

# “双减”一年 新东方在线转型的“进”与“困”



7月17日下午,新东方甄选开启“北京平谷行”专场直播活动,向全国网友推介北京地理标志农产品平谷大桃。图为俞敏洪(左)和董宇辉(右)在桃园中边走边讲。

(新东方在线供图)

□ 本报记者 付朝欢

过去一个多月时间,直播带货界最火的当属新东方在线旗下的东方甄选。董宇辉、YOYO、顿顿、明明等10余名主播讲述的不仅有农产品这样的人间烟火、三餐四季,更有阳春白雪、诗和远方,网友们称其为“直播带货界的一股清流”。

说起新东方的转型,要将时间回拨到一年前:2021年7月24日,《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》(以下简称《意见》)印发,作为昔日教培行业巨头,新东方遭遇了前所未有的困局,亟须一个突破口。

随后,新东方创始人俞敏洪带领新东方在线团队转型农产品直播带货。一时间,有鼓励的声音,也有同情、质疑和嘲讽。谁也没想到,在“双减”《意见》实施一年后,东方甄选能够成为稳定日播18小时、粉丝规模基础2000万的头部账号,并成为抖音平台6月唯一一个销售额破6亿元的直播间。

## 突围“第二曲线困境”

在长达半年的不温不火后,东方甄选直播间的突然走红可谓“现象级”。6月9日,主播董宇辉举着平底锅、双语推销牛排的直播录屏片段在社交媒体“破圈”传播,流量如洪水一般涌入。也是在6月9日,东方甄选直播间粉丝量涨到100万;6月16日,粉丝量突破1000万;6月29日,粉丝量迈上2000万大关。

“东方甄选算是一个内创业项目。如果说创业是从0到1的过程,内创业则是从0.1到1的过程。”《内创业革命》一书的作者、加州大学伯克利分校哈斯商学院博士后蒯雷说,新东方在线是基于现有能力做业务的延伸,将原有优势带入新业务领域。

新东方在线CEO、东方甄选负责人孙东旭在接受记者采访时坦言,能在新东方内部转型很幸运,不缺品牌也不缺钱,虽然刚开始成绩不好,但比很多创业小公司已经好多了。他还表示,原来新东方在线的教师、运营、技术运维团队转型做直播,能够非常迅速地触达客户,同时有很强的执行力、学习力、表达力。

很多企业在发展过程中,特别是当发展遇到瓶颈期、需要突破的时候,都会提到找寻“第二曲线”——在到达第一曲线顶端之前,走上一条新的增长曲线。查尔斯·汉迪在《第二曲线:跨越“S型曲线”的二次增长》中提出:第二曲线创新给企业带来的增长是指数级、十倍速的增长。

蒯雷表示,“从营收构成看,还不能将直播带货业务认定为新东方在线的第二曲线。但某种程度上,它已经找到并走上了1.5曲线。”

1.5曲线,其实是蒯雷在调研走访国内大量企业转型案例后的重要发现。他告诉记者,很多企业想从原来的第一曲线直接跨越到第二曲线,但由于能力不足、壁垒过高、风险过大,最终可能陷入“第二曲线困境”,新业务没有起色,老业务还奄奄一息。

“所谓‘1.5曲线’,就是不直接跨越到2.0的全新业务,而是基于企业自身的资源和能力,通过大量的衍生创新试错,找到一条技术和市场实现不确定性都相对较低的增长方式。”蒯雷说,在找到1.5曲线后,企业可以通过持续的技术、市场投入和模式创新迭代,实现更为稳妥的转型。

过去半年,新东方在线的转型经历了一个不断试错的过程。去年年底刚开始直播

带货时,东方甄选主打高品质、高单价的农产品。33元/斤的大米、105元/斤的猪肉、960元两盒的面粉……网友就曾吐槽过直播间商品价格太高、不接地气。孙东旭也回应说,“正是因为直播首秀得到了反馈,团队很快将性价比问题提上了日程。如今,东方甄选将‘健康、美味、高性价比’列为选品的三大原则。”

农业,是新东方在线此前从未接触过的全新领域。去年秋天以来,孙东旭天天带队飞到全国各地,到田间地头、研究所、企业、仓库考察,跟农业专家、企业家等咨询、交流。每款自营产品从调研立项到最终生产,耗时长达3个月。“我们的产品扎根于大地,农产品是朴素的,我们也一直在朴素地做事,发扬创业精神,就是干,干就完了。”

利润率低、品控困难、物流损耗大、退货率高……在过去几年的直播带货大潮之中,农产品几乎是公认的大主播禁区。孙东旭却看到了在“三农”领域创业的诸多有利条件:我国有14亿人口的超大市场,国家对于乡村振兴的支持力度很大,农业基础设施非常好。

在新东方在线转型的过程中,直播团队成员也经历了身份转变的焦虑、迷茫以及不适应,并不断探索个体发展的第二曲线。

最先走红的主播董宇辉说,这是一个“痛苦的进化过程”,公司有组织完整、系统的培训,主播们也去大量观察学习别的直播间,同时保留自己的特色。他甚至一度因为直播间里网友对其相貌的评价想过辞职转行。“困难来的时候你没有躲,或者你躲躲不过,后来好运就撞了个满怀。”他说。

## 意外走红背后的大逻辑

在东方甄选之前,没有人敢想象:不喊“54321,上链接”,不用夸张的表情、极快的语速、倒计时的逼单,甚至不卖力讲解商品及优惠力度的“跑题式带货”竟然能火。

“小时候上新东方的课,长大了买新东方的货”“不知道是该先下单还是先记笔记”“这不是直播购物,是在‘知识付费’”……数据显示,目前东方甄选账号粉丝群体以一线、新一线用户为主,用户平均看播时长高于平均时长,客单价高于平均水平。看播用户以都市白领、小镇青年和“95后”为主;购买人群则以都市宝妈和资深中产为主。

“新东方是一家很高级的企业,很擅长共情和移情。”蒯雷评价说,一切商业的起点是消费心理。东方甄选火爆的背后是对情绪价值的深刻理解,能够击中用户内心最柔软的地方,从而赢得市场。

一位新东方20年功勋老师说,“即使已经年过60,老俞在年轻人心中一直是精神导师。新东方似乎与生俱来就非常擅长情感渲染和情绪调动。”另一位新东方前集团高管表示,在东方甄选直播间里看到了多年前新东方“梦想之旅”公益巡讲活动的影子,“激情、励志、幽默”的调性是一脉相承的。

中国国际经济交流中心创新部何欣如分析说,东方甄选直播间优质的带货内容,与抖音发展兴趣电商和美好生活主题不谋而合。另外,头部主播相继因为各种原因缺位今年的“6·18”大促销,也成就了东方甄选直播群体的火热。

“东方甄选的‘出圈’体现出这样一个趋势:随着平台优质内容建设初见成效、用户购买理念逐渐成熟,一批优质创作者将走到台前,获得更多机会,同时,一批低质创作者将被淘汰,直播电商产业将迎来升级。”抖音电商有关负责人在接受记者采访时表

示,像东方甄选这样的优质直播间都会得到平台的倾斜资源,为其提供流量激励。

看东方甄选的突然走红,不能跳出直播电商的发展历史。何欣如说,直播电商自2016年开始,并自2019年起飞速发展后,其流量核心从集中于产品到集中于主播自身。如今,曾经疯狂打低价的直播1.0时代已然宣告落幕。

“当促销直播和营销直播两大阵营同时出现时,直播电商才算进入了下半场。”淘宝直播前运营负责人赵圆圆说,东方甄选直播间更像是营销直播,着重品牌价值传递,包括产品设计亮点、背景故事、情感表达等,而此前很多直播更像是促销直播。

不少人在谈及新东方在线的直播转型时,都会联想到“交个朋友”直播间,甚至有人认为东方甄选是在摸着“交个朋友”过河。

从表层来看,二者确有不少“交集”——“交个朋友”首席好物推荐官罗永浩曾执教于北京新东方学校;东方甄选目前的模式和“交个朋友”很像,从一开始就采用素人主播轮番模式,坚持“做号不捧人”,避免和个人强绑定,同时,在直播间之外搭建了垂直品类矩阵。

更深层次的是,罗永浩践行的是凭内容吸引用户入场的电商直播新模式,让知识和脱口秀般的各式幽默与直播带货融合,这无异于站在更高维度与其他直播间争夺用户的注意力,延长用户在直播间的停留时间。

其实,在罗永浩入场时,央视主持人朱广权在为湖北地区的农副产品带货时,用短短几句话,比如,“烟笼寒水月笼沙,不止东湖与樱花,门前风景雨来佳,还有莲藕鱼糕玉露茶”,就将商品特色融入其中,让网友惊呼知识的力量。

“因为淋过雨所以也想给人撑伞,有情有义的企业往往会受到消费者的尊重。”还有人看到了东方甄选和一年前鸿星尔克直播间的相似之处。面对网友们的“野性消费”,反倒是主播们极力呼吁“按需购买,理性消费”。“双减”《意见》实施后,新东方将近8万套课桌椅捐赠给乡村学校,这一举动被公众认为是新东方的“体面退场”。此次转型直播带货,又让公众看到了百折不挠的企业家精神。

另有分析人士表示,6月初疫情逐步缓和,物流逐步恢复,在经历疫情封闭期间的低迷后,消费市场触底反弹。东方甄选的火爆的时间点,恰好处于消费者消费热情上涨时期。

## 打造更宽的品牌护城河

进入7月份后,东方甄选直播间的实时在线人数已经出现明显下滑。摆在东方甄选乃至整个直播电商行业从业人员面前的问题简单而又现实:这种商业模式是否可持续?当双语带货的新鲜劲儿褪去,观众们的情绪回归平静,直播间还能保留多少真实购买力?

东方甄选走红之初,就有人提出顾虑:网友们似乎对于主播董宇辉的关注远胜直播本身。孙东旭表示,“大家可能因为

董宇辉的短视频来到东方甄选直播间,随后找到了各自喜爱的主播。东方甄选具有系统培养、成就主播的能力,但我们不做造星的MCN公司。”

更值得关注的是,对于带货属性的直播间,“人货场”的商业法则仍然适用。无论如何,“货”才是最基础的先决条件。对东方甄选而言,当热度散去流量下滑,真正的考验还是在于产品力、营销力和品牌力。毕竟,只有足够强的产品质量才能有回购。

“东方甄选虽靠内容打造了一定的壁垒,但是否能长红取决于更多因素。”何欣如认为,首先是供应链的能力。目前东方甄选的供应链主要集中在食品饮料和生鲜果蔬,货源储备和选品品质控制能否跟进,其中非标准化农产品的供应、运输、以及售后等环节都存在潜在风险。

对此,孙东旭回应说,自建供应链管理体系势在必行,未来将大力发展东方甄选的自营产品。记者注意到,目前直播间在售的东方甄选自营品已经有相当的数量,除了早期大家熟知的五常大米、鲜食玉米、蓝莓原浆、橄榄油,还有新推出的高DHA鸡蛋、北极甜虾、中宁枸杞、黑蜂椴树雪蜜等产品。孙东旭的计划是,每个月推出5款~6款自营产品,用一年时间做到100款产品,力争款款优秀。

业内人士认为,自营产品的研发、生产、制造、物流、交付、客服等环节更加稳定、可控,也更能保证品质。此外,商家还能在一定程度上拥有定价权,避免直播电商中常见的价格战。何欣如表示,通过大力打造独特的自营品牌,在直播间销售推介“人无我有”的产品,东方甄选将有能力打造更宽的品牌护城河。

除了供应链能力,何欣如还提到三方面能力:盈利能力。不收取坑位费的文化人赚钱模式是否能带来足够利润回报。直播带货收入主要分为两部分,一是坑位费,二是佣金。一直以来东方甄选采取的是纯佣金模式,农产品品类的佣金比例大约为10%~15%,图书品类的佣金则更低。

拓展产品能力。目前知识“赋能”农产品的路子走通了,但拓展选品时不适合该模式的产品如何抉择,以及已经在其他直播间“拼价格”的产品如何取舍等问题,是东方甄选在选品上需要慎之又慎的。

自我革新能力。短期观众大量涌入,如何保证知识带货的新鲜感又不让过重的说教味道赶跑观众,这需要创新直播内容、丰富直播形式。

对于直播间数据从井喷式增长到逐渐放缓,孙东旭显得理性且克制。他对公司有三个定位:产品科技公司、文化传播公司和公益助农公司。

“东方甄选的影响力是社会给的,我们希望通过公益助农的方式,把这种影响力回馈社会。”孙东旭透露,目前,正在与全国多个地方政府对接沟通,联动开展助农公益活动,第一场在北京平谷区的桃园,未来计划推出更多外景直播活动,把直播间“开”到祖国各地的大好河山中去。

短 评

## 企业转型 不妨先找到“1.5曲线”

□ 付朝欢

新东方在线转型农产品直播带货,半年收获一个“小捷”,也引来无数的效仿者,特别是同样正在谋求转型的教培机构。但东方甄选的“模式”可复制吗?如何找到适合自己的转型之道?

抛开偶然因素不谈,东方甄选之所以能突出重围,背后是新东方集团近30年发展历程中朴素做事、践行企业社会责任带来品牌价值的不断提升,更是一次“从绝望中寻找希望”,不断试错、拥抱转型的勇毅前行,给了我们“第二曲线”的深入思考。

“第二曲线”从理论到实践,也许不是“横空出世”般的跳跃,更像“三级跳”一样,后一步跟着前一步。“1.5曲线”就是这样一种步步为营、稳扎稳打的中间状态。

新东方在线的转型并不是处于开启第二曲线的最好时机,但我们能从被动的

转型中看到因材施教和主动作为——其能力内核并没有转移,而是将原有优势带入新的业务领域。比起放弃自身核心优势另起炉灶、跳出既有能力半径削足适履,“1.5曲线”的转型似乎来得更稳中有进。

笔者也不由联想到,近几年推进大众创业万众创新过程中所倡导的“精益求精”的概念。投入比较少,根据一两步的反馈来修正,决定下一步怎么走。

对于多数正在主动或者被动转型的中小微企业,一上来就大开大合、不计成本地投入,恐不切实际,且难以持续;如若换作亦步亦趋、不断试错,用最小成本在不确定中找到相对确定的增长方式,更为稳妥。

最后,需要提醒的是,不要看到东方甄选的“知识型带货”就盲目跟风,没有合理的业务结构支撑,企业的转型和增长注定是一纸空谈。互联网的尽头也不是直播带货。



## 三部门对非法社会组织保持打击整治高压态势

本报讯 记者岁正阳 实习记者孟佳惠报道 近日,民政部、中央网信办、工业和信息化部依法关停了2022年第三批9家非法社会组织网站及相关新媒体账号,清除了有关关联网页。民政部明确,将持续保持打击整治高压态势,加强网络监测与排查,坚决铲除非法社会组织的滋生土壤。

据悉,此次关停操作涉及中国民族画院、中国润兴绿地环保产业发展联盟、中爱联合纯种猫俱乐部、河南健康医疗志愿服务联盟等9家已被取缔的非法社会组织。

自2021年3月20日进一步打击整治非法社会组织专项行动开展以来,民政部会同有关部门,依据《中华人民共和国网络安全法》《互联网信息服务管理办法》等有关法律法规,对已取缔的非法社会组织网站进行排查,至今已分十批次关停了110家处于存续状态的非法社会组织网站及微信、微博等新媒体账号,进一步夯实了线下打击整治成果,巩固了线上线下治理闭环。

民政部将持续保持打击整治高压态势,加强网络监测与排查,线上线下同步查处,坚决铲除非法社会组织的滋生土壤。对于性质恶劣、屡教不改的非法社会组织发起人,还将提请工信部依法纳入违法互联网站(主办者)黑名单。

《1版

人社部等部门发布的《关于加强零工市场建设完善求职招聘服务的意见》,要求建立零工求职招聘信息服务制度,将零工信息纳入公共就业信息服务范围,更好支持多渠道灵活就业。中央党校研究员赖德胜建议,要适当增强灵活就业的社会保护,如调整修改法律法规、出台保障政策、加强工会作用等,以更好发挥其吸纳高校毕业生就业的作用。

经济学家戴蒙德认为,尽管摩擦性失业不可避免,但失业者可以缩短寻找工作的时间,从而提高找到工作的效率。效率的提高与一个国家劳动力市场体制有关。因此,戴蒙德建立了“工作搜索模型”,这个模型解释了失业率和空缺岗位的形成原因,以及如何减少摩擦性失业。经济学家皮萨里季斯与莫森森进一步完善了改进了这一理论。他们的理论被以3人的名字首字母命名为“DMP模型”。这3名经济学家对劳动力市场分析的创新研究最终获得了诺贝尔经济学奖。

DMP模型已经成为失业、工资和就业的垫脚石。专家介绍,现有的研究大致分成了两个类别。第一类是以“信息不对称”为起点,来解释摩擦性失业问题。第二类是劳动力市场的非合作博弈为起点,实证研究表明技能差异只能解释高技能劳动者的工资差异,不能解释低技能劳动者的工资差异,而市场摩擦才是工资分散及差异的显著影响因素。

中国的劳动力市场尚不完善,进一步研究DMP模型对中国劳动力市场制度建设大有帮助。戴蒙德曾参与有关中国经济的项目研究,他提出建议,为了避免阻碍劳动力流动,养老金应该随着工人在企业间流动;统筹养老金的模式必须进行改革,留下来的养老金缺口或通过国有资产划拨来补等。

中国人民大学副教授周广肃分析,自动化、智能化的技术很大程度上是劳动替代型的技术进步,越来越多的工作可能会被替代,对低教育年限的弱势群体影响更大。建议对他们进行职业教育或培训,提高相应的技能和人力资本。

也有人建议,青年人可以适当降低自己的要求,寻找一份较为合适的工作,积累工作经验,随着就业形势的转好,以及自身水平的提高,工作经验的增加,相信在未来一定能够找到一份合心意的岗位。



## 贵州凤冈:蚕桑产业促增收

近年来,贵州省遵义市凤冈县依托当地特色资源优势,因地制宜,以“支部+公司+农户”的模式,大力发展种桑养蚕和蚕丝加工业,培育职业蚕农980余户,走出一条促进群众增收、助力乡村振兴的“丝”路。图为工人在遵义市凤冈县万发茧丝绸有限公司车间工作。

新华社发(罗星汉 摄)