

GrowingIO

用数据驱动企业增长

# GrowingIO 2017 增长白皮书

— 如何用数据驱动增长



## 加入 GrowingIO 读书群

下载电子书的同学们正在 GrowingIO 社群，分享自己的读书心得以及增长实操经验。在社群里，你将收获：

- 1、全年 12 场大咖线上分享（往期嘉宾包括：爱奇艺副总裁、阿里文娱 SVP、Herblink CEO 等）
- 2、付费线下活动限量赠票

如果您负责产品、运营、市场等增长相关工作，或者对数据分析有极强的兴趣，欢迎您的加入！



扫描上方二维码，添加数三妹（ID：easydata2019）为好友，并发送【GIO】，我们将邀请您加入读书群。

# 前言

---

商业世界正在发生巨大的变革！

受到互联网行业冲击，传统企业正在开启“互联网+”模式和数字化转型工作。而互联网行业同样遇到了流量红利消退、行业竞争加剧等一系列挑战，如何快速、高效地获取并转化用户，同时提高用户留存以达到高速增长的目的：这是一个巨大的挑战！

在硅谷，以 Facebook、LinkedIn 为代表的顶尖企业已经在产品、市场和运营等领域广泛采用数据驱动的理念，并取得了爆发式的增长。在国内，如链家、点融等明星公司早已开始数据驱动的增长实践。

为了让更多的企业认识到“数据驱动增长”的价值，帮助更多的企业实现高速增长，业内领先的用户行为数据分析公司 GrowingIO 在调研 138 位企业管理者的基础上，推出国内第一本增长白皮书。《GrowingIO 2017 增长白皮书》详细阐述了增长的概念、需求、团队架构、前沿案例，希望能为企业实施数据驱动增长战略提供借鉴及参考作用。

# 目录

CONTENT

01.

## 增长认知

重新定义增长 / 什么是增长 / 增长是对传统营销思维的一种颠覆

02.

## 增长需求

留存率指标的关注度持续上升 / 增长最大的障碍来自：人才匮乏和组织僵化 / 设立首席增长官是大势所趋

03.

## 增长团队

互联网行业全面领跑增长实践 / 越来越多的企业设立首席增长官 / 获客仍然是增长团队的核心指标 / 点融网增长团队

04.

## 增长案例

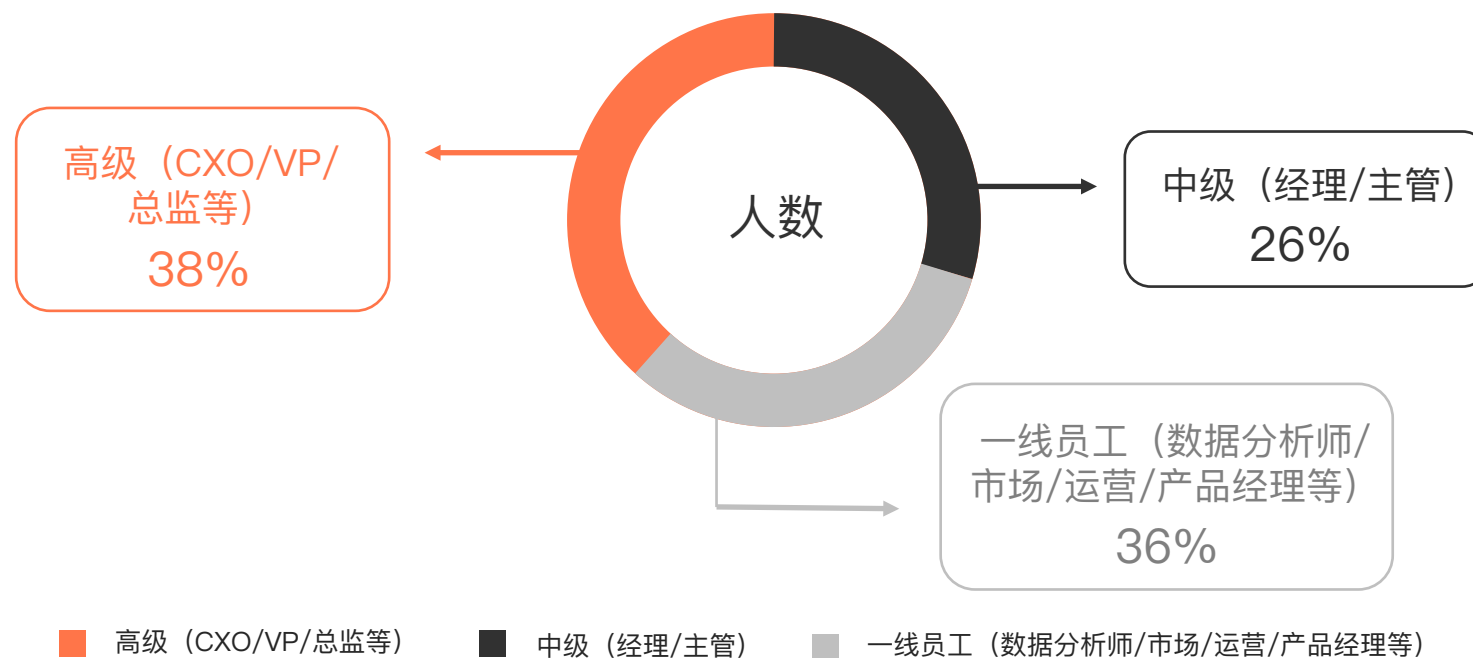
案例一：链家 / 案例二：GrowingIO

# 数据来源和研究方法

本报告采用定量分析和定性分析相结合的研究方法。

定量分析数据来自“GrowingIO 2017 增长大会”期间的问卷调研，一共收到有效数据 138 份。其中企业高级管理层 52 人（38%），中层管理者 36 人（26%），一线员工 50 人（36%）；受访者覆盖互联网、金融、零售、通信、房地产等十多个行业。

定性分析根据 2016-2017 GrowingIO 团队走访调研硅谷和国内数十家前沿增长企业后得出的结论。





PART 01

---

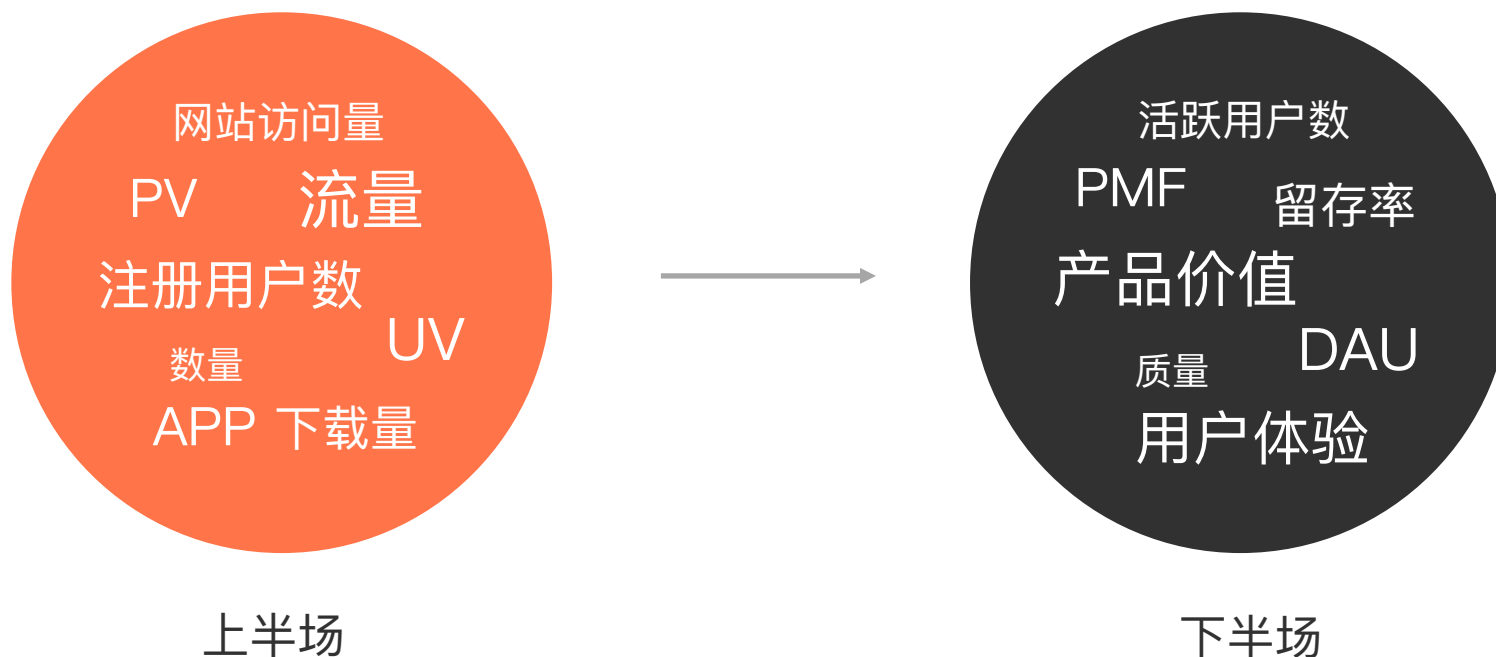
增长认知



# 重新定义增长

在互联网上半场，“增长”更多地被理解为用户数量的增长，比如网站访问流量、APP 下载量、注册用户数量等。进入互联网下半场，“产品价值”、“用户体验”、“活跃用户数”这些词更频繁地出现在对“增长”的描述中。

从早期只单纯关注获客数量，到现在更多聚焦在为目标用户传递产品价值，整个行业对“增长”的理解正在经历一次系统升级。



# 什么是增长？

---



Growth is about accelerating the realization of your vision, not moving metrics up-and-to-the-right.

增长是关于如何加速实现您的远景，而不是增长数据指标。

Aatif Awan | LinkedIn 增长与产品国际化全球副总裁

Growth is connecting more people to the existing value of a product. The purpose of growth is scaling usage of a product which has product market fit.

增长是将更多的用户和产品的现有价值相连接。增长的目的就是扩大一款满足 PMF 状态的产品的使用规模。

Casey Winters | Greylock 增长顾问、前 Pinterest 增长负责人



# 什么是增长？

---



增长，不仅仅是用户增长，还包括对整体业务规模至关重要的指标增长，如留存增长、收入增长和利润增长。

赵征宇 | 点融网消费金融产品副总裁

什么是增长？对于交易类产品，比如互联网金融、电商等，我定了两个方向；一个是有效用户的增长，另一个是用户成长。

黄天文 | 360 金融集团运营总监

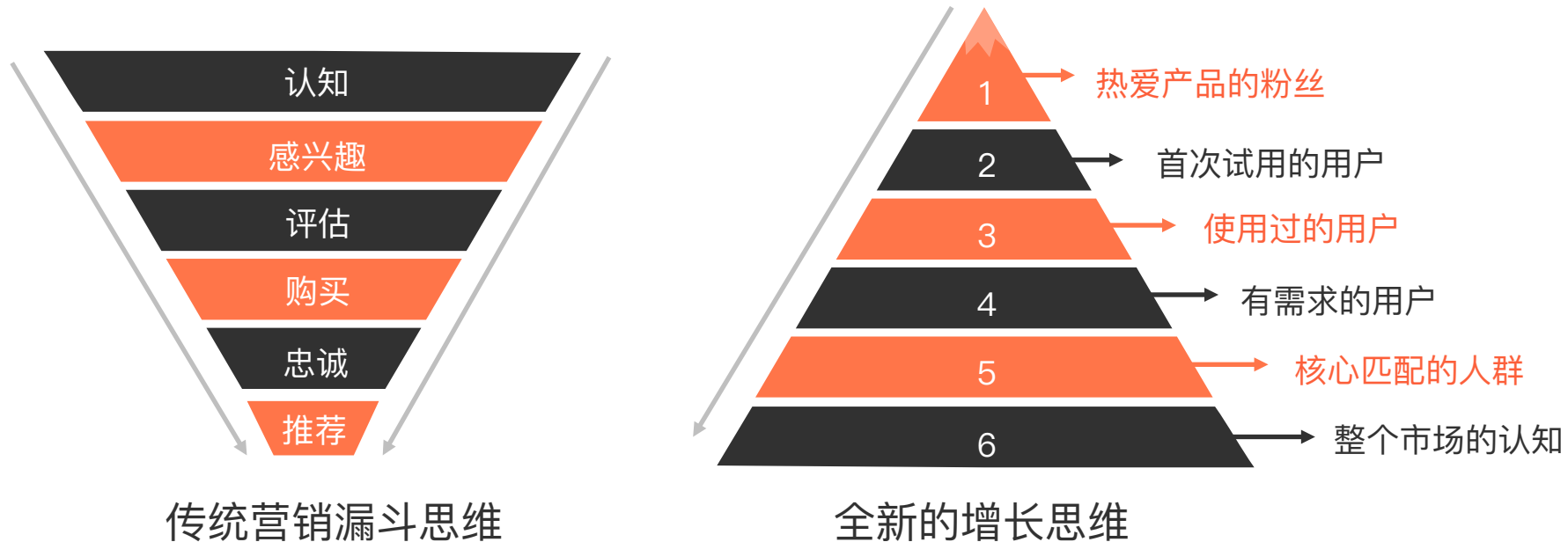
产品是价值创造，而增长是在向更多的人传播价值。增长团队应该围绕产品的核心价值，让更多用户更便捷、更频繁地体验到产品的核心价值。

曲卉 | Acorns 用户留存总监

# 增长是对传统营销思维的一种颠覆

“增长”理念兴起的大背景是从卖方市场到买方市场的转变。以往的卖方市场产品单一、渠道单一，此时更强调流量为王、重视拉新获客。而买方市场则不同，产品丰富、渠道多样，用户有了更多的选择权，此时更强调产品价值和用户体验。

GrowingIO 创始人 & CEO 张溪梦认为：传统产品营销是以流量为起点不断做除法，这是一种收缩型的思维，是一种漏斗型的思维，是一种除法的关系。而新兴的增长模型是从核心价值出发不断做乘法，它从一个核心价值点开始培养我们忠诚的用户群，直至整个市场的认知。所以说，增长是对传统营销的一种颠覆！





PART 02

---

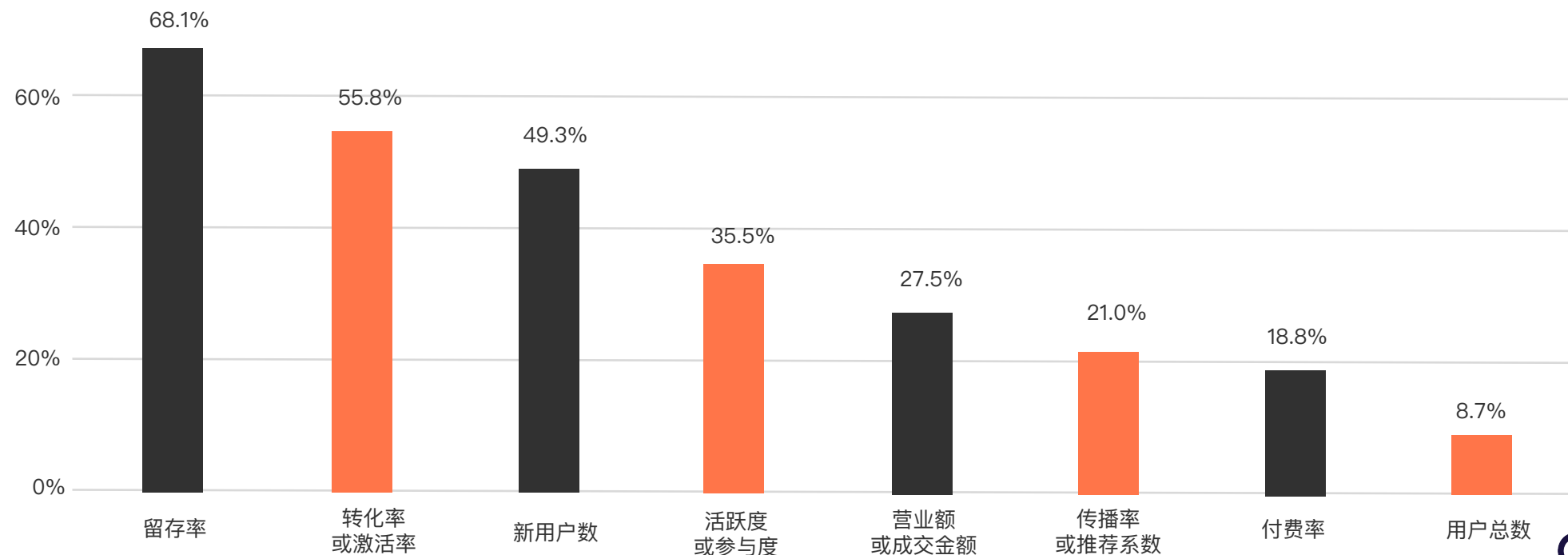
增长需求



# 留存率指标的关注度持续上升

留存是增长的基础，没有留存的增长就像“竹篮打水一场空”。调研数据显示，68.1%的受访者将“留存率”纳入自己关注的增长指标之中，排名第一，“转化率或激活率”（55.8%）和“新用户数”（49.3%）分列第二和第三。

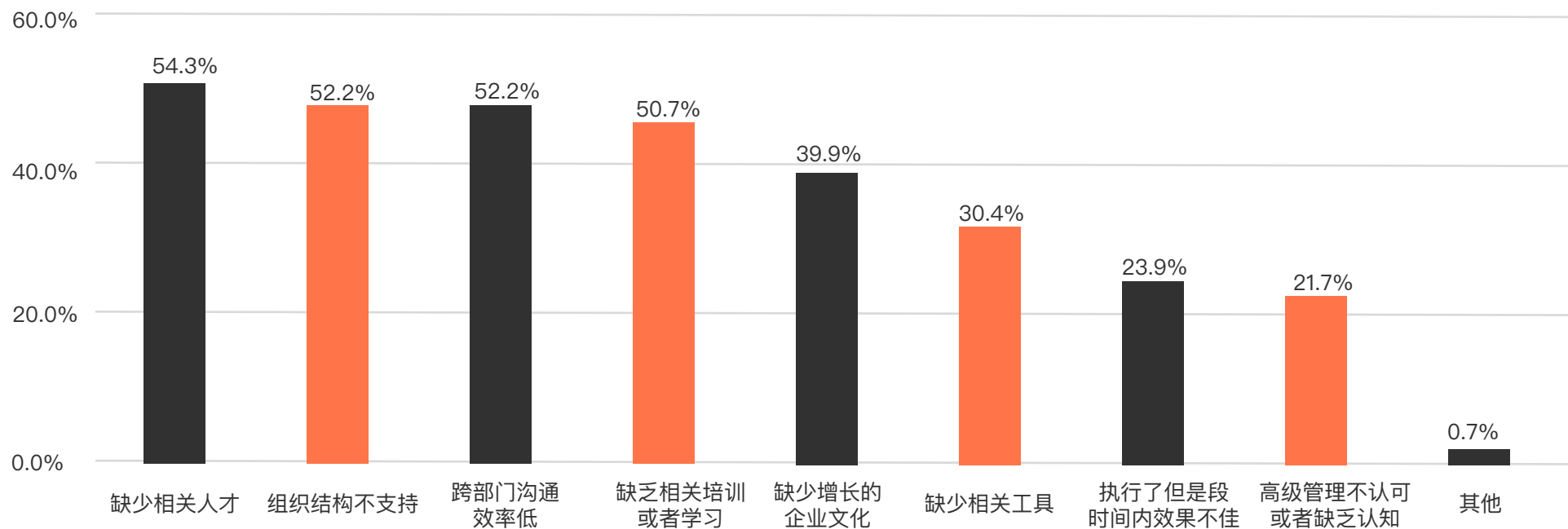
在留存率指标上，产品、运营、市场人员分别重点关注功能留存率、新用户留存率、渠道留存率指标。



# 增长最大的障碍来自：人才匮乏和组织僵化

缺乏深谙增长之道的复合人才（54.3%），同时组织僵化不利于沟通执行（52.2%），这是受访者反馈最多的、目前做增长最大的挑战。

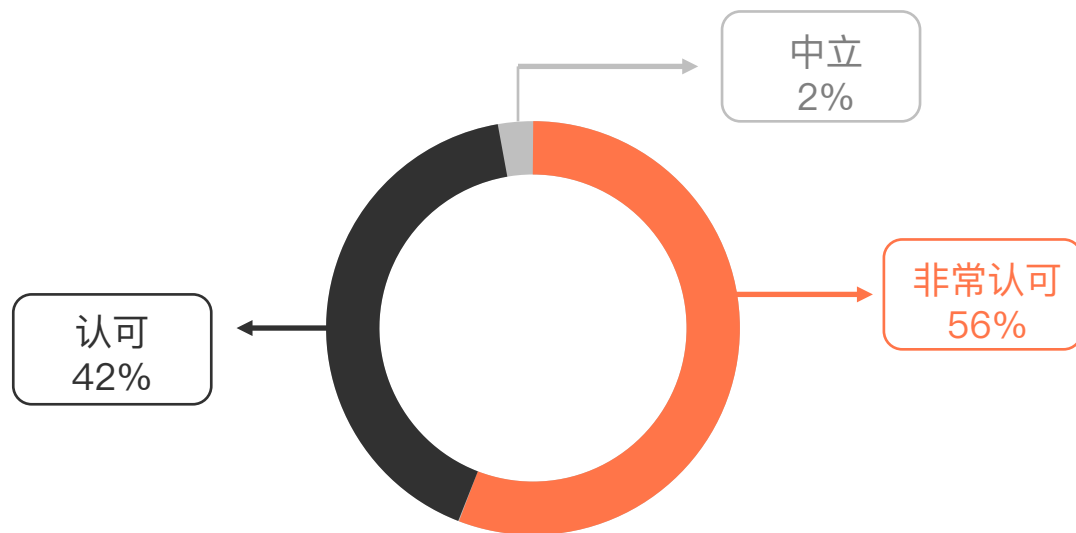
部分受访者反馈：增长是一把手工程，增长需要 CEO 驱动。这进一步表明，增长需要企业内部自上而下推动实施。



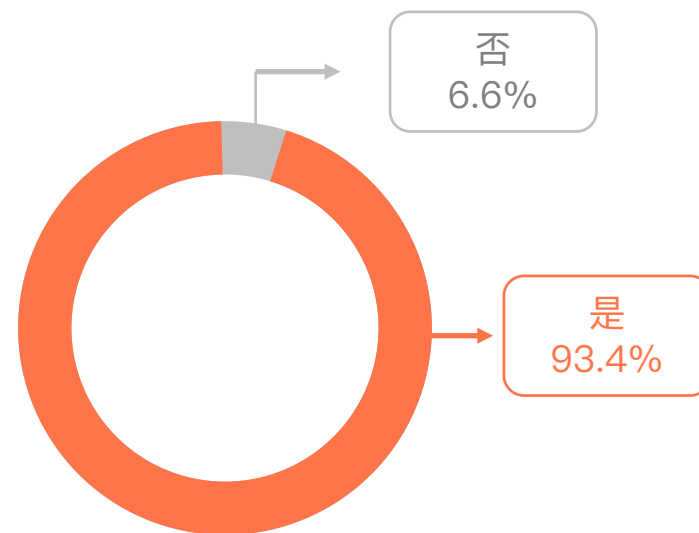
# 设立首席增长官是大势所趋

面对越来越多的企业（如 LinkedIn、Facebook、可口可乐）设立了首席增长官职务这一现象，98% 的被调查者持积极态度。其中，56% 的人非常认可“首席增长官”是未来的趋势，42% 的人认可“首席增长官”是未来的趋势，只有 2% 的人持中立态度。

在 138 位受访者中，77 位正在从事与增长相关的工作岗位；其余 61 位受访者中，有 57 位（93.4%）表示愿意朝着增长岗位进行职业发展。这表明，增长岗位非常具有吸引力，多位受访者从职业前景、工作成就感角度表达了认可。



对“设立首席增长官”的态度



是否愿意朝着增长岗位发展



PART 03

---

增长团队



# 互联网行业全面领跑增长实践

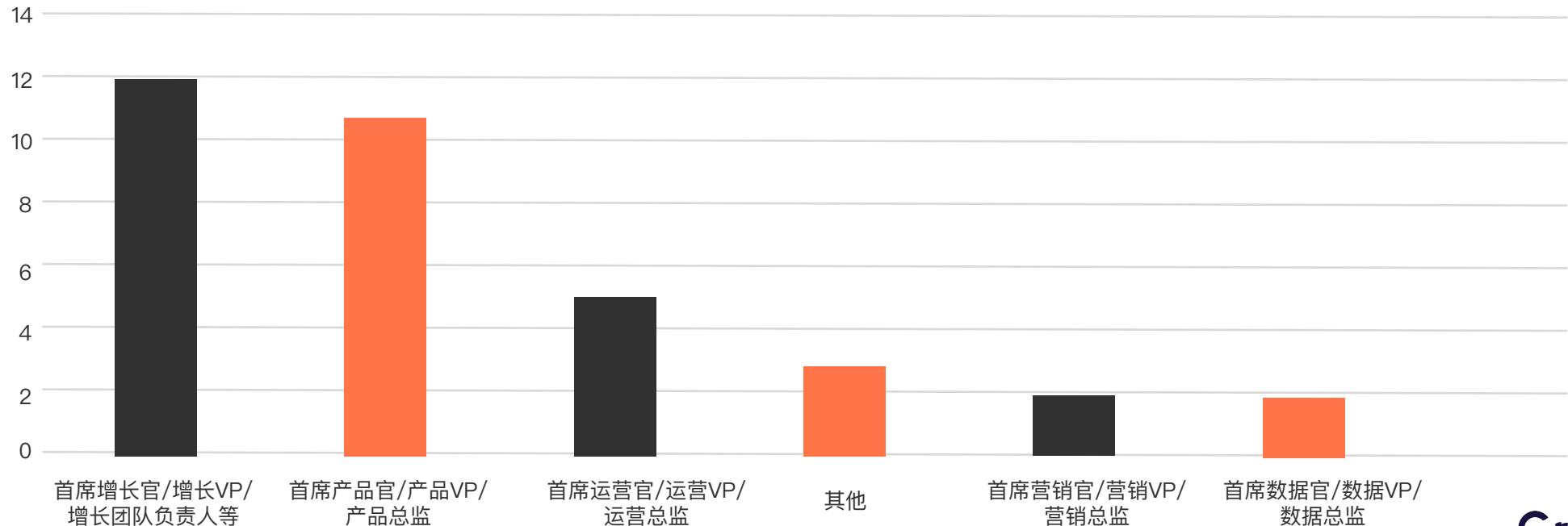
在 2016 – 2017 两年的时间里，来自硅谷的增长团队（Growth Team）概念被国内广泛提及并在部分企业内得到实践。目前增长团队在国内才刚刚起步，只有 35 位受访者（占总体 25.4%，去重后共 17 家企业）所在企业成立了增长团队。在这 17 家企业中，15 家为互联网企业，剩下两家为转型互联网+的房屋服务企业。

融资轮次	公司数量	所在行业
A	6	在线教育，互联网金融，游戏，网络服务，SaaS，人工智能
B	2	房屋服务，在线教育
C	0	
D	1	电子商务，人工智能
E	0	
F	2	O2O，共享交通
上市	6	社交，社交，社交，房屋服务，在线旅游，网络服务



# 越来越多的企业设立增长团队负责人

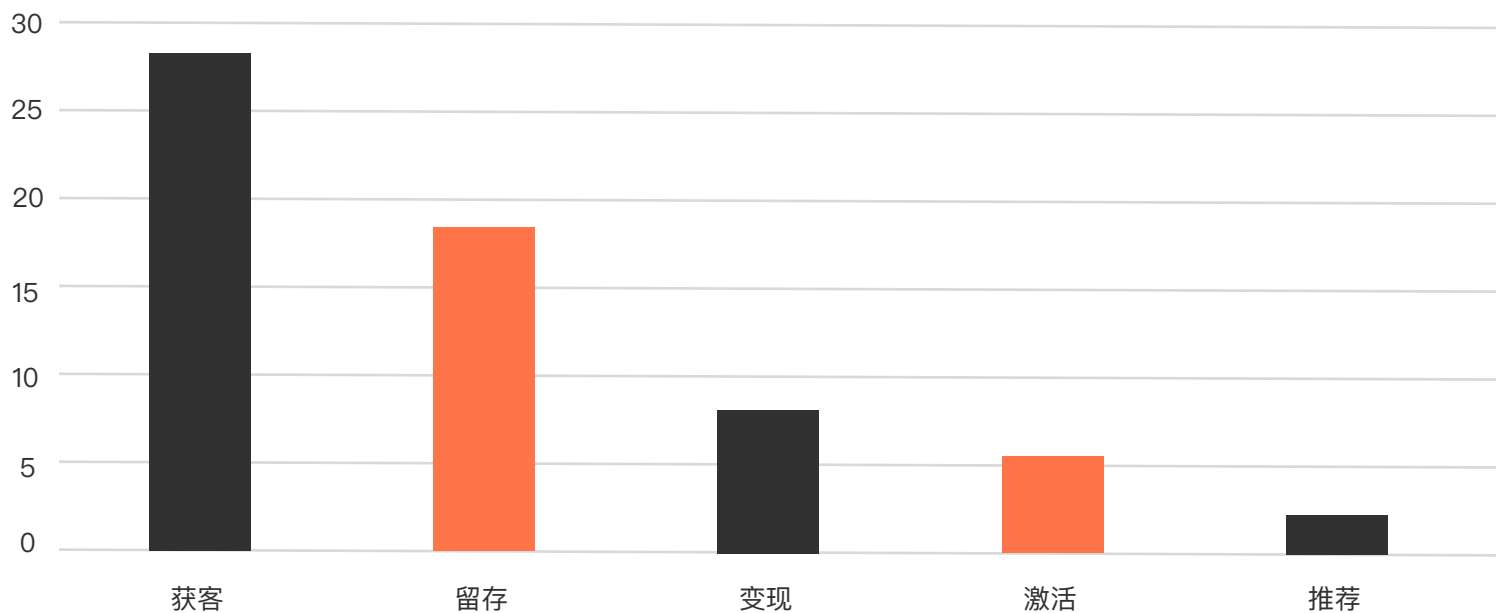
在 35 位在企业成立增长团队的受访者中，有 12 位所在的企业/业务线的增长团队由增长负责人（包括但不限于首席增长官/增长VP/增长团队负责人）领导；紧接着，有 11 位所在的企业/业务线的增长团队由产品负责人（包括但不限于首席产品官/产品VP/产品总监）领导。



# “获客”仍然是所有增长团队的核心目标

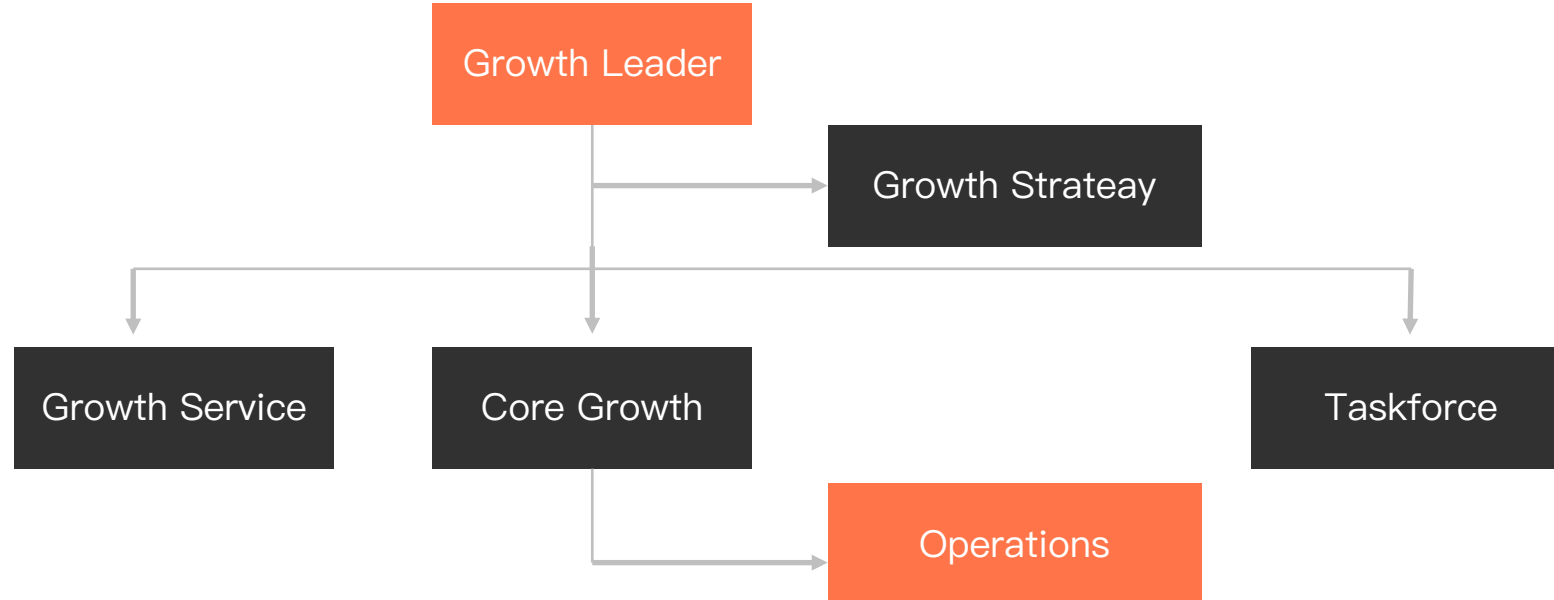
虽然产品价值、用户体验被更多地提及，但是“获客”仍是增长团队的核心目标。在 35 位所在企业/业务线成立了增长团队的受访者中，18 位受访者核心关注“获客”。

相比于变现，留存的重要性获得了更多人的认可，排名第二；剩下依次是变现、激活和推荐。



## 点融：由产品 VP 带头组建增长团队

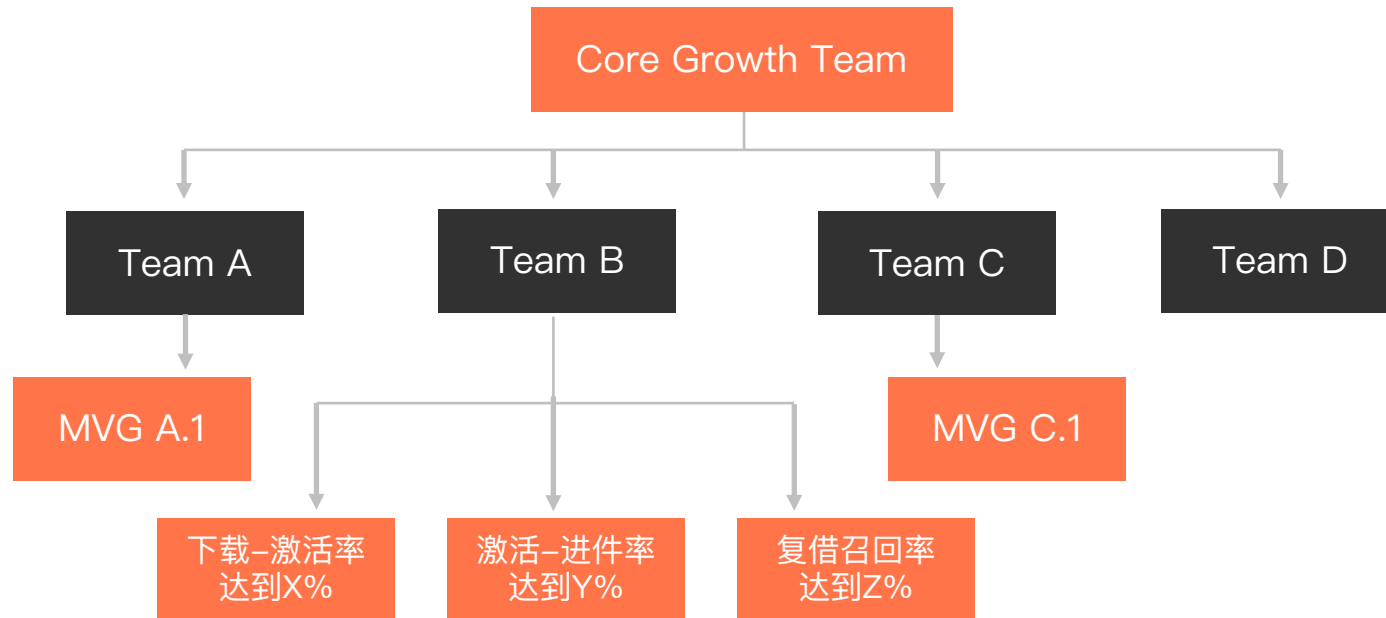
点融网的 Growth Team 由产品副总裁负责，下属的 Growth Strategy 负责增长指标的拆解和整体工作协调。Growth Service 团队基本上是由技术人员组成的，他们的使命是开发、搭建所有为增长服务的产品，比如用户肖像系统、数据追踪系统、短信触发平台。Core Growth 是一个最大化的执行团队，他们会将自己所有的测试结果、增长思路等等都落地到产品里面。Operations 是日常的运营部门，通过一些日常的运营、推广手段去维护和增长。Taskforce 是一个创新团队，专注于目前不重要或者有风险的领域进行增长创新。



# 点融：按照 MVG 设计核心增长团队

Growth Team Leader (增长团队负责人) 按照 MVG (最小化增长试验) 来设计核心增长团队的组织架构。一个个小的 MVG 之间是有关联的, 通过 MVG 的关联, 来将团队中的人关联在一起。MVG 可以帮助 Growth Team 的每个人明确自己的工作, 从而实现团队增长效果的最大化。

点融将增长的方法论分为“定义增长 – 最小化 – 衡量 – 最大化”四个步骤, 通过 Growth Team 的快速迭代和试验来驱动增长。





PART 04

---

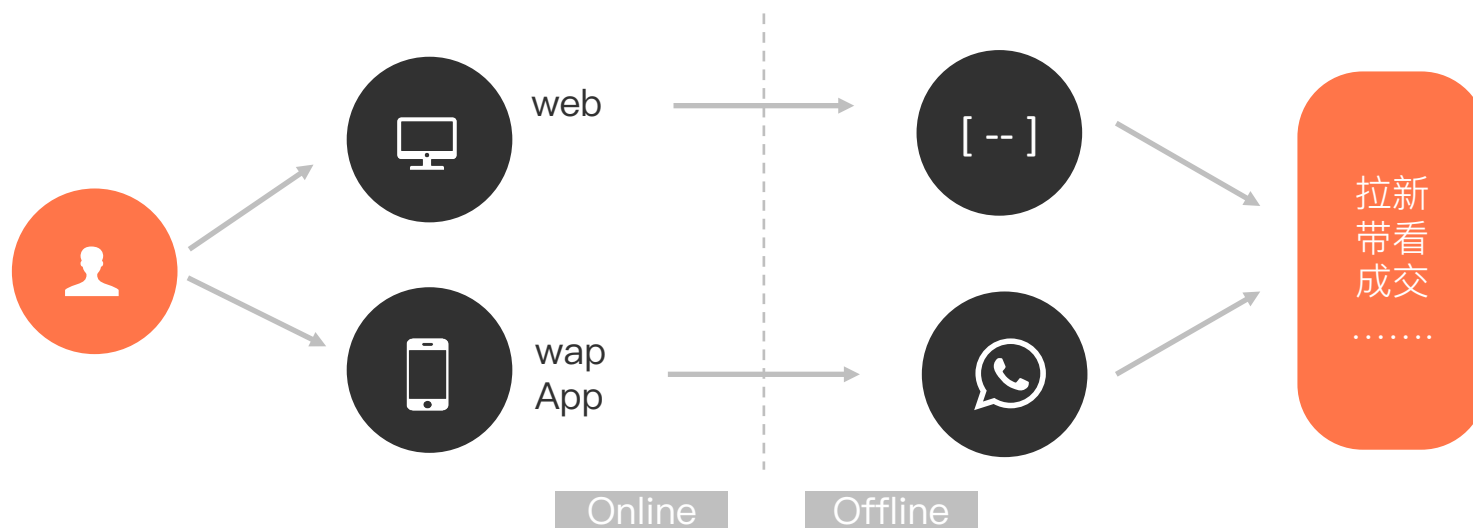
增长实践



# 链家：打通线上线下数据

链家持续发力数据化运营，希望可以采集用户来电话之前在官网上的访问行为，但这是一个巨大的挑战。因为注册了链家网然后再打咨询电话的人非常少，PC 和 Web 端只有 2% 的客户会先登录后浏览，App 端只有30%的客户会先登录后浏览，这样算下来链家网只能追踪到不到一成的客户。

链家网在 PC 端为每一个电话做了一个二维码，这个二维码对应唯一的房源和经纪人。然后将这个二维码放到放到链家网的住房详情页上面，用户扫二维码产生拨号动作；扫码后弹出一个 web 页面，点击拨号直接打通电话。在 App 也是一样的原理，而且做起来相对容易。（接下一页）

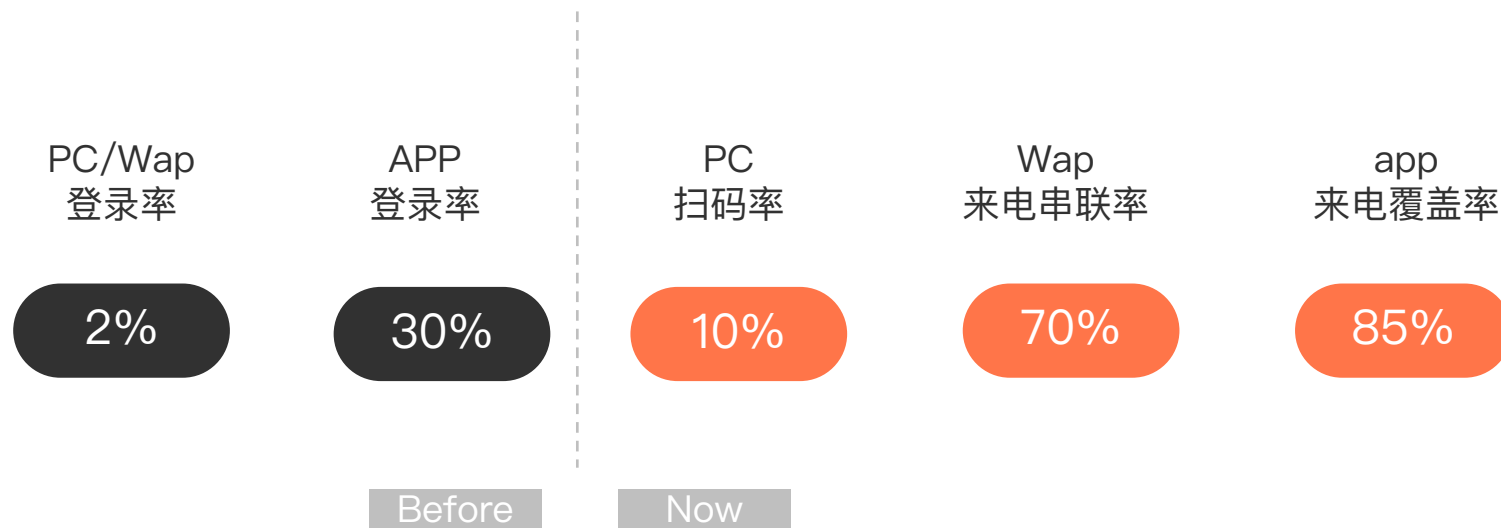


# 链家：打通线上线下数据

打通以后的效果怎么样呢？

效果非常明显！以前依赖客户登录的方式，链家只能监测不到一成的客户。做了这个产品改进后，PC 上会有10%的客户扫码，WAP上有70%的客户信息被关联到，App 上更是高达85%的覆盖率。比较之前不到10%的比例，现大概可以追溯到70%甚至更高来电用户在链家网的浏览行为。

这样一来，一旦客户与链家发生线下接触（来电等），链家有70%的把握知道客户在线上（链家网）做了什么。这样一个改变成为后面所有业务分析的关键，因为它拉长了整个业务漏斗的监控范围，用户来电之前的线上行为数据也被考虑在内。



# 链家：数据驱动产品优化

链家网发现使用『地图找房』功能的用户群体的转化率，高于平均转化率的60%及以上。但是『地图找房』这个功能的使用率只有7.35%，也就是说没什么人用。于是产品经理提出改版方案，就是把『地图找房』搬到了房源搜索结果页的列表上。

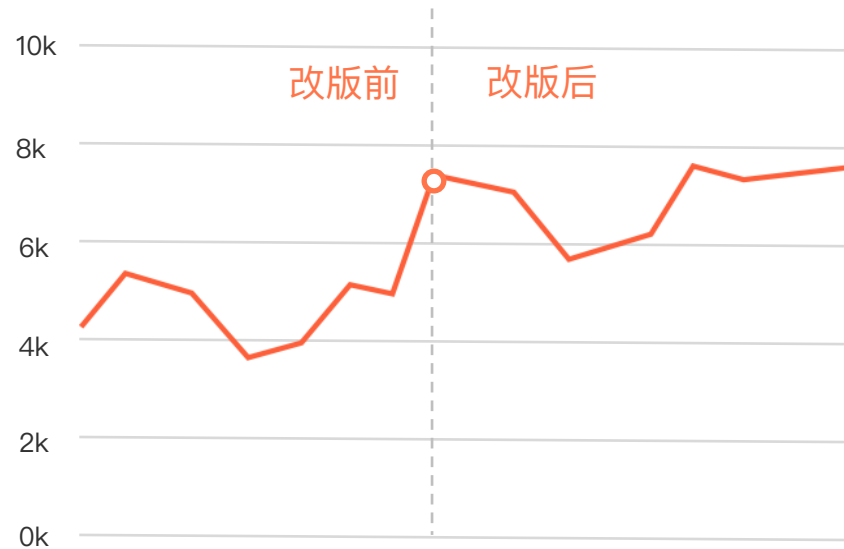
这么一个小小的改动，就把使用『地图找房』的用户提升了30%。同时新的地图入口的转化率比原来的提高了6%–10%，整体的转化率居然提升了9.8%。

条件:	浦东	金桥	300-500万		
排序:	默认	价格	面积	带看	最新
金桥 板块	51580 元/平	2705 套	247套	2702次	

	金源商住大厦，满五年少税，成熟社区，紧地铁	450 万
	金源商住大厦 2室2厅 104.28平	

去地图查看



PC 端地图找房入口点击量



# GrowingIO： 用户行为数据分析流程

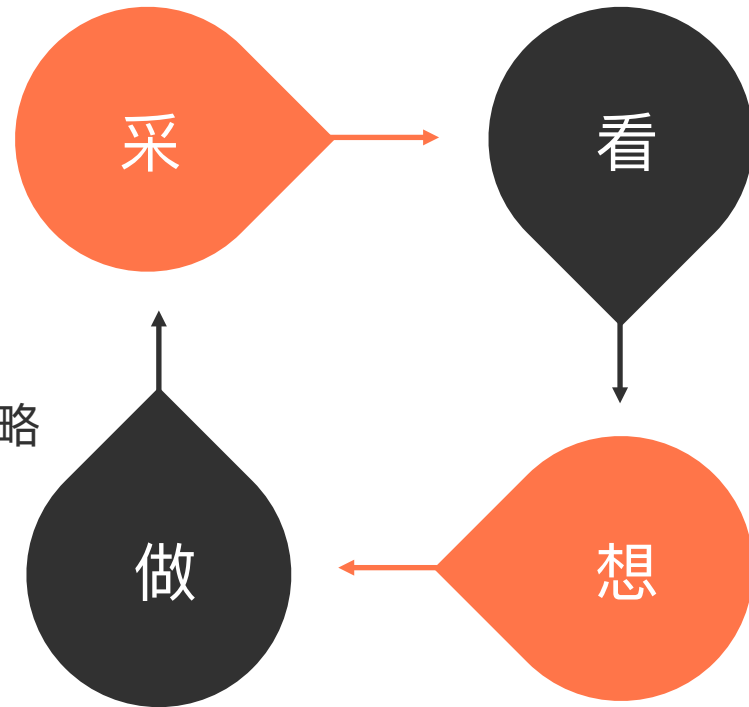
GrowingIO 首倡“采-看-想-做”的用户行为数据分析流程，将数据采集、数据监控、数据分析、数据运营系统化地串联起来，形成精细化运营的闭环。

## 全量数据实时采集

- 支持多种平台
- 前端数据无需埋点
- 数据实时采集

## 细化用户分群制定优化策略

- 对用户画像
- 细化用户分群
- 制定优化策略
- 转化路径优化措施



## 灵活指标定义及数据可视

- 灵活定义指标
- 页面点击分布
- 用户交互轨迹分析
- 实时数据呈现

## 发现转化瓶颈和提升黏性策略

- 用户转向漏斗分析
- 转向路径分析
- 留存黏性分析
- 用户活跃度分析

# GrowingIO： 用户增长数据分析框架

GrowingIO 将 AARRR 模型和业务活动、关键指标对应，形成系统的用户增长数据分析体系。以拉新（Acquisition）为例，拉新对应企业的营销活动，落实到关键指标上，包括但不限于新访问用户量、跳出率、来源等。



# 关于 GrowingIO

---

GrowingIO 是基于用户行为的新一代数据分析产品。

首推国内领先的“分析工具+运营咨询+持续增长”数据服务体系，帮助企业构建数据运营闭环。依托于快速部署无埋点技术，实时采集全量行为数据，搭建完整的数据监控体系，高效管控与运营核心业务指标，帮助企业探索业务发展新路径。

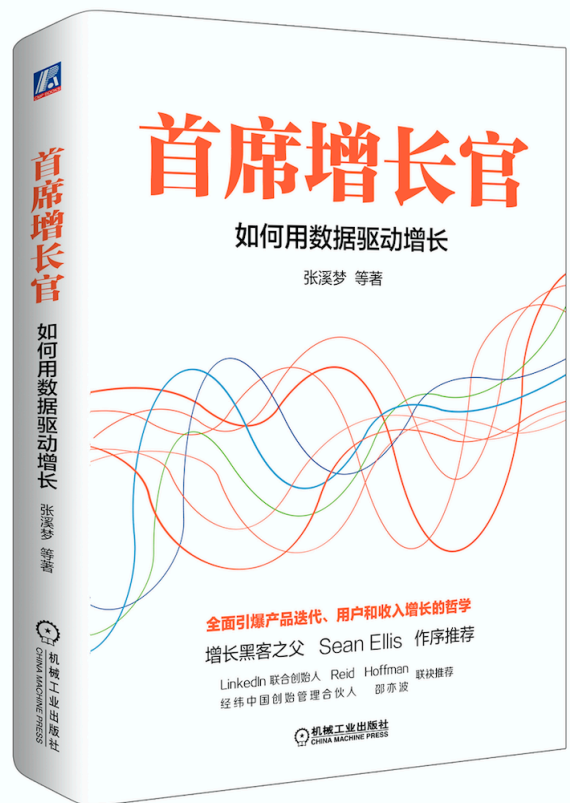
成立以来，服务超 6000 家企业级客户，提供互联网、金融、零售、通信等多个行业整体解决方案，帮助企业挖掘更多商业价值。获得人人贷、滴滴、陌陌、58 赶集、链家、春秋航空、Camera360、华住、如家、北森、销售易等数千家客户的青睐。获得经纬中国、NEA、Greylock A 轮 2000 万美元投资，一举成为精益化运营时代的数据分析领军企业。

立即免费试用：[www.growingio.com](http://www.growingio.com)

联系增长顾问：[market@growingio.com](mailto:market@growingio.com)

**GrowingIO**

用数据驱动企业增长



## 《首席增长官》

即日起，新书在京东正式发售<sup>Q</sup>

全面引爆产品迭代、用户和收入增长的哲学

[点击购买](#)



# GrowingIO

用数据驱动企业增长

版权声明：本报告由数据分析公司 GrowingIO 制作，GrowingIO 拥有本报告的著作权和版权。未经 GrowingIO 授权，严禁将本报告用于商业用途。