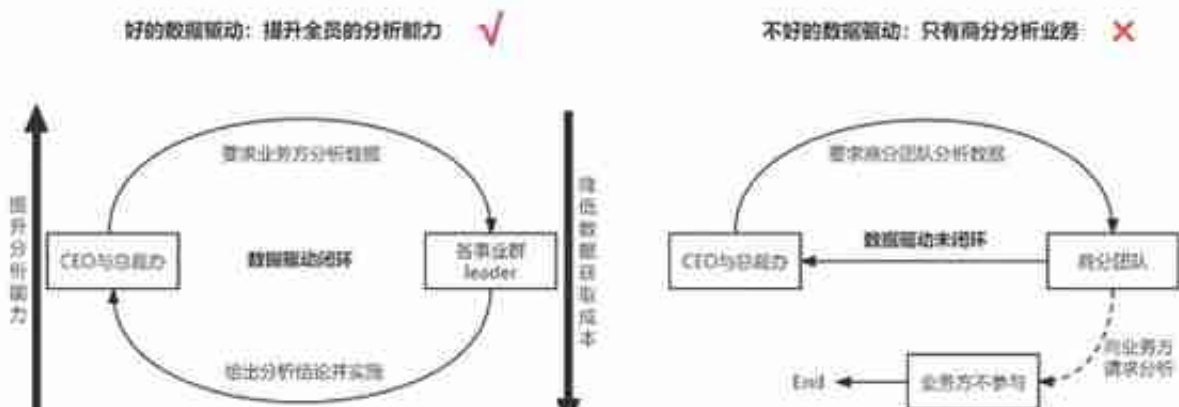


无论在哪个行业，数据化在工作中已经成为一种趋势。那么假如我们在一个数据量并不多的环境下工作，或者业务的领导对数据驱动并不了解，我们要怎样开展数据驱动业务呢？一起来看看这篇文章，希望能为你的数据分析工作带来帮助。



详细讲解一下这张图：团队数据驱动整个事情上，真正让业务数据驱动起来是CEO和业务方，必须要真正做一线事情的人开始懂数据，具备数据分析能力才能做。

CEO不知道看哪些数，以及不知道数据代表着什么，他也很难和各个业务方沟通。核心还是CEO和团队去经营，数据分析团队在这里面辅助经营决策，提供数据，降低数据获取成本。

说白了就是业务方懂业务，数据方懂数据，业务方有业务实施的权利，需要互相配合，好的流程是左边的样子，不好的流程是右边的样子，很多老板会把业务压力直接给到商分属于典型的权责利不对等。

第二点是数据驱动是一个短期对业务方有伤害的事情，谁不喜欢摸鱼，大锅饭，你忽然间把所有的业务现状和经营动作都透明化了，滥竽充数就不容易了。

组织变革本身各个部门老大是没有数据能力的。他们也没有很强的改革动力，但是长期看无论从商业角度还是从个人能力角度都是好事情。所以数据驱动要“悄悄的进村”逐步提升强度。就算是CEO直接推进也要逐步提升强度，否则容易造成和业务方对立。

咨询的案例中很多数据驱动都是老大有变革的动力，相关方没有，但是老板由于各种原因没法硬推，抵制的人绕不过去，担心用力猛了团队散了，导致项目最后搁置。这就是为什么多人说数据驱动是一个CEO一把手来做的事情就在于只有CEO通过

工作流程和组织流程去驱动业务一线人员参与到这个里面，才能让数据进入到日常的工作中来。

3. 团队缺乏数据能力，无法推进流程

团队数据无法驱动的原因，在团队方向上主要有两点，第一是人员能力模型的缺失。之所以业务不数据化，其实是做业务的人不数据化，业务是被人做出来的，第二是业务方缺乏提升数据能力的方法和策略，所以单纯的要求很容易导致团队和领导对立。

4. 贸然想通过专项，工具来实施数据驱动

不要试图通过专项来解决问题，主线路有问题，就改造主线路，临时抱佛脚有用，但是无法持续到主业务当中。工具没有思想不产生分析思路，好比再好额毛笔，主要是不会画画，而不是工具不得手，不要试图通过工具给出分析框架，这不现实。现实中的业务复杂度高得多，如果一个工具框架可以解决分析问题，那么这些所数据分析工具的公司也不会被收购。

5.组织分工错误，商分隶属各个业务线

数据分析师和商业分析师团队一定要独立于业务线，隶属于CEO，这样他们才能说真话，不然会为了论点找论据，碰到过很多的公司，团队一汇报业务都在涨，但是汇总之后发现大盘没有动静。

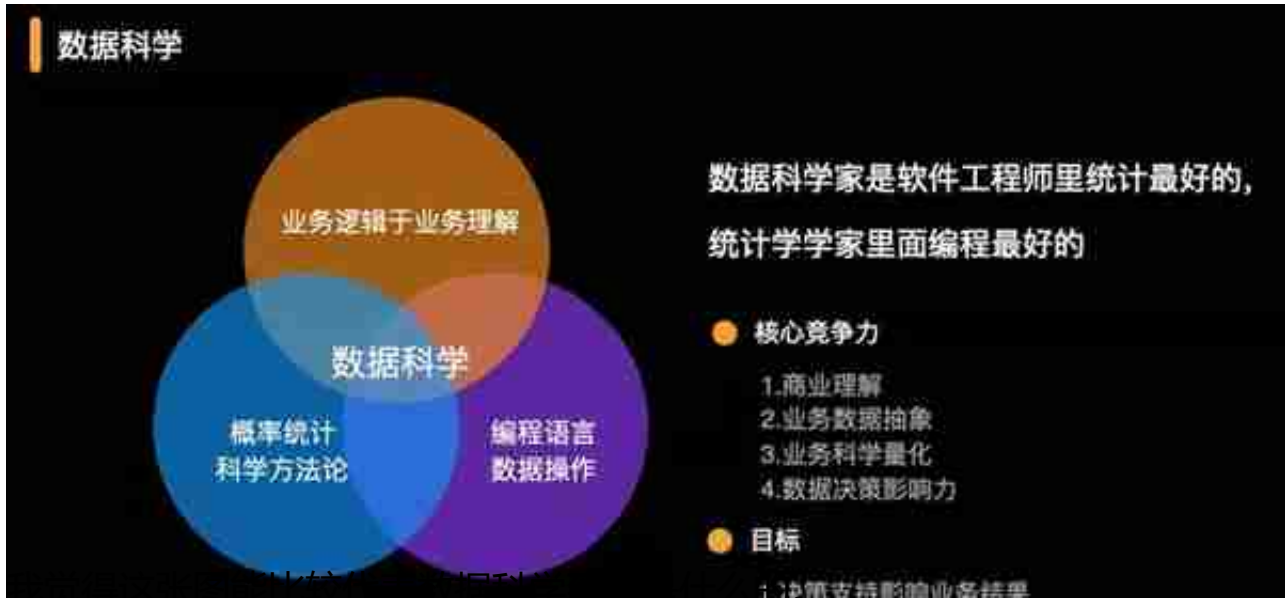
6.CEO不花时间

既然是能力建设问题，又涉及到很多部门的协调，CEO就要亲自问，亲自追，花时间和精力上去。能力建设就是复杂的，涉及到组织，工作业务流程，中台架构等方方面面，不能跳步，需要一步步拆解。妄图想把事情全权交给一个统筹的人不太现实，权责上他就做不到，既然重要就是看CEO花的时间，时间是CEO最重要的资源。最后讲讲数据驱动到底是什么，该怎么做。

三、数据驱动是什么

1. 什么是数据驱动

首先说一下数据驱动到底是个什么事情？我试图寻找「数据驱动」的定义。维基百科上的解释说这是一件事情，它整个流程是由数据驱动决策，而不是靠经验和直觉。我们说数据驱动的时候，它的对立面更多的是一种经验，或者是直接的驱动。



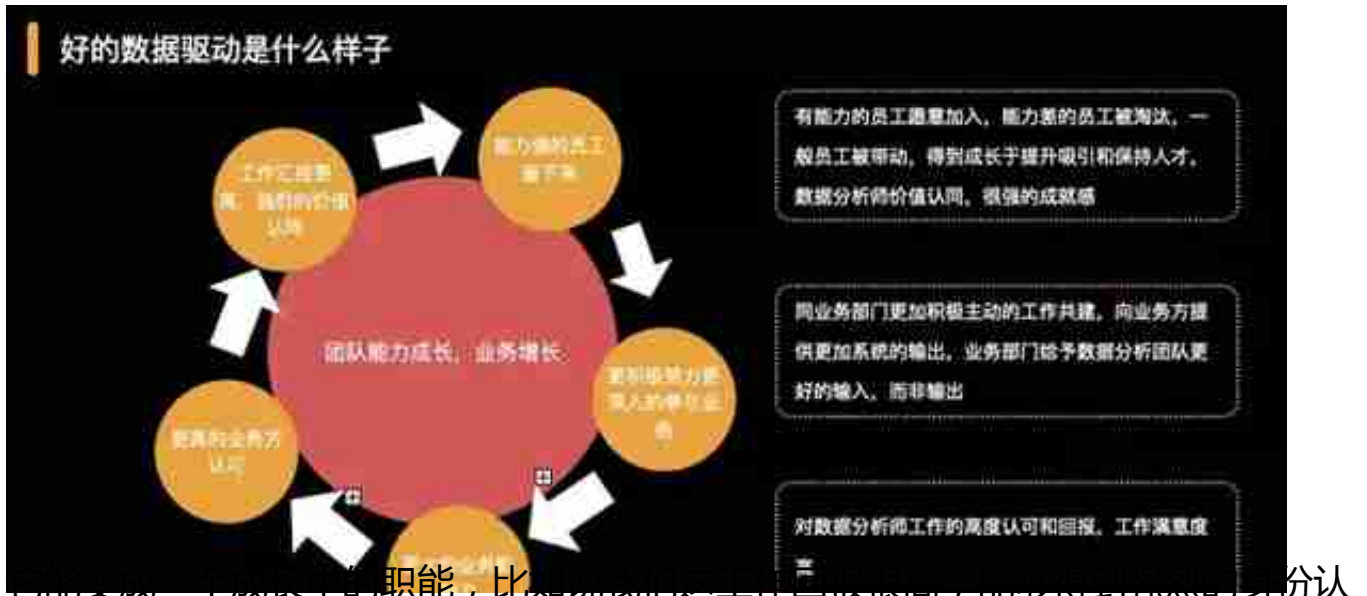
最上面的最重要的是业务逻辑和业务的理解能力，首先公司是商业经营，任何的动作离不开商业经营。这也就是说数据科学家首先是要深入业务，要否则的话分析是没有目标的，脱离经营就没有结果。

第二个是右下角这边需要有一定的编程语言和数据操作能力，这指能够从复杂的数据里头提炼出需要的数据，然后能做一些分析。

最后一个是科学的方法论，这就包括一些统计的方法和经营分析方法，这个至少能够让我们的分析能有一定的科学性，而不是说瞎分析，这三个领域的一个交集，其实就是现在所谓的数据科学，或者是做商业分析师。

3. 团队难于数据驱动的原因

很多地方都说团队数据驱动很难。出了我上面说的CEO是最重要的驱动力之外，通常的问题。



同，这个是很重要的，然后这样的结果就是能力强的员工会更愿意留在这个职能里面，可能就会更加积极努力，更加的主动带来非常强的业务的影响，业务影响就会带来更强的认知认可，就会变成一个正向的循环。

我们希望整个的职能在一个公司中是这么一个状态，但是能实现这么一个状态，其实不是这一个职能部门自己的事情。需要多个部门的配合，它本身不是孤立存在的，就是说和其他的职能一起在工作。这其实也需要各个职能一起去支持和帮助。因为业务他不是孤立运行的。

5.为什么数据驱动是能力建设问题

说这个本质上的问题数据驱动能力建设是漫长的，它在建设的过程中会逐步对业务有提升。

就说我们看中国大的人才市场，数据分析，或者说数据科学，这个职能相较于其他的职能而言，我指的是工程师或者产品经理或UI设计。

数据科学依然是一个非常年轻的角色，其实大家看一看，就是说工程师就不用说了，那好几十年了，产品经理这个角色在这个科技行业至少有20年的积累了，而数据科学可能也就是个最近5，6年，最多这个词的出现都不会超过10年，所以说相对来讲它是一个相对年轻的角色。

这就意味着在整个商业环境里面，其实数据科学是在快速的追赶其他的职能，这个放在国内就尤其明显，数据科学现在还是要比硅谷那边整体的认知要差。我觉得要落后不少，但是这不光是中国的问题，就是即使在硅谷本身，在Facebook或者Go

ogle都是在一直探索，数据科学到底在一个公司做什么事情，这是没有定论的。

就是说今天数据分析师和四年前的数据分析师差别是很大的，中国的公司也是在慢慢完善我们自己的认知。逐步探索出数据分析师的商业价值。

第二个打造一个数据驱动的团队需要时间。这个这本质上是个思维模型的问题，这件事情本质上是打造整个全公司对这个数据的认知，然后团队一点点努力，这不是一天一两天能够改变的事情，这需要时间。

第三就是打破现状需要资源努力和耐心，而且需要各方面的配合，本质上推动数据驱动这个事情是文化建设，其实是个认知升级的过程，很多人认为数据驱动或者数据能力是个能力建设，其实不只是那么简单，最主要的其实是参与业务方个认知升级。

6. 数据驱动四个阶段

到底要怎么才能实现数据驱动？

一般来讲，我们先抛一个框架出来，数据驱动大概有四个阶段，最基本的是第一个阶段，就是说数据首先要能够呈现出发生的事情，客观的呈现，换句话说，比如说昨天一天或者上个月，业务发生了什么事情，有多少订单，多挣了多少钱，有毛利又怎么样？我们体验如何？指标怎么样，我们的业务到底是挣钱还是亏钱，首先我们要能知道我们发生了什么。



品运

营，我们的产品做的是指标和dashboard这些是属于相对主动的，但是它还是个呈现层面的事情，还是「发生了什么」没有到「为什么发生」的层面。

左上的一部分，就是说是属于被动的，但是给出洞见，比如说数据驱动四个阶段，第二个阶段的问题就是我们能够回答问题，但是这个被动的的问题，包括回答业务上的问题，包括一些用户分层，分类这样这类的事情，大体上属于这个象限的事情。最上面就是最右上的这个象限，就是最进阶的部分，这属于主动地去提出洞见。

首先将不同，不明确的问题框架化，发现战略的机遇，打造一些可持续的方案。这个就说是比较难的，这是一个越往右上是越偏长期影响，越往左下是越偏短时需求。我们希望把它往右上去牵引，但是这并不是说数据分析，我们只希望做右上角象限的事情，其实四个象限的事情都需要做，这是一个综合的事情，我们需要的是一定平衡，但是不能只做左下角的。

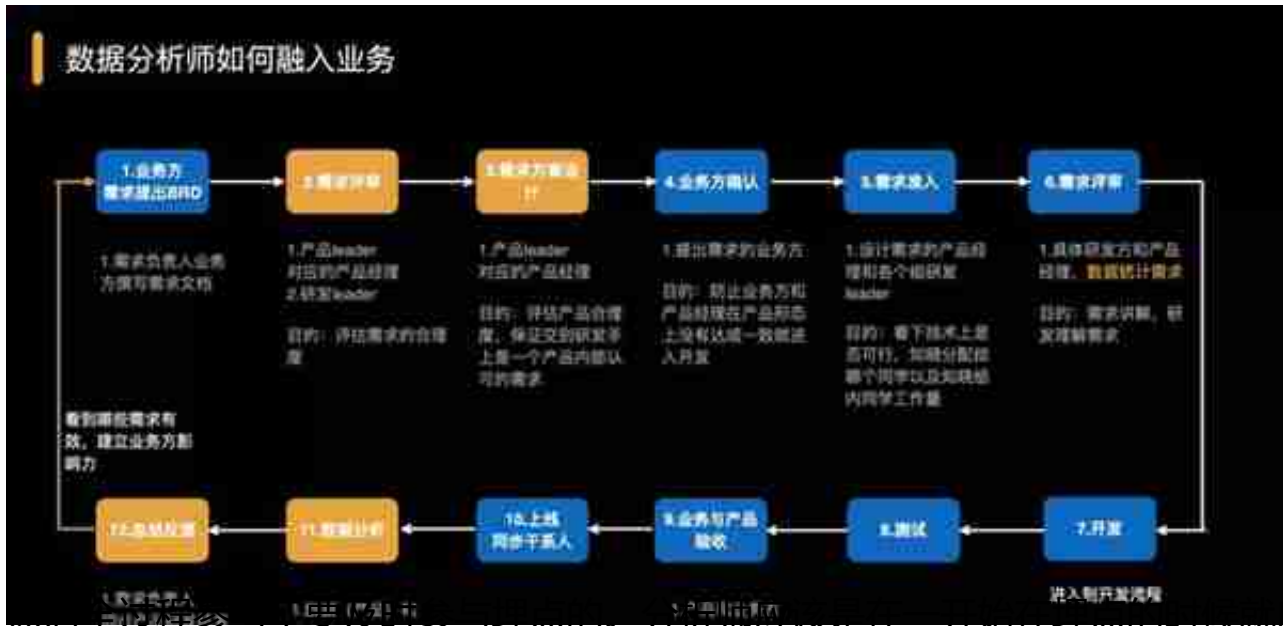
8. 数据科学家或者商业分析师对于业务的价值

这个就是到了一个关键的地方，我们总说数据分析师要做些什么事情，产生什么洞见，到底要做什么，本质上是我们要增大影响力，回到一个核心问题，叫什么叫影响。

对于分析师而言，做的分析报告也好，洞见也好，其实也是一样，或者说你做一些产品的工作或者运营的工作，不管它是什么，它产生的影响是什么？

影响通常发生在四个方面，往往是我们做了什么分析，然后影响了某个指标，这个是最很常见的一种现象，比如我们研究留存最终提升了留存率。第二个影响产品形态，就是我们做的分析，直接影响到产品经理对产品的一些设计对产品一些定位。

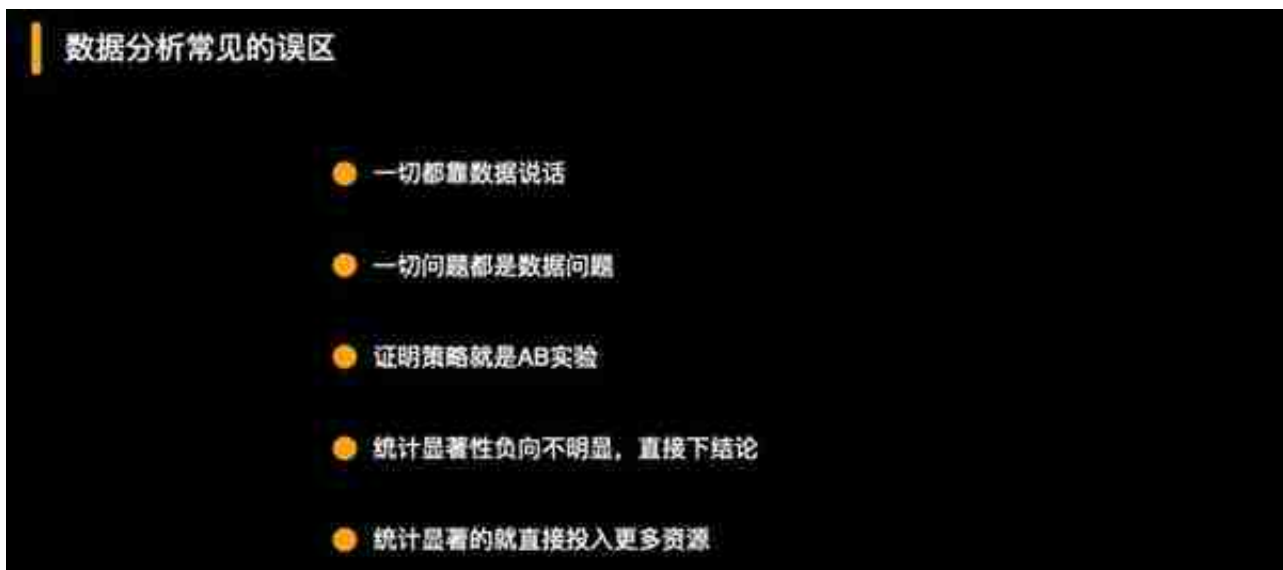
第三个是影响操作流程，这个往往比较常见的是一些跟人相关比较多的，比如说运营它的配券儿的策略，它配券的模式，像这些也是属于影响，比如说我们做了一些系统运营工具导致他和以前不一样了。



应该参与埋点，因为最终是这个数据的使用方。所以说分析师应该参与数据的上游和下游配合。

第二个就是考虑我们这个test plant 就是我们到底做什么样的测试，要怎么做？怎么发布测试，标准是什么样的，什么叫做好的结果，什么样的结果是不好的。不好的话要怎么解释，就说整个全产品周期或者不管什么项目周期，其实分析师需要全程参与从一开始到最后，而并不是说只是做AB测或者给个上线结果就完事儿了。

10. 数据分析师的特质



第二点也是非常重要的是，数据看到发生了什么事并不一定能够解释为什么发生，并不一定能够给出策略，从看到数据到给出有效的策略它是一个过程，不要过分的神话数据能力。很多问题其实并不是一个数据问题。

举个例子比如说像供需问题。基建问题，他并不是通过数据洞察来解决的业务问题，其实辩证本身并不一定是数据问题，数据可以帮助把这个问题框架好了，但这个问题的决策本身其实是个手感问题，就是我们在当今的情况下，我们觉得先做供给，还是先做需求，基建或者供应链投入多少。数据能够帮我们理解这个事情，看清这个事情，但是这个本身并不是一个数据决策。

第三个ABtest必须做

，这个大家不用说了，就是说很多东西不是说什么所有都开AB实验，也不是所有的都可以AB实验。其次是AB会降低业务迭代速度，你要等待显著性，这需要时间。

第四比如负向的统计上不显著，所以就全量推功能。其实也不是那么回事儿，很多时候其实它是有负向影响的，只不过我们的样本量也好，测试的方法也好，并没有明确的把它就说测出来，统计上不显著，并不代表没有影响，这首先要比较确定。相反的，就是说这个东西是统计上显著的，所以就是说我们应该上全量，其实也不一定。

举个例子，比如说我们要提高一个东西，假如说提高GMV，我们可能做了一个什么事情，然后GM提高了，比如说0.1%这个提升非常小，但是统计上是显著的，可能也不值得去投入更多资源。并不是所有的问题都是一个数据角色，但是数据能够帮助你框架化问题，并且显示发生了什么。

希望这对你明白如何数据驱动有帮助。

作者：阿润，公众号：阿润的增长研习社（ID：arungrowth365）

本文由 @阿润的增长研习社

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。

该文观点仅代表作者本人，人人都是产品经理平台仅提供信息存储空间服务。