

# 电商代运营行业十问十答

## 主要内容

### 1. 品牌方或平台是否会自己做代运营？

品牌方需要明确自身品牌运营和管理的动机和能力，一般采取服务外包的优势是集中精力专注在产品设计，降低在新的市场或渠道开发上的试错成本，同时也降低非核心环节的投入；品牌方内部组建电商团队，一般适用于多品牌矩阵、多产品线的集团化公司，有利于形成内部协同，实现全流程管理，提升市场判断能力，最终更精确的触达终端消费者。

品牌线上运营的过程中，由谁整合资源的问题一直存在，例如，欧莱雅集团在收购广州百库之后，逐渐理顺了集团各个品牌在电商渠道的情况，逐步收回了其在电商平台的旗舰店的经营权，这与欧莱雅近年来在中国市场整体高速增长及企业对商品数字化的重视程度有关；同样的案例还有歌力思2016年收购的百秋电商，青岛金王2014年收购的杭州悠可，但在2019上半年，由于悠可与公司长期发展目标关联度较低，青岛金王将悠可的股份转让给了中信资本。

代运营商也可以为电商平台引流，早在2011年，Ebay以24亿美金收购了当时市占率约30%的GSI Commerce，意在吸引GSI服务的品牌方到Ebay平台，寻找新的业务增长点，提升对Amazon的竞争能力。在与Ebay的合作下，GSI的客户目前横跨15个行业，服务500多家国际品牌，市占率保持领先。

### 2. 行业进入门槛壁垒和集中度问题

- 进入资源：以渠道、经销、代销、品牌主广告需求、营销咨询，产品设计、平台流量采购，新媒体等角度切入，逐渐提供一站式服务。
- 目前现状：仍属于人力密集型行业，需要项目团队对行业及市场的感知及资源积累，品牌所在行业景气决定外包费用率水平；总体而言，国内品牌在诉求、可操作性、服务费用率等纬度略大于海外大牌，但海外品牌的规模体量和质量优于国内品牌；定制化需求差异比较明显，TP服务商产能也存在一定瓶颈。
- 商业模式优劣VS幸存者偏差：平台、品牌、服务商的商业模式有优劣之分，但从经营风险和存活率角度，运营服务仍有空间，增量将来自于消费者品牌意识提升及品牌竞争加剧；
- 集中度：目前行业有1000多家运营商，2018年行业整体体量为1500亿，天猫平台认可的6星级服务商9家：Key凯诘、北京兴长信达、青木科技、丽人丽妆、Buy Quickly百秋、宝尊（美股BZUN）、杭州网创（壹网壹创）、碧橙电商、浙江上佰，龙头宝尊电商市值约200亿，市占率约20%，服务8大行业212品牌，受制于平台流量规则变化及品牌方一定的排他性要求，代运营行业天然比较分散。

## 研究部

袁颖

[yyuan@cebm.com.cn](mailto:yyuan@cebm.com.cn)

黄天天

[tthuang@cebm.com.cn](mailto:tthuang@cebm.com.cn)

王晓璇

[xxwang@cebm.com.cn](mailto:xxwang@cebm.com.cn)

## 关于莫尼塔研究：

莫尼塔研究是财新集团旗下的独立研究公司。

自2005年成立伊始，莫尼塔研究一直为全球大型投资机构及各类企业提供资本市场投资策略，信息数据以及产业相关的研究服务。我们的客户包括国内外大型资产管理公司，保险公司，私募基金及各类企业。

2015年莫尼塔研究加入财新集团，成为中国最具影响力的财经媒体集团+顶级智库的一员。



### 3. 行业空间及公司盈利能力比较

- 空间：目前在天猫平台上有10万个品牌，大致只有1%的品牌有自己运营的能力，来代运营的渗透率还有提升空间。
- 价值：本质上是商品经营费率的再分配，目前行业佣金率水平：化妆品>母婴个护>服装>快消>3C。
- 综合品类电商，以宝尊为例，公司净利2015年开始转正，目前计入服务GMV逐年提升到80%，营业毛利约8%，净利率约5%，仍在持续升级仓储物流&IT系统；垂直品类服务商以经销+返利收入为主，资产较轻。

图表 1：国内主要电商代运营商盈利能力比较

	宝尊	网创	若羽臣	丽人丽妆	凯诘
报告周期	2019H	2019H1	2018Y	2018Y	2018Y
营收（亿）	29.91	5.59	9.3	36.15	15.38
服务	15.24	1.15	0.95	2.3	3.09
销售	14.67	4.44	8.35	33.86	12.28
占比	49%	79%	90%	94%	80%
净利润（亿）	1.01	0.695	0.77	2.52	0.53
服务品牌数量	212	28	77	67	33
员工人数	5141	823	723	1065	485
人均产出（万/人）	77.72	123.09	128.63	339.44	317.11
销售费用占比	24%	18%	16%	26%	15.47
研发占比	6.75%	/	2.67%	0.62%	/
技术人员（人）	868	236	71	72	14
仓储规模	35万方	1.13万方	/	570平方	/

资料来源：公司公告，莫尼塔研究

### 4. 如何体现代运营能力好坏？

综合考量服务商GMV承接能力、流量转化率、品牌客户留存率，主要考核的指标是销售达成效率及客户体验，长期是能够帮助品牌提升影响力、传递和延续品牌理念等附加服务。主要评估纬度：

- ✓ 店铺运营——引流能力
- ✓ 品牌营销——阿里妈妈、聚划算、内容等多渠道的投放效果评估
- ✓ 消费者运营——消费人数、会员/粉丝数、活跃度、关系递进率（转化）
- ✓ 渠道运营——天猫、Lazada、京东、唯品会、小红书等

- ✓ 数据运营——成交数据银行认证服务商、数据银行个人认证人员数量
- ✓ 承接店铺规模、双11等高峰期承接能力及新零售运营能力

## 5. 品牌方合作流程？

一般需要通过招标竞标过程，品牌方给出一些命题，比如如何拿到增量市场，TP公司根据运营水平、经验做方案，品牌方选择适合的运营方案，核心还是需要TP对市场的把握及品牌未来发展的理解，考验TP如何放大品牌优势的能力。

## 6. 技术难点？

一般需要协同三大体系：CRM\ERP\仓储物流，通过商品数字化、库存网络化实现商品多渠道多场景运营，具体包括：订单管理、进销存管理、报表管理、BI商品&客服系统；天猫、微信、京东等多平台会员管理系统。

## 7. 业务难点？

- 零售+互联网在磨合过程中面临许多问题：传统企业过程导向，赚的是成本效率的钱，好的企业有稳健现金流；互联网企业，结果导向，赚的是流量的钱，好的企业可以定义行业规则；代运营在服务过程中需要有机转化双方优势和产能。
- 差异化竞争：TP服务商重点在于达成销售目标，将流量转化为客单，大致有3种路径可以实现：
  - 1.营销能力：到达更多、更精准的消费，需要积累同品类、同梯队、同价位、同产品线的操作经验；
  - 2.内容生产能力：需要极强的市场敏感度及MCN/KOL资源；
  - 3.技术能力：用数据挖掘和算法支撑决策。

## 8. 壹网壹创的核心竞争力？

网创与百雀羚等其他品牌的合作中发挥比较多的自主性：在店铺销售端、市场营销策划端、产品定价端、甚至是产品开发环节都合作比较深入。由于网创是从渠道开始与品牌方合作，对市场的敏感程度或好于甲方公司的市场调研部。而一般服务于国际大牌的TP，是纯执行方的角色，其销售额中60%以上的因素是归功于品牌方。

## 9. 未来可能方向：

- 1) 赋能其他平台/品牌：为其他电商平台导入品牌资源；横向发展其他高景气度行业，如母婴、玩具、个护等。
- 2) 外延并购，资本运作：向上整合/孵化品牌，尤其是海外有潜力的中小品牌；或者被有实力的品牌方收购。
- 3) 零售行业云SaaS路线：定义行业、标准化输出管理能力和系统和服。

## 10. 行业ESG风险：

环境方面：上下游供应链、碳排放、节能；

社会责任方面：人力资源（反歧视政策、多元背景、员工流失率、员工关系等方面）、数据隐私、信息安全、产品管理、媒体传播&营销操作；

企业治理：商业道德（反腐败、知识产权、反不正当竞争、人权等方面）。

#### 免责声明

本研究报告中所提供的信息仅供参考。报告根据国际和行业通行的准则，以合法渠道获得这些信息，尽可能保证可靠、准确和完整，但并不保证报告所述信息的准确性和完整性。本报告不对外公开发布，只有接收客户才可以使用，且对于接收客户而言具有相关保密义务。本报告不能作为投资研究决策的依据，报告中的信息或所表达观点不构成所涉证券买卖的出价或询价，不能作为道义的、责任的和法律的依据或者凭证，无论是否已经明示或者暗示。客户不应以本报告取代其独立判断或仅根据本报告做出决策。本报告发送给某客户是基于该客户被认为有能力独立评估投资风险、独立行使投资决策并独立承担相应风险。本公司不对因使用本报告的内容而引致的损失承担任何责任，除非法律法规有明确规定。本报告的内容、观点或建议并未考虑个别客户的特定状况，不应被视为对特定客户关于特定证券或金融工具的投资建议。本报告旨在发送给特定客户及其它专业人士，未经本公司事先书面许可，任何机构或个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、转载和引用，否则由此造成的一切不良后果及法律责任由私自翻版、复制、刊登、转载和引用者承担。本报告所载观点并不代表本公司，或任何其附属或联营公司的立场，且报告所载资料、意见及推测仅反映研究人员于发出本报告当日的判断，可随时更改且不予通告，本公司可能发表其他与本报告所载资料不一致及有不同结论的报告。

#### 上海（总部）

地址：上海市浦东新区花园石桥路66号东亚银行大厦7楼702室。邮编：200120

#### 北京

地址：北京市东城区东长安街1号东方广场E1座18层1803室。邮编：100738

#### 纽约

Address: 295 Madison Avenue, 12FL  
New York, NY 10017 USA

业务咨询: [sales.list@cebm.com.cn](mailto:sales.list@cebm.com.cn)