

## 1. 探索

## 流量生意的本质

2010年,谢如栋创办了遥望科技,主营网络广告代理。2018年12月,遥望科技与主营女鞋业务的星期六股份有限公司进行资产重组,从而登陆深交所。直到此时,遥望科技与直播带货毫无关联。但是,谢如栋与团队逐渐明确了两个思路:首先,不想再做乙方,而网络广告代理业务是纯粹的乙方业务;其次,要看清行业风口与趋势,过去做网址导航、微信公众号广告代理、手游广告代理,都是赶上了行业爆发期,而且政策对手游行业的影响也越来越大(2018年3—12月手游版号停发)。

随着快手和抖音的迅速崛起,全网流量向短视频平台聚集。2018年11月5日,电商平台“双11”活动已经开启,谢如栋在浏览快手时,看到一个拥有2000多万粉丝的快手头部达人“散打哥”,举办了一场大型的直播卖货活动,“散打哥”还邀请了很多快手网红达人发视频,帮他拉人气,短短几个小时销售额达到1亿元。“流量的尽头是带货”,直播电商兴起成为近年来最为重要的商业现象之一。

谢如栋认为,遥望科技过去一直做广告代理生意,其实是帮客户运营流量。流量生意的本质就是寻找流量ROI(投资回报率)效果更好的业务,高ROI的流量生意开始时一定在“无人区”或说是“新领域”,“散打哥”的直播卖货证明直播电商是一个极具潜力的流量变现业务。

5天时间,谢如栋一方面依靠人脉积累从淘宝找到一批货源,一方面指导团队从快手联系了20多个拥有较多粉丝量的达人,试水带货直播。这些达人并没有直播带货经验,有的去模仿薇娅和李佳琦,有的依然走快手熟悉的“老铁风”:“又喊又叫”“吆喝中带一些娱乐的成分”。遥望科技为达人提供场地、货源,提供用几个通宵赶出来的进

销存系统,以相对“原生态”的状态,在2018年“双11”进行了第一场直播卖货。第一次尝试的销售数据并不理想,除去给网红酬劳这些费用,实际是亏钱的。

但谢如栋看到的却是另外一番景象:首先,整个链路是打通的。直播带货是“人货场”相对新颖的一种新组合,消费者是有的,转化率可以通过运营去改善。其次,如此“粗犷”的所谓草根都可以做成,正规军肯定会做得更好。之所以没有立刻就做好,说明这事有门槛,适合企业长期进行,从而构建壁垒。

从2018年“双11”的初次尝试,到2019年4月,遥望科技团队都在寻找感觉,但难以破局。2019年4月初,谢如栋在一次高管头脑风暴会议上表示,公司需要有自己的IP,明星是最合适的。此时的遥望科技与艺人经纪毫不沾边,但谢如栋敢想敢干,很快联系到了王祖蓝的经纪人,详细沟通解答后顺利签约。

当年4月27日,在“王者归来无可祖蓝”的主题下,王祖蓝与妻子李亚男在快手开启直播带货。这是全网首场明星艺人直播带货,王祖蓝的人气、陈小春的助力、全网多位大网红为直播引流,加上遥望科技几个月积累下来的现场运营能力,这场直播展现了“正规军”的操盘能力。简单说,这场直播带货的规模和制作堪比一台综艺晚会。王祖蓝的“王者归来”获得了快手官方的力推,众多网红为了“与明星同行”也不遗余力帮忙扩大活动影响,直播现场同时在线人数超过120万,一款面膜12分钟成交10万件,总计7款商品实现千万元销售额。有媒体统计,王祖蓝仅打赏收入就达数百万元。直播过后,快手官方牵头,为遥望科技和王祖蓝组织了一次货品“招商会”。

“整个局面实现了逆转。”遥望科技开始初步感受到明星直播带货

## “直播电商第一股”的成长密码

**编者按/**杭州遥望网络科技有限公司(002291.SZ,以下简称“遥望科技”或“遥望”)作为“直播电商第一股”,从2018年跨界进入直播电商,2019年签约王祖蓝引领明星带货潮流,到培养成就瑜大公子、李宣卓等素人主播为“带货王”,再到签约上百位明星艺人,直播带货销售额进入百亿俱乐部……短短几年,就成为直播电商的头部企业。

遥望科技不但全程站在风口之上,本身也成为风的一部分。当下遥望科技则窥见行业趋势布局线下,以新思路打造新业态。客观地讲,因为格外明显的马太效应,把握住直播带货这一风口的企业少之又少。其中遥望科技又是少有的“非顶流个人IP为主导”的头部企业,其发展过程有哪些独到之处?又能给行业和企业带来哪些有益的借鉴和参考?



直播带货兴起。图为今年全国糖酒商品交易会上,加拿大驻华大使在直播带货。

## 3. 模式

## 标准化与中台化

“站上风口”之后,各类资源开始向遥望科技靠拢。随着更多演艺界明星理解并接受直播带货,贾乃亮、姜艺潇、张柏芝、黄奕、倪虹洁等演艺明星先后与遥望科技签约,尝试直播带货。瑜大公子、李宣卓等头部主播也开始带徒弟,形成达人矩阵。供应链方面,大量品牌主动找过来,每天都有洽谈合作的会议,21层楼的遥望科技总部时常灯火通明,每层都有明星在直播带货。

是一种广告投放与促销,依靠中小主播则可以实现常态化销售,熨平生产与库存的波峰、波谷;对流量平台而言,头部主播格局已定的情况下,扶持中小主播可以做大主播业态,日常化、平民化的直播会让行业能够可持续发展。

如何赋能中小主播?遥望科技认为,中小主播面临两大难题。其一是卖货的样品问题。对于每个月一两万元收入的主播而言,再花钱去拿各种货的样品,将大幅降低其收入。样品费用是其“固定成本”,相对于不高的收入,固定成本占比太高。“可能一家人干直播带货,很忙很累,最后算账不如去上班,那就会流失主播”。其二是怎么卖的问题。“我们最开始以为样品和商务对接是最大的困难,但很快发现,相对于我们结合声光电、服化道等,包含各种策略与运营的‘小综艺’带货,中小主播也并不真懂得‘怎么卖’。而改变这些则需要很大的投资。”

疫情期间的经历提供了破局的线索。疫情期间,很多商场主动找遥望科技合作,希望通过直播带货的形式来尝试解困。“我们发现直播场景是真实的商场时,销量迅速提高,而如果以坪效概念来估算,是传统商场的几十乃至上百倍……其实原本写字楼内搭场景做直播也可以,但层高太矮,效果不好,很多人都在外面租场地。”

在当地政府的支持下,遥望科技将位于杭州临平地区的一座商场进行了彻底改造,打造成“遥望X27主题公园”——简单而言,“做直播带货的遥望科技,开了一个线下商场”。这种反差的背后,谢如栋有着一整套思考与逻辑。

“服务1个IP、2个IP和服务20、100个IP,要求的能力完全不同。在直播带货领域尤其特殊,也许能够服务多个IP的才称得上是企业。”谢如栋表示,“整个过程有大量需要标准化的工作,不然根本无法支撑企业运转。”直播带货过程中有大量“策略”要考虑,比如,不同风格的直播间设计(沉静居家型、综艺氛围型等)、不同平台(快手重私域、抖音重算法推荐等)、主播带货的频次;再如,在某个节点是否该加入氛围组?产品的优惠机制什么时间抛出,是一次性还是分阶段抛出?“一场直播的成功与否,在直播前就已经决定了80%。”公司的核心能力与不可替代的价值因此而定。

而之前往往是十几个人围绕明星转,是工作室的运营机制,主播说了算。遥望科技认为,这不是直播带货行业发展的最佳路径。“你必须要有主播认知到离不开公司,认知到听公司的安排会更好。”单独去看,货谁都可以谈,流量谁都可以花钱去买,但场地设备、运营策略、仓储物流、粉丝管理、售前售后,选品质检、招商维护、情绪疏导,这一整套的工作加在一起,以及持续培养人才的能力,才是真正的直播带货企业的综合能力。

“内卷”让企业需要更深的护城河。这意味着,直播电商企业要能看到管理和运营中的改进空间,形成系统化的能力,并且复用在其他主播身上,让他们也能不断提升带货销量,这就能在直播带货领域形成不可替代的价值。“做公司必须依靠腰部和尾部主播,只有这些主播的销量占公司大头,做直播电商企业才有意义和更长期的价值。所以拉长企业生命周期来看,头部主播是现金流,帮助企业打通供应链,而形成的所有这些能力,正是为了赋能中小主播。”

这样的模式对各参与方有更大的价值。对遥望科技而言,意味着健康发展、突破瓶颈;对供货商而言,头部主播的直播间

的逻辑。第一,明星自带流量和信任度加成,这在直播带货早期有天然优势。第二,明星可以帮助企业吸引供货商。品牌方将明星带货看成广告与营销投放,可以给予突破性的优惠(体现为难以简单对比价格的货品及赠品组合,行内称为“机制”)。第三,品牌方看似亏本,但可以靠直播带货吸引大量的渠道经销商,自然可以获得更多收入与利润。

然而,签下明星做直播带货,并非万能灵药。遥望科技组织的第二场王祖蓝快手直播带货,销量就远不如第一场。究其原因,在明星层面,王祖蓝并不专职直播带货,还有很多其他演艺工作,而带货需要花

时间了解产品,研究卖点,整个协调下来有一定时间周期;在用户层面,新鲜感易逝;在团队层面,不可能高频持续输出大型综艺水平的筹备与制作;而在平台层面,快手平台的流量规则下需要大投入做引流(第一场很多网络红人自发宣传,这种自发不可持续)。

那么,可否多签一些明星,以实现更高的直播密度?遥望科技发现,明星做直播带货还未形成趋势,明星签约的意愿较弱,企业寻找与谈判的周期会比较漫长;不同明星对直播带货的投入度不同,效果也难以保证。由此,遥望科技以审慎的态度,决定“再找找方向”。

## 2. 转型

## 培养素人主播

谢如栋团队研究了素人主播在直播带货上的特点。相对于明星带货,素人主播的优势是,素人主播全职,公司投入资金采购流量、增长粉丝,账号可控。劣势也很明显,从零开始,千军万马过独木桥,除了真金白银的投入外,还需要时机与运气。

2019年7月底开始,遥望科技直播电商团队开始招聘素人主播。普通话标准,颜值在线,配合度高,团队按图索骥寻找具备一定潜质的素人主播,然后以“赛马机制”选人。投入几千元为一场直播引流,看看效果。有的主播投入2万元流量费用,就可以实现10万元毛利,算是比较好的投入产出比。

2019年9月,遥望科技未来的“双子星”开始浮出水面。

“瑜大公子”本名周瑜,此前多年从事商务礼仪培训工作,作为主播其风格类似李佳琦,以美妆品类为主,逐渐涵盖全品类。亲和力,对产品卖点的把握与展示,直播时的即时互动与控场节奏,遥望科技团队运营能力的不断提高……各种因素叠加,瑜大公子直播带货的销量,伴随粉丝积累而不断攀升,2019年9月底,其一场直播销量可上千万,10月底已经达到3000多万元。

另一素人主播“李宣卓”,曾在事业单位工作,后经营过火锅店,做过驻唱歌手之类职业。成为主播后,李宣卓逐步调整长品类,直到

成为“快手酒仙”,专注酒水品类,截至2019年年底,其直播带货的酒水类商品累计超过5000万元交易额。

与此同时,遥望科技也没有放弃明星的流量。2019年12月底,团队邀请了演艺明星王耀庆进行直播带货,最终实现超500万元的销售额。王祖蓝也在当年10月份继续在快手直播带货,每场直播仅有一个多小时,就能带来几百万销售额,他还帮助瑜大公子带货与成长,相互“助播”。明星闪耀,双子星成长,团队在不断调整中摸索,模式在反复验证中确认。

进入2020年,即遥望科技进入直播带货行业一整年后,公司旗下账号销量开始逐步攀升。

2020年6月,在快手首次明确电商促销主题推进的“616品质购物节”上,瑜大公子实现5200万元销售额。紧随其后,快手上线“小店通”产品。简单而言,此前快手平台流量以私域粉丝为主,账号涨粉手段有限,“想花钱买流量但效率不高”。“小店通”这个产品可以让电商类账号直接花钱买到精准的公域流量,相当于快手平台的电商账号一脚踏入了流量红利期。

由此,遥望科技以“大投入大产出”的方式直接迎来业务爆发。2020年11月5日,快手推出“116购物狂欢节”,既有与江苏卫视联合打造的“一千零一夜”联欢晚会实现破圈,又有超级补贴+明星天团助力

直播,还有“小店通”类产品打通全平台电商流量。遥望科技在这一势头下,以“大投入大产出”的策略,配合逐渐完善的运营能力,让瑜大公子单场直播销售额达到惊人的3.68亿元,一战跻身全网顶流。瑜大公子从2020年年初的百万元级带货成绩,到6月份的500万元,再到11月单场的3.68亿元,11月带货销量超7.12亿元,呈现几何级爆发态势。

而李宣卓此时也已经成为快手酒水类头部主播,“116购物狂欢节”单场带货7420万元。明星王耀庆11月4日单场直播销售额破3000万元……遥望科技整个“双11”直播电商实现销售额13.22亿元。入局两年,从外行到顶流,遥望科技彻底转型为直播电商头部企业。

遥望科技的直播带货团队,也从最初的十几个人,发展到数百人规模。组织架构方面,遥望科技此时采用工作室模式,头部主播有固定的十几个员工与其合作,这种相对独立的工作室模式有利于彼此的熟悉和快速的运营与调整。在工作室背后,招商团队有超过60名员工,分为美妆组、服饰组、食品组、综合组等,招商完成后,货品需要经过排播中心、品控中心、主播工作室等流程的筛选,才能够最终进入直播间。再加上流量投放团队30余人,客服团队100余人,及人事、行政、市场、公关等部门……用户看到的

是一个镜头、一个主播,而现场至少有一百人团队在调和运营,背后至少有数百人在支撑每一场直播。

在实时、生动、专业,充满综艺感、娱乐感、又带有偶像感、陪伴感的氛围下,头部主播逐渐成为一个标志,标志着最好的货品机制、最好的消费保障、最透彻的卖点解读,标志着“买吧,不会错。买吧,手慢无”。这是行业资源越来越向头部主播集中的原因。前台主播直播一场几个小时,汗如雨下,还要提前用数倍的时间去了解产品和彩排走场。每一个头部主播无一例外都有很强的专业性,在卖点挖掘上几乎都要胜过品牌方的产品总监或营销总监。

这是头部主播的马太效应。但在巨大业绩的背后,直播过程中的任何问题都有可能被放大。这就需要数十人的团队去把关每一个细节,前台需要提前彩排,需要有台本、导演、控场、氛围组等等;后台需要有招商、质检、客服,需要把货买进来放进自己的仓库……市场上还要不断去盯品牌方的价格体系,竞争对手的攻击行为,不然整个IP都会被质疑。

在当前市场环境下,这是一个“硝烟弥漫”的战场;在当前业务模式下,这是一个无限“内卷”的生意。这其实是一个极少数人能从事,更少数人能坚持下来的工作。

## 观察

## 直播电商的下一个风口

直播电商下一步会发展成什么样子?后发企业有机会弯道超车吗?这次没赶上,下一个类似的机会在哪里?这些都是值得思考的问题。遥望科技认为,直播电商已经进入出清期。头部主播的马太效应过于明显,对社会经济、供应链、企业管

理都造成很大压力。伴随经济周期变化,行业以及企业的发展肯定需要新的思路与模式。

基于对行业的判断,遥望科技未来除了持续做好当前艺人及达人的直播带货外,会持续发力X27主题商场的建设与运营,也会将更多精力

放在短视频制作和分发上。这些短视频用直播电商的思路来讲解和导购产品,对于传统的“货架式电商”以图文为主的介绍方式,这是一种更为先进与流行的展示形式。

在快手、抖音等纯流量平台上,基于遥望科技对流量的把握,将会持

续产生销量——“直播不常有,而货架电商的短视频则可以持续留存”。

遥望科技希望成为商品生产与销售的综合服务商。“更远的未来,遥望科技可以进一步整合工厂的制造能力,为品牌企业提供包括生产加工、仓储物流、销售和客服在内的全套供应链能

力,品牌方只需要自己做商品设计和营销。这样工厂产能可以满足运营,商品有更好的机制,头部主播搞大促与影响力,中小主播真正做日常,短视频带货负责货架电商,整个模式在效率与健康度上都可以更进一步。”

如今,直播电商正在遭遇新一轮

的内外环境的挑战,电商平台的业绩也出现波动,但直播电商平台的发展兴起依然值得探讨,其发展过程中遭遇的挑战,出现的业绩波动,各种应对举措及成效,也值得各界去深思借鉴。

本版文章由长江商学院高级研究员王小龙在长江商学院陈斌教授指导下撰写