檄啖引L-工傩孺工驰媸魉簏烤兜噤跆纰眩蹭咿哓唧
=△
二辽二△△工LV驷隘巽麴至L医幽凵笪望扭扬血丛垄暨山韶}铴1v钱荔概死两歹乃卿烫可百币孑柘面溥铷驸矽棘雨拶倔觞枷碰馕
踮 `加●△0 ' 人亻厶、曰 l、 } 、￠ 、L l` 冖爱淘拍 (全称温州爱淘拍网纟`△
门从事托管运营的专业电商专业卅
成为温州最大的电商代运营企业,
标杆来宣传推广。近日,爱淘拍彡
: 许多问题。市委政研室得知消息厅
济研究院成立联合课题组,组织η
策建议如下,供领导决策参考。
-、原因分析
课题组发现,尽管代运营行业目前竞争较为激烈,但是爱淘
拍倒闭的主要原因出在自身,而非外部原因。具体包括以下六个
钐绝黝
-1—

方面:
(一)爱淘拍在企业招商方面把关不严。
一是存在乱拉客现象。根据爱淘拍的内部制度设计,市场开
发人员只负责拉客户,按签约数额拿提成,多拉单即多赚钱,因
此他们会盲目地寻求各类客户,不惜超出自身擅长运营的品类范
围。二是缺少客户质量评价审核。目前很多企业都是抱着处理存
货的态度,希望通过代运营来上网
“
销货
”
。这就导致企业与爱
淘拍的合作非常脆弱,一旦卖不动了,合作也就走到尽头了。这
些事后被爱淘拍称之为
“
电商意识较差
”
的客户,造成各种合同
履约困难,给爱淘拍带来了声誉和佣金费用方面的损失。
(二)爱淘拍在网络营销方面违规操作。
爱淘拍最初是由阿里巴巴温州分公司和淘宝的温州籍员工创
立,这批人的特点是有敏锐的市场嗅觉,熟悉阿里巴巴和淘宝系
统原有的操作规则和经营人员,因此在市场营销方面具有一定优
势。但是,由于相关人员滥用营销手段,简单使用刷单 (假交易)
方式提升网店搜索排位,并不计成本地创造营业额,· 导致代运营
过程中存在许多
“
虚构交易
”、“
违规操作导致减权和屏蔽
”、
“
只管营业额,不管利润
”
等侵害委托人合法权益的行为,给许
多企业造成损失,也给自身埋下祸根。
(三)爱淘拍在配套服务方面能力不足。
尽管爱淘拍公司承诺提供美工、营销、培训等一体化服务,
但公司实际运作方面缺少专业技术人才,300多人的队伍中,很
多是在校学生,没有经过系统培训,也缺少技术骨干带领培训,
在美工、店面设计、运管等方面技术能力不足。以数量替代质量
— 2—

的做法,在经营初期,服务企业数量不多的情况下,尚可运行。
2013年市里提出把网络经济作为赶超发展的一号新产业,爱淘拍
开始大规模招商,仅 2013年就新增服务企业 100多家,盲目扩张
导致其出现严重的服务能力缺失。据我们了解,同样有代运营业
务的国技代运营团队人数比爱淘拍要多,服务 ⒛ 多家企业,感觉
已经非常吃力。
(四)爱淘拍在内部管理方面比较混乱。
爱淘拍似乎继承了阿里巴巴系管理有序性欠缺的特点 (马云
曾多次对阿里巴巴系进行重组,好不容易才确定了现在的管理格
局),公司业务发展了,创始合伙人之间离心率增加,首先台州爱
淘拍公司于⒛13年 12月 18日宣布破产倒闭,接着公司部分股东
因为意见不统一要求退出。原因主要有二:一是权责不明确。创
业合伙人之间分工不清,没有明确的一把手,管理团队缺乏核心
凝聚力。市场一有风吹草动,大家思想就产生分歧。笔者曾多次
到爱淘拍调研,每次去都发现有高管出走,高层流动很大,不利
于有效管理。二是激励不对称。前文已经谈到,市场开发人员招
商来钱很快,收入很高,后台美工、设计、客服等人员则收入很
低,工作很苦,造成服务能效上不去。
(五)爱淘拍在战略选择方面存在失误。
爱淘拍将其主要业务捆绑在淘宝 (天猫)一个平台上 (号称
服务温州 1/10天猫商家),这种单一平台、单一模式的经营战
略,在波动前面非常脆弱。一旦淘宝平台规则或者政策出现波动
(例如调整导购政策),就直接影响公司运营。相比之下,温州
其他代运营企业大多尝试多元化发展模式,以应对各种冲击。如
-3—

捷点科技将代运营变为
“
联合运营
”
;温州 121品牌管理有限公
司跳出代运营,成为厂家的产品代理商;国技互联只是将代运营
作为主营业务之外的增值服务,在其他地方赚钱。
(六)爱淘拍在盈利模式方面存在问题。
尽管电商服务业是朝阳产业,代运营也符合当前网络经济发
展的需要 (有数据显示,⒛14年电商代运营市场有望突破 2ω0
亿元),但是在目前阶段,代运营模式可能还存在一些问题,爱
淘拍在盈利模武上就存在问题。一方面,多数企业不盈利。据部
分企业反映,目前委托爱淘拍代运营的成本很高。举个例子说,
成本 50块的鞋子至少要卖到 100块才能不亏,所获毛利的 50块
中,要给阿里巴巴⒛ 块推广费,爱淘拍 15块服务费,剩下 15块
给企业处理各类成本。目前淘宝平台上只有 20%的网店能盈利,
所以现实中大部分委托企业都要承受比较长时间的亏损,烧钱来
赚吆喝,积累人气。另一方面,少数个人很赚钱。数据显示,爱
淘拍作为一家服务企业,企业的沉没投资不大,运营成本主要是
工资,其他成本 (房租、水电等)占很小比例,企业不存在现金
流的困难,实际上利润率很高。正因如此,爱淘拍在明知存在问
题的情况下,还是盲目膨胀了一年多,把蛋糕做大,然后分割蛋
糕,各自单飞。
二、对策建议
(一)抓紧处理爱淘拍事件。
课题组认为,爱淘拍倒闭的主要原因在于战略与管理层面,
核心问题是内部权责不对称与激励不对称,导致企业非理性行为。
上策是成立专门工作组,推动爱淘拍的重组,保住这块牌子,继
— 4一

续做好代运营。中策是监督爱淘拍的资产清理,处理好员工工资
等历史遗留问题。下策是坐视不管,任由事态发展。7月 7日的温
州草根新闻已经爆出爱淘拍倒闭的消息,网络舆情已经初步形成。
建议抓紧决策,采取行动。
(二)加强电商月艮务业监管。
爱淘拍倒闭从某种意义上说是一件好事,给我们反思的略
去重新审视快速发展中存在的问题并加以解决,岁铈雍护温州网
络经济发展的健康生态。建议以爱淘拍事仵为蜒 ~.仵坌市芘围
内加大对代运营等电商服务业的监督力度。相关部门可组织专题
工作组,逐一对本地网络经济知名企业进行摸底,发现问题,立
即整改,做到防患于未然。
(三)切实发挥行业协会作用。
爱淘拍事件的发生,电商相关行业协会也有责任。根据事后
调查发现,导致爱淘拍倒闭的所有祸根早在⒛13年时就已种下,
相关行业协会作为最了解企业的组织,却未及时向市委市政府汇
报此事,提出相应的建议。因此,有必要责成相关协会切实发挥
作用。一要做好爱淘拍事件的第三方评估报告,配合相关部门处
置此事,并在业内加强反面案例教育。二要组织一次全市电商服
务业的全面调研,形成报告,提交领导参阅。今后还要建立督查
机制,定期对各个知名企业运行情况进行了解,向管理部门报送
信息。三要抓紧制订相关行业服务标准,明确包括代运营在内的
各类电商服务业的基本服务内容、程序等。四要积极介入各类企
业纠纷,要善处理利益分配问题,推动企业承担风险责任,确保
行业健康发展。
-5—

艹
艹
(四)加快培育各类服务机构。
爱淘拍的案例中,其服务能力的不足,部分是因为温州本土
缺乏各种支撑电商服务业发展的要素资源。建议下一步要大力培
育电商服务机构发展。一是培育电商培训机构,培训更多专业人
才,弥补电商服务业的人才缺口。三是培育中介咨询机构,为需
要
“
触电
”
的制造企业和希望
“
经商
”
的网络企业都提供专业咨
询,特别是那些第一次接触电商的企业和第一次提供运营服务的
企业,要帮助其走上正途。三是培育专业管理机构,电商创业者
的通病是善于务虚而不善于务实,善于创新而不善于管理,可参
照酒店业发展的经验,今后创业者可以多做一些创新的事,将管
理委托给专业管理机构来做,提升效能。
(执笔人:任宗强、倪考梦)
编辑:倪考梦核稿:王晓春签发 :张雷
电话:88968805 传真:88968810 E-mail∶ wzswzys@126.∞ m
一
’
b
一
一·
ι
-6—