

引爆 用户增长

EXPLOSIVE GROWTH

黄天文◎著

作者在去哪儿、奇虎360、百度多年从事用户增长工作的经验总结，增长黑客之父 Sean Ellis、GrowingIO创始人张溪梦等近20位知名企业高管联合推荐

战略层面，构建了一套系统的、科学的用户增长方法论；战术层面，从用户增长体用户全生命周期运营等角度总结了大量引爆用户增长的实操方法和技巧



机械工业出版社
China Machine Press

EXPLOSIVE GROWTH

引爆 用户增长

黄天文◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

引爆用户增长 / 黄天文著. —北京: 机械工业出版社, 2017.11

ISBN 978-7-111-58462-9

I. 引… II. 黄… III. 企业管理 - 营销战略研究 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 274230 号

引爆用户增长

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 何欣阳

责任校对: 殷虹

印刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次: 2018 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 147mm×210mm 1/32

印张: 12

书号: ISBN 978-7-111-58462-9

定价: 79.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379426 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379604

读者信箱: hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

和天文认识很久，一直非常欣赏他在引爆用户增长、拉动用户活跃和留存方面的思维和方法，这次终于看到他把自己的思考整理成一本书，有理论、实践和经验总结，兼顾策略思考和战术执行。在这个用户为王的时代，我们必须对用户运营有更加深刻的认识，围绕引爆、转化、促活、留存的全生命周期管理来进行用户运营，并通过用户运营达成更高层次的商业价值。作为运营人，如果你想引爆用户，那么推荐你认真阅读和学习本书。

——朱宇 掌众金服执行副总裁

用户增长不仅是一个运营概念，更是市场营销的根本目的。如果想让自己的营销更有效，不妨研读本书，通过了解用户增长的关键因素，让我们从层出不穷的营销手段中跳脱出来，构建一个能更好地驱动用户增长的营销架构。

——刘基 一点资讯市场总监

互联网主要由产品、内容、用户运营三大块构

成，而产品和内容运营的最终目标也是用户增长和复购。由此来看，这是一本面向初级至高级互联网运营从业者的用户运营手册。书中所提到的观点、方法以及配套的案例都是作者实打实地从一线工作中总结出来的，对于初级读者来讲，可在紧急关头照搬使用；对于中高级读者来讲，则可以通过这些方法和案例提炼出自己的策划实施方案。推荐这本接地气的书给大家。

——李立 去哪儿网高级市场总监

在物质过度丰富以至于用户无从选择的今天，在各种运营手段层出不穷的当下，天文的作品让我们有机会能够透过现象看到用户增长的本质。全书自始至终都贯穿着生动的案例和严谨的逻辑，针对理论和实践都给出了具体的阐述，值得认真品读。

——张天乐 融时代 CEO、银客集团联合创始人

天文是近几年移动互联网浪潮的亲历者和优秀的实践者，《引爆用户增长》是天文在多家互联网公司的用户运营实践经验的总结，详细、真实地讲述了健康的用户增长和运营的实例和方法论。无论是创业公司，还是大公司，都可以参考和借鉴，推荐做用户运营和市场的朋友阅读。系统性地花好每一分钱，引爆用户增长和健康留存，相信对大家有帮助。

——陆文勇 e袋洗创始合伙人 CEO/85 后连续创业者 /

福布斯亚洲 30 岁以下杰出人物

天文出书完全在我意料之中，我时刻关注他在朋友圈里分享的干货。然而，碎片化的学习不足以对增长形成深入的理解，他能将自己的经验悉数整理成书，给对运营和增长有兴趣的朋友提供了一条捷径。

——陈泽帅 链家上海研究院院长

在用户增长领域，这是一本具有实战指导意义的教科书。内容覆盖用户增长的各个环节，选取互联网领域的最新案例，无论是对于增长新手，还是老练的增长黑客，它都将是一本不可或缺的实战指南。

——陈思多 Camera360 增长副总裁

如何有效获得客户，对任何行业而言都至关重要。天文的《引爆用户增长》手把手教大家掌握这一核心技能，让我这个门外汉深受启发，非常值得推荐！

——范里鸿 德勤华永会计师事务所合伙人

天文是一位有独特经历的运营专家，他参加过当年 O2O 行业残酷无比的“千团大战”，经受过互联网硝烟的洗礼，这让他有一种与其他运营人员不一样的视角广度和思维深度。天文对运营工作有着思想者的气质，在实战中有思考与总结的习惯。天文常对自己死磕，这本书从酝酿到写作，再到付梓，经历了长时间的打磨。这本书无论是对创业者，还是运营工作者，都是一部实操性强、教科书级别的著作，不可多得。

——定胜斌 前趣分期销售副总裁、钱包生活 CEO

本书对用户运营做了详细拆解，从制定战略到执行细节，从用户拉新、留存到用户整体生命周期管理，深入讲解了用户运营背后的底层逻辑，把用户运营的精髓阐述得淋漓尽致。既有扎实的运营方法论，又提供大量的案例来印证理论，再结合作者多年的用户运营实战方法和技巧，让读者读罢不禁慨叹，原来个中如此巧妙。无论是对运营有强烈兴趣但还没入门的初学者，还是已经有一定经验的运营从业人员，都能从本书中学到新的知识和技巧，得到启发和共鸣。

——莫子睿 网易邮箱事业部副总经理

本书完美地呈现了互联网公司“用户增长”的核心逻辑和整套方法论，非常有助于创业公司和向互联网转型的传统企业，用“系统思考”的方法来立体认识“用户增长”与其他业务模块和目标之间的关系。作者实战经验丰富，思考角度多元而细致，非常适合需要完整理解互联网用户增长的朋友参考。

——贾鹏雷 亿邦动力总裁

互联网业务的发展有两类驱动：一是产品驱动，如工具类业务；二是运营驱动，包含范围更广，如电商、门户和视频等。两者都以用户指数级增长为目标。如何引爆用户增长？本书汇集了天文多年积累的运营技巧和方法论，包含大量实际案例，值得大家学习和参考。

——席进爱 朝阳永续董事 / 冰创科技 CEO/
前大智慧财富执行总裁

从0到0.1，从无到开始萌芽，从1到10，从萌芽开始萌动，从10到100，从萌动到蓬勃萌发，背后都离不开大量的用户研究、用户洞察、数据分析、不断试错、科学实践与规律探索。天文在这个方面有难得的天赋和丰富的积累，在“回家吃饭”成长的过程中给了很多建设性的建议。本书是难得的用户增长实操手册，值得推荐。

——唐万里 回家吃饭 CEO

从某种层面上讲，增长是一切运营工作的出发点，也是所有运营工作的终点。它与运营工作如影随形，贯穿于整个产品周期。在我看来，做运营除了要懂得以用户为中心外，还要懂得以增长为导向，将增长思维渗透到运营工作的每一个环节，赋予运营商业层面的价值。

——曹成明 人人都是产品经理、起点学院创始人 & CEO

用户增长和运营，是互联网时代最难以被清晰界定边界的学科之一，但它的重要性又不言自明，这是一门既需要“道”，又需要“术”的手艺：在战略层面上如何与公司发展结合，如何与资金和产品现状配合；在执行层面上如何提升每一个动作的转化率……天文的这本书，给出了系统的解答，可以作为用户增长与运营的第一书。

——鲍艾乐 拉勾网联合创始人兼 CMO

在看了天文的书稿后，我就知道这小子要“搞事情”。整本书落地、实用，通过对增长误区的分析，引导读者学习用户增长的基本逻辑，重新开始梳理增长的思路；再通过案例分析、B 端用户的留存和转化、C 端用户的拉新、用户成长体系的搭建，以及后期的用户运营来向读者传授经验。这本书包含了从开始的用户定位到最终的运营维护的全部环节。不得不说，值得推荐！

——戴政 环球悦旅会首席领队 /
决胜教育科技集团创始人 / 去哪儿网创始成员

推荐序一

增长：商业世界的永恒使命

张溪梦 (Simon Zhang)

国内领先的用户行为数据分析产品 GrowingIO 创始人 & CEO。Data Science Central 评选其为“世界前十位前沿数据科学家”，曾任 LinkedIn 美国商业分析部高级总监。《首席增长官》一书作者。

增长 (Growth) 是企业永恒的使命！耐克创始人曾经说过：If you're not growing, you're dying。无论是市场营销、产品还是运营，增长将成为你们接下来的核心关注点。

为什么增长这么重要呢？

1. 增长是下半场的主题

在过去几十年里，科学技术发生了若干次变革。从大型机、中型机、小型机、PC，再到现在的移动手机，每一次技术变革都带来了指数级的用户增长。在过去 5 年的时间里，移动互联网的出现掀起了新一波的用户增长浪潮，社交、移动支付、直播、共享出行、科技金融等一大批产业呈现爆发式增长。

但是，KPCB 在 2017 年发布的互联网报告显示：中国移动互联网用户增长速度从 2010 年的 70% 下跌到 2016 年的 10%。

这里面透露出来的信息是什么呢？

中国移动互联网用户数量已经接近天花板，那种每年百分之二三十，甚至更高的增速将一去不返。也就是说，这种人口红利背后的流量红利正在逐渐退去，资本也将更加理性。

同时，马太效应愈加显著：中国用户平均每天使用手机的时长在 200 分钟以上，其中 79% 的时间被排名前 20 的网站或者 APP 占据，而这 20 个头部 APP 全部属于大家熟知的 BAT，剩下的几百万家网站和 APP 则要分剩下 21% 的用户时间，竞争激烈程度可见一斑！

以前用户没有什么事情做，对于 APP 的使用并不挑剔。现在，我们的用户已经在向追求质量、追求品质的方向变化。这也就是说我们不但要追求数量的增长，更要追求质量的增长，这里面就包括更好的用户体验、更深刻的产品价值。这就是做增长的大背景！

2. 增长是企业的核心使命

最近几年，“首席增长官”“增长团队负责人”“增长黑客”这些人很火！企业为什么愿意花大价钱雇佣这些人，究其根本，增长是企业的核心使命！

增长是企业最核心、最根本的因素，它代表了五类群体的利益：

第一，客户的利益，只有一个不断增长的企业才能给客户创造信任感，提供有价值的产品。

第二，员工的利益，只有一个不断增长的企业才能给员工更好的薪资，提供更大成长空间。

第三，公司的利益，只有一个不断增长的企业才能持续盈利、增长，才能持久地存在下去。

第四，股东的利益，只有一个不断增长的企业才能给股东安全感，以及更多的回报。

第五，社区的利益，只有一个不断增长的企业才能创造更多就业岗位，为社区稳定做贡献。

所以，无论是做市场营销、做产品还是做运营，无论是 To B 还是 To C，我们最应关注的就是增长。

3. 增长是数据驱动的根本目的

2016 年我和增长黑客之父 Sean Ellis 交流的时候，他问我：Simon 你知道吗？LinkedIn 和 Facebook 是最早建立增长团队的公司，他们最早做增长的人都是从 eBay 出去的，你知道为什么吗？

我在 eBay 工作过 3 年多的时间，eBay 是一个非常注重数据驱动增长的公司。早在 2007 年的时候，eBay 就已经把数据驱动做到了极致，期间每年保持 50% ~ 70% 的增长速度。在美国高速增长的企业中，投入产出的每一个环节都非常有效率，这样积累起来就变成了一个科学的增长引擎：我认为这是根本原因之一。

在硅谷的时候，有一个业务高管曾经和我说：Numbers is my native language！他说，真正的企业管理者，无论是 CEO、中层管理者，还是前线打仗的业务经理，所有人通用的语言不是英语，而是数字。因为数字代表了效率，效率代表了商业的本质，商业的本质就是投资回报比。投资回报比就是说，我们投入一块钱可以产出多少钱，这才是用户增长的基础。很高兴，这些核心内容我在天文老师的这本书里面都看到了。

从硅谷回国创业没多久，我就非常有幸认识了天文老师，并且

邀请天文跟我们分享了他在百度糯米、去哪儿、360 金融做的事情。当时很惊诧，我在他身上看到了国内本土运营人员蕴藏的优秀创新思维，以及用数据优化业务到极致的基因和勇于挑战突破自我的精神。他的增长和业务运营实践对国内很多公司都非常珍贵，有巨大的启发和引领意义。

此后，在不断和他接触的过程中，我们又发现，他每一次的演讲都是精彩纷呈，每一篇公众号上的分享都是干货满满，每场活动下来的用户反馈都是超级正面。在过去两年 GrowingIO 的发展过程中，天文老师的分享都是我们 GrowingIO 增长大会、增长沙龙等活动最受欢迎的课程。

当我拿到这本书的书稿时，非常激动，因为我不但在书中看到了清晰且系统的增长核心方法论和模型，也预感到了未来这本书会给读者以及他们的企业带来的巨大价值。真切地推荐这本《引爆用户增长》给每一位希望把业务增长做到极致的从业者，以及那些希望在这个新兴领域里面有所建树的未来增长之星！

张溪哲

推荐序二

新时代的用户运营

刚刚结束的党的十九大，宣告了中国特色社会主义进入了新时代，振奋之余，让多年从事互联网行业的我不禁去想，我们这个行业何尝不是呢？我们正经历其中，经历一场翻天覆地的变化，这个变化如此之大，以至于没有任何一所学校，也很少有书本可以教会我们如何应对。作为从业者，我们都有自己的心得，但多数情况下由于时间原因，无法形成可以交流的东西。这让我在读到天文这本书的时候，非常欣喜和感动，终于有人，而且是天文这样经历如此丰富的人来做个总结，简直是一项善举了。

在互联网行业里，有很多能力是传统行业或者一个创业团队可以在短时间内建立起来的，但是用户运营不能，很多公司也把用户增长理解为购买流量，把用户不增长理解为公司没有钱，从而错过了加强用户运营抢占市场的机会。

用户增长，过去是一个结果，到今天已经变成很多互联网公司的一个部门了，从以前 Facebook 的

Growth 团队，到今天风靡硅谷的 Growth hacker，这个职能已经变成共识，成为公司发展的驱动角色。我的感觉是，这个能力在美国相对中国要容易一些，美国的用户流量到今天已经变成基础设施，玩得转 Facebook、Google、Twitter 基本就可以接触到所有的用户，而且这些平台都提供了一个非常精准的广告投放平台，让创业公司可以在哪怕只有 100 块钱预算的情况下，也能精准地找到用户，最低成本地做 MVP 测试，迅速调整公司方向。而中国相对就比较复杂，用户流量系统并没有形成一个标准化的基础设施，移动互联网把流量系统变的更加复杂了。如今一个手机厂商就是一个流量系统，有浏览器、网址导航、搜索、应用分发、手机桌面、信息流，等等；而每种产品形态，又有很多的竞争对手，信息流有很多家，搜索有很多家，社交网络也有很多家。这让中国的创业者们面临着一个非常复杂的用户获取环境，这大概也是美国互联网公司中国化少有成功，而中国公司国际化这几年多有成功案例的原因之一吧。

流量渠道体系复杂化，同时用户的信息接触行为也发生了巨大的变化。我们在国外看到用户刷一下 Facebook 或者 Twitter 就能基本把信息获取了，一个自媒体维护一到两个平台就够了，在中国，每个自媒体都在疲于奔命维护各种信息平台，因为不知道用户可能在什么地方获取信息。国内用户的时间太碎片化了，光是信息流，就有纯粹私人的朋友圈信息流、半私人的微博信息流、全公开的今日头条信息流。我们对信息的偏好，也从文字逐渐向图片、视频转移，光是视频，又有传统视频和今天风靡各种人群的快手视频、抖音视频等多种形式。今天一家创业公司想要接触到他的用户，实在有太多的地方需要探索了。

另外，用户对新产品的体验胃口也发生了变化。过去我们为了解决一个需求而使用一个产品，如今任何一个细分市场，都有大把的玩家在争夺用户，用户已经不再仅仅因为你满足了需求而使用你

的产品，他们还会提出更高的期望。所以今天一个新的互联网公司，或者互联网+公司，要抓住一个用户，需要做比过去多很多的事情，绝不是产品开发完了推给用户，就会迎来增长。过去产品部门是公司的核心部门，今天用户运营部门，在很多移动互联网公司，甚至已经比产品更重要了。在基础服务都类似的情况下，如何让用户留存做得更好，如果让用户增长得更快？有钱的公司可以补贴，没钱的公司可以靠创意。但是它们都离不开新时代的用户运营思维，我们确实见过很多补贴到最后并没有迎来胜利的公司，也见过很多没有钱补贴最后成为第一的公司。

那么新时代的用户增长，有钱没钱到底该怎样做？天文尤其专注这个领域的思考和总结，曾经花过十几亿做用户增长，也曾经一分钱不花做出过非常好的项目，还曾经做过我们都不愿意再提的项目。当我看到这本书的时候，感觉这里总结的真好，如果几年前我们都看到这样的书，也许我们今天会做的更好一些，但是几年前的时代也不一样，那时互联网江湖还没有这么复杂，用户也没这么难获取。衷心希望互联网相关的从业者们，能够从书中有所收获，站在天文小小的肩膀上，看得更远。天文所讲述的，是这个时代里，最前沿的互联网公司中正在发生的故事，新鲜可口，热气腾腾。

吴海生

360 金融集团创始人

国内“用户增长”这三年

多年以来，在市场人员的招聘面试中，通常会问一个很基本的问题，如果有一个亿的预算，你会如何进行媒体组合的分配？做过这行的“老司机”会很快告诉你，我要花多少钱拍一段 TVC（电视广告），然后投大概多少钱在电视台、电影院、楼宇电梯液晶屏、户外公车站台，等等。

当你继续问他，如果我考虑的是更直接的效果转化呢？做过电商产品或者工具类 APP 的面试者立刻心领神会，开始和你讲我是如何在效果平台上每天投放预算，并保证消耗匀速以及质量达标的。

可是如果你再问——“如果手边只有 1 万元的预算，你会怎么做呢？”一部分人会张大嘴巴表示你是不是在开玩笑；还有一部分人会以为你在问他类似估算北京城有多少个井盖一样的逻辑发散问题；当然，还是会有很少的一部分人会两眼放光，仿佛找到了组织，轻吁一口气，您说的是——Growth Hacking（黑客增长 / 用户增长）？

事实上这个概念在国内的流行不过短短 3 年的时间。我还记得 2014 年年底偶然机会买到《精益数据分析》(Lean Analytics) 原版时如获至宝的感觉,我以此为启发向所在公司的团队进行了如何用数据驱动做好工作的培训分享,很快网易公司董事局主席兼 CEO 丁磊先生亲自在网易云阅读上做了电子版的推荐。在过去的 3 年里,我们身边也有越来越多的互联网公司,用所谓“黑客增长”的方式实现了指数级的崛起,不管是本土的滴滴打车还是当时风靡的 Uber,也包括大家今天熟知的饿了么和美团外卖,以及满眼望去的小黄车 ofo 和摩拜单车……它们在用户邀请奖励,以及每次订单后的红包激励上,可以说玩到了极致,甚至这些手法已成为现在国内主流 APP 软件的用户运营“标配”。越来越多的市场人员不再是“只管空中灿烂,嘴炮吹牛泛滥”,而是愿意真正坐下来和产品及运营团队融合在一起,实施“数据分析-提出假设-实验验证-优化调整”的正向循环。

在我看来,这一切改变背后的原因是“用户增长”的理念打破了传统的市场思维。在传统的市场工作范畴里,有很多是不那么容易量化评估的传播类工作,但必须清醒认识到——这并不是市场推广的全部。“空中”的品牌传播,一定是为了“落地”带用户及业绩增长的序曲,而不能割裂开来。很遗憾这个道理听起来简单,但就像剑宗与气宗的门户之见,尴尬已经存在千年,也就忽视了那些能四两拨千斤、帮助企业“从 0 到 1”冷启动的工作价值。当然,另外一个原因是,在创业大潮流行之前,大多数企业内的市场工作并不需要拓新,而是维持产品既有的市场份额和品牌声量,惯性导致了重复过往貌似正确的事情。而且,在一个大型企业里,当所有人都安于现状花大钱做投放的时候,你突然呐喊说可能有更高效率和更低成本的方式,无异于《皇帝的新衣》故事中的小男孩,既不合时宜又势单力薄。