作为产品经理如何快速辨识需求的价值？

2016-07-01 RockyCao [人人都是产品经理](javascript:void(0);)

目前高校没有产品经理的对口专业，更谈不上成体系的培养。应届生进入公司后，直接上岗就成为了一名救火员。少有公司会提供成体系的产品培训，每每与开发人员争吵时，最常听到『这个需求是老大他们拍的』。当独立负责一个产品，缺少辨识需求价值的意识，根据自己灵机一动的点子就开始投入时间和精力，去打造牛逼产品，上线后效果差强人意。

识别一个需求的价值，可以通过需求分类剔除伪需求，进一步结合市场、商业模式的纬度，层层剖析：

1. 需求的类型可以分为四种，逐一进行排查，确认Idea是不是伪需求；
2. 进一步确认需求的属性，是否有做的价值；
3. 测量市场大小，一定要吃最大的那一块；
4. 验证商业模式，确保有良好的变现空间；

1辨识需求类型

分类是认知的一个过程，感觉自己的思想很混沌，帮助从朦胧的大脑中解脱出来。产品经理在工作中频繁提及满足用户需求，但没有花足够的时间进行思考。通过对需求的分类，依次辨识需求的类型，如果是伪需求尽快放弃掉：

**1. 显在需求**

用户很清楚自己的问题，并正在使用同类竞争产品或自己摸索了一套解决的方案。通过两个例子说明：

**例子1**

你最近在想要买个学区房，小孩又在焦急地等待上学。可一直没时间去线下中介了解房源情况，自己晚上回家上网，使用已存在的产品 ''搜房xx'' 解决了这个问题，在北京寻觅到了一个新家。

**例子2**

你是一位在高校上课的讲师，每次课后都要布置作业，学生挨个地把作业拷到你的电脑上太慢又麻烦。于是你想到了通过邮件方式发送你，虽然遇到了问题但自己摸索到了一套解决方案。

**2. 掩盖需求**

用户自己知道真实的需要，但不希望直接告诉别人内在的想法。

**例子1**

你最近做了一笔投资赚了很多钱，总是希望买点什么犒劳自己。于是和老婆一起到宝马4S店提了一辆7系列，前一天老婆还在家抱怨这车过于高调，但虚荣心战胜了一切，有钱就该选购与身份匹配的品牌。很快上班遇到了同事，闲聊到买选宝马的原因，你毫不犹豫的回答『主要是这车性能好，驾驶特别舒服』。

**3. 潜在需求**

用户对自己的需要不能够明确地肯定和具体地说出，往往这种需求用户表现出不平、不满、焦虑和抱怨上。

**例子1**

你刚搬了家，下午打理好房间，到小区超市买包香烟。一问没有，边摇头边抱怨去离家10分钟的大超市购买。

**4. 伪需求**

你的产品上线后，用户并不买帐。这类问题归因于采集需求方式不正确：

**(1) 别把自己的需求看做用户的需求，走出去多和真正的用户沟通。**

例子1：看书的时候老是忘记时间，因此你琢磨在书签上增加时钟的功能，方便看书的时候也可以看时间。结果可想而知，推出这款产品，大部分人不会购买，因为这是个人需求，不是用户的需求。

**(2) 纠正沟通方式。**

别问用户『你觉得这个需求怎么样？』，只要是在某方面得到提升的产品，用户通常的回答是『挺好的』。用户不会对产品向着真、善、美改进而不支持，但是产品推出后，是否购买就另当别论了。

要找到让用户愿意掏钱购买的需求，应多问用户客观的历史情况，『曾经是否遇到类似的问题？遇到了问题，是通过竞品，还是自己的方式解决？如果都没有，那这个问题是否带来了苦恼，程度有多大？』（倘若你去调研需求，用户反馈你这个需求很不错，但用户遇到类似问题没有使用竞品，也没有寻求解决方式，更加没有头疼。建议还是多考虑再动手做，很可能是伪需求）

例子1：你很高兴，因为想到了个好的Idea 让自行车可以模块化，安装可拆卸的马达、电瓶等，极大的提高了自行车的速度和适应环境性。你找来很多用户，问『大家觉得这模块化的自行车怎么样？这个需求好嘛？』用户听了你的一阵描述后『的确不错，功能也多，速度快』。然后带上一帮工程师苦干3个月，把成品交给用户让他掏钱时，他表示不需要，因为没这个需求。

**(3) 问题的解决方案应该由产品经理提出，而不是用户。**

新入行的产品经理，有习惯去问用户觉得应该怎么做，结果本末倒置。你才是产品的专家，用户提出问题，你根据方方面面地深度思考提出合理的方案与他们探讨，试问一个用户在短暂的几分钟提出的方案可靠程度有多高？

例子1：找到用户询问『想要什么样的电脑？』，用户思考了一会，给出方案『要快的，因为我要玩游戏；显示效果要不错，这样才能声临其境，其它方面就没太多要求了』。你很快推出了自己的产品，因为性能要求很高，所以笔记本比较厚重不美观，用户仍然不愿意掏钱。

2确认需求的属性

对需求类型进行了分类，识别出不能做的伪需求。现在要进一步探讨需求属性，了解其中的价值到底有多大。安全、通讯、天气、吃饭、结婚、飞机票等各类需求，有些需求花时间做了，却上线后使用率低。因此在初期要找到最肥最大的那个点去做，检查自己需求的属性，是否满足强需求、频繁性的需求，并且处在马斯洛理论的哪个层次（越底层的需求需要满足的量可能越大，而越高层的需求得到满足后产生的价值可能越高）：

**强需求和弱需求**，没有就不行，就像人要喝水；没有对我影响不大，例如了解天气状况。

**频繁需求和非频繁需求**，发生率高，就像人天天要吃饭；发生率低，人的死亡。

**马斯洛理论**，把需求分成生理需求、安全需求、爱和归属感、尊重和自我实现五类，依次由较低层次到较高层次排列。在自我实现需求之后，还有自我超越，但通常不作为马斯洛需求层次理论中必要的层次，大多数会将自我超越合并至自我实现需求当中。

假如一个人同时缺乏食物、安全、爱和尊重，通常对食物的需求量是最强烈的，其它需要则显得不那么重要。此时人的意识几乎全被饥饿所占据，所有能量都被用来获取食物。在这种极端情况下，人生的全部意义就是吃，其它什么都不重要。只有当人从生理需要的控制下解放出来时，才可能出现更高级的、社会化程度更高的需要如安全的需要。  
度量市场大小

市场决定产品的天花板，因此在判断了需求的真伪和属性后，你还需要提前估算市场。市场容量预测直接决定公司或投资人是不是要对该产品进行创新实验和投资。很多产品经理忽略掉这点，判断了是刚需、频繁性需求（例如：同性恋群体的需求），就直接进入开发和销售，最终造成产品始终不温不火。通过收集资料，结构化估算可以快速得到相应结果：

**1. 收集资料**

数据的来源可能会让有些产品经理头疼，下面我列出了常用的获取方式：

* 公司内部来源，产品部门、运营部门、管理层、内部数据运营组
* 企鹅智酷、IT桔子、艾瑞咨询、DCCI互联网数据中心、Alexa
* 搜索国外同行业的官网及行业信息订阅（市场竞争可能不大，但盈利模式和功能定义用户群体具有一定前瞻性和市场趋势导向性）
* 关注竞争对方的官方论坛及招聘信息、公司的财报发布的信息
* 行业媒体平台（虎嗅、36Kr）、相关论坛与QQ群
* 直接询问对方的产品、客服咨询、技术问答

**2. 数据分析**

如果已经搜集到所有的数据，恭喜你太棒了。但很多时候部分纬度数据缺少，还需要自己进一步估算。通过有序的步骤可以保证估算的质量，不会出现量级离谱的结果：

**1. 明确估算的目标**，要清晰的写出你想获取的数据名称，防止最后充满了歧义。例子1：你需要了解整个『中国区域眼镜每年能赚多少钱？』，首先明确下是盈利，还是总收入？

**2. 获取相应数据**，通过上面给出的来源方式，进行搜集尽量多的相关数据。数据1：北京大学中国健康发展研究中心教授李玲在该中心举办的研讨会上发布了《国民健康视觉报告》。我国5岁以上总人口中，近视和远视的患病人数大约5亿，其中近视的总患病人数在4.5亿左右。数据2：平均眼镜客单价在400元，更换速度为1.5年。

**3. 构思方程式**，把你已经收集到的相关的数据写出来，并构思出一个可能的方程式。[中国近视人数] \* [眼镜客单价] / [更换一次的年限]

**4. 考虑边缘化问题**，停下来思考有没有其他的影响因素没考虑，进一步完善方程式得到更精确的数据。仔细思考，不一定近视人群都会配眼镜，后来根据数据发现 50%左右的人会戴眼镜，因此需要优化：[中国近视人数] \* [近视后配眼镜的比例] \* [眼镜客单价] / [更换一次的年限]

**5. 计算结果**，把已经知道的数据带入方程式中计算，一步步来慢一点。（ 4.5亿 \* 50% \* 400元 ）/ 1.5 = 600 亿

**6. 复查**，对已经计算的过程进行review，别因为一个不小心，让最终的结果相差很大。

关于空白市场  产品经理往往会对一块尚未开发过的市场充满激动，以至于还没来的及深入了解过就开始动手，害怕他人抢走。要注意没有人游泳的水域，不一定是蓝海也有可能是臭水沟，多思考几个为什么（有什么壁垒？还是赚不了钱？这个市场太小，别人看不上？），防止一旦进入研发阶段，市场受阻带来的成本就高了。

3验证商业模式

刚需、频繁性需求并且市场较大，你的Idea已经比较有价值了，继续验证下它的变现能力。市场上不缺乏用户量很大的应用，但是变现能力却始终不强，例如：墨迹天气、超级课程表等。有些产品没能再拿到下一轮融资或被公司放弃，很多是商业模式验证不了。通过商业画布的形式，自己整理出最基本的商业模式，可视化并便于寻找已有商业计划漏洞，减少失败决策带来的损失。

把猜想和计划写到便签上，形成最初的商业模式；

与同事和顾问们一起探讨，让他们粘上便利贴，提出自己的问题。每次和几个人一起来回顾这张图，让头脑风暴激发出好点子；

* 客户细分： 你的目标用户群，一个或多个集合
* 价值主张： 客户需要的产品或服务，商业上的痛点
* 渠道通路： 你和客户如何产生联系，不管是你找到他们还是他们找到你，比如实体店、网店、中介
* 客户关系： 客户接触到你的产品后，你们之间应建立怎样的关系，一锤子买卖或小米和用户共同创建产品
* 收入来源： 你将怎样从你提供的价值中取得收益
* 核心资源： 为了提供并销售这些价值，你必须拥有的资源，如资金、技术、人才
* 关键业务： 商业运作中必须要从事的具体业务
* 重要伙伴： 哪些人或机构可以给予战略支持
* 成本结构： 你需要在哪些项目付出成本

4总结

如果你不知道哪些用户最迫切地需要你的产品，就别去开发。解决不存在的需求，是创业公司最常犯的错误，没有之一。

——PaulGraham，Y-Combinator联合创始创始人

Graham有回讲起自己在1995年的创业经历，那时他打算建立个在线艺术图库，当时每个人都觉得这创意不错。而实际上，在线艺术图库需求并不大，这些“创意不错”的反馈很具有误导性。“直到试图收费，才发现这个点子有问题，而那之后我还是很偏执的想要成功，我觉得它有使用价值，况且，自己花了非常多的时间在它上面，他们怎么能不要呢？”

作者：RockyCao（微信公众号：caoshunda），课堂派合伙人。曾任职于去哪儿、百度高级产品经理，希望在这里能够与大家分享更多产品经验和知识。

本文由 @RockyCao 原创发布于人人都是产品经理。未经许可，禁止转载。