

Gartner®

# 科技公司的产品管理成功秘诀

营收增长最佳实践

编辑:

技术产品经理研究团队

© 2021 Gartner咨询有限公司及其关联公司版权所有。保留所有权利。  
CTMKT\_876876

# 导语

营收增长作为**CEO**的首要任务之一使得产品领导者成为技术产品和服务供应商取得成功的关键所在。然而，产品领导者当前的工作变得愈发复杂，不仅要适应快速变化的趋势、面对激烈的竞争，还要处理日益复杂的**B2B**客户旅程。在这样的背景下，您如何才能实现对客户和高层领导的承诺？

对一些公司来说这简直轻而易举，但对其他公司来说这就是举步维艰。**Gartner**的研究一再表明，相比处于停滞或衰退阶段的企业，成长型企业“进行”产品管理的方式则完全不同。本电子书将介绍**Gartner**最新发现，即成长型企业的产品经理在开发客户所需产品时采用的差异化做法。



# 身陷同一“沼泽”的 不同“自救”方法

如果在同一领域中有两家相同规模的科技公司，其中一家公司定期发布新产品，并在过去五年中持续实现增长目标，另一家公司的新品发布周期相同，但其增长速度维持不变，甚至有所下降。那么，两家公司的产品领导者做法有何不同？

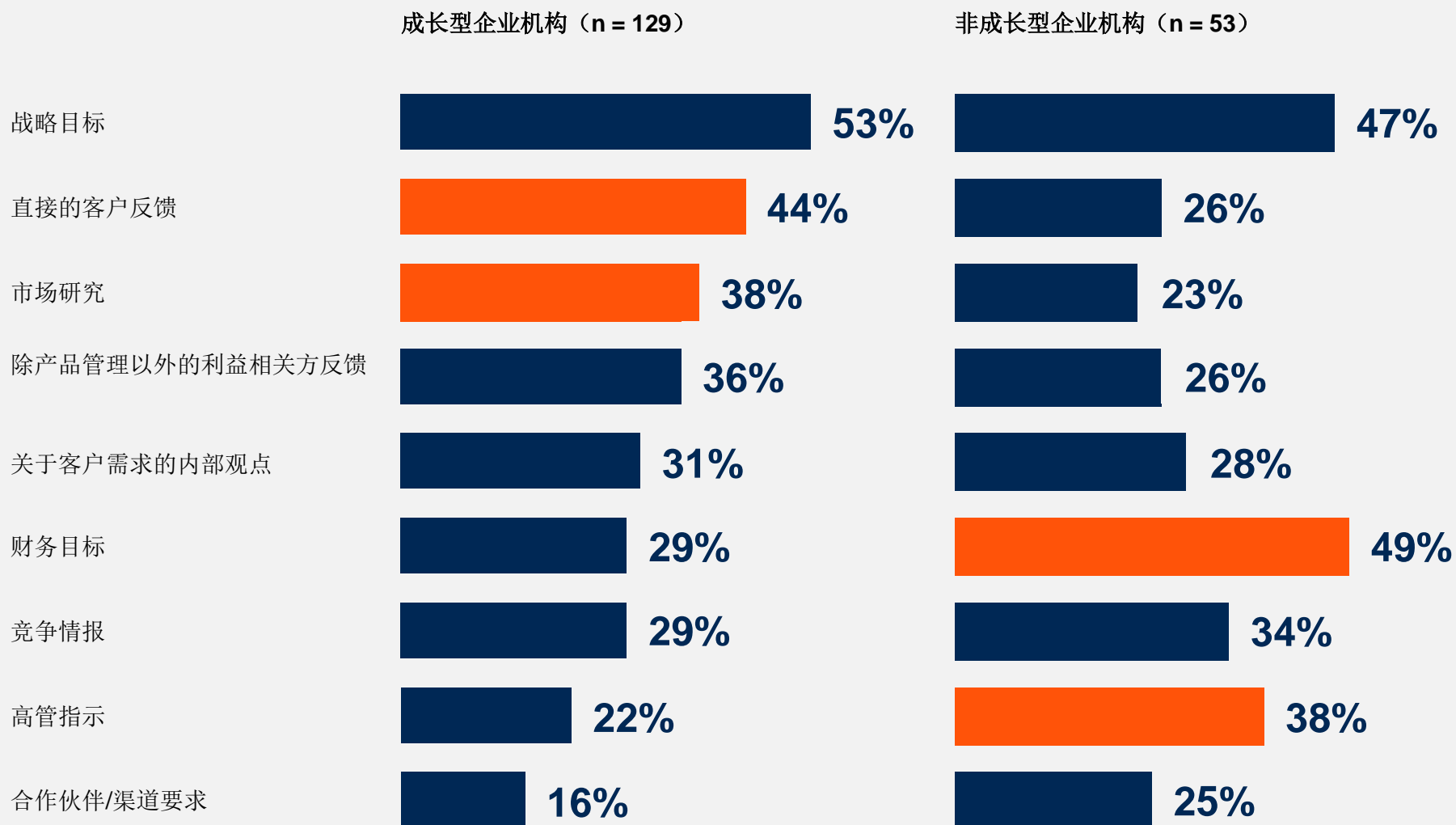
从表面上看，没有什么不同。产品领导者现在面临的都是同样的情况，即颠覆性竞争、快速变化的客户行为和复杂的购买流程，所需要克服的障碍也如出一辙。

例如，根据近期Gartner对200多家技术和服务公司领导者的调查，**45%**的产品由于产品开发和其他挑战而推迟一个月或更长时间发布。而对于已交付的产品来说，获得成功也绝非必然：只有**11%**的公司在过去一年里完成了所有产品的内部目标。

尽管挑战相同，但停滞型企业和成长型企业的行为差异却十分明显。简单地说，停滞型企业的重点在于内部反馈和僵化的流程，而不是客户意见和敏捷性，因此限制了增长。那么，成长型企业的产品领导者有什么不同的做法呢？具体请看下文领先企业的产品管理最佳实践。

# 影响投资重点的首要信息来源

占受访者的比例



来源: Gartner

95%的显著水平

## 成长型企业使用客户洞察确定工作重点

大约有一半的公司（无论其增长状况如何）会根据其战略目标确定投资重点。但成长型企业和停滞型企业之间的相似之处也就到此为止。

因为，成长型企业将直接的客户反馈和市场研究作为确定投资重点的第二和第三重要信息来源。而停滞型企业则根据财务目标和高管指示来确定投资重点。

因此，我们不难发现：要想成功开发产品，最重要的信息来源是终端用户。部分企业的产品经理之所以能够取得成功是因为他们通过客户之声（VoC）项目来获取这些信息，并确保潜在客户和现有客户提供源源不断的最新数据。他们还会收集产品使用数据，真正了解客户使用现有产品的方法以及他们可能需要得到满足的需求。

## 成长型企业在开发产品之前通过客户和市场检验产品创意

成长型企业和停滞型企业的工作重点不同，且他们在决定是否开发某一产品方面也有区别。

所有产品团队能够获得的资源和人才有限，因此，在成长型企业和停滞型企业中，有一半的企业在决定开发产品之前会制定内部资源计划，并通过内部利益相关方进行验证，这并不稀奇。停滞型企业在决策前通常也会制定项目计划，并进行竞争分析。

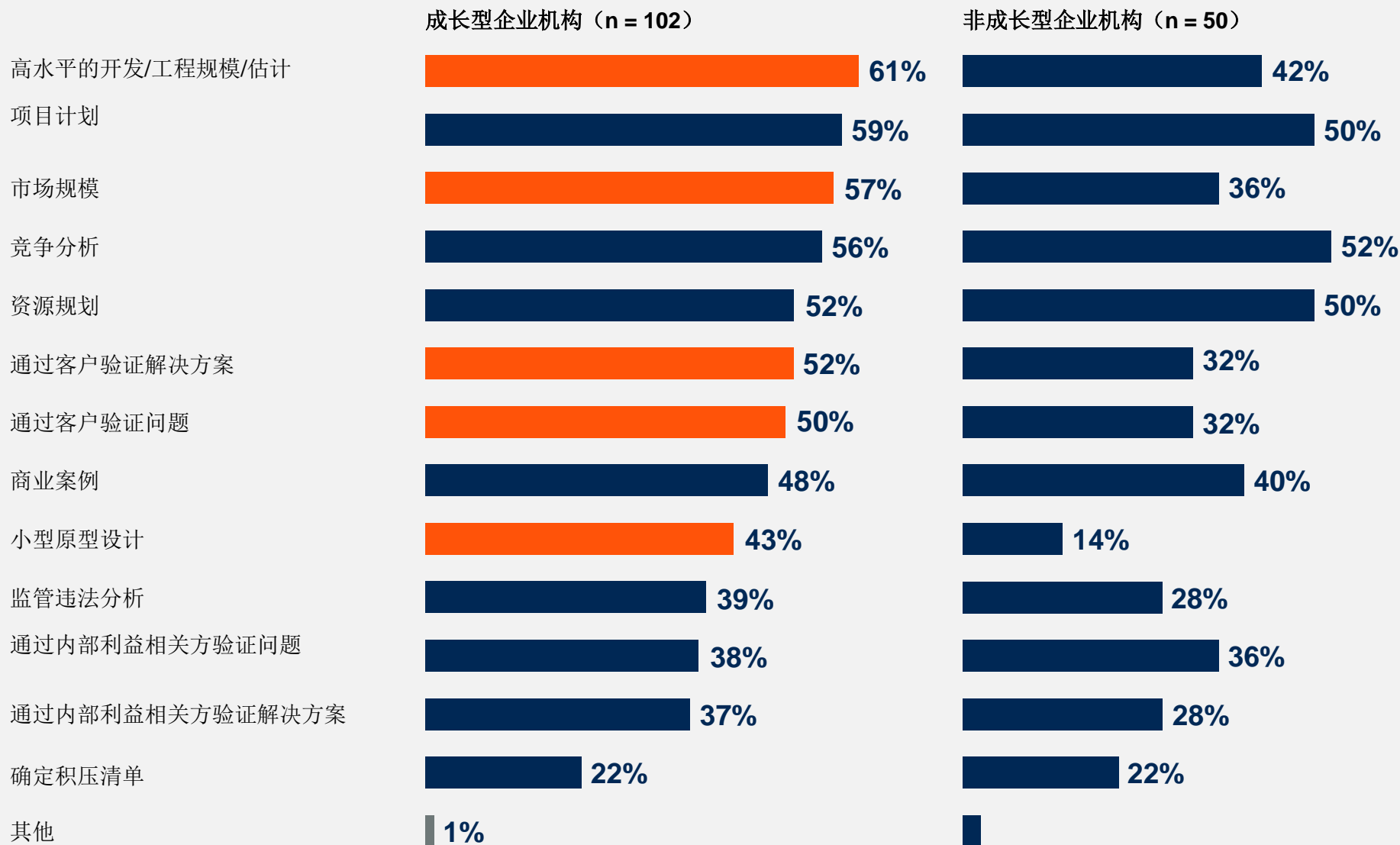
但成长型企业项目经理的工作职责不仅于此。他们在前期更多的是强调利用市场测试假设。例如，确定市场规模，逐步确认客户是否愿意为某解决方案买单，然后评估产品理念是否能解决问题。成长型企业在市场上测试原型的可能性也比停滞型企业高出三倍。

总之，成长型企业的产品经理在评估产品潜力方面更有条理，他们愿意把时间花在价值更高的、面向市场的活动上，并在投入资源之前验证产品创意。



# 开发产品前需要完成的活动的的重要性

占受访者的比例



来源: Gartner

95%的显著水平

# 利用产品领导力推动增长

这听起来可能很简单，但只有当科技公司以客户为中心而不是以内部利益相关方为中心时，它们才更有可能实现增长。成长型企业的产品经理会根据市场需求来确定工作重点，并在投入时间和资源进行产品开发之前通过真正的客户来检验产品的创意和原型。

在开发过程的不同阶段采取以下行动，满足客户需求：

- 投资于VoC项目，在开发过程的各个阶段实时收集洞察。利用客户需求和相关经验评价来确定工作重点，生成新的解决方案并优化现有产品。
  - 在开发之前，花时间了解大规模市场、明显突出问题、和最受目标客户欢迎的产品理念。产品推出后持续进行市场测试，优化产品。
  - 当高管使产品团队脱离客户所需功能或服务时，用数据说话。使用经得起推敲的内容起草商业案例，强调市场的需求。
- 把第一轮开发的重点放在提供狭义上的最小可行产品上，解决特定问题，实用简洁为上。与客户和利益相关方合作，通过严格迭代的流程来优化产品。
  - 将定量的产品使用数据与定性的VoC工作结合起来，了解客户使用产品的方式，以及产品在功能和体验方面的不足（见第8页）。
  - 对产品管理团队进行敏捷和精益实践培训，持续完善产品管理（见第10页）。

**“科技公司产品经理的首要任务是拥有客户价值主张。”**

**Gartner副总裁、分析师Emil Berthelsen**

## 使用数据推动产品管理

数字化产品和渠道的增长对于产品经理了解客户如何使用产品来说是一个福音。《Gartner数据使用研究》表示，59%的产品经理会访问和使用客户数据。然而，只有33%的产品经理认为客户数据是产品规划的重要信息。其中一个原因是，从普遍可用的数据中获得的洞察并不完整。

例如，关于产品采用和使用模式的数据可以让产品经理了解哪些功能最受欢迎。但这些数据并不能确定新功能可以解决哪些未被满足的需求或问题，而这可能会将客户推向竞争对手。为了纵览全局，产品经理需要完整的VoC数据。

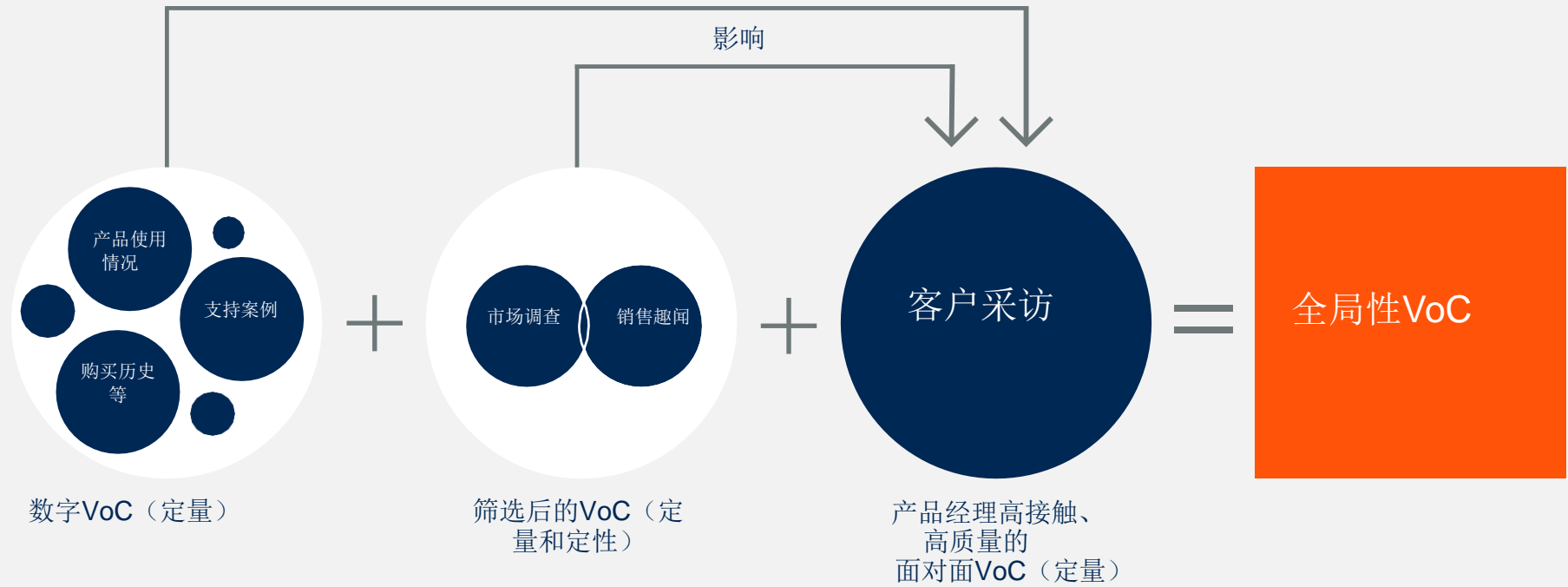
全局性VoC项目会将产品使用模式的定量数据与定量的市场调查相结合，并与通过直接的客户互动获得的定性洞察相结合。互动方式多种多样，如访谈或真实的观察性研究，都可以使产品经理了解客户的日常生活方式和技术交互方式。最终，产品经理能够了解用户如何使用产品来解决问题或实现目标，以及客户会带来什么。

公司内部文化和权力动态影响着产品经理获取和使用完整VoC数据的速度。拥有强大而统一、以客户为中心的数据驱动型文化的企业，可能会支持定量的数据分析和定性的客户互动。而不太统一的企业机构可能会阻碍以不同的方式收集有用、可操作洞察的工作。例如，销售人员会是产品经理和愿意分享洞察客户之间的障碍。或者，销售人员可以代理获取洞察，但前提是客户需求是产品路线图上的首要事项。

无论是正式支持还是进行长期宣传，产品经理都应该为投资全局性（和民主）VoC项目制定一个正式的商业案例，并量化它能为企业带来的价值。



# 产品规划全局性VoC数据的示例



来源: Gartner

## “敏捷vs.敏捷性”

如果产品延迟交付的时间很短，或者公司文化已经将延迟作为业务中“正常”的一部分，那么延迟交付通常不会成为高管的工作重点。然而，当交付日期被纳入合同和奖金结构时，延迟就会对增长产生负面影响。

因为它可能会增加不必要的开发成本，比如，当最终的产品过度设计了客户不需要的功能时，产品的价值就会大打折扣。

而且，当客户觉得您不可靠时，也会对您的声誉产生负面影响。“准时”往往等同于更优异的表现。

造成延迟的原因可能是产品开发过程中已经过时的流程，或费时费力生成市场不需要的产品功能。因此，许多产品团队会错过交付期限。

敏捷实践与优秀产品经理所进行的客户验证相结合，可以帮助解决许多延迟问题。敏捷可以帮助产品经理减少前期投资，加快最小可行产品和后续功能的交付。

但产品管理流程的敏捷化应该只是一个开始。技术型企业机构应该在实践中追求敏捷，并在整个业务中追求敏捷性。

极限编程（XP）和Scrum等敏捷方法使科技公司能够更迅速地改变计划以应对市场，因为它们使产品工程的工作方式更加透明，也更关注客户成果。

系统敏捷性通常在文化层面上运作，要求企业机构接受不确定性，并在所有层面上采用Kaizen（持续改善）；Andon（找出问题）；以及回顾（反思）等方法。更多的方法和技术还包括久经考验的精益实践，如步骤问题解决法和标准化作业法，以及使团队在全面产品开发之前测试假设、风险和假定的敏捷框架。

# 结语

市场决定产品的成功与否。这是一个亘古不变但所言不虚的经验之谈，但在内部工作重点和想法方面，它仍值得反复强调、不断推敲。推动科技公司发展的产品经理需要在产品推出前后的多个时间点反复接触客户，询问他们的需求，倾听他们的回答，从而制定产品规划。数据资源和敏捷实践可以帮助他们获得和有效使用所需信息。最终，产品团队和整个企业机构都能获得更高的成果。

## **调查数据：2019年Gartner产品领导者产品管理调查**

Kristin Von Manowski, 2020年1月

### **成长型企业的产品经理格外重视开发前的验证工作**

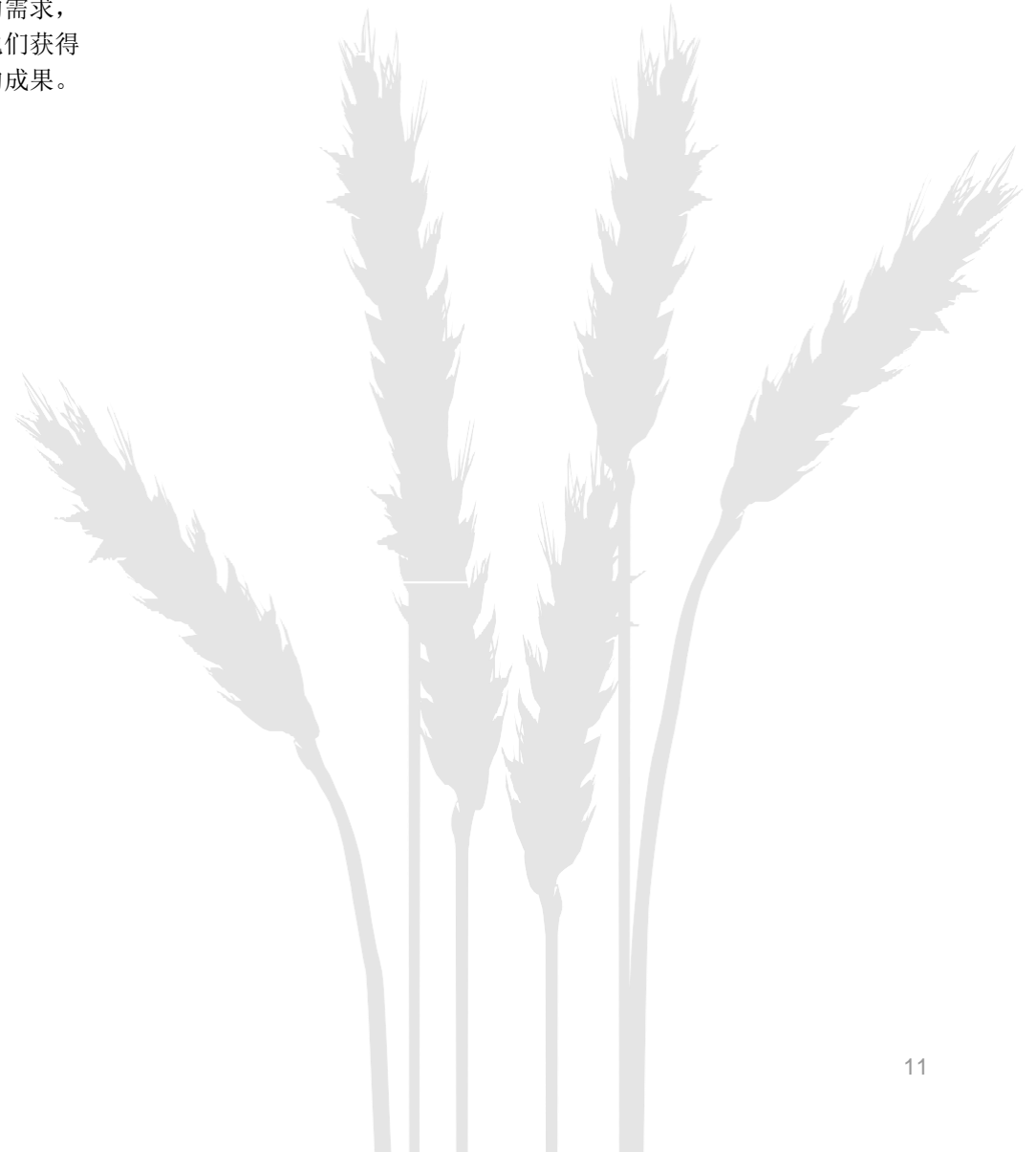
Aapo Markkanen, 2020年1月

### **成长型企业认为研究和客户反馈比高管指示更重要**

Clifton Gilley, 2019年12月

### **成长中的技术和服务供应商更倾向于使其敏捷应用目标与核心敏捷原则保持一致**

Clifton Gilley, 2019年12月



# 学无止境。 深究不止。 引领未来。

免费内容： [点击访问Smarter With Gartner](#)

[快人一步，把握影响业务增长和转型的课题、技术和趋势。](#)

## 联系我们

美国： 855 811 7593

国际： +44 (0) 03330 607 044

成为客户： <https://www.gartner.com/cn/become-a-client>