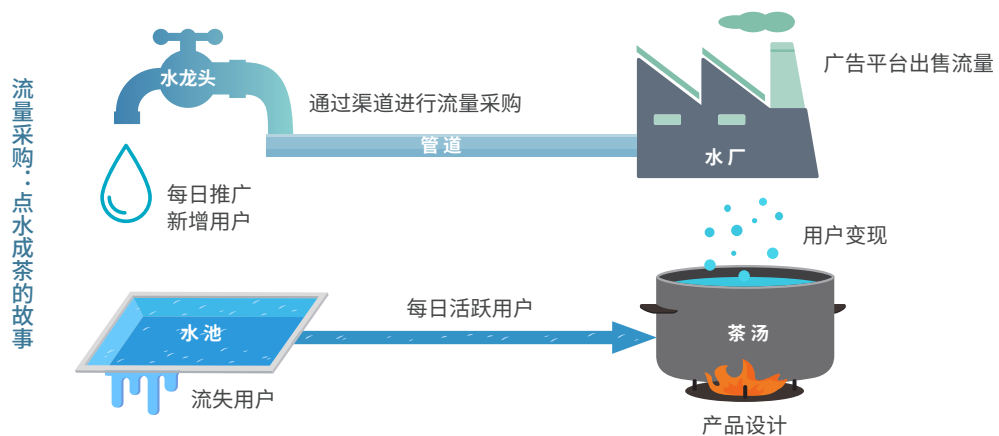




流量采购：点水成茶的故事

敏于知

用户流量采购的核心是用户行为的连续增值，就如同将一杯平淡的白开水变为一盏香气四溢的茶汤。如何在此过程中，让用户从感兴趣转化至认为自己得到了超值的商品及服务，同时企业也能够获得相应的利润，这其中涉及方方面面的建设。于本文，我们将从管理决策支持方面进行探讨，梳理如何利用敏捷的数字化手段，对流量采购进行管理。



用户流量采购管理

首先，我们假设流量平台是水厂，而企业提供的是茶汤。水厂通过渠道为企业供水，即提供流量，在这个过程中，有的流量被浪费，有的流量则留在了企业的水池中，成为企业制作茶汤的基础。流量之于企业意义重大，正所谓水涨船高，善于管理流量的企业，能够创造更大的价值；而不善于管理流量的企业，反为流量所累，让巨额的广告投放费用掏空了现金流。

甫瀚咨询曾为多个不同阶段的产品提出流量采购管理优化建议，包括：

- 为处于启动阶段的游戏产品建立完善的数据收集和预测体系，帮助运营部门制定投放策略，合理分配预算。

- 为处于增长阶段的游戏 / 直播产品优化单位用户成本，将有限的投放预算用在刀刃上。
- 为处于稳定阶段的工具产品提供投资回报率监测，向管理层展现可视化的渠道风险监测。

在项目实践中，我们总结了流量采购管理最基础的两个部分：

第一步：渠道细分，即从水源地进行管理

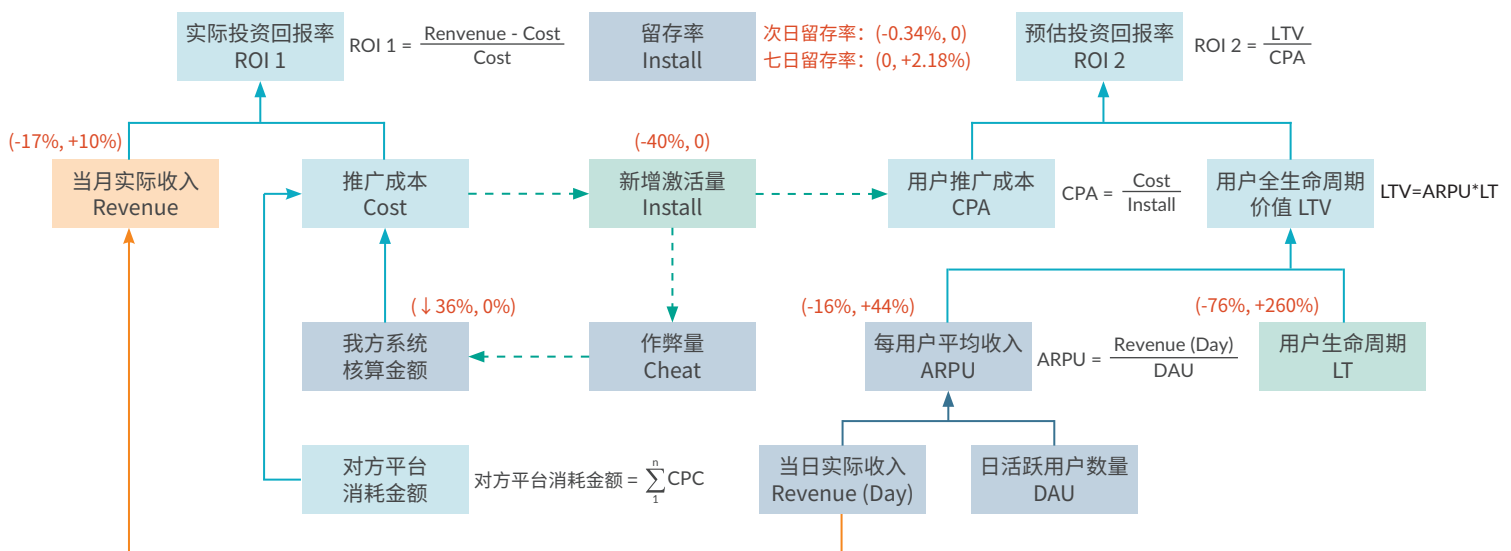
互联网产品的流量来源非常多元，质量参差不齐，正如同水厂有很多，水质却未必同样好。渠道细分主要能够通过对不同渠道进行效果对标，解决渠道开发、效果评估及结算环节的渠道质量低下问题。在实践中，有些企业的投放考核维度过于粗犷，导致低质量渠道在其中浑水摸鱼，浪费预算，通过渠道细分，能够让企业迅速定位水质不好的管道，及时关紧阀门。

第二步：指标细分，即从制作工艺进行管理

制茶工艺复杂，互联网产品更甚。在整个产品生命周期中，有大量的指标如同烧水的温度计一样，供生产者把控工艺。然而指标本身的构成和使用是否合理，温度计是否失效，需要生产者予以关注。

以常见的 ROI（投资回报率）为例，通常理解就是简单的收入 / 成本，然而当具体使用时，无论是当期数据、累计数据还是渠道生命周期预估数据，均需定义清晰。其中，对于当期数据，还需要考虑数据是否能及时获取；对于累计数据，则需要考虑以往数据的存储和取用；对于预估数据，通常涉及进一步拆分，举例来说，一种常见的 ROI 预估方式是 LTV/CAC（用户生命周期 / 单位获客成本），LTV 亦可细分至 ARPU*LT（每用户平均收入 * 用户生命周期），ARPU 进一步细分至 Daily Revenue/DAU（当日实际收入 / 日活用户数量），LT 细分至 $\sum_1^n \text{Retention}$ （用户留存率）。以上细分指标又来源于多个内外部系统数据的直接获取或间接估算，操作系统升级、估算方式的变更都会导致指标波动，比如下图示例中某工具类产品的 LT（用户生命周期），是否考虑 DNU（每日新增设备）权重的影响会引起 LT（-76%，260%）的波动。至此我们需要考量，这些单一指标统计的微小偏差，是否会导致综合指标的失之千里？

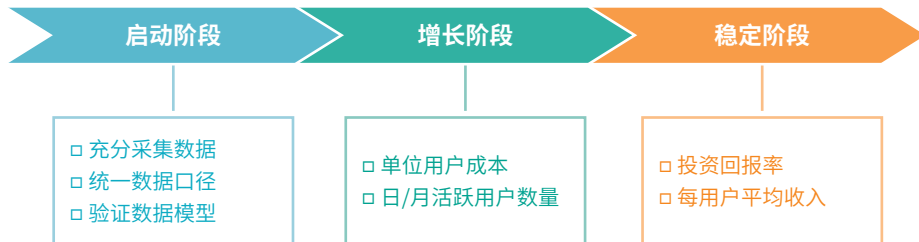
示例：某工具类产品 ROI 相关指标随时间波动比例



回归至企业流量采购，管理者仍需考虑以下问题：

- **基础层面**：数据的及时获取及存档、数据指标定义的统一、数据分析标准的统一，即统一数据源驱动的技术支持能够创造更大的价值。
- **升级层面**：数据分析的频率、数据自动化处理程度、数据算法的准确应用、数据指标预警、数据的可视化展现，即数字化技术真正为各部门、各层级提供决策支持。

除此之外，针对处于不同阶段的产品，流量采购的管理重心也应有的放矢。譬如产品启动阶段更应关注数据收集的充分性，验证数据模型；产品增长阶段更应关注用户获客成本和产品日活跃用户数量；产品稳定阶段更应关注流量采购的投资回报率（ROI）以及产品变现水平。



达于行

甫瀚咨询提供的服务

随着技术供给侧的不断发展，在面临具体问题场景时，技术需求侧已是乱花渐欲迷人眼。好消息是与过去动辄斥巨资建立系统不同，如今有很多敏捷的数字化工具能够快速部署生效。在流量管理领域，甫瀚咨询能够提供以下敏捷的数字化服务及工具，帮助企业降本增效、点水成茶：



甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来精深的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和无与伦比的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球 20 多个国家的 80 多家分支机构，我们及旗下独立拥有的成员公司为客户提供财务、信息技术、运营、数据、分析、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询为超过 60% 的财富 1000 强及 35% 的全球 500 强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是 Robert Half International Inc.（纽约证券交易所代码：RHI）的全资子公司。RHI 于 1948 年成立，为标准普尔 500 指数的成员公司。



© 2019 甫瀚咨询（上海）有限公司

让每位员工享有平等的发展机会

甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所，故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。

protiviti®
甫瀚