

第 3 章

需求

学习目标

- 了解产品需求。
- 掌握进行产品需求分析及梳理的方法。
- 掌握撰写商业需求文档的方法。
- 掌握撰写市场需求文档的方法。

对于一个产品经理来说,产品需求分析也是非常重要的,只有对需求进行深入分析,才能够设计出满足市场和客户需求的产品,才能够帮助企业获取更多的利益。那么如何才能做好产品的需求分析呢?具体该怎么做呢?本章将对什么是需求、需求分析的方法以及需求的获取途径等相关知识进行详细讲解。

3.1 需求概述

一个需求的形成要经历一个严谨的流程。好的产品需求能帮助设计者准确地理解用户的需要和想法,设计出正确的产品。一个优秀的产品必定能满足大多数用户的某种需求。例如,淘宝满足了人们足不出户就可以购物的需求,美团满足了人们在家不用动手即可享受美味的需求。那么,什么是需求呢?本节就针对需求的本质进行讲解。

3.1.1 什么是需求

在了解需求之前,要先知道需要及欲望的含义。下面对需求和欲望进行简单介绍。

需要是指人在某些基本方面没有得到满足而产生的不足或短缺的感觉。例如一个人饿了就想吃东西,渴了就想喝水,这就是需要。

欲望是人的本性产生的,想达到某种目的的要求,比需要更加具体。例如一个人饿了想吃一顿海鲜大餐,渴了想喝鲜榨果汁,这就是欲望。

在互联网中,需求分为用户需求和产品需求。用户需求是用户由欲望驱使的利己倾向,是有能力实现的欲望。例如一个人想吃海鲜大餐,而且他有能力支付账单,则可称之为用户需求。产品需求则是要解决用户的问题,发掘用户的欲望,满足用户的需求。而从产品的角度来说,现在人的需求已经被最大限度地开发了,各种产品琳琅满目,若想在这些产品中脱颖而出,就需要挖掘用户的欲望。当用户的基本需求已经满足了以后,设计产品的人应该去寻找并不断地满足用户的欲望,而不应该仅仅局限于满足用户需求。

多学一招：如何描述用户需求

描述用户需求时有3个维度,即目标用户、使用场景、用户目标。简而言之,这3个维度就是“谁”在“什么情况”下想要解决“什么问题”。例如,一个白领刚下班便遭遇恶劣天气,想快速到家。“白领”就是目标用户,“下班遭遇恶劣天气”就是使用场景,“想快速回到家”就是用户的目标。

3.1.2 需求的本质

人们为了满足某种欲望,常常通过一些行为来达到目标,这些欲望就是需求的本质。化

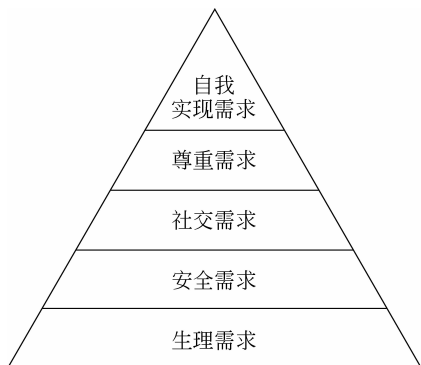


图 3-1 马斯洛需求层次理论

妆、锻炼、读书都是需求的表象,是满足需求的手段;而被赞美、变强壮、变聪明这些欲望就是需求的本质。根据马斯洛需求层次理论,人的需求分为5个层次:生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求,如图3-1所示。

对图3-1所示的5个层次的需求具体解释如下:

- **生理需求**: 是级别最低、最具优势的需求,如食物、水、空气、性、健康。
- **安全需求**: 同样属于低级别的需求,其中包括人身安全、生活稳定以及免遭痛苦、威胁或疾病等。
- **社交需求**: 属于较高层次的需求,如对友谊、爱情以及归属感的需求。
- **尊重需求**: 属于较高层次的需求,如成就、名声、地位和晋升机会等。尊重需求既包括对成就或自我价值的个人感觉,也包括他人对自己的认可与尊重。
- **自我实现需求**: 这是最高层次的需求,包括对于真善美至高人生境界的需求。前面4个层次的需求都能满足以后,最高层次的需求方能产生,因此它是一种衍生性需求,如实现自我价值、发挥潜能等。

3.2 需求获取

用户研究的重点首先是研究用户的痛点,即用户尚未被满足而又渴望得到满足的需求;其次是研究用户的特征,如用户的年龄、性别以及相关的心理特点、行为特点等。那么,如何做用户研究呢?研究用户的方法有两种,分别是定性分析法和定量分析法,前者通常采用用户访谈的形式,后者通常采用调查问卷的形式。下面针对这两种用户研究的方法进行讲解。

3.2.1 用户访谈

用户访谈是获取用户需求的一种方式,通常采用围绕着一个特定的话题进行一对一的聊天形式,通过聊天发现用户需求。用户访谈经常发生在产品初期,从用户的角度出发,确定产品的研究方向。那么,如何进行用户访谈?用户访谈的流程是什么?下面对用户访谈的相关知识进行讲解。

1. 用户访谈的方式

用户访谈的方式分为两种：一种是间接方式，即与其他熟悉目标用户或者与目标用户接触的人员（如同事、朋友等）协作，获取信息；另一种是直接方式，即直接与目标用户接触。值得注意的是，在用户访谈之前，一定要明确访谈的目的，并设计访谈的提纲，以便使用户访谈的各个环节顺利展开。

2. 用户访谈流程

用户访谈一般包括以下6个环节：

（1）确定访谈形式。访谈形式一般包括面对面访谈、电话访谈等。如果是面对面访谈，访谈者需要考虑到自己的形象。一般，针对互联网产品的面对面访谈，着装可以较为随意，以便访谈者表现出较强的亲和力。

（2）明确访谈目的。访谈的目的也就是为什么要进行访谈，这是访谈的首要问题，产品经理需要在有明确目的的前提下与被访者进行沟通，从而挖掘被访者的特征和需求，以便更好地分析，从而得出结论。

（3）设计访谈提纲。明确访谈目的后，下一步就是编写访谈提纲。访谈提纲十分重要，它可以帮助访谈者控制节奏。有的被访者滔滔不绝，如果没有一条主线，很可能访谈会被带偏。它还可以让被访者感受到被尊重。

（4）用户筛选和邀请。在邀请用户时，尽可能根据产品本身的需求程度邀请相关的用户，且选择用户熟悉的场景进行访谈，这样可以让用户更加放松，信息准确度更高。值得注意的是，访谈前要通过电话确认用户是否能准时参加，以免出现到了约定时间用户不到场的尴尬场面。

（5）现场访谈。在开始真正访谈之前，可以先说明自己的身份、访谈的目的、希望用户扮演的角色等，这样做能在一定程度上避免在访谈中跑题。如果用户明显跑题或有欺骗性的回答时，则可以根据情况提前结束访谈，以免浪费时间。

（6）结果汇总与分析。完成访谈后，要根据访谈内容进行分析，得出访谈的结论，例如，用户遇到了哪些问题，为什么会遇到这些问题，我们的产品该如何解决此问题，等等。

3. 访谈提纲的设计原则

访谈提纲可以围绕现状、痛点、方案三大问题进行设计。

（1）现状：现在是如何做的？

（2）痛点：遇到了什么困难？

（3）方案：如何解决目前的困难？

多学一招：访谈时需要注意的问题

- 语言表达简单明了，尽量少用专业词汇。被访者一般对专业词汇了解较少，过多的专业术语容易变成访谈的绊脚石，进而使被访者变得不耐烦。
- 在访谈过程中，可根据访谈的具体需要调整提纲上的问题。
- 要留心被访者的回答，密切关注被访者回答问题的方式。对话时，应保持自然，避免直接按照提纲来提问。
- 访谈的目的是收集对产品有用的信息，可以根据访谈情况进行追问。

阶段案例：用户访谈记录表

用户访谈前后都需要填写访谈记录表,包括项目名称、访谈目的、访谈方式、访谈的时间和地点以及被访者的基本信息等。访谈记录表最重要的一部分是用户的现状、痛点及解决方案。用户访谈记录表的模板如图 3-2 所示。

用户访谈记录表

访谈项目名称:					
访谈目的					
访谈方式: () 电话 () 面对面 () 其他					
访谈时间		地点		记录人	
被访者		性别		年龄	
用户现状					
用户痛点					
用户解决方案					
用户需求					
产品需求					

图 3-2 用户访谈记录表

注意：访谈前要明确访问的主题和目的，准备好采访的问题；在访问中要认真做好记录，听取访问对象的意见和建议；访问后要及时整理采访记录，认真填写用户访谈记录表。

3.2.2 调查问卷

调查问卷又称调查表或询问表，是以问题的形式系统地记载调查内容的一种方式。设计问卷是调查的关键。良好的问卷必须具备两个功能，即能将问题传达给被访者和使被访者乐于回答。要完成这两个功能，设计问卷时应当遵循一定的原则和流程，运用一定的技巧。下面针对问卷设计的原则和流程进行讲解。

1. 调查问卷的发放方式

在了解调查问卷设计的原则和流程之前，要了解调查问卷的发放方式。调查问卷可分为纸质调查问卷和网络调查问卷。纸质调查问卷就是传统的调查问卷，调查公司通过雇人来分发这些纸质调查问卷并回收答卷。这种形式的调查问卷成本比较高。网络调查问卷比纸质调查问卷更方便。在互联网时代，出现了越来越多的在线调查网站，如“问卷星”“问卷网”等均为设计网络调查问卷的网站，如图 3-3 和图 3-4 所示。



图 3-3 “问卷星”网站

2. 调查问卷的设计流程

调查问卷的设计流程如下：

(1) 规定设计调查问卷所需的信息。有助于使调查问卷内容条理化、具体化，进而使被访者详细地了解本调查问卷的目的和内容，配合调查，以便调查者获得有用的信息。

(2) 搜集资料。设计调查问卷时，不能凭空想象，若想将调查问卷设计得较为完善，调查者需要了解更多的东西。搜集资料可以帮助调查者了解受访者的经历、习惯、文化水平以及对调查问卷内容所涉及的知识了解程度等。

(3) 确定每个问题的内容。每个问题是什么，调查问卷应包括哪些问题，是否全面与切中要害。

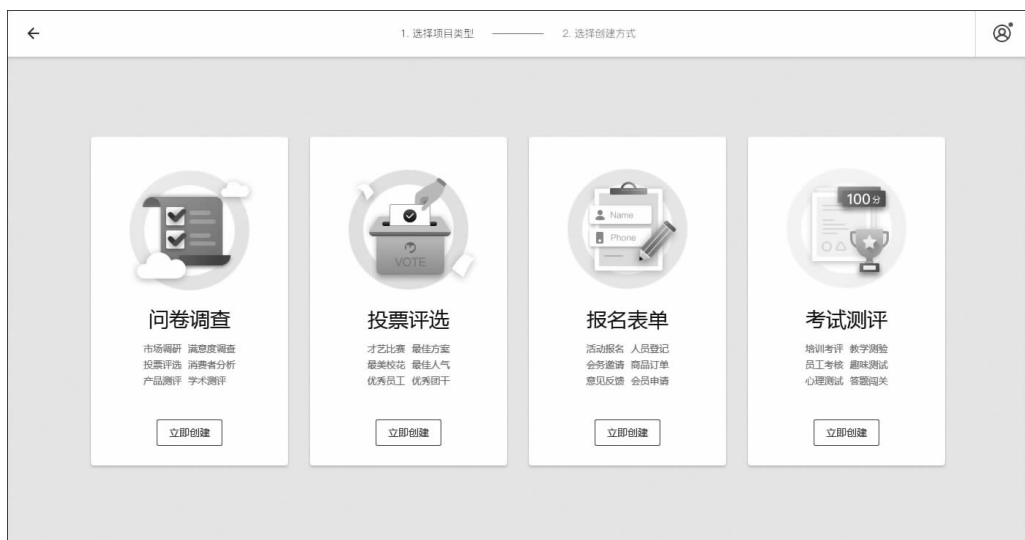


图 3-4 “问卷网”网站

3. 调查问卷的设计原则

调查问卷的设计原则如下：

(1) 每个问题只涵盖一个观念，以免作答者顾此失彼。例如，“当你遇到挫折时，你是否会努力不懈而且尝试用新的方法去解决？”这个句子就涵盖了“努力不懈”及“尝试用新的方法”两个观念，因此最好将其改为两个句子：“当你遇到挫折时，你是否会努力不懈去解决？”以及“当你遇到挫折时，你是否会尝试用新的方法去解决？”

(2) 不用假设或猜测的语句。例如，“假如你有 200 万元人民币，你会投身公益事业吗？”对于这种假设性的问题，因为作答者有非常大的想象空间，以至于所得的结果不易归纳和解释，在实际应用上价值并不高。

(3) 先易后难。问题的排列应有一定的逻辑顺序，如先易后难、先具体后抽象，这样比较符合作答者的思维习惯。如果第一个问题就是“你对这个 App 有什么意见或建议？”这会让作答者毫无头绪，从而放弃作答。

(4) 语言通俗易懂。问题的表达应力求清楚了，不要造成作答者误解。语言也要简单易懂，符合作答者的理解能力和认知能力，避免使用专业术语，尽量使作答者能节省作答的时间。

(5) 控制问卷的长度。句子避免过长，通常作答者在填写调查问卷时，都不希望花太多的时间。假如问卷的问题简单清楚、一目了然，作答者的配合度就会较高；反之，若问题复杂又冗长，作答者有可能会应付了事。回答问卷的总时间应控制在 20min 左右。

阶段案例：如何设计调查问卷

调查问卷在形式上由 6 部分组成：问卷标题、导语、被调查者基本信息、主体内容、结语和调查基本信息，如图 3-5 所示。

(1) 问卷标题。应遵循明确、简洁的原则。例如，“关于洗车频率、价格、方式的调查问

问卷标题	《家有儿女》及中国情景喜剧受众调查
导语	您好！我是北京城市学院航天城校区的一名大二的学生访员，我们因传播学专业课的需要，正在进行《家有儿女》及中国情景喜剧发展的相关课题研究。您的意见对我们非常重要（这些意见将会提供给业内专业人士），您的意见对于我们的课题有很大的帮助作用。对您的信息我们将严格保密，不会用于研究以外的任何用途。感谢您的支持与帮助！
被调查者基本信息	1.您的性别：* ☐ 男 ☐ 女 2.您的年龄：* ☐ 12岁以下 ☐ 13~18岁
主体内容	4.您认为什么是情景喜剧呢？* ☐ 小品 ☐ 搞笑电视剧或电影 ☐ 抖音短视频 ☐ 其他
结语	对于你所提供的协助，我们表示诚挚的感谢！为了保证资料的完整与详实，请您再花一分钟，翻一下自己填过的问卷，看看是否有填错、漏填的地方。谢谢！
调查基本信息	调查时间调查地点 调查对象调查人员

图 3-5 调查问卷的组成部分

卷”就可以改为“洗车调查问卷”。

(2) 导语。对问卷中的一些问题进行介绍,让作答者对下面的问题有心理准备,以避免被调查者对问题出现理解不清的状况。导语的内容主要包括调查者的身份、此次问卷调查的目的等。

(3) 正文部分。是问卷的主体。

(4) 被调查者基本信息。通常包括性别、年龄、职业等。

(5) 结语。通常要对调查者表示感谢。

(6) 调查基本信息。包括调研时间、调查地点、调查对象、调查人员等信息。

为了节省设计调查问卷的时间,本案例使用“问卷网”的模板来设计洗车调查问卷,如图 3-6 所示,只要在模板中添加或删减内容即可。

3.2.3 在竞品分析中获取需求

设计任何一款产品之前,都要检验该产品是否顺应潮流。只有顺应潮流的产品才能存活下来,取得成功。若想验证产品是否顺应潮流,可以从竞品分析入手。本节针对竞品分析进行讲解。

1. 什么是竞品分析

竞品是指竞争产品,即竞争对手的产品。竞品分析从本质上说是一种比较研究法。简单地说,竞品分析就是先找出竞争对手的同类产品,再对其进行比较和分析。

对产品进行竞品分析可以随时了解竞争对手的产品和市场动态;可掌握竞争对手资本背景、市场用户细分群体的需求满足现状和空缺市场,以保持自身产品在市场中的稳定性,



图 3-6 “问卷网”的洗车问卷调查模板

并且快速提升市场占有率。下面将针对竞品分析的相关知识进行讲解。

2. 竞品分析目标

竞品分析伴随着产品的诞生以及发展壮大的全过程。竞品分析用于分析竞争产品的战略,梳理自身产品的脉络以及寻求获得新切入点,以明确和形成自身产品的核心竞争力,最终达到占领市场的目的。竞品分析的目标主要有以下几方面:

- (1) 了解竞争对手,同时发现潜在的竞争对手,其目的是借鉴长处、规避短处。
- (2) 确定市场切入点,验证以前的方向是否正确。
- (3) 进一步认识用户需求,把握用户需求的功能点和界面结构以及用户的使用习惯。

3. 竞品分类

竞品可以分为 3 类,分别是直接竞品、间接竞品和潜在竞品,具体介绍如下。

直接竞品指的是市场上和要开发的产品有相同的定位、方向目标、产品功能、用户需求、客户群体的产品。对直接竞品进行分析,可以从中借鉴这些产品的优点,避免出现同类产品的不足之处。例如,QQ 音乐、酷我音乐、网易云音乐就属于直接竞品,如图 3-7~图 3-9 所示。



图 3-7 QQ 音乐



图 3-8 酷我音乐



图 3-9 网易云音乐

间接竞品指的是各自的着重功能点不一样,但具有某些相似功能的产品。间接竞品会降低要开发的产品的使用率。对间接竞品进行分析,可以帮助设计者对要开发产品的功能优先级进行排序,并确定产品要突出的功能。例如,拼客顺风车和滴滴出行属于间接竞品,如图 3-10 和图 3-11 所示。



图 3-10 拼客顺风车



图 3-11 滴滴出行

潜在竞品指的是竞争者在行业利润达到一定规模时可能进入市场并利用其现有资源对竞争格局产生重大影响的产品。研究这类产品,有助于预先提防它们的进入或者提前避开它们的切入点。例如,陌陌和微信互为潜在竞品。陌陌是一款基于位置服务的实时通信产品,如图 3-12 所示;微信是以熟人社交为基础的实时通信产品,如图 3-13 所示。虽然产品目标不同,但很可能会由潜在竞品向直接竞品转化。



图 3-12 陌陌



图 3-13 微信

4. 竞品分析的维度

竞品分析可以从以下几个维度进行:战略层、范围层、结构层、框架层、表现层,如图 3-14 所示,这些维度也是随着产品开发阶段的演进而发展的,具体介绍如下。

- (1) 战略层:指产品的目标、定位以及优势的对比。
- (2) 范围层:指产品的主要功能以及功能数据分析(各功能的用户活跃数据)。
- (3) 结构层:指信息流程、页面层级、界面布局。
- (4) 框架层:指交互设计,即产品页面的布局、导航等。
- (5) 表现层:指视觉设计,也就是配色方案或布局风格上给用户带来的感受。

注意:竞品分析并不是只在某个特定阶段做一次,而是在整个项目开发过程的每一个阶段(如收集需求时、功能优化时及迭代时)都要做。

通过用户访谈、调查问卷以及竞品分析,会收集到一些用户需求。需要将这些用户需求

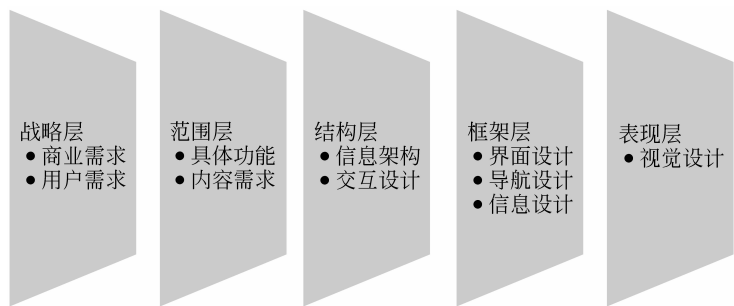


图 3-14 竞品分析的维度

汇总到一张表格里,将这个表格称为需求列表(也称需求池)。需求列表模板如表 3-1 所示。将用户需求汇总至需求列表后,再对列表中的用户需求进行分析,进而得出产品结构图(相关知识详见第 4 章)。

表 3-1 需求列表模板

提交时间	提交人	面向对象分类	需求描述	需求来源	功能描述	功能类型	需求优先级
2017	老王	用户需求	省心、省时	用户访谈	上门服务	新增需求	低

多学一招：构建用户角色

在做用户研究之前,要先构建用户角色。用户角色是对产品目标群体真实特征的勾勒。构建用户角色最主要的目的就是尽可能减少主观臆测,理解用户真正的需要,从而确定产品的定位及方向。

用户角色一般会包含一些个人基本信息(如姓名、照片、职业、年龄、所在地、性格、家庭情况、爱好等),还包括对未来计划、痛处、过往经历、当前状态等的描述,甚至包括对与产品使用相关的具体情境、用户目标或产品使用行为的描述等,如图 3-15 所示。一个产品大概需要 3~7 种用户角色。

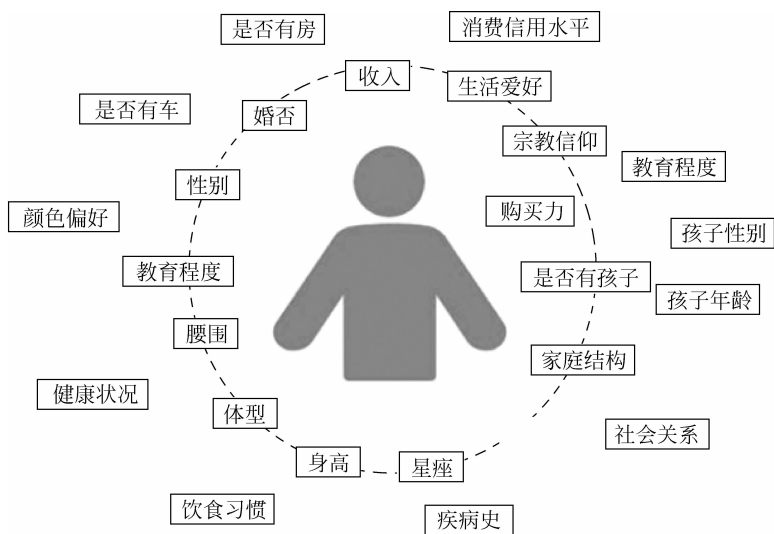


图 3-15 用户角色包含的描述信息

阶段案例：如何编写竞品分析报告

在竞品分析报告中要包含报告的基本信息(如标题、报告人、报告日期及版本记录)、目录以及正文,如图 3-16 和图 3-17 所示。其中,正文应根据目录编写。

洗刷刷竞品分析报告

报告人: _____

报告日期: _____

版本记录:

日期	作者	修订记录

图 3-16 洗刷刷竞品分析报告的基本信息

目录

一、项目背景..... 1

二、竞品对象..... 2

1. 直接竞品..... 2

2. 间接竞品..... 4

3. 潜在竞品..... 5

三、竞品分析..... 7

1. 战略层..... 7

2. 范围层..... 8

3. 结构层..... 9

4. 框架层..... 11

5. 表现层..... 12

四、总结..... 15

图 3-17 洗刷刷竞品分析报告的目录

3.3 需求分析

在获取了用户需求后,需要对这些用户需求进行分析。需求分析是从用户提出的需求出发,挖掘用户真正的需求并转化为产品需求的过程,如图 3-18 所示。

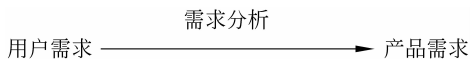


图 3-18 需求分析

那么,如何对用户需求进行分析呢?本节将对用户需求的相关知识和需求的场景进行讲解。

1. 用户需求

了解了什么是用户的表面需求,才能分析出用户的本质需求,进而分析出产品需求,如图 3-19 所示。下面对用户的表面需求、用户的本质需求和产品需求进行讲解。



图 3-19 3 种需求的关系

用户的表面需求是指用户当前想要的。用户经常从自身角度出发得出问题的解决方案,因此用户的大多数建议并不是某项功能的最好实现方式。如果根据用户的表面需求来设计产品,很可能会出现“头痛医头,脚痛医脚”的情况。

用户的本质需求是指用户实际需要的,即用户想解决的根本问题。获得用户的本质需求,才能找出合理的方案来解决用户的问题。

依据用户的本质需求得出的解决方案可以理解为产品的一个功能或一项服务。产品经理首先需从用户那里收集反馈信息,分析用户的表面需求,得到用户的本质需求,再根据用户的本质需求进行产品功能规划。这些待实现的产品功能对于产品来说就是产品需求。

2. 场景

需求一般是在某个特定的场景下才会产生的,场景通常是时间、地点、人物、环境和事件的组合。例如,一个成人要理发,但他并不想出门,这就是一个简单的场景。产品经理获取该需求后,考虑是否设计一款上门理发的产品,此时只要考虑用户的真实使用场景即可。一方面,发型设计师需要将烫染工具全部运到用户家里,发型设计师费心、费时、费力;另一方面,设计完发型后,用户家里又是一片狼藉,且人身安全得不到保障。而针对婴幼儿的特殊性(如恐惧陌生环境、孩子太小或天气冷不能出门),若提供一款面向婴幼儿的上门理发产品,就会比面向成人上门理发产品受欢迎。把场景想清楚,需求就会一目了然,同样是上门理发,但本质却完全不同。

因此,在分析需求的时候,必须考虑用户的真实使用场景,这样才能对用户需求做出精

准的判断,同时也能设计出更完善的功能。

3.4 需求梳理

对需求进行分析以后,就需要对这些需求进行梳理。通过对需求进行梳理,可以更加深入地理解用户需求以及需求和产品之间的关系,同时也可以更准确地评估产品的可行性以及功能优先级。本节将针对需求筛选和产品可行性分析进行讲解。

3.4.1 需求筛选

需求筛选的目的在于对需求的优先级进行排序,例如哪些需求是必须满足的,哪些需求是可以延迟满足的,而哪些需求又是可以不需要满足的。

需求筛选从以下几方面着手。

1. 是否满足用户的本质需求

用户提出的需求往往是表面需求。例如,用户说想要一匹更快的马,但其本质需求则需要一个更快的交通工具。因此,在设计产品时,要给用户一个更快的交通工具,而不是一匹更快的马。

2. 技术是否能实现

产品实现时可能会有技术限制,如果用户提出的需求在技术上不能实现,就属于无效的需求。

3. 开发成本是否可控

如果用户提出的某项需求所需要的人力成本、时间成本太高,代价太大,可能会造成产品不能按期实现,则这项需求可以直接排除。

4. 确定需求优先级

分析需求优先级时,常常用到 KANO 模型,如图 3-20 所示。KANO 模型是东京理工大学教授狩野纪昭(Noriaki Kano)提出的用户需求分类和优先级排序工具,以分析用户需求对用户满意度的影响为基础,体现了产品性能和用户满意度之间的非线性关系。根据不同类型的质量特性与用户满意度之间的关系,狩野纪昭教授将产品服务的质量特性分为基本型需求、期望型需求、兴奋型需求、无差异型需求、反向型需求 5 类。

(1) 基本型需求。也称为必备型需求、理所当然需求,是用户对企业提供的产品或服务因素的基本要求,是用户认为产品必须有的属性或功能。当其特性不充足(不满足用户需求)时,用户很不满意;当其特性充足(满足用户需求)时,用户也可能不会因而表现出满意。对于基本型需求,即使超过了用户的期望,用户充其量只会感到满意,不会对此表现出更多的好感;然而,只要稍有疏忽,未达到用户的期望,则用户满意度将一落千丈。对于用户而言,这些需求是必须满足的、理所当然的。例如 12306 网站的订票服务。

(2) 期望型需求。也称为意愿型需求,是指用户的满意状况与需求的满足程度成比例

关系的需求。此类需求得到满足或表现良好的话,用户满意度会显著提高,企业提供的产品和服务水平超出用户期望越多,用户的满意度越高;此类需求得不到满足或表现不好的话,用户的不满也会显著增加。例如 12306 网站在订票的前提下可以对座位进行选择,就可以理解为期望型需求,若没有这个功能,用户可能会感到失望。

(3) 兴奋型需求。是指不会被用户过分期望的需求。一旦此类需求得到满足,即使表现并不完善,用户表现出的满意度则也是非常高的;反之,即使在期望不满足时,用户也不会表现出明显的不满意。还是以 12306 网站为例,用户可以火车上点外卖,这可以理解为兴奋性需求,用户使用这个功能时会感到惊喜。

(4) 无差异型需求。此类需求不论满足与否,对用户体验均无影响,它们不会导致用户满意或不满意,例如 12306 网站的中铁 e 卡(手机卡)业务。

(5) 反向型需求。又称逆向型需求,由于并非所有的用户都有相似的喜悦,因此在提供某些需求后,一些用户的满意度反而会下降。例如,一些用户喜欢高科技产品,而另一些用户更喜欢普通产品,过多的额外功能会引起后一类用户不满。

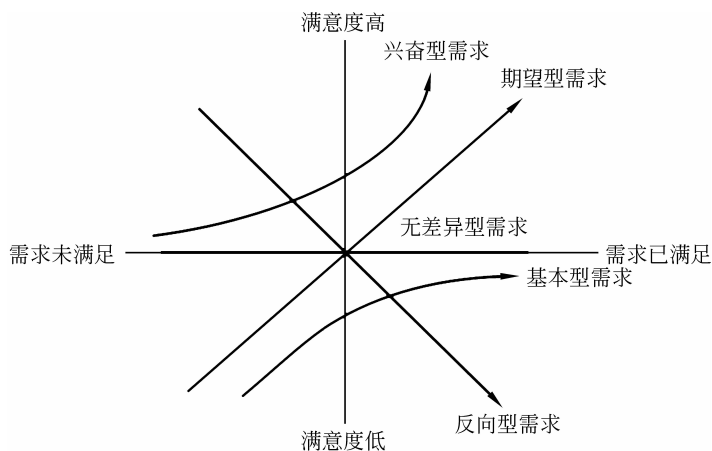


图 3-20 KANO 模型

3.4.2 产品可行性分析

产品可行性分析是对产品市场需求、资源供应、建设规模、环境影响、资金筹措、盈利能力等从技术、经济、社会等方面进行调查研究和分析比较,从而给出产品的建设性意见,为产品决策提供依据。

产品可行性分析包括技术可行性分析、经济可行性分析和社会可行性分析 3 方面,如图 3-21 所示。

1. 技术可行性分析

在研究了市场需求之后,还应该结合企业团队的技术能力综合考虑,看产品能否满足市场中的某些需求,有设计价值。

进行技术可行性分析时要考虑以下 3 个问题:

(1) 技术风险及规避方法。对可能用到的技术进行全面分析,评估技术上是否有解决

不了的问题,并确定规避方法。

(2) 技术要求。主要分析产品赖以生存的关键技术的生命周期及存在的替代技术。

(3) 产品环境依赖性。产品是否依赖于第三方平台、环境。例如,有的平台规定只支持 IE、火狐、360 浏览器,不支持其他浏览器。

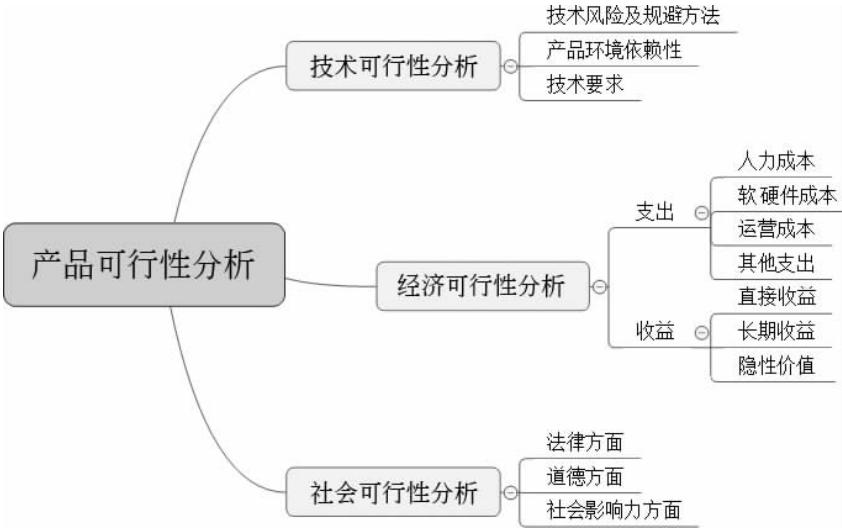


图 3-21 产品可行性分析

2. 经济可行性

开发产品或者进行投资时,支出必然放在首位,只有考虑了支出和收益,才能够制订可行性计划。

关于支出要考虑以下 4 点:

- (1) 人力成本。产品调研、分析、设计、开发、测试、运维等需要多少人力,多长时间,每个人月的平均成本是多少。
- (2) 运营成本。产品投放市场后的推广、营销成本和广告成本等。
- (3) 软硬件成本。产品生产及上线需要购买的软件和硬件,如数据库、开发工具、第三方软件、服务器、路由器、网络等成本。
- (4) 其他支出。公司运营的成本,办公成本、工位成本等。

关于收益要考虑以下 3 点:

- (1) 直接收益。产品的销售收益,如 OA 产品,当用户购买后就会产生一次收益。
- (2) 长期收益。多长时间能收回收益,每个月的收益率是多少,可能产生的收益波动,等等。
- (3) 隐性价值。通过产品的开发可能带来的其他价值,如口碑、好评、行业地位、流量等。

3. 社会可行性

一个好的产品除了要符合法律和道德外,应该恰好出现在市场需要它的时候。如果商

机把握不准,必然造成人力、财力的损失,不会给企业带来任何利益。

进行社会可行性分析时,要考虑法律、道德和社会影响力 3 个方面。

(1) 法律方面。产品不能触犯法律,否则产品不会走远,如赌博类产品等。

(2) 道德方面。产品要是否符合道德标准及大众审美,否则就不会被大众所接受,如传播社会负能量的产品等。

(3) 社会影响力方面。产品要解决社会存在的某类问题,并能带来社会价值。通过产品的推广,产品将会给公司带来社会效益,增强社会影响力。

3.5 商业需求文档

对需求进行分析和梳理之后,就要进行撰写商业需求文档了。商业需求文档是在立项之前产品经理所要产出的产物。那么,什么是商业需求文档?商业需求文档是写给谁的?商业需求文档是用来做什么的?它又包含什么内容呢?本节将对商业需求文档的相关知识进行讲解。

3.5.1 商业需求文档概述

商业需求文档简称 BRD(Business Requirement Document),指的是基于商业目标或价值描述产品需求的文档。BRD 是产品生命周期中最早产出的文档,通常是供决策层讨论的演示文档,一般比较短小精悍,没有产品细节。

3.5.2 商业需求文档的汇报对象

对不同的企业,BRD 的决策层不同。产品经理在日常产品管理过程中,通过一系列的市场分析或调查,掌握了一个潜在的、未被满足的大量用户需求,而这些需求背后映射了一个广阔的市场空间。产品经理在撰写 BRD 后,将向下面几种类型的决策者汇报:

(1) 资本型决策者。以 CFO(首席财务官)、财务总监等为主。因为对财务来说,最好的方式就是只有利润没有成本。在 BRD 中,要专门针对这一方面做一份详细的报告。通常而言,做一个互联网项目,主要的投入在于人力成本、运营或营销成本、时间成本、软硬件成本和环境成本。如果只给出成本计划,财务型决策者肯定不会马上同意,一定要明确给出收益预测。而有时候项目关注的不是短期效益,更多的项目在初期通常不大可能获得较高效益,这就需要在报告中体现出长远的效益预测。

(2) 市场型决策者。以市场总监、运营总监等为主。市场型决策者最关注以下几个方面:

- 有没有成熟的推广渠道。有成熟的推广渠道,营销工作就容易开展;如果没有,项目难度就会大增,甚至有可能根本无法落实。
- 有没有竞争对手,外部环境如何。外部环境通常指行业环境、市场环境和政策环境。越成熟的市场环境,对新兴项目越不利;而越紧缩的政策环境,也对项目越不利。
- 有没有营销资源,市场占有情况如何。市场占有情况就是要看产品有多大的市场份额。
- 市场空间有多大。市场空间和市场占有情况相似。

(3) 研发型决策者。也叫技术支持型决策者,以首席技术官为主。大多数产品经理并不具备很强的技术研发功底。在 BRD 中,研发部分可尽量简化表达,目的只有一个,让研发型决策者充分理解该项目的主要功能模块是什么类型即可。

(4) 战略型决策者。主要是董事长、CEO(首席执行官)、COO(首席运营官)或直属副总裁。公司的 VP 或 COO 通常不特别注重短期效益,也关注单一的经济效益,还关注是否是潜在市场或新兴市场,是否有长期投资的价值,未来的趋势是否很好,风险是什么,等等。

3.5.3 商业需求文档的用途

要确定商业需求文档的内容,就要先理解商业文档的用途。商业需求文档应该回答以下问题:

- (1) 是什么。即做的什么产品,解决了用户的哪些诉求。
- (2) 为什么。提出商业背景、竞品分析、市场机会。
- (3) 如何做。对产品进行规划。
- (4) 需要什么资源。
- (5) 能得到什么。列举商业收益,如用户、资金、流量等。
- (6) 投入产出比。列举目前的风险、能力与资源。

综上所述,商业需求文档核心的用途就是在产品投入研发之前,作为企业高层决策评估的重要依据。因此商业需求文档的内容和格式要求直观、精炼、要点突出,必须让高层明白产品将展现出怎样的商业价值,用有力的论据来说服企业高层认可这个项目,并为之投入研发资源及市场费用。

3.5.4 商业需求文档的内容

商业需求文档中通常包含基本信息(如文档状态、当前版本、作者等,如图 3-22 所示)和内容信息。为了方便查看,通常会生成一个目录,且以 PPT 的方式呈现,如图 3-23 所示。

文档状态:	文档标识:	
☒ 草稿	当前版本:	
☐ 正式发布	作 者:	
☐ 正在修改	完成日期:	2010-01

图 3-22 商业需求文档基本信息

1	项目背景
2	项目规划
3	收益、成本和风险

图 3-23 商业需求文档目录

阶段案例：如何撰写商业需求文档

本案例利用 Word 制作一个商业需求文档的模板。图 3-24 和图 3-25 为商业需求文档的基本信息和目录。按照目录填充内容之后即成为完整的商业需求文档。

洗刷刷商业需求文档

文档状态： () 草稿 () 已完成 () 正在修改	当前版本	
	作者	
	日期	
	备注	

版本记录：

版本	作者	参与者	起止日期	备注

图 3-24 商业需求文档基本信息

目录

一、项目背景..... 1

1. 行业现状..... 2

2. 用户需求..... 2

3. 行业市场规模..... 4

4. 行业盈利模式..... 5

5. 竞争格局..... 7

二、核心需求..... 8

三、收益、成本和风险..... 10

1. 项目收益预估..... 10

2. 项目成本估算..... 12

3. 项目风险与对策..... 13

图 3-25 商业需求文档目录

1. 项目背景

在项目背景部分应说明以下问题：

(1) 行业现状。说明项目提案的原因,概述本行业的现状及问题。

- (2) 用户需求。列出用户需求以及如何满足这些用户需求,说明这些用户的特征是什么,以及满足了用户需求会有什么样的客户价值。
- (3) 行业市场规模。阐述国内外本行业的市场状况,如市场规模、发展趋势、环境变化等。
- (4) 行业盈利模式。简要叙述本行业的产品依靠什么手段盈利。
- (5) 竞争格局。简要说明市场上是否有同类或相似的竞争对手。若有,那么这些竞争对手的优势和市场占有状况如何。

2. 核心需求

本部分要阐述产品的核心需求。产品的核心需求是指用户真正要获得的利益,即产品的使用价值。

3. 收益、成本和风险

- 在本部分要说明以下问题:
- (1) 项目收益预估。阐述项目可以带来的收益。
- (2) 项目成本估算。简要说明项目实施所需要的人力和财力,汇总为项目成本估算表,如表 3-2 所示。

表 3-2 项目成本估算表

职 能 岗 位	人 数	费 用
研发		
设计		
运营		
市场		
其他费用		
总费用		

- (3) 项目风险与对策。阐述项目的内部风险和外部风险以及应对的策略。

3.6 市场需求文档

3.6.1 市场需求文档概述

市场需求文档,简称 MRD(Market Requirement Document),该文档在产品项目过程中属于过程性文档,由产品经理或者市场经理编写。

3.6.2 市场需求文档的作用

市场需求文档是产品项目由准备阶段进入实施阶段的第一个文档,它在产品项目中起承上启下的作用,向上是对不断积累的市场数据的一种整合和记录,向下是对后续工作的方

向说明和工作指导。这个文档的质量直接影响到产品项目的开展,并直接影响到公司产品战略的实现。

3.6.3 常用的两大产品分析法

撰写市场需求文档时往往需要对产品进行分析。对产品进行分析。最常用的方法有两种,分别是 SWOT 分析法和 PEST 分析法,具体讲解如下。

1. SWOT 分析法

SWOT 分析法就是将与研究对象密切相关的内部的优势、劣势和外部的机会、威胁等通过调查列举出来并加以分析。运用这种方法,可以对研究对象所处的情景进行全面、系统、准确的研究,从而根据研究结果制订相应的发展战略、计划以及对策等。SWOT 分析法常常用于制定集团发展战略和竞品分析,是最常用的方法之一,具体解释如下。

(1) S(Strength)是优势,是企业的内部因素,具体包括有利的竞争态势、充足的财政来源、良好的企业形象、技术力量、规模经济、产品质量、市场份额、成本优势、广告攻势等。

(2) W(Weakness)是劣势,也是企业的内部因素,具体包括设备老化、管理混乱、缺少关键技术、研究开发落后、资金短缺、经营不善、产品积压、竞争力差等。

(3) O(Opportunity)是机会,是企业的外部因素,具体包括新产品、新市场、新需求、外国市场壁垒解除、竞争对手失误等。

(4) T(Threat)是威胁,也是企业的外部因素,具体包括新的竞争对手、替代产品增多、市场紧缩、行业政策变化、经济衰退、客户偏好改变、突发事件等。

按照企业竞争战略的完整概念,战略应是一个企业能够做的(基于内部的优势和劣势)和可能做的(基于外部的机会和威胁)的有机组合,如图 3-26 所示,若遇到 WT(威胁和劣势)组合,则应换个方向考虑产品。

	S (优势)	W (劣势)
O (机会)	SO 优势、机会组合 战略: 最大限度地发展	WO 劣势、机会组合 战略: 利用机会, 回避劣势
T (威胁)	ST 优势、威胁组合 战略: 利用优势, 降低威胁	WT 劣势、威胁组合 战略: 收缩、合并

图 3-26 SWOT 分析法

2. PEST 分析法

PEST 分析是指宏观环境的分析。宏观环境又称一般环境,是指影响一切行业和企