

电商“三杰”新牌局

本报记者 李立 上海报道

当地时间2023年11月29日美股盘中,拼多多市值一度超越阿里巴巴,成为美股中概股市值第一。这一时刻被认为是历史性时刻——中国电商江湖牌桌虽然日渐拥挤,但头部“三杰”(阿里巴巴、京东、拼多多)之间攻守易势已经清晰可见。

拼多多创始人黄峥似乎早已预见到这一刻。江湖传言:2016年拼多多公司成立第二年,黄峥向腾讯融资时曾谈到,电商未来的流量发布、用户交互、国际化三方面存在重大机

效率为王

每年春节前最后一个工作日,拼多多人力资源部都会给那些坚持到最后的员工直接派发2000元现金红包。

上海地铁2号线,娄山关路地铁站,每天早上10点45分到11点,一股十分安静、壮观的巨大人流都会准时出现,大多数人的终点都指向拼多多上海总部。他们彼此之间几乎从不交流,沉默如鱼群,只是埋头迅速通过。

为了保证员工不迟到,拼多多上海总部的办公楼一侧甚至专门开辟了一个11点打卡通道,帮助员工在deadline(最后时限)前一刻狂奔而至。

“上班打卡前一刻钟,从地铁站到公司的这段路,是拼多多工作状态最真实的一个写照。”一位前拼多多员工如此向《中国经营报》记者概括拼多多管理风格的“极简主义”,“不鼓励员工交流,每个人更像是流水线上的螺丝钉,快速、高效地贯彻上级主管分发的最新任务。”

而这也可能是拼多多能够在中国电商江湖后发崛起的一个重要注脚。中国互联网曾经推崇硅谷文化,强调包容、开放、亲和等公司文化,拼多多的企业文化与此截然不同,但这个异类成了过去5年中国电商江湖的“效率之王”。Wind数据显示,拼多多员工人数仍保持在1.3万人左右,是阿里巴巴的1/18、京东的1/35。2023年前三季度,拼多多人均营收1222万元,是京东同期的7.07倍,预估是阿里的4.17倍;人均经营利润是京东的55.8倍,预估是阿里的5.81倍。

“表面上每个人都是孤立的,办公区内也不鼓励讲话,但与之相对应的是层级少、扁平化的组织架构。每个人的工作由二级主管分发,二级主管向一级主管汇报工作,再往上就可能是核心的业务管理层或者创始团队。”上述前拼多多人士对记者表示,虽然同事之间缺乏交流,缺少人情味,但不得不承认效率确实高。“大部分基层员工扮演的是执行角色,不需要太多创意,更看重执行效率,一切为了工作方便。”

在业界有一种说法,认为拼多

多,每个机会都值1万亿元。拼多多被认为抓住了下沉市场的流量密码,跨境电商平台Temu在北美市场的强势崛起也被视为一大助力。

面对这一历史性时刻,阿里巴巴创始人马云率先发声,11月29日,在阿里巴巴内网,马云首先大度地对拼多多表示祝贺,其次强调“坚信阿里会变,阿里会改”,最后还提醒大家:“AI电商时代刚刚开始,对谁都是机会,也是挑战。”数天之后的12月9日,京东创始人刘强东也在内网发声,强调京东“必须改变”,“否则我们没有出路”,直陈“我们经常说战斗

多在招聘时更喜欢“小镇做题家”,给予高薪,来了就是“干事”的。这与记者的采访结果大体相同,不止一位前拼多多员工对记者表示,崇尚简单高效的拼多多更倾向于“开高薪、看结果”,他去拼多多工作看中的也是薪酬,但“每个人情况不同,要靠自己去谈,确实高于同行水平”。

一个最典型的细节是,每年春节前最后一个工作日,拼多多人力资源部都会给那些坚持到最后的员工直接派发2000元现金红包。为了领到这个红包,大多数人都会坚持到最后一刻,那些要提前回家,或者抢到最后一个工作日下午高铁票的员工都会觉得挺遗憾的。

“拼多多的崛起,不能忽视其独特的商业模式,以低价、社交电商的定位吸引大量消费者。通过社交网络将消费者紧密连接在一起,不仅提高了用户黏性,还降低了运营成本。这一模式充分利用了社交平台的流量优势,实现了用户的快速增长。”中国信息协会常务理事、国研新经济研究院创始院长朱克力认为。

“任何商业模式的成功也同时离不开高效的执行力,拼多多这种看似与互联网公司日常文化背道而驰的管理方式,在一定程度上创造了极致效率。”朱克力指出,“当公司的战略方向明确、商业模式成熟时,高效、严格地执行就显得尤为重要。通过这种方式,拼多多确保了其商业策略能够更迅速、准确地得到实施,从而在竞争激烈的市场中脱颖而出。”

在朱克力看来,这种管理方式并非没有风险。“过于强调执行可能会抑制员工的创新积极性,导致公司在面对市场变化时反应迟缓。”

人们很难判定强调价值观,鼓励沟通、创新,经过精密设计的管理体系,和封闭、极简、扁平以及拿结果说话的管理模式到底哪一个更科学。但拼多多就是这样一路征战过

只做第一,但是却处处防守”,强调“我不会躺平,兄弟们绝不躺平”,虽然“现在组织庞大臃肿低效,改变起来确实需要时间”,但“京东基础依然在,相信我们一定会走出谷底”。

拼多多市值反超阿里巴巴,或许只是过去几年中国电商版图裂变的一个缩影。其实,无论是阿里巴巴还是京东,早已觉察到危险迫近。2023年全网流行“百亿补贴”、低价比拼是外界看得见的变化,更多外界看不到的改变发生在组织架构、消费者体验、科技创新甚至员工心态、文化价值观等诸多方面。

来,并且得到自己想要的结果。

不过,应该看到的是,电商“三杰”的其他两家,也一直在推动“降本增效”的内部改革。

阿里巴巴于2023年3月启动了公司成立24年来最重要的组织架构调整。“1+6+N”组织变革,将集团分拆为六大业务集团和多家业务公司。阿里巴巴同时强调,未来将保留这些业务独立融资和上市的可能性。

这场变革仍在持续,启动架构调整的阿里巴巴集团董事会原主席兼首席执行官张勇的离开,创始人马云开始更多回归;不久之前的财报会议上,新任阿里巴巴集团CEO吴泳铭宣布,不再推进云智能集团完全分拆,推出第一批战略级创新业务“阿里四小龙”:1688、闲鱼、钉钉、夸克。

这背后实际上是阿里巴巴下定决心推行更敏捷、多元化的管理模式。2015年,张勇力推“大中台、小前台”战略,试图整合阿里生态的能力,支持前台各个子业务的敏捷、快速发展。

实践证明,通过一个大中台,举全生态之力的系统,无法在高速变化中全盘通吃。“全世界找不出一个公司,像阿里巴巴一样如此多元化,每个业务面对的发展阶段、竞争格局、市场环境,需要的能力是完全不一样的,很难用一套管理方式、激励方式。”一位阿里巴巴子业务高管事后如此复盘,并对记者坦承,“在一个如此多元化的业务里,最大的挑战是中台只能服务某几个阶段的业务,其他处于不同阶段的业务你是没有余力去兼顾的。”

伴随组织架构的调整,激发员工积极性、创新活力的变化也在展开。此前据36氪报道,淘天集团启动组织人力制度的改革,比如取消P序列,绩效分数将只保留3个分数档次等。不过,截至目前,淘天集团内部人士对记者表示:“还在调研中。”

“用户体验”比拼

无论是拼多多,还是阿里巴巴、京东,都在不断提升用户体验。

相对于组织架构、管理模式、价值观等公司治理的变化,用户体验才是一家电商公司给用户的最直接印象。

无论是拼多多,还是阿里巴巴、京东,都在不断提升用户体验,但变化调整的力度和执行力,从某种程度上决定了用户流向。

在淘天集团成立后第一个“双11”,淘天集团首席执行官戴珊阐释了“用户为先,科技驱动,生态繁荣”三大战略背后的逻辑。在她看来,“用户为先”旨在满足多样化需求,抓住最广泛人群。在商家侧,用户需求的多样化决定平台生态必须多样化,平台和商家都要从过去的流量运营,转变为多样化的用户资产运营。

实际上,从戴珊回归电商业务一线以来,就一直把用户体验放在最前端。“如果你只能听一个人的声音,那就听用户的。”她曾经在内部反复强调要以更快速度贴近用户、贴近市场。

据内部人士透露,戴珊回归最大的不同是喜欢走访客户,接棒后陆续拜访了一些淘宝、天猫商家,以及生态合作伙伴。去年“双11”,戴珊曾介绍,针对消费者体验做了很多技术升级,包括多地地址下单、购物车扩容等,也在内容和互动上做了很多创新尝试。在商家方面,今年天猫“双11”进一步简化规则、降低门槛、降低商家经营成本,帮助更多的中小实体企业参与。

不过接近阿里巴巴的一位观察人士认为,在阿里巴巴倡导的价

AI电商决胜未来?

淘宝要让AI普及、普惠,爆发真正改变行业、推动社会进步的生产力。

除了在原有商业模式上进行改造之外,时下最火的AI也为电商变局提供更多想象。

记者从淘天集团了解到,今年“6·18”商家大会上,淘宝、天猫就确立了“科技驱动”战略。“淘宝要让AI普及、普惠,爆发真正改变行业、推动社会进步的生产力。”戴珊表示。

今年天猫“双11”,淘天方面表示,是电商AI的首次大规模应用。在商家侧,调用AI次数已超过15亿次。在消费者端,淘宝AI智能助手淘问问今年9月启动对外公测,不到两个月受邀使用人次已达500万,高活跃用户平均每天和淘问问互动8次,有用户甚至提问4000次。

不仅淘天集团,AI也在成为阿里巴巴下一步的战略重心。吴泳铭上任后,明确了用户为先、AI驱动两大战略。“传统互联网模式严重同质化已走向存量竞争,以



当地时间2023年11月29日美股盘中,拼多多市值一度超越阿里巴巴,成为美股中概股市值第一。视觉中国/图

值观顶端,“用户第一,员工第二,股东第三”,就决定了阿里巴巴作为国内电商公司老大两难的平衡策略,既要充分考虑用户需求,也要密切关注平台商家。“用户第一”,谁是用?记者曾经就此问题请教阿里巴巴内部人士,得到的答案为“既是用,也包括商家”。

这就决定了阿里巴巴没办法像拼多多那样,旗帜鲜明地对外宣布,“多多是站用户的”。这样的单边立场在短时间内大幅提升了拼多多在用户心目中的形象,但也并非没有弊端。

今年3月,拼多多“仅退款不退货”的措施屡上热搜,后续引发一些商家的反弹。一位阳澄湖大闸蟹的品牌商家告诉记者,拼多多对商家要求严苛,客单价比较高的商家和拼多多合作就会有顾虑。

上述接近阿里巴巴的观察人士认为,消费者体验表现最为直接的就是售后服务,这一点上各家已经逐渐拉开差距。

针对用户对各家平台售后服务的感受,记者在多位电商用户间进行了调查。大部分接受调查的用户表示,京东自营部分,售后服务表现稳定,物流是京东自营,服务一直

比较好;退货方面,一般自主申请就能秒退,客服介入核实后也很好退。

淘宝天猫的“7天无理由退换”并没有想象中那么便捷。一位天猫88VIP用户告诉记者,今年“双11”下了4单,就遇见一件漏发,一件外包装签收时大面积损毁,为了换货花了大量精力,最后在运费险的基础上自己垫付了快递费换货。因为是88VIP,平台无理由退回了垫付费用,但整体流程复杂,商家表现也不积极。

让人较为意外的是拼多多,多位消费者向记者证实,在拼多多申请退款可以直接在后台自助操作,和商家意见不同时,平台会主动直接介入,无须商家同意就可以“不退货仅退款”,或者平台会补贴无门槛优惠券,顺丰速运提供上门退货服务。

这种丝滑的售后服务,在一定程度上打消了消费者在拼多多上购物的顾虑。“不过相对于阿里巴巴、京东,拼多多的货品和品牌显然不够丰富。”上述观察人士指出,“拼多多需要在‘多实惠’与‘好服务’的双引擎下,不断提升商品丰富度与品质,将活跃用户继续留存存在平台上。”

我国成全世界“灯塔工厂”最多国家 覆盖行业、区域持续扩大

本报记者 谭志娟 北京报道

近日,世界经济论坛(WEF)公布了最新一批“灯塔工厂”名单,新增21家制造业“灯塔工厂”。这些新晋工厂分别来自中国、德国、印度、沙特阿拉伯、韩

国、泰国、土耳其和美国8个国家,其中12家位于中国,占比过半。

在业界看来,“灯塔工厂”被称为“世界最先进的工厂”,代表工业领域顶级的智能制造能力。“灯塔工厂”是通过数字化、网络化和智能化手段,运用先进的人工智能大模型

技术,实现生产过程的全面自动化、精确化。相关数据显示,自2018年至今,WEF先后公布了11批全球“灯塔工厂”名单共计153家,其中中国“灯塔工厂”达到62家,是全世界“灯塔工厂”最多的国家。

就此,中国银行研究院研究员刘晨对《中国经营报》记者表示:“国内制造业数字化加速推进,‘灯塔工厂’覆盖行业、区域持续扩大。”

在刘晨看来,一是加快推动制造业新产能持续释放。“灯塔工厂”将先进的数字化工具与柔性生产系统相结合,通过数字化换班绩效管理系统、自动送料系统、机器视觉驱动的生产周期和换线优化系统、数字孪生结合智能分析等新技术应用,实现产品质量改进、生产效率提升、创新方式变革,提升产业链、供应链韧性。

麦肯锡数据显示,“灯塔工厂”生产率平均提升超过2.5倍,利润率提升8%—13%,运营指标提升50%—60%。二是加快构建以用户为导向的

“端到端”模式。本次新晋5家“端到端”“灯塔工厂”中,国内共3家人选。据介绍,“端到端灯塔工厂”是指在供应链、产品、服务等方面实现了端到端的数字化和智能化,将用户需求与整个智能制造系统连接起来,让用户可以全程参与产品设计研发、生产制造、物流配送、迭代升级等环节,以“用户驱动”作为企业提供产品解决方案的核心动力。

三是加快形成可持续发展的企业生产模式。2021年WEF增加了“可持续发展灯塔”评选,筛选出能实现能源高效利用及生态可持续性的优秀表率企业。通过智能能源管控系统提供精确的实时能耗优化方案,国内各领域“灯塔工厂”普遍实现了

能耗大幅度下降,本次国内有2家工厂入选“可持续灯塔”名单,实现经营发展与节能减排之间的良好平衡。WEF先进制造与供应链中心负责人Kiva Allgood表示:“全球灯塔网络以实际行动证实了数字转型的强大力量。作为开路先锋,灯塔企业正为全球发展带来前所未有的影响。他们利用其庞大的社区网络、战略性地开拓创新,在打造可持续未来的同时,开创一个转型变革和持久变革的新时代。”

12月11日至12日召开的中央经济工作会议指出,以科技创新引领现代化产业体系建设。要大力推进新型工业化,发展数字经济,加快推动人工智能发展。对此,刘晨认

展的重要典范。

WEF还表示,随着技术的飞速发展,地缘政治紧张局势的升级以及气候变化的加速,全球供应链的薄弱环节随暴露,企业希望利用先进技术和创新方法,提高生产效率 and 可持续经营水平。

“未来应培育更多灯塔型领军企业,加快形成制造业新质生产力。”

“一方面,强化入选‘灯塔工厂’企业的示范引领作用,鼓励‘灯塔工厂’输出技术,以点带面,帮助有基础和意愿的工厂进行针对性的改造提升;引进和培育行业互联网平台,为产业链内用户企业提供远程维护、故障预测、性能优化等服务,助力中小企业数字化转型;另一方面,立足区域自身产业优势,强化数字基础设施支撑能力,开展数字化设计、智能化生产、绿色化制造、精益化管理等工厂场景创新,鼓励产数深度融合,推动企业和高校联合建立智能制造应用型人才实训基地,打造各地区培育‘灯塔工厂’的良好生态。”刘晨说。

江苏是拥有“灯塔工厂”最多的省份

刘晨介绍,首先,从行业分布来看,目前国内“灯塔工厂”广泛分布于电子制造、家用电器、消费品、汽车等多个领域,涉及传统制造业和新兴行业。同时,伴随行业细分领域持续扩大,制造业未来发展新方向不断显现。在这方面,刘晨举例说明,隆基绿能嘉兴工厂成为全球光伏行业首个“灯塔工厂”,开发实施30多项数字化用例,解决了光伏行业超大体量规模下效率提升问题。

其次,从区域分布来看,国内“灯塔工厂”分布于18个省(区、市),其中江苏是拥有“灯塔工厂”数量最多的省份,共计12

家,广东以7家位居第二。

刘晨指出,整体上看,“灯塔工厂”目前仍主要集聚在经济水平较高、制造业基础较强的地区,“东强西弱”的格局较为明显。但是,本次新增名单中,广西的华润建材科技和陕西的强生西安工厂成为当地首家“灯塔工厂”,标志着行业数字化转型积极推进和外资企业高端技术带动,有望推动相对落后地区加快发展。

最后,从工厂规模来看,“灯塔工厂”覆盖了大部分规模的制造工厂和价值链,大、中、小规模企业均可通过工业4.0技术加速突破,实现高端智造。

引领制造业数字化转型新趋势不断形成

“作为全球制造业领域智能化和数字化最高水平的代表,‘灯塔工厂’引领制造业数字化转型新趋势不断形成。”刘晨对记者说。

在刘晨看来,一是加快推动制造业新产能持续释放。“灯塔工厂”将先进的数字化工具与柔性生产系统相结合,通过数字化换班绩效管理系统、自动送料系统、机器视觉驱动的生产周期和换线优化系统、数字孪生结合智能分析等新技术应用,实现产品质量改进、生产效率提升、创新方式变革,提升产业链、供应链韧性。麦肯锡数据显示,“灯塔工厂”生产率平均提升超过2.5倍,利润率提升8%—13%,运营指标提升50%—60%。二是加快构建以用户为导向的

“端到端”模式。本次新晋5家“端到端”“灯塔工厂”中,国内共3家人选。

据介绍,“端到端灯塔工厂”是指在供应链、产品、服务等方面实现了端到端的数字化和智能化,将用户需求与整个智能制造系统连接起来,让用户可以全程参与产品设计研发、生产制造、物流配送、迭代升级等环节,以“用户驱动”作为企业提供产品解决方案的核心动力。

三是加快形成可持续发展的企业生产模式。2021年WEF增加了“可持续发展灯塔”评选,筛选出能实现能源高效利用及生态可持续性的优秀表率企业。通过智能能源管控系统提供精确的实时能耗优化方案,国内各领域“灯塔工厂”普遍实现了

能耗大幅度下降,本次国内有2家工厂入选“可持续灯塔”名单,实现经营发展与节能减排之间的良好平衡。

WEF先进制造与供应链中心负责人Kiva Allgood表示:“全球灯塔网络以实际行动证实了数字转型的强大力量。作为开路先锋,灯塔企业正为全球发展带来前所未有的影响。他们利用其庞大的社区网络、战略性地开拓创新,在打造可持续未来的同时,开创一个转型变革和持久变革的新时代。”

12月11日至12日召开的中央经济工作会议指出,以科技创新引领现代化产业体系建设。要大力推进新型工业化,发展数字经济,加快推动人工智能发展。对此,刘晨认