

新东方董宇辉风波背后，直播电商的演变与发展 | Whatnew

东方甄选的“里子”与“面子”，“后双减时代”的教培行业故事续篇。



董宇辉。图：网上图片

特约撰稿人 唐云路 发自新加坡

刊登于 2023-12-24

[#直播电商](#) [#董宇辉](#) [#东方甄选](#) [#新东方](#) [#双减](#)



12月18日晚间，董宇辉再次出现在“东方甄选”大号的直播间里，与俞敏洪一起直播带货，距离上次他出现这个熟悉的直播间里，已有8天之久。

在这8天里，新东方的股价经历了“过山车”般的变化，关于董宇辉的讨论也迅速从一场公司内部“小作文署名”之争，发酵成支撑起公司至少 45% 销售额的主播的去留问题。

事件开始于12月5日董宇辉为12月8日至10日东方甄选“吉林之行”预热的一篇“小作文”，次日，东方甄选“小编”在抖音评论区用置顶评论的方式宣布，直播现场的“小作文”文案皆是由主播、文案团队、拍摄团队、剪辑团队共同完成。

此举引发了董宇辉粉丝们的不满，后来，董宇辉在直播时谈及“小作文”问题时表示“小编”在评论区是“胡回复”。而“小编”为了证明自己没有“胡回复”，将近期每场直播文案的创作过程一一列出。12月10日下午场的直播，董宇辉没有出现。

矛盾爆发出来的结果之一，是大批顶着东方甄选粉丝灯牌的用户涌入高途集团旗下的直播间“高途佳品”。“高途佳品”是中国互联网教育科技公司高途（前身为“跟谁学”）于2022年12月开启的直播业务，其无论是主播风格、选品范围和直播间布置均与东方甄选有相似之处，但一直以来业绩平平，最少的时候直播间仅8人在线观看。

在东方甄选粉丝涌入之后，高途佳品的粉丝人数迅速开始拉升，并于12月13日迎来爆发。当时，正值东方甄选前 CEO 孙东旭在直播间里疑似摔手机，给消费者“开会”之后。更多本不是直播电商用户的人开始关注到此事，也是以这个时间节点为界。在这个职场普遍焦虑的时代，打工人们迅速将自己代入了董宇辉的角色，他们将对自身职场处境的思量融入对“小作文”事件的思考，使得整件事陷入东方甄选无法以一句“抵制饭圈文化”解决的境地。

东方甄选的股价一路下跌。12月15日，东方甄选的股价已经蒸发近75亿港元。

在“民意”与资本的裹挟之下，东方甄选已经没有退路。12月16日，东方甄选公告免去孙东旭执行董事、CEO 职务，即日生效。由董事长俞敏洪兼任 CEO。12月18日，新东方任命董宇辉为新东方教育科技集团董事长文化助理，兼任新东方文旅集团副总裁。当日，东方甄选港股涨幅一度超过25%。第三方短视频电商数字营销服务平台蝉妈妈数据显示，18日当晚，东方甄选直播间观看人次达1.05亿，销量超100万件，销售额超1亿。

看似顺利落幕，却让人看出了几分两败俱伤的味道。

作为一家从教培行业转型而来的公司，东方甄选已经于今年 11 月宣布将剥离教育业务，其年报显示，东方甄选自营产品及直播电商业务营收39亿元，占总营收的87%。

它已经成功转型为一家电商公司。因此次风波关注到东方甄选的人，并不一定都了解，就在一年多以前，它的名字还是“新东方在线”。



2023年12月18日，董宇辉再次出现在“东方甄选”大号的直播间里，与俞敏洪一起直播带货。图：网上图片

“接住泼天富贵”

在抖音和小红书上，一条 2022年6月9日的直播切片视频至今有很高的热度——那是董宇辉走红当天的直播片段，标题是“他当时拼命接住流量的样子好好有趣”。

“2015年大学毕业，2016年成为西安新东方学校的教研主管，2018年在西安买房、买车，2019年来到北京总部，2021 年开始双减，然后发现扛不下去了，开始转型，22年又火了，又被大家关注到了。”一段直播回放里，董宇辉这样回忆自己的职业生涯。

不仅仅是对董宇辉，对于许多从事教培行业的人来说，“双减政策”的出台都是一个巨大的职业转折点，许多人因此转型甚至转行，也有一些人因此从小圈子里的“名师”走向更大的台前，出生在普通的农村家庭、无奈转型“售货员”的董宇辉是其中最著名的一个。在此次风波之前，他的主页签名一直是“我叫董宇辉，一个农民的孩子，之前是老师，现在是售货员”。

和因此次风波暴涨粉丝前的高途佳品直播间一样，东方甄选直播间也经历过漫长的“冷板凳”，直播间同时在线仅有个位数，于是教培出身的主播们开始变着花样给直播间“整活”。“整活”这件事各有各的风格，辛巴和小杨哥的主播热歌劲舞、搞怪出奇，东方甄选的主播们用双语介绍产品，董宇辉一边带货一边狂飙诗词古文——他们一边各自将擅长的技能在直播间里展示，一边等风来。

董宇辉等到的那阵风，一定程度上来自淘宝头部主播李佳琦因为意外停播，加上抖音要扶持直播电商，这位与兵马俑“撞脸”的前新东方名师，一下子被诸多看腻了直播套路、追求新鲜感的用户看到了。

“去超头化”不可逆转

董宇辉快速成长为头部主播的这一年半时间，也是电商平台与 MCN 公司尝试将“超头主播”（超级头部主播）流量稀释、淡化头部 IP 的一年半。

最早做出尝试的机构之一是“交个朋友”，2022年5月，罗永浩宣布退出交个朋友的管理层，降低在直播间的存在感，其直接或间接持股的公司，也与“交个朋友”再没有直接交集。尽管“交个朋友”旗下多个直播间至今仍用着罗永浩的照片做头像，但在这些子账号的直播间并不见罗本人的身影。当然也有例外，比如东方甄选处理小作文事件的那个周末，罗永浩在发布炮轰东方甄选的小作文后，又一口气又直播了好几个小时。

罗永浩切中大众对董宇辉的同情的同时，“交个朋友”的粉丝也在罗永浩的连珠妙语里频频下单，颇有几分“用脚投票”的意思。

但是当事情演变到21日晚间的直播，董宇辉宣布下次直播将是1月10号，阵地则改在了“新东方文旅”直播间——他新接手的业务。人们意识到，看上去东方甄选妥协于董宇辉的巨大号召力，但实际上，“去头部主播化”的战略并没有因为这个特殊的插曲而停止，只是换了一种操作方式。

被赋予管理权的同时，董宇辉在直播间出现的会越来越低。12月21日晚间，当董宇辉在直播间回复“以后能播多少次，能不能一个月两次”时说道：“如果你需要，那我就一个月两次。”一个头部主播这样定义自己以后的直播频率，颇令人玩味。

“董宇辉（去讲文旅）无异于‘自杀’。”知名自媒体《娱乐独角兽》创始人邹玲评价道，“他的优势是什么？是带货主播里最有文化的，一旦真讲起来文化了，他就完全没优势了，比他讲的好的太多了。”

直播电商的未来

淘宝发布的《2022直播电商白皮书》显示，估计2022年全网直播电商的GMV（成交额）为3.5万亿元左右，占全部电商零售额的23%左右。这是在短短数年内从零起步的结果，速度可以说是“爆炸式”的。

直播这种形式本就高度依赖于主播的表现力，自2019年直播电商行业爆发至今，如李佳琦、罗永浩、小杨哥、董宇辉这样的大主播塑造了直播电商的走向，他们本身也是直播电商时代“造神”的结果。

但随着品牌逐渐搭建起自己的直播间、数字人技术在直播中的运用以及多次头部主播“跌倒”事件的发生，这个一路野蛮生长的行业正在尝试更具确定性的未来。

无论是与李佳琦强绑定的美 ONE 尝试打造“助播团”IP，还是辛选、谦寻深入行业上游、加码供应链，东方甄选推出自营 App，交个朋友从抖音扩列至京东与淘宝，都展示了行业头部玩家们趁着流量红利积累资产、分散风险的决心。

此次“董宇辉风波”引发的另一思考时，直到“两败俱伤”已成既成事实，这位撑起撑起公司比例不小的销售额的头部主播，才被授以高级合伙人头衔。为什么没有更早与董宇辉做更深度的绑定？为什么这家在转型期赶上时代红利的公司，在管理模式上没有展现出相应的灵活性？

“当你靠着这样能力巨大的员工，来构建你的商业模式和发展的时候，你是在为员工打工。”俞敏洪在 17 日的一场公开论坛上评价此事时说道：“这一次东方甄选出事就是管理团队的思维没有扭转，是以传统思维来管这些优秀的员工。靠着友情能维持一段时间，但不能老维持。这个事情之前，我不太愿意介入到这些孩子们，希望他们能自己解决问题。对管理层开了无数次会议，希望能改变管理模式，跟优秀员工的关系必须改变。”

就如俞敏洪所说，这件事给全国的老板都“提了一个醒”。“这是一个在商学院特别值得研究的案例，各位可以想想你的公司的发展方向，应该怎么做，不要像我一样最后犯错了。”他说。

起码在姿态上，俞敏洪的竞争者们已经学到了。差不多是在董宇辉宣布升职的同时，学而思总裁彭壮壮在旗下直播带货账号“学而思优品”直播间表示，账号主理人、女主播“橙橙”将升任公司高管，参与公司决策，同时为橙橙加薪、授予一批公司股票。

在这个时代，流量的去向就是潮水的方向，无论是从李佳琦直播间流向“东方甄选”，还是从东方甄选去向“高途佳品”或“交个朋友”，抑或是接下来再去向“南方”或“北方”臻选，想要接住流量的人不仅仅要准备好人、货、场，更要为可能发生的巨大变化做好准备。

[#直播电商#董宇辉#东方甄选#新东方#双减](#)

本刊载内容版权为端传媒或相关单位所有，未经[端传媒编辑部](#)授权，请勿转载或复制，否则即为侵权。

端传媒的下一程，需要你的守护。今天就成为订阅会员，支持我们走下去，支持华文世界不可或缺的深度报导和多元声音。点击了解更多[会员计划](#)