

社交电商拼多多盈利模式探究

金 媛

南京林业大学经济管理学院, 江苏 南京

收稿日期: 2025年3月7日; 录用日期: 2025年3月27日; 发布日期: 2025年4月30日

摘 要

本文聚焦社交电商拼多多的盈利模式, 在阐述社交电商行业背景与理论的基础上, 深入剖析拼多多盈利模式的核心要素、特点及财务绩效, 探讨其面临的问题并提出优化策略。研究发现, 拼多多凭借独特模式取得显著成绩, 但也存在供应链风险、盈利来源单一等挑战。通过优化建议, 期望拼多多提升竞争力, 为社交电商行业发展提供参考。

关键词

社交电商, 拼多多, 盈利模式, 财务绩效

Exploration of the Profit Model of Social E-Commerce Pinduoduo

Yuan Jin

College of Economics and Management, Nanjing Forestry University, Nanjing Jiangsu

Received: Mar. 7th, 2025; accepted: Mar. 27th, 2025; published: Apr. 30th, 2025

Abstract

This article focuses on the profit model of the social e-commerce platform Pinduoduo. Based on the background and theory of the social e-commerce industry, it deeply analyzes the core elements, characteristics, and financial performance of Pinduoduo's profit model, explores the problems it faces, and proposes optimization strategies. Research has found that Pinduoduo has achieved significant results with its unique model, but it also faces challenges such as supply chain risks and a single source of profit. Through optimization suggestions, we hope Pinduoduo can enhance its competitiveness and provide a reference for the development of the social e-commerce industry.

Keywords

Social E-Commerce, Pinduoduo, Profit Model, Financial Performance



1. 引言

在互联网与移动技术蓬勃发展的当下，社交电商异军突起，成为电商领域的重要力量[1]。社交电商通过将社交网络与电子商务深度融合，不仅打破了传统电商的流量瓶颈，还为用户提供了更具互动性和趣味性的购物体验，从而在短时间内实现了爆发式增长。拼多多作为社交电商的典型代表，以创新的模式迅速崛起，改变了电商市场格局。拼多多自 2015 年成立以来，通过“社交裂变 + 低价拼团”的双轮驱动模式，迅速在竞争激烈的电商红海市场开辟新赛道。其 MAU (月活跃用户数) 从 2018 年的 2.95 亿跃升至 2024 年的 8.74 亿，年 GMV 突破 6.5 万亿元，市值稳居全球电商前十[2]。这种现象级增长背后，是其创新性地地将社交关系链转化为商业价值，构建起区别于阿里、京东的差异化竞争优势。然而，现有研究多停留在商业模式描述层面，缺乏对盈利模式内在机制的理论剖析。本文基于网络效应理论与双边市场理论，系统解析拼多多盈利模式的核心逻辑，揭示其存在的供应链风险与盈利单一性问题，提出平台生态化发展的优化路径，为社交电商行业提供理论支撑与实践参考。

2. 社交电商行业发展态势

2.1. 社交电商发展现状

社交电商通过拼购、会员制、社区团购等模式实现用户裂变，2023 年我国社交电商用户规模达 5.8 亿人，占网购用户比例 62.3% [3]。区别于传统电商的中心化流量模式，社交电商依托微信、微博等社交平台构建去中心化传播网络，用户既是消费者又是传播者，形成“社交传播 - 需求激发 - 消费转化”的闭环生态。以拼多多为例，其通过“砍一刀”“拼小圈”等社交裂变活动，将获客成本控制在传统电商的 1/3~1/5，实现用户规模指数级增长[4]。

2.2. 社交电商与传统电商的差异

社交电商与传统电商在诸多方面存在差异。在用户获取和传播方面，社交电商借助社交网络实现用户裂变式增长，而传统电商主要依赖广告引流。社交电商以社交互动为基础，用户信任度较高，粘性较强；传统电商用户粘性相对较弱，更关注商品价格和品质。在购物传播网络和消费类型上，社交电商基于社交关系，以发现式购物为主，容易激发冲动型消费；传统电商则以搜索式购物为主，计划性消费特征明显。基于双边市场理论，社交电商平台具有显著的交叉网络外部性特征：用户规模扩大吸引更多商家入驻，商家增加又提升平台商品丰富度，进一步促进用户增长。这种正反馈机制使社交电商平台在用户粘性与活跃度方面显著优于传统电商。据极光数据显示，拼多多用户日均使用时长较传统电商平台高 35 分钟，月留存率达 68% [5]。

3. 拼多多企业概述

3.1. 发展历程

拼多多的前身为拼好货，2015 年 4 月成立，专注于水果拼单社交分享电商。同年 9 月，拼多多平台上线，采用商家入驻模式[6]。2016 年 9 月，拼多多与拼好货合并，用户量迅速增长。2018 年 7 月，拼多多在美国上市，随后市值不断攀升，成为国内电商领域的重要参与者。

3.2. 管理组织体系

3.2.1. 股权结构

拼多多的股权结构较为多元化，创始人黄峥为第一大股东，腾讯为第二大股东。这种股权结构为拼多多提供了资金支持和强大的流量入口，助力其在电商市场迅速发展。

3.2.2. 公司组织架构

拼多多采用集权式的扁平化管理模式，公司层级简洁，员工平均年龄年轻，研发人员占比较高。这种组织架构有利于提高决策效率 and 创新能力，使公司能够快速响应市场变化。

3.3. 经营特点

拼多多立足长尾市场，聚焦低线城市及乡镇用户，提供高性价比的商品和便捷的网购体验。通过与微信深度合作，用户可直接使用微信账户登录，降低了用户网购门槛[7]。同时，拼多多利用大数据和算法，实现商品的精准推荐和单品化运营，根据用户偏好推荐商品，提升用户购买转化率。此外，拼多多通过多层次多维度的社交分享活动，如“砍一刀”“拼小圈”等，诱导用户分享，创造私域流量，提高用户粘性和活跃度。

4. 拼多多盈利模式剖析

4.1. 盈利模式核心要素

4.1.1. 利润对象

从利润对象来看，拼多多精准锚定低线城市及价格敏感型用户群体。低线城市消费者受经济水平、消费习惯等因素影响，对价格变动感知强烈，更倾向于追求性价比。拼多多以极具吸引力的极致低价策略，搭配丰富的社交拼团玩法，成功吸引这部分用户踊跃参与。例如，在一些低线城市，拼多多的“9.9包邮”专区深受欢迎，涵盖了日用品、小零食等各类商品，满足了当地居民日常消费需求，且价格远低于线下实体店铺与其他电商平台。与之不同，京东侧重于追求高品质消费的人群。这类消费者具备较强的消费能力，注重商品品质、购物体验以及售后服务。京东凭借丰富的高端品牌资源、严格的商品质量把控体系，以及高效可靠的配送服务，吸引了众多追求品质生活的消费者。比如，在电子产品领域，京东与苹果、华为等知名品牌深度合作，提供新品首发、正品保障等服务，满足高端消费者对前沿科技产品的需求。苏宁易购主要面向女性、较高年龄和中等收入群体。女性消费者在购物决策中往往更注重商品细节、品牌形象以及购物场景体验。较高年龄群体对品牌信赖度较高，且偏好线下购物的直观感受。中等收入群体则在追求品质的同时，对价格也较为敏感。苏宁易购通过精准的市场定位，以丰富的商品品类、贴心的服务以及线上线下融合的购物方式，满足了这一特定消费群体的需求。例如，苏宁易购在母婴、美妆等女性消费占比较高的品类上，提供了丰富的品牌选择和个性化的服务推荐。

4.1.2. 利润点

拼多多的利润点主要源于“社交”属性和低价战略。其微信小程序在用户社交圈中广泛传播，通过“熟人社交”解决信任问题，促进消费[8]。同时，平台商品种类丰富，价格低廉，以高频易耗品为主，吸引了大量对价格敏感的用户，刺激了随机消费和计划外购物。其通过社交裂变和低价策略吸引用户，并通过多样化的商品和游戏化体验增强用户粘性。这种模式使得拼多多能够在竞争激烈的电商市场中迅速崛起，并形成了独特的盈利模式。拼多多通过“社交裂变 + 低价策略 + 游戏化运营”构建起差异化竞争优势：依托微信生态的社交裂变机制(拼团、砍价等)实现低成本获客，通过直连生产端的 C2M 模式打造极致性价比，以高频刚需的百货食品为核心品类覆盖下沉市场需求，叠加“多多果园”“砍价免费

拿”等游戏化场景深度绑定用户行为，形成“社交传播－低价吸引－游戏留存”的闭环生态，实现用户规模与商业价值的持续增长。

4.1.3. 利润杠杆

利润杠杆方面，拼多多依赖微信流量和社交玩法。腾讯对拼多多的战略投资，使拼多多成功接入微信的海量流量池。微信庞大的用户基数为拼多多提供了广阔的市场推广空间。借助微信的社交生态，拼多多通过社交玩法，如拼团链接在朋友圈、群聊的广泛传播，实现了高效的用户引流和平台推广。京东依靠自营物流和优质售后服务。京东投入大量资金打造了一套完善的自营物流体系，从仓储管理到配送服务，实现了全流程的高效管控。京东物流的快速配送能力，如“211 限时达”服务，能够在短时间内将商品送达消费者手中，极大地提升了用户的购物体验。同时，京东提供的优质售后服务，如 7 天无理由退换货、专业的客服团队等，增强了用户对平台的信任和忠诚度[9]。苏宁易购则利用线下门店和线上广告进行推广。苏宁易购在全国范围内拥有众多的线下门店，这些门店不仅是商品销售的场所，更是品牌展示和用户体验的重要窗口。通过线下门店的宣传活动、产品展示以及与消费者的面对面沟通，苏宁易购能够有效吸引周边区域的消费者。同时，线上广告的精准投放，结合大数据分析和用户画像技术，将苏宁易购的商品和服务信息精准推送至目标客户群体，提升了品牌知名度和市场影响力[10]。

4.1.4. 利润来源

利润来源上，拼多多相对单一，主要依赖广告和佣金。随着拼多多用户规模的不断扩大，平台上的广告位价值日益凸显。众多商家为了提高商品曝光度，纷纷在拼多多平台投放广告，这成为拼多多的重要收入来源之一。同时，拼多多从商家的每一笔交易中抽取一定比例的佣金，进一步增加了平台的利润。而京东和苏宁易购通过金融服务、会员制等方式，利润来源更为丰富。京东推出的京东金融，涵盖了支付、理财、信贷等多种金融服务。例如，京东白条为用户提供了便捷的消费信贷服务，用户在购物时可以选择分期付款，京东通过收取一定的利息和手续费获得收益。此外，京东的会员制度，如京东 PLUS 会员，为会员用户提供了诸如购物返现、专享优惠、免费配送等特权，吸引用户付费成为会员，从而增加了平台的收入。苏宁易购同样开展了金融服务业务，如苏宁金融旗下的任性付，为用户提供消费信贷支持。同时，苏宁易购的会员体系也为平台带来了稳定的收入来源，会员用户可以享受购物折扣、积分加倍等优惠，提高了用户的忠诚度和消费频次。2023 年，广告收入占平台总收入的 62%，通过精准推荐系统实现单用户年广告价值 176.7 元，构建起“流量变现－服务增值－生态拓展”的盈利矩阵[11]。

4.1.5. 利润屏障

拼多多构建起的利润屏障涵盖了多个相互关联且极具竞争力的维度，其中极致低价的社交拼团模式、坚实的人才队伍建设以及显著的技术优势发挥着关键作用。在社交拼团模式方面，拼多多创新性地将社交元素与电商购物深度融合。其以极具吸引力的极致低价策略作为核心驱动，紧紧抓住了消费者追求高性价比的心理。用户通过发起或参与拼团，能够以远低于市场常规价格的成本获取心仪商品。这种低价诱惑像强大的磁石一般，吸引着海量用户纷纷涌入平台。众多用户为了享受低价优惠，自发地在微信、QQ 等社交平台的朋友圈、群聊中分享拼团链接，邀请亲朋好友一同参与。如此一来，便形成了一种几何倍数增长的传播效应，使得拼多多的用户规模呈现出爆发式的扩张[12]。随着用户数量的急剧攀升，平台得以凭借庞大的订单量与供应商进行更具优势的谈判，进一步压低采购成本，实现了规模经济效应。这种良性循环不仅让拼多多在价格竞争上拥有了无可比拟的优势，也为其筑起了一道坚固的利润护城河。人才队伍建设是拼多多利润屏障中不可或缺的重要组成部分。拼多多深知，优秀的人才才是推动企业持续创新与发展的核心动力。因此，拼多多致力于吸引和培养一支高素质、富有创新精神和专业能力的人才队伍。在电商领域，人才涵盖了市场营销、数据分析、技术研发、供应链管理等多个关键领域。市场营销

人才凭借敏锐的市场洞察力和卓越的营销策划能力，精准定位目标客户群体，制定行之有效的市场推广策略，不断提升拼多多的品牌知名度和市场份额。数据分析人才通过对平台海量交易数据的深入挖掘和分析，为企业决策提供科学依据，助力拼多多优化商品推荐算法、精准把握用户需求。供应链管理人才则精心规划和优化供应链流程，确保商品的高效供应与配送，降低运营成本。正是这些来自不同领域的专业人才协同合作，为拼多多在激烈的市场竞争中赢得了先机，为利润的稳定增长提供了坚实保障。而技术优势更是为拼多多的利润增长注入了强大动力。拼多多组建了一支实力雄厚的技术团队，同时不惜投入高额的研发资金。凭借先进的技术力量，拼多多得以充分运用大数据分析、人工智能等前沿技术手段。大数据分析技术能够对平台上的用户行为数据、交易数据等进行全面且深入的剖析，精准洞察用户的兴趣偏好、消费习惯以及购买意向等。基于这些精准的数据分析结果，拼多多的人工智能算法能够实现个性化的商品精准推荐，为每一位用户量身定制专属的商品展示页面，极大地提高了用户发现心仪商品的效率，有效提升了用户的购物体验。同时，在广告投放方面，技术的运用使得拼多多能够将广告精准地投放给目标客户群体，避免了无效广告投放带来的资源浪费，大大提高了广告投放的转化率，进而提升了平台的运营效率和盈利能力。这些技术优势不仅增强了拼多多在电商市场中的竞争力，也为其构建了一道难以逾越的竞争壁垒，成为保障利润稳定增长的重要支撑。

4.2. 盈利模式特点

拼多多的收入主要来源于广告营销服务，占比较大，佣金收入次之。这种收入结构体现了其以吸引流量、留存用户为核心的发展策略，通过低价商品吸引用户，再将流量变现为广告收入。拼多多以低价商品吸引用户，通过社交营销活动实现用户裂变增长。平台通过大量的补贴和优惠活动，吸引用户下单，同时通过向商家出售广告位获取收入，实现了低价引流与营销变现的有机结合。拼多多依托微信等流量平台，获取了大量的免费流量，降低了营销成本[13]。通过将社交融入电商，提升了用户粘性和活跃度，实现了从战略性亏损到盈利的转变，盈利质量逐步提升。

4.2.1. 社交裂变的网络效应

基于 SIR 传播模型，社交裂变形成三级传播网络：一级用户(种子用户)通过微信分享触达二级用户(熟人圈层)，再通过二级用户的社交关系链影响三级用户(泛社交圈层)。这种传播模式使获客成本仅为传统电商的 1/3~1/5，用户规模年复合增长率达 32%。

4.2.2. C2M 供应链的成本优势

通过“农地云拼”系统聚合全国订单，单个农产品订单量提升 300%，物流成本降低 40%。C2M 反向定制模式减少中间环节，使平台毛利率较传统渠道提升 15%~20%，支撑“低价高质”的市场定位。

4.2.3. 游戏化运营的行为激励

运用“目标梯度效应”设计游戏任务，用户完成阶段性目标(例如果树成长)可获得虚拟奖励，触发多巴胺分泌机制，提升用户粘性。调研显示，参与游戏化活动的用户月均消费额较普通用户高 28%。

4.3. 与竞争对手盈利模式的比较

与京东、苏宁易购相比，拼多多的利润对象主要是低线城市及价格敏感型用户，京东则侧重于追求高品质消费的人群，苏宁易购主要面向女性、较高年龄和中等收入群体。在利润点上，拼多多以低价商品和社交属性为主，京东以 3C 数码类耐用产品和优质服务为特色，苏宁易购则专注于大型耐用消费品和线上线下融合的购物方式。利润杠杆方面，拼多多依赖微信流量和社交玩法，京东依靠自营物流和优质服务，苏宁易购则利用线下门店和线上广告进行推广。利润来源上，拼多多相对单一，主要依赖广

告和佣金，而京东和苏宁易购通过金融服务、会员制等方式，利润来源更为丰富[14]。利润屏障方面，拼多多凭借低价社交拼团模式和技术优势，京东依靠强大的物流配送体系和高素质人才团队，苏宁易购则以大量线下店铺和高品牌知名度为竞争优势。

4.4. 选择该盈利模式的动因

我国电商市场竞争激烈，淘宝、京东等巨头占据了大部分市场份额。拼多多创立初期，资金和资源有限，无法与大型电商正面竞争。因此，选择聚焦下沉市场，以低价和社交拼团模式切入，避开了激烈的竞争，迅速积累了用户和商家。随着移动互联网普及、社交媒体发展以及农村电商政策支持，社交电商迎来发展机遇。拼多多顺应时代潮流，抓住这一机遇，将社交与电商相结合，满足了消费者的需求，实现了快速发展[15]。拼多多通过初期的低价策略和社交营销，迅速吸引用户，占领市场份额，为打造核心竞争力积累了用户数据和运营经验。在发展过程中，不断优化供应链、提升技术能力，逐步构建起自身的竞争优势。

4.5. 财务绩效分析

4.5.1. 营运能力分析

2017年，拼多多的全年收入为17.44亿元人民币。到了2018年，其增长势头极为强劲，第三季度净营收为33.7亿元，同比增长697%，这一惊人的增速主要得益于其创新的社交电商模式开始大规模发力。拼多多借助微信的庞大流量生态，通过社交拼团、砍价等极具传播性的玩法，快速吸引了大量低线城市及价格敏感型用户。这种社交裂变式的营销方式，使得平台的用户规模和交易规模迅速扩张，在线营销技术服务收入等随之大幅增长，有力推动了营收飙升。2019年，拼多多实现营收人民币301.4亿元，较上一年同期的131.2亿元同比增长130%。这一阶段，拼多多推出的“百亿补贴”策略成效显著。通过真金白银地对品牌商品进行补贴，拼多多成功吸引了更多追求性价比的用户，不仅进一步巩固了在低线市场的地位，还逐渐渗透到高线城市。用户数量和人均消费金额的双重提升，带动了GMV(商品交易总额)的大幅增长，进而推动营收持续高速增长。例如，在手机数码、美妆护肤等热门品类上，百亿补贴后的价格优势使得相关商品销量呈爆发式增长，为平台带来了可观的收入。2020年，尽管受到疫情影响，拼多多依然保持了增长态势。2021年全年营收为939.499亿元，较2020年同比增长58%。这一时期，拼多多在保持社交电商优势的基础上，不断拓展业务领域，加大对农业等领域的投入。例如，通过“百亿农研专项”，拼多多深入农产品供应链，推动农产品上行，不仅丰富了平台的商品品类，还吸引了更多对农产品有需求的用户，进一步扩大了市场份额，促进了营收的稳步增长。同时，在线营销技术服务收入以及交易服务收入等核心收入板块均实现了不同程度的增长，共同支撑起营收的提升。2022年，拼多多全年营收为1306亿元，同比增长39%。在这一年，拼多多持续加码技术创新投入，研发费用同比增长15%，金额超百亿元，创历史新高。技术投入助力平台优化供应链管理、提升用户体验以及精准营销，推动营收增长。在业务收入方面，四季度在线营销服务和其他收入为309.652亿元，同比增长了38%；交易服务收入为87.966亿元，同比增86%。手机、美妆、母婴、优质农货等品类增长明显，反映出平台在商品品类优化上的成果。2023年，拼多多营收实现了爆发式增长，达到2476亿元，同比增长90%。这一增长得益于多方面因素。在国内市场，拼多多在关键消费节点如11.11、年货节等集中投放大量补贴资源，激发消费市场潜能。在海外市场，其跨境电商平台Temu取得显著成绩，不断拓展全球版图，为营收增长贡献了重要力量。2023年四季度，拼多多实现营收889亿元，同比增长123%，净利润233亿元，同比增长146%，展现出强劲的盈利能力。2024年，拼多多继续保持增长态势。一季度营收868.1亿元，同比增长131%，远超市场预估的768.6亿元。对应国内主站的在线营销和包含海外业务的交易服务收入大涨，

前者收入为 424.5 亿元，同比增长 56%；后者收入 443.5 亿元，同比增长 327%。二季度总营收为 971 亿元，同比增长 86%。这一阶段，拼多多在消费端、供给端、合规及平台生态等方面持续发力，在大力回馈消费者的同时保障高质量的供给和服务，推动营收持续增长。从流动资产周转率和总资产周转率来看，2017~2021 年，拼多多流动资产周转率从 0.23 提升至 0.61，总资产周转率从 0.41 提升至 0.51，显示资产运营效率持续优化，表明其经营能力不断提高，但与京东、阿里巴巴相比仍有提升空间。从非财务指标看，活跃买家数从 2.45 亿增至 8.74 亿，人均消费额从 1412 元增至 2810 元，用户粘性持续增强，显示出其在用户运营方面的成效¹。

4.5.2. 盈利能力分析

2017 年，拼多多处于发展初期，当年营收仅为 17.44 亿元，同时净亏损 5.25 亿元。这一时期，拼多多主要致力于市场开拓，凭借创新的社交电商模式，以社交拼团、砍价等玩法迅速吸引用户，尤其是低线城市及价格敏感型用户群体。尽管营收基数较小，但增长潜力已开始显现。到 2018 年，营收实现爆发式增长，达到 131.2 亿元，同比增长 652.4%，然而，由于在市场推广方面投入巨大，销售与市场支出占营收的比重高达 72.9%，导致在 GAAP (美国通用会计准则)下净亏损 102.97 亿元，NON-GAAP (非美国通用会计准则)下经营亏损 39.583 亿元。2019 年，拼多多营收达到 301.4 亿元，同比增长 130%。在 GAAP 下归属于普通股股东的净亏损为 69.7 亿元，较 2018 年有所收窄；NON-GAAP 下归属于普通股股东的净亏损为 42.66 亿元。这一阶段，“百亿补贴”策略成为关键转折点。通过对品牌商品进行大规模补贴，拼多多吸引了更多追求性价比的用户，不仅巩固了在低线市场的地位，还成功渗透到高线城市，用户数量和人均消费金额实现双重提升。以手机数码品类为例，百亿补贴后的热门机型价格优势明显，销量同比增长数倍，带动了相关业务收入的大幅增长。2020 年，尽管受到疫情影响，拼多多依然保持增长态势，营收达 594.9 亿元，同比增长 97.4%。农产品领域的布局成效显著，农产品 GMV 保持高速增长达 2700 亿元人民币，同比 2019 年实现翻倍增长。在盈利方面，NON-GAAP 下归属于普通股股东的净利润为 77.69 亿元，实现了扭亏为盈。2021 年，营收增长至 939.5 亿元，同比增长 58%，NON-GAAP 下归属于普通股股东的净利润为 66.64 亿元。这一时期，拼多多通过上线社区团购业务“多多买菜”，进一步提高了用户黏性、购买频次以及钱包份额，为营收和盈利增长注入新动力。同时，在商家生态建设方面持续发力，吸引更多商家入驻，优化商家服务，促进了交易规模的稳定增长，进而提升了盈利能力。2022 年，拼多多全年营收为 1306 亿元，同比增长 39%，NON-GAAP 下归属于普通股股东的净利润为 125.48 亿元，同比增长 88.16%。这一年，拼多多持续加大技术创新投入，研发费用同比增长 15%，金额超百亿元，创历史新高。技术投入助力平台优化供应链管理、提升用户体验以及精准营销，推动营收和盈利双增长。在业务收入方面，四季度在线营销服务和其他收入为 309.652 亿元，同比增长了 38%；交易服务收入为 87.966 亿元，同比增 86%。手机、美妆、母婴、优质农货等品类增长明显，反映出平台在商品品类优化上的成果，进一步提升了盈利能力。2023 年，拼多多营收实现了爆发式增长，达到 2476 亿元，同比增长 90%，NON-GAAP 下归属于普通股股东的净利润为 226.28 亿元，同比增长 80.33%。在国内市场，拼多多在关键消费节点如 11.11、年货节等集中投放大量补贴资源，激发消费市场潜能。在海外市场，其跨境电商平台 Temu 取得显著成绩，不断拓展全球版图，为营收和盈利增长贡献了重要力量。2024 年，拼多多继续保持强劲增长态势。一季度营收 868.1 亿元，同比增长 131%，NON-GAAP 下归属于普通股股东的净利润为 114.27 亿元，同比增长 205.76%。二季度总营收为 971 亿元，同比增长 86%，NON-GAAP 下归属于普通股股东的净利润为 133.44 亿元，同比增长 108.57%。这一阶段，拼多多在消费端、供给端、合规及平台生态等方面持续发力，在大力回馈消费者的同时保障高质量的供给和服务，推动营收和盈利持续高

¹<https://investor.pinduoduo.com>

速增长²。

4.5.3. 收益质量分析

从 2017~2024 年，拼多多营收呈现出持续增长的态势。2017 年营收 17.44 亿元，到 2024 年二季度，单季度营收已达 971 亿元。这种持续增长源于其不断创新商业模式，从早期的社交电商模式吸引低线城市用户，到“百亿补贴”拓展高线城市市场，再到农产品布局、社区团购以及跨境电商业务的开展，拼多多始终能够抓住市场机遇，满足不同阶段用户的需求，推动交易规模持续扩大，从而保证了营收的持续增长，为盈利持续性提供了坚实支撑。虽然在 2017~2018 年处于亏损状态，但自 2019 年起，拼多多实现了盈利且利润呈现逐年增长的趋势(2019 年 NON-GAAP 下归属于普通股股东的净亏损为 42.66 亿元，2020 年净利润为 77.69 亿元，2021 年为 66.64 亿元，2022 年为 125.48 亿元，2023 年为 226.28 亿元，2024 年上半年已达 247.71 亿元)。这表明拼多多在实现营收增长的同时，能够有效控制成本，优化业务结构，提升运营效率，使得盈利能够持续实现，进一步证明了其盈利持续性较强。2017~2024 年，拼多多的经营活动现金流量净额总体呈现增长趋势。2017 年经营活动现金流量净额为-2.04 亿元，随着业务的发展，2018 年转正为 37.29 亿元，2019 年增长至 139.92 亿元，2020 年为 285.27 亿元，2021 年达到 367.55 亿元，2022 年进一步增长至 499.58 亿元，2023 年和 2024 年也保持了良好的增长态势。经营活动现金流量净额的持续增长与净利润的增长趋势基本匹配，表明拼多多的盈利具有较好的现金流入支撑³。这得益于平台在电商交易过程中的资金收付管理，通过与支付机构的合作以及对商家结算周期的合理安排，确保了销售商品、提供劳务收到的现金能够及时足额流入，同时对各项经营支出进行有效控制，保证了盈利质量。

4.5.4. 偿债能力分析

(1) 短期偿债能力

流动比率：2017~2018 年，因发展初期拓展市场，营销、研发投入大，流动资产少，流动负债因业务运营增加，如促销致应付账款等上升，流动比率约 1.2，处于较低水平。2019~2021 年，随着业务发展，营收增长、商业模式成熟，“百亿补贴”吸引用户，平台交易扩大，现金流入及应收账款回收加快，流动资产规模提升；供应链管理优化，应付账款管理合理，控制流动负债增长，2019 年流动比率达 1.5 左右。2022~2024 年，电商竞争激烈，拼多多拓展业务，通过精准定位和高效运营，技术创新提升交易收入，增加流动资产；合理安排供应商结算周期，优化短期债务结构，使流动比率维持在 1.6~1.7。

速动比率：2017~2018 年，初期为满足用户需求，库存规模大，业务增长致资金多用于推广研发，速动资产积累不足，速动比率约 0.8，偏低。2019~2021 年，“百亿补贴”推动商品销量大增，库存周转加快，库存商品占比下降；加强应收账款管理，提高资金回笼速度，增加速动资产规模，供应链管理进步减少库存积压，2021 年速动比率达 1.1 左右。2022~2024 年，面对竞争，加大技术投入，利用大数据等优化商品推荐和库存管理，精准预测市场，减少库存资金占用，提高销售收入质量，使速动资产合理增长，债务管理精细化，速动比率稳定在 1.2~1.3。

(2) 长期偿债能力

资产负债率：2017~2018 年，处于快速扩张阶段，为市场推广、技术研发等筹集资金，固定资产等长期资产增加，负债规模变大，资产负债率约 60%，较高。2019~2021 年，盈利能力改善，营收增长、盈利实现，“百亿补贴”提升市场份额带来收入，成本控制使净利润增加，所有者权益占比上升，资产负债率降至 50%左右，且融资策略调整，减少高成本债务依赖。2022~2024 年，积极拓展业务领域，通过合理财

²<https://www.eastmoney.com>

³<https://www.10jqka.com.cn/>

务规划和资金运作，国内外业务增长带来现金流充实所有者权益，合理安排长期债务规模和期限，资产负债率保持在 45%~50%。

利息保障倍数：2017~2018 年，发展初期净利润为负，利息支出仍存在，经营亏损无法覆盖利息，利息保障倍数低甚至为负。2019~2021 年，随着盈利能力提升，营收持续增长、盈利实现，“百亿补贴”和农产品业务成功布局，销售收入增加，净利润转正并增长，利息保障倍数达 5 左右。2022~2024 年，盈利强劲增长，业务多元化发展，Temu 崛起及国内市场深耕带来丰厚利润，利息保障倍数保持在 8~10 之间⁴。

这表明拼多多偿债能力从早期的扩张较弱，逐步发展到随着业务推进、盈利改善和财务策略优化，短期和长期偿债能力均得到显著增强并保持稳定，为其在电商市场持续竞争提供了有力财务支撑，但仍需关注财务状况以应对行业变化。

5. 拼多多盈利模式存在的问题

5.1. C2M 供应链风险

C2M 模式的核心在于快速响应消费者个性化需求，这对供应商的敏捷度提出了极高要求。但现实情况是，大量中小商家在设备智能化升级方面严重滞后。调研数据显示，高达 32% 的中小商家因设备智能化水平不足，在订单履约过程中遭遇困境，订单履约延迟率达到 12%。在 C2M 模式下，消费者对于产品交付速度的期望较高，订单延迟交付不仅直接影响用户体验，还可能导致消费者流失，损害品牌形象。

[16]。农产品直供是 C2M 模式在农业领域的重要应用，但受季节波动影响显著。农产品的生长和收获具有鲜明的季节性特征，这使得农产品直供的稳定性面临挑战。以 2022 年第三季度为例，因物流中断，生鲜类商品的差评率环比上升 18%。在农产品丰收季，大量新鲜农产品集中上市，需要高效的物流体系及时将产品送达消费者手中。然而，自然灾害、交通管制等因素极易导致物流中断。

5.2. 商品质量问题

在电商行业竞争激烈的当下，拼多多凭借“极致低价 + 社交拼团”的创新模式迅速崛起，吸引了海量用户，同时也汇聚了大量中小经销商。这一模式在带来显著经济效益和市场影响力的同时，也暴露出了严重的商品质量问题，对平台自身发展和消费者权益产生了诸多负面影响。

拼多多的“极致低价”策略为中小经销商提供了广阔的发展空间，众多中小商家希望借此打开市场、增加销量。而“社交拼团”模式则通过用户之间的社交传播，快速扩大了平台的用户群体。然而，部分中小经销商受利益驱使，在商品供应环节采取不正当手段。为了追求更高的利润，他们以次充好，甚至销售假冒伪劣商品。在服装领域，一些商家将化纤材质的衣物标注为纯棉材质售卖，消费者购买后发现衣物的透气性、舒适度与宣传严重不符；在食品类目，个别不良商家售卖过期食品、“三无”食品，对消费者的身体健康构成直接威胁。这种行为不仅损害了消费者的权益，让消费者花费金钱却无法获得预期的商品品质，还严重破坏了平台的形象，使拼多多在消费者心中的信任度受到冲击。

平台在商家入驻资质审查环节存在明显漏洞。在吸引商家入驻的过程中，拼多多或许为了追求商家数量的快速增长，对商家提交的资质审核不够严格。部分商家可能通过伪造证件、提供虚假信息等手段蒙混过关，得以在平台上售卖商品。这就为山寨商品的涌入提供了可乘之机。一些山寨品牌通过模仿知名品牌的包装、商标，以极低的价格吸引消费者。这些山寨商品往往在质量上无法得到保障，从电子产品到生活用品，质量参差不齐。消费者在购物时，面对琳琅满目的商品，难以辨别真伪，购买到山寨商品的概率大大增加。这不仅影响了消费者的购买决策，使他们在选择商品时充满疑虑，也对平台的信誉造成了极大的损害。长期来看，消费者对平台的信任度会逐渐降低，进而影响平台的长期稳定发展。

⁴<https://investor.pinduoduo.com>

在商品质量监管方面，拼多多也存在不足。平台缺乏完善的质量监管体系和专业的监管团队，无法对平台上的海量商品进行全面、有效的质量检测。这使得一些质量不合格的商品得以在平台上长期销售。2022 年，平台商品抽检不合格率高达 9.8%，而行业平均水平仅为 5.2%，这一数据直观地反映出拼多多商品质量问题的严重性。高不合格率意味着大量消费者可能购买到质量不达标商品，这直接导致了用户投诉量的增加。在用户投诉中，质量问题的占比高达 35%。这些投诉不仅对平台的口碑造成了负面影响，还使得用户留存率降低。当消费者在平台上多次购买到质量有问题的商品后，他们很可能会选择放弃该平台，转而投向其他电商平台，这对拼多多的用户基础和市场份额构成了潜在威胁^[17]。

5.3. 利润杠杆争议

在电商竞争激烈的赛道上，拼多多以独特的营销模式和低价策略异军突起，迅速在市场中占据了一席之地。然而，近年来，拼多多在运营过程中面临着一系列争议，这些争议对其利润杠杆产生了不可忽视的影响，其中以营销活动引发的信任危机以及公司形象受损最为突出。

拼多多推出的诸如砍价免费拿、签到领红包等营销活动，旨在通过用户间的社交传播吸引新用户、增加用户粘性，从商业逻辑上看，这是利用社交裂变来撬动更大的市场份额，进而提升利润杠杆。但在实际操作中，这些活动却陷入了争议的旋涡。就拿砍价免费拿来说，活动页面展示出诱人的商品，吸引用户参与，看似只需邀请好友帮忙砍价就能免费获得商品。然而，用户在参与过程中却发现完成条件极为苛刻。随着砍价进程推进，每次砍价所削减的金额越来越少，从最初的几元、几十元，到后来可能只有几分钱，甚至出现“砍价进度条不动”的情况。为了完成砍价，用户往往需要耗费大量时间和精力，发动身边众多亲朋好友参与。部分用户在花费了数天时间，邀请了上百人砍价后，依然无法成功拿到商品。这种体验让用户感觉受到了欺骗，认为拼多多存在虚假宣传行为。签到领红包活动同样存在类似问题，签到规则复杂，且红包提现门槛极高，用户很难真正将签到获得的红包转化为实际收益。这些营销活动的负面体验在用户群体中迅速传播，引发了消费者的广泛不满，大量用户在社交平台、投诉平台上表达对拼多多的失望与愤怒，严重损害了平台的品牌信誉。

除了营销活动引发争议外，拼多多员工猝死事件后的不当言论，更是对公司形象造成了沉重打击。员工猝死本就是一起令人痛心的事件，社会各界都在关注企业在保障员工权益方面的责任与措施。然而，拼多多公司在回应这一事件时发表的言论却引发了公众的强烈反感。这些不当言论不仅没有展现出对员工的关怀和对生命的尊重，反而给人一种冷漠、忽视员工权益的印象。在舆论的发酵下，拼多多面临着巨大的道德压力，消费者开始重新审视这家企业的价值观。许多消费者表示，基于拼多多对员工的态度，他们会重新考虑是否继续选择在该平台购物。这一事件使得拼多多在消费者心中的形象大打折扣，用户对平台的好感和忠诚度下降，直接影响了用户的购买意愿和购买行为，进而削弱了利润杠杆的效用。

5.4. 利润来源单一

在竞争激烈的电商市场中，拼多多凭借独特的商业模式迅速崛起，成为行业内一股不可忽视的力量。然而，深入剖析其收入结构可以发现，拼多多对广告营销服务的过度依赖，使其在经营过程中面临着诸多潜在风险。这种单一的收入模式与行业巨头阿里巴巴、京东相比，劣势明显，抗风险能力也相对较弱。

拼多多的收入主要依赖广告营销服务。在其整体营收体系中，广告营销收入占据了相当大的比重。平台通过为商家提供广告投放渠道，如搜索排名推广、首页推荐位等方式，帮助商家提升商品曝光度，从而获取广告费用。这种盈利模式在电商行业并不罕见，但拼多多对其依赖程度之高，却使其面临着较大的经营风险。

一旦市场环境发生变化，拼多多的广告收入将首当其冲受到影响。宏观经济形势的波动、行业竞争

加剧以及政策法规的调整等，都可能改变市场的广告投放格局。例如，在经济下行时期，企业通常会削减广告预算，以控制成本。这就意味着拼多多的广告客户可能会减少广告投放量，或者降低投放费用，直接导致平台广告收入的下滑。此外，电商行业竞争激烈，新的电商平台不断涌现，老对手也在持续创新。当竞争对手推出更具吸引力的广告营销方案时，拼多多的广告客户可能会选择转向其他平台，进一步削弱其广告收入。

平台流量下降也是拼多多面临的一大难题。流量是广告营销的基础，一旦平台流量出现下滑，广告的价值也会随之降低。随着电商市场逐渐趋于饱和，新用户增长难度加大，拼多多依靠低价拼团等策略吸引的用户增长速度逐渐放缓。同时，用户的消费习惯和喜好也在不断变化，如果拼多多不能及时满足用户需求，提升用户体验，就可能导致用户流失，平台流量减少。当平台流量下降时，广告商对在拼多多投放广告的信心也会受到打击，他们会认为在流量减少的平台上投放广告无法获得足够的曝光和转化，进而减少广告投放，这将直接影响拼多多的广告收入，进而对公司的盈利能力产生严重影响。

5.5. 核心能力与利润屏障不足

在电商领域的激烈竞争中，拼多多异军突起，凭借独特的商业模式在市场中占据了一席之地。然而，深入探究其发展历程与现状可以发现，拼多多在发展过程中存在诸多短板，这些问题对其未来的持续发展构成了潜在威胁。

拼多多的发展在很大程度上依赖微信流量。自创立之初，拼多多就巧妙地借助微信庞大的社交网络，通过“砍一刀”、拼团等社交裂变营销方式，实现了用户数量的爆发式增长。微信为拼多多提供了一个天然的流量池，让其能够迅速触达海量用户。这种依赖在拼多多的发展初期无疑是成功的策略，帮助其在短时间内积累了庞大的用户基础，与传统电商巨头分庭抗礼。

但过度依赖微信流量也给拼多多带来了显著弊端。一旦微信平台调整政策，限制拼多多的分享链接或对其营销方式进行约束，拼多多获取新用户的成本将大幅增加，甚至可能导致用户增长停滞。例如，微信曾多次对诱导分享行为进行打击，如果拼多多的营销模式被认定为违规，其传播渠道将被严重限制。此外，这种依赖使得拼多多自身缺乏独立的流量获取能力。在互联网流量红利逐渐消失的当下，不能建立起多元化的流量获取渠道，意味着拼多多在市场竞争中缺乏自主性和灵活性，难以应对复杂多变的市场环境。

在支付和物流方面，拼多多同样存在依赖第三方平台的问题。在支付环节，拼多多主要依赖微信支付、支付宝等第三方支付平台。虽然这些支付平台拥有成熟的支付体系和庞大的用户基础，能够满足拼多多用户的支付需求，但这也导致拼多多无法有效控制支付环节。支付平台的稳定性、手续费调整以及支付安全等问题，都会对拼多多的用户体验和运营成本产生影响。比如，若支付平台出现技术故障，导致用户支付失败或延迟，用户很可能将不满情绪转嫁到拼多多平台上。

物流环节也是拼多多的一大痛点。拼多多依赖众多第三方物流企业来完成商品配送。由于缺乏对物流环节的有效控制，在商品配送过程中容易出现配送延迟、包裹丢失、物流信息更新不及时等问题。这些问题直接影响用户体验，导致用户满意度下降。例如，在购物高峰期，物流压力增大，部分用户可能会遇到商品长时间未送达的情况，这不仅影响用户对拼多多的印象，还可能导致用户流失。

6. 拼多多盈利模式优化建议

6.1. 强化 C2M 商业生态一体化

在电商行业竞争日益白热化的当下，C2M 商业生态一体化成为企业突破发展瓶颈、提升核心竞争力的关键所在，拼多多在此赛道上有着巨大的发展潜力和迫切的转型需求。

拼多多应持续加大对 C2M 供应链的投入。这不仅仅是资金的注入，还包括人力、技术等多方面资源的倾斜。借助大数据和互联网技术的强大力量，深入挖掘平台海量的用户数据。通过分析用户的搜索记录、购买偏好、评价反馈等信息，精准勾勒出消费者的需求画像，将这些精确的消费需求转化为具体的生产信息传递给供应商。比如，了解到消费者对某类家居用品在尺寸、材质、颜色搭配上的特殊要求后，及时告知供应商，使生产更贴合市场需求。

同时，拼多多要着重加强与优质供应商的合作。精心筛选行业内生产工艺精湛、产品质量过硬、创新能力突出的供应商，通过签订长期合作协议、共建联合研发中心等方式，构建稳固的合作桥梁。在合作过程中，共同打造智能化、柔性化的供应链体系。利用物联网技术实现生产设备的互联互通，实时监控生产进度与产品质量；引入先进的生产管理系统，使生产流程能根据市场需求迅速调整。

此外，拼多多还应积极鼓励供应商进行技术创新和设备升级。设立专项奖励基金，对在技术创新、设备更新方面表现突出的供应商给予资金支持和政策优惠。供应商通过采用先进的生产技术和设备，能够提高生产效率，减少生产周期，同时提升产品质量。这既能更好地满足消费者日益多样化的个性化需求，又能有效降低生产成本，增强整个供应链在市场中的竞争力，助力拼多多在 C2M 领域脱颖而出，构建起更具优势的商业生态。

6.2. 加强商品质量管控

拼多多需进一步完善商家入驻审核机制，严格把控商家入驻门槛。在审核过程中，要求商家必须提供品牌授权书，以此确保商品品牌的真实性，防止假冒伪劣品牌混入平台；同时提供产品质量检测报告，从源头上保障商品质量达标。只有各项资质齐全的商家，才允许入驻平台。

平台还应加强对商品质量的日常监管，建立科学合理的抽检制度。定期或不定期对平台上的商品进行随机抽检，一旦发现违规商家，要依据相关规定进行严厉处罚，大幅提高商家售假成本，形成有效威慑。

此外，建立消费者反馈机制也至关重要。及时处理消费者的投诉和建议，确保消费者的问题能得到妥善解决。加强与消费者的互动，例如通过问卷调查、线上访谈等方式，了解消费者的需求和期望。这样不仅能增强消费者对平台的信任，还能帮助平台持续改进服务，吸引更多消费者。

6.3. 优化活动宣传与合规运营

在竞争激烈的市场环境中，电商平台若想实现可持续发展，必须摒弃虚假宣传的营销方式。以拼多多为例，平台应更加注重活动的真实性和可行性，提高活动的透明度。在策划各类促销活动时，详细向用户说明活动的参与条件、规则以及奖励发放方式，避免模糊不清的表述，让用户清晰了解活动的全貌。

根据用户需求和市场变化，平台需要不断优化活动规则和奖励机制。通过大数据分析用户的消费行为和偏好，精准调整活动内容，推出更具吸引力的奖励，从而提高用户参与度和满意度。例如，针对不同消费群体设置个性化的优惠活动，满足用户多样化的需求。

同时，要加强对广告宣传的审核力度，确保广告内容真实、合法、合规。组建专业的审核团队，对平台上的广告进行严格把关，杜绝夸大其词、虚假承诺等现象。此外，还需提升公关能力和风险控制能力，面对负面事件时，能够迅速做出反应，采取有效的应对措施，积极引导舆论方向，维护平台的良好形象，赢得用户的信任和支持。

6.4. 拓展多元化盈利渠道

适度提高商家入驻成本和费用是优化平台生态的重要举措。平台可根据商家的经营规模、销售额等

指标进行差异化收费。对于经营规模大、销售额高的商家，适当提高收费标准，这不仅能增加平台收入，也能激励商家提升经营效益；而对于中小规模商家，制定相对合理的收费区间，给予一定发展空间。如此一来，既保证平台盈利，又能筛选出优质商家，提升平台商品和服务质量。

拓展线下业务是实现多元化发展的关键。拼多多可与线下商家合作，开展形式多样的线下促销活动，比如联合举办节日主题促销，将线上流量引导至线下，也把线下顾客吸引到线上平台，实现线上线下融合发展，拓宽用户群体和市场份额。

此外，加强直播业务投入也是重要方向。拼多多可以培养自己的主播团队，挖掘和培养有潜力的主播人才。同时，打造具有特色的直播内容，结合平台优势和用户需求，增加趣味性和实用性。通过精彩的直播吸引用户观看和购买，进而增加直播带货的收入，为平台创造新的盈利增长点。

6.5. 提升核心竞争力

首先，要大力加强技术研发，将其作为提升流量获取和运营能力的核心驱动力。投入更多资源用于技术创新，比如开发独立的社交功能，打造一个集购物分享、交流互动于一体的社交购物社区。用户可以在社区内分享购物心得、推荐优质商品，还能参与各种趣味社交活动，以此增强用户粘性和活跃度，摆脱对微信等第三方平台的过度依赖。同时，完善支付和物流体系也是关键。推出自有支付工具，通过运用先进的加密技术和安全防护机制，提高支付的安全性和便捷性，让用户放心支付。加强与物流企业的深度合作，利用大数据优化物流配送流程，实现智能仓储、精准配送，提高物流效率，减少配送时长，为用户提供更好的购物体验。此外，持续创新社交拼团模式至关重要。紧密结合消费者需求和市场趋势，不断推出新的玩法和功能。

7. 结论

在电商行业竞争白热化的当下，社交电商作为新兴商业模式崭露头角。它融合社交与电商，凭借独特盈利模式在市场中异军突起，拼多多便是其中的典型代表。拼多多作为社交电商的代表企业，凭借创新的盈利模式在电商市场取得了显著成绩。通过对其盈利模式的分析，我们发现其在用户获取、营销推广和成本控制等方面具有独特的优势，但也面临着供应链风险、商品质量、利润来源单一等问题。通过优化建议的实施，拼多多有望进一步提升其盈利模式的竞争力，实现可持续发展。同时，拼多多的发展也为社交电商行业提供了宝贵的经验和启示，推动整个行业不断创新和发展。未来，随着市场环境的变化和技术的进步，社交电商企业需要不断适应变化，持续优化盈利模式，以满足消费者日益多样化的需求，在激烈的市场竞争中立于不败之地。

参考文献

- [1] 靳丽娜, 杨鑫婕. 拼多多裂变式社交营销策略及盈利模式研究[J]. 商场现代化, 2025(4): 84-86.
- [2] 拼多多 2024 年年度报告[Z]. 上海: 上海寻梦信息技术有限公司, 2024.
- [3] 中国互联网络信息中心. 第 53 次《中国互联网络发展状况统计报告》[R]. CNNIC, 2024.
- [4] 周莹. 社交电商企业拼多多盈利模式研究[D]: [硕士学位论文]. 南京: 南京审计大学, 2023.
- [5] 极光大数据. 2023 年中国电商行业研究报告[R]. 极光大数据, 2023.
- [6] 乔盈. 大数据背景下拼多多盈利模式解析[J]. 财富时代, 2024(7): 48-50.
- [7] 雷秀青. 电商直播助农的财务和社会效果——以拼多多为例[J]. 农村经济与科技, 2024, 35(12): 260-263.
- [8] 宋佳莹. 财务视角下电子商务企业盈利模式研究——以拼多多为例[J]. 财务管理研究, 2024(6): 62-69.
- [9] 齐晓卉. 浅谈企业盈利模式与商业创新——以拼多多为例[J]. 中外企业文化, 2024(5): 65-67.
- [10] 李先锋. 电商企业核心竞争力评价体系构建[J]. 现代管理科学, 2023(5): 45-48.

- [11] 拼多多 2021 年财务报告[Z]. 上海寻梦信息技术有限公司, 2021.
- [12] 冯立杰, 闵清华, 王金凤, 等. 颠覆性创新视阈下后发企业商业模式创新路径研究——以拼多多为例[J]. 管理现代化, 2021, 41(6): 52-56.
- [13] 王景河. 社交电商平台盈利模式优化研究[J]. 哈尔滨师范大学学报, 2020, 11(2): 62-69.
- [14] 张宇瑄. 社交电商用户价值评估模型研究[J]. 商展经济, 2024(3): 43-46.
- [15] 李璐. 关于拼多多企业盈利模式的分析[J]. 老字号品牌营销, 2024(1): 96-98.
- [16] 岳世忠. 平台经济规范化监管背景下电商企业高质量发展路径选择[J]. 未来与发展, 2022, 46(4): 17-23.
- [17] 董琦. 电商营销中的问题与改进措施[J]. 经济研究导刊, 2022(3): 77-79.