

入行？转岗？无经验？BAT产品大牛助你一臂之力

戳此了解

## 拼多多「百亿补贴」的进攻与防守



Pluto\_蛋蛋 [关注作者](#)

2020-08-28

5 评论 · 3782 浏览 · 40 收藏 · 18 分钟

15天0基础极速入门数据分析，掌握一套数据分析流程和方法，学完就能写一份数据报告！了解一下>>>



释放双眼，带上耳机，听听看~！

00:00

00:00

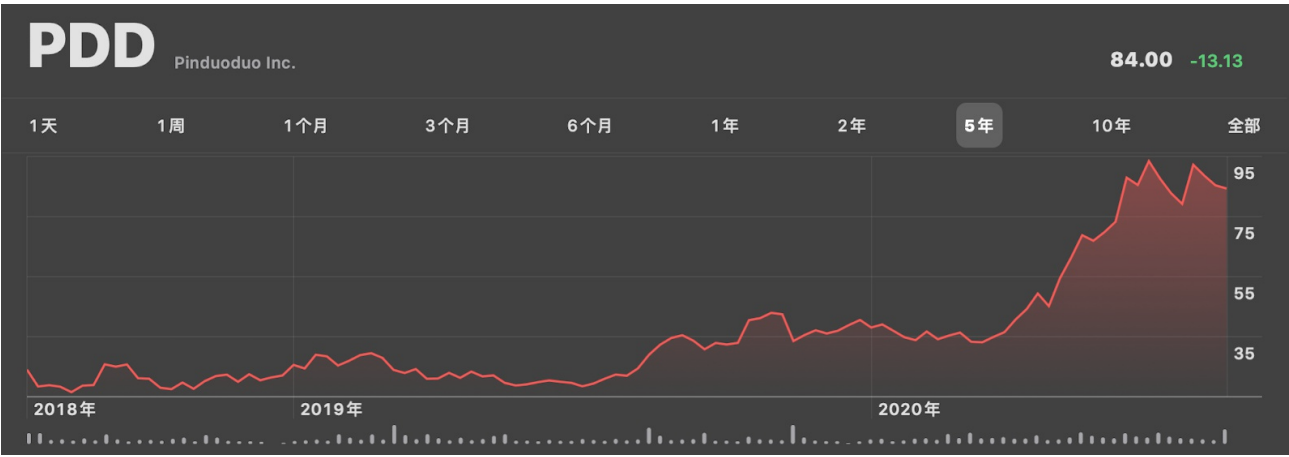


编辑导语：在过去的一年里，凭借百亿补贴，拼多多吸引了众多目标客户，有网友戏称“曾经的拼夕夕现在变成了拼爹爹”。如今，距离拼多多百亿补贴上线已有一年多的时间，二季度财报曝光拼多多平台销售与市场推广费用高达91.14亿元，对此，拼多多方面表示将继续加码补贴。拼多多“百亿补贴”是进攻还是防守？我们来看本文作者的分析。



无论是“帮我砍一刀”的微信社交裂变，还是“C2M”对产业链的重构，拼多多从下沉市场开始，到通过“百亿补贴”的向上进攻，短短五年就实现了6.83 亿年活跃用户（拼多多 2020 年第二季度财报），超越京东的4.17 亿，紧随阿里7.42 亿，位于国内电商年活跃用户第二位。

随着业务的迅猛发展，拼多多的股价也水涨船高，也体现了市场对于拼多多未来的信心。



## // 一、何为补贴，为何补贴

### // 1. 什么是补贴

根据MBA智库和维基百科的定义：



补贴在经济上指由政府提供金钱，以降低生产者及消费者所面对的价格，获得补贴的通常是与公众利益有关的产品。

补贴令消费者无需付出全部费用购买商品，但也防止消费者不进行消费直接获得补贴价值，即补贴需和消费行为绑定在一起才具有降低购买成本的作用。

补贴作为一种有力的营销方式，主体已经不仅限于政府，而更多地被互联网平台，尤其是电商平台使用。比如阿里的“双十一”、京东的“618”、苏宁的“818”等。

### // 2. 为什么补贴

“（一段时间内）成交总额”，即——GMV（GMVGross Merchandise Volume）是衡量一个电商平台价值的重要指标之一。

GMV 的计算方式有很多种，而影响 GMV 的指标主要有三个：用户数、平均客单价、购买频率，且都为正比关系，即：

$$GMV = \text{购买用户数} \times \text{平均客单价} \times \text{购买频次}$$

从补贴的定义可以发现，补贴作为一种优惠的承诺，需要和消费行为绑定才能兑现，并把兑现决定权交给用户，利用“享优惠”的心理促进用户完成购买行为，即：

1. 对于没有使用过的用户，利用补贴优惠促进其选择（拉新，扩大用户群）；
2. 对于已经在使用的用户，利用补贴优惠促进其复购（促活，提高购买频次）；
3. 对于核心功能或业务方向（购买高价物品），利用补贴优惠促进其使用（转化，提高客单价）。

### // 3. 怎么补贴

“好钢用在刀刃上”，补贴是为了打动那些最难打动的用户（拉新、促活、转化），最优的策略就是把最多的补贴发给最

难打动的用户。

1) 无差异补贴

产品初期用户群体还未分层可以使用，但随着用户量级的增大、补贴时间的增长，会对公司产生较大的资金压力；

2) 差异化补贴（对用户）

对用户进行差异化补贴，对忠实用户少补贴或不补贴，对小白用户多补贴，即所谓的“杀熟”，很容易引起忠实用户的不满。

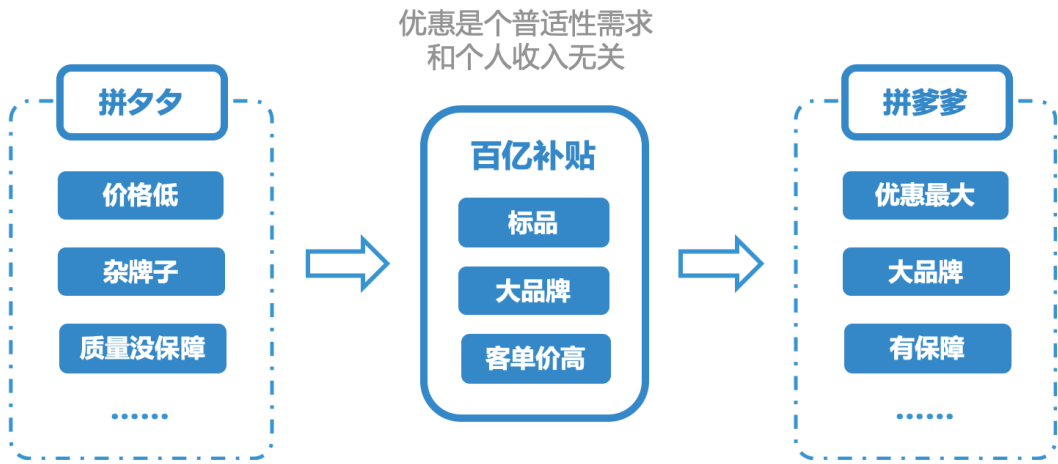
3) 差异化补贴（对商品）

对商品进行差异化补贴，选择符合营销目标的商品进行补贴。如选品不当，可能会抢占同类商品的流量。

二、“百亿补贴”的进攻

1. 目标“五环内用户”：从“拼夕夕”到“拼爹爹”

拼多多的用户人群集中三四线，并且由于“C2M”的模式，平台多是工厂店或部分品牌的二级经销店，所以被“五环内用户”戏称为“拼夕夕”——价格低、小品牌、怕有质量问题等也是他们对于拼多多的印象。



“百亿补贴”选择的商品均为客单价较高的知名品牌的标品，比如：iPhone、SKII、戴森吹风机等。

1) 标品

意味着强可比性：对于习惯使用各个电商平台的“五环内用户”，哪个平台更优惠，一目了然；也培养用户习惯——“享优惠就找拼多多”。

2) 大品牌

一方面借大品牌的影响力摘掉或改变自己“杂牌子”的帽子；另一方面大品牌质量有保障，消除用户的购买顾虑。

3) 客单价高

一方面是指标上的提高，拉升平均客单价；另一方面改变用户对拼多多“廉价感”的印象。

——低价和性价比高是两回事。

## // 2. 每天都是最低价：买爱马仕包的人也不会拒绝一箱 9.9 还包邮的芒果

和“双十一”、“618”模式不同，“百亿补贴”是一个长期的营销活动，有以下两点优势：

### 1) 提高用户留存

给予用户一个稳定的心理预期，“每天都是最低价”，告诉“薅羊毛”的用户可以每天都来“薅”；提高这部分“争取来”用户的留存，增加其购买频率，培养对平台的忠诚度。

### 2) 培养用户习惯

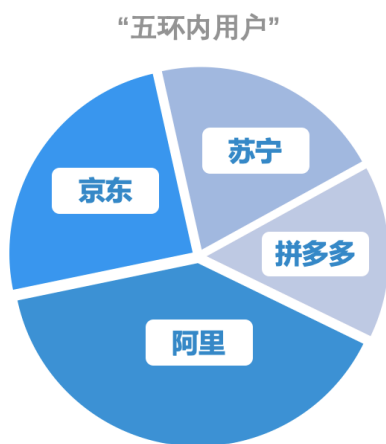
“买爱马仕包的人也不会拒绝一箱 9.9 还包邮的芒果”，虽然“百亿补贴”只是一封介绍信，但给拼多多时间窗口去让“五环内用户”看到更多优惠好用的商品，改变他们的消费习惯。

从“GMV=用户数×平均客单价×购买频率”来看，“百亿补贴”对用户数、平均客单价、购买频率都有提升。而像“双十一、618”这种都是在牺牲平均客单价的前提下，获得用户数和购买频率的提升。

## // 三、“百亿补贴”的防守

### // 1. 补给谁

#### 1) 补给“五环内用户”：存量 vs 增量



注：仅为展示不同平台之间的占比关系，具体数据可参照官方数据。

### 存量 vs 增量

#### 1、补得更少

和不补效果相同，反而通过标品对比，进一步加深了拼多多“优惠大”的印象，加快了用户的流失；

#### 2、补得一样

由于用户群体规模不同，补贴力度相同，用户群体大的要承担更大的补贴成本，流失减少了，但并不能挽回已“习惯了”拼多多的用户；

#### 3、补得更多

稳固既有用户，也可挽回已流失用户，但如果拼多多加码，必须跟，否则前功尽弃，并且由于用户群体规模不同，需要承担更大成本。

#### 2) 补给“五环外用户”

一方面“五环外用户”客单价较低，注重“薄利多销”了，补贴空间较小；另一方面，拼多多凭借“C2M”的模式相对其他平台对此类商品具有价格优势。

这意味着，要不转变成“C2M”模式，获得相同价格优势，再通过补贴获得竞争优势；要不以更高成本，甚至是“赔本赚吆喝”的方式获得竞争优势，但如果拼多多也加码，必须承担更高的成本。

不管那一种，拼多多都可以“以逸待劳”。

## // 2. 怎么补

和淘宝天猫、京东不同的是：拼多多上很少有品牌商进驻，大多是一些品牌授权的经销商。

### 1) 品牌商参加补贴

一方面品牌商拥有成熟的价格管理体系，大幅补贴或长时间补贴会冲击自己的价格体系，并且影响自己的经销商；另一方面品牌商品牌成熟，拥有稳定的用户群体，用户忠诚度高。

“百亿补贴”对于自己而言只是原来的用户选择了在不同的平台购买了自己的商品，影响并不大，品牌商并没有很强意愿来参加这种长期的补贴。

既然品牌商自己不愿意，那平台直接给他们补贴。

一方面这是平台层面的流量导流，品牌经销商本来较少的流量将更加“雪上加霜”，甚至可能导致他们的离开；一方面品牌方并不一定愿意接受平台补贴。

溢价能力是衡量品牌的重要指标，而补贴相当于变相折价销售，会降低品牌溢价，联想最近的“拼多多-特斯拉”事件。

2) 经销商参加补贴

经销商参加补贴，就又回到了“补多少”的问题。如果平台给经销商补贴，造成经销商商品价格大幅低于品牌商旗舰店价格，减少了旗舰店流量。

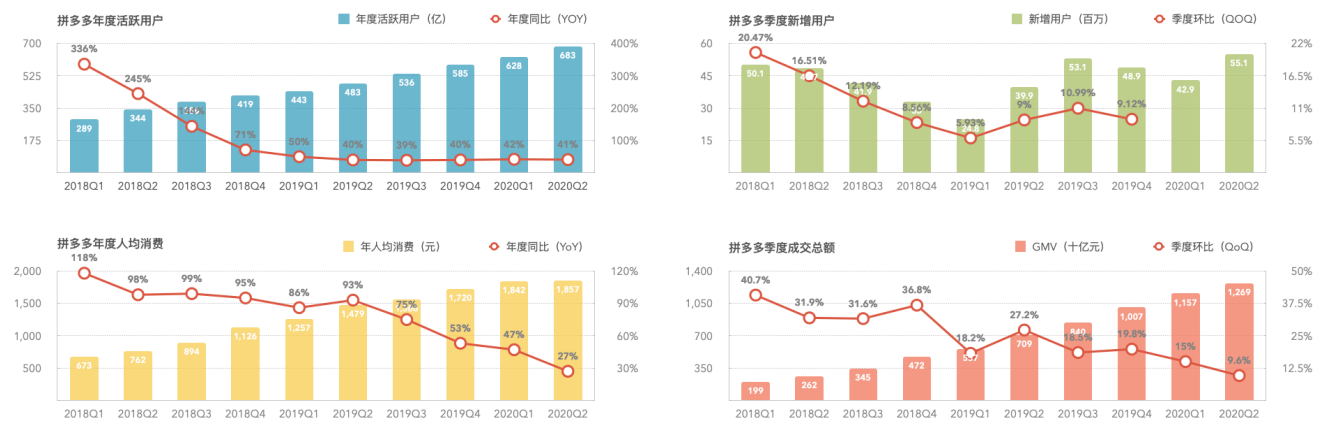
3. 大门已关，再想进来翻墙吧

拼多多通过“百亿补贴”把阿里、京东拉入战局，迅速拉高了拼购类电商平台的获客成本，完成了对“五环内用户”和“五环外用户”的壁垒建立。

一方面，在这种激烈的竞争局面下，中小社交电商平台的生存环境将越来越差；另一方面，对于想复制拼多多的后来者，则需要支付更高的成本才能进入这个牌桌。

四、是灵丹妙药还是饮鸩止渴

先看四组数据（数据主要来自于拼多多财报）：

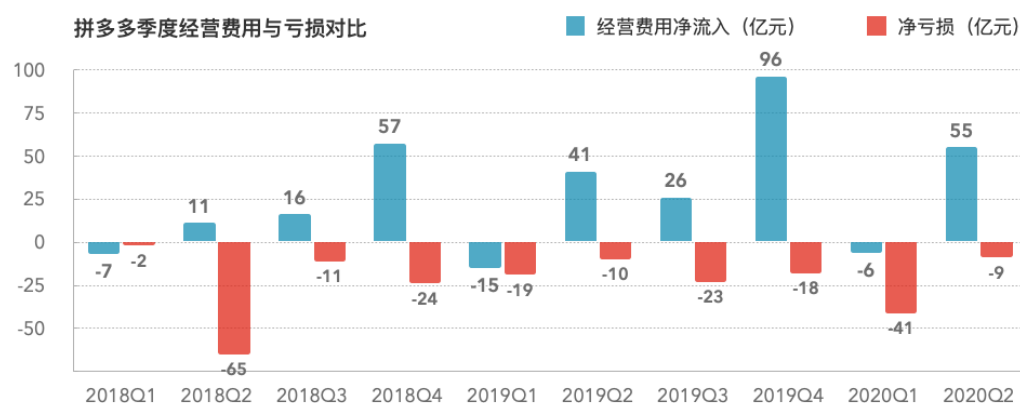
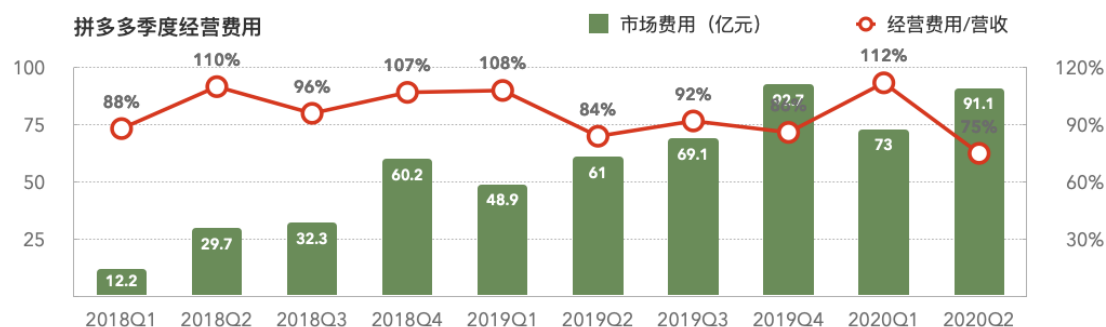


“百亿补贴”开始时间为 2019 年 6 月 18 日，即为 2019 年 Q3 初。

从上图可以看出，“百亿补贴”实施以来，新增用户、活跃用户、平均客单价均有提高，最终的指标GMV 也随着提高；其中 2019 年 1 月一二线城市用户的 GMV 占比为37%，6 月该比例提高至 48%（该数据来自于 北京商报/2020 年/3 月/5 日/第 013 版）。

$$GMV = \text{购买用户数} \times \text{平均客单价} \times \text{购买频次}$$

当然“百亿补贴”也给拼多多带来了资金压力，经营成本居高不下，公司仍未获得盈利。



## 1. 品牌商：并不领拼多多的“情”

初看“百亿补贴”，拼多多出“真金白银”帮助品牌商帮助他们提高销量。

但实际上品牌商并不领拼多多的情，甚至急于撇清与拼多多的关系，远有高端护肤品牌海蓝之谜渠道声明，近有特斯拉的团购事件。

拼多多通过补贴高端品牌的产品，使平台与品牌产生关联，并借助高端品牌的品牌力改变自己“低廉，杂牌”的中低端电商平台的固有印象，吸引“五环内用户”，通过这些掌握了主要舆论渠道的群体实现对自己平台品牌传播和品牌形象升级。

但是对于品牌方并无实际好处，甚至造成损害：

1. 品牌商品牌成熟，用户忠实度高，补贴只会让这部分用户改变购买的平台。而且这部分用户原来并不属于拼多多，带来了销量，但增量有效（并没有有力让品牌在五环外用户中传播，转化）；
2. 冲击品牌商原有价格管理体系，补贴变相降价，挤压了品牌自己经销商的利益空间；
3. 品牌商并不需要，品牌商在天猫京东已有长期投入。虽拼多多通过“百亿补贴”争取了一些“五环内用户”，但主要用户仍是“五环外用户”，品牌商并没有必要放弃过去投入，转而拥抱新平台。

当然，除非拼多多可以证明自己的用户群体带来的价值高于天猫京东，且价值可以覆盖品牌商的迁移成本，但这并不容易。

## 2. 五环内用户：能不能留存是关键



拼多多对运营员工的考核是留存、复购第一，GMV 第二。



相对于天猫、京东，无论是物流服务、金融支付、供应链管理，还是品牌丰富度，拼多多并没有明显优势甚至劣势。抢夺“五环内用户”，意味着拼多多要直面这些劣势。

如上文所说，“百亿补贴”只是一封介绍信，以优惠争取来了用户。

但在通过补贴争取来的这个时间窗口内，如果没有让这部分用户实现留存和转化，一旦补贴停止，这部分用户很容易流失。毕竟价格相同的情况下，物流、支付、品牌丰富度等其他方面的优势就体现出来了。

### 3. 补贴：预支未来还是投资未来

从拼多多季度财报可以看出，拼多多经营费用自 2019 年第二季度起一直在 60 亿元以上，公司也一直处于亏损状态。短期补贴会迅速促进平台用户数据，但长期下来势必会造成资金压力。

并且价格战理论上并无门槛，如果竞争对手跟进，将成一个资本游戏。

价格只是电商平台的竞争力之一，投入较大部分资源给价格，也就意味其他方面（如物流、支付）的资源投入减少，影响平台的综合实力成长速度。

为摘掉“低廉、杂牌”中低端电商平台的帽子，拼多多通过补贴高端品牌，争取到“五环内用户”；但由于平台主要用户目前并无法吸引品牌商进驻，一旦价格优势消失，没有品牌背书，争取来的用户也很容易流失。

所以需要继续补贴，一方面为改变平台用户结构争取时间；一方面为培养用户习惯，形成留存争取时间。

补贴只是阶段性获取用户的方式，是灵丹妙药还是饮鸩止渴，就看拼多多能否利用“百亿补贴”争取来的时间内，将实惠，高性价比的理念传达给用户。

实惠不是低价，也不区分什么“五环内”或“五环外”用户；这是一个普适性的需求，是为了满足用户不同场景下的需求。

## 五、一些碎碎念

前段时间国家统计局数据显示：



2019 年我国人均年收入（GNI）上升至 10410 美元，首次突破一万美元。

按照最新汇率，我国人均月收入为 5987.22 元。

排除知乎上人均百万的段子，这个数据和“大多数人”印象中仍不一样。

中国太大了，但对于很多在互联网中成长起来的一代来说，中国就是网上那些人的组合。比如微博，不知道的还以为中国人整天就关注明星的八卦新闻，但微博的 3 亿月活用户只占到中国人口的五分之一。



不能因为整个国家都在跑步前进，就忽略那些被撞倒的人。

——贾樟柯

所谓的不管“下沉市场”，还是“五环外用户”，并不是新鲜事物，一直客观存在。只是因为没有拥有足够的发声渠道而被忽略，而这块市场因为拼多多的入场正在重新焕发活力。

作者：樊曜睿

个人介绍：<https://www.yuque.com/fanyaorui/rnrm8n/ny150b>

本文由 @樊曜睿 原创首发于人人都是产品经理，未经许可，禁止转载

题图来自 Pexels，基于 CC0 协议

给作者打赏，鼓励TA抓紧创作！



更多精彩内容，请关注人人都是产品经理微信公众号或下载App



# 2年 # 初级 # 拼多多

收藏 1  
0

点赞 10

分享



Pluto\_蛋蛋

在杭州的 90 后互联网产品四年级生

关注作者

3篇作品 · 1.9万总阅读量

为你推荐

1 多多果园类小游戏背后的产品设计机制拆解  
05-18



2 保姆级教程，教你成功举办一场线下发布会（上）



04-20



3 我的产品之路 | 3年，从弱鸡开发到产品负责人

03-06



4 互联网流量流动简史：从连接万物到超极入口

01-17



5 品牌抉择难题：一个品牌到底是聚焦单品还是多个产品好？

05-05



6 产品设计：设计师需要掌握的10个用户心理事实

01-15



## 评论

评论请登录

发布

像风走了千万里

有点东西

2020-08-31 回复



叮叮

但也防止消费者消费者 念不通

2020-08-28  回复



Pluto\_蛋蛋 作者 回复吖吖

抱歉，已修改。

2020-08-28  回复



^\_Emilee

赞了

2020-08-28  回复



Jc

顶

2020-08-28  回复

## 为你推荐



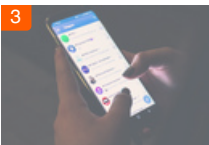
### 产品经理的进阶之路：B端产品经理



#### 推荐系统分析：猜你喜欢是怎么产生的？



#### 疫情期求职，你应掌握的在线面试技巧（运营岗）



产品思考：微信群聊为什么人人都可以改名？

## 推荐专题

### 圈子

微信群



私域流量交流群 [加入](#)



数据产品经理群 [加入](#)



文案学习交流群 [加入](#)



短视频学习交流 [加入](#)



营销增长学习群 [加入](#)

### 热门文章



实践干货分享：3大板块，总结我的APP付费投放经验

04-29



图像的处理原理：CNN（卷积神经网络）的实现过程

05-20



中台实战（2）：数据中台化实战

04-21



疫情之下，对在线长视频有何影响？

02-28



医美行业：通过用户画像，实现精准营销

04-06

6



## AI产品经理必修——揭开算法的面纱（贪心算法）

06-23

### 产品经理这个职业是吃“青春饭”吗？

听到很多言论说在中国程序员是吃青春饭的，那么产品经理呢，也吃青春饭吗？



11.8k 点击 · 14 回答

[进入回答](#)

3天运营入门公开课

大厂面试官亲授简历面试

仅需0.02元，助你斩获高薪运营offer

胡星 ▶▶

一线大厂资深运营专家

3天社群服务

60分钟直播干货课

未来高质量职业规划



### 文章导航

- 一、何为补贴，为何补贴
- 二、“百亿补贴”的进攻
- 三、“百亿补贴”的防守
- 四、是灵丹妙药还是饮鸩止渴
- 五、一些碎碎念