

2015-2026：中国互联网时代的逆袭奇迹。

电商三国之拼多多篇：五环外起青萍末

从游戏团队到全球电商巨头，黄峥与十万青年的十年狂奔。



半拿铁
No.198

在这场席卷全民的商业冒险中，
几位关键人物相继登场……

黄峥 / 花名：阿庄

创始人 / 核心大脑。坚信常识与本分；极度理性；偶像为本杰明·富兰克林与李光耀。



段永平 / 人生导师

步步高创始人 / 天使投资人。传授核心理念本分；关键指引：带黄峥参加巴菲特午餐，建议其加入早期Google。



陈磊 / 花名：土豆

联席CEO / 技术大脑。信息学奥赛金牌得主，威斯康星大学学长。常年身穿灰色Polo衫隐身幕后写代码。



顾苹苹 / 花名：阿布

核心高管 / 执行机器。黄峥学妹。极度神秘但公司无处不在，决策高效且严苛，亲自带队打赢多多买菜战役。



少年出新手村，
三段经历塑造了未
来的商业底色。

2006 巴菲特午餐

这顿饭让我意识到简单
和常识的力量。这让
我日后经营公司时，有
定力去按照常识做事，
而不被外界干扰。

2004-2007 Google打工

目睹早期员工暴富后的懈怠；
因改变字体颜色需要飞美国
找拉里·佩奇签字的极度官
僚体制而愤然离职。

1998 浙大竺可桢学院

加入Milton Foundation，
拥有专属电脑与免费上网时间，
首次打开国际视野。

Google

创业就像进城打工：先搬砖，再洗碗，最后才能开饭店。

Connecting the Dots

小学阶段（欧酷网 2007）



中关村卖手机，做B2C对标京东。做到6000万营收后卖给兰亭集势（打不过京东，但积攒了陈磊等核心班底）。

中学阶段（乐其/乐贝/寻梦 2010s）



乐其：淘宝代运营

乐其：淘宝代运营（半年成最大分销商，摸清平台规则）。
乐贝：婚纱出海。
寻梦：微信页游（每年千万利润，摸透社交裂变机制）。

大学阶段（拼多多 2015）



供应链经验 + 平台运营规则
+ 游戏化裂变机制
全数合流。

2015年6月，拼好货用极速裂变迎来了第一次生存危机。



拼好货的荔枝——烂到家了。



危机倒逼陈磊开发预测系统。实现水果永远在路上：车头卸货，车尾分拣发件，无需入仓。极速生鲜供应链跑通。



寻梦游戏团队孵化的拼多多，
是如何做到零成本获客的？



漏洞套利：支付1分钱抽奖车厘子
(利用微信支付自动关注商家的规则漏洞)，数月狂揽6000万粉丝。

游击战：运营人员在几百个微信群疯狂发链接，与封杀规则斗智斗勇。



收编淘客：2017年平台大举封杀数十万淘宝客，拼多多全盘接手被清理的社群，再获上亿流量。

50%电量被消耗在社交聊天，但80%交易在传统电商。
这个不对等产生了巨大落差。

为什么在淘宝和京东的眼皮底下，拼多多能撕开万亿级市场？

京东（硬汉逻辑）



追求物流成本最低、效率最高。
用户看重参数、时间与理性。
追求100分的商品体验。

淘宝（广告逻辑）



商家花钱买流量排名，流量成本最终转嫁给消费者。对生鲜容错率极低（烂一个橘子就毁商誉）。

拼多多（匹配逻辑）



低价本身就是流量。平台自动给绝对低价曝光。允许70分甚至50分的商品存在（烂两个橘子但便宜一半，下沉需求完美匹配）。救活了被淘汰的白牌商家。

拼多多不是传统电商，而是一个拿捏人性的合法赌场。重新发明微积分。



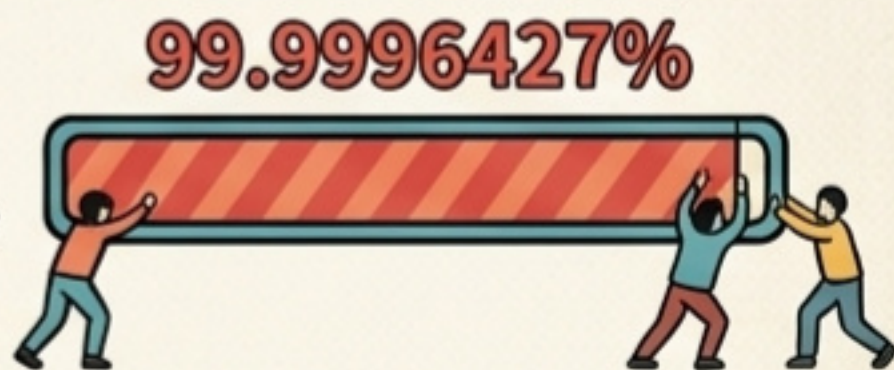
肝（时间换钱）：肝社交关系。用大多数目标用户不值钱的时间和人情换取折扣。



随机性（抽盲盒）：砍多少永远不告诉你，最大奖（甚至汽车）永远在招手。



冲动（庙会氛围）：没有购物车功能！单件下单直接便宜，剥夺思考和比价时间，促成瞬间冲动。



损失厌恶：天降红包起步99%。差1分钱变100金币，1金币变100元宝……（6万人直播砍手机失败，进度条卡在小数点后6位）。

在花哨的游戏界面背后，是一台高度集权、没有感情的极端效率机器。

THE BLACK BOX ENGINE

极简层级：全公司仅5级（黄峥 -> 阿布/陈磊 -> 一级主管 -> 组长 -> 员工）。1500人的出海团队仅有3级。项目失败直接降级。

绝对物理隔离：全员使用水果花名（无真名）。无全员组织架构图；严禁建立微信群。离职代号LZ，必须人间蒸发。永远不开年会。

无脑执行：拒绝基层思考。上午提想法，下午主管飞武汉开开城。上午上线活动，中午看数据，下午改代码。策略：想100个游戏，全做，不行就改。

为什么被外界比作围城甚至监狱，
却依然有无数名校生前赴后继？

极致金钱



行业最高薪酬包。应届生总包45-75万（高出同行20万）；小组长年薪136-212万；核心团队期权动辄数百万。18薪结构。

极致压榨

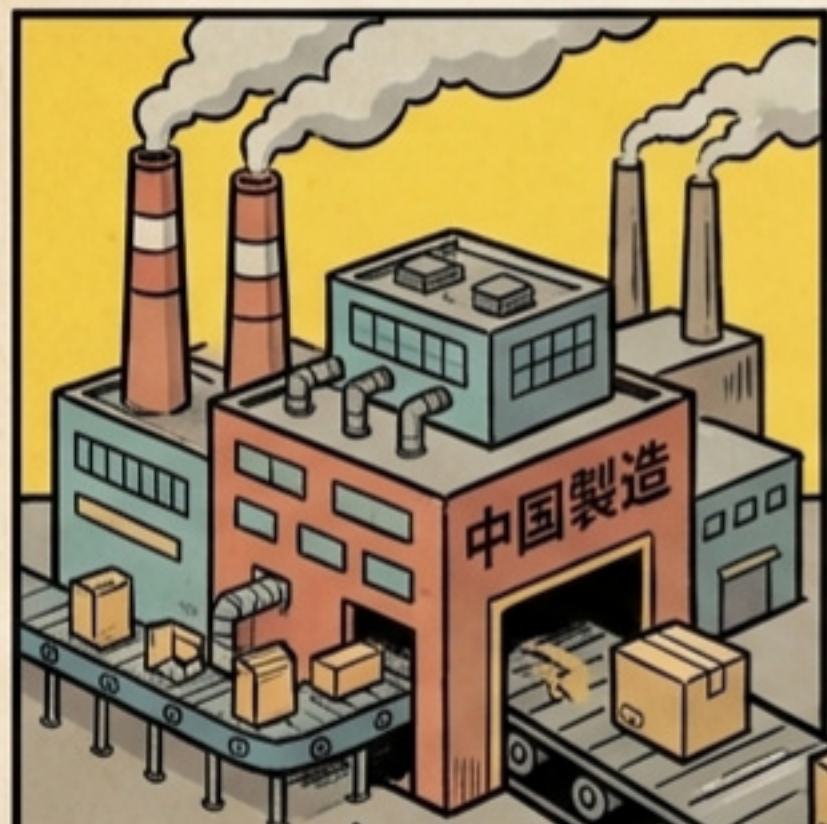


11116/996工作制；战役时产品经理直接睡在仓库写代码。极度严苛的竞业协议覆盖全行业，入职仅8个月的应届生遭索赔28万。

靠便宜打动用户，靠流量打动商家，靠给钱打动员工。

2022年，组队砍价（Team Up, Price Down）的魔法蔓延至大洋彼岸。

平台：全托管模式



商家

只需将货发到国内中转仓（极低出海门槛）。

包揽物流、海外推广、
疯狂投流、终端定价。

战绩



战绩

上线一年多覆盖40+国家，下载量破2亿。2023年Q3销售额突破50亿美金。预计2025年将贡献超50%的集团营收。

惊人的财务奇迹：
从成立到纳斯达克敲钟，
只用了三年。

速度：达到1万亿GMV用时



阿里：15年

京东：16年

拼多多：4年（2019达成）

人效怪物（2023）



仅靠1.3万名员工，创造2000亿营收与
600亿净利润。人均创收1200万（阿里的4
倍，京东的7倍）。

巅峰时刻



2023年11月29日，
市值达1924亿美元，
短暂超越阿里巴巴，成
为美股最大中概股。

在充满争议的砍一刀背后，它实实在在地重塑了中国农业的流通。

助农战绩

2020年农产品GMV
超2700亿，直连
1200万农户。

设立百亿农研专项，
利润优先投入直至满
100亿。获联合国粮
农组织创新奖、全国
脱贫攻坚先进集体。

设立百亿农产品专项
成了150亿。为荃直清
产业粮农组织创新奖国
资农业大先进集体。

本分

不占别人便宜（拒绝IPO超募提价）；
即使是恶意的攻击，也要善意的解读。

功成名就之时，黄峥选择了快刀斩王座，
去摸一摸十年后路上的石头。

隐退：2020年卸任CEO，2021年辞任董
事长。2024年当了半个月首富后，公司财
报疯狂降预期，股价大跌主动甩掉首富
头衔。深信商人不应有太大关注度。

星辰大海：发起繁星公益基金（1
亿美元）。转身研究硬核生命科学：
去除马铃薯重金属、合成植物肉
蛋白、研发蛋白质机器人疏通脑
血管。目前疑似在读博士。

你可以赞扬他，可以侮辱他，
但你不能忽视他。

便宜货里藏兵戈，拼团刀下斩寒河。
不怕阿里江海阔，三分天下起风波。

黄峥认为好的企业家就像珊瑚：不断死去，
形成珊瑚礁，让鱼儿在周围生态中生长。
顺应人性的恶与善，利用绝对理性的
效率机器，这群人在五环外的荒野中，
生生辟出了中国电商的第三极。