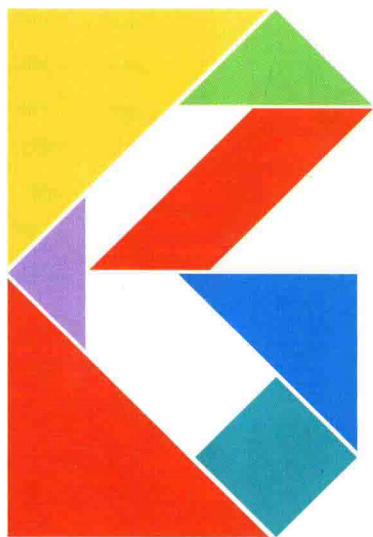


B端产品经理必修课

从业务逻辑到产品构建全攻略

李宽◎著



B端产品经理必修课

从业务逻辑到产品构建全攻略

李宽◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书主要讲述了“单个产品管理流程”，以展示 B 端产品经理的工作方法及 B 端产品的设计方法。本书分为三个部分。第一部分主要讲述的是 B 端产品经理的工作流程和定义（即单个产品管理流程），以及从事 B 端产品经理的职业现状和规划，还包括设计 B 端产品时需要了解的指导思想。第二部分是各个章节来讲述单个产品管理流程的框架，向读者介绍 B 端产品经理在工作时所做的事情。第三部分是分享笔者在产品管理工作中的经验，希望能够帮助到各位读者。

本书面向的读者是初入职场的产品经理新人、3~5 年工作经验的 B 端或者 C 端产品经理以及想转行成为产品经理的研发人员。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

B 端产品经理必修课：从业务逻辑到产品构建全攻略 / 李宽著. —北京：电子工业出版社，2018.9

ISBN 978-7-121-34773-3

I. ①B… II. ①李… III. ①企业管理—产品管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 163390 号

策划编辑：董 雪

责任编辑：张彦红

印 刷：北京季蜂印刷有限公司

装 订：北京季蜂印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：12.75 字数：223 千字

版 次：2018 年 9 月第 1 版

印 次：2018 年 9 月第 2 次印刷

定 价：59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）51260888-819，faq@phei.com.cn。

推荐语

李宽在公司内部被尊称为宽哥、李经理，源于他超常的自律品格。这本书，是他在工作极度繁忙的间隙完成的，由此可见一斑。全书非常接地气，凝聚了宽哥多年的工作经验之精华，系统性地阐述了 B 端产品经理的工作流程和发展方向，为步入这一前景光明而又有趣的岗位的职场新人提供了指引，为职场老人重新梳理了思路。

张涛 小米信息部副总经理

这本书作为 B 端产品经理的入门图书，语言通俗易懂而且有比较完整的架构体系，给读者提供了一个系统性的认知。B 端市场在美国是个非常大的市场，而国内近年来也是突飞猛进。希望作者的总结思考可以帮助更多人进入到这个非常有潜力的行业。

南迪尔 小米智能产品部设计总监，《触人心弦》作者
产品经理岗位发展到今天，已经开始细分，我们看到从不同维度上，细分出了“电商产品经理”“人工智能产品经理”“数据产品经理”，而现在，终于有同行专门为 B 端产品经理的学习成长做出了尝试，推荐大家阅读。

苏杰 良仓孵化器创始合伙人，《人人都是产品经理》作者
B 端产品经理门槛低，要做到及格并不难，比起 C 端产品经理要容易。想成为

高阶的 B 端产品经理却异常艰难，这意味着需要有深入的行业理解、扎实的架构功底和准确的迭代判断，因此大量的 B 端产品经理工作多年还是在新手村徘徊。《B 端产品经理必修课》给出了一种如何成为优秀 B 端产品经理的路径，也许能够让你快速走出新手村，成长为独当一面的产品人。

刘飞 《从点子到产品》作者，滴滴出行产品专家

作者透过大量实战成功案例和经验总结系统叙述了产品经理的职业发展、自我管理，生动讲述了单个产品管理流程、包括需求分析、管理、设计、开发、发布、监控等不同阶段的方法。这些方法能够启发产品经理通往产品专家之路，也是 B 端产品经理不可缺少的一本好书。

胡晓 国际体验设计协会 (IXDC) 创始人

每一款 B 端产品为企业运营管理、市场营销提供着助力。这也让 B 端产品经理无限接近市场和商业的本质。由于 B 端产品本身是复杂、抽象的，从业者能找到的学习资料相比于 C 端产品要少很多。有道是，于无声处听惊雷。李宽的这本关于 B 端产品的书，为初学者提供了成为 B 端产品经理的学习路径以及设计方法，也为从业者提供了经验和产品方法论。这是一本开创性的好书。

老曹 人人都是产品经理、起点学院创始人&CEO

我理解本书中所讲的 B 端产品经理，所做的业务主要为内部和商用的相关系统。这两类系统的品质，对企业的长期发展至关重要，也势必会越来越受到优秀企业的重视。有志于在这个领域深造的产品经理，或对此领域感兴趣的任何同学，都可以将此书作为起点。

隋国栋 什么值得买创始人

在“互联网+”的大趋势下，越来越多的产品经理需要同时具备 to C 和 to B 两方面的产品策划能力。李宽的《B 端产品经理必修课》是一本面向 B 端产品经理的书。它从 to B 的基本概念讲起，将很多传统 IT 开发领域的方法论与互联

网结合，加上作者的深入思考，配合大量有趣的案例，为读者一层一层剥开 B 端产品复杂的外壳，带领读者一窥 B 端产品策划的精髓。如果你有关于 B 端产品的困惑，相信本书可以给你一些启示。

刘涵宇 腾讯高级产品经理，《解构产品经理》作者

对于用户体验从业者而言，面向用户的设计已经形成了各种完备的理论和方法体系。虽然设计 to B 的产品往往需要更加全面的垂直行业知识和技术理解，但市面上却鲜有成体系的书，大公司内部也没有为 to B 产品的员工们设立专门的能力模型和通道。所以很开心能看到李宽的这本书，可以专注而完整地阐述一个 B 端产品经理从职责定义到产品方法再到设计流程最后落地到自我管理，为想成为 B 端产品经理的从业者提供了教科书般的指引。文字精练、内容有条理，体现了李宽一贯的超强逻辑性思维和总结归纳力，值得一读。

夏梦 腾讯高级设计师，《设计搜索体验》译者

亲爱的读者，感谢你打开这本书，接下来我将为你介绍这本书的来龙去脉。

意外开始的写书之旅

我是一个喜欢看书的产品经理，并且涉猎历史、哲学、科学、经管、互联网、技术等各个领域的书籍。看书多了，自然就会萌生出写书的想法。我把写书列为一个长期的目标，规划了 5 年左右的时间。

有道是：不积跬步无以至千里。我以 wideplum 的笔名，从 2017 年开始坚持每周写一篇公众号文章，同时分享在 PMCAFF 和人人都是产品经理等行业网站上。希望能用这种积少成多的方式，慢慢积累素材，培养自己的写作能力。

在 2017 年的时候，我发布了万字长文《手把手教你做需求管理》，阅读量累计过万。文章阅读量的增加，也带来了许多读者加我微信。没想到其中的一位微信好友，使我开启了写作之路。

2017 年 7 月 19 日的上午，电子工业出版社的图书策划董雪通过我的笔名找到了我的微信号。简单的聊天之后，董雪说明来意：看见了我的文章，咨询我是否有出书意向。我没有想到出书的梦想会这么快实现。我立刻答应了下来。之后，历经了提交样章、申报选题、签署合同等环节之后，在 2017 年的 8 月份，

我的写作之路正式开始。

冰箱贴计划

为了给自己的写作计划增加仪式感，我给写作计划起名为“冰箱贴计划”。名字来自一个下午，我坐在客厅的沙发上，决定以我看到的一个物品名字来命名我的写书计划，结果第一眼我就看了冰箱贴。

写作不同于学习，因为学习即使遇到困难，总会在网上或者别的书上找到答案。而写作要完完全全靠自己想出思路和文案。

就拿选题来说，我作为 B 端产品经理的一员，在从事 B 端产品的相关工作时，发现周边只有零碎的文章介绍 B 端产品以及 B 端产品经理，但是没有专门的指导书籍能够系统地介绍它。于是，我就尝试填补这项空白。

B 端产品经理的知识没有成型理论和体系，于是我就查阅大量现有的互联网、经管类书籍，还有大量的软件工程类书籍，以及学术论文。为了弄清楚一个经管的观念，我曾从麻省理工学院下载了一篇 1981 年发表的英语论文 *A PRIMER ON CRITICAL SUCCESS FACTORS*。从查阅资料的过程中，也体会到发现知识本源的重要性。了解了知识的本源，才能够知道知识的核心要义。

写作的过程基本都是在早晨、夜晚及周末。从 2017 年 8 月动笔持续到 2018 年 1 月完成初稿，其中付出的辛苦和汗水一言难尽。幸好，我总算是坚持了下来。

阅读指南

本书分为三个部分。

第一部分是“To B or not to B，这不是问题！”主要讲述的是什么是 B 端产品及

B 端产品经理和 B 端产品经理的工作流程（即单个产品管理流程），以及从事 B 端产品经理的职业现状和规划，还包括设计 B 端产品时需要了解的思想。读者通过阅读完本章的内容，将会从宏观角度了解 B 端产品经理。

第二部分是“单个产品管理流程”。通过各小节来讲述单个产品管理流程的框架，向读者介绍 B 端产品经理在工作时所做的事情。通过阅读本章的内容，读者将会从软件工程和用户体验的角度，来理解 B 端产品经理的工作。

第三部分是“产品经理的自我管理”。通过对本章的阅读，读者将会获取到笔者在产品经理工作中的经验，希望能够从中帮助到各位读者。

本书的核心部分在第二部分“单个产品管理流程”，也就是书中经常出现的“5×5”方格。在这部分，笔者会通过大量的图表，向读者展示 B 端产品经理的工作方法。为了便于读者理解和回顾，在每一章的最后，都有对本章内容的总结和提示。

以上内容，希望在读者阅读本书时能提供帮助。

清河边上的漫步

我目前供职于小米公司信息部的仓储物流组。小米公司的办公地坐落于北五环的清河边上。在每个工作日的午后，我和研发的同事们经常在清河边散步。在散步过程中，我们经常会天马行空地畅谈。有时，我们经常会在聊到产品和设计时，在无拘无束的畅谈中总结着自己对产品的看法和观点。

后来，同事们开玩笑说，以后你就把你的思想称之为普拉姆思想吧。这个名字来自我的英文笔名 wideplum 中的 plum。于是，我就把清河漫步中的普拉姆思想延伸到了我的朋友圈。我经常把我对产品的思考和观点，以“普拉姆原则”为署名的形式发布出来。这样，我能看一看身边的朋友对这些观点的认可度。当然，这些普拉姆原则的产品观点，大部分都融合在我的这本书中。

我希望通过思考和总结，为中国产品经理职业发展提供理论和实践的支持。希望我的书能帮助到各位读者。

最后，感谢在写书过程中一直支持着我的爱人——侯峥（May）。

感谢王海洲、张涛、杨轲等各位小米领导对本书的支持。

感谢张锦、韩亚、叶金涛、王晓宇、曹宏亮、满金欣、彭伟财、熊肖翔、谢勇、程晨、谢心斌、王文鹏等小米同事对本书的支持。

感谢杨宁、沈陶、姚一鸣、孟广博、张娟、焦健、李渊深对本书的支持。

感谢电子工业出版社的图书策划董雪，对本书出版所付出的辛苦和努力。

自序

To be, or not to be: that is the question. (生存还是毁灭, 这是个问题。)

——莎士比亚《哈姆雷特》

做不做 B 端 (To B) 产品经理, 这可能还真是一个生存或毁灭的问题。

To B, or not to B: that is the question.

也许你是正处在毕业校招季的大学生, 带着改变世界的产品梦想, 一腔热血地投入到互联网大潮中, 面对前端、后台、to B、to C 的产品职位时, 选择哪一个让你感到茫然。

也许你已经做了 1~3 年的前端产品经理, 每天做着判断按钮颜色或交互体验的工作。随着年龄的增长, 开始怀疑这个职业是否在吃青春饭, 犹疑是不是要转做后台或者 to B 产品试一试。

也许你已经从事 B 端产品经理的工作, 每天面对焦头烂额的业务逻辑、需求和永远跟不完的项目, 同时很难找到 B 端产品做竞品分析, 或者做 B 端产品久了而感到厌倦或缺乏激情。也许, 此时的你, 正探索着如何提升自己的职业竞争力。

如果你处在以上场景, 请把这本书读下去。也许本书中所讲述的 B 端产品经理之路会对你有所启发。

请坚定这条信念：在产品经理职业生涯里，不管做出何种抉择，失败导致的后果其实并不像你想象得那么严重。

每个人都在不断地前进和成长。不要用现在的境遇，去推算未来。

当你思考问题的时候，其实已经在为解决问题而聚焦方向。

请坚信：产品经理，你所选择的这个职业，也许是世界上最有趣的职业之一。

轻松注册成为博文视点社区用户 (www.broadview.com.cn)，扫码直达本书页面。

- **提交勘误：**您对书中内容的修改意见可在 [提交勘误](#) 处提交，若被采纳，将获赠博文视点社区积分（在您购买电子书时，积分可用来抵扣相应金额）。
- **交流互动：**在页面下方 [读者评论](#) 处留下您的疑问或观点，与我们和其他读者一同学习交流。

页面入口：<http://www.broadview.com.cn/34773>



第一部分 To B or not to B, 这不是问题

第 1 章 点亮：了解 B 端产品经理	2
1.1 什么是 B 端产品	3
1.2 B 端产品经理是谁	5
1.3 B 端产品经理的工作流	6
1.4 B 端产品经理的技能树	11
第 2 章 解惑：B 端产品经理的职业生涯	13
2.1 B 端产品经理的职业发展	14
2.2 B 端产品经理的入行领域	15
2.3 产品经理是否要懂技术	16
第 3 章 起步：以精益思想为产品方法	18
3.1 精益：看不见的角落，更要有光	19
3.2 精益思想：打造产品经理的心智模式	20

第二部分 单个产品管理流程

第 4 章 规划阶段：产品设计的开始	29
4.1 调研市场：如何找到 B 端竞品	30

4.2	调研用户：倾听用户的声音	32
4.3	规划产品路线：缩小现在与未来的差距	35
4.3.1	制订战略规划	35
4.3.2	管理战略规划	37
4.4	分析需求：用图形代言需求	40
4.4.1	需求蛋模型	40
4.4.2	思考需求： $D \times V \times F > R$	43
4.4.3	解析需求：用图形为需求代言	46
4.4.4	需求的输出物：需求文档	59
4.5	管理需求：打造简单可实践的需求池	66
4.5.1	为什么要做需求管理	66
4.5.2	需求管理中的干系人和角色	69
4.5.3	需求管理的模式与公交模型	72
4.5.4	急诊模式在需求收集中的应用	76
4.5.5	需求池的核心：优先级和重要性	79
4.5.6	需求收集的工具	83
4.5.7	需求管理的证伪	88
第5章	设计阶段：产品从概念到解决方案	95
5.1	设计信息架构：设计让产品立得住的骨架	96
5.1.1	解析信息架构：收纳信息	97
5.1.2	输出站点地图：原型设计的起点	103
5.2	设计产品原型：高效产出原型的方法	110
5.2.1	模式思维：你的原型是否可重用	111
5.2.2	三种精度的产品原型展示	115
5.2.3	登机模式与产品需求文档	122
5.3	设计交互：让B端产品简单易用	127
5.4	设计UI：如何与设计师高效沟通	130

第 6 章 研发阶段：产品方案的实现	132
第 7 章 发布阶段：产品上线的临门一脚	149
7.1 制订产品发布方案：计划上线	150
7.2 发布产品：如何当众发布产品	153
第 8 章 监控阶段：让产品不断生长	156
8.1 制订数据指标及目标：产品演进的航标	157
8.1.1 数据指标的黑箱和二律背反	158
8.1.2 关键成功因素法：制订数据目标的方法	159
8.2 收集及分析反馈信息：整装待发	163
8.2.1 零基础快速入门 SQL 的方法	163
8.2.2 与用户座谈的产品回顾会	165
第 9 章 总结：单个产品管理流程	168

第三部分 产品经理的自我管理

第 10 章 产品经理的工作方法	173
第 11 章 产品经理的沟通技能	179
第 12 章 绊倒产品经理成长的六条绳索	183
后记 产品经理：为创造价值而生	186

To B or not to B, 这不是问题

成为乔布斯、张小龙这样的产品大神，也许是每一个产品经理的梦想。但残酷的是，成为他们的机会微乎其微。那么，众多产品经理的职业生涯之路将何去何从？

答案是，大部分产品经理的职业成功之路，是成为某个领域的产品专家。而做B端产品经理是一条成功率极高的路。

点亮：了解 B 端产品经理

成功的产品必须合并内部和外部成分的所有不同的层面，协调地支持所有可见和隐藏的服务和操作。产品存在于一个复杂的交互网络中。

——唐纳德·A·诺曼《设计心理学 2——如何管理复杂》