

# GROWTH

## 我不是产品经理

移动互联网商业模式下的用户增长

U S E R G R O W T H

UNDER THE MOBILE INTERNET BUSINESS MODEL

主编：岳建雄

# GROWTH

## 我不是产品经理

### 移动互联网商业模式下的用户增长

主编：岳建雄



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

移动互联网商业模式下的用户增长，本质上就是更低成本地获取用户，更高效地实现商业变现，并在获取用户成本与商业变现之间取到一个好的 ROI。目前用户增长团队已经逐渐成为国内各大移动互联网公司的标配，更需要真正做过用户增长工作的人分享一些实操方法与经验总结，以给行业从业者以指引。

本书从移动互联网用户增长实践出发，讲解移动互联网的本质、用户增长团队的搭建、采购型和分散型流量获取模型下的用户增长方法、数据驱动的用户获取能力、通过产品分析确定用户增长策略、技术如何带动用户获取能力的提升等。本书作者拥有丰富的实操经验，把一线工作中用到的产品、运营、内容、技术及渠道相关的用户增长方法结合实践案例、数据模型、理论框架，深入浅出地呈现给读者。尤其难得之处在于：本书结合众多移动互联网公司的大量实例，深入浅出地讲解了用户增长涉及的各个环节，对于移动互联网从业者来说可以作为实践的参考书随时翻阅。

本书堪称来自一线的用户增长宝典，我们希望它可以成为面向移动互联网用户增长相关从业者的一本经典读物。本书适合移动互联网公司领导、运营人员、开发人员、产品经理、用户增长策略经理、市场人员及其他对用户增长感兴趣的人阅读。

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

我不是产品经理：移动互联网商业模式下的用户增长 / 岳建雄主编. —北京：电子工业出版社，2019.5

ISBN 978-7-121-36191-3

I. ①我… II. ①岳… III. ①企业管理—产品管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 057651 号

责任编辑：董 英

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：18.25 字数：298 千字

版 次：2019 年 5 月第 1 版

印 次：2019 年 5 月第 1 次印刷

印 数：6000 册 定价：69.00 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](mailto:zltts@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

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

## 作者简介

---



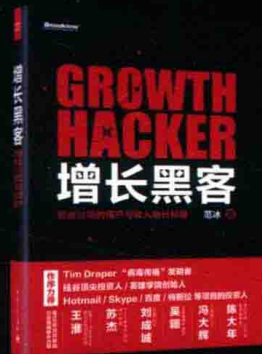
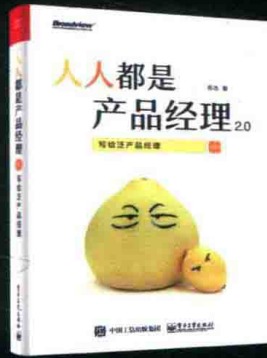
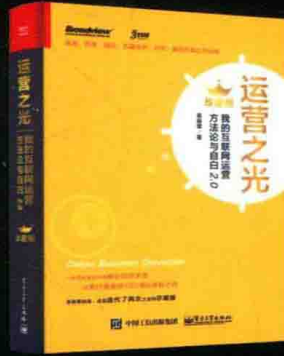
### 岳建雄

高级编辑，集美大学财经学院毕业，厦门大学EMBA。拥有近16年互联网行业的从业经验，是业内知名的互联网产品专家、互联网产品增长专家。2003年年底加入搜狐，之后出任搜狐移动新媒体中心总经理，一手打造了当时业界领先的搜狐新闻客户端；2015年1月独立创办移动医疗公司e陪诊，兼具丰富的创业实战经验；2016年7月加盟凤凰新媒体，出任凤凰网副总裁兼凤凰新闻客户端总经理；2018年12月加入爱奇艺，任副总裁。



关注微信，发送“36191”  
加入本书共读群

## 好书力荐



# 编 委 会

主 编：岳建雄

副主编：干 雄      颀晶华

编委会：周晓航      陈 晶      刘盼盼

刘 迪      李培江      马 迪

李宏丹      田海云      申 川

# 自序

---

最近一年多来，市面上关于用户增长的书像雨后春笋一般，相当火爆。这些书有从国外取经直接翻译出版的，也有结合国内实操案例撰写的。我的书柜里也有好几本，多是别人赠送或公司购买的。实话实说，我都没有正经看过，只有刚拿到书时，感觉新鲜翻翻，之后就放在一边了。我觉得，一方面国外的书讲的更多的是一些方法论，长篇大论，而且作者对国内的用户增长环境不了解，所说方法并不一定适用。另一方面国内写用户增长方面书籍的作者没有几个是真正做过用户增长的，大都是纸上谈兵，书的实际参考价值不太高。

2018年的一天，一点资讯总编辑吴晨光送我一本他的新书：《自媒体之道》。他在书里把自己负责搜狐、一点资讯内容和自媒体平台工作的得失、思考和疑惑整理出来，分享给大家，这让我非常有收获。从事过相关工作的人写出来的内容，语言或许不那么优美生动，但其中的干货会让同行或者接触过类似工作的人产生共鸣。一念起，我是不是也可以把自己这些年来在工作中积累的对产品、用户增长的理解整理出来，分享给大家，是不是也可以给同行一些启示呢？

我本身不是作为产品经理入行的。2003年11月，我加入搜狐。当时所在的业务线主要做 SP（Service Provider，服务提供商）业务，这个业务非常简单，就是做短信、彩信、彩铃、WAP、IVR（Interactive Voice Response，交互式语音应答，一种语音增值业务）等产品。由于业务简单，工作中基本没有产品经理，只有运营和 BD（Business Development，商务拓展）。我最开始负责搜狐在福建省的 BD 工作，我个人不太善于与人沟通，但喜欢研究业务细节。在 SP 时代，大家都在拼与运营商的关系，找运营商要群发、推荐资源，工作更多的是商务吃喝、应酬和送礼，很少有人去研究业务本身的价值与运营商 KPI 的变化。

在工作过程中，我发现再简单的业务也有它的生命周期与业务逻辑，在别的 BD 都争先恐后地想和运营商搞好关系吃喝应酬的时候，我会关心运营商 KPI 里哪些指标的完成是有难度的，我可以通过什么办法解决他们有难度的问题，我会关心如何帮助运营商把业务做得更好。道理很简单：人的关系随着工作调动、区域变化都会变化，而运营商数据业务这个部门背后的指标是不会变的。关心客户的需求，帮助他们解决需求的同时也能达到你的目的，这是一个共赢且可复制的方法。通过这种方法，我在没有任何关系的情况下，把福建的业务收入做到前列，后来我又陆续接管了江西、云南、贵州、广西、广东等地区的业务，并且也分别把当地的业务收入做到所在省所有 SP 收入的前几名，特别是云南、贵州的彩铃业务收入在公司内部更是处于绝对领先的位置。我也从一名最基层的 2 级员工升职到无线事业部的副总经理，从厦门调到广州，2010 年 5 月又从广州调到北京总部。

调到北京总部后不久，2011 年，我从无线业务部门调到了搜狐快递部门（后产品改名为搜狐早晚报，搜狐新闻客户端的前身），最开始的职位是渠道负责人。当时搜狐负责无线业务与产品的 VP（副总裁）方刚就给了我一个任务，也是一个小目标，如果在 2011 年年底前把搜狐快递的 DAU（Daily Active User）做到 100 万以上，这个业务线就归我管。我清晰地记得，当时该产品的 DAU 只有 6 万多，我也不负责产品与技术，给我下达这个指标时到年底只有不到半年时间，我对 DAU 增长唯一能做的就是与渠道合作，而且还没有钱与预算。我该怎么完

成这个任务？

当时我了解到一个信息，中国电信运营商与联通刚拿到 3G 牌照，特别是中国电信刚拿到移动牌照，想借 3G 的机会把移动业务做起来的决心很大。但是当时市面上的 3G 手机很少，除了苹果，安卓系统的手机厂商主要就是 HTC、摩托罗拉、三星等少数几家，手机待机时间不长且价格非常贵，为了快速普及与发展 3G 用户，中国电信成立了终端公司，重点是采购定制安卓手机，低端千元机选择了国内厂商的中华酷联（中兴、华为、酷派、联想），高端机用国际厂商，选择了 HTC、三星、摩托罗拉。我获得这个消息后，想尽一切办法找到了中国电信手机厂商软件安装的负责人，这个负责人非常忙，每天要出差到各地去跟手机厂商开会沟通，我跟他约了 5 分钟时间。由于时间很短，结合搜狐早晚报的产品特点，见面时我就开门见山，说了几点：

（1）听说电信现在定制了很多安卓智能手机，目标就是跟中国移动竞争。而智能手机要比功能手机好，中国电信的 3G 要比中国移动的 2G 好，核心还是要看有在 3G 智能手机上跑得比 2G 时代更好的应用软件。现在智能手机非常缺少好的应用软件。

（2）我们刚好做了一款很好的资讯软件叫作搜狐早晚报，这款支持安卓与 iOS 系统的 App，早、中、晚每天推送 3~4 条人工制作的内容，内容量非常丰富，还能实时更新（彩信发出去是无法更新的），能完全替代中国移动的彩信手机报（当时中国移动有 2 亿多的彩信手机报用户，彩信手机报用户收费 5~30 元/月），是打击中国移动彩信手机报的杀手级应用。

（3）你经常出差，这款软件很适合你，你很忙也没时间听我介绍，我先给你装上，如果体验好你再联系我，如果觉得这款产品不好就不用理我，或者可以给我建议。

说完，我就给这个负责人的手机装上了搜狐早晚报，他也继续出差。我运气很好，第二周这个负责人就给我打了个电话，说我们的软件还是不错的，让我给他发一个安装包，于是我马上用邮件发了一个安装包过去。然后三四个月

过去了，我们的用户量依然没有太大的起色，直到 2011 年年底的时候，我们突然发现用户开始每天大量增长，DAU 也超过了 100 多万，而这 100 多万的用戶里有 90% 的用户都来自一款叫 V880 的中兴手机，原来电信相关的负责人把我们的安装包发给了中兴手机厂商，而这款 V880 是当时的千元机王，单机就出货 700 多万台。

是的，由于电信运营商大量对终端智能手机的补贴，中国移动互联网在 2012 年迎来了 3G 手机大量普及与移动互联网用户大爆发的一年。这是一个千载难逢的机会，这一年微信超过米聊，上线了朋友圈，这一年今日头条开始崭露头角，这一年陌陌开始生根发芽，这一年我也正式接管了搜狐新闻客户端所有的产品、技术、运营、市场、渠道等。我也发现在那个时间窗口，手机预装是最快、最有效的一个渠道，而且不花钱。很快我通过各种办法，克服了各种困难，通过竞标进入中国电信的预算名单，把搜狐新闻客户端装进了当时中国电信定制的绝大多数安卓智能手机里，超过 1 亿台的手机预装早期是不用钱或者用很少的钱的，用钱的平均价格也很低，安装 0.4 元/台，激活 1.5 元/个，搜狐新闻客户端也在 2013 年年初成为当时中国第一个用户量过亿、DAU 过千万的新闻客户端。

在负责全部业务后，我发现获取用户只是产品的一个环节，一个产品要成功，涉及的用户增长环节非常多。拉新进来以后还有很多环节与用户增长相关，如产品体验好坏会影响用户留存，手机的厂商适配、Push 与进程、用户漏斗与链路优化、渠道来源与冷启动、活动引导、召回、商业变现能力等都会影响用户的留存与增长。这些涉及每一个环节的每一个项目相关人员，有产品经理、运营经理、渠道经理、算法推荐工程师、应用开发工程师等，非常复杂，把用户增长与留存这个 KPI 单独下发给任何一个部门，都无法独立完成目标并为结果负责。2013 年下半年，搜狐新闻客户端的 DAU 最高到 1800 多万，每天新增 30 多万。然后随着用户对产品要求的提高，竞品对渠道增长的重视及对产品与内容差异化的提升，我们的用户留存开始下降，DAU 在新增无法持续的情况下也开始下滑。由于当时还没有开始大规模地商业化变现，手机厂商把预装价格从原来的 0.4 元/台涨到 0.6~0.8 元/台的时候，不敢全力跟进，一度我也非常困惑，用户如何增长呢？

这个困惑一直延续到 2014 年 6 月份，由于用户开始不再增长，提高用户留存也缺少办法，部门员工流失大量增加，我也开始萌生离意。这时候我有机会与今日头条的张一鸣进行了几次深入沟通，有一次在亚运村的么么咖啡，我们聊到深夜 1 点多，咖啡馆要关门，老板一直催我们才走。

那时张一鸣非常有激情，表示他要在 2014 年年底将用户数做到 3000 万，当时今日头条的 DAU 只有 1000 万出头，半年左右做到 3000 万我觉得几乎是天方夜谭。搜狐新闻客户端当时的 DAU 最高时也没超过 2000 万，然后就一直没有突破。我问他有什么好办法，他说今日头条本质上就是浏览器，UC 与 QQ 浏览器的用户多，今日头条就是浏览器的 2.0，移动互联网的用户未来不需要浏览器， he 可以从浏览器那切走一部分用户，另外他开始重视手机厂商的预装。原来今日头条的用户一部分是 IT 圈的用户，另一部分就是移动互联网的下沉人群，他那时候也开始预装，但品牌厂商还装不进去，主要是装了刷机与方案商的低端手机。后来今日头条也引入了搜狐的一些渠道 BD，很快就在当年年底切入了品牌手机厂商的预装市场。在如何获取用户上，他当时还跟我提到一个想法就是想学 58 同城、赶集网打广告的办法，想在 2014 年春节把所有视频的贴片广告都买断。后来可能觉得移动 App 不像网站，打广告的转化效果可能不直接，就把这钱放在所有的应用商店的入口买断上了，垄断用户下载 App 的入口位置。

在用户推荐留存与精准度上，张一鸣当时提到，通过 A/B 测试发现，获取用户通讯录可以大幅提升算法的精准度，因获取用户通讯录对用户的骚扰而导致用户的流失率只增加 1% 左右，但我很惊讶的是，今日头条系列产品直到 2016 年年底才在微头条上线后开始大规模向用户要通讯录。后来我想了想，猜测张一鸣克制这么长时间的原因如下：

(1) 当时今日头条只有 1000 万 DAU 的用户规模，就算取到了通讯录，对用户也没有太多好处，因为用户的大部分好友不在这里，发挥不了协同效应，容易让用户反感。

(2) 用户当时只有资讯浏览需求，没有需要用户通讯录的场景。而当用户规

模达到近亿的时候，微头条上线了，这时候协同与场景都有了，要通讯录就变得自然很多。而且今日头条取到通讯录后把社交关系又同步给了“字节系”的其他产品，如抖音、西瓜、火山、皮皮虾等，这也是“字节系”产品迅速增长的一个秘密。

关于竞争对手，在聊的过程中我问道谁是他的最大竞争对手，他当时表示最害怕的是百度，认为最好的算法人才在百度，百度也最有实力来做信息流业务。但当时百度因为搜索业务上的强大，并没有意识到信息流业务后来可能 OTT（Over The Top，过顶传球，意思是通过另一种方式超越）搜索。2015 年今日头条开始建立头条号自媒体生态平台，从百度挖来算法核心人才，还挖来了新浪的副总编辑赵添做头条号的整体运营，也引入了包括搜狐在内的一些传统门户的人负责内容的采购与运营。这个内容生态平台的成功不仅解决了今日头条内容版权的问题，也拉开了今日头条与各传统门户的距离，因为从有头条号自媒体生态平台开始，今日头条不仅在技术算法上比传统门户更先进，且在内容质量与内容生态数量上也远远超过了除微信外的其他内容平台。由于内容质量与类型的增加，用户留存得到提升，用户群也不断扩大。

一个伟大的公司常常拥有“狗屎般”的运气，字节跳动公司完美错过了搜狐、凤凰这样的门户公司对它的投资收购，最重要的竞争对手百度居然在它快速增长的时候没有发觉真正的竞争对手已经长大。当 2017 年百度真正意识到信息流的重要性时，字节跳动公司已经长大，并且趋势不可逆转，在 2018 年抖音爆发后，字节跳动公司的估值达到 750 亿美元，超过百度。本书有很多章节介绍了字节跳动公司的组织结构与用户增长，揭秘这个以数据智能驱动的优秀组织，如第 5 章就介绍了字节跳动公司神秘的用户增长团队与渠道团队。而百度后来对其僵化的组织进行了重大的调整，成立了信息流部门，李彦宏亲自带头，放在向海龙的大搜索部门下面，大搜索可以提供强大的变现能力与手机百度入口，由沈抖统一负责技术、产品和运营，开始重视用户增长与内容，在预装与市场投放上大力砸钱，开始重建百家号内容生态体系，很快百度花了一年多的时间就把信息流

业务做了起来，DAU 也达到了 1.6 亿。不仅如此，百度还发力短视频领域，开始做好看视频与全民小视频，赞助 2019 年的春晚，大做送红包集卡活动，也迎来了百度用户增长的一个回春。在收入上 2018 年超过了 1000 亿元，是字节跳动公司的 2 倍，这说明百度仍然拥有超强的商业变现能力。2019 年的春晚红包大战，百度完成了一次对字节跳动公司的逆袭，百度 App 的用户数峰值超过 3 亿，好看视频超过 3000 万，就连全民小视频也摸高到 1000 万后回落，而今日头条与西瓜视频的用户数这期间稍有回落。很多人可能不知道，为了准备这次春晚活动，百度下足了决心，除了发红包的 9 个亿，还增加了 3 万台服务器，单是增加服务器的投入就超过了红包的投入。可以看出，在错过时间窗口后获取用户的代价是非常大的。

大风起于青萍之末，我没有预料到当初一个小小的趋势，会改变今天的互联网流量分发的格局，我看到了却擦肩而过。2014 年年底我自己阴差阳错地走上了移动医疗的 O2O 大众创业道路——一条我自己之前完全陌生的赛道。两年的创业，让我经历了作为一个创业者的兴奋、激情、困惑、痛苦、无助、绝望的心酸历程，这期间我也看了一些如《从 0 到 1》《创业维艰》之类的书，也有不少收获，我在创业中遇到的一些坑别人在书中总结过，避免了一些错误。我也没想到我有机会写这么一本书去总结我工作中对用户增长及做产品、运营的一些经验，希望读者在看本书时能像我当初看《从 0 到 1》《创业维艰》那样的书一样，有一些收获，避免一些不必要的错误。

一个人的成就与财务上的自由除了历史进程与个人努力，关键时刻的选择也非常重要。创业失败了，但我却一点都不后悔当初的选择，因为它让我明白了一件事，无论是创业还是做产品，本质上都是商业行为，是商业行为就要关注用户需求与用户投入产生的回报。放在移动互联网的用户增长上同样如此，本质上就是如何更低成本地获取用户，更高效率地实现商业变现，并在获取用户成本与商业变现之间取到一个好的 ROI（投资回报率），这个 ROI 的模型应该做到，用户量越大，成本还能比较稳定，而变现能力却能越来越高，ROI 一直保持良性的平衡可持续性，这就是用户增长的本质。

本书后面的一些章节里会提到产品的商业本质与商业模式。理解这个道理之后，会发现做什么产品都比较简单了，结果好坏就跟产品的行业赛道、时间窗口、执行人的能力、公司所拥有的资源相关了。无论用户增长做好做坏，你能知道是什么原因，该不该继续花钱，该用什么方式去发展用户，知道盯着数据做运营，例如在第4章里就提到了很多通过数据驱动做用户增长的运营案例。

在凤凰网的两年半，就是实践我对移动互联网商业模式下的用户增长的理解的过程。我用半年左右的时间搭建了增长、产品、技术、运营骨干团队，如本书第2章所述。本书第3章会告诉大家在短时间内利用采量与社交裂变回流的方式获取用户的两种模型。本书的主要内容也是我在这个阶段的实践经验的总结，有收获、有失败、有挫折，也有迷茫，希望分享给大家，这也是我写这本书的初衷。

A handwritten signature in black ink, reading '万建雄' (Wan Jianxiong). The signature is stylized and includes a long horizontal line extending to the right, ending in an arrowhead.

# 目录

---

第 1 章 不增长就出局，用户增长时代来临.....	1
1.1 用户增长概念的本土化，如何理解 AARRR 漏斗模型.....	2
1.1.1 从字节跳动公司的案例说起.....	3
1.1.2 从运营、产品、技术、市场、渠道对用户增长的理解到 AARRR 漏斗模型.....	7
1.2 移动互联网下半场，用户增长时代来临.....	11
第 2 章 移动互联网产品的本质与用户增长团队的搭建.....	13
2.1 移动互联网产品的本质与信息流战争.....	13
2.1.1 移动互联网产品商业模式分析.....	14
2.2.2 信息流战争.....	19
2.2 如何理解用户增长的模块和角色划分.....	25
2.2.1 你是否真正认识产品经理.....	25
2.2.2 你是否真正认识运营经理.....	27
2.2.3 用户增长经理与渠道经理的区别和联系.....	30
2.2.4 技术在用户增长中的作用.....	32
2.3 打破“筒仓效应”，搭建高效运转的用户增长团队.....	32
第 3 章 两种流量获取模型下的用户增长方法.....	38
3.1 采购型流量的获取方式与用户增长.....	39

3.1.1	应用商店下载与用户增长	39
3.1.2	SEM、CPC 与用户增长	45
3.1.3	厂商及方案预装与用户增长	46
3.1.4	网盟与 CPA	50
3.1.5	浏览器、WAP 流量与用户增长	51
3.2	分散型流量的获取与用户增长	53
3.2.1	如何通过社交裂变实现低成本引流	54
3.2.2	通过活动商城提升产品运营能力	58
3.2.3	如何用金币系统建立良好的用户生态体系	60
3.2.4	网赚模式大行其道下的收徒拉新策略	63
3.2.5	使用一元夺宝模式精准获取用户	66
<b>第 4 章</b>	<b>数据驱动的用户获取能力</b>	<b>69</b>
4.1	用户运营过程中的数据分析指标	70
4.1.1	用户留存率	71
4.1.2	用户行为指标	73
4.1.3	活动运营数据分析指标	76
4.2	用户增长过程中的几种数据模型	80
4.2.1	财务模型	80
4.2.2	增长模型	88
4.2.3	数据波动分析的参考数据项	94
4.2.4	数据报表	96
4.3	以 AARRR 模型为切入点，各项业务的关键数据指标	101
4.3.1	用户获取阶段的数据指标	102
4.3.2	提高活跃度阶段的数据指标	105
4.3.3	提高留存阶段的数据指标	106
4.3.4	增加收入阶段的数据指标	107
4.3.5	传播推荐阶段的数据指标	108
4.4	iOS 渠道用户增长关注的的数据指标	110
4.4.1	App Store 的流量数据	110
4.4.2	信息流渠道流量获取关注的的数据指标	117
4.4.3	iOS 渠道的数据采集方式	119

第 5 章 通过产品分析确定用户增长策略 .....	123
5.1 字节跳动公司是如何做用户增长的 .....	123
5.1.1 搭建一个独立的战斗力强悍的用户增长团队 .....	125
5.1.2 掌握有效的用户增长工作方法 .....	128
5.1.3 要学会砸钱，也要舍得砸钱 .....	134
5.2 抖音、快手的综艺冠名策略，真的不差钱吗 .....	135
5.3 拼多多“农村包围城市”，微信生态下的社交裂变式用户增长 .....	139
5.4 “电商与社区结合体”小红书，如何理解用户并杀出重围 .....	146
5.4.1 打磨内容和社区，沉淀用户 .....	146
5.4.2 明星级 KOL 入驻，带货效应显著 .....	148
5.4.3 广告投放 .....	149
5.5 预装引导对用户冷启动的意义有多大 .....	150
第 6 章 在产品生命周期内的用户获取能力 .....	156
6.1 产品和运营的“大小年”，时间窗口下的周期性更替 .....	156
6.1.1 为什么说“运营为王” .....	157
6.1.2 为什么说“产品或技术为王” .....	159
6.1.3 为什么又有“内容为王”和“渠道为王”的说法 .....	161
6.1.4 用户增长的秘密：人 .....	163
6.2 不同维度竞争下的用户增长策略 .....	164
第 7 章 技术如何带动用户获取能力的提升 .....	169
7.1 进程保活 .....	170
7.1.1 进程及其分类 .....	170
7.1.2 应用程序被杀死的几种场景 .....	172
7.1.3 进程保活方式详解 .....	173
7.2 Push 推送 .....	176
7.2.1 Push 推送的技术实现 .....	177
7.2.2 Push 推送的内容运营 .....	180
7.3 Deeplink .....	190
7.4 人工智能在信息流分发中的应用 .....	196