

译序

增长黑客领域里看到中美之间仍然存在四个巨大的差异：

第一，是否对数据的巨大价值有深刻的认知；第二，是否掌握数据驱动的体系和方法；第三，是否运用数据指导各个业务部门的运营；第四，是否善于利用分析工具代替人力。

前言 低成本、高效率的精准营销

关键点在于利用用户行为数据驱动增长。

迭代过程类似于敏捷软件开发或精益创业。

创新点在于增长黑客方法打破了营销和工程之间的传统壁垒，通过技术知识找到嵌入产品本身的营销方法。

增长团队应当从以下方面做出努力：实现产品—市场匹配，用户获取、激活、留存和变现。

第一章 搭建增长团队

成功的增长策略不仅要关注用户群的扩大，还要最大限度地发挥现有用户的价值。

病毒式的口碑效应和网络效应

第二章 好产品是增长的根本

增长黑客的基本原则之一就是在确定你的产品是否不可或缺、为何不可或缺以及对谁来说不可或缺之前不要进入快节奏试验阶段，也就是说，你必须要了解你的产品的核心价值是什么、对哪些客户来说具备这些核心价值以及为什么。（一个例外情况是社交网络类产品，此类产品的核心价值就是用户本身。）

不要因为压力的驱使，而通过加大营销投入过度的追求增长而忘记优化产品。

过早追求增长会产生两个层面的机会成本。首先，你会将宝贵的时间和金钱浪费在错误的事情上，即推广一个不受欢迎的产品。其次，当你过早追求增长的时候，你非但没法把早期客户转化为忠实粉丝，反而会令他们失望，甚至使他们变成愤怒的批判者。

增长团队必须始终谨记，“是爱创造了增长，而不是增长创造了爱”。而要赢得用户的喜爱，就必须创造“啊哈时刻”。“啊哈时刻”就是用户在使用产品的过程中眼前一亮的时刻，即用户真正发现产品核心价值——产品为何存在、他们为何需要它以及他们能从中得到什么的时刻。“啊哈体验”是可持续增长的必要元素，因为有了这个体验的用户会觉得产品太棒了，让人爱不释手并忍不住跟朋友分享。

一家公司可能在获取大量新用户的同时也在失去很多早期用户，这样的流失很可能被新用户增长数据掩盖。但是在早期阶段，最为关键的是保证留存率的稳定，因为它意味着你已经获得了一批认可产品价值的用户。

改进产品的过程中：改进的关键在于做减法而不是做加法。

虽然增加新功能看起来是改进产品最直接的办法，但事实上，每一个产品开发都应当警惕特性蔓延（**feature creep**）的危险，也就是增加越来越多并不真正创造核心价值功能，而且使产品变得更难以使用。

在拟定增长策略之前，一定要分析出活跃用户是如何从应用中获取价值的。

第三章 确定增长杠杆

①在适当的时间选择适当的增长杠杆

②明确与产品或企业相关的特殊指标

e.g.

对某些企业，比如脸谱网，日活跃用户数就是一个非常重要的指标了。因为首先，一个人在一天中访问脸谱网网站的次数基本上没有上限或者上限极高。其次，脸谱网基于广告的收入模式是以大量用户长时间在网站上停留为前提的。

对于易贝来说，核心指标并不是日活跃用户数或者新用户数，而是待售物品的数量。这是因为网站上挂出的物品越多，潜在的买家也就越多。这些买家会因为看到他们心仪的物品而经历“啊哈时刻”，而同时更多卖家也会因为成功售出物品而经历“啊哈时刻”。经历“啊哈时刻”的买家和卖家越多，经常访问网站的人就会越多，售出的物品也就越多。

③选定北极星指标

e.g.对于推特来说，关注别人的用户数和被关注的用户数是驱动增长的关键杠杆。

数据分析只能确切地告诉你用户在做什么，而不会告诉你用户为什么这么做。在分析过程中，可用性问题比较容易发现，通常可以通过大量的用户流失发生在他们试图使用产品的某一功能时发现。但导致用户对产品丧失兴趣的其他原因可能就没有那么容易发现了，要找出这些原因就需要开展用户调查或采访，或是二者的结合。

第四章 快节奏实验

增长试验是一个以量取胜的游戏，每一次成功不论大小都很重要。每个月 5%的转化率改进会带来全年 80%的提升，这就是成果自然累加的特点。

对于购物 app 来说，他们不只是需要使更多人使用 App，也要打造一大群高度活跃的消费用户。

集思广益得到需要进行的实验后，如何排定优先级？

根据 ICE 评分体系打分，ICE 三个字母分别代表 **impact**(影响力)、**confidence**(信心)和 **easy**(简易性)。其中 **confidence** 的评分不应基于主观臆测，而是要根据某种实证经验，不管是数据分析、行业基准、可查阅的案例研究，还是之前的试验经验。

选择怎样的置信水平？

当你不确定时，就选择 99%的置信水平，从而避免试验结果是失败而最终判定成功的后果。

此外，当试验结果不确定时，最好坚持试验的最初版本或者对照版本。因为虽然结果不确定，但是增加新的变量可能会导致试验最终的失败，成为一个巨大的潜在风险。

第五章 获客

获取新客户的同时，应该考虑获取用户的成本，如果获取用户的成本超过了用户所能带来的收益，那就有问题了。

如今互联网受众的增速却在减缓，这也就意味着，公司正在（也将继续）花更多的钱去追逐更少的潜在用户。

在“赢者通吃”的行业，可能出现一家独大的情况（具有网络效应的公司就往往如此，例如领英和 WhatsApp），这时，前期投入大量资金以抢占先机并牢牢占据市场主导地位不失为一条妙计。公司需要有足够的资金来负担先期费用，并且有切实可行的计划来逐渐收回成本。

①获客渠道

通过发现和优化锁定最佳的获客渠道

1. “发现阶段”：对各种渠道进行深入调研，然后选出若干个优先项进行试验。

如果你的目标客户非常钟爱某个和你的产品互补的产品，那么你也可以选择品牌合作或者交叉推广的方式来开展营销。

做一些市场调研，进行问卷调查，收集用户反馈。对于访问过网站的顾客，团队想知道他们是否下载了 App，如果没有下载是出于什么原因；对于已经开始使用 App 的顾客，团队想知道怎样可以让他们更愿意向朋友推荐 App。

2. “优化阶段”：在扩大规模的同时努力实现渠道成本效益比和影响力的最大化。

随着增长的加速，采用新渠道将会变得更加重要。其中一个原因是，任何一种渠道都有自身的局限，达到渠道上限之后就无法再带来足够多的新用户，其价值也会随之降低。你在脸谱网上向同一群受众投放广告达到一定数量后，他们就会将广告屏蔽，让你的点击率一落千丈，成本飙升；你向会员卡用户发送的广告邮件到达一定数量后，他们就会把你的邮件扔进垃圾邮箱中。一旦达到渠道能力的上限，你就需要通过新渠道来实现新的增长。

无论你出售的是服务、实物商品或是某种类型的信息或内容，你的激励措施应该尽可能与之紧密契合。

第六章 激活

①转化和流失漏斗报告

第一步：确定用户通往“啊哈时刻”的所有步骤；

第二步：计算每个步骤的转化率，也就是完成每个步骤的用户比例

(获取用户不活跃原因的方法：)

要想知道用户为何会在某个节点放弃购买，最有用的回答往往来自那些没有放弃购买的用户。这看似有违直觉，却是事实。例如，要弄清为何这么多人在访问商店 App 之后没有下单，增长团队应该调查那些刚刚完成购买的用户。毕竟，这些成功下单的用户同样遇到了令其他顾客却步的障碍，而且他们还可能道出当别人离开时他们为何仍然选择继续购买。

②促使用户重新接触产品的刺激物——触发物。

触发物就是促使用户使用产品的提示物。

具体内容

转化和流失漏斗报告

漏斗转化报告可以看作寻找用户使用产品过程中的摩擦源(阻止用户进一步使用产品的根源)。也许最大摩擦源就来自用户初次使用产品的时刻——新用户体验。

新用户体验的设计和优化应该注意以下两点:①将新用户体验视为用户和产品的一次独一无二的邂逅;②页面应该完成三个根本任务:1.传达相关性(网页与访客目的和欲望之间的匹配度);②展示产品价值(让用户清晰地知道可以从产品中获得什么);③提供明确的行为召唤(吸引用户采取下一步行动)

对产品 A 有效的增长策略不一定对产品 B 有效,依然要进行增长试验。

翻转漏斗:要减少阻碍用户迅速体验“啊哈时刻”的摩擦,最大胆的做法是翻转漏斗。也就是说,在邀请访客注册之前先让他们体验产品带来的乐趣。之后,可以简化注册过程,因为通常情况下减少人们必须提供的个人信息可以大幅度提高注册量。or 用户可以通过已有账号进行注册,例如国内现在常用的通过 qq 账号/微信账号登录。

激活用户的一些 tips

(制造一点小摩擦,有助于用户到达“啊哈时刻”时更加惊喜)优化激活中最看似矛盾的一点是,并非所有的摩擦都带来负面影响。不给任何背景或线索,直接以最快的速度将人们扔向产品并不总是最佳做法。有时,你需要设置一些积极的摩擦(positive fiction)。创造积极摩擦是一种微妙的艺术,你要把可控的,最好是令人着迷的环节放到访客面前,帮助他们明白产品价值,让他们带着更大的可预测性去体验“啊哈时刻”。

(与其提供产品说明,告知用户怎么使用产品;不如设计沉浸式的步骤,让用户直接用起来)

许多研究都表明,一旦人们采取行动,无论是多小的行动,只要不是太难,人们就会更倾向于未来继续采取行动。他对此的解释是,最初采取行动时人们在心理上做出了承诺,而且不管承诺的难度发生怎样的变化,人们倾向于在做出承诺之后通过后续行动来恪守承诺。游戏设计者精明地意识到,与其给用户提供游戏说明,不如先让他们做出承诺。他们需要通过一些简单的小步骤让用户开始游戏,让他们明白怎么玩并玩起来。

(让用户在使用产品时进入“心流”状态,欲罢不能)通过提供奖励可以训练人们条件反射式地做出某种行为;另一个是利用人们处在心流(flow)状态时感到的巨大满足感,这是心理学家米哈里·齐克森米哈里提出的理论。他指出,当人们面临的挑战难度刚刚好——没有困难到令人感到沮丧,但又没有简单到令人觉得无聊——这时人们就处在心流的状态。处在心流状态的人十分专注,他们可以忘掉时间的存在。比如,他们会一连三个小时作画、写文章或者进行 App 编程而感觉不到时间的流逝。当他们无意间抬头才吃惊地发现时间已经过去了那么久。如果你身边有爱玩游戏的人对你说过“再让我玩十分钟!”然后过去了无数个十分钟,你就会知道游戏玩家是多么容易进入心流状态。

在激活用户时采用的激励措施，避免出现以下情况：如果奖励没有任何价值，或者奖励与用户体验的核心价值毫不相关（也就是没有实现“产品—奖励匹配”），就会让人觉得这是在捉弄用户或是让人觉得莫名其妙。

触发物

①协助型触发物

②信号型触发物

③刺激型触发物

例如，如果用户在结算页徘徊很久却始终没有下单，那么商店 App 团队就可以设计一个协助型触发物，询问用户是否愿意使用之前用过的信用卡来进行支付；也可以试验信号型触发物，比如在 App 屏上发信息告知用户这次购买帮他们节约了多少钱；还可以尝试刺激型触发物，比如有些用户登录 App 后购物车一直是空的，这时就可以给他们最喜爱的商品打一个很大的折扣，以刺激用户完成关键的首次购买。

内驱型触发物，也就是用户不自觉产生的内在触发物。这些触发物是人们的核心习惯，而且能够激发长期使用。基本上没有人需要外部触发就会自发浏览脸谱网或者 Instagram，这是人们自觉自愿的行为。

结论：一定要试验触发物。因为它们可以产生很棒的效果，但试验时一定要用心思考它们将如何服务客户，否则它们不仅不能激活用户，帮助你建立良好的客户关系，反而会赶跑客户。

第七章 留存

高额的获取成本和低留存率会拖垮公司。

(尽可能多的&长时间的留住用户)留住用户的时间越长，从他们身上获得更多收益的机会就越大，这一点无须赘言。因为你既可以通过出售更多商品或服务来盈利，也可以通过持续的用户续订来盈利，还可以靠增加广告收入来盈利，因为你的庞大的忠诚用户群对广告主有很高的价值。每位用户带来的平均收益增加后，你便可以将更多资金用于增长投资，从而创造一个良性循环。这是因为强劲的留存不仅可以创造更高的当期盈利，还可以让你对未来的盈利能力更有信心。高留存率的另外一个好处是可以让你的口碑营销和病毒营销收到更好的效果，因为用户使用产品的时间越长，他们谈论它，甚至向朋友和其他人推荐它的可能性就越大。

(留存曲线)确保留存曲线是平稳的，更理想的情况是，使留存曲线在基准线的基础上逐渐上扬。留存曲线是否平稳是衡量产品-市场匹配的最好标准。

(用户流失可能的原因)①市场上出现了竞品，或者竞争对手推出了新功能、启动新宣传可能会抢走客户。②公司没有采用最佳的沟通方式与用户沟通，比如，没有传达正确信息，没有把握好传达频率，导致用户不能马上想到使用 App 并最终被竞争对手抢走。③没有把握好建立用户忠诚度的机会。

(产品具有储存价值的公司)产品具有储存价值的公司在逐步提高留存率方面具有优势。因为用户使用产品的时间越长，产品的核心价值越大。

分阶段留存

①初期(可以直接看成激活过程)

新用户需要在特定时间段内重复使用产品并从中获得新体验达到一定的次数才能强化他们对产品价值的认识。

②中期

增长团队的核心任务是让使用产品成为一种习惯，让用户逐渐从产品或服务中获得满足感，这样无须鼓动用户也会继续使用你的产品或服务，因为这已经成为他们日常生活的一个组成部分。

③长期

在这一阶段，增长团队的作用是确保产品继续为用户带来更大价值。团队必须试验各种方法不断完善产品，帮助产品开发团队决定升级现有功能或者推出全新功能的时机。这个阶段最关键的地方在于让用户不断重新认识到产品的不可或缺性。

什么是好的留存

①对于不同行业的公司，留存率的计算周期也不同。

e.g.1.脸谱网希望用户每天都使用它的服务，但苹果却明白，已经购买过 iPhone 的客户接下来几年内可能都不会再买（那些新款一上市马上去买的“果粉”除外）。所以苹果只能等三年之后甚至更长的时间才能知道是否留住了某个 iPhone 客户。正因为如此，苹果逐渐发展为不仅向客户提供设备，还提供服务。这是一个了不起的增长策略，它使苹果公司得以在新产品发布的间歇更大地挖掘留存用户的价值。

2.电子商务领域最基本的留存指标是用户的重复购买率。

②确定留存的衡量指标之后，下一步可以利用群组分析法确定不同用户群的留存率，找出用户留下 or 离开的原因。

你可以将用户细分为不同类型的群组。最基本的做法是按照获客时间进行划分，也就是按用户完成注册或者第一次购买的日期来分类。通常是按月份分组，但正如前面所讲，对于某些类型的公司而言，按周甚至按天分组可能更有意义。你还需要创建其他类型的群组，例如按照获客渠道来划分群组，如用户推荐计划群组和付费广告群组等。

③提供实际的、体验式的回报

实际上，一些最易于习惯形成的回报是无形的回报。这类回报中有不少值得试验。比如社交回报，脸谱网的“点赞”功能就在很大程度上促使发照片和评论成为用户的一种习惯。同理，飞行常客奖励计划很早就开始使用诸如会员升级、贵宾休息室和优先值机这样的社交回报，而且它们相比折扣机票更能让用户保持忠诚。

留存用户的过程实际上是一个持续引导用户的过程，引导用户“爬坡式”地学习使用产品，遵循首先完成容易实现的小目标，然后逐渐提高熟练程度的原则。

第八章 变现

利用数据和算法为用户定制产品和功能

团队需要推荐用户最有可能一起购买的商品组合来提高用户接受推荐并且将推荐商品加入

购物车的可能性。

杰卡德相似系数（Jaccard similarity coefficient）

$$J(A, B) = \frac{|A \cap B|}{|A \cup B|} = \frac{|A \cap B|}{|A| + |B| - |A \cap B|}$$

该公式能算出两个产品之间的相似度，从而帮助你向用户推荐他们可能购买的额外商品，因为公式的计算结果显示人们通常同时购买这两样商品。

优化定价

增长团队应该不断的试验定价。

理解用户喜好上的差异可以帮助增长团队寻找试验区域。

优化定价/变现的方法：

- ①利用用户“免费使用产品和哪怕付很少的价钱之间存在着天壤之别”的心理团队应该试验增加一个产品选项，利用定价来帮助用户更好地了解你向他们出售的产品和计划的相对价值。
- ②许多成功的 App 使用广告、推荐费以及赞助费三者间的组合来创造收入。团队也可以考虑通过出售用户数据和活动信息来实现变现。例如，App 可以通过订阅模式或者收入共享的方式向想要获取用户活动信息的公司收取费用，比如与在线零售商合作在 App 内销售产品。
- ③先提供一些免费功能，期待用户在获得成功的使用体验并对产品产生需求后付费进行功能升级。
- ④在利用承诺和一致原则时你可以先让用户先许下一个小的承诺，然后引导他们之后完成更大金额的购买行为，从而增加收入。亚马逊的心愿单功能就利用了这个原则。他们知道，如果用户将书籍或者其他商品加入心愿单，那么他们购买这个商品的可能性就很大，因为用户已经承认自己有想要购买的愿望。
- ⑤增加证词、知名客户的企业标志、客户使用产品的结果、当前在你的网站上购物或者订购的人数等，这些都可以向用户提供已经采取相同行动的其他客户的信息，从而让潜在客户相信他们的决定是对的。

第九章 良性循环：维持并加速增长

(重点还是在产品的价值!!! 让用户体验到产品的不可或缺性!!! 增长黑客的方法是锦上添花，不是雪中送炭)如果公司没有专注自身的核心产品或服务，而将精力用在推出吸引眼球的新产品、附加扩展功能或者进军新市场上，那么这也会带来增长停滞。