

增长黑客

如何低成本实现爆发式增长

作者：肖恩·埃利斯、摩根·布朗

翻译：张溪梦

出版：中信出版集团股份有限公司

读书笔记：@ftjk2008



肖恩·埃利斯
*Sean
Ellis*

首屈一指的增长黑客网络社区GrowthHackers.com的联合创始人兼CEO。网站拥有180万全球用户。肖恩于2010年提出了“增长黑客”一词，也是增长黑客大会的发起人。创业公司和财富100强企业的商业智库。《纽约时报》《华尔街日报》《连线》《快公司》、Inc.com和TechCrunch等诸多媒体都对他进行过报道



作者简介



资深创业公司营销专家，与肖恩一同创办了GrowthHackers.com。曾任Inman News首席运营官。目前任职于Facebook

摩根·布朗
Morgan
Brown



译者简介



张溪梦

GrowingIO的主要创始人兼CEO，曾任LinkedIn美国商业分析部高级总监，创建了LinkedIn近百人商业数据分析和数据科学团队。2015年5月回国创业，成立数据分析公司GrowingIO，其主创团队成员也多来自LinkedIn、eBay、Coursera、亚信等国内外互联网及数据公司

方法篇

1. 搭建增长团队

2. 好产品是增长的根本

3. 确定增长杠杆

4. 快节奏实验

实战篇

5. 获客：优化成本，扩大规模

6. 激活：让潜在用户真正使用你的产品

7. 留存：唤醒并留住用户

8. 变现：提高每位用户带来的收益

9. 良性循环：维持并加速增长

对于初创企业

即使验证了需求和方案，

那么，**如何获客？**

如何留存？

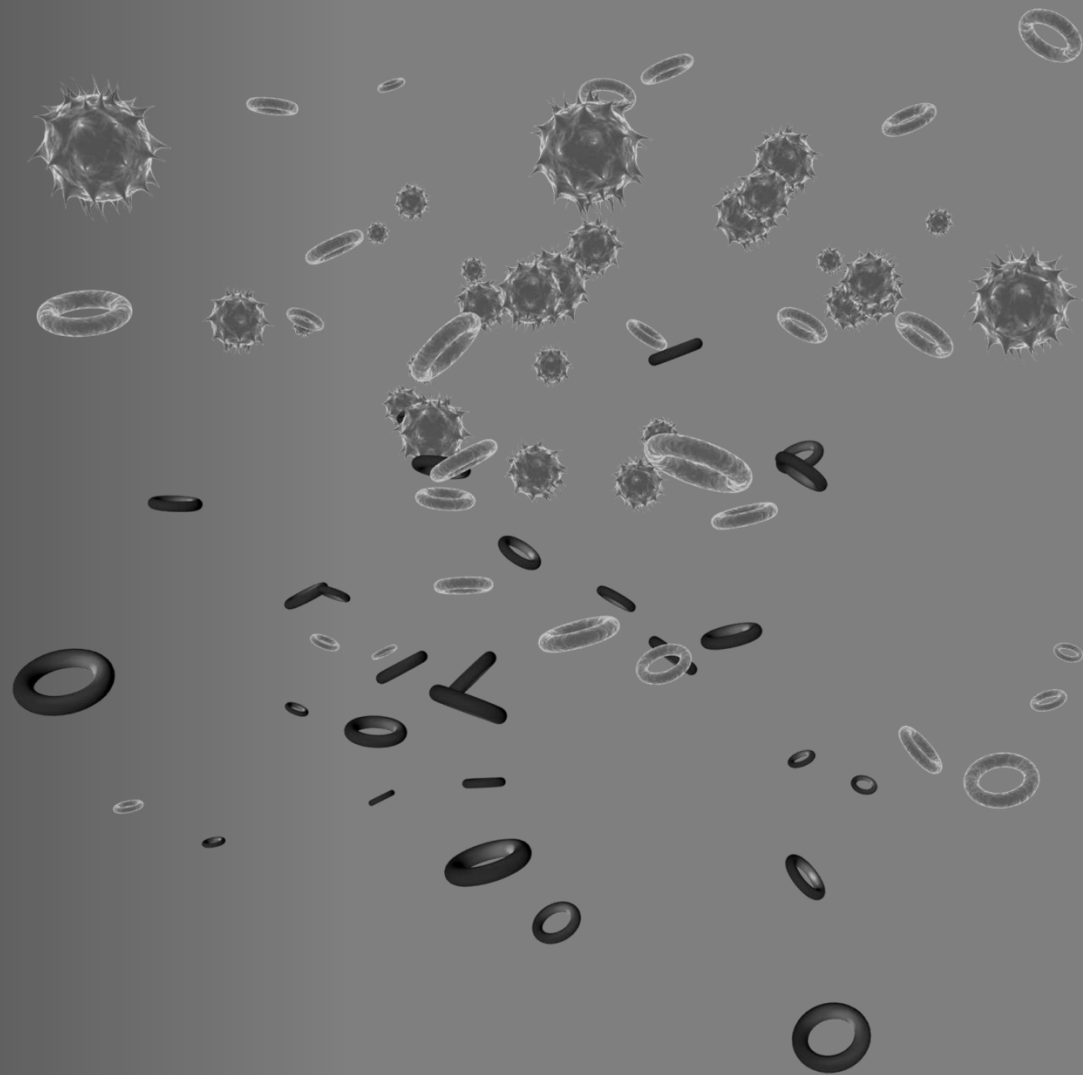


企业是否需要设立一个

专职的

增长团队？





如何开展

病毒式营销?

方法篇





搭建增长团队

01

团队的力量



筒仓式管理结构

市场团队只关注漏斗顶端，
即提高产品知名度，通过品
牌建设、广告和网络营销吸
引更多新用户

市场

产品和工程



市场部门 和 产品&工程部门 无互动

客户漏斗和典型部门权责划分

打破筒仓



BitTorrent 移动版团队引入产品营销经理后，通过对老客户的数据分析，免费客户向付费客户转换获得了快速增长

要打破企业前后台部门的“筒仓”，鼓励信息共享和合作

增长团队人员构成



增长负责人

团队管理者+产品负责人+数据科学家



产品经理

监督产品及其功能的实现过程



软件工程师

负责产品功能、移动界面和网页的代码实现



营销专员

擅长营销的专门人才



数据分析师

负责客户数据的收集、整理和深入精细分析



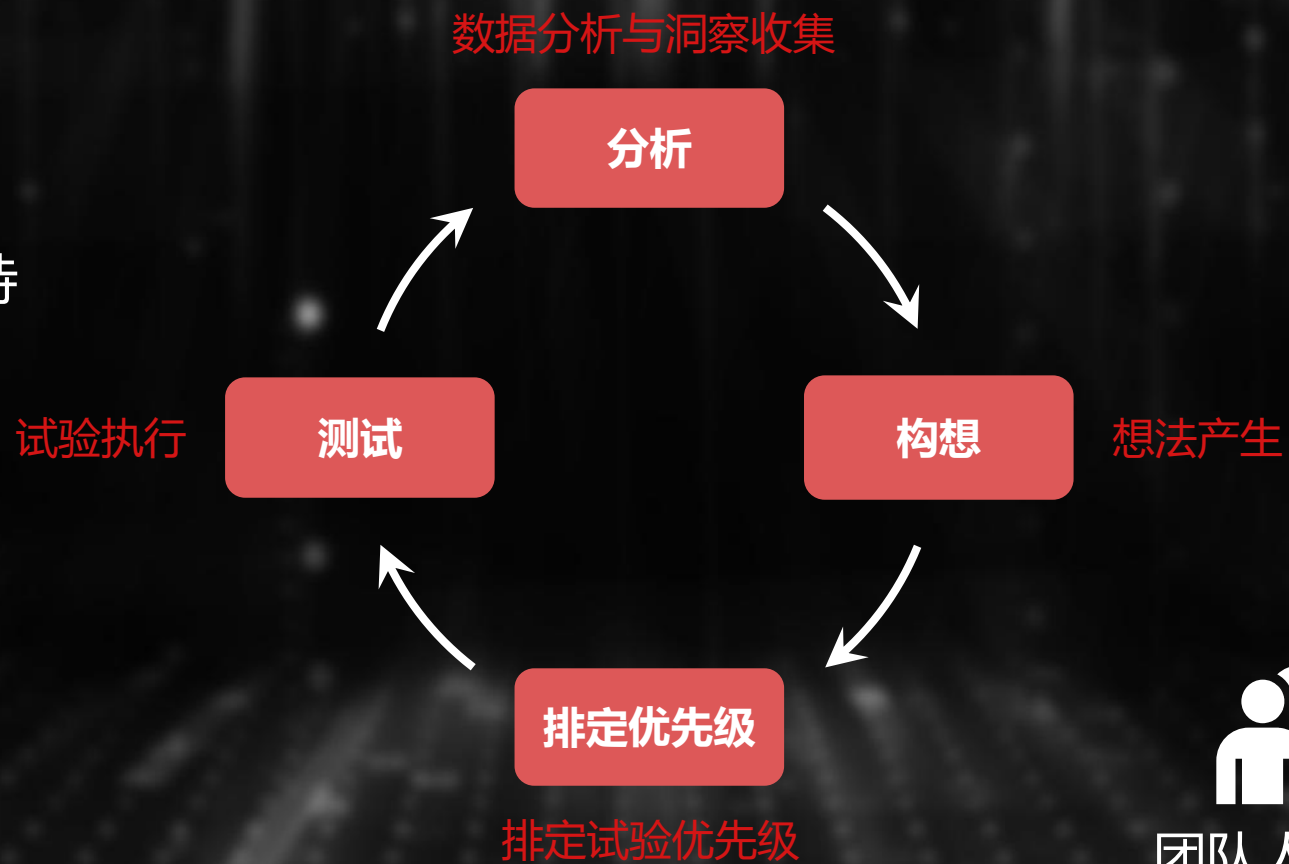
产品设计师

专职负责设计工作，提高实验执行速度

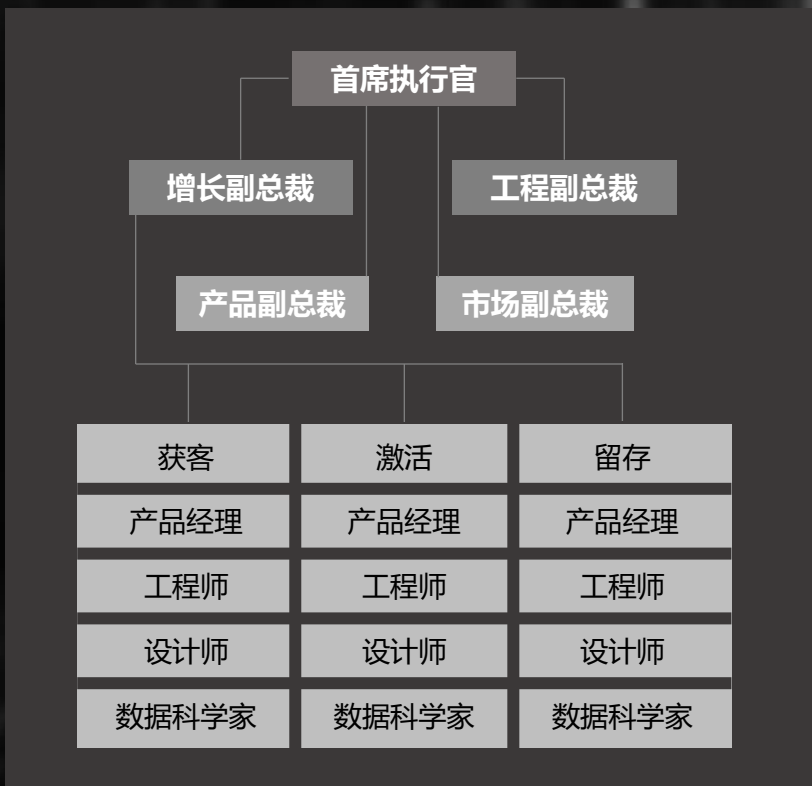
团队规模与工作范畴

- 根据公司的规模和发展阶段确定增长团队的人员规模
- 增长团队可以根据需要优先从各个部门抽集，迅速组建团队
- 确定增长团队的工作范围，例如负责公司各个领域的增长业务，或具体负责产品某个部分的改进

工作流程

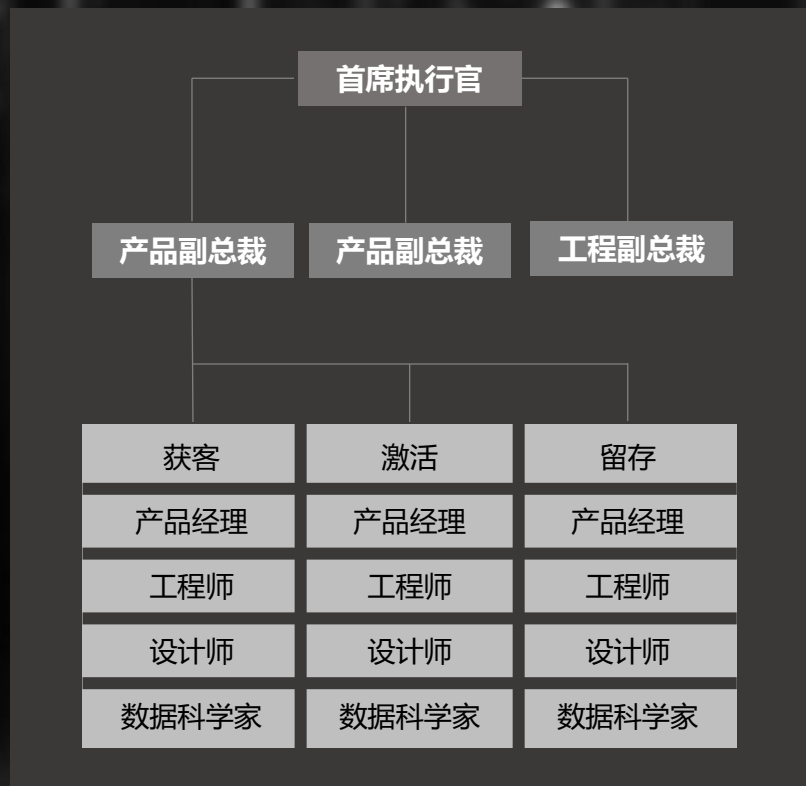


汇报结构



产品部门主导模式

该模式在成熟的企业或已经处于创业后期的公司比较容易实施，因其可以快速融入现有的管理结构



独立模式

该模式适合公司发展初期，此时成立增长团队阻力小，公司架构未成型、资源归属和汇报制度未正式确立

如何化解阻力

阻力的来源

- 组建增长团队意味着重大的人事和汇报制度的调整，以及部分人员的工作安排和职责变动
- 增长试验及其所需动用的资源可能会干扰或牺牲开展既有项目和工作所需要的时间或资源
- 增长团队成员的领域和背景差异巨大，意见冲突不可避免

对策

- 公司为整个团队实现共同的增长目标提供充分的奖励和激励措施
- 确保在决定试验的优先顺序以及评价试验结果时严格用数据说话，避免主观臆断

向前迈进

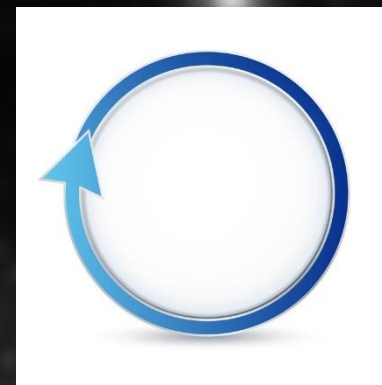


万事开头难

- 可以先成立一个团队使其专注一个产品或产品的某一个方面，累积经验
- 在推行过程中争取上司的支持
- 增长团队应该在合适的时机启动
- 不应在一开始就制定过于雄心勃勃的增长计划

团队演进

- 增长团队应该随着公司的不断增长和演变而变化
- 初创公司可以从外部聘请擅长用户增长的专家
- 任何时候，都不能将增长的核心职责进行外包

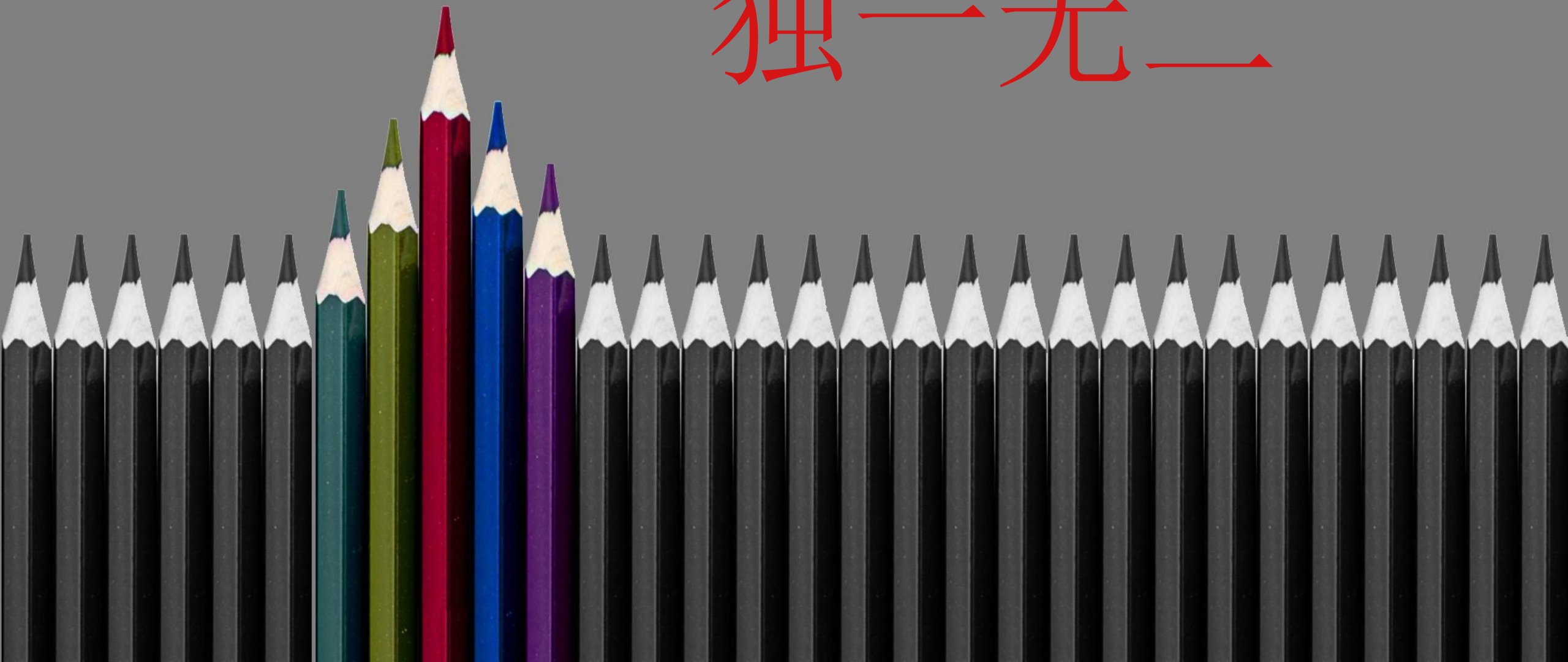




好产品是增长的根本

02

独一无二





他们为何没有成功



因为它们

并非

不可或缺或独一无二!!!



不宜过早开展增长攻势

- **基本原则：** 在确定你的产品是否不可或缺、为何不可或缺以及对谁来说不可或缺之前不要进入快节奏试验阶段
- **过早追求增长面临的两个机会成本：**
 - 将宝贵的时间和金钱浪费在错误的事情上，即推广一个不受欢迎的产品
 - 过早追求增长，可能既无法令早期客户转化为忠实粉丝，反而可能令其失望，变成愤怒的批判者

【失败案例】



BranchOut™

- Career networking on Facebook
- Browse over 3 million job listings!
- Over 20 million inside connections!

[f SIGN UP or LOG-IN](#)

Tap into your friend network for an inside connection to opportunities at top companies!

JobsTab Employers: Post your jobs to your Facebook Page [Learn More](#)

Facebook 在没有很好改善 *BranchOut* 的产品体验下，大力推动其增长，以挑战 *LinkedIn* 的地位，新用户快速流失，遭受失败

找到产品的“啊哈时刻”

- **“啊哈时刻”**：就是产品使用户眼前一亮的时刻，是用户真正发现产品核心价值——产品为何存在、他们为何需要它以及他们能从中得到什么——的时刻
- 在确定产品是否具有令人惊叹的潜力——“啊哈时刻”时，关键的一步是通过挖掘用户数据与反馈，以寻找那些真正热爱你的产品的用户，然后分析这些用户在使用产品时有哪些相似之处，从中摸索他们从产品中所获得的其他用户可能没有获得的价值

【成功案例】



- *Yelp* 的创始人杰里米·斯托普尔曼的团队通过分析用户数据发现，相当多的用户都在使用网站上隐藏得很深的一个功能——用户可以发布对当地商家的评论
- 于是，*Yelp* 团队将“评论”功能置顶，并在网站上创建了旧金山湾区2000万家小商家的资料并鼓励用户添加评论
- 迎来了产品的“啊哈时刻”



- *Ebay* “啊哈时刻”：可以从世界各地的人的手中发现并拍下独一无二的物品
- *Dropbox* “啊哈时刻”：便捷的文件分享和无限的储存空间
- *Uber* “啊哈时刻”：点击一下手机在几分钟内就会有一辆车来接你
- *Twitter* “啊啊时刻”：能够持续地看到感兴趣的人发布的动态和更新
- *Facebook* “啊哈时刻”：能够马上看到家人和朋友发布的照片和状态并跟他们分享自己的近况

如何评估产品是否满足基本要求

- **方法一：产品的不可或缺性调查**
- **调查的目标群体：**活跃用户而非“休眠用户”
- **调查结果评估：**回复“非常失望”的受访人员比例
 - 超过40%，意味着产品已获得足够的不可或缺性
 - 25~40%，意味着需要对产品微调，或调整描述及用法所使用的语言
 - 低于25%，可能现有用户并不适合你的产品，或产品本身需要更实质性的开发

调查的问题

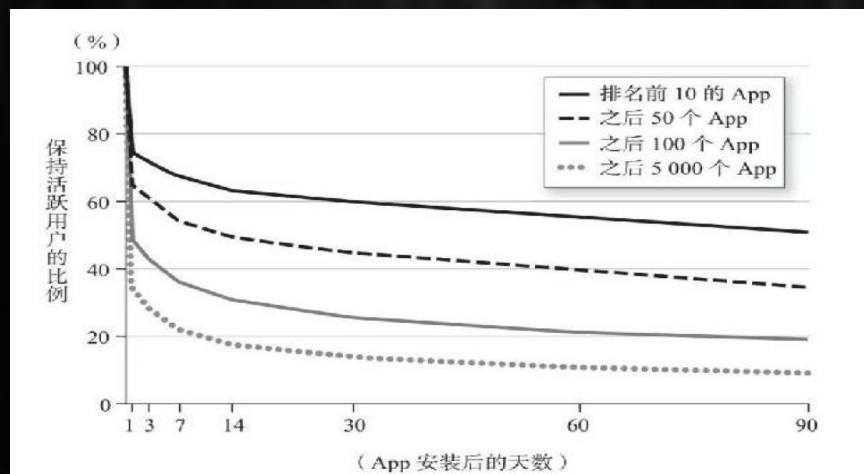
如果这个产品明天就无法使用了你会
有多失望？

- a) 非常失望
- b) 有一点失望
- c) 不失望
- d) 不适用 —— 已经弃用产品

对替代产品问题的调查可以帮你锁定主要的竞争对手及其独特的体验

如何评估产品是否满足基本要求

- **方法二：** 衡量用户留存率
- **指 标：** 同行业按月留存率的平均值



安卓应用的用户留存曲线图 数据来源: Quetra

成为不可或缺的产品

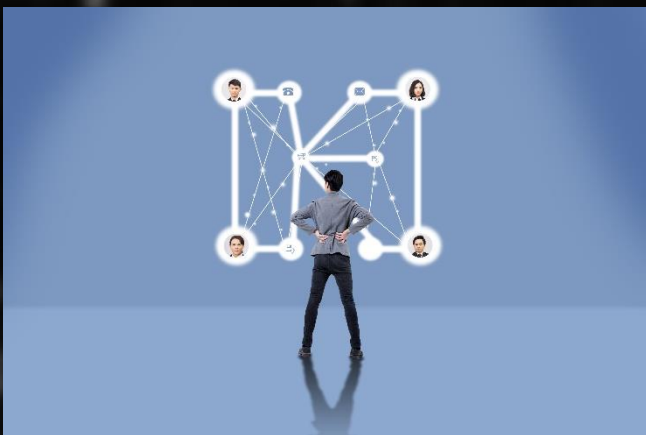
- 找出“啊哈时刻”没有实现的原因及如何实现的三个措施：

- 开展更多的客户调查，包括采访和实地调研，真正与客户和潜在客户交谈
- 针对产品改动和信息传达进行高效实验
- 深入分析用户数据



成为不可或缺的产品

• 操作步骤一：走进用户的现实世界



• 关键点：

- 采访客户是对自己的产品保持客观、中立的态度
- 采访中不要推销你的产品，关键是倾听和观察
- 带上产品或原型去实地采访



无论你在哪个行业，你都需要走出办公室，了解你的
用户真正希望从你和你的产品中获得的是什么

—— 硅谷创新教父：史蒂夫·布兰克

成为不可或缺的产品

- **操作步骤二：寻找受访群体**

- **关键点：**

- 利用网络对现有用户群体进行调研
- 调查问题应该简单而又有针对性

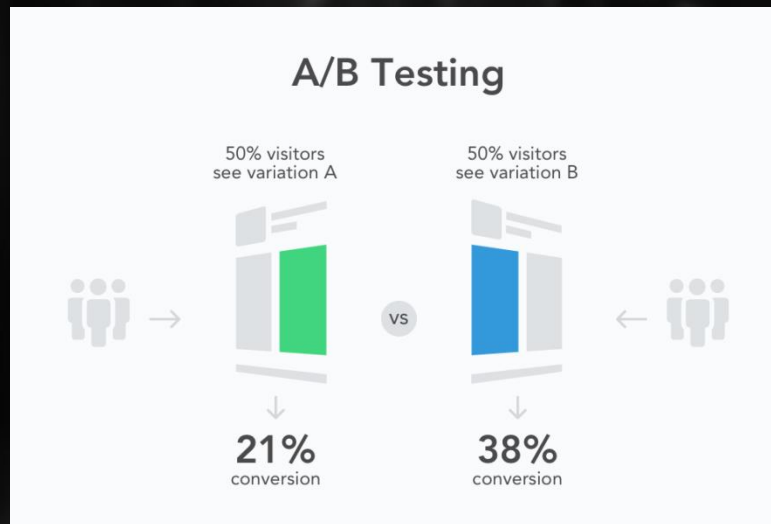
- **操作步骤三：快节奏实验**

- 最小可行测试法（MVT）：即充分验证一个想法所需的成本最低的试验，如测试结果理想，再进行更全面的后续实验

成为不可或缺的产品

• 操作步骤四：改进信息传达方式

- A/B 测试：即在两个及两个以上随机选择的群组中测试两种不同的信息传达方式，以此确定哪一种能够获得更优的用户反应



成为不可或缺的产品

• 操作步骤五：针对产品的试验

- 即改动产品本身以测试用户反应
- 此类试验主要存在于互联网和软件产品
- 优先测试那些经之前的经验证实能够优化结果并改进用户体验的改动
- 对于大幅度重新设计或开发产品新功能等在实践中应用较少的改动只有在假设十分具有说服力的情况下才应该进行测试，且这种假设应当是在充分的用户调研和数据分析之后得出的

成为不可或缺的产品

• 操作步骤六：深挖数据

- 通过各种方式收集合适的不同来源的数据，形成完整的数据图谱
- 构建储存所有客户信息的“数据湖泊”（*data lake*）或“数据仓库”（*data warehouse*）

• 操作步骤七：跟踪活跃用户的行为

- 通过事件跟踪来收集并分析用户的关键行为
- 主要任务是寻找那些认为你的产品不可或缺的客户，并发现他们不同于其他用户之处，即寻找最活跃的用户最经常使用的功能以及他们在与产品交互过程中的任何其他特征

成为不可或缺的产品

- **操作步骤八：重新定位产品**

- **关键点：**

- 基于详尽的数据分析确定产品的“啊哈时刻”
- 避免在重新定位之前开展增长攻势
- 深入的客户行为数据分析可能显示不是产品或服务本身或信息传达方式有问题，而是产品投放到目标市场的方式

【成功案例】



- *Instagram* 前身是一个叫做 “*Burbn*” 的基于位置的社交网络，其创始人凯文·希斯特罗姆通过数据分析发现，产品中的“照片”功能广受欢迎，从而确定应用的“啊哈时刻”是拍摄并分享照片，于是砍掉了 *Burbn* 除照片、评论和点赞之外的所有功能，精简之后重新发布产品并命名为 *Instagram*

实现“啊哈时刻”

- 当所有的试验和分析过程已经帮助确立了产品的“啊哈时刻”，并创造了相应的条件，增长团队就应该将注意力转移到**如何尽快使更多客户体验到这一时刻上**
- 一旦发现了活跃用户群和“啊哈时刻”，也即实现了产品 —— 市场匹配



确定增长杠杆

03

你需要一个支点



【失败案例】



- *Everpix* 曾是最被看好的照片应用之一，没有利用早期用户的热情来获得更快的增长，付费用户增长缓慢，资金链断裂，最终失败
- **教训：**企业应该在适当的时间选择适当的增长杠杆

明确增长战略

- 破解增长难题的第一步：创造并使更多用户体验到“啊哈时刻”
- 第二步：明确你的增长战略
- **增长初期，需要制定一个在最短时间内会对增长产生最大影响的试验策略，起步时关注点越集中、试验的目的性越强，影响力就越大，产生的结果更明确更快**

真正重要的指标

- 确定增长战略和增长重点的第一步：**明确哪些指标对产品增长是最重要的**
- 最佳方式：**建立“基本增长等式”** (*fundamental growth equation*)

亚马逊 (Amazon) 的增长等式:

垂直扩张 x 每个垂直市场的成品库存 x 每个产品页的流量 x 购买转化量 x 平均购买价值 x 重复购买行为
= 收入增长

- 如何确定核心指标：明确与用户对产品核心价值的体验最直接相关的行为

真正重要的指标

- 确定增长战略和增长重点的第二步：**选定“北极星指标”**
- **北极星指标**：也称为“唯一重要的指标 (*One metric That Matters*)”，就是能够最为精准地抓住企业为客户创造的核心价值的指标

如：*Airbnb* 的“啊哈时刻”对于住客来说是获得满意的住宿体验，对于房东来说是利用自己的家赚取收入，但对于 *Airbnb* 来说，其北极星指标是客房的预定量，而不是活跃用户数

与时俱进

- **指标因时而变：**随着企业的增长，初期目标得以实现，北极星指标也要随之改变
- **不要偏离路线：**紧盯北极星指标，保持专注性，不要迷失在数据分析中，要保持数据分析的针对性，使具有高影响力的试验能够尽快落地
- **整合数据资源：**需要收集基于增长等式相关指标的数据，进行精细的客户/用户信息及行为分析；但是**数据不是唯一**，在进行数据分析时，还要注重用户调查或采访，做定性分析，作为定量分析的补充
- **简洁明了的报告：**数据分析和实验的结果要以最简洁明了的方式呈现、汇报，可借助“总览图”工具

万事俱备

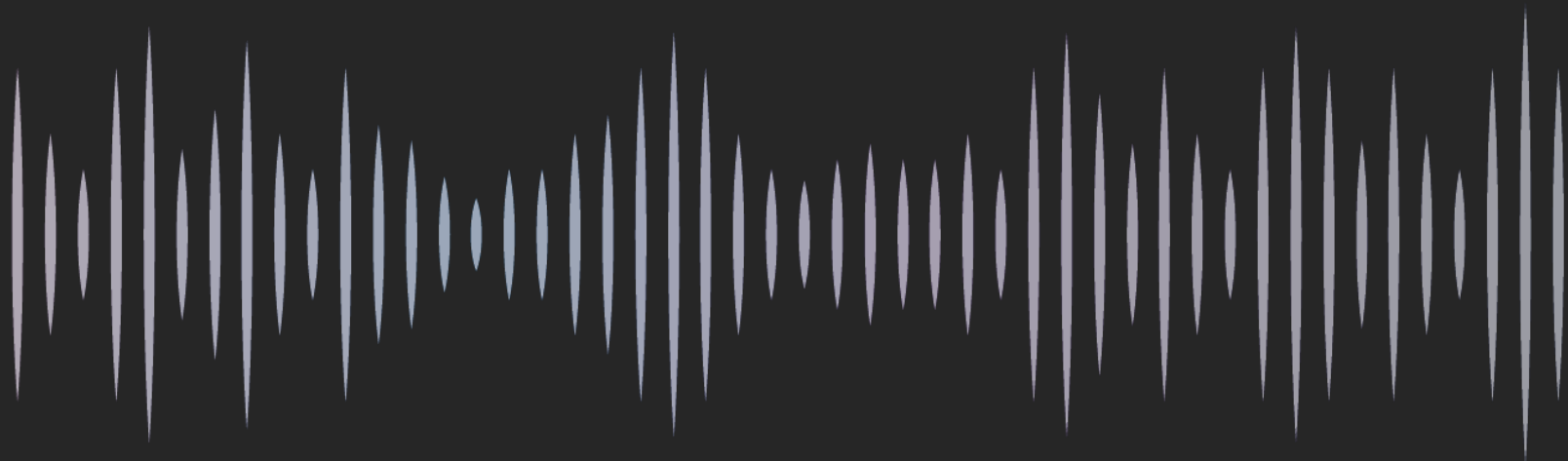
- 明确增长杠杆、进行深入分析和汇报并辅之以客户调查，这几项结合起来可以解锁并优化增长机会
- **确定增长等式和关键指标，同恰当的数据追踪设置、数据采集和包含了客户反馈的报告一起，可以帮助团队明确并监测核心增长杠杆的变化**
- 此时，意味着已经完成 **增长攻势** 的准备!!!



快节奏实验

04

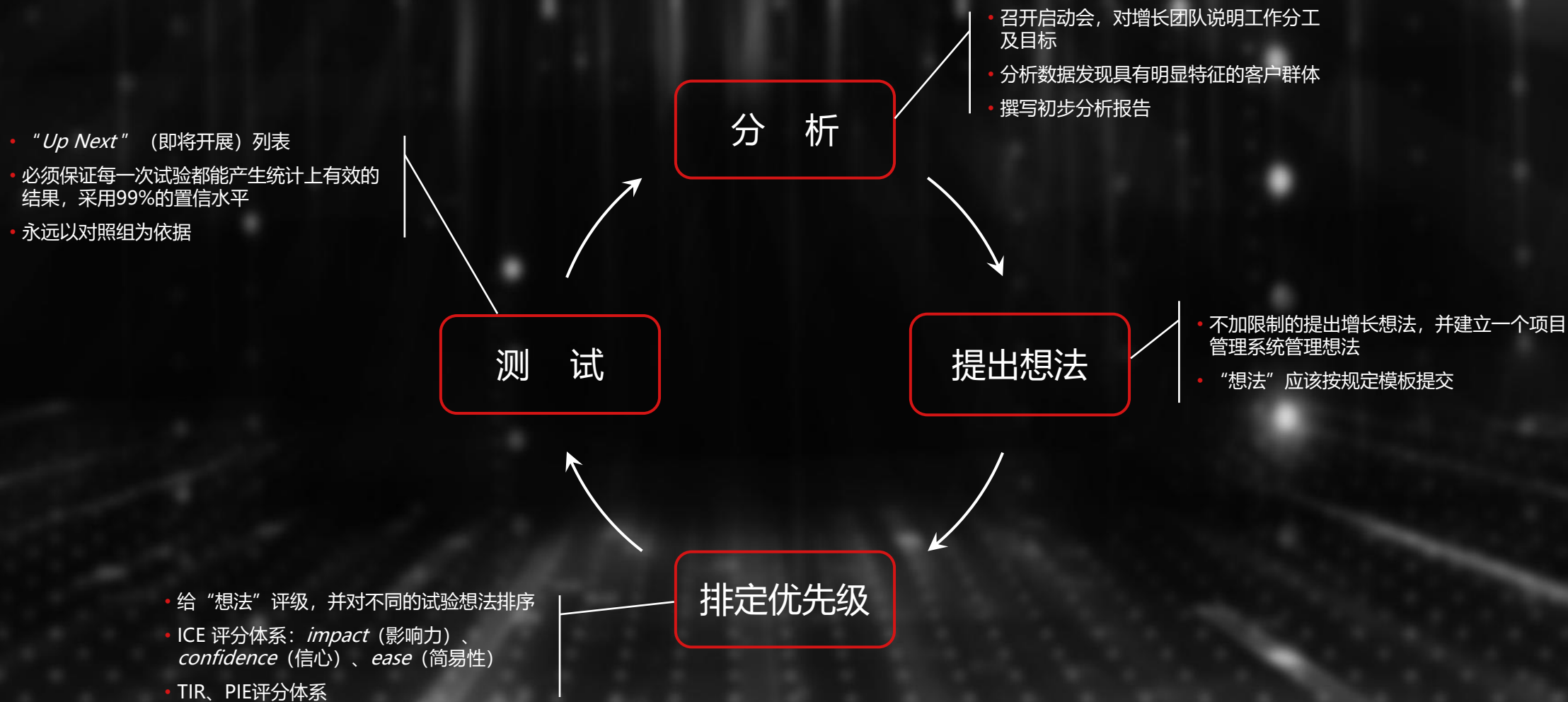
快节奏



缓慢起步，逐渐提速

- 增长团队的试验量和试验节奏取决于公司规模和可用资源的多少
- 为使试验量最大化、结果最优化，必须遵循一个严格的试验过程，使团队能够形成充足的试验想法储备并高效地排定试验优先顺序
- 增长团队应缓慢起步，在这一新的试验过程站稳脚跟之后再逐渐提速。一开始便试图启动太多试验可能会导致试验执行欠佳，开展漫无目的或设计不当的试验可能得不偿失

增长黑客循环



增长会议

- 增长会议**建议每周召开一次**，会议目的应聚焦于计划成员提名的想法并共同决定试验
- **会议流程：**
 - 15分钟：回顾指标并更新关注领域
 - 10分钟：回顾前一周的测试工作
 - 15分钟：选择下周期的增长试验
 - 5分钟：检查增长想法储备库

实战篇



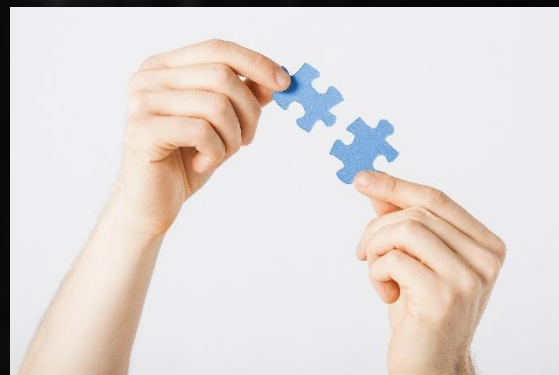


获客：优化成本，扩大规模

05

设计打动人心的广告语

- **扩大获客规模前要实现两种匹配：**
- **语言 - 市场匹配：**对产品优势的描述打动目标用户的程度
- **渠道 - 产品匹配：**所选择的营销渠道在向目标用户推广产品时的有效程度



设计打动人心的广告语

8 秒

当前人类的平均关注时间

- 要让潜在用户在看到第一条关于产品的文字内容时迅速明白：为何你的产品能够让他们受益，并留下深刻的印象。可以利用 A/B测试 来选出最具潜力的候选语
- **从小处着手：** Tickle公司的创始人詹姆斯·科里尔将其网站服务描述由“在线存储你的照片”改为“在线分享你的照片”

【成功案例】



渠道选择

- **寻找最优渠道：**通过增长黑客过程抢先于你的竞争对手找到最优的营销和分销渠道
- 对所有可以考虑的渠道建立正确的认知，发现适合的渠道

渠道选择

获客渠道的三种类型

病毒/口碑渠道	有机渠道	付费渠道
社交媒体 (如Facebook、Pinterest、Snapchat)	搜索引擎优化	线下广告 (电视、印刷品、广告牌)
嵌入式微件	公关和演讲	线上广告 (谷歌关键字、Facebook、YouTube)
朋友推荐计划	内容营销	广告联盟
网络视频	应用商店优化	影响者运动
社区参与	免费工具	电台
比赛和礼品	电子邮件营销	重定向
平台整合	社区建设	广告网络
众筹	战略合作伙伴	赞助 (微博、博客)
游戏、测试	投稿	本地内容广告
	网站营销	

内容营销的主要类型

案例分析	使用指南	新闻发布
信息图形	特别报道	文章
PDF和电子书	网页论坛	评论
视频	PPT报告	图片和照片
采访	清单	Q/A网站
Pinterest	Instagram	Facebook
Snapchat	汤博乐 (目前全球最大的轻博客网站)	领英洞察
推特	本地商家排名	播客
有问必答系列	测试	免费工具
Medium (一个轻量级内容发型平台) 博文	Buzzfeed	纪念品

渠道选择

- 缩小渠道范围:
- 根据商业模式的具体需求进行筛选

用户行为类型表

用户行为	可以考虑的渠道
人们是否使用搜索引擎来寻找解决方案?	SEO/SEM
现有用户是否通过口口相传的方式和朋友分享你的产品?	病毒渠道或者推荐计划
用户数量增加是否会改善用户体验?	病毒式
你的目标用户是否已经在使用别的平台?	整合与合作
用户是否具有很高的终身价值?	付费获取

通过试验找到渠道 — 产品匹配

- Hubspot前增长团队负责人布莱恩·鲍尔弗设计的**六要素简单渠道排序法**:
 - **成本**: 你预计进行此项试验将花费多少钱
 - **定向**: 否容易接触到目标受众? 对于试验所触及的人群, 你所掌握的信息可以详细到哪一步
 - **控制**: 在多大程度上可以控制试验? 试验一旦开始, 还能否进行修改? 如果试验不顺利, 是否容易终止或者调整试验
 - **时间投入**: 团队启动试验需要多长时间? 比如, 拍电视广告的时间投入就比发布脸谱网广告的时间投入长许多
 - **产出时间**: 试验开始后需要多久才能拿到试验结果? 例如, 搜索引擎优化试验或者社交媒体广告的产出时间就比电台广告的产出时间要长
 - **规模**: 试验覆盖的人群规模有多大? 例如, 电视广告的覆盖范围比话题博客广告就大得多

优化试验

- **优化试验：**通过初步试验的评估结果对试验进行优化
- **不断进行新的尝试：**
 - 随着能够接触到用户的渠道越来越多，增长黑客过程中要最大限度地利用最具潜力的渠道
 - 任何渠道都有其上限，其价值也随之降低，需要寻找新渠道

病毒循环

- **病毒循环的误区：**

- 设计出病毒循环后并非万事大吉、放手不管
- 病毒性产品的定义：一个产品的病毒系数（又称K因子）必须超过1

病毒系数 (k) = 客户发出的邀请数 × 受邀者中接受邀请的人数比例

病毒性 = 有效载荷 × 转化率 × 频率

挖掘产品的网络效应

- 最好的循环能够激励用户主动帮助公司吸引更多新用户
- 创造与产品核心价值契合的激励机制
- 让分享邀请成为用户体验的有机组成部分
- 确保受邀请者获得满意的体验
- 试验、试验、试验



激活：让潜在用户真正使用你的产品

06

提升产品活力的三个步骤

- **第一步**：找出通往产品核心价值的所有步骤
- **第二步**：创建一个显示每个步骤转化率的漏斗报告，并按照访问渠道对用户进行分类
- **第三步**：对那些在流失率很高的环节依然继续使用产品的用户，以及弃用产品的用户进行问卷调查和采访，找出流失原因
- 根据 **“欲望 - 摩擦 = 转化”** 公式来消除用户体验中的摩擦

优化新用户体验

- **原则一：** 将新用户视为与产品的一次独一无二的邂逅
- **原则二：** 新用户体验的第一个着陆页必须完成三个根本任务：
 - **传达相关性：** 指网页与访客目的和欲望之间的匹配度
 - **展示产品价值：** 指迅速并且简洁地回答访客的疑惑
 - **提供明确的行为召唤：** 为访客提供一个极富吸引力的下一步行动
- **单点登录：** 简化注册过程，尽量通过已有账号进行注册
- **翻转漏斗：** 在邀请访客注册之前，先让他们体验产品带来的乐趣

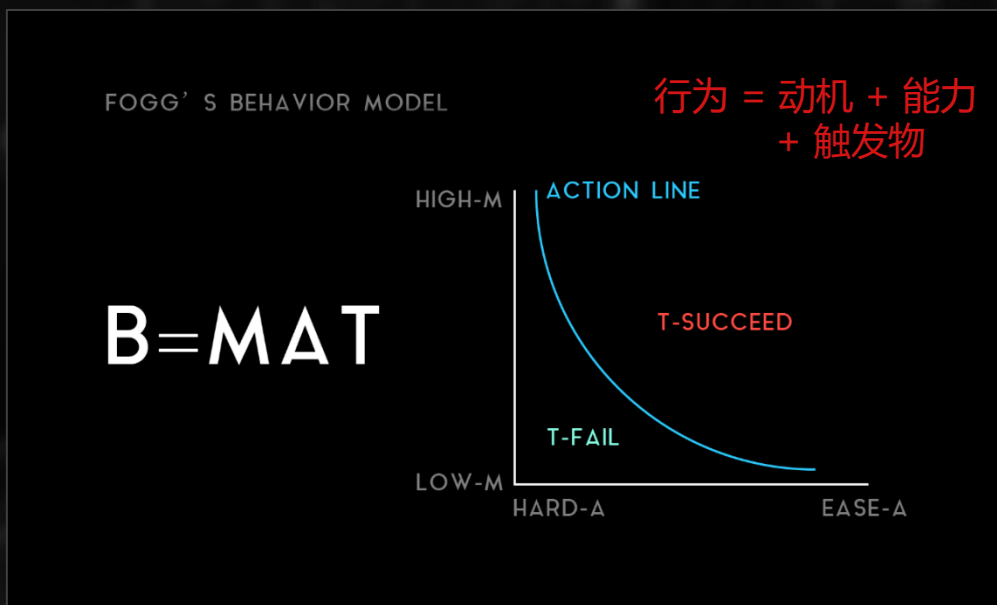
优化与阻力

- **优化与阻力的角力**：提升新用户激活率的同时可能需要靠增加阻力来引导用户进入后续环节，既要引导用户完成激活又不能给用户带来过多负担
- **积极的摩擦**：把可控的令人着迷的环节放到访客面前，帮助其明白产品价值，例如很多电脑游戏的入门体验
- **创造学习流**：利用用户初次接触产品的机会，通过设计有效教育新用户，使其了解产品的优势、价值和使用方法

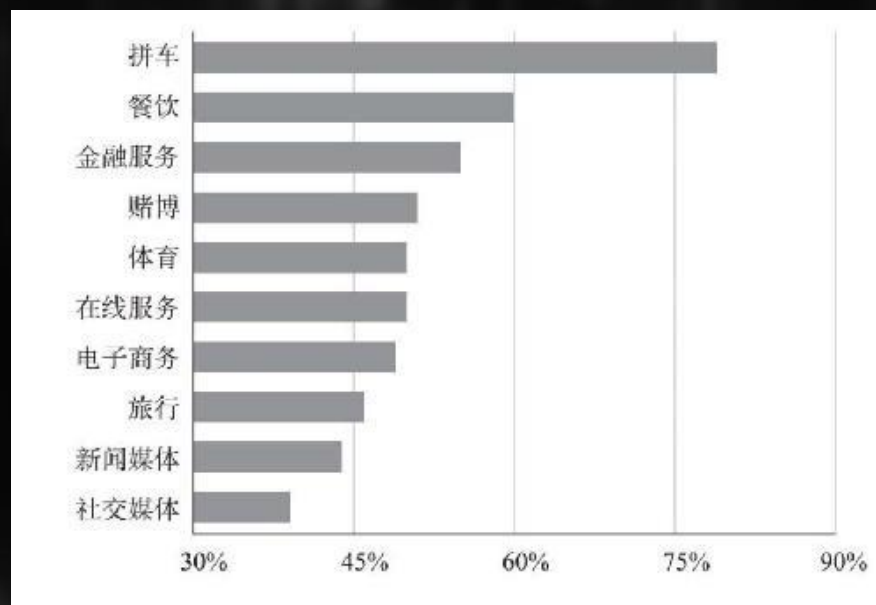
触发物的力量

- 触发物：是指任何刺激人们采取行动的提示，常见的有邮件通知、移动推送、隐藏的着陆页上的行为召唤等
- 触发物的两个关键因素：
 - 能在多大程度上激发用户采取你希望他们采取的行动
 - 用户收到触发物后付诸行动的难度
- 接触用户的动机应该是提醒用户存在一个对他们明显有价值的机会，要控制推送时间间隔，并要留一部分用户作为对照组不参与任何试验

触发物的力量



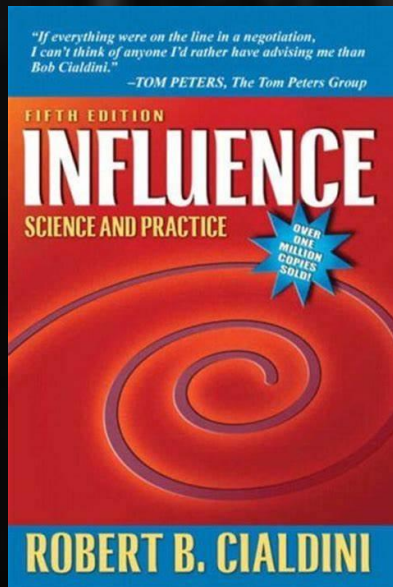
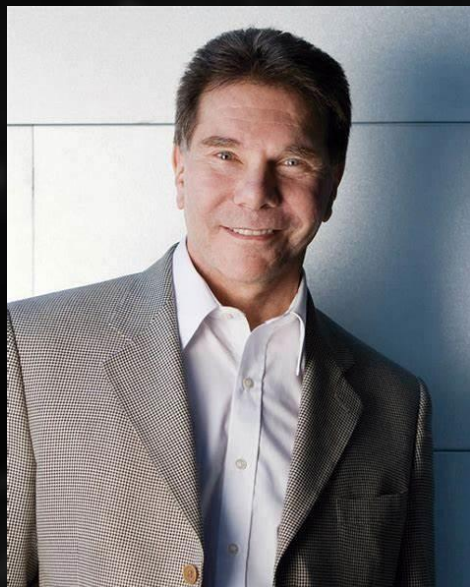
福格的行为模型



iOS上同意接收推送的用户比例

(按App行业划分, 数据来源: kahuna)

触发物的力量



罗伯特·西奥迪尼 (Robert Cialdini)
及其代表作《影响力 (INFLUENCE) 》

《影响力》中说服的六个原则：

- **互惠**：人们更有可能因为礼尚往来而去做一些事情，无论之前别人给你提供了何种帮助，而你现在需要给予别人某种帮助
- **承诺和一致性**：已经采取过行动的人更可能再次采取行动，无论行动的大小或者内容发生了什么变化
- **社会认同**：当感到不确定时，人们会先看别人怎么做，然后自己才做决定
- **权威**：人们会参考权威人士的做法来决定自己采取什么行动
- **好感**：相比自己不喜欢或者无感的公司或人，人们更愿意和自己喜欢的公司或人做生意
- **稀缺**：当人们担心自己会错失良机时就会采取行动



留存：唤醒并留住用户

07



商业的目的在于创造和留住顾客

—— 彼得·德鲁克

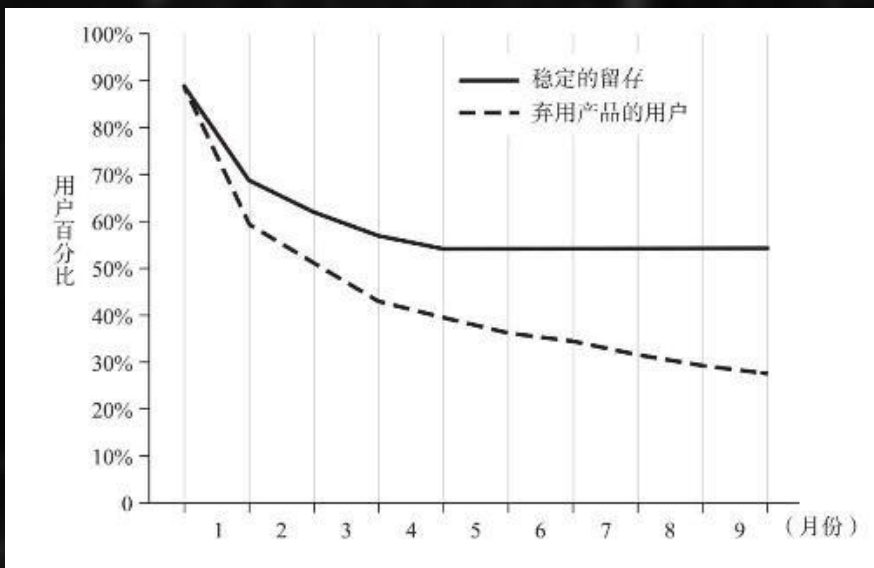
留存的复合价值

- 留住用户的时间越长，从用户身上获得收益的机会就越大，既可能产生付费收益，也能产生广告收益
- 高留存率可以让口碑营销和病毒营销收到更好的效果
- 产品具有储存价值的公司在逐步提供留存率方面具有优势，如财务管理软件，用户存储的数据越多，价值越大
- 必须持续努力改进产品或服务，才能让用户持续更积极的使用

靠什么留住客户

- 留住用户的根本是提供可以持续满足用户需求或者令他们感到愉悦的优质产品或服务，让产品或服务对他们而言不可或缺
- 留存曲线是否平稳是衡量产品 - 市场匹配的最好标准
- 不同公司衡量留存的方法可能不同，要根据公司的特性选取合适的留存指标，同时要关注流失率

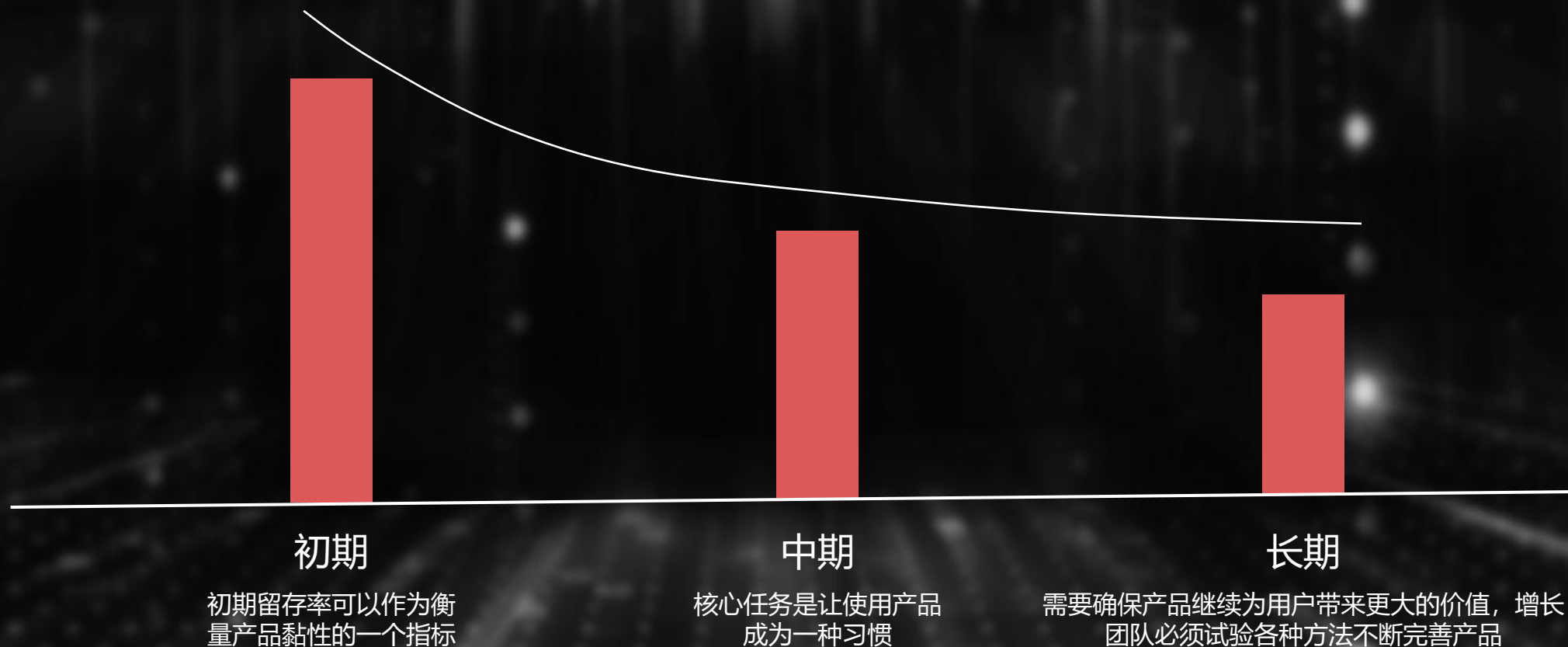
靠什么留住客户



用户留存曲线

- 用户流失的原因：
 - 市场上出现了竞争产品或竞争对手推出了新功能、启动新宣传从而抢走客户
 - 没有采取最佳的沟通方式与用户沟通
 - 没有把握好建立用户忠诚的机会

留存三个阶段



确定并跟踪群组

- 留存指标确定后，可以利用**群组分析法**来确定不同用户群的留存率，基本做法是**按获客时间进行群组划分**
- 将各个群组的数据制成留存曲线就容易发现值得深入调查的数据规律
- 其他的群组划分方法：**按获客渠道分、按访问频率或购买次数分**

让用户养成使用习惯

- **参与回环** (*engagement loop*)：尼尔·埃亚尔《上瘾》一书中建立的消费者上瘾模型
- 增长团队应该找出触发物的最佳使用数量、方法和频率，以创造并强化用户习惯
- 增长团队应根据产品的核心价值绘制自己的参与回环，然后不断衡量、监测和优化回环



尼尔·埃亚尔的上瘾模型

提供实际的、体验式的回报

- **一个重要原则：**提升回报在用户眼中的价值可以带来更大的留存
- 增长团队应该创造性地思考可以提供什么样的无形回报，应该试着将**实际回报**（代金券、礼物等）和**体验式的社交回报**相结合
- **三个值得尝试的回报策略：**
 - **品牌大使计划：**通过授予用户高级用户的称号来给用户**提供社会认可及其他好处**，如Yelp的精英队计划、美国运通百夫长卡
 - **认可用户成就：**通过“行为邮件”（behavioral email）等方式肯定用户的某种成就或行为，如运动类APP的跑步等级奖章
 - **客户关系个性化：**海量数据+强大的数据分析工具/机器学习算法，可以实现大规模的个性化服务，其做法的核心在于“理解用户，理解你所在的行业，并确保在二者之间建立完美的匹配”

用户留存

- **控制节奏**：告诉用户即将有新功能或新产品面市是一个强大的留存诱饵，但切忌在承诺日期跳票
- **保持长期活跃**：优化现有的产品功能、推送以及对重复使用的奖励；在一个较长的周期里定期推出新功能；把握好二者的平衡
- **持续的用户引导**：让用户沿着学习曲线前行，测试所有的信息传达方式
- **复活“僵尸用户”**：调查流失原因（原因是否可控或可以解决）；通过邮件和广告来复活流失用户
 - 增长团队要避免复活试验信息传达的措辞、频率以及持续时间不会惹烦或进一步疏远流失用户
 - 增长团队应首先关注新用户的初始留存



变现：提高每位用户带来的收益

08

绘制变现漏斗

三步走：

在用户路线图上标出从获客到留存的整个过程中所有可能从用户身上盈利的机会

绘制变现漏斗，找出产品特有的弱点并有针对性地设计试验

分析哪些环节带来的收益最高，哪些环节是夹点（pinch points，即损失潜在收益的地方）



关注每个群组的贡献

- 群组划分方法：创造收益的高低、地点、年龄和性别、客户购买商品的类型或使用的功能、获客渠道、访问设备或渠道、访问时间段或频次、首次购买或采取行动的日期、国别等
- 本阶段关注的重点：不是寻找留存规律，是寻找每个群组和收益之间的关联
- 增长团队可以试验在不同国家使用不同的支付方式来提高每个国家的变现

重新发现用户

- **用户画像法**：按照某些相同的特征对用户进行大致分类，然后有针对性地设计测试来增加每个群组带来的营收
- **调查用户需求**：可通过问卷调查，对备选功能进行打分；提高用户消费额的最佳途径是提供可购买的额外商品或者付费使用的产品功能
- **利用数据和算法为用户定制产品和功能**：通过推荐算法进行个性化的产品推荐；测试个性化定制策略的效果，注意隐私边界，避免弄巧成拙

优化定价

- 开展问卷调查和用户调研找出最佳定价区间，并利用用户反馈来持续开展试验
- 定价相对论 (*pricing relativity*)：人们对于价格高低的判断会受到其他价格选项的影响，案例：星巴克样品柜里的依云矿泉水；尾数定价法、动态定价、拍卖法
- 少并不总是多：谨慎降价；在技术和专业市场，价格意味着质量
- 小心翼翼地推进：进行定价和折扣测试时要考虑周详，确保用户体验前后一致
- 一分钱的差距：对于在线软件或APP，在用户眼中，免费使用产品和哪怕付一分钱之间存在着天壤之别。可以通过广告、应用内购买项目等方法创收

消费心理学





良性循环：维持并加速增长

09

避免增长停滞

- 企业增长停滞的原因：

- 对市场反应不够灵敏，在战略远见和产品创新上失误
- 公司取得市场主导地位后自信心膨胀，忽视竞争威胁
- 对驱动增长至关重要的人才流失，让组织机制不再完备或缺乏领军者
- 营销团队骄傲自满或不创新，过度依赖一些已经不再有效的营销渠道

- 增长团队必须用快节奏的增长黑客过程以最快的速度有效地修正航线

保持增长团队的活力



与鲨鱼为伍

- 时刻关注增长团队自身的节奏

保持增长团队的活力

不要低估决心的力量

- 一旦增长团队发现有效的增长手段，就应该下决心最大限度地挖掘其增长潜力，而非匆忙进入下一个战场



保持增长团队的活力



深挖数据金矿

- 增长团队应该填补产品使用和用户行为方面的数据缺口，还要具备必要的分析能力来最大限度地利用所掌握的数据

保持增长团队的活力

发掘新渠道

- 如果现有渠道很难再想出新的增长策略，增长团队应该试验新渠道，找出实现更大规模增长的途径
- 不可忽视或无视有机增长渠道



保持增长团队的活力



引入全新视角

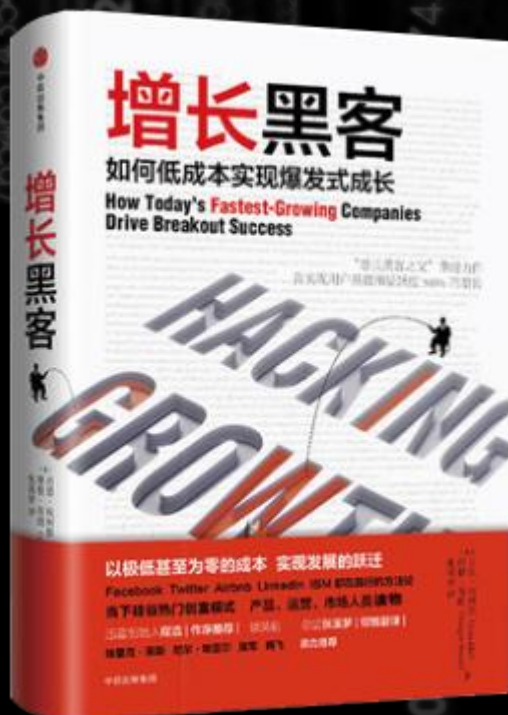
- 邀请其他部门的同事、其他团队或个人一起出谋划策

保持增长团队的活力

敢于给想象插上翅膀

- 增长团队要打破思维禁锢，突破思维定式，定期进行更大胆的创新试验，避免渐进式创新





- 作者：肖恩·埃利斯、摩根·布朗
- 翻译：张溪梦
- 内容提炼：@ftjk2008
- PPT设计：@ftjk2008

谢谢观赏!



欢迎扫码关注