



拼多多证明了这一点：一家公司有效运转，并不一定需要先进的管理工具和理念、强文化输出。超级大脑决策、管理层快速下达、员工“不要乱动”，也可以建立一个同样甚至更为高效的运转体系。

一位长期跟踪拼多多的行业人士表示，人性有诸多弱点，与其通过缜密系统建立规则来管理员工，不如把握住人性中最根本的那部分更有效。比如即时激励；超预期的高薪酬不够，要远超预期才行；在期权到期时承诺再给超高期权的同时延期。这很难有人拒绝。

据了解，2020 年，曾有主管反映公司的管理问题，他得到回复是（大意），“

当我们做不到在制度或时间上来补偿大家的时候，我们只有在金钱上补偿大家。”

在管理学上，这属于一类管理流派，并不少见，只不过拼多多将其执行地更为极致。美国心理学家道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）曾提出 X 理论，X 理论认为人的本性是懒惰的，厌恶工作，绝大多数人没有雄心壮志，只有在指导下才愿意接受工作，唯一的激励办法就是提高经济报酬，最有效的管理工具是惩罚。

一位投资人说，在某些方面，他认为字节跳动和拼多多是两个极端，“一类是不去了解人性，借助管理工具和方法论碾压；反面是极致了解和利用人性。”

而对于系统的缔造者而言，这一切都不是终点，只是中间过程，是实现终极使命的工具。

每个成功的企业家身上都兼具实用主义和理想主义，但黄峥身上这两面都体现得更为极致。在我们的了解中，基层员工和管理层描述的黄峥判若两人，不同投资人眼里的黄峥也千差万别，早年埋头批发票和那个写出《把“资本主义”倒过来》的黄峥，看起来不像是同一人，但这都是黄峥。

阿布：内部实际管理者

一位黄峥早期创业项目员工告诉《晚点 LatePost》，有一位公司高管见过了他们创业时期一行人后总结，目标、思维和行动上的“一致性”是他们的最主要特征。

黄峥退休前，阿布负责 C 端、B 端、市场、直播、平台治理等诸多业务。现阶段，拼多多内部最看重的两个指标——DAU（日活跃用户数）和 GMV、投入最重的业务多多买菜，它们相对应的市场和招商等部门都在阿布麾下。

阿布是小黄峥四届的浙江大学计算机学院师妹，她曾在硕士学位论文致谢部分把黄峥排在了第一位。2007 年阿布以实习生身份加入黄峥第一个创业项目欧酷网做工程师，此后和黄峥一起战斗，直到今天。

现任拼多多 CEO

兼董事长陈磊，花名土豆，他是黄峥在美国威斯康星大学的校友，2007 年起随黄峥一起创业。陈磊的工位上有一大摞的计算机科学书目。作为拼多多发言人，陈磊需要出席各种必要的政府活动和财报电话会，他顺利融进 CEO 的新角色，在座位上认真排演每次公开发言，小声反复地念讲稿。偶有闲暇，也会在工位上读英文原版书。

从财报会议来看，陈磊还带队“新农人”“百亿农研”等项目。一位接近拼多多的人士表示，陈磊目前主要负责部分技术和战略。

早期员工时常怀念 2018 年以前氛围相对宽松自由的拼多多。2018 年，拼多多全员都用 QQ 时，有过叫“上海办公室”的大群，所有人都在里面，有什么工作问题直接发信息在群里，相关人员会相继跳出来解决问题，员工们也会闲聊，黄峥也在群里。

直到 2019 年到来，拼多多成为中国商业一个不可忽视的存在，和阿里的竞争加剧，这也是拼多多的关键转折年。

在 2019 年初的一次电视节目合作活动中，拼多多给节目定制的“100 元无门槛券”出现技术漏洞，被大量用户在深夜“薅走羊毛”，但拼多多的技术部门直到第二天早上将近 10 点才下线该漏洞。这让拼多多损失了不少钱，更让管理层意识到公司管理存在严重问题。

随后的拼多多年会上，阿布的发言罕见得长，她情绪有些激动，据四位员工回忆，阿布说公司在管理上各方面都做得不好，认为大家“过于自由散漫”，她说，“我们发现有一些同事开始钻内部制度的空子”，指责一些员工找同事代为打卡。

。

年会之后，阿布对内开始一系列大刀阔斧的行政和管理改革。

针对“优惠券”事件，阿布让一二级主管提供避免类似问题的解决方案，最终被采纳的方案是以组为单位，技术人员实行 24 小时值班制度，每 12 小时换一个人来盯，这是很大的工作强度。

打卡制度也变得严格，有时候即使只迟到 1 分钟，也会被扣除 3 个小时的工资；因为担心数据泄露，拼多多自 2019 年 6 月起采用内部开发的沟通软件 Knock，员工的信息权限被收紧，他们失去了在后台查看订单、用户、商家实名信息的权限。一位员工说，2018 年之前他们只有电商节前后才会比较累，平时 9 点到 10 点就可以下班，到了 2019 年后，工作强度加码。

过去公司的各种微信群也没有存在的必要了。一位员工说，如果微信群被 HR 发现，群主会被记过，“差不多两个月，微信群几乎解散完了。”

上海金虹桥中心高楼层某个最多能容纳 4 人的小会议室，是阿布的“临时作战中心”，办公室很朴素，没有任何装饰，也没有窗户，一大堆快递盒围着她，一部分是阿布体验拼多多产品下的单。拼多多内部公认的核心部门聚集在同一层，比如负责 DAU 增长的市场部就在阿布的会议室旁边。

阿布精力充沛，管理上一丝不苟。在公司员工数破六千时，员工超出某些金额的打车报销还需要阿布的审批。

一些员工总结阿布的管理风格简单直接、结果导向，只有做到和没做到，没有中间态。她只问销量什么时候可以完成，什么时候可以达到多少占比，其他的没那么重要。

阿布过问业务细节，在意不同快递公司的配送费用和时效，关注用户体验，与淘宝和京东作对比，经常自己在拼多多下单，以体验订单交付全流程，她的订单地址还会包括上海以外的地区。拼多多对支付成功率的要求是 99.999%，阿布看到很多特别小的问题会要求立马解决，哪怕员工眼中解决小问题的投入产出比非

常低，比如三四个工程师加班一天才能改正。

与阿布有过沟通的一位业内人士称，阿布对电商行业有自己的思考——她将供应链看作是电商最重要、最复杂的部分，也是拼多多薄弱的地方；长期来看，拼多多、京东和淘宝三家会趋同；阿布把直播电商当成运营工具，默认不会给拼多多带来新价值。

一位拼多多前员工曾在社交平台上分享，拼多多是一台引擎强劲的效率机器，管理层决策自上而下以最快速度毫不变形地落地执行，这样的组织效率国内互联网公司无出其右。

黄峥创造了这台机器，而阿布，则是保证机器高效运转的那个人。

“指哪打哪”的一二级主管

区别于集权式的金字塔管理和分权式的扁平化管理，拼多多是一个综合体，它是集权式的扁平化管理。

拼多多要求员工使用花名，最早的一波高管花名都是“阿”字辈，比如阿庄（黄峥）、阿布、阿宽等；“水果蔬菜辈”也是比较早期且核心的高管，比如土豆、芒果、柿子等。

顾娉娉（花名：阿布）和陈磊（花名：土豆）是公司对内对外的管理者。下一级是拼多多的一级主管，《晚点 LatePost》整理出了其中的 13 位。核心的一级主管多数都与用户增长有关，比如市场部负责人樱木、负责买菜业务消费者端增长和“砍一刀”项目的心决、负责多多果园和拼小圈等项目的康德，负责直播和短视频业务的麦扣，负责市场部技术的柿子等。



2020 年多多买菜最重要的目标是跑起来，2021 年开始，多多买菜各省都在尝试做团队搭建的标准化，注重明确分工。

不同省区买菜业务分工相对灵活。一些省区负责人（“省长”）统一管理卖场和产销，而仓储、商务拓展、团长运营、配送等都由“城主”（城市负责人）负责，“城主”之下又设有不同业务负责人；而也有一些省区的“省长”下面就是仓、配送、卖场、产销等各个负责人。

疫情带来的不确定也让灵活性变得不得已。一位前员工称，疫情一有新动静，一个城市当日单量就能翻三倍以上，这是券商根据过往的件单量建模跑不出来的状况。

基层员工的团队搭建也因各省情况而不同：南方城市的仓库分拣人员一般只找临时工，劳务公司找到的临时工已足够熟练、不会偷懒，而美团优选的员工都会与美团公司主体签合同，只有极基础的工作才交给劳务派遣；北方城市则全然相反，解决方案是不停招自有员工。

在地的招聘不好做，一位前员工称只要求不出廉政问题这一点其实就很难，拼多多也不会再从主站调人，除主站人员成本高以外，主站超星星小组现在压力也很大。

2021年5月和10月，拼多多进行了两轮针对多多买菜员工的普涨调薪和股票激励。多位员工证实，普通员工每次拿到了不低于10万元的股票激励和30%的薪资普调，省区负责人的激励则根据业绩和兼并情况决定，在百万元至千万元之间。

尽管还没有建立起稳固的供应链和物流体系，多多买菜依然在11月达到了单月5亿元的成交额。同月，多多买菜在全国的GMV总和约是美团优选的120%。

多多买菜的组织更灵活，但仍无法跳出拼多多的管理方式。2021年7月起，多多买菜各省区要求员工需在仓库打卡，还陆续在仓库安上了摄像头。

多多买菜是拼多多区别于主站电商平台的新业务，“第二条增长曲线”这一定位也不算准确，黄峥曾在财报电话会上称其是“主站业务的自然延伸”。多多买菜更像是拼多多能够拓展第二条增长曲线的突破点，向上可以延伸到农业、供应链，向下可以延伸到同城零售、本地生活。

效率机器的另一面

创下上市速度纪录的拼多多，2021年没能再现火箭般的增长速度，无论是拉拢新用户，还是提升单用户消费金额。

“拼多多避免与投资者交流业务细节、达成共识”，2021年11月26日晚间，拼多多季报财报会议后，美资券商伯恩斯坦分析师在研报中有些愠怒得写道。这位外资分析师称拼多多管理层的回答有效信息实在少。

有投资人告诉《晚点 LatePost》，“本来想买入5年，蒙眼不看，5年后再看，现在等不了了”。他们看不清管理层是否在意市值的一跌再跌，也看不清这家公司真正的战略。

拼多多2021年没能长出像“百亿补贴”那样显著的创新增长点。拼多多的使命“多实惠、多乐趣”，主打实惠的竞争对手增多，从淘特、聚划算，到抖音电商、快手电商；让用户去多多果园浇水施肥，下几十单便宜小商品最后换到一箱柚子的运营玩法，也不那么有效了，短视频、直播电商给用户带来的乐趣也多。

据了解，拼多多“砍一刀”项目在2021年上半年的“271”绩效打分中被评为最低档“1”，换言之，拼多多认为靠“砍一刀”拉新不那么有效了。过往，广告投放、砍一刀和手机预装被行业里视为拼多多拉新的“三驾马车”。

投资人们的共识是短视频平台的直播电商会给拼多多带来威胁。快手启动电商之初，拼多多内部曾想与快手合作，拼多多给货，快手给流量，最后两者没谈拢，快手怕拼多多定向挖主播，拼多多怕快手越过它控货和洗用户，拼多多选择直接自己做。

但拼多多没有主推达人播，且商品毛利低，缺少品牌商品，而流量基于商品进行分发，天然不适合达人积累粉丝；商家自播也不专业。作为2020年当年业务重点的直播GMV没能完成目标。

员工也有些迷茫。2021年10月10日正好是周六，“六周年庆内部讲话”没有如约而至，以往一年一度的内部讲话多少会透露一些公司现状与未来方向、也有鼓舞人心的话。

高速发展期的拼多多为了笼络人才给出高出市场价的薪资。曾有主管的期权快到

期时，拼多多许下未来翻倍的诺言，以此拉长兑现期权的时间线。随着第一批拿到解禁期权的早期员工离职，接下去会有更多“等期权”的员工们离职，期权和严格的竞业协议以外，拼多多如何留人也是挑战。

一位前员工称，不少员工还“卡”在拼多多是因为“跳不出去”，一方面基层员工接触的业务有限，比如有学历光彩的新员工每天做录入 Excel 表格的繁琐工作，另一方面是“没有其他公司接得住薪资涨幅”。

正如黄峥如何区别“费用”和“资产”，他认为创业过程中有一类特殊的资产是在某一种文化下团结起来的人，也有一类费用是用来购买劳力或技能的成本。一名员工产生怀疑，他在这家公司的所属正从“资产”走向另一极“费用”。

一些迹象表明拼多多内部效率正在下降，感到疲惫的员工更多了。

在拼多多工作到深夜，员工们抬起头活动肩颈，会看到白墙上贴着红色的“本分”，还贴有“刚开始入职的时候看的是谁拼不拼，工作久了之后看的是谁有耐心”（大意）的口号。他们本身要做的是执行被拆解得很细小的工作。但久而久之的重复工作和赛马是消耗，员工的耐心也有限。

整个 2021 年，拼多多股价较高点已跌去超过七成，目前市值 757 亿美元，是 0.7 个京东。到去年 9 月底，拼多多年度买家人数还有惊人的 8.67 亿，高于同期阿里巴巴中国零售市场的年度买家人数。

但不可否认，这列曾经高速行驶的列车正在变慢，截至 2021 年 9 月底的一年里，拼多多年度买家的增速已从两年前的 40% 降至不足 20%；去年三季度，拼多多的在线营销服务（广告收入）增速降至 40%，接近 2020 年一季度疫情期间的上市最低增速，该指标此前连续五个季度增速超过 60%。

组织结构上，拼多多就像一个仅有两个事业群的职能型组织，由主站电商和社区团购业务多多买菜两部分组成。从眼下的业务来看，拼多多相对简单的组织管理似乎是颇为节俭的最优解。但这一组织似乎难以继续裂变或承接新的业务，多多

买菜组织的管理模式几乎采用了与主站相悖的逻辑，这意味着更多的资源投入，更高的不确定性，核心管理层的工作量激增等问题。

组织是环境的产物，大体量的公司组织，都是充满矛盾又高度自治。它既体现建造者的智慧和胆识，也体现着他们的恐惧，和对现实的妥协。

在复杂的商业环境中，拼多多的高速成长和组织管理上罕见的简单紧密相关。在未来，拼多多潜在的成功和失败，也都与此息息相关。

沈方伟、龚方毅、实习生孙海宁对本文亦有贡献