

# Part8：理解领导思路，赢得信任！

- 如何做好汇报，让我们成为市场决策者的座上宾！

# 8.1：管市场的领导们需要什么样的数据

## 市场与渠道有什么区别？



VS



这种区别就像是.....



VS



# 管理模式的三大不同



出发点

客户

业绩

工作内容

设计

执行

收益

长期

短期

对渠道而言，只有一个核心目标

~~战略~~，~~产品~~，~~品牌~~

卖

# 对市场而言，一切都需要设计

**战略，产品，品牌**



# 市场思考逻辑1：以顾客为中心



**选择目标客户**

**洞察客户需求**

**制定解决方案**



## 市场思考逻辑2：首先确认战略方向



向什么方向发展

做什么客户群体

做到多少的业绩

**( 当然是老板拍板的 )**

# 市场思考逻辑3：在战略指导下设计战术

**推广/产品/品牌**

**做什么活动**

**打什么广告**

**推什么产品**



## 市场思考逻辑4：具体策划每一个战斗细节



**一个具体的活动/产品/广告  
的落地  
( 文案，设计图，礼品，规  
则，说明书..... )**

# 市场思考逻辑5：定期复盘，关注成果，总结经验



**总结汇报，成果回顾**  
**( PPT , PPT , PPT )**

因此，对数据的需求是完全不同的



方向感

科学性

全面性



目标

实用

功利

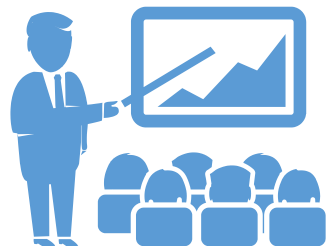
# 市场最基础数据：顾客洞察



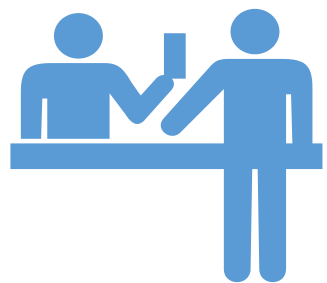
# 三个层面数据指引



**战略层：行业趋势，竞争态势，市场份额**



**战术层：用户结构，用户需求，产品消费.....**



**战斗层：响应率，转化率，达标率，满意度**

## 8.2 : 数据助力市场的难点



# 问题1：仅有内部数据，无法满足市场需求

**微观**用户想法需要调查测试

**宏观**竞争态势需要行业资讯



内部数据仅能记录平台内用户行为（数量有限）

特征

规模

购买决策

分布

消费习惯



发展态势

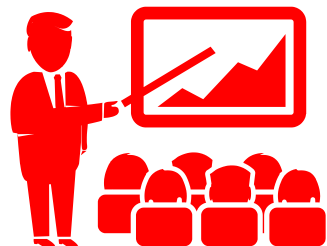
功能需求

情感需求

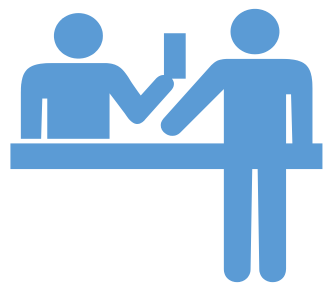
# 内部数据更聚焦战术层问题



**战略层：需要外部行业信息交流**



**战术层：用户结构，用户需求，产品消费.....**

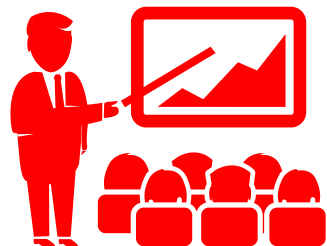


**战斗层：更多依赖调查与研究**

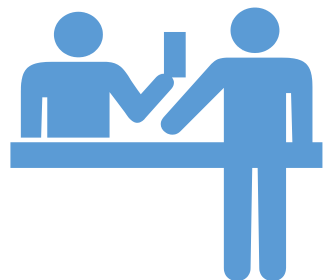
# 应对思路1：发挥内部数据优势，建立完善的内部监测体系



**建立内部用户经营指标体系，对比行业趋势，  
看清内部动向**

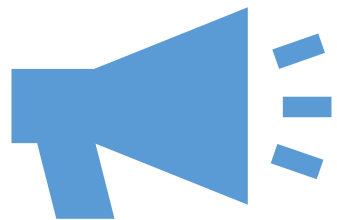


**完善从用户画像到响应行为数据跟踪体系，具  
体问题具体分析对策**

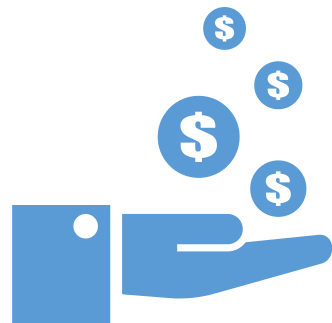


**记录战斗结果，复盘项目，总结经验**

## 问题2：战术层内部数据仅能显示结果，难以预知未来



宣传时机



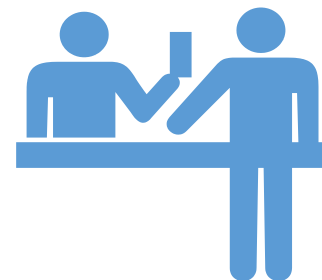
消费要求



文案水平



礼品选择



渠道配合

太多人为因素影响最终结果，数据仅能起参考作用

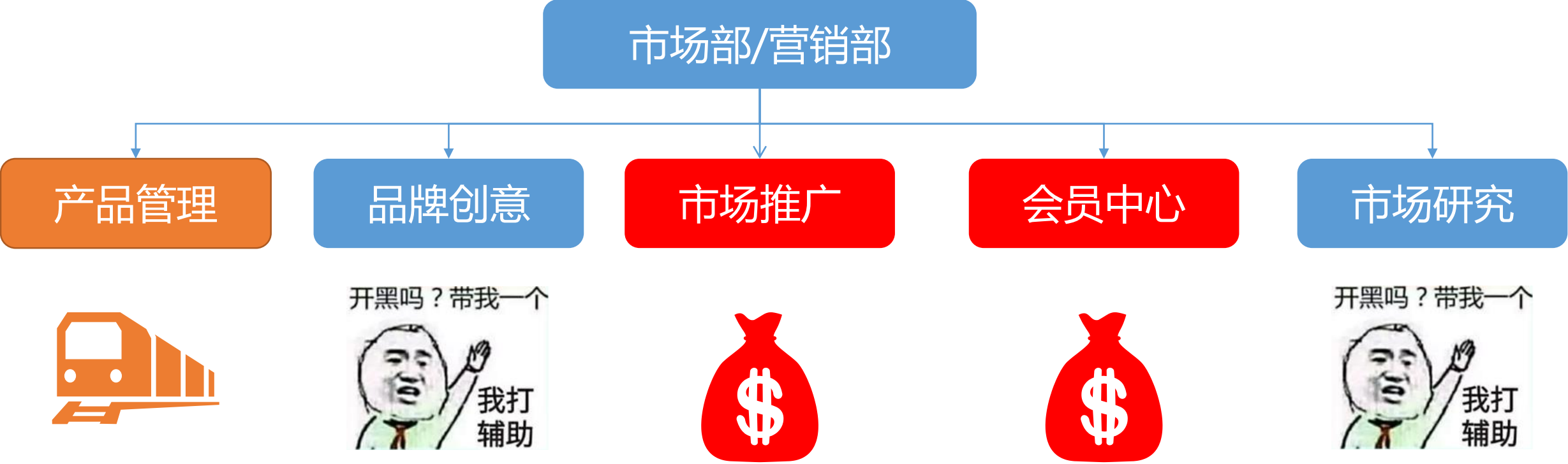
## 应对思路2：关注事实结果，与调研相互结合完成问题

人为因素多依靠调研佐证，**不要自己瞎猜**

内部数据分析关注**事实**，关注**结果**

经验成果以用户标签形式**积累**下来，便于复盘

# 问题3：市场体系内，并非所有条线都是业绩部门



## 应对思路3：从利益部门做起，逐步完善数据体系

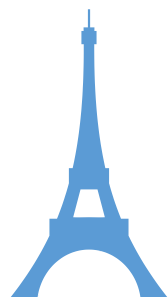
对市场服务，最大的价值在于：**辅助老板决策，培养老板信任**  
因此优先描述整体指标，便于建立全局视野。

具体到部门上，会员与推广更需要内部数据支持，有业绩产出，  
优先（重点）服务可以更快体现我们的价值。



# 适用于市场的分析逻辑

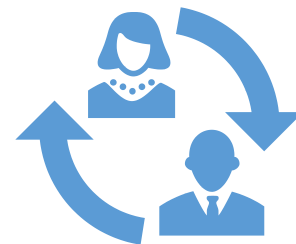
第一步：看清大盘  
便于领导决策



用户结构



用户画像



转化情况

第二步：聚焦问题  
寻找解决思路



第三步：复盘项目  
提炼经验

目标对象 X 达标要求 X 投放渠道 X 奖励内容 X 用户响应

## 8.3：看清大盘，做领导决策的可靠秘书

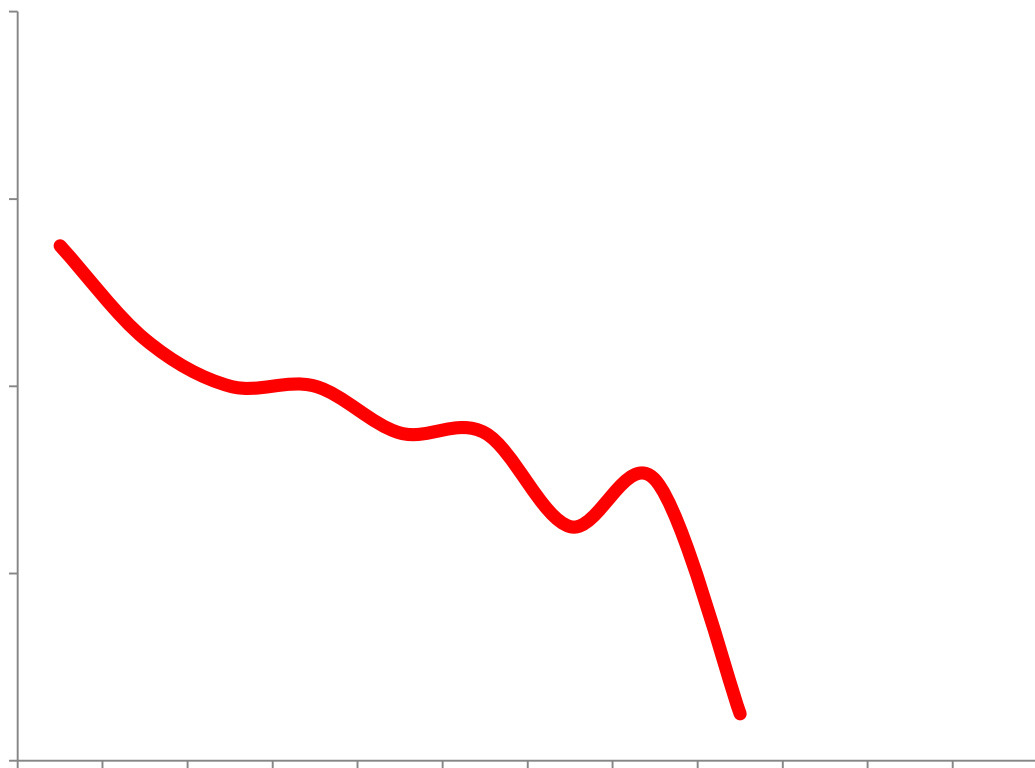
# 领导最需要的是：掌控感



总览全局  
把握方向  
处变不惊

领导最讨厌的是：陷入细节，一人一句，唧唧咋咋

## 业绩走势



渠道：新客户进入量**似乎**少了

会员：流失率**似乎**很高

推广：交叉销售**似乎**不太行

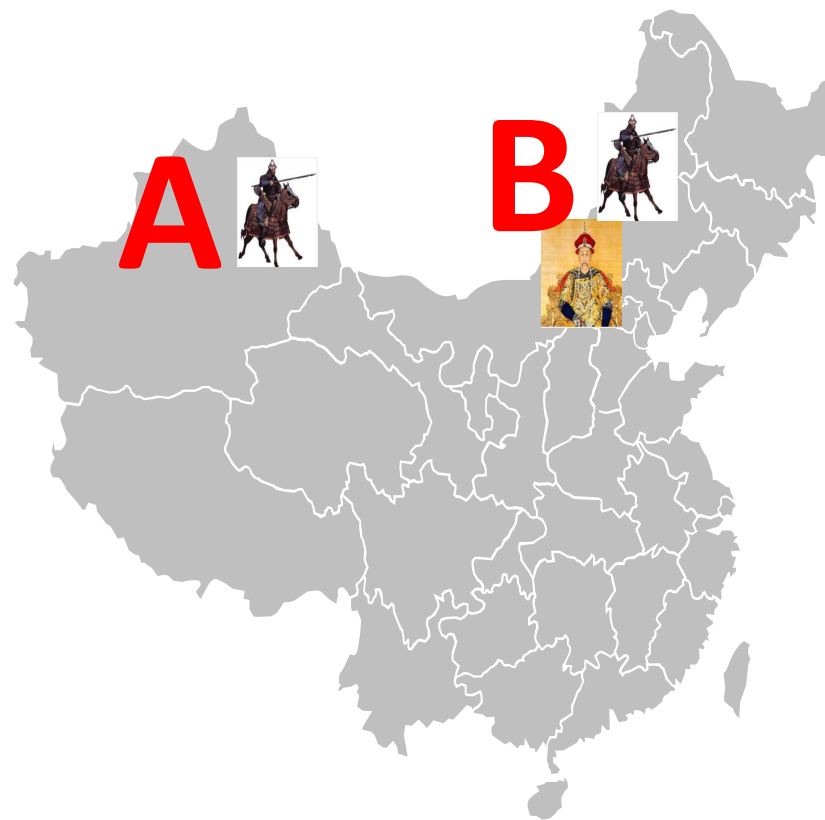
产品：爆款产品**似乎**很乏力

# 领导最需要的是：看清轻重缓急

即使同一个问题



在不同情况下重要性是不一样的



# 助力市场的第一步，是帮领导看清全盘形式



1.排除虚假信息

2.看清全盘局势

3.判断主要问题

**帮助领导看清大局**

所以，发现情况，第一时间

核对数据！核对数据！核对数据！

重要的事情说三遍！

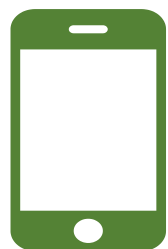
# 从三个维度可以细分问题



**渠道视角：哪里出了问题（方法和渠道部分分析思路一致，不再赘述）**



**用户视角：哪一层级用户出了问题**



**产品视角：哪一条产品线出了问题**



## 8.4： 用户视角看大盘，可以这么看

# 站在用户视角，一个用户会有至少6个状态

VIP

VIP一般从多次购买，金额较高用户中产生

二次购买

第二次付费行为（有些行业不关注二次付费，比如耐用品）

首次购买

第一次付费行为（转化最难一步）

新进

注册ID（意味着可追踪），尚未付费/充值（互联网行业更多）

潜客

与企业有接触，但未生成客户ID

流失

注销ID或长期沉默

每个层级用户，有各自的人数，价值，成本

**利润=收入 - 成本**

**收入=总人数 \* 付费率 \* 人均付费（人均付费=订单数 \* 每订单金额）**

**成本= 每产品销售成本 + 每用户运营成本 + 每订单推广成本 + 每用户获取成本**



**与单产品  
毛利率有关**



**一般是固定成本  
VIP用户消耗更多**

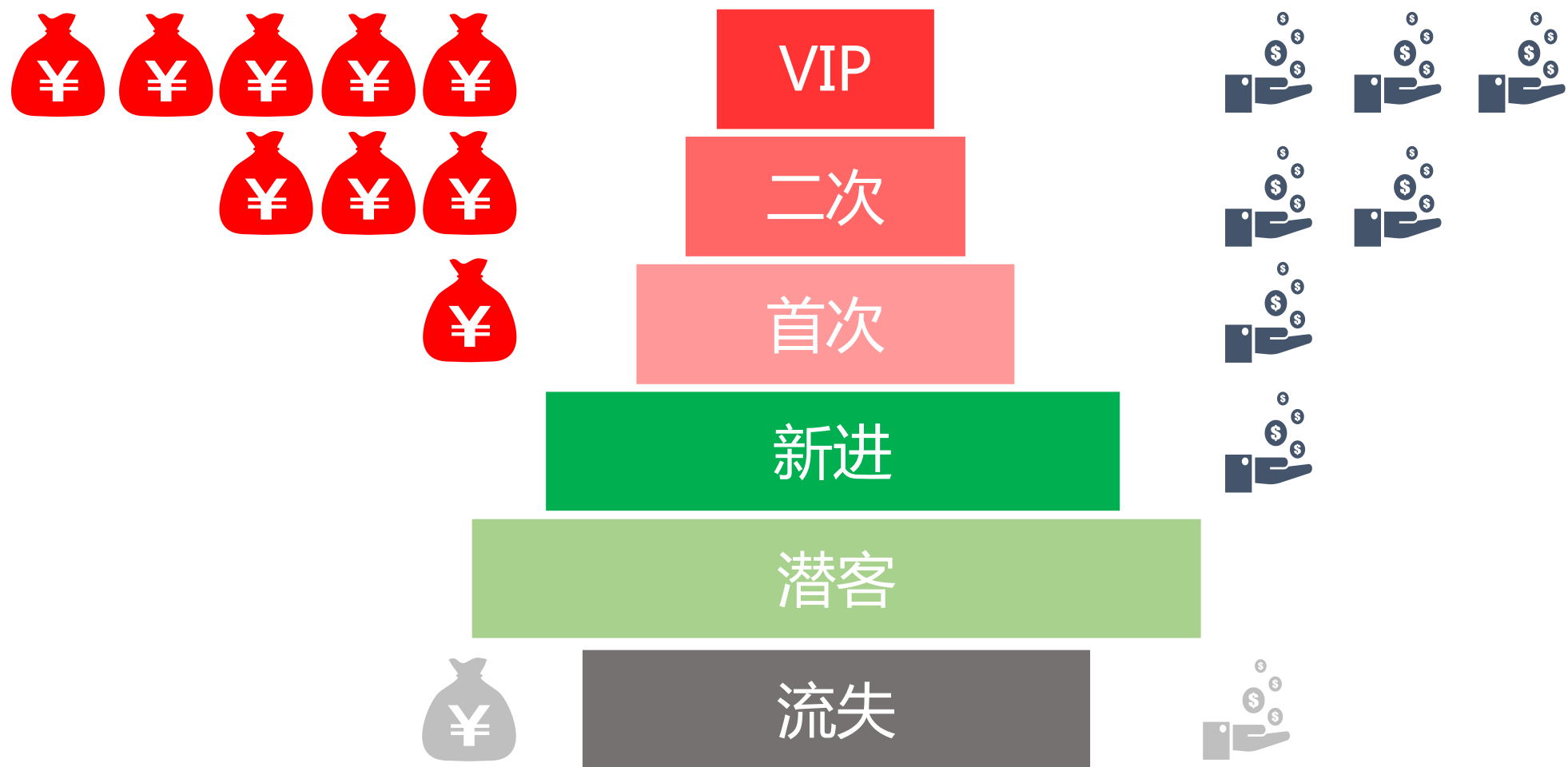


**与促销/宣传  
有关**



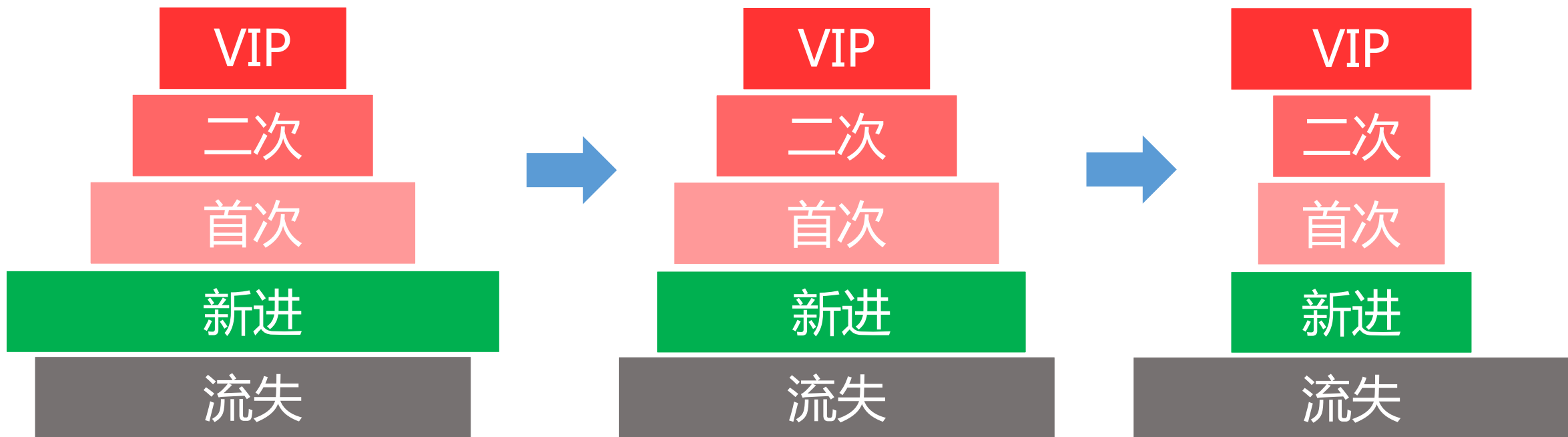
**新客户会产生  
的成本**

# 第一步，构建用户分层，计算用户价值，看清业绩来源



## 第二步，关注变化趋势

在用户结构基础上，定期回顾，关注各层级变化情况



## 第三步，配合用户画像，帮助领导对比外部趋势

领导在看到内部结构变化时，会考虑是否行业情况，外部趋势也是如此，因此应配合**简单维度**用户画像，帮助领导对比外部指标（太复杂的，外部也没有数据）



1.基本特征，如性别/年龄



2.消费能力，如消费金额，笔数，产品



3.背景特征，如渠道来源，使用终端

## 第四步，配合产品销售情况，找到改进点

收入 = 用户 \* 产品渗透率 \* 产品订单数量 \* 订单件数 \* 每件金额



是否可以  
多卖几款？



是否可以  
增加频率？

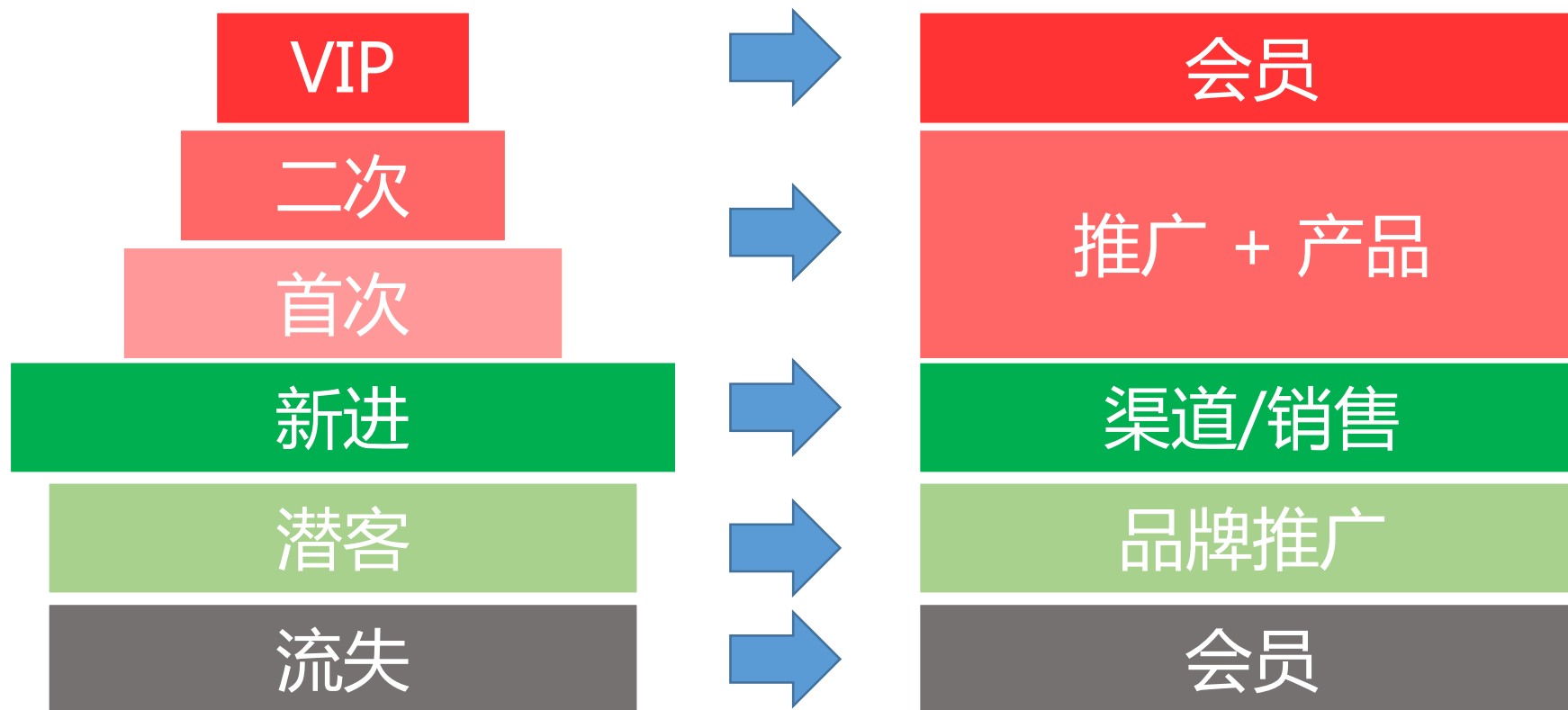


一次买多点有  
无可能？

针对每个层级用户，查看产品品类渗透率与数量，容易  
找到增加收入的机会点

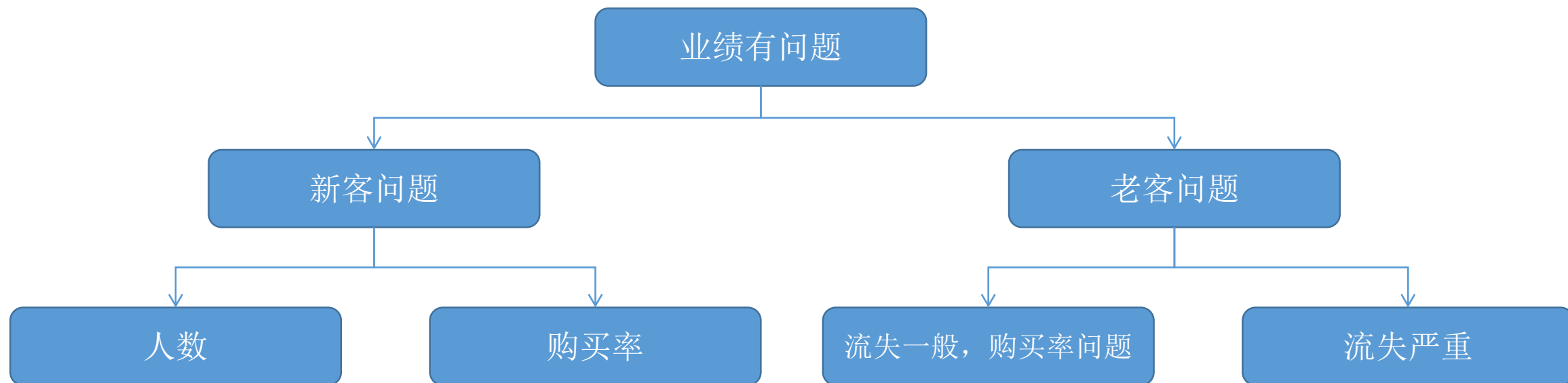
## 第五步，按负责部门呈报结果，避免扯皮

定位问题要具体到部门，不然扯不完的皮





# 一种简单有效的做法



**直接找渠道**

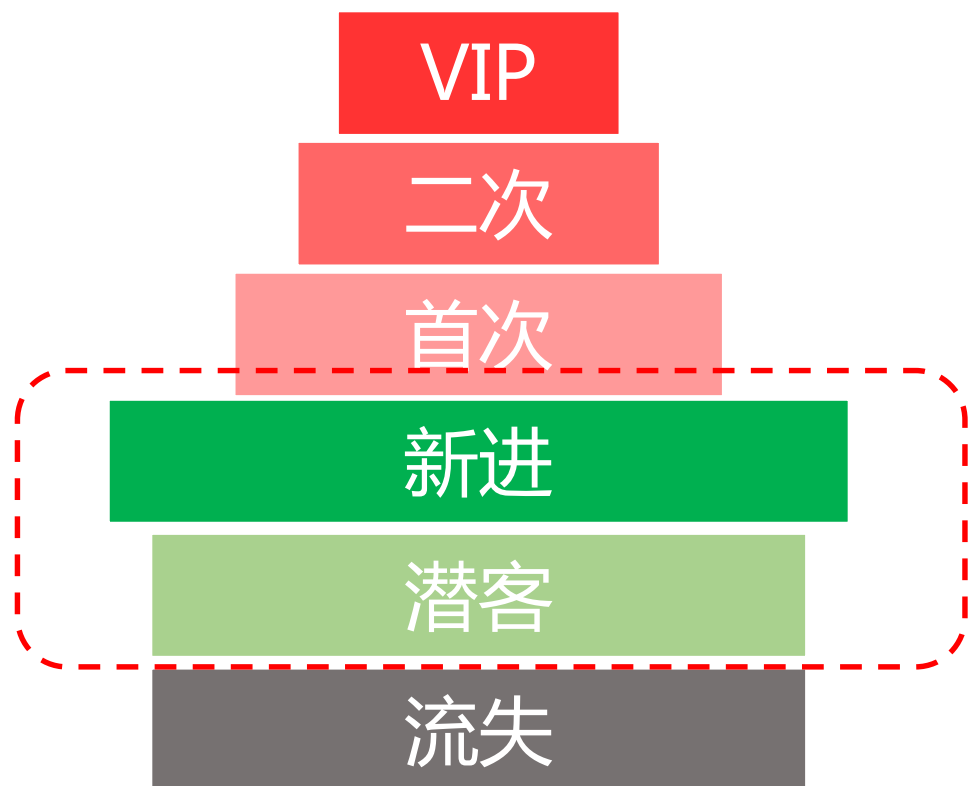
**月度问题：渠道**  
**季度问题：推广**  
**年度问题：产品**

**月度问题：会员**  
**季度问题：推广**  
**年度问题：产品**

**直接找会员**

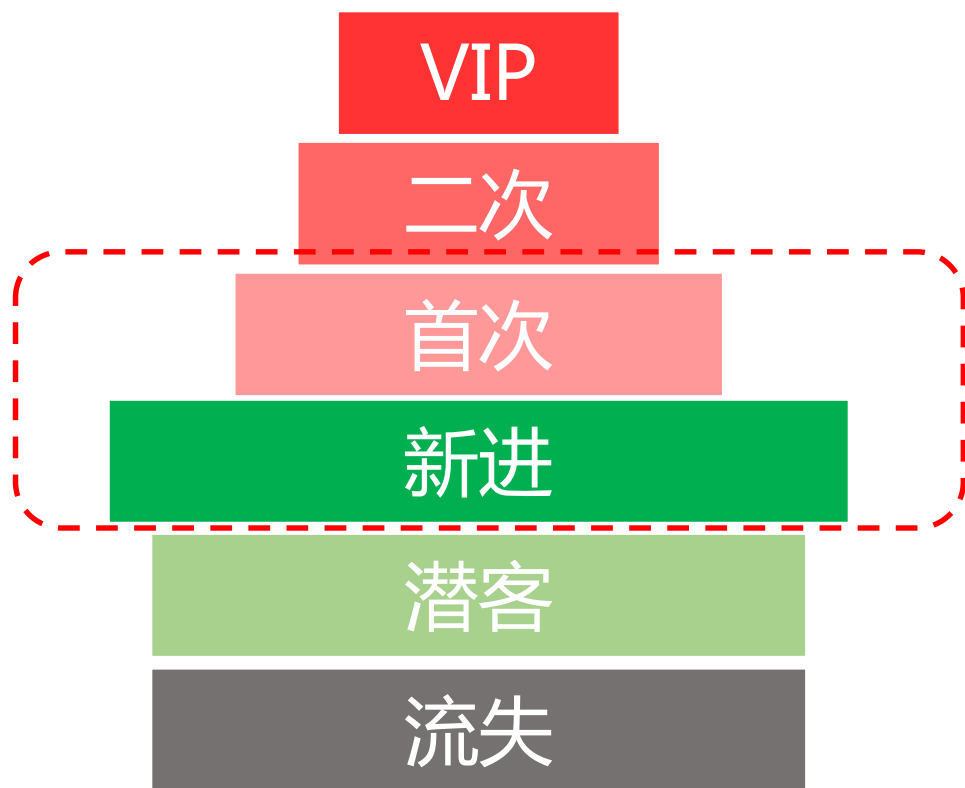
## 8.5：基于用户，老板们常用的战术思路

# 常见的决策思路：做大基数



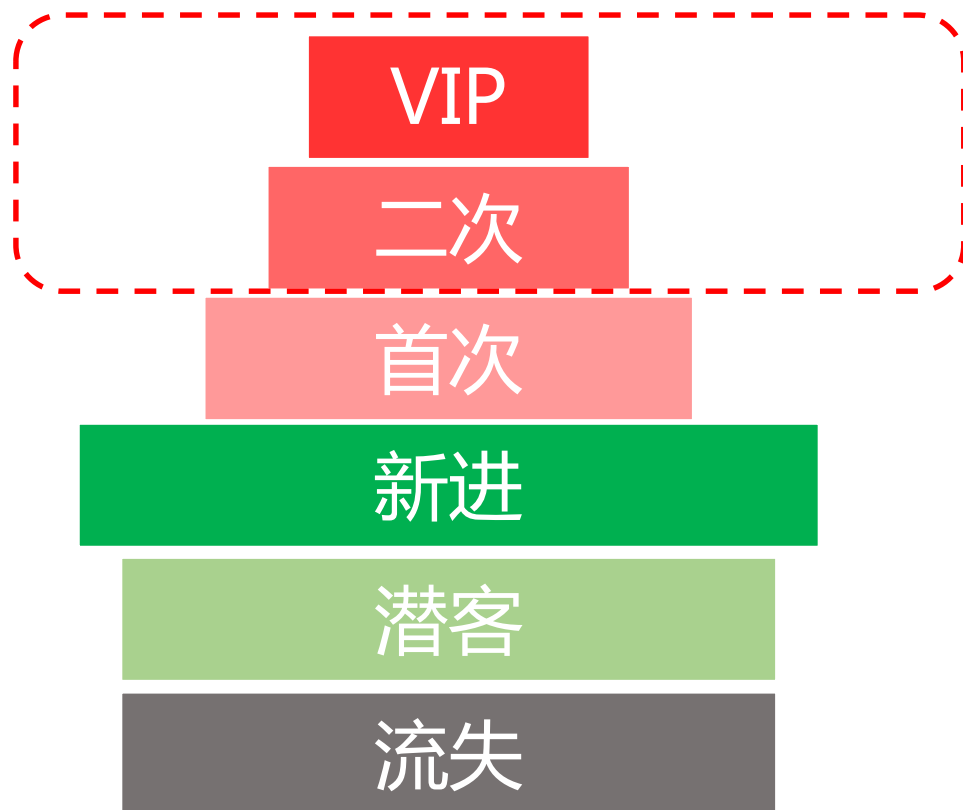
- 互联网公司惯用思路，先尽量做大用户基数，再考虑转化
- 或者干脆就保持一个低转化率，**跑马圈地**先占据用户
- 也适用于传统企业**推新品**时候

## 常见的决策思路：爆款发力，促成转化



- 产品或渠道驱动型的快销型产品  
（比如科技产品，化妆品，服装）  
会主打这种思路，以单品带动，促成用户转化，**反正很快会出新品。**

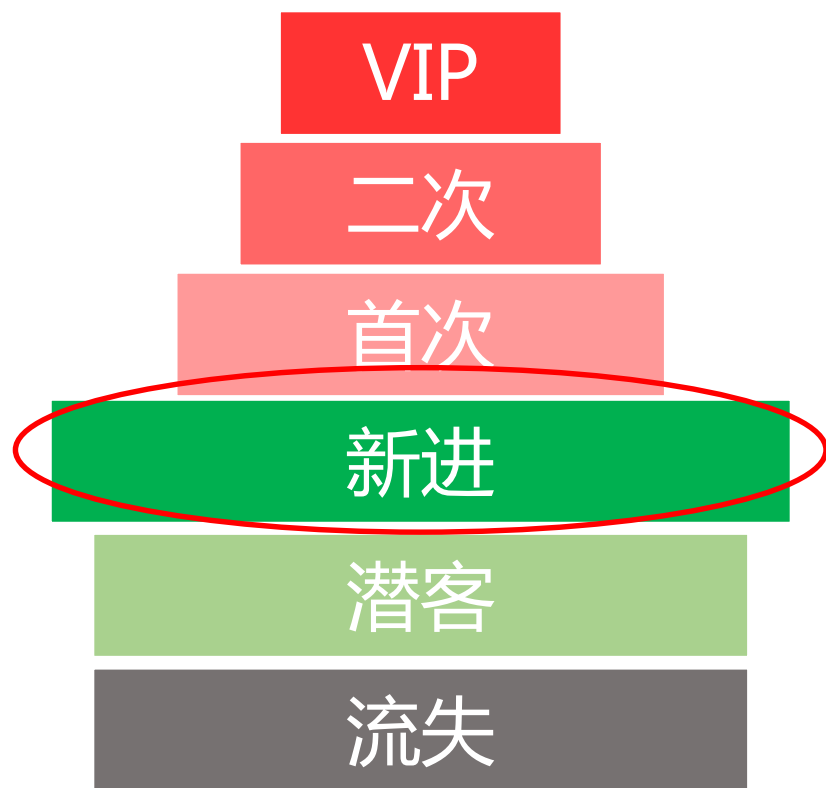
# 常见的决策思路：维持高端用户



- 一些依赖客户关系（美容，健身服务，信用卡）行业，需要**长期培育客户，增加信任**，依靠少数高价值客户挣钱
- **耐用品**因为二次购买时间太长，单笔金额很大，所以也常采用这种思路

有了明确的思路，聚焦群体，可以做进一步战术设计

当我们聚焦某个群体用户，聚焦了目的，就能深入。



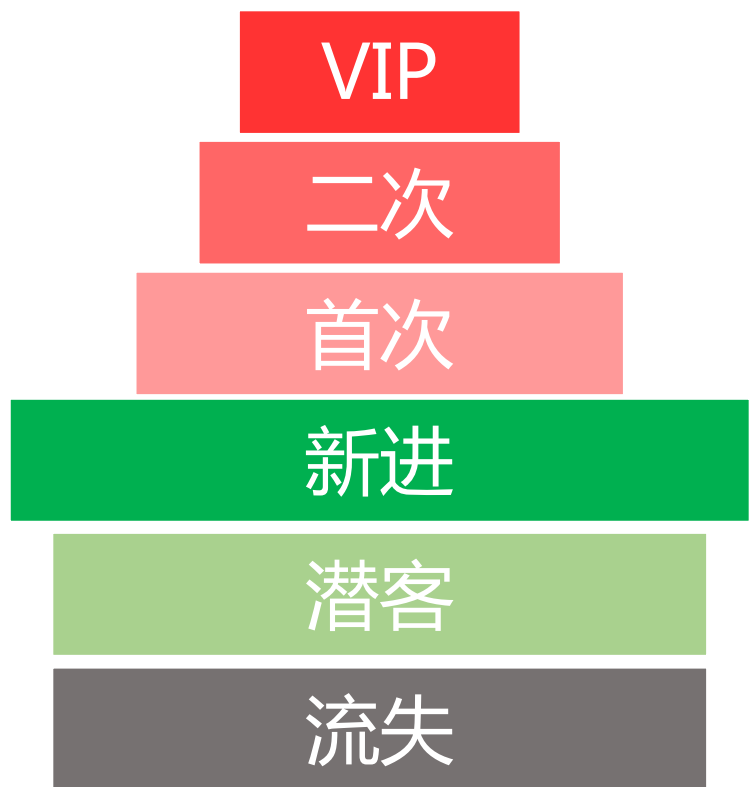
比如聚焦新人进，聚焦如何把潜在客户转化为新人，那么可以对**已经进的**做画像，做行为分析，做转化来源，对**潜在的**做渠道来源分析，需求分析.....

# 没有明确的思路，先定位思路

不提营销背景的取数需求都是耍流氓！

因为能做的东西太多了！

能发散的想法也太多了！



没有前提，分析没有逻辑，就会无休无止的更新数据，最后也没有啥发现。

## 8.6：向老板汇报，必须避免的错误



# 拒绝无目标！！！！



如果不聚焦，市场部想到什么都做，就等着**无休无止的加班**吧！

最终也没有人觉得你做得好，**反而嫌你慢，没有思路**

# 拒绝只有数！



**老板需要的是结论+数据  
不是一个一个的数字.....**

# 拒绝自嗨！！！！

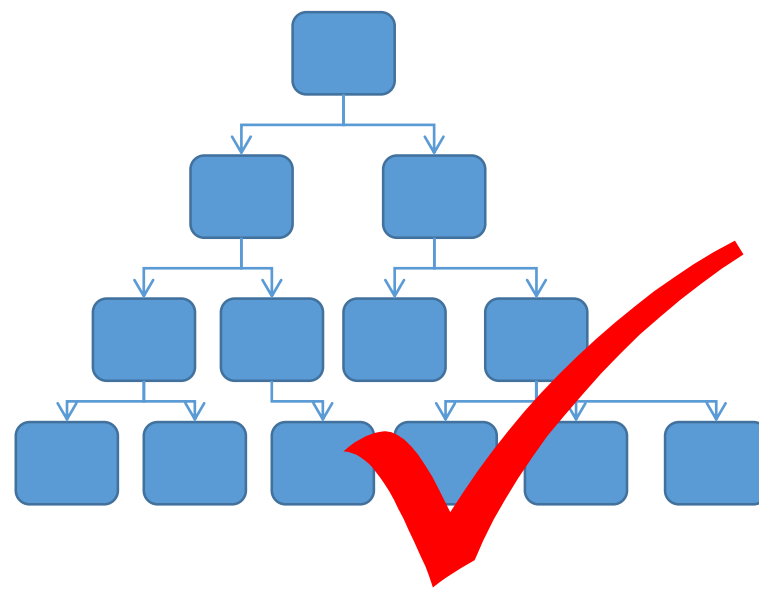
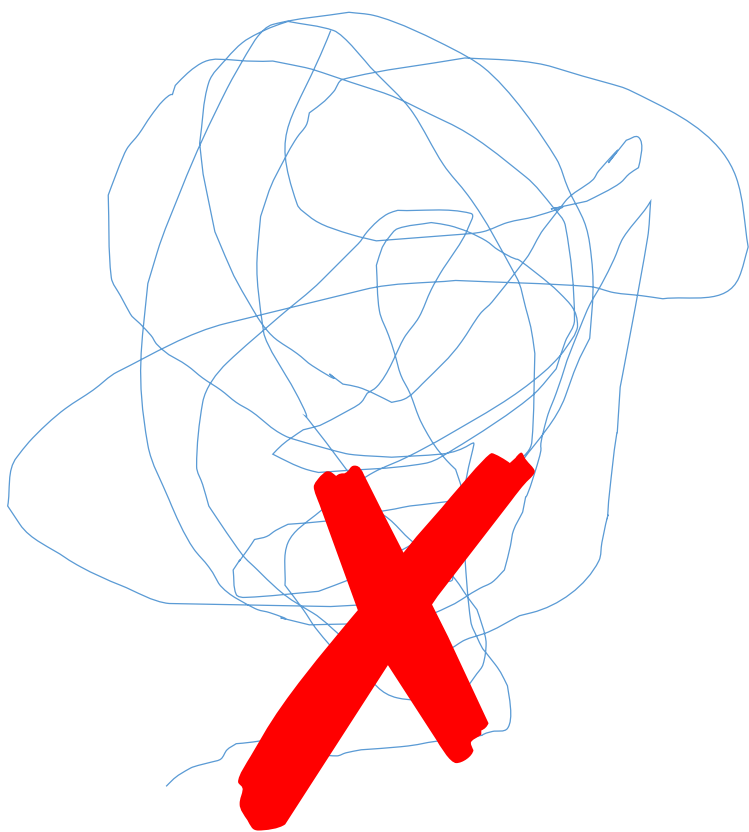


做市场类分析的同学经常有个错觉：  
看到经营数据，所以我也是老板了，  
我好聪明！

**服务好业务部门，首先要跟上老板  
的思路，不要自己抓着一点数据就  
以为有谋略了！**

# 拒绝无体系！

## 从一个目标出发逐级分解，陷入细节永远扯不清



拒绝一窝蜂！

~~一要加强XXX，二要加强XXX，三要加强XXX~~

渠道 ≥ 促销 ≥ 会员 ≥ 产品 ≥ 品牌

给建议时，注意顺序

# 拒绝当CEO！

**必须改进产品，提升质量  强化运营，做大品牌**

**先说清楚人，谁干，分清责任**

**聚焦自己权力范围内的工作**

## 8.7 : 向领导汇报建议思路

# 领导最喜欢的分析师是这样的



神机妙算，未卜先知

不出家门，已知天下三分

~~多好，把搭数据库，搞数据采集，做  
接口写代码的钱全省了，感觉那些人  
天天在写代码也没分析出个屁来~~



# 让我们来看他出品的报告，认真研究下大神为什么是大神

## 这份报告叫：**隆中对**（原文摘录如下）

自董卓已来，豪杰并起，跨州连郡者不可胜数。曹操比于袁绍，则名微而众寡。然操遂能克绍，以弱为强者，非惟天时，抑亦人谋也。今操已拥百万之众，挟天子而令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，贤能为之用，此可以为援而不可图也。荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴会，西通巴、蜀，此用武之国，而其主不能守，此殆天所以资将军，将军岂有意乎？益州险塞，沃野千里，天府之土，高祖因之以成帝业。刘璋暗弱，张鲁在北，民殷国富而不知存恤，智能之士思得明君。将军既帝室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤如渴，若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚夷越，外结好孙权，内修政理；天下有变，则命一上将将荆州之军以向宛、洛，将军身率益州之众出于秦川，百姓孰敢不箪食壶浆以迎将军者乎？诚如是，则霸业可成，汉室可兴矣。

# 理解需求是第一位的

**需求背景：** 汉室倾颓，奸臣窃命，主上蒙尘

**需求目标：** 孤不度德量力，欲信大义于天下

**具体问题：** 智术浅短，遂用猖蹶，至于今日

**期望结果：** 志犹未已

先弄清老板的需求！弄清需求！弄清需求！

可以参考陈老师另一门免费公开课《如何理解需求》

## 开篇找重点

在一开篇，首先道出解决问题的关键，并举例论证

**让领导首先认可分析逻辑，再开始讲具体数据。**

……曹操比于袁绍，……以弱为强者（举例子）

非惟天时，抑亦人谋也（划重点）。



不怕做不好  
就怕不动脑

听着有理！



# 论述划范围

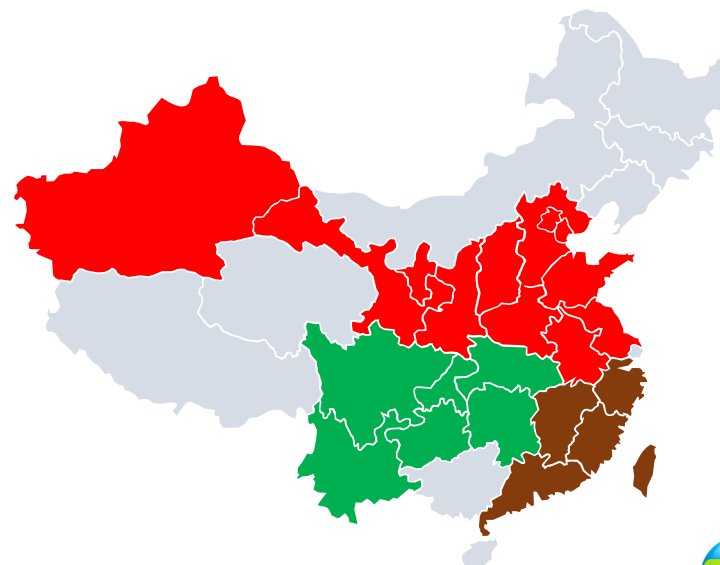
开始论述问题后，要**做排除法**，帮助领导**逐步聚焦**，逐步将领导的注意力引导到，有机会的，有潜力的地方。

今操已拥百万之众，……诚**不可**与争锋。

孙权据有江东……此可以为援而**不可**图也。



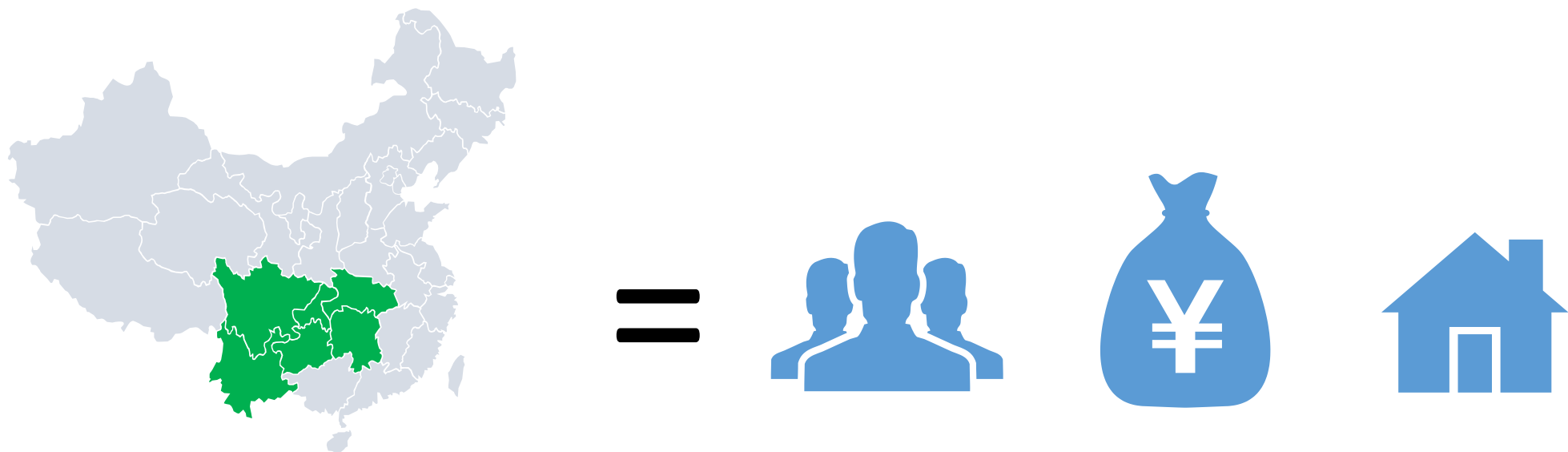
绿色有前途  
这样清晰吧



## 建议要测算

当发现一个有潜力，有机会，有问题的地方后，**先估算数量**，帮领导辨明轻重，看清方向，再延伸到具体细节

……**北据汉、沔，利尽南海**，……将军岂有意乎？（先算账）



## 收尾多对比

**客观性**是分析报告核心，下结论前请**充分对比**各种情况，要抑制住草率下结论的冲动，多找论据

**刘璋**暗弱，……民殷国富而不知存恤……。

**将军**既帝室之胄，……总揽英雄，思贤如渴，



怎么看，拿下绿  
地都有优势！

看着靠谱



## 结论要给力

总结要直面领导的问题，**简短有力，正面回答！**

诚如是，则霸业可成，汉室可兴矣！

这最后一句话正面回应了问题，鼓舞了刘备后边十几年的奋斗  
顺便，这篇决定了后续几十年历史走向的分析报告，只有不到  
**400字**

条件+先后顺序=建议

建议部分，要有条件的给意见，有先后顺序的给意见

脱离了条件谈行动就是空谈，脱离了顺序谈行动就无法落地



内部.....  
外部.....  
天下有变.....

听着可行





# 菜鸡最爱张嘴套公式

菜鸟分析师最容易犯的错误，就是不去理解业务的问题，而是用统计或者建模方法**硬套**，无法让领导信服



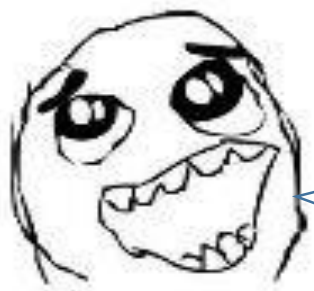
这个问题啊，我们要搭建平台多维度采集各方数据，采用建立综合评估体系……

**说的啥玩意？**  
**方法牛X但是适合我们吗？**



## 罗列数据而不是展示逻辑

菜鸟们常犯的错误是，**罗列了一大堆数据**，却没有明确的指引，让人看了以后，完全不知道数据想表明什么。



报告，曹操领土有120万平方公里，人口1000万，士兵100万，其中步兵80万，骑兵.....

我知道曹操有这一堆东西了，  
说明了什么？？？？？



## 看到一个闪光点就忘记其他

菜鸟们常犯的错误，是看到一个闪光点就拼命的描述细节。然而，**如果缺少规模**，再闪光的点也只是无足轻重的火星罢了。



主公，我发现汉中这块特别好，你看地势又好，山又好，水又好，人又好，怎么看怎么好.....

**说来说去就一座城，有个屁用.....**



## 缺少多维度对比

显然菜鸟们很难控制住自己的洪荒之力，**看到数据就急着吐结论**  
分析事实，结论，建议一把抓，没有明显区别，是菜鸟通病。



主公，刘璋是脑残，我们去揍他！

他是脑残，他身边的人都是脑残吗，他打仗的人都是脑残吗？我看你像脑残.....



## 把自己当CEO提建议

菜鸟们最喜欢的就是做柱子图，哪个低就是要加强，哪个高就是优势要发挥，给出的意见都是这样的.....



我们要两手抓，两手硬，做好五个全面，八个加强  
第一，要.....第二，要.....第三，要.....第四，  
要.....第五，要.....第六，要.....，第七，要.....

啥都搞，要搞到猴年马月去.....  
来人啊让他别瞎掰掰了.....

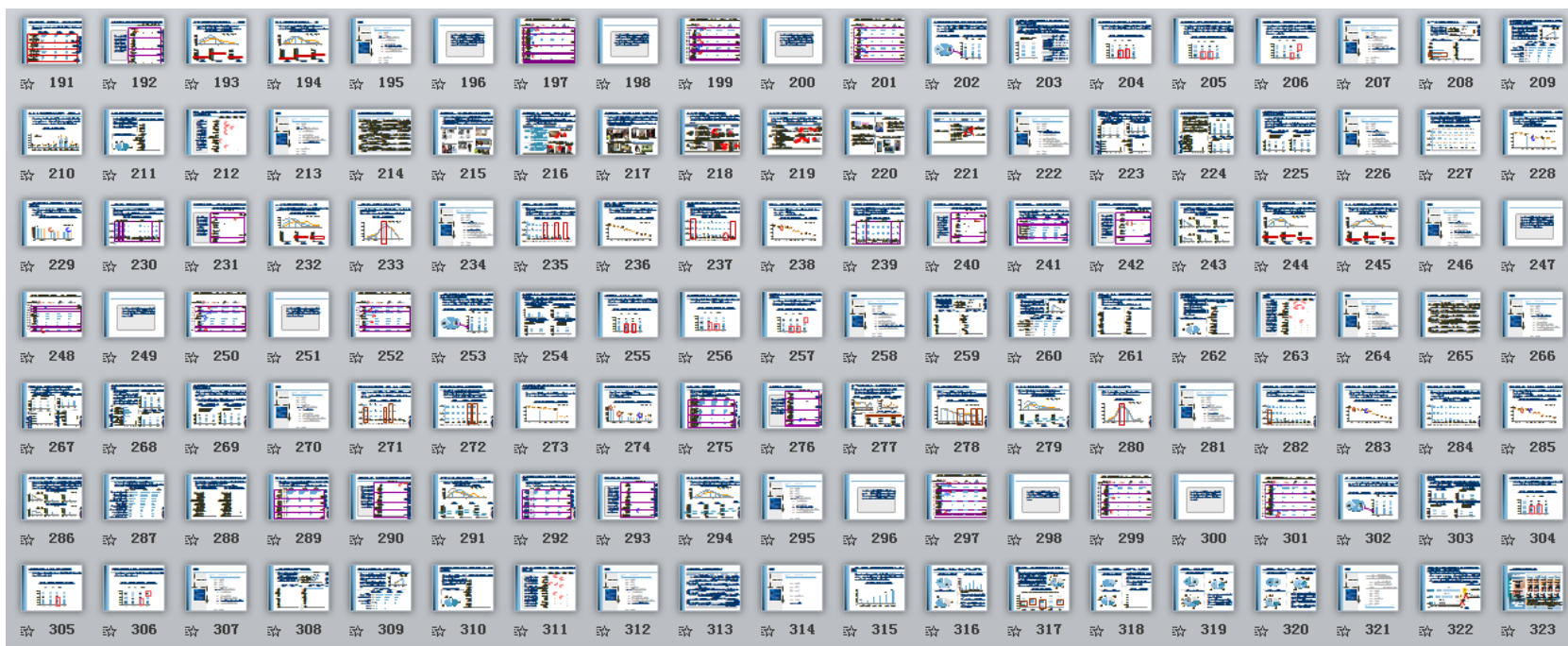


# 报告无限长，结论看不到

大部分菜鸟怕老板看了不满意，写报告时铺的数据越来越多.....

写到最后**已经忘了老板的问题是什么了**

于是有了这么这么这么长的报告.....



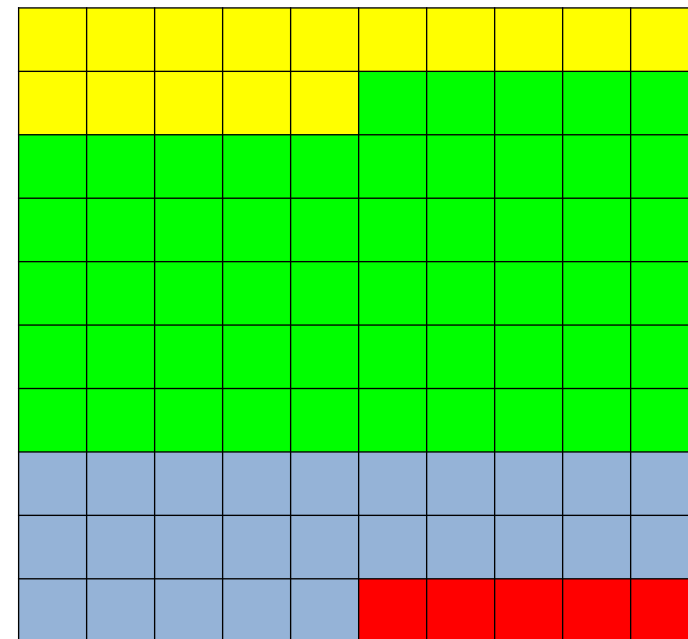
# 总之，一个优秀的报告可以参考以下结构

开篇15%，论述分析思路，研究逻辑

论述55%，以丰富数据，事实论述  
问题的重要性，价值，详细情况

建议25%，基于数据，提出针对问  
题分析结论及建议

总结5%，简明扼要，阐述结论

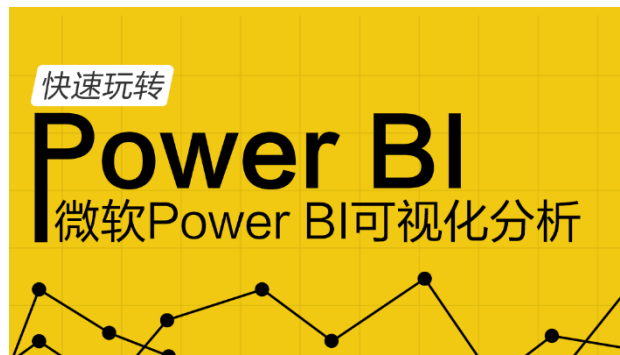


# 四个要点

1. 开篇讲逻辑：分析思路先获得认可
2. 论述层层进：划清范围，逐步聚焦，先看规模，在看细节
3. 建议分顺序：多方对比，导出结论，分清前后，讲明条件
4. 总结要给力：简明扼要，直接回答



更多商业智能BI和大数据精品视频尽在 [www.hellobi.com](http://www.hellobi.com)



BI、商业智能  
数据挖掘 大数据  
数据分析  
R Python  
机器学习  
Tableau  
QLIKVIEW  
Hive Hadoop  
BIWORK  
BAO胖子 seng  
曹浩 贝克汉姆