



李婷 蔡临宁

2022-4-20

快手：在线视频社区的创新

2021年2月5日上午9点30分，总部坐落于北京的北京快手科技有限公司（以下简称快手）正式登陆香港联交所，快手科技（1024.HK）以“云敲锣”方式在香港联交所主板挂牌上市，开盘后股价一度暴涨193%，对应市值1.39万亿港元。（见附录1）

作为一个在线视频社区，快手致力于成为全球最痴迷于为客户创造价值的公司，其使命是帮助人们发现所需、发挥所长，持续提升每个人独特的幸福感。快手鼓励所有人去记录真实的生活，通过公允的注意力分配，并通过强大的分发能力使得普通人获得足够的关注和连接，看到更大的世界，也被更大的世界看到。

快手的前身是2011年面世的一款制作、分享GIF动图的小工具“GIF快手”。2013年快手从制作动图工具转换为短视频社区，2016年推出直播业务开设打赏功能盈利模式逐渐清晰，2018年上线电商业务。从动图小工具到打造自身闭环交易体系，再到2021年上市成为万亿港元市值的互联网公司，快手仅用了10年。在这个过程中，快手的盈利模式逐渐清晰，且盈利收入构成更为多元稳定。（见附录2）

这样的成绩离不开创始人程一笑与宿华的战略眼光与产品力，主导产品设计的程一笑与主导战略及组织管理的宿华在短短几年之内将快手打造成为一个以平均日活跃用户数计中国第二大的短视频平台、一个以商品交易总额计中国第二大的直播电商平台，并且它拥有着全国最大规模以虚拟礼物打赏流水及直播平均月付费的用户。

然而，在这欣欣向荣的表象之下，快手的发展面临着诸多困境：2021年快手三季度财报所披露出的48亿元巨额亏损暴露出了其盈利能力不足的问题；2021年10月29日宿华辞去快手CEO，由程一笑接任，这一事件暴露出组织领导模式背后的一些弊病。快手的挑战，不仅源于外部步步紧逼的字节，也来源于其内部管理的危机与未来前进方向的选择。

本案例由荷兰鹿特丹管理学院教授、清华大学工业工程系高级访问学者李婷和清华大学工业工程系副教授蔡临宁共同编写。感谢快手研究院负责人何华峰、清华大学工程管理硕士(MEM)教育中心卢峥和RSM案例开发中心陶悦对本案例的贡献。本案例仅供课堂讨论，作者无意说明企业成败及其管理措施的对错。出于保护企业未公开信息的目的，作者可能对相关资料、数据和姓名等作了必要的掩饰处理。

清华大学经济管理学院拥有本案例及教学说明的版权，未经书面许可，禁止任何机构与个人以任何方式复制或传播。任何使用仅限水印标注范围以内，其他使用行为均属于侵权行为，联系方式：case@sem.tsinghua.edu.cn。



中国短视频市场

伴随着智能手机、4G 的普及，2013 年注定是移动短视频的元年。彼时，移动社交格局尚未成形，但已有微电影及工具类视频应用小露锋芒。由于工具类视频应用缺少社交属性，用户黏性差，中国互联网巨头腾讯（Tencent）推出了具备社交功能的短视频应用微视。同年，另一家互联网巨头新浪微博推出了秒拍，而刚转型为短视频平台的快手迎来了它的新 CEO 宿华。

在对微视和秒拍的竞争观望中，快手敏锐捕捉到了一个趋势——短视频平台的内容生产正悄然从头部向多元化延伸。技术专家出身的宿华为快手引入的个性化推荐算法，它能够针对每个用户不同喜好推荐内容，以农村包围城市打法，悄然向三四线城镇及农村下沉，收获“底层用户”流量。2015 年 6 月，快手注册用户量达 1 亿。

2016 年，字节跳动旗下的抖音短视频横空出世。它将目标受众锚定为 24 岁以下的年轻人，迅速成为中国 App Store 免费下载的 App 数量第一名。2018 年，抖音在收购了 Musical.ly 之后，将其应用程序以 TikTok 为名的海外版推广到全球，并很快成为国际现象级产品。至 2020 年 5 月，抖音及 TikTok 在全球 App Store 和 Google Play 的总共下载次数已突破 20 亿次。¹

如今，抖音和快手是中国两大短视频平台。抖音的日活跃用户超过 6 亿，快手超过 3 亿。它们作为短视频内容生产平台，变现手段丰富多元，包括打赏模式、导购模式、承接广告、内容付费等等。¹以导购模式为例，主播自己经营店铺时，利用直播吸引人气，或是帮助推广其他店铺商品，用户在看直播时可直接挑选购买商品，最终由直播平台、主播、店铺等多方分成。

快手业务构成

快手的收入主要来自于线上营销服务、直播和其他服务（包括电商）。2021 年其总营收为 811 亿元，其中线上营销收入为 426.5 亿元，直播收入为 309.8 亿元，其他服务收入为 74.6 亿元。（见附录 3）

流量方面，2021 年四季度快手应用的 DAU（平均日活跃用户）3.23 亿，MAU（平均月活跃用户）5.78 亿。内容生产方面，超过 25% 的平均月活跃用户为内容创作者。同时，平台的粘性也是比较高的，每位日活跃用户日均使用时长为 118.9 分钟。截至 2021 年底，快手应用上累计有超过 163 亿对互关（即两名用户互相关注）。²

快手初期的变现手段为直播，主要是通过打赏主播时出售的虚拟物品来获得收入。之后，快手直播的付费用户数和每付费用户平均收益（ARPPU）均持保持稳定增长。然而，直播收入虽体量最大，但它占总收入的百分比却在持续减少。



2020 年第四季度，线上营销的收入首次超过直播业务，成为当季度最大的收入来源。其原因在于快手开始重视广告商业化变现，并改版通过单列大屏提升广告加载率。

而电商业务则是快手最大的增量。随着直播卖货的迅速兴起，从 2019 年到 2020 年的一年间，快手的电商交易的商品总额增长了五倍以上。快手已成为全球以商品交易总额（GMV）计第二大的直播电商平台。尽管交易总额大，但快手的电商收入占比仍不高，商家交易抽成的交易费也无法与广告收入相提并论。快手的目的在于通过视频培养用户的信任，通过电商培养用户需求，这种强连接性会进一步促进广告收入的增长而形成正循环。（见附录 4）

然而，由于民众疫情居家、客户群体扩大、业务增长、用户流量增加等因素，快手在 2020 年成本大幅增加。³ 其中，销售及营销开支的增加尤为显目，因为快手试图构建更完整的平台生态系统以吸引更多优质商家加盟。因此，快手在 2020 年经营亏损达 79.49 亿。⁴

企业理念

平等互惠

快手有着诸多理念：打造有温度的社区、拥抱每一种生活、看到多元不同的人等等，这些理念根源于快手联合创始人、首席执行官程一笑对平等价值观的坚持。现如今体量庞大的快手，在 2011 年时只是程一笑于北京创建的一个个人软件，尽管当时微博的转发功能很火，照搬过来非常容易，但是他坚持快手不做转发。他的产品思维是，只要你发一个内容，我一定会给你展示出来，这是一个非常平等的逻辑。而一旦转发，头部效应就会很明显，没有办法让每一个人公平地被看到。也正因为不能转发，用户就需要自己生产内容，快手鼓励用户分享自己真实的生活。

在快手的用户中，24 岁及以下的人群和 25-30 岁的人群占比分别达到了 49.81%、27.48%，且男性占据了较高的比例。中国快手的使用人群的收入普遍不高，月收入在 5000 元以下占比约为三分之二。（见附录 5）

据联合创始人杨远熙回忆：“一开始，我没把这个项目想得那么高大上，只是觉得我们做的东西有人愿意用，我们创造了价值，服务了一些人，让他们过得更开心，我就愿意一直做下去。”而当时的这种简单、直接的感受则成为了日后快手所强调的用户利益第一。作为前 CEO 的宿华相信，只有创造社会价值，快手才会有价值；因而，快手集中于思考能够为用户、为社会创造什么价值，以及未来如何创造更多社会价值。技术的进步使得快手能够以短视频、直播作为信息载体把供给端和需求端更好地、更高效地进行匹配，以提升信息交互的效率，进而实现其使命：帮助人们发现所需，发挥所长，持续提升每个人独特的幸福感。

正是在平等互惠的理念驱使下，快手逐渐成为了一个由兴趣图谱与社交图谱叠加形成的网络，在快手中，所有内容都能得到平等分发，再加上 AI 驱动的兴趣发现，更多异质的人群得以更快找到自己的同类，形成一个个社群。这个世界多元而真实的一面得以显露，这与



中心化分发所呈现的过滤且单一的人群极为不同。因为当同类人群被充分连接后，就会产生极强的共情与催化效应，打赏、直播、电商等模式应运而生，这是连接到达一定密度后涌现的经济行为。

在这套逻辑下应运而生的是快手 2020 年喊出的口号：打造最有温度、最值得信任的在线社区，这种温度与信任实际上是快手社区最初的样子。

自然生长

在快手的社区维护上，它的导向是尽量不去定义社区。快手常做的是把规则设计好之后，用户凭借他们的聪明才智、自己的想法，以及他们之间的化学反应，去完成社区秩序的演变。实际上，快手在历史上的每一次转变，都是用户驱动的，而快手则是负责在旁边观察，看他们哪儿高兴哪儿不高兴，哪儿对哪儿不对，哪些地方破坏了价值，哪些地方又适应了时代需求。这也直接导致了快手私域属性的形成，不同于公域管理中的“谁行谁上”，私域的管理需要认真考虑管还是不管，管的话需要用什么样的方式管，只有把私域做好并管好，才能够让更多生产者“绽放”，才得以让社会有更多信任和温度。

这也是快手与抖音的逻辑不同之处，抖音偏于控制心态，以逻辑和算法集中资源打造头部公域流量；¹ 而快手则偏于生长心态，用温度与信任打造粉丝经济，通过算法压低头部，抬高中尾部，进而获取私域流量。这便好理解快手为什么能轻易深入到三四线城市，其背后的底层逻辑就是技术升级，技术使得每个人都有表达的机会，通过推荐算法使得每个人都可以平等地分发自己的内容，使得优秀创作的人能够更多地被关注。而快手上许多影响范围很大的内容都是用户“投票”的结果。算法通过不断地推送给喜欢某个内容的人群，人群又不断生产这类的内容，从而造成了热点，但这并非是刻意营造而形成的，快手的运营基本上是靠技术来驱动的。很多人将快手作为服务通道，直播、电商、教育、游戏等业态在快手上开花结果，而快手也在尝试做一些本地服务。但这些业态都是自下而上生长出来的，就连电商也不是由快手设计的，而是当快手连接了非常多有意思的人后发生的。在这个过程中，快手的作用是观察和放大。如果快手发现用户的需求很旺盛，就要思考如何站在生态的角度做更好的赋能，比如电商要建店铺系统、交易系统、做品控管理和体验管理等，相较总成交量，快手关心的是净推荐值 NPS⁵。

总的来说，快手虽然经历了从工具到社区再到社交的过程，但它本质上还是一个网络结构。不能简单定义它是一个社区或社交产品来约束它的发展，它会像一个生命有机体一样，不断进化、演变。宿华希望把快手做成一个十亿用户的产品，这就要求快手这个平台的开放度要足够大，不会给自己设很多的围栏。

权力克制

2013 年时，快手在公司管理和团队建设方面遇到了问题，面临发展瓶颈，投资快手的五源资本合伙人张斐建议程一笑找一个 CEO 与他互补。因为从一个个人软件到一个公司，程一



笑做产品可以做得很嗨，但真的要成为管理者，组织团队带兵打仗，这对于他来说都是一个很大的挑战，他可以做 CEO，但会比较辛苦也会不开心。这时，张斐投资的另一个企业创始人宿华也陷入了困境，他一天内向张斐讲了二十多个觉得可以做的方向，但张斐都觉得不太靠谱。张斐借机提议宿华考虑一下快手。因为宿华找方向难，程一笑找人难，宿华是技术和算法驱动方面的人才，而程一笑又是很有产品头脑的人，所以张斐推测两人可能是一个很好的组合。宿华和程一笑在聊了几次后也出乎意料地投缘。程一笑面临如何吸引宿华这样一个有才又有野心的人半路加入快手这样一个问题。

程一笑与张斐给宿华提出了一个无法拒绝的方案，当时张斐所在的晨兴资本⁶占股 20%，程一笑等三人占股 80%，双方稀释一半股权后，凑出 50%的新股份给了宿华和他的团队。并且，由宿华做 CEO 统管公司，程一笑负责产品。在当时这个决策是非常困难的，没有人知道宿华进入公司后能否把快手带入新轨道，而程与张将立即失去一半的股份。无疑，程一笑是一个有大智慧的人，明白什么对自己最重要，并知道做取舍。宿华也很快接受了这个方案。

半年之后，宿华和程一笑就合作得比较顺畅了，宿华很快就把快手的工程能力提到了很高的水平，系统性能的稳定性和架构上也得到了很大的提升。同时，宿华将推荐算法应用到内容分发上，用户的体验立刻得到了改善。他们合作了很短的时间，用户就涨了十倍以上，百万的日活就出来了，再后来用户一直涨到了一百倍以上，最后效果超出了所有人的想象。对于推荐算法应用到内容分发这点，大家还在按时间顺序来分发内容，而宿华则将算法和兴趣结合，进而大幅地提升用户的体验并且起到超乎想象的分发效果。

作为快手前 CEO 的宿华时刻担心，当自己掌握了资源，又制定了资源的分配规则时，会成为一个非常有权力的人，会有人因为利益来找自己，请求资源倾斜，破坏机制。这是宿华内心特别恐慌的事情，为了防止这件事发生，他做了很多机制性的建设，建了很多“防火墙”。正因如此，在快手发展的前七年，宿华很克制做商业化的事情。

而现在，快手面临各种各样的机会诱惑，但并不是所有的机会都要抓，他会思考哪些是属于快手的，坚持抓与快手更近的机会，特别集中在跟快手用户、主播或生产者连接的机会上。

从 GIF 工具到视频社区

如前所述，自然生长出的用户需求驱动了快手的发展与转型，其发展植根于生态型社区的演进逻辑之中，快手顺应了视频发展的趋势，不断增加新技术功能和社区内容，从记录和分享的社区到粉丝经济平台，再到现在的产业深耕平台。（见附录 6）

2004 年，RSS Feeds⁷这个新的基因出现后，给内容的分发带来了巨大的改变，内容由过去用户主动抓取转变为用户被动接受，可以根据用户的特点与需求及时精准地推送给用户，用户的体验得到了极大的提升。到了 2011 年，Feeds 成为了一个相对主流的形态，与移动



手机紧密结合，能够实现非常好的传播。

在社交网络中，内容本身是一个非常核心的要素，是分发的基本单位。形态可以是多种多样的，比如文字、图片、音乐、视频，将来可能是 VR。而视频作为一种新的内容载体，比文字的表述更直观，加之视频生产门槛及成本不断降低、与 Feeds 结合所带来的更高效分发，必然会使得视频内容迎来大爆发。

2011 年，原创移动应用程序 GIF 快手作为短视频拍摄编辑的工具得以推出，它可以将短视频转成 GIF 动图，它所有的生产内容都是在微博上传播的。虽然，快手早期是一个 GIF 的形态，但它和视频一脉相承，一张一张图片就如视频的一帧一帧。当时，在手机里做一个 GIF 动图的工具，难度很大，既要尽可能少占用内存、操作又要能够简单易上手。而程一笑把 GIF 这个工具做得非常简单，用户只要有一点创意就可以用，这样，有趣的动图很容易就在微博上传播起来。所以快手最早的那批用户非常贴切地说是一批有创意的动图爱好者。

在快手最初的版本里，就在页面最下方隐藏了一个小的社区，叫火热 GIF Show。虽然它的位置很隐蔽，但里面的内容质量很高、很丰富多彩，有很多有创造力的用户在里面发优质的视频，有很多点赞、评论和创作者之间的聊天，已经是一个社区的雏形。

随着用户和数据越来越多，快手发现分享与记录变成了更能够释放用户需求、让用户得到帮助的事情。2012 年底，快手决定转型做社区，以便形成自己的流量和用户的交互，因为做工具很辛苦，变现上也有很大的挑战。从技术层面看，就是把之前的社区页面做成首页，也就是几行代码的工作量。但快手内部还是很慌张，因为工具跟社区是两种形态，一旦转型做社区，考虑的东西会更多、更复杂。另一方面，则在于一开始的推进很难，因为这意味着要把微博这个巨大的流量源断掉，然后再慢慢做流量，这个过程是很痛苦的。但如果等到工具做到一定体量时再转型会更痛苦，用户的认知很难扭转，所以越早转越容易。程一笑很快就明白了这个道理，在 2012 年 11 月左右公司开始往社区转型。

2013 年 7 月，“GIF 快手”从工具转型为短视频社区，快手增加了上传、浏览、发现的功能，成为记录和分享的短视频社区。2014 年，快手砍掉了 GIF 转换的功能，转型成为一个短视频社区平台。宿华在当时展现出了战略上的精准：“当时只做 8 秒，只做青少年，只做内容生产和消费，不做私信。”被互联网遗忘的三四线城市甚至乡村群体发现了这一沃土，大量涌入这一社区，快手因此被贴上“土味”标签，一批现象级主播在这里诞生，老铁文化开始往外蔓延。令外界讶异的是，这个被大多数人偏见的新事物，却以惊人的速度成长着——短短半年不到的时间，快手日活跃用户数就超过了千万，成为中国第四大流量的 APP。

2016 年前，由于技术问题，手机做直播卡顿，直播只能限于 PC 端。但 4G 网络的普及使得普通人都可以负担得起移动网络的费用，即使在偏远的地区，国家都投入了大量的资金用于电信基础设施建设；同时，智能手机的普及为直播的推广成为可能。

用户希望与主播交互互动，因而快手在 2016 年增加了直播和在直播中送礼物的功能，



成为一个粉丝经济平台。在直播打赏方面，虽然用户注意力和使用时长受到电商带货发力或有分流，但直播渗透率、付费率提升、社区基因与电商挂榜业务稳定了直播收入的基本盘。其中，社区基因即为快手“私域流量”优势建构的“有温度的社区”，它已经成为驱动用户与业务增长的核心竞争力。

为避免马太效应的出现，快手采用“去中心化”的流量体系，引入曝光上限和基尼系数来调控社区生态，对头部流量进行限流，保证了新发布视频的初次曝光量级，给予长尾用户更多曝光机会。

2020 年以来，快手日活跃用户在 3 亿基础上稳步增长，内容生态也进一步扩展。随着体育、三农、泛知识、短剧、房产、汽车、蓝领招聘等垂直类业务不断生长，这家短视频平台开始与各行各业深度融合。到 2021 年，快手早已不再是一个纯互联网平台，而是深度连接了一个个产业和职业，创造出了很多新模式、新产业和新机会，在深耕产业的基础上逐渐成为一家数字经济平台。

电商发展

快手电商的发展得益于网上支付的便利与物流网络的发达，也离不开用户自下而上生发出的需求。在快手官方没有做电商之前，就已经有人在快手上通过第三方支付软件交易商品，但这对快手来说是非正规渠道。2018 年快手的一个数据显示，快手上每天与交易需求相关的评论超过 190 万条。这时，快手其实有两种应对方式：一是清理，二是规范。规范就是规定地点、规定时间、制定规则。快手选择了后者，因为这样大的交易需求是打不绝的，而且也不该打，平台上有这样的需求，有买家，有卖家，无论快手做不做电商，市场都已经在这里了，就应该利用这个巨大的机会。所以快手顺应潮流，提供一系列交易工具和电商基础设施，让大家交易得更放心，这就是快手电商的由来。2018 年 5 月，快手成立电商部门时，只有一个产品经理，一个运营。

快手电商的第一步是往合规方向走，第一个动作是在 2018 年 6 月推出了“小黄车”这个交易工具，通过合规化交易增加商家和消费者对交易的信任度。当时快手对交易、履约、客服全都不用管，只做引流。快手小店应运而生，当时只有 1% 的 GMV 占比，但是投入了 90% 以上的团队去做，因为快手需要开发这些能力。快手小店从 0 开始，快速完成了交易系统、机制建立和第三方平台的对接。

2020 年受新冠疫情影响，很多商家无法复工复产，只好通过直播的方式做生意，快手上来了很多新的生产者，有很多品牌进入快手。以前快手给人的感觉是卖白牌产品偏多，2020 年春节之后的半年，对于快手来说是个品牌的快速增长期。一个平台不能缺品牌，快手的老铁对品牌同样具有天然的需求，所以快手在品牌项目上做了很多运营。如“穿云箭通道”的开设，对于符合条件的知名品牌及一级代理商、知名品牌线下门店或卖场、外贸型企业，不设限免收疫情封锁期间的技术服务费，并提供帐期缩短等特殊权限服务，重磅支持实



力商家，助力品牌门店和卖场销量提速。无疑，这是供给侧的快速增长，无论是产品的“量”还是“质”都在增长，自此快手电商的发展进入了第二阶段。随着众多新品牌入驻，快手电商品类快速拓展家纺、奢侈品和家装家居等行业。⁸

从非标到“四个大搞”

2018 年是快手的战略扩张年，但刚起步的电商与商业化业务内部是充满争议的，包括应该如何做到用户与商业化的平衡，以及如何做出与传统电商的差异化优势等等。由于京东、淘宝等货架电商对市场的占有使得快手很难在标准化产品的售卖上与其争锋，且在直播中卖标准化产品想让消费者满意是非常难的，但是卖非标准化产品，用户满意度就会高很多。因此，快手在初期从非标品的售卖切入，核心原因在于非标品不容易比价，用户只要觉得性价比高，且信任主播，就会持续在直播间里买东西，从而养成在快手下单的购买习惯，快手并没有抢了谁的生意，更多是制造了一种新的交易场景——主播和粉丝之间因为互信而产生购买行为。

对快手来说，一个特别好的变化是客单价在往上走，这意味着用户对于商家的信任度在提升，用户越来越愿意在平台上买贵的东西。非标品是一个大类，服饰是其中最大的，还包括珠宝、玉石、化妆品等。非标品并不意味着白牌，非标品实际分为品牌产品和非品牌产品，2020 年，快手电商 GMV 达到 3812 亿元，其显著特点和竞争力是复购率高、私域强。

2021 年以来，随着在快手小店下单成为习惯，且快手电商生态与基础设施越来越完善，其战略开始升级，从非标向标品和品牌延伸。为此，快手电商提出三个大搞的战略，分别是“大搞信任电商、大搞品牌、大搞服务商”。2021 年四季度，快手平台上知名品牌自播电商交易总额已经是 2021 年第一季度 9 倍以上。

2022 年，快手电商进一步升级。在消费者层面，快手电商提出了“实在人、实在货、实在价”的价值主张。在业务战略层面，快手电商升级为“大搞信任电商，大搞快品牌，大搞品牌，大搞服务商”的“四个大搞”，并提出将在 2022 年用超过 230 亿的流量扶持 500 个以上的快品牌标杆，让一亿老铁买到搞体验价格比的好物。快品牌被定义为在快手生态里成长起来的新兴国货品牌。

品牌改变用户心智，需要一个过程，但这也是一条切实可行的道路。如，blings 香水品牌在 2020 年与快手电商美妆行业深度共建，实现了品牌 GMV 300%爆发，沉淀了 2000 万品牌意向客户。这一品牌的生成过程是从一开始帮人带货，进而触及优质供应链并直接给消费者，再根据消费者的需求进行 C2B 定制，再逐步从个人品牌变成机构品牌。

体验型电商

对用户来说，快手首先是一个生态、是一个社区，而不是一个纯电商平台。刷快手首先是因为用户觉得内容非常有趣，顺便购物，产生交易，所以快手的打开频次比纯电商平台高。但短板也恰恰在这里，由于它是一个视频社区，所以进来流量很爽快，但不是一个纯电商平台。



台，所以如何精准地发现和分发商业信息，让有购物需求的人找到他喜欢的主播和想要的商品，让没有购物需求的人看不到商品信息，是快手要解决的核心问题。

因而，快手是体验型电商，它对平台的要求比传统电商更高。所谓电商平台治理是从传统电商角度说的，直播电商更看重体验。“治理”是看有没有达到基本要求，“体验”是看能否满足用户的更高需求。体验型电商的特点是让用户有趣地逛、信任地选和放心地买，主要满足的是用户的非确定性需求⁹。而半确定性需求¹⁰市场是一块非常大的蛋糕，如果电商直播能把这种需求解决好，是可以追赶货架电商的。为了满足这种需求，电商直播应营造出一种“逛街”的场景，如把所有正在卖被子的直播间放在一起，形成一条“步行街”，这是可以去追赶货架电商的。货架电商虽然可以将产品陈列给消费者看，但同质化产品太多，没有清晰地向消费者介绍产品的好坏，让人看得眼花缭乱也不知道怎么选择，所以电商直播有其竞争力。¹¹

私域流量

在 2020 年，快手电商迎来快速发展，成为直播电商行业领先平台。据统计，未来直播电商在中国将是 6 万亿+规模的市场。从趋势看，公域流量成本高，商家获客成本持续走高。私域流量主导的内容电商在增速、时长、粘性上均领跑传统公域电商平台。以“内容+私域”为核心的快手电商开启了直播电商 2.0 新时代。其核心逻辑是从传统的“商品+公域”的思维到“内容+私域”的思维升级，具体变化体现为从终结需求到创造需求，从货架到内容，从交易到关系。

在直播电商 1.0 时代，平台逻辑是靠低价和商品驱动的货架逻辑，快手电商代表的直播电商 2.0 时代则是电商内容生产平台流量，主播依托特色卖货人设打造用户和主播的强信任关系。同时，直播电商 1.0 时代主要从公域流量促成交易，平台拥有流量控制权，快手电商代表的直播电商 2.0 时代成交流量来自于关注页私域流量，达人和商家更拥有流量控制权。

这种不同也体现在传统电商与快手电商的 GMV 构成上。传统电商 GMV 主要由 $UV^{12} \times \text{转化率} \times \text{客单价}$ 而来。快手电商的 GMV 则由 UV （私域确定 UV +公域投放 UV ） \times 内容消费时长 \times 单位时长订单转化率 \times 客单价 \times 复购频次构成，更强调主播内容的有趣和用户对主播的信任。

扶贫

快手自 2018 年起系统性开展扶贫项目，全面参与到脱贫攻坚中。它启动了“幸福乡村”战略，旨在通过快手的技术、产品和社区属性挖掘和连接中国乡村的人、物产以及文旅资源，助力乡村振兴。“快手扶贫办公室”成立，以探索“短视频/直播+扶贫”的新路径。快手还启动了幸福乡村“5 亿流量”计划，在 2018-2021 年投入 5 亿元流量资源，助力国家级贫困吸纳优质特产推广和销售，帮助当地农户脱贫致富。



在扶贫过程中，快手作为一个新的信息平台，创造了一种新的市场空间，称之为一种新的“商品-直播-终端消费者”的市场结构，这使得贫困人口能够直接面对广阔的市场，在事实上将贫困人口从市场边缘地带带到了市场的中心地带。而这一空间的构建实际上源于快手用户的自发生长，有数据显示，快手国家级贫困地区用户最爱发布的短视频类型是“生活”，相关视频数超 29 亿条。在中国贫困地区，每 4 人中就有 1 位活跃快手用户。

周天送是一个普通的土家族小伙。2017 年早春时，他用快手记录了张家界晶莹美丽的雾凇，涨粉 5000 人。有人私信问他：“张家界旅游怎么安排行程”“能不能找你带我们玩？”于是，他成为了一名接待散客的导游，所拍摄视频的播放量越来越高，直至五百万。而一个热门视频往往会给他带来三到四百的问询量。他发现一己之力已经不能够满足粉丝们的旅游需求，于是创办了旅游公司，成为一名公司经营者。在这个过程中，他也为当地创造了客服等就业岗位。

快手发挥电商方面的独特优势，启动“福苗计划”，帮助国家贫困地区将优质特产推广到全国各地。截至 2020 年 7 月，“福苗计划”已开展 6 场专场扶贫活动，帮助全国 40 多个贫困地区销售山货，直接带动 18 万多建档立卡贫困人口增收。贫困地区的用户生活富起来了，消费也升级了。乡村地区最爱向城市地区买的商品以各种护肤品为主，也不乏平板电脑、智能学习机器人等电子产品。

当物质和财富源源不断地流入乡村，知识和艺术在城乡的双向流动也在发生着。贫困地区用户爱上电商相关课程，且不局限在带货技巧，还有营销思维、商业模式及高级变现方式等高阶电商课程。此外，种植、养殖相关的三农技能课程，Excel 等职场技能课程，轻资产创业等实用的职业开拓课程，都颇受贫困地区用户欢迎。另一方面，贫困地区用户的知识与经验也在向高线城市流动。一线、新一线和二线城市的用户爱向贫困地区用户学习男士发型修剪基础知识、全能鱼料配方等课程；三四线城市则爱向贫困地区用户学习各种美食教程。

快手积极参与响应国家扶贫的过程中，不仅拓展了自身的电商销售渠道及规模，而且有利于快手与国家站在同一阵线，进而规避潜在的政策风险。

技术及其发展

快手是一家以 AI 为核心技术的科技公司，AI 技术深入产品骨髓，贯穿于内容生产、内容审核、内容分发、内容消费的全业务流程。尤其在内容分发环节，AI 与短视频结合后，用户体验与变现效率有了双重提升。每天有千万条以上的短视频上传，精准分发给数亿用户，这需要领先的精准分发技术及对视频、用户的超强理解能力。

快手以算法为战略引擎。它的算法有三大特点：首先，运用经济学边际效应，在流量分配上施行普惠。例如，对一个 100 万粉丝的作者，分配 1000 流量，可谓“英雄无用武之地”，但对 100 个粉丝的作者则为及时雨。其次，运用“热度权重”（社区基尼系数），在露出热



度上施行普惠。每个作品发布时，快手都会分配流量给它，如果视频作品很受欢迎，热度就会提高，曝光机会就会增加。此时，热度权重起到一个择优去劣的作用。但是，火爆的视频如果持续增加热度，会造成新的作品无人问津。于是，快手在热度和时效性之间做了平衡，在视频热度达到一定阈值后，降低曝光，确保新作品流出，此时热度权重起到择新去旧的作用。最后，在社群网络结构上施行普惠。新的视频在同城发布时，快手会分配 200-300 个流量进行小范围曝光，根据用户喜好、评论及播放数评估视频热度，如果热度够高，视频会被打上兴趣标识，进行全网分发。（见附录 6）

除了分发的环节，快手还在视频创作环节广泛应用 AI 技术。例如，将 AR 技术应用在用户拍摄视频的环节，给现实生活的画面加入一些虚拟的元素，这属于增强现实，使虚拟世界和现实世界更好地互动，使人们在记录自己生活的时候有更多的新奇体验。

在内容理解层面，快手开发了风控、视频去重、基于视频理解的自动配背景音乐等功能。风控意在实时检测不雅视频、不当言论；去重意在保护原创；自动配乐则在于帮助视频创作者更快找到匹配视频情节的音乐。

在视频拍摄过程中，则是运用图像相关的算法，帮助用户矫正拍摄中出现问题的视频。除 AR 技术的大量应用外，快手将 VR 技术融入传统影像中，创作者在快手平台可以用全景影像无死角记录自己的生活点滴，通过全景直播与粉丝进行 360° 沉浸式实时互动，用户体验将得到质的飞跃。

竞争、机遇及挑战

直至 2020 年末，快手与抖音共同瓜分了中国短视频平台。尽管抖音上线较快手晚了 1 年多的时间，但其用户增长速度却高于快手，为快手带来了不小的市场份额挤压。

值得警惕的是，当抖音和快手用短视频的方式，成为新一代流量黑洞并重新定义电商与社交时，它们的对手可能来自元宇宙——以 VR 技术为基础的沉浸式虚拟世界。在元宇宙里将有一个始终在线的实时世界，有无限量的人们可以同时参与其中，分享、盈利并获得奖励。

伴随着快手最近的换帅举动，公司进一步优化了组织管理模式，但是否能发挥单核集权管理的优越性，尚未可知。同时，抖音强大的变现与运营能力使得其有能力进一步抢夺原本属于快手的用户。而在这之外，来自元宇宙等新型 VR 技术将对快手与抖音存在的本体意义构成潜在威胁。

尽管快手在深耕产业和打造数字社区方面有了明确的目标和战略，但基于强大的竞争对手和新一轮技术革命，在未来的十年，快手能走向何方，仍是亟待回答的问题。¹³

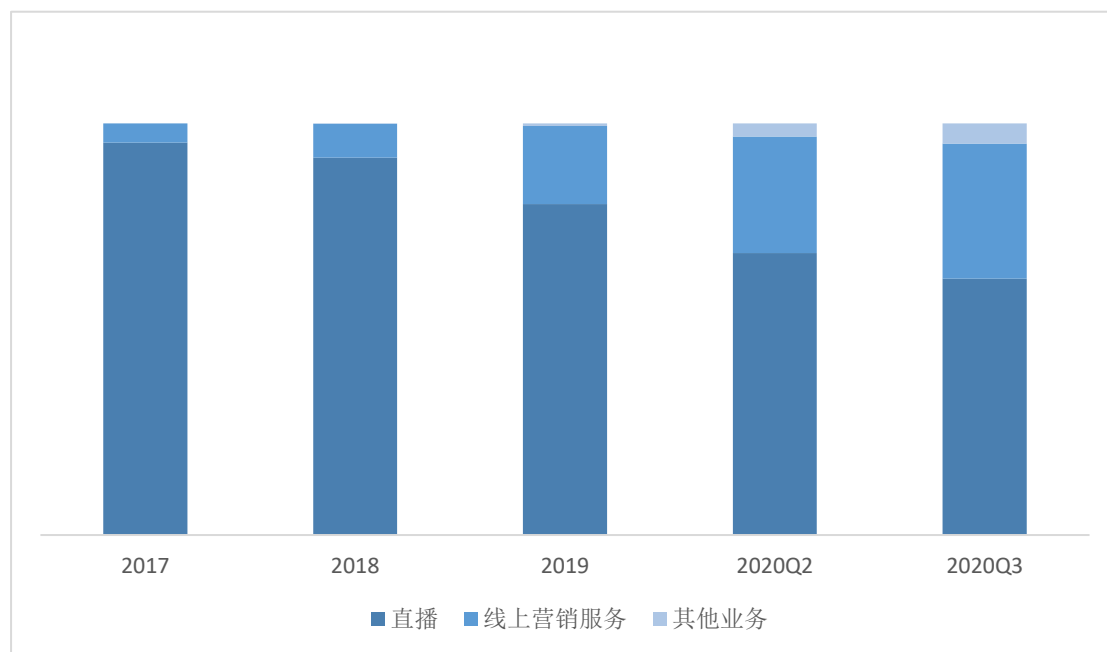


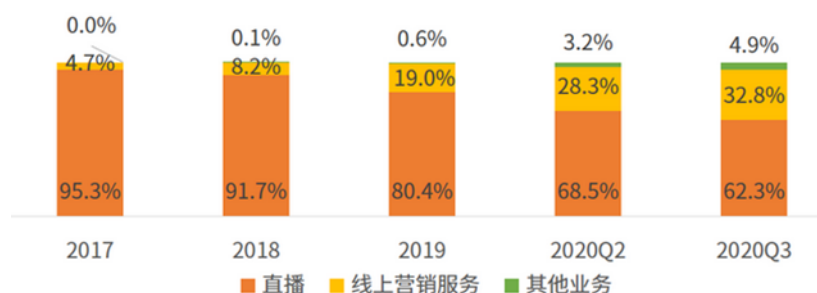
附录 1：快手上市敲锣



资料来源：重庆晚报. 快手上市 邀请六位用户代表敲锣[EB/OL]. (2022-02-05)[2022-06-23].
https://www.cqcb.com/vision/ai/2021-02-05/3687521_pc.html.

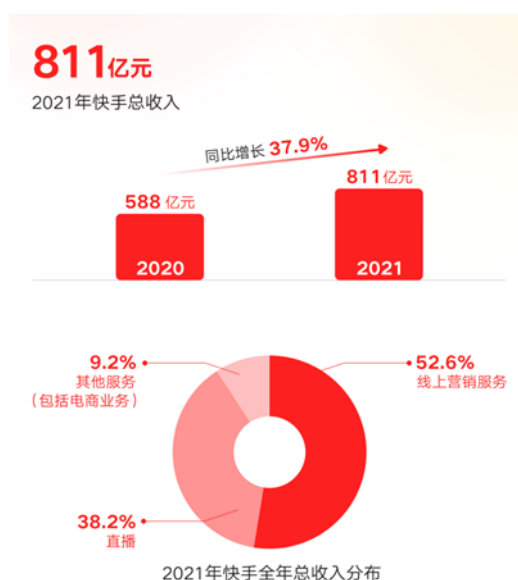
附录 2：2017-2020Q3 快手营业收入构成





资料来源：飞雨. 2020 年快手运营模式、营收构成及用户画像分析[R/OL]. (2021-01-29)[2022-06-19]. <https://www.iimedia.cn/c1020/76780.html>.

附录 3：2021 年快手盈利情况



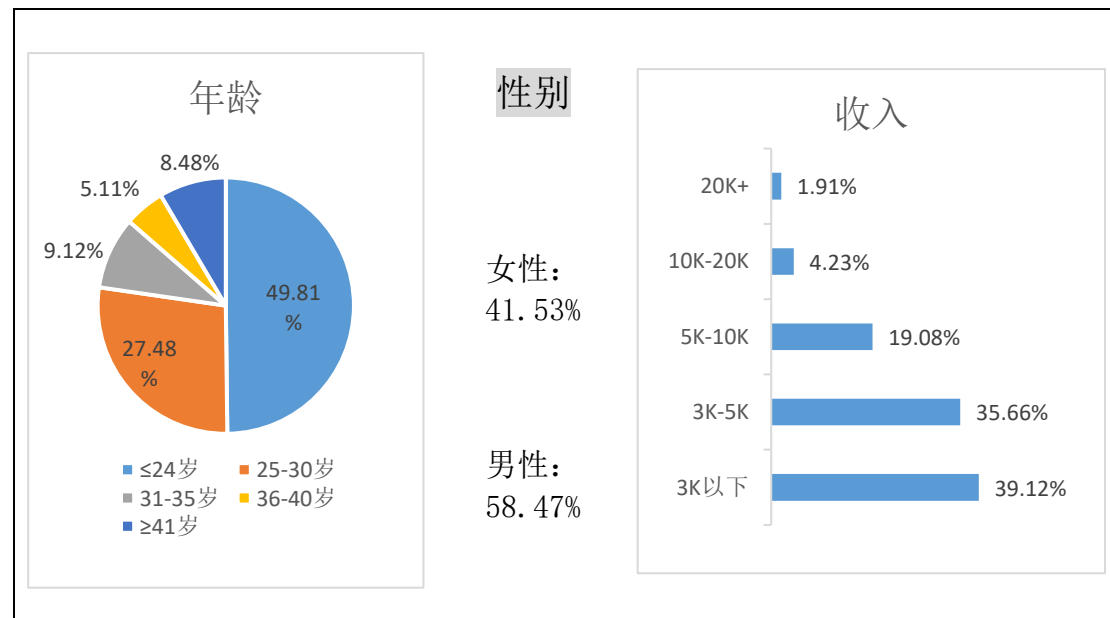
资料来源：快手大数据研究院. 一图读懂快手 2021 年 Q4 及全年财报[R/OL]. (2022-03-29)[2022-06-22]. https://mp.weixin.qq.com/s/cNPUBqIFAjI9FU1_ek-uHQ.

附录 4：快手电商盈利情况



资料来源：快手大数据研究院。一图读懂快手 2021 年 Q4 及全年财报[R/OL]. (2022-03-29)[2022-06-22].
https://mp.weixin.qq.com/s/cNPUBqIFajI9FU1_ek-uHQ.

附录 5：2020 年 10 月中国快手人群用户画像



资料来源：2020 年快手运营模式、营收构成及用户画像分析[R/OL]. (2021-01-29)[2022-06-20].
<https://t.cj.sina.com.cn/articles/view/1850460740/6e4bca4402000read>.

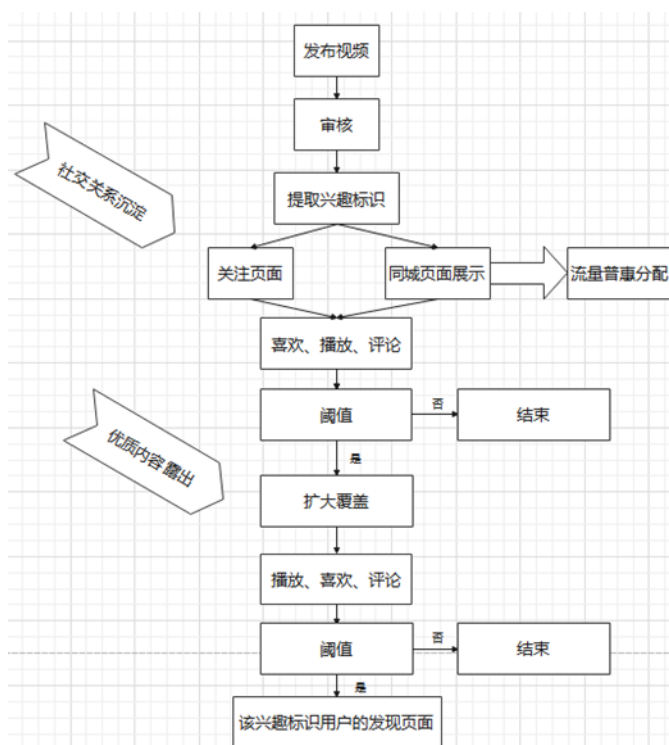
艾媒北极星互联网产品分析系统。

附录 5：快手发展进程



资料来源：作者自制。

附录 6：快手推荐算法机制



资料来源：作者自制。



尾注

- ¹ 维基百科. 抖音[EB/OL]. [2022-06-20]. <https://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%8A%96%E9%9F%B3>.
- ² 快手. 快手科技发布 2021 年第四季度及全年业绩[EB/OL]. (2022-03-29) [2022-06-20]. <https://ir.kuaishou.com/zh-hans/news-releases/news-release-details/kuaishoukejifabu2021niandisijidujiquannianyeji>.
- ³ 快手科技年度报告 2020[R/OL]. (2021-04-27) [2022-06-20]. https://ir.kuaishou.com/system/files-encrypted/nasdaq_kms/assets/2021/05/21/3-52-17/HKEX-EPS_20210427_9736560_0%20-%20SC.PDF.
- ⁴ 按照非国际财务报告准则计量, 2020 年快手经调整后的亏损为人民币 79.49 亿元。
- ⁵ 客户将会向其他人推荐某个企业或服务可能性的指数。
- ⁶ 晨兴资本于 2021 年 4 月 11 日更名为五源资本。
- ⁷ RSS feeds 全称为 Really Simple Syndication feeds, 中文为真正简易聚合种子, 用于网站之间共享内容。
- ⁸ 孙磊. 2021 快手内容生态半年报: 电商交易总额增幅超 200%[EB/OL]. (2021-08-04) [2022-06-20]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1707166899850396356&wfr=spider&for=pc>.
- ⁹ 非确定性需求是指用户没想过买东西, 正好在直播间看到一个商品, 觉得还不错, 顺手就买了。
- ¹⁰ 举例说明半确定性需求, 即为家里被子破了, 想买床被子, 有购物需求, 但不知道什么被子好, 也不知道哪个贵, 哪个便宜, 没有任何概念。满足版确定性需求的市场目前主要在线下, 人们一般回去集贸市场、超市或商场购买, 也可能去淘宝、京东、拼多多上逛, 当然也可以来快手看看直播和短视频, 在直播那里购物。
- ¹¹ 快手研究院. 直播时代--快手是什么 II [M]. 北京: 中信出版社, 2021.
- ¹² UV 英文全称为 Unique Visitor, 中文为独立 IP 访客。
- ¹³ 目前快手已经在 AI 技术布局中融入了元宇宙概念, 推出虚拟人技术的超写实虚拟主播、歌手; 参考资料: 快手. 快手创新与知识产权白皮书[R/OL]. (2022-04-26) [2022-06-20]. https://static.yximgs.com/udata/pkg/IT/Kuaishou_White_Paper_on_Innovation_and_Intellectual_Property.pdf.pdf.