

南极电商盈利模式研究

蔡倩倩

南京林业大学经济管理学院, 江苏 南京

收稿日期: 2026年4月14日; 录用日期: 2026年4月29日; 发布日期: 2026年7月7日

摘要

随着大数据时代的到来, 电商企业蓬勃兴起, 但行业竞争也在不断加剧, 部分企业在短暂繁荣后便消失, 因此电商企业需要根据企业内部情况与市场外部环境来设计并优化合适的盈利模式, 保证企业能够长久稳定的发展。本文从利润对象、利润源、利润点、利润杠杆、利润屏障五要素分析南极电商盈利模式, 并发现其盈利模式存在的问题, 提出优化建议, 也为同行业其他企业提供参考。

关键词

盈利模式, 南极电商, 电商企业

Research on the Profit Model of Nanji E-Commerce

Qianqian Cai

College of Economics and Management, Nanjing Forestry University, Nanjing Jiangsu

Received: April 14, 2026; accepted: April 29, 2026; published: July 7, 2026

Abstract

With the advent of the big data era, e-commerce enterprises have witnessed vigorous growth, yet competition within the industry has been continuously intensifying, with a number of enterprises vanishing after a short period of prosperity. Therefore, e-commerce enterprises need to design and optimize an appropriate profit model based on their internal conditions and the external market environment, so as to ensure their long-term and stable development. This paper analyzes the profit model of Nanji E-commerce from the five core elements of profit object, profit source, profit point, profit lever and profit barrier, identifies the existing problems in its profit model, puts forward targeted optimization suggestions, and also provides a reference for other enterprises in the same industry.

Keywords

Profit Model, Nanji E-Commerce, E-Commerce Enterprises

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着互联网技术的发展与大数据时代的到来, 电商企业得以快速发展, 电商企业通过整合供应链资源为人们带来了更便利且多元的购物方式, 影响着人们的日常生活与消费习惯[1]。众多企业开始积极向电商方向转型, 南极电商抓住电商发展时机, 从重资产纺织制造业转向商务服务业, 转型后的南极电商盈利模式具有轻资产性, 剔除了生产销售环节转向品牌授权相关业务与互联网营销业务。但随着时间推移, “贴牌模式”下长期存在的品控问题与品牌价值稀释的问题, 电商流量红利消退, 电商行业巨头淘宝、京东、抖音等主导线上市场。有效的盈利模式在促进企业经济效益提升同时还能够影响日常运营管理[2], 南极电商需要根据自身困境对盈利模式进行优化调整, 以维持企业长久的发展。文章将对南极电商的盈利模式展开研究, 深入分析其盈利模式构成五要素与盈利能力, 发现南极电商盈利模式存在的问题, 并提出相应的优化建议, 也为其他电商企业提供借鉴与参考。

2. 文献综述

2.1. 关于轻资产运营的研究

轻资产运营是指企业将内部资源更多的投入到产品研发、销售等价值创造能力更强的环节, 将资源消耗高、价值创造能力较弱的环节则交由其他企业完成, 从而实现以最低的资本投入实现企业价值最大化的战略管理行为[3]。在轻资产模式下企业现金储备丰富、项目进出灵活性高、自身软实力能够得到提升, 适合那些面临严重融资约束、生产成本较高等困境的企业[4]。当前轻资产运营模式已在国内企业广泛使用, 不少学者对使用轻资产运营模式的企业进行研究: 周军以海尔集团为研究对象, 发现海尔集团的轻资产运营的方式主要包括推动生产外包、增加客户粘性、增强供应链管理、重视品牌竞争力, 在轻资产运营模式下企业财务绩效得到大幅提升[5]; 杜佳润选取轻资产模式转型期的万达电影为研究对象, 研究发现轻资产运营模式能够大幅降低固定资产投资额, 资产增速减缓, 从而使企业总资产周转率提升[6]; 张馨月通过对轻资产运营模式下云南白药财务绩效的研究, 表明轻资产运营模式能够促进企业提升现金流量储备, 增强企业抗财务风险能力[7]。

2.2. 关于电商盈利模式的研究

数字技术的不断发展让人们的消费方式转型网络购物, 电商企业大量兴起, 学者开始将盈利模式研究拓展至电商领域, 不同电商企业会根据自身战略、市场定位等因素调整不同的盈利模式, 黄希博等认为企业盈利模式需要通过精准定位目标人群, 确定正确的战略方向, 充分发挥信息媒介产品的作用[8]。李曼钰认为, O2O 电商企业在制订策略前应做好充分市场调研, 发挥自身优势, 建设独特供应链来实现企业稳定可持续发展[9]。刘晓旭等指出电商企业应尊重盈利模式的“系列”本质, 按不同行业识别对应的目标客户, 识别目标客户的消费特征, 从而建立完善的客户服务体系[10]。因此, 在竞争日益加剧的市场中若想生存下来, 电商企业必须找到适合自身发展与符合市场需求的盈利模式。

3. 南极电商盈利模式分析

3.1. 南极电商基本概况

南极电商股份有限公司(以下简称“南极电商”)成立于1998年,前身是上海南极人纺织品发展有限公司,其早期业务为保暖内衣的生产销售,但由于内衣市场竞争加剧,企业面临发展困境。2008年,企业开始转型,逐步剥离生产、线下直营零售等重资产环节,转向品牌授权相关业务。2010年,南极电商开启电商服务,实现了向商务服务业的转型。2015年,企业于A股借壳上市,更名为“南极电商”,正式确立其“品牌服务商”的核心定位。当前,南极电商的主要业务已转变为经销商品牌授权业务、品牌综合服务业务及互联网营销业务等,其旗下拥有“南极人”、“卡帝乐鳄鱼”、“百家好”等多个知名品牌,授权品类从传统内衣,拓展至母婴、服饰、家纺等多元日用消费品品类。

3.2. 南极电商盈利模式五要素分析

3.2.1. 利润对象

利润对象是企业产品与服务的目标受众,它影响了企业盈利的边界与规模。南极电商的盈利对象包括品牌授权客户与移动互联网营销业务客户。品牌授权客户主要包括供应商与经销商,上游供应商主要是纺织服装、家纺家居、母婴用品等品类的生产商,这类企业普遍具备成熟的生产制造能力,但由于缺乏自主品牌影响力与线上运营经验,对品牌背书、品控标准、供应链赋能存在较强需求。经销商涵盖了阿里、京东、抖音、唯品会等主流电商平台的店铺经营者,这类客户需要成熟的品牌商标授权来获取平台流量扶持、建立消费者信任,同时也需要配套的电商运营指导。移动互联网营销业务客户主要是有数字化营销与流量投放需求的各类企业客户,还有些自媒体流量变现业务的合作网红与品牌广告投放需求方。

3.2.2. 利润点

利润点是企业为客户提供的、能够从中获得利润的产品与服务。南极电商的利润点主要包括品牌授权综合服务和移动互联网营销服务。南极电商为上游授权生产商提供南极人、卡帝乐鳄鱼、百家好等知名品牌授权、供应链资源整合、商标管理、大数据营销等综合服务,并按服务周期收取品牌综合服务费,为阿里、京东、拼多多等平台的店铺经销商提供品牌授权与电商配套服务,按授权周期收取品牌授权费。同时,企业利用自身品牌影响力和数据资源,帮助他们评估供应链能力、降低库存风险,从而通过服务增值获取利润。子公司时间互联为广告主提供营销策略制定、创意策划、媒体资源整合、投放优化等一站式营销服务,还通过签约网红、达人来为广告主提供广告推广、内容营销、流量变现服务。

3.2.3. 利润杠杆

利润杠杆是企业为了获取利润、扩大收入所采取的一些系列活动与策略。南极电商的利润杠杆主要体现在:1)品牌运营与营销。南极电商通过传统媒体、电商平台流量投放、短视频直播营销等方式持续提高其旗下品牌的曝光度,同时通过不断收购形成多品牌矩阵,拓宽不同赛道,扩大消费群体,提升品牌的商业价值;2)供应链整合。南极电商打造柔性供应链,增强上游供应商与下游经销商的协作,实现供需精准匹配。同时,通过规模化的合作降低上下游的生产、采购、运营成本,提升产业链整体效率,吸引更多中小厂商加入,扩大业务规模;3)规模化流量采销。南极电商子公司时间互联建立数据管理系统,通过规模化集中采购各大媒体平台的流量数据并进行后台分析处理,为客户提供定制化投放服务,赚取流量差价与服务费用。

3.2.4. 利润源

利润源是企业收入与利润的具体来源。南极电商的利润源主要是来自两个方面:一是移动互联网业

务,从表 1 来看,近五年来移动互联网业务收入占总收入的 60%以上,2024 年南极电商的移动互联网业务营业收入约 27.96 亿元,占总营收的 83.25%;二是现代服务业务,包括品牌综合服务业务、经销商品牌授权业务等,根据表 1 显示,2024 年现代服务业收入合计 3.74 亿元,占总营收的 11.14%,该类业务具有“轻成本、高净利”的特点,扣除少量的品牌维护、人员管理、营销推广费用后,绝大部分收入可直接转化为公司利润,2024 年南极电商现代服务业毛利率高达 95.20%。

Table 1. Main business revenue of Nanji E-commerce from 2020 to 2024

表 1. 南极电商 2020~2024 年主营业务收入情况

项目	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
移动互联网业务收入(亿元)	26.74	30.27	28.00	23.33	27.96
移动互联网业务收入占比	64.09%	77.85%	84.61%	86.65%	83.25%
现代服务业收入(亿元)	14.98	8.61	4.46	2.95	3.74
现代服务业收入占比	35.90%	22.15%	13.48%	10.95%	11.14%
货品销售收入(亿元)	—	—	0.63	0.65	1.89
货品销售收入占比	0.01%	—	1.91%	2.40%	5.61%

数据来源:南极电商 2020~2024 年年报。

3.2.5. 利润屏障

利润屏障是企业为防止竞争对手掠夺市场与利润而构建的竞争壁垒。南极电商的核心竞争力在以下几个方面:1) 品牌优势。其旗下品牌“南极人”拥有二十多年的历史,在国内知名度较高,后期收购的“卡帝乐鳄鱼”“百家好”等也具有较大的消费群体基数,能够给予产业链客户较强的品牌支持。2) 产业链优势。南极电商深耕电商供应链多年,积累了大量供应商与经销商合作资源,与生产制造商、电商经销商保持着长期稳定的合作关系,形成了成熟的品牌授权供应链生态。3) 轻资产模式的抗风险能力较强。相较于传统服饰家纺企业,南极电商的轻资产模式无需承担生产、库存、线下门店的资产投入和经营风险,固定成本极低,面对行业波动、渠道变革有更强的抗风险能力。4) 营销服务资源优势。南极电商已与头部媒体平台建立了长期稳定的合作关系,积累了大量的广告主客户资源,已累计服务的广告主超 3500 个,同时具备从策略、素材制作到投放优化的全链路服务能力。

4. 南极电商盈利能力分析

盈利能力是指企业在一定期间内获取利润的能力,它是衡量企业发展的重要指标,本文选取销售毛利率、销售净利率、净资产收益率这三个指标对南极电商盈利能力进行分析,销售毛利率反映企业的竞争力,销售净利率反映企业整体的管理能力,净资产收益率是盈利能力的核心指标体现企业的收益情况,三个指标越高,企业盈利能力越强。从表 2 来看,南极电商的销售毛利率呈现逐年降低的趋势,从 2020 年的 35.14%下降至 2024 年的 15.04%,五年内下降了 57%,销售净利润与净资产收益率也呈现同步下降趋势,在 2022 年甚至跌落到了负数,尽管在 2023 年有小幅回升但在 2024 年仍持续走低为负。综上所述,南极电商的盈利能力持续恶化,企业需要发现当前盈利模式存在的问题,进一步优化盈利模式来改变当前现状。

5. 南极电商盈利模式存在的问题

5.1. 成本费用管控不足

轻资产模式本应具备费用管控的优势,但南极电商 2024 年的费用支出出现了大幅增长,其中销售费

Table 2. Profitability indicators of Nanji E-commerce from 2020 To 2024**表 2.** 南极电商 2020~2024 年盈利能力指标

指标	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
销售毛利率	35.14%	22.32%	17.38%	15.73%	15.04%
销售净利率	28.41%	12.28%	-8.91%	4.02%	-7.25%
净资产收益率	22.28%	8.97%	-6.37%	2.41%	-5.54%

数据来源：国泰安数据库。

用较 2023 年增长了 430.28%，从 2023 年的 1.11 亿元增加至 5.88 亿元，主要增长项为广告宣传与推广服务费。南极电商试图通过大规模营销投放提升品牌声量与终端销量，但巨额的营销投入并未带来营业收入与利润的同步增长，品牌授权综合服务业务收入并未出现实质性改善，反而因费用的增加加剧了经营亏损。与此同时，公司股权激励产生的股份支付费用、租赁费用、人员薪酬等管理费用虽有小幅下降，但仍保持着较高的支出，而研发费用的投入持续收缩，2024 年研发费用同比下降了 29.63%，仅为 0.15 亿元，对于品牌运营、品类创新、数字化建设的投入严重不足，进一步削弱了企业的长期发展。此外，各类资产减值损失导致企业盈利能力下降，除了商誉减值，公司对应收账款计提了大额坏账准备，存货跌价损失也持续发生，2024 年资产减值损失与信用减值损失合计达 1.33 亿元，大量的资产减值说明南极电商在业务布局与盈利模式的缺陷，过往形成的账面资产无法转化为持续的盈利来源，反而不断影响当期利润，最终导致公司整体盈利持续下降。

5.2. 品牌价值透支

公司品牌授权综合服务业务是通过品牌商标的授权使用收取服务费，其可获取利润完全绑定于品牌的市场认可度、溢价能力与产业链话语权。但长期以来，南极电商采取了无边界的品类扩张策略，授权合作的工厂与经销商数量庞大却缺乏严格的选择与管控制度。这种“广撒网”式的贴牌模式，虽然能在短期内扩大授权费收入，却直接导致品牌定位严重模糊，消费者对品牌的认知从“高性价比的家居服饰”变为“无所不包的贴牌产品”。除此之外，轻资产模式下公司不参与生产、品控与终端销售环节，对合作厂商的产品质量管控不足，产品质量抽检不合格、虚假宣传等问题频发，持续消耗品牌口碑与消费者信任度，根据国家质检总局及地方消协的抽检报告显示，南极人品牌在 2018~2022 年间累计登上质量黑榜 14 次。品牌信誉的下滑直接严重影响了品牌授权综合服务业务的盈利能力，公司不仅难以提升授权费率，反而需要通过放宽合作门槛、降低合作条件维持授权规模，此外电商平台流量红利消退、经销商获客成本高，合作厂商与经销商的经营压力直接影响公司，导致品牌授权业务收入减少。从表 1 来看，南极电商 2020 年至 2024 年品牌相关业务营业收入呈现下降趋势，2024 年南极电商品牌相关业务营业收入仅 3.74 亿元，在总营收中占比不足 11.14%，已彻底失去在营业收入的主导地位。

5.3. 盈利结构失衡

南极电商当前出现了盈利结构严重失衡，增收但不增利的现象。从南极电商的年报上看，2024 年子公司时间互联贡献的移动互联网营销业务收入总营收比重超 83%，原本核心的品牌授权综合服务业务只占 11% 左右，品牌授权综合服务业务本是高毛利的轻资产型业务，而移动互联网营销业务身处在竞争激烈的市场，上游受制于媒体平台的流量定价权，下游面临广告主预算收缩的压力，公司在产业链中处于弱势地位，导致出现较低的毛利率水平，2024 年企业移动互联网营销业务毛利率仅为 4.61%。2024 年公司整体营业成本达 28.53 亿元，其中时间互联的营业成本就高达 26.68 亿元，移动互联网营销业务无法为

公司带来稳定利润，反而出现了经营亏损。两大核心业务之间也缺乏有效的协同效应，品牌授权业务与互联网营销业务各自独立运营，既没有实现品牌资源与流量资源的互补，也没有形成盈利闭环，多元化的业务布局不仅没有分散经营风险，反而因低毛利业务的过度扩张，导致公司整体盈利结构脆弱，抗风险能力大幅降低。

5.4. 利润屏障薄弱

南极电商的品牌授权综合服务业务门槛较低，可复制性强。一方面，越来越多的品牌采用该模式，如恒源祥、北极绒、俞兆林等传统国民品牌，在纺织服装、家纺等领域与南极电商展开竞争，导致行业竞争加剧，授权费率持续承压，企业的议价能力不断下降；另一方面，电商平台白牌产品崛起，拼多多、抖音等平台的工厂直供模式快速发展，中小厂商无需借助品牌授权，即可通过平台流量直面消费者，进一步影响了南极电商的品牌授权业务。

6. 南极电商盈利模式优化建议

6.1. 强化成本管控，实现资源高效转化

南极电商对营销推广费用应该进行合理分配，不要粗放式的泛流量投放，而应该建立“全链路追踪 - ROI 考核 - 动态调整”的投放机制。企业需将营销资源从短期流量采购，转向品牌口碑建设、目标人群精准放送、私域流量运营等，同时停止低转化率与无长期价值的投放项目。南极电商还应该建立营销投入与授权业务增长的综合考核机制，确保营销投入能真正带动营业收入提升，而不是单纯加剧费用的增长。

南极电商还要强化资产管理，严格控制减值损失风险。针对应收账款大额坏账风险，建立严格的客户信用评级体系，收紧营销业务的账期政策，将回款效率纳入考核指标，对逾期账款增加催收力度，从源头降低坏账风险。对商誉、存货等资产开展定期减值测试，及时发现并去除低效且高减值风险的资产，优化资产结构。

6.2. 加强质量监管，注重品牌建设

当前南极电商已经形成了多元化的品牌矩阵，品牌的价值也在不断增长，但并不是所有收购的品牌都能够很好融入现有体系^[11]。南极电商需要摒弃“广撒网”式的贴牌扩张策略，将重心放回品牌优势领域，如内衣、家纺等，放弃质量较难管控、口碑较差、与品牌定位不符的其他品类。将品牌定位回归“高性价比，高品质居家生活品牌”，扭转消费者对其“贴牌产品”的负面印象，让品牌定位重新清晰明了。

南极电商还需要建设从合作准入到生产过程到终端销售的全链条品控管理体系。一方面，提高品牌授权准入门槛，严格审核合作工厂的生产水平、质量管理能力、合规经营记录，淘汰劣质合作方，从源头把控产品质量；另一方面，制定统一的原材料标准、生产工艺标准、成品检验标准，派遣专业的品控团队对合作工厂进行定期检查，建立数字化品控追踪系统，实现产品全流程监控。同时，企业需要设立严格的违规处罚与退出机制，对质量不合格、虚假宣传的合作方，采取高额罚款、暂停授权、永久取消合作资格等处罚，坚决守住产品质量底线，修复消费者对品牌的信任。

6.3. 深化业务结构，促进业务协同

南极电商应该推动其品牌授权综合服务业务与互联网营销业务深度协同，建设“品牌 + 流量”的业务结构。企业需要打破品牌授权与互联网营销业务各自独立运营的壁垒，利用时间互联的流量运营能力、媒体资源优势，将其运用到品牌授权业务的上下游合作方。一方面，为合作经销商、工厂提供定制化的

流量运营、精准投放、直播电商代运营等服务，降低合作方的获客成本，提升终端销量，从而带动品牌授权业务的规模与粘性；另一方面，将营销业务的收入结构从低毛利的外部代理，转向高附加值的内部产业链赋能服务，实现两大业务的资源互补、利益绑定，进而发挥多元化布局的协同效应。

6.4. 提升品牌竞争力，加固利润屏障

当前南极电商的品牌影响力有限，尚未形成其核心竞争力[12]。南极电商应该利用其供应链优势，提升自身品牌影响力吸引更多电商流量来保持供应链持续运作，并有提供针对性的打造爆款服务。同时，针对拼多多、抖音等平台工厂直供模式，南极电商可以与各电商平台深度合作，根据各电商平台的客户肖像选择适配的运营模式，如在抖音电商采用直播带货模式，在拼多多推广高性价比的爆款单品。此外，南极电商还应积极开拓社区团购、线下新零售等多元零售渠道，既降低对单一线上流量平台的依赖，又能提升客户感受。

7. 结论

数字经济浪潮下，我国电商行业进入存量竞争新阶段，南极电商凭借品牌授权综合服务业务与互联网营销业务在行业站稳脚跟，但也面临着成本费用管控不足、品牌价值透支、盈利结构失衡、利润屏障薄弱等问题，企业需要通过强化成本管控，加强质量监管，深化业务结构，提升品牌竞争力来优化企业盈利模式，推动企业稳定可持续发展。

参考文献

- [1] 曹景芳. 基于改进 EVA 模型的电商企业价值评估研究——以南极电商为例[D]: [硕士学位论文]. 南昌: 江西财经大学, 2025.
- [2] 皮珊, 彭胡安. 京东盈利模式价值创造分析[J]. 湖南财政经济学院学报, 2025, 41(5): 51-59.
- [3] 李梦圆. 轻资产盈利模式分析——以三只松鼠为例[J]. 产业创新研究, 2023(15): 157-159.
- [4] 谢佩帛. 轻资产运营对企业财务风险的影响及路径研究[J]. 财会通讯, 2024(4): 72-76.
- [5] 周军. 企业轻资产运营模式——以海尔集团为例[J]. 现代企业, 2023(6): 45-47.
- [6] 杜佳润. 企业轻资产运营模式财务绩效分析——以万达电影为例[J]. 新会计, 2025(8): 56-61.
- [7] 张馨月. 轻资产运营模式下企业财务绩效分析——以云南白药为例[J]. 投资与合作, 2024(8): 131-133.
- [8] 黄希博, 李瑾, 陈娟. 社交电商下拼多多盈利模式分析[J]. 农村经济与科技, 2019, 30(24): 142+162.
- [9] 李曼钰. O2O 电子商务企业盈利模式研究——以苏宁易购为例[J]. 现代商贸工业, 2020, 41(21): 36-38.
- [10] 刘晓旭, 杨琪孟, 林丹, 等. 农村电商盈利模式分析——以“赶街网”为例[J]. 中国储运, 2022(8): 71-72.
- [11] 荣浩伟. 互联网平台企业盈利模式及其绩效评价研究——以南极电商为例[D]: [硕士学位论文]. 合肥: 安徽财经大学, 2023.
- [12] 余艺伟. 南极电商盈利模式转型及其效果研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 中南财经政法大学, 2022.