

# 被抛弃的电商代运营

## 暧昧期结束 “近五成大客户解约”

曾经休戚与共的品牌和代运营电商,在2023年的开端迎来了“分手潮”。“其实这是可以预料到的情况。”北京某电商科技有限公司策划总监李强(化名)告诉北京商报记者,2023年初,一家已经合作了四年的品牌方提出解约,理由是去年品牌方在该公司的代理下,业绩首次出现了下滑。

“失去一两个KA(关键客户)对我们来说是可以接受的,毕竟从去年底开始,业内有公司就陆续失去了近一半数量的KA。”李强苦笑,“全靠同行衬托。”

李强所讲述的情况并非夸张。眼下,头部企业持续亏损,代运营电商的日子过得越发“紧巴巴”。背靠阿里的宝尊电商,乘着“大淘宝战略”的东风,一路顺风,却也从2021年三季度开始由盈转亏。根据最新的2022年三季度财报,宝尊电商已经连续亏损五个财季,2022前三个财季合计净亏3.54亿元,已经超过了2021年全年。

与此同时,品牌方和代运营电商分道扬镳闹得也并不愉快。“品牌方和代运营电商的合作大多都是从‘0’开始的。”李强解释道,这里的“0”指的是品牌方在此前没有任何的线上运营渠道和经验,“换句话说,品牌方只负责货的部分,主播、营运所需要的人、平台曝光和渠道经营所需要的场域资源,都由我们一手包揽”。

然而,当品牌直播间逐渐有了流量,品牌线上店铺也慢慢有了足够的关注度之后,越来越多的品牌方意识到当年欧莱雅CEO安巩如对外所说的“数字化不是蛋糕上的樱桃,而是蛋糕本身”,双方的利益纷争逐渐冒头。

急于吃上这一口“蛋糕”的品牌方,甚至不惜与代运营公司撕破脸。“2022年,有品牌方开出了百万级别的年薪挖走了我们的工作人员。”提及此事,李强仍然心有余悸,“我们不得不在此后的合约中加入约束条款,以此

从前互相成就,如今却一别两宽。1月18日,北京商报记者走访多家电商代运营公司了解到,2023年新年伊始,曾经休戚与共的品牌和代运营电商迎来“分手潮”,部分企业的关键客户损失率高达50%,公司人员还遭遇了品牌方百万年薪挖脚。作为“卖水者”的代运营电商正面临着没水喝的挑战。不管是孵化自有品牌,还是豪掷4000万美元购买现有品牌,代运营电商们都不得不走向台前,谋求生存机会。

品牌代运营  
生意的收费  
(一般情况)  
||  
服务费  
+  
抽佣

前期

服务费一个月在1.5万元左右  
佣金则是抽取销售额的2%-3%

当月销售额  
超过50万元的时候

和品牌方重新谈利益分配

来防止这类恶性挖脚事件频繁发生。”

## 佣金高达20% 品牌被逼经历成长阵痛

天下熙熙皆为利来,天下攘攘皆为利往。谈及品牌方为何纷纷与代运营电商“分手”,国货美妆品牌净界之花主理人黄彩娟坦言,利益分配是让很多品牌方选择“自立门户”的关键原因。“随着代运营将品牌的线上渠道跑起来,品牌方和代运营方之间的利益分配就会发生改变,代运营方抽佣的比例逐渐变高,品牌方的利润则不断被压榨。”黄彩娟说道。

据李强透露,品牌代运营生意的收费一般由服务费和抽佣组成。“前期的时候,服务费一个月在1.5万元左右,佣金则是抽取销售额的2%-3%,当月销售额超过50万元的时候,我们会和品牌方重新谈利益分配。”李强表示,在这个阶段,每月的基础服务费可能会缩水2/3甚至更多,“有的时候甚至可以免去基础服务费,直接按8%的比例抽成,一些暴利的行业抽成比例可能会达到

20%左右。”

逐渐走高的佣金和不断被摊薄的利润,使得敏锐的品牌方们想要拿回线上渠道的控制权。“品牌想要长久地沉淀下去,还是需要自建团队。”在黄彩娟看来,这是品牌必须经历的生长阵痛,“代运营电商的好处是它能够向品牌方确保ROI(投资回报率),而一旦品牌自己操盘,ROI就成了难以预测的‘谜’。”

要想在多个渠道快速铺开,企业必须尽快掌握各个平台的差异性打法,这对于特别是资金、运营、人才等实力较弱的中小电商商家而言几乎无从下手。

“通常情况下,我们从0到1孵化一个品牌需要3-6个月时间,品牌自己运营则平均需要半年以上的时间。”品融电商联合创始人汪柏宇告诉北京商报记者,代运营电商凭借多年来积累的平台资源和对消费者的洞察能力,在效率方面通常有一定的优势。

汪柏宇以2022年该公司在天猫平台孵化的某潮流水杯品牌项目向记者举例,“1月我们做‘蓄水’,通过KOC和KOL的广告投放来做品牌溢价和认知转化,2月我们抓住了年货节和情人节的时间节点加大了站内站外的引

流力度,在3月8日的‘女王节’当天,品牌就迎来了核心爆发点,品牌成功占据了平台吸管杯、咖啡杯和塑料水杯三个榜单的第一”。

因此,与品牌方分手之后,并不意味着代运营电商的生意就此枯竭。一些企业凭借着在电商平台成熟的运营逻辑逐渐走到台前,做起了自己的品牌生意。

## 花4000万美元自救 产品供应链成“硬骨头”

“代运营电商独立运营品牌,可以说是水到渠成的一件事。”电子商务交易技术国家工程实验室研究员赵振营表示,头部代运营电商经营多年的代运营操盘,积累了大量的用户数据和平台经验,已经具备了独立运营品牌的能力。

“复合”无望,头部代运营电商只能靠自己。从2021年开始,代运营电商们陆续开启了自有品牌的孵化。与欧莱雅集团“分手”后的丽人丽妆,先后推出了“美壹堂”“玉容初”等品牌,若羽臣也推出了自有品牌“绽家”。在2022年的半年报中,丽人丽妆表示:“上半年,公司

自主孵化品牌销售情况良好,较上年同期高速增长。”若羽臣也在2022年三季报中透露,“绽家”已经实现盈亏平衡,在2022年1-9月实现营业收入9482.56万元,同比增长了159.73%。

尽管如此,孵化品牌仍是行业中头部才有资格尝试的自救模式。“在‘人、货、场’三个因素中,代运营电商自身其实是缺乏‘货’的基因的。”汪柏宇说,除了头部公司以外,业内大部分代运营电商都对孵化自有品牌持保守态度,“从周转的现金流,到账期、SKU、库存积压等方面,一旦碰到‘货’,这些问题都会接踵而至,很有可能落得一个吃力不讨好的下场。”

正因如此,现金流充裕的公司会选择购买现有的品牌业务,降低风险。2022年底,宝尊电商以4000万美元收购GAP大中华区业务的两家运营实体。宝尊电商表示,该笔收购将于2023年上半年完成。而根据财报披露,截至2022年9月30日,宝尊电商拥有28.99亿元的现金、现金等价物、限制性现金及短期投资。不难看出,对于宝尊电商来说,收购GAP并不困难。

而一些中小代运营商仍在尽可能挽留商家。一位抖音电商餐饮行业的代运营人士向北京商报记者称,公司与当地很多餐饮商家进行了入股方面的合作,资本合作一方面能让生意关系更长效紧密,而公司也不会因为商家的频繁解约导致运营出现动荡。

“不管是收购品牌还是孵化自有品牌,为了获得更高利润,代运营电商都必须找到自己在多年代运营业务中发展出来的核心优势。”在赵振营看来,随着物联网、大数据、人工智能和位置服务技术的进一步成熟,企业的媒体化趋势进一步明显,代运营电商可能会向产品交付服务商的方向转型,逐步把推广、成交这个环节交回生产商,而从精细化、垂直化的角度发力来构建企业服务产品。

毕竟,得在擅长的领域筑起“护城河”,才有底气跨领域寻得生机。

北京商报记者 何倩 乔心怡

# 春节宠物寄养卖出“天价”

春节临近,宠物寄养行业可谓“大赚一笔”。近日,北京商报记者陆续调查了多个宠物医院、宠物店发现,寄养收费较平日上涨40%,部分宠物标间每天599元,包月的寄养收费则高达5400元,甚至高于三环附近一间公寓月租价格。此外,宠物上门喂养的生意也风生水起,单次喂养价格高达140元。但并不意味着宠物主能花钱买安心,定价随意、口头协议造成权责划分不清、宠物超额导致安全卫生难以保证等问题不容忽视。分析认为,随着宠物经济规模进一步扩大,市场亟待规范化管理,有必要形成统一的服务标准。

## 寄养收费较平日增40%

春节宠物寄养费用上涨且需求量明显增加。北京商报记者从多家宠物店了解到,春节前一个月便开始有客人咨询寄养服务。宠物店的工作人员告诉记者,“由于咨询、订单量增加了很多,我们选择升级为会员店,只为会员服务”。据介绍,该宠物店内有近200个宠物房间,“平日基本只有二三十只宠物寄养,但现在仅剩一个猫咪的房间,订单量增加了六七倍”。

粗略统计,伴随咨询量的增加,春节期间宠物寄养的价格相比平日约增长40%。海淀区一家宠物店的工作人员向北京商报记者介绍,长90厘米宽55厘米的笼子每天108元,长宽增加一倍的大笼子每天168元,在此基础上,春节期间寄养每天增加38元。“我们每天会带宠物外出遛弯2次,寄养环境每天至少消毒2次。”该工作人员表示。同样,记者咨询另

一家猫舍了解到,春节期间每天寄养需要加收20元。

宠物寄养的租金水涨船高,有的甚至已经与北京的公寓单间租金持平。大众点评平台显示,目前宠物寄养的价格大约在150元/天左右。不过,也有宠物寄养的价格比普通酒店的价格还高。朝阳区一家宠物店的寄养介绍显示,一个大房间分隔出来的6间标准间,每间价格为599元/天。北京商报记者咨询时店员表示,“春节期间已经全部约满”。丰台区一家宠物店的总统套房寄养价格为每月5400元。记者查询发现,北京某四星级酒店大床房价格每晚514元;位于东三环潘家园附近面积约40平方米的公寓单间,整租价格为每月5030元。

除了宠物寄养,宠物上门喂养也变得流行起来。在不少社区的楼道、电梯等位置及各类线上平台,出现了宠物代喂的广告。广告单显示,提供春节、工作日等上门喂养猫狗、遛狗及其他小宠物服务。收费按照宠物种类、上

门距离有所不同,如5公里内的大型犬喂养60元/次,小型犬喂养50元/次。猫巷小程序显示,距离2公里内的上门喂养收费在40-80元之间,一位五星级“超赞宠托师”的上门喂养则140元/次起步。

不过,宠物上门喂养的大多数并非全职人员,也未经过专业培训。“一般是主人提前设好临时密码或者告知钥匙在哪,到了约定时间上门。”一位提供上门喂养服务的工作人员告诉北京商报记者,“春节不回家,我就自己贴了广告,帮别人照顾宠物赚点钱也挺好的。”

## 口头协议权责难划分

实际上,对于“铲屎官”和宠物而言,无论是寄养还是请人上门喂养,都存在一定的安全隐患。北京商报记者了解到,目前上门喂养服务双方仅仅通过口头协议约定,由主人提前设置好门锁的临时密码

或是将钥匙交给喂养者。若喂养期间主人家中出现丢失财物等问题,双方权责将难以划分。

由于宠物寄养需求量大,宠物寄养环境的卫生状况难以保证、宠物店工作人员照顾不周等问题亦层出不穷。曾有媒体报道,有宠物主人将宠物狗寄养在某宠物机构,出差第二天便被告知狗已死亡。由于协议中未明确相关权责,宠物主人最终获赔3000元。黑猫投诉平台显示,“宠物”词条相关的投诉案例超1万个,多个帖子涉及宠物店服务质量、宠物安全问题。

对此,北京商报记者从北京一家较大的宠物上门喂养中介获悉,上门喂养的人员会提醒主人将家里的贵重物品收好、锁好。“不过,还是比较建议主人家安装一个监控,家里有监控的我会优先接单。”上述中介工作人员表示,在上门喂养期间,可以根据主人的需求全程开启视频通话或者录视频。

上门喂养服务的隐忧却远不止于此。若喂养期间发生宠物生病、宠物面对陌生人应激伤人等问题,宠物主人与喂养者之间各自应承担多少责任,产生费用由哪一方承担?上海沪师律师事务所高级合伙人王建坤指出,仅通过口头、微信达成约定,权利义务有可能存在诸多约定不明的事项,一旦因履行义务、产生侵权等情形发生,双方很难通过约定的内容来解决纠纷。

宠物寄养、上门喂养都不能让宠物主人百分百放心。家里养有猫狗的周先生告诉北京商报记者,“我们春节要回家大半个月,寄养的话很担心猫咪出现应激反应,因为一直都是在家里养的,它比较怕生。”因此,周先生以每次60元的价格邀请同事上门喂养,但他仍担心猫咪的状态,“每天都在看监控摄像头”。

## 行业标准需要细化

宠物经济的热度源于人们生活水平的提高及观念的转变。北京国际商贸中心研究基地首席专家赖阳指出,随着人们对宠物的观念发生变化,与动物产生了更多情感上的连接,以及收入水平、支付能力的上升,宠物消费在多方面增长。“这不仅表现在宠物数量、品种的增长,宠物医疗、宠物居住环境、毛发的养护、服装以及宠物的膳食结构等,都朝着品牌化、高端化的方向发展。”

艾媒咨询数据显示,在宠物行业的需求端、供给端以及资本的共同推动下,2022年中国宠物经济产业规模将达4936亿元,同比增长25.2%,预计2025年市场规模达8114亿元。同时,在中国宠物用品的细分市场中,宠物日用品占38.8%、宠物清洁护理用品占38.2%,宠物服饰出行用品占16.9%,宠物行业细分领域正不断增加,成为了新的增长点。

针对宠物寄养期间发生的相关问题,王建坤表示,宠物寄养在宠物店,双方自然形成了合同关系,寄养者承担给付金钱的义务,宠物店承担按照承诺或约定履行服务的义务,如果没有按照承诺提供对应的服务,消费者可以要求对方承担违约责任,如果存在欺诈的,也可以按照消费者权益保护相关法律规定,要求对方承担赔偿责任。

目前,宠物经济发展仍处于初期阶段,存在价格体系混乱、服务标准不一等问题。赖阳表示,市场形成初期,难免存在价格、服务参差不齐的现象。“随着更多的企业参与进来,形成竞争局面,市场就会逐渐标准化、规范化。”赖阳说。

北京商报记者 刘卓湖 胡静蓉