

编辑导语：在挖掘产品新机会时，产品经理总会先问：目标用户是什么样子？在新产品面临上市前，营销人员也会惯常问句：目标用户是哪个群体？在某个活动上线时，运营人员也会问句：什么年龄段用户会喜欢？分享对获取目标客户感兴趣的朋友阅读！



目标用户是大家都有共识要关注的群体，而目标用户从哪来？需要了解“目标”和“用户”分别指什么。

关于“目标”，更常听到的是业务目标，比如完成多少市场销量，实现多少用户增长等。既然是找“目标用户”，此“目标”对于用户而言是指产品价值，目标用户的本质是指会为了此产品价值买单的用户群。对于产品研发人员来说，这类用户是产品的需求用户，以此为研发的目标用户。所以了解什么是目标，才能清楚什么是目标用户。

存在两种情况：一种是目标产品价值清晰明确时，一种是目标产品价值还不清晰，需要挖掘时。

当目标产品价值清晰时，这时通常是产品概念有了雏形或基本方向。产品经理基于过往对市场的了解和趋势的判断，创想或策划出一些新产品概念，需要基于此目标产品价值，寻找对应的用户群，以指导产品的进一步开发。是否能被产品价值吸引，是衡量是否为目标用户的关键指标。

而在实际的工作中，很多产品经理是直接照抄竞品，以为做了一个近似的产品，对

方的目标用户群也会直接成为此产品的目标用户，这样就有些想当然了。

在目标产品价值相对清晰时，直接把产品价值转化为需求筛选度量，通过大规模、全面覆盖的调研，就能如网鱼一般，筛出目标用户群，再总结共性形态。实际是一次由结果推导出源头的方式。

这种情况其实少之又少。等于是产品出来了，再想怎么卖。这具有很大风险性，一旦市场压根没有对应的买单人群，或是很小的一部分人群，再想转弯，就会经受很大损失和内部消耗。当然，实际的生意人都不会这么绝对，谁都知道关注市场。所以这两种情况在实际中也不是泾渭分明的，只是看产品价值的清晰程度。

当目标产品价值不清晰，还需挖掘时。“目标”就需要在广泛的用户群中去寻找，是先有“用户”，再有“目标用户”，再有目标产品价值，一步一步清晰的过程。

一、“STP”——目标用户定位分析

这种情况下，所需的是“STP”——目标用户定位分析。

“S” (Segmenting)是市场细分，需要把整个市场做大规模的扫描摸底，“T” (Targeting)是基于业务目标作用户筛选和抉择，“P” (Positioning)是对选择的目標用户作针对性的描述。STP虽然来源于营销理论，但关键在于市场定位。

但STP要求的大规模的摸底调研，所需的时间、资金、人力成本都很大，在企业中很少能有这个条件进行，除了大型研发项目，或有来自企业高层全力支持的项目，一般很难完整地进行这样一轮规范化、理想化的研究。

那实际可以通过哪些方式进行？

1. 做简化版的“STP”

在样本抽样上先作预设筛选，挑选一些符合趋势、更有价值的用户群，分别做深访，以点带面，完成整体市场的映射扫描。这种做法是在精细程度上作了简化，以定性研究为主，准确度上降低一定标准，考验研究人员以点带面的洞察把控能力。这种可用于全新产品机会挖掘，或新市场开辟时，以相对轻量化成本进行快速的市场摸底。

2. 分步骤做 “STP”

通过一次基础研究项目，把 “S” 部分完成，形成一套用户生态细分地图，为各个项目做底层支持，当哪个项目需要作目标用户定位时，就在这个地图上选择一种人群，再做针对性的目标用户群调研。

像很多电商企业、快消品企业、以及电子消费品制造企业，多会选择这种方式进行用户定位。这种方式考验的是用研人员如何研究出一种有效的用户生态地图模型，而且这个地图模型的趋势性是可以满足未来几年的。同时 “T” 的选择标准是需要内部存在共识的，否则这个地图的应用性也会形同虚设。

3. 清晰化产品假设

就是要在 “目标” 上着手，让完全不清楚的目标产品价值，往清晰的路上更进一步，这需要产品经理作进一步的选择。不能既要又要，可通过市场分析、竞品分析等其他研究手段，把目标产品价值圈定范围进一步缩小，有一些初步清晰化的方向，由此可缩小 “STP” 的研究范围，也自然能减轻用户调研的负担，让研究重点更清晰化。

这种方式是需要产品经理、市场研究、竞品研究人员多方协同合作，同时产品经理能有决断力，做出相对合理的产品目标假设。

所以，当目标产品价值不清晰时，大规模用户调研，相当于一种由外向内的寻找方式，仿佛是弱水三千，如何只饮一瓢。由产品经理牵头从内部清晰化产品目标假设，则是一种由内向外的方式。实际工作中，是两条线都在进行，需要互相支撑。

不论是以哪种方式做 “STP”，“T” 的部分实际是最为重要的，而也是最容易被忽略的。

二、“T” 是选择、取舍的过程，“T” 需要的是标准、谋略、协同、共识

1. 标准是基于怎样的一个维度和要求去选择

这时，常会借助一些分析模型，如SWOT、CANO模型等。但模型都只是工具，对于具体的企业、具体的项目，需要有适配性。什么是最适合的标准，这需要产品经

理或有决断权的人来进行判断。每一个变量与目标之间的关联度是多少，哪个变量是影响目标的关键因素，这些都需要关键人物对业务目标与市场用户的关系，进行充分消化和理解。

2. 谋略是一个形容能力的词汇

在“T”选择环节，考验的是多方信息整合的能力，以及对于目前局势和未来趋势的综合性判断。

一个项目团队中，往往是最有决断权的人最需要有这种能力。这种能力考验的是经验，更考验的是洞察能力、战略布局能力。很多成功的产品，都会有一个知名的产品经理为灵魂人物，如微信的张小龙，抖音的张楠，拼多多的黄峥等。谋略换成另一个常见词，可为是“洞见”。

3. 协同，是指调动各方资源的能力

这个能力不仅指个人的能力，还是反映整个组织、企业的制度能力。

在“T”环节，需要各专业人员分工合作，提供各类准确有效的信息，外部的行业发展、政策、竞品动作，内部的成本、技术、资源，这些信息越准确有效，越能在抉择上果断精准。同时协同是需充分调动各方人员的积极性，发挥专业性又能打破壁垒，让多方人员同节奏的互相助力。

由此，底层共识很重要。

4. 共识是一个团队的基础建设要素

从团队搭建之处就要开始建立，并在无数次成员互动、协作、会议中逐步夯实。尤其对于目标、行动原则的共识，如果达不成一致性，将在各个环节都有可能成为隐患。在“T”的环节，同样如此。核心团队需要对选择用户群的标准、目标、影响都有共同的认识，才能在之后的研发过程中坚定初心，而所谓的“初心”正是从这时开始建立的。

标准、谋略、协同、共识，影响的是用户定位的市场有效性、精准性。“S”的市

场摸底调研，只是提供选择的主要信息源。“P”是抉择后，拎出这一类用户进行深入解剖，也就是常说的——建立目标用户画像。这两部分都有很多常规的方法论可依据，只有“T”部分藏在黑匣子里，非显性，难捉摸。

介绍一个案例：

最近听到一个播客，其中嘉宾请来瓜子二手车创始人杨浩勇。他说，在最开始创办瓜子二手车时，他是抱着通过互联网改变中国汽车消费市场的目的，其中二手车市场杂乱丛生，他觉得反而是机会。当时他们调研完一轮，存在各种各样的用户需求和痛点，经过团队多轮讨论，他们认为“价格不透明”是用户最大的痛点，针对这类用户需求，由此最初把产品定位为“不赚中间商差价的二手车平台”，广告定位语也直接应运而生。

经过多年的发展，用户的不断积累，他逐渐发现瓜子二手车吸纳的用户群始终增长有限，他对这个市场用了一个金字塔模型进行解释。他说二手车市场可以看作是一个金字塔用户市场，通过解决“价格不透明”的用户问题，他们吸纳的也只是金字塔往上的一小批人，而想要用户规模快速增长，必须得往下沉市场迈进。由此他们重新定位产品为一个纯线上交易的电商平台，“免费开七天，无理由退货”，成为新一代产品广告定位语，以吸引对线上购物更有需求的广大下沉市场用户群。

这个案例给我很大启发，也很能反映实际企业中的“STP”过程，尤其说明定位是如何产生的。

对市场的调研，用户需求的把握，这是一个长期和持续的“S”，是体现用研人员的专业性所在。其中案例中提到“最大的痛点”，这个关键信息也是来源用户研究和分析的过程，但对于用户需求的分析是有很多维度可选的，是看“重要度”还是看“疼痛程度”，或是“惊喜程度”，这都是不同视角。

杨浩勇与团队多轮讨论，选择了定位有“价格不透明”痛点的用户群，这个结果不存在绝对的对与错，尤其在早期，没有市场验证，没有竞品试错时，做什么选择都是一次从0开始。只是后期的用户积累，才最终证明这个选择是存在有效市场。

而之后，当产品目标从0到1，变为1到100的增长时，也决定了再一次作用用户群定位选择时，所看重的维度发生了变化。用户需求与用户规模的关系被更深的理解，所以他选择金字塔模型作为分析框架，结合对趋势的把握和自身企业实力的信心，他选择定位为有“线上消费需求”的用户群。

这还是比较成功的案例，在各行各业中真实存在很多次失败的用户定位。要么不尊重用户需求，直接拍脑袋决定；要么过度依赖于用研人员给出答案，顺便把其变成

背锅侠；要么多方人员争得不可开交，迫于项目时间随意选择；要么可能恰好选对了，但产品研发过程早就把初心忘之脑后...

定位早已不只是营销层面的问题，在互联网时代，以用户需求为中心进行的产品研发，用户定位、产品定位是产品的内核要素，也是常说的产品价值观。

“STP”不是一种教条的理论，更多可视为思维方式，并且每个环节也并不是有严格的先后顺序，只是当我们需要在商业中做用户定位时，可审视我们在哪个环节上是存在不足的。

而作为用研人员，“用户定位”绝对能算作最具挑战的课题之一。尤其当下游业务方张嘴就问“目标用户是谁”时，是不能简单理解为“这不就是一个用户画像”。

要深层理解“用户画像”，就要理解“STP”用户定位是什么。

公众号：达摩万花筒

本文由 @安拉叮 原创发布于人人都是产品经理，未经许可，禁止转载

题图来自 Unsplash，基于 CC0 协议