

从一个切面做产品调研：抓住产品调研的重点

「刚才我们聊的，是如何快速地了解一款应用。接下来，可以换一个角度，从特定的角度去梳理市场上相关竞品应用的情况。既然我们做的是短视频业务，不如从视频资源的角度，做一个竞品分析吧。」我对阿聪说。

「目标是我们要和 CP 对接引入短视频资源，那么拆解下来，我们就需要依次明确：

「1. 我们应该标注哪些竞品的数据（比如优酷、搜狐、微博、秒拍等）；

「2. 参考我们的短视频 App 调性，我们能够承载哪些内容，或优先标注哪些内容；

「3. 在数据标注时需要包含和覆盖哪些维度，比如视频集的标题、发布者、播放情况等。

「我说的你明白了吗？」

「保证完成任务，三天后交。」阿聪道。

三天后，我想起这事，问了一句：「怎么样了？」

阿聪难得地面露难色：「阿呆老师，再等几天吧。」

「哦。」

又是三天，我再次问：「怎么样了？」

阿聪还是有点扭捏：「阿呆老师，要不再等几天？」

「三天又三天，三天又三天。你在演无间道啊？不管什么情况，是骡子是马拉出来遛遛。」

看到阿聪给出的文档，我傻眼的同时也算开了眼。

文档的最上方，有密密麻麻的竞品比较，既有爱奇艺、优酷、腾讯视频，也有快手、火山、抖音、秒拍，甚至还有 Vue 这样的拍摄工具，从公司规模，到公司定位，再到行业分析链接，都罗列出来；随后，给出了典型短视频市场的分析，将各个高热类别都进行罗列，每个类别还有典型的视频创作者样例；最后，描述了一套抓取系统，研发通过爬虫爬取各家的视频信息，将其信息收录入库，并形成可对比、可更新的系统，甚至已经询问过了研发，记录下了相关的实现成本。整篇文档又是数据分析，又是产品功能结构图，洋洋洒洒近万字。

「做得很辛苦吧？」我问。

「嗯，思绪脉络太多了，写到一半就会发现又需要补充新的东西。」阿聪摇头道。

「离题万里，白费工夫。」

产品经理的日常工作当中，经常需要针对某个具体问题或特定功能点进行竞品调研。在上面的案例中，所做的就是最基础的资源覆盖型调研。在资源覆盖调研这个案例上，包含三层逐步递进的问题：

- 需要排查的竞品范围是怎样的？
- 结合自身业务特点，竞品排查的优先级是怎样的？
- 在具体排查过程当中，应该关心哪些维度的数据？

在确定竞品排查范围的时候，可以适度扩大候选集，这是因为不同的应用彼此间往往会有领域的交叠。以资讯类消费而言，我们会发现两个行业特点：其一，新闻应用早就成了综合型的内容消费应用，新闻性内容、娱乐性内容、短视频与小视频等不同题材和内容都囊括其中；其二，非新闻类的应用内也会植入内容信息流，从而出现跨界打劫的情况，如百度、Wi-Fi 万能钥匙、UC 浏览器等。

在确定竞品候选集之后，产品经理就需要在时间和人力成本的双重限定下进行更有针对性的筛选：具有业务相似性和用户相似性是最高优的选项，而那些仅提供了相似功能但是面向业务和用户不尽相同的可以降低优先级。

以短视频应用的资源覆盖为例，微博、西瓜视频的优先级显然比爱奇艺更高。如果这款短视频应用是面向中老年人的，那么分析美篇、糖豆广场舞等应用上的短视频资源显然比 B 站、秒拍上的资源更优先。

确定了要分析的竞品之后，我们可以基于分析意图进行数据维度的筛选。在资源覆盖的问题上，待得出的结论无非是哪些品

类数据值得优先覆盖，哪些内容提供方值得优先接洽，优先级的评价标准就在于对应内容在不同竞品平台上的消费规模和消费评价。

以面向年轻人的视频消费应用为例，我们筛选出的竞品有 B 站、微博、最右、游戏直播应用。基于这些应用的榜单、分类和详情页的数据指标（播放量、互动量）的爬取和标注，可以用来确认不同分类和内容提供方的热度情况。最后，汇总多平台的数据可以构建出有参考性的全网内容表现，从而收敛得出内容覆盖的结论，指导我们的后续工作。

阿聪分析报告中反映出的问题，其实是新手产品经理最容易犯的问题：贪大求全，过于追求面面俱到，却忘记了决策的时间和人力成本约束，导致缺乏针对性。从事产品经理工作的同学通常是思维发散活跃的人，但是越是思维发散活跃的人就越容易信息过载，也就越应该在分析具体问题的时候专注而收敛，让自己始终聚焦在同一个切面上，只有明确了要解决的核心问题是什么，才能从过载的信息当中梳理出一条主线来，围绕主线来投入精力。

即便是被委派了更综合性的任务，如竞品调研、行业分析，我们同样可以将大的调研分析任务拆解为几个明确的子任务，比如：

- 市场盘面与竞品数据规模（日活、市场、增速）；
- 几个核心共性场景功能的横向对比；
- 竞品独特功能的亮点分析；
- 运营层的特点。

将综合性的大任务拆分为彼此独立的子任务，降低任务间的耦合程度，我们可以一次只关注一个特定的切面进行调研，更快地完成任务。

「讲了这么多，明早给我一份新的报告。」

「好的。」

「另外，导师机制的存在就是为了授业解惑的，碰到有疑惑的就问，别自己死扛。你想啊，要是我指派给你的工作远超你现在的工作能力，那我才是真正有问题的人。」我道。

「明早，明早保证给。有问题我一定问。」阿聪道。

「好的，等着你的处女座导师明早拍砖哈。」我笑道。

「嗯嗯，我搬砖，您拍砖……」

浏览器扩展 Circle 阅读模式排版，版权归 www.zhihu.com 所有