

1. 改变

直播平台战略转型

快手的公开财报显示，快手曾多次强调打通公、私域流量，这意味着以前以私域流量为主的快手正大步向公域流量转型。其转型的结果就是“直播向下，广告向上”。简单地说就是，私域关联的是电商业务，公域关联的是广告效果，公域平台最终的导向都是由广告主花钱购买平台服务。

从辛巴直播间被快手封禁，到李佳琦低调“远离”直播间，再到罗永浩将助播团推到台上，自己却退居幕后，所有迹象都在表明，直播行业正出现一个巨大的分水岭。

行业分析师李明告诉《中国经营报》记者，“伴随头部大主播不得不告别直播带货事业，直播电商的核心逻辑正在发生变化，那就是直播带货不再唯‘超级主播’独尊，而商家拥有的供应链能力将成为核心竞争力。早期的直播带货行业处于跑马圈地、野蛮生长阶段，早期入局的大主播拥有了庞大的粉丝群体，并由此打造了属于自己的私域流量池，他们不需要购买流量，就能获得高曝光，这与希望掌握流量话语权的平台产生了巨大矛盾。”

显然，大主播直播带货需要流量支撑交易额，而直播平台需要掌控流量以进行商业变现，这一矛盾伴随平台的战略转型不断激化，最终，头部主播被弱化，更多知名度不高的小主播走进直播间，成为平台新战略的一部分。

快手的公开财报显示，快手曾多次强调打通公、私域流量，这意味着以前以私域流量为主的快手正大步向公域流量转型。其转型的结果就是“直播向下，广告向上”。简单地说就是，私域关联的是电商业务，公域关联的是广告效果，公域平台最终的导向都是由广告主花钱购买平台服务。

比如，淘宝转型的一个重要表现就是两年前开始扶持商家做直播，到了2021年，人们购买商品涌入的是白象的直播间，是鸿星尔克的直播间，而不是涌入李佳琦的直播间。

的确，当“好产品没流量便卖不动，假冒伪劣产品只要有一定影响力”的主播带货，便可

以一售而空”这一情况出现之后，硬币走到了它的反面，无论平台还是商家，大家都开始反思，产品质量和供应链能力才是直播带货的根本。

同时，越来越多的商家开始认识到，直播只是企业线上营销矩阵的一环，什么商品需要直播，什么商品不需要直播，必须站在企业的角度进行分析。正是这一点，让需要借助直播销售商品的企业与基于公域流量的直播平台达成了利益上的一致。

李明表示，“对于经营主播业务的MCN（编者注：广义上是指有能力服务和管理一定规模账号的内容创作机构）机构来说，这并不是坏事儿。去头部主播化后，MCN机构可以分散资源，避免因过于集中头部造成的收入单一、抗风险能力差等经营问题，也有助于MCN机构打造符合自身价值的核心竞争力。”

不仅如此，商家直播取代大主播时代的另一个重要标志就是对私域流量的重视。专注为微商和中小微企业提供云智能系统+SaaS服务的悦商集团创始人戴政告诉记者，“悦商集团当前的直播工具主要是视频号，之所以选择视频号，主要是因为视频号拥有私域的基因。”

在戴政看来，“视频号与抖音的最大区别在于抖音做的是公域流量池，不管你现在直播间有多少粉丝，这些粉丝都不是你的，今天在你家购物，明天也许就去了别的直播间购物，跟你没有任何关系。而视频号完全是个人的私域流量池，这也成为很多企业布局视频号的重要原因。”如今，悦商的用户通过视频号直播间可以绑定用户关系、转商品链接到朋友圈、社群不会出现丢关系的问题。

直播实战案例之三

商家向左
平台向右

编者按/在零售电商直播领域，商家直播开始逐渐替代头部主播成为主流。商家向左，越来越重视将头部主播的私域流量转化为自己的流量；平台向右，更看重公域的营销广告效果。由此，新的直播利益链条开始形成。

在Hi-Finance CEO王钊看来，“商家直播才是符合直播平台战略的趋势，因为每个商家都有自己的产品，商家的讲解会更符合自己的定位，同时货品价格肯定也是最低，也更能保证产品的质量。”

直播平台快手今年3月29日发布的最新财报显示：2021年，快手线上营销服务（广告业务）、直播和其他服务（含电商）营收分别为：427亿元、310亿元和74亿元，分别占总营收的52.6%、38.2%和9.2%，其线上营销服务收入首次超过直播收入，成为快手最大的营收来源。

事实上，进行战略转型的平台并不限于快手。王钊表示，“淘宝平台弱化头部主播，其实早在三、四年前就已经是公开的秘密。大主播时代退场，符合淘宝的战略。因为大主播的弊端显而易见，流量是淘宝的，利润却给了头部主播，商家不开心，平台也不开心。这样的情况不可能维持很久。”

本期商业案例将重点关注直播平台向商家直播转变的逻辑。



头部主播效应逐步被弱化，直播带货正式走上专业化和职业化轨道。 视觉中国/图

同时用户的购买订单还可以回到商城订单页面查询到。

由此，商家向左，强调私域转化，平台向右，更看重公域的

营销广告效果，二者在直播链条上达成平衡，也将一度控盘直播带货的头部主播们送上了历史远去的列车。

2. 痛点

直播的典型场景

这也是金融产品带货与零售商品带货的一个差别。在李佳琦的直播间，人们可能会立刻下单，但对于金融产品，用户会先关注，然后会去做调研，只有对基金产品产生信任感的时候，才会买下动辄数万元甚至几十万元的金融产品。

对商家直播来说，要解决直播的效果问题，就必须弄清楚用户的需求是什么？

在王钊看来，“用户进直播间有三大动机，一是看直播间首发的新品，现在不论是小米的新品还是某只基金的新产品，都已经不再是开新品发布会了，而是直播间首发；二是去直播间看大咖坐镇，比如一个呼吸道的国际会议可能没人看，但直播间里有了张文宏，就有很多人会去看；三是直播间能降低用户的决策成本。”

当然，要想实现直播带货的目标，仅仅了解用户的需求是不够的，还必须了解到用户的真正痛点和把控成交节奏。

有这样一个典型案例，一家基金公司在一个直播间卖掉了高达9000万元的基金产品，但最终成交的主播却是两个经验并不丰富的研究员，互动很一般，也没有什么交流，只负责答疑。原来，这家机构研究了自己的用户，弄清楚了直播应该如何把控节奏的问题。他们从周一到周五，策划的主题是不一样的。开始是经济大咖坐镇，先建立信任度，然后是专业人员出场，将风险和回报说清楚，并在这个过程中建立粉丝群，直到多数用户认为这只基金非常靠谱的时候，才在最后

推出专门答疑的研究员，这样的成交其实就是水到渠成。

对于上述案例，王钊告诉记者：“面对在粉丝群中沉淀下来的老用户，成交其实是比较容易的，因为购买量大的用户都是社群里的人。”

这也是金融产品带货与零售商品带货的一个差别。在李佳琦的直播间，人们可能会立刻下单，但对于金融产品，用户会先关注，然后会去做调研，只有对基金产品产生信任感的时候，才会买下动辄数万元甚至几十万元的金融产品。

那么，如何让用户产生信任感呢？这就涉及主播的核心能力问题。

对此，网络上有各种各样的解读：比如基础直播能力、互动气氛能力、直播选品能力、对品类的熟悉能力、精品拆分能力、活动引流能力、流量掌控能力等。作为《金融机构在线直播路演与金融产品直播带货技巧》课程的研发者和授课讲师，王钊认为，主播的形象气质和语言表达能力都是基本要求，此外还有三个非常独特的要求。

首先，主播要拥有亲和力，这就需要站在用户的角度来讲述和分析问题，如果一个主播只念稿子，那是不会有亲和力的。

的。当然，带货主播与培训主播在风格上也会有差别，培训主播会更偏电视主持人的风格，会以相对专业正统的形象出现。

其次，主播要有稿件的撰写能力。事实上，大量主播都

“死”在稿件撰写这个问题上，因为在今天，没有哪个主播会有一个御用的写手，主播自己要成为直播品类的专家，就要有写好稿子的能力，否则每周一两场，每次一两个小时的直播，讲述逻辑就会产生问题。

最后，主播要有微观能力，就是对一件事情，主播讲得越细，讲得越具有用户视角，用户越爱听。

除此之外，直播的节奏甚至是直播的屏幕表现，都会影响到直播的场景效果。直播的节奏感方面，以直播培训和直播带货两个场景为例，直播培训树立的是主播的专业性，有时互不互动主播可能并不关心，更重要的是按照培训的节奏走。而直播带货的最终目的是要导向带货层面。

“举例来说，如果在直播培训中有人问我直播的趋势问题，我就会以专业的身份告诉大家企业直播是大趋势，这就结束了。但如果是To C带货直播场景下，有人问我这个问题，我就

会说‘今天特别为我的粉丝们带来了《企业直播》这本书，直播间只需要五折，原价99，现在49块5你就可以买到手’，最后一定是为了带货的目的去的。”王钊告诉记者。

在直播场景中，直播的屏幕表现——横屏和竖屏差别也非常大。一般来说，横屏是以摄像机为主拍出来的，而竖屏往往是手机直播拍出来的。淘宝等电商直播多选择竖屏拍摄，强调沉浸式直播，主播或主持会把屏幕撑满。横屏则更像是一个会议直播，虽然也有互动，但人在构图中所占的比例不是特别大，更像专访类节目。

二者的核心差别是目的不同。竖屏通常来讲一定带货，即便不是带货，也是打造个人品牌，所以你会发现竖屏几乎全都有购物车按钮。但横屏大多没有，横屏大多是品宣、会议、培训等性质的直播，它可能是面向经销商或是面向外部的市场营销的直播推广。”王钊表示。

由此，要做好一场直播，除了要了解用户进直播间的动机，了解用户痛点，还要基于用户信任来打造主播的核心能力，以及根据企业直播的目的确定直播的节奏感和屏幕表现。

3. 选品

直播带货的根本

一些MCN机构也给出了直播带货选品的一些方法，比如根据粉丝调研进行选品，即通过短视频直播数据分析，了解粉丝的年纪、男女比例、消费水平、对于产品的需求等，进而勾勒出粉丝画像，根据这一画像选择合适的产品品类。同时，企业还可以利用市场调研或工具进行选品，比如对行业专业人士或平台进行调研，了解商品的阅览价格、成交量、评价等信息，从而确定自身直播的选品。

当企业直播建立了自己的私域流量池，抓住了用户痛点，并基于这一痛点建立起相应的直播场景后，还有一项重要的工作，那就是如何进行直播选品，将哪些商品放在哪些直播平台上推介出去，以最终实现直播带货的目标。

《2020年直播电商行业报告》显示：直播已经覆盖了全行业，其中，美妆、服饰、快消品是电商直播的强势品类。绝大多数粉丝的兴趣点主要在快消品上，追求的是产品的性价比。

从各大直播带货平台来看，淘宝的直播带货类目更加多样化，主要有服装、美妆、母婴、美食等，而快手、抖音则更偏实用型产品，比如美妆、日用、女装、饮料食品等。

戴政告诉记者：“悦商集团在视频号进行直播时一般会用爆款引流，爆款指的是客单价不是很高的高频商品，可以快速变现，同时该款商品能够瞄准该场直播的目标受众。”

与此同时，一些MCN机构也给出了直播带货选品的一些方法，比如根据对粉丝调研的结果进行选品，即通过短视频直播数据分析，了解粉丝的年纪、男女比例、消费水平、对于产品的需求等，进而勾勒出粉丝画像，根据这一画像选择合适的产品品类。同时，企业还可以利用市场调研或工具进行选品，比如对行业专业人士或平台进行调研，了解商品的阅览价格、成交量、评价等信息，从而确定自身直播的选品。比如飞瓜数据能统计到：直播带货中哪些产品的销量是最高的？哪些产品在直播的峰值阶段销量是最高的？哪些产品被用户点击的次数是最多的？这些数据对企业的选品也能起到支撑作用。

不仅如此，热门产品，复购率好的商品，高性价比的商品，颜值高且轻便的产品都是直播带货中卖得较好的选品逻辑。

根据多年培训企业主播的经验，王钊给出了商家直播的三种选品逻辑：第一种是给市场贴标签，即从供给侧的角度来进行选品，比如我有基金投顾的产品，有固收的产品等，这时我就设定好周一到周五的主题，不管市

场怎样，都按照这个角度来讲。第二种是给用户贴标签，即根据用户拆分流量产品（爆款产品）和优质产品（高毛利高利润产品）。举例来说，天天基金上的直播用户与支付宝上的直播用户其实不是一类用户，相应的，根据不同的平台用户画像，匹配的产品也是不一样的。因为支付宝用户购买的金融产品平均金额每次买在1000~3000元之间，天天基金用户则都是5000元以上的，所以支付宝上的带货产品偏投资者教育，常见的多是国债、债券、货币的产品；而天天基金的产品偏专业，都是行业主题基金，以偏股为主。比如通过新的基金发布，然后用核心产品把用户留住，这是非常典型的做。第三种是给自己的基金经理和产品经理贴标签，比如你的产品是风控抗跌的，还是主动成长的，是大盘成长类的，还是小盘成长类的等。

由此，直播选品会涉及市场的逻辑、用户的逻辑、基金经理或主持人的逻辑，以及与用户标签的匹配。不过，王钊认为，金融、医药、地产，包括奢侈品行业的直播和美妆婴幼儿等消费品行业的直播在选品上是两套逻辑。

以Hi-Finance在直播培训领域的选品为例，选品逻辑是小众市场的大众需求，即财富管理的直播培训是一个大众品类，但其切入点的是商业银行、证券公司和基金公司，这是一个非常细分的市场，用李佳琦这样的头部主播来给基金公司讲，是不合适的，这也恰恰是其打造的护城河。

但由于以大众需求为前提，使其业务拓展具备了可能性。Hi-Finance从证券的投资顾问开始，到做高净值的商业银行的理财经理，再到寿险的顾问人员，一层一层推进，在直播产业链条上不断扩大了自己的市场。

同样，如果仔细观察，医药、地产，包括奢侈品行业的直播，很多也都是围绕“小众市场的大众需求”展开，即先通过某一个产品打造核心竞争力，打造用户信任，进而不断拓展，最终让直播成为企业营销能力的重要组成部分。

观察

知识资本将成为企业最重要的资源

未来社会，企业最值钱的东西是什么，是企业拥有的房地产、人才、知识产权，还是其他？

对于这一问题，美国管理学家德鲁克早在1994年就给出了答案。在其著名的《后资本主义社会》一书中，德鲁克指出，人类社会正在进入知识社会。在知识社会中，知识资本成为企业最重要的资源，受过良好教育的人成为社会的主流，财富的积累、经济的增长、个人的发展，均以知识为基础。德鲁克同时解释了知识社会的概念，认为知识社会是以知识经济为主体，强调借由知识的不断创新、累积、应用与分化，促进产业进步，引导个人、组织和社会的成长与发展。

在1994年，这一论断虽然具有极大的前瞻性，但有关知识资产的创新、累积、应用与分化，尚未让企业感受到太大的压力。然而，在此后的二三十年，技术的高速发展和知识的快速迭代，企业以业务为核心的知识传承和价值传承开始面临挑战。

有不愿具名的企业家告诉记者：“知识迭代越来越快，我们开始意识到企业数字知识资产管理的重要性。因为新技术、新环境下，无论是老员工还是新员工，大家面临的都是新问题，很难再依靠传统的师傅带徒弟的方式解决问题，如何让新的经验和方法能够快速在企业内部进行横向传播就变得非常重要。”

这也让企业直播的重要性开始走到台前，成为企业打造知识资产体系中的重要一环。

王钊告诉记者：“知识资产的核心就是把业务流程中的关键动作和关键步骤，不管是以文字、音频，还是视频的形式，比如用直播或录播的形式将其留存下来，沉淀成相应的方法论手册，然后一波一波地去培训企业的新员工。”

诚然，这一方法可以帮助企业新招

聘人员快速上岗和入手，仅此一点就足以让知识资产管理成为企业数字化转型过程中的重要方向。然而，直播或记录并不难，难的是与企业业务贴合，通过提炼和萃取的过程形成企业的方法论。

由此，如何构建企业直播培训的内容体系就成为企业数字知识资产管理的核心能力。对于这一能力的打造，王钊认为，“企业需要做三大逻辑的拆分，即拆分用户旅程，业务旅程和数据旅程。首先看用户是谁，基于用户画像来准确描述用户需求，然后再来匹配相应的产品和服务，接下来再考虑如何去触达这些用户，如何去营销和服务，最后看数据是否支撑这套逻辑。”

这其实是一套大的方法论，但当下企业的需求表现却相当迫切。据王钊透露，Hi-Finance已经在金融机构执行类似的咨询项目。

致力于场景化知识管理的袁磊博士也表示，在企业的知识资产中，有大量的“隐性知识”存在于各个员工的头脑之中，要发掘这些知识将其显性化，并结合业务过程进行重点关注和分享，从而打造企业内部协同的知识网络，最大程度发挥知识资产管理的价值。

从这个角度来看，保险公司内部的直播培训场景非常典型，不同保险代理人在将自己的经验进行直播分享时，这些分享的内容被记录下来，为后续业务方法论的提炼提供了前提和准备。

事实上，如果推广之，即使在直播电商领域，企业商品在不同直播平台和直播间中的露出、关注以及转化，这些数据的积累也将成为企业数字知识资产的重要组成部分，借由这些数据，企业可以进行后续的产品研发、推广以及销售，最终打造出企业业务体系的“飞轮”。

本版文章均由本报记者屈丽丽采写