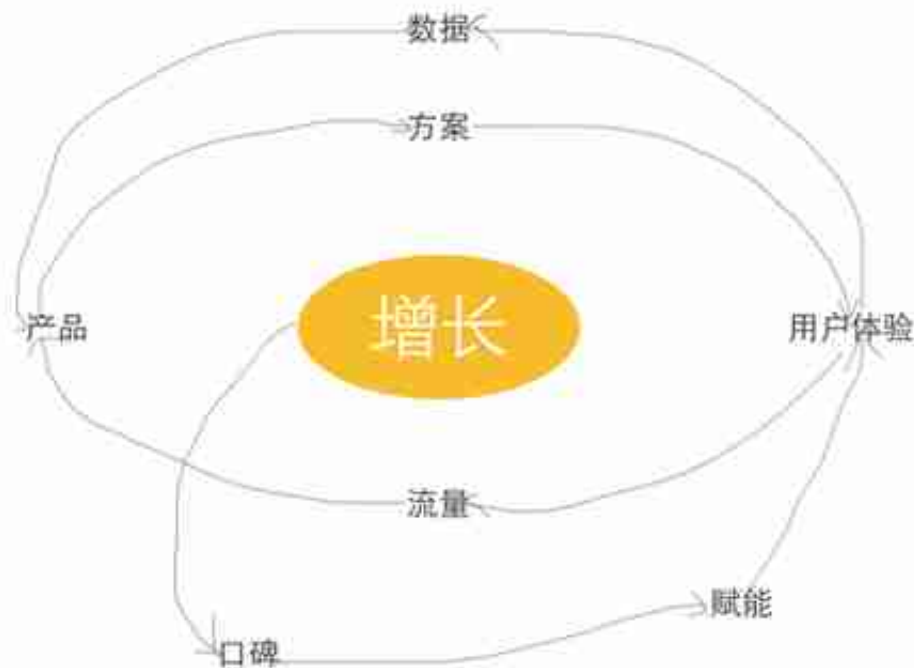


编辑导语：ToB运营依然是模糊的，至今为止没有人把ToB运营讲清楚。本文作者从三年的ToB产品运营工作实践出发，结合案例等分享了自己对于ToB运营逻辑的理解，供大家一同参考和学习。



ToB增长的根本是来自于流量，通过流量带来第一波的客户，能把流量承接下来的是产品，ToB的用户都喜欢体验产品功能，根据不同的用户需要有不同的满足点，只给产品并不能满足用户的个性化需求，因此又需要有针对各个行业的解决方案，针对大中小客户的通用性解决方案，特别是针对中大型的客户，解决方案是树立专业性，以及打消用户疑虑的必需品。

有产品、有解决方案，能够给用户一个良好的体验感，良好的体验感又能带来新的用户，从而完成流量侧的增长闭环。

ToB的产品增长，很多时候来自于客户的口碑

，只有好的口碑，客户才能确定来年的续费，在ToB的商业模型中，一个好的ToB产品：

1. 长期盈利问题，单位经济效益=LTV:CAC，至少要大于3；
2. 盈利与现金流的实现时间问题，也就是获客成本回收周期要小于12个月，Mouths to recover CAC < 12。

因此在不降低获客成本的情况下，延长客户的生命周期价值非常有必要。

在产品的用户体验还可以的情况下，可以通过文字、视频、上门服务以及客户成功团队等赋能技能提升客户的使用效率，把数据留存在ToB的产品内，提高客户的转化成本，从而提升客户更好的用户体验，延长客户的LTV。

用户使用产品次数以及频率的提升，可以产生更多的用户行为轨迹的数据

，用户行为轨迹的数据用于用户生命周期的价值的分析，并对用户的行为数据进行细查，从而反馈给产品，提升产品的体验感以及上手程度，给予新增用户更好的体验，以此完成用户行为对产品的迭代，完成产品的又一条增长路径。

通过三条增长路径，完成ToB产品的增长飞轮，以此驱动产品的业绩增长。因此，ToB的增长不仅仅是通过魔法公式对业绩进行拆分，平均到每个销售的业绩上，完成业务的整体性增长。

通过ToB的增长飞轮深刻理解ToB的增长方式才能全面的理解ToB业务，从任何一条增长线看待ToB的增长都是不全面的。

## 02 你的用户是如何做决策的？

ToB的用户不同于ToC的用户，ToC的用户决策的链路非常短，产品无论有没有用，只要一两句话能打动用户，他就可以为产品买单。

而ToB的用户有一个完整的决策链路，只有产品真正的解决了用户的问题，才有可能为产品进行买单。



大多数公司把预算都花在了社会化营销和搜索引擎上面，不太注重其他的拓客方式。

在社会化营销上面，DSP成为主要的战场，DSP除了获取客户的线索之外，还承接了部分的品牌宣传的作用。反观通过搜索引擎的SEM为主要的线索来源的渠道，特别是决策流程较长的项目。

有一些项目在DSP中获客成本较低，这与产品的形态有很大关系，特别是针对某个特定人群的工具类产品，比如：墨刀；或针对某些小团队的工具，比如：Teambition。这类工具的

决策路径很短，有点类似于C端用户的决策路径，

一个优惠活动就能打动触达的用户。不太适合决策链路较长的纯B端产品。

能通过搜索引擎获取的线索，用户已经被激发过了，他们知道当前存在的问题，减少了培育客户的过程。

投放的关键词为产品词、行业词或者解决方案类的词，这类线索较为精准，转化价值大。但是客户的获取成本较高，大概转化成本在1000-2000之间，如果产品的客单件较低，这种模式很容易亏本。

代理商模式或者商业合作是很不错的方式

，反观国外国内较大的ToB企业都有成熟的代理商模式，比如：Salesforce，用友。他们的代理商机制比较健全，公司专注做产品，把其他的获客、建设成本转移到代理商，而且代理商通过产品也能获利。

很多企业为了快速的获取代理商，无形中降低了代理商的门槛，导致代理商泛滥，

各自竞争激烈，对产品的口碑造成了很大的伤害。

商业合作方式非常有效，可以把产品的延展产品聚集起来，打包成解决方案共同推广，这样可以降低CAC的价格，从而提升整体的收益。互斥类的产品还是不要做商业合作了，即使合作了效果也不会太好。

产品、解决方案和售后都能满足用户的需求，甚至超用户预期的解决了用户的问题，用户愿意把产品推荐给身边的朋友。

大多数公司太注重口碑了，反而忘记了在前期也可以通过对应的活动扩大产品的影响力，也能算作口碑方式的一种。

数据驱动并不能直接带来客户，而是提升客户的转化路径以及客户的行为分析，提升用户的整体转化率。一些软件抓取网上的通讯录，这类产品获取的线索不准确，通过AI Call Center过滤之后可以得到精准的线索。这一类并不能称为数据驱动。

有一些没有节操的公司无限制的Call

list导致自己的号码被封严重。在获客过程中不期待这类做法。

## 04 内容依然有效

随着现在的获客成本提高，内容被各大公司都提到了重要的位置。但是国内的互联网环境相对封闭，特别是搜索环境。国内的私域流量只会让各家的用户数据更加封闭，更不可能把流量导出自己的平台，所以各个平台都推出了小程序，在自家应用里完成流量的闭环。

内容依然是获取用户线索的最有效的手段

。狭义的内容就是公司内部产出的文章，而广义的内容，从互联网上看到的图片、文字、视频，听到的声音应该都属于内容。不同类型的内容承载了不同的价值意义，最终的目的都是让用户进行买单。内容又会出现不同的载体，针对载体的不同，内容也被赋予了不同的含义。

国外的ToB企业善于用内容打动用户，而国内做的好的企业大多数为数据分析类的工具，比如：神策、友盟+、Growing IO等，常见的方式有：博客、白皮书、公开课讲义。现在的私域流量工具也开始在这个方向上发力。

纵观现在的平台，内容很多，但是整体网站的PR值都不高，一般在权重2左右。也有一些企业的权重很高，但是内容的价值又不可恭维。

在国内注重内容的反而不注重SEO技巧，注重SEO技巧的公司又学了一些野路子，

比如伪原创，翻译等等，又不注重文章的内容。也有可能，注重内容的公司只关注了用户体验，内容是为了获取线索或维护用户活跃。

国内做ToB产品的公司可以参考优秀的内容制作，兼顾一些SEO的路径，内容既可以供用户翻阅，也可以提升网站中的权重，获得更多的用户流量。

也有一些内容需要发布在其他的平台，特别是自媒体平台，利用平台的分发机制，PUSH更多的用户，这类内容一般用于唤醒用户，教育用户。这是一个长久的事情，短时间内不能解决问题。

内容需要包装行业标杆，  
深挖行业痛点，给出解决方案。

除了给常规用户阅读之外，还需要兼顾刺激用户留下线索的作用，这一类的内容并不好制作，不是一两个内容运营人员可以做好的工作。

如果你对内容营销没有好的思路，竞品公司给你提供了很好的线索来源，除了关注竞品公司发布的内容，还需要关注他们的内部组织架构，以及内容团队的人数，以及与第三方联合制作内容的频率，指望一两个员工干掉别人成熟的内容团队，只能说：别想了。商战不是这样打的。

即使你把上面的流程都搞清楚，也需要一个强大的日历表，把你需要做的内容都记录在上面，保障你的内容团队可以正常的运转，而不是依靠个人灵感发挥，今日写这方面内容，明天写那方面内容。

不成体系的内容制作与内容分发，没办法打造强有力的内容品牌，也不能打动用户形成内容传播效应。

## 05 转化也可以这么玩

在第二小节我们分析用户的转化路径，在转化路径上使用对应的技巧，打动不同的用户群体，群策群力的拿下你的目标用户。

ToB的转化，不能指望把所有的希望都寄托在销售身上，优秀的销售可以拿到很高的提成，低级销售没办法转化用户，而用户的转化是有时间周期的，一旦超过了时间范围，用户就要流失。

公司除了想办法把低级销售转化为优秀销售之外，还需要借助运营的技巧转化更多的销售，比如：构建销售的流程，把优秀销售的能力赋能给低级的销售。这些只能

决定销售的下限，但是没办法提升销售的上限。

我们可以通过内容来激发用户的欲望，让他们知道优秀公司之所以优秀是借助了类似的技能或者方法论，也可以通过搜索引擎拿到用户的线索。

针对单个用户的转化，在转化路径上做好对应内容的匹配，以及配合适当的催单技巧，就可以拿下用户。