

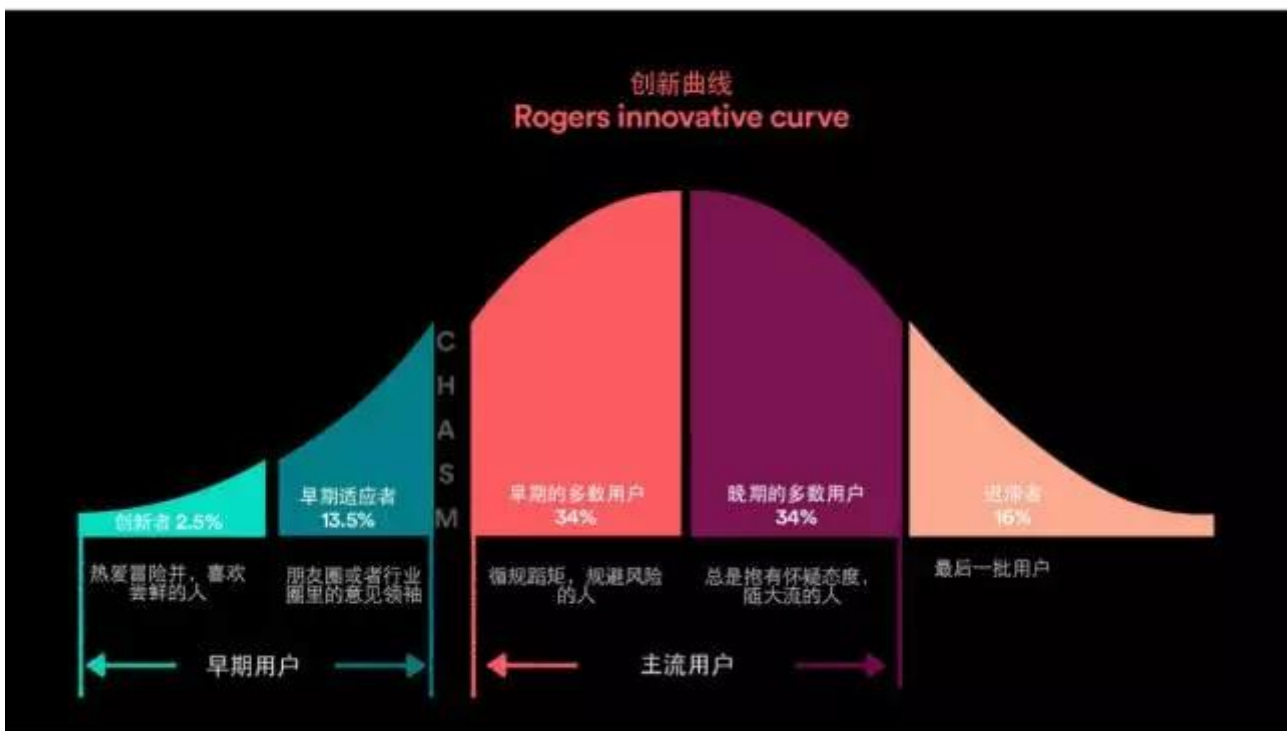


# 需求的启发, 满足及增长

Roc @ Airbnb



把你的想法从一颗种子浇灌成一颗大树, 然后变成森林



## Agenda

"-∞ - 0" 启发: 一个伟大的点子产生 (A great idea)

"0-1" 满足: 找到你的产品/市场切合点 (product/market fit)

"1-1e+10" 增长: 产品的增长&不同阶段的增长引擎 (growth engine)

"+∞": 知道你的产品市场天花板&是否要开始其他新业务 (addressable market & multiple business)

**The very best startup ideas tend to have three things in common:**

1. they're something the founders themselves want
2. that they themselves can build
3. and that few others realize are worth doing.

-Paul Graham, Founder of YC

COPYCAT.



1  
感知需求  
what is requirement?



现象

新华网  
www.xinhuanet.com

需求 = 问题

表象需求

本质需求

真伪需求



结果

新的机会往往是对不完美现状的质疑；以及活在未来，把缺失的那一部分打造出来



产品

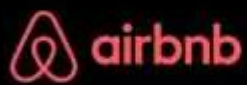
规模化，高效能，深度解决



问题&需求

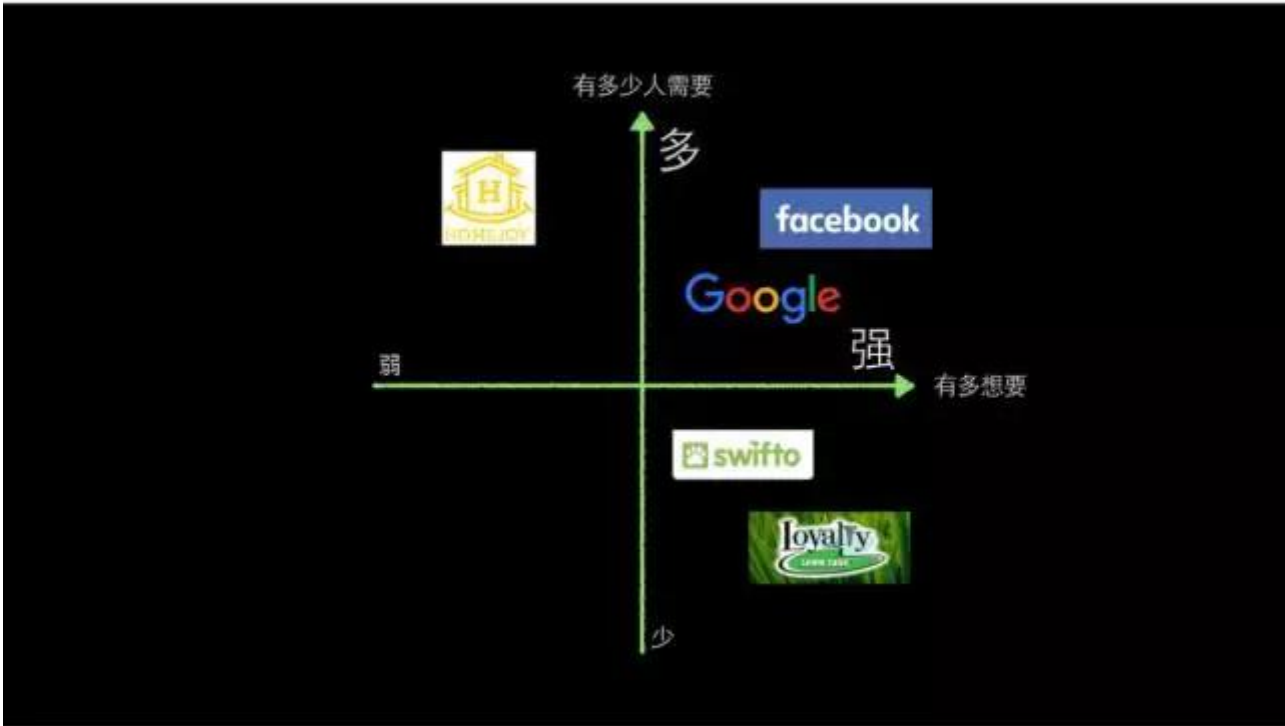
与你的用户成为朋友

- 理解用户，高度抽象需求的能力
- 用户多想要你的产品/服务 (toothbrush test from google)
- “参与感”与“铁杆粉丝”



高度抽象后它们是什么？



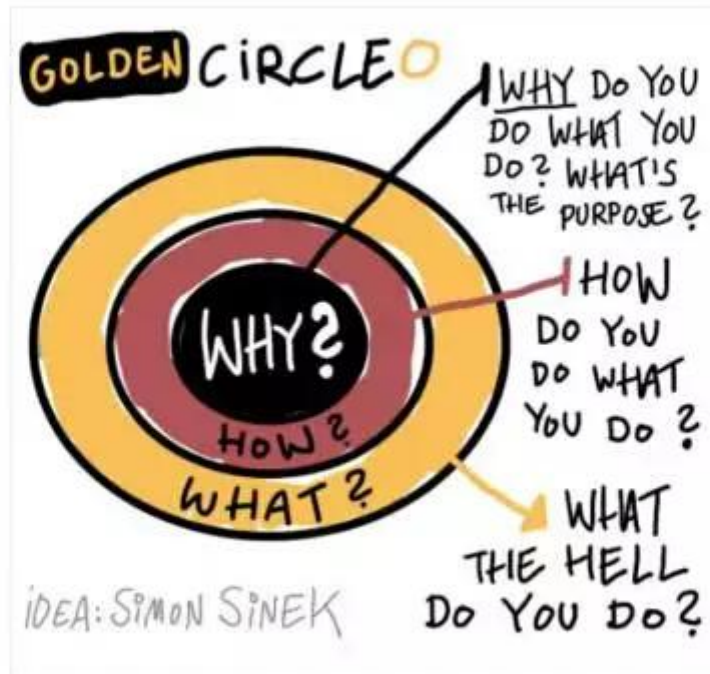


让用户参与到产品设计与迭代中

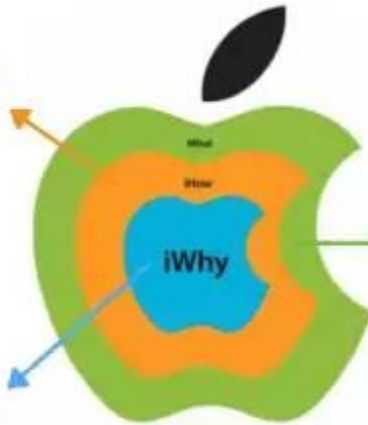
让用户主动成为你产品的营销者

专注在最核心的价值点上

- 砍掉一切枝干，你的产品剩下什么
- 黄金圈法则：Why→What→How
- 元素交集法则：定义明确的用户场景



我们要让苹果产品有最好的设计以及最佳的用户体验



我们刚好制造出了一批新的手机，你想买吗？

我们坚信一件我们所做的事情都是在挑战现状，我们坚信我们做的事情非同凡响

### 元素交集法则

Who  
为谁

When  
什么时候

Where  
在哪里

How  
如何提供

What  
是什么

Who:为有小孩的家庭

When:周末

Where:城市近郊

### Case study: 我要做一个周边游的项目

How:提供接送, 住宿

What:农家乐

理解你所在的市场

- 在你所从事的行业中, 什么是变量, 什么是常量
- 看清楚这个链条上的角色有哪些, 他们之间的利益关系如何
- 新角色进入链条的时候, 必然会打破原来的平衡圈, 如何重建, 重新分配利益

之前：航空公司，GDS，中航信，OTA

### Case study:去哪儿机票行业的链条重构

之后：航空公司，GDS，中航信，OTA，去哪儿

所有的市场天生就是  
不公平的

- 足够多的潜在用户
- 潜在用户的增长速度是足够快的
- 获取用户的难易程度

# 3

解决需求  
The solution

## 如何打造一个用户喜爱的产品

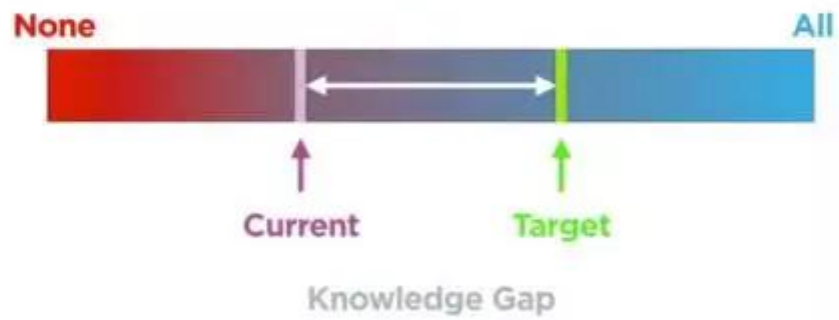


察觉—>理解—>满足

产品的学习成本

Cost of learning how to use new product

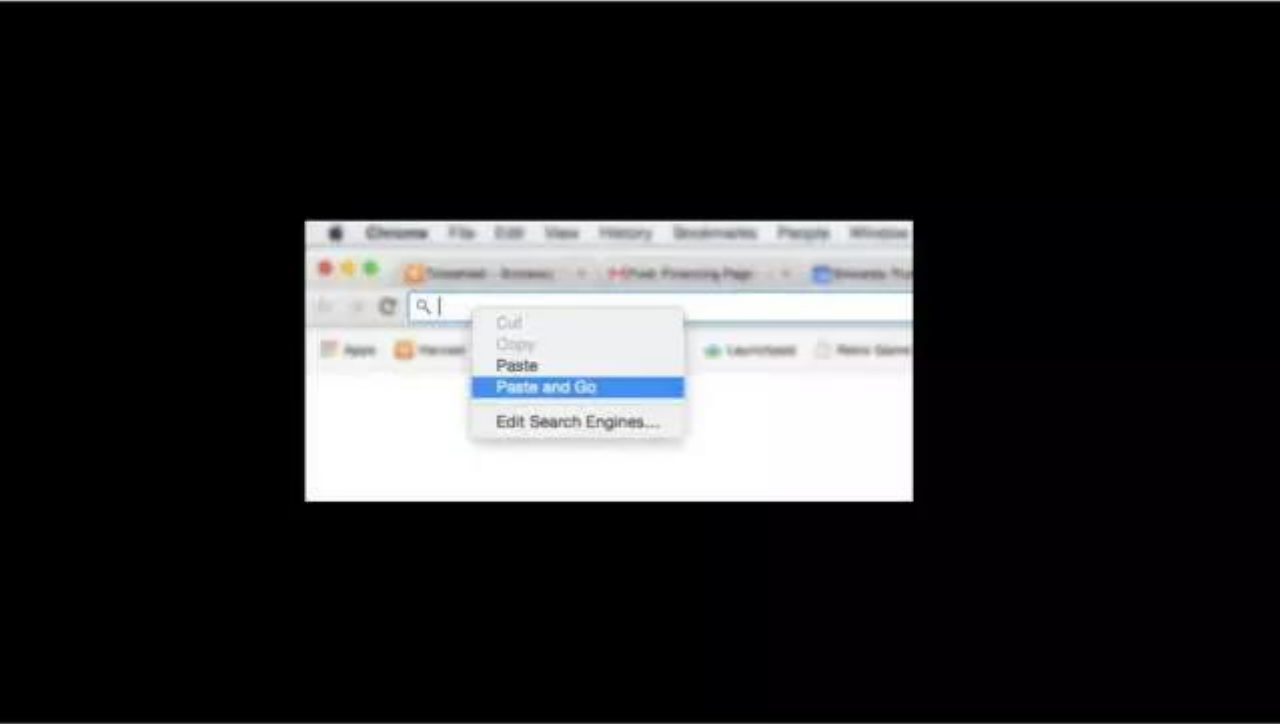
## Knowledge Spectrum

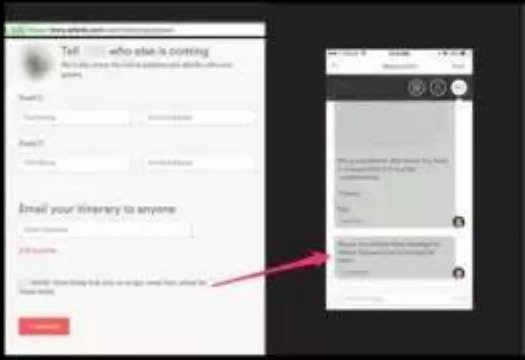
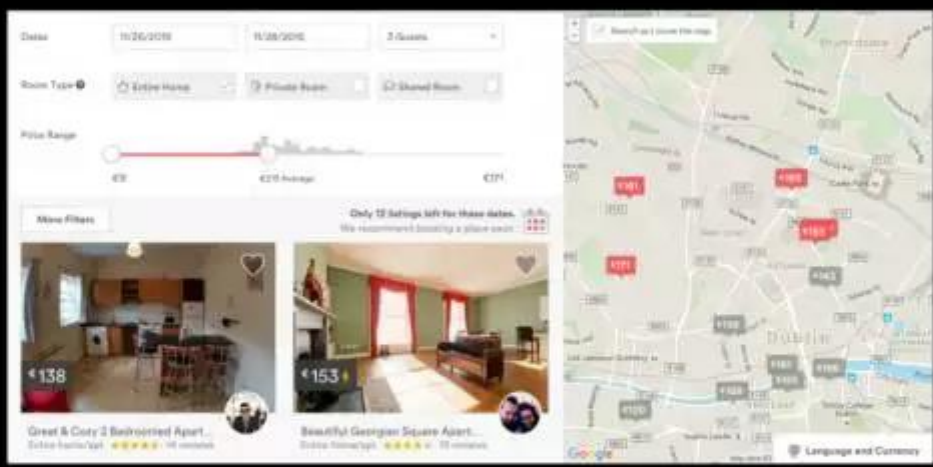


魔鬼藏在细节里  
Little Big Detail









极端的，狂热者

意见领袖

## 关于种子用户 seed users

基调奠定者

“You want to know how to paint a perfect painting? It's easy. Make yourself perfect and then just paint naturally. (你想知道怎么画一幅完美的画吗？其实很简单，让你自己变得完美后，随心而画即可)”

- 《禅与摩托车的维修艺术》

# 4

数据指标  
Data & Benchmark

好的数据指标是 比较性的

好的数据指标是 一个比率

好的数据指标会 改变行为

## 5个找到正确指标的方法

定性指标与量化指标

虚荣指标与可付诸行动指标

探索性指标与报告性指标

先见性指标与后见性指标

相关性指标与因果性指标

定性指标与量化指标

- 定性指标是吸纳主观因素，探索与圈定范围的
- 定量指标是排斥主观

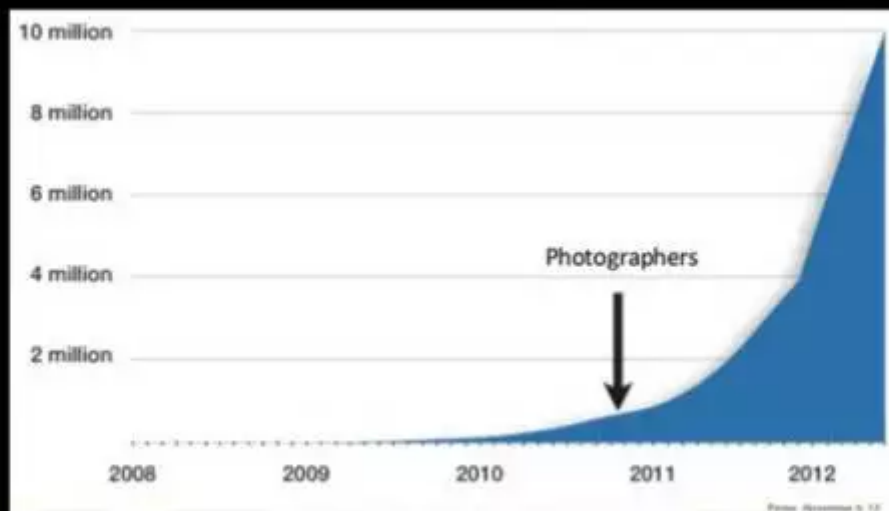


虚荣指标可付出实际  
行动指标

页面浏览  
访问量  
粉丝/好友的数量  
网站停留时间  
下载量

A large red prohibition sign, consisting of a circle with a diagonal slash from the top-left to the bottom-right, is overlaid on the list of metrics. This sign indicates that the listed metrics are discouraged or should be avoided.

## Case study: Airbnb 房源图片





## 先见性指标与后见性指标

- 先见性指标可以预测未来
- 后见性指标提示问题存在

## 思考&行动：在你现在经常看的数据当中

- 哪些是好的数据指标？
- 哪些指标能够帮你进行商业决策，又有哪些是虚荣指标？
- 你能清楚的知道它们之中哪些是关联指标，哪些因果指标吗？

PMF 还没发生

V.S.

PMF 正在发生

找到PMF是一个苦活也可能有运气成分，你要尽其所有可能的方式的去找到它，包括换人，重新设计你的产品，寻找新的市场或者方向



## A-HA/Magical 时刻

之所以叫A-HA 时刻，是因为这个时刻用户真正的理解你的产品是什么，并且真正感受到了给他们带来的价值。

### A-HA moments的例子



Josh Elman, Twitter's 的产品增长负责人，在分析了他们用户的使用数据以后，发现如果twitter 不能让用户去关注其它30个用户，这个用户很可能就不会再回来了。



Chamath Palihapitiya, facebook的产品增长负责人，说的他们的A-HA时候是用户在10天内添加7个及以上的好友



Nabeel Hyatt, 是Zynga游戏的前总经理，如果用户在完成注册后，并且第二天还能回来的话，这个用户有极大的可能成为一个真正喜欢这个游戏，并且成为付费用户。所以Zynga专注与提升“次日留存”这个指标



ChenLi Wang, Dropbox的增长负责人，发现决定用户是否会继续使用Dropbox的最佳指标是，这个用户上传了至少一个文件到Dropbox

如何去衡量PMF

你的用户正在像他的朋友推荐你的产品吗？

如果你的产品或公司明天就关门大吉了，用户会在意吗？

有多少用户正在离开你的产品/服务，有多快？

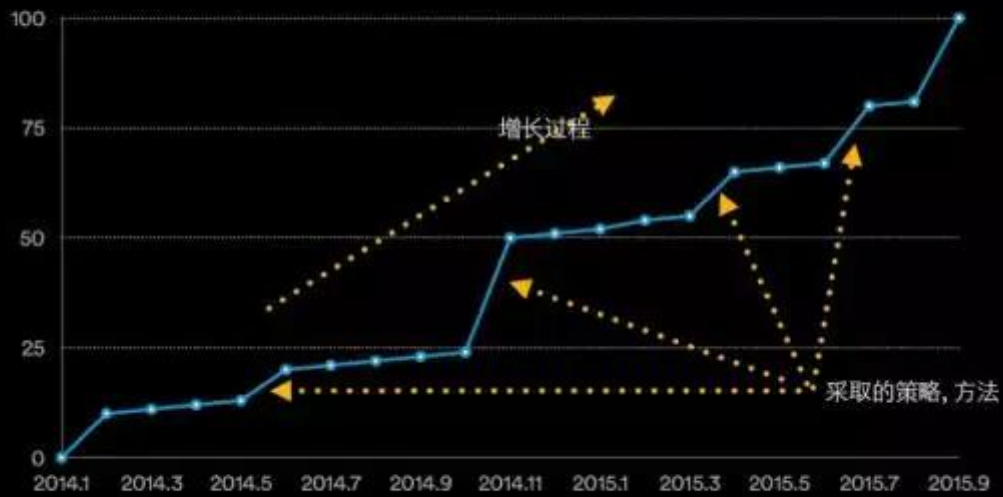
## 撮合交易

供求的发展，与平衡

# “1-1e+10”增长

产品的增长&不同阶段的增长引擎 (growth engine)

### 增长 VS 策略



“A good growth rate during YC is 5-7% a week. If you can hit 10% a week you're doing exceptionally well. If you can only manage 1%, it's a sign you haven't yet figured out what you're doing.”

-Paul Graham

### 增长的策略

付费增长      SEO      内容营销

病毒传播&推荐      合作伙伴

社交媒体增长      短信营销

线下推广      邮件营销      API

推动消息



为你的增长铺设架构与建立团队

Theme: None Start: 04/15 End: 04/20 User Cohort: All

Experiment: Testing the imp...

Metric	no typeahead for country china	has typeahead for country china		
	Mean	Mean	Percent Change	P-Value
Bookings			-0.24%	0.482
Messages			10.95%	0.036
Message			2.23%	0.235
Bookings per Message			-2.41%	0.292
Bookers per Message			-2.23%	0.265
Searches			-0.60%	0.419
Searchers			-1.23%	0.996
Bookings per Searcher with Dates			-6.04%	0.120
Contacters			2.80%	0.219
Bookers per Contacter (Contact to Book)			-2.77%	0.182

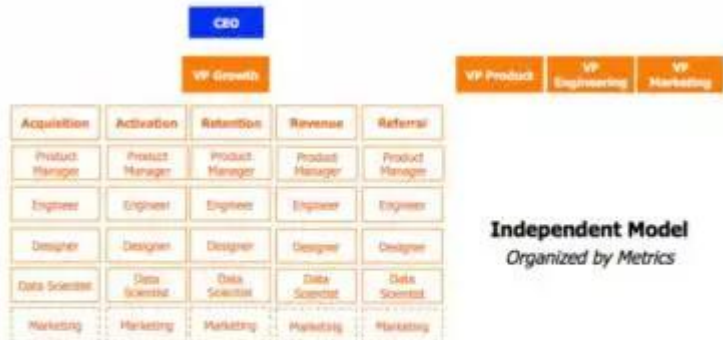
Test platform

http://experiment-report-4122813-experiment-china\_gf\_experiment/flow\_100.html

34



**Independent Model**  
*Organized by Flows and Features*



**Independent Model**  
*Organized by Metrics*



## 思考你的增长策略与迭代流程

找到你的北极星  
指标



让用户快速感知到A-  
HA时刻



考虑你的边界用  
户

- 北极星指标：指导所有公司成员行动的指标是什么？他们任何的策略与行为与指标增长都是有关联的
- 找出那个让你感受最深的那个指标，它与你所提供的核心价值以及其它二级指标的大方向上是一致的
- 不要轻易改变这个指标，一旦找到一定要尽可能长时间的坚持
- A-HA时刻，一定需要与你的这个北极星指标相关联，一旦用户迅速体会到了A-HA时刻，就能很好的帮助提升你北极星指标



MAU



Nights booked



Send

找到你的北极星  
指标



让用户快速感知到A-  
HA时刻



考虑你的边界用  
户

- 用户注册以后，用户需要尽快感受到A-HA时刻，如这种感觉能够让它对你的产品或者服务上瘾
- 用户在Airbnb上的A-HA时刻是找到了一个超越预期的住所。如果是房东的话，是第一次收到钱的时刻

"I've talked to so many companies, and they try to get incredibly complicated about what they're doing, but it is just as simple as when you see the first picture of one of your friends on Facebook, you go 'Oh my God, this is what this site is about!'"

-Zuckerberg

找到你的北极星  
指标



让用户快速感知到A-  
HA时刻



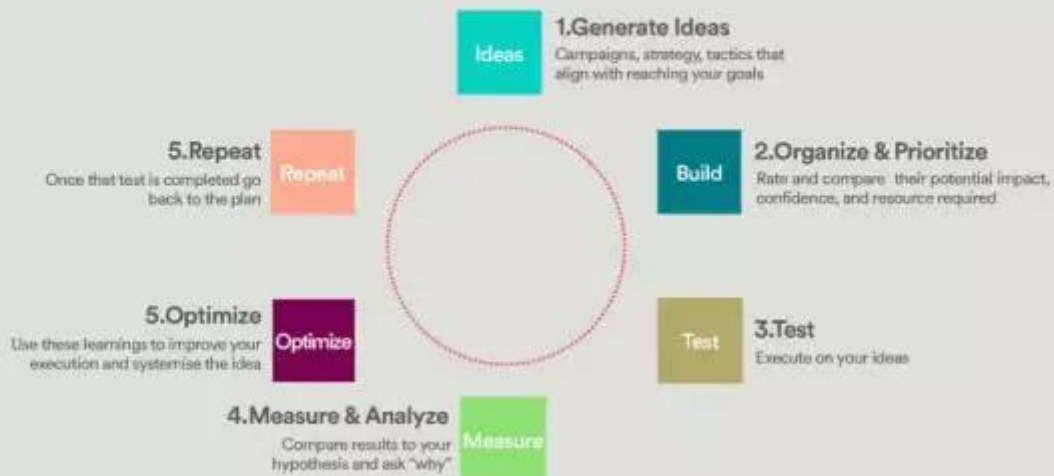
考虑你的边界用  
户

- 打造一个好的产品，是需要为所有使用你产品的用户优化流程和提升体验的，当你需要增长的时候，除了核心用户以外，也要多关注那边边界/非核心用户
- 思考如何让这些那边边界/非核心用户活跃的使用你的产品

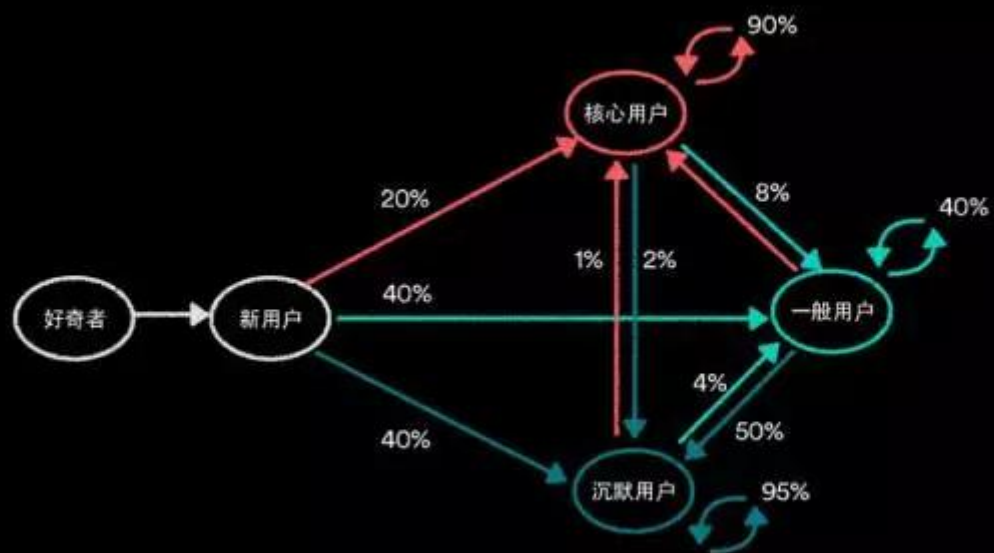
## 增长就是一个不断思考，假设与测试的过程

“ If you can run **more experiments** than the next guy, if you can be **hungry** for growth, if you can **fight and die** for every extra user and you stay up late at night to get those extra users, to run those experiments, to get the data, and do it **over and over and over** again, you will grow faster”

## 增长与迭代的流程



# 理解你的用户活跃图谱



# 利用不同的引擎来增长你的业务与用户

付费增长

非付费增长

品牌增长

市场营销, 广告投放

Growth hacking(增长黑客)

病毒, SEO, 流程优化,  
engagement



#50317175

## LTV

用户终身价值，这个预测与估算用户在平台的整个生命周期中能够给平台所带来的收入

## CAC

每个用户的平均获取成本

## 如何计算 LTV

$$\text{LTV} = \text{客单价} * \text{留存率}$$

$$\text{客单价} = \text{收入} \div \text{付费用户人数}$$

$$\text{留存率} = 1 - \text{流失率}$$

$$\text{流失率} = 1 - \text{回访率}$$

$$\text{回访率} = \frac{\text{在前1周/星期/天购买使用的人数}}{\text{第2周/星期/天再购买或使用的人数}}$$

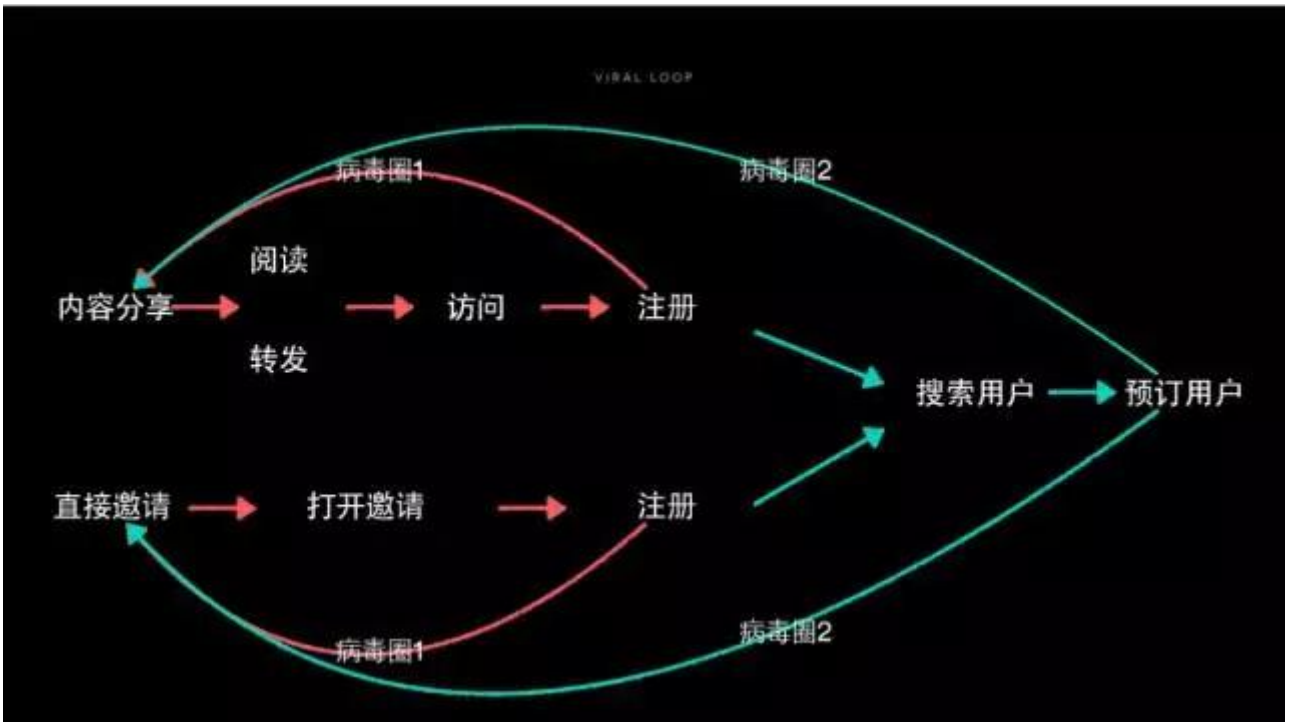
\*LTV 还可以根据不同渠道，地区和用户类型来计算

Source: [Link](#)

# CAC vs LTV

CAC < LTV

Salesforce 的 LTV > 5X CAC, 对与初创或者小企业,推荐的是 LTV > 3X CAC





## Get up to 16 GB of free space by inviting your friends to Dropbox!

For every friend who joins and installs Dropbox on their computer, we'll give you both 500 MB of bonus space (up to a limit of 16 GB)! If you need even more space, [upgrade your account](#).



OR

We won't store your password and your contacts are secure.

### More ways to invite your friends

<https://db.sthCJLguQ>



## Earn up to \$100 for everyone you invite.

### Invite Your Email Contacts



Send a friend \$25 Airbnb credit. You'll get \$25 when they travel and \$75 when they host. [Learn More](#)

[Referrals Terms and Conditions](#)

[www.airbnb.com.sg/c/ryu343](http://www.airbnb.com.sg/c/ryu343)

Separate multiple emails with commas.

Share:



## Metrics & Benchmark

Assumption	Good	Better	Best	Current
Monthly Active Users* Sending Invites	1.00%	5.00%	10.00%	-
Invitees Per inviter	5	10	15	-
Conversion Rate to New User	15.00%	30.00%	45.00%	-
Conversion Rate to New Guest	1.00%	5.00%	10.00%	-
Conversion Rate to New Host	1.00%	3.00%	5.00%	-
Revenue Impact Potential	X	20X better than "Good"	90X better than "Good"	-

**How do referred users perform**

## 分享的结构: When, Why, Where, What



## 病毒实验的一些想法

### 基于时机的测试 (主线)

在整合流程当中适当的添加提示

- 当在一个房源详情页或者心愿单页停留X秒, 弹窗提示去分享给好友
- 当用户完成预订时, 提示用户把行程分享给一同出行的人
- 当用户给了4-5星的评论是时, 提示用户分享他的评论给好友, 并且或者额外的积分奖励

### 基于动机的测试

为了金钱奖励? 为了更好的声誉? 不同用户在不同场景需要的回报是会不一样的

- 分享的时候提示用户可以获得更好的声誉 **V.S.** 获得更多的优惠券

## 病毒实验的一些想法

### 基于内容形式的测试

测试那种内容形式会有更好的效果

- 专题内容 v.s. 一个房源
- 图片 v.s. 链接
- 季节性内容 v.s. 目的地内容 v.s. 基于不同人群的内容 v.s. 折扣促销

### 基于分享到哪里的效果测试

测试分享到那个信息渠道是最有效，转化率最高的

- 私密渠道: 手机通讯录联系人 v.s 微信好友
- 公众渠道: 微博 v.s. 朋友圈 v.s. QQ空间
- 在公众渠道分享评论 v.s. 在私密渠道分享评论

## Case study3: 品牌增长

## 品牌转化漏斗



A1 From the following list, which of these companies have you heard of before today?  
A2 Which of the following would you consider staying at in the future?  
A3 Which of the following have you ever stayed with?

关于核心价值观与精神控制  
core value

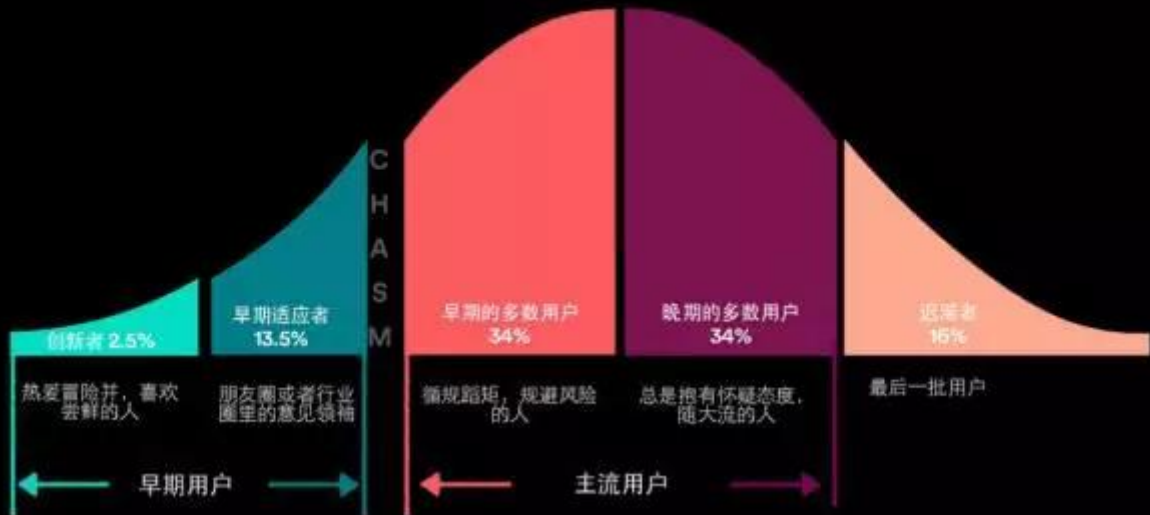


当你的企业变得成熟

“+∞?”

知道你的产品市场天花板&是否要开始其他新业务 (addressable market & multiple business)

# 创新曲线 Rogers innovative curve



## Philosophy

- 1.从第一天起就开始追踪所有的数据
- 2.我们用户比我们更擅长说故事
- 3.我们从来不向用户体验妥协
- 4.不玩任何把戏



希望你们都有自己的一篇森林