
科技企业增长 与转型战略

联系人：

单小虎

普华永道思略特中国主管合伙人

普华永道思略特中国科技、媒体及通信行业主管合伙人

电话：+86 (10) 6533 2166

邮箱：tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

黄启佳

普华永道中国内地及香港地区数字化与科技咨询主管合伙人

电话：+852 2289 1909

邮箱：horatio.kk.wong@cn.pwc.com

林骏达

普华永道思略特中国科技、媒体及通信行业合伙人

电话：+86 (755) 8261 8205

邮箱：junda.lin@strategyand.cn.pwc.com

王崙

普华永道思略特中国科技、媒体及通信行业总监

电话：+86 (10) 6533 7325

邮箱：clark.wang@strategyand.cn.pwc.com

付佳毅

普华永道思略特中国科技、媒体及通信行业总监

电话：+86 (10) 6533 2806

邮箱：joey.j.fu@strategyand.cn.pwc.com



目录

前言	03
一、中国SaaS企业突破增长边界路径探索	04
二、全周期、细分级、强协同，To B企业产品管理效率提升之路	12
三、建设领先产品经理体系，提升云产品管理水平	20
四、营销驱动增长：To B企业增长的新思维	26
五、三管齐下，突破To B交付管理困境	35
六、To B企业如何通过生态驱动可持续增长	44
七、重构三大核心能力，高效管理行业需求	53

前言

在企业经营创新和技术发展驱动下，全球云服务企业迅速崛起，引领企业服务（To B）赛道的科技企业提供以客户成功为核心、直达客户，平台化、生态化的服务，推动千行百业的数字化转型和智能化升级。

然而，中国的To B科技企业在发展中面临宏观环境复杂、定制化需求高、市场拓展难、生态不成熟等多重挑战，无论是云原生，还是云转型的服务商，都正在积极探索突破增长边界、谋求更好的生存与发展机会。普华永道思略特基于长期服务科技企业的经验和研究，推出科技企业增长与转型系列文章，帮助中国的To B科技企业了解全球产业新动向，寻找增长新动能。



一、中国SaaS企业突破增长边界路径探索

在企业经营创新和技术发展驱动下，全球云服务企业迅速崛起，将云端SaaS模式（Software-as-a-Service，软件即服务）引入软件行业，提供以客户成功为核心、直达客户、平台化、生态化的服务，推动了众多行业的数字化转型和智能化升级。

然而，中国的SaaS企业在发展中面临定制化程度高、市场拓展难、生态不成熟等多重挑战，无论是云原生，还是云转型的SaaS服务商，尚在积极探索突破增长边界的道路之中。本篇将着重梳理中国SaaS企业面临的增长瓶颈，并从SaaS业务本质切入，探寻打开增长边界的若干路径。

中国SaaS企业面临的三大挑战

尽管已在海外发展了20余年，并诞生了一批成熟的云原生或云转型企业，但SaaS业务当前在中国企业服务市场的发展仍面临三大核心挑战：

第一，大型企业定制需求高，对标准产品接受度低

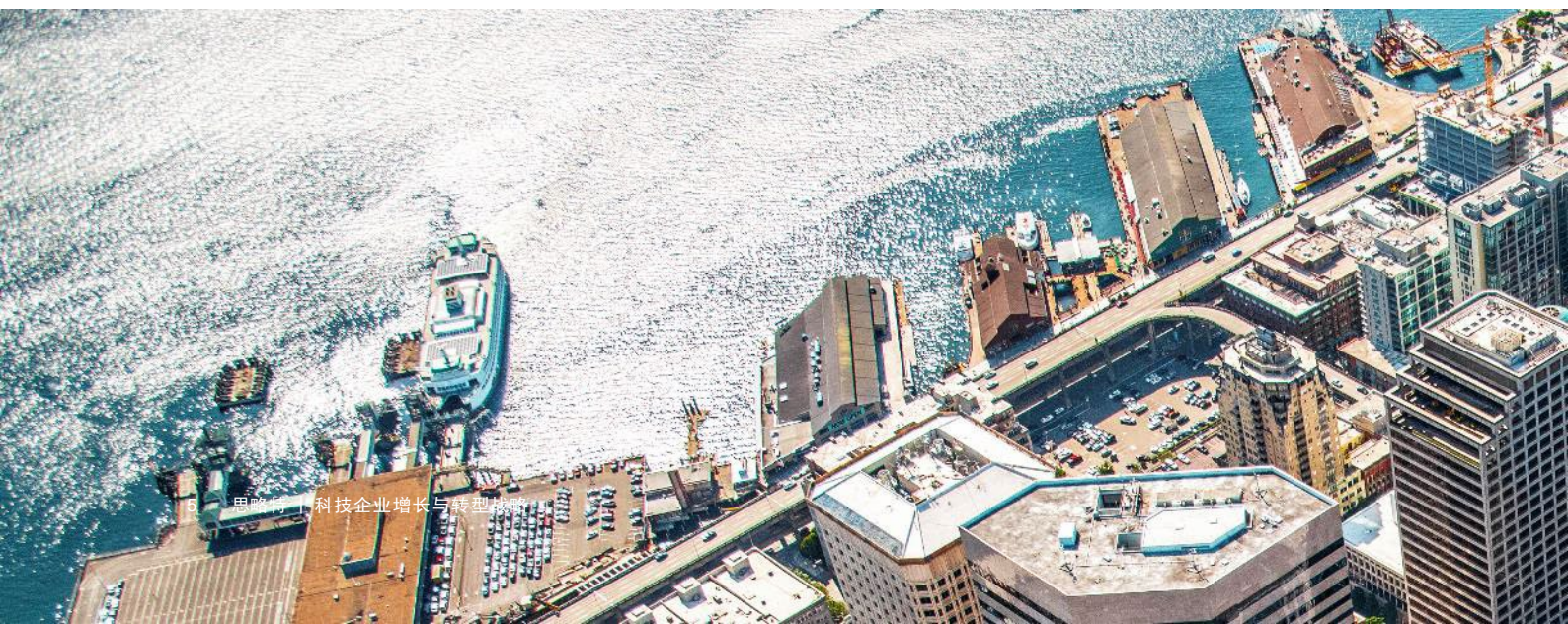
中国企业处在快速发展变化的市场环境中，对业务和管理应用的个性化、定制化需求强烈。大型企业采购软件的费用与采购交付服务费用的比例可以达到1:2，并长时间习惯于项目制的定制开发交付方式，订阅模式接受意愿低。在获客和收入压力下，大多数SaaS服务商陷入了项目制发展困境，产品可复制性差，交付运营模式重，虽然有专注做好产品的初心，但大量精力和资源被迫投入到项目交付中。

第二，中小企业需求分散，获客成本高

虽然中国有近3000万家中小企业，但平均寿命仅为三年左右，导致SaaS服务商需要持续获客并保持客户数量稳定。传统的电销和其他渠道获客方式无法实现精准匹配，同时对于新的以产品为主导的增长模型（PLG）又缺少经验和能力。在产品组合单一，客户广泛分布的现状下，SaaS服务商整体的获客成本（CAC）和客户生命周期价值（CLV）的占比过高，经济模型无法跑通。

第三，技术和生态不成熟，体系构建难

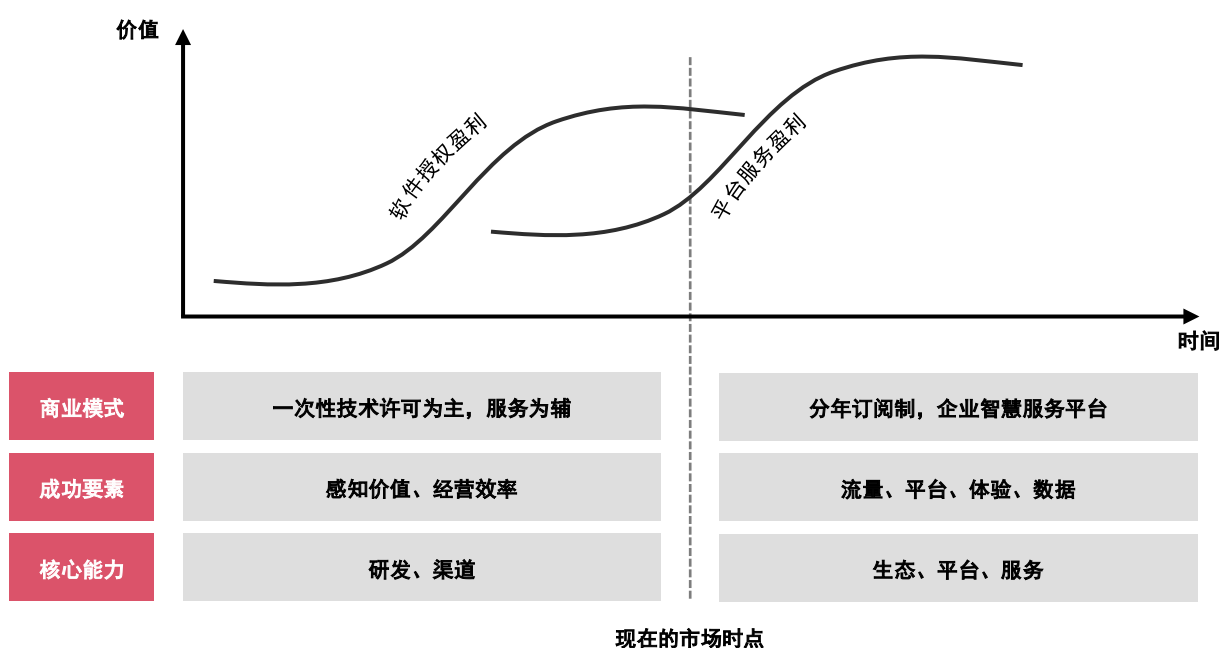
成熟的SaaS生态需要包括开发伙伴、咨询和实施伙伴、营销和销售伙伴等多元类型。开发伙伴基于统一技术平台开发应用产品，完善SaaS产品功能和应用场景，但国内的独立软件开发商（ISV）缺少基于云技术的开发、运营经验。同时当前大多数的渠道类伙伴尚未具备咨询、实施能力，无法满足数字化转型下解决方案的能力要求。头部伙伴少、现有伙伴能力弱、合作意愿低、模式不成熟等都造成了SaaS服务商有生态思路，但难以构建有效的生态体系。



立足两个本质特征，突破自身能力边界

与传统软件的商业模式相比，SaaS模式的核心特征是从一次性收费向租赁订阅制的转变。传统服务商从以提升客户感知价值、提高市场经营效率为核心的经营逻辑，转变为以流量、平台、体验、数据为导向，突破自身能力边界、为客户提供全方位服务。SaaS业务的核心包含了客户直达和平台化、生态化服务两大特征。

SaaS业务与传统软件业务的差异

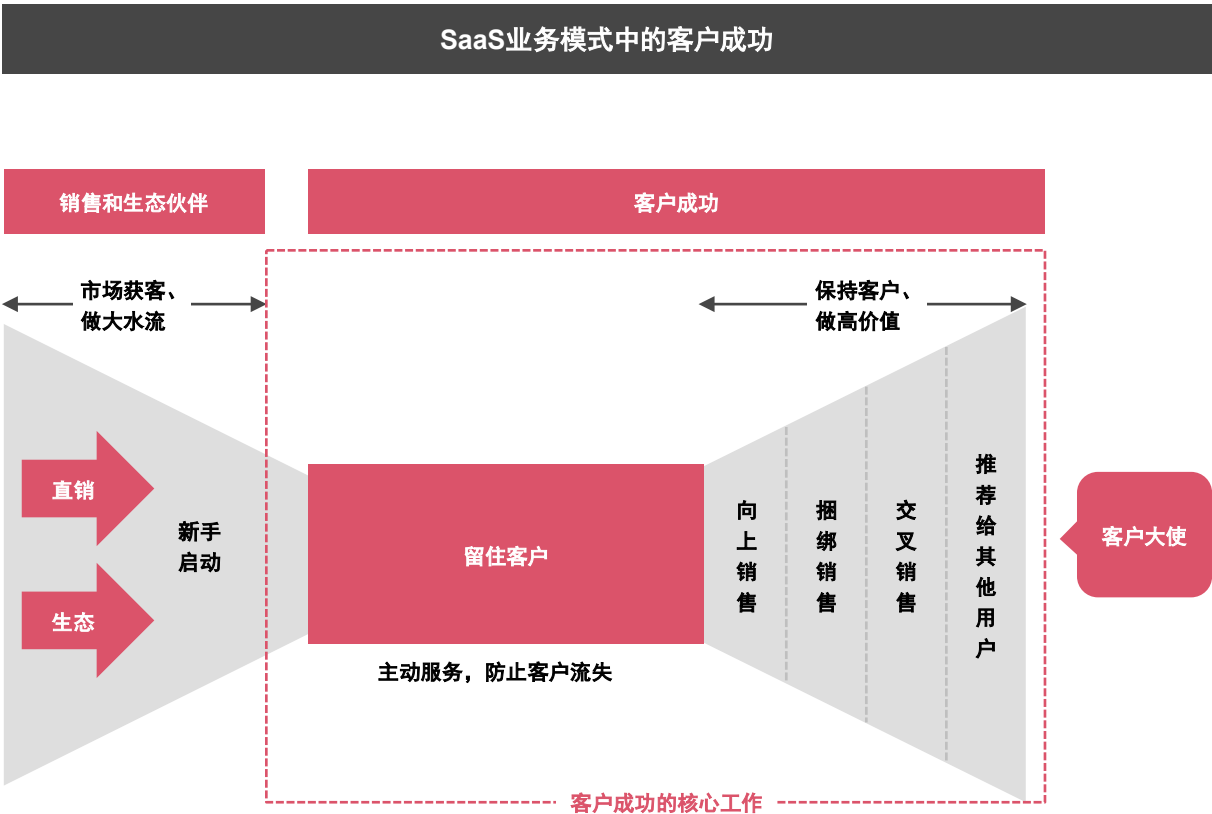


信息来源：普华永道思略特分析

特征一：直接触达、服务客户，帮助客户成功

在全新的订阅经济模式下，每个续签阶段都意味着客户对于云服务提供商的重新选择，云服务公司需要不断影响客户决策以实现留存。云服务企业要想保持高续约率，必须从以产品销售为主导的经营理念向真正的以客户成功为主导转变。

真正的客户成功超越传统客户满意度、大客户管理、用户支持等概念，而是从客户生命周期角度使能客户的成功。企业围绕客户在生命周期的每个接触点主动协调运营，让客户不断朝着需求被满足靠近。帮助客户成功，主要目标不仅聚焦于单个产品的客户留存与产品使用率，提升产品使用体验与效益，更在于提升对客户数字化转型需求的洞察，通过主动运营管理来经营好存量客户，实现交叉销售与追加销售，提高客户生命周期价值。



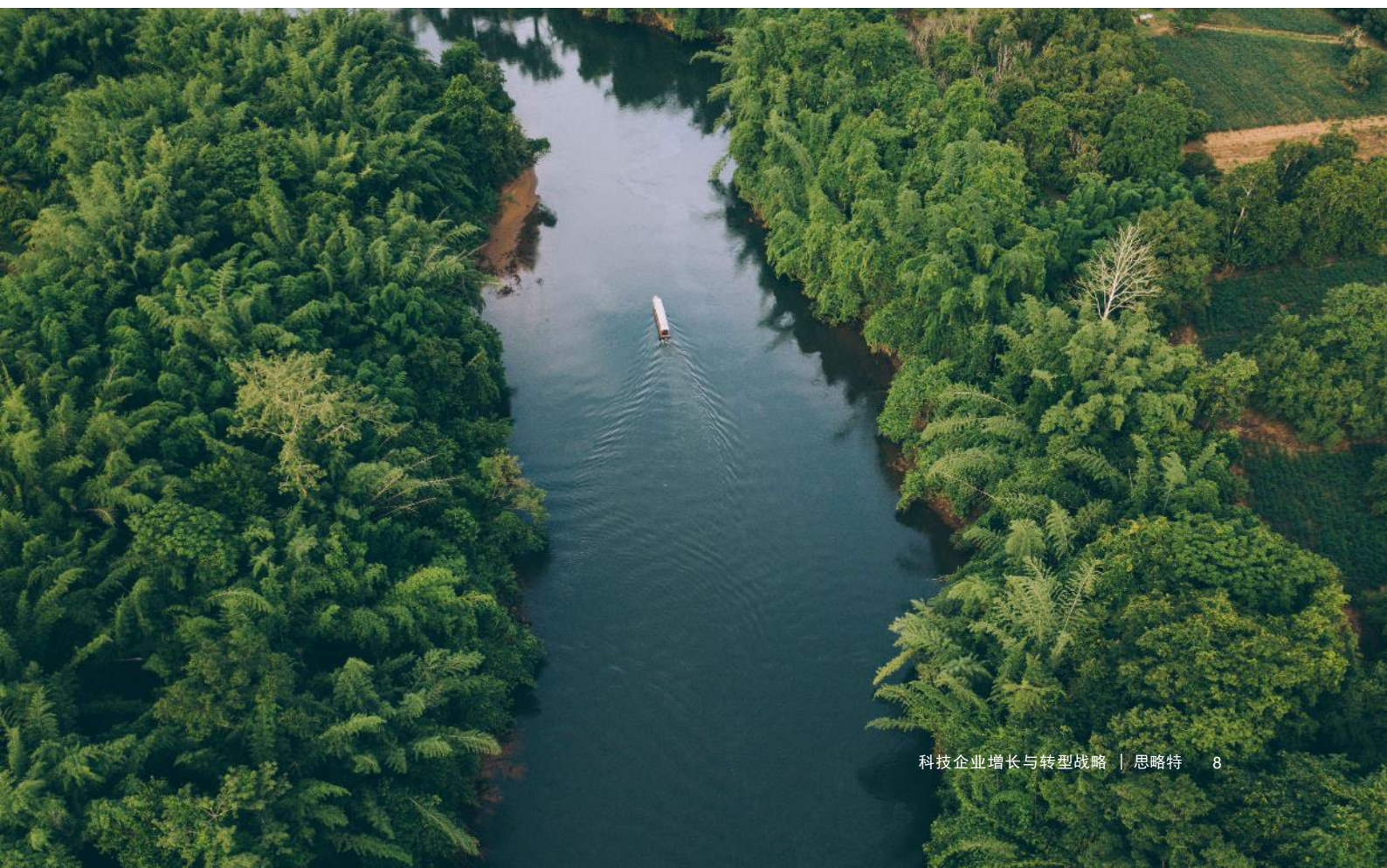
信息来源：普华永道思略特分析

特征二：拓展生态、扩张平台、集成服务，以提供平台服务作为主要盈利模式

SaaS服务需要依托生态伙伴拓展服务内容，强大的技术平台和优质的商业平台是建立繁荣生态的基础。

强大的技术平台具有高效、开放、稳定的核心特征。首先，SaaS服务商需要打造可配置、高集成，并具备数据分析、人工智能等核心能力的平台，使生态伙伴能够在平台上高效开发、配置应用服务。其次，加强技术运营能力建设，发布公开透明的平台性能状态、安全性与合规性信息和工具，赋能生态成员共同维护平台的稳定与安全。

优质的商业平台需要具备丰富的客户资源和完善的运营体系。在资源层面，服务商需要将自身长期积累的客户资源开放给生态伙伴，同时采用爆款产品、免费、折扣等商业策略进一步引流。在运营层面，需要建立体验良好的线上交易平台，同时围绕伙伴的选、用、育、留全生命周期配套设计规则、流程、职责和度量指标，切实帮助伙伴实现收入增长。





案例：Salesforce的SaaS商业模式探索

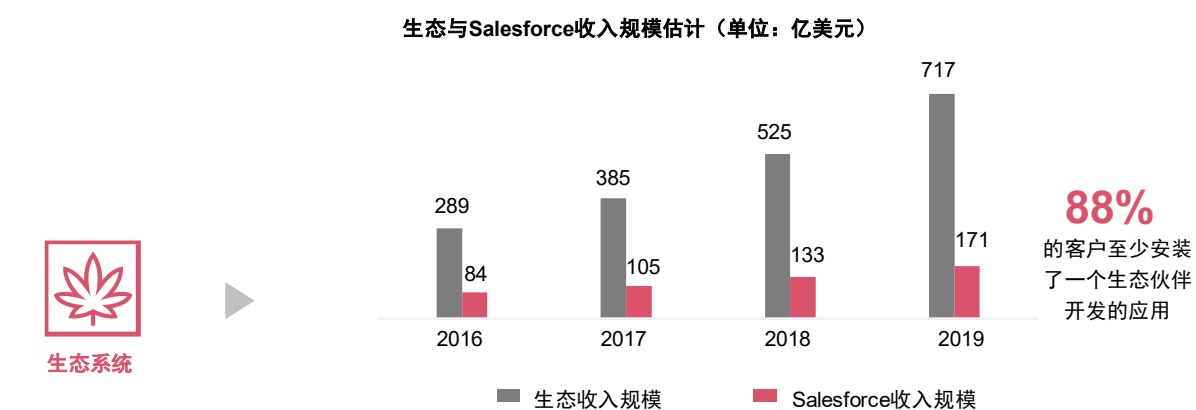
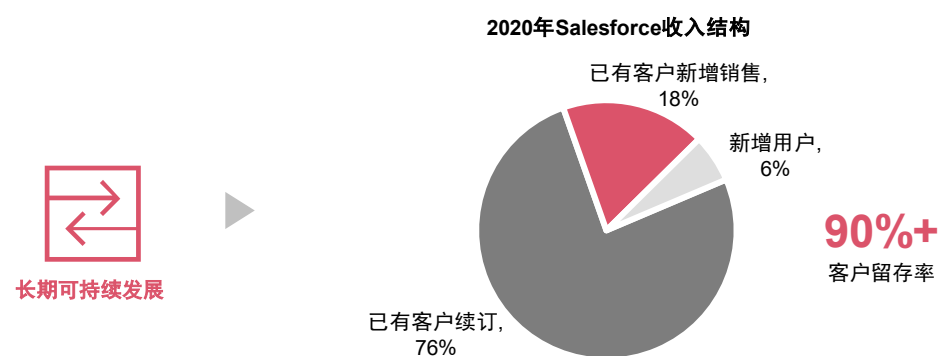
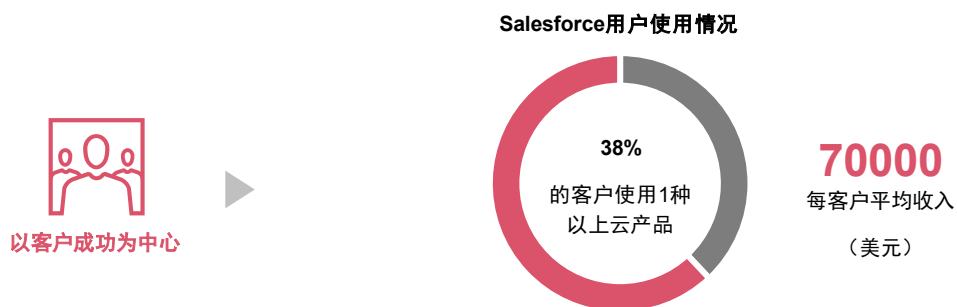
成立于1999年的Salesforce是较早探索SaaS模式的企业之一。首先，在收费方式上，Salesforce改变了传统授权式的一次性销售模式，转为按需、订阅式付费，在提供灵活性的同时兼顾现金流稳定性。其次，Salesforce推出了PaaS（Platform-as-a-Service，平台即服务）平台，并通过引入独立软件开发商和系统集成商等合作伙伴，着力构建一个合作共赢的企业服务生态圈，创造基于生态平台的收入，在应用租赁费和增值服务费之外找到了新的收入引擎。

此后，Salesforce的客户经营理念从营销模式向运营商模式转变，发展重心逐渐从新客户拓展向存量客户全生命周期的服务和价值挖掘过渡。Salesforce的客户成功部门主导维系长期的客户关系，挖掘客户生命周期价值等职能。客户成功体系的构建对于Salesforce商业模式的顺利落地发挥着至关重要的作用。

近年来，Salesforce的客户策略呈现两大新趋势：第一，做优服务，积累大客户资源。Salesforce早期以中小客户起步，近年来围绕大客户需要提供多种云产品及附加产品，目前年支付超100万美元的客户数量已近2000家。第二，做深客户，精耕细作挖掘存量客户价值。Salesforce推出多云战略加大客户覆盖率，2019财年中近73%的增量收入来自存量客户的新产品购买、现有产品升级及账号增加。

经过20年的发展，Salesforce已经成为了一个以客户成功为中心、长期可持续发展的生态系统。

Salesforce的核心业务指标表现



信息来源: Salesforce年报, Salesforce投资者公告, 普华永道思略特分析

中国SaaS企业突破增长边界的六个关键要素

中国的SaaS企业在借鉴欧美企业的成功实践时，更需要契合国内的客户、竞争和市场特征，避免陷入简单模仿而不切实际的误区。优秀的SaaS公司往往要能够沉住气、扎实练内功，打造客户成功的企业文化和平台化、生态化的服务模式，构建真正的竞争壁垒。

数字化转型为企业服务提供了前景广阔的赛道，但同时竞争也异常激烈。回归SaaS业务本质，云原生与云转型的SaaS服务商需要把握突破增长边界的六个关键能力要素，加快发展步伐。

业务要素

1. 创新、敏捷的产品研发体系
2. 以客户为中心的一体化营销服
3. 多层次、全赋能的生态管理

管理要素

1. 以客户成功为导向的组织和企业文化
2. 引入用户视角的数字化运营流程
3. 业财一体的业绩度量与考核体系

注：Gartner. 2018 CIO Agenda: A GCC Perspective

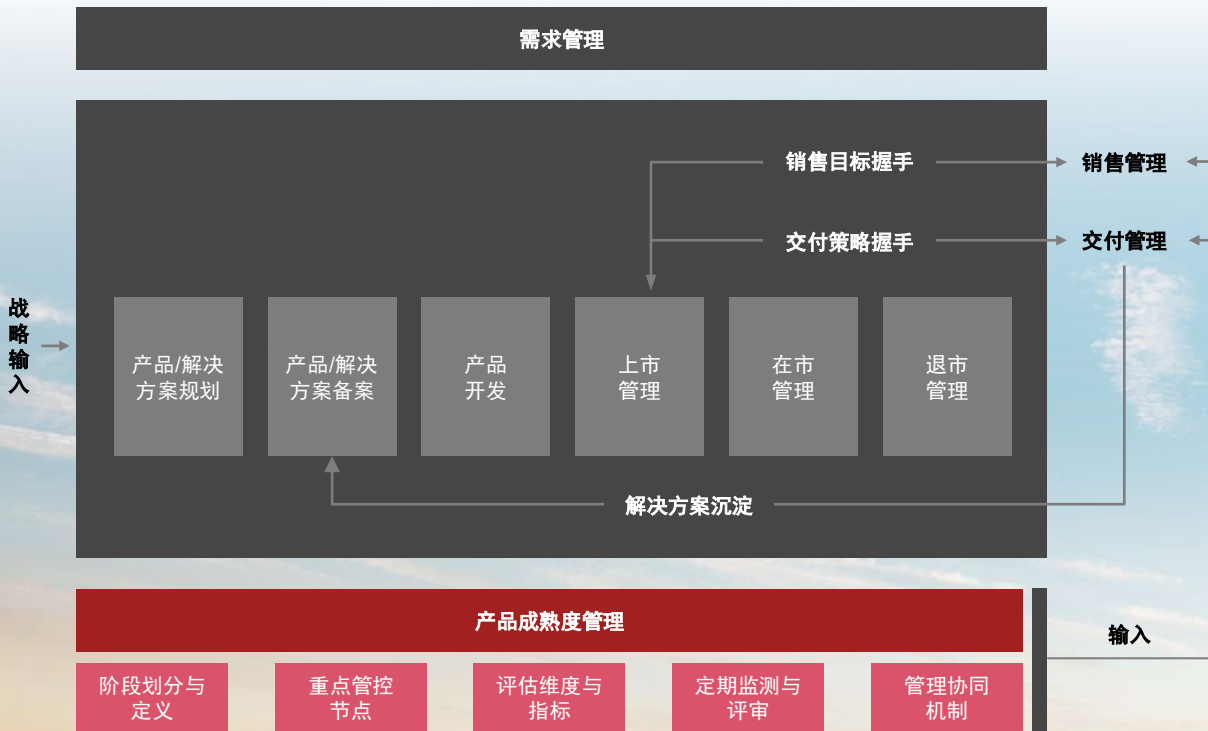
扫描二维码阅读和
分享微信版文章



二、全周期、细分级、强协同，To B 企业产品管理效率提升之路

产品成熟度管理是产品全生命周期管理的基础，基于成熟度精细化的产品管理对保持科技企业战略聚焦与创新尝试的平衡、提高资源投入效率、管理运营风险具有重要意义。本篇将基于服务To B企业的经验，着重探讨产品成熟度管理体系建设的五个破题要素及其与销售、交付等业务活动的联动规则。

产品管理体系



信息来源：普华永道思略特分析

产品成熟度管理体系的五大要素

针对以上挑战，以产品成熟度管理为抓手，To B企业提升产品生命周期管理效率可以从以下五大举措破题：

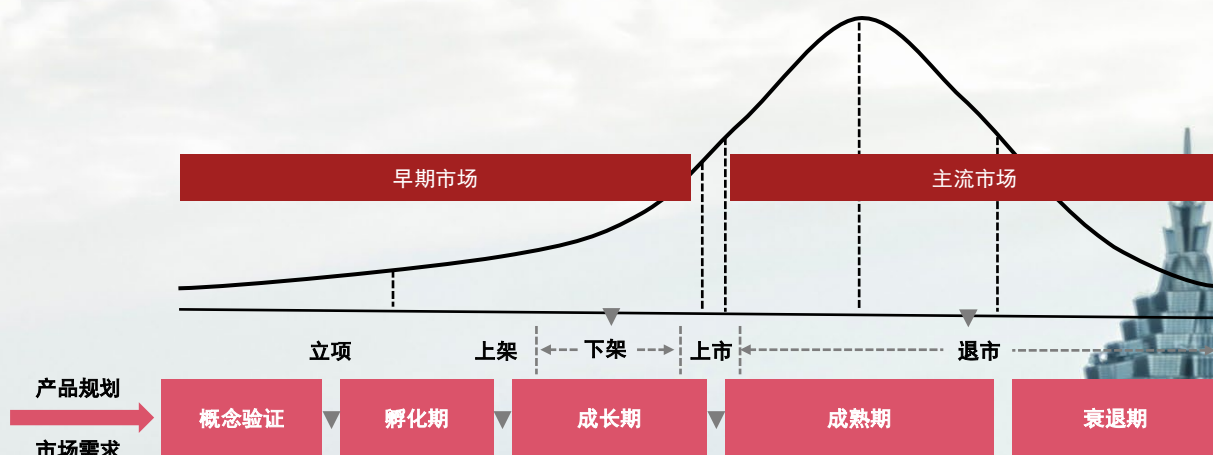


以全生命周期视角划分成熟度阶段

To B企业产品的成熟度代表着市场对产品的接受程度。早期面向关注创新和价值共创的种子客户，研发资源要充分投入、积极参与打磨产品；而中后期主流市场客户更关注产品和解决方案的适用、可用和易用性，企业需保证更多销售、交付、服务和客户成功资源的投入。在划分成熟度阶段时，企业要注意控制管理颗粒度，在产品体系较为简单的情况下可以合并管理目标一致的阶段。一般来说To B企业产品的成熟度可划分为五个阶段，各阶段特征如下：

- **早期验证：**该阶段仅有产品解决方案概念，没有具体的产品。对潜在客户进行访谈，验证客户是否认可产品解决方案的价值。
- **孵化期：**构建产品的“最小可用产品”（MVP）版本，与种子客户共同试点试验产品，打造成功案例。该阶段的产品不直接上市销售，但从种子客户获得首笔收入、验证市场价值，实现产品的从0到1。
- **成长期：**产品仅能覆盖主流业务场景，实施交付代价往往较大，成长期需打造少量的标杆案例。该阶段的产品为限制性销售，有小规模的收入，实现产品的从1到10。
- **成熟期：**产品功能完备，交付代价可控，同时为客户提供稳定服务，有大量行业成功案例。该阶段的产品可大规模推广和销售，带来稳定的收入来源，实现产品的从10到N。
- **衰退期：**产品收入同比明显下滑，市场严重萎缩，或技术更新迭代，此阶段不再投入研发、市场营销、销售资源，不接受新客户，停止产品的功能迭代，并制定相应的产品退市机制。

产品成熟度阶段划分



上架：产品通过种子客户验证，进入可销售状态，但通常仍需限制销售范围。

下架：产品在上架后因质量、定价等原因退出可销售状态，回到开发和种子客户验证过程。

信息来源：普华永道思略特分析

设定合理的重要管控节点

为了更好地管理产品成熟度的变更，需要在不同阶段之间设定管控节点，如立项、上架、下架、上市、退市（如上图所示）。但在实践过程中，管控节点的位置可灵活进行调整：对一些应用场景和技术架构较为简单的产品，可以鼓励产品经理积极探索试错，将立项节点后移至概念验证和孵化期之间，允许产品经理自主进行概念验证；反之，对于复杂程度大、研发投入高的产品，可以将立项环节前置到概念验证阶段之前，并考虑将上市节点后移至成长期和成熟期之间，保证在上市前的成长期产品功能足够完备和性能足够稳定，避免不成熟产品上市销售后，带来较大的实施交付代价，影响客户体验。

设计全面的成熟度评估维度与指标

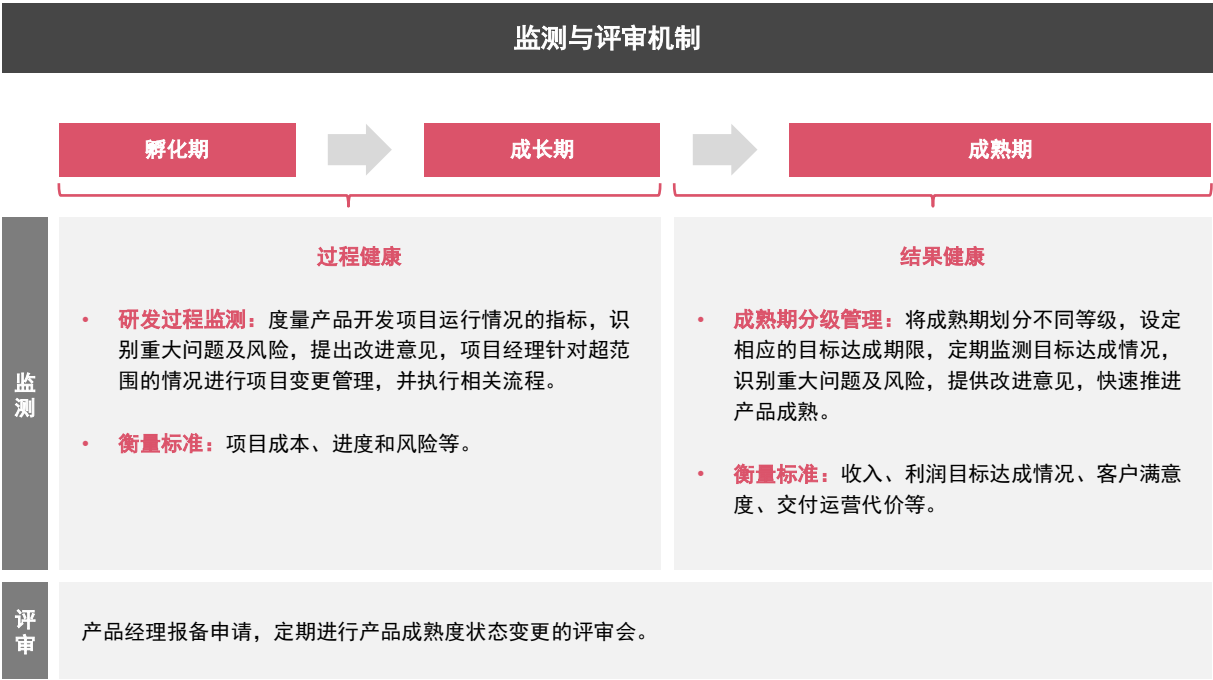
针对管控节点的具体评估指标，各企业采用的评估维度及指标定性定量的方式不一，通常可以从财务、客户、产品和运营交付四大维度来设计各节点的评估指标：

- **财务：**衡量产品的财务收益和市场表现，如市场机会、收入规模、投资回报率等。
- **客户：**体现在客户层面提供的价值以及达成的目标，如成功交付客户数量、标杆客户数量、客户满意度等。
- **产品：**主要衡量产品特性和功能，可直接牵引产品研发效率的提升，如功能完整性、架构稳定性、故障（bug）数量、开放性等。
- **运营交付：**关注度量产品在交付过程中的质量和成本，保证产品的推广销售和可交付性，如交付代价、服务响应速度等。

评估指标的设计可采用定性（如客户认可产品价值）+定量（如产品核心功能就绪度100%）的方式，同时需要充分考虑指标的可获取性，且指标体系可根据业务发展现状进行分期建设。评估指标也需要针对产品自身特性进行设计，比如SaaS产品和PaaS产品的成熟度评估指标存在较大差异，平台级PaaS产品在安全性、开放性、可拓展性等方面有着特殊的要求，需要有针对性指标考察。

制定定期监测与评审机制

为保证承载上述管理规则，需明确责任、规范流程，定期监测产品健康度、评审成熟度变更。



完善各阶段管理协同机制

明确各成熟度阶段内不同活动的责任主体及其职责，如产品营销和销售、产品实施交付、服务和客户成功。一般而言，成熟期之前的产品均为产研主责，成熟期及衰退期则为销售、交付和客户成功按专业分工负责。因此，成熟期之前的产品的投标、报价、合同环节均需产研把控，且交付以产研资源为主，相关成本通常计入研发成本。重点产品进入成熟期时，可以安排上市握手环节保证上市后的顺利推广、销售和交付。上市握手机制需要拉通产研团队与营销、销售、解决方案、交付、服务/客户成功团队等就产品的收入、客户、市场等维度目标，性能指标，交付方法及后续产品发展里程碑握手，保证资源的重点投入，同时定期对握手目标进行在市巡查和持续跟踪，推进目标的达成。



结语

产品成熟度管理体系是企业落实产品全生命周期理念、实现闭环协同管理的重要抓手。通过划分成熟度阶段、设定管控节点、设计评估维度与指标、制定监测与评审机制、完善各阶段管理协同机制，产品成熟度体系可以帮助企业加强资源投入管控，提升投入效率，助力产品稳步发展成熟并推向市场。

在产品成熟度管理体系建设中要根据产品特点抓住主要矛盾，从算清投入、促进协同出发，既要提升效率、也要尽量避免影响创新积极性。可以根据不同产品类型设计2到3套成熟度管理体系，并由专门团队来建设和更新维护产品成熟度管理的流程和规则、推进管理动作，构建适合企业自身发展阶段的产品成熟度管理体系。

扫描二维码阅读和
分享微信版文章



三、建设领先产品经理体系，提升云产品管理水平

近二十年的发展历程证明产品经理体系是云服务企业产品管理与创新的核心机制。产品经理在抽象提炼客户需求、推动产品快速迭代、协调拉通内部资源等方面发挥了重要作用。本篇文章将着重探讨云产品经理体系建设与运营中面临的常见挑战和解题思路，帮助企业构建适应产业发展和企业管理需求的产品经理体系，实现产品的商业成功。

云产品企业建设产品经理体系的三大挑战

当前云服务行业逐步进入成熟阶段，IaaS（基础设施即服务）、PaaS（平台即服务）和SaaS（软件即服务）与千行百业深度融合。云产品发展具有以下四大特征：

- **场景复杂：**云服务对象从泛互联网向传统行业拓展，出现大量行业应用需求。传统顶层设计的产品规划难以及时捕捉新兴多样的行业需求，因此要求产品经理承担创新职责，基于一线洞察提炼产品创意。
- **用户专业：**云产品用户技术背景强、产品需求专业度高。产品经理需要兼具良好的沟通能力和深刻的技术理解能力，有效与用户沟通、解决用户的真问题。
- **迭代迅速：**云原生架构下产品迭代升级加速，产品经理需要从产品全生命周期的视角，高效推动产品运营，实现快速迭代。
- **组合丰富：**解决方案的商业模式推动云产品间协同更为普遍，对产品经理在企业内部跨组织影响力和协调力提出更高要求。

领先云服务企业经过十余年探索，已建立了成熟完善、高度授权的云产品经理体系。但在大多数云企业，产品经理仍仅作为管理传统瀑布式开发流程的角色，在职责定位、能力要求和工作机制上无法满足云产品行业发展的需求。对比领先实践，普华永道思略特发现这些企业的云产品经理体系建设主要面临三大挑战：

云产品经理体系建设三大挑战



产品经理职责定位局限，无法对产品全生命周期负责



产品经理能力画像缺失，商业思维和影响力薄弱

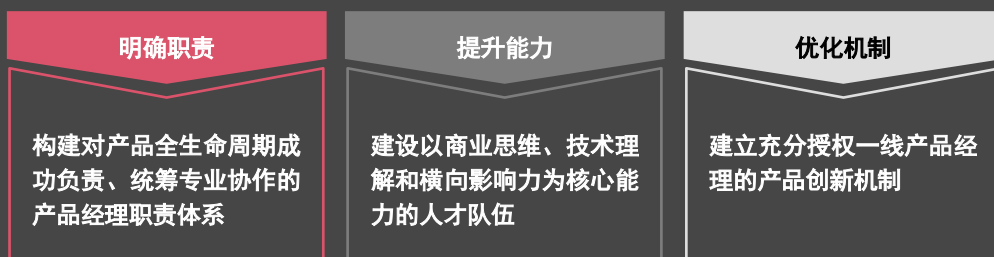


产品经理创新动力不足，难以贡献增量价值

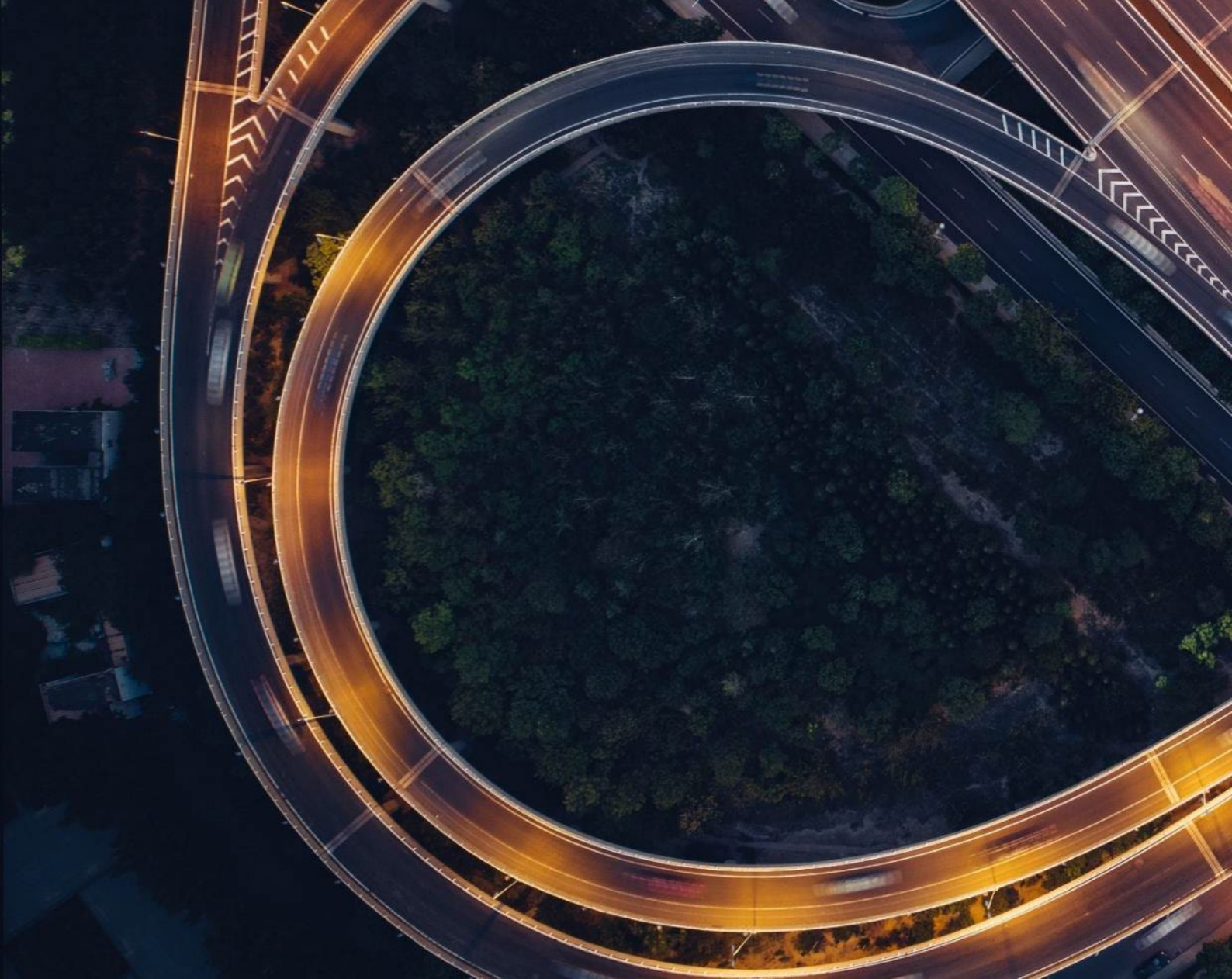
- **产品经理职责定位局限，无法对产品全生命周期负责：**大多数企业中，产品经理的职责和定位局限在产品需求收集整理、产品高阶定义等需求管理和产品规划环节，而需求在产品的实现基本由开发团队驱动，产品持续运营由专职运营团队主导，“铁路警察、各管一段”，缺少对产品端到端协调统筹、对产品完整负责的角色。
- **产品经理能力画像缺失，商业思维和影响力薄弱：**云产品企业需要一支能力均衡、素质过硬的产品经理队伍。然而大多数云企业尚未建立符合业务和管理发展需要的产品经理的能力模型，缺少对产品经理招聘、选拔、培育和职业发展的主动引导，导致组织内部缺少综合能力的产品管理人才，在产品管理领域建立跨组织的影响力和协调力就更无从谈起。
- **产品经理创新动力不足，难以贡献增量价值：**云企业在市场竞争压力下往往采用强绩效导向的管理和激励方式，忽视鼓励创新的文化建设，使包括产品经理在内的一线人员对自我驱动的产品创新望而却步。这样的环境无法发挥云产品灵活敏捷的优势，导致产品发展与客户需求脱节，也限制产品经理自身的能力提升和职业发展。

建设云产品经理体系的三个抓手

针对以上挑战，建设领先云产品经理体系可以从以下三个关键抓手破题：



- **构建对产品全生命周期成功负责、统筹专业协作的产品经理职责体系：**云产品经理作为主责人，承担产品需求洞察、规划实现、产品运营的全面管理职责，覆盖产品全生命周期。同时，技术可行性判断、资源投入评估、定价和测试等工作内容，需要产品经理作为统筹人引入开发、财务、安全等专业资源支持。
- **建设以商业思维、技术理解和横向影响力为核心能力的人才队伍：**云产品创新与管理的要求需要产品经理具备全面能力，因此顶级商学院的MBA毕业生成为国际领先云企业产品经理的主要来源。
 - **商业思维：**云产业仍处于快速发展阶段，创新产品层出不穷，商业模式尚未固化，产品经理对产品商业成功最终负责，需要进行高质量洞察研究、定量分析、定价决策、策略制定、财务管理等工作。
 - **技术理解：**云产品经理作为需求语言向开发语言转换的桥梁，对外需要与具有强技术专业性的客户在同等认知水平沟通，充分理解客户需求，对内需要与开发工程师有效沟通。
 - **横向影响力：**云产品在全生命周期中需要多部门协同合作，产品经理需要在没有直接汇报关系的情况下驱动多方为同一目标努力，因此国外领先云产品企业招募产品经理时将无权力下的领导力（Lead without Authority）作为重要条件。



- **建立充分授权一线产品经理的产品创新机制：**云产品创新与应用场景紧密结合，需要围绕产品经理建立以一线客户需求为导向的创新机制。
 - **在机制层面，**建立以一线驱动迭代创新、顶层设计驱动战略性创新的产品创新机制，在顶层设计指导下，汇集、筛选、排序来自一线的产品功能需求形成产品规划路线图；
 - **在资源层面，**明确创新产品的资源投入规则、阶段性评估标准、资源管理原则；
 - **在文化层面，**将鼓励创新、促进协作、适度容错的文化形成举措渗透到人才招聘、日常工作、考核激励等各方面。



结语

产品经理体系是云厂商落实产品全生命周期管理理念、推动产品创新、提升产品运营效率的重要抓手。提供IaaS, PaaS和SaaS的云服务企业可以通过明确职责、提升能力、优化机制,支持以产品经理为核心的产品管理体系建设,持续提升和保障产品竞争力。

扫描二维码阅读和
分享微信版文章



四、营销驱动增长： To B企业增长的新思维

在宏观环境不确定性增强的背景下，中国的企业服务类（To B）企业为突破增长困境、实现更好的生存和发展，需要跳出传统思维，寻找增长新动能。

基于服务To B企业的经验，普华永道思略特发现挖掘营销潜能，构建营销驱动增长模式是帮助企业“换挡提速”的重要手段之一。To B企业可以采用“三步法”，充分发挥营销“凝聚共识、生成线索、促进增长”的力量，实现规模化、可复制的增长。

销售驱动增长模式（SLG, Sales-led Growth）遭遇困境

在过去高增长的环境下，To B赛道上的中国企业已习惯通过积极和激进的销售活动来抢占市场、驱动业务增长。然而宏观经济进入“新常态”发展阶段，To B企业面临日趋激烈的竞争环境、多样的客户需求、自身逐渐庞大的产品线，以及复杂的内外部协同要求，单纯以销售作为驱动力已无法帮助企业持续实现规模化增长。传统的销售驱动增长模式往往存在三方面发展瓶颈：

- 产品与市场不匹配：相对面向消费者服务类（To C）企业的标准化产品，To B企业提供的产品及解决方案更为复杂专业，且往往要提供客制化解决方案。在单纯销售驱动模式下，厂商“只见树木、不见树林”，对产品和解决方案面对的整体市场洞察不足，价值主张、差异化优势定义不清，对外营销沟通、销售话术不一致，也无法从市场端向研发端准确反馈需求特征，造成产品研发的策略性不足，无法与市场有效匹配。
- 优质线索少：企业客户的规模、发展阶段不同，采购产品和服务的需求和影响因素差异大，且采购和使用决策链上参与者众多，仅凭销售人员很难迅速触达所有参与者，导致企业获得的优质线索数量有限、转化率低。
- 销售人效低：To B企业目前仍多采用直销或分销模式、以 Outbound（主动推销）方式进行销售。该销售方式的本质是“人海战术”，资源投入与企业收入等比例增加，导致销售费用占比居高不下。在市场拓展实现销售产品或项目从0到1的艰难突破之后，不能快速扩大突破口、实现规模化复制，也无法有效地覆盖中小客户和跨行业客户。



营销驱动增长模式（MLG, Marketing-led Growth）助力企业重回上升曲线

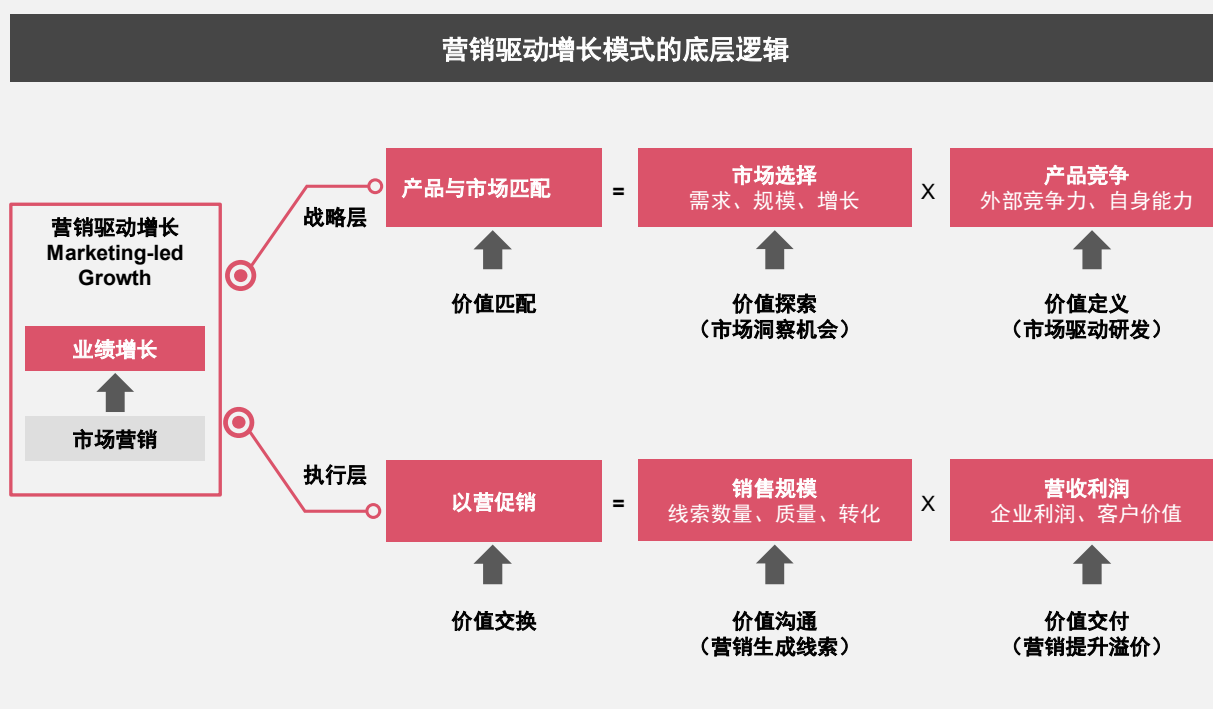
在云计算技术加持下，SaaS（Software-as-a-Service，软件即服务）作为一种全新的商业模式，带着以产品、客户和体验为核心的鲜明特点拓宽了传统To B企业增长模式的可选项，产品驱动增长（PLG, Product-led Growth）、营销驱动增长等新增长模式为企业服务提供了新选择。

- 产品驱动增长：以产品的功能和使用带来获客、留存和扩张，一般通过免费版或试用吸引客户。互联网和云原生时代，SaaS类企业积极推进以产品为主导的经营，将产品驱动作为主要的增长方式。
- 营销驱动增长：以营销驱动获客，注重营销对销售的赋能，注重市场需求对产品研发的驱动，注重品牌和影响力的塑造。领军企业正在推进营销驱动增长的模式，进行市场到线索（Market to Lead）的营销运作流程变革和能力提升。

PLG、MLG、SLG等增长模式并不互斥，“产品、营销、销售”本身即是任何一家To B企业都不可缺少的增长要素，其前提与核心均是企业能力、产品与市场需求的高效匹配。产品和营销驱动增长模式的本质是帮助企业回归以客户为中心的初心，从客户和市场需求出发牵引产品与市场匹配（PMF, Product-Market Fit）、主动占领客户心智，改变传统销售仅能响应客户需求的被动地位，提高销售效率、实现Inbound（集客营销）增长。

在战略和执行两个层面设计营销驱动增长模式

营销驱动增长模式下，营销的基本职能与企业业务增长要素实现紧密互锁，营销的运作能力成为业务增长的关键驱动力。



来源：普华永道思略特分析

战略层面：营销运作帮助企业实现产品与市场的价值匹配。一方面，选择适配的市场或赛道，并持续发掘潜在市场机会和客户未被满足的需求；另一方面发挥自身资源和能力优势，打造出富有竞争力的产品，更好地匹配客户需求。这些任务恰是市场洞察和市场管理的职能所在，即支持细分市场的选择和客户需求及痛点的分析，以及制定市场策略，牵引产品研发，定义产品的价值主张和差异化优势。

执行层面：营销运作帮助企业实现规模化销售并获取较高的利润。规模化销售，需要找到更多的销售线索，并能高效转化线索；较高的利润，即取得品牌溢价，让客户感受到无法拒绝的价值，认为“物有所值”甚至“物超所值”。这些任务则是销售赋能和营销策划与执行的目的。

三步启动增长模式变革，迈向行业领军地位

将营销驱动增长模式从概念转化为执行落地需要三个关键步骤。

对齐认知

行业趋势再认知 找到行业控制点	客户需求再认知 解决客户真问题	自身能力再认知 明确自身新定位
在行业共识的大势下，明确关键控制点及团队对行业认知的表述方向，体现前瞻性、引领性	梳理各细分市场客户的需求，分析不同目标受众的真正价值诉求，以客户、行业能够理解的语言重构定位和价值主张	重新思考核心能力，梳理差异化、能够承接行业需求的价值主题和业务支撑需求

凝聚共识

细分市场选择与排序 从市场吸引力和自身能力出发综合评估	制定市场策略 制定市场目标和业务拓展策略	
识别价值锚点 找到市场需求与产品价值的最佳匹配	提炼价值主张 结果导向阐述价值主张影响	构建价值主题 基于客户场景，解码价值主张

聚焦战场

多层级品牌力 统筹公司品牌、品类、能力营销	设计营销举措 建立关键抓手加速落地	
营销活动策划与执行		
Campaign*策划与执行	销售赋能	协同作战，生成销售线索

*注：Campaign为营销战役

来源：普华永道思略特分析

第一步 对齐认知：持续开展市场洞察，提升认知力

To B企业需要持续地开展市场洞察，保持对宏观环境、竞争格局、客户需求及痛点的敏锐认知，识别差距，提出改进建议，支持策略规划，发展引领性观点。

To B领军企业往往善于把握时代脉搏，洞悉宏观大势、行业演进、市场竞争和客户需求等趋势和机会，开发前瞻性、引领性观点，做到先声夺人，定义市场趋势。许多行业领导者通过构建“思想领导力”（Thought Leadership），发展引领性品牌价值主张和观点，进而实现定义行业话语权的目标，推动赢得市场领先份额和领先地位的认知与认可。

中国高科技行业巨头近年纷纷发起愿景使命的重塑，以及品牌价值主张的升级，面向客户所在行业，提出行业洞察、行业转型的愿景、发展路径等，这些观点成为To B企业与客户高层对话的“敲门砖”。



第二步 凝聚共识：加强市场管理，找到市场需求和产品价值的最佳匹配

围绕细分市场开展市场管理，以客户为中心、以客户的核心价值诉求为锚点，构建产品价值与市场需求的最佳匹配，发展价值主张以及价值组合。识别在细分市场中与客户强烈共鸣且彰显自身差异化优势的价值锚点，是To B企业面向细分市场进行开疆拓土、精耕细作的关键。

在此基础上，还需要拉通价值主题组合与业务支撑体系，定义清晰、统一的营销传播信息、达成品效合一。以产品营销为例，针对产品全生命周期关键环节设计产品营销动作，并在各环节均拉通战略、产品管理和开发、销售及营销团队内部多个相关方进行协作。

产品营销在产品全生命周期中的作用及协同					
	概念	计划	开发	预上市	上市和在市
战略	制定企业及市场应对策略，识别机会点、确定控制点	为商业用例提供输入或优化建议	保持信息同步	保持信息同步	保持信息同步
产品管理/开发	创建/管理产品需求规划	分配开发预算和资源	管理开发过程	制定正式发布版本的要求细则	跟踪发布版本使用情况与客户反馈
产品营销	根据市场洞察提供产品规划建议	明确产品定位，描述市场需求，分析内部能力，开发高阶价值主张	主导新产品上市（GTM，Go to Market）规划：营销目标和策略、价值主张、赋能计划、营销活动策略等	发展关键信息和营销物料，提供销售赋能工具和资料	执行营销活动，促进线索生成，并评估绩效，及时改进
BU*营销	保持路线图信息同步	制定高阶营销策划，支持商业用例规划	制定新产品上市整合营销计划	支持营销物料开发开展相关营销活动策划和执行准备	Campaign执行和效果评估及优化
销售赋能和销售	输入客户需求，包括客户需求、痛点、体验等	输入客户需求	输入客户需求	启动销售团队及合作伙伴的赋能培训	执行销售活动

*注：BU为事业部

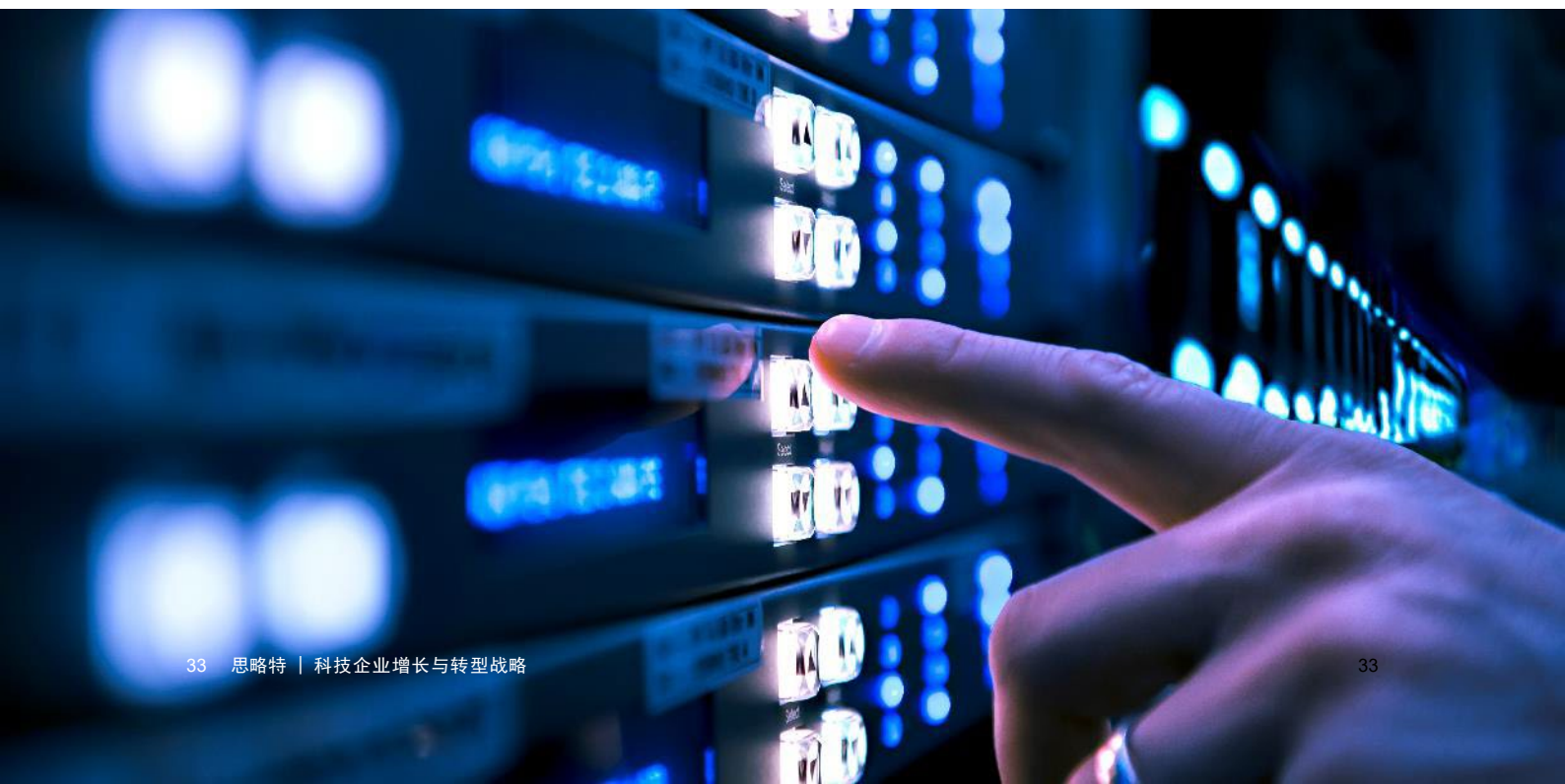
来源：普华永道思略特分析

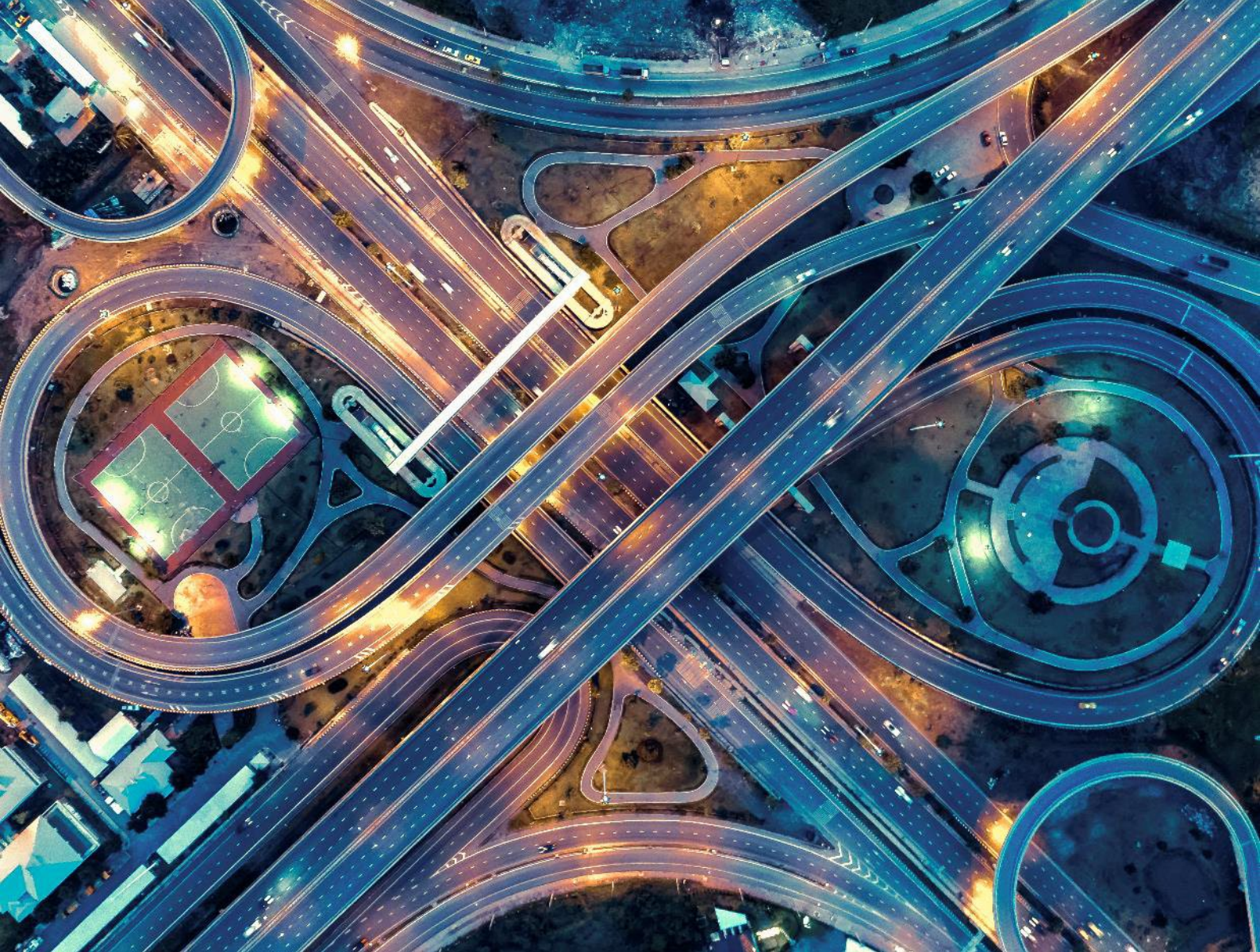
第三步 聚焦战场：选准战场，统筹营销策划与执行，力出一孔

基于细分市场选择和排序，选择业务增长最佳战场。To B企业应综合业务开拓及市场营销双重视角，从市场吸引力和自身能力出发综合评估，考察市场空间、竞争强度、市场发展阶段、公司战略、基因优势、品牌优势、营销价值发挥（如做大市场空间、以营促销）、业务增长目标、解决方案能力等要素，进而聚焦核心战场，明确市场目标和策略，策划并执行系列营销活动，以生成线索、促进增长。

在执行中需要加强投入，使用多层级品牌力击穿核心战场，形成比较优势。多层级品牌力包括企业整体层面的公司品牌营销、事业群或子公司的品类营销，以及诸多产品线的能力营销：

- 公司品牌营销：制定统一的公司品牌策略，例如采用单一品牌，还是多品牌策略，或背书品牌策略等，并有统一的品牌管理体系和持续化品牌传播；
- 品类营销：在某业务领域内进行品牌定义和品牌构建，对特定市场群体塑造品类差异化优势和领先性；
- 能力营销：聚焦在公司具体的产品或解决方案系列，以及某些领先性技术的营销，将复杂、晦涩的技术语言，转化为通俗易懂的表述，打造面向细分市场的旗舰产品或技术品牌。





结语

互联网、数字化、智能化技术的渗透以及企业客户需求及行为的演进驱动了中国To B企业发展理念和增长手段的持续迭代和创新。营销驱动增长模式有助于企业回归“以客户为中心”“为客户创造价值”的初心，系统化提升营销的核心能力、运作机制和组织职能，形成营销与战略、研发、销售、品牌的紧密互锁机制，推动企业突破增长瓶颈，实现高质量和可持续的增长。

扫描二维码阅读和
分享微信版文章





五、三管齐下， 突破To B交付管理困境

采用项目制交付软件与应用服务是中国的企业服务（To B）市场的常态，也是To B企业满足企业客户个性化需求、为客户创造价值的关键环节。基于服务To B企业的经验，本篇将着重探讨常见的交付管理困境、原因和解题思路，帮助To B企业管好交付这个既重要、又困难的业务环节。



中国To B企业面临交付管理困境

通过标准化的产品实现规模经济，是基于软件与应用的企业服务公司（To B企业）的核心竞争力之一。但在市场变化快、管理不成熟的背景下，国内企业对定制化的业务和管理应用需求强烈，To B企业不得不通过项目的形式进行定制开发和交付。经验表明，当前大型企业采购软件的费用与采购交付服务费用的比例可以达到1:2。同时，国内To B企业也缺少真正多租户、松耦合、轻交付的成熟产品。

在客户定制化需求强和产品成熟度低的双重影响下，交付环节成为客户感知服务价值的关键点，占用了大量资源，导致项目越做越“重”。尽管海外诞生了如Salesforce、Workday等成功的产品型To B企业，国内To B企业短期内仍无法摆脱重交付的现实，业务扩张速度受限。

To B企业交付管理的四大挑战

为尽快实现规模化成长，To B企业需要沉淀和打磨成熟的产品和基线解决方案，也需要重视交付管理体系建设，提升交付效率，提高项目的可复制性、反哺产品。在交付管理中，企业服务公司通常面临四大挑战：

交付管理体系面临的四大挑战

01



交付管理基础
薄弱、手段粗放

02



产研团队难以
兼顾交付和研发

03



销售过程中缺少
可交付性管理

04



生态伙伴能力
有限、补位困难



交付管理基础薄弱、手段粗放

交付团队既要响应繁杂的客户需求，又要进行大量的内部协调，在端到端的To B运营体系中承上启下，处于重要位置。但现实中很多企业仅把交付视为“劳动密集型”的活动，重投入、轻管理，典型现象包括：

- 业务定位不清晰：在公司层面缺乏对交付组织定位的思考和共识，缺少与公司阶段性战略目标适配的交付管理目标，在项目层面缺少从业务和财务一体化视角对交付成功的明确定义。
- 资源调配不规范：缺乏明确的资源调配机制、工时管理机制和资源池运营，导致资源利用率低、管理成本高。
- 交付策略不灵活：采取粗放式“大干快上”的交付策略，缺少针对不同产品成熟度、客户、定制化程度的差异化交付方式。
- 财务管理不完善：缺少对中大型项目、特别是对长周期大金额项目的财务四算（概算、预算、核算和决算）管理体系，也没有设置具体的项目财务责任人，导致项目前期资源配置没有科学依据、过程中成本管理失控，最终成本预实偏差率高。

产研团队难以兼顾交付和研发

大部分产品，特别是不成熟产品的交付往往需要产研团队深度参与，造成恶性循环：一方面在产品研发本职工作的时间压力下，产研团队对项目交付的响应速度和质量常难以满足要求；另一方面交付需求对产研资源的拉扯又影响产品研发迭代进度，进一步延缓产品成熟度提升。

销售过程中缺少可交付性管理

在业绩增长压力下，To B企业的销售策略普遍较为激进，即使面对定制化要求高、盈利水平低的项目也难以放弃。同时，企业往往既缺少交付团队在售前和销售阶段参与选择客户和项目、定义工作范围（SOW, Statement of Work）的机制，又缺少对销售为项目的最终成功承担责任的要求，导致项目的可交付性缺乏管控，增加后期交付风险。

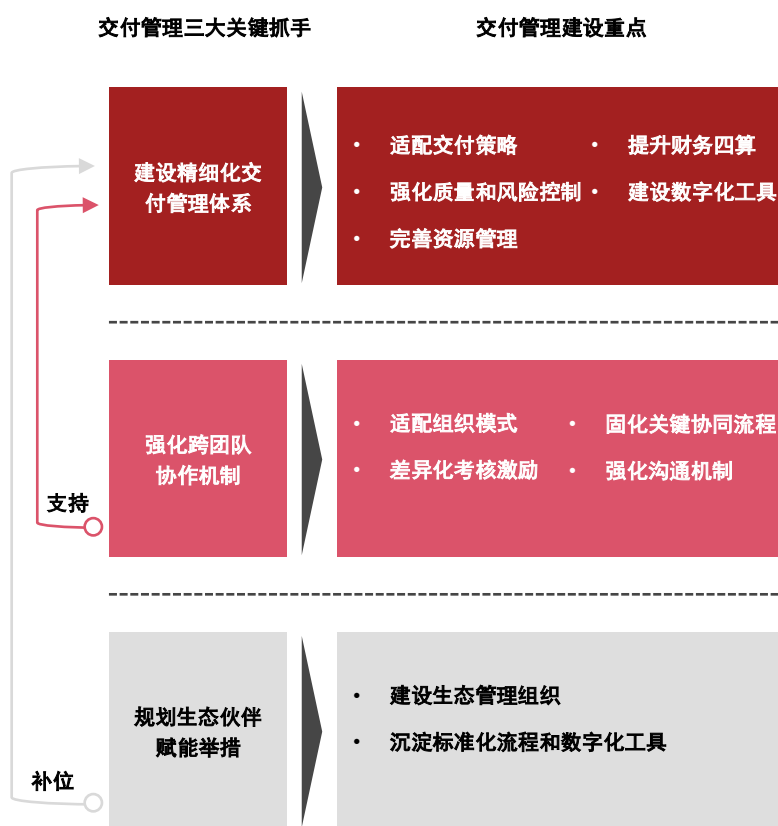
生态伙伴能力有限、补位困难

国内To B生态发展尚处于早期，市场上具有高质量交付能力的专业生态伙伴十分稀缺，伙伴在产业链中的角色定位和协同方式也仍在摸索中。在技术和产品尚未成熟且缺乏伙伴赋能机制的情况下，伙伴的交付和服务质量往往低于To B企业自身，无法实现补位。



提升交付管理能力的三个抓手

To B企业提升交付能力可以从三大关键抓手破题：第一，以产品和项目为最小管理单元，建设精细化交付管理体系；第二，以交付、产研和销售为骨干，强化跨团队协作机制；第三，以长期主义、专业分工为导向，规划生态伙伴赋能举措。



以产品和项目为最小管理单元，建设精细化交付管理体系

To B企业需要实现以产品和项目作为最小管理单元。在产品管理上做到最小售卖单元的全生命周期管理，在项目管理上实现项目全流程的业财一体化管理：

- 在定位和策略层面，需要明确与公司战略适配的交付组织定位以引导机制设计和工作重点，并基于业务特性区分不同场景下的交付策略，实现差异化交付目标。
- 在执行层面，需要积极采用数字化工具以支持流程搭建，完善针对重要节点和关键交付物的质量和风险控制。
- 在资源层面，需要明确项目损益（P&L）责任主体，做到项目经理权责利匹配，细化包括工时管理、标准人工成本定价、资源调配等资源管理机制。
- 在财务层面，企业需要建立财务四算能力，特别是针对合同金额大、周期长、需求复杂的中大型项目，能够准确进行以月或周为周期的项目核算，作为风险和成本控制的管理基础。
- 在工具层面，广泛应用数字化管理工具，实现从研发到交付的数据管理闭环，做到“看得见、算得准、管到位”，在持续优化交付效率的同时做好产品和解决方案的沉淀。



以交付、产研和销售为骨干，强化跨团队协作机制

产品成熟度、产研支持和售前SOW管控，对交付深度、质量和风险有关键性影响，交付团队与产研、销售（含售前）的协作机制是交付成功的必要条件。

- 在组织层面，建立适配产品成熟度的交付组织模式；如对产研支持交付需求强的现实，可以考虑区隔负责交付和负责产品的产研团队。
- 在考核层面，以考核激励为抓手认可交付价值、分担责任、促进协作；如考虑对产研参与交付工作进行考核以提升产研支持意愿，对销售考核项目回款以加强SOW控制等。
- 在流程层面，以流程固化跨部门协作的关键节点，特别重视设置前置在研发、销售过程中的节点；如针对非标准化项目，落实交付前置机制，有效赋予交付团队制定或评审SOW的权利，强化交付团队反馈共性需求至产研促进产品沉淀的机制。
- 在沟通层面，加强产品、销售、交付“铁三角”的沟通机制，如强化产研和交付之间的排期沟通以减少工作安排冲突。

以长期主义、专业分工为导向，规划生态伙伴赋能举措

具备高质量交付能力的生态体系对于产品型公司的长期成功不可或缺。这样的生态体系需要To B企业分阶段、长周期、有耐心地进行建设。

对于产品不成熟、交付复杂性高的企业，短期仍需聚焦自身交付能力提升；长期而言，可以成立生态管理部门，统一伙伴发展和协调界面，打磨标准化产品和基线解决方案，在企业自身能够高质批量交付的基础上，沉淀标准化交付流程和数字化工具以赋能交付生态合作伙伴，提升伙伴价值发挥效率，增强伙伴和企业合作粘性。



结语

相对成熟市场中相对明确的企业信息化环境和产业分工，中国企业服务赛道具备更大的发展潜力以及更复杂的项目化要求。交付体系的能力建设对于提升产品标准化、构建差异化竞争力具备重要性，是管理层无法回避的关键领域。国内企业在借鉴优秀交付管理实践的同时，更需要契合自身业务、产品和管理特征，选择建设重点，以真正构建适合当前发展阶段的交付体系。

扫描二维码阅读和
分享微信版文章





六、To B企业 如何通过生态 驱动可持续增长

生态体系在企业服务类（To B）企业可持续增长中的作用越发突出，基于实践经验，普华永道认为成功的生态体系可以驱动To B可持续增长，而明确的生态定位和文化、与企业发展相匹配的生态策略以及系统化、数字化的运营管理机制是To B企业成功培育生态的三大要素。

生态是To B企业持续增长的关键驱动力

企业服务赛道发展至今，其客户分布广、触达过程长、需求场景复杂、功能集成和持续服务要求高等特点决定了To B企业“单兵作战”的运营模式，无法满足增长和健康运营需求。在此背景下，To B企业生态体系的重要性不断凸显，企业需要构建生态型业务以实现规模化突破。具体来看，生态体系能力建设为To B企业带来三大价值：

- 第一，拓展市场通路，提升产品覆盖的广度和深度：一方面，企业端（B端）客户区域分散、行业众多，仅依赖企业自有渠道难以实现对市场的全面覆盖。另一方面，B端客户专业化程度高、关系建立的周期普遍较长，因此生态伙伴的市场和销售网络既可提高To B企业的客户覆盖广度，又可以帮助To B企业快速深入特定行业、建立关系。
- 第二，加强客户服务，提高服务的效率和质量：B端客户重视服务的及时性和可靠性，因此服务周期长、贴身服务要求高。从专业化分工角度出发，To B企业普遍选择聚焦打造自身产品能力，而需要借助生态伙伴的力量，保障交付和运维等服务的效率和质量。
- 第三，加速产品创新，推动行业和场景化落地：B端客户发展迅速，需要To B企业持续创新、陪伴式地支持客户发展。生态伙伴基于行业和场景经验的创新，可与To B企业在业务主线的产品研发实现互补。此外，生态伙伴通常嗅觉更加灵敏、机制更加灵活，To B企业与生态伙伴开展共创研究可以提升前沿技术的发现和应用，为应用创新出现提供可能。



多元生态伙伴助力 To B企业全生命周期发展

整体来看，To B企业生态伙伴根据核心作用不同可分为营销型、能力型和技术型伙伴三类。

- 营销型伙伴：以渠道经销商为代表，帮助企业拓展营销和销售渠道，向客户提供与To B企业产品或服务相关的推广、咨询。
- 能力型伙伴：以系统集成商（SI）和管理服务提供商（MSP）为代表，可基于To B企业的产品，提供设计、实施、迁移和运维等专业服务。
- 技术型伙伴：以独立软件开发商（ISV）和个人开发者为代表，利用To B企业提供的基础设施和开发工具进行产品开发，补充企业主线产品在功能的不足，或与主线产品共同组成行业解决方案，扩大企业的技术影响力。

实践表明To B企业在生命周期不同阶段发展的生态体系有不同侧重。在企业初创期的主要矛盾是扩大销售规模，因此迫切需要营销型伙伴提供销售线索，拓宽销售渠道以促进销售达成。在企业成长期，随着产品逐步成熟，需要能力型伙伴助力方案构建、提供服务支持，形成完善的解决方案。进入到成熟期，企业需要从单一产品的开发销售向平台转型，此时技术型伙伴的加入可不断扩大平台的技术影响力。

随着To B企业的不断发展，生态伙伴也可以同步成长，在中国To B企业的云转型过程中，很多营销类伙伴在To B企业支持和指导下升级自身能力和人员构成，逐步转变为具备销售、实施、服务乃至产品开发能力的综合型伙伴。

To B企业生态体系构建面临三大核心挑战

基于普华永道思略特服务中国To B企业的经验，大部分企业已意识到生态建设的必要性和重要性，但在实践层面仍面临认知、资源和运营三大核心挑战。

生态体系培育面临的共性挑战



第一、生态认知挑战

- 认知不完整：企业管理层对于生态伙伴的认知依旧停留在传统“渠道伙伴”概念，没有认识到不同类别生态伙伴在全生命周期提供支持的可能性，对生态伙伴作用认知不完整。
- 定位不准确：企业没有根据自身所处阶段在内部精确定位生态伙伴价值，没有明确生态的内涵和边界，缺少明确的生态发展目标和统一的生态顶层设计；或是生态定位与业务策略脱节，生态发展脱离业务需要，导致事倍功半。

第二、生态资源挑战

- 结构不匹配：当前中国市场上的主要生态伙伴仍以营销型伙伴为主，缺乏能力型伙伴（如SI和MSP）和技术型伙伴（如ISV和开发者）。
- 质量不支持：生态伙伴自身能力参差不齐，特别是在数字化转型进程加速、客户需求爆发的情况下更加凸显这一挑战，导致产品或项目的交付质量低于预期，甚至制约客户自身的数字化发展。

第三、生态运营挑战

- 赋能体系不成熟：一方面To B企业与伙伴的商业合作模式更多是根据具体业务的开展需求执行，缺少体系化的赋能管理体系设计；另一方面在企业自身不同发展阶段，没有针对不同类别的生态伙伴制定差异化的赋能体系，粗放式“一刀切”的管理方针和政策难以充分发挥生态价值，反而会降低生态竞争力。
- 支持工具不完善：部分企业缺乏面向伙伴的数字化赋能工具，存在效率低、错误率高、信息不易共享的问题，对伙伴的支持与帮助有限，降低了伙伴价值发挥效率，同时也难以提高伙伴与企业之间的合作粘性。

把握三个关键要素， 构建高质量的To B企业生态体系

构建高质量的To B企业生态体系，需要把握三个关键要素，包括明确的生态定位和文化、匹配的生态策略，和系统化、数字化的生态运营管理机制。



要素一：明确的生态定位和文化

- 生态定位明确了To B企业与其生态伙伴之间的边界与合作分工。定位的建设重点是需要做到“因地制宜”、“明确边界”，通过“一企一策”，为生态伙伴量身定制的分工与合作模式，最大程度激发伙伴积极性。
- 梳理和澄清生态范畴，结构、相互关系和商业价值，并统一生态相关的定义及语言，提升内部沟通效率，做到“清晰统一”。同时需要在企业内部建立开放、合作、赋能的生态文化，让内部员工将生态伙伴视作企业业务与管理的一部分。

要素二：与企业发展相匹配的生态策略

- 生态策略的核心是需要回答“谁是合作伙伴”（WHO）和“如何发展生态伙伴”（HOW）两大核心问题。其中，在合作伙伴选择上需要做到紧贴自身业务；在发展方式上可考虑借助投资等多元化手段实现战略卡位。
- 尤为值得注意的是，To B企业需清晰认识到在自身不同的发展阶段，生态策略侧重点有所不同。例如，发展早期需要着重开发营销型伙伴（如经销商），随着产品成熟和向平台化转型，则应逐步将发展重点转移到能力型伙伴（如SI和MSP）和技术型伙伴（如ISV和开发者）。

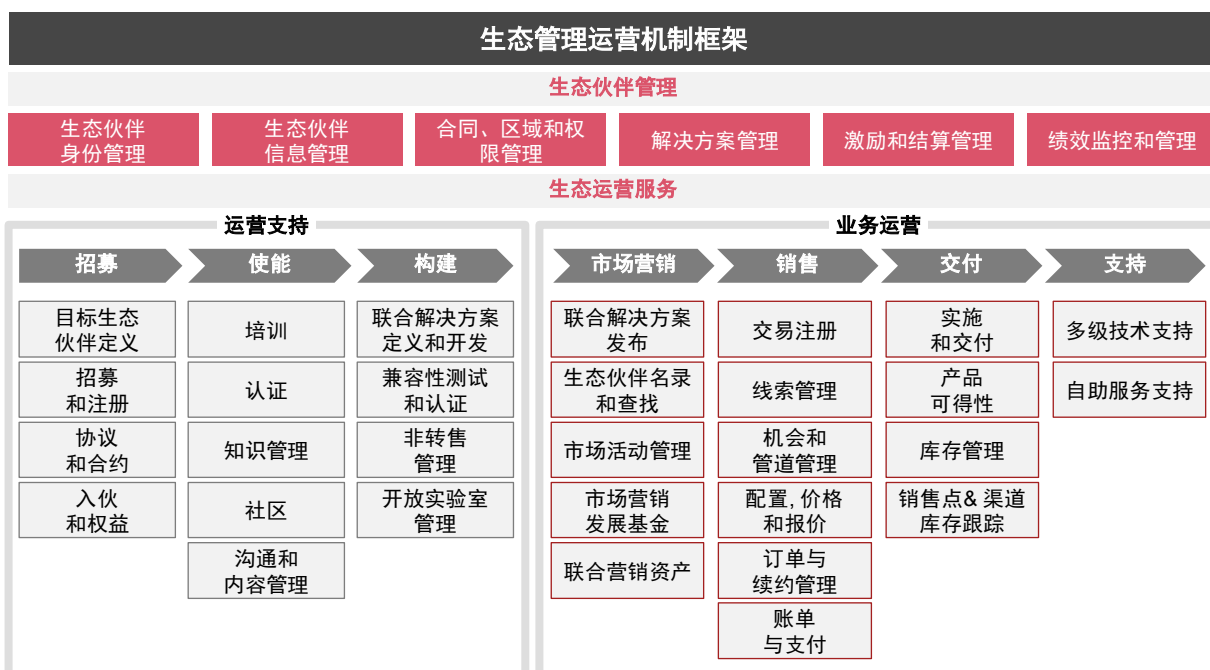
要素三：系统化、数字化的生态运营管理机制

生态伙伴管理需要做到统一化、精细化和平台化

- 生态伙伴管理由粗放、分散的业绩导向的管理模式，转向统一组织和规则、精细化度量伙伴贡献的发展导向的管理模式。
- To B企业需要提供统一的技术平台和商业平台作为生态系统的底座，并满足各类伙伴的差异化需求。
- 构建集团视角的管理和评价体系，可考虑对重要生态伙伴联盟进行业务管控。

生态赋能的内容和形式需要由单一转向复合，覆盖生态伙伴选用育留的全生命周期

- 在营销和销售环节，由单一伙伴独自承担转向多领域伙伴和企业组成线上线下多维度销售网络，共同发掘商机并转换线索。
- 在交付环节，融合合作伙伴资源，建立以标准流程为核心的交付能力，满足客户对集成化的解决方案的需求。
- 在产品研发环节，针对ISV和开发者提供端到端的开发和运营支持，扶持伙伴成长。



案例：某国际头部云厂商建立多角度生态赋能机制，提供一致的线上平台和工具，并根据生态伙伴级别给予不同服务支持。

该厂商面向企业客户构建了完整多元的生态体系，并从技术、商务、营销和伙伴奖励四个维度建立了生态赋能机制：

- 技术赋能：提供厂商自有产品支持，开放各类培训资源帮助伙伴提升技术能力，设立加速器和创新实验室助力伙伴技术创新。
- 商务赋能：双向分享共同销售机会，建立常态化的新客户“速配会”，提供出海与入华的技术及商务支持。
- 营销赋能：提供海量厂商自有市场活动参与机会，开放全球营销资源与合作伙伴网络，通过联合活动或经费补贴支持生态伙伴市场活动。
- 伙伴奖励：除渠道奖励政策外，还为具备相关资源、销售包含厂商产品解决方案的生态伙伴提供额外资金奖励。

该国际云厂商所有的生态伙伴均可享受上述四大方面的基础赋能支持，此外还根据生态伙伴级别提供额外服务，从生态伙伴级别自低到高来看：

- 合作伙伴网络注册合作伙伴：享受基础的技术、商务、营销和伙伴奖励支持。
- 官方认证合作伙伴：在上述基础上，可获得官方认证的奖牌，并可优先为其对接客户需求。
- 重点合作伙伴：在上述基础上，商务方面可由资深合作伙伴经理一对一定期互访，深度对接需求；技术方面可由技术专家一对一定期提供技术指导和培训；市场方面可优先邀请参与微软举办的第一方和第三方市场活动，特设赞助经费支持伙伴市场活动。
- 优选合作伙伴：双方建立区域及全球高层协调沟通机制，不定期互访，促进双方合作向深层次发展；该国际云厂商可与优选合作伙伴联合发布行业白皮书、举办解决方案发布和启动仪式；享受点对点的联合市场推广，联合销售和技术支持。

同时，该国际云厂商为所有类型的合作伙伴提供统一的注册入口、线上工作区及培训资源库，为伙伴提供统一的体验和线上窗口。培训资源覆盖全部To B业务及各种能力类型的合作伙伴，包括应用程序开发、云业务应用、云生产力、协作和内容、沟通管理等应用和资源。



结语

生态体系为To B企业带来拓展市场通路、提升客户服务和加速技术创新三大价值。企业在培育生态体系的过程中常会面临认知、资源和运营三大共性挑战。To B企业需在内部明确生态的定位和文化，结合自身所处的发展阶段制定匹配的生态策略并建立系统化、数字化的生态运营管理机制，为To B企业生态体系的成功构建与持续发展保驾护航。

扫描二维码阅读和
分享微信版文章





七、重构三大核心能力， 高效管理行业需求

大型科技企业面临从服务重点客群、提供通用型产品向服务多做行业、多元客户并提供场景化产品的转变，产品管理需要应对从需求收集、筛选到贴合场景进行产品方案规划的挑战。本篇将基于普华永道思略特的经验，着重探讨行业需求管理对于To B服务企业的价值、厂商面临的共性挑战及应对措施。

科技企业需要管好行业需求

从聚焦重点客群到拓展千行百业、覆盖广大中小企业市场，是To B科技企业实现可持续增长的重要路径。在这个过程中，科技企业的产品研发从贴近特定客群、围绕客群需求共同打磨产品，转向通过伙伴面向海量行业客户、中小客户进行销售、收集需求并敏捷适配相应产品。科技企业的产品需求管理重点面临三大变化：



第一，需求收集从单向触点 to 多元互动

科技企业传统上通过面向特定客群的销售和服务活动作为需求收集来源，由销售人员“走出去”识别客户的需求，但行业市场中客户数量大、类型多，渠道、技术等生态伙伴成为企业触达客户主要渠道，在销售、线下沟通、客服和故障反馈、社区等伙伴活动的各场景全面收集产品需求，形成多元立体的互动机制。

第二，需求筛选从独立负责到分工协作

需求触点的增加引发组织职责的扩展。传统上销售人员将需求直接传递到产研团队，双方直接沟通形成需求承接和处理决策，但在行业市场中，为筛选来自伙伴的大量、差异化需求，要求需求管理在收集、分发和处理阶段进行分工：收集阶段接口人澄清需求，分发阶段由“商业+技术”综合角色筛选需求，处理阶段由产研团队进行决策，通过层层筛选汇总提炼最有价值的需求。

第三，价值创造从线性增值到系统增长

传统模式中，科技企业主要通过开发满足客群需求的产品这种单一方式为客户创造价值；行业市场中，企业不仅在产品开发单个环节，而且在社区与线下互动、能力开放平台、联合解决方案等多环节、多方式通过赋能伙伴解决客户问题、满足客户需求，实现生态系统规模的增长和价值最大化。

科技企业管理行业需求有三大核心挑战

第一，发现难：行业需求分散、窗口期短

行业客户需求具有数量多、类别杂、窗口期短的特点，导致厂商面对海量需求难以及时收集与整理，挫伤提出需求的伙伴和客户的积极性、降低体验感，造成伙伴和客户流失。

第二，筛选难：需求价值不确定性强、传递环节多

一方面，伙伴向企业反馈的需求繁杂，需求价值评价标准难以清晰、明确定义，给企业的筛选和聚焦带来挑战。另一方面，科技企业内部需求传递链路长、环节多，信息在传递过程中耗损大，易失真，最终导致企业错失重要的需求机会。

第三，处理难：研发资源有限，投入产出难衡量

传递到产品团队的行业需求多数不一定有明确的商机支撑，产品团队难以确定需求处理优先级，进而造成对厂商研发资源的挤占与拉扯，甚至影响既定的产品迭代更新进度。



重构需求收集、筛选分发和承接处理三项关键能力，高效率管理行业需求

领先科技企业以加强与伙伴和客户深层次、多领域互动为导向，重新构建需求收集、筛选分发、承接处理三大环节关键能力，高效管理行业需求，支撑企业拓展行业市场：

第一，在需求收集环节，要建立场景化的信息通路和传递链条

企业可以基于需求产生的场景进行分类，建立商机管理平台、社区平台、技术开放平台及线下沟通等多种通路，提升收集效率。

- 商机类需求-商机管理平台渠道：商机类需求与明确的销售机会关联、时效性强。面向商机类需求，厂商主要对外设置商机管理平台进行需求收集。通过激励伙伴在线提交商机类需求反馈及内部伙伴管理角色的主动承接完成需求收集。
- 产品优化类需求-社区平台渠道：产品优化类需求助力长期提升厂商产品竞争力。社区平台渠道可以作为收集产品优化类需求收集的主要方式。以开发者社区为例，线上论坛使得厂商可以多触点收集需求；此外，厂商利用论坛的结构规划、标签库设计等工具层措施提高产品优化类需求的采集和预处理效率。
- 技术开放类需求-技术平台渠道：技术开放类需求是产品创新、提升行业场景适配程度的重要抓手。科技企业可以建立洞察技术平台上伙伴的开发行为和反馈的机制，有效提升开放类需求处理的时效性和针对性。
- 联合方案建设类需求-线下沟通渠道：联合解决方案需求通常来自大型系统实施伙伴或咨询伙伴，科技企业可以通过设置专职伙伴管理角色对接针对性收集此类伙伴需求，并协调内部资源进行快速评估和处理。



第二，在需求筛选环节，要建立从经济价值、实现成本、市场价值、和安全合规四方面综合评价的标准和机制，结合需求类型有重点地进行评估

商机类需求以订单达成为最终目的，重点评价其经济价值；产品优化类需求重点评价其实现成本。技术开放类和联合方案建设类需求重点评价其对于企业塑造技术领先、行业专长等品牌形象的正面作用。安全合规是所有需求筛选的底线要求。



第三，在承接处理环节，要建立多层级开发体系，支持产品经理将资源投入到最重要的需求上

分层处理各类的行业需求，减轻核心开发资源压力。如可以设置“区域-总部”两级开发体系，对产品改动程度进行需求分发，产品改动较小的需求交由区域开发团队处理，产品改动较大的需求再由后端产品经理确认、总部开发团队承接。



结语

拓展行业市场是科技企业实现持续增长的重要选项。有效管理行业需求，不仅可以牵引企业产品创新和业务增长，更是构建健康繁荣生态体系的必要条件。在提升需求收集、筛选分发、承接处理能力之外，企业也需要在组织中引导建立积极、开放、包容的文化氛围，鼓励产品、销售和生态管理团队更主动地与生态伙伴和中小客户互动，预判、发掘、总结尚未浮现的行业需求，在拓展行业市场中占据主动。

扫描二维码阅读和
分享微信版文章



思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：www.strategyand.pwc.com/cn

strategy& 思略特

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com