

字节跳动“变”了 能在ToB市场上复制C端的成功吗？

本报记者 宋婧

4月20日，在火山引擎技术开放日上，字节跳动副总裁、算法和数据技术负责人杨震原首次对外揭秘A/B测试。据悉，A/B测试被认为是字节跳动快速增长的重要推动力，字节多个爆款产品，例如今日头条、抖音等，都是基于A/B测试来进行优化迭代的。

记者观察到，当天的活动现场除了媒体，还有大量创业者、工程师以及火山引擎的企业用户报名参会。这释放着一个信号，字节跳动进军ToB市场是认真的。这家成立之初仅有30人规模的初创企业，在短短九年的时间内估值已上千亿美元，它的快速发展有着怎样的“秘笈”？其背后又有哪些可以复制的方法论？

数据驱动，A/B测试先行

进入数字经济时代，要用数据驱动业务增长已经成为共识，但很多企业还未能真正掌握这项能力。如何最大限度转化数据价值，实现决策优化是企业数字化进程中面临的巨大难题。字节跳动副总裁杨震原指出，企业在决策优化时首先需要解决两大核心问题，一是要确认目标，这个目标既要层次合理，还需可衡量；二是要有靠谱的评估方法，尽可能去做更为精准的因果关联推断。

他表示：“数据驱动不是唯数据论，更不是数据至上。我们常说的数据驱动，不是有数据就可以驱动，而是需要对可量化评估的目标，以A/B测试这样的结果数据才能更好地驱动，它代表的是科学决策的理念，不然数据驱动的决策也可能是很糟糕的决策。”

从公司层面来看，由于单纯依靠客观指标决策会面临风险，因此战略决策往往是由人来做判断的。但它的问题在于执行层面很容易不一致。战略决策在执行过程中面临很多细节问题的决策，参与的人越多，越容易出现不一致和有偏性。如果采用非A/B测试的数据分析，关联分析中往往带有偏见，可能会误导决策。而A/B测试则是类似于打造“平行时空”，把不同策略放进去对比实验，再基于“投石问路”的结果选择更优方案，降低决策风险。

A/B测试在互联网公司中应用广泛。例如，微软必应曾基于A/B测试将搜索结果内容的颜色做了一些小调整（只需要改变叠样式表里的几行代码），肉眼几乎看不出区别，但是用户点击率大幅度提高，年化广告收益

增加了1000多万美元。亚马逊曾在自己的电商网站上推广信用卡广告，起初放在购物页面无人问津。经过A/B测试后转移至结算页后，带来了年化上亿美元的营收增长。

从一个产品命名，一个字体或一个弹窗的微调，到推荐算法、交互设计、广告优化、用户增长、市场活动等，都可以用A/B测试来辅助进行科学决策。在字节跳动内部，A/B测试每天大概新增1500个实验，服务400多项大大小小的业务，累计做了70多万次实验。

然而，需要注意的是，A/B测试只是一个工具，它并不是万能的。杨震原坦言：“科学决策没有完美的方法，重视工具更要重视工具的边界。”A/B测试还存在很多局限性，比如提高商品推荐门槛、不推荐评分低的商品，如果做A/B测试，短期内交易量肯定会降低，但长期来看结论有可能逐渐反转，这是长周期影响和目标设定的问题。此外，独立的实验条件、统计置信度等问题都是做A/B测试需要考虑的。

目前，字节跳动已经把A/B测试孵化成了一款成熟的、自动化、标准化企业级产品，通过火山引擎正式实现商用。开放日现场一名企业客户说：“火山引擎卖的不光是A/B测试，更要紧的是数据驱动的方法。字节已经把‘压箱底’的绝活都拿出来了。”

外界有观点把字节跳动称为“A/B测试公司”。对此，字节跳动并不认同。在创始人张一鸣看来：“同理心是地基，想象力是天空，中间是逻辑和工具。”他认为，A/B测试只是一款工具，它是无法真正测出用户需求的，同理心才是重要基础。没有同理心，就无法满足用户需求。没有想象力，就做不出

彩的产品。可见，字节跳动的理念是“数据驱动很重要，但又不能只依赖数据做决策”。

杨震原建议，在战略型决策上，需要专家进行长期思考，在细节决策上，能做A/B测试就尽量做A/B测试，同时还要关注到量化分析的执行力，真正做到数据驱动科学决策。业内人士评论称，“字节跳动的这套数据驱动方法论或许可以为正在加速数字化转型中的企业带来一些思维上的创新与突破。”

C端的成功能否在B端复制？

有观点评论称，此次A/B测试的上线，让火山引擎的产品矩阵进一步丰富。作为字节跳动面向B端市场推出的智能科技品牌，火山引擎正在基于统一基础服务、技术中台、智能应用和行业解决方案四层架构，打造智能增长技术体系。

从产品端来看，统一基础服务在容器服务、存储、公有服务和私有云四个领域推出了相应的产品；技术中台上，视频点播、人像融合、智能图像编辑、智能数据洞察等热门产品均已上线；在智能应用中，备受外界瞩目的智能推荐、AR互动创意、数字人与虚拟形象、增长分析等系列产品也已出现，A/B测试就在其中。有观点认为，这些产品看似分散，实则是有针对性地在围绕企业用户的云上需求进行布局，目前来看是PaaS和SaaS层居多，不能完全排除未来会在IaaS层。

从解决方案来看，字节跳动目前主要聚焦在新零售、汽车、金融、文旅、泛互联网等行业。在行业领域做如此选择或与字节跳动一贯的“快节奏”打法有关。业内人士

指出：“这些行业的共同特点是数字化转型的进度相对比较快，会更愿意去接受或者主动探索一些行业前沿的技术、产品和工具。对字节跳动而言，这几个行业的数字化场景与自身产品的吻合度较高，市场拓展起来也会相对容易。”

火山引擎官网显示，包括京东、苏宁、建设银行、银河证券、吉利、福特、B站、华润、虎扑、vivo等在内的多个行业知名企业已经在火山引擎的服务名单之上了。业内人士认为，高度产品化的技术服务通用性更强，能够快速复制推广，形成矩阵优势，在B端市场抢占先机。而杨震原表示，通过企业服务来增加收入只是一个方面，字节跳动还希望通过服务更多客户来丰富自己的应用场景，优化技术中台。

“字节跳动希望能够把优势技术放在更大的场景下提供服务。”他谈到，“‘激发创造’不光是要支持个人创作者，也是要支持企业激发创造力，帮助企业增加终端用户的触点和互动，从而取得真正的效果提升。”

目前，除了火山引擎，字节跳动还在车联网、文娱、在线办公、电商等多个领域展开了B端布局。例如，开放飞书，进入在线办公企业云服务领域；成立专门的电商部门，统一管理旗下所有电商业务；组建车联网团队，研发车辆信息娱乐系统，和车企联合打造车联网生态解决方案。

在某位接近字节跳动的业内人士看来，字节跳动走的是从小产品、小工具、小场景切入，不断拓宽服务边界的路线。“不要轻视这些所谓的小产品、小工具、小场景，他们正是B端市场的重要流量入口。只有圈住更多流量，抓住更多用户，才能最大化地挖掘

流量溢出价值，快速完成企业生态的搭建。”

事实上，字节跳动并非第一家将内部技术向外输出的公司。多数互联网公司都会在形成规模流量后，进一步挖掘技术溢出的价值。例如，亚马逊的云计算服务、阿里巴巴的阿里云、腾讯的腾讯云、百度的百度云等都在以技术输出的方式在ToB市场跑马圈地。

相较之下，字节跳动主打的是智能增长技术服务，它试图寻找一条差异化的切入路线。流量依然是它进军B端市场的重要“地基”，火山引擎和飞书被认为是它的“两翼”，前者聚焦企业内增长需求，后者则是主攻企业协作。二者又可互为获客渠道，比较容易达成“1+1>2”的叠加效果。

然而，也有分析人士认为，ToB市场的玩法与ToC市场有很大差异。比如产品方面，长期深耕B端市场的服务商已经建立了较高的产品信任度，客户黏性较强，如无特殊情况，一般不会被轻易替换；服务方面，企业服务的交付过程需要一直到商品使用周期结束，非常考验服务能力。ToB的门槛较高，也更考验团队的产品素质和能力，字节跳动看起来还有很长的路要走。

杨震原坦言，在ToB市场中，字节跳动还是一个“学生”。“我们要解决有方案的团队，要有更懂客户的团队，要去做服务。但我们也不可能每个客户都定制化服务好，所以还需要合作伙伴。ToB的这一整套体系，我们正在慢慢学习、建设、完善的过程中。”

尽管前路未知，但字节跳动会“真正长期持久去做这件事情，决心非常坚定”。ToB业务究竟是否可以成为字节跳动的新增长曲线，字节跳动在C端取得的辉煌战绩能否成功复制到B端，让我们拭目以待。

中国电子报 一报在手 行业在握

融媒体服务



- 报纸出版
- 官方网站（电子信息产业网www.cena.com.cn）
- 官方微信（公众号cena1984）
- 官方微博（http://weibo.com/cena1984）
- 视频平台（抖音、快手、央视频、人民视频等）
- 视频服务（视频制作、在线直播、在线会议等）
- 平台推广（学习强国、今日头条、百度百家等）
- 内参专报
- 行业报告
- 图书出版

会赛展服务



- 会议活动
- 专业大赛
- 展览展示
- 专业培训
- 政府服务
- 企业定制
- 产品评测
- 舆情监测
- 数据营销
- 招商引资

中国电子报是工业和信息化部主管的传媒机构，创建于1984年。

目前，中国电子报拥有集报刊、图书、网站、微信、微博、音视频等融媒体传播，会议活动、展览展示、专业大赛、定制服务等会赛展训服务于一体的立体化、多介质产品，成为凝聚行业力量、服务行业发展的重要平台。

《中国电子报》（国内统一连续出版物号：CN 11-0005 邮发代号：1-29）是具有机关报职能的行业报，主要报道内容包括：产业要闻、政策解读、集成电路、新型显示、智能终端、家用电器、5G、人工智能、物联网、工业互联网、移动互联网、大数据、云计算、区块链、VR/AR等。



官方微信



官方网站

在这里
让我们一起把握行业脉动
www.cena.com.cn

地址：北京市海淀区紫竹院路66号赛迪大厦18层
电话：010-88558808/8838/9779/8853
传真：010-88558805