



GrowingIO

2018 增长白皮书



100%

80%

60%

40%

20%

0%

Mon.

Tues.

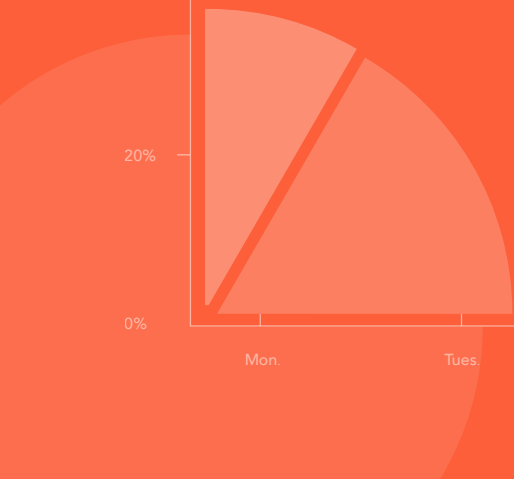
Wed.

Thur.

Fri.

Sat

Sun



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。

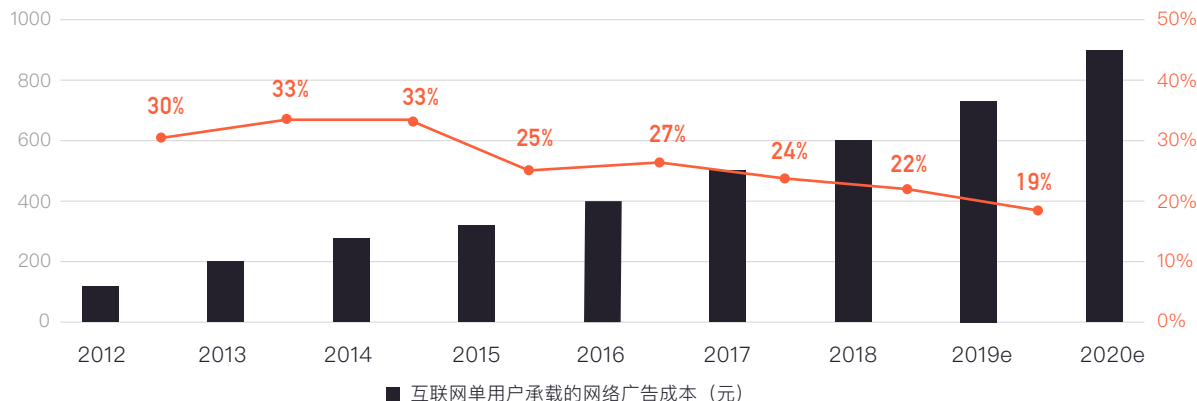


图1：互联网行业单个用户承载的网络广告成本（元）及和年增长率

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

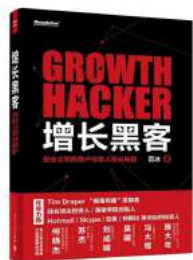


2018



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。

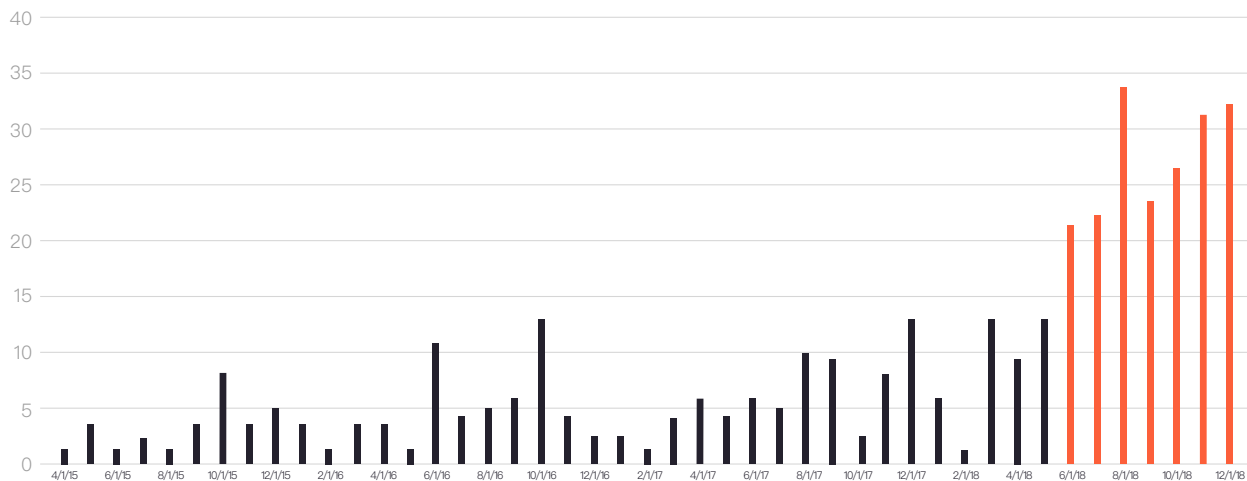


图3：“增长黑客”主题活动每月数量

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 ¾，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。

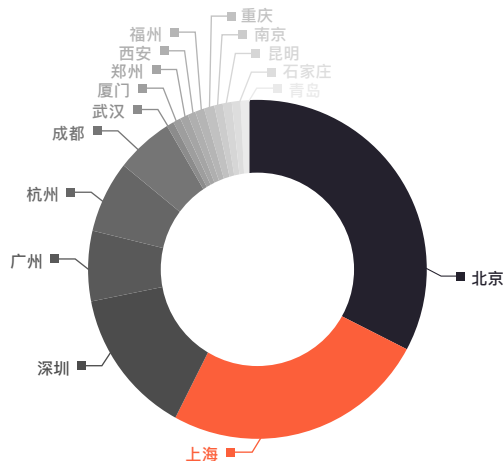


图4：2015–2018 增长黑客主题活动城市总体分布

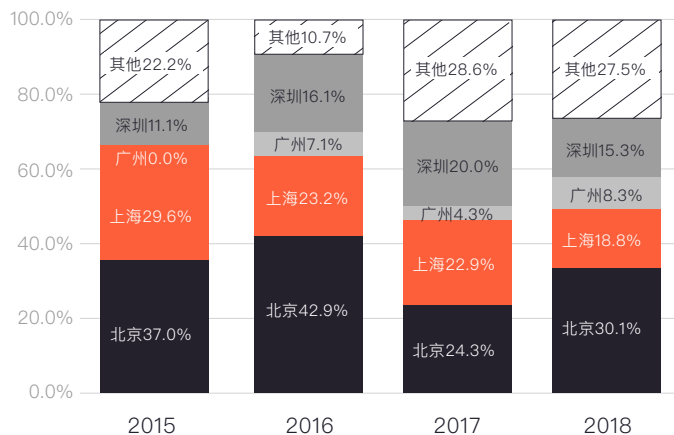


图5：2015–2018 增长黑客主题活动城市分布变化趋势

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

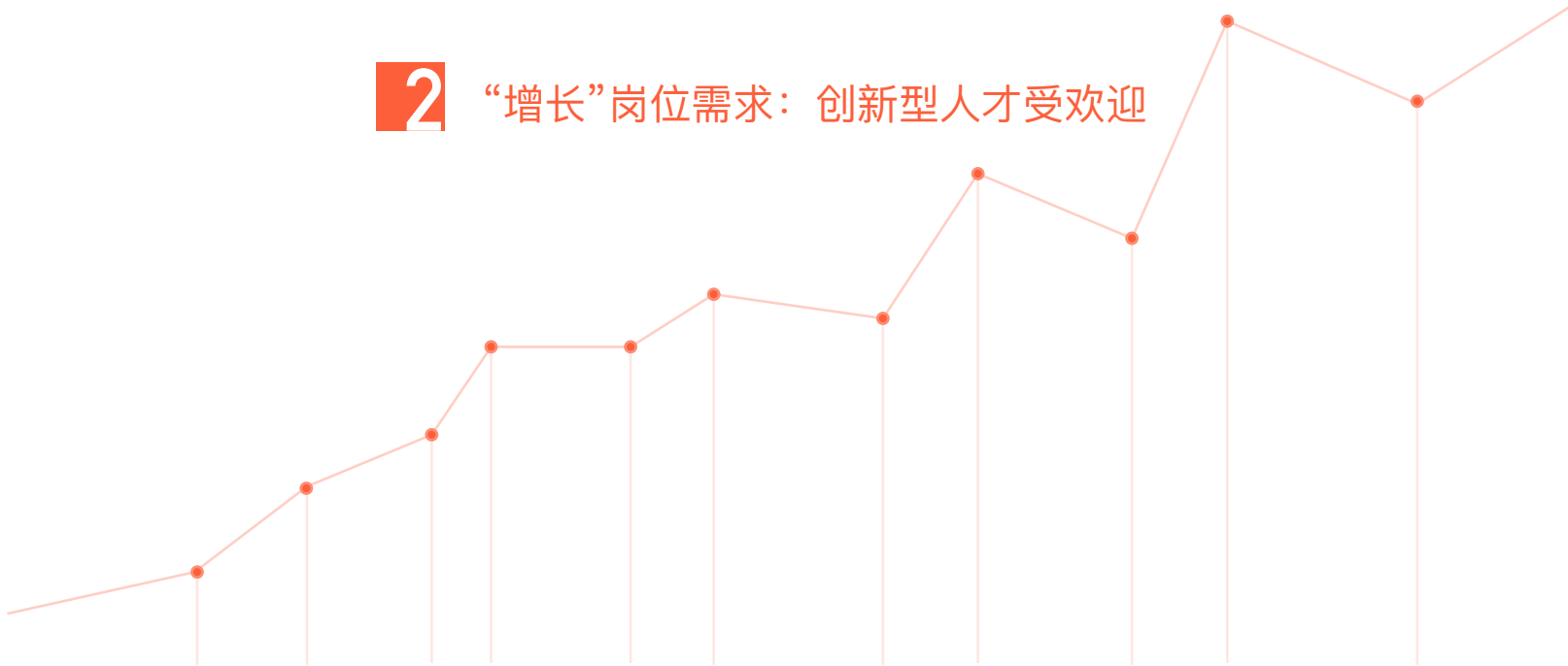
阿里、腾讯、百度、字节跳动、滴滴、美团等头部公司都开始设立增长职位。头部公司增长岗位的建立和增长团队的成立，这些都说明增长职位已日渐成为未来企业繁荣发展所必须的标配。



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。

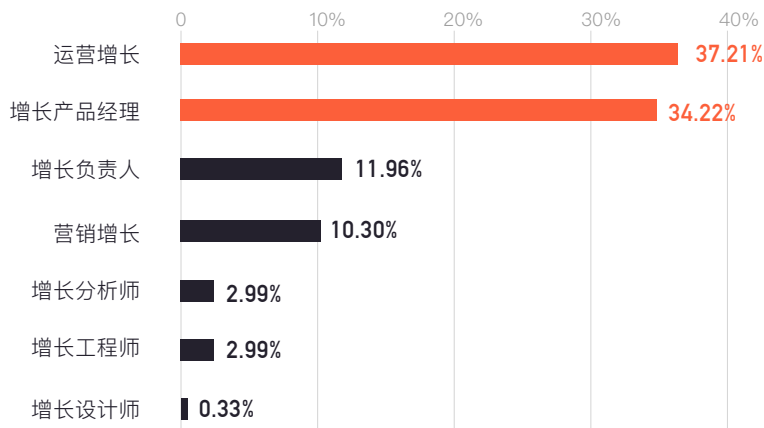


图6：“增长黑客”岗位分类和分布占比

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%。

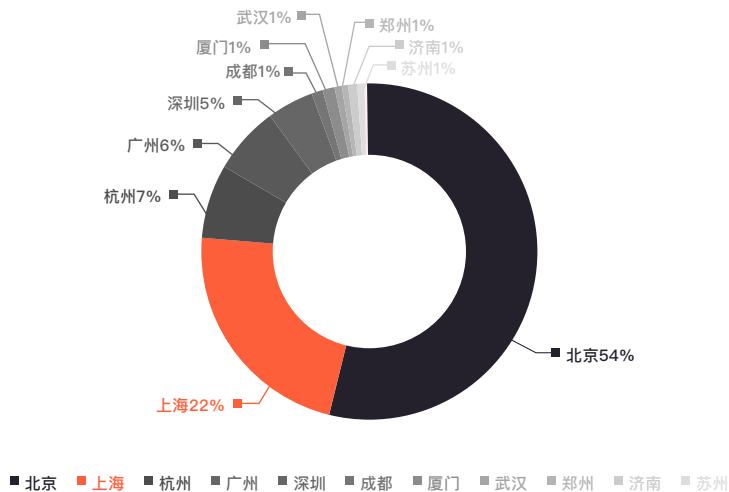


图7：“增长黑客”岗位各城市需求占比

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。

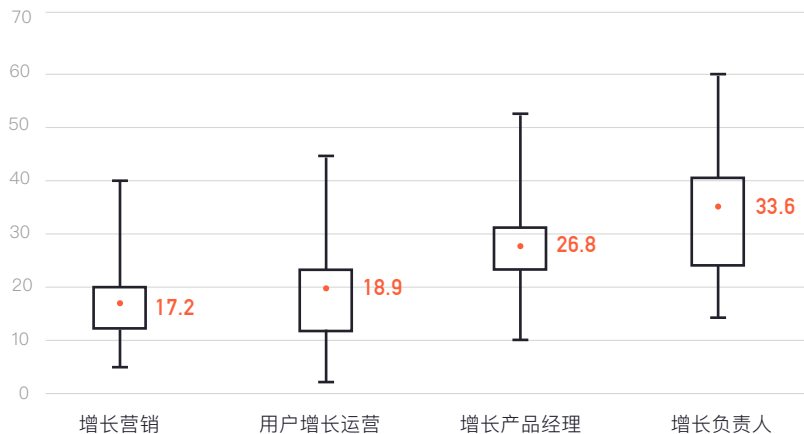


图8：“增长黑客”常见岗位薪资分布

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。

文化娱乐和在线教育行业的“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，文化娱乐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。

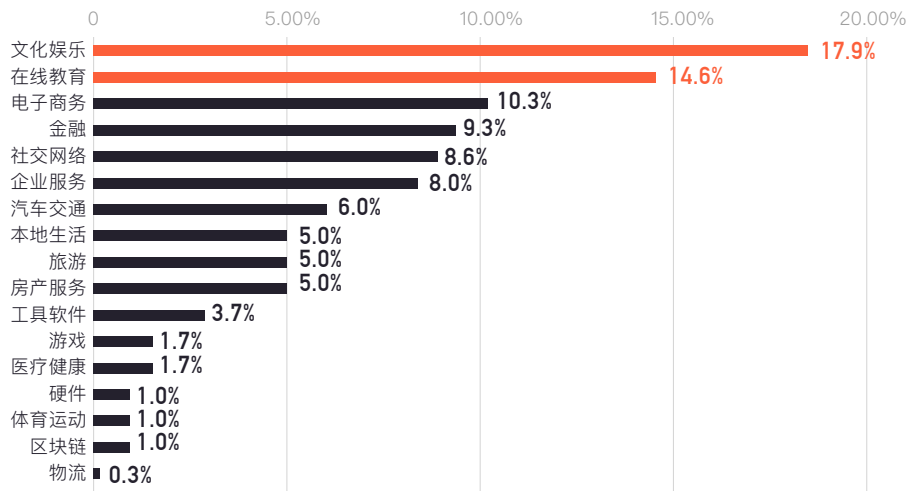


图9：“增长黑客”岗位各行业需求数量占比

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。

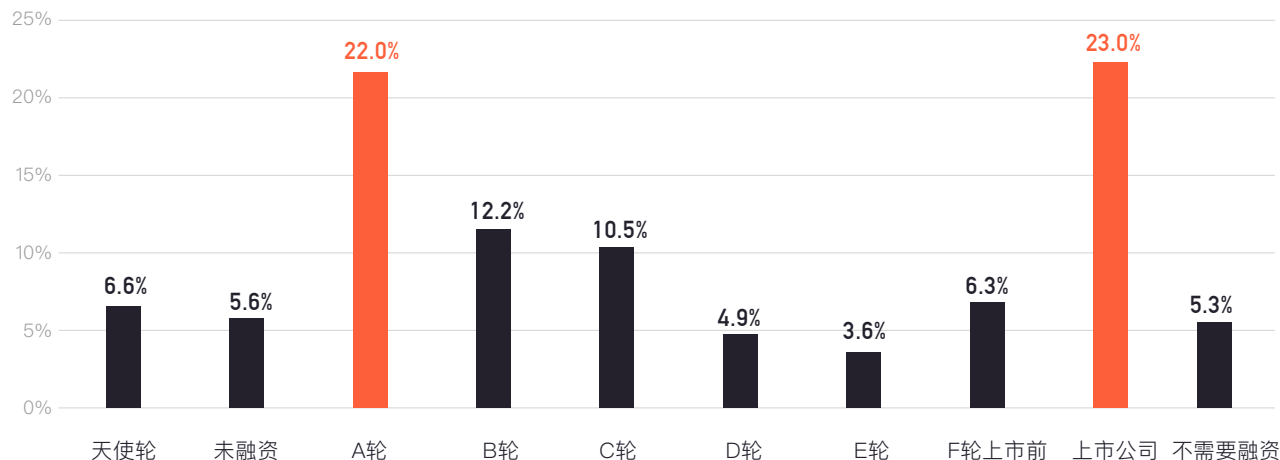


图10：“增长黑客”岗位企业各阶段需求数量占比

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

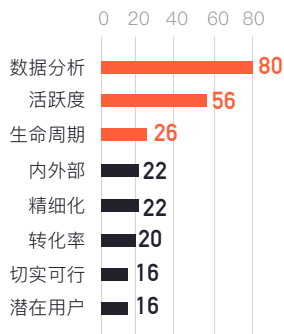


图13：“用户增长运营”岗位
工作职责高频词汇

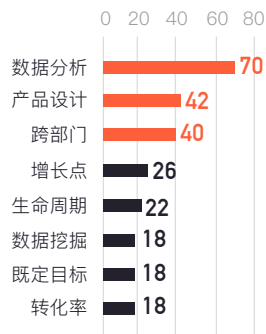


图15：“增长产品经理”岗位
工作职责高频词汇



图17：“增长负责人”岗位
工作职责高频词汇



图12：“营销增长”岗位
工作职责词云



图14：“用户增长运营”岗位
工作职责词云



图16：“增长产品经理”岗位
工作职责词云



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

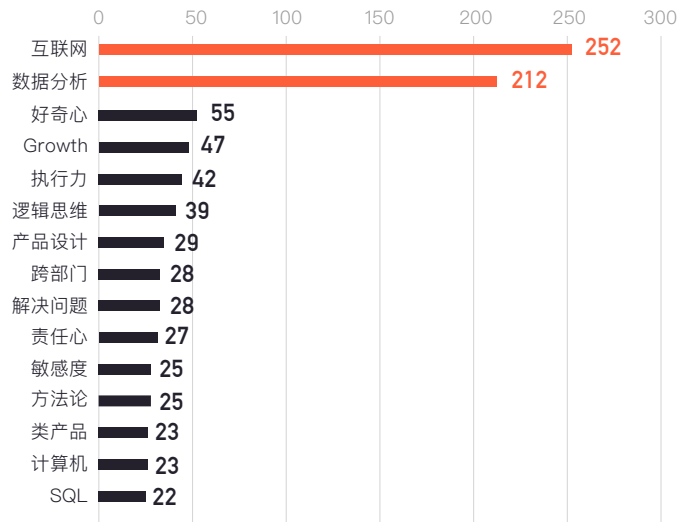


图19：增长岗位技能要求高频词汇 TOP 15



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。

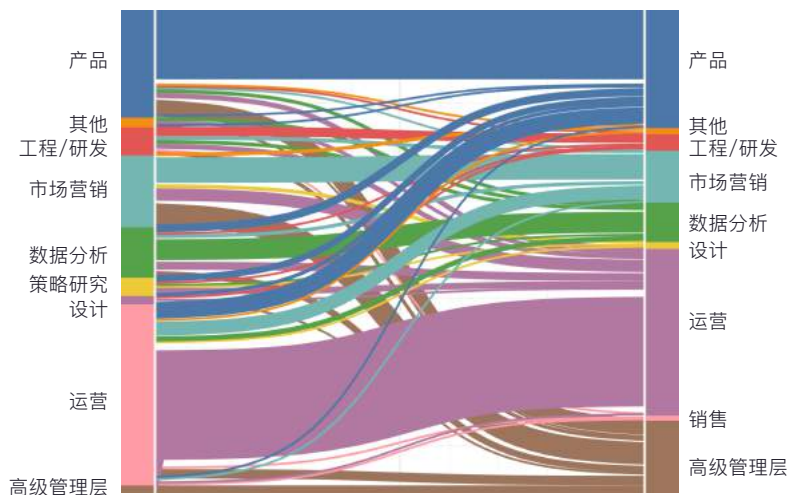


图21：增长从业者最近两份工作的岗位变化

数据来源：线上问卷调查。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

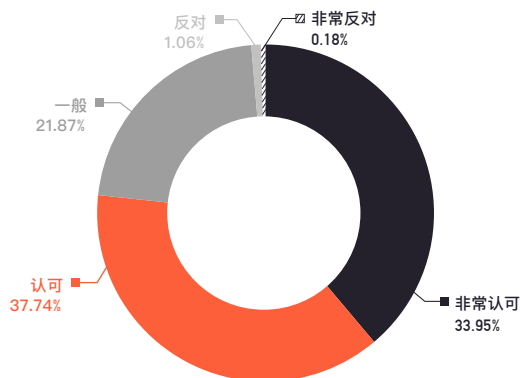


图22：受访者对企业设立首席增长官的态度

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

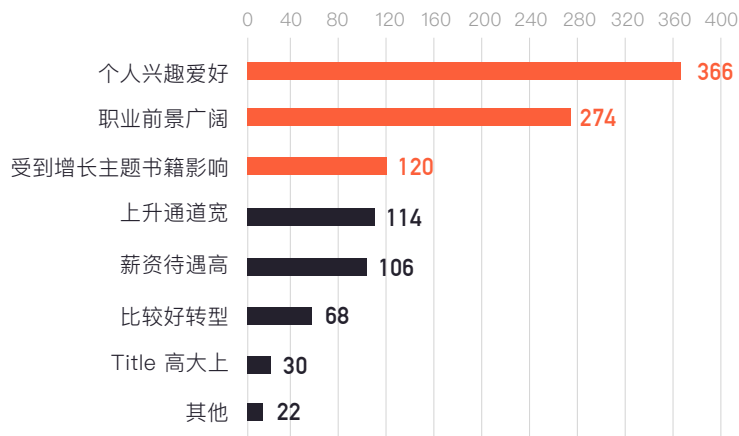


图23：受访者从事增长工作的原因

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

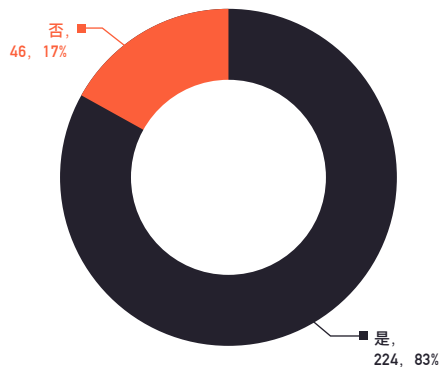


图24：非增长岗位受访者对于增长岗位的态度

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。

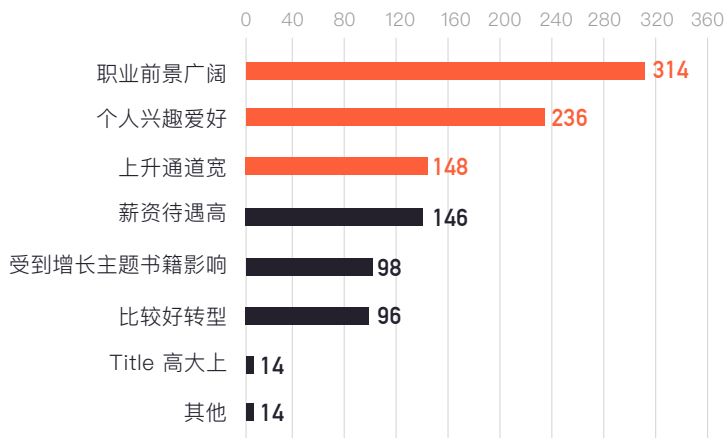


图25：非增长岗位受访者愿意从事增长工作的原因

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。

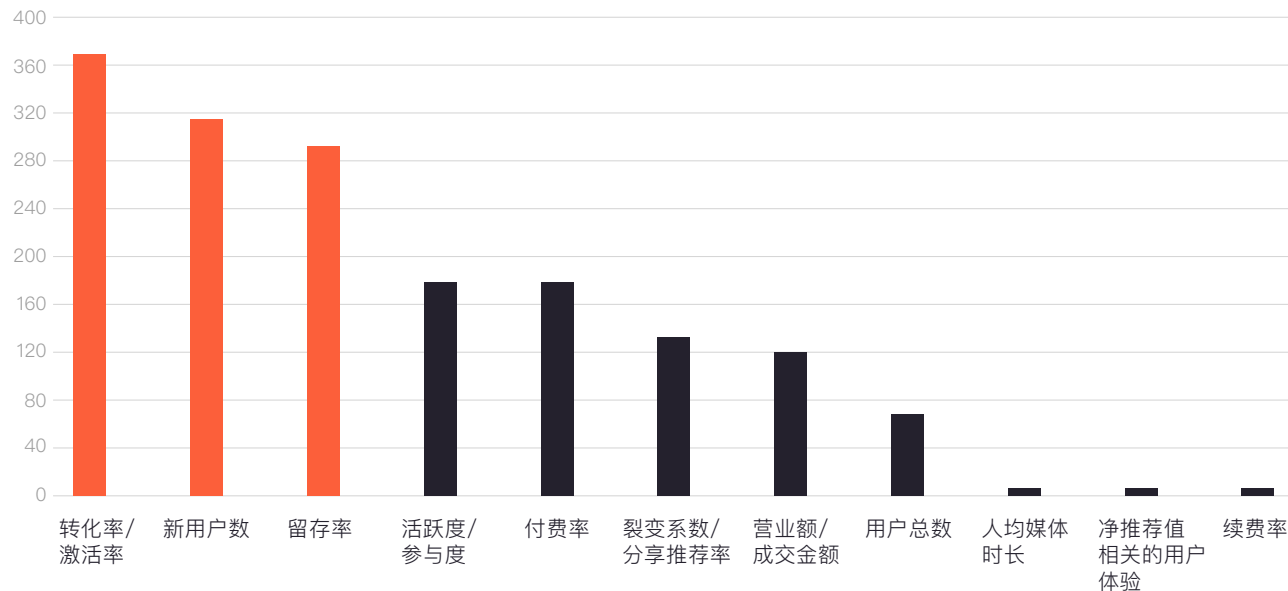
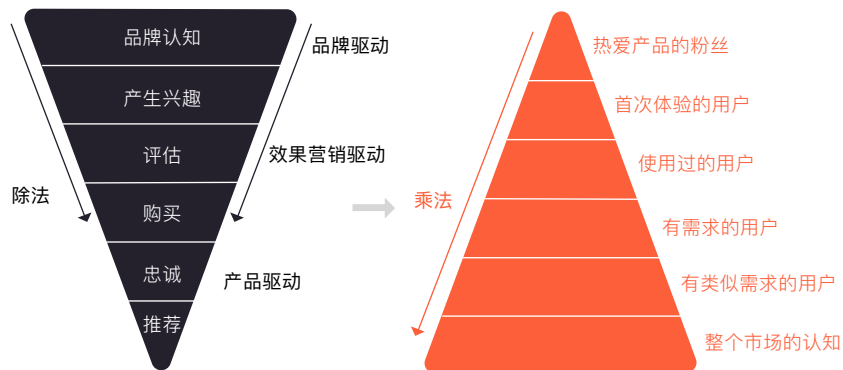


图26：增长从业者核心关注的指标

数据来源：线上问卷调研

增长黑客认知变化：从 AARRR 到 RARRA

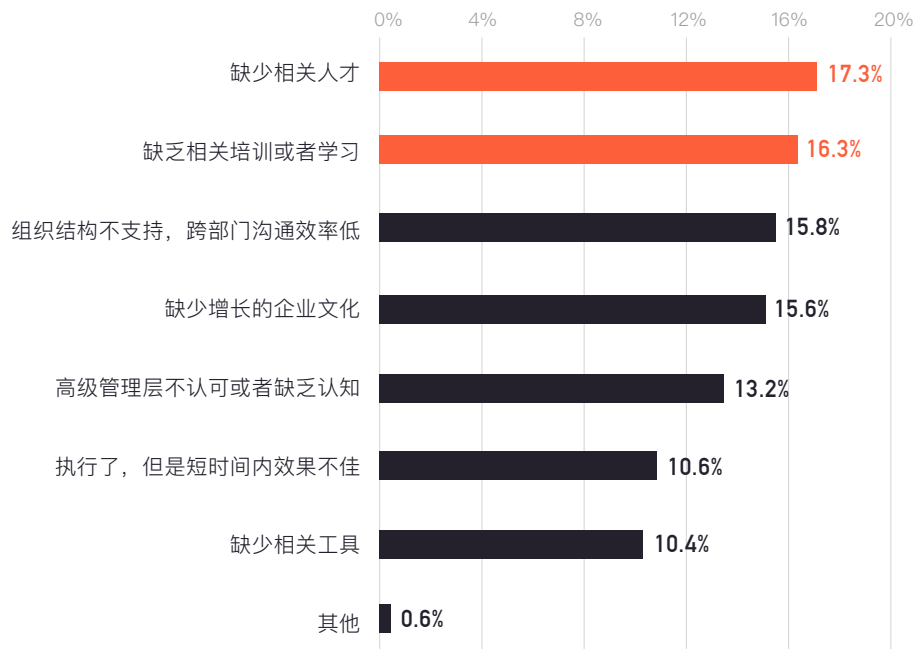


重新定义的增长模型，不再是 AARRR，而是 RARRA。因为旧有的增长模型，它容易让企业偏离带给用户的核心价值，而是去追求一些无意义的虚荣指标，进而迅速走向衰亡。

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。

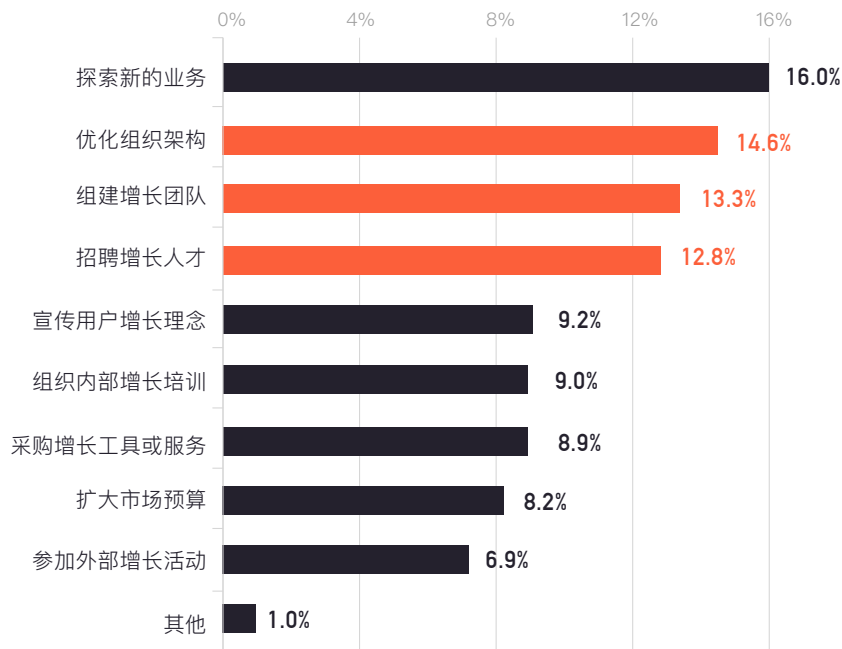


图28：受访者反馈企业为了增长而实行的措施

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

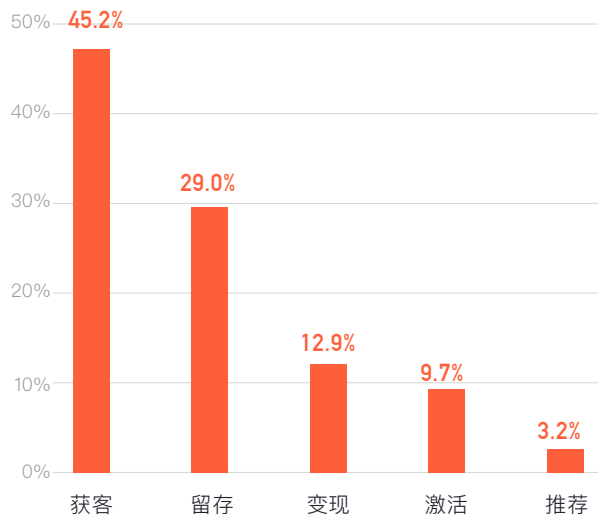


图29：2017 年受访者所在增长团队的核心目标

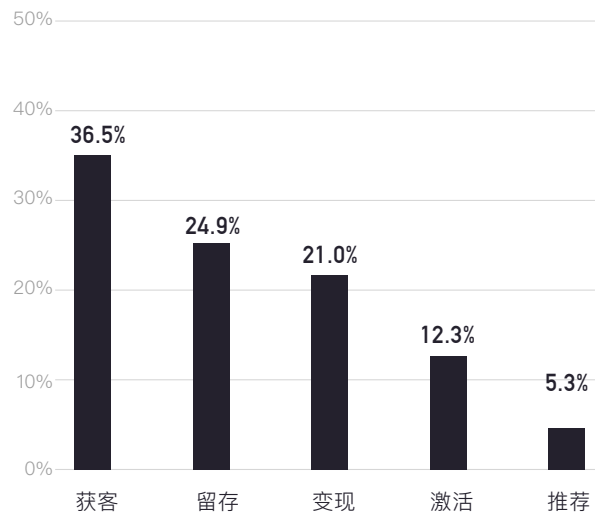


图30：2018 年受访者所在增长团队的核心目标

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

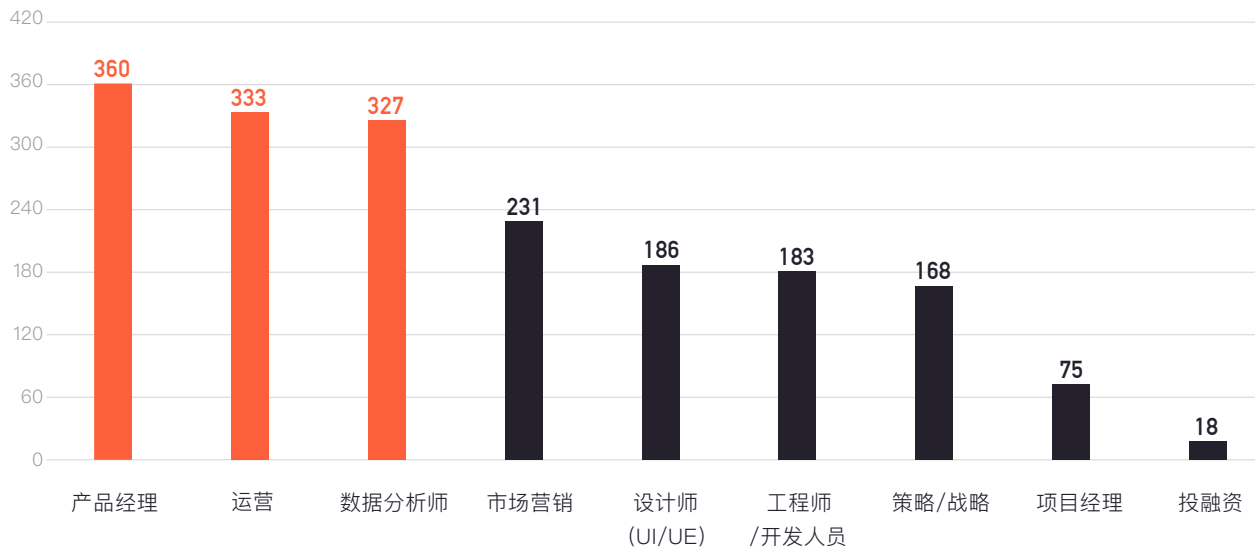


图31：增长团队常见岗位分布

数据来源：线上问卷调研

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

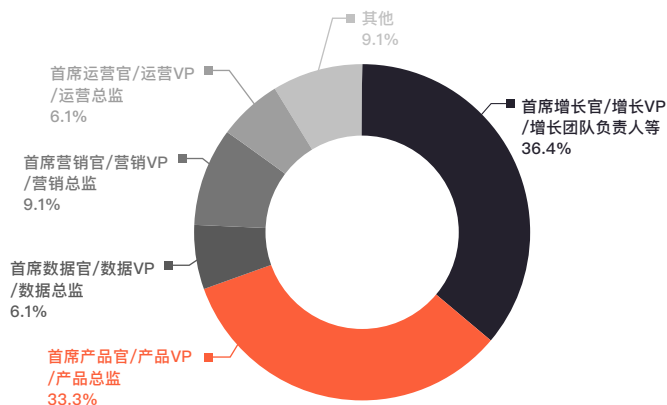


图32：2017 受访者所在增长团队汇报对象

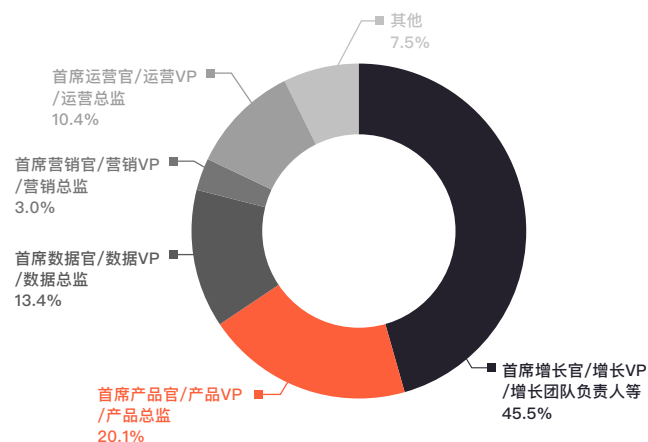


图33：2018 受访者所在增长团队汇报对象

数据来源：线上问卷调研

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、快速学习、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

独立增长团队



矩阵型增长团队



混合型增长团队



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。

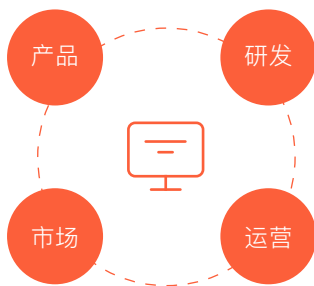
Core Growth	International & Segment Growth	Data Products
Discovery (SEO) & Onboarding	China	experimentation
Network Growth	India	reporting
Notifications & Communications	Germany, Japan, Healthcare...	standardization

数据来源：线下、深度用户访谈

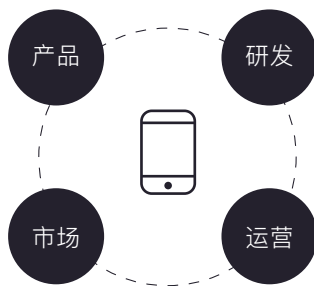
增长团队案例：实习僧成立 3 个跨职能的增长小组

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。

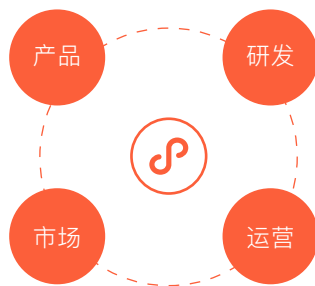
以小程序增长团队为例，用时 120 天，花费预算不到 50 万，获得了 300 万的用户。简历完善度大于 60% 的单个有效用户，获取成本不到 4 块钱。



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。

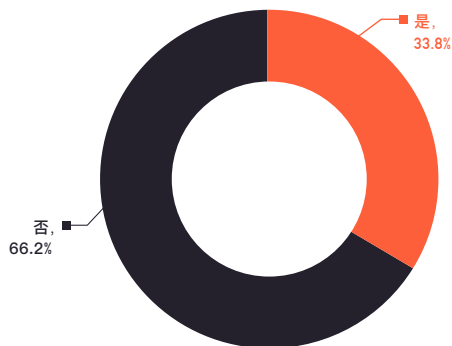


图34：2018 受访者所在企业已经组建增长团队的比率

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

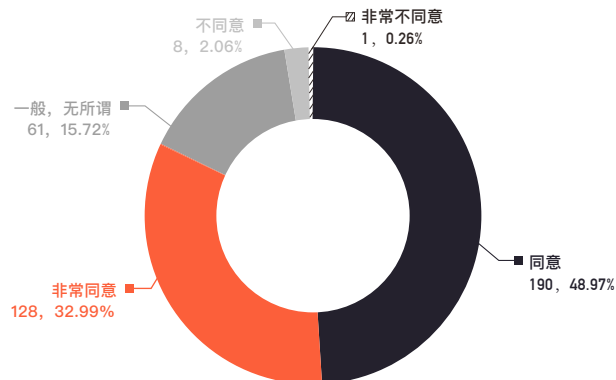


图35：所在企业未成立增长团队的受访者对于组建增长团队的态度

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。

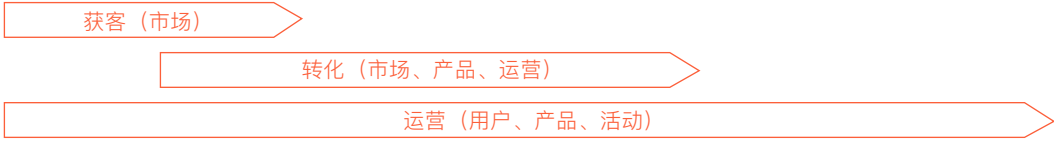
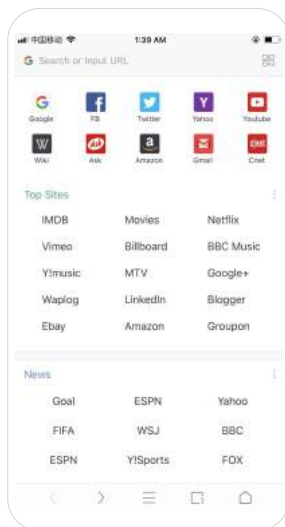
用户群体	新访问用户 新登录用户	首投用户	复投用户	成熟用户	衰退期用户	流失用户
目标	<ul style="list-style-type: none">发现优质渠道促进新访问用户注册转化最优化管理渠道	<ul style="list-style-type: none">优化新用户上手体验帮助新用户发现产品价值促新用户投资转化	<ul style="list-style-type: none">帮助投资用户更多感受产品价值促进投资用户复投转化率提升用户投资金融	<ul style="list-style-type: none">发掘成熟用户产品、服务需求延长成熟用户在平台的生命周期	<ul 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	 <div>获客（市场）</div> <div>转化（市场、产品、运营）</div> <div>运营（用户、产品、活动）</div>					

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

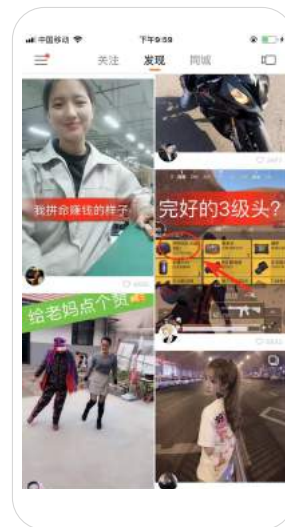
中国目前约有 300 个城市，2800 个县城，41000 个乡镇，660000 个村庄。2018 年城镇人口占全国人口比率为 59.6%，城镇化尚未结束，还有较大的增长空间。



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