

# 如何成为一个运营大牛

作者：黄致远

## 版权信息

COPYRIGHT

书名：如何成为一个运营大牛

作者：黄致远

出版社：上海交通大学出版社

出版时间：2018年

ISBN：978-7-313-19580-7

本书由上海交通大学出版社授权得到APP电子版制作与发行

版权所有·侵权必究

# 内容提要

本书针对互联网运营的工作特点，从思维、结构、数据、方法四个角度，阐述了关于如何提升互联网运营工作能力的各种经验和方法。书中有很多行业首创观点，20章内容既相互独立又互相关联，同时有大量的实例供读者参考。本书适合互联网运营工作人员和创业者阅读。

# 序

## PREFACE

我有一个七岁的女儿，有一天孩子她妈跑过来说：“你要好好教育一下你女儿了，一天到晚就知道看电视，玩IPad，功课都不好做。”作为一个开明的父亲，一向都是以摆事实讲道理的方式处理这样的问题，于是我叫来女儿：“泡泡（女儿的小名），爸爸给你做一道选择题：

选择一：现在开始可以天天看电视玩游戏，但是这样的话你长大以后就一辈子只能做一个碌碌无为的人。

选择二：现在开始把大部分玩的时间用来学习，虽然会比较辛苦，但你长大以后就可以做一个大牛人。

你要选择哪一个？”

女儿考虑了一下之后，告诉我她要选择第二个。正当我沉浸在引导女儿成功的小窃喜中时，她又问我：“那么爸爸，什么样的人才能算大牛人？”

这个问题一下子把我给问懵了，我考虑了好一会儿，严肃地告诉她：“所谓大牛人，就是那些改变世界的人！”

女儿若有所思，似懂非懂地点了点头，然后继续问我：“那么爸爸，你是大牛人吗？”

这个问题把我再次问懵了，我只好苦笑了一下，告诉她：“爸爸不是，但我希望你以后会是。”

那一刻，我突然觉得非常惭愧，平时经常教导她要“己所不欲，勿施于人”，但现在凭什么把自己做不到的事强加在一个孩子身上呢？回忆自己工作这么多年以来，做了很多项目，也踩了很多坑，犯了不少错误，一路摸爬滚打，起起落落。自认为身经百战却始终没有做成功过一件真正有价值、有意义的事情。或许，正是因为缺少这样的“魂”，才是很多事情止步不前的原因吧。

也就是在那一瞬间，突然有了一个想法：何不把自己多年来的那些经验也好，心得也好，总结也好，犯的错误也好，全部写出来？纵然自己的水平和能力也没有什么了不起，写出来的东西可能也不是那么有价值，看的人可能也不是那么多，但或许里面有那么一两个闪光点，说不定能够给那些正好需要的朋友看到，或许可以给那些胸怀梦想的年轻人一些有价值的东西，让他们少走一些弯路，真的可以帮助他们，或许他们中有些人有朝一日真的能够改变世界，那么，也是对自己最好的慰藉了。

这就是本书《如何成为一个运营大牛》的由来，也是我取这个书名的原因。

# 思维篇

# 第一章

## 从上至下思考，从下至上执行

做互联网运营俗称“养孩子”，有一个非常体系化的构建过程，没有最好的方法，只有最合适的方法。如何系统性地成为一位运营大牛？请听我为您慢慢道来。

互联网运营到底是做什么的？这可能是很多人甚至是一些运营老手都不能回答完整的问题。文案篇篇10W+？活动场场爆满？社群用户活跃？又或者是有大量有效流量？这些是一位运营大牛的判断标准么？是，但不完全是。

大部分的行业文章或书籍，基本上都是以由浅入深的方式来逐步深化。而本书则恰恰相反，是从最顶层开始思考，从思维模式→结构→数据→方法逐一进行细化，然后再通过有效的方法去执行→提升数据→满足结构→完成目标。

思维决定行为，行为决定结果，结果产生数据，数据驱动运营。这也是本章要写的，作为一个运营大牛的核心思维之一：从上至下思考，从下至上执行。

怎么来理解这句话呢？

我们先来探讨一下一家公司运营的最终目的，我的理解是：根据公司所选择行业的商业模式，围绕公司的实际情况出发制定阶段性战略目标，把目标转化成数据化的形态，并以最快、最有效的方法来完成目标。

所以，当我们开始一份运营工作的时候，我们的思维流程从上至下应该是这样的：

第一步：我们的行业处在一个什么样的大环境？

第二步：我们的商业模式是这个行业中的哪一种商业模式？

第三步：以我们的资源和实力，应该把第一阶段的目标定到哪一步？

（注：以上几步可以和公司管理团队或者运营负责人仔细沟通后确定。）

第四步：要完成这个目标，应该有一个什么样的流程结构模型？

第五步：在这个流程结构上面，有哪些关键的数据节点？

第六步：在这些关键节点上，我们应该达到多少的数据？

第七步：我们要实现这些数据目标，应该做哪几个模块的运营工作？

第八步：我们在每个模块上面，应该运用哪些方法？

（注：关于如何搭建结构模型，设定数据节点，采用何种有效方法等，请阅读后面的结构篇、数据篇和方法篇。）

然后，我们的执行流程从下至上应该是这样的：

第一步：搭建好几个运营模块的基础工作环境。

第二步：准备好几个方法所需要的工具或物料等。

第三步：用设定好的方法去实施，并实时监控数据。

第四步：如果和预计的数据有一些偏差，则去调整并采用更好的方法。

第五步：根据实际的运营数据，来优化流程结构。

第六步：随着数据越来越接近我们的模型，我们也越来越接近我们的战略目标。

这就是“从上至下思考，从下至上执行”。下面，我们以一个小案例来解说一下这个思维。

案例 张大爷是一位卖苹果的小贩，他现在希望用互联网+的方式来增加他的销量。我们应该怎么帮助他呢？

第一步：苹果是一个大众消费商品，虽然从大环境看成长空间不大，但项目本身是走得通的。

第二步：互联网卖苹果，当下比较主流的做法可能有以下三种：

- (1) 传统电商模式。
- (2) 网红店模式（炒作+噱头+概念+网红+直播）。
- (3) 传统线下+互联网。

考虑到张大爷没有更多的资金去搭建线上团队，也不想去搞一些虚的东西，只希望实实在在地卖好苹果，所以我们采用第三种模式：实体线下推车（学校门口）+线上下单（微信）+复购+转介绍的基本模式。

第三步：根据张大爷的实际情况，我们确定了张大爷的第一目标：一天卖掉200斤苹果，每斤进价3元，卖5元，一天赚400元。

第四步：当前阶段这个模式的流程结构如图1.1所示：

□

图1.1

第五步：确定当前阶段的几个核心数据：

- 自然流量。
- 首次购买转化率。
- 复购转化率。
- 转介绍率。
- 平均客单价。

第六步：根据实地观测，我们得到的自然流量为1 000人 / 天，而张大爷暂时也没有资金和精力去做一些导流的工作。我们建立了如下目标模型：

5%的首次购买转化率，50%的复购转化率，3天 / 次的购买频率，10%的转介绍率，10元（2斤） / 人的平均客单价。

粗略计算一下： $1\ 000 \times 5\% \times (1.10\%)^n \times 50\% / 3 > 200 / 2$ ，计算结果为 $n=27$ （天）。

即27天之后，张大爷可以每天稳定地卖出200斤苹果。

第七步：这里面牵涉到几个运营模块：

- 内容运营：提升首次购买转化率，提高复购的频率。
- 用户运营：提升复购率。
- 活动运营：提升转介绍率及客单价。

第八步：我们设计了如下运营方法：

内容运营：

- 张大爷制作了一块广告板，放在明显位置对潜在顾客进行视觉冲击（提高首次购买转化率）。
- 申请了微信支付和支付宝支付（增强支付体验，提高首次购买转化率）。
- 张大爷和学生们交流时，都循循善诱地劝导“年轻人要多吃水果”的理念（提高用户复购频率）。

#### 用户运营：

- 首次购买的同学入群或加张大爷微信，可立减一元（增强黏性，提升复购率）。
- 张大爷定期在群里或朋友圈发布一些采摘新鲜苹果的照片，群里的同学下单，可享受送货上门服务（增强黏性，提升复购率）。

#### 活动运营：

- 为了引导客户每次至少买2斤苹果，把价格调整为1斤5.2元，2斤10元（引导客户每次买2斤，来提高平均客单价）。
- 发起活动：如果一对恋人一起过来买苹果，可以享受9折优惠（通过“是恋人就一起来买苹果”的仪式感建造，引起口碑效应，提升转介绍率）。

好了，一切准备就绪，张大爷按部就班开始执行，并每天在小本本上记录下当天的几个关键数据。3天一过，张大爷就乐了，因为通过数据他已经能够预测到，27天后，他就可以开第二家分店了。

（注：以上案例主要是为了突出本章的思维方式，请忽略数据的严谨性。）

很多做运营的朋友在工作中做了很多事情，却并不清楚自己的辛苦努力能对公司起到多大的作用。本章框架性地介绍了运营的一个核心思维，希望大家能够高屋建瓴地看问题，同时也更容易形成团队配合的统一目标及凝聚力，而过程中的一些细节会在后面的章节中一一展开。

## 第二章 运营立方体

对于任何一位运营工作人员来说，“运营立方体”就像海上的一盏灯塔一样，它没有办法一下子让你到达你要的终点，却会一直引导你走一个正确的方向，这也是作为一个运营大牛的必修思维之一。

很多做运营的朋友纵然掌握了不少实操的技巧和方法，但有时难免会陷入迷茫：要么是不知道自己接下来应该做什么，或者是不知道自己应该继续学什么，再或者是接到了一个任务，却不知道背后的运营策略动机是什么。本章的运营立方体思维，将慢慢为您解开这些疑惑。

大家都知道，作为一家以盈利为基础目标的商业型公司，构成其发展方向的三个最基本的重要条件是：产品、客户和客单利润。

大家可能会觉得很奇怪，在互联网行业，一般我们都会说“用户”，但这里为什么会说“客户”？我来解释一下：首先我们来看一下产品的分类，不管是ToB还是ToC的产品，都包括实体产品、虚拟产品、实体+虚拟产品三种。

这里我们用几个例子，一起进入小思考环节：

- (1) 王者荣耀是一款游戏型产品，属于ToC的虚拟产品，其用户即为客户。
- (2) 金蝶是一款财务SaaS型产品，属于ToB的虚拟产品，其用户即为客户。
- (3) 苹果手机是一款实体型产品，属于ToC的实体产品+虚拟产品（手机+IOS），其用户即为客户。
- (4) 美团点评是一个本地服务O2O公司，属于ToC的虚拟产品，其用户是广大网民，其客户却是各类商家。
- (5) 百度是一个搜索型产品，属于ToC的虚拟产品，其用户是广大网民，其客户却是品牌广告主。

当然，以上例子说的是这些公司的主要业务或者业务发展的初级阶段，事实上发展到上面几家公司当前这个阶段的时候，已经慢慢地往生态型发展了，很多边界也已经很模糊了。大家有兴趣可以思考一下最近几年的互联网热点：如网红直播、各种共享经济、新零售等，它们的用户是谁？它们的客户又是谁？仔细深挖后会发现这是非常有意思的事情。

有用户可以活得很风光，有客户才能活得更长久。

各位如果有雅兴的话，还可以留意一下身边那种有“用户”没“客户”的公司，然后猜一猜它们可以活多久？

可能对我们大部分做运营的人而言，在实际工作中这些内容暂时还用不到，下面还是回到我们本章的主题上来。

我们以一家普通产品销售型公司作为背景，用户即客户。那么之前说的就变成产品、用户、客单利润这三个条件，我们发现这三个条件形成了一家公司发展的三个维度，这个很好理解：

- (1) 你有疯狂粉丝，他们也有好多钱愿意买你的东西，但你没产品卖，也不行。
- (2) 产品再牛，利润空间再大，没有用户，也不行。
- (3) 产品再牛，用户也有很多，但你卖一笔亏一笔，肯定不行。

根据这三个维度，再结合我们几何中的长、宽、高，我们得出了以下这个立方体（见图2.1）：



大家都知道一个数学理论：在周长一样的条件下，正方形的面积最大；在表面积一样的长方体中，正方体的体积最大。把这个理论延伸到运营当中，则变成：当我们在资源有限的情况下，尽可能采用合理的运营策略使这三个维度均衡发展，才能把我们运营的效率最大化。俗语叫“缺哪补哪”。

□

## 图2.1

当然，不同的行业，不同的公司，其立方体都是不一样的，如图2.2~图2.5所示：

□

## 图2.2

□

## 图2.3

□

## 图2.4

□

## 图2.5

这里我也总结了几条运营立方体的规律：

### 1. 实际运营过程中，应该尽快构建出一套“最小立方体”

这个做产品经理的朋友都比较熟悉，类似做产品的MVP模型——最小可行性产品，做运营其实是一个道理。

### 2. 当你遇到瓶颈的时候，找自己最擅长的一个维度进行“拓维”

这个做得好就是经典一战了，如做事件营销、打爆品、某某文案刷爆朋友圈等，都属于这个范畴。若大家有心留意，会发现其实身边这种拓维现象经常在发生。

### 3. 在90%的情况下，任何一个维度发展得太慢，都会拉低另外两个维度发展的速度

这个不用解释了，不怕神一样的对手，就怕猪一样的队友。如果你是一个人做三个维度的话，不可以有绝对的短板。

### 4. 如果你能把一个维度发展到极致的话，则可以忽略另外两个维度

用户极致——你可以看看微信；产品极致——你可以看看乔布斯时代的苹果；客单价极致——你可以看看彩票行业。

看到这里，大家可能会有疑惑：我们虽然搭建了立方体，那如何才能评估我们的立方体是否正在均衡地、健康地发展呢？

这其实是一种节奏感的把控。事实上，每家公司所处的行业不同，模式不同，实际情况不同，时间不同，其运营立方体都是不一样的，相信很多做运营的朋友在自己熟悉的那个行业或那块领域，都会有自己的一些经验去把控。那除了日常沉淀的经验以外，如果是一位运营新手，或是刚进入一个新的行业或领域，有什么捷径么？答案是：有，最常用也是最有效的办法就是：竞品分析及数据驱动（请阅读后面的“数据篇”）。

看到这里，可能会有一些读者提出：你上面说的这些，其实还是公司比较顶层的一些东西，并不是每一个运营人员可以去把控的，作为普通运营人员应该怎么办呢？其实：运营立方体是一种思维，它可以存在于运营的每一个角落。

比如你做新媒体运营，你可以把这三个维度设成：媒体矩阵数量、粉丝量、转化率。

比如你做活动运营，你可以把三个维度设成：成本、用户参与量、转化率。

比如你用微信群做社群运营，你可以把三个维度设成：群数量、用户量、互动率。

比如你运营一个功能型APP，你可以把三个维度设成：产品功能数量、用户使用数量、转化率。

比如你在做渠道引流，你可以把三个维度设成：成本、渠道数量、用户获取成本。

比如你是写文案的，你可以把三个维度设成：文案数、阅读量、粉丝转化率。

比如你是做客服的，你可以把三个维度设成：话术专业程度、咨询量、满意度。

.....

要成为一个运营大牛，即使目前只是做某方面的运营，我们都应建立自己的运营立方体，并且不断地去扩大我们的立方体体积。

接下来，我们还是以张大爷卖苹果的案例，来描述一下本章的核心思维。

案例 张大爷把之前的一整套套路执行下来之后，效果不错，每天可以卖200斤苹果赚400块钱，但安逸的日子没过几天，张大爷又有些忧虑起来了，商业么不进则退，他自己也发现了瓶颈，不知道下一步应该怎么做，这一次我们怎么帮他呢？

第一步：我们来勾画出张大爷目前的运营立方体，如图2.6所示：

□

## 图2.6

第二步：张大爷不确定接下来应该在哪一个维度上实现增长，所以张大爷去做竞品分析了。

张大爷花了3天时间，跑了隔壁几条街的同样在大学门口卖苹果的王大爷、李大爷、赵大妈的水果摊，张大爷一方面时不时地暗中观察，一方面也跑过去拉拉家常，最后整理出了如下数据（见表2.1）：

## 表2.1

□

通过这些数据我们可以看到：

- （1）张大爷的用户量是第一名。
- （2）张大爷的苹果单品的利润是第二名。
- （3）张大爷的产品数量只有苹果1种，位列最后一名。

第三步：通过这些数据，张大爷明确当下要做的几件事情。

首先，马上扩大产品线，除了卖苹果，还要卖橘子。

其次，降低进货成本。

最后，用户这块是自己的强项，所以应该快速补掉以上两个维度的短板，然后再集中在用户运营上做文章，以扩充自己的立方体。如图2.7所示：

□

## 图2.7

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

文档名称：《如何成为一个运营大牛》黄致远 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/938.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

