

# 增长黑客

如何低成本实现爆发式成长

How Today's **Fastest-Growing** Companies  
Drive Breakout Success

“增长黑客之父”重磅力作  
曾实现用户基数和活跃度 500% 的增长



作者 | 肖恩·埃利斯 (Sean Ellis)  
| 摩根·布朗 (Morgan Brown) 著  
梦译

中信出版集团

# 增长黑客

如何低成本实现爆发式成长

[美] 肖恩·埃利斯 (Sean Ellis)

[美] 摩根·布朗 (Morgan Brown) 著

张溪梦 译

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

增长黑客 / (美) 肖恩·埃利斯, (美) 摩根·布朗  
著; 张溪梦译. -- 北京: 中信出版社, 2018.1  
书名原文: Hacking Growth: How Today's Fastest-  
Growing Companies Drive Breakout Success  
ISBN 978-7-5086-7853-5

I. ①增… II. ①肖… ②摩… ③张… III. ①企业管  
理—技术革新—研究 IV. ① F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 162302 号

Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success  
by Sean Ellis, Morgan Brown

Original Work Copyright © 2017 by Sean Ellis and Philip Morgan Brown.  
This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the  
Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC  
Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation  
ALL RIGHTS RESERVED  
本书仅限中国大陆地区发行销售

## 增长黑客

著 者: [美] 肖恩·埃利斯 [美] 摩根·布朗

译 者: 张溪梦

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 12 字 数: 260 千字

版 次: 2018 年 1 月第 1 版

印 次: 2018 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2017-0380

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-7853-5


定 价: 59.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com



肖恩·埃利斯

献给我深爱的妻子斯维特拉娜和  
我们聪慧的女儿娜塔莎、安娜

摩根·布朗

献给埃丽卡、班克斯和奥德利·格蕾丝

## 推荐序

# 以有限的资源获得最大限度的成长

迅雷创始人、远望资本创始合伙人 程浩

作为十几年的创业老兵，我花了两天时间一口气将这本书读完，然后又花了一天时间画了一个脑图。原因是这本书写得非常翔实生动，把我以前朦朦胧胧的“感觉”重新梳理了一遍，终于变为很有条理的知识体系。

必须说，《增长黑客》是每位奋斗在一线的创业者和企业高管们都该认真研读两遍的实战指南。

对于如何有效获客、留存用户、让业务爆发增长，书中不仅有体系的方法论，更有翔实的实战技巧。任何希望以有限的营销资源，甚至不想额外花钱就能收获最大限度成长的企业家，本书都不容错过。

特别在国内资本热衷于炒作热点、项目同质化严重的当下，

创业竞争环境要比美国严苛许多。国外往往同一赛道只有两三家企业在竞争，而国内同一时间却能涌现出十几个共享单车、共享充电宝的玩家。这时你再说自己的商业模式有多么巧妙、团队背景有多么豪华都没用。创业者更需要的是一套精细化运营的知识体系，帮助他们从乱战中快速脱颖而出。

这正是《增长黑客》准备告诉我们的创新方法。预算紧张下依靠巧思去挑战庞然无匹的企业巨头成为可能。脸谱网、优步、Airbnb（爱彼迎）和Pinterest（一个图片分享网站）这些互联网界知名的“独角兽”，正是依靠这一方法论，完成了项目早期的迅猛扩张，进而取得了巨大成功。

此前，结合迅雷并不平坦的创业经历和十多年企业一线管理的实战经验，我对埃里克·莱斯的《精益创业》做了比较深入的研究，也在自身实战基础上做了全新和丰富的解读，甚至在转型投资人后，多次作为创业营的导师，给国内的创业者们讲过精益创业的课程。

肖恩·埃利斯和摩根·布朗两位作者呕心撰写的《增长黑客》，可以说正是《精益创业》的姊妹篇。

因为《精益创业》主要聚焦在如何低成本快速验证需求和解决方案，所以埃里克并没有针对用户增长这块着更多笔墨，毕竟“有需求”是用户增长的前提。但是精益创业显然也不是万能钥匙，特别在国内，随着人口红利和移动互联网流量红利的双双消失，商业环境已完成了从以往粗放式增长到精细化运营的转变，

初创企业即使验证了需求和方案，仍然面临如何获客和如何留存的问题。而《增长黑客》主要讲的就是需求验证后，如何获客、如何激活、如何留存，以及如何赚取更多利润的方法。两本书相结合，基本上覆盖了整个创业过程。

该书详细介绍了增长黑客团队的组成以及运行机制，并拿脸谱网、Yelp（美国最大的点评网站）、优步等大家耳熟能详的公司举了很多例子。增长黑客做过的事情，其实我们过去在互联网创业过程中很多也都亲自实践过，例如怎么做“漏斗模型”、怎么通过分析数据发现问题、怎么优化着陆页面、怎么提高用户付费率、怎么做 A/B 测试……但这些基本上都属于“项目制”。

简单讲，就是绝大多数国内公司并没有一个专职负责“增长”的团队，作为资深从业者，我也体会到“项目制”有两个不足之处。

第一，项目制都是临时性质的，都是针对某个具体问题，该问题解决后项目组就解散了，没有人持续关注用户增长，而用户增长又是一个从不间断的事情。

第二，每个项目的执行水平和项目经理的经验有直接关系，如果没经验再重视也没用，而国内这种人才又普遍稀缺，所以每个优化都落实得参差不齐，也很难形成积累。

因此我认为，设立一个专职的增长团队很值得借鉴。当然，在具体执行中，我们也要关注增长团队和各业务部门的潜在冲突。

对于企业最为关注的如何获客，书中特别着重阐述了病毒式营销。病毒式营销的优点显而易见：高爆发性、成本低，甚至免费。对于社交类产品，例如微信、脸谱网，病毒是最自然的推广方式（大家都记得微信刚注册完，就让你邀请通讯录的好友），这点无须赘言。

但是非社交类产品怎么做病毒式推广就很有技巧了。文中举例 Dropbox（文件储存软件）通过推荐给朋友来获得更大的存储空间，制造病毒式传播，这一点非常巧妙。我也深有体会，当时还把 Dropbox 推荐给几个朋友使用。与之类比，我想到了微信钱包。理论上，支付类产品是明显的工具（工具需要场景驱动，例如你得想好买什么再去支付），和病毒没什么关系，也没有网络效应。

事实上，腾讯的财付通确实在微信出现之前一直做得不温不火。这样的工具怎么制造病毒式传播？听起来不容易，但我相信大家对后来的过程其实都很熟悉，那就是微信红包！我印象最深的是一个大年三十晚上，迅雷的同事在群里排好队形让我发红包，躲都躲不了。我不得不开通微信钱包。同样，收到我红包的同事也需要开通微信钱包，才能把红包存到银行里。据我所知，仅一个春节就有近亿用户开通了微信钱包，而且腾讯从头到尾没花一分钱，这就是病毒营销的魅力。

《增长黑客》整本书读下来酣畅淋漓，把我以前比较零散的知识点做了很好的梳理，而且文中举的例子虽然是国外的，但都



是主流应用，相对比较熟悉，这对大家吸收也有帮助。此外，这本书翻译得非常干练流畅，用词严谨。在这里亦对译者张溪梦的辛苦工作表示感谢。

最后想说，对于身处战火之中，争分夺秒、时间宝贵的每位创业者，理解并施行这本书列举的增长黑客方法，会让你们事半功倍。所以预祝每一位读者在阅读后都有自己的收获，这是一本能够让你在商海中取道捷径的“黑客指南”！

译 序

## 让数据驱动增长

GrowingIO 创始人 & CEO 张溪梦

“If you are not growing , then you are dying ! ”（如果企业不在增长，那么就是在衰亡！）一句名言，道出了“增长”这一企业运营永恒的真理。无论是上市企业，还是创业公司，或者是投资机构，都非常看中增长的概念，因为它是衡量一个企业最核心的方向标。

2010 年，肖恩·埃利斯首次提出“增长黑客”的概念。他认为：增长黑客的唯一使命就是增长。他们所做的每一件事都力求给产品带来持续增长的可能性。在硅谷，像领英、脸谱网、Airbnb、Dropbox 和 Slack（团队沟通交流平台）这样的独角兽企业，早就开始使用增长黑客的方法进行商业实践。它们通过创造性的方法、科学的数据分析工具，可以用极低的费用在短时间内

吸引数以百万计的用户，达到数十亿美元的估值。肖恩在十多年前就发现了这个特点，他认为，现代企业必须不断创新，才能实现高效的生长。

肖恩在美国硅谷被称为“增长黑客之父”，他不但是“增长黑客”理论的奠基人、扶植超过4家企业高速成长的营销和产品顶级专家，也是我在硅谷工作时的一位非常好的朋友。认识肖恩还要从美国高速增长的创业企业 Dropbox 说起。那是在2010年年底，我还在领英位于硅谷山景城的总部工作，带领整个数据分析团队为领英全力推动用数据驱动的生长和变现。有一天晚间，我的一位美国同事和我提到 Dropbox 的生长团队希望能够和我交流一下如何用数据来驱动变现和生长。在此之前，很多人曾经和我提到过 Dropbox 这家公司，其用户数量和活跃度在过去几年一直呈现每年接近500%的爆发式生长，是当时硅谷的明日之星之一。每年5倍以上的生长速度在2009年经济危机之后绝对是一种令人惊叹的成就。最令我着迷的部分还是它的早期生长团队的奠基人肖恩·埃利斯的生长黑客理论框架，特别是这套思维体系令很多企业无论在商业还是在财务上都跳出了当时急功近利的营销怪圈，而是将关注用户体验和价值作为企业生长的目标。这种核心价值观又在技术和产品的推动下令企业生长效率得到了迅速放大，从而在未来令企业达到商业利益的最大化。

以往传统的营销方式只切入用户生命周期的开始部分，例如品牌、定位以及获客等早期阶段，因此这类营销方法都比较粗

放，市场部门把营销预算打包然后逐步外包给第三方的代理来推行计划和落地，但是今天这种粗放的模式在不断受到各种挑战和质疑。今天的数据化运营已经远远超过传统营销所定义的范畴，而且已经超过了普通企业数字营销的概念。例如我们所知道的网络营销、微信营销、搜索引擎营销、社交媒体营销等等，媒体广告等概念已经渐渐变成每一家公司的必备竞争力。今天的营销概念已经悄悄地扩展到产品内部，以及销售和服务等各个部门和领域。

特别重要的是，今天的数字化运营已经通过核心产品的研发以及用户体验等工作获得更快速的业务成长。特别在用户的留存上，需要提高各个环节的转化效率，同时在各种渠道上进行优化，迅速用数据找到优化的方式，不断进化和迭代。增长黑客的核心理论就是这种有效而且规则的高级协作和运营的体现。因此，未来的数字化运营，将不再单纯以市场营销为核心，而是贯穿整个客户生命周期，通过各个部门间的协作为客户提供一个整体的、持续的最佳体验。

2017 年以来，营销的核心已经开始从广告、搜索、社交媒体和公众评论的世界向专注于客户体验的方向迅速转化。其结果是，企业的营销战略越来越多地确认了产品团队，而不仅仅是营销部门，对客户体验进行有效管理进而促进增长。“增长黑客”就是这个重要转型时期的理论基础。

我们的团队从硅谷回到中国开展业务以后，在增长黑客这个

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。

帮助中国企业弥补这些差距并且能够在与外来竞争的对抗中胜出，这是我们创立 **GrowingIO** 的主要原因。作为一款用户行为数据分析工具，**GrowingIO** 围绕用户展开营销渠道优化、提升转化、提高留存和变现等方面的分析。这不仅对没有那么多时间和资源的创业公司或项目有用，也可以帮助大公司构建企业级数据驱动体系。今天是大数据技术迅速应用于商业进而产生价值的时代，如何很快地用分析产品来实现商业价值，是一个企业必须具备的核心竞争力。

2016 年底，**GrowingIO** 举行了国内首次数据驱动增长大会，我们很荣幸地请到肖恩·埃利斯专程来到北京为参会者做了几场精彩的**增长黑客**演讲和培训。在题为 **Growth Hacking Success: Setting and Achieving High Impact Growth Objectives**（黑客式成功：设立和实现高影响力目标）的演讲中，肖恩·埃利斯也是突出强调了数据分析和科学试验对于**增长黑客**的重要性。

眼下，中国正在经历一个重要的产业升级过程。随着中国人口红利的衰减、互联网流量红利的马太效应显现、用户的时间越来越碎片化、资本投资变得更为理性和务实，未来企业的单位运营成本也会呈现一个线性的，甚至是指数型的增长。这意味着

随着成本的大幅度增加，中国企业必须改变过去粗放型的营销和运营方式，特别是在市场营销、产品制造、销售以及未来的客户服务等各个方面向更加科学、高效的方向转变。肖恩·埃利斯的《增长黑客》将为读者带来一个有效的理论和实践框架，希望它能为您企业带来高速增长！

## 前 言

### 低成本、高效率的精准营销

2008年，我（肖恩）接到了在线存储服务公司 Dropbox 创始人德鲁·休斯顿的电话，他告诉我这个刚刚成立一年的公司面临的困境，这马上激起了我的兴趣。当时，Dropbox 的云文件存储与分享服务已经建立起了一个不错的初期粉丝群，尤其受到硅谷技术达人们的青睐。早在 Dropbox 产品完全开发完成之前，休斯顿就在网上发布了一个视频原型，说明该服务将如何运作，这个视频也为他赢得了著名创业孵化器 Y Combinator 的支持，吸引了一大批早期用户。

视频在聚合类资讯网站 Digg 上发布之后，马上获得疯狂转发，Dropbox 试用版的用户人数也转眼之间从 5 000 人增加到 75 000 人。<sup>1</sup>很显然，休斯顿找到了一个商机。后来，公开版发布之后，又一批用户注册了 Dropbox，也对其提供的服务颇为满意。但是接下来，当休斯顿试图将用户群扩大到技术达人以外的

人群时，他却意外碰壁了，而且他面临着巨大的时间压力，因为竞争十分激烈。一家创业公司 **Mozy** 就比他早三年起步，另一家公司 **Carbonite** 已经获得了 4 800 万美元的融资，而休斯顿获得的种子资本只有 120 万美元。与此同时，微软和谷歌这两大超级巨头公司也在进军云储存领域。面对如此强大的竞争对手，**Dropbox** 该如何扩大其用户群？

休斯顿在电话中告诉我，他们的初期用户很稳定，但是规模还不够大，他希望我能够帮助他们吸引更多用户。当时，我正准备辞去在创业公司 **Xobni** 市场副总裁的职位，而这家公司的创始人亚当·史密斯正是休斯顿的好友，于是亚当建议我和休斯顿见个面，讨论一下 **Dropbox** 面临的挑战。那时，在硅谷，我已经在帮助企业获得飞速发展方面积累了一定的名气，特别是帮助像 **Dropbox** 这样面临激烈竞争却预算有限的公司。我先是成功帮助网络游戏公司 **Uproar** 获得增长。当索尼、微软和雅虎都在大举进军游戏行业的时候，**Uproar** 在我的帮助下一跃成为十大游戏网站之一，并且在 1999 年 12 月进行 IPO（首次公开募股），当时，**Uproar** 已经拥有超过 520 万名游戏玩家。<sup>2</sup> 随后，我又和 **LogMeIn** 合作帮助其增长。**LogMeIn** 是由 **Uproar** 创始人成立的一家非常具有创新性的服务公司。当时，其主要竞争对手 **GoToMyPC** 正在大力进行市场推广。在我的帮助下，**LogMeIn** 一举成为市场领导者。这其中有何秘诀？我和工程师们合作，利用技术达到一个对他们来说不同寻常的目的——通过设计新方法寻



找并获得新客户并从客户身上学习，以优化客户定位、扩大客户群并提高营销投入的效益。

1994年，我刚刚步入职场时对软件工程还一无所知。当时，我的工作是为一家商业杂志销售广告版面。而那时，企业互联网化的浪潮才刚刚开始，但是我看到了互联网行业的前景。因此当我遇见 Uproar 的创始人时，当即决定拿出我辛苦赚得的一部分销售提成投资到这家公司，并跳槽到这家游戏门户网站，帮助它做销售广告。但是不久之后我就认识到只依赖传统营销手段的局限性，即便披上了新的互联网时代的外衣，诸如网上横幅广告之类的方法，也很难有效地驱动增长。真正让我醒悟的时刻大概是我试图销售广告版面给当时领先的广告公司盛世长城和奥美而被它们拒绝的时候，它们不肯将 Uproar 网站上的横幅广告位推荐给它们的客户，理由是 Uproar 网站的用户群不够大。当时，我的手头有些紧，担心拿不到自己急需的销售佣金，与此同时，公司创始人也要求我尽快找到办法获取新用户。我采取的第一个办法是在雅虎等门户网站投放付费广告，这有效地促进了增长。但是这种做法成本太高，这和后来德鲁·休斯顿在推广 Dropbox 时遇到的难题一样，价格高昂的广告并没有带来足够高的回报。同时，索尼、雅虎和微软也开始推广它们的游戏，在网上铺天盖地地打广告。作为一个年轻的创业公司，Uproar 在资金实力上根本无法与它们抗衡，因此我必须另谋出路。

这时，我想到了一个办法：创造一种全新类型的广告，让网