

燕宝珠：刚才听了吴总和陈妍的分享有一点感触，下午三点左右的时候看着会场里的人稍微有一点少了，但是好像这两个甲方公司的人一到，我感觉人气突然旺起来了。因为吴总相当于作为国内家电业的龙头企业，给大家带来了许多甲方对乙方的要求，我在底下有一个感触，吴总是我们很多做市场研究公司人的一个指路明灯。陈妍讲的就是一个国内互联网最大的公司给大家巨大的平台，我觉得以后很多的调研公司可以借助腾讯的开放一个平台，进入腾讯的大船上，可以产生更大的能量。

我这个显得比较小，因为我更多作为一个从业者的角度谈这个事，刚才张同学讲我做了一个小社区叫 UXRen，这个社区主要聚集了国内相关从业者。我们叫用户研究的社区，我们这个社区里还有几个角色比较多，一个是设计师，包括了交互和视觉，另外还有互联网特有的一个是产品经理，这四个岗位在我们社区里比较活跃，用研是属于这里面专业性最强，现在过得比较苦的一群人，从这个角度给大家做分享。

我今天突然看了一个新闻，说腾讯把第三季度的时候把标语定下来了，用户为本，科技向善。好像跟我这个题目有一点一致，借着腾讯这个大船，是一个要点。

刚才吴总一直在讲用户研究，我知道咱们是一个市场研究的行业大会，之前我们的社区也做过一些分享，很多人会问，市场研究跟用户研究到底有什么区别？作为用户研究跟市场研究到底有什么区别？后来想这两个名字有什么不一样？

首先大家看做用户研究的，首先名字的定义，以前市场研究叫消费者？我们叫用户，大家觉得最大的区别是什么？因为我不是专门做市场研究的，我 2007 年入行，可应用测试，做这个工作的。我的理解用户研究，用户关键的是使用。所以最早期的时候做用户研究大部分时间在研究用户如何使用一个产品，用户好不好用。没想到随着时代的发展，发现使用这个事情成为我们做商业最重要的一个事，所有的商业在用户使用一个产品中产生的。现在有了一个新的更大的概念叫行为经济学，我不知道在座的有没有听过，搞这个理论研究的叫卡尼曼教授，刚刚得了个诺贝尔奖，就是因为行为经济学的推动。

用户研究比市场研究这个行业其实发展要晚，但是我觉得因为赶上了互联网快车道，跟着这个车一起往前走，所以这几年在互联网圈地用户研究的概念提的很火，有很多市场研究的从业者进入这个领域。这两个岗位或者职能在很多方面做了一些大的融合。

这是我个人的介绍，不讲了。今天来了主要给大家讲三个我自己的观点。第一个用户之道，助力产品成功。你找一个互联网的人去聊天，评价一个产品好坏的时候，他会先问你的产品的日活、月活是多少，这两个表能看出整个互联网的情况，腾讯、阿里、百度、

头条，都包括在了里面。大家可以思考一个数值，日活跟月活之间有什么关系？你除一下这个比例，是一个很有意思的数值，大家可以考虑一下。

大家可以看一下，在互联网公司的人，都是在做这三件事，第一做用户增长，这个概念现在提的特别火，尤其是互联网公司有一个工种叫用户运营，怎么拉新。第二个是用户活跃，第三个是有了用户的活跃之后，怎么变成钱。基本上就是产品人在做这三个事情。

我看来我们要去打造一个成功的互联网产品，就是琢磨用户、折腾用户，从用户身上赚钱。既然说用户这么重要，我们应该去做什么？出了我们研究的价值。我们深入了解用户，成了让产品成功的一个最重要的方式。关于说研究怎么研究呢？以前来讲的话，基本早期的时候，我们的研究都是外包给第三方的公司来做的，后来慢慢自己的公司里有了自己的专职从业者，后来发现专职从业者本身可能研究的支撑力有限，现在在互联网公司可能慢慢变成人人研究的一个状态。

讲几个观察到研究的张力的变化。第一个，以前市场研究最重要的一个能力就是触达真实用户的触角是最强的一个能力，包括现在像很多的公司有一个很好的样本库，去能够反映整个比如说全中国网民的一个情况，但是腾讯说话了，我的微信用户就是中国网民。所以说后台有整个所有中国网民的一个数据。大家看现在互联网的产品而言，其实是掌握了大量传统的市场研究公司，去触达用户另外一个方式，用户的使用行为可以全部记录下来去进行分析。产品为王，数据导向。基本要跟别人谈一个事情，没有掌握数据觉得你很不专业，挂上嘴上的UV、PV、CTR这些你必须要知道。在互联网甲方去做用户研究，你很难跟产品达到基本的认知。

关于行为数据，大家可以看首先是海量真实的行为数据，可以指标化。再一个就是现在很多人会慢慢考虑说直接用行为预测态度，这也是为什么后来好多人会说，你检测了这么多用户的满意度，但是最后怎么转化成实际的用户在互联网行为数据，转化力怎么提升？需要打通数据脉络。

另外的话，现在需要态度和行为必须很好有机的结合。第二块跨团队的赋能，用户研究团队早期在腾讯用研都是一个大的方面。运营团队、客服团队有了用户研究的职能。在这个各个部门里有其存在的价值，可能我们掌握的专业方法都类似，到了不同的企业，这个企业产品发展的不同阶段和你所在的不同部门要去地质化你的研究能力，否则不可能在A企业所适用的方式可能到了B企业不一样。

我之前在腾讯电商果品在线后来去搜狗做了产品的特质，他的发展阶段都不太一样，你每到一个公司新的团队，都要想办法把你所掌握研究的专业能力定制为企业所需的一

个能力。而且你必须是可以不断迭代的，我觉得我这个经验也可以分享给在座的乙方的企业，做市场研究的同学。你不可能说我掌握了几个模型，贝恩说我发明了 NPS，但是在国内给甲方做 NPS 不是贝恩，而是去消化 NPS 这个方法的企业。大家说 NPS 这个方法特别好用，但是遇到很多问题得出来 NPS 的值，首先经常波动怎么去解释？第二，我这个值怎么跟企业的一些关键的产品指标和商业指标所挂钩？很可能现在我知道的，像滴滴、平安、中国移动、汽车之家，包括阿里巴巴他们非常重视 NPS 这个指标，但是好像我实际接触真正干这个活儿的一线从业者内心里有一个疑问。这个指标对大老板来讲特别容易，是一个特别宏观的值，但是这个值的变化、检测、使用，到了实际落地的人身上存在着各种各样的需求和情况，你需要去解决。

跨团队赋能这件事情，现在有越来越多的部门或者职能意识到研究的价值，但是研究这个能力不是标准化的，你需要到不同的部门里面去做实验，为它的功能去发挥他的价值。

第三个人人研究，吴总在美的是比较传统的家电厂商，他的硬件的周期大家都知道是比较长的，而且基本上每年都是有一个相对规律化运作的节奏，但是在互联网企业最大的挑战就是快、敏捷，敏捷里面还有一个代名词是试错。如果做一个比较严谨规范的研究可能需要一个月，他告诉我一个月之后可能这个产品没有了。你三天能不能给我一个结论？三天根本来不及做，我连招募样本的时间都没有，这个我管不了，你跳出我的敏捷迭代的周期，我觉得你在我产品研发里面是脱离我这个体系的。所以好多在甲方工作用研其实都会存在一个问题，就是有点儿容易被边缘化，原因是你以前利用了传统的那种研究模式，如果你不跟甲方的节奏配合起来很容易出现脱节。

所以我们现在做研究，为了敏捷把一些方法做一些变化。分享一个案例，我们现在的公司老板说，我们近期想针对大学生做一款新品，要求你们一周之内给我一个对大学生研究的结论，而且我正好跟吴总对比一下，一年可能是几百万上千万的研究经费，但是可能像搜狗这样一个上市的互联网公司，很明确告诉大家。我一年没有一分钱的经费，然后招募的人都要我自己想办法，而且一周之内，最后能做的是什么方法？一周之内我们深访了 55 名大学生，遍布了全国按照年级的分布，按照地域的分布，按照学校等级的分布，我们尽量做了一个还原真实大学生整体用户构成的一个比例。访谈了 55 名人。大家知道怎么做的吗？

简单，就是我做了一个问卷访谈的提纲，然后把它分发给了所有产品体系上每一位产品经理，以老板的名义下达了非常明确的任务，每个人必须在一周之内访五个人，这个人

从哪儿来你自己想办法，但是你得提前报给我，你访的人的基本背景，我来做配比、配置、配额，然后一周之内大家拿到一个我觉得看上去还是可以的结论，至少跟我们看到所谓的行业报告吻合，而且我们拿到了深入的东西。现在知道大学生用的最多，每天必用而且用的时间最长的三款 APP 是什么？吴总你说一个。QQ 可以算，但是我们当时最重要的就是把微信和 QQ 排除了。除了这两个还有没有别的？抖音并不是大学生最常用的三个产品之一，微博是一个。第一个最常用的是 B 站，第二个是微博，第三个是知乎。原来我自己的感官认知我觉得知乎比 B 站的日用户量要大，我查了一下数据 B 站要比知乎高。

大学生对这三个产品的态度上是正向、负向还是中立的？首先我讲，我们访了 55 个大学生得出来最重要的结论是，B 站是互联网的一股清流，我们访的所有用过 B 站的人都是在说 B 站好，没有人说 B 站不好的。但是微博就不一样了，知乎也不一样，因为知乎已经开始有较多负面的评价，比如说故事会，分享你身边的故事。而且微博会慢慢有负面的东西。刚刚有人提到了抖音，我也访过大学生和餐馆的服务员这种，发现大家的观点不一样。大学生开始戒抖音，我们收到比较多的声音，去年我天天在用，今年我强制卸了，因为我要考研了。

大家其实有一个，好多人会看一个事比较极端，互联网大量的行为数据是不是以前传统的定性的研究，接触用户价值越来越弱，并不是。我看一个产品的使用情况，我查一下行业报告就有了，我问你用户喜欢它三点原因的是什么时候，你可以借助一些问卷调查的收集和线下的深访，还要保证你获取人的结构是符合整个大盘情况。

我们做这个项目 55 个，相当于 1 对 1 的深访，而且是一周，每年花钱找乙方。我用了十来个产品经理去做这个事，你前面把提纲设定的好，包括给产品经理做示范的话，他们其实也能做的很好，不要迷信自己太多的专业性。

想给传达的一个点比较有意思，因为我刚去公司的时候，刚到搜狗的时候跟王小川有一个直面的对话的机会。然后当时王小川问我说，用户研究是干什么的？我讲了一堆专业的东西，他说你干的这几个东西好像产品经理也能干，我说你这么说好像也对，产品经理也能干，我要你干什么？产品经理没有我做的专业。大家知道王小川说了一句什么？你告诉我谁不专业，我把他开了，换一个专业点的。这个点当然我觉得，因为有一些技术出身互联网的这些大佬，他可能会比较信赖自己成功之道里边早期的时候一些技术的痴迷，但是实际上确实会有一些长期以来的固守思维，需要我们慢慢去改变，包括现在搜狗开始做一些调整，包括搜狗搜索的负责人也会去非常重视用户导向，包括会要求每一个产品每一个相关产品的人员一定要走出去，去接触真实的用户。

最后一个敏捷研究，刚才说到了就是要快，因为你为了在甲方有生存空间，你必须适应它的节奏。关于研究这件事，我看到了三个发展的阶段，慢慢有了这个职能，更早期有外部的资源去协助。后来企业做的更好像腾讯、头条，他们把很多研究的能力工具化了，像腾讯有画像平台，有陈妍老师做的腾讯问卷这些工具，用访谈的一些工具，包括对整个腾讯公司输出研究的能力。慢慢从工具变成了研究的中台。我想举个例子，头条。我觉得这个公司特别厉害在于几个点？

第一，头条这个公司特别擅长数据驱动，他做的最好就是 AB 测，今日头条的名字是头条公司用 AB 测测出来的，有很多名字的选择，最后把所有名字方案全上线之后，看用户的点击转化和留存，最后发现今日头条这个名字最高。而且做了一个非常大的平台可以同时支持多个产品不同阶段不同功能同步进行多个 AB 测的进行。大家想 AB 测拿更多方案让用户去选，这个早期是谷歌提的，头条把这个东西在中国做的最极致。

它还做了一个用户的模型，为什么推荐的内容特别精准的一个重要原因。我再多分享一个头条，早期的时候头条为什么能迅速占领市场？我用了之后，这是什么破烂产品没有什么前途，结果过了几年之后人家发展起来了，大家知道为什么吗？因为头条大家用了 PC 时代最可靠的一个办法，叫预装。大家知道搜狗输入法就是绑定了番茄花园的 windows 操作系统，在装系统的时候自带。我们按照很理性的思维讲用户需求，你永远做不到了。你预装了之后用户为什么用？我访谈了用后之后我知道了一个点，QQ 浏览器做的这么好，你为什么没有选择？手机自来浏览器就在我手机最下面常用的入口的右下角，所以就用了。今日头条也是这样的，它做到现在这样基本是到了天花板，我们获得认知和支持很多，输入的产品也会多，有主动选择，对于中国多元社会里面金字塔底层，他们很多时候没有品牌的意识，完全就是他在那儿我就用了，就是一个简单的懒和习惯了。

用户研究，我自己总结用专业的方法研究用户，在我自己做甲方研究里面主要做三个东西的研究，一个是研究用户的画像，一个是研究用户的需求，还有一个就是用户的体验，画像里面主要强调人群和特质，需求里面是场景和痛点，体验里面讲痛点和痒点。然后基本上我们做的事情到公司里面落地有三个阶段，体验评估、设计优化和产品创新，这个是最难的，因为我们最近一直在做这个事。基于这三个阶段有相应的方法去支持。包括了整个阶段，在互联网方面有这样的阶段，包括每一个阶段怎么介入。有一个共同的结论，你介入越早，你掌握的信息越全面，对你研究的落地其实是越好。

最后三个，我讲一下，未来如果说提供乙方数据或者调研服务公司的做一下发力，第一个商业蓝图的全景研究力，最近跟一些搞咨询的人聊，他们提了，在美国那些特别牛名

校毕业的学生以前去的最牛的咨询公司，现在把他们的注意力放在了用户体验这件事，所以他们好多人过来从用户体验慢慢下沉到了 NPS，或者满意指标的建立。这一块将来会有很多的机会。

包括了体验地图、全链路研究、创新研究。

第二块就是行为经济学的应用力，这个西方人已经看到了，国内很快会跟上，因为行为经济学有一个非常重要的前提是非理性人，因为以前亚当斯密他们提的一个经典经济学的理论就是人是理性的，但是他不完全理性，互联网的产品利用人性的弱点。还有感性商业和用户增长。

第三块数据模型的构建力，想办法把态度行为商业指标做整合化的模型、日常监测和有效考核，这是所有大公司都希望做大的。我分享的差不多了，这是我推荐的三本书，再次感谢大家，谢谢。