

《决胜B端：产品经理升级之路》

01 概述篇 走近互联网B端

- 清单

时间	预期收获	实际收获	
2020 /02/10	页面：P1-P37 (1) PM的分类 (2) 不同PM的门槛，核心竞争力和天花板	PM岗位需求的变化	盈利模式和业务模式 -> 产品诉求/经营管理诉求 -> 人员招聘需求
2020 /04/10		PM发展史	宝洁-品牌经理（20世纪） -> 业务分析师，软件项目经理（20世纪到21世纪初） -> 互联网PM和其他细分PM（21世纪以后）
		各类PM	(1) 2C 门槛：交互体验设计 + 流量运营能力 核心竞争力：基于用户数据的引流沉淀转化 天花板：流量上限（规模、渠道、增长速度等），内容/功能同质化，用户心智空间有限 (2) 2B 门槛：懂企业 + 产品 + 业务 核心竞争力：抽象能力和逻辑思维 天花板：受公司战略和内部资源限制？ (3) 数据与策略 门槛：数据库能力（使用，搭建，维护） + 数据可视化能力 核心竞争力：基于数据的策略设计能力 天花板：受内部资源限制？ (4) 商业变现 门槛：变现方案/增值服务设计 核心竞争力： 天花板：流量上限（规模、渠道、增长速度等），内容/功能同质化，用户心智空间有限 (5) AI 门槛：了解场景的AI模型以及应用场景 核心竞争力：落地策略设计 天花板：受公司战略和资源（数据、服务器）限制？
		互联网盈利模式	广告变现（巨头自己的广告体系：关键词竞价排名，定向投放管理，人群画像数据平台等；大中型企业自主研发的广告投放和管理产品；小微型企业借用第三方广告平台服务/广告网络（贴片广告、APP内banner）） 增值服务

			<p>佣金提成（平台型互联网企业，撮合买卖双方的交易，收取管理费、佣金：线上获取消费者端，线下获取商家端）</p> <p>买卖差价（比如京东自营模式，从供应商买断货物卖给消费者，易管控，服务有保障；平台交易POP模式，佣金提成，成本低，利润低）</p>
<p>2020/04/13</p> <p>2020/04/14</p> <p>2020/04/15</p> <p>2020/04/21</p>	<p>页面：P38-P46-P47-P53-P57</p> <p>（1）选择B端的理由</p> <p>（2）B端产品的核心竞争力和日常锻炼方法</p>	<p>为什么选择B端？</p>	<p>行业现状</p> <ul style="list-style-type: none"> - 基于流量的商业模式越来越难以做大 - 从O2O（滴滴、美团）到共享经济（单车、汽车、电瓶车，社区拼团，充电宝），线下业务渗透程度越来越高，业务模式越来越重（比如养活一个平台产品，运营成本、供应链管理和技术支持） <p>公司现状</p> <ul style="list-style-type: none"> - 拼速度带来的人员扩增，反而拉低了企业运作效率（内） - 产业互联网下，传统行业中小企业的管理升级需求带来新业务模式，而新业务模式的开展需要更多的人才支撑（外） <p>个人</p> <ul style="list-style-type: none"> - 能力认识 - 未来规划（深耕方向）
		如何深耕B端产品	<ul style="list-style-type: none"> - 领域内所有的专业知识和方法论 - 领域内业务运营的特点难点 - 市场上全部B端产品，公司的业务模式认知 - 目标公司的业务现状、痛点和结合行业最佳- 实践的解决方案/规划落地 - 行内专家圈，日常行业变化、行业案例讨论输出
		B端产品方向	<p>业务平台</p> <p>受众：业务团队</p> <p>产品：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 垂直业务线（CRM, SCM, WMS, TMS, ERP, CallCenter） - 基础服务业务线（账号管理，MDM主数据管理，权限管理，组织架构管理，消息管理，单点登陆管理） - 交易平台产品线（支付模块，商品管理，订单管理，营销管理） <p>协同办公</p> <p>受众：员工</p> <p>产品：OA，内部沟通工具/IM，HRM，财务管理</p> <p>商家管理</p> <p>受众：供给方</p> <p>产品：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 商户管理（商户入驻，审核与资质，风控和合规，经营报表，管理中心） - 商家自主管理（商品，订单，售后，广告投放，财务，报表）

		<p>转型建议</p> <p>从C端PM转型</p> <ul style="list-style-type: none"> – 某个C端产品背后的业务方向，或者自己了解或对口的业务方向作为切入点 – 项目中与B端产品或业务人员合作时，搞好人际关系，为内部转岗打下基础 <p>从数据与策略PM转型</p> <ul style="list-style-type: none"> – 自己所做的业务切入B端 – 数据报表可视化方向切入B端 <p>从商业变现PM转型</p> <ul style="list-style-type: none"> – 如果具备DMP经验，可以考虑从Marketing CRM方向切入 – 如果你只具备广告产品C端和策略的相关经验，那么需要从零开始学习B端产品的知识 <p>从AI PM转型</p> <ul style="list-style-type: none"> – 尊重业务，让AI对业务赋能，而不能脱离业务，夸大AI的作用
--	--	--

- 实践
 - 2020/02/10

按照第一条思考逻辑，阿里、腾讯偏向于按照业务模式划分PM种类，百度、字节更偏向于按照盈利模式划分PM种类

02 设计篇 从业务诊断到形成方案

- 清单

时间	预期收获	实际收获	
2020/05/02	页面：P58-P66-P	B端产品 总体建设 流程	软件工程自顶向下的设计思路
2020/05/06	(1) 什么是B端产品通用的设计思路/设计要点？ (2) B端产品业务调研的难点和解决方案		业务问题诊断 直接协作： 对象：业务干系人，具体包括业务负责人、一线业务人员等 目的：通过业务调研找到关键业务问题
			设计解决方案 直接协作：架构师、技术负责人、业务负责人 对象：业务用户 目的：整体方案 – 规划产品的功能范围、定位，以及和公司现有产品体系如何融合，形成对后续细节设计有指导意义的整体方案； 细节方案 – 基于蓝图，逐一分析业务细节，设计产品的具体功能
			设计技术方案、项目管理与实施、项目迭代 直接协作：多个业务系统的业务人员 对象：业务用户 目的：管理好需求，分配好研发资源，选择合适的迭代模式，从而推进跨端项目，保证项目如期高质量交付

		B端产品设计和C端产品设计的不同	<p>设计起点不同</p> <p>B端：设计的起点是业务调研，为了解决业务问题而设计</p> <p>C端：设计的起点是对商业模式本身的分析与研究，包括市场分析、客户群分析，为了实现公司商业模式的落地，承载着公司的商业目标</p> <p>MVP思路不同</p> <p>B端：往往是一个具备一定复杂度的系统，为了支持业务整体运作，保证一个核心业务流程的运转</p> <p>C端：可以只包含一两个功能点，为了挑选一个核心痛点去打动用户</p> <p>对运营的依赖程度不同</p> <p>B端：相对简单，上线后肯定有用户使用，因为公司会要求自己的业务团队使用新产品</p> <p>C端：持续推广，并且通过快速迭代迅速优化产品，响应用户需求，因为上线后还要靠运营团队继续奋战</p>
		B端产品业务调研	<p>目的：梳理业务现状，总结业务问题</p> <p>难点：</p> <ul style="list-style-type: none"> – 难拆解：与之耦合的业务过多，涉及干系人太多 –

- 实践