

东方甄选告别“知识带货”



尚处转型调整期的东方甄选再迎核心主播出走。4月26日,北京商报记者获悉,明明、天权、中灿、林林四名核心主播近日确认离开东方甄选,离职原因直指新管理层带来的直播环境变化。同时,新东方创始人、东方甄选CEO俞敏洪在直播中回应称,已对离职的主播进行反复挽留,也尊重他们的选择。

人事动荡的背后,东方甄选正从“人”转向“货”,加速推进自营产品和自有App建设。2025财年,东方甄选自营产品占GMV比例提升至43.8%,来自东方甄选App的GMV的占比从2024财年的8.4%升至15.7%。近期,东方甄选还推出“买2年送2年”的会员续费活动,试图进一步筑牢自己的会员体系。

尽管自营产品战略初见成效,但App付费会员增长放缓,再叠加核心主播接连流失等问题,想做“线上山姆”的东方甄选能否真正破除过去对超头主播的依赖,转向产品驱动,仍有待市场检验。

打造一个不依赖主播、以产品为核心的运转体系,消除“主播IP绑架平台”的焦虑和风险。东方甄选试图为自己寻到更稳定、可控的增长来源。

能否缓解流量焦虑

加码产品的东方甄选,确实在短期的战略调整中寻到了增长空间。2025财年财报显示,公司持续经营业务总营收约44亿元,同比下滑32.7%,净利润从去年的2.49亿元骤降至620万元。但剔除出售与辉同行的财务影响后,持续经营业务净利润为1.35亿元,同比增长30%。毛利率也由2024财年的25.9%提升至32%。

支撑利润率的关键是自营品。2025财年,东方甄选自营产品GMV达38.1亿元,占总GMV的43.8%。公司累计推出732款自营SKU,同比增长50%,产品线从最初的生鲜扩展到营养保健、宠物食品、服饰等品类。到2026财年上半年,东方甄选继续押注自营,其自营产品GMV占比进一步升至52.8%。

但在流量侧,自董宇辉离职后东方甄选的业绩一直面临较大增长压力。2026财年中中期财报显示,公司总GMV为41亿元,对比2025财年、2024财年同期的48亿元、57亿元GMV持续下滑。为东方甄选贡献GMV大头的抖音渠道下滑尤为明显,该渠道订单总数与去年同期相比减少了800万单。

没有了超级主播的影响力带动,截至2025年11月30日止6个月,东方甄选App付费会员数从2025年5月的26.43万人回落至24.01万人。“当前流量成本持续攀升,用户增速饱和且注意力极度分散。平台算法层面,也倾向于‘去一家独大’,避免用户被单一主播垄断,导致获取新客的难度极大。而市场的激烈竞争往往容易导致机构管理变形。”姜蓉进一步指出,短期内市场没有新增量,唯一的可能是部分机构通过持续的“内卷”熬走腰部及尾部玩家,头部效应会更加明显。

北京商报记者 何倩 毛思怡

“去头部化”升级

近日,东方甄选人力资源部在东方甄选App社区发布公告称,主播明明、天权即将离职。公告表示,“俞老师和他们进行了诚挚沟通和挽留,但最终尊重他们的选择”。

对熟悉东方甄选的老粉丝来说,明明和天权并非普通带货主播。作为新东方前老师,明明和天权在2022年跟随机构转型直播,成为东方甄选“知识带货”风格的核心塑造者,曾与董宇辉、顿顿一起被粉丝称为东方甄选直播“F4”。离职前,明明主要负责东方甄选主号 and 文旅专场的带货,天权则主攻酒水赛道。

4月25日,继明明、天权后,东方甄选核心主播中灿和林林也宣布离开。24小时内四位主播相继告别,成为东方甄选规模最大的一次老主播离职潮。据了解,上述四人均提及难以适应公司今年以来的管理层变动、运营模式变化。明明表示,“新领导入驻后,公司整体直播模式与运营风格彻底改变,这种文化上的转变,我很难认同”“发现自己被推到了更

远的位置”。

就在去年12月,东方甄选确认,原新东方教育科技集团副总裁、广州学校校长孙进担任公司执行总裁。公开资料显示,孙进于2006年加入新东方,已在新东方体系内工作近20年。

孙进上任后,东方甄选开始更进一步地“去头部化”,主要通过扩充主播团队和开设矩阵号来实现。在2026年1月的财报电话会上,俞敏洪谈及抖音规划时指出,东方甄选将开设超20个不同方向的矩阵账号,按账号3人主播配置,东方甄选主播团队将从现有27人扩充到60人。孙进则在回答东方甄选抖音主账号直播间在线人数下降问题时表示,公司新增矩阵账号带来一定分流,但整体流量转化在提升。

2026年1月至今,东方甄选已推出两季主播面试直播综艺《甄选的offer》,招募新主播上岗,且已达成此前电话会上提出的团队、账号扩充目标,直播风格也由此前的“知识分享”转向了“纯讲解+促销”。

团队不断扩张的环境下,明明、天权等东方甄选老牌主播的直播模式、场次、时段等,自然也得随之调整。

寻求多元化支撑

从2024年7月董宇辉离开到现在,东方甄选对旗下明星主播的“去依赖化”或许早有预兆。针对董宇辉离开后产生的流量影响以及投资者的质疑声音,俞敏洪曾在股东大会上放话称,“以后在我可见的范围之内,东方甄选不可能再出现某个主播独立成立一个平台”。

电商专家、大浪智库高级顾问姜蓉认为,在抖音、淘宝等各大直播电商平台上,行业的常态是“先有主播,后有机构”。头部主播往往以个人身份入场,凭借独特的个性或选品能力获得用户信任,成为大主播后自然衍生出机构。

“公司文化即主播个人文化,机构完全围绕主播运转,这是符合流量逻辑的正常状态。”姜蓉表示,东方甄选恰恰是个“另类”——在新东方已搭建好直播平台的基础上,才孵化出董宇辉等知名主播。这种逆向生长的矛盾在于,机构强调规章制度、KPI和公平管理;而主播文化是以个人为核心,公司应围绕其流量运转,属于两套截然不同的逻辑。

进入2026年,东方甄选改变的不仅是直

播体系的运转逻辑。今年3月,东方甄选官宣开放抖音全域达人带货模式,首批精选烤肠、谷物鲜鸡蛋等6款自营品,允许外部达人带货分销——这意味着东方甄选的产品可以脱离自有主播体系独立流通,进一步弱化对其原生主播的依赖。

同时,公司继续加码会员锁客,在近期推出“买2年送2年”的限时会员续费活动。据了解,东方甄选会员费为199元/年,原会员付398元续费即可获得四年会员。俞敏洪更是邀请10名会员共赴南极——其中9人将从参与“买2年送2年”续费活动中选出。通过将产品、服务与用户长期绑定,东方甄选试图降低粉丝用户随主播离开概率。

除直播及自有App业务外,东方甄选线下首店即将开业,并计划将智慧贩卖机、线下店拓展到全国。此外,东方甄选还在拓宽自营产品领域,于近期举办了一场保健食品发布会,宣布旗下6款自营保健食品获得国家“蓝帽子”认证,并将陆续推出7款跨境自营保健食品。

新管理层的意图显而易见:东方甄选不希望再依靠某几张特定的面孔吸引流量,而是要靠业务的多元布局来撑起自身的增长,

泡泡玛特的乐园梦

4月30日,完成新区域升级的泡泡玛特城市乐园即将开业,首战“五一”假期。据了解,在保留原有经典区域的基础上,该乐园围绕THE MONSTERS与DIMOO两大IP,开放3个全新区域,新增海盗船、跳楼机、旋转木马等娱乐项目。泡泡玛特国际集团副总裁、城市乐园总经理胡健近日在接受采访时表示,“乐园很重要的功能是让IP‘动’起来,所有的游乐设备和技术都应围绕IP和体验服务”。

在北京文商旅体展融合背景下,这座不靠大体量游乐设备取胜的乐园,正走出一条独特路线,将IP、场景与消费打通。游客也因此能在乐园里获得差异化的体验:跳楼机不是为了失重感,而是为了在高处看朝阳公园的风景;旋转木马不是游乐设备,是为拍照服务。

非本地游客占比达58%

经过一年多的改造,泡泡玛特城市乐园的新区域将于4月30日起正式对外开放,目前正处试营业阶段。在保留原有经典区域的基础上,泡泡玛特城市乐园围绕THE MONSTERS与DIMOO两大IP,开放三大全新区域,新增海盗船、跳楼机、旋转木马等大型游乐设施,还引入喜茶、皮爷咖啡等餐饮。乐园焕新,实则从泡泡玛特城市乐园开园后便一直规划。“我们第一次做乐园,交出来的‘作业’并不那么满意,因此要进行一些升级。”胡健的解释很直接。他表示,泡泡玛特一直清楚乐园森林区的娱乐设备密度较低,可玩性较弱,因此乐园的改造其实一开始就在做,“团队每天都在修改,先从运营端开始,还包括软件和硬件”。

实际上,泡泡玛特城市乐园在2023年开业时,因各种限制,实际呈现效果仅为原设计的50%。团队一直在持续优化,例如将城堡博物馆区域改造为甜品店,增加演艺,并提升运营效率。但泡泡玛特方面还是意识到森林区域密度低、可玩性不足的问题始终存在,最终决定在去年4月封闭园区三分之二的区域进行全面改造,只保留街区

和城堡运营。

即便如此,去年上半年,乐园的客流便已超过2024年全年的客流量。最终,去年客流量同比增长70%,远超预期。

泡泡玛特城市乐园建成初期,因面积有限,又以无动力游乐设备为主,胡健和团队预判乐园的主要客群将为北京本地的亲子家庭。然而,非亲子乃至非本地客群带来了惊喜。根据泡泡玛特城市乐园最新公布的运营数据,园内非亲子家庭游客占比达59%,非本地游客占比为58%。胡健用“乐园的潜在目标客群比想象中要大”评价去年乐园的表现。

在此过程中,演艺项目起到非常明显的作用。“游客有时并非为了体验设备,而是专程来看IP角色,例如与星星人见一面,看看LABUBU是否换了新装或穿没穿裤子。”胡健坦言,乐园接住了IP持续提升的热度,并将其转化为年轻人喜爱的娱乐形态,逐步吸引到更多非亲子家庭的游客。

针对乐园游客人群画像及其差异化需求,胡健在接受北京商报记者采访时表示,从整体来看,游客结构确实存在变化,主要体现在比例的调整。他认为,乐园在策划之初已对各类人群有所覆盖,核心用户始终是认识或喜爱乐园IP的游客,及其带来的家人或朋友,

即核心粉丝与泛人群用户始终未变。

胡健进一步分析称,不同年龄段游客在游乐和演出需求上确实存在差异。对此,乐园正逐步增加覆盖更广年龄段、尤其是面向成年消费者的游乐项目及演出内容。据透露,泡泡玛特城市乐园一期改造工程将部分呈现这些调整,待二期项目全面落地后,相关变化将更加明显。

据悉,本次乐园焕新的一期项目还有30%的景观,将于今年7月底到8月初对外开放,其中设施密度和沉浸感将与当前区域形成较大差别。明年,泡泡玛特城市乐园将正式启动二期建设,计划新增以SKULLPANDA和星星人为主题的场景。

游乐设备应服务于IP和体验

如今的泡泡玛特,有拿得出手的超级IP也有亮眼的财报。去年,泡泡玛特营收371.2亿元,同比增长184.7%,经调整的净利润130.8亿元,同比增长达284.5%。SKULLPANDA、CRYBABY、MOLLY、DIMOO、星星人等六大IP营收突破20亿元,17个IP营收突破亿元。

可以说,IP与乐园互相成就。IP需要乐园提供线下体验和情感承载的空间,乐园则需要IP注入内容活力与持续吸引力。在解释乐园与IP的关系时,胡健认为:“乐园很重要的功能是让IP‘动’起来。”

此前,消费者主要通过手办和毛绒玩具接触泡泡玛特的IP,这些产品多摆放在桌面或悬挂在书包上。胡健希望乐园能营造IP的包裹感:游客入园时能听到悦耳的音乐、看到特色景观,走几步便能闻到华夫饼香味,还能观看IP表演、前往城堡负一层的心愿之旅。他设想“每个环节都有IP”,包括甜品和餐饮。

在被问及什么样的IP适合放进乐园及其筛选标准时,胡健表示,“我觉得没有不适合

的IP”。泡泡玛特城市乐园是一个城市更新项目,并非在白纸上重新规划,而是已有树林、建筑和湖滨。团队将IP特点与既有区域进行匹配,例如森林区域搭配绘本中生活在森林的LABUBU,城堡区域适合MOLLY、湖滨则留给梦幻风格的DIMOO。

即便是当下增加的海盗船、跳楼机、旋转木马,乐园也在尽可能与IP特点相契合。胡健表示,“不是让内容去服务游乐设备,所有的游乐设备和技术都应该为IP和体验服务”。因此,所选设备需要适配IP属性。例如,LABUBU可爱、古灵精怪且调皮,选择设备遵循同样逻辑;云之湖区域因DIMOO的梦幻特质,设备也需符合其调性。

在设备选择上,之所以选跳楼机,是因为景观设计需要一个制高点。不同于多数跳楼机以失重刺激为核心,泡泡玛特城市乐园的团队“最开始便知道重点不在此”。为了让消费者能在最高处欣赏朝阳公园的湖景和城堡景观,泡泡玛特乐园的跳楼机特意延长了高空停留时间并降低速度,同时采用可旋转设计,实现观光塔的作用。

同时,临近湖滨的旋转木马,胡健更要求团队不要将其视为游乐设备,而应服务于游客的拍照和摄影诉求。作为园区中偏刺激的海盗船项目,雕刻和上色也被要求符合LABUBU气质,还为海盗船制作了音乐,包含LABUBU有节奏的号子声,工作人员会配合整体体验为游客加油。

他坦言,这些设备本身没有太多稀奇之处,但希望通过整体设计和体验与其他乐园形成差异化。

强调“IP+场景+消费”

在北京文商旅体展融合背景下,泡泡玛特城市乐园走出一条独特路径,不依靠大体量的游乐设备取胜,反而强调“IP+场景+消

费”的闭环。当前,乐园中非本地游客的占比接近60%,成为北京入境游的热门选择,吸引了众多包括海外粉丝在内的游客。

一期改造在考虑地理位置的基础上,探索商业与游乐的平衡,将逛、看、吃、玩等各类体验均纳入“可玩性”范畴。泡泡玛特城市乐园被定位为“新消费场景,重点打磨如何在商业与游乐之间实现差异化,以及营造整体氛围感”。

在泡泡玛特城市乐园发展过程中,难免被拿来与迪士尼、乐高、环球影城等进行比较。胡健表示,泡泡玛特“从来不做平替”,城市乐园也不对标任何其他乐园,差异化主要来自IP,同时基于对消费者需求的持续洞察。

除IP外,乐园也在沉淀运营经验。胡健认为,抛开IP光环同样重要,近三年的运营让团队更清楚设计阶段应提前考虑哪些因素,包括选址、交通评估、优劣势判断、业态规划、设计落地可行性及合作方筛选等。在运营端,除原有商品运营外,团队逐步积累游客服务、餐饮、小型表演、动线及大客流管理等运营能力。

乐园从一开始便定位为“作品”而非“作业”,因此胡健也未将盈利作为最主要指标,而是聚焦长期主义。对于衍生品、餐饮产生的二次消费占比较高的情况,他表示这给了团队信心,但不会刻意追求,希望其自然发生。胡健认为,不推出没有意义的限定品,因此限定品应与乐园的场景、景观和故事相关,不鼓励消费者单纯为购物而来,“乐园还是要在艺术与商业之间取得平衡,不做急功近利的事”。

目前,泡泡玛特正接触一线及二线城市,理想模式为室内外结合项目。胡健认为,配合城市更新北京模式可以复制,团队保留度假区的设想。对于乐园的扩建改造,胡健表示,“乐园是永远不会完工的乐园”,助力IP发展是短期目标,长期目标则是希望乐园能成为集团业绩增长的支撑。

北京商报记者 赵述评