电商直播：红人、流量与平台的赛跑游戏

编者按/ 从2015年底淘宝试水直播业务开始，到新冠疫情直播带货全面爆发，电商直播仅用了四年，完成了商业模式的萌芽、探索与市场教育。

初代网红罗永浩（亦称老罗）出圈带货更成为一个分水岭，将电商直播直接演绎成群体性网络事件。

围观罗永浩带货之外，背后一系列的商业问题更值得探讨：网红经济是不是救命稻草、电商直播会像曾经的一个又一个风口，迅速爆发、快速陨落吗？李佳琦、薇娅、快手辛巴等头部网红已然过度强大，而腰部、尾部的小主播的生存空间何在？品牌如何在与主播的博弈中实现价值转移，实现较高的投资回报率？

本期商业案例，《中国经营报》记者采访了电商直播产业链上的主要玩家，尝试从主播、平台到MCN机构（将平台下不同类型和内容的优质PGC或UGC联合起来，以平台化的运作模式为内容创作者提供运营、商务、营销等服务，帮助PGC或UGC变现），还原眼下直播电商的真实生态。值得注意的是，电商直播不再是简单的衍生商业模式，它后面的消费者需求、传播链路、人货场结构已经发生天翻地覆的变化。

2019年11月29日，杭州，某线下活动结束后，薇娅、李佳琦拿起手机玩自拍。

罗永浩宣布进军电商直播放话要做“带货一哥”！李佳琦，你怕不怕？

资料来源：本报资料室

1. 生态

直播的“阶级社会”

在清华大学经管学院市场营销系教授胡左浩看来，以薇娅为例，网红自身拥有的选货能力、专业找产品买点的能力、做剧本的沟通能力和面对镜头感的表演能力以及淘宝推广的力度是网红成功“吸粉”的关键因素。

继2020年4月1日首秀斩获1.1亿元销售额首战告捷后，罗永浩就开始不断“跳水”。

据新抖数据统计，4月10日第二场，罗永浩直播间当晚销售额约为3524.05万元，环比下降67.9%。单场音浪（抖音的虚拟币）3237.27万，环比下降10.8%。4月16日晚，第三场罗永浩直播，因为“一加”发布新机加持，预估销售额升至5715.9万元。不过单场音浪跌至640.92万，参与围观人数也从上一场的1142.72万人缩水到840.48万。

不过多位业内人士认为罗永浩出圈本身就是成功的营销事件，一方面为抖音打了超级广告，个人吸金效率也让人咂舌。

从网上流出的报价单看，罗永浩直播坑位费（单独产品上架的费用）标品30万元，非标品60万元，CPS（销售额提成）20%~30%。以20个坑位计算，一场坑位费收入即在800万元出头。再加上抖音6000万元签约费，音浪收入分成（1音浪等于0.1元人民币），罗永浩的首场直播收入至少在9000万元以上。

据一位老罗的商务合作伙伴向《中国经营报》记者透露，老罗开放直播招商的第一周就是一坑难求，品牌商堆在门口等见面，“60万元只是一开始的基础报价，一些品牌的合作费用远不止于此”。

相比业界网传李佳琦的5万坑位费，老罗的坑位费算是天价，不过他自己回应说，很多500强企业找过来，根本不要求销售量，只要求介绍优质新品就支付品宣费用，“无论人群目标、核心品类还是商业模式，我们都跟那些所谓网红电商直播差异化明显。”

搜狐CEO张朝阳也给罗永浩点赞，他认为罗永浩改变了商业模式：从李佳琦带货、李子柒视频火爆，到罗永浩卖手机，商业形态在不断迭代和演化。青桐资本投资总监徐云峤认为，罗永浩之前的经历让他有很多粉丝基础，这些粉丝可以撬动最初的品牌招商谈判能力，也是现在他直播带货额很高的原因。

罗永浩出圈带货很重要的一个意义是开辟了知识性网红带货的赛道。此前许知远在淘宝直播试水，但更像是偶然行为，缺乏系统性规划。

以薇娅、李佳琦为代表的达人带货则是电商直播的主流模式，主播凭借流量优势从品牌方争取低价，通过秒杀创造单位时间内商品的销售纪录。在清华大学经管学院市场营销系教授胡左浩看来，以薇娅为例，网红自身拥有的选货能力、专业找产品买点的能力、做剧本的沟通能力和面对镜头感的表演能力以及淘宝推广的力度是网红成功“吸粉”的关键因素。

头部主播的吸金速度让人侧目，焦虑和变化也如影随形。此前李佳琦接受《中国经营报》记者采访时就表示，自己红的不算快，之前做抖音就很拼很努力，“入行电商直播就从来没有过自己的生活”；2020年春节受疫情影响，李佳琦只停播了12天，薇娅则只在短暂的修整后，1月31日就用手机复播了。

“时时刻刻都有危机感”，从网红成功转型主播、有自己的服装品牌，开电商公司，网红雪梨告诉《中国经营报》记者，不管是做红人、模特、创业者、公司管理者，还是主播，危机感一直存在。“商业环境在变，用户在变，2017年第一次直播女装的时候其实也不太知道直播怎么去做，去年8月份团队开始发力直播，即使成功转型，也还在压力下继续摸索打法和模式。”

头部很拼，更多的腰部主播还在努力挣扎中。最近复出的超女唐笑目前还是新人主播。2月15日唐笑开始了第一次淘宝直播，目前粉丝量18.3万。唐笑告诉记者，从第一场销量没有破万，到现在最高峰值一场做到了40多万元，每场都在不断总结，复盘经验。

“艺人转型直播也需要专业度”，唐笑的深刻体验是“讲述不够到位，网友会直接喷你，会说你不专业，是直面的批评。你讲的是不是真实到位，你自己有没有试用过，就会直接反映在大家的感官和购买转化上。”

在业内人士看来，尽管淘宝直播是目前业内生态最完善、配套设备最好的直播系统，但一个明显的软肋是以薇娅、李佳琦为代表的头部主播占据的资源过于集中。在刺激罗永浩入行的那份著名的招商证券关于直播行业的研报中指出，淘宝直播头部主播效应明显，生态亚健康。职业主播带货能力二八分化严重，腰部主播稀缺明显。

头部坐在火山口上疯狂赚钱，腰部必须很努力保住现在的位置，更是这个行业的真实写照。“疫情虽然加速了直播爆发，但人人皆可播并不意味着人人都能赚钱”。

一家MCN机构的合伙人认为，“再造一个李佳琦、薇娅已经不太可能，总体趋势是流量和品牌都更优先流向头部，不过腰部更是性价比之选。不断有新人涌进来会加速迭代，如果扶不起来只能很快换人。”

2. 布局

从“野蛮生长”到“多国厮杀”

业内普遍认为，签约罗永浩等于抖音高调入场直播带货，在此之前，抖音直播带货一直缺乏代表人物。至此淘宝、抖音、快手在电商直播上的三国杀正式放到桌面上。

主播在前台厮杀，背后则是各个平台的明争暗斗。

据艾媒咨询报告显示，46%的用户每周会观看电商直播，约有25%的直播电商用户每天会观看电商直播。2019年直播电商总GMV（网站成交金额）约超3000亿，未来有望达到万亿体量。

万亿体量足以让各路平台，尤其是增速连续环比下降的电商血脉贲张。在淘宝内部，电商直播被认为是新的流量入口。2019年“双十一”当天，直播引导的交易额达到200亿元，天猫、淘宝总裁蒋凡在接受记者采访时毫不掩饰对电商直播的看重，将其归为推动交易额增长的三大原因之一。

不过电商直播的开始却没那么风光。据业内人士回忆，杭州下沙大学城和九堡服装基地交汇的九桥尾货市场，是电商直播最初的发源地。受到拼多多的影响，服装尾货商家生意不好，开始尝试在淘宝上直播买衣服。一开始没有任何经验可循，但是坚持做三个月以上的人，每年的直播收入开始在几万元以上，这被称做淘宝直播的1.0版本。

《2020淘宝直播新经济报告》显示，淘宝直播连续三年成交额增速超过150%。即使如此，淘宝仍然难以绕过抖音、快手两个富矿。两者嫁接电商的初衷都是流量变现，但在电商直播的态度上却相当不同。

快手很早就表现出独立做电商直播的意愿。2018年上线快手小店，陆续与淘宝、有赞等第三方平台打通。不过到了2019年开始变了，疏远了大部分电商平台，要自己做电商闭环的意图十分明显。

在罗永浩出现之前，抖音在电商直播上的态度一直表现暧昧。2020年2月，字节跳动在接受《中国经营报》记者采访时还表示，“行业内公开做直播电商的，淘宝、快手都是，我们和他们还是有区别的。”据招商证券的研报分析，抖音的电商变现是多条腿走路，一是对接第三方平台，比如和淘宝的相爱相杀；其次收取交易佣金，同时自建的抖音小站也在孵化培育中。

不过抖音并不甘心单纯做卖流量的生意，自己流量自己赚钱显然效率更高，电商业务亦是如此。据业内人士透露，2020年开始，抖音加快了抖音小站的推广速度，投资MCN机构也在加速。天眼查数据显示，2020年1月21日，字节跳动投资MCN机构风马牛传媒，字节跳动有限公司的全资子公司北京量子跃动科技有限公司成为新增股东，持股25%。

业内普遍认为，签约罗永浩等于抖音高调入场直播带货，在此之前，抖音直播带货一直缺乏代表人物。至此淘宝、抖音、快手在电商直播上的三国杀正式放到桌面上。

无可否认，2020年春天的新冠疫情给直播带货带来了新的行情。

隔离期无法进行有效的线下交易，最先爆出强需求的是受到疫情影响的滞销农货，继而复工复产的需要进一步转向线上。触觉灵敏的阿里巴巴自然不容错过，淘宝直播内部很快进入战时状态。

淘宝直播云工作项目负责人简柔告诉《中国经营报》记者，“年前的整体业务规划在做一些促进生态的方案，但疫情以来让这些东西都提前了非常多”。为了接住这波红利，只用了几天淘宝直播就拿掉了原有的入驻门槛，还给新出现类型的生态伙伴增加了新的入口。

“疫情期间，线下实体零售受影响严重，C端购买行为向线上倾斜。同时疫情期间，淘宝直播、快抖等平台对于直播板块流量大力扶持，加之C端闲暇时间更多，观看用户数和在线时长双双暴涨，带来了一波流量红利。”徐云峤认为。

从这一点也就不难理解，一直对直播带货欲说还休的抖音为什么快速出手扶持了罗永浩。电商直播的抢人大戏已经开始，此前淘宝直播发布年度战略时，特别谈到，未来一年将投入500亿元资源包扶持生态伙伴。或许正是看到头部、腰部分布悬殊的软肋，淘宝特别强调，中小主播的成长将成2020年的重点，一年内将帮助10万名淘宝主播实现月入过万元。

竞争对手和局面也在变得复杂，除了已经放在台面上的三国杀，更多对手都在加码，拼多多、京东也迅速补课电商直播，和淘宝不同，拼多多的直播更侧重货找人而不是淘宝的红人模式。

克劳锐总经理张宇彤在近期一场行业的内部分享中，谈到各个平台的不同。淘宝直播供应链、物流成熟，信用保障体系强；京东的优势则是物流速度和售后服务完善；与电商平台相对应，抖音带货的优势是用户下沉，老铁文化，信任度高；抖音的特点则是算法推荐流量高，带货模式是短视频种草吸粉，直播间拔草。

“网红直播在接下来几年都会持续，”华扬联众数字技术股份有限公司创始人兼董事长苏同认为，这和在移动互联网生态里长起来的年轻一代有关，年轻人对这些东西有天然的直觉。“不仅是淘宝系的李佳琦、薇娅，从抖音，快手再到小红书、B站，微信大家都在齐头并进，并非唯一现象。后面代表的是新的一代，对品牌，社交以及人之间的认同度的改变。”

3. 竞争

品牌幕后博弈

头部主播和品牌的关系既是合作，也是博弈。货品独家、价格必须是一段时间内的低价，赠品等等都是主播和金主谈判的重要条件。

如果说主播是销售员，平台就是商店，终极金主还是品牌和厂商。

表面上看，品牌要找谁、愿意付多大代价，是直播产业链最根本的原动力。但事实也并非如此，头部主播和品牌的关系既是合作，也是博弈。货品独家、价格必须是一段时间内的低价，赠品等等都是主播和金主谈判的重要条件。

头部主播的坑位仍然排队。接近罗永浩的内部人士透露，罗永浩首批开放合作，第一拨就签了50多家，后面几期都处于消化状态，和某品牌合作的专场也是很早前就谈好的。虽然刚刚开始带货的老罗还在摸着石头过河，但有些游戏规则是明确的，比如优选500强企业，关系户优先（此前关系就比较好的品牌），化妆品这个类目基本也是拒绝的，以老罗的人设不适合带化妆品。

一位曾经和李佳琦合作过的品牌告诉记者，和李佳琦合作是值得，因为他们确实在很认真的选货，带货的效果也不错。

不过在苏同看来，这个过程中也有很多坑。企业应该首先明确，不能盲目跟随KOL。合作的过程中存在品牌和KOL之间的博弈，任性的头部和被动的品牌之间其实是挑战。比如在李佳琦和薇娅的直播间里，很有可能同一场直播是你的竞品或者单品之间的竞品，同一品类不同品牌的竞争很惨烈。

战绩虽然很好，也不是万能的。苏同注意到，李佳琦也有卖的产品说很久也没能卖完的情况。“不同的主播之间，对客单的价格和人群的价格也都是有限的。像快手系很多头部主播，客单价就只在几十块钱，一旦到150块以上，就很难卖了。”

这需要品牌从营销的目标出发，去高效地选择KOL，而不是只看粉丝量和人流量，需要仔细考虑他的粉丝人群是否和你的品牌、产品匹配。“很多品牌今天找完薇娅，找完李佳琦，可能下一个月再来。如果不能和线上的消费者做到持续、高频的沟通，那花费和所谓的数据就全部浪费了。”苏同说。

值得注意的是，疫情暴发后，商家自播的比例也在不断上升，公司CEO、市长、县长等政府官员也跑步进入直播间，携程梁建章就不惜古装扮相到一线带货。不过在业内看来，老板亲自上阵虽然有利于鼓舞士气，在供应链端拿到更优惠的价格等，却并非长久之计。

据淘宝直播资深总监漫天透露，2019年商家自播和达人带货的交易额占比约为3:7。不过他认为2020年这两个方向都会有大幅发展，会出现更多深度合作。

老板亲自上阵带货在业内也有不同的声音，良品铺子股份有限公司董事、总裁杨银芬就表示，“每个人有每个人的职责，在公司里面，我最大的职责不是卖货，还有更重要的事。卖货是COO，管运营的同事的事情，他需要我帮他站台的时候，我可以尝试，但不会主动做这个事情。”

无论是商家自播还是达人带货，最终都要看投入产出比。

“品牌、厂商选择直播电商的投资回报率，取决于品牌商直播的目的以及其具体的执行方式。”徐云峤认为，品牌商现在和头部直播间合作，更多的是品牌宣传的目的，看重的是短期流量曝光以及品牌知名度的提升，类似品牌广告投放，其效果不是ROI（投资回报率）能够完全反映的。

在他看来，除了头部直播间，很多品牌也选一些爆款单品，和中长尾网红合作带货。效果如何，一方面在于产品本身质量，也和产品与网红的契合程度高度相关，还要考验后续店铺线上运营能力，有没有合理的引导关联销售，复购等。

“网红是一种属性”，张宇彤进一步提醒，要用“网红”，更要让你的品牌成为网红。借助网红的关键是与品牌调性一致，营销宣传激活网红资产进而获得销售转化。

徐云峤认为，未来趋势很可能向品牌宣传和头部主播合作（薇娅、李佳琪等大V）+ 腰部网红带货+ 常规化店铺直播相结合的方向发展。

观察

红人带货的本质是供应链比拼

新人、MCN机构不断入场的同时，他们可能关心两个问题，如何快速赚到第一桶金，怎样长盛不衰一直红下去。

薇娅、李佳琦各有各红起来的秘诀，不过稍加观察，红人带货比拼的能量场已经发生变化。

去年年底就有消息传出，薇娅母公司谦寻开始筹划“超级供应链基地”，将薇娅积累了超过三年的供应链集中在一起，形成一个线下选品基地。这意味着更多主播将可以和薇娅共用一套供应链。

背后的逻辑是直播选品模式的变化，从传统的“货找人”转变更高效的“人选货”。随之而来的也是薇娅生意模式的升级，做服装批发锻炼的识货选品能力，是薇娅最初成功的核心因素之一。一旦开放供应链基地，意味着薇娅的生意上升到供应链层面，个人优势进一步放大。

并非只有薇娅有这个意识。克劳锐总经理张宇彤注意到，网红雪梨在直播间就经常征求粉丝们的意见，喜欢的颜色、花样、图案，这等于同时完成了初步的用户调查，在服装打样、选货时会更精准。

雪梨告诉《中国经营报》记者，“大牌、爆款不是唯一的选品标准，好用、性价比高的小众品牌，也会介绍给粉丝”。雪梨直播间一个很重要的变化是提前开款。

据雪梨透露，今年会更极致地打性价比和反向定制，这也是服装以及供应链重要的竞争点。“以前我们的服装是固定的每月店铺上新，现在除了原有的固定上新，也会在我们的直播间里面提前开款，针对直播间设置专门的优惠价格”。以刚上新的小雏菊系列为例，目前已经销售了9万多件。

张宇彤认为网红带货赢得转化率的关键点是“信任关系的建立”，电商带货则重新定义了红利，从最初的人口红利向流量红利、价值观红利逐步转移。

一次两次卖爆可能拼的是主播的口才和个人魅力，而长远看更多是贩卖主播的价值观。优秀的主播做的事情是聚合粉丝，用自己的喜好、价值观选品，利用流量优势争取优惠价格。一个被李佳琦拒的品牌商就告诉记者，他拒掉你会告诉你理由，比如你的产品定位不符合他的粉丝定位，这一点很负责。

在徐云峤看来，用户观看直播的时长有限，直播电商的流量也有天花板，但现在这个天花板还远远没到来。从供给端来看，很多优秀的直播间已经进入良性循环，流量越多，招商能力越强，拿到的品牌合作越好，价格美丽，流量就更多，能够持续给C端提供高性价比产品。

如果你问“薇娅的女人们”看直播的动力，很大一部分回答是货多、价格便宜；“所有女生”想到李佳琦，首先想到口红和美妆。他们比拼的其实是直播间货架背后的供应链，以及在粉丝心中形成的“肌肉记忆”。

本版文章均由本报记者 李立 采写