

## 字节金融迎来小机遇，其他垂类版图收缩

在限制个别巨头一家独大背后，字节金融业务迎来发展的窗口期；在资本红绿灯监管下，小荷健康等垂类业务再次调整。



时光距离上次网络平台被整改约谈已经过去近 18 个月，“蚂蚁跌倒，别家吃饱”的效应有所显现，字节跳动金融业务在这场平台整改中，一定程度上成为“受益者”。

2020 年 12 月 26 日和 2021 年 4 月 12 日，人民银行、银保监会、证监会、外汇局等金融管理部门两次联合约谈蚂蚁集团后，2021 年 4 月 29 日金融管理部门联合对腾讯、美团、字节、滴滴等 13 家部分从

事金融业务的网络平台企业进行监管约谈，平台整改行动由此揭幕。不过，在 8 月底举行的 All Hands（员工面对面）全球员工线上大会上，字节跳动董事长、CEO 梁汝波称，字节在过去一年有很多业务未达预期，接下来公司会加大对重点项目的投入，减少对非核心项目的投入。他还重点反思了组织的臃肿，“去肥增瘦”成为关键词。“极光”“懂车帝”等多个业务板块接连优化和调整。

字节跳动从世达国际律师事务所 (Skadden) 挖来的 CFO 高准称，字节跳动目前没有具体的上市计划，也没有上市的时间表，但市场上关于字节跳动上市的预期声音一直不绝于耳。

## I. 金融业务抢占市场

2018 年，字节跳动开始涉水金融业务。目前，布局主要包括三大金融业务体系：第三方支付、互联网小贷、保险经纪领域，均围绕着电商等字节体系内场景开展，旗下产品有第三方支付工具“抖音支付”、信用消费工具“DOU 分期”、消费和小微企业信用贷款产品“放心借”等，并销售由合作保险公司承保的退货运费险、绿植养死包赔险、美妆过敏险等保险产品。

据了解，字节跳动副总裁田晓安是字节金融业务的负责人，向抖音董事长张利东汇报。他在中金公司工作过 10 年，担任董事总经理、TMT

联席主管、金融投资机构主管等职务，更早前在花旗银行、港交所等单位工作。

此前，田晓安的前一任负责人是谷文栋。谷文栋加入字节跳动之前在宜信负责过一款消费金融产品。最早，字节的金融业务是由今日头条的财经频道发展而来，负责人是王剑。谷文栋加入以后，王剑曾协助谷文栋负责过一段时间金融业务的战略规划。谷文栋离开字节后，目前王剑已转去负责集团的绩效激励工作。

三大业务中，互联网小贷无疑是最赚钱的业务，负责人是周波。知情人士介绍，周波是 2020 年 4 月正式加入字节，负责推动字节跳动消费金融牌照的落地，曾历任中腾信(小花借款)负责人、度小满金融(原百度金融)信贷业务部总经理。

2020 年 7 月，字节跳动拿下网络小贷牌照——深圳市中融小额贷款股份有限公司(下称中融小贷)，这也让字节跳动的信贷业务终于从导流模式转为联合放贷模式。截至目前，中融小贷的注册资本已增至 90 亿元。法定代表人丁博寻也是字节消费金融业务的重要大将，向周波汇报。据悉，丁博寻曾担任百信银行的消费金融业务总监。

周波的另一位重要下属——风险负责人梅炜，于 2021 年底加入字节跳动。值得注意的是，梅炜因为竞业的原因，加入字节跳动后一直用

化名。此前，梅炜一直在蚂蚁集团、阿里巴巴工作，2021年6月3日，蚂蚁消金获批开业时，梅炜担任蚂蚁消金首席风险官。“梅炜在蚂蚁获得升职以后就走了。”知情人士介绍。

知情人士透露，字节跳动的消费信贷业务在蚂蚁受到强力监管后，得到较快增长，目前余额规模达到三四百亿元。

信贷业务中，除了C端的消费金融外，2021年1月，字节跳动新成立海南字跳商业保理有限公司，进军B端，为小微企业满足供应链融资等方面的需求。

支付业务是字节金融的第二大业务，但其实是最先开始努力布局的业务。2018年底，字节跳动及关联公司就申请了“岁岁通”、“多闪支付”、“多闪付”“多闪钱包”等商标注册，此后一直在谋求支付牌照。为此，还在2019年专门挖来了曾在人民银行支付司工作多年的黄萍来做政府关系。据了解，黄萍现年48岁，2002年从中国人民大学政治经济学博士毕业后，一直在人民银行任职。2008年5月至2010年11月，在支付结算司担任副处长；2010年11月至2012年8月晋升为银行卡业务管理处处长，并自2012年8月起担任清算组织监管处处长。2016年，黄萍离开人民银行，从当年8月起，担任京津冀协同票据交易中心股份有限公司总裁。后来还担任过上市公司独董等职务。目前，黄萍还在字节跳动财经发展部，向部门负责人

唐磊汇报。

2020年9月，字节跳动终于成功并购了第三方支付机构——武汉合众易宝科技有限公司。该公司成立于2012年，2014年获得由中国人民银行颁发的《支付业务许可证》，成为湖北省首家持牌互联网支付企业。有了支付牌照，抖音电商终于实现业务闭环，逐步积累金融账户基础和数据基础，开始真正与支付宝、财付通同台竞技。

保险经纪牌照是字节跳动最先获得的金融牌照。2018年6月，字节跳动获得华夏保险经纪有限公司的一张保险经纪牌照，并于当年上线保险经纪业务。2019年9月，字节跳动开启了自己的保险服务平台“头号保”，并且推出“头号保定期寿险”的保险产品，由海保人寿承保，但这款产品并没有做出声响。一位业务人士表示，“依靠抖音做起来的保险经纪平台有很多，比如多保鱼’等。理论上讲，头号保只要抄袭这些成功平台的投放策略，就可以成功，但实际上却没做起来，让高层很失望，业务的负责人也经常换来换去。”

除了以上三项业务外，字节也曾进军过证券领域。2019年8月，收购北京市金美林投资顾问有限公司，获得证监会批准的“证券投资与咨询业务”牌照。2020年，字节跳动发力港股，意图再打造一个富途和老虎，旗下的松鼠证券在港获牌，随后又收购一家香港本土券商并更名为恒星证券。随着监管压力，于2022年2月全面退出证券业务。

值得关注的是，据最新了解，字节跳动仍有意申请基金销售牌照，在平台整改接近尾声以后有望获批，“监管此举是为了防止蚂蚁基金一家独大，培育更多主体参与市场竞争。”

## II. 垂类业务从扩张转向收缩

“卷！”“心脏与字节只有一个跳动”“虽然规定 1075 工作制，简直就是扯淡，少加一天班就被约谈有辞退的风险，生病了也不敢请假”

“晚上 9 点走都被领导问是不是分配的活太少了。到家快 10 点了工作群一直是各种进度，问题如何解决”…… 这些字节员工在网上的吐槽随处可见。随着 IPO 的前景不明，各业务线“去肥增瘦”的调整也愈演愈烈。

据悉，随着字节跳动豪掷百亿收购线下高端私立妇儿医院美中宜和，内部代号为“极光”的医疗项目小荷健康内部近期迎来战略调整。原线上医疗负责人王熙转任极光策略分析负责人，原商业化负责人李萌接替王熙，负责极光团队线上医疗业务。调整的背后，源于抖音医疗垂类内容各项指标的下滑，以及团队人员的出走。

医疗垂类的一个重要考核指标就是垂类的日消费 VV。抖音上的医疗内容由创作者供给，包括经抖音认证的医生和未经认证的医疗类创作

者，小荷健康的运营、商业化、BD 均围绕这些创作者开展。各家视频平台为留住优质医生创作者，此前没有限制医生的电商带货。直至 2022 年 6 月 6 日，国家卫生健康委、工业和信息化部、公安部等九部委联合发布《关于印发 2022 年纠正医药购销领域和医疗服务中不正之风工作要点的通知》，要求持续打击涉疫领域违法违规行为，并严肃查处医疗机构工作人员利用职务、身份之便直播带货。6 月 24 日，抖音规则中心开始禁止医生直播带货。

王熙手下的原得力干将李思娴在 2021 年搭建了小和健康的医生端运营团队体系，创造了抖音医疗垂类日消费 vv(video view, 人均播放量)15 亿的战绩，反超快手等多个竞对。在李思娴于 2022 年春节后离开字节后，王熙的另一个“减一”下属邱玥接任小荷健康运营负责人一职。随着对医生带货的限制，创作者激励不足成为瓶颈，且团队一直没有找到有效的应对策略，邱玥接手半年后，日消费 vv 腰斩至 6 亿，团队大部分人员主动离职或“活水”转岗。最后只得在中秋过后一个礼拜，再次进行组织调整，邱玥不再负责最为重要的医生创作者运营，转而负责新业务线 C 端用户运营。邱玥的位置由李萌的“减一”李萱接任。“字节的人事调整非常迅速，领导们仅思考了一个周末就宣布换人。”知情人士称，目前抖音医疗垂类日消费 vv 已回升至 10 亿，但商业化和 BD 团队一直在减员，10 月底还要进行一轮集中优化。“但医生创作者依然有不少收入，不考虑利用小号直播卖货的收入，头部的医疗大 V 仅凭广告收入就可达到八九十万元/月。”

目前小荷健康的总体负责人是吴海锋，曾效力百度长达 13 年，其自 2006 年浙大计算机学院毕业并取得硕士学位后即北上投奔百度，2017 年被提拔为百度副总裁、百度搜索事业部负责人，后在 2019 年 2 月底转而负责搜索公司商业产品，2019 年 5 月离职创业，成立了互联网医疗公司么零贰四。一年后，吴海锋等人被字节跳动招致麾下，么零贰四则被字节并购，吴海锋转任字节大健康部门“极光”负责人，并招聘了前百度员工孙雯玉(内部称 Tiya)、王熙(内部称 Once)、李萌、李萱、邱玥等人。

“整个极光团队有 700 人，11 月份将全部搬到‘坟场’办公了。”知情人士表示，“坟场’是字节跳动员工对中关村 e 世界大厦办公区的戏称，起因是字节将房产经纪项目幸福里、房产装修项目住小帮、在线教育项目学浪等非抖音基础业务的垂类项目都统一搬到 E 世界办公，随着对平台经济的强力监管，这些业务都面临收缩、优化，甚至部分业务干脆裁撤。

2020 年 10 月，字节跳动对外发布了全新的教育品牌大力教育。作为字节跳动旗下首个公开发布的独立业务品牌，大力教育承接了字节跳动旗下所有教育产品及业务，包括清北网校、GOGOKID、瓜瓜龙启蒙、开言英语、极课大数据、Ai 学等，业务横跨 pre-k、K12、成人教育等多年龄段。当时，在整合多项业务和招聘之后，大力教育的

员工数已近 2 万人。

然而 2021 年 7 月 24 日，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》(下称“双减”意见)后，大力教育所在的教培行业成为裁员的“重灾区”。2021 年 8 月，字节跳动被曝教育业务裁员约 80%。目前，团队规模为 1000 人左右。

字节的多个垂类业务都是由投资并购的项目孵化而来。1 月 19 日，字节跳动投资部发生重大调整，原字节战投一号位赵鹏远带 5 人转去总裁办，负责公司整体战略；战略与投资部的部分人员转岗业务线做战略，财务投资团队大量裁员，裁员人数近百人。对于字节跳动战投部的此次调整，除了与字节本身“加强业务聚焦，减小协同性低的投资”的战略目标相关外，也与反垄断、防止资本无序扩张的监管政策有关。

据财新多方了解，对于平台企业最为关心的资本红绿灯监管政策，目前已由发改委牵头成立了专班，由外资司牵头，办公厅、综合司、投资司、高技术司等几个部门共同参与。目前已经推出数字经济绿灯案例由报，各家互联网平台企业悉数上报，主要集中于科技、三农、中小微相关方向。阿里巴巴报了芯片产业投资等 5 个案例：腾讯报了科技投资等 4 个案例：美团报了就业、科技投资等 4 个案例：京东报

了科技、中小微企业供应链等案例；拼多多报了助农方向的投资案例。知情人一介绍，字节跳动报了 3 个案例，涉及科技等方向。

虽然字节的部分垂类项目发展不及预期，但抖音日活的总体大盘依然稳健，主板日消费 vv 在 2000 亿左右，总用户数量已超过 8 亿，日活(DAU)7 亿，人均单日使用时长超过 2 小时。多位字节人士表示，“日活已不再是我们的主要考核目标，考核指标更注重提升用户粘性与使用时长。”

有消息称，字节跳动已在新加坡建立新的亚洲总部，张一鸣等高管大部分时间都呆在新加坡。与此同时，国内内容平台普遍面临着越来越严格的审核。“我们需要在用户和安全之间做出平衡。”一位接近抖音的人士表示。