**第9章 互联网运营背后的宏观规律与整体运营体系搭建**

我们已经整体探讨了关于运营、流量、增长工作的各种实践方法，这一章，我们会换个语境，也把我们的思考往上再抬升一个层次，来进一步分享一下: 当我们跳出“单点执行”，而要思考一个产品、乃至一家公司的整体运营体系搭建时，我们到底在思考什么，其背后的复杂性又会体现在哪里。

运营工作的背后是商业竞争和发展，商业天然就是复杂的，肯定很难通过这一章的内容就让你迅速摇身一变成为一个具备业务操盘能力的运营高手，但我仍然希望在这一章里，尽力为你呈现一下当我们站在更加宏观、整体的角度上来思考运营工作的规划和落地时，其复杂性在哪里，以及又会有哪些规律可以遵循。

在很多人眼中，运营就是打杂跑腿，琐事缠身，出卖体力。这其实没错，因为有很多基层运营从业者的工作状态确实如此。

然而，在很多过来人的眼中，以及很多 CEO、创始人的眼中，运营的真正价值所在，绝不是“可以管理好各种琐事，具备强大的执行力”这么简单。

在本书之前的内容中已经提到过，运营是一件复杂度远超局外人想象的事情。

具体来说，这种复杂度体现在如下几方面:

一款产品，因其业务类型的差异，其运营过程中的核心关注点是不一样的(如，高频使用型产品和低频使用型产品、交易消费型产品和非交易消费型产品就完全不同):

一款产品，因其产品形态的差异，其运营体系的搭建及运营通路也是完全不同的(如，工具类产品与社交类产品、内容型产品与平台型产品的业务逻辑有很大差异，运营工作的要点也肯定会有很大不同) ;

一款产品，依其发展所处的不同阶段，每一阶段的运营侧重点也千差万别(如，一款成熟型的产品和一款刚上线的产品，运营要解决的问题基本也完全不一样) :

即便目标和运营侧重点完全一致，为了实现同一个目的，运营上具体可以采用的手段也是多种多样的 (如，为了搞定 10 万新增用户，我可以策划事件，可以做效果广告投放，也可以发一堆软文……) 。

以上几点，再换个角度看，其实就是每家公司最后都要形成一个自己的“商业价值公式”，这个公式的原点可能都是我们的“运营第一公式”，但进一步往下拆解时，每家公司因为模式、产品形态、发展阶段等不同，最终在第二、第三级拆解时形成的“商业价值公式”往往也会相去甚远，如果你能深刻理解这个问题，则本书中的所有内容你都可以串联起来了。

这个事实，也决定了运营很可能是一个没有标准答案的事情。相反，每一款产品在每一个时间节点上的运营策略如何制定及工作内容如何规划，都是需要结合很多具体问题来进行思考的。

在这样的没有标准答案的前提下，还要能够给出行之有效的策略，并通过一系列动作和具体手段令其生效，恰恰是运营会面临的最大挑战。

当然，它也往往是运营这项工作的有趣之处。正因为这些无处不在的变量，运营才会是个“看似琐碎缺乏技术含量，实则深不见底”的事情。

基本上，初中级运营和高级运营最常见的分水岭，也在于前者只关注执行，而后者则具备能力去完成策略制定、更长线的运营方案规划，以及运营操盘。

那么，如果要让自己具备类似的复杂运营策略制定和操盘能力，你需要满足哪些前提条件呢? 我认为可能需要满足以下 5 点:

对各类运营手段非常熟悉。从写文案到做传播，从活动策划执行到广告投放从运营群到管理一个社区，从线下地推到线上用户维系，对于它们当中的大部分你都需要能够搞清楚背后的逻辑，以及具备落地执行的能力。

有一些复杂度较高的运营项目操盘经验。比如，曾经依靠一个投入了十几个人，涉及开发、产品设计、渠道推广、整体传播等各环节的中大型运营活动.达成了用户新增几十万的目标。

能够理解一款产品在其不同发展阶段的运营侧重点有何不同。

能够站在商业模式和业务逻辑的层面上，理解不同业务类型、不同商业模式的产品，及其运营上最大的核心突破口和核心要点可能是什么。能够结合产品形态及产品的核心业务逻辑完成和搭建一个足以支撑该业务顺畅运转起来的运营体系。

上述 5 点中，第 1 点和第 2 点需要你自己通过时间去慢慢实践、积累、沉淀和给自己争取创造机会。而后续 3 点，则是我在本章里想要重点讨论的。

当然，在我开始围绕上面的后 3 点展开分享之前，有几个重要规律，或者说互联网商业环境下经常会发生的现象，可能是你需要先有一些了解的。理解了它们，对于你从宏观上来思考和理解“运营”也会有帮助。

所以本章的内容，我不妨就先从这几个规律开始讲起

**9.1 理解运营背后的 4 个重要规律**

我一再强调过，运营的背后是商业，我们做好运营的目的是提升一家公司的商业价值和商业竞争力。

所以，在思考一家公司和一个产品的运营规划如何完成时，我们也必须深刻理解+尊重某些重要的商业规律，甚至要结合这些规律来进行一些思考。

在互联网时代的商业发展和商业竞争方面，有 4 个规律或者说现象，是我认为与运营工作的规划和开展密切相关、你也有必要对其有所理解的。

我们不妨一一来认识下它们，也了解一下它们会如何影响我们在互联网环境下做运营相关的各种工作。

规律 1: 网络效应

所谓网络效应，最简单直白的理解，就是对于一部分本身就在通过帮助人与人之间产生更多连接、交换来创造价值的产品或服务来说，其价值与其使用者和连接者的数量直接成正比关系。也就是说，一个产品或服务，同时使用它的人越多，它的价值就会越大。

甚至，伴随着网络本身的扩大，一些原本对于该产品或服务没有需求的用户，也会被卷入其中，产生对该产品或服务的依赖。

一个经典的例子是，当世界上第一台电话被发明出来时，电话本身是没有价值的-如果这个世界上只有一台电话，你买了一台电话放在家里，也完全没什么用处。但当电话逐渐普及，已经有成千上万人在使用时，你会发现安装电话的价值大大提高了

到了最后，当这个世界上大部分人都已经拥有了电话时，你会发现，自己作为一个没有电话的人，似乎已经被大家抛弃了。所以这个时候，你也被迫要安装电话。

网络效应在互联网社交、社区类产品，各种平台型产品，包括电商平台和新媒体平台，还有像物流运输行业、传媒行业等，都普遍存在着。

并且，一个“连接型”的业务，最早冷启动时，网络效应完全不存在，这时候该业务的用户增长可能会非常缓慢。

但一旦当其在产品中建立了足够多的有效连接和价值交换后，网络效应会初步形成，这时该产品的用户增长往往会开始显著加速，也会迎来一些“自发驱动的用户增长”一这些增长往往来自那些早期使用该产品并对该产品的网络效应有切身感受的用户们的口碑。

因此，我们在互联网环境下思考一款产品的运营体系搭建和运营规划时，也必须要关注一一该产品身上是否具备网络效应形成的可能性。

规律 2: 规模效应

所谓规模效应，指的是一家公司，其生产规模如果增长到一定程度，可能会带来边际成本的持续下降，从而实现利润的增加。

举个例子，可口可乐每个月销售 10 万瓶和每个月销售 1亿瓶，公司的总体成本支出和单瓶可乐的成本有什么不同?

答案是: 每个月销售 1 亿瓶时，公司的总体成本支出一定会显著上升，但每瓶可乐的单位成本可能会远低于每个月销售 10 万瓶时。

原因很简单，当你的生产规模和销量增大时，包括你投入的研发、原料、生产流通、广告营销和管理等各种成本都将被按照更大规模的销量来进行分摊。于是，虽然你的总体成本支出有所提高，但单位产品的成本却呈下降的趋势，这样一来，企业的赢利空间也就相对扩大了。

规模效应的存在，导致了一个普遍现象: 在规模较大且竞争激烈的市场环境中总有企业通过牺牲公司的短期赢利能力来换取更快的增长速度，更快占领市场份额以获得规模效应优势及市场垄断地位，最终实现在该市场内的长期赢利能力的提升。

很多互联网大厂在公司业务发展过程中，往往会选择通过“烧钱”的方式大量补贴市场以寻求更大规模的增长，其背后的重要指导原则就是希望获得规模效应的加持。

规律 3: 产品生命周期与第二曲线

在商业世界里，有一个特别知名的理论，那就是由哈佛大学的雷蒙德·弗农(Raymond Vernon)教授在 1966 年提出的产品生命周期理论。

产品生命周期理论认为，任何一款产品乃至一家公司的发展一般都会经历 4 个发展阶段，即引入期、成长期、成熟期和衰退期，如下图所示

图片包含 图示

描述已自动生成

产品生命周期的 4 个阶段，简要介绍如下

1) 第一阶段: 引入期

引入期指产品从设计策划到开始投入市场进入测试验证和打磨完善的阶段。此时市场上产品品种少，大部分用户对产品还不了解，处于观望状态，产品用户增长十分缓慢。

2)第二阶段: 成长期

产品度过引入期，初步获得市场认可之后，便进入了成长期。成长期内，用户逐渐接受该产品，产品成功站稳脚跟，需求量和用户增长会显著加速。与此同时，如果你的产品是一个全新的产品，此时竞争者也将看到有利可图，纷纷选择进入市场参与竞争，市场竞争激烈程度加剧。

3) 第三阶段: 成熟期

产品的快速增长持续一段时间后，会来到成熟期。这时候，市场已经趋于饱和增长速度放缓，市场竞争可能会进一步加剧。

4) 第四阶段: 衰退期

最后，每一款产品都会迎来自己的衰退期。伴随着技术的发展及用户消费习惯的改变，产品的销售量和利润会持续下降，产品在市场上已经“老化”，市场上出现了其他性能体验更好、价格更低的新产品，用户纷纷转移到新产品中。

1997 年，知名管理学大师查尔斯·汉迪 (Charles Handy) 则在产品生命周期理论的基础上，进一步提出了企业发展的第二曲线理论。

简而言之，第二曲线理论说明的是如下事实: 每一类技术或新产品的发展，都会呈现出如产品生命周期理论所示的一个“S 形曲线”，但每一段 S 形曲线，一定会到达其增长的末端而进入衰退期。

每家企业和组织都一定会面临: 如果我们赖以成功的技术、产品所带来的增长注定都会走向衰退，那么我们最应该做的，就是在旧的增长曲线还未完全衰退之前，探索出全新的增长曲线。

最终，只有那些成功跨越了第二曲线鸿沟的企业和组织，才能拥有长期的生命力(如下图所示)。

图示

描述已自动生成

理解产品生命周期理论和第二曲线理论，对于你理解很多互联网行业内发生的现象和商业竞争，将会大有帮助。

规律 4: 错维攻击

在互联网商业竞争中，你必须有所理解的另一个词叫“错维攻击”。

错维攻击最早作为一个词在国内流行起来，源于科幻小说《三体》的走红。在小说中，外星人对太阳系实施了一种新型攻击战术，即用“二向箔”将攻击对象本身所处的空间维度降低(如将四维空间降为三维空间，三维空间降为二维空间)，致使对方无法在低维度的空间生存，以达到打击对方甚至毁灭对方的目的。

此后，类似“降维打击”“错维攻击”等词便在商业领域得到快速传播，用于形容一种商业思维，即通过某种与对手完全不在一个维度上的竞争模式与对手进行竞争，令对手难以生存，给对手带来碾压式的打击。

错维攻击的背后，最终比拼的往往是两种完全不同的业务模式或竞争策略所带来的效率。

典型案例如当年 360 安全卫士在付费杀毒软件市场内面对江民、瑞星两大强手最终将“杀毒软件终身免费”作为杀招，让采用付费模式的瑞星、江民全无生存空间最终实现了在国内安全市场上的垄断。

同时，错维攻击的流行背后，是互联网作为一种基础设施开始普及，并真正拥有了“连接一切”的能力，于是也带来了大量商业上的错位竞争和模式创新的空间。

比如，微信与支付宝之间曾经被热议的竞争，以及抖音崛起给传统电商平台所带来的威胁，其实都属于互联网环境下的商业错位竞争。

大量的“新消费”餐饮店与传统餐饮店之间的竞争，本质上则是新消费餐饮店注重私域流量、会员体系和数字化运营，与传统餐饮店“依靠选址带来自然流量，更多靠天吃饭”的模式之争。

很多时候，在竞争中，一种先进的模式必然带来压倒性、不可抵挡的优势。

由于互联网的存在，让很多公司的产品和业务出现了无限的模式创新空间，也导致很多公司总是会投入一部分资源来进行新模式的探索和尝试。

以上，就是我在这一节里想要先向你分享的 4 个重要规律或称现象。

在后面的内容中，以及在你以后看到各种商业竞争案例时，相信你会对它们的理解逐渐变得越发深刻。

**9.2 如何结合产品业务类型规划运营路径**

当我们要从整体上思考一款产品乃至一家公司的运营规划和核心策略时，我们至少存在两个逻辑来进行更进一步的思考:

第一，我们需要回归自身业务，依据公司的业务类型、特点和产品形态，来进-步具体思考我们的运营策略和规划该如何制定。

第二，我们需要关注外部市场和公司发展的节奏，依据我们的产品当前所处的发展阶段或当前占据市场份额的大小来判定运营策略和运营规划该如何制定。

这里有必要回顾一下，本章开篇已经提到的一-当按照“运营第一公式”往下进一步拆解出每家公司更加具体、可指导落地的商业价值公式(或称增长公式)时，因为每家公司的模式、产品形态等不同，最终的结果可能会相去甚远。

这一节，就先来谈谈上面的“第一”，即: 一家公司业务模式、产品形态的不同究竟会如何影响我们思考其运营规划和寻找突破口，以及如何影响我们对该公司的“运营第一公式”做进一步拆解。

至于“第二”，我留到下一节再来讨论。

你大概也还有印象，我曾说过: 从更深刻的意义上来理解的运营，是“让一个系统能够围绕特定目的更高效、更良性地运转”。

在这个语境下看待一家公司的运营，其本质是我们需要通过一系列工作来让该公司在商业上能形成业务闭环，能够产生商业价值，这个我们要形成的“业务闭环”，本身就是一个系统-这个系统最终一定指向我们的“运营第一公式”

在此基础上，我们则需要持续优化该系统运转的效率，放大公司的商业价值。

因此，当我们要思考一家公司的运营工作到底该如何规划和开展时，我们都可以回归到商业，从 3 个维度依次来进行一些思考和评估，再把所有的思考汇总到一起,得出一个指导性的方向。

这 3 个维度，一是商业逻辑/商业变现模式，二是典型用户消费/使用频次，三则是直接变现产品属性。

下面一个一个介绍在这 3 个维度下，我们该如何进行思考。

**9.2.1 商业逻辑/商业变现模式**

普遍来看，各类互联网产品大体存在以下 4 种常见的商业逻辑/商业变现模式。在每种模式下，反向推导其业务逻辑和关键业务环节肯定是不一样的，在特定环节上的运营工作重点，乃至典型的组织结构划分，可能也会有所不同。

并且，它也直接影响我们以“运营第一公式”为出发点，对每家公司的业务做进一步拆解。

商业逻辑 1: 直接面向用户售卖某种商品或服务进行变现

这样的公司/产品的商业模式和逻辑是最为直接的，它们赚钱的方式就是把某些商品或服务直接销售给精准的目标用户，并从中获利。

这类的典型公司如品牌电商网站、各种 O2O 上门服务、某些 2B 企业服务公司乃至你自己在路边开的小饭店等，都可以算。

这类业务的核心在于: 是否能找到足够好、足够多的商品或服务，以足够低的成本，足够顺畅地将其售卖出去，并确保整体售卖流程的顺畅程度和可规模化。

按照这个逻辑，为了实现利益最大化，逆推回来，该类业务需要运营端具备的核心能力就是:

商品和货源的选择和拓展能力 (即，要有能力找到更优、更多的可售卖商品):

商品包装和营销能力 (即，能否以尽可能低的成本把商品卖出去)

供应链全程服务能力 (即，从用户产生下单行为到最后完成消费的全过程服务能力，其中有可能包括仓储、配送、服务交付人员管理等环节)。例如，部分品牌自营电商公司，运营侧往往会被划分成几个子团队:

品类运营: 该团队决定网站内会上线哪些商品分类，以及每一阶段主推哪些商品分类，偏策略。

商品运营: 该团队主要负责商品的选品、定价、定量、上下架 (即决定某段时间内库存中该商品的储备数量，备货太多会占据仓储，备货太少可能影响销售收入)。

供应链团队: 该团队主要负责供应商对接、仓储、进出库、物流、配送等相关的所有环节。

营销团队: 该团队主要负责定期策划各种大型促销活动和制定相应的促销策略，周期性拉动站内销售额的上升。类似“双 11”“6·18”前后，这个团队是最忙的。

商业逻辑 2: 免费+增值服务变现

这类公司/产品的商业逻辑是: 为用户免费提供一部分产品或服务，在此基础上通过一部分付费增值服务实现赢利。

这类产品在互联网世界里是颇为常见的，比如各类效率工具类产品、视频网站.游戏等。它们往往通过免费提供某种服务从而赢得大量用户，之后通过提供付费增值服务的方式实现赢利。

其核心在于:是否能获取足够多的用户，是否能够让用户对产品形成依赖，以及是否可以更顺利地撬动用户为增值服务买单。

同样逆推一下，这类产品需要运营端具备的核心能力是

免费试用用户的获取能力；

·用户的使用习惯和依赖性培养；

·用户日常使用行为到付费服务之间的路径搭建；

最终的增值服务或第三方付费服务的售卖。

关于用户和流量获取方面都可以做些什么，前面已经讲得很全面和扎实了，在此不再赘述。

关于用户的使用习惯和依赖性培养，又有两种常见思路。一是慢慢引导用户把更多的社交关系、个人信息记录、数据等逐步沉淀到产品中:二则是通过理念输出、标杆树立等各种方式循循善诱式地完成对用户的教育，让用户逐步形成某些产品使用习惯，并从中感受到价值。

关于用户日常使用行为到付费增值服务之间的路径搭建，以及后续的促销售卖等，这就需要各种促销运营手段和营销转化链路的设计(重点可能在于转化场景的前后衔接是否顺畅)，以及配合很多促销活动进行集中转化了，相关的一些工作思路我们在本书前面已经提到了不少，同样不再过多展开。

这里可以举一个典型例子，印象笔记作为一款效率工具型产品，从 2012 年进入国内开始，一直到 2016 年，成为用户规模最大的笔记类应用，前后重点做了这么几件事:

初期，不断通过广告片、软文、演讲分享等形式对外传递类似信息:“你需要有一个第二大脑帮助你把那些需要记忆的东西存储起来，然后让你的大脑主要用于思考，这样你的个人价值才能最大化。”

然后，慢慢找到一群“知识界大 V”，将其变成自己的典型标杆用户，再不断对外传递类似信息:“你看，古典、战集及其他众多知识界大 V 们都是这样使用印象笔记的”“原来普通人和知识界大 V 们的核心差别就在于是否善于利用印象笔记这样的知识管理工具为自己服务啊!”

通过官方组织或鼓励民间组织等各种方式先后发起和组织了许多活动，如“一起记晨间日记”“月度目标大挑战”等活动。

当越来越多的人开始参照大 V 们把自己的各种资料往印象笔记上放时，大家发现了一个问题: 一个月几十 MB 的免费存储空间可能不够用啊! 此时印象笔记推出了“印象笔记高级账户”，只需每年支付 200 多元，即可享有每月 10GB 的上传存储空间。

围绕着高级账户的售卖，印象笔记前后也做了很多次有助于形成病毒式传播的促销活动，例如两人同时购买一人免单、3 人同时完成某个任务可获折扣码,以此不断扩大其付费用户规模和提高公司收入。

商业逻辑 3: 免费&内容获取流量+第三方广告/服务变现

这种逻辑与上面的第 2 种逻辑略有相似，在互联网世界中也是非常常见的。

这类产品的商业逻辑是: 通过为用户提供产品或服务，慢慢积累起海量访问流量或数据，然后基于已有的流量和数据通过引入有付费意愿的第三方实现变现 (即售卖流量、售卖数据等)。

逻辑 3 与逻辑 2 相比主要区别或许在于: 最后买单者不是直接使用产品的用户而是一些第三方。这类产品的典型代表是一些内容社区、新媒体平台、搜索引擎等它们通过内容聚合、工具等聚合起流量，然后通过面向企业广告主售卖广告进行变现。

这一逻辑的核心在于: 是否能获取足够多的用户和流量，平台中是否能积累下可以持续带来新流量和用户关注的数据、内容，是否可以设计出付费方更愿意为之付费的商业化产品 (比如某些特定形式的广告) ，等等。

我们继续逆推，这类产品需要运营端具备的核心能力是:

大规模获取流量的能力一一但最后到底是依赖内容获取流量，还是依赖社交玩法获取流量，或者依赖一些工具获取流量，可能工作思路又会有所不同:

站内进行大规模用户运营的能力，包括引导用户发生特定行为、搭建特定氛

围、持续维持住用户活跃度等能力;面向第三方的商业化产品打造和售卖服务能力

下面也来看一个例子。

知乎在国内作为高质量的内容问答社区而广为人知，优质的社区氛围、内容和内容供给者，长时间以来都是知乎整个平台能够持续获取流量的保障。

因此，在很长一段时间里，知乎站内的运营工作大体会分为如下几个分支来展

开:

社区运营。主要是制定各种社区公约和规则(包括什么样的回答属于违规，什么样的问题和回答值得鼓励等)，并进行“执法和司法”，也要不断树立一些标杆，让更多人看到，确保不符合社区价值导向的内容不会大量出现在社区，也让大家知道官方更倡导什么样的内容，以及社区行为规范，让那些能够贡献优质内容的回答者可以更有动力在社区里玩下去，让社区氛围长期处于良好状态。

核心用户运营。在知乎站内，优质问题回答者和大 V 们是优质内容的供给者因此维系好他们，也就有了优质内容的生产供给保障，知乎也花了很多资源来做好核心大V 们的维系。知乎站内的很多优质问题回答者和大 V，都会有人定期与他们进行沟通，并邀请他们参加各类活动等。

内容运营。知乎站内，围绕着内容的生产、组织、进一步传播，也都需要有人来持续关注。比如，有热点事件发生了，要第一时间引入相关问题并邀请适合的大 V 进行回答:同一类别问题和回答积累比较多了，可能需要策划一个专题或者“圆桌”，邀请大家来讨论一下，引发更多关注，也有一些优质的答案，需要被更好地向外进行传播和分发，既给知乎带来流量，也给答主带来价值。

大众用户运营。每个用户来到知乎，都会有自己的内容消费喜好和习惯，为了把他们长期留在知乎，达到更高的用户活跃度，知乎内部也需要有人面向消费侧的用户来进行用户分层，根据不同用户的特征和喜好，向他们推荐不同的内容，以提升用户活跃度。

商业化。这部分比较明确，就是基于知乎站内的资源和流量，开发设计各种商业化产品，以更好地进行售卖和变现。从 2017 年以来，知乎其实进行了很多商业化产品的变现尝试，仅以广告而言，知乎就曾经先后上线过“品牌专题广告”和“信息流效果广告”两种产品。

不过这里需要提一句，对于这类商业逻辑的产品，一定要谨记我们之前在第 4 章里提到的那个公式:

你拥有的流量价值=DAU (日活跃用户数)x用户停留时长x流量可交易系数

很长时间以来，知乎作为国内头部互联网公司，其站内的用户规模、流量规模都名列前茅，但在商业价值增长上却一直显得“慢了半拍”，核心原因就是知乎虽然有庞大的 DAU 和可观的用户停留时长，但其“流量可交易系数”实在太低了，很多用户在潜意识里形成的习惯和认知是，在知乎逛社区看各种帖子时，是不会和“购物”产生关联的，也很讨厌被广告所打扰。

这导致了知乎在很长一段时间里的收入规模和收入增长都与其流量规模不匹配

相比起来，抖音借助其“短视频+直播”的能力，以及极度精准的算法，让其流量的可交易系数显得非常高一-很多用户在刷抖音时，都会不知不觉就又被一个视频完成了转化、产生了购物行为。

所以还是要切记，流量并非要追求绝对数字上的越多越好，做大流量规模之余也一定要关注你的“流量可交易系数”。

商业逻辑 4:平台+撮合交易抽成变现

这类公司/产品的商业变现逻辑是: 通过搭建平台，撮合两端用户在平台上完成交易，最终从中获取抽成。

有很多互联网知名大厂，其核心业务逻辑，其实都是类似的平台模式，典型如淘宝、天猫、京东、滴滴、美团等。

平台本质上至少是一个“双边交易”模式。这类业务要能够成立，其核心在于形成交易关系的双方是否都能对平台形成一定的依赖性，最终平台自身形成网络效应和规模效应。

这类模式一般也是比较重运营的，一定会分别围绕平台的供给侧、消费侧、交易促成相关能力来分别展开。

在供给侧，平台需要关注和形成如下核心能力:

高效供应链流通能力。典型如美团和京东的配送能力，以及拼多多的厂家/产地直发供应模式;

品控能力。

在消费侧，平台需要拥有用户忠诚度和流量能力

而在交易促成相关能力方面，平台需要形成如下核心能力

交易撮合能力。你会看到，很多电商平台一年到头都在做各种专场促销活动其实就是在不断帮助商家促成与消费者的交易。

交易保障能力。典型如最早支付宝对于淘宝、天猫的意义。

因此，一个交易型平台的运营，一般会按照如下几个维度来分别展开工作

围绕供给+供应链能力，一般会由品类运营、商家运营、配送运营、品控、供应链运营等团队共同协作配合，需要处理好平台上每个阶段主推哪些商品，确保相应商品背后的商家、库存储备充足，以及确保商品售出后可以高效、保质保量地送达用户手中，获得用户好评。

围绕平台的用户忠诚度和流量能力，一般会由营销团队和用户运营团队进行配合，一方面不断结合当前的平台主推品类进行精准稳定引流，另一方面则针对已有注册用户进行精细化运营，定期唤醒和召回用户，提升用户生命周期总价值。

围绕交易撮合能力，一般会由营销、品类运营、用户运营和商家运营团队一起沟通协作，通过定期策划各种专题专场促销活动，或者面向不同用户进行更有针对性的策略运营，来提升平台用户的消费频次和 GMV。

围绕交易保障能力，一般会结合某些第三方交易保障/支付平台来实现交易安全的稳定保障，确保商家和消费者都没有后顾之忧。

如果你了解一下美团、滴滴、淘宝、天猫等代表性互联网公司的崛起过程，那么你会发现它们内部的运营分工和逻辑基本都跟上面所说的差不多。

除此以外，平台类业务的运营其实还有一个重要特征一-平台在发展过程中，尤其是早期阶段，很可能需要对平台双边用户持续进行交叉补贴，以逐渐形成平台自身的规模效应和网络效应。

典型如滴滴、美团，在其发展早期的 2012-2016 年，如果你对它们稍有关注和研究，就会发现，它们总是会在一个阶段内重点通过补贴消费者或 C 端用户来获取流量和订单，而在后一个阶段又会通过补贴司机、商家来提升自己的运力和平台商家或菜品数量。

因为，平台是一种非常依赖规模效应的商业模式，一个平台如果不能拥有足够丰富的供给方和足够多的需求方，平台的价值将会变得很小。

但，任何平台，又完全不可能一开始起步时就拥有数量巨大的供给方和需求方所以对于平台来说，双边交叉补贴就成了一种特别常见的中早期发展策略一一最初我要解决的问题是没有供给，那我就先通过补贴获取一部分供给，然后转向补贴消费者，直到消费者数量增长，我站内的供给又不够用时，我再转过头来继续补贴供给.....

如此循环往复，直到有一天，平台的规模效应到达了某个临界点，你会发现，即便你不再大力补贴，平台的商家、商品、消费者订单数量等都可以逐步稳定增长，这个时候，平台就算是真正有了雏形

关于如何从一家公司的“商业逻辑/变现模式”切入来思考其运营工作如何开展，我们就先讨论到这里。

**9.2.2 典型用户消费/使用频次**

用户消费/使用频次是我们从商业角度去理解、思考一款产品的运营逻辑的另一个重要切入点。

所谓典型用户使用频次，就是假如用户接受和认可了你，他使用你最核心的产品功能或服务的频次可能是怎样的。这里也有几种可能:

用户基本上只使用你的产品功能或核心服务一次,

用户使用你的产品功能或核心服务频次中低，比如数月一次，甚至1~2年一次:

用户使用你的产品功能或核心服务频次较高，比如至少每周一次。

互联网行业内素来有“高频打低频”一说，很多使用频次更高的产品，在发展空间和想象力上天然会更大，但在运营的复杂性上也会更高。对于用户使用频次更高的产品，我们则更需要回归商业本质，来思考如何提升其挣钱的效率。

所以，一个产品或业务的用户消费/使用频次差异，也一定会导致我们在流量获取、运营、营销等方面要关注的重点发生一些变化。我也来依次简单分析一下。

1.用户一次性使用

这种类型的典型产品如某些培训课程 (如托福、雅思)，或婚庆服务、殡葬服务等，特征就是用户对该产品或服务的使用，大概率是一次性的。且毫无疑问，这类产品或服务是收费的(假如用户一次性使用还免费，这样的业务和产品可以不用做了)。

因为用户接受并使用该产品或服务的机会基本只有一次，所以这类产品或服务基本不用在用户维系方面花太多精力。相反，这类产品更应该关注的事情，一定是:

获客渠道的铺设和广告投放:

销售转化的有效性;

客单价 (就一次挣钱的机会，当然要挣足点儿啊)

总之，推广上要舍得花钱，只要最终的 ROI 能算平，怎么花都行。举例，很多托福、雅思培训课程在运营方面会做的事基本上是这样的:

在所有顾客会“出没”的典型“场”下投放广告 (比如高校、搜索引擎关键字、英语学习论坛等)，吸引用户了解自己的培训课程。

精细化运作销售流程，比如用户访问后会有在线人员接受咨询，或者会让用户留下电话，销售人员电话跟进，甚至引导用户来参加线下公开课，课后再有一个课程顾问跟进，为的只是提高销售成单率。因为来都来了，你要是不在他们这掏钱，必然就到其他地方掏钱去了，并且以后再也不可能回来。

用尽各种方法 (比如打包各种服务，包装得很高端，提升上课环境、上课体验，跟其他课程进行对比，甚至带点忽悠成分)把客单价做高。

2.用户中低频次使用 (如数月一次，甚至1~2 年一次)

这种类型的典型产品如汽车保养类产品、招聘求职类产品等

这类产品的特点是: 不管用户多喜欢你、多认可你，他每次使用完你，基本就会先离开，且距离下次他再使用你，可能至少会有几个月到几年不等的时间。

所以，这类产品要么迅速把流量转化成收入，跟前面一样，直接看 ROI，要么如果这类产品还需要考虑把流量做大，通过规模效应来获利(如一些招聘求职网站或者58 同城这样的网站)，那么最好不要变成所有流量都依靠花钱投放和推广来获取的状态，否则很容易亏死。

相对而言，更靠谱的是，想办法让用户每次产生相关需求时，都能够最快捷、最有效地找到你。

那么，类似求职找工作这样的事，用户在每次产生相关需求时，到底使用什么产品，是如何决策的呢?

基本上很可能取决于如下几点:

O我脑海中第一时间出现的这个领域内的品牌是哪家?

我最近是否听身边人提过或推荐过某款相关产品?

我通过搜索引擎、应用商店等渠道搜索“招聘运营总监”等相关关键字，看看会出现哪些结果?

所以，对于这类产品在用户获取方面更应该关注些什么，看起来也就很清晰了吧!基本上，无外乎:

渠道铺设，占据入口。如搜索引擎、应用商店等地方，该占据的位置一定要占据，且能排得越靠前越好。

品牌传播，占据认知。不断通过活动、事件、媒体报道、PR 软文等各种方式面向行业和用户去传播品牌，提升大家对于品牌的认知。

3.用户高频次使用 (至少每周一次)

这类产品就很多了，比如很多内容阅读、社交/社区、游戏类 APP，也包括一部分具有电商属性的 APP，例如一些外卖 APP 或综合型电商等。

这类产品的特点往往是: 用户从了解你到接受你再到认可你，可能需要一点时间，但一旦他真的接受了你，他就会变得很难再离开你。

另外，这类产品因为用户使用频次比较高，所以理论上产生口碑效应和病毒传播的概率也最大。

所以，毋庸置疑，这类产品需要关注的运营重点往往是以下几个:

通过补贴、活动、运营机制、用户引导等各种方式培养用户的使用习惯(如之前提到的微博新用户引导，以及滴滴和各种外卖 APP 早期不断给用户发红包都是为了培养起消费侧用户的使用习惯)。

在用户获取方面，更应该思考如何通过运营机制或运营手段撬动现有用户的力量，打通几个“分享”场景，形成病毒传播和增长 (如滴滴和外卖类 APP 的“红包”，如各种美图类应用的“变妆”H5 小游戏、美妆比赛等)。

伴随着用户规模的增大，通过用户分层、数据策略驱动等，实现更加精细化的用户运营，实现整体平均单体用户价值的提升。

关于用户的消费/使用频次是如何影响运营策略规划和整体思考的，我就先分享到这里

**9.2.3 直接变现产品属性**

最后一个需要思考评估的维度，是直接变现产品属性。

简单说，我们的产品单价是高还是低，产品购买/使用决策是复杂还是简单，产品满足的更多的是用户的功能型需求还是情感型需求，这些都是我们的产品属性。

如上这些产品属性，肯定会直接影响我们整个流量运营和营销转化链路的设计和搭建。

到这里，你会发现，其实我们所提到的产品属性，在“如何做好流量运营和营销转化链路的设计”里，已经都提到过了。此处，特别建议你认真回顾一下这一节的内容。

**9.2.4“运营第一公式”与不同业务模式之间的关系**

最后，还是回归到我们的“运营第一公式”:

一家公司的商业价值= (其拥有的用户数量x平均单体用户价值) -流量营销成本交付供给成本

如我所说的，这个公式可以看作某种底层法则。

但看完本节后，你会对不同公司如何进一步拆解这个公式以指导自己的业务，产生更多、更深的理解。

例如，一家公司的业务模式是“C 端流量-第三方广告/服务进行变现”，那么对整个公式进行拆解时或许应该基于 C端流量来看，这时候“其拥有的用户数量”或许应该是站内注册用户数，而“平均单体用户价值”或许应该是用户在线时长或有效活跃时长。

如果一家公司的业务模式是直接售卖某种产品或服务变现，则“其拥有的用户数量”或许会是站内有过付费行为的用户总数，“平均单体用户价值”则可能是一段时间内的 ARPU 值。

再往下，典型用户的使用频次不同，也决定了你在提升“平均单体用户价值”时的思路会是不一样的。对于某些使用低频的产品或业务，要提升“平均单体用户价值”假如不考虑扩品类，则只能考虑涨价。而对于使用高频且产品线众多的产品，则可以考虑梳理清楚不同产品线之间的关系，为用户设计复购路径，从而达成你的目的。

当然，每家公司的情况也一定千差万别，上面的举例，也未见得就适用于所有公司，在此，大家只要能够理解其背后的基本逻辑，能让自己把本书中的诸多内容联系起来就好。

**9.3 4 种不同阶段的产品及其运营侧重点的差异**

在此前的 8.1 和 8.2 节中，我们已经先后提到了

(1)当要从整体上思考一款产品乃至一家公司的运营规划和核心策略时，依据我们的产品当前所处的发展阶段或当前占据市场份额的大小来判定运营策略和运营规划如何制定是一种重要的视角。

(2)在一款产品乃至一家公司的发展上，产品生命周期理论是一个重要的理论因此，本节中，我们就结合前面已经提到的产品生命周期理论，一起探讨一下处于不同阶段的产品在制定整体运营策略上，会有什么不同。

根据产品生命周期理论，按照发展的不同阶段，产品可以划分为 4 种类型引入期产品(或称探索期产品)

特征:上线时间不长，产品还在打磨，需求尚待验证，占据的市场份额很小还无法被大多数人所接受。

典型代表: 绝大多数上线时间在 8 个月以内的产品，包括刚上线不到 1年时的抖音、微信、知乎、美团等今日的互联网大厂和知名产品。

快速增长期产品

特征:需求已得到验证，拥有了一定的市场份额，市场上同类竞争对手大量出现，需要依靠快速增长迅速占领市场，冲出重围。

典型代表: 2014 年前后的滴滴、2014-2016 年期间的美团。

成熟稳定期产品

特征: 市场接近饱和，产品本身已经占据了很稳固的市场份额，增长空间已经很小。

典型代表: 2017 年以后的微信

衰退期产品

特征: 替代产品出现，用户开始批量流失，转移到替代产品。

典型代表: 2012 年以后的 QQ，2016 年以后的天涯社区、猫扑大杂烩等第一代互联网知名社区。

下面我们再逐次来看一下，不同阶段的产品，其运营上的表象和关注点会有哪些不同。

**9.3.1 引入期产品**

我们先明确一个基本论点: 引入期产品的运营目的不是获取大量用户，而是为将来有一天自己能够服务好大量用户做好一切必要的准备，包括产品功能上的、产品使用体验上的、产品风格和氛围上的、服务能力上的。

此外，我们也可以借由 2011-2012 年间的知乎与 2010 年前后的新浪微博都做了什么，来看看引入期产品的运营方面有何相似之处。

它们都选择了较为封闭、有限制条件的运营方式。无论是知乎还是微博，早期都采用了邀请码机制，以邀请码来控制用户绝对数量的增长。知乎更是在长达2年的时间内一直都保持着邀请码机制。因为邀请码的存在，最大限度地保证了早期产品氛围的纯度及可控性。

除了凭借邀请码而来的用户，它们在早期都通过运营邀请了一群有知名度、有影响力的大 V 加入来使用产品，如知乎上的李开复、雷军，微博上的黄健翔、郑渊洁等，这群大 V 既成了产品早期的忠实用户，又凭借自身的影响力持续在给产品带来新的关注。

它们对于早期种子用户都给予了各种“无与伦比”的关怀。无论是知乎还是微博，都有很多早期入驻的人借由自己早期的积极活跃获得了大量的粉丝，放大了自身价值。此外，这些大 V 在很长一段时间里与官方一直都保持着一种很紧密的关系，他们认识众多的知乎、微博官方员工，甚至迄今仍然会经常受邀到官方办公室做客、参加各种私密活动等。

至此，我们或许可以总结一下，对于一款引入期的产品而言，除了要尽力保障产品的业务流程通畅、用户体验和用户价值稳定，常见的运营关注要点有如下几个:

挑用户。尽力通过各种方式把可能会对你的产品带来伤害的用户 (比如那种典型的走到哪儿骂到哪儿的“喷子型”用户)，或你暂不具备能力服务好的用户(如知乎在早期只关注创业、互联网相关话题)，在早期拒之门外。

o尽可能通过邀请、BD等各种手段找到一部分活跃的在小圈子内有影响力的名人领袖型用户，成为你的早期种子用户，然后通过服务好他们，让他们愿意自发为你背书，传播你的产品。他们的信任和背书，对于一款引入期产品的价值是巨大的。并且，对于这样的用户，如果你能服务好一个，很容易就能影响一群人。

对你的种子用户一定要给予各种额外关注，让他们感受到，在这里做一个用户与在别的地方做一个用户的感受是显著不一样的。这个逻辑其实也很浅显: 既然我们已经说了早期产品的体验可能会很烂、很不确定，那么自然需要运营端投入更多的精力去给用户一个愿意留下来的理由。

通常，如果你发现你的产品用户认可度和种子用户活跃度已经很高，用户的增长开始显著加速，你可能就已经度过了引入期。

**9.3.2 快速增长期产品**

像前面提到的，2014 年前后的滴滴、2014-2016 年期间的美团，都是典型的处于快速增长期的产品。

它们的共同特点就是:需要开始动用自己可见的一切手段、资源等，尽一切可能迅速占领市场。

至于为什么要开始加速占领市场:一是产品已经准备好了，部分用户对产品已有认知并接纳了产品，用户教育成本变低:二是需要进一步加速产品的用户增长，以获得规模效应和网络效应的加持:三则是，因为你已经验证了可行性，这个阶段往往也会出现大量竞品，所以如果你跑得不够快，就很容易被别人“干死”。

从这个阶段的产品来看，我们也可以看到一些共性:

关于推广层面，各种渠道的铺设，从应用商店推广到效果类广告，往往从这一阶段开始加量。

在这一阶段往往围绕着产品的各种事件、话题层出不穷。如映客现在动辄两三周就会有明星名人直播，如滴滴在 2014 年积极联合各大品牌策划跨界营销.事件营销等。

在这一阶段往往会通过大规模的补贴等行为迅速拉动用户增长速度，培养用户使用习惯，典型如滴滴在 2014 年几乎持续了整整一年的红包活动。

面向用户的运营，开始由粗放逐渐转为精细。例如，2014 年滴滴，开始根据地区、时间段等面向不同用户实施不同的补贴策略，再例如，映客上的主播们,到了 2016 年上半年，已经开始被分类进行维护和管理了。

对于一款已经度过引入期进入快速增长期的产品而言，核心目标就是能够快速获得用户增长，为了尽可能快速地占领市场，在各种推广渠道、方式上，这一阶段产品往往会全面出击，甚至实施大量补贴等，力求尽快占领市场。

另外，这一阶段的运营会逐渐精细起来，会开始面向不同的用户提供不同的服务，或实施不同的运营手段。

**9.3.3 成熟稳定期产品**

所谓成熟稳定期产品，必备前提就是其在相应领域内的用户增长空间已经很小产品已经拥有了较为稳定的地位。

对照一下，2017 年以后的微信、2018 年以后的大众点评等产品，都属于已经进入了成熟稳定期的产品。

这个阶段的产品的共同特点在于: 高度关注用户活跃度，高度关注商业变现路径，同时，面向用户的运营也开始全面精细化。

举例:

对于这个阶段的微信，你会开始看到更多的朋友圈广告，你会看到微信开始大量接入更多的服务。

O这个阶段的大众点评，你会更加频繁地在手机端收到大量 Push，定期收到各种优惠券和官方活动信息。

如美柚、宝宝树等女性社区或母婴社区，进入成熟期后，你也会看到它的积分体系、活动等开始在产品内部变得越来越强，也会发现它们已经纷纷开始尝试通过电商来实现变现。

上述这些产品，在进入成熟期后，也会谋求开启对用户千人千面式的全面精细化运营，比如不同用户登录后在产品中看到的界面、接收到信息，可能是完全不一样的一只有这样，才能在产品用户增长空间已经没那么大的情况下，还能找到业务进一步实现增量发展的可能。

总结:

一款成熟稳定期的产品，理论上会进入一个全面的精细运营期一-针对不同的产品模块、不同类型的用户，都应该会有专门的运营人员去负责，给用户提供相应的服务和信息。

同时，这一阶段的运营工作，总体上会以品牌形象的树立、用户活跃度和商业变现三大方向为导向。因而运营端的具体工作内容往往包括: 大量品牌传播活动与事件、大量面向特定用户且周期相对固定的活动、各种潜在的商业变现方式尝试及围绕着增加收入的运营。

**9.3.4 衰退期产品**

衰退期产品，通常是上一个时代的一方霸主，但很显然，未来已经不是它的了它的用户开始大量流失，并转移到各类替代产品上。

这类产品的运营重点，往往是老用户的维系和生命周期管理。通过各种手段尽可能减缓老用户流失的速度，同时持续探索新的产品方向，争取能在潜在替代产品发展起来之前，自己先做出一款良好的替代产品。

但，假如一款产品真的到了这个阶段，正常而言起死回生的可能性是比较小的

总结:

一款衰退期的产品，运营基本上只能维持和强化此前的各种常规运营手段，以延长自己的生命周期，同时，面向流失用户的召回、承接等可能会成为这个阶段中比较重要的运营工作，只是这样的工作往往成效不会太大。

假如你所负责的不幸正好是这样的产品，我最大的建议就是，能找到空间自己做点儿有产出的事就赶紧做点儿吧，至少将来履历会好看很多。

好了，到此为止，我已经通过一些案例，为你展示了不同的产品在其所处的不同阶段，运营工作的侧重点。对于那些工作年限不长、可能只待过一两家公司、长期关注执行但对于运营工作的规划缺乏认知与思考的同学们，这里的内容应该可以给你很多启发。

下一节，我会再换个视角，来具体谈谈针对一款已经相对成熟稳定的产品如何思考其整体运营体系的搭建。

**9.4 如何搭建一款成熟产品的运营体系**

这一节，我们来探讨一下如何基于产品逻辑来搭建一个靠谱、稳定的运营体系

我说过，运营工作有 3 个基本导向，一是拉新，二是用户维系，三则是营销转化和变现。

理论上讲，一款产品在其诞生之初的最早一个阶段，是需要进行大量探索的，这时候的运营工作可能会没那么有序，分工也没那么明确，更多的是杂乱和见机行事

但度过了最初没那么有序的探索阶段后，你需要关注和完成的运营工作就会开始越来越多。这时候，你往往需要慢慢把自己的运营工作变得更加有序、有条理，包括拉新、用户维系和转化变现上到底该怎么做，都需要界定得更加精细。

这时候，你就开始需要一个运营体系，把你和你的团队需要在运营端做的事情梳理得更加清晰明确，以此来确保你的产品可以健康地发展，尤其是在你的产品已经有了几十万甚至上百万以上量级的用户以后。

类比一下，运营体系和产品发展的关系，就好比前者是在打地基，后者则是往上盖高楼，地基打得有多扎实决定了楼房能盖多高。

对于一款互联网产品，其运营体系的搭建可能会围绕着如下几个维度来进行思考，并完成具体运营工作的规划:

需要有一些基础动作，保证产品主要业务的顺畅运转:

在上一点的基础上，重点关注开源、节流，围绕着开源和节流要形成一些固定动作;

清楚界定产品内部是否存在某些关键性的用户行为 (包括付费转化等，都可视作关键性的用户行为)，通过梳理用户引导流程、运营机制等确保这一用户行为的发生概率;

建立核心用户的界定和维系机制:

阶段性通过活动、事件、营销等手段扩大产品知名度、实现用户增长。

是不是感觉有点听不懂? 莫急，我来一个一个讲。

**9.4.1 保证基础业务的顺畅运转**

任何一款产品，其核心业务逻辑和流程一定是特定的，而其核心业务流程中的某些环节，往往需要运营介入才能保证产品运转。比如，某门户网站，若无编辑每天更新维护，则它将成为一个“死”网站。

所以对运营端而言，排在第一位的工作，就是要通过一系列运营工作保证该产品可以顺畅地运转起来，变成一款“活”产品。

为了找出这部分工作内容都有哪些，你需要

梳理出一款产品的主业务流程:

结合该流程进行思考——为了保证该核心业务流程能够运转起来 (起码用户可以顺畅体验你的服务全过程)，需要运营端至少完成哪些工作? 举例，如下图所示是我们梳理出来的懂球帝 APP 的产品主业务流程图。

图示, 示意图

描述已自动生成

基于如图所示的业务流程，如果要确保懂球帝 APP 的顺畅运转，需要运营端做好的主要基础工作可能包括:

保质保量地按时上传发布各类内容资讯，更新各类数据、榜单等

做好用户 UGC 内容的审核、筛选、组织和处理:

按时发布各类足球装备并做好营销、客服等方面的相关工作，确保用户可以在线顺畅地完成购买。

这些基础工作可能还需要考虑一下用户的使用习惯和期望。比如，对于新闻、资讯类的内容，用户可能会每天都看，且总是希望可以看到最新的内容，那你的发布更新频次就需要尽可能高一些。

基本上，这一部分的工作内容是属于那种“有了它你不一定会变得更牛，但如果连它都没有，那你一定会死”性质的。

**9.4.2 尽量把产品的“开源”和“节流”变成一些固定动作**

一款度过了探索期的产品，在保障好上面所说第一点的基础上，总是需要考虑确保稳定的用户增长来源和可控的用户留存策略。

一旦这两根支柱相对稳固下来，你站内的有效的用户和有价值的用户一定会变得越来越多。

提到用户增长，很多人脑子里都会第一时间冒出“狠狠砸钱做广告买用户”或者“策划一个超级牛的活动来带动用户暴增”之类的想法，但要知道，钱不是时时都可以砸的，超级牛的活动点子往往也是可遇而不可求的，所以与其寄希望于这种“一波流”式的手段保证你的用户增长，不如先好好考虑如何能构建一些稳定的用户增长路径。

举例，如懂球帝 APP，在没有额外重大事件发生的前提下，其稳定的用户增长可能来源于:

优质内容的用户自发对外分享、传播。

优质内容的有意识对外传播。例如，专门有两个小编把懂球帝发布的某些深度技术文或懂球帝社区内的趣事定期发布到其他相关论坛、社区等。

搜索引擎、应用商店等入口带来的自然增长。保证每次发生足球类新闻 (如各种重大赛事，这类事情在足球世界里是常规性的)时，懂球帝的报道速度和解读角度总是可以做到与其他人不同，从而每次都能带来一波稳定的用户增长。

因而，为了让懂球帝 APP 的“开源”变得相对稳定和持续，我们应该先围绕着以上几点，确保一些常规性运营工作的执行。比如:

结合用户场景，设计合理的分享流程，并尽一切可能优化文案，以刺激用户愿意持续分享、传播。

可能需要专门有一个人负责优质内容的外推，包括寻找优质渠道、建立合作关系、外发常规性的内容和维护外部渠道等。

专门花功夫做好 SEO、应用商店 ASO 等工作，并在此后不断优化。

组建专门的新闻资讯更新报道团队，建立报道机制。定期策划深度解读类内容，确保资讯报道速度和解读角度的独特性。

以上，是关于“开源”。

而除了“开源”，同样需要思考的，则是“节流”

所谓“节流”，就是尽量降低用户流失的可能性，确保尽可能多的用户都能够体验到产品的核心功能，并愿意留下来。这里可能要做的事如下。

1) 梳理出流失行为高发节点

比如，你发现 30%左右的用户可能都是注册过后就再也没有访问过你的产品了发现 20%左右的用户大约在第一次使用后半年前后的时间内出现流失，以及发现又有15%左右的用户都在使用过某功能后就再也没有访问过你的产品了，则“注册过后”“使用后半年前后”及“使用某个功能后”都是你的流失行为高发节点。

围绕着找到的相应流失节点，你可能需要先把所有流失用户的数据拉出来，再从他们身上寻找一些共性行为特征，这里可能需要用到一些数据分析方法和思路，有兴趣的话可参考一下前面的运营与数据相关内容。

2) 结合用户访谈、用户行为数据分析等各种手段定义出用户流失的原因

比如，注册后即流失很可能是因为用户没看懂产品是干什么的，也没有引导，不知道怎么用，也有可能是从近期的拉新渠道获得的用户不那么精准。这些都要回到数据和用户身上找答案。

3)针对每个节点下用户流失的原因，定义出一系列手段用于降低流失的可能性包括但不限于特殊福利折扣，优化流程、引导文案，设置用户流失预警机制等

例如，滴滴在 2014 年下半年疯狂增长的时候，我印象中就采用过新用户首次打车免单的手段来降低注册后的用户流失。

再例如，如果你发现 80%以上的已流失用户在流失前都会发生某种特定行为 (如访问频次从每两天一次下降到每周一次)，那么你就可以设立相应的用户流失预警机制，让系统在有人出现类似情况时提醒你，又或者依靠机制给予该用户特别关照，以降低用户流失的可能性。

以上，是关于一款产品的“开源”和“节流”方面，以及如何通过一些可以固定下来的手段和机制来确保其稳定性的思考。

需要明确的是，上述这部分工作，只有度过了探索期、方向相对明确且已有一定用户体量的产品才需要思考。

如果你还处于探索期，一切都不确定，方向随时可能改变，那么唯有尽快完成产品的探索和种子用户的积累才是正道，没必要去思考这种一板一眼的事。

**9.4.3 确保最关键用户行为的发生概率更大**

对于任何一款产品，都存在部分最关键用户行为，它往往要么围绕着产品的核心功能和服务而展开，要么这个关键行为就是付费。

在某种意义上，一个产品中，关键用户行为的发生频率体现了用户对你的认可程度，可能也直接决定了你的产品价值。

比如，滴滴的关键用户行为就是打车:美团外卖的关键用户行为就是首次下单预订外卖，新浪微博的关键用户行为就是关注部分优质 KOL (因为不先关注一些人，你在微博上将什么也看不到) 和发微博。

一旦界定了这样的关键用户行为，你必须通过梳理用户引导流程、运营机制、新手任务等各种手段来确保行为的发生概率。

当然，可能在产品的不同阶段，你需要引导用户发生和学会的行为是不一样的例如知乎，早期一定需要先尽量引导用户去关注其他优质回答者 (只有这样用户才能在自己的主页上看到高质量的内容)和进行回答，而后期站内内容充足后，则可能需要引导用户大量通过专题、内容推荐机制等消费内容。

如下图所示是知乎在 2016 年年初上线的某版本附带的用户引导，可以参考。

文本

描述已自动生成

再例如，百度百科曾经有一段时间的新手任务和新手成长体系大体是这样的，如下图所示。

图形用户界面

描述已自动生成

**9.4.4 核心用户的界定和维系机制的建立**

就像我们前面提到的，大部分产品都存在着“20%的用户创造了 80%的价值”的情况。

所以，如果需要确保你的产品持续良性运转，一定还存在必不可少的一环，那就是找到你的核心用户，并维系好他们。

这里又包含了两个问题:

满足了什么条件的用户可以被界定为核心用户?

我们如何对一个核心用户进行更好的维系?

以知乎为例，假定关注粉丝数超过 2000，在 3 个月内回答问题数量超过 20个且其中超过 500 个赞的回答不少于 3 个，即可被界定为核心用户，那么首先你需要设定一个机制，让但凡站内出现这样的人，你就能第一时间知晓，并与之取得联系。

然后，假如知乎对于核心用户的维系包括了如下几点:

拉入知乎大 V群，帮助其结识更多知乎名人;

定期邮寄各类礼品;

邀请参加各类知乎官方线下活动，与知乎团队深度交流

获得各类知乎新产品的优先体验资格(如值乎、专栏等) :

优先获得协助出书、专栏建设辅导等服务;

邀请参与知乎社区建设讨论;

获得知乎官方的站内内容优先推荐权。

那么，你需要做的就是确保这些事情当中的每一件都可以顺畅发生，并与核心用户保持密切互动和交流。

**9.4.5 阶段性通过活动、事件、大规模营销等实现用户增长**

如果说上面提到的“开源”部分的思考属于确保产品稳定的自增长能力，那么对于-款已经度过了探索期的产品而言，你也一定还需要一些手段，为你阶段性地提升产品的知名度，批量获取新用户。

这一部分常见的运营手段可能包括活动、推广投放和事件策划等(尤其是与自己产品特征和目标用户相契合的事件节点，一定要好好抓住)。

在结合事件来做运营、活动为产品带来势能方面，前面已经讲过的懂球帝 APP 教科书般的案例就是一个很典型的例子，这部分就不展开细讲了。

到此，本章的主要内容就告一段落了。

本章的信息量和信息深度其实还是很大的，如果你只是一个刚刚入行不久的运营从业者，也许你在阅读本章时会觉得消化理解起来有些困难，这很正常，毕竟理解商业这种事，本来就需要时间累积，也需要你真的在一线做过很多工作、交了不少学费，之后再回头看，才会有一种原来如此的感觉。

所以，不用太过纠结，你只需要大体在脑海中对这一章的内容有一些印象和认知，剩下的就交给时间，好好修炼外功和内力就好。

此外，这一章里我们所讨论的很多东西，也可以看作运营工作的某一种另类魅力——在执行落地时，运营工作背后是无穷无尽的细节，但在整体进行策略性思考时它又会呈现出某种复杂且层次丰富的系统性，拥有别样的美感。

同样希望你能感受到运营工作背后更大的魅力。