

# 产品需求管理--需求收集

需求收集是进行产品需求管理的第一步。需求收集得到的各种用户需求素材是产品需求的唯一来源。可以说需求收集的质量影响着产品最终的质量。

## 1、需求收集目的

需求收集的目的在于：通过以市场为导向的客户需求收集，保持公司产品的核心竞争力，最终实现产品创新。具体说来：

- 1) 深刻理解市场需求、用户需求，准确把控行业发展趋势，保持高度的市场敏感度。
- 2) 保证产品研发是围绕客户需求来展开，真正实现产品研发“以市场为导向、以客户为中心”，而不是闭门造车。
- 3) 实现产品创新。通过有创新性的新卖点、新产品的持续不断推出，保证公司产品核心的竞争优势。
- 4) 及时获得竞争对手相关产品及市场策略，做到“知己知彼”。
- 5) 通过需求收集等相关活动，有机串接市场营销部门与产品研发部门，建立跨职能部门、端到端的流程进行需求开发。
- 6) 加强与用户互动，提升用户忠诚度及粘性。

## 2、需求收集指导原则

互联网并不缺少用户需求，恰恰相反，用户需求泛滥。面对市场上众多的“需求”，那些才是真正的用户需求呢，那些需求符合公司的产品战略要求呢？

需求采集的指导原则：

以公司的产品愿景、产品战略为指导

产品愿景及战略决定了：需求采集应该面向那些细分的目标用户群，而非普遍撒网；对不同的用户需求进行优先级排序出现需求冲突时候取舍的标准；确定能实现或者不能实现的需求。

以用户欲望为准绳，给用户带来“价值”而非“功能”

## 3、需求收集方法

- 1) 建立需求收集机制：明确每个需求收集活动参与者的岗位职责、建立需求预处理流程、周期性的重复需求收集活动。
- 2) 使用统一的需求收集系统。
- 3) 采取一定的需求收集技术和方法。

关于需求收集的方法，如何做好需求收集 这篇文章讲解得比较详细，可以参考其内容。

用于需求收集的常见手段包括：

- 原型法

- 头脑风暴
- 用户访谈法
- 问卷调查法
- 标杆分析法
- 观察不期而遇的用户
- 各种会议（如用户大会、展览会、学术研讨会等）
- 现场支持
- 和支持团队（运营团队、技术支持团队）谈话
- 客户热线
- 客户满意度调查
- 用户行为分析
- 合作开发

### 一些思考：

1) 需求收集应该收集用户真正面临的问题和业务场景，这样才能够捕获用户真正的需求，而不是只盯住用户提出系统需要实现什么样的功能，“需求收集”不是“需求汇总”。

2) 用户要的是产品的“价值”，而非产品的“功能”。只有当一个产品功能真正帮客户解决问题，这个功能才具有价值，也才真正有“功能”。

3) 需求收集流程要真正发挥作用，必须在组织层面通过组织管理制度及绩效考核制度来保证，将需求收集纳入到各相关部门的绩效考核中。不能指望大家三分钟的热情。

4) 需求收集流程的执行情况是一个公司管理是否规范的试金石，也可以衡量一个公司是否真正“以市场为导向、以客户为中心”。

5) 需求收集既要避免“什么都要做”的冲动，又要避免“只关注当下需求”，核心根源还是在于产品战略是否清晰。

6) 常规的需求收集手段并不能够解决产品创新问题，但如果没有持续的需求积累，创新就无从谈起，创意的灵光源于专业。

7) 尊重竞争对手和用户。竞争对手和用户并不像我们想象的那么愚蠢，以自己的标准来度量别人的产品才是真正的愚蠢。很多时候我们从自己的预设立场出发，否定掉了众多创新机会。对竞争对手，我们应当首先成为其产品忠实用户；对用户，我们应当通过用户社区等互动手段来“倾听用户的心声”。

## 4、需求收集理论模型

### 4.1、\$APPEALS：收集市场需求的工具

APPEALS 方法是 IBM 在 IPD 总结和分析出来的客户需求分析的一种方法。它从 8 个方面对产品进行客户需求定义和产品定位。

- \$-产品价格 (Price)
- A-可获得性 (Availability)
- P-包装 (Packaging)
- P-性能 (Performance)
- E-易用性 (Easy to use)
- A-保证程度 (Assurances)

- L-生命周期成本 (Life cycle of cost)
- S-社会接受程度 (Social acceptance)

关于\$APPEALS 可以参考 \$APPEALS 市场需求和产品定位工具

#### 4.2、客户满意度模型 (Kano 模型)

KANO 模型定义了三个层次的顾客需求：基本型需求、期望型需求和兴奋型需求。这三种需求根据绩效指标分类就是基本因素、绩效因素和激励因素。

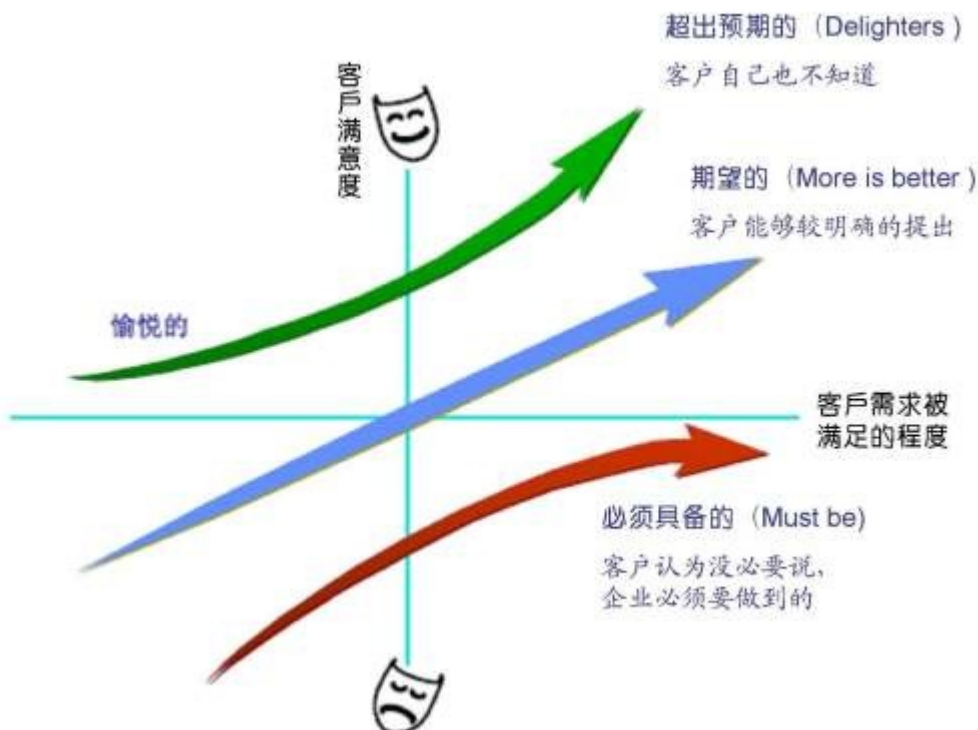
**基本型需求：**顾客认为产品“必须有”的属性或功能。当其特性不充足（不满足顾客需求）时，顾客很不满意；当其特性充足（满足顾客需求）时，无所谓满意不满意，顾客充其量是满意。

**期望型需求：**要求提供的产品或服务比较优秀，但并不是“必须”的产品属性或服务行为有些期望型需求连顾客都不太清楚，但是是他们希望得到的。在市场调查中，顾客谈论的通常是期望型需求，期望型需求在产品中实现的越多，顾客就越满意；当没有满意这些需求时，顾客就不满意。

**兴奋型需求：**要求提供给顾客一些完全出乎意料的产品属性或服务行为，使顾客产生惊喜。当其特性不充足时，并且是无关紧要的特性，则顾客无所谓，当产品提供了这类需求中的服务时，顾客就会对产品非常满意，从而提高顾客的忠诚度。

一旦每个需求都得到了明确的分类，就能够在需求收集过程对需求进行优先次序排序。

关于 Kano 模型的详情，可以参考 kano 模型 及 需求入门 - 用 Kano 模型来确定需求优先级。



Customer Requirements		Dysfunctional Question				
		Like	Expect	Neutral	Live with	Dislike
Functional Question	Like	Q	E	E	E	L
	Expect	R	I	I	I	M
	Neutral	R	I	I	I	M
	Live with	R	I	I	I	M
	Dislike	R	R	R	R	Q

M Must-have

L Linear

E Exciter

R Reverse

Q Questionable

I Indifferent

#### 4.3、层次分析法（AHP, Analytic Hierarchy Process）

在做需求收集时候，最为麻烦是确定用户需求的优先级，利用层次分析法（AHP, Analytic Hierarchy Process）可以从不同的方面（如重要性、风险、成本）等角度去比较每两个用户需求之间的优先顺序。

层次分析法将决策总是有关的元素分解成目标、准则、方案等层次，在此基础之上进行定性和定量分析的决策方法。这种方法的特点是在对复杂的决策问题的本质、影响因素及其内在关系等进行深入分析的基础上，利用较少的定量信息使决策的思维过程数学化，从而为多目标、多准则或无结构特性的复杂决策问题提供简便的决策方法。尤其适合于对决策结果难于直接准确计量的场合

在 IBM Rational Focal point 中提供了层次分析法对需求进行排序。

#### 4.4、四象限定位法

四象限定位法以需求的急需性作为横轴，需求的重要性作为纵轴，可以建立如下的消费者需求四象限图：



具体内容可以参考 四象限定位法。

当然还是其他的一些方法，例如：Delphi 方法、亲和图法（Affinity Diagram）等。

### 5、创新产品的需求收集：你是否有自己的 idea bucket？

对于众多颠覆性创新的产品，其核心的创意很多时候与现有产品的需求及要求是相互矛盾的，因此这些创意是不可能完全依赖现有产品的需求收集过程得出来。

当然任何创意也不可能从空而降，这些创新性产品之所以能够脱颖而出，根本原因还是在于这些产品经理们对于所在行业的用户真实需求及痛苦之处有深刻的了解，然后“Think Different”。别的产品经理们在审视收集的各种需求时候把这些创意作为“不靠谱”的需求而过滤掉了，而这些创新产品的产品经理去把这些需求作为一个创新的机会来把握住了。

因此创新产品的需求仍然可以收集，只不过相对于普通产品的需求收集过程，我们在标准上应当更加开放。在需求收集平台中，我们应当单独留出一个创意桶（idea bucket），专门用于收集、汇总各种产品需求、创意、设想等，并定期在公司层面回顾这些创意，以发掘产品创新的机会。

前面的 Kano 模型也经常用于产品创新领域。