# 产品经理必须掌握的 10 种优先级决策技术详解

原创：中国产品经理联盟　汤圆

微信：UCPMTangYuan


UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

# 前言

产品经理为什么要掌握优先级决策技术?

我们可以想象一个理想的情况，如果我们在做产品的时候，要人有人，有钱有钱，要时间有时间，并且，市场的机会是以我们的意志为转移的，那么，我们肯定不会为做产品而烦恼，当然了，如果是这种情况，那么，是条狗都能做产品经理。

但现实的情况是，我们经常会在时间紧，资源确，人力不足，并且市场机会可能就是一瞬即逝的条件下管理产品，还要不断的契合企业的各个目标。

那么，关键的挑战来了，先做哪个，后做哪个，大到商业机会，小到需求满足，无一不需要我们做出谁先谁后的判断。

这个判断的过程就是各个级别选项的优先级分析过程，那么，既然是分析，就脱离不了科学的方法，因此，产品经理掌握必要的优先级决策技术就成为衡量一个产品经理是否具备兼顾整体和局部，长远和当下能力的重要衡量指标之一。

也许你能很熟练的使用 Kano，但是，这种技术的利弊以及适用之处你不一定知道，毕竟没有一种技术是"瑞士军刀"，在任何时候，任何状况下都适用，因此，作为一名产品经理，不但要知道掌握优先级决策技术的重要性和现实意义，更重要的是，必须尽可能多的了解各种优先级决策技术，这样我们才能知道扬长避短，在适合的情况下选择合适的技术来指导我们完成大到商业，业务，小到需求，任务的各种优先级分析工作。

只有这样，我们才能够从决策过程中完全去除情绪和猜测，使得每次都能做出理性和客观的决定。

在本系列中，我就和大家聊一聊常见的十种优先级管理都有哪些，以及它们该如何创建，适用的场景和各自的优劣势都有哪些。


UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用!

在本系列开始之前，大家首先需要树立一个正确的观念，这十种优先级管理技术本质上是一种技术，并非是专门为哪一种应用场景而设计，也就是说，我们需要掌握的其实是这些技术设计的底层逻辑。

只有掌握了底层逻辑，我们才能游刃有余的使用好这些技术，无论是业务决策，还是需求排序，甚至我们可以在吸收了这些技术的精华后，创建出更好的优先级管理技术。

# 技术 1：加权决策矩阵---Weighted Decision Matrix

**加权决策矩阵是什么**

加权决策矩阵是一种通过赋予相同评估标准不同权重，对一组选择进行分析的定量技术。

它也被称为"优先级矩阵"或"加权得分模型"。

**如何构建加权决策矩阵**

**举个例子：**

你现在是某自行车企业的产品经理，目前需要对产品的业务长期发展方案做出决策，当前你构想的发展方案包括三个：

1）市场延伸：进军海外市场；

2）向上延伸：基于当前中低端产品的国内市场延伸一个高端品牌；

3）增加现金来源类型：稳定当前市场和产品的定位，通过增加相关延伸服务和装备的购买增加现金来源。

接下来，我们就了解一下如何通过加权矩阵完成方案的优先级评估。

**第一步：列出所有你的构想的方案**

目前有三个，分别是：

1）进军海外市场；

2）创建高端品牌；

3）提升附加价值。

**第二步：确定影响标准**

我们设定有三个影响标准，分别是：

1）商业价值；

2）付出成本；

3）方案风险

这里有个关键的操作，就是如何确定影响标准，通过我们会采用头脑风暴的方式来确定。

**第三步：赋分给确定的影响标准**

为每一个标准进行打分，以便说明它们的重要性和对我们决策的影响。

切记，每个标准所赋的权重分值必须是清晰且一致的，通常我们采用 1-5 分，代表不重要到影响重大。

**第四步：基于每个标准评价每个选择**

根据这些标准来评估我们的不同选择。

同样，我们在为每个选择评分时也要采用相同的评分机制，比方说 1-5 分。

比方说，如果你认为创建高端品牌有巨大的商业价值，那么就给这个选择在"商业价值"上打 5 分。

那么，如何来合理的赋分呢？

这个就需要我们在评分之前做足够到位的分析，举个例子，比方说，较高的 ROI 应该导致较高的选择得分，因为较高的 ROI 对我们的业务是有益的，而这个 ROI 的分析，我们是在制作商业方案的时候就要搞清楚的。

同样，如果是高成本的，那么赋分就偏低，因为高成本对企业来说是一种不良的情况。

当然，这个和本文没有关系，如果大家有兴趣，需要学习一下如何做好商业方案。

**第五步：计算权重得分**

将每个选项得分乘以它们对应的权重。

**第六步：计算总分**

把每个选项加起来，然后比较总分。

**第七步：做出决策**

基于总分选择得分最高的那个。

**加权决策矩阵工具示意**

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING UCPM 专用配图

优先级管理技术---加权决策矩阵

| 加权决策矩阵 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 商业价值 | 付出成本 | 方案风险 | 总分 |
| 权重 | 5 | 2 | 3 | |
| 进军海外市场 | 3 | 3 | 4 | 33 |
| 创建高端品牌 | 5 | 2 | 2 | 35 |
| 提升附加价值 | 1 | 5 | 4 | 27 |

选项总分 = ∑ （优先级影响标准#得分 * 优先级影响标准#权重）

Build by UCPM汤圆（微信：UCPMTangYuan）

从工具示意图中可以看出，选项 2（创建高端品牌）应该是首选。

## 加权决策矩阵的常见应用场景

加权决策矩阵通常用在较高层面的商业，业务发展，或者至少是产品构想，项目的决策上，很少用在细颗粒度的需求，功能上，因为需求和功能会牵涉过于大的量以及优先级的评价标准。

因此，加权决策矩阵对于产品经理而言，通常是产品战略层面的优先级分析。

## 加权决策矩阵的优势和不足

**优势**：可以为每个选项确定一组统一的评分标准，并且能够快速的做出优先级的决策。

**不足**：过于灵活，没有一个标准来衡量以前或将来的分数，因为每次标准都会改变，所以分数也会改变。

## 如何改善

### 1、删除所有不必要的选项

在确定选项时，一定要明确这些选项需要什么样的影响标准，数量是多少，是否需要和一个特定的商业，业务，产品目标一致。

比方说，案例中的三个选项都是为了拓展业务，那么，类似缩减固定成本这样的选项就不能出现。

这样做的目的，在于能够让我们可以快速地排除不必要的选项。

**2、分别对每个标准进行评分**

当考虑第一个标准时，忽略其余的。这将帮助你做出客观的决定，一定要把这些简单的标准放在正确的角度。

比方说，我们在评估第一个影响标准-商业价值的时候，就需要暂时规避其它两个标准，这样做的目的在于避免"大杂烩"式的思维而可能带来的思考混乱，例如对于财务部门来说，他们可能更关注成本，而对于技术部门来说，他们可能更关注技术风险。

简单说，就是要把参与者的习惯性思维和团体小利益拉回到统一的标准上。

同样，涉及到赋分的时候同样也需要这样做。

**3、保持决策矩阵的更新**

如果出现外部现实（比如一个新的竞争对手），以及一个组织的内部目标和条件（预算削减），都可以迅速变化。

所以，要注意变化，定期更新我们的决策矩阵，让我们的优先级与时俱进。

**加权决策矩阵的底层逻辑**

**在一组统一的优先级影响标准体系下，评估哪一个选项更符合最期望的目标（权重最高的）。**

# 技术 2：价值与努力决策矩阵---Value vs. Effort

**价值与努力决策矩阵是什么**

价值与努力决策矩阵是根据方案或计划能带来多少价值，以及实施的困难或复杂程度评估每个选项，并把计划绘制在一个象限中的一种精益化优先级决策技术。

**如何构建价值与努力决策矩阵**

**举个例子：**

你现在是某汽车整车企业的产品经理，你现在要规划一款新车，在这款新车中，你构想了十个功能，我们用 F1-F10 来表示。

接下来，我们就了解一下如何通过价值与努力决策矩阵完成这些功能的优先级评估。

**第一步：为矩阵设定一套统一的评分体系**

通常我们会采用 5 分法，分别代表：

**对于价值而言：**

1 分：价值最小；2 分：低价值；3 分：中等价值；4 分：高价值；5 分：超高价值；

**对于努力而言：**

1 分：无需努力；2 分：低努力；3 分：中等努力；4 分：高努力；5 分：超高努力；

还有一种方法，大家可以琢磨一下，就是分值分别是 1、5、8、13、20，分别代表的是：

**对于价值而言：**

1 分：价值最小；5 分：低价值；8 分：中等价值；13 分：高价值；20 分：超高价值；

**对于努力而言：**

1 分：无需努力；5 分：低努力；8 分：中等努力；13 分：高努力；20 分：超高努力；

**第二步：为每个功能（价值）赋分**

对于产品经理而言，在第一步中，有个关键的思考点就是如何界定价值，或者说，这十个功能能带来的价值都有哪些，大家看下图：

为什么要确定能带来的价值的子类呢？

原因在于我们必须针对每个价值点分别赋分，这样才能让我们思考的更加全面。

**第三步：为我们需付出的努力赋分**

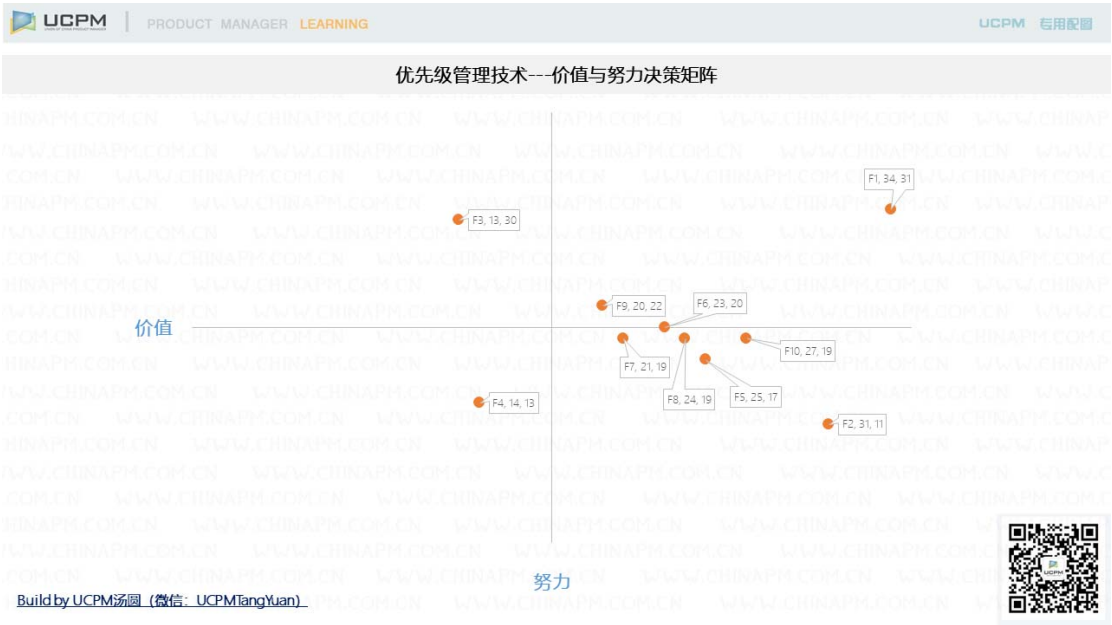
和价值一样，我们也需要对所付出的努力进行子类的划分，大家见下图：

**第四步：针对每个选项，分别计算价值和要付出努力的总分**

怎么来计算呢，很简单，把价值和努力每个子类的分值相加，就是每个选项两个评估维度分别的总分。

**第五步：绘制价值与努力决策矩阵**

基于第五步得出的分值，把每个选项标准在 2*2 的矩阵象限中，见下图：



## 价值与努力决策矩阵工具示意

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING　　UCPM 专用配图

优先级管理技术---价值与努力决策矩阵

| 价值与努力决策矩阵 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 选项 | 价值 | | | | | | | 总分 | 努力 | | | | | | | | 总分 |
| | 潜在的收入 | 获取新客户 | 保留现有客户 | 增加客户生命周期价值 | 缓解客户痛点 | 提升用户体验 | 有利于大部分客户 | | 内部成本 | 外部成本 | 开发影响 | 经营影响 | 执行影响 | 失败的风险 | 价值未如期/未达标交付的风险 | 总花费时间 | |
| F1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 31 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 34 |
| F2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 11 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 31 |
| F3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 2 | 5 | 30 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 13 |
| F4 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 13 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 14 |
| F5 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 17 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 25 |
| F6 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 20 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 23 |
| F7 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 19 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 21 |
| F8 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 19 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 24 |
| F9 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 22 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 20 |
| F10 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 19 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 27 |

Build by UCPM汤圆（微信：UCPMTangYuan）

## 如何来理解矩阵图中不同象限的选项

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING　　UCPM 专用配图

优先级管理技术---价值与努力决策矩阵

Build by UCPM汤圆（微信：UCPMTangYuan）

针对这个矩阵，我说几个有意思的地方，或许是现实中会遇到的。

1) 理论上说，左上象限中的选项是优先级最高的，因为价值高，且付出的努力并不大，但是，产品经理可能会面临这样一种窘境，就是会被利益相关人质问：既然价值高，付出努

力又不大，为什么现在才做?

2）处于右下象限中的选项，我们不妨换个思路，我们使用价值与努力决策矩阵，不要先去找哪些是优先级最高的，而是先去做哪些是需要砍掉的，这或许能带给我们另一种境界，事实上，首先使用价值与复杂性优先级模型的最佳原因之一是帮助我们的团队识别这些低价值、高努力的选项，以便我们可以确保我们没有在它们上浪费重要的开发时间和资源。

**价值与努力决策矩阵的常见应用场景**

之所以本篇种用功能作为案例，就是要告诉大家，价值与努力决策矩阵通常会用在产品层面的相关优先级分析上，除了功能，还有产品概念，想法，特征，需求等。

按照实际的情况来看，这个矩阵通常会用在三种现实场景中：

**1）当我们在开发一个新产品时**

具有成熟产品的产品团队不太可能在价值与努力的优先级矩阵中发现许多唾手可得的机会——在左上角象限的那些"高价值，低努力"的选项。如果产品足够成功，已经成熟，并且仍然在市场上，那么团队很可能已经实现了交付高价值的元素，并且不需要付出太多的努力来构建。

但是对于一个新产品，这个框架可以帮助团队发现那些高影响力的计划。因此，当我们处于新产品开发的早期战略阶段时，这是非常好的技术。

**2）如果我们只有非常短的时间框架或非常有限的开发资源**

在我们的团队极度缺乏资源的情况下，我们可能会受到限制，只能承担低复杂度或低工作量的项目。换句话说，即使一个选项是优先级很高的，考虑到你的时间或人员的限制，它可能并不可行。

在这些情况下，这个技术就是一个很好的选择。

**3）当我们想用一个更客观的视角来看待你的团队感到非常积极(或非常消极)的计划时**

当团队将这些选项置于这个技术中的时候，他们经常会发现关于清单上被提议的选项的有趣见解。

例如，只有在他们将计划绘制在优先级矩阵上之后，他们才会意识到，组织中如此多的人反对选项的原因可能不是它不会提供真正的业务价值——它肯定会——而是它代表了很多困难的工作。

类似地，当他们完成了这个排序并将他们的商业价值公式应用到一个给定的计划时，产品团队可能会发现开发团队对该项目的热情不是基于其对公司的潜在价值——相对来说是低的——而是因为他们对该项目允许他们从事的技术或开发过程充满热情。

而这个优先级矩阵可以迫使我们的团队构建每个选项背后的事实——不管它是好是坏。

**价值与努力决策矩阵的优势和不足**

**优势**：

**灵活**：对于一些组织来说，工作可能仅仅意味着开发工作，而在另一些组织中，它可能是实现成本。灵活的优先级框架适用于任何类型的公司、行业或产品。

**清晰**：这是一个很好的对齐工具。通过鼓励团队量化和用数字给选项打分，产品团队可以同意哪个计划比其他计划有更多的权重。它将模糊的猜测和假设排除在优先级讨论之外。

**明确**：在资源极其有限的公司中，这个矩阵可以让团队只关注对他们的业务和产品目标有最大影响的事情。

**易用**：因为它不涉及任何复杂的公式或模型。它所需要的只是一个商定的数值，将其

加到一个总数中。

**不足**：

**认知差异**：就像所有优先排序练习一样，这是一个估计和猜测的游戏。这给做估算的人留下了认知偏差的很大空间。每个选项的最终评分可能太过夸张，或者不够准确。

**周期较长**：当产品经理和相关人员需要投票决定价值/努力分数应该有多高或多低时，分歧可能需要一段时间才能解决。

**单一**：对于拥有多条产品线、多个产品组成的大型团队，以及监督每个产品线、组成的产品团队来说，这种方法可能很难使用。

**偏重新产品**：一般会用在新产品上，而在成熟产品的使用上则相对困难。

**如何改善**

和大家说一个值得探讨的地方。

有些朋友可能知道，价值与努力决策矩阵，也被称为是"价值与复杂性矩阵"，但是，现在有一种观点认为，这两者尽管看起来相似，但是定义还是有本质的不同的。

也就是说，这是两个不同的优先级管理技术，为什么这么说呢？

主要是"努力"和"复杂性"有不同，"努力"是指"实现选项所需的资源、时间和投入"，而"复杂性"则指的是"实现选项的难度"。

举个例子：

比方说，要把一辆自行车减重 500 克，可以通过改变车架材料，把现有套件材质改为更轻的，重新设计车架几何等途径实现，但无论采用什么样的途径，都需要资源，时间和投入，这就是"努力"，而"复杂性"则是完成某项任务或工作的难度，比方说如何在减重 500 克的基础上依然保持车身的刚性依旧以及寿命不变。

**价值与努力决策矩阵的底层逻辑**

**在资源一定的情况下，如果 A 相对于 B 更容易实现和 B 一样的价值，那么选 A。**

# 技术 3：莫斯科方法---MoSCoW Method

**莫斯科方法是什么**

莫斯科方法是由 Oracle 软件专家 Dai Clegg 开发的在确定时间框架内的一种属于敏捷项目管理的优先级排序方法。它来源于 Dynamic Systems Development Method (DSDM)。

这种方法又被称为是莫斯科分析，莫斯科优先，莫斯科技术和莫斯科规则。

MoSCoW 中的两个 o 并无实际意义，只是为了便于发音而加入的。

**如何使用莫斯科方法**

**举个例子：**

你现在是某互联网公司的产品经理，公司打算在一个月后推出一款新的 APP，产品概念已经确定，现在你已经整理出了 10 个需求，分别是 R1-R10。

接下来，我们就了解一下如何通过莫斯科方法完成这些需求的优先级评估。

**第一步：确定目标和优先级因素**

在使用莫斯科方法之前，企业必须确保项目中涉及的团队和其他涉众就项目目标和用于确定优先级的因素达成一致。

同时，还应制订解决分歧的计划。

**第二步：确定资源分配比例**

例如，20%的资源可以分配给可能拥有（也就是 could-have）的需求，而 40%的资源

分配给必须拥有（也就是 must-have）的需求，30%的资源分配给应该拥有（should-have）的需求。

**第三步：需求分配**

一旦需求被收集起来，并且在业务和涉众之间达成了协议，那么团队就可以开始将需求分配到以下四个类别，大家看下图：

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING　　UCPM 专用配图

优先级管理技术---莫斯科方法

| 莫斯科方法 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 选项 | Mo | S | Co | W |
| F1 | • | | | |
| F2 | | ○ | | |
| F3 | | | | • |
| F4 | | | | • |
| F5 | | ○ | | |
| F6 | • | | | |
| F7 | • | | | |
| F8 | | ○ | | |
| F9 | | ○ | | |
| F10 | | ○ | | |

Build by UCPM汤圆（微信：UCPMTangYuan）

**莫斯科方法工具示意**

## 如何确定划分不同类别的标准

大家一定有一个疑问，这些需求分类到不同的类别中的标准是什么？或者说优先级划分的依据是什么呢？

在说明之前呢，我们得先把握莫斯科方法中划分优先级的核心准则，这个准则就是：

**优先级的划分是根据业务价值或缺少某项而对用户的影响来确定的。**

我们继续。

**第一类：M-H：Must-Have，必须有的**

这类是指我们要成功完成产品所必需的所有选项，那具体该怎么确定呢？通常我们会参照以下四个要求：

- 如果没有这个选项，在目标期限之前完成产品是毫无意义的；
- 比方说你的 APP 中的注册，登录就属于这个要求；
- 如果没有这个选项，最终的产品将不合规或不合法；
- 比方说你的 APP 中对个人隐私的保护就属于这个要求；

- 如果没有这个选项，最终的产品将不安全；
- 比方说你的 APP 中对个人数据的保护就属于这个要求；
- 如果没有这个选项，最终的产品将无法交付有效的解决方案。
- 比方说你的 APP 必须符合应用商店的上架规范就属于这个要求。

归纳起来，就是决定产品基本属性、核心价值和标准要求的选项都属于 M-H。

**可能性强+必要性强**

**第二类：S-H：Should-Have，应该有的**

这类是指对产品的完成很重要，但不是必需的选项，换句话说，如果最终产品中没有包含应有的选项，那么产品仍将发挥作用。

在实际操作中，我们经常会把"重要"的，但是如果缺失，也"不会给产品带来较大影响"的选项放在这一类中。

比方说，你的 APP 中提供的微信，微博这样的一站式登录就属于这类，毕竟没有这个，你自己提供的本站注册登录系统也是可以的。

**可能性弱+必要性强**

**第三类：C-H：Could-Have，可能有的**

这类是指那些即使被排除在产品之外，影响也很小的选项。通常我们会参照两个要求来判断：

- 一个令人满意的选项，但是并不重要；
- 与忽略 S-H 选项相比，忽略这个选项对产品的影响更小。

比方说，你的 APP 用户可以绑定微信增加账户安全性（提示登录情况），但是就算没有，也不会从根本上影响安全。

关于第三类呢，我想多说几句，我们通常在思考一个产品的时候，总是习惯于首先想在这个产品中有哪些不同于竞品的要素，而这在莫斯科方法中，其实就意味着我们习惯于先考虑第三类，也就是可能有的，其实这也揭示了莫斯科方法的一个常见实务，如果使用莫斯科方法，第三类是首先考虑的，但第一类和第二类才是优先考虑的。

**可能性强+必要性弱**

**第四类**：W-H：Will not Have，**不会有的**

这类是指那些所有被认为不符合项目时间框架内的选项。换句话说，就是某些选项即使重要，但是在既定的时间内无法完成，那么，这些选项也是属于第四类的。

之所以这样定义第四类，原因有三个：

1、有助于加强我们对其他三个类别选项的关注；

2、为最终产品中不包含的选项设定现实的期望；

3、有助于防止范围蔓延，避免出现产品选项在开发过程中增加超出预期的趋势。

**可能性弱+必要性弱**

关于莫斯科方法的四个分类，就讲这么多，我来做个总结，大家看下图：

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING UCPM 专用配图

优先级管理技术---莫斯科方法

| 类别 | 定义 | 逻辑 |
| --- | --- | --- |
| 必须有的：Mo | 是指我们要成功完成产品所必需的所有选项 | 如果这个选项不完成，我们能继续这个产品吗？<br>如果回答是"否"，那就属于这一类。 |
| 应该有的：S | 指对产品的完成很重要，但不是必需的选项 | 如果这个选项晚一点完成，我们能继续这个产品吗？<br>如果回答是"是"，那就属于这一类。 |
| 能够有的：Co | 那些即使被排除在产品之外，影响也很小的选项 | 我们能不能在最后期限前放弃这个选项？<br>如果回答是"是"，那就属于这一类。 |
| 不会有的：W | 指那些所有被认为不符合项目时间框架内的选项 | 我们能不能等有资源和时间了再考虑？<br>如果回答是"是"，那就属于这一类。 |

Build by UCPM汤圆（微信：UCPMTangYuan）

## 莫斯科方法的常见应用场景

莫斯科方法通常用在需求级及以下，包括需求，特征，功能，但是业内有一种观点，认为这个方法被认为更适合内部项目，但不适合有大量客户的产品，因此，它在敏捷软件开发团队中非常流行。

事实上，这个方法就是在项目管理领域诞生的。

## 莫斯科方法的优势和不足

**优势：**

1、易于掌握和使用，因为它使用了简单的原则和人类习惯的语言；

2、在设置优先级的差异化级别上是有力的工具；

3、该方法可用于解决纠纷，并与利益相关者达成协议；

4、该分析可用于确保生产出最小可行产品(MVP)；

5、优先级分类依赖于团队的专业知识；

6、该方法既可用于现有项目，也可用于新项目。

**不足：**

1、对于第四类（不会有）的选项，以及它们是否被排除在发布或整个产品之外，存在不确定性；

2、在同一类别中，没有办法对需求进行优先级排序；

3、没有真正的理由来解释为什么一个要求是必须拥有的，而另一个是应该拥有的；

4、如果一个组织的决策过程排除了集体领导，那么优先排序可能会变得主观和低效；

5、由于缺乏所有涉众的上下文，不准确的优先级是可能的。当团队成员在上下文中有不同程度的参与时，他们在根据实际重要性对任务/特性进行分类时会遇到问题。

**莫斯科方法的底层逻辑**

**如果时间和资源一定，那么，更多的时间和资源应该分配到必须有（must-have）的需求上。**

# 技术 4：RICE 评分模型--- RICE Scoring Model

**RICE 评分模型是什么**

RICE 是由 Intercom（一家提供客户关系维护和营销自动化的 SAAS 企业）开发的一个针对产品，功能和计划的优先级评分模型，目的在于促进和提高他们自己团队的决策能力。

现在已经被越来越多的企业和团队所使用，之所以 Intercom 要自己开发这个模型，是因为他们在使用了许多种优先级评估模型后，发现没有一个能够符合他们的需要，主要是缺乏必要的评分量化，因此，RICE 就被他们创建了出来。

**如何使用 RICE 评分模型**

RICE 能够快速流行起来，其中一个重要的原因就是"简单"，使用者只需要对四个指标：

- REACH：**覆盖范围，指在给定时间内期望产品要触及到的人群；**
- IMPACT：**影响力，指在给定的时间内主动采取行动的人数；**
- Confidence：**信心指数，指能够实现前两项指标你所要采取的行动的信心；**
- EFFORT：**努力指数，指要实现目标你所要付出的成本。**

接下来，我就通过一个案例来说明一下如何使用 RICE。

现在你是某食品公司的产品经理，推出了一款新的饮料，目前有三个营销计划（分别是计划 1，计划 2，计划 3）作为备选，现在需要你通过 RICE 评分模型选出最合适的那一个。

**第一步：确定覆盖范围**

**计划 1**：每月覆盖 5000 个新客户，30%的客户会选择，那么，每季度的覆盖范围就是 5000 × 30% × 3 = 4500 个客户。

**计划 2**：每个季度购买已有产品的每个客户会看到新产品，每个季度有 20000 个客户。

**计划 3**：新产品将对 8000 个现有客户产生一次性影响，转投购买新产品，无持续影响，每个季度有 8000 个客户。

在第一步中需要注意一点：

覆盖范围是用每个时间段的人数/事件数量来衡量的，这可能是"每个季度的客户"或"每个月的交易"。尽可能使用真实的产品度量，而不是凭空抽取数据。

**第二步：确定影响力**

不同的计划肯定带来不同的影响，但是，我们也必须知道，这种影响力其实很难精确衡量，因此，在 RICE 中，我们采用这样的赋分标准：

- 3：**巨大影响**（XL）
- 2：**高影响**（L）
- 1：**中等影响**（M）
- 0.5：**低影响**（S）
- 0.25：**最小影响**（XS）

我们假设计划 1 的覆盖范围是中等影响的，赋分为 1，计划 2 是巨大影响的，赋分为 3，计划 3 是高影响的的，赋分为 2。

虽然这样选择一个影响力数字似乎不太科学，但是，作为一名产品经理，有时候直觉也是很重要的。

**第三步：确定信心指数**

在 RICE 中，信心指数是一种平衡的测量数据，我们必须基于潜在的覆盖范围和影响力得分，再结合我们的感觉和直觉做出判断。

例如，你的分析显示，计划 1 的转化应该在 30 天内达到大约 1500 人，而你的直觉告诉你，你的新产品将获得大约 800 个新客户。

这样，我们就可以对备选计划进行赋分，标准如下：

- 100%：**高可信度**
- 80%：**中等可信度**
- 50%：**低可信度**

我们假设计划 1 的信心指数是中等可信度，那么赋值 80%，计划 2 和计划 3 分别是低

可信度和高可信度，赋值分别为 50%和 100%。

当然，我们得解释一下每个备选计划为什么是这样的赋值，比方说，计划 1 是中等可信度，原因在于转化率有点高，按照食品行业的以往的正常水平，转化率应该在 15-20%之间。

但是，这是一个新产品，是否能够突破正常水平，我现在没有研究数据，因此，只能为中等可信度。

**第四步：确定努力指数**

在 RICE 中，努力指数是通过"人-月"来计算的，也就是一个团队成员在一个月内可以完成的工作。

这个核算起来并不难，比方说计划 1 的营销计划制定需要 1 周，方案设计时间需要 1-2 周，执行时间需要 2-4 周，这样，计划 1 的努力指数就是 2 人-月。

我们假设计划 2 的努力指数是 4 人-月，计划 3 的努力指数是 1 人-月。

**第五步：计算 RICE 值**

具体怎么计算每个备选计划的最终得分呢？大家看下图：

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING UCPM 专用配图

优先级管理技术---RICE评分模型

| RICE | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 选项 | Rearch | Impact | Confidence | Effort | 得分 |
| P1 | 4500 | 1 | 80% | 2 | 1800 |
| P2 | 20000 | 3 | 50% | 4 | 7500 |
| P3 | 8000 | 2 | 100% | 1 | 16000 |
| P4 | | 请选择影响力 | 请选择信心指数 | | 0 |
| P5 | | 请选择影响力 | 请选择信心指数 | | 0 |
| P6 | | 请选择影响力 | 请选择信心指数 | | 0 |
| P7 | | 请选择影响力 | 请选择信心指数 | | 0 |
| P8 | | 请选择影响力 | 请选择信心指数 | | 0 |
| P9 | | 请选择影响力 | 请选择信心指数 | | 0 |
| P10 | | 请选择影响力 | 请选择信心指数 | | 0 |

Build by UCPM汤圆（微信：UCPMTangYuan）

很明显，计划 3 得分最高，应该是最合适的方案。

但是，这里有一点需要注意，就是如果出现得分太低或太高的选项，就需要慎重一些，认真思考一下你的评估以及是否需要改变，或者干脆你的直觉就是错误的。

总结一下 RICE 的评分机制，大家看下图：

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING UCPM 专用配图

优先级管理技术---RICE评分模型

| R：覆盖面 | I：影响指数 | C：信心指数 | E：努力指数 |
|---|---|---|---|
| 在给定的时间内期望产品要触及到的人群。<br>**例如：每个季度的客户数量，每个月的交易量** | 在给定的时间内，主动采取行动的人数。<br>赋值标准如下：<br>3：巨大影响（XL）<br>2：高影响（L）<br>1：中等影响（M）<br>0.5：低影响（S）<br>0.25：最小影响（XS）<br>**例如：这个新产品的转换率是多少** | 能够实现前两项指标你所要采取的行动的信心。<br>赋值标准如下：<br>100%：高可信度<br>80%：中等可信度<br>50%：低可信度 | 要实现目标你所要付出的成本。<br>以每个月的人数（一个团队成员一个月能做多少工作）来衡量。 |

**RICE Score = (R * I * C) / E**

Build by UCPM汤圆（微信：UCPMTangYuan）

RICE 评分模型的常见应用场景

RICE 评分模型通常用在产品级及以下，包括产品想法，创意，特征、功能等。

## RICE 评分模型的优势和不足

**优势：**

1、它要求产品团队在量化他们的产品指标之前，一定要 SMART（也就是具体的、可测量的、可实现的、相关的）的。

2、减少了固有偏见对优先级的影响。通过在计算中添加信心维度，优先级从试图成功预测转移到测量每个团队成员对选项的判断水平。这将优先级讨论从"这个选项值多少钱"转移到"我们如何量化每个定性的、推测性的分数的信心水平" 。

3、从能够获得的利益进行评估。它允许团队确定他们的努力相对于他们的整体价值值多少钱。

4、能够描绘一幅全景图像。通过远景和举措的对齐，形成了基于对产品和用户有最大影响因素的标准。

**不足：**

1、RICE 分数没有考虑相关性。有时候，一个 RICE 得分高的选项需要优先考虑其他事情（很有可能是一个得分低的选项），所以产品团队需要将得分视为一个演练，而不是"我们接下来应该构建什么?"的最终答案。

2、估计永远不会 100%准确。RICE 的优先级排序只是一个量化特征的练习，该方法考虑了团队对其估计的信心水平。

## RICE 评分模型的底层逻辑

**从本质上来说，RICE 是一个简化的基于成本效益分析的优先级决策技术，前三个指标和我们获得的收益有关，第四个指标和我们要付出的成本有关。**

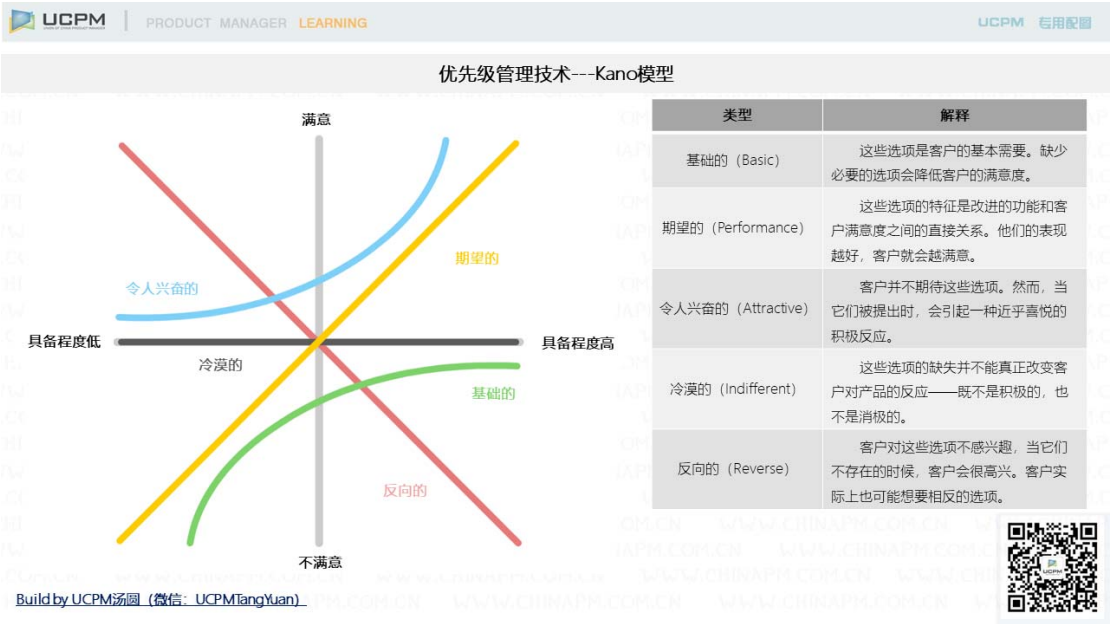
# 技术 5：卡诺模型---Kano model

## 卡诺模型是什么

Kano 模型是由日本研究人员 Noriaki Kano 教授于 1984 年创建的一种客户驱动的，本质上是以客户满意度和客户忠诚度研究为主的优先级划分方法。

它通过分析和解释客户需要和产品特征的不同"分类/类别"如何能够以不同的方式影响客户满意度，而对想法，需求，事务进行优先级进行管理。

它通过"具备或实现的程度（见下图横轴）"和"客户满意程度（见下图纵轴）"两个维度的划分，把划分对象分为五类，大家看下图：




| 类型 | 解释 |
|---|---|
| 基础的（Basic） | 这些选项是客户的基本需要。缺少必要的选项会降低客户的满意度。 |
| 期望的（Performance） | 这些选项的特征是改进的功能和客户满意度之间的直接关系。他们的表现越好，客户就会越满意。 |
| 令人兴奋的（Attractive） | 客户并不期待这些选项。然而，当它们被提出时，会引起一种近乎喜悦的积极反应。 |
| 冷漠的（Indifferent） | 这些选项的缺失并不能真正改变客户对产品的反应——既不是积极的，也不是消极的。 |
| 反向的（Reverse） | 客户对这些选项不感兴趣，当它们不存在的时候，客户会很高兴。客户实际上也可能想要相反的选项。 |

那么，针对备选项，我们如何才能划分出这五类呢？接下来，我就通过一个案例来说明一下。

## 如何使用卡诺模型

现在你是某乘用车企业的产品经理，推出了一款新的 SUV，在这款新车中，你构想了十个特征（分别是 F1-F10），现在需要你通过 Kano 模型对这十个特征进行类别划分，并确定

出最终的优先级。

**第一步：制作一份标准的 Kano 问卷**

前面提到了，Kano 的本质来源于用户满意度，而我们又知道，用户满意度是通过调查来完成的，因此，Kano 的标准问卷其实和用户满意度问卷类似，大家看下图：

从问卷中可以看出，Kano 问卷的问题使用一份标准化的，非开放式的问卷，以一种含蓄的方式衡量受访者的意见。

这意味着受访者不会直接被问及他们希望产品有哪些选项，或者什么会让他们高兴。相反，问卷使用一对问题来评估个体选项，从而评估客户对选项存在的反应。

也就是说，受访者的答案并不是为了提供一个具体的评分，而是为了提供客户对每个选项的期望。

在案例中，我们假设你所设想的特征中有一个是"自动启停"。

**第二步：基于 Kano 问卷进行调查**

具体怎么做调查我就不介绍了，按照正常调查流程来就可以了，通常来说，我们会采用

"焦点小组"的形式来做。

**第三步：结果评估**

我们在完成调查后，会对每个结果进行评估，评估需要参考 Kano 标准，大家看下图：

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING　　UCPM 专用配图

优先级管理技术---Kano模型

| 用户期望 | | 如果没有【自动启停】，你感觉如何？（选项缺失） | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 喜欢 | 期待 | 中立 | 可以忍受 | 不喜欢 |
| 如果有【自动启停】，你感觉如何？（选项存在） | 喜欢 | 存疑 | 令人兴奋的 | 令人兴奋的 | 令人兴奋的 | 期望的 |
| | 期待 | 反向 | 冷漠的 | 冷漠的 | 冷漠的 | 基础的 |
| | 中立 | 反向 | 冷漠的 | 冷漠的 | 冷漠的 | 基础的 |
| | 可以忍受 | 反向 | 冷漠的 | 冷漠的 | 冷漠的 | 基础的 |
| | 不喜欢 | 反向 | 反向 | 反向 | 反向 | 存疑 |

Build by UCPM汤圆（微信：UCPMTangYuan）

比方说，针对【自动启停】这个特征，某个受访者的反馈如下：

如果有【自动启停】，你感觉如何？

他的回复是：中立

如果没有【自动启停】，你感觉如何？

他的回复是：中立

对照 Kano 标准，我们就会知道，这个受访者对【自动启停】这个特征的态度是：

**冷漠的**

大家看下图：

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING　　UCPM 专用配图

优先级管理技术---Kano模型

| 用户期望 | | 如果没有【自动启停】，你感觉如何？（选项缺失） | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 喜欢 | 期待 | 中立 | 可以忍受 | 不喜欢 |
| 如果有【自动启停】，你感觉如何？（选项存在） | 喜欢 | 存疑 | 令人兴奋的 | 令人兴奋的 | 令人兴奋的 | 期望的 |
| | 期待 | 反向 | 冷漠的 | 冷漠的 | 冷漠的 | 基础的 |
| | 中立 | 反向 | 冷漠的 | 冷漠的 | 冷漠的 | 基础的 |
| | 可以忍受 | 反向 | 冷漠的 | 冷漠的 | 冷漠的 | 基础的 |
| | 不喜欢 | 反向 | 反向 | 反向 | 反向 | 存疑 |

Build by UCPM汤圆（微信：UCPMTangYuan）

按照同样的操作，我们把这十个特征的调查完成就可以了。

**第四步：结果统计**

我们现在已经完成了十个特征的调查，并也按照 Kano 对照表进行了分类，然后我们按照类别的比例进行统计即可，大家看下图：

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING　　UCPM 专用配图

优先级管理技术---Kano模型

| | 基础的 | 期望的 | 兴奋的 | 冷漠的 | 反向的 | 存疑的 | 类别的 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| F1 | 12% (6) | 26% (13) | 38% (19) | 22% (11) | 0% (0) | 2% (1) | 兴奋的 |
| F2 | 10% (5) | 14% (7) | 40% (20) | 28% (14) | 6% (3) | 2% (1) | 兴奋的 |
| F3 | 22% (11) | 14% (7) | 8% (4) | 48% (24) | 2% (1) | 6% (3) | 冷漠的 |
| 自动启停 | 26% (13) | 16% (8) | 12% (6) | 42% (21) | 0% (0) | 4% (2) | 冷漠的 |
| F5 | 12% (6) | 4% (2) | 14% (7) | 58% (29) | 8% (4) | 4% (2) | 冷漠的 |
| F6 | 38% (19) | 10% (5) | 6% (3) | 30% (15) | 2% (1) | 14% (7) | 基础的 |
| F7 | 24% (12) | 36% (18) | 18% (9) | 20% (10) | 0% (0) | 2% (1) | 期望的 |
| F8 | 14% (7) | 14% (7) | 36% (18) | 30% (15) | 0% (0) | 6% (3) | 兴奋的 |
| F9 | 44% (22) | 8% (4) | 4% (2) | 34% (17) | 0% (0) | 10% (5) | 基础的 |
| F10 | 28% (14) | 2% (1) | 10% (5) | 56% (28) | 2% (1) | 2% (1) | 冷漠的 |

Build by UCPM汤圆（微信：UCPMTangYuan）

从统计中（这里使用的是离散统计）可以看出，【自动启停】这个特征在全部受访者（我

们假设有 50 个受访者）中所占比例分别是：

**基础的：26%（13 人）；期望的：16%（8 人）；兴奋的：12%（6 人）；冷漠的：42%（21 人）；反向的：0%（0 人）；存疑的：4%（2 人）。**

因此，【自动启停】这个特征最终被归为"冷漠的"，也就是可有可无的特征。

**第五步：结论分析**

从最终的统计结果可以看出，F1、F2、F8 是兴奋的，F6、F9 是基础的，F7 是期望的，这也就意味着这六个特征是值得去做的。

而在这三个类别中，优先级的排序是：

**基础的->期望的->兴奋的**

也就是说，F6/F9 的优先级高于 F7，F7 的优先级又高于 F1/F2/F8。

因为排在前三级别的优先级选项是我们产品成功和未来利润的关键。

**至于冷漠的特征，在大多数情况下，不值得去做，因为没有足够的投资回报。**

**而反向的特征，就不要去做了，直接删除即可，因为这会引起客户的不满和对产品的负面影响。**

这里有一个有意思的类比，就是"存疑"，怎么来理解这个类别呢？

**大多数专家都认为，"存疑"这一类别并不是一个可以划分为特征的真正类别。它实际上指出了在研究的设计或执行过程中所犯的错误。当受访者以一种矛盾的方式回答【选项】问题时，特征被归类为"存疑"类别。虽然定量问卷收集的数据往往包含一些异常值或不寻常的结果，但大量矛盾的答案可能是【选项】描述不清楚的情况。**

**需要注意的三个地方**

**1）评估表的选用**

在前面提到了，在进行结果评估的时候，我们需要一个 Kano 类别评估表，但事实上，目前有两个标准的评估表，大家看下图：

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING　　UCPM 专用配图

优先级管理技术---Kano模型

Walden版

| 用户期望 | | 如果没有【选项】，你感觉如何？（选项缺失） | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 喜欢 | 期待 | 中立 | 可以忍受 | 不喜欢 |
| 如果有【选项】，你感觉如何？（选项存在） | 喜欢 | 存疑 | 令人兴奋的 | 令人兴奋的 | 令人兴奋的 | 期望的 |
| | 期待 | 反向 | 冷漠的 | 冷漠的 | 冷漠的 | 基础的 |
| | 中立 | 反向 | 冷漠的 | 冷漠的 | 冷漠的 | 基础的 |
| | 可以忍受 | 反向 | 冷漠的 | 冷漠的 | 冷漠的 | 基础的 |
| | 不喜欢 | 反向 | 反向 | 反向 | 反向 | 存疑 |

Pouliot版

| 用户期望 | | 如果没有【选项】，你感觉如何？（选项缺失） | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 喜欢 | 期待 | 中立 | 可以忍受 | 不喜欢 |
| 如果有【选项】，你感觉如何？（选项存在） | 喜欢 | 存疑 | 令人兴奋的 | 令人兴奋的 | 令人兴奋的 | 期望的 |
| | 期待 | 反向 | 冷漠的 | 冷漠的 | 冷漠的 | 基础的 |
| | 中立 | 反向 | 冷漠的 | 冷漠的 | 冷漠的 | 基础的 |
| | 可以忍受 | 反向 | 冷漠的 | 冷漠的 | 存疑 | 基础的 |
| | 不喜欢 | 反向 | 反向 | 反向 | 反向 | 存疑 |

Build by UCPM汤圆（微信：UCPMTangYuan）

上图左侧的是 walden 版（*注释：该版本发布与 1993 年《管理质量中心期刊》中的《Kano 介绍》一文*），右侧是 pouliot 版（*注释：该版本发布于 1993 年《管理质量中心期刊》中的《Kano 方法的理论问题》一文*），区别其实很小，大家看上图框选处。

当然，现在流行的是 pouliou 版，在本案例中，我还是用得 walder 版。

**2）Kano 模型所涉及的受访人数**

既然是基于客户满意度调研的一种优先级管理技术，那自然离不开对客户的调查，而这就必然涉及到受访人数，并且我在前面提到了，通常 Kano 调查会采用"焦点小组"的形式，那么，这就涉及到需要访谈多少受访者的问题。

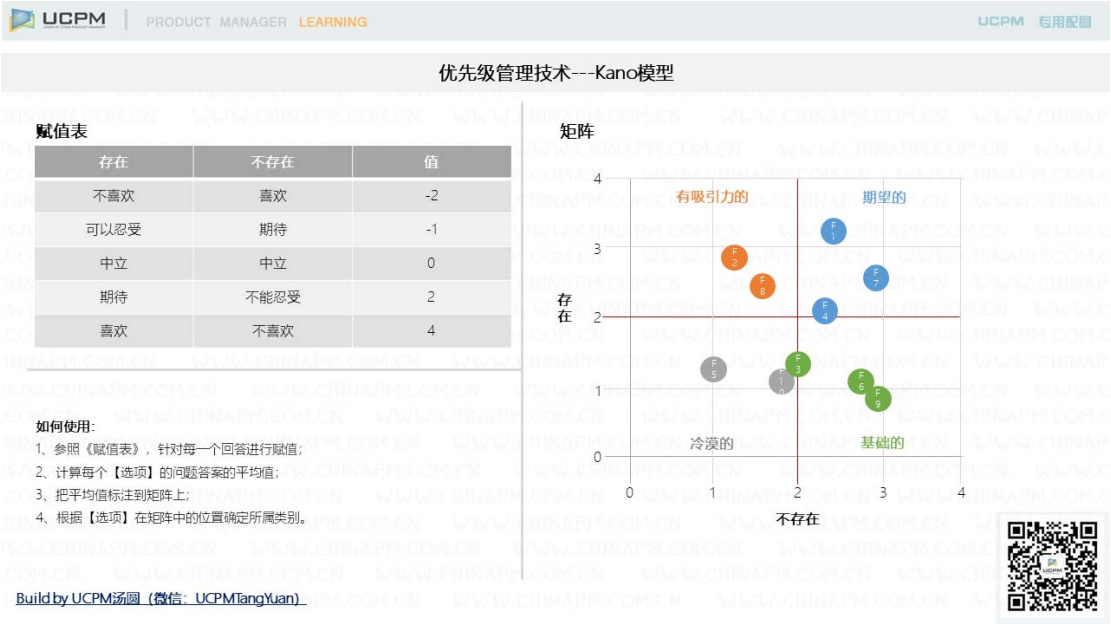
太多了不行，太少了也不行，按照经验来看，Kano 调查的人数通常不会少于 40 人，但是一般不超过 70 人，在本案例中，我设定是的 50 人。

**3）采用什么样的统计方法**

在本案例中，我采用的是离散统计（Kano 最初使用的就是离散统计），但是这个统计方法有它的不足，一个关键的问题是由于【选项】排序存在非黑即白的方式，一些关键信息就丢失了。

那么，还有什么统计方法可以使用呢？

还有一种方法就是"连续分析"，大家看下图：




大家可能注意到了，在使用"连续分析"对【选项】进行分类时，只有四个类别，缺少了一个"反向"类别，这是因为这个类别的平均得分是负分，会出现在矩阵的外部，因此，我们重点还是关注正分值部分的类别。

## 卡诺模型常见应用场景

我在前面提到了，Kano 模型是日本东京理科大学教授 Noriaki Kano 开发的，他的研究方向主要是质量管理。他开发这个模型的初衷在于发现客户满意度和产品要增加，改进和完善的特征之间的关系。

因此，在产品管理中，Kano 模型主要应用于需求级及以下，包括需求，功能，特征等

选项的优先级评估上。

## 卡诺模型优势和不足

**优势：**

**1、突出产品的潜在优势和劣势**

Kano 模型最有价值的方面之一是用户反馈。Kano 问卷/调查的结果有助于识别未来产品的优势和劣势。这让产品开发人员在开发初期就知道产品/市场是否适合。了解需求列表如何符合 Kano 模型，还可以帮助敏捷团队确定要包括哪些需求或特性，哪些需要增强，哪些需要降低成本，哪些保持不变，哪些应该被排除。

**2、根据产品特性对客户的实际价值确定产品特性的优先级**

Kano 模型是一个非常由客户驱动的优先化方案。它依赖于客户/用户的直接沟通和反馈。它有助于从价值主张的角度对产品属性进行评级，并对其进行定制，以完美匹配用户需求。

**3、设想要构建的正确产品**

当创建一个新产品时，有一个好的产品愿景是很重要的。Kano 模型允许您根据直接的用户反馈来捕获正确的需求，并允许您根据基本的、性能的和令人兴奋的功能的良好组合来建立一个清晰的产品愿景。

**不足：**

**1、受客户意见和知识的限制**

Kano 模型是一个非常以客户为中心的模型，旨在为客户带来满意，但它仍然存在缺陷。使用 Kano 模型进行优先级排序的待办事项可能会引入一个简单的愿望列表(即使产品是根据不同的类别排序的)，并局限于没有技术背景的客户的期望。没有技术可行性和实施的迹

象。为了使 Kano 真正高效，产品人员必须分别与工程师/开发人员讨论技术概念，以确保客户的需求实际上是可行的。

**2、没有提供所需资源(时间和成本)的详细信息**

尽管 Kano 模型对如何从客户的角度建立优先级给出了更全面的描述，但它没有考虑实现特定特性所需的时间和成本。

**3、耗时的实践**

由于 Kano 调查(可能针对许多潜在客户)被纳入到 Kano 模型中，因此处理和评估最终结果的工作可能非常重要。它可能会减慢整个上市过程，并分散团队执行工作的精力。

**卡诺模型的底层逻辑**

**从本质上来说，Kano 模型是一种客户满意度分析方法，也就是说，如果在某功能上投入更多时间，资源去改进，完善而能够让用户更满意，那么，优先级最高。**

**换句话说，一种产品或服务只有在有效地解决了一个或多个重要的客户问题时才会成功。**

# 技术 6：机会评分---Opportunity Scoring

**机会评分模型是什么**

这一概念源自安东尼•乌尔威克（**老汤注：此公是"Jobs-to-be-Done"理论和"Outcome-Driven Innovation®"的先驱。作为一名创新思想领袖，他的反直觉观点改变了学者和高管对增长、战略和创新的看法。**）所提出的 ODI 概念。

在这个概念中，他认为需要通过根据"满意度"和"重要性"对决议进行排名。

这个概念的核心思想是认为客户购买产品或服务是为了完成某些任务，在这个过程中，

需要确定客户认为重要但不满意的内容。

机会评分，也称为机会或差距分析。

## 如何使用机会评分模型

现在假设你是某自行车整车厂商的产品经理，准备对已上市多年的某款 XC 车型进行完善，现在需要对现有车型要完善的特征进行机会评估并确定优先级，那么，怎么来做呢？

其实，使用机会评分模型的流程并不复杂，通常我们会通过四步来完成这个操作：

### 第一步：创建一个列表

创建一个什么列表呢？很简单，就是针对所有备选项（案例中的自行车特征）的"重要性"和"满意度"的列表，大家看下图：

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING　　UCPM 专用配图

优先级管理技术---机会评分模型

| 备选项 | 重要性 | 满意度 | 机会得分 |
|---|---|---|---|
| 车重 | | | 0 |
| 安全性 | | | 0 |
| 套件稳定性 | | | 0 |
| #4 | | | 0 |
| #5 | | | 0 |
| #6 | | | 0 |
| #7 | | | 0 |
| #8 | | | 0 |
| #9 | | | 0 |
| #10 | | | 0 |

Build by UCPM汤圆（微信：UCPMTangYuan）

### 第二步：对客户进行调查

这个我就不多介绍了，对客户进行调查应该是产品经理了解客户最基础，也是最关键的工作之一，通过调查，我们得出了这样的结果，大家看下图：

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING UCPM 专用配图

优先级管理技术---机会评分模型

| 备选项 | 重要性 | 满意度 | 机会得分 |
|---|---|---|---|
| 车重 | 9.5 | 3.2 | 15.8 |
| 安全性 | 8.6 | 4.6 | 12.6 |
| 套件稳定性 | 6.7 | 5.2 | 8.2 |
| #4 | | | 0 |
| #5 | | | 0 |
| #6 | | | 0 |
| #7 | | | 0 |
| #8 | | | 0 |
| #9 | | | 0 |
| #10 | | | 0 |

Build by UCPM汤圆（微信：UCPMTangYuan）

需要注意的是，按照安东尼•乌尔威克的建议，评分是通过 10 分评估法来赋分的。

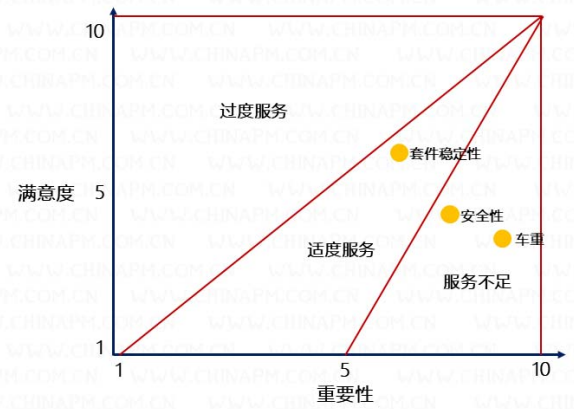
**第三步：结果分析**

如何对结果进行分析呢？

首先，我们得对调查结果进行图表化绘制，目的很简单，就是能够让结果看起来更加直观，大家看下图：

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING UCPM 专用配图

优先级管理技术---机会评分模型




Build by UCPM汤圆（微信：UCPMTangYuan）

通过对分值的图表化，我们可以得出三种结果，也就是三种优先级情况：

**1）过度服务；2）适度服务；3）服务不足**

对于产品经理而言，我们应该更多地关注那些重要性最高、满意度最低的结果。

**在案例中，也就是要重点关注自行车的车重和安全性。**

**第四步：进一步详细分析（可选）**

一般来说，在对产品特征进行评分时，我们会给与"重要性"和"满意度"同等的权重。

但是，如果你要借用乌尔威克的 ODI 方法中的概念，那么，"重要性"的权重是"满意度"的两倍。

当然，无论使用哪种权重，对于产品经理而言，知道优先级其实也只是开始，彻底理解客户的目标和动机才是至关重要的。

当然，这一步可以酌情而定，但我个人建议还是做一下的好。

**需要注意的三个地方**

**1、脱胎于 JTBD 和 ODI**

机会评分脱胎于 JTBD，而它在产品管理中的应用其实只是 JTBD 和 ODI 思想的一种具体场景，因此，要想全面理解该模型，个人建议大家如果有时间，可以了解一下 JTBD 和 ODI。

**2、和价值与努力决策矩阵的区别**

机会评分和价值与努力矩阵都涉及到对客户价值的思考，但我们一定不要混淆两者，简单而言，前者的根本思想是"**客户觉得哪些做的令他不满意，为了让他们的满意，我们要做什么（不浪费资源）**"，后者的根本思想则是"**我们努力去做什么（最大努力，但很有可能是浪费资源，也就是客户认为满意，但不认为它们重要），才能赋予客户最大的价值**"。

3、和卡诺模型的区别

机会评估和卡诺模型都涉及到客户"满意度"，事实上两者的区别并不大，如果非要界定的话，那么，前者更偏重于满意度的选项所带来的机会和创新能够形成的增长战略，而后者则倾向于评估现有选项的完善而带来的客户忠诚度的提升。

## 机会评分模型常见应用场景

机会评分模型同样并非为产品管理而创建，它事实上可以应用到商业，投资等涉及创新思考的领域，当然，在产品管理中，更多的还是应用于产品级及以下，包括产品想法，概念，特征，功能等。

## 机会评分模型优势和不足

**优势：**

1、**简单**：机会评分是一个非常简单的框架，可以用于快速识别常见问题的最具创新的解决方案；

2、**可视化**：因为只涉及到两个维度的指标，因此，结果很容易通过图表来呈现。

当然，这里还有一个值得探讨的地方，我们知道，只要有两个维度就可以形成一个矩阵，那么，机会评分模型是否可以用矩阵的形式来呈现呢？

**不足：**

1、**高估**：因为该模型是针对客户对特征的重要性和满意度的调查，但是，客户并不一定是专业的，如果缺乏必要的对特征的解释，那么，客户可能会高估或低估某个特征的重要性。

## 机会评分模型的底层逻辑

**机会评分模型依然是一种基于客户的外部优先级决策技术，言外之意就是，尽管客户**

并不擅长提出问题的解决方案，但是他们对产品能够帮助到，服务到他们多大程度是有感受的。

过度服务并不一定能留住客户，服务不足则一定会失去客户，如何让自己产品的服务程度达到客户期望的满意度且能够在资源可控范围之内，这是该模型在实践中最核心的思想。

而产品团队将利用这些客户的反馈来为产品或特征构想期望的方案，也就是说，最大化产品价值的关键是确定客户的目标和期望的结果，换句话说，产品允许用户完成什么工作对于我们来说是不浪费资源的？

# 技术 7：产品树---Product Tree

**产品树是什么**

产品树（Product Tree），也被称为是"修剪产品树（Prune the Product Tree）"。

这是一种可视化的，带有游戏意味的，可以让产品涉众参与进来的优先级管理工具框架，它有助于推动产品和客户期望的串联，塑造产品，为业务提供最大的价值，并高度提升客户的满意度。

这个框架是来自于 Luke Hohmann 在其《创新游戏：通过协作游戏创造突破性产品》一书。

**产品树是什么样子的**

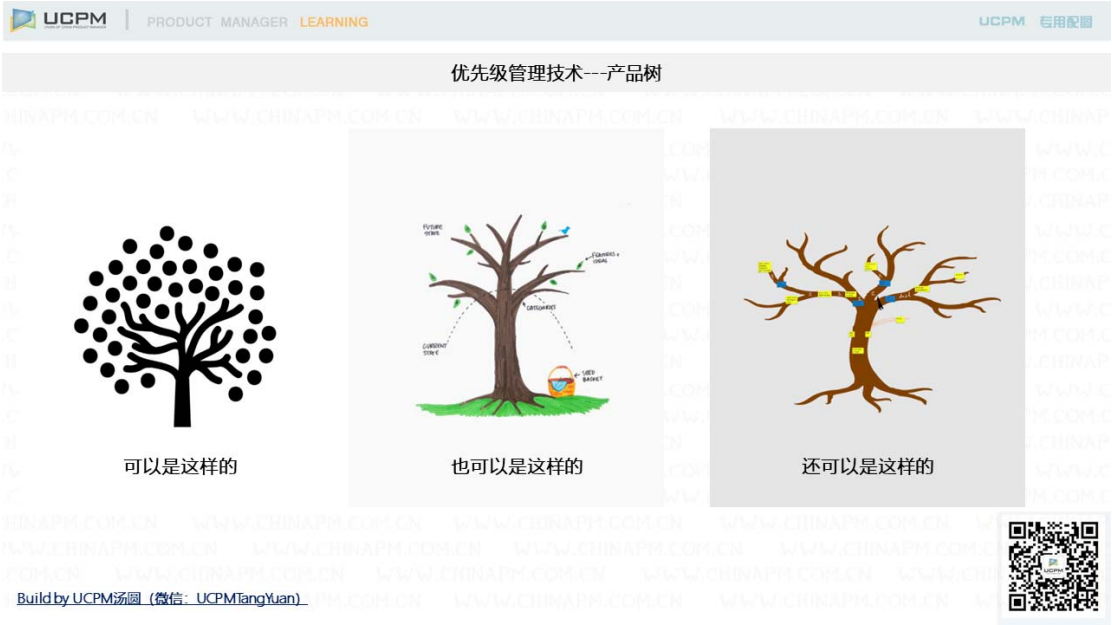
## 如何使用产品树

现在假设你是某手机厂商的产品经理，要在今年推出一款主打拍照的手机，那么，如何使用产品树来完成对手机特征优先级管理的工作呢？

**第一步：创建并准备好游戏工具**

既然是一种游戏的模式，那么，必要的游戏工具是肯定要首先准备好的。

一个就是要绘制一棵树的形状并打印出来（能打印多大就打印多大，或者喷一张出来也可以，以后经常会用到的），可以参考上图中树的样子，也可以自己发挥来绘制（见下图），但这棵树一定要包括上图中提到的：树干；分支；树根。




另一个就是要准备一些“即时贴”，这些“即时贴”的作用是什么呢？

就是要作为“叶子”来使用，这些叶子前面提到了，是要作为个体参与者的新想法，新特征的。

**第二步：召集产品涉众并说明规则**

按照作者-Luke Hohmann-的建议，一个 5-10 人的小组是合适的，可以包括内部团队成员和客户，小组召集完成后，你需要和他们说清楚“产品树”如何使用。

重点说明以下四点：

1、**主干**：树的主干表示已有或正在构建的特征，这是最重要的，比方说你负责的拍照手机，前后双摄，后置拍照 1 亿像素，蔡司镜头，这是最起码的特征。

2、**分支**：分支代表将要实现的特征的类别，比方说，你绘制好的产品树上有三个分支，分别是：**手机基本特征；拍照特征；辅助特征。**

3、**叶子**：叶子代表涉众对新特征的想法，这个是在交流会上由他们来完成的。

4、如何使用：一定要和涉众说清楚，叶子在往树上放置时，现有的特征应该靠近主干，

因为它们是存在很长时间的，其次离得最近的分支节点表示要在近期添加的特征，在树的外缘，树冠的边缘，叶子被认为是长期的想法。大家看下图：

**第三步：记录涉众的想法**

按照第二步中的规则，让涉众以“即时贴”当成“树叶”，让他们把自己对产品的想法，期望的特征写到“树叶”上，然后放置到合适的位置。

比方说，有个参与者希望手机的拍照具备运动相机的功能（主要就是防抖），那么，他就可以把这个写上了“达到运动相机防抖能力”的想法的“叶子”放到“拍照特征”这个树干上。

**第四步：讨论“叶子”的位置**

必须承认，每一个参与者应该都会认为他的想法或他希望实现的特征应该放到最靠近树干的位置，但事实并非如此，别忘了还得考虑树的“根”能否支撑呢。

因此，当树上长满了“树叶”后，产品经理还需要和涉众讨论每片“树叶”的位置到底应该放在什么位置是合理的。

这就涉及到对“叶子”进行位置调整，甚至是删除，这也解释了为什么这个框架也被称为

是"修剪产品树"。

比方说，"达到运动相机防抖能力"这个特征或许就应该放到上图中黄色的区域（也就是远离树干，处于树冠边缘），毕竟运动相机是一种专业的装备，一方面用户群不大，另一方面技术上或许也是一个挑战，真要达到 GoPro 狗 8 以上的防抖能力，应该是一个长期的规划。

当通过讨论，"叶子"的位置确定后，那么事实上每个特征的优先级就也确定下来了，并且现场就达成了共识，产品经理一定要记得让参与者签字啊，别到时候不认账，呵呵。

**第五步：公共展示，以获得更多和进一步的想法（可选）**

如果有时间，有必要，你可以把这棵"产品树"放到公共位置（比方说前台，合适吗？产品部门口，问题不大吧？），让公司的每一个员工都参与到新产品的讨论中来，或许你会收集到不一样的，有创造性的想法。

**第六步：把产品特征的优先级整理记录下来**

在规定的时间内把这棵树的特征确定下来后，优先级也就一目了然了：

**树干处的叶子优先级最高；分支处的叶子优先级其次；树冠处的叶子优先级最低。**

比方说，"达到运动相机防抖能力"这个特征优先级就最低。

**需要注意的三个地方**

**1、使用这个框架的另一种思路**

以上提到的六步是作者- Luke Hohmann-所建议的，大部分的实践也以此为原则，或在此原则上略加修改。

但是我在使用的过程中，感觉似乎还有一种思路可以和大家探讨一下。

简单说一下我的思路：

第一步没有变化，依然是绘制好产品树，然后呢，我会把特征按照我对产品的规划放置到树的适当位置，接下来，同样是召集会议，让参与者去针对我对特征的布置进行调整，并说明调整的理由，然后再进行集体探讨，并确定最终的位置。

**和普遍的操作流程相比，其实最大的区别就是"以谁的思考为出发点"。**

当然，我这个操作也只是一种建议，或许还有其它的游戏玩法，麻将的打法还有好多种呢，对吧。

**2、产品经理还要深入思考哪些问题**

在作者建议的操作过程中，产品经理要以涉众的观点为出发点，但是这并不意味着产品经理就以最终呈现的叶子的位置作为优先级判断的决定性依据。

产品经理依然需要思考一些问题：

- 带有树叶的树枝比其它的确实更重要吗？
- 有哪些令人惊讶的类别吗？产品经理期望看到的类别在树中有所代表吗？
- 是否存在需要更多用户理解的特征？
- 树根是否拥有实现这些特征所需的资源和技术？

**3、一棵健康的树是什么样子的？**

"产品树"的健康状况其实和一棵真实的树是有着相似的样子的，树干挺拔有力，枝繁叶茂，笔直冲天。

因此，判断一棵"产品树"是否健康，其实从最终呈现的"树"的样子就可以直观的识别出来。

如果最终呈现出来的树缺乏平衡，缺乏美感，比方说，大部分的特征都分布在了"手机基础特征"上，那么，很显然，你所谓的拍照手机其实并没有出彩的特征。

还有一个地方也是需要注意的，在经典的产品树结构中，有树干，分支，叶子和树根，后来我又看到一个版本，加入了一个叫"Seed Basket"，可以翻译成"种子篮"，这又代表什么呢？

**简单来说，这个就是指"那些现在还没有在树上的想法"。**

但是，这些想法或许会成为未来新产品生根发芽的种子。

当然，如果我们从优先级的角度看，处于"种子篮"中的特征应该就是优先级最低的了。

这样的话，产品树的优先级也就形成了我们常见的四种类型：

**树干处的叶子优先级最高；**

**分支处的叶子优先级其次；**

**树冠处的叶子优先级再低；**

**种子篮中的叶子优先级最低。**

## 产品树常见应用场景

产品树是本系列讲到的第七个技术，前六个技术没有一个是专门为产品团队或者产品管理设计的，而产品树应该是本系列的第一个，从名字就可以看出，"产品"树，就是专门为产品管理，准确说，按照作者的意图，其实是为产品的"创新"而设计的。

因此，产品树可以被产品团队应用到和产品有关的各个方面，需求，特征，功能，想法，都可以。

当然，一旦理解了产品树的基本逻辑，其实也可以应用到其它的工作领域，比方说对于市场/客户的细分，这个大家如果有兴趣，可以自己研究一下。

## 产品树的优势和不足

**优势：**

1、产品树给你一种视觉上的感觉，让你知道你的产品的特征平衡性如何。

2、产品树具有高度的协作性，允许产品经理直接挖掘客户的洞察力，而不依赖于严格的调查。

**不足：**

1、这种方法并没有给产品经理提供任何量化的价值来对每个特征进行排名，只是一个一般的视觉指南。

2、特征没有被划分到任何类型的分组中，这使得这项工作非常耗时。

**产品树的底层逻辑**

**产品树的底层逻辑其实还是依赖于客户满意度，当然，这里的客户不仅仅是指外部客户，而是指所有和产品有关的利益涉众，通过这些涉众对他们所期望的产品特征的态度来确定产品经理要如何做才能让他们的满意度进一步提升。**

# 补充 7：产品树---绝不仅仅是优先级管理技术的“游戏”，它的高度有三四层楼那么高

本来想着在这个系列完成后再统一总结一下优先级决策技术在产品管理中的价值和应用的，但是，我属于那种给两支烟就能和你唠一下午的货，有点事就藏不住，就想说出来，估摸了一下，还有三个技术要讲，按照一周一篇的速度，总结文就得到三周后了。

我倒不是说三周时间长，而是担心三周后我把这事忘了，因此，我就想着在本系列过半的时候，趁现在还能记得住，就赶紧和大家把我觉的需要说的事说一下。

当然，更重要的原因还是因为在上篇文章中，我提到了“产品树”是到目前为止第一个真

正意义上的针对产品管理工作而设计的一种优先级管理技术，虽然带有一定的“游戏”色彩。

但形式只是形式，关键在于如果你只是把它当成“游戏”，那么，它就真的成了“游戏”。

为什么这么说呢？

因为对于产品经理来说，“产品树”这个管理技术的应用绝不会止步于优先级管理上。

在本文中，我就简单介绍一下，基于“产品树”优先级管理技术，在产品管理中的一种深度应用。

## 1、你是如何审视优先级管理技术的？

在已发布的七种优先级管理技术上，我不知道各位朋友会用几种，不过我估计，对于大部分的朋友而言，其实根本无需思考用几种，因为在大部分的公司内，往往早已定好用什么优先级管理技术，似乎一种技术就可以包打天下，无论什么情况，什么目的，要得到什么结果，反正就是一种技术用到死。

但是，我和你说，这对产品经理还不是最麻烦的，最麻烦的是就这一种优先级管理技术还很多时候脱胎于研发管理，或者项目管理。

有脑子的公司，还或许会略加修改，懒的公司，则直接在产品管理上套用。

因此，产品经理所谓的优先级管理，最终就成了交付一份标注有类似“P1-P4”或“I-IV”标签的，带有明确起始结束点的“功能开发清单”。

这哪是什么产品管理的优先级管理，完完全全是研发的优先级嘛。

## 2、产品经理的优先级管理技术最终的目标在哪里？

既然以上不是产品管理的优先级管理技术的目标，那产品经理们的目标是什么呢？

我们应该知道这样一个逻辑：

**所有的优先级技术最直接的其实都是在协调“时间”和“事务”之间的先后关系的。**

优先级，优先级，最直白的理解，就是一大堆事要去做，那么，需要先做哪件事，后做哪件事，用什么指标来判断的技术和过程。

如果理解了这个逻辑，那么，我们就会知道，所有的优先级管理技术都离不开一个核心维度：时间。

有朋友会问了，你啰里啰嗦讲的这些，我都知道啊，但这和优先级管理技术的目标有啥关系呢？

要不我说很多朋友的工作不到位，其中一个重要的原因就是对整个 PMS 体系缺乏整体观，不能用一种联系的眼光看待 PMS 中每一项工作之间的联系。

好吧，不装了，哇咔咔，是这样的：

我们知道，产品经理要制定产品战略，当然，这个工作不管你现在做还是没做，它都是产品经理的一项核心职责。

而产品战略要通过什么来直观的呈现和交流呢？

产品路线图，当然，如果你没承担产品战略的职责，嗯，这个工作就骗自己会做吧。

关键的来了，这个路线图怎么制定？

**关于如何制定路线图，可以参考《构建产品管理个人知识体系学习资料包》中相应的内容。**

或者说，你依赖什么来确定"当前（Current），近期（Near）和长期（Future）"要做的事务呢？

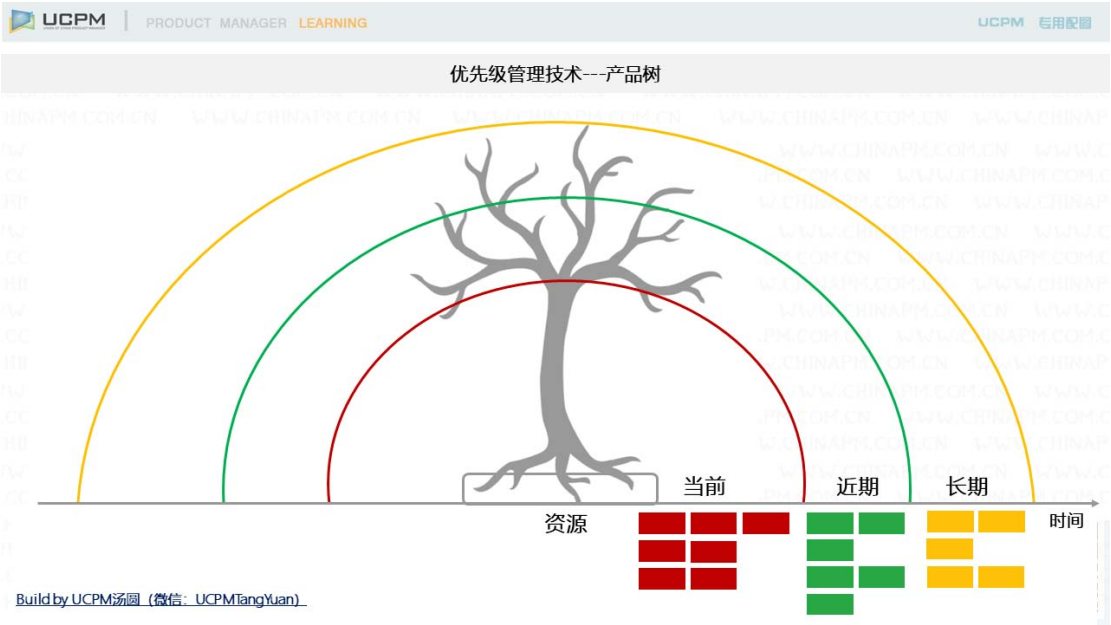
接着往下看。

### 3、直观的确定产品路线图中的事务

在上篇文章中，各位知道了"产品树"的典型表示形态：

如果我告诉各位，其实这已经是“产品路线图”了，嗯，有些朋友可能一下子就理解了，有些朋友可能还在踅摸，在哪里啊？

好吧，我们看下图：




简单解释一下怎么来看这张图：

1、在上篇文章中，我们已经知道了，在“产品树”中，离“树干越近，优先级越高”，反之

亦然，因此，我们就可以划分出对应的优先级事务。

2、产品树的成长一定是时间的结果，再结合刚才提到的，时间是产品路线图的一个关键维度，那么，我们可以画一条横轴作为时间轴。

3、这样，时间轴有了，有优先级对应的事务也有了，这不就是基础框架的产品路线图吗！

**再次提示：**

**1）产品路线图从来不定"Deadline"，只有"Timeframe"，因此，这里用"当前；近期；长期"来表示完全正确。**

**2）如果用我们在路线图中对应的要求来表示的话，大致可以对应为"1 年内；1-3 年；3-5 年"。**

4、根部对应的灰色区域可以表示为"资源"，在路线图中表示无论什么优先级的事务，都离不开"资源"的支持，这个在上篇文章中也提到过的。

5、如果觉得用"贴树叶"的形式不太正式的话，那么，可以用图中所示的小区块来表示每个"Timeframe"中的事务（图中红色、绿色、黄色区块所示）。

怎么样，是不是感觉这样做产品路线图有一种水到渠成的享受呢？

但是，我又要说但是了，是什么呢，就是我前面提到的，要想实现这样的工作效果，必须对 PMS 中的系统，流程，方法，工具这四个不同层级的所有事务非常熟悉，然后才能真正做到游刃有余。

就好比产品树这个优先级管理技术，直接看是处理事务优先级的，如果你只能看到开发层面，那么，你事实上只不过是做了开发优先级确定的事，但是，如果你能从产品路线图的高度看，那么，你做出来的其实就是产品战略。

当然，也别指望着一朝一夕你就能有"一览众山小"的眼界，努力吧，各位产品经理！

# 技术 8：延迟成本---Cost of Delay

**延迟成本是什么**

延迟成本（CoD），至少在我的眼里，应该算是面向产品管理的第二个优先级决策技术（第一个是上篇中讲到的产品树）。

为什么这么说呢，因为 CoD 考虑两个因素，一个是时间，一个是利润。

而这两个因素正好又是产品经理在管理工作中需要非常，相当，高度重视的两个工作指标。

但是，CoD 的诞生却不是直接针对产品管理的，而是诞生于 LEAN（精益化），该技术是由原麦肯锡的研究顾问 Don Reinertsen 于 1983 年创建的。

当时，他在麦肯锡做了一项研究，发现"6 个月的延迟可以减少产品生命周期中 33%的利润。"

基于这项研究成果，他写了一本书，叫《Developing Products in Half the Time》（可以翻译成《事半功倍开发产品》），在该书的第二章中介绍了这个方法。

后来，他又出了第二本书，《Managing the Design Factory》（管理设计工厂），详细介绍了各种延迟成本的情况，因此，这两本书中的许多观点成为了精益化开发的重要原则。

有细心的朋友可能注意到了，前面的文字好像有前后矛盾的地方，你既说是面向产品管理的第二个优先级技术，又说不是直接针对产品管理的，来，给爷解释一下。

解释我就不解释了，天这么热，麻烦，我就简单和各位爷说说一下，产品管理用到的 CoD 优先级决策框架是原版的简化版，别忘了，真正的 CoD 是用一本书来阐述的，当然，如果

哪位爷有兴趣深入了解，可以自学，但前提是可以买到这本书啊。

**延迟成本为什么对产品经理是重要的**

上一个知识点中讲到了，延迟成本其实根本上就涉及到两个维度，一个是时间，一个是利润，用最为通俗的话说，就是：

**如果某个事务被延迟，将会让企业损失多少钱。**

言外之意就是，优先级高的一定是要去做在同等时间内少损失钱的事。

为什么 CoD 要选取这两个维度呢，想想其实也简单，对于企业来说，说到底不就是关注这俩指标吗，当然，用时间管理中的话来说，其实就是"紧急性（时间）"和"重要性（价值）"的关系。

而有效区分这俩的关系，恰恰又是人们不太擅长的，包括产品经理在内。

我们都知道这样一张有狗那年就有的矩阵图：

问题来了，如果我们想把某些事标注在这四个象限中（区分优先级），那么，我们该如何确定每件事的标注位置呢？

这个四象限只是一种结果，过程呢？计算过程呢？难道还是靠自己或者大家拍脑袋？

CoD 就可以很好的解决这个问题，通过对紧迫性和重要性的量化计算得出必要的结果。

一旦从这个角度来看待的话，那么，大家就应该能够进一步明白为什么我说这个优先级决策框架对产品经理非常重要了。

产品经理嘛，肯定要面临产品管理过程中的许多事，有自己的，有团队的，有技术的，有市场的，如果我们能够把每件事的延迟所带来的直接经济损失核算出来，比方说，你可以这样来使用：

对自己说：如果我推迟新产品的发布，那么企业将损失多少钱。

对开发说：如果你们推迟一个突破性的特征的发布，而这个特征会让企业在竞争中获得优势，那么企业将损失多少钱。

对运营说：如果你们不能实现 CEO 想要的运营战略，那么企业将损失多少钱。

对销售说：如果你们不能开发出多少个新客户，那么企业将损失多少钱。

……

是不是有点威慑力了，不管别人怎么想，至少对于老大们来说，钱这才是他们焦点所在。

而这对于产品经理来说，经济收益又是产品管理最直接的目标。

**如何使用延迟成本**

延迟成本的使用本身不复杂，说到底就是三步。

现在假设你是某乘用车主机厂的产品经理，针对新款车型，你打算增加三个新的特征，分别是：

F1：矩阵激光大灯；

F2：手机远程控制；

F3：AR 导航

接下来，我就说一说 CoD 是如何使用的。

**第一步：比较延迟成本分析的两个要素---收益和时间**

第一步是整个过程中最重要的一步，因为它涉及四个关键的地方：

**1）信心水平**

按照 CoD 的要求，需要你对每个备选项都要有相似的信心水平，这样才能公平的进行比较。

什么意思呢？其实这就类似打拳击比赛，必须要分不同的级别，你让 61 公斤级的去和 86 公斤+级的去打，谁都没有信心啊（61 公斤的怕打不过，86+公斤的怕打死对手）。

也就是说，备选项对于你来说，你是有充足的信心做好后续三个方面的工作的。

**2）需要有相同的单位**

就是说，无论是时间，还是收益，必须要统一单位，时间单位要是"周"，就都按"周"算，收益要是"净利润"，就都是"净利润"。

按照 CoD 的规范，时间单位是"周"，收益是"净利润"，毛利都不行。

**3）如何计算时间---完成某个备选项事务需要多长时间**

关于如何计算时间，方法有很多，对于产品经理来说，常见的就是通过对阶段目标的反推来进行测算，比方说，年度目标到季度目标，再到月度目标中所定的时间来评估。

如果是新的事务，那么，参考类似情况的时间以便进行评估。

这个时间的评估，就不多说了，大家都有经验的。

4）计算经济收益---这个事务将产生多少收益

这个确实有点难计算，但是动动脑筋还是可以估算出来的，比方说，如果你增加了 F1 矩阵激光大灯，可以带来 10 个就是喜欢这个特征的客户的购买，而每个客户可以给你带来的利润是 2 万，那么，经济收益就是 20 万。

当然，一切都是估算，但是估算不是瞎算，要有依据，比方说做电商的朋友，激活一个用户，那么每周可以给你带来 100 元的利润，这 100 元一定是你通过对以往活跃客户所带来的平均利润测算出来的。

好，通过完成以上四个工作，我们就可以绘制出这样一张表：

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING　　UCPM 专用配图

优先级管理技术---延迟成本

| 延迟成本 | | | |
|---|---|---|---|
| 选项 | 经济收益（净利润） | 持续周期（周） | 成本/周期 |
| F1 | 20000 | 5 | 4000.0 |
| F2 | 16000 | 3 | 5333.3 |
| F3 | 23000 | 4 | 5750.0 |
| F4 | | | 0.0 |
| F5 | | | 0.0 |
| F6 | | | 0.0 |
| F7 | | | 0.0 |
| F8 | | | 0.0 |
| F9 | | | 0.0 |
| F10 | | | 0.0 |

Build by UCPM汤圆（微信：UCPMTangYuan）

第二步：利用分析来确定想法和计划的优先级

在第一步中，我们已经知道了每个备选项的时间周期和经济影响，在第二步中，就要对结果进行比较了。

上表中第四列的结果，就是将经济收益除以时间周期的得出的，然后我们基于这些结果值把备选项从高到底进行排序，结果值数字越大，等待时间越长，也就意味着可能失去的收

入就越多，自然就应该是优先级最高的。

从表格中可以看出，F3 是优先级最高的，因为相对于 F1 和 F2 来说，同样是延迟完成一周，F3 将要给企业带来 5750 元/客户的经济损失。

**第三步：与利益相关者沟通你的决定**

一旦通过评估 CoD，那么，你就很容易的能够从量化的角度计算出备选项的优先级，而基于经济收益的优先级以及后续的路线图对于高层来说，应该是最具有说服力的。

因此，最后一步就是你需要把 CoD 的结果和他们进行说明，并获得他们的支持。

**需要注意的三个地方**

**1、这仅仅是 CoD 的最简版本**

前面已经提到，这篇文章介绍的是 CoD 的简化版本，这也就意味着相对于完整版本而言，除了底层逻辑是一样的外，在实务方面主要是为了能够让大家快速的理解和使用。

比方说，完整版本 CoD 的计算其实是这样的：

**CoD = 业务价值 + 临界时间 + 降低风险和/或实现机会**

我们这里其实只采用了业务价值这个元素。

还有，不同产品/服务的类型也有不同的 CoD 形态，这个也需要着重考虑，还有 CoD 在整个产品生命周期中的阶段特征也是有不同的，等等。

当然，如果大家有兴趣，可以自查自学，等我有时间了，把完整版的 CoD 给大家介绍一下。

**2、延迟成本的扩展使用**

CoD 的一大特征就是以直接的经济收益为一个维度，而经济收益对于所有的企业来说，都应该是一个最为核心的衡量指标，意思就是说，CoD 结果可以作为一个关键指标而成为

一些新的优先级或者其它管理技术的维度。

比方说 WSJF（Weighted Shortest Job First，加权最短工作优先，也是一种优先级管理技术），它的计算公式就是：

WSJF = CoD / Job Size（工作规模）

同样，关于 WSJF 的介绍，我也会在本系列完成后和大家说一下。

**3、产品路线图才是目的**

如果大家多多了解各类优先级管理技术，那么就会发现一个有意思的情况，就是像这类专门或偏重于产品管理的优先级管理技术，其直接的目的是确定备选项的先后顺序，而最根本的目的都是要落在如何制定产品路线图上。

就如同上一篇介绍的产品树，就是通过一种直观的图形化形式来确定产品路线图，而本篇介绍的 CoD 其实也类似，同样也是为了确定产品路线图，也就是说，CoD 并不适用于少量备选项的优先级管理，按照作者的建议，CoD 更适用于有"一长串需要确定的备选项"的产品上。

**延迟成本常见应用场景**

CoD 的关键维度是直接收益（净利润），因此，从企业范围看，它可以适用于所有的利润部门，当然，如果我们仅从产品管理的角度看，那么，它更适用于产品级及以下，包括产品想法，创意，特征，需求，功能。

**延迟成本的优势和不足**

**优势：**

1、它允许产品经理从净利润的角度量化我们的产品事务。

很简单，产品经理最直接的目标就是利润，从这个角度来进行优先级管理，能够让我们

更聚焦。

2、它帮助产品经理基于对公司最重要的价值做出更好的决策。

企业高层同样对净利润充满了高度的热情，因此，如果产品经理能够从这个角度来说明事务的优先级，那么，将大大有利于产品路线图的通过效率以及产品经理基于核心价值的实时决策。

3、它改变了团队对功能的看法，从成本和效率指标，到速度和价值。

产品经理经常感到无法调动和协调产品团队的工作，其中一个非常重要的原因就是经常会陷入到针对某个事务（比方说和研发团队针对某功能的纠缠）的非经济性争辩中，但是，如果我们能够从经济收益的角度来探讨，那么，将大大降低我们争辩的压力，而这又恰恰是产品经理最擅长的，也就是所谓的业务所带来的经济价值。

**不足：**

1、产品经理往往习惯于通过直觉和经验来决定一个功能的货币价值，这可能会导致内部对任何给定备选项的值产生分歧。

**延迟成本的底层逻辑**

**延迟成本的底层逻辑依赖于计算"经济账"，也就是说，在"一串备选项"中，如果 A 因为延迟而带来的单位时间成本高于 B，那么，选 B。**

**换句话说，就是如果 A 和 B 要花同样的单位时间完成，但是，B 能够带来的直接经济收益（净利润）多于 A，那么，选 B。**

# 技术 9：购买特征---Buy a Feature

**购买特征是什么**

到目前为止，我已经介绍了两种面向产品管理而开发的优先级决策技术，第一种是技术 7：产品树，第二种是技术 8：延迟成本。

本篇讲到的购买特征（Buy a Feature）则是第三种，当然，它和技术 7 类似的是，它同样是一种带有一定"游戏色彩"的优先级决策技术，而它的创建者同样也是产品树的创建者 Luke Hohmann，也同样来自于作者《创新游戏：通过协作游戏创造突破性产品》这本书。

这个技术的核心思想把产品经理要提供的特征货币化，然后让目标用户通过"货币"的购买来选择他们最期望的那些特征。

## 购买特征是什么样子的

购买特征从操作形式上看，多少带点沙盘的意思，大家看下图：

要操作这个技术，需要五个关键的要素：

1、产品经理（团队）：主要的职责是对新特征进行说明，引导操作过程，听取客户解释，分析决策原因等；

2、客户（客户群）：按照作者的建议，通常在 4-7 人，最多不超过 8 人，主要的职责是

参与操作过程，购买期望的特征，说明购买的原因等；

3、特征列表：产品经理要准备一份产品新的特征列表，需要注意两点：1）不涉及现有特征；2）特征列表中的内容除新特征外，还可以包括特征修复，性能提升等。

4、货币：肯定是"假"的了，猫猫家有一大堆这样的商品，也不贵，可以买上一大堆使用。

5、特征价格：这个是比较考验产品经理的，如何为每个特征定价呢？通常的习惯是把某个特征的开发成本定成价格，至于如何定价，大家可以参考这个小册子：

《PMBA | 第五期 --- 定价策略案例版》：http://www.chinapm.com.cn/index.php/post/196.html

**如何使用购买特征**

现在假设你是某 SAAS 产品的产品经理，你准备要提供一款新的面向个人用户的音乐存储产品，你构想了六个产品特征：

F1：无限的存储空间，免费空间是 1G，每超过 1G，收费 10 元；

F2：可以在线收听；

F3：可以分享给好友；

F4：可以在线对音乐进行简单的编辑；

F5：支持 MTV；

F6：支持原创歌曲销售；

接下来，我们就看一下如何使用购买特征这个技术完成优先级的决策。

**第一步：制作一个特征列表**

在第一步中，产品经理需要做到四点：

**1、因为这个游戏的参与者通常是潜在或目标用户，因此，不建议产品经理使用PRD，而是应该用能够呈现特征的介质来说明，比方说线框图，原型，模型，样机，样品都可以，但有一点一定要千万注意：**

**不要在视觉方面下太大的工夫，这样很有可能会转移参与者的注意力而让他们付费购买带来视觉效果的特征上。**

每次"游戏"所涉及的特征不要太多，不超过 10 个最好，因为太多的特征会让参与者不得不花太多的时间理解这些特征，这样会有问题，作者的建议是这个时间在 20-25 分钟之间为宜。

**2、为每个特征制定一个价格，在制定特征价格的时候，需要注意三点：**

1）确保某个特征的价格高于其它价格，也就是说，尽量保证每个特征的价格是不一样的；

2）价格的制定可以按照开发成本，客户价值来制定，当然，还有一种较为简单的方式，就是根据每个特征的复杂性来定，比方说 F4（可以在线对音乐进行简单的编辑）的复杂性是 F5（支持 MTV）的 2 倍，那么，F4 的价格就可以试 F5 的 2 倍；

3）特征的总价格要高于每个参与者获得的"货币"额度，这样就会避免客户"梭哈"全部的特征，一般来说，你提供的钱只能让参与者购买到 1/3 或 1/2 的特征。

比方说，你的新产品的特征价格如下：

F1=10 元；

F2=20 元；

F3=5 元；

F4=30 元；

F5=15 元；

F6=25 元；

**3、产品经理向参与者解释游戏规则，通常需要解释的内容包括：**

1）每个特征对于用户意味着什么（客户可获得的价值）；

比方说 F6（支持原创歌曲销售），你就要说明之所以设计这个特征，目的在于能够让用户在付费的同时还可以获得一定的收入来抵消付出的成本。

当然，需要注意一点的是：

**对于每个特征的解释，一定要通俗易懂，避免专业术语的堆砌，还不要长篇大论。**

2）每个参与者可以获得的"货币"是多少以及如何购买；

3）这些特征的价格是没有商量的余地的；

4）参与者可以把钱凑到一起来购买某个或几个特征；

5）如果有必要，可以对每个特征制作一张解释卡片，然后每个参与者一张，这样他们在购买特征时可以进一步充分理解。

**第二步：销售产品特征**

在第二步中，大致可以按照以下具体的两步来操作：

**1、召集参与者**

参与者通常是潜在和目标客户，但也可以是相关利益人，高层，甚至是投资人，在确定参与者之后，你可以通过规范的途径提前向他们把第一步中所涉及到的和"游戏规则"有关的信息和他们说明。

**2、让参与者购买特征**

这个过程其实是相对简单和有趣的，你就把自己想象成是一家商店的店主，现在有不

同的客户到你的商店来购买产品（特征），那么，你需要如何和这些客户打交道，如果你不熟悉这个过程，可以到任何一家销售任何产品的店铺去观察观察，学习学习。

那么，这个游戏到时候结束呢，两种情况，要么是参与者花光所有的钱，要么是参与者购买了他们想要的所有功能，第二种情况（还有剩余的钱）是可以接受的，因为我们并不希望参与者购买特征只是为了摆脱他们未花的钱。

**第三步：倾听和核算**

在第三步中，大致可以按照以下具体的两步来操作：

**1、倾听参与者为什么购买/不够卖某个特征**

产品经理在游戏的过程中，别和个小商人一样只盯着参与者花多少钱购买什么特征，而是要和参与者进行沟通，了解他们为什么要购买某个特征，尤其是当他们在某些特征之间犹豫不决的时候。

**2、核算每个特征的金额和购买的数量**

在游戏结束后，你就需要对销售的成绩进行盘点了，通常我们会以每个特征得到的总金额进行计算。

比方说，F1 一共有 6 个参与者购买，那么，它的总金额就是 6*10=60 元，而 F6 一共有 3 个参与者购买，那么，它的总金额就是 3*25=75 元。

而总金额高的，就是优先级靠前的，有朋友会说了，F6 的总金额虽然高，但只有三个参与者购买啊，购买人数不如 F1 啊。

这个问题问的好，是这样的，虽然 F6 的人数不如 F1 多，但就是这仨人，向企业提供了比 F1 多 15 元的收益，而作为企业，普遍的经营逻辑是服务好那些高价值客户。

当然了，也有一种观点认为，不但要考虑总金额，还要考虑每个特征的购买总量，至

于如何选取评判指标，大家可以进一步思考，我这里只以常见的指标进行说明。

但是，我们还是要抓住每一种优先级决策技术对产品经理的根本意义是什么，把特征排出优先级只是结果，而对于我们来说，真正需要获取的是决策过程中我们从客户那里知道了什么。

**需要注意的四个地方**

**1）这些特征必须是产品路线图中的，不要使用不现实的特征**

尽管这是一种"游戏"式优先级决策技术，但绝不意味着我们可以以"游戏"的心态去使用它，从前面的介绍中可以看出，它的整个过程其实是很严谨的，尤其需要注意的是，所有你想排序的特征，都必须是基于产品战略，也就是产品路线图的，千万不要想起一码是一码，随意的使用这个技术。

**2）每场"游戏"的时长控制在 45-60 分钟之间**

除去前期的准备时间，每场"游戏"的时间控制在 45-60 分钟之间即可，当然，还有一种情况，就是大家参与的热情很高涨，参与的人数也较多，超过了 8 个人，那么，怎么办呢，很简单，分成两场以上的"游戏"来做。

**3）以用户为中心设计特征列表**

在设计特征列表的时候，这些特征如何选取呢？除了以产品路线图为纲外，选取的途径可以包括但不限于：用户建议、竞争分析、用户研究、内部研讨会等等。

但是要注意一点，所有选取出来的特征都必须以用户为中心，什么意思呢，比方说，你有一个特征是优化 SQL 的查询，那么，这个特征就不要选了，因为对于用户来说，他们并不懂这会给他们带来什么样直接的感受，或者说能为他们带来什么样的价值。

**4）这只是个"游戏"，绝不承诺什么**

一定要记住，购买特征这个决策技术的根本目的不是向参与者承诺我们一定要做什么，一定要在什么时候给用户什么，而是通过这种技术来了解用户最看重什么，他们是如何选择的，我们如何在他们看重的选项中思考我们接下来该如何平衡资源和他们的选择。

**购买特征常见应用场景**

购买特征通常用于面向终端用户的优先级决策上，大致涵盖产品级及以下，包括产品想法，创意，特征，需求，功能。

**购买特征的优势和不足**

**优势：**

1、购买特征决策技术可以有效的挖掘客户对产品的看法和意愿，如果处于这个目的，那么这个方法是接近完美的，毕竟乔布斯有句名言是这样说的：

People don't know what they want until you show it to them

**人们不知道他们想要什么，直到你展示给他们看**

2、购买特征决策技术取代了沉闷的、传统的客户问卷调查，取而代之的是一种协作的、有趣的练习，它迫使我们的客户合理化他们为什么认为他们需要那个特征。

**不足：**

1、这种优先决策技术只能包括你已经决定在产品开发路线图中包含的功能——结果只能告诉你哪些功能是客户最看重的。

2、理想情况下，该游戏要求我们在同一时间在一个地方面对一组客户，但往往可能很难协调。

**购买特征的底层逻辑**

从这个技术的介绍和过程其实可以看出，它始终在强调一个核心思想，就是：

对于用户来说，他们并不不知道他们想要什么，如果你去问他们，那么，他们会和你说，“我都想要”。

而作为企业和产品经理，几乎不可能按照用户的这个期望去做，那么，一个关键问题出现了，就是：

我们如何处理好有限资源和用户期望的关系。

因此，前面我就说，这个技术只是让我们了解用户最看重什么，而非一定要承诺什么，其实大家也看出来了，这个技术的操作形式更像是“焦点小组”的一种变形和发展，无非就是用了一种更轻松，更直观，更有趣的形式来实现“焦点小组”的结果。

而这种形式的底层逻辑就是：

**客户只会为自己需要的特征付费，如果客户付费少于特征定价，那么，这个特征的优先级就不高。**

# 技术 10：故事地图---Story mapping

**故事地图是什么**

故事地图（Story Mapping），也被称为是“故事映射”，当然，全称是“User Story Mapping（用户故事地图/映射）”。

熟悉 Scrum 的朋友应该对“User Story（用户故事）”非常熟悉，但是“用户故事”和“故事地图”是一回事吗？

是这样的，2005 年的时候，Jeff Patton（**老汤注：他提出了要融合敏捷思维、精益化和精益创业思维、用户体验设计和设计思维，最终形成一种以产品为中心的整体工作方式**）在他的《User Story Mapping: Discover the Whole Story, Build the Right Product》一书中首

次提出了"Story Mapping"的思想，但是，直到 2008 年，它提出的这个思想才正式命名为"Story Mapping"。

不说别的，单看诞生的时间，我们就知道，"User Story（用户故事）"和"Story Mapping（故事地图）"不是一回事，因为"User Story"是 Scrum 的联合创始人 Mike Cohn 在 2004 年正式确立的，但如果再往前导的话，其实"Story"这个概念在 1996 年就有了。

但是，两者又不是完全不相干的，可以这么理解，正是因为有了"User Story（用户故事）"，才产生了"Story Mapping（故事地图）"，或者这么说，US 是 SM 的基础和素材，SM 是 US 的结果和结构。

要不我觉得这篇文章不好写，为什么呢，因为要谈 SM，就不能不谈 US，但是仅仅一个 US 就是要用一本书去说的，当然，SM 也是一本书，而本篇的主题又是要放到优先级决策上的，我试着讲一下啊。

## 故事地图涉及到的两个基本概念

### 1、用户故事

用户故事是什么呢？没法详细介绍，内容太多，这里只做一个和本篇主题有关的总结，大家看下图：

关于用户故事更详细的介绍，大家可以参考这篇文章：

《产品经理们，今天我们讲"故事"》

http://www.chinapm.com.cn/index.php/post/97.html

大家只需要记住一点就可以：

**用户故事是从用户/客户角度（实际使用产品的人）叙述需求的一种形式。**

## 2、用户/客户旅程

一样，这个也不详细介绍了，大家可以参考这篇文章：

《业务流程&客户旅程分析表》

http://www.chinapm.com.cn/index.php/post/198.html

本篇中，重点展示一下这张图，大家看下图：

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING　　UCPM 专用配图

优先级管理技术---故事地图

| 业务流程/客户旅程分析表 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 阶段 | 阶段1 | | | | 阶段2 | | | | 阶段3 | | | | 阶段4 | | | |
| | 步骤 | 步骤1 | 步骤2 | 步骤3 | 步骤4 | 步骤5 | 步骤6 | 步骤7 | 步骤8 | 步骤9 | 步骤10 | 步骤11 | 步骤12 | 步骤13 | 步骤14 | 步骤15 | 步骤16 |
| 活动/目标/感受 | 客户活动 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 客户关键目标 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 关键感受 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 部门执行 | 部门目标 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 谁来管理 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 步骤测量 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 原型1 | 关键目标 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 关键感受 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 当前满意度 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 2 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 |
| 原型2 | 关键目标 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 关键感受 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 当前满意度 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 |
| 原型3 | 关键目标 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 关键感受 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 当前满意度 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 |
| 原型4 | 关键目标 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 关键感受 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 当前满意度 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 | 请打分 |

Build by UCPM汤圆（微信：UCPMTangYuan）

如果我们把这张分析表用最简单的形式来表示，那么，就是这样的，大家看下图：

有朋友会问了，“用户故事”的形式我知道了，“客户旅程”的结构也我了解了，但是这和“故事地图”有什么关系呢？

别急，咱们继续往下看。

## 故事地图是什么样子的

故事地图是什么样子的呢？大家看下图：

猛一看，这张图貌似和“客户旅程”类似，都是由不同颜色的区块绘制而成的，但仔细一看，还是不一样，构成元素上差别很大。

这就对喽，之所以前面先要简单说一下“用户故事”和“客户旅程”，就是因为“故事地图”涵盖了它俩的部分关键元素。

### 1、“故事地图”和“用户故事”的关系

是这样的，在 Scrum 中，用户故事通常是以前文提到的那种一句话的格式来描述的，但是，这有一个比较麻烦的问题，就是没有一种形式对众多的故事进行分类、组合，以及进行优先级的排序，总不能按照故事撰写的时间顺序来吧。

因此，故事地图对于用户故事的最直接作用就是对其进行分类，组合，优先级排序。

做个类比，这就好你手里有一堆乐高的零件，准备搭建个汽车，如果没有一个搭建指导的话，不是说你最终搭建不出来，而是可能会非常花费时间，而这又正好和 Agile 的原则相违背。

## 2、“故事地图”和“客户旅程”的关系

我们已经知道，用户故事是从客户角度对需求的一种描述，而不是我们的一种判断，言外之意，用户故事本质上是客户想如何使用产品的一种说明，无论这种说明是否符合我们构想的过程，我们更多的是讨论，而非替用户做出选择。

如果站在这个角度看，那么众多的“用户故事”其实就是“客户旅程”的一个阶段性的体现。

简单来说，“客户旅程”涵盖“发现→选择→购买→使用”这四个大的阶段中的活动和任务，而“故事地图”涵盖的只是“使用”这个阶段中所有的活动和任务。

这是一方面，另一方面，我们对比前面两张图，也可以发现，“故事地图”实际上就是从“客户旅程”（图中的第三行）的“活动”（图中的第一行）这个级别开始的。

总结一下，可以这样来理解，在“故事地图”中：

**内容上用的是“用户故事”的素材，形式上用的是“客户旅程”的结构。**

## 如何使用故事地图

怎么来使用“故事地图”进行优先级管理呢？

**三个关键条件：**

1、只要你会撰写“用户故事”；

2、只要你会绘制“客户旅程”；

3、你得熟悉一些其它优先级决策的技术。

前两个条件我都有文章可参考，当然，不算是太详细，但足够用了，如果大家愿意深入了解，我可以另文再讲。

主要是第三个条件，你不是说“故事地图”就是一种优先级决策技术吗，怎么又和其它的优先级技术拉扯上了呢？

这确实是一个比较费解的问题，后来我想明白了，和大家说一下。

假设我们已经绘制完了“故事地图”，大家看下图：

细心的朋友可能已经发现，这张图相对于上面那种图，好像少了点什么，没错，少了左侧的“版本”，为什么呢？

这就是“故事地图”优先级技术的关键所在，敲黑板，划重点了啊。

在绘制完上图后，我们只是对“用户故事”进行了分类和组合，但这并没有确定出“故事”的优先级，它只是对用户的使用过程进行的一种流程化构建。

基本构建层级是：

**用户活动→用户任务→用户故事**

当然，这只是从开发团队的角度来看的，如果从产品管理的角度看，其实它的层级是这样的：

**愿景→目标→用户活动→用户任务→用户故事**

因此，要确定每个“故事”的优先级，就必须使用其它的优先级技术来做，也就是说，

要用“故事地图”的优先级决策技术，首先要用其它的优先级决策技术来确定“故事”的优先级。

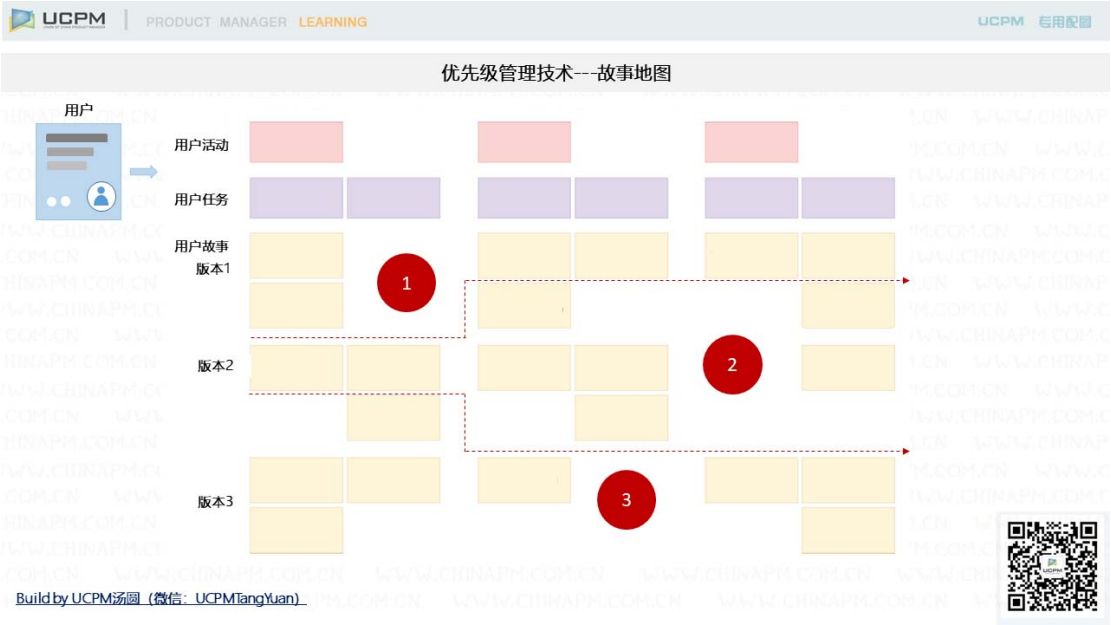
那么，“故事地图”的优先级决策确定的是什么的优先级呢？

**版本！**

怎么确定的呢？

这就涉及到“故事地图”中的一个术语，slice，切片。

这个切片是怎么使用的呢，大家看下图：




通过其它的优先级管理技术（比方说本系列中的技术 2：价值与努力决策矩阵，和技术 3：莫斯科方法，就是比较常用的）确定出了每个“故事”的优先级，那么，这些优先级最高的“故事”就被分为一类，形成第一个你要做的版本，也就是优先级最高的版本，后续当然就是版本 2，版本 3 了。

**老汤注：如果是新产品的话，通常会作为 MVP 的开发依据。**

**需要注意的四个地方**

**1、目标用户一定要准确**

这个不用多说，大家都明白，既然是让用户描述他们的期望，那么，一旦用户不确定或不清晰，那么，你绘制"故事地图"的整个工作一定是徒劳的，因为你绘制了一个错误用户的故事地图。

**2、故事地图不仅仅是 Agile 的专属**

尽管故事地图诞生于 Agile 开发中，但其实就是换个马甲，如果我们把"故事"理解成"需求"的话，那是不是可以称其为"需求地图"呢？

我觉得没啥问题，因此，非 IT 行业或者没有使用 Agile 的朋友别觉得这个技术和自己没关系，其实完全可以把它的底层思想应用到自己的行业和产品中。

**3、故事地图其实是 PO 的专属优先级决策技术**

按照 Agile 的规范要求，"故事"是由 PO 来写的，PM 写什么呢？

Epic，史诗（可以简单理解为一堆有联系的故事的集合，就是故事地图中的第二行：用户任务），因此，事实上，这个技术原本就是 PO 的专属技术，因为 PO 隶属于 Scrum 开发团队，但是考虑到国内（也包括国外）大部分的 PM 其实也扮演者 PO 的角色，因此，这个技术也得掌握不是。

如果你很幸福的不扮演 PO 的角色，那么，前面的九种技术一定要好好掌握才行。

**4、故事地图要常改常新**

故事地图并不是一劳永逸的事，说实话，就现在这个市场的动态环境，客户的多变心态，你第一版故事地图做完可能就有点不赶趟了，因此，故事地图必须要常改常新，而常改常新的前提是你和客户之间必须有一个持续交流和学习的机制，也就是产品探索。

看看，又涉及到产品经理的另一个工作，现在谁还说产品管理的工作好做呢，看起来是

一个孤立的工作，但很可能牵扯很多其它工作的。

**故事地图常见应用场景**

这个就不用多说了，最多的应用场景就是产品版本的优先级决策，至于能否应用到更细的层面，我个人觉得是可以的，但我没试过。

**故事地图的优势和不足**

**优势：**

**1、它可以帮助你快速有效地确定你的 MVP**

前面提到过，Jeff Patton 之所以提出"故事地图"的思想，其中就融合了精益创业的思想，而精益创业的思想又是 ERIC.RIES 在《Lean Startup》提出的，而在 LS 思想的核心之一就是 MVP。

因此，对于那些初创企业或者新产品而言，"故事地图"可以很好的让你明确你的产品首秀应该是什么样子。

**2、它以用户体验为中心**

"故事地图"之所以一经推出，就大受欢迎，其中一个重要的原因就是它所要构建的产品完全是以用户的体验为核心的，而不是传统的基于我们分析的结果，因此，它在用户体验的设计和完善上有着最大的优势。

**3、依靠协作，而非某个人的观点**

在以前，需求优先级的确定可能产品经理一个人就搞定了，但是在"故事地图"中就走不通了，在这种技术中，需要涉及到的团队至少要包括三类：

**领域专家、测试人员和 UX 设计师：熟悉用户和功能的人**

**利益相关者：对产品如何为公司赚钱有想法的人**

**开发人员：那些知道这需要多长时间才能完成的人**

这三类人需要构成一个 4-8 个人的小组来一起完成这个技术的操作。

**不足：**

**1、它不考虑外部的产品优先级因素，如业务价值和复杂性。**

究其根本原因，还是因为客户不会考虑业务价值和复杂性，他们只想要他们想要的。

**2、很难做长期的优先级管理**

按照实践的经验，这个技术通常做的优先级管理周期不会超过 6 个月，一般只涉及 3-6 个月，原因在于市场的复杂性和动态的变化。

**故事地图的底层逻辑**

在产品管理中，我们经常头疼的一个问题就是"如何处理我们的判断和客户的真实想法"，与其陷入纠结，不如把这个判断的权利交给客户，让他们告诉我们他们想怎么来和我们的产品互动，因此，"故事地图"的底层逻辑就是：

**客户在完成一次完整的"客户旅程"中所遇到的障碍，问题，困惑，集中度越大的优先级越高。**

# 总结：我们如何看待优先级决策技术

乔布斯说过一句话：

"People think focus means saying yes to the thing you've got to focus on. But that's not what it means at all. It means saying no to the hundred other good ideas."

**"人们认为专注意味着对你必须专注的事情说'是'。但这根本不是它的意思。它的意思是要对其它一百个好主意说不。"**

换成我们的哲学思想，其实这句话用"取舍"两字就可以概括，因为毕竟我们只能把有限的资源和精力放到最能带来价值的事情上。

开个玩笑，这就好比去吃自助餐，在肚子有限的情况下，如何把自己想吃的吃好，吃够这并非一件容易的事。

也就说，优先级决策技术绝不仅仅是使用优先级工具箱中的工具"做"那么一下的事，而是应该建立一个强大的优先级决策机制，而这也就意味着我们必须有一个明确的规范和操作模式需要成为全员遵守的原则。

作为对本系列的总结，我先说一下建立这种优先级决策原则普遍需要什么。

通常来说，它有四个支点需要考虑：

**1、业务管理**

产品管理是对业务的管理，因此，我们才会发现，产品经理需要了解和掌握的优先级技术涵盖从广泛的商业到细微的特征，但无论是哪种技术，都有一个必然的出发点，就是如何实现对业务的管理。

因此，我们构建优先级决策机制，第一个要建立的原则就是一切从业务的管理出发。

**2、定义优先级框架**

优先级技术有很多（其实不止本系列讲到的十种，以后有时间了，我再继续补充），那么，这就涉及到如何选择，在介绍每种优先级技术的时候，我都说到了不同的技术适合什么样的对象，这里不再赘述，这是一方面，另一方面，我们还必须构建一个优先级决策框架，或体系。

比方说，确定好商业优先级用哪个技术，产品优先级用哪个技术，需求/特征优先级用哪个技术，这样就形成了一个有层次的，自上而下，由大局到局部的优先级决策框架，如

果能够形成企业共识，那对产品经理的意义一定是巨大的。

**3、优先级的执行**

执行的目的有两个，一个是实现优先级所确定的各个目标，另一个是完善优先级框架的质量，毕竟框架是否合适，最终还得依靠实践，因此，在优先级执行的过程中，我们一是要是关注优先级技术本身的适用性，二是要关注技术所产生的结果的可靠性。

**4、构建路线图**

之所以选取讲这十个优先级技术，或许有些朋友也看出来了，我是按照从战略到战术的顺序来选的，从现实的角度看，不做产品战略的产品经理肯定是"水货"，而涉及产品战略，就必然要输出产品路线图，而产品路线图本身就是优先级的一个产出成果。

也就是说，如果从优先级的层级关系和构建顺序看，至少应该是先确定路线图的优先级，然后才有相关后续的优先级操作。

这就好比我们写文档，一定是现有 BC，BRD，才会有 MRD，PRD。

其实从这个角度看，优先级本身也是产品管理工作结构、层次、顺序的一种体现，而路线图则是所有优先级的出发点。

接下来呢，我再说一下使用优先级决策技术时，需要注意的几点：

1、愿景和高层次的战略应该始终是优先级技术背后的驱动力；

2、一定要从不同的渠道视角收集多样的信息，但必须基于客户反馈为先导；

3、集中你的反馈和见解，以便分析、评估和验证想法和假设；

4、删除所有不必要的选项和标准是朝着更容易的优先级和更好的结果迈出的一步，节省时间，专注于那些符合我们的产品目标和用户；

5、选择最适合你要求的优先级决策技术。注意一点：优先级技术并不是神的旨意，

一切产出结果要与你的产品战略相一致；

6、通过建立和分享知情的、基于优先级的路线图来执行你的优先级，弄清楚你和你的团队下一步应该关注什么。

最后呢，说说我个人对优先级决策技术的几点看法：

**1、所有的优先级决策都是在一定的时间框架和资源范围内来设计的**

通过对十种优先级决策技术的了解，我们会发现，所有的技术都是基于时间框架和资源范围来设计的，也就是说，正是因为我们需要在规定的时间内和资源有限的情况下做出符合某个阶段目标的产品，因此，才诞生了如何判断哪个先做，哪个后做，哪个不做的优先级决策技术。

可以做个假设，如果没有任何市场因素的限制，我们按照顺序挨个做就可以了，何必去考虑谁先谁后呢。

因此，所有的优先级决策技术本质上都是市场目标和实现要素无法统一的产物。

**2、没有完美的，只有应用得当的优先级决策技术**

只要是技术，就有它的设计思路和底层逻辑，而这也就决定了每个技术的应用范围，葵花宝典再厉害，不也得先自宫才行，因此，对于我们这些使用者来说，一定要充分了解每个技术的应用范围，和它的底层逻辑是什么，这样做的目的有两个：一个是我们在具体操作的时候，知道什么情况下该用什么技术；另一个稍微有些挑战，就是一旦了解了每个技术的底层逻辑，并且能够融会贯通，那么，我们就很有可能设计出更完善，更好用，更适合自己的技术出来。

例如，在莫斯科方法中，被归到不会有的类别中的需求，只是在当前时间和资源范围内不会去实现，但是，这也恰恰意味着这些需求会被放置到未来的产品中重新评估优先

级，因此，现在有种普遍的做法就是要在不会有的类别中细分子类别，以确定这些需求中哪些需求应该继续实现，哪些需求可以忽略。

**3、优先级决策是产品经理的事，但不仅仅是产品经理的事**

两层含义，一是优先级决策通常是由产品经理来完成的，这个无需多介绍，因为只有产品经理看全局，跟全程，二可能是我们通常容易忽视的，就是优先级决策不能只站在产品经理的角度去做，毕竟商业，业务，产品，需求涉及到的利益相关人太多了，他们都希望自己想到的，提出的能够放到优先级最高的那个列表中，因此，现实的说，产品经理是用优先级的技术去和这些利益相关人交流，要么达成共识，要么堵住他们的嘴。

即使咱们退一万步讲，优先级决策技术没有上面说到的那么牛，但是咱们仅仅从成本的角度去看，对产品经理和企业也是大有裨益的：

Of course, sometimes leaders simply make the wrong decisions; they prioritize the wrong thing. But in my 20 years as an executive, the problem I see more often is that leaders don't make decisions at all. They don't clearly signal their intent about what matters. In short, they don't prioritize.

Among the organizations I have worked with — and others, such as Apple, Amazon, Lego, Ikea, and Western Union, that have highly developed senses of priorities — the payoffs are considerable. Companies that start prioritizing can experience significant reductions in costs (in my experience, roughly 15%) as less-vital activities are cut and duplicated efforts are consolidated.

当然，有时领导者只是做出了错误的决定；他们优先考虑的事情是错误的。但在我做高管的 20 年里，我经常看到的问题是，领导者根本不做决定。他们没有明确表明他们的

意图，什么才是重要的。简而言之，他们不会考虑优先级。

在我合作过的组织中——以及其他一些有高度优先级意识的组织，如苹果、亚马逊、乐高、宜家和西联汇款——回报是相当可观的。开始按优先级排序的公司可以显著降低成本(以我的经验，约为 15%)，因为不那么重要的活动被削减了，重复的工作被整合了。

--- Antonio Nieto-Rodriguez：HRB：《How to Prioritize Your Company's Projects》

产品管理服务矩阵

UCPM UNION OF CHINA PRODUCT MANAGER
面向全行业产品管理者的原创知识干货分享平台
http://www.chinapm.com.cn

PMMANAGER PRODUCT MANAGER
国内唯一的，终身免费的产品管理工作专用软件
http://www.pm-soft.com.cn

CPRC PRODUCT MANAGEMENT BUSINESS SERVICES
基于RPM和APM实施思想，向企业提供产品管理整体解决方案
http://www.aipmm.com.cn

EDUPM
一个无需注册，提供音频、文稿、课件在线学习和下载的全方位产品管理知识学习平台
http://www.edupm.com