

## \*懂卖货的代运营，打造不出一个新品牌阿里巴巴代运营

产品名称	*懂卖货的代运营，打造不出一个新品牌阿里巴巴代运营
公司名称	杭州臻广科技有限公司
价格	.00/件
规格参数	
公司地址	杭州市钱塘新区4号大街
联系电话	18966166821 18966166821

## 产品详情

在电商的舞台上，品牌和平台永远被灯光围绕，成为容易被消费者注意到的角色。鲜有人把目光放在昏暗处的代运营商身上。就比如说大多数人都知道阿迪达斯、耐克、彪马这些，但是其实负责在国内电商平台运营这些品牌的公司都是滔博。尽管身居幕后，代运营商们却凭借着衔接品牌、消费者、平台三方角色的重要功能，深度参与交易的每一个环节，帮助品牌拓展线上市场的深度和宽度，成为了支撑起电商生态顺利运转的关键。在行业高歌猛进的时候，不论是生产端、推广端，还是销售端，行业链上的每一个环节都有利润可以发掘。好风凭借力，送我上青云，壹网壹创、若羽臣、丽人丽妆、凯淳股份在近两年相继登陆 A 股，曾于 2015 年在纳斯达克上市的宝尊电商也在港交所二次上市。支撑他们投身资本市场的底气是与日俱增的电商交易额，根据商务部发布的《中国电子商务报告（2021）》，2021 年全国电子商务交易额达 42.3 万亿元，占社会消费品零售总额比重达 24.5%。今年上半年，阿里巴巴二季度营收 2055.6 亿元，和去年同期收入 2057.4 亿元几乎持平。自 2014 年上市以来，这个中国大的电商平台停下脚步，未能实现营收增长。作为夹在品牌和平台中间的角色，代运营商的生存空间很容易受到双方的影响，变得处处掣肘。当平台增速变慢，品牌开始尝试自建线上渠道，重要但是又脆弱的代运营商们，该去哪里找未来？

01 曾经的时代宠儿代运营商的春天从 2008 年开始。那一年，阿里宣布“大淘宝战略”，将淘宝网与广告平台阿里妈妈合并，线上零售重点从白牌转向品牌。正是此时，一批为品牌提供服务的小公司或被阿里拉拢，或自己看到机会，一点一点把品牌拉进淘宝和天猫。2011 年一年时间，淘宝商城就涌入了 4 万个品牌，品牌总数达到 7 万多个。如果说电商是一门被所有人看见的好生意，那么代运营就是藏在背后“沉默的金矿”。选好商品类目，上架，然后写好商品描述和关键词，买直通车就可以保证营收，这就是早期运营工作的大部分内容，代运营商们成为了时代的“宠儿”。一位电商从业者表示，“2010 到 2015 年之间，电商运营真的不难做，只要你跟小二的关系不错，因为那时候小二的\*\*特别多，而且在不断增长，小二愿意分\*\*给你，你的生意一定可以做起来。”同样的道理在\*\*电商上同样适用，红兔互动创始人兼 CEO 梁一分享了早期在\*\*电商做生意的高回报和低门槛性，“2020 年我们刚做\*\*的时候还是用 DOU+ 这样的工具来往\*\*间导流，当时我记得很清楚，我们买一个用户进到\*\*间的成本可能只要差不多 3 毛钱，美妆的 ROI 可以很轻松的超过 6。”品牌在入驻新渠道的早期，由于对于产出不那么笃定，更倾向于把线上新渠道仅仅当作一个销售渠道，而非经营阵地。“一开始我们对接的都是甲方的销售部，而且模式上也确实是这样，大家无非觉得你就是我另一个卖货渠道，那就从销售团队里面撇出来一个电商

团队，大家没觉得这是一个有什么特殊性的渠道。”上述电商从业者说道。然而，品牌和代运营商之间不存在稳固的友谊。品牌和代运营商之间的蜜月关系，随着电商平台的发展走向繁荣而出现了破裂。一个标志性的事件是，2017年到2019年，全球大美妆集团\*\*从丽人丽妆、悠可化妆两家品牌电商服务公司手中陆续收回了巴黎\*\*、科颜氏、\*\*、\*\*等十余个品牌的经营权，并购了品牌电商服务公司广州百库成为\*\*电商运营中心，转为自营。这一事件的发生前提是线上渠道产生的GMV

在品牌总营收中的占比正在逐步加大，2018年，在\*\*集团269亿欧元的销售收入当中，11%来自于电子商务渠道，线上销售额同比增长率达到惊人的40.6%。越来越多的品牌清醒的意识到，电商绝不是蛋糕上的樱桃，而是蛋糕本身。当品牌亲自下场之后，代运营商们早于竞争对手遭遇到了波打击。悠可集团的招股书显示，2018~2020年，悠可集团五大客户约占公司总收益的60.6%、66.9%及47.5%。丽人丽妆失去了\*\*的运营权后，2018年~2020年的营收增速、净利润增速纷纷下滑至不足20%，尤其2018年，营收增速仅为5.7%，净利润增速为11.5%。“在代运营领域，很少会有长期、稳定合作的甲方乙方，其实客户不稳定是很正常的。”梁一表示。线上渠道表现越好，品牌方越重视，越倾向于把\*\*掌握在自己手里，这就形成了一个商业悖论：代运营商带来的产出不能太少，但也不能太多。如果代运营商不能给品牌带来增长，那么就会因为缺乏竞争力而被淘汰；如果代运营商给品牌带来了太多增长，那么品牌反而倾向于收回\*\*权，自建运营团队。02 自营品牌并不具有普世性

为了规避损失，代运营公司们尝试走上一条十分符合直觉逻辑的路：既然我拥有运营能力，明白平台的电商规则，那么我为什么不可以孵化一个品牌出来？挪用过往的竞争优势，依据多年来为积累下来的经验，代运营公司们的自营品牌之路似乎看起来一片光明。品牌电商服务公司丽人丽妆在2021年孵化自有护肤品牌“美壹堂”、“玉容初”，壹网壹创在2020年孵化轻食品牌

“每鲜说”，若羽臣则在同年孵化了衣物护理品牌“绽家”。做自有品牌意味着代运营角色不必受制于乙方立场，能够获得更高的利润率。问题在于，仔细梳理现有案例会发现，敢于做出自营决策的代运营公司绝大部分是上市公司，他们拥有足够的底气和资金敢于尝试。另一个能够变相说明这条路难以走通的案例是2022年11月8日，宝尊电商宣布将以现金交易的方式收购GAP

大中华区业务。作为行业内数一数二的代运营商，宝尊电商在自建品牌和收购当中选择了后者，凯浥CEO周斌表示：“宝尊肯定也是评估过可行性，渠道公司转型品牌公司难的一点在于，电商是干出来的，而品牌是造出来的。”梁一以自身经历为例，说道：“我们可以把这个问题的主语换一换，在我接触代运营业务之前，还是个达人的时候，就考虑过要不要把某一个供应链包下来，逻辑是一样的，当时我有\*\*、有\*\*间，而且垄断某一个货盘的好处也是显而易见的，我不用担心比价，但是仔细评估之后，还是放弃了。”放弃的理由很简单，因为没有信心承担卖不出去的风险。账期、周转率、价格带设计、SKU宽度……各种各样的问题横亘在前方。这些问题的背后是一家公司能否组织和建立起能力全面，不具备明显短板的团队。对于中小体量的代运营公司来说，哪怕拥有消费人群的洞察能力、电商平台的动向捕捉能力以及产业上下游链接能力等等优势。想要从0开始搭建一个消费品公司的难度依然是太大了。追根溯源，代运营商的底层能力是以平台\*\*为依托，大化利用\*\*的能力。但是做品牌不仅需要资源的高效利用，还需要拥有的“造血”能力。在产品能力上，代运营公司更擅长把一个产品变成爆品，但是拥有爆品不等于拥有品牌。一件产品成为爆品的同时会迎来大量竞争对手的抄袭，如果在产品研发和设计上没有独特的竞争壁垒，那么后唯一能够产生差异的就是价格，打价格战，就无法做出品牌溢价，后变成没有品牌，只有产品的尴尬局面。如果仅仅依靠利用\*\*，而没有真正把品牌内核做出来，那么代运营商本身扮演的依旧是渠道角色，区别只在于卖谁的货——这仅仅是「卖货」，称不上「品牌」。对于代运营公司来说，多年的电商执行经验让公司的基因里充满了对确定性的追求，在约定的增长额和可见的现有资源之间列出一个又一个等式。但是做品牌意味着接受和习惯不确定性。“在品牌的金字塔里，还是要充满想象力，为消费者创造品牌价值的时候往往也是为消费者造梦的时候。但是，由于角色不同，电商运营公司天生并不擅长造梦，而是偏重脚踏实地的执行，梦多了心里不踏实。”凯浥CEO周斌说道。03 新需求催生的新要求某种意义上，代运营为品牌提供的就是确定性。如果单纯从销售的角度来看，尽管达人有可能实现更高额的GMV，但是达人的趋利属性让他们更倾向于选择高佣金的品牌。和代运营商相比，品牌与达人的合作就像是无根浮萍，代运营商为品牌搭建的\*\*间和店铺是一种经得起沉淀的资产。“品牌自播一定是必须的，刚需的，不仅仅是控制在手里的稳定的渠道、\*\*和销量，并且这块自营阵地还能够承接跟达人合作之后的溢出\*\*，就好像我们买东西总是愿意去品牌旗舰店买，哪怕贵

一点也没关系。”梁一说道。既然品牌对于搭建\*\*间的需求是确定的，那么代运营商的生存空间也是确定的。因为总有品牌想要开始做\*\*电商，在没有团队和经验的条件下，找代运营就是的选择。\*\*\*收回代运营权的事件只是个例，把自建电商渠道\*\*到公司战略的高度，不仅要能够明确每一步的动作，还需要让公司所有高层和投资人都同意，鲜有品牌具备\*\*\*的决心和魄力。代运营是一个2B的生意，解决的是品牌通过线上业务增加营收的需求。代运营商转型之路到底在何方这个问题，本质上可以归结为代运营公司如何为品牌提供无法替代的价值。获取\*\*的岗位如何立于不败之地？关键在于更高效率的获取\*\*和利用\*\*。正如凯浥 CEO 周斌表示：“我们公司其实是凯淳股份的分公司，凯淳股份作为已经上市的代运营公司，之所以决定成立凯浥，正是看到了品牌发展生意需求的升级，所带来的对于\*\*\*的新的要求。在这个基础上，我们确定了全域整合营销及消费者运营、全域数字化投放、电商整合营销及新零售、媒体策划及采访投放、数字化创意解决方案这5大块作为凯浥的核心业务能力。”随着电商平台的多元化和复杂化，品牌的需求也会越来越丰富，这就需要代运营商不断的进行自我升级。从专项运营\*\*间或者店铺，延伸到与品牌共创，有能力提供全案服务，提供从内容生产到营销活动设计，甚至物流发货的一条龙服务。代运营商的竞争优势在于长时间与消费者接触过程中，培养出的对于商业环境变化的敏感，也包括了对于政策监管尺度和平台动向的洞悉。当品牌学会搭建\*\*间的时候，代运营掌握了投流技巧，当品牌开始培养投流手的时候，代运营公司能够借助IT技术实现\*\*采买的去人化。对于大部分中小体量的代运营商来说，能否一直能够做到比品牌“快两步”，是接下来十年确定自己不被品牌抛弃的关键。04 分析师点评

在本次采访中，红兔互动创始人兼 CEO

梁一表示，随着\*\*电商竞争的加剧，\*\*代运营未来提供的不一定是保证 GMV

能够增长多少，而是有能力在 1-3 个月内，快速为品牌从 0 到 1 搭建一个人货场在行业平均水平以上的\*\*间，大大缩短品牌试错的时间和人力成本。这背后意味着，不论是\*\*\*还是新锐品牌，代运营商都有一套与之相匹配的方法论，拥有这种沉淀，哪怕是后期被品牌替换，也依然能够一直接到客户。代运营商的困境，一方面与大环境相关，另一方面，这是市场走向存量竞争的必然过程。市场对于代运营商的需求是确定的，剩下的就看代运营商们能否拥有全案服务或者在某一项服务上卷到的能力，这二者都是在为品牌提供基础服务，而培养品牌是\*\*间在\*\*的痛点。