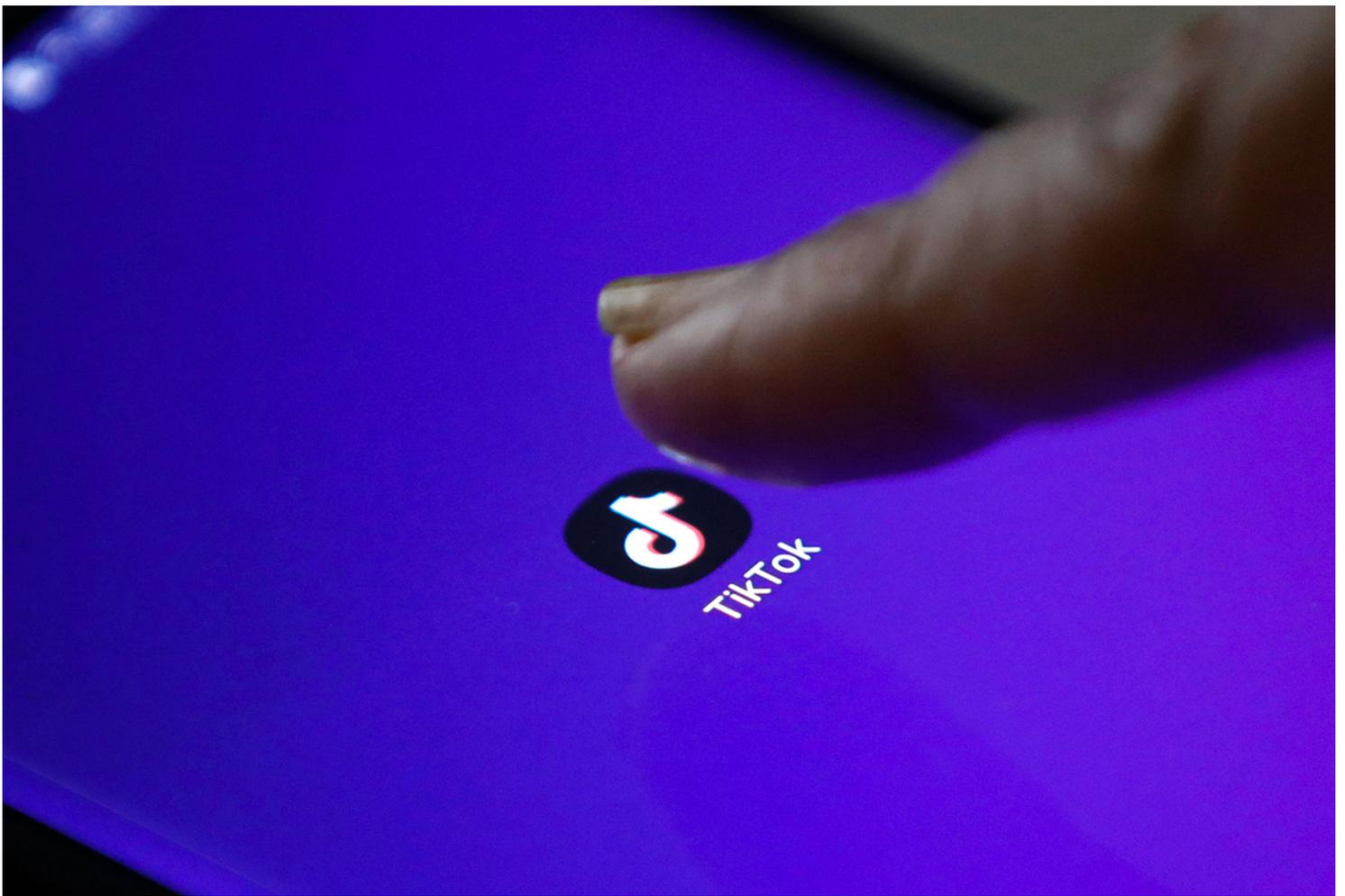


端 × 华尔街日报 广场

TikTok的工作文化：焦虑、保密、无尽的压力

TikTok的美国前员工讲述了他们工作的经历，当中充斥着睡眠不足、周末加班，以及跨时区参加与中国同事的强制性会议。



2019年2月21日，手机屏幕上看到 TikTok 应用程序的标志。摄：Danish Siddiqui/Reuters/达志影像

WSJ

华尔街日报 [+](#)

华尔街日报记者 Georgia Wells / Yoree Koh / Salvador Rodriguez | 2022-05-15

本文原刊于《华尔街日报》，端传媒获授权转载。目前，《华尔街日报》中文版全部内容仅向付费会员开放，我们强烈推荐您购买/升级成为“端传媒尊享会员”，以低于原价 70% 的价格，畅读端传媒和《华尔街日报》全部内容。

TikTok上似乎有无穷无尽的消遣打趣、尽情舞动以及善意的恶作剧，它也因此自称是互联网上最快乐的地方。

但据TikTok美国办公室的员工说，推动TikTok成功的，是严苛的管理风格和高要求的内部文化，完全背离平台愉悦鼓舞的公众形象。

这些员工中有许多都曾供职于其他大型科技公司，他们说，TikTok一味强调效率和保密，其程度之甚，在业内并不多见。

随著TikTok继续保持高增长，上述情况日益助推著TikTok美国办公室的紧张气氛。TikTok是总部位于北京的字节跳动科技有限公司（ByteDance Ltd.）的子公司。据市场研究公司Sensor Tower，截至2022年第一季度，六年前创立的TikTok已在所有类型应用程序中创下了下载量最高的纪录。

截至2020年年中，TikTok美国业务部约有1,500名员工，该公司去年表示，希望将这一数字增加至10000人。他们的工作内容主要围绕将在中国开发的产品转化为面向美国受众的产品，同时开拓商机可观的美国广告市场。从工作文化融合的角度来看，TikTok正在进行最大胆的尝试，它需要连接全球两大科技强国。

TikTok美国业务的总部设在洛杉矶，这里的一些员工抱怨称，他们常常睡眠不足，而且周末频繁加班，必须与地球另一端的同事开会，就导致这种情况更加严重了。

有几个该公司的美国前员工说，他们在TikTok工作期间，平均每周要开85个小时的会，而且还要挤出额外的时间来完成自己的工作。另一人说，他在提供了医学实验室检查结果、证明自己的身体状况危及生命后，才说服老板不再让他连续熬夜工作。

一些前员工提到，他们经历了严重的体重波动、压力或是情绪低谷，以至于到了得寻求治疗的地步。一名前员工说，巨大的压力让她不敢缺席TikTok一场紧接著一场的会议，她甚至不敢中途走开去换卫生棉条，以至于血浸湿了裤子。

TikTok的一些做法是借鉴于亚马逊（Amazon.com Inc.），后者同样因高要求的工作文化著称。TikTok的高管时常告诉员工要“永远创业”，这来自亚马逊创始人贝佐斯（Jeff Bezos）鼓励创新、避免自满的名言“每天都是第一天”（Always Day 1）。除此之外，TikTok办公室的墙上还醒目地贴著其他标语，例如“坦

“我们不是那种‘只说一套，做一套’的公司。相反，我们努力让员工的工作和生活保持平衡，保持‘真诚清晰’，而员工对这些理念的执行情况如何，会成为公司对他们的评判标准之一。”

TikTok表示，公司致力于“建立并培养一个强大的团队，使其能够支持公司不断成长的全球社群”，为实现这一目标，它已对自身做法及工作文化进行了一些调整。TikTok在一份书面声明中补充说，“我们鼓励透明和反馈的文化，并致力于打造一个公平的平台和企业，让我们的社群和员工都能茁壮成长。”

对TikTok这样快速发展的科技企业来说，长时间的工作和紧迫的截止日期不算什么新鲜事，而外企员工睡眠周期被打乱的情况也并不少见。但一些在TikTok和其他科技企业都干过的人说，TikTok美国员工体现出的压力之大到了罕见的程度。

一些前员工曾在YouTube、Medium等社交媒体网站上讲述他们在TikTok美国办公室的经历。有些人说，身处紧张氛围会让他们感到兴奋。其他许多人则提到了种种挑战，包括理解内部文件的意思，那些文件以中文撰写再用软体翻译成英文，其中的细微含义难以在译文中呈现。

“我已经数不清TikTok的工作经历让我在多少方面得到了锻炼，无论是产品策略、执行还是不同文化间的细微差别，我从TikTok学到的东西之多，超过了我最初的想像。”TikTok前高级产品经理Melody Chu在Medium的一篇贴文里说，其工作职责是帮助创作者将内容变现。尽管如此，自称曾在Facebook、Roblox和Nextdoor都工作过的Chu还是在去年11月离开了TikTok。

她说，很多次晚饭时间她得跟中国同事通电话，没法陪丈夫，这种情况之频繁，以致于夫妻俩去找过婚姻咨询师。她写道，她的体重急剧下降，睡眠也出现了问题。所有她想做的事，包括陪伴父母以及关注自身心理健康，统统让位给了TikTok。

她写道，“早知去TikTok会让我失去这么多，（2020年6月时）我肯定不会接受这份工作。”但她也说，现在回想起来，她也不后悔去TikTok，因为通过这段经历，她向自己证明了她已具备成功所需的品质。Chu没有回复记者的采访请求。

许多TikTok员工之所以能忍受长时间的工作以及工作和生活间缺乏界限的情况，是因为如果其母公司上市，他们有可能拿到一笔数量可观的钱。“你想登上那艘火箭船。”今年2月之前担任TikTok广告销售全球客户总监的帕贝尔·马丁内斯（Pabel Martinez）说。

马丁内斯说，尽管自己的项目按进度推进，他仍被要求整个周末加班，他拒绝这样，对此，一名主管回答说：“我们这里不是这样做事的。”他随后离开了TikTok。

大约一年前，由于中国监管机构敦促字节跳动关注数据安全问题，该公司暂时搁置了上市计划。

据一位熟悉TikTok经营情况的人士说，该公司2021年的收入约为40亿美元，今年的营收有望达到120亿美元。相比之下，现更名为Meta Platforms Inc.的Facebook在成立十年后，营收才达到120亿美元。

据前员工说，TikTok常常会安排多个团队完成同一个项目，让它们相互竞争，看谁最先完成。这一策略本意是为了推动员工尽快完成工作，但一些前员工指出，这让人们唯恐落后于其他同事，而当有的团队始终无法看到曙光时，员工心里容易产生挫败感。

去年，常驻新加坡的周受资接替临时首席执行官瓦妮莎·帕帕斯（Vanessa Pappas），出任TikTok首席执行官，后者目前担任TikTok首席运营官，工作地点位于洛杉矶。美国员工说，这一举动进一步巩固了TikTok在东方的权力基础。美国人凯文·梅耶尔（Kevin Mayer）曾于2020年初担任TikTok首席执行官，但大约三个月后离职，当时特朗普政府正试图迫使将TikTok出售给一家美国公司。

TikTok既没有向员工提供组织结构图，也不允许员工自己制作和分享组织结构图。对于那些想阻止竞争对手挖人的中国企业来说，这是他们的常见做法。一些前员工说，他们曾被告知组织结构图没有必要，因为在TikTok的扁平式架构中，任何人之间都可以相互联系。

如此一来，员工可能感到困惑，他们不知道该联系其他团队中的哪些人，或者给他们发资讯的又是哪些人。据一些前员工说，纽约办公室人力资源和财务团队的成员几个月来一直不知道在加州，还有另一群人也从事同样的职能。

TikTok新加坡前员工Jamie Lim Yin Yin说，当她收到同事的电子邮件时，她只有去领英（LinkedIn）上查找一番，才知道他们属于哪个团队。

“这样说好了，在我的浏览器上，领英的标签页总是开著的。”她在一段YouTube影片中说，影片讲述了她为何会在去年12月、入职仅四个月后就离开了TikTok。

一位TikTok发言人说，员工有途径查看彼此的档案。

曾任TikTok广告销售客户总监的马丁内斯说，TikTok的展示文件里时常会出现数字被模糊处理或是被略掉的情况，他的主管曾指示他不要将某些数据同较低级别的员工分享。

“我得到的信号是：‘我们不信任你们。’”他说，TikTok的保密程度与他供职过的其他科技公司有著很大不同。

尽管TikTok吸引了大批一心想来此工作的求职者，但与此同时，它也在努力解决离职率较高的问题。曾在加州山景城（Mountain View）工作的TikTok前工程团队主管Lissa Qui-Yang在一系列Twitter主题帖中

加州山京城 (Mountain View) 工作的TikTok前工程团队主管Lucas Ou-yang在一系列Twitter主题贴中写道，由于要跟上中国同事的节奏，还要根据他们的日程表来安排工作，在这种压力下，曾与他共事的所有10位产品经理全都在入职大约一年后辞职了。

去年11月，工程部的一个部门主办了一场全体会议来讨论美国员工的离职潮问题，此后，公司高管批准了一项新政策：如果不是所有与会者都说中文，可以尝试用英语开会。尽管TikTok提供有翻译选项，但一些前员工说，当会议语言不是他们所能理解的语言时，他们觉得错过了许多细节。

去年，中国政府告诉各用人单位，一些中国科技公司实行的“996”工作安排（即早9点到晚9点上班，一周工作六天）是不合法的。字节跳动表示，它会采取“1075”模式：即早10点到晚7点上班，一周工作五天。但许多员工表示，他们预计长时间工作的情况仍会持续。

一些TikTok美国前员工谈到，为了参加与北京主管举行的网络会议，他们常常从周日下午就要开始上班，因为那时在中国已是周一上午。

“我真的觉得，晚上工作到那么晚让我出现了睡眠紊乱。”曾在加州工作的前员工Chloe Shih在一段YouTube影片里说，“当我该去睡觉的时候却发现公司的大部分人都没睡，这让我晚上十分焦虑。”

一些前员工说，有关工作和生活平衡的问题在几乎每一次全体会议上都会被提及。

2021年年中，一些美国主管开始鼓励员工下班后将内部通讯工具上的通知设置为静音模式，以此减少他们不得不在深夜处理的请求数量。有人还建议员工在日程表上为自己留出休息时间。但一些前员工说，公司高层不会在意日程表上的计划，他们还是会在那些时间安排会议。

“尽管会议时常会跨越不同时区，这一点在跨国公司很常见，但我们会继续着眼于通过不同方式为员工提供支持和灵活性。”上述TikTok发言人说。她还说，TikTok鼓励员工安排个人休假时间、留出不开会的时段，并且不鼓励在休息时间发送工作资讯。

风投公司Basis Set Ventures创始人兼管理合伙人兰雪棹说，中国科技行业竞争的激烈程度比美国更极端。“显然没有人想干到凌晨2点，”但如果员工不干这么久，他们就没法生存，她说，“这是人们试图了解中国的文化时会遗漏的一个背景。”

以往，TikTok会经常将许多新招的美国员工派往北京待一周，让他们近距离感受中国的工作文化，学习字节跳动的工作方式。后来新冠疫情爆发，这些差旅也随之暂停。除TikTok外，字节跳动旗下还有许多应用程序及服务，包括相当于中国版TikTok的抖音。

许多科技初创公司会向新员工发放限制性股票单位（RSU），以此吸引他们接受较低的新酬，因为公司今后一旦上市，他们就有机会获得一笔不菲的收入。直到2020年夏天，TikTok才开始向大部分美国员工发放RSU，这也是员工薪酬及奖金方案的内容之一。然而当它这样做时，却没有将奖励计划覆盖至大部分美国在职员工，因此造成了一些人所说的困惑与失望。

TikTok开始允许一些员工将奖金转化为RSU，并且RSU可即刻授予。但一些前员工说，只有在连续两次绩效评估中拿到高分的员工，才能享受这一福利。

他们说，这些评估的考核标准之一是看员工是否遵循了办公室墙上的标语，也就是“字节范”（Byte Styles）。但许多员工感觉，诸如“追求极致”、“务实敢为”这类说法太过模糊，主管们完全有可能仅凭个人喜好来奖励员工。其他人则说，由于担心违背“开放谦逊”这条“字节范”，员工们不敢畅所欲言。

据前员工说，开会时，TikTok美国主管会略过员工提出的有关RSU的问题。

据知情人士说，在2021年4月的一场员工大会上，已在TikTok品牌对外合作部工作两年多的迪伦·荣克（Dylan Juhnke）询问美国人力资源负责人，公司高层为何连续50周都在回避有关薪酬的问题。

他说，如果TikTok不打算回应此类问题，它应该直接说出来，而不是采取回避态度。

一份电子邮件副本显示，不久后，公司高层通过邮件斥责了荣克那天在员工大会上的行为。据一位知情人士说，人力资源部还启动了一项调查，并就TikTok是否能解雇荣克一事进行过讨论。几个月后，荣克辞职了。

TikTok没有就有关员工具体经历的说法发表评论，包括荣克这件事。

TikTok自称是“快乐、有趣、多元化及惊喜体验”的大本营。在荣克离职时发布的一份内部备忘录中，他说，“TikTok对待员工的方式与TikTok平台代表的东西截然相反。”

英文原文：[TikTok's Work Culture: Anxiety, Secrecy and Relentless Pressure](#)