

APRIL DUNFORD

LENNY'S PODCAST

DEEP ANALYSIS

ORIGINAL BY

Lenny Rachitsky

@lennysan • x.com/lennysan

ANALYSIS BY

@Penny777 • x.com/penny777

April Dunford - Lenny's Podcast

这是一份针对 **Lenny's Podcast** 中 **April Dunford** 访谈内容的深度分析报告。April Dunford 被公认为 B2B 产品定位 (Positioning) 领域的全球第一专家。

April Dunford - Lenny's Podcast 深度分析报告

主持人介绍

Lenny Rachitsky

- **身份:** 前 Airbnb 产品负责人，硅谷顶级产品管理专家。
- **背景:** 在 Airbnb 工作 7 年，曾负责供应端增长 (Supply Growth)，见证了平台从初创到全球巨头的过程。
- **现状:** 运营全球排名第一的产品管理 Newsletter (拥有 50 万+ 订阅者) 和播客。
- **社交媒体:**
 - Twitter/X: @lennysan
 - Newsletter: Lenny's Newsletter
 - Podcast: Lenny's Podcast

嘉宾介绍

April Dunford

- **身份:** 全球顶级定位专家，畅销书《Obviously Awesome》作者。
- **职业经历:**
 - **初创企业老兵:** 曾担任 7 家成功 B2B 科技公司的营销副总裁 (VP Marketing)，其中 6 家最终被成功收购。
 - **咨询顾问:** 过去 20 年中，她亲自为超过 200 家公司 (包括 Epic Games, Postman, Help Scout 等) 提供定位咨询。
 - **学术背景:** 工程学出身，这使她能够以逻辑化、结构化的方式拆解感性的营销概念。
 - **核心专长:** B2B 产品定位、销售叙事 (Sales Narrative)、市场分类策略。
- **社交媒体:**
 - Twitter/X: @aprildunford
 - LinkedIn: April Dunford
 - 个人网站: aprildunford.com

本期播客深入探讨了**产品定位（Positioning）**这一常被误解的核心概念。April 指出，如果产品销售不佳，往往不是产品本身的问题，而是定位错误。她分享了如何识别定位问题、一套可复制的五步定位法、以及为什么 B2B 公司应该抛弃复杂的“多角色画像（Personas）”，转而关注“内部冠军（Champion）”。这对于任何处于增长阶段、面临销售瓶颈或准备进入新市场的 B2B 团队来说，都是必听的实战指南。

核心话题

产品定位 B2B营销 销售叙事 市场分类 竞争分析 用户画像

核心论点

论点一：定位是“产品在特定市场中成为最佳”的定义

核心观点: 定位不是口号或网页文案，它是支撑所有营销和销售活动的底层逻辑。

- 定义:** 定位定义了你的产品如何成为世界上解决特定问题的“最佳选择”。
- 误区:** 很多人将定位与“消息传递（Messaging）”或“品牌（Branding）”混淆。定位是输入，消息传递是输出。
- 重要性:** 好的定位让价值变得“显而易见（Obvious）”，消除客户的认知负担。

"Positioning defines how your product is the best in the world at delivering some value that a well-defined set of companies care a lot about."

— April Dunford

论点二：定位失败的三个典型信号

核心观点: 定位问题会体现在整个销售漏斗中，而不仅仅是前端。

- 信号 1：销售过程中的困惑。** 客户在听完演示后会问：“你能从头再讲一遍吗？”或者“我还是没听懂你们做什么的。”
- 信号 2：错误的类比。** 客户说：“哦，我懂了，你们就是另一个 Salesforce。”而实际上你们完全不同。
- 信号 3：价值缺失。** 客户理解功能，但认为“我用 Excel 也能做，为什么要付钱？”



论点三：定位是一个“团队运动”，而非营销部门的闭门造车

核心观点: 成功的定位需要 CEO、销售、产品和客户成功部门的完全对齐。



- 对齐（Alignment）的重要性:** 很多时候公司内部对“我们是谁”有不同的理解。创始人、销售和产品经理如果各说各话，定位就会失效。
- 实战建议:** 进行定位练习时，必须把所有核心决策者关在一个房间里，达成共识后再执行。

数据验证结果



验证项 1: B2B 交易中约 40% 的流失是因为“无决策（No Decision）”。

- 原文声称: "In B2B, we lose about 40% of our deals to 'no decision'..."
- 验证结果:  确认。
- 来源: 这一数据在 B2B 销售研究中非常普遍。根据 **Gartner** 和 **CSO Insights** 的长期追踪, B2B 销售漏斗中 40%-60% 的机会最终因为客户选择维持现状 (Status Quo) 而流产。
- 可信度: 

验证项 2: B2B 购买决策通常涉及 5 到 7 个人。

- 原文声称: "Typically we have between five and seven people are involved in making the decision..."
- 验证结果:  确认。
- 来源: **Harvard Business Review** 引用 **CEB (现为 Gartner)** 的研究指出, 平均每个 B2B 购买决策涉及 6.8 个利益相关者。
- 可信度: 

验证项 3: April Dunford 曾与 200 多家公司合作。

- 原文声称: "Worked with over 200 companies..."
- 验证结果:  确认。
- 来源: 见 April Dunford 官网及 LinkedIn 咨询记录。
- 可信度: 

四维分类评估

高度正确（已验证/权威来源）

观点 1: 竞争对手不仅是同类产品, 更是“现状 (Status Quo)”。

- 验证依据: 40% 的无决策率证明了 Excel、纸笔或“不作为”是 B2B 最大的竞争对手。

观点 2: 定位必须基于差异化价值。

- 验证依据: 迈克尔·波特的竞争战略理论支持: 没有差异化, 就只能陷入价格战。

当下可执行（有明确步骤）

建议 1: 五步定位法 (The 5-Step Process)。

- 执行方法: 1. 确定竞争替代方案 -> 2. 列出独特能力 -> 3. 映射价值 -> 4. 锁定目标客户 -> 5. 选择市场类别。

建议 2: 构建销售叙事 (Sales Narrative)。

- 执行方法: 不要只展示功能, 要先讲市场变化, 再讲旧方法的弊端, 最后引出你的解决方案。

理智质疑（需验证）

存疑点: 初创早期不应过度收紧定位。

- 质疑原因: 虽然 April 建议早期保持“松散”以捕捉市场信号, 但有些投资人认为早期必须极度聚焦 (Niche down) 才能生存。这取决于具体的赛道。

需警惕（可能有问题）

风险点: 过度依赖“内部冠军 (Champion)”。

- 风险说明: 虽然 Champion 很重要, 但在极高客单价的交易中, 如果忽略了财务 (CFO) 或安全 (CISO) 的特定诉求, 交易仍会在最后关头被否决。

关键洞察

1. **定位的本质是上下文 (Context)**: 就像把一个昂贵的音响放在杂货店里没人买, 放在高端音响店里却被抢购。市场类别就是产品的“店面”。
2. **不要问客户“你想要什么”**: 客户不知道定位。你应该观察他们如何使用产品, 以及在没有你时他们用什么 (替代方案)。
3. **功能不等于价值**: 功能是“我们有什么”, 价值是“客户能得到什么”。定位必须从功能跨越到价值。
4. **抛弃复杂的 Persona**: 在 B2B 中, 了解公司的“属性 (Firmographics)”比了解采购员喜欢什么颜色的领带重要得多。
5. **定位是动态的**: 随着市场变化 (如 AI 的兴起), 曾经正确的定位可能在六个月后就变得陈旧。

提到的工具/资源

工具 1: Postman

- 说明: April 举例的 API 平台, 其定位从工具演变为“API 平台”是成功的典范。
- 链接: [Postman](#)

工具 2: Help Scout

- 说明: 优秀的 B2B 定位案例, 通过强调“人性化服务”与 Zendesk 等巨头区分开。
- 链接: [Help Scout](#)

推荐阅读: 《Obviously Awesome》

- 说明: April Dunford 的著作, 详细讲解了定位的实操框架。
- 链接: [Amazon 购买页面](#)

行动建议

立即可做 (今天)

- ☐ **检查销售录音**: 听最近的 3 个销售电话, 看客户是否在演示中途表现出困惑, 或将你们误认为其他不相关的产品。
- ☐ **定义“现状”**: 写下如果不买你们的产品, 客户目前最常用的替代方案 (通常是 Excel 或人工)。

本周尝试

- ☐ **运行“价值映射”**: 拿出一个核心功能, 问自己三次“那又怎样? (So what?)”, 直到推导出最终的业务价值。

- **[] 简化用户画像:** 停止讨论采购经理的个人爱好，开始定义“最理想公司属性”（如：使用什么技术栈、团队规模、痛点触发点）。

深入探索

- **[] 阅读 April 的 Newsletter 投稿:** A Quickstart Guide to Positioning，这是 Lenny 历史上最受欢迎的文章之一。

评分

知识价值: 10/10

- 定位是商业中最基础但也最难掌握的技能，April 提供了行业标准级的框架。

可执行性: 9/10

- 五步法非常具体，任何团队都可以按照步骤在 1-2 周内完成一轮迭代。

商业潜力: 10/10

- 正确的定位能直接缩短销售周期、提高客单价并降低获客成本（CAC）。

投入产出比: 10/10

- 听一小时播客可能节省数月的错误市场尝试。

综合评分: 9.8/10

参考来源

- Lenny's Podcast 官方网站
- April Dunford 个人官网
- Gartner: The New B2B Buying Journey

来源: Lenny's Podcast

嘉宾: April Dunford

生成时间: 2024-05-22 (基于 2026-01-16 指令生成)