题 目 达达集团的电商运营管理发展现状及完善策略研究

学 院\_\_\_\_\_\_广东工业大学\_\_\_\_\_\_

专 业\_\_\_\_**工商企业管理**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

年 级\_\_\_\_\_\_\_2019级\_\_\_\_\_\_\_\_\_

姓 名\_\_\_\_\_\_\_李丹\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

指导教师\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

（ 2022年 5 月）

广东工业大学继续教育学院制

# 广东工业大学成人高等教育

# 毕业设计(论文)任务书

|  |  |
| --- | --- |
| 课题名称 | 达达集团的电商运营管理发展现状及完善策略研究 |
|  |  |
| 学 院 | 广东工业大学 |
| 专 业 | **工商企业管理** |
| 姓 名 | 李丹 |
| 学 号 | **201010133330782** |

达达集团的电商运营管理发展现状及完善策略研究

目录

绪论———————————————————————————————————————————————————————1

研究背景及意义——————————————————————————————————————————————————1

**1.1.1电商发展和电商管理背景**———————————————————————————————————————————2

**1.1.2本课题的研究意义**——————————————————————————————————————————————3

**1.1.2本课题的研究意义**——————————————————————————————————————————————4

**1.2文献综述**———————————————————————————————————————————————————5

1.2.1 国外研究——————————————————————————————————————————————————6

1.2.2.1国外电商运营现状—————————————————————————————————————————————6

1.2.1国内研究——————————————————————————————————————————————————7

1.2.1.1国内电商运营现状—————————————————————————————————————————————7

1.2.1.2国内电商问题分析—————————————————————————————————————————————8

1.3课题研究方法和内容——————————————————————————————————————————————9

1.3.1研究方法——————————————————————————————————————————————————9

下三种1.3.2研究内容——————————————————————————————————————————————10

达达集团的电商运营管理发展现状分析——————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————11

2.1优势分析———————————————————————————————————————————————————12

2.1.1达达集团背景介绍—————————————————————————————————————————————13

2.2劣势分析———————————————————————————————————————————————————14

2.2.1 共同的劣势————————————————————————————————————————————————15

2.3机会分析———————————————————————————————————————————————————16

2.4威胁分析———————————————————————————————————————————————————17

结论———————————————————————————————————————————————————————18

结论一——————————————————————————————————————— —————————————18 结论二——————————————————————————————————————————————————————18

结论三———————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————18

结论四——————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————18

结论五——————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————18

感言———————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————19

文献————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————20

绪论

在2020年疫情开始后，电商的优势就足以体现得淋漓尽致。在国外许多企业停滞的情况下，中国通过电商把诸多的产品输送到国外。今年，中国将在数字转型中更进一步，在过去看来这是无法想象的。根据资料显示，直至2021年，中国电子商务占零售总额的52.1%，高于上年的44.8%，在这过去的几年中，中国的电商发展中，中国的电商发展趋势似乎达到了顶峰，电商的发展加速处于一个直线上涨的趋势。虽然这种疫情也是创造这种趋势的原因之一，但纵观前几年的电商综合趋势来看，还是电商自身的潜力所带来的，所以即使在中国控制住了疫情，实体经济重新复苏，电商的迅猛增速也没有减下来。2020年我国实体零售额下降18.6%，预计今年还会下降9.8%。相比较之下，电商额零售额在2020年增长了27.5%，2021年预计还将会增长21.0%

**1.1研究背景及意义**

**1.1.1电商发展和电商管理背景**

电子商务是简称电商，是指在互联网（Internet）、内部网（Intranet）和增值网（VAN，Value Added Network）上以电子交易方式进行交易活动和相关服务活动，是传统商业活动各环节的电子化、网络化。电子商务是以信息网络技术为手段，以商品交换为技术中心的商务活动。可以说电商是现代化发展中较为具体的表现.

在电商还没出现之前，想要把偏远地区的优势产品或者说想把国内优秀产品户口到国外可以说是困难重重，先不说宣传无门，单单是那层层中间商的加价就使得生产商客户苦不堪言。但是在电商的加持下使得就算是全世界范围内的商品也可以得到很好的流通。

在2020年疫情开始后，电商的优势就足以体现得淋漓尽致。在国外许多企业停滞的情况下，中国通过电商把诸多的产品输送到国外。今年，中国将在数字转型中更进一步，在过去看来这是无法想象的。根据资料显示，直至2021年，中国电子商务占零售总额的52.1%，高于上年的44.8%，在这过去的几年中，中国的电商发展中，中国的电商发展趋势似乎达到了顶峰，电商的发展加速处于一个直线上涨的趋势。虽然这种疫情也是创造这种趋势的原因之一，但纵观前几年的电商综合趋势来看，还是电商自身的潜力所带来的，所以即使在中国控制住了疫情，实体经济重新复苏，电商的迅猛增速也没有减下来。2020年我国实体零售额下降18.6%，预计今年还会下降9.8%。相比较之下，电商额零售额在2020年增长了27.5%，2021年预计还将会增长21.0%。

在电商热的浪潮中，即时配送对于企业来说变得越发重要。普通的快递已经没办法满足当下的用户的购物需求.即时配送，即为依托社会化库存，可满足45分钟内送达要求的配送方式，是应O2O而生的物流形态[[1]](#footnote-0).现有的几个大即时配送平台有美团外卖，蜂鸟配送，达达集团是作为电商即时配送的头部企业其主营业务为本地即时零售与配送平台。即时配送平台与电商一起出现与发展的，可以说没了即时配送，电商的发展会受到巨大的阻力。达达快送是达达集团旗下中国领先的本地即时配送平台。平台基于众包运力网络的灵活性和可拓展性，搭建起一套由落地配、即时配、帮买帮送组成的配送服务体系，满足多元化场景下激增的订单需求，为各类商家和个人用户提供专业高效的本地即时配送服务[[2]](#footnote-1).

　　这种方式是以某天的任务为目标，在充分掌握了这一天货物需要地、需要量及种类的前提下，即时安排最优的配送路线，并安排相应的配送车辆实施配送。可以在初期按预测的结果制定计划，统筹安排一个时期的任务，并准备相应的力量，实际的配送实施计划则可在配送前一两天根据任务书作出。这种配送可以避免上述两种方式的不足，做到每天配送都能实现最优的安排，因而是水平较高的配送方式。适合一些零星商品、临时需要的商品或急需商品的配送。

　　即时配送可以灵活高效地满足用户的临时需求，最终解决用户企业担心断供之忧，大幅度提高供应保证能力的重要手段。即时配送是配送企业快速反应能力的具体化，是配送企业能力的体现。即时配送成本较高，对配送中心的要求比较高，特别对配送速度和配送时间要求比较严格，但它是整个配送合理化的重要保证手段。此外，用户实行零库存，即时配送也是重要手段保证。

　　适应场合：通常只有配送设施完备，具有较高的管理和服务水平，较高的组织和应变能力的专业化的配送中心才能大规模地开展即时配送业务[[3]](#footnote-2)

近几年无论是哪个国家或者地区，乃至全世界电商业务的发展都出现了爆发性增长，很多国家，企业，个人都享受到了电商初期带来的红利，然而，随着越来越多企业布局电商，电商大潮下的达达要想在这偌大的商圈里生存下来从而继续的享受电商红利就必须要对电商业务进行精细化，专业化的运营管理.

。

**1.1.2本课题的研究意义**

电子商务作为是现代服务业代表肯定是能发展迅猛。国内电子商务发展时间不算长，但是也是有很好的表现，但是从初级阶段到目前逐渐走向成熟的电商运营慢慢出现了各种各样的困难和瓶颈。

随着电商发展趋势日益猛烈，更多的资本布局电商，电商的竞争越来越激烈，各大企业想要在各大竞争对手中稳住现有地位继而往更高更远的的方向发展，必须对电商运营进行更为专业，创新的管理，所以研究分析 达达集团电商运营管理的发展现状和完善现有电商运营管理，对企业布局发展线上业务有很好的指导意义.

**1.2文献综述**

1.2.1 国外研究

1.2.2.1国外电商运营现状

从国外的的思想革命开始，国外很多东西是在那个时候都比国内先进创新一些，这是不可否认的客观事实。对于电商运营首先从要国外的市场市场营销开始说起。西方发达国家的工业革命完成使得他们的商品经济得到了快速的发展，使得经济的快速发展中，他们肯定能从中总结出相依的理论知识，然后经过研究论证形成了他么早起的市场营销知识。美国最早在1912年就已经开设了市场营销的课程。美国的赫杰特齐通过大量的企业实地调查，然后通过总结撰写了一本以Marketing 命名的专业书籍，这可以说是现代市场营销专业的第一本书，开启了市场营销理论研究的先河。随着后面美国20世纪30年代的经济危机的爆发，市场经济一落千丈，过度堆积的商品迫使这企业想办法使用各种手段去抛售手上的商品。因此，美国成立了AMA美国市场营销协会，将市场营销由理论推向实践。

在二战结束后，全世界的经济开始回暖，企业在这种条件下，就需要想更多的营销手段去在这竞争中回复生机并发展壮大。后来相关专家提出了冲消费者角度出发的新市场营销理论，其中最具代表性的是Jerome Mccarthy 和Philip Kotlet .他们的代表中就有著名的“4P”营销理论，其中4个P分别代表 产品，价格，通路，促销。该理论奠定了现代市场营销的理论基石。

20世纪90年代菲利普科特勒在《营销管理》中首次提出了线上营销的概念。在互联网快速发展的时间，国外的亚马逊IBM Apple是现在做得尤为突出的代表公司，基本上是影响全球的企业。

国外电商发展至今可以说是已经有很完善的体系了，可以说是他们的电商可以影响全球。单论国内的电商体量，美国虽然说不一定做得比基于人口红利的中国好，但是人家可以把很多企业做到全球性大企业足以说明人家的电商运营发展的比我们完善。现在国外的电商主要的特点都是利好与消费者，相对于国内的现状混乱的市场监管是相当的完善的，这是电商运营时间长，规则制度完善的而得到的，这也是国内电商需要借鉴学习的地方.

1.2.1国内研究

1.2.1.1国内电商运营现状

21世纪以来国内互联网快速发展，根据资料中国互联网络中心第三十次中国互联网络发展统计报告的调查结果，近年网民的数量飞速上涨，截止2012年我国网民的数量已经达到5.38亿。据统计，截止到2012年中，网购居民达到了2.1亿。结合网购人数来看，企业的入驻电商零售将是必然的结果。按照这样的趋势来看，实现全民互网购进本是板上钉钉的事实了，电商的利好也是必然也是会随着互联网民的增加而水涨船高，所以企业布局电商，运营电商成为了企业不可或缺的环节。

据统计，截止2012年中，我国使用网络支付等方式进行网络购物的用户数量已经达到1.87亿，与2011年相比，居民使用网络支付增长已经超过2000万。得益于网络支付的快速发展，国内的网络购物用户数量也是实现了稳健的持续增长。快速便捷的支付方式为居民的网购提供了良好的保障.

大家都知道，电商的有点非常显眼的优点，其不仅涵盖面广，在沟通效率沟通成本相较于传统商业来说是非常有优势的。正因如此，企业的电商运营发展出了许许多多的营销手段，这也使得企业电商的发展焕发出勃勃生机。根据艾瑞网的调查报告来看，2011年的中国电商交易总额为6.3亿元，现在的数据更加到达万亿级别，几乎可以看出，现在全中国的商业电商都已经覆盖中国商业的每一个角落。

第一个，从地域分布来看，东部的电商营销比西部的比例高出不少，这可能与人口分布也有一定的关系。这从各省份电商经济分布来看，也是看到，这其中的原因有几个，一个是经济发展状况，二个是地区人口分布，第三个是网络运用水平。现在来看这几个分布在以后将来也应该按照这个趋势去缓慢发展，毕竟这是客观存在的优势。

第二个，从行业分布状况来看，由于每个行业的 产业带优势，面对的网购居民群体不同，这也就导致每个地区的企业对电商运营的积极性也是各有不同的。根据相关的资料显示，源头制造业，批发行业的电商运营情况相对于之前的情况来看，慢慢开始改变之前的情况。之前的情况是，零售渠道在一开始的电商运营与源头企业相比是在电商运营方面是发展的比较迅速的，原因是电商红利使得零售渠道的积极性相对来说不叫高。但是随着这些年电商在国内的发展，许许多多的新生独角兽企业的成功使得以前的源头企业也开始纷纷进入电商运营领域，也取得了不错的效果。

第三个，虽然很多企业都虽然都有自己的电商运营，但是都是抱着一个尝试做的态度，比没有意识到电商运营的重要性，对于电商运营人员的培训，知道实际上也是一个自学成才的态度，这样就决定了很大部分国内企业的电商运营，电商管理效率都是十分的低。但是随着电商的竞争越来越激烈，很多企业都意识到了这方面的短板。很多企业现在都在向那些小店铺的做了很多年运营的大牛进行系统性的补救性学习。

第四个，国内电商运营目前的不足就是企业对于已经实行的电商运营方案没有检测监管到位，在电商运营数据方面没有做相对应的数据分析，所以企本身很难发现自身在这方面的问题，这也就导致很多企业电商领域的短板产生，正常的的企业无论是哪个新板块的加入都是需要监管，进而变的越来越好，形成一个良性循环。

以上的状况是国内电商运营的大部分主要现状，就是因为众多问题的存在，所以导致的现在国内电商运营的种种困境。也是因为这样导致很难对企业进行相应的知道教学。企业去总结电商这一方面的问题常常都是把问题归结于对其提供服务的电商运营教学服务商，很少是多方面的去进行分析总结。总的来说，电商运营只有通过科学客观的分析问题，精细专业化的管理才能做得更好，从而进一步发挥电商的作用而获利于自身。

1.2.1.2国内电商问题分析

问题一，我们国家的电商起步较晚，上世纪70年代我国改革开放初期，国外先进的经济理念，管理实践被逐步引进国内。而电商也是在21世纪初才真正的开始出现在国内，随之电商在国内就像雨后春笋般蓬勃发展。1998年，阿里巴巴,中国制造网等B2B电子商务企业成立；2003年，淘宝网、京东商城等B2C电子商务平台崛起，中国电子商务开启了快速发展的二十年。2016年，我国电子商务交易额已相当于国民生产总值的35%，对推动供给侧结构性改革的作用日益突出[[4]](#footnote-3)。电子商务的发展已然对中国经济做出了巨大贡献，而且照趋势来看，这个趋势只会越来越大，所以电商运营变得尤为的重要，合理，创新的电商运营理念是电商长久发展的根本。与之匹配的即时配送在这样的条件下也是发展得相当有规模，国内三大即时配送平台的表现就是最好的例子。因此电商在当时的潜力是非常大的，从现在看来也是印证了这个说法。现在经过一段时间的发展，国内的电商也步上正轨，按照交易对象的不同，电商也分成了四中类型，其中企业对消费者的是B2C,企业对企业的是B2B，企业对政府的B2G,消费者对消费者的是C2C。其中B2C是当下市场上最为普遍也是经济体量最大的一种模式。本文研究的达达集团也是这种模式的由于网络购物的方便性，经济性，范围广等特点，电商对国内当时相对于匮乏的市场产生了非常重大的影响，不仅如此电商购物的新颖，便利性更加受到了广大消费者的关注和青睐。电商不仅仅可以为商家与客户提供了便捷的交易方式，还可以利用先进的网络技术降低传统商业中个个环节中的成本，创造更多的商业价值，所以电商得到了商户客户的一致好评。然而即时是优点明显，最初大多数的企业负责人都没有意识到电商的的大主流方向，虽然是知道电商的含义和具体的运作方式，但是实际上没有真正的领会电商的真正含义，还是简简单单处在字面上的浅层理解和轻视。这也导致很多企业对于电商形成了消耗无效成本的恶性循环之中.投资没利润，没利润就更加不想投资布局电商。消费者，人数到现在为止基本上是涵盖了所有能接触网络的人，对于电商运营管理的不作为，导致了消费者被用心的企业吸引过去，后半部分商家与头部商家的的差距越来越大。

问题二，电商运营的实际操作问题。根据中国互联网信息中心的调查，只有百分之49.8的收采访企业建立了属于自己的网店，理论是有了，实际操作又是另一方面的问题。目前电商平台可以说是满目琳琅，规则也更是五花八门，对于一个简单的平台运营就需要不亚于一个行业的知识储备，所以说电商运营的实际操作相对于企业来讲是一个薄弱的环节，因此对于实际操作，很多企业都是处在知而没有行的阶段。

问题三，信誉危机。对于网络电商的影响，虽然现阶段的网络购物平台规则越来越完善，但是对于网络购物这种在网络上进行的虚拟行为 ，还是存在这多多少少的规则漏洞的，这也对消费这造成大大小小的心里负担，虽然说现在假冒伪劣产品在电商平台上很少，但是客户有很多也是买到了自己不满意的产品，这实际上也会造成顾客的实际损失。信誉危机问题不是企业单独的问题，这需要每一个商户去一起实现，还有就是完善相对应的电商规则，这也是需要一个漫长的过程.

问题三，缺少专业人才，从古自今，事业无论大小，要成功肯定是少不了人才的主导地位。就电商运营本身来说，对于这个行业我国起步本来是晚于国外，所以相对应的理论，课程也是才刚刚起步，那对于人才的培养更不用说能有多大的起色了。电商运营是一个综合性非常强的一个岗位，其中不仅包括了实体商业的全部知识，还有各种各样的平台规则，更甚于随时更新的电商运营技巧，所以所电商运营人才现阶段的主力都是要天赋异禀还要运气爆棚，这样才能在相对应的类目出头。虽然现代高等教育逐渐有设计到这方面的培养，但是对于不断更新的电商运营知识来看，刚毕业出来的学生学到的，可以说是已经淘汰了的知识，实际上运用的很少，数来工作也是要靠自己重新学习积累。第二就是，现代社会新生代人才的观念问题，对于一个优秀的电商运营人才，有出色能力的绝不会局限于帮别人打工的。他们在前期积累的其不需要的基金之后便会快速跳出来单干或成立属于自己的团队。所以说企业想吸引留这样优秀的人才是十分困难的，就算能留住，对于经营成本也会造成重负，很多企业在多方考虑之后也不会选择重金留人。

问题四，处在商户与客户之间不可却带的-配送。在我国电商蓬勃发展的初期就已经把配送行业瞬间带上了巅峰。蛋糕大意味竞争也大，竞争大就意味这模式的更新迭代，这对于消费者层面是好的，但是对于配送平台来说不亚于是一种豪赌。现在很多配送平台在拼命的烧钱，市场秩序混乱。现在表面是一派欣欣向荣，但是潜藏在这表层下面的是许许多多的大隐患。这也是将来电商所有面临的一个大问题，在泡沫还没破裂之前，继续需找解决办法。

1.3课题研究方法和内容

1.3.1研究方法

本文章使用的研究方法主要有一下两种：第一种是文献研究，通过查阅大量的相关书籍，调研报告，新闻报纸，学术论文，去了解学习其中相关的专业知识，然后对本课题进行一个系统性，专业性的研究。第二个是个案研究法，就是找一个特定的实例结合相关的知识，最新的数据去结合分析相关的研究一题在现实中的状态，一些分析相对的问题，从而吸取经验。

下三种

1.3.2研究内容

电子商务作为是现代服务业代表肯定是能发展迅猛。国内电子商务发展时间不算长，但是也是有很好的表现，但是从初级阶段到目前逐渐走向成熟的电商运营慢慢出现了各种各样的困难和瓶颈 0

=-0965。

随着电商发展趋势日益猛烈，更多的资本布局电商，电商的竞争越来越激烈，各大企业想要在各大竞争对手中稳住现有地位继而往更高更远的的方向发展，必须对电商运营进行更为专业，创新的管理，所以研究分析达达集团电商运营管理的发展现状和完善现有电商运营管理，对企业布局发展线上业务有很好的指导意义.

达达集团的电商运营管理发展现状分析

2.1优势分析

2.1.1达达集团背景介绍

达达集团成立于 2014 年，于 2016 年与京东到家合并，同年和沃尔玛签 署战略合作。2018 年，沃尔玛和京东集团再度增持达达，累计融资金额 超过 13 亿美元。2021 年 3 月，京东集团注资 8 亿美元增持达达集团， 如果交割完成，京东持股比例将达到 51%，成为达达控股股东[[5]](#footnote-4)。达达集团的主营业务有达达快送和及京东到家。其中达达快送主要的服务是实体店线下店线上销售的配送，也就人们常见的外卖配送，跑腿服务等，与之对标的有美团，蜂鸟配送等。京东到家就是线上购物的配送也就是线上电商的配送。与之对标的是各大物流配送平台，如顺丰，韵达等比较知名的快递物流。

2.1.2达达集团自身优势分析

达达集团与京东到家结合使得其本身具有了与线下商业超市，零售店和便利店的深度多种的业态分布，使其在原来的基础上增加了更多囊括业务的方式。达达集团作为即时配送的领先者，其本身就以与各大著名商超深度合作合作的独特方式，在这激烈的即时配送电商的赛道上站稳了脚跟，并以此将公司做成了商业的龙头。达达集团依托了具名的京东，和线下的大商超沃尔玛的品牌流量，在这个行业中，以独一无二的自带流量方式为即时零售很好的赋能。

达达的资源整合模式是十分创新的。他的资源整合模式是通过战略合作的方式，在供给端与需求端形成业务的正向反馈闭环。达达集团显示通过与京东，沃尔玛战列合作，为自己的起步做了一个非常好的奠基石，这样以来达达集团就可以以最少的成本去开展自己在即时配送市场的业务。通过京东沃尔玛本身带来的流量，达达集团在推广上以最少的营销成本获得了两位合作伙伴自身掌控的用户，使得达达集团可以在即时配送领域快速的站稳了自己的脚跟，同时也为两大合作商在不开展新业务的同时拥有了属于自己的配送体系。

达达集团直至2020年快送业务应收已达34.4亿元，同比增长了73%订单总量达10.6亿单同比增长40%。在如此疯狂的业务增长下，其与商超合作的模式吸引了越来越多的线下品牌寻求合作，2020年京东到家的市场份额已经到达25%稳居我国即时零售平台第一，截止到2021年的9月份，中国百强超市中就有80加已经与京东到家进行了合作，更甚于其中9家是百强商超的前十。线下门店的入驻更是超过了11万家。这样一来其自带流量的优势将会越来越大，这些合作的品牌，本身就是已经在自身多年的经营中有属于品牌自身的流量，又或者是线下门店有属于自己区域吸引的客户，只要与达达集团合作，或者入驻京东到家，那么达达集团就能在已最小的成本下获取如此多的高粘度客户，虽然是间接的为主，但是这不影响其业务的发展推广盈利。这也是B2B的一个很好的例子，在双方都能为自己提供各自的优势的情况下，双方都能从中获利，而且，在获客成本如此高的现今竞争中，这无疑是支撑达达集团持久发展的一个方式，也是其独特的电商运营理念的体现。

达达集团主打的战略是“零售赋能”，就是为传统的零售建立打造现代化的销售配送渠道，同时也为门店实现了销售渠道的升级拓展，其依据本身的大数据为商户提供得多的销售方案，更进一步增加的商户对其的高粘合度。在没有这种模式之前，线上的的商超对于获客渠道与大范围获客能力是十分有限的，而达达集团则是统过帮线下商户解决一小时配送的问题下，还能通过线上去整合相对应的数据为商户开展更好的线上营销方案。

小时购理念的探索也是达达作为商超赋能者的重要优势。达达集团在大数据时代，是唯一一个能做到电商物流与商超快送业务与一身的企业。即时配送是达达集团作为领先者的大胆尝试，在大数据的加持下，平台能同伙算法结合与之合作的商超，实现一小时配送的目的，这使得线下商店本身的所有优势特点得到很好的发挥利用，也使得消费者能得到很好的购物体验。基于这样的优势下，使得商户与消费者得到很好的体验。

在面临下沉市场不断激发的巨大机会， 达达在地区和种类上将持续开拓，加速下沉市场的发展，与各大进驻商家合作共赢，共同在电商高速发展的环境下携手获利成长。

持续深耕下沉市场，达达集团的差异化优势，在于聚焦“即时零售”领域，其“即时零售”+“即时配送”双平台驱动、商流与物流的相互输送、多边网络效应，以及更“轻”的平台模式优势，实现了在下沉市场的快速扩张，持续下沉。

数据显示，今年二季度，达达集团旗下京东到家业务来自低线城市的平台GMV同比增长超过170%；在刚刚过去的“1020超市狂欢节”，下沉市场成为平台一大增长极，三四线城市销售额是去年的4.4倍。

值得关注的是，达达集团在下沉市场的迅速扩张，同样也是基于对下沉市场需求的深入洞察。

与以往不同的是，如今下沉市场消费者已经开始更多的追求品质，其高品质消费意愿与能力并不低于一二线城市。但是，下沉市场的高质量供给欠缺，所以需求一直没有得到满足；同时，对于物流的要求也原来越高，下场市场对于日用、生鲜的即时消费也已经充分释放。

也正因此，与全国近十万商家门店合作，能提供丰富的商品选择和优质的商品供给，保证消费者的品类需求的“京东到家”，与“一小时达”配送服务的“达达快送”，则正能满足下沉市场的新需求。

值得一提的是，京东到家与商家合作发力下沉市场，同样也为售商合作伙伴带来了销售额的快速增长。据介绍，在京东到家“1020超市狂欢节”期间，沃尔玛三线及以下城市总体销售规模破纪录，总体销售规模位居平台首位。

如今下沉市场的价值空间依旧巨大，消费者的需求同样在不断升级，达达集团进一步发挥差异化优势，也将更好的满足庞大的市场需求，并有效推动零售行业的新发展[[6]](#footnote-5)。

2.2劣势分析

2.2.1 共同的劣势

达达，顺丰两家企业是即时配送的主力选手，但是即时配送看起来十分诱人，然而时至今日，双方都是绕不过亏损的话题。作为体量较小的一方，顺丰在即时配送领域2020年接单7.6亿单，同时也亏损了7.6亿元，这样看来就是实打实的赔本赚吆喝。达达就更不用说了，即时配送的龙头老大，从2018至2020年共计累计亏损52.53亿元。归咎其根本原因可以从两方面分析。一方面是盈利方式单一，作为配送行业，其主要的收入来源就是来自于商家的配合消费者的配送费，除此之外也是没有更多的大收入渠道，作为如此大的平台，每天的维持运营成本是非常高的，加上，在市场上的各种经营花费也是很巨大的，这样一来就形成了入不敷出。其次就是人工成本的增高。在配送行业里，目前阶段人是起到非常关键的作用的。想要在如此激烈的经营环境中保持现有的市场份额，对于配送员的费用肯定是不能少的，想要更好的服务客户，平台就不能在成本上亏待配送员，所以这里有又形成了一个入不敷出。总体下来，虽然营业额有很大的上涨，但是收入来源的不增加，亏损只会是越来越巨大，这也是配送平台目前共同的劣势。

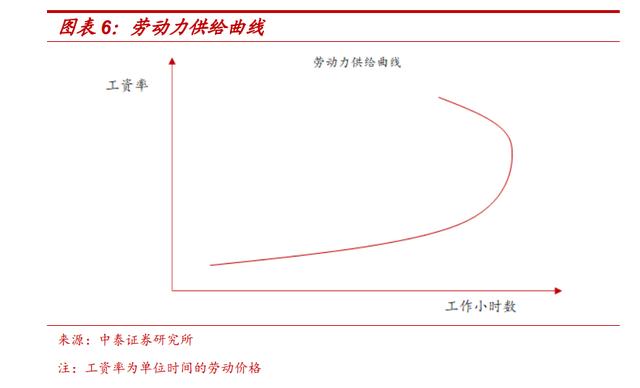
达达自身的劣势其实就是其本身的优势，为什么这么说呢，首先说商超方面，作为深度合作，首先表层是要在利润方面做出相应的让利的，这是B2B无法避免的。我这边给您提供如此大体量的流量，您这边虽然也为我提供了相应的服务，但是作为企业，肯定是从陈本层面出发的。除了达达之外，这边还有很多其他平台去选择，企业肯定是综合去考虑选择，这样一来，大企业就可以在此压一压成本，这样以来本来不多的收入又被压缩了一些，亏损就更加的严重了，这可能也是达达集团现如今比顺丰亏损得更加严重的其中的一个原因吧.这一点可以也可以从外卖起手的体量上可以看得出。顺丰配备着280万+的外卖骑手，这些骑手消化了10亿的订单，而达达只有70万的骑手却涵盖了全国2600多个市，远远好过了顺丰的500多个市县。表面上看来达达的配送是比顺丰同城的高效了5倍之多，但是看回来亏损状况却是达达的亏损比顺丰的要多好多。这就是因为达达集团本身的经营策略导致利润空间的压缩。这是达达一个非常明显的劣势。要想要在这激烈的竞争中保持，并长久下去，这是达达未来不得不解决的一个非常严峻的问题。

2.3机会分析

即时配送市场从现在的趋势来看已经是不能叫趋势了，已经是以后必定是长久维持的一个商业高地了，是很多企业就算是争到头破血流都要占据的一个战略高地。即时配送开始于2008年，伴随这线下店的线上销售迅速发展壮大，即时配送的市场消费人数也随之增长到了5.06亿人次，而且每年的人次增长率增速维持在了20上下。拒不完全统计，就2020年，即时配送的订单量就已经超过200亿单，这还是处在增长的阶段。

前期的即时配送主要的服务是为线下的餐饮店而服务的，经过这些年的发展，即时配送几乎涵盖了所有的线下商品零售，虽然现如今的即时配送的订单主体还是线下的餐饮店订单为多，但是已经不是单一的服务了。随着线下零售的需求以及新鲜果蔬的需求在每年稳步的上涨，即时配送可以涵盖的服务范围越来越广，订单量也是随之上涨，人口的增长空间虽然已经接近饱和了，但是品类的增加是使得订单量发生剧增又多了另外的一个方向。即时配送的未来潜力是非常大的，从现阶段来看，即时零售在处在混乱的初期，。根据达达招股书中艾瑞咨询提供的数据来看。2019-2023商超的规模已69.5%的增速增长，，这么高的增速就意味这即时零售的增长空间是还有很大的。

即时配送的潜在商业价值是巨大的，他的出现使得零售经济得到了飞快的发展。即时配送的意义在于时间的交换，配送平台提供交易的平台，骑手与消费者对时间进行的进行了交易。骑手通过利用自己的时间，帮消费者节省了时间，而骑手得到了相应的金钱作为交换，其实这也是商业的最基本的性质。在当今社会，每个人的时间的实际价值是有所区分的，不同的人相同的时间做事情的效率价值是不一样的，所以时间高效率，高价值的人就可以同过即时配送平台去省下自己的时间，这是未来社会发展的一个重要的需求。大城市的生活工作节奏很快，但是收入也是相对来说比较高，所以大城市的人的的时间价值会相对的高，以上的两个因素一处，人们想省下时间的欲望就越来越强烈，又或者可以说是懒人经济增长，所以这也是即时配送的潜在商业价值。许许多多的商业巨头而在即时配送平台疯狂的烧钱，也正正印证了这些即时配送的潜在商业价值。



下面就通过分析一个图标来分析达达集团的机会是具体在那些赛道上。在即时配送的基本要求里，外卖七手的履约形式非常重要的一个点，相对于做线下餐饮起步的配送平台来说，时效性是非常总要的，失效一旦不达标，商品会因为这个原因而直接失去了本身的价值，这对于商家，消费者都是一个非常糟糕的一个体验，商家没有得到相对应的利润同时，消费者也没有得到其本身在当时的一个需求。但是达达集团在这方面因为本身的性质和合作商家的性质就不会在这个要求上顾客不会有很大的异议。达达集团本身是依靠众多的商超以及线下非餐饮零售店，这些合作商家的商品很多都是对于时效性的要求没有餐饮配送的时效性要求高，所以配送时效体验方面达达集团是要由于其他依靠餐饮配送起步的平台，如美团。

其二流量差异带来的机会，对于其他平台来说流量的到来是需要通过商家自身花费相应的成本来获得的，在这样的平台上，竞争是如此的激烈，想要在平台哪里得到相应的流量是要支付相对一个的成本的，而平台本身为了抢占市场份额也是要需要通过通过前期的广告营销的很大一部分的费用，这样虽然前期能抢占很大的市场份额但是也为后期埋下资金方面很大的隐患。反观达达集团本身的流量，这些流量可以说是天然的流量，是与合作商户带来的低成本流量，所以在获取流量的成本方面，达达集团可以说是领先竞争对手很大的的一段距离。而且在合作的过程中，因为互惠互利的正向反馈，使得达达集团的模式更加的吸引商户的入驻，对于消费者来说，能随时随地得买买到自己信任商户的商品也是非常好的消费体验，这样的良性循环是达达集团未来在即时配送这个领域非常大的另一机会。

其三是科技进步带来的潜在机会，随着科技的发展，2020年很多快递公司都陆续发布了智能机器无人配送。今年7月，达达快送正式发布达达无人配送开放平台，该平台为接入的合作伙伴提供即时配送订单及运营工具。截至7月底，达达无人配送开放平台已完成无人配送订单量约5000单，自动驾驶里程超1万公里，山姆会员商店部分极速达订单也已接入达达快送提供的无人配送服务例如菜鸟的小毛驴，美团无人配送车，京东自己的激动只能为人车等。虽然现在离真正的无人配送商业化还有一段距离，但是不可不说这是一个很好的势头。为什么说这也是达达集团未来潜在的机会呢？达达集团本身作为配送行业的龙头，本身就有足够的条件去在这一领域去开荒。第二个就是众多的合作商户可以为达达提供无人车所用的场地，与美团等向比，达达合作的大商超是比较多的，而这些大商超是有能力去给无人配送车提供相应的使用场地的，对于美团这些以餐饮业起步的平台，商户用地本身就已经很吃紧了，所以美团对于无人配送车的前期的研发，试运行是有一个很好的试运行条件的。对于科技的高地，谁占领就代表谁有话事权。所以说未来布局无人车配送对于达达集团意识一个非常重要的潜在机会，是一个天然领先的战略高地。

达达集团想要依靠本身的优势去建立自己的帝国就需要做到以下几点。第一个就是深耕与打上查的合作，实际的操作就是增加订单的数量，联合去做销售活动，例如拼多多这样，如此以来，订单就能在原来的基础上密度大大的增加。再例如继续需找个多的优质大客户去对接业务，增加自身的业务量等等。这样才能以自身优势去保住自身已有的市场份额，同时也能更好的吸引等多的合作商乐意与之加深双方之间的合作。第二个就是业务的下沉，像现在很多激烈的领域，许许多多的企业开始着手布局低线城市的布局。想想在的即时配送市场，大多数都是在一二线城市去布局，去开展业务，这样看来，345线城市的发掘空间是非常巨大的。随着手机的普及，人们对于享受新式消费的欲望是越来越强烈，想这种便利的现代化生活服务在345线城市的需求就突显出来了。所以把业务下沉到345线城市也是夜歌非常巨大的未来机会，毕竟中国这么大，12线城市的人口只是占总人口的一小部分，现在抢夺345线城市的市场份额可以说对于当前战局来说是非常重要的。第三个就是，对技术的革新带来的机会了，现在达达集团的大部分成本都是付出在了骑手身上，也可以说，现在的配送领域的成本都是在骑手的身上成本都是在骑手的身上，如果在无人配送领域进行技术的更新以及技术的普及商业化，那对于配送行业来说是直接能把利润降到最低的。第五个是增加新的营收业务，在自身优势业务的增长缓慢期，想要自己的公司继续保持较快的增速那就要增设新的业务了，这样以来新业务的增长会使得自身的业务范围变得更加广泛的同时，也能利用自身的条件发展新的业务，使之成为自己未来新的营收突破口。第五个就是开始进行烧钱模式了，像美团，饿了吗，他们前期就是通过烧钱去在市场中抢到了属于自己的份额的，不像达达集团这种，通过合作商自身的流量去经营，美团饿了吗，前期中期后期都是在烧钱抢客户的，所以达达集团想在要做的是在自身这种模式的的前提下再加一个烧钱抢占市场份额。

2.4威胁分析

5月28日，顺丰控股（002352）发布公告，拟分拆控股子公司杭州顺丰同城实业股份有限公司（下称“同城实业”）赴香港联交所主板上市。同城实业为顺丰同城业务的运营主体。去年顺丰同城急送业务收入31.46亿元，同比增长61.27%[[7]](#footnote-6)。据资料分析，即时配送市场崛起了许许多多的新生力量，比如UU跑腿，闪送，顺丰同城，这些新生力量要么都要自己的过人之处要么就是大企业的子业务，可以说是进攻老牌巨头的强大力量。在多方混战中，受困于价格战的的侵蚀。三通一达的利润正在不断的被侵蚀，这些平台在即时配送这个战场都迫切的希望需找新的利润增长点。与此同时，在本地生活的战场，美团饿了吗，京东到家的激烈竞争还是一直存在着的，这对于达达来是来说是当前所要经历的考验。

在这样的背景下，达达集团需要做的是使自己的各项成本不断的优化，提升每个员工的效率值，其次就是与合作伙伴进行加深一部的合作，尽快能拜托亏损的局面。

当下外卖依然是占领者即时配送订单中很大一部分比例，所以在外卖市场老大是美团，然而美团对于本地生活领域也是存在这非常大的兴趣的。2019年，美团也正是推出了属于自己的本地生活业务“美团配送”，这就以为这即时配送领域的战况愈加激烈。美团的业务发展方式其实可以说是参考达达集团大发展模式的，不过双方先后顺序是相反的，都是靠自己先发展起来的业务，然后在发展对手的有是业务。美团的加入虽然不能说对达达集团有非常大的影响，但是也是蚕食了达达集团的一部分市场份额。据美团2020年一季度财报中显示，美团的新业务增长4.85%至41.68亿元[[8]](#footnote-7)，这里面大部分的新业务增长就是美团的非外卖即时配送领域的新增长店。

另一个强大的竞争对手饿了吗也在2019年的6月份宣布了其非外卖即时配送业务蜂鸟物流独立运行。剧说，据报道蜂鸟物流将会在未来几年里增设20000多个数字化的及时配送点，希望自己的业务能扩展得更大些。许多巨头的纷纷入场必然会不断的蚕食原来老巨头的市场份额。据《2019年第1季度我国即时配送商场研讨陈说》显示，蜂鸟配送、达达集团、美团配送的市场份额占比分别为28.4%、25.6%和24.8%。三者的差距极其之小。这样看来，对于依靠京东沃尔玛的达达来说，这两个一头赶上的劲敌个达达集团十分大的压力。像达达集团这样以来别人流量的平台来说，虽然起步很快，但是这样以来就相当于给自己设置了上限。因此达达就要学美团，饿了吗，那样花钱去从市场中争抢流量。这样以来达达就继续从市场上融资，毕竟，就算京东到家能力有多大都好，都不能一味的去无条件为达达输送资金。

即时配送业务在新冠疫情的催化作用下迎来了飞速发展的绝佳机会，就达达集团来说，现阶段的主要发展方向是继续深耕这个差异化巨大的市场，就目前来看，竞争的状况是十分激烈的，许许多多的巨头纷纷入局即时配送领域，达达集团对于如何在保住自己原先的市场份额是十分头痛的，同时，达达集团也急需增加自身新的业务增长点，这样才能使自己有能力在这激烈的竞争中抢到相应的市场份额，快速扩大自身的发展规模，使自己尽快拜托亏损的模式。

结论

电子商务作为是现代服务业代表肯定是能发展迅猛。国内电子商务发展时间不算长，但是也是有很好的表现，但是从初级阶段到目前逐渐走向成熟的电商运营慢慢出现了各种各样的困难和瓶颈。

随着电商发展趋势日益猛烈，更多的资本布局电商，电商的竞争越来越激烈，各大企业想要在各大竞争对手中稳住现有地位继而往更高更远的的方向发展，必须对电商运营进行更为专业，创新的管理，所以研究分析 达达集团电商运营管理的发展现状和完善现有电商运营管理，对企业布局发展线上业务有很好的指导意义.

所谓运营简单一点来说就是去经营一门生意或者一个项目，对这个东西的整一个生命周期的全方位的去实践操作相应的对策去使得这个项目的正常运转，以及向上发展。运营就应该像这门生意的老板一样去考虑问题，毕竟老板关心的是自己手上这个项目是否能盈利以及未来是否能够发展壮大。电商运营具体的工作内容就是去跟踪管理操作这一个项目的总体运营，例如大大小小的周期计划，每个周期的数据，以及对每一个异常数据所针对做的相对应措施，这些是每一个电商运营个人或者团队日常的工作。但是工作内容是有了，相对于一个较大的运营团队，就需要一个同意的知道方向的人，所以运营管理就相对应的在这是做出正确的规则管理以及大方向的指导。

电商管理要对宏观的经济市场，市场的时势，还有就是业内的生态环境有一定的判断以及预估，这样才能让这身的一个团队在细节以及大方向大目标尽可能的将犯错的几率降到最低。所以说电商运营管理不是说简单的对手底下运营人员的工作行为规则管理这么简单，也不是说像传统企业的管理负责担责，幕后小事的管理，电商原因管理是电商布局的总知道。

从以上的案例分析，我针对电商运营管理方面得出了几个小小的结论。

1. 需要拥有用户思维

用户思维是现在电商的核心，更是指导电商发展布局的核心思想。就像我们现在出来的电商时代，现在这个时期是是一个电商产品产能过剩的一个时代，电商的普及以及网络新信息的传播，现在在网络上只有你想不到的产品，你想到的产品都是能轻易的找到，所以如何做好电商，就需要具备用户思维。客户对产品的需求才是各个企业根本的生存发展指导方向，这也就是官方所说的的市场经济。市场需要什么产品，企业就需要做什么产品。用户思维可能是更深一层的理解，企业要站在客户的维度上去思考预判自己未来索要生产的产品是否是客户需要的，喜欢的。如果管理层只会一味的自以为是，把心思花在营销手段以及一些表面功夫上，这样的电商企业注定会被历史的洪流淹没。

1. 规范化的团队工作流程

一个优秀壮大稳定的团队肯定少不了高效的工作流程，就算是小团队，如果在工作流程上就行优化以及总结，那么很快就能形成一个简洁高效的流程。高效的业务流程能使团队犯错的几率大大得降低。当一个团队在运营方面出现了异常或者是错误，在明确的工作流程下，很快就能从日常的工作流程中总结出问题所在，这样一来就能快速的针对性的解决眼下出现的问题，更可以很好的防范此类问题的再次发生。如果一个偌大的团队没有制定相对应的工作流程，一旦出现了问题，就需要花大量的人力物力去寻找问题所在，更别说去解决问题了。没有明确高的流程，团队的工作效率会大大的降低，更甚企业会因为大大小小的问题而导致无法继续经营下去。所以说电商运营管理一定不能少的其中一个思维就是流程的思维。

1. 分析数据

电商运营日常工作中非常重要的一个环节就是对于数据的分析了。电商运营管理对于数据的分析把控也是必不可少的。对于企业下一步的布局或者下一阶段的的操作都需要对电商运营的数据进行深度解析。优秀的运营管理须要从宏观至微观，局部到全部等多维度的方向去分析当前已知的数据。数据才是最理性直观的运营结果提现，脱离了数据的电商都是属于臆想，都是不靠谱的，只有根据相应的数据而做的所有运营动作才是真实高效的。作为管理层对于数据的分析，能使得成本降到最低。以及使得对应于运营资金金德到最高效的利用。分析数据更能使得运营做出相对应的策略优化。

1. 电商运营管理需要杠杆思维

电商的杠杆思维是什么呢？换另外一种说法就是投产比。在电商的领域吸引流量最快的方法就是投推广费用。但是推广的投入并不是盲目的去充值，消耗。而是通过多个维度的综合计量，然后得出最佳的一个平衡。一个企业的电商部门里面的运营岗位虽然说可以进行相应的推广投入，但是岗位本身的性质就是一份工作，投产比比与一个运营来说只不过是每个月绩效的考核或者说工资提成的部分，他并不会说对这个结果进行充分的优化，这时就需要投产比的监管与指导了。首先需要管理岗位对相对应的职能进行有效的风控分析同时需要给对地下的人对这个部分进行明确的方向性知道。管理方自身必须要对这个成本具有杠杆思维的能力，这样才能有效的指导管理。通过杠杆思维，我们可以很好的去衡量在投出成本方面的把控，这样就可以控制很大部分的潜在资金风险，维持这个项目的持续发展。

五需要具备信息化的思维

电商可以说是一个复杂的有机的一个系统。一个简单的电商项目就可以说包含了几个行业的细支在其中，可以说是麻雀虽小，但是五脏俱全，所以精细化管理是必不可少的。这个与上面的高效流程是相呼应的，就是在每一个晓得部分，每一个标准的流程里。对其就行相对应的精细化管理，这样才能把整一个电商的有机体有效健康长久的运行下去，并实现正向的发展。

以上就是我通过具体的文献，案例分析研究出来对电商运营管理总结出来的几个点，这几个点是针对当下电商运营及其管理方面做出来的几个建议。

注释

感谢

时光飞逝，眨眼间我即将就要结束这让我无比自豪的本科学习时光。当初刚进社会以为自己有能力就可以在自己喜欢的行业内创出属于自己的一片天地，殊不知现实是残酷的。当自己知道因学历原因而无法晋升时，内心是无比的心痛与懊悔。纵使自己已经很努力了，依然是不能得到自己想要的结果。由此我勒紧裤腰带拿上自己微薄的工资报考了自助学历提升。在这三年内，在我学到了知识的同时也结识到了许许多多的朋友，得到过老师的许许多多的指点，我由此受益匪浅，感谢学校给予我继续学习的机会。临近毕业写毕业论文时。老师给予了我很多很多使用的指导，我由衷的感谢他。通过三年的学习我深刻体会到了知识的重要性，在此期间我也养成了良好的学习习惯，这对于我一生来说都是宝贵的，如果工作时间允许，真希望以后还有机会继续回来学校深造。

文献参考

查尔斯都希格《**习惯的力量**》中信出版社

《魔鬼经济学》

《定位：争夺客户心智的战争》

《人类简史》

《三体》

《孙子兵法》

中国人大网《十二届全国人大常委会专题讲座第二十九讲

国内外电子商务的现状与发展》

《镭射财经》

《犀牛财经》

《未来智库网》

1. [↑](#footnote-ref-0)
2. [↑](#footnote-ref-1)
3. 电商百科  
   ——智库 [↑](#footnote-ref-2)
4. 中国人大网《十二届全国人大常委会专题讲座第二十九讲

   国内外电子商务的现状与发展》 [↑](#footnote-ref-3)
5. 未来智库官网 [↑](#footnote-ref-4)
6. 今日必读资讯 [↑](#footnote-ref-5)
7. 镭射财经 [↑](#footnote-ref-6)
8. 犀牛财经 [↑](#footnote-ref-7)