

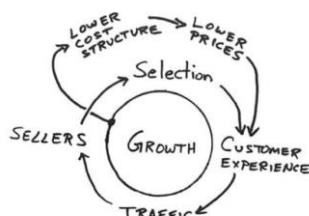
可控输入指标 (controllable input metrics) 指南

战略与投资平台公司战略部 伊丽娜 yilina02 刘硕 liushuo10 2021 年 4 月

一、“可控输入指标”的定义、特征、适用范围

我们学习借鉴了亚马逊在选择经营指标上的一个重要而清晰的方法论——“不懈地聚焦于可控的输入指标 (a relentless focus on input metrics)，而非输出指标 (output metrics)”。可控的输入指标衡量的是如果做得好就能带来期望结果或输出指标的业务动作 (controllable input metrics measure the set of activities that, if done well, will yield the desired results, or output metrics)。

输入指标有以下特征：1) 应该是可控的、对输出影响最大的 (metrics that can be controlled and have the greatest impact on outputs)。2) 相比输出指标，输入指标往往是更以客户为中心的。比如在零售中，用户会关心低价、更多商品选择、商品有货且能快速收货、能快速在 App 上找到所需商品、客服人员的服务效率，这些就是好的输入指标。用户不会关心公司的收入、客户数等，这些是输出指标。著名的“亚马逊飞轮”其实是在零售行业中输入指标和输出指标关系的集中体现：在一个闭环的体系内，一组可控的输入指标驱动了一个关键的输出指标（增长），强化任意一个输入指标，都能让飞轮转得更快。如下图，更好的客户体验-更多流量-更多卖家-更广选品-更好的客户体验，这个闭环驱动了增长，进而降低了成本，带来更低价格，从而提升客户体验。3) 可控的输入指标能让人更早地发现关键的信号，是更清晰的行动指南。而输出指标是输入指标影响下的结果，滞后、不直接可控、只显示结果而无法揭示原因。



对可控输入指标的关注在任何层级都适用，不论哪个层级的管理者，从个人贡献者到 CEO，都要详细了解并高度聚焦输入指标，否则就无法正确认知和控制输出指标。正如亚马逊“Deliver Results”这条领导力原则所说，“领导者要聚焦于业务的关键输入指标，并保质保量地及时交付 (leaders focus on the key inputs for their business and deliver them with the right quality and in a timely fashion)”。

可控输入指标不仅适用于成熟业务，对于新业务也是如此。亚马逊早期每个 Two-pizza team 成立时都需要跟 S-Team 开立项会，S-Team 要确认团队有明确的目标（需要解决什么问题、有什么结果）、清晰的责任划分、明晰的进展衡量方式（选取哪些可控输入指标驱动团队达到目标、指标所需数据能否可靠地收集）。这个过程被称为 instrumentation（工程词汇，指在自动化系统中建立起负责观测、衡量和控制的仪器和系统）。

二、“可控输入指标”的产生与追踪：定义-衡量-分析-改进-控制五步法 (DMAIC)

1. 定义 Define

选择正确、可控的输入指标不容易，细节决定成败。为了找到最能对理想结果产生控制力的指标，需要耐心试错。比如早年亚马逊为衡量选品的多少而制定了一个输入指标：“详情页数量”。这对团队的影响立竿见影，大家开始竞相增加新的详情页，输出指标库存成本上升、销售额却没怎么增加。这个问题被关注到后，大家把输入指标改为“有存货的商品详情页浏览量在总详情页浏览量中的占比 (the percentage of detail page views where the products were in stock)”，最后又改为“有存货的、且能在 2 日内送达的商品详情页浏览量在总详情页浏览量中的占比 (the percentage of detail page views where the products were in stock and immediately ready for two-day shipping)”。后者指引团队的行为转向寻找用户喜欢而亚马逊无存货的商品，从而提升了销售额和利润。可见，找到正确的指标是一个反复迭代的过程，需要不断测试和辩论。

2. 衡量 Measure

当指标固化下来后就可以定一个标准/目标值去衡量团队的表现了。比如要求“至少 95% 详情页浏览量对应有存货的、且能在 2 日内送达的商品”。

建设收集所需数据的工具也要花不少时间精力，常常要从多个分散的系统里提取、处理、展示。这里不能妥协去降低标准，要做必要的投资，否则做业务就是在“盲飞”。深入地去看数据是怎么提取的有助于发现潜在问题。比如同样是衡量“有存货率 (in-stock rate)”这个指标，你可以在每晚 11 点看一个截面数据，也可以看全天累计的数据，

后者的数据收集成本显然更高，但它更准确地反映了客户在这一天中体验到的有存货情况，是更以客户为中心的。

对于重要的指标还需要定期做一下检视 (audit)，避免它随时间推移积累越来越多的误差，可以用别的衡量方式交叉验证或者用定性的客户故事 (customer anecdotes) 辅助判断。

3. 分析 Analyze

这一阶段旨在全面理解指标的驱动因素，要去掉数据中的噪音，识别真正的信号，并以“不懈 (relentless)”的精神找到根本原因。比如在亚马逊，可控的输入指标表现有明显问题的团队要写一个 Correction of Errors (COE)，描述问题，并回答 5 层“为什么有这个问题？”，通过深钻找到根因。它源自丰田的“5 个 Why”方法。丰田要求看到一个异常，问“为什么这样？”，得到回答后再追问一层“为什么？”，问 5 次直到找到隐藏的根本原因。

4. 改进 Improve

当你有了可靠的、能衡量的指标并了解了驱动因素，就可以开始着手改进这一指标了。比如现在有存货率稳定在 95%，就可以问“需要做什么能让这个指标达到 98%？”。总有人试图跳过前面 3 步直接开始做改进，这显然是在基于不完整的信息做不懂的事，采取的改进行动很难产生想要的结果。

5. 控制 Control

最后一步是确保以上这个过程在正常运转。机制成熟后不用总是逐一过每个指标，只看异常值即可。

三、更多“可控输入指标”与“输出指标”举例

1. 可控的输入指标:

- **选品相关:** 如 new items for sale on the website、breadth of selection、richness of product information、total number of in-stock product pages displayed divided by total number of product pages displayed
- **价格相关:** 如 product prices
- **便捷性相关:** 如 standard delivery time、click to deliver time、click-to-ship time、ship-to-deliver time、speedy website or app
- **客服等其他客户体验相关:** 如 customer service contacts
- **内部成本相关:** 如 inventory holding cost

2. 输出指标: 订单量、总客户数、DAU、Prime 会员人数、收入、利润、自由现金流、股价等。

FAQ:

Q1. “输入指标”就是“过程指标”吗?

A: 为保证语言统一，我们的提法就是“可控的输入指标”，不引入“过程指标”这个概念。

Q2. 每个业务的可控输入指标和输出指标应该有多少个?

A: 据专家访谈，在贝佐斯的理解里，“输出指标”是比较明确的、有限的几个，包括订单量、总客户数、DAU、Prime 会员人数、收入、利润、自由现金流、股价。除了这些，广义上其他指标基本都可以说是“输入指标”，但大量的“输入指标”里肯定有相对更好的、更合适的“可控输入指标”，更能准确体现出业务能影响/需要影响的关键因素，能不能选出这些指标，是体现对业务理解深度的地方。

Q3. 可控输入指标是对输出指标的拆解吗?

A: 输入指标并不是从输出指标出发、做数学意义上的拆解产生的，但一定是对输出指标有最大影响的可控因素。当然也不必因此排斥通过拆解来找输入指标。关注可控输入指标的意义还是更早地发现关键的信号，从而指导业务动作。比如亚马逊会认为只看收入这一输出指标是过于滞后的，某业务在某个阶段观察到收入下滑，拆解原因后发现是新用户数已经下滑一段时间，导致新用户收入下降引起的，因此把新用户数定为一个输入指标。当然这个指标也算不上好，可能还有更本质的可控因素会影响新用户数，还需要进一步测试和迭代，但至少看新用户数比看收入更前置、更有指导意义。

另外一个可供参考的角度是，相对输出指标，输入指标往往是更以客户为中心的，这能帮助大家避免仅从输出指标拆解的角度想问题。如贝佐斯的 TA Colin 所说，“In order to choose the metrics, you have to have a first guess at what customers want. If you really know the customer experience, you can get pretty close.”

1 **Q4.可控输入指标定了以后还能改吗？**

2 A：可以改。如正文第二部分所说，找到正确的指标是一个不断试错、反复迭代的过程，需要不断测试和辩论，

3 找到了更准确的指标就可以替换原来的指标。