



决胜

B端

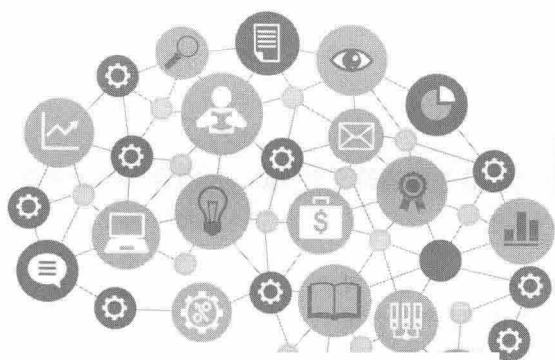
杨堃 / 著

产品经理 升级之路

决胜B端

产品经理升级之路

杨堃 / 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

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

决胜 B 端：产品经理升级之路 / 杨堃著. —北京：电子工业出版社，2019.6
ISBN 978-7-121-36370-2

I. ①决… II. ①杨… 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(2019)第 072946 号

责任编辑：王中英

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

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：17.75 字数：368 千字

版 次：2019 年 6 月第 1 版

印 次：2019 年 6 月第 1 次印刷

定 价：69.00 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 zlts@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

本书作者在 C 端及 B 端产品领域都积累了非常丰富的经验。互联网的发展进入下半场，数字经济和实体经济深度融合，本书正是从产品融合的层面做了积极探索，并结合精彩的实际案例，对 B 端产品的特点及如何在实际项目中落地做了系统阐述，值得阅读！

——程操红，用友集团 CTO

杨堃在几年前就和 InfoQ 合作过，他的文字具有穿透力，给人带来启迪和思考。他的这本书描绘了 B 端产品经理的成长路线图，并且分享了相关的产品设计经验以及可供参考的方法论，我从中受益匪浅。

——郭蕾，极客时间 App 总编辑

市面上关于产品经理的书很多，但能够同时涵盖和贯穿业务设计、产品设计、技术架构设计及项目运营和管理的书并不多，本书是其中一本，而且讲解通俗易懂，非常接地气，相信会给你的工作带来帮助。

——倪浩，VIPKID 高级产品总监

在中国，人口红利和补贴驱动的时代已经结束了，管理者的关注点也逐渐从 C 端产品向 B 端产品转移，运营模式创新与运营效能提升成为关键词，拥有扎实、体系化

的 B 端知识储备的人才，越来越被市场需要。《决胜 B 端——产品经理升级之路》一书梳理并总结了作者在“枪林弹雨”的实战中收获的感悟和经验，可以作为我们迎接这个“B 端决胜”时代的指南。

——王建斌，饿了么星选用户运营高级总监

B 端产品和 C 端产品的差异很大，比如 B 端产品主要用于提升企业效率、降低企业运作成本，使用者是企业用户；C 端产品主要用于满足个人需求，使用者是个人。相应地，二者对产品经理的要求也大不相同。

如果想做好 B 端产品经理，那么一方面需要学习相关的专业知识，另一方面需要深入了解行业知识，熟悉业务流程。只有这样，才能针对 B 端人群和场景做好产品设计。本书不仅逻辑清晰地梳理了专业知识，还用一个个丰满的行业案例带领读者应用这些知识，非常实用。

——曹成明（老曹），起点学院、人人都是产品经理社区创始人兼 CEO

在流量红利不在、供给侧改革的大背景下，利用 B 端产品帮助企业降本增效、加速创新是互联网行业的新关注点。B 端产品的需求管理、商业模式设计、技术架构特性都与 C 端产品不同，因而对产品经理的要求也不一样。本书系统阐述了 B 端产品经理应该具备的技能和视野，并描绘了此方向的实操进阶之路，有很强的可操作性，对于 B 端相关从业人员、想转型 B 端产品经理的读者来说，是干货满满的优秀读物。

——任佩禹，nEqual 产品合伙人

C 端拼体验，B 端拼效率。随着产业互联网的兴起，各大企业对内部运营效率越来越重视，B 端产品是企业提升运营效率的核心武器，在企业持续的精细化运营管理中具备不可替代的作用。杨莛具有十多年的 B 端产品和架构的设计经验，他在 VIPKID 负责的 B 端产品为几千人的业务团队提供着支持。本书总结了他多年产品工作的经验和心得，相信有志于 B 端产品领域的读者都可以从书中获得启发。

——项碧波，VIPKID 产品技术 SVP

本书循序渐进地揭开了 B 端产品设计的层层面纱，对 B 端产品经理的专业能力提升和职业发展提出了宝贵的建议。互联网技术正在被深度融合到产业链改造的进程中，

在这样的大背景下，市场对 B 端产品经理的需求也越发旺盛。推荐想要或已经在 B 端产品道路上前行的朋友们阅读此书。

——耿保坤，去哪儿玩乐事业部前 CEO

互联网正在积极地融入各个其他行业，产业互联网正在受到越来越多的关注，在这种背景下，市场对 B 端产品经理的需求无疑会与日俱增。本书从 B 端产品架构的搭建、产品的运营与管理等多个角度，深入浅出地描绘了 B 端产品经理需要掌握的各种能力模型，并结合翔实的案例进行讲解，相信会让广大 B 端产品经理收获新知。

——郭兴锋，美团外卖后台产品负责人

我曾在传统商业银行与互联网企业工作了近 20 年，深感不同类型企业中的软件设计人员在意识形态、思维方式、价值取向、行事风格上的巨大差异。在产业互联网兴起的今天，B 端服务受到了广泛的关注，很多互联网企业涉足了企业服务领域，且颇有建树，大量 B 端产品经理在产品建设过程中发挥了中流砥柱的作用。杨堃在本书中对 B 端产品经理的工作做了很好的总结，简明清晰，实用性强，相信能给有志于 B 端产品领域的朋友们带来很大帮助。

——石杰，百度金融科技事业部首席架构师

如何让组织效率更高、业务运转更流畅，这一直都是企业很关注的问题。随着流量红利的消失，人们比以前更加关注对 B 端产品的打磨了。本书深入浅出地介绍了 B 端产品建设的方法和技巧，并结合了实际案例，适合各个阶段的 B 端产品经理阅读。

——侯波，百度前产品架构师，优信拍产品技术中心总经理

本书简单实用、通俗易懂，朴实的文字间透露着作者深厚的专业功底，以及对互联网产品职业的思考与态度，相信能为初入职场、驻足路口的同学引路伴航。

——孙晓勇，阿里巴巴集团风控部高级产品专家

在全产业都在讨论线上线下业务流量大融合，以及更加重视 B 端产品能力建设之际，本书的出版让我们这些在产业互联网中的创业人受益匪浅。本书讲述清晰、透彻

又发人深省，仔细阅读，收获良多。

——代黎明，百度前高级技术经理，至真创始人兼 CEO

在产业互联网的浪潮下，从产业链的上下游到一个行业再到一个组织，都需要产品经理的深度参与，以更好地提高组织效率、提升商业变现能力，甚至整合产业链条中的各方。本书结合一个大的案例，深入细致地分析了产品经理决胜 B 端的工作流程与方法，值得 B 端产品经理或想转型 B 端产品方向的读者品读。

——付海丰，拉勾网原商业副总裁，音乐蜂巢 CEO

读者服务

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/36370>



序

缘起

在工作中，我发现身边有很多优秀的 B 端产品经理，聪明且勤奋，但缺少体系化的针对 B 端产品设计的训练，成长过程中会走很多弯路，而市面上关于 B 端产品的资料又非常少。因此，我尝试将自己多年做 B 端产品的经验提炼总结出来，一方面用于给团队成员做培训，另一方面也整理成文章，2017 年时陆续发表在人人都是产品经理及 PMCAFF 社区上，分享给其他同仁。没想到发表的几篇长文非常受欢迎，均被几家网站首页置顶，并在微信公众号推送，甚至还被技术类媒体 InfoQ、聊聊架构、极客时间转载。我在写作过程中也进行了查漏补缺，进一步梳理了自己的知识体系结构。

2017 年年底时，电子工业出版社的编辑王中英联系到我，邀请我写一本关于 B 端产品的专业书籍。受到邀请后，我兴奋不已，觉得这是一件很有意义的事，便欣然答应。

我从小就喜欢计算机，初中开始做个人网站，大学时用 VC++ 写 Windows 程序，虽然非科班出身，但自学了所有计算机专业的课程。毕业后凭着兴趣进入一家外资保险公司从事程序设计工作，经历了公司信息化建设的高速发展期，接触了当时最先进的信息化管理理念和成熟的商业软件产品；后来进入百度做产品经理，学习了不同的软件设计的理念，包括作为一名产品经理需要具备的思维模式；再后来自己有过一段创业经历，亲身体会和学习了如何经营管理一家公司；之后经历了独角兽企业业务和产品体系的高速发展和迭代过程。这一切的经历交融在一起，让我对企业软件产品体系的发展和建设有了多维度的认知和理解，也让我产生了强烈的表达欲望，希望将自己的思考和经验提炼总结成 B 端产品建设方法论，以一本书的形式完整地呈现给大家，

这就是本书的由来。

成果

本书一共分为 4 篇。“概述篇”通过描述互联网行业的盈利模式及发展趋势，阐明市场对 B 端产品经理的需求将持续旺盛。“设计篇”讲述 B 端产品的设计，按照产品设计的实际流程，依次讲述业务调研、架构设计、功能模块设计、演进蓝图设计、业务数据建模、流程和角色设计、权限设计等一系列关键环节。“管理篇”讲述 B 端产品的管理，包括 B 端产品的项目管理、运营管理、迭代优化和数据分析，阐述了 B 端产品实施和运作过程中面临的一系列问题，包括复杂项目的推进、产品经理和业务团队的合作、需求和迭代的计划编排等。“进阶篇”讲述企业级应用架构，从前面的单一产品建设扩展到体系化产品建设，旨在帮助读者从更宏观的角度思考产品，站在企业经营管理和发展的视角，重新审视互联网产品体系架构的设计原则和方法论。

全书贯穿了一个基于经验设计的案例：在“设计篇”和“管理篇”中，我们为一家成熟的集团企业搭建了一套完整的分销业务平台，带领读者逐步设计、实现一个 B 端产品；在“进阶篇”中，讲述了这家集团企业是如何从小门店一步步发展起来，重点分析企业的应用架构体系随业务发展的演进规律。

致谢

写书是一件痛苦并快乐的事情，从 2018 年 2 月确认全书的内容大纲、2018 年 3 月开始写作，到 2019 年 1 月完成初稿，然后经历了多次反复修改，直到 2019 年 4 月完成终稿，这本书的写作耗时近一年半，可以说凝聚了我的心血。在繁忙的工作之余，完全通过业余时间完成，当然有苦涩和疲惫，但更多的是收获和幸福。

这里要特别感谢编辑王中英，她精益求精的态度和强烈的责任心令人感动和尊敬，专业的编辑能力更是令人佩服。我和中英从未谋面，也没有通过电话，全部是通过微信沟通的，想想也真是神奇，既感叹网络协作的便利，也感慨彼此的信任。

最后，还要感谢我的妻子，作为一名优秀的产品经理同行，她对本书的内容提出了很多宝贵的建议，并支持、鼓励我完成此书的写作。对了，还有我可爱的女儿安妮，你是我努力奋斗的动力源泉！

希望本书能够给大家带来帮助！

目录

概述篇 走近互联网 B 端

第 01 章 互联网产品领域探秘.....	2
1.1 产品经理岗位的发展历程.....	2
1.1.1 产品经理的起源.....	3
1.1.2 传统 IT 信息化时代的产品经理.....	3
1.1.3 流量为王时代的产品经理.....	4
1.1.4 移动互联网时代的产品经理.....	5
1.1.5 互联网产品经理的本质.....	5
1.2 互联网行业的产品方向.....	5
1.2.1 什么是 C 端产品.....	6
1.2.2 什么是 B 端产品.....	8
1.2.3 什么是数据与策略产品.....	10
1.2.4 什么是商业变现产品.....	11
1.2.5 什么是 AI 产品.....	12
1.3 互联网公司的盈利模式.....	13
1.3.1 广告变现.....	13
1.3.2 增值服务.....	15
1.3.3 佣金提成.....	15

1.3.4	买卖差价	16
1.3.5	不同盈利模式的产品诉求	16
第 02 章	B 端产品概述	18
2.1	互联网行业的发展趋势	18
2.1.1	流量的竞争越来越惨烈	19
2.1.2	线下业务渗透程度越来越高	19
2.1.3	业务模式越来越重	20
2.1.4	运营效率成为核心竞争力	21
2.1.5	产业互联网成为新的蓝海	22
2.2	从事 B 端产品方向的优势	22
2.2.1	业务模式创新需要更多的 B 端产品经理	23
2.2.2	全面的能力培养	25
2.2.3	广阔的职业发展空间	27
2.2.4	具备壁垒性的专业经验	28
2.3	B 端产品有哪些方向	28
2.3.1	业务平台方向	28
2.3.2	办公协同方向	32
2.3.3	商家管理方向	33
2.3.4	小结	34
2.4	如何转型 B 端产品方向	35
2.4.1	其他方向产品经理如何转型	35
2.4.2	技术人员如何转型	37
2.4.3	传统 IT 人如何转型	38

设计篇 从业务诊断到形成方案

第 03 章	B 端产品建设概述	40
3.1	B 端产品的总体建设流程	40
3.2	B 端产品与 C 端产品建设流程的区别	43

3.3 案例：M 电商公司的渠道分销产品设计	45
3.3.1 案例背景与目标	46
3.3.2 制订工作计划	47
第 04 章 B 端产品的业务调研	49
4.1 B 端业务调研的流程	49
4.1.1 明确调研目标	50
4.1.2 选取调研对象	50
4.1.3 确认调研方法	50
4.1.4 执行调研计划	50
4.1.5 总结归纳输出	51
4.2 B 端业务调研的目的和分析框架	51
4.2.1 战略层	52
4.2.2 战术层	52
4.2.3 执行层	53
4.3 B 端业务调研的方法	54
4.3.1 深度访谈	54
4.3.2 轮岗实习	55
4.3.3 调研问卷	56
4.3.4 数据分析	57
4.3.5 行业研究	57
4.4 B 端产品与 C 端产品业务调研的区别	58
4.4.1 调研目标不同	58
4.4.2 调研对象不同	59
4.4.3 调研方法略有不同	59
4.5 案例：M 公司分销业务调研总结	59
4.5.1 业务现状梳理	60
4.5.2 业务问题总结	63

第 05 章 B 端产品的整体方案设计	65
5.1 核心业务流程.....	65
5.2 产品定位.....	67
5.3 应用架构设计.....	68
5.4 功能模块设计.....	70
5.5 演进蓝图设计.....	72
第 06 章 B 端产品的细节方案设计	75
6.1 业务数据建模.....	75
6.1.1 设计理想版的分销业务客户模型.....	76
6.1.2 设计简化版的分销业务客户模型.....	78
6.1.3 业务数据建模错误会导致灾难.....	79
6.2 流程和角色.....	80
6.2.1 绘制分销业务流程图和角色.....	81
6.2.2 绘制分销业务的页面流转图.....	84
6.3 界面设计.....	86
6.3.1 界面设计的流程.....	86
6.3.2 线框图的绘制.....	87
6.3.3 尼尔森十大可用性原则.....	88
6.3.4 列表页经典设计方案.....	95
6.3.5 列表页设计 Bug “找茬儿”.....	99
6.3.6 界面设计的建议.....	100
6.4 报表设计.....	102
6.4.1 报表设计与应用流程.....	102
6.4.2 报表引擎.....	105
6.4.3 二维表格设计 Bug “找茬儿”.....	109
6.4.4 报表设计的建议.....	110
6.5 数据埋点.....	112
6.5.1 什么是数据埋点.....	113
6.5.2 常见的 B 端埋点工具简介.....	114

6.5.3	埋点工具的数据分析.....	116
6.5.4	B 端产品与 C 端产品数据埋点的区别.....	120
6.6	权限设计.....	121
6.6.1	功能权限设计.....	121
6.6.2	RBAC 权限模型.....	123
6.6.3	数据权限设计.....	125
6.7	文档编写与管理.....	128
6.7.1	商业需求文档 (BRD) 的管理.....	128
6.7.2	产品需求文档 (PRD) 的编写.....	129
6.7.3	文档管理要点.....	133
6.8	UML 和常用图表.....	135
6.8.1	ER 图.....	136
6.8.2	跨部门流程图.....	137
6.8.3	状态机图.....	138
6.8.4	活动图.....	139
6.8.5	用例图.....	140
第 07 章	B 端产品经理与技术方案.....	142
7.1	两段有趣的对话.....	142
7.2	产品经理是否要懂技术.....	146
7.3	产品经理是否要关注技术方案.....	148
7.4	B 端产品经理的技术知识要求.....	148
7.4.1	具备基本的技术知识体系.....	149
7.4.2	了解程序设计的 MVC 范式.....	150
7.4.3	熟悉接口与调用模式.....	152
7.4.4	理解软件工程的“搭积木”设计.....	155
7.4.5	掌握数据库与 SQL.....	159

管理篇 让产品落地并不断生长

第 08 章	B 端产品的项目管理与实施工作	168
8.1	为什么需要项目管理	168
8.2	互联网项目管理的工作重点	169
8.3	如何对 B 端产品做好项目管理与实施工作	170
8.3.1	B 端项目管理面临的挑战	171
8.3.2	如何协调并推动跨端协作	171
8.3.3	如何把控项目进度	173
第 09 章	B 端产品的运营管理	178
9.1	B 端的产品运营岗	178
9.1.1	B 端产品运营岗的工作内容	179
9.1.2	B 端产品运营与 C 端产品运营的区别	180
9.2	B 端的业务运营岗	181
9.2.1	B 端业务运营岗的管理模式	181
9.2.2	B 端业务运营岗的工作内容	183
9.3	产品经理、产品运营人员、业务运营人员如何高效协作	185
	调整组织架构改善合作关系	185
第 10 章	B 端产品的迭代优化	192
10.1	B 端产品的需求管理	192
10.1.1	需求的收集	192
10.1.2	需求池管理	193
10.2	B 端产品的迭代管理	197
10.2.1	迭代中的研发资源管理	197
10.2.2	迭代中的技术优化资源分配	198
10.2.3	典型的双周迭代模式	200
10.2.4	双周迭代模式的局限性	202
10.2.5	选择合适的迭代模式	203

第 11 章 B 端产品的数据分析	207
11.1 数据分析的流程	207
11.1.1 明确主题	208
11.1.2 提出假设、验证假设	208
11.1.3 得出结论	209
11.1.4 案例：M 公司零售业务销售额下降的数据分析	209
11.2 数据分析的要点	212
11.2.1 方法工具	212
11.2.2 业务知识	213
11.2.3 细心耐心	214
11.3 数据分析报告	215
11.3.1 报告的编写思路	215
11.3.2 报告的排版美化	216

进阶篇 支撑企业运转的整套产品体系

第 12 章 企业级应用架构概述	221
12.1 什么是企业级应用架构	221
12.2 学习企业级应用架构的益处	223
12.2.1 加深对业务和产品设计的理解	223
12.2.2 培养大局观	224
12.2.3 获得更好的职业发展机会	225
12.3 案例：M 集团的应用架构演变之路	225
第 13 章 传统企业的应用架构演变	227
13.1 小微企业的应用架构	227
13.1.1 小门店的 Excel 管理之路	227
13.1.2 小超市的 ERP 之路	228
13.1.3 为中等规模的超市建立 CRM 系统	229
13.2 中型企业的应用架构	231

13.2.1	中型连锁超市的组织架构.....	231
13.2.2	建设 DW 和 BI 支持企业经营分析.....	232
13.2.3	建设 OCRM 系统支持企业客户业务.....	234
13.2.4	拓展：CRM 体系.....	237
第 14 章	多元化业务带来的应用架构演变.....	238
14.1	集团企业的应用架构.....	238
14.1.1	在线商城业务带来了互联网化管理.....	238
14.1.2	信息孤岛与主数据管理.....	241
14.2	加强基础服务建设，为新业务赋能.....	244
14.2.1	将通用功能抽象成基础服务.....	244
14.2.2	强健的基础服务支持新业务快速搭建.....	246
14.2.3	Passport 与客户资料管理.....	248
14.3	集团强化中台能力建设.....	249
14.3.1	业务部门加强中台能力建设.....	249
14.3.2	产研部门加强中台能力建设.....	250
第 15 章	通用的企业级应用架构设计.....	253
15.1	抽象出通用的企业级应用架构.....	253
15.2	不同发展阶段的互联网企业的应用架构畅想.....	255
15.2.1	初创企业的应用架构畅想.....	255
15.2.2	成长型企业的应用架构畅想.....	256
15.2.3	成熟企业的应用架构畅想.....	258
15.3	企业级应用架构设计的建议.....	259
15.4	浅谈企业架构（EA）.....	261
后记.....		263