

# 揭秘拼多多：市值超越阿里，它是怎么做到的？

冬琪 于冬琪商业笔记 由“微信搬运工”搬运（点击进入） • December 01, 2023

于是，Temu的负责人冬枣直接限制了会议上每个人的时间。

文档写多了也没用，因为写多了没人看。

还有很多拼多多发现的工作的低价值环节，都被拼多多的管理者们逐一消灭，将员工精力的浪费减少到极限。

比如：

- 没有问题不开会，不开会就不用写会议材料，也不用花会议的时间。
- 非必要不写文档。有研发入职拼多多三四年，没有做过一个PPT。
- 写需求，要求尽量不要原创方案、不要画“原型图”，画原型图太花时间。直接把竞品的页面，截图标注一下就可以。
- 管理层级少、足够扁平，保证不为了信息的上传下达花太多时间。何况，本来从上向下传递的指令，就要被刚性执行。
- 因为有基于极简单指标的竞争机制，因此，连每半年的加薪、绩效的面谈，都被压缩在了10分钟以内，管理者基本就是通知一下结果。

当然，这些机制，也作为必须绝对服从的指令，贯彻给了整个公司。

（4）最后一个问题是，不是说强权是主动性的敌人嘛。那既然干什么都是管理者定的，员工需要刚性服从，强权不会破坏自主权、让员工失去竞争的主动性吗？

朋友说：其实不会。

刚来做头几个方案时，他也不适应——方案提交上去总是会被改得面目全非。

他也会觉得，自己做得那么完美的方案、被管理者改了，ta到底懂不懂？

想问吧，还没人解释。

但是，时间久了他就发现，其实不管管理者怎么改方案，背后都只是在坚持几个策略——

- 消费者第一。
- 效率至上。能删减功能快速上线，就快速上线。
- 低价。在大多数情况下，不为消费者增加成本。

这几个策略，被管理者稳定、彻底的坚持了很多年。

回头想想，这几个策略特别合理。

也正是这几个策略为拼多多带来了胜利。

但是，自己一开始不理解的时候，是真难受。

比如，有一次自己提交了一个方案，想着方案完备一点，这样商家操作能简单一点。

结果，提交上去，所有考量商家方便的部分全被删除。

后来自己才知道：在拼多多，只要商家的挣钱能力不受影响，商家麻烦就麻烦了。宁可让商家麻烦着，也要早一天上线。

这个策略，回头说起来很合理，可以理解。

不过，在第一次碰到时，是违背了大多数人的职业习惯的——在我们此前的职场经历中，总是被要求要同时考虑多方的收益平衡、要让方案更完备一点。

这个在其他企业的常规要求，却违背了拼多多老板们坚持的基本原则。

所以，

很多人对拼多多有误解，只是因为没能理解拼多多背后的逻辑。

这些人会说“拼多多强权，管理层决定一切，不给员工自主权”。

这些人也会离开拼多多。

但是，在他和很多留在拼多多的员工看来，

他认为“拼多多反而是最授权的公司”。

因为，

只要不违背老板们坚持的几个大策略，剩下的几乎都是团队的发挥空间。只要你能实现数据，发挥空间其实很大。

而且，他也渐渐理解了管理者为什么直接把方案改了丢下来，根本不解释。

因为大多数时候解释也没用，能理解的人、早晚会理解，该不理解的再怎么解释，也还是不能理解。

只不过，解释一下，团队至少感受会好。

在这一点上，拼多多的选择是，公司不会为你的感受支付任何成本，但是钱绝对给到位。

这些钱里，很大部分就是支付给你的感受的。

于是，我理解了：

虽然说拼多多高层的指令，是要求团队绝对服从的。

但是，拼多多的高层，其实知道哪些地方可以强权、哪些地方不能。

可以强权的是什么呢？

- 分配资源，决定了什么重要什么不重要。
- 坚持大策略，否则，业务会输。
- 不要有伤害用户、线上出问题等严重问题。

但是，具体的方案等决策权，仍然属于团队。

团队还是能为自己的结果负起责任。

于是，团队就会积极的想办法、在找到一个更好的做法时，也会体验到赢得竞争、指标增长的成就感。

团队的主动性和创造力，就得到了保障。

我也理解了，此前听说过，拼多多在启动一个新项目时，首先要做的是几件事：

第一，老板搞明白业务逻辑、想清楚关键策略。

第二，确定谁来做。

第三，老板与团队密集沟通、过所有事项，直到就大策略和基本原则达成一致。

大策略所有人都理解了、一致了，自然效率高。

剩下的，交给团队来赛马执行。

让团队在高层划定的重点策略范围内健康的竞争，并消除过程中的所有浪费，实现了团队日常的高效工作状态。

#### 04

### 拼多多强执行力的本质——强权下的良性竞争状态

我知道很多企业的创始人，也都希望拥有拼多多这样的强执行力，但往往却事与愿违。

这些创始人提高团队的执行力，本能的做法就是提要求：要求工作时间、要求员工必须完成哪些事。

但这么做通常不会有好效果。

最主要的原因在于，

员工在一线，每天面对的具体情况不一，管理者很难完全准确的判断每件事的困难和工作量，哪怕要求工作时间、管理者也无法知道在这些时间里，员工是否真的都在高效率的工作。

说白了，一方面，老板拍不准；另一方面，老板盯不过来。

在老板盯不到的地方，团队就会放羊。

所以，

要想提高执行力，就要让员工之间彼此竞争起来，让了解一线信息的员工们，彼此之间成为促使对方更努力的人。

让员工的工作，从“满足管理者要求”的有限游戏，转变成“赢得彼此之间竞争”的无限游戏。

**这也正是拼多多强执行背后的逻辑。**

有不少企业，也意识到了这个逻辑，会尝试通过271或者361的绩效、更大的绩效奖金等，尝试激发员工的竞争状态。

但是，大多数企业的效果，都远不如拼多多好。

原因在于，

一方面，像前面说的，执行得没有拼多多这么彻底。不能像拼多多那么舍得给钱、坚定的筛出符合自己标准的人。

另一方面，在员工的竞争之外，还需要有个“框”。

这个框要框起员工的竞争目标，保证员工的竞争目标能为企业带来最终的胜利。

也要保证员工的目标明确、简单稳定。越是简单稳定的目标，越有助于竞争的发生。

还要保证竞争以健康的形态发生。

所以，

拼多多导向执行力的两个要素是“竞争”加上“强权”。

竞争成为驱动员工的内在机制。

强权则是为竞争画出的框，框定了竞争的方向。

我们说，学习拼多多的给钱、筛人、压指标竞争，还算容易。

但是，在和拼多多越多人沟通后，我越意识到，拼多多最难学的是——

**拼多多为所有员工画出了一个清晰、明确、稳定的框。**

也因为清晰稳定，团队才能在一次次经历后，总结出高层决策时坚持的就是：**消费者第一、高效率、低价**，这三个原则。

大原则上如此，很多具体业务策略上也是如此：

什么样的货在Temu上可以卖？什么样的商品才可以进多多买菜？

这些原则，也由高层形成，并清晰的传递给了每个团队，由团队稳定的执行。

而且，拼多多的高层在坚持策略上，还只贯彻、不解释。

那员工要想能理解策略、找到自己的发挥空间，更需要时间，更依赖于管理层的策略稳定。

而且，

拼多多有上万名员工。要想让这么多员工，精力用在更重要的事项上、都不瞎搞，还需要有各层级管理者对任务做分拆。

比如，对于研发团队，拼多多的一线研发基本只写代码。

任务分拆、分配，全靠基层管理者完成。

这样对技术管理者要求很高。

对于业务团队，也需要管理者理解公司的策略、贯彻公司的策略，让一线按照公司策略来执行，还得不跑偏。

这样对业务管理者要求也很高。

这个竞争之上的框，需要高层画、各层管理者执行，最终才会辐射到员工每天的行为。

那问题就来了？

为什么拼多多的高层，会形成如此准确、稳定的策略呢？

拼多多又是如何拥有这么多优秀的管理者的呢？

**难题一：拼多多的高层们，如何形成如此准确、稳定的策略的呢？**

拼多多的高层们，黄峥和阿布的能力不用说，在员工们眼中，他们觉得老板们很善于“看到本质”。

能看到本质的老板们，还会深扎业务细节、充分获取信息，也保证了策略的质量。

还有两个在团队看来，比较关键的原因，保证了拼多多高层们的决策质量——

(1) 谨慎决策。

高层们会花更长的时间讨论、调研思考，之后才行动。

在他们看来，拼多多的老板们有两个状态：决策之前，花很多时间调研和讨论；决策之后，投入所有资源、全员进入创业状态、最快速度的执行。

比如：在进入社区团购之前，阿布和黄峥几天针对要不要做社区团购，发生了漫长的讨论和争执。

(2) 节制和专注。

虽然看起来拼多多今天的业务很多，但是其实拼多多一直只在做一件事：**低价、高频、刚需的零售业务。**

只不过，它把同样的一件事从电商做到厨房，从国内做到国外。

当决策者本身就厉害，还很节制、专注于只做一件事时，能力、经验就会不断累积，决策质量就会越来越高。

据说，在多多买菜成为市场占有率第一时，拼多多的高管们复盘了多多买菜的所有大策略，最终的结论是：多多买菜仅有的策略错误是“还是做晚了”。除此之外，在大策略上没有错误。

就像，Temu的小伙伴复盘Temu目前为止的策略时，得出的结论也是：大策略上没有错误。

结果，这样的策略质量，不只实现了策略稳定、保证了团队可以有稳定的执行环境。

还在一次次胜利后，让团队对高层建立了越来越强的信心。

虽然高层不解释。

但是，团队总会更乐于去理解和认识那些将会带来成功的策略。

于是，在被要求服从时，会服从得越来越果断、越来越坚信。

**难题二：拼多多是怎么找到那些能贯彻高层意志、并高质量分拆任务、带领团队实现强执行力的管理者的呢？**

和员工一样，筛选和竞争。

而且，对于管理层的评定，也是只看业绩、只看结果。

曾经有一位刚加入拼多多的年轻员工，连续三个月，都实现了所在团队的业绩第一，第四个月，就被提拔成了这个团队的管理者。

即便他是团队中最年轻的人，其他成员都比他更有经验、也更年长。

他成为管理者后，评价标准仍然是业绩。

只不过，从个人业绩、变成了团队业绩。

只要他能带领团队，实现业绩、并且不犯大错误（比如在阿布验收时发现问题，结果自己回家睡觉了），他就能在管理岗位一直干下去。

反过来，

如果做了管理者，连续几个月，团队业绩下滑，他又会马上被撤下去，重新做回一线员工。

这些管理者们的筛选标准，就决定了他们必须是绝对服从、且能带领团队实现业绩的人。

最终，

这样筛出来的拼多多的管理者们，普遍有这么几个特点：逻辑清晰、业务能力强、强势，而且认可拼多多、熟悉老板的策略要求。

不过话说回来，一般企业要晋升管理者，至少除了业绩，还要掌握一些基本的管理技巧。到了很多外企，从员工晋升成为管理者，必须过个几年时间。

但为什么拼多多可以用这些更年轻、更缺少管理经验的管理者，在管理者升降时敢于只看业绩呢？

原因在于，

公司整体筛选出来的刚性执行的人、强服从的氛围、强竞争的机制，为每个管理者大大降低了管理难度。

在拼多多，只要管理者业务能力足够强，就能够带领团队实现业绩，

而并不需要这个管理者善于说服、善于共情、知道如何与员工沟通。

因为在拼多多，最终留下来在他团队里的人，也早已接受了强服从、强竞争的状态。

管理者之间也是被平级之间的竞争驱动起来的。

只不过管理者之间的竞争，除了围绕业绩、还围绕着领地。

每个管理者，负责的范围中，一旦有某块业绩不理想、或者出现难以解决的问题？

其他管理者向上级提出：我有个想法，应该能解决这个问题。

上级管理者也想解决问题。

就会马上说：好，那这件事现在就是你的了。

对于每层管理者，一旦发现某个问题谁可能有更好的做法，马上就能改变职责，不用沟通、即刻生效。

强执行、绝对服从的状态给了管理者巨大的灵活性和自由度。

对于基层管理者，看到的就是任何事做不好，马上就会失去领地；反过来，如果别人的事、自己有信心做到更好，马上会得到领地。

这样几乎是即时反馈的竞争机制，让管理者之间的竞争比起员工之间，以更激烈的状态发生。

最终，各层管理者们，完成了对老板策略的落地、支撑起了一线的执行框架。

总结下来，我理解了拼多多的强执行体系其实是这么运作的：

- 老板们想清楚了大策略、和什么是重要事项。同时，老板们自己会亲自坚持核心策略。
- 在老板们想清楚的事上，所有人只能服从，没得商量。服从与否成为了筛选员工的标准，不服从的人只能离开。
- 绝对服从，也给了老板们快速调整策略的灵活性。
- 大策略之下，具体的方案和工作，则会授权给团队。

- 而每一层的管理者、再到一线员工，都在老板制定的大策略的框架下，高强度的竞争，让竞争成为驱动所有人的主要机制。
- 因为拼多多舍得给钱，使得其拥有源源不断的优秀候选人，也让金钱成为了促使员工间竞争的强大动力。而且，拼多多始终在快速的筛选——筛选出接受、适应这个体系的员工和管理者。
- 老板们也会深扎业务，接触用户、看数据、亲自检查大量的工作，保证团队执行不出问题。
- 老板带头加班、遇到用户问题直接半夜叫人解决等，保证了所有人一上来就会始终处于高压状态。

最终，这套简单、有效、环环相扣的体系，被拼多多不折不扣的执行。

从而造就了拼多多的强大执行力。

05

**为什么其他企业做不到拼多多的执行力呢？**

拼多多的这些机制背后，道理讲起来都不难，但为什么其他企业做不到呢？

只要你经营过企业或业务，就会知道，上面所说的，对于管理者来说，几乎处处反人性——

**第一，对管理者的坚持和努力的要求反人性。**

- 稳定、清晰的策略能力，就很难。其实这个对拼多多也难，所以他们的选择是不贪心，只做好低价、高频、刚需的零售业务这一件事。哪怕强大如今天的拼多多，仍然选择不涉足那些可能有机会、而自己没把握的业务。——可是人性本身是容易贪心的，这么节制、克制贪心的冲动，反人性。
- 管理者深扎一线，也会更辛苦。很多人渴望成为管理者，是觉得做管理就不用自己干活了，才会轻松——但其实，管理者需要的信息更多、决策影响更大，做好管理者比做好员工累很多。就像拼多多的执行力，是管理层带着团队一起执行出来的，据说：阿布每天早上8:30，就会在楼下的咖啡馆，和高管们碰完今天的工作，吃个早餐、然后正式开始工作，常常要验收完发版、凌晨才能下班，很长时间保持每天工作16小时。这么努力，更是需要持久的与人性对抗。

没有这两点，员工就无法进入良性的竞争状态。

朝令夕改、目标多元，不利于竞争。

考核指标不稳定，解释空间大，内部的欺上瞒下也会发生，也不利于竞争。

**第二，坚持做出对业务更好的选择，不在意骂名、不在意员工一时的感受，也反人性。**

人都怕面对冲突，被人骂的时候难免心情不好，但是拼多多的选择，几乎都是业务优先，并不在意引来多少骂名。

- 对人的选择，很反人性：在大多数企业，新员工一入职，都会给新员工一个蜜月期、让新员工慢慢适应压力了解情况，于是有人工作了半年，才发现不合适。这也符合一般人的接受过程。——拼多多则是选择一开始就暴露自己最真实的样子、并不包装，更快速的筛掉那些不接受的人。难免有不理解的人会骂这样的新员工落地流程太冷冰冰，但是拼多多无比坚定的知道自己要什么样的人，并不怕得罪人、不怕承受骂名。

- 每一层该决策的问题上，决策权完全不下放，也很反常：每个人都渴望上升，在大多数企业，为了让员工发展、会给员工机会做一做更上一层的事，但实际上，这些超出员工能力的尝试常常质量不高，会造成大量资源的浪费——拼多多则选择不给员工这样的机会，什么层级、就干什么层级的事儿，也违背了很多企业常规的员工成长方式。

- 员工是真的能上能下，说提拔成管理者就马上提拔、发现不合适就马上下去，很反人性。

- 坚持只要业务成功，不顾及其他，其他问题都通过给钱解决，不怕面对员工不好的感受，也很反人性。

**第三，舍得给钱，更反人性。**

拼多多会让员工放弃休息、疯狂加班；会让员工放弃舒适区、接受变化；会让员工放弃很大程度上的自主权，接受强权。

这些都是反人性的要求。为了让团队能接受这样的要求，拼多多必须舍得给钱。**更高的要求，是只能花钱换来的。**

但是，对大多数老板来说，舍得给钱是反人性的。

因为只有想清楚自己给了钱能得到什么，才可能做到。

这些点，每一个都违背了管理的常规、也违背了管理者或员工的人性。

所以，大多数的企业，并不能像拼多多一样，坚定的贯彻这套机制。

**但是，拼多多又为什么能做到呢？**

在我了解了拼多多的执行力机制后，我感知到的其实是拼多多的老板们对成功强烈的渴望。

真正的渴望，不是嘴上说说“我想要”，而是真的乐意为此支付巨大的代价。

**拼多多的老板们无比渴望成功，并想清楚了哪些是实现成功必须坚持的，并且不心存侥幸，需要做的一定做到位、需要付出的代价果断付出，才会造就这样的执行力体系。**

只要想清楚要什么，就盯紧目标持续优化，遇到支付代价的时候不手软，那么一切体系和能力的形成，都是早晚的问题。

而公司管理，也和业务一样，是一套策略组合，可以在优化的过程中，不断找到更好的答案。

**这其实也是任何企业成功的必要状态。**

所以，拼多多的老板们才敢于做出这些违反常规和人性的决定。

违反常规，意味着风险和可能的骂名。

违反人性，意味着本就辛苦的管理者，还要承担来自人性的惩罚。

但是，

这却是拼多多取得业务成功所必要的。

**为什么拼多多必须保持如此强的执行力呢？**

有一位拼多多前员工的话让我印象深刻——

他从小乡村考进了大城市。



大学毕业时之所以选择加入拼多多，拒绝了其他的offer，是因为觉得拼多多的体验很好。

我也很奇怪。

像我，只会担心拼多多上商品的品质，为什么他会觉得拼多多的体验好呢？

体验两个字从何而来？

他说：他刚上大学的时候，同学们跟他说要网购。

他上了淘宝，发现一双鞋要几百块钱、甚至上千块。

他会想：怎么会这么贵？

因为在他的印象中，一双鞋只应该几十块钱。

后来，在拼多多上，他才再一次看到了几十块钱的鞋。

这才是他印象中，他们能买的鞋。

我才理解了。

拼多多之所以需要把员工的执行力压榨到极限。

也是因为，低价格是他最核心的用户体验。

对于淘宝、京东，几百、上千一双的鞋，这些鞋的营销费用中拿出一点，都可以自然的覆盖团队的成本。

但是，对于拼多多，一双鞋只有几十，又可以抽出多少利润来，养一个庞大的团队呢？

由此可见，执行力是拼多多业务能够成功的必要条件。

却未必是阿里和京东成功的必要条件。

所以，拼多多选择了要“执行力”。

但是，每一个新的“要”，注定要以其他的“放弃”作为代价。

就像拼多多选择为了强服从、让员工更努力、吸引到足够优秀的人才，必须给员工更多的工资。

这也是很朴素的商业原则：抓主要矛盾。

只不过，大多数企业，不像拼多多一样，在把握主要矛盾、放弃次要矛盾上，做得如此彻底和坚决。

但是，就是这样的坚决，使得拼多多把握住了阿里和京东夹缝中的机会，在一个本来大多数人以为没有机会的老赛道，杀了出来。

在与拼多多的朋友沟通前，

因为早就知道拼多多的工作强度很可能是中国互联网第一，我在与拼多多的朋友沟通前，本以为很多人会骂拼多多。

但是，我没想到，大多数在拼多多干了几年、而不是头一两个月就离开的人，聊起拼多多时，反而是自豪而昂扬的。

他们的语速会不由自主快起来。

用一位朋友的话说：“在拼多多工作，是身体在地狱、灵魂在天堂。”

为什么呢？

因为在拼多多，评价的标准极为统一、稳定且简单，全靠业绩说话，所以没什么勾心斗角的空间。

对于大多数想要做事的员工，最反感的就是被勾心斗角的人抢走了成绩、破坏了自己的计划。

环境消除了这样的空间，虽然压力大，反而前所未有的单纯、简单。

因为管理层的策略质量高、团队的执行力强，团队不断体验到胜利，胜利又成为了一重激励，对于团队，他们虽然只是士兵，但是他们一起体验了一场又一场胜利、打赢了一场又一场了不起的战争。

至于工作体验，他们会说：拼多多只给钱，除了钱，一切体验都没有。

但是，他们回过头来又会说：这样是合理的，他们理解管理者的选择，理解他们的业务就是需要强服从、理解了解释没有用、理解了必须由管理者坚持最核心的策略。

一位拼多多出身的创业者，说自己从拼多多收获最大的，就是：招一个人、发两个人的钱、让他干三个人的活的策略，简单、好用。

他们会说：其实，给钱才是企业对员工最大的善意。

o6

## 总结

回过头来看，我觉得拼多多是一个很独特的企业。

虽然，构成拼多多的执行力的要素很简单，就是：强权+竞争。

强权，帮助管理者用大策略画出了企业的发展方向，成为了指引团队努力和竞争的外框。

竞争，则是让团队彼此之间互相成为推动力，让团队的执行状态，从只需要完成管理者指令的有限游戏，变成彼此竞争的无限游戏。

但是，

其他企业，却不会像拼多多一样，在所有环节执行得如此彻底和坚决。

无论是舍得给钱、快速筛人的策略、还是管理者在战略上的节制。

以至于，构成了拼多多强大执行力的很多策略，反而成为了外界对他误解的来源。

我会看到，拼多多的管理机制，大量的点是反常规、甚至反人性的。

但却符合很多最简单的商业常识：比如“抓主要矛盾”“以用户为中心”等。

而每一个点的反常规、反人性，都意味着需要拼多多管理团队付出的巨大代价。

拼多多之所以能取得反常的成功，

一个重要的原因，也恰恰因为拼多多的老板们想清楚了自己要什么。

并乐意为此支付代价、持续优化。

最终，我会看到，拼多多虽然独特，却拥有很多我们这个时代成功企业的共同特质：

比如，找到方法吸引优秀的人。

建立员工之间彼此竞争和驱动的机制。

拥有快速适应变化、快速调整的灵活性。

坚持要求，把业务成功，放在第一位。

在这些点上，美团、字节和拼多多并没有差别。

只是大家选择了不同的解决方式。

而本来被认为不可能的角落杀出来的拼多多，面临着的是独特的难题。

我相信，它找到了一种适合它的最优解。

---

以下是广告时间



此图片来自微信公众平台

未经允许不可引用

扫码加入创业者/管理者免费社群



此图片来自微信公众平台

未经允许不可引用

利润瓶颈诊断请扫上方二维码加我微信

点一下“在看”，推荐给朋友