



第 1 章

不懂营销的 B2B 企业 正在失去话语权



如今我们已经进入互联网发展的下半场，人口红利逐渐消失，C 端市场（面向普通用户）式微，B 端市场（面向企业客户）崛起。我国市值排名靠前的互联网公司，如阿里巴巴、腾讯、百度、美团、京东等纷纷转向 B 端市场，B 端市场前景广阔。

传统 To B 企业因为客户集体决策、业务周期长、缺乏品牌意识等而不重视营销。这不利于传统 To B 企业度过数字化转型的关键时期。随着媒体渠道的多元化，客户获取信息的方式越来越多，如果企业还只用传统方法获客，只会慢慢失去话语权。



1.1 B2B企业营销的特点

To B 企业具有一些特点，例如，面向企业客户、预算少、专业性强、注重生态合作、周期长等，所以在营销方式上和 To C 企业会略有不同。

1.1.1 面向企业客户

在市场刚需和国家政策的影响下，很多企业已经感受到了 B 端市场的巨大潜力，但对于如何拓展相关业务，这些企业却不得其法。于是，有一部分企业索性将在 C 端市场的运营模式生搬硬套到 B 端市场。殊不知，与 To C 企业相比，To B 企业有着截然不同的营销逻辑。

其中，最明显的不同是，B2B 营销面向企业客户，这些客户大多是集体决策，决策前会进行详尽的评估和分析，很难被一句广告语或是一个营销概念打动。所以 To B 企业完全照搬 To C 企业的营销模式是不行的，因为客户的关注点不同、痛点不同，而缺乏针对性的营销就像在大雾中前行，结果是不可控的。

所以 To B 企业要根据企业客户的特点，并结合一些 C 端营销的手段，找到有针对性的营销方法，从而打响品牌，获得更多客户。

1.1.2 预算少，专业性强

To C 和 To B 的最大区别是产品所面向的群体不同，To C 产品面向的是个人，To B 产品面向的是企业。对比而言，To C 企业的大部分工作是把产品做好然后交付到客户手中，客户基本上是即时消费，售后服务也不会持续太长时间。而对于 To B 企业来说，订单从预订到交付需要很长一段时间，这让一些企业不会在获客阶段投入太多预算。由此，出现了 B 端企业营销专业性强、要求高，却资金预算不足的现象。

1. 专业性强、要求高

一方面，To B 企业的专业性体现在产品的实际应用上。To C 产品致力于提升客户的体验，客户会选择体验效果更好的那一款产品。但 To B 产品，例如 ERP（Enterprise Resource Planning，企业资源计划）、OA（Office Automation，办公自动化）、CRM（Customer Relationship Management，客户关系管理）等传统系统，虽然交互流畅度一般，外观设计也并不完美，但能解决企业管理方面存在的问题，有利于调动企业资产，降低企业成本，较好地管控员工，对于提升企业效率起了很大作用。总之，To C 产品大多是为了好的体验感，而 To B 产品是为了解决问题。

另一方面，To B 企业的专业性还体现在客户对业务的了解上。To C 企业面对的群体是个人客户，这些个人客户对于产品的理解大多停留在表层，基本上属于“小白”，其中较为专业的“发烧友”所占的比例非常小。因此这些个人客户提出的问题比较少，这便于 To C 企业扩大宣传广度，迅速开拓市场。

但 To B 企业所面对的群体则完全不同，其面对的是在各个行业具备一定专业性和声望的企业。所以 To B 企业不仅要拥有先进技术以进行产品研发，还要对客户所涉及的业务有足够的了解。To B 企业只有在营销过程中展现出极高的专业性，才能得到客户的认可和信任。对于 To B 企业来说，不专业就意味着本来能达成合作的客户可能会流失。

在 B 端市场，客户购买产品时会更加理性，这就要求 To B 企业和客户进行充分的价值沟通，建立价值认同。这样，客户才会更愿意了解产品，进而购买产品。所以对于 To B 企业来说，有效的营销办法并不是与客户进行沟通，而是作为专家或者顾问，为客户提供专业的帮助。

2. 资金不足

因为企业客户对产品专业性、效果的要求高，所以一些 To B 企业把很多预算用于产品优化，而没有给营销留下太多预算，这导致企业的产品虽然优秀却鲜为人知。如今，物质资源极大丰富，客户获取信息更加容易，这也意味着其不会再花大力气去寻找合作伙伴。所以，To B 企业要努力走到客户面前，改变之前的经营战略，提高对营销的重视程度。

或许 To B 企业不会像 To C 企业一样花大价钱大范围地做营销，但至少

想办法用有限的资金在目标市场提高知名度，这样才能进入客户的视线范围，进而成为客户的第一选择。

1.1.3 注重生态合作

To C 产品的使用场景比较单一，因此 To C 企业在营销上只需要做好单点突破即可。例如，牙膏就是用来刷牙的，许多牙膏生产企业从红海中找到蓝海，主打美白牙膏、防蛀牙牙膏、儿童牙膏等产品。

而 To B 产品则相反，To B 产品的使用场景比较复杂。例如，一家 To B 企业要为一家包装企业进行服务，而包装的企业所要面对的目标对象非常多元，有可能是化妆品、食品，也有可能是服装。这反映出一个事实：To B 企业必须具备提供定制化解决方案的能力，同时还要对多个领域有足够的认知，否则很难在 To B 市场上站稳脚跟。

对于 To B 企业而言，在打造自己的商业模式时，应该更倾向于建立生态合作，形成优势互补。一般来说，To B 企业的商业模式包括以下几种类型：一是客户流，即帮助客户建立流量入口，引导流量进入；二是信息流，即为客户提供所需要的信息，帮助客户进行市场和产品的精准定位；三是物流，即为客户提供进货和出货的运输服务，统称为第三方物流；四是技术流，即为客户提供标准化的经营管理工具，帮助客户在内部运营和外部运营等方面提高效率；五是资金流，即为客户提供资金。

虽然不同的 To B 企业有不同的商业模式，提供的产品也各不相同，但有一点是共通的，那就是 To B 企业很少会做一次性生意。一般来说，To B 企业都会和客户保持良好、持久的合作关系。B 端服务项目较为复杂，所以 To B 企业必须要注重商业生态圈的建立和维护。

例如，一般来说，公共建筑的装修都比较复杂，很多时候甲方会同时选择多个承包商进行施工，每个承包商完成一个环节。一个完整的工程被过度拆分，而不同承包商之间又互不熟悉，这就导致对接效率下降，严重延误工期，还很有可能出现质量问题。

To B 企业面临的便是类似的情况，客户的业务与需求非常复杂，如果没有良好的商业生态圈，则很容易陷入“盲人摸象”的境地。To B 市场所涉及

的范围十分广泛，而其中普遍统一的趋势有 3 个，如图 1-1 所示。

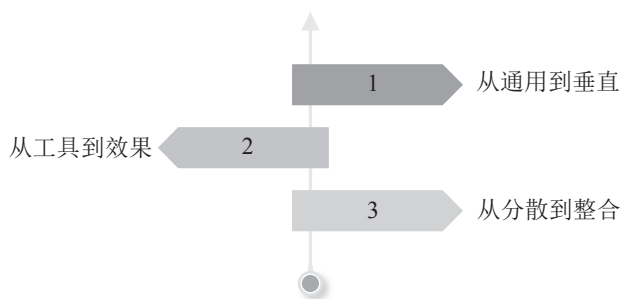


图 1-1 To B 市场的 3 个统一趋势

1. 从通用到垂直

一般来说，做通用型 To B 产品的 To B 企业不容易在市场上占据有利位置。To B 产品的个性化非常强，每个客户都会面临不同的问题，一个通用的 To B 产品很难满足多个客户的需求。例如，一套软件几乎不可能做到既适合建筑企业又适合食品企业。而且即使是同一领域的客户也会遇到不同的问题，所以对市场进行垂直细分才是 To B 企业占据更大市场的正确做法。

2. 从工具到效果

一般而言，工具市场会分散，而效果市场会集中。如果 To B 企业提供的 To B 产品只是简单的工具，那就难以吸引客户；而如果 To B 企业提供的 To B 产品效果属性较好，那就会吸引客户主动购买产品。

例如，两个 To B 产品都可以提高管理效率，一个可以提高 30%，而另一个可以提高 60%，大部分客户就会选择可以提高 60% 效率的那一款产品。但是现在很多企业的管理模式不够成熟，可能无法达成 To B 产品的全部效果，所以 To B 企业还是要先以纯工具进行过渡。

3. 从分散到整合

目前，B 端服务已经基本上可以做到“云化”，但是整合程度还远远不够，与欧美发达国家还有些许差距。如果 To B 企业可以进行云整合，并建立起良好的商业生态圈，极大地提高效率，为客户提供更为便利、快捷的一站式服务，

就可以改善这一现状。

例如，位居国内商标申请量前列的知识产权服务平台权大师已经和财税服务平台慧算账达成了战略合作协议，这将使双方的资源深度融合，两个领域的B端服务将实现横向打通、彼此融合，两家企业的客户也将享受到更加完善的专业化服务。

作为百度人工智能生态战略中金融业的重要组成部分，度小满金融已与多家银行达成了战略合作，希望将传统金融体系的优势和金融科技企业强大的技术能力进行融合，形成优势互补，共同推进金融业的发展和变革。

不仅国内的To B企业开始着手建立B端服务的商业生态圈，国外To B巨头也开始布局中国市场。甲骨文已经和上上签电子签约云平台达成战略合作，进军电子签约SaaS服务市场，依靠Oracle SuiteCloud平台，在庞大的中国市场打造SDN（Software Defined Network，软件定义网络）战略生态。

在发展To B的道路上，合作即共赢，互补即放大优势。另外，To B企业还应该多多关注建立合资企业这一方式，与达成战略合作相比，建立合资企业的联合力度更大，能够使各方之间的联系更紧密，推出新产品的效率更高，更利于企业在行业内提高知名度。

1.1.4 周期长，需要长期跟进

和To C产品相比，To B产品的价值不易体现，需要较长的时间来证明。但已经明确的一点是，To B市场前景广阔。以美国为例，在过去20年中，美国诞生了多家千亿美元以上的To B企业，例如甲骨文、思科、IBM、Salesforce等。

在欧美地区，仅是甲骨文、SAP和Salesforce 3家To B企业的市值就达到了4900亿美元，Workday、ServiceNow等To B企业的市值也都超过了400亿美元。但在国内，却鲜有市值超过百亿美元的专注于B端服务的企业。

国内To B企业之所以发展滞后，除了国内企业以技术提升效率的紧迫感不强，还有一个主要原因是To B产品使用起来比较复杂，市场一直很难被打开。例如，在全球SaaS企业中排名前列的ServiceNow，在发展初期也一直不温不火，主要是因为其门槛太高、对技术能力的要求太高，而且在实施的过程中需要足够的底层平台进行支撑。这就要求To B企业在营销上要有耐心，学会“放

长线钓大鱼”，先对客户进行教育，再销售产品达成合作。

在这种情况下，To B 企业要让客户知道如何使用 To B 产品，这样才能提高其购买意愿。除了做一些科普类的内容营销，在为客户提供服务的过程中，To B 企业不仅要把产品交付出去，还要帮助客户完成部署、实施和使用，以保证产品可以产生客户预期的商业价值，然后再以此为基础形成口碑。

任何生意成交的基础都是信任，且项目金额越大，越需要双方有更强的信任感。在 B2B 的项目中，几乎没有金额太小的项目，那么如何促成两个陌生企业的合作呢？答案就是做好口碑，增加品牌资产。而货真价实的成功案例、过往客户的好评则是口碑的重要来源。To B 企业在营销过程中，要不断地向潜在客户强调这些内容，以增强他们对企业的信任感。

1.2 B2B营销不被重视的原因

为什么营销经常会被 To B 企业忽视呢？这是因为 B 端业务自身的特点，例如，客户理性大于感性、业务无法短期爆发式增长、企业本身缺乏品牌建设等。这让 To B 企业营销很难快速见效，更不会达到 To C 企业神话般的营销效果。

1.2.1 漫长的集体决策周期

一般来说，To B 企业面向的群体具备两大特征：一是模式化程度较高，很难在短时间内改变原有经营理念和商业模式；二是体量较大，最终决策往往需要经过不同部门、多个管理者的审批才可以真正通过。在开拓市场的过程中，这两大特征也给 To B 企业带来了不同于 To C 企业的问题：首先是获客成本居高不下，其次是决策周期加长。

1. 获客成本居高不下

首先，To B 企业获客成本高的主要原因是获客模式适用性不高。

To C 企业常用的获客模式为大规模发布广告和创意营销，但这些获客模式很难在 To B 企业中奏效。因为 To B 企业的客户专业性很强，消费也相对理

智，“天罗地网”却“营养不多”的广告很难打动他们，产品能否提升经营效率、带来实际利润才是决定其是否购买产品的唯一标准。

部分 To B 企业运用“大面积撒网，选择式捕捞”“打电话+邀约+上门”等传统方法寻找客户，但在当下信息化、智能化的时代中，这样的方法已不再适用。例如，智能手机会将宣传产品的电话标记为骚扰电话或推销电话，这大大增加了 To B 企业的获客难度，减少了获客数量。

其次，销售人员会影响获客成本。

获客成本一般是指企业为得到一个客户而在市场、销售等方面支出的所有开支的总和，特别是前端销售的开支。To B 企业打开市场主要依靠销售人员与客户进行洽谈的方式，很多 To B 企业由于扩张的需要，招聘了大量的销售人员，而部分销售人员因技巧尚不熟练、对产品和目标客户的业务了解不深，导致单位时间内的签单量较少。这不仅会降低整体的销售效率，还会使获客成本大幅度提高。

最后，对于 To B 企业而言，市场教育成本也是获客成本的一个重要部分。

我国的 To B 领域刚刚起步，很多企业还沉浸在之前的人口红利期中，对通过引进相关技术和改变运营模式来提高效率的做法还没有清晰的认知，对 To B 产品的接受度也普遍较低。在这种情况下，To B 企业要打开市场，获得更多客户，就必须付出更多的时间、精力让客户了解 To B 产品的价值。

To B 企业想获得客户，第一步要做的就是获得客户的信任。客户的信任一般来自这几个方面：产品质量过硬、管理者专业、运营体系完善、能够持续提供服务、有标杆项目和真实案例、有第三方权威认证等。

很多 To B 企业为了达成绩效通常将重心放在小企业上，希望通过增加产品的数量来打开市场，但实际效果往往不如攻下一个大企业。因为 To B 企业服务于大企业会在业内形成标杆效应，可以使流量主动流入。例如，智慧管理云平台理才网先与腾讯、阿里巴巴、华为等大企业达成合作，这有利于获得中小企业的信任，进而有利于之后向中小企业推广产品。

To B 企业还需要不断使用新的获客工具。例如，人力资源管理系统服务商薪人薪事的创始人常兴龙和联合创始人刘彤凭借着对营销数据分析的敏锐感做了一个爬虫工具。通过使用爬虫工具，他们几乎可以搜索到网上所有的人力资源和薪资管理信息。在确定客户的需求后，为客户推送精准的服务，这使得

企业的获客效率得到了大幅度提升，同时也降低了获客成本。

对于已经建立了合作关系的客户，To B 企业应继续深入挖掘其需求。一般来说，已经建立合作关系的客户会对产品产生信任感，这时 To B 企业为其推荐其他产品和附加服务会更为简单。

在实际操作过程中，To B 企业可以将已经建立合作关系的客户按需求划分层次，然后筛选出有进一步合作可能性的客户，并进行对应的宣传和引导。而且在这一过程中，已经建立合作关系的客户还很有可能为 To B 企业介绍新的资源，以此来帮助 To B 企业形成纵向和横向联动的获客体系。

2. 决策周期加长

对于 To C 产品，客户的决策时间一般比较短。例如，客户可能仅花费几分钟的思考时间就会买下一件衣服或一双鞋子。To B 产品则完全不同。对于企业而言，员工购买产品先要由部门经理审批，然后报给财务主管乃至总经理审批。体量较大的企业还会设立专门的采购部门，采购部门会对市场上的产品进行比质、比价，甚至还会举办招标会，筛选出一定数量的供应商后再由上层管理者进行决策。

To B 产品的客单价相对较高，这让很多企业变得更谨慎。甚至很多企业的管理者在评估 To B 产品时，会列出含有上百个问题的清单，而 To B 企业需要逐个进行解答。

以上这些因素导致企业决策周期加长，即便是中小企业，成单时间都需要一两个月，而如果是规模较大的企业，成单时间甚至会达到一年以上。在如此漫长的决策周期内，随时可能会发生变故。这就要求 To B 企业必须时刻紧跟客户，了解客户需求，为客户提供满意的服务。

对于企业来说，购买 To B 产品就像是更换“心脏”，这个“心脏”连接了很多重要的“血管”。因此虽然原本采用的 To B 产品较市场上其他的 To B 产品有差距，但一旦更换就需要进行一系列复杂、烦琐的流程，成本和难度都非常高，所以企业更换 To B 产品时总是慎之又慎。

在应对客户决策周期加长这一问题时，居家设计平台和生态解决方案供应商酷家乐就采取了很好的解决措施。To B 产品通常会出现购买者和使用者分离的情况，这就使得企业在购买 To B 产品时会花费更多的时间考虑。而酷家

乐建立了专门的团队去接触企业，能够让企业在购买产品时更迅速地了解产品的各个方面，以减少企业考虑的时间。

在 To C 市场中，举办线下活动、进行竞价推广、优化搜索引擎等都是常用的获客手段。如今，To B 市场成为新的风口，商业逻辑发生了变化，产品质量好、满足客户需求、服务优质等因素对于 To B 企业促成客户交易越来越重要。面对如此局面，To B 企业不能只在获客渠道上下功夫，还要不断创新，提升获客效率。

1.2.2 短期无法实现爆发增长

通过对近几年的市场进行观察，我们可以发现，To B 市场不会像 To C 市场一样突然出现指数型爆发增长，而是会以每年 2~5 倍的速度线性增长。这应该是 To B 市场正常的发展速度，所以对于 To B 企业来说，最重要的就是要有耐心。

由于 To C 市场的迅猛发展，绝大部分人都习惯了指数量级的增长趋势。在 To C 市场，一家新成立的企业在一年之内拿到三轮甚至四轮融资的情况并不少见，但在 To B 市场，这样的情况很少出现。相比于 To C 企业，To B 企业的产品研发周期长、获得收益周期长等特点都使其发展得较为缓慢。

一般来说，To B 企业比较容易获得天使轮和 A 轮融资，而到了 B 轮和 C 轮融资时，投资者会仔细分析 To B 企业的营收情况。决定 To B 企业能否融资成功的关键因素就是收入和续费率，只有收入和续费率高的 To B 企业才有可能获得融资。

在美国，发展最快的从事 B 端服务的上市独角兽企业，收入增长速度可能会达到 10 倍以上。但对于大部分 To B 企业，尤其是国内的 To B 企业来说，在创业初期，收入增长的速度能达到 3~4 倍就已经很不错了，很难出现一年增长十几倍的情况，所以 To B 企业需要耐心耕耘。

在 To C 市场，原本的巨头很容易被后起之秀超越。一家规模巨大的 To C 企业如果不能跟上客户行为改变的浪潮，也会很快被市场抛弃。因为 To C 企业使用的是“快攻”战术，企业实现指数型裂变增长是十分常见的，在这种快速增长的模式下，To C 市场中的竞争是十分激烈的。

一般来说，To C 企业的产品上市流程是这样的：首先，根据客户需求研发产品，在最短的时间内生产出一批可供客户使用的产品快速进行试销售；其次，对产品使用情况进行数据统计和数据分析，并在此基础上对产品进行优化；最后，正式上线产品，获得盈利并开展融资工作。

对于 To C 企业来说，产品研发、生产得越快，就越能在市场中占据主动地位。但前提是试错成本必须足够低，试错周期也不能太长。而 To C 企业能够根据客户的普遍需求研发产品，也能够快速获得客户反馈并进行产品更新，这些都减少了 To C 企业的试错成本并缩短了试错周期。

但对于 To B 企业来说，上述做法根本行不通。因为 To B 产品面向的是企业，企业引进新的 To B 产品会对其经营产生重要的影响，这其中包含了过高的试错成本、过多的时间和精力成本。因此如果 To B 企业像 To C 企业一样通过“快攻”战术来追求指数型爆发式增长，那么很可能达不到自己想要的效果，甚至可能会因为走上一条不正确的道路而被市场淘汰。

当然，这并不意味着 To B 企业只能缓慢前行，其实 To B 市场也会迎来爆发，但不会是在前期，而是在后期。在 To B 国际市场上，甲骨文、SAP 就是经历了漫长的发展过程才逐渐成熟的，而现在，这些巨头的地位依然无法撼动。

这是因为如果企业对一个 To B 产品及其配套服务感到满意，就不会再轻易更换。而且 To B 产品还牵涉了企业内部大多数的流程、权限和人员，因此更换 To B 产品的过程也十分复杂。对于 To B 企业来说，一个稳定的客户能够为其带来长久、多样的收益，因为除了向客户销售产品的收入，后续诸如续费、运维、升级等业务也会为企业带来收入。

To B 企业要想获得长久发展，就必须通过大量的市场调研来找到真正可以长久发展下去的 To B 业务。由于 To B 产品的个性化非常强，所以 To B 企业进行市场调研所花费的时间和资金成本会比 To C 企业多得多。To B 企业生产 To B 产品不仅需要足够的时间和丰富的经验，而且需要强大的技术做支撑。

To B 企业独角兽就是通过大量的市场调研，研发出了手机“智慧识屏”功能。这不仅使其获得了大量独家合作伙伴，还使其拥有了非常多的市场份额。同时，独角兽推出的对话交互平台也被小米电视率先接入，成了后来小米音箱中的“小爱同学”。独角兽的服务器每天都要完成数千万次对话，海量的交互数据也为其建立起坚不可摧的技术壁垒。

在国内 To B 市场刚刚起步的大环境下，To B 企业想在短期内获得高回报可能是难以实现的。因此 To B 企业应该沉下心来，进行市场调研和技术攻坚。只有对不同类型的企业有了深入的了解，并能够提供高质量的产品和服务，To B 企业才能在市场上立足，乃至成为独角兽企业。

1.2.3 缺乏品牌意识

在建立企业品牌方面，有些人认为 To C 企业在初创期需要迅速建立品牌，并利用各种宣传手段进一步提高知名度和影响力，而 To B 企业则不必急于考虑品牌方面的问题。这种观点并不正确，其实 To B 企业也需要快速建立品牌，以获得更多关注。

To B 企业面向的客户都是企业，而企业会非常重视合作伙伴的品牌影响力，因为 To B 企业的品牌影响力在一定程度上代表了 To B 企业的服务水平。如果 To B 企业的品牌影响力太弱，那么就要付出非常高的游说成本。

相比于 To C 领域，大众和媒体对 To B 领域的关注比较少，To B 企业也很难开展品牌推广工作，而这种情况主要是由以下 3 点导致的，如图 1-2 所示。



图 1-2 To B 企业推广难的 3 大原因

1. To C 企业占据主流

在我国，To C 企业与 To B 企业的发展有很大不同，前者占据了主流，后者则显得比较低调。三大互联网巨头百度、腾讯、阿里巴巴的主营业务都是 To C 业务，而抖音、趣头条等新兴互联网平台所涉及的也都是 To C 业务。网络上与 To C 相关的新闻有很多，与 To B 相关的新闻则很少。

2. 专业性强

To B 业务具有很强的专业性，不像 To C 业务一样贴近生活。很多人觉得 To B 的新闻晦涩难懂，很多媒体为了阅读量也不会太多地对其进行报道。缺乏新闻报道使得 To B 难以被大众熟知。

3. 行业之间差异大

To B 所涉及的行业非常多，行业之间的差异也特别大，而且行业之间难以实现融合。因此即使在 To B 领域内，也很难实现信息的广泛传播和共享，这又进一步缩小了 To B 的推广范围。

对于 To B 企业来说，如果想获得关注，实现更好地推广，就要建立品牌影响力。To B 企业可以从以下 3 个方面来建立品牌影响力，如图 1-3 所示。

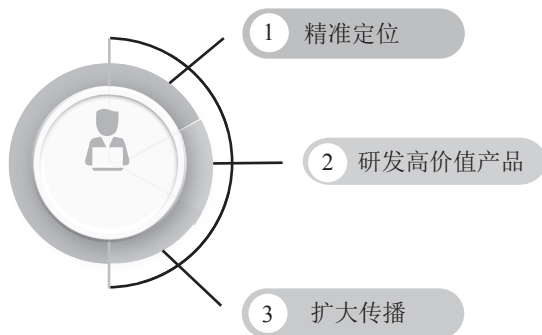


图 1-3 建立品牌影响力需要做到的 3 个方面

1. 精准定位

精准定位是企业建立品牌影响力的核心因素。因为客户最关心的是 To B 产品能够提高多少效率和带来多大收益，所以 To B 企业一定要找到自己的核心竞争力，然后由此着手完成精准定位，并在推广的过程中切实地为客户解决问题、消除痛点以及优化运营。

2. 研发高价值产品

产品是企业建立品牌影响力的根基。To B 企业必须要不断提高自己的技术水平，结合客户的需求，为其打造满意的产品。由于客户的需求是多样化的，

所以 To B 企业要根据不同客户的不同需求为其打造个性化的 To B 产品。To B 产品越能满足客户需求，越能带给客户更好的使用体验，就具有更高的价值。客户能够通过产品认识 To B 企业，To B 企业的产品做得好，自然能够推动品牌影响力的建立和传播。

3. 扩大传播

在建立品牌影响力时，To B 企业应该学会为自己造势，进一步扩大传播。首先，To B 企业要建立良好的企业口碑。对于口碑较好的 To B 产品，客户普遍持信任态度，认为其通过了行业的检验。其次，To B 企业要通过各种渠道使自己的产品为人所熟知。这相当于在所有潜在客户心中埋下了一颗“种子”，随时都有可能因此促成交易。

To B 企业 Slack 主营企业通信服务，在初创期，其很大一部分业绩增长是来自口碑营销。而 Slack 之所以能够迅速获得亮眼的成绩：一方面是因为其产品具有非常精准的市场定位，可以充分满足企业的需求；另一方面是因为其创始人斯图尔特·巴特菲尔德的正确领导。

巴特菲尔德在创办 Slack 之前就已经非常出名了，他曾是图片分享应用平台 Flickr 的创始人。在 Slack 创立之初，巴特菲尔德利用自己的影响力为 Slack 做了大力度的宣传，而这种宣传的效果是非常显著的。在 Slack 推出的第一天，就有约 8000 名用户注册使用了该软件，两周后，注册人数便增长了一倍，这为 Slack 日后的快速发展打下了坚实的基础。

除了 Slack，主营视频会议服务的 Zoom 也十分重视打造品牌影响力。在打造品牌影响力方面，Zoom 投入了大量的人力、物力、财力，其创始人兼首席执行官袁征表示，一定要尽可能让 Zoom 被更多的人知道。

为此，Zoom 在被称为硅谷心脏地带的 101 公路上利用广告牌进行广告投放，并且不断增加广告牌的数量，而 1 个广告牌每个月需要花费 5 万美元的租金。这样的广告投入对于初创期的 Zoom 来说无疑是巨大的，但 Zoom 觉得这种投入是有价值的。

除了广告牌，Zoom 选择的另一种扩大传播的方法是在 NBA 中投放广告。Zoom 与金州勇士队达成了一项为期 3 年的合作协议，根据协议，勇士队可以

免费使用 Zoom 的产品，而 Zoom 则可以在勇士队的主场内得到 1 个推广品牌的广告位。

随着 To B 市场的渐趋繁荣，很多 To B 企业开始重视品牌影响力，而且大部分非常优秀的 To B 企业有能力将自己的形象和信誉树立起来。在建立品牌影响力的同时，To B 企业也需要注重品牌的联合推广和跨界营销。

1.3 B2B营销潜力不容忽视

To C 企业面向的客户群体为个人，其在消费的过程中更为感性、决策快，所以 To C 企业很容易通过运用价格优势、邀请明星代言等营销策略来打开市场。而 To B 企业则不同，To B 企业面向的客户群体为企业，其更为理性、决策周期长，十分注重产品和服务本身的质量。当然，这并不意味着 To B 企业不需要重视营销，相反，因为 To B 的客单价高，所以营销能带来的利润更多。

1.3.1 To B 企业更需要营销

一般来说，To B 企业所涉及的范围不会太大，可能就是某个行业中的一个细分领域，其产品和服务也不像 To C 产品一样可以广泛适用。所以，为了引起受众的关注，To B 企业更应该重视营销，如果套用 To C 企业那种广撒网吸引流量的方法很可能会达到事倍功半的效果。那么，To B 企业应该如何进行营销？如图 1-4 所示。

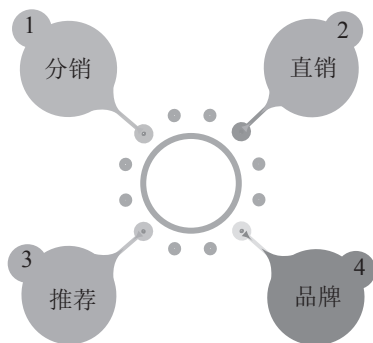


图 1-4 To B 企业如何进行营销

1. 分销

代理分销是 To B 领域非常重要的一种营销模式，To B 企业可以把销售环节交由分销商负责，从而腾出时间和精力更专注地进行产品和服务的打磨。对于 To B 企业来说，虽然代理分销的利润点较低，但仍然可以获得高额的销售收入。这是因为代理分销商一般都拥有客户资源，而且其销售经验也比较丰富。

为企业提供会计解决方案的 SaaS 供应商 Xero 就是运用代理分销的营销模式获得了快速发展。会计师可以成为 Xero 的代理分销商，在利用自己专业知识为客户提供服务的同时，将 Xero 打包出售以获取分成。通过运用这种非常有革新意义的营销模式，Xero 用了不到两年的时间就将 2000 家会计企业发展为分销商，而且在其 35000 家新增合作企业中，有 60% 都是通过分销商得到的。

国内很多 To B 企业采用的也是这一模式，以主推社会化客户关系管理系统（SCRM）的六度人和为例，其在国内 SCRM 市场中一直处于优势地位，80% 的客户留存率更是远高于其他 To B 企业，而其 90% 的收入就源于代理分销。

2. 直销

直销是 To B 领域最基本和最常用的一种营销模式，这种营销模式不仅操作起来比较简便，达到的效果也最为显著。从市场的实际情况来看，直销比较适合这两种 To B 企业：一是刚刚成立的 To B 企业，其产品和服务尚未得到市场和客户的检验，很少有分销商愿意代理；二是专门为大型企业服务的 To B 企业，因为大型企业通常体量大、数量少，To B 企业可以直接与其进行对接。

但在发展的过程中，To B 企业会受到直销模式的局限性的影响，所以 To B 企业在通过直销站稳脚跟后还是应该拓展其他的营销模式。Zendesk 是一家提供基于互联网的 SaaS 客户服务 / 支持管理软件的企业，在 To B 领域有比较大的影响力。最初 Zendesk 的服务模式都是直销或自助注册购买，但现在其已经开始采用代理分销的营销模式。

3. 推荐

推荐是指客户将自己正在使用的 To B 产品推荐给其他企业，并获得 To B

企业一定程度的奖励，这种营销模式的典型代表是为企业提供云储存服务的 Dropbox。如果推荐成功，客户将获得 Dropbox 给予的 500MB 云存储空间扩容奖励。此举让 Dropbox 的客户数量从 10 万提升到了 400 万，而这一过程只用了 15 个月。

4. 品牌

品牌对于 To B 企业也是非常重要的，因为 To B 企业在开拓市场、发掘新客户时，品牌是最好的敲门砖。但 To B 品牌和 To C 品牌是不同的，To C 品牌一般都是围绕趣味性、时尚性、美观性等多种元素而建立的，而 To B 品牌则非常注重专业性。

从 To B 企业和 To C 企业的公众号中就可以看出区别：一般来说，To C 企业的公众号风格比较活泼，文章也都是从娱乐的角度切入；To B 企业的公众号则倾向于严肃、谨慎的风格，所选的话题基本上都和商业或者财经相关。

To B 企业要打造一个具有强大影响力的品牌，最有效的办法就是先与大企业建立合作关系，然后利用自上而下的辐射效应形成业内的正向口碑传播。因为在同一行业中，中小企业通常会借鉴大企业的做法，头部企业对下层企业的辐射效应非常明显。

To B 的营销是一个长期的不断优化和调整的过程，To B 企业需要提前制定好营销策略，并和相关部门做好沟通。通过长期、不间断地营销，To B 企业能够吸引更多的企业关注，同时也会建立起自己的品牌，提升自身影响力。

1.3.2 多元化的媒体传播渠道

微信、短视频、直播等媒体渠道越来越丰富，这让人们获取信息的深度和广度都变大了。从前，我们买衣服和鞋子只能知道它们的品牌，却无法知道它们的面料供应商是谁。而随着技术的发展和媒体渠道的多元化，获取这些信息都不再是难事，甚至终端的用户可以直接与这些供应商对话。

或许在不久的将来，终端的用户可以通过更多的渠道了解企业，甚至通过评判上游供应商来做出购买决策。到那时，To B 企业、B 端客户、终端用户之间便没有了信息差。同样，To B 企业还要走到台前，还要运用各种媒体工

具与用户对话。

奥美上海集团总裁韦棠梦曾这样评价 To B 企业营销：“它们虽然不直面消费者，但是可以驱动消费。”

全球最大的信息技术和业务解决方案公司 IBM 在近十年的发展过程中始终坚持走向台前，宣传自己。它们不只关心自己的机器，还关心公司在企业、政府、公众间的影响力，这并不只是为了博得好名声，还是为了转变公司的角色。

从表面看来，To B 企业的目标客户是那些提供大单的客户，但事实上，产业链上的任何一个环节的终点都是终端用户。所以那些提供大单的客户更愿意和了解终端客户的企业合作，因为这些企业更容易提出有价值的方案。

与此同时，当 To B 企业走向台前，越来越多地暴露在公众视野中时，社会对企业的要求也会日益增高。所以，企业必须小心维护自己的公众形象，设计专业的营销方案，多展示正面、积极的内容，提升品牌形象，避免因不重视营销，而被媒体的放大镜放大劣势，影响业务增长。

1.3.3 客户价值决定营销价值

To B 和 To C 之间有非常多的不同点，而这些不同点主要集中在两者的具体表现上。例如，在目标和侧重点上，To B 和 To C 就有非常大的不同：To B 的目标是帮助企业提升效率，侧重于产品的功能设计而非使用体验；To C 的目标是让客户感觉舒适，所以侧重于使用体验。

但抛开 To B 和 To C 的产品形态和具体表现来看，两者的核心思想还是相通的，那就是客户价值。无论是 To B，还是 To C，其商业价值上限都等于单个客户价值乘以市场容量。对于 To B 企业来说，虽然其市场规模小，但胜在客单价高，每个流量都非常值钱，营销也就更有意义。

在过去 20 多年里，国内的 To C 领域有了飞跃式的发展。对于处在 To C 领域的企业来说，最重要的资产就是客户和流量。经过长时间的积累和沉淀，国内的 To C 企业已经拥有了足够多的客户作为存量。如果可以将这些原有的客户成功导入 To B 业务中，将会对国内的 To B 领域产生非常大的促进作用。

虽然 To B 产品面向的是企业，但其决策者也是作为个体存在的，他们也会享受 C 端服务。当这部分作为决策者的个体被导入 To B 业务以后，就可以

成为购买 To B 产品的关键力量。当然，这可能有点像大海捞针，也许 10 万个个体客户中只有一个是企业的决策者，所以这部分个体发挥的大多是辅助作用。更为重要的是，C 端的客户和流量可以被用来进行 To B 原始数据的积累和广告业务的开发。

阿里云在全球云计算市场排名第三，国内稳居第一，年营收规模也一直在突破新高，4 年间增长了大约 20 倍。其如此迅猛的发展与淘宝系产品在电商领域的积累是密不可分的。大量的淘宝系商家将他们的商业数据上传到阿里云，这些商业数据为阿里云积累技术发展、优化计算、存储资源、综合配置等方面的经验提供了有利条件。

爱奇艺一直处于国内移动端视频市场的第一梯队，广告业务是其主要的营收来源。但过多的广告不仅会影响客户体验，还会造成客户流失。为此，爱奇艺在广告中添加了个性化元素，通过让客户玩小游戏来延长停留时间，以此获取效益。虽然广告属于 To B 业务，但是这一做法主要靠的是深度挖掘原有 C 端客户的价值。

除了通过导入 C 端的客户和流量进行横向发展，To B 企业还可以进行纵向延伸，去深度挖掘原有客户的价值。随着客户自身规模的扩大，其需求也在不断增加，To B 企业则需要在此基础上不断跟进，积极创新，为客户提供相应的产品和服务。