## 【B2C案例】贝贝网：转型母婴做成10亿美元独角兽

　　(中国电子商务研究中心讯)30岁的张良伦说，创业是一条不归路

　　阿里“毕业”，张良伦的米折网短短两年年收入几千万

　　他说，创业是骨子里没有改变过的东西

　　米折的资金被[淘宝](http://www.100ec.cn/zt/B2C/)冻结

　　创业角力场上，张良伦不愿做巨头的扯线木偶

　　壮士断腕，转型贝贝

　　2015年，贝贝网交易额40亿元，估值10亿美元

　　成败由我不由他

**01你为什么要离开阿里自己创业？**

　　我在本科就想创业，研究生毕业后发现自己方法论不系统，就去了阿里。创业是骨子里没有改变过的东西，在阿里我反而担心，创业的火花会不会随着你在公司越来越久，慢慢被消灭了。创业从来没有什么准备好的状态，永远都还在欠着很多东风，所以那时候刚好有这样的机遇就出来了。

**02你是什么时候决定做贝贝网的？**

　　[移动电商](http://www.100ec.cn/zt/szyy/)是我们非常看好的方向，那个时候是2013年底2014年初，但要做[移动电商](http://www.100ec.cn/zt/szyy/)，你需要切入点。

　　过去十几年中电商的发展，已经告诉了贝贝的脉络应该是什么？我们为什么会选母婴？很简单，我们先要选择核心品类，我得先成为某一个垂直品类的第一心智后，才可能有机会去外延品类，成为一个综合性电商平台。如果一开始你就是综合性的，你是绝对没有机会的，因为消费者不认可。

　**03做贝贝网，团队有没有不同的意见？**

　　首先我们有共识，我们都认为导购这件事做不大。最终结果推演下来，大家达成的共识母婴这个品类可能是最合适去做的。

　　为了降低这家公司的转型风险，实际当初柯尊尧(贝贝网COO)是留下来了，继续管理(米折网)这儿的，我是出来做贝贝，而且我们单独成立了一家独立的公司，我们也只从原来的人里面调了一部分，极少数人员过来转型。

　　就是说我们在战略上是很激进的，我们要全面转型否定过去所有的一切，但是在战术上我们还是非常保守的，我们希望一步一步去完成这个过程。

　　中间还有一件特别重要的事情，触动了我们决定说，不行了不能等了，马上就得干了。有什么事情呢？中间有一个月，我的钱被冻结了。这个事情给我们触动特别大，因为这件事导致你的现金流马上就紧张了，万一连冻你几个月呢？你发现那一瞬间你切身感受到你的脖子是被人拎着的。

　　你随时可以被别人掐死。

　　如果我们在商业竞争中，我跟对手打架，我输了我认了，愿赌服输是不是，创业成王败寇嘛，咱就认了。但是，你最不能忍的是，你成或者败不是由你决定的，不是由你努力所决定的，是由别人决定的。

　**04据说你转型贝贝的时候，很重要的事情就是和供应商博弈？**

　　很多人会认为说，做自营比做平台难。我负责任的说，我们两个都做下来了，做平台比做自营难。平台要解决两边的问题，既让消费者爽还得让供应商爽，而在一开始，没有流量，平台刚起来的时候属于消费者用得不爽，供应商也不愿意搭理你，所以一开始招商是我们很重要的一个问题。

　　你的体系里，你如何去拿到100%的正品，对贝贝来说，没有品牌授权我是不卖的。我要尽量从源头杜绝假货存在，尽量只跟品牌和品牌授权的一级经销商合作。越靠近源头的货源，作假的风险越高。

　　第二个就是，做好监管，万一发生了假货，贝贝直接冻结他的货款，有很严格的赔付规则，从此以后(这家供应商)一定被请出去，这是零容忍的东西，只要有一件假货。

**05快一年，你做自营进了哪些坑？怎么爬出来的？**

　　自营是贝贝过去两年里做得最艰难的一个决策。因为它太难了，它跟我公司的基因看上去太不符合了，我公司的很多员工是从平台型公司里出来的。我本人也是从平台型公司里面出来的。我们根本就没有搞过那些东西，为什么要做？真的是被消费者和市场倒逼着做的。

　　今天去看自营这个事，我觉得犯过的错误，首先最大的错误就是做迟了。

　　应该更早。这件事就是要干的事情，而一开始为什么犹豫，不敢下决心就是因为它太难了，觉得自己做不好。很多时候我们被自己所圈定的能力圈子框住了，你觉得你只能干这个，所以你就干这个，你这种心理暗示其实挺可怕的，但很多时候我们反过来想说，我们工作经验不就两年嘛，我们好多事都没干过呢。我们本来就年轻嘛，什么都没干过，那就干吧。

**06你怎么找**[**人才**](http://www.100ec.cn/zt/rcpd/)**？**

　　我认为我自己管三件事，就是战略、[人才](http://www.100ec.cn/zt/rcpd/)和现金流。

　　人才要先于业务，你永远要用领先的，不要用刚刚好的人。当你只有十个亿的时候，你要用那种能

　　操盘百亿的人，当你百亿的时候，你一定要用能操盘千亿的人。只有这种情况，团队才真正有能力去思考千亿的盘子怎么玩的。

　　对我来说，每一块领域都要找到我们能找到的最好的人，而且不惜一切代价，尽量让他加入我们这个事业。

　　其实贝贝以前是舍不得花钱的，因为能力强的都贵啊，即便平薪过来都贵的，但你发现有真正优秀的人进来，你尝到甜头之后就是一发不可收拾。

**07你认为你的对手会是谁呢？**

　　我真正担心的、真正让我觉得不安全的，不是来自于那些巨头，而是来自后面那些创业公司，我们是创业公司起来的，我们很清楚当一个新模式和新团队出现的时候，它所带来的生命力和破坏性是多强的。

　　我真正敬畏的是后面这些人，反倒是你刚刚提到的那些巨头，我是不担忧的。因为什么？因为他们太透明了，他们太成熟了，他们不可能随时掉头了，他就像教科书一样地摆在你面前，你读懂他就好了。读懂了他，你去回避掉他的优势，去找到他的劣势，你去做就好了。

**08你最终想到达的地方是哪里？**

　　贝贝一直没有变的，我们希望自己实现价值的方式，不是金钱上的价值，是有社会价值的，对这个社会对这个行业有他的贡献的。回到整个电商行业格局里面来看，可能是一超多强，这个多可能就三到四家，我希望我是其中一家。

**09你的梦想是什么？**

　　说实话，我刚才过来的时候，我打开手机看(采访提纲)那个东西，看到这个问题的时候，唯一一个让我觉得说，不知道该用什么样的话去回答的问题。

　　我23岁硕士毕业，25岁开始创业，现在创业5年。

　　在过去的时间里，我觉得我一定程度上去证明了我个人以及我们这个团队的能力，因为我们做了很多事情，并且都做成功了。往下我的创业生涯是很长的，我们走上这条路，基本上是条不归路。

　　我觉得我的成就感来自于，一个事情从无到有，再变成大的东西，来自它的规模和它的速度。一年如果做不成一件事情，我们肯定就会直接放弃的，贝贝砍掉的业务非常多。包括我们当年把米折这样一个估值1亿美元的公司活生生地放在那儿。

　　回到我们的初衷，我们的创业实际上是为了什么？是为了让我们自己的生活更好，让我们的员工生活更好，让我们所有用户生活更好。

　　所以我觉得，这个行业因我们而不同，我希望我们是引领者，是开拓者。