

# 【课程名称】用户需求挖掘、分析、构建和提升和产品规划

【培训对象】企业信息化部门负责人、研发总监/经理、公司总工/技术总监、项目经理/开发小组组长/售前工程师、产品总监/经理、业务需求部门骨干、系统分析师、设计师、程序员、测试员、工程师、系统集成人员等。

## 【课程背景】

如何挖掘出潜在的、真实的、完整的需求？

如何有效控制需求变更，保证客户对需求的认可和一致性？

如何挖掘出高价值的需求？

如何让产品需求能够更好满足用户需求？

任何开发工作，不论是开发新产品新项目，还是对原有产品进行改进，判断其是否成功，无外乎：1) 用户要满意、客户认可、市场接受；2) 开发工作有更高的市场价值。前者意味着开发工作要能与目标用户的真实需求保持高度一致，后者意味着开发工作要能提供更高层次的用户体验，由于用户的需求是有层级的，对需求的满足和一致，只有在更高层级的满足，才能带来更大的价值，而不只是简单地停留在解决问题的层面。

失败的需求分析，往往连用户最基本的需求都没有搞清楚，客户、项目经理和开发人员对需求都有不同理解，导致变更频繁、周期延长，耗费大量资源和时间，最后客户也不满意；

合格的需求分析，可以搞清用户意识到的需求，在一定的使用场景和范围内满足用户需求，解决用户当前面临的问题，但是否能兼顾到用户没有考虑到的问题，或者能够提供更好的体验，往往就没能做得更好；

成功的需求分析，不仅能搞清用户意识到的需求，还能分析出用户未意识到的需求，并在用户纷乱繁杂的需求中，理出头绪，找出价值层级更高的需求。

人是复杂的动物，人的需求也是复杂多样的、而且是会变化的。对用户需求的开发如何做到：1) 真实（用户陈述的需求并非真实需求）；2) 一致（不同的开发阶段，用户需求是会发生变化的）；3) 完整（用户意识到的需求只是部分需求并不完整）；4) 有层级（哪些需求是重要的，哪些是不重要的，不同的用户有不同需求，如何抓住那些价值更高的需求？）。

本课程的目的主要解决以下问题：

- 1) 如何挖掘出真实、完整的需求，避免开发过程中反复的变更、返工，提升开发效率；
- 2) 如何引导和控制用户，而不是一味盲目地满足用户需求，最终达成一致的满意结果；
- 3) 如何针对不同细分市场和用户群进行调研，分析出需求的差异、变化和优先级，
- 4) 如何通过研究用户体验价值，挖掘价值更高层次的需求，提升产品价值和效益。

进入“体验经济”时代，更好的体验，也就意味着更好的市场收益。由于需求的多样性和多变性，只有做到以用户为中心设计，并有效地发掘和引导需求，才能开发成功的产品。本课程根据不同行业产品特性，提供一种通用的对需求挖掘、分析、开发的方法、工具和理论，来协助企业去搞清楚

用户需要什么样的产品？这些方法和理论不仅仅可用于产品开发工作中，包括各类工作或生活中，去完成任何一项任务，都具有广泛的适用性和价值。

## 【课程内容】

### 一、需求开发的现状、问题和症结：搞不清需求，就搞不好产品！

#### 1. 现象：失败的需求开发是怎样的？会造成什么后果？

1) 模糊的需求：一个全新开发项目，客户和企业都说不清有什么需求？导致开发出来产品粗糙，后期需求爆发！

2) 不完整的需求：仅仅按照用户想到的需求的开发，没想到的就忽略了。

3) 不一致的需求：随着产品开发不中断深入，用户对产品的想法也不断变化，导致产品不断变更！

4) 冲突的需求：用户对产品的各种不同需求之间互相打架，如何平衡？

5) 低价值的需求：用户只能提出一些想到的，简单的，价值不高的需求，如何挖掘深层次高价值的需求？

#### 2. 要求：科学的需求应该是怎样的？

1) 清晰性：如何将用户口述的模糊需求落实到具体该怎么做上？

2) 完整性：如何挖掘出用户意识不到的需求？不漏掉一个需求！

3) 真实性：需求是要有所取舍和优先级，否则就不是真实需求！

4) 一致性：如何保证在产品开发各环节，用户对产品的认知一致！

5) 高层级：需求的满足有层级的高低，如何从看得到的低层级需求，挖掘出用户深层次的需求？

### 二、需求开发的态度和过程

#### 1. 态度：以用户为中心的开发态度是怎样的？科学需求开发的首要条件！

1) 以技术来主导开发：忽视用户体验，以技术思维主导开发工作。

2) 被客户来引导开发：一味满足用户，无法控制用户需求，导致项目失控。

3) 合理的需求开发方式：以用户为中心，引导用户，提炼提升需求层次。

#### 2. 类型：需求是如何一步步从模糊走向落实的！解决需求清晰性问题！

1) 用户陈述、用户需求和产品需求之间的关系

2) 需求的层级：业务需求、用户需求和产品需求

#### 3. 方式：如何保证需求的动态平衡？解决需求一致性问题！

1) 瀑布式开发方式

2) 迭代开发 vs 瀑布式：如何确保需求开发与用户的高度一致性？

#### 4. 过程：如何完全挖掘出用户需求？解决需求完整性问题！

1) 用户情景分析定义

2) 情景分析的内容、要素、方法

**5.价值：用户需求的价值分为哪些层级？如何引导到高价值高层级的需求！**

1) 马斯洛需求层级

2) 用户体验价值的要素和分类

**6.级别：如何分清用户需求的优先级？**

**7.项目型需求开发和产品型需求开发过程**

1) 项目定制化市场 vs 大众多元化市场

2) 做项目 or 做产品？

----- (以下三、四章节讲述项目型和产品型的用户需求开发过程) -----

**三、项目型需求开发过程：项目开发、或一个新产品的需求开发过程是怎样的？**

**1. 需求（问题）的定义：项目具体要解决什么哪些问题？在什么层级解决？**

1) 定义：什么是需求？

2) 误区：需求描述失误和需求定义失误

3) 描述失误：用户陈述、用户需求和产品需求之间的混淆

4) 定义失误：问题的分析和定义层级

5) 分析问题原因：事故树分析法

6) 统计问题原因：帕累托分析、按流程分解、按属性分解

7) 确定利益相关者

**2. 需求的边界和界限**

1) 用户活动图和需求边界：确定项目的实施范围

2) 约束条件的分析确定：技术限制、环境限制、资源限制

3) 需求定义文档

**3. 需求的分析和建模**

1) 黑盒子和主题域划分：确定业务结构模块

2) 业务结构分解：主题域结构的分解

3) 任务分析：职责流程图、活动图应用要点

a 用户任务模型

b 任务分析方法过程

c 面向过程的任务分析

d 面向对象的任务分析

e 以用户为中心的任务分析

4) 业务实体分析：确定业务事件中业务实体的关系

5) 角色和场景分析：情景分析法从用户角度梳理产品使用需求

6) 其他利益相关者需求分析

- 7) 其他非功能性需求分析
- 8) 用例的描述和应用
- 9) 需求描述文档及模板

#### **4. 需求验证和跟踪**

#### **5. 需求基线划定和排序**

- 1) 需求优先级评价
- 2) 需求工作量估算
- 3) 基线划定与管理

### **四、产品型需求开发过程：一个已有的产品型需求开发过程是怎样的？**

#### **1. 市场的细分和选择**

- 1) 细分市场的类型
- 2) 细分市场划分方法
- 3) 细分市场实施流程

#### **2. 市场调研的方法和理论**

- 1) 市场调研的方法：问卷调查、焦点小组、深度访谈等
- 2) 市场调研策划
- 3) 市场调研问卷的设计
- 4) 数据资料的整理和分析

#### **3. 消费者需求分析**

- 1) 用户特征分析：不同的目标用户，有什么特征区分？
- 2) 消费动机分析：用户需要产品解决什么问题？有指向还是没指向？
- 3) 产品利益诉求：不同的市场对产品的利益需求是什么？
- 4) 消费行为分析：在不同场景、场合、时间下用户需求的差异和变动
- 5) 产品性能/价格变化分析：心理计量学分析用户对性能和价格变化的接受程度
- 6) 产品需求/时间变化分析：随时间变化需求的变化情况

#### **4. 产品需求开发战略**

- 1) STP 战略：产品的差异化和目标市场开发
- 2) 产品标准化 vs 差异化

#### **5. 产品需求价值的改进和提升：如何提升用户体验，挖掘高层次需求，提升产品价值？**

- 1) 用户体验和体验价值：用户体验价值与产品价值的关系
  - a 用户体验的层级
  - b 用户体验的价值要素
  - c 用户体验与产品价值：如何提升用户体验，挖掘高层次的用户需求。
  - d 以用户体验为中心的产品设计程序：用户体验与产品设计之间的对应关系和要素

- 2) 用户体验价值优化实施：改善用户体验，提升产品价值的步骤
  - a 市场评估和用户角色研究：选择最有价值的用户群体，分析其特征
  - b 用户特征及体验价值分析：分析用户群体哪些价值要素最为重要
  - c 用户体验要素研究：分析这些体验要素涉及到的产品设计要素
  - d 产品设计优化：如何针对这些要素改善产品设计
- 3) 用户体验设计：产品价值提升的用户体验设计方法
  - a 产品价值提升的五个层次
  - b 质量改进：放大、缩小、组合、替换、重新设计、降低成本等改进产品基本性能
  - c 体验提升：可用性、便捷性、美观、人机工程、安全性等使用感觉的提升
  - d 附加服务：从提供产品向提供服务转变，提供更全面的体验
  - e 延伸产品：延伸其他更多产品和服务，为用户提供一揽子服务
  - f 品牌塑造：从服务向提供价值观、理念、文化品位、品牌转变
- 4) 用户体验测试与评价

案例 1：某新开发产品如何进行需求开发，并提升用户体验价值。

案例 2：某成熟产品，如何通过差异化创新，优化用户体验，开发高端需求，提升价值。

案例 3：某新开发项目，如何开发产品化需求？并实现需求价值的提升。

## 五. 服务设计

- 1) 服务的类型和特征
- 2) 服务设计流程
- 3) 服务设计质量控制

————— (以下六至八章节讲述从用户需求到产品需求的开发过程) —————

## 六、产品规格和产品功能构造：如何以用户为中心确定产品基本构造、功能和标准？

### 1. 产品/解决方案边界的确定：技术与商业的匹配

### 2. 产品基本构造和功能设计

- 1) 基本功能构造：产品黑盒子
- 2) 功能结构建模：活动图方式
- 3) 功能结构建模：层级性功能结构
- 4) 功能链的聚集
- 5) 创建功能通用基

### 3. 产品规格参数设计

- 1) 产品规格建模
- 2) 设定产品基准
- 3) 从需求到规格的转换

- 4) 规格参数的选择和平衡
- 5) 产品工程要求确定：品质屋

## 七、产品概念设计、筛选、测试：如何确定最佳的产品设计预案？

### 1.问题的内外部研究：确定产品构建过程中的问题和矛盾

### 2.创新性解决问题：TRIZ 原理

- 1) 工程矛盾、技术矛盾、管理矛盾
- 2) 矛盾矩阵
- 3) 40 个创新原理

### 3.产品概念的生成方式

- 1) 通过工作物理原理构建
- 2) 通过分类表构建

### 4.产品概念筛选测试

- 1) 决策矩阵：结构化的概念选择方法
- 2) 概念筛选
- 3) 概念评分
- 4) 概念测试

### 5.概念原型化

- 1) 产品模型的类型
- 2) 数字模型和产品样机原型
- 3) 构建产品模型的方法和步骤
- 4) 物理原型

## 八、整合构造和产品模块化：产品系列和模块化设计

### 1.整合产品构造类型

### 2.选择整合构造类型

### 3.整合平台的构造

- 1) 确定候选平台
- 2) 确定共享功能和变体设计
- 3) 最优化选择

### 4.产品构造模块化类型

### 5.产品模块化方法：集合法

### 6.产品模块化方法：模块启发法

- 1) 主干通路法
- 2) 分支通路法
- 3) 转换-传导模块

## 7.模块启发法实施步骤