

# 运营思维、结构、数据以及方法

## 一、思维篇

### 1. 从上到下思考（分解、细化）

- 思维模式 --> 结构 --> 数据 --> 方法

### 2. 从下到上执行

- 执行 --> 提升数据 --> 满足结构 --> 完成目标

### 3. 涵盖方面

- 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

### 4. 运营立方体：产品、客户、客单利润（ARPU）

- 实际运营过程中，应该尽快构建出一套“最小立方体”（MTV模型），即最小可行性产品
- 遇到瓶颈时，找自己最擅长的一个维度进行“拓维”
- 绝大多数情况下，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
- 如果能把一个维度发展到极致，则可以忽略另外两个维度
- 通过竞品分析和数据驱动把控节奏

### 5. 面向对象的思维

- 便于思考及目标分解
- 便于记忆

### 6. 复利思维（海盗模型、增长黑客、AARRR）

- 产品可以产生内容 --> 让内容变成产品
- 内容可以产生用户 --> 让用户产出内容
- 内容可以产生活动 --> 让活动产生内容
- 活动可以产生用户 --> 让用户产生活动
- 渠道可以产生用户 --> 让用户变成渠道
- 用户可以产生行为 --> 让行为带来用户
- 行为可以产生效果 --> 让效果带来行为
- 运营可以产生数据 --> 让数据驱动运营

## 二、结构篇

### 运营的基础结构

1. 运营一定是围绕产品展开的
  - 一个好的产品决定了一个运营的发挥空间
  - 一个好的运营决定了一个产品的成长速度
2. 产品的发展生命周期
  - 初创阶段 --> 成长阶段 --> 成熟阶段 --> 衰退阶段
3. 运营的种类
  - 内容运营、用户运营、活动运营
4. 用户运营四步法
  - 拉新 --> 留存 --> 促活 --> 转化

### 内容运营

1. 内容运营六步法
  - 目标及定位
  - 内容的生产
  - 内容的处理
  - 内容的展现
  - 内容的扩散
  - 用户的落地
2. 目标及定位
  - 绘制用户画像
  - 挖掘用户常遇到的问题
  - 找到解决问题的场景
  - 找到用户群体的特色
3. 内容的产生
  - UGC：用户产生内容
  - PGC / OGC：专业 / 职业产生内容

#### 4. 内容的处理

- 按内容所处的结构划分
- 按内容的展现类型划分
- 给每个文件设定关键词（标签）

#### 5. 内容的展现

- 展现的节奏：稳定输出（要综合考虑频率、质量、渠道、产品定位）
- 展现的渠道：自有产品渠道、外部免费渠道、外部收费渠道
- 外部渠道，不管是收费的还是免费的，最终都要导入到自有渠道去
- 免费的未必是好的，收费的未必是不好的
- 一定要有取舍、有优先级，抓住重点渠道
- 除了一些战略合作的原因之外，渠道取舍判断的唯一标准就是数据

#### 6. 内容的扩散（转发）：自发 + 引导

#### 7. 用户的落地：产生落地行为、增长方案

#### 8. 内容运营中的关键字

- 以用户目标为导向
- 突出产品的核心价值
- 有内容展示的优先级
- 有设定引导扩散的环节
- 让用户产生落地行为

## 活动运营

#### 1. 活动对象及属性

- 活动前：目标正确性、方案有效性、准备充分性
- 活动中：时间充足性、时间内高效性、活动扩散性
- 活动后：用户体验性、自我帮助性

#### 2. 目标正确性

- 把目标转化成用户数据目标
- 预算数据化
- 时间数据化

#### 3. 方案有效性

- 创意性
- 可操作性

- 对用户的吸引力
- 用户的传播性

#### 4. 准备充分性

- 确保各种设计素材、物料等及时到位，线上的要确保及时上线
- 确保详细的活动执行计划，必须明确人、时间、事项等关键因素
- 尽可能准备好突发情况备选方案

#### 5. 时间充分性

- 增加活动的预热部分
- 增强活动的余热部分

#### 6. 时间内高效性

- 实时监控，关注异常
- 发现问题，及时优化和调整
- 及时记录数据和搜集素材并整理用户的反馈信息

#### 7. 活动扩散性

- 线下活动应该配合好线上的渠道
- 在线下活动现场应尽可能多准备一些能够引导用户转发的内容
- 线上活动可以实时地对活动中的数据、事件进行传播和推送
- 线上活动可以用“倒计时”的方式进行传播和推送，营造稀缺性，吸引潜在用户快速加入

#### 8. 用户体验性

- 活动的结果要及时地按照制定好的活动规则，公开透明地去实施公布
- 确保用户反馈的通道顺畅，以获取足够的用户体验反馈

#### 9. 自我帮助性（复盘）

- 将活动方案和整体目标进行对比并分析
- 将特定方法和效果进行对比并分析
- 对不满意的地方进行分析并总结

## 运营结构

#### 1. 拉新

##### **正常运营阶段**

- 尽可能降低用户的成本

- 在感知层面一定要设计好用户的获取
- 站在用户的角度去换位思考

## 产品冷启动阶段

- 大量散播
- 尽可能找有流量红利的渠道

### 2. 召回

- 记录当时用户流失的理由，采取相应措施，对用户定向推送
- 记录用户的成长

### 3. 留存

- 用稳定的输出，来确保“用户的获取”
- 严谨仔细，不要犯错
- 增加用户的离开成本（社群和用户成长体系）
- 防止竞争对手

### 4. 促活

- 用户的获取 > 用户的成本（利益角度）
- 把握好促活的时间
- 注意用户的行为

### 5. 转化（付费）

- 最终要让用户在面对产品的时候产生值得付费的感知
- 让用户有占便宜的感知
- 必要条件是用户想要产品
- 催化办法是自己用过或者看别人用过

### 6. 行为策略

- 把产品分成几档，价格也分成几档
- 把免费用户变成付费用户
- 尽可能使高付费用户被低付费用户看到
- 突出高付费用户的优越感，去刺激低付费用户
- 适时抛出一个会员活动，让低付费用户觉得占了便宜
- 给低付费用户一个转化的理由

## 三、数据篇

## 1. 数据化运营

- 找到最顶层的核心数据指标（用户量、留存率、活跃度 DAU、每用户平均收入 ARPU）对应拉新、留存、促活、转化
- 最顶层的数据指标只能有一个（北极星指标）
- 往下拆分指标
- 根据实际需要继续往下拆分（漏斗转化、埋点）
- 搭建完整的数据体系

### 用户量

- 独立访问数 UV
- 新用户转化率 = 本次新增用户数 / UV
- 新用户获取成本

### 留存率

- 次留、7留、30留

### 活跃度

- 当日新增并活跃 DNU
- 日活增长 DNU / DAU

### 每用户平均收入

- $ARPU = \text{月总收入} / \text{月（付费）用户数}$
- 付费用户转化率
- 用户生命周期价值 LTV
- 投资回报率 ROI

### 数据体系

- 原始数据
- 加工数据
- 数据展现
- 数据分析
- 运营策略
- 策略实现
- 原始数据（闭环）

## 2. 数据使用

- 监测（过去和现在）
- 预测（未来）
- 检测（好坏）：同纬度比较、向下维度的拆解

## 检测

- 维度越低，检测越容易
- 高纬度的检测要向低维度去拆分
- 检测的方法是先往下拆分，再比较左右
- 要判断检测结果的正确性，需要从低维度再回到高维度

## 四、方法篇

### 1. 用户分层

- 用户分层在不同行业中是不一样的，而且可能是多样化的
- 用户分层在产品发展的不同阶段会有不同的变化
- 用户分层需要定性和定量（RFM）

### 2. 用户成长体系

- 战略定位
  - a. 辅助型：用户的行为产生了用户的成长
  - b. 产品型：用户的成长触发了用户的行为
- 体系的搭建
  - a. 制定级数：入口不能太难，出口不能太容易，多使用斐波那契数列呈指数型上升  $(n-1) + (n-2)$
  - b. 设定关键指标：一定要有权重
  - c. 规划用户行为
  - d. 行为量化：对于用户的不同行为要根据实际需求来设定不同的权重，把控好数值的上限
  - e. 诱导用户去完成用户行为：从用户的属性和人性角度去考虑

### 3. 社群

- 定位：辅助型、商业型
- 关键点
  - a. 要有一个共同的目的和价值观
  - b. 要有一定的门槛
  - c. 要确保高价值的输出
  - d. 输出要稳定，最好线上线下结合
  - e. 要有阶层，让高阶扶低阶，让部分用户成为管理者
- 实施步骤
  - a. 确定社群目的
  - b. 围绕社群的目的，建立起社群的目标和价值观
  - c. 社群管理人员的构建
  - d. 确定社群的载体
  - e. 建立社群的规则
  - f. 制定互动机制和运营策略
  - g. 用户的筛选并裂变
  - h. 变现
  - i. 复制

#### 4. 裂变

- 关键点
  - a. 用户看到之后愿意加入
  - b. 用户想获取利益必须转发
- 实施步骤
  - a. 明确裂变的主题和最后目的
  - b. 筛选种子用户
  - c. 建群及确定运营策略
  - d. 确认裂变工具，对相关素材进行设置
  - e. 开始实施

#### 5. UGC 的使用

- 特征
  - a. 从用户获取的角度，展示的都是用户最希望获取的内容
  - b. 从用户产出的角度，抓住了用户最容易产出内容的场景
  - c. 准入门槛低
- 运用场景
  - a. UGC 作为一种运营策略，长时间存在，成为获取内容和素材的一个方式（内容种类、生产场景、分发渠道）
  - b. UGC 作为一种豁达手段，成为用户促活环节的一个有效手段（内容与奖励）
- 关键点
  - a. 三低：参与门槛低、技术门槛低、思考门槛低
  - b. 三多：内容类型多、生产场景多、分发渠道多
  - c. 三匹配：顶部人群匹配利益、中部人群匹配分布资源】底部人群匹配认可

#### 6. 追热点

- 关键要素
  - a. 产品的品牌属性对应了商业模式（产品和个人用户之间的距离有多短）
  - b. 创意包装后的输出对应了团队的创意和意志力（团队的创意和执行力）
  - c. 用户量对应了用户量基数以及预算和渠道（一定量的用户基数、推广预算和渠道）
- 热点的类型及获取方式
  - a. 常规热点：根据日历表把相关的节日列好，提前制定好相应的计划即可
  - b. 突发热点：公开渠道及行业渠道
  - c. 可预测突发热点：行业专家研判
- 考虑方面
  - a. 踏准生命周期：追早 + 生命周期长 = 效果好
  - b. 热点的成长性和用户的参与度：知道结果 --> 理清细节 --> 剖析观点 --> 后续延伸
  - c. 热点和品牌的匹配度
  - d. 政治、负面类热点不可追
- 如何追热点
  - a. 人、事、物属性梳理
  - b. 由简入繁，建立联系
  - c. 分工协作，快速落地



## 7. 优惠券的使用

- 构成要素
  - a. 金融：固定金额、浮动金额
  - b. 获取条件：主动领取、被动推送、消费后获取、积分兑换、任务完成获取等
  - c. 使用条件：时间、对象、区域、产品品类、前置消费等
- 不同优惠券解决不同问题
  - a. “抓物型”优惠券解决引流问题：高优惠、不限数量、只限单次使用
  - b. “刺激型”优惠券解决利润最大化问题：获取门槛、多态、限时
  - c. “引导型”优惠券解决精准营销问题：使用门槛、联合营销（时间 + 产品）、限时
  - d. 制定 --> 发放 --> 使用 --> 统计，不断优化调整

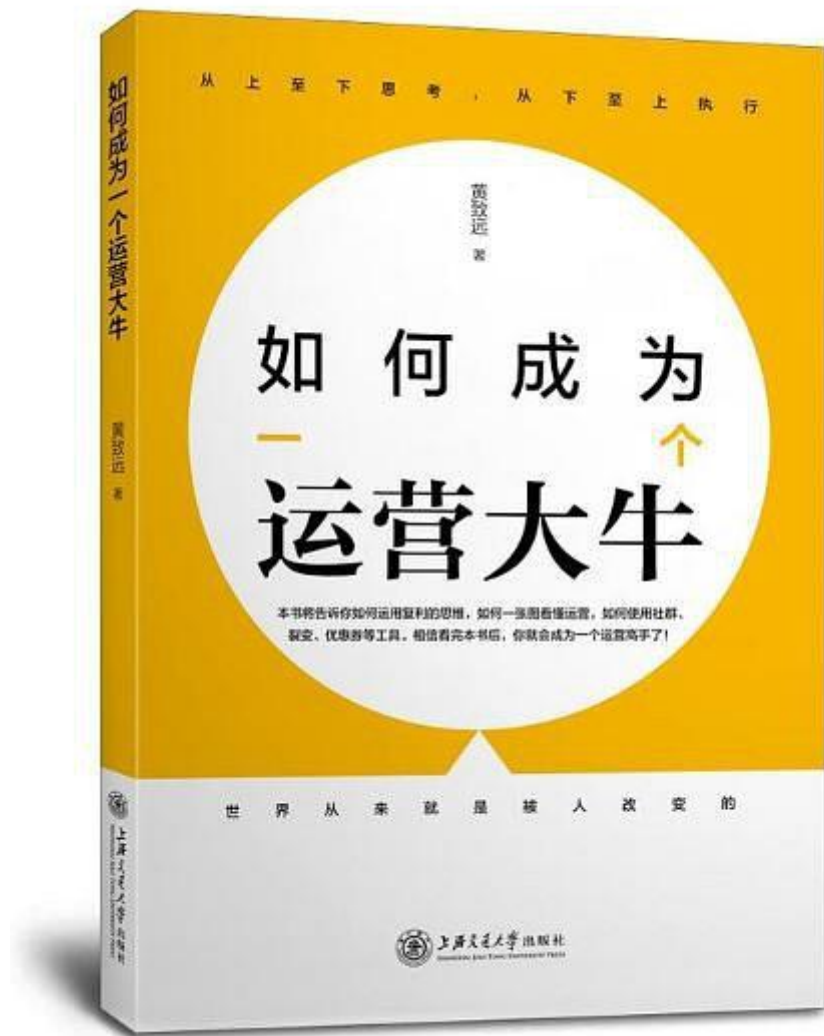
## 8. 运营中的用户心理学

- 利用从众心理吸引用户
- 利用沉锚效应增强用户意愿
- 利用棘轮效应让用户无法离开
- 用确定性的结果引导用户进行决策
- 给用户制造囚徒困境的场景
- 利用登门槛效应或鸟笼效应持续引导用户
- 构建吊桥效应的场景促进用户对产品的信赖
- 利用证实偏见坚定用户的立场

## 9. 取势和做局（取势、明道、优术、合众、践行）

- 取势
  - a. 创新的方式
  - b. 爆款的产品
  - c. 最新的工具
- 做局
  - a. 整合：构成局所需的所有元素齐全
  - b. 供需：对任意单元素都供需平衡
  - c. 杠杆：元素之间可以相互撬动

# 五、参考书籍



## 六、配套文件下载

我已将本文配套的文件打包上传至我的 Github 和 Gitee，感兴趣的读者可以下载学习和练手。

Github 项目地址：[https://github.com/don2vito/reading\\_notebooks.git](https://github.com/don2vito/reading_notebooks.git)

Gitee 项目地址：[https://gitee.com/don2vito/reading\\_notebooks.git](https://gitee.com/don2vito/reading_notebooks.git)