如何做好一个创业团队的产品经理？

原创 2016-07-02 粥粥 [人人都是产品经理](javascript:void(0);)

关于产品经理工作的方法论有很多，如何去分析一个需求，如何去搭建一款产品，等等等等。但是很多时候特别是在创业团队工作的PM往往的忽略一个最基本的问题，那就是整个项目开发的各个节点流程化规范。

无论你是来自BAT还是一直自学成才，每个人都建立了属于自己的知识体系。本文主要站在初创团队的角度对整体产品落地进行了流程化梳理，希望可以对一些并没有经历过完整的项目统筹又选择进入初创团队进行产品工作的同学有一定的帮助。

无论是敏捷开发流程还是完整开发流程，在产品周期中以下的几个步骤都是不可或缺的部分：

**需求收集>需求分析>需求评审>项目开发>项目测试>项目上线>反馈收集**

当然每个公司的情况都有各自不同，需要根据自身资源做出相应的调整。

1需求收集

在一个产品进行规划的初期其核心根本是将用户需求转化为解决方案并传递到用户手中，解决用户需求，提高其效率。需求的收集往往来自多方，同类产品、用户、甚至于你的老板，那么我们在需求收集阶段需要注意那几个方面才能更好了解用户需求呢？

**▍同类产品分析**

这边的分析指的并不是去产品结构，而是通过对方的公开渠道去查询用户反馈，看同类产品的产品在使用过程中有那些部分是被用户所吐槽的。

**▍网络收集数据**

通过一切的搜索引擎和大平台的数据去了解你的目标用户以及市场吧，虽然由于平台数据的开放性可能不太精准，但是对以整个需求方市场以及价值有个快速的了解。

**▍用户调研**

无论是问卷的方式还是小范围样本用户的调研，都是非常直观去了解目标用户群的方式，但是需要注意的是：

第一用研需要有目的，只有目的明确后你才可以对其进行调研；

第二用研所需要关注的是其核心心理而非行为，行为是用户所能想到的最优解决方案，但是产品需要的能力是根据他本身的心理诉求提供解决方案。

2需求分析

需求分析在产品整体架构中其实是最重要的一个模块，虽然我们通过各种渠道路径收集到率许多需求，但是可能有些是伪需求，有些也不符合当前阶段的产品价值。

需求对于创业团队特别是早期的创业团队来说几乎就是至关生死的事，那么我们应该通过何种方式对需求做出判断呢？可以从下面几个方面去分析它。

**▍产品定位**

**用户提出自己的需求，从用户的角度而言都是正确的。**但是更多的情况下是基于个人的期望，而该期望并不符合产品定位。需求分析其核心是挖掘用户内容真正的心理诉求并将其转化为产品解决方案的过程。该心理诉求是否与产品本身的定位是否相吻合？这个就需要产品经理去分析了。

**▍人性**

任何一款产品归根结底背后的使用者是人，产品经理在对其需求分析的时候一定会将需求产生背后的心理诉求研究清楚。而人性追本溯源可以通过两个两个基本模型去分析。

马斯洛需求理论；

七宗罪。知道用户内心需要什么？才能真正做出让用户喜欢的产品。

**▍用户场景**

虽然用户底层的心理诉求就是源于人性源于欲望，但是在不同的环境之中，因为形式、行为的不同就会产生各种各样的用户场景，基于这些用户场景想要达到某种目标。

然而对于产品来说各个不同的场景所提供的解决方案是不一样的，这个需求是基于什么场景之下所产生？

就拿引用最多的快马例子来说：如果是赛马当然用户需要的是一匹快马；如果是快速的想要去另一个地方，那么他其实想要的是一个更快捷的交通工具。

所以很多时候产品做需求分析的时候一定要基于用户场景去考虑，场景不同那么所对应提供的解决方案自然也是不同的。

**▍全局观**

一直认为产品经理特别是初创团队产品经理并不是一个闭门造车的职业，这个岗位对于全面的信息获取能力非常重要。在创业团队初期各项资源都不足的情况下，如何将产品需求根据产品定位，研发周期进行管理是非常重要的。

如何去判定一个需求是否在当前阶段为P0需求。可以从需求的目标用户基数、用户的使用频率、项目研发资源、市场环境时机等几个方面去考虑。

3需求评审

对于很多产品来说需求评审的过程总是充满着“血腥”但是归根结底团队的各个成员在需求评审过程中提出了不同的意见归根结底还是一个共同的目标，那就是想一起把产品做好，所以作为产品还是需要保持一个积极的俄心态去对面评审。

创业团队中因为各项资源的有限，作为产品又该如何去进行需求评审呢？从的工作习惯来说一般来说会分为两轮去进行。

**第一轮：产品在确定该开发周期内需要做哪些具体需求。**一般会邀请研发、设计、运营、市场参加。

**主要评审沟通的点在于：**

* 需求是什么？从何处来？
* 对产品的价值在哪里？
* 对开发的要求是什么？
* 运营和市场怎么将产品价值输出给用户？

该阶段的主要是站在战略层对其该开发周期内所涉及的需求做一个整体的评审，该阶段的需求demo对产品的原型要求并不高，甚至于只需要大致框架可以说明需求即可。

这么做的主要目的在于对于创业团度来说资源、时间都是非常重要的;b.在需求解决方案制定初期就将各个相关协作部门的同事汇聚到一起考虑整体产品，对于初创团队建设来说也是一个非常好的促进团队建设以及效率的办法。

**第二轮：产品在第一轮需求评审结束后对其具体的需求做更细一步的优化，**输出高保真原型图之后，会邀请研发、设计进行第二轮的需求评审。

该轮的需求评审更多的是从需求实现的角度出发，开发周期、设计周期、各项资源的调配、可能会出现的问题都会在这一轮评审中进行讨论。

一般来说研发在经过第一轮的评审后第二轮评审之前其实对于产品的整体需求有一个大致的了解，这样对于第二轮问题的提出也是更加的清晰有条理性。两轮的需求评审下来，各个合作部门对于产品该阶段内需求有了比较深刻的了解也达成了共识。但是在需求评审中还是需要注意一些问题：比如场控、时间效率等等。

虽然在这边第一轮评审会拉上各个合作部门进行需求评审，但是作为产品经理在评审之前还是需要站在各方角度去提前考虑产品需求的合理性，并不是说什么都不需要考虑坐等需求评审时大家一起血拼就可以了。

最后关于需求评审时刻切记的一点：**以一个中立的角度去为用户提供需求解决方案**，各个合作部门都是为了更好的解决用户需求而扮演不同的角色，而非产品经理以压倒性的态度对各个合作部门输出你的观点。**人与人之间都是平等的，团队之间更是协同的。**

4产品开发

在需求评审结束后正式进入项目开发阶段，在创业团队一般产品经理还兼任了项目经理的角色，对于产品经理来说项目开发期间在获取整个项目进度周期表之后每天都需要做好进度跟进以及管控工作，如果在开发进度上出现了一些问题及时的去沟通协调各方资源。

当然作为创业团队的产品经理在这个阶段也应该进入新一轮的需求收集阶段，为下个阶段的产品迭代做准备。

5产品测试

项目测试相对是个比较专业的岗位，但是对于一般初创团队来说可能并没有专业的测试人员配备，产品经理从某种意义上还要充当一定的测试角色，这个时候一般来说可以分为两种情况测试：

1. 根据产品功能点结合错误流书写功能性测试用例测试，看研发结果是否和设想结果相一致；

2. 全团队盲测，团队成员使用不同的机型不同的方式去使用产品，会测出一些不一样的问题。

当然在现在第三方服务如此多的情况下 ，创业团队也可利用第三方测试平台辅助进行测试，这个对于安卓应用的开发真的是一个非常大的帮助。

在这个阶段，产品经理需要对产品的测试反馈及时的进行梳理跟踪，并及时的反馈给研发部门进行修改。这个阶段主要是一个查漏补缺的阶段也是产品经理和研发接触最多的阶段，如何拉近和研发的关系，那就看你怎么做了。

6产品上线

经历了一个产品周期，终于将最初的需求通过整个团队的努力转化成了具体的解决方案，即将面世。在这一个阶段产品经理又该做一些什么呢？

其实在之前的需求评审阶段作为产品经理在对需求进行第一轮评审的时候就和运营、市场讨论过整体的需求市场。对于产品来说在需求评审阶段就应该和运营、市场输出这个产品周期所想要体现的产品价值，运营和市场在产品的项目开发阶段其实也应该依照该产品价值点输出市场运营方案，并且在产品上线之际和各部门配合逻辑执行将产品价值更好的输送到用户面前，告诉目标用户，我们能够帮助你解决xx问题。

从某种程度上来说市场运营作为产品对外的窗口媒介一定要非常了解自己产品所想要体现的核心价值点，产品经理在和市场运营沟通的时候一定要沟通到位可以利用场景化的方式将市场运营作为目标用户向他们输出产品价值，这样市场运营在工作的过程中会因为了解产品核心价值点而不会跑偏，对外输出和产品无关的信息。

7反馈收集

在产品上线后，必然会有各种用户反馈回来，一般来说一种属于主动性反馈一种属于被动性反馈。其中主动性反馈是指通过各种渠道直接的提供反馈信息、比如产品内意见反馈入口、各大应用市场评论、微博\微信\客服等对外窗口；而被动性反馈则是通过用户行为数据进行用户行为分析，对其的用户操作去判断分析该目标用户群是否为产品功能进行操作并进行转化。这也是为什么很多产品经理招聘信息中会要求产品经理对其数据敏感，能够通过数据分析出产品的功能是否被市场所接受。

产品经理其实属于一个全局统筹类的岗位，所涉人员必须对其产品周期的各个环节有一定的了解，这样才会更加的从全局方面去考虑一些问题。

有的人会说，我在一个大团队不需要去考虑一些全面的问题，我有领导会去统筹，我只需要做好自己的事情就可以了。关于这个我个人认为无论你在一个创业团队还是在一个大企业，在考虑问题的时候全面的考虑问题会让你更加的客观也对产品每个环节了解更加的全面，即使是模块化的产品也是需要在需求分析时考虑这个模块的市场价值而不是说功能做出来就好了。

最后无论世人对产品有各种看法，觉得行业有多么浮躁，愿做产品的你永远保持一颗赤子之心，因为热爱而去做好你手头的事。