

需求分析的思路分享



Mading 关注作者

2020-10-20

0 评论 3020 浏览 16 收藏 11 分钟



释放双眼，带上耳机，听听看~！

00:00

00:00

导语：需求的分析方法，各平台都有很多的干货，而每个分析方法又都不同；当分析方法知道的越多，分析的概念就越混淆，导致很难判哪种方法是可取的；因此笔者希望根据阅读过的资料在结合工作经历，持续迭代出一个适合自己的方法。



需求来源于生活看到的、听到的、做过的，由用户在某个场景下产生某些需要得到解决的问题；因为每个用户的价值观不同，我们拿到的基本是经过价值转化后的需求，有些需求偏离了问题的根本，解决的话往往治标不治本，带来的可能是短期的价值。

产品经理首先是要创造价值，而最重要是创造最大价值，因此分析需求是非常关键的第一步。

根据以往工作的经验，接触的需求分别来自企业、产品、用户三个维度；其中企业内部来自老板、运营、市场、客服等，产品的来自各项关键数据，用户的来自调研和反馈。

那么我们来假设一下，所有的需求都是明确的有价值的，这种情况下我们的需求池就非常多；因此我们就要对需求进行管理，把这些有价值的需求按照价值大小进行排序。

接下来在假设技术方面没有什么问题，我们按照之前需求价值大小的排序去规划版本，这样的规划在技术开发上是很难推进的；需要结合技术开发模式和需求价值重新规划版本，这样的结果可以保证每个版本的价值是最大的，并且在技术开发上是合理的。

不过上线后可能市场的效果不是最佳，主要原因是为了上线而规划，还是为了产品而规划。

根据以上的描述，分别有两个假设和两个原因：“假设一：所有需求都时明确有价值的，假设二：技术方面没有问题”；“原因一：为了上线而规划，原因二：为了产品而规划”。

其中假设一：不成立就需要需求分析，假设二：不成立就需要考虑技术方面；原因一：是作为伪产品的工作，原因二：是作为真产品的工作，接下来将围绕这四个点进行说明。

首先原因一：在外包产品的身上最为普遍，因为是项目交付制，所以需要快速上线；在规划时是以时间四象限，投入产出比，Kano模型去思考。

其次原因二：在自营产品的身上会比较多，因为产品需要可持续的发展，所以不仅仅要思考外包产品要思考的；更重要的是要以前产品生命阶段维度去思考，其次是市场需求的维度。

（这两个是外包产品最不值得思考的）例如：产品前期的UGC等内容很少的时候，搜索功能存在的价值就没有中后期的价值高——这种情况下更该考虑增加内容数量，提升内容质量，提高内容传播方面功能，以及目前UGC产品在市场上的需求情况。

又比如抖音前期视频不会增加时间属性，是因为前期视频数量和质量偏低考虑时效性等因素，推荐给用户的可能是上个月上个月甚至去年的视频内容；以及之后考虑到市场对长短视频的需求变化，从而调整了产品策略等等。

总结来说：外包产品只需以时间四象，投入产出，KANO考虑规划，而自营产品除此之外还要考虑当前产品所属的生命周期和市场需求的变化的。

假设二比较好说明，技术团队能力是否能实现产品需求，技术人员资源配置是否充裕，投入的产出比（人力成本+活动费用+.....与产品直接产出和间接产出的正负比）；假设一就比较繁琐多元，且需求类型不同，需求分析具体流程又都不一样，平时与需求方沟通时，要明确需求的背景和目的，以此可以更好判断需求价值。

对于一些无法给出具体信息的需求，或者突然要开发新功能时，我会重新从分析用户（用户建模）、分析场景（挖掘问题）、分析问题、判断需求这四个步骤，来验证需求可行性和价值。

目前工作习惯的产品三问：做不做？做什么？怎么做？

- 做不做主要考虑的是需求价值：用户价值、交换价值（俞军方法论 p41 a p6 有介绍）。
- 做什么创造价值和放大价值的过程：新体验、新技术、新模式、新机会等等，在内部沟通方案可行性。
- 怎么做则是合理的管理需求迭代：生命周期阶段、市场需求、技术资源、优先级等等。

一、需求分析步骤

1. 分析用户

- 1) 用户调研：考虑成本问题，我是找目标用户，加微信沟通交流（以建模为目的聊工作/聊学习...）。
- 2) 观察用户：刚好身边就有这种朋友，才会用的方法。
- 3) 分析竞品：分析直接竞品和间接竞品，选择有用的部分。
- 4) 收集信息（主要从市场、社会、教育）：
 - 市场：行业情况、发展地区、市场份额、平均薪资，从工作环境归纳用户属性；
 - 社会：类似时尚圈、产品圈、商业圈，从社交环境归纳用户属性；
 - 教育：教育程度、学校信息、专业信息、从教育环境归纳用户属性。
- 5) 根据信息抽象进行用户建模。

2. 分析场景

- 1) 用户调研：考虑成本问题，我是找目标用户，加微信沟通交流（以建模为目的聊工作/聊学习...）。
- 2) 观察用户：刚好身边就有这种朋友，才会用的方法。
- 3) 分析竞品：分析直接竞品和间接竞品，选择有用的部分。
- 4) 收集信息（主要从百度模糊搜索、百度知道、知乎、行业论坛等）——该方式不通用。
- 5) 根据收集的信息还原场景去挖掘更多问题（如果信息足够详细，可以意外发现新的问题。

例：需求是解决设计师的工作效率问题，在收集的信息中发现，设计师与另一岗位存在互动；并且互动的过程很繁琐，影响了彼此的工作效率，因此多挖掘出了一个新需求。

3. 分析问题

例：调研时发现设计师在选择面料时，为了找到合适的面料需要跑市场，而面料市场很大面料种类又很多等等场景；在这种场景下暴露出来的问题，设计师选择面料是一件麻烦的事情。

有的企业每一季度要出一百款衣服和每天要出一两款衣服情况，在设计衣服前或者设计中就要选择好面料；所以我们要解决选择设计师选择面料这个问题，该问题按照发生前/发生后/解决后三个方向补充额外问题，前：用户需要获取当前面料流行趋势/销量趋势等，中：用户对面料的质感/色值等一些专业属性对比等，后：沟通具体一些交易细节等。

- 问题描述具体详细。
- 分析问题目的价值（根据不同的业务，产生不同的价值）。
- 分析问题场景出现的频率和用户数量。
- 目前市场上的针对问题已有哪些解决方案，这些方案解决了用户哪些问题并且解决问题到一个什么程度（满足用户多少期望）。

4. 分析需求

1) 解决的话会带来什么？

- 用户：提升XX体验？提高XX效率？
- 产品：提高XX指标？
- 企业：增加XX收益？XX战略布局？

2) 不解决的话会带来什？

- 用户：增加反馈？增加投诉？
- 产品：指标异常？
- 企业：收益异常？战略布局？

3) 其他

- 问题能解决到什么样的程度，能否超过或达到市场均值。
- 是否与其他功能服务有关联或者影响（逻辑、流程、数据...）。
- 是否现有功能中已有解决方案。
- 结合当前生命周期的产品条件是否能体现出该解决方案的价值 或 最大价值
- 结合当前市场需求的趋势是否符合该需求的上线条件

4) 总结：根据分析的结果与收集的用户/场景，结合当前产品生命周期阶段，市场的需求趋势，分析需求值不值得做；按照普通标准流程与需求方沟通，提供产品的解决方案，分析、评估解决方案可行性。

技术资源的情况，根据“kano/时间四象”与当前其他需求排列优先级。