

## 科技先锋系列报告89

# 字节跳动海外高管：持续增强海外本土化运营能力



许英博 首席科技产业分析师

陈俊云 前瞻研究高级分析师

中信证券研究部·前瞻研究

2020年5月26日

# 字节出海：组织架构与管理团队全面升级

- **创立方式：**通过投资并购海外市场的优质竞品和推进自身产品进行**全球化**两条路径实现。
- **特征：**业务经营独立和人事架构独立，持续增强本土化能力
  - **业务：**海外产品运营、数据存储及合规审核等工作均由全球职能部门独立负责。
  - **人事：**由创始人张一鸣担任全球CEO，其余管理层人员及体系与国内完全独立。

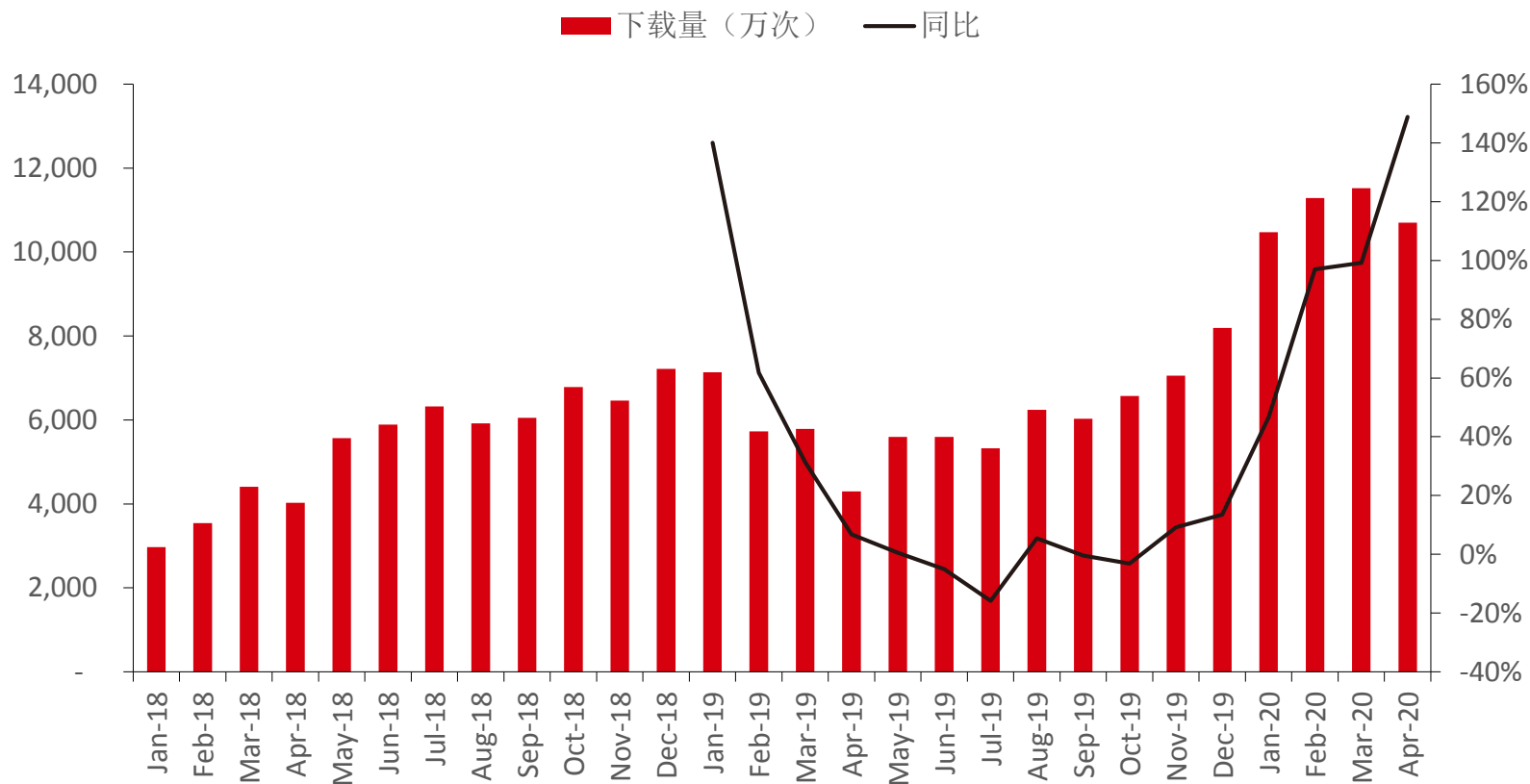
字节跳动组织架构图（2019年底）



# TikTok：海外下载量持续攀升

- 含海外版TikTok在内，抖音已连续第四个月突破1亿月下载量的大关
- 从地区来看，印度地区以超过3000万的月下载量排在第一，占总下载量比例约30%；巴西和美国分别紧随其后

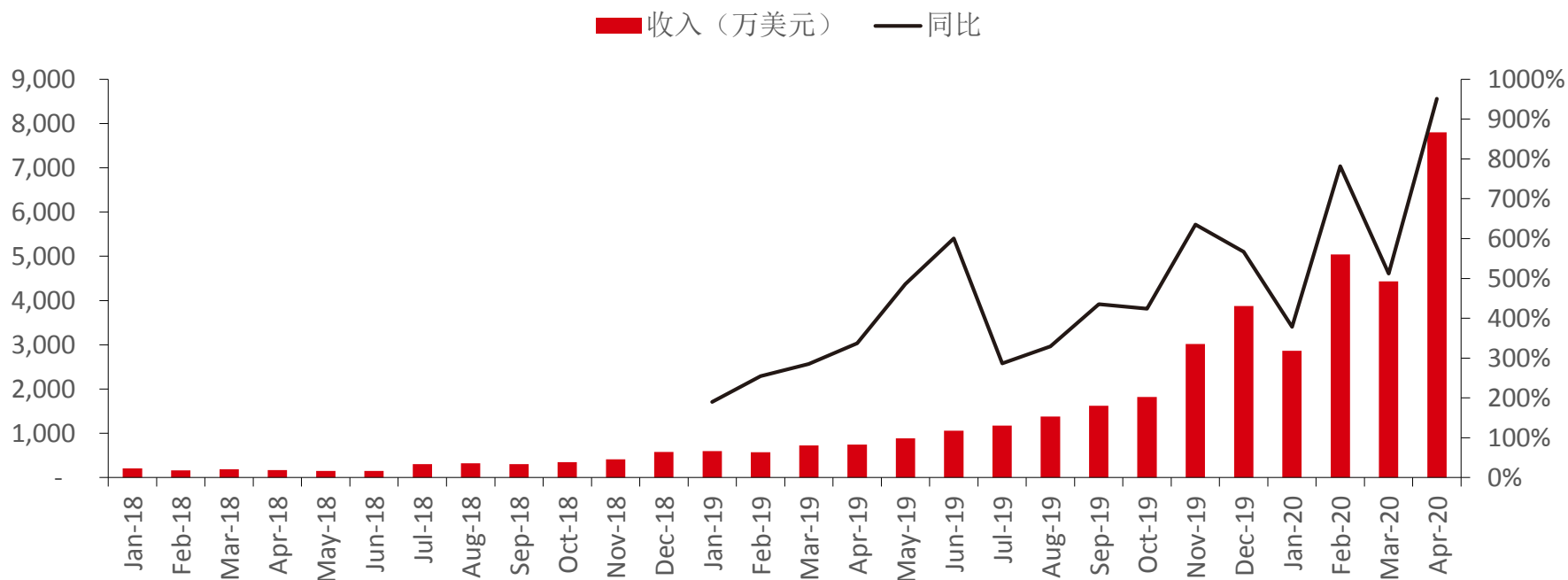
全球范围内的TikTok月下载量



# TikTok：直播变现大幅增长，海外亦开启商业化

- 从营收规模来看，2020年一季度中国区收入占比72%，北美和英国区以19%和2%的收入占比分列其后，其余地区（含印度和巴西在内）仅贡献7%的收入；TikTok仍有进一步提升海外营运变现的空间

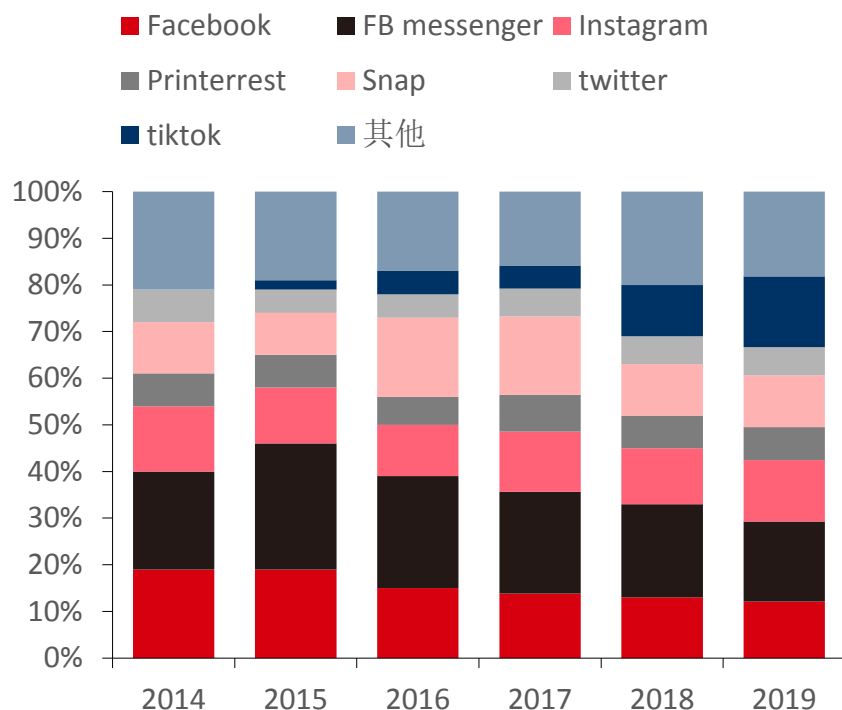
TikTok全球内购收入



资料来源：Sensor tower，中信证券研究部

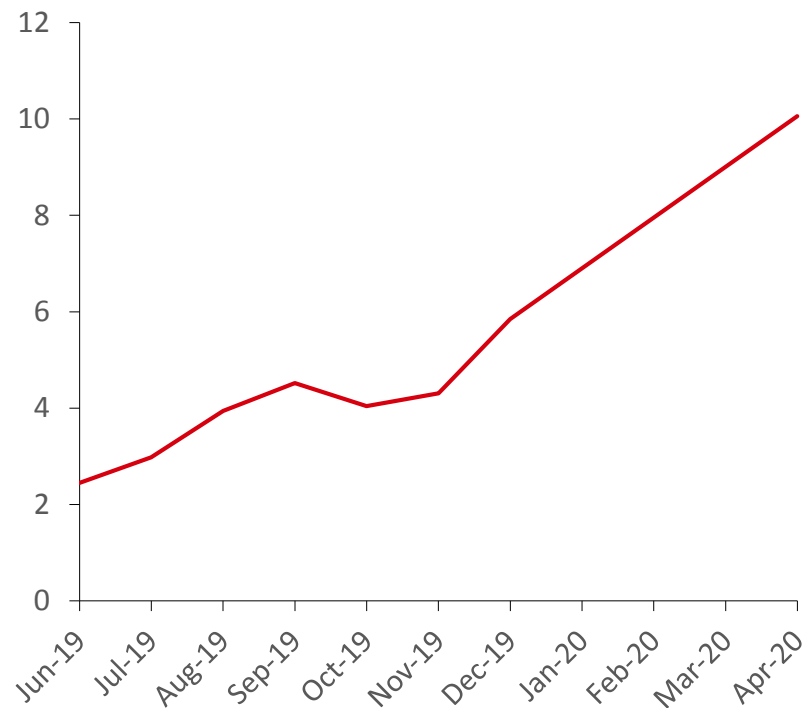
# 北美市场：份额稳定增长，4月下载量超千万

## 美国市场APP下载量份额



资料来源：Sensor tower，中信证券研究部 注：不含YouTube

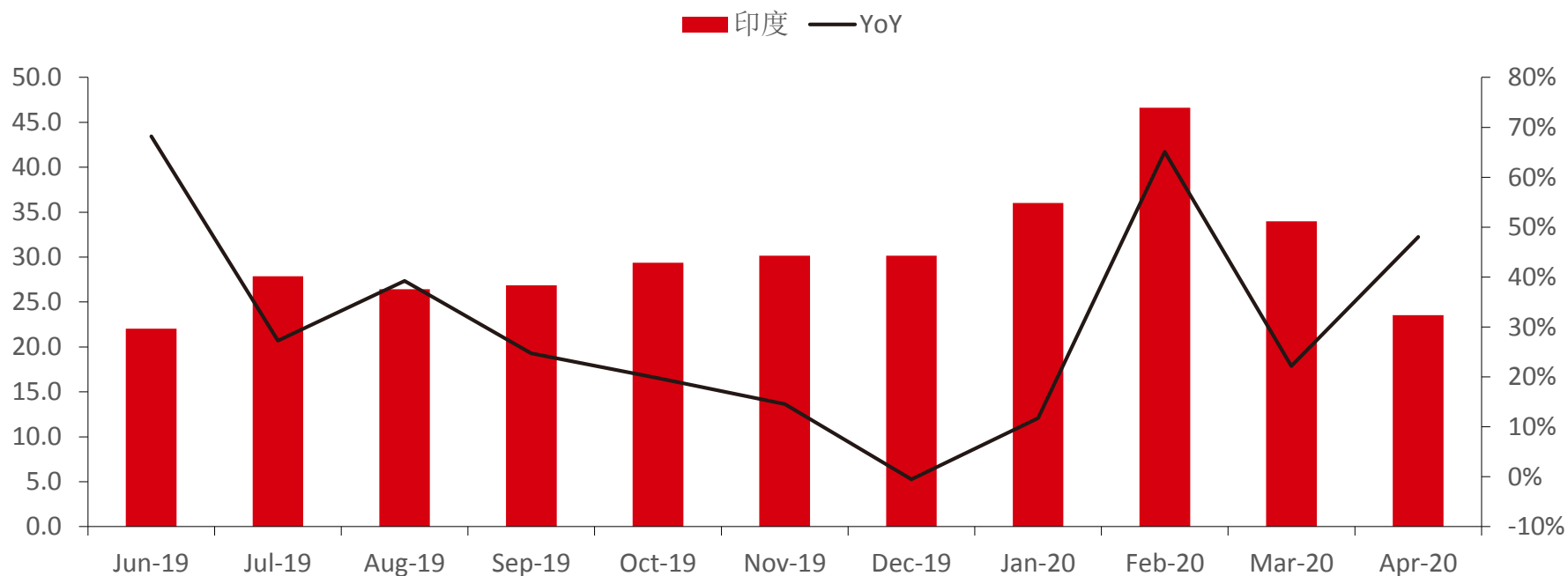
## TikTok北美近月下载量（百万）



资料来源：emarketer，中信证券研究部

# 印度市场：单月下载稳定在2000万以上

印度地区下载量跟踪（百万次）



资料来源：Sensor tower，中信证券研究部

# Kevin Mayer：TikTok全球CEO

## Kevin Mayer：字节全球首席运营官 & TikTok 首席执行官

- **管理领域：**全权负责字节跳动全球职能部门，领导销售、市场和发展等所有部门条线；同时主管TikTok和Helo的音乐、游戏等全部业务条线的运营，直接对创始人兼全球CEO张一鸣负责
- **任职原因：**在海外面临监管等挑战的背景下，本地化的运营成为字节新的发力点；海外作为增量市场有着更高的变现难度，故需要一位拥有丰富的海外流媒体运营变现经验的领导者



### 职业履历

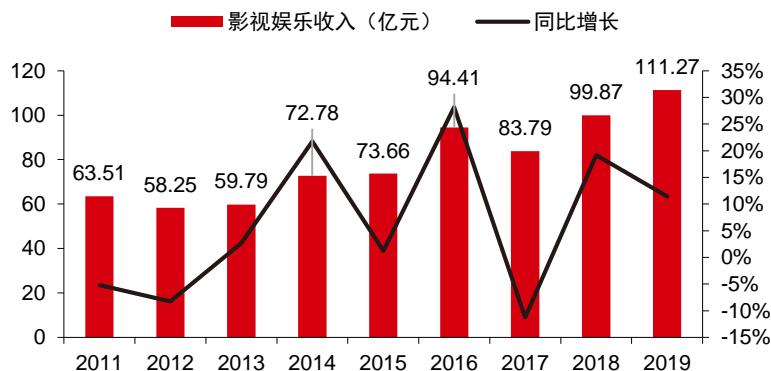
任职公司	任职职位	任职期间	主要职能
Disney	消费者和国际事务管理主席	2018.5-2020.5	统筹迪士尼全部流媒体业务
	高级执行副总裁/首席战略官	2015.6-2020.5	领导企业战略和商务拓展部门，推动迪士尼生态的扩展
	企业战略与业务发展执行副总裁	2005.6-2015.6	负责迪士尼的商务合作和战略规划工作
LLC Consulting	合伙人兼全球媒体娱乐主管	2002.2-2005.6	领导公司对从事娱乐业的客户提供服务

## Kevin Mayer：字节全球首席运营官 & TikTok 首席执行官

### ■ 主要成就——成功主持多起并购，将迪士尼打造成影业龙头：

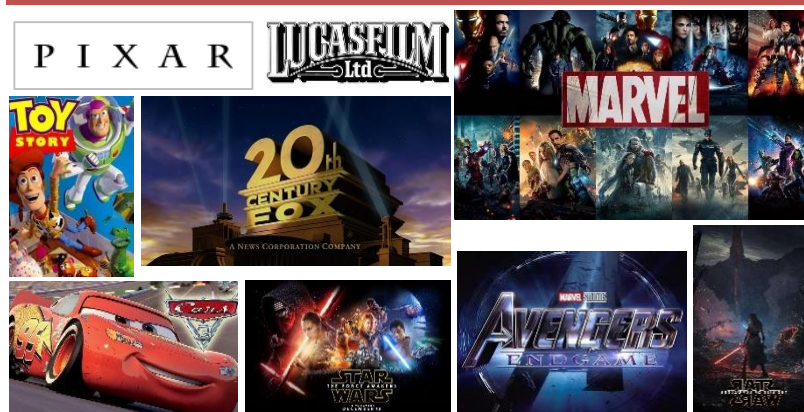
- 2006年股权置换方式收购皮克斯影业；收购后推出赛车总动员等16部电影，平均票房达5.18亿美元，并凭借这些电影获得13次奥斯卡奖项
- 2009年底主持以42亿收购漫威影业，而后推出20部电影打造漫威宇宙，其中8部电影票房超10亿美元，创造了近十年影视收入最重要增长点
- 2012年主持支付合计41亿美元的股权和现金收购卢卡斯影业；收购后推出的五部星战系列电影平均票房达6.6亿美元
- 2019年初并购同为好莱坞六大影业公司之一的福克斯，进一步巩固强化了迪士尼的影业龙头地位

### 多起并购后迪士尼影娱收入持续上升



资料来源：LinkedIn、Wind、中信证券研究部

### 并购后推出的大量现象级电影作品



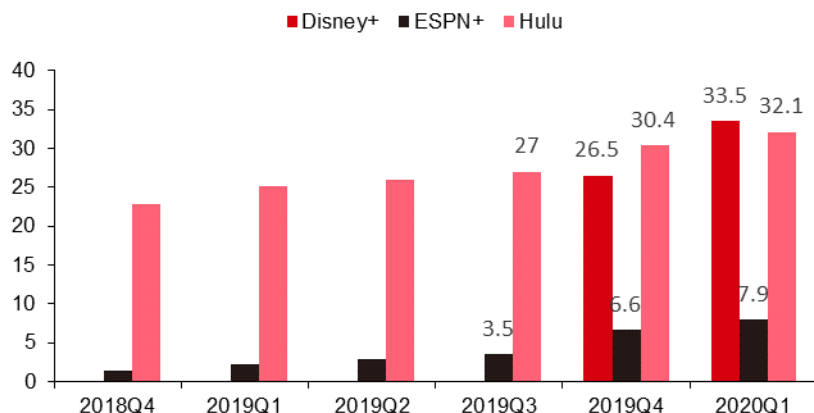


## Kevin Mayer：字节全球首席运营官 & TikTok 首席执行官

### ■ 主要成就——深耕流媒体业务，推出“Disney+”及捆绑模式带动业务增长：

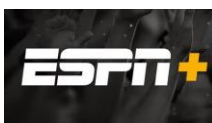


- 2018年分管流媒体业务后，即基于ESPN推出体育流媒体ESPN+
- 2019年5月推动迪士尼吸收重组Hulu，弥补成人向流媒体的空缺
- 2019年11月力主推出“Disney+”流媒体服务，进一步发挥公司在幼儿向作品以及IP方面的绝对优势；推出后5个月内付费订阅用户突破5000万、月度ARPU达5.63美元，量价都处于现今流媒体行业中的较高水平。
- 在此基础上将上述三平台整合捆绑优惠销售，以大热的Disney+业务带动Hulu和ESPN+业务，推出后订阅用户季度环比上升19.7%和5.59%。

迪士尼旗下三大流媒体订阅用户数（百万）



资料来源：LinkedIn、Wind、中信证券研究部

Kevin Mayer搭建的迪士尼流媒体体系

			
主要节目	美国职业棒球联赛、职业足球联赛等体育类赛事	电视剧、自摄剧集及其它原创视频	原创动画、旗下影业拍摄的电影
月度费用	\$5.99	基础费用：\$4.99 不含广告：\$11.99 含电视频道：\$44.99	\$6.99
月ARPU(2020一季度披露)	\$4.24	\$12.06	\$5.63

## Blake Chandlee：副总裁，全球商业方案总监

- **管理领域：**搭建TikTok业务的全球化商业模式
- **主要成就：**
  - 为Facebook搭建了业务商业化模式，在欧洲应用取得成功后，又主持建立了亚太和拉丁美洲各地的海外商业化团队
  - 推动Facebook与IBM等公司在广告营销领域达成深度合作，共同建设了营销云分析模式，有着营销领域的经验和深厚人脉资源

Blake Chandlee



### 职业履历

任职公司	任职职位	任职期间	主要职能
Facebook	全球合作关系副总裁	2011.8-2020.1	维护Facebook与全球代理商、营销商和客户之间的关系
	新兴市场销部门副总裁兼商务总监	2010.6-2011.8	负责市场开拓，包括前期调研、组建新兴市场的经营管理团队等工作
	欧洲、非洲及中东地区副总裁	2007.10-2010.6	负责Facebook在欧、非洲市场的日常运营管理
Yahoo!	英国地区副总裁兼商务总监	2003.7-2007.10	开拓英国市场

## Erich Andersen：副总裁，全球法律顾问

- **管理领域：**为字节跳动海外和TikTok提供法务支持
- **主要成就：**
  - 为专利授权工作提供支持，推动微软与大众、宝马等公司就Azure云技术在车联网领域的落地应用达成协议
  - 推动微软加入OIN网络，保护微软产品免于遭受专利侵略
  - 协助参股子公司Rockstar战胜与Google之间的专利战
  - 处理欧盟委员会裁决微软的事项，解决双方长期法律纠纷

Erich Andersen



### 职业履历

任职公司	任职职位	任职期间	主要职能
Microsoft	副总裁/首席知识产权顾问	2014.6-2020.1	为微软公司的产品提供知识产权指导，同时领导产品组合分析、业务开发许可及标准制订等工作
	副总裁/副总法律顾问	2009-2014	Windows等产品和开发部门的首席法律顾问
	副总裁/区域法务主管	2006-2009	主管欧洲，中东地区和非洲的法律及政府事务
	副总裁/副总法律顾问	2001-2006	办公室和企业生产力部首席法律顾问
	内部律师	1995-2001	负责与开发人员部门的相关的法务工作
Davis LLP	律师	1991.8-1995.10	——

## Roland Cloutier：全球首席信息安全官

- **管理领域：**为TikTok的信息安全提供技术支持，包括领导开发业务运营保护程序和隐私保护程序等
- **主要成就：**
  - 为ADP搭建了全球范围内国际安全业务体系，包括建立安全中心和关键事件响应机制等；并凭借此期间工作获得2016年RSA会议信息安全领域奖项
  - 在美国联邦执法部门工作逾9年，有着丰富行业监管经验

Roland Cloutier



### 职业履历

任职公司	任职职位	任职期间	主要职能
ADP	首席安全官，高级副总裁	2010.2-2020.4	负责管理ADP在全球范围内的信息安全、危机处置和安全情况调查等
Dell EMC	首席安全官，副总裁	2004.6-2010.2	领导EMC的全球安全和业务保护计划，并负责管理EMC的信息网络安全和业务风险等
Aminet	网络安全副总裁	2002-2004	负责应对公司的网络安全和风险问题
Brac Solutions Inc.	创始人	2000-2002	——

## Ole Obermann：全球音乐总监

- **管理领域：**领导TikTok&字节跳动海外在音乐领域的发展
- **主要成就：**
  - 推动华纳旗下种子投资基金**WMG Boost**的成立落地
  - 带领华纳音乐与Youtube、Spotify就产权问题进行谈判
  - 为索尼公司搭建了**数媒分析基础架构**，推进音频和视频流策略的实施



### 职业履历

任职公司	任职职位	任职期间	主要职能
Warner Music	首席数字官兼战略业务开发 副总裁	2016.11-2019.10	制订公司的全球业务发展战略
Sony Music	数字媒体业务发展副总裁/ 合作伙伴开发副总裁	2008.6-2016.11	推动Sony Music的全球数字合作伙伴的渠道扩张、 发展和管理
Sony BMG	数字媒体业务发展副总裁	2006.1-2008.6	管理公司全球数字团队，推动国际数字媒体业务发展
Liquid数字媒体	总经理	2003.7-2006.1	管理公司日常经营活动

## Helena Lersch：全球公共政策总监

- **管理领域：**领导制订全球公共政策和TikTok的市场开拓计划
- **主要成就：**
  - 在Instagram就职期间，为Facebook制订了越南地区的公共政策
  - 协同团队为Google与德国政府、民间社会以及行业协会就互联网政策和版权政策进行沟通协调

Helena Lersch



### 职业履历

任职公司	任职职位	任职期间	主要职能
Instagram	亚太区公共政策负责人	2017. 8-2018. 10	领导Instagram在亚太地区的推广和公共政策制订工作
Google	东南亚公共政策负责人	2015. 6-2017. 7	制定东南亚区公共政策，协助公司协调与菲律宾、越南等国政府关系
	德国公共政策与政府关系协调团队成员	2012. 7-2015. 6	协助公司协调与德国政府的关系
德国铁路公司	战略咨询师	2012	为德国铁路公司提供数字化和社会责任战略咨询



## Michael Beckerman：TikTok副总裁，北美地区公共政策总监

- **管理领域：**TikTok在北美地区的政府关系协调
- **任职原因：**2019年11月，美国针对字节并购Musical.ly是否构成危害国家安全事件展开调查，TikTok为向监管机构证明其不存在美国用户隐私的危害行为，聘用Michael Beckerman来应对监管问题
- **主要成就：**
  - 在美国互联网联盟就任期间积极致力于解决互联网公司面临的监管问题，包括出台行业自律规定放宽用户隐私相关法规、削弱电商网站的法律责任范围等

Michael Beckerman



### 职业履历

任职公司	任职职位	任职期间	主要职能
美国互联网联盟	总裁兼CEO	2012.7-2020.3	领导这一由Facebook、Google、Amazon等互联网巨头牵头成立的游说组织，帮助互联网公司解决其面临的监管问题
美国众议院能源和商业委员会	副主任	2011.1-2012.7	提出并监督美国能源商业方向的技术政策

## Vanessa Pappas: 北美及澳洲地区总经理

- **管理领域：**TikTok在北美和澳洲地区的运营管理
- **主要成就：**
  - 在Youtube工作期间建立了首支**创作者成长团队**和首支**受众开发团队**，分别进行创作者教育和制订观众开发策略，均取得良好成效
  - 开发了**YouTube创作者手册**，吸引超过百万的创作者参与
  - 参与推动NNN被Youtube收购工作



### 职业履历

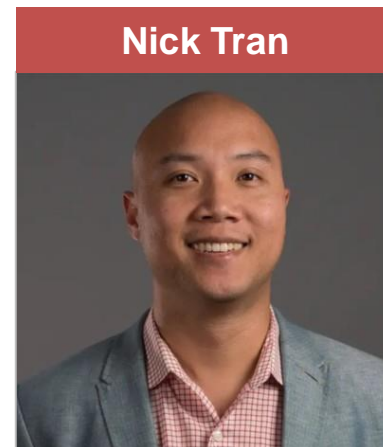
任职公司	任职职位	任职期间	主要职能
Youtube	全球创意总监	2015.1-2018.11	主责创意策略开发和创作者支持，领导执行公司的战略增长计划
	客户开发主管	2011.3-2014.12	运营受众开发团队，制订Youtube观众的发展策略
Next New Networks (已被Youtube收购)	客户与合作伙伴关系 副总裁	2009.3-2011.3	制订受众开发策略，管理发行合作伙伴关系
	娱乐节目开发总监	2007.2-2009.3	在线娱乐节目的开发、运营与制作

资料来源：Linkedin、中信证券研究部



## Nick Tran: 北美市场营销总管

- **管理领域：**TikTok在美洲地区的营销活动策划实施
- **主要成就：**
  - 为Hulu策划了“正话反说”、“体育直播”和“真人秀”等一系列创新性市场营销活动，取得了良好市场反馈
  - 帮助初创公司Stance Socks策划了袜子游戏、“星球大战”等市场营销活动，并带领团队凭借其营销宣传短片获得2016年戛纳金狮奖








### 职业履历

任职公司	任职职位	任职期间	主要职能
Hulu	品牌营销副总裁	2018. 6-2020. 4	领导公司营销活动，制订营销计划等
三星（美国）	市场营销总监	2016. 6-2018. 6	构建营销活动，整合社交媒体资源从而推广公司品牌及公司文化
Stance Socks	市场营销副总裁	2014. 9-2016. 5	涉及公司的各类推广营销活动
Taco Bell	数字营销与媒体主管	2011. 2-2014. 9	进行数字营销活动，整合社交媒体进行推广

# 印度地区管理层简介

## 印度地区主要管理层简介

名字	职位	与职位相关的过往成就	
Nikhil Gandhi	TikTok印度地区负责人	担任迪士尼印度副总裁超过9年，期间开拓了广告渠道，同时负责Disney+的推广工作	
Rohan Mishra	Helo印度地区负责人	在Juul和Mastercard担任公共政策负责人超过15年，有着丰富的公共事务、业务发展和企业战略管理经验	
Sammer Singh	TikTok 印度地区商业副总裁	在GSK任职期间为公司组建全球媒体团队；后在Google从事品牌营销业务，而后转入GroupM任销售总监及首席执行官，在拓宽商业渠道方面有着丰富经验	
Chhandita Nambiar	Helo印度地区娱乐业务负责人	曾任职Sony娱乐的新媒体营销副总裁和Cinekorn公司（印度本土娱乐行业龙头）的市场营销副总裁	
Nitin Saluja	印度公共政策总监	曾担任印度国家研究小组成员，对数字媒体平台进行评估、测算和跟踪；入职TikTok前担任Facebook印度区公共政策总监，在与政府协调方面有着充足的经验和人脉	

## 西欧、亚太等地区主要管理层简介

姓名	职位	与职位相关的过往成就	
Farhad Zand	欧洲地区音乐负责人	在索尼音乐和华纳音乐累计从事15年国际音乐的出版和发行工作	
Ross Baron	欧洲地区招聘负责人	曾任Facebook招聘总监，有着8年的人事招聘及管理经验	
Theo Bertram	欧洲地区政府关系与公共政策总监	在Google担任公共政策经理近9年，领导团队解决了欧洲、非洲和中东等地的科技公共政策问题	
Arjun Narayan	亚太地区安全总监	在Google担任安全总监超过10年；建立了Google亚太区的安全团队	
Takuya Yamaguchi	日本、韩国及蒙古地区政府关系与公共政策总监	曾任微软、Google和Facebook在日本地区的公共政策负责人，从业超15年	



# 感谢您的信任与支持！

## THANK YOU

许英博（首席科技产业分析师）

执业证书编号：S1010510120041

陈俊云（前瞻研究高级分析师）

执业证书编号：S1010517080001

# 免责声明

证券研究报告 2020年5月26日

## 分析师声明

主要负责撰写本研究报告全部或部分内容的分析师在此声明：（i）本研究报告所表述的任何观点均精准地反映了上述每位分析师个人对标的证券和发行人的看法；（ii）该分析师所得报酬的任何组成部分无论是在过去、现在及将来均不会直接或间接地与研究报告所表述的具体建议或观点相联系。

## 评级说明

投资建议的评级标准		评级	说明
报告中投资建议所涉及的评级分为股票评级和行业评级（另有说明的除外）。评级标准为报告发布日后6到12个月内的相对市场表现，也即：以报告发布日后的6到12个月内的公司股价（或行业指数）相对同期相关证券市场代表性指数的涨跌幅作为基准。其中：A股市场以沪深300指数为基准，新三板市场以三板成指（针对协议转让标的）或三板做市指数（针对做市转让标的）为基准；香港市场以摩根士丹利中国指数为基准；美国市场以纳斯达克综合指数或标普500指数为基准；韩国市场以科斯达克指数或韩国综合股价指数为基准。	股票评级	买入	相对同期相关证券市场代表性指数涨幅20%以上；
		增持	相对同期相关证券市场代表性指数涨幅介于5%~20%之间
		持有	相对同期相关证券市场代表性指数涨幅介于-10%~5%之间
		卖出	相对同期相关证券市场代表性指数跌幅10%以上；
	行业评级	强于大市	相对同期相关证券市场代表性指数涨幅10%以上；
		中性	相对同期相关证券市场代表性指数涨幅介于-10%~10%之间；
		弱于大市	相对同期相关证券市场代表性指数跌幅10%以上

## 其他声明

本研究报告由中信证券股份有限公司或其附属机构制作。中信证券股份有限公司及其全球的附属机构、分支机构及联营机构（仅就本研究报告免责条款而言，不含CLSA group of companies），统称为“中信证券”。

## 法律主体声明

本研究报告在中华人民共和国（香港、澳门、台湾除外）由中信证券股份有限公司（受中国证券监督管理委员会监管，经营证券业务许可证编号：Z20374000）分发。本研究报告由下列机构代表中信证券在相应地区分发：在中国香港由CLSA Limited分发；在中国台湾由CL Securities Taiwan Co., Ltd.分发；在澳大利亚由CLSA Australia Pty Ltd.分发；在美国由CLSA group of companies（CLSA Americas, LLC（下称“CLSA Americas”）除外）分发；在新加坡由CLSA Singapore Pte Ltd.（公司注册编号：198703750W）分发；在欧盟与英国由CLSA Europe BV或 CLSA（UK）分发；在印度由CLSA India Private Limited分发（地址：孟买（400021）Nariman Point的Dalal House 8层；电话号码：+91-22-66505050；传真号码：+91-22-22840271；公司识别号：U67120MH1994PLC083118；印度证券交易委员会注册编号：作为证券经纪商的INZ000001735，作为商人银行的INM000010619，作为研究分析商的INH000001113）；在印度尼西亚由PT CLSA Sekuritas Indonesia分发；在日本由CLSA Securities Japan Co., Ltd.分发；在韩国由CLSA Securities Korea Ltd.分发；在马来西亚由CLSA Securities Malaysia Sdn Bhd分发；在菲律宾由CLSA Philippines Inc.（菲律宾证券交易所及证券投资者保护基金会）分发；在泰国由CLSA Securities (Thailand) Limited分发。

## 针对不同司法管辖区的声明

**中国：**根据中国证券监督管理委员会核发的经营证券业务许可，中信证券股份有限公司的经营经营范围包括证券投资咨询业务。

**美国：**本研究报告由中信证券制作。本研究报告在美国由CLSA group of companies（CLSA Americas除外）仅向符合美国《1934年证券交易法》下15a-6规则定义且CLSA Americas提供服务的“主要美国机构投资者”分发。对身在美国的任何人士发送本研究报告将不被视为对本报告中所评论的证券进行交易的建议或对本报告中所载任何观点的背书。任何从中信证券与CLSA group of companies获得本研究报告的接收者如果希望在美国交易本报告中提及的任何证券应当联系CLSA Americas。

**新加坡：**本研究报告在新加坡由CLSA Singapore Pte Ltd.（资本市场经营许可持有人及受豁免的财务顾问），仅向新加坡《证券及期货法》s.4A（1）定义下的“机构投资者、认可投资者及专业投资者”分发。根据新加坡《财务顾问法》下《财务顾问（修正）规例（2005）》中关于机构投资者、认可投资者、专业投资者及海外投资者的第33、34及35条的规定，《财务顾问法》第25、27及36条不适用于CLSA Singapore Pte Ltd.。如对本报告有任何疑问，还请联系CLSA Singapore Pte Ltd.（电话：+65 6416 7888）。MCI (P) 086/12/2019。

**加拿大：**本研究报告由中信证券制作。对身在加拿大的任何人士发送本研究报告将不被视为对本报告中所评论的证券进行交易的建议或对本报告中所载任何观点的背书。

**欧盟与英国：**本研究报告在欧盟与英国属于营销文件，其不是按照旨在提升研究报告独立性的法律要件而撰写，亦不受任何禁止在投资研究报告发布前进行交易的限制。本研究报告在欧盟与英国由CLSA（UK）或CLSA Europe BV发布。CLSA（UK）由（英国）金融行为管理局授权并接受其管理，CLSA Europe BV由荷兰金融市场管理局授权并接受其管理，本研究报告针对由相应本地监管规定所界定的在投资方面具有专业经验的人士，且涉及到的任何投资活动仅针对此类人士。若您不具备投资的专业经验，请勿依赖本研究报告。对于由英国分析员编纂的研究资料，其由CLSA（UK）与CLSA Europe BV制作并发布。就英国的金融行业准则与欧洲其他辖区的《金融工具市场指令II》，本研究报告被制作并意图作为实质性研究资料。

## 一般性声明

本研究报告对于收件人而言属高度机密，只有收件人才能使用。本研究报告并非意图发送、发布给在当地法律或监管规则下不允许向其发送、发布该研究报告的人员。本研究报告仅为参考之用，在任何地区均不应被视为买卖任何证券、金融工具的要约或要约邀请。中信证券并不因收件人收到本报告而视其为中信证券的客户。本报告所包含的观点及建议并未考虑个别客户的特殊状况、目标或需要，不应被视为对特定客户关于特定证券或金融工具的建议或策略。对于本报告中提及的任何证券或金融工具，本报告的收件人须保持自身的独立判断。

本报告所载资料的来源被认为是可靠的，但中信证券不保证其准确性或完整性。中信证券并不对使用本报告所包含的材料产生的任何直接或间接损失或与此有关的其他损失承担任何责任。本报告提及的任何证券或金融工具均可能含有重大的风险，可能不易变卖以及不适合所有投资者。本报告所提及的证券或金融工具的价格、价值及收益可能会受汇率影响而波动。过往的业绩并不能代表未来的表现。

本报告所载的资料、观点及预测均反映了中信证券在最初发布该报告日期当日分析师的判断，可以在不发出通知的情况下做出更改，亦可因使用不同假设和标准、采用不同观点和分析方法而与中信证券其它业务部门、单位或附属机构在制作类似的其他材料时所给出的意见不同或者相反。中信证券并不承担提示本报告的收件人注意该等材料的责任。中信证券通过信息隔离墙控制中信证券内部一个或多个领域的信息向中信证券其他领域、单位、集团及其他附属机构的流动。负责撰写本报告的分析师的薪酬由研究部门管理层和中信证券高级管理层全权决定。分析师的薪酬不是基于中信证券投资银行收入而定，但是，分析师的薪酬可能与投行整体收入有关，其中包括投资银行、销售与交易业务。

若中信证券以外的金融机构发送本报告，则由该金融机构为此发送行为承担全部责任。该机构的客户应联系该机构以交易本报告中提及的证券或要求获悉更详细信息。本报告不构成中信证券向发送本报告金融机构之客户提供的投资建议，中信证券以及中信证券的各个高级职员、董事和员工亦不为（前述金融机构之客户）因使用本报告或报告载明的内容产生的直接或间接损失承担任何责任。

未经中信证券事先书面授权，任何人不得以任何目的复制、发送或销售本报告。

中信证券2020版权所有。保留一切权利。