

## 用户画像实战应用

**Q1:** 用户画像？听起来很简单啊！不就是用户的性别，年龄，身高体重，学历收入，家庭住址，消费积分，登陆访问一类的指标吗！列一堆数就行了，我们的客户男性比例40%，年龄35岁以下占比50%，本科占比30%，个人月收入5000以上占比60%，未婚比例50%，月均消费3500元，最长购买的三种组合是AB，AC，BC，每天8点是登陆高峰，你看看，我才干了1个月数据分析就做出了这么全面的用户画像！我多厉害！写报告的时候我还贴了两个典型用户的照片呢，好崇拜我自己。还有什么好聊的？？？

**A1:** 在输出结果层面上，确实没有什么好聊的，用户画像你可以简单的理解成描述用户的特征与行为，正如同画画一样：

1. 最简单的是证件照：仅一个个人大头贴（用户最基本的属性，如性别，年龄，职业，收入……一般是描述用户物理属性的指标，短时间内较为稳定）。
2. 再复杂点的是生活照：有生活场景，有行为，比如在办公室的自拍，在郊游的自拍（用户的消费，互动，访问等行为描述，比如在XX场景下消费，消费金额，频次，消费产品种类，消费的场景，一人消费还是多人消费，是否使用优惠券；又比如在XX场景下访问，用什么设备，在什么时间点，在什么地点，一般首先从哪个页面进入，跳转到几个页面，每个页面停留市场，停留页面主题，是否点击推送信息……一般是用户特定场景下，行为的深入描述，能清晰描绘用户消费，活动，访问等动作流程，能解读出用户需求，一般随场景变化而变化）。
3. 最复杂的是艺术照：受条件限制，很多人真实诉求无法直接表达出来，比如虽然我人长得丑，但是我爱美啊，所以我还是会努力PS自己的照片（用户的内心诉求，期望，变化趋势的洞察，用户的价值观，消费观念，家庭观念，比如一个用户买了iPhone，他要的是一台手机吗？还是要的装逼的感觉？既然是装逼，他为什么要装？他装给谁看？他期望装逼后别人怎么回应他？别人回应以后他有何种满足？别人没有回应他会如何行为？……这些深层次的东西会从根本上决定人的行为，但是很难直观的反应在交易系统，网站系统，移动端能采集到的数据上，所以一般通过访问或者观察法才能获得）。

实际上，描绘一个用户画像的难度并不大，难点在于：即使我给到了这个描述，能干什么呢？我们都喜欢说：我们要看看用户画像是什么，然而有几个业务人员是真的不知道我们的用户是谁的，更有可能的是，可能我自己就是用户，我看了你的画像以后第一反应

是：你做得不对！你描述的跟我就大不一样！再有可能发生的是，我听了洋洋洒洒几十页报告，我也觉得很有道理，但是然并卵，我该拿这个报告干什么呢？？？

以上三点，体现出做用户画像的三大经常遇到的挑战：

1. 基础指标大家都已经知道了，怎么体现画像价值？
2. 抽样范围多大才算足够，研究到什么程度才算全面？
3. 结果报告怎样与业务结合才能落地？

所以，懂得写：“我们的客户男性比例40%，年龄35岁以下占比50%，本科占比30%，个人月收入5000以上占比60%，未婚比例50%，月均消费3500元，最长购买的三种组合是A B，AC，BC，每天8点是登陆高峰……”只是一个开始，就像要做大盘鸡，列出这些材料只是列出了青椒，鸡肉，土豆，茴香，大料，八角这些材料，还得再炒一炒，加工一下才能作为菜端上来。简单的指标描述现在结束，我们开始讨论的就是如何加工的过程。

**Q2：**是的，的确我经常被业务各种挑战，不是说写的报告是“我们已经知道啦！”，就是说：“我这种情况你就没解释道”，再不然就是“听了好像没什么用啊！”

**A2：**解决这个问题最好的办法就是直接找业务沟通，在他们提需求之前，主动了解他们的底线在哪里，掌握多少信息，从哪些渠道掌握这些信息的，以及最重要的：为什么想知道这些信息。对话的方式随意，但要激发业务人员的对话欲望，不要让他们用：“我们还不太清楚所以你先做吧”这种随意的理由来搪塞掉，我个人常用（但不推荐）的方法是反问：“哦，要做用户画像啊，所以知道女性的占比是80%，下次促销直接送姨妈垫是不是？”比较文雅且常用的方式是三问：“一问目前我们掌握哪些数据，二问你现在为什么想知道这个数据，三问我现在就告诉你结果是XX，你准备怎么行动”。三问分别针对三大常遇到的挑战。知己知彼，百战不殆。

**Q3：**但是针对“我们已经知道啦！”，如果我主动问太多我们掌握哪些数据，会不会被质疑我不专业，业务人员也不太愿意跟我说，怎么办？

**A3：**其实大部分业务人员是懂数据的，但是因为不会天天跟数据打交道，所以对数据的记忆往往不准确，或者不全面，这时候想激发起对话的欲望，一定得事先做做功课，主动出击，多挑战他的常识，勾引他深入的思考。举例如下：

业务：我们的用户都是中老年为主啊，一般都是分布在三四线城市的

数据：这个数据是你在哪里看到的哇？我看报道，据说行业客户结构这几年变化很大的哦，XX公司已经开始客群年轻化咯，所以这个概念是准的吗？什么年龄算是中老年啊，

80后最老的已经35岁咯，那80后是算中年还是老年啊？

业务：我是前两年看到一份报告……我是上次去走访的时候看到……我是看他们消费的产品都是……我是看XX媒体报道……我是看XX公司数据……所以这么感觉得

如果业务能把他们的底交出来，那么这个报告已经成功了30%了，至少不用担心被质疑“我们已经知道啦！”比如业务交代了他是之前看的报告，那么可以根据报告的时间间隔，看期间的用户结构对比，如果业务交代了他是走访，那么务必问到具体走访区域，渠道类型，然后分区域，渠道类型对比，很有可能有意外的发现，如果业务交代了是媒体报道，那么极有可能是广告投放渠道，或者是互动渠道上有差异。这样既能找到让业务觉得报告精彩的点，也能提前堵他们的嘴，不要跟我说我认为就是……所以你的报告是错的，你认为的信息来源我们已经验证过了。

**Q4：**但是即使这样，我还是可能被撞车，比如“我自己就不是这么用产品的，你描述的和我不一样所以你是错的”怎么破！

**A4：**想不被挑战，不是靠的样本量的多少，而是逻辑。关键的是用户这么行为背后的逻辑是什么。所以好的画像报告一定是定量分析与定性研究结合的报告，通过定量描述用户规模，通过定性，特别是针对极端用户的研究，总结用户的逻辑。

比如股票跌了有的人会跳楼，那么为什么会跳楼呢？

第一步是列出可能的逻辑，比如：

1. 我把全部身家亏完了还欠了债所以急于解脱
2. 我从未受到过如此挫败，无法面对现实
3. 我受到了XX人的侮辱，羞愧难当
4. 我有精神病
5. 我否定了自己的能力对自己严重丧失信心
6. ……

第二步，根据可以观测到的行为，统计比例，比如

1. 我把全部身家亏完了还欠了债所以急于解脱（有负债的比例）
2. 我从未受到过如此挫败，无法面对现实（无过往巨亏记录的比例）
3. 我受到了XX人的侮辱，羞愧难当（暴跌前后24小时内有争吵的比例）
4. 我有精神病（是否有精神病史）
5. 我否定了自己的能力对自己严重丧失信心（**注意**，这是个很难被观测的指标，因为之前的负债，交易记录，精神病史，是否有争吵可以通过外部XX系统的数据进

行量化检测，这个是个主观指标，比较难量化，所以可以不做统计)

6. ....

有了这两步工作，面对业务的质疑就有信心多了，以下三句话是战无不胜的：

- 您提的XX情况和第X条逻辑是相同的只是程度不同（引用定性结论）。
- 您提的XX情况比例不大，因此不是主流问题（引用定量结论）。
- 您提的XX可能很重要但是无法被记录所以暂时无法验证（黑锅甩给数据源）。

**Q5:** 但是即使这样，我还是可能被质疑“你的报告听得很爽，但是听完然并卵，我该干什么！”怎么办！

**A5:** 必须强调的是，“是什么”是一个分析问题，“干什么”是一个策略问题，分析问题只要讲清楚大小多少就行了，不用评价，但策略问题一定要先有方法论，再有数据支持，说白了就是先明白我要怎么处理这个事，然后再找数据验证。因此想让报告有价值，要么和业务沟通清楚他们想做什么的行动策略，然后用数据去验证，要么自己心里很清楚行动策略，自己去验证自己，总之没有行动计划，指望数字说话是不现实的。

这里比较难举例，因为不同业务场景下策略可能完全不同，但是仅以广告做用户画像举例，因为广告商和广告主都喜欢讲定位，讲目标客户，讲画像，是个比较典型的场景。广告从本质上说有三大类型：一是品牌广告，我要建立我品牌形象，我要告诉客户我和他是一类人，我是认同他的价值观，他能认同我的理念，我是他生活的一部分。二是产品广告，我要用一个最有力的卖点击穿客户的诉求，让客户一眼就认出我能满足他。三是促销广告，我要告诉客户这个真的全场最低，力度最大，忍不住买买买。

三种背景下，用户画像所需的内容是不同的：

品牌广告：既然要认同价值观，那么必须从用户价值观入手，我们需要的一个故事，一个情感，一个触发情感的象征物，比如iphone的主打科技元素的性冷淡风格的广告，基本都是主打科技感，各种清爽，洁白的画面，各种流线型造型，圆弧边界，这些元素都是在用户画像中获得的，用户是如何认知科技感的，什么样颜色，什么样场景，造型。比如iPhone主打互动的广告就没这么高逼格，基本上是各种场景拍拍拍拍拍拍，都是拿着手机在拍，这些元素也都是从用户画像获得的，用户最常使用我的品牌是什么场景，什么感受，用什么颜色能代表这种感受，什么动作最能体现我们与用户的互动。一般想做好品牌广告，就得在用户画像的时候深入洞察用户内心诉求，找到能释放这种诉求的，能把感觉具象化的象征物，场景，颜色，这里需要大量的定性研究工作。类似的案例还有万宝路的牛仔

，可以自行百度。

产品广告：教科书级别的就是王老吉（加多宝时代），怕上火喝王老吉，击穿诉求的就一个点：怕上火（很精妙的描述，是怕不是治，巧妙地规避了宣传法的限制），所有的场景都是围绕上火：烧烤，火锅，成群的年轻人。这些就需要在用户画像的时候，对用户核心需求，以及使用场景有清晰的描述（笔者有幸参加了王老吉2008年U&A调研，当时归纳使用场景的讨论历历在目）类似的还有真功夫的“营养还是蒸的好”，有兴趣的可以去百度，是叶茂中引以为豪的经典案例。

促销广告：一定要有一击必杀的力度，经典的是广发的周五星巴克“买一送一”。以及天猫双十一的全场5折，都是开启行业先例的促销案例。这个时候用户画像关键就是找准时间点和突破力度。比如广发为什么选周五，因为周五恰好介于休息日与工作日之间，工作日用户更偏经营类消费，整体活跃度高但个人生活类消费比例低，休息日用户更偏个人生活消费，但整体活跃度低，宅家的多。所以周五刚好是个既有活跃度又能突出个人消费这个主题的点。为什么选星巴克，因为既需要一个有较高端人士消费（建立品牌形象，吸引公众注意），又得消费频次高（消费频次低没法吸引公众注意），又得单笔消费金额较低（买一送一的送一是广发给的补贴，单笔金额高补贴费就给死了），这些都有数据支持，基于对用户消费行为深入分析。因此当活动一推出，立马引起全行业跟进，但是星期五和星巴克已经被我们占领了，所以招行做周三，交行做周五家乐福，都没有广发星期五星巴克的口碑好。

所以总结一句话，想要在用户画像做出深度，必须事先在策略上有所侧重：

- 我是要找到与用户连接的价值点，把它更具象化
- 还是找到最能打动用户的功能点，结合场景展现
- 还是找到最佳时间点，最强的力度一次性击穿用户

有了战术方向，分析就能更好的组织数据，越是偏价值观的，越需要通过访谈，观察，深入的洞察，越是和运营相关的，比如找促销时间节点，促销组合这些，就得多看内部数据，抓住用户活跃高峰，抓住核心用户进行设计。

以上，因为用户画像几乎可应用于需要和用户做互动，促销，产品设计，运营，推广等工作，因此具体呈现方式可以有很多种，大家在应用的时候多结合各自业务背景，多做准备，由于笔者行业背景，举得更多是传统行业依赖调研完成的用户画像，其实互联网行业一样适用，只是获取用户基本信息，用户消费，用户互动的数据源有所区别，理论是通用的，如有具体业务背景问题（如用户画像如何与运营结合，如何与促销结合）可以提

出来继续深入讨论

-完-