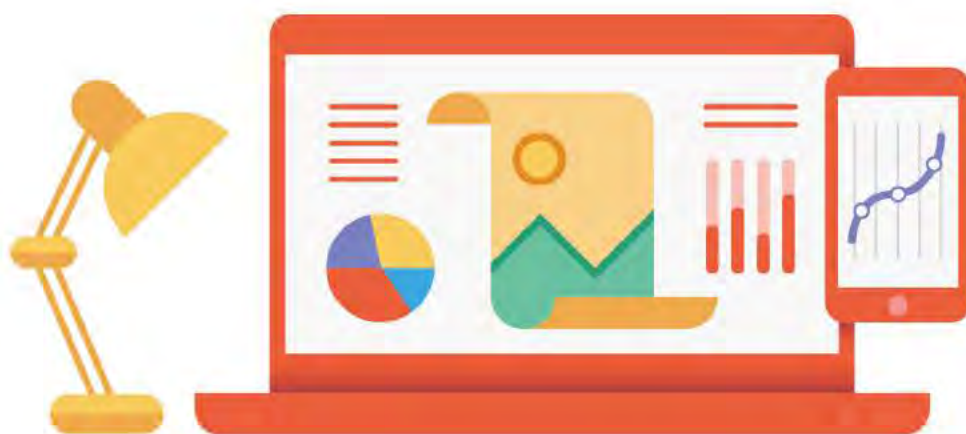


| 产品干货 | 真实案例 | 即学即用 |

The Handbook of Growth Hacker

增长黑客手册

——如何用数据驱动爆发式增长



GrowingIO

数据驱动增长

第一本系统介绍增长黑客能力的电子书



自 Growth Hacker（增长黑客）的概念提出以来，硅谷涌现了数不清的增长奇迹，Growth Hacker（增长黑客）这一职位也水涨船高，有国内企业甚至开出了50-100W年薪来招募这一人才。

不同于市场上已有的案例汇总书籍，这是第一本系统介绍增长黑客能力的手册，覆盖基础知识、进阶能力和团队搭建。

具体包括：

- 什么是增长黑客？
- 如何成为一名增长黑客？
- 增长黑客常用的7种数据分析方法
- 增长黑客必备的8种能力
- 增长黑客最喜欢的9种工具
- 增长黑客经典的10大案例剖析
- 如何组建增长团队
-

GrowingIO 团队的创业实战经验都在这里了！

增长黑客手册

01 什么是增长黑客？	01
02 如何成为一名增长黑客？	06
03 增长黑客常用的7种数据分析方法	23
04 增长黑客必备的8项能力	29
05 最受增长黑客欢迎的9种工具	37
06 硅谷十大增长黑客经典案例	46
07 从入门到精通：增长黑客必读的10本书籍	58
08 Facebook 早期员工教你如何组建增长团队	64
09 增长黑客之父 Sean Ellis : 如何用数据驱动增长	70

什么是增长黑客？



Growth Hacker（增长黑客）的概念是由 Sean Ellis 在2010年提出的。至于为什么会提出这样一个概念，Sean Ellis 谈到这跟他招聘人才时遇到难题有关。

本文将系统介绍 Growth Hacker（增长黑客）概念的首次提出、传播推广、国内引入等重要内容，让您对 Growth Hacker 有一个更加深入、全面的了解。

一、Growth Hacker 的提出

Sean Ellis 硅谷著名的增长专家，他帮助很多硅谷创业公司（例如 Dropbox / Kissmetrics 等等）实现了惊人的增长，部分公司已经 IPO。当他在一家创业公司完成阶段使命后，他想寻找新的人来替代他的工作，这个时候问题就来了。

Sean Ellis 收到了很多简历，但是都不是他想要的。这些人虽然有着市场营销学的学位，也有着营销的经验，但是缺少了点什么。对于一个处于最初阶段的创业公司，并不要招人来”组建和管理营销团队”，也不需『寻找渠道供应商』，甚至连『搭建营销策略』也不是一件紧急的事情。

对于创业公司来说，第一重要的事情就是增长！

于是 Sean Ellis 改变了他的想法，写了一篇 *Find A Growth Hacker For Your Startup* 博客文章，文中首次提出了 Growth Hacker 的概念。

STARTUP MARKETING

A blog about unlocking
startup growth.

BY SEAN ELLIS

Linked 

About/
Consulting Projects
The Startup Pyramid
Using SurveyIn

JULY 31, 2010

CLOSE CATEGORIES

← Previous Next →

Find a Growth Hacker for Your Startup

Once startups are ready to scale, their biggest challenge is often hiring someone capable of leading the growth charge. A marketer with the right talents and approach can kick some serious ass once product-market fit and an efficient conversion/monetization process have been proven.

首次提出 *Growth Hacker* 的博客文章

原文说道：

A growth hacker is a person whose true north is growth. Everything they do is scrutinized by its potential impact on scalable growth.

增长黑客是将增长作为唯一目标的人。他做的所有事情都是围绕如何扩大增长而开展。

虽然传统的市场营销人员也关注增长，但是与增长黑客对增长的绝对关注相比较，两者还是有本质的区别。增长黑客必须将增长目标和解决方案紧密结合，除了采用已经被证明的方案，还要有创造力去探寻促进增长的新思路。

Sean Ellis 认为增长黑客工作的核心就是测试！增长黑客需要分析现状提出自己的想法，然后给这些想法排优先级，通过快速的测试和分析找到驱动增长的因素。这个过程是可以不断重复的，重复的速度越快，我们就能找到更多的增长方案，增长的速度也就越快。

二、Growth Hacker 的传播

虽然这个概念在2010年就已经被 Sean Ellis 提出，但是真正引起业内的关注和讨论却是 Andrew Chen 的一篇博客文章 *Growth Hacker is the new VP Marketing*。

Growth Hacker is the new VP Marketing

Follow @andrewchen



Andrew Chen
About me
Discussion forums

The rise of the Growth Hacker

The new job title of “Growth Hacker” is integrating itself into Silicon Valley’s culture, emphasizing that coding and technical chops are now an essential part of being a great marketer. Growth hackers are a hybrid of marketer and coder, one who looks at the traditional question of “How do I get customers for my product?” and answers with A/B tests, landing pages, viral factor, email deliverability, and Open Graph. On top of this, they layer the discipline of direct marketing, with its emphasis on quantitative measurement, scenario modeling via spreadsheets, and a lot of

Andrew Chen 的 Growth Hacker 博客文章

文中说道：

Growth hackers are a hybrid of marketer and coder, one who looks at the traditional question of “How do I get customers for my product?” and answers with A/B tests, landing pages, viral factor, email deliverability, and Open Graph.

增长黑客是市场营销人员和工程技术人员的混血儿，他们着眼于『产品该如何获取用户』等传统问题，并通过A/B测试、落地页、病毒营销、邮件营销等方式来解决。

在这篇博客中 Andrew Chen 还详细分析了 Airbnb 通过逆向工程技术、以 API 方式从 Craigslist 获取了大量免费流失的案例。这是一个典型的 Growth Hacker 案例，但它不是传统的营销学或者营销者能教会或者能做到的。

随着 Facebook 等拥有数百万用户的超级平台的发展，营销正在从以人为中心向以 API 为中心转变。增长黑客正是在这样一个平台时代的背景下，工程技术人员和市场营销人员的结合体。

三、Growth Hacker 的引进

2012年后，国内陆陆续续有人引入 Growth Hacker（增长黑客）的概念。2015年7月范冰出版的专著《增长黑客》将这一概念在国内迅速推广开来，从海盗指标 AARRR 五个方面详细介绍了国内外的增长黑客实践案例。

书中写到：

增长黑客，是一群以数据驱动营销、以市场指导产品，通过技术化手段贯彻增长目标的人。他们通常既了解技术，又深谙用户心理，擅长发挥创意、绕过限制，通过低成本的手段解决初创公司产品早期的增长问题。

同期，GrowingIO 创始人&CEO、前 LinkedIn 商务分析高级总监张溪梦提出『数据驱动增长』的概念，倡导通过精益化的数据分析驱动产品和用户增长。

什么是增长黑客



www.growingio.com

GrowingIO

截取自张溪梦增长黑客主题演讲PPT

张溪梦认为：

增长黑客是市场营销、产品研发、数据分析三个角色的聚合。增长黑客的核心，是以最快的方法、最低的成本、最高效的手段获取大量的增长。

很明显，增长黑客是一位多面手，增长是其工作的核心目标。

随着国内互联网市场增速放缓、市场竞争加剧，无论是创业公司还是大企业都面临着巨大的增长压力。在这样的背景下，企业对增长黑客或者相关岗位需求也在不断增长，增长黑客在国内落地生根是必然趋势！

如何成为一名增长黑客？



作者 | 曲卉，Acorns 市场总监

来源 | 2016 GrowingIO 数据驱动增长大会

大家好，我是曲卉，非常感谢大家来听我的演讲。

我之前在 GrowthHackers.com 做 Growth 产品经理，非常幸运地和 Sean Ellis（编者注：Growth Hacker 概念的提出者）一起工作，我从他身上学到了很多增长和创业的知识。我现在在 Acorns，一家小额投资的 App 公司，负责用户留存的工作。今天我和大家分享的主题是『从增长黑客到增长团队』，包括 Growth Hacker 所必需的套路、内力和兵法。

一、什么是增长？

我自己在做 Growth 的过程中发现，增长黑客早已经不是一个单打独斗的独行侠形象，而是转变为有体系、有模型、强调试验、追求结果、以团队的形式来推动增长。

（一）我对增长的理解

这是我对产品和增长的理解：产品是价值创造，而增长是在向更多的人传播价值。增长团队应该围绕产品的核心价值，让更多用户更便捷、更频繁地体验到产品的核心价值。通过让用户快速上手、了解产品的使用方法，当用户不再使用这个产品的时候，可以通过推送、邮件等方式再次激活。

我觉得增长是下一代的营销，原因如下：

- 1.关注整个用户生命周期，而不仅仅是获客；
- 2.通过数据驱动的方法，不断试验迭代；
- 3.将增长机制产品化，把增长做到产品里面去。



LinkedIn 的用户增长机制

以 LinkedIn 的双重病毒营销为例，老用户可以给新用户发邀请邮件，起到拉新的作用；新用户加入的时候会给老用户发一份提醒邮件，问他要不要来看看，这样可以起到促活的效果。这样的双重循环，LinkedIn 早期的增长团队花了一年半的时间进行打造、细化、优化，甚至为此主动延期其他功能的上线。

增长团队日常的运营模式我觉得主要是两大部分：战略部分和执行部分。

战略部分中，增长团队需要去理解整个公司的商业模式，找重点，定战略，这是比较欠缺的。战略部分需要稍微长一点的周期，比如聚焦做用户激活中某个点，定一个30-90天的小目标。

然后再进行执行部分，快速迭代试验；我在 GrowthHackers.com 就是用这样的流程做增长的，是很有效率的。

（二）案例分析：如何提高用户留存

下面我讲一个实际案例，如何通过增长的方式改善用户留存率。

第一步，设定增长目标。

对我们来说就是提升用户留存。我们要定义用户的关键行为，提高用户持续投资的比率。

第二步，确定聚焦领域。

因为越聚焦，想到的试验想法就越具体，越容易执行。通过数据分析发现，用户只要开通了『定期投资』的功能，长期留存就有明显的提高。

然后进一步聚焦，在 App 里有6种方式可以开通定投，我们选择了『新用户开通定投』。因为在用户生命周期越早期的时候，产品能够产生的影响越大。

最后，我们定了一个很激进的目标：把『新用户开通定投』的使用比例提升超过50%

第三步，排序各种各样的试验想法。

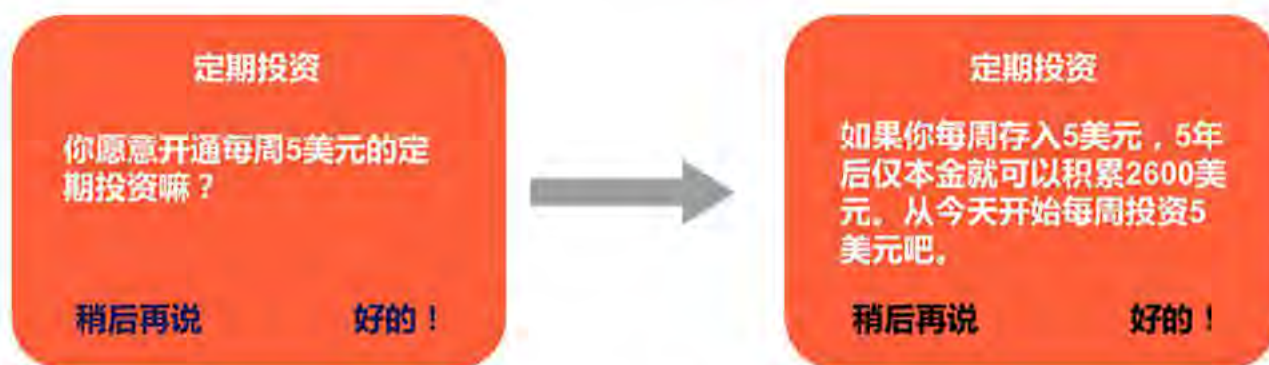
这是我们上线的第一个试验。一个定期投资的确认框，并且加入了一句简单的文案

『你愿意开通每周5美元的定期投资吗？』，这是一个性价比非常高的试验点。一个文案的变化，需要的工程师、设计师的资源非常少，但因为是一个关键节点，所以产生的效果会很大。

第四步，设计上线试验和 A/B 测试

第五步，分析应用结果

这是最佳试验组，其实很简单，就是把小额积累的结果量化了。就是这样一个很小的变化，转化率提高了80%，起初我们也没有预料到会有这么高的提升。



从最初文案到最佳试验组

我们后续的一个试验就是把『定期投资』这一步提前，这个试验又把转化率提高了近一倍。

一个月时间，两个试验，耗费工程师约10小时，我们『新用户的定投投资率』达到了原来的数倍之多。但我们没有停下，从这个试验中我们获得了一个洞察：把以少成多的结果呈现给用户的时候，能够说服他们开始定期投资。

由此，我们做了很多改变。比如更改了应用商店的文案，在 Facebook 上的文案和广告设计，以及做了一个小功能叫增长计算器，帮用户计算投资回报情况。这个过程不仅让用户留存团队从中受益，用户获取、付费增长的团队也从中学到了很多东西。

（三）增长的核心是试验

美国的某一个团队，在10周内做了122个试验，每一个试验带来的结果都不是很大，但是这122个试验的累计结果使关键指标提高了1000%。

10 weeks. 122 tests.



122个试验将关键指标提升1000%

所以，增长的核心是试验。

不要忽略小的试验累计的结果，但是也不一定要做非常小的测试。不是所有的公司都能做到非常快速的迭代，需要根据自己公司的情况来衡量适合做什么样的试验。

二、如何让增长更有效？

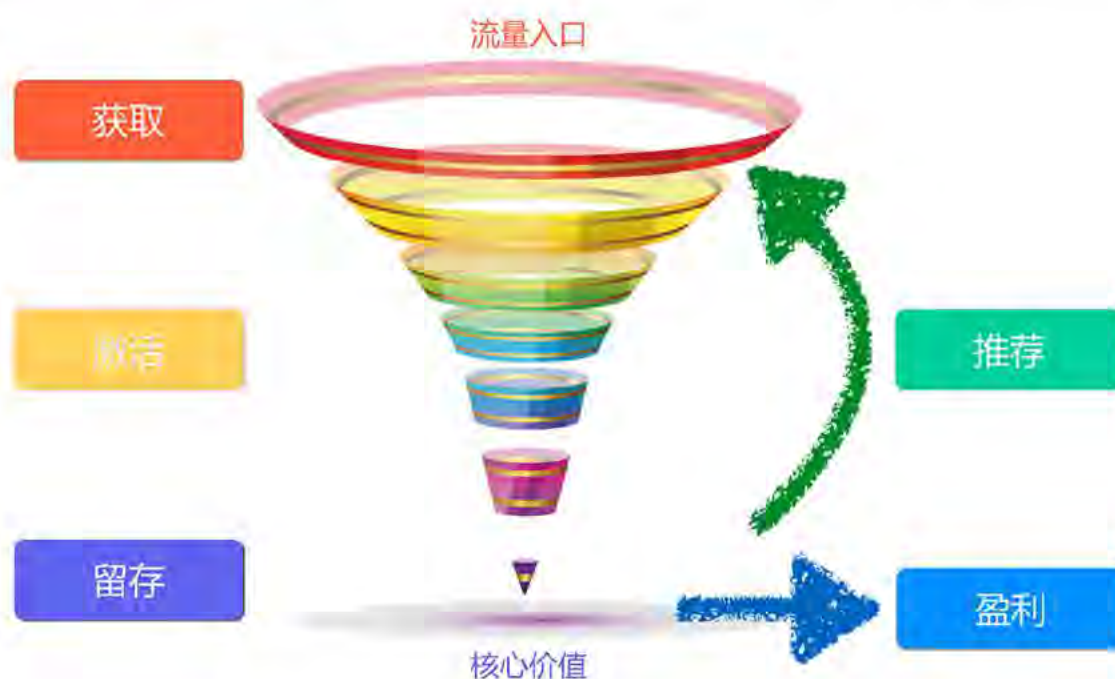
做增长是要追求影响的。有时候可以做的事情太多，会产生乱花渐欲迷人眼的感觉，做增长最深、最难的在于，找到增长的聚焦点、着力点。我个人觉得让增长更有效，

其实是如何更有效的做试验，我把它分为一个模型、两种数据和四类试验。

（一）一个模型

增长模型可以帮你把很多的细节提炼化、精炼化，在看细节之前把大的概念看得简单一些。

在增长黑客的『海盗法则』AARRR模型中，用户获取就是流量入口，激活就是惊喜时刻，留存就是产品的价值，变现涉及单位价值的问题，推荐就是放大效应。



AARRR 增长模型

增长模型就是任何一门生意或者你的公司都能用简单的数学模型来描述，可能不适用于所有公司，但你总能找到简单的模型来描述你的商业模式。

比如一个 SaaS 软件公司，可以把它的收入问题简化为：网站访问量 × 试用注册率 × 试用购买率 × 付费用户活跃度 × 付费用户订阅长度 × 定价。模型可能很简单，但是这个模型可以帮你避免遗漏重要的方面，并且找到整个体系中出现最大的瓶颈的地方。

在 GrowthHackers.com 的时候，有一段时间发现我们 SaaS 软件最大的瓶颈在于

产品激活。这时如果你没有去改善激活，就会错过重要的发力点。所以增长最重要的是追求影响，追求结果。

（二）两种数据

两种数据分别为定量数据和定性数据。

1. 定量数据

定量数据在增长中很重要，他起指导方向的作用，告诉你什么地方有机会，什么地方可以做测试。其次是衡量结果，帮助你调整方向。



定量数据指导方向

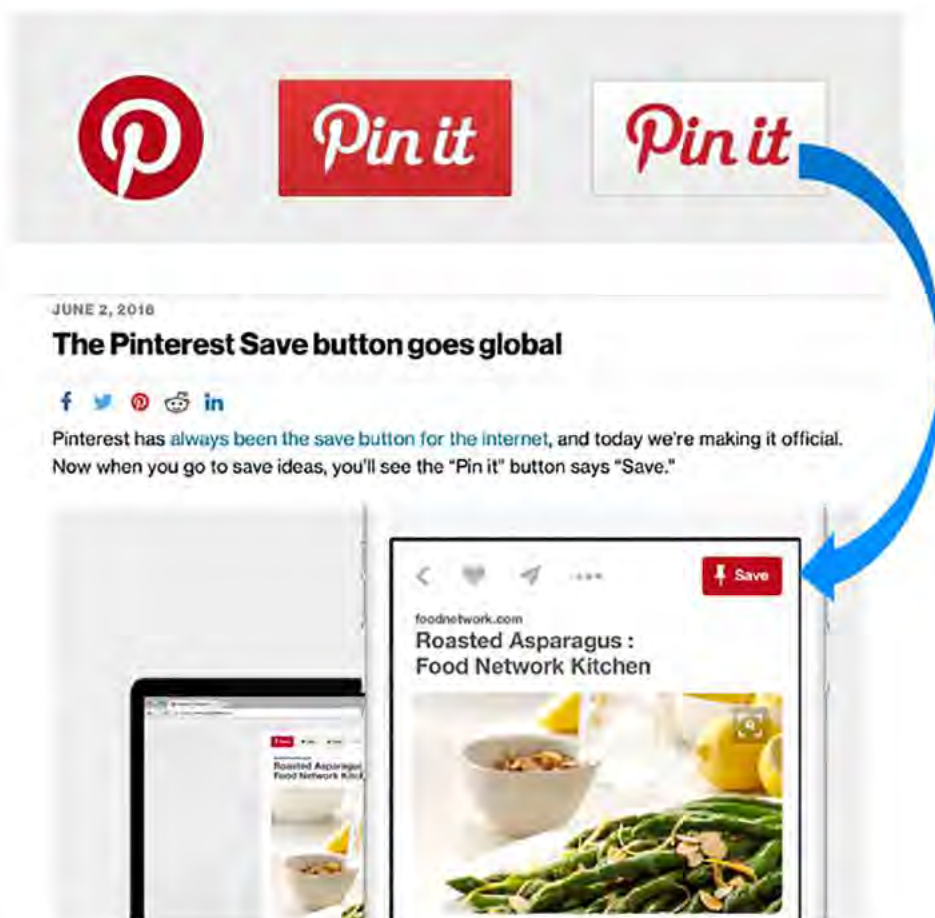
举个例子，Calm 是美国的一个冥想 App，他想提高用户留存率，在数据中发现一个很有意思的事情，只有4%的用户使用『每日提醒』的功能，但这4%用户的留存率相比其他人高很多。

于是，他们做了一个假设。开通『每日提醒』功能的用户，能够更好的把冥想形成每日习惯中的一部分，从而成为忠实用户。然后他们做了测试，发现假设是正确的，并且可以通过这个点做更多的试验。

2.定性数据

因为我自己是数据分析出身，很多时候想把所有的答案都在数据中找到，但有时候最简单的方法就是去问问用户。

Pinterest 是美国做图片社交的网站，他从最开始就有个很有名的按钮就是『Pin it』，就是保存的意思。他们把 Pinterest 推广到其他国家的时候，用户激活率、留存率很低，但是找不到原因。后来法国的产品经理去做了用户访谈，发现用户根本不明白『Pin it』是什么意思。



Pinterest 将 Pin 按钮改名

后来他们做了一个测试，一组使用『Pin it』，另一组使用『Save』，发现使用『Save』组的用户激活率、留存率都提高了，并且在美国也有一样的效果。虽然很不情愿，但他们在今年6月份，还是把『Pin it』改成了『Save』。

有时候你和用户聊一聊，就可以知道一些你从数据中看不出的东西。

BJ Fogg 用户行为模型是斯坦福的一位学者提出来的，用于如何驱动用户做出某种行为。公式是：行为=动力×能力×触发。



BJ Fogg用户行为模型

行为：想让用户采取的行动；

动力：让用户体验价值；

能力：让行为容易做到；

触发：提示用户采取某种行动。

我们做增长很多时候是想影响用户行为、改变用户行为，但要记住一点，一个用户永远是一个人，不只是数据。有时候可能需要通过一些数据观察结果，但永远不要忘记，定量数据和定性数据这两部分都非常重要。

（三）四类试验

以下是我可能会用到的几种不同的试验模式。

第一类，MVT，最小可行性实验。

就是如何最快的用最简单的方式实现你的想法，可能设计不是很好看，程序也不是很稳定，但是先看看结果怎么样。如果结果是好的，可以再去做好做精。

第二类，Double Down，乘胜追击。

当你看到一个试验有好结果的时候，你要在这个地方下更多的赌注，做更多的试验，直到这个地方的边际效应变得很低。

第三类，Optimization，优化试验。

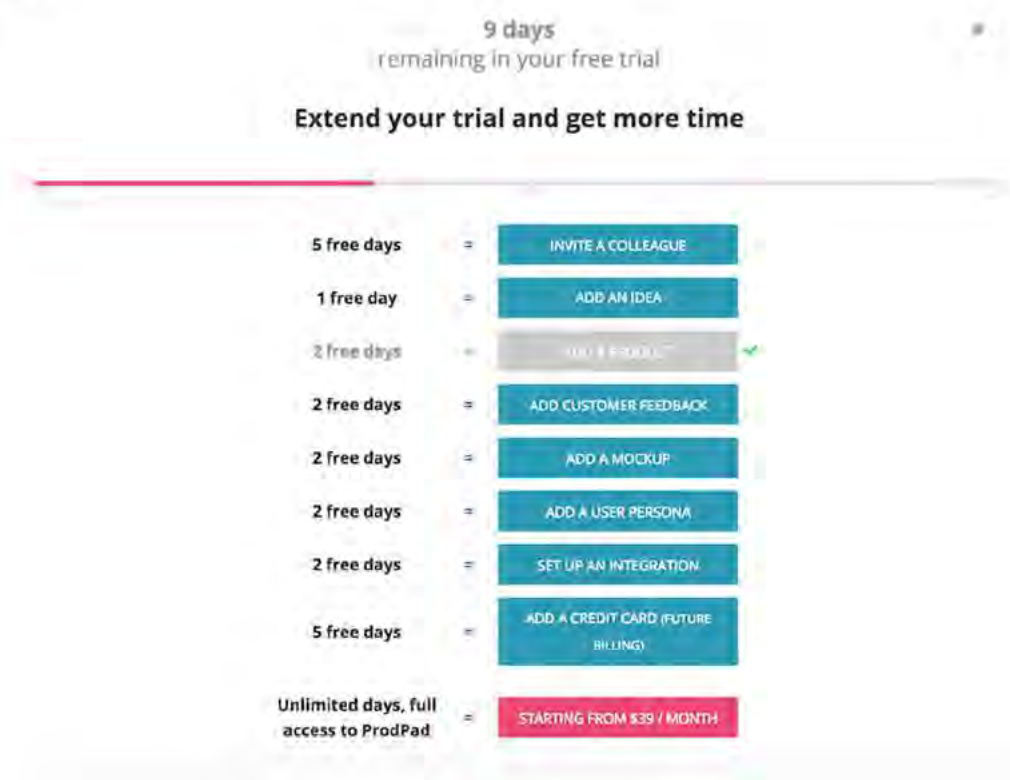
针对一个小的点做很多的优化。

第四类，Exploration，探索性试验。

尝试新的方向，可能是比较大的变动。

举个例子，有个软件叫 ProdPad，用途是帮助产品经理管理整个产品的开发过程。他最早的时候是30天试用期，通过数据发现，9天就可以判读出这个用户会不会购买这个产品。

所以他们做了个简单的试验，把试用期从30天缩短到了14天，发现试用购买率提升了一倍，但是续约率不是很高，也有用户也打电话抱怨试用时间太短。从这个地方他们得到了一个很强的信号，可以继续把14天改成18天、20天，一点点测试，但效果很小。



ProdPad 新的设定

后来他们做了一个比较大的改变，把整个用户界面重新设计了，并且添加了很有意思的设定：试用期只有7天，但是你可以通过一些行为延长试用期。邀请一个同事，可以增加3天；加入一个想法，可以增加1天。这再次使得购买力提升了一倍。

所以大家在做试验的过程中要灵活地搭配各种各样的试验方法，最大化你的结果。

三、增长团队

我会从搭建增长团队需要的条件、工具技能、流程指标、架构、我个人搭建增长团队的经验以及增长团队的日常，这5个方面和大家分享增长团队相关的内容。

（一）组建增长团队的条件

组建增长团队之前，要从以下几个维度看。

产品：开始决定组建增长团队之前，你的产品有没有通过核心价值测试？

文化：是否能够得到领导层的理解和支持。

如果没有领导层的支持，增长团队是很难进行下去的。

同样的，领导层需要明白增长团队的作用，不能对增长团队有不切实际的期望，把公司所有的增长任务都放在增长团队这里，而忽视其他部门对于增长的作用。

资源：能不能拿到需要的资源和工具？

比如要进行产品优化测试，你能不能拿到工程师、设计师的资源，如果拿不到，相当于巧妇难为无米之炊。

流程：有没有设计好增长团队的流程。

人员：能否从内部组建一个跨部门的团队，如何架构这个团队。

突破点：有没有想好最初90天的聚焦领域？

（二）增长需要的工具和技能

做增长所需的工具和技能主要为4个方面：数据分析、产品优化、营销渠道、编程设计。



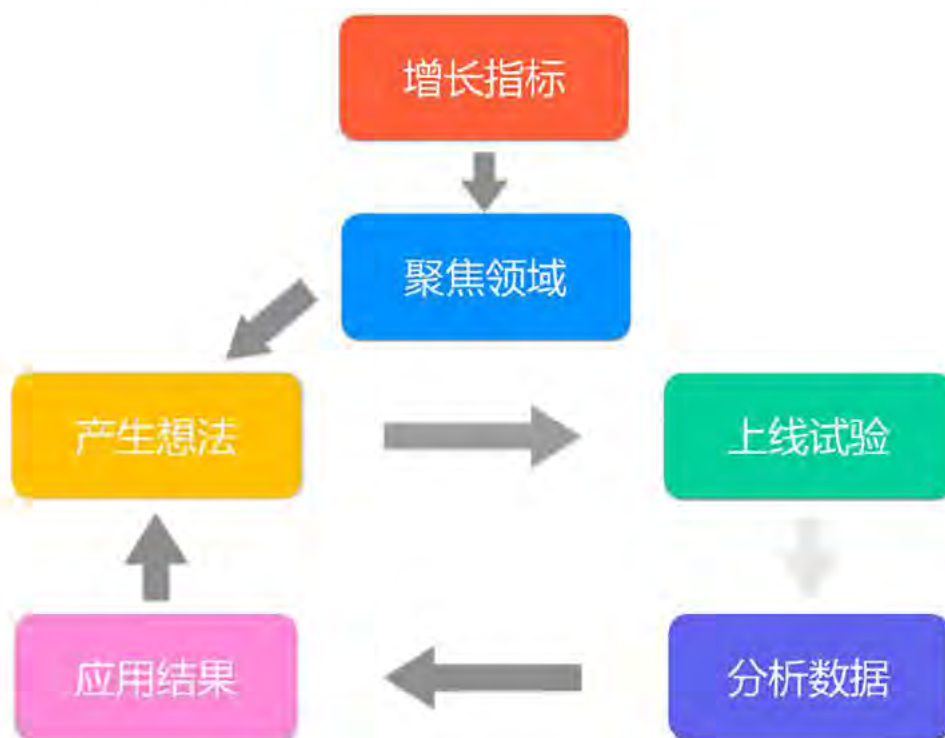
我个人认为数据分析的是基础，是很重要的一部分。我在这里列出了一些国内外常用的用户行为分析的软件，比如说国内就是 GrowingIO，国外有各种各样的软件。从数据分析产生的一些想法最终需要测试，才能判断他是否可行。

产品和营销渠道，我会把他们想象成两个战场，营销渠道像外部的战场，在用户还没有接触到产品的时候，需要和其他的产品竞争用户的注意力。产品优化则像内部的战场，用户进入你的产品之后，可能你和用户的关系更近了一步，但你还需要不断的测试和优化，找到用户更快速理解你产品价值的方式。

最后一部分编程和设计，主要是实现的部分。

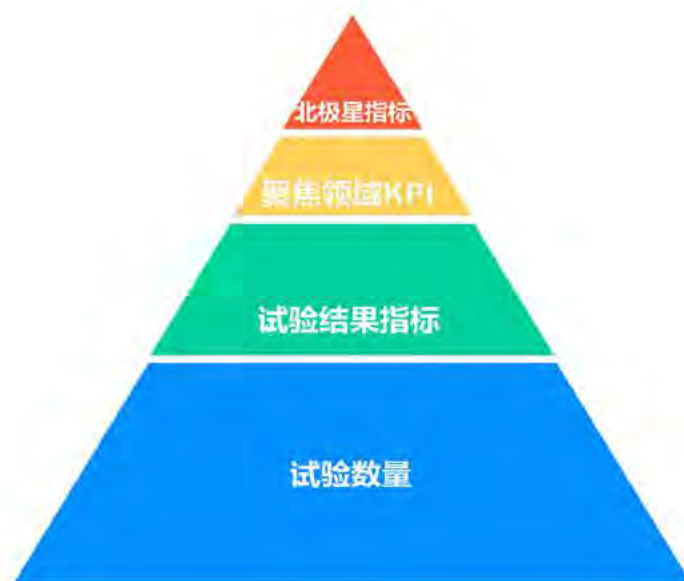
（三）增长团队的流程和指标

从增长指标开始找到小的聚焦领域，产生想法、上线试验、分析数据、应用结果，不断循环，直到你的指标有一定改善。



增长团队的流程

需要关注的指标从大到小，应该是公司的『北极星指标』、『聚焦领域KPI』、『试验结果指标』、『试验数量』。



增长团队需要关注的指标

其中，试验结果指标要具体到每个试验，最终的结果是更好还是更坏。而试验数量在一定程度上是可以控制的。这4个是衡量增长团队比较重要的指标。

（四）增长团队的构架

选择合适的增长团队构架，分为增长团队内部构成和增长团队在公司的构架两部分。

1.增长团队的内部构成

比较基本的配置有增长产品经理、程序员、设计师、数据分析师，也有一些公司会把付费营销、病毒营销放进去，将增长产品经理替换为增长营销经理和渠道专家。



增长团队内部构成

2.增长团队在公司内的构架

一类是独立模型，直接向 CEO 汇报，另一类是功能模型，向产品副总汇报。中小型初创企业、和大型初创企业架构他们增长团队的方式是有差异的。

- 我在 Growthhackers.com 的时候，增长团队是向产品副总汇报的，我们团队有增长产品经理，以及一个独立的增长工程师，设计师和产品团队共用。

- 在 Acorns 时增长团队处于产品和市场的交界点，所以我们和产品团队共用设计师、工程师、分析师。
- Airbnb 的增长团队也是归在产品团队下，但是进行了细分，分为『住客增长』和『主人增长』，『住客增长』分为了具体的病毒传播、平台、付费营销部分，每一部分的团队都有独立的设计师、工程师和分析师。

增长和增长团队都是比较新的概念，大家在组建增长团队的时候，应该根据自己公司的情况做出最佳的选择。

（五）我搭建增长团队的经验

在 Acorns 早期，我作为增长产品经理去推动增长的时候，第一步就是做试验，因为我想向其他团队证明，我这样一个职位和我团队的价值。我做了大量的数据分析，找到了一些好的突破点，取得了一些迅速的胜利。获得好的结果之后，就要想办法和大家分享。

分享的目有两点：

- 让别的团队能够从中受益，他们也可以使用我们取得的成果。
- 建立并倡导增长团队的文化，让大家都愿意支持我，给我资源，推动增长。

文化 + 人员 + 流程 + 工具 + 资源



=

增长团队

所以，组建增长团队，有比较具体、务实的部分，比如工具和资源，也有比较模糊的，比如文化、人员、流程。具体的部分比较容易，模糊的部分是比较困难的。

大家都知道金庸武侠小说里的郭靖，是一个经典的，从懵懂少年一步一步成为侠之大者的形象。他学得的第一个剑法是从江南七怪那里学得的《越女剑法》，后来从洪七公那里学得《降龙十八掌》，最后机缘巧合获得《武穆遗书》。



郭靖成长的路程

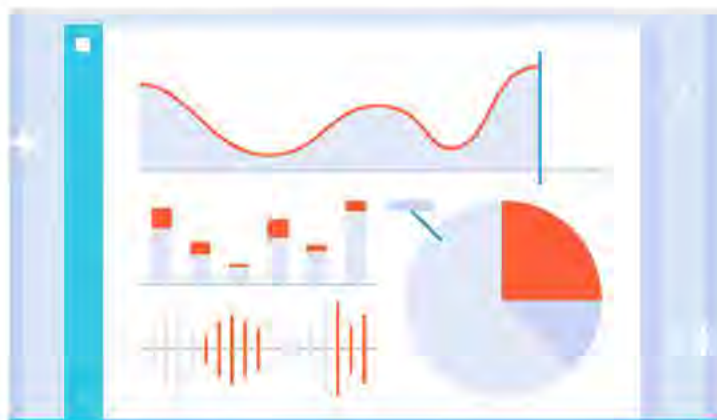
这个过程和增长黑客从新人到成为一个增长团队的领袖很相似。

- 最开始关注的是一些套路、招式，具体的工具怎么用，各类细节。
- 到了中期的时候，你的内力开始增强，这里的内力就是说你对某个行业有多了解，你对用户有多了解，能否明白用户的心理、行为，或者说你使用数据分析产生洞察的能力越来越强了。
- 最后的《武穆遗书》部分，就是兵法。做增长最终追求的影响力和结果。想产生好的结果，并把这个影响力最大化，你就要学会排兵布阵，如何设定流程，和其他部门如何相处等等。

从《越女剑法》到《武穆遗书》，这也是一个新人从增长入门到增长进阶，再到增长黑客的成长历程。

非常感谢大家，我今天的分享就到这里。希望大家在做增长的路上能够很顺利，能够一路向北！

增长黑客常用的 7 种数据分析方法



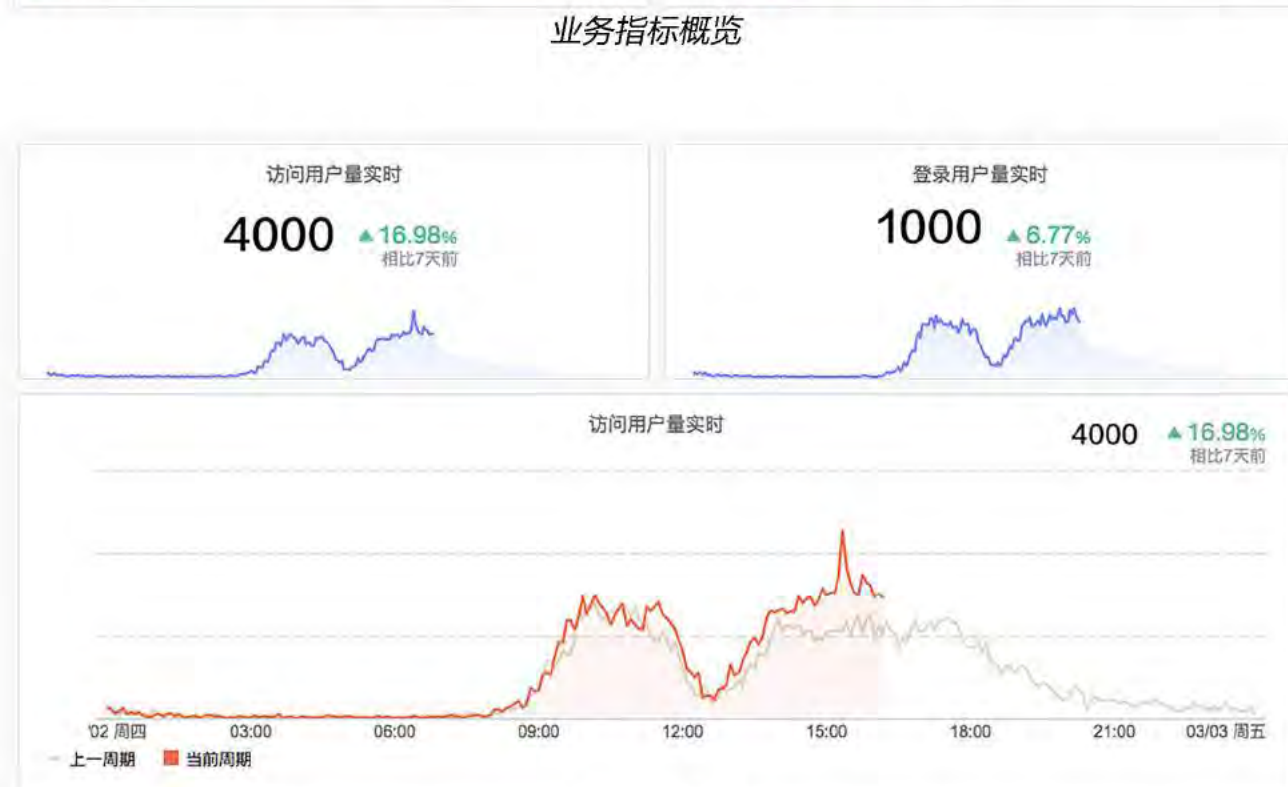
增长黑客（Growth Hacker），是一群以数据驱动营销、以市场指导产品，通过技术手段贯彻增长目标的人。增长黑客擅长通过测试或者试验来寻找增长点，数据分析在其中发挥着重要作用。

本文总结了增长黑客常用的7种数据分析方法，适用于产品、市场、运营等业务分析场景。Enjoy！

一、趋势分析

趋势分析是最基本、也是最常见的数据分析方法；

通过对业务指标的监测来研究用户行为规律，寻找增长点。



二、多维分解

单一的指标往往很难发现问题，只有将其从多个维度进行拆解才能发现深层次原因。增长黑客要对常见维度（浏览器类型、操作系统版本、访问来源、广告来源、广告内容、地区、平台类型、APP 版本等）熟练于心，从细节中找到增长点。



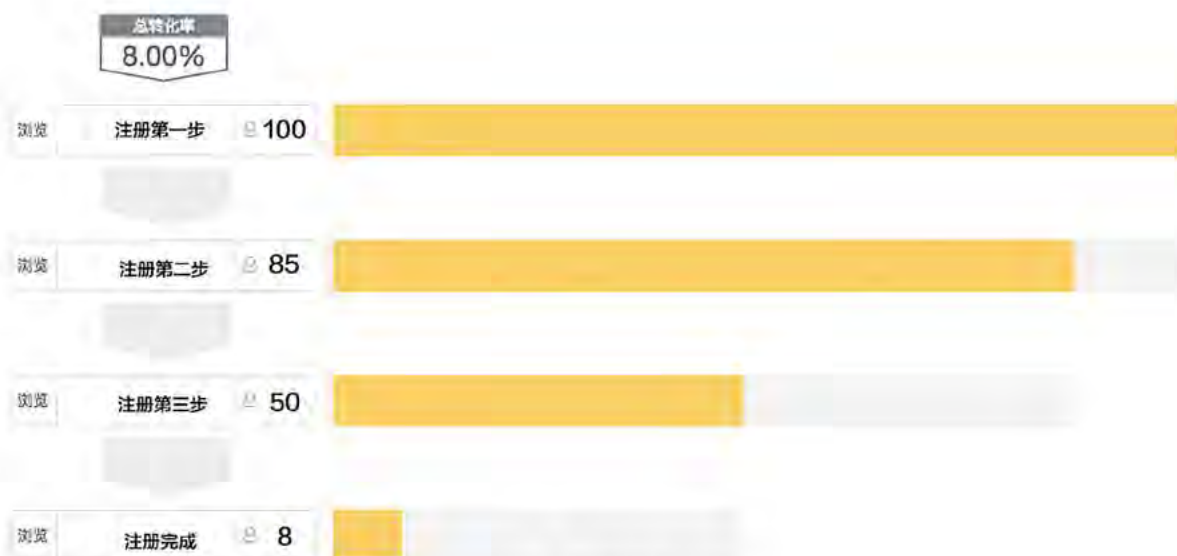
常见维度

广告来源	地区	操作系统	访问用户量
baidu	北京	iOS	1
zhihu	北京	iOS	2
baidu	湖北	iOS	1
baidu	北京	Windows XP	11
zhihu	江西	Windows XP	1
baidu	湖南	Windows XP	1
baidu	重庆	Windows XP	2
zhihu	广东	Windows XP	1
baidu	上海	Windows 8.1	1
baidu	北京	Windows 8.1	1

多维度指标分析

三、漏斗分析

用户的核心操作行为都具有一定的转化路径，比如说注册、下载、下单等等。用户在转化过程中不断流失、天然递减，增长黑客关注的往往是流失的核心节点。



漏斗分析

漏斗以可视化的方式将用户转化过程的每一步流量都呈现出来，流失最多的环节往往就是增长的机会点。

四、用户分群 / 用户画像

在精细化分析中，常常需要对有某个特定行为的用户群组进行分析和比对；增长黑客可以将多维度和多指标作为分群条件，有针对性地优化产品，提升用户体验。

分群名称: 上海市有过两次购物记录的 iPhone 用户

备注: 市场优惠活动推荐

用户类型: 登录用户ID

维度:

- And Or 城市 = 上海
- And 操作系统 = iOS

And

指标:

- And Or 支付成功 >= 2 过去30天

用户分群

比如，向“上海市有过两次购物记录的iPhone用户”推荐特定的抢购活动，远远比漫无目的的群发邮件更有针对性。

五、细查路径

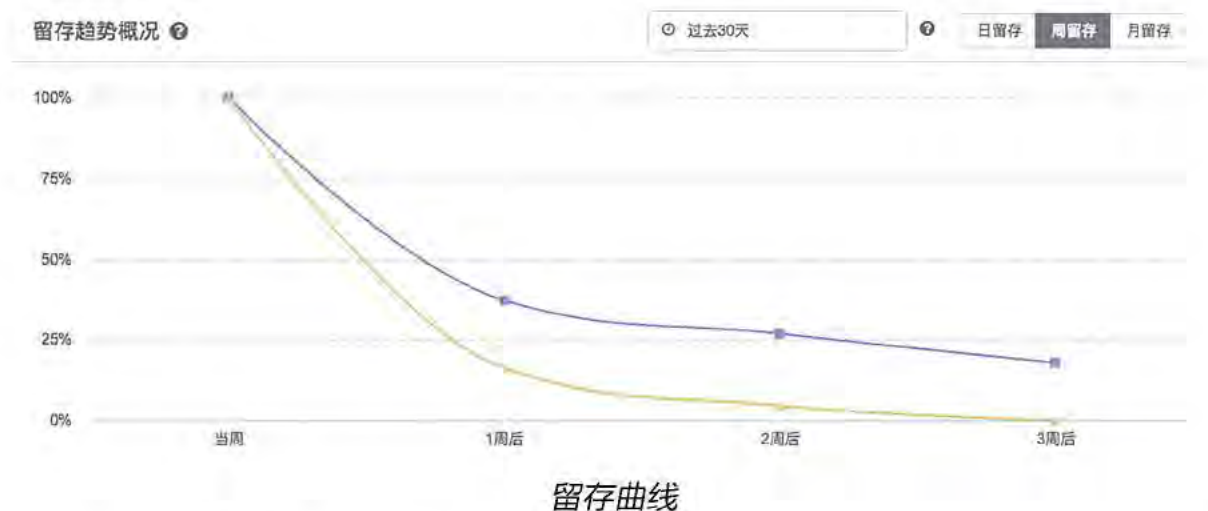
观察用户的行为轨迹，探索用户与产品的交互过程；进而从中发现问题、激发灵感亦或验证假设。



细查路径

六、留存分析

一般我们讲的留存率，是指“新增用户”在一段时间内“回访网站/app”的比例。留存分析一般是用来探索用户行为与回访之间的关联程度。



增长黑客通过分析不同用户群组的留存差异、使用过不同功能用户的留存差异来找到产品的增长点。比如 LinkedIn 发现一周内添加5个好友的新用户留存度非常高，于是不断完善人脉推荐；同时还发现 Google 搜索渠道来的用户留存度是 EDM 渠道的3倍，于是不断强化 SEO。

七、A/B 测试

A/B测试就是同时进行多个方案并行测试，但是每个方案仅有一个变量不同；然后以某种规则（例如用户体验、数据指标等）优胜略汰选择最优的方案。



增长黑客需要熟练掌握 A/B 测试技巧，在这个过程中选择合理的分组样本、监测数据指标，并通过分析选出最优的方案。

增长黑客必备的8项能力



Growth Hacker（增长黑客）是一种复合型人才，他是工程师、数据分析师和市场营销专家的聚合体。要想成为一名 Growth Hacker（增长黑客），需要掌握多方面的技能和工具，以下是详细的内容。

一、市场营销技能

市场营销技能主要目的是获取新用户或者提高用户的活跃度，具体包括搜索引擎优化（SEO）、自动化邮件营销、病毒式营销、内容优化等等。

（一）搜索引擎优化

搜索引擎是人们在网络上获取信息的主流渠道，如果你无法被搜索引擎抓取到，那么你就不存在。你的内容在搜索结果页面越靠前，你的优势就越明显。

常用的搜索引擎优化（Search Engine Optimization, 简称 SEO）技术包括提高关键词的密度和权重、增加长尾关键词数量、建立外联、优化界面结构等等。



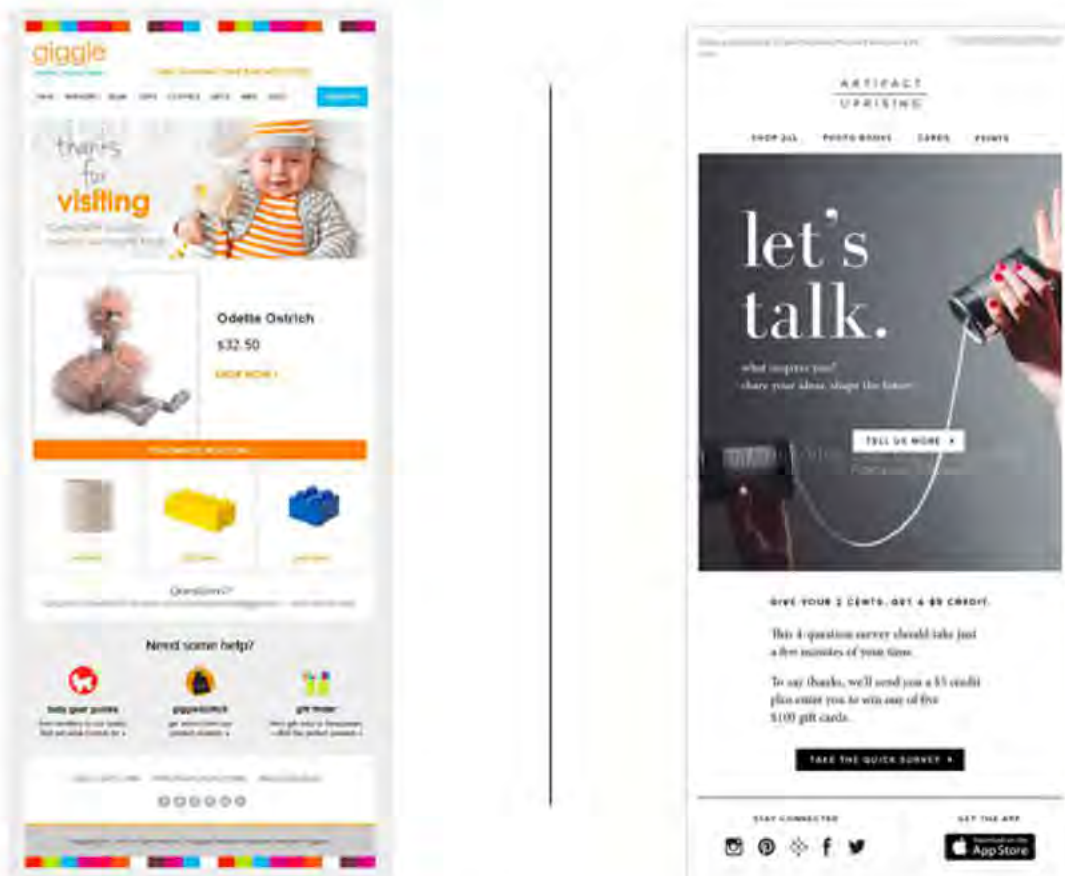
搜索人名时 Twitter 页面获得谷歌优先推荐

2014年上半年，负责增长的 Twitter 产品 VP 组织团队对 Twitter 的搜索引擎进行了优化，定期自动将一段时间内最受人们欢迎的 5W 个标签提交给搜索引擎。这项优化让站外未登录的访问量从 750W 提高到 7500W，骤升了10倍。

（二）营销自动化

营销自动化（Marketing Automation）已经是美国商业运作中的重要环节、市场营销必备技能。通过整合 EDM（邮件直接营销）和 CRM（客户关系管理）两大系统，以自动化邮件的方式干预用户购买决策行为，极大提高了营销的效率和回报。

Pardot 的一封报告显示，营销自动化为企业用33%的低成本创造了50%的销售线索。



两个营销自动化案例

以电商为例，流量大、但是转化低，很多用户浏览了商品但是未购买。上图（左）显示的自动触发的优惠引导邮件，引导感兴趣用户重新返回下单。对于连续两周未访问的用户，自动触发一份调研邮件（右），了解用户兴趣、及时调整，避免用户流失。

（三）病毒传播

病毒传播（Viral Referral）是 AARRR 模型的重要一环，它可以让你的产品发挥出10X、20X甚至100X的威力。一个完整的病毒传播过程包括发送者、接受者、传播内容和传播环境四个要素，其中最重要的是传播内容，它必须要具有传播性。

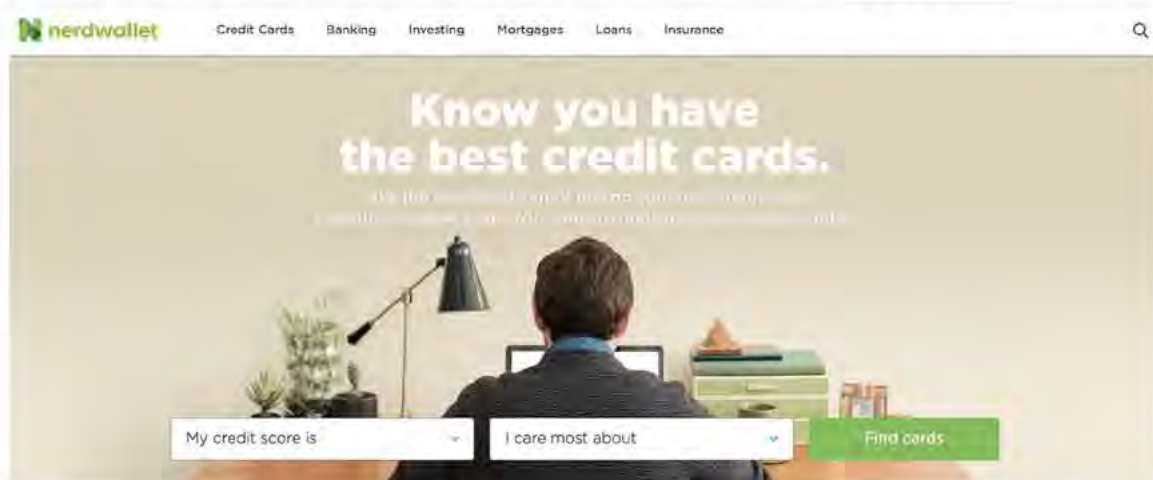


Dropbox 的病毒传播机制

Dropbox 是一款云存储产品，每个新用户都免费拥有16GB 的空间。你可以通过付费扩大空间，也可以通过邀请好友加入 Dropbox 来实现。每邀请一位好友，邀请者和被邀请者都可以获得额外500 MB的空间。通过这套机制，Dropbox 的产品被疯狂传播，获得了每年500%的增长。

（四）内容营销

Nerdwallet 是美国一家金融网站，通过撰写大量理财技巧的博客文章获得大量的访问。Nerdwallet 向用户推荐银行信用卡、保险、投资等产品，一旦用户点击对应链接购买了相关理财产品，Nerdwallet 即可获取对应的佣金。



Nerdwallet 官网

获客成本极低，客单价极高；通过大量优质博客内容，Nerdwallet 获得了飞速发展。2015年 Nerdwallet 获得 6400W 美元的A轮融资，相当于半只脚踏入『独角兽』行列。

二、工程开发技能

Growth Hacker（增长黑客）与市场营销专家最大的一点区别就是，擅长从产品层面打造增长引擎。而这需要编程、开发、产品设计等技术的支持。

（一）应用程序接口

应用程序接口（API）是一些预先定义的函数，便于开发者通过预先的渠道读写数据。很多平台提供了 API 供开发者使用，例如微信公众号、高德地图等等。如何用好 API，借力大平台获得快速增长是一个值得思考的问题。

Post to Craigslist

Reach thousands of people, instantly by re-posting your Airbnb listing (photos, reviews, description) to Craigslist. Travelers will be redirected back to Airbnb to contact & book with you. [For help, click here.](#)

1. Select Listing

Queen Airbed in Central, Modern Apt

2. Customize title for Craigslist

Stay at 'Queen Airbed in Central, Modern Apt' by the

3. E-mail (will be hidden)

lukeemily@googlegroups.com

4. Craigslist Category

Vacation Rentals

5. Craigslist Market

SF bay area - sfc

☒ Remind me when it is time to re-post

Post to Craigslist

一键将 Airbnb 房屋信息同步到 Craigslist

Craigslist 是美国著名的第三方交易发布平台，类似中国的58同城，拥有海量用户，但是该平台并未对外提供 API。Airbnb 当时还处于早期阶段，急需大量流量。他们的工程师通过研究 Craigslist 的发布机制，通过逆向工程方式将 Airbnb 房屋发布信息同步到 Craigslist。通过这个新方法，Airbnb 获取了大量的免费流量，用户数也有指数级增长。

（二）A/B 测试

经验主义并不可靠，尤其是面对多种模棱两可的方案时，比如某个按钮是用红色还是橙色。这个时候解决此类问题最好的方法就是进行 A/B 测试。简单说来，让一部分用户使用方案 A，另一部分使用方案 B，然后通过数据观察对比来选择方案。



对文案进行 A/B 测试

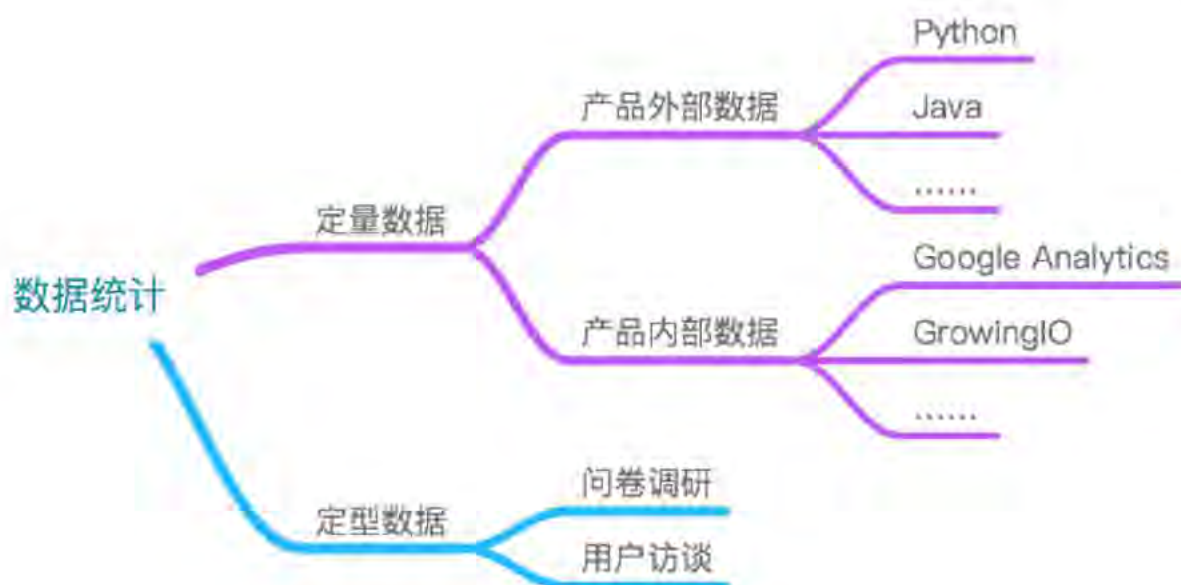
37Signals 为了提升产品注册页面的转化率，对其进行了A/B测试。方案A（上）和方案B（下）不同之处在于页面文案，分别是『Start a Highrise Account』（开启一个高回报的账户）和『30-day Free Trial on All Accounts』（30天免费试用）。数据显示，后者的注册转化率比前者高30%。

三、数据分析技能

数据统计和数据分析是增长黑客的必备技能，是优化的基础。

（一）数据统计

数据统计与收集是数据分析的前提，如何高效使用工具或者编程语言做好数据的统计是增长黑客的必修课。



数据统计方法

对于定性数据，主要采用问卷调查、用户访谈的方式来获取。对于定量数据，可以分为产品内和产品外两部分。对于没有所有权的外部数据，主要采用网络爬虫抓取方式，常用的爬虫语言有 Python 和 Java 。对于产品内部的数据，现在已经有了系列工具，包括流量分析平台 Google Analytics 和用户行为数据分析工具 GrowingIO 。

（二）数据分析

数据分析应该建立在实际业务需求的基础上，避免过于追求模型和算法。以互联网产品为例，下面是常见的数据分析方法：

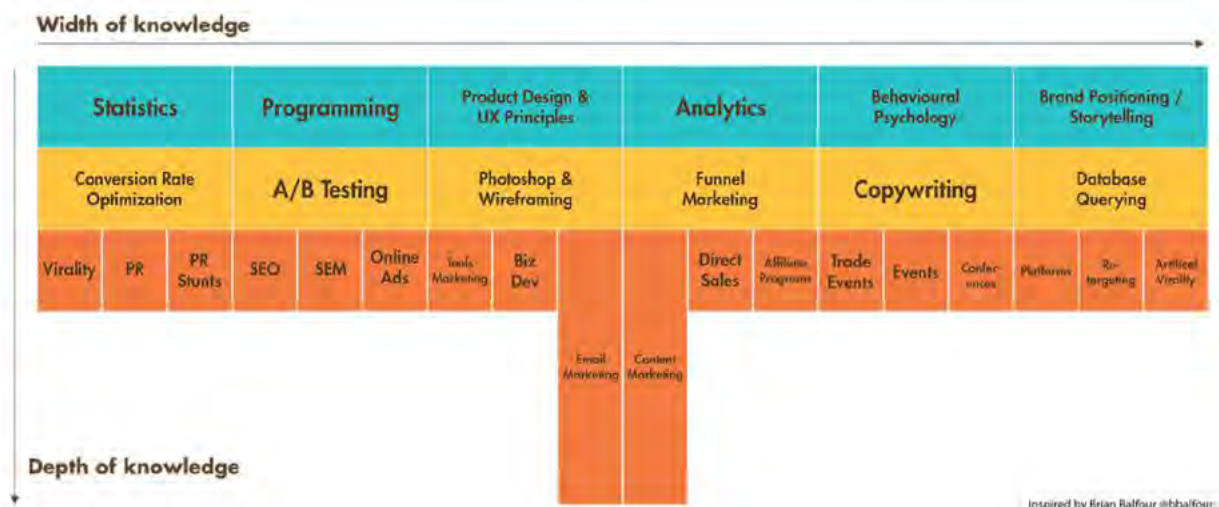
- 渠道投放优化；
- 转化漏斗分析；
- 用户留存分析；
- 用户画像/用户分群；
- 行为轨迹/用户细查；
- 模型预测；
- A/B测试；
- 热图分析。

举个例子，首次登录 LinkedIn 的用户，LinkedIn 会让你关注5个好友。当你办一张信用卡时，银行会提出『消费满5笔』免年费的优惠条件。那么 LinkedIn 和银行是如何关注得出关注5个好友、消费满5笔的结论的呢？



魔法数字的计算结果

一个浅显的道理，用户的行为与他的留存之间有一定关系，通过干预用户的行为可以提升留存。借助数据分析工具，分析用户行为【多少天内*某个动作*做个几次】与用户留存之间的相关度。相关度越高的组合，往往就是我们需要优化的方向。



T型人才

以上是我们总结的一些增长黑客常见技能，要想样样精通是非常困难的，所以『一专多长』是理想的技能配置方式。即在上述方面均有所基本掌握，同时又在某一方面特别精通，这样做起增长才能游刃有余。

最受增长黑客欢迎的9款工具



正如《Growth Hacker（增长黑客）需要哪些技能？》文章所介绍的，Growth Hacker（增长黑客）是一种复合型人才，需要市场营销、产品工程、数据分析等多方面的能力。

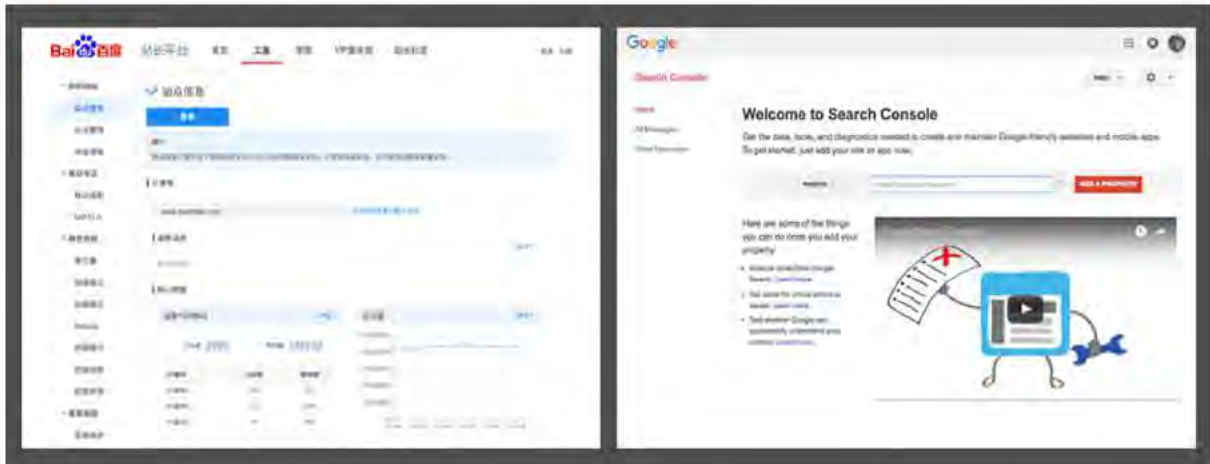
每一种增长能力的背后，都由若干种互联网工具所支撑，所以今天我们将和大家详细介绍成为一名 Growth Hacker（增长黑客）必须掌握的N种工具。

一、市场营销工具

熟练掌握市场营销工具的目的主要有两个：一是获取新用户（acquisition），另一个是营销自动化（Marketing Automation）。

（一）百度站长平台 / Google Search Console

SEO（搜索引擎优化）是增长黑客的重要技能，如果不能被搜索到你就等于不存在。百度站长平台（<http://zhanzhang.baidu.com/>）是百度推出的面向中文的搜索流量管理平台，向开发者提供链接收录、网站分析、SEO 等功能。Google Search Console 是谷歌推出的一个免费平台，帮助开发者管理和优化其网站在搜索结果中的排名。

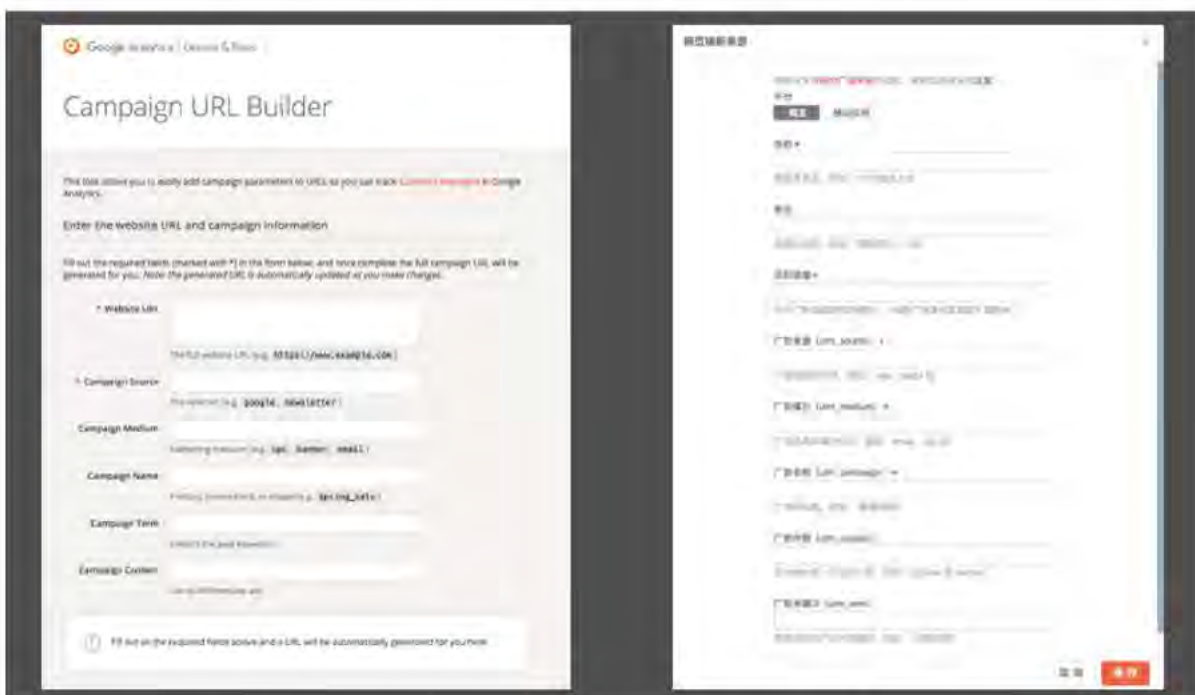


百度站长平台 & Google Search Console

借助上述平台，增长黑客可以快速大幅提高网站链接被收录的几率，提升网站在搜索引擎检索中的排名，可以获取大量免费的自然流量。

(二) UTM

增长黑客的一个重要目标就是获取新用户，如何区分渠道流量大小和转化率就成为一个至关重要的问题。UTM 的全称是 Urchin Traffic Monitor，这是一套成熟的流量监测机制，数据分析工具 Google Analytics 和 GrowingIO 使用的就是这套机制。

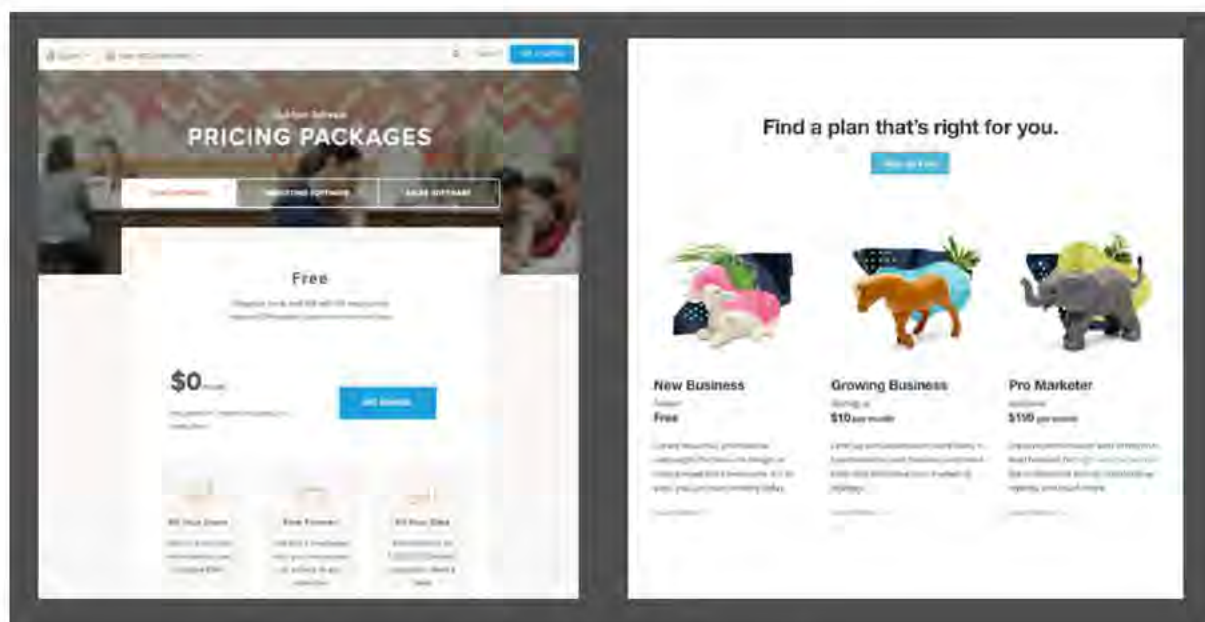


Google Analytics 和 GrowingIO 的 UTM 生成器

UTM 流量监测机制可以设计五个参数，分别是 utm_source（广告来源）、utm_medium（广告媒介）、utm_campaign（广告名称）、utm_content（广告内容）和 utm_term（广告关键字）。通过给不同投放（付费推广、SEM、社交分享、邮件营销等等）链接打上上述参数标签，可以精细化监测渠道流量，大幅度提高投放推广的效率。

（三）HubSpot / Mailchimp

营销自动化（Marketing Automation）是基于自动化工具，通过有序提供个性化内容将潜在用户转化为客户的过程。其中，电子邮件营销、落地页、表单、销售线索评分、CRM 和 EDM打通等被广泛应用。



HubSpot 和 MailChimp

Hubspot 是一家 SaaS 企业，提供 CRM、市场营销、销售等软件服务。Hubspot 将整个营销和销售工具打包，提供了比较完美的整体解决方案。MailChimp 是一款电子邮件营销产品，每个月可以免费发送12000 封邮件。借助上述或者类似工具，增长黑客可以高效培育销售线索、提高流量的转化率。

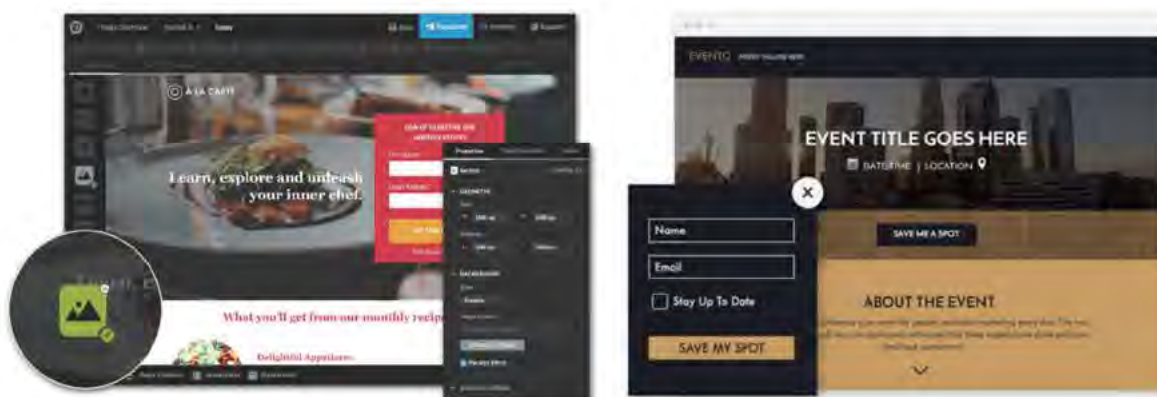
二、产品工程工具

好的增长思路，终归要产品或者工程来落地实施。成为一名增长黑客不一定要精通原

型设计和代码编程，但是对此了解的越多就越有助于扩展思路。

（一）UNbounce

做好获客或者引流，接下来就要考虑站内流量的转化。Unbounce 是一款专业制作网页页面的工具，其唯一目标就是提高落地页的转化率。

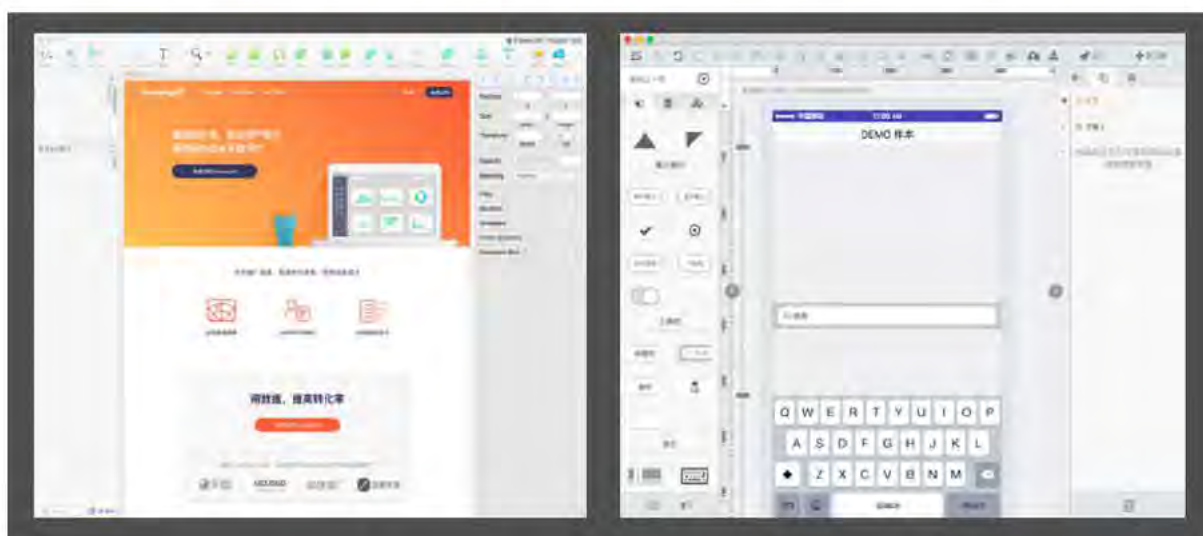


Unbounce 设计界面

借助 Unbounce 的落地页设计、自定义CTA、125+模板、转化工具、接口集成等功能，增长黑客可以设计出高转化率的落地页。

（二）Sketch / 墨刀

将好的增长思路以产品思路展现出来，这个时候就需要用到原型设计工具。相比于 Axure 专业、繁琐的操作，Sketch 和墨刀则是简单、容易上手测原型设计工具。

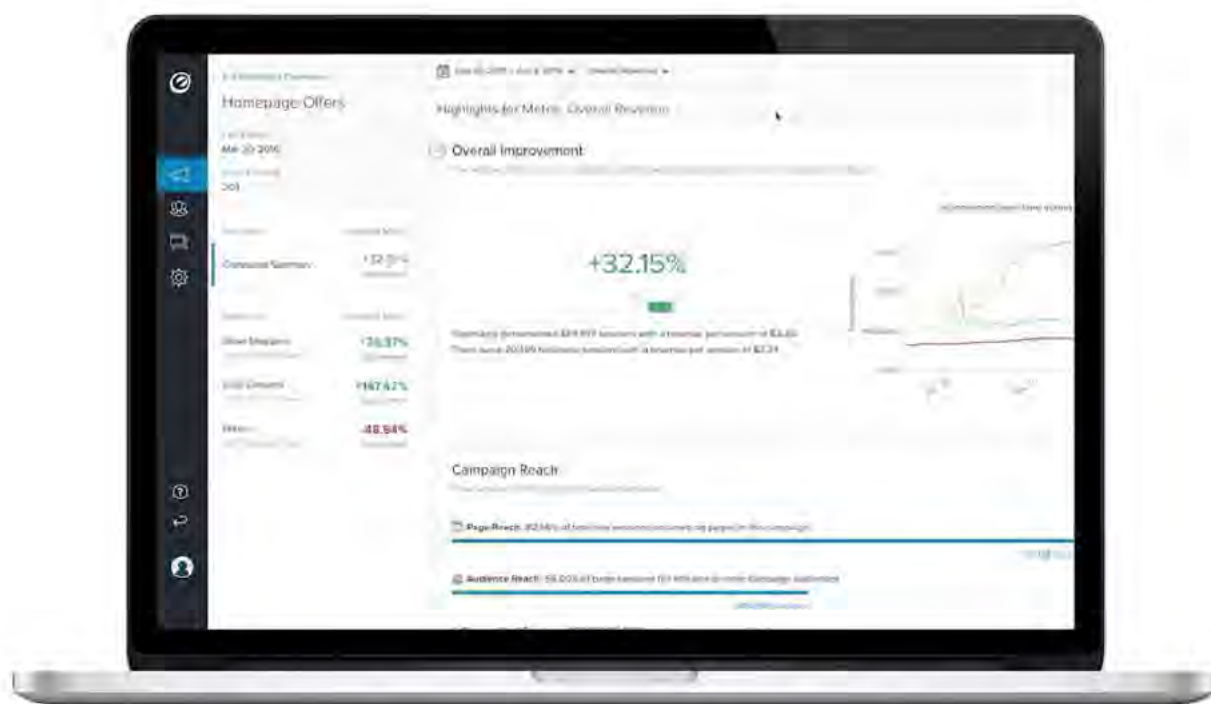


Sketch 和 墨刀

Sketch 是一款优秀的矢量绘图工具，拥有出色的 UI 一站式应用，适用于网页、图表以及界面设计。墨刀是一款移动应用原型设计和协作工具，可以制作出接近真实 App 交互的高保真线框图原型。

（三）Optimizely

测试是增长的核心，测试的速度越快你找到好点子的速度越快，增长得也就越快。一名优秀的增长黑客务必掌握通过测试发现新增长点的技能，其中就包括熟练进行 A/B 测试。



Optimizely 试验界面

Optimizely 是一个优秀的试验平台，提供A/B测试等工具，帮助企业通过测试实现增长目标。

Optimizely 试验平台包括个性化推荐、移动端优化、内容测试等等功能，以 SaaS 模式提供服务。

三、数据分析

数据分析是增长黑客的必备技能，与增长试验同步进行的就数据统计和数据分析工作。在这里分为内部数据和外部数据介绍工具。

（一）Python / Java

获取外部数据的一个高效方式就是网络爬虫，通过编写脚本语言，按照一定规则自动抓取网络上的信息。编写爬虫脚本语言的时候，需要综合考虑目标页面结构、是否需要登录访问、反爬虫限制、下载格式等因素。



Python 和 Java

Python 是一种广泛应用的高级编程语言，由 Guido 在1991年发布。Python 提倡简单、明了的编程哲学，便于初学者入门；同时 Python 有非常强大的第三方库可以调用，功能非常强大。

Java 是 Sun 公司于1995年推出的、纯面向对象程序设计语言。

上述两种语言都有很多开源的爬虫实现，是编写爬虫脚本的热门选择。

（二）Google Analytics

Google Analytics（谷歌分析）是谷歌推出的一款免费网站流量分析工具，是目前全球使用最广的网络分析服务。



Google Analytics

借助 UTM 和 AdWords, Google Analytics 可以对流量进行精细分析。

Google Analytics 还提供实时分析、数据看板、漏斗、群组分析等功能。

(三) GrowingIO

流量分析更多是结果型数据分析, 它并不能很好解释背后的用户行为逻辑; 要想增长, 就必须洞悉用户行为及其逻辑。

不同于 Google Analytics 的流量分析, GrowingIO 是基于用户行为的数据分析产品, 其“无埋点”数据采集技术可以采集 Web / APP 上的全量用户行为数据。



GrowingIO 概览界面

目前 GrowingIO 提供渠道分析、转化漏斗分析、留存分析、留存魔法师、事件分析、智能路径分析、活跃用户分析、实时分析等功能，满足绝大部分的业务（产品、运营、市场等等）数据分析需求。



GrowingIO 提供丰富的分析功能

增长，来源于对每一个用户行为的洞察。作为一名增长黑客，要学会观察用户是如何使用你的产品，哪些产品优势是可以放大的，哪些是需要避免的。而这一切，都离不

开对用户行为数据分析！

Growth Hacker 概念的提出者 Sean Ellis 说过：A growth hacker is a person whose true north is growth. 熟练使用这些工具只是增长的一小步，只有将其和增长方法论、业务增长目标紧密结合，你才可能成为下一个 Growth Hacker（增长黑客）！

硅谷10大增长黑客经典案例



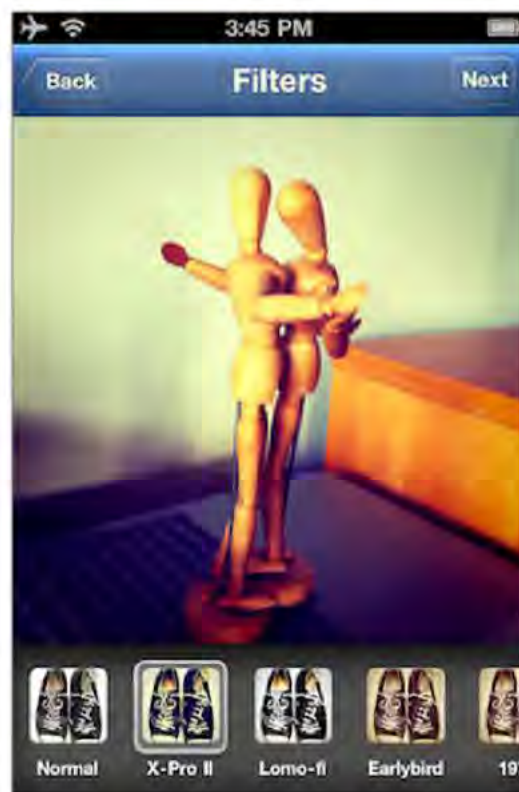
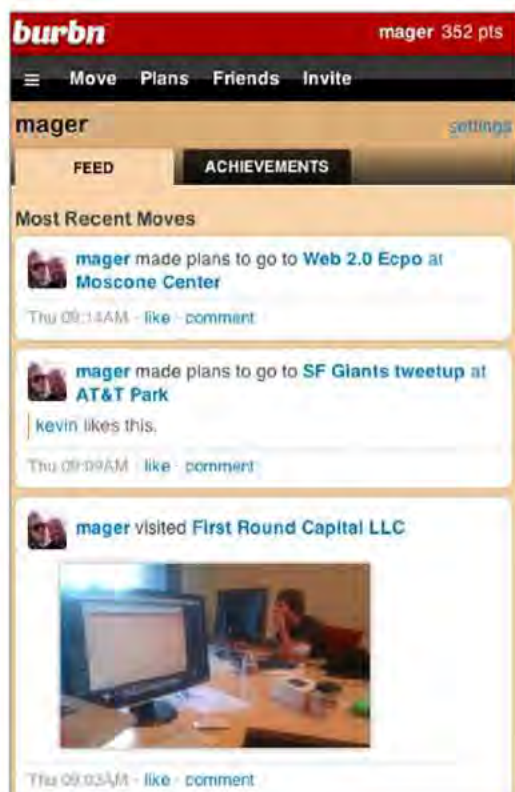
自从2010年 Sean Ellis 提出 Growth Hacker（增长黑客）概念以来，硅谷涌现了很多成功的增长黑客实践案例。

本文汇总了10篇增长黑客经典，其中 To C 案例6篇、To B 案例4篇。

一、To C 增长黑客案例

（一）Instagram 删繁就简

火爆全球的 Instagram 最初也不是图片社交应用，它的前身是一款包含了社交、拍照、签到、游戏的应用，也就是 Burbn。然而这样一个尴尬的产品形态，连创始人都解释不清楚它到底是用来做什么的；发布几周后用户量勉强才达到1000多人，用户量停滞不前。



Burbn 和 Instagram

这是一款失败的全能应用，功能多到让用户迷茫，但是数据分析发现用户似乎很喜欢 Burbn 的照片分享功能。于是他们研究了当时的应用：Hipstamatic 滤镜很酷，但是很难分享；Facebook是社交之王，但是没有一个过得去的照片功能功能。

生死存亡之际，两位创始人做了一个决定：砍掉其他功能，只留下照片、评论、点赞功能，并增加了滤镜。几个月后，专注于图片社交的 Instagram 正式推出，上线一天就获得了25000个用户，三个月后这个数字达到100W。

（二）LinkedIn 魔法数字

LinkedIn 是全球最大的职场社交平台，有4亿多注册用户，一直保持着稳健的增长势头。LinkedIn 将新用户 “一周内增加五个社交好友” 作为用户增长的核心指标。那么为什么会这样做呢，背后的原理又是什么？



LinkedIn 多样化的人脉拓展机制

在设计 LinkedIn 的增长机制的时候，负责人思考了这三个问题：

第一，那些渠道的新用户是活跃的？

第二，如何提升用户活跃度？

第三，如何提升用户的留存度？

通过数据分析发现，有很多用户是通过搜索同事或者他人的姓名来到 LinkedIn 的，而且其用户活跃度是电子邮件渠道用户的3倍。所以 LinkedIn 做的第一件事情就是开发了一个非常简单的简历编辑功能，背后工程师优化了简历和谷歌搜索引擎的匹配度。做完这件事情后 LinkedIn 的自然流量开始慢慢增长，第二个月就提升了60%。

但是并不是所有搜索渠道来到 LinkedIn 的用户都会留下来，只有接受了好友邀请的用户才会反复访问。他发现用户增加的好友越多，留存的概率越大。通过不断的试验发现，一个新用户在第一周添加了5个社交关系的话，这个人就在 LinkedIn 上沉淀下来，不会流失了。

（三）Airbnb 巧用 API

简单的说，Airbnb 成立初期，网站搭起来，有了最早期的房源，最缺的是什么？用户！而 Craigslist 如同中国的58同城，每天都有上千万的用户在上面发布和浏览各种分类信

息，其中一类就是寻找在其他人家借宿的机会。

Post to Craigslist

Reach thousands of people, instantly by re-posting your Airbnb listing (photos, reviews, description) to Craigslist. Travelers will be redirected back to Airbnb to contact & book with you. [For help, click here.](#)

1. Select Listing	Queen Airbed in Central, Modern Apt
2. Customize title for Craigslist	Stay at 'Queen Airbed in Central, Modern Apt' by th
3. E-mail (will be hidden)	lukeemily@googlegroups.com
4. Craigslist Category	Vacation Rentals
5. Craigslist Market	SF bay area - sfc
	<input checked="" type="checkbox"/> Remind me when it is time to re-post
	Post to Craigslist

Airbnb 将房屋信息一键转发到 Craigslist

与其花钱打广告，Airbnb的团队意识到 Craigslist 的已有用户群就是一个大金矿。他们于是做了一个Craigslist 的集成，只要房主在 Airbnb 上发布房屋出租的信息，就可以一键点击，通过几个简单的确认，自动发布到Craigslist上，推送到大量的寻租者面前。

这么一个神来之笔，帮助Airbnb以几乎零成本获取了大量早期用户，而它和传统的营销手段大相径庭：第一它技术含量很高，是几乎只有engineer才能想出来并实现的手段；第二吸引用户不是依靠外部营销渠道，而是把这个一键推送的功能植入到产品当中。

（四）Facebook 数据驱动

数据分析或者数据驱动是增长黑客的重要技能，要想在整个公司推进数据驱动产品迭代和商业决策，最重要的是 CEO 的支持，并在公司内建立明确的规定。

举个例子：Facebook 成立以来做过很多次的网页改版，有一次改版变动很大、页面也非常漂亮，当时已经上线给 20% 的用户用了 2个多月。但就是因为反馈的数据不好，用户在线时长减少，导致广告收入下降，所以最后还是回滚到原来的版本。



Facebook 主页 (原版本)



Facebook 主页 (改进版)

你现在在 Facebook 看到的这个版本，从 2010 年左右就定型了。也有很多人想做改版，因为一个公司有很多产品经理，有各种KPI，总会想要做点事情，尝试各种各样的产品改动。但事后你会发现，很多产品改动对产品活跃度的提高和业务的发展是没有帮助的。

在 Facebook 的规定就是，你可以去尝试各种产品改动，但是如果数据反馈不好，就要被砍掉不能上线。

（五）Dropbox 病毒营销

Dropbox 是一款云存储产品，每个新用户都免费拥有16GB 的空间。你可以通过付费扩大空间，也可以通过邀请好友加入 Dropbox 来实现。每邀请一位好友，邀请者和被邀请者都可以获得额外500 MB的空间。



Dropbox 的病毒传播机制

通过这套机制，Dropbox 的产品被疯狂传播，获得了每年500%的增长。不止于这套病毒营销机制，Dropbox 还在产品上进行了大量的增长试验。

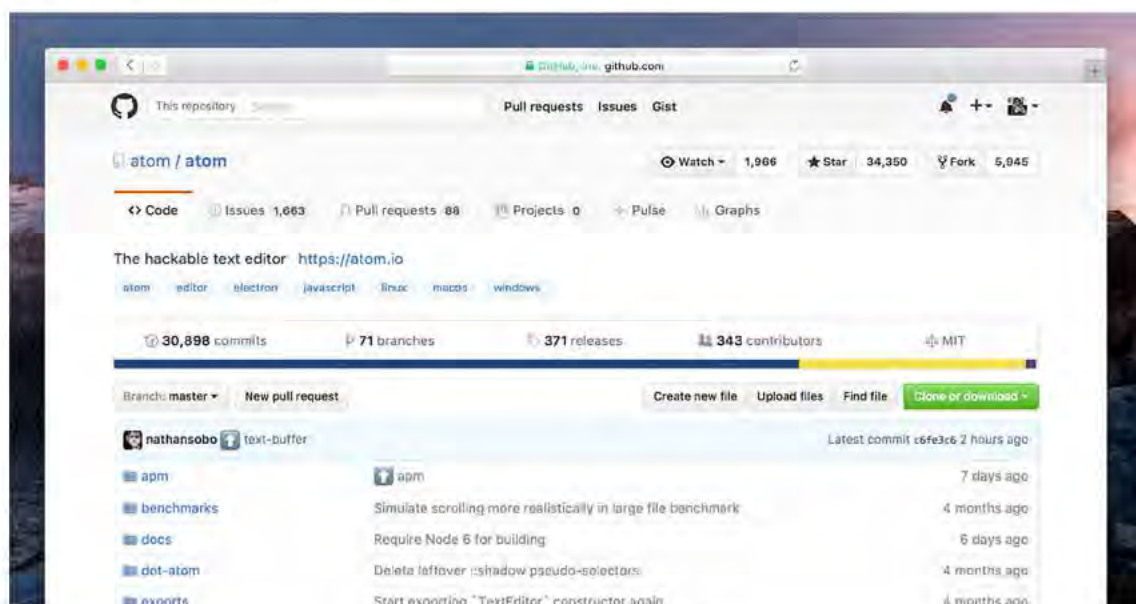


Dropbox 的增长试验

升级键【Upgrade】就表明这是他们的变现测试，了解更多键【Learn more】是用来测试留存的，分享链接【Share Link】是用来测试传播效果的。这样一个简单的页面，Dropbox 在上面也进行了很多的增长测试，而不断的测试和试验正是 Dropbox 快速增长的基石。

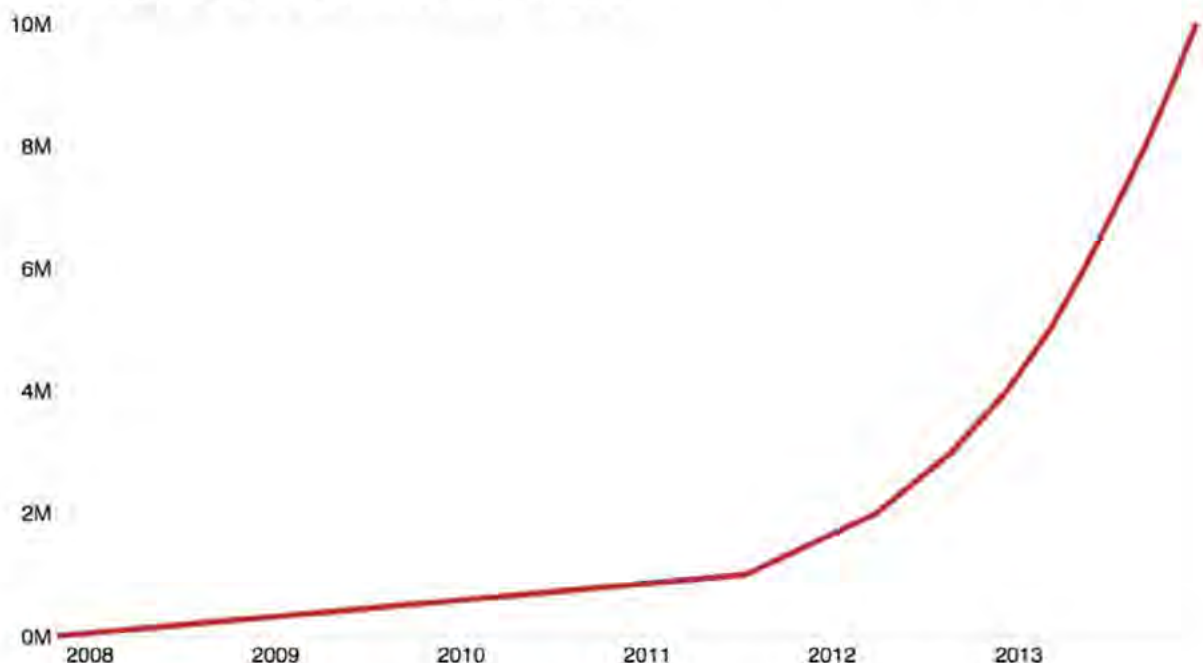
（六）GitHub 网络效应

GitHub 是一个使用 Git 开发和管理的开源代码社区，开发者可以在这里上传、托管、分享、协作自己的代码。产品发布一年多，GitHub 就获得了第一个100,000用户。2015年 GitHub 获得了高达2.5亿美元的B轮融资，估值高达20亿美元；同年，福布斯将其评选为十大科技公司之一。



GitHub 代码托管平台

网络效应是 GitHub 最大的增长引擎，这种增长引擎创造了两个巨大的资产：一是大量充满活力的工程师，二是大量的代码库。GitHub 上的人越多，提交的代码越多，它对每个人越有价值。在此激励下，一个公司可能决定整个团队加入；反之，一个喜欢 GitHub 的人可以把整个团队带到这个平台。



GitHub 代码库数量指数级增长

截至2013年1月，GitHub已增长到300万用户和490万个存储库（存储库是在网站上共享的代码的历史记录）。到2016年12月，公司已经有1000万个存储库，可以说是世界上最强大的软件开发工具。

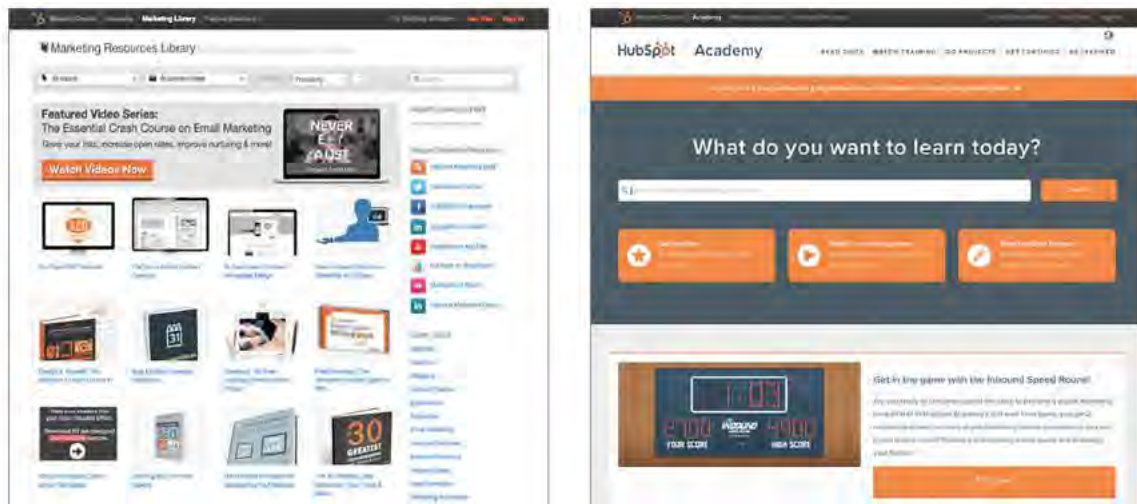
二、To B 增长黑客案例

（一）HubSpot 入站式营销

HubSpot 是一家入站式营销（Inbound Marketing）软件提供商，在2006年的时候只有3个客户，而到2015年的时候他们年收入就达到1.86亿美元。面对竞争激烈的市场环境，HubSpot 到底是怎么做到的呢？

总结来说，可谓是一招制敌！HubSpot 积极提供优质的内容和工具，将吸引到的大量优质流量转化为付费用户。具体来说，HubSpot 做了如下努力：

- 在官网以博客文章、专题电子书等形式提供大量优质内容；
- 提供大量免费的网站和社交媒体分析工具，目前已收到了数百万次使用这些工具的请求；
- 开展线上公开课，向人们传授专业的市场营销和销售知识。



HubSpot 网站的丰富内容

花更多的时间投资内容、帮助和教育你的目标用户，这样可以帮你树立起专业权威。这种专业权威可以帮助你潜在用户转化为付费用户，其效果速度和效果远远优于出站式营销。

（二）GrowthHackers.com 测试驱动

GrowthHackers.com 是由 Sean Ellis 创建的一个增长黑客社区，同时提供增值的试验平台。在没有花钱投广告、没有扩建团队的基础上，GrowthHackers.com 用了11个星期将月活跃用户数从 90,000 提升到152,000 。作为一家成立不久的创业公司，Sean Ellis 是怎样做到的呢？



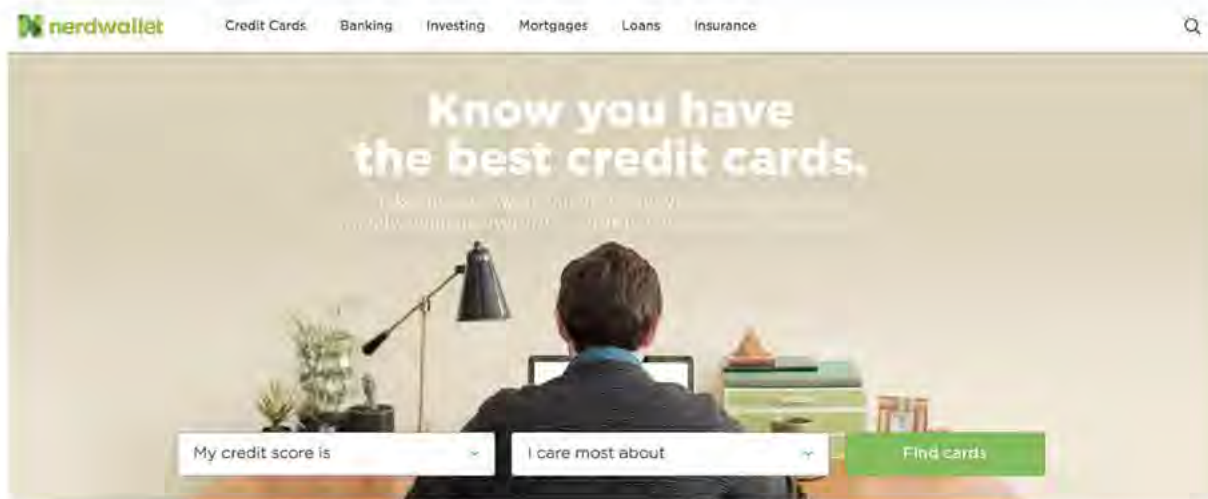
GrowthHackers.com 的增长速度

Sean 解释到，唯一变化的就是 GrowthHackers.com 测试的速度。从2015年1月开始，GrowthHackers.com 加快了测试的速度，无论是渠道、用户还是产品的测试。

作为 Growth Hacker 概念的提出者，Sean 强调 growth 并不是特定的策略，而是一个不断发现有效增长策略的过程。测试的速度越快，发现增长机会的概率就越高，增长的速度也就越快！

（三）Nerdwallet 内容营销

Nerdwallet 是美国一家金融信息网站，面向千禧一代提供信用卡选择、大学贷款、银行、按揭贷款、股票交易和保险政策等信息。作为回报，被推荐金融产品每从这里获得一个新客户，就要向 Nerdwallet 支付一笔费用。



Nerdwallet 官网

凭借着大量实用的、原创的金融产品信息以及搜索引擎优化（SEO），Nerdwallet 网站获得了大量的免费自然流量。获客成本极低，客单价极高；通过这些优质内容，Nerdwallet 获得了飞速发展。

2015年 Nerdwallet 在A轮就获得了 6400W 美元的融资，相当于半只脚踏入『独角兽』行列，发展速度之快令人震惊。

（四）Slack 免费增值

Slack 是一款云端的团队协作软件，提供群组协作、自定义对话、第三方工具集成等系列功能。像很多 SaaS 公司一样，Slack 是在免费增值模式上运行的。从2013年的创立开始，不到两年时间，Slack 的DAU 就高达 50 W，是目前公认发展速度最快的 SaaS 企业。



Slack DAU 增长趋势

随着越来越多的工作通过 Slack 发生，越来越多的用户开始订阅付费的高级功能，包括邮件存档、高级检索等等。2015年2月，Slack 的付费用户就增长到135,000，而且以每11天增加100W美元收入的势头前进。

从入门到精通：增长黑客必读的10本书籍

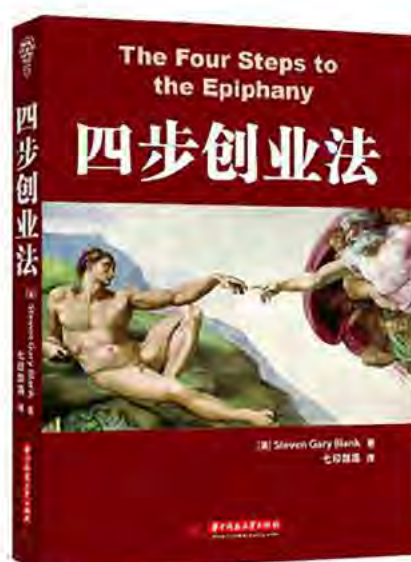


Growth Hacker（增长黑客）的概念这两年在国内越来越火，除了范冰的《增长黑客》一书，很多人还想了解更多跟 Growth Hacker 相关的书籍。

本文将从精益创业、市场营销、产品设计和数据分析四个角度出发，为大家推荐10本 Growth Hacker 必读书籍。

一、精益创业类书籍

（一）四步创业法 / The Four Steps to the Epiphany



《四步创业法》是精益创业理论的奠基之作，作者是创建过8家公司的 Steven Gary Blank 博士。

这本书总结了作者前后25年的创业经历，提出“客户探索 → 客户检验 → 客户培养 → 组建公司”的四步创业法，掀起了硅谷精益创业的浪潮。

（二）精益创业 / Lean Startup



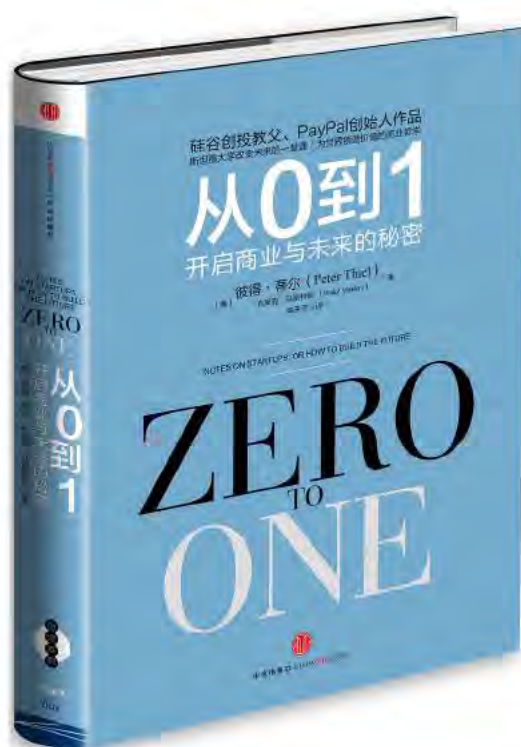
《精益创业》的作者是埃里克·莱斯，总提炼了著名的、全新的“精益创业”方法论。

书中首次提出了“构建－衡量－优化”、“最简可行性产品（MVP）”、“验证性学习”等概念。全书倡导“小步快跑、快速上线”的产品理念，用最小的成本、最短的时间找到产品增长点。

（三）从0到1 / Zero To One

《从0到1》的作者是 PayPal 创始人、Facebook 首位外部投资者彼得·蒂尔。

这本书总结了作者创业过程中的经验，包括怎样避开竞争、如何发现新市场、如何垄断市场等心得。



二、市场营销类书籍

（一）增长黑客营销 / Growth Hacker Marketing



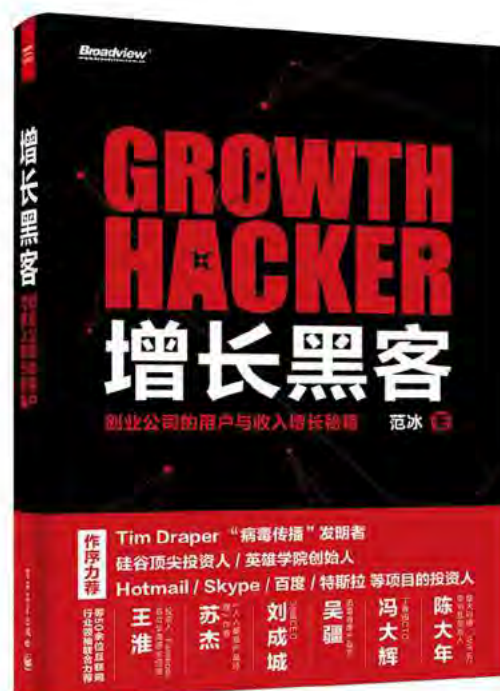
《增长黑客营销》的作者是硅谷营销天才瑞安·霍利迪，在这本书中他将营销总结为四个步骤。

第一步，产品研发阶段，捕捉并扩大PMF；
第二步，吸引并培育种子用户；
第三步，植入病毒式增长因素；
第四步，以大数据为支撑实现产品优化，并不断重复上述步骤。

（二）增长黑客 / Growth Hacker

《增长黑客》作者是资深自媒体人范冰，这是国内第一本较为系统介绍 Growth Hacker 的书籍。

作者从增长黑客的海盗法则 AARRR 五个方面（获取用户、激活用户、留存客户、变现营收和推荐传播）展开，介绍了大量详实的实战案例。



（二）黑客营销 / Hacking Marketing



《黑客营销：像扎克伯格一样去战斗》的作者是技术营销领域的大师 Scott Brinker。

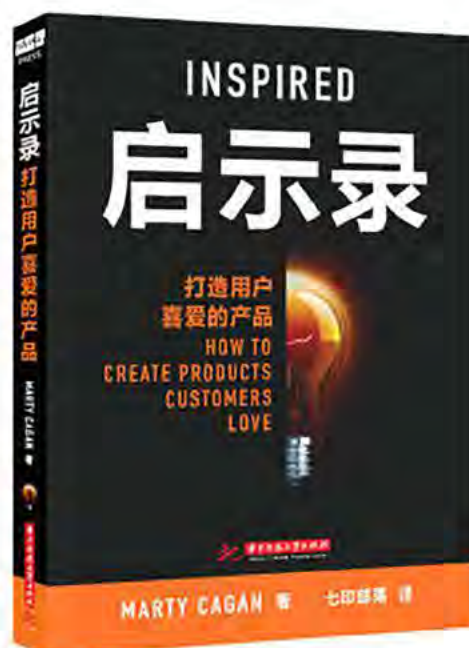
本书结合 Facebook 案例，系统介绍了技术营销、软件营销、敏捷营销、黑客营销等全新的营销理念和操作技巧。

三、产品设计类书籍

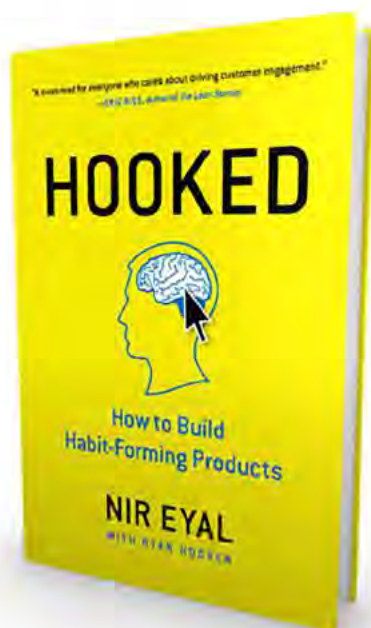
（一）启示录 / Inspired

《启示录》的作者是 Marty Cagan，作为一名高级产品经理他曾经服务过惠普、网景、美国在线、eBay等多家公司。

在这本书中，作者从人员、流程、产品三个角度介绍了互联网产品设计、管理的实战经验。



（二）HOOKED



Hooked: How to Build Habit-Forming Products 一书的作者是 Nir Eyal。

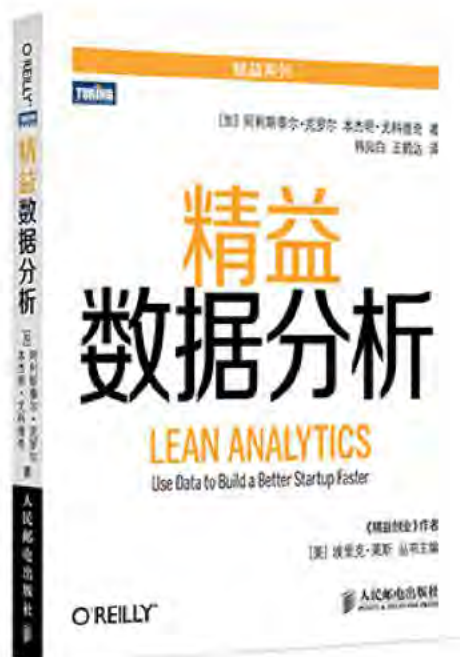
在这本书中他提出了著名的 HOOK 模型。通过“触发→行动→多样化奖励→投资”的反复循环，把引导嵌入产品中，鼓励用户使用，从而使用户养成依赖或者使用产品的习惯。

四、数据分析类书籍

（一）精益数据分析 / Lean Analytics

《精益数据分析》的作者是阿里斯泰尔和本杰明，本书是精益系列之一。

全书对6种商业模式（电子商务、SaaS、免费移动应用、媒体网站、用户生成内容、双边市场）在5种不同阶段下（移情、黏性、病毒性、营收、规模化）需要关注的数据指标和注意事项进行了深入分析。



（二）增长秘籍 / The Magic Book Of Growth



《增长秘籍》由数据分析公司 GrowingIO 出品，是互联网增长主题的第一本数据分析手册。整个手册围绕“数据驱动增长”这一主题，分为五个章节。

- 1、数据驱动增长：增长概论、增长方法论、用户行为分析；
- 2、用户增长框架：获客、转化、留存、变现；
- 3、数据分析工具：实时、热图、UTM；
- 4、增长实践方法：数据分析师、产品经理、运营、客户成功；
- 5、行业实践案例：电商、互联网金融、SaaS。

Facebook 早期员工教你如何组建增长团队



作者 | 覃超，峰瑞资本技术合伙人

来源 | 2016 GrowingIO 数据驱动增长大会

大家好，我叫覃超。非常荣幸能在这里给大家做分享，下面更多的是来自我在 Facebook 做 Growth 的经验。

一、什么时候开始组建增长团队？

Y Combinator（美国著名创业孵化器）曾经对扎克伯格做过一个采访，优酷上有采访视频，叫“[How To Build The Future](#)”，推荐大家去看一下。



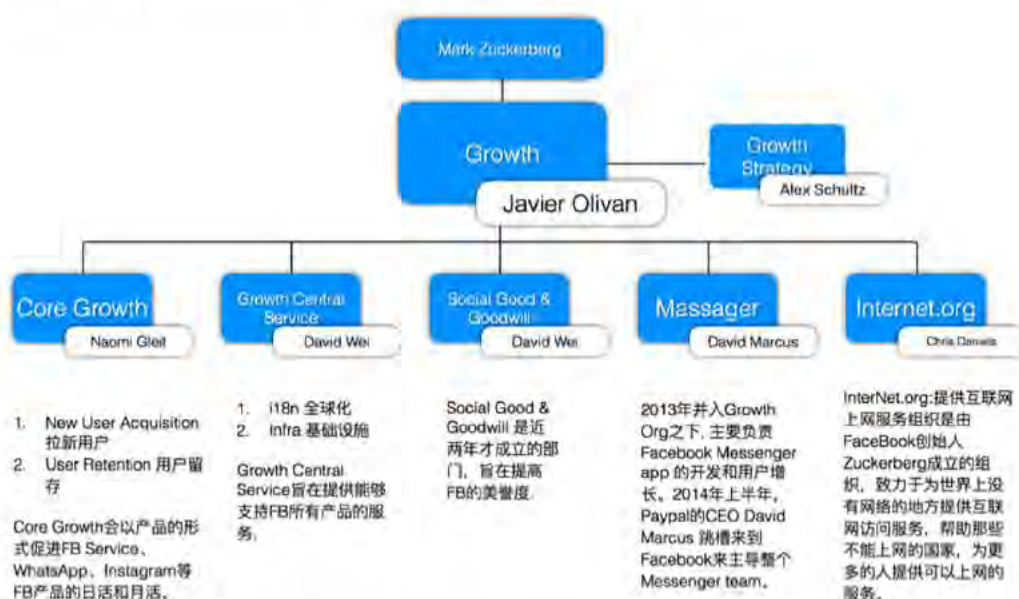
采访本身并不是关于增长的，讲的是 Facebook 的创业故事；但扎克伯格在其中大概花了四分之一的的时间，来解释 Facebook 是怎样用数据驱动和 Growth Hacking 的方式来实产品迭代。

他提到：“**Growth Team 是 Facebook 在过去 8 年时间里非常重要的发明。**”这句话隐含的历史情况是:Facebook 的 Growth Team 并不是在公司成立第一天就建立好的，而是在 2008年 Facebook 创立第4年，用户增长比较缓慢企业发展遇到瓶颈时才成立了 Growth Team。

所以各位，当你们公司想要成立增长团队时，不妨好好想想，现在是不是一个很好的时间。首先不是公司成立的第一天或者发展早期，而应该是公司壮大成熟到一定阶段。第二，很可能是公司增长遇到瓶颈的时候。用扎克伯格的原话讲，“没有动力的时候才是更能实现突破式增长的时候”。

二、增长团队由哪些成员组成？

团队成员多样化是 Facebook 增长团队的一个重要特征！



Facebook 增长团队组织架构

Facebook 的增长团队里面什么人都有，有做数据分析的，有产品经理，有做技术的，也有一天到晚想各种增长策略的，从 SEO、App Store 排名优化，到决定进入中国市场，都是这个 Growth Team 做的决策。包括收购团队也在 Growth Team 里，Facebook 收购 Instrqram 的项目就是由 Growth Team 完成的。

三、增长团队向谁负责？

Facebook 的增长团队负责人直接汇报给扎克伯格。Growth Hacking 如果不是 CEO 意志的体现，就很难在公司内推行下去。我看过很多初创公司最后不了了之。

下面这张图是 Facebook 纳斯达克上市敲钟时的一张照片，Growth Team 在 Facebook 整个公司中的重要性也可以从这张照片看出来。



Facebook 纳斯达克上市敲钟

扎克伯格的左边是纳斯达克 CEO 格雷菲尔德，还穿了一件 Facebook 的 T 恤。当时扎克伯格不想浪费时间上纽约敲钟，跟格雷菲尔德说，“你把 Facebook 的股票挂到证

券交易所上，让大家可以交易就行，就代表我上市了”。格雷菲尔德说这不合规矩，还是要有仪式感，于是破例把敲钟的仪式搬到了 Facebook 总部的广场。

扎克伯格的右边是 Facebook 女王桑德伯格。桑德伯格右边的这个姑娘就是 Naomi Gleit，负责 Core Growth。Growth Team 的老大 Javier Olivan 就站在纳斯达克 CEO 的左边，负责 Growth Strategy 的 Alex 则站在扎克伯格后面。

所以你会看到，这个照片中 Grwth Team 整个的团队 3 位负责人都站在离扎克伯格很近的位置，而 Facebook 的 CTO 反而在扎克伯格右边比较后面的位置。

四、增长团队如何做到数据驱动？

大家都知道，社交网络非常难做；在没有任何征兆的情况下用户可能就慢慢流失了，而且很难再拉回来。所以很多人问我，为什么 Facebook 作为一个网络社交平台，在做到现在这么大的用户量后，还能继续高速增长，同时产品迭代保持在一个比较快的水平？

我觉得 Data Driven（数据驱动）和 Growth Hacking（黑客增长）是其中两个重要的因素。Growth Hacking 的基础是数据驱动，在这方面 Facebook 主要做了四件事。

1. 建立一个完整有效的 Dashboard。

把产品的细节指标全部在 Dashboard（数据仪表盘）上呈现出来。这里要注意的是，不要只关注那些表面上看起来漂亮、但对实际业务没有什么用的指标，比如日活、月活等等。

2. 用数据驱动决策。

关注 Dashboard 上的数据，提出假设，并根据假设设计相应的测试进行验证。比如做广告投放，一开始你很难判断每个渠道的实际效果，所以刚开始投放时可以拿 1% 的广告费用来做测试。根据测试数据反馈，找到最有效的渠道之后再进行大规模投放。

3.A/B Testing 和灰度发布。

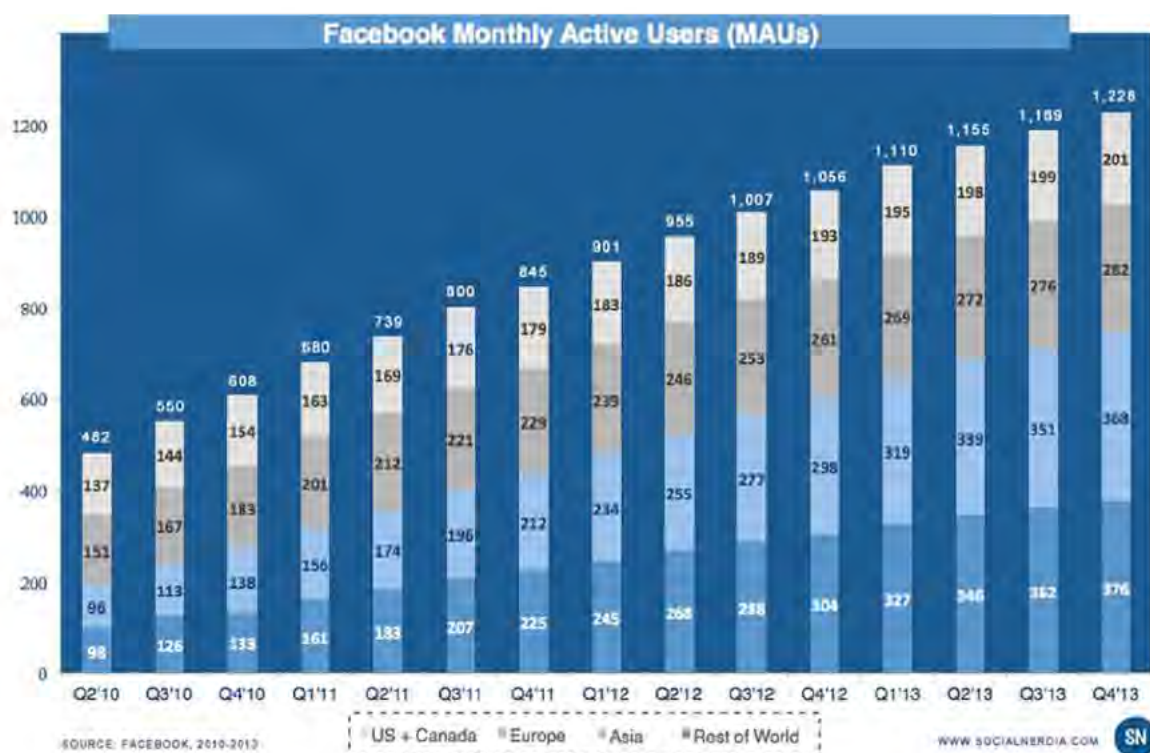
Facebook 做了大量的 A/B Testing 和灰度发布，后面我会详细介绍。

4.关注大的趋势，看到 Dashboard 以外的数据。

Facebook 的增长策略是不断调整，与时俱进的。它现在已经不再只关注 Dashboard 上现有数据的表现，而是设立了两个新的增长目标：

第一，让世界上还没有互联网的人能够免费连上互联网，同时给这些人提供 Facebook 的服务。大家要知道，全球 75 亿人口里面，50% 的人是还没有连接上互联网的。

第二，让中国人能够用上 Facebook，这也是为什么这两年扎克伯格经常来中国跑的原因。



Facebook 2010 ~ 2013 年月活跃用户 (MAU) 趋势

这是 Facebook 2010 年到 2013 年的月活跃用户数据，从整体来看是一条不断向上增长的直线。细分来看，柱条上每个不同颜色的色块，对应的是世界上不同区域的增长数据。

仔细看你会发现，Facebook 经常用新兴区域的市场增长来弥补增长比较缓慢的成熟市场。最近 Facebook 的整体增长放慢，和新兴国家太少密切相关，这也是扎克伯格为什么那么急迫地想进入中国市场的原因。

用扎克伯格的两句话总结下，为什么 Facebook 能同时保持用户高速增长和快速产品迭代：

第一，我们在 Facebook 建立了一套科学的测试方法。

我们让团队中的每个人一致认识到，要基于这些测试的数据，判断用户是否喜欢，来最终决定是否上线产品改版后的功能。

第二，不要依赖于我和我下面的几个高管来拍板做决定。

除了一些公司整体战略层面的决定之外，其他关于产品的决策权利全部下放出去。大家自己做测试，数据合格、用户满意的话就可以正式上线。用分布式的决策系统带动整个公司的规模化发展。

增长黑客之父 Sean Ellis：如何用数据驱动增长？



作者 | Sean Ellis，「Growth Hacker」概念的提出者，数据分析产品 GrowingIO 特邀顾问。
来源 | 2016 GrowingIO 数据驱动增长大会

大家好，我叫 Sean Ellis，非常高兴来参加 GrowingIO 的增长大会。很多人对我有一些了解，2010年的时候我提出了 Growth Hacker 的概念，现在这个概念已经被硅谷的企业广泛采纳。

我最先做的是市场营销的工作。1996年开始，我先后在 LogMeIn 和 Uproar 负责市场工作，经历了公司从建立到上市的整个过程。2008年开始，我在 Dropbox / Eventbrite / Lookout 等硅谷创业公司做增长，见证了很多公司的增长轨迹。现在我有自己的公司，叫做 GrowthHackers.com；我非常关心公司初期和后期的增长，也帮助不同的企业在不同的阶段实现增长。

一、增长的三个阶段

在不同公司的经历让我意识到增长其实是一个金字塔模式。首先你需要一个产品，如果你没有一个大家喜欢的产品，那你就很难实现增长，这就是我们后面会介绍的产品和市场匹配。有了这样的匹配之后，我们需要去传递我们的价值，优化我们传递价值

的过程。过了这个阶段，我们就要聚焦于扩大增长规模。



Sean Ellis 提出的增长金字塔模型

（一）阶段1：产品和市场匹配

产品和市场匹配（Product / Market Fit, PMF）是一个在硅谷非常流行的概念，它意味着用户认为你的产品是不可或缺的。如果用户不这么认为的话，那你的产品就可能没有足够的潜力。

如何判断自己的产品是否达到了 PMF 状态呢？

为此我设计了一个非常简单的问题，你可以问用户『如果你现在不能继续使用这个产品了，你会有怎样的感受？』可能有人会回答非常失望，这样的用户就是我的忠诚用户；有人会回答一点都不失望甚至无所谓，这就意味着这个产品的潜力不够。

根据我的观察，如果回答『非常失望』的比例超过40%，这就意味着你的产品达到了 PMF 状态，这个时候就非常适合做增长。如果没有达到40%，我们也不用放弃。我们可以去看不同群体的意见，女性群体是怎样认为的，男性、学生、年轻人又是怎样认为的，然后不断优化。

有了产品和市场匹配之后，我们就要去优化我们价值传递的过程。

（二）阶段2：优化价值传递

市场竞争异常激烈，要想成为一个不可获取的产品，其实留给我们的时间是非常少的。我们必须要把握住机会，迅速行动、迅速增长。

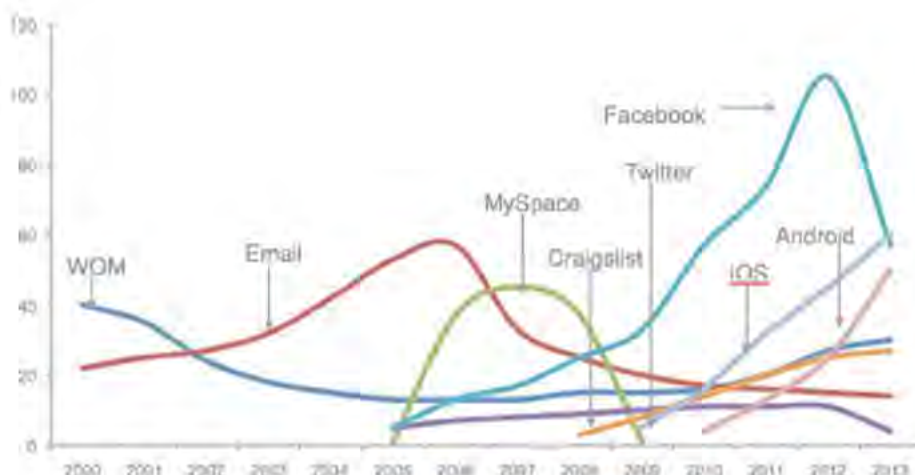
那我们该怎么做呢？首先我们必须要了解我们的价值，在这个过程中我们需要问自己以下问题：

- 谁认为我们的产品有价值？
- 他们为什么认为我们的产品有价值？
- 他们是怎样使用我们产品的？
- 他们的期望是什么？
- 他们为什么要使用我们的产品？

所有的这些信息都能够帮助我们了解产品、了解用户，帮助我们让更多的人来使用我们的产品。这个阶段可能要花两到三个月的时间，甚至更长；但是我们要尽可能快的跨越这个阶段，接下来就是增长了。

（三）阶段3：扩大增长规模

不得不说，增长正在变得越来越困难；因为所有的公司都在致力于增长，所有的公司都在投入大力气去寻找增长。



营销渠道的红利窗口不断变小

营销渠道的生命周期正在变得越来越短，尽管每天都在有新机会出现，但是很多创业公司都错过了这些红利。同时，转化率很低也会影响不同渠道的获客效率；用户进来后发现你的产品很难用或者不知道怎样用的话，就会流失掉。如果你能让用户来到你的网站，那你就可能成功了一半。

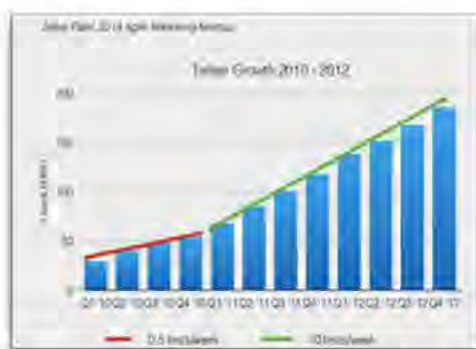
即便很困难，但是仍然有很多企业实现了高速增长，我知道很多中国公司也是这样。这些公司有一些很类似的做法，比如说设立增长团队（Growth Team）。下面我也会和大家分享一下如何搭建增长团队、组织团队工作的做法，过去几年我一直都在跟这些顶尖的团队交流，这里要跟大家分享一下最佳经验。

二、测试驱动增长

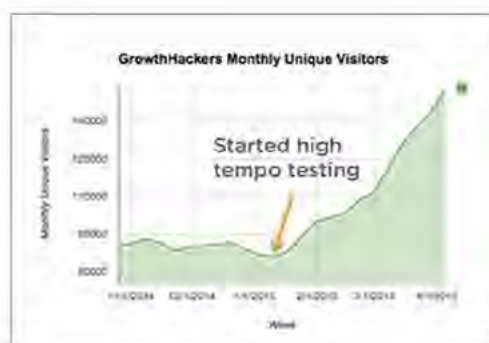
我吸取到的一个最为重要的经验就是测试非常重要，测试能驱动增长。如果我们不去测试的话就无法确定这个想法是否可行，所以我们需要通过测试知道什么是可行的、什么是没用的。

（一）两个增长案例

Twitter 曾经获得了非常快的增长，但是停滞了。2010年的时候，Twitter成立了一个新的团队；来了一个新的产品VP，他来了之后说Twitter测试的量不够。『我们几个月了才做几次测试，这太少了，我们必须每周做至少十次测试！』加快测试的频率后，Twitter 的增长就恢复了。



Twitter boosts testing tempo 20X



GH boosts testing tempo 10X

Twitter 和 GrowthHackers.com 通过测试驱动增长

在我的公司（GrowthHackers.com）也有类似的经历，我们也遇到过增长的瓶颈期。我发现测试的数量太少，于是告诉我的团队必须保证每周至少三次测试。做了这个改变之后我们就容易更快地发现问题、解决问题，增长的速度也更快了。

所以我们要认识到一点：测试能够驱动增长！

（二）搭建增长团队

测试应该由增长团队来实施，而且是一个不断优化的过程。

首先我们需要一个增长负责人，可能是增长VP或者产品VP，总之他是一个能领导团队增长的人。增长负责人需要管理测试流程，告诉我们要有足够的测试量，而且是有效的测试。

在团队中设立正确的目标是非常重要的，每一个目标都应该有一个具体的负责人。这个负责人应该有企业家精神，非常专注于实现这个目标，而且紧盯着目标进度。越了解目标实现方式的人，团队的其他人越能够帮助他去做测试，帮助他实现目标。

在增长团队中，如果你无法从其他部门借用资源的话，比如设计师和工程师，那你可能需要一个专门的设计师或者工程师。但是在团队的早期，你更多的是和大家一起共同使用资源。

三、5步搭建增长框架

增长是需要一个过程的，它的框架其实是非常简单的；这个方法论其实已经存在很多年了，不是说最近几年才出现的。



测试迭代的流程

首先我们需要一个明确的目标，这个是非常重要的。接着根据目标去分析我们面临的情况，我们到底存在哪些问题。然后提出我们的想法，可以解决我们面临问题的想法或者实现目标的想法。紧接着，排列一个优先级，先测试哪个想法、后测试哪个想法。最后开始测试，通过试验来验证或者推翻我们的想法。然后开始新一轮的分析、假设、排优、测试，在不断优化中实现增长。

（一）设置目标

一个正确的目标应该是高影响力的目标。对于有的公司来说，微信可能是你们一个很大的潜在用户来源，但是80%的微信用户不会去注册，那么你就需要关注这个问题。

我们需要知道我们现在的情况是什么，我们需要达到一个什么样的目标；你越是明确知道你的目标，你越是能提出明确的想法。

（二）分析现状

我们需要细化数据，以转化为例，有多少人进入下载页面，其中多少人下载了，多少

人没下载。对于没下载的用户，你要分析原因；你要摸清楚产品的情况，了解背后的缘由。

你需要分析用户需要的是什么？用户用你的产品是为了什么？是因为你的产品是免费的，还是因为别的原因？你越是清楚这个情况，越能帮助你提出好的方法。

（三）提出想法

一旦了解用户或者产品面临的问题后，我们就可以着手解决这个问题了。

我们可以每周都召开头脑风暴会议，让所有人都参与进来；鼓励所有人都提出自己的想法，那么你会发现他们能够提出非常好的想法。在提出想法的时候我们不应该仅仅只是拍脑门提出一个想法，我们必须将他作为一个科学的过程。我们需要有一个文档去记录具体的想法是什么，我们的假设是什么，有哪些具体的证据表明这样的想法可能是可行的。

怎样评估你的想法是否是可行的？

我总结了一套评估方法——ICE，分别从 Impact（影响力）、Confidence（自信心）、Ease（难易度）三个角度去打分。

首先是影响力（Impact），你的这个想法对我们业务增长的作用有多大；如果影响力非常大的话我打10分，如果影响力微弱的话打2-3分。其次是自信心（Confidence），你是否确定这个想法能够有效。同样是从1-10打分，10分表明你有足够自信说明这个想法是有效的。最后是实施的难易程度（Ease）。



实际测试效果增长了700%

通过 GrowthHackers.com 网站的试验，我们发现这些指标有时候是很难预测的。之前我们团队的一个人提出说 E-mail 很重要，我们每周都会发送邮件让用户来注册；如果我们将输入邮箱的页面移到主页上，我们可以收集到更多的邮箱信息。当时我们猜想这个影响力应该是4，但是测试以后我们收到的邮箱数量增长了700%（如上图所示），所以说它的影响力打分应该是10。

（四）排优先级

一旦你有了想法之后，给这些想法进行优先分级就非常重要了，因此我们每周都会开会。团队里面的每个人都有自己的想法，我们要决定先测试哪个想法，要告诉团队为什么这个想法是最好的。

在这会议上，我们会先看一下整体的增长情况和各种 KPI，这是我们每周会议的第一项。然后花15分钟的时间讨论具体的增长目标，我们是否有更好的增长机会。接下来10分钟，我们要找出我们下周要进行什么测试；如果这个测试之前没做过，我们还要看一下设计师或者工程师的资源有没有到位。最后，我们要确定下来我们需要做什么测试，这些都是建立在前面测试的基础上的。

（五）开始测试

我们永远无法完全预知一个想法到底有什么用，有时候你只需要十分钟去做一个测试，那为什么不去做呢？你做的测试越多，你就可以找到更好的方法去促进企业的增长。

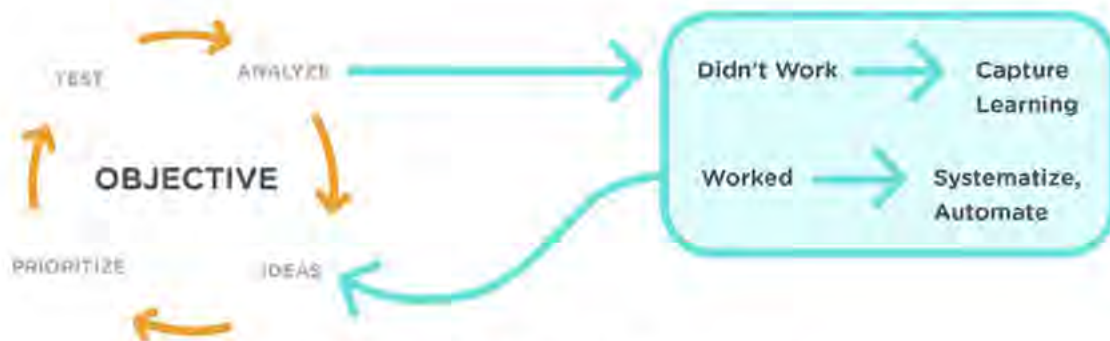


Dropbox 增长测试

比如说 Dropbox，他们在一个页面上有很多测试的元素。

- 升级键【Upgrade】就表明这是他们的变现测试。
- 了解更多键【Learn more】是用来测试留存的，如果用户选择是就表明他们想了解更多；你一点击它，就会把你的照片放进Dropbox。如果你把你的照片放进Dropbox 的话你就更可能留存下来，你用的空间越多，他们赚的钱越多。
- 分享链接【Share Link】是用来测试传播效果的。你可以分享给好友说，我有一个文件放在Dropbox里面。

这是一个简单的界面，但是用到了很多测试的元素，也用到了很多 Growth Hacker 的技巧。



如何从测试结果中获取获取经验

在做完测试以后，你就会得到很多经验，你要找出哪些是有用、哪些是没用的。如果这个测试证明它是有用的，在之后的测试中你可以一直继续做这方面的优化；如果这个测试没用的话，你必须汲取其中的教训、了解原因、避免下次犯同样的错误。

负责数据分析的人一般是能够获得更多想法的人，因为他每天都在和数据打交道。他跟数据打交道的的时间越多，获取的想法也就越多，测试也就越容易成功；这样公司就增长地越快。

我认为一个增长很快的公司，非常重要的一点就是必须要有一个增长团队，致力于促进增长；同时要使用一个已经被证实的 Growth Hacking 过程来实现增长，当两者加在一起就可以促进增长。当然很重要的事情的是你还要去做很多的测试，你做的测试越多，你成功的几率越大。

谢谢大家！



开始用数据驱动增长

GrowingIO 是一款专业的用户行为数据分析工具，已经服务了 5000+ 企业，覆盖企业服务、互联网金融、在线旅游、房地产、社交、电商等等十多个行业。

免费试用 GrowingIO