

1 号店董事长于刚：不盈利是战略选择

这是一场没有硝烟的战争,他以小博大,将价格战火燃烧到京东商城的自留地;这是一场输不起的游戏,他破釜沉舟,以企业盈利为代价换取极致般用户体验;电商江湖,什么才是最有效的破敌利器?大浪淘沙,谁有可能成为最后的英雄?本期《财经面对面》对话 1 号店董事长、联合创始人于刚。

实时监控竞争对手用系统确保低价

2013 年,电商江湖硝烟再起,就在大佬们宣称“休养生息”之际,历来低调的 1 号店异军突起,7 月,1 号店借五周年店庆之际频频掀起降价大旗,推出一系列眼花缭乱优惠促销;8 月,1 号店又以“DSO 计划”发力手机市场,贴身比价京东商城,直接将价格战火引到京东的自留地。

新浪财经:你挑战的是一个非常擅长或者是善于价格战的京东,你的底气在哪里?为什么会主动地去挑战京东?

于刚:其实我们没有挑起任何的价格战,我们只是用一个很好的价格策略去管理我们手机这个价格品类,我们用系统去管理,保证我们手机品类可以很健康、很快速地去发展,这个管理后面的价格策略和价格模型全是系统去管理。

新浪财经:7 月份是我们 5 周年店庆,也推出了优惠促销的措施,也有数据说,我们在 7 月份当中有 27%的商品是达到 1 号店历史最低价格的,这算是属于一个价格战的类别吗?

于刚:我们认为我们给顾客提供的是价值,而且是个长期的价值,当然价格非常重要。

你可以到网上去查,基本上我们所有的价格指数,我们用系统管理保证在业界都是排在前三位。我们有一个价格管理系统,这个系统可以每天监控我们 60 多家竞争对手的 1700 多万商品的价格和库存,后面有我们公司的价格策略和价格模型。而且我们每个星期在周商业回顾的时候,中间很重要一部分就是回顾价格,就是我们和竞争对手的价格比较,保证我们的价格时刻有竞争力。价格我们是靠系统去管理。

新浪财经:中国有个习惯就是大家都很喜欢模仿。

于刚:你像前端的这些都很容易被模仿的,你新推出一个商业模式,你的营销方法,营销手段这都很容易被模仿,不容易模仿的更多的是那些系统。

也许正是因为 1 号店有了这套强大的价格管理系统,于刚才有了大规模扩张商品品类的底气。一直以“网上超市”为定位的 1 号店,从 2011 年开始,更多地向“百货商场”的方向发展,而这种“全品类”化的扩张策略也已成为各大电商企业的发展趋势。1 号店会否陷入同质化的尴尬局面,成了于刚面临的新挑战。

于刚:从商务模式上我们经过很多的思考,其实当时我们是以快速消费品切入的,我们知道快速消费品它确实存在着很多的这种大、重,有短的保质期,还有易漏易损等等的,一些不利于电子商务的,半径比较短。

新浪财经:毛利也比较低?

于刚:毛利其实也不怎么低,我觉得比 3C 数码电子消费品高多了,但是它有不适合电子商务短半径的特征,所以我们迅速地开始扩张到服装,扩张到电子消费品,母婴保健等等。所以说让我们迅速地,一个是丰富我们品类,让我们整个这种商品的综合性,让它商务模式化变得更健康,我也可以有黏性很强的快速消费品,我也可以有很多可以为公司盈利的包括服装、服饰、珠宝、箱包,还有一些保健品等等这类商品,让我们整个的商务模式更健康。

新浪财经:你这个拳头分开打总是没有你往一个方向打有力量,怎么扬长避短呢?

于刚:我觉得我们的聚焦始终不变,我们聚焦在顾客体验上面,和我们核心竞争力上面。顾客体验它是一个综合的考量,其中一个非常重要的就是商品的丰富度,因为你必须要有顾客想要的东西他才会来,然后才是商品的价格,系统整个界面的友好度和售后的服务等等。我觉得我们不管是从最早三千个商品,从快销品切入电子商务,后来不断引入 3C 数码、服装、图书,包括最近引进的生鲜,我们都是真正地实现我们最早的梦想,就是让顾客可以足不出户享受这种优质的现代化生活。

将用户体验指标与员工薪酬挂钩

得用户体验者得市场,对于电商企业来说,商业模式固然重要,但是提升用户体验的优质服务更为关键,这或许就是 1 号店在硝烟弥漫的电商战场中屹立不倒的根本原因。将用户体验细化到极致,需要完善供应链、信息系统、客服、产品等一系列前后台的系统,于刚为此找到一套独特的方法。

新浪财经:所有的电商企业,其实不光是 1 号店,大家都会说顾客体验度对我来说是最重要的,那为什么 1 号店可以保持这样的速度或者市场更多的认可,他们就没有做到呢?

于刚:因为顾客体验这个事很容易把它喊成一个口号,很多企业都这样说顾客是上帝,顾客是衣食父母,我觉得这个东西一喊就变成口号了,我们不希望成为一个口号。所以说我们采取了很多具体的做法。比如说我们找了一个第三方公司给我们每个星期做顾客体验调查,它要调查数千个顾客,然后得到一个顾客体验指标。我们同时把这个由三方公司调查的顾客体验指标,和我们所有员工的薪资、奖金、提升挂钩起来,让每个员工都知道他做的事情是会影响到顾客体验的,让每个人都去关注顾客体验,比如说你做采购的,你采购来的商品是不是顾客要的商品;然后你是仓库里面的,每个商品的质量能不能保证,到时候有没有破损,出去的时候有没有灰尘;然后当然配送就不用讲了,还有很多客服售后,能不能真正实时地解决顾客的问题,顾客打电话来不是想听你说一声抱歉,这个没有用的,我们希望解决顾客问题。所以说我们考核客服怎么考核呢?考核他四个小时之内完整地解决顾客问题的比例,也就是说顾客问题解决率。

新浪财经:但是我当时也听说你们推这个具体的考核也是花了好几个月的时间,推的时候也遇到很多大家的不理解或者说阻力。

于刚:很大的阻力,当时我们推了两个多月的时间。

新浪财经:最大的让你印象深刻的阻力后来是怎么样?

于刚:当时最大的阻力,很多部门就说顾客体验跟我有什么关系,都是配送员的事情,他们跟顾客直接打交道,也就是客服的问题,他们对顾客态度好一点就行了,所以说我们遇到巨大的阻力,最后两个月的时间,我和峻岭召集我们所有的高管二十多个人说今天是最后一次会议,你有选择,你可以离开 1 号店,但是这是我们的理念,你必须接受,你要留在 1 号店你就必须接受这种理念。推出来之后我发现效果非常好的。我们刚推的时候,那个时候我们的顾客满意度是 84.4%,等我们过了一年我再回头看,我们已经做到了 92%。

新浪财经:其实每提高一个百分点都是非常地不容易。

于刚:非常困难的,因为我们解决顾客体验问题并不是说是胡子眉毛一把抓的,我们是专门有一套分析,叫帕累托分析,怎么做分析呢?把顾客各种各样的反馈从线上的反馈,电话的反馈和线下各种各样社区里的反馈归纳起来,总结起来,把它分类,每次解决最大的几类,把最大的几类解决,新的问题又冒出来了,然后再解决那些问题,做一个问题清单,每个星期的问题每个星期解决,这个没有魔法,没有什么灵丹妙药可以把它一天解决的,我们是通过五年多的时间,每一天点点滴滴地做到现在。

对 1 号店有深刻了解的话,你会发现我们这么多年,保持高速增长,一直是中国电商里面成长最快的企业之一,2011 年的时候我们还被德勤评为全亚太地区成长最快的企业,其实它并不是一个偶然现象,但是我们聚焦不是在成长上面,我们全部放在顾客体验上面。你可以看到我们周回顾的时候,两个小时的时间有半个小时全是放在顾客的反馈上面,叫聆听顾客声音,我们所有的六十几个公司的各部门的负责人全部一起来看看顾客对我们有什么反馈,我们怎么样去把顾客所提出的问题系统化地及时地去解决。

还有一个我们做的事情就是我们要求所有的高管必须定期地要做一日客服,一日配送和一日仓储,我自己也全都做过,到仓库里去入库、上架、检货、包装、配送,包括最后的分检和做配送,我也做过客服,而且我每天都去看所有顾客的一些反馈,这样就让我们所有的高管有第一手的资料,知道我们怎么样更好地服务顾客。

新浪财经:大家也会称 1 号店为电商的黑马,大家就想,这个逆袭的故事它接下来会怎么延续,我们如何再进一步保持我们黑马的速度一直往上走?

于刚:其实我们认为,将来区分一个优秀电商和平庸电商的分水岭还在于它的顾客体验。所以说我们认为中国有句老话叫做笨鸟先飞,这个笨就是顾客体验,这个成长、发展和它的盈利都是目,如果把顾客体验做好了,是不会担心你的发展盈利的。

不盈利是战略选择 现在规模和速度最重要

尽管于刚可以为了提高用户体验而暂时牺牲盈利的空间,但是任何商业的本质和长期核心都是“盈利”,持续的亏损绝非发展的驱动力,在中国电商企业普遍处于亏损状态的今天,选择主动“盈利”还是被动地“不盈利”,成为考验企业家们智慧与决策的难题。

新浪财经:但是对于电商来说盈利是一个绕不过去的词,对于盈利是怎么样的一个考虑?

于刚:我们是非常重视这点的,因为电商不管是哪个企业它最后都是要盈利的,我们从最初怎么样去设计我们的商务模式,我和我的搭档刘峻岭花了四个月的时间不断去讨论怎么样让这个商务模式真正可行的,我们



◆ 人物小传 ◆

于刚, 1 号店董事长、联合创始人。武汉大学空间物理学士,康乃尔大学物理硕士,宾西法尼亚大学沃顿商学院决策科学博士。曾任戴尔全球采购副总裁、亚马逊全球供应链副总裁。

希望我们是成熟的一次创业,而不是一次拍脑袋,脑袋一热就出来创业,商业模式里面很多的数据,很多财务的一些分析我们都做过大量的工作,做了很多的市场调查,我们知道怎么样才能让这个商务模式它具有盈利的可能和将来具有这种可扩展性。

比如说,我们认为电商全场免运费它是不可行的,因为它的商务模式是不对的。所以,你可以看到我们从开始到现在,不管有多么大的内部和外部的压力,我们从来没有过免运费,它并没有减缓我们前进的步伐,这是一个。还有一个是我们精细化管理,刚才讲了我们开发了大量的系统,做了大量的优化,光去年一年我们运营成本就降了 37%,我觉得在这些,我们还有很多业务改进项目,让我们的运营成本和我们的商务模式可行,运营成本下降。

新浪财经:到今天 1 号店已经开始盈利了吗?

于刚:1 号店还没有盈利,但是这是我们的战略选择,因为如果要盈利这个不难,因为我们知道有些品类是盈利的,有些品类是不盈利的,有些服务模式是盈利的,有些服务模式是不盈利的,但是我们知道,我们最早的愿景我们一定要提供,让顾客可以足不出户享受所有的商品和服务,我觉得在这个道路上我们不会偏移的,我们不会因为短期要盈利的这种压力或者怎么样来改变我们的商务模式,一定要给顾客提供丰富的商品,所有顾客想要的服务和商品我们都提供。

新浪财经:我相信在和团队或者和我们股东在聊的时候,应该给大家一个预期说,有没有设置一个时间点?

于刚:我们实际上对盈利的要求,我们内部也是有目标的,包括时间目标和我们整个进程也是不断地去审核,

新浪财经:哪一年的时候?

于刚:但是这个我们对外是不公布的,你可以看到,我们不断地在做什么事情呢?一个是优化我们的供应链,我们可以看到每年我们的利润是在大幅提升的,同时我们自己的运营成本也是在不断下降的,我刚才提及的,光去年一年我们运营成本降了 37%,我觉得这个速度还是非常可喜的。

我们认为在这个时候规模是非常重要的,发展速度是非常重要的。

电商是个规模游戏 决策速度比决策质量重要

中国电商行业的集体亏损正是受制于这种“以速度换规模”的行业大环境,电商企业以牺牲盈利为代价大打“价格战”,寄希望于在最短的时间内以最快的速度扩大规模,并将所有的竞争对手远远抛在身后,然而在一轮轮残酷的大浪淘沙之后,谁会有希望成为最后的“胜利者”?

新浪财经:有没有发现现在在互联网创业就是“唯快不破”,如果电商没有这样一个快速发展,就容不得你慢慢地去做着一些东西吗?就是必须要这么快吗?最根本的对电商来说就是快速?

于刚:必须的。因为你知道互联网就是把整个全世界变成平的,大家都联系起来,然后信息的传播它是光速的。所以,这个时候决策速度的重要性超出了决策质量的重要性,有时候太追求一次就把决策做对,这往往失去了战机。我和刘峻岭我们搬了五个办公室,我们永远都是在一个办公室里面分享。所以,决策起来非常快,有时候即使我们两个人有些冲突,认为这个事情意见完全不一致的时候,

我们迅速地把决策团队一起带进来一起讨论马上做决策,有时候不做决策比做一个错误决策还糟糕。

新浪财经:但是在追求快的时候,快不是最重要的,刹车才是最重要的,1 号店怎么做到我快马上就快的起来,慢我也可以随时调整我的步伐?

于刚:实际上我们的快并不是我们去追求的快,它是水到渠成的,我们因为做了正确的事情,聚焦在顾客体验上,把顾客体验做好了,顾客口碑好了,一传十,十传百,这样让你自然的发展很快。

实际上你看好几次因为速度太快了,我们仓储、配送跟不上,我们爆仓了,然后我们订单跟不上了,配送不出去了,我们在今年周年庆 7 月的时候,前几天我们都还要截单,也就是我们到下午五六点就停止接受订单了,我们还是把关注点放在顾客身上,让“快”成为一个副产品。

新浪财经:这个行业的洗牌对你来说,认为是一个行业正常的?

于刚:我觉得是正常的,实际上这种大浪淘沙让整个行业更健康,真正地让那些能生存下来的,真正的可以做好所有这一切的,包括商品的丰富度、价格、服务等等,最后能够为顾客提供更好的服务。

新浪财经:但这个行业洗牌你觉得自己到什么程度可能就是一个阶段?

于刚:它肯定最后是有几家生存,然后大多数都会被淘汰掉,我觉得这个东西就看谁做得更好,因为顾客是有选择的,尤其电子商务化他的选择更容易。线下你从一个超市到另外一个超市还有具体的一些距离,怎么去。但是线上它随时就可以转,你做得不好,他做得更好随时可以转,价格也是透明的,服务也是透明的,我觉得这一点让电子商务对广大的消费者来讲它是一个福音,让他真正的有选择。

新浪财经:那你这么说的话小电商就都没有生存的余地了,全都要被淘汰掉,如果说你觉得有一些小电商它可以生存下来,你觉得它应该有哪些必须要做到的地方?

于刚:小电商将来假如要生存的话,它恐怕得有它的一些核心竞争力,比如说它有一些政府政策上的壁垒或者一些很专业的品类,但是一般来讲电子商务它就是个规模游戏,你必须要有巨大的规模,因为这些投入不管你是仓储物流,还有技术,IT 上的投入,还有人才,现在竞争这么强,人才投入都是巨大的,你规模大小实现不了规模效益。

新浪财经:垂直电商还有空间吗?

于刚:觉得垂直电商如果是自有品牌的话,它是有空间的,如果它是标准化的品牌,竞争确实蛮难的。

因为电子商务它是有这个特征,它是一个规模游戏,它不受时间、空间、货架的限制,如果你一个垂直电商你可以做的品类我也可以做的话,顾客他希望一站式购买,我希望在一个地方我把我所有的都搞定,而且这种规模越大的电商如果也非常重视顾客体验的话,可以跟顾客产生情感交流和为顾客个性化的服务的话,那么对于这种小的和垂直化电商挑战确实很大的。

新浪财经:可不可以这么理解,你认为电商是一个规模游戏,所以,你才会有现在这样的追求发展速度,然后尽快地圆好地?

于刚:可以这样讲,但是我们的关注点还是在发展上面,还是在顾客体验上面,因为发展是一个副产品,我们顾客口碑做好了,顾客体验做好了,你整个成长它是一个水到渠成的。

新浪财经:你觉得 1 号店离电商第一阵

营还有多远?

于刚:我们并不是去看那么看重这个究竟是第几名,我们流量,刚周年庆的时候日流量过了千万,也就是一天有一千多万的用户上 1 号店来逛、来买,我觉得这个是,在中国 B2C 电子商务里面是排在前三位的,但是我们并没有过多地去关注究竟它排名是怎么样的,我们更关注的还是顾客怎么看我们,我们怎么为顾客服务好,创造更大价值,我人生中的一个哲学就是我们一定要创造价值,如果我们创造了价值我们就会有自己的价值。

新浪财经:电商经过这么多年的发展,你觉得到今天来说,它未来的趋势是怎么样的?大概你觉得会存活几家?

于刚:我觉得电子商务再往前的发展还会这样继续地集成化、平台化和规模化,我觉得具体是几家很难预测,我觉得会有那么三五家。

新浪财经:包括 1 号店吗?

于刚:肯定会有 1 号店的。

企业要常革自己的命 做事比把事情做对更重要

新浪财经:你们创业的时候起点还是比一般的创业者会比较高一些,因为你们从跨国公司的高管出来,当时你们有做过 swot 分析吗?

于刚:我们当时还是做了很多的分析,我们叫做成熟的创业,我们想都将近 50 了,四十好几了,这次创业的话风险还是很大的,我们不想拍脑袋就出来做一件事情,我们想要做就做轰轰烈烈的事业。所以我们花了四个月的时间,中间好几次我们又回头来把以前的推翻掉,又重新设计商务模式,又出去做市场调查,我们去了很多的超市,也去了很多的卖场,做了大量的数据分析,保证每个数据我们都是正确的,而且有些商务模式中一些假设我们要多次求证,现在看起来我们早期的这种谨慎和这种思考还是非常有用的。我觉得我和刘峻岭的价值观非常非常一致,这就是为什么很快就走到一起决定一起合作创业,我们非常透明,当然这么多年有众多别的一些机会,但是我们从来都是对对方透明,都是全身心地承诺在这个事业上。再就是我们对于所有的观点。

新浪财经:你们不少架吗?

于刚:我们有很多争论,非常多的争论,但是我们争论有个非常重要的一致性的一个观点就是,我们争论的最后只是对这件事的真理在哪,而不是说你对还是我对,你对我对没关系,大家都一致地去找到这个真理,大家都认为一定要做诚信的企业,因为这是企业可以长久地去发展,顾客绝对是放在第一位的,然后要非常强的执行力,还有就是不断地去创新,经常要革自己的命才行,如果不革自己的命,别人会来革我们的命。

新浪财经:你们吵得最凶的时候,最大的一次分歧是什么样的一件事情?

于刚:我们很多次,早期的时候对商务模式,我们有时候甚至拍桌子的这种,都认为我不认同,他也不认同,但是没关系,做一件正确的事情比把事情做对更重要,我们更多讨论这个事情本身是不是一个正确的事情。

新浪财经:有没有谁也说服不了谁?

于刚:有,经常有。我有一个字叫 1+1>10,因为我们两个人互补非常强,我们有共同的价值观,所有的问题都摊在桌面上谈,我们不怕冲突,我们有很多解决冲突的方法,我们追求真理,而不追求是你对我还是我对,这个没有什么关系,我们甚至每两周的时间,我们就会坐下来关在屋子里做批评和自我批评,回头看看过去的两周我们做了哪些正确的决策,做哪些错误的决策,而且我们两个人这种性格的互补,我觉得还是和我们本身思考方法的互补还是非常强的,刘峻岭是一个直觉非常好,感觉非常好,马上看到有很多机会,我需要处理很多的信息、数据,然后用自己的思维方法和逻辑思考,去真正理解了这件事情,我才能够往下再走一步,才愿意推动一步,我觉得我们这种互补的关系让我们避免了很多的错误,让我们也很快地去做出决策。

新浪财经:因为你在创业之前,本来就是教授出身,而且你是拿到物理学的硕士,还有决策学的博士,后来又是在跨国公司的高管工作,凡事有正反面的,正面我们已经看到了,但是如果从反面来看的话,你觉得它带给你哪些弱项的地方?

于刚:一个就是以前我学术的背景太追求完美,所有东西都是要求他的,所有的证明都一丝不苟,我觉得实际上,创业过程中很难一次把所有东西都考虑那么周全,考虑到位,实际我在不断地纠正这一点,咱们先把事情先做起来,然后再去完善它。所以,有时候把一件事情先推出来很重要,因为这个时机变的重要。这是一点。

还有一点,以前在戴尔、亚马逊做高管,见识过全球最顶尖的一些人才和团队,我当然希望我的团队也那么优秀,对整个 1 号店的发展,那肯定更更急一些,看到很多不满的,执行力不到位,就会更严厉一些,其实有时候发现,我们得一点一点做起,从一个创业型的公司来讲的话,我们的起点还是很低的,我们一步一步地提高所有团队的素质和执行力。

(来源:财经面对面)