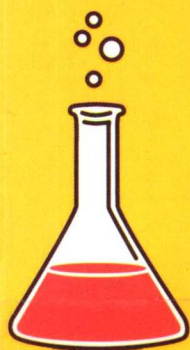


提高转化率!

网页A/B测试与多变量测试 实战指南

Experiment!

Website conversion rate
Optimization
with A/B and multivariate testing



+



=



[英] Colin McFarland 著

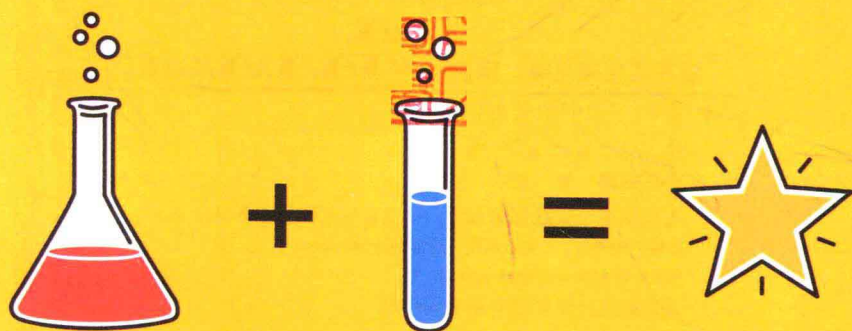
李莹 译

提高转化率!

网页A/B测试与多变量测试 实战指南

[英] Colin McFarland 著

李莹 译



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

提高转化率! : 网页A/B测试与多变量测试实战指南
/ (英) 麦克法兰德 (McFarland, C.) 著 ; 李莹译. —
北京 : 人民邮电出版社, 2013. 2
ISBN 978-7-115-30552-7

I. ①提… II. ①麦… ②李… III. ①网页制作工具
IV. ①TP393.092

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第304110号

版权声明

Experiment! Website conversion rate optimization with A/B and multivariate testing (ISBN 13: 978-0-321-83460-7)

Colin McFarland

Copyright © 2013

Authorized translation from the English language edition published by New Riders.

All rights reserved.

本书中文简体字版由美国 **New Riders** 出版公司授权人民邮电出版社出版。未经出版者书面许可, 对本书任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有, 侵权必究。

提高转化率! 网页 A/B 测试与多变量测试实战指南

- ◆ 著 [英] Colin McFarland
- 译 李 莹
- 责任编辑 赵 轩
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京捷迅佳彩印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 880×1230 1/32
印张: 5.125
字数: 178 千字 2013 年 2 月第 1 版
印数: 1-3 000 册 2013 年 2 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记号 图字: 01-2012-5019 号

ISBN 978-7-115-30552-7

定价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 67132692 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

序——通往真相之旅

对于互联网营销分析和网站分析，我总是认为这是一个从目标开始，再到监测和数据获取的实施，然后再到分析，再至优化方案提案，再至优化方案的实验和测试，最终落地后提出新的目标的一个闭环过程。在这个过程中，人们常常为“分析和提出优化方案”倾注了大量的心血，但我却有一丝遗憾，因为我们对第一步（目标）和第五步（优化方案的实施和测试）的关注并不足够，而这两步，是怎么强调都不过分的。

毫无疑问，分析是寻求真相之旅的非常重要的部分，但肯定不是全部。无论如何，你的分析结论在经过实践的检验之前，都只是写在纸上的“理论”，而并不真正意味着大获全胜的“优化结果”。在接受检验前就被认为完全正确的分析结果确实存在，但要么是因为其分析对象是一眼就被看穿的“常识性错误”，要么是极佳的运气。然而，对于成熟运行的组织和业务而言，这二种情况都是罕见的。我们面临的情形往往不是缺乏对实际情况的描述，而是缺乏对实际情况背后原因的描述和针对性的对策，单纯的分析能够给我们一些建议，但不能告诉我们这些建议是否真正可靠有效。

在我们的方法论的闭环中，为寻求真正的真相——我们无法摆脱对实验和测试的依赖。这种方法在所有自然科学和社会科学的领域中，都是完全一样的。分析帮我们提出理论，实验和测试帮我们验证理论。

事实上，我们在互联网营销绩效的评估与优化的过程中，与实验与测试打过太多交道。我们未必会对此留心，但这种方法不啻为最为普遍使用的方法。例如，当我们做EDM营销，仅仅是为了测试标题对人们点击邮件的影响，就可能会使用超过十种的不同标题。在显示性广告（Display Ads）中，我们会在一个广告位上测试不同类型的创

意，以研究人们对何种信息传达的视觉方式更为敏感。搜索引擎PPC营销中，对不同的文案反复测试实在是家常便饭，以帮助我们研究什么样的文案创意最能触动普罗大众的心弦。

但我们可能并不把这种方法经常用在网站上。我接触过的一些电子商务网站，其中一些常常使用A/B测试去解决它们未决的争议，而另外一些则完全不使用任何这些方法。后者的页面永远只有一个正在线上的版本，若意识到某个版本不对，则设计一个新的页面代替旧的，但新旧页面不需要也没有理由让它们共存。我不敢妄下结论，认为后者是一种不合时宜的方式，或许对一个组织的文化而言，任何一种正在运行的方法都有其合理性。但那些利用A/B测试的组织，在我了解的范围内，确实具有更为精细的运营管理能力，并且似乎更能够平息因为网站和页面在用户体验上的不同看法而发生的“纷争”。

这或许是我对A/B测试和其他实验方法如此推崇的一个原因。另外一个原因，是这些实验和测试确实是非常“无损”的，即，我们并不会担忧任何一个新的改变会让事情变得更糟，即使实验本身所需要做出的改变本身真的存在问题，我们也有非常完整的方法论与预案去控制这些改变能够影响的范围以及持续的时间，并且随时能够中止这些改变。这意味着我们不需要担心实验或测试会为用户体验带来负面影响，除非你非要把事情“故意搞砸”，但我实在看不到这么做的理由。

不过，强调实验和测试重要性的最大原因，还是在于只有这个方法能够帮助我们挖掘真正的真相。在这个世界上，或许除了X-Men，我们没有能力直接窥视别人的想法和愿望，所以也就无从直接获得人们喜爱或者憎恶的真相。在互联网营销和网站优化领域中，真相其实只涉及一个问题——用户背后行为的驱动力——是什么促使了他们愉快与满足，又是什么引起了他们的失望或不快。分析可以给我们提出一些可能的假设，但这些假设是否成立，在没有常识帮助的情况下，我们只能通过修改这些假设的前提条件，即某些

我们认为对用户施加影响了、我们可控的驱动因素，来对比和分析这些不同驱动因素条件下用户的反应，从而探知这些假设是否可以称得上左右用户的真正原因。

这个逻辑还给了我们一个附加的好处——要么我们可以通过它排除那些并不影响用户的方面，要么通过它发现确定那些确实影响用户的方面。它给了我们的是与否的定案，而不是可能是或可能不是的似是而非的猜测。我们直接可以用这些定案指导我们影响用户或顾客的策略。

我没有什么理由不推荐这种方法。我甚至可以举出很多案例和数字来说明这些实验和测试对商业绩效带来的翻天覆地的变化。在我过去的工作中，一个页面与另外一个页面仅仅是商品上标签和推荐的小小不同，即会数倍的改变用户点击的行为并直接影响最终转化的效率。

但是，如何让这种方法真正发挥同案例一样的价值，则是一个值得学习和探索的问题。首先，这个方法不是万能的，它有其适用范围。其次，从原理上讲，实验和测试所使用的都是效果对比的方法，因此如何通过技术方式控制非对比因素的影响（即确保除了对比因素之外的所有其他条件都统一）是首先要解决的问题。再者，即使技术上没有问题，组织和文化所施加的影响也极大地左右着实验和测试是否能够开展以及开展之后的实际效果。最后，一个完美的实验或测试离不开最后对过程和结果的详细分析和进一步提出问题。这些可能都不似我们预想的那么简单。如果确实简单，那么这本精致的小册子大概没有存在的必要；但如果你想专业地经历这个发现真相的过程，的确值得学习其中深入浅出的原理、方法与经验。

最后，如果你认真读这本书，你会发现译者是在用心翻译，这原本最基本的要求竟是今天最可贵的东西。所以，这本书给了我乐趣，更给了我信心，让我相信诚恳治学，勤奋踏实和不急功近利仍然幸存。善莫大焉。

目录

第一部分 入门指南

第1章	关于优化测试	3
1.1	优化测试	4
1.1.1	优化测试的概念	4
1.1.2	对优化测试的误解	5
1.1.3	我该从何入手	5
1.2	转化技巧	7
1.2.1	体验	7
1.2.2	选择	10
1.2.3	行为	13
1.3	创建测试计划	15
1.3.1	测试目标	16
1.3.2	情景设想	17
1.3.3	测试成果	19
1.4	优化测试失败	19
1.4.1	接受失败	20
1.4.2	败而有因	22
第2章	关于测试方式	25
2.1	测试宜尽早，对象需主流	26
2.1.1	测试宜尽早	26
2.1.2	对象需主流	27
2.2	掌控优化测试	29
2.2.1	掌控测试的重要性	29
2.2.2	测试存在成本耗损	29
2.2.3	如何掌控测试	30

2.3	一切皆可测试	32
2.3.1	测试日臻成熟	32
2.4	持续进行测试	37
2.4.1	开放日程	37
2.4.2	不要止步于优胜方案	38
2.4.3	回顾测试	38
2.4.4	让测试成为习惯	39
2.5	勇气与责任心	40
2.5.1	勇气	40
2.5.2	责任心	41

第3章 关于测试方法 45

3.1	A/B测试与多变量测试	46
3.1.1	什么是A/B测试与多变量测试	46
3.1.2	我应该选用哪种方法	47
3.2	收集数据	49
3.2.1	测试何时结束	49
3.2.2	流量与曝光率	52
3.3	非主流方法	54
3.3.1	仿造测试，直至成功	54
3.3.2	缺失的代价	55
3.4	工具对比与安装	56
3.4.1	服务工具	56
3.4.2	开发者工具	59

第二部分 插曲

第4章 关于用户体验 65

4.1	设计思考	66
4.1.1	把握全局	66
4.1.2	用户体验的整体性	68
4.2	最佳实践	71
4.3	可用性测试	75

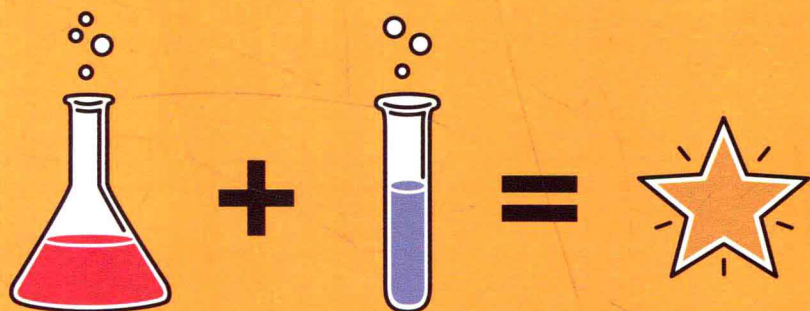
4.3.1	观察得到问题	75
4.3.2	无用的功能	76
第5章	关于设计	79
5.1	为设计而设计	80
5.1.1	你希望达成哪些提升	80
5.1.2	为什么这种方案更优秀	80
5.2	情感与期望	81
5.2.1	情感依附	82
5.2.2	设计师预期	82
5.3	竞品偏见	84
5.4	管理层参与设计	84
5.4.1	“领导同志”不容忽视	85
5.4.2	量化用户体验	86
5.5	支持设计决策	86
5.5.1	展示测试，而非创意	87
5.5.2	用测试取代繁冗会议	88
第6章	关于创意	91
6.1	数据驱动创意	92
6.1.1	优化提升	92
6.1.2	网站分析	92
6.1.3	质量型数据	93
6.1.4	测试结果数据	95
6.2	创新理念	96
6.2.1	未知领域	96
6.2.2	直觉	97
6.2.3	关联	98
6.2.4	持续创新	99
6.3	设计激发创意	100
6.3.1	社交网络	101
6.3.2	流行设备	101
6.3.3	设计的最佳实践	102

6.3.4	线下创意	102
6.3.5	探索现实生活	102
6.4	分享创意	104
6.4.1	共同工作	104
6.4.2	带动大家参与	104

第三部分 继续正题

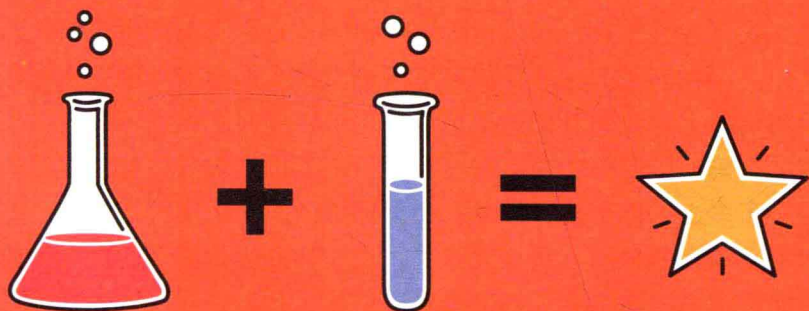
第7章	关于测试分析	109
7.1	信任你的发现	110
7.1.1	统计显著性	110
7.1.2	稳定性、标准差、离群值	112
7.2	细分	113
7.3	数据净洁度	116
7.3.1	内部流量	116
7.3.2	机器人和蜘蛛	117
7.4	时间因素	117
7.4.1	首因效应	117
7.4.2	新奇效应	118
7.4.3	周末与销售季效应	118
第8章	关于测试结果	121
8.1	清晰传达信息	122
8.1.1	展示测试结果	122
8.1.2	将测试结果货币化	124
8.1.3	给出建议	126
8.2	可预见的波折	127
8.2.1	高管人员不满测试结果	127
8.2.2	测试结果不尽人意	127
8.2.3	A/A测试	128
8.3	出乎意料的结果	129
8.3.1	功能未起作用	129
8.3.2	意外成功	129

8.3.3 关于实施负面影响的测试方案	129
8.4 分享测试结果	131
8.4.1 公司内部分享	131
8.4.2 对外分享	131
8.5 得到测试结果之后	132
8.5.1 重复利用测试经验	133
8.5.2 重复利用测试代码	133
第9章 结语	137
9.1 入门指南	138
9.2 插曲	139
9.3 继续正题	140
第10章 推荐阅读	143
致谢	149



第一部分

入门指南



第1章

关于优化测试

1.1 优化测试

如果我们的网站是商业运营，改善它，使它为业务与访问者带来更多的价值是我们一直以来的追求。我们可能会间或使用一些优化方法，尝试各种工具，通过指标反应猜测它是否真正产生作用。但这之中是存在问题的，非受控环境下产生的数据污染可能存在非常大的影响，也许我们看到的指标没办法解释任何真相。不过，你也许有办法确切了解哪些变更方案真正粗声了价值提升，甚至还能知道提升了多少。你会选择哪种？如果你更倾向于采用可控的度量方法而不是单纯的猜测，那么太棒了，欢迎加入优化测试的世界！请继续阅读本书，你将会了解优化测试是什么，不是什么，并且进一步了解如何进行优化测试。

1.1.1 优化测试的概念

所谓优化测试，是通过收集信息来对比预期效果与现实效果差异的一种手段。想要考量一个新创意或者当前体验的效果，你需要在特定的环境下观察访问者对网站的使用情况，（理想角度来说）这种环境需要除去正在测试的内容之外，其他元素环境均保证完全相同。

优化测试是指通过收集信息，对比预期效果与现实效果差异的一种手段。

你的测试可以是关于一个很小的细化，也可以是一项新功能、一次以草稿为基础的全新设计、一段诱导文案、各种业务逻辑、算法变更、价格机制调整、营销策略等等，随你所想，如你所愿。只要你的情景设想足够清晰，自己了解想要达到什么样的目标，一切都可以测试。

1.1.2 对优化测试的误解

《The Lean Startup》一书的作者Eric Ries完美地归纳了优化测试的界限：“测试并不意味着坐等结果。若是这样，就完全没有失败可言了。如果只是以查看结果为目的，那么不论发生什么总归都是结果。”

所以说，测试是需要预测的，我们要去设想自己期待什么。这里不能是开放式的结局，不要只是单纯地等着看会发生什么，否则到最后你会茫然不知所措。

1.1.3 我该从何入手

事先坦言声明，这本书无法告诉你你具体应该测试什么，也不可能逐一列出各种捷径、速效方法或者最佳实践。而且，如果你找到了上述法门，还请务必通知我。

那么除此之外，我将会倾囊相授我认为更为有用的东西，你会学到一些指导方针，根据我的经验，这些更有助于你测试成功。在本书中，请以“怎么做”而不是以“是什么”的角度对待优化测试。

接下来，首先我们来了解一下从何入手，好的开始是成功的一半。

从显而易见开始

本书的前提是假设你已经相当熟练掌握网站设计，并且对网站可用性至少达到了解的程度（毕竟你阅读的是一本关于优化测试的书）。那么鉴于你一直都在对网站进行修改，大概需要针对什么进行测试你也已经心中有数。

对于你想到的这些事情不需要让它变得更复杂，我们这就从显而易见的事物着手！明显需要测试的显见事物诸如下例：

- ▶ 呼吁行动元素（文案、尺寸、颜色、醒目性）
- ▶ 行动承诺要素（免运费、安全性）
- ▶ 标记（新品、特供、限量、促销）
- ▶ 标题、说明、产品描述（用语、文风、字数）
- ▶ 表单（字段类型、长度、布局、错误处理）
- ▶ 布局与设计（内容的位置与分类、排版）
- ▶ 图片与视频
- ▶ 购物车与支付流程

如果这些还不够，想一下最近改版做了哪些变更，说不定你会收获不少惊喜。

没有捷径

有些同学比较希望能效仿其他优化测试得到速效法门，不过，我更加主张你将它们当做案例和示范来学习，不要盲信盲从。因为你可能无法了解某项测试的全局环境，也无法知晓这些测试最初经过了怎样严密的规划。

因此，你在本书中也无法找到能与切身问题对号入座的案例。而且，像“找不同”一样过于纠结细节变化会让我们过分陷入实施层面，分散我们获取信息与学习经验的注意力。

与其想要不加鉴别地模仿他人，不如学习他们优化测试中的情景设想和目标，再想一下如何吸取其精华，应用到自己的优化测试中。

我们需要亲身体会，克服障碍，完成一系列测试，之后发掘出对自身、对业务、对客户真正发挥作用的东西。接下来，就让我们继续学习如何达成成功的测试。