

100%

80%

60%

40%

20%

0%

Mon.

Tues.

Wed.

Thur.

Fri.

Sat.

Sun.



GrowinlO

2018 增长白皮书



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

回顾过去 4 年，增长理念在国内快速发展。2015 年，《增长黑客》（范冰·著）的出版，把增长黑客（Growth Hacker）概念正式引入国内。2016 年，第一届 GrowingIO 增长大会在北京召开。2017 年，可口可乐设置首席增长官（Chief Growth Officer）负责用户增长。2018 年，经济下行压力增大，增长黑客的理念得到了更多企业的重视和落地。

经过 4 年多时间的传播，增长的概念得到了更多的实践。很多企业都建立了增长分析体系，甚至成立了增长部门以及负责增长的团队，开始了大规模的落地实践，并产生了喜人的效果。

本报告采用定量分析和定性分析相结合的研究方法，重点研究了增长主题关注度、增长岗位招聘需求、企业增长现状、企业增长团队现状和 2019 增长机会点。定量分析数据来自两部分：第一部分，“2018-2019 用户增长问卷调研”，一共收到有效数据 1701 份，主要来自增长、产品、运营等主题社群；第二部分，互联网上公开的招聘、活动信息。定性分析数据来自 30 余位企业资深增长专家的线下深度访谈，是对定量分析的有效补充。

希望我们的研究对增长从业者或者对增长感兴趣的人群有帮助。

目录

CONTENT

1. “增长”关注趋势：从概念到落地
2. “增长”岗位需求：创新型人才受欢迎
3. 企业“增长”现状
4. “增长团队”分析
5. 2019“增长”机会



1

“增长”关注趋势：从概念到落地



行业的持续变化推动增长理念落地

进入 2018 年，互联网行业获客的整体成本，包括人力成本、流量成本、资本成本、注意力成本，大幅度上升。这促使整个行业更加关注增长黑客理念，包括如何提升转化率和留存率、ARPU 值和复购率等指标。

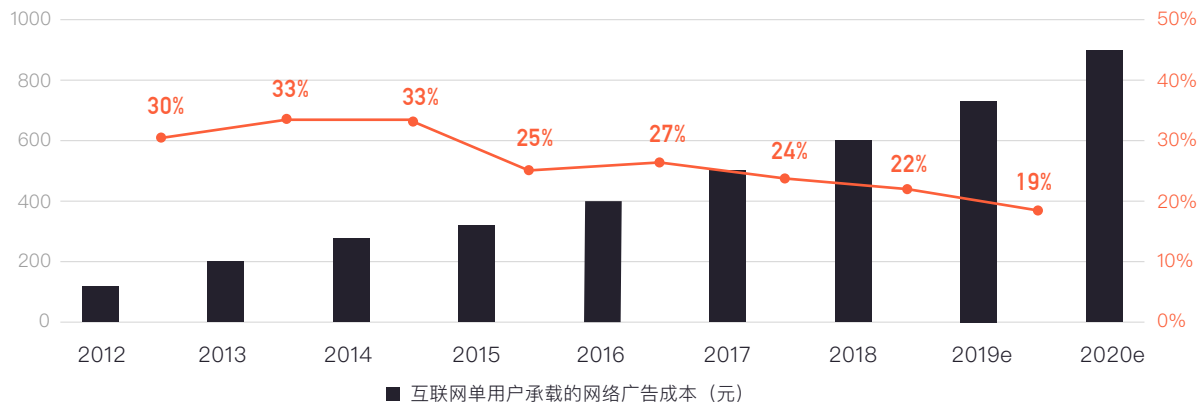


图1: 互联网行业单个用户承载的网络广告成本 (元) 及和年增长率

数据来源: 互联网单用户承载的网络广告成本 = 互联网广告规模 / 互联网用户人数。互联网广告规模来自艾瑞网数据, 互联网用户人数来自 CNNIC 发布的第 43 次《中国互联网络发展状况统计报告》。

2018 年下半年，“增长黑客”百度指数爆发式增长

- ① 2012–2015 年上半年，增长黑客百度指数几乎为 0；
- ② 2015 年 6 月，增长黑客指数暴涨，之后维持在 200–300 之间；
- ③ 2016 年 11–12 月期间，增长黑客之父 Sean 首次来华出席 GrowingIO 增长大会，指数暴增，之后恢复正常；
- ④ 2018 年下半年，增长黑客指数总体涨幅超 100%，增长的关注度大幅度增长！



图2：“增长黑客”百度指数

数据来源：百度指数， index.baidu.com

“增长黑客”主题书籍连续 4 年出新，推动行业理解

越来越多人讨论如何在当下这个时间点，利用增长黑客理念，例如数据驱动增长的手段或者精细化运营，来促进企业的良性发展。讨论增长黑客/用户增长的书籍如雨后春笋，层出不穷。

2015



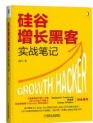
2016



2017

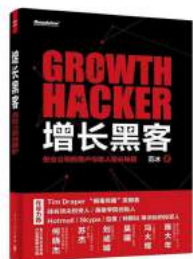


2018



数据来源：豆瓣读书， book.douban.com

“增长黑客”主题书籍关注点从方法论到企业实战



《增长黑客》 范冰·著

国内第一本系统介绍增长黑客的书籍，是国内增长黑客开山之作。本书收录了大量类似的“黑科技”和“不为人知”的案例，将为读者打开全新的视角。



《首席增长官》 张溪梦·等著

本书系统介绍了“首席增长官”的诞生背景、工作职责、岗位意义。内容包括首席增长官的崛起及向首席增长官进阶的三个阶段、增长框架的学习引擎模型和用户增长模型、不同岗位和不同行业做增长的方案。



《增长黑客》 Sean·等著

Sean Ellis 作为最早提出“增长黑客”概念的理论先驱，作者在书中分享了如何跨部门搭建增长黑客团队，以及实现用户和利润双增长的具体行动指南。



《硅谷增长黑客》 曲卉·著

作者曾在增长黑客之父 Sean Ellis 麾下担任增长负责人，用亲身经历为你总结出增长黑客必备的套路、内力和兵法。

数据来源：豆瓣读书， book.douban.com

“增长黑客”主题活动的数量逐渐提升，加快业内交流

以活动发布和报名平台活动行为例：2015–2018 年上半年，增长黑客主题活动数量略有增长，但是涨幅不明显。2018年 6 月份以后，增长黑客主题活动爆发式增长，其中 8、11、12 达到了每月30+场，大大加快了业内交流。

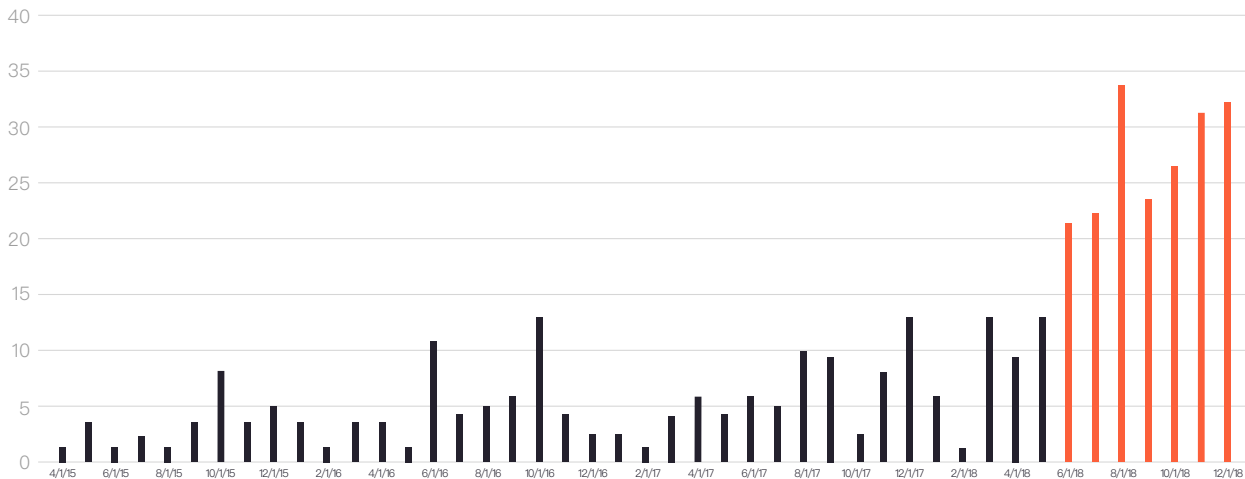


图3：“增长黑客”主题活动每月数量

数据来源：活动行， huodongxing.com

“增长黑客”活动举办地点逐渐下沉

以活动行 2015–2018 年发布的 382 场“增长黑客”主题活动为例：
北京、上海、深圳、广州占了全部活动的 $\frac{1}{4}$ ，是增长活动的大本营；
活动举办地点逐渐下沉，其他城市的活动举办数量和比例逐步提高。

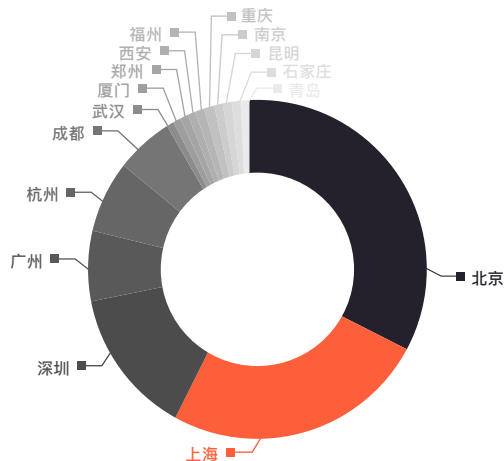


图4：2015–2018 增长黑客主题活动城市总体分布

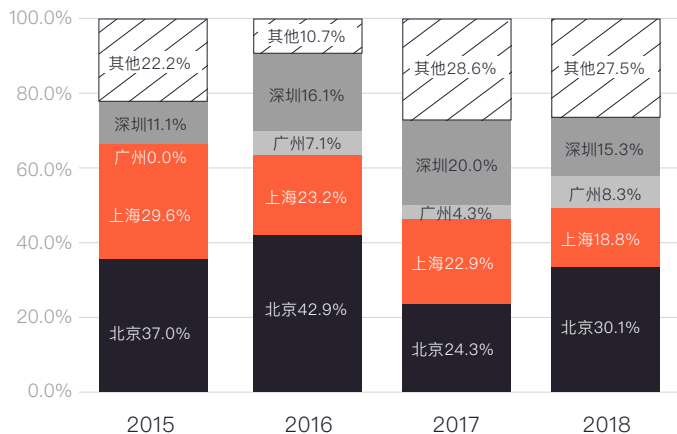


图5：2015–2018 增长黑客主题活动城市分布变化趋势

数据来源：活动行， huodongxing.com

“增长黑客”主题活动范例



主题：GrowingIO 2018 增长大会 — 落地增长
时间：2018-10（北京）
规模：1000 人
简介：增长大会（Growth Conference）是国内首个以数据驱动增长为主题的大会，由新一代数据分析公司 GrowingIO 于 2016 年创办。



主题：首届中国首席增长官年度盛会
时间：2018-11（北京）
规模：400 人
简介：为传播分享国内外先进科学的增长理论，主办方增长官研究院特邀了数十位顶尖增长专家，为观众分享行业洞察及增长落地经验。



主题：《硅谷增长黑客笔记》书友交流会
时间：2018-12（北京）
规模：20 人
简介：《硅谷增长黑客实战笔记》的闭门书友分享会，活动为每人5分钟分享+聚餐的形式。

数据来源：数据分别由 GrowingIO、增长官研究院、《硅谷增长黑客实战笔记》书友会提供

“增长黑客”岗位需求爆发式增长

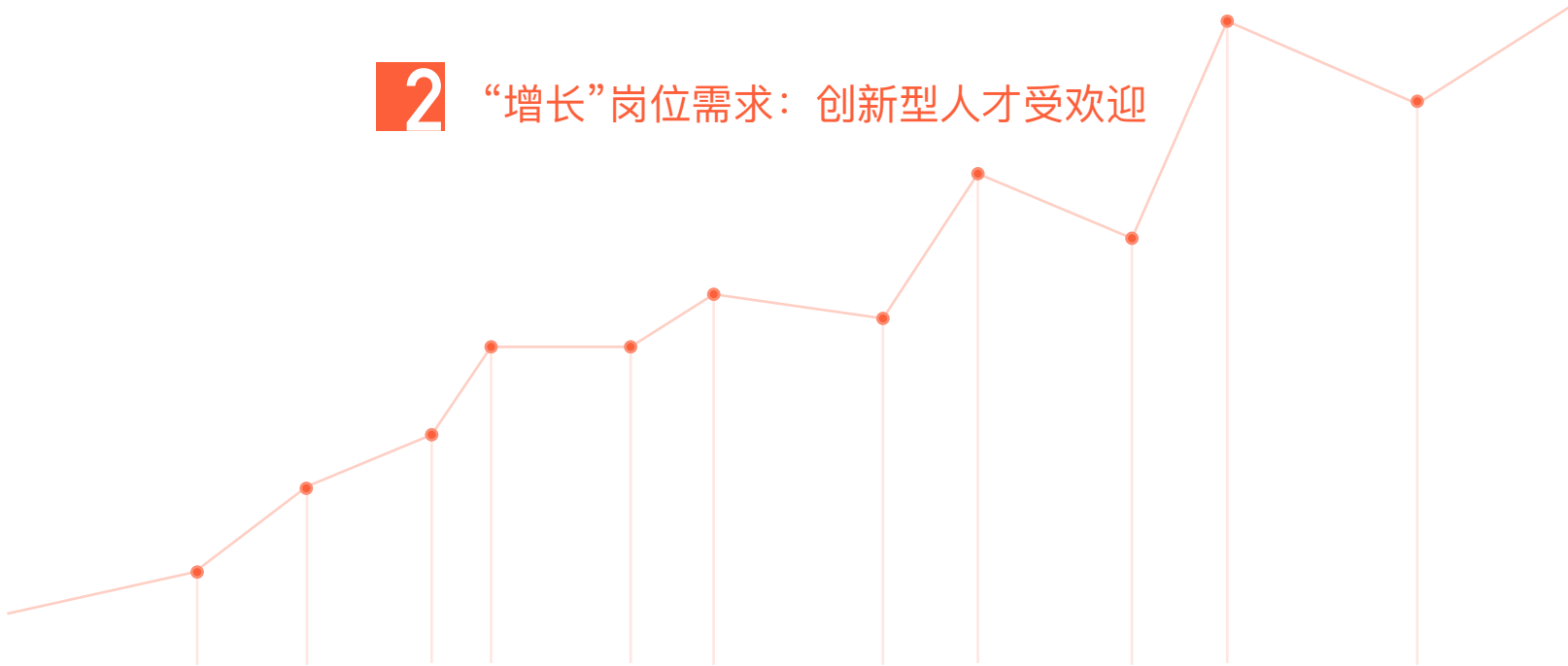
阿里、腾讯、百度、字节跳动、滴滴、美团等头部公司都开始设立增长职位。头部公司增长岗位的建立和增长团队的成立，这些都说明增长职位已日渐成为未来企业繁荣发展所必须的标配。



数据来源：拉勾网，lagou.com

2

“增长”岗位需求：创新型人才受欢迎



“增长黑客”岗位逐渐清晰，增长运营和增长产品经理最受欢迎

进入 2018 年，企业对“增长黑客”类岗位的需求爆发式增长。

虽然“增长黑客”概念广泛传播，但实际中很少看到企业招聘 Title 为“增长黑客/Growth Hacker”的工作岗位。更常见的 Title 是和现有工作相结合的岗位，企业用人需求非常清晰，比如增长产品经理、用户增长运营、数据分析师（增长方向）、增长工程师等等岗位。

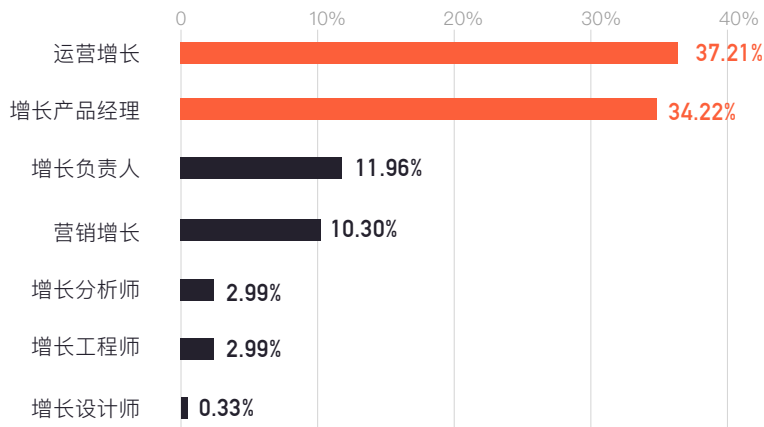


图6：“增长黑客”岗位分类和分布占比

数据来源：来自拉勾网 602 份增长类岗位招聘信息，经过数据清理分类，归纳为“运营增长”、“增长产品经理”、“增长负责人”、“营销增长”、“增长分析师”、“增长工程师”、“增长设计师”等类别。以“增长负责人”为例，“增长总监”、“增长团队负责人”、“增长副总裁”等均归纳为“增长负责人”。后续页面均在此基础上展开，不一一赘述。

北京成为“增长黑客”大本营，工作岗位需求最大，占全国 54%

北京是“增长”岗位需求最大的城市，占了总量的 54%，其次是上海（22%）、杭州（7%）、广州（6%）和深圳（5%）。其余城市比例综合仅为 6%。

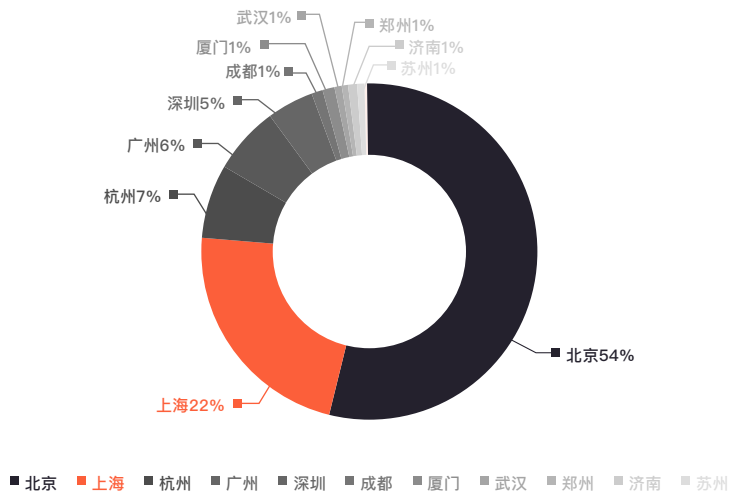


图7：“增长黑客”岗位各城市需求占比

数据来源：拉勾网，lagou.com

增长岗位薪资水平增长空间较大，具有较高吸引力

在分析 602 份增长岗位招聘通知的基础上，我们发现：增长岗位薪资水平较高，优于普通营销、运营、产品岗位。极端案例，某企业开出月薪 60K 招聘增长负责人。

从各个岗位来看，不算增长负责人薪资，增长产品薪资待遇 > 用户增长运营 > 增长营销。

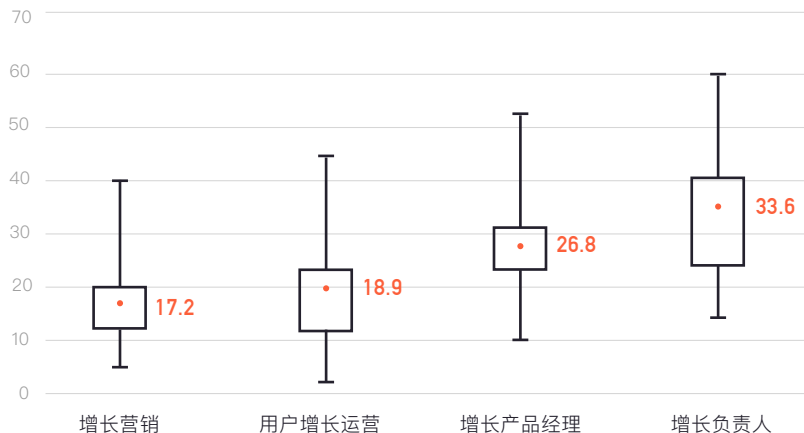


图8：“增长黑客”常见岗位薪资分布

数据来源：拉勾网，lagou.com。数据处理方式如下，招聘网站上标注的薪资范围取平均数。注意：企业其他福利待遇，比如 13/14薪、年终奖等，不在此计算范围内。举例，20K-40K 的薪资范围取平均数 30K。

图表解读：上图为不同岗位的薪资分布图，从下往上依次是最低薪资、25%分位数、平均薪资、75%分位数、最高薪资。

文化和在线教育行业的“增长黑客”类岗位需求遥遥领先

从招聘企业所在的行业来看，文化和在线教育企业的增长岗位需求数量分列第一和第二，遥遥领先其他行业。排在 2-6 名的依次是：电子商务、金融、社交网络和企业服务等行业。

文化娱乐行业包括目前非常火的内容资讯、在线视频、短视频 APP 等企业，目前增长势头非常好。在线教育行业整体爆发，获客成本高、竞争激烈，需要精细化的增长运营。

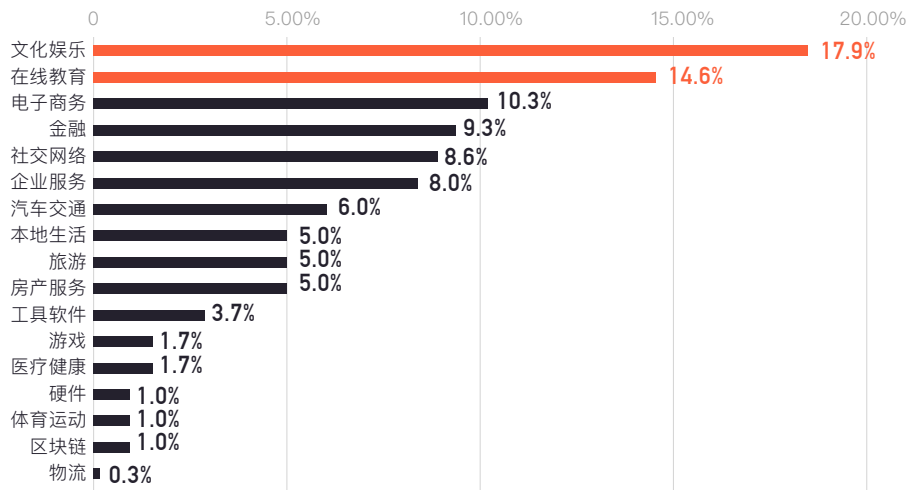


图9：“增长黑客”岗位各行业需求数量占比

数据来源：公司信息来自拉勾网，lagou.com；行业分类来自 IT 桔子，itjuzi.com

上市公司的“增长黑客”岗位需求量巨大！

和之前的认知“创业公司最需要增长黑客岗位”不同的是，上市公司对增长岗位需求最大。其次是 A 轮的公司，从 A 轮到 E 轮需求逐渐下降。

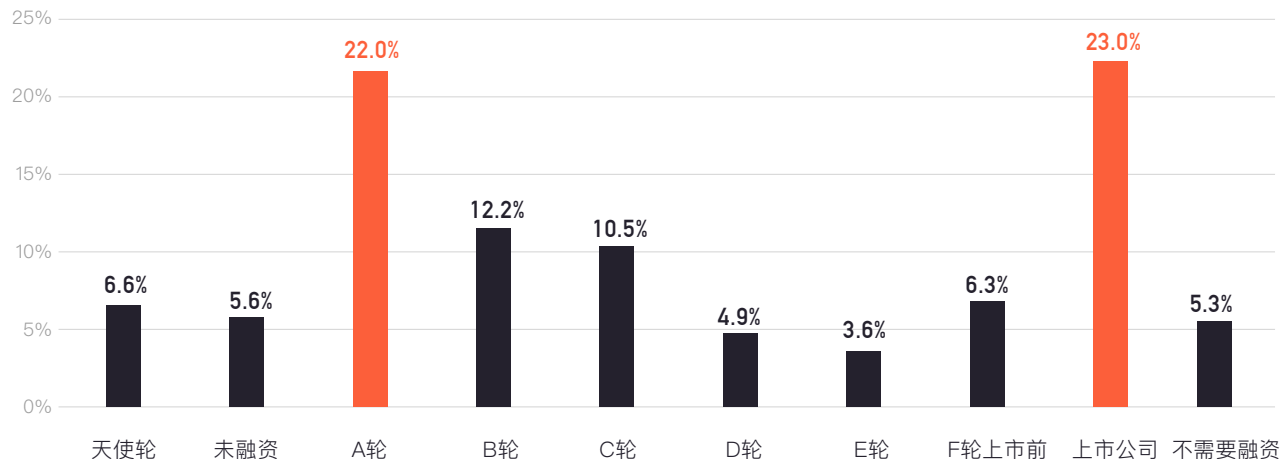


图10：“增长黑客”岗位企业各阶段需求数量占比

数据来源：公司信息来自拉勾网，lagou.com；公司所处阶段信息来自 IT 桔子，itjuzi.com

越增长越焦虑，TMD 三巨头重金招聘大量“增长黑客”岗位

字节跳动（今日头条、抖音母公司）、美团点评（已经上市）、滴滴出行三巨头招聘大量“增长黑客”岗位。其中，字节跳动公司在拉勾网上同时有 23 个增长岗位需求，覆盖增长产品、增长运营、增长策略分析、增长开发等大部分方向。



数据来源：拉勾网，lagou.com

数据分析成为增长岗位工作第一要点

围绕用户生命周期展开运营、提升活跃度紧随其后

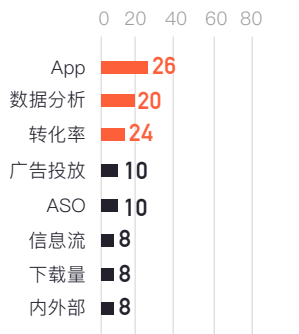


图11：“营销增长”岗位
工作职责高频词汇 TOP 8



图12：“营销增长”岗位
工作职责词云

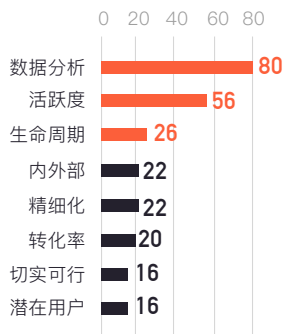


图13：“用户增长运营”岗位
工作职责高频词汇



图14：“用户增长运营”岗位
工作职责词云

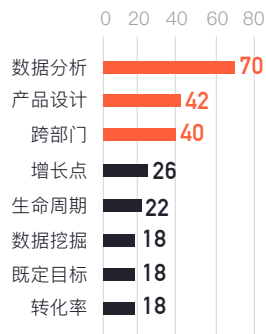


图15：“增长产品经理”岗位
工作职责高频词汇



图16：“增长产品经理”岗位
工作职责词云



图17：“增长负责人”岗位
工作职责高频词汇



图18：“增长负责人”岗位
工作职责词云

数据来源：拉勾网，lagou.com

对互联网有深度、独特理解成为应聘增长岗位的第一要求 数据分析技能、好奇心、Growth 经验、执行力紧随其后

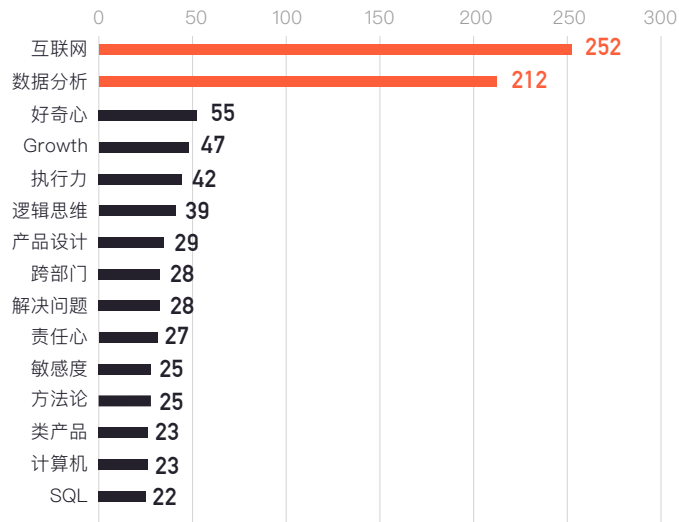


图19：增长岗位技能要求高频词汇 TOP 15



图20：增长岗位技能要求词云

数据来源：拉勾网，lagou.com

增长岗位用人单位最看重技能/经验：

我期待的这个人需要对数据高度敏感，能够从运营的角度提出需要关注的业绩指标，并且主动推动与数据和产品部门的协作。这个增长负责人需要在运营、产品、数据之间游刃有余，是很重要的角色，得是个全才。

--- 陆坚 · 领英中国总裁

我希望是工作三年五年，并且有过创业公司或自己创业经历的，这样的成员配合起来比较顺滑，他们的适应力很强，未必是短期内业绩最优秀的，但一定是速度最快、拥抱变化的。相比之下，大公司出来的人就有可能水土不服，因为大公司这整套体系对他的加成太多了。

--- 丛露露 · 丁香园首席用户增长官

数据来源：来自线下、深度用户访谈，由增长官研究院提供。

英雄不问出身，“增长”岗位（受访者）包容万千、出身多样

在 1701 位受访者中，有 596 位正在从事增长类岗位工作。这 596 位受访者中的上一份工作呈现多样化特点，英雄不问出身。

其中，增长产品经理有 2/5 比例上一份工作不是产品经理，而是来自分析、运营、营销等多岗位。

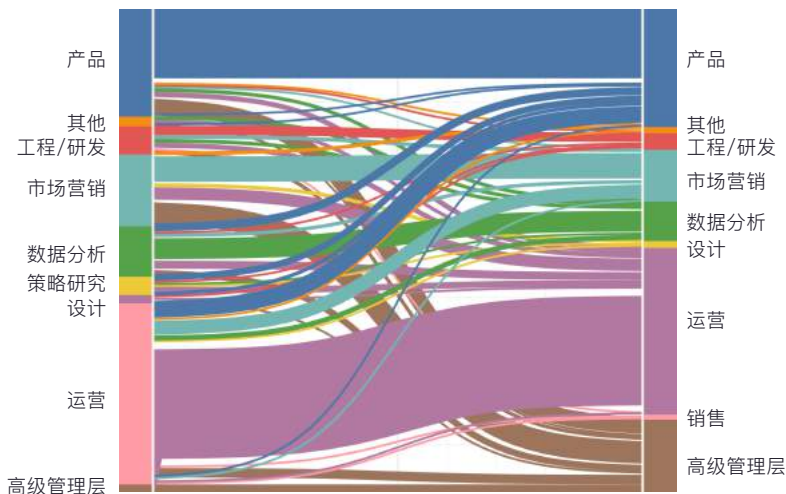
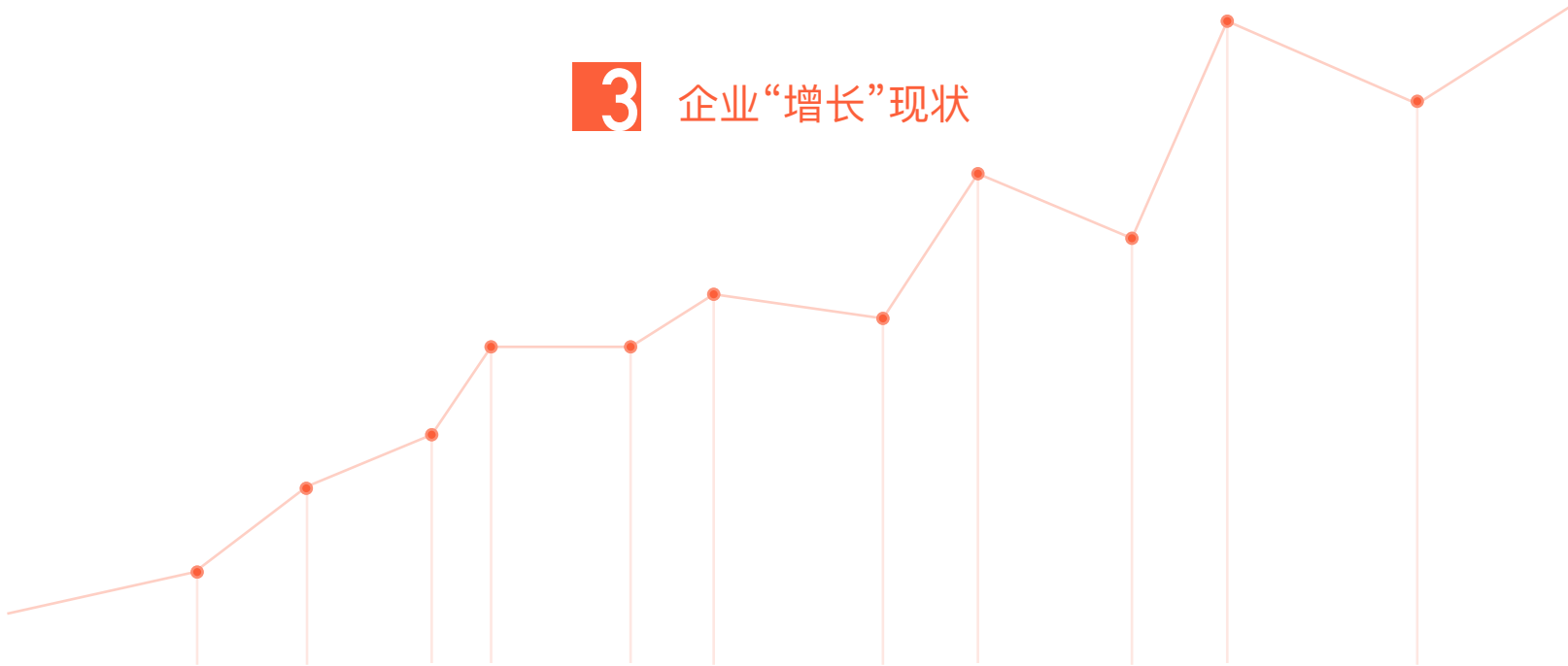


图21：增长从业者最近两份工作的岗位变化

数据来源：线上问卷调研。图表解读，左侧为增长从业者上一份工作，右侧为增长从业者目前的工作，之间的流向代表增长从业者前后工作变化。

3 企业“增长”现状



“个人兴趣爱好”成为选择增长工作第一驱动力

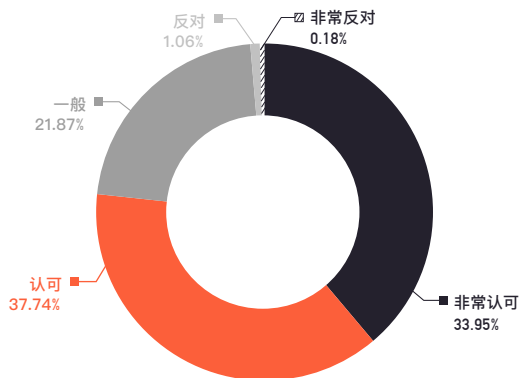


图22: 受访者对企业设立首席增长官的态度

针对问题“越来越多的企业设立了首席增长官一职，您是否认为企业设立“首席增长官”是未来的趋势？”，表示认可的受访者比例达76.89%，反对的比例仅 1.24%。

数据来源：线上问卷调研

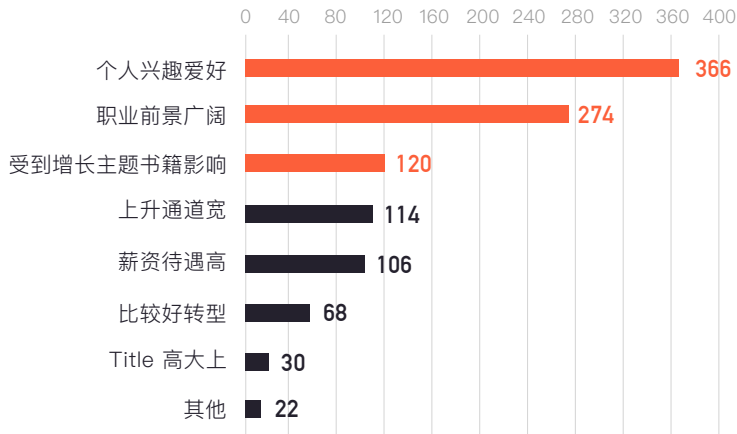


图23: 受访者从事增长工作的原因

针对问题“您从事增长岗位的原因是？”，“个人兴趣爱好”、“职业前景广阔”、“受到增长主题书籍影响”选项位列前三，“个人兴趣爱好”成为现阶段选择增长工作的第一驱动力。

“职业前景广阔”成为增长岗位吸引越来越多人加入的首要原因

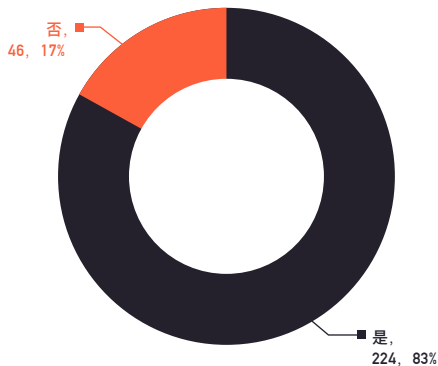


图24：非增长岗位受访者对于增长岗位的态度

针对问题“您是否愿意朝着增长岗位进行职业发展？”，高达 83% 的受访者表示肯定。这说明增长岗位得到更多人的认可和追随。

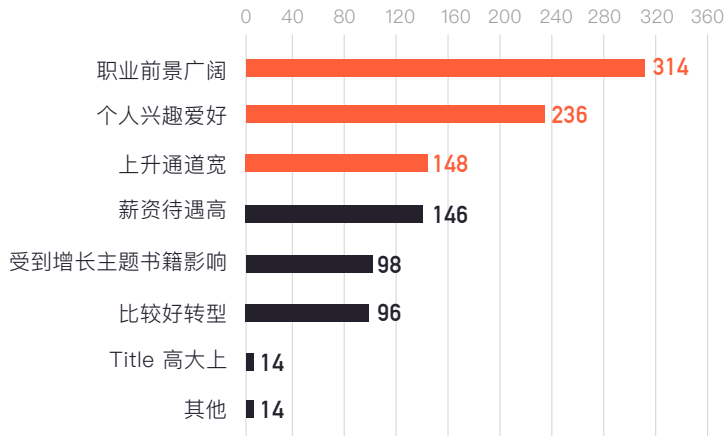


图25：非增长岗位受访者愿意从事增长工作的原因

针对问题“您愿意从事增长岗位的原因是？”，“职业前景广阔”“个人兴趣爱好”“上升通道宽”选项位列前三。说明“职业前景广阔”成为增长岗位吸引越来越多人加入的首要原因。

数据来源：线上问卷调研

增长从业者核心关注：转化、拉新、留存

针对问题“目前工作中，您核心关注哪些用户增长指标？”，“激活率/转化率”“新用户数”“留存率”选项位列前三。

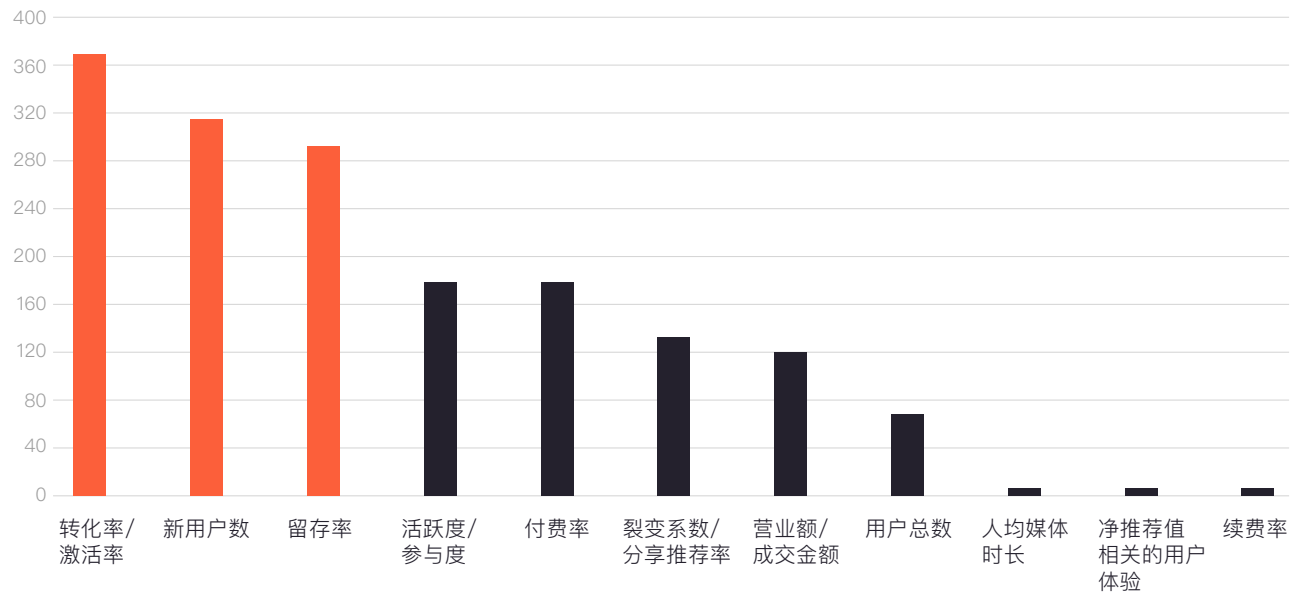
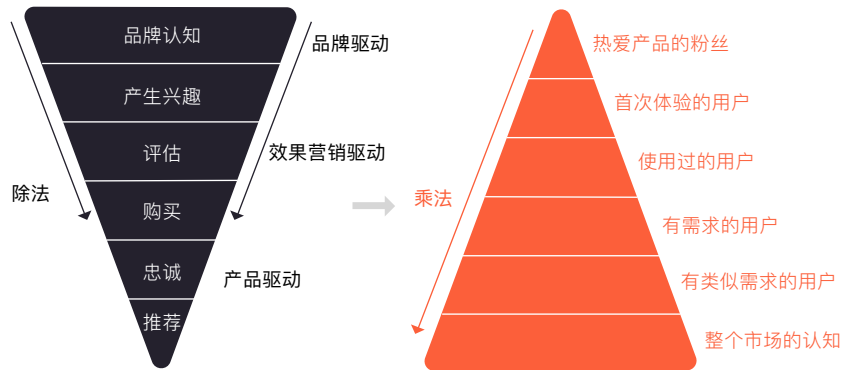


图26：增长从业者核心关注的指标

数据来源：线上问卷调研

增长黑客认知变化：从 AARRR 到 RARRA

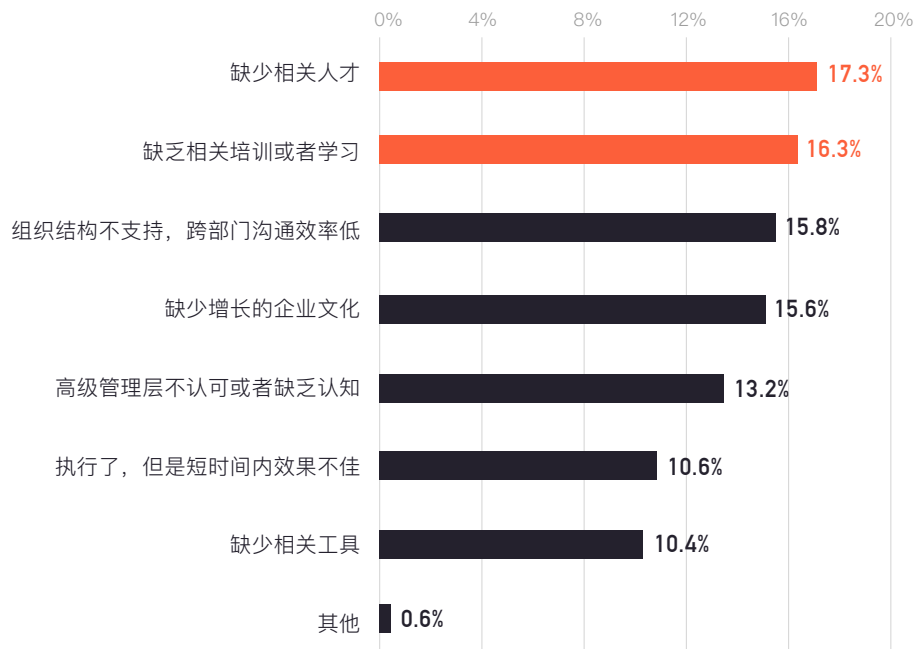


重新定义的增长模型，不再是 AARRR，而是 RARRA。因为旧有的增长模型，它容易让企业偏离带给用户的核心价值，而是去追求一些无意义的虚荣指标，进而迅速走向衰亡。

漏斗型的思维框架已经限制了我们的发展，限制了我们的增长。我们引入一种全新的思维，一种成长型的思维，是一个金字塔型的思维。

数据来源：上述模型总结，由 GrowingIO 张溪梦提供

增长最大的障碍来自：缺乏相关人才



缺乏深谙增长之道的复合人才，是受访者反馈最多的、目前增长最大的障碍。

图27：受访者反馈企业增长最大障碍

数据来源：线上问卷调研

探索新业务，已经成为企业增长的第一选择。 组织升级，紧随其后。

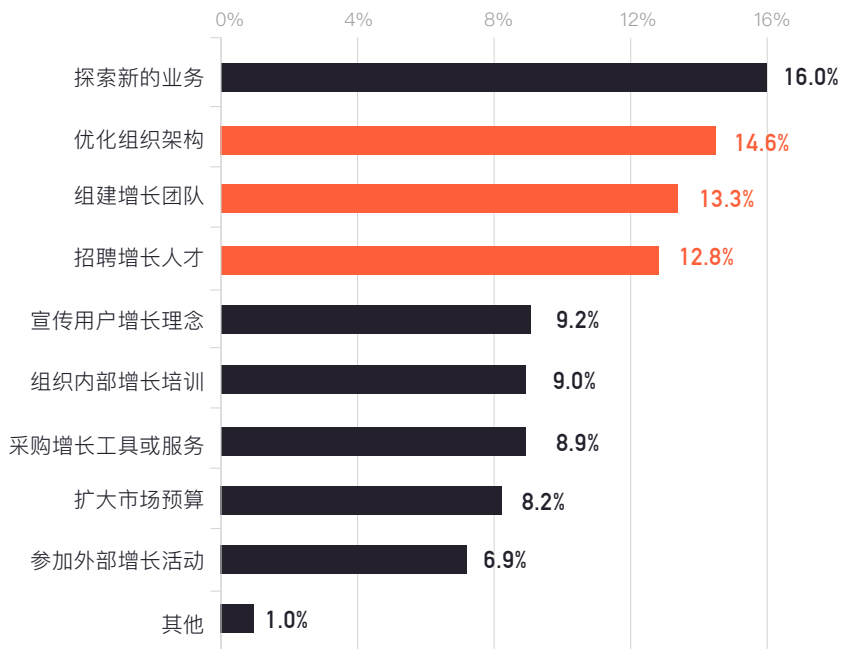


图28：受访者反馈企业为了增长而实行的措施

数据来源：线上问卷调查

探索新业务，成为企业增长的第一选择。

组织升级，包括“招聘增长人才”、“组建增长团队”、“优化组织架构”选项，紧随其后。

4 企业“增长团队”现状



组建增长团队之前要思考的三个问题： 团队目标、团队成员、组织架构



要解决的问题

哪些问题/领域需要增长团队来解决？



角色和分工

团队核心人员、角色、以及需要的技能是什么？



组织结构

增长团队在企业内的位置应该如何设置？

数据来源：线下、深度用户访谈

问题 1：团队目标

获客仍然是增长团队的首要目标

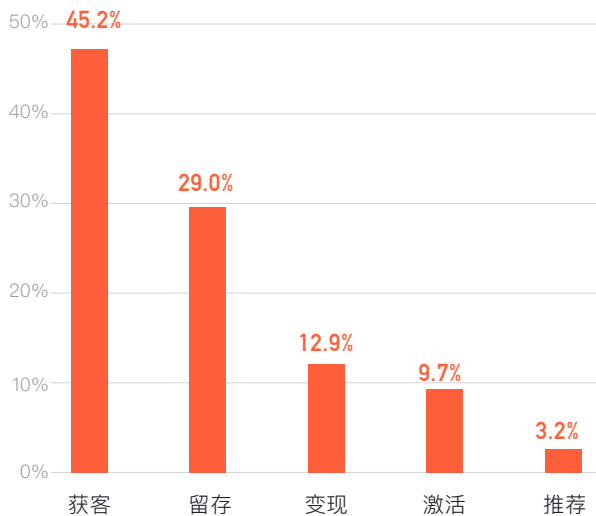


图29：2017 年受访者所在增长团队的核心目标

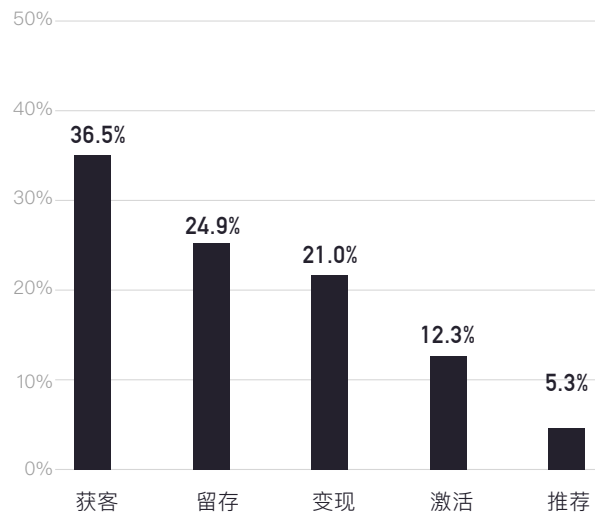


图30：2018 年受访者所在增长团队的核心目标

数据来源：线上问卷调研

问题 2：团队成员

增长团队最常见的三种岗位：增长产品、增长运营、增长分析师

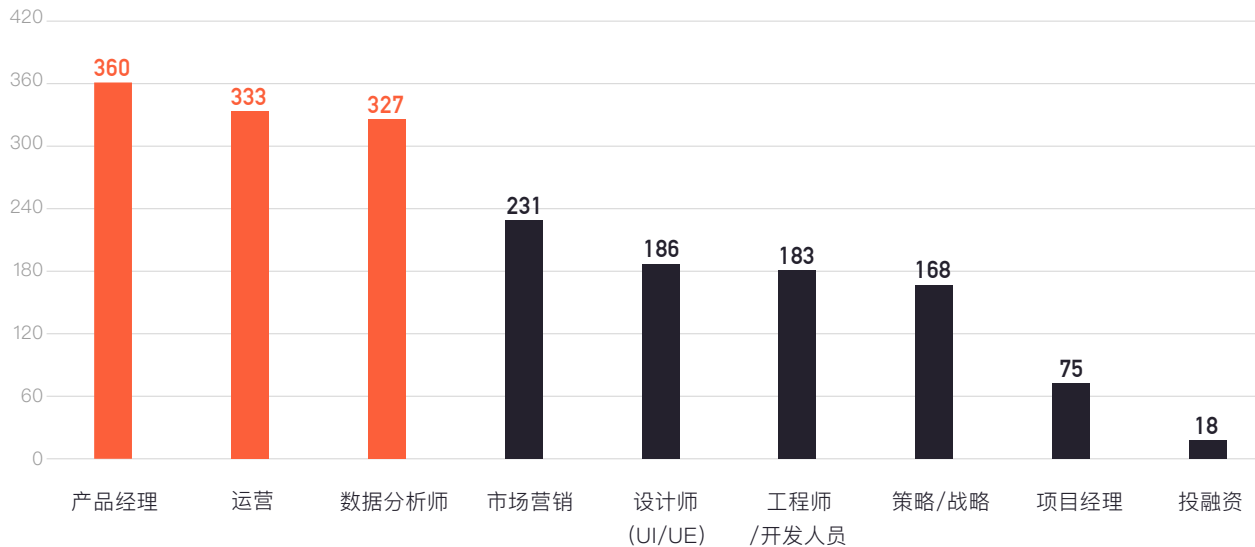


图31：增长团队常见岗位分布

数据来源：线上问卷调查

图标解读：1701 位受访者中，33.8% 受访者所在的企业成立了增长团队。

问题 3：组织架构

增长团队愈加独立，逐渐从产品、运营团队剥离

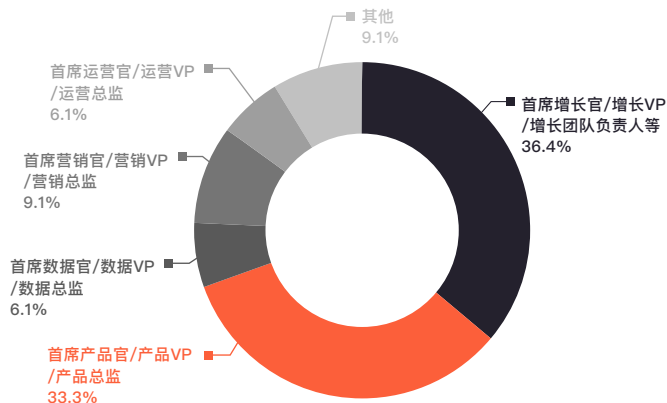


图32：2017 受访者所在增长团队汇报对象

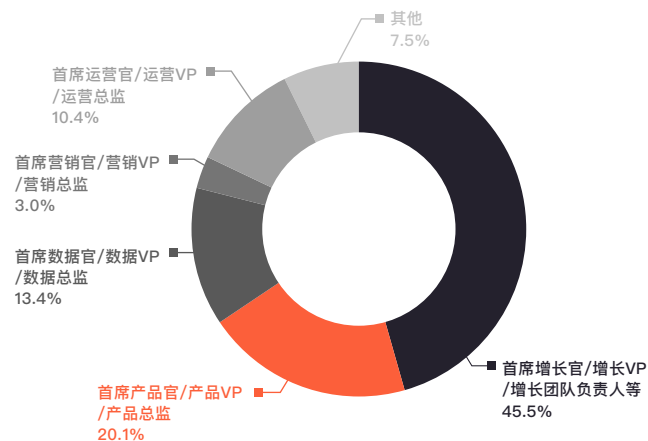


图33：2018 受访者所在增长团队汇报对象

数据来源：线上问卷调查

对增长团队的认知变化

	增长团队	营销团队	产品团队
目标	增长率（获客、激活、留存、变现、推荐）	感知+获客	核心产品（经常用 NPS 或者产品使用度来衡量）
团队	跨职能（产品、营销、设计、工程、数据分析）	所有的营销人员	产品经理+工程师
流程	数据驱动产品体验	活动策划	敏捷开发、快读学习、瀑布流、.....

数据来源：线下、深度用户访谈

三种常见的增长团队组织架构



数据来源：线下、深度用户访谈

三种增长团队模式对比



数据来源：线下、深度用户访谈

增长团队案例：LinkedIn 增长团队

核心增长组主要围绕用户生命周期的不同阶段展开优化。

国际化组负责国际市场的开拓以及产品的本地化，LinkedIn 已经在中国市场和印度市场取得了很大进步。

数据产品组围绕增长需要相关数据，包括试验、报表、标准化等等，提供良好的数据产品支撑。

国际化部门负责最大程度地获取新兴市场的用户，核心增长部门负责用户的成长，数据产品部门提供量化支持：各个部门各司其职又相互配合，共同推动 LinkedIn 的快速增长。

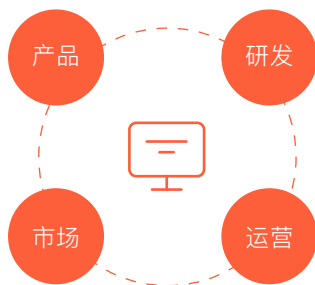
Core Growth	International & Segment Growth	Data Products
Discovery (SEO) & Onboarding	China	experimentation
Network Growth	India	reporting
Notifications & Communications	Germany, Japan, Healthcare...	standardization

数据来源：线下、深度用户访谈

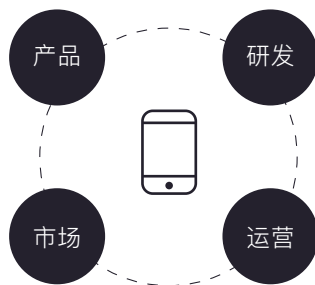
增长团队案例：实习僧成立 3 个跨职能的增长小组

实习僧成立了以运营、市场、产品、研发为核心的增长团队，并以产品线进行划分。实习僧将横向职能部门打散，组成了跨职能部门的 3 个 PDT（编者注：PDT 全称 Product Development Team）小组，每个小组负责一个不同的端口，核心的任务都是做增长。

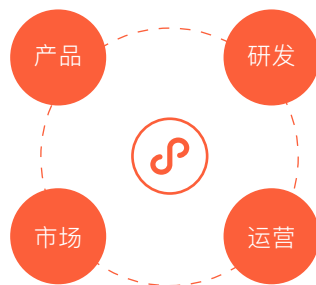
以小程序增长团队为例，用时 120 天，花费预算不到 50 万，获得了 300 万的用户。简历完善度大于 60% 的单个有效用户，获取成本不到 4 块钱。



网站端增长组



APP 端增长组



小程序端增长组

数据来源：线下、深度用户访谈

5

2019 年“增长”的机会点



趋势1：小程序

目前，阿里巴巴、百度、字节跳动等互联网企业均推出小程序产品，这意味着小程序战场已经进入多巨头竞争阶段。不同巨头产品内的小程序各有侧重点，主要应用场景各具特色（如支付、搜索、电商、内容等），极大扩展了小程序的发展空间。



数据来源：线下、深度用户访谈

趋势2：组建增长团队

时不我待，33.8% 的受访者所在企业已经组建增长团队。组建增长团队，成为驱动企业增长的重要方式。

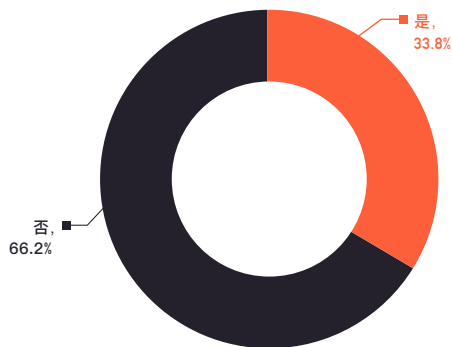


图34：2018 受访者所在企业已经组建增长团队的比率

2017 年，比率为 25.4%

2018 年，比率为 33.8%

结论：越来越多的企业组建增长团队

数据来源：线上问卷调研

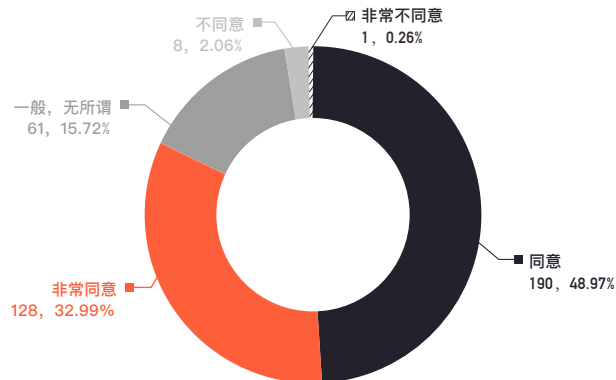


图35：所在企业未成立增长团队的受访者对于组建增长团队的态度

针对问题“对于观点：您的企业有必要成立增长团队/部门？”，82% 的受访者持积极态度，反对的受访者仅 2%

趋势3：用户生命周期运营

围绕整个“用户生命周期”展开精细化的运营，正在得到越来越多从业者的关注。包括：划分用户生命周期阶段、不同阶段的核心目标/数据指标、不同阶段运营的有效手段。

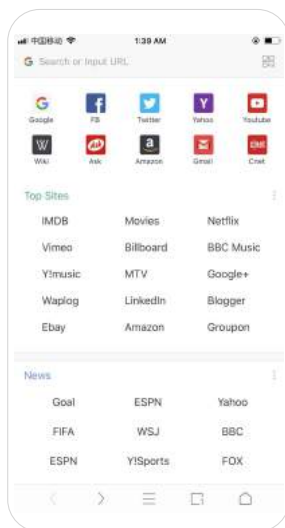
用户群体	新访问用户 新登录用户	首投用户	复投用户	成熟用户	衰退期用户	流失用户
目标	<ul style="list-style-type: none"> 发现优质渠道 促进新访问用户注册转化 最优化管理渠道 	<ul style="list-style-type: none"> 优化新用户上手体验 帮助新用户发现产品价值 促新用户投资转化 	<ul style="list-style-type: none"> 帮助投资用户更多感受产品价值 促进投资用户复投转化率 提升用户投资金融 	<ul style="list-style-type: none"> 发掘成熟用户产品、服务需求 延长成熟用户在平台的生命周期 	<ul style="list-style-type: none"> 减少衰退期用户量和占比 使衰退期用户转为成熟期用户 	<ul style="list-style-type: none"> 召回流失用户
业务环节						

图36：用户全生命周期精细化运营（以金融类产品为例）

数据来源：线下、深度用户访谈

趋势4：APP 出海

随着国内市场的逐渐饱和、竞争进入白刃化阶段，各大 App 产商纷纷把目光转向海外市场、寻求快速增长。目前常见的出海 App 有工具、摄影、内容、游戏等类型，东亚、东南亚、南亚成为了主战场。



工具类 App — UC 浏览器



摄影类 App — 相机360



内容类 App — Tiktok

数据来源：线下、深度用户访谈

趋势5：流量下沉，触达海量用户市场

中国目前约有 300 个城市，2800 个县城，41000 个乡镇，660000 个村庄。2018 年城镇人口占全国人口比率为 59.6%，城镇化尚未结束，还有较大的增长空间。



拼多多



趣头条



快手

数据来源：人口数据来自国务院网站，<http://www.gov.cn/shuju/index.htm>

GrowingIO