

案例正文：

拼多多：电商黑马的崛起之路¹

摘要：在电商行业，社交加电商这一组合一直没有被电商企业善加利用，直到拼多多横空出世。拼多多的规模在短时间内呈指数型裂变增长，其增长的主要原因便是其独创的社交电商模式：通过分享完成拼单，借助微信社交网络，进一步实现了裂变。这种通过沟通分享形成的社交理念，形成了拼多多独特的新社交电商思维，帮助拼多多在刺刀见红的电商市场杀出重围。本案例阐述了拼多多从发家到崛起的成长历程，重点阐述了拼多多独特的核心竞争力，旨在帮助读者增进对社交电商的理解，了解其行业规则，引起读者对电商未来发展的思考。

关键词：社交电商；拼多多；电子商务；营销策略

0 引言

“拼多多，拼多多，拼的多，省的多...”，由歌曲《好想你》改编而来的这首广告曲伴随歌手甜美的声音在 2018 年初刷遍各大电视、网络媒体，一个叫拼多多的网络电商平台突然爆红，活跃地出现在大众的视线中。

当人们耳熟能详的淘宝、天猫、京东等电商巨头纷纷采用“品质优选”、“新风尚”、“潮玩先锋”等概念来卡位消费升级、提升平台档次，占领中产及精英阶层心智时，拼多多的宣传标语与营销口号简直就如沧浪之水中的一股泥石流，诸如“周末疯狂秒杀”、“再不买就血亏”等似乎只在街边不入流的快销小店面才能听到的宣传标语被拼多多大肆搬上网络平台甚至电视媒体。[李浩：《电商鄙视链中的拼多多》，《现代企业文化(上旬)》2018 年第 5 期，第 48-49 页。]

简单粗暴是同行以及大众最初对拼多多的直接印象，没人看好这样一家带着暴发户气息的公司能走多远。“其兴也勃焉，其亡也忽焉”似乎是大家对拼多多未来发展默认的一致看法。然而就是这么一个带着草根气息的电商企业，在

1. 本案例由上海大学管理学院的李寿喜、许金佩、彭柏桦撰写，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。

龙盘虎踞的电商市场，硬生生闯出一片天地，上线仅两年多，便成为规模在国内仅次于淘宝和京东的电商第三大巨头[徐庭芳,毛可馨:《拼多多:一个消费降级巨头的诞生》,《中国中小企业》2018年第3期,第57-59页。],拼多多由此成为十年来中国增速最快的电商公司,被业界誉为“电商黑马”。

1 行业背景

伴随网络在PC端与移动端的普及与发展,网上购物逐渐成为人们广为接受的消费方式,尤其在当代青年群体中,网购已成为一种生活方式与习惯。由网购人群这一巨大市场需求人群催生的,是一批批如今大众已耳熟能详的电商巨头:淘宝、天猫、京东、苏宁易购等,时间迈入新千年的第17个年头,中国电商发展已迈入成熟发展期,电商巨头们似乎已将互联网红利的蛋糕分食殆尽²。

然而2017年,一家名叫拼多多的企业打着“新电商开创者”招牌,一路以黑马姿态在电商领域大放异彩,由一无名之辈成长为能与京东、天猫等电商巨头坐下来扳手腕的一方豪强,可谓刷足了存在感³。

拼多多如何能在刺刀见红的电商竞争市场脱颖而出并发展到与巨头分庭抗礼,它的核心竞争力是什么?高增长过后它是否能保持住锐不可当的发展势头,未来如何持续发展?

对于前一个问题,拼多多创始人黄峥曾经给出过一份满意答卷,这份答卷成就了今天的拼多多,后一个问题却是当下他所面临的新挑战,身为拼多多这艘新成长起来的电商巨舰的总舵手,他必须万分谨慎小心,历经商海沉浮和资本海浪的他,已不是当年跟着创业导师学管理的毛头小子,他是拼多多的创始人和现任CEO,他要带拼多多继续走下去。

2 创业历史

2.1 名校名企的历练铸就创业梦

相比于公司上市前就成名的电商大佬们,80后的黄峥似乎不如马云、刘强东那般如雷贯耳,然而翻开黄峥的履历,他却是一个标准的优等生,有着金光闪闪的履历。初中起便就读于浙江省最好的中学,中学毕业后直接保送至具有“优等生”俱乐部称号的浙江大学竺可桢学院,修读计算机专业,本科毕业后又继续前往美国威斯康星大学继续深造并获得计算机硕士学位。⁴

优秀的学历、华丽的背景并不足以描述黄峥,他是一个勤思进取的人,或

² 金思喉:《流量红利催生超级电商 新零售巨擘后院起火》,《中国品牌》2018年第5期,第56页。

³ 翟文婷,吴育琛:《拼多多夹缝求生》,《中国企业家》2016年第22期,第73-76页。

⁴ 付一夫,吴敏瑜:《解码拼多多的“起承转合”》,《互联网经济》2018年第2期,第80-85页。

者说，是个不安分有野心的人。多少人梦寐以求的体面高薪稳定工作，却是他竭力跳出的“不舒适区”。在美读研期间，黄峥一直在微软实习，拥有丰富的履历和过硬专业技术的他完全可以留在微软担任工程师，然而他硕士毕业后却放弃了当时如日中天的微软，选择了当时人数还不足 1000 人刚刚上市的谷歌，进入 Google 的第三年，黄峥与李开复一起被派到中国着手建立谷歌中国办公室、拓展业务。身处全球 IT 龙头企业谷歌，在祖国出差还拿着出国补贴，黄峥的工作环境当真是“谈笑有鸿儒，往来皆巨星”，然而这种常人甘之如饴的工作环境却不是黄峥想要的，甚至令他坐立难安。2007 年，他选择从 Google 辞职，走上了自主创业这条最辛苦的道路。⁵

2.2 连续创业，不断试错

黄峥第一个创业项目很简单，就是网上卖手机，为了体验一线手机销售人员是如何推销手机以及线下手机顾客最本质的需求，每个周末他都会亲自跑到中关村，去各家零售店做手机推销员。这个项目做了 3 年，尽管卖手机的销售额一年能有几个亿，但几乎没有挣到多少钱，眼见未来公司不能创造多大的价值，黄峥果断出手卖出公司，开始寻找下一个创业项目。⁶

第二次，他选择进入下游的电商服务业，创办了乐其公司，尽管创业团队只是几十个人，而且大部分都是年轻人，但依托于公司的跨国背景，经过黄峥及其运营团队的不懈努力，不断上门拜访 500 强企业，他们依旧获得了不少如拜耳、金伯利、亨氏等大公司的订单，到现在乐其在行业中已高居前三。⁷

然而久处不动不是黄峥的风格，不断有新事物新东西去学习是他追求的生活方式，尽管已是行业龙头，但黄峥依然未满足，他的心又开始不安分起来。自 2013 年起乐其的一部分员工开始在黄峥的引导下开始运营游戏项目。于是，黄峥的第三个创业项目——上海寻梦信息技术有限公司正式成立。公司一如既往地顺风顺水展开，各项业务发展也是蒸蒸日上，但这时黄峥却患上了中耳炎，在家休养了近一年的时间，寻梦的未来游戏市场规划暂时被悬置。⁸

2.3 旧瓶装新酒

在家休养的一年黄峥并没有闲着，他仔细梳理了创业以来大大小小的心得体会，继续寻找当下隐藏的商机，对未来的路进行了一番深刻的思考。尽管已经成功创办两家众人看来已经相当成功的公司，但黄峥并不满足。彼时正是微

⁵ 迟忠波：《黄峥，一位用 3 年挑战了马云和刘强东的 80 后》，《中外管理》2018 年第 8 期，第 120-123 页。

⁶ 郑刚,林文丰：《拼多多：在电商红海中快速逆袭》，《清华管理评论》2018 年第 9 期，第 105-112 页。

⁷ 韩璐,小庞：《拼多多的战役》，《21 世纪商业评论》2018 年第 11 期，第 42-46 页。

⁸ 崔鹏：《谷歌双雄》，《中国企业家》2018 年第 16 期，第 44-50 页。

信、微博、陌陌等各大社交平台急剧扩张的时期，黄峥注意到，这些社交平台每天都有数以亿计的流量，但各平台对应的商业模式尚未有效建立起来，流量的利用率相当低，但其发展潜力巨大，潜在商机也孕育其中。⁹

社交加电商的结合渐渐在黄峥的大脑中形成，虽然在这之前早有人尝试过，而且是巨头之间的联谊。社交作为互联网领域的一大分支，腾讯在线上社交领域掌控着绝对话语权，自 QQ 时代腾讯便率先进驻中国线上社交市场，誓要打造中国的 Facebook，腾讯也确实做到了，其成就甚至比 Facebook 在美国的成功更加耀眼。而后来腾讯推出的微信 APP 更是中国社交类 APP 当之无愧的王者，依托 QQ 和微信腾讯几乎掌握了全中国的社交网络。另一方面，京东作为瞄准中高端人群的电商，虽然规模上不如阿里巴巴的淘宝，但也是中国的电商龙头企业，在国内与淘宝两家独大，成斗拱之势。社交电商作为两大财团的“联姻”产物，二者结合将会创造巨大的价值，曾让整个电商行业心潮澎湃、无限向往。然而京东和腾讯牵手多年却没有擦出多少像样的火花，再看阿里巴巴力图打造支付宝社交支付加电商的生态圈，结果处处碰壁，最终更是遗憾退场，业内几乎默认了社交和电商就不是原先预想的干柴与烈火，而是水火不相容。¹⁰

然而此时的黄峥不这么想，他正在筹备一个新项目，他要在“社交加电商”这种过气商业模式中加入新的东西，旧瓶装新酒，焉知不能酿出佳酿？

3 拼好货打响社交电商第一枪

2015 年 4 月，拼好货 APP 正式进入大众视野，黄峥将其定位于专注于水果生鲜品类的社交电商，拼好货以拼单玩法为切入点通过微信朋友圈等社交平台邀请好友参团，人数到达拼团的规定人数则拼单自动生效。从后台采购到前端销售，拼好货采用的是 B2C 自营的销售模式，自给自足搭建了一整套专门的供应链体系、物流体系和仓储体系，整个路程走下来全部由团队自己负责，走的有些像京东的路子。尽管路子走的有点野，这一阶段的拼好货也颇有些赔本赚吆喝的意思，但由于拼团模式新颖，仅上线一个月后拼好货便收到了 800 万美元的 A 轮融资，几个月后又获得了千万美元的 B 轮融资。¹¹

但拼好货专注的主要是生鲜领域，生鲜由于保质期短、运输过程中损坏程度高，所以对供应链体系的质量要求很高，很多业内大佬都尝试过吃下生鲜领域的市场，但都崩了牙，遗憾退出。黄峥同样碰上了相同的麻烦，由于拼团模式的独特以及产品价格的低廉，拼好货的销售额在短期内暴增，但仓储与物流

⁹ 祝伟：《“风口”之上，社交电商宜守正出新》，《经济日报》2018 年 11 月 6 日第 15 版。

¹⁰ 袁国宝：《如何看待社交电商异军突起？》，《中外企业文化》2018 年第 8 期，第 54-55 页。

¹¹ 《拼多多：狂奔的电商黑马》，《互联网经济》2018 年第 3 期，第 96-99 页。

渐渐跟不上订单的循环速度，开始出现订单太多而爆仓发不出货、水果在运输过程中大规模腐烂、用户退不了货、退不了款的情况，黄峥这才第一次见识到社交加电商的强大力量与爆发力以及生鲜电商的坑。幸亏黄峥已经拥有乐其公司的团队作为保障，几次利用乐其厚实的班底，逐步建立成熟的仓配运输体系，这才转危为安。2015 年底，拼好货又完成了千万美金级别的融资。

4 拼多多的成长历程

4.1 从拼好货到拼多多

拼好货迅速发展，虽然过程坎坷但总算是一步一个脚印走了过来，未来似乎可期。但黄峥看到了拼好货的局限，做生鲜类社交电商做到头规模也就那么大，永远不会做到京东、阿里那个层次，黄峥想要更多。在拼好货的发展历程中，黄峥看到了社交加电商这一组合的巨大潜力，拼好货只发掘出这一巨大宝藏的冰山一角，需要更加成熟更加系统的商业模式来发掘这份潜力。心中有了这个想法，他便从原来的乐其公司中抽出二十多名核心人员，着手新项目。

新的项目依旧着眼社交电商平台，同样也采用拼单玩法，但它与原拼好货平台存在本质上的不同。新平台并不聚焦于某一类垂直领域产品的销售，而是经营全产品的销售。如果说拼好货强调的是产品体验，自建供应链的自营模式，后者则是让供应商入驻、与物流第三方合作的平台模式，其本质是商家入驻的全品类电商平台。

这个在拼好货的基础上孵化出来的新平台名叫拼多多，于 2015 年 9 月“出生”。

4.2 立足根基，摸石头过河

拼多多依旧采用拼单玩法作为切入点，其拼单玩法沿用的是拼好货的路子，其本质是“社交+电商”模式，见识过这一组合威力的黄峥知道，拼多多的未来，其发展根基就是在这一独特的商业模式上展开，于是自打拼多多上线之初，其官网给自己的定位便是“新电商开创者”，即社交电商模式。

“社交+电商”模式其实很简单：当用户看中一款商品，就可向亲朋好友发送拼单邀请，拼单成功后便能以更低的价格买到商品。通过分享完成拼单，而借助微信社交网络，拼单又实现了裂变。这种通过沟通分享形成的社交理念，形成了拼多多独特的新社交电商思维。¹²

拼单的想法最初来自黄峥在拼好货时候的经历，拼好货的主要产品是各类生鲜水果，其保质期十分短暂，而在日常运营中总会有仓储卖不出去的水果，

¹² 张凯：《“电商黑马”拼多多崛起之路》，《知识经济(中国直销)》2018 年第 5 期，第 80-83 页。

这部分水果放在仓库就是沉没成本，还会耗费仓储费用，黄峥团队为利润最大化便想出了拼团拼单的方式低价促销，及时售出存货的同时也收回了部分费用，这便是拼单最初的由来。而在拼多多中，可以拼单拼团的货品不只局限于各式生鲜水果，还有各种低值生活必需品、消耗品。拼多多推出的拼单模式固然有点类似传统电商企业的团购模式，但此处拼单与团购又有所不同。

用户在传统的团购网站（如美团、百度糯米、拉手网等）等购买商品时，没有人数限制，1个人和100个人购买，都是同一价格，消费者也无从知晓商家给出的是否真的是抄底价。简单来说，这类网站团购的本质就是一种长期的折扣销售。¹³

拼多多的团购方式与一般电商网站不同（参见附录图1），在其平台内，每个商品都有单独购买价格和拼团价格，选择拼团购买进行商品下单，开团支付成功后获取转发链接，邀请好友参团，参团成员也可以将该团购链接分享出去，邀请更多的团员参团，在规定时间内邀请到相应人数支付购买则拼团成功，等待收货。如果未达到人数则团购失败，系统会自动退款到付款账户。简而言之，就是用分享来获取让利。

4.3 背靠微信，大树底下好乘凉

有了新颖的玩法，还得有玩家来玩，就像赌场一样，互联网时代没有流量，再独特、再新颖的商业模式也不能创造价值，那么流量去哪找呢？在哪打响拼多多的名气呢？黄峥将目光瞄准了社交网络的大佬——腾讯。

不同于京东与腾讯联手时所做的，黄峥吸取了京东失败的教训，他知道，仅仅靠微信发布的小广告和公众号的每日推送，是很难将微信的巨大流量善加利用的，虽然随着智能手机的普及，人们花在微信上的时间越来越多，但其使用时间增长的同时并没有转化多少商业行为，其中一部分人的眼球转化出来的商业交易量大约只占到整个社会零售总额的8%，因为可视化的广告推送在当今社会已经见怪不怪，人们已经逐渐习惯忽视社交平台跳出的各类推送广告。¹⁴

于是黄峥转而瞄向微信的另一巨大分支——社交网络。微信作为现今中国最大的移动线上社交APP，其所涉及的人际关系网几乎涵盖中国绝大部分拥有智能手机的人群，人们在生活和工作中越来越离不开微信。¹⁵

2014年微信红包横空出世，为腾讯的微信体系下的电商带来一波巨大的流

¹³ 余雪琼：《拼凑：拼多多的商业模式创新》，《财经界》2018年第11期，第86-88页。

¹⁴ 倪宁、徐智、杨莉明：《复杂的用户：社交媒体用户参与广告行为研究》，《国际新闻界》2016年第10期，第111-127页。

¹⁵ 杨先义、郭浩威、姜亚文、吕沂飞、卞相涵：《基于社交网络的电子商务发展研究——以微信为例》，《中外企业家》2018年第10期，第193-194页。

量红利，就在这个当口，黄峥找上了腾讯，签订了战略合作协议，拼多多与微信走到了一起。2016年拼多多以0.1元/粉丝的成本在微信上狠狠吸引了一波流量，薅的一手好羊毛，成功向1亿多微信用户推送了自己的拼单玩法，在几乎没有做出任何广告投入的前期，拼多多充分利用了社交媒体渠道，通过团购拼单的方式将一个人的购物行为通过微信社交网络进行逐级传递，用户发展用户，迅速如一张张网展开，而下一级又进一步辐射开来，于是市场迅速扩张，拼多多以相对低廉的成本做起了巨大的营销交易，达到了“病毒式”营销的效果。¹⁶

以腾讯微信朋友圈为主要背书人，2015年成立的拼多多在2017年初的月活跃人数是2000万，2018年初劲增至1.6亿¹⁷，其增长态势可谓羡煞旁人。

4.4 低价爆款，鲸吞中小市场

拼单拼团终究是一种营销手段，很容易被其他同行模仿，拼多多不只要打开市场，还要立足市场，展望未来，一招鲜吃遍天的前提是招数不能被同行轻松学去，于是黄峥开始打“组合拳”，打出另一记营销重拳。

爆款低价、便宜好货是大众都耳熟能详的营销策略，黄峥对此也很熟悉，街头巷尾，类似的折扣店、一元店甚至“江南皮革厂”都采用过类似的营销手段。阿里的淘宝在早年创始之初也曾经用过薄利多销的方式扩大平台影响力。然而随着国内居民收入不断提高，顾客对商品质量要求也随着水涨船高，国内电商便开始纷纷转型，巨头们纷纷走上高端品质化的路径，其中尤以京东最为突出，其消费者占比中20%以上都来自一二线城市，瞄准的是中高端消费者。¹⁸

然而在黄峥看来，虽然随着国内经济的快速发展，国内消费的大环境是消费升级，但中国消费市场上低收入人群依然是不可忽视的一大群体，他们虽然没有高收入人群那般拥有强大的个人购买力，但百川成海、百树成林，庞大的中低端收入群体加总起来的购买力不容小觑。

理工科出身的黄峥很清楚长尾理论，这是网络时代兴起的一种新理论（见附录图2），由于成本和效率的因素，当商品储存、流通、展示的场地和渠道足够宽广，商品生产成本急剧下降以至于个人都可以进行生产，并且商品的销售成本急剧降低时，几乎任何以前看似需求极低的产品，只要有卖，都会有人买。这些需求和销量不高的产品所占据的共同市场份额，可以和主流产品的市场份额相当，甚至更大。简而言之，长尾理论说的是，众多小市场汇聚成，可产生

¹⁶ 王政坤：《微信依赖，拼多多未来的大变量》，《互联网经济》2018年第2版，第88页。

¹⁷ 搜狐财经：《拼多多长驱直入，京东和阿里表示不同意》，2018年4月，
http://www.sohu.com/a/227595867_412566，2018年12月15日。

¹⁸ 孔小娜：《电子商务模式下京东商城发展研究》，《企业导报》2012年第21期，第102-103页。

与主流相匹敌的市场能量。¹⁹

而拼多多要做的，就是抓住这片被巨头们遗忘的市场，这不该是一片废丘，而是一片沃土，低价能抓住这些城市居民的核心需求，而团购能够最大程度上发挥社交媒体的优势。事实证明这一模式相当成功，凡是拼多多首页推荐产品，大部分销售量均达到了几十万件，百万件的爆款也不罕见，这对传统电商而言是难以想象的数字。²⁰

拼团模式让三四线城市甚至偏远农村的消费者都能用低廉的价格获得满意的商品。“消费升级不是让上海人去过巴黎人的生活，而是让没有用过厨房纸的人有厨房纸用，让更多地区的人方便地吃上好水果。”用黄峥自己的话说，拼多多不是在消费降级，而是在为中国最大人群实现消费升级。²¹

5 乘风破浪，双剑合璧

乐其孵化的拼好货与上海寻梦孵化的拼多多，脱胎于黄峥最初拉起的技术团队，二者业务模式相近，核心玩法一致，只是经营范围与维稳体系有所不同。拼好货在自营生鲜的基础上，虽然已趋于稳定，但由于投入较大，成本收回较慢，并没有获得井喷式增长。

反观拼多多，上线即惊艳，短时间内依靠吸引商家入驻、微信背书以及独特的拼单玩法，为自身带来了海量的流量，聚拢了百万商家，尽管在扩张之余存在品质难以把控的毛病。

于是黄峥开始构思合并这两个他亲手培育出的双拼，如果能将拼好货的高效供应链与拼多多的巨大流量结合起来，也许可以实现优势互补，进一步拓宽拼多多的经营脉络，并加强自身的底气？²²

“拼多多有流量，但品质不好把控，尤其是水果。拼好货却有供应链的优势，双方可以优势互补，拼好货如果作为拼多多的一个子频道，可以引领品质，同时把后端的仓配能力开放给第三方卖家，整体水果电商的品质可以得到提升。”黄峥在高层会议上提出了自己的想法。²³

就这样，2016年9月，“拼好货”和“拼多多”宣布合并。拼好货变成了拼多多的一个子频道，拼好货拆分后端仓配业务，成为独立公司进行独立融资。产品技术以拼多多为主，拼好货则主营后端的仓储运输业务，把累积的后端能力

¹⁹ 夏秋馨：《基于长尾理论视角的零售业务转型思考》，《中国市场》2018年第36期，第121-122页。

²⁰ 白杰、韩文娟、雷佳雨：《拼多多营销的相关分析》，《经贸实践》2018年第21期，第178页。

²¹ 马振贵：《拼多多兴起等于消费降级吗？》，《互联网经济》2018年第2期，第86页。

²² 搜狐科技：《独家披露：拼多多与拼好货的爆红、争议与合并背后》，2016年12月13日，https://www.sohu.com/a/121403804_247350，2018年12月15日。

²³ 翟文婷、吴育琛：《拼多多夹缝求生》，《中国企业家》2016年第22期，第73-76页。

开放给广大商家，不再用作自营，以期提升整个平台的基础运营能力与服务水平²⁴。

完成合并的拼多多如虎添翼，在原本高速增长的基础上进一步以超高速度进行市场扩张。2016年年底，拼多多的单日成交额就突破1000万元，付费用户数突破2000万²⁵。当时，拼多多的活跃用户数和交易笔数已经可以与唯品会相提并论。这意味着，拼多多只用了一年多的时间，就走完了老牌电商三四年走的路。分析其财务报表数据（见附录3），拼多多虽然上线后利润一直处于亏损状态，但这只是由于前期需要资本投入，其资产规模不断扩大，现金流量也一直处于健康状态。

一年后，拼多多月GMV（成交总额）就完全超过唯品会，成为国内仅次于淘宝和京东的第三大线上电商品牌，被业界誉为“电商黑马”，弯道超车的拼多多短时间内就晋升为电商新贵，淘宝、京东与拼多多三分天下的格局初步形成。

6 成长阵痛，危机起伏

2018年，在拼多多成立的第三个年头，它已经是一家用户规模近3亿的行业小巨头了。初创团队依然热情高涨，公司氛围蓬勃向上，黄峥望着从百叶窗透进来的阳光在办公桌上洒下斑驳的影子，内心却并不兴奋。

拼多多的成长速度令同行艳羡，但过快成长也留下了不少后遗症，其中最让黄峥头疼的问题便是售后部门面临的大规模投诉与维权问题，投诉主要分为两大类：其一是商品类，如水果腐烂、疑似售假、货不对版等问题；另一方面是商家服务类，如商家虚假发货、售后无人、发货迟缓、售后态度差等问题，而且投诉的顾客数量呈逐月增长的态势²⁶。

类似的问题阿里巴巴的淘宝也曾经历过。阿里巴巴上市后的两三年里，假货一直是阿里巴巴被海内外消费者、品牌与行业协会诟病的问题。阿里巴巴的股价甚至因此长期低迷。早年淘宝调整经营策略、筹备淘宝商城的时候，商家更是围堵了阿里巴巴的杭州总部。如今阿里巴巴作为电商巨头，拥有足够的资源进行打假，并建立了“公安+阿里+品牌方”共治打假模式。但这是多年摸索的结果。拼多多从创办至今满打满算也不到三年，拼多多的成长也带来类似以前阿里所经历过的问题短期集中在拼多多爆发。²⁷

²⁴ 虎嗅网：《深扒拼好货和拼多多的复杂关系，近亲结婚能否救得了社交拼单电商？》，2016年9月14日，<https://www.huxiu.com/article/163783>，2018年12月15日。

²⁵ 闽南网：《拼多多美股上市数据亮眼，拼多多发展历程》，2018年7月26日，<http://www.mnw.cn/news/shehui/2037366.html>，2018年12月15日。

²⁶ 皮海洲：《“山寨门”暴露拼多多社会责任感淡薄》，《金融投资报》2018年8月4日第5版。

²⁷ 黄子萱：《社交电商与传统电商的比较研究——以拼多多和淘宝为例》，《经贸实践》2018年第23期，

低价、低门槛拼单曾经是拼多多拓宽市场的利器，但同样也是一把双刃剑，现在这柄利器终于开始伤害自己了，黄峥必须做出应对。

7 尾声

2018年7月26日晚，上海中心会场，黄峥如一个普通人一样挤在会场中心广场，周围的人和他一样，都是来这见证拼多多上市的时刻。

拼多多选择在上海和纽约两地同时敲钟，以股票代码“PDD”在纳斯达克上市，之前有人劝过黄峥，身为公司创始人理当前往纽约亲自见证这一历史性时刻，但黄峥都一一回绝了，代表拼多多将要在纽约敲钟的是一位拼多多普通用户，前不久刚用1分钱在拼多多上抽中一台iPhone X，在上海这边为拼多多同步敲钟的是来自北京的一家五口，他们同样是拼多多的用户。²⁸

同时敲钟的提议来自美国纳斯达克证券交易所，几个小时前，黄峥曾与纳斯达克亚太区主席麦柯奕一同见了上海常务副市长周波，他们在面谈时谈起了这个提议，按麦柯奕的话说，上海纽约两地同时敲钟，这在纳斯达克历史上也是首次。

“当当...”，清脆的钟声传遍广场，巨大的LED屏幕上同步放映着纽约那边的现场实况，纽约的钟声通过音响同样回荡全场，现场的气氛被推向高潮，人群陷入狂热，欢呼声、彩炮声不绝于耳，黄峥的上海同事们兴奋地在台上打开香槟，人人脸上都洋溢着笑容，彼此互相拥抱和祝贺。

黄峥平静地看着这一切，脸上带着微笑，但很快便淡去了。敲钟只是一个过程，一个形式，并不影响任何实质性的东西。烈火烹油、鲜花着锦的场景中黄峥看到的是个被推上云端的拼多多，上市意味着更严格的信息披露、更严格的监管、更强的市场考验和更大的侵权代价。回想起拼多多一路走过来的历程（见附录4），拼多多能否快速解决业务高速增长带来的假货泛滥、客户投诉暴增、商家不配合等棘手问题，成为黄峥心头挥之不去的阴影。²⁹

打江山容易，守江山难，自己无疑还有很多工作要做，想到这，黄峥默然转身，离开了欢闹的人群。

（案例正文字数：8399）

第188-189页。

²⁸ 凤凰网科技：《拼多多美国正式上市，黄峥成为“杭州最富80后”》，2018年7月26日，http://tech.ifeng.com/a/20180726/45085858_0.shtml，2018年12月15日。

²⁹ 董枳君：《拼多多“拼死”上市，难解商业围城》，《商学院》2018年第8期，第29-35页。

The Rise of Pinduoduo, a Dark Horse in E-Commerce

Abstract:

Social e-commerce, based on Internet social tools, is a new e-commerce business model that utilizes the interpersonal network to engage in online goods or services. The most important element, social e-commerce has a mechanism of “multilevel rebates in social communication”----“SNS (Social Networking Services)”. This mechanism is not a new thing that has emerged in recent years. Some marketing strategies are familiar to the public, like making profits by expanding members, the more the better, and such strategies have long been used in direct marketing and other fields. However, in the e-commerce industry, the combination of socialization and e-commerce hasn't been valued until Pinduoduo put this idea into reality. The scale of Pinduoduo has grown exponentially in a short period of time. The main reason for its rapid growth is its original social e-commerce model: completing orders through shared links, and by using WeChat, a social network, the collective purchase has further increased. This social concept formed through communication and sharing, forming a unique new social e-commerce thinking, helps Pinduoduo fight its way out of the competitive e-commerce market. This case illustrates the growth process of Pinduoduo from its establishment to rise. Focusing on Pinduoduo's unique core competitiveness, this case aims to help readers enhance their understanding of social e-commerce and its industry rules, and arouse readers' thinking for the future development of e-commerce.

Keywords: social e-commerce; Pinduoduo; e-commerce; marketing strategy

附录 1

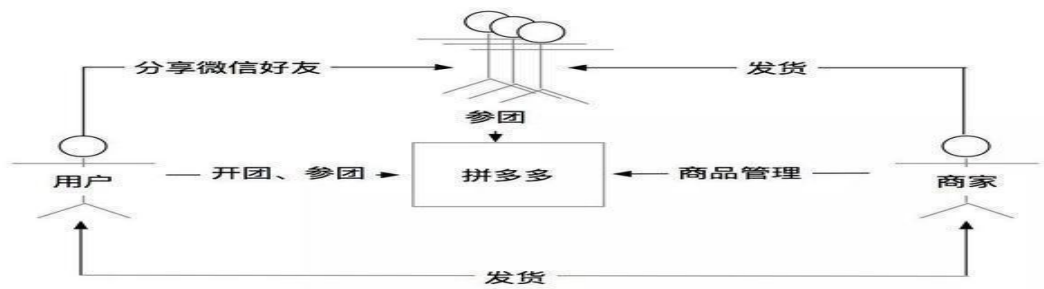


图 1 拼多多的拼单模式图

附录 2

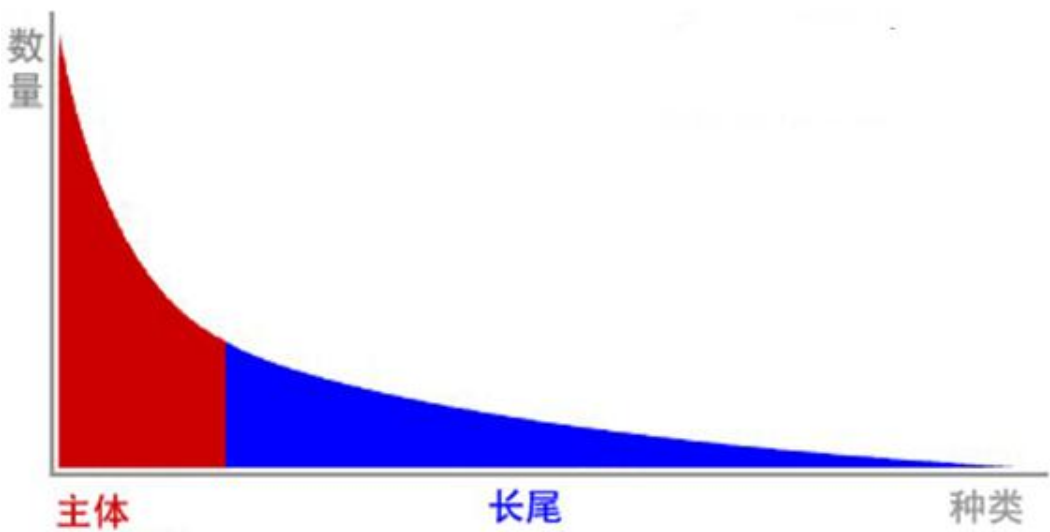


图 2 长尾理论

资料来源：克里斯 安德森（美国），乔江涛译：《长尾理论》，中信出版社，2006 年 12 月第 1 版。

附录 3：拼多多 2016-2018 年财报简表

表 3.1 资产负债表简表

报表项目	2016 年 年报	2017 年 年报	2018 年一 季报	2018 年 中报	2018 年三 季报
流动资产合计/亿元	17.54	131.38	183.83	204.72	342.43
非流动资产合计/亿元	0.17	1.77	29.63	28.02	27.60
总资产/亿元	17.71	133.14	213.46	232.74	370.04

流动负债合计/亿元	14.14	121.10	117.53	138.83	162.43
总负债/亿元	14.14	121.10	117.53	138.83	162.43
股东权益合计/亿元	3.56	12.05	95.93	93.90	207.61
负债及股东权益合计/亿元	17.71	133.14	213.46	232.74	370.04

表 3.2 利润表简表

报表项目	2016 年年报	2017 年一季报	2017 年中报	2017 年三季报	2017 年年报	2018 年一季报	2018 年中报	2018 年三季报
营业收入/亿元	5.05	0.37	1.42	5.65	17.44	13.85	40.94	74.66
营业成本/亿元	5.78	0.54	1.62	3.49	7.23	3.19	7.07	14.81
毛利/亿元	-0.73	-0.17	-0.20	2.16	10.21	10.66	33.87	59.85
营业利润/亿元	-2.86	-2.16	-3.39	-5.73	-5.96	-2.53	-68.89	-81.59
净利润/亿元	-2.92	-2.08	-3.17	-5.39	-5.25	-2.01	-66.95	-77.93
基本每股收益-普通股(元)	-0.18	-0.10	-0.16	-0.29	-0.28	-0.16	-3.66	-3.19

表 3.3 现金流量表简表

报表项目	2016 年年报	2017 年 一季报	2017 年 三季报	2017 年 年报	2018 年 一季报	2018 年 三季报
经营活动产生的现金流量净额/亿元	8.80	3.90	9.91	3.15	6.29	12.40

投资活动产生的现金流量净额/亿元	-3.07	-4.15	0.84	0.72	-8.02	-73.10
融资活动产生的现金流量净额/亿元	4.87	7.68	13.99	13.99	58.25	173.58
汇率变动影响/亿元	0.20	0.00	-0.34	-0.48	-0.76	6.14
现金及现金等价物期初余额/亿元	2.40	13.20	13.20	13.20	30.58	30.58
现金及现金等价物增加(减少)额/亿元	10.79	7.43	24.40	17.38	55.76	119.02
现金及现金等价物期末余额/亿元	13.20	20.63	37.60	30.58	86.34	149.60

资料来源：根据拼多多招股说明书披露的财报整理。

附录 4：拼多多发展历程



图 4 拼多多发展历程图