

总第72期

2019.02

Synergy Review

协同视点



致远协同研究院出品

目录

- 1 扎心？2B创业者的扎心10条！
- 2 企业管理的迷思之一：KPI的真实效果
- 3 ToB企业的产品的决策权到底应该谁？

扎心？2B创业者的扎心10条！

文/王甲佳

2月15日，在南京与一位做大数据业务的朋友聊企业服务市场的江湖。很感谢2016-2017的一段工作经历，那时候以联合创始人身份参与了2B社群崔牛会的第二阶段经营。当时以牛透社主笔名义拜访过200多位SaaS行业的CEO。所以这次和这位CEO朋友交流，得以迅速梳理出交流的价值内容，也特别借此分享给大家。

因为不是新闻报道，观点披露会更坦率一些。当然同时也缺少了一些参照，为方便大家了解观点，将做适当处理。这些观点大部分是CEO朋友的，一部分是我的。在某些方面我们并不一致，这并不影响分享。观点之间有一些相互关联。当然，作为观点，有行业认知方面的普适性，也有局限性。诸君“择其善而用之”即可。

观点一共梳理出10条，分为五类，具体列示与解读如下：

王甲佳与一位企业大数据业务创始人CEO的观点交流摘要

一、创始人心智

(1) SaaS的经典技术特性描述限制了2B从业者的商业视野

(2) 统一版本管理与混合云部署符合用户All in one的底层诉求

(3) 参与客户业务经营，输出服务，分享增值利益

二、江湖套路

(4) 金融行业用户是要求最高的用户

(5) 技术型公司行走江湖靠的就是口碑与口碑。

三、销售

(6) 科学定价还是SaaS行业的冷门手艺

(7) 渠道由四重要素构成，渠道商具备一种要素也可成立：商机、销售、交付、服务

四、交付与生产的基础管理

(8) 公司历经野蛮疯狂成长的第一阶段之后，内功修炼成为主要矛盾，也就是要回归下管理常识

(9) 帮助小团队提升项目交付效能是企业领导一个大的考验

五、经营

(10) 经营就是公司级的运营，积极多策略地调度各种资源与能力，完成经营目标。

1

1

创始人心智

(1) SaaS的经典技术特性描述限制了2B从业者的商业视野
SaaS的经典技术特性是什么？业内的说法比较多，变化也比较快，但是主要是这四个方面：

公有云部署 一套代码 多租户

按用户使用的年、月周期自动续费。

这也是典型的美国SaaS产品的模式，因为美国许多SaaS公司成功巨额融资，市场表现也不错。

这些经典也应该是正确的。许多时候我们和CEO聊天，面对客户的私有部署、二开等需求，都很纠结，都担心自己走错了。

(2) 统一版本管理与混合云部署符合用户All in one的底层诉求，实际上与其说是SaaS的技术形态，还不如说是应用的技术形态。

公有云多租户一套代码的部署是一种，或者说是经典的一种。这是从“应用的生产者”角度去说的。

从用户角度看呢？用户希望对既有业务以及未来业务提供支撑，方便赚钱和省钱。无它。在供需博弈中，有时候会被说服，但是核心的底层的诉求往往是“春风吹又生”。

用户不希望那么多接口，至少不希望自己来处理这些接口，还要花钱。有些是要自己“完全控制”，有些可以共享公有云资源。

显然对于业务类和工具类是有区分的，前者更容易被要求支持私有部署，支持二开或者接其他应用，以便于业务闭环后者则无所谓。业务能关注效能，工具更关注效率。

(3) 参与客户业务经营，输出服务，分享增值利益

企业用户作为一种价值实现的组织形态，往往不再强求通过投资固定资产的方式加强组织的能力。越来越多的实践是合作。珠海有家软件公司，就和许多头部客户联合成立新业务公司，分享增值的价值。

“IT不再重要”，很可能进入一个新的层次。

2

江湖套路

（4）金融行业用户是要求最高的

类似“军转民”一样，企业应用首先在安全、性能、业务价值要求都很严苛的金融行业进行，尤其是服务金融行业的头部客户。服务其他行业会有“降维”的感觉。当然，不同的应用，“严苛”的行业也会不一样。

（5）技术型公司行走江湖靠的就是口碑与口碑

许多这类创业公司会耐心地“打磨”产品，不擅长做传播，更谈不上主动用“雾件”。就是靠口碑。一旦孤独地经过了盈亏平衡点，往往会有比较稳健地发展。这时候借助市场力量，往往有很大的发展可能。

【注释】雾件（Vaporware）又称为announce ware，即在开发完成前就开始作宣传的产品（也许这些产品根本就不会问世）。它们可以是软件、硬件，甚至可以是一种服务，当然这是个具有讽刺意味的词，也是互联网行业的一种营销策略。

(解释来源于百度)

3

销售

(6) 科学定价还是SaaS行业的冷门手艺

SaaS的经典定价是比较简单的，但是混合云下的定价会有复杂之处。需要很多方面的考量。产品和服务的分离，促销活动的设计，竞品的价格体系，细分行业的演化趋势等等。

科学合理的定价，是一件经营方面的大事情。许多企业还有不少进化的空间。在产品相对成熟的情况下，这是一个很好的抓手。可以体现直接的竞争力。

(7) 渠道由四重要素构成，渠道商具备一种要素也可成立：商机、销售、交付、服务

SaaS领域的全能渠道建设，是一个投资巨大的事情，传统软件的渠道往往难以复用。如果将渠道职能进行拆分，则合作方可以形成基于存量资源与存量能力的基本规模，这对合作伙伴形成信心很重要，也是SaaS产品在市场上迅速打开局面的重要手段。

四个要素分解，再做耦合。可能对于这个行业一直处于探索中的渠道套路有所启发。

交付与生产的基础管理

(8) 公司历经野蛮疯狂成长的第一阶段之后，内功修炼成为主要矛盾，也就是要回归下管理常识，初创企业的初始阶段是不拘一格的，也往往不按大公司的套路来运作，也可以用“游击战”来形容，有些安排是“不计成本”的。但是长期来看，依然需要尊重“成本-收益”的基本规律，让业务拥有依靠自身力量可持续发展的能力。

内功不可或缺。不同公司需要加强的内功不一样，但大部分应该属于管理常识。预决算管理、绩效评价、跑冒滴漏的减持、员工能力提升等等。

(9) 帮助小团队提升项目交付效能是企业领导一个大的考验

许多项目型的公司都在采用阿米巴或者类似阿米巴的经营管理方式。虽然确定了公司与团队的利益边界，权责利也相对清晰，但是一旦交付延期，将造成公司、团队和客户的三输，以及不可抑制的连锁负面影响。

项目交付显然是一个从售前就开始的系统工程，没有公司层面的调度与调整，要提高效能到三方满意，绝无可能。这是CEO需要在公司的某个阶段“退守”的根本原因，需要认真升级好自己的战车。

5

经营

(10) 经营就是公司级的运营，积极多策略地调度各种资源与能力，完成经营目标

SaaS公司对于运营岗位是有一定认知的。一般是定位为在产品与市场之间的桥梁。不管是客户运营、会员运营、产品运营乃至品牌的运营。这些对于企业来说，往往是微观的业务运营，最多也是中观的。

对于企业经营也往往停留在业务和财务指标的监测、制度建设这些方面。真正的经营是什么呢？是公司层面宏观的运营。

这还真不是普通COO的事情，一定是CEO的事情。需要考虑战略纵深，战役设计、挺进节奏与重大变革的切入点选择。

这里可能会借鉴运营的一些手法，但是参与的角色、要素与时间，与“运营”完全不同。

十条，也许是硬凑起来的，并不全面，好在是一个真实企业样本下的CEO级的思考。欢迎对对号，也可以补充补充。

企业管理的迷思之一： KPI的真实效果

文/陈颺

KPI关键绩效指标（Key Performance Indicators，简称KPI），是指衡量一个管理工作成效最重要的指标，是一项数据化管理的工具。KPI已经成为普遍采用的组织（特别是企业）管理方法。有关的指导手册还强调，KPI指标的选取必须是客观、可衡量的绩效指标。看上去的确很美好，工作优劣、绩效好坏一切以“数字说话”，准确、科学。

理论上讲，这个方法没毛病。前提是要确实能够按照关键绩效指标的方法去做并且落实到位的话，那就没有问题。

现实是一旦弄错了KPI，问题就太大了，大到适得其反，助纣为孽。

在现实中，大部分情况是找不到正确、适当的KPI。结果是导致了实际执行与追求目标之间的夹角扩大，并在执行的管控过程中逐级放大、强化。

通常我们进行KPI方法管理的都不是简单任务，常常涉及多方团队协作和多重复杂流程，因而很难有一个或一组少量的量化指标可以指征任务的流程状态和绩效好坏。很多情况下找到这样的指标集的成本甚至高于连续完成多次这样的任务。

其实，问题并不在于KPI——关键绩效指标，真正能够指征

实际业务场景的关键绩效指标是多么难找。而是在所有或者多数情况下，这种真正能够指征实际业务场景的关键绩效指标或指标集就不存在。就算理论上存在，但在现实可接受的成本约束之下也是难以找到的。就像一个128位的密码，就算一组一组试，也有解开的那一天。但是那一天一定在地老天荒之外，我们谁也等不到了。

KPI的痛苦实践

人们总是倾向于去做你考核的东西。

你定了什么指标，人们就会将什么指标做好。中国的教育有一个很突出的特点，叫做应试教育。就是培养出来的人应试能力非常强。凡是你考的东西，他都会做，做得对，做得好。至于说真正的独立思考、创新能力就乏善可陈了。其实，这并不是说中国人就没有创新能力，你看在国外的华人获得诺奖的也不乏其人。这可能就是因为我们的升学制度采用的KPI方法，你考什么，我就做什么，至于说教育的真正目的，可就被“考丢了”。许多企业设立了全勤奖——以准时打卡签到为KPI，的确收到了设计的效果——准时打卡签到，但是不是提高了全员的劳动生产率，那真是鬼知道！

三聚氰胺事件（效应）

亦称为三鹿奶粉事件，是中国的一起严重的食品安全事件。事件起因是很多食用三鹿集团生产的奶粉的婴儿被发现患有肾

结石，随后在其奶粉中未发现化工原料三聚氰胺。根据官方公布的数字，截至2008年9月21日，因使用婴幼儿奶粉而接受门诊治疗咨询且已康复的婴幼儿累计39965人，正在住院的有12892人，此前已治愈出院1579人，死亡4人，另截至到9月25日，香港有5人、澳门有1人确诊患病。事件引起各国的高度关注和对乳制品安全的担忧。中国国家质检总局公布对国内的乳制品厂家生产的婴幼儿奶粉的三聚氰胺检验报告后，事件迅速恶化，包括伊利、蒙牛、光明、圣元及雅士利在内的22个厂家69批次产品中都检出三聚氰胺。该事件亦重创中国制造商品信誉，多个国家禁止了中国乳制品进口。

为什么会发生这样的事件并且广泛蔓延呢？因为一个指标。我国对于食品中的蛋白质含量设定了一个标准，但这个数量标准的准确数值并不容易获得。于是就使用了一个容易获得的指标来进行检测-考核，这个指标就是测试样品中氮的含量，因为蛋白质中都含有氨基，氨基就是由氮和氢组成的。这样的话蛋白质的含量和氮的含量就有一个近似的换算关系。

表面上看氮含量~蛋白质含量作为指标没有什么问题，但是真正实施起来问题可就大了。因为你要检测的是氮（N），那么食品生产厂商就给你往里面加氮（N），浓缩的氮——三聚氰胺（化学式： $C_3N_3(NH_2)_3$ ），是一种三嗪类含氮杂环有机化合物。氮含量非常高。加入食品后测得极高的氮含量，即被换算认定为

蛋白质含量很高。这都不算是一个错误的指标（KPI），但却导致了骇人听闻的食品安全事件（<https://baike.so.com/doc/5381224-5617536.html>）。

我不反对KPI方法，但深深恐惧它的应用。因为这个管理方法太复杂，以至于几乎没有办法到位地使用，取而代之的就是化而简之。简到了“测氮”，简到了用简化的KPI代替了管理。那你就等着高产的“三聚氰胺”吧！

最后提一句：错误其实在于将简单的线性思维方式用来解决复杂系统的问题。

线性思维方式认为，任何局部效率都可以转化为整体效益，所有局部改善对整体改善都有好处。KPI的设置往往是会遵循这种错误假设的。这将导致员工行为和整体目标失联、脱节，甚至背离，但KPI却完成的很好。



ToB企业的产品的决策权 到底应该是谁？

文/陈颺 段良艳

如今，互联网兴盛的时代，各种优秀的产品层出不穷，各个行业经常上演“我消灭你，与你无关”的悲剧颠覆。特别是对于ToB企业来说，辛辛苦苦几十年经营的老客户，转眼就被互联网公司以迅雷不及掩耳之势抢走。说到底，产品硬才是企业的根本。于是乎，“客户为中心”的产品的的设计价值观一下成为很多企业的核心价值观。产品经理们打着以满足客户的需求的旗号奔波于各种各样客户中，产品功能越加越多，可客户的满意度却越来越低。为什么会这样？殊不知，很多人并没有正在明白ToB企业的产品的决策权到底应该给谁？

客户和用户，一字之差，对于企业来说，可是千差万别。

客户：customer，是指对产品形成服务请求和达成买卖关系的人或实体。也可以是说对产品或服务购买有决策权的相关人；

用户：user，是指使用产品或服务的人，直接和产品或服务产生交互的人。

对于ToC产品来说，客户和用户有相当大的部分是重合的，但是对于一个To B产品来说，客户不一定是用户，客户指的是有购买决策权的人，也许是老板、部门领导等，用户则是企业

中的员工，是产品最终服务的人，不仅直接决定了产品最终的使用情况，最终会成为产品是否可以继续使用下去的隐形决策者。在《场景革命》这本书中有这样一句话：To B和To C本质上没有什么不同，因为它们都是给人用的！在万物互联的时代，特别是90后，00后已经逐渐成为从业者的中流砥柱，他们拥有更高的知识，更开阔的思维，更高的自主权，作为产品的实际使用者，他们对产品的要求更高，也决定了一款产品的生命力！

对于产品设计来说，以“以客户为中心”还是“以用户为中心”会直接反映在产品的功能升级能及产品的核心和高度。一款ToB产品，客户和用户的需求点是不同的。对于客户来说，希望的产品是功能强大，最好是all in one，注重服务质量，价格等；作为决策者的客户的需求往往很模糊比较笼统，不能明确哪些是自己真正想要的功能，导致功能需求也五花八门的，这样设计出来的产品容易臃肿、功能看上去齐全高大上，但是细细体验之下，又发现每个功能点都有，却都不好用，造成比较差的体验感，最后除了导致产品畸形之外，还会加剧资源的无畏消耗，更会模糊团队的方向，更甚是导致产品的彻底败落。对于用户来说，简单易用，能提高效率、便利性强，体验感好，足矣。以用户为中心就是要去调研产品的实际使用者——用户在使用时候的实际情况，倾听他们的需求及吐槽，要关注用户体验感，与用户一起锻造产品，打磨每个功能，特别是核心功能。

一款产品，如果其功能点得不到很好的发挥，如果使用者都排斥抗拒，那终究会成为一个失败的产品。实现单点突破可以允许不完美，但是要快速向完美逼近，只有以用户为中心才能快速的逼近完美。

纵观ToB的好产品，会发现很多好的产品往往来自于“做个好用的工具自己用”，这样才是以用户为中心的，而不是以客户（交易）为条件的。反观很多产品，连厂商自己都不用，产品的功能和质量的延续性可想而知。例如一款软件，厂商内部自己都不怎么用，甚至高层领导更会基本忽视，这也从侧面反映出这款产品要么不是刚需，要么不好用，要么使用起来不顺手，等等。又如何能期待这样的产品成为众多产品中走的最远的那一款呢？其实厂商本身就是一个很好的用户，当自己的员工把产品用的恰到好处时，相信对于其他用户来说也会得到更好的体验感。

作为ToB企业，当你不再是用户的时候，就是将产品设计决策权交出去的时候了。通用汽车几年前遭遇了前所未有的危机，濒临破产。管理高层反思到，他们都已经不开车了，都有专职司机伺候，但却由他们决定生产什么样的车，这才是问题的关键。

Tip: 《协同视点》为《协同管理》的月刊



欢迎大家关注研究院的公众号！

