

分类号 \_\_\_\_\_  
UDC \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 拼多多错位竞争策略的绩效优化研究

研究生姓名: 李奇

指导教师姓名、职称: 张鲜华、副教授 徐敬瑜、高级经济师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 成本与管理会计

提交日期: 2023年6月19日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 李奇 签字日期： 2023.6.10  
导师签名： 张自举 签字日期： 2023.6.11  
导师(校外)签名： 徐敬瑜 签字日期： 2023.6.13

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

- 1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 李奇 签字日期： 2023.6.10  
导师签名： 张自举 签字日期： 2023.6.11  
导师(校外)签名： 徐敬瑜 签字日期： 2023.6.13

# Research on the Performance Optimization of Pinduoduo Dislocation Competition Strategy

**Candidate : Li Qi**

**Supervisor: Zhang Xianhua Xu Jingyu**

## 摘 要

经过激烈的市场化竞争,兴起于上世纪末的我国电商市场被阿里巴巴和京东等传统电商平台所瓜分。不过,随着消费者消费行为的升级和互联网渗透率的提升,电商平台企业与消费者的关系正逐渐向社区化和开放化发展。在此进程中,采取错位竞争策略的拼多多异军突起,作为新型电商平台代表,与阿里巴巴、京东形成了三足鼎立的竞争格局。

本文选取拼多多作为典型案例,以其所采取的错位竞争策略为背景,采用绩效棱柱模型,从商家、消费者、员工和股东等四个层面对其绩效展开分析。结果表明,在2017-2021年间,拼多多的整体绩效呈现上升趋势,特别是在股东层面,表现尤为亮眼。不过,与此同时,拼多多也存在着诸多可能影响其绩效进一步提升的问题。如,在商家层面存在着反馈率和回复时效性过低等问题;又如,能够说明消费者满意度的指标呈现出下降的趋势;再如,对于员工来说,存在着工作压力大且晋升空间有限等问题。

由此,本文指出,拼多多尚需提高服务质量,提升平台形象;同时,建立人才机制激励员工,通过适度营销优化成本费用结构;此外,仍需拓宽多样业务,打造核心竞争力。惟其如此,才能在错位竞争策略下进一步提升企业绩效,稳固自身的行业竞争力。

**关键词:** 错位竞争策略 绩效棱柱模型 绩效分析 拼多多

## Abstract

After fierce market competition, China's e-commerce market, which emerged at the end of the last century, has been divided by traditional e-commerce platforms such as Alibaba and Jingdong. However, with the upgrading of consumer consumption behavior and the improvement of Internet penetration rate, the relationship between e-commerce platform enterprises and consumers is gradually developing to the community and open. In this process, Pinduoduo, which adopts the dislocation competition strategy, has emerged rapidly. As a representative of the new e-commerce platform, it has formed a three-way competition pattern with Alibaba and Jingdong.

This paper selects Pinduoduo as a typical case, takes the dislocation competition strategy as the background, and adopts the performance prism model to analyze its performance from four aspects: merchants, consumers, employees and shareholders. The results show that between 2017-2021, the overall performance of Pinduoduo showed an upward trend, especially at the shareholder level. However, at the same time, Pinduoduo also has a number of problems that may affect the further improvement of its performance. For example, there are low feedback rate and response timeliness at the merchant level, declining indicators of

consumer satisfaction, and there are problems such as high work pressure and limited promotion space for employees.

Therefore, this paper indicates that Pinduoduo needs to improve the service quality and enhance the image of the platform, establish a talent mechanism to motivate employees and optimize the cost structure through moderate marketing, and still needs to expand diversified business and build core competitiveness. Only in this way can we further improve the enterprise performance and stabilize our own industry competitiveness under the dislocation competition strategy.

**Keywords:** Dislocation competition strategy; Performance prism model; Performance analysis; Pinduoduo

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	1
1.1 研究背景及研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究内容及研究方法.....	2
1.2.1 研究内容.....	2
1.2.2 研究方法.....	5
1.3 文献综述.....	5
1.3.1 错位竞争策略的研究.....	5
1.3.2 企业绩效的研究.....	6
1.3.3 错位竞争策略下的企业绩效研究.....	9
1.3.4 文献述评.....	10
1.4 可能的创新之处.....	10
<b>2 理论基础</b> .....	11
2.1 相关概念.....	11
2.1.1 错位竞争策略.....	11
2.1.2 绩效棱柱模型.....	12
2.2 基础理论.....	13
2.2.1 竞争战略理论.....	13
2.2.2 利益相关者理论.....	14
2.2.3 长尾理论.....	14
2.2.4 双边市场理论.....	15
<b>3 拼多多错位竞争策略实施现状</b> .....	17
3.1 拼多多概况.....	17
3.1.1 公司简介.....	17

3.1.2 发展历程 .....	17
3.2 拼多多选择错位竞争策略的动机 .....	18
3.2.1 中高端市场饱和 .....	18
3.2.2 消费观念升级 .....	19
3.2.3 低端供应链外溢 .....	20
3.3 拼多多错位竞争策略实施现状 .....	21
3.3.1 市场维度 .....	21
3.3.2 产品维度 .....	22
3.3.3 营销维度 .....	24
3.3.4 服务维度 .....	26
<b>4 基于绩效棱柱模型的拼多多绩效分析 .....</b>	<b>28</b>
4.1 拼多多利益相关方的辨别 .....	28
4.2 拼多多绩效评价指标的选取 .....	29
4.2.1 业务流程的指标选取 .....	29
4.2.2 组织战略的指标选取 .....	29
4.2.3 组织能力的指标选取 .....	30
4.2.4 利益相关者满意的指标选取 .....	30
4.2.5 利益相关者贡献的指标选取 .....	30
4.3 拼多多绩效的分析 .....	31
4.3.1 商家层面的绩效分析 .....	32
4.3.2 消费者层面的绩效分析 .....	34
4.3.3 员工层面的绩效分析 .....	37
4.3.4 股东层面的绩效分析 .....	39
<b>5 拼多多提升绩效的优化建议 .....</b>	<b>44</b>
5.1 提高服务质量，提升平台形象 .....	44
5.2 建立人才激励机制，奖惩分明 .....	44
5.3 展开适度营销，优化成本费用结构 .....	45
5.4 深化品牌建设，打造核心竞争力 .....	45
<b>6 研究结论与未来展望 .....</b>	<b>46</b>

6.1 研究结论 .....	46
6.2 不足与展望 .....	46
<b>参考文献</b> .....	48
<b>后 记</b> .....	52

# 1 绪论

## 1.1 研究背景及研究意义

### 1.1.1 研究背景

2019年,《中华人民共和国电子商务法》作为首部电商领域的综合法律,旨在推动新的电商形式的法律,促进了电子商务新业态的发展,并且“十四五”规划也明确表示,加快电商行业的高质量发展,既是电商发展的必由之路,也是电商助力数字生活、数字生产、乡村振兴、开放合作的前提和基础。此外,随着信息技术的进步和基础设施的建设,电子商务产业正处于蓬勃发展的黄金时期。电商行业在中国的交易规模,据《中国电子商务报告》显示,在2021年达到了42.3万亿元,与去年相比,增长了19.6%;而且,我国网购的用户数量达到了8.42亿,占网民整体的81.6%。我国电商经济发展迅速,在不久的将来,电商将有可能被应用到全国各行各业,并推动我国市场经济的发展。

1997年,我国电商行业开始崭露头角,经过二十多年的市场竞争,其市场份额几乎被阿里巴巴和京东所占据。近年来,由于互联网的广泛使用,人们的消费方式和消费理念都有了很大的改变,其消费需求日益增加,而且,公司与客户之间的关系,随着Web2.0网络环境的变化,也不再局限于产品的信息,而变得更加社会化、开放性,这使得电商运作的重心必须从网站转向用户,这将为电商的发展提供新的机会。在消费升级和互联网渗透率提升的情况下,拼多多凭借错位竞争策略迅速崛起,打破了阿里巴巴和京东在电商市场的垄断地位,使得电商行业形成一个“3+X”的新局面,并且拼多多在电商市场中具有较高垄断地位和竞争力。

2015年,拼多多正式成立,在其2018年上市之前,凭借其区别于阿里巴巴和京东的错位竞争策略,吸引了三亿多的用户,并且该平台的交易金额已经超过了千亿元,上市之后,其股价为26.7美元,凭借295.78亿美元的市值在电商行业占有一席之地。在电商市场几近饱和的情况下,拼多多凭借错位竞争策略杀出重围,为电商行业其他平台探索出了一条新的道路。因此,本文以拼多多作为案例研究对象,探索其错位竞争策略和相关绩效,通过绩效棱柱模型对其绩效进行分析,找出拼多多运营的优势与不足,并对其提高绩效提出优化建议,以期

商行业其他平台的发展提供新思路。

### 1.1.2 研究意义

#### (1) 理论意义

通过对电商行业相关文献的整理发现,现有的文献大多是对电商成熟平台进行分析,对于成长型的平台研究较少,因此本文以成长型平台拼多多为案例分析对象,利用绩效棱柱模型,从不同的利益相关者角度,对拼多多的绩效进行分析,以此来揭示其在错位竞争策略下所表现出来的优缺点,以期能够进一步完善我国目前关于电商行业错位竞争策略和企业绩效的理论研究。

#### (2) 现实意义

拼多多依靠错位竞争策略在电商行业杀出重围,因此,本文对拼多多在错位竞争策略下的实施现状和绩效进行了研究,通过绩效棱柱模型对其绩效的相关分析,有助于找到拼多多在运营中存在的问题并加以解决,以进一步提高企业竞争力,以期对电商行业其他平台的发展提供借鉴。

## 1.2 研究内容及研究方法

### 1.2.1 研究内容

本文研究拼多多的错位竞争策略,深入剖析其选择错位竞争的原因以及现状,同时通过绩效棱柱模型,结合财务与非财务指标,从组织战略、业务流程、组织能力、利益相关者满意以及贡献五个维度对其绩效进行分析,进而评价拼多多的错位竞争策略以及相关绩效,并对拼多多提升绩效提出优化建议。

本文主要分六个部分展开:

第一部分是绪论。首先交代了本文的研究背景以及研究意义,其次介绍了本文的研究内容与方法,最后从错位竞争策略、企业绩效和错位竞争策略下的企业绩效三个方面对国内外文献进行梳理,为之后对拼多多错位竞争策略的绩效优化研究打下基础。

第二部分是理论基础。首先通过错位竞争、绩效棱柱模型来更好的了解本文的关键词。之后,运用竞争战略理论、利益相关者理论、长尾理论以及双边市场理论作为本文的基础理论,使本文尽可能的科学和完善。

第三部分是分析拼多多错位竞争策略选择的原因及实施现状。首先介绍拼多

多的背景及发展历程，通过对案例公司发展历程进行介绍，指出拼多多在 2017 年采取错位竞争策略，进一步分析拼多多选择错位竞争策略的原因，其次对拼多多错位竞争的现状进行分析。

第四部分是分析拼多多的绩效。本文从拼多多 2017 年采用错位竞争策略进行分析，利用绩效棱柱模型对拼多多 2017-2021 年的相关数据，从五个层面进行分析，并从利益相关者方面评价其绩效。

第五部分是优化建议。基于第三部分、第四部分对拼多多错位竞争策略及绩效分析，针对其存在的问题给出优化建议。

第六部分是研究结论及未来展望。通过上述案例分析，从四个层面对拼多多进行总结及未来展望，希望对电商行业其他平台提供借鉴作用。

本文的研究框架如下：

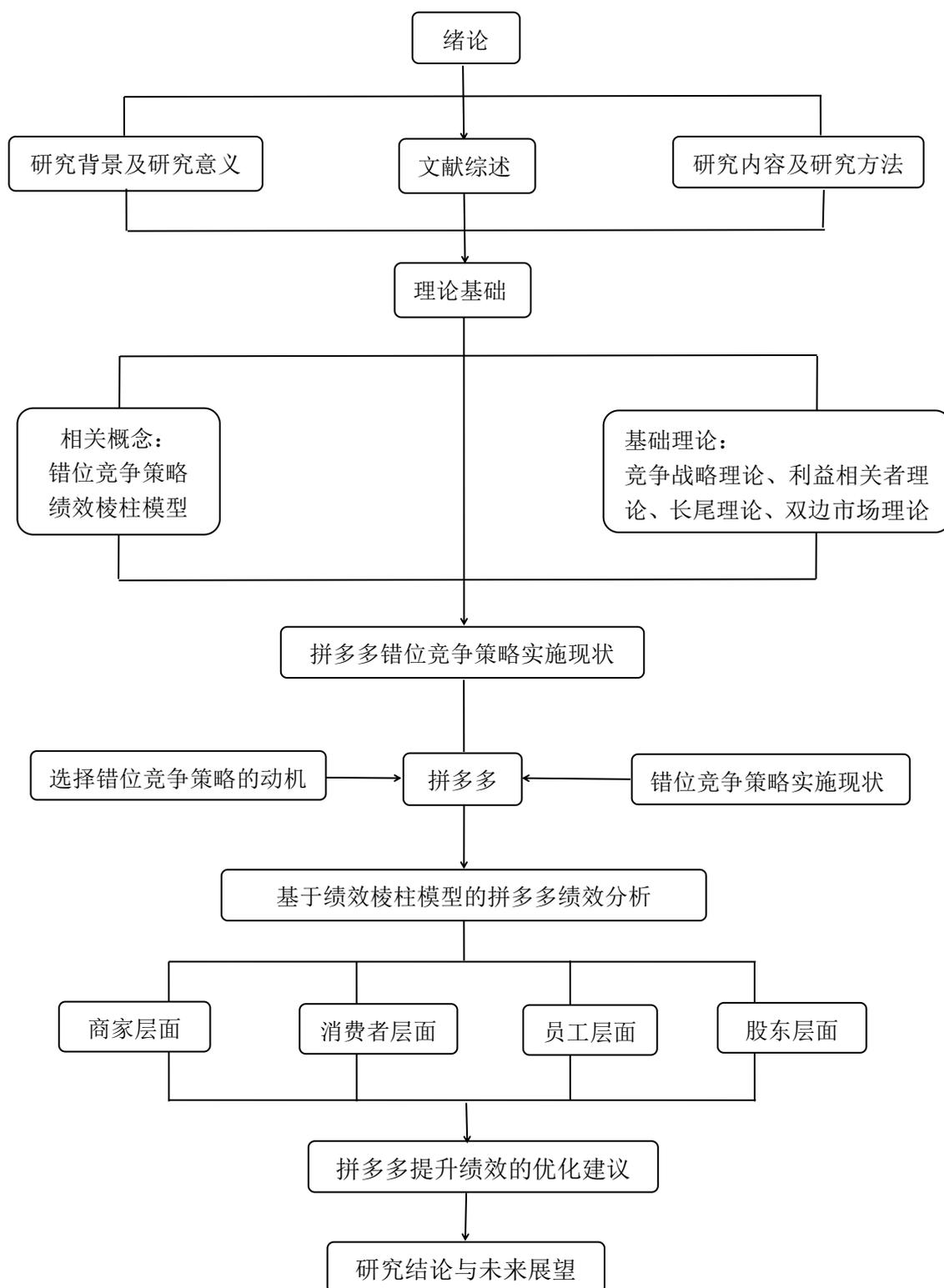


图 1.1 本文的研究框架

## 1.2.2 研究方法

本文采用案例研究法。案例研究法是指以具有代表性和现实性的企业或行业的事件为依据和研究对象，在收集与研究对象相关资料的基础上，从问题分析入手，对研究对象展开分析和总结，并提出相应的解决方案的研究方法。该方法的根本目的是以案例为切入点，通过对典型案例的分析为有关企业提供一些借鉴。本文以拼多多为研究对象，在收集了拼多多及其竞争对手相关资料及数据的基础上，明确拼多多目前的错位竞争策略，再对其错位竞争策略下的绩效展开分析，最后找出拼多多存在的问题并对其提升绩效提出优化建议。

## 1.3 文献综述

### 1.3.1 错位竞争策略的研究

错位竞争策略是一种规避竞争者的市场优势，以己之长击彼之短，从而建立起相对优势竞争地位的一种竞争策略。运用得当，既能“顺推”得势，又能“逆转”取势，从而为公司创造更大的经济与社会价值。对于错位竞争的界定，混沌大学创始人李善友（2019）认为错位竞争，是在巨头所在的价值网之外，寻找与自身优势相匹配的边缘价值网，从而最大程度地规避直接竞争。

目前，国内外学者对错位竞争策略的研究，大多侧重于错位竞争策略的实施途径，即在同一价值网内进行产品错位、服务错位、品牌错位和营销错位等。要全面了解产品错位，必须明确产品的层次。Philip Kotler（2001）在产品三层次模型的基础上提出了五层次模型，并表明顾客和营销双向推动了产品的价值，其中顾客发挥主导作用。关于服务错位的研究是从制造业开始的，Houghton Pappas & Sheehan（1999）指出，伴随着知识经济的全球化，发达国家的产业结构、产业内部活动和产业之间的联系等都出现了改变，最显著的改变就是“服务”的地位越来越高。随着越来越多的公司意识到可以利用多种服务来提升自己的市场竞争力时，都开始尝试着向服务转型，以寻找新的价值源泉。耿建明（2018）在对错位竞争战略的实施过程中指出，随着市场竞争的日益激烈，企业只有采用错位竞争策略才能更好地提高自己的市场竞争力，同时，王振华（2018）认为，实施错位竞争策略时，不仅要考虑到公司的内部因素，还应该充分考虑到公司外部的宏观政策和内部的发展环境，以此为依据，将错位竞争策略的制定视为一个动态管

理过程，对其展开控制，从而使得企业的发展战略处于一个不断调整的过程中，以与内部和外部环境的变化相适应，最终实现战略目标。在品牌错位方面，PAudhesh（2012）通过对其研究得出一个结论：国际性的跨国企业都有一个共同之处，就是将自己的优势发挥到最大，从而打造出自己的品牌，并对自己的顾客群体保持忠诚。同时，开发多种类型的产品，运用差异化的营销手段，改善产品与服务质量。在营销错位方面，Maria & Bahar（2014）认为，错位营销可以提高公司产品的识别度和认同感，从产品设计，服务，渠道等多个方面进行错位营销，对于公司的品牌建设起着关键作用。

错位竞争策略在很多行业都有很好的运用，比如吴静旦（2015）就指出，伴随着经济、贸易的全球化，中小型物流企业也受到了一定的冲击，而其自身的规模又注定了它们无法与跨国公司、大型物流企业进行直接的对抗，通过实施错位竞争策略，可以使中小型物流公司更好地适应顾客的不同要求，有效地减少了产品的同质化，从而提高了公司的核心竞争力。吴娟（2021）通过研究和分析中小企业的创新研发与错位竞争策略的交互作用对企业绩效提升、战略目标实现的影响，得出结论：将创新与战略有机地结合起来，并在战略发展上持续地为企业注入新的活力，提高企业的自主创新能力，就能推动企业战略目标的实现。有关学者还对错位营销策略存在的局限进行了研究，并给出了相应的建议和意见，希望可以对其进行改善和克服。比如，何建生（2010）就提出了错位营销的不足之处，即不具有经济性，营销成本高，小批次生产会造成成本的增加。除此之外，也有许多企业在提升销量，扩大市场占有率的时候，会使用市场调研、广告宣传、促销计划、物流配送等多种手段，而这些手段的使用也会造成企业整体利润的降低。

### 1.3.2 企业绩效的研究

从十九世纪起，国外的专家学者就对企业绩效进行了研究，在初始的企业经营管理上，由于两权分离问题，企业的所有者加强了对经理人的监督，对经理人的日常工作和经营战略进行了规范，由此，绩效管理也就逐渐产生。前期的企业绩效管理提高经济效益的方法是降低成本，所以对生产环节多加重视。随着企业经营业绩的不断提高，财务指标也就成为了企业经营业绩评估的一种重要手段。当利益相关者理论等深入企业经营管理时，在对公司业绩进行评估的过程中也出现了大量的非财务指标。

在绩效评价研究上, Charter Harrison(1911)率先提出了标准成本体系, Taylor (1911)建立了科学管理理论, 在此之后, 西方学者在绩效评价方面的研究也更加深入, 比如 Brown (1912)提出了从财务视角评价企业绩效的杜邦分析法。随后, Stern Stewart Consulting (1991)在评价中引入了 EVA 指标, 考虑到了公司的资本成本对利润的影响, 以税后净利润与资本成本的差值为指标, 更贴近地反映企业的真实盈利状况。之后 Robert Kaplan & David Norton (1992)认为, 企业的绩效也会受到非财务因素的影响, 如果仅仅考虑财务指标是不全面的, 因此, 如果要对企业的绩效作出更符合现实的评价, 就必须逐步增强对非财务指标的重视程度, 在企业绩效评价体系中, 他们联合创建了平衡记分卡 (BSC), 它可以平衡财务与非财务指标。Andy Neely (2001)认为, 在过去的传统企业绩效评价体系中, 对财务指标的关注度过高, 因此, 应当重视非财务指标的影响。目前, 企业的发展受多种因素的影响, 所以在评价其绩效的过程中, 考虑到了许多定性指标, 比如大环境下的发展背景, 以顾客为主的客户忠诚度, 衡量其价值的品牌号召力等, 多方面考虑公司的影响因素, 以提高经营者的决策效率, 使公司适应行业发展。Andy Neel & Chris Adams (2003)以前人为基础, 改进平衡计分卡, 建立了新的绩效评价体系, 棱柱模型由此诞生。Etebari Mohammad (2012)认为, 棱柱模型并不只是一个单一的绩效评价系统, 它更是一种考核体系的评审, 在两个方面的共同作用下, 对设计的合理性和效果进行考核。在这基础上, 绩效棱柱模型也开始出现在大众视野, 被各公司广泛使用。Benjamin Dreveton (2017)认为该模型使经营者在决策时能够考虑到多方的利益相关者, 并以此作为依据, 提高了企业的经营管理。Dimitropoulos & Kosmas (2019)提出绩效棱柱模型是以利益相关者理论为基础, 从多个利益主体层面进行分析, 从而实现了对企业战略和业务流程的改进。

在绩效评价指标的选取方面, 彭维湘(2006)对原来的财务指标进行了扩展, 增加了资本效率和融资的风险水平。为了更系统的分析行业财务状况, 潘攀 (2014)在对上市银行进行研究时, 针对该行业的特征, 将市场价值加入到因子分析的常规指标中, 以便对其进行更加全面的研究。与此同时, 黎梅英 (2018)参考国资委关于央企的评估指标体系, 建立了一个基于不同产业的绩效评估体系, 根据行业的特点选取指标, 将所建立的财务指标体系分为一级、二级和二级

三修正指标。孟转妮（2018）综合考虑多种因素，运用相关性、成本效益等会计原则，从五个维度建立了一套上市公司财务业绩评估指标体系。

在评价企业绩效上，最初是对传统指标的评价，朱顺泉和张尧庭（2002）以公司的四个能力为衡量指标，构建了一套评价公司绩效体系。在此基础上，结合相关行业的特点，研究者们采取了多种手段，运用不同方法对公司进行了财务业绩评价。史本山（2005）根据各行业的特点，将上市公司按照业务范围划分，并构建了一个由十项财务指标组成的评价企业体系，对所划分的各个行业的绩效进行了研究分析。辛清泉和程小可（2006）提出了一种公司业绩评估的指标体系，对与公司运营和利润相关的财务指标进行了选择，并利用 PCA 方法对其进行了初步的构建。陈燕（2009）运用因子分析法，从企业利润和发展潜力两个角度，对我国钢铁企业的经营业绩进行了评估，结果表明，钢铁行业的运行效率低，且存在产能过剩的问题。辛琳和孙永正（2009）选取某地区的上市公司为研究对象，运用熵权方法，按地区、分行业构建了一套综合绩效评估的指标体系。但是，刘瑞乾（2017）对许多部门进行了调查，得出绩效评价存在以下问题：绩效观念模糊，目标设定与现实不符，考核的指标没有体现出企业的生产运营水平。据此吕林根（2018）提出，要想更好地了解一个公司的实际运营状况和在同行业中的水平，就必须对公司的业绩进行全面的、科学的评估，并在构建过程中，着重指出业绩评估的客观性是最主要的，要与公司的发展目标相一致，从而巩固自己在行业中的位置。

由于互联网的飞速发展，以网络为核心的企业越来越多，这些互联网企业，区别于以有形资产为主的传统企业，以技术、人才等无形资产为主。正因为互联网企业的这个特点，罗福凯和张明波（2015）认为，与传统公司相比，互联网企业拥有更为丰富的生产要素，其财务报告的重点在知识和技术等方面。杨璐（2015）通过因子分析和 DEA 分析等方法得出结论，对互联网企业的经营业绩进行评估，要注重企业的盈利能力。之后，各学者对互联网的研究进一步深入，刘婷（2018）对 20 个互联网上市公司的相关数据进行处理，发现在评估互联网企业业绩时，主要注重其偿债和盈利能力。同时期，为了确定互联网企业各财务指标的权重，戈俏梅、徐碧莹（2019）运用了因子分析法，得出的结论也是：互联网企业的盈利能力才是衡量公司业绩的关键。由于绩效评价对象本身具有的多

变性与独特性，单一的评价方法已经不能满足公司的需要，基于此，郑伟、姜民杰（2019）提出了在战略层面上对公司业绩进行评估的设想，并据此构建了一套综合的、动态的、具有较强适应性的公司业绩评估系统。徐璐（2019）对研究目标中的利益相关者及其重要性进行了界定，按照严格的标准，在五个层面上设定了各项指标，最终建立了一个适用于部门预算审计流程的绩效棱柱体模型。

### 1.3.3 错位竞争策略下的企业绩效研究

欧美是现代企业管理的发源地，各国学者从各种角度探讨错位竞争策略对企业绩效的影响，并得出了各不相同的结果。Kimetal（2006）认为，错位竞争策略是一种有助于企业发展的最优策略，Kumar & Yauger Lioukas（2006）等学者采用了实证分析法，得到了错位竞争策略可以提升公司业绩的结论。然而，也有一些学者持着相反的观点，Nancy Brown Johnson（2007）从企业资源配置的角度，对企业的错位竞争策略对企业产生的影响进行了分析，他认为，脱离了常规战略的企业，将会面对更大的挑战，需要寻找新的原材料和新的客户群体，需要在新的市场环境中投入更多的人、财、物才能生存。Tang（2011）指出，选择战略差异的企业，管理者在追求更大利益、提高自身价值时，往往会出现急功近利、冒进等行为，从而加大了公司的运营风险。Bentley（2013）的研究表明，企业采用差异较大的战略，企业面临不确定风险就可能更大，进而影响公司业绩。

我国学者在错位竞争策略对企业绩效的影响方面大部分采用的是实证研究，他们还引进了与行业有关的影响因子来探究错位竞争策略对企业绩效的影响，结论各有不同。一部分学者认为，具有自身独特竞争优势的企业，选择差异化竞争策略可能给企业带来更多的利益，提升企业的经营绩效水平。比如刘睿智和胥朝阳（2008）利用实证研究法，对错位竞争策略如何影响公司的长期与短期业绩进行了分析，得出结论：错位竞争策略能够给公司提供一种持久的竞争优势，并让公司在短期内获得更高的利润。袁东阳、马颖和程一木（2014）是少有的使用案例研究法的学者，以电子商城、小米等为研究对象，重点探讨了错位竞争策略所带来的企业优势的可持续发展问题，并认为错位竞争策略可以确保其长期的竞争优势。魏衬衬（2017）用实证分析法，对制造行业公司的错位竞争策略与企业绩效的关系进行了相关研究，认为错位竞争策略不仅会提升企业的经营业绩，还对企业的成长性产生了正面的影响。王文华和叶沁瑶（2019）从一个全新的角度，

对高新技术产业中的竞争战略与公司业绩进行了分析，得出结论：错位竞争策略有助于公司在深度与广度上的创新性发展。然而，也有一些学者持不一样的看法，车嘉丽和段然（2016）在对成本结构进行了研究之后，提出当公司的战略差别较大时，公司的运营风险也会相应地加大，从而导致公司的业绩波动，进而使得公司的调整成本提高，形成成本粘性。杨兴全、张兆慧（2018）的研究表明，企业战略差异越大，公司融资就会变得更加困难，公司采取的错位竞争策略需要更多的资本投资。刘名旭和李来儿（2019）认为错位竞争策略会对企业的经营业绩产生波动性的影响，当公司与其他企业采用的战略差异越大，该公司的绩效波动就会越大。

### 1.3.4 文献述评

关于错位竞争策略，国内外学者的研究都集中在同一价值网下的错位竞争策略，针对不同价值网即巨头之外的潜在价值网研究较少，并且在对行业进行错位竞争策略研究的相关文献中，涉及到物流、银行、中小创新企业等行业，但是对电商行业的错位竞争策略研究并不多。同时，关于企业绩效评价体系的研究，虽然绩效棱柱模型在国外被首先提出，但我国学者在此基础上，也对该模型展开了研究，并探究各个行业实际运用绩效棱柱模型的企业绩效，但是，通过整理发现，很少有文献基于绩效棱柱模型对电商行业的绩效评价进行具体研究。因此，本文选择电商平台黑马拼多多为典型性案例，以错位竞争策略为视角，采用相对成熟的绩效棱柱模型，对其绩效进行详尽分析，以期为电商平台在错位竞争策略下提升绩效提供经验证据。

## 1.4 可能的创新之处

本文可能的创新之处在于：在电商行业，国内的研究大多集中在成熟型企业，且集中于对其商业模式和盈利模式展开的研究，而本文采用相对成熟的绩效棱柱模型，运用于正处于成长期的拼多多平台，突破针对新型电商平台商业模式和盈利模式的分析，着眼于更为全面和深入的企业绩效分析及评价，可以为今后关于电子商务成长型企业的策略研究和提升竞争力提供一定的参考依据。

## 2 理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 错位竞争策略

混沌大学创始人李善友对错位竞争策略的界定是，在领先企业已建立主导优势的环境下，后进企业要学会扬长避短，避开巨头企业的优势，发现其弱点，在他们放弃或者不重视的市场上，专注于竞争，迅速占领没有侵犯其核心利益的边缘地带，从而形成自己独特优势的一种竞争策略。被应用到市场中的错位竞争策略包含了产品、促销和服务等几个方面，错位竞争策略运用得当，能够为公司带来很好的经济效益和社会效益。该策略有静态和动态两种形式。

静态的错位竞争策略可分为“顺”与“逆”两种。所谓顺错位竞争策略，就是强势企业利用自身的优势，在竞争对手相对弱小的目标市场中，寻找合适的机会提高自己的竞争地位。任何一家公司，不管它的规模有多大，实力有多强，它都有自己的优势和劣势，强项与弱项，以己之长攻彼之短是顺错位竞争策略的特征。不同于顺“错位”，逆“错位”就是从弱者的角度去寻找强者的弱点进行进攻，从而获得竞争优势。弱势企业在进行了详细的市场调研之后，会发现实力强于自己的地区或企业存在着某种缺陷。因此，他们可以将自己的力量集中起来，对其展开攻击，将整体劣势转化为个体优势，从而占据市场。

动态的错位竞争策略主要包括顺降式、逆升式和开叉式三种。顺降式错位竞争策略是指在进行市场竞争的时候，公司首先要进入更高层次的市场，并根据其产品的生命周期和竞争对手在市场上的竞争情况，及时地从高层次市场转向中低层次市场，进行战略转移。随着现代科技的飞速发展，产品的生命周期也在不断地被缩短，与此同时，竞争者进入市场的速度也在不断加快。随着时间的推移，越来越多的国外测算数据显示，一项成功的新产品，通常在一到两年之内，就会因为有大量竞争对手的市场介入，导致竞争的日趋激烈，从而提前进入饱和期。在竞争中，企业要坚持“人无我有，人有我优，人廉我转”的策略。逆升式错位竞争策略指的是，拥有普通实力的公司，会首先将非优势产品打入低端市场，经过市场实战，公司的竞争实力会持续提高，同时也会提高产品的优势地位和知名度，之后再逐渐将公司的发展方向转向中高端市场。国内许多工业产品，亦有以先进

入亚非等区域市场、再寻找机会转向欧美市场的逆升式“错位”转移策略的特点，即首先立足，然后逐渐提升，是弱者抢占市场的一条稳健之路。开叉式错位竞争策略，指的是中等企业先将中等产品打入中层次目标市场，然后再同时向高层次和低层次市场拓展的一种转移策略。它的特色在于，产品有多样化，可以适应不同的市场需要，经常被用在饮料，化妆品等商品的制造和经营中。

本文所选取的案例公司拼多多，正是采取了逆错位竞争策略和逆升式错位竞争策略，在激烈的电商竞争中，依靠其独特的竞争策略，经历爆发式的成长，成为电商行业一匹黑马。

### 2.1.2 绩效棱柱模型

2000年，英国安迪·尼利（Andy Needly）和克里斯·亚当斯（Chris Adams）提出了绩效棱柱模型，它是建立在利益相关者的基础上，对传统的绩效评价模式和平衡计分卡进行改进，不同于只关注一两个利益相关者，它考虑了多方对企业影响，既包括他们的贡献，也重视他们对公司的满意度。三棱柱体的绩效棱柱模型，如图 2.1 所示，主要包含五个关键要素：业务流程、组织能力、组织战略、利益相关者满意及贡献。

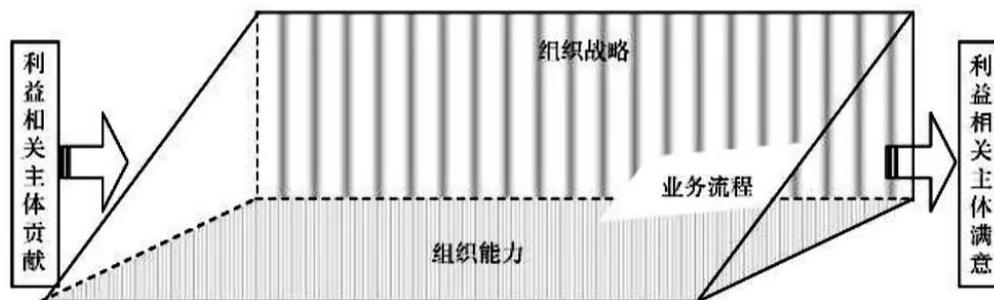


图 2.1 绩效棱柱模型

利益相关者满意这一要素的重点是回答利益相关者的愿望和要求，在公司实施自身战略的过程中，要均衡地考虑到各利益相关者，使得公司所产生的价值能够合理地在各利益相关者之间进行分配，增加其对公司的满意程度。利益相关者贡献注重的是利益相关者为公司所创造的价值，以及该价值是否与公司为其创造的价值等价。组织战略的重点在于企业在实施战略的过程中，既要符合公司的实际情况，满足公司需求，也要实现股东目标。业务流程这一要素的侧重点在于，

怎样的关键业务流程才能高效地执行公司战略。组织能力可以回答我们在进行和改进企业业务流程时所需要的能力，包括人力、技术等多方面。

绩效棱柱模型提供了一个对企业战略绩效进行全面评估的新方法，它对企业中各个利益相关方进行了综合考量，结合财务与非财务指标，更加全面地考虑了绩效的度量。绩效棱柱模型具有很强的适应性和持续自我改进能力，可以按照被度量的利益相关者的数量或者按照企业的特性来制定与其相适应的度量方法，并持续优化以适应企业战略。但是，它仍然有许多无法彻底解决的问题，首先，非财务指标的测量难度大，精确性低，并且难以与财务指标进行权衡和匹配。其次，目前大部分管理者报酬是以公司财务绩效为基础来确定的，这种做法会影响到非财务绩效和管理者报酬的关系。最后，如果绩效模型中的指标太多，则可能分散管理者的注意力。

## 2.2 基础理论

### 2.2.1 竞争战略理论

20世纪60年代企业竞争战略理论在美国兴起，该战略的发展主要包括环境为基础、以产业结构分析和以资源、知识创新为基础三个阶段。Chandler（1962）、Ansoff（1965）、Andrews（1971）等认为以环境为基础的企业竞争战略，本质就是公司适应其所处的环境，从而形成公司的内部架构。Michael Porter（1980）认为企业竞争战略以产业结构分析为基础，基于此提出了五力模型、价值链理论以及三种基本竞争战略。Wernerefl（1984）是以资源、知识创新为基础的核心竞争力理论的代表，他将企业看作是资源的集合体，而知识则是企业的核心资产。所以，只有足够重视自身的竞争策略，才能市场中保持自己的竞争地位。

在面对激烈的市场竞争时，每个企业为了在市场中保持自己的竞争优势，提高自己的竞争地位，会采取切合公司实际情况的战略，这些竞争战略存在一定的差异，Michael Porter提出的竞争战略理论，指出为了保证企业产品的竞争优势，就需要了解消费者的需求，以及本产品对公司特定群体的吸引力，在了解基础信息后，公司一般会采取总成本领先、差异化和专一化战略。总成本领先战略的关键在于以低成本维持自己的竞争优势；差异化战略指的是，公司要在其产品和服务的功能和外观上，做出独特的创新，来吸引顾客，这样就可以增加用户数量，提高用户粘性，在提升自身品牌的同时，提高竞争地位；专一化战略是指企业通

过对自身的资源进行整合，进行产品细分、市场细分以及用户细分，针对特定的目标实施自己的战略从而达到提升企业运营效率的目的。所以，要想在激烈的竞争中获得发展，就需要制定一个恰当的竞争策略。

### 2.2.2 利益相关者理论

利益相关者一词最早在上个世纪 80 年代被提及，其中，以 Freeman 的观点最具代表性，同时利益相关者理论被界定，该理论指出每个公司不仅有股东一个利益相关者，应考虑到供应链的上下游，以及相关的监管机构，如供应商、客户、政府等。因此，企业在经营过程以及评价经营效果时，应从多方面出发，考虑到与企业密切相关的各利益相关者。

简而言之，当公司过渡完成长期后，其经营业务就会朝着多元化发展，并且在提高公司经营业绩的同时，也开始注重自身的品牌形象，并通过多种方式承担自身的社会责任感，如提供更多的工作机会，提高社会就业率等，在其全面发展的过程中，与该公司密切相关的利益方也会越来越多，企业应与这些利益相关方互惠互利，互相成就，以共同实现公司的良好发展。在供应商方面，形成类似公司为其提供订单，供应商给予公司优惠的合作共赢关系；在员工方面，公司为其营造良好的工作环境，提供福利保障以换取员工的贡献；在投资者方面，形成投资者投入资金支持公司发展，公司回馈投资者利润的良好循环。随着时代的发展，各行各业也会顺应潮流，改变自己的管理模式，要想企业更长远的发展，就必须重视企业的各利益相关者，在与利益相关者的合作中，找到自己的竞争优势，加强自己的立足根基。本论文所采取的绩效棱柱模型正是以此为理论基础。

### 2.2.3 长尾理论

“长尾”这个概念最初是《连线》杂志主编 Chris Anderson 在 2004 年 10 月最早提出，用于形容亚马逊、Netflix 等网站的商业经济模式。在以往，人们的眼光往往聚焦于重要的人或事，即只关注正态分布曲线中的头部，而对曲线的尾部，则需要更多的精力和成本才能被注意到或者被视而不见。比如，在推销商品的时候，厂家只把注意力放在了极少数的“VIP”顾客身上，而无暇去照顾占了大部分的一般顾客。但在互联网环境下，因为注意力的投入成本大幅下降，所以，以低成本去关注曲线的尾部，所带来的整体收益有可能远远高于头部。

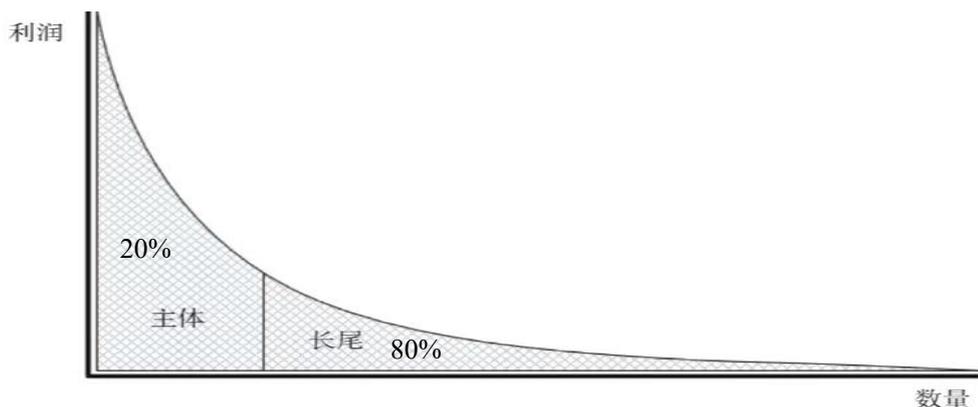


图 2.2 长尾理论

长尾理论是指，如果产品的储存和流通的渠道足够大，那么，以往居于长尾的销售不佳的产品，将会占据与头部相当的市场份额，甚至超过头部。也就是聚集起来的小型市场的规模可以和大市场相媲美。如图 2.2 所示，在一个市场上，20%业务量产生 60%利润的企业被视为“关键的少数”，即曲线头部，尾部则为 80%业务量产生 40%利润的企业，显然，由于资源受限，企业往往会将重点放在解决头部企业的需求上，挑选出销量较好、利润较高的几种产品进行生产和销售，而对于长尾企业，由于无法产生较高的利润、转化费用较高，所以很容易被忽略。而长尾企业存在的缺陷，随着互联网的发展淡化，由于互联网的资源聚合效应，其可以为很小的业务找大奥合适的共赢，聚集被忽视的一大批人的需求，就可以形成一个与那些少量的大型生意需求相比的庞大市场，因此，长尾巴会带来更多的利益。这就是电子商务模式的长尾效应。

#### 2.2.4 双边市场理论

对于双边市场，Rochet 和 Tirole 在 2003 年首次对其进行了大致的界定：双边市场是指一个或多个平台，允许终端用户进行交易，并对其进行合理的收费，从而保持平台的存在。近年来，经济学的研究发现，很多行业都以双边市场为基础进行运作，如传媒、中介、信用卡等。随着信息通信技术的快速发展和广泛使用，各种新型的双边市场也随之产生，例如 B2B、B2C 电子市场，门户网站等。

在双边市场中，中介机构除了向两类顾客提供基本的服务外，还连接着两类顾客，由一种顾客的需要来确定另外一种顾客的供给，在该市场中，供给方的收入依赖于需求方的数量，而需求方的价值依赖于供给方所提供的商品的多样化，

供需双方从两者的相互作用中获取价值的增长。对电子商务平台而言，平台将供应商与消费者联系在一起，供应商可以在平台上开一家店铺来出售自己的商品，消费者可以在这个平台上找到自己想要的产品，在将其锁定之后，就可以进行交易，在完成了支付之后，就可以等着收快递。在此过程中，平台为双方提供了即时的信息服务、售后服务等，保证了双方的交易能够顺利进行。

## 3 拼多多错位竞争策略实施现状

### 3.1 拼多多概况

#### 3.1.1 公司简介

2015年9月，上海寻梦信息技术有限公司的主打产品拼多多上线，它是一个以C2B团购为主的第三方网络社交电商平台，主要的购物方式是通过发起和朋友、家人、邻居等的拼团，以更低的价格购买更优质的产品，该平台以低价和“社交+拼团”为经营核心，旨在为大众提供优质的服务。拼多多有食品、鞋包、电器、美妆、百货、医药等多类产品，在考虑到消费者的实际需求后，为消费者的刚需提供一定的优惠，使得拼多多乐趣实惠的理念深入人心，吸引广大消费者后，为其提供高性价比的产品。

#### 3.1.2 发展历程

拼多多蓝海突围成长，从业务角度看，其发展历程大致可分为三个阶段（如图3.1所示）：

**起步阶段：**2015年4月，拼好货成立，主要是通过朋友圈中的拼单来自营生鲜业务。同年9月，拼多多正式发布了自己的公众号，并以此为基础，通过微信春晚摇一摇红包和淘宝520的事件，积累了大量的流量。2015年，淘宝520降权事件导致一大批中低端商户纷纷退出淘宝平台，而且，在线下扫码支付还没有全面普及的时候，根据微信官方的数据，2014年春节微信红包共有800多万名用户参与，其中被领取的红包数量超过了4000万个，拼多多充分地利用朋友圈拼单的方式，借助社交裂变，快速地扩大自己的规模，上线两周后粉丝破百万。

**流量快速扩张阶段：**2016年9月，拼多多和拼好货宣布合并，注册用户破亿，并在2017年一季度开始撤销自营业务，完成业务转型，依靠低价产品快速打开了下沉市场，与阿里、京东形成错位竞争，平台用户数量以每年1亿左右的量级迅速扩张。

**保质保量发展阶段：**2018年7月26日，拼多多以19美元的发行价在纳斯达克上市，此后，拼多多开始强化对平台的管理，严厉打击假冒伪劣产品，并引进了国美、当当网、小米等知名企业，提高了产品的品质。在2019年以后，拼多多启动了百亿补贴，成立了百亿农业研究基金，针对中高端消费水平客群打开

一二线市场。在 2022 年，拼多多与极兔、邮政等多个快递公司进行了系统的对接，打通了签收的流程，并通过巨额的补贴来吸引代收网点的到来。在最后一公里的代收领域，在激烈的价格战中，配送费持续走低，菜鸟驿站、丰巢等企业都在多地进行了大幅度的降价，在流量几近饱和的情况下，拼多多的社交化团购具有天然的优势，使得其在布局快递最后一公里方面占据了更大的主动。



图 3.1 拼多多的发展历程

### 3.2 拼多多选择错位竞争策略的动机

在拼多多凭借错位竞争策略迅速崛起的时期，许多人被它的分享链接所困扰，也有些人对其平台上的高仿厌恶透顶，但是，拼多多却在一片质疑与嘲笑中，继续前进。人们普遍认为，拼多多的崛起是因为“便宜”和“消费降级”，对拼多多错位竞争策略的创新之路存在争议，本部分将从以下几个方面分析拼多多错位竞争策略的形成原因。

#### 3.2.1 中高端市场饱和

2011 年，阿里巴巴和京东以市场交易份额 69.5%瓜分了大半个电商市场，并在 2016 年，以 83.1%的市场份额几近垄断电商市场，当时电子商务市场已经趋于饱和，但在该背景下，我们也处在消费升级的时代。在人口不断增加，互联网越来越普及，支付技术也越来越成熟的情况下，形成新生活，要求新消费，新消费会催生新商业，进而让消费者的消费水平得到了进一步的提升。

据 CNNIC（中国互联网络信息中心）统计调查显示，如图 3.2，截止到 2017 年，我国网民规模达 7.72 亿，普及率达到 55.8%，农村互联网普及率增长到 35.4%，我国城乡地区互联网普及率差异为 23.9%，2017 年首次缩小到 30% 以内。这主要是因为以红米为代表的智能手机的出现，带来了 4G 网费的持续下降，再加上一批廉价优质的手机投入市场，给中国互联网用户提供了大量廉价可获取的互联网接入工具，在手机、网络费用下降的推动下，中国农村网民数量迅速增长，乡村互联网渗透率也在迅速提升。2017 年，随着微信支付的开通，人们网购、付款变得更加便捷，这促进了电商行业的发展，也让物流行业进行了一定的转型和升级。几乎所有的地方都可以进行商品的流动和信息的传递，让每一个村庄都可以进行高效率的商品采购，截止 2017 年底，全国农村的网络零售额达 12448.8 亿元，同比增长 39.1%。在阿里和京东占据电商中高端市场的前提下，农村仍存在市场空间，拼多多通过错位竞争策略，采取团购的模式，充分发展 3-6 线的客户，高效利用社交流量，为其今后的发展奠定了基础。



图 3.2 2012-2017 年农村网民规模及互联网普及率

### 3.2.2 消费观念升级

随着互联网的普及，全国人均可支配收入也实现了快速增长，2017 年达到 2.6 万元，同比增长 9.2%，同时使人们消费观念升级，产生了新的消费需求。此时的互联网用户分为三类：第一种是有特定目的的消费者；第二种是购买目标和购买结果并不相符的顾客，比如许多女顾客在淘宝上购买羊毛衫，最终却购买到

了自己心仪的唇膏；第三种就是一些没有明确购物需求的消费者，他们只是因为偶然看到了一些好的商品，然后就下了订单。与阿里、京东不同，拼多多的目标群体是后两者，它将娱乐场景与消费场景相结合，给消费者带来了一种体验式的购物场景。

在调查吸引消费者在拼多多购物的原因中发现，如图 3.3 所示，近半数的拼多多用户觉得在拼多多上可以和熟人拼团，价格更低，还可以相互推荐，还有 20%左右的人觉得在拼多多上购物就像逛街，看见合适的就去购买，还可以邀请好友参与拼单、砍价。拼多多借助微信的庞大流量，在丰富了购物场景的同时，也极大地降低了获客成本，从而产生了一种裂变式增长的互联网现象级增长。一般情况下，想要获得更多的流量，就需要投入更多的广告费，但是拼多多却是利用团购的方式，通过好友的介绍来吸引更多的订单，节约了更多的广告费，同时，平台也可以将这些闲置的广告费，返还给平台上的商户和使用者，最终实现“帕累托最优”。

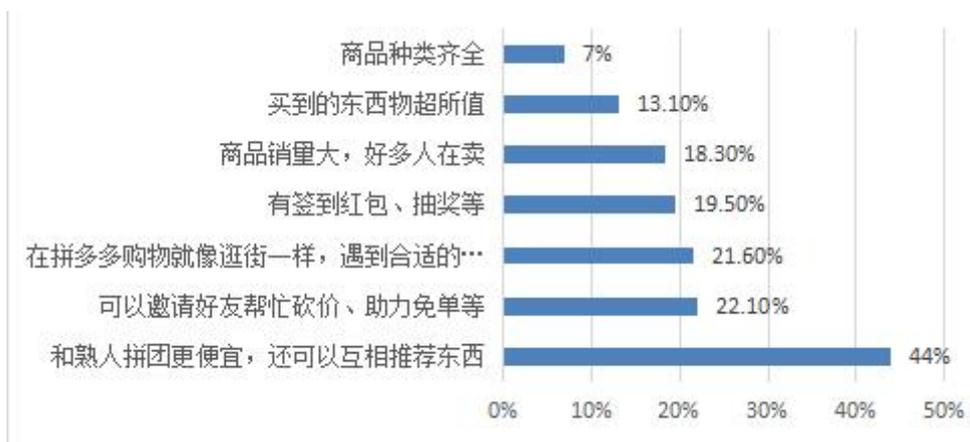


图 3.3 吸引用户在拼多多的购物原因

### 3.2.3 低端供应链外溢

2015 年，淘宝开始了一场针对假货的大扫除，并宣称“一秒钟下线 24 万做假商家”，而京东也在同年 11 月正式宣布，将其旗下的“拍拍”网站彻底关闭。很多依靠淘宝、京东建立起来的低端供应链公司，都已经没有了生存的空间，在这种情况下，拼多多将这些低端供应链企业和低消费的人群进行合理的安排，形成了“价值网”，得到了他们的一致认可。正是因为这些低端供应链和低销人群的存

在，为拼多多崛起提供了基础。在供（低端供应链外溢）、需（农村网民崛起）、连（支付技术成熟）三大要素都出现了巨大变化的情况下，如何将农村网民和低端供应链的供需整合起来，就成为了拼多多边缘式崛起的必然之路。

### 3.3 拼多多错位竞争策略实施现状

低端颠覆创新逻辑是指在技术持续发展的过程中，经常会出现超过市场需要的技术供给，因此，一般的用户都会被迫以更高的价格去购买自己并不需要的商品，低端颠覆创新者聚焦于这部分未被满足的需求，用更简单、更便宜的技术填补低端市场空白。拼多多采取错位竞争策略，在初期利用低端颠覆创新逻辑，抓住消费者需求痛点，迅速占据下沉市场蓝海。2017年阿里与京东市场占有率共计85%，而拼多多仅为2.58%，截至2021年已经达15%。拼多多市场占有率的快速增长得益于其错位竞争策略的实施，这部分将从市场维度、产品维度、营销维度和服务维度四个方面分析其错位竞争策略的实施现状。

#### 3.3.1 市场维度

电子商务平台是为消费者和商家提供交易场所的第三方平台，它的客户对象既包括平台消费者也包括平台入驻商家。在拼多多发展初期，阿里巴巴的目标消费者是二三四线城市的中产阶级及中小型企业，而京东的目标用户是那些注重产品质量，追求品牌消费的高收入者。而拼多多之所以能在阿里、京东等几乎垄断了整个零售电商市场后迅速突围，是因为它将用户和商家分别定位为区别于阿里巴巴和京东的下沉市场用户和大量长尾中低端商家。

##### （1）下沉市场用户

在智能手机和4G网络的推动下，中国农村互联网的渗透率从2015年的32%提升至2021年的58%，农村网民规模达到了2.97亿，虽然农村居民收入较低，但其人均可支配收入增速却远高于城镇居民，因此，我国乡村地区的消费市场具有巨大的发展空间。与大多数电商平台的营销策略不同，拼多多的是看到了低线城市的电商发展前景，并以下沉市场为主要客户群。

根据消费者调研显示，下沉市场的消费群体主要存在以下特点：从城市维度来看，拼多多的消费群体大部分来自低线城市或农村，三四线及以下城市用户占比达到68%。这主要是由于低线城市的经济压力小，生活节奏慢，且相对于一二线城市群体的住房支出比例14%而言，低线城市用户的住房支出占比较少，仅为

9%，所以其更多的消费在娱乐、饮食等方面。从用户收入维度来看，拼多多 73% 的用户都是收入在 5000 元以下的低收入群体，这类消费者没有太多的品牌意识，但他们对价格比较敏感，并且喜欢高性价比的产品，因此，对这些群体而言，拼多多的低价“白牌商品”更具有吸引力。从年龄构成上来看，拼多多中 35 岁以下的用户比例是最大的，高达 80%，其中大部分是学生、职场新人以及家庭主妇，这是由于他们面临着比较大的财务压力，但是在生活中他们对购物有着强烈的需要，因此他们希望购买低价用品来减轻日常开销。总而言之，拼多多的低价策略对价格比较敏感的低线消费群体发挥出了巨大的优势。

### （2）长尾商家

近年来，入驻拼多多的商家呈现出了指数式的增长，截止到 2022 年，拼多多的商家数达到了 1400 万，而这当中大部分都是中小商户，也包括了大量的自产自销的农户。拼多多在短期内可以吸引到大量商家的其中一个原因是，其用户数量迅速增长，在 2019 年以年活跃用户 6.28 亿的规模超越第二名的京东，其显著的流量优势吸引了更多的商家入驻。其次，在淘系电商发展的同时，阿里巴巴更加注重品牌化，使得中小商户的生存空间被进一步压缩，且为了保证产品质量清理了许多中小商家，这些商家由于规模小，资金有限，因此售卖的大都是非品牌的平价产品，其价格优势明显，在拼多多 0 入驻、0 佣金的招商政策下，其就成为了这些商家的替代平台。

## 3.3.2 产品维度

### （1）农产品上行，主打高性价比的产品

拼多多在刚开始就是从农产品入手，以成为世界上最大的农产品零售平台为目标，当其它电商公司都在争夺农产品需求侧“最后一公里”时，它却走出了一条新的道路，将目光投向了供应链上游的“最初一公里”，在 2018 年提出了农产品上行战略，通过其平台的拼团模式，可以在很短的时间里，将大量的用户需求聚集起来，且拼多多的存在让农户获得了直接接触消费者、不让中间商赚差价的可能，打开了农产品直接进入消费者的绿色通道。拼多多推出的多多果园、多多买菜等应用，使得农产品市场交易额高速增长，截至 2021 年底，拼多多平台已经接入了 1600 万农户。同年拼多多举办的首届“多多农研科技大赛”涌现出了一些经济实用的技术，通过与全球农业食品领域机构的合作，将这些技术推广

至全国各地，不仅加速了自身的发展，也对我们国家的农业发展起到了巨大的推动作用。与阿里巴巴的服装、京东的 3C 类数码品牌相比，农产品才是拼多多的最大优势。除农产品之外，拼多多成立之初以受众广且使用频率较高的产品打开市场，如刚需的纸巾、食品等，而相比于服装类，人们可能弱化了对其质量的在意程度，随着拼多多的不断发展，其业务逐渐多样化，包括手机、家电、百货等多类产品，拼多多正在朝着高性价比的多品类商品方向发展。

## （2）利用 C2B 模式，打造低价爆款

相较于阿里巴巴的 B2B、B2C、C2C 三种商业模式和京东的 B2C 模式，拼多多是我国采用 C2B 模式的代表平台。拼多多采取的 C2B 模式通过大数据了解用户的需求，并聚集用户需求让商家生产的一种模式。如图 3.4 所示，在流通侧，拼多多集中用户不稳定的需求，形成相同时间、相同产品的稳定需求，生产商接受并愿意给这些多批次、小批量的需求增量生产，并抹去中间商，只留下生产商、拼多多和用户，最大化的去除毛利，最终呈现给我们的是一种低到令人难以置信的几乎成本价的商品。对于供给侧而言，这种模式可以帮助厂商通过推出低价产品来吸引消费者，提高消费者的购买率，与此同时，该模式的引流行为也会有效地减少商家库存，加速商家的产品流通，提高平台经济效益。该模式的运行机制形成了一个良好的循环，供应端的优惠可以用来增加营销，以增加消费者数量，随着消费者数量与需求的增加，通过规模效益进一步提高其议价能力，并降低供应商成本，进而推动平台价值。

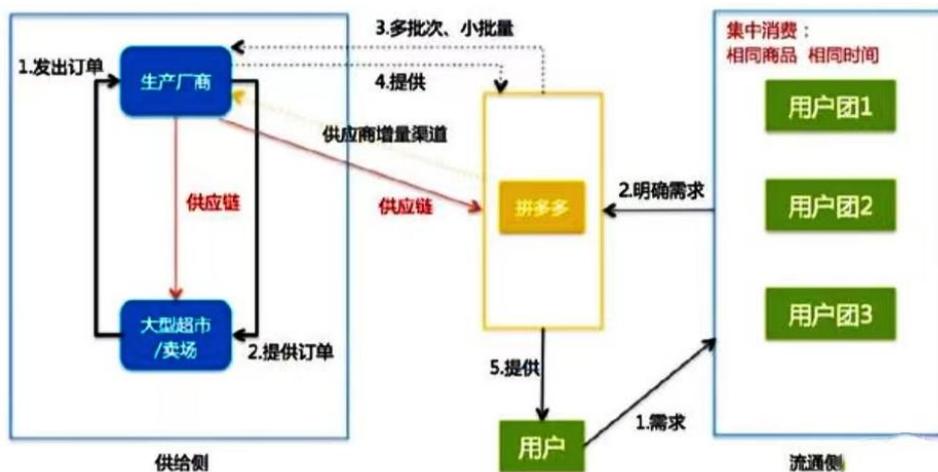


图 3.4 拼多多 C2B 模式流程图

拼多多连接供应链上下游，并通过新品牌计划实现“反向定制、品销合一”。2018 年底，拼多多启动了“新品牌计划”，旨在通过大数据等手段，帮助中国中小微型企业打造出更具爆款潜力的产品，培育新品牌。2020 年，拼多多在上海宣布“新品牌计划”升级，并表示将在 2021-2025 年时期加大扶持力度，以定制 100 个产业带内的 10w 款新品牌产品为目标，带动 1 万亿元 GMV。拼多多对于厂家支持主要包括两方面：一方面是反向定制，通过收集和分析用户行为数据，根据顾客的需要，和厂家合作，进行个性化的产品设计，制造出一系列的爆款。另一方面是品销合一，在拼多多的各类营销活动中，对品牌方和其相关产品进行宣传，利用平台的流量资源，增加其曝光率。拼多多通过新品牌计划，打通了上游厂商与下游消费者之间的信息壁垒，提供了平价好货。随着国潮文化的兴起，消费者对于国货新品牌的接受度在逐步提高，这将为拼多多提供更多的增量空间。

### 3.3.3 营销维度

#### (1) 拼团购物

在移动互联网时代，要想最快的实现用户数量的增长，无异于用户通过分享来增加平台熟知率，拼多多正是充分利用人们的社交心理，推出团购流程，如图 3.5 所示，拼多多借助微信端亲友之间的传播，从而实现了用户的裂变式增长，年活跃买家数在 2021 年达到了 869 万，同时，随着平台用户数量的不断增加，拼多多还推出了帮砍、助力等趣味性活动，在该活动中，用户会向自己的社交圈大量分享链接，引起新老用户的新鲜感，在社交网络的时代，具有极强的传播效应，是拼多多用户裂变式增长的主要原因。



图 3.5 拼多多拼团流程图

## （2）通过营销建立品牌认知

在短短的数年时间里，拼多多迅速获得了广泛的用户群，其中一个很大的原因就是其病毒式的营销。拼多多除了刚开始在地铁、广场上进行线下宣传外，还在 2018 年赞助了多个著名的综艺节目，其中，重复又轻快旋律的歌曲《拼多多》，迅速在消费者心中建立起了品牌认知。从 2019 年起，拼多多就推出了百亿补贴，一开始主要针对的是高端的数码产品，然后将补贴的范围扩大到了化妆品、家电、服装等领域，目前的“百亿补贴”已经成为了拼多多的热门渠道。拼多多的百亿补贴，吸引了品牌官方店铺入驻，在 618 期间，小米、安踏等超过 500 家的品牌旗舰店，打破了拼多多固有的假货形象，其口碑的提升吸引了一、二线城市的高线用户，实现“农村包围城市”的目标。自此之后，拼多多将补贴高线消费者喜欢的产品品类作为常态化营销手段。如在 2021 年，对海尔洗衣机、realmeQ2 手机和 iPhone12 进行补贴，最终其价格比淘宝、京东的同类产品优惠 10%-20% 左右。相比之下，天猫和京东的 618 活动，红包的规则比较复杂，而拼多多的百亿补贴，是一种直补的模式，可以让你在第一时间看到优惠折扣与最终价，这更能刺激价格敏感的人消费。

## （3）多样的优惠活动

拼多多为商家提供了“0 入驻费、0 佣金、0 扣点”的免费入驻政策，让那些没有太多预算的商家有了直接进入消费水平达亿万的大平台的可能，因此，在淘宝、京东很难维持下去的中小商家开始转向拼多多，从而极大地提升了该平台入驻率。拼多多免费入驻的政策，一方面使得商家运营成本大大降低，从而能够更低的价格销售商品，进一步吸引客户流量；另一方面，商家低价吸引到的流量会形成规模效应，提高产品销售额，从而增加拼多多从商家处获得的广告和交易佣金收入。这一优惠政策使拼多多和商家实现互利共赢，保障了拼多多的健康可持续发展。除了对商家的优惠之外，在消费者方面，拼多多还推出了一系列的优惠活动来吸引新老用户，如需要用户大量分享的免费领商品、天天领现金等活动；能够提高用户使用乐趣的多多果园、多多爱消除等活动，一系列活动的推出，可能会增加用户的活跃度，提高用户粘性，以达到流量的转化。此外，拼多多的限时秒杀等优惠活动，会加强人们心中高性价比的形象，对于特定的消费群体，会进一步提高用户的复购率与留存率。

### 3.3.4 服务维度

#### (1) 便捷式的购物流程

与一般的电商平台相比，拼多多的购物过程更加的简单方便，最大的创新就是，拼多多去掉了大部分电商产品都有的“购物车”功能，因为如果将物品添加到购物车，那么会提高被二次筛选的几率，从而会降低消费者的购买意愿。拼多多增设商品收藏栏，方便消费者找到商品的同时，不支持合并结算，也看不到累计金额，这种方式大大降低了由于用户的决策成本而导致订单流失的可能性。同时如图 3.7 所示，拼多多的购物流程是在用户下单并完成支付之后，通过分享的方式寻找拼团对象，用户在拼多多平台上从选品到支付的路径非常短，该便捷式的流程给用户带来了优质的购物体验。拼多多通过默认包邮、团购价格和单独购买价格横向对比的举措，降低了消费者的决策成本，刺激其消费，由于拼多多的用户大多对价格比较敏感，因此在单次购买的过程中，他们很容易因为价格便宜而产生消费冲动。

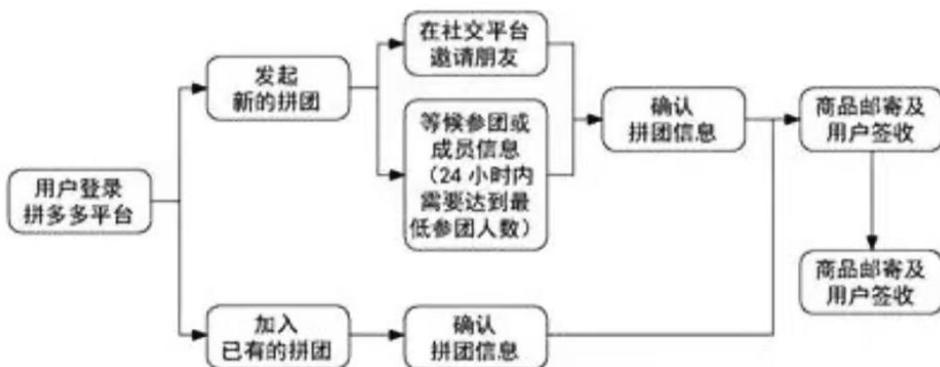


图 3.7 拼多多用户购物流程

#### (2) 游戏型的社交消费场所

拼多多以实惠乐趣为纽带，推出多多果园、多多爱消除等游戏，提升了用户的产品体验，增加了用户的活跃度与粘性，比如，在多多果园里，用户在体验种树的乐趣的同时，在果实成熟之时，还可以收到平台寄送的真正果实，拼多多用户为了加速果实的成熟，会自发的浏览商品，转发链接，使得更多用户认识并可能使用拼多多。除此之外，在多多赚大钱中，还设置了浏览商品领金币等模块。在收金币的过程中，可以引导用户浏览显示在资源位的商品，提高商家的曝光率。

另外，拼多多在疫情期间推出了“多多直播”业务，这一业务不但为商家提供了新的销售渠道，还为消费者提供了一种更好的选择，让他们能够直观地了解到自己想要购买的东西。同时，直播式的购物体验可以有效地刺激消费者无计划、无目标的购买行为，从而进一步简化了消费者的购买路径。

拼多多最成功的游戏思维是通过砍价和抢红包活动来触达用户社交圈流量，并将其引流至拼多多平台内。砍价和抢红包的活动会引导用户把链接发给朋友，从而吸引到更多的新用户。因为拼多多“砍第一刀”就能拿到很高的折扣，所以很多人都会有一个很好的心理预期，继续参与砍价，但从“第一刀”之后，砍价的难度就会越来越大，而在此过程中，平台还会采取一些措施，如显示倒计时、完成人数等字样，来提高用户持续转发该链接的可能性。拼多多还设有砍价记录、砍成攻略、砍成晒单等模块，在领取奖金的同时，会使用户产生一种成就感，进一步加强用户社交属性，加强平台社交圈的打造。

## 4 基于绩效棱柱模型的拼多多绩效分析

### 4.1 拼多多利益相关方的辨别

使用绩效棱柱模型对拼多多进行分析，首先需要确定拼多多的各利益相关者，一般企业的目标是实现股东价值最大化，创造企业价值。作为电商企业的拼多多，其运营结构也以价值创造为核心，其价值链结构如下图 4.1 所示，拼多多将单个消费需求聚集起来，为供应商分配流量，并向消费者推送商品的供应信息，为供应商和消费者架起了桥梁，在该过程中，拼多多同样实现了自身价值。因此根据供应链的上下游和拼多多自身来确定其利益相关者。

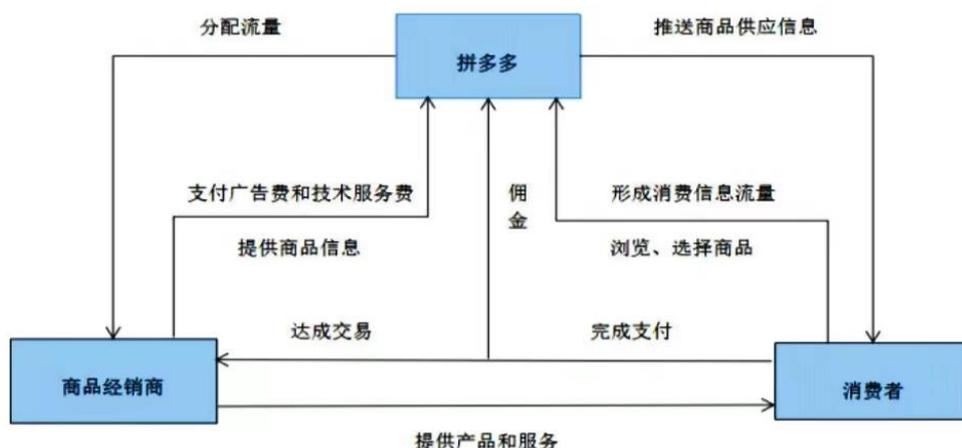


图 4.1 拼多多价值链结构图

从供应端来看，商家是拼多多重要的合作伙伴，由于市场竞争加剧，商品同质化，价格竞争激烈，许多商家入驻拼多多电商平台，拼多多为商家扶持更多的流量以及展现更多的功能场景给到用户。商家也因此能够将利益最大化，并反馈利益到平台，拼多多与商家之间的关系不仅局限于供应链上下游，还可以分享资源，达成良好的合作共赢关系。

从需求端来看，拼多多作为电商平台，流量是其保持竞争地位的一大关键要素，只有考虑到客户的需求，才能开拓市场，并以流量为亮点吸引到更多的优质商家，用户的增长以及贡献在给平台带来经济利益的同时，会使得拼多多的供应链更加稳定，各方形成一个稳固的合作关系。

从企业内部来看，一方面，拼多多为了维持公司的正常运转，增加产品的开发，需要大量的资金投入，而公司的资金主要来源于股东的投资和借贷等渠道，对于拼多多来说，经历多次融资，其公司资金大部分来源于股东注入，股东的支持为拼多多的发展提供了助力，拼多多也以不错的业绩回报股东，两者之间相互成就的关系，使得股东成为拼多多不可忽视的一个利益相关者。另一方面，人力资源对企业的生存发展起到了决定性的影响，为了引进人才，公司管理人员会给予员工除基础福利外的额外报酬，以期激发员工的积极性和主观能动性，使得员工为公司作出贡献，拼多多的业绩提升也得益于员工产品的研发，因此，员工应当纳入公司重要的利益相关者。

## 4.2 拼多多绩效评价指标的选取

绩效棱柱模型各要素的指标选取应遵循以下总原则：首先，要系统性地选择指标，使其与绩效评价系统之间具有内在的联系，整体也存在一定的逻辑性；其次，在指标选取的过程中，可以用多个指标来对某一方面的能力进行反映，因此选择突出指标会更加具有代表性；再次，每个行业都会受到外部环境的影响，因此，企业也应当顺应时代变化的潮流，在指标选取过程中要与整体环境相协调，遵守动态原则；最后，选取指标要遵循切实可行、谨慎性的原则，尽可能确保获取指标的科学性。由于指标的选取需要切合公司的实际情况，所以在查阅相关资料的基础上，下文结合了电商平台的现状，选取的具体指标如下：

### 4.2.1 业务流程的指标选取

参考《管理会计应用指引第 604 号——绩效棱柱模型》文件，在选取业务流程评价指标时，对于电商平台来说，与股东相关的指标更多的是考虑平台的市场状况，因此选择市场份额、平台交易额等指标；与员工相关的指标更多考虑的是对员工的投入，在电商市场产品创新是吸引客户的重要原因，因此选择人均研发指标表示对员工的支持情况；对于电商平台而言，商家的入驻是吸引消费者的一个主要原因，与商家相关的指标主要侧重于对商家的引入情况，因此选择商家数量指标进行评价；与客户相关的指标主要侧重于吸引客户宣传的宣传费用，因此选择获客成本进行衡量。

### 4.2.2 组织战略的指标选取

在选取组织战略评价指标时，与股东相关的指标更多的是平台是否能扩大规模，稳定发展，因此电商平台的收入和利润更为重要，选择营业收入增长率、销售净利率等指标衡量；与员工相关的指标更多考虑的是对员工的评级晋升条件，员工的增长率能从侧面反映出该公司对于员工的优惠政策以及严格要求是否符合大部分员工的预期。与商家相关的指标主要侧重于商家的入驻持续性，因此选择商家保持率指标进行评价；与客户相关的指标主要侧重于满足客户需求，解决客户问题，因此选择客户评分进行衡量。

#### 4.2.3 组织能力的指标选取

在选取组织能力评价指标时，与股东相关的指标更多的是平台管理层的整体强化以及公司正面影响，因此更加关注该平台的运营状况，选择总资产周转率、品牌知名度等指标衡量；与员工相关的指标更多考虑的是平台为员工所提供的基础条件，员工留存率从侧面反映出其对公司能力的认可；与商家相关的指标主要侧重于商家处理问题的能力，作为电商平台，对用户的反馈是重中之重，因此选择商家反馈率指标进行评价；与客户相关的指标主要侧重于该平台对客户的吸引力，因此选择年活跃买家数量进行衡量。

#### 4.2.4 利益相关者满意的指标选取

在选取利益相关者满意评价指标时，与股东相关的指标更多关注的是其投入是否有所回报以及公司财务状况，因此选择流动比率、速动比率等指标衡量；与员工相关的指标更多考虑的是自己是否劳有所得，因此选择员工薪资水平进行衡量；与商家相关的指标主要侧重于商家对于该平台的认可，因此选择商家入驻意愿指标进行评价；与客户相关的指标选择客户满意度进行衡量。

#### 4.2.5 利益相关者贡献的指标选取

在选取利益相关者贡献评价指标时，与股东相关的指标更多关注的是股东的对平台注入资金的程度以及公司自身的资金状况，因此选择资产负债率、股东权益比率等指标衡量；与员工相关的指标更多考虑的是员工为公司带来的收益，因此选择人均营业创收进行衡量；对于电商平台而言，与商家相关的指标主要侧重于商家的工作效率，尤其是对客户信息的反馈，因此选择商家回复时效指标进行评价；与客户相关的指标更多考虑的是客户对平台经济增长的拉动作用，因此选

择人均年消费额进行衡量。

综上所述，电商平台各利益相关者在业务流程、组织战略、组织能力、利益相关者满意以及贡献方面所选取的指标如表 4.1：

表 4.1 利益相关者各要素选取的指标

利益相关者	关键要素维度	评价指标
商家	业务流程	商家数量
	组织战略	商家保持率
	组织能力	商家反馈率
	利益相关者满意	商家入驻意愿
	利益相关者贡献	回复时效
客户	业务流程	获客成本
	组织战略	客户评分
	组织能力	年活跃买家数量
	利益相关者满意	客户满意度
	利益相关者贡献	人均年消费额
员工	业务流程	人均研发
	组织战略	员工增长率
	组织能力	员工留存率
	利益相关者满意	薪酬水平
	利益相关者贡献	人均营业创收
股东	业务流程	市场份额
	组织战略	平台交易额
	组织能力	营业收入增长率
	利益相关者满意	销售净利率
	利益相关者贡献	总资产周转率
		品牌知名度
		流动比率
		速动比率
	资产负债率	
	净资产收益率	

### 4.3 拼多多绩效的分析

由于拼多多的错位竞争策略是对阿里巴巴和京东进行“错位”，且拼多多 2017 年的错位竞争策略形成了其竞争的价值网，拼多多的各种运营都在该价值网下进行，因此本节采用绩效棱柱模型，分别从商家、消费者、员工及股东四个利益相关者角度对比分析阿里巴巴、京东以及拼多多 2017-2021 年的绩效，以找出拼多多错位竞争策略下运营存在的问题。

### 4.3.1 商家层面的绩效分析

根据表 4.1 所选取的指标，查阅相关资料，获得阿里巴巴、京东、拼多多商家层面的指标如表 4.2 所示：

表 4.2 阿里巴巴、京东、拼多多商家层面的指标测量

电商平台	关键要素	评价指标	2017	2018	2019	2020	2021
阿里巴巴	业务流程	商家数量（万）	989	1103	1090	1102	843
	组织战略	商家保持率	0.74	0.74	0.80	0.73	0.71
	组织能力	商家反馈率	100%	100%	100%	100%	100%
	利益相关者满意	商家入驻意愿	3.80	3.70	3.37	2.87	3.04
	利益相关者贡献	回复时效	0.997	0.996	0.985	0.79	0.947
	京东	业务流程	商家数量（万）	16	21	27	51
组织战略		商家保持率	0.65	0.58	0.58	0.62	0.65
组织能力		商家反馈率	99.29%	99.11%	100%	96.43%	78.51%
利益相关者满意		商家入驻意愿	2.02	1.59	1.58	1.74	1.77
利益相关者贡献		回复时效	0.971	0.991	0.905	0.342	0.393
拼多多		业务流程	商家数量（万）	100	360	510	860
	组织战略	商家保持率	0.81	0.79	0.74	0.72	0.68
	组织能力	商家反馈率	99.99%	99.89%	98.05%	33.33%	24%
	利益相关者满意	商家入驻意愿	1.69	2.22	2.55	2.90	2.70
	利益相关者贡献	回复时效	0.907	0.908	0.695	0.207	0.19

资料来源：中国电子商务研究中心公布的全国电商用户满意度公布排行榜

根据绩效棱柱模型评价设计计算得分，评价设计如下：

1.确定指标权重

在电子商务兴起之初，消费者、商家和平台存在利益差异化，但电子商务法的出现均衡地保证了电子商务三方主体的合法权益，不存在弱强势之分，因此采用平均法，商家、消费者、员工和股东各占 25%，绩效棱柱模型的五个关键要素各占 20%。

2.计算每个指标的得分

首先，计算每一项指标的极差 R；其次，为了对比的直观性，使用公式  $D_i = 4 \times (X_i - \text{Min}) / R + 1$  使得每个指标的范围在 1-5 之间，对于逆向指标，则用  $5 - D_i$ 。

3.计算绩效棱柱模型各关键要素得分

计算公式为  $E_k = \sum D_j P_j$  ( $D_j$  为关键要素的指标值， $P_j$  表示权重 20%)。

4.计算各平台利益相关者的综合得分

计算公式为  $F = \sum E_k P_k$  ( $E_k$  为每一要素最终得分， $P_j$  表示权重 25%)。

根据上文绩效棱柱模型评价设计得出阿里巴巴、京东和拼多多的商家层面绩效得分，如下表 4.3 所示：

表 4.3 阿里巴巴、京东、拼多多商家层面绩效得分

电商平台	关键要素	2017	2018	2019	2020	2021
阿里巴巴	业务流程	3.25	5.00	4.80	4.98	1.00
	组织战略	2.63	2.48	5.00	2.08	1.17
	组织能力	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	利益相关者满意	3.80	3.70	3.37	2.87	3.04
	利益相关者贡献	5.00	4.98	4.77	1.00	4.03
	<b>最终得分</b>	<b>3.93</b>	<b>4.23</b>	<b>4.59</b>	<b>3.19</b>	<b>2.85</b>
京东	业务流程	1.00	1.53	2.16	4.68	5.00
	组织战略	5.00	1.07	1.11	3.40	4.95
	组织能力	4.78	4.74	4.91	4.24	0.91
	利益相关者满意	2.02	1.59	1.58	1.74	1.77
	利益相关者贡献	4.89	5.01	4.48	1.01	1.33
	<b>最终得分</b>	<b>3.54</b>	<b>2.79</b>	<b>2.85</b>	<b>3.02</b>	<b>2.79</b>
拼多多	业务流程	1.00	1.99	2.56	3.90	5.00
	组织战略	5.00	4.28	2.96	2.24	1.00
	组织能力	5.00	4.99	4.90	1.49	1.00
	利益相关者满意	1.69	2.22	2.55	2.90	2.70
	利益相关者贡献	4.99	5.00	3.81	1.09	1.00
	<b>最终得分</b>	<b>3.54</b>	<b>3.70</b>	<b>3.36</b>	<b>2.32</b>	<b>2.14</b>

根据上表的最终得分可以看出,拼多多在商家层面的绩效处于三大电商平台的末位,虽然在 2018 和 2019 年,其商家层面的绩效得分高于京东,综合得分达到了 3.7 和 3.36,但其整体处于下降趋势,自 2018 年,其综合得分从 3.7 下降至 2.14,这主要是由于拼多多的商家反馈率及回复时效较低导致的,尤其是在 2020 年,其商家反馈率和回复时效大幅下降,组织能力得分自 4.9 下降至 1.49,利益相关者满意得分自 3.81 下降至 1.09,同时期的阿里巴巴和京东组织能力远高于拼多多,这说明相对于阿里巴巴和京东来说,拼多多的运营体系还不够完善,对电商平台而言,商家的反馈是消费者最关注的因素之一,拼多多在该方面的不足会导致客户粘性下降,品牌影响力降低,因而拼多多应该采取机器人响应或设置自动回复的措施应急,提高店铺的及时响应率。

在拼多多商家层面绩效下降的趋势中,其业务流程和相关者满意得分处于上升趋势,尤其是业务流程方面,虽然不及阿里巴巴和京东,但在 2021 年其业务流程得分达到了 5,这说明拼多多在商家层面相较于阿里巴巴和京东具有一定的优势,通过对其错位竞争策略的实施现状得出,拼多多存在流量免费、零门槛入驻以及生态链赋能等优势,减轻商家的管理压力的同时,提高了商家的入驻意愿及留存率,但从拼多多商家层面绩效的下降趋势来看,其应该提高商家管理,做到明细违规处罚,有理有据;通过监控及时了解回复率、差评率、投诉率、售后率等,对商家采取对应措施等。

### 4.3.2 消费者层面的绩效分析

阿里巴巴、京东和拼多多消费者方面的指标测量,评价指标如表 4.4 所示:

表 4.4 阿里巴巴、京东、拼多多消费者层面的指标测量

电商平台	关键要素	评价指标	2017	2018	2019	2020	2021
阿里巴巴	业务流程	获客成本	237	226	530	745	477
	组织战略	客户评分	4.51	4.595	4.715	3.65	4.3
	组织能力	年活跃买家数量(亿)	5.52	6.99	7.71	7.79	9.79
	利益相关者满意	客户满意度	4.53	4.493	4.637	3.43	4.2

续表 4.4 阿里巴巴、京东、拼多多消费者层面的指标测量

京东	利益相关者贡献	人均年消费额（元）	6824.28	6895.57	7428.02	9053.92	8293.16
	业务流程	获客成本	226	1503	392	247	384
	组织战略	客户评分	4.39	4.45	4.26	3.25	2.53
	组织能力	年活跃买家数量（亿）	2.93	3	3.62	4.72	5.7
	利益相关者满意	客户满意度	3.816	3.963	3.225	2.308	3.474
拼多多	利益相关者贡献	人均年消费额（元）	4436.86	5666.67	5773.48	5529.66	5784.21
	业务流程	获客成本	6	87	167	201	432
	组织战略	客户评分	4.31	4.44	3.98	1.56	1.5
	组织能力	年活跃买家数量（亿）	2.45	4.19	5.85	7.88	8.69
	利益相关者满意	客户满意度	1.865	1.975	2.05	1.67	1.9
	利益相关者贡献	人均年消费额（元）	576.9	1126.9	1720.1	2115.2	2810

客户评分、客户满意度资料来源：电诉宝电商评级

根据上文绩效棱柱模型评价设计得出阿里巴巴、京东和拼多多的消费者层面绩效得分，如下表 4.5 所示：

表 4.5 阿里巴巴、京东、拼多多消费者层面绩效得分

电商平台	关键要素	2017	2018	2019	2020	2021
阿里巴巴	业务流程	3.92	5.00	1.66	1.00	2.07
	组织战略	4.51	4.60	4.72	3.65	4.30
	组织能力	1.00	2.38	3.05	3.13	5.00
	利益相关者满意	4.53	4.49	4.64	3.43	4.20
	利益相关者贡献	1.00	1.13	2.08	5.00	3.64
	<b>最终得分</b>	<b>2.99</b>	<b>3.52</b>	<b>3.23</b>	<b>3.24</b>	<b>3.84</b>
	业务流程	5.00	1.00	3.46	3.93	3.48
组织战略	4.39	4.45	4.26	3.25	2.53	
组织能力	1.00	1.10	2.00	3.58	5.00	

续表 4.5 阿里巴巴、京东、拼多多消费者层面绩效得分

京东	利益相关者满意	3.82	3.96	3.23	2.31	3.47
	利益相关者贡献	1.00	4.65	4.97	4.24	5.00
	<b>最终得分</b>	<b>3.04</b>	<b>3.03</b>	<b>3.58</b>	<b>3.46</b>	<b>3.90</b>
拼多多	业务流程	5.00	3.24	2.49	2.17	1.00
	组织战略	4.31	4.44	3.98	1.56	1.50
	组织能力	1.00	2.12	3.18	4.48	5.00
	利益相关者满意	1.87	1.98	2.05	1.67	1.90
	利益相关者贡献	1.00	1.99	3.05	3.76	5.00
	<b>最终得分</b>	<b>2.64</b>	<b>2.75</b>	<b>2.95</b>	<b>2.73</b>	<b>2.88</b>

根据上表的最终得分可以看出，在消费者绩效方面，拼多多处于一种比较平稳的状态，其综合得分在 2.6 到 3 之间，但在三者中排名最低，但是其组织能力和利益相关者贡献处于快速上升趋势，尤其是组织能力，总体得分从 1 上升至 5，一度超过了阿里巴巴和京东，这主要是由于拼多多采取了错位营销，由于拼多多从商品曝光，到用户点击到转化的环节，都是通过朋友圈子里转发的拼团链接、病毒传播的方式，让用户自发性地传播，所以其获客成本大大降低的同时，拼多多的年活跃买家数近年来持续上升，在 2020 年拼多多用户规模居首位，超过阿里，拥有 7.884 亿用户，与阿里京东形成三足鼎立的趋势。拼多多活跃买家数量的增长，带动了年消费量的稳步增长，致使利益相关者贡献得分从 2017 年的 1 上升至 2021 年的 5，截至 2021 年，人均消费量达到了 2810 元。这个数字表明拼多多在以高性价比为主的市场中，消费者也增加了高价值的商品消费，这说明拼多多的受众群体对其信任度增加，并且拼多多的拼小圈等社交功能，增加用户发现需求的可能性，提高了用户下单的概率。但在 2021 年，拼多多活跃买家不敌阿里，且活跃买家新增数也落后于京东，这主要是由于阿里巴巴和京东开始占据下沉市场份额，2021 年，京东全年净增的 80% 以上来自于下沉市场，而且阿里巴巴凭借对四五线市场的电商渗透，2021 年实现了 1.8 亿的用户增量。这说明在年活跃买家数上，2021 年拼多多就已经触顶，拼多多高速增长时代面临结束。

在拼多多存在上文所述优势的同时，也存在一定的威胁，在组织战略方面的得分急速下降，由 2017 年的 4.31 下降至 2021 年的 1.5，说明客户评分对拼多多的威胁远远大于其优势。造成拼多多客户评分急速下降的原因主要在两方面，一方面是由于低价营销策略带来的质量问题。拼多多一直采用低价策略，通过微利

和多渠道销售吸引消费者，但是商家面对其低价策略，大部分通过降低产品质量的方式降低价格，从而降低了顾客满意度，使得拼多多比阿里巴巴和京东的退货率和投诉率都较高，且 2021 年，拼多多投诉解决率仅为 49%，消费者在购买后不能及时有效地应对购买问题，这将大大减少消费者的购买体验，最终导致一些消费者放弃拼多多。另一方面是由于用户好感度的过度消耗。早期，拼多多用户增长最快的时间是消费者共享微信群链接、好友群或微信好友群，点击帮助议价的时候。砍价领现金活动一开始，就受到了消费者的热烈追捧。然而，随着难度的增加，其需要分享的人数呈指数型增长，导致分享次数过多，大多潜在的消费者对拼多多产生不满甚至厌恶的情绪，原有的消费者对拼多多的信心逐渐下降，此类循环使得用户对拼多多的好感度过度消耗。

### 4.3.3 员工层面的绩效分析

阿里巴巴、京东和拼多多员工方面的指标测量，评价指标如表 4.6 所示：

表 4.6 阿里巴巴、京东、拼多多员工层面的指标测量

电商平台	关键要素	评价指标	2017	2018	2019	2020	2021
阿里巴巴	业务流程	人均研发 (万/人年)	73.05	37.20	40.35	46.37	23.00
	组织战略	员工增长率	0.37	0.33	0.54	0.15	1.14
	组织能力	员工留存率	0.73	0.74	0.92	0.89	0.82
	利益相关者满意	薪酬水平 (人/月)	16655	18193	25316	25768	33863
	利益相关者贡献	人均营业创收 (万元)	376.79	369.61	433.43	609.95	332.46
京东	业务流程	人均研发 (万/人年)	12.58	6.80	6.64	5.77	3.88
	组织战略	员工增长率	0.11	0.45	0.24	0.41	0.35
	组织能力	员工留存率	0.89	0.85	0.85	0.89	0.94
	利益相关者满意	薪酬水平 (人/月)	6846	7740	9243	7762	21690
	利益相关者贡献	人均营业创收 (万元)	229.57	258.22	253.32	240.58	226.57

续表 4.6 阿里巴巴、京东、拼多多员工层面的指标测量

拼多多	业务流程	人均研发 (万/人年)	11.13	30.3	66.4	114.86	128
	组织战略	员工增长率	1.18	2.18	0.58	0.03	0.33
	组织能力	员工留存率	0.77	0.78	0.80	0.74	0.84
	利益相关者满意	薪酬水平 (人/月)	12610	13571	18350	23928	21034
	利益相关者贡献	人均营业创 收(万元)	150.5	356.2	517.19	991.53	1174.38

资料来源：新浪财经阿里巴巴、京东、拼多多官网及雪球网

根据上文绩效棱柱模型评价设计得出阿里巴巴、京东和拼多多的员工绩效得分，如下表 4.7 所示：

表 4.7 阿里巴巴、京东、拼多多员工层面绩效得分

电商平台	关键要素	2017	2018	2019	2020	2021
阿里巴巴	业务流程	5.00	2.13	2.39	2.87	1.00
	组织战略	1.91	1.71	2.56	1.01	4.99
	组织能力	1.00	1.27	4.89	4.26	2.80
	利益相关者满意	1.00	1.36	3.01	3.12	5.00
	利益相关者贡献	1.64	1.54	2.46	5.00	1.00
	<b>最终得分</b>	<b>2.11</b>	<b>1.60</b>	<b>3.06</b>	<b>3.25</b>	<b>2.96</b>
京东	业务流程	5.00	2.34	2.27	1.87	1.00
	组织战略	1.03	4.93	2.44	4.42	3.80
	组织能力	2.82	0.79	0.90	2.84	4.79
	利益相关者满意	1.00	1.24	1.65	1.25	5.00
	利益相关者贡献	1.38	5.00	4.38	2.77	1.00
	<b>最终得分</b>	<b>2.25</b>	<b>2.86</b>	<b>2.33</b>	<b>2.63</b>	<b>3.12</b>
拼多多	业务流程	1.00	1.66	2.89	4.55	5.00
	组织战略	3.14	5.00	2.03	1.00	1.56
	组织能力	2.07	2.35	3.34	0.99	4.82
	利益相关者满意	1.00	1.34	3.03	5.00	3.98
	利益相关者贡献	1.00	1.80	2.43	4.29	5.00
	<b>最终得分</b>	<b>1.64</b>	<b>2.43</b>	<b>2.74</b>	<b>3.16</b>	<b>4.07</b>

根据上表的最终得分可以看出，在员工绩效方面，拼多多呈向好趋势，总体得分由 2017 年的 1.64 上升至 2021 年的 4.07，尤其是在 2021 年，一举超过阿里巴巴和京东，排名首位，究其原因主要在两方面：一方面是由于拼多多的人均研

发的增长，其整体得分一直处于上升趋势，尤其在 2020 和 2021 年，其得分达到了 4.55 和 5，这主要是由于拼多多近五年来向农业品牌、物流仓储以及农业人才培养等方面持续投入，试图走一条属于自己产业优势的电商之路，所以研发投入的增长速度越来越快，在 2021 年达到 89 亿，比一年的利润还要高，且拼多多属于典型的轻资产公司，上下游全部交给合作商，所以其员工数量较少，从而导致拼多多在人均数据上遥遥领先，碾压阿里巴巴和京东。另一方面是由于拼多多人均创收的贡献，相较于阿里巴巴和京东处于下降趋势，甚至在 2021 年总体得分降低至 1，拼多多人均贡献得分快速上升，从相关数据可以看出，在人均创收方面，拼多多近四年翻了四倍，是阿里巴巴的一倍之多，是京东的两三倍，在人均贡献方面处于霸榜地位，因而拉动拼多多员工绩效的快速增长。

虽然拼多多在人均方面的数据良好可观，但在员工增长率上，相较于阿里巴巴和京东，其仍处于低增长状态，总体得分处于下降趋势，由 2017 年的 3.14 下降至 2021 年的 1.56，该趋势表明拼多多并未有扩大员工规模的计划，并且在拼多多薪资水平处于三者中间位置的情况下，其员工的流失率较高，其员工留存压力较阿里巴巴和京东大。其员工人数少，对内，往往员工一人多岗，可能不堪重负；对外，客户服务深度和精细度可能较差，且售后短期内也无法精准服务。据各大厂 2021 年工作时长排行榜显示，拼多多员工每周工作时长为 62 小时，相较于阿里巴巴的 51.9 小时和京东的 51 小时，拼多多员工处于高压高强度的状态下，因此拼多多应关注员工的身心健康，加强员工合理分工管理。

#### 4.3.4 股东层面的绩效分析

阿里巴巴、京东和拼多多股东方面的指标测量，评价指标如表 4.8 所示：

表 4.8 阿里巴巴、京东、拼多多股东层面的指标测量

电商平台	关键要素	评价指标	2017	2018	2019	2020	2021
阿里巴巴	业务流程	市场份额	52.73%	64.30%	63.10%	56%	52%
		平台交易额（亿）	37670	48200	57270	70530	81190
	组织战略	营业收入增长率	58.12%	50.54%	35.27%	40.73%	16.55%
		销售净利率	24.54%	21.29%	27.54%	19.98%	9%

续表 4.8 阿里巴巴、京东、拼多多股东层面的指标测量

	组织能力	总资产周转率	0.41	0.45	0.45	0.48	0.45
		品牌知名度	1	1	1	1	1
	利益相关者满意	流动比率	1.89	1.3	1.91	1.7	1.81
		速动比率	1.86	1.26	1.85	1.63	0.93
	利益相关者贡献	资产负债率	0.39	0.36	0.33	0.36	0.33
		净资产收益率	0.15	0.17	0.16	0.20	0.16
	业务流程	市场份额	32.50%	18.90%	19.70%	18%	20%
		平台交易额(亿)	13000	17000	20900	26100	32970
	组织战略	营业收入增长率	40.26%	27.52%	24.87%	29.28%	27.59%
		销售净利率	0	-0.61%	2.06%	6.62%	-0.47%
京东	组织能力	总资产周转率	2.1	2.35	2.46	2.19	2.07
		品牌知名度	2	2	2	2	2
	利益相关者满意	流动比率	0.97	0.87	0.99	1.35	1.35
		速动比率	0.62	0.50	0.58	1.01	1.01
	利益相关者贡献	资产负债率	0.72	0.63	0.61	0.48	0.50
净资产收益率		0.00	-0.04	0.14	0.31	-0.02	
拼多多	业务流程	市场份额	2.50%	7.50%	11.20%	12%	15%
		平台交易额	1412	4716	10066	16676	24410
	组织战略	营业收入增长率	245.45%	652.29%	129.74%	97.37%	57.93%
		销售净利率	-30.11%	-77.87%	-23.12%	-12.07%	8.27%
			总资产周转率	0.23	0.46	0.51	0.51

续表 4.8 阿里巴巴、京东、拼多多股东层面的指标测量

组织能力	品牌知名度	7	5	3	3	3
利益相关者满意	流动比率	1.08	1.66	1.6	1.78	1.72
	速动比率	1.08	1.66	1.27	1.76	1.72
利益相关者贡献	资产负债率	0.91	0.56	0.68	0.62	0.59
	净资产收益率	-0.67	-1.02	-0.32	-0.17	0.11

根据上文绩效棱柱模型评价设计得出阿里巴巴、京东和拼多多的股东层面绩效得分，如下表 4.9 所示：

表 4.9 阿里巴巴、京东、拼多多股东层面绩效得分

电商平台	关键要素	2017	2018	2019	2020	2021
阿里巴巴	业务流程	1.12	3.48	3.71	3.16	3.00
	组织战略	4.65	3.94	3.88	3.33	1.00
	组织能力	3.00	4.14	4.14	5.00	4.14
	利益相关者满意	4.93	1.71	4.98	3.82	2.67
	利益相关者贡献	2.92	3.13	1.50	3.93	1.38
	<b>最终得分</b>		<b>3.32</b>	<b>3.28</b>	<b>3.64</b>	<b>3.85</b>
京东	业务流程	3.00	1.52	2.03	2.31	3.28
	组织战略	3.15	1.33	1.72	3.56	1.38
	组织能力	2.90	4.19	4.75	3.37	2.75
	利益相关者满意	1.89	1.00	1.81	5.00	5.00
	利益相关者贡献	3.00	2.08	2.90	2.77	1.13
	<b>最终得分</b>	<b>2.79</b>	<b>2.02</b>	<b>2.64</b>	<b>3.40</b>	<b>2.71</b>
拼多多	业务流程	1.00	2.01	3.06	3.77	4.92
	组织战略	2.74	3.00	2.52	2.66	2.98
	组织能力	1.50	3.44	4.25	4.25	4.50
	利益相关者满意	1.00	4.36	3.04	5.00	4.71
	利益相关者贡献	3.61	1.00	2.90	2.82	3.12
	<b>最终得分</b>	<b>1.95</b>	<b>2.76</b>	<b>3.16</b>	<b>3.70</b>	<b>4.05</b>

根据上表的最终得分可以看出，在股东方面，拼多多的绩效呈现良好的趋势，总体得分由 2017 年的 1.95 上升至 2021 年的 4.05，虽然拼多多在 2017 年实施错位竞争策略之后，短期的发展势头不如阿里巴巴和京东，但在 2020 和 2021 年，

其绩效得分分别超过了京东和阿里巴巴，为 3.7 和 4.05，主要是业务流程、组织能力和利益相关者满意等方面得分的增长，究其根本原因主要是由于拼多多在以下几方面的进步：

拼多多股东绩效的良好趋势，首先得益于业务流程得分的增长，自 2017 年综合得分 1 增长至 2021 年的 4.92，其中市场份额的增长迅速，2018 年以前，电商平台基本上是阿里巴巴和京东两强称霸，但在 2018 年以后，拼多多凭借错位竞争策略迅速崛起，抢占了阿里巴巴和京东的薄弱市场份额，截至 2021 年，拼多多的市场占有率达到 15%，当前市场呈现出“3+X”的竞争格局。但同时也可以看出阿里和京东的市场份额虽然有所降低，但是仍保持着较为稳定状态，拼多多的流量增长已趋于平缓，需寻找新的方式来抢占市场。另一方面，拼多多活跃买家数量及人均支出的增长，为平台带来了高交易额。由于拼多多的错位营销，使得用户的购买频次及平均贡献提高，从而推动了平台销售量增长，其平台销量增长率大幅度超过了阿里巴巴与京东，说明拼多多具有充足的发展潜力。

其次，是因为组织能力的快速增长，其得分自 2017 年的 1.5 上升至 2021 年的 4.5，其中品牌知名度的提升较快，根据《胡润中国 10 强电商排名》可以看出，拼多多的品牌知名度经过其裂变式的用户和流量增长，快速上升，说明其被消费者选择的可能性大大增加，在消费者购买时也具有一定的竞争优势，虽然相比发展已经较为成熟且品牌知名度排名前三的阿里巴巴和京东来说，其品牌知名度较弱，但作为成长型企业，呈现出了良好的发展势头。

最后，得益于其利益相关者贡献得分的增长，其中拼多多的资产负债率总体呈现波动中下降的趋势，这主要是因为拼多多在 2019 年增加了长短期借款，并扩展了业务，使得竞争力提升，降低了财务风险。相较于阿里巴巴和京东而言，拼多多的偿债能力虽然不及阿里巴巴，但逐渐接近于京东，说明其发展飞速。

虽然拼多多发展迅速，但其组织战略的得分自 2018 年处于下降趋势，虽然下降趋势平缓，但还存在以下问题：首先，得益于其在线营销业务的收入，使得拼多多的营业增长率高于阿里巴巴和京东，但其单一的盈利模式，增加了其对商家的依赖性，风险较大。如 2020 年的疫情影响，使得拼多多的营业收入迅速下降，而阿里巴巴和京东的增长率却增加了，这主要是因为，相较于阿里巴巴和京东有自己的物流体系，拼多多在该方面缺乏竞争力，其没有自建物流，无法很好

满足用户的需求。

其次，2017-2020年拼多多销售净利率远远低于阿里和京东，并且一直是负值，主要是由于其成本占比过重，在营销和产品研发方面投入巨大。为了增加拼多多的曝光率，其进行了大量的线上线下营销，并且吸引流量的补贴方式也使得拼多多的销售费用迅速增加。尤其在2018年，拼多多上市所带来的规模扩大和员工增加，使得销售净利率也达到了最低值。相较于发展时间长且较为稳定的阿里巴巴和京东来说，其盈利能力依然较弱。

最后，拼多多的流动比率总体虽然呈现上涨的趋势，但其流动资产中还包括了不能使用的商家保证金，去除这一部分，拼多多的偿债能力就会降低。业务范围覆盖面广的阿里巴巴和自营业务占较大比重、对平台掌控力较强的京东，流动比率一直保持着相对稳定的趋势，相比他们来说，过快融资和平台成立时间不长的拼多多在之后需要将多余的流动资金充分利用。

综上所述，拼多多股东层面的综合得分最为亮眼，这表明拼多多整体运营良好，多数指标达到合格甚至优秀的标准，但个别指标比如销售净利率偏低，意味着拼多多需要加强费用管理，优化成本结构；商家层面的分值不高，在商家反馈率和回复时效上的指标过于低，作为电商平台，应当了解客户对于商家的重要性，意味着拼多多需要提高服务质量，提升客户黏性；消费者层面的分值不高，在客户评分及满意度上指标呈下降趋势，意味着拼多多需要加强平台及商家管理，加强质量控制，提高售后服务质量；员工层面虽然整体得分较好，但是也存在员工压力大及晋升困难的问题，因此拼多多需要建立起人才激励机制，调动员工积极性，以增强工作完成效率。

## 5 拼多多提升绩效的优化建议

通过分析拼多多的错位竞争策略,以及在错位竞争策略下利用绩效棱柱模型从利益相关者角度对拼多多绩效予以评价,针对其存在的问题,对拼多多提出提升建议:

### 5.1 提高服务质量,提升平台形象

针对案例公司拼多多在商家及消费者层面的绩效分析,发现其存在商家反馈率过低以及客户评分及满意度下降等问题,这主要是由于拼多多对商家的监管力度不够、服务和产品质量较差导致的。针对这两个层面存在的问题,提出以下建议:由于拼多多是以用户需求展开的错位竞争,因此,平台应该站在用户的立场上,将用户的消费体验放在第一位,并在各个方面对其服务品质进行提升。首先,在源头上提高商家的进入门槛,同时加强对其商品的质量管控,其次,引导商家提高其服务质量,有效回答并解决客户存在的问题,以保证客户良好的购物体验;最后,拼多多应该进一步引入高端品牌商家入驻,丰富产品类别吸引高线消费者的同时,改变消费者对拼多多产品质量差的观念,提升平台形象。

### 5.2 建立人才激励制度,奖惩分明

通过对拼多多员工层面的分析,发现拼多多的员工工作时间很长,压力较大,且没有足够的晋升空间,因此拼多多应采取多种形式的激励手段,从物质、精神等方面激励员工。

在物质激励方面,首先,要突破工资分配与奖励方面的平均主义,对于为公司作出杰出贡献的人员,给予一定的奖励,以调动员工的积极性。其次,应构建基于业绩的工资发放机制,员工们可以通过竞争上岗,依靠贡献来获得报酬,严格按照工作质量进行考核。最后,要有健全的职工保障体系,保证员工的基本福利,可以提高员工对企业的好感度。

在精神激励方面,首先,企业要对员工给予充分的尊重,重视职工意愿的同时,充分发挥管理作用,使职工在工作中能够相互交流、相互帮助,从而使企业的效益得到提升。其次,要重视员工的个人发展需求,充分认识和支持其个人的事业规划,并为员工营造良好的事业发展机会,使其随着公司而进步,从而为公司的发展战略做出贡献。最后,应持续创造一种环境,在该环境中,员工可以通

过平等的沟通、丰富的活动找到幸福感和归属感，以达到最佳工作状态。

### 5.3 展开适度营销，优化成本费用结构

通过上文分析可知，虽然拼多多股东层面的趋势良好，但其销售净利率偏低，主要是在营销费用上投入巨大，其平台营销活动过多。拼多多依托微信平台实现流量的裂变，在该过程中，不需要购买同类型产品的消费者，会对分享的链接产生排斥甚至厌恶的情绪，因此，拼多多要有一个便于客户退出或被用户屏蔽的功能，防止用户对平台产生强烈的厌恶感。据上文分析，拼多多目前的流量已经趋于饱和，因此其营销重点应以现有的客户为主，想顾客之所想，更加快捷地为顾客提供他们所需的产品和信息，以提高客户的留存率；同时，取其精华去其糟粕，留下效果好的营销活动，结合产出效益控制成本费用的支出，为企业进一步发展打下良好的基础。

### 5.4 深化品牌建设，打造核心竞争力

通过对拼多多错位竞争策略及绩效的综合分析，在阿里巴巴和京东逐渐向下沉市场进军的情况下，拼多多存在一定的短板，需要打造自身的核心竞争力。在收入方面，拼多多不同于阿里和京东，具有除平台外的金融服务收入，其收入仅来源于线上业务，因此，为保证自己的市场地位，拼多多需要拓宽收入来源，通过多样化的业务来降低自己所面临的市场风险。相比于阿里和京东的物流体系，拼多多在此方面并没有形成自己的核心竞争力，因此其需要在其他方面加强自己的竞争优势。一方面，可以抓住其本身所具有的农产品市场优势，持续增加对农产品电商的投资，并创新新的农业电商模式，加强拼多多在农产品上行的形象建设，形成其独特的核心竞争力。另一方面，拼多多是 C2B 电子商务模式，但目前拼多多的 C2B 模式只体现在聚合需求方面，并没有真正实现该模式的价值。所以在拼多多未来的发展过程中，应该以需为供，充分挖掘消费者需求以生产受欢迎的产品，提高用户满意度。

## 6 研究结论与未来展望

### 6.1 研究结论

本文通过对拼多多的错位竞争策略及绩效分析得到研究结论如下：

(1) 通过商家层面对拼多多的绩效分析，发现其在商家监管方面不足，尤其是商家回复时效低，在消费者因为质量等提出售后问题时，商家并不能有效地解决，因此，就造成了消费者体验感差的结果，大大降低了顾客的回购率，不利于平台的进一步发展。

(2) 通过消费者层面对拼多多的绩效分析，发现客户的评价较低，这主要是拼多多产品质量较差造成的，由于拼多多平台所售卖的产品都是种类众多的低价产品，几乎没有什么高端的品牌，所以其假冒伪劣产品屡见不鲜，这将会影响消费者的购物体验，并对拼多多的平台声誉造成很大的冲击。

(3) 通过员工层面对拼多多的绩效分析，发现拼多多在员工层面的管理处于一个相对较好的阶段，其人均创收远高于阿里和京东，但在这巨大的贡献下，拼多多也存在着不可忽视的问题，拼多多员工高强度的工作为其创造了巨大收益，但并没有为自己赢来一个晋升的机会，拼多多员工竞争压力大且晋升条件的局限，会影响员工的积极性，从而影响平台效益，因此，拼多多应在这方面加以重视，防患于未然。

(4) 拼多多的股东层面呈现良好的发展趋势，甚至在 2020 和 2021 年，总体得分一度超越同行业的阿里、京东。这主要是由于拼多多对消费群体和商家的精准选择，为其获取了流量，并在各种错位竞争策略的推动下，提高了流量的留存率及粘性，使得各种财务指标呈良好态势发展。但其仍存在一些问题，一方面是高额广告营销费用和用户补贴，使得拼多多的净资产收益率远远低于其他电商平台，费用比重较高。另一方面，阿里和京东注意到下沉市场的潜力，相继推出了淘宝特价和京东京喜来瓜分拼多多在下沉市场的份额，长尾市场的竞争愈加激烈，拼多多需要增加自己的核心竞争力来应对激烈的市场竞争。

### 6.2 不足与展望

本文以拼多多为例，利用绩效棱柱模型对拼多多错位竞争策略下的绩效展开深入的分析，并给予建议，所得出的结论有可能为我国电子商务的发展提供良性

的借鉴。但是本文也存在一定的不足：首先，案例公司具有特殊性，拼多多作为成长型企业，其公司运营也存在着自我性和完善性，这对于其他的电商平台来说并不一定适用。其次，由于绩效棱柱模型自身便存在有一定的不足，其中所涉及的大量指标维度从整体上具有较强的分散性，在对指标进行选取过程中主要依赖于自身的专业素质与判断，导致结果具有主观性，再加之专业水平受限，可能会使基于绩效棱柱模型的评价精确度不准确。最后，本文中相关数据的获取，大都是来自二手资料，并未对拼多多进行实地考察，所以其结论的影响力上也存在一定的欠缺。

本文尽管对拼多多近年来的绩效状况进行了分析和评价，但由于上述局限性，对于拼多多的未来发展方向还存在一定的疑惑，因此，在之后对拼多多进行研究时，主要集中在以下几个方面：第一，在拼多多不断完善自身发展的情况下，进一步探索其错位竞争策略的核心优势，第二，针对不同的行业，继续研究绩效棱柱模型指标的选取，充分了解其评价体系。在未来，希望能够有更多的专家学者对电子商务的发展进行研究总结，以促进其他电商平台的进步，促进行业发展。

## 参考文献

- [1]Andy N.The performance prism in practice[J].Measuring Business Excellences 2001(05):21-23.
- [2]Banker,H Chang,MJ Pizzini.The Balanced Scorecard:Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy[J].Accounting Review,2004(01):1-23.
- [3]Chen Dongling,Clements K.W.,Roberts E.J.,et al.Forecasting steel demand in China[J].Resource Policy,1991(03):196-210.
- [4]Getz,Gary A.Sturdivant,Frederiek D.The Nuts And Bolts Of Formulating Differentiation Strategy[M].Planning Review,1989.
- [5]Gheorghe Marinescu,Virgil Tudor,Ana-Maria Mujea,Carmen Baisan.The Improvement of Strength in Mentally Disabled Pupils through the Use of Differentiated Instruction in the Physical Education Lesson[J].Procedia-Social and Behavioral Sciences,2014(07):529-533.
- [6]K.J Kuo,et al.Integration of Self-organizing Feature Maps Neural Net work and Genetic K-means Algorithm for Market[J].Segmentation Expert Systems with Applications,2006(02):313-324.
- [7]Magretta J,Stone N.Que es el Management/What Management is:How it Works and Why it's Everyone's Business[M].Empresa activa,2003.
- [8]Mohatnmad E.A framework to review performance prism[J].International Journal of Operations & Production Management,2012(04):2-5.
- [9]NeeIy.A,Adams.C.The new spectrum:How the performance prism framework helps[J].Business Performance Management,2003(02):39-47.
- [10]Philip Kotler.Marketing Management[J].Tenth Edition,2001(08):156.
- [11]Roberts.Kaplan,David P.Norton.The Balanced Scorecard:Measures That Drive Performance[J].Harvard Business Review,Jan.-Feb.1992(04):47-49.
- [12]Sheehan.Manufacturing and Growth in the Longer Term:An Economic Perspective[C].Integracturing System,Irvine,California,1991(02):24-25.
- [13]车嘉丽,段然.战略差异度、女性高管与企业成本粘性——来自制造业上市公司的经验证据[J].广东财经大学学报,2016(06):64-74.

- [14] 陈燕. 基于因子分析的钢铁行业上市公司绩效评价[J]. 科技和产业, 2008(11):1-3.
- [15] 程小可, 辛清泉. 会计理论: 信息含量视角[J]. 中国人民大学出版社. 2006(07):24-27.
- [16] 丛文泽. 差异化竞争战略下拼多多财务战略的制定与实施效果分析[J]. 江苏商论, 2021(12):87-90.
- [17] 耿建明. 中国房地产业市场结构、竞争机制及企业竞争策略研究[D]. 武汉理工大学, 2010.
- [18] 龚平. 基于绩效棱柱的 C 银行绩效评价体系研究[D]. 重庆工商大学, 2021.
- [19] 郝可馨. “拼时代”下电子商务行业的营销策略研究——以拼多多为例[J]. 全国流通经济, 2019(25):21-23.
- [20] 何健生. 差异化战略案例研究[J]. 中国商界(上半月). 2010(06):56-57.
- [21] 衡柏林. 绩效棱柱在医院绩效评价中的构建研究[D]. 新疆财经大学, 2015.
- [22] 洪兆平. 中国地方政府竞争战略研究: 行为理论的分析视角[D]. 河海大学, 2006.
- [23] 焦然, 温素彬. 绩效棱柱模型: 解读与应用案例——绩效棱柱在营运资金绩效评价中的应用[J]. 会计之友, 2020(23):151-155.
- [24] 黎梅英. 基于中央企业财务绩效评价指标体系对企业搭建效益评价体系的研究[J]. 财会学习, 2018(05):30.
- [25] 李雪. 基于提升核心竞争力的地位高校特色学科建设研究[D]. 南京农业大学, 2012.
- [26] 刘璐. 绩效棱柱模型在 SC 公司绩效评价中的应用研究[D]. 河北地质大学, 2022.
- [27] 刘瑞乾. 整体支出绩效评价中存在的问题及对策[J]. 预算管理与会计. 2017(01):14-15.
- [28] 刘睿智, 胥朝阳. 竞争战略、企业绩效与持续竞争优势——来自中国上市公司的经验证据[D]. 科研管理, 2008.
- [29] 罗福凯, 张明波. 互联网企业财务特征分析[J]. 财会通讯, 2015(04):48-50.
- [30] 吕林根. 中小民营企业绩效管理有效性研究[J]. 中国集体经济, 2018(28):24-27.
- [31] 马燕翔. 企业如何有效实施差异化竞争战略[J]. 技术经济, 2004(05):18-20.
- [32] 孟转妮. 基于雷达图法的上市公司财务绩效评价研究[J]. 商业会

- 计,2018(04):42-44.
- [33]牛西,邓丽明.江西省应用型本科院校差异化竞争的路径选择——基于五力评估模型[J].南昌工程学院学报,2016(01):74-78.
- [34]潘攀.我国上市商业银行财务绩效评价[J].特区经济,2014(03):140-141.
- [35]彭维湘.企业业绩的综合评价方法[J].统计与决策,2006(06):165-167.
- [36]史本山,刘晶,陈朝龙.技术经济与管理研究[J].2005(01):78-80.
- [37]王菊.基于绩效棱柱的道路运输企业安全指标体系研究[D].江南大学,2013.
- [38]王文华,叶沁瑶.双元创新视角下竞争战略对企业绩效影响研究[J].华东经济管理,2019,33(09):127-133.
- [39]王振华.基于内部外部差异化战略研究述评[J].合作经济与科技.2018(05):113-115.
- [40]魏衬衬.制造企业竞争战略对绩效关系的实证研究[D].长春工业大学,2017.
- [41]魏国伟.生态位视角下企业竞争环境、动态能力与创新绩效关系研究[D].北京邮电大学,2019.
- [42]吴静旦.中小物流企业经营中的差异化竞争策略的应用研究[J].企业导报,2015(07):45-46.
- [43]吴娟.中小企业创新研发与差异化竞争战略的应用探究[J].商讯,2021(26):136-138.
- [44]肖迪,匡先升,朱亚丽等.电商情境下考虑成本分担契约的供应链协调策略[J].管理评论,2019,31(9):255-265.
- [45]徐璐.绩效棱柱模型在地方部门预算执行审计中的应用[J].财会通讯,2019(19):91-95.
- [46]杨兴全,张兆慧.战略差异如何影响公司现金持有[J].贵州财经大学学报,2018(03):45-57.
- [47]袁东阳,马颖,程一木.差异化战略与竞争优势的可持续性——理论与案例研究[J].技术经济,2014,33(05):118-124.
- [48]张沛.拼多多助农扶贫效果分析[D].内蒙古财经大学,2021.
- [49]张晓乐.移动社交营销型电商企业拼多多融资效率研究[D].长安大学,2020.
- [50]郑伟,姜民杰.战略绩效动态综合评价体系构建与案例研究——基于利益相关

- 者及权变理论[J].会计之友,2019(20):48-53.
- [51]周碧茜.基于生态位提升的拼多多公司经营战略优化研究[D].上海外国语大学,2021.
- [52]周明婧.拼多多商业模式与价值创造研究[D].中南财经政法大学,2019.
- [53]朱顺泉,张尧庭.上市公司财务状况的熵值模糊综合评价模型[J].山西财经大学,2002(10):23-29.

## 后 记

时光荏苒，光阴流转，余来兰财已近三年也。忆往昔，求学之路多有坎坷。饮水不可不思源，吾不可不致谢乎竭诚鼎力之分。

幸遇恩师，传道授业，蒙先生不弃，循循善诱，谆谆教导；先生之耳提面命，铭心刊骨，立谈之间，顿开茅塞，常如醍醐灌顶，天光大亮。同门同窗，盖师兄师姐、同学同宿者也，智慧藏于内而英华发于外，谨逊抑于怀而志趣达于天，日后便非名士，必是英才。

父亲、母亲大人膝下，请受儿一拜。二老半生福衰祚薄，含辛茹苦，以肉体凡躯，负万钧之重，育我姐妹二人之难，虽可比蜀道，犹决无怨悔，天下父母心，大地山河动。舐犊情深，寸草春晖，无以为报，但祈康安。

除此而外，所有老师朋友，多有所助，恕不一一，敬谢不俱。

吾心之诚，不惟赐览诸君所亲睹，实亦皇天后土所共鉴，谨奉以 。