同，一些有舞蹈、运动基础的用户拍摄的动作有时并不适合所有年龄用户模仿。当用户模仿有风险的动作时，产品将在显眼的位置予以风险提示，告知想要参与模仿的用户，量力而行，做好防护工作。”

另一个“时间管理”系统，也被称为“防沉迷系统”，则是针对使用抖音时间过长的用户而准备。在这一基础上，抖音还将上线“时间锁”的功能，帮助单日使用抖音时间过长的用户进行自我管理。如果用户单日累计时间达到设定时长，系统将自动锁定，用户需要输入密码才能继续操作。这使得抖音成为了国内首个上线防沉迷的短视频应用。

正如王晓蔚所言：“美好生活仍然是在现实里，我们认为，抖音应该只是帮助大家发现它的一个平台。”

5 从 1 到 N：路漫漫兮其修远

2018 年 4 月 10 日，广电总局责令今日头条永久关停“内涵段子”等低俗视听产品后，大量用户涌向了“抖音”，占领抖音热门视频评论区。抖音不得不紧急关闭评论区，也暂停了直播功能、暂停视频水印。

至此，抖音遭遇了上线以来最严重的危机。

抖音越火热，用户量越大，用户粘性越强，就越面临内容质量的问题。尽

管抖音在内容监管方面下了很多功夫，包括优化评论和举报功能、上线反沉迷系统、封查不良账户等，APP 仍然存在很多的问题。

4 月 18 日，抖音因涉嫌发布售假视频而被北京市工商局海淀分局约谈。随即，抖音进行了专项整治，查删视频 805 个，封禁账号 677 个，添加违禁关键词 67 组。抖音官方表示，抖音是一个用户的记录分享平台，制假售假视频等行为不仅涉及违法，伤害用户的正当利益，也伤害抖音的声誉。抖音愿意全面接受约谈建议并将严格落实，反思排查企业管理的薄弱环节，重新定位产品开发，积极探索发展模式，从而更好地履行企业主体责任和社会责任。

与此同时，外部竞争环境也绝不友好。除了强敌快手之外，腾讯旗下的微视重新进入短视频领域。腾讯同时宣布，将拿出 30 亿元补贴微视原创者。敌人的敌人也是暂时的朋友。种种迹象表明，微博、腾讯、快手们正在组成一个反抖音联盟，合力对抖音形成围剿。比如腾讯和微博已达成了合作，另外腾讯投资了快手，而微博此前已与快手、爱奇艺、优酷、美拍等都建立了合作。

此时的抖音可谓内忧外患。

人类对互联网的依赖，从文字到语音到图像再到视频到 VR，以及移动互联网下的万物互联，互联网已然成为我们无法剥离的生活新空间。

杀时间是一切娱乐行为的原罪，沉迷是人性使然。

随着科技的进步与发展，短视频行业竞争将走向何方？抖音的高增长在互联网大浪淘沙的竞争中会不会是昙花一现呢？我们将拭目以待。

（案例正文字数：12009）

Tik Tok: The Mystery of High Growth in Network Operation

Abstract:

With the popularization and development of the Internet, network operation is becoming an emerging industry. By using mobile phone, computer and other mobile devices as the terminal, it covers a new positioning and service mode based on users. The effectiveness of network operation plays an important role in the rise and fall of

Internet start-ups as well as the extension of the life cycle of Internet products. From the experience of famous instant Music Video TikTok, the case describes its process of high growth through network operation from user acquisition, activation, retention, revenue obtainment and referral stage. It aims at enlightening and guiding the readers to analyze the future development of the short video industry as well as TikTok itself and master the core and essence of network operation.

Key words: Tik Tok; Short video; Network operation; Iteration; User growth

中国管理案例共享中心