

“乖宝贝”成长之痛

2006 年底，许乐天辞去了跨国公司高管的职务，开始自己创业。当时许乐天的儿子刚出生不久，这让他对母婴产品感兴趣起来。经过多方调研，许乐天和自己的高管团队便把目标定在了母婴产品这块市场。在他们看来，随着婴儿潮的来临，这将是一块肥沃的处女地。2007 年年初，乖宝贝网站上线。

创业的岁月艰辛而甜蜜。几年下来，乖宝贝真的很“乖”，客户数成长到了惊人的 300 万，营业额也从零开始，到 2010 年突破了 5 亿元大关，这在当初创业的时候几乎就是一个可望而不可即的目标。随着国内电子商务如火如荼的发展，以及乖宝贝技术平台和运营系统的不断完善，来自网站的销售收入和用户增长几年来一直有高速双增长的态势。

但是最近一段时间，乖宝贝在母婴市场的表现有些许放缓的势头；另一方面，乖宝贝吸纳的风险投资也在不停地催促，要求许乐天利用原有的母婴客户群，激发他们的购买潜力，将乖宝贝打造成一个综合性超市，做到这个市场的 No. 1。于是，如何让乖宝贝再创新高，在 2010 年年中摆上了董事会的议程。

许乐天当初决定做乖宝贝，看中的正是电子商务的空间和时间无限大的概念。虽然乖宝贝的成长计划看起来有风险资本的意愿，可是也正好契合了许乐天自己的野心。2010 年 3 月，乖宝贝正式推出成长计划，开始向母婴以外的产品线延伸。然而半年下来，似乎天并未遂人愿。

就投入的人力和物力来看，公司下了很大的血本，但从增长态势来看，业绩成长远远比不上母婴用品这一块的增长。在公司内部，也有很多人对公司推出的成长计划有质疑。比方说，公司个人护理频道总监叶辉就曾经提出，公司应该放弃拓展，回到母婴产品的主线，集中精力做强核心产品。

而且，自从公司开展成长计划以来，用户投诉明显增加，上个月投诉量又创了新高。不少用户投诉送到家的啤酒瓶破碎了，要求换货。除此之外，网站的退货率也在这几个月猛增。这些问题，许乐天并不是第一次注意到。看来新增的各类产品与母婴产品在配送方式上的区别还真不小呢。

但是，作为网站的掌舵人，许乐天自己不可能给成长计划泼冷水。不过，不泼冷水并不意味着坐视缓慢成长的新业务拖垮公司当前的现金牛。有时候，许乐天的脑海里也会闪过一丝念头：乖宝贝是否应该收缩自己的业务，回到自己当初苦心经营的母婴产品上，把客户体验做到极致？毕竟，从自己在母婴类产品的市场占有率来看，还有很大的成长空间。不过，风险资本推动下的乖宝贝，似乎已经回不到原来的成长曲线上了。

在与共富创投的工作餐上，投资顾问的话让许乐天觉得不无道理：“垂直类网站的成长空间毕竟是有限的。你看京东、红孩子，它们都在向综合性 B2C 转型。你也知道，如果你做不到前几位，在资本市场就拿不到高的溢价。资本市场欢喜的，除了营业额，还有想象的空间。有概念的公司，才会让人疯狂。依我看，你们的成长计划还应该更 aggressive（有进攻性）一点。”晚餐中，投资顾问承诺追加投资。

可是，得到了投资承诺的许乐天并不轻松。不知道为什么，他心里反而还有稍许不安。初春夜晚的风，还带着丝丝凉意。仰望夜空，几颗寂寥的星星无声散落。

乖宝贝到底应该选择拓展还是回归？