

# 一个增长黑客的自我修养

很多人对增长黑客的认识，往往来自于一些著名的案例，比如Hotmail在邮件中加入PS I Love You病毒传播，或者Airbnb开发API借助老牌分类信息网站Craiglist零成本获取早期用户等。如果拍一部宣传片，可能很多人觉得增长黑客会是一个独行侠的形象，身着黑色披风，脸带帅气墨镜，电脑前几个简单输入，用户增长曲线立刻飚飚向上向右，直到爆表。

如果我跟你说，今天，增长黑客其实可以来自于各种背景，产品经理，程序员，市场营销和运营，数据分析师，设计师，只要掌握了增长方法论，建立了必要的能力组，和有效利用自己的专长，人人都可以是增长黑客，你相信吗？

---

## 一、增长黑客的前世今生：三句话说增长黑客的演变史

“增长黑客”这样一个新兴概念，最早是伴随着硅谷的创业热潮而出现的。从2010年 Sean Ellis首次提出，到现在，虽然只是短短7年，“增长黑客”的内涵和定义也一直在演化更新，总的来说大概经历了三个阶段。

### 1. 第一阶段：“不看广告看疗效”

一直以来，传统的市场营销偏重于品牌，活动，公关，广告等等，这些手段有些性价比很低，有些则干脆很难衡量。当硅谷涌现出大量的创业公司时，这些小公司压根没有这种预算，如何以低成本甚至零成本实现用户增长，成了这些企业共同的追求。所以“增长黑客”应运而生，它和传统营销的一大区别就是一切量化，结果导向，俗话说，“好不好，不看广告看疗效”。

“增长黑客”就是这样一群追求疗效的人。按照增长黑客网的创始人Sean Ellis的描述，增长黑客是“以增长为唯一目标的一群人，他们所做的每一件事都力求会给产品带来持续增长的可能性。”在新用户获取上，增长黑客会侧重于那些可衡量追踪的渠道，严格控制获客成本；在产品内部的优化上，增长也常常采用小步迭代，A/B测试的模式，以明确所做改动带来的影响。

### 2. 第二阶段：市场营销“技术化”

现在，数字化产品越来越成为主流，产品的传播渠道也开始更多地依赖于线上平台。传统营销包括的想创意，搞活动，写文案，拍广告这些活动，往往是市场团队可以自己完

成。而现在的许多可以带来用户增长的渠道，比如搜索引擎优化，着陆页，邮件，消息推送，都需要技术人员的参与。

而大家也逐渐发现，许多植入在产品内部的用户“增长”和“留存”机制，比如老用户邀请新用户的病毒传播，用户产生内容（UGC），基于用户行为的反馈循环等等，往往比外部的渠道更加给力。于是在那些理念最先进开放的公司里，市场和技术的边界开始模糊，开始有这么一群“增长人”，不仅仅关注用户进入产品之前的获取，而是将关注点一直深入到产品内部，通过技术手段驱动增长。2012年，现任Uber 增长副总裁的Andrew Chen 就把增长黑客定义为营销人员和程序员的混合体，他们不仅仅依赖于传统的营销策略，而是通过A/B测试，着陆页，病毒式传播等各种技术手段来给产品招揽用户。

### 3. 第三阶段：从增长黑客到增长团队

Mark Zuckerberg 曾说过“增长团队是Facebook在过去8年里比较重要的一个发明”。从Facebook 2008年设立增长团队以来，不少公司如Twitter, LinkedIn, Quora也都迅速效仿，随着这几个独角兽公司用户的大幅增长和商业上的巨大成功，“增长团队”逐渐开始成为硅谷互联网创业公司最热门的新兴部门。不光如此，这个趋势也在向传统行业蔓延，就在最近，可口可乐公司宣布了一个重磅消息：将取消“首席营销官”（CMO），而新增设首席增长官（Chief Growth Officer）来统一领导市场营销、商业战略和用户服务等业务。

#### 为什么会发生从“增长黑客”到“增长团队”的转变呢？

- 第一，随着市场上同质产品越来越多，增长越来越难，而增长又越来越重要，所以单独设立这样一个部门，整合了营销，产品，工程，数据等团队资源，有足够的人手支持，将增长作为主要目标来驱动，这是聚焦的需要。
- 第二，全才难求，增长天然需要各个职能部门的合作，而不仅仅是传统营销部门所负责的“拉新”。举个例子，Facebook的增长团队里，有数据分析师，有产品经理，有工程师，有负责特定渠道的，还有负责增长策略的，这样多样化的技能组，几乎不可能在同一个人身上找到。
- 第三，产品各具特色，用户需求迥异，市场瞬息万变，找来一本“增长黑客100方”，简单复制别人的“hack”也许能有几次好运气，但几乎不可能获得长久的成功。所以要想持续增长，必须是转变为有体系、有流程、不断试验、以团队的形式来推动。

---

## 二、掌握三层技能金字塔, 走上增长黑客之路

了解了“增长黑客”的前世今生，你是不是觉得原先一个听起来很神秘遥远的名词，其实并不是那么的遥不可及。别高兴的太早，虽然说“增长黑客”并不是无所不能的魔术师，但由于它天生的跨界属性，对个人素质的要求还是很高的。

我把增长黑客的硬性能力归纳为三个层次的技能金字塔。

## 1. 第一个层次是基础层

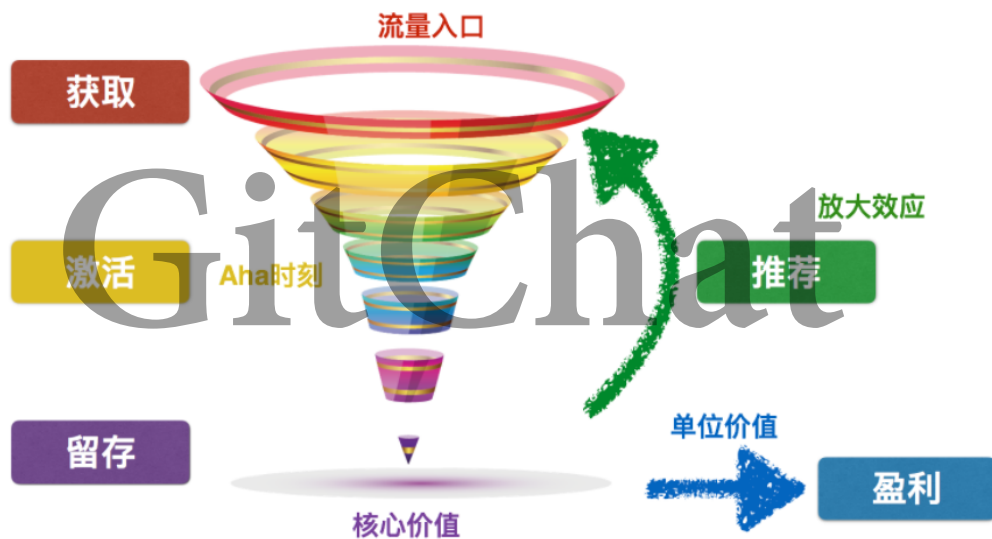
包含对增长基础理论框架的了解，和基本的数据分析能力。这一层是做增长必不可少的基本功。

### 1) 增长基础理论

这个话题很大，有空我们可以再细讲，这里提几个最经典的思维框架：

- **海盗指标 (Pirate Metrics):**

由美国的著名风险投资机构500Startup的创始人Dave McClure提出，包含Acquisition用户获取，Activation新用户激活，Retention用户留存，Referral用户推荐，Revenue盈利，很多团队还会加入Resurrection挽回流失用户。可以看出，和传统市场部门仅仅侧重于获取用户不同，增长部门的关注点几乎涵盖了一个用户生命周期的各个环节。



- **北极星指标 (North Star Metric) :**

又叫做“OMTM”，唯一重要的指标。之所以叫北极星指标，是因为这个指标就像北极星一样，高高闪耀在天空中，指引着全公司上上下下，向着同一个方向迈进。这个指标应该是一个全公司统一的成功指标，同时它应该对应你的产品给用户传输了价值。比如说对于Airbnb，就是订房天数；对于淘宝，就是销售额。具体可以参见我的这篇文章[《增长第一步：找到你的北极星指标》](#)

- **增长模型 (Growth Model) :**

是在海盗指标的基础上，进一步构建细化的定量增长模型，把公司的业务高度抽象化，暴露出对增长的影响最大的那些指标，并用一个简单的数学模型把这些变量和公司的北极星增长指标联系起来。很多公司在进行测试时感觉这某个点上做了一个实验，结果不错，下一步却不知道该干啥。一个很大的原因，是缺乏一个增长模型

的宏观指导。在下图的SaaS软件例子中，如果试用购买率很低，那么盲目地进行实验提高网站访问量，并不是好的选择。



- **用户心理学（User Psychology）：**

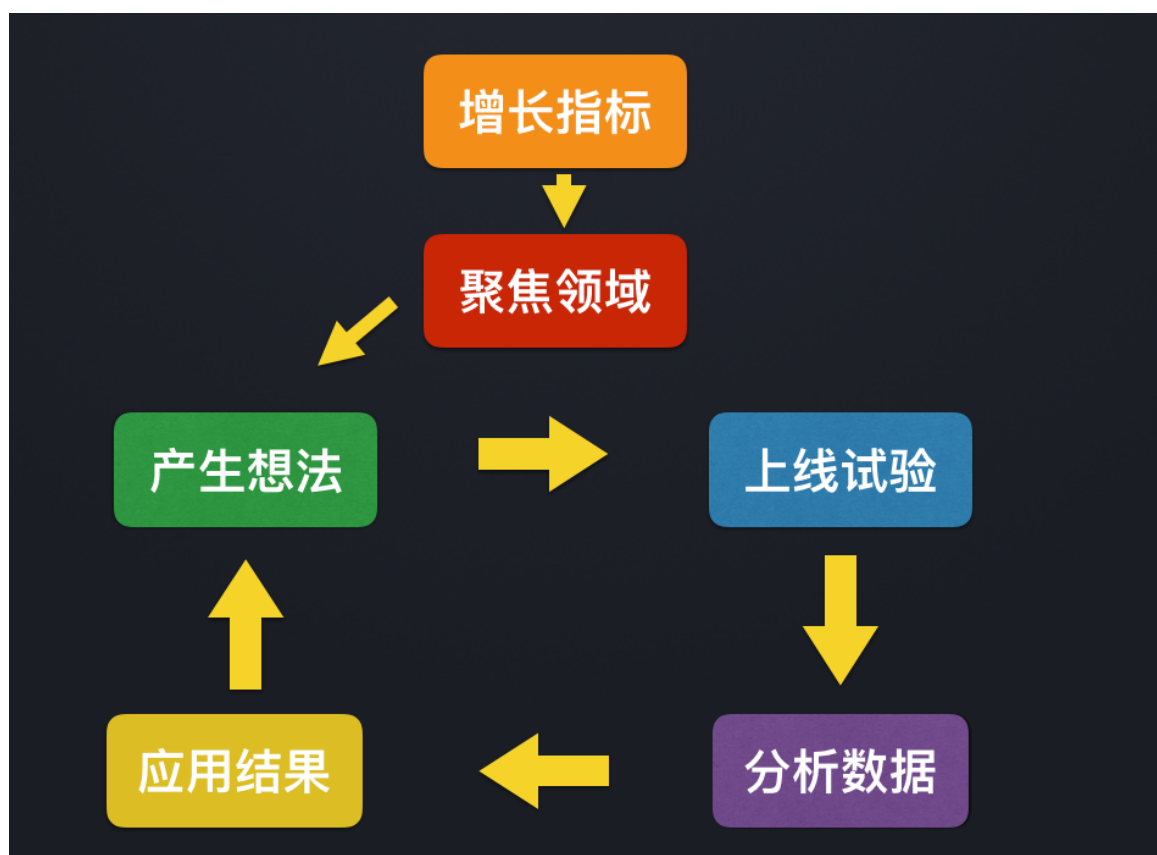
增长模型和用户心理学就像一枚硬币的两面，增长模型是从公司角度看用户在每一个阶段行为的数据汇总结果，而心理学则帮我们从用户的角度想问题：用户每次更进一步，比如从首次访问某个电商网站，到注册，到首次购买，再到重复购买，他都是怎么想的？很好用的一个思维模型是美国斯坦福学者BJ Fogg提出的用户行为模型：这里把一个用户行为发生的三个要素，归结为动力（为什么用户想做这件事），能力（做这件事有多容易），和触发（一个提醒用户做这件事的机制），想的再长远一点还可以再加上奖励（做这件事用户得到了什么），从而鼓励用户前进到下一步，或者下次再重复这个行为。

用健身应用Keep来举个例子，用户要使用Keep，首先得自己有**动力**，但是假如说Keep看你每天早上锻炼，唯独某一天没有打开App，给你发一个推送，“到锻炼时间了，坚持就是胜利”，这就是一个**触发**。用户点击推送，进入App，直接就是用户常做的锻炼，这是赋予用户**能力**很容易地完成这件事情，最后，用户锻炼完了，显示“恭喜你，完成训练”，这就是**奖励**了。



- **增长流程（Growth Process）：**

增长关注的范围虽然广，但实验并不是东一榔头，西一棒槌，而是应该有策略有重点地进行。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，用户留存，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，进入到快速迭代实验的阶段，以一两周为一个周期，设计实验，产生假设，上线实验，分析结果，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。



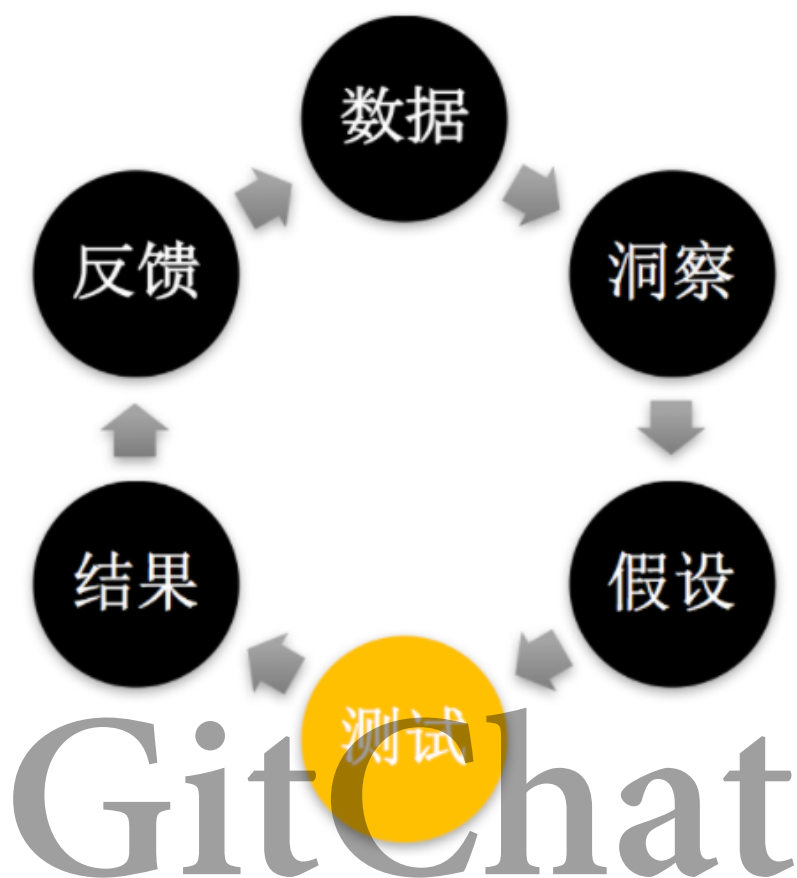
## 2) 数据分析能力

增长天然对数据的依赖性很高，因为定北极星指标，构建增长模型，分析用户数据，寻找增长机会，这一系列增长黑客每日要进行的任务里，几乎每一条都离不开数据。它的独特之处就是创造了搭建 - 衡量 - 学习的反馈闭环，从数据开始，产生洞察，形成假设，上线测试，分析结果，再把经验直接反馈到下一轮的数据分析和测试中。

这里篇幅所限，先简单列出几个增长入门的数据分析方法，供大家参考。

- **漏斗分析 (funnel)**：简单的说，告诉你用户完成一个多步流程时，有多少人能够“陪你到最后”，大家都是在哪一站下车的。每一步有多少用户能够前进到下一步就叫做那个步骤的转化率。对于分析用户注册，激活，留存，漏斗是一个非常好的思维工具。
- **用户分群 (cohort)**：最常见的应用是把同一时间段注册的用户叫做一个Cohort，追踪他们在注册一个月后，三个月后，半年后的活跃程度；同时纵向比较，今年一月注册的用户群，留存率有没有比去年一月注册的用户群有所改善。
- **用户分组 (segmentation)**：用户可以根据不同特性分组，比如性别，年龄，地理位置这些人口学信息，注册来源如自然注册，付费推广用户，老用户推荐的用户等，注册时间：新用户，老用户，流失后召回用户等等。分组可以帮助你不光看到平均值，还能看到分布图，从比较不同中发现机会和漏洞。
- **趋势分析 (trend)**：追踪关键指标的发展趋势，上升了还是下降了？一般来说，非常建议做一个数据面板，把AARRR各个海盗指标，以及一些重点流程的转化率指标都列出来，实时监测，观察趋势。

- **定性数据分析 (Qualitative research):** 很多人入门数据分析，会容易想什么问题都从数据里找答案。其实用户调研和定性数据分析，运用得当，是性价比非常高的研究手段。很多时候，数据只能告诉你是什么，不能告诉你为什么，这时候通过调查问卷，访谈，用户调查等模式，收集定性数据，往往能起到意想不到的结果。



## 2. 第二个层次是专长层

这一层特指每个人的专业所长，比如编程，用户体验和设计，高级数据分析，文案写作，渠道运营等。这一层是你安身立命的根本，也是你做增长时区别于别人的“特长”。

很多人一心想要做增长，却忘了把自己的专长打磨好。其实，如上所述，增长本身是一个跨部门的职能，不同背景的人，无论是产品经理，市场营销 / 运营，程序员，分析师，设计师，都能从自己身上可以找到“可转移的能力”，有效地应用到增长中去。比如，以前是内容运营出身，锻炼出了强大的文案写作，产品定位和讲故事的能力，这个能力无论做社交媒体广告，着陆页，产品A/B测试，邮件等等，全都用的上。再比如，以前是数据分析出身，在分析用户行为数据和实验结果时，你的天然优势就发挥了用处，你就可能比一般的增长黑客对问题理解的更深更透。

另一方面，在找增长职位时，也应该要结合自己的专长，找到合适的产品和公司。比如说，如果你有程序员或大数据的背景，找增长职位时就应该衡量是否能够用上这些能力，比如用户数据量大的产品，平台类产品，有机会通过API/Integration等工程驱动的方式增长的，就应该是优先考虑的对象。再比如说，如果你在2C领域做交互设计师多年，到一个消费者产品增长团队，利用A/B测试进行用户体验优化而驱动增长，就是能够最大



化专长的选择。如果你跑到一个企业级2B软件公司做增长，固然可以体验新的行业，你许多的面向用户的设计经验，可能就不那么适用了。比如，下图是滴滴增长团队的招聘启示

#### 业务介绍

我们是滴滴的增长团队，负责司机和乘客的新客增长和老客留存的工具体系建设和核心指标提升。我们通过增长黑客方法论和流程进行增长实验推进业务增长和产品创新，这里的同学们热爱编码、善于大数据分析、专注核心指标增长，我们持续的优化病毒增长、黏性增长和付费增长等增长引擎来系统性地提升增长、促进创新。

#### 职责和技能

- 建设全平台的司机和乘客增长工具体系
- 分析并提升核心增长指标，提升转化效率
- 提出并执行增长实验，创造并优化流量，提升资源使用效率
- 精通一种或多种编程语言，Java、Scala优先
- 掌握一种或多种开发框架，Spring、Mybatis优先
- 掌握一种或多种数据库，MySQL、Hive优先
- 熟悉机器学习、数据分析，Hadoop、Spark优先
- 熟悉内容营销、病毒营销、产品设计



### 3. 第三个层次是渠道层

# GitChat

这一层包含了你在做增长时，对所能利用到渠道的具体实战经验。渠道层的特点是更迭变化很快，搜索引擎的规则经常变，社交平台常换常新，去年的热点渠道，今年可能就少人问津，这些都是常态。

一般说到渠道，大家可能都会想到传统的外部分发渠道比如社交网络，广告，邮件等。我个人的看法是，从增长的角度，外部的分发渠道和产品内部的增长机制同样重要。我把它们想成两个战场：增长黑客首先需要通过外部渠道，从泛滥的信息和无数的竞品那里抢夺访客的注意力，将其吸引到产品上来；当访客转化为用户之后，又通过产品内部的设计和机制让用户迅速体验到产品核心价值，鼓励他们对外分享，通过各种留存机制提醒用户常回来看看。

所以对于增长黑客来说，你所掌握的渠道越多，你的兵器库就越全，你就可以针对产品和市场特点，以及公司所处的阶段，有选择性地使用武器。主要的渠道分类如下：

- **用户获取渠道**：主要指可追踪量化的线上获客渠道，比如社交平台，线上付费广告，搜索引擎，内容运营，病毒传播，互推合作等等；
- **用户留存渠道**：主要指当访客转化为用户后，你可以联系他们的渠道，比如邮件，移动推送，产品内信息，短信，消息等等；
- **产品渠道**：产品除了核心功能的部分，比如Google的搜索，微信的朋友圈和短消息，也包含了所谓的“增长和留存功能”的部分，比如着陆页，注册和激活流程，通

知 / 消息，游戏化激励，SEO，产品内病毒机制等等，对这些领域的深入了解，有助于增长黑客通过产品这一介质有效地和用户进行互动。

- **传统渠道**：这属于加分渠道，虽然传统媒体不在增长黑客的主要工具箱里，但是如果你恰巧对这些渠道有所了解，在公司做大之后也会派上用场，比如媒体（电视 / 电台 / 印刷），公关，品牌，销售，合作等等。

在增长黑客技能金字塔里，基础层在最下，它是你入门增长的基础，是可以通过短期的学习和练习掌握的；专长层在中间，它是你安身立命的根本，这一层技能需要经过长时间的打磨，形成自己的独特“卖点”；渠道层在最上，它是你做增长时和用户及竞品正面交锋的战场，但是渠道层的变化也是三层里面最快的。所以从个人发展角度，最好是专精几个主流渠道，对其他渠道多有涉猎，并积极尝试新渠道，形成既有深度又有广度的T型技能布局。

## 增长黑客技能金字塔



---

### 三、“增长黑客”的职业发展路径

通过前两部分的介绍，大家已经了解到随着“增长黑客”向“增长团队”的转变，以及增长技能要求的多样化，不同背景的专业人士都有可能转行成为“增长黑客”。

如今市场上增长黑客的背景，主要分为三个派系：



- **“市场系”增长**:这类增长黑客偏重用户生命周期的早中期：用户获取，兼顾用户激活和病毒传播，通过各种渠道运营和转化率优化，A/B测试，达到用户数最大化的效果。
- **“产品系”增长**：这类增长黑客偏重用户生命周期的中后期：激活和留存，通过产品内嵌入增长和病毒传播机制，A/B测试优化关键路径，提高功能的使用率，从而达到活跃用户的最大化。
- **“工程系”增长**：和“产品系”类似，但这类增长黑客由于自身的工程师背景，对技术手段的了解更加深入，用起来也更为便捷：SEO，API，Integration，UGC，大数据，病毒传播，A/B测试等等，规模化地推动增长的边界。



对应起来，你也就可以看到几个不同的增长类职位：增长营销师（Growth marketer），增长产品经理（Product manager of growth），增长工程师（Growth engineer），增长数据分析师（Growth Analyst），和设计师 (Designer)。

这些职位都是干什么的呢？为了给大家一个直观的感受，我特意找了几个增长做的比较好的中美公司里，比较有代表性的个人简历。

#### 案例1: “增长营销师” @某培训网站

- 负责线上渠道的选择和优化，包括付费用户获取，用户推荐，邮件营销等。
- 通过数据分析，用户研究，A / B测试，实现高效率大规模增长。

**点评：**可以看到，增长营销的职能是比较侧重于通过外部渠道，和我们国内的运营比较接近。但是从方法论的角度，定量和定性数据分析，A / B测试一个不少，也是通过一种数据和实验驱动的方式来不断提高渠道的运营效率。对于增长营销来说，需要持续监测和优化各个渠道的投资回报率和获客成本，并不断开发战略性的新渠道。

#### 案例2: “高级增长产品经理” @ 某著名下载移动应用

- 负责移动应用的用户增长，参与，和变现。
- 零成本提高应用安装增长率。
- 优化新用户体验，提高用户首日留存率。

- 通过定性研究和用户界面测试，显著提高付费用户数。

**点评：**在这个例子里，可以看到这位增长产品经理的职责比较广泛，涵盖整个用户生命周期，但是主要侧重于产品内的改进和测试。每一个负责的项目都有明确的指标导向，这也是我个人觉得做增长非常重要的一点：时刻寻找性价比最高的增长杠杆，然后针对这个点，进行快速实验，解决问题，改善指标。而解决问题的方法和渠道可以是多种多样的：比如，这个案例里的增长产品经理就分享了一个很好的例子，她被要求提高付费用户收益，一般人的思路可能是去开发一些新的付费功能，或者提价，她做了一个用户调查，发现很多免费用户没有升级，并不是因为不愿意，而是压根不知道有付费版，所以这个时候把付费功能和升级路径更好地呈现给广大的免费用户，性价比显然要比贸然去开发新付费功能要高的多，也取得了很好的结果。

### 案例3：“增长工程师” @ 某著名团队合作SaaS产品

- 全栈工程师：致力于提高用户体验和产品功能使用度。
- 搭建系统通过实时产品数据分析对用户进行分群，并触发有针对性的信息框，及支持A/B测试的统计分析。
- 完成网站与第三方数据分析，测试和自动化营销软件的整合。

**点评：**这位增长工程师的职责明显是比较偏后端的，搭建了一个系统来实现一个“个性化”的关键产品功能，并且植入了A/B测试体系来对这个功能进行监测和改善。显然，这样的任务是一个产品经理或者营销师无法独立完成的，这也正是程序员转行“增长黑客”的优势所在：有了想法，马上可以付诸行动。

增长黑客的职业发展路径是怎样的呢？目前看来，主要也有三种：**独立的增长总监 / 副总裁，兼管增长和产品的副总裁，以及兼管增长和营销副总裁。**这三种职位的同时存在，也说明了“增长”这个职能本身很新，增长团队在公司内的存在形式也五花八门：到底是独立存在，直接汇报给CEO，还是划归到产品部门，或者营销部门的底下，都是视公司具体情况，个人特长，发展阶段而定的。比如Facebook的增长团队就直接汇报给CEO，Airbnb的增长团队就是在产品团队底下，还有的公司像Pinterest，经历了增长团队隶属市场团队，然后独立运营，最后又划归产品团队的过程。

总结起来，增长黑客由于天生的“跨界”属性，转行的切入口还是很多样的，日后的职业发展也是有各种可能。另外，由于增长这个概念很新，绝大多数公司都没有增长团队，即使有，增长团队在公司内的组织结构和运作流程都在不断变化中，和其他传统部门的关系也可能会出现一些紧张，这些都是常态。对于有志于成为“增长黑客”的朋友们，这是挑战，也是机遇。一个增长黑客，除了要掌握金字塔的硬性技能，在向增长团队领袖进阶的道路上，还要有意识地学会宣传结果，协调团队，争取支持，这些“软技能”才会真正决定你个人增长的上限。

## 四、增长黑客的入行 / 面试 / 精通指南

说了这么多，你可能对于应该如何转行成为增长黑客有了一定的认识。那么，该如何开始这条转行之路呢？其实，我最建议感兴趣的朋友从现在开始，是在现有的工作岗位上，尝试采用增长黑客的思路，去解决问题，同时练习自己的“增长思维”（Growth Mindset）。

为什么这么说呢？因为虽然国内一些顶尖的公司如滴滴，陌陌，今日头条等纷纷成立了自己的增长团队，增长黑客”和“增长团队”这样的职位在绝大多数公司里还是不存在的。但是随着人口资本红利的褪去，有很多公司都感受到压力，希望从过去的粗放化运营，转型到精细化运营。而“增长黑客”就是一套精细化，结果导向，数字导向的思维模式，所以是未来发展的方向。

如果你是产品经理，不要为了开发功能而开发，行动之前，把想要改善的“关键指标”想清楚；如果你是运营或市场人，在关注创意的同时，让自己的活动，内容，渠道都变得更加可追踪和量化。在每天的日常项目中，尝试用A/B测试的方式去影响指标，这都是“增长思维”的具体应用。

# GitChat

# 10 PERSONALITY TRAITS OF A GREAT GROWTH HACKER



另外，如果想关注国内的增长团队，以下是我知道的目前国内的设立过增长职位或团队的公司，声明这个列表可能是不完全的，仅供大家参考。

- 滴滴
- 陌陌
- 探探
- Keep

- 爱钱进
- 小红书
- Carema 360
- 今日头条
- 美图
- 知乎

大家还关心的一个问题是，增长黑客的面试都会问哪些问题，该如何准备呢？下面，我从我自己的经历和网上，收集了一些有代表性的问题，和大家分享。

**“请给我一个例子，你分析数据，形成假设，通过实验的方式解决了某一个问題？”**

这个问题是为了了解面试者有没有科学实验的基本素养。你的例子不必是一个增长实验，可以是各种类型的项目，甚至是解决生活中的问题。

**“我们公司的App，你能在3分钟内想出5个可以测试的地方吗？”**

这个问题是为了测试面试者的创造性，能不能迅速产生测试想法，对好产品，好设计，好营销是不是有自己的想法。在平常工作和生活中，大家可以有意识地积累好的设计，UI，创意等，并且训练自己去多思考，多比较。我个人很喜欢的一个方法是把不同行业看起来八杆子打不着的东西放在一起对比，比如瑜伽馆的用户留存体系和金融应用的用户留存体系。

**“这是我们公司产品从用户生命周期上游到下游的一些基本数据，你会最先选哪个部分开始工作？”**

我在多个公司的面试中都碰到了类似的问题，这也是Sean Ellis面试时喜欢用的一个问题。了解面试者对数据的敏感性以及有没有全局观，和基本的增长思维框架。你应该在数据中找到最大的瓶颈，提出一些问题和假设，在和面试官的互动中发现增长最有效的切入点。

**“你最大的人生挫折是什么？”**

这是现任Uber增长副总裁Andrew Chen在面试中常用的问题。他解释道，做增长是一件很难的事，因为你需要对一个指标直接负责，实验十有八九不成功，失败在某种意义上是常态。这个问题可以帮助面试官了解面试人是否经历过真正意义上的挫折，并且他是怎么打起精神继续前进的。

另外，一个好的增长黑客候选人，在面试时也应该非常积极地提出自己的问题。由于增长这个职位如此之新，很多雇人的公司可能自己都不见得正确的认识。对个人而言，在一定意义上，面试“公司”可以帮助你避免一些坑。建议你可以考虑问以下的问题：

**“公司的增长指标有哪些，都是多少？”**



这是前Hubspot 增长副总裁Brian Balfour提到他期待面试者提出的第一个问题。这个问题可以帮助面试者了解该公司有多么的“数据驱动”。另一方面，详细地了解公司的各个指标：短期用户留存率怎么样？长期呢？用户生命价值？获客成本？这些答案可以让你对公司的增长现状有一个清晰的认识。有些公司可能不能分享太多具体的数据，但你应该尽可能有礼貌地询问到他们不愿意再回答为止。

**“增长团队是独立的，还是设在其他部门下面？汇报给CEO，还是产品或市场副总裁？公司各部门之间合作的文化是怎样的？”**

做增长，领导层的大力支持必不可少。一般来说CEO或创始人的支持是必须的，如果需要汇报给产品或市场副总裁，要了解这样的一个结构对增长团队的限制。如果从面试过程中感觉到公司的各部门之间隔阂严重，尤其是市场运营部门和产品部门互相之间合作的氛围很差，要尤其注意权衡。

**“您对增长的理解是怎样的？对增长团队的期望是什么？我会有自己的工程师和设计师资源吗？”**

因为增长是一个新的职能，很多时候，需要有工程师的资源，以实验的模式去推动，如果领导层只是想要结果，而不给资源，或者不理解“实验”的方法论，有着“只许成功，不许失败”的期望值。那么这个增长团队，几乎是注定失败的。

**“公司之前做过测试吗？哪些方面的？如果我加入的话，接下来3个月增长的重点和路线图是怎样的？”**

如果公司已经做过一些测试，至少说明基本的数据和测试的工具箱应该是有的。了解公司做过哪些领域的测试，和接下来的测试路线图，可以帮助你衡量公司看重的领域，和你自己的专长或兴趣是否匹配。

对于个人而言，如果已经入行，选择加入哪家公司做增长，其实很关键。我给大家的建议是，要找“已经发车的火车”。就如上面的例子谈到的，做增长，一个好产品太重要了。因为增长本质上是火上浇油，而不是雪中送炭。如果一个产品本身还没打磨好，还没建立起核心价值，增长黑客是无力回天的，即使能把用户招揽来，他们最终都会流失掉。所以应该优先选择已经有一定的用户群的产品，同时有明显的自然增长的迹象，这样才能提高成功的概率。

**最后，附上一些我自己受益匪浅的学习增长理论和实践的资源**，推荐大家通过读经典书来打基础和形成框架，然后再通过多关注一些博客和公众号来学习最新的知识。中文的资源还不太多，大家可以关注公众号GrowingIO，或知乎专栏 A/B测试那些事。我个人的公众号：[兜里有糖甜](#)，也会不定期和大家分享我对增长的一些经验。

**英文资源：**

- Brian Balfour，Hubspot 前增长副总裁，公认的增长专家。博客地址：<http://www.coelevate.com/>。
- Andrew Chen，Uber现任增长副总裁。博客地址：<http://andrewchen.co/>。
- Casey Winters，前Pinterest 增长团队领袖。博客 <http://caseyaccidental.com/>。

- [Growthhackers.com](http://Growthhackers.com) 增长黑客网。

**书籍：**

- **精益创业**：讲Build - Measure—Learn的思维体系。
- **精益分析**：数据分析经典之作。
- **Hooked**：用户行为学和习惯培养。
- **设计冲刺：谷歌风投如何5天完成产品迭代**：快速设计迭代方法论。
- **怪诞心理学**：用户心理学。

# GitChat