

# 从流量驱动到价值共创： 东方甄选电商营销策略的 转型逻辑与启示

李嘉佳

南京林业大学人文社会科学学院，江苏 南京

收稿日期：2026年3月13日；录用日期：2026年4月2日；发布日期：2026年6月3日

## 摘要

直播电商行业经历爆发式增长后，正面临流量红利见顶、获客成本攀升、同质化竞争加剧的结构性困境。本文以东方甄选为研究对象，基于价值共创理论，系统分析其从依赖头部主播的流量驱动模式，向产品驱动、用户共创、全域深耕的新型营销范式转型的逻辑与实践。研究发现，东方甄选在价值主张层面构建了功能型与情感型双重价值主张，通过垂类内容矩阵实现精准流量承接，依托“用户共创”模式重塑产品研发逻辑，推进线上线下全渠道布局打破增长天花板，形成了以“质价比”为核心、以品牌信任为护城河的差异化营销策略。尽管在用户维系、线下运营等方面面临挑战，但其转型实践为直播电商行业从“网红经济”迈向“品牌经济”提供了有价值的参考样本。

## 关键词

东方甄选，电商营销，价值共创，用户共创，全域营销

## From Traffic-Driven Operation to Value Co-Creation: Transformation Logic and Enlightenment of East Buy's E-Commerce Marketing Strategy

Jiajia Li

Faculty of Humanities and Social Sciences, Nanjing Forestry University, Nanjing Jiangsu

Received: March 13, 2026; accepted: April 2, 2026; published: June 3, 2026

## Abstract

Following a period of explosive expansion, the live-streaming e-commerce industry is currently confronting structural challenges, including saturation of traffic dividends, rising customer acquisition costs, and intensified homogeneous competition. Taking Oriental Selected as the research subject and based on the value co-creation theory, this study systematically analyzes the logic and practices behind its transition from a top influencer-driven traffic model toward a new marketing paradigm characterized by product-driven strategies, user co-creation, and comprehensive omnichannel operations. The findings indicate that Oriental Selected has established a dual value proposition encompassing both functional and emotional dimensions. It employs a vertical content matrix to achieve precise traffic engagement, restructures product development logic through a user co-creation model, and enhances growth potential via integrated online and offline channel deployment. This has resulted in a differentiated marketing strategy centered on “quality-to-price ratio,” with brand trust serving as a key competitive moat. Despite challenges in user retention and offline operations, the brand's transformation offers a valuable case study for the live-streaming e-commerce sector's evolution from an “influencer economy” to a “brand economy.”

## Keywords

**Orient Selection, E-Commerce Marketing, Value Co-Creation, User Co-Creation, Omnichannel Marketing**

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

2026年1月，东方甄选公布2026财年中期业绩：总营收23亿元，同比增长5.7%；净利润2.39亿元，实现扭亏为盈。这份成绩单的背后，是一个更值得关注的信号：自营产品GMV占比已达52.8%，来自东方甄选APP的GMV贡献提升至18.5%，非直播场景销量占比突破60%<sup>1</sup>。这些数据共同指向一个事实——东方甄选正在经历一场深刻的营销范式转型。

回望2022年夏天，东方甄选凭借“双语直播”“知识带货”一夜爆红，成为直播电商现象级样本。彼时的成功，更多被归结为内容创新对流量红利的捕获。然而，随着行业进入存量竞争阶段，头部主播动荡、平台算法变迁、流量成本攀升，曾经依赖单一IP的机构纷纷陷入增长焦虑。根据中国互联网络信息中心(CNNIC)发布的第56次《中国互联网络发展状况统计报告》(下称《报告》)显示，截至2025年6月，我国网民数量已接近11.61亿，互联网普及率达79.7%。随着网络使用人群的持续扩大，电商在实体零售体系中的影响力与日俱增。在这一背景下，东方甄选却在这一轮洗牌中展现出独特韧性：在抖音主账号粉丝增长乏力、订单量下滑的背景下，整体营收和利润仍保持增长。

这种“逆势增长”背后的营销逻辑是什么？本文将从价值共创的理论视角出发，系统分析东方甄选在内容矩阵、产品共创、渠道布局三个维度的转型实践，探讨其如何完成从“流量驱动”到“价值共创”的跨越，并为直播电商行业的可持续发展提供启示。

<sup>1</sup>每日经济新闻《主阵地抖音订单下滑，线上增长见顶！俞敏洪力挺“解题高手”孙进》<https://www.stcn.com/article/detail/3621478.html>。

## 2. 文献综述与理论基础

### 2.1. 价值共创理论的核心内涵与概念演进

价值共创(Value Co-creation)是指价值创造主体通过服务交换和资源整合而共同创造价值的动态过程[1]。该理论突破了传统企业单独创造价值的观点,强调顾客不再是价值的被动接受者,而是价值创造过程中的主动参与者。

理论起源与两大流派。价值共创的概念最早出现在 Prahalad and Ramaswamy (2004)的学术研究中,两位作者强调,伴随着互动科技的兴起,企业与顾客共创价值已成为 21 世纪的策略新典范[2]。此后,价值共创理论主要沿着两条路径发展:一是基于顾客体验的价值共创理论,强调价值共创的核心是顾客体验,基本方式为利益相关方之间的合作与互动[1];二是基于服务主导逻辑的价值共创理论,Vargo 和 Lusch(2004)提出服务主导逻辑,强调消费者在价值共创过程中的关键性,认为企业的成功不仅与产品质量和价格竞争力有关,更依赖于优质的服务和卓越的顾客体验[1]。

价值共创的核心理论构念。方世杰(2024) [3]对价值共创的理论构念进行了系统阐述,提出了三个核心维度:

第一,集体性(Collective)。在价值创造系统内,虽然每一个别利害关系人(共创者)都有其不同利益动机与价值观,但是基于大家共同追求的目标而参与“共创”的群体。一个稳健的共创群体,应具备一定质量的软硬件基础设施——软件部分是指激励与监督等诱因机制,硬件部分则包括平台等必要设备的投资,以赋予个别共创者的共创行动[3]。

第二,能动性(Agency)。价值共创模式以个别行动者为核心,因此个别共创者在兼顾意愿与能力的前提下,各尽其职并主动投入必要的努力。所谓能动性,可以用“授人以鱼不如授人以渔”来譬喻——前者是被动地解决因贫穷而买不起鱼的问题,而后者则是展现主动学习捕鱼技巧,参与问题解决,主动投入必要的努力[3]。

第三,协作(Collaboration)。个别行动者各自所贡献出来的能力,对于集体共同目标的达成,彼此的“努力”是相互依存的。因此,协同一致的行动方能发挥利害关系人综效。在多利害关系人共创价值方面,企业除了应提供“赋能”的支持措施外,也必须设计适当的诱因机制[3]。

价值共创在电商直播中的应用。简兆权等(2016)对国外价值共创研究视角的发展脉络进行了系统梳理,分析了顾客体验、服务主导逻辑、服务逻辑、服务科学和服务生态系统五个视角,研究发现:价值共创的早期思想萌芽于共同生产,正式开始于顾客体验,发展于服务主导逻辑,服务生态系统视角的价值共创受到广泛关注[1]。在电商直播情境下,价值共创行为的内涵可概括为:在零售的背景下,消费者、制造商、平台与电商运营方进行的高度交互的价值创造过程。Moghddam 和 Mortimer (2026)基于服务主导逻辑和 DART 框架(对话、获取、风险评估、透明度),开发并验证了直播电商中的共创价值量表,研究发现直播电商中的共创价值是一个多维构念,涵盖经典的 DART 维度以及消费者间互动和公平感知等直播特定要素[4]。

### 2.2. 电商直播营销研究现状与东方甄选研究

在主播特质研究方面,学者们从不同理论视角切入。喻国明等(2023)从媒介可供性视角,探讨了直播场域内认知争夺的策略路线:首先是浅层争夺——获取用户注意力以达到“经验认同”;其次是中层争夺——建立情感联结以达到“关系认同”;最后是深层争夺——深化用户共同记忆以达到“价值认同”[5]。

在东方甄选专题研究方面,何明月等(2025)遵循“价值主张-价值共创-价值捕获”的理论逻辑,对

其价值创造路径进行了系统分析[6]。田怡、武建勋(2025)从“人货场”视域出发,分析了直播电商 2.0 时代的特征及优化策略,提出重视“不露面剧班”价值、打造高凝聚团队等建议[7]。

### 2.3. 本文的分析框架：价值共创导向的营销协同模型

综合上述文献,本文构建如下分析框架:东方甄选的营销转型可从三个维度进行解析——内容维度、产品维度、渠道维度。在每一维度分析中,本文将引入价值共创理论的“集体性、能动性、协作”三个核心构念,结合喻国明等(2023)的“经验认同-关系认同-价值认同”三层次框架,系统考察东方甄选如何与用户、供应商等利益相关方协同创造价值[5]。

## 3. 价值主张重塑：东方甄选的双重价值逻辑

东方甄选之所以能从教育培训行业的领军者,成功转型为直播电商领域的新兴力量,核心在于其构建了清晰且独具特色的价值主张。何明月等(2025)将其概括为功能型价值主张与情感型价值主张的双重构建[6]。

### 3.1. 功能型价值主张：产品质量的极致把控

功能型价值主张是指通过产品或服务的功能性来满足消费者的需求,强调的是产品或服务的基本功能和实用性。东方甄选对此的践行体现在代销产品与自营产品两条路线。

东方甄选对代销的产品设置了严格的筛选流程。中后端成立质检团队,对代销品进行自查,以普通直播电商具备的业务人员和选品人员为基础,保证产品质量达标。此外,东方甄选还制定选品“四标准”和供应商筛选“五步法”,深化供应链管控[8]。

对于自营产品,东方精选深度参与包括产品甄选、实地考察生产、配方调整、包装设计、产品生产和出厂检验在内的全流程产品设计,以更强烈地把控自营产品的品质。截止 2024 年 6 月,自营总数超过 400 家,其中定位于摇一摇产品排行榜 TOP3 的产品超过 100 家,累计自营订单超过 1 亿的摇一摇平台,自营用户总数超过 2500 万,其中复购用户 1470 万,复购率达到 59% [5]。

俞敏洪曾强调:“东方甄选本质上是打两个痛点,首先是食品安全,必须要做到绝对的安全,不是要卖最便宜的货,是要卖最安全的货。”为此,2024 至 2025 年间,东方甄选在质检领域投入数千万元,累计出具质检报告超 1.7 万份<sup>2</sup>。这种对“确定性品质”的追求,使用户愿意为非标类生鲜、健康产品的品牌背书买单,也构成了东方甄选区别于“全网最低价”模式的核心差异。

### 3.2. 情感型价值主张：知识带货的情感联结

以情感为核心的价值理念,侧重于提升参与方的服务感知体验与价值共创。在电商直播的背景下,企业通过与消费者、供应商等利益相关者的紧密协同与互动,能够借助这种价值主张,与各方建立起牢固的情感纽带与价值认同。

东方甄选的情感型价值主张体现在多个层面。首先是差异化的主播直播风格。新东方在转型为直播平台之前主要业务集中于教育培训领域,更为擅长英语教育培训。因此,双语直播是东方甄选的的特色之一,主播们会先说一遍英语,然后再说一遍中文,还时不时地在小白板上书写英文,在带货的同时传授英语知识,有的主播除英语外展示法语日语等小语种吸引语言学习群体[9]。主播们善于通过自嘲等方式拉近与观众的距离,他们直播时不会过度夸大商品,而是娓娓道来,把枯燥的商品知识变成生动的故事,让观众在欢笑中购物。

<sup>2</sup>数据来源:经济参考网《全域深耕显效东方甄选新账号“出圈”》  
<http://jjckb.xinhuanet.com/20260128/4b7b572050ff4902b61a39c353a26cc2/c.html>。

其次是高质量的内容输出。在其他直播间主要以吆喝的方式介绍商品卖点、强调优惠力度为主，直播的核心内容是促进销售，而东方甄选将商品与知识结合。比如卖牛排时讲西餐礼仪，卖书籍时延伸文学赏析，让消费者在购物过程中获取一定的知识。多数直播间追求快节奏，通过密集的话术、频繁的促销使得消费者快速下单，而东方甄选已经开始传递人文关怀和生活理念，引发直播间观众对生活的热爱。

再次，东方甄选不断探索直播模式的创新，通过推出户外专场、与各领域名人联动等方式，持续深化与消费者之间的情感连接。与名人的跨界合作不仅丰富了直播间内容，还带来了可观的关注度，显著提升了直播间观看人次与成交总额。在合作对象的选择上，东方甄选不仅与演员、明星合作，也邀请了作家、学者、企业家等人，使得嘉宾形象与直播间的文化调性更加契合。2024年7月，东方甄选在新疆塔城举办专场直播，除推介当地美食外，还结合当地人文历史与旅游资源展开内容呈现。本场直播实时在线人数达11.8万，累计观看人次1243万，人气峰值13.6万，最终销售额在750万至1000万元之间，帮助其重返带货榜首位<sup>[6]</sup>。

通过构建功能型与情感型双重价值主张，东方甄选成功在同质化严重的市场中建立起差异化的品牌形象，赢得了消费者的认同，同时也为后续深化价值共创奠定了坚实基础。在消费者心中建立了正面的品牌形象，也为后续的价值共创实践奠定了基础。

## 4. 内容营销转型：从“大而全”到“专而精”的垂类矩阵

### 4.1. 单一主账号的局限

东方甄选早期以核心主播IP支撑的“大而全”直播间为外界熟知。这种模式的优点是能最大化聚集流量，但随着消费者需求日益细分，其局限性也逐渐显现。2025年下半年以来，东方甄选抖音主账号粉丝增长乏力，长期在2800万上下徘徊，已付订单总数从上年同期的5010万单降至4210万单<sup>3</sup>。

孙进在回应相关提问时坦言：“主账号直播间的在线人数确实不如从前。”但他同时指出，比单纯关注流量规模更重要的是流量转化效率的提升。这一判断直接推动了东方甄选账号策略的调整。

### 4.2. 垂类矩阵的破局实践

2026年1月起，东方甄选旗下多个垂直领域新账号密集发力、集体“出圈”。果蔬旗舰店、家居馆、营养健康号相继开播，“诗酒人生”账号复播，引发广泛关注。截至目前，东方甄选已在抖音构建起矩阵式账号体系。除主账号外，旗下还包括图书、美丽生活(生活家居及美妆个护)、自营产品、看世界(文旅产品)、将进酒(酒类)以及服饰等多个垂类账号。在此基础上，平台还进一步开设了东方甄选生鲜、东方甄选食品等细分账号，以覆盖更广泛的消费场景。

这一矩阵布局呈现出几个显著特征：一是品类精准绑定，将直播内容与产品品类深度耦合，如“诗酒人生”以文化赋能酒水消费，将购酒升维为文化体验；“家居馆”通过实景展示与专业讲解，破解高客单价产品的直播转化难题。二是流量精细承接，不同账号对应不同用户圈层和消费场景，使公域流量能够被更精准地转化。三是品牌价值沉淀，垂类账号不仅是销售渠道，更是品牌专业形象的构建者。

从效果来看，“诗酒人生”复播首日即登顶抖音带货总榜；“家居馆”首秀GMV破千万元，同步吸粉10万<sup>4</sup>；“果蔬店”车厘子等爆款屡次售罄。这验证了垂类矩阵对存量流量的激活效应。

<sup>3</sup>经济网《离开头部主播的这一年，东方甄选财报扭亏》

<https://www.21jingji.com/article/20260129/herald/f64c5ed9b53eaf950c05a9bc60ddc2a9.html>

<sup>4</sup>数据来源：经济参考网《全域深耕显效东方甄选新账号“出圈”》

<http://jjckb.xinhuanet.com/20260128/4b7b572050ff4902b61a39c353a26cc2/c.html>

### 4.3. 内容营销的价值共创逻辑

从价值共创视角审视，内容营销转型实质上是从“流量思维”转向“用户思维”的过程。垂类账号使东方甄选能够在细分品类中持续输出专业化内容，筛选并留住更具消费能力与认同感的人群。

喻国明等(2023)的研究揭示了直播场域内认知争夺的三个层次<sup>[5]</sup>。东方甄选的内容营销正是沿着这三层次推进价值共创：

第一，经验认同的构建：差异化内容捕获注意力。“知识带货”的差异化内容捕获了具有特定文化偏好的用户群体。用户通过观看、点赞、评论等行为获得初步的“经验认同”——认可这里是“有文化”的直播间。这对应价值共创理论中的集体性萌芽：初步形成了具有共同兴趣的群体。

第二，关系认同的建立：拟社会互动与情感联结。主播通过自嘲、分享经历、回应留言等方式，与用户建立起准社会关系。用户从“喜欢看这个直播间”升级为“相信这个主播推荐的东西”，价值共创行为从浅层互动升级为主动追随。这对应能动性激发：用户开始主动投入努力，展现出参与意愿。

第三，价值认同的达成：文化资本与意义共享。东方甄选通过“助农叙事”“知识普惠”等价值输出，将购物行为升华为具有道德意义的行动。用户从被动消费者转变为主动的品牌捍卫者。这对应协作达成：用户与品牌形成协同一致的行动。

内容营销与价值共创的关系为内容营销是价值共创的“认知入口”与“关系筛选器”，通过三层次认知争夺，将公域流量转化为不同认同深度的用户层级，为后续的产品共创奠定用户基础。

## 5. 产品营销创新：用户共创模式的构建与实践

### 5.1. 自营产品战略的深化

自营业务已成为东方甄选发展的核心增长引擎。截至2025年11月30日，东方甄选累计推出自营产品达801款，自营产品GMV占总GMV约52.8%<sup>5</sup>。俞敏洪曾明确表示：“从第一天起，我们就明确了‘产品为王’的核心逻辑。”

这一战略的深化，标志着东方甄选正从前端流量入口，升级为“以自营品为核心的产品科技公司”。其背后的逻辑是：在流量红利见顶的背景下，只有掌握产品定义权和供应链能力，才能构建真正的竞争壁垒。

### 5.2. 用户共创模式的创新实践

在流量成本高企、用户需求多变的当下，传统电商依赖大盘数据选品、依靠营销引爆的模式正面临挑战。东方甄选摸索出的“社区用户共创”模式，成为其新品持续出圈的关键。

据东方甄选产品负责人介绍，目前大部分自营新品的研发，都始于真实用户反馈的需求，而非单纯打造网红爆款。具体而言，其共创闭环包括：用户提需求、验证可行性、小批量试产、用户试吃反馈、迭代、上市、持续优化。以2026年1月的爆款“五红粉”为例，其研发起点是社区内女性用户对“养生便捷化”的高频留言。团队随即开展数据验证与市场调研，确认可行性后启动小批量试产，并邀请核心用户试吃反馈。在用户建议下，团队将传统配方中的原料用红米替代，将产品形态从饮品升级为代餐，解决了便携性痛点。另一爆款“苹果干”则源于用户对“配料干净”的诉求，团队耗时半年完成原料筛选和工艺测试，并全程在社区同步进展，上线20天销量突破10万袋。

东方甄选APP社区已成为产品共创的核心阵地。据财经网报道，全部产品经理已入驻并轮值驻守，确保每条关于功能、品类或包装的反馈在24小时内获得专业回应，内部形成重视用户声音的组织文化。社区日均活跃用户达万级，数百名高价值用户深度参与新品研发，不仅提出需求建议，还参与产品配方

<sup>5</sup>光明经济《东方甄发布2026财年中报：2025年6~11月总营收23亿元》  
[https://economy.gmw.cn/2026-01/29/content\\_38566414.htm](https://economy.gmw.cn/2026-01/29/content_38566414.htm)。

优化、试吃检测，成为“野生质检员”。

### 5.3. 产品创新的价值共创机制：从需求发现到价值守护

从价值共创视角审视，东方甄选的产品创新机制实现了用户角色的三重跃迁，这一过程与内容营销的认知争夺三层次形成呼应，并体现了价值共创理论的“集体性、能动性、协作”三个核心构念。

第一层跃迁：从消费者到需求发现者。用户在社区提出需求建议，成为产品的“需求发现者”。这与内容营销的“经验认同”衔接：用户在直播间获得文化体验后，进入社区主动表达需求。东方甄选产品经理坦言：“以前做需求靠脑补用户画像，现在每天看几十条真实留言。”

第二层跃迁：从需求发现者到产品共创者。用户深度参与产品研发过程。在五红粉案例中，核心用户参与试吃反馈，推动配方优化。这与内容营销的“关系认同”衔接：用户将对主播的信任延伸至产品共创，愿意投入时间和精力。东方甄选产品经理强调：“我们一开始就让用户跟我们一起共创产品，那总比事后去修补要好。”

第三层跃迁：从产品共创者到价值守护者。用户成为品牌价值的共同守护者。“耙耙柑”案例中，用户主动帮助平台打假，东方甄选法务第一时间给予反馈。这与内容营销的“价值认同”呼应：用户认同“真诚”“透明”价值观后，自发维护品牌声誉。东方甄选社区负责人指出：“足够透明、真诚，才能产生足够的信任。”

### 5.4. 产品创新与内容营销的协同逻辑

产品创新与内容营销在价值共创中形成紧密协同：内容营销负责“吸引”和“筛选”具有价值认同潜力的用户，产品创新负责“激活”和“深化”这些用户的参与。内容营销筛选出的核心用户，在社区中转化为深度共创者；产品共创的成果(爆款新品)又成为内容营销的新素材，在直播间传播推广，形成“内容→社区→产品→内容”的良性循环。这一循环正是价值共创理论中“集体性、能动性、协作”三个构念在企业实践中的生动体现<sup>[1]</sup>。

## 6. 渠道营销布局：从平台依附到全域深耕

### 6.1. 多渠道布局的战略演进

东方甄选的渠道战略经历了三个阶段：初期深度依附抖音，凭借内容红利快速崛起；中期拓展多平台，入驻淘宝、京东、微信小店等，分散平台风险；当前构建全渠道生态，形成“抖音 + APP + 线下”的立体化网络。

抖音一直是东方甄选重要的直播平台，截至 2026 年初，主账号粉丝数量高达 2800 多万。抖音是算法驱动流量，基于用户兴趣标签及历史行为，如观看时长、互动频次、用户的消费层次等精准推送至直播间。例如偏向理性消费的用户或者有英语学习需要的用户更易被导向东方甄选直播间，形成“兴趣-推荐-消费-更强兴趣”的闭环，持续放大个人偏好。当直播间的点击率提升时，算法自动增加曝光，进一步强化其影响力，形成“马太效应”。在抖音端，以主账号为中枢，延展覆盖酒水、家居、果蔬、健康等细分领域的垂类矩阵，形成结构清晰的“航母群”，使流量得以被更精细地承接与转化。同时，自营 APP 被打造为核心阵地，会员规模持续扩大，截至 2025 财年中中期，付费会员数已超过 26.4 万人，GMV 占比由 8.4% 提升至 15.7%。在此基础上，微信小店、淘宝等外部平台同步推进布局，进一步拓宽用户边界，其中微信小店在节日期间实现单日 GMV 突破 500 万<sup>6</sup>，验证了东方甄选品牌资产在不同平台之间的迁移能力。

<sup>6</sup>经济参考网《全域深耕显效东方甄选新账号“出圈”》

<http://jjkb.xinhuanet.com/20260128/4b7b572050ff4902b61a39c353a26cc2/c.html>。

## 6.2. APP 私域运营的深化逻辑

自营 APP 在东方甄选渠道体系中被赋予战略核心地位。这不仅是出于分散平台风险的考量，更是构建深度用户关系的关键载体。截至 2025 年 5 月 31 日，APP 付费会员数同比增长 33.1%<sup>7</sup>。会员不仅享受专属价格，还能参与社区互动、新品共创、线下活动等，形成“身份认同 - 持续消费 - 口碑传播”的正向循环。

更为重要的是，APP 的运营使东方甄选能够掌握第一手用户数据，为产品研发和精准营销提供支撑。货架电商的逆势增长成为新亮点——自营产品非直播场景销量占比已突破 60%，形成“直播带新品、货架稳日常”的双轮驱动模式，大幅降低了对直播流量波动的依赖。

## 6.3. 线下布局的战略意图与现实挑战

2026 年，东方甄选正式迈出线下布局的关键一步。财报披露，首家线下体验店确定落地北京中关村，面积达 439 平方米<sup>8</sup>，旨在打造“购物 + 休闲 + 社交”一站式体验。与此同时，东方甄选已在线下铺开 40 余台自动售货机，部分点位已实现盈利，并计划向写字楼、社区及学习中心等场景规模化推广。

这一布局的战略意图可从三个维度理解：其一，突破线上增长天花板——当线上边际获客成本持续高企，线下场景成为新的增量空间；其二，深化品牌信任——线下实体店是品牌的“物理锚点”，通过试吃、体验等互动，能有效缩短决策时间、提升用户黏性；其三，探索线上线下融合——门店可作为集展示、仓储、配送于一体的前置节点，服务即时零售需求。

东方甄选的线下布局有其独特优势：依托全国 800 家新东方分校，可部分复用选址与租金成本，自带稳定的中产家长流量。但挑战同样显著：线下零售涉及选址、库存、人员管理、损耗控制等一系列复杂运营，跨界入局的东方甄选需补足大量专业能力。同时，其线下门店将直面山姆、盒马等成熟零售商的激烈竞争。正如分析师所言：“零售本身就要从细节里面抠利润，是弯腰捡钢镚的苦活儿累活儿。”

## 7. 挑战与应对策略

综合前文分析，东方甄选当前面临的主要挑战与策略可归纳为三个方面：

第一，平台依赖的结构性风险。尽管 APP 和线下渠道正在发展，但抖音仍是其主要阵地，来自抖音的 GMV 占大部分。平台流量政策的变化、算法调整都可能对其经营造成冲击。

因此，首先，要加速 APP 私域建设，继续优化 APP 用户体验，丰富社区互动功能，将更多公域用户引导至私域。可考虑推出“APP 专属新品首发”“社区共创积分加倍”等激励措施。其次，提升用户迁移意愿。拓展多平台分发，在保持抖音运营的同时，加大对微信小店、淘宝直播、小红书等平台的投入，实现“一鱼多吃”，分散单一平台风险。最后，建立自有流量池，利用线下体验店和自动售货机收集用户触点，通过扫码入会、线下活动引流等方式，将线下流量转化为线上私域用户。

第二，供应链与品控的持续考验。随着自营产品品类不断扩展，从生鲜食品延伸至保健品、日用品等，供应链管理的复杂度持续提升。东方甄选产品负责人坦言，主要挑战在于“供应链标准化与规模化的平衡”，非标品受原料季节性、地域差异影响，如何在规模化供应的同时保证品质稳定是长期课题。

首先，深化“用户共创”质检机制，将社区用户“野生质检员”模式制度化，建立用户参与抽检的常态化机制。例如，每月随机抽取自营产品寄送给核心用户进行盲测，检测结果公开透明。其次，推进供应链标准化建设，针对高频复购的非标品(如水果、干货)，制定企业级采收标准、分选标准、包装标准，

<sup>7</sup>数据来源：经济参考网《全域深耕显效东方甄选新账号“出圈”》

<http://jjckb.xinhuanet.com/20260128/4b7b572050ff4902b61a39c353a26cc2/c.html>

<sup>8</sup>经济网《东方甄选发布 26 财年中期财报：总营收 23 亿元同增 5.7%，首家线下店将落成》

<https://app.ceweekly.cn/h5/#/pages/detail/articleDetail/articleDetail?id=488443>

并与产地合作社签订长期协议，锁定优质原料。最后，建立产品溯源系统，在 APP 端为每款自营产品增加溯源入口，用户可查看产品从产地到发货的全流程记录，增强透明度和信任感。

第三，线下运营的能力缺口。跨界布局线下零售，东方甄选需在选址能力、库存管理、损耗控制等“基本功”上补课。能否跑通可复制的线下模型，仍是待解之题。

首先，小步快跑、试点迭代，首家体验店落地后，先跑通单店模型，再逐步复制。可借鉴新东方学习中心的运营经验，将教育场景中的客户服务能力迁移至零售场景。其次，线上线下协同运营，线下店定位为“体验 + 自提”节点，减少库存压力。用户线上下单、线下自提，降低门店备货复杂度。同时，线下体验区可设置产品试吃、直播观看区，将线下流量反哺线上。最后，引入专业零售人才，从山姆、盒马、Costco 等成熟零售商引进具有线下运营经验的管理人员，弥补能力短板。

第四，用户忠诚度的提升压力。NPS 负值的实证数据揭示了一个深层矛盾：贬损者比例高于推荐者，说明直播间存在较大的负面问题导致消费者不满意甚至抵触的心理。如何将被动者和贬损者转化为推荐者，是企业需要长期面对的核心挑战。

首先，优化直播内容趣味性，在保持知识型内容优势的同时，增加互动游戏、抽奖、用户连线等环节，提升直播间的娱乐性和参与感。针对不同垂类账号设计差异化的互动玩法。其次，调整价格策略，对于高频复购的标品(如大米、鸡蛋)，可推出“会员专属价”或“家庭装优惠”，让用户感知到实实在在的优惠。同时，通过 APP 会员体系发放定向优惠券，提升价格感知。最后，强化用户反馈闭环，对于贬损者的负面评价，建立“48 小时内响应、一周内改进反馈”的机制，让用户感受到被重视。将典型改进案例在社区中公示，增强透明度和信任感。

## 8. 结论与启示

本文基于价值共创理论，对东方甄选电商营销策略的转型逻辑进行了系统分析，主要发现如下：

第一，东方甄选已完成从“流量驱动”到“价值共创”的范式转换。在价值主张层面，构建了功能型与情感型双重价值主张；在内容维度，从“大而全”转向“专而精”的垂类矩阵；在产品维度，从“选品销售”升级为“用户共创”；在渠道维度，从“平台依附”拓展为“全域深耕”。

第二，用户共创模式是核心突破。通过将用户角色从“被动消费者”转化为“主动共创者”，东方甄选在价值创造和价值维系两个阶段与用户形成深度互动，建立起深度信任关系。从价值共创的理论构念来看，其实践体现了“集体性、能动性、协作”的有机统一。

第三，内容营销、产品创新与渠道布局三者之间呈现出“递进 - 协同 - 循环”的逻辑关系。内容营销是价值共创的认知入口，负责筛选和沉淀用户；产品创新是核心实践场域，负责深化用户参与；渠道布局是价值交付网络，负责持续维系关系。三者形成“内容→社区→产品→内容”的正向增强回路，这是东方甄选能够从“流量驱动”转向“价值共创”的内在动力。

第四，东方甄选的转型实践为直播电商行业提供了重要启示。在流量红利见顶的“下半场”，单纯依赖主播 IP 和流量采买的模式难以为继，回归产品本质、深耕用户关系、构建品牌力量，才是穿越周期的根本路径。企业需要在浅层注意力争夺的基础上，向情感认同和价值认同的深层进发；从“价值链”思维出发，与所有利益相关者进行协同共创。

无论如何，东方甄选已经走出了一条不同于传统直播电商的道路——一条从“网红经济”通往“品牌经济”的道路。这条道路能否通向更广阔的未来，值得持续关注。

## 参考文献

[1] 简兆权, 令狐克睿, 李雷. 价值共创研究的演进与展望——从“顾客体验”到“服务生态系统”视角[J]. 外国经济与

- 管理, 2016, 38(9): 3-20.
- [2] Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004) *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Harvard Business Press.
- [3] 方世杰. [新知]二十一世纪的战略新典范: 价值共创的理论与实践[J]. 产业与管理论坛, 2024, 26(3): 8-11.
- [4] Azad Moghddam, H. and Mortimer, G. (2026) Co-Created Value in Live-Streaming Commerce: Conceptualization, Measurement and Validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, **91**, Article ID: 104760. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2026.104760>
- [5] 喻国明, 赵文娜, 谢乔杉. 试析直播场域中认知争夺的策略路线——媒介可供性的分析视角: 以“东方甄选”为例[J]. 教育传媒研究, 2023(4): 69-74.
- [6] 何明月, 朱荣天, 谢觉萍. 东方甄选价值共创行为研究[J]. 合作经济与科技, 2025(3): 107-109.
- [7] 田怡, 武建勋. 人货场视域下直播电商 2.0 时代的研究——以东方甄选为例[J]. 传媒论坛, 2025(9): 30-33.
- [8] 王银财. 直播电商东方甄选运营策略分析[J]. 老字号品牌营销, 2023(20): 23-25.
- [9] 孙转. 基于净推荐值(NPS)的电商直播优化策略研究——以东方甄选为例[N/OL]. 经济导报. <https://www.zzqklm.com/w/hxlw/38085.html>, 2026-3-15.