

# 硅谷增长黑客实战笔记

作者：曲卉

硅谷增长黑客实战笔记

作者：曲卉 著

出版社：机械工业出版社

出版时间：2018-01-01

ISBN：9787111588702

本书仅供个人学习之用，请勿用于商业用途。如对本书有兴趣，请购买正版书籍。任何对本书籍的修改、加工、传播自负法律后果。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读 网址：[www.readweek.com](http://www.readweek.com)

## 目录

### 推荐语

### 前言

#### 第1章 我的增长黑客旅程

##### 1.1 从一篇招聘启事起源的“增长运动”

##### 1.2 和“增长黑客之父”一起做增长

##### 1.3 增长黑客的最初90天计划

##### 1.4 第二个月，如何打响“增长第一炮”

##### 1.5 组建独立增长团队：挑战仍在继续

##### 拿来就能用的模板

##### 参考文献

#### 第2章 制定增长作战计划

##### 2.1 从美剧《硅谷》说起

##### 2.2 找到增长的北极星指标

##### 2.2.1 为什么北极星指标那么重要

##### 2.2.2 Facebook如何突破MySpace重围

##### 2.2.3 定义北极星指标的6个标准

##### 2.3 构建增长模型

##### 2.3.1 打造增长模型的3个步骤

##### 2.3.2 如何最大化增长模型的效用

##### 2.4 监控数据：你今天“盲飞”了吗

##### 2.4.1 简单三步，打造你的关键行为漏斗

##### 2.4.2 打造一个增长仪表盘

##### 2.5 了解增长模型的另一面——用户心理学及绘制用户决策心理地图

##### 拿来就能用的模板

##### 参考文献

#### 第3章 用户获取：增长的源头活水

##### 3.1 用户获取的重要性：增长为王、增长维艰

##### 3.2 新用户获取的永恒公式：LTV>CAC

##### 3.2.1 如何计算用户获取成本

##### 3.2.2 如何计算用户生命周期价值

##### 3.2.3 打造上亿美元产品的四个契合

##### 3.3 五步走，选择合适的用户获取渠道

##### 3.3.1 第一步，认识你的产品特点

##### 3.3.2 第二步，了解你的用户群体

##### 3.3.3 第三步，列出可能的备选渠道

##### 3.3.4 第四步，筛选最初的获取渠道

##### 3.3.5 第五步，运营、优化和拓展用户获取渠道

##### 3.4 增长黑客最爱的用户获取渠道：用户推荐

##### 3.4.1 用户推荐的三个概念

##### 3.4.2 用户推荐的六大类型

##### 3.4.3 衡量用户推荐的万能公式

##### 3.5 移动应用的增长框架图

##### 拿来就能用的模板

##### 参考文献

#### 第4章 用户激活：增长的关键转化点

##### 4.1 你有花和新产品开发一样的精力在新用户体验上吗

##### 4.2 如何定义用户激活

##### 4.2.1 激活离不开Aha时刻

##### 4.2.2 理解关键行为

##### 4.2.3 衡量新用户激活的常用指标和图表

##### 4.3 新用户引导的“激动指数”

##### 4.4 新用户引导的四大原则和八大误区

##### 4.5 新用户激活是个系统工程

##### 拿来就能用的模板

##### 参考文献

#### 第5章 用户留存：增长的坚实根基

##### 5.1 不留存，就去死

##### 5.1.1 留存差的后果是什么

##### 5.1.2 得留存者得天下

##### 5.2 如何定义留存

##### 5.2.1 留存、留存，怎么样算“留下”来了？回归关键行为

##### 5.2.2 像大宝一样天天见？发现用户的天然使用周期

##### 5.2.3 绘制用户留存曲线

##### 5.3 留存曲线的50度灰，玩转留存曲线

##### 5.3.1 留存是变好了还是变差了

##### 5.3.2 留存的不同阶段

##### 5.3.3 用户分组：从留存曲线中找到增长的玄机

##### 5.4 留存之后，如何做到“长相厮守”

##### 5.4.1 用户留存与用户参与的区别与联系

##### 5.4.2 用户参与度的1、9、90规则

##### 5.4.3 用户的参与度阶梯

##### 5.4.4 持续引导：留存永无止境

##### 5.5 打造独角兽产品的秘诀：习惯养成和行为放大

##### 5.5.1 完成关键行为：BI Fogg的行为模型

##### 5.5.2 习惯养成的黄金公式

##### 5.5.3 参与闭环：让行为带来更多行为

##### 5.6 提高用户留存的8种武器

##### 拿来就能用的模板

##### 参考文献

#### 第6章 从零开始组建增长团队

##### 6.1 为什么要设置增长团队

##### 6.1.1 Snapchat和Facebook的恩怨情仇

##### 6.1.2 是否设置增长团队的A/B测试

##### 6.2 从增长黑客到增长团队

##### 6.2.1 增长团队的兴起

##### 6.2.2 增长、产品、营销、运营的区别和联系

##### 6.2.3 增长团队的核心功能

##### 6.3 建立增长团队的必备元素

##### 6.3.1 组建增长团队的前提条件

##### 6.3.2 如何配置第一个增长团队

##### 6.3.3 增长团队的组织架构

##### 6.3.4 增长团队的工具箱

##### 6.4 从零开始组建增长团队

##### 拿来就能用的模板

##### 参考文献

#### 第7章 打造高效运转的增长引擎

- [7.1 创业公司Canva的增长流程](#)
- [7.2 打造高效运转的增长引擎](#)
  - [7.2.1 增长流程的两个阶段](#)
  - [7.2.2 增长规划图：连接战略与执行的“活文档”](#)
- [7.3 增长战略制定](#)
  - [7.3.1 设定增长目标](#)
  - [7.3.2 指标分解：发现增长切入点的撒手锏](#)
  - [7.3.3 找到聚焦领域](#)
- [7.4 增长战术执行：增长冲刺](#)
  - [7.4.1 第一步，产生实验想法](#)
  - [7.4.2 第二步，优先级排序](#)
  - [7.4.3 第三步，设计和开发实验](#)
  - [7.4.4 第四步，分析数据](#)
  - [7.4.5 第五步，应用结果](#)
- [7.5 无所不在的A/B测试](#)
- [7.6 高效能增长团队的10个习惯](#)
- [拿来就能用的模板](#)
- [参考文献](#)
- [第8章 专访：中美增长专家的增长经验谈](#)
  - [8.1 专访前Pinterest增长团队负责人、现Greylock Partners风投增长顾问——Casey Winters](#)
  - [8.2 专访Mobile Growth Stack作者、前SoundCloud用户留存负责人——Andy Carvell](#)
  - [8.3 专访前Postmates增长副总裁、两度创业者、天使投资人——陈思齐](#)
  - [8.4 专访前SoFi Finance市场副总裁、增长团队专家——Steven Dupree](#)
  - [8.5 专访移动应用用户获取专家、增长咨询公司创始人——Sami Khan](#)
  - [8.6 专访Camera360大数据和增长业务副总裁——陈思多](#)
  - [8.7 专访Square增长研发经理——罗阳](#)
  - [8.8 专访探探用户增长总监——韩知白](#)
  - [8.9 专访Keep数据和增长负责人——张弦](#)
- [附录A 你想成为增长黑客吗？先掌握增长技能金字塔](#)
  - [A.1 增长黑客的技能金字塔](#)
  - [A.2 增长黑客的专业背景](#)
  - [A.3 增长黑客的职业发展路径](#)
  - [A.4 增长黑客的入行、面试、精通全指南](#)

这本书献给我亲爱的家人：兜兜、糖糖、老孙、老曲和老井。

## 推荐语

2013年，我与人合著了《精益数据分析》，旨在教人们如何利用数据更快更好地创业。Hila的新书《硅谷增长黑客实战笔记》在精益数据分析的基础之上，提供了一个创业日常执行中如何迭代和实验的实操指南。如果你是公司创始人、产品经理或营销人员，现在就拿起这本书吧，因为它将帮助你为你的公司打造一台驱动增长的强大引擎。

——Benjamin Yoskovitz 《精益数据分析》作者，Highline BETA创始合伙人

2016年GrowingIO举办中国首届增长大会，我很荣幸邀请到增长黑客之父Sean Ellis和GrowthHackers.com的增长负责人曲卉回国分享硅谷关于增长黑客的经验。当时曲卉分享的主题“从增长黑客到增长团队”获得了与会者的一致好评，其中增长黑客必备的“套路、内力和兵法”内容更是让我印象深刻。今天，曲卉把她多年的增长经验总结成这本书，凝练了增长领域的一系列精华的方法论和案例，强烈推荐给所有对增长感兴趣的读者。

——张溪梦 GrowingIO创始人&CEO，前LinkedIn美国商业分析部高级总监，《首席增长官》作者

硅谷增长最快的公司越来越多地开始通过增长团队来达到爆炸式同时可持续的增长。仅仅是开发一个有价值的产品已经远远不够了，你还需要竭尽所能让用户体会到并理解这种价值——这就是增长团队所做的事情。当我加入Pinterest的增长团队时，我们正挣扎于如何提高用户基数，尤其是在全球范围内。通过使用增长框架，Pinterest目前达到了2亿的月活跃用户数，其中超过一半的人在美国之外。这本书将帮助你了解如何在你的公司里搭建一个增长团队，让你的产品走上爆炸性和可持续增长之路。

——Casey Winters 前Pinterest增长团队负责人，现Greylock Partners风投增长顾问

在如今这个流量越来越贵的时代，对于创业公司而言，除了打造产品价值之外，如何快速有效地实现可持续增长，也是永恒的话题和功课，而这也正是增长黑客志在解决的挑战。多年前，我和曲卉第一次谈起增长黑客这个新兴职业。几年后，我惊喜地读到她的这本凝聚了领域内深厚积累的《硅谷增长黑客实战笔记》，很高兴推荐给大家：这本书提供了非常系统的方法论，具有很强的可操作性，还配以丰富的来自硅谷的实例，相信读后能获得不少增长的灵感！

——戴丽丹 今日资本副总裁

增长黑客是源自硅谷的互联网实战方法论，为不少硅谷公司创造了奇迹，很高兴看到曲卉将原汁原味的这套落地方法带给中国的读者，期待更多公司走上独角兽之路。

——刘唯劫 硅谷创业者学院（Founder Institute）中国区CEO、天使圈CEO

曲卉老师的这本新书，有对经典增长理论的重新解读，也有在实战中积累的宝贵经验。另外还向我们展示了中美互联网公司做用户增长的不同视角，以及把用户增长落地的经验和教训。对于已经大致了解用户增长理论，迫切想要把这些理论应用在自己工作中的读者，具有非常大的借鉴价值。

——张弦 Keep数据和增长负责人

增长黑客的概念早已风靡硅谷，但是在国内还不够普及。增长黑客是互联网公司的核心能力之一，因为它可以大幅度降低获客成本，而获客成本往往是决定公司IV竞争的胜负手。两年前就和曲卉探讨过增长的问题，感谢她带给我们的这本实战性很强的书，希望中国出现越来越多高水平的增长黑客。

——华章 微信公众号“奴隶社会”共同创始人，磁场和一土学校共同创始人

增长就是效果可衡量的市场营销，增长成为硅谷最佳实践的原因只有一个：它的效果是实实在在的。这本书是了解增长如何运作、学习如何思考和驱动增长，以及架构增长团队的有力启蒙书。每个公司和商业领袖都需要了解增长，因为你的竞争对手一定会的，这本书会确保你不会被落下。

——陈思齐 前Postmates增长副总裁，两度创业者，天使投资人

Hila在增长这个话题上有着丰富的经验，这在本书内容的广度和深度上都有所体现。对于想要成为增长实践高手的人来说，这本书是一本必修读物。

——Andy Carvell Mobile Growth Stack作者，前SoundCloud用户留存负责人

建设一个强有力的增长文化对于硅谷公司的有效迅速扩张至关重要。Hila为你呈上了一本实用指南：不仅告诉你创业早期建设和加强增长文化的益处，还直接分享了那些超高速增长的公司所采用的相关框架和方法。不容错过！

——Steven Dupree 前SoFi Finance市场副总裁，增长团队专家

增长黑客，因为翻译时使用了“黑客”二字，在国内传播时，有时会被过度渲染其黑科技、黑魔法的一面。曲卉作为一位美国加州的增长专家，通过本书尝试纠正国内对于增长黑客的“邪术”偏见，还原其作为正派武功方法论的一面。

——韩知白 探探用户增长总监

增长黑客其实是一套非常严谨的科学方法论和思维模式，所有的套路、技巧、诀窍都是现象层的演绎，所以“招式”固然重要，而“心法”才是奥义所在。曲卉是硅谷第一代增长黑客之一，这本《硅谷增长黑客实战笔记》正是她多年增长实战的秘籍沉淀，特别是书中在每章末还精心设计了“拿来就能用的模板”用于阅后即刻演练，搭配理论框架使用效果更佳！

——陈思多 Camera360大数据和增长业务副总裁

即使在硅谷，不少人说到增长黑客的各种招式，还会觉得是一种类似于“屠龙术”的东西。可事实上，自从Facebook在2008年发明了增长的概念后，增长黑客已逐渐发展为一整套理论与实践相结合的组合拳法，在各种大小创业公司中早已深入人心。本书作者作为长期从事第一线工作的增长专家，把一整本诚意满满的干货呈现给大家，无疑值得每一个用心的创业者仔细阅读。

——罗阳 Square增长研发经理

# 前言

作为一个奋斗在“增长”第一线的从业人员，又加上在美国增长黑客网（GrowthHackers.com）的工作经历，我有幸接触到很多一流的增长黑客和前沿的增长实践方法。在过去几年中，我见证了增长团队从一个硅谷小圈子里的非主流概念，演变到被越来越多的人所关注和接受，甚至成为不少初创公司的默认配置。

增长到底是什么？首先，增长不是一系列零散的技巧，单个的技巧诸如“如何打造爆款”不能说没有用，但是缺乏可复制性；增长也不等同于新用户获取或病毒传播，真正可持续的增长是以用户留存为基础，涵盖用户生命周期的各个阶段；增长区别于传统的市场营销，它以数据为导向，对技术手段的运用也更加得心应手，同时不仅仅依赖外部渠道，很多时候有效的增长机制需要存在于产品之中。

增长的精髓是一套体系和方法，它以数据为指引，以实验的方式，系统性地在用户生命周期的各个阶段（包含用户获取、激活、留存、推荐、变现、回流等），寻找当下性价比最高的机会，在具体的执行上横跨市场、产品、工程、设计、数据等团队，通过快速迭代实验的方式达到目标。由于这套体系的结果可以衡量、方法可以重复，并且打通了各个部门之间的藩篱，与传统的市场营销相比，在效果和效率上的提升都是实实在在的。

2016年年底，我受邀参加国内知名的增长大会，认识了不少非常棒的国内创业者和管理者，他们凭借着敏锐的商业直觉，对增长黑客这个概念充满兴趣，希望为自己的公司引入增长团队，但是苦于没有合适的人来引路。同时我也感受到了来自一线数据、运营、市场和产品经理们对增长黑客方法论的热情：他们迫不及待地想要在自己的工作中引入增长的理念，但是在具体执行上不知道从哪里下手，很多时候还面临着需要向管理层争取资源的挑战。

在收到机械工业出版社编辑的约稿后，我思索再三，答应了这份颇有意义但并不轻松的工作。

说这份工作颇有意义，是因为写这本书的初衷就是把我过去几年里的实操心得和观察总结分享给大家，给想要从纸上谈兵到开始亲手实践的人们，准备一本条理清楚、体系严谨的增长黑客上手指南。

对于新手，这本书可以让你看到增长黑客工作的脉络，知道应该从哪些方面提升自己的能力；对于已经入行的从业者，这本书如同一本课堂笔记，包含了我在做增长的过程中亲身实践过的最好用的思维框架和方法流程；对于创业者和管理者，这本书可以指导你从零开始，在公司内引入增长体系，打造一支跨部门的高效增长团队。

说这份工作并不轻松，是因为增长黑客即使在美国也属于新兴领域，处于不段演化中，很多时候一个公司有一个做法，并没有一套完全成形的理论，所以想要提炼出一套清晰普适的方法论，其实并不容易。我结合自己的实践制定了初步的框架之后，对于每个领域都进行了大量研究和分析，提取出最实用的思维模型和最启发性的案例，然后结合对业内专家的采访，一遍遍地继续精简完善。

从收集读者需求、完成图书大纲、进行读者测试、修改大纲、完成初稿、收集读者反馈，到之后的几易其稿，这本书的写作就像是一个增长实验的迭代过程，不断推翻、不断优化。作为两个孩子的妈妈，同时又在创业公司全职工作，我唯一的写作时间就是每晚孩子入睡之后的几个小时和周末的两个整天。在过去的一年里，我每周六、周日一大早，就背着电脑和水壶去社区的图书馆自习，感觉仿佛回到了大学时代，以至于孩子们都学会了和周末来访的客人们解释：“我妈妈今天不是去上班，而是去写书了。”

最近听到一句话，“把电梯送回一楼”，说的是如果你在生活中有任何一点点的心得体会，都应该把它们分享给更多的人。于我，如果这本书能够成为感兴趣的读者们的电梯，能帮你在创业和工作的路上更进一步，我就知足了。我坚信，增长黑客并不神秘，也不是一门只有少数人才能掌握的像造火箭一样高深的科学。如果想要去尝试，只要掌握了正确的方法和必要的技能，套用一句流行的话：“人人都可以是增长黑客。”

本书的主要内容

我曾经讲过增长黑客需要有“越女剑法”、“降龙十八掌”和“武穆遗书”三本秘籍，也代表着从关注“套路”到修炼“内力”，再到演练“兵法”的成长。我自己亲身经历了这几个阶段，因此本书的章节设置也符合这样一个编排：

·第1章通过故事的形式分享我个人做增长的实践经验，引出增长的一些基本概念和理念；

·第2章从宏观的角度系统讲述增长的方法论，教大家在行动之前制定增长作战计划；

·第3章~第5章探讨了用户获取、推荐、激活、留存等不同阶段的增长技巧和实战案例；

·第6章和第7章探讨了增长之战的“排兵布阵”，教大家从头开始组建增长团队并打造增长流程；

·第8章通过对9位中外增长专家的采访，让大家了解一线增长人员的最新实践和职业路径。

·附录分享了增长黑客的技能金字塔、入门路径和职业发展。

“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”，每一章后面，都配上了可以直接取用的模板和工作表，帮助大家在实践中思考、理解、提高。

“授人以鱼，不如授人以渔”，书中案例以美国市场的案例居多，具体的做法也许不能直接照搬，但背后的道理却是殊途同归，只要掌握了这一套方法体系，通过不断试验，总是能够找到适合特定产品和市场的方法。

本书的读者定位

本书的定位是一本从入门到精通的增长参考书。本书的读者群主要是对增长黑客感兴趣的、有一定工作经验的产品经理、市场营销人员、互联网运营人员、程序员和设计师等人群，以及已经在做增长相关工作的增长产品经理、增长负责人、产品总监、市场总监、运营总监，还有想要在公司内引入增长流程和团队的公司管理层和创始人等。希望这样一本有理论、有案例、有实战体会的书籍，能够帮助处于不同阶段、有不同需求的读者各取所需，都能有所裨益。

曲卉（Hila Qu）

2017年11月5日

。

图为7岁的老大主动请缨为我的新书设计的封面

# 第1章 我的增长黑客旅程

## 1.1 从一篇招聘启事起源的“增长运动”

2010年7月的某天，在硅谷，肖恩·埃利斯（Sean Ellis）正为找到自己的继任者而发愁。他在担任SaaS公司LogMeIn的市场副总裁期间，发展出一套和传统模式不尽相同却行之有效的“营销”模式，并最终帮助这家公司完成了IPO（首次公开募股）。之后，他先后在当时的早期创业公司Eventbrite、Dropbox等担任“代理增长负责人”，每家公司任期半年。在短短的半年时间里，他通过数据寻找机会，通过测试驱动指标、搭建系统、设立流程，并倡导数据驱动的文化，到他离开时，这些公司的关键指标数据都有了令人十分满意的增长。但他却发现，他面临的巨大挑战竟然是：找到一个合适的继任者，然后把这套模式交到继任者手上。

当贴出招聘启事后，他收到了很多看起来十分耀眼的简历，有的应聘者有名校的市场营销学历和明星公司的市场工作经验。但是肖恩知道，他们的背景里缺了点什么。肖恩所采用的策略并不是传统市场营销的做法，所以应聘者丰富的“公关”“活动”“广告购买经验”并不一定适用。而且对于一个创业公司来说，“管理市场营销团队和外部供应商”“打造战略性营销计划”“管理上百万元广告预算”这样的技能也不一定用得上。

早期创业公司只关注一件事，那就是“增长”。

肖恩在一次和几个创业圈的朋友的交谈中，聊起了他的困境，没想到大家都面临着类似的问题。交谈之下，他们开始定义这样一个新的“市场营销”角色：他有企业家精神，有着强大的内在动力能挑起增长的责任，迫不及待地要将产品推广给更多用户；他创造性地尝试新方法，对新技术充满好奇，而不只是依据所谓的最佳实践按部就班；他应用数据得心应手，通过数据分析寻找好的想法，并且按照科学实验的方法论，对这些想法进行测试。

受这次交谈的启发，肖恩意识到了他面临困境的原因：原来他的招聘启事写错了，他写的是招聘“市场副总裁”，自然招收到的是传统的“市场副总裁”的候选人。于是，他决定写一篇全新的招聘启事。没想到，他文思如泉涌，很快写就了一篇文章“给你的创业公司找一名增长黑客”，并发表在他的个人博客“创业公司营销”上。

这是“增长黑客”（growth hacking）这个词语第一次出现在人们的视野中。

从那之后，人们对增长的兴趣和关注与日俱增（见图1-1）。增长黑客也从一个单打独斗的独行侠形象，演变为多个职能合作的增长团队，增长副总裁、增长产品经理、增长工程师、增长分析师等职位如雨后春笋般应运而生。在增长文化的发源地硅谷，所有快速增长的创业公司例如Airbnb、Pinterest、Slack等无一例外全都设立了增长团队，各大风险投资和天使投资公司如Y Combinator、Greylock、500 Startups也都设立了“增长咨询师”的职位，为旗下的公司提供增长咨询。不仅是创业公司，增长运动也开始向大型高科技公司延伸，Google、IBM、Adobe纷纷成立了增长实验室或增长团队，甚至传统行业的可口可乐公司也于2017年宣布设立首席增长官。

图1-1 从2010年到2017年，growth hacking的Google搜索热度持续攀升

如今，如果你搜索增长经理（growth manager），只看英文结果，会看到搜索结果的第一条竟然出自《哈佛商业评论》，文章的题目就叫作“Every Company Needs a Growth Manager”（每个公司都需要一位增长经理）。这篇文章的成因是哈佛商学院MBA专业的毕业生对“增长”职位趋之若鹜，于是哈佛商学院的两位教授经过一年的访谈研究，为学生们编写了一篇“增长就业指南”。这篇文章指出，“每个公司都需要一位增长经理”，他可能被叫作“增长黑客”“增长产品经理”或者“增长负责人”。具体来说，增长经理在公司里负责：搭建数据基础设施，定义增长目标，提供用户洞察，排序增长项目，设计并上线实验。增长经理将原先各自为政的产品开发和营销职能有机整合起来，科技公司如Facebook或Pinterest都通过这种全新的方式取得了爆发性的增长。

“我们认为增长经理在未来几年内会成为一个标准的职能，和其他许多组织创新一样，这场从创业公司兴起的风潮，很快会席卷那些希望以创业公司风格运行的大型组织机构。”两位哈佛商学院教授如是说。

加入这场“增长运动”，你准备好了吗？

## 1.2 和“增长黑客之父”一起做增长

从MBA毕业之后，我一直在一家世界500强的科技公司总部里做战略计划和数据分析。我被这家大公司的全球销售副总裁招入麾下，这个职位的曝光率很高：进行战略机会分析，和数据科学家一起构建预测模型，组织全球销售团队领导层的每月例会，汇总和预测全球销售数据，分析竞争对手情况，每天的分析和报告直接送到销售副总裁、CFO，甚至CEO的面前。但是身在其中的我，却逐渐失去了工作的兴趣。

终于，我做出了一个看起来不太靠谱的决定：离开高薪稳定的工作，跳槽。当时有几个不错的机会摆在我面前，正当我考虑的时候，我发现了我一直很喜欢浏览的“增长黑客网”在招募一名产品经理。我第一次听到增长的概念是在播客，当时一位嘉宾描述他们为了证明某个假设，针对产品设计实验，从真实的用户行为数据中收集结果，最终证明了假设的正确性。我听完兴奋了，这不是和我以前在实验室里做生物实验异曲同工吗？

说实话，“增长黑客网”的机会最初看起来并不起眼，但我做了一番研究之后了解到，这家公司的创始人和CEO肖恩·埃利斯，竟然就是传说中发明了“增长黑客”这个名词的人。“增长”这个方兴未艾的新浪潮，让我看到了未来市场营销的发展和商业组织进化的新方向。于是，我毅然决然地跳槽了。

“增长黑客网”的背后是一个精简的团队，而我的职位是增长产品经理（Product Manager, Growth）。说实话，这个职位最开始让我也感到很困惑，又是产品经理，又是增长，这到底是个“产品经理”职位，还是个“市场营销”职位？

加入团队之后，我才发现这个职位非常关键，而我也成为公司实际上的增长负责人。为什么要叫这样一个名字呢？因为传统的产品经理负责产品开发流程，他们更多的是以解决方案为导向的；而增长产品经理，虽然也遵循类似的流程，来上线功能或者实验，但出发点是“增长”，也就是通过用户行为的变化，来推动某个业务指标的增长，这又和很多市场营销岗位类似，因为营销部门传统上是负责新增用户数、用户参与度、留存率等指标的。所以，简单地说，增长产品经理，就处在“产品”和“营销”的一个交界点上，负责用产品的手段达到营销的目标。

下面来看看我在增长黑客网的日常职责吧：

- 1) 负责增长指标；
- 2) 构建增长模型；
- 3) 制定数据追踪方案，收集用户行为数据；
- 4) 定义关键子指标，构建数据看板；
- 5) 组织每周增长例会；
- 6) 设计增长实验，领导工程设计团队一起上线实验；
- 7) 分析实验结果，产生可以指导下一步实验的洞察；
- 8) 进行用户访谈和用户问卷调查；
- 9) 探索新的用户获取渠道；
- 10) 设计新用户引导系列邮件。

可以看出，增长产品经理既是增长目标的负责人，又是实验方案的执行者，还要协调跨部门的团队完成项目，其具体关注点几乎涵盖了增长“海盗指标”（见图1-2）的方方面面。

海盗指标（Pirate Metrics）：由美国著名的风险投资机构500 Startups的创始人戴夫·麦克卢尔（Dave McClure）提出，包含用户获取（Acquisition）、用户激活（Activation）、用户留存（Retention）、用户推荐（Referral）、盈利（Revenue），很多团队还会加入挽回流失用户（Resurrection）。可以看出，和传统市场部门仅仅侧重于获取用户不同，增长团队的关注点几乎涵盖了一个用户生命周期的各个环节。

图1-2 海盗指标

在这个创业团队里，我一个人身兼产品经理、数据分析、市场营销等数个职位。每天忙得不亦乐乎，但学习新东西的乐趣却让我甘之如饴，各种知识、想法、问题在我脑子里转来转去，互相碰撞。有时候到了晚上，脑子还停不下来，隔三岔五地做各种关于增长实验的梦。就如我那段时间在LinkedIn的自我介绍所言：“每一天我都生活在增长、数据分析和产品的世界里，有些晚上也是。”（Everyday I live in the world of Growth, Analytics and Products, some nights too.）

在“增长黑客网”的很多经历都是全新的，然而理科生出身的我，却欣喜地发现，其实增长的整套方法论都是基于我所熟悉的：实验。一名增长产品经理每天做的最重要的事情，其实和我从前在实验室里穿着白大褂对着小白鼠做的实验相比，并没有本质的不同：需要针对一个目标，产生一个实验假设，设计实验，分析结果，看看假设是对还是错。如果对了，把假设投入应用；如果错了，修正假设，继续下一个实验。增长方法论的精髓之一就是按照科学实验的原则，“尽量”准确地设计实验和测量结果，从而建立一个“开发—测量—学习”的反馈闭环（见图1-3）。

图1-3 “开发—测量—学习”闭环

举个例子，利用“石蕊试纸”监测液体是酸性、碱性还是中性，是绝大多数人在中学就做过的实验，看看表1-1展示的化学实验是不是和增长实验很类似？

增长实验（Growth Experiment）：增长黑客网曾经做过一次调查，用三个词定义“增长黑客”，其中得票最多的一个答案是“Experiment Driven Growth（实验驱动增长）”。这里的实验就是指A/B测试。得益于各大社交网站和搜索引擎对广告平台的大力开发，以及许多商用A/B测试软件的出现，付费广告和产品内部的A/B测试的成本越来越低。大家不必猜测哪个版本表现最好，持续测试并不断优化，才是王道。

不光是实验本身，增长黑客网的工作流程，其实也和实验室有异曲同工之妙，很有系统性。

每周的工作安排，都是围绕着周二的增长例会来进行的（见图1-4）。增长例会耗时1小时，由我来组织，参与者包括CEO、产品副总裁、首席设计师、数据分析师、销售总监和工程副总裁。因为公司的领导层都要参与这个会议，机会成本高，所以每一分钟都有详尽的安排。

图1-4 增长黑客网每周增长例会流程

最开始的15分钟主要用来查看指标：北极星指标和目前聚焦领域指标的变化趋势是怎样的？和上一周相比，指标是变好了，还是变差了？为什么？有没有哪些渠道或者群组的数值看起来比较异常？

然后，我们会用15分钟迅速回顾上周的增长实验，看看进展如何。如果有延误，障碍是什么？是程序员忙不过来了，还是产品经理没有及时回复有关实验设计的问题？因为各部门领导都在，我们会尽量在会议上解决这些问题，为执行扫清障碍。

接下来的15分钟，大家会一起回顾已经结束的实验结果。这是我最喜欢的部分，因为很多当时觉得不起眼的小实验，却往往有着最意想不到的收获。大家也会挑战实验假设和结论，提出一些很难的问题，在碰撞中经常会产生很多新的实验思路。

再接下来的10分钟，我们会决定下周需要做什么实验。在增长黑客网，我们的目标是每周上线至少3个实验。针对目前的聚焦领域，每个与会者都有机会提名2个实验想法，并且在30秒时间内阐明为什么应该做这个实验。最后综合考虑想法质量和资源分配，决定下周要做的3个实验。

最后的5分钟，我们会看一下备选实验想法库的情况，看看有多少个实验想法，上周谁产生的实验想法最多，谁产生的最少，给他一点无形的压力。当时我们的备选实验想法库一直保持在500个想法以上……让我这个产品经理深感责任重大，深深体会到“说起来容易，做起来难”。

接下来一周的工作，我们会围绕着增长例会上制定的计划展开。为了达到每周3个实验的目标，会议一结束，我就会把决定要做的实验快速浏览一遍，有少数是可以分派给别的团队成员做的，大多数都是由我来做。我会将这些实验分类：哪些是产品里的A/B测试，需要设计师和程序员合作；哪些是渠道上的测试，我自己就可以解决。我会迅速地排出任务的优先级，当天下午就完成基本的实验方案，并和设计师沟通设计思路。

每周三早上之前，我就会拿到设计初稿，然后和增长程序员团队开会沟通。接下来，就是很多的反复讨论。同时，我会开始着手做其他的市场渠道测试。

到了周五，我会和大家发邮件沟通项目的进度，看看是否能完成预期的3个实验的目标。下周一，检查正在运行的实验，哪些有了显著结果，并可以进行分析。同时，我会汇总实验的上线情况，更新指标数据，准备下周二的增长会议。

下周二早上11点整，大家围坐在桌子旁，增长例会再次准时开始。

怎么样？这样的描述是不是颇有在实验室里开组会的感觉？

做增长越久，我越意识到，从某种程度上说，增长是一项“实验”“流程”“文化”三位一体的工作。很多刚入行的人，往往都更关注具体的实验想法和套路，其实“流程”（见图1-5）和“文化”才是增长团队做大、做强，驱动可持续发展的根基。

增长流程（Growth Process）：增长关注的范围虽然广，但并不是东一榔头，西一棒槌地做实验，而是应该有策略、有重点地按流程进行。首先是根据北极星指标，找到目前对这个指标影响最大的领域，比如，新用户激活，然后对这个领域进行分析，找到一个突破点，产生一系列可能的实验方向和想法；然后，进入到快速实验迭代的阶段，以一两周为一个周期设计实验，产生实验想法后给想法按优先级排序，然后开发和上线实验，分析数据结果，再把结果应用到下一个实验中，并在全过程中，关注指标的变化趋势。

。

图1-5 增长流程

曾经有人在Twitter（推特）上问我，在增长黑客网做增长，与增长黑客之父天天学习和工作是一种什么样的感受？我非常诚实地回答，其实对我而言体会最深刻的是，即使是增长黑客之父，也没有做增长的万能灵药。他总是问：“你的假设是什么？如果合理，那咱们就试试看。”

所以，在增长黑客网的经历彻底地解放了我的思维，因为我知道增长没有银弹，不是请来一位专家就能瞬间为你实现曲棍球式的增长，而是需要团队基于对产品和用户的独特认识，产生合理的假设，不断进行实验。有时候不能马上成功，但是没关系，你可以从失败中学习，最终这些失败会指引你找到正确的方向。这套科学的方法才是增长的精髓，才是长期持续成功的有力保障。

“任何事情都是一个实验，通过它，你或者实现增长，或者学到经验。”

（“Everything is an experiment, you win or learn.”）

### 1.3 增长黑客的最初90天计划

在增长黑客网工作的期间，我像是参加了一个“增长培训生项目”，独立负责用户增长的方方面面。从增长黑客之父那里耳濡目染，和来自世界各地的顶尖增长专家密切交流，都让我有机会加速成长。但是同时一个想法也在我心里产生，毕竟“增长”是一套新的方法论，在增长黑客网大家对这一套体系非常认同，实行起来自然如鱼得水。但如果把这一套方法论带入一个没有认知基础的团队，会怎么样？如果让我做增长负责人，从头开始搭建增长流程，组建增长团队，引入增长文化，我能做得到吗？

我为自己寻找下一个公司的计划，定了一个秘密目标：找一个没有增长团队和文化基础的公司，在90天内，步步为营，建立一个基本的增长实验流程，引入增长文化，并且产生足够好的实验结果，获得全公司对“增长”这个新鲜事物的初步支持。

为此，我还煞有介事地制定了一个“增长黑客的最初90天计划”（见表1-2、表1-3、表1-4），一条一条列出了，加入新公司最初的90天里，我要做什么，以最大化成功的概率。

- 
- 
- 

增长的最初90天计划制定完毕，从目标到方案都有了，就差一个机会进行实验了。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《硅谷增长黑客实战笔记》曲卉 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1080.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

