

温州人经济研究中心

要 报

2015 年第 1 期

（总第 24 期）

温州人经济研究中心办公室

2015 年 10 月 10 日

※ 爱淘拍公司倒闭事件的原因分析与对策建议

爱淘拍公司倒闭事件的原因分析与对策建议

爱淘拍（全称温州爱淘拍网络科技有限公司）是一家专门从事托管运营的电商服务服务有限公司，成立于2011年，一度成为温州最大的电商代运营企业，曾被市相关机构作为温州网络经济发展的典型标杆宣传推广。近日，爱淘拍突然倒闭，高管离职、去向不明，留下许多问题。为此，温州大学浙江省温州人经济研究中心和温州市委政研室组成联合课题组，组织专题调研，形成本成果。

一、爱淘拍倒闭原因

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，一旦网络销售不畅，企业和爱淘拍的合作也就走到了尽头。这些事后被爱淘拍称之为“电商意识较差”的客户，造成各种合同履行困难，给爱淘拍带来了声誉和佣金费用方面的双重损失。

（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联合创立，其创立者有敏锐的市场嗅觉，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，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、运营管理等方面的技术能力都不足。以数量替代质量的做法，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，盲目扩张导致其服务能力出现严重缺失。据了解，同样有代运营业务的国技代运营团队，人数比爱淘拍多，仅服务 20 多家企业已经非常吃力。

（四）爱淘拍在内部管理方面比较混乱

爱淘拍似乎沿袭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 2013 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，在其它地方赚钱。

（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，2014 年电商代运营市场有望突破 2600 亿元），但是在目前阶段，代运营模式可能还存在一

些问题，爱淘拍在盈利模式上就存在问题。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 20 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）加强电商服务业监管。

爱淘拍倒闭从某种意义上说是一件好事，给我们反思的

机会，去重新审视快速发展中存在的问题并加以解决，从而维护温州网络经济发展的健康生态。建议以爱淘拍事件为典型，在全市范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 2013 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，要妥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。

（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：任宗强、倪考梦(温州大学温州人经济研究中心)

本期发送：省社科联；校办、校领导；各有关部门。

编 辑：杨黎慧

校 对：周 领

签 发：刘玉侠

浙江省温州人经济研究中心办公室编印

2015年10月10日

印发(50份)

联系电话：0577-86689005