

# 大咖 PMCAFF 分享会

Share · Learn · Grow

「 2B 产品经理养成攻略 」

分享嘉宾

钱栩磊

(网易云视频产品经理)

# 目 录

嘉宾介绍.....	4
分享主题 .....	4
to C 和 to B 产品有哪些异同? .....	5
什么是 to C 产品? .....	5
刚需.....	6
痛点.....	7
高频.....	7
to C 产品的特征.....	8
具备综合能力素质.....	8
有可供量化的考核指标.....	8
容易陷入过度关注交互的误区.....	8
什么是 to B 产品? .....	8
功能.....	9
流程.....	10
效率.....	10
to B 产品的分类.....	10
技术驱动型.....	11
业务驱动型.....	11
产品驱动型.....	12

to B 产品需要具备哪些核心技能? .....	12
to B 和 to C 产品的区别.....	12
怎么做好以产品为驱动的 to B 产品? .....	13
产品定位.....	13
产品定位的方法.....	15
目标愿景.....	16
路标规划.....	17
to B 产品职业发展还有哪些方向? .....	19



## 嘉宾介绍

钱栩磊 网易云视频产品经理

10 年产品经验，现在在网易云视频负责云直播、互动直播等。他陆续做过教育局录播项目型产品、云视频会议 SaaS 产品以及现在的网易视频云 PaaS 产品，涵盖了视频分析及算法、视频直播、视频点播及视频硬件相关产品经验。

## 分享主题

今天的主题是聊一聊关于 to B 产品经理，我自己根据我自己的经理希望跟大家分享一下，希望有这样一个 to B 产品能引起一些共鸣。

分享内容围绕以下几点展开：

◆ to C 和 to B 产品有哪些异同？



- ◆ to B 产品经理需要具备哪些核心技能？
- ◆ 怎么做好以产品为驱动的 to B 产品呢？
- ◆ 产品经理的职业发展有哪些方向？

## 聊一聊关于2B产品经理

2C、2B产品经理区别

2B产品经理需要具备的一些素质

2B产品经理工作中如何开展

2B产品经理的职业发展

PMCAFF 产品经理社区

## to C 和 to B 产品有哪些异同？

### 什么是 to C 产品？

to C 产品的直接用户是个人，用的群体也是个人。

比如说我需要了解互联网的资讯会使用网易新闻客户端，听高品质音乐选择网易云音乐，选择

学习世界名校公开课我会选择公开课，我会培训一些职场的技能会看云课堂，所以它是个人群

体，更关注的是人性，**强调三点：刚需、痛点、高频和体验。**

## 什么是2C产品

C端产品：网易新闻、网易云音乐、公开课、云课堂、有道词典等等

直接用户是个人，更关注人性，强调刚需、痛点、高频和体验

### 刚需

用户量大而且分散，  
缺乏组织性，需求具有  
模糊性，所以需要去挖掘

### 痛点

用户更换成本较低，决策时间  
非常短，所以能否在极端的时间内，  
抓住用户痛点，就非常关键。

### 高频

用户的粘性，  
付费率等往往跟用户使用的  
频率相关

PMCAFF 产品经理社区

## 刚需

因为用户量是很大的，很分散的，所以它缺乏主性，我们需要挖掘刚需。

举一个挖掘需求的例子：去三家店买李子，第一家店老板说我有又大又甜的李子，然后他没买就走了，然后第二家说我这儿什么都有，酸的甜的都有然后他就说买点酸的，然后到了第三家是又大又甜，酸的甜的种类都有，然后他说买酸的。然后就有人问他为什么要买酸的，他说他妻子怀孕了所以买酸的，然后这个老板说怀孕需要补充维生素，我这边有猕猴桃要不要买一点，所以他就买了一些猕猴桃。

这就是为什么挖掘用户需求，他起初想买酸的李子，然后第三个老板说具体为什么要买酸的李子，找到真正的原因挖掘需求。

## 痛点

为什么讲究痛点呢？因为用户的规划是很低的，他的决策时间也很短，能够在极短的时间内抓住用户的痛点是最关键的，就我个人而言的话，我玩游戏，哪怕是碎片的时间，我不会买那些永远没有时间限制的游戏，因为会占很多的时间，这也算是用户的痛点。

## 高频

高频强调用户的黏性，比如说你用微信，你使用它的几率可能非常高，每天会打开很多次，它后面对付费率有关联性，如果体验好的话使用率会非常高。

我们 to C 的产品经理它最重要的核心价值就是发现挖掘用户的需求，定义用户的价值，并对整个项目组去达成这个目标，是从无到有的过程。经常做的事情有比如说扯情怀、扣细节、拉会员，比如说像锤子手机一样。

### 2C产品经理几点特征



#### 能力素质

提炼用户真实需求、数据分析反馈产品、乐于分享、较高的交互设计和用户体验能力等



#### 考核指标

DAU、MAU、用户增长率、营收指标等



#### 容易进入的误区

在交互设计上投入过多的精力，忽略产品本身的方向和整体把控力

## to C 产品的特征

### 具备综合能力素质

要了解用户真实需求，使用一些数据涉及一些新的产品，还要提供反馈，to C 产品经理还会乐于分享，经常跟老板讨论，然后它要有参与用户体验的能力。

### 有可供量化的考核指标

一定是可量化的，日活、月活、用户增长率和营收指标。

### 容易陷入过度关注交互的误区

to C 产品经理容易进入一些误区，他们经常提交交互上面的，他们在交互上面投入过多的精力反而会失去对方向和产品的把控力。

## 什么是 to B 产品？

简单讲，刚才 to C 用户是个人，to B 是公司或者组织。

比如说网易企业邮箱后面都是一些协议用户已经，它是为了满足企业的办公需求，比如说会有会议通知邮件通知等等，比如说有道云协作会满足企业团队内的共享，像企业 OA、ERP、CRM 都是为了改善企业流程，为了企业各个部门之间跑得快，提升企业的工作效率，从而达到企业市场中的作用。



## 什么是2B产品

**B端产品：网易企业邮箱、有道云协作、企业OA、ERP、CRM等**

用户是企业、团体，关注组织和业务，强调功能、流程和效率

### 功能

功能多、大而全，往往代表一个2B产品很牛逼

### 流程

必须能够贴合组织用户的业务流程才能正常运行，而不同企业的流程又是不同的，对2B产品的流程设计是一个非常大的挑战

### 效率

2B的产品涉及的业务经常涉及海量数据，所以在2B产品中，效率要远远比用户体验重要

PMCAFF 产品经理社区

它关注的是哪三点呢？一个是功能，一个是流程，还有一个是效率。

## 功能

to B 的产品往往强调功能要多、大而全。

比如说我们企业有些关系是最顶级的，除了基层的还有语音输入、邮箱和及时通讯在里面比如

说我以前做的云视频，就是一些视频的终端，功能是很全的，分类很多。

### 多而杂会不会引起用户反感？

其实在 to B 行业会相反，用户不会觉得功能多烦，功能多学习效率比较高，掌握了这些技能

以后觉得自身的价值反而会升值了。

## 流程

为什么强调流程呢？因为 to B 产品用户群体都是企业，每个企业内部的产品流程是不一样的，比如说 ERP 系统企业里面会涉及到供应链的管理，销售的管理，还有人力资源管理，甚至还有一些仓储的管理，它会把整个企业内部的各个部门，各个环节都放在一起。比如说公司 A 和公司 B 两个流程都是不一样的，所以我们要去设计流程，怎么样有效的适配几类公司不同的流程差异性，这是非常重要的。

## 效率

效率，效率的话我们 to B 产品一旦用起来数量或者业务计量都会涉及海量数据，它的作用往往比别的企业用户体验重要得多，比如说我要上传一些数据，这个上传的功能肯定会把体验做得很好，这重要得多。还有一个例子，比如说我们现在在超市里面用到的收银系统，很多又老又旧，几乎没有用户体验而言，但是它为什么会有那么旺的生命力呢？就是因为它好用、效率高所以一直没有被淘汰，所以 to B 产品我觉得要强调功能流程和效率。

## to B 产品的分类

to B 产品有哪些类型，我大概归纳了一下有三种，一种是技术驱动型，一种是业务驱动型，另外是产品驱动型。

## 2B产品类型

### 技术驱动型

技术带动产品的驱动因素，由技术推动业务发展，可以不经过市场调研、产品设计决策阶段等，直接面向创新者和早期采用者，快速的交付产品如广告系统、搜索系统等产品

### 业务驱动型

用户很明确知道他需要什么，以及市场基本已经出现很多类似厂商参与竞争。它注重短期、低需求风险，与竞争对手差异性不大，价格和服务是主要的市场竞争工具在国内非常普遍，华为、华三、海康、大华之间的博弈非常频繁

### 产品驱动型

根据公司战略整合技术、业务能力，做好整体规划、完成需求系统化，设计、包装并提供对外产品，配套运维及售后服务等，推动研发团队做好管理。

## 技术驱动型

第一种是技术带动整个产品，这种产品往往它可以不经过市场的调研、分析等等这种决策的过程，直接用技术就行。比如说淘宝、天猫针对商家的直通车业务、专柜展示业务，直接技术驱动就行。

## 业务驱动型

第二种是业务驱动型，市场给出相应的产品，它非常注重时间短、需求风险低、追求差异不大、价格是主要因素，国内见得最多的，传统行业像华为、华三，还有像杭州做监控的海康，这是典型的业务驱动型产品。

## 产品驱动型

我认为前面两种产品都不是很难，偏向于产品管理的工作，今天其实讲第三种是驱动型的产品，这是什么意思呢？就是说产品经理里面会扮演一个重要的角色，会根据公司的战略做好规划，完成需求设计、包装并提供对外产品，配套运维及售后服务，推动研发以及整个部门往前走做好管理。

## to B 产品需要具备哪些核心技能？

我觉得首先得有核心技能，比如说我们要有整个产品规划的能力，有需求的梳理能力，以及对业务的理解。因为 to B 产品对业务的理解非常重要，不像 to C 一样可以通过简单的分析就可以了解，但是 to B 是对业务，对业务理解非常深刻，以及对项目的推动能力。考核指标和 to C 不太一样，to C 会有非常量化的指标，但在 to B 里面没有非常量化的指标，考核的是系统建设、效率提升、工作能力和应收指标能力。

## to B 和 to C 产品的区别

我觉得最大一点就是相互推动能力，因为 to C 产品对整个目标都很明确，我要做成什么样的东西，但是 to B 不一样，研发团队和其他团队意见可能都不太一样，那这时候就需要产品有很强的推动能力，推动整个产品，推动整个部门所有的团队都往这个方向走，那么它必须要对业务理解能力很强，行业的经历也很重要，还要有缜密的思维能力，甚至有时候是理性过头的角色。



# 怎么做好以产品为驱动的 to B 产品？

继续回到刚才产品驱动怎么去做好，我认为做这种产品驱动，产品里面最关键的一点是如何做

好整体的产品规划能力，我把它分为三个步骤：

1.产品定位

2.目标愿景

3.路标规划



## 什么是产品定位？

简单讲就是我要做什么样的产品，我的目标前景是什么，我做出什么样的产品满足他们的需求。

## 产品定位

### 背景分析和现状调研

深刻了解公司或部门背景、现有资源、竞争层次

### 市场分析

SWOT分析，业界标准，市场发展趋势，新技术的发展趋势等，行业细分、差异化等

### 环境分析

PEST分析，从政治、经济、社会、技术宏观分析，识别关键机会和威胁

PMCAFF 产品经理社区

我这里有个很真实的案例，前几个月有我面试的一个产品经理，他用三个月时间做了一款产品，是直播类的，不知道大家有没有关注直播，现在很多很火，易客、花椒、YY 这种 APP 全部是直播类的，他们老板觉得这个市场国内搞的这么火，国外是不是也很有潜力，因为国外没有人做这个行业，所以他很快召集了一把产品经理，把研发团队全部叫起来说准备干这么一个产品，很快三个月之内就做出来了，然后他选了两个国家，一个是迪拜，一个是北美，最后运营了三个月时间基本上宣告破产。

### 什么原因呢？

因为他根本没有做过，他也没有对他的目标群体做过深度的调研。为什么在我国国内有这么大的影响力呢？或者这么多的用户去用呢？

细想一下，迪拜是什么地方？迪拜是中东国家，中东国家的话一般你在大街上看的女的都把自己裹的严严实实，所以她们不可能做尺度大的动作或者跳舞，所以是跳舞的。北美情况相反，

北美就根本不关心这个事情，他觉得根本没有必要通过这个，他可能去沙滩就看到很亮丽的风景线，没有到虚拟的空间找这种刺激。我当时跟他分析这个产品有几点原因没有做成功，所以说他也就不想做了，就出来了，各种求职。

## 产品定位的方法

### SWOT 分析

常见的有 SWOT 分析，了解我们公司的背景，我们自己有什么优势，我们自己有什么劣势在里面，有什么机会在里面，同时看一下市面上有什么会对我们造成什么威胁。

### 环境分析

这个可能大家见得比较小，叫 PEST 分析，它是从政治、经济、社会、技术宏观层面分析，去考虑，识别关键的机会和威胁。我刚才的例子其实可以从社会层面来分析，因为迪拜和北美是两个不同的文化，文化地域差异和中国很大，他没有在里面识别出关键的威胁。

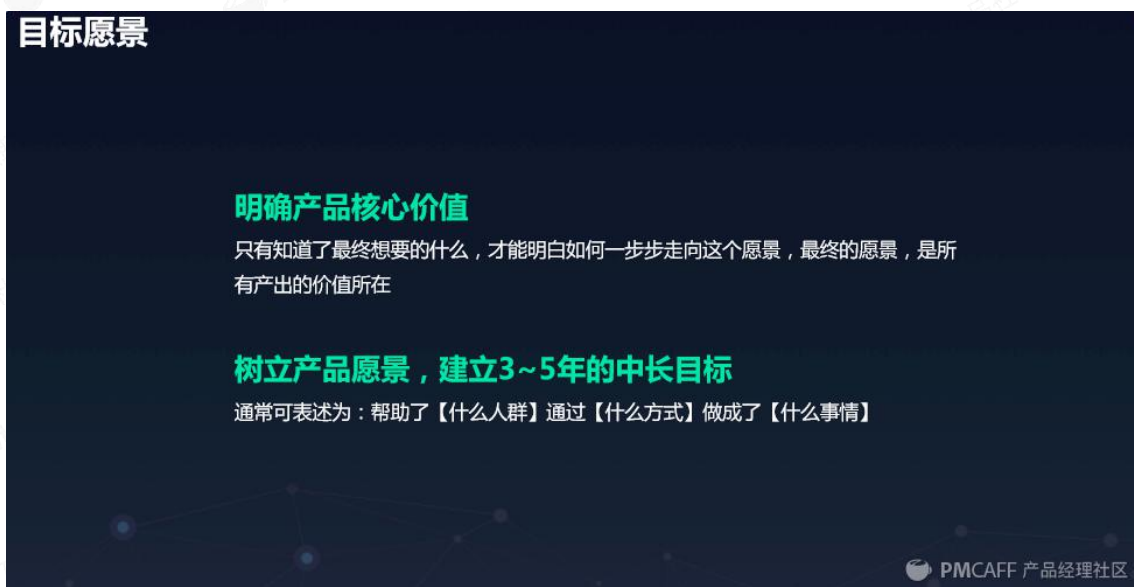
### 政治层面

还有我以前做一个产品是从政治上面着手的，我们当时做的产品非常先进，几乎国内有几家大的部门牵头做，教育部门也没有规格、白皮书都没有，我们找了机会把这几家老板和产品经理聚集到一起，就邀请了教育部相关的人，把这个行业的标准细则全部定下来了，这有什么好处呢？其实就已经把寡头市场垄断了，其他人想进来必须服务这个标准，教育部门做招投标的时候就按照这个运行，一般的企业是进布来的，所以说我们做 to B 的产品可以从四个大的层面做一些宏观分析，我认为很有必要也很有架子，这是一个产品定位。

我觉得产品定位非常重要，直接关系到后面产品能不能做成功非常重要的关系。

做完产品定位就要梳理一些大的目标和愿景。很多人觉得比较虚，像传销组织一样给大家洗脑，我最开始选择的时候会有一些类似的想法，但是随着时间慢慢的过去我觉得还是很有必要的，你看我们现在所有的大公司他们的目标愿景都是比较明确的，像阿里是让天下没有难做的生意，腾讯是让互联网人们的生活变得更美好，百度是让用户能更加平等的获得一些信息来源。

## 目标愿景



我们可以看到这些比较大的公司做的都很成功，我们也很有必要梳理这么一个比较大的，表述可以说是我们通过什么样的手段，帮助了什么样的人，完成了什么样的事情，同时我们自己达到了什么样的高度。

具体可以建立一个3-5年中长的目标，比如说我现在在网易视频云的话，我们的愿景是希望通过音视频改善人们的生活，这个绝对不是虚的，我们有很多实际的案例。

比如说我们以一个家庭为元素去看，家庭里比如说有爸爸，有妈妈，有小孩，比如说爸爸很喜



欢看赛事、体育的直播，足球世界杯，我们可以通过视频直播的技术帮他完成这样一个目标。

虽然说我们在广电也有这种直播，但是它的直播只是传统的场景，那我们可以通过其他的角度，比如说用手机来直播，用电脑或者其他的设备来直播，可能会看到更多不同角度的直播，会满足他对多场景观看的需求。

另外比如说爸爸喜欢炒股，现在炒股大家很喜欢在网上看一些专家的讲座之类的，也可以通过那个视频直播，还可以通过一些对股评软件界面的直播实时获得指导。对妈妈而言，妈妈喜欢做菜，也可以通过视频的点播内容获取很多做菜的方法和途径。对于孩子来说我可以通过远程的在线教育获取更多的教育资源，这是实实在在对我们用户是有价值的，是有帮助的。

**梳理目标愿景也不能一味的过高，因为它是要把可靠的话题和可靠的愿景一体的。**

## 路标规划

在产品定位定完以后，愿景定完以后，定一些小目标。

### 路标规划

**定一些小目标：3-6个月、1~2年的产品目标**

#### 拆分产品路线

统筹考量研发&技术资源和市场运营计划做阶段规划  
研发敏捷开发、短周期迭代

#### 财务规划

产品战略、商业模式、盈利模式分析和规划，以及资源投入计划

比如说 3-6 个月、1-2 年的产品目标是什么样的，比如说我定一个小目标，一个客单价一年打算赚 10 万块钱，赚 1 个亿一年要拉进 1000 个用户，1000 个用户的话拆分一下一季度、二季度、三季度，完成 100 个、200 个、300 个、400 个，然后做一个转化率，比如说我的转化率比较低，只有 1% 的转化率，我要拉进一个用户完成 100 个销售线索，拉进入 100 个就需要 1 万个销售线索，如果是电销就需要通过运营的手段把这 1 万个线索拉过来，拿到这些线索才能产生用户。

这时候运营就出来了，这里面会有一个市场运营计划，这时候就已经出来了。

比如说这么多用户，1 万个用户拉进来需要多少个销售，多少个售后，多少个技术支持去服务他们？我的资源投入也会出来，这些计划都会根据产品的规划出来，那产品我觉得第一个季度要拉进这么多用户进来，我肯定是需求和产品的功能也是慢慢迭代的，第一季度 100 个，那 100 个就要满足基本的，等到第一季度、第二季度、第三季度不断的需求慢慢上去，甚至会吸引更多的用户，甚至后期会根据市场的变化情况会做一些行业的深度，把行业的需求也拉进来，然后我跟各行业做一些相关的设计，做一些行业的解决方案我吸引更多的用户。

**这是我认为 to B 产品经理最需要规划能力的三步曲，产品定位、目标愿景设立、目标规划。**

做完这三个步骤以后我觉得后面都是实际执行的过程，一般的产品经理都有这种能力，比如说需求定义、需求评审、开发跟踪、协调跟踪，最终以结果为导向，以实际产出为目标，我们还会根据内部、外部一些市场行情以及市场情况及时的调整，比如说研发可能会做一些敏捷的开发，短期的迭代适应更快的市场变化需求。我觉得需求执行和改进特别复杂，后面比较简单。

## 过程执行和改进

- 需求定义：** 深入业务，BRD、PRD、产品原型等输出
- 需求评审：** 召集所有相关成员参与需求评审并落实下达
- 开发跟踪：** 需求开发跟踪，抓牢关键时间点
- 协调跟踪：** 帮助项目经理推动整个部门按照计划前进
- 结果导向：** 以结果为导向，以实际产出为目标
- 不断改进：** 根据内部、外部资源、市场行情及时调整策略

PMCAFF 产品经理社区

## to B 产品职业发展还有哪些方向？

最后跟大家聊一下产品经理的职业发展，早期我感觉，因为我是电商转到视频，视频差不多前后做了七年，会有感觉我是不是除了视频意外的行业都不会做了呢？我慢慢有这种感觉，但后来想出来，不管哪些行业跟其他行业有一些方法论都可以复用的。

### 2B产品经理的职业发展

- 需求分析师
- 业务架构师
- 系统咨询分析师
- 部门leader
- 企业顾问
- 企业CEO
- 创业者

PMCAFF 产品经理社区

我认为做产品经理职业发展有很多种。

- ◆ 首先是可以做一些需求分析师，因为需求分析师也是很有需求的岗位。
- ◆ 另外是业务架构师，业务架构师是什么意思呢？就像淘宝、天猫、支付宝里面会有这种岗位，偏向产品价格的叫业务架构师，不会涉及到具体的细节，但这个一般大公司才有。
- ◆ 还有系统的咨询分析师，因为你的产品，比如说像我对视频这个行业做的很足，可以说我对这个行业是比较精通的，后期会做一些视频的专家，所以他对整个系统，对整个行业非常精通，他可以为一些企业做一些系统分析，给他们做一些分析。
- ◆ 第四个做一些部门 leader。还有企业顾问，刚刚也讲到有些企业想做直接升到顾问。
- ◆ 还有企业 CEO 以及创业者都可以。

我今天的分享到这里都结束了，谢谢大家！



# PMedia

PM 小酒馆，有料播报