腾讯专题：2018-2019 为何错过短视频?

2018 年腾讯错失短视频发展机遇。2018 年起腾讯投入大量资源支持，微视 APP 用户数量快速增长，但与已经形成割据格局的抖音、快手等相比，始终处于第二梯队，且活跃用户于 2020 年 2 月到达顶峰后快速下降。对比竞争对手快手和抖音同期的表现，快手和抖音主站及极速版的月活用户数均取得了快速的增长。腾讯 2018 年布局短视频赛道并不迟，但因为种种原因，2018 年的腾讯没有踩对行业节奏，错过短视频行业红利。

赛马机制失效是腾讯短视频失利的主要原因。腾讯自创立至今，“赛马机制”多次助力公司打开成长天花板，例如早期布局游戏业务、移动互联网时代推出微信 APP、《王者荣耀》、《和平精英》等独一无二的爆款产品。微视 APP 表现不佳，表面因素包括：短视频内容不丰富、推荐算法不精准、用户留存率低等。但整体复盘 2018 年至今腾讯在短视频赛道中的策略和表现以及快手和抖音的发展历程，例如腾讯 2018 年“930”组织架构调整、2020 年视频号顺利推出、腾讯 PCG 的王亚伟跳槽快手担任产品负责人、字节最初给予抖音的团队配置非常有限等事件，可以发现，腾讯在短视频领域并不缺人才和技术，核心原因在于赛马机制失效，更深层因素则是腾讯部分部门管理机制、决策机制以及跨部门协调机制出现问题。回顾腾讯短视频产品过程，2018-2020 年，微视错过第一波行业红利后中途换团队，最终微信推出视频号，腾讯内部“赛马机制”变为“车轮战”。

微视失败，PCG 深度整合。腾讯 PCG 事业部在短视频赛道反应偏慢以及后续无法研发出与抖音快手相竞争的产品，暴露其内部存在较大管理

https://www.yunbaogao.cn

问题。2018 年 9 月 30 日，腾讯宣布第三次重大组织架构调整，原 SNG（社交网络事业群）、OMG（网络媒体事业群）以及 MIG（移动互联网事业群）成为重点组织调整和人员优化对象。腾讯 PCG 事业群试图整合庞大的内容体系，将各类内容资源形成合力，设立在线视频 BU 打造腾讯视频+微视的“长+短”的综合视频平台打法。

微信是否承担短视频失利责任？2020 年初微信推出视频号，彼时快手主站和抖音主站两款产品的月活已经达到 4.9 亿和 5.5 亿。客观来看，微信视频号推出时点较晚。具体原因在于腾讯内部协调机制问题，以及微信届时正布局小程序，同时避免与微视争夺内部资源，而不是微信战斗力下降。

投资策略：2018-2019 年腾讯错失短视频发展机遇，随后及时调整组织架构，对其内容业务进行深度整合，以及微信最终于 2020 年初推出短视频产品视频号，弥补短视频赛道空缺。可以看到，错失短视频红利的腾讯迅速纠错，但当下一个互联网风口来临时，腾讯的管理机制、决策机制以及跨部门协调机制是否发挥作用，仍然需要观察。

相关上市公司：腾讯控股（0700.HK）

风险提示：1.互联网政策监管趋严；2.腾讯内部组织架构不清晰。

关键词：王亚伟 王者荣耀

https://www.yunbaogao.cn

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：
https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_29306