

创业型公司如何搭建增长团队

GROWTH HACKER

增长黑客实战

范冰 张溪梦 著



GROWTH HACKER

增长黑客实战

范冰 张溪梦 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书围绕硅谷前沿的增长黑客职业，讲解增长理念的树立、增长团队的组建、流程制度的创立、技术营销的运用等团队运营成功实战经验。作者以自身创业经验为蓝本，结合真实案例，并融入一些伟大创业者的智慧，创建了一套思考、验证和追求卓越增长的理论体系。那些想要验证自己的创意、解决实际增长问题和拥有成功事业的人，可以将本书当成一套清晰的实践指南、一幅组建增长团队的指导蓝图，或者一套值得反复玩味的方法论。

本书适合希望成功创业的 CEO、公司经理、开发人员、产品经理和市场运营人员，以及任何有创意并且想创业的人。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

增长黑客实战 / 范冰, 张溪梦著. —北京: 电子工业出版社, 2017.6

ISBN 978-7-121-31410-0

I. ①增… II. ①范… ②张… III. ①网络公司—企业管理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 085048 号

策划编辑: 牛 勇 官 杨

责任编辑: 徐津平

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 14 字数: 273 千字

版 次: 2017 年 6 月第 1 版

印 次: 2017 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: 010-51260888-819, faq@phei.com.cn。

推荐语

过去十多年来，互联网带给我们的，既是一场思维革命，又是一场工具革命，当它如血管般渗透到每个产业时，它既颠覆世界，也在颠覆自己。未来，只有那些真正懂得基于数据精细化运作，做出好的产品公司，才有可能成为行业宠儿。这本书，希望能给大家更多的思考与学习借鉴意义。

—— 吴晓波 著名财经作家、蓝狮子财经图书出版人、吴晓波频道创始人

互联网下半场的概念浮出水面，许多原来被互联网创业者认为理所当然的事情正在发生变化，流量红利变得不再明显，烧钱也开始换不来增长，线下店的流量成本反而低于线上……一切都表明，互联网创业美好的时代已经结束，人人都需要在流量的黑暗森林中找到一条出路。这个时候，范冰的《增长黑客》以及《增长黑客实战》两本书，也许会成为创业者在森林中的一本地图。因为创业的本质就在于低成本地、不公平地、快速地增长！前进前进再前进！

—— 戴雨森 聚美优品联合创始人

在当今整个移动互联网已经没有流量红利，甚至微信也没有流量红利的情况下，巨头的增长只会更快，强的只会更强。获客对创业公司来说已经是最严峻的挑战之一，而且依然是绕不过去的成功的必要条件。希望此书能给迷茫的创业者们一些启发和曙光。

—— 楼军 IDG 资本董事

在互联网思维肆意蔓延的今天，《增长黑客实战》不仅让我们深刻理解互联网的本质，更教授我们如何更实战的掌握互联网这项工具。对老板电器这样一家专注实体制造业、具有近四十年历史的企业来说具有重要实战指导价值。

—— 任富佳 老板电器总裁

牛人、牛公司都有共同的特征，他们不仅有成长，还有成长率，即，不仅成长速度很快，那成长的速度还有“加速度”存在。“增长黑客”是干什么的？他们是一群不仅追求增长，还要追求增长率的人。这本书的价值就在这里了——给你一些“加速度”的方法论。

—— 李笑来 天使投资人

人口红利消失殆尽之时，移动互联网创业者陆续扎堆到软硬件结合的新洪流中。虽然过去十年智能产品市场没得到爆发，但今天站在人机交互革新的拐点，人工智能技术的进展带来的真正技术上的红利让我们兴奋不已。就像十年前 iPhone 的出现将人类带入移动互联网时代一样，机会可能就在融合和新旧交替的边界上。《增长黑客实战》从理论框架、流程建立、团队搭建等围绕 Growth Hacker 展开的一系列干货方法，凭借数据技术和精细化运营驱动增长的理念使创业者们更加系统逻辑的把控创业布局。往前走，我们 AI 消费品行业需要勇于试错、快速成长，和物灵科技一起，将灵性的 AI 产品带入家庭生活。

—— 顾嘉唯 物灵科技联合创始人兼 CEO，前百度少帅、
百度人工智能研究院人机交互负责人，前微软研究院研究员

继范冰的第一部作品《增长黑客》之后，数据增长在中国创业圈受到了前所未有的重视，同时也对中国的创业环境和竞争格局提出了新的要求和高度，没有可量化数据，就很难得到有预期增长，对于数据增长，没有有效的理论和方法，就很难在新的竞争格局中脱颖而出胜出半子，这本《增长黑客实战》，通过一个个鲜活的案例，深入浅出的帮助创业者快速地掌握数据增长中一些非常基础又特别重要和有效的核心理念，值得创业者深度学习，强烈推荐。

—— 徐灏 Camera360 创始人

如果说营销是武林界的剑宗，靠精细化数据运营获得增长就是气宗。范冰老师的这本“武林秘籍”带我们解读企业增长的密码，修炼驰骋江湖的武功。

—— 王欣 馒头商学院创始人，前金山软件副总裁

最近有个概念特别火，国民总时间，说的其实是注意力经济，好的产品会说话，通过 SCRM 模式的数据精细化运营做营销显得特别重要，范冰的《增长黑客实战》以浅显易懂的方式说出了实践方法论，是公司脱离单纯“烧钱获客”模式的法宝，最终实现客户的自然增长。

—— 郑立鹏 腾讯云行业方案总经理

好产品离不开运营，随着人口红利的过去，粗放式运营的效果也越来越差，范冰的《增长黑客》一书把“精细化运营，数据+技术驱动”的理念带来了国内，而这本《增长黑客实战》则要手把手地教大家如何去做，强烈推荐。

—— 苏杰 良仓孵化器创始合伙人，《人人都是产品经理 2.0》作者

“增长是最好的领导力”，这是我创业两年半以来最大感悟。当一家公司业务可以高速增长的时候，内部外部的很多问题都会被及时消化掉，并产生一股螺旋上升的势能。过去的几年里，但凡遇到“增长”问题的公司，最后都被这种螺旋下降的势能摧毁，本来不是问题的问题也暴露出来，步履蹒跚。当然这里并不是说，“增长”就是万能的，是灵丹妙药。我们还要看这种“增长”是否有基础，是否是健康的，是否有可持续性。这就让“增长”变成了一门学问，也是范老师这本书的意义。在这本书里，无论是新型科技公司，还是老牌实力企业，都可以从中引起思考，激发灵感，学到技能。更重要的是，通过“科学量化可追踪的有序增长”实现企业的高速发展与转型。

—— 金亦冶 Ping++ CEO

一直认为增长黑客偏“洗脑”和“内功”，并且在中国的流量环境下存在诸多落地困难，期待好友范冰的新书能在很大程度上推进中国式增长的实际落地工作

—— 笨总 魔窗创始人

《增长黑客》终于有了姊妹篇，更着重探索增长的本质，更接地气。在即将进入物联网时代的接下来的十年里，商业本质的还原一定来自数据和技术的驱动力。

—— **Gina Li** 七牛首席营销官

在硅谷的互联网公司，以 A/B 测试和实验来驱动产品增长早已成为增长黑客的必备技能。在增长实践中，通过数据分析发现产品增长的机会之后，就需要通过 A/B 测试来进行新产品的实验，以数据来进行产品优化决策。十分期待范冰的这本《增长黑客实战》能给关心增长的读者们带来更多启迪。

—— **陈冠诚** Testin 云测 VP 兼 A/B 测试首席顾问

本书顾问团



张楠
今日头条增长团队负责人



孙甜
喜马拉雅 FM 增长中心总监



钱卓群
Teambition 增长总监



邵震
时任 Square 移动增长技术负责人



邹昕
硅谷湾区增长数据分析师



商来瑞
滴滴顺风车增长负责人

序

望京是北京市创业公司驻扎密度最高的区域之一。

扎堆创业最为红火那一阵，某天周末，我应邀参加了一场创业者自发组织的小规模聚会。活动坐标位于北京城东北角的望京某“撸串”店内。参与者约莫二十来人，清一色顶着“创始人”“总监”之类的头衔。彼时距离北京正式出台“大众创业、万众创新”的政策相差半年。尽管天气经历了六十五年来最激烈的一场五月的大降温，却显然难以浇熄创业者们喷涌而出的满腔炽烈之情。

对于这样的活动，一开始其实我是拒绝的。原因很简单，狂欢是一群人的孤单。在明争暗斗、抱团扎堆的创投圈，每个人为不同的理由戴着面具说谎，最终目的说穿了也不过叫作“欲望”。

“撸串”局香气四溢地进行着。推杯换盏觥筹交错间，初出茅庐者雄心万丈气冲霄汉，誓将打造颠覆世界（或者谦虚一点说，叫“颠覆某行业”或者“改造传统行业”）的产品；曾经的折戟沉沙者（业内管这样的角色叫“连续创业者”，很难说这是一个褒义词还是贬义词）也越挫越勇，自认为踩过的坑已化作人生的财富，必将照耀通往成功的康庄大道。

空气中弥漫着揽月捉鳖舍我其谁的豪迈，仿佛人人都将成为下一个在纳斯达克敲钟的领袖巨头。若不是亲历创业，我很难想到这种你方唱罢我登场的虚荣背后，掩藏着的是怎样一种打碎牙齿往肚里吞的苦涩。

继续仔细听下去，有意思的内容就源源不断地冒出来了：当有人夸耀自己是某某明星的朋友，同哪位大佬有过业务往来时，我丝毫嗅不到这样的“远房关系”对其创业方向的助益，项目该黄还是黄着，盈收能力甚至不如眼下的这间“撸串”店；有人声称自己前往任何创业比赛都有“绿色通道”能绕过海选，却从没听他提及自己的任何一次入围经历；还有人急于摆出股东中的富二代撑台面，结果打听下来，这位富二代以异常“白菜”的价格拿下了大量的股份加董事会席位……

置身局中，那番在外人眼中充满戏谑的自信，让你感觉像在看一场 VR 版的美剧《硅谷》（Silicon Valley）。你根本无法指望这样的聚会中能听到任何干货。整场结束，

不过是硬着头皮在微信里扫描关注上几个需要屏蔽朋友圈动态的所谓好友。而我也深知，真正业界一流的翘楚大神，是根本不屑也没时间参加这样的活动的。

周遭的亢奋很容易让每一个深陷其中的参与者也跟着忘乎所以，以至于所有人都忘却了波澜不惊的表象之下的暗流涌动——在创业这场由一茬人忙着扇动、一茬人忙着助威、另一茬人忙着收割的游戏中，真正的庄家只可能是那撮极少数。这场抱团取暖的集体意识狂欢，容易让每个人都获得一种莫可名状的自信和“见证历史”的使命感，觉得自己站到了浪潮之巅和舞台中央，绝大多数人沉醉在这样的氛围中娱乐至死，忽悠间成了瓮中之鳖、待宰羔羊，抑或是一枚价值殆尽的弃子。

不知是我参与或见证了太多失败项目，变得瞻前顾后畏首畏尾，还是有太多不接地的极客试图逾越市场的规律来证明自己，总之，近年来在看到许多新涌现出的项目时，我的脑海中都是情不自禁自带飘过“吐槽”弹幕的。

尽管“创业维艰”，但我也并不认为团队苦哈哈的就昭示着通往成功的正确路径。相反地，许多创业者卧薪尝胆、熬夜加班，与其说是在努力，倒不如说是在克服自己的愚蠢——因为自我的局限短板尚未克服，而困囿于个人的能力天花板下——根本轮不到拼什么“风口”、“趋势”。那条艰苦卓绝的垦荒之路，很可能还未行至谋求增长的高速路段，就在 P/MF (Product/Market Fit, 达成产品与市场相契合的状态) 的半途泥沼上戛然而止了。聪明的创业者和企业家应当尽早学会分辨出：何谓砒霜，何为蜜糖。

另一方面，互联网的价值很大程度上被人们广泛误解，短期内被高估，长期内被低估。媒体、通信、出版、游戏、音乐这些现实世界里很容易被比特化的行业首先被改变甚至颠覆，以至于互联网人那不知何来的优越感催生了一种居高临下的“互联网沙文主义”：既然互联网能够搞定这么多先进行业，那搞定剩下这帮落后行业是迟早的事。

有人简单地将互联网视为万能钥匙，能够捅破一切妨碍增长的障壁；有人将其看作洪水猛兽，唯恐避之不及却总不期而遇；也有人把它作为忽悠谋生的手段，大肆鼓吹“互联网思维”，制造人人自危的恐慌继而从中牟利，收取智商税。

《增长黑客：创业公司的用户与收入增长秘籍》出版之后，恰逢资本寒冬，业界掀起了对硅谷式 Growth Hacking（黑客式增长）的广泛讨论和热烈追捧，这是我未能预料到的。但这也恰恰体现了中国互联网发展至今的残酷现状：走过了早期依托点子

和流量的竞争阶段，如今愈发回顾商业本质的网络生意，应该怎么做？越来越多的疑问，让人们对这个增长和增长黑客的关注度水涨船高。

对增长的期望，如同一柄始终高悬在创业者和企业家头上的达摩克利斯之剑。初期，你得先向投资人证明项目前景广阔，跨越鸿沟从 0 到 1 不成问题；侥幸获得天使投资之后，若要继续拿到 A、B、C 轮，则须靠实打实的业务报表证明你的发展势头；即使有一天登陆纳斯达克上市敲钟，也不意味着成功的盖棺定论，相反，这却是新一轮令人头痛的增长难题的开始——你将不得不开始在每季度的财报中披露公司仍在 大踏步向前，否则就可能遭受分析师的白眼和市场的冷遇，股价下跌，资产缩水，继而不得不谋求退市或转战国内资本市场。直到完全退出这场资本与市场的角力前，没有人能全身而退，唯一追随的目标就是增长。

相比硅谷从认知到方法论上的领先，过去数年间，国内的互联网产品增长仍遇到诸多挑战。关于增长，人们普遍存在一些误解，譬如：

- 把购买流量当作增长本身；
- 自上而下决策，老板说了算，产品功能并非实际服务于用户；
- 重视非技术运营，粗放地消耗人工和资源进行非可复制性的经营活动；
- 产品迭代过分强调唯快不破，快到数据收集等环节忽略缺失；
- 底层基础设施不完备，信息流动分享机制闭塞。

为此我荣幸地受邀再次献上拙作。在这本书中，我将摒弃《增长黑客：创业公司的用户与收入增长秘籍》以案例剖析为主的方式，从“器”的层面略微上升到“道”和“术”，从硅谷互联网独角兽的增长历程中，管窥企业战略、团队流程和思维方式上应该如何与国际接轨。希望这本书能成为前一本书的补充，为感兴趣的朋友解答萦绕在心中的疑问。

本书将有助于解答你思考的以下问题：

- 为什么我的产品很难取得爆发性的增长？
- 凭什么别人只花费很少的代价，而我不得不疯狂烧钱？
- 有没有一种低成本试错并海量获取用户的手段？

- 怎样操控用户是既合理合法又能让用户感到愉悦的？
- 如何设置增长的指标，并驱动团队拼命冲刺？
- 有哪些值得一试的免费工具资源？

希望你能从本书中受到启发。当然，建议你在读罢本书后，再对照《增长黑客：创业公司的用户与收入增长秘籍》，两本书互相印证，能够从理论和实践层面有更深层次的理解。

范冰

前言

本书内容

第1章阐释了如何在起步阶段检验你的商业计划，以及什么样的增长才是科学合理的健康增长。本章用犀利的言辞批评了一直以来人们根深蒂固的某些关于创业的理念，并且就何时开始扩张、如何增进用户认知提供了参考依据。

第2章完整地介绍了如何在企业内部搭建增长团队，包括硅谷科技公司的增长团队是如何运作的，以及增长团队内的成员角色、日常工作、组织架构、典型特征、考核机制、招聘等。同时本章也就跨国公司国内落地事宜提出了建议。

第3章就增长团队如何提升协作效率提出建议，从如何利用AARRR流量漏斗模型提升转化率，到如何寻找团队内部的北极星指标并创造属于自己的增长模型，以及内部协作流程应当遵循的科学步骤及其注意事项。

第4章重点强调“数据驱动”这一增长团队赖以行动的基本准则，并就数据的价值、指标、常见分析方法及数据科学家的技能要求等分块探讨，并以实战案例的运用加以深化。

第5章是对用户心理洞悉的详尽剖析，提供了用户画像的重要性、原则、实践步骤等操作指导，同时用在产品层面介绍了如何快速让用户达到惊喜时刻并制造病毒传播的心理学小技巧，以及探讨现代科技如何绑架用户的心智。

第6章主要涉及增长黑客营销中的技术环节，重点围绕三项主要的技术手段——爬虫抓取、A/B测试、深度链接展开，各自介绍了对应的概念、思想、价值和一些工具技术的应用实现。本章还推荐了作者常用的第三方工具技术方案，旨在为读者开启思路，寻求最高效的轮子来解决实际问题。

另外本书在卷末提供了学习增长黑客营销技术的相关资源链接，读者朋友们可以顺藤摸瓜获取更多养料。

本书读者

本书的目标读者是对创业型公司或成熟企业增长转型肩负责任，并且希望自己的水平能更上一层楼的创始人、市场营销负责人、产品设计及运营人员、工程师、程序员和分析师。读者不需要有太过专业的研发技术、数学或统计学基础，但应至少有点兴趣。如果您正打算筹建增长团队，那么本书是您的绝佳参考。

读者反馈

我们很欢迎读者的反馈。请告诉我们你觉得本书怎么样，你喜欢哪些内容，不喜欢哪些内容。读者的反馈对于我们策划出版对读者真正有用的图书至关重要。

如果向我们提供一般的反馈，给 fanbingx@gmail.com 这个邮箱发邮件即可。请在邮件的标题中指明书名《增长黑客实战》。

如果你擅长此类选题并且有兴趣写书或者参与书籍的撰稿工作，也可以通过上述邮箱联系我们。

勘误

尽管我们已经非常小心谨慎，尽力确保内容的准确性，但错误还是不可避免。如果你在书中发现了错误（可能是文字、数据或代码方面的错误），并向我们报告，我们将感激不尽。这样做，可以使其他读者免受这些错误的困扰，帮助改善该书的后续版本。如果你发现了任何错误，请发邮件至 fanbingx@gmail.com 然后输入你所发现错误的详细内容。一旦你指出的错误被确认，你的提交就会被接受，勘误信息就会上传到我们的网站或添加到该书勘误区中已经存在的勘误列表中，在后续版本中修改。

如果你对本书有任何疑问，可以通过网站、邮箱或作者微信联系我们，我们会尽力为你解答。

目录

第 1 章

检验商业计划

1.1 创业是持续而反复的构造	1
1.1.1 你的创意根本无足轻重	1
1.1.2 伪需求产品是如何诞生的	2
1.1.3 快速验证你的商业计划	4
1.1.4 爆款产品的实现路径	10
1.1.5 学会从用户兜里掏钱	12
1.1.6 转型，创业的常态	13
1.2 什么样的增长才是好的增长	15
1.2.1 黑暗模式下的零和游戏	15
1.2.2 背离商业本质的创业苦旅	16
1.2.3 再见，烧钱补贴的美好时代	18
1.2.4 建立你的付费增长框架	19
1.2.5 付费购买增长的三种姿势	22
1.2.6 增长的三个阶段：选择最恰当时机和目标	23
1.2.7 增进认知，优化价值传递	27

第 2 章

组建增长团队

2.1 增长团队：硅谷独角兽公司的增长引擎	30
2.1.1 Facebook 增长团队是如何运作的	31
2.1.2 从增长黑客到增长团队	33

2.1.3	增长团队的成员角色	34
2.1.4	增长团队的日常工作	35
2.1.5	硅谷增长团队的组织架构	39
2.1.6	优秀增长团队的四大特征	41
2.1.7	增长团队的价值	45
2.2	增长团队国内落地实践指南	47
2.2.1	创意领衔到数据为王	47
2.2.2	如何招聘筛选增长团队成员	51
2.2.3	增长团队的日常管理事项	53
2.2.4	如何召开增长团队周会	53
2.2.5	如何用 OKR 指标体系衡量增长团队绩效	54
2.2.6	SaaS 产品的增长团队如何支持销售部门	57
2.2.7	全新团队模式下的成功案例	57
2.2.8	给企业内与增长团队相关角色的一些建议	60
2.3	海外创业型公司如何本地化	60
2.3.1	海外创业公司本土化的失败教训	61
2.3.2	如何选择加入一家具有海外基因的创业型公司	63

第 3 章

提升协作效率

3.1	流量漏斗与模型思维	65
3.1.1	海盗指标：AARRR 流量漏斗模型	66
3.1.2	如何套用流量漏斗模型，提高转化率	70
3.1.3	流量漏斗模型的拓展与延伸	72
3.2	从增长模型中挖掘机会	73
3.2.1	创建属于你的增长模型	73
3.2.2	确定你的北极星指标	76
3.2.3	自下而上提升核心指标	77

3.3	如何建立团队内部协作流程	80
3.3.1	第一步：头脑风暴，提出假设	80
3.3.2	第二步：确定优先级	86
3.3.3	第三步：不断测试	89
3.3.4	第四步：动手研发	95
3.3.5	第五步：持续优化	98
第4章		
秉持数据为王		
4.1	基于数据制定理性决策	105
4.1.1	炙手可热的数据分析职位	106
4.1.2	搭建团队内部数据分析基础设施	110
4.1.3	确立数据的权威性	113
4.1.4	是否一切皆可被数据化衡量	115
4.1.5	数据不能解决什么	116
4.2	数据分析常见方法及指标	118
4.2.1	数据分析的一般步骤	118
4.2.2	如何判别项目是否健康增长	119
4.2.3	留存率——产品早期“最重要的唯一指标”	120
4.2.4	NPS 净推荐值：衡量产品早期用户忠诚度	123
4.2.5	魔法数字：发现用户的惊喜时刻	125
4.2.6	同期群分析	131
4.2.7	热图分析	132
4.3	实战案例：如何通过大数据分析提升电销利润	135
4.3.1	如何获取并维护客户销售线索	135
4.3.2	如何控制成本实现收益最大化	137
4.3.3	如何抓住转瞬即逝的商机	138
4.3.4	如何利用用户需求提炼系统找出业务增长点	139