

精益系列

TURING

[加] 阿利斯泰尔·克罗尔 本杰明·尤科维奇 著
韩知白 王鹤达 译

精益 数据分析

LEAN ANALYTICS

Use Data to Build a Better Startup Faster

《精益创业》作者

[美] 埃里克·莱斯 丛书主编

O'REILLY®

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



精益数据分析

Lean Analytics

Use Data to Build a Better Startup Faster

[加] 阿利斯泰尔·克罗尔 本杰明·尤科维奇 著

[美] 埃里克·莱斯 丛书主编

韩知白 王鹤达 译

O'REILLY®

Beijing • Cambridge • Farnham • Köln • Sebastopol • Tokyo

O'Reilly Media, Inc. 授权人民邮电出版社出版

人民邮电出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

精益数据分析 / (加) 克罗尔 (Croll, A.), (加) 尤科维奇 (Yoskovitz, B.) 著; 韩知白, 王鹤达译. — 北京: 人民邮电出版社, 2015. 1
ISBN 978-7-115-37476-9

I. ①精… II. ①克… ②尤… ③韩… ④王… III. ①企业管理—案例 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第256682号

内 容 提 要

本书围绕精益创业展开讨论, 融合了精益创业法、客户开发、商业模式画布和敏捷/持续集成的精华。本书汇聚了100多位创始人、投资人、内部创业者和创新者的成功创业经验, 呈现了30多个极具价值的案例分析, 可以为各阶段的创业者提供行为准则。

如果你是一名创业者, 或者你是一名产品开发、产品管理、市场营销、公共关系和投资领域的商务专业人员, 那么本书不容错过。

◆ 著 [加] 阿利斯泰尔·克罗尔 本杰明·尤科维奇
丛书主编 [美] 埃里克·莱斯
译 韩知白 王鹤达
责任编辑 李松峰
执行编辑 李 静 仇祝平
责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市海波印务有限公司印刷

◆ 开本: 800×1000 1/16

印张: 22.25

字数: 454千字

印数: 1—3 500册

2015年1月第1版

2015年1月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2014-2006号



定价: 79.00元

读者服务热线: (010)51095186转600 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

版权声明

©2013 by O'Reilly Media, Inc.

Simplified Chinese Edition, jointly published by O'Reilly Media, Inc. and Posts & Telecom Press, 2015. Authorized translation of the English edition, 2013 O'Reilly Media, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

英文原版由 O'Reilly Media, Inc. 出版, 2013。

简体中文版由人民邮电出版社出版, 2015。英文原版的翻译得到 O'Reilly Media, Inc. 的授权。此简体中文版的出版和销售得到出版权和销售权的所有者——O'Reilly Media, Inc. 的许可。

版权所有, 未得书面许可, 本书的任何部分和全部不得以任何形式重制。

O'Reilly Media, Inc.介绍

O'Reilly Media 通过图书、杂志、在线服务、调查研究和会议等方式传播创新知识。自 1978 年开始，O'Reilly 一直都是前沿发展的见证者和推动者。超级极客们正在开创着未来，而我们关注真正重要的技术趋势——通过放大那些“细微的信号”来刺激社会对新科技的应用。作为技术社区中活跃的参与者，O'Reilly 的发展充满了对创新的倡导、创造和发扬光大。

O'Reilly 为软件开发人员带来革命性的“动物书”；创建第一个商业网站（GNN）；组织了影响深远的开放源代码峰会，以至于开源软件运动以此命名；创立了 Make 杂志，从而成为 DIY 革命的主要先锋；公司一如既往地通过多种形式缔结信息与人的纽带。O'Reilly 的会议和峰会集聚了众多超级极客和高瞻远瞩的商业领袖，共同描绘出开创新产业的革命性思想。作为技术人士获取信息的选择，O'Reilly 现在还将先锋专家的知识传递给普通的计算机用户。无论是通过书籍出版，在线服务或者面授课程，每一项 O'Reilly 的产品都反映了公司不可动摇的理念——信息是激发创新的力量。

业界评论

“O'Reilly Radar 博客有口皆碑。”

——*Wired*

“O'Reilly 凭借一系列（真希望当初我也想到了）非凡想法建立了数百万美元的业务。”

——*Business 2.0*

“O'Reilly Conference 是聚集关键思想领袖的绝对典范。”

——*CRN*

“一本 O'Reilly 的书就代表一个有用、有前途、需要学习的主题。”

——*Irish Times*

“Tim 是位特立独行的商人，他不光放眼于最长远、最广阔的视野并且切实地按照 Yogi Berra 的建议去做了：‘如果你在路上遇到岔路口，走小路（岔路）。’回顾过去 Tim 似乎每一次都选择了小路，而且有几次都是一闪即逝的机会，尽管大路也不错。”

——*Linux Journal*

对本书的赞誉

“若是竞争对手先看了这本书，他会把你远远地甩在身后。”

——迈克·沃尔佩，HubSpot 首席营销官

“每个人都有数据，关键是找出哪些能提高你的学习和决策能力。每个人都知道他们需要指标，但要找出那些特别、可衡量、可操作、相关以及及时的指标，是一个巨大的挑战。本和阿利斯泰尔在《精益数据分析》中完成的杰作，向我们展示了如何使用数据和指标，看透笼罩在创造新业务和产品周围的不确定性阴霾。这本书是送给我们行业的一份厚礼。”

——扎克·尼斯，瑞力软件首席技术专家

“《精益数据分析》以详实的研究、建议和指导弥补了《精益创业》的缺憾，可以帮助你在新创企业或大公司里更快地成功。”

——丹·马特尔，Clarity 首席执行官兼创始人

“企业家需要他们自己的现实扭曲场来打击假想敌。但是，一旦他们开始自欺，这种妄想就可能招致毁灭。这本书是解药。两位作者对现实的描写如当头棒喝，忽视这种数据驱动方法的企业家后果自负。”

——布拉德·菲尔德，Foundry 集团总经理，TechStars 联合创始人，
Startup Revolution 丛书作者

“《精益数据分析》将把你从最小可行化产品带向最有价值的产品。不论是今日巨头公司的产品经理，还是渴望未来成为行业巨头的企业家，它都非常有用。”

——约翰·斯托莫尔，Salesforce 新产品高级总监

“坏消息，总有人比你更聪明。好消息，阿利斯泰尔和本就是那样的人。《精益数据分析》将带给你所需的竞争优势。”

——朱利恩·史密斯，《纽约时报》畅销书《信任代理》作者

“在 Twitter，分析已经成为理解用户和发展业务的关键。想要在同一水平线上竞争，聪明的初创企业需要拥抱数据驱动方法，而本书将告诉你怎么做。”

——凯文·韦尔，Twitter 产品和营收总监

“介绍如何将分析深度整合进新产品的必读之作，让商业成功有迹可循。”

——彼得·亚雷德，哥伦比亚广播公司互动媒体集团首席技术官、首席信息官

“《精益数据分析》详细解释了经营企业的数据驱动方法。这本书是两位经验丰富的企业家的智慧结晶。我会把它用作 Sincerely 以及将来所有公司的培训材料。”

——马特·布热齐纳，Sincerely 公司和 Xobni 创始人

“皮尔森定律称，‘可衡量才有促进’。通过把严格的测量技术带入一个崭新的领域：新产品开发和推出的最早阶段，本和阿利斯泰尔拓展了我们对精益管理的理解，其中严密的数据分析方法令人大眼界。如果企业家应用他们的框架，应该看到浪费减少，创业成功率大增。”

——托马斯·艾森曼，哈佛商学院工商管理教授，洛克创业研究中心负责人之一，
被媒体誉为“哈佛顶级课程教授”，《创业的智慧》主编

“这不仅仅是一本关于 Web 分析或商业分析的书——这本书告诉企业哪些是应该衡量的，哪些不是，以及如何把数据转化为有助于成功的可操作的实践。阿利斯泰尔和本编撰的这本案例研究集论证有力，充分说明了到位的分析所具有的强大作用。如果把他们的经验和策略铭记在心，企业家、营销人员、产品和工程师都会各自的工作中表现得更加出色。”

——兰德·费西金，Moz 首席执行官兼联合创始人

“我打赌你从未想过成功取决于你失败的能力。失败越快，进步越大。而成功的秘密是使用数据学习和快速迭代的能力。定性和定量，让阿利斯泰尔和本告诉你如何富有智慧地让自己的公司‘咸鱼大翻身’！”

——阿维纳什·考希克，《精通 Web Analytics 2.0》作者

“《精益数据分析》向你展示了如何通过指标判断自己失败了，以及如何采取行动，进而以不可思议的速度前进。大量诚实中肯的建议——渴求成功的创始人必读。”

——肖恩·凯恩，F6S 和 Springboard Accelerator 联合创始人

“要降低创业失败的可能性只有两个办法：一个是未卜先知，另一个是看这本书。”

——哈米斯·沙哈，HubSpot 创始人、首席技术官

“首先你需要构建一个人们喜欢的东西。然后你需要吸引人们去发现和使用它。对你的数据和指标的深刻理解，是实现规模化的根本。想知道追踪正确的指标并用其构建正确的产品到底意味着什么，《精益数据分析》详细而实用。”

——乔希·埃尔曼，格雷洛克合伙公司风险投资人

“《精益数据分析》是精益创业运动的自然进化。精益创业从最初区区一个博客，已经发展成为一个全球性的运动。本书包含具体、来之不易的见解，涵盖所有商业模式和公司的各个阶段。对于任何一个在日益壮大的数据驱动的世界中追寻成功的企业领导者，这本书都是必读之作。”

——马克·麦克利奥德，FreshBooks 首席发展官

“创始人工具箱的重要组成部分。如果你在创业，你需要读这本书。”

——马克·彼得·戴维斯，风险投资人

“《精益数据分析》囊括了实用、可操作的建议和案例分析。你需要阅读这本书来了解如何使用数据建立一个更好的企业。”

——保罗·乔伊斯，Geckoboard 联合创始人兼首席执行官

“赶紧买一本。即使你的创业计划尚在酝酿之中，《精益数据分析》也是有益的。本书是一剂苦口良药，会大大提高你生存和成功的机会。阅读这本书是个好的开始；你不会后悔的。”

——丹·德鲍，Rypple 联席 CEO、创始人，Work.com 高级副总裁

“别想了，就买这本书。本书是企业家必读的秘方。”

——格雷格·艾森伯格，fiveby.tv 首席执行官，Good People Ventures 合伙人

“对于精益创业运动，这是宝贵的财富——大量可操作的建议，辅以真实的案例分析。精益的概念很容易理解，但往往难付诸实践。而《精益数据分析》则指明了道路，并给了你衡量进步的工具。”

——杰森·科恩，WP Engine 首席执行官

“在这本书中，阿利斯泰尔和本向成千上万想把事情做得更快更好的初创公司介绍了一套框架和宝贵经验。随着市场的效率持续提高，而大量资本又快速涌入，时间就是一切。《精益数据分析》是当代 Web 和移动初创企业绝好的学习材料。”

——霍华德·林森，Stocktwits 联合创始人、首席执行官，
Social Leverage 管理合伙人，Wallstrip 创始人

“阿利斯泰尔和本已成为他们的领域中值得信赖的领导者。本书会告诉你他们是如何做到的。”

——克里斯·布洛根，Human Business Works 首席执行官、总裁

“在《精益数据分析》中，本和阿利斯泰尔把真实的案例分析和数据以一种易于阅读的形式呈现出来，并以成功的初创企业为例，我第一次看到有人这样做。不论你是处于创业初期还是已经到了之后的阶段，这些见解都极为有力。这是为数不多的几本我会反复阅读的书之一。”

——乔尔·加斯科因，Buffer 创始人兼首席执行官

“丹尼尔·帕特里克·莫伊尼汉有句名言，‘每个人都有权保留自己的观点，但事实并不一定是这样’。这在商场上再真实不过了。与阿利斯泰尔共事最大的好处之一，是看他如何甄别观点和事实，把营销变成学习，把产品开发变成与客户的交流。”

——蒂姆·奥莱利，O'Reilly Media, Inc 创始人兼首席执行官

“指标不多，却极具操作性。本书将教你如何拨开数据迷雾，把注意力集中在决定成败的关键指标上。”

——阿什·莫瑞亚 Spark59 和 WiredReach 创始人兼首席执行官，
著有《精益创业实战》

“我们生活在一个数据和分析（终于！）可以为任何人所用的时代。如果你不利用数据和分析的威力找出什么可行，什么不可行，那么你就是两眼一抹黑。听阿利斯泰尔和本的：他们不仅是能让你走出黑暗的电灯开关，还对整个发电厂如何运行了如指掌。如果我有一个初创企业，想利用数据的力量获得商业成功，除了他们两人我想不到有谁是我更想求助的人。”

——米奇·乔尔，Twist Image 总裁，《重启：互联网思维行动路线图》作者

“面对不知道如何利用的数据和对经营企业并无助益的指标，很多企业家都不知所措。《精益数据分析》讲述了很多企业的重要故事，佐以真实数据，给出了一个框架来定义正确的指标，并运用它们更好地执行。强烈推荐！”

——麦克·格林菲尔德，妈妈圈和 Team Rankings 创始人

“《精益数据分析》帮助你披荆斩棘，告诉你如何衡量哪些是真正重要的东西。”

——拉杰什·赛迪，连续创业者、商业炼金术士，rajeshsetty.com

“我已经听过太多早期创业者（包括我自己！）对数据驱动产品设计感到恼火。‘这是我的产品——用户怎么可能比我还懂？’这本书以通过能引起读者共鸣的故事和例子，用透彻的语言准确地展示了分析如何以及为什么能产生帮助。这是一条捷径，可帮助你避免令人痛苦的漫长学习。”

——丹·麦林格，Socialight 联合创始人兼首席执行官

“本和阿利斯泰尔本身就是创业专家，但在写作这本书时，他们仍然尽可能地去征求其他从业者的建议和意见。他们的努力得到了回报——《精益数据分析》中充满了能帮你构建初创企业的高质量技术，即使是第一次创业的人也能读懂。”

——比尔·达利桑德罗，Skyway Ventures 合伙人

“你是否在寻觅要衡量什么，如何衡量它，以及根据数据采取何种行动来发展你的初创企业？答案尽在《精益数据分析》。”

——罗伯·沃林，*Start Small, Stay Small: A Developer's Guide to Launching a Startup* 作者

“如果你是一个想从你的数据中赢得竞争优势的企业家，那么这本书就是为你准备的。”

——马西莫·法里纳，Static Pixels 联合创始人

“每一个企业家的目标都是沿着最有效的路走向成功，但你几乎不知道这条路的入口在哪里。《精益数据分析》以一种创业新人和商界老手都能理解的方式，展示如何通过调整特定指标来找到你独一无二的商业之道。”

——瑞安·沃恩，校队新闻网创始人

献 词

献给莱利，他已经掌握了问 5 个“为什么”的技巧。——阿利斯泰尔

献给我英年早逝的兄弟雅各布，他一直激励我挑战自己和冒险。——本

数据——精益创业里最不精益的工作

我从 2011 年开始接触“精益创业”，并于 2012 年 12 月和 2013 年 12 月连续两年参加了在旧金山举办的“精益创业大会”，在会上和本书的两位作者以及埃里克·莱斯当面交流。这些年参与精益创业运动最深的体会是，这是一门教你在乱花渐欲迷人眼的创业过程中，专注本质的方法论。

自埃里克·莱斯的《精益创业》中文版于 2012 年出版，以及“敏捷开发”在华的风靡，“构建-衡量-学习”的精益创业周期也越来越多地为国内创业者们所熟知和应用。这其中，圈内接受度最高的可能是“构建”一环中“最小可行化产品”的概念。这并不奇怪，人天生是懒惰的，创业者也不例外。“最小可行化产品”的概念一方面节省了创业者在验证假设时的成本，但同时也给了一些创业者止于表面的借口。

《精益数据分析》就是引导精益创业者走出这一误区的书。“精益”可能意味着更简单的开发、更低成本的推广，但绝不是说人们可以在创业路上付出更少的努力。“最小可行化产品”是以最低的开发成本创建出足以验证创业假设的产品原型，而精益化的市场营销，是以最低的推广成本收集足够用于验证创业假设的数据点。创业者在打造“最小可行化产品”、设计精益化市场营销方案的过程中，通过对创业假设进行抽象化的把握，节省了产品在推向市场、开始获取市场数据前的时间和金钱成本。但当产品被推向市场、客户，累积了一定数据以后，留给创业者的问题就变成了：“我应该如何使用手头的数据去验证或证否我的创业假设？”这一步验证的过程不可以简化，但可以更“精益”。

2013 年 4 月 15 日，埃里克·莱斯在 Twitter 上的粉丝数刚刚超过 10 万，他发了这样一条推文以示庆祝：

Just passed 100k followers. Strange to be celebrating vanity metrics on an otherwise very somber day.

其中 vanity metrics 说的就是“虚荣指标”。“虚荣指标”和“最小可行化产品”在《精益创业》中是地位等同的一个概念，然而在中国的流行程度却远远不及后者。“虚荣指标”的概念又不同于本书指导创业者区分创业项目中浮于表面的数据和真正关键的数据，进而找到的“唯一关键指标”。

如果你已对“最小可行化产品”的概念烂熟于心，但对“虚荣指标”相对陌生，请好好利用这本书。它将告诉你，在拥有了“最小可行化产品”后，该如何组织、解读产品在用户、客户那里产生的数据，并为你指引出下一步迭代的方向。

本书的两位作者，阿利斯泰尔·克罗尔和本杰明·尤科维奇，混迹硅谷科技、创业圈多年，近距离接触美国一线创业公司最前沿的精益创业实践，并将其中的许多见闻作为案例写在了本书中。对于希望了解硅谷，了解硅谷创业公司执行层面经验的读者，这也是一本很好的读物。

相对于其他精益创业图书，《精益数据分析》相对更具可操作性，尤其是对于互联网数据分析师，可以帮助他们检验日常工作中数据分析的科学性。透过表层的数据，监测、分析影响创业走向的数据，是本书所介绍的方法，也是精益创业运动对精益创业者的要求。希望广大喜欢精益创业的读者、创业者关注。而作为业余读物，本书也是不错的选择。

韩知白

于厦门软件园二期

2014年12月

序

由于某些原因，精益创业运动善于发明新标签。可能你在阅读本书之前，就已经知道我们创造的一些商业词汇：关键转折、最小可行化产品、构建-衡量-学习、持续部署，以及史蒂夫·布兰克那句名言“走出办公室”。你买的T恤上面可能就印着这些词。

在过去的几年中我都在致力于推行这些理念，因此，在这里我不想贬低它们的重要性。我们生活在一个工作方式发生变革的时代，而这些理念是这场变革的核心角色。精益创业系列丛书致力于将这场变革深入到生活中，使其不仅仅印刷在贴纸上，而是渗透到细节之中。

本书使这一运动上升到了新的高度。

表面上，整个新世界笼罩在勇于冒险和激动人心的氛围中。创新、探索新的增长点、找到产品/市场契合点的欣喜以及失败和转型所带来的痛苦都让人沉迷其中。但是所有这些工作都建立在一些看似无聊的事物基础上：财务、数字和指标。用传统的财务核算指标来衡量不确定的创新时，这是极其危险的。我们将其称为虚荣指标，它们会严重误导你的判断，让你自我感觉良好。要取代它们，就需要一套新的核算方法，我称之为“创新会计”（innovation accounting）。

相信我，作为一名企业家，我对财务这个话题没什么兴趣。坦诚地说，在大多数我的企业里，财务核算都是惊人地简单：收入、利润、自由现金流——全都是零。

但是财务管理是现代管理技术中的核心。自从弗雷德里克·温斯洛·泰勒的时代起，我们就开始将经理们的实际业绩与预测进行比较，以此来评估他们的能力。超出预期，他们就获得擢升，低于预期，你的股价就会下跌。对于某些产品来说，这种方式效果还不错。精准的预测需要从长期稳定的运营历史中得出，越长期、越稳定，预测就越准确。

然而，现今谁还会觉得世界一天比一天更加稳定？一旦外在条件发生了变化，或者我们推出了变革性的新产品来尝试改变它，就几乎不可能做到精准的预测。如果没有衡量标准，又如何得知我们是否有所进展呢？如果我们正在构建错误的产品，按时间按预算完成难道就值得我们骄傲吗？

因此我们需要新的视角来衡量进展，不仅作为企业家经理和投资者的我们需要这样做，我们领导下的团队也需要这样做。

这就是为什么如果我们要在新时代取得成功，就需要革命核算方式的原因。而本和阿利斯泰尔付出了艰苦的努力，综述了在分析和指标领域最有价值的成果，搜集了富有深度的案例，并开创性地提出了他们自己的分析框架：确定哪些指标在什么阶段是关键性的指标。他们针对一系列关键指标收集了全行业的基准值，仅这项内容就让本书值得一读。

这不是一部理论著作，而是一份写给所有寻求新增长的实践者的指南。我祝你们创业愉快！

埃里克·莱斯

2013年2月4日于旧金山

前 言

精益创业运动激励了一代创业者。它帮你识别出商业计划中风险最大的部分，进而通过快速的迭代式学习循环来降低这些风险。其精髓归结起来就是：不要销售你能制造的产品，而是制造你能卖出去的产品。而这就意味着要弄清人们想买什么。

可惜，弄清人们究竟想要什么相当困难。多数情况下，他们也不了解自己的需要。当他们向你诉说时，往往只是在告诉你你想听到的答案¹。更糟糕的是，作为创始人和企业家，你对其他人的想法抱有强烈近乎压倒性的偏见，而这会在不知不觉中干扰你的判断。

不过，数据分析可以帮助你。对事物进行衡量会让你负起责任，迫使你面对那些让人不适的真相。这样你就不会将你的生命和金钱浪费在构建设没人想要的产品上。

《精益创业》能帮助你结构化地组织你的进展，并找出商业模式中风险最大的部分，迅速了解它们以做出改变。本书则是用于衡量你的进展，帮助你提出最重要的问题，并尽快得到明确的答案。

本书会展示如何厘清商业模式和增长阶段。我们会解释如何找出你的第一关键指标以及如何划出底线，以帮助你认识到何时应该加速前进，何时应该猛踩刹车。

精益分析是适用于你的每个商业阶段的仪表盘，从验证一个问题的真实性开始，到识别你的目标客户，再到构建什么样的产品，以及定位合适的潜在收购者。它不会强迫你依照数据按图索骥，但是它会将数据明确地放在你的眼前，让你难以无视它们，以阻止你的业务完全偏离正轨。

本书读者对象

本书面向那些有志于构建创新产品的创业者们。我们会向你介绍各个阶段的数据分析，从形成想法，到成功实现产品/市场契合点，以及之后的阶段。因此，无论你刚刚开始创业之旅，还是正

注1：<http://www.forbes.com/sites/jerrymclaughlin/2012/05/01/would-you-do-this-to-boost-sales-by-20-or-more/>