

案例正文:

“宝宝树”结下“电商之果”¹

摘要: 纵观社会化电商平台,很多都死在了“社区+电商”模式的“烧钱式”扩张上。宝宝树母婴社区网站巧妙将 9 年间积累的 90% 以上母婴用户群,“零成本”导流至自有电商平台“美国妈妈”,满足垂直人群“千人千面”的个性化需求,一举突破社会化电商(“社区+电商”)盈利藩篱。本案例将回顾宝宝树创业历程,聚焦宝宝树旗下电商“美国妈妈”的商业价值,探索和思考母婴类社区电商的商业模式。

关键词: 宝宝树; 社会化电商; 商业模式

0 引言

有这样一个人,他可能是最具含金量的创业者:他曾担任一拍网总经理,但上任仅仅两个月就遭遇雅虎中国被阿里巴巴收购,被评为 2005 年互联网悲情人物;他曾任 Google 亚太区市场总监,创造了“谷歌”这一词,收获了“谷歌之父”的名号;他宣称要做一家伟大的公司,于是离开了五星级办公室来到一隅偏室,褪去所有光环,开始了一场新的战役。他的公司窗外是在建的高楼,身边是二十几个年轻人组成的小团队。2008 年,在我们为奥运会备战,在我们关注着“门户之战”,在我们关注“巨人网络上市”的 9 年前,还没有人知道孕育在这个创业者胸中的野心,他的名字叫王怀南。

1 宝树“播种”

1.1 “宝宝树”之父

王怀南,1970 年在江苏出生,在北京长大。1990 年,20 岁的他从清华大学本科毕业后去了美国哥伦比亚大学读社会学专业,这也是美国总统奥巴马、股神巴菲特的母校。在那里,他认识了后来对他很有帮助的风险投资人,也是后来的携程网、红杉中国基金创始人沈南鹏。毕业后,王怀南对自己的人生重新做了规划,这让他选择去美国乔治敦大学商学院攻读工商管理学硕士学位,也许创业的

1. 本案例由天津大学管理与经济学部的李海涛、张茜娅撰写,作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用,中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求,在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

种子就在这里深深埋下。

在接受了大量理论之后，王怀南开始实践之路，一切就从这里开始了……

1996 年，王怀南开始了他的第一份工作，在麦肯锡做战略咨询。一年之后他选择了离开，原因是，“那些咨询的路数一年之后我已经驾轻就熟，再做下去已经没有任何挑战性。”接下来他到一个哈佛教授成立的一家咨询公司，后来成为宝宝树合伙人的邵亦波当时也在这家公司就职，不过俩人始终没有谋面。

1997 年至 2001 年间，王怀南在俄亥俄州任宝洁公司品牌经理；2002 年至 2005 年间，在美国加州任雅虎公司搜索与市场业务部高级营销总监，获得 2004 年全球最高营销奖——EFFIE 奖；2005 年回国担任一拍网 CEO；2005 年 11 月 25 日加入 Google，任亚洲区 CMO，创造了 Google 的中文名字——“谷歌”，后被称之为“谷歌之父”。

十几年的职业经理人生涯让王怀南印象深刻。在他看来，看似不同的行业，却有惊人的相似之处。“即使是一窍不通的行业，我也可以剥开外表去驾驭它，卖汽车和卖化妆品其实是一样的。”王怀南谈及自己的经历时这样说道。

如果人人都安于现状，那就没有创业者什么事儿了。王怀南自然不会满足现状，他认为，“在跨国公司担任高层管理者，还是处于打工阶层。创业能对社会有更大的作用和贡献，还能把握自己的命运，按照自己的方向发展自己的产品，给用户更大的帮助和影响。”王怀南毅然抛掉“谷歌之父”的光环，为了自己的理想，一切从零开始。

1.2 缘起母婴行业

决定不再为别人打工，自己翻身创业的王怀南在当时已经 40 岁了，中国有“四十不惑”的说法，已过不惑之年的他看中母婴行业，不仅仅因为他是两个孩子的父亲，更多是看到互联网母婴社区的空白。从宏观上看，中国网民人数逐年增加。当时的年轻妈妈很多是 80 年代出生的独生子女，她们缺乏育婴的经验和交流渠道，却是最舍得投入的黄金人群。母婴产业是从人均年龄角度划分出的一个跨行业、跨部门的综合产业群，是满足孕产妇及 0-12 岁阶段婴童用户的衣、食、住、行、用、娱、乐等需求形成的一个消费产业体系。根据产品的有形和无形分为母婴产品和母婴服务两大类，而根据消费人群年龄周期的不同则分为孕、婴、童三个消费周期类别。“孕”是指怀孕时期，这段时间他们最关注的是孕妇营养品等用品；“婴”指宝宝出生后 0-1 岁时期，这段时期关注婴儿用品及产后恢复等；第三是“儿童期”，此时父母会比较热衷于早教、亲子游乐等服务（如图 1）。

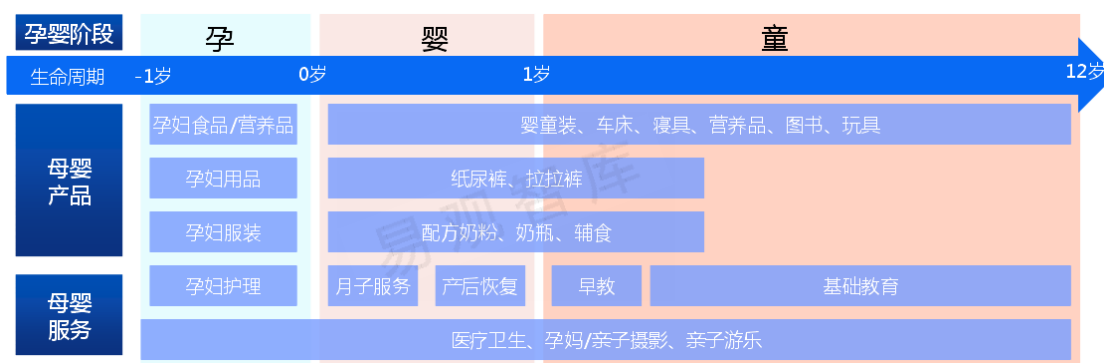


图1 孕婴童阶段母婴产品及服务

1.2.1“婴儿潮”掀起育儿热

建国以来，中国已出现三次婴儿出生潮，在第三次婴儿出生潮期间(1986-1990年)每年新生儿数量都超过2300万人。这部分人群已迈入20-30岁的生育高峰期，育龄妇女人数逐年攀升，预示着中国正在迎来第四次婴儿出生潮，这为中国母婴消费市场带来巨大的人口红利。如图2所示，从2006年开始，中国新生儿数量每年持续上涨，到2007年大家扎堆生“金猪”宝宝，导致新生儿数量达到1594万人。而2008年的“奥运宝宝”更是使新生儿数量进一步走高。

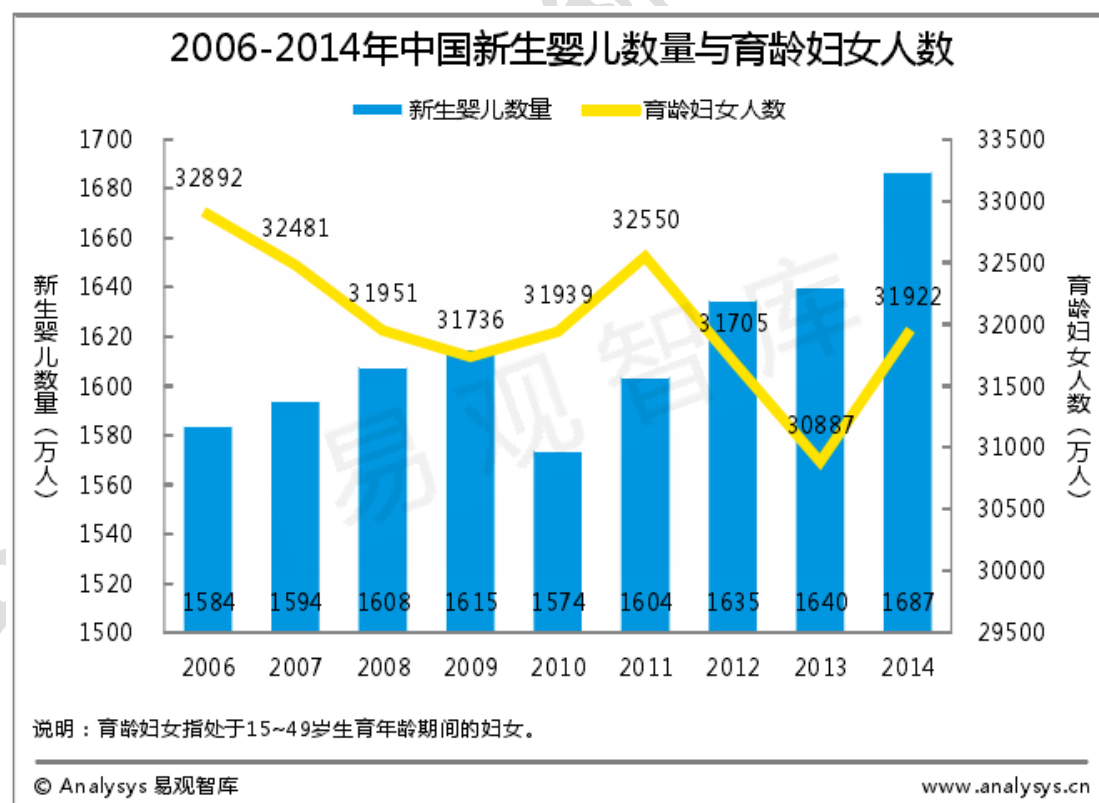


图2 2006-2014年中国新生儿数量与育龄妇女人数

数据来源：中国互联网母婴社区市场专题研究报告

随着“二胎”政策的呼吁，不断增长的新生儿数量是母婴市场的助燃剂和催化剂，母婴市场开始飞速发展。这一点在我们的日常生活中显而易见。前几年时，母婴用品商店还为数不多，从 2007 年开始，母婴用品商店、母婴用品连锁店等等如雨后春笋般全都冒了出来，数量多的使人怀疑其经营前景不容乐观。但越来越多的母婴用品商店向人们证实了这一波“婴儿潮”催生了育儿热潮。

1.2.2“80 后”领衔辣妈潮

根据易观智库的数据显示，中国移动母婴社区用户 77.4% 为女性（如图 3）。女性中尤其是妈妈们具有天然社群属性，他们希望有一个社区平台可供大家交流、学习。

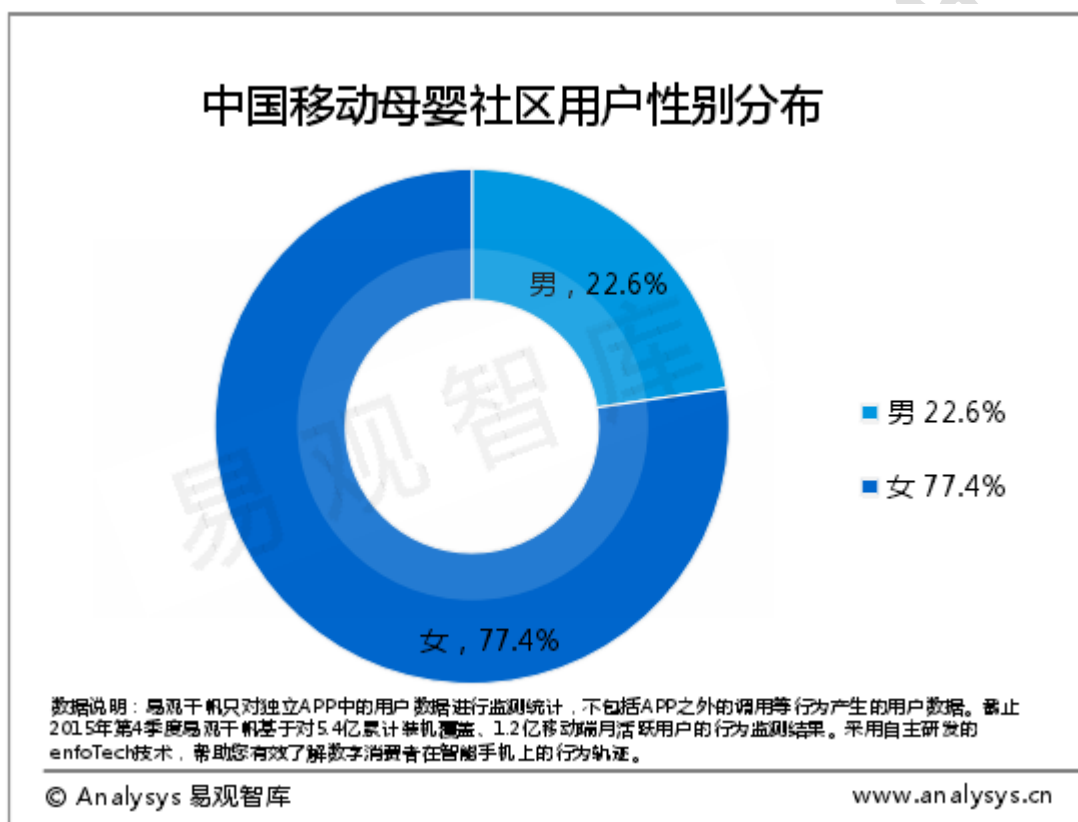


图 3 中国移动母婴社区用户性别分布

数据来源：中国互联网母婴市场发展研究报告

随着 80 后独生子女相继进入适龄生育期，这些人构成了目前我国母婴产品消费的主力军。根据中国移动母婴社区用户年龄分布里面的调查数据显示，80 后妈妈占 55.4%（如图 4），逐步进入适龄生育大军。与众多“70 后”相比，她们喜欢时尚，追求标新立异，就连怀孕生子也有自己的“格调”，近些年出现一个新名词——“辣妈”，也正是当下她们流行的称谓。因此，母婴产品消费群体的年龄结构正面临着重大变革。

可以说，这一波“辣妈”们已将互联网视为自己生活的一部分，她们经常浏览社交网络，乐于接受新鲜事物，最重要的是，她们大部分人还有一个共同的爱好——网购。而且，80 后的“准妈妈”在选购母婴产品时，不仅要求购买方便、快捷、实用、高质，还会追求产品个性化、设计时尚感。每个父母都想把孩子打扮的像小明星一般，或者购买一些亲子装，这一切催生了亲子市场。

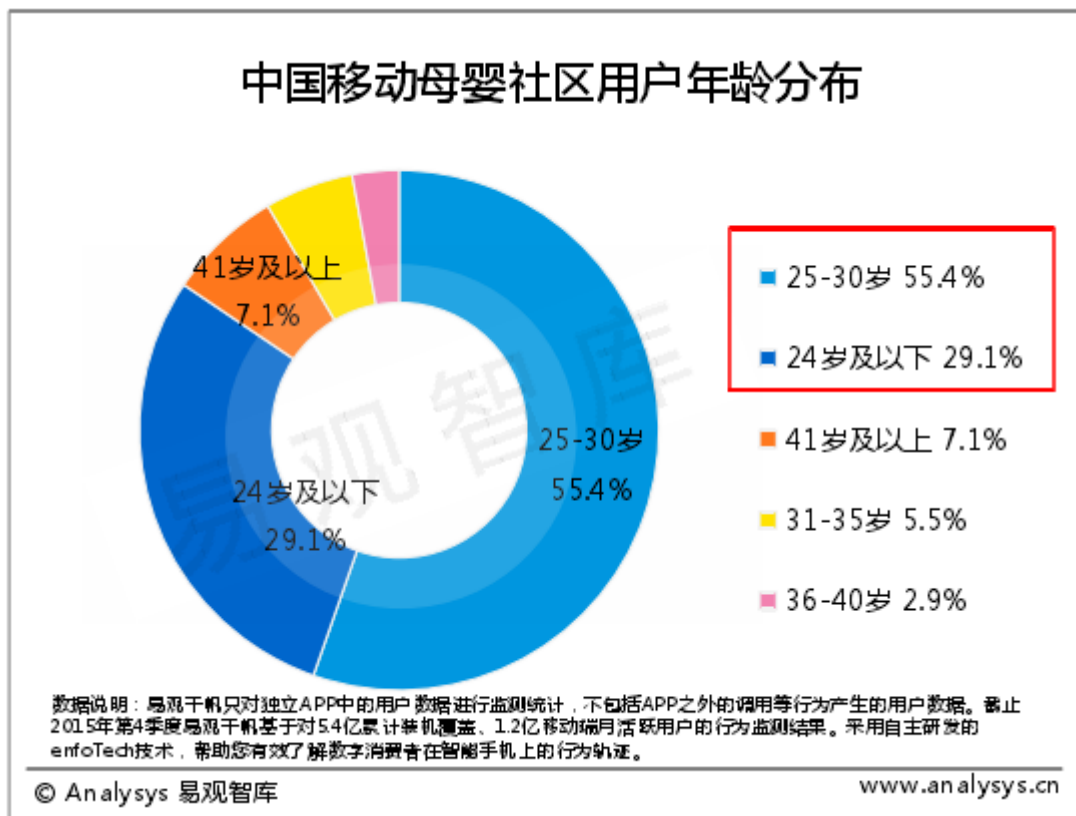


图4 中国移动母婴社区用户年龄分布

数据来源：中国互联网母婴市场发展研究报告

1.2.3“各电商”欲搭顺风车

“天猫”、“京东”、“当当网”等各大综合电商在看到庞大的中国母婴产品市场和巨大的发展空间，纷纷推出母婴板块，都想在母婴市场分得一杯羹，搭上顺风车。

然而，仅靠电商平台来卖母婴产品似乎并不能满足大量的消费者的需求，身为独生子女的妈妈们的妈妈们缺乏很多孕期的相关知识，而“天猫”的母婴板块只是卖卖纸尿裤，并不能给“准妈妈们”合适的产品推荐和传授育儿方式。就在这时，王怀南看到了这个细分领域的需求。于是，一家专注于做孕婴知识起家的大型母婴社区网站诞生了，它就是——宝宝树信息技术有限公司，以下简称“宝宝树”。

2 宝树“发芽”

2.1 头脑风暴，定位社区平台

宝宝树的梦想起源于王怀南和邵亦波在 2006 年底的一次头脑激荡。那天，王怀南把自己对互联网和相关行业的 12 个创业构思写在了一张饭店的白纸上，邵亦波问他，“咱们抛开商业规模最大或最可能成功这些项目，什么是能让你自己最热血沸腾的呢？”都为人父的他俩会心一笑，眼神停在了“母婴行业”这一行。“我们做这个行业来自于一个判断，那就是其他的母婴网站都做得很糟。”王怀南如是说。在当时，国内的母婴网站，从历史最悠久的摇篮网，到南京的育儿网、丫丫网，再到新浪搜狐的育儿频道，甚至王怀南自己使用的 BabyCenter，都是以单向传播知识为主，用户之间缺乏互动。“只给信息，不给友谊，这对于中国人来说总感觉少了一些寄托。中国家长不光需要信息，还需要社区网站进行交流。”于是，中国第一个线上线下相结合的亲子交流平台宝宝树诞生了。



图 5 宝宝树页面

2.2 网站开发，解决用户需求

选择“社区”作为入手点，因为妈妈群体在一定程度上是“孤独无助”的。从孕期、到迎接新生命、再到养孩子整个过程，妈妈们迫切需要解决的问题，除了购买什么牌子的尿不湿，还有如何去抚养一个新生命。所以，在网站的开发和设计前，王怀南等人先调查了 60 位妈妈的需求，然后将其反向做成互联网产品。例如，有些妈妈们需要一个可以记录宝宝成长的平台；宝宝树设计了“小时光”板块，可以快速上传照片、日记、视频，用多种形式记录宝贝成长。有些妈妈与父辈育儿观念不同，她们需要和同龄人交流育儿经验；宝宝树推出了“宝之道”和“圈子”两个栏目，在那里可以分享经验，取长补短。“我们习惯反向的解决问题，反向的问题出现后，就有了目前的产品。”王怀南的脸上露出一丝微笑。另外，宝宝

树在网页 UI 设计上也颇费心思，在研究了西方所有婴儿房墙面色彩组合之后，宝宝树选择绿色作为页面的主色调，搭配蓝色或淡粉色，给人温馨、生机勃勃的视觉效果（如图 5）。

除此之外，王怀南还特地邀请著名作词人沈永峰和作曲人肖山共同谱写了一首“宝宝树之歌”，给人写歌是常有的事，给“网站”写歌怕是沈永峰第一次遇到了。“Oh, baby 你是一个礼物，baby 你是一棵小树”简单的歌词，温柔的旋律，一下子拉近了网站与各位妈妈之间的距离，也让大家轻而易举的记住了这个网站。

2.3 建立团队，定制个性化推荐

宝宝树成立了独立的研究分析团队，专门针对用户的表达、行为和相关数据进行分析，从而实现对不同用户心理的精准把握，这就是宝宝树最核心的竞争力。这个研究分析团队的建立源于王怀南曾任美国俄亥俄州宝洁公司品牌经理，他认为，精准把握用户心理，建立产品功能和用户的感情联系正是目前全球最大的日用品公司之一，宝洁公司的一大法宝。目前，宝洁在全球有 600 多个子品牌，宝洁之所以能同时成功运作这么多品牌，关键在于它有一个原则：先做好产品，再投放市场。而做好产品的唯一标准就是要深度理解客户。其次，宝洁具有高度的品牌意识，他们相信品牌是连通产品功能和用户心理感觉的大通道。

然而，作为互联网企业的宝宝树与宝洁有着本质的不同。在王怀南最开始向投资人表明要“以宝洁的方式打造互联网”时，很多人并不相信。他们认为互联网不可能成为一个品牌，正如目前中国有很多大型的网络平台，比如百度、新浪、腾讯，许多人都会觉得这些平台好用，但并不会说有多爱这个平台。但是，王怀南依旧相信互联网一样可以让人热爱，前提是要像宝洁一样，把平台的功能性做出感情来。因此，他的管理团队致力于深入、细致、详尽地了解用户，为用户定制个性化推荐，与用户建立感情纽带。

3.“电商之果”

现如今，中国互联网母婴市场的产业地图琳琅满目（如图 6），各种母婴社区、电商平台和线下服务机构层出不穷，各大电商纷纷出手意图抢占这块市场。对于 2007 年就成立的宝宝树来说，它们很早就在做某种意义上的电商，例如在线付费早教产品，从广义来讲，这也是电商的一种形式，但宝宝树却没有很早涉及到母婴产品垂直电商领域。直到 2015 年 5 月，宝宝树垂直电商“美国妈妈”才正式上线，成长了 8 年的小树终于结出了电商的“果实”。但对于细分的母婴电商市场，综合型电商大佬“天猫”、“京东”几乎已经“占山为王”率先进入，宝宝树又会怎样保护刚结出的果实呢？这还要从宝宝树进军电商的原因说起。

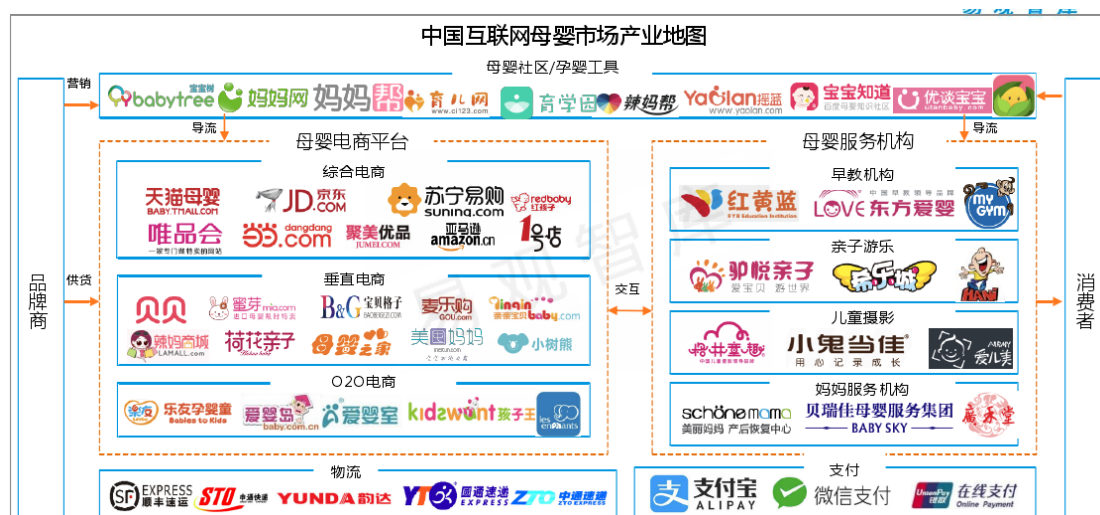


图6 中国互联网母婴市场产业地图

宝宝树进军电商是因为捕捉到了用户强烈的需求——他们需要安全可靠的产品。经过这些年母婴社区的积淀，宝宝树一方面对用户需求有深度的了解，另一方面与各大品牌保持着密切的合作，在满足用户需求上有无可比拟的优势。宝宝树COO魏小巍认为，宝宝树做任何事的出发点都是用户，此番进军电商同样“将满足用户需求放在第一位，其次是服务好供应商，第三才是考虑宝宝树自己的盈亏，怎么赚钱，怎么做大”。这意味着，尽管进军电商对宝宝树来说是一个重大的决定，网站上也会有开辟购物频道，但这一切都将“润物细无声”地发生，不能让用户觉得宝宝树变成母婴电商了，也不会向外界大规模宣传。显然，这是魏小巍在担心转型电商影响用户体验，伤及宝宝树的根本——高忠诚度的用户。下图7是宝宝树电商“美国妈妈”成立及其发展的过程。

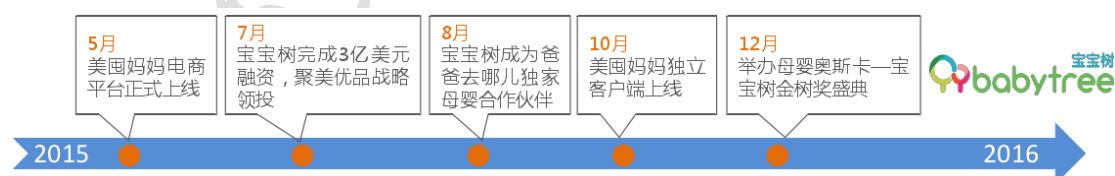


图7 “美国妈妈”成立及发展的过程

3.1“美国妈妈”，温柔上线

宝宝树2014年10月购置了新的域名，并开始规划电商网站，随后在年底上线了移动平台“宝宝树孕育”，正式推出产品试用频道，涉足电商。2015年5月，宝宝树旗下的垂直母婴电商平台“美国妈妈”正式上线，除了主打母婴用品外，还附带有百货家居类商品。“相对于综合平台电商，它入局是晚了一些，但其实母婴电商是从去年才进入爆发期的，所以这个时候也不算太晚。”易观智库分析师刘旭巍这样认为，“宝宝树有自己的流量和用户群，因此此时入局也并不能称为

一个劣势。”

3.2“恋上”聚美，首战告捷

俗话说“背靠大树好乘凉”，在当前的电商市场中，企业“抱团”现象屡见不鲜，这样能以合作的方式实现强强联合，避免因恶性竞争而带来损失不失为明智之举。2015年7月22日，宝宝树正式宣布完成3亿美元（相当于18.6亿元人民币）融资，由中国最大的垂直跨境电商聚美优品领投，千合资本、易方达基金等多家国内知名投资机构联合投资，这是中国母婴行业有史以来金额最庞大的一次融资。宝宝树CEO王怀南表示，本轮融资将全部用于支持宝宝树业务发展，尤其是宝宝树的电商业务。聚美优品CEO陈欧则表示，聚美将会以最大的额度向宝宝树开放资源，包括优质的海外货源、仓储、物流、配送等，共同打造宝宝树电商。

有“金主”撑腰的宝宝树很快就尝到了甜头。在宣布融资完成的两天之后，宝宝树便与聚美牵手发起了一场持续24小时的大促销，并亮出了24小时35万单的骄人成绩。在发给全体员工的内部信中，王怀南表示，此次促销活动的成功，更显示出宝宝树与聚美双方在实质性对接、优势互补、真正去做实事等方面的决心与执行力。这是由两家公司的CEO亲自带领，双方在运营上天衣无缝的相互进驻式的合作。

众所周知，宝宝树在做电商方面经验不足，而聚美则可以帮助宝宝树弥补这个短板。宝宝树拥有大量用户，熟知用户的行为习惯，可以根据自己的掌握大数据去分析用户喜欢哪些产品，而聚美的买手制则恰恰需要了解用户的需求。这样就像C2B模式的反向定制，让聚美的买手去做针对性的采购，这是宝宝树的优势所在。“如果电商实力强，又有社区的流量，这两者结合确实能够产生很大的效应。”刘旭巍表示。但是这种“抱团”方式只是联合，不是宝宝树自己单独去做，联盟的关系不是特别牢靠，这是宝宝树的不足。另一方面，宝宝树也希望树立起自己的品牌，从而弥补自己在布局上与其他电商的差距。

3.3 电商“红海”，信任为先

在一片“红海”的电商市场，很多创业者都在扎堆做母婴电商，做的好的还标配做一个配套社区，宝宝树的“电商之果”结的也不算早，那它凭什么能胜出呢？魏小巍眼神中闪过一丝得意，她知道社区不是那么好做的，是个“技术活”。需要对用户需求有深度的理解，和长期与客户交流、打磨的经验，尤其是要营造社区的氛围。现在许多社区内容同质化现象严重、用户活跃度较低，这样的社区无法带来更多流量。也就是说，在看似已是红海的“母婴电商”战场，很多人都朝着错误的方向狂奔。“现在很多人有误区，认为垂直母婴电商要做大而全，商品越琳琅满目越好其实这并不是用户的真正需求，否则这个市场早就被京东、1号店这

样的综合电商满足了，”魏小巍一针见血的指出，“垂直母婴电商的真正优势是做一个利用专业知识和严格管控帮用户筛选精选产品的电商，是做可以让用户产生信任的母婴平台。”

由此可见，用户对母婴电商的需求并没有被满足，无论哪个平台，妈妈们都在担心是否是正品、真货。在母婴电商的品类中，满足用户信任才是母婴类电商的核心问题，所以宝宝树的策略是：严格把控产品质量，将平台“信任度”做到极致。在用户需求强烈的品项上，如果找到值得信任的品牌方直供合作，会迅速上架；如果还无法保证品质，宁愿选择先不上，并不考虑“盈利”问题。但按照外界以盈利为导向的评价体系，宝宝树这种做法，其实并无多大利可图，但宝宝树坚信，既然做电商，一定要找到自己的优势，并将它发挥到极致，一旦质量上去了，盈利将不是问题。

3.4 回归“家庭”，一往无前

“宝宝树电商要往哪走，我觉得一定要向社会化电商走。”王怀南望了眼窗外，眼神十分坚定，“一个妈妈到宝宝树来买奶粉、纸尿裤，为什么她不能在这里买到家庭里别的东西？我们要给时尚、家庭用品和教育等留个口，拓宽母婴电商的概念，在明年和后年让宝宝树和美国的品牌真正代表的不仅仅是‘美国妈妈’，而是‘美国家庭’，那个时候我们就做成功了。”美国妈妈在上线初期就已经设定好了发展方向。



图 8 “美国妈妈”成立及发展的过程

宝宝树电商发展规划分为三步（如图 8）：首先，根据用户的孕期情况和宝宝年龄大小，可以得到精准的商品推荐。这是基于社区用户属性、行为内容分析精准推荐、精准推送。

第二步，在满足一些基本的母婴需求的基础上，宝宝树可以向着更丰富的满足女性需求的电商角度走，也就是说“美国妈妈”在满足了妈妈和孩子的需求后，进而要满足家庭的需求，做成中国最优秀的家庭电商。

第三步，电商一直以来都是卖产品，但宝宝树电商的另一个设想是卖优秀的服务。母婴会涉及很多服务类产品，例如理财，早教，旅游等很多服务。无论是金融类的服务，教育类的服务，还是医疗类的服务，都需要依靠宝宝树的社区属性。而这一层服务类电商，将来也许要比物理层面的电商市场还要大。

从王怀南设计好的这条电商之路不难看出，这样做既能在电商端构建内容频道，打造一个以内容传播为载体、能最大限度发挥用户间口碑传播的综合平台，实现社区产品与电商平台的紧密捆绑；又能够打通“社区+电商”商业闭环，数据团队可以进一步分析用户订阅、浏览行为轨迹，掌握其产品偏好和服务偏好，产品不仅服务于家庭孕育的整个生命周期，并延展至家庭主要价值消费及服务，如旅游、摄影、早教、金融等。

3.5 电商模式，推陈出新

3.5.1 “大特卖模式”实现新思路

在母婴消费市场，很多痛点一直存在。用户决策成本高、产品类目繁多、产品安全需求度高、产品质量不过关，以及各渠道间价格混乱等各种“痛点”让用户体验不尽如人意。对待这些情况，宝宝树采取了“特卖模式”，即综合了供应商与用户的双方诉求，通过买手、闪购和正品承保等方式实现精品、精选和深度折扣的购买体验，为母婴电商行业建立一套良性循环的机制，保证其健康发展。与此同时，随着消费者对生活品质要求的不断提高以及国内消费结构的逐步升级，“跨境特卖”也加入到电商中来，并逐渐成为母婴电商的“标配”。

3.5.2 “差异化竞争”体现闪光点

随着“二胎政策”的出台，母婴电商行业竞争也随之加剧，电商企业们开始利用各自优势，形成差异化竞争。消费者的消费习惯是不断改变的，为顺应用户的全方位购物需求：综合类电商偏重于提供消费者所需的所有产品与服务；而蜜芽等母婴垂直电商采用的是无中间商模式，通常价格低廉，这进一步拓展了其去奢侈化的道路；而美国妈妈则侧重于母婴社区，能够培育目标人群的使用习惯，从而慢慢积累口碑并导流入电商。可见，宝宝树的“社区+电商”优势模式加速了自己的差异化趋势。

3.5.3 “严守质量关”增加信任度

在分食母婴电商市场这块“蛋糕”的同时，一直用优质的产品和上乘的服务留住老客户、吸引新客户，是美国妈妈电商发展的关键点。首先，母婴产品市场虽然庞大，种类繁多，但人们关注的核心是产品质量问题，因此，美国妈妈并没有着急把母婴产品做大做全，而是把品质和质量放在了首位。其次，从我国网购母婴产品消费群体的购买特征来看，价格也不是影响其选择的首要因素，消费者更看重的是产品的品牌与品质保障。美国妈妈正是考虑到更加长远的未来，始终保持着“正品意识”，为消费者提供有品质保障的产品及完整的售后服务。

3.5.4 “数字化信息”推送新产品

现在，母婴产品的信息大多以文章、论坛帖子等半结构化数据的形式存在，在这种传统运营模式下，母婴产品用户如若遇到问题，便需自行浏览海量的帖子来汇总信息，求助于所谓的社区公知，或者咨询身边熟识的有经验者，但却没有相对便捷完善的数据化母婴服务。正因如此，宝宝树有着相对数据化的信息服务，如小程序“宝宝树看懂 B 超单”将妈妈的 B 超单进行拆分，对各项指标进行了详细解读。孕妈妈只需要在拿到 B 超单后将数据在小程序上进行对照即可知道胎

儿和自身的各项指标。数据团队可以统计孕妇的生理特征构成和整体指标分布，并以直观的数据化形式展示出来，同时也可基于不同细分用户来观察细分群体的特征分布。区别于传统母婴市场上半结构化的文本信息缺乏和相对结构化的信息内容，宝宝树的运营理念是数据驱动的理念和媒体运营模式理念。

4 宝树“生态模式”

母婴电商从来不缺少新模式，但恰恰最缺的又是模式。在口袋育儿创始人麦田看来，不管用哪种模式做母婴电商，最大的问题都是“每年拉新”。“未孕用户”对母婴行业是一点都不会关注的，所以一个老牌的母婴网站，面对一个新的母婴网站，在获取用户上并没有太大优势。

然而，就在宝宝树仅仅成立 5 个月后，也就是 2007 年 8 月，“宝宝树”网站被美国著名新经济杂志《商业 2.0》(Business 2.0)评为“世界十大最震撼商业模式”(10 World-Shaking Business Models)之一。“我不认为我们有商业模式”在办公室喝咖啡的王怀南知道这一消息非常惊讶，这种情况类似于他以前服务过的公司——谷歌。谷歌从 1998 年创立一直到 2002 年，都没有任何商业模式。可以说，是“美国妈妈”为“宝宝树”理清了自己的商业模式。

宝宝树目前的基本模式是“社区+电商”，用户基于社区大圈子的信任从而进行精准购物，到购物后反馈分享形成圈子讨论的闭环，宝宝树的“社区+电商”协同发展是保证用户粘性，影响用户消费决策的一个闭环。宝宝树将自己的商业模式打造成一片“生态乐园”（如图 9）。以社区为入口引流，移动端主打“宝宝树孕育”和“小时光”两款 APP，丰富社区的业务功能。同时，宝宝树打造以电商为切入口，以旅游、教育等多种业务形态并存的商业模式来满足用户不同时期的需求。通过社区的导流，将累积的流量转化为各种有形的增值服务。

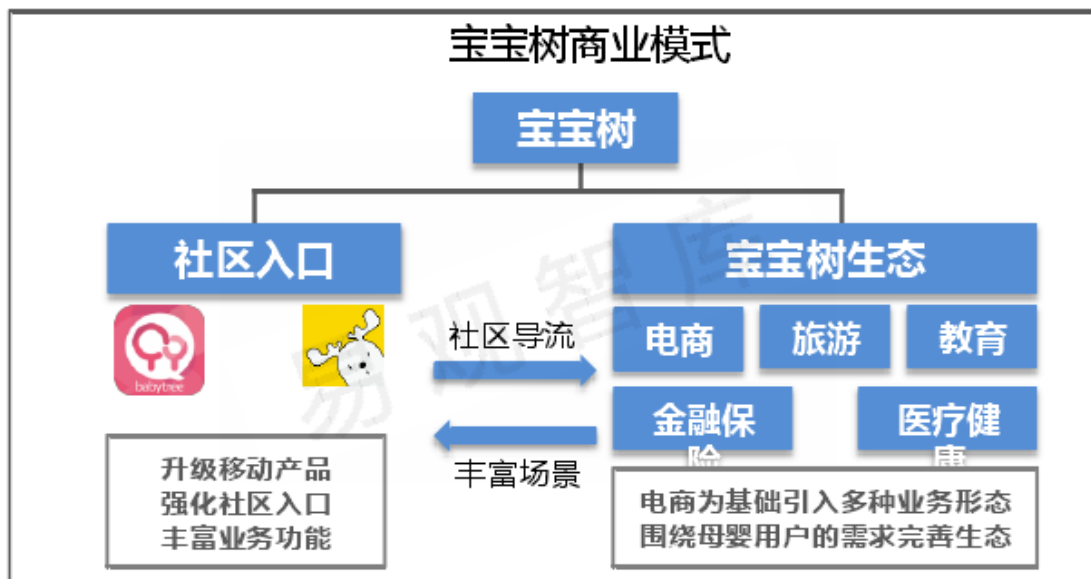


图 9 宝宝树的商业模式

4.1 宏图伟业：“业务布局”是王道

宝宝树母婴社区发展经历了三个阶段（如图 10），第一阶段是知识交流，这也是社区的主要功能。母婴用户希望能从互联网上便捷获取到科学的孕育知识，能顾与众多的妈妈们分享交流孕婴育儿经验，有自己专属的妈妈圈子。第二个阶段则是开发一些 APP 工具，主要是满足用户移动端的需求。用户在碎片化时代的孕婴育儿需求更为零散，而移动孕婴工具的出现正好给用户带来了这样的便利性，成为妈妈们的重要助手。到第三个阶段，在已经有了前两个阶段的铺垫之后，在线增值服务就应运而生了。这一阶段主要是可以满足用户更多的需求，例如医疗、教育、电商、游乐等，从而提高用户粘性。三个阶段循序渐进，丰满了宝宝树的社区功能，为宝宝树总体布局提供了基础性支持。



图 10 母婴社区不同阶段的业务形态

4.2 中流砥柱：“收入模式”来领跑

宝宝树营收来源十分广泛，有着多元化的盈利模式（如图 11），这也是多数母婴社区和电商发展和营运趋势。通过已有的业务模式，如帮助妈妈记录心情、传播孕期知识、为宝宝提供教育资源等业务，来拓展网站的收入。常见的收入形式有广告收入、增值服务收入、电商收入等等。目前宝宝树的广告收入占到整个

中国母婴互联网领域广告收入的 75%，且公司该领域的收入年递增 100% 以上，这包括帮宝适等纸尿裤、奶粉品牌商的广告，也包括需要 O2O 的中小服务类企业的区域性广告。而电商方面，美国妈妈在 2015 年 9 月中旬已经实现日单量突破 10 万，2016 年下半年实现盈利，全年的收入规模将达到 60 亿元-80 亿元。对于宝宝树目前的盈利状况而言，他透露，“目前宝宝树的利润状况很健康，与腾讯、新浪的毛利率差不多。”

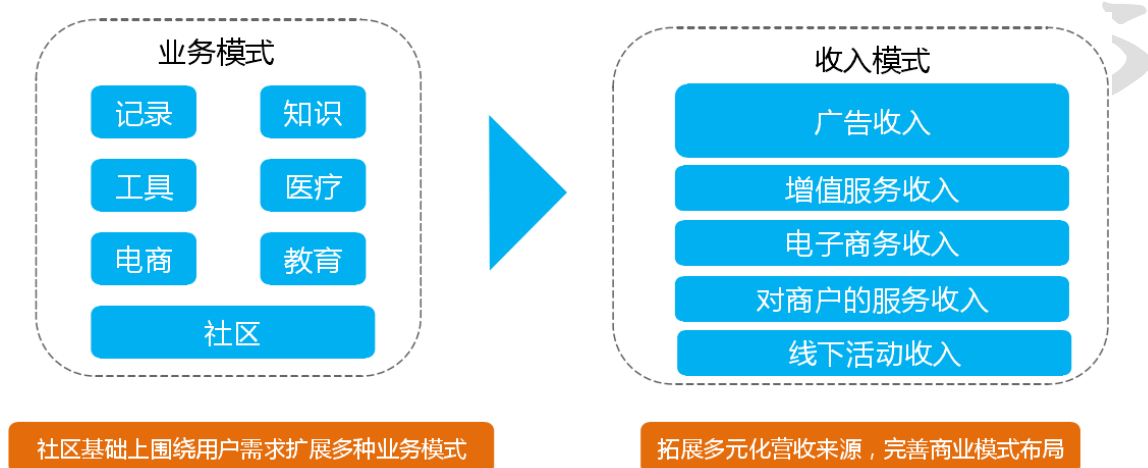


图 11 母婴社区业务模式及收入模式

在丰富的业务模式和多样的收入模式的配合下，宝宝树 2016 年在孕期育儿类 APP 月活跃用户数上排名第一(如图 12)，活跃用户数为 889.3 万人，说明宝宝树用户发展数量和质量态势良好，优势明显。

4.3 水到渠成：“电商发展”有一套

电商最重要的四个环节便是供应链、营销、物流和运营（如图 13）。母婴社区可以直接从供货商源头采购，进而通过社区这个平台深度影响用户群，用潜移默化的方式达到营销的目的。社区自有的大数据可以帮助客户精准推荐，再配上已经成熟的物流配送系统，电商运作自然水到渠成。

除了电商配套系统，传统电商很难存在信任感和情怀，是原始的钱物交易的平台。从用户角度来说，很难对平台产生感情，只是需要商品的时候使用而已；从平台运营方来说，根据用户浏览行为和购买行为做的推送是很难做得精准的。因为传统的综合性平台，用户在上面购买的东西会很杂乱，每购买一个东西都有不同的属性，这使得一般综合的电商平台很难判断用户，也会产生很大的误差。但是，母婴行业有个特点，当你知道宝宝的一个数据，比如孩子的生日，就基本能知道他 70% 的需求，孩子到了什么阶段要使用什么产品是固定的。妈妈也是，预产期定了，她在孕几月应该使用什么产品也是固定的。这些用户的详细信息，包括孩子的年龄，生日，妈妈的预产期，传统的电商平台是不可能知道的，他们

只能在用户购买过之后知道他们的电话号码，这样只能通过对产品的预览和之前的购买记录做判断。因此，基于社区大数据做电商的宝宝树存在一定优势。

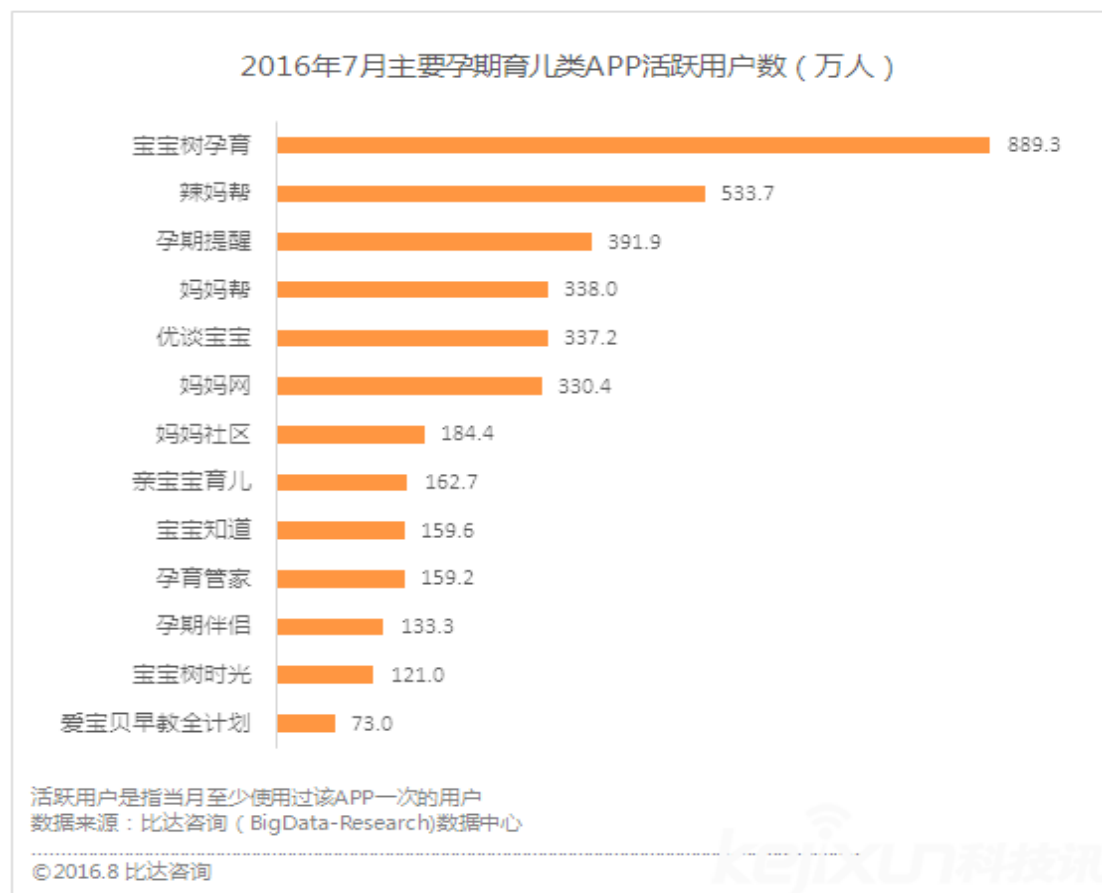


图 12 孕期育儿类 APP 活跃用户数

数据来源：比达咨询数据中心

4.4 珠联璧合：“线下线上”结合好

我国电子商务正在走进线上线下深度融合的 O2O 时代，母婴行业作为其中一个细分领域当然也不会例外，电商 O2O 模式有着其独特的优势，例如它不会造成积压、成本较低；消费者可进行亲身体验，从而减少了购物忧虑；电子商务和传统实体店相结合，还可实现线上线下同步销售；售后服务有保证，从而解决了用户的后顾之忧。因此，宝宝树拓展线上线下相结合的 O2O 模式，用户可在“同城圈子”中交易闲置物品、参加同城活动、了解购买同城生活消费资讯。宝宝树社区产生的数据会传输给米卡成长天地和 BABYBOX 平台，米卡成长天地和 BABYBOX 产生的数据又传输给社区，形成了一个闭环模式。打破单一销售渠道、物流通道延迟、缺乏“亲身体验”等不良购物体验，未来的母婴电商将极大程度地应用这种模式。

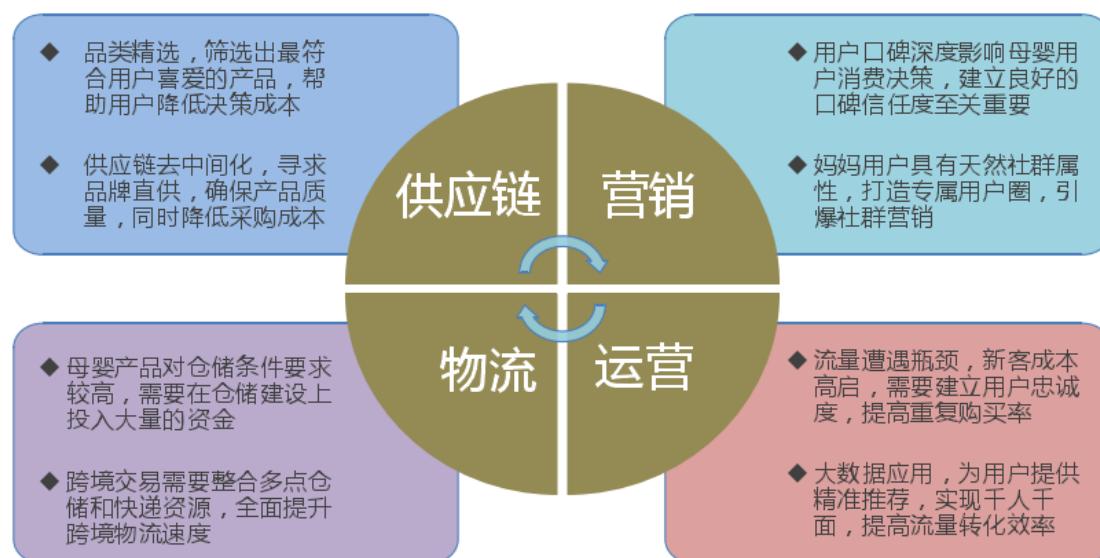


图 13 母婴电商的四个环节

5 结语

经过了十年的创业之后，王怀南越发明白，任何的短平快创业都是假的，创业需要厚积薄发。实际上，目前中国最成功的两家平台型互联网巨头阿里巴巴和腾讯，都是在创业很长之后才开始了真正的平台之路：在成立了 9 年之后，阿里巴巴推出了淘宝开放平台；腾讯更是在创立了 13 年之后才全面向外部开放。而他们构建的平台，也让他们的触角延伸到所有的领域，并成为中国市值最高的两家互联网平台。

“今天仔细想想，我们很多年一直在下面潜水，潜到一定程度，你知道你所在的行业终于迎来了爆发期。在爆发的时候哗一上岸，抬头一看不错，我还活着，我还是领先的，我并没有因为早而死在沙滩上，我也并没有因为晚没赶上趟。”王怀南认为宝宝树能够走到今天，既有运气，也有坚持的成份。

从清华出来，在美国工作多年的王怀南，有着“好战”者的精神特质，他不会拿那些条条框框限制自己的思路。他从毛主席的理论中获益匪浅，又欣赏乔布斯的创新态度，他融合了两国文化精华，做着自己喜欢的事业。“世上无难事，只要肯登攀”，在他看来，未来没有什么难做的事情，也没有什么难过的坎儿。因为他，已经进入了自己最擅长的战场。

（案例正文字数：11104）

Baby Tree Bears E-Commerce Fruit

Abstract:

Throughout the socialized electronic business platform, many of them are dead in the "Community + E-Commerce" model by "burning expansion". Baby Tree maternal and child community website accumulated more than 90% of mother and child user groups in the past 9 years, it diverted the users to its own business platform "Mom Beauty Store" by zero cost. "Mom Beauty Store" had made profit in "Community + E-Commerce" by satisfying different vertical population demand. The case attempts to review the business process of Baby Tree, focusing on business value of e-commerce "Mom Beauty Store". Also, it helps to explore our thinking of the business model of maternal and child community-commerce.

Key words: Baby Tree; Socialized Electronic Commerce; business model