

基于价值链视角的电商企业现金流风险管理研究

——以拼多多为例

倪千慧子

南京信息工程大学商学院, 江苏 南京

收稿日期: 2025年6月20日; 录用日期: 2025年7月3日; 发布日期: 2025年8月6日

摘 要

随着电子商务行业的蓬勃发展, 现金流管理已经成为电商企业实现可持续发展的关键一环。本文从价值链视角出发, 以拼多多作为研究对象, 深入探究其在经营过程中所面临的现金流风险。研究发现, 在内部价值链层面, 拼多多仓储环节、技术开发环节和销售环节均存在现金流压力。在外部价值链方面, 债权人偿债压力以及商家资金周转困境将对拼多多现金流稳定性形成影响。因此, 本文针对拼多多内外部价值链各环节的风险, 提出了具体的优化现金流管理的建议, 以期为电商企业提升现金流管理水平提供理论与实践参考。

关键词

价值链视角, 现金流风险管理, 电商企业, 拼多多

Research on Cash Flow Risk Management of E-Commerce Enterprises Based on the Perspective of Value Chain

—A Case Study of Pinduoduo

Qianhuizi Ni

School of Business, Nanjing University of Information Science & Technology, Nanjing Jiangsu

Received: Jun. 20th, 2025; accepted: Jul. 3rd, 2025; published: Aug. 6th, 2025

Abstract

With the vigorous development of the e-commerce industry, cash flow management has become a

key link for e-commerce enterprises to achieve sustainable development. From the perspective of the value chain, this paper takes Pinduoduo as the research object to deeply explore the cash flow risks it faces in the business process. The study finds that at the internal value chain level, Pinduoduo has cash flow pressure in the warehousing link, technology development link, and sales link. In terms of the external value chain, the debt repayment pressure from creditors and the capital turnover difficulties of merchants will affect the stability of Pinduoduo's cash flow. Therefore, aiming at the risks in each link of Pinduoduo's internal and external value chains, this paper puts forward specific suggestions for optimizing cash flow management, in order to provide theoretical and practical references for e-commerce enterprises to improve the level of cash flow management.

Keywords

The Perspective of Value Chain, Cash Flow Risk Management, E-Commerce Enterprises, Pinduoduo

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着我国电子商务的迅猛发展以及市场竞争的日益激烈，这种快速变化的外部环境引发了商业运营模式的变革以及消费者偏好的转变，这对电子商务企业提出了新的发展要求，即不仅要兼顾短期内的运营稳定，还要完善长期战略的布局。在此过程中，电子商务企业的稳定与长远的发展都离不开企业现金流的健康与稳定。然而，市场竞争与快速变化的市场需求，都对电子商务企业的现金流风险形成了挑战。因此，为了更加有效地管理企业自身的现金流风险，电子商务企业需要不断地提升自身的风险管理手段，结合自身业务模式，深入到价值链的各个环节，进行合理有效的现金流风险管控。特别是对于拼多多这类新兴的平台型企业，如何在快速扩张的同时而又有效地控制现金流风险，是实现企业发展长期稳定的关键课题。

基于以上，本文从价值链视角出发，选取电商行业的代表性企业拼多多，对其现金流风险展开研究，深入探讨拼多多在价值链视角下如何有效地管理现金流风险，并提出具体的有针对性的风险管理策略。通过本文，以期为企业优化现金流管理提供参考。

2. 价值链和现金流风险管理分析

(一) 价值链概念

价值链概念最早由 Michael Porter 在其著作《竞争优势》中提出。他认为，价值链是企业这一组织所有经营活动的集合，经营流程涵盖企业采购原材料、生产产品、产品入库、销售以及最终消费等环节[1]。这些既相互关联又各有特色的流程整合起来，便形成了所谓的价值链。如今，价值链已成为企业核心竞争力的关键来源。企业价值链的完整性与稳健性，直接影响着企业在市场中的竞争优势[2]。

(二) 现金流含义

现金流量指的是企业在特定经营周期和会计期内，依据现金收付制原则，开展各项经济活动所产生的现金流入、现金流出及其总量情况的统称，是企业在一定经营期间内现金以及现金等价物的流入和流出的数量[3]。

(三) 现金流风险管理研究现状

已有研究表明，有效的现金流管理对电商企业的生存和发展起着决定性作用。在快速变化的市场环

境中，充足的现金储备不仅能够帮助企业应对突发事件，还能为企业抓住市场机遇提供资金支持[4]。电商企业实施精细化、科学合理的现金流量管理，能够切实减少企业现金流断裂等运营问题，提升企业的现代化治理与管理水平，保障企业价值链的稳定性[5]。

目前，已有相关文献研究发现电子商务企业未能将现金流管理的各个环节进行有机整合，导致风险预警体系不够完善或失效。不完善的风险预警机制会使企业难以实时识别和精准预测现金流方面存在的风险，进而难以迅速采取相应的风险管理措施来防范和消除现金流风险[6]。此外，电子商务企业还存在现金流预测准确性不足，资金调度不及时、库存管理效率低下、季节性资金压力大和支付平台资金沉淀等问题[4]。王振宇在新零售背景下构建企业现金流风险评估体系，发现电商企业存在资金预算不当、现金回笼不佳、短期偿债紧张的现金流风险[7]。

3. 拼多多及其现金流现状介绍

(一) 拼多多的企业概况

拼多多创立于 2015 年，是基于 C2B 模式的第三方电商平台，秉持着“多实惠，多乐趣”的目标，致力于为消费者打造具备极致性价比的购物体验。与传统电商不同，拼多多聚焦“社交 + 拼团”的商业模式，凭借创新吸引更多用户的方式，并为顾客提供较低价格且丰富的产品与服务，因而深受价格敏感型消费者的青睐。

(二) 拼多多的价值链

拼多多作为平台型电商企业，采用轻资产模式，其内部价值链由基本活动和支持活动两部分构成。其中，基本活动包含仓储成本管控、包装、订单接收与出货派送、网上交易订单处理以及平台售后服务；支持活动则涵盖公共基础设施、技术开发和销售等方面。外部价值活动是企业经营链条的补充，主要是一条“商家 - 平台 - 消费者”的价值链。商家通过入驻平台，负责与消费者对接发货并提供售后服务，拼多多作为为消费者提供商品的服务平台，接收消费者的反馈需求信息。所以，拼多多的外部价值链包括上游的商家和下游的消费者，同时，满足企业筹资需求的债权人也是外部价值链的一部分。

(三) 企业现金流现状

现金流风险是企业需面对的一项重要财务风险，主要是指企业在经营活动以及投融资活动中，由于决策失误或者在资金管理方面缺乏有效的规划与控制，致使现金流出现波动和不稳定的情况。这种不稳定性会使企业难以迅速应对突发事件，进而影响其财务健康状况和市场竞争能力。长此以往，可能会使企业陷入财务困境，甚至导致企业破产或退出市场。

Table 1. Cash flow status of Pinduoduo from 2018 to 2024

表 1. 拼多多 2018~2024 年现金流状况

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
经营活动现金流量净额	77.7	148.2	281.9	287.8	485.0	941.6	1219.0
投资活动现金流量净额	-75.5	-283.2	-383.5	-355.6	-223.6	-554.3	-1184.0
筹资活动现金流量净额	173.4	158.5	517.9	-18.7	0.1	-89.6	0.0
总现金流量净额	175.6	23.5	416.3	-86.5	261.5	297.7	35.0

数据来源：拼多多 2018 年~2024 年年报。

从表 1 可以看出，18 年至 24 年期间，拼多多经营活动现金流量净额由 77.7 亿增长至 1219 亿，增幅达 15.6 倍，但是存在总现金流量净额波动明显的问题。在投资活动方面，现金流出始终大于流入，投资回报较低，这进一步加剧了现金流风险。18 年至 20 年是拼多多的高速发展阶段，依靠经营活动产生的现

金流难以满足资金需求,从而推动了融资活动现金流量的增加。18年至23年,总现金流量净额虽呈现出增长态势,但波动较为频繁,24年更是出现了突然下降的情况,对现金流稳定性造成影响。然而,仅仅从经营、投资、筹资活动来分析现金流风险,将存在一定的局限性,容易忽视企业存在的外部风险。因此,本文将把价值链与风险管理相结合,分析企业内外部各环节的风险,多方面对企业的现金流风险进行分析。

4. 基于价值链视角的拼多多现金流风险的分析

(一) 拼多多内部价值链视角现金流风险的分析

1) 拼多多仓储环节现金流风险分析

仓储物流是拼多多运营体系的重要支撑,但也是现金流风险的主要来源。随着业务不断发展,拼多多需要通过优化仓储布局,增建自动化仓储中心来提升商品配送效率。然而,仓储建设的成本不容小觑,从土地购买、仓库搭建到设备采购,每个环节都需要大量资金投入,且投资回收周期较长。一旦业务增长不及预期,仓储空间使用效率降低,就会造成资源浪费,大量资金被闲置,进而影响企业现金流的正常运转。在物流配送方面,拼多多采用第三方物流与自建物流并行的模式。由于不同第三方物流企业服务水平参差不齐,为保证配送速度和服务质量,拼多多要么频繁更换合作物流商,要么提高服务费用,这使得物流成本难以稳定控制。自建物流同样面临挑战,车辆购置、人员招聘培训、物流网点建设等都需要持续投入资金,在起步阶段难以形成规模效益,给企业现金流带来较大压力。

2) 拼多多技术开发环节现金流风险分析

为实现平台性能提升与业务模式创新,拼多多需维持大规模技术研发资金投入。高额的研发投入对拼多多的现金流造成了一定压力。在用户体验优化层面,持续增加智能推荐算法迭代、页面流畅度改进等领域研发支出;在新业务拓展方面,跨境电商、社区团购等新兴业务的技术开发同样需要大量资金支持。不过,技术研发活动本身具有显著的风险性与不确定性。即便投入巨额资金,研发成果也可能难以达到预期标准,无法及时实现商业价值转化。若推向市场的新功能、新业务未获得用户认可,用户活跃度与转化率难以提升,前期研发投入将面临无法收回的风险,进而对企业现金流状况造成负面影响。

3) 拼多多销售环节现金流风险分析

拼多多销售环节的现金流管理面临多重挑战。平台通过“百亿补贴”“限时秒杀”等促销活动吸引用户,此类活动虽能实现短期流量增长,但高额补贴需大量资金投入,若活动未能达成预期销售目标,不仅会造成资金沉淀,还可能使消费者形成价格依赖,削弱日常销售的现金流创造能力。在资金结算方面,用户支付结算周期导致商家资金阶段性占用,当出现大规模退货退款情况时,平台或商家需先行垫付资金。跨境业务因涉及复杂的结算流程,加之汇率波动影响,进一步增加了现金流的不确定性。市场竞争环境下,拼多多常陷入价格战,低价策略压缩产品利润空间。企业为维持低价优势降低采购成本,可能引发商品质量问题,导致退货率上升,加剧现金流损耗。信用销售模式中,商家经营风险或消费者逾期还款等情况,会使企业面临坏账损失风险,直接影响现金流质量,威胁企业资金链稳定与可持续发展。

(二) 基于外部价值链视角现金流风险的分析

1) 拼多多债权人方面现金流风险分析

拼多多在债务融资过程中面临多重现金流风险。为支撑技术研发、仓储物流等基础设施建设,企业债务规模随业务扩张持续扩大。一旦经营业绩下滑、营收增长不达预期,可能出现到期债务无法足额偿付的情况。这种违约行为不仅会损害企业信用评级,还会削弱其后续融资能力,形成融资困难与现金流紧张的恶性循环。债权人信用评估的动态变化也对拼多多资金链构成威胁。当市场环境恶化或行业竞争

加剧时，债权人可能收紧信贷政策，通过提高贷款利率、缩短还款期限等方式控制风险。这将直接增加企业财务成本，加大资金周转难度。更为严峻的是，若债权人集中要求提前还款，或在企业资金链脆弱时抽贷断贷，可能直接导致资金链断裂，打乱企业正常经营节奏，威胁其持续运营能力。

2) 拼多多商家方面现金流风险分析

拼多多平台的运营模式给商家带来显著现金流压力。平台采用的账期结算制度，使商家资金回笼周期延长。在等待结算期间，商家需自行承担采购、生产、运营等成本支出，资金储备不足的中小商家极易出现资金链断裂风险，影响商品供应和店铺正常运营。平台主推的低价策略与促销活动进一步加剧商家资金压力。商家为获取流量和订单，常被迫参与“百亿补贴”“限时秒杀”等活动，自行承担部分让利成本，压缩利润空间。若促销活动未能达到预期销量，前期投入难以收回，现金流将持续承压。此外，平台“T+15”至“T+30”的结算周期与“保证金+账期”模式，大量占用商家资金。部分中小商家因资金周转困难选择退出平台，若出现商家大规模撤场，将导致平台商品供给减少，用户体验下降，最终影响平台销售回款。

5. 基于价值链视角的拼多多现金流风险的控制

(一) 基于内部价值链视角现金流风险的控制

1) 健全仓储与物流体系

建立动态仓储空间管理系统，与商家开展协同库存管理。鉴于电商市场需求存在淡旺季的波动，拼多多应与海外仓储服务提供商协商制定灵活的仓储空间租赁方案。比如在“618”“双十一”等关键营销时期，阶段性地扩大仓储空间，同时优化仓库内部布局，合理规划存储区域，提升仓储空间利用率，减少不必要的空间浪费，从而实现资金的最大化利用。同时，加强与供应商的合作，优化物流配送流程。可通过引入新技术合理规划配送路线、提高车辆装载率、采用先进的物流技术和设备等举措，提高物流配送效率，降低物流成本。例如，利用物流配送优化软件，依据订单地址、交通状况等信息规划最优配送路线，减少运输里程和时间；借鉴京东经验，推广使用智能化的仓储设备和搬运工具，提高仓储和分拣效率，降低人力成本。

2) 提升技术研发效率

研发资金采用分批拨款的方式，有助于提升研发效率。拼多多可对研发项目进行分阶段处理，根据项目各阶段的完成状况拨付资金，如此能够避免一次性投入过多资金，确保项目进度与资金投入相契合。同时，拼多多可以开展研发合作活动，与科研院所、高校或其他企业构建研发合作关系，共同承担研发成本与风险。通过技术创新、流程优化、项目管理等举措，提高研发效率，缩短研发周期，降低研发成本，分担现金流压力。在研发过程中，要持续做好对研发项目的监控与调整工作。定期对研发项目的资金使用情况进行监控和分析，及时调整预算和投入，以应对可能出现的现金流风险。

3) 优化支付退款流程，保障各方合法权益

拼多多可构建顾客信用评估体系，对顾客的信用记录、消费行为等予以评估，设定信用额度与限制，降低逾期付款及欺诈交易的风险。着重审核信用欠佳的客户，提升恶意退款识别的精准度，构建严格的退款管理机制，对退款申请开展审核与核实，避免因虚假退款和恶意退货造成的资金流失。建立完备的客户服务体系，及时处理顾客的投诉与纠纷，提高顾客满意度，减少因服务质量问题引发的资金流风险。同时，强化与商家的合作，构建退款责任共担机制，针对因商品质量问题产生的退款，明确商家的责任与赔偿方式，减轻平台的资金垫付压力，保障现金流的稳定。在此进程中，拼多多也应主动承担平台方的责任，严格遵循相关法律法规，保护顾客的个人信息和交易数据，防止数据泄露与滥用，维护顾客的权益与信任。

(二) 基于外部价值链视角现金流风险的控制

1) 主动信息披露与完善风险评估体系

拼多多可主动进行信息披露,构建定期与债权人沟通的机制。除公开的财务报告外,定期向主要债权人提供详尽的业务运营数据、现金流预测、战略规划等信息,使债权人全面了解公司的经营状况与发展前景,减少信息不对称,增强其对公司的信任。建立长期战略合作关系,争取更为有利的融资条件,例如协商降低贷款利率、延长还款周期等,借此减少财务费用支出,保障现金流稳定。

同时,筛选合作银行,构建风险评估体系。拼多多与信誉良好、风险控制能力强的银行建立合作关系,确保资金存管和结算服务安全可靠。建立严格的资金监管制度,对平台资金流向实施实时监控与管理,确保资金安全和合规运营。建立多银行合作模式,分散资金存管和结算服务的风险,降低对单一银行的依赖,提升平台的抗风险能力。

2) 完善账期与资金支持政策

拼多多可以建立差异化账期管理体系,依据不同商家的经营规模、信用评级和历史交易数据,灵活调整结算周期。对信用记录良好、销售稳定的优质商家,缩短账期以加速其资金周转,提升商家合作黏性;针对中小商家,在保持基础账期的同时,配套供应链金融服务,如开展订单融资、存货质押贷款等业务。例如,根据商家未结算订单金额提供短期低息贷款,帮助商家解决采购资金缺口,保障商品供应稳定,进而推动平台 GMV 持续增长。

3) 加强外部价值链协同作用

搭建外部价值链协同平台是提升各方协作效率的关键所在。借助该平台,企业能够实时共享财务数据、经营状况以及战略规划,从而增强债权人对企业发展的信心;为商家提供市场需求预测、销售数据分析等服务,助力其优化商品库存与资金配置;为消费者提供个性化商品推荐以及消费信用评估功能,提升其购物体验。同时,需要建立风险共担机制以应对突发情况。当面临重大市场风险或突发事件时,与债权人协商债务展期方案,与商家共同分摊促销补贴成本,针对消费者调整特殊时期的信用政策。通过多方协作形成风险防控合力,保障价值链各环节现金流的稳健运转。

6. 总结

在经济全球化的宏观背景下,电商行业在融入国家整体环境的进程中,将遭遇激烈的市场竞争。为确保企业具备竞争力,企业务必做好现金流管理工作,保障现金的正常周转,降低企业资金风险的发生概率,从而更有效地保障企业经营的安全性及可持续发展能力。电商企业不仅要关注自身内部生产经营的各个环节,健全仓储与物流体系、提升技术研发效率、优化支付退款流程,保障各方合法权益,还应妥善处理与投资者和商家的关系,从各个层面保障价值链的现金流稳定,确保企业能够实现长期发展。

参考文献

- [1] 王俊涵. 价值链视角下拼多多的现金流风险管理研究[D]: [硕士学位论文]. 西安: 西安理工大学, 2024.
- [2] 张慧楠. 基于自由现金流折现模型的志邦家居企业价值评估[D]: [硕士学位论文]. 大庆: 东北石油大学, 2022.
- [3] 张超楠. 基于价值链的 F 公司现金流管理问题研究[D]: [硕士学位论文]. 大庆: 东北石油大学, 2022.
- [4] 杨萍. 电子商务企业现金流管理策略研究[J]. 中国电子商情, 2024(15): 70-72.
- [5] 韩新燕. 基于价值链的企业现金流管理研究——以良品铺子为例[J]. 全国流通经济, 2024(2): 96-99.
- [6] 赵刘杰, 马众. 我国电子商务企业现金流管理问题研究[J]. 现代经济信息, 2018(3): 294.
- [7] 王振宇. 新零售背景下 SN 公司现金流风险管理研究[D]: [硕士学位论文]. 长沙: 中南林业科技大学, 2024.