

首席增长官

如何用数据驱动增长

张溪梦 等著

全面引爆产品迭代、用户和收入增长的哲学

增长黑客之父 Sean Ellis 作序推荐

LinkedIn 联合创始人 Reid Hoffman 联袂推荐
经纬中国创始管理合伙人 邵亦波

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

首席增长官

如何用数据驱动增长

张溪梦 等著



机械工业出版社
China Machine Press

增长是企业永恒的主题，是商业的本质。

人口红利和流量红利的窗口期正在关闭，曾经“流量为王”所带来的成功经验正在失效，所造成的思维逻辑和方法论亟待更新。在互联网下半场，企业要如何保持增长？传统企业是否能跟上数字化转型的脚步，找到新兴业务的增长模式？为什么可口可乐公司用首席增长官取代了首席营销官职位？

数据驱动增长正在成为企业发展的必需理念，首席增长官、增长团队和增长黑客将是未来商业的趋势，其巨大价值将逐渐呈现。

本书内容包括首席增长官的崛起及向首席增长官进阶的三个阶段（第1~2章）、增长框架的学习引擎模型和用户增长模型（第3~4章）、不同岗位和不同行业做增长的方案（第5~6章），帮助读者搭建一个完整的增长知识体系。本书适合企业的管理者、市场营销、互联网运营、产品经理、客户服务、分析师、工程研发等读者阅读，无论是一线员工还是中、高层管理者，都可以从本书找到感兴趣的内容。传统行业的读者，更能通过本书迅速了解互联网工作的全貌，掌握必备的实战技能。

图书在版编目（CIP）数据

首席增长官：如何用数据驱动增长 / 张溪梦等著. — 北京：机械工业出版社，2017.10
ISBN 978-7-111-58190-1

I. ①首… II. ①张… III. ①企业管理—数据管理—研究
IV. ①F272.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 239089 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：刘洁 责任编辑：戴思杨

责任校对：舒莹 版式设计：贺翠

责任印制：李昂

北京中科印刷有限公司印刷

2017 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

145mm × 210mm · 8 印张 · 3 插页 · 213 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-58190-1

定价：69.90 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线：010-88361066

读者购书热线：010-68326294

010-88379203

封面无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工官博：weibo.com/cmp1952

金书网：www.golden-book.com

教育服务网：www.cmpedu.com

推荐序

Sean Ellis (肖恩·埃利斯)

Growth Hacker (增长黑客) 概念的提出者, 数据分析产品 GrowingIO 的特邀顾问。Sean Ellis 先后就职于多家硅谷企业, 负责增长工作; 其中 LogMeIn 和 Uproar 已经实现 IPO, Sean Ellis 还帮助 Dropbox 实现了每年 500% 的增长神话。

当我收到邀请为这本书写推荐序时, 我是非常乐意的!

很多人对我有一些了解, 主要是因为我第一个提出了“增长黑客”这个概念。现在这个概念已经被硅谷的企业广泛采纳, 并且得到了很多落地执行。

我最先做的是市场营销的工作。自 1996 年开始, 我先后在 LogMeIn 和 Uproar 担任市场副总裁, 经历了这两家公司从建立到 IPO 的整个过程。自 2008 年开始, 我在 Dropbox、Eventbrite、Lookout 等硅谷创业公司担任增长顾问, 见证了很多公司奇迹般的增长轨迹。现在我有自己的公司, 叫做 GrowthHackers.com, 帮助不同的企业在不同的阶段实现增长。

做增长, 需要敢于测试!

在这些年的工作中, 我发现测试是非常重要的, 测试能驱动增长。如果我们不去测试的话就无法确定这个想法是否可行, 所以我们需要通过测试知道什么是可行的、什么是没用的。Twitter 曾经获得了非常快的增长, 但是停滞了。2010 年的时候, Twitter 成立了一个新的团队, 来了一个新的产品副总裁, 他来了之后说 Twitter 测试的量不够。“我们几个月了才做几次测试, 这太少了, 我们必须每周做至少十次测试!” 加快测试的频率后, Twitter 的增长就恢复了。

在我自己的公司也有类似的经历，所以我们要认识到一点：测试能够驱动增长！

利用“增长黑客”这种思维来获取成功，靠的不是天马行空的想法，而是有一套严谨的科学模式，通过不断测验才能成功。在我的脑海里，中国人是非常勤勉和谦虚的，这很好，但是我们也需要用更开放的心态来迎接风险，只有不断尝试新的方法才有可能获得更大的增长。

做增长，需要团队合作！

利用增长黑客，首先最好是高层及 CEO 要有这样的想法，然后推广普及，让你的员工也接受这一想法。传统的商业模式中，部门和部门之间不交叉，各司其职。但是增长黑客之间需要各部门融合，需要交流，这样就需要 CEO 有这样的想法和理念，才能够更好地推动实施。

测试应该由增长团队来实施，而且实施过程是一个不断优化的过程。首先我们需要一个增长负责人，可能是增长副总裁或者首席增长官（Chief Growth Officer），总之他是一个能领导团队做增长的人。增长负责人需要管理测试流程，告诉我们要有足够的测试量，而且是有效的测试。在团队中设立正确的目标是非常重要的，每一个目标都应该有一个具体的负责人。这个负责人应该有企业家精神，非常专注于实现这个目标，而且紧盯着目标进度。越了解目标实现方式的人，团队的其他人越能够帮助他去做测试，帮助他实现目标。

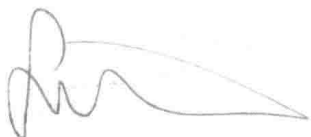
做增长，需要高瞻远瞩！

不得不说，增长正在变得越来越困难。在硅谷，所有的公司都致力于增长，所有的公司都在投入大力气去寻找增长的机会。因为营销渠道的生命周期正在变得越来越短，尽管每天都有新机会出现，但是很多公司都错过了这些红利。尽管增长变得越来越困难，但是仍然有很多企业实现了高速增长，我知道很多中国公司也是这样。这些公司有一些很类似的做法，

比如说设立增长团队、探索新的产品线等。

中国正在全球经济中扮演着越来越重要的角色，涌现出一大批优秀的企业，特别是在互联网行业。2016年12月我受邀参加 GrowingIO 的“数据驱动增长”大会，和中国很多企业的高管进行过交流，我发现中国的企业在增长这方面非常积极主动地学习，学习能力也很强，这是非常好的迹象。

中国的企业需要了解更多关于增长的知识，其中就包括系统的增长方法论、完善的成长团队架构、前沿的用户增长案例。幸运的是，这些内容在这本书中都有详细的讲解。所以，推荐这本书给每一位对增长感兴趣的读者。



Sean Ellis

(肖恩·埃利斯)

2017年9月25日

前 言

整个商业世界正在发生巨大的变化，无论是传统企业还是互联网企业都面临着巨大的挑战。

受到互联网企业的冲击，传统企业增长乏力，亟需开启“互联网+”模式和数字化转型工作。而互联网行业同样遇到了市场红利消退、竞争加剧等问题，如何快速高效地获取客户、确保客户坚持使用产品以达到高速增长的目的，这是一个巨大的挑战！如果你效率比别人高，那就很容易出类拔萃，远远地将竞争对手甩在身后。而高效决策的前提，是要有数据支持，依照数据分析去做决策。所以只有提升效率，用更快的速度、更低的成本，来帮助企业获得增长，才是企业的核心竞争力。

数据驱动增长的这套理论，在美国已经应用了多年，这也是我回到中国后，看到的中美企业运营的主要区别。除此之外，还有四个非常大的差异：第一，是否有数据驱动意识的差异；第二，是否进行数据分析实践的差异；第三，是否用数据做决策的差异；第四，是否用工具代替人力的差异。这四点差异也决定了今天我们在中国做产品的形态：企业不太习惯用数据分析工具，觉得没有价值；数据分析实践没有太大的规模，只在一些核心的互联网公司里才有；内部人员使用数据分析工具的经验不够；数据分析缺少工具。

我们要做的事情，就是让每一个人都具备用数据驱动运营和决策的能力。在当今中国，特别是高度竞争、成本不断增加的时代，这是一种战略级的能力。我相信有读者听说过增长黑客（Growth Hacker）或者首席增长官（Chief Growth Officer）的概念，其核心就是用数据来驱动企业业绩和用户的增长。以往按照职能分工独立完成的方式将被逐渐淘汰，如何实现快速增长将成为所有人面临的挑战。

本书的主要内容

《首席增长官：如何用数据驱动增长》这本书就是为了让每一个人具备用数据驱动运营和决策的能力这个目标而写的，我希望读者看完这本书以后可以帮助企业业绩实现更加快速、高效的增长。

《首席增长官：如何用数据驱动增长》全书共分为3篇，分别是道、术、器。

- 道——增长的价值认知，包括本书第1~2章。

“道”是指最基本的价值认知，包括行业变化趋势、企业面临的竞争和挑战，组织管理变革以及人才培养方向。

- 术——增长的方法论，包括本书第3~4章。

“术”是指数据驱动增长的方法论，包括业务执行方法论和用户增长方法论，我们更是首次提出了“8字型”框架。

- 器——增长工具的运用。包括本书第5~6章。

“器”是指如何用工具解决具体的业务问题，以及不同行业、不同岗位如何用数据驱动增长，我们总结了 GrowingIO 成立两年多来的成功经验和案例。

本书适合什么人阅读

《首席增长官：如何用数据驱动增长》适合企业的管理者、市场营销、互联网运营、产品经理、客户服务、分析师、工程研发等读者阅读，可以帮助读者搭建一个完整的增长知识体系。

不管您是公司高层管理者，还是中层和一线工作人员，都可以从本书找到相应感兴趣的内容。有一线工作者看了这本书之后，立刻对自己手上的业务有了清晰的认识；有国内精通数据分析产品的人认为本书关于数据

分析有典型实战派的见解，对于行业现状的具体情况了解得非常精细；更有硅谷的数据工程师评价本书包括了有诚意的干货；而中层和高层管理者会从本书前4章中发现难得的“增长”方法论和未来商业的趋势。

“增长”这套方法论，已经被很多企业证明是有价值的，包括领英（LinkedIn）、脸书（Facebook）、推特（Twitter）、爱彼迎（Airbnb）都在实践，企业建立半年后就可以开始应用了。在中国，大数据已经火爆了三四年，很多企业却没有找到落地和变现的方法。大数据的应用在国内有很大的需求，大数据结合企业内部的运营方法和工具，才能为企业创造价值。

《首席增长官：如何用数据驱动增长》这本书就是为了增长而来的。希望看完这本书的读者都可以成为优秀的增长黑客、增长黑客团队的负责人甚至是首席增长官，帮助更多的企业用数据驱动增长。

张溪梦

2017年9月10日

致 谢

本书的成功出版，离不开众多同事、朋友、合作伙伴的支持和鼓励。他们为这本书提供了宝贵的意见和建议，在获得授权的情况下，本书采纳了很多他们的成果。

首先要感谢很多同行伙伴的支持，他们分别是：

李玥，LinkedIn 数据科学和分析总负责人。曾就职于第一资本和 ebay 网，是大数据的宣传者和实践者。

曲卉，美国 Acorns 用户留存总监。原 GrowthHackers.com 增长产品经理，个人微信公众号“兜里有糖甜”（ID：DouLiYouTangTian）。

黄天文，360 你财富运营总监。曾就职于去哪儿、奇虎 360、百度，曾负责百度糯米产品运营、用户运营，并从零搭建城市运营团队，个人微信公众号“大虫运营心经”（ID：huadachong1986）。

陈泽帅，上海链家运营管理中心总监，上海链家研究院院长，负责链家网上海城市运营。

同时，还有很多我们 GrowingIO 公司的同事，他们分别是：

吴继业，联合创始人。前 LinkedIn 分析工程技术总监，曾就职于 eBay、HP 等，在数据仓库、数据工程方面有十多年的经验。

叶钉钉，联合创始人、首席技术官，连续创业者，风车联合创始人。负责核心产品研发，拥有十余年的工程开发经验和多年的项目管理经验。

陈明，联合创始人，运营副总裁。前 LinkedIn 商业分析部高级经理，曾就职于 eBay，毕业于斯坦福大学，八年多产品和市场数据分析经验。

崔丹，市场总监。资深媒体人士，曾在《经济观察报》《第一财经日报》等主流财经、科技媒体工作。在企业服务、互联网领域有丰富的市场运营经验。

揭发，业务增长负责人。曾任职 Cisco、Criteo 等公司，有丰富的 SaaS、电子商务、在线旅游行业数据分析和解决方案经验。

徐主峰，业务增长负责人。曾任职 Criteo、Microsoft 等公司，有丰富的电子商务、互联网金融客户解决方案经验。

徐冰杰，商务分析师。曾任职百度统计和去哪儿，有丰富的数据分析技术和多年的案例实战经验。

黎学谦，增长经理。台湾师范大学硕士，曾担任 TEDx 策展人、上海 Convertlab 增长产品经理。

曾少勤，商务分析经理。毕业于北京大学，曾先后任职于秒针系统、百度，擅长数据分析。

郭淑明，市场经理。曾任职于豌豆荚、阿里巴巴等知名互联网公司，擅长数据运营和用户增长。

陈梦云，商务分析师。前阿里健康数据分析经理，在 GrowingIO 多次通过数据驱动产品迭代，帮助客户提升关键指标。

檀润洋，商务分析师。加州大学圣地亚哥分校硕士，曾任职美国 Emas Pro、Kyocera 分析师，有丰富的数据分析技术和案例实战经验。

范芊芸，商务分析师。毕业于美国马里兰大学。曾任职埃森哲、普惠金融，专注于商务和数据分析。

张译文，商务分析师。浙江大学本科、上海交通大学统计学硕士，曾任职于 Teradata、eBay、携程，负责数据分析工作。

陈建仲，商务分析师。毕业于澳大利亚新南威尔士大学，曾任职银客集团数据分析师。

邹婧琳，商务分析师。毕业于中国人民大学，专注于数据分析，帮助客户促进产品迭代和业务增长。

潘佳兴，互联网金融方向业务增长负责人。主要为互联网金融领域客户提供数据分析解决方案，曾任职 ChinaCache 和金山云。

官世强，内容运营。主要负责内容营销、新媒体运营工作，有丰富的集客营销实战经验。

郭天，产品运营。负责产品走向市场的推广工作，曾任职于豌豆荚，有丰富的新媒体运营、产品运营经验。

如果没有上述朋友和同事的大力支持，就没有这本书的问世。值新书发布之际，我对这些朋友和同事表示真诚的感谢。

张溪梦

2017年9月10日

目 录

推荐序

前 言

致 谢

第 1 章 首席增长官的崛起

1.1 什么是首席增长官 // 1

1.1.1 可口可乐设立首席增长官 // 1

1.1.2 越来越受欢迎的首席增长官 // 2

1.2 为什么会出现首席增长官 // 4

1.2.1 市场：红利消退、增长放缓、竞争加剧 // 5

1.2.2 客户：从被动接受信息到主动选择产品 // 8

1.2.3 技术：为用户生命周期提供数据洞察力 // 9

1.2.4 管理：从职能型组织向增长型组织进化 // 11

1.3 首席增长官是做什么的 // 12

1.3.1 首席增长官的定位 // 13

1.3.2 首席增长官的角色 // 14

1.3.3 首席增长官的职责 // 16

1.4 案例：LinkedIn 增长的秘密武器 // 17

1.4.1 六年间 40 倍增长 // 17

1.4.2 首席增长官的力量 // 18

1.4.3 增长是对商业本质的洞察 // 20

1.4.4 LinkedIn 的增长策略 // 22

1.4.5 用数据驱动用户增长 // 23

1.4.6 公司自上而下对数据驱动文化的认同 // 24

第 2 章 从增长黑客到首席增长官

2.1 首席增长官进阶的三个阶段 // 26

- 2.2 增长黑客 // 27
 - 2.2.1 增长黑客概念的提出 // 27
 - 2.2.2 增长黑客的能力模型 // 30
- 2.3 增长团队 // 31
 - 2.3.1 增长团队的组织架构 // 31
 - 2.3.2 增长团队的组建和分工 // 34
- 2.4 首席增长官 // 36
 - 2.4.1 问题和解决方案匹配时期 // 37
 - 2.4.2 最小可行性产品时期 // 37
 - 2.4.3 产品和市场匹配时期 // 37
 - 2.4.4 渠道和产品匹配时期 // 38
 - 2.4.5 成熟期 // 39

第3章 增长框架

- 3.1 增长框架的概述 // 41
 - 3.1.1 学习引擎模型 // 41
 - 3.1.2 用户增长模型 // 44
- 3.2 正确的增长目标：北极星指标 // 46
 - 3.2.1 北极星指标的重要性 // 46
 - 3.2.2 关于北极星指标的两个案例 // 47
 - 3.2.3 制定北极星指标的六个标准 // 49
- 3.3 高效的衡量技术：数据采集 // 51
 - 3.3.1 什么是用户行为数据 // 51
 - 3.3.2 埋点采集数据 // 54
 - 3.3.3 无埋点采集数据 // 57
 - 3.3.4 一站式数据采集解决方案 // 59
- 3.4 科学的学习方法：数据分析 // 61
 - 3.4.1 数据分析的战略思维 // 62
 - 3.4.2 数据分析的三大思路 // 65

3.4.3 数据分析的八种方法 // 69

第 4 章 用户增长模型

4.1 获取用户 // 77

4.1.1 受众 // 77

4.1.2 获客成本 // 78

4.1.3 用户旅途 // 79

4.1.4 案例解读 // 86

4.2 激活用户 // 88

4.2.1 激活的概念和意义 // 88

4.2.2 激活系统四大组成部分 // 89

4.2.3 To C 端用户激活案例 // 92

4.2.4 To B 端用户激活案例 // 95

4.3 用户留存 // 98

4.3.1 什么是真正的用户增长 // 98

4.3.2 留存分析框架 // 99

4.3.3 新用户留存分析 // 100

4.3.4 产品功能留存分析 // 106

4.4 用户营收 // 109

4.4.1 营收的两种方式 // 109

4.4.2 用户付费：以转化为核心 // 111

4.4.3 广告收入：以黏性为核心 // 114

4.5 用户推荐 // 117

4.5.1 推荐体系的组成 // 117

4.5.2 衡量推荐的两大指标 // 121

4.5.3 推荐的经典案例：Airbnb // 122

第 5 章 各岗位的数据驱动增长实战

5.1 市场营销：渠道、流量、转化 // 125

5.1.1 市场营销人员的工作重心 // 125

5.1.2 优化获客渠道 // 125

5.1.3 监测投放链接 // 132

5.1.4 优化落地页面 // 136

5.2 产品研发：数据驱动产品优化和迭代 // 139

5.2.1 从产品研发流程谈起 // 139

5.2.2 产品分析的基本概念 // 141

5.2.3 产品数据分析流程 // 145

5.2.4 产品数据分析方法 // 149

5.3 运营：用数据分析做运营增长，你需要做好这四个方面 // 153

5.3.1 流量运营：多维度分析，优化渠道 // 153

5.3.2 用户运营：精细化运营，提高留存 // 156

5.3.3 产品运营：用数据来分析和监控功能 // 157

5.3.4 内容运营：精准分析每一篇文章的效果 // 158

5.3.5 运营实战案例 // 160

5.4 数据分析师：用数据驱动增长 // 165

5.4.1 数据分析师的发展历史 // 166

5.4.2 数据分析师的组织架构 // 167

5.4.3 数据分析师的增长技能 // 169

5.4.4 数据分析师的实战案例 // 173

5.5 客户成功：以留存续约为核心 // 174

5.5.1 客户成功经理的诞生背景 // 174

5.5.2 客户成功经理的工作职责 // 176

5.5.3 客户成功经理的数据看板 // 178

5.5.4 客户成功经理的实战案例 // 180

第6章 不同行业的数据驱动增长实战

6.1 电商：电商精益化运营的五大关键指标和三个关键思路 // 183

6.1.1 电商行业的五大关键指标 // 183

6.1.2 商品运营：流量优化和品类优化 // 184

6.1.3 用户运营：提高用户留存和复购 // 188

- 6.1.4 产品运营：提高转化效率 // 190
- 6.2 在线旅游：如何提升购买转化率 // 192
 - 6.2.1 用户旅途概述 // 193
 - 6.2.2 渠道优化 // 194
 - 6.2.3 落地页优化 // 198
 - 6.2.4 搜索优化 // 201
 - 6.2.5 用户整合 // 205
- 6.3 互联网金融：如何促进高成单、高转化 // 206
 - 6.3.1 互联网金融平台的成长 // 206
 - 6.3.2 互联网金融平台的三大增长模型 // 208
 - 6.3.3 互联网金融用户的四大行为特征 // 211
 - 6.3.4 精细化运营的三大步骤 // 213
 - 6.3.5 理财业务：提升整体成交额 // 213
 - 6.3.6 贷款业务：提升注册转化率 // 222
- 6.4 互联网+：打通线上线下数据，驱动链家增长 // 226
 - 6.4.1 什么是增长 // 226
 - 6.4.2 增长遇到的挑战 // 227
 - 6.4.3 链家如何打通线上线下数据 // 229
 - 6.4.4 如何用线上数据分析驱动增长 // 234

后 记