写产品分析报告是每一个产品经理需要经历的过程，另外，在面试求职中，准备一份出彩的产品分析报告，能够让你在简历筛选、面试等环节中，有一个不错的加分。尽管不同的产品特点不同，分析方法也不尽相同，但在分析产品时我们都可以从以下几个角度来思考和分析。一般来说，可以采用两种方式撰写产品分析报告。  
第一种：层次分析法  
战略层：产品目的，用户需求，经营者和用户想从产品得到什么。  
范围层：规格功能，某个功能是否应该成为该产品的功能之一，各种功能的组合方式是什么样的。  
结构层：流程结构，用户如何到达某个页面，并且他们走完流程之后能去哪儿。  
框架层：页面布局，按钮，表格和文本区域的位置，是否达到这些元素的最大效果。  
表现层：视觉设计，产品图片，文字的表现样式、交互形式。  
  
第二种：递进分析法  
1、产品定位是什么？  
2、目标用户是谁？  
3、用户使用的场景是什么？  
4、对应场景下的需求是怎样的？  
5、该需求的实现不走闭环是什么样的？没步骤下都有哪些维度？  
6、产品发展前景如何，产品目前处于什么阶段？  
7、市场容量、市场变化趋势、技术基础是什么样的？  
8、产品的应用性、功能完整性、用户体验等怎样？  
9、如果做改进方案，添加什么功能？优化哪些功能？优先级如何？  
  
其中，第一种的层次分析法逻辑上更完整，但有一套模板的嫌疑，而且对于新手来说，上手相对困难；而第二种递进分析法，整体思路更简单、更清晰，符合一贯的产品思考逻辑，所以下面主要采用“递进分析法”来展开说明产品分析报告的写法。  
  
1、产品定位  
产品定位有如下作用和特点。  
a.产品定位是最重要的问题，产品定位决定了目标用户群体，决定了用户的使用场景和需求。  
b.产品的定位决定了活动运营、推广、调研的群体。  
c.产品的定位也包含公司内部对产品的战略地位，产品不同的战略定位也不同，如有的产品定位为盈利，有的产品定位为培养用户基础，有的产品定位为形成体验闭环。不同的战略地位，决定产品的着力点和重心也不同。  
d.产品定位决定了产品功能的优先级，也是分析产品遇到问题时重要的决定依据。  
e.产品定位不是一成不变的，会随着是错、市场变化、用户增加、习惯漂移、技术发展等原因而改变或增加。  
  
2、目标用户  
推出一款产品前，需要定位产品都面向哪些用户，也就是目标用户是谁，很少有产品是适合所有用户的，必须根据产品定位确定目标用户，同时在分析时需要讲不通的目标用户进行特点归类，方便满足不同需求场景。  
了解了不同需求之后，我们还需要分析需求的目标用户。某个需求到底是满足谁的需求，是普通用户，还是专业用户的需求？这需要我们对已获取到的需求作进一步的分析。通常我们称目标用户为产品的关键涉众，从涉众利益的角度分析，既用户需求外加商业目标，也可以进行反推，这样我们就能找到需求的服务对象。比如财务软件的关键涉众是企业老板，而不是企业里面的会计，老板想看到什么样的财务报表，决定了会计要如何做账。而当下很火的理财产品，有的是面向普通用户，有的则是面向理财规划师，这些都是取决于产品的商业定位和目标用户。在分析好需求之后，在实现的过程当中也会遇到一些问题，是完全实现所有需求呢？还是只是先其中的某些部分？而当下成功的互联网产品表明，越专注于某一个功能的换联网产品就越能体现出产品的价值，也就越容易成功。  
对于产品用户，一般来说可以划分做出以下几种情况：高端用户和低端用户，学生用户和白领用户，活跃用户和不活跃用户，初级用户、普通用户和高级用户。在实际情况中，用户的特征信息包含非常多，几乎任何一个特征因素的不同都会导致用户对茶农使用的行为习惯不同，如何进行有效的用户分类呢？  
人口统计学属性的分类方法可以较直观地表现出用户属性差异，从而获得一定的划分结果，这种划分方式集合能够适用于任何一款产品。虽然这个分类方法能够准确地获得分类数据，但是对于用户需求的考虑相对较少，划分之后的用户群喜爱那个对于产品的定位精确度较低。  
为了更好地根据用户需求特征来获得用户划分结果，在人口统计学属性划分的基础上衍生出了多维度用户特征研究方法。多维度的分类方法，就是在考虑产品对用户的也是隐身以及用户自身特征的因素后进行筛选，获得重要的维度隐身来划分用户。一般来说，基本的特诊包括用户年龄、性别、计算机使用背景、收入水平、用户对于该产品的使用经验和偏好、使用目的等隐身、而产品对用户的约束因素包括形状的确定、颜色的不可更改性、按键的唯一性等。  
关于用户，还可以参考麦肯锡八分法，如下图所示：

|  |
| --- |
| C:\Users\lizhihui\Desktop\p38078164.jpg |
|  |

3.使用场景  
使用场景是一种更接地气的分析和描述用户需求的方法。他应该拥有这样的结构：“在某某时间（when），某某地点（where），周围出现了某些事物时（with what），特定类型的用户（who）萌发了某种欲望（desire），想通过某种手段（method）来满足欲望。”这几点信息其实统一地描述了需求产生的环境。从这些环境信息可以分析出诱发需求的条件和需求产品时环境条件。  
例如，在候机室，候机厅里，用户看到手机电量过低时，会想要充电。  
可以分析出，用户是在电量低的信息刺激下想要充电。当时他所在的位置是候机厅，一个到处都是电器，但是没有插座开放给乘客的地方。  
A.who  
使用场景还需要分析是什么样类型的人有这种需求，他有什么样的能力可以潜在地帮他满足需求。继续前面的例子，乘坐飞机的手机用户都可能会有给手机充电的需求，因为他们下了飞机一般都会联系家人报平安，联系别人来接机，等等。而且乘坐飞机的人一般收入水平较高，会带着现金或者信用卡。  
B.desire  
对需求的描述有一个注意事项，那就是某种需求背后往往还有更深层次某种需求，前者只是后者的解决方案。比如想给手机充电是一种需求，但背后的需求可能是打发无聊时光、给家人报平安、看目的地城市地图、联系旅社等。给手机充电只是这些背后需求用户自己能想到的一种解决方案。  
不断一层一层分析需求可能帮助你更清楚地了解用户到底想要什么。那么，如果满足某种需求实在太难，满足它背后的需求也是可以的。比如，假设在候机大厅提供充电太难，但可以向用户提供电视（打发无聊时间）、刷信用卡的公用电话（给家人报平安）、提供该航班目的地地图（看目的地城市地图）、代定酒店（联系旅社）。  
C.method  
method是用户现有的解决方案。把现有解决方案清晰地描述出来可以帮助产品团队判断竞争对手是谁。这种竞品往往不局限于同行业，只要目标需求一样，就是竞争对手。例如，针对获取地理信息这个需求，卫星地图的竞争对手可能是纸质地图、指南针和指路大妈。了解了对竞争对手，就可以更明确地知道这种用户需求是否存在、强度如何、我们的新方案有何优势。对方是否弱爆了。  
  
4.需求分析  
需求是由现状（源点）、目的地、驱动力和阻力四个方面构成。  
源点和目的地构成了需求的两端，就像过一条河。现在身处一边，而想去另一边。为什么想过河呢？是因为用户认知到了源点和目的地之间的差异（这种认知也许是正确的，也许被人忽悠是错误的）被某种力量所驱动。正如我们为了说服别人去购买一件商品，要么陈述现存的问题，要么描述目的地的美好，或者两者兼而有之。  
在满足需求的过程中，需求分析以下4个方面的问题。  
a.源点：企业的现状。  
b.目的地：未来的结果。  
c.驱动力：问题、某种场景或情况。  
d.阻力：成本多少？需要付出什么代价？  
分析这4个方面问题时，应该特别注意两点。  
1）我们需要了解的不是事实，而是用户对于这些方面的“认知”。这些认知可能不是客观事实，但是认知决定了他们的行为。  
2）用户表现出“显性需求”，需要对源点和目的地进行认知，并且驱动力的强度要远大于阻力的强度。  
  
5.产品市场分析  
对市场前景的预测主要需要判断以下几个因素。  
1）目前同类产品在市场上的状况，包括品牌、质量、价位、产品附加值等。  
2）目前同类产品市场竞争情况分析，主要评估目前的竞争水平和市场空间。  
3）产品的性价比、市场营销手段、产品综合优势和市场同类产品的对比。  
从上述三个因素进行评估可得出两个结论：一是产品在目前市场竞争环境下的生存空间；二是产品提升市场占有率的可能性及前景。比如目前进行浏览器市场，搜狗浏览器、UC浏览器等占比分别是多少，还有哪一部分用户的需求未被满足，有哪一家的主打特征可能随时间、技术、硬件等发展被取代，是否有用户普遍不满意的地方可以作为切入点？等等。  
关于市场，还可以参考波特五力模型，如下图所示：

|  |
| --- |
| C:\Users\lizhihui\Desktop\p38079720.jpg |
|  |

该模型以目前行业内部的竞争为核心，分析行业内部情况，分析行业上下游（如购买者、供应者）的议价能力，看是否能够对其中某些环节进行取代或减少其利润，随后分析潜在进入者，如行业闭环、类似产品、需求强相关产品、使用场景强相关产品等，若该行业处于初期或变革期，甚至我们可以寻找一个替代品，彻底进行颠覆。  
  
6.产品的易用性  
虽然有用性是产品的灵魂，但是只有灵魂没有驱壳是不行的，而这个驱壳就是我们所说的易用性。所谓易用性，通俗点的说法就是用户在使用产品过程中，觉得很方便，能够得到赏心悦目的视觉感受和良好的使用体验。易用性是产品的一个基本自然属性，标志着最终产品的可用程度和成熟度。易用性是一项跨学科的应用科学，涉及认知心理学、计算机工程学、图形学、语言学和社会学等诸多学科，是一项浩大的“系统工程”。  
易用性主要归纳为发现、弄懂和效率三种，也就是在谈论易用性时会经常提到的易见、易学和易操作。  
（1）易见（easy to discover）  
易见指的是功能容易被发现，让用户能够一眼看到他想要的功能，即所谓的“所见即所见，所见即所得”。这需要我们统计分析用户的操作频率，把最常用的功能放在最显眼的位置。此外，对于软件产品来说，可定制化的图形用户（GUI界面）也是经常用到的方法。让用户自己去设计操作界面是最合适的，不过要记住不是每个用户都有耐心去设置界面。  
当然，易见还包括赏心悦目的界面。试想一下，产品界面凌乱无序、错综复杂、风格各异，用户怎能有兴趣继续使用下去？但是，很多人把易用性狭隘地理解为界面设计，以为只要把界面做得漂亮就行。这种想法通常的表现就是尝试让美工——图形设计师来解决软件产品设计过程中出现的各种易用性问题。这个想法是比较片面的，美观的界面只是易用性的一方面，它的作用是吸引用户的注意力，让用户有一个良好的心情去操作软件。  
（2）易学（easy to learn）  
易学就是产品功能学起来容易，上手快。业界流行一种说法：好产品设计不需要帮助手册。因为好的设计能让客户一看就知道如何去操作，减少查看帮助手册的次数。这需要产品设计师熟悉用户操作习惯，从界面提示、名称术语等方面下功夫。  
事实上，不需要帮助手册知识一种理想的说法。迄今为止，还没有那个稍微复杂的产品不提供帮助手册或者说明书的，所以帮助手册仍具有不可替代的作用。那么如何把帮助手册做好呢？一方面是手册的组织方式，比较常见的有按功能模块、使用流程等，要根据产品的特点选择；另一方面是展现形式，提供截图、视屏等多媒体的手段，让用户更直观。  
此外，帮助手册要方便用户查找，一般需要提供提纲、索引和关键字搜索等查找功能。对于软件产品来说，还可以提供即用即看的方式，及支持用户在操作过程中直接调出该功能对应的帮助内容，让用户可以快速定位查看的内容。  
（3）易操作（easy to use）  
易操作就是操作起来顺手、快捷。比较常用的评价标准是操作次数、操作距离和操作时间等。对于软件产品来说，最常见的操作输入就是键盘、鼠标和触摸屏。如何利用这些输入提供最快捷的操作，是软件产品易操作的设计重点。  
易操作性与产品的具体功能相关，但也有一些准则可以参考，比如尽量在一个野蛮完成一套功能操作，避免切换页面；提供默认的操作选项和数据，减少用户的输入次数；避免频繁切换鼠标、键盘操作，等等。比如需要让用户输入手机号码的输入框，默认帮用户调起数字键盘；比如微信支付在用户输入六位密码后默认帮用户提交请求而不必再次点击“确认”按钮。  
  
7.产品优化  
（1）需要优化什么  
“设计的主要目的之一就是优化用户的产品体验。对于生产工具和其他非娱乐导向的产品而言，这意味着将工作负荷降至最低。”行为和界面层面的设计原则告诉我们，应该为降低用户的工作负荷而设计。但是我们常常不够贴心，不知不觉就对用户设下了种种考验，让他们抓狂。  
一般来说，糟糕的用户体验分为以下四种。  
1）视觉负担（让用户在视觉上找不到重点，看得很累）  
需要分解布局，一个页面的重点区域在哪？放置哪些内容？  
需要区分内容层次，页面中主题内容是哪些，次要内容会对用户造成视觉干扰。  
需要区分视觉元素，文字、图片等的布局不符合对齐、亲密性等原则。  
需要努力定位目标信息。  
需要识别阅读起点。  
需要经常变换视线。  
视觉流被干扰、打断，视觉排布不能够有效地对用户形成视觉先后的引导。  
2）认知负担（让用户很难理解产品，思考很累）。  
需要理解不熟悉的概念和模式，应尽量减少陌生词汇、概念等学习，降低用户学习认知的门槛。  
需要理解冗长、生涩的文本内容。一些股票类软件，给用户一个“基础学习”的模块，全部都是文字说明，讲述一些基本概念、分析技术等，这也是在做用户教学，但无疑效果将是非常差的。  
需要理解混乱的结构和布局。  
需要理解模棱两可的操作。对于用户想要进行的操作（特别是高频行为），应尽量让用户能够一下子就清楚如何进行操作，而非让其尝试两次。  
需要猜测系统状态、行为、结果。  
3）记忆负担（让用户记住乱七八糟的东西，记忆很累）  
需要记住对象的各种属性（名字、位置、大小、颜色）  
需要记住对象的关联。  
需要记住操作的命令、步骤、结果。  
需要记住以往的操作。  
4）物理负担（让用户不得不做无用功，身体很累）。  
需要长距离移动鼠标或滑动页面。  
需要进行（多次）点击。  
需要多种操作组合。  
需要切换输入模式。  
需要进出不同的页面/区域。连贯的操作、相关的内容应出现在同一个区域或页面，比如在一个添加/删除添加或收藏/取消收藏的行为，尽量在一个页面内完成。  
需要长时间等待。需要等待的地方应尽量少、尽量短，要让用户清楚地知道自己在等待，并且给用户一个等待预期。  
（2）优化目标（goal）  
仔细检查已有的设计，或多或少总是能发现问题。在解决问题之前，我们应该清楚要往什么方向进行优化。  
基于可用性的目标。  
易于识别/定位/阅读。  
易于理解/学习/记忆。  
易于操作。  
优化最重要的目的，是让茶农更好用，使设计符合Jakob Nielsen的10条可用性准则：  
通过有效的反馈信息提供显著的系统状态。  
符合用户真实世界。  
用户自由控制权。  
一致性和标准性。  
预防出错。  
识别而不是回忆。  
灵活、便捷地使用。  
美观、精简的设计。  
协助用户人事、分析和改正错误。  
帮助和说明。  
基于产品的目标。  
需要根据不同产品进行定义。例如，对于快速注册流程的优化，目的是让用户用最方便的方法完成注册进入目标页面，优化目标可能是最小化输入、最短等待时间。  
（3）检查清单  
对架构、布局、内容和行为四个方面可进行如下对照检查，以便更好优化。  
架构和导航。  
架构的组成是否合理，逻辑是否清晰，相似的功能是否在同一菜单下，等等。特表示对于那些功能繁杂的网站，架构和导航方面往往逻辑不清，非常混乱。  
是否采用了用户熟悉活容易理解的结构？  
是否能识别当前在网站中的位置？  
是否能清晰表达页面之间的结构？对于页面层级较多的，要让用户清晰地知道，自己在哪个位置，如何能去其他位置或回到此前位置。  
是否能快速回到首页/主要页面？  
链接名称与页面名称是否相对应？  
当前页面的结构和布局是否清晰？  
布局和设计。  
是否采用了用户熟悉的界面元素和空件？  
界面元素和控件的文字、位置、布局、分组、大小、颜色、形状等是否合理、容易识别、一致？  
界面元素/控件之间的关系是否表达正确？  
主要操作/阅读区域的视线是否流畅？  
其他文本（称谓、提示语、提供反馈）是否一致？  
内容的可读性  
文字内容的交流对象是用户吗？  
语言是否见解、移动、礼貌？  
内容表达的含义是否一致？  
重要内容是否处于显著位置？  
是否在需要时提供必要的信息？  
是否有干扰视线和注意力的元素？页面是否重点突出，让用户能够快速将视线落到关键区域？另外，对于不同的浏览器、不同的手机型号，可能会出现设计时的视觉遮挡、显示不全等问题。  
行为和互动。  
是否告知、引导用户可以做什么？  
是否告知需要进行哪些步骤？让用户清晰地知道完成某项工作需要经历的步骤，否则若步骤很多，用户会很容易产生厌烦心理。  
是否告知需要多少时间完成？  
是否告知第一步做什么？  
是否告知输入/操作限制？  
是否有必要的系统/用户行为反馈？  
是否允许必要的撤销操作？  
是否页面上所有操作都必须由用户完成？  
是否已将操作步骤、点击次数减至最少？  
是否所有跳转都是必需的（无法在当前页面呈现）？  
以上只是一个不完全的清单，可以根据自己的实践经验修改，也可以参考更全面、权威的可用性测试检查表，如普渡大学可用性测试检查列表。  
（4）确定优先级  
当我们通过检查清单将需要优化的问题筛选出来以后，可以根据问题的严重性和解决的问题的成本（时间、人力等）来综合考虑问题的优先级。例如，问题严重性得分高而且优化成本低的问题，应该优先解决。