

创业者书系

用户思维

众创时代下的用户获取、体验、转化与留存

THE AUTOMATIC CUSTOMER

零起步，引爆细分市场

约翰·沃瑞劳 / 著 林南 / 译

中国友谊出版公司

用户思维

约翰·沃瑞劳 著
林 南 译

图书在版编目 (CIP) 数据

用户思维 / (美) 沃瑞劳著 ; 林南译. — 北京 :
中国友谊出版公司, 2015.9

ISBN 978-7-5057-3600-9

I. ①用… II. ①沃… ②林… III. ①网络营销 - 商业模式 - 研究 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第226324号

著作权合同登记号: 01-2015-5368

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company, arranged through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

书名	用户思维
作者	(美) 约翰·沃瑞劳 著 林南 译
发行	中国友谊出版公司
经销	北京时代华语图书股份有限公司 010-83670231
印刷	北京鹏润伟业印刷有限公司
规格	787 × 1092 毫米 32 开 8 印张 220 千字
版次	2015 年 10 月第 1 版
印次	2015 年 10 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-3600-9
定价	38.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17-1 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

目 录

CONTENTS

前言 / 001

第一部分

Part One

用户将使企业更具价值

第一章 谁将是用户时代中的赢家 / 002

第二章 为什么必须要以用户为核心 / 025

第二部分

Part Two

用户思维下的九种订购制商业模式

第三章 会员制网站模式 / 049

第四章 无限量供应资料库模式 / 061

第五章 私人俱乐部模式 / 071

第六章 优先权模式 / 082

第七章 消耗品模式 / 092

第八章 惊喜盒模式 / 106

第九章 简单化模式 / 117

第十章 网络模式 / 127

第十一章 省心模式 / 137

第三部分

Part Three

关于用户的获取、体验、转化与留存

第十二章 用户数学统计测量 / 151

第十三章 现金吸管 VS. 现金水管 / 170

第十四章 用户销售心理学 / 186

第十五章 扩大规模 / 208

第十六章 回顾 / 237

前言

当萨夏宣布他要去中国出差的时候，我们已经一起为参加马拉松比赛准备了5个月。他在这个时间离开真是太糟了，因为比赛就在6个星期之后，而我们还需要互相打气来完成最艰难的那部分训练。

现在，在最关键的时刻，他要离开2个星期。

由于萨夏不可能再跟我一起跑步，所以我们决定通过高科技方式来继续我们的训练日程。我们本来想通过短信方式将各自每天的训练成果告知对方，以互相督促。但萨夏问我，能不能用一个叫 WhatsApp（一款用于智能手机之间通信的应用程序）的通讯服务应用程序来代替短信。

我已经习惯用苹果手机自带的短信服务，所以我并不

急着学习新的方式。我问他为什么我们不能正常地用短信沟通。

萨夏回答说从中国发短信到美国，移动运营商要收取相应的费用，如果用 WhatsApp，它只需要连上网就可以，不需要支付高昂的话费。事实上，使用 WhatsApp 只需要每年交 1 美元的会费，而且是在使用后的第二年才开始收费。

萨夏在中国这段时间，我们就通过 WhatsApp 联系，最终我们能一起完成马拉松比赛，得感谢 WhatsApp 为我们提供了便捷的交流方式，使我们更好地分享了彼此的训练方法。2014 年年初，当 Facebook 宣布以 190 亿美元收购 WhatsApp 时（当时互联网创业史上最大的收购案），它已经拥有了 4.5 亿用户，每日新增用户量 100 万。

目前大部分的互联网通讯服务公司都采用广告模式将他们的用户资源变现。他们向用户提供免费的服务，但是用户得忍受恶俗的广告。WhatsApp 的创始人简·库姆和布莱恩·阿克顿希望提供给用户更私密、更纯粹的沟通体验。相比销售广告，他们选择了订购制的商业模式。

一年 1 美元的会费听起来可能不多，但是当你拥有 4.5 亿用户，并且每天新增 100 万用户时，一年 1 美元就变得相当可观了。不仅如此，正是因为 WhatsApp 专注于其基于订购的通讯服务平台，它并不需要非常多的员工。事实上，在收购之时，这家需要维护 4.5 亿名会员的公司，仅仅拥有 55 名员工。

WhatsApp 赢得这 190 亿的“彩票”并不是因为它的技术水平更好，也不是因为它的员工更优秀，当然也不是因为它的广告更有趣。WhatsApp 在很大程度上赢在它使它的用户变得自动化。它选择了通往成功的正确商业模式，即让它的用户订购它的服务。

本书将会告诉你如何将订购制商业模式引入你的公司。当人们谈到订购制的时候，他们通常会想到以云端为基础的软件、游戏，或者传媒公司。无论你是否来自以上产业，无论你的生意大小，处在哪种行业，你都可以将订购制运用在你自己的生意上，并且从中获益。对你的企业而言，自动用户有着非常巨大的能量，WhatsApp 仅是其中一个例子。

现在我运营着 SellabilityScore.com(可卖性评分)网站,通过检测公司可卖性的八个关键点,提高企业的估值。获得 80 分以上的(总分 100 分)企业的经常性收入要比平均值高出 71%。

想要获得可卖性的高分,最重要的是看你的企业在没有企业主的情况下能运营得有多好。对很多在各自专业领域非常棒的销售者来说,这是一个让人头疼的问题。解决这个问题的秘密就是创造经常性收入,这样就可以不用每个月都去开拓新用户了。

要想了解经常性收入对公司的重要影响,你必须明白买方在收购一个公司时希望得到的是什么。大部分企业主希望买方通过对他们过往成绩的了解来提升估值,比如去年的利润,或者是他们引以为豪的行业奖项。事实上,就我的经验而言,金融家们真正要买的只有一个东西:未来的现金流折现。

举个例子,安保公司有两种收入类型:一种是安装设备的收入,他们去你家或者公司安装电源或密码键盘等设备;另一种是监控收入,雇佣方为保证每时每刻都有人盯

着，需要按月付款。

在 SellabilityScore.com 上，通过我们的分析可以得出，当一个收购方在收购一个安保公司时，每一美元一次性安装收入它愿意支付 75 美分，而对每一美元监控收入，它愿意付出 2 美元。也就是说，一个拥有 100% 监控收入（订购制所趋向的模式）的安保公司的价值，几乎是一个同样规模的 100% 依靠安装设备获得收益的安保公司的 3 倍。

这种情况在大部分行业中都存在。会计事务所的价值基于他们的经常性收费。财务规划可行性交易基于用户在创始人退休后有多大留存的可能性。IBM 股价涨跌基于他们来自服务合约经常性收入的多少。

所以说经常性收入使你的企业变得更具有价值，同时运营起来压力更小。

销售和执行的压力

1997 年，我创办了一个叫沃瑞劳的调研公司。我们一开始以典型的“销售 / 执行”服务模式来运营；我们的工作主要是维护和用户之间的关系，倾听他们的问题，同时试着拿出解决方案。每个案子都是不同的，我们花了大量的时间来向用户建议，不过很多都没有被采纳。

虽然公司从理论上讲是盈利的，但实际上却是疲于运转。我憎恨每个月的第一天，因为这天所有数据重新归零，我们不得不开启新一轮的用户资源争抢大战，来保证我们的日常运营。

我非常清楚地记得，当公司的固定资产第一次到达每个月 10 万美元的时候，我告诉我自己：“这个月就算我们什么都没卖出去，我们也有 10 万美元的收入来保证公司的运营！”

我开始寻找一种新模式来摆脱每个月必须不停开拓

新业务的压力。我研究了其他的调研公司，比如加特纳集团和佛里斯特研究公司，他们真正成功地做到了“产品化”服务，研究的结果是，我开始尝试将我们的业务部分自动化。

相较于做一次性的调研，我们决定向订购用户提供统一的信息打包服务，我们做了一个关于服务内容的小册子，里面包含了对用户的标准建议。相较于以往项目完成后 60 天收款，对订购调研服务我们实行周期性预收费。

公司的运转压力小了很多。我们开始每个月账本上都有固定收益，我们再也不用为任何一个客户感激涕零。实际上，我们开始拥有一些世界级公司作为订购者，其中包括美国运通公司、苹果、美国电话电报公司、美国银行、戴尔、联邦快递、谷歌、惠普、IBM、万事达卡、微软、Sprint（美国通信公司）、维萨、美国富国银行等。提前收取会费也意味着，不久之后我们获得了非常多的现金流，以至于我们都不知道该拿来做什么了。更有甚者，会费每年以 25% 的比例增长，非常快地取代了一次性项目给我

们带来的收益。为此，沃瑞劳公司在 2008 年被一家上市公司收购。

你也许会想，这确实很不错，但是这并不适合我的领域和我的公司。当你特别坚持你的行业标准惯例时，也许这样想是成立的。但正如你所见，事实上每个企业，从创业公司到财富 500 强，从家庭承包到制造业，如果他们希望丢弃陈旧的流程，开创商业新模式的话，至少都能创造一些经常性收入。

一个公司所面对的不仅仅是业务上的竞争，小企业们正越来越多地被大企业蚕食。订购经济让小企业得以和大企业竞争，也让供应商可以对抗销售商，甚至可以把对手变成合作方。竞争已经开始，我希望本书能够成为你在订购制经济中获胜的秘密武器。

如果你希望你的公司前途无量，运营压力小，同时大大地提升估值，这本书就是为你而写。不管你是为了完全改变自己的商业模式，或者只是为了增加 5% 的长期收益，我都希望你能够在接下来的内容里找到你想要的。

你能从中得到什么

这本书由三部分组成。第一部分作为总纲，讲述谁将成为用户时代中的赢家，为什么大企业比如苹果、亚马逊都将他们的商业模式转换成订购制，为什么每个有风险投资支持的创业公司也都在采用这种经常性收入模式。

我们也会谈到用订购制商业模式来提高公司估值、减小运营压力的八种方法。你将学到怎样运用订购制商业模式大幅度提升每个客户的价值，同时缓解公司压力。我们将讨论为什么订购用户比一次性客户购买量大，为什么订购制收益及忠诚度要比一次性购买要高。

第二部分分成了九个小章节，具体讲述九种不同的订购制商业模式。你会看到，当你想要为你的公司创建经常性收入流时，你会有非常多的选择。不管你是希望完全转变商业模式，还是仅仅希望增加几千美金的固定收入，你都会获得大量的新点子。

第三部分也就是最后一部分，将帮你打造属于你自己

的订购制经济蓝图。我们会讨论用户决定订购模式价值的几个关键数据，并强调为了扩大规模，你必须重视的几种估算系数。我们将讨论用户订购心理学，以及如何克服我所说的“用户流失”。然后我们还将谈到当你想找风险投资时，如何为你的企业寻找资金，就像 WhatsApp 和 Dollar Shave Club（一家通过向消费者提供送货到家的剃须刀订购服务的企业）所做的那样，或者自给自足，比如 Freshbooks（一款在线发票服务软件）和 Mosquito Squad（一家私人灭蚊公司）。最后我们将讨论用户量与企业盈利之间的关系。

来，让我们开始吧！

第一部分

Part One

用户将使企业更具价值

- ◆ 谁将是用户时代中的赢家
- ◆ 为什么必须要以用户为核心

为什么亚马逊、苹果等大多数前景无限的硅谷企业将商业模式优化成订购模式？在第一部分我们会分析订购用户如何使你的企业更具价值——当然还有其他更多有意思的内容。

第一章 谁将是用户时代中的赢家

自亚马逊销售书籍开始，发展到今天已经有了非常大的变化。当然你现在仍然可以在这个网站上买到书，不过在今天的亚马逊网站上，从尿布到洗衣液，你可以买到任何东西。它甚至通过亚马逊金牌会员的订购服务日益深入我们的钱包。