

案例正文：

拼多多：新电商开创者¹

摘要：据2019年拼多多第一季度财务报表显示，平台用户突破4亿，拥有百万级商家，年度用户平均消费额1257.3元。这些数据足以表明，拼多多在用户规模、商家数量和平均消费额等方面全面提升，中国电商已然形成淘宝、京东、拼多多三足鼎立的局面。谁也不曾预料到，拼多多从创立到与淘宝、京东三分天下仅仅用了不到4年的时间，拼多多的成功得益于其正确的企业发展战略。本文通过追溯拼多多的创立历程和上市之路，分析黄铮团队实施的企业资源的整合策略以及企业发展战略，这一方面可以启发学生对资源整合和企业战略的思考，另一方面也可以给我国电商企业的发展提供借鉴。

关键词：拼多多；企业发展战略；资源整合

0 引言

在拼多多创立之前，人们普遍认为阿里和京东是中国电商的霸主，占据了市场的绝对领导权，几乎没有留给其它电商创业的机会了。如果说致力于创新的严选和考拉还能在细分领域寻找光亮，那么唯品会、蘑菇街就只能在空气稀薄中活着。但拼多多的迅速崛起，却证明在电商市场中仍有奇迹存在。

无论从任何数字来讲，拼多多都铸就了电商界的一段奇迹。从2015年9月拼多多成立，到2017年全年交易额突破1400亿，再到2018年7月在纳斯达克成功上市，并且拥有高达240亿美元的估值，2019年3月4日，股价最高触及每股31.96美元，为IPO以来的最高点，市值超过350亿美元，可以说拼多多疯狂的数字增长充满了魔幻，吸引着人们不得不去关注这个突然崛起的社交电商品牌。快速增长的背后，必然也少不了质疑、嘲讽甚至批评，但这充满魔幻的数字是拼多多打破所有疑虑的最大利器。

为什么拼多多能够在看似稳定的电商大格局中突破重围，如同黑马，突起崛起，在中国电商排名中迅速上升。拼多多得这些成功得益于黄铮对创业机会的准

1. 本案例由天津大学管理与经济学部的郭名媛和耿路齐共同撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

确的把握，对企业资源的整合以及正确的企业发展战略。

1 多次创业，厚积薄发

谈起拼多多，就少不了讲到其创始人黄峥。而若要解开拼多多的神秘面纱，就要了解黄峥的创立拼好货的历程。

黄峥出生于浙江杭州的一个普通家庭之中，其父母都是普通工人，但黄峥从小就天资聪颖，12岁时就考入知名学府杭州外国语学校，之后表现优异的他更是被保送到浙江大学竺可桢学院，主修计算机专业。本科毕业后，黄峥继续选择在美国威斯康星大学深造，可以说学业生涯培养了黄峥深厚的技术背景。

在学业生涯充满光环的他，在创业历程中并不是一帆风顺。黄峥曾经创业了两个项目，手机电商欧酷和电商代运营公司乐其，这些项目都发展到一定的规模，并且实现盈利，但这并没有达到黄峥和其团队内心的理想，那就是做一件最成功的事情。源于对理想渴望，使得黄峥团队开始另谋出路。2013年，黄峥的第三个创业项目上海寻梦信息技术有限公司（以下简称寻梦公司）正式成立，由于黄峥丰富的创业经历，寻梦很快就步入了正轨，不断发展壮大。

就在这时黄峥却意外患上了中耳炎，不得不在家休息一年。在这空闲的一年里，黄峥并没有停止对未来发展的思考，“以后是继续创业，还是做投资？”是黄峥一直在思考的问题。思来想去，黄峥觉得现在就做投资似乎还有点早，而且他内心还有对成功的渴望，希望做的事有更大影响面。另一方面，黄峥敏锐的察觉到社交流量正快速发展，但对应的商业模式并没有发展起来，而且现在的微商，一不小心就变成了网络传销。

通过再三的考虑，黄峥决定另辟蹊径，瞄准社交电商领域再次创业。作为初步尝试，2015年4月，拼好货正式上线，拼好货的核心思想是拼单，即通过社交平台邀请好友参团，达到拼团数量就能购买。新探索之路。



图1 拼好货图标

从图标中不难看出，拼好货主打生鲜水果。由于玩法独特，拼团购买，所以拼好货单量快速增长，但很快就出现了许多问题，比如断货、爆仓等情况时常出现。这些问题都是由于仓库不足产生，为了解决问题，黄峥立马从原先乐其中抽调人手，并把乐其分布在全国的仓储体系独立出来协助拼好货，并用尽全部力量

建立新仓库，以支撑拼好货的快速发展。

一个问题的解决，随之而来的却是另一个问题，异常火爆的拼好货，有时在一个地区的发货量高达 30 万单，这样庞大的数量所有的快递公司加在一起都不够，发不了货又成了拼好货一个棘手的问题。此外，还有耗材问题，一下子没有那么多材料。好在拥有丰富创业经验的黄铮，并没有被困难所绊倒，反而直击困难，带领着团队拼命干了几个月，建立了新型的物流体系。这种物流体系跟京东、淘宝有所差别，是一种快速流通体系，就是货物只需稍微分解一下就能进流水线，分装好就出去，更加迅速、便捷、灵活。正如黄铮所言，拼好货这些磨难也造就了其优秀的自建供应链，从货源、仓储、物流全都是团队自己负责。

拼好货凭借着良好的商品质量、低廉的产品价格和新颖的拼团模式，短短几个月后，累计活跃用户突破千万，日订单量超过百万。拼好货的快速发展也吸引了投资者的目光，2015 年底，拼好货获得了高榕资本与 IDG 千万美金的融资。

2 抓住机遇，敢于突破

2015 年下半年，当拼好货在跌跌撞撞中快速发展的时候，寻梦 CEO 找到了黄铮，说要可以把这种拼单模式做成平台，创立新的平台。黄铮陷入沉默“有了拼好货之后还需要另一个类似的公司吗？”，但是看到对方决心很大，黄铮并没有着急否定。

最初黄铮也想过做平台，但认为风险太大，“我们不可以莽撞行事，你先说说你的看法”，寻梦 CEO 信心满满的回到道“我们已经做了充分的调查，做平台大有可为”。“那你慢慢讲来”黄铮充满兴趣的问道，寻梦公司 CEO 有条不紊的向黄铮汇。

2.1 发现机遇，顺势而为

那我先从市场机遇讲起吧，寻梦 CEO 说道，当前市场环境对创立新平台来说是肥沃的土壤。

首先，从消费市场需求来看，中国的消费市场庞大，且在有着巨大的中低端消费市场。根据 2015 年国家统计局数据显示，中国城镇居民人均年度可支配收入为 31194.83 元，人均年度可消费支出为 21392.36 元，农村居民人均年度可支配收入为 11421.71 元，人均年度可消费支出为 9222.59 元，而且农村人口占据我国总人口的 43.9%，这些人群主要分布在三线及以下城市和农村，所以中国存在大量中低收入消费者。

其次，从电商消费定位来看，虽然电商平台众多，但缺少主打低端消费市场的电商平台。目前，以京东、淘宝为主的电商平台主要的目标消费者来自一线、

二线城市，这些消费者一般具较高的收入，因此对价格不太敏感，他们更加看重产品的品牌价值，更喜欢追求高品质的生活，所以往往会忽略低端市场。而低端消费市场巨大，提供低价购物需求的平台相对空缺，因此低端消费市场没有得到满足。曾经团购模式撑起中国低端市场，经过激烈的竞争，最终只有聚划算脱颖而出。但随着聚划算被阿里巴巴收购，低价购物平台再次空出来了。此外，随着淘宝与京东着手消费升级，导致大量低端供应商被迫出走，无处可去，期待新的平台出现。

最后，从互联网红利来看，随着政府大力推动“互联网+”的发展，互联网普及率不断提高，将会迎来新一轮的互联网红利。另外，以 VIVO、OPPO、华为和小米为代表的智能手机企业，大力推广千元机，致使手机市场下沉三四线城市以及农村，越来越多的底线城市用户能够接触互联网，智能手机的普及也提高了互联网在农村的渗透率。根据我国互联网络信息中心发布数据显示，截至 2015 年 6 月，我国网民总数已达 6.68 亿，其中中农村网民占比为 27.9%，规模达 1.86 亿，相比于 2014 年的 1.78 亿增加了 800 万，当然，这些农村网民增加主要是低消费人群，如果推动这些人电商化，那么将会产生巨大的低端电商消费市场。

黄铮问道：“只有土壤可不够啊，怎么才能扎根才是关键，对此你有什么看法？”。寻梦 CEO 回答道，得益于拼好货的成功，我们有一个更加大胆想法。

2.2 旧法重玩，创新模式

新平台可以同样采取拼单的玩法，但要与拼好货的不同，首先，新平台的销售并不聚焦于某一类领域的产品，相反可以尝试经营全品类商品的销售；其次，如果说拼好货强调的是产品体验、自建供应链的自营模式，新平台则是让供应商入驻、与物流第三方合作的平台模式。

寻梦 CEO 继续说道，新平台的核心特征可以采用社交电商模式，而什么是社交电商模式？“社交+电商”模式是指平台用户通过向社交圈内的好友发起拼单邀请，拼单成功后，可以用低价购买到心仪之物。这种模式的关键点在于借助亲朋好友关系，完成拼单，拼单又可以实现用户的裂变。沟通分享的社交理念就是新平台的主要特点。

但是，“社交+电商”一直都存在，传统玩法是在社交平台增加一个商城插件的小程序，或在电商的基础上增加“社群”“通讯”功能，比如微信内置京东的 webapp。而拼团模式，更是在 PC 时代就出现过，2009 年至 2011 年更是出现过千团大战，最后在千团大战脱颖而出的有三家公司。一家是美团，但其实现在是以外卖为主要业务。另一家是聚划算，如今则被阿里巴巴收购，成为淘宝的一个端口。而窝窝团曾在千团发展中大放光彩成功上市，却又落得个不得不退市的结

果，这就是千团大战的最终结局。

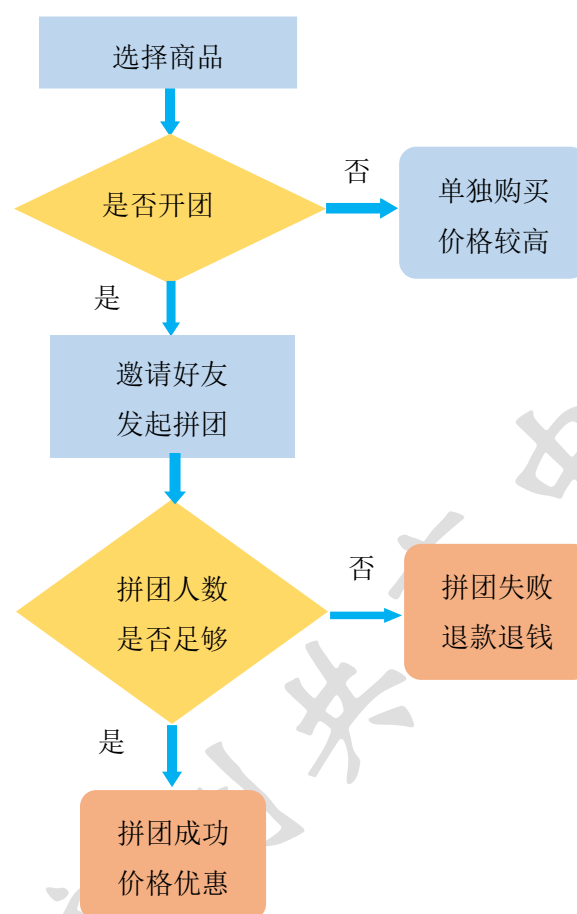


图 2 拼团购买流程图

由此可以看出，“社交+电商”以及拼团并不是新鲜事物，新平台又如何能够再次将它们玩的风生水起，并能够借借此在电商中闯出一片属于自己的领域呢？

2.3 勇于创新，独具特点

当然我们的新平台要与众不同，才能获得生存空间，寻梦 CEO 向黄铮接着汇报了对新平台的构想。

首先，新平台要借助社交流量加持，从而降低获客成本。近年来，淘宝、京东等平台在消费升级的背景下，商家们的获客成本逐渐增加，为了获得更多客户，很多商家花大价钱去竞价排名，订单就开始逐渐往资金多的商家集中，这些对于弱小商家很是不利，刺激了它们对低获客成本平台需求。而与此相比，新平台可以借助社交裂变，进行传播，从而降低的客成本，从而吸引弱小商家的加入。

其次，新平台注重社交游戏，拼团乐趣。新平台可以在拼团的每个环节都诱导用户进行分享，而且可以通过红包奖励，增加用户主动分享的概率，同时增添“砍价免费拿”“多多果园”“组队寻宝”等游戏化环节，为社交分享增添乐趣。总之，新平台的社交游戏逻辑规则是通过分享好友拉拢用户，当到达一定数量后

完成拼团，拼团成功后每一位组团的用户都可以用更少的钱买到该商品。这种游戏化的设计，可以使得社交和电商进行真正的融合，用户为了达成低购买商品的目的，就必须参与到社交游戏中，这样可以使得社交流量充分变现。

最后，新平台更是要通过压缩流通渠道和毛利来降低商品价格。电商可以突破线下门店的地理限制，从而实现商家和用户的跨空间交易，不仅节省了门店房租费用，还减少了中间渠道商的数量，从而降低了商品价格，提高线上商家了竞争力。都是利用压缩流通渠道来降低商品价格，那么新平台如何脱颖而出？第一，新平台可以最大限度地压缩自身的毛利。与其他电商平台相比，我们可以不收取商家佣金和扣点，商家仅需支付第三方支付平台的支付服务费即可。此外，我们还可以减少商家缴纳的保证金，以此来吸引商户加入，这样我们就可以不用担心平台初建时商家数量不足的问题。第二，我们要尽可能的压缩商家毛利，为用户争取最大优惠。我们的想法是这样的，我们可以在平台上营造低价竞争的气氛，比如 0.99 元一包的纸巾，11.9 元包邮的加绒秋衣，25.8 元包邮青芒 9 斤……等等，通过这种低价竞争环境，迫使商家主动压缩毛利实现薄利多销。另外，低价也会为我们带来更多的用户。

听完寻梦 CEO 的汇报，黄峥发现寻梦团队既有拼好货的电商经验，又有新颖的游戏逻辑思维，相比拼好货的团队，他们对如何让社交变现、如何吸引客户和商家、如何满足消费者深层次的需求有着更强的理解。并且游戏起家的寻梦团队更重视软件产品的互动，把产品当成游戏运营，注重用户的接触、互动以及筛选，这些都不是一般电商企业所具有的。此时的黄峥不再犹豫，于是，一场冒险开始了。黄峥抽调了寻梦公司最核心的员工投入到新项目中，五个月后，拼多多应运而生。

3 战略布局，成功上市

谁也未曾想到，自从寻梦公司在 2015 年 9 月成立拼多多以来，其发展速度比拼好货还要快，令人叹为观止。

3.1 战略合并，共享共赢

拼多多上线仅两周粉丝数便突破百万，两个月后，在未投放广告的情况下用户数突破 1200 万。2016 年 2 月，拼多多单月成交额破 1000 万，付费用户突破 2000 万。2016 年 6 月，腾讯应用宝“星 APP 榜”5 月榜单中，拼多多成功跻身 5 月十大流行 APP。而拼多多亮丽的表现，更是吸引了投资者的注意，拼多多在 2016 年 7 月完成了 1.1 亿美元的 B 轮融资，包括高榕资本、新天域资本、腾讯等在内的国内知名投资方。至此，拼多多成为腾讯大家族成员，获得微信推广的优惠和白名单。

2016年9月，正在拼多多飞速发展的同时，突然传出消息，**拼多多和拼好货合并了**。这次合并从酝酿到完成时间不长，关于合并的原因，黄峥解释说“最主要的因素是两个公司的规模都很大，我没有足够的精力做两家公司，需要集中精力做一件事。”在黄峥看来，拼好货缺商品、拼多多缺品质，如果合并在一起将更有利于双方的发展，实现共赢。而且合并后的团队更加集中力量，提升整体品牌质量和服务水平。

不过，拼好货类似于京东模式，而拼多多则类似于阿里模式，双方合并后，不同的基因能否融合将成为一大挑战。黄峥认为，拼好货和拼多多本质并不冲突，两个平台一个重供应链，一个重前端，反而有比较强的互补性。根据黄峥的介绍，合并后，他们在产品形态上做了明确定位，拼好货将变成拼多多的子频道，他们要走的是平台模式，未来主打拼多多品牌。其次，他们对人员进行了调整，所有的运营和产品全部并在了一起。此外，黄峥还透露，合并后，拼好货将拆分后端仓配业务，成为独立公司，并进行独立融资。

而合并后的拼多多更是如虎添翼，快速发展。2016年9月，拼多多用户数突破1亿大关，月GMV超10亿，日均订单超过100万单。在随之而来的双十一中，拼多多也斩获佳绩。双十一当日，拼多多GMV达到2.057亿，创造新纪录。

拼多多的突然崛起，也再次得到资本市场的青睐。2017年1月，拼多多获得红杉资本2.15亿美元的C轮投资。从此，拼多多一路高歌猛进，2017年9月，拼多多宣布用户超过2亿，2018年3月，拼多多的年度活跃用户为2.95亿，拥有超过100万商家，2018年4月，拼多多再次获得13.69亿D轮融资，由腾讯、红杉资本投资。

3.2 困难重重，迎难而上

拼多多通过低价、低门槛吸引众多用户和商家迅速成长，不过，也正是由于过快的发展速度，让拼多多遭遇了很多苦难。

在早期，**拼多多的具体表现为产品质量不过关，发货速度慢等问题**。为此黄峥多次要求拼多多方面务必改善品质和体验。而经过一段时间摸索，拼多多在品质体验方面已经有了很大改善，但问题依然不少，还有不小的提升空间，尤其是发展速度与优质体验的兼顾需要更长时间的磨合，黄峥从长期的出发，**继续要求拼多多加强审核，改善产品品质和体验**

特别是劣质问题，由于拼多多的低门槛使得假货生产商趁虚而入，廉价、假货、低质等问题十分严重。拼多多正在遭受越来越多用户的投诉，在《2016年（上）中国电子商务用户体验与投诉 检测报告》中，拼多多投诉率位列零售电

商首位，同样在中国消费者协会发布的《2017 年“双 11”网络购物价格、质量、售后服务》中，拼多多也是频频被点名。许多消费者都对商品的品质和相应的售后服务质量产生了质疑，这对于拼多多的产品声誉造成了很大程度的影响。面对这种情况，黄峥意识到必须要开展一些措施，于是拼多多开始了声势浩大的打假行动。在打假的过程中，曾有公司起诉拼多多以涉嫌出售假货为由冻结账户，也有运营人员遭到下架商家的人身威胁，但是这些困难都没有阻挡住拼多多打假的决心。2018 年 2 月，拼多多总结了 2017 年的打假成果，并发布了《2017 拼多多消费者权益保护年报》，表示在过去一年平台共下架了 1070 万疑似侵权商品，拦截了 4000 万条侵权链接。通过打假工作，拼多多不断净化购物环境。

最后，拼多多的崛起也引起了竞争对手的注意，淘宝、京东等不可能任由拼多多肆意生长，纷纷进行围追堵截。2018 年 3 月 19 日，淘宝项目——“淘宝特价版 APP”正式浮出水面。淘宝特价版作为对抗拼多多的大杀器，阿里必然会利用自己的优势资源，调动各方力量，对拼多多形成多线合围之势。作为第二大电商企业京东，拼多多已经威胁它的地位。3 月 16 日，京东上线了“京东拼购节”。“京东拼购节”和“淘宝特价版 APP”如出一辙，都是主打低价商品。而且京东还将这个端口放在了首页的位置，并利用各种活动造势。从目前淘宝和京东的种种行动来看，一场针对拼多多的战争已经势在必行！当然在这场战争中不止只有淘宝和京东，网易早在 2017 年就推出了“网易一起拼”，苏宁也推出“乐拼购”，并将 8 月 8 日定为苏宁拼购日。

面对对手的围追堵截，一波未平又起一波。2018 年 6 月 7 日，拼多多涉黄事件被央视曝光，点名电商平台拼多多存在涉黄、涉暴力且涉违法商品。对此事件，拼多多迅速反应，启动全面清理系统，关闭涉事店铺，下架违规商品。然而 6 天后，拼多多却突发 6.13 商家围城事件。在 6 月 13 日，拼多多总部上海金虹桥国际中心遭受大量商家围攻，视频在网上不断传播，冲突事件迅速发酵，时间长达数日之久，引发社会广泛关注。面对突如其来的事件，在 6 月 18 日下午，拼多多 CEO 黄峥紧急召开媒体沟通会，向社会通报了事情的原委，向涉事商家解释了平台罚款的原因以及资金动向，同时披露了关于事件背后存在被人刻意放大推动的说法，并承诺对此事件将进行深刻反思。

3.3 资源整合，准备突破

就在外界觉得拼多多深陷泥潭、无法自拔的时候，拼多多却在紧锣密鼓对企业资源进行整合，为上市战略做准备。

首先，拼多多员工逐年快速增加，2015 年拼多多拥有员工 455 人，2016 年

拥有 531 名员工，2017 年拥有 1159 名员工，而到了 2018 年，拼多多员工总数为 3683 人，其中工程师数量超 1800 人，占据公司半数，这些人大部分都来自于 985、211 大学毕业，但如此庞大的员工数量必须对人力架构进行改革。在管理方式上，拼多多搭建了更加扁平化的公司结构，这让公司内部员工沟通更为顺畅，员工无论资历深浅都能发出自己的声音。在晋升渠道上，拼多多实行轮岗制度快速晋升，与大多数员工入职从基础做起不同，拼多多员工实行轮岗制度，这让员工能够迅速了解各项工作流程，并且快速成长为一个项目的负责人。而且拼多多员工平均年龄不到 30 岁，年轻化为拼多多带来了其他行业少见的朝气、活力和拼劲儿，可以说拼多多的员工在公司更像是在一个大家庭中，其乐融融共同奋斗。面向未来，拼多多还将招兵买马，预计到 2019 年底，公司将拥有超 4000 名技术工程师，其中超过 1000 人将专注于算法设计和开发，以支撑公司快速发展的人才需求。

其次，拼多多十分重视技术资源的开发，黄峥始终把拼多多定位为一家技术驱动的公司，而不是依赖人工运营的传统电商企业。第一，拼多多基于人工智能技术对整个消费供应链进行改造。消费供应链改造使得拼多多完成了瞩目的成就，在 2017 年拼多多有超过 1400 亿的交易额，但仅依靠 1159 名员工便完成了此项看似不可能的任务。平均来说，拼多多每个员工年均完成 370 万个订单、处理 1.2 亿交易额和服务 20 万名消费者，这个人均效率远超过京东与阿里两大电商平台；如此高的运营效率得益于。第二，拼多多还非常注重在人工智能领域的技术积累，持续探索大数据分析和机器学习等技术在电商平台的应用。拼多多依托平台海量的基础订单信息以及用户行为数据，有效地设计、管理和运营平台上的服务及解决方案。例如，根据一些用户在某段时间浏览和查阅的产品，拼多多能够为这些用户生成个性化的产品推荐。第三，拼多多还在积极布局分布式 AI 技术，以期望打造差异化、个性化的电商路径。拼多多可以通过分布式 AI 技术挖掘消费者的兴趣爱好，并把具有相似需求的消费者聚集在一起，进而匹配货物实现拼单购买，这种人货匹配正是分布式 AI 技术的最大特点。并且随着拼多多用户的逐渐增加，使得日均流量和日均活跃度飞速提升，为此拼多多正在持续发力 AI 引擎技术，以满足用户日益增长的深层次、多样性的需求。现如今，黄峥还亲自主导成立了技术委员会，由前微软全球执行副总裁、百度董事会副主席、拼多多独立董事陆奇挂帅负责。作为人工智能专家，陆奇挂帅将会推进分布式 AI 技术的发展，与全球多家科研机构协作，提升拼多多的行业竞争力，最终将在技术领域为拼多多进行更多的赋能。得益于强大的技术研发实力，拼多多依靠优秀的技术基础架构将平台、用户和商户形成完美对接，支持了其超常规的业务增长速度。

最后，拼多多不断加强对市场资源进行整合。成立不足三年，用户数超过 3 亿，2018 年 3 月平台日活跃买家达 4310 万，超过京东，仅次于淘宝。而从 2017 年 3 月到 2018 年 3 月连续 12 个月中，拼多多的 GMV 也达到 1987 亿元，其年度活跃买家数量从 2017 年 1 季度的 6770 万人上升到 2018 年 4 季度的 4.185 亿人，年度人均消费从 67.7 元增至 1127 元。拼多多以我国低线城市人口和农村人口低收入消费者入手，用低价策略抓住了大量低线城市和农村消费者，更具极光大数据显示，2017 年 11 月拼多多三四线及以下城市的用户数占比为 64.73%，远高于京东的 50.10%，可以说拼多多已经在“农村”打下了良好的“革命根据地”。如今拼多多的“农村包围城市”的市场占领策略如今已经走到一半，下一步便是“包围城市”，拼多多如今正在通过腾讯接口社交网络，进而攻占一二线城市。这场“城市”之战都是必须完成的战斗，而只有成功攻入一二线城市，拼多多们才有可能捅破天花板，成为下一代电商的引领者。

3.4 顺利上市，未来可期

2018 年 6 月 30 日，对拼多多来说是一个关键日期，这一天拼多多正式向美国纳斯达克递交 IPO 申请，至此，拼多多全体员工全力以赴准备上市。7 月 17 日，拼多多更新招股说明书，说明了股东持股变化，其中腾讯、红杉分别增持 2.5 亿美金。同时也发布经营业绩，在拼多多在第一季度实现营收 2.2 亿美元，净亏损 2.01 亿美元²。此后，拼多多拟定在 7 月 26 日于纳斯达克上市，股票代码“PDD”。对于拼多多上市，更多的人觉得是在开玩笑。然而，随着拼多多在 2018 年 6 月 30 日正式公布其招股说明书，这一刻打破了所有质疑和嘲讽，让所有不看好这家公司的人都大吃一惊。

特别是拼多多选择的上市时间，不仅面临着以阿里、京东为首的四大电商平台穷追不舍的围剿堵截，还深陷央视点名涉黄事件以及 6.13 商家围攻总部事件的泥潭之中，拼多多在多事之秋选择奋不顾身的上市，这样的举措看似冒进，但也进一步显示了拼多多的野心与布局。

7 月 27 日凌晨，社交电商拼多多正式在美国纳斯达克挂牌上市。股票代码 PDD，开盘价 26.5 美元，较发行价 19 美元涨 39.5%，总市值超过 290 亿美元。截至收盘，拼多多股价报 26.70 美元，大涨 40.53%，市值约 295.78 亿美元³。和众多远赴美国，亲眼见证企业上市时刻的创始人不同，拼多多创始人兼 CEO 黄峥并未前往位于纽约的纳斯达克敲钟，而是选择在上海陆家嘴中心大厦远程参与敲钟仪式，由公司挑选出的 39 位拼友（拼多多的用户和商家）在上海纽约两地同时参与敲钟。

² 数据来源拼多多招股书

³ 数据来源纳斯达克上市公司信息披露

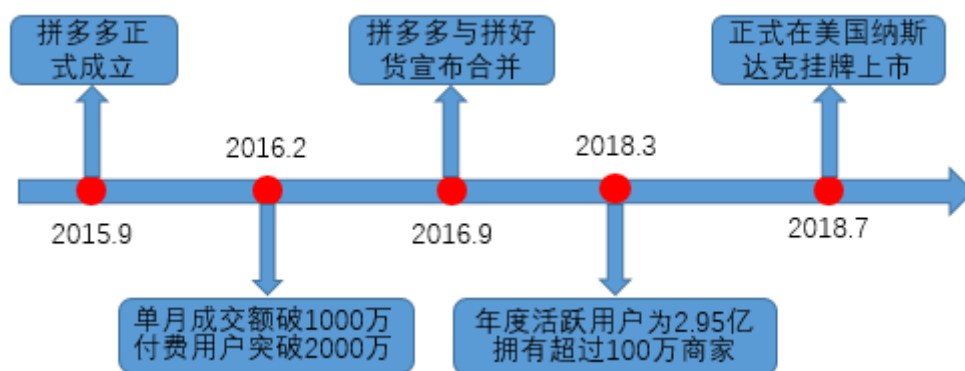


图3 拼多多上市历程

至此，拼多多的终于完成了上市。相比于其他电商，同样市值达到 295.78 亿美元，京东花了 10 年，唯品会花了 8 年，淘宝 5 年，而拼多多仅仅用了 2 年零 3 个月！

4 结语

拼多多从创立到如今撑起电商界的一片天地，只用了不到 4 年的时光，在这 4 年中，拼多多既经历了成功上市的喜悦，也经受了围追堵截的痛苦。正如黄铮在一次演讲中说道：“创业是一条十分艰辛的路，所有巨人踩过的坑，所有巨人吃过的苦，作为后来的公司也逃不掉。”

拼多多是这样的一个企业，能够在激烈的电商平台竞争中，凭借独特的社交电商模式，顶住外界的各种争议和批评快速成长，最终成功上市，在电商领域开辟出新的蓝海。在短短的几年时间里，形成与淘宝、京东三足鼎立的局面，可以说拼多多是这个时代的缩影。如今的拼多多面临着更多的关注，而未来的拼多多更是面临着种种挑战，但是作为新电商开创者，我们应该相信拼多多依靠着商业模式创新，优秀发展战略布局必能走的更远，飞得更高。

（案例正文字数：9313）

Pinduoduo: the pioneer of new e-commerce

Abstract: According to the financial statement of Pinduoduo in the first quarter of 2019, The Pinduoduo platform has more than 400 million users and millions of merchants, with an average annual consumption of 1257.3 yuan. These data are enough to show that Pinduoduo's user scale, number of merchants and average

consumption amount have all been comprehensively improved, and China's e-commerce has formed a tripartite situation of Taobao, Jingdong and Pinduoduo. No one had expected that Pinduoduo only took less than four years from its establishment to the three parts of the world with Taobao and Jingdong. The success of Pinduoduo is due to its correct enterprise development strategy. In this paper, through tracing the founding process and the road to the listing of Pinduoduo, we can analyze the integration strategy and enterprise development strategy implemented by Huang zheng's team. On the one hand, it can inspire students to think about resource integration and enterprise strategy, and on the other hand, it can also provide reference for the development strategy of China's e-commerce enterprises.

Key words: Pinduoduo; Enterprise development strategy; Resource integration