

# 高途佳品停播 流量之下商业如何良性闭环

本报记者 许礼清 北京报道

近日,在东方甄选“小作文”事件收获“泼天富贵”的高途佳品宣布停播。9月21日,高途集团创始人陈向东在个人号直播时对高途佳品停播一事作出回应:“我们做得没有那么好,(高途佳品)有几个月从商业上讲没法真正自负盈亏。”

《中国经营报》记者注意到,

## “成功难以复制”

同样是教育公司转型做直播带货,高途佳品和东方甄选在发展方向上有些类似,比如同样都是教育机构的背景、知识型带货的直播风格。

近期,高途佳品宣布停播引发外界关注和讨论。记者从直播间客服处了解到,高途佳品在针对直播进行创新调整以及内容升级,具体复播时间尚不可知。高途相关负责人也告诉记者,高途现在各教育业务的直播还在做。对于直播团队的变动和规模,对方表示具体信息尚不清楚。

记者发现,目前高途佳品已清空抖音直播间与微信小程序商城橱窗所有商品。其直播间粉丝数为242.9万。根据灰豚数据,近30天高途佳品掉粉3.2万。

对于停播的具体原因,陈向东在9月21日的直播时表示:“高途佳品停播的原因蛮简单的,我们发现,高途佳品在真正的创新性上,在真正提供更好的产品和服务上,在真正做一个商业(闭环良性运转)让自己活下来这方面,目前还面临很多的挑战。”

他坦言:“在做(高途佳品)的过程中,其实没有达到我们的预期。(高途佳品)有几个月从商业上讲没法真正自负盈亏。”

同样是教育公司转型做直播带货,高途佳品和东方甄选在发展方向上有些类似,比如同样都是教育机构的背景、知识型带货的直播风格,在选品方面都聚焦在生鲜、农产品、零

目前高途佳品抖音账号视频更新停留在9月5日。记者从高途相关负责人处了解到,高途佳品目前确实已经暂时停播,不过高途旗下另外一个账号“高途佳品快乐成长”依然在正常直播。该账号粉丝数为52.1万。

从2022年试水直播带货,到2023年年底因东方甄选“小作文”事件的舆论受到巨大关注,再到恢复平静和停播,高途佳品

食等多品类。同时在2023年高途佳品也开启了溯源专场直播活动。

但在直播数据方面仍有很大差距。飞瓜数据显示,高途佳品直播间近30天(8月12日—9月10日)的直播场次为32场,场均观看人次10.9万,直播总销售额250万—500万元,场均销售额10万—25万元。与之相对比,东方甄选近30天的场均观看人次是760万,最高观看人次达3821.4万,直播总销售额过亿元。

零售电商行业专家、北京百联咨询创始人庄帅告诉记者,高途佳品本身在直播带货的投入力度比东方甄选小很多,无论是直播播数量、场次、供应链投入、直播嘉宾邀请等差距都很大。另外,内部组织上,东方甄选从庞大的名师队伍里进行主播筛选。同时对农产品的投入也很大,包括选品、走访基地、溯源等,甚至承担一些采购和仓储上的风险。还包括直播间的投流、直播话术、开播的时长、做独立App、准备开线下店等,甚至将新东方在线改名东方甄选,基本上就是宣告整个公司转型到直播带货电商领域,可以看出俞敏洪的决心有多大和多坚定。

“新东方转型做直播,作为俞敏洪的‘创业和再创业过程’也是

后续该如何重新调整备受关注。多位业内专家告诉记者,高途佳品在直播电商的投入是不够的。直播电商的本质依旧是促进交易,直播团队要围绕促进交易去做全方面投入,比如供应链的搭建、服务体系的建设、特色好产品的开发等,绝不能单纯地依靠流量。此外,降低成本、提高转化率等也要进一步学习和探索。

一个励志的故事。这一典型案例本就是其他企业没有的商业资本。”北京工商大学商业经济研究所所长洪涛教授说。

众所周知,东方甄选的快速崛起还得益于董宇辉强大的影响力。事实上,高途佳品也有打造自己的主播团队,例如同样教师背景的核心主播浩天被寄予厚望,在直播间亦能引经据典。记者注意到,目前浩天已经推出“浩天的语文”账号,橱窗商品多为学习教育类,包括打印机、教辅图书、台灯等。

事实上,很长一段时间里,在董宇辉的影响之下,知识型带货被认为是直播带货中的一股清流,尤其是教育公司纷纷转战直播间,这种在网友看来“有文化的”、专业详细又不嘈杂的带货方式掀起一番热潮。但放在其他人身上,为何不奏效了?易观电商高级分析师陈涛表示,无论是哪个行业的成功都是偶然性和必然性的结合。当然董宇辉本身很努力和有才华,但是时机也很重要。在他之前,这个行业缺乏这样一个风格和形象的主播,董宇辉刚好又是这个类型中的佼佼者,满足了一部分消费人群对于知识型带货的需求。后续再想专门打造一个这样的超级大IP太难。

## 如何破局?

陈涛认为,直播电商的本质还是电商,直播是促进高效交易的一个方式。主播和直播间就是将关注转化为流量,将流量转化为交易。

实际上,高途佳品也曾有过高光时刻。2023年12月,一场围绕东方甄选“小作文”事件的舆论风波,让高途佳品获得了巨大的关注度。

根据媒体报道,彼时,高途佳品直播间被东方甄选主播董宇辉粉丝刷屏,当天有60万人涌入高途佳品直播间,而该直播间前一天的人气只有2.7万人。据新榜旗下抖音数据工具新抖数据,一场直播带货500万—750万元,相比一周前带货成绩暴涨500倍。其抖音账号粉丝数一度停留在30万+,在该事件影响下,其粉丝数一路狂飙,短短几天内突破100万。

但流量狂欢之后终将归于平静。灰豚数据显示,近3个月内,高途佳品粉丝量共减少5.8万,累计开播105场,场均销售额在23.8万—47.6万元。而这样的业绩表现也未支撑高途佳品持续盈利增长。

陈向东在直播中表示,现阶段,团队在思考高途佳品到底该怎么定位、怎么重新出发、怎么有更长远的发展。

记者注意到,专注于教育类的直播也并不好做。抖音账号“高途高中图书”已于近期开播,销售产品主要为高中教辅资料。该账号最早一条视频内容是今年9月6日发布的全红艳跳水视频,宣布高途成为中国国家跳水队在线学习合作伙伴,目前粉丝数不到2000个。而浩天已经推出“浩天的语文”账号,粉丝数为14.5万。

实际上,除了东方甄选,其他转型的教育机构在直播带货领域也未能“掀起大风浪”。这就不得不让人思考一个问题:离开了巨大的流量红利后,直播带货的路该如何跑通?

陈涛认为,直播电商的本质还



郑州经开区的高途办公大楼。

视觉中国/图

是电商,直播是促进高效交易的一个方式。主播和直播间就是将关注转化为流量,将流量转化为交易。但背后更深层次的是整个供应链的支撑,只有具备过硬的供应链体系才能避免过度依赖流量。现在已经有不少MCN机构在供应链搭建上已相对完善,他们有一套成熟招商体系、品控体系等,包括跟上游工厂合作推出自有特色产品。

多位业内专家也都提到,直播带货护城河低,必须特色化、差异化。实际上参考传统零售企业就能发现这个道理,以长期屹立的山姆会员店为例,其核心优势之一便是自有品牌,目前已经占比30%左右,同时还寻求一些独家供应产品,追求差异化创新。

而当下直播带货环境已经出现了明显变化。陈涛告诉记者,从2016年算起,直播电商在不到10年的时间已经发展到万亿元规模,但是到达一定阶段后增速必定放缓。在高速发展期,很多机构和主播可以相对容易地获得流量和关注以及消费者的支持,但在增速放缓过程中,消费者的注意力、平台的关注度等的获取成本更高、更难。自然在其他方面

就要下更多功夫。

艾瑞咨询发布的《2023年中国直播电商行业研究报告》显示,2023年中国直播电商市场规模达到4.9万亿元,同比增速为35.2%,预计2024—2026年,中国直播电商市场规模的年复合增长率将达到18%。

在这样的背景下,部分用户的消费习惯慢慢地回归到货架电商上。直播电商的爆款促销特性与货架电商的日销复购形成互补,因此融合势在必行。庄帅告诉记者,直播电商是一个附属商业模式,无法去取代甚至超越独立的商业模式,它会有一个增长的瓶颈。所以需要货架电商与直播电商进行融合,比如做独立的商城。

因此,对于想要寻求长期增长的直播带货领域企业,多渠道、多形式、多矩阵的发展很有必要。庄帅告诉记者,企业要培养多主播做直播矩阵、多品类发展、做自有品牌、做实体店、做货架电商、多电商平台发展、品牌商家代运营和提供营销服务等。无数案例证明,做直播电商很明确的一点:除了流量,商品、价格、体验等同样重要。

# 网红张大奕关店 线上竞争进入存量搏杀阶段

本报记者 钟楚涵 蒋政 上海报道

近日,知名网红张大奕宣布关闭旗下10年网店“吾欢喜的衣橱”,引发热议。据悉,作为初代网红的张大奕,凭借出色的图文带货能力在市场上崛起,其背后的公司如涵控股更是在2019年4

月上市,成为网红经济第一股。经过几年的时间,互联网流量平台上不断涌现出新的风口和模式,同时消费者喜好也在不断变化,线上商家对于流量的竞争不断加剧。值得一提的是,在市场快速更迭下,顶流网红也无法抓住每一次的流量风口。对于现状以及

未来计划,《中国经营报》记者向如涵控股邮箱发送采访提纲,同时在张大奕微博上发送了采访需求,截至发稿未获回复。

## 关闭淘宝店铺

公开资料显示,“吾欢喜的衣橱”在2014年成立。根据媒体报道,“吾欢喜的衣橱”曾经在2016年“双11”销量破亿元。记者在淘宝平台注意到,目前“吾欢喜的衣橱”淘宝店铺拥有1241万粉丝。

张大奕指出,闭店的原因是因为时代的需求、运营工具的迭代,团队不得不庞大;内容(视频平面文字)各平台直播、主播、模特、后台、设计、仓储等隐性成本越来越高。其同时指出,网红电商很美好,但它就适合小而美、小而精致,否则就是流水线的商品。不想对不起粉丝做流水线的东西。

## 网红带货面临转型挑战

据了解,张大奕的店铺经营平台主要是在淘宝。在转型方向上,张大奕否定了转换平台的空间。她指出:“随着互联网平台的发展,我们经历了不能转也不敢转平台,真想转了,又没有这样的勇气,怕捡了芝麻丢了西瓜。”淘系目前为止我没有看过任何一家转型平台成功的。因为服装这个品类微薄的毛利率支撑不了各项运营成本。转平台都亏,且退货率都高于淘系。”

张大奕认为,网红电商的核心价值其实就应该是小而美,扁平化管理、网红做前线。现在电

商盛极而衰的终极问题就是公司化、流程化,都想往正规军、实体去靠,反而是走了很多服装传统企业的老路。

对此,崔丽丽表示:“同意扁平化管理,小而美应该专注于某个品类或者方向的观点,网红在前线需要进一步细化,即网红在前线做什么,是拍照做模特还是下场做运营?从目前的头部主播趋势来看,网红在前线应该聚焦打造专业内容,做有一定品类专业能力、懂行又能输出内容、具有鲜明个人特色的专家型网红。但我并不太同意公司化、专

业化和正规军的观点,一个企业如果不能通过这些动作实现标准化的运营,那说明其走红是一时幸运并没有实现真正的市场化经营。”

崔丽丽同时指出,未来能胜出的是能够适应市场变化,专注于某个品类或方向,有稳定的输出能力(内容与供应链)的网红电商。网红电商应该要扮演的角色实际上更多的是渠道品牌,依托于优质内容,为消费者在依托专业能力筛选、“贴牌”(增加信任度与消费者链接)以及价格谈判几方面增加价值。

变化,线上商家对于流量的竞争不断加剧。值得一提的是,在市场快速更迭下,顶流网红也无法抓住每一次的流量风口。对于现状以及

未来计划,《中国经营报》记者向如涵控股邮箱发送采访提纲,同时在张大奕微博上发送了采访需求,截至发稿未获回复。

曹磊指出:“张大奕错过的风口主要是直播带货,或许是由于如涵控股对直播带货模式的认知不足、资源投入不足,导致他们在直播带货风口初期并未及时跟进,错过了这一机遇。”

“无论是受众触达的方式还是消费上的偏好都是瞬息万变的,流量的竞争也进入到存量搏杀的阶段。如何适应市场的变化是主要问题,以直播为主要带货模式的这一波达人没有抓住机会,韩风服饰在中国也不再是主流服饰。”上海财经大学数字经济系教授、电子商务研究所执行所长崔丽丽表示。

而在赖阳看来,这种复制非常具有挑战性。“胖东来本身在调改永辉超市的这些门店本身也是位于和许昌的环境、消费习惯有类似性的地区。而永辉超市在全国那么多店,并非全都直接通过胖东来模式进行调改就可以,比如在一、二线城市,要复制这种模式,需要支付极高的人力成本才可以实现高的服务水平。”

“将胖东来现有的水平复制过来不太可能,但打个折扣是可能的。比如说将胖东来的一些元素嫁接、复制过来后,达到的水平是胖东来的70%,但可以让原本不盈利的门店盈利了,让本身盈利的门店盈利更多了,那也算是成功。”胡春才指出。

## 上接D1

但在叶国富看来,将胖东来模式复制到永辉超市门店无疑有巨大空间。据了解,在过去一段时间,叶国富曾多次走访胖东来帮扶的永辉超市调改门店,叶国富指出:“永辉超市正在进行的调改项目让我无比激动。虽然它擅长的品类更多的是像生鲜和食品这类必选消费品,但零售的本质是相通的,永辉超市改革的特点是回归零售本质,回归消费者,回归初心,必将获得成功。”

根据叶国富公开的数据,永辉超市的调改首店——郑州信万广场店经过19天闭店调改后,恢复营业首日销售额达到188万元,是调改之前日均销售额近14倍;人流近1.3万,是调改之前日均客流的5.3倍。

连锁产业专家、和弘咨询总经理文志宏也曾前往胖东来调改的永辉超市门店考察,他告诉记者,在顾客层面可以直观感受到的变化主要有三方面:一是卖场的布局更加宽敞和便捷;二是商品的结构发生很大变化,有差异化、高性价比、有吸引力的商品会比较多;三是在服务方面的感受会更好。在这些变化的背后,是对门店人员的薪酬结构、激励机制进行了调整。

而在赖阳看来,这种复制非常具有挑战性。“胖东来本身在调改永辉超市的这些门店本身也是位于和许昌的环境、消费习惯有类似性的地区。而永辉超市在全国那么多店,并非全都直接通过胖东来模式进行调改就可以,比如在一、二线城市,要复制这种模式,需要支付极高的人力成本才可以实现高的服务水平。”

“将胖东来现有的水平复制过来不太可能,但打个折扣是可能的。比如说将胖东来的一些元素嫁接、复制过来后,达到的水平是胖东来的70%,但可以让原本不盈利的门店盈利了,让本身盈利的门店盈利更多了,那也算是成功。”胡春才指出。