

第138讲 | 于艺：以生存为核心，B端产品的定位心法

2018-12-12 贝壳找房店面平台、客户赋能平台事业部总经理于艺

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：黄洲君

时长 08:52 大小 8.13M



你好，我是贝壳找房店面平台、客户赋能平台事业部总经理于艺，今天想和你分享我在 B 端产品定位方面的一些思路与心得，希望能给你带来些许价值。

我对于 B 端产品的定位是生存，因为在我看来 B 端产品不是用于娱乐或消费，而是给经营者、工作者收获利益，多数使用 B 端产品的人都是为了生存。

B 端产品的定位方法

在分享方法论之前，我想先讲一个招聘系统产品的案例，之后通过这个案例来看一个垂直房地产经纪行业的生态服务是如何构建起来的。

当招聘系统这个产品需求提出来时，总部说，“我们做一个管理系统，把招聘经纪人这事好好管一管。”管的就是招聘中简历、面试、offer 这个流程。

之所以会提出这个需求，是因为当时以链家的背景，全国有将近 20 万经纪人，每年的流失率是 100%，而每流失一个人，就会损失一万块钱，流失 20 万人就意味着损失 20 亿元。因此，对于招聘系统的产品需求，我们积极并且快速将它实现了，结果却很失败。

其实，我们最初的目标是系统做完之后，全国 30 多个分公司都能将它上线，实现所有流程的线上化，结果却没有一个分公司愿意用这套系统。原因主要在于每个城市的招聘环境不同，对于小城市的分公司来说，最多两名招聘专员，根本不需要招聘系统，招聘和协同工作只用 QQ 就可以搞定。而一些大城市的分公司表示，不仅要用招聘系统，还要求系统能够支撑抢简历、自动计算业绩、自动发放绩效等功能。最终因为每个城市的差异较大，每个分公司的需求都不同，难以统一招聘系统。

我们总结了失败的原因，归根结底还是因为没有正确的方法论。B 端产品是为了满足生存需求而存在的，企业的目的是盈利，员工跟随企业也是为了赚钱的机会，因此我们做 B 端产品时就需要看准盈利点在哪，是谁在帮助企业盈利以及如何实现盈利。于是，我们总结出三个定位方法，分别是财务结构定位、组织结构定位与实施模式定位。

财务结构定位

我们可以从财务视角找到企业的核心价值点，比如从哪里赚钱，成本在哪里，为什么能活下来等。程序员们有一个通病就是看到财务两个字就想逃，但是，要想知道一个公司的成本与收益构成，就要看企业财报，有些企业可能没有真正意义上的公开财报，那我们可以去做经营者访谈，比如贝壳找房，每个门店都是一个独立的最小单元的经营者，我们可以通过了解这个店的收入与支出来了解财务结构定位。

另外，还可以看企业的核心生产资料是什么？生产资料是一个企业正增长的正相关因素，比如经纪公司的正相关因素就是经纪人的数量，或者叫合格的经纪人数量，那它的核心生产资料就是经纪人。而其他企业的核心生产力可能是产品、是服务，或者是产品背后的创新能力等，每个行业都不一样。

结合以上两点，再回顾招聘系统产品的案例，招聘与企业利润息息相关，招聘不利就意味着没有人去做交易服务，无法获得佣金收入。由此可见，招聘是关联经纪公司生存的核心价值点，至于招聘业务，本身就有一个盈利模型，它容易被量化，容易衡量交付数量，并不是一个公司的纯粹职能。

组织结构定位

以组织为核心去定位服务提供者的角色和资源。我们需要关注两个方面，第一是目标需求所在的组织架构，一般产品经理会定位到使用产品的角色，那资源如何定位呢？资源就是这个产品所在团队的组织架构，如果看不到一个完整的组织架构，我们就需要看他的汇报对象或上级组织，比如老师的上级组织是学校，这是教师群体所在的组织架构。

第二是目标需求的用户及其上级的绩效和收入构成，我们需要观察 B 端用户的收入来源，由此观察他们在乎什么。还是以招聘系统为例，因为招聘对业务的影响过于深远，所以招聘部门在全国的组织架构是各分公司负责自己的业务与收入，管理权主要落在各城市分公司，而非由总部统一管理，这也是招聘部门在组织架构方面的差异。

另外，在绩效构成方面，招聘部门中，每个人都是低底薪 + 高绩效的方式，他们非常在意自己交付的速度与数量，如果我们的产品对他的收入和绩效产生了影响，并且没有给他的上级管理者带来好处，那么这个产品就不可能在各城市分公司中推广成功。

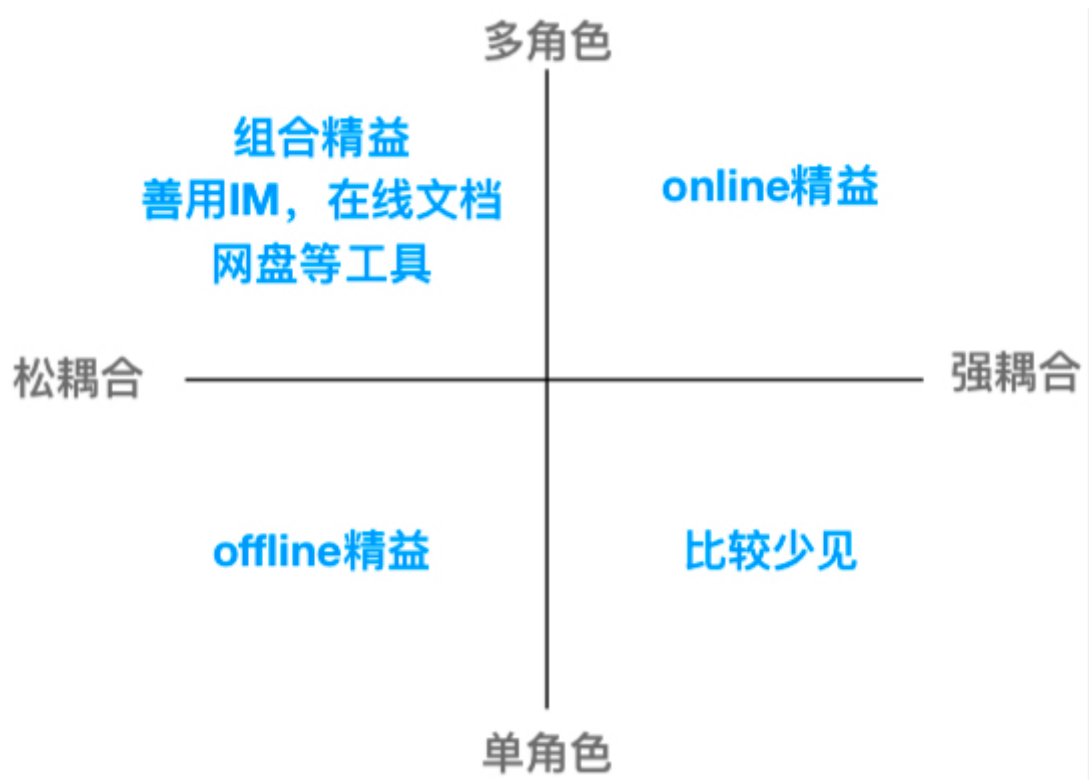
实施模式定位

从实施角度看，我们需要选择最好的精益实验方案，精益实验在 B 端产品中非常难做，因为这个实验不是开流量、开灰度就可以跑出来的，我们需要做大量的业务研究，甚至设计业务实验。在实际执行中，我们可以尝试三步走。

第一，评估耦合强度，耦合即环节之间的紧密程度，比如在招聘时，获取简历和简历邀约是可以分开的两个步骤，我不需要在一秒钟之内把获取简历和简历邀约都做完。

第二，评估角色的丰富程度，比如财务系统的审批可能需要层层审批，涉及的角色非常丰富。而招聘这件事很简单，就是招聘专员，向他们交付一个服务。

第三，优先尝试 Offline 的精益实验，就是不要动用开发资源，先把一个最小的业务实践跑起来，即线下的 Offline 的精益实验。这个方式够灵活、够快，能够快速获得用户的反馈。



上图其实就是之前提到的两个维度在 B 端场景中的分类，在这四个象限中，比较理想的是松耦合、单角色的场景，可以尽可能尝试 Offline 精益先跑业务的方式。其次是左上角第二象限松耦合、多角色的场景，它的不利点在于多角色沟通方面，业务跑出来后需要沟通的方面太多了。这时，我们可以善用 IM、在线文档、网盘等工具，比如在三个人的招聘组中，我们想去监控他们的行为，就可以建一个 IM 群，或者用一些在线共享文档、共享网盘等工具将他们的行为记录下来，验证一些事情。

再来回顾招聘系统的案例，我们可以将招聘业务流程拆解成多个模块，然后用 Excel、在线文档、邮件、IM 组合的方式模拟线上规则，强调最小单元的交付，快速、灵活地获取用户反馈。

当我们做完这些事情之后，我们的招聘系统产品获得了重生，目前，我们对它的定位是，一个正在进行中的贝壳找房经纪平台上的经纪人招聘生态服务。

第一，它是一个可以独立核算的商业化服务，它可以从职能团队中剥离出来。

第二，我们可以用平台 + 城市合伙团队的模式，利用各个城市非职能团队，甚至是当地的一些人才供应商，做一些定制的合作，形成贝壳输出商机及输出人员的需求，由当地的合伙人向我们提供服务，我们跟他做利益的分成。

第三，技术驱动重构经纪人招聘的业务流程，我们具体做了哪些事呢？首先是去重插件，这是一个非常小的产品，也非常符合精益原则，我可以几乎毫无成本的帮助全国的招聘团队或正在招人的店长们节约简历下载的重复量。

其次是精准流量，我们可以把线上获取简历的渠道，更加精准的匹配经纪人岗位的需求，而非让招聘专员自己去下载简历，通过人性去判断简历是否合适。有了精准流量后，可以匹配后续的人才模型，之后还可以做面试机器人、邀约机器人、内推链等等。最后，当这个平台上的人才服务流程已经跑起来的时候，就可以做人才服务交易了。

总结

今天通过招聘系统产品的案例给大家分享一个 B 端产品定位的方法论，其实，说了那么多，归根到底只有一个关键词，就是生存，一切关于 B 端产品的判断与定位，都可以围绕这个关键点来思考。

作者简介

于艺，贝壳找房店面平台及客户赋能平台事业部总经理，致力于用互联网的产品技术帮助贝壳平台上的加盟商更高效的开店，更高效的招人育人。之前在链家负责链家网上海 app 的研发工作，在经营分析系统、楼盘字典、真房源和 O2O 的行为追踪方面有诸多创新。



技术领导力 300讲

每个技术人都应该知道的管理心经

梁宁 / 著名产品人

张雪峰 / 饿了么CTO

陈皓 左耳朵耗子 / 知名创业者

许式伟 / 七牛云创始人兼CEO

李大学 / 前京东CTO

汤峥嵘 / turtorABC COO

右军 / 蚂蚁金服

程浩 / 迅雷创始人

郭林 / 美团CTO

新版升级：点击「👤请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

上一篇 第137讲 | 成敏：创业者不要成为自己公司产品技术文化的破坏者

下一篇 第139讲 | 成敏：创业者应该具备的认知与思维方式

精选留言 (2)

写留言



小千

2019-01-03



老师能不能详细说说你们这个系统的架构？

展开 ∨



杨无让

2018-12-24



案例中提到的系统解决了招聘的效率问题，但并没有解决人员流动的问题：每年流失20万经纪人，这个问题是如何通过IT手段解决的？