

# 董宇辉独立三个月：分道而行谁能“笑到最后”？

本报记者 黎竹 刘旺 北京报道

临近“双11”，各家直播间热闹非凡，但与辉同行和东方甄选直播间的直播频率似乎并未改变。

《中国经营报》记者注意到，近期以来，与辉同行和东方甄选都在开启户外特色产品专场。伴随着董宇辉的一声秦腔，与辉同行于10月9日—12日在陕西专场的带货销售总额达到2.08

亿元，粉丝数增加了近30万。此前东方甄选曾在黑龙江及其他多地实现“销售当地特色农产品、与当地文化深度链接”的外景直播，相应的直播销售额破亿元。

点金手创始人兼CEO丰年认为，董宇辉和东方甄选对地域农产品的带动作用不容小觑，“拉高了整个直播行业牛羊肉等生鲜的电商价格，早期与辉同行和东方甄选的招商团队及选品团队都

是一样的，因此，就会出现目前选品存在较多重合的现象。与辉同行更重要的是流量优势，由于董宇辉的知识IP具备不可复制性，即使偶尔出一些小差错，也能被消费者原谅；东方甄选作为企业

参与到直播电商，对消费者的数据具有分析和运用能力，能够利用上下游供应链的能力为业务赋能。”他进一步提出建议，共同做好农特产品，各自发力具有资源优势的领域。

## 盯上农产品和特色产品

地域农产品的市场空间在哪儿？为何与辉同行与东方甄选在农产品、特色产品方面一直发力？专家从不同的视角给出了不一样的解读，但他们一致认为：农产品市场潜力巨大。

10月23日晚，教培巨头新东方公布了最新一季财报，这也是董宇辉离开新东方后发布的首份季报。

根据财报，东方甄选业务在该季度产生了经营亏损。和以往财报的明显差别是，新东方还公布了剔除东方甄选相关业务后的财务表现：2025财年第一财季（2024年6月1日—8月31日），新东方的净营收同比上升30.5%至14.35亿美元，不包括东方甄选自营产品及直播电商业务实现的营收则同比上升33.5%至12.78亿美元。

东方甄选发布的2024财年财报也显示，自营产品及直播电商业务的毛利率下降，公司称这主要由于东方甄选举办会员日活动推广，以及持续销售更多利润率较低的农产品所致。

在双方未分开时，东方甄选对外的口径一直是：农产品将是东方甄选直播间的主要品类，未来仍坚持聚焦农产品。这一点至今仍体现在东方甄选的官网上。彼时，记者了解到，东方甄选直播间的销售额主要集中在食品饮料和生鲜果蔬产品。

日前，新东方创始人俞敏洪在参加2024世界农业科技大会时表示：“到现在为止，东方甄选销售了大量国外农产品，不仅仅是国内的农产品，我们用短短两年时间把农产品销售额从每天只卖10万元，到现在年销售GMV达100多亿元，成为中国农产品销售前10位的中国公司。”同样，汉中农特产品在“与辉同行”大卖，其中大咸德酱油、汉中米皮和土蜂蜜等产品当日单品销量突破1万单。

地域农产品的市场空间在哪儿？为何与辉同行与东方甄选在农产品、特色产品方面一直发力？专家从不同的视角给出了不一样的解读，但他们一致认为：农产品市场潜力巨大。目前大城市消费者对农产

品、原产地产品需求增高，拉动需求；另外，受气候变化的影响，农产品价格有所上涨。

著名零售业管理专家胡春才告诉记者，中国的农业属于分散的市场，但蔬菜占全世界70%、水果占全世界33%、养殖水产品占全世界60%，因此在做品牌方面有很大的想象空间，未来中国很有可能出现“佳沛奇异果”这类品牌。当下农产品的地理标识发展正热，若东方甄选能够做好品质的把关，结合地理标识实现双重“背书”，那就有可能发展成农产品为主的自营品牌企业。

中国金融智库特邀研究员余丰慧则指出，农产品特别是地域特色产品，由于其独特性和较高的品质，有望在未来的产品市场中找到新的增长点，进一步丰富市场供应，带动地方经济发展，提升农民收入。

余丰慧还提到，对于地理标志产品保护，一方面需要完善相关法律法规体系，明确地理标志产品的定义、申请条件、审批流程等，确保有法可依。另一方面要加强市场监管，打击假冒伪劣产品，保护正宗产品的品牌价值。同时，还需要加大对地理标志产品的宣传力度，提高消费者的认知度和认可度。

记者也留意到，除了部分农村博主销售自家货品外，鲜有大主播愿意尝试农产品。电商资深专家李成东告诉记者，农产品是电商领域中“比较难啃的一块骨头”，其中，品控难题、物流运损和退货率都是重要因素。由于生鲜产品与冷链物流关系密切，还需要提高相应的供应链能力，保持直播口碑。

对此，艾媒咨询CEO兼首席分析师张毅指出，在直播电商平台和国家相关政策的推动下，特色农产品和深加工农产品走向大城市和海外趋势增强。

## 分家后的不同境遇

让消费者产生感情依赖和更高的忠诚度是维持流量的一大法则。

就直播电商而言，直播用户对品牌的信任度是靠主播和选品累积起来的。在业内看来，与辉同行和东方甄选分割之前，由于两者共用一个产品团队，因此目前选品具有相似性；但双方脱离后，东方甄选意在自营品搭建和打造一个山姆，董宇辉显然更偏向传统的直播电商模式：提高流量和转化率、赚取佣金。

记者注意到，在某招聘平台上，与辉同行发布了对海鲜水产、生鲜果蔬等的食品商务经理的招聘要求，包括“谈判合作价格、机制、佣金等”。而某位应聘者也透露，会涉及乳品的选品和对专场的改进建议等。

张毅认为，东方甄选近期的平台流量数据出现不同程度下滑，在董宇辉离开后属预期情况，虽有下滑但相对良性，目前在自营产品和会员模式方面取得一定成绩，努力摆脱对董宇辉的依赖。就与辉同行独立后的表现来看，由于缺乏大企业的团队支持和品牌背书，面临舆论争议和虚假宣传指控较多，但流量数据相对东方甄选表现较好。目前二者都处于适应期，需努力找到更大发力优势。

让消费者产生感情依赖和更高的忠诚度是维持流量的一大法则，一般说来，平台会基于用户体验来分配流量。今年9月在抖音的电商作者峰会上，抖音电商总裁魏雯雯公开提到：“与辉同行直播间，既有高获得感的知识分享，又有优质好货、专业耐心的讲解，他们用娓娓道来的方式，让很多用户因分享而来，因信任而下单。这个直播间和今天的流量机制完美契合。”据悉，与辉同行成为当晚唯一一位获得抖音年度卓越作者奖的主播。

丰年告诉记者一个关键词——GPM，这是流量分配的重要参考指标，可以反映千次曝光成交额，

即“系统给你1000次曝光，你卖了多少钱的货”，目前像董宇辉这样的超级头部在直播时，这个数字就很高。

据相关人士透露，与辉同行即使在没有直播时，依然有高于同行的销售额，因为一些日常商品在直播和非直播期间并不存在差价。丰年提到，就抖音平台而言，现在不单看每场直播的转化率，还需要看商品复购率，这可以观察IP“橱窗”这一栏数据。记者搜索后发现，与辉同行的粉丝数量为2439.4万，“跟买人数”为1571.0万，“会回购”显示9.2万。

除了要考虑直播电商的玩法和平台流量逻辑，丰年还提到：“补位时机非常重要，就像两年前董宇辉与东方甄选爆火的时机一样，目前也是平台寻求补位的一个时间点。”过去10个月，与辉同行多次守住了抖音带货月榜的第一。在此之前，只有交个朋友和东方甄选保持过，但这两大机构在交易额上早已跌出抖音带货榜前十。

相比东方甄选的多平台布局，与辉同行仍桎梏于单一平台。张毅指出：“单一直播平台布局也有不足，消费者往往在直播电商平台种草，在其他电商平台下单。”

记者注意到，近日东方甄选App正在进行“会员1周年”活动，追溯到去年10月，东方甄选正式宣布推出付费会员业务。2023年年初，彼时的东方甄选CEO孙东旭就在财报电话会上提到，希望通过自建App实现会员功能，为东方甄选的客户提供定制专属的功能和服务。对此，记者向东方甄选方面询问具体会员数量，未获回应。

胡春才指出，会员制电商是东方甄选业务发展的必然抉择。“一直以来，它在电商领域都是走差异化路线，强调的不是价格而是品质；通过高信誉度人设的推荐，为其商品做背书，大家的信任



10月24日东方甄选“食遍中国”苏州专场直播间截图。

感会更加强。在高复购率的基础上，付费会员业务更有利于促使会员锁定全年的消费。”

当下，会员店正成为中国零售市场重要的业态，处于高速增长期。从财报数据可以窥见，Costco、山姆等会员制商超都在中国市场获利，并加大了扩张步伐。截至7月31日的一个季度，沃尔玛在中国市场的销售额同比增长13.8%，同期山姆会员店在中国的会员收入增长26%。此外，本土会员店也实现了新的突破：盒马曾一举创造了“新零售”的神话，胖东来凭借自己的特色走出河南，前不久永辉更在改造后被收购……中国连锁经营协会根据2023年行业基本情况调查结果发布的榜单也说明，我国的会员店数量增长显著。

10月22日，知名打假人王海

在微博发文称，董宇辉在木兰围场带货的一款土豆，误导消费者是有机土豆，售价高达4.58元/斤，是普通超市价格的4倍。

值得一提的是，董宇辉曾在节目“扬声”中表态：“如果与辉同行单纯以业绩和利润作为追求的话，整个公司会扭曲，会变形。然后当变形的时候，可能就会做一些自己原来不想，但是不得不做的事情。”对于未来布局，与辉同行方面未回复。

而对照盒马、美团等零售品牌的发展来看，线上电商结合线下渠道是进一步扩大规模的布局策略。对此，俞敏洪也在设想，“希望依托800个新东方地面教学点，能探索出一个线上线下相结合的模式”。但目前这个模式如何展开，也未有进一步消息。

# 高鑫零售将易主 零售巨头该何去何从

本报记者 钟楚涵 蒋政 上海报道

在经历了多个月的易主传闻之后，高鑫零售近期一系列公告明确表达了股东阿里巴巴正在与有意要约人进行接触，而高鑫零售也随时会被出售。对于出售的相关情况以及购买方的情况，高鑫零售相关负责人向《中国经营报》记者表示：“目前在静默期，一切以公告内容为准。”

从财报数据来看，在阿里巴巴收购高鑫零售的数年中，高鑫零售营收规模、利润均出现下滑。此外，在大卖场业态不断衰退的背景下，阿里巴巴对于高鑫零售的数字化改造并没有成功。

## 阿里欲放手高鑫零售

9月27日，高鑫零售发布公告，于2024年9月27日短暂停止买卖，以待根据公司收购及合并守则发出载有本公司内幕消息之公告。10月15日，高鑫零售公告，9月27日，董事会接获一名有意要约人发出的接触函，有意要约人表明有意在受限于各种事项的情况下就本公司全部已发行股份提出附先决条件的自愿有条件要约，并提出注销本公司所发行所有尚未行使购股权的购股权要约。

公开资料显示，2017年，阿里巴巴斥资28.8亿美元持有高鑫零售36.16%股份。2020年10月，阿里巴巴增资280亿港元，持有的高鑫零售股份增至72%。截至10月15日的

## 未来空间如何？

从目前零售业的发展来说，大卖场业态正处于衰退阶段。赖阳多次向记者指出：“在云消费时代，消费打破时间、空间、地域障碍后，网上购物成为主流。在生活必需品的消费上，厂家从网上直接将产品提供给消费者，在跨越一切中间环节的情况下，电商平台上的价格进入一个接近完全竞争的市场。因此，传统实体零售企业对于生活必需品的销售模式失去了根本性的竞争力。”

今年以来，高鑫零售的业绩对

公告，阿里巴巴集团通过其全资附属公司吉鑫控股有限公司及淘宝中国控股有限公司间接持有高鑫零售已发行股本约73.66%，同时New Retail Strategic Opportunities Investments 1 Limited（由阿里巴巴集团可对其投资决策行使重大影响的投资基金全资拥有的投资公司）持有高鑫零售已发行股本约5.04%。

中国商业联合会专家委员会委员、北京商业经济学会常务副会长赖阳向记者表示，阿里巴巴出售高鑫零售的原因是，此前阿里巴巴认为只要数字化就能解决传统实体商业的盈利问题，以为通过数字化支持，（线下大卖场）就会发生根本性

比之前有所回升。根据10月15日发布的业绩，按照香港财务报告准则计算，录得于截至2024年9月30日止前6个月税后溢利约1.5亿—2.0亿元（未经审计），而集团于截至2023年9月30日止前6个月录得税后亏损额为3.78亿元。

高鑫零售指出，预期税后溢利改善主要受益于：同店来客数企稳，同店销售额实现正增长；降本增效快速推进。集团将持续打造价格竞争力的核心优势，加强堡垒商品，重塑价格形象，快速推进“大

的变化。最后，大卖场业态变成了阿里巴巴的包袱，同时现在阿里巴巴自身盈利压力也在增加，在此情况下，就要集中主业，甩掉包袱。

“阿里巴巴出售高鑫零售有两个原因，一是此前阿里巴巴大规模探索新零售，包括盒马、高鑫零售，但是探索的结果不如最初的期望。实际上，线下连锁实体店的运营复杂程度、门槛要远远高于线上。二是阿里巴巴换了新的领导人之后，反复强调要回归主业，因为线上才是其核心竞争力所在。”连锁经营专家李维华告诉记者。

根据高鑫零售财报数据，截至2017年12月31日止年度，高鑫零售

拇指超省”系列的心智商品，优化不同价格带的商品人选。

除此之外，在会员店赛道热度提升的背景下，高鑫零售也在探索会员店业态。2023年，高鑫零售在扬州开出首家M会员商店，进入付费会员制赛道。之后，其陆续在嘉兴、无锡等城市开出门店。

在M会员商店扬州首店开业时，当时的CEO林海海曾经表示，M会员商店是对于未来的投资，3年内不打算盈利。大润发CEO沈辉在今年8月表示：“现在是在投入

总营业额为1023.2亿元，经营溢利为44.87亿元。而到了2023年，根据高鑫零售截至2024年3月31日止年度财务业绩公告，其收入为725.67亿元，经营亏损10亿元。可见，在阿里巴巴入主的多年里面，高鑫零售的营收规模、利润都在下滑。

从价格上来看，截至10月25日收盘，高鑫零售股价为每股2.13港元，总市值为203.20亿元。连锁产业专家和弘咨询总经理王志宏向记者指出：“如果仅仅从财务角度来讲，阿里巴巴收购高鑫零售是一个亏本的买卖。目前，高鑫零售的整体市值只有当时阿里入主时候的五分之一。”

对于购买方，市场上有多种猜

阶段，任何新项目都有一个投入阶段。目前对于我们来说，是否盈利不是第一位，而是看会员对我们的喜爱程度、我们的产品打造程度、服务的精致程度，所以并不是很快让会员商店给公司带来多少回报。同时，集团在资金上可以更好地给会员商店提供支持。”

从高鑫零售的整体发展来说，M会员商店是其现在试图打造的第二增长曲线之一。沈辉透露：“我们正在打造两个第二增长曲线，一个是中超（大润发super），顺

想，其中高鑫零售的声量很高。对此，记者分别向高鑫零售和高鑫资本求证，高鑫零售方面表示“不予置评”；高鑫资本方面，截至发稿尚未回应。王志宏表示：“有意购买方可能都是看到了高鑫零售的潜在价值，在资本层面，其又正好处在价格比较低的阶段。我认为要接盘高鑫零售需要具备两方面能力，首先肯定是资本的实力，因为对于高鑫零售这样规模体量的企业来讲，把它收入囊中需要有足够的资本实力。其次仅有资本实力是不够的，还需要有很强的消化能力，即收购高鑫零售之后能够有办法将其进行改造，让其重塑价值。”

利的情况下今年会把模型跑通。另外一个就是会员商店，这也是高鑫零售为了未来第二增长曲线所打造的模型。”

“高鑫零售的优势在于其作为国内头部的传统零售连锁企业，无论是从规模体量还是市场占有率上看都是有价值的，这也是它的优势所在。但是作为传统商超，高鑫零售也处于转型期，并且未来的转型路径并不明朗。在这种背景之下，高鑫零售面临的挑战也很大。”王志宏表示。