

# 起点学院公开课

## 从UED到UGD，如何用设计思维做增长？

宜人贷UGD团队创始人、畅销书《破茧成蝶》作者@刘津

### 【2018年度大会】

杭州、武汉、上海、广州、北京5城火热售票中，

目前仅剩少量优惠票，认购从速哟！

嘉宾逐步公布后，大会门票将会逐步恢复至原价；

扫码入群，了解大会详情→→→





宜信  
CreditEase

宜人贷  
www.yirendai.com

# 如何用设计思维做增长

How to do growth by design thinking

宜人UGD团队负责人 刘津





刘津/

宜人UGD团队创始人

2016.12入职宜人贷

曾任阿里巴巴商家事业部交互设计专家，网易电商设计团队主管  
有过短暂的创业经历

著作《破茧成蝶——用户体验设计师的成长之路》成为数万同行的入门书籍，《破茧成蝶2——以产品为中心的设计革命》将于7月出版

人人都是产品经理社区专栏作家；站酷高高手签约讲师；曾为联想、12306、中国移动等公司提供过专业的咨询



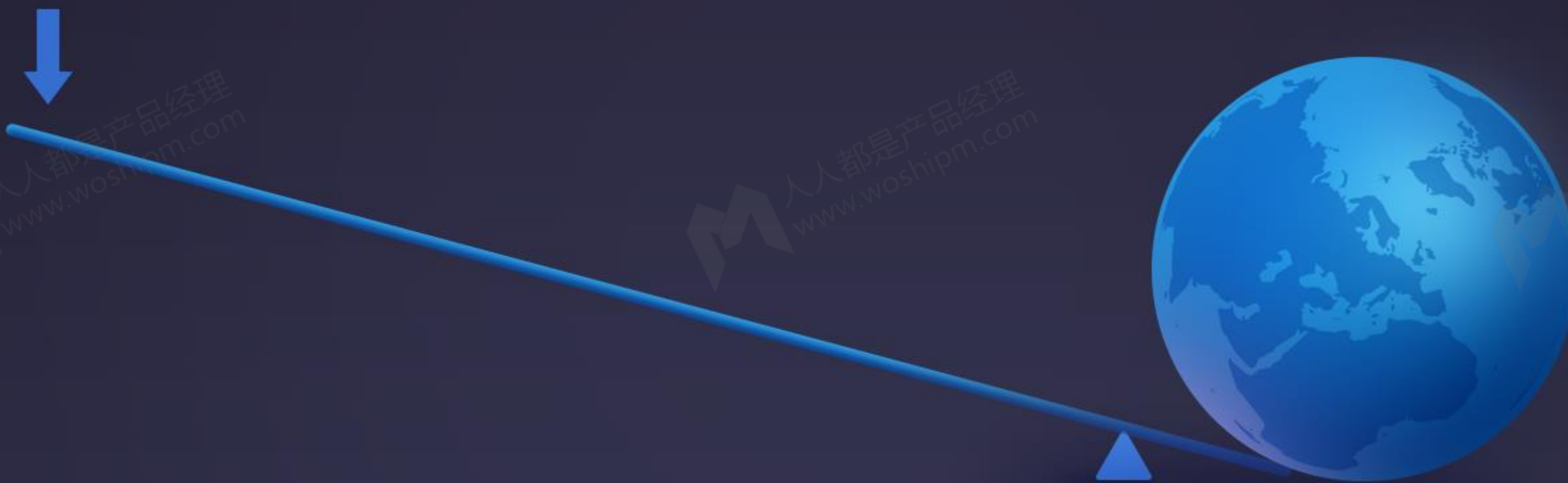


WHAT  
什么是增长?



WHAT

什么是增长？



最小成本&最大价值



“如果不能衡量，就无法管理”

—彼得德鲁克



WHAT

如何衡量增长？

KPI — 短期结果导向





WHAT

如何衡量增长？

OKR — 长期价值驱动



WHAT

# 如何明确增长指标？





WHAT

## 如何明确增长指标



### 北极星指标

North Star Metric

案例	商业模式	长期价值	北极星指标
Airbnb	市场	连接租房者和房东	订天数
亚马逊	电商	便捷的网上购物	总销售额
知乎	社区	知识传播	问题回答数

WHAT

# 如何明确增长指标



## 北极星指标

North Star Metric





WHAT

# 如何明确增长指标



## 北极星指标

North Star Metric



### 辅助参考

- 其他业务数据
- 行为数据
- 主观感受

WHY

我们为什么要关注增长？

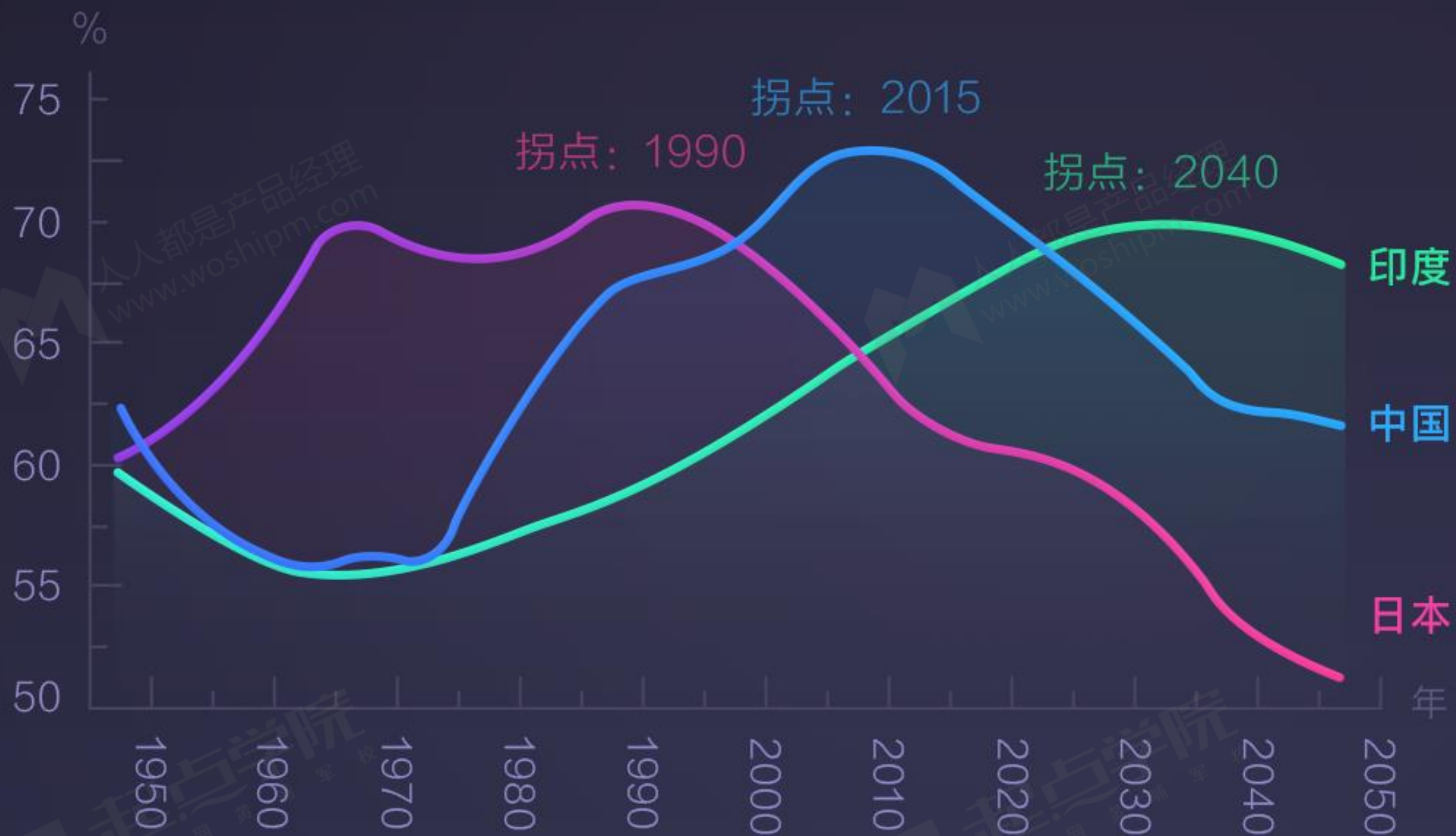


“作为一个企业，第一重要的事情是增长”

—混沌大学创办人 李善友

WHY

# 互联网下半场带来增长思维的萌芽

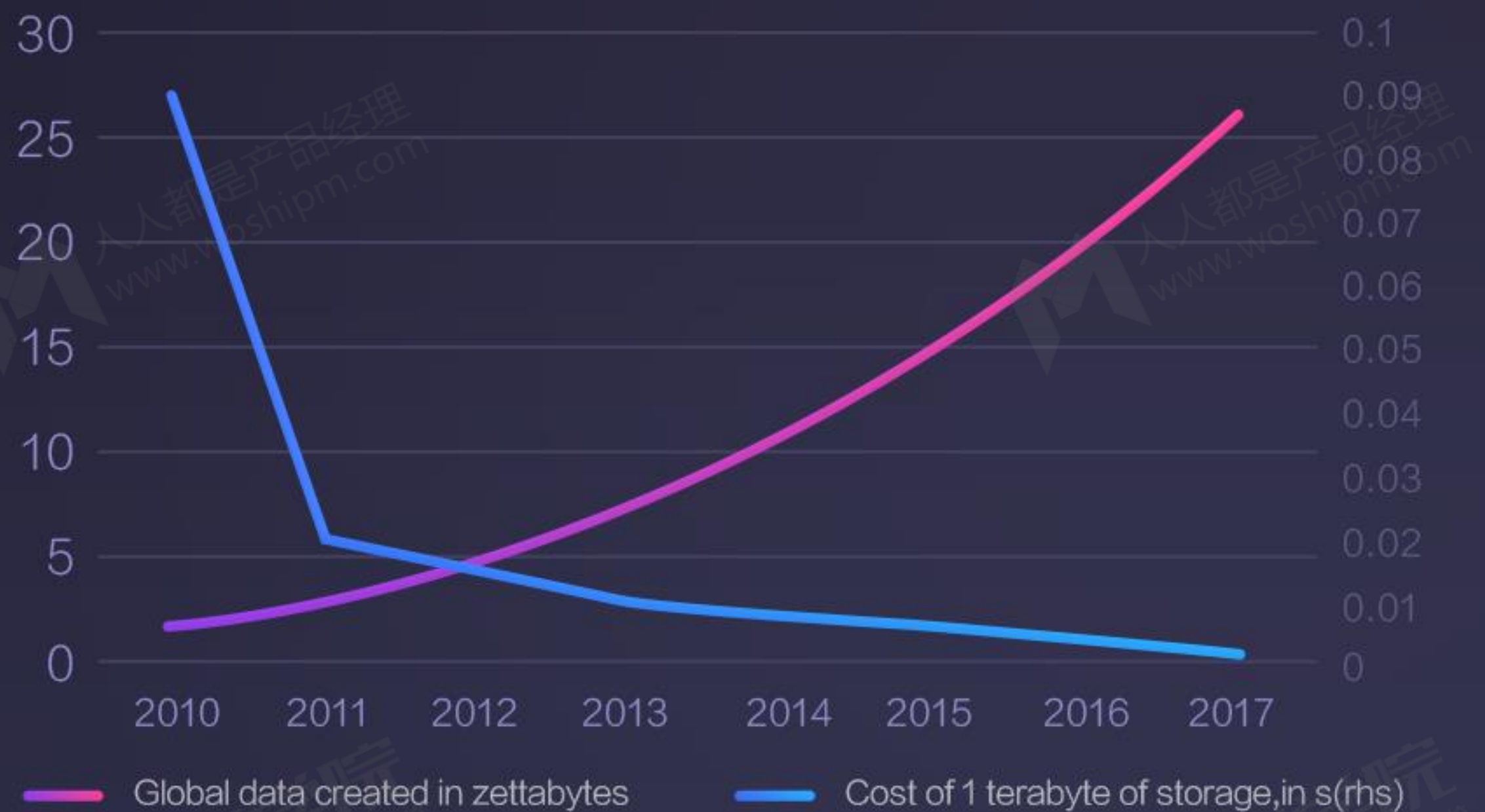


- 人口红利消退
- 流量红利萎缩
- 资本红利萎缩



WHY

## 大数据时代来临使增长更可能实现



Source:Reinset,Gantz and Rydning(2017); Klein(2017), One zettabyte is equal to one billion teraby

随着云计算的发展，数据  
存储成本越来越低，获取  
数据变得越来越容易。



WHY

## CGO取代CMO标志增长时代来临

2017年3月底，可口可乐宣布将取消设立了24年的首席营销官(CMO)一职。全球市场营销、客户及商务领导、战略被整合成一个职能，由新创立的职位CGO(即“首席增长官” Chief Growth Officer)领导。第一任CGO将直接向可口可乐新任CEO汇报

从花钱到赚钱

从定性到定量

从创意到业绩

从经验到试验





U C D

宜人用户增长设计团队

WHY

# UGD: 用设计思维做“以用户为中心的增长”





HOW

# 如何用设计思维做增长

HOW

# 设计思维 + 增长思维

设计思维

以用户为中心

+

增长思维

以价值为导向



HOW

# 设计思维 + 增长思维



设计思维五步骤

+



增长思维

=



HOW

## I 从分散指标到统一指标

产品经理/设计师主要看什么数据：

业务数据

转化率、留存率、跳出率、交易总额、订单数、客单价……

行为数据

访问频率、间隔时长、停留时间、访问页面数、完成任务情况……

主观感受

满意度、用户反馈、用户评价、推荐度……



HOW

# I 从分散指标到统一指标

UGD主要看什么指标:

  
**北极星指标**  
North Star Metric

场景1  
指标

场景2  
指标

场景n  
指标

HOW

## II 从问题驱动到价值驱动



缺陷：

- 目标不清晰、难量化
- 设计方案较主观
- 数据提升有一定偶然性
- 难以持续提升数据
- 成果难以复制，低效
- 全程被动，难创新



HOW

## II 从问题驱动到价值驱动



### 优势:

- 指标与**产品核心价值**相关
- 指标可**量化**
- 驱动指标提升，方向**清晰**
- 提升原因明确，成果可**复制**
- 可**持续提升**
- 驱动**创新**
- **高效**闭环避免无用功

# UGD日常增长案例



HOW

# 案例1：流程优化—优化方案

**项目背景**  
某互联网金融平台，主要提供P2P借贷服务。项目目标是提升用户体验，优化业务流程，提高转化率。

**用户行为模式**  
1. 注册/登录：新用户注册，老用户登录。  
2. 浏览/搜索：浏览理财产品，搜索理财产品。  
3. 申请/审批：申请理财产品，审批理财产品。  
4. 放款/还款：放款理财产品，还款理财产品。

**精英人群特点**  
1. 高学历、高收入、高净值。  
2. 追求高品质生活，注重理财规划。  
3. 对金融服务有较高要求，注重服务体验。

**问题描述**  
1. 注册流程繁琐，转化率低下。  
2. 理财产品展示不清晰，用户难以快速找到心仪产品。  
3. 申请流程复杂，审批周期长。  
4. 放款流程不透明，用户难以实时查看进度。  
5. 还款流程不便捷，用户还款体验差。

**优化方案**  
1. 注册流程优化：简化注册步骤，增加快捷注册入口。  
2. 理财产品展示优化：优化产品排序，增加产品筛选功能。  
3. 申请流程优化：简化申请步骤，增加进度提示。  
4. 放款流程优化：增加放款进度实时查询功能。  
5. 还款流程优化：增加多种还款方式，优化还款界面。

**优化效果**  
1. 注册转化率提升2%。  
2. 理财产品浏览时长增加15%。  
3. 申请转化率提升3%。  
4. 放款进度查询使用率提升10%。  
5. 还款转化率提升5%。

上线后效果无法评估，WHY?



HOW

# 案例1：流程优化—问题分析



节点1：用户提交信息  
指标提升可能性**大**

节点2：信息审核  
指标提升可能性**小**

节点3：用户确认借款  
指标提升可能性**中**



HOW

# 案例1：流程优化—精益闭环方法





HOW

# 案例1：流程优化—再次数据评估



节点1：用户提交信息  
指标提升可能性**大**  
环比提升**27.2%**

节点2：信息审核  
指标提升可能性**小**  
AB测试提升**2%**

节点3：用户确认借款  
指标提升可能性**中**  
环比提升**5.2%**

HOW

## 案例2：结构优化(首页改版)



优化前

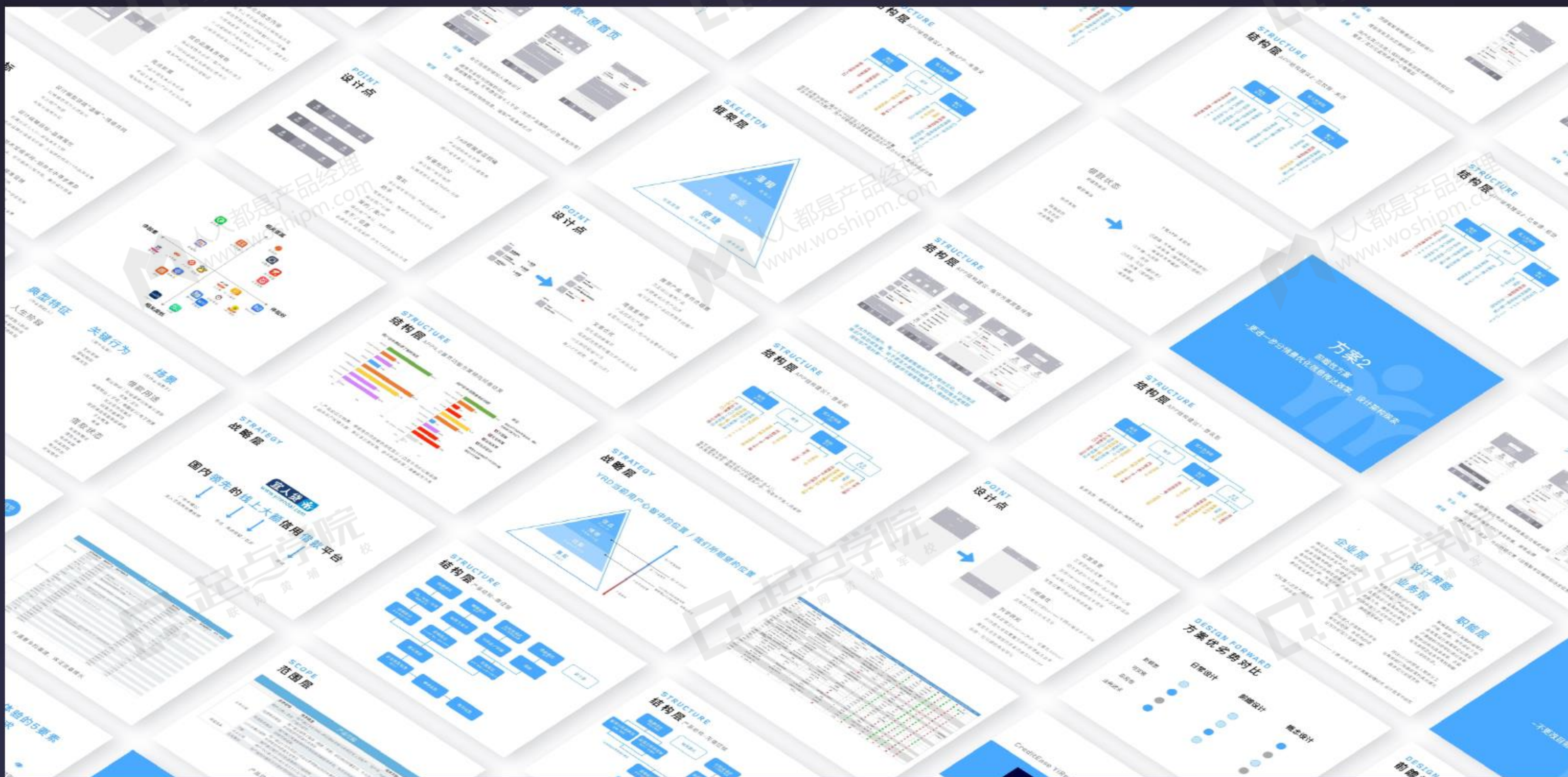


优化后



HOW

# 案例2：结构优化(首页改版)一方案推导





增长时代下应该如何思考、如何决策？



HOW

## 案例2：首页改版—精益闭环方法





HOW

# 案例2：首页改版—设计原型



## 设计模块1:品牌区

指标: 跳出率/转化率/粘性

假设: 新增品牌板块/首页定制化/品牌触点覆盖...

分解: 先新增品牌板块, 主打梦想方向

上线: 可看环比数据(业务影响权重小)

## 设计模块2:借款区

指标: 借款转化

假设: 强化借款引导

分解: 方案1—推荐与选择合二为一; 方案2—主推某款产品

上线: 建议AB测试(业务影响权重中)

## 设计模块3:工具区

指标: 提升日活

假设: 增加信用查询工具/咨询/赚钱工具(供产品参考)

分解: 新增每日签到/信用工具/申请信用卡

上线: 可看环比数据(业务影响权重小)



HOW

## 案例3：营销落地页面转化提升



优化前



优化后



HOW

# 案例3：界面优化—原始优化方案



原图



优化方案1



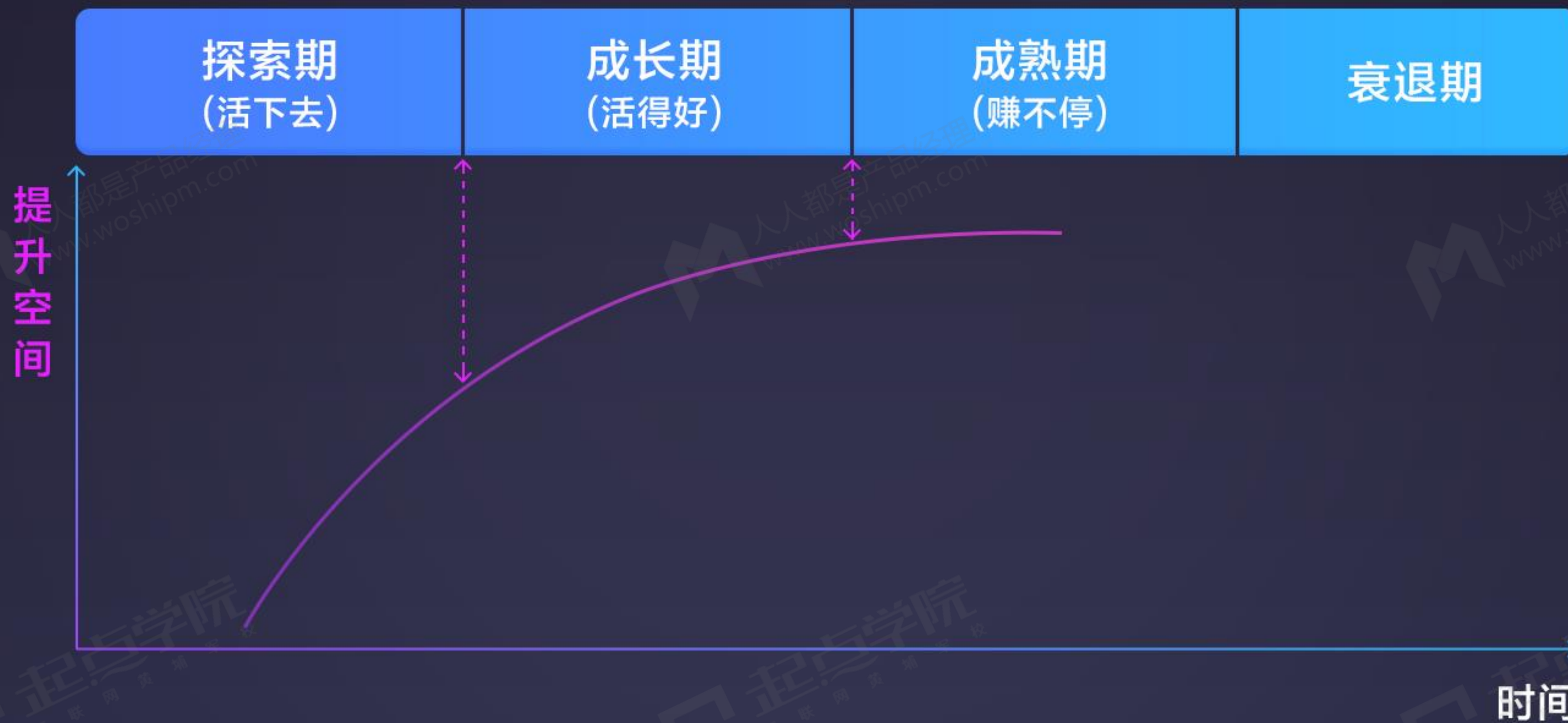
优化方案2



为什么怎么优化数据都不提升？

HOW

## 案例3：界面优化—精细化设计



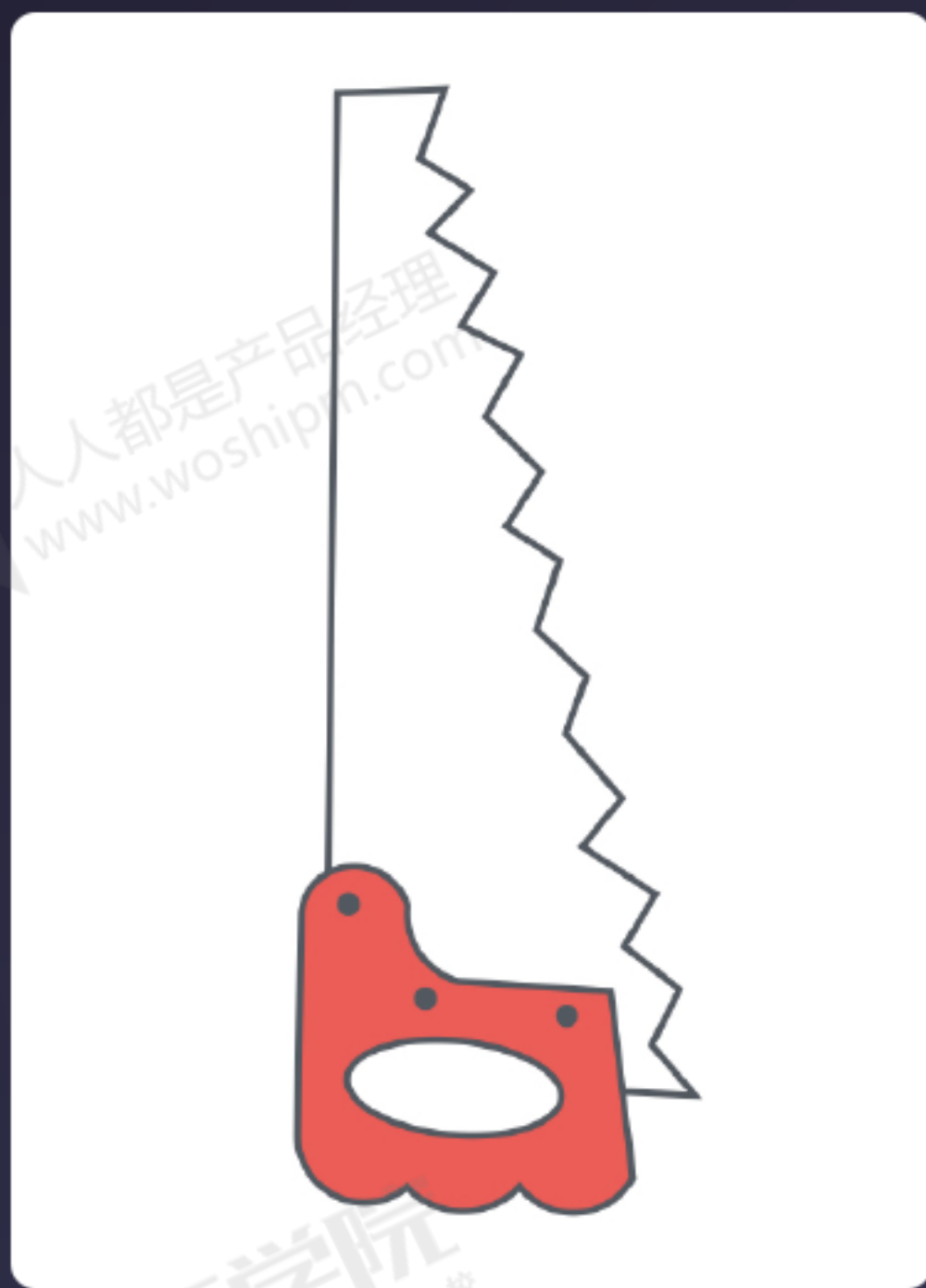


生命周期 九要素 ☆	探索期	成长期	成熟期
目标	掌握产品方向 (活下去)	巩固差异化的产品定位 (活得好)	提升产品价值 (赚得多)
关注	用户价值	产品核心竞争力	商业变现
策略	最小成本验证产品方向	大胆创新巩固差异化定位	科学严谨提升商业价值
风格	颠覆、旁门左道	创新、风格独特	规范、科学严谨
用户类型	假设用户	目标用户	活跃用户
设计方法	产品故事地图 设计冲刺法	用户体验地图 设计接力法	用户增长地图 设计跨栏法
产出过程	拆需求后做原型	拆方案后再发布	拆变量后再测试
分析与验证	定性为主	定性+定量	定量为主
相关指标	推荐意愿/新增用户数 满意度等	留存率/复购率 活跃度等	营收/成本率 现金流等

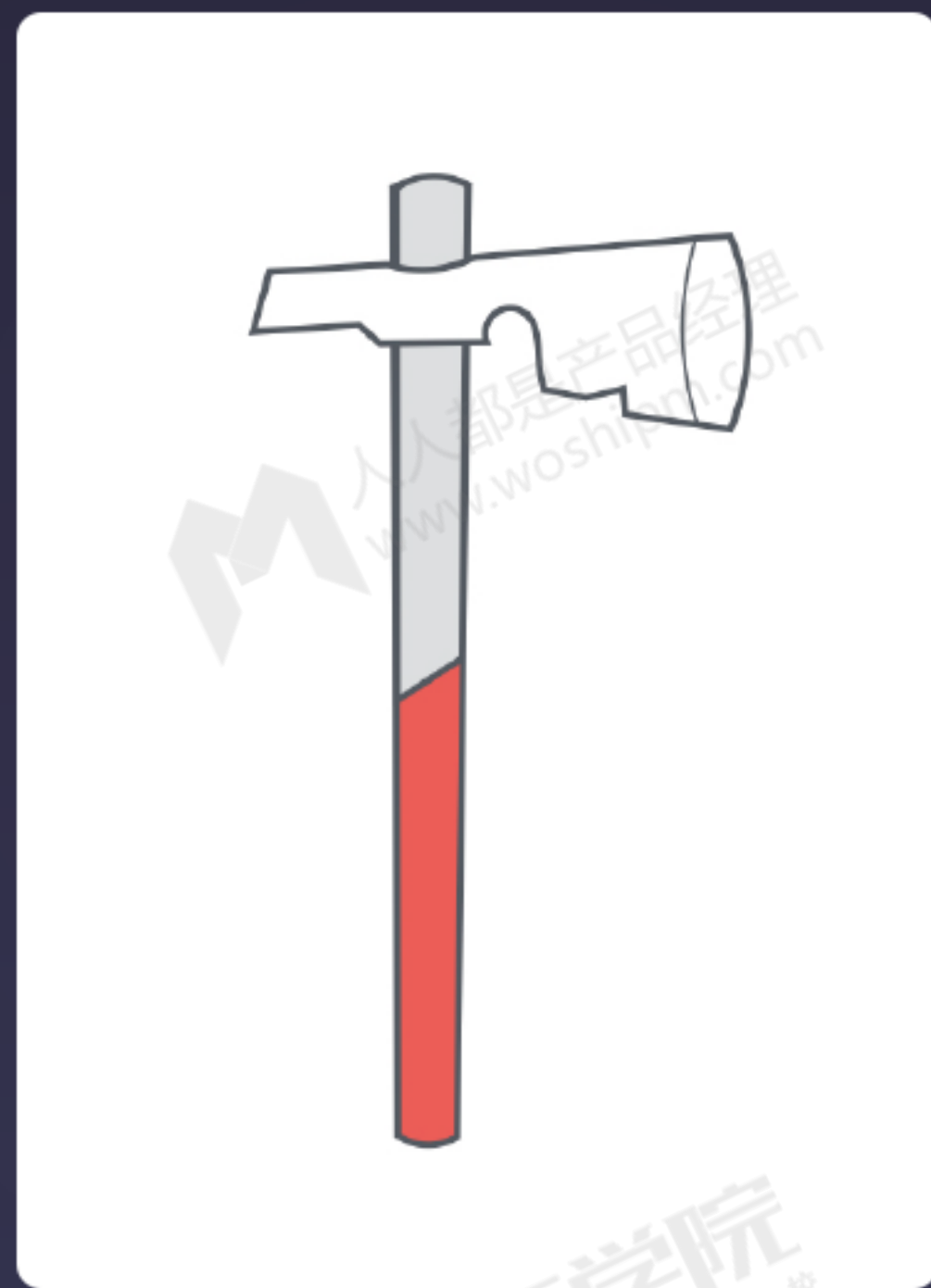


HOW

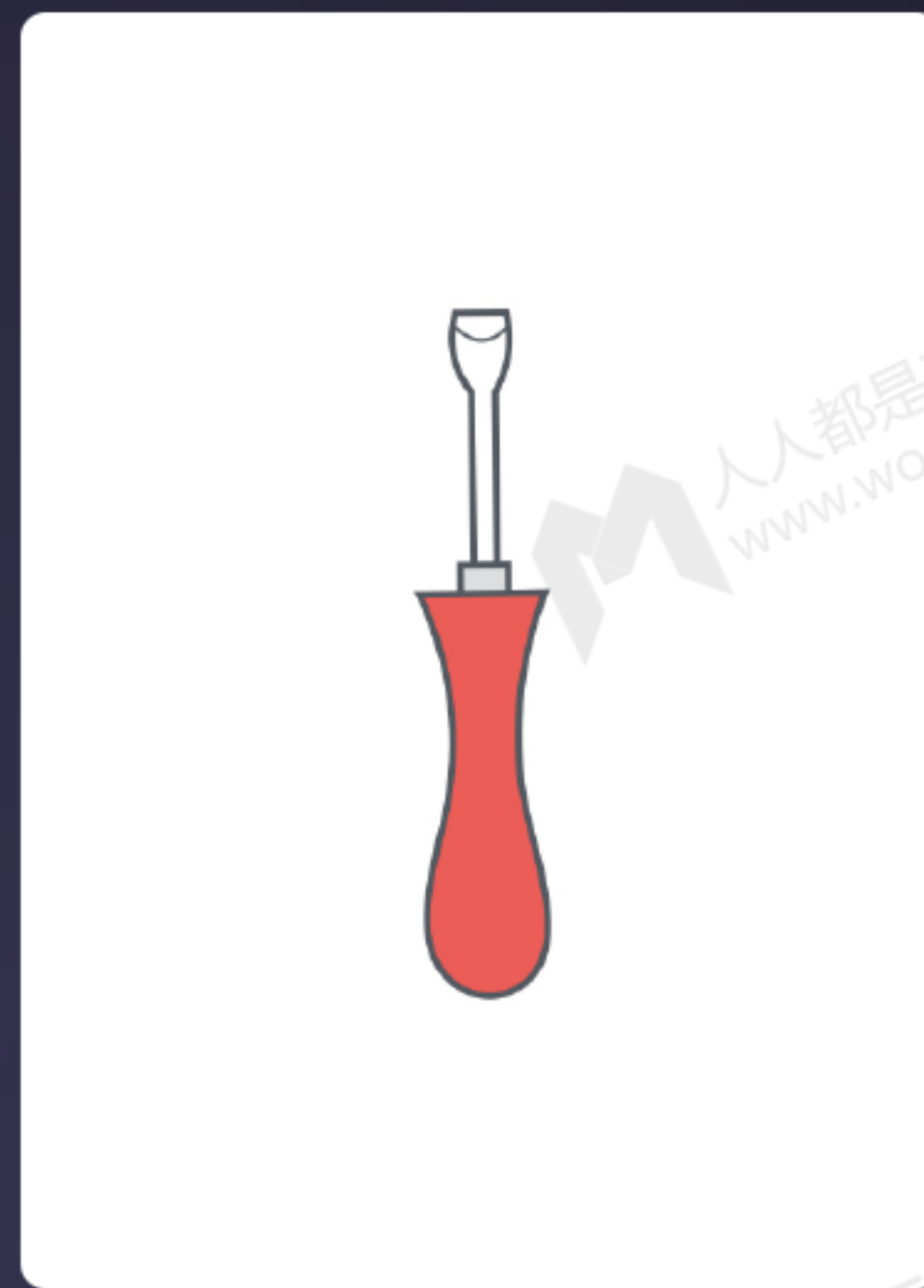
## 案例3:界面优化—精细化设计



探索期



成长期



成熟期



HOW

## 案例3:界面优化—精益闭环方法





HOW

# 案例3:界面优化—数据评估

Before

第2轮测试-大变量组合

第n轮测试-小变量组合

效果: 无

效果: 注册率提升30.43%

效果: 注册率分别提升8%; 4%.....



起点学院  
互联网黄埔军校

起点学院  
互联网

起点学院  
互联网黄埔军校



40天累计提升70%



HOW

### III 从追求完美到精益思维



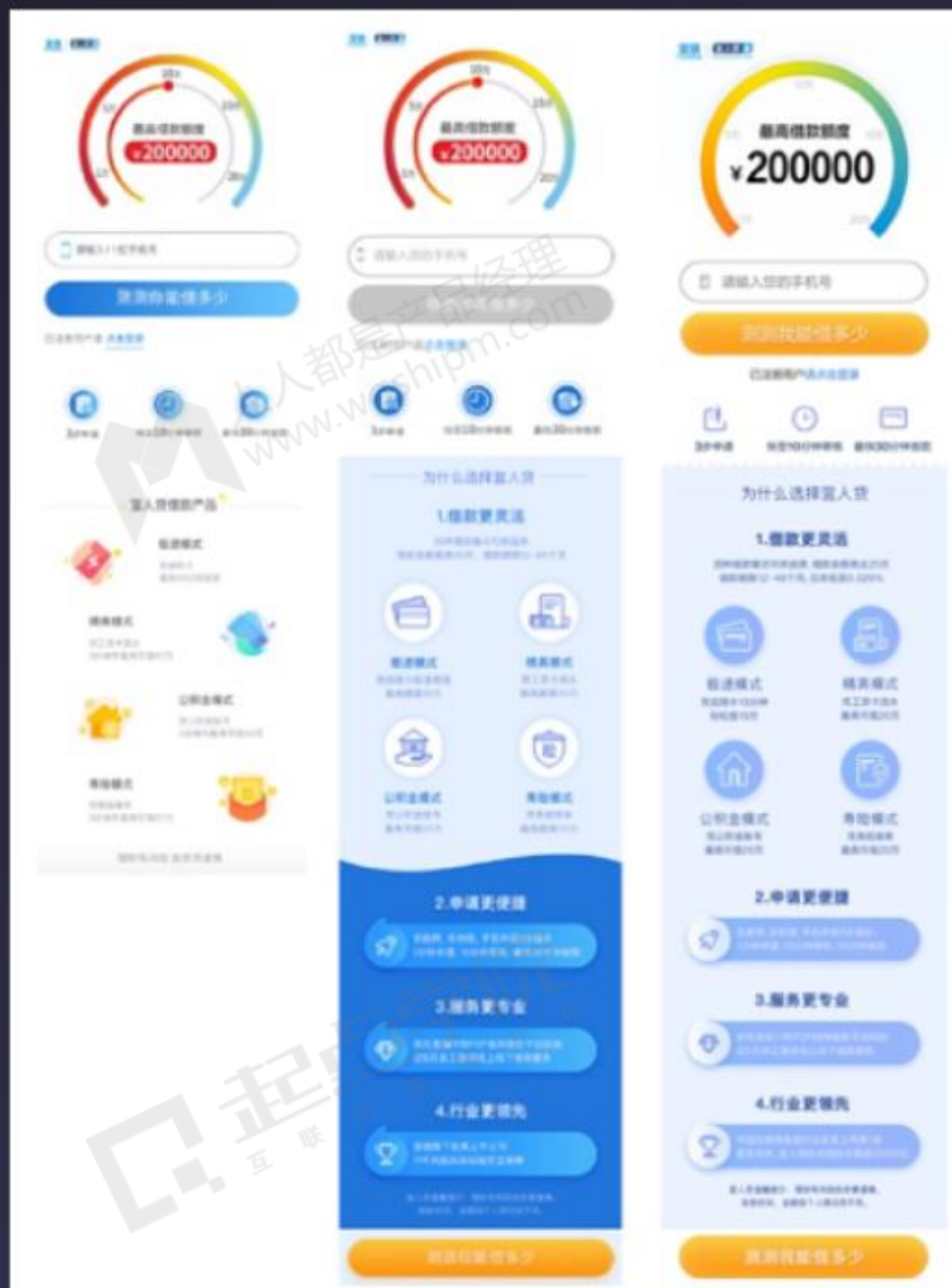
从上述案例可得知：通过科学的分解，设计可以被彻底量化，而**量化是增长的前提！**



# UGD延伸增长案例

HOW

# IV 从主观经验到实验积累



## 沉淀风格

视线垂直

布局规整

图大字大

元素简单

颜色清爽

线状图标或反白

复制风格

设计规范



HOW

# IV 从主观经验到实验积累



应用实验结果前



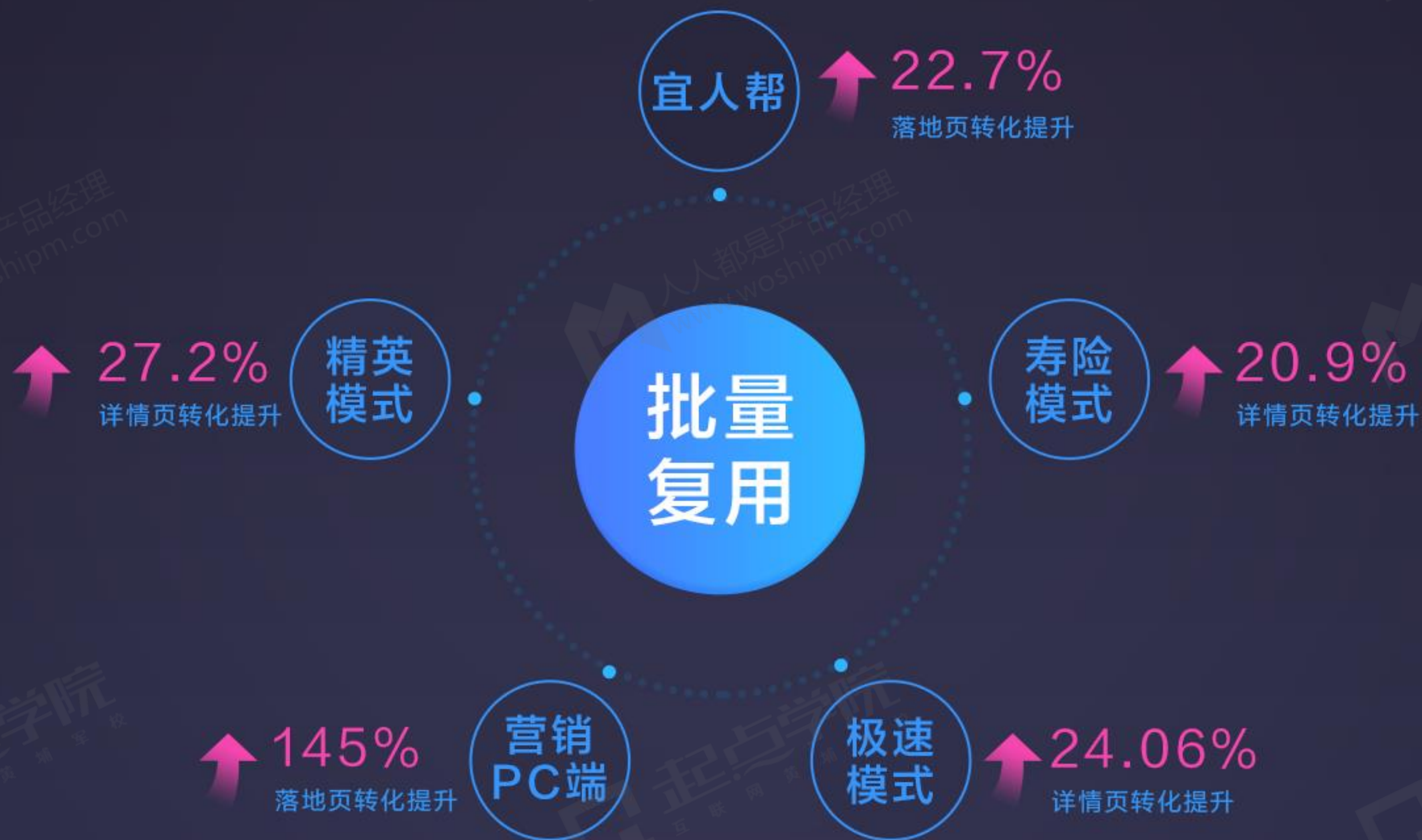
应用实验结果后

20.9% ↑



HOW

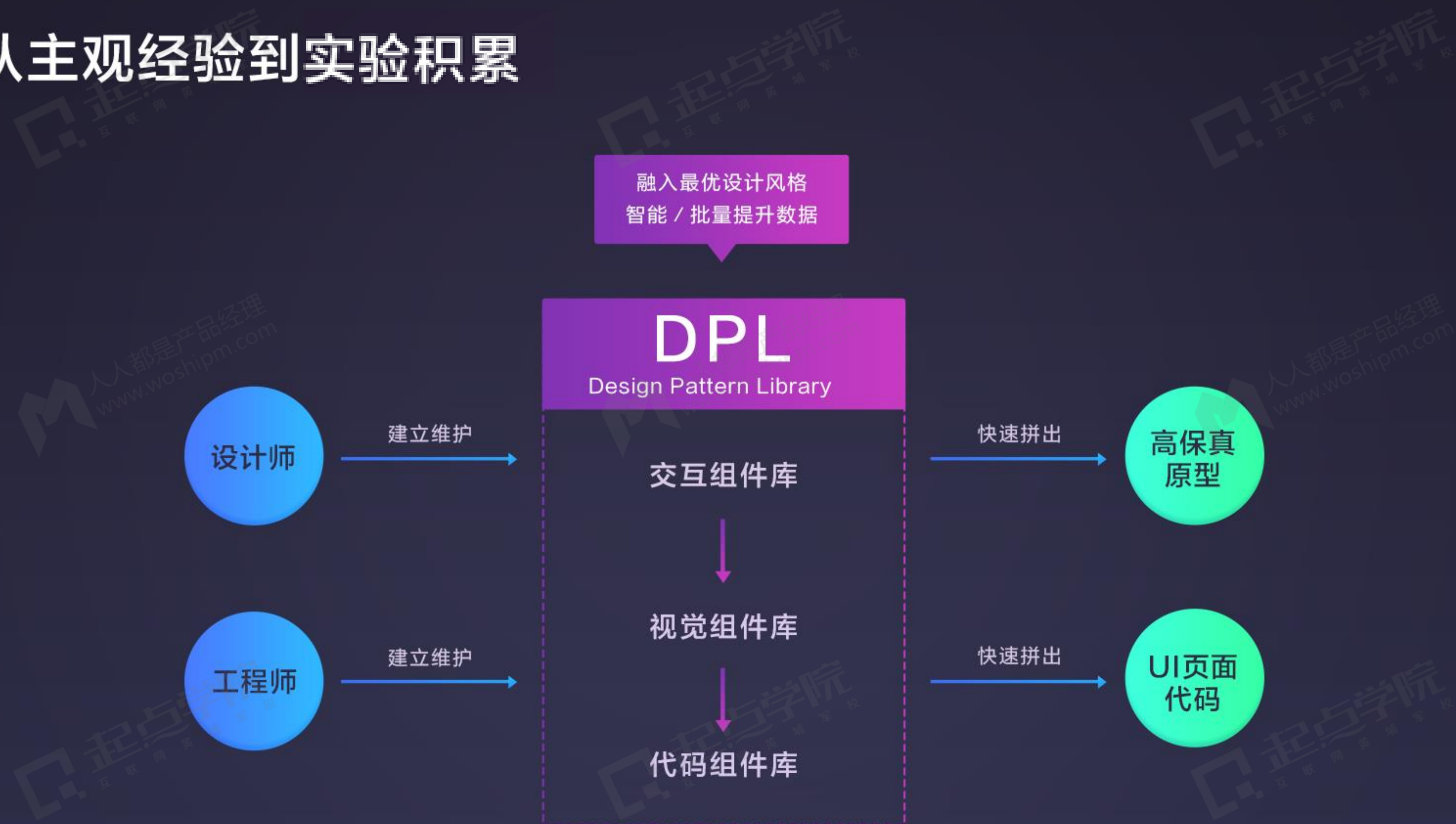
## IV 从主观经验到实验积累





HOW

# IV 从主观经验到实验积累



HOW

## 案例4：增长组件库





HOW

## 案例4：增长组件库—以点带线、以线带面



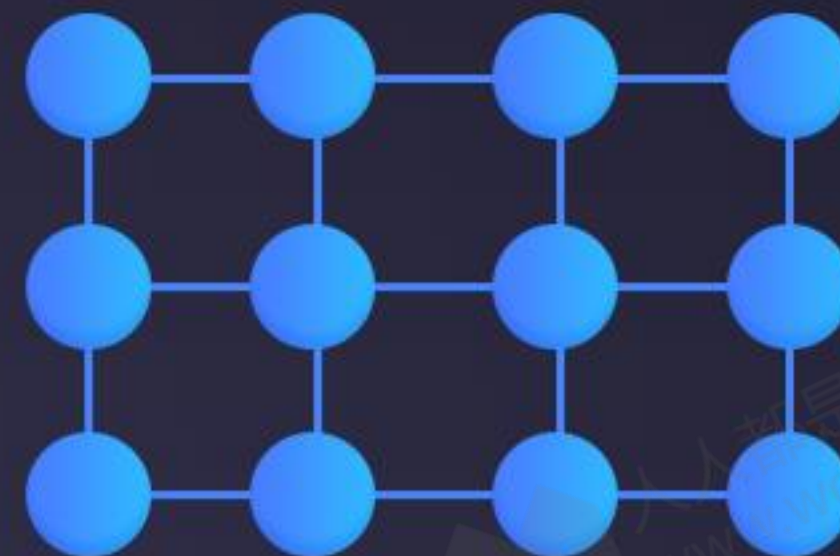
单页面数据提升

寿险介绍页



单产品线数据提升

寿险整条业务线



多产品线批量提升

平台

极速业务线

精英业务线

寿险业务线

渠道

HOW

## 案例4：增长组件库

极速立即申请率 **↗ 24.06%**

精英立即申请率 **↗ 9.56%**

寿险立即申请率 **↗ 20.9%**

寿险额度预估转化率 **↗ 19.1%**

寿险保单提交率 **↗ 2.88%**

寿险运营商信息提交率 **↗ 3.21%**

寿险征信信息提交率 **↗ 5.7%**

寿险确认借款率 **↗ 4.46%**





↑ 20.9%

↑ 2.88%

↑ 3.21%

↑ 5.7%

↑ 4.46%



HOW

# 全面解决团队各项问题

人员水准

设计质量

一致性

改版难推动

人力成本

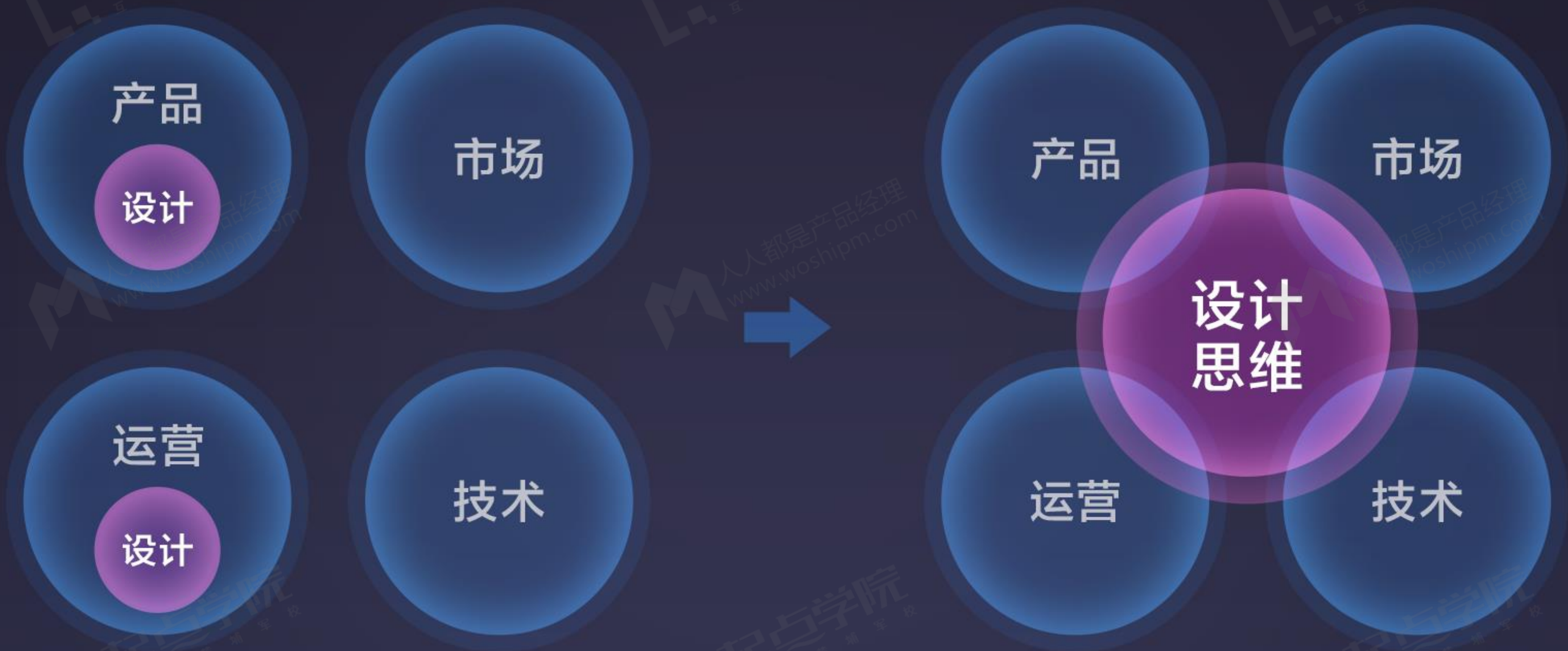
还原度

数据提升



HOW

## V 从被动支持到主动合作



**支持型团队**

专注于界面&流程设计

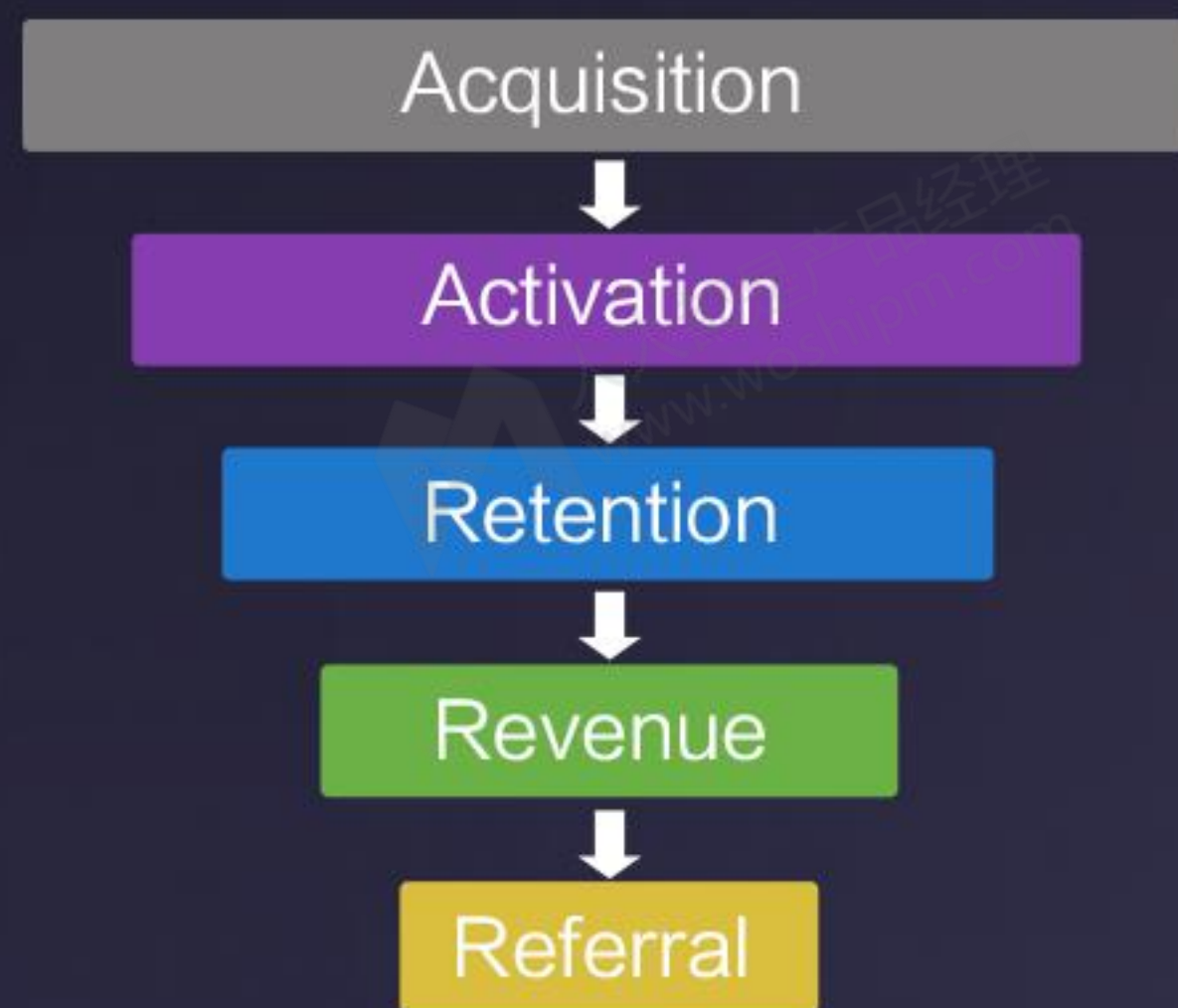
**驱动型团队**

设计赋能



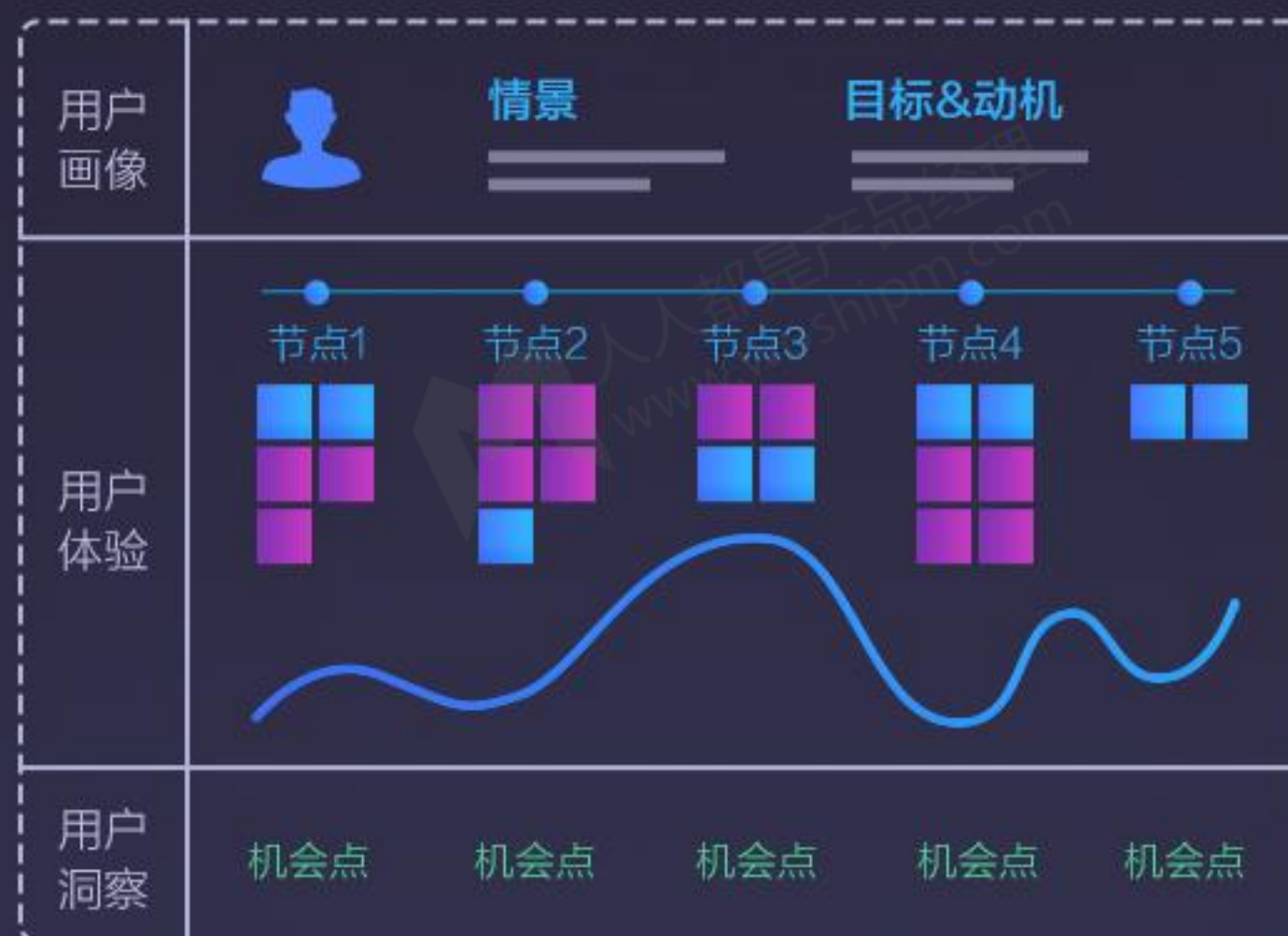
HOW

# V 从被动支持到主动合作



AARRR模型

+



用户体验地图

=



用户增长地图



北极星指标

用户生命  
周期



获客



激活



转化



留存



推荐

增值  
假设





HOW

# 案例5:唤醒沉睡用户实验





# 挖掘新的增长机会 - 跨部门沟通





# 挖掘新的增长机会 - 用户增长地图

北极星指标  
转化提升至X%,运营成本降低至X%

用户生命周期

获客

激活

转化

推荐

千人千面  
展示营销落地页

新手引导流程优化

DPL组建库

推荐小程序

寻找每类细分客户  
对应的最优获客渠道

产品推荐流程优化

申请借款流程优化

推荐流程接入产品  
申请流程

唤醒沉睡用户

增值假设



## 挖掘新的增长机会 - 排定优先级

唤醒沉睡用户—睡美人项目

# 高效的做增长 — 精益数据闭环





# 指标：明确核心增长指标



## 北极星指标

转化提升至X%，运营成本降低至X%



## 睡美人项目目标

高效、低成本唤醒沉睡用户



### KPI 1:

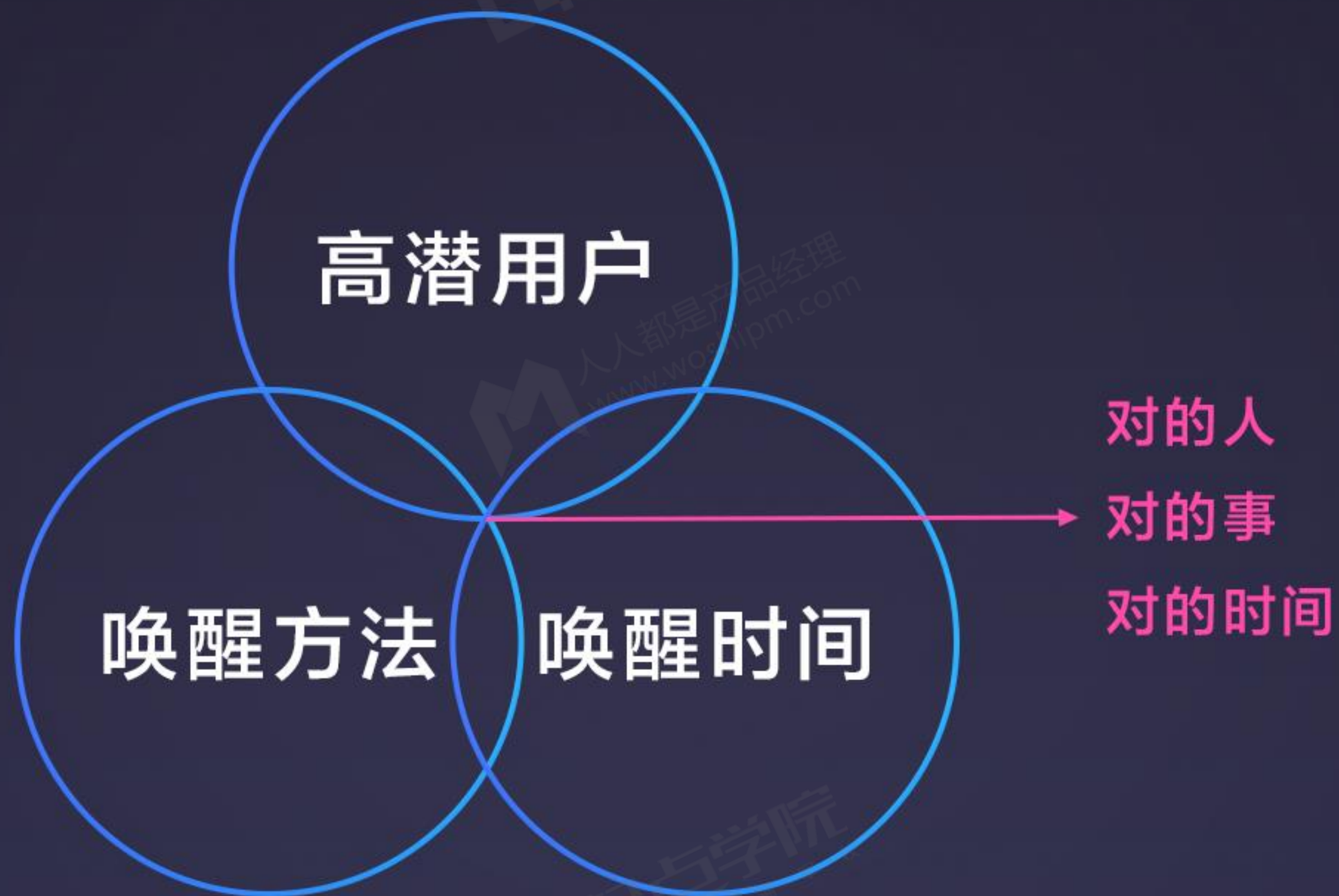
唤醒 X% 沉睡用户



### KPI 2:

唤醒成本在 X 元以内

# 假设：提出假设

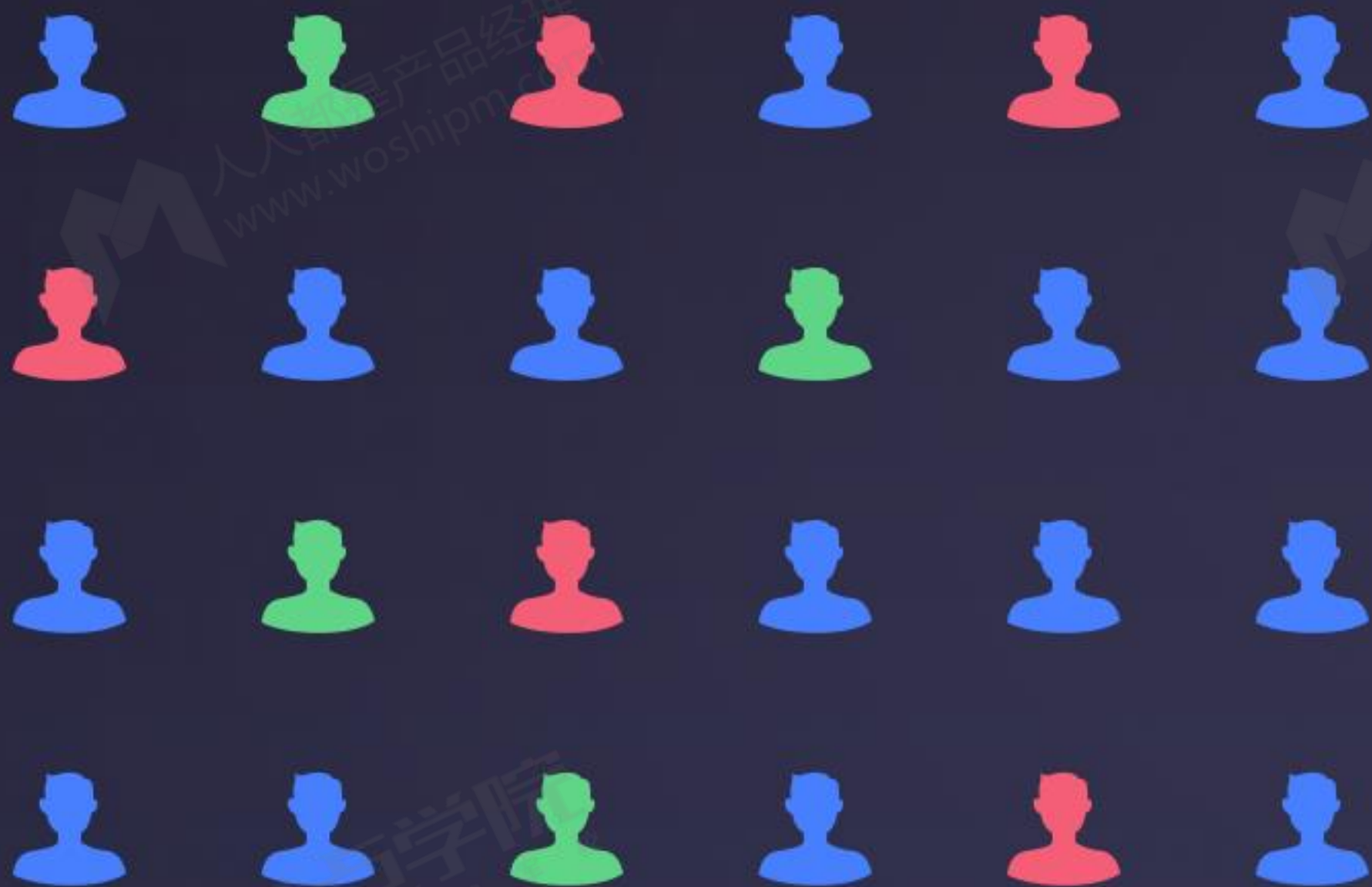






# 对的人—高潜用户

通过对已放款用户数据分析，筛选出最有可能转化的高潜用户



● 沉睡用户   
 ● 已放款用户   
 ● 高潜用户

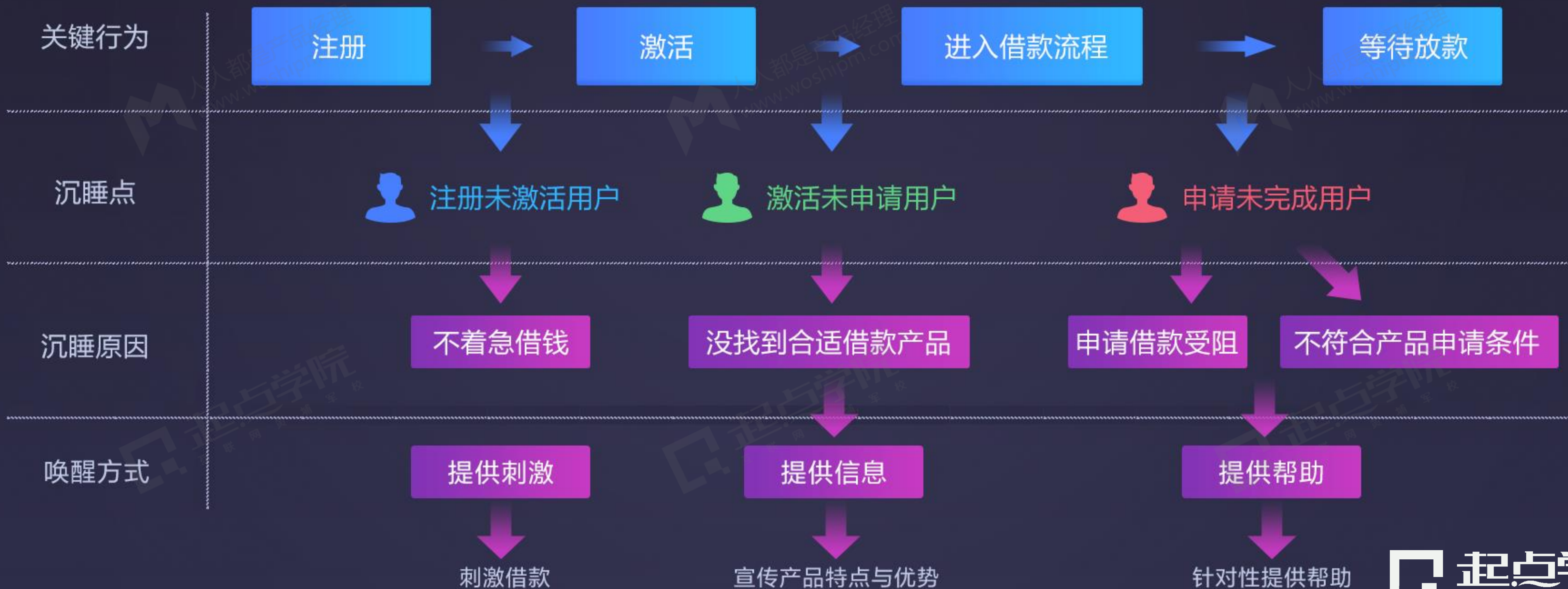
例如：

- iOS用户                    **优于** 安卓用户
- 小米、华为、三星       **优于** VIVO、OPPO
- 安装淘宝&支付宝APP **优于** 未安装淘宝&支付宝APP
- .....





# 对的事—唤醒方法







## 对的时间—唤醒时间





## 对的时间—唤醒时间

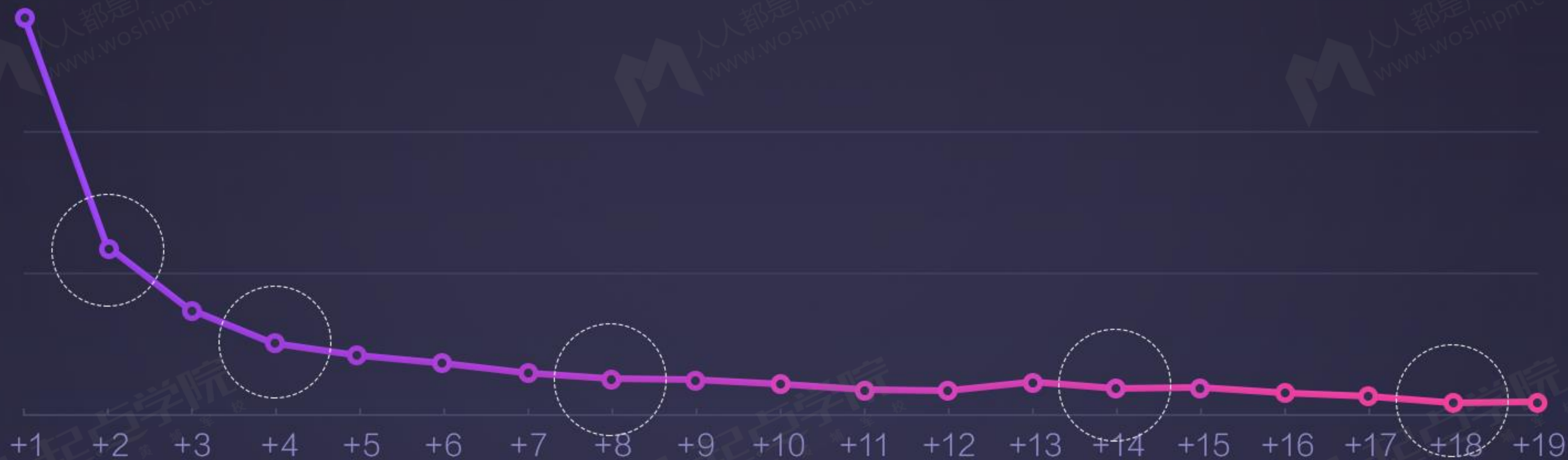
每年12月到春节前是贷款旺季

工作日比节假日贷款需求高





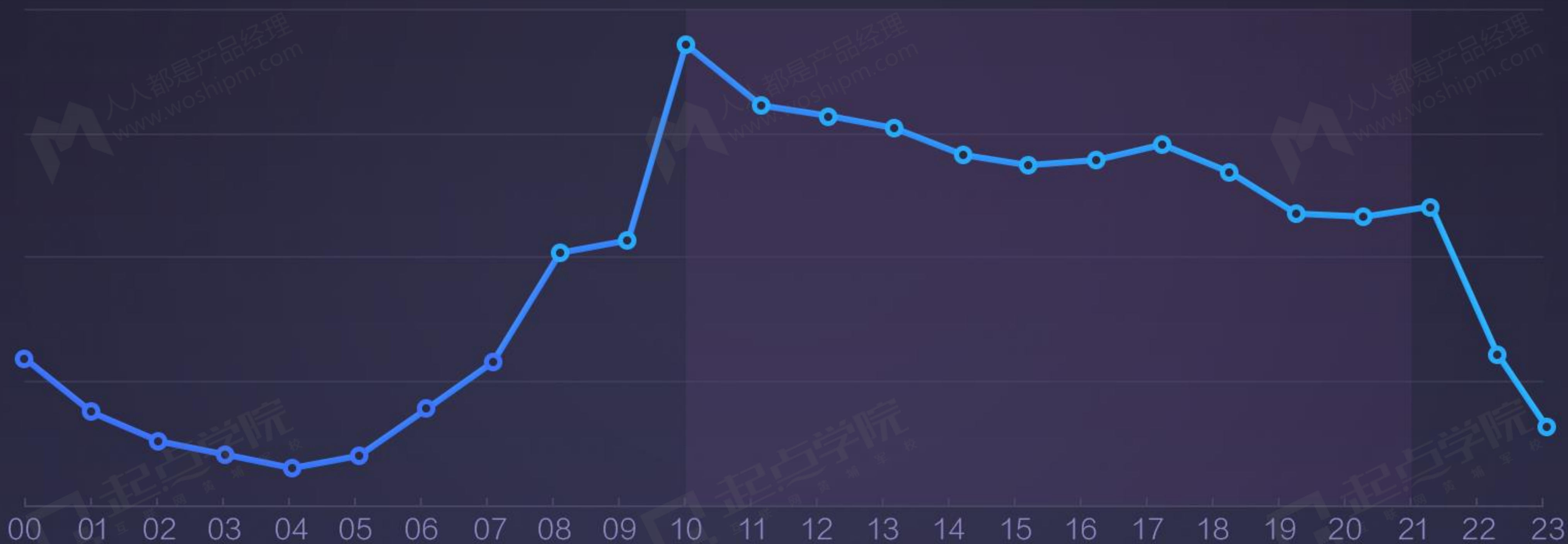
## 对的时间—唤醒时间



转化窗口期



## 对的时间—唤醒时间



借款活跃期



# 假设：提出假设（大变量）





# 分解：唤醒方案细化（小变量）

## 对的人

### 用户类型

注册未激活

申请未激活

申请未完成

### 用户来源

广告投放

微信公众号

熟人推荐

应用市场

### 用户资质

信用卡用户

工资卡用户

社保用户

公积金用户

### 数据来源

用户行为数据

用户提交数据

第三方数据合作

## 对的时间

### 窗口期

+2天

+4天

+8天

+14天

### 活跃期

10:00

17:00

21:00

### 需求旺季

12月-春节

工作日

## 对的事

### 提供刺激

优惠券

新功能通知

### 提供信息

产品介绍

### 文案风格

功能提醒

### 提供帮助

填写帮助

智能客服

产品推荐

蹭热点

### 触达方式

短信

PUSH

图文消息

小活动/小游戏

情感唤起



# 分解：多变量测试

## A/B 测试

变量A → 测试方案 (2种)



## 多变量测试

变量A 变量B 变量C → 测试方案 (2x2x2=8种)



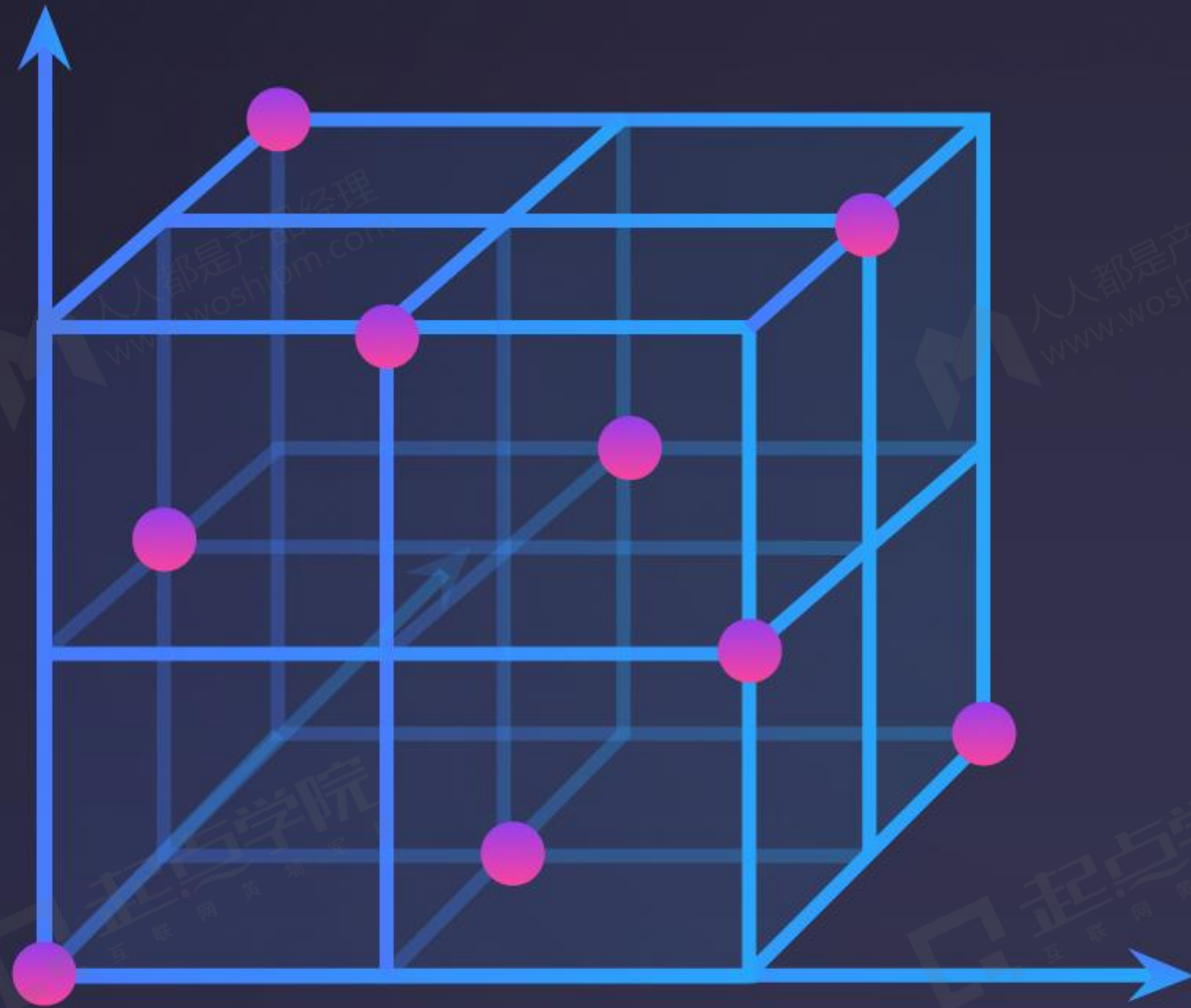
# 分解：正交试验设计

## 正交试验设计 Orthogonal experimental design

- 试验设计 DOE(Design of experiment)
- 1920年 罗纳德·费雪      日本统计学家田口玄一
- 工业生产和工业设计



# 分解：正交试验设计



- 选择有代表性的点
- 均匀分散，齐整可比

全面实验： $3 \times 3 \times 3 = 27$ 次

正交实验： $L_9(3) = 9$ 次



# 上线：用正交试验法进行多变量测试

沉睡时间	发送时间	唤醒目标	唤醒文案
+2天	10点	推App下载	您已通过宜人贷初步审核
+2天	17点	推微信公众号	看你再三犹豫
+2天	21点	公众号+App下载	您的帐户今日获得8万元
+4天	10点	推微信公众号	您的帐户今日获得8万元
+4天	17点	公众号+App下载	您已通过宜人贷初步审核
+4天	21点	推App下载	看你再三犹豫
+8天	10点	公众号+App下载	看你再三犹豫
+8天	17点	推App下载	您的帐户今日获得8万元
+8天	21点	推微信公众号	您已通过宜人贷初步审核

全面实验法

$3 \times 3 \times 3 \times 3 = 81$ 次

正交实验法

9次



# 阶段性项目成果

对的人



对的时间

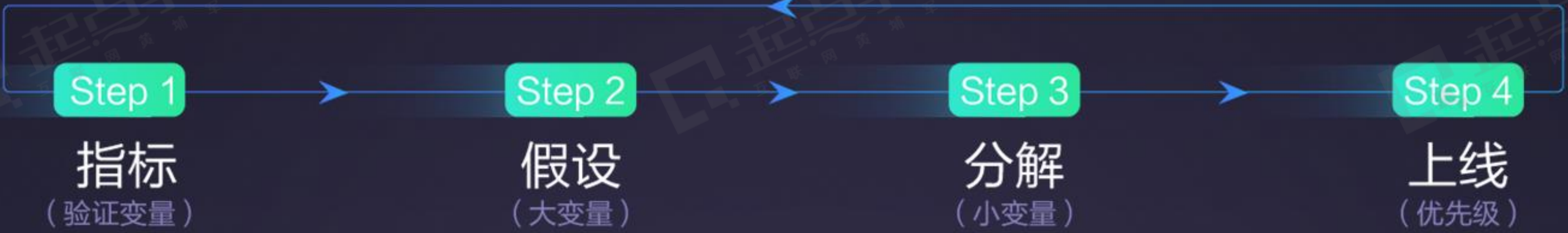


对的事



唤醒率比之前提升**1倍**，唤醒成本比之前降低**59%**，实验次数比之前减少**67%**





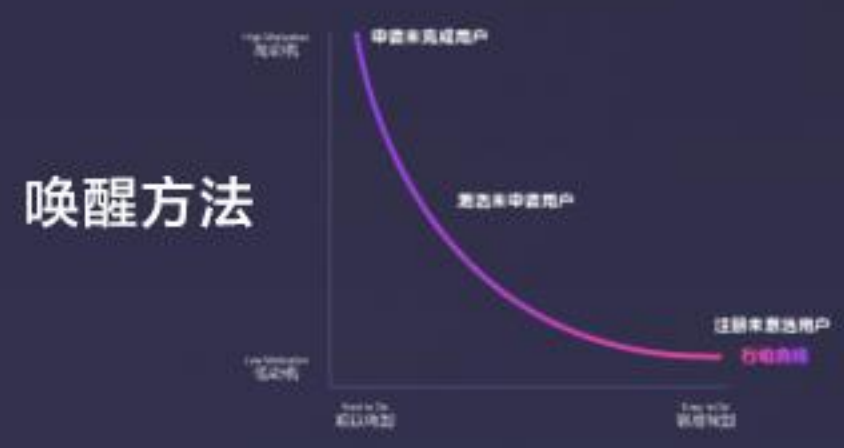
北极星指标

睡美人项目指标

高潜用户

唤醒方法

唤醒时间





总结：用设计思维做增长

# 为什么要用设计思维做增长？

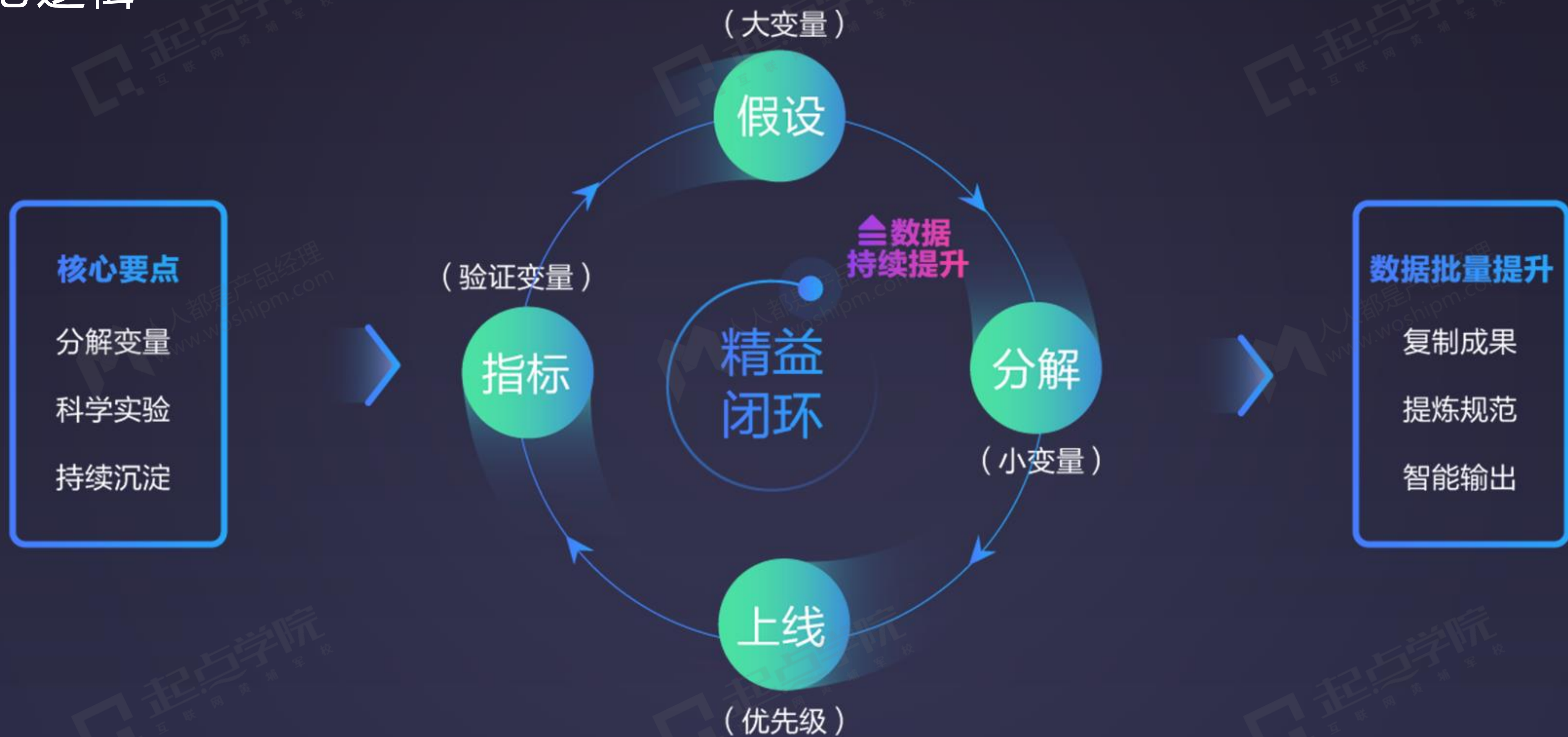
更重视用户

更重视思考

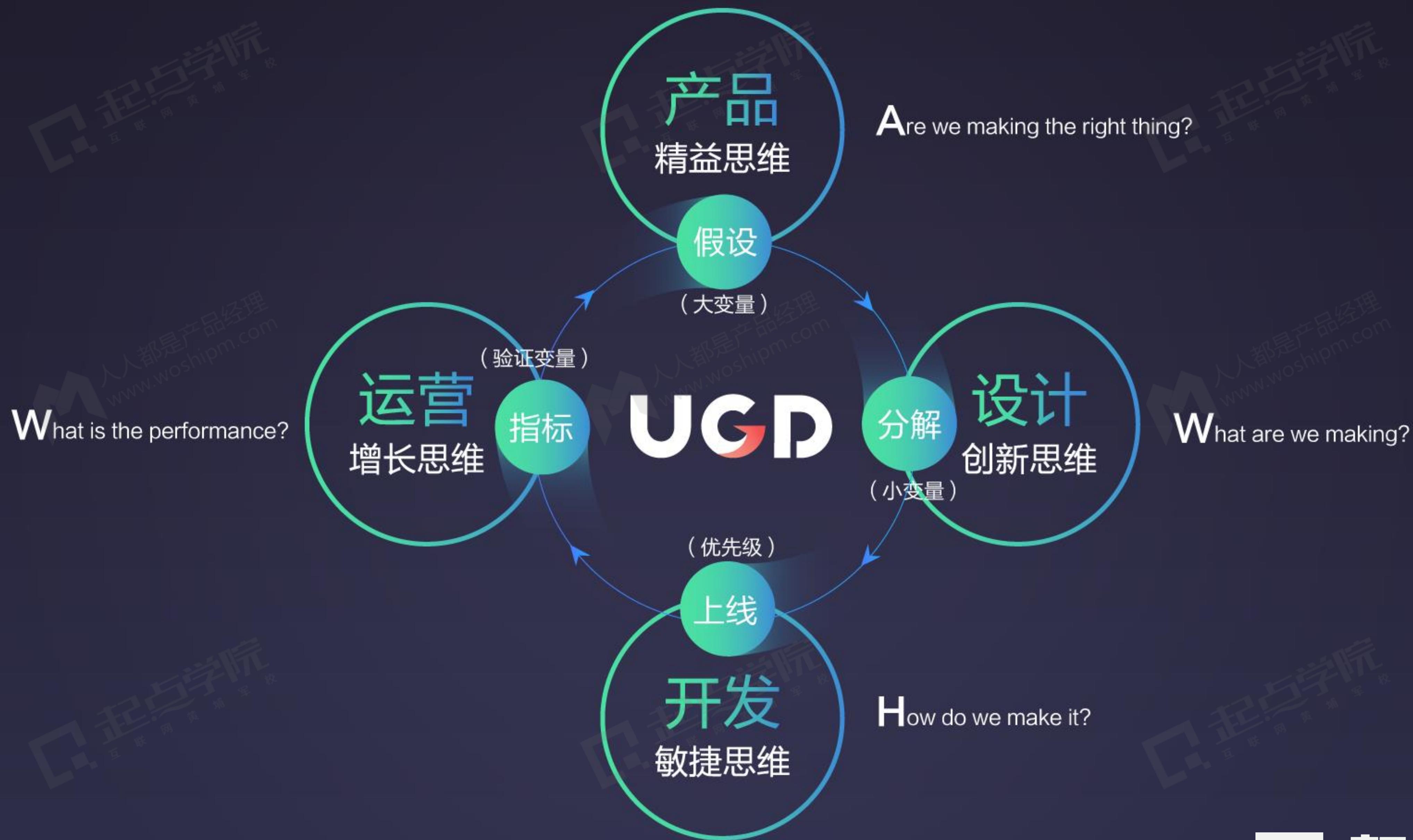
更重视创造



# 核心逻辑









● 优化对象

流程 ✓

结构 ✓

页面 ✓

● 产品阶段

探索期 ✓

成长期 ✓

成熟期 ✓

● 职能角色

产品 ✓

设计 ✓

运营 ✓

# UGD：用设计思维做“以用户为中心的增长”

致力于通过结合设计思维与增长思维，用最小成本为产品 / 企业创造最大价值

- 合作而非支持
- 实验而非经验
- 精益而非完美
- 变态而非常态



# 2018产品汪、运营喵 不容错过的大会

杭州、武汉、上海、广州、北京5城火热售票中，

目前仅剩少量优惠票，欲购从速哟！

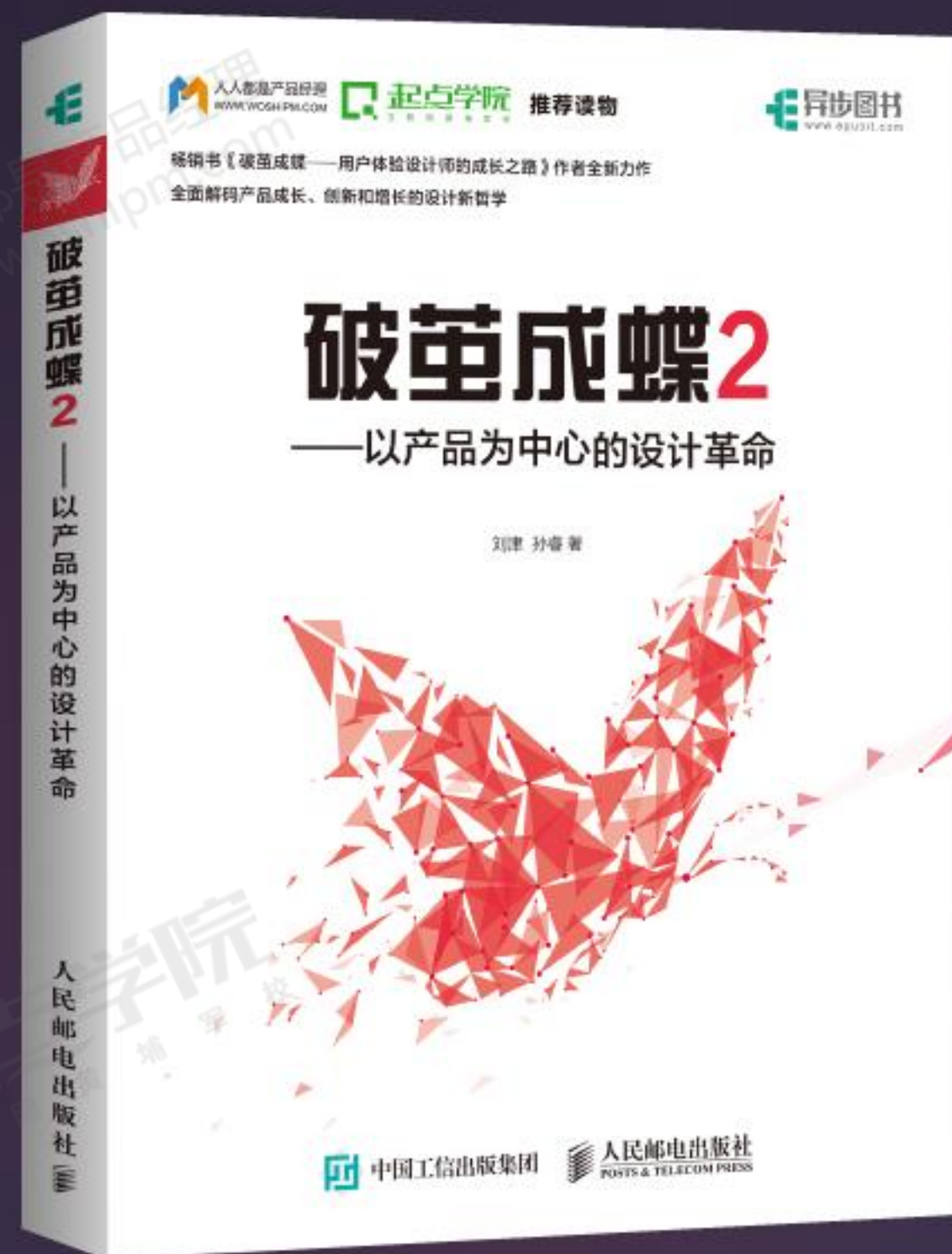
嘉宾逐步公布后，大会门票将会逐步恢复至原价；

扫码入群，了解大会详情！→→→



扫码入群，了解大会详情





JD 购买链接



当当 购买链接

