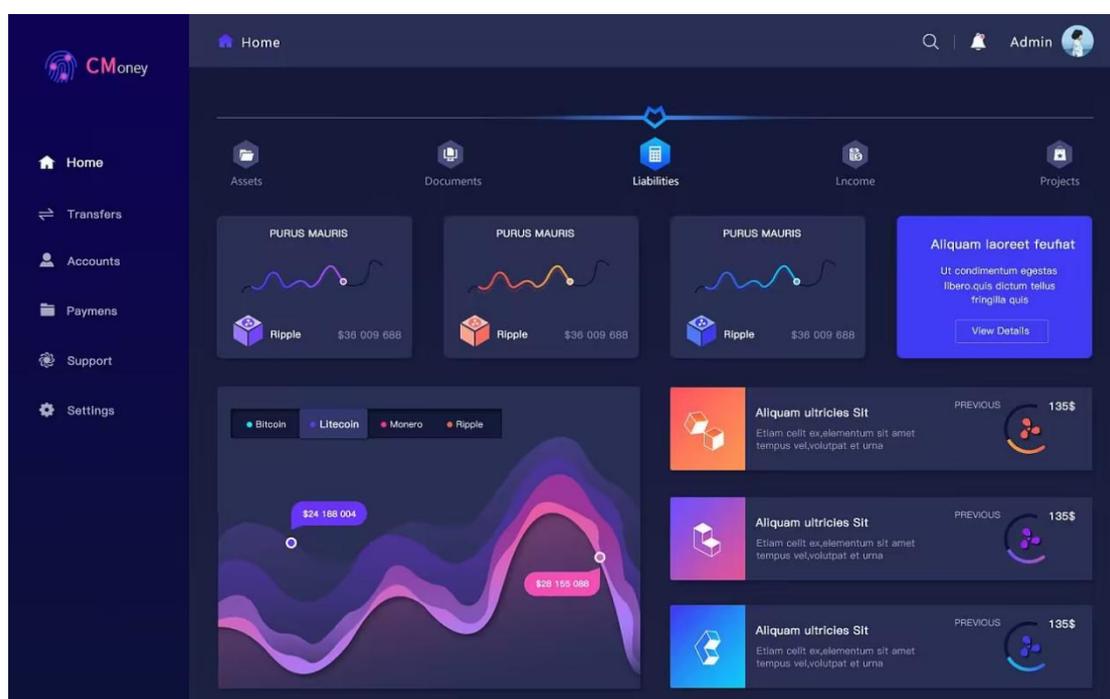


如何在实践中打造成功的 B 端产品？

一个成功的 B 端产品，需要经历 MVP 共创、PMF 产品市场契合点、GTM 产品商业化契合点等阶段，而这前三个阶段，只要闯过去了，不出意外就会生存下来。本文作者从这三个阶段，分享如何在实践中打造一款又一款成功的产品，一起来学习一下吧。



这些年非常幸运主导完成几款成功的 B 端产品，经历过产品从 0 到 1 的呱呱坠地，也经历 1 到 N 的成长发展历程，不断复盘所经历的一切，踩过很多的坑同时让自己在实践中成长。一个成功 B 端产品是规划出来，但更多是在实践中成长起来，需要经历过 MVP 共创、PMF 产品市场契合点、GTM 产品商业化契合点、SU 规模化增长、DP 成为市场领导者……

B 端产品只要闯过前面 3 关，不出意外就会生存下来，通过建立可复制模式，推向一个个细分领域，占领一个个细分市场，有机会实现规模化增长，成为市场领导者。最近看《启示录 2》的书感触良多，就是要产品不断成功中才能塑造出成功的团队，借此机会把经验分享给大家，通过一个好的产品规划后，能在实践中打造一款又一款成功的产品。

01 十月怀胎：MVP+共创

前面讲了如何做 B 端产品规划，通过看客户、看市场、看竞争、看自己、看机会形成产品规划线路图，这时候急于根据产品规划进行落地研发吗？要看产品所处的生命周期，对于全新 0-1 阶段，部分基础性工作是可以开展的，如产品技术架构搭建、一些基础功能的研发问题不大，更重要的是基于产品规划找共创客户，或基于共创企业进行产品规划。

对于在 1-N 发展阶段，要找到产品新的增长点，基于原有产品线上找新产品共创企业，通过共创企业来设计产品。对于共创开展工作如下：

1. 找到合适的共创企业

共创最难的一步是找到合适的共创客户，第一个共创客户来源非常特殊，可能是老板信任的伙伴、公司靠谱的伙伴等等，非常幸运的是，几个产品建设初期都找到了合适的共创客户，有了共创客户就能开启 B 端产品落地最佳开局。

这时候很多小伙伴苦恼是如何去寻找共创客户，建议把共创理念灌输给老板、领导，借助他们资源寻找合适的共创客户。在产品扩张中，产品经理要自己学会建立共创用户、共创客户，在现有客户中找到认可产品理念的用户，学会利用公司资源和利用自己专业能力赢得客户信任，建立朋友关系，从而成为您的共创用户。

如在做某产品时，要新扩展预算管理功能，走访了多家企业调研，从中发现其对产品发展理念非常认可，又对公司信任，企业的预算管理功能正好是我们发展的新功能，利用我们专业能力与之建立关系，成为了共创企业，事实证明该企业预算管理是相对完善，后面推广中能满足不少类似客户，让我们产品得到一个比较好飞跃的发展。

建议B端产品有意识地培养5-10个核心共创用户，这5-10个用户代表产品的典型客户，一般情况下核心用户也是共创企业的关键决策人KP，产品经理与之建立朋友关系，产品经理能亲自为之服务。如果是内部产品，产品经理这时候要跟使用部门建立共创关系，与部门负责人做朋友，才能打造出时候公司管理要求的产品。

2. 围绕共创企业进行产品规划，输出 MVP 方案

有了共创客户后，我们要围绕共创企业进行产品规划，产品规划要有明确目标，双方能达成一致的目标，目标尽量可衡量，应满足SMART原则（S=Specific、M=Measurable、A=Attainable、R=Relevant、T=Time-bound）。

共创搭建场景功能，帮助企业解决的问题，项目上线计划，产品投产后达成的效果等。有了双方目标，成立共创工作小组，召开共创

项目启动会，建议双方关键角色启动会都要参加，后续推广才更有效，明确双方角色及分工、制定详细的共创计划，具体参照如下：

- 1) 需求调研：2周，负责人：***，配合方：***
- 2) 需求确认：1周，负责人：***，配合方：***
- 3) 产品研发：2个月，负责人：***，配合方：***
- 4) UAT测试：2周，负责人：***，配合方：***
- 5) 投产：某某时间，投产负责人：***，验收负责人：***，配合方：***
- 6) 上线试运行：2周，负责人：***，配合方：***
- 7) 全公司推广：2周，负责人：***，配合方：***

需求调研阶段是产品共创能否成功关键阶段，产品经理要制定详细的调研计划、调研对象、调研问题等，与企业关键决策人、经办人员等进行访谈，了解企业的管理模式、业务流程、关键业务扭转的业务单据等。

通过访谈有了对企业基本认识和了解就完成了吗？共创企业是远远不够的，产品经理还要能驻扎在客户现场，观察客户是如何办理业务，有需要甚至可以参与企业业务的实际操作，才能对企业有更深认识，才能洞察出产品不一样的地方，通过产品来提升企业管理、帮助企业降本增效。

调研完毕后输出产品原型、流程图、解决方案等，向客户讲解，是否达到客户预期，与客户业务是否一致等。没有太大问题情况下，可以制定双方沟通机制，如何周例会机制，基本上按计划推进即可。

共创是一个开始，产品经理工作不止于此，客户共创肯定能获得一个结果，但这个结果是否达预期，怎么衡量结果的质量，需要提前明确，如使用新产品能为客户节省多少时间，节省多少成本，为产品推广做好铺垫，输出产品价值主张。接下来是还有一项很重要的工作是考虑 MVP 产品推出后如何在市场中推广，需要制定产品北极星，检验产品推广的效果。

3. 共创注意事项

1) 避免被共创企业所左右，被共创企业的个性化需求所拖累，让团队陷入泥潭之中

产品经理要对边界把握清楚，我们产品最小 MVP 可行性方案的边界在哪儿，个性化需求应该如何解决。一般情况下，我们会为共创企业提供一个完整的解决方案，而产品最小 MVP 是解决客户最痛的地方、解决业务最难点问题，其他地方可沿用之前模式保持不变。

2) 避免以偏概全，了解不深就着手启动研发

与共创企业调研时，没有清晰了解其目标后调研不够充分，我们提供解决方案没有得到客户认可，这时候产品经理要不断复盘总结，与客户充分沟通了解，还要去阅读相关业务、行业、管理等书籍，了解企业管理模式是什么样子，未来管理动向是什么样子，才能为共创企业提供合适的代表未来的解决方案，从而赢得客户信赖。

好的方案包含整体方案解决说明书、交互原型设计、业务整体流程、组织架构模式、产品应用架构、统计报表分析等。

3) 要深入一线调研

B 端业务比较复杂，涉及很多方面，甚至有的业务涉及企业上下游，产品经理要深入一线调研，才能了解企业全貌。如之前做企业集团资金管理系统，涉及企业结算部、财务部、信贷部、投资部，还包括集团成员企业，为了更充分了解企业管理痛点，我们还深入去了解成员企业资金管理模式，满足集团管理同时也符合成员管理要求，集团上线资金管理后，向成员企业推广遇到阻力就不会那么大，系统也是能满足其管理诉求。

由于深入一线调研涉及多方，一线调研成本和时间都较高，前期准备要充分，形成相应的调研计划，调研过程要详细些记录，有必要还可以跟一线业务人员跑跑业务，看他们是怎么做的。

4) 产品经理要深度参与上线后各项工作开展

研发完成是完善产品的起点，产品经理要深入参与上线后各项工作，如项目上线实施，了解上线实施过程中的卡点、断点，或使用不便的地方，为后面产品优化提供有力支撑。

上线后问题解答，了解客户实际使用情况，哪儿会出现问题，哪儿出现了 BUG，能通过解决问题与产研建立良好的合作关系，为形成团队协作模式提出宝贵意见。产品投产是一个起点，我们要与客户做朋友，与客户保持良好的合作，为产品扩张提供需求来源基础。

02 产品推向市场：PMF+谨慎扩张

共创企业上线投产，有了第一个客户使用，先恭喜下我们，取得了阶段性成功，为以后发展奠定了良好的基础，也是踏上征程的起点，进入 PMF 产品市场契合点阶段。PMF 阶段是产品从 1 到 N 的初始阶段，

产品已得到共创客户认可，需要推向市场，以获取更多市场份额。随着产品和市场的不断推进，客户需求会蜂拥而至，我们这时候要做的是克制，要谨慎扩张。

- 1) 继续围绕我们的核心功能打造有竞争力产品，做深做透，一个优秀产品不是靠增加更多功能而打动客户使用我们产品，而是让我们核心功能不断提升竞争力，能解决类似企业的痛点；
- 2) 在细分领域站稳脚跟，让公司有一定收入来源，公司有收入才能生存，公司有收入产品才能得到发展；
- 3) 验证我们的商业模式，证明公司具备规模化的潜力，特别是 SaaS 产品经理，要不断总结复盘，验证我们商业模式是否有扩大销售的途径，验证商业模式是否符合公司发展需要；
- 4) 监控产品北极星指标，产品功能哪些是适配我们的市场、哪些销售、市场、运营动作是有效的，能帮助我们产品在有序扩张。

随着产品和市场的不断推进，产品经理尽量要围绕自身的核心竞争力和资源，进行相关的多元化，更多是要克制、扩张还是要谨慎。核心功能相对完善情况下，产品经理要分析我们用户行为数据、与用户进行交流，了解客户想要的产品，对收集需求要进行评估，与产品定位、方向是否一致，然后进行有序的扩张。我们可往两个方向尝试：

1) 向相同需求，不同领域的客户扩张

如向不同行业、企业规模等方向扩张，某 CRM 产品开始是通过软件行业切入，软件行业中已立足，陆续也收到某医药行业的诉求，通过深入了解医药行业 CRM 管理与软件行业差异点，判断切入第二个细分医

药行业领域的可能行，进行产品扩张，面向中小型企业产品会建议往这方向扩张会合适一些。

2) 向相同客户，不同需求扩张

如某企业我们从 CRM 切入，与企业建立良好的合作关系，企业希望能为企业提供更多服务，了解到企业希望向供应链上下游扩张，为供应商企业提供客户关系管理，一样产品经理也是要进行评估，相同客户的需求是否符合产品定位、产品发展方向，评估切入的机会等，对于大型企业产品，相对适合往这方向扩张。

不管那种方式扩张，产品经理都要看市场环境、竞争对手等情况，一个市场再大，如果已有强大竞争对手，我们进入都要小心谨慎。在细分领域市场，可能市场份额不大，如果公司有独特资源，我们也可以考虑进入，成为某个细分领域中的大鱼。

产品经理在找商业契合点时，不能只埋头干活，产品如何规划同时要深入公司一线，与市场经理一起解决如何卖产品的问题，如产品价值主张是什么、能为企业降本增效的效果、能为企业带来销售提升的效果等，才能更好验证我们商业模式是否与市场匹配。要与市场一线跑跑客户，我们的产品是哪方面打动客户的，我们销售模式怎样的，我们如何跟市场一线协同等。具体如下：

1) 产品赋能，解决卖什么的问题

产品经理参与推广策略的制定、解决方案的包装，共同讨论出产品的发展方向，从根本上解决“卖什么”的问题，告别闭门造车。

2) 赋能销售和市场，解决怎么卖的问题

对于销售的赋能，行业内早就形成了比较通用的框架可供参考，即销售工具包+培训，销售工具包也便向于全面、标准、即插即用，销售直接打开工具包-找到客户需要的内容-发送就行了。工具包也需要给销售自由发挥的空间，配置专属方案。

对于市场的赋能，主要集中在内容营销、品牌和活动，核心在于把控好市场宣传的方向和角度，如产品价值主张，能为客户创造什么价值，提升效率多少，解决什么问题等。

1 产品赋能：解决卖什么问题

对产品赋能：不止需要提供报告和需求总结，产品经理参与推广策略的制定、解决方案的包装。共同讨论出产品的发展方向，从根本上解决“卖什么”的问题，告别闭门造车。

2 赋能销售和市场：解决怎么卖的问题

对于销售的赋能：行业内早就形成了比较通用的框架可供参考，即销售工具包+培训；销售工具包也便向于全面、标准、即插即用，销售直接打开工具包-找到客户需要的内容-发送就行了。工具包也需要给销售自由发挥的空间，配置专属方案。

对于市场的赋能：主要集中在内容营销、品牌和活动。核心在于把控好市场宣传的方向和角度。

03 打造护城河：GTM+引流拓客

先恭喜一下产品经理，我们跨越 PMF 阶段，进入 GTM 商业化契合点，就像升级打怪一样，不断往前一关，考验的是产品经理的毅力，知行合一最好的体现。

进入市场策略是用于将产品或服务推向市场的营销阶段，它的前提是我们对我们所要进入的市场、面向的用户、解决的问题、和解决问题的方式都已有了充足的了解、分析和准备。

并通过内容、渠道、内部赋能等多项设计，多角色配合，有节奏地将产品与服务推向市场。产品经理要做的是围绕产品核心功能打造

护城河，与外部建立连接，为产品引流拓客，在市场中攻城掠地，为拿下一个个细分行业做好铺垫。以下需要注意：

1) 产品经理根据产品定位、价值主张建立起“以客户为中心、为客户创造价值的客户成功理念”

产品经理要把产品理念很好传导给各方，产品适合客群是什么、适合什么样的行业、适合什么规模的客群，把合适的产品卖给合适的客户，避免与产品主航线很远的客户营销过来，容易迷失产品发展方向，过早进入个性化开发的泥潭。

2) 产品经理深入参与各方合作流程的建设

产品如何销售、产品出问题如何解决、客户成功如何建立，如何做产品实施等，产品经理能参与到各方中，能清楚了解客户为什么买我们产品，客户为什么续约我们的产品，对产品规划都有很大帮助，还能要参与客户成功的工作，能与核心客户建立良好的合作，为后续产品共创做好铺垫。

产品经理能从哪些方面进行引流拓客呢，加速拓客增长？可以以下方面考虑：

1. 开放引流

好的产品设计对产品引流会有很大帮助，我们要清楚了解获客来源有哪些地方，每一个地方获客关键路径有哪些，每个关键节点漏损如何，这样才能帮助我们更好改进产品设计。如要从公域流量获客，搜索引擎 SEM/SEO 获客，要做好各个关键节点埋点，特别是官网的埋

点，通过数据分析，我们哪方面可以做的更好，才能设计出符合产品的引流获客的最佳路径。

也可以把产品与钉钉、企业微信、飞书等集成，如 CRM 产品应用能上架到上述平台中，能借助平台公域流量获客。还有私域流量、传统渠道获客等，一样要建立引流获客模式，了解每一个渠道客户的来源情况，不断优化产品体验，提升客户签单率。

2. 产品行业标准化

相同行业在相同领域内，大部分情况下痛点是一样，在 GTM 时，产品经理是最懂客户的人，能为市场拓客提供标准化的动作，哪些手段可以促进获客、成交和客户的续约，进而带来更快速、更高质量发展。

成为一个细分行业的领头羊，然后切入到下一个细分行业，围绕核心功能不断打造完善我们的产品，适合一个又一个的行业。如 CRM 产品，可定义出 B2B2B 销售模式、B2B2C 销售模式，适合不同的行业，为各个行业提供标准化的解决方案。

3. 实施标准化

产品经理要参与产品实施，特别是共创客户，才清楚了解到我们实施中遇到问题，对于签约客户，我们要降低实施门槛，让实施标准化、轻量化，能快速扶客户一把，让客户早点用上我们的产品，体验到产品价值。

可借助建立实施标准化文档，客户成功团队按实施标准化快速完成实施，建立培训机制，客户成功团队按相应培训机制教会客户。也

可通过改进产品设计、体验、功能来降低实施门槛，让客户实施配置简单化，能快速实施使用。

产品经理在 GTM 阶段，还是要继续围绕核心功能完善我们的产品，结合公司的关键资源、市场竞争格局等，保持克制同时，我们可以更加大胆向两端扩展。

一是向不同行业扩展，通过行业标准化，向相同需求不同客户领域扩展；二是向相同客户不同需求进行扩展，以获取更多客户愿意为我们产品买单。

如我们在做资金管理系统时，在公积金领域方向扩展，开始以某客户打造标杆，加上解决公积金客户痛点功能，实现不同行实时提取公积金资金资金结算难题，把该客户打造成样本案例，后面我们向各地公积金客户推广，赢下不少份额。

04 小结

B 端产品从 0 到 1 推向市场，会经历 MVP、PMF、GTM、SU、DP 等阶段，产品经理可以看作玩游戏一样打怪升级，闯过一个关卡就是一次完美升级，在升级过程中我们要不断复盘总结，哪儿取得了突破、哪儿踩过了坑、学到了什么、为企业解决了什么问题，在打怪升级中学会成长。

做产品不止需要理论知识，更重要是在实践中成长，只有做过才能体会到真正背后的逻辑，只有参与客户的业务才能理解是什么样的，只有观察客户业务管理才能理解客户管理是什么样的，书上知识能给我们很多理论知识，实践就是要理论结合实际，才能做到融会贯通。

每个行业都有自己管理模式、管理痛点，虽然可以借助经验复制到不同行业，但还不够，要实践中才能洞察到事物本质，祝愿大家实践中不断成长，做出一款又一款成功的产品。