

从零开始做运营进阶篇

作者：张亮

[前言](#)

[第一章 内容运营进阶](#)

- [1 内容运营核心的三件事](#)
- [2 聊一聊内容的反馈机制与跟踪策略](#)
- [3 让内容健康的流转](#)
- [4 如何让社区用户动起来](#)
- [5 当内容从桌面走向移动](#)
- [6 当社交与内容碰撞](#)

[第二章 活动运营进阶](#)

- [1 活动运营核心的四件事](#)
- [2 请以系统的观念对待活动策划](#)
- [3 从淘宝的卖家营销工具看活动的系统观念](#)
- [4 内部活动与联合活动](#)

[第三章 用户运营进阶](#)

- [1 了解你的用户](#)
- [2 用户运营核心的四件事](#)
- [3 一些絮絮叨叨有关用户运营的话](#)
- [4 谈一谈用户激励](#)
- [5 尊重而不盲从，保持联系也保持距离](#)
- [6 分级管理，用户运营的必备手段](#)

[第四章 移动端的运营](#)

- [1 流量，在哪？](#)
- [2 移动端的运营](#)

[第五章 用户习惯的养成与其他](#)

- [1 用户习惯的养成](#)
- [2 教育用户or贴近用户？](#)

[第六章 数据的那些事](#)

- [1 数据的定义](#)
- [2 有哪些数据](#)
- [3 如何获取数据](#)

4 如何分析数据

后记

前言

本书由“行”整理，如果你不知道说什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2334856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 id：d716-716 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：阅读网址：http://www.5read.com

感谢所有读者的支持，《从零开始做运营入门篇》已经完成，从这个月开始，将继续更新《从零开始做运营进阶篇》。

在进阶篇中，我会尝试对入门篇中未及展开的有关内容运营、用户运营、活动运营的部分进行展开，也会试图去拆解产品在运营过程中可能遇到的问题及可能的解决方案。

我必须声明的是，这本书更多的来源于个人工作中的经验总结，因此，可能并不具备普适性。运营工作，很重要的部分是实操，而不是阅读，经验可以学习和借鉴，但千万不要当做“解决一切问题的灵丹妙药”，用户在变，环境在变，可能有一些运营上的手段和方法已经过时，可能有更好的解决方案。

所以，这本进阶篇，更希望的是与从业者探讨，共同提高。

谢谢大家的支持。

第一章 内容运营进阶

在《从零开始做运营入门篇》第三章中，我对内容运营工作并没有完全展开来聊，仅仅提到一些皮毛。在这个章节中，我就尝试着提几个比较关键的点，作为内容运营的进阶，或许在这里，还是不能为大家展现内容运营的全貌，但我想，如果掌握了一些关键点，通过实操来以点带面，形成个人的风格和技巧，或许才是从事运营的同学更应该关注的方面。

1 内容运营核心的三件事

谈到内容运营，不得不提内容运营核心的三件事。一个网站或产品，只需要内容，就涉及内容供应链的建立，就必须涉及三方：网站与产品本身、内容生产者以及内容消费者。

内容消费者与网站与产品定息相关，它决定了网站和产品的内容给谁看，谁对这些内容感兴趣从而提供可转化的流量。

内容生产者与网站与产品内容的发动机，它决定了网站和产品会输出怎样的内容给内容消费者，内容生产者所提供的内容与内容消费者兴趣的匹配，是保证内容流转效率和网站与产品转化能力的动力。

网站与产品本身需要维系内容生产者、满足内容消费者，通过各种方式去保证网站与产品的运转。从内容运营的角度来看，它不仅需要明确定位内容消费者，也需要努力维系内容生产者，同时通过对用户的反馈进行跟踪和跟进，以期让内容流转更顺畅、内容消费更黏着、用户转化更快。

1.1 内容消费者定位

定位内容消费者，是一个以内容为主的网站或产品首先要做的事情，它是决定网站或产品最早一批种子用户中，进行内容消费的人群画像的关键。

比如，知乎早期的内容消费者定位是 IT、互联网人群；豆瓣早期的内容消费者定位是喜欢读书的人群；时光网的内容消费者定位是电影爱好者。

这样的定位，带来的就是网站或产品早期提供内容会聚焦在哪个用户群体，从而建立比较单纯直接的效果评价体系，并让后续运营调整和改造有依据。

内容消费者的定位是动态的，因此，每个以内容为主的网站或产品需要评估让用户进入的速率以及用户类型的控制。用户过快进入可能会导致内容消费定位来不及进行调整，甚至冲击最初建立的内容消费者定位，影响网站或产品所提供内容的质量和用户体验。

通常，控制内容消费者进入最成熟的方案是：邀请机制。

广泛采用邀请制的可能是色情网站（大家熟知的 1024），当然也有一些小而美的游戏和应用（比如，Gmail 曾经也是邀请制）。

邀请机制本身会有几种作用：

a) 让人感受到“稀缺性”，感受到“稀缺性”会带来两种极端：人群精确锁定与黑市交易泛滥。人群精确锁定是最好的结果，但如果稀缺的邀请码进入到黑市，就无法产生其本身希望锁定人群的目标，甚至会导致用户的负面情绪，损害品牌。

b) 人为制造垂直领域用户群或者单一结构的用户群。

c) 考验内容运营者与内容生产者的能力，甚至考验网站或产品的成色。邀请码本身让潜在的用户充满了好奇，想要知道邀请码背后的世界究竟如何，而如果内容生产者或者运营者的能力不足，甚至网站或产品的技术有问题，就很容易产生用户活跃度低，无法激活有效用户留存和活跃，从而带来不好的结果。

邀请制可能，然后我要单独开一个章节来谈，这部分内容越深入去考虑越觉得二言两语说不清楚，在此先不展开了。

另一种方案是护城河。

这种方案一般见于传统论坛，建立新注册用户 xx 小时不允许发 帖甚至发言。

这种作法的好处是：

a) 避免小号、水军涌入，减少灌水。

b) 可以结合一些手段，让用户发言或者发帖前已经学习了相关规章制度，减少垃圾内容的出现。

坏处是：

a) 考验用户的耐心，其实考验耐心是在考验用户对内容的需求强烈程度。

b) 同时考验内容本身的成色。

但不采用何种方案，控制内容消费者进入的类型和速率都和网站与产品本身的定位是正相关关系。其出发点都是为了避免过早的走向内容的扩张，从而确保在网站与产品的初期，内容消费者是一个较为固定和单纯的群体，便于运营切入。

2) 内容生产者维系

定位了内容消费者，就会返回考虑内容谁来提供、提供什么样的内容，是内容消费者所喜欢的。

这一点和电子商务很像，某品牌定位的是女性客户，那么它可能就不会去选男士外穿的货；某品牌定位的是数码发烧友，那么它就会接受大家电可能在自己的平台上只是一个品类的补充。

定位清楚内容消费者，只是第一步，而下一步就是要提供内容消费者感兴趣的内容，这部分内容可以自己提供，也可以请别人提供，但不管理提供，都是内容生产者。

这里需要注意的是，如果内容生产者是人，那么就需维系和内容生产者的关系，以确保内容生产者持续的为内容消费者提供内容。

3) 反馈与跟踪策略

这一点，我们在下一节再来详细讨论。

2 聊一聊内容的反馈机制与跟踪策略

不少人应该对下面这张截图有印象：

在各种社区里，更常见的是这样玩儿。

我猜一句，这两张截图所展示的功能的意义，仅仅是让用户表达一下对内容的看法么？

我相信可能答案会五花八门，从我的角度来说，这个功能：

1) 增强了用户与网站之间的互动

2) 有机会了解到用户对内容的态度

3) 通过数据挖掘，可以尝识了解到用户对某一类型的内容是否感兴趣，对这一类型的内容背后的产品的认知态度如何

这个功能其实代表的是一个反馈机制。

那么，下面呢？

如果下面没有了，那就是太蛋疼，这个机制除了给用户与网站或者内容之间产生互动以外，没有任何价值。

而如果下面是一个跟进策略呢？

比如，对持正面态度的用户推送同一人、同一领域、同一类型的内容；比如，对持负面态度的用户推送其他人、其他领域、其他类型的内容。又会如何呢？

我们在第三章使用了这样一个截图。

有没有发现，它的文案虽然调整了，但是目标都是一样的：

通过发送私信，让有对 PMP 培训有潜在需求的客户前来参加培训，以获取用户的信息，后续进行转化。

但是，半年前推送的信息就没有理会，半年后它改用了其他的话术来推荐同一件事，半年前的着眼点是向“对 PMP 项目管理有学习兴趣的人”推送“标注价值的免费讲座”，半年后的着眼点是“突出通过率”，向“希望报考 PMP 相关管理的人”推送“免费讲座”。

如果我们查一下 2013 年 PMP 考试的时间，会发现当年 3 月和 9 月有两次考试，那我们看一下它的发送策略：

1) 均在考前 4 个月左右发起私信

2) 对同一用户尝试不同的文案，以期观察何种类型的文案更能带来用户关注和潜在转化。

3) 对于对 PMP 感兴趣的的目标用户，尝试通过不同的作法来确认和过滤用户是否确实对 PMP 感兴趣，其需求强度如何（这一点其实是提高了，我直觉还没有做到这一步，但是不妨碍我们对跟进策略做讨论）。

内容运营的渠道各不相同，有些有独立的平台，那么就出现我们上文说的情况，而有些没有独立平台的，则通过 EDM，甚至是公共平台开展内容运营。这一块我们也可以去看一下，有一些有趣的事情。

譬如说：

这是一个很典型的有跟进策略的 EDM 序列，当然，这个策略很简单：

数据孕期，对目标用户进行营销。

那我们看看它是如何操作的：

孕期知识邮件，其实有推它的杂志和站点哦：

关余在孕期知识邮件里的广告邮件：

是的，即便是广告，依然在围绕宝宝的健康在做营销。

再看一个公众号：

这是平日的新闻，我们看到它已经有了分类的概念，体育、科技、游戏、电影，下面是周末的特刊：

我们很清晰的发现，即便是一个公众号，它的内容运营依然有策略，当然，在微信平台上，如果考虑反馈和跟进策略，比其他的如微博平台要难，但并不可以做，理论上说，如果我们知道某一篇文章获得了大量的阅读和转发，我们可以尝试对这一类型的内容去进行强化的，如果我们知道某一类的内容阅读量的多少，我们可以对这一类内容去进行调整的，这也是跟进策略。

在这里我们已经可以对内容运营的反喂机制和跟进策略做一些总结：

- 1) 内容的采集与管理工作中，必须要考虑用户反馈和对应反馈的跟进策略。
- 2) 反馈机制和跟进策略可以根据平台的不同挑选展现方式。
- 3) 数据控制机制非常重要，但更重要的是对数据控制之后的反馈与跟进。
- 4) 内容不是一成不变的，它需要调整与提高。
- 5) 内容运营必须要有 KPI，但是这个 KPI 不可能是曝光度的指标还是其他指标，指标的意义都不是单一用来达成，而是要返回来指导下阶段的内容运营工作。

3 让内容健康的运转

我们在内容运营中，很容易碰到一类问题：

- 1) 网站初期有了内容，但是如何到达内容消费者？
- 2) 内容消费者消费了内容，但如何让内容制造者持续的生产内容？
- 3) 内容制造者生产了内容，如何让内容扩散到其他的社区或者平台，让内容产生更大的价值？

这一类问题，都指向一个问题，内容如何流转，并且流转的健康、持续、有价值？

显然我们在谈论这些问题的时候，觉得似乎很简单，但这些问题在实际操作的过程中，其实非常的棘手。

对于有内容，要如何到达内容消费者，有很多的手段，比如说，早期的 RSS 订阅，比如说，利用一些社会化分享的策略。

而实际上，都会回到一个核心问题，就是我们在本章开篇所谈到的，内容消费者定位之后，如何让内容消费者找到我们，甚至，让我们找到内容消费者。

RSS 订阅实际上是让内容消费者找到我们，而社会化分享渠道是让我们找到内容消费者，但还有没有更多的办法？有的，在这里，我想适当的引入运营者的一个工作职责 —— 用户研究。

谈到用户研究，做产品或者做过产品的同学基本是说过一些产品书籍的同学，可能是有印象的，用户研究通常会划分到产品部门、数据部门，或者易用性测试部门，又或者是市场部部门，甚至还有战略规划部门，我们很少听到运营者去讨论用户研究，但，运营者通常是做了最多用户研究工作的，当然，运营者的工作可能与定量定性分析没有太多关系，也可能和通过用户访谈、用户需求调研去规划产品设计没有太多共性，但是，运营者的用户研究通常和运营目标紧密相关。

对于内容运营者来说，如果要让内容到达消费者，最重要的就是搞清几个问题：

- 1) 内容消费者是谁？
- 2) 他们通常在什么地方活跃？
- 3) 他们的习惯是怎样的？
- 4) 最近他们在关注什么热点？
- 5) 我需要什么才能让他们注意到我、爱上我？

这些问题怎么解决？就是用户研究。

我们在《入门篇》中谈过虾米初期与豆瓣用户重合度的故事，其实这背后隐藏的逻辑是：

- 1) 用户是他的，也是我的
- 2) 让内容消费者发现我，找到我最好的办法就是，让他们发现我是他喜欢的
怎么做？抓住种子用户。

请注意，并不是只有内容制造者才是种子用户，一个内容为主的社区或者网站，内容消费者的类型和内容制造者的质量一样重要。

如果我们把聚的 典型内容消费者给关闭，把聚的 典型的 内容消费者给关闭，把知乎 的典型内容消费者给关闭，可以想象一下会发生怎样的场景，而这样的场景也确实发生在，至于结果，我想各个 社区的老人（所谓种子用户）会有很多不同的感受。

同样，对于内容运营者来说，要让内容制造者持续的产生内容，就要尽量避免在一个时间段内，带来大量的与内容制造者产生的内容类型、内容质量不匹配的内容消费者。

我们经常听到“水化”、“论坛化”的字眼，其实这背后的玄机就是，内容消费者的引入有偏差，或者速率有偏差，引发了社区或者网站内容的变化，而这种变化，冲击到了固有的种子用户或者核心用户，导致了用户评价出现了不满。

除了避免我们所说的大量不匹配的内容消费者进入带来的冲击，我们还应当做好内容制造者的维系工作，这种工作，传统论坛的做法是等级、特权，很多社区的做法通过积分、权重、赞同、感谢，一些平台的做法是加 V、认证。

这些做法的目的类似：

人为的隔离对社区内容带来不同程度用户的，以保证核心的内容制造者不受到过多的干扰，尽量避免“鸡鸣狗盗”甚至互相捣乱的现象，以维护内容社区的健康、稳定。

微信此前对于 社交送 礼品这件事情严厉打击，其根本目的之一也是为了避免大量的垃圾内容填充到用户的 timeline 中，造成太多负面的影响。

至于内容的扩散，这件事情，相对于上面两个问题来说，其实是最简单的一件事情了，尤其是在信息爆炸的今天，我们有各种工具，各种渠道去让内容产生扩散。

新浪微博最 常见的转发并 @ 几位好友的做法，各个社区的点赞，很多网站使用 push 等操作，都可以达成这样的目标，只是效果、范围、程度的不同，但他们的目的那几乎是一致的。

4 如何让社区用户动起来

我们都知道一个社区的内容，通常可能由 20% 的内容制造者贡献了 80% 有价值的信息，事实上所谓的二八法则，在内容社区里可能会放大到 1：9，甚至是 1：999，大多数的社区内容制造者是极少数的，而消费内容的用户则是绝大多数，因此，有些时候，我们会问，如何让社区的用户动起来，所谓动起来，也就是要让用户活跃起来，不仅仅是内容制造者，更重要的是让内容消费者积极的参与到社区的内容中来，造成社区用户活跃度高度的感受。

从我认知上说，通常有以下儿种做法：

- 1) 提高准入门槛。

对于拥有稀缺内容或者优质内容的社区，会采用抬高用户的准入门槛，通过设置护城河、用户分级，让真正需要内容的用户进入，让不是真正需要内容的用户离开，进入的用户通常会积极参与社区的讨论，让社区的氛围热闹起来。

这种做法，通常在论坛这种形态上非常常见，比如，1024 的邀请机制，嵌入以前上海音乐论坛的 100 小时护城河、很多论坛的注册后 X 小时才可以发帖、回帖查看内容、不同用户组的不同阅读权限等等。

而这种做法，其优势在于进入的用户自愿、积极的参与到社区内容中去，通过自身的活跃去换取获得内容的权限；其劣势在于，如果其内容并非稀缺或不可替代，用户会选择门槛更低的社区，而不选择跟着社区运营的脚步去让运营者达成活跃目标。

- 2) 建立标准，让用户按照固定动作参与社区运营

大众点评的点评内容格式，在当时就是这样一种动作，最初的大众点评的内容贡献者，都按照这样的点评内容格式来撰写点评：

非常非常辣的火锅，我向来不怎么喜欢吃火锅，尤其是辣锅，但这家即使如此遥远（三线轻轨打桥打 15 块），我还是会考虑去，且不全是为了了解啦；)

在上海没有吃到过如此好的川锅，汤底一下锅就变香气扑鼻，白汤也 非常 醇，值得一喝；

调料可以自助，但是打了碗红汤 代替，好彻底是可以不要调料的；

据说特制 滑牛（24）非常好；

鲜猪肉其实是半熟的肉大排（26），也相当精彩，由于和某人一桌，要了两盘；

毛肚（26）嚼得让人放心，七上八下的手法是有道理的，只要遵循操作口感就不会老，不过菊花牛肚（26）就难推荐啦；

魔芋丝（10）口感不错，尤其打成 丝非常 Q；

据说羊羔 肉（26）挑肉说 就是普通的羊肉，其实她不爱吃羊肉，所以可信度不高，其实是很不错的羊肉；

据说功夫 面（4）的表演比想象的还要精彩，第一次去千万不要错过；

原品的 捞烫宽条 苹果饼（8）和捞烫 苕 酥（12）都很不错，如果知道最后送乌龙茶，就跟着配茶了。

环境服务都很好，但这些都对我而言并不重要，尤其是服务生点火爆炒时看得出真真假假，难得的是味道真的很好，所以虽然不太喜欢川锅，还是打出了少有的 4 分。真心希望他们能红起来。

后来的点评，则直接具象出了表单：

为什么要这么做？

因为这样可以提高用户发布的内容，降低用户的使用门槛，让更多的用户参与到社区内容提供的事务中去。

事实也证明，这样的作法是靠谱的。

新浪微博也是通过 140 字限定，让用户发现其实制造内容并不是一件非常困难的事情。而从微博这种形态与过去的 blog 形态分离，让用户发现，制造内容的门槛其实很低。只要在限定字数内表达出自己的观点，即可以生成一条内容。通过关注、投票等功能让不发表内容的用户也有事情做，通过转发、@、评论、私信，以及后来加入的赞，来让不同类型的用户都有适合自己的动作。

类似的还有知乎，但是知乎只在 提问-回答 这样的范式，而对于真正需要贡献内容的答案撰写方面，依然采用开放的样式，这种作法是由于产品特性决定，但事实也证明，这对于促进用户贡献内容方面，并没有起到更好的作用。

3) 制造观念冲突，让用户台发声站队

首先，这是一种比较有风险的作法，同时，这也是一种能够在短时间内制造出用户活跃和用户引入的作法。

通常这一套运营方式是利用社会热点，形成多种不同角度、不同立场的初始内容，然后通过手段，让认同不同观点的用户发现彼此，并制造出冲突，从而引发用户的站队，比如之前的方韩大战，相信很多使用此法的社区、论坛的用户活跃度在当时都有不错的提升。

5 当内容 从桌面走向移动

随着近几年移动互联网的热潮席卷，不管是微博、微信，还是各种新闻客户端、内容社区，都在手机这块小小的屏幕上 权力的 竞争，以谋求新的市场。

移动端和 PC 端相比，内容运营的根本没有改变 —— 凡是内容运营，其核心竞争力都依然是内容本身的质量、时效……但是有一个东西变了，基于内容的用户互动越来越多，社交的力量开始显现。

试想一下，神经霸在微信上的传播效应如果应用在某一个内容社区的內容扩散上，会发生什么？

虽然我曾说过，神经 这种 东西其实是个虚火，它无根无源，拥有巨大创意以转化的流量，但是，如果这把火烧在了有根的内容社区，那么可能其效果就会相当的惊人。

因此，我们也不难理解，网 新闻 客户端与 腾讯新闻 客户端之争，今日头条、澎湃新闻的异军突起，我们也很容易理解，天涯为什么要把论坛客户端化，还加入了一堆社交元素当然其效果可能非常一般，但其思路却是有点意思的。

简单一点，任何产品都可以有内容，关键看你希望用内容做什么，以及如何通过内容运营获得收益。

我们比较容易看到移动端的一些内容运营的载体，比如：微信的 公众号、微博、一些内容 App 或者一些 App 上的内容。

在这里，我先拿一个微信的 新闻订阅号来举个小例子。

这个新闻订阅号叫做“SDAM 新闻天天看”，这不是一个相当拗口的名字，为了方便记忆，我们甚至会称它为“萨达姆新闻天天看”。那么，第一个问题：为什么它叫这个名字？

如果我们不了解它的背景，我们可能很难回答这个问题。

其实 SDAM 是这个新闻订阅号创刊时的四大块内容，分别是：Sports、Digital、Auto 和 Movie，因为成员的个人原因，Auto 的部分后来被 Game 取代了，所以它现在其实应该是 SDGM 而不是 SDAM。

说这个目的是什么呢？很简单，移动端内容运营的第一步，依然是定位，说到定位，就会产生 2 个要求：

1、针对性

2、持续性

针对性是说，你需要仔细想想你的内容是给谁看的，对这些人，你的内容是如何体现出针对性的，要让内容的人满意，才有可能让他留下来。

持续性是说，你需要贯彻你的内容定位的方针，让用户习惯你，从而产生忠诚度，愿意停留在你的平台上，甚至通过各种运营手段的叠加，让用户愿意主动去分享你提供的内容。

而移动端运营的第二个重要的事情，是加入社交元素。

这个可能是最有意思但是最麻烦的一件事情。

在这里我举一个有趣的例子，有兴趣的朋友可以去看一下，依然是一个 微信公众号，但他玩的是电商，叫做“多步多茶的茶铺”，可以去看看这个做电商的是怎么把社交元素加入到内容运营里的，他基本上是属于玩疯了的状态，当然，效果好不好，只有他和 微信知道了。

另一个移动 内容 运营必须应当把握的原则是快速反应，对热点的快速把握、对用户反馈的快速响应等等。

举一个不是互联网的例子。Zara 这个服装品牌大家都知道，美国 911 大家也知道，那么大家是否知道，Zara 在 911 的两周发生后的 2 周内快速反应，推出了悼念、哀伤主题的那块呢？

2001 年 911 事件，美国人遭到沉重的心灵打击，大家都不愿意穿鲜艳的衣服了，因为心情沉重，都偏向选择黑、白、灰色的衣服。Zara 根据客户需求的变化，在 15 天内设计出了一个系列暗色系的服装，并在西班牙工厂实现小量生产，然后空运到美国，而其他公司的设计师通常要熬上好几个月时间才能设计出下个季度的服装。当其他服装公司也注意到了这种需求的变化，开始设计并生产同类型的服装。然而，12 月圣诞节到来了，美国人普遍怀念 911 的悲剧，开始穿着喜庆的红色绿色的衣服，而其他服装公司由于将生产外包给亚洲发展中国家，产品从设计到最后交付给门店要几个月才能完成，暗色系的衣服做出来后，销售的最好时间已经过去了。[注释]

由于在移动端，用户的时间已经被各种应用切割的非常的细碎，只有能够对热点快速把握，对用户反馈快速响应，我们在进行内容运营时，才能牢牢的把握已经定位的用户，提供持续的有针对性的内容，从而获得更多的优势。

6 当社交与内容碰撞

这个 Logo 应该很多人多非常熟悉，这是一家从 1999 年 3 月开始运营至今的中国最大的 BBS 之一，它拥有超过 9000 万的注册用户，月覆盖用户超过 2 亿。

那么，谁还记得它的个人中心是何时变成这样的：

很抱歉，我也不记得了。

但是有两个时间点大家也许应该记得：

1、2010 年 11 月，天涯 微博内版上线。

2、2013 年年底，天涯微博上线。

如果我们去翻阅 2010 年-2013 年底天涯的动态，我们会发现这些关键词：电商、旅游、游戏、公益、开放平台……

这是否印证了 BBS 正在被各种内容社区所冲击呢，我觉得是，因为这些关键字都 透露着 两个字：转型。

但是，能否印证天涯没落了呢？从百度指数的搜索指数来看，貌似不是：

那遗憾，因为我本人并不是天涯的深度用户，因此我无法以天涯为例来讨论社交和内容的碰撞有没有对天涯产生影响，那么我 就举另一个 案例，一个 微信公众号 的案例来聊一聊社交与内容的碰 撞会带来什么。

当你看到这样一个界面，你的第一反应会是一个卖茶叶的 微信公众号 么？我不知道，我的第一反应是，我知道它卖茶叶，但我不知道它为什么要这么做。

然后，我们 —— 点开它的各个菜单吧：

好吧，我去搜索了一下这个公众号的背景，发现这是一家做茶叶的电商，并且它的定位是“家用”、“轻奢”。

那么下一个问题：它搞“主办或者参加你的城市茶会”是在做什么？

答案很简单：社交。

我不知道当电商与社交碰撞在一起，会发生什么，但我知道当社交与内容交织在一起会发生什么。

那如果我们再看一下所谓的“消费界选品与一个更好的世界”这个栏目呢？嗯，有兴趣的朋友可以加一下这个服务号，看看这些内容，你真的会发现一个更大的世界。

当社交与内容结合，我们可以看到很多的层次：

- 1、分享，这是最基本的层次，社交在于内容上，一定会带来更多的传播和更广的扩散，这一点毫无疑问，几乎所有做内容的，都做到了。
- 2、互动，这个层次比上一个层次其实是更深入了，内容与用户的互动，用户与用户的互动，所谓互动，是带动我也动，你动我一下，我动你一下，如果只有一方在动，就不是互动，互动会带来什么？我们之前也聊过，带来内容的精准度、丰富性、针对性的提升，带来用户体验的提升。
- 3、信任，这一点多说了。
- 4、忠诚，这个层次是很多人可以看到，但很多人很难去执行并且最终实现的，当用户对内容忠诚，代表着信任的构建完成。
- 5、营销，有很多内容的内容或公司或个人，往往会将营销置于忠诚之前，我个人觉得是有问题的，当然，也许有些内容走的是异，不需要信任与忠诚即可达到营销的目的，但我要说，很多内容的走心，尤其是当走这件事情越来越普遍的时候，走心虽然看起来，但可能是捷径，而且，未必就真的。

当然，这些也只是我个人的看法，做不得数。

第二章 活动运营进阶

活动运营是一个巨大的话题，活动内容的进阶，不同的网站与产品，会有不同类型的活动，在本章中，我会尽可能的就各种类型、各种平台的活动运营的进阶内容 做一些尝试，但是不敢说能够全部覆盖，只求对阅读本章的读者有哪怕一 丝丝的帮助就很开心了。

1 活动运营核心的四件事

活动运营顾名思义是通过组织活动刺激用户的注册、登录、活跃、留存、付费等指标的提升。

活动涉及到的主体自然会有产品本身（可能是一个功能，也可能是一个场景）及用户，而活动运营的阶段则会包括：

[图片]

设计策划：当然是活动的设计阶段，会定义明确的活动时间、对象、方式、目标、预算、等等。

开发测试：请 UI 来做视觉，请开发 来实现功能，请测试来确认可用与易用，等等。

宣传投放：找到可以 触达用户 的渠道，协调资源来做活动露出。这个阶段几乎是和开发测试同时进行的，而且为了活动效果，实际上在上线之前就会做一些预热。

上线运营：终于到了上线时间，活动就会在线上展示，让用户参与与活动。

归纳总结：活动结束后，总结经验教训，以备下次的活动做的更好一些。

而在上线运营 - 归纳总结的这段时间里，还需要关注各项指标数据、用户反馈，适时的调整活动，以期达到更好的用户体验，更优的达成活动目标。

因此，我在这里想说的活动运营核心的四件事，分别是：

- 1) 成本预算与活动设计
- 2) 活动风险管控与应急预案
- 3) 活动数据监测与应对策略
- 4) 活动效果判定与总结

1) 成本预算与活动设计

做过运营的都懂，什么样的运营，都逃不脱成本、预算这两个词。

运营的成本说的是达成目标所要花的钱，运营的预算是说公司期望通过运营达成目标所愿意花的钱。

通常情况下，总体预算在每一年的年初甚至上一年的年末就已经全部定好了，也就是说，假设某一个公司或者产品的相关运营指标是用户数（注册、活跃、留存、付费、流失挽回），那么公司或者产品能够在这些数据上花的钱基本上也就已经确认过了。

而运营最痛苦的事情莫过于，预算没给够，或者，预算定高了。

但无论是哪一种情况，都是，成本不够数据指标提升所用。

在这样的情况下，如何将活动设计的吸引用户，同时又能够控制在成本预算之内，就比较关键了。

常见的作法是采用抽奖形式，用一个或几个看起来高价值的奖品加上部分看起来不怎么贵的奖品进行组合，利用人们的侥幸心理，使用利益来进行诱惑。比如，常见的微博转发 类活动：

这类活动通常会选用近期热点的商品作为奖品。

但是，这类活动的中奖概率实在不高，而且更关键的是，究竟这运动的奖品是真是假，中奖的人是真是假，用户都不关心，用户关心的是，自己中没中。

那么问题来了，什么样的活动可以这么干？

答案是，对用户来说操作成本低的活动可以这么干。

有没有人想过为什么 微博上 各种转发抽 XX 的活动这么旺盛？因为对用户来说，操作的成本实在太低了。

不幸是：

关注、转发、@ 几位好友（通常是 3 位）

而对于活动的设计者来说呢？

成本也很低啊，假定上图的这个活动，真的提供了 iPhone6 并且真的中奖了，我们可以算算成本是多少。

实际需要支出预算的奖品：10 台 iPhone6

由于未说明 iPhone6 的型号，所以我们姑且认为是 iPhone6 的 128G 好了（其实按照我的经验，给你 16G 就已经很靠谱了）。

好吧，港币 7188 港元，10 台是 71880 港元，折合人民币（姑且算 8 折）大概是 58000 元不到。

那么，这个活动带来了 91 万的转发，请问，每次转发的单位成本是多少？

其实类似的案例，有很多，比如新浪 搞每年 一度的让红包飞，其实基本上新浪自己都不用负责成本，但是效果是怎样的，至少在过年期间，微博的 @mike 会被刷的惨不忍睹。

这是常见的作法，不常见的作法是什么呢？

在往下说之前，我想先聊聊运营的方针，这个方针其实适用于所有的运营类型，不管是所谓产品运营还是用户运营、内容运营还是活动运营。

运营的方针有两种：一曰借力，二曰借势。

借力是借别人的力，借势是借环境的势。大家都听过雷军说：“站在风口上猪都能飞上天”（貌似还有一种说法不是台风就是风，嗯，这个差别其实还是有有的），那猪飞上天 是借了风的势，而飞上天之后，就要要么自己有力要么去借力了。

我们刚刚所谈美图的这个案例，是借了 iPhone6 的势，那么如果我们想要借力，又有什么案例可以拿来聊聊玩儿呢？

这个，基本上，我们可以姑且将它视为是一个借力的活动。

苏宁平台借了卫生巾品牌的力量，反过来，卫生巾品牌在苏宁的 店中店借了苏宁平台用户的力。

借力是一个相互的过程，因此，我们会发现，如果自己的活动预算不够，那其实还可以尝试与别的产品或者网站去做联合活动，共担成本。

说到这里，面对活动运营的成本预算管控，我们在活动设计上可以做什么呢？我个人的观点如下：

- 1、先看能不能借势，再看能不能借力，可以借势的，用抽奖玩，可以借力的用合作分摊成本。
- 2、如果势、力皆无，那么就要拿出数据 说服老板，要么降低活动预期，要么增加活动预算。
- 3、如果老板说服不了，那么，尽你的最大努力，来设计一个吸引人的活动吧，至于怎么做，在《从零开始做运营 入门篇》中，我们已经大致说了一些了，可供参考。

2) 活动风险管控与应急预案

我一直觉得，运营最累的部分，其实是如何控制运营风险，把用户体验做到最好，而活动运营最累的部分是如何设计一个有趣的活动，而是如何保证活动开展过程中的用户体验，减少活动的风险。换言之，哪能是最普通的活动内容，用户看了完全就不起参与的兴趣，也不能让有兴趣参与的用户在整个活动流程中感到不爽，不管是活动开发有 bug 导致的体验不佳，还是活动设计有漏洞导致的不公平，都是需要考虑到并严格把关的内容。

那么，我们来看一下，一个活动会有哪些环节会有哪些风险，是需要控制的，而涉及到的对象又是谁？

做过活动策划或者运营的同学可能都知道，一个活动从设计到上线至少会经过如图所示的 5 个阶段：

每一个阶段其实都涉及到不同的人员，并存在不同的风险，我们用脑图 来看：

这张 脑图 只是 大致的归纳了一下一个活动从策划到上线，所经历环节，以及在每个环节中，可能会遇到的问题，这些问题，其实就是风险，如果总结一下，我们会发现，其实所有的风险，大都和“沟通”有关。

沟通的成本很高，运营人员、产品人员、开发人员、测试人员、客服人员……，甚至包括用户，大家在沟通过程中，很容易出现的“没有说同一语言”。

我曾经经历过这样一个案例：

市场部谈了一个合作，双方做联合活动，目标很简单，就是通过两个产品上的 Banner 位，为 彼此拉新用户。这个活动由市场人员策划，交由运营人员与开发对接，很简单的需求，最后出了一个问：

后台程序没有按时上线，临时通过前端的 Log 来分析用户行为；人工跑数据，给符合条件的用户发 奖，几天后完成测试。后台程序上线，接管用户行为的统计，并通过系统给符合条件的用户发奖。

我们反过来看这个案例的时候，发现了几个问题：

a) 市场人员和运营人员沟通不足，出现了理解上的分歧。

这个所谓理解上的分歧是，目标是拉新用户，但是由于两边的产品都是 App，那么所谓“拉新”的定义究竟是完成注册，还是下载并登录 App ？

市场内部负责这个项目的两人，都出现了理解分歧，一个认为是注册即可，一个则定位在了登录 App 。

运营人员则根据过往的经验，认为是下载并登录 App 。

理解上的分歧加上未充分沟通，导致了在后续流程中必然存在隐患。首当其冲的就是对于发奖条件的设计，这直接影响的是开发人员的工作量。

b) 市场人员与开发人员沟通不足，出现了信息不对称。

市场人员因为过去做过类似活动，所以认为可以直接复用之前活动的代码进行调整即可测试上线。

开发人员则在整理代码的时候，把类似活动的代码给删除了，因此活动需要重新写代码，并需要重新测试，才可以部署上线。

信息不对称导致了市场人员低估估计开发难度，过于乐观的认为活动是可以随时上线的，而开发人员则需要遵照上线规范，必然达不到市场人员认为的“随时上线”的要求。

c) 运营人员与市场、开发、测试人员沟通不足，出现了流程断档。

在 a、b 两个问题未暴露的情况下，如果运营接口人及时的与双方细致的沟通，那么是可以避免 a 和 b 的，但是很遗憾，运营接口人事务繁多，并没有及时细致的与涉及人员全面沟通，因此导致最后虽然代码全部完成，但测试未及跟进，最终只能先以前端记录 Log，然后人工导出数据分析的方式去暂时解决问题。

发生了这件事之后，从运营 端提出了 解决方案：

后续所有内部、外部活动，策划好后出具详细的需求定义文档，在审核通过后，所有涉及活动的开发与测试人员一起沟通，使所有人知晓活动上线时间的要求，并通过邮件确认，所有的文档、交互、设计，都必须使用类似 redmine 的工具进行归并，并且在发生任何更新时，通知所有相关人员。

类似的情况，其实在上线后也会出现，并且影响范围可能会更大。

比如，活动策划时没有考虑到是系统的风险，导致奖品被恶意窃取；比如，活动前未通知客服，导致客服无法提前告知活动周期和规则，不能及时处理客 服事件 造成用户体验降低……等等。

那么上线前，作为运营人员需要考虑到哪些事情来管控活动 风险 并进行应急预案呢？我认为，可能有以下内容：

在活动策划环节，就要考虑几个问题：设计的活动规则是否有漏洞（自己作弊，旁门左道等）、会不会因为活动影响普通用户的体验（系统问题，需要和产品沟通）、奖励设置是否合理（考虑用户获奖难度和用户获取所需成本）、运营节奏如何把控（何时投放宣传、哪些指标提示需要调整文案）、运营效果如何监测（数据相关、核心指标、关联指标的 考量 等等）。

与开发、测试确认了开发需求和排期之后，需要整理 FAQ、事件模板，并在线上提前完成与客服团队的沟通，确认客服人员知晓处理相应事件的艺术与应对策略，做好应急预案，当极端事例发生或出现数据异常波动的时候，有什么办法可以及时的拉回健康状态。

我相信看到这些，很多运营同学应该都有感触，做运营跟养宠物养小孩儿似的，什么都要管，什么都要操心，稍有不慎就出了纰漏，让人着实紧张。

活动运营看似简单，但实际上不仅仅是一个体力活，也是个体力活。

但是，运营，就是这个样子。

3) 活动数据监测与应对策略

作为活动运营人员，首先要明白，活动是一种短期刺激运营的手段，所谓短期刺激运营指标，是指在活动设计的有效期内，通过活动这种运营手段，有效的提升相关的核心指标——社区可能是用户活跃度、内容新增数量；电商可能是成交量、客单价、转化率；游戏可能是活跃、付费转化率、付费人数等等。

指标不同，活动的方式也不一样。

说一千道一万，无论何种运营工作，其核心都离不开“数据”二字。

作为一个活动运营人员，活动数据的监测是非常关键的工作，而监测活动数据本身并不重要，重要的是懂得活动数据说明了什么样的问题，如何才能通过一些调整，改进活动数据，让活动更加有效果。

道理都明白，如何进行活动数据监测呢？

我们用一个活动来举例子。

某个旅游网站，发起了老用户邀请新用户加入，老用户和新用户都可以获得 100 元的代金券，如果活动期间，新用户完成了一笔旅游订单，不论金额大小，作为邀请人的老用户还可以获得 100 元的代金券。

我们先分析一下活动的流程：

□

我们来分析一下关键节点和对应加入的数据统计：

□

这样我们就看的很明显了。

- 我们需要了解活动投放的渠道引入用户的转化率，并且了解什么样的用户对这类的活动感兴趣（是否下过单，是否活动带动了原先未注册的用户进行了注册，等等）；
- 我们需要了解用户偏向于使用什么样的邀请渠道来邀请用户，以及各渠道的转化率如何，这可以帮助我们后续运营活动中进行改进，如果用户喜欢用 SNS 渠道，那么就加强，如果用户不喜欢用邮箱渠道，那么以后就尽量不用，等等；
- 我们还需要了解新用户是否对活动感兴趣，在这里，我们可以多多尝试调整文案、强化引导等手段，来提升新用户的转化率，我们在这一数据指标监测中可以有有效的掌握新用户的偏好，究竟对于何种文案感兴趣，究竟是否能够通过各种引导来完成用户转化。
- 我们还需要监测新用户进入后有没有下单，下了什么单，单价多少，等等，这对于我们了解销售的产品对新用户的吸引力如何，什么样的用户偏好什么样的产品有帮助。

好了，说了这么多，大家可能发现了，我们做的只是一个全局的数据统计，但是究竟哪些数据用来监测以提升活动效果，哪些数据是用来统计，后续对活动效果进行总结的同时进而帮助我们持续的改进活动呢？

a、b、c 都是可以用来监测的指标，而 d 和 e 则更多的是用来衡量指标的。

其实想想就很容易明白。

a、b、c 三种类型的指标，可以采用实时监测的方式，让我们有效的知道活动相关的渠道（投放渠道、邀请渠道、注册渠道）的效果，并且，由于活动的灵活性，我们可以积极的采用不同的应对策略来进行调整。

对于投放渠道来说，我们可以明确的知道哪一个渠道投放是效果最好，哪一个不好，对于效果好的投放渠道，是为什么好，如果通过文案调整、投放内容调整，是否能够让渠道的投放效果更好；

对于邀请渠道来说，我们可以明白哪一类或者哪一个的渠道进行用户邀请的效果最好，哪一类或者哪一个的渠道进行用户邀请的效果不好，用户选择这一类或者这一个邀请渠道的原因是什么，是因为最广泛，还是因为最习惯（通常这两点是重叠的），邀请渠道的文案设计，怎样会提升效果，怎样会降低效果；

对于注册渠道来说，我们会发现注册渠道上的转化率受到的影响，可能是文案层面的，可能是界面 UI 层面的。

在这里，分享一个案例，案例的对象是 Airbnb，案例内容选自冰岛 XDash 的个人博客上的一篇文章《Airbnb 是如何通过 Growth Hack 逐步成长起来的？》，作者冰岛 XDash 是国内 Growth Hack 领域作者、布道者，取得他的同意，在这里分享一下这篇文章中关于 Airbnb 用户推广计划的内容。

用户推广计划

2013 年年底，Airbnb 计划重新启动他们的用户推广计划（referral program），这一计划之前被认为“未充分利用”且“实际成效不佳”，Airbnb 的产品增长部门经理 Gaspar 觉得这样的东西实在不值得骄傲。

□

为了全面改造用户推广计划，他们先是调研了此前的数据，认真研究每一个推介与被推介的用户的使用行为及留存情况，尝试预测什么样的人会成为真实的用户，同时他们与业界有过成功案例的公司进行交流，探讨好的执行包含了哪些要素。

通过 AB 测试对比通过 Email、Twitter、Facebook 和外链带来的流量特征，他们对文案进行调整，以确保推介邀请看上去像是在“给朋友优惠”，而不是乱发小广告，他们发现在推介内容中加入发送者的照片能提升这种好友之间送礼的感受。

另外，他们也发现通过 Gmail 和 Android 手机 API 调用通讯录获得的联系人，往往有更高的转化率，或许因为这些联系人彼此之间的联系更为密切。

通过 AB 测试，他们还有一个关于推介文案的结论：给用户展示“利他”的文案，比“利己”的更容易带来转化，如图所示，告诉用户“邀请好友可以获得 25 美元”的效果就不如“给你的好友赠送 25 美元的旅行经费”更打动人。

□

经过 3 个月的封闭开发和 3 万代码的沉淀，Airbnb 全新的用户推荐系统于 2014 年 1 月份正式上线，效果取得了明显的提升，在某些地区使订单量提升了高达 25%，同时，这些被推介来的用户，相较于普通用户而言，通常有更高的留存率，并且也更愿意推荐给其他人加入。

我们在这里会发现，Airbnb 对于活动运营数据深入的分析以及使用 AB 测试对文案进行的调整，对于它所使用的用户推广计划有多么巨大的帮助。

说到用户推广计划（User Referral），它目前也是很多网站、应用所采用的方式，我们熟知的 Evernote、Younike、Vimbox 都有类似的计划，甚至 Drupal 这种开源内容管理系统都包含了 User Referral 模块。

而国内的各种游戏推广员也基本采用了 Referral 的机制，这可能是一个非常有趣的现象，作为一种运营模式或者活动类型，它都可以被尝试，有志于活动运营的同学也可以了解一下，相当有趣。

4) 活动效果判定与总结

做事情要有始有终，做活动也是如此。

本章开篇我们已经列了活动运营的五个阶段：

□

这个小节，我们就来谈归纳总结。

首先，我必须声明两点：

- 所谓活动的归纳总结，绝不是活动之后写一篇活动报告这样简单的文本工作。
- 归纳总结更多的为了从一次活动中得出经验和教训，用来对以后的活动运营工作的提升进行指引，而不是追究活动效果不利的责任，或者美化活动效果得到奖励的依据。

因此，如果你能够拥有我所说的上述心态，请务必端正态度继续阅读，我这样说并不是没有来由的故作姿态，而是，确实确实，我自己也曾经有这样的心理，而接触的一些运营人员，也曾经或者正在抱有这样的心态。

接下来，我们入正题。

活动总结的格式与内容

其实，活动总结没有固定格式，你可以使用 Word、PPT，甚至 Excel 或者脑图，来进行活动总结。

活动总结的内容应当包含：

- 活动时间
- 活动内容
- 活动效果
- 经验教训

是不是很简单，是的，内容很直接，但是一点不简单。

对于前两点，你需要对拟一下最初活动设计的策划案，对照一下，哪些需求实现了，哪些需求没有实现，有没有按时上线或者变更需求？请如实的反馈出来。

对于后两点，就比较考验功力了。

要写活动效果，首先你得知道数据。

然后你得知道数据为什么会波动，有哪些是自然波动，有哪些是你调整导致的，还有哪些是外国导致的——比如，季节性因素。

知道了数据波动的原因之后，你要能够明确影响数据波动的原因的主次关系，哪个原因的影响最大，哪个几乎没有影响，哪些是正面影响，哪些是负面影响。

如果无法知道这些，那么你也绝不会从中找到经验和教训。

活动总结的关键与核心

坦白说，一份活动总结，最关键和最核心的部分就是你对活动数据的展现和经验教训的总结了。

对于经验和教训，我的建议是：大胆假设，积极再现。

举个例子，理想状态下，一个活动，启动时效果一般，过了一段时间出现了峰值，然后回落，那么，我们可以这样考虑：

- 启动效果一般，因为预热期可能短或者过长，下次活动的时候就调整预热期的时间。
- 峰值时虽然运营人员没有主动做一些事情，而是本身活动周期性因素导致的，那么下一次活动运营人员可以主动做一些事情延缓峰值回落，比如，采用即时开奖、大奖即时呈现用户的方法——盛大积分时期，我们曾经在运营时会试试在标题栏上撒点马刀，将获得较好奖励的用户的中奖情况滚动播出，效果很好，虽然山寨够山寨，但做活动，就是不要怕丑，要给观众知道没有效果。

当然，上述只是大致描述一下思路，实际的活动总结肯定比这种理想状态的情况更复杂。

那么，如果能够足够细致的对活动进行总结，我们在第 3 小节提到的活动数据监测这件事情就尤为重要。

那么，如何判定活动效果是好还是不好呢？我斗胆提 2 个原则：

1、成本测量原则

所谓成本测量原则是在活动设计时，提出一个总成本和人均成本的数值以及活动目标值，考核活动结束时，成本是否在预期成本以内，比如：

本次活动预计可以带来 10000 名注册用户，活动奖品总成本 100000 元人民币。

那么，可知，总成本是 10 万元人民币，一个新注册用户的成本平均是 10 元人民币。

如果你花了 8 万元，带来了 20000 名注册用户，那么这个活动效果是超出预期的。

如果你花了 6 万元，但只带来了 5000 名注册用户，那么这个效果就需要检讨了。

成本测量原则的预期是：

将活动总成本控制在预算总成本以内，不超支，同时，单个用户的成本越低越好。

2、KPI 达成原则

KPI 达成原则是说，在活动设计时，虽然提出了总成本和人均成本数值，但同时也提出了活动日目标值，考核活动结束后，是否达成了活动的 KPI。

还是上一个活动：

本次活动预计可以带来 10000 名注册用户，活动奖品总成本 100000 元人民币。

结果，由于某些原因，成本没有控制住，超过了 10 万元人民币，但是这个活动却因为超支的 10 万元人民币多带来了 20000 名注册用户。

平均下来，一个用户的成本由原先预计的 10 元变成了 5 元不到。

那么，这算不算是一个好的活动效果呢？

其实，效果是好的，但是如果控制在成本内，那么就更加完美了。

因此，KPI 达成原则的预期是：

用超出预期的效果来覆盖成本控制不当的负面影响。

当然，我要说的是，每个公司的情况不同，老板的性格不同，财务管理的风格不同。

因此，请遵循你所在的企业认可的活動效果判定原则，才是最恰当的。

2 请以系统的观念对待活动策划

在日常的活动中，我们经常会发现活动的设计很多是类似的，虽然各种不同的网站与产品的运营重点不同，但是从活动种类来说，大致会有以下几种：

抽奖类活动：满足一定条件的用户参与抽奖，抽奖的类型可以是转盘、彩票开奖结果、股市指数等，时效可以是即时的（立即开奖）也可以是延时的（指定时间公布开奖结果），奖品可以是现金、实物或者虚拟物品（积分、游戏的道具、商户的优惠券等等）。

红包类活动：满足一定条件的用户可以获得红包，红包中有一定金额的可以抵扣的代币或者现金，有些可以提现，有些不可以提现，红包可以限制使用场景。

收集类活动：用户通过行为去进行收集，收集后的物品可以组合或者单独进行兑换，比如，集齐七颗龙珠召唤神龙其实就是收集类活动。

返利类活动：用户满足一定的消费金额和笔数，可以获得返利（可以是现金，也可以是积分），返利获得的奖励可以限定使用场景。

竞猜（影）类活动：用户参与活动，进行竞猜（影），赢取奖励，多见于世界杯等。

活动的目的，无非是着眼在两个层面：

促进用户行为相关：注册、活跃、付费或者转化以及其他需要短期提升的用户行为；

促进网站或产品指标相关：功能使用频次，电商客单价、转化率，社区 UGC 数量等；

这两个层面其实是互相促进与联动的。

因此，不管是我们自己做活动，还是帮别人做活动，基本上，活动的方式和方法都殊途同归，那么问题来了，如果我们并没有从运营层面上研究出新玩法，仅仅是在不同的时间点进行不同的包装，对于活动运营或者活动策划本身，我们究竟应该抱以什么样的态度和观念？

如果我们回想一下近年来比较热点的活动，我们可能会想到两个：

淘宝“双 11”活动和新浪的“让红包飞”。

这两个活动几乎成了每年 11 月 11 日和每年春节期间必然会有大型活动。

说到双 11，你的心里是否会浮现出这样的暗示？

那么，说到“让红包飞”你会否有这样的感受？

为什么会产生这样的结果？

首先，这两个活动代表了一种活动类型：周期性活动或者我们称为定期活动。

然后，这两个活动的玩法或者说运营方式并没有很大的变化，且自身的核心功能关联紧密，因此，无需付出更多的教育用户的成本。

从这个角度来看，我们会发现，对于活动运营者来说，如果不从系统的角度去思考活动的设计和策划，往往会做很多重复的工作。

比如，国庆节第一期转盘抽奖活动，到了春节还做第二期转盘抽奖活动，如果我们从系统的角度去考虑，可以对开发提出需求，提供一个通用的自动抽奖后台，然后前台包壳，那就没有关系；如果我们不从系统的角度考虑，可能国庆节和春节要分别重新开发写一段代码，来实现抽奖这个核心需求。

所谓系统的观念对待活动策划，是对活动运营人员提出了一个考虑“系统复用”的课题，同时对活动运营人员还提出了需要具备周期性活动策划的意识。

什么是“系统复用”？

很简单，就是一套系统可以被用于多个场景，对于活动运营来说，就是有一个系统可以支撑多种活动运营模式，而无需再次开发。

为什么要“系统复用”？

产品开发和运营活动开发都是技术开发，需要美工设计和技术支持，特别对技术来说，如果在进行开发时，发现其实很多的内容都是过去已经开发过的，相信没有一个技术会对这种系统产生开发的热情，这和写策划和产品 DEMO 一样，重复的工作毫无价值，因此，我们必须尝试学习系统复用的概念。

而系统复用，可以帮助我们：节省开发资源、缩短测试时间，快速完成上线。

什么样的系统可以复用？

从我的角度来说，可以复用的系统应该包含几个特点：

可扩展：系统本身的开放性强，因此可以兼容多个产品设计方案的填充；可配置：调整配置就可以产生各种不同的效果；可通用：用户的需求有核心需求和边缘需求，系统也有核心功能和扩展功能，核心功能越没有针对性，复用的可能性就高。

在这我想用过去盛大积分的一个宝箱系统来说明，已有系统复用，可以做到什么样的程度。

宝箱系统，其实是一个可配置概率的后台抽奖系统，对于这类系统相信大多数运营人员和产品人员都不陌生，相信很多公司都有类似的系统，这个东西一般的使用场景，是在做活动的时候，在后台配置奖品的爆率。看到这些，先思考一个问题：你认为这套系统可以做哪些事情？

如果你可以不想答案的给出 3 个以上的答案，那么就不要往下看，如果你停下来思考，那么请往下看。

盛大积分的宝箱系统在设计时，整个系统架构由概率控制系统、奖品管理系统和宝箱管理系统这三个系统进行配置设计的，我们用它们做了很多有趣的事情：

- 1、基本功能：以宝箱系统作为抽奖后台，前台搭配不同的展现形式，比如：转盘抽奖、过关卡红包、翻牌子（什么打地鼠啦、九宫格啦、应景的其他各种抽奖）等等。
- 2、小扩展：由于在这个系统里，奖品的种类和数量其实是可以无限拓展的，由于有概率控制系统，于是，淘宝之好玩的集字游戏（收集类活动）可以利用宝箱系统，通过配置被收集物的类型和数量，在前台各个触发宝箱开奖的路径调用接口就可以实现。
- 3、开放平台：运营人员会碰到很多机会跟外部的联合活动，通过宝箱系统，我们可以在只做接口的情况下，快速的完成活动上线，并且满足不同联合活动的需求。
- 4、核心扩展：我们后期将宝箱系统成了一个抽奖引擎，加上用户行为、风控库和规则引擎，产生出了一个通用的用户行为奖励系统，通过这个系统，在后台配置活动规则与目标用户，通过调用活动模板库，可以快速的完成活动上线。

积分的宝箱系统最早是用来满足基本抽奖的，没有开放平台，就是开箱箱，后来我们想包一下，于是转盘抽奖就直接掉出来了，从决定做到上线，只花费了美工 2 天的时间，技术没有开发，测试只用了半天；（基础功能）

09 年春节，我们想提升网站的 PV，于是用宝箱系统，把打开发动行为和开箱箱结合在一起，直接推出了集字游戏，活动上线的结果是让服务器崩溃了，开发了 2 天，美工用了 1 天，测试 1 天；（小扩展）

10 年输出给某项目使用，他们举办活动的时候，可以直接调用接口，随机开箱箱，这给用户奖品，这个开发基本没有花什么时间，联调花费 1 天；（开放平台）

11 年下半年，我们通过新建宝箱名称，成功的打造了一款小小的收集游戏，之后，这个小游戏立刻进入产品化用于对外输出，奖励接入用户行为的一套系统。（开放平台 + 小扩展）

12 年和 13 年上半年，通过宝箱系统作为底层，产出了积分的针对用户行为的积分发放系统和通用用户行为奖励系统。（核心扩展）

这是“系统复用”的力量，

而周期性的活动策划意识是另一个活动运营系统规范所需要考虑的事情。

“签到”是一个非常常见的周期性活动策划，从腾讯到阿里，不管看到什么（比如知乎的 每天登录送 XXX 币、京东（比如签到解锁表情）、会员（签到领淘金币、QQ 登录再在线时长升级）等等，都在着力培养用户的习惯——经常上来看一下，久而久之就成了习惯。

周期性活动运营观念，从我的了解来说，最早可能是从游戏中的来的，比如，06 年的《魔力宝贝》和《魔兽世界》都有活动日历的功能：

京东有一段时间，非常喜用日历——其实现在也很喜欢用：

永和大王 2012 年也推出过所谓“台历优惠券”（当然不能忘了肯德基也干过）：

为什么大家会选择以这种方式呢？

很简单，周期性的活动有助于培养用户的习惯养成，可以减少活动的成本，养成了习惯的用户到了时间节点会主动的参与活动，通过用户主动参与的行为，可以了解用户的偏好，对后续的活动运营改进有所助益。

3 从淘宝的卖家营销工具看活动的系统观念

电子商务和网络游戏，可能是互联网范围内，活动做的最多、最频繁的两个行业了，而淘宝，可能是活动工具系统化最深入的一家企业了。

让我们先看一眼淘宝为卖家提供的哪些推广和营销的工具：

如果我们分个类，大致是这样子：

我们用双 11 来举例的话，卖家报名参加双 11，是在“淘营销”中，当然，这是 Landing Page，而不是入口，那其实就有很多了，卖家的店铺装修可以进、从卖家的“活动报名”也可以进、……

那么，从双 11 来说，淘宝提供了哪些工具呢？

1、店铺的免费装修，这种做法，强化了参与活动商家从界面上的统一性，显得不那么山寨。

2、双 11 专用的配置工具：

其中的打地鼠，其实就是在上一小节说的宝箱系统，可以给大家看一下配置页：

坦白来说，作为一个运营人员，如果拥有这样的工具，那么真的是纯粹看运营成本和各台的运营能力了。

再说的直白点，有没有奖品，多少人能中奖，完全要看运营人员如何进行配置了。

所以，我们常说，“运营之道，存乎一心”，这个后续我们再再说吧。

再看一下淘宝提供的会员营销活动工具：

怎么样，是不是觉得卖家如果稍微懂一点运营知识，这些工具基本上覆盖了大多数的活动需求呢？

如果我们自己有些系统，会不会极大的改善运营效率，从而有机会减少产品、运营、开发、测试等相关人员在一个活动上浪费的时间与精力，进而更有效的进行活动运营呢？

当然，系统是表象，而深层次更需要考虑的是：

1、提供出来的系统，应当是总结了大多数需求，可以满足大多数活动规律的产品。

2、如何去总结这些需求，并匹配到自己的运营工作中，才是最大的命题。

3、因此，有系统的活动观念，只是第一步，更重要的是实现系统，不管是一个系统的产品，还是一个周期性的活动计划表，想不重要，落地才重要。

4 内部活动与联合活动

说到做活动，活动运营人员经常在两个角色中转换：

内部活动：活动运营人员是驱动者，是活动的需求方，这一点几乎所有的公司，都是如此，对于内部活动，活动运营人员有很大的权限，可以决定做什么活动，如何实施，从而申请活动的执行预算，并且维护全程，让活动落地，有始有终。

联合活动：活动运营人员是调和剂，是活动需求的承接方和合作者。这一点，不同的公司有不同的分工，有的公司，活动运营人员同时还承担 BD（Business Development 商务拓展）的角色，需要去和其他公司谈判，共担成本甚至让对方负担成本，采用联合活动的方式，来完成活动规划并让活动落地执行；而另一些公司，活动运营人员只是承接从市场部（Marketing）传递过来的合作意向，去完成需求的整理及活动策划并以活动落地执行。

内部活动需要展开的非常多，我们在本章第一节中已经做了很多的说明，一个合格的活动运营人员，只要严格按照成本、设计、风险、管理、数据、监控、效果、总结的做法来做，基本上就可以通过熟练度的提升、创意能力的锻炼、资源整合能力的加强，来提升整个内部活动策划、执行、管理的能力。

而联合活动（或称外部活动）就需要多谈一些。

首先要说的是需求确认与需求控制。

不管是承接活动需求，还是合作推进活动落地，都需要对活动本身是什么而做，要达成什么目的，实现什么目标，进行严格而准确的定义，因为合作的基础是你没有他的，而他也没有你的，说的直白一些，就是合作的双方需要各取所需，因此，联合活动的目的是必须要明确的，你想要的资源要通过什么方式从合作方间接过来，这需要准确的确认需求。

有一个误区：如果合作方出了钱，那么合作方就是大爷，提出的一切需求都需要满足。

这句话本身是没有问题的，但在实践中，如果真的如此执行，成本就过于高昂，因为可能合作方的需求大多数情况下是个性的，个性的问题在于，每个活动的实际需求可能是不同的，而且几乎无法复用。

这个时候，一个快钱生意经营常说的方法就出现了：

客户预期管理。

基本需求是客户认为服务提供方本应提供的服务，是最基本应当提供的服务，因此，如果基本需求不能被很好的满足，客户就会不满意，即便基本需求能够被满足的很好，其实客户也不觉得非常满意，而惊喜需求则是客户觉得你不会提供的服务，是一种超越了期待的服务，因此，不管满足的好不好，是否全面，客户都会觉得满意，而预期需求则是客户被告知、被教育会获得的服务，因此，这个预期需求实现程度的高低，与客户的满意度是正向的线性关系。

传统的管理客户预期的方法是：

对于我们的运营人员来说，这个方法其实是相通的，只是替换成了：

而这样做的原因其实还是：

实现自体的运营目标。

需求明确了，预期控制了，接下来做什么呢？

两件事：

1、围绕单一的合作活动，去做活动设计

2、总结合作活动的共性，去做系统设计

第一件事，是为了实现当前的合作目标，第二件事情，是为了未来可以批量实现类似的合作目标，所以回过头来我们会发现，系统观念在运营工作中确实非常重要。

当看到第一件事和第二件事时，我们后时候会觉得迷惑。

单一的合作活动总有个性，即使做了系统，依然不能避免再次开发，那么做系统设计是否有必要。

我相信，很多商业产品经理的回答，都会是：绝对有必要。

从我的经验来说，很多合作活动的个性，区别在活动的包装，而活动的内核，往往没有区别，即便有区别，也区别并不大，当然，这里说的没有区别，主要是对于同一类活动或者同一类合作方而言。

而商业产品经理之所以会回答有必要，则是因为他们通过客户预期管理，筛选出了最合系统化的产品需求，然后做出了可以给大多数合作方使用的产品，从而可以获得更好的业绩。

以上，是乙方的做法，如果你是联合活动的甲方，那么做法其实就反过来了。

首先，你要明确进行联合活动的目的，确保联合活动是可以对你的目标产生价值的，可以符合你的预期。

然后，你要想办法了解甚至控制整个流程，避免被乙方牵着走，在这里你需要注意的是避免被人所骗，但要保证合作预期效果的达成。

第三章 用户运营进阶

在用户运营进阶中，我们将系统的讨论几个问题：对于用户运营来说，怎样才是好的用户运营；用户运营究竟有哪些环节是需要注意的……我们会花比较多的笔墨放在用户研究、用户画像、用户激励上，试图来讨论用户运营的工作究竟应该怎么做。

1 了解你的用户

我想了很久以什么样的开头来进入用户运营的进阶，想来想去还是这件事，了解你的用户。

虽然我们很多人做了很久的用户运营，但其实大多数时间是在围绕指标做事情，我们是不是真的了解自己的用户，是一个很大的问号。

我们入门运营其实已经搞定了，用户运营的核心工作，就是一开源、节流、促活跃、转付费……其实每一件事情都很难，开源带来了新用户，要想办法让用户活跃在平台上；节流的关键在于建立用户流失模型，进而帮助我们做用户流失预警，防止流失，因为沉默既现实是一个巨大的课题；促用户活跃是为了让留下来的用户对平台产生黏性，避免留下来的用户变静，甚至流失，转付费的关键是让用户体验到付费的好处。

这些工作，都建立在一个基础上，就是对用户的了解。

那么什么样的指标意味着我们对用户了解呢？

其实很简单。

1、对于开源拉新的工作来说，我会知道我用什么样的方式可以带来新用户，如果我和其他平台合作，如果采用第三方联合登录，我可以用哪些手段促成用户的后转化；如果采用活动的形式，用哪种活动包装用户最喜欢。

举一个很简单的例子。

假设你要做别人的 Kefee 活动，你应当知道，你的用户喜欢用哪一种渠道去进行分享和邀请，同时也应当知道，这个活动在哪些平台投放，和哪些平台合作，会达到效果最优。

2、对于节流防止流失的工作来说，我要知道我的用户在什么情况下会流失，流失后他们可能会做哪些动作，如果要做客户管理工作，我应当选择什么样的方式会让用户觉得被重视从而留下来。

3、对于促活跃的工作，则需要知道，活动用什么包装，采用什么频率，用户会积极参与而不会放弃，什么类型的活动对于促进活跃的辅助最优，等等。

4、而对于转付费，那就更加需要了解，自己的产品中，哪个部分最让用户无法放弃，而为了这些部分，用户是不是有足够的付费意愿，是否需要变通，通过包装的形式，给到用户从而让他觉得值得。

所有的工作，都围绕一个内容，人。

既然用户是人，那么基本也就无所谓的需求理论。

□

马斯洛认为人的需求是有层次的，首先要满足生理的需求，然后会出现对安全的需求，之后是社交需求，进而需求被尊重，最后追求自我实现。

其实理解起来是很简单——先生存后生活，先赚钱后享受。

不管马斯洛的需求金字塔对不对，我们必须承认，互联网产品自身的发展和这个金字塔结构的关系是很相像的，那么，另一个必须承认的现实是，作为互联网产品的用户，其实也是如此。

一个产品由多个功能组成，这些功能，满足用户不同层次的需求，从简单到复杂，从而得到圆满。

而作为用户运营，就要和用户一起成长。

让我们想一下这样一个场景：

某个社交产品，最初的用户只是为了满足沟通的需求，而不在于沟通谁，慢慢的，他们可能希望将自己的联系人分个组，或者希望可以同时和一群人聊天、接音，他们可能觉得单纯的打字已经不足以表达自己的意思，希望可以加入图片、语音、甚至视频沟通的方式；再后来，可能觉得光聊天太无聊，是不是能和好友玩玩小游戏，分享些生活点滴；……终于，有一天，他们觉得聊来聊去都是这些人，好像和陌生人吹吹牛，喝，或许还可以出来喝喝茶、谈谈人生，之类。

是的，产品也因为用户的需求而变得丰满，甚至膨胀起来，更甚，公司做了另一款甚至另几款产品来帮助用户实现需求。

而这个时候，我们也发现用户的运营工作也越来越复杂，变得越来越多元。其目的，就是为了更好的服务用户，其立足点是对用户的了解。

那么，我们如何了解用户，我想接下来我试图分 2 个部分来对这个问题进行讨论：

1) 从数据窥探用户。

2) 直面用户。

1) 从数据窥探用户

这个话题 其实 很 有意思，从入门就开始，我就一直在强调数据的重要性。

数据不仅仅验证我们运营的效果，还可以窥探用户的偏好、习惯。以一个电商网站的浏览路径为例，我们来看看如何窥探用户：

□

通常，在每一个环节，用户基本都会做以下几件事：

浏览：就是用户会东看看西看看，对应的数据指标：停留时长、关联跳转；点击、注册、登录点击；就是用户会点点去，包括网页上的广告、按钮、图片、链接；注册：用户可能会点击首页上的注册按钮或者注册链接进行注册，登录：用户可能会点击首页上的登录按钮或者登录链接进行登录，漏斗：请注意这个定义，漏斗不等于跳出，漏斗是 用户直接离开页面或者关闭浏览器，跳出是离开这个页面，而正常流程，也会跳出，不一定是漏斗。

单独把这些事情拿出来看，其实基本没什么意义，它描述了一个用户进入首页之后的所有动作，我们可以根据这些动作，去明白用户是不是喜欢这样一个 电商平台，哪些地方遇到了阻碍，是否可以改进。

这是产品层面的，而运营层面会得到哪些提示呢？

首先，电商平台的运营要关注什么，我的理解，一是和钱相关：订单量、客单价，二是和百分比相关：转化率。

那么，转化率怎么来的，转化率有几个层面的不同定义：

1、列表页转化率 = 最终下单用户数 / 商品列表页到达用户数

2、详情页转化率 = 最终下单用户数 / 商品详情页到达用户数

3、支付转化率或者 说支付 成功率 = 支付成功的用户 / 最终下单用户数

这其中，对于电商平台来说，不可控的是支付转化率，难控制的是列表页转化率，可控制的是详情页转化率。

所以，我们看不到不管是淘宝还是 京东，商户都非常在意详情页的设计和内容的组织的方式，而平台都着力在浏览路径的通畅和评论系统的丰富上下工夫。

为什么会这样呢？

这就是运营或者产品通过数据剖析产生的结果。

首先，如果详情页转化率不高，会反过来看停留时间和内容呈现的关系，如果内容呈现有问题，用户停留的时间就会过短或者过长，过短是因为没东西看，过长是因为看不到重点，并且下次可能停留时间会变短，因为在没 耐心看——这个时候，页面的 漏斗就 会变高，而不是跳出 环节。

然后，还会对比不同商户的同类商品的转化率，以确认何种内容呈现是容易促成下单的。

最后，会形成结论，并且去解决。

而电商平台另一个重要的玩法就是推荐。

我们会在电商平台上看到猜你喜欢：

□

□

这些结果如何来的？

1、根据用户的浏览历史进行相关性推荐。

2、根据同类用户的购买历史进行协同过滤。

这些是算法，但从运营层面来看，逻辑很简单。

简单的描述，相关性推荐是这样的：

□

因为用户浏览了一件商品，所以向用户推荐同类的其他商品。

而协同过滤稍微复杂，但也很简单：

□

简单的说，就是让类似的用户模型买过的商品被推荐给彼此，而不从共性的用户模型买过的商品被推荐过滤掉。

所以，你大约已经有了一个概念，所谓 不 割裂的推荐是什么意思。

如果我们说的直接一点，就是数据需要归类，不同类别的数据需要分门别类的存放和使用，找到数据之间的关联与逻辑关系，分析需要回归，对于数据产生的现象背后的原因分析和查找。

当然，由于用户运营要做的事情是针对人，而人本身属于不可预测，所以，不管是归类还是回归，最后都需要验证结论的正确性，这就产生了持续运营的总结和归纳，表现到行为上，就是重视与试错。

能够确认的回归，就重视，不能确认的就试错。

通过这两种方式，用户运营就可以站在一个比较高的高度和比较大的角度去看待你的用户，和了解你的用户。

当然，通过数据窥探用户靠的是猜，猜的准不准，多猜几次 就好了。

数据还可以帮我们推测用户可能是什么样的人。

比如，App 上有一个用户 A，一直不注册，但是一直是用唯一的一台设备打开某个UGC 社区。

数据显示：

A 在最近 30 天关注了：求职、互联网、产品经理、移动互联网。

那么，我们可以推测，A 可能是一个正在寻找移动互联网和互联网产品经理职位的一个求职者。

那么，如果我们这个时候想推动其注册，我们就可以从这一点入手，对他进行注册转化的尝试。比如让产品做一些设计：最多浏览多少篇文章，就会提示注册，否则无法继续浏览；比如做一些推送：想了解更多全面的互联网产品经理职位的内容，请先注册并完成设置；比如做一些活动：现在注册，即送《产品经理葵花宝典》一本。

当然，用户运营人员绝对不应该只为了这一个用户提出这么多假设，因为这样做成本太高，所以，通常这种做法是对群体完成 推测画像后，再讨论的问题。

数据不仅可以从侧面去印证我们的猜测，还可以帮助我们了解用户的需求，找到可能的解决方案。

譬如，某通用积分平台的用户使用积分在第三方平台购物返利的数据如下：

□

从以上数据中，我们可以有哪些推论呢？

1、该站点的用户的可用积分可能并不是很多，大多数用户获取积分的途径比较单一，一些用户很习惯通过这种方式购物来获取积分。

2、该站点的用户有使用积分抵扣现金购物的习惯，并且额度分布比较分散，小额和大额都有，抵扣价值从几毛钱到二、三十元都有，既有占现金比重百分之几的，也有占现金比重 30% 的。

从这两个推论出发，一个用户运营人员可能可以推出以下的运营方向：

1、扩大积分的获取途径，让用户可以更容易的获取积分。

2、从用户的行为来看，积分对用户是有粘度的，从抓取的数据看，有一些用户有获取积分、累积积分的习惯，但消费不积极，因此除了打开获取积分的渠道之外，采用一些方法降低积分的使用条件、增加使用范围，是一个不错的选择。

3、应该继续扩大可接入的第三方购物返利平台的数量与类型。

4、或许还可以考虑做一些活动，奖励那些从未使用过购物返利的用户，增加用户对该产品的认知。

当然，可能还有更多的假设可从这段抓取的数据中得到，比如，某个时间段的使用人数特别多，之类的。

但是，千万不要忘记，数据是佐证，是猜测，是推论，同时，数据带来的这些可能性需要被验证，并通过数据体现出来。

2) 直面用户

数据帮助我们提供猜测用户的依据，帮助我们验证猜测和推论是否成立，但是数据绝不是唯一 一个了解用户的途径，事实上，很多企业的产品人员都在使用一种方法去直面用户，产品经理称之为“用户研究”，当然，运营角度上，直面用户的方法未必需要那么多，但是原理是一致的，需要注意的是，运营比较难得 去真的 跑到用户面前做深度访谈之类，所以，运营可以直面用户的主要有以下途径：

1、客 服事件 反馈。

用户运营人员千万要重视和 客服 同事的沟通，因为当用户有不满意时，第一时间会找的人是客服——假设他还愿意留下他的话。

客服通常会提交事件给相关的项目组或者产品、运营人员，以提示有问题发生，用户需要得到解答。

我们很多人，对于这样的事件是不耐烦去处理的，理所当然的觉得 客服很招人，用户被侵犯天真。为什么一个如此简单的问题都搞不滚、搞不定。

事实上，客服是直面用户的第一道人工闸门。这个闸门，既可以为运营和产品人员指出问题和潜在的风险，也可以确保所有改进的希望。

所以我能说的只有 6 个字：

要用好，多沟通。

至于如何使用，仁者见仁智者见智，通常我建议的方法是先记录全部，再归纳共性。从运营 端找到 用户最终爆炸的点，并予以解决或特定优先级着手解决。

2、电话参与回访。

当你发现客服反馈的问题有代表性或者不知所云的时候，在条件和预算许可的情况下，你可以主动的对这个用户或者这类用户进行电话直接回访。

回访的关键在于明确问题，尝试帮助用户重现已经帮助自己明确描述在。当然，并不是所有的情况都适合进行回访，因此，必要的时候，还是应 拒通过 与客服的沟通，完成这一回访目标。

3、问卷调查。

这是最简单、最直接，但也最容易毫无收获的做法。

问卷调查的方法设计几个关键点：

尽量客观的描述选项

尽量避免 预设立场 的进行问卷设计与分析尽量让问卷的设计可以覆盖大多数用户，提供大样本基础尽量回收足够多的有效答卷说起来都挺简单的，做起来都挺难的。

4、聚类调研。

这个方法其实不是最准确，这个调研方式其实未必是直回，而是推论。但是直回的是类似用户，推论的是选型用户。

所谓选型用户，就是预设了立场选出来的典型用户。

比如，如果要分析流失用户，就要把所有已流失的用户收集起来，然后去看他们流失前一段时间的行为，比如 1 个自然月的变化，从而建立流失预警模型。

当然，你也可以直接找出已流失用户的电话号码，打过去的时间当面进行沟通，从而获得对一类用户的调研和认知。

5、内部可用性与易用性测试及反馈

这件事情听起来和产品经理的关系好像比和用户运营的关系要大，事实上，用户运营由于和产品是紧密关联的，所以，内部可用性与易用性测试以及获得的内部反馈的价值，对用户运营和产品经理的价值实际是各取所需并且几乎等价的。

早期的微信，用过后人们应该都觉得 很 多功能不好用，很烂。但是如果从第一批用到现在你会发现，微信的 产品改进基本上是每个版本上不好用的功能或者难受的体验，基本上会在下一个版本解决 —— 当然，有些功能和体验 故意不解决，并且这种情况，主要集中在早期的一些版本中，虽然，似乎可以说在那个时候不论你做了什么样的功能和改进，用户都会觉得 surprise，但是不可否认的是对于产品来说，快速迭代、试错调整，是必由之路。

扯远了，谈到微信，其实是想 拿微信 来举例，一个产品是如何直面用户，快速改进的，事实上，这也是用户运营的一个重要部分。

当时，微信的 产品经理们，通过客服、自己、内部反馈平台、身边好友、微博等 各种渠道收集用户的反馈，将用户反馈收集、整理、归纳后，找出重要的需求点，并予以优先解决。

之后的事情，我们都知道了。

2 用户运营核心的四件事

用户运营，顾名思义是和用户打交道，我们说了打交道的前提是了解用户，那么了解用户之后，用户运营的核心工作其实就会落实到我们在入门篇所说的开疆（拉新）、节流（减少流失）、维持（促活跃 保留存）、收割（转化付费）。

还记得这张图么？

我们接下来就来仔细的剖析每一个环节吧。

1）开疆

在入门篇中，我们主要聊了联合登录渠道及之后的转化第三方为自身用户。在进阶篇中，我们详细的聊了整个注册转化过程中可能会遇到的事情。

通常，在用户相关的数据中，则对应注册用户行为，会有几项关键指标：

注册源：用户是从哪个渠道来的，是外部投放的广告落地到了某个 Landing Page，然后用户完成了注册，还是用户直接在站点或者产品上完成注册？注册转化率：从来源进入注册流程开始到完成注册流程的注册成功用户数占所有到达注册页面的用户数的比例。漏斗页面：没有完成注册流程的用户跳出注册流程的页面或者步骤。

在用户运营的不同阶段，围绕注册数据，关键指标的重要程度是不同的。

在用户运营的初期，为了低成本获取外部用户，注册来源的质量是最重要的指标，而判断注册来源质量，就要考虑注册转化的成功率，并 参考漏斗页面，来确认用户为什么会放弃注册转化，是否可以进一步优化。

在用户运营的中期，需要新用户的稳定进入，就需要密切关注注册转化率指标 与漏斗 页面指标，适时调整，并考虑配套活动推送用户的注册行为。

在用户运营的后期，需要关注用户的留存及活跃时，就不需要刻意去关注注册的相关指标，反而需要关注的是用户的留存率指标和活跃指标，以及流失用户的模型建立及预警机制了。

我们在用户运营的过程中，随着时间的推移，会影响用户注册的重要指标，其实在用户为什么放弃注册，也就是对注册流程和 漏斗 页面的关注，是持续而深入的。

由于各种网站与产品越来越重视用户的信息（资料），导致用户需要填写的表单越来越多。

过去的做法是让用户在一个很长的表单中去完成填写，现在的普遍做法则是分析表单，变成渐进式。一步一步完成用户资料的收集和用户注册信息的填写，另外有一些网站和产品，选择了快速注册，运营过程中引导补充的做法，极大的缩短了用户注册所需要的时间，但相对应的，对用户运营人员的要求也越来越高。

随意举一个例子，页面：

用户完成注册并登录之后可以在个人中心填写“高级资料”：

明显人一看即知这些选项的意义是什么。

这样设计的原因，从用户运营的角度，就是要实现用户的“最少可用条件”——即，用户填写了哪些资料就不影响产品或者网站的使用，也就是从用户角度出发去考虑的问题。

至于，用户是否愿意提供更多的资料，是否愿意去社交媒体绑定，这一切都没有那么重要。

原因很简单：如果用户肯留下来，你就一直有机会去获取这些资料，所以，要站在用户的角度去思考，让他们留下来的理由。

所以，如果你的产品有很好的开疆引流渠道，那么完全可以把获得更多的用户资料这件事情放一放。对于不同的站点，其实可以采用不同的运营方针，在不同的阶段获得用户资料。

另一个例子，是在一个电商网站上。

男人林家的 袜子，我一直很推崇，并且自己也在一直穿的，如果你订购过他家的袜子就会发现，其实男人 袜 对于用户注册这件事情基本上是不做引导的，它是这么玩的：

直接选套餐，你买就可以。

买完了之后，账号也注册好了。

为什么会这样呢？

因为对男人 袜 这种垂直单一 品类 电商来说，与其要你填写一堆的表单，实际上，不如让你直接完成一次下单。

至于下了单，你的姓名、手机、邮箱我全有，并且，这也是作为电商最需要知道的内容，其他的重要么？不重要。

至于密码，我可以向你的邮箱发送一封邮件，给你一个默认密码，自己去登录修改嘛，重要的是什么？是你快速的完成了订购，是你觉得我的流程简单，产品好用，下次你愿意复购，就足够了。

当然，现在有一些公司或者产品有一些误区，认为 开疆拉新要 不停的做，要不断的看到有新的用户引入，如果看不到这样的数据变化，就会觉得不安心，不放心。

持续的开疆是对的，但是更重要的事情并不是开疆，而是要节流，要削减用户留存。

在当前获取用户成本高昂的实际情况下，不维护好老客户，而一味专注于拉动新客，这无疑是一件并不划算的事情，如果一个网站、一个产品，不能好好的做好用户的留存，不能在用户流失之前将其挽留，那么，这样的网站或者产品，无疑没有未来 —— 除非它有一头很强大的现金牛。

对于维护老客、削减留存，我们会在下面进行比较大篇幅的讨论。

2）节流

说起节流，我想很多人在运营工作中，一定不乏这样的经验：

用户来了又走了，旧的去了而新的不来，突然有一天，老板说：“来来来，我们看看能不能做个活动唤醒一下不活跃的用户吧。”

于是，定义流失，查数据，圈定选型用户，策划活动，上线，运营，结束。

于是，我们看到游戏会这么玩：

而卡巴斯基金会这么来：

为什么？

有一个规律，在用户运营的过程中会被无数次的验证，即：获取一个新客的成本，比维护一个老客的成本要高得多。

最早去实践这个规律的是传统行业，实践的方式是会员管理与顾客忠诚度管理。

传统行业的测算与分析的结论有：

1、吸引一个新客与维护一个老客的成本是 5：1 甚至更多。

2、根据行业的不同，客户 保留率每提高 5%，利润可提高 25% 到 85%。（忠诚度模型的基本核心，由 Reichheld 和 Sasser 于 1990 年提出）

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《从零开始做运营进阶篇》张亮 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/860.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

