

# 引外部达人分销 三只羊难补超头缺位



创始人兼超级主播小杨哥隐退幕后近两年，三只羊仍未放弃寻找新的潜力股。北京商报记者近日独家调查发现，三只羊旗下自营品牌“小杨臻选”正面向全网招募百名带货达人，打出“品牌直签、内部同侪”的旗号。

这既是三只羊在“假月饼”事件余波、流量下滑与信任危机夹击下的自救之举，也是一场从依赖超头IP转向分销矩阵的实验。但是，对于讲究效率和瞬间流量爆发的直播间，广撒网招募各渠道的主播加入，这种“人海战术”能否奏效？

当直播电商增速骤降至16.48%，超头缺位成为新常态，曾经仰仗超头的直播机构纷纷押注“去中心化”：开放达人分销、布局线下门店、转战更多渠道、力推自营商品。然而，分散的流量难以复制爆款神话，品控与管理的风险却在成倍放大。这场转型的效果，将检验直播电商下半场的核心命题：究竟是流量为王，还是握住供应链与顾客资产才能决胜千里。



## 加速搭建分销渠道

此次打出“内部同侪”的口号，三只羊或许意在通过让利迅速建立起自己的达人分销网络。从招募公告中可见，小杨臻选本轮招募面向抖音、快手、视频号等平台达人，达人可选择直播带货，或是短视频带货。带货产品覆盖小杨臻选全品类，比如高频消耗的个护百货类、更易转化的休闲食品类等，供达人灵活选择。

此前，三只羊以抖音为主阵地，在快手、淘宝虽有账号布局，但均处于边缘位置。快手账号“三只羊网络”“疯狂小杨哥”自2024年9月后不再更新，淘宝账号目前也以发布带货视频为主。

据了解，达人带货的佣金比例通常与自身粉丝基数、销售能力等挂钩。而在小杨臻选官方发布的招募公告中，企业并未对达人粉丝量、带货经验作出明确要求，除承诺外部招募达人与核心达人享受同等级佣金比例外，还表示双方合作按实际成交结算，无保底要求。为了降低达人的参与门槛，企业还将提供免费提供样品、产品素材、卖点文案等，并提供运营指导等服务。

根据小杨臻选一位工作人员提供的资料，北京商报记者看到，外部达人带货小杨臻选商品的佣金在5%—25%不等，湿厕纸、牙刷、牙膏的佣金比例能超过20%。同时，公司也提供激励措施，例如单人单条视频播放量超50万，将奖励200元。

作为三只羊2023年推出的自营品牌，小杨臻选已成为三只羊当前转型的前沿阵地。

去年11月，“小杨臻选”成为自三只羊停播以来首个在抖音复播的官方账号，今年3月，三只羊方面表示，目前小杨臻选总销量已突破4000万单。

## 流量复制模式受阻

事实上，三只羊已难回巅峰时刻。最辉煌时，三只羊在抖音的账号体系呈金字塔结构，顶端是粉丝破亿的“疯狂小杨哥”，往下依次为嘴哥、乔妹、七老板、卓士琳等粉丝成百上千万的签约徒弟。此外，三只羊还布局了按品类细分的垂类直播间，涵盖美妆、生活家居、女装等赛道。

目前，流量不再偏爱三只羊。经历停播整顿后，大杨哥、小杨哥未现身直播间，七老板等头部主播的流失更是雪上加霜。飞瓜数据显示，2024年9月，三只羊旗下签约人数超过2000位。而在2月3日，主播七老板官宣与三只羊解约当天，北京商报记者查询获悉，三只羊签约人数仅剩321人。

单凭小杨臻选也撑不起三只羊的大盘。基于蝉妈妈数据，近半年内，小杨臻选抖音直播间最高销售额维持在10万—25万元区间，相比三只羊停播前多次实现单场销售额破亿的表现，可谓天差地别。

此次招募百名短视频达人，短期内或将给三只羊带来流量增益，但管理难度也在加剧。当大量外部达人开始为“小杨臻选”带货，三只羊要保障的不只是产品质量、带货内容、售后服务等，也要考虑如何在“内部同侪”的条件下平衡利润空间与供应链成本。

换句话说，利用外部达人带货的分销经营模式或许能为直播电商公司生意添一把火，公司依靠超级主播和产品的影响力，以及账号规模效应将流量池做大，但后院要是起火，也会殃及池鱼。一旦小杨臻选出现产品问题，或是三只羊出现“翻车”情况，外部达人的声誉和经营持续性也会受到波及。

“众小二”便是一个典型案例。与外部达人带货的分销形式些许类似，“众小二”是三只羊另一种依靠切片视频带货的分销经营模式。“众小二”于2023年4月上线，是三只羊的短视频切片分发平台。通过开放主播们的直播带货视频授权，三只羊一时间在抖音形成了大规模的切片账号矩阵。获得授权的切片账号们在切片视频中挂上与三只羊合作的商家商品，一边带货一边赚钱。

然而，当三只羊身陷虚假宣传风波后，大量切片账号被迫停更。如今，小杨哥、嘴哥等授权仍处于关闭状态。三只羊将如何对分散的外部达人进行有效管理？又如何平衡自营品牌的利润空间与供应链成本？三只羊方面回复北京商报记者称，在还未全面复播之前，不便对此作出回应。

## 欲多条腿走路

2024年9月，因“香港美诚月饼”“澳洲谷饲牛肉卷”等产品的虚假宣传，三只羊被罚款6894.91万元并被责令暂停经营、限期整改。此后一年多，三只羊旗下签约主播大幅减少，小杨哥账号掉粉超过千万。

内部动荡之外，三只羊还面临直播电商

增速放缓的行业现状。国家市场监督管理总局发展研究中心等机构联合发布的《2025直播电商行业发展白皮书》显示，2023—2025年，国内直播电商市场增速已从41.41%下降至16.48%，且未来几年还将逐步下降。

依靠传统的直播带货难以拉动增长，探索多元出路成为头部机构的共识。小杨臻选这一自营品牌脱胎于直播间，已成为三只羊核心资产。此次开放达人分销后，小杨臻选或许有望触达更广泛的消费群体，助推三只羊将增长动力从单一流量入口进一步分散到多个渠道，但其实际效果有待市场验证。

此外，三只羊也在加速“出海”。去年11月，三只羊海外业务负责人李健透露，三只羊在新加坡、马来西亚、越南稳居东南亚跨境MCN前三位。他还表示，公司会加速海外扩张，正在筹备进入巴西市场。不仅如此，三只羊与美股上市公司Rich Sparkle Holdings关系密切，还拿下了TikTok超级达人Khaby Lame的独家全链运营权。

三只羊进行渠道拓展的同时，同为业内头部机构的东方甄选，也试图通过开放合作打破流量瓶颈。3月底，东方甄选宣布开放抖音全域达人带货合作，首批精选了烤肠、谷物鲜鸡蛋等6款自营产品。

此外，东方甄选选择将触角伸向线下实体零售，进一步摆脱对单一线上流量的依赖。新东方创始人、东方甄选CEO俞敏洪近期在直播中表示，东方甄选首家线下店将于4月在北京中关村开业，待首店规范好之后，将在新东方线下教学点陆续开店，未来全国可能出现数十家乃至上百家门店。

## 超头光环不再

从外部环境来看，今年3月20日起，国家市场监督管理总局出台的《直播电商经营者落实食品安全主体责任监督管理规定》与《食品销售连锁企业落实食品安全主体责任监督管理规定》两部新规正式施行。此外，由市场监管总局与国家网信办联合制定的《直播电商监督管理办法》也于2026年2月1日起施行，这一专项监管规章的出台，标志着中国直播电商监管进入全新阶段。

监管趋严迫使直播电商合规成本抬升，显而易见的是，超头达人正在减少。不仅大小杨哥至今未回归带货领域，一众老牌超头也面临流量大幅下滑之困，品牌和机构不敢再大力押注单一达人。

直播电商走向规范多元的格局。《2025直播电商行业发展白皮书》数据显示，头部主播流量集中度与销售额占比下降的同时，中小主播带动的GMV占比抬升至89.34%。而品牌店播的GMV开始占据行业整体规模的半数以上。对此，电子商务交易技术国家工程实验室研究员赵振营表示，三只羊旗下小杨臻选开放达人分销，同样意在降低对超头IP的依赖，扩充供给侧，但分散化达人矩阵的流量与转化效率，难及小杨哥个人IP的爆发力。并且，多人带货容易引发品控标准不一、宣传口径混乱的风险，尤其对主打高性价比的小杨臻选，负面事件可能放大品牌危机。长期来看，三只羊需以自有品牌为锚点，统一供应链与品控体系，对达人实行分级准入与严格考核，才能将风险控制可控范围。

当下，三只羊、东方甄选等头部机构纷纷从跑马圈地转向精耕细作，这一转型也对机构提出全新要求。赵振营指出，供应链能力方面，机构需从“带货中介”转向“零售操盘手”，具备源头直采、品控标准、仓储物流与履约效率等全链路供应链掌控力。组织能力方面，则需搭建多主播协同、产品经理与用户共创的体系，并强化合规与品控团队，适配规模化扩张。

行业竞争壁垒已从流量获取转向“供应链+顾客资产”的双轮驱动。以东方甄选为例，其自营品GMV占比已超过50%，毛利率回升至32%，正是供应链能力的验证。当流量红利消退后，供应链决定“能不能卖得动”，顾客资产决定“能卖多久”。

对于三只羊来说，这场去中心化的转型才刚刚开始。其最终成效，不仅关乎自身发展，也将为直播电商行业的下半场提供一份参考样本。北京商报记者 何倩 实习记者 毛思怡

# 家居企业高层密集“换血”背后

今年以来，国内家居行业密集迎来高层人事调整与资本运作，行业深度洗牌与跨界突围提速。据北京商报记者不完全统计，年初至今，\*ST东易、友邦吊顶、ST柯利达等多家上市企业相继变更控制权。从动作来看，部分企业是创始人彻底离场，部分则是引入跨界资本。企业高层变动的背后，或是企业业绩承压与行业转型需求的双重驱动。Wind数据显示，截至今年3月，家居用品板块31家披露2025年业绩预告的企业中，仅3家业绩预增。

## 高层变动密集

今年以来，家居企业高层人事变动覆盖行业全链条，从创始人离场到资本方入局，从控制权全盘易主到部分股权转让，每一次“换血”的背后，都折射出行业洗牌期的战略抉择。

其中，今年1月，ST柯利达原实控人向英众智能转让柯利达集团100%股权，转让后公司间接控股股东变更为英众智能，实际控制人变更为曹亚联和刘纯坚；同月，\*ST东易1.5亿股转增股份完成过户，华著科技成为其第一大股东及控股股东，实控人张建华同步成为\*ST东易新实控人；2月，友邦吊顶创始人

时沈祥、骆莲琴夫妇通过协议转让及表决权放弃，将公司实际控制权交予施其明及其控制的明盛智能；3月，真爱美家原控股股东真爱集团以协议转让方式，向AI大模型智能体“独角兽”企业探迹远擎转让4319万股股份，转让后公司控股股东变更为探迹远擎，实际控制人变更为黎展。

值得注意的是，除控制权易主外，部分家居企业选择转让部分股份以获取现金流。今年2月，皮阿诺原实控人马礼斌向芯微协议转让1788.84万股股份，转让价格为15.31元/股。马礼斌表示，此举旨在引入半导体新兴产业为公司赋能，寻找新盈利增长点。同时，芯微的投资也是资本对皮阿诺品牌价值的肯定。

家居行业相关人士认为，今年家居行业高层变动呈现出多样化特征，这也是行业发展到特定阶段的必然结果。面对行业洗牌与盈利压力，企业需要更敏捷的组织架构、更严格的合规体系、更专业的精细化运营能力。

## 步入调整期

从控制权易主到部分股权转让，从创始人离场到战略资本入局，一系列变动背后，或是企业业绩普遍承压与行业整体发展放缓的缩影。Wind数据显示，截至今年3月，家居用品板块已披露2025年业绩快报或预告的31家企业中，业绩预增的仅为3家。其余企业均面临业绩下滑、亏损等局面。

其中，财报显示，去年，红星美凯龙营收65.82亿元，同比下滑15.85%；净利润亏损237.22亿元。ST柯利达预计去年净利润亏损1.6亿—2亿元，亏损同比增长1.69亿—2.09亿元。皮阿诺预计去年净利润亏损3500万—4500万元，扣非净利润亏损5450万—6450万元。

企业业绩困境并非个例，而是家居行业承压的真实写照，行业整体数据同样反映出家居行业的发展压力。中国建筑材料流通协会发布的全国建材家居景气指数(BHI)显示，去年12月，BHI为107.49，环比下跌6.69

点，同比下跌1.33点。全国规模以上建材家居卖场12月销售额为1179.6亿元，环比下跌9%，同比下跌4.4%；去年累计销售额为14411.45亿元，同比下跌3.33%。

业内人士认为，家居行业发展放缓的核心原因在于行业竞争加剧，同时渠道碎片化趋势明显，传统家居企业仅靠战术层面的微调已难以应对市场变局。行业整体发展困境倒逼企业加速战略调整与组织变革，高层人事调整正是企业应对业绩压力、寻求突破的重要手段，通过优化治理结构、调整发展战略，提升企业的市场竞争力。

## AI赋能未来

事实上，家居企业高层变动并非简单的人事更迭。北京商报记者注意到，企业高层调整、控制权变更，均将目光瞄准AI赛道、数字化转型等方向。家居企业通过战略调整瞄准AI赛道，推动行业从传统产品制造向“服务+智能”转型。

中国家居/设计产业互联网战略专家王建国表示，当前家居整体市场已步入存量阶段，仅依靠战术层面的小幅调整与资源整合，难以产生显著成效。这一市场现状也倒逼部分家居企业，将发展方向转向国家重点扶持的新兴领域，如AI、算力等。

同时，部分潜在资本也瞄准上市家居企业的壳资源，通过该载体实现双方的价值互换。据了解，真爱美家被AI独角兽企业探迹远擎收购，探迹远擎核心业务为企业数字化营销、智能销售与智能决策服务，此次收购推动真爱美家迈入AI赛道；\*ST东易新任董事长来自主营算力中心服务的华著科技，公司将借助华著科技的算力资源优势，拓展算力中心集成和运营业务，实现“家装+算力”双轮驱动。

\*ST东易原实控人陈辉表示，公司未来的目标是“家装+算力”双主业运营。接下来，将融合原有数字化基础与前沿AI落地能力，打造“家装中央厨房”，整合从传统设计师到AI设计智能能力、从单品供应链选择到单空间系统解决方案、从传统施工管理到数字化施工节点管控的全链路能力，实现标准化与个性化相结合的服务输出。

中国建筑材料流通协会分析认为，AI技术深度融入行业，成为企业竞争力提升核心抓手。去年，AI浪潮加速赋能建材家居行业，带来颠覆性变革与创新机遇。未来，随着AI技术的持续渗透，家居行业将迎来新一轮的转型升级。能够率先完成AI赋能、实现战略转型的企业，将在行业深度洗牌中占据先机，推动行业从传统产品制造向“服务+智能”的高质量发展阶段迈进。北京商报记者 翟枫瑞