

# 抖音快手终成淘宝“门徒”？

“快手和抖音的电商成长路径太像了，虽然各自背靠的内容生态、流量分发逻辑，甚至电商打法、大主播成长路径不尽相同；但电商业务的起势、造势、基建几乎前后脚，无不按照‘切外链、上小店、推商城’逻辑演化。”一位资深电商运营专家向虎嗅表示，从产品到业务，抖音、快手这对“冤家”过去两年总在不同战场狭路相逢，如今却不约而同将电商业务向着货架电商演化。

虎嗅获悉，9月29日快手将上线“商城”频道(原定9月21日“116电商大促招商大会”宣布，后改期)，用户可通过关键词搜索或APP首页一级入口进入；另有消息称，目前快手商城已在招商，今年双十一期间将与短视频、直播间、店铺等，共同构成全新的快手商家经营矩阵。

值得一提的是，在快手上线“商城”之前，抖音已上线商城频道——自此，抖音、快手均基于自身电商生态搭建了商城体系。

事实上，以抖音、快手为代表的电商向着货架电商迁徙过程中，淘宝、京东、拼多多等传统电商平台也在持续探索直播生态，以淘宝APP为例，近两年在淘宝推荐页以短视频形式出现的商品比例增幅明显，且支持滑屏切换视频，用户体验接近抖音、快手；拼多多也于今年2月底首次在APP首页底部增加“多多视频”。

“互联网上半场是各做各的，下半场不就是你做我的、我做你的，然后等到发现适合自己的，再形成新的平衡。”诚如微博CEO王高飞所言，待抖音、快手标配“商城”后，无疑将加速直播电商与货架电商的融合，而抖音、快手、淘宝此前的暗自角力势必越发剑拔弩张。

抖音前面趟，快手后面“抄”毫无疑问，“商城”承载着快手电商更大的野望。

此前，快手电商用户运营负责人表示，今年8月快手已对商城频道进行灰度测试，测试“商城”首页包含商品分类栏、品牌补贴、超级秒杀和品牌特卖等频道，并将入口置于APP首页顶部Tab栏。“测试过程中，有七成以上原来没有在快手直播间下过单的用户在商城频道到访。”

测试版本中，商城进入快手APP首页顶部Tab栏，插入“同城”和“放映厅”Tab之间。

从流传的测试截图不难看出，快手“商城”页面布局、功能与传统电商商城大同小异，为丰富用户消费选择搭建了更多落地场景；而快手透漏的测试结果无疑展现出“商城”蕴含的巨大电商潜力——尤其2022年，抖音电商GMV目标直奔万亿而去，其与快电商业务差距越拉越大，如何将高度集中的消费场景分散化，成为快手做大电商迫切需要解决的问题。

鉴于此，今年5月底，抖音宣布升级为“全域兴趣电商”时，快手迅速跟进，围绕信任电商构建“全域消费”生态；快手还在主站APP内不断提升“快手小店”、“搜索框”、“猜你喜欢”等功能优先级，可见整个电商业务提速之迫切。

此外，快手电商用户运营负责人还表示：“快手商城侧重于围绕私域搭建，除直播间自播外，品牌还可以通过达人分销，入驻泛商城”——上述表态背后的“话外音”说

明，除了品牌与商家之外，达人也会入驻“商城”，而达人的私域流量无疑能更好为品牌实现引流、转化效果。

虎嗅获悉，今年以来快手对流量分发机制逻辑已由此前的“粉丝量X转化率X内容质量(用户观看时长、直播互动指标)”转变为“粉丝量X转化率X内容质量X长期粘性(粉丝忠诚度；粉丝负反馈-取关/拉黑)X粉丝价值(打赏率/留存；GMV转化/复购)”。

快手之所以动作频频，源于2022Q2国内季度盈利并不足以提振其所面临的商业化压力——快手财报显示，2022上半年电商GMV增长40%达3662亿元，业务成长曲线依旧处于高速攀升阶段，但问题在于快手电商持续被诟病的货币化率(收入/GMV，代表电商变现能力)并未得到明显改善。

以2022Q2为例，其他服务(包括电商)收入为21亿元，同比增长仅7.1%，增速降至个位数，创下历史新低——要知道，这是在快手GMV(电商交易总额)同比增长31.5%至1912亿元的情况下，电商营收占比仍在下降。至少从侧面说明，GMV对快手电商营收拉动非常有限，电商货币化率、平台抽佣依旧处于低位。

此外，Q2快手每位日活跃用户平均在线营销服务收入为31.7元，相比去年同期的34元，同比下滑6.7%，连续两个季度下滑。

即便回溯至2021年全年，快手的其他服务收入(包含电商)为74.6亿，粗略将其他服务收入全部按电商贡献计算，2021年快手电商的综合佣金比率1%上下；而2022Q2其他服务收入21.3亿，该季度快手电商综合佣金比率仍在1%左右徘徊——严重低于电商行业的平台服务费率，说明倒灌快手主站流量的电商业务依旧处于“赔本赚吆喝”阶段。

之所以形成这样的局面，主要源于快手电商GMV大多来自于“关注页”的私域流量，老铁文化依仗的私域流量恰恰是基于信任电商的一种“C2M反向定制”——作为快手电商的立身之本，去中心化的分发机制在社交属性加持下，极容易让流量向私域页面聚集，而独特的“老铁文化”在粉丝高粘性、强互动下反向加深了信任连接。

甚至，很多老铁“认人不认平台”，养成系的“老铁文化、家族文化”大行其道，老铁反而拖了快手向上兼容的后腿，成为快手多元化的最大瓶颈。比如“辛巴燕窝售假”事件，表面上它只是主播、品牌商家、供应链的管理混乱；实际上却暴露出平台中台建设、产品化能力、品质履约能力的短板，根本上则是粗放增长策略下的平台治理危机。

反观抖音，张一鸣推崇的“算法中性”映射在产品变成算法至上，其通过对视频完播率、点赞量、评论量、转发量等指标的算精准投喂给用户——这种强运营的中心化策略牢牢将流量控制权攥在平台手中，整个生态宛若巨大的公域流量池，即使品类头部也需要运营去采买流量，平台拥有流量的控制权。

这其实和两家公司创始人理念有很大关系——张一鸣的理念是：“我们确实不应该介入到(价值观)纷争中去，我也没这个能

力……如果你非要问头条的价值观是什么，我认为是提高分发效率、满足用户的信息需求，这最重要”；宿华则信奉普惠价值观：“我们不会因为他高矮胖瘦、穷富美丑来做怎样的判断，只要他是一个活生生的人，我们都希望能够给他平等的对待。”

鉴于此，笑古担任电商业务负责人时，“削藩”成为电商生态治理的一个重要议题。

一个值得关注的显性结果便是，以辛巴家族为首的六大家族为快手贡献GMV占比一降再降，与之对应还有针对中小主播的“响尾行动”(流量扶持和现金奖励)、“千帆计划”(亿级流量扶持品牌)、“青云计划”(2022Q3前快手每天拿出8亿公域流量扶持主播、品牌)等。

然而，快手2022Q2DAU为3.47亿，同比增长18.5%，环比仅微增0.5%；与此同时，2022Q2用户日均使用时长环比Q1的128.1分钟下降2.3%至125.2分钟——提升流量变现效率无疑成为快手电商最为迫切的核心指标。

不过，东吴证券研报指出，即便抖音目前仍处于品牌入驻红利期，商家前期需大量投入，有自然流量后才会降低投放。“用户的留存和复购会导致平台搜索型流量的上升，随着抖音开始发展货架电商，对转化要求更高的广告类型(例如搜索广告，这类广告更要求ROI)占比上升，将会拉低平台的平均货币化率。”

快手何以频频“变阵”？2020年，那份“改写罗永浩命运”的招商证券研报指出，“仅2019年直播电商总GMV就超3000亿元，未来有望冲击万亿体量，同时MCN机构快速发展，市场规模超100亿元”——以此为节点，抖音迅速依托内容生态画出“兴趣电商”的蓝图。

资深媒体人金叶宸指出，“抖音电商定位兴趣电商，逻辑是围绕流量和流量效率，用推荐算法，匹配人与货，挖掘用户的潜在‘购买需求’，卖货的人是漏斗的一个转化辅助环节，而非分发逻辑起点。所以，抖音强调新品和商品品质，强化品牌自播。”

快手则凭借私域流量优势力推“信任电商”，其核心逻辑是从传统“商品+公域”的人货场思维到“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。诚如快手CEO程一笑说的那样，直播时代可以重构信任。“快手电商旨在重构10亿用户的消费决策，这是对社会更加有价值和有意义的道路。”

抖音、快手乘着直播电商扶摇直上两年后，淘宝、抖音、快手更是陷入了资源竞合及流量、供应链能力的比拼：

淘宝直播：胜在强大的供应链，以及全品类覆盖的SKU，有限的DAU却有极高的转化率；

快手直播：社交属性加上去中心化的分发机制，私域流量形成独特的“老铁文化”，直播带货粉丝粘性及互动性强；

抖音直播：犹如“流量黑洞”，在算法分发机制下人均使用时长持续攀升，娱乐、内容属性蚕食着年轻人的心智，品牌带货潜力巨大。

如今，抖音电商、快手电商一路摸爬滚打，无不按照“切外链、上小店、推商城”这套

逻辑演化，使得内容电商最终越长越像货架电商——毕竟，直播电商是主播拉动的非确定性消费需求，更多基于商品解说挖掘用户潜在需求，而货架电商是用户刚需性消费、确定性更强，优势在于丰富的SKU便于搜索比价，并能潜移默化帮助用户建立起主动搜索、浏览的心智。

“抖、快电商过去是强公域逻辑，品牌带货能做的主动动作很少，除了选品，就是投流。现在提供一个‘商城’，应该是‘公转私’的用意。但培养私域成本也很重，供应链、营销、社群等等，需要比拼的是一整套班底。”信息流广告运营何明向电商在线表示。

为此，“商城”上线之前的半年里，快手已在频频“变阵”。

仅2022上半年快手已进行三次大的业务架构调整：3月，快手调整国际化事业部组织架构，单独设立国际商业化部；8月，原快手商业化负责人马宏彬调任负责国际业务；9月，程一笑兼任快手电商第一负责人，原负责人笑古将转战本地生活业务。

尤以9月16日这次调整最为剧烈，快手内部邮件宣布成立商业生态委员会，由CEO程一笑担任主席；该委员会主要负责推进电商、商业化、直播、本地生活、快招工等变现业务的商业生态建设、模式设计和系统融合。对此，《晚点LatePost》报道中多位快手人士称，笑古在负责电商时的口碑不错，但程一笑始终认为做得还不够好，这是他决定自己带队的原因之一。“如此才能更好地深入了解这块业务，找到新的突破点。”一位快手人士说。

一直以来，外界看一家公司对于业务的重视程度就看带队一号位是谁，CEO亲自下场带业务足见快手对电商业务寄予厚望。

不过，一位长期关注快手的业内人士对虎嗅表示，“很多大厂喜欢快手，对一个成熟的组织这样确实能提升组织效能，但是对于业务执行力、组织效能处于成长中的公司，更多高管‘群聊’意味着更多沟通成本、部门墙等等。”

快手前员工钱恒佳(化名)亦对虎嗅表示，公司频繁人事调整，中干和基层会十分痛苦。“基本上很多老员工一年要先后接手好几个新业务，正在做就被新领导派了新任务，至于此前的工作大多会被搁置，所以大家慢慢都学会做‘面子工程’。”

她还进一步补充道，互联网大厂普遍存在的“空降”现象在很大程度上加剧了二级部门的政治角力，并且会在业务推进过程中出现诸多推诿、撕扯。“你能想象一个项目只换负责人，团队有多绝望吗？每个领导都有亲疏之分，每次调整都会有各种会议在等你，就像个无情的开会机器，哪来时间做业务？”值得注意的是，资本市场弥漫的悲观情绪似乎已经等不及快手通过调整组织架构来自上而下修复公司管理困境——9月28日，快手一度跌至53.1港元，创上市以来新低，市值不足2300亿港元。

诚如一位企业战略营销专家向虎嗅说的那样：“市场博弈过程中，企业管理、组织架构、公司文化看似虚，实则是构成企业竞争力的有机体；企业野蛮生长时问题很容易被掩盖，可一旦增长停滞、内部矛盾激化，那些未解决的问题就会集中爆发。”

