全员必修：转化率黑客认知篇

全员必修：转化率黑客认知篇

开始上课

Hello，大家好啊，

我是Truman，许久未见~~

欢迎大家回来 继续（来到） 上课 ，进入 **本周末的成长加速时间** 。

这是我的介绍，如果直播间有新人的话，自己读一下吧：

1. **以太一堂 CEO：** 2016年加入以太创服，现为 合伙人 ，兼一堂CEO。
2. **前美团产品专家：** 擅长从0到1业务探索、产品快速起盘、商业分析。
3. **一堂课程总设计师：** 研发100节创业实操课，收到28万份创业训练作业。
4. **曾创办“易项直通车”** ：资本对接平台，帮助100+项目融资成功。

在一堂，我们过去讲了很多核心业务模块 的课： 比如 商业分析，行业分析，ROI分析，调研，精益，单元模型，知识管理等等，都是一些比较大的板块。

从这周开始，我们来把注意力聚焦，来讲一个更微观、更高频、更普遍的实操专题。

我们来开一个一堂的新课题： **如何持续提升"关键转化率"**

> 预告：哈哈，今天课程最后，我会升级这个名字，赋予一个方法论名称，可以期待一下：）

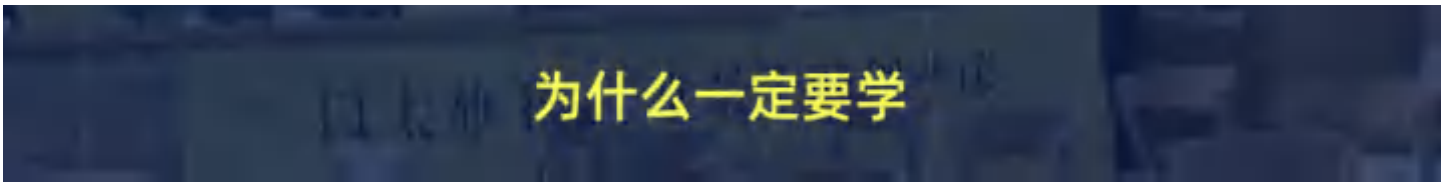
【热身🙋♂】 来来来，热个身吧，看看用户视角，你之所以 **愿意在一堂写作业** ，主要的动力/价值是什么？

欢迎扣1-2个最核心的关键词 ，体会一下你自己的决策逻辑。

———–

你可以观察一下大家的答案，试着体会一下，作为一堂官方设计者，我们是如何一步步思考，设计出来作业模型的？你可以试着体会一下能不能想清楚。

为什么要学



今天这节课很特别啊，是不是有同学惦记很久了？从去年我讲《科学 理念》 （Y模型）开始，很多人都在呼吁这节课啥时候出来。

其实啊，这节课从一堂第一年，我就一直想做了，只是一直没准备好。

大家知道，从2019年我开始带着团队做课，早期都是一些宏大的商业分析板块，融资（商业故事），可行性分析（一堂五步法），低成本创业（调研精益）等等。

但是在各个场景，很多同学会提一些特别具体的问题：

- *"Truman，我的购买转化率很低，有什么建议？"*
- *"Truman，我的会员续费率很低，有什么建议？"*
- *"Truman，我的主播BD成功率很低，有什么建议？"*
- *"Truman，我的线下会销到场率特别低，你有什么建议？"*
- *....*

我曾经给过不少碎片的经验化的建议，有时候对方认可，有时候也只是礼貌性感谢；有些时候很灵，有些时候不灵，怎么办呢？

【划重点💡】 我们多数人常见的问题： 碎片不系统，随机不稳定，迭代太慢，距离同行高水平差很远。

你们可能学过一些模型： SPRITIS模型， SPIN 模型，FAB模型 （FABE模型） 等等，但是每个模型使用场景都很窄，稍有变化，就不灵了。

这几年，我一直在思考： **能不能有一套足够科学底层的、普适有效，甚至立竿见影的"转化率提升策略"，可以用体系化的打法，应对工作里的各种关键转化率提升呢？**

经过了这几年的自我刻意练习，我用一堂大概练习了大几十小一百个大大小小的转化率，不断辅导内部团队，终于摸出了一套系统的打法。

一堂的很多转化率， 比如 **续费率，作业率，到场率，推荐率，销售转化率** 等等， 基本都经过了很多轮优化，做到了相对"行业最佳实践"的水准。

这个目前是我在一堂内部的核心高阶能力之一了，今天我来试着第一次 教 给大家。

预热思考题

来来，照例，给大家两个预热思考题吧：

第一个题目：场景回顾题。

请回顾现在or过去几年你负责、参与过哪些项目存在重要的转化率？ **你 能想出来几个重要的转化率？** 3个？5个？20个？

重点是这些转化率，从最开始1.0状态你试着提升了多少轮？同行最佳实践的Benchmark你知道吗？你们 距离 最好水平有多大的差距，你在用什么方法在迭代和优化？

第 二 个题目： 转化率提升题。

我们来假设一个场景，你现在是一堂会员运营的负责人，你的一项重要指标，是 **提升一堂会员的周五内测课的直播听课人数，和写作业的人数** ，

如果你来操盘，要求不增加运营团队人员的情况下，希望在未来3个月的时间内，让直播间听课人数提升 3 0%，交作业人数提升 3 0%。

你会怎么操盘和思考呢？

重点是你会如何 **相对科学、系统地思考** 这个问题？第一步、第二步、第三步如何？你可以试着整理一下你完整的思考路径。

好啦，这两个问题我就讲完了，你可以强迫自己做一轮头脑实验，今晚结束的时候，希望你对于这两个问题，能有一个更高段位的思考。

提前划重点

提前划一下重点，大家不要迷路，今天我会讲 4 个话题：

第一部分，场景 代入。 我会给你出三个题目，这都是一堂真实经历过的转化率提升，你可以试着代入，想一想你现在的思考和工作习惯。

第二部分，核心模型。 我会提出一个核心的分析模型，带你理解"转化率提升"的本质 思考 模型，给你一个足够系统、足够底层的通用模型。

第三部分，带你解题。 我会试着带你用这个模型， 解 第一部分的三个题目， 一起 感受一下这个模型具体一步步提升转化率的过程。

第四部分，提升段位。 我会给你一个地图，如果你想在未来的3-10年内，持续（带团队）修炼转化率提升的段位，我会给你一个爬山地图和基本功清单。

> 看录播课的同学请注意：内测已结束，邀请共学活动关闭啦

"认真用一个周日写作业，换来未来10年的更好水平+持续做事复利"

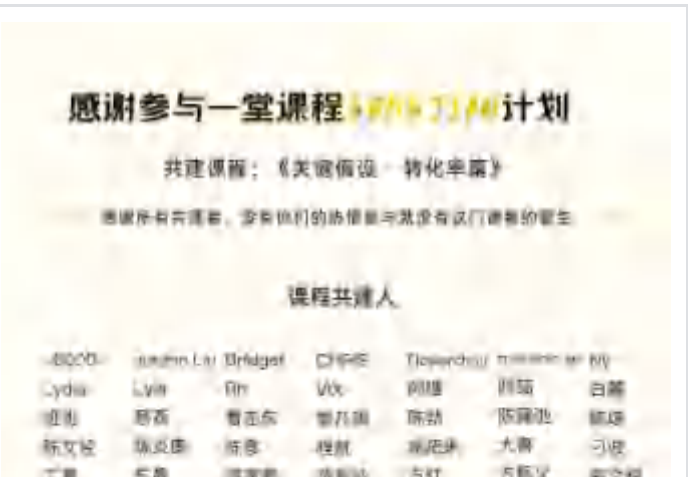
欢迎大家勇敢一点，把旗子插到山上，把自己的鞋子扔到墙对面去~！

【承诺】 哈哈，来，这次我们一起把鞋子扔到墙那边去吧： 一定作业 和 一定共同作业

> 如果你推荐了同事/下属，可以扣后一个口令。

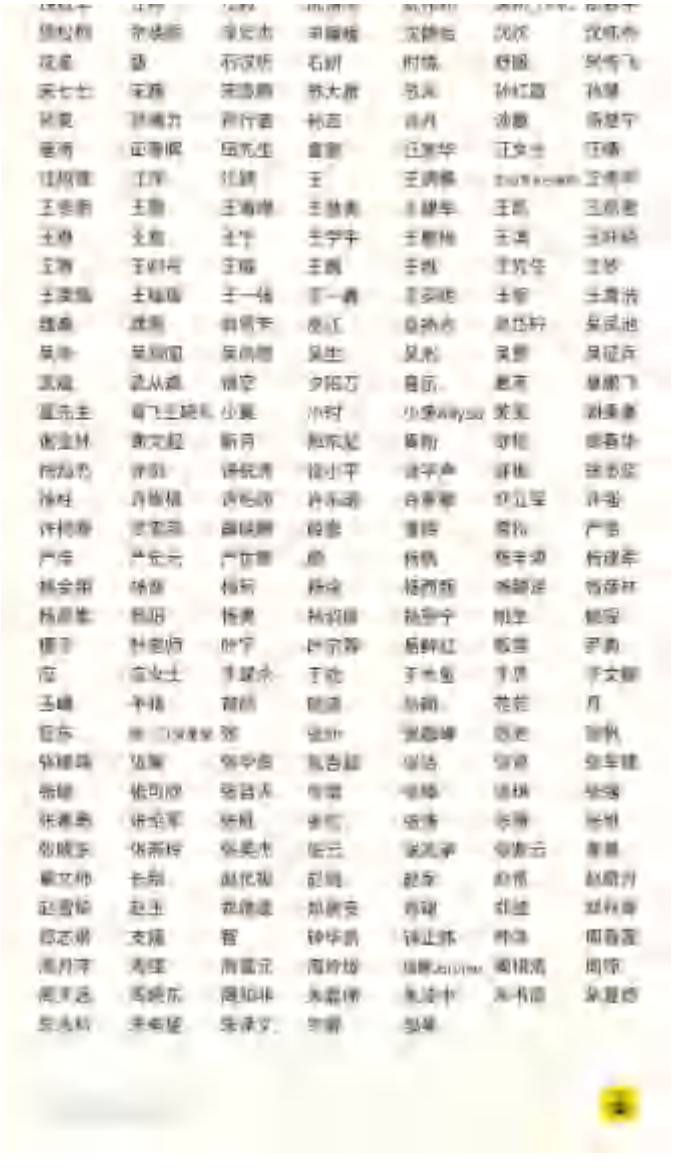
特别感谢下，这节课是集体成果。教研组在线上访谈了多位专家同学，我们还组织了线下磨课晚餐会，大家给我们贡献了很多的 实践经验和技巧 。

而且这次我们收到了同学们 13万+ 字的共建作业，里面的很多故事和图片，也融入了这节课里。



课程见证人

alice	amy赵	andy	angie安琪	annie	ariel	Bum
bound	Chad	CHEN	Cindy	coolwood	David	Eddie
eddie deng	eric	Feinstein	Gin	Grace	Harry	James
Jason Jiang	Jemon	Jenny	Jerry yan	Jinger	jyt	Kain
Leo 刘海洋	lisa	Lucy	Mina	nina	Serena	sol
Tosan	Timop	tom	Tracy	Vivia	Vivian	[illegible]
Xue	Yakim	Yawen	阿克	安卓	陈晓辰	邹俊
卜一凡	卜翔	曹海强	曹绿叶	曹江波	曹雅辰	曹林俊
蔡杰	蔡琳	蔡	蔡凯	蔡勇毅	蔡哲	蔡
陈	陈宏	陈梦强	陈工	陈晓	陈保祥	陈维安
陈国辉	陈林毅	陈灵敏	陈中	陈东东	陈浩鹏	陈子恩
陈天亮	陈远人	陈峰	陈志强	程	程Tony	仇晓辉
崔	崔晓峰	崔青青	大白	代宏强	代志祥	戴锋
单文强	邵科平	丁磊	董绿海	董欣	董文强	杜宇翼
杜晓辉	杜晓军	杜兴龙	杜玲玲	段红强	段广宇	樊健平
范海峰	范海平	方道宏	方强	方卓	方宇	飞海
费子	冯晓霞	冯浩伟	冯群星	冯东东	何二强	付建辉
高冰	高晓宁	高军强	高强	高军仕	龙腾小王	高辰
宫鹏	古可	辛龙飞	关晓强	关新阳	郭晓辰	郭海强
郭强	郭海涛	郭金强	韩建飞	韩辰	郭云鸿	郭江峰
郭晓梅	何	何宏	何治强	何勤	何乐	何新辰
何刚	贺玲	洪强	洪李龙	侯海涛	侯桂虎	胡李宁
花磊	华辉	黄冬林	黄志祥	黄强	黄辰	黄先生
黄勇	黄刚	黄家成	黄华平	黄辰	贺冷云	贺洋洋
贾清青	姜华	姜辰	杰峰	金宝强	金刚	金海兴
金辉	金海强	金子	钟宏	钟海强	新文强	梁先生
梁盛钰辉	梁海强	邵	邵强	邵成强	邵晓时分	邹成
李成强	李俊飞	李开	李东强	李华强	李海峰	李辰
李勇	李强	李刃	李勇志	李强	李辉	李阳强
李强强	李庆军	李霞	李海洪	李辉	李俊杰	李春
李星宝	李兴武	李秀兵	李亚辉	李洋	李哲	李宗明
李志武	李智慧	力心	梁强峰	梁华强	梁海辉	梁海强
廖辉华	林晓	林宏宇	林强	林宇强	凌海兵	凌心玉
刘宏宇	刘先生	刘飞	刘勇	刘强	刘志刚	刘海杰
刘强	刘晓	刘辉	刘宏	刘先生	刘强	刘海峰
刘新祥	刘强	刘新勇	刘强志	柳小军	龙建海	麦新
卢宏	卢文强	陆健	陆可	陆强	陆福刚	陆先生
马强强	罗文平	罗志	罗勇	罗强华	罗海洋	罗海峰
孟先生	马爱民	马今	马辰松	马海强	马楚	马雨
毛云海	麦志强	毛宏红	毛楚中	毛新勇	莫名	穆先生
牛小宏	牛强	牛海强	欧少强	欧邦	潘弘强	潘勇
彭海强	彭智龙	潘强强	戚海平	戚强刚	邹海强	钱强
乔建强	乔宏宇	秦汉	邱小勇	仇俊强	沈强强	沈俊强



【毛遂自荐🙋】 **欢迎大家主动报名“学习委员”，谁愿意？** 在评论区扣一个： 我愿意

> 请大家积极报名学习委员，提升上课质量、班级群氛围、督促选课和互帮互助。

OK，进入第一个话题。

理解核心难题

考虑到有些同学比较新，或者经验不是特别丰富，为了让大家更有代入感，我先给大家三个真实的难题吧，你们来思考一下，**如果你来全权负责，你会如何管理和操盘？**

角色扮演：任命你负责

作为一个不满足于"知识付费"的机构，一堂希望构建一个"线上严肃训练的产品"，所以希望可以尽量提升学员【报名课程-作业】的转化率，这个转化率对于收入、粘性都极其重要。

假设背景： 知识付费类课程的作业率基本 **<1%** ，教育培训类的基本在 **20-40%** ，如果你来操盘，现状 **25%** ，希望你通过一系列策略和工作，来把转化率提升到稳定 在 **50%+** ，你会如何思考，如何一步步执行和提升？

一堂的同学，基本都是管理者、创业者，本身就更忙，时间更紧张。如果你被任命为这个关键项目的负责人，给你3-6个月的时间，你会怎么做呢？

作为一个教育机构，最理想的增长获客渠道，其实就是"老客户推荐"，这个渠道天然有信任，而且成本极低，是一个非常理想的获客渠道，所以你希望提升本期体验营老客到下一期新客的" **推荐转化率** "。

> *推荐k系数定义：下一期被推荐人数/本期总人数。*

假设背景： 成人教育的推荐率普遍都不高，基本K都在 **x‰-5%** 之间，如果你来操盘，现状是 **5%** ，希望你通过一系列策略和工作，来把转化率提升到稳定 在 **5-10倍** ，你会如何思考，如何一步步执行和提升？

同样，更糟的是，相对于职场新人，一堂同学的朋友圈天然更值钱/谨慎，如果你被任命为这个关键项目的负责人，给你3-6个月的时间，你会怎么做呢？

做过很多招聘的人应该知道，如果你在招一个关键岗位，遇到一个特别匹配的候选人是很难的。大家有没有经历过一个困扰：越是重要岗位，越是优秀的候选人，很多人是你面试通过了，给了Offer，最终他们没接，没有选择你。

大家有过这种痛苦吗？好不容易面试看好了一个人，发了offer，最后他选择了别人的工作机会。

假设背景： 作为一堂的联创，你需要招各个关键项目的负责人，好不容易从上百个简历里面试通过了一个，但是你发现offer到入职率 **只有40-50%** ，出现了大量放鸽子的情况，希望你通过一系列的策略和工作，把这个转化率提升到 **70-90%** ，你会如何思考，如何一步步执行和提升？

更有挑战的是，越是优秀的候选人，往往选择越多，如果你被任命为这个关键项目的负责人，给你3-6个月的时间，你会怎么做呢？

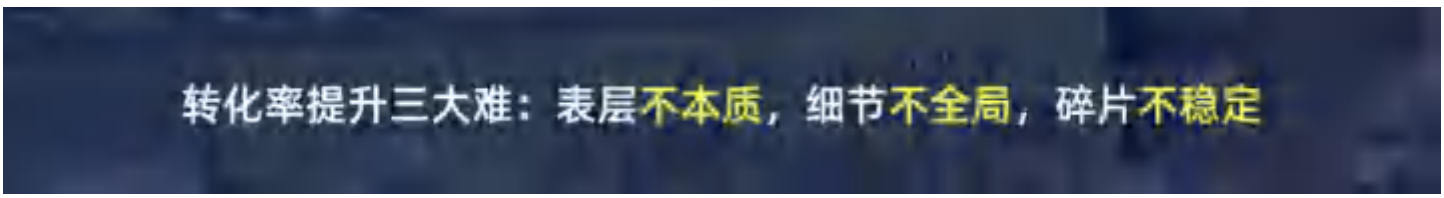
哈哈，这三个问题是不是很真实，难么？如何系统性操盘和思考？

几十上百个转化率

如果你遇到了一个重要的转化率，感觉不够理想（未充分优化/跟同行比），如何 **系统化地、科学 地、专业 地 、全局 地** 思考这些转化率的提升呢？

磨课过程中，我们复盘了我们的过往，发现大量问题存在： 只会抄同行，思考表层，只盯结果，手段单一，思考结构不稳定，想一出是一出，想法太少，迭代太慢 。

总结一下，有三大难题：



所以， 怎么破呢？

背后的模型：三段论

有没有一个足够底层、足够本质，足够全局的分析模型，可以应对这一系列的工作呢？如何做到尽量**不重不漏、模型稳定** 呢？

做一个头脑实验

为了方便理解，我们来再抽象一层，来做一个有趣的头脑实验：

> *假设箱子各有不同，你希望从10% → 50%，且严谨考虑，人的手只是水平用力。*

如何全面、持续、全面提升箱子 **『被推动』** 的成功率呢？

你会发现，你的"关键策略"有且仅有三个： **增加动力、减少阻力、增加更多触点。**

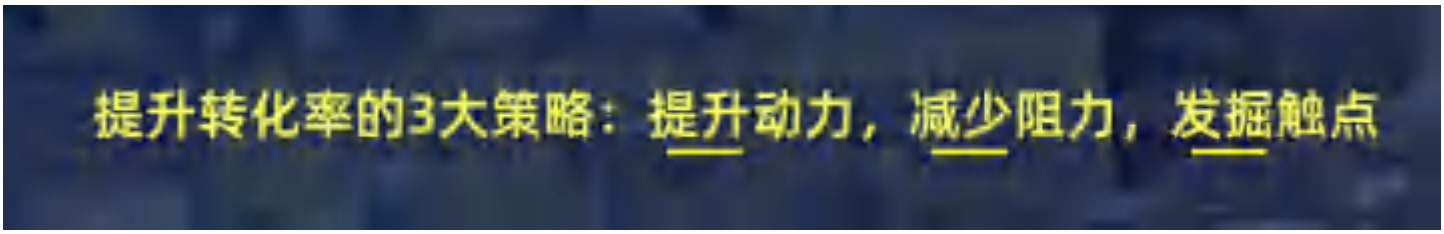
- *原本的情况，可能只有10个箱子被推动了。*
- *当你增加更多动力，就增加了15个箱子被推动了。*
- *当你减少摩擦阻力，又增加了10个箱子被推动了。*
- *当你多伸几只手一起推，就又增加了30个箱子被推动了。*

核心模型：提升转化三板斧

回到我们工作里的 **各种留存率，点击率，购买率，下单率，入职率** ，本质都是一样的：

- **动力：** 我为什么要做呢？动力因素是什么？
- **阻力：** 我为什么犹豫呢？阻力因素是什么？
- **触点：** 我如何一步步被推动呢？触点因素是什么？

所以，当你面对一系列的转化类难题，就简单了：

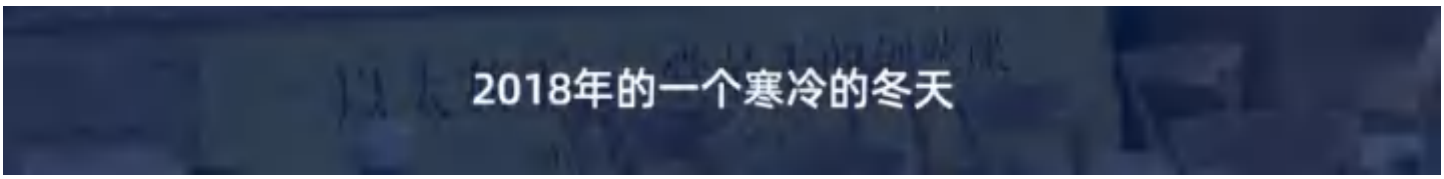


这样你就把复杂的"转化率提升工作"，简化成了三组更前置、更具体的基础工作：

- *有哪些关键假设？如何提升动力？*
- *有哪些关键假设？如何降低阻力？*
- *有哪些关键假设？如何发掘触点？*

随着动力、阻力、触点假设的逐步验证，转化率自然就一步步提升了。

遥想当年，我想理解这个模型，也是一次机缘巧合，我2012年毕业开始，一直做产品，也带过运营，做过设计，文案，营销，但是方法一直比较散，借鉴借鉴同行，提一提想法，拆一拆数据，做做访谈，就有一些比较散的假设。



在2018年，我刚开始有一堂这个想法时候，在以太隔壁团队一个业务负责人，为了打磨销售模型，去拜访了美团一个资深的BD（商务拓展同学），回来跟我们分享收获，提到了一句话：

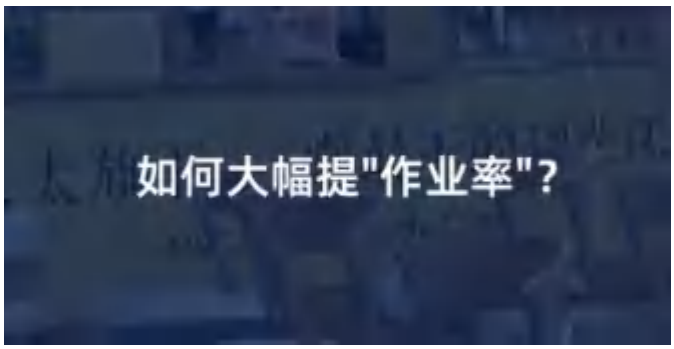
> 美团这个哥们看业务的确比较本质啊，他说：设计BD和销售谈判策略，不用学什么复杂模型和奇技淫巧，就抓住最本质的三个东西就行：动力+阻力+触点。

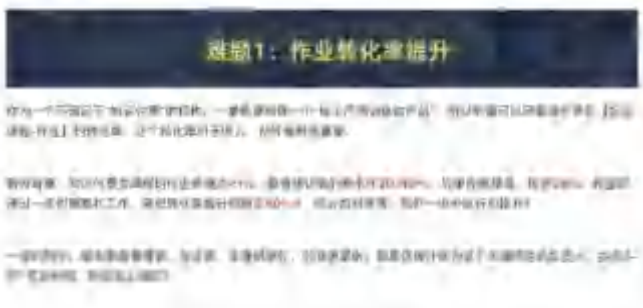
我第一次听这三个词，感觉眼前一亮，好像 **瞬间就把我过去碎片的产品、运营、销售经验 串 起来了**，于是我偷偷记下来了，这五六年，我遇到各种场景的关键转化率问题，一发不可收拾了。

如果在一堂，你看到某一些环节，转化效率很高，或者看上去转化方式很创新，其实这些案例背后，都是通过"动力阻力触点"这三个词来实现的。

下面，我来揭晓上面三个题目的真实答案，讲一讲我们迭代"关键假设"的实际过程。

解题1：作业转化率





给大家复盘一下，一堂的作业率是怎么一路迭代出来的。

在 20 18 ~20 19年，最早开放一堂课程测试的时候，我发现" 线上课写严肃作业 "真的很难，那时候的训练营产品还很少，基本上大家就是听听"简单知识产品"，要求完成作业很难。

我们第一次做公开课（壁垒），我招募了200+种子用户来测试，邀请制， 免费 听课。 但作为讲师，我要求大家听完课，提交一份不少于300字的作业，学习心得或者自己的商业分析，来帮助我优化下一版本课程。

【提问🙋♂】 努力代入用户视角，你们猜猜，第一轮的作业率大概多少？

———

我记得大概是10-20左右，绝大多数人都没有提交。现在复盘一下，那个第一个版本实在是太糙了，能有10%+的同学提交作业，完全是给面子，之前的信任积累。

一堂"作业转化率"迭代过程				
版本	动力	阻力	触点	作业率
初始版本 #第1周	讲师要求	没时间	班级消息 课程最后	10-20%左右

我突然意识到一个很大的问题：我讲的是 **对我的价值** ，没讲清楚 **对用户的价值** ，要站在用户"本身写作业"的价值角度，来推动用户写作业。

于是，我开始写一段营销文案：

> *光听课没用，完成一次思考闭环，才是真正意义的学习。*
>
> *一堂的课价值不是"听着爽"（颅内高潮），而是"做着爽"（务实有效）*
>
> *一次高质量的复盘思考，抵得上10次浅尝辄止的随便听听。*

哈哈，于是每次上课，我都要花一两分钟给大家讲一遍道理。

同时，我开始给课程增加稀缺性：

> *请及时学习，周日按时做课，错过即为永久。*
>
> *请务必写作业，连续3次报名不写作业，后面可能失去内测特权。*

告诉大家，作业很重要，是每个人都要认真对待的。

同时，我发现大家不写作业，有一个很大的阻力： **时间不匹配** 。

于是我们开始琢磨如何用户时间最充裕，最开始是 **周四中午** ，改成了 **周六晚上** ，最后又改成了 **周日晚上** 。

【代入🙋♂】 代入你对用户的理解，你猜猜作业率有显著提升吗？

———

非常有效，直接翻了一倍。

一堂"作业转化率"迭代过程				
版本	动力	阻力	触点	作业率
初始版本 #第1周	讲师要求	没时间	班级消息 课程最后	10-20%左右
增加价值 #第1个月	讲价值：思考才算听课 ↑ 加稀缺：周日按时锁课 ↑	没时间：周中改周末 ↓	班级消息 课程最后	20-25%左右

但还是不够好，还有很多空间可以做，于是我开始琢磨，如何用尽各种办法激励大家写作业。

继续加动力：

- 比如，我借鉴" **游戏的任务机制** "，增加了任务奖励Candy，写作业自动解锁"课程礼包"。
- 比如，我开始给作业" **增加批改** "，试图告诉大家，你好好写，我们都会看，足够好会到我这。
- 比如，我开始给学习" **增加学分** "，激发大家回到"大学GPA"的竞争机制里来。

我发现班主任运营消息触达率太低了，于是增加触点： **专属听课群。**

报名听课同学，会被单独拉一个临时群里，视为"报名成功"，同时这个群成为了重要的消息通道，各种作业，Candy，上课，学分都在这里通知。

我开始蹲群，观察大家的讨论和困扰，我发现有两个明显的困扰：

- **阻力1：不会写：** 很多同学目前没有项目，我改成了" **复盘+推演"** ，降低门槛。
- **阻力2：怕泄露：** 很多同学担心项目信息，于是我作业里增加了一个" **愿意公开** "的选项。

【代入🙋♂】 代入你对用户的理解，你猜猜作业率有显著提升吗？

———

直接又翻了一倍，在业务半年以后，基本上就能做到40-50%的作业率了。这个对于大规模线上教育的同行，基本上 算是 已经比较头部了。

一堂"作业转化率"迭代过程				
版本	动力	阻力	触点	作业率
初始版本 #第1周	讲师要求	没时间	班级消息 课程最后	10-20%左右
增加价值 #第1个月	讲价值：思考才算听课↑ 加稀缺：周日按时锁课↑	没时间：周中改周末↓	班级消息 课程最后	20-25%左右
增加激励 #第1年	讲价值：思考才算听课 增加奖励：课后Candy材料↑ 作业批改：批改和打分↑ 增加学分：累计学分↑	没时间：周中改周末 不会写：复盘+推演题目↓ 担心泄露：增加"公开"选项↓	班级消息 课程最后 专属听课群↑	40-50%左右 持续下滑

但是做到这个水平足够吗？

远远不行，随着用户规模快速增加，从1000到5000会员，随着用户泛化，作业率出现了显著的下滑：**明显感觉每一年，一堂用户的作业欲望都在缓慢但显著地降低。**

怎么办呢？

到了2021年，我们 开始 转型到"线上直播Live"上课，我开始继续摸索直播课还有什么能提升的策略么？

哈哈被我不小心，发现了一个"直播间独有"的玩法： **直播间Flag机制。**

> *在讲课时候，鼓励用户勇敢一些，把旗子提前插到山顶，扣一个口令：* ***一定作业。***
>
> *这是心理上的"承诺和一致"策略，一旦口令，用户转化率就显著大涨。*

会员人数越来越多，于是，我们开始做榜单，从1个到2个到5个榜单，新老用户&各种用户努力照顾到，并且配置了年级和礼物，鼓励大家自我驱动成长。

同时，作业也进行了升级，除了复盘推演，增加了开放心得，各种同学，自己按照自己的经验和时间来写作业就好了。

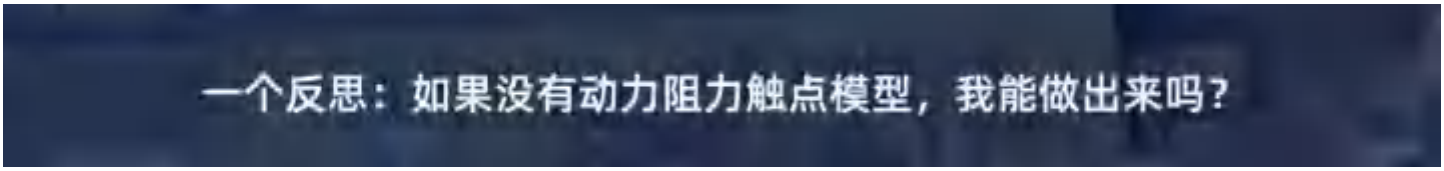
而且我们增加了不少触点： **课程开头，直播前班班私戳，评论区年级 标签 等等。**

一堂"作业转化率"迭代过程

版本	动力	阻力	触点	作业率
初始版本 #第1周	讲师要求	没时间	班级消息 课程最后	10-20%左右
增加价值 #第1个月	讲价值：思考才算听课↑ 加稀缺：周日按时锁课↑	没时间：周中改周末↓	班级消息 课程最后	20-25%左右
增加激励 #第1年	讲价值：思考才算听课 增加奖励：课后Candy材料↑ 作业批改：批改和打分↑ 增加学分：累计学分↑	没时间：周中改周末 不会写：复盘+推演题目↓ 担心泄露：增加"公开"选项↓	班级消息 课程最后 专属听课群↑	40-50%左右 持续下滑
直播间阶段 #第3-4年	讲价值：思考才算听课 增加奖励：课后Candy材料 作业批改：批改和打分 增加学分：累计学分 强化学分：排行榜+等级礼物↑ 一定作业Flag：直播间承诺↑	没时间：周中改周末 不会写：复盘推演+开放心得↓ 担心泄露：增加"公开"选项	班级消息 课程最后 专属听课群 课程开头↑ 直播班班私戳↑	50-60%左右

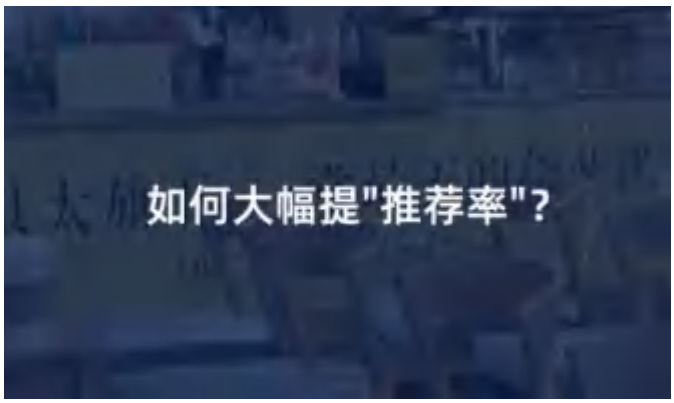
这么一路迭代下来，现在大概每周直播课，作业率（作业/进入课堂）基本都稳定在50%左右，而且平均作业字数都在500-1000个字，这个数据在同行里，应该是非常非常能打，值得骄傲的一个结果了。

当然，未来还有一些假设在需求池里，比如： Truman AI视频催作业（动力+触点），作业分享（动力），偷看作业机制（阻力），每周全部订阅（触点），飞书日程订阅（触点）...敬请期待吧。



【一起思考💡】 很多同行觉得一堂模式和细节扣 得 比较好，但我在想，如果当年我没有坚持持续用"动力阻力触点"来分析，我能找到这些问题，提出这些改进设想吗？

解题2：推荐转化率



一堂跑通单元模型以来，"持续获客"一直是一个核心任务和难题，通过投放公众号、内部自媒体，每个月有几百个会员加入一堂。

所以，很早我一直就惦记一个事情： **在线上，一堂的产品差异化/口碑应该算不错了吧，能不能借势，跑通老带新推荐模型，持续低成本获得新客呢？**

从2017年开始，微信私域/朋友圈/裂变开始大行其道，有很多人都建议我试试裂变（经典的钩子+拉群）玩法，找到了很多同行最佳实践（网易大课）等等，在一堂能不能成呢？

我看过很多最佳实践，发现在宝妈群体、网赚群体、职场早期（主要是运营类）成功案例比较集中，偏商业/CEO/高段位人群， **大家朋友圈太值钱了，你给我个免费课 or ￥9.9的激励，传统的裂变玩法很难跑通。**

我在2020年趁着最早跟程浩做精益的课，也做过一次实验，的确，转化率很低， 大概K<3% ，基本就是骚扰了。

> 一堂K的统计口径：推荐来总人数/正常招生总数。

这是当时我对于传统裂变玩法的粗浅认知：

一堂"推荐转化率"迭代过程

版本	动力	阻力	触点	一堂K
初始版本	• 获得免费听课资格 • 低价课（￥9.9-￥99）	• 朋友圈值钱/骚扰别人 • 分销赚朋友钱，面子问题	班主任消息 社群通知	<3%

然后2021年我们开始做了会员，每周一期复盘营，这是一个很好的实验机会啊，可以每周测试一轮实验，于是我们一直在提一些新的假设，于是尝试过送各种东西， 各种增加动力 ，鼓励大家推荐。

- *比如加动力，班主任私戳大家，我送你一节《重新理解"创业学习"》，换一个朋友圈，好不好啊？*
- *勇敢加动力，班主任私戳大家，我给你课表，你随便挑一节送你，换一个朋友圈，好不好啊？*
- *继续加动力，班主任私戳大家，你帮我推荐，成功一个给你￥200块钱现金，立刻到账，好不好啊？*
- *减少阻力，做一张很好看的课程推荐海报/毕业证书，你帮我转发一下，好不好啊？*
- *....*

效果好了一些，大概 **K也就5%左右** ，依然算比较差，对于一堂杯水车薪。

相当于我们ROI就算<1，亏钱，都换不回来大家一个朋友圈。

然后我尝试总结一下，稍微好了一些：

一堂"推荐转化率"迭代过程

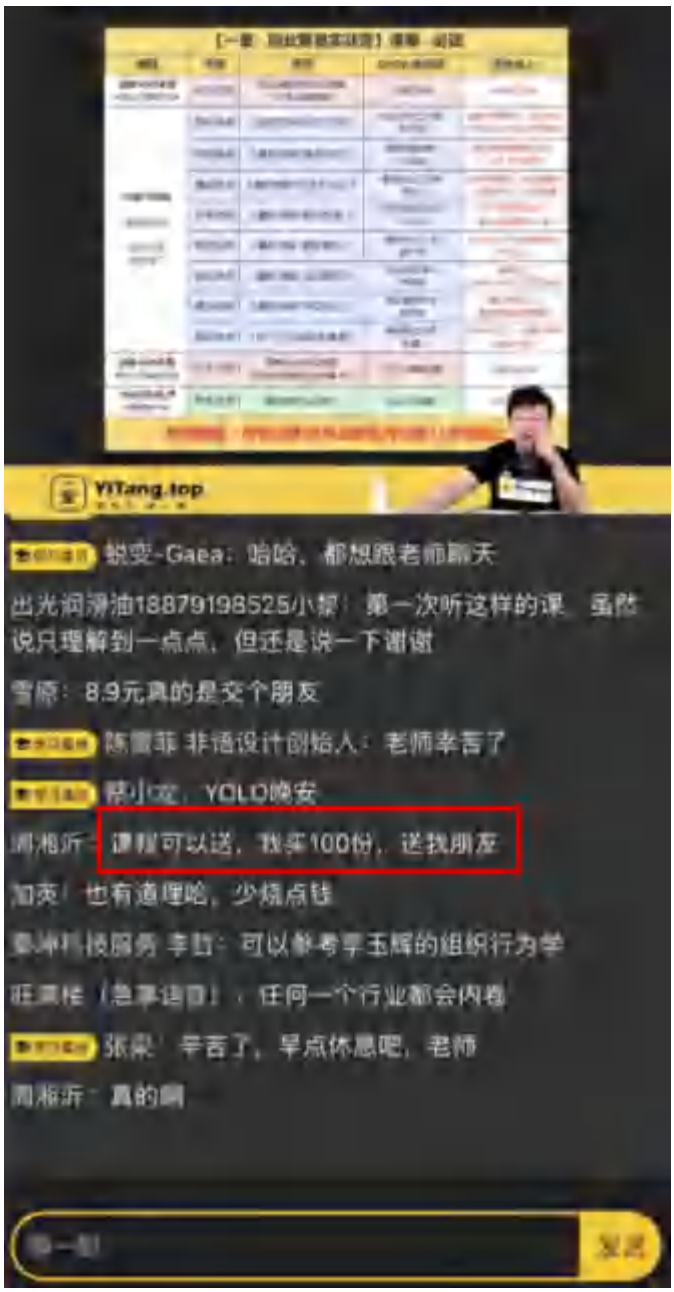
版本	动力	阻力	触点	一堂K
初始版本	• 获得免费听课资格 • 低价课（￥9.9-￥99）	• 朋友圈值钱/骚扰别人 • 分销赚朋友钱，面子问题	班主任消息 社群通知	<3%
V1-V10	• 一堂正课学习机会↑ • 价值￥100-200东西↑	• 朋友圈值钱/骚扰别人 • 分销赚朋友钱，面子问题	班主任消息 社群通知 晒毕业证书↑	5%左右

这是一个非常苦恼的困扰： **阻力还是太大了啊，面子和骚扰盖过一切。**

一堂是一个面对重要课题，不容易轻易死心的公司哈哈，从2021年开始，我们搭建了自己的直播间，我有了机会直面用户，通过夜聊会、共建会、直播间讲课，直接跟用户聊天，收集各种反馈和奇思妙想idea。

在2021年底底，在一个非常 平凡的一次新人课（259） 上，在课程临近最后的时候，我还是照例喊了一句：如果大家觉得一堂课程不错的话，欢迎推荐给朋友。

没想到有一个同学来了一句： **课程可以送啊，我买100份，送我朋友。**



我看到这句发言，我瞬间眼前一亮：这个玩法之前怎么没想到啊，的确可以最大程度避免： **推荐压力。我都把钱花了，纯为你好，就没什么阻力了。**

之前我一直围绕"推荐人"做功，各种送东西，但是阻力不在这啊！我们 **一直没有认真解决好一堂"推荐人"和"被推荐人"的关系** ，貌似请客逻辑，可以破除一堂的难题。

哈哈哈，出于"总讲精益"的职业敏感性，一定要尽早跟用户拿反馈，尽早发布，我现场就问： **大家也有这个想法吗？**

我当时灵机一动，问其他同学靠谱嘛，觉得靠谱的打个【666】，一方面做一次简单的需求判断，同时也招募第一批种子用户，

果然，很多同学都表示愿意，看来这个玩法平滑很多啊。

初步信心建立，跑MVP吧，验证假设吧。

第一天下课都12点半了，但直播结束后，我还是立刻拉着增长小组讨论了可行性， 大家表示值得一试！

第二天上午上班，我在出租车上40分钟，用最糙的方法，设计了一个MVP：

1. 借助最佳实践同行，直接改（套一版）页面。
2. 给班主任写3句话话术，可以引导用户就行。

然后到公司分配任务，就 开始跑MVP了 。团队反应特别快，迅速就上线实施了一套老带新的产品。

第二天下午"我请客"第一期的MVP，就在这群666的同学中 开始测试了 。

没想到，第一期数据就很好：领取内推名额的， **70%的人会完成推荐，平均每个人推荐回来 2-2.5个人，k系数很高，整个训练营的K从5%提升到15%左右** 。

一堂纠结了两年的" 推荐入学 "难题，竟然就这么意外解决了~~~

哈哈哈哈哈哈哈哈哈哈哈哈哈哈。

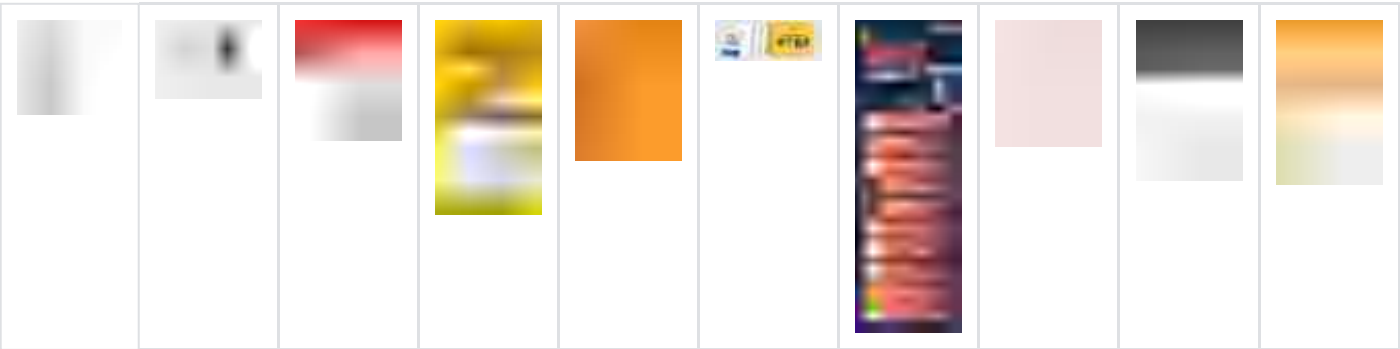
回顾一下新的老用户推荐认知：

一堂"推荐转化率"迭代过程

版本	动力	阻力	触点	一堂K
初始版本	获得免费听课资格 低价课（￥9.9-￥99）	朋友圈值钱/骚扰别人 分销赚朋友钱，面子问题	班主任消息 社群通知	<3%
早期迭代 V1-V10	一堂正课学习机会↑ 价值￥100-200东西↑	朋友圈值钱/骚扰别人 分销赚朋友钱，面子问题	班主任消息 社群通知 晒毕业证书↑	5%左右
我请客模型 V11	一节稀缺正课↑ 直播间"我请客"Flag↑ 请朋友上课：社交货币 new↑	朋友圈值钱/骚扰别人↓ 分销赚朋友钱，面子问题↓↓	班主任消息 社群通知 直播峰值体验时↑↑	15%左右

这粗糙的MVP都能做到15%， 说明 还有很大的优化空间，这个时候，认真打磨文案，自己做UI设计，运营SOP化，增加礼物赠送等等。

我们围绕着几个参数：送课，身份标签，分层，礼物，触点，又提了至少30个+动力阻力触点假设：



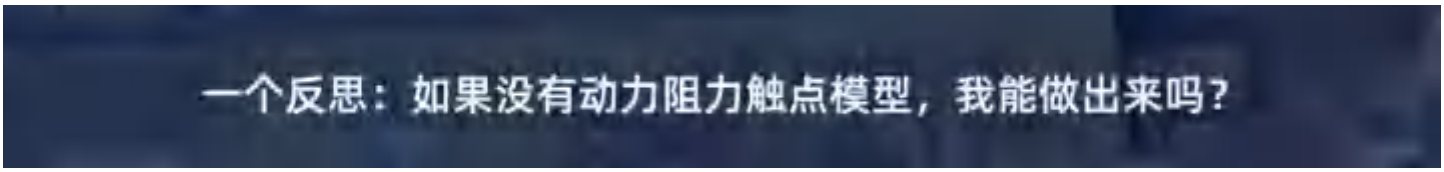
一堂"推荐转化率"迭代过程

版本	动力	阻力	触点	一堂K
初始版本	获得免费听课资格 低价课（￥9.9-￥99）	朋友圈值钱/骚扰别人 分销赚朋友钱，面子问题	班主任消息 社群通知	<3%
早期迭代 V1-V10	一堂正课学习机会↑ 价值￥100-200东西 ↑	朋友圈值钱/骚扰别人 分销赚朋友钱，面子问题	班主任消息 社群通知 晒毕业证书 ↑	5%左右
我请客模型 V11	一节稀缺正课 ↑ 直播间"我请客"Flag ↑ 请朋友上课：社交货币 new ↑	朋友圈值钱/骚扰别人 ↓ 分销赚朋友钱，面子问题↓↓	班主任消息 社群通知 直播终点时 ↑↑	15%
我请客模型 V11-V20	直播间"我请客"Flag 请朋友上课：社交货币 new 一节稀缺正课(换课测试) ↑ 影响力榜单(259等级) ↑ 等级礼物测试（测了10+轮） ↑ 推荐海报文案测试（约10版本） ↑	朋友圈值钱/骚扰别人 分销赚朋友钱，面子问题 不会写文案：官方文案参考↓↓	班主任消息 社群通知 直播终点时 直播峰值时 ↑↑ 作业提交时 ↑↑ 周日结束时 ↑↑ 录播课回放 ↑↑	40%+

现在一堂的复盘营K系数（本周）可以做到 **40%+** ，超过同行10倍以上。

从最早的实验的几十个人，到150人 、 250人，随着规模的的增加，后面到了400人 、 700人，现在平均每周推荐来的人有将近1000人。

截止到24年5月，这个项目已经给一堂带来了 **额外 1450 万** 的收入了，这些收入给了一堂发展非常多的自由度，也让我们认识了大量优秀的同学（来自二度人脉）



【一起思考💡】 我曾经很多次跟团队复盘，回想起那个"意外、惊喜又后怕" 的 直播课转折，我很多次问自己：如果我没有坚持持续用"动力阻力触点"来分析， 如果我不是 常年困扰 "推荐阻力"，我看到消息， 会 条件反射转化成实验假设吗？

如果我没分析到动力阻力触点这个颗粒度的话， **估计很难。**

ok，下面来看第三个例子，为了普适性，我特别挑了一个"关于人"的例子。

解题3：入职转化率

在2020年开始，刚开始分拆做一堂，我们需要找一些有经验的岗位，基本上就是之前习惯的流程：

> *线上邀约，当面面试，STAR结构化面试，聊的好定岗谈薪，送走，然后发Offer，等待N周后入职。*

但是创业以后我发现，失去了"大厂"和"以太"的光辉以后，竟然出现了一个新情况： **很多候选人背景和能力都很优秀，面试聊的也还行，但最后等了2-4周，最后各种原因就不入职了** 。

整体下来，大概 的 接Offer到入职率，只有50-60%，有差不多一半都会中途放弃，这个比我之前的团队，显著低了太多了。

楚门"优秀候选人入职率"迭代过程				
版本	动力	阻力	触点	入职率
初始版本	正常面试，介绍公司和岗位	不太关注	1v1面试	约40-50%

【互动🙋♂】 初创公司，高潜选手顾虑大，大家是不是也有过这个困扰？

———

怎么办呢？我发现一个显著问题：之前因为公司Title比较亮眼，所以要么对方本身就欲望很强，要么就很容易查到，但"一堂"在互联网上没有丝毫痕迹啊（当初）。

意识到问题，我开始在面试通过以后，我不会直接送走了，不是我"选他"，而是要开始"Pitch（说服）他"。

我会主动会花15-30分钟，给他讲讲一堂 这家 公司：

- 我们 的 使命、愿景、价值观，我们和市场同行的差异化区别。
- 我的履历，以及提问时展现专业度，然后给他规划一个"跟我学"的3-5年的里程碑。

我会 **继续增加动力** ，说：跟着公司成长的机会很稀缺，每个岗位都只有一个机会啊。

然后我开始意识到，我得 **增加"触点"** ：我开始主动加微信，然后24小时内，会微信表达对于对方的欣赏和喜欢（动力）

【互动🙋♂】 感受一下，这么一路下来，你们觉得入职率有变化吗？

———

有变化，大概40%到了50%+（体感，没有严格数字），但还是不够好啊。

楚门"优秀候选人入职率"迭代过程				
版本	动力	阻力	触点	入职率
初始版本	正常面试，介绍公司和岗位	不太关注	1v1面试	约40-50%
增加动力	正常面试，介绍公司和岗位 围绕对方诉求，展开价值↑ • 一堂使命、愿景、价值观 • 讲成长里程碑（3-5年） 表达对对方的好评和喜欢↑↑ 机会稀缺性：只需要一个人↑	不太关注	1v1面试 微信私聊↑↑	约50%+

问题出在哪儿了呢？

后来我才突然意识到一个问题，大家根本不知道"一堂是谁"以及我们的稀缺性，进来就是一个200平的Loft办公室，会不会觉得我们就是一个随时会挂掉、甚至小骗子公司啊。

于是我开始有意识地秀肌肉，消除潜在阻力：

> *我们是从知名机构以太创服孵化、独立出来的公司。*
>
> *以太互联网核心团队，基本都是美团系的资深同学出来做的。*
>
> *我们还 都 比较厉害，拿过美团的Top绩效，不满足于成长才出来的。*
>
> *一堂的团队素质和做事文化，不亚于一线头部大厂产品团队的能力和氛围。*
>
> *我们有顶级大厂的能力，但没有大公司病，还比较小和可爱，你可以陪着公司一起成长。*

哈哈，基本上这一段话背完，很多"做事成长第一驱动"的同学，基本就很容易安稳下来了。

这一下，整体进步还是挺明显的：

楚门"优秀候选人入职率"迭代过程

版本	动力	阻力	触点	入职率
初始版本	正常面试，介绍公司和岗位	不太关注	1v1面试	约40-50%
增加动力	正常面试，介绍公司和岗位 围绕对方诉求，展开价值 ↑ • 一堂使命、愿景、价值观 • 讲成长里程碑（3-5年） 表达对对方的好评和喜欢↑↑ 机会稀缺性：只需要一个人 ↑	不太关注	1v1面试 微信私聊↑↑	约50%+
减少阻力	正常面试，介绍公司和岗位 围绕对方诉求，展开价值 • 一堂使命、愿景、价值观 • 讲成长里程碑（3-5年） 机会稀缺性：只需要一个人	觉得太弱：讲以太和美团背景 ↓↓	1v1面试 微信私聊	60-80%

这是终点嘛哈哈哈？最近两年，公司逐步成长，招人难度越来越大，尤其是【业务负责人】和【教研岗】，太难遇到匹配的啊，每一个面试通过的人，都极其稀缺，还有没有办法进一步提升入职率？

哈哈哈，讲讲我最近一年的最佳实践吧：

面对高潜力的同学，我新增加了四招儿：

第一招，增加触点（面试前）。 简历 看着特别重要 的 同学，面试前我会先给他开1-3节 《 我用一堂做一堂 》（一堂自己的案例课），先热个身，系统了解一下一堂的故事， 看看 能不能认可和被点燃。

第二招，增加动力（人生红点）。 我会帮对方认真做一个人生红点 （人生长期追求） 的取舍和分级，如果是作品型&成就型，一堂是很非常稀缺的工作机会，如果是其他，就当交个朋友，免费送个咨询。

第三招，直接聊阻力（开诚布公）。 直接开诚布公地问，这个岗位如果你接了offer，我就留给你了。我喜欢坦诚和开诚布公，你 有 任何可能"接offer"但不来吗？你有任何顾虑的话，我们当面聊开吧。

我会当面找到对方的犹豫点（城市/钱/汇报关系/成长边界），尽量解开，如果顾虑实在解不开，提前聊清楚，彼此负责任，也是一件很好的事情。

最后一招，要个承诺（承诺一致）。 这个岗位你想清楚来了吧？我希望你给我一个准信儿，如果你接了offer，我就把其他人都拒绝了，你没问题吧？

【测试🙋♂】 这么一路下来， 哈哈，如果对方点头，你猜猜入职率能有多少？

———

基本上八九不离十了， **能到80-100%** ，极少不来的了。

楚门"优秀候选人入职率"迭代过程

版本	动力	阻力	触点	入职率
初始版本	正常面试，介绍公司和岗位	不太关注	1v1面试	约40-50%
增加动力	正常面试，介绍公司和岗位 围绕对方诉求，展开价值 ↑ • 一堂使命、愿景、价值观 • 讲成长里程碑（3-5年） 表达对对方的好评和喜欢↑↑ 机会稀缺性：只需要一个人 ↑	不太关注	1v1面试 微信私聊↑↑	约50%+
减少阻力	正常面试，介绍公司和岗位 围绕对方诉求，展开价值 • 一堂使命、愿景、价值观 • 讲成长里程碑（3-5年） 机会稀缺性：只需要一个人	觉得太弱：讲以太和美团背景 ↓↓	1v1面试 微信私聊	60-80%
全力拉满	正常面试，介绍公司和岗位 围绕对方诉求，展开价值 • 一堂使命、愿景、价值观 • 讲成长里程碑（3-5年） 机会稀缺性：只需要一个人 人生红点点燃（8个红点） ↑↑ 增加承诺和一致：给我明确答案↑↑	觉得太弱：讲以太和美团背景 个性化挖阻力："任何顾虑跟我说"↓↓ (城市/钱/谁来带/稳定性)	1v1面试 微信私聊 听《我用一堂》↑↑	80-100%

过去一年半，我招了10个左右跟我汇报的同学，基本上能让我把上面流程走完，100%都入职了，没浪费一个高潜力的候选人面试。

哈哈哈，必须强调： *公司跟我汇报的大概 占到 1/3，并不是所有全职都这么累啊，每个人都不太一样。期待有同学能够足够优秀、厉害到让我浑身解数、用100%能力来拉满Pitch（说服）你。*

一个反思：如果没有动力阻力触点模型，我能做出来吗？

好啦， 三个故事我就讲完了，我们还是反思一下：作为一个非HR出身的CEO，也没经历过HR的专业训练（除了学过结构化面试），如果我没有【动力阻力触点】的长期思考和纠结，我能做到这个结果吗？

历史的确很难假设，但我感觉可能很难做到。

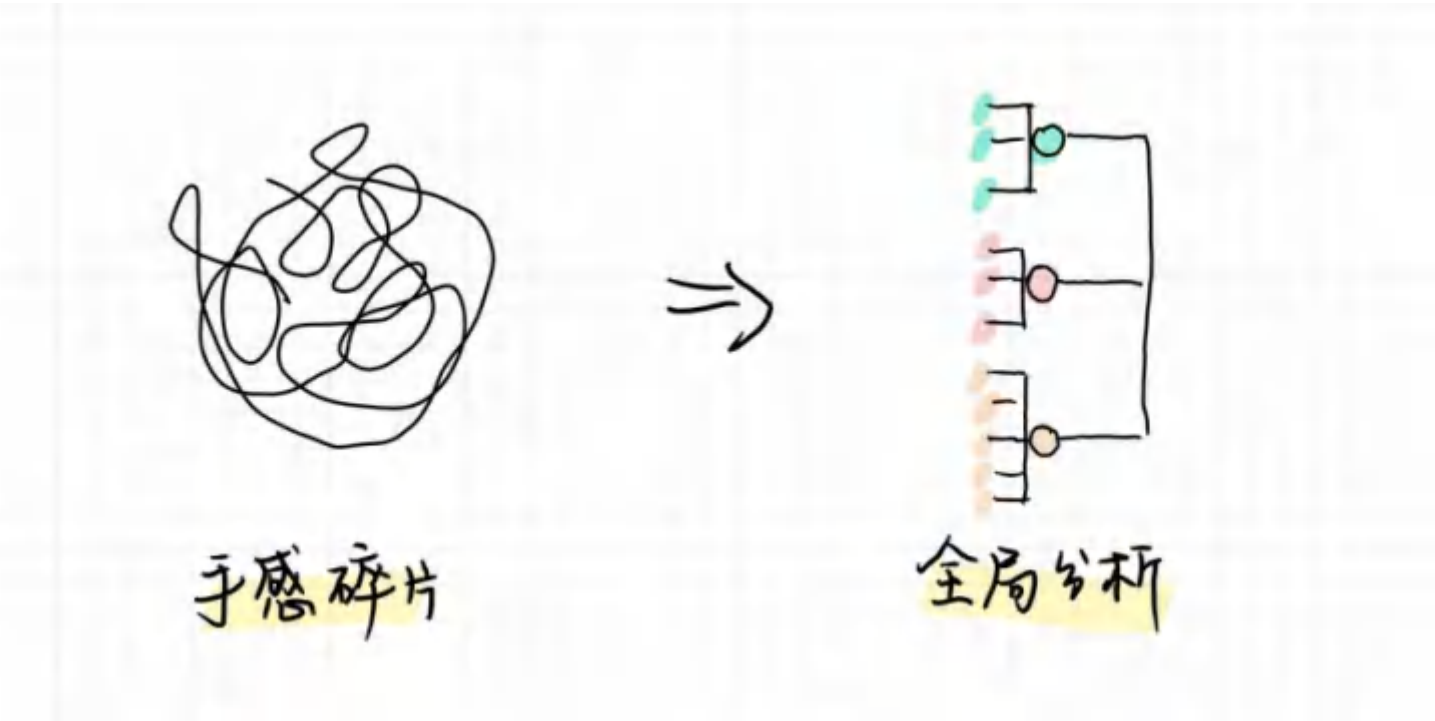
ok，下面我们讲完了上篇，大家理解【动力阻力触点】的价值了么？

下面给你们讲讲，如果你想 **长期修炼这个转化率基本功，你需要跨越的三个大的门槛** 。

第一次 跨越： 从混乱到稳定

这是基础，也是很多人非常难以跨越的一个门槛。

第一次 跨越 前后



很多人做业务，都是习惯性" **闷头执行** "，习惯了" **就这样吧** "，没有太多更好的追求，一直在一个转化率水平上稳定执行，好一些的能守住， **多半情况还会随着时间，持续下滑。**

要么就是心气儿很高，特别希望提升转化率，甚至渴望追求成为行业最佳实践，于是呢，就一直盯着结果的转化率看，不断琢磨" **还有啥辙** "，要么灵感非常随机碎片，要么没啥想法，灵感很少。

还有一些人，长期负责迭代某个转化率，但缺少稳定的思考，今天123重要，明天DEF重要， **没有稳定的思考结构，导致前后左右，乱作一团。**

这一次 跨越 ，典型的特点是，遇到关键转化率，就把主要注意力从 **【结果】** 上挪开，关注决定结果的 **【因果关系】** ，也就是前提假设，这个时候就能习惯性拆解 **" 动力假设触点"** 。

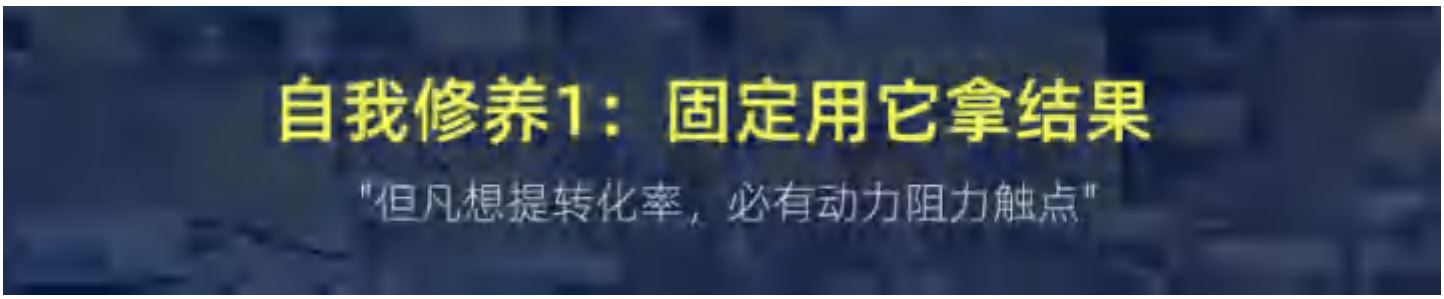
不管是自己做事、迭代，还是领导随时问"你的认知是啥"，都能相对完备地、稳定的讲讲对于业务转化率的理解。

不再随机，不再碎片，不再灵机一动，脑子里一直装着一堆稳定的因果关系， *为什么买（如何加强），为什么犹豫（如何消除），如何用好触点（循序渐进）。*

到了这个阶段，你相信一个事情： **用更好的动力+阻力+触点假设，一定可以驱动更好转化率结果。**

这个阶段，给大家两个关键建议吧，算作" **转化率基本功的自我修养** "。

自我修养1：固定用它拿结果



这是想修炼"转化率基本功"的核心基础，就是得努力用在各种关键场景上，不偷懒，不逃避。

【提问🙋♂】 你们猜一下，在一堂，有那些场景我(们)会用到这个模型？

——

所有的关键销售（马拉松/复盘营/大会员/MBA/训练营）一定有一套动力阻力触点认知。

各种落地页，各种招生海报，各种招募文案，想做好，一定得用动力阻力触点支撑。

各种关键人BD（候选人/讲师/案主），基本都会有一套打磨过的动力阻力触点支撑。

我们设计听课的留存率（完课率），基本也会先从动力、阻力、触点开始讨论起。

【划重点💡】 给大家一个小抄吧，帮大家练敏感度：

一堂动力阻力场景匹配小抄

Yitang Motivation-Barrier Scenario Matching CheatSheet

场景	关键场景	典型转化率举例
1	流量转化场景	关键落地页/关键营销海报/投放素材物料
2	1对多集体销售	线下会销场景/直播销售场景/社群销售
3	1对1重点说服	大客户销售/电话销售/面销/微信销售
4	门店场景销售	门店获客场景/货架售卖场景
5	提升LTV收入	提升留存率/提升核销率/提升复购率
6	产品运营提升	点击率/留咨率/扫码率/加微率/互动率/转发率/推荐率
7	组织管理提升	面试邀约率/候选人pitch入职/关键人留存率

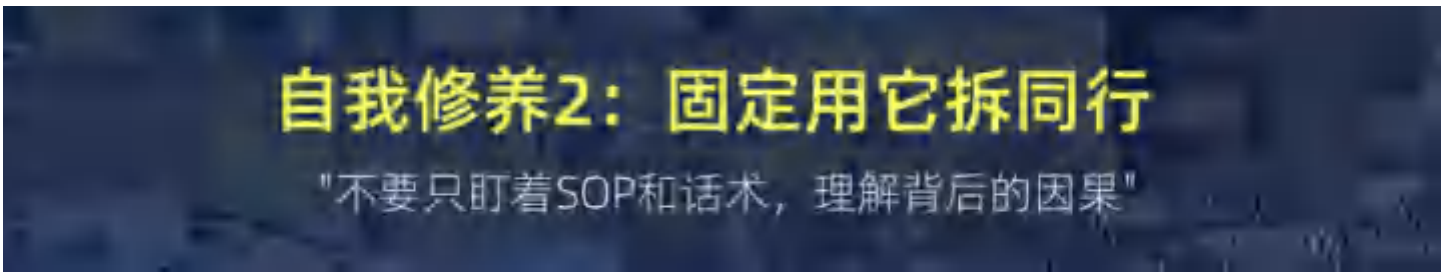
注：这张小抄用于训练提升"动力阻力"敏感性，仅限内部，谢绝外传

我这几年的经验是，先自己以身作则，强迫自己不断思考、形成稳定的思考结构，然后从团队里挑出来"标杆同学"，能跟我对话&协作，然后一步步开始要求各个负责人能想清楚。

> *参考《苦练基本功马拉松》，四字诀：拆，建，推，练。*
>
> 如果想学习关于练习基本功的一些优秀案例，欢迎 扣口令： 我选基本功案例

然后不断提醒，鼓励团队思考转化率背后的逻辑，比如： 为什么写作业，短视频脚本，出圈儿，极限挑战招募，活动中心页面，投放素材评论区等等，一定要思考转化背后的逻辑。

自我修养2：固定用它拆同行



什么意思呢？除了自己以外，当你看别人的"销售"和"转化"时，除了外行看热闹，也可以试着站在设计者的视角，理解背后的关键假设：

- *这是动力啊：需求挖的不错，稀缺性，上价值了！*
- *这是阻力啊：消除"预算"问题，消除"忙"的问题，消除"安全"问题。*

- *这是触点啊：真聪明，这个地方用上了；这个场景用得好；*

比如，为了做课，我让PM拆了 毕 然一套成熟的高转化率直播话术，发现背后就是一轮轮的【加动力】+【减阻力】完成的。

【划重点💡】 **毕然话术拆解，理解背后的套路：**

					主播	运营	
		增加动力	降低阻力	目的	主播话术	运营话术	运营操作
第一轮 3-5m					[illegible]		[illegible]
		权益 只有关注才能拍 5-10单			[illegible]		
			降低阻力 买了没机会用怎么办?		[illegible]		
				要互动	[illegible]		
		稀缺		要支付	[illegible]		
		互惠 给大家要库存			[illegible]		
	上第一轮福利	利益		要互动	[illegible]		
		损失厌恶		要留存	[illegible]		
第二轮 3-5m	上主推2	利益		要留存	[illegible]		
		利益		要互动	[illegible]		
以上同主播1							

哈哈，再比如，为了练习，我让团队拆了《小米汽车发布会》的整个营销逻辑，哪些是动力，哪些是阻力，如何合理聪明的消除阻力的？

【提问🙋♂】 努力代入Su7购买者视角，你最渴望的原因是什么？你最大的顾虑是什么？

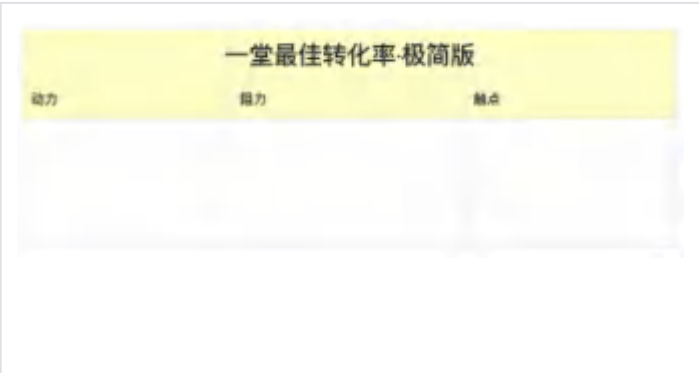
———

小米把 几类 典型用户全部照顾到了，而且动力和阻力基本都拉满了，不愧是一个教科书级别的案例。

我让教研团队给大家准备了一套方便学习的回放（文稿），大家课后可以自己分析一下，可以试试拆一下，或者写写评论，看看能不能分析出"雷军"脑子里的最核心的动力和阻力。

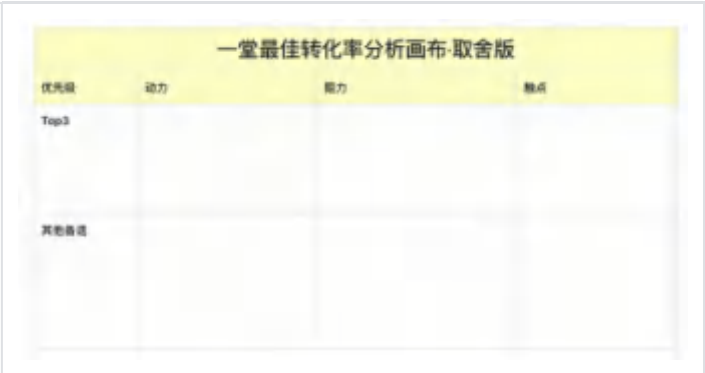
> 故意模糊版本，大家不要抄作业，自己课后自己去体会一下吧。

【划重点💡】 给大家两个思考画布吧，画在脑子里，用来形成思考稳定性：



一堂最佳转化率-极简版

动力	阻力	触点



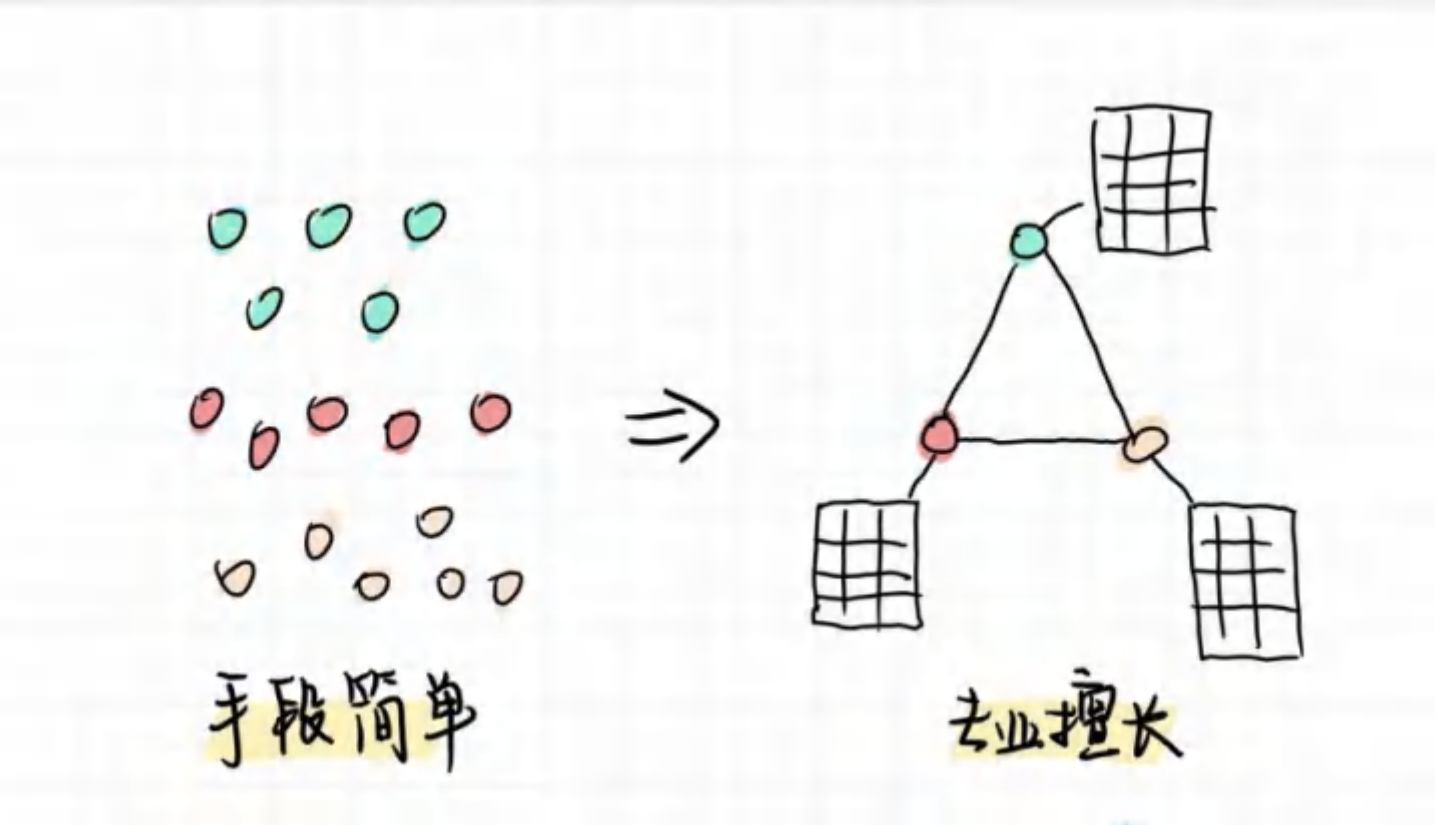
一堂最佳转化率分析画布-取舍版

优先级	动力	阻力	触点
Top3			
其他备选			

第二次 跨越： 从稳定到专业

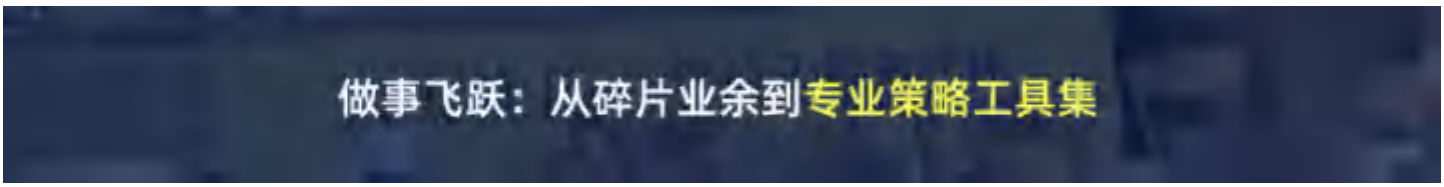
虽然有了动力阻力触点概念，但到了下一阶段，还有一个难题出现了：

第二次 跨越前后



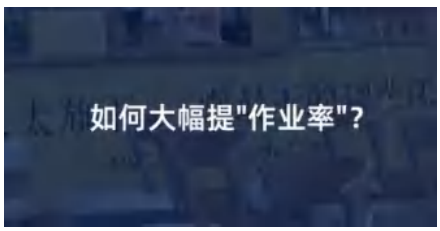
很多人有很强的动力阻力意识，但激励手段很简单，就知道"送礼物/给现金奖励"，或者就知道"讲性价比"，缺少专业的、稳定的分析工具箱。

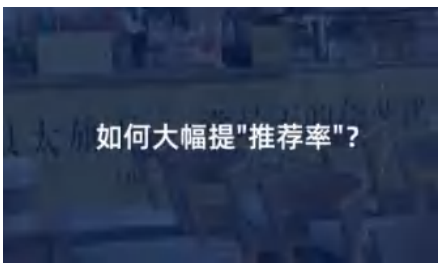
这就会导致"质量参差不齐"，"假设凤毛麟角"，"阻力时常忽略"，"触点经常浪费"的情况。虽然我特别想"持续优化动力阻力触点"，但我手里活儿跟不上，臣妾办不到啊==。



你会发现，同样一个销售话术策略，同样一个落地页，同样一个说服逻辑，你交给两个人，有人就每次都很随机，而有些人就习惯性地用一些"固定的策略"用来应对各种问题： **其实高频使用的策略也就那么多。**

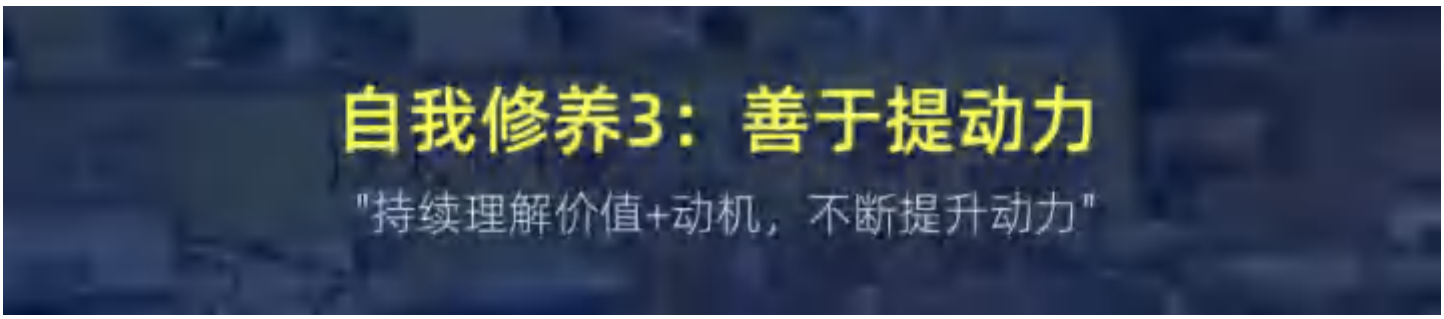
我自己其实这些年，不管是大公司做PM，还是做销售、做运营，基本上就是一组策略反复用。





大家发现什么规律没有？下面讲讲自我修养。

自我修养3：善于提动力

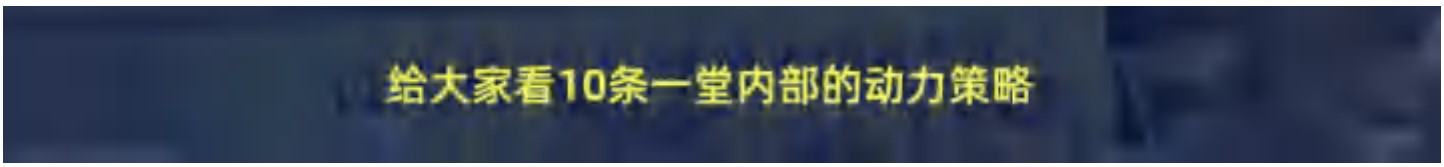


要不断寻找用户"最关心"的动力要素，也许是产品&服务价值，有些是情绪价值，有些是心理诉求，有些是销售策略，总之这些加一起，构成了用户"选择的动力"。

一般2C消费品领域叫" **卖点** "，有些2B企业服务的公司内部叫" **决策点** "或" **价值点** "，在产品经理做需求时，我曾经叫过" **驱动力** "，这些都是动力的因素。

【提问🙋♂】 常见的提升驱动力的工具有哪些呢？

———



【划重点💡】 下面看一组一堂内部的" **证明显著有效** "的动力要素，你能看出来背后的策略吗？

1. *提试听率：我们是以太知名品牌旗下， 校长 周子敬字节天使投资人。*
2. *提试听率：一周时间送你5节课，帮你升级一轮商业分析的底层操作系统。*
3. *提作业率：评论区立Flag"一定作业"。*
4. *提推荐率：先送你一个《搞砸案例集》作为见面礼。*
5. *提推荐率：给一个"影响力"荣誉ICON。*
6. *提报名率：评论区扣"加入一堂"口令。*
7. *提报名率：好看的班主任熬夜改作业；一秒把大家拉到高中学习状态。*
8. *提报名率：独特原创教研，带你练核心基本功，提升低成本/科学成事能力。*
9. *提下单率：春季限定款口令大毯子，每款100套。*
10. *提出圈率：承诺"出圈"我们先寄送给你一套礼物。*
11. *提合作率：每个课题我们只会认真挑选一个老师，长期稀缺合作。*

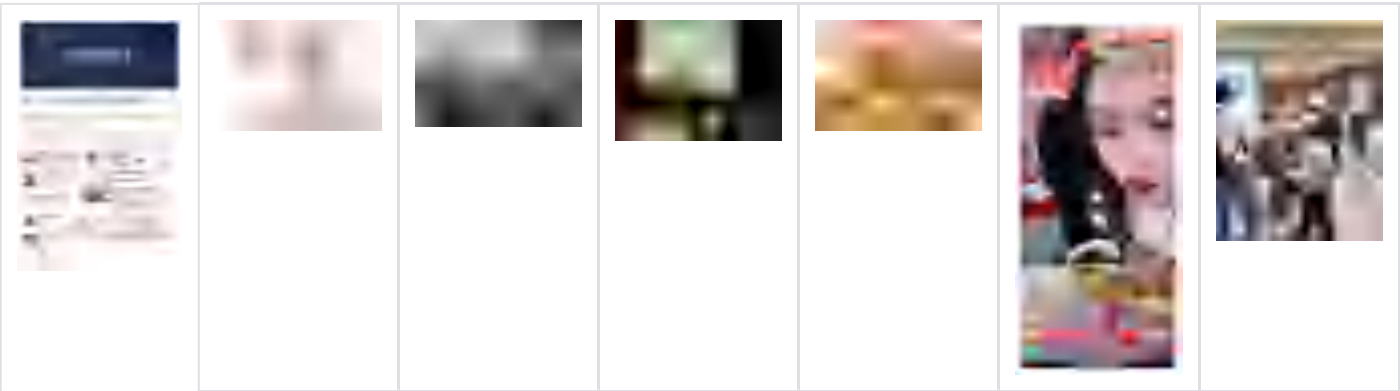
来来来，你能看出这么一条背后是什么"动力策略"吗？

来来来，继续：

给大家看10条同学访谈的动力策略

【划重点💡】 下面看一组案例访谈的" **证明显著有效** "的动力要素，你能看出来背后的策略吗？

1. *彭同学提"外卖列表页点击率"：增加稀缺的精美专业的Logo和销量数据。*
2. *王 同学提"美容店体验办卡率"： 体验先 只做半边脸，明显看到对比和差距。*
3. *劳 同学做"记忆力会销提购买率"：随机报手机号，老师背下来， 现场 顺背倒背。*
4. *劳 同学做"记忆力会销提购买率"：现场烘托氛围，感恩家长，“妈妈，我要学，学好了，用好成绩来回报你”*
5. *马同学做"安全硬件产品"提销售率：帮助客户去打比赛，拿荣誉，帮客户拿证书。*
6. *某同学提“玩具店销售转化率”：设计玩具试玩区，让孩子试玩，让家长看到孩子真的喜欢。*
7. *何同学做“萝卜干直播售卖”提转化率：播放吃萝卜干的视频，尤其是 嘎吱嘎吱 “脆”的声音。*
8. *某同学提“冰淇淋店”的转化率：通过试吃，让用户尝试多种味道，找到自己喜欢的味道。*
9. *某同学做“直播卖货”：第一次上架非常少的货品，造成“一秒被抢光”的场景。*
10. *某同学提“摄影线上培训”转化率：设计场景，主播老师特别点名说你的作品非常有潜力。*



哈哈，继续，这背后的"动力构建"策略是什么？

来吧，这么多年，你们的系统性方法论是什么？

我们在磨课过程中，看到了很多行业、很多人总结的各种工具模型，我们在想，能不能找一套"固定通用"的模型，能应付各个类型90%以上的"动力提升"问题呢？

哈哈，见证奇迹的时候到了，于是，我把我这些年高频在用的+大量案例的共性，放到了一个超级小抄里，这也是一堂第一张" **三曲线图** "：

一堂·坚持只做必修课
扫码辛苦学3天，不扫弯路走3年

> *注意：这是1.0版本，后续课程可能会迭代修正，如不一致，请以后续课程版本为准。*

这里面，每一个几乎我都用过不止几十次，在一堂学习久的同学，应该这每一条应该都能找到挺多案例的吧?

这里面每一个都值得深挖，都可以讲一堂课。大家过去训练多吗？我们在讨论，要不要把这个"核心转化率"做成一个系列课，每一个策略给大家讲清楚怎么用，以及优先级排序。

【预告💡】 我在一堂内部做了一次内训，效果还不错，如果近期做实操专项课，每一个我给大家举5-10个例子，让大家举一反三，自己练几遍，应该能让大家熟悉这些策略了。

自我修养4：善于消阻力

自我修养4：善于消阻力

"持续理解阻力+卡点，找到他&聪明消除"

很多时候，用户是有强兴趣，考虑购买了，甚至已经初步想转化了，但是可能因为1-3个要素，特别犹豫，特别纠结，卡住了，推不下去，或者甚至是因为一个点" **一票否决** "。

这些就是典型的" **阻力/卡点** "，动力往往做到了10分，因为关键卡点出现，转化率也不会太高。

所以，我们要找到关键的"阻力"，然后想办法用一种聪明的方法，降低它，消除它，甚至把它转化成动力。

阻力心法：至少降低它，争取消除它，挑战逆转它

举个阻力例子： 一堂的课程太硬了啊，我没时间学习。

- **至少降低它：** 时间不长啊，按需选课，每个月抽出5-7个小时就行了。
- **争取消除它：** 你本身每个月也得有复盘和学习时间，把我们当辅助工具就行了。
- **挑战逆转它：** 我做一堂怎么可能为了"杀时间"？少量学习是为了节省人生大的踩坑和成长时间。

再举个例子： 马易做过一个2B的项目，按月租赁需要每月催付款，觉得麻烦：

- **至少降低它：** 没事啊，一般国企都很靠谱，花的时间不多的。
- **争取消除它：** 这个我们替你做啊，放心，不耽误你时间。
- **挑战逆转它：** 刚好相反啊，这是跟你客户每月一次沟通机会，可以展开更多合作啊。

的确，聪明：）

【提问🙋♂】 问题来了，有哪些最最常见的阻力需要被消除呢？

———–

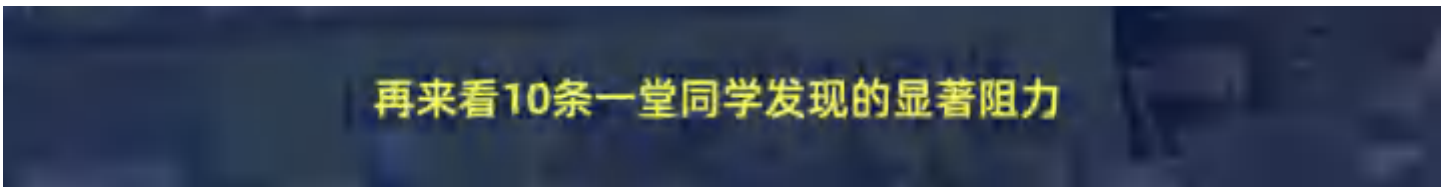
来，我们开始看例子：

给大家看10条一堂内部典型的阻力

【划重点💡】 一堂内部这几年非常典型的阻力：

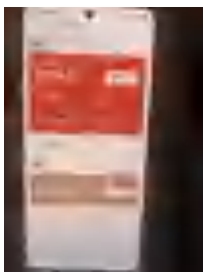
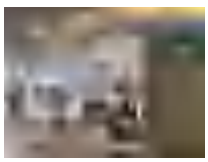
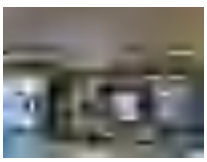
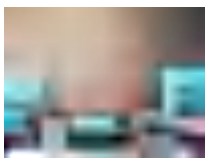
1. ***购买体验课：*** *我们是骗子==，市场上都是割韭菜的， 没 一个正经课程。*
2. ***来上259课：*** *一定是会销，没干货，是骗子。*
3. ***不写作业：*** *目前没项目，作业对我太难了。*
4. ***不写作业：*** *担心作业案例被泄露，靠不靠谱啊。*
5. ***不加入会员：*** *太贵了啊，一年三五千呢，能买一个手机了。*
6. ***不加入会员：*** *太忙了啊，工作很忙，焦头烂额，没时间学习。*
7. ***不来周五：*** *周五有安排啊，课程太晚了，时间排不开。*
8. ***不加入MBA：*** *我不在中国大陆啊，线下我来不了。*
9. ***不报名训战：*** *害怕完全没价值，白跑一趟，纯浪费。*
10. ***不入职一堂：*** *在北京啊，妻儿老小都在南方，来不了来不了。*

这些有什么共性呢？如何应对呢？



【划重点💡】 教研磨课过程中，我们搜集的一些典型的同学常见阻力：

1. *彭雪起Peter：加盟商担心远，白跑一趟（应对：合作成功，报销差旅费）*
2. *某头部成人教育：学生考研/考证没有足够预算（应对：丝滑引导到分期贷款）*
3. *松山棉店：逛棉店带小朋友很无聊（应对：设置玩具角，消除 家长带 小朋友阻力）*
4. *线下理发店：推销办卡是常见骚扰阻力（应对：把 阻力 直接做成了正向卖点）*
5. *女性葡萄酒：担心大瓶喝不完（应对：把750ml的酒，做成250ml的）*
6. *情趣用品：收货的时候场景尴尬（应对：隐私发货）*
7. *民营眼科医院：老人去医院太远（应对：免费大巴 + 免费午餐）*
8. *58到家平台：入驻平台太麻烦（应对：一天完成平台入驻）*
9. *猫粮业务：猫粮的食材成分是否安全（应对：给出检测报告）*
10. *To B净水设备业务：你们能保证及时供应吗？（应对：麦当劳和真功夫是我们的客户）*

案例：马易的To B销售案例

阻力： 全款的方式，付款压力大，风险也大，还需要繁琐的审批流程

消除： 用租赁 + 月付的方式，降低了对方的阻力

案例：美业门店的案例

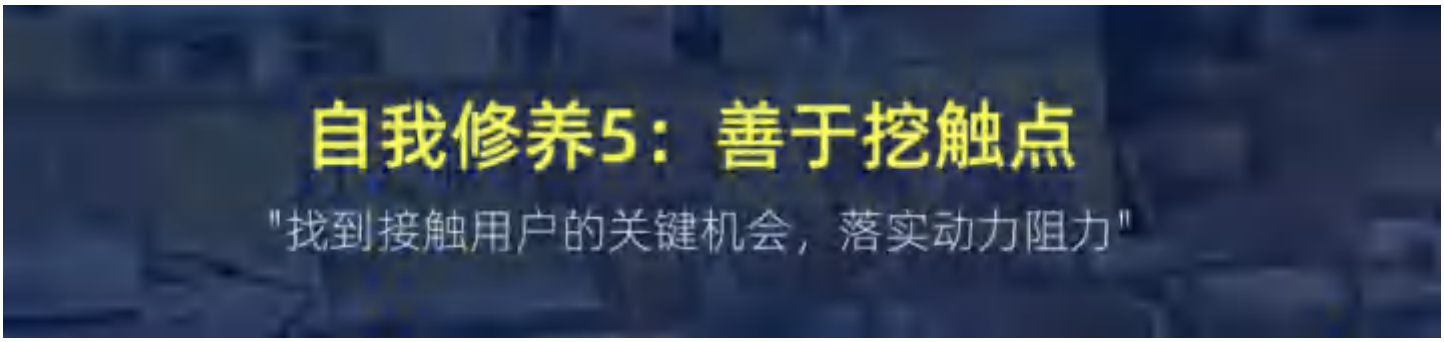
1. **阻力：** 这个商业中心里面，其他店都关了，只剩下你们和海底捞了，你们会不会也跑路？
2. **消除：**
    a. 我们有17家连锁门店
    b. 疫情期间，所有门店都跑路了，只有我们和海底捞没跑，说明我们和海底捞一样稳定
    c. 我们的老板在疫情期间，甚至没有裁员，说明老板是想长期做这个生意的

这种课怎么做呢，无他，就是足够大量的案例研究和合并同类型。

【划重点💡】 我们做了一次爆炸式研究，做了一个超级阻力小抄：

> *注意：这是1.0版本，后续课程可能会迭代修正，如不一致，请以后续课程版本为准。*

自我修养5：善于挖触点



讲完了动力阻力，前两个可能还是大家容易想到的，触点往往犯的错误，缺失的假设就很多了。

什么是" **触点** "呢？就是你能接触用户的点，各种各样可以和用户互动的、建立联系的点都算。你要用好这些接触用户的机会，一次次推进、落实动力阻力，最终完成转化。

如果完整考虑，触点可太多了，我们做一个练习：

【抢答🙋♂】 在新人6天复盘营，你觉得触点大概的数量是：_____

1. 1-5个
2. 5-10个
3. 10-20个
4. 20-50个
5. 50-100个
6. 100个+

你们认为，能够用来推进"动力阻力"的触点机会能有多少？

————

答案是6，触点是非常非常多的。

- *投放素材算不算？评论区回复算不算？付款提醒短信算不算？*
- *班班微信头像算不算？昵称呢？朋友圈呢？朋友圈头图和一句话介绍呢？*
- *学籍页面Banner算吗？提交成功页？*
- *课程开头热场30min？Truman开篇介绍？中场休息？最后升华？结束闲聊？*
- *群内消息 ， 至少20-30条吧？班班消息，至少10-20条吧？*
- *Truman 的AI电话？视频号选课引导？*
- *课程文稿结尾？作业页面？作业提交成功页？*
- *....*

现在 你肯定明白 为什么我 会 说 ： 如果精细化运营，肯定有100+接触用户的节点。

直接划重点：触点最大的问题，就是浪费，尤其是浪费高质量的触点机会。

核心心法：努力珍惜，甚至主动创造高质量的触点

有些是你主动找用户的，有些是用户在找你，有些是用户使用你的服务，有些是恰好有个机会接触。这些都是你去形成动力阻力的机会。

给大家看10条一堂内部曾经丢的触点

【回顾💡】 在做课时候，我们做了反思，我们曾经丢了很多触点，后面才意识到的：

1. ***公众号文末引导：*** *公众要文末增加"复盘营"海报，贴片广告卖了很多课。*
2. ***直播峰值的触点：*** *在新人第一次上课，人数最多的时候，提醒学习计划和时间安排。*
3. ***直播结束时间段：*** *陪大家聊10-20分钟，这是一个非常好的"非正式感情"的时间段。*
4. ***作业提交成功页：*** *这是非常好的一个 峰值 触点 ，可以送社交卡片/引导推荐。*
5. ***用户上榜时提醒：*** *用户上了一堂总分榜时候，是一个非常好的沟通触点。*
6. ***新人班班打电话：*** *有些人没有加微信，班班电话1v1电话邀请来学习(↑20%+)，*
7. ***我的AI电话提醒：*** *新人第一课和马拉松，我会上一个AI电话，增加一个强化触点。*
8. ***高潜员工埋种子：*** *在项目里我不碰，但请务必在转型/迷茫时，给我机会聊聊。*
9. ***面试前的热身期：*** *我会送几节课来学，增加接触机会，提升面试效率。*
10. ***面试后加个微信：*** *加微信保持沟通，提供2-4周的跟进和信息同步。*

这些触点都是一边做一遍发现的，每一个都对于转化有显著帮助， **提出"触点假设"** 的时候觉得自己过去 **很蠢** ， **验证"触点假设"** 拿到结果以后，觉得这些机会 **真香** 。

再来10条一堂同学找到的关键触点

【划重点💡】 这些是一堂同学的关键触点，大家可以感受一下：

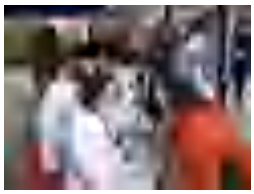
1. *马易，在大客户门口专门定向投广告（鸡贼）。*
2. *马易，在展会门口停一个广告车吸流量（鸡贼）。*
3. *在商场，儿童车滴溜溜有声音转圈，吸引更多孩子。*
4. *某IP，在微信ID后面加#标题和年度活动日期，瞬间全网触达。*
5. *王同学，做美业店，在顾客来之前一小时，问他们是否能准时来，同时发地图位置信息。*
6. *谭同学，做家庭教育，以孩子测试反馈为由，增加跟家长的沟通机会。*

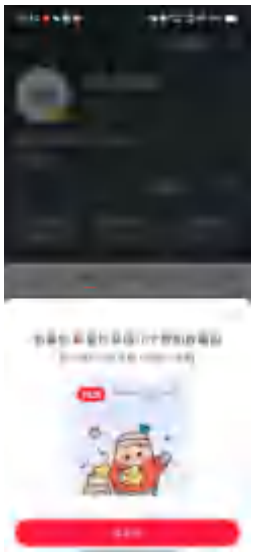
7. *眼科诊所，开展社区义诊，提升获客的触点。*

8. *小红书，在文章累计10/100/1000个赞或者阅读的时候，会提示分享。*

9. *某成人教育业务，如果用户点击支付但是没成功，会有专人电话回访。*

10. *样板间，增加了播放舒缓音乐，用年轻人喜欢的香氛，以及放高级零食和饮用水。*





具体怎么分析呢？这是一个非常有趣，也非常难的课题，我们阶段性做了一版 *《最容易忽略/浪费的10大触点清单》，如果后续做实操课，我用一节课带你们练一下如何分析和发掘产品的关键触点。*

【划重点💡】 给大家一个初步的清单：

一堂最佳转化率 · 10大最易浪费触点

YiTang Best Conversion Rate - Top 10 Most Wasteful Touchpoints Cheatsheet

分级	关键触点	侧重点	一句话解释	举例
S	峰值触点	感高峰	客户全程体验的峰值节点	拿到MVP/获得满分/官方点赞/拿到奖励/用户感动
	难题触点	感低谷	用户遭遇困难的节点	游戏无法过关/不会写作业/被客户差评
A	首次触点	开始时	用户第一次用的节点	首次曝光/下单/互动/转发/作业
	终点触点	结束时	用户结束体验节点	酒店商店/游览出口/毕业时候
B	感官触点	重感官	综合多维感官体验	广播/商场小火车的鸣笛声/烤面包店的面包味道/试吃的味道
	送礼触点	重心理	节日关系维护的送礼节点	拜年/生日/短信/节日礼物/年会
C	动线触点	用户走	线下的动线节点	门头/墙头/进店广告牌/商合门口车体广告/服务员皮肤
	活动触点	流程推	线下跟着流程的活动节点	邀请卡/桌牌/条幅/门牌号/工作服/文化衫
	页面触点	主动用	非常醒目的展示页面	微信头像/介绍/背景图/昵称/朋友圈置顶/群名/红包文案
	消息触点	被动收	主动推送的消息内容	微信push/微信群发/自动电话/EDM

注：本清单用来辅助寻找"被忽视的关键触点"，仅限一堂内部学习，请勿外传扩散

> *注意：这是1.0版本，后续课程可能会迭代修正，如不一致，请以后续课程版本为准。*
>
> *如果想学习马易老师的「商务送礼必修课」，欢迎扣口令：**我选送礼***

好啦，你在各个转化率能达到这个阶段吗？hh h

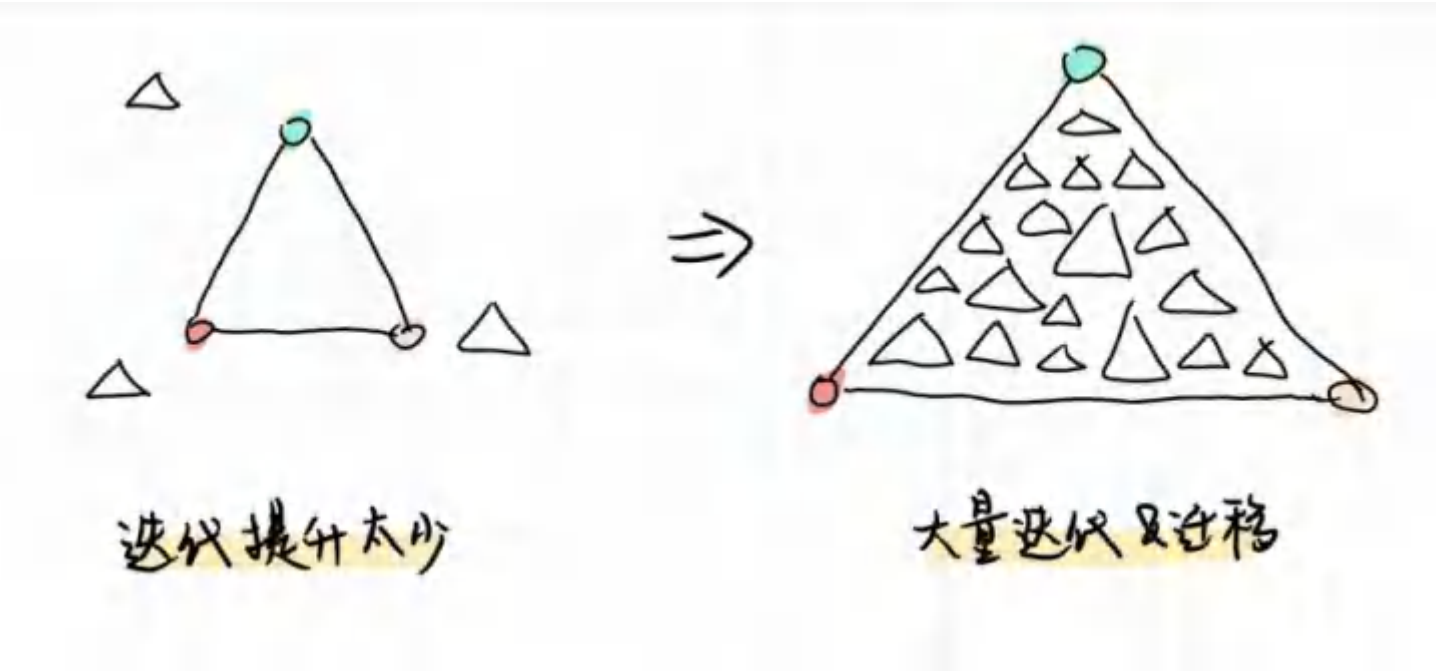
下面简单讲讲高阶阶段。

第三次跨越：从专业到迁移

如果你度过了第一个阶段（混乱到稳定），第二个阶段（稳定到专业），通常还会面对第三个难题：虽然你有了工具，足够专业，但你能提出来大量假设、快速、高频验证和推进，拿到业务结果吗？甚至你的假设是可以长期大量复用、大量迁移的吗？

这个就很难了，这个对一堂内部的同学，也是一个巨大的、难以迈过的挑战。

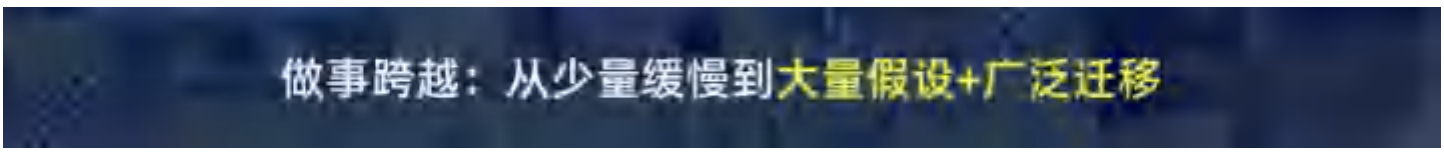
第三次 跨越前后



飞跃之前，大概的状态就是：虽然有了很多专业的工具，名利权情，影响力法则，各种阻力谙熟于心，但是依然业务推进很慢：

1. **推动意识很弱：** 作为一号位，并不能大量提出假设，通过 驱动假设拿到结果。
2. **高质假设很少：** 灵感有限，有两个想法就枯竭了，无法持续提想法。
3. **认知迁移很少：** 更糟的是，认知不够，导致迁移很弱，每次都得重头来过。

这个就导致假设推进速度很慢，别人3个月验证了10个假设，你只摸了一两个。



与之相反的，我们追求一种更高频、更高阶的业务学习状态： **持续提新假设、快速迭代、驱动团队持续拉升、追求最佳转化率，大量跨领域练习带来的认知不断迁移。**

这个的确 又 难了，就像一堂五步法、产品内核和单元模型L5 、 L6一样，这个通常需要年为单位的进步才行。

课程快接近尾声了 ， 我把最后两个"自我修养讲完吧"。

自我修养6：驱动迭代到最佳

到这个阶段，如果你是转化率负责人，就应该有这样的心气儿：

回想"我请客"，这个假设出现之前，我们已经测了 **10+轮** ；之后又迭代了 **二三十轮** 。

回想"周二复盘营"，我讲课快 **200期** ，修改的参数不下 **30个** ，才能保持一个相对OK的水准。

回想"候选人入职"，这一个小动作，我几乎每次都在反思迭代，争取能力拉满。

.....

我们有同学迭代了N个组合假设，把线下会销课程转化率提到了 **40%** 的行业峰值。

我们有同学迭代了N个组合假设，把直播间销售下单率，提升到了行业头部的水平。

我们都不是"天生"的天赋型的选手，我们普遍都是" **成长型选手** "，就靠大量的、可靠的、系统的假设和商业分析，硬生生" **轰** "出来更高的、甚至行业Top的转化率出来。

能不能做到需要时间练习，请大家问问自己，你渴望成为这样的人吗？

你渴望带着你的团队，去追求某些行业Top级别的转化率水平吗？

自我修养7：大量练习能迁移

好啦，最后一个自我修养，也是我这两年一直在努力追求和拔高的，就是让自己的能力更底层、更通用，抽象一层，可以在各个事情上做迁移。

这是这里面最难最难的了，我给大家举个例子：

我做课程作业率，我做落地页转化率，这里面的认知和经验，能复制到"马拉松"吗？能复制到pitch投资人吗？能复制到pitch老师吗？有很多即兴场景，甚至 **能条件反射地** 提动力+降阻力+挖触点吗？

比如当我和某大佬临时起意，聊合作的时候，能自信并且不卑不亢，同时动力阻力触点充分的提升未来合作的概率。

"动力阻力触点"这个模型，我每年差不多循环调用 **100次+** ，但依然迁移不熟练。这个很难啊，是我目前目光所及的山顶，我也刚刚开始，诶，加油吧，一起爬山吧。

好啦，课程终于要结束了，长 舒 一口气~~~~

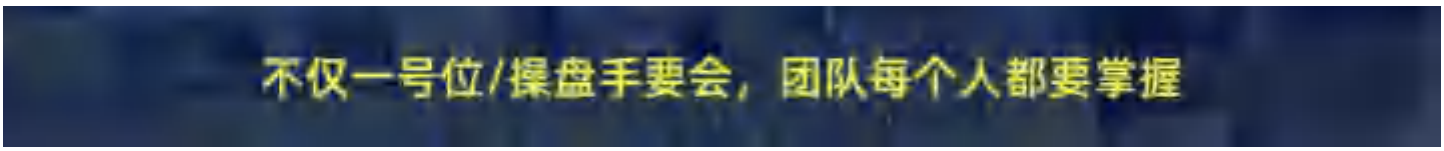
重新理解"最佳转化率"

这节课大家感觉到必修课的价值感了么？

前两天我们内部在磨课，用这节课复盘了一堂过去做过的一些核心业务，很多同事终于发现，知道思考段位的差别在哪儿了，至少对于一堂来说，这是一节30%员工需要上的做事必修课。

宏观侧的【A . 五步法】和【C . 业务公式】，可能是业务一号位需要，可以独立做决策。

但是【B . ROI】就需要面向团队讲道理了，变成大家协作、做选择的基本功。



而今天讲的【D . 动力阻力触点】，是所有业务关键参与者都可以用的核心能力。

我们非常大胆地预见到，今天讲的模型，很可能会成为未来一堂【五步法】和【ROI】级别的核心必修课程。

所以我们在磨课决定，把这个课题，升级成一堂核心系列课题。

我们给这个课题，起了一个非常牛逼且响亮的名字： **最佳转化率** 。

就像当年的"**增长黑客**（精通AARRR）"，"**调研黑客**（精通OSCAR）"，我们想未来能培养1000+个"**转化率黑客**"，善于"动力阻力触点模型"，掌握一套武器库，善于分析机会，提出假设，并且用大量假设驱动转化率提升。

在各个关键业务环节上，能够打磨出市场最佳实践级别的转化率，并且乐于分享，相互开放学习，相互抄作业。

当大家有了共同的分析框架和话语体系以后，整个交流、协作的效率，就会成倍数的提升上去。

未来可以帮助更多团队进步和成长吧~~！

哈哈，还有一个彩蛋环节，伏笔终于可以揭晓了：

长期修炼：爬山地图

【划重点💡】 转化率黑客的能力修炼爬山地图：你们自评现在在哪个环节？未来2-5年，你希望能爬到哪个环节？

感谢教研团队的N版本不断打磨，终于这个段位图逻辑自洽了。

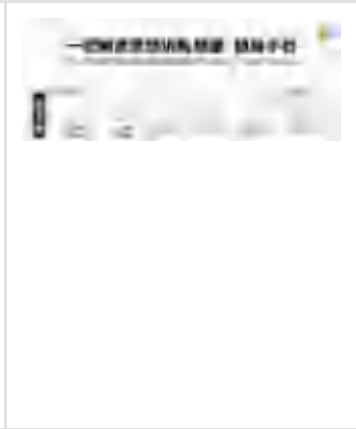
课程回顾和作业 Candy

课程回顾

一堂地图鸟瞰

好了快速回顾一下这节课在一堂整个体系里的位置：

【划重点💡】 从叶子到森林：关键转化 - 关键假设 - 解放思想 - Y模型。



作业和Candy

这节课，我给大家留了 3 个作业，你可以 3 选1完成。当然我鼓励你听完课后，都尝试写一写。

第一个作业： 学习心得题

这是一个开放题目，这节课讲了面对关键转化率，到底如何用 **「转化率三板斧」** ： **动力、阻力、触点** ，来寻找提升的思路和方法。

听完这节课，你有哪些新的认知和思考？ 有哪些之前没有意识到的？ 可以展开写一写你的想法 和收获。

第二个作业： 案例复盘题

今天的课程里，讲了非常多的案例， **有人善于提动力，有人善于消阻力，有人善于 挖 触点** 。

在你过去的工作和生活中，你一定也用过一些提升转化率的技巧。可以挑其中最精彩的1-2个案例，展开讲讲，当时的场景下， **你使用了哪些方法和技巧，提升了这件事情的什么转化率？**

为了降低作业难度，教研组给大家提供了案例模板~

> *背景： （我在做一件xx事情）*
>
> *目标： （我想要达成xx目标）*

- *提升动力方面：（用xx方法，提升了xx的动力，达到的xx的结果）*
- *降低阻力方面：（用xx方法，降低了xx的阻力，达到的xx的结果）*
- *挖掘触点方面：（用xx方法，增加了xx的触点，达到的xx的结果）*

第三个作业：场景推演题

这节课，我从动力、阻力、触点三个方面，讲了提升转化率的各种方法。

你可以挑一个你最想提升转化率的事情，做一个场景推演练习。尝试推演这个事情有哪些可以提升的动力，哪些可以优化的阻力，哪些可以增加的触点。

同样，给大家准备了模板。

> *背景：（我想要做一件xx事情）*
>
> *目标：（我想要达成xx目标）*

- *关于动力的推演*
- *关于阻力的推演*
- *关于触点的推演*

如果你的作业足够优秀，一堂教研组可能会联系你，并且有可能站上一堂的讲台，跟大家分享你的案例。

【Flag🙋】 这节课做起来很辛苦，希望大家不要辜负。

来来来，希望大家一起立一个Flag（承诺），认真听课吸收，最后完成这次训练作业。

扣一句话吧：一定作业！！

提醒：新课免费内测，请务必按时学习提交作业，3次报名内测不写作业，后面不会再邀请。

🎁 作业奖励Candy：

第一个Candy：小米发布会拆解练习

这个的Candy非常有意思，我们内部在拆解“小米汽车发布会”的时候，发现这个发布会 **是一个特别好的练习动力阻力拆解的素材** 。

如果你完成了作业，就可以获得教研组特别准备的 **小米发布会的视频和逐字稿** ，做进一步的练习。同时，你还会获得 **一堂内部对于发布会的拆解文档** ，跟你的答案进行交叉验证。

第二个Candy：《优秀 转化率 复盘合集》

我们在学员访谈的过程中，发现很多学员都有非常多自己的小技巧，有的特别 **“聪明”** ，有的特别 **“硬核”** ，有的特别 **“新颖”** ……

所以这次，教研组会从本次课程的作业中， **挑选出最优秀的复盘案例，做成合集** ，里面会有 To C、To B、线上、线下、消费品、门店 等等的细颗粒度的业务拆解。相信一定有你能“借鉴”和“对标”的行业和模式。

如果你也想学习高手的优秀案例，一定按时提交作业~~