产品需求分析(上) – 理论流程

好几个朋友让我分享一下产品需求分析，我想了好久也没发现有什么可说的。这主要是我在工作中很少把需求分析当成规范性的操作流程，通常我都是在脑海里直接判断需求，而且在绝大多数的公司里，也没有规范的需求分析标准，常常都是由诸多因素直接影响并决定了需求。出现这样的情况，也是职业属性决定的，因为产品类的工作带有很多主观性因素。

既然要讲产品需求分析，那么就先要知道这在产品实现过程中处于哪个环节。无论是新产品还是迭代产品，首先由想法产生需求，然后需求汇集并分析，放弃掉不需要的，暂缓不紧急的，然后整理出需要下一步执行的，最终形成产品需求文档并实施。

在汇集分析之前，需求的产生来自各个方面，由不同的人产生想法并表述反馈给产品经理，因此产生需求，主要来自公司内部(老板、其他部门或同事)、产品经理自己(策划、挖掘)、外部(用户、客户、伙伴)。

通过上面的梳理，我们就清晰的认识到，产品需求分析实际上就是需求决策。无论是自己的创新想法，还是市场调研，或者说来自其他方面的需求，最终汇集到产品经理手里的需求分析，就是决策哪些要做、为什么要做、怎么做，同时也要给出哪些不能做、哪些暂缓做、为什么不能或暂缓。

需求分析之前我们先要对需求进行分类，每个公司或产品都有不一样的分类喜好，通常有功能类、数据类、运营类、体验类、设计类等等，分完类之后再对需求进行权重考虑并决策。

需求决策有三个基本考虑因素，分别是战略定位、产品定位、用户需求。这是一个层级的关系，战略定位决定了产品的位置，有些公司的产品在战略上只是需要有这样一个产品，也仅仅是需要有，有不代表非要做好，既然不要做好，也就不会有大的资源投入，更谈不上需求的迭代，所以战略定位是首要的需求决策因素。其次是产品定位，产品定位决定了哪些需求是必要的，哪些需求是多余的，同时也影响着用户需求的取舍。

基于三大考虑因素，我们对需求进行了筛选，之后还需要进行分位，即使用“四象限定位法”进行需求分位，将需求划分成“重要又急需、重要但不急需、不重要但急需、不重要也不急需”。分好位之后，我们再对需求进行分级，也就是优先级，标注需求的优先等级，规划并决定需求的执行计划。

通过上面的理论流程，我们可以大致的对产品需求分析有一个全貌的理解。简单直接的介绍就是说产品需求分析是一个产品决策过程，通过对需求的分类、筛选、分位、分级的四步流程之后，决定需要执行的需求，将其规划到执行计划中。

## 产品需求分析(中) – 需求分析和判断

上一篇讲解了产品需求分析的[理论流程](http://www.woshipm.com/it/83817.html)，大致的介绍了产品需求分析在产品实现过程中的位置和分析的方法。但是在很多公司，需求分析并决策是一个很快速的流程，特别是瀑布开发模式的公司，不会将太多精力放在需求分析上，而是在产品策划的过程中就直接对需求进行了分析并决策，这样可以大大减少其他工作人员的闲置。在大公司或者产品拥有众多决策对象的时候才会细化并单独进行需求分析，其余往往都是产品经理直接决策。

产品需求分析是在需求产生之后、产品实施之前的一个中间环节，他有很多工作是和产品策划重叠的，因为绝大多数的情况下，需求分析和决策在策划的过程中就直接完成了，所以需求分析的工作往往出现在产品迭代过程中。新产品进入迭代周期之后，会收到各个方面的需求反馈，这个时间就会出现很多需求，因此就需要对需求进行分析和判断，决定需要实施的需求。

通过上一篇介绍的理论流程，我们清晰了需求分析的流程方法，第一步我们先要对需求进行分类，通过分类我们可以清晰的认识到需求的重要程度。对需求分类也是考验我们产品运营知识的一个机会，例如微信公众平台的服务号从原来的每月1条群发信息调整到每月4条，这个实际上属于运营类需求，再例如微信公众平台服务号支持微信支付，这个策略看着像运营类需求，但实际上应该属于功能类需求。

对需求分类之后，我们就要对需求进行分析和判断，主要考虑因素有三个，分别是战略方向、产品定位、用户需求。

战略方向是一个很宏观的方向，这个方向没有明确的界线标准，但是可以给我们一个参考范围和目标，在实施的过程中又细化成各个阶段，在每个阶段里需要实现的目标又是不一样的，因而需求分析和判断的时候，就要取舍决策。常见的战略阶段分别为起步阶段、发展阶段、迭代阶段。在起步阶段的时候，注重核心功能的实现，快速推出市场验证产品的可行性；到了发展阶段就会进行功能扩展和完善，在这个阶段也会小范围的进行试错实验；到了迭代阶段的时候，产品基本已经成熟稳定，需求就会更加注重用户体验方面。

在各个不同的战略阶段，需求决策的标准是不一样的，起步阶段可能为了快速实现产品，所以在核心功能之外的需求会被放弃或暂缓。例如微信要构建闭环的商业生态圈，但这个工程不是一步能完成的，所以分阶段进行，每个阶段的重心就会不一样。第一阶段需要先完成场景布局，所以推出朋友圈、公众平台，先将点对点的微信改造成有维度的社交圈；第二阶段开放定制接口、内推微信支付，构建商业蓝图吸引更多参与者；第三阶段升级服务策略、开放微信支付，放开权限提升各类常见模式的实现方法，完成闭环的可能性。

战略分阶段，阶段分版本，通过这样细化需求标准，决策每个版本需要实现的核心是什么，其中需要考虑产品定位、用户需求和当前的环境，从而决定需求分析和判断的标准。这些说的可能有些虚，没有实在的案例支撑，所以听着也晕，并且很多公司里，产品经理很多时候是没有最终决策权的，这也是一个尴尬的职业处境。但是我们需要明白，再伟大的产品，都不是一口吃成胖子的，都是有阶段性的发展和提升，我们需要找准每个阶段的需求重心。

通过战略因素，我们认识了需求决策要参考阶段规划，并不是所有“有用的需求”都要一次实现，这一点需要我们拥有项目管理的一些常识，更多的需要经验积累。

产品定位和战略方向是有一些重叠因素的，但是战略方向更偏向于市场，而产品定位更注重功能定义，所以产品定位的考虑因素是判断功能需求是否符合产品定位的标准。例如地图APP是一个LBS模式的POI导航服务的应用程序，如果有一个显示路况信息的需求，那么这是符合定位内的需求，可纳入规划中按计划实现，但是如果需求是希望实现Web版离线地图下载，那么这个需求和产品定位以及运营策略是不符的，就没有必要纳入规划。

战略方向和产品定位都是策略型因素，考虑的思路也是主观性的，但是用户需求这个因素就是实实在在的诉求点，但是用户的需求也不全部合理，也要考虑公司的战略和产品的定位，正如上一段提到的Web版离线地图下载，就不符合公司策略。既然用户需求是实实在在的诉求点，也就有了更加可挖掘的方法。

用户需求的思考我们需要注重两个方面，分别是“不把需要当成需求、不把产品形态当成本质”，我分别也有两个案例供大家参考。

**不把需要当成需求：**好几个朋友让我分享一下产品需求分析，这实际上是他们需要的，但不是他们真正的需求。用户往往在表述需求的时候，因为各种原因或因素，没办法认识到真实的需求，也就会把需要当成需求表述出来，但实际上他们的需求是希望我能分享一下“产品需求”产生之前如何挖掘和策划出需求，而不是产生之后的分析决策。

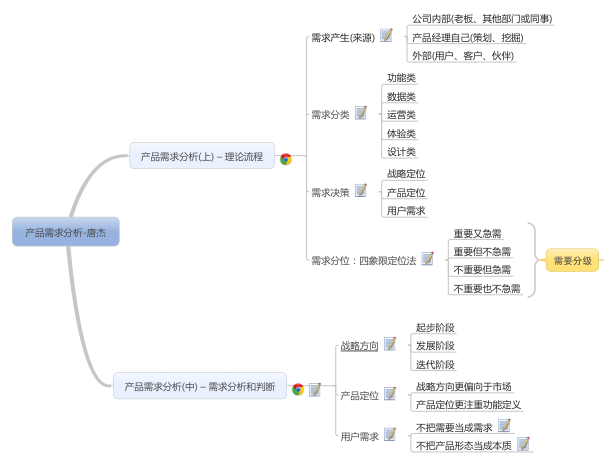
**不把产品形态当成本质：**正如我前一篇章的《[万能的产品策划公式](http://tangjie.me/blog/80.html)》中介绍到的行李箱策划流程，行李箱是产品形态，但不是产品本质，产品的本质是大众人群在出行中携带的一个物体，根据本质我们需要改良用户携带物体所遇到的麻烦。

通过需求分类后，我们再结合“战略方向、产品定位、用户需求”这三个因素，对需求进行筛选，最终再根据工作计划对需求进行分位和分级，制定各个阶段和版本的需求文档。

需求分析和判断是一个关联性的思考过程，筛选、分位、分级都需要结合三大因素以及其他因素一同参考并判断，这需要我们拥有宏观的思维能力，并且也要有足够的定力，避免发散性思维产生的诱惑让我们偏离最初的战略方向和产品定位。

## 产品需求分析(下) – 分析文档/报告

在文章之前先分享一个思维导图，由草榴网产品经理“小福子”针对前两篇文章整理的一个思维导图，结构化的罗列了我的文章内容，如下图所示：

[](http://image.woshipm.com/wp-files/2014/05/pra.png)

需求分析和判断之后，我们需要写一份报告文档，将需求的处理结果呈现给领导或其他同事，这和我们策划产品后要写一份策划方案是一样的，通常这样的文档都是PPT形式，以大纲加上演说的方式表述方案。

PPT文档的大纲应当包括以下几点内容：

1、需求分类：将需求以需要的类型分门别类的罗列好，并介绍清楚需求本意。

2、需求分析和判断：在这个部分介绍各个需求决策结果，将可行性需求留下，不可行需求放弃；通常这个部分只介绍放弃的需求和放弃的理由。

3、需求分位：将可行性需求进行分位表述，表明需求的轻重缓急，这个分位的决定因素有很多，需要参考三大因素进行评估；四象限定位法在普遍的公司里也会这样称呼，重要(紧急)、重要(不紧急)、不重要(紧急)、不重要(不紧急)。

4、需求分级：根据分位再分优化等级，将需求划分计划，根据不同规划阶段分多个版本实现；如果需求很少，那么就一次性迭代实现了。

通过PPT的展示和演说，就能详细的报告了产品需求分析的结果。

因为我都是在产品策划过程中就完成了需求分析和决策，所以没有单独的产品需求分析报告，也就没有案例下载了，以后如果有了我再在博客中分享给大家。