

衡量营销成效：增效衡量应用指南

虽然“增效”是个相对较新的术语，但并不是一个新概念。

增效是一项用来衡量营销策略所创造的真实价值的指标，通过拆分并衡量营销策略带来的结果而确定，与其他潜在的商业因素无关。增效通过对比两组不同人群（接触营销策略的人群与未接触营销策略的人群）的结果差异计算得出。

多年以来，商家一直都能有效衡量在诸如产品测试或直邮等方面的不同选择对业务成果产生的增量影响。

这种衡量方法同样适用于数字广告。

本指南将为您介绍一些在营销中开展增效衡量的建议。这些建议是我们与业内众多领先的广告主共同总结得出的。我们还将为您介绍在采用增效衡量的过程中需要关注的一些重要问题和注意事项。这些最佳实践能促使您的营销策略发挥积极作用并取得成功。



“增效衡量是我们的产品和营销商业案例的基石。”

Matthew Gerrie,
Booking.com

目录

简介	1
准备工作	3
入门指南	4
确定业务问题	
选择衡量方法	
实验法每一步需思考的问题	8
第 1 步：单个变量拆分假设	
第 2 步：准确性	
第 3 步：实验对象分配的稳定性	
第 4 步：真实接触	
第 5 步：测试组与对照组的可比性	
观察法每一步需思考的问题	16
结论	18
编著者	19

准备工作

您的公司准备好采用增效衡量了吗？

增效衡量可以帮助您了解营销活动以何种方式以及在哪些方面对业务成果做出了贡献，其结果有助于您做出更明智的业务决策。在将成效衡量模型转变为增效衡量之前，请务必确保您的公司已准备好作出相应投资，并做好必要工作采用以数据驱动为核心、边测试边学习的方法。

来自 eBay 的 Tony Flanery-Rye 就如何思考这个问题分享了一些实用建议：“我们要不断学习，不断挑战现状，凡事都不能凭借主观臆想去判断。我们要致力于不断提升公司的运营水平。我们的企业文化是否已经准备好采用这种严谨的衡量方法？人们习惯于用直觉做决定，然而这些实验结果可能恰恰与我们的直觉相悖。我们是否能够接受？我们的企业文化是否重视用数据说话的员工？”



“在增效衡量方面的投入意味着我们相信，从长远来看，更可靠的成效衡量模型将带来更高效的营销业务。”

Alok Gupta, Lyft

思考应该从何处着手时，不妨从您最重要的营销渠道开始。在评估您的公司接受“边测试边学习”这种方法的适应程度时，更为合理的做法是：首先在您已知能快速证明价值的方面开展小规模测试，然后再逐步扩大测试范围。

入门指南

确定增效衡量适合您的业务后，本指南可以帮助您评估应该解答的问题，从而让您的公司为成功做好准备。

确定业务问题

首先，您需要确定想要解答的业务问题。明确这一点之后，应花时间考虑您有哪些解决方案选项，琢磨您想要衡量的变量以及衡量方法。预先制定适当的计划不仅有助于指导您和主要利益相关者做出最佳的业务决策，而且有助于确保决策流程平稳顺畅地运行。

决策流程



确定要解答
的业务问题



考虑衡量方案



决定衡量方式

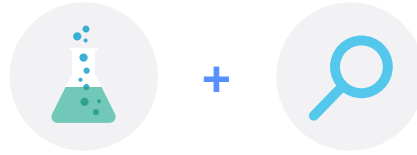


“如何衡量实验对象所产生的影响始终是需要解决的首要问题。虽然有时根本无法衡量影响，但 90% 的时候我们都会衡量，都会问这个问题。”

Alok Gupta, Lyft

选择衡量方法

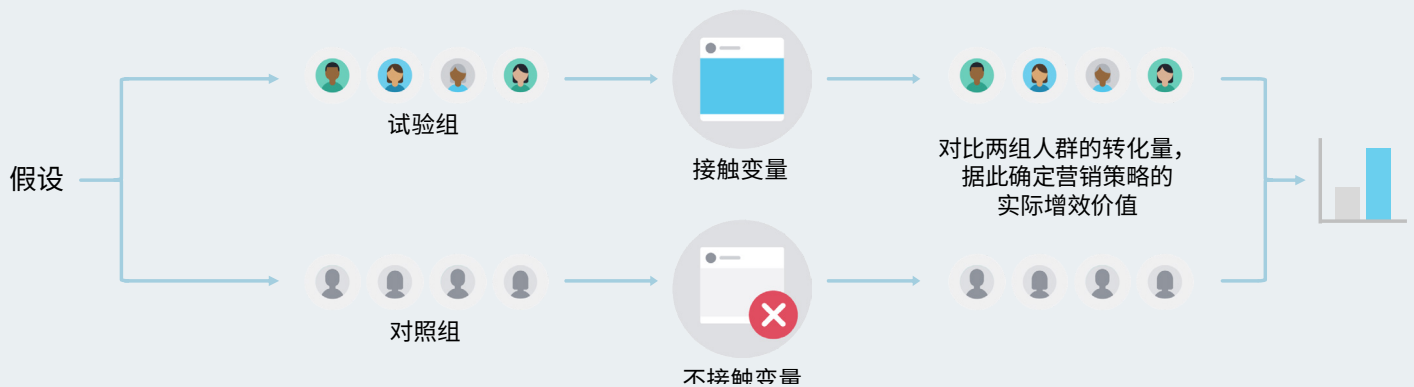
有多种增效衡量方法可供您选择，它们可分为两大类：实验法和观察法。



最有效的增效衡量方法是实验法，这种方法让您能在实验中严格控制营销策略，即，测试组会接触的“实验对象”。

实验法

首先设想营销策略可能会产生的效果，预定一个假设结论。然后指定一组（或多组）接触实验对象的人员作为“测试组”，同时指定一个不会接触实验对象的“对照组”。让测试组接触变量（如创意或受众），同时避免对照组接触，然后将两组的结果进行对比，即可获得营销策略产生的实际增量价值。虽然不同的实验质量可能会各不相同，但这仍然是最理想和最准确的增效衡量方法。真实有效的实验通常能为其他方法建立基准。尽管有这些优势，但实验法需要预先设置，而且还涉及对照组因无法接触实验对象而产生的机会成本。



Tony 分享了他对实验法价值的看法：“实验法是我们的首选，因为它让我们更加确定‘所看到的结果代表着我们所衡量的操作’。”

如果开展实验的成本太高或条件不足，则可以使用观察法。

观察法

首先建立一组由接触特定广告或广告变量的人群所产生的数据，然后采用模型或统计方法估量实验对象带来的价值。常见的方法包括，使用综合实验手段效仿真实的实验，从未接触待评估的广告或广告变量的人群中“找出”一个对照组。例如，找到一组“类似的”未受影响的人群，据此评估某个只影响部分用户的技术问题所产生的具体效果。虽然这种方法不需要开展预先工作，但可能准确性较低，而且其结果可能会受未知因素的影响而出现偏差。这个过程还需要先进的方法和数据科学家的后期支持。



Alok 就何时需要选择观察法发表了他的观点：“如果优势不明显或资源短缺，使用观察法是一种合理的选择。观察法通常能够快速得出结果且易于操作。但是随着营销渠道对企业变得越来越重要，采用实验法也愈发重要。”

一方面，增效衡量无疑需要投入大量时间和资源；另一方面，采用实验法时，还会涉及因对照组不能接触营销策略而产生的机会成本。但是，随着您在这方面的专业能力不断提升，以及改进基础架构实现流程自动化，整个增效衡量流程的成本可能会降低。

增效衡量需要：



首先，应根据假设结果的潜在效果来配置完成衡量所需的资源。将投资与效果进行比较有助于您决定如何运用实验法，或者是否有必要使用实验法。



“对于我们的业务而言，如果能够采用实验法，我们一定不会放弃。如果不能使用实验法，我们会选择观察法或综合使用实验法和观察法。做出哪一种业务决策取决于我们对观察法和实验法的把握程度有多深。”

Matthew Gerrie, Booking.com

现在您已经大致了解了增效衡量可采用的两种方法，接下来我们将深入介绍这两种方法，帮助您规划增效衡量流程和预防衡量过程中出现问题。首先我们会探讨实验法，因为我们认为这种方法最准确、最有效。



实验法每一步需思考的问题

当您决定采用实验法（并确定想要解答的业务问题）后，我们建议您首先厘清想要衡量的变量及衡量方法。

Alok 分享了他对实验法优势的深刻见解：“思考这些问题是极其必要的，因为发行商和营销者方面可能会出现一些我们没有注意到或预料到的变化。这就好比在实验室做实验，我们要确保仪器已经过校准。”

在应用实验法时，要厘清以下几个问题：

- 1 单个变量拆分假设：**
是否已确定想要解决的问题？
- 2 准确性：**
测试是否能提供足够数据用于准确解答所提出的问题？
- 3 实验对象分配的稳定性：**
是否能确保测试组中的人员在整个测试过程中一直位于测试组中？
- 4 真实接触：**
实验是否吻合现实世界中的情况？
- 5 测试组与对照组的可比性：**
测试组与对照组是否具有相同的特征和倾向？

虽然这些问题特别适用于实验法，但我们建议您在运用观察法时也思考一下类似的问题。



“这些问题应该问三次：第一次是在做假设时，第二次是在测试时，第三次是在分析时。我们要确保在各个节点厘清所有这些问题。仅仅只在开始时回答了这些问题，并不足以确保能获得良好的实验结果。”

Matthew Gerrie, Booking.com

单个变量拆分假设

要真正了解实验对象所产生的效果（例如，两个不同营销活动之间的成效差异），务必要预先确定您想测试的内容，然后将其作为变量拆分出来，确保该变量是测试组和对照组之间的唯一差别。这样做能让您更有把握地判断该变量的确是影响广告表现差异的因素。

Booking.com 的 Matthew Gerrie 分享了他对选择假设的看法：“如果没有假设，就会为了测试而测试，这意味着可能无法获得具有实操性的结果。如果测试不能服务于假设，那么就丧失了测试的必要性。”



实现方法：

- 在规划用于测试的营销活动时，确保其中只包含一个测试变量。
- 不要等到测试后再思考这个问题。确保不根据未拆分的变量得出结论。
- 在实际应用测试结果的过程中，不要超出测试的预定范围。例如，不要将测试结果应用到测试渠道之外的其他渠道。如果您测试的是数字渠道，则不要将测试结果应用到电视广告中。



检查方法：

- **测试前：**检验设置是否拆分了待测试的变量。
- **测试后：**确保按计划投放营销活动，且测试变量保持拆分状态。

示例：



如果您想测试预算对营销活动表现的影响，只需调整各个测试组的预算即可，保持定位、竞价、创意、时间和执行等指标不变。



如果您想测试直邮寄送频率的影响，只需改变寄送频率即可，保持创意、推广的产品和营销信息不变。



“拆分单个变量很重要，这能让您有充分的把握判断这个变量产生的影响。如果同时更改多个变量，可能就会产生混淆。重点测试一个变量可以让您快速深入了解一种假设，并将这些成功经验应用到后续的营销活动和研究分析中。”

Stephan McBride, Netflix



寻求组织层级的建议：

流程中的这个节点是设定期望的好时机，可以让您的公司以及与您合作的发行商尽早参与进来，并获得他们的支持。如果您的团队是首次开展增效测试，应考虑预先为可能受影响的其他职能部门提供培训，比如财务部、营销部和产品部。某些团队可能对实验结果的广泛适用性抱有过高的期望，尤其是在没有纳入测试计划的其他细分方面。此外，我们还发现，从小规模高频率实验入手的增效衡量往往能获得更大的成功，这类实验能够更快得出结果，而大规模低频率的实验则需要投入更多时间和资金才能得出结果。

Netflix 的 Stephan McBride 就实验时应优先考虑的事项给出了他的建议：

“作为一种战术策略，我通常会建议从最主要的渠道发力，因为它的影响是最大的。但作为替代方案，我建议优先考虑测试的类型，或优先测试特定的假设，以便快速得出结果并为利益相关者带来成效，从而赢得他们对这种方法的支持并逐渐累积优势。”



准确性

与任何统计衡量方法一样，实验法也会存在一定程度的差异。虽然实验中的可变性确实反映了现实世界中存在的可变性，但它会影响您了解实验对象产生的真实效果，以及利益相关者对实验可靠性的看法。在开展实验时，应确保设置的测试能够足够准确地衡量您要测试的变量。揭示较小差异所需的数据更多，反之则更少。确保测试的规划和执行方式能够帮助您有信心地回答想要解决的问题。



实现方法：

- 为决定测试成果的指标设定期望，并围绕它制定计划。
- 鉴于测试变量可能产生的潜在影响，应预先制定计划以确定测试是否能为解答问题提供足够的数据。
- 避免以太多方式对结果进行分解，以保持准确性并防止由多次对比造成的问题。



检查方法：

- 使用统计方法来了解广告产生了什么效果，可以得出什么结论，以及测试结果的可信度有多大。



“我们非常关注两个问题：一是我们没有收集到足够的数据，花钱投放广告却没有得到可靠的结果；二是我们购买了太多的展示次数，导致测试失灵，不仅浪费资金，而且会导致根据有限的效果作出错误的决定。因此，我们会借助统计分析的力量来确保获得恰当数量的观测数据，既不超出也不低估我们的预期分析。”

Matthew Gerrie, Booking.com



“数据科学家通常可以通过实验进行计算，为决策者提供一系列方案。如果您想在最长 Y 时间内获得至少 X 的效果变化，Z 是您必须投入的资金。您必须投入的资金其实取决于您想获得的效果的大小，也就是您想要探测效果的大小和速度。”

Alok Gupta, Lyft



“如要拆分数据并立即做出业务决策，这其实都是有商业原因的。如果您确实需要以这种方式拆分数据，我们建议您开展后续测试，作为另一实验的一部分专门测试此变量，这样您将能确保业务决策是正确的。先费尽心思设计一个被严格控制的实验，然后开展有损于这种严格控制方案的拆分和分析，这样做的意义并不大。”

Matthew Gerrie, Booking.com



实验对象分配的稳定性

对于任何实验而言，关键要素之一是在您衡量的所有设备和平台中，确保每个测试对象在整个测试过程中都处于被指定的测试组中。如此一来，不应该看到实验对象的人员就不会看到，而应该看到的人员就会看到，而且是按照您所计划的节奏看到。在某些情况下，测试的持续时间可能超过测试平台的限制。例如，实验时间越长，就越难确保对照组不接触实验对象。如果遇到这种情况，应考虑修改营销活动的持续时间，以保持实验对象分配的稳定性。

Stephan 分享了维持实验对象分配稳定性的重要意义：“在现实世界中，人与人之间会发生大量的互动。测试组与对照组的稳定拆分是对这种情况的一种平衡。虽然我们认识到这其中存在权衡取舍，但我不认为这是利用实验法获得更好成效的障碍。稳定性可以由团队中的数据科学家使用、修改或调整，但务必要尽量避免破坏实验对象的稳定性。



实现方法：

确保实验对象稳定性的最简单方法是持续了解测试参与者的情况。根据您所测试的内容，这可以简单到只收集参与者的地址或邮箱，也可以复杂到收集参与者各种形式的身份信息集合。如果您的产品是由家庭购买或使用的，那么有必要在分配实验对象时根据整个家庭（而不是个人）进行拆分。



检查方法：

评估存在交叉情况的可能性，以及这些识别信息在一段时间内的一致性。例如，您的测试是否需要参与者保持登录某个网站？根据您的预测，他们的邮寄地址会在测试期间保持不变吗？

示例：



以家庭为基础的直邮衡量
(邮寄地址)



数字平台登录 ID



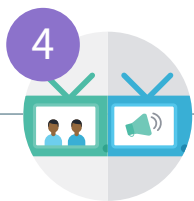
数字通信地址（电子邮箱
或电话号码）



设备数据（应用和浏览器）



地理位置（DMA/ 邮编）



真实接触

您的测试环境应尽量模拟现实世界的情况。从平台的角度来看，应确保平台将测试营销活动视为您投放的常规营销活动。从执行的角度来看，应投放您通常会使用的媒体。

此外，您还需要确保测试参与者会以与正常情况相同的频率接触外部媒体和营销活动。由于技术上的限制，某些测试设计可能会使这一操作变得困难，进而导致广告之间产生交互作用。例如，在一轮测试中未控制对照组接触营销活动，可能导致向该组过度投放其他营销活动。虽然在数字平台上很难防止这种情况发生，但是在测试期间或结束后可以对此进行验证。

测试参与者在测试过程中采取的操作可能导致他们接触到非测试对象，例如以网站访客为目标受众的重定位营销活动。只要触发这些对象的事件以及参与者后来接触的对象不受测试策略的影响，则我们不需要让各组人员平等地接触这些对象。



实现方法：

- 将您的测试方案通知各个营销部门，并确保及时知悉近期任何可能影响测试的营销活动。
- 确保测试中使用的方法不会改变参与者查看或与广告互动的方式。
- 衡量营销活动成效。不要专门以衡量为目标来策划营销活动。如何做到这一点？像往常一样投放营销活动，同时应确保根据测试受众的规模按比例调整预算。例如，对照组人数占 50% 意味着应将预算减少 50%。



检查方法：

- 开展测试，对比两个在其他方面完全相同的营销活动在两组人群中的表现。两者的表现不能出现显著性差异。
- 对比常规营销活动和测试营销活动的投放指标。



“我们与各个营销部门合作，尽最大努力确保营销活动的其他条件不变。我们会假设一直开展市场营销，所以测试时自然会考虑到广告之间产生的交互作用。”

Tony Flanery-Rye, eBay



测试组与对照组的可比性

开展实验时，最好应确保测试组与对照组在统计学上具有相似性。应从以下几个角度来评估相似性：

- 1 特征：**您对比的人群在人口统计数据、产品参与度和使用率等方面是否相似？
- 2 结果：**您对比的人群在使用和购买产品方面是否具有类似倾向（以开展实验之前的转化率来衡量）？
- 3 外部接触和事先接触：**测试组和对照组的人员以前是否以相同频率接触过类似的实验对象或广告？他们在测试平台之外的渠道接触的媒体是否相同？



实现方法：

随机化：预先随机化分组是实现组间可比性的最简单方法，因为只要样本数量足够大，这种方法便能悄然平衡已知和未知的所有因素。



检查方法：

检查各组是否平衡了已知的各种指标，并且这些指标不会受到测试的影响，比如人口统计数据或投放营销活动前的转化率。



观察法每一步需思考的问题

有时，高质量的实验要么不可用，要么太过麻烦而无法开展，这时候就可能需要使用观察法。

当使用观察法来测试增效时，首先应该思考的问题是：“这能通过真实的实验来验证吗？”

观察法应能反映出实验结果，因此评估观察法质量最简单、最有效的方法就是将它们与过去的实验法结果进行比较。

从广义上讲，有两种方法可以用来参照实验法结果评估观察法：

1

准确性：实验法结果与实际增效之间的差距有多大？

2

决策：与实验法相比，观察模型选出实际效果最好的广告的概率如何？

如果无法通过参照实验法来验证观察法，而您使用的是综合控制方法，那就应该重点确保测试组与综合对照组之间的平衡。

即使您使用观察法指标作出优化决策，营销活动的关键表现指标（KPI）也应该会根据决策而逐步改善。



实现方法：

- 使用公正无偏且以增量为目的的质量建模方法。
- 通过实验逐步构建观察模型。



检查方法：

- 投放测试营销活动，例如 PSA 安慰剂广告，并验证模型不会显示该组产生了增效。
- 通过实验验证观察模型。



“我们使用观察法来帮助了解实验中的数据或相关模式，并为将来的测试提供假设指导。如果出现意料外的变化，这将能引导我们在未来将测试的重点放在这个方面。”

Stephan McBride, Netflix

结论

现在您已经了解了开展增效衡量的必要性，不妨利用这些指南来帮助您的跨部门合作伙伴、发行商和团队理解采用“边测试边学习”衡量模型的重要性。确定您想要解决的业务问题，尽力设计出最佳的实验方案，然后不断在业务中应用您所学到的经验。这个过程将随着时间的推移而不断完善。当增效衡量成为需要作出重要决策的所有业务的核心时，即可表明您的公司已经成功接受这种衡量方式。

在您考虑向增效衡量转型之时，我们最后再与您分享几个观点：



Stephan McBride
Netflix

“我们通常采用的衡量方法都是透明的。我们在公司内部会让利益相关者明白，随着时间的推移，在值得信赖的平台上开展实验和成效衡量可以让我们将市场营销做得更好。在测试方面的投资能让我们了解更多信息，从而实现发展。”

Alok Gupta,
Lyft

“我想给任何踏上这条道路的人一条忠告：不要为了测试而测试。一定要不停地思考和提问，直到您确信必须这么做，否则会寝食难安。这种求真务实的心态是实验背后该有的心态。”

Matthew Gerrie,
Booking.com

“对我来说，这纯粹是一个财务决定。如果我们的营销预算有限，我会希望尽量把这些钱用在刀刃上。增效衡量是我判断营销资金是否得到最佳利用的唯一方式。我想知道营销资金是否都用在了最重要的地方，目前唯一的方法就是开展实验或进行严格的归因控制。”

编著者

Alex Esber

Facebook 成效衡量产品营销部

Alok Gupta

Lyft 数据科学部总监兼营销科学部主管

Carolyn Bao

Facebook 成效衡量产品营销部

Catherine Oddenino

Facebook 广告分析营销策略分析师

Jesse Goranson

Facebook 客户衡量部总监

Maggie Burke

Facebook 客户委员会主管

Matthew Gerrie

Booking.com 营销科学与公关部高级总监

Sarah Hartnett

Facebook 产品营销公关部

Sophia Lin

Facebook 项目经理

Stephan McBride

Netflix 科学与分析及营销与经济学总监

Tony Flanery-Rye

eBay 增长分析部高级总监

