

三节课中台产品-学习笔记

01 中台产品概述

A 清单

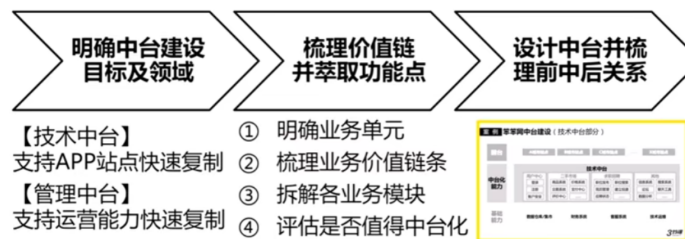
时间	预期收获	实际收获	
2020/03/17	思路：为什么要做 -> 为什么是你去做 -> 你是怎么去做的	中台PM	定义：一个以减少重复“造轮子”为目标的KPI项目/组织架构/设计思维
2020/03/29	(1) 中台产经和其他产经的区别/2B产品和其他产品的区别		能力要求：提炼业务线的共性需求（包括运营、供应链、风控、数据、技术等等），并将需求打造成平台化、标准化、组件化的资源包/能力包，以接口的形式给前台各业务部门使用
2020/03/31	(2) 中台产经核心价值/工作中最常见的难题		举例：电商情景中，将用户系统、订单系统、支付系统、售后服务、供应链系统放到中台
2020/04/11	(3) 互联网公司中中台系统的构建流程		目标：去重，复用，做强 时机：不取决于公司大小（丢弃公司大小的包袱），只取决于是否需要快速扩张 流程：明确中台建设的目标和领域 -> 梳理价值链萃取功能点 -> 设计并梳理中后关系 + 中台治理架构、中台运营架构
		案例	笨笨网 （社交+生活服务APP） - 难题：拆解中台需要沉淀的能力，中台运营的保障体系建设 - 解决思路：细心调研+团队协作 京东商城 - 背景：随着业务板块和研发能力不断扩大至相对成熟，各BG有了自己独立的研发团队 - 难题： 人员膨胀快（中台、前台产研达数千人，高层开始重视人员人效） 系统改不动（能打补丁坚决不重构） 业务扩张时组件化落地难（跨国系统太笨重）

		<p>业务耦合深（每个基础系统耦合了太多个性化需求）</p> <p>– 解决思路： 横向（系统与系统）和纵向（系统与业务）解耦</p> <p>垂直业务线从中台脱离</p> <p>京东数科</p> <p>– 难题： 业务过于多元化，各自差别大</p> <p>无核心价值、不涉及个性化业务、耦合较深的基础系统不断重复建设，比如实名认证、绑卡流程、埋点系统、合同管理、营销系统等；有的耦合不深基础系统未完全实现标准化组件化，新业务拓展成本高，周期长</p> <p>金融核心系统未统一，各业务线完全闭环（支付、财富、销金、供应链），没法复用</p> <p>– 解决思路： 可以梳理的系统/功能，围绕公司发展战略和现有问题，抽象出业务、风险、数据、技术中台，先平台化后组件化，结束各系统相互割裂现象，沉淀能力，分离生产和营销职能</p> <p>没办法梳理的系统/功能，做个中心平台，后来直接复用</p> <p>尝试成立中台建设委员会，建立沟通机制、建设标准、设计标准</p>
--	--	---



B 实践

笨笨网（假设）



1. 明确中台建设的目标和领域



2. 梳理价值链萃取功能点

明确业务单元/业务模块 -> 结合业务单元关系、公司关系，梳理业务单元/业务模块的价值链条 -> 拆解各业务模块 -> 评估是否值得中台化

案例 梳理业务价值链条



案例 拆解各业务模块

业务单元	功能模块	是否中台化	执行团队	备注
邻里论坛	信息发布	是		不可复用
	评论回帖	否		
	会员积分	是		
二手市场	商品管理	是		
	交易管理	是		
	支付中心	是		
【可复用】200家二手市场, 全是一样的		否		第三方配送接入
【可复用】不同业务单元 有相似/通用的部分		

3. 设计并梳理中后关系

- 哪些服务前台的部分
- 哪些支撑中台、后台的能力
- 打造前、后、中间三者之间的服务关系和服务链路

(前两部分取决于公司业务现状和公司发展方向, 比如笨笨网快速城市发展遇到的当地个性化业务需求 当地没有产研也没有打算设立研发团队, 前台边界划分更多是在内部, 业务更多地落到同一个研发团队上; 如果公司内各个业务单元都有对应的研发团队, 就可以将能力模块化, 方便当地团队的业务创新)

案例 笨笨网中台建设 (技术中台部分)



案例 明确业务单元

- 邻里论坛** 邻里互助、新闻爆料、物业公告、失物招领, 让用户使用起来更方便贴心!
- 二手市场** 淘二手、淘实惠、淘最优尽在二手市场, 用户用起来更顺手, 交易更便捷
- 信息搜索** 周边的餐饮信息、商业店铺信息、各类生活服务信息等都在生活圈APP及时准确的搜索, 增加用户体验感和粘性。
- 聊天交友** 生活圈APP提供与QQ和微信一样的聊天工具, 让邻里间的交流更顺畅。
- 求职招聘** 光有一身本事不够, 一定要让需要你的人找到你。手艺人可自己在生活圈APP上发布信息, 让一身手艺得到施展, 让用户更便捷地得到贴心的服务。

4. 中台治理架构、中台运营架构

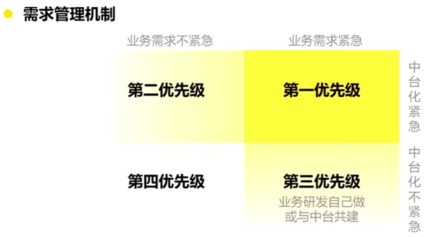
- PM不够, 需要PM测试研发共同参与, 体量大
- 需要运营架构衡量中台运行的好坏
- 是一个不断沉淀的过程

案例 笨笨网中台建设治理架构

- 落地执行
 - 工作任务、计划和责任人
 - 边界、结构、关系
 - 平台化、标准化、组件化、业务解耦、基础设施依赖解耦

案例 笨笨网中台建设运营体系和保障机制

- 需求管理机制
- 沟通管理机制
- 问题的处理和升级机制
- 质量控制体系
- 奖惩措施



京东商城



京东数科



02 中台需求分析

A 清单

时间	预期收获	实际收获	
2020/04/13	思路：需求分析（包括需求背景，业务分析，用户分析，竞品分析）-> 方案设计 -> 方案执行 -> 上线运营 (1) 中台需求分析难点，和其他产品的区别 (2) 中台需求分析步骤拆解和实践 (3)	需求分析难点	来源：需求往往来源于高层，而非业务干线 内容：中台往往是个愿景/策略，需求不明确 执行：动辄覆盖公司大部分业务，调研一旦疏漏可能会导致做完后没人用，业务用着难受
		需求分析	业务分析：非业务部门如何有效理解

		和其他产品的不同	<p>多条业务细节，并整合&汇报？</p> <p>竞品分析：如何找到别人家的“中台”，并合理借鉴？</p> <p>功能分析，用户分析：相似</p>
		需求分析—有大纲	<p>需求背景--战略</p> <ul style="list-style-type: none"> - 需求干系人访谈 - 目标/愿景访谈 - 整理干系人关注点（若不清晰，返回第一步） - 评估需求，确定业务目标（若不清晰，返回第一步） <p>业务分析--战略</p> <ul style="list-style-type: none"> - 业务流程（正向、逆向、异常） - 业务场景 - 业务规则（业务属性、操作限制、约束规则） - 业务价值（用户价值、产品价值、商业价值） <p>用户分析--范围</p> <ul style="list-style-type: none"> - 用户是谁（人群、规模、特点） - 用户目标（来这个平台/系统，要做什么，怎么做，有什么解决方案） - 用户场景（使用情景，操作平台） <p>功能分析--结构，框架，表现</p> <ul style="list-style-type: none"> - 交互流程 - 数据监控 - 性能要求 - 服务方式

B 实践