



- 美国联邦政府甜蜜之家指导员
- MD/VA/DC 持证调解员
- VA 最高法院 共同抚养 教育者
- Gottman 夫妇治疗师 二级
- 中国婚姻家庭咨询师
- 2017 杰出华人优秀教师

提供中英文服务

免费热线:

(240)716-1000

黄稚云  
Huang Zhiyun

家事法调解

6周快速无争议离婚

最保密 最省钱  
最省时

双赢调解事务所 华府唯一

symediation.com

最有尊严的争议解决

联合退休法官律师调解员 一站式解决

- ✓ 争议调解, 善办难案
- ✓ 达成分居协议, 离婚协议, 文件准备
- ✓ 孩子抚养权, 抚养费, 探视权
- ✓ 配偶赡养费, 财产分配
- ✓ 亲密关系重建

4-092

zhiyunmediator@gmail.com

# 季度盈利背后: 趣头条从营销驱动到内容驱动

快、营销驱动曾是趣头条的显著标签。从创立到上市，趣头条只用了两年零三个月，比拼多多还快了半年。简单直接的用户激励政策更是让趣头条快速获取下沉市场用户，成为新晋的内容资讯巨头。

2018年上市之后，趣头条开始调转方向，增加了对内容生态的投入，希望以内容驱动代替营销驱动。刚刚过去的2020年，趣头条面临多重压力，外部环境有受疫情影响而收缩的广告市场，有因央媒曝光产生的舆论压力，内部还要继续推进营销驱动向内容驱动的转型。

犹如要给一辆高速行驶的列车更换发动机，本就不是件容易的事，还要在恶劣的天气中完成。

3月4日，趣头条发布2020年Q4及全年财报。我们能从中看到趣头条面对这项复杂的工程时，究竟表现如何。

情理之中，意料之外

2020年，受疫情影响，广告主普遍收缩战线，对广告投放更加谨慎。央视市场研究（CTR）的数据显示，2020年中国广告刊例花费同比下降11.6%。这对以广告收入为主的趣头条来说无疑是个巨大挑战。而且，自去年7月起，趣头条启动广告整改，暂停违规代理商合作，下架违规广告等……这些都对其广告收入造成不小影响。

内外因的共同作用下，可以预见趣头条的营收下滑。财报显示，2020年Q4，趣头条营收13.02亿元，虽然环比增长高达15.3%，但同比却下降21.5%。以全年来看，2020年趣头条净营收为52.85亿元，也较2019年下滑5.1%。

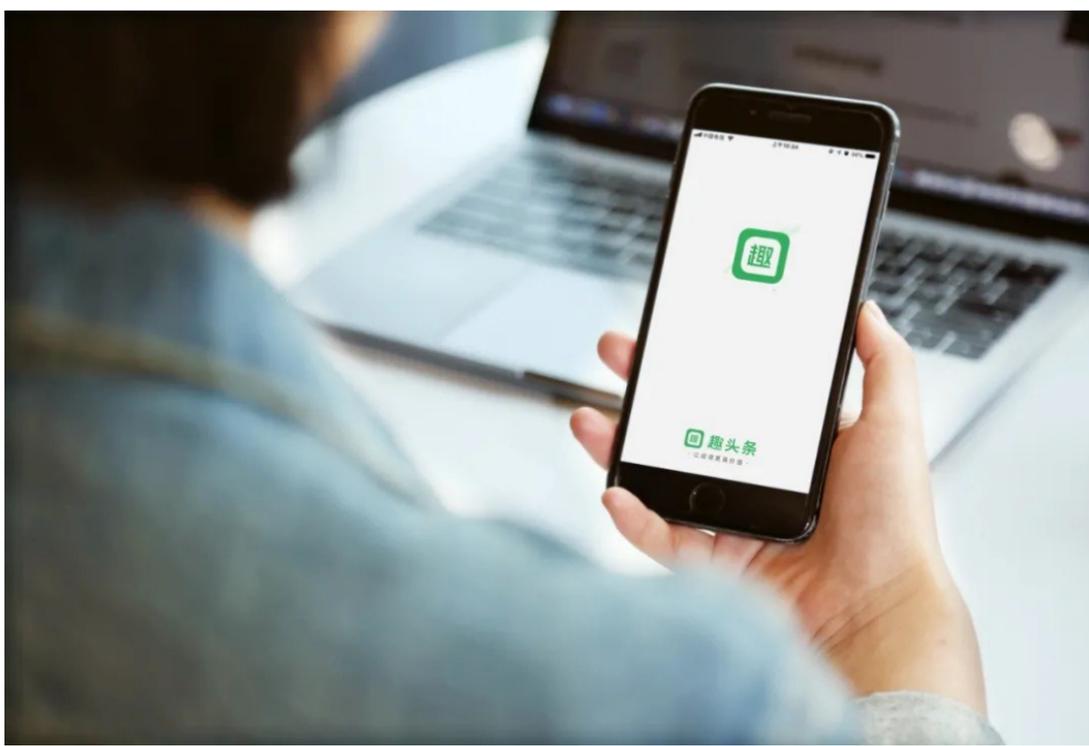
相比情理之中，意料之外更值得人们关注。趣头条在2020年Q4迎来业绩拐点：非美国通用会计准则下，趣头条Q4经营性利润达4250万元，实现上市以来的首次季度盈利。

其实，这一消息早在今年1月份就有披露。彼时，趣头条创始人谭思亮在全员内部信中表示：“根据初步统计，公司整体在4季度实现了人民币数千万元的经营性盈利。”

这一拐点对趣头条意义重大。自2018年9月，趣头条登陆纳斯达克，以补贴快速获取流量优势的商业模式是否持续？何时盈利？这些疑问便出现在人们脑海里。

此次，在行业环境不好的前提下，趣头条逆势实现首次季度盈利，无疑是最好的答案，也意味着趣头条的商业模式经住了检验。

而且，这很可能只是个开始。谭思亮在内部信中表示，“我们希望趣头条客户端、小视频、短视频、直播、游戏和公司其它



创新业务可以在保持规模增长的基础上实现人民币7亿元（或者美元1亿元）以上的全年经营性利润。”

这意味着，拐点之后，趣头条或将进入一个至少数个季度持续盈利的新阶段。相较解答别人心中的疑问，持续盈利的新阶段对趣头条自身发展更为重要。造血能力的增强，不仅意味着过去的调整策略起了作用，有利于团队坚定未来发展方向，还能在未来做内容投入、用户补贴时更得心应手，为趣头条开启一个正向的良性循环，可持续发展的未来。

那么，趣头条是如何做到的？

数量降下来，质量提上去

回答问题前，先认清趣头条的底层逻辑。谭思亮曾以极简的方式描述过趣头条的商业模式：“M”代表用户产生的广告收益，“N”代表平台对用户的激励，只要“M>N”，趣头条就能赚到钱。如果趣头条要盈利，可以简单地理解为要么M的增幅大于N，要么M的降幅小于N。

事实上，从2019年第三季度开始，趣头条便开始有效地“降本增效”，从追求战略性增长调整为健康度优先。在财报中，N体现为用户获取费用、用户互动费用。在2020年M减少的情况下，趣头条有意识地减少了N的支出。

具体到单季盈利的Q4，趣头条的销售和营销支出为6.8亿元，同比减少50.3%。其中，用户获取费用为3.97亿元，同比下降41.7%，用户参与费用为1.63亿元，同比下降71.4%

N的减少也带来用户数量的波动。2020年Q4，趣头条平均月活跃用户（MAU）数为1.25亿，较去年同期的1.38亿下滑9.6%，平均日活跃用户（DAU）数为3230

万，较去年同期的4570万下滑29.4%。

对于DAU和MAU的下降，趣头条首席财务官朱小路解释道，“是因为趣头条清理了低质量用户，即那些被金币吸引而来，但对内容没有兴趣的羊毛党。”

趣头条就在这一降一升中，提高了平台健康度。降的是投入数量和用户数量，提的是用户质量与经营质量。从2019年第三季度开始，趣头条的获客成本逐渐降低，可以说Q4的单季盈利正是前期既定策略的结果。

如果说上市前的趣头条是以数量（补贴）换数量（用户、流量），那么，降本增效的趣头条则是以数量换质量，宁愿暂时牺牲数量，也要把经营质量提上去。当然，一降一升是把过程简化了，只显示了大方向。在实际执行过程中，趣头条还做了很多工作。

2020年Q4，趣头条每个DAU用户每天的参与费用为0.05元，而2019年同期的费用却高达0.14元。趣头条对此解释道，“是由于公司不断优化用户积分策略以及公司的AI平台增长了内容算法，让内容与用户的个性化需求变得更加匹配。”

通过对平台内容推荐和分发的攻坚，Q4趣头条App时效性内容占比环比提升50%，用户热点内容阅读UV环比提升20%，用户对趣头条App和米读的满意度同比上升22.7%。不仅提高了用户体验，2020年趣头条自研的AI算法技术方案还帮助公司降本增效，带来公司综合运营成本同比降低12.05%。

在一降一升的过程中，数量和质量是可以相互转换的。在质量提升后，趣头条一定会再提高

数量。谭思亮的新年内部信里提到的全年经营性利润7亿，有个前提是保持规模增长，而且在免费阅读赛道占据优势的米读也要在2021年下半年实现DAU翻番。

不论是一降一升，还是AI算法升级，都还属于具体操作的“术”的层面。而对内容的布局，则是决定趣头条未来能否获得最终胜利的“道”。

更好的内容，更好的未来

从营销驱动转型内容驱动，这是过去几年，趣头条一直努力的方向。过去的2020年，趣头条对内容领域的布局和投入明显加快。趣头条的内容生态可以分为以图文、资讯、小视频为主的短内容，以米读免费阅读为主的长内容。

在短内容领域，趣头条发挥平台导向作用，从优质作者招募、创作方向引导等纬度，持续提升内容数量与质量。在内容生产源头，趣头条像补贴用户一样补贴创作者。在招募优质个人和MCN机构的“云耕计划”、“快车道计划”、“合伙人计划”之后，推出“秋实计划”，完善作者激励体系，通过签约保底助力千位专业创作者。截至2020年12月底，趣头条App作者入驻量同比增加49.76%，优质作者月收入平均提高30%。

有了好作者，趣头条又建立了一套机制保障优质内容的生产、曝光。比如，针对核心用户需求，推出“换季衣食住行全攻略”“说出你的情感故事”“三农趣生活”等主题创作活动；优化“流量加速卡”、增加作者“自荐上榜”等功能，让优质内容获得更多的流量倾斜。

在长内容领域的米读更像是趣头条的一支奇兵。有两点值得

注意，一是米读在趣头条App之外的新市场持续领跑，二是米读找到了与趣头条不一样的商业创新道路。

据艾瑞咨询的数据，2022年网络文学用户规模超5亿人，市场规模预计达453.9亿元。米读以免费阅读切入这一市场，并建立起较高的内容壁垒。

截至2020年Q4，米读的原创书籍总量同比增长142.04%，数十部原创小说进入其它头部在线阅读平台热销榜。2020全年，米读全平台点赞数超百万的原创作品达11部，累计打赏次数超80万次，其中热门小说《大叔，乖乖宠我！》获近10万用户打赏，点赞数破700万，评论数近200万。

更关键的是，在免费阅读市场，米读摸索出新的玩法，掀起一波短剧热潮。去年9月，米读与快手达成战略合作，为快手提供基于米读原创小说改编而成的短剧。短剧是个内容跨界新物种，兼具短视频的“短平快”、网红气质，以及优质网络文学的创作内核等多重优势，在短视频审美日渐疲惫的今天，很容易脱颖而出，成为爆款。

迄今为止，米读已将30多部原创小说孵化成IP短剧，这些短剧全网总播放量突破20亿，粉丝总量超1300万，点赞超5000万。

通过短剧，米读开辟了新的内容战场，也带来新的商业化可能。除了付费点映，短剧《我的契约男友》获王老吉独家冠名，短剧《国民男神是女生》将剧情场景与DR钻戒深度融合。

从IP孵化的角度，这是一条良性循环的道路。过往，网络文学作品常常是网文爆火数年之后，才会有影视改编作品问世。但通过原创网络文学与短剧的打通，两者可以相互借力，有很多网友在快手留言表示要看完短剧去追网文。这既加速了网文的IP化进程，也是一条很明晰的内容驱动用户增长的路径。

与财报公布同期，米读也宣布完成1.1亿美元C轮融资，这代表投资人对其发展道路和前景的认可。同样，对于趣头条来说，在内容领域的这些突破，也有望让其未来收获更多，有利于其建立长期健康的财务模型。

体育竞技赛场上，没有一成不变的战术，唯有根据对手、比赛节奏适时调整。商场上同样如此，从营销驱动到内容驱动，从补贴用户到补贴创作者，从减慢速度到提升经营质量，趣头条这些年的调整也是基于市场变化而变化。

目前来看，趣头条的调整效果初现，米读也有望为其打开新的增长空间。但调整不会一蹴而就，内容核心竞争力的建立也无法一朝一夕完成。在未来一段时间，对趣头条的考验仍将继续。