

拥有九年运营经验的知乎大神手把手教你做互联网运营



NO.00033

如果你不知道读什么书，

就关注这个微信号。



微信公众号名称：幸福的味道

加小编微信一起读书

A square QR code with a white background and black modules. In the center of the QR code is a white, rounded rectangular logo. The logo contains the Chinese characters '行行' (Xíng xíng) in a stylized font, with the word 'value' in a smaller, sans-serif font positioned between the two characters.

行
value
行

小编微信号：2338856113

【幸福的味道】 已提供200个不同类型的书单

1、越看越上瘾的4本历史小说，有趣又涨姿势（

2、4本好读又有深度的书，让你与被人拉开差距

3、 读透这4本书，混社会才能少走些弯路

4、有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著

5、你有多久没有认真看完一本书了？百万书虫推

6、4本探索人性的经典佳作，你看过基几本（130

7、 太有用了！4本让你拍案叫绝的心理学入门书

8、4本拿起就放不下的书（136）

9、读过这4本书的人，人群中一眼就能分辨出来

10、如果你读过这个4本书，你的人生将会开始惺

.....

关注“幸福的味道”微信公众号，回复书单后面括号号
对应书单和得到电子书

也可以在我的网站（周读） www.i-read-week.com 上

前言

第一章 关于运营的一些实话实说

1 苦逼的运营产品两兄弟

2 开阔的职业发展道路

3 假如你是一个实习生

第二章 运营是个筐

1 运营是个筐

2 运营是个渣

第三章 揭开内容运营的面纱的一角

1 内容运营的初期事项

2 持续运营中的内容运营——以知乎为例

3 公共平台的内容运营

第四章 做一个有趣的活动

1 如何进行活动策划

2 如何写活动策划

3 活动策划之后做什么

4 抽奖与红包的那些事儿

第五章 用户运营三件事

1 用户运营的工作内容

2 关于开源那点事

3 节流到底节什么流

4 当用户流失了，我们做什么

第六章 关于数据的一二三

1 数据分析的方法、误区与数据说谎的手法

2 跳出数据看数据

3 运营核心数据小议

第七章 运营遇到产品

1 当运营切入产品

2 运营与产品的联动

3 当说到运营目标，我们在说什么

后记

前言

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：

2338856113 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：周读 网址：<http://www.ireadweek.com>

在我9年的互联网运营生涯当中，我见过很多很多的年轻人，他们中的很多人，对于产品岗位趋之若鹜，抱着“改变”世界的理想，踏入互联网的大门。而他们中的很多人的起点，却并非都是产品助理甚至产品经理，而是一个编辑、一个策划、一个运营。

运营的工作，让很多人头疼，让很多人不爽。运营和客服，都是直接面向用户的一线工作，他们承受很多压力：公司的KPI、用户的责难、产品的不理解，等等。产品与运营，是一对双生兄弟，只有当产品与运营充分合作、紧密联系、共

同奋斗的时候，一个网站、一个产品，才有可能真正绽放出光芒。没有不需要运营的产品，也没有可以无视产品的运营。

这本书的写作初衷，是为了给一些希望从事互联网产品甚至运营工作的同学一扇窗户，通过这扇窗户，去了解互联网运营工作中的各种情形、问题，认识互联网运营工作的职责、范围，学会一些运营的技巧，掌握一些解读运营数据的方法，从而建立一个健康的运营观念。

国内互联网的产品与运营的区隔，其实是很近很近的事情，在最初的时候，他们有一个共同的名称，叫做：策划，各家公司的招聘需求中，策划是同时担任着网站与产品的需求整理与提出，沟通实现与上线，同时对上线后的运营结果负责的工作职责。渐渐的，策划中出现了对产品需求把握准确，能够与开发人员紧密沟通，共同实现产品上线与迭代更新工作的产品经理，也出现了对用户欲望了解深入，充满创意实现运营目标的运营人员。从此，这两个职位就占据了一家互联网公司最重要的两个模块，如果将网站或者产品当做一个婴孩，那么产品与运营的职责划分就是：产品负责生孩子，运营负责养孩子。

从很多从业者的观念来说，先有产品，再有运营，如果孩子还没有，那么要如何养呢？其实，从我的经验来说，运营和产品同时出现，分工协作，才能最好的把握网站与产品的塑造和后续的成长。

本文就从运营是什么开始，来聊一聊如何“从零开始做运营”。

第一章 关于运营的一些实话实说

我的确接触过很多年轻人，他们中的很多人告诉我，他们对互联网产品情有独钟，在他们和我沟通他们的职业梦想的时候，我问的最多的是：“为什么想要做互联网产品？”而答案总是五花八门，有人说：“我了解过，这不需要门

槛。”有人说：“因为张小龙（此处也可以替换成乔布斯之类）”还有人告诉我说：“你不觉得毕业就能做经理是很棒的事情么？”

好吧，其实产品经理这样的职位，我一直以来都认为它并不是为应届生准备的，产品经理所需要的知识结构、需求敏感、需求转化的能力真的不是普通应届生所能企及，当然，如果你天赋异禀，那就另当别论。

在和这些同学的沟通中，我通常会给他们一些建议，而给的最多的建议就是：“为什么不尝试从运营开始做起呢？”

于是，我会用一些实话实说来开启我们关于互联网运营的谈话。

1 苦逼的运营产品两兄弟

我们现在已经知道，作为产品经理，会有很多很多工作，其中很大一部分是在需求分析、文档写作以及沟通资源上，事实上，运营的工作也一点

儿也不轻松。运营可能不用写几十、几百页的产品需求文档，但是运营要去绞尽脑汁去考虑下一个活动怎么做才能提高产品的指标；运营可能不用和开发讨论实现的方式，但是运营活动怎么做才能提高产品的指标；运营可能不用和开发讨论实现的方式，但是运营一样要想办法将一个运营事项描述清楚，让这件事情涉及的所有对象都清楚明白各自需要做什么；运营可能不用和设计师扯太多像素、风格的事儿，但是运营也需要告诉设计师，我希望活动页面的哪个部分上可以抓住用户的眼球，我需要你预留给我多少空间，以便我后续可以进行文案设计。最后，和产品一样，运营一样需要“跟到底”。

我记得边江曾经说过这样一句话：一个产品的成功，靠的是“三分实力，七分运气”，产品的苦在于，或许做所有正确的事儿，实现了所有用需求并且完成的非常漂亮，可是运气不好，就是无法形成规模。

运营的苦逼在于，运营无法真的依赖运气而成功，它真的需要积累，实力的积累、经验的积累，对用户了解程度的积累，对数据敏感程度的积累……不管是时间、实践、反思、错误，全都

是消耗品。创意会随着时间的增长而消磨，手段会随着用户的熟悉而失效，最后能够留下来的，是长期磨练出来的敏锐，是对用户熟知的引导手段的集结。

作为一个运营人员，你需要掌握每天的流量、数据的变化，明晰任何一个可能影响运营数据的因素，掌控所有可以提升运营数据的手段。

作为一个运营人员，你需要时刻记住自己的KPI，并且懂得如何通过正当的手段去提升真实的KPI。

我们刚才也说到了，运营要“跟到底”，那么什么是“跟到底”。产品的需求从用户中来，经过漫长的开发、测试、上线之后，产品的任务也并没有结束，产品还需要通过各种数据和各种渠道的反馈来了解这个上线的功能或者设计对用户到底有没有用处，用户究竟有没有去用，如果用户用了，那么如何让这个功能和设计变的更好用、更值得用，如果用户没用，那么为什么他们不用，需求对应的功能和设计是否有问题，还是缺乏功能的引导和说明。

运营也一样，一个指标是为何提出的，运营做了一堆工作之后，究竟对指标有没有帮助，这样的帮助是否还可以持续的提升效果，这就是“跟到底”。

我们经常会有听到这样的抱怨：“老子辛辛苦苦做活动，产品的指标上去了，结果呢？好处都让他们拿去了，我们做的累死累活的，都没人知道，更别提夸我们了！”

我其实也明白，很多运营人的心中都曾经或者正在有类似的OS，但是有一个必须正视的事实是，产品与运营其实真的是绑在一根绳上的蚂蚱，他们其实就是一对双生子。

我们始终应该明白两个准则：

- 1) 永远不要奢望可以对一无是处的产品进行运营，更别幻想因为运营而让这样的产品起死回生甚至走向成功；
- 2) 永远不要以为产品的设计完美到无须运营，即便是能够实现产品自运营，也依然需要持续的运营引导。

对于我而言，产品与运营其实就是一对二位一体的孪生兄弟，从来不可分割，也从不存在所谓谁更重要，离开了彼此，这两个职业都几乎毫无价值。

2 开阔的职业发展道路

我一直都坚定的认为：运营工作做的好的人，价值连城，堪比万金油，因为运营几乎什么都要懂一些，而且一般来说，通过大量的实践，你至少会精其中一项，甚至样样精通。运营的职业发展道路其实并不像它的工作职责和对应的工作内容一样苦逼，相反，运营的职业发展道路其实非常开阔。

如果我们用人力资源来做类比，运营的职场发展和人力资源其实相当的类似。人力资源的工作内容按照大类分会包涵：招聘管理、企业文化与制度建设、薪酬制定与管理，一个很重要的事实是，从事人力资源的工作者很少有人会三项皆通，至少起步时一定是以一个分类来入门的，经

过时间的锤炼和经验的增加，其他的分类工作可能会进行换位，我们通常看到人力总监的就职要求，往往是三项全能，这很容易理解，一个三项皆通的人力，其工作经验一定是牢靠的，如果在三项大类中，都游刃有余，那么除了一个HRD的Title可以挑战，甚至还可以挑战一下VP的Title。同样，很少有HR对这三项工作的任何一项都不精通甚至不知道怎么做，因为如果是这样的结果，那么这样的HR在职场上是无法生存的。

很多人会反复纠结于“做运营是否能够学到东西？”“会不会做了很久还是一个小运营？”这样的问题，其实这样的职业发展问题，是所有职业都会遇到的，而从事一个职业，是否学到东西，那完全是看每个人自己的努力和选择的，每个人在职业上花费的时间和脑力不同，所以你会看到每个人在职场上的发展绝对不是一个模子里刻出来的。

打个不恰当的有点YY性质的比方，同样是环卫工人，日复一日的扫大街，是否就一定没有发展呢？如果这位工人，对扫过的每一条街都了如指掌，知道什么时间点垃圾多、什么时间点垃圾少，垃圾的类型中哪些好处理，哪些难处理，什

么样的工具便于处理什么样的垃圾，那么他是否有可能指导其他环卫工人工作，获得职场上的提升呢？我不知道准确的答案是什么，但我知道大多数环卫工人不会进行这样的思考和实践，如同大多数的职人只会思考自己的一亩三分地，而且只会顾及眼前看的到的东西，那么，我们就不难理解，为什么有些人能够不断突破自己，有些人只能乖乖的在一个岗位上“任劳任怨”数十载了。这不仅仅有心态、机遇的原因，也和自身的努力有关系。

说回运营工作吧。

首先，运营工作是一个很好的互联网工作的起点，相比起产品经理发展条线，运营可以通达到很多其他领域，比如，运营可以转产品，但很少有产品能够转运营，运营可以转文案，转销售，可以转咨询，但是反过来，其实有些难度。

其次，运营工作的发展条线和其他互联网工种也很类似：

专员——骨干——主管——经理——总监——VP——CXO

大多数人通过2、3年的努力，可以达到骨干、主管的级别，其中的一部分人再经过2、3年的努力，可以达到经理的级别，这其中的另一部分人可以继续通过3、5年的努力达到高级经理甚至总监的级别，再往上，有，但凤毛麟角，但是至少，这是一个值得努力的发展方向。

有人说，产品经理是通往CEO的训练营，如果这句话是对的，那么运营就是通往COO或者CMO的训练营。

所以，如果你确实喜欢运营，那么你可以尝试去做，从最基础的工作开始，或者内容编辑或者活动专员等基础岗位，慢慢往上走，不管什么职业，路只会是越走越宽，不会越走越窄，当然，这需要你付出努力。

这一点，对所有的职业都是相同的。

凡事皆有两面，我也确实见过很多运营，做了好多年，但依然无法上升到管理岗位，还是年复一年的做着活动策划、专题建设、专注于各种指标提升的落地执行。事实上任何职业都一样，有些人成功了，有些人默默了。

是一鸣惊人还是默默无闻，更多的是实力、机遇、运气、性格等很多因素组合后产生的结果。

当你选择了做运营这条路，就要专注。专注于你目前的工作，专注于你未来的目标，优势要强化、劣势要弥补。

与君共勉。

3 假如你是一个实习生

如果你很幸运或者很不幸的作为实习生尝试运营入门的工作，那么和所有入门工作一样，运营入门大多先从非常基础甚至看似毫无价值的事情开始做，这些活儿甚至有些可以称之为体力活。

比如，内容运营方面要做内容准备，那可能甚至是非常基础的上传图片、编辑文本的工作，繁重而且看起来很没有意思。

比如，活动运营要做活动运营的前期调研，或者产品运营要做产品的前期调研，找各种人要各种

数据表格，打各种电话去研究用户的反馈，你会觉得自己像个客服，唠唠叨叨但是无从下手。

但是如果你用心，还是可以有收获。

比如，内容准备：拿到2张Excel的表单，里面各有20万条数据，要你先匹配筛选，那么你是手工一条一条对，还是用公式来减少工作量呢？这是可以锻炼你做事的方法——先思考后动手可能效率更高，同时也可以提升你的软件使用水平，等等。

比如，产品运营的前期调研，你需要每天打100个电话，获得各种谈话的内容，那么你要如何从这些内容中去提取类似的需求，并且分门别类交给产品经理呢？这时候你需要有总结归纳的能力，可以锻炼你的思维方式。

运营的工作是循序渐进的，所以，确实需要花费大量的时间和精力，一个好的运营比一个好的产品经理更稀有，因为产品经理还可以撞大运，运营就真的要实打实出成绩——再次重申，我并没有贬低产品经理的意思。

第二章 运营是个筐

1 运营是个筐

运营是个筐，什么都能往里装。

曾经听人说过：“（互联网）产品是一项贯穿了用户整个生命周期的设计行为。它根据用户的需求而变化，最终完成对用户需求的实现与用户体验的完善。”同样的道理，（互联网）运营[注释]贯穿了互联网产品整个生命周期，它根据产品的变化而调整，为了实现不同阶段的目标，而有所改变，适应提高。

如果今天有人要我来给运营下一个定义，那么我会说：一切能够帮助产品进行推广、促进用户使

用、提高用户认知的手段都是运营。

根据产品类型的不同，运营的方式也不尽相同，但核心的目的只有一个：让产品活的更好、更久。所谓“活的更好”，是通过推广、教育、活动等一系列手段让产品的各项数据获得提升；而所谓“活的更久”，是通过数据分析和用户行为研究让产品的功能不断完善、易用性不断提升，从而获得更长的产品生命周期。

运营工作的核心任务归结起来无非两点：

1) 流量建设

流量建设是要通过各种推广、扩散、营销、活动，提升网站的流量指标，我们通常所说的PV、UV、注册转化、SEO都在这个环节。

流量的重要性其实已经不言而喻，就好像漏斗，如果每一个环节的转化是漏斗的一环，如果要累积到足够多的有价值用户，流量越大，可转化的基础用户量就越大，那么当转化率到达瓶颈之后，持续的大量的流量是保证一个网站、一个产品能够长久运营下去的关键因素之一。

当然，现在也有一些观念认为，如果能够获得足够多的目标用户，那么转化率就可以获得有效提升，流量则不那么关键。

但我们无法回避的事实是，不管我们是否能够定向的获得目标用户，有大量的持续的流量，都是一件幸福的事儿。

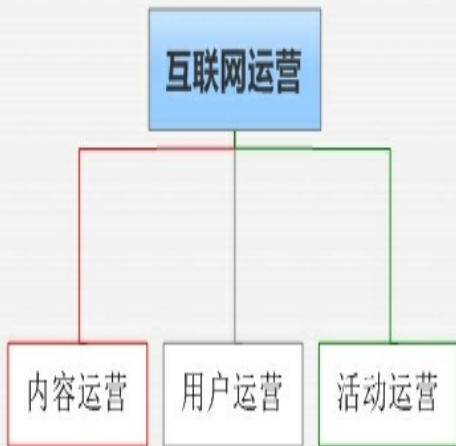
2) 用户维系

有了流量，有了用户之后，运营的大部分工作就在于如何去持续有效的推动用户的活跃与留存，并且从中发现有价值甚至高价值的用户，这些用户会持续的为网站与产品带来价值、产生收益，让我们的网站和产品可以存活下去，并且活的有质量。

经过多年的发展，“用户”的定义已经发展成“User——使用者”与“Member——会员”两种基础定义，鉴于用户维系是一个非常大的话题，我们在稍后的内容中，将详细的阐述。在此不再赘述。

既然我们说运营是一种手段，那么如果简单的划分一下，运营工作会涉及哪些层面呢？我个人通

常将其分为三类：



1、内容运营

在讨论内容运营之前，我们可以想想下面的问

题：

一个电商网站有没有内容？一个门户网站有没有内容？一个企业/政府网站有没有内容？一个搜索引擎有没有内容？一个社区/BBS有没有内容？

当我们打开一个电商网站，我们看到了琳琅满目的商品列表，列表中的每个商品有图片、有名称、有价格，甚至还有折扣信息，当我们再点击一下商品，我们看到了商品的详情，也是有图片、有描述，有各种各样夸商品的文案，有各种各样成功购买用户的评价、打分、晒单、讨论；

当我们打开一个门户网站，我们看到了好多新闻，有文字的、图片的、视频的，有各种各样的专题，还有博客、微博等等五光十色充满我们的视野；

好了，我们又来到了企业的官网、政府的门户，我们看到了各种关于企业和政府的新闻，各种法规、政策，各种企业产品、政府职能的描述；

我们来到搜索引擎，搜索了一个词条，我们发现了百万个结果，每个结果除了标题，还有被搜索

词条的标红，有链接地址，有icon描述这是否是一个推广付费的展现；

最后我们去了BBS，去了社区，我们看到这儿的人们在讨论各种各样的问题，有人吐槽、有人思考人生、有人写小说、有人打嘴仗.....

于是，我们发现上面题目的答案非常简单：不管是电商、门户、企业、政府、搜索引擎、社区还是bbs，都有内容。他们的区别只是，内容的类型不一样，展现的方式不一样，带给受众的感知不一样，可以参与和互动的方法不一样。

那么，既然所有互联网产品都需要有内容运营，只是不同的互联网产品，内容运营的侧重点不同。那么，内容运营是什么？

我认为，内容运营是指通过创造、编辑、组织、呈现网站内容，从而提高互联网产品的内容价值，制造出对用户的黏着、活跃产生一定的促进作用的运营内容。

好了，如果我们已经明确的认知到了所有的互联网产品都是有内容运营工作要做的，我们就可以

考虑一下内容运营的工作究竟会包含哪些内容：



- 1) 创作内容（采集或者原创，各种内容类型都包涵）
- 2) 编辑审核
- 3) 推荐和专题制作
- 4) 找到需要这些内容的人，并且想办法呈现给他们
- 5) 根据数据和用户反馈，进行调整与优化

那么我们不禁要问，既然有这么多工作，那么内容运营的核心是什么？

还是我个人的看法：

- 1) 持续制作对用户有价值的内容，保证用户可以在站点获取这些信息
- 2) 根据KPI降低或者提高用户获取内容的成本
- 3) 协助网站和产品获利

内容运营是一个非常讲究文案能力的工作，它对

任职人员的思路灵活度、创意、逻辑都有要求。你不能想不出有趣的新鲜的点子来规划和展示你的内容，你也不能过分浮夸搞的用户不知你所云。

内容运营的载体相比过去也有了爆发式的增长，渠道也增加了很多。移动互联网的兴起，考验每个内容运营对于新媒体、新终端的学习能力，同时也考验着内容运营人员能否针对不同渠道、终端的特点，因地制宜的进行内容设计。

2、用户运营

在我看来，用户运营是指，以网站或者产品的用户的活跃、留存、付费为目标，依据用户的需求，制定运营方案甚至是运营机制。用户运营已经扩展到针对不同类型的用户进行有针对性的运营策略的阶段。

所有网站和产品都需要引入新用户、留存老用户、保持用户活跃、促进用户付费、挽回流失或者沉默的用户。

不同的网站和产品对于用户运营的方式和方法有

很大差异，取决于网站和产品有多依赖用户，内部如何定义用户。将用户定义为User和定义为Member，会带来完全不同的运营策略和运营手段甚至产生不同的运营工具和运营指标。

用户运营首先要做的事情，就是掌握自身用户的用户结构。

你的用户是男性多还是女性多，他们分布在什么样的年龄层次，集中在哪些省份，他们受教育程度如何，兴趣点有哪些，这些数据中，是否可以产生用户类型，blahblah.....这些都是做基础用户分析的指针，而对基础用户的分析会决定运营人员应当采用何种运营策略、使用何种运营工具、发布哪些运营活动和内容。

用户运营要做的另一件事情，就是了解用户的规模以及增长或衰退情况，并进行适当的用户分级，新用户多少、老用户多少、每日增长规模多少、用户都处于怎样的生命周期。明确了这一点，你才能了解你的网站和产品处于什么样的时期，你的用户处于什么样的时期，然后你才能了解对用户进行运营的目标所在。从而选择合适的运营方式。

如果你从事的是一个社区或者交易平台的用户运营，那么你还需要熟悉用户的兴趣习惯，你的用户喜欢创作UGC，还是喜欢交易，是喜欢韩庚还是喜欢长腿欧巴，习惯打折还是可以忠诚度管理。

最后，你还要熟练的掌握网站的用户行为数据，通过网站的用户行为数据的分析，你会懂得用户为什么来、为什么走、为什么活跃、为什么留存，对新用户的增长，已有用户的活跃和留存，活跃用户促付费，流失用户的挽回都有对应的措施，才能达到所谓“想得出办法、干得出事情、负得起责任”这样基本的用户运营职责。

那么我们回过头来看，用户运营的核心内容是什么？

就是开源（新用户拉动）、节流（防止流失与流失挽回）、维持（已有用户的留存）、刺激（促进用户活跃甚至向付费转化）。

最后，你如果还能具备从用户需求出发反向提出产品建议的能力，那么用户运营工作将完全不会是一个难题。

3、活动运营

什么是活动运营？

我的理解是：活动运营是指，通过开展独立活动、联合活动，拉动某一个或多个指标的短期提升。

对于所有的网站和产品来说，活动运营人员几乎是标准配置，因为活动是用户感知最明显的一项工作。

网站和产品的活动承担很多职责，可以达成很多目标。活动可以为产品探路，很多产品的功能可以从活动中总结和提炼。比如，一个电商网站发现促销打折的活动用户很喜欢，那么它可能就可以将它固化成：团购系统、优惠券体系、秒杀功能，等等；比如，一个社区网站发现邀请活动可以有效的拉动注册用户，那么它就可能将这类活动固化成：推广员机制；比如，一个产品发现可以用签到等手段活动提升用户的持续活跃，指引用户行为，那么它就可能将一大类差不多的活动固化成：任务系统等等。

一个活动运营的日常工作是什么？当然是策划活动。但是策划活动是一个非常笼统的概念，它具体包涵了：

1) 活动文案的撰写。

文案你得写，哪怕一开始你写的很难看，写的多了，你自然知道什么样的东西用户看得懂，也就知道什么样的活动可以勾引你的用户。

2) 活动流程的设计

活动流程你得设计，哪怕一开始的流程无比简单，做的多了，你自然也会悟出什么样的活动流程是自然的，妥帖的，用户乐于去执行的。

3) 活动规则的制定

活动规则你肯定得制定，你会从中了解用户喜欢什么样的规则，发奖应当让用户领取，还是直接推送告知用户，你会懂得规则如何设计让用户明了，几步操作是用户的极限。

4) 活动成本的预估

了解拉动一个指标的单人成本，活动会不会被刷，风险在哪里，如何控制？一个活动必然有需要付出的成本，多了运营成本的压力太大，少了用户不愿意付出劳动，活动设计的再漂亮也是白搭。

5) 活动收益的预期

付出了当然有收获，你的活动是为了拉动什么样的指标，为网站和产品带来怎样的收益，收益不仅仅是收入，还有用户活跃、留存，减少流失，这一块内容是你设计活动的目标。

6) 活动效果的统计

你需要明确的让自己和领导知道，活动效果好不好，如果不好，如何改进，能不能在活动中通过调整文案、入口来提高活动的效果。如果一类活动的效果不好，那么下一次就不要进行同样的活动设计，如果一类活动的效果很好，你也要懂得如何总结形成活动机制，让它持续的贡献效益。

7) 改进活动的措施

这一点通常会在活动报告中体现，但活动上线之前，你就要预备到可能会在活动中启用一些措施，促进活动效果的提升。

说到这里，我们可以看到活动运营的核心其实是花少钱办大事儿。对活动运营其实还有一个更高的要求是：有结构化思维能够帮助产品将活动常态化。

我们零零碎碎说了这么多，你发现了什么？是的，运营其实真的就是一个筐，什么都可以往里装。

2 运营是个渣

运营虽然是个筐，但并不意味着所有的事情运营都可以做。运营虽然看起来包罗了很多内容，但并不意味着运营是起死回生、包治百病的灵丹妙药，所以我们会说，运营是个渣。

我们在做运营之前，首先要了解产品的状态，是否到了需要运营发力的阶段，首先要了解用户的

状态，用户能够接受怎样的运营手段。

运营是个吃力但未必讨好的活儿，运营的结果好不好，并不仅仅取决于运营的个人能力和运营团队的能力，还有一些无法回避的关键要素，比如产品的成色、用户的习惯。

如果你也和我一样，是知乎的重度用户，你会发现，知乎最近1年的运营常常是众矢之的，比如，用户公约被喷，投资人公开吐槽道歉被喷，审核机制被喷，等等。

如果你也关注互联网，你会发现，腾讯经常被喷抄袭，360被骂作流氓，百度一直被吐槽竞价排名，这些不但与公关有关，也和运营方式有关。

好吧，我们接下来就来聊聊，在什么情况下，运营是个渣？先看一张《七龙珠》的截图：



在很多情况下，运营都有可能变成渣渣，比如，产品定位错了，于是做出来的东西是个神马玩意儿，你虽然心里一直在吐槽，却发现老板决定将错就错，于是你硬着头皮上了，而指标基本上连吃4顿万艾可都勃起不了，于是，呵呵，渣渣！！

这也就罢了，但如果是因为你不懂不会不学无术，所以搞出了渣渣，那，我想，这完全是可以避免的。好，其实这个小章节要说的是，运营入门的几个要素。

首先是心态。

心态当你决定你想要以运营身份进入互联网，请先端正心态。明确几件事情：运营不是万能的。没有运营是万万不能的。运营和产品不是割裂的。运营和很多岗位都是亲密无间的好伙伴。最高级的运营是自运营。

明确这几件事情的同时，还需要懂得一些简单的道理：嘴甜一点没有坏处，不管你是否做运营。运营需要天马行空，但是并不代表无迹可寻。运

营需要创造，但并不代表不可复用。

生活中的很多细节都可以对运营有所感悟。

然后是技能。

当你摆正了心态，你需要从上到下或者从下到上去反思一下你目前有以下哪些技能：

- 1) 对数据的敏感。
- 2) 想象力与创造力。
- 3) 口头表达能力、文字表达能力。
- 4) 沟通的能力。
- 5) 执行力。

你必须明白，初入运营的你，可能还不能作出漂亮的活动策划、还不够能力去组织驾驭一个内容方面的专题，也可能还无法在日常运营中，把握网站用户的特点，能够四两拨千斤的提升各项用户数据指标，更不要说可以举一反三，用结构化的思维去反过来对产品产生帮助。

这个时候，最重要的是你的执行力与沟通能力。最不重要的是你的表达能力和想象力、创造力。

最后，是思维模式。

这是一个非常有趣的话题，非常玄，非常虚。对于运营人员来说，有一些思考方式或者说思维模式是很有意思的：

1) 发散性思维：从一个点出发，进行思维的扩展，最终产生出多个方案，而不是唯一方案。

举个例子，最近网站要是拉动的注册用户量，你可以想出多少种办法？

A说，我们可以让用户邀请用户，每一个成功邀请都可以为邀请人带来奖励。

B说，我的想法和A类似，但是不仅仅是成功邀请人有奖励，新进入的用户也可以获得奖励。

C说，我觉得我们可以有多种选择，对已有的用户做邀请活动，对潜在感兴趣的用户进行注册奖励，我们还可以设置一些阻碍，让用户在不完成

注册的情况下，权限降低，不能进行一些操作，不过这需要产品进行支持，如果产品愿意支持，我们还可以在产品使用的各个环节提醒用户完成注册，最后最好还要和产品看一下现有的注册流程是否可以优化以提高用户完成注册效率，我们甚至可以采用预注册的方式，为每个进入的用户保留一个ID，用户只要填写昵称和设置密码就可以完成注册并且获得奖励。

C的思维方式就是发散性思维。

2) 逆向思维：这是一种逆转因果的思维方式，从原因可以推知结果，反过来从结果反推原因。

举个例子，最近网站的流失率有点高，大家有什么运营上的好办法？

A说，我们可以对流失用户开展挽回活动，给他们一些奖励。

B说，我没有什么办法，只能促进其他没流失的用户活跃，促进留存。

C说，我们先看看流失的用户是什么类型的用

户，是否具备共同点，找出它们流失的原因，然后除去这些因素，再设计一个活动，专门针对流失用户进行。至于活动，我们可以先送一些礼品，或者告知他们之前的阻碍已经没有了，看他们是否愿意回归。

C的思维方式是逆向思维。

3) 结构化思维：这是一种系统级别的思维方式，它通常不采用头痛医头脚痛医脚的case by case解决方案，而是汇总让系统来解决类似的所有问题。

举个例子，老板希望能够加快活动运营的频率，最好每天都能有网站活动，怎么办？

A说，增加开发人员和设计人员，我们来多设计一些活动，每天都有新活动上线。

B说，我们可以把活动分类，通过模板来解决设计问题，一套程序可以同时跑多个活动。

C说，我们可以看一下我们目前的运营目标，以及用户的行为数据，看看是不是能够做一套工具

出来，帮助我们快速上线活动。

B和C的思维方式就是结构化思维。

总而言之，我们要努力避免自己成为运营能力只有5的渣渣，在入门前我们就要明白这些基本的道理，而显而易见的悲剧情形是，几乎没有人会来告诉我们，这活儿应该这么玩儿。

决定加入运营队伍之前，我们还要搞清楚：

1、进入职场之后，任何职位（除非对口专业）对大学里的专业切合度的要求都没有那么高。

2、很多时候，会拖我们后退的，不是所谓的专业是否对口，而是我们的思维是否对路。

3、在思维跟不上的时候，放弃思考，多听多问，然后多想多做。

当然，这3点，基本是职场上的通用法则。

第三章 揭开内容运营的面纱的一角

前面我曾经说过，内容运营是指通过创造、编辑、组织、呈现网站内容，从而提高互联网产品的内容价值，制造出对用户的黏着、活跃产生一定的促进作用的运营内容。

一个网站或者产品，一定是有内容进行填充的，而内容的来源、挖掘、组织、呈现、通知的方式和质量会对内容运营的效果产生巨大的影响。

我过去在内容方面涉猎并不多，但是我想如果只是尝试揭开内容运营面纱的一角，或许还是可以一试的。

1 内容运营的初期事项

内容运营可能是本书最先开始讨论的内容。内容运营的事情很多，很细节，它至少包含了以下内容：

- 1、内容的采集与创造
- 2、内容的呈现与管理
- 3、内容的扩散与传导
- 4、内容的效果与评估

由于能力所限经验所限，可能我并不能把内容运营的所有细节和方法都说清楚，但是我会尽可能把我所知道的都写下来，大家可以在实操中作为参考。

内容供应链——将内容视为你的商品

“内容供应链”这五个字，是我在上汽工作的时候，听IBM的同仁舶来的词汇。我相信很多人听到这五个字的第一个感觉和我没有什么不同：“内容”和“供应链”为什么凑到一块去，这个词是啥意思？

供应链是指：

产品生产和流通过程中所涉及的原材料供应商、生产商、分销商、零售商以及最终消费者等成员通过与上游、下游成员的连接（linkage）组成的网络结构。[注释]

我们先来看看一张典型的供应链的流程划分：

资金流



供应
商

企业

采
购

生
产

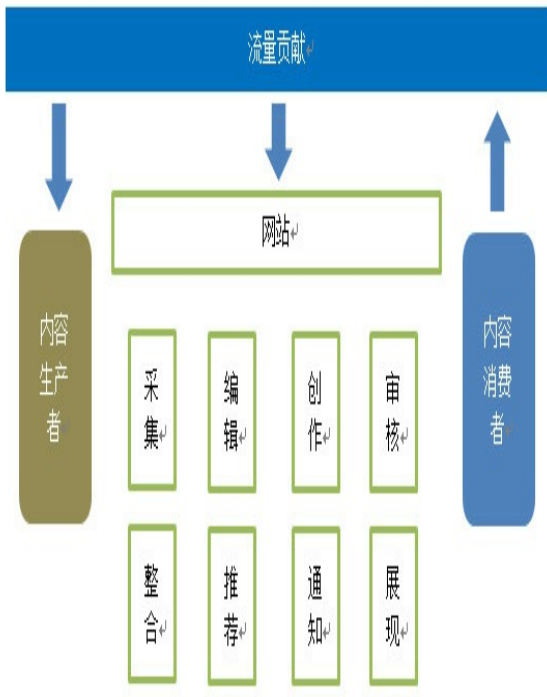
库
存

销
售

用户

物流

我们再来看一张典型的网站内容的流转流程：



这样对比，“供应链”和“内容”似乎确有关系。内容运营初期，必须解决以下问题：

- 1) 网站或者产品上有哪些内容（定位）
- 2) 这些内容从哪里来，由谁提供（来源）
- 3) 这些内容给谁看，达到什么样的目标（受众）
- 4) 这些内容要如何组织与呈现（展现机制）
- 5) 这些内容如何做筛选，什么是好的内容（内容标准化）

好了，你看，你有来源，有展现，有标准，有受众，有目标，确实类似供应链流转方式。

过去我们在面对内容运营时，很容易犯的一个错误就是：

将内容运营简化为将内容组织呈现出来并推送给希望推送的对象。

是不是看起来很眼熟？

是的，因为即便是到了今天，依然还有很多人是这么干的。譬如：

2013-5-14 11:41

您好，请问您考了PMP吗？我们这边5月16日(周四19:00--20:30)在徐汇有PMP免费试听讲座，您有时间过来参加吗？上海欣旋PMP培训3月通过率位居上海之首98.3% 现在报名优惠中



2012-12-21 15:53

您好，请问您有兴趣学习PMP项目管理吗？上海欣旋PMP培训最新特惠价3280元，并将于13年1月1日举行免费PMP讲座，请问您要参加吗？——上海欣旋企业管理有限公司



我必须说明的是，虽然这个例子上，单独来看发送者是只是简单的在做“对关注我的人发私信推荐XX课程”这件事情，但是它依然有跟踪运营策略（对此我们后面会说），所以并不是做的完全没有可取之处。

内容运营的初期，我们解决内容运营问题的顺序应当是：

- 1) 内容消费者定位（网站定位+受众定位+运营目标）
- 2) 内容来源确认（采集或是寻找内容制造者）
- 3) 内容标准的确立（有哪些内容、如何展现内容、评判内容质量的标准）

我认为，内容运营发展到今天，已经不再是简单的去制造内容与发送内容的操作了，对内容运营者的要求，如今是早已更进一步了。

而“内容供应链”虽然只是一个名词，但是我觉得至少在目前，它的确是具有很多值得思考的价值的，而其中最重要的一点是：

将你的内容视为你的商品，从初始阶段就定义这个商品的销售对象、选品和展示方式。进而确保上线后的后台内容流转与前台展示。

内容初始化——构建网站与产品的价值观

确立了内容流转的机制之后，就需要准备内容并在内容供应链完成后（包含前后台）上线最初的内容。所以，内容初始化是另一个在内容运营初期要做的事情。

那么，我们就很清楚“内容初始化”的定义了：

内容初始化就是在构建好的内容框架下，在用户进入之前，去填充一些内容，而这些内容是内容运营初期网站或者产品上的核心部分，这些内容代表着网站与产品的价值观。

对于这样定义下的内容初始化，我们发现其中有几个依赖项需要在内容初始化前解决：

- 1) 确立好内容供应链的架构。即通过系统去解决内容从哪里来、到哪里去的流程问题。

2) 确立好内容面对的初始用户群（关于初始用户或者称为“种子用户”我们会在后面具体讨论）。

3) 想清楚第一阶段用内容解决的问题，并进行内容准备。一个社区网站，要想清楚第一阶段的内容如何去留存种子用户，并且通过一些运营方式的准备，确保种子用户的活跃和协助进行内容传播；一个交易型网站，要想清楚第一阶段的内容所包含的核心点，商品描述支持哪些类型的表达，提供什么样的工具让希望产生交易的商户提供内容；等等。

4) 关键路径的梳理与初始内容的准备。对于社区型网站或者产品，可能是自己作为用户或者定向邀请一些种子用户开始做一些内容填充，让后来进入的用户大致知道这个社区是什么样的社区，怎么玩。对应的关键路径，可能有新用户进入后的引导文案、种子内容所属领域的内容填充；对于交易型的网站或者产品，商品信息、图片展示就是内容初始化的重点，对应的关键路径，可能是注册引导文案、交易引导文案、商品基础信息、支付流程教学等；对于门户网站或者产品，新闻、资讯就是内容初始化的重点，等

等。

2 持续运营中的内容运营——以知乎为例

在这个章节中，我们会以知乎为例，来讨论一下UGC类型的社区，如何在持续运营中开展内容运营。

完成了内容供应链的构建和初始化内容的填充，大多数网站和产品就会走到正式运营阶段，内容运营的展开，离不开的是当用户进入之后，要如何引导用户去看到内容，如何让用户满意这些内容，如何促进用户建立UGC（社区型网站或者产品的互动、回复、发表等；交易型网站或者产品的成交、评论等；门户网站或者产品的发言、评论、回复，等），如何筛选用户内容，如何阻挡垃圾信息，这些就是很重要的内容。

所以当网站或者产品进入正式运营阶段，就需要去建立一些标准：

1) 内容质量的甄别

2) 好内容的露出与呈现方式

3) 持续的推送与推荐机制的建立

4) 实现“自运营”的路径与机制选择

内容质量的甄别

坦白的说，内容质量的甄别是最简单但也是最困难的，但是它依然有一些指标可循。比如，淘宝会有很多针对不同商品类别、商品材质的描述规范，这些规范规定了什么样的内容是好的内容，而不符合规范的内容就不是好的内容。

当然，我们这一节将采用知乎作为例子，那么知乎是如何去甄别内容质量呢？

1) 产品设计

从产品设计的层面，知乎采用了赞同、反对、没有帮助，作为用户协助筛选信息的工具。

看到精彩的内容，用户可以选择进行“赞同”，提升内容的排名，而如果认为内容有问题或者不合

理，用户也可以去“反对”+“没有帮助”去降低内容的排名与质量评分的权重，如果大多数人认为内容是糟糕的，最终内容将会被“折叠”——当然，这里是有例外的，比如在知乎的早期，折叠区里还有很多有趣的内容，请注意是有趣，而不一定是有用或者正确。

2) 内容规范

知乎提供了一个“知乎指南”作为新人引导，以便新人快速了解社区、学习操作和掌握粗略的社区内容标准。

最常见的内容规范就是BBS各大板块的版规。

当然，不管是什么样的内容规范，最先解决的其实都不是内容的好坏甄别，而是什么样的内容允许被创建。只是说，有了创建内容的标准之后，就已经可以初步对垃圾内容的产生进行约束，对甄别内容质量的帮助则是初步的减少不良内容出现的概率及规避对不良内容的清洗带来的客诉和反弹。

我们必须正视，内容质量的甄别，即便是有了系

统的帮助、规则建立，也依然会有很多人工的部分，并且内容质量的甄别，本身就是所有有内容的网站和产品终其一生都在寻找解决方案的重要事项。

对于像知乎这样的社区，至今为止依然不能做到并且依然会在很长的时间里无法做到，组织呈现给用户的内容是绝对权威与正确的。但是无需担心，只要坚持做内容甄别，其他的交给用户去做选择即可。

让好的内容呈现给用户

完成了内容质量的甄别后，要做的事情，就是通过各种方式将好的内容呈现给用户。呈现的方法，无非是用户主动的发现，与运营人员对用户主动的进行推送与引导。在这里，我们不过多的去讨论用户主动发现，因为在后面的“内容推荐与整合”中，我们会具体的去说说这件事情，我们这里主要就说运营人员的推送。

推送或者说消息、通知，是很多运营人员都会去做的事情，如果我们去划分通知或者推送的渠道，可能会包含但不限于以下类型：

推送与通知的渠道

系统内

消息中心

弹窗

.....

系统外

媒体

传统媒体

新媒体

广告

邮件

短消息

.....

网站或者产品触达用户有各种渠道、各种手段，但是用的最多的可能就是各种通知与消息，在Web上，我们通常会见到消息中心模块，这个模块会对用户进行站内的消息通知（当然它还可以做其他的消息推送），我们还会看到各种营销邮件、营销短信；在App上，我们看到的推送渠道触点就更多：系统推送、应用内推送等等。

这些都是推送的渠道。

有了渠道，就有渠道选择的问题。渠道选择的原则不用赘述，就是要使用用户最常接触，且最易使用的那部分。

推送渠道的选择上，考虑两方面因素：

1) 优先考虑渠道是否覆盖推送对象。如果之前用户根本不看邮箱的EDM，那么你通过这个渠道去推送用户消息，就是无意义的，如果用户对手机应用上的小红点有强迫症，那么你就应该更多的使用这种渠道和方式去进行推送。

2) 推送内容的时效性

推送对象确认了，就要考虑推送的内容的时效性如何，如果是非常紧急的推送，那么就要尽可能的利用用户最常使用的渠道去告知，比如，如果站内发生了拖库，用户信息可能被泄露，你通知用户更改密码就要用最直接的方式，如：用户短信推送、网站弹浮等等；如果你的消息没有这么强的时效性，你就可以选择更柔和的推送渠道，发封邮件、给个登录提醒，给个站短，之类的。

渠道选择也有依据，譬如：

- 1) 过往的推送数据。使用过什么样的渠道，各个渠道的到达率与转化率如何。
- 2) 竞品选择的渠道。如果没有过往数据，就需要猜测，那么竞品选择了什么样的渠道是比较应当去考虑的。
- 3) 用户兴趣点所涉及的渠道。如果过往的数据没有，同时竞品的情况也没有掌握，那么可能就需要去根据用户的行为去猜测用户可能会在哪些渠道上去接受信息，比如，搜索引擎是一大类，属于几乎人人都会去接触的；比如电商网站用户经常会去导购平台、返利平台。

选择了推送渠道，就涉及到推送的内容是什么。

我不知道大家的习惯如何，通常不管是从什么渠道来的消息，我都会只看标题或者最前面的一些文字，以确定要不要展开它，还是直接就忽略掉。

所以推送内容务必要直接了当，当然，这种直接了当是根据你用户的习惯来的，如果你的用户是小清新，你可能就需要包装成让他想读的文字，如果你的用户是图便宜的，可能全场1折起的标题就比你先说个小故事要更容易让用户去阅读。

同时，这里还涉及到了文案撰写。我们也来稍微聊一下文案的事情。

我们经常会在男厕所的小便池视线平齐的地方看到一些文案。对比一下以下两种文案，并且猜测一下它们带来的效果：

温馨小提示

上前一小步
文明一大步

谢谢合作!





你猜猜看，哪个文案的转化率效果会更好呢？我相信，绝大部分男人看到短与软，会悄悄的往前

挪一点，然后将炮口对准池子。

这就是文案的力量，文案的质量，对于我们推送目标的达成的帮助是巨大的。

那么，为什么后一个比前一个更有力量呢？因为：

1、贴近受众的心理

是男人都希望长大硬，都害怕短小软。你的受众是谁，你的文案需要考虑受众的心理感受，要么迎合良性感受，要么打击不良感受，要么二者兼顾。推送的内容如果希望用户去点击，去查看，就需要贴近对象的心理诉求，好的内容应当是贴近受众的，否则推送的质量是肯定会打折扣的。

2、位置选的好

贴在抬头就见到的地方，醒目、直接，受众一般不会被其他的部分干扰，当然，你要是在这句话上再贴个美女图之类的，估计就很少有人会看的到了。比如之前流行的段子：



据统计

100%的男人没有注意到后面的金刚

其实，又何止是男人呢，我相信100%的女人也没有注意到后面的金刚，因为视觉中心实在是被大胸妹纸占据的满满当当。

3、简单有趣，朗朗上口

这一条其实对推送的帮助并不是关键，但是这一条对所有文案的设计是个关键。

简单有趣代表者容易理解，在现在这个信息爆炸的社会，一小段文字的力量比一大段文字的力量要大，当然前提是你用一小段文字解释清楚了一大段文字所代表的意思；

朗朗上口代表易于传播，当社交平台的力量被放大的时候，用朗朗上口的文案，更容易帮我们带来内容的传播，从而带来更多的用户。

4、符合场景

有同仁曾经总结过好文案的特征，是：称呼亲切、内容简单、落款严肃、充满诱惑。

比如，网上曾经盛传的一个截图：

老鄉，

參加紅軍可以分到土地！

黃安縣蘇維埃政府宣

那么，怎么样才能在日常运营工作中写出好的文案呢？

1、了解受众。不管是做活动还是日常运营，你需要了解你的文案是给谁看的。

例：

杜蕾斯的营销广告：



走进性福

Approaches to *happenis*



@杜蕾斯官方微博

2、了解产品和活动。不管文案给谁看，你要明白这些人需要什么，而你能够提供什么。

例：

1) 订餐小秘书世界杯内容推送：

沪上世界杯美食攻略

2014 巴西

世界杯，

赛程时间：6.13-7.14(北京时间)

让我们狂欢一整月！

查看推荐餐厅 ▶

2) Linked in: 当会员档案被他人查看时的推送:

🔍 档案浏览 (1)



James H.
ERP Consultant at IIW

澳大利亚 墨尔本地区

[查看档案](#)

Leo, 档案人气至关重要!

您知道吗? 完整的档案能力为您带来更多访客和职业机遇

[立即完善档案](#)



3、准确表达。不管是活动规则，还是产品介绍，不管你用多少笔墨，你要准确的告诉受众，你的文案是用来干嘛的，一个活动运营的文案，要说明清楚活动规则；一个产品介绍的文案，要说明清楚产品功能、特色特点。

例：

1) 优士对于处理人脉请求的推送。

Hi, 张灵:

本后你共收到 **1** 个优士会员的人脉请求



栗艳琴 上海聚英(猎头、咨询)公司 合伙人

立即处理

[查看所有请求»](#)

及时处理好友及潜在人脉的请求

为职业发展的提升打下坚实的一步

2) “甜过初恋”，用一个Slogan说明产品特性：



4、画龙点睛。做活动的要突出用户做了大量行为之后能够获得什么，价值何在；做产品的要突出产品最独特或者最有优势的那一个点。

例：

1) One的产品文案：

ONE



复杂世界里·一个就够了

2) **windeln.de**的会员营销邮件:

5、勤加练习。只有不断的练习，才是提高文案水平的正确途径，没有捷径。

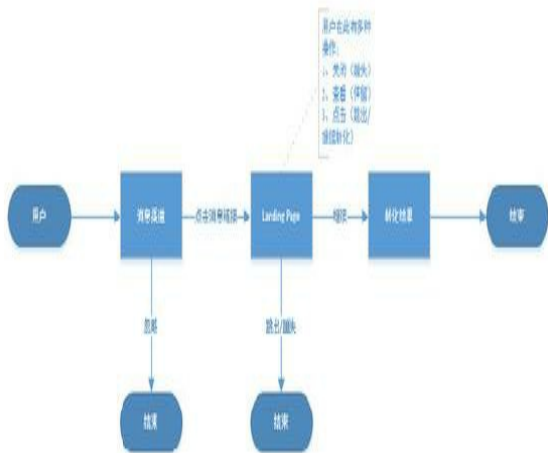
最后，就是推送效果的判定与后期运营的事情了。

推送了自然要知道有没有达到目的，那么对推送后的用户行为的监测就是必要的，对用户行为数据的分析就是很重要的。

通过分析数据，我们可以知道用户对哪些渠道是信任的、有兴趣的，对哪些渠道是不感冒的、触达不到的，也可以明白用户对哪些消息是乐于了解的，对于哪些消息是不感兴趣的，还可以知道什么样的文案和内容是可以促进用户进一步的动作的，那么，在日后的运营中就可以有意识的进行调整和提高，已达到更好的效果。

这里补充一些关于推送效果判定的说明。

通常，用户从收到推送到完成转化的路径是这样的（简单画一下，如果有遗漏在所难免）：



在用户的路径中，各个环节应该都有统计数据，关键看网站/产品有没有在数据方面有这方面的考量和设计，如果没有，那么就要加上。

这里的数据表现结构肯定是个漏斗：

发送消息总数

The diagram is a large inverted triangle divided into four horizontal sections of decreasing width from top to bottom. The top section is orange, the second is light green, the third is light blue, and the bottom section is a darker blue. Each section contains text representing a stage in a conversion funnel.

接收消息推送总数

抵达

Landing Page

完成

转化

各级漏洞中，都有对应的转化率。所以，你需要了解就是，漏斗的每个环节分别的转化率是多少，比照渠道、内容、用户选型去看。从而完成分析。

分析的目标就是形成结论，结论会包含：

- 1) 渠道的质量如何
- 2) 通过各渠道下发的推送，有多少达到了用户
- 3) 用户对待推送的态度如何，有多少用户打开、阅读了推送的内容
- 4) 在接收、查看的用户中，有多少人来到了网站或者产品中对应的landing page
- 5) 最后又有多少用户完成了我们期望的转化。
- 6) 对待这些数据，我们有哪些经验和教训，后续应当如何改进、提高、保持，落实到具体的措施中，下一次再进行尝试。

在整个推送过程中，我们需要明确的注意一点：

避免用户打扰

即便用户对推送这件事情很接受，我们也不应该时时刻刻对用户进行推送，否则就和狼来了一样，用户腻了就不看了。所以，要让推送的质量有所保证，就要学习如何让用户愉快的接受推送而不觉得是一种打扰。

内容的推荐与整合

当网站或者产品内容逐渐充实，内容运营人员的日常工作中最重要的就是：内容推荐——让优质内容露出及内容整合——让同属大类的优质内容集结。

这一点上，接下来我会用大量的知乎的运营手段，来尝试做一些说明。

知乎的内容推荐机制有几个部分组成：

- 1、关注话题与关注对象的Timeline，用户主动关注的对象和话题下的内容更新，会以Timeline的形式呈现给关注者；

2、 对于网站上大量的优质内容，用户可以主动通过“发现”、“话题”等功能去找寻。

1) 话题动态推荐新近发生的有关关注话题的动态。



话题动态

共 32 个话题



足球

中国对巴西的足球比赛八比零的结果赛前被大量押注，1赔01，博彩公司亏了还是博彩公司赚了这场比赛？ 28秒前

博彩公司真的会操纵比赛结果吗？ 2分钟前

到底是什么在阻碍中国足球的发展？ 10分钟前



汽车

斯巴鲁汽车怎么样？ 1分钟前

普通人和赛车手的车技差距有多大？ 2分钟前

开车时开窗并且把音乐放很大声的人，是基于什么心理？ 1分钟前



产品经理

初入行的年轻产品经理，有哪些常见的错误认知，如何扭转过来？ 1分钟前

知乎是如何在流量上超越果壳的？ 4分钟前

新浪微博这个产品旧问题这么多，如何进行革新？ 4分钟前



动漫

如何看待《灵能百分百》里的聚天住？ 2分钟前



话题动态

以话题为单位组成的动态，不错过每个话题下的精彩内容。



常去话题

将话题固定于此栏，拖动改变它们的位置，便于快速进入。

常去话题



电子商务

21个子话题 · 54842人关注



产品运营

4个子话题 · 20867人关注



新浪微博

14个子话题 · 30364人关注

2) 热门内容通过发现推荐（编辑推荐+热度）

编辑推荐

更多推荐 >

高频交易都有哪些著名的算法？



Jiang XF, Econophysics PhD in Physics

貌似大家都有所保留，也可以理解，交易算法和策略是赚钱的独门秘器。我也来补充一点吧，但不知道是否能回答到点子上。我愿意尽量来回答很大原因是我不是从事这一行的，也不指望从中交易，而是从academic角度来讨论。但缺点是门外汉，没有实践经验：只能是自...

京都动画公司为什么能做到把平淡无奇的原作题材改编成成功的商业动画？

问答

动漫中有哪些角色的死令人印象深刻？

问答

人有了信仰会怎样

问答

独立影片如何参加欧洲三大电影节？

问答

今日最热

本月最热

2008年中国房地产发生了些什么？

17 匿名用户

2008，这么快就6年过去了啊？对我个人而言，那就是哀鸿遍野的一年。当时在一个美国投行的房地产基金干活，上半年整个市场活力明显减慢，一个月的市场信息量还比不上07年上半年一个星期。到下半年，特别是9月以后，每天都是坏心情，每天都是坏消息，这里破产... [显示全部](#)

3、对于新近进入的成员的优质内容，通过“首场秀”进行推荐：

🏠 首场秀

热门回答 | 最新回答



少白狗蛋，很容易无聊的神经病，想要毁灭世界。

5天前

女生对大肚子男生怎么看？

1248

看都不看

+ 关注问题 9 84 条评论



西南之南

5天前

如何看待瑞士告别银行保密传统？

765

这是去年写的 篇文章，那些认为瑞士银行制度改革是受中国压力的（或主要是因为中国的），大可以看看“美式霸权主义”在比事中扮演的角色。金融风暴席卷视天堂整个事件起始于2008年9月15日那个黑色的星期一。每年9月是美国东海岸的飓风季，来自加勒比海的... [显示全部](#)

+ 关注问题 9 66 条评论



Mingo, HK based photojournalist

1天前

去香港住宿怎么实惠？

451



好消息就是！香港终于有了真正意义上的青旅.....去年才开的。估计这个很多人都不知道，我也是因为在香港媒体工作，采访时发现的。为什么说是“真正意义”，因为之前那些介绍的所谓青旅其实都是露营地，70年代的港督为了鼓励香港童军和学生多去野=外=拉=练而... [显示全部](#)

+ 关注问题 9 55 条评论

4、对于一些推荐阅读的内容，通过“知乎阅读”呈现给用户：



热门内容

全部

话题

用户

德国购买的上千本图书，未申报，被青岛海关扣留，该如何取回？

251

 谢苇 ·

异地恋如何维持？

 璇玑 ·

1114


有哪些优秀耐玩的独立游戏？

 TYKisGod · 大一在阅读科幻小说的游戏..


704

「把成本降低十倍」是语法问题还是逻辑问题？

200

 离净语 ·

异地恋如何维持？

 知乎用户 · 定情必须在海边，订婚可以商..

60

《舌尖上的中国2》提琴女孩沈子钰有什么背景？这一集沈子钰的故事费时很长却

181

 山竹君 ·

5、知乎微博及个人自媒体等新媒体转发（这不仅仅是推荐，也是推送）

【财务和会计的区别和联系是什么？】@MrToyy：财务的工作则是利用信息创造价值。这里的信息不仅仅限于会计信息，还会结合税务、金融、行业、企业内部、供应商、客户等等。财务的工作是综合各方信息，以逻辑形式组织，辅以财务分析工具，制定出对企业有利的策略方案。详细：[MrToyy: 财务和会...](#)



MrToyy: 财务和会计的区别和联...
关于这个问题的不同方面其实我已经在一些问题中回答过。这里不妨总结

查看详情

2

今天 10:30 来自微博 weibo.com

52 | 转发(105) | 收藏 | 评论(19)

6、知乎的XXXX年的总结（也许不能算）。这一点主要是为了用户进行自我宣传，从而达到吸引潜在用户的关注：



YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.



YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.



YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.



YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.



YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.



YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.



YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.



YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.



YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.



YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.



YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.

YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.



YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.



YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.



YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.



YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.



YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.

YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.

知乎的内容整合通过几种形态展现：

1、知乎日报。每日整合更新的全站内容，分门别类提供用户查看。

知乎日报内容精选



2、知乎圆桌。通过整合同一话题下的热门回答

和优质回答者，进行更深层次的内容运营。



影子大亨

关注

银行理财产品最近几年一直是银行业的火热话题之一，而引起的「影子银行」也成为金融监管头疼的一个问题。本期我们邀请到了在知乎上活跃的多位商业银行从业者，从影子银行切入，与大家一起聊聊银行业的是与丰。

知乎银行从业者群体专栏：资金贩子聚集地，[zhuanlan.zhihu.com/bank...](https://www.zhuanlan.zhihu.com/bank...)

热门问答

什么是影子银行？有什么影响？

130 南区熊猫，信托经理

2014年4月，银监会副主席阎庆民和前非银部主任李建华（李主任在书出版当月不幸早逝，令人唏嘘）合作出版了《中国影子银行监管研究》一书。无论是影子银行，还是银行的影子（殷剑锋），都是围绕银行展开的。所以，作为银行监管机构银监会的领导，他们的态度... [显示全部](#)

+ 关注问题 12 条评论

国家开发银行等政策性银行的改革和发展趋势是怎样的？

29 Wallace Tong，法律金融复合为目标。

泻药。政策性银行改革是保密话题，保密的原因我想主要是政策性银行的改革是我党没有经验的事情，如同改革开放一样需要摸着石头过河。虽然万恶的帝国主义国家早有政策性金融机构，如美帝的进出口、鬼子的协力、COFACE等，但这些国家是真正的市场经济，而我... [显示全部](#)

+ 关注问题 2 条评论

3、知乎周刊。与日报分开的两种形态，主要以电子书的形式做内容聚合。



概率的概率

知乎周刊Weekly

Vol.39

05-15



知乎周刊·概率的概率

4、内容出版与发行。对优质内容和优质用户通过出版物的形式做内容整合与推荐。



MrToyy
财务笔记

罗登
电影品格

袁牧
建筑迷城

李松蔚
一小时外

「盐」系列 5 月新书发售

在这里，我只是列举了一些大家都看的到的知乎内容运营在推荐、整合上的动作，需要说明的是，不管采用什么样的外延包装，其核心都是在内容的筛选与内容面对对象的构建与策略上。这些动作无法通过简单的文字说明或者图片展示来分享和学习，更重要的是内容运营者在实际工作中针对自己的用户习惯、用户兴趣所做的尝试。

自运营的路径与机制选择

这个话题又是一个大而且很难去讨论清楚的命题。

虽然我们一直说“自运营”是一个网站或者产品运营的最高的境界（不单单是内容运营），但是在这个境界之前，必须要做用户引导与内容构建，否则，是很难实现网站或者产品健康有序的“自运营”的。

所谓“自运营”，是指通过一些机制和规则的建立，网站的用户通过遵守这些机制，利用这些规则，使得网站的日常运营不再过多的依赖运营人员的引导，实现用户自主运营的手段和目标。

很多网站是以自运营为主的，比如，电子商务网站，买家和卖家都遵守网站的规则来完成交易；社交平台，用户自发的管理自己的内容与关系链，进行内容的呈现与传播，等等。

在“自运营”的情况下，网站的运营人员只通过组织活动、应对客诉等日常性的工作来进行运营管理和达成运营目标。

本文不多过的去赘述有关“自运营”方面的内容，因为要达到“自运营”的目标，作为运营人员还有很多的事情要做，并且，这个目标也和产品、市场等相关部门和相关同事有着十分密切的关系，同时也受到网站与产品定位及公司总体运营目标等因素的制约和影响，无法一一展开。

3 公共平台的内容运营

自从微博、微信等社交和自媒体平台上线以来，我们看到了密集的内容运营的场景，从大V到公众号，从段子手到营销公司，纷纷利用这些平台的特性去对一些品牌承担“内容营销——品牌营

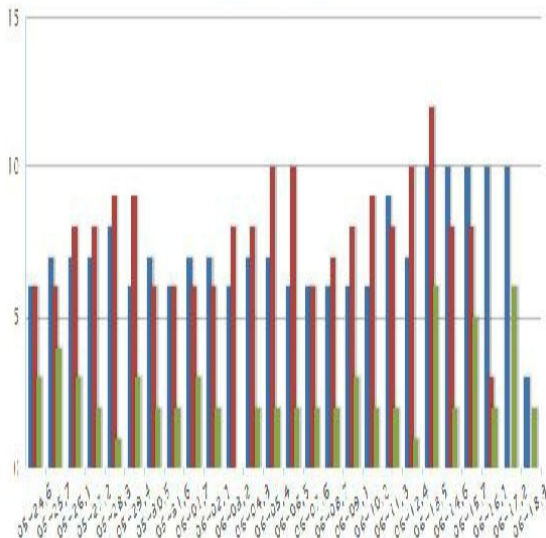
销”的工作。

在这里，必须要谈的是内容运营的误区。

很多企业和运营人员，很难坚持在一个平台上去做内容运营，甚至不了解在自身的平台之外，如何去做这件事情，以及这件事情做了之后究竟有没有好处。但是，因为大家都在做，所以，就算这件事情做了对自己没有什么帮助，也可以试试看，抱着这样的想法，很多企业将内容外包，或者从团队中分一个Team出来做内容运营的工作。

我们来对比一下冈本、杰士邦和杜蕾斯的官方微博的运营情况：

发微博的日期对比图



06-02表示发微博的日期

格式为：月-日-时

■ 亚足联官方微博
 ■ 杜蕾斯官方微博
 ■ 村长的官方微博

来自微博M.4.4#(http://weibo.com)

微博热搜

61



杰士邦官方微博V 海外

认证信息：杰士邦官方微博

简介：杰士邦(J&J)有限公司，是...

标签：#杰士邦# #成人用品# #情趣用品# #避孕套#

MAN 安全卫士 品牌营销 品牌 品牌营销

1.5万条



类似的问题：什么是品牌？为什么？



77056

话题讨论



前10000

品牌讨论



前10000

品牌讨论



338万

品牌讨论



前100

品牌讨论

品牌讨论：品牌讨论
品牌讨论：品牌讨论
品牌讨论：品牌讨论

品牌讨论：品牌讨论
品牌讨论：品牌讨论
品牌讨论：品牌讨论

品牌讨论：品牌讨论
品牌讨论：品牌讨论
品牌讨论：品牌讨论

品牌讨论：品牌讨论
品牌讨论：品牌讨论
品牌讨论：品牌讨论

品牌讨论：品牌讨论
品牌讨论：品牌讨论
品牌讨论：品牌讨论

卷四



杜至斯官方微博TV 北京东城区

04-01

常見的問題：什麼是「道」？關注座？

★ 38663 游水爬行动物



岡本的官方微博 广东 深圳

认证信息：日本 | 网页方认证

简介：岡本(Okamoto)于1...

标签：有故事的人 008 大气 正能量 帅哥 财富 豪车 名品

传奇

加关注!



定制的内容：什么值得买？关注谁？

★ 93761 ↑
综合排名

👤 前10000 ↑
影响力排名

👤 前100000
粉丝数排名

💰 47万
微博价值

📊 --
行业影响力排名

粉丝增速：4.4%
互动增速：4.5%
微博原创率：0.0%

入驻率：0.29%
PR值：1.0
互动率：0.22%
评论数：240
转发数：32条

话题标签数：(7)
认证粉丝数：(7)
[升级查看详情](#)

微博价值全球榜单关注率、互动率、原创率、粉丝增速等因素综合评价，仅供参考。

行业分类：--
行业影响力排名：(7)
行业关注率排名：(7)
[升级查看详情](#)

很简单的数据对比，我们能从中看到什么？

我看到的是这些事情：

1、杜蕾斯和冈本的微博发送条数很稳定，而最近杰士邦这个数值有大幅度的提高。

2、虽然杜蕾斯和冈本的微博发放条数很稳定，但是数量级上，杜蕾斯是冈本的2倍。

3、原创性上，杜蕾斯比冈本和杰士邦要好的多。

4、与粉丝互动的情况，杜蕾斯遥遥领先，杰士邦最差劲。

5、粉丝质量上，冈本最佳，而杜蕾斯最差，但是明显杜蕾斯的粉丝更爱评论

和转发其内容，而这个数据上，杰士邦又是做的最差。

这些事情带来了什么结果呢？

1、杜蕾斯的粉丝的数量最大。而且至今还在稳步上升。

2、由于杜蕾斯发送的微博内容质量更佳，所以它的粉丝更热爱传播，所以，它会被更多的人群看到。从而带来良性循环。

3、由此，带来了不同的价值，不管是对品牌还是对官方微博。

我们再来看一组对比：



全民指数

63



通用汽车中国 上海 浦东新区

认证信息：通用汽车官方微博

简介：通用汽车官方微博

标签：上海 别克 安全 别克昂科威 别克昂科雷 别克昂科旗 别克昂科

化汽车

热门关键词



兄弟们的钱：什么车值得买？关注点？

★ 124904
活跃粉丝数

前10000
热门粉丝数

前100000
粉丝数排名

63力
影响力值

前100
行业影响力排名

平均阅读量：3.42次
互动阅读量：3.82次
阅读转化率：95%

关注率：0.37%
Follower：21
互动率：0.050%
评论数：111
转发数：131

活跃度排名：(1)
评论活跃度：(1)
升级至VIP会员

拥有1000000名关注者，影响力值：63，综合得分：95%，仅供参考。

所属分类：汽车品牌认证
行业关注度排名：(1)
行业关注度排名：(1)
升级至VIP会员



大众中国V大众

认证信息：大众中国官方微博

简介：大众汽车集团是汽车工业...

标签：GTI 高尔夫 大众汽车 配件 未来 Das Auto 汽车 价值

关注人数

粉丝数



常见问题：什么是PR值？关注我！



有点让人惊讶了吧，虽然大众中国发布微博的频率最低，微博的原创率最低，但是用户的互动却最频繁。虽然通用中国的微博最活跃，但是其微博价值却不是最高。这又是为什么？

其实答案我们都很清楚，品牌本身的价值以及它覆盖的用户群体，是决定其公共平台开展内容运

营的一个门槛。品牌自身价值越高，覆盖用户群体越广，它进行内容运营的门槛就越低（本田就忽略吧，这里还有政治因素，但是没必要谈）。

回到我们刚才的话题。公共平台的内容运营，到底要怎么做？从我个人的经验和感触来说，可能有几个关键点：

1、先定位。

根据要进行内容运营的品牌自身的特点、受众、调性来定义公共平台所要进行运营的内容的特色、受众和调性。

做内容运营的品牌是体育用品，你整天不聊体育聊政治就是定位错误。

品牌的受众是男人，你整天聊美妆自拍给谁看呢？

所以，第一件事是定位。

2、快速测试，获取反馈。

还记得我们在第三章第一节里说的内容初始化的事情么？做完了定位，意味着知道备选可以放置的内容了，那么就要去看用户是否喜欢，是否感兴趣，在公共平台的内容运营也一样，要快速的测试，看你之前定位的受众是否接受你创作或者采集的内容，如果发现反馈平平，那就多试几次进行调整。

3、培养用户的习惯。

内容发布的频率不是最重要，但是固定的内容发布时间很重要。如果内容发布的时间固定，长期执行关注内容的用户会养成定时查看的习惯。

当然，习惯是建立在用户对你感兴趣的基础上，如果前两步没有做好，这一步就没有价值了。

4、坚持长期的内容运营方针。

既然选择进行内容运营，那么就不要妄图今天做了，明天就有效果，明天做了后天就有效果，这样的想法不管做什么事情，都是错误的，尤其是内容运营方面，有句话叫“一个人做一件好事不难，难的是一辈子都做好事”，内容运营也是这

样，“一段时间做优质内容不难，难的是一直做优质内容”。

5、与内容消费者保持互动。

这一点其实是老生常谈，但是不管是人还是企业，都有惰性，很容易今天我回答一下A的问题，明天和B聊聊他的困惑，但是很难的是每天都保持与来消费内容的用户保持互动。

6、少唱口水歌。

这句话的意思是，尽量多的去做原创，尽量少的做转发和从其他平台或者内容运营者那里去借鉴内容。

这个道理其实大家都明白，原创的符合品牌调性的符合受众口味的东西，是最容易引爆热点的内容。

所以，对于希望在公共平台开展内容运营的企业和负责的运营人员来说，就要先明白这些道理，然后摆正心态，坚持做正确的事情。

第四章 做一个有趣的活动

作为一个运营人员，我们经常会做各种活动，作为一个活动运营专员起步的时候，我们最常接到的任务无非是：“XXX，下个月端午节了，你来做一下活动策划。”

其实，当我们准备做运营活动，无非要先解决两件事情：

- 1、如何进行活动策划
- 2、如何写活动策划

1 如何进行活动策划

首先，请给我一个做活动的理由。

做活动策划其实很简单，但是想要做好，又很困难。简单的是，我们始终能够找到做活动的理由，而困难的是，如何把这个理由和我们所设计的活动有机的结合在一起。那么，我们先从活动理由的类型开始说起。

1、时间理由

时间理由是最常见的活动理由，我们经常可以见到。

1) 法定节假日。比如，五一节——劳动最光荣；十一——国庆七天乐。

五一
线上活动

全民
动起来



2) 季节变化。比如，换季清仓大甩卖，巴拉巴拉。

品牌
特卖

MIRRORFUN原创品牌

时尚简洁 / 都市女性的优雅衣着

Make yourself splendid with more wonderful ladies.

一反季清·低至3折-

获取更新更优惠的活动信息，敬请

♥ 关注

3) 历史上的今天。比如，京东的周年庆：

618 PARTY ON
6.1-6.20

购物大趴

1折秒家电

满1000再返1000

日销TOP10 再减5000元

京东11周年庆

1 2 3 4 5 6

以时间为理由做活动，比较容易获得用户的认同，因为即便是传统行业，时间为理由的活动也是屡见不鲜，用户已经形成了习惯，愿意相信这样的节点就应该有活动，所以，即便你利用了这个心理，设计了一个不是很有价值的活动，用户会愿意来参加，因为这是习惯。

2、产品或者商品本身的理由

这种作法，对于电子商务、游戏行业，相当常见。

什么是产品或者商品本身的理由呢？其实非常容易理解，玩网络游戏的朋友，一定见过“开服优惠活动”，一定见过“战场排名”之类的活动；经常线上购物的朋友，一定见过什么“电视节”、“冰箱节”，对，这些就是由于产品或者商品本身的一些属性，有针对性的开展的活动。

产品或者商品本身角度策划的活动，需要策划人员对产品或者商品有足够的理解，并且能够抓住消费者最感兴趣的点去进行组织和引导。

3、社会热点、娱乐热点、新闻热点等等

不管是社会热点、娱乐热点、生活热点，都是可以拿来做为活动素材、理由的内容，所以，如果要从这个角度去设计活动，最起码要知道最近有哪些热点，人们为什么关注这些热点，这些热点我可以怎么利用。

最容易入手的当然是一些当前时间节点上绝对的热点。比如，世界杯：



网易世界杯：寻找懂球帝活动



新浪爱彩世界杯：买10倍减10元活动

4、自造热点

如果善于利用当前的一些热点，或者善于利用各种营销媒介，那么运营人员也可以选择“自造热点”。但是，这个难度非常非常非常的高。所以，不建议初学者轻易尝试，如果你真的要干，建议你先阅读一些书籍，做一些思考，然后再尝试，比如《引爆点》、《部落》、《乌合之众》。

譬如，京东618店庆，天猫和一号店就有针对性的利用这一京东自己的热点，营造出各自的热点进行对抗：





更加成功的案例，则是淘宝的“双11”活动策划，硬生生的炒出一个“光棍节”。

一个活动策划，找到了开展活动的理由，接下来就要去设计活动规则。

活动规则的设计准则就2句话：

流程简单少思考、文案清晰无歧义。

但是，在这个准则之上，还有一个很高的帽子，就是，活动设计本身与活动理由的无缝衔接。举个例子，你是一个电商网站的运营人员，你准备

做一个有关某类商品的活动，希望让用户觉得获得了实惠，但是你又没有高昂的运营费用可以支出，怎么办？当然有很多种选择，比如：

- 1) 让活动主题吸引人
- 2) 让活动给人独特的感受
- 3) 仔细的设计活动方式与规则
- 4) 认真的匹配活动与理由。

前3点我们先放一放，先说4。

匹配活动与理由的意思是，你别在夏天清仓电暖器的时候说“清凉一夏，清仓处理”，也不要在一个开服活动中过分强调充值排名——除非你真的是KPI压到不得不这么干了。

“让活动主题吸引人”和“让活动给人独特的感受”更多的是涉及是文案的活儿，关于文案的内容，我们在第三章说过一些，在这个不继续展开说，而我个人关于文案的建议很简单，一句话：

多写多思考，不作不会死。

"仔细的设计活动方式与规则"，很多人看来是很简单的事情，但实际上它并不那么简单。让我们来对比一下3个活动：

分享赚积分 会员领福利

邀请好友加入绿钻 免费领绿钻

当前已邀请好友
14950062

14950062

Hi

你好，请登录！

赠送绿钻体验卡

每成功邀请1位好友开通绿钻，即可免费获得1个月绿钻

① 成功邀请：好友收到邀请后30天内开通绿钻（含开通海外）且无退款行为即可。

免费领取绿钻

什么是绿钻体验卡

绿钻体验卡是QQ音乐为绿钻会员开通绿钻时赠送的1个月绿钻。会员开通绿钻时，系统会自动下发。会员开通绿钻时，系统会自动下发。会员开通绿钻时，系统会自动下发。

14950062

活动一：QQ音乐的邀请好友成为绿钻用户，邀请人可以免费获得绿钻的活动



邀请好友，赚高级帐户！

只要好友注册、安装并登录印象笔记，你就可以赚印象分，兑换高级帐户。
同时，好友也将获得高级帐户。马上通过邮件、微博或QQ空间邀请好友！



即时升级

成功推荐的前3个好友，每个将带来
10个印象分，可以立即兑换1个月高
级帐户或1GB上传流量！



惊喜不断

只要推荐任何好友第一次购买高级
帐户，你还可以再次获得**5个印象**
分。

登录

[忘记密码？](#)

登录

活动二：印象笔记成功邀请好友注册安装，两人均获高级账户的活动

邀请有奖

[illegible]

三、自 2003 年 1 月 1 日起, 凡在境内销售货物的单位和个人, 除另有规定外, 均应在销售货物时向购买方开具增值税专用发票。

1. 观察到的现象是什么？
2. 实验中为什么使用同浓度的溶液？
3. 实验中为什么使用10%的NaOH溶液？
4. 实验中为什么使用10%的NaOH溶液？
5. 实验中为什么使用10%的NaOH溶液？
6. 实验中为什么使用10%的NaOH溶液？

圖 1 臺灣 1990 年與 1995 年，環境部所訂定之目標值。

活动三：聚美优品邀请好友注册并成单的返还活动。

抛开页面设计，单看活动规则，聚美优品的文案是不是显得啰嗦？QQ音乐的元素是否更适合中国用户的习惯？至于印象笔记，它没有采用传统的规则说明的形式，但是依然说清楚了规则。

从个人角度上去看，活动方式和活动规则的设计，很大程度上决定了用户关注的利益点是否足够吸引用户来参与活动。在这方面，会有几个需要提醒的点：

- 1) 普奖并不一定比抽奖的效果更好。
- 2) 抽奖的设计不是越复杂越好。
- 3) 活动规则越复杂，用户逃跑的心态越强烈。
- 4) 能够采用游戏化或任务化的设计，对把控用户的参与节奏很有帮助。
- 5) 活动设计的再好，如果活动的宣传没做好，那么效果还是会很差。

如果我们挑选了理由，做好了规则，就会考虑活动怎么让用户看到，尤其是让目标用户看到。

于是，我们就很自然的走到了“活动宣传渠道的选择”这个命题上了。

当我们过分执着于活动设计的时候，我们通常会忘记，即使一个活动再无聊，如果有足够多的人看到它，它也可能会天雷滚滚的炸死一群人，而哪怕一个活动再精致，如果人们并不知晓，那它也绝对会死的很难看。

所以，活动策划的另一个关键，宣传渠道投放。

你知道你的活动是有针对对象的么？其实很多人在写活动策划的时候没有考虑过这个问题，活动对象决定了你的活动会被什么样的人群接受，你的活动应该被谁看到转化率才更高。所以，如果你想要成为一个好的运营人员，请你时刻记住你的用户是谁——这个道理，也不仅仅对运营有效。

那么，你要如何知道你的活动对象是谁呢？

答案很简单，知道用户是谁，处于什么样的生命周期，而活动的设计是为了达成什么样的目标，而不论是什么样的活动目标，活动围绕的对象永远都是人，所以，了解用户是非常重要的环节。

那么，我们就需要知道，我的用户经常在什么地方混，从而选择投放渠道。

至于如何选择，可以参考过往的数据，如果没有数据，就看看百度指数相关活动的搜索、来源都可以作为参考。

2 如何写活动策划

一个标准的活动策划可能包含但不限于以下内容：

1) 活动主题：活动文案的一部分，让用户看的懂，明白你的活动是什么主题，是否对他有吸引力。

2) 活动对象：明确你的活动针对的群体，让用

户看的懂，让自己抓得住，让领导认可。

3) 活动时间：活动的开始时间、结束时间，奖励的发放时间、领取时间。

4) 活动描述：活动文案的一部分，让用户看得懂，决定要不要参与，怎么参与。

5) 规则详情：活动文案的一部分，让用户看得懂，让开发看的懂，一部分内容是在前端展示的，另一部分内容让开发知道活动如何实现。

6) 投放渠道：让市场看的懂或者你自己看的懂，要有投放时间、投放渠道的选择、预算。

7) 风险控制：让开发看得懂你的风险环节是什么，有无对应的措施来解决。

8) 监测指标：涵盖大多数相关指标，包括投放渠道的监控、用户参与情况的监控、奖励发放的监控，等等。可以帮助你查看数据的时候找到问题点，并且启发你去解决这些问题。

9) 成本预估：一个活动要多少钱，单人成本多

少。不一定非常准确，但是必须要有这个意识，活动有不花钱的，但是如果花钱，你要明白一个活动的容量有多大，对指标的帮助在哪里，为了这些利益，你需要公司拿出多少钱来支持。

10) 效果评估：有成本就有收益，你的活动的目的对网站/产品的那些指标是有帮助的，如何体现，你要考虑，让领导认可。

11) FAQ：可以另外准备一个文档，提供给客服或者相关人员，帮助用户在参与活动中产生的困惑。FAQ要详细、标准。如果活动规模大，光FAQ还不够的时候，你要提前准备客服的培训文件，并积极进行沟通。

活动策划的文本通常会分为两个部分，一个部分是作为前端展示的，让用户看了明白、晓得如何去参与，更要能够推动用户主动的参与；另一个部分是作为开发的约定，如何设计如何实现，你要拿着文档去和开发沟通，必要的时候，你需要另外做一个文档，将流程、需求罗列清楚，并且和开发保持沟通。

活动策划文档的目的，是为了有理有据，做活动

的理由、耗费运营成本的代价、上线后可能的预期收益都要有。

通常，一个活动要经历：策划、开发、测试、宣传、上线、监控指标、奖励发放、效果评估。

我们需要明确的是：为每件事都进行细节的确认、时间节点的把控（当然，如果有项目经理帮你管理，你就需要和项目经理保持充分的沟通），不管活动大小，活动结束后，一份关于活动效果的报告是需要完成的。

活动效果的报告可长可短，但通常要包含以下内容：

- 1) 活动概述：简单复述活动主题、对象、时间、内容。
- 2) 活动效果统计：对活动结束后的活动效果进行描述。
- 3) 宣传效果统计：对各个投放渠道的效果进行统计，并且掌握每个渠道带来的流量、转化率的相关数据。

4) 反思与总结：活动效果、宣传效果带来了哪些经验和教训，下次要怎么调整，如何提高。

如果我们已经了解了活动策划文案所包含的内容，我们接下来就要去学习，如何真的去写一个活动策划案。在这里引入一个例题。

背景：

某社区产品，有注册用户1000万，其中，付费用户数100万人。产品只有一个付费点，即VIP会员。该会员链接以下权益：

- 1、在指定电商网站购物享全场8折优惠；
- 2、可以每月固定获取积分，积分可以用来兑换社区的道具、彩票及话费充值卡；
- 3、可以查看社区中的高级内容。

现在，老板觉得最近一个月用户的增长有些乏力，注册的用户数很平稳，一个月来未有突破；同时，付费用户数几乎没有增长，希望可以提升付费用户数。

活动需求：

- 1、提升该社区产品的注册用户数。
- 2、提升该社区产品的付费用户数。

通常，我们接到的活动需求，或者我们打算做一个活动，最原始的需求，可能就是长这个样子的。

拿到了这个需求，我们接下来会做几件事情：

- 1、确认可以做为活动奖励的资源。比如：积分商城的折扣等。
- 2、确认两个目标可能需要采用的活动方式。比如：老用户拉新用户带来注册用户，从未付费的用户首次付费就送多倍积分。
- 3、确认会使用到的宣传渠道和资源排期的情况。
- 4、考虑活动的周期，是一个月，还是两周，还是长期。

真好运，最近是世界杯，于是我们就可以这么设计：

活动主题：球迷狂欢节，邀请朋友，即享双倍惊喜。

活动对象：使用某社区产品的用户。

活动时间：2014年6月12日——7月13日（世界杯期间）

活动描述：

惊喜一 邀请好友送VIP：邀请好友注册成本站用户，完成邮箱或手机验证，你和好友都可以获赠7天VIP奖励。

惊喜二 首次购买VIP送积分：首次购买VIP资格，即送10000积分，可以换取100注彩票，或100元话费充值卡等精彩礼品。

错过再等4年！

活动规则：

邀请好友送VIP规则：

- 1、请先登录本站账号，或注册成为本站用户
- 2、活动期间，登录本页面，并通过各种邀请方式（SNS分享、邮箱邀请、复制链接）成功邀请好友完成账号注册，完成邮箱或手机号验证的用户，即可获赠奖励。
- 3、奖品为7天VIP资格，您和好友均可获得。
- 4、奖品为即时发送，多邀请多送，上不封顶。

首次购买VIP送积分规则：

- 1、活动期间，首次成功购买VIP会员，即送10000积分。
- 2、积分即时发送到账户中，你可以使用积分兑换自己心仪的礼品。
- 3、活动期间，使用积分兑换彩票，买一送一。

活动解释权归XX社区所有。

宣传投放：首页轮播广告位*1、定向EDM邮件
1000万封、合作伙伴置换广告位*4

风险控制

广告点击量；活动页面UV/PV；各级页面转化率；付费用户数；注册用户数（分邀请渠道）

预计效果：

活动期间，带来100万新注册用户及10万新付费用户

成本预估：

广告成本（略，表格）、积分成本（略，表格，此处预测消费积分对应的奖品价值）、VIP试用成本（略、表格）

FAQ（略）

3 活动策划之后做什么

完成了活动策划，并不是万事大吉，可以睡觉等上线了，运营人员的工作才刚刚开始。

活动策划完成后的第一件事（请忽略活动审批的内部流程），就是确认资源。产品和运营人员最常见的困境就是：没有资源。

如果你所在的公司采用了项目组制的管理，恭喜你，你还是很容易协调资源的，甚至资源都在等待你的召唤；如果你所在的公司采用扁平化管理，那么一样也恭喜你，你需要和各方人士去协调资源。

如何协调资源？对不起，我也不知道，因为每家公司的情况不同，但是你可以有一些原则去把握：

- 1、首先请梳理这个活动的关联指标是不是非常重要的。
- 2、然后确认这个活动的关联指标的达成是不是非常紧急的。
- 3、如果以上都是肯定答案，恭喜你，你可以去

和占用开发资源的同学去掰一下手腕了。

4、如果以上答案是否定的，那么，问问自己，是否需要做这个活动，优先级的管理不管是否做运营，都是关键技能。而作为活动运营人员，首先要正视的一个问题是：不要为了做活动而做活动。

不管我们是否成功申请到资源，我们都要要和相关的设计与开发的同事去沟通需求。因为，我们永远不知道我们的活动设计，对于开发和设计来说会存在什么问题，是否有一些需求不能满足，所以，必须要提前展开沟通，以备资源准备好之后又重新检视需求，出现不必要的返工和问题。

当页面开始视觉设计、开发开始写代码，运营人员就该和测试人员好好聊一聊上线检查单和测试任务了。

上线检查单，一般会包括以下内容：

1、各条线的工作计划和时间节点，是否有延迟，完成进度如何。

2、需求实现完成度，有没有遗漏的需求没有被实现。

3、上线前各方资源准备情况的检查，比如：广告排期是什么时候，联系人是谁，广告位在什么位置，会展示几天；EDM模板准备好了没有，文案确认人是谁；数据监控的负责人是谁，有哪些数据项统计，有没有定时报表；如果活动出现异常，运维人员通知谁，解决方案是什么；等等。

活动终于如期上线，你觉得松了一口气了对吗？别着急，每天的数据请过目，发现异常及时反馈并联系解决，活动效果不好，那你要想办法找到问题所在，调整文案、增加曝光，奖品加码，你有多少种解决方案，都使出来吧！

活动结束了，赶紧去写活动总结吧。不管是成功还是失败，只有提炼出来的经验，才是活动运营人员的至宝。

4 抽奖与红包的那些事儿

活动的奖项设置有很多种，最常见的奖励形式是抽奖，我们看到最刺激眼球的奖品叫红包。那么，这个小节，就来聊一聊关于抽奖、红包以及其他的那点事儿。

对于不同的活动，运营人员除了做不同的活动设计之外，还会考虑不同的奖励形式。有些活动适合普奖，比如我们在第二节中使用的例题，有些活动则适合用抽奖。

那么什么情况下用抽奖呢？答案其实很简单，当你的奖品里有大奖的时候用抽奖，或者，当你想让用户认为你的奖品里有大奖的时候用抽奖。前者是水到渠成，后者我不推荐。

当运营人员选择了抽奖作为奖励方式，接下来的问题就是，如何配平，也就是我们所说的奖品爆率的设置。

通常，奖品爆率的设置无非两种做法：

1、公平爆率

公平爆率是说，用户每次来抽奖，抽到单个奖品

的爆率都是相同的，比如，iPad作为奖品只有1台，可是有10000个用户来抽奖，对于每个用户，每次做抽奖动作的时候，爆率都是万分之一，也就是说，无论用户抽多少次，花多少钱，获得奖品的概率都是一样的，就是公平爆率。

2、调整爆率

调整爆率是说，用户来抽奖时，抽到单个奖品的爆率并不相同，系统在后台设置规则，让符合某些特性的用户可以获得更高的几率获得奖品。

公平爆率比调整爆率要简单的多，而某些活动，还是得通过一些手段，对某些用户进行倾斜，这一点要考验运营人员的功力。

至于红包，其实它可以换成任意一种名字：礼盒、宝箱、福袋、转盘.....

这些没有什么不同，本质上，它就是一个爆率配平系统的外包装。关于这样的外包装，在不同的时间节点，其实可以有不同的运营方式，匹配不同类型的活动。

逢年过节，红包上阵.....

平时做活动，礼盒、转盘足矣.....

游戏相关的运营活动，宝箱是个好噱头.....

说到这里，又要感叹一声：运营真的是个筐，不但运营这件事情是个筐，运营人员的脑子更是个筐。

关于抽奖、红包，在后面的章节中，我会尝试用案例来进行分析。

第五章 用户运营三件事

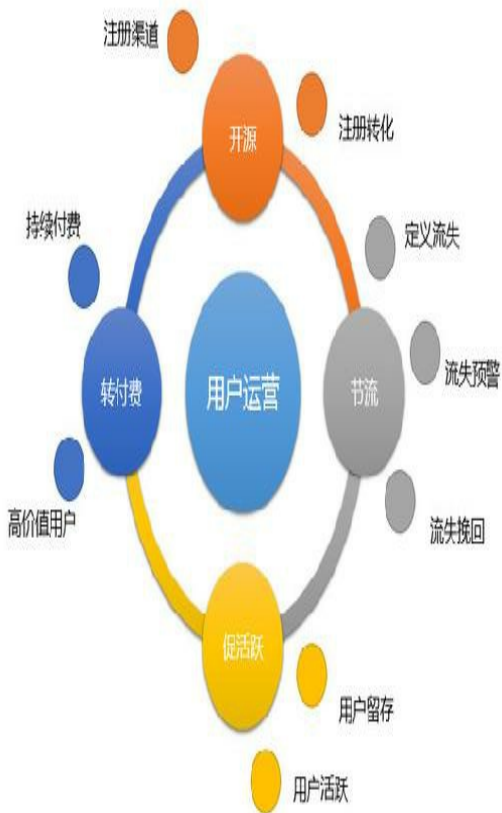
1 用户运营的工作内容

用户运营甚至未来我们可能会聊到的会员运营是几乎每个网站或产品的核心工作，不管是内容运营还是活动运营，最后的KPI落点，几乎都会落到用户运营，我们通常讨论一个网站或者产品的用户规模、付费状况、运营的数据健康程度，很多维度的讨论其实都落脚在用户运营的工作中。

所以，用户运营工作的内容繁多，且涉及方方面面，我们在“运营是个筐”中已经简单介绍了用户运营，在这里重新提出一下，方便我们在这一章的阐述：

用户运营是指，以网站或产品的用户的活跃、留存、付费为目标，依据用户需求，制定运营方案甚至是运营机制。用户运营的核心是开源、节流（减少流失）、维持（促进活跃及提高留存）、刺激（转化付费）。

如果用一张图来表示，它可能是这样的：



开源主要是指用户规模的扩大，通常落脚点在注册用户数，因此开源的主要工作有：

1) 选择注册渠道和方式

注册渠道的选择决定用户进入网站或者产品的入口；注册方式的选择决定用户进入的门槛。

2) 提升注册转化率

用户完成注册只是获得用户的第一步，最重要的运营工作是，如何将一个注册用户转化为一个对网站或产品有认知的有效用户。

节流主要是指保持用户规模，通常落脚点在沉默用户数，因此节流的主要工作是：

1) 定义清楚流失的标准是什么

用户在多长的时间没有登录网站或者产品就意味着流失，这是一个定义和标准的问题。

2) 建立流失预警机制

用户在何种情况下可能会流失，要通过运营数据得到一些模型，并制定相关的运营策略。

3) 对已流失的用户进行挽回

用户如果已经流失了，如何尝试让他们回到网站或产品中，需要开展活动。

促活跃主要是指提升用户使用网站或者产品的频次，通常落脚点在用户留存率和用户活跃率，因此促活跃的主要工作是：

1) 定义用户留存与用户活跃的标准

用户的留存是否等于用户每天都来网站或者每天都使用产品？如果不是，那么网站和产品的特点会对应怎样的用户留存行为和活跃行为。这些是运营要解决的定义问题。

2) 提升用户留存率

用户要留存，运营人员会做些什么事情，用户留存的比例如果过低，有什么方式可以提高留存的数据，这些是具体的工作内容。

3) 提升用户活跃度（用户行为、产品使用频次等）

用户留下来了，并不意味着用户就是活跃的，有一些行为标识出用户是否活跃，这些行为是什么，如何促进这些行为的发生，这是运营人员的功课。

转付费主要是指抓住高价值用户（或称核心用户）的需求，让他们为网站/产品付费，并且想办法持续付费，通常落脚点在付费用户数（根据网站/产品的形态不同，定义未必是一致的，但提到转付费，那就酱！），转付费的主要工作是：

1) 通过一系列的行为让未付费的活跃用户付费

活跃向付费的转化是盈利方式为用户付费的网站或产品的重要工作内容。

2) 通过机制让已付费的用户持续付费

已经付费了的用户，意味着对网站或者产品有极高的依赖，如何通过运营手段，让他们觉得值得为了网站或产品的功能，甚至是付费持续的付

费，有时候也是运营人员认为困难但必须要考虑的事情。

2 关于开源那点事

随着技术的进步和运营人员思路的打开，目前用户的注册通道已经不仅仅局限在自身网站/产品上的注册入口了。联合登录再绑定资料的方式现在使用的越来越多。

比如，知乎允许使用社交账号直接登录（微博、QQ）：

注册帐号

登录 

|

名

邮箱

密码

注册知乎

社交帐号直接登录



微博允许用户通过开放平台，使用各种社交账号及平台账号登录：

[普通登录](#) | [二维码登录](#) | [短信登录](#)



邮箱/会员帐号/手机号



请输入密码

☒ 下次自动登录 [?](#)

[忘记密码](#)

登录

还没有微博？[立即注册](#)！

 使用淘宝账户登录微博



天翼



联通



360



百度

京东允许合作网站的账号直接登录京东：

邮箱/用户名/已验证手机



密码



☐ 自动登录 ☐ 安全控件登录 [忘记密码?](#)

登 录

使用合作网站账号登录京东:

[QQ](#) [网易](#) [人人](#) [奇虎360](#) [开心](#) [豆瓣](#) [搜狐](#) [更多](#)

注册渠道在当前是极为开放的状态，而注册渠道的开放意味着传统的露出——引导注册，逐渐的被联合登录——补填资料——注册转化所替代。

当人们意识到自己不需要那么多用户名和密码，当企业意识到用户其实就是那些人，账号的共享之路就打开了，而当这种方式带来了廉价的获取用户渠道之后，用户登录后的注册转化就变成了一个难题。

注册转化不仅仅是挡在运营人员面前的一堵墙，也是让产品经理相当费神的一件事儿。如果你见过使用社交账号登录知乎后的提示，你会发现，这么多文字除了提升了知乎的逼格之外，对用户来说并没有更多价值。对知乎来说，其实它想说的只不过是这句：

 如果你已有知乎帐号，请登录并绑定

这样做的好处是：已有用户绑定社交账号后，知乎的内容可以被很容易的转发和扩散。对于UGC为核心内容的社区，其内容在各个平台上的露

出，是非常重要的事情。

如果用户不符合这个前提，知乎实际上想做的是补填资料的活儿，请注意“绑定社交媒体”的选项，印证我们刚才提到的，分享是UGC社区最关注的注册转化工作之一：

完善基本资料



|

姓

名

☒ 男 ☐ 女

选择行业



个人一句话介绍

 绑定微博

 Leo

完成注册

好了，用户做完这件事之后，知乎会不遗余力的在引导用户先关注话题与人：

有哪些你擅长的领域，可以与我们分享？有哪些你感兴趣的领域，想要探索更多？

跳过



游戏

447232 人关注

665 个精彩回答



生物学

264799 人关注

571 个精彩回答



自然科学

549932 人关注

310 个精彩回答



足球

101662 人关注

683 个精彩回答



设计

696140 人关注

506 个精彩回答



金融

104006 人关注

354 个精彩回答



经济学

548358 人关注

589 个精彩回答



创业

716019 人关注

1006 个精彩回答



生活

917880 人关注

2208 个精彩回答



电影

986305 人关注

2054 个精彩回答



音乐

339534 人关注

1872 个精彩回答



法律

423066 人关注

1379 个精彩回答



Android

333167 人关注

682 个精彩回答



人文

660454 人关注

121 个精彩回答



物理学

270246 人关注

531 个精彩回答



投资

636534 人关注

495 个精彩回答

所有这些引导完成后，来到了知乎注册成功后的默认首页：

④ 欢迎！为正常使用知乎，请激活您的邮箱：31631627@qq.com 发送邮件到知乎，修改

④ 响应「打赢打非·净网 2014」专项行动！请广大网友遵守相关法律法规，积极举报违法违规内容。——爱你们的知乎么么哒~



接下来，我们发现，知乎对于没有在引导过程中，完成关注的用户持续的进行了引导：

你的首页暂时还没有内容，多关注些人吧 [换一批](#) [更多推荐](#)

 <p>高翹均 13 个回答</p> <p>Burn After Reading</p> <p>生活·旅行领域活跃用户</p> <p>关注</p>	 <p>Fenng 45 个回答</p> <p>请各关脑残不要关注我</p> <p>职业与成长领域活跃用户</p> <p>关注</p>	 <p>陈鼓 16 个回答</p> <p>感谢，并始终热爱着这里。</p> <p>互联网·科技·创业领域活跃用户</p> <p>关注</p>
--	---	--

但是话说回来，这种引导非常的强，甚至有点生硬，这当然和UGC社区的核心竞争力有关——没有Follow任何对象和话题，用户的页面将没有内容，这个用户的流失概率就非常的高。

再看看京东：

只差一步，即可完成登录设置

快速完成京东账号创建

完成账号创建后，即可直接登录京东啦！

• 邮箱和手机号：请输入邮箱/手机号



• 请设置密码：



• 请确认密码：



《京东商城用户协议》

立即注册

已有京东账号？直接绑定

邮箱/用户名/已验证手机：

邮箱/用户名/已验证手机



密码：



验证码：



绑定账号 忘记密码？

请牢记，您2000城市新用户都可以享受优惠

首先请先完善你的资料完成注册。

然后，没有然后了，你就到了登录后的首页，没有引导，没有任何解释。用户傻不愣登来到了“我的京东”：



可是，如果用户是第一次使用购物类网站，真的不需要引导用户了解，如何去购买一件商品么？

以上两个案例，其实在注册转化环节做的都比较一般，甚至有各种问题，接下来，我们看看做的比较好的新浪微博：



激活账号

你当前账号还有 30 天，确认你的手机号地址就可以使用 微博 的所有功能啦！邮件已发送至355635677@qq.com。

[立即激活](#)
[手机及这确认激活](#)
[新手指南](#)
[首页](#)
[消息](#)
[收藏](#)
[发微博的](#)
[好友圈](#)
[分组](#)
[特别关注](#)
[加入相册](#)
[留学](#)
[同事](#)
[微博关注](#)

有什么新鲜事告诉大家？

运动学生被砍事件，凶手被金泳海法院判了(图) 热门微博

[表情](#)
[图片](#)
[视频](#)
[音乐](#)

玩微博关注越多越有意思！
先尝试从[加关注](#)做起吧



母姬

+ 关注

科学作家

点这里



戴宝

+ 关注

搞笑段子家



东东地

+ 关注

宝来不装属低贱趣味



Sakura大美女

12w

0 1 0

关注 粉丝 微博

微博会员

详情

微博会员

详情

微博会员

详情

可能感兴趣的人

换一换



李天浩

+ 关注



制作人

制作人

2013年10月

微博

查找我关注人的微博

Q

·

·

·

·

·

·

·

·

·

·

用户完成资料补填之后，来到首页，会发现很明确的引导教程，一步一步完成账号在微博上的内容初始化。

这种作法的好处是：

- 1) 运营人员在整个流程中，会非常轻松的帮助用户，使用网站或产品的功能，实现注册用户的首次认知。
- 2) 当用户完成了引导，就掌握了网站或产品大概的玩法，容易继续进行动作，成为一个有效的注册用户。

因此，对于网站和产品，我个人非常强调运营和产品人员通过引导流程告诉用户产品是什么、核心价值在哪里、提供怎样的服务等等。作为运营者，必须清醒的认识到，对于一个新用户，只有他/她通过注册引导流程，到达产品使用界面才算得上是一个真正的用户。

在这里有几个原则需要把握：

- 1) 把用户当成是傻子。简单明了图文并茂的告

诉用户你是什么，你能做什么，用户从哪里开始体验。

2) 最大程度的展现核心功能、核心价值、核心玩法。

3) 分阶段展示次要功能、次要价值、次要玩法，不要试图全部塞给用户。

4) 根据数据表现，调整文案，改进引导顺序等。

5) 要有趣，不要让用户觉得烦躁，步骤要简单、流程要短，很少有人有耐心数次点击还没看明白你要表达什么。

6) 引导要捆绑用户行为，用户的每一个反馈可以告诉你他究竟是否明白你在和他说什么。每一个反馈都可以提供一些激励，促进他继续下去，完成流程。

3 节流到底节什么流

我们在本章的开始，展示了用户运营的工作内容，节流作为一个关键事项，它担负着减少网站或者产品用户流失，以及挽回已流失用户的重任。



节流的核心是三件事：

- 1) 定义清楚流失的标准是什么

用户在多长的时间没有登录网站或者产品就意味着流失，这是一个定义和标准的问题。

2) 建立流失预警机制

用户在何种情况下可能会流失，要通过运营数据得到一些模型，并制定相关的运营策略。

3) 对已流失的用户进行挽回

三件事说来简单，但做起来还真不容易。

首先是定义流失用户的衡量标准。

运营人员首先要明白的是，对网站或者产品来说，用户在什么情形下是流失了？

对有些游戏来说，6个月不登录是流失；

对有些网站来说，1个月不登录就是流失；

那么，你需要做的是建立用户行为的模型，管理用户的生命周期。

通常情况下，用户的生命周期会是这样的：



当然，如果你的网站或者产品是注册后才能使用就倒过来。如果你的网站或者产品不需要用户付费，那么最后一个环节就可以先放到一边。

在这张图里，我们看不到流失，那么流失哪里去

了？

事实是：以上所有环节都有可能流失。而所有可能的流失环节中，最悲哀的是用户虽然完成了注册，但在尚未达到熟练时就流失，最让人觉得无力的是，用户刚用完网站或者产品就流失，连注册的机会都不给。

流失、注册、活跃（或者替换成登录）的数据是需要结合起来看的，这样你才能知道网站或者产品的数据是否健康。

如果一个网站或者产品是一座城池，注册人越多，说明进来的人越多，流失的越少，说明出去的人越少，而中间状态的活跃情况，则可以验证这座城池的繁荣程度。

如果我们单拿一个用户来看，用户的流失趋势往往和使用频率成反比，当使用的频率到达顶点后，很快就会迎来下降，而下降的曲线有多迅速，往往可以验证节流的措施有多差，越快就越差，我想这个很容易理解。

在运营工作中，我们通常会看到如下事实：

1) 流失行为是一个长期的持续的行为（留存也是，并不是说用户用了多长时间就是留存，而是在一个长的时间内，用户一直在持续的使用，哪怕他的频率是1个月使用一次）。

2) 定义流失需要首先建立自己的用户行为模型，从而确认对于自身网站/产品来说，到底多长时间不使用就是流失。

来说，到底多长时间不使用就是流失。

明确了这些事实，我们就要考虑如何能够减少流失、避免流失，甚至把已经流失的用户给找回来。因此，我们接着说流失预警和流失挽回。

流失预警的前提是，对用户行为数据和产品节奏有长期有效的监测，因为运营人员需要了解以下信息，甚至更多信息，才能对流失预警做出一些判断性指标：

1) 在流失前，用户进行了哪些类似的行为

2) 这些用户是否集中于某一渠道

3) 这些用户的性别属性、地域属性、年龄层次、兴趣特征是否类似

4) 发生流失的时间点，产品做了哪些动作，是否发布了新版本，是否更改了某些核心功能

前三点很好理解，打两个比方：

某产品流失用户中20%为男性，80%为女性，说明该产品对女性用户的粘性较弱，或者内容不合适，或者活动不匹配，或者产品定位不针对。

某论坛流失用户中90%只有浏览行为，10%有回帖行为，那么说明该论坛的内容有待加强，并且应当促进用户进行互动和产生内容。

第4点其实有点尴尬，因为这种情况出现的几率并不少，有时候其实不是用户的错，也不是运营的错，而是产品改得让用户不知道如何是好了。

所以，这里有一些建议给到产品经理和相关的运营人员：

1、产品在做改版设计时，一定一定要充分调研

用户和听取运营人员的意见。运营人员也一定要拿出数据来佐证产品的改版设计是否合理，会否伤害已有用户的活跃和留存。

2、对于大改版这件事情，一定要慎之又慎，灰度测试必不可少，同时该坚持的原则一定要坚持，改版一定不要让感觉来说话，改版之前一定要和运营同学讨论一下新版本的引导学习流程的设计。而运营人员也要充分加入到讨论中，做好各种预案及策略，在出现问题时，可以有效的缓解甚至解决，避免带来麻烦。

3、运营人员要密切的掌握用户的使用反馈，及时解决各种可能的运营风险。

为什么要提这些建议？因为用户一旦流失，再挽回真的太难了。我们要明白的是：

1) 流失预警工作是建立在对用户行为数据的掌握和对产品节奏的了解的基础上的。

2) 流失预警是一个动态变化的过程，在初期设立的指标要随着产品的改动、运营的变化而随之调整，否则可能就是很容易失效的监测指标。

流失预警建立后，就来到了防流失环节。

首先，还是数据的工作，运营人员已经完成了用户分类，了解了用户不同的来源渠道，掌握了用户的性别特征、地域特征、年龄层次，接下来运营人员要了解的，主要就是看用户的兴趣点。

比如，一个电商网站，从A渠道过来的客户，70%关注母婴产品，那么运营人员应该给他们更多的这类产品的折扣信息、新品通知；

比如，一个SNS网站，男性用户80%以上喜欢加女性好友，那么……嗯。

简单的原则就是：

- 1) 给用户想要的一切
- 2) 持续给他们想要的一切
- 3) 尝试给他们可能喜欢的一切
- 4) 避免让他们失去兴趣。

说起来好容易，做起来好困难。

4 当用户流失了，我们做什么

虽然运营人员做了很多事情，但是依然难以避免用户的流失，应该说，用户流失是一个自然发生的再自然不得的事情。但是当用户流失了，我们是否就什么都不做了呢？当然不是，运营人员面对流失的用户，必然要尝试挽回流失用户。可是流失用户挽回不但不容易做，即便做了挽回，依然可能会出现挽回后再流失，那么我们就从挽回开始说起。

用户挽回的第一件事：让用户知道你要挽回他

让用户知道你要挽回他，包涵两层含义：

- 1) 通过什么样的渠道告诉他如何告诉他你要挽回他（这个我们放在第二点里一起说）
- 2) 一个用户的流失，意味着你不可能从系统内的渠道和他取得联系，那么就一定是系统外的渠道，系统外的渠道有很多，但用来用去，最多的

还是那几个：

a. 邮箱

邮箱成本低廉是无需解释的了，但是如果你的网站或者产品的用户群体是国内用户，那么通过邮箱不管是到达率，还是打开率，都不容乐观，唯一的优点就是发送量大。

b. 短信

短信成本高是相对其他渠道的，确实很高，而且用户对手机号这种涉及隐私的东西会很敏感，通过短信来做流失用户挽回，会有两个不太妙的后果：

- 1) 用户现在面对的常常是铺天盖地的垃圾短信，所以如果你的挽回内容设计的不好，很容易被当做是垃圾短信而无视掉
- 2) 用户认为隐私被侵犯，产生严重的客诉。

在移动互联网时代，如果你有客户端并且用户还没有删除，那么你还可以通过

c. 系统推送信息（Popup、通知栏）

邮箱的成本最低，短信的成本最高，系统推送（尤其是强制的Popup）效果最好，但是处理不好也最让用户反感。尤其是系统推送信息，只对客户端没有被删除，且用户允许接收推送消息时有用，虽然真的是非常烦人，但是效果也相当的好。这方面，在系统许可的情况下，我们应当用尽量好看的UI和设计来减少用户受到打扰时的厌恶感。

选择了渠道，我们就希望渠道可以为我们带来一些流失用户，如何检测，有几个基础指标：

针对邮件的一些基础指标：

1) 到达率：成功发送到用户邮箱的邮件/总的邮件发送量

2) 打开率：用户打开邮件的数量/成功发送到用户邮箱的邮件总数

3) 转化率：转化率会分几个层次，看你自己如何定义。如果你做了一个流失挽回的活动，提供

了Landing Page，这个转化率可能是挽回用户到达该页面的值/用户打开邮件的数量；如果你只是要让用户回到网站或者打开产品，那么这个转化率就是回到网站或打开产品的用户数/用户打开邮件的数量。

针对短信的一些基础指标：

短信的到达率和打开率是否能统计到我还真的不清楚，但是通常下发短信会带有一个Url，我们可以根据通过这个Url回到指定Landing Page的用户数/发送短信总数来得到一个大致的一级转化率，有没有二级转化率，和邮箱一样，看你的定义。

针对Popup等渠道的一些基础指标：

这个和短信类似。看你如何设计Popup或者系统推送中的按钮或者Url的指向和定义了。

第二件事情：让用户认为你是care他，而不仅仅只是要挽回他。

不管通过何种渠道推送挽回流失的内容，运营人员终究想要达到的目标是先让流失用户回来看

看，然后考虑是否可以让它再进行一些动作。那么运营人员挽回文案就很重要了。

没有人会直来直去的对用户说：“你快回来，我的指标没你做不来。”那么通常针对流失用户的挽回，会设计一些活动，这些活动是契合你的网站或产品属性以及用户习惯的。

比如：

亲爱的张亮

您好几天没有来智联招聘，是否已经找到理想工作了？

如果已找到理想工作，欢迎告诉智联您的近况，将最新职位信息填写到猎头简历库中，[马上行动](#)

如果您还在寻找更好的机会，先来看看有没有收到[人事经理来信](#)，别错过任何一次机会！

马上查看人事来信

快来看看您的最新动态

今日符合您的职位 0

谁看了我的简历 6

已申请的职位 0

Tips

积分兑换通知

尊敬的会员：

您在2011年12月31日以前所获得的积分已全部到期，xiu已将您的到期积分按下述规则兑换成现金券，并已发放至您的账户，欢迎查收、使用。

走秀网感谢您一路的支持与陪伴！

兑换规则：

- 1、1000积分可兑换5元现金券；
- 2、积分兑换现金券的面值限20、50、100、200、500元5种，对应积分值4000、10000、20000、40000、100000；
- 3、所有积分均上浮兑换，如0-4000积分，均兑换20元现金券一张；4001-10000分，均兑换50元现金券一张；
- 4、本次积分兑换的现金券，有效期截止2014年9月30日。

如果您对现金券使用有任何疑问，请联系客服400-888-4499。

感谢您的支持！祝您开心，快乐，矫健！

走秀网用户服务中心

2014年6月10日



人人网好友新鲜事

点此退订

如果不想再收到此类邮件，点击[退订邮件](#)

张亮您好

你不在人人网的日子，你的朋友们分享了那么多新鲜事，

其实只为告诉你，我们还在人人网等着你。

快看看我们要跟你分享的生活吧。



更多好友新鲜事

对于要挽回的用户，首先要明确用户为什么会来

你这里。对于招聘网站来说，用户来是为了寻找工作机会；对于社交平台来说，用户来是为了维护关系链；对于电商网站来说，用户来是为了买东西。然后要针对用户最核心的需求，去做一些设计。对于招聘网站来说，告诉用户你的简历被查看过，引发用户想了解是哪些公司查看了自己的简历的好奇心；对于社交平台来说，告诉用户你的朋友还在这里有动态更新，让用户有欲望回来看看到底发生了什么事儿；对于电商平台来说，告诉用户我们这里有折扣、有新品，让用户希望了解有是否可以买到自己想买的东西，能不能占到便宜。一个关键的要素是，告诉用户有礼品，比单纯的让用户回来坐坐，更有吸引力。当然，这也是根据网站或者产品的特性来做调整的，并非是统一标准。

第三件事最重要：挽回后的用户更需要引导和关怀

好不容易挽回了一些用户，是不是就随他们去玩耍了？

答案必然是否定的。Why？

用户离开了这么久，你的网站和产品是否改版过，用户是不是会不熟悉新的功能和操作？

用户离开了这么久，是不是修复了一些导致他们离开的Bug或者不良体验，用户到底知不知道？

这些都是问题，还有更多问题。

所以，当你挽回一个用户，就要把他当做一个全新的用户，好好的引导和关怀。所以，你会发现，在做流失用户挽回之前，还有事儿要做——用户流失原因分析。

其实这件事情呢，在我们做流失预警的时候就已经在做了，但是我们只是统计了用户流失的可能原因，在做运营的时候，我们一定要时刻记住一点：

不管我们做什么数据分析，最终一定要想办法得出结论甚而解决方案。

否则就是白做，不如不做。

好了，用户回来了，运营人员应当赶紧去告诉他

网站或者产品已经解决或者改善了当时导致你流失了原因了~！赶紧去带领他去看一看最近网站或者产品上有没有什么新的有趣的内容、赶紧告诉他他离开的时候错过了哪些折扣他现在回来了，立刻能享受哪些服务，等等。

当大多数运营人员还停留在挽回用户=让用户回来就结束的阶段，如果有人肯下工夫好好做一些流失用户回来之后的引导的事儿，那他成功的概率将远远超过那些只把用户召回到网站或产品中就结束运营的同学要大的多。

第六章 关于数据的一二三

1 数据分析的方法、误区与数据说谎的手法

谈完了内容运营、活动运营、用户运营的基础知识，我们来聊聊运营数据的一些事儿。

不管是做产品还是做运营，在日常工作中，我们最常听见的就是：“看数据！”

是的，产品是否成功，看数据，运营是否靠谱，看数据。那什么是数据，看什么数据？

很多人说“数据会说话”，也有人说“数据会说谎”。数据究竟会不会说话，说什么话，是真话还是假话，取决于数据的选择和分析的方式。

首先，我们要明白一个核心观点：运营数据分析本身不在于数据，而在于分析。或者说，任何一类数据分析的关键点都在于分析，而不在数据本身。

然后，我们要认识到一个前提：数据分析的能力是渐进的，对数据的敏感度是需要培养的。

最后，我们要懂得一个道理：数据表达出的涵义与多种因素相关，尝试学习运营数据分析之前，

要尽可能的抛开预设立场，而同时，各个阶段的不同类别数据的重要性是变化的。

先问一个问题：所有网站的PV、UV、转化率都是核心指标么？

答案是，不。

因为题目的背景不清晰，转化率的定义不明确。对于不同的网站或产品，在不同的时间阶段的核心指标是不同的。

网站或产品建立的初期，流量指标很关键，但是它不仅仅是UV\PV、停留时间之类的增长，更重要的是，流量来源于何处，流量到来之后浏览了哪些页面，做了什么操作，在哪里蹦失。

到了持续运营阶段，单一的流量指标已经意义不大（并非没有意义），而更重要的是用户的留存、活跃指标，甚至是付费用户的规模。在这个阶段，依然重要的是需要跟踪所有流量来源的渠道质量，需要强化的是用户行为的分析，要拆分出各种维度、各种路径的留存、活跃、转化的情况，用户的兴趣点，用户的成长模型，等等。

到了成熟期，需要关注用户流失的速度、分析流失的原因，对依然留存与活跃的用户给予重点的关注。数据分析此时的意义，是延续网站或产品的生命周期，是持续为存量用户提供优质的服务。

到了衰退期，就要做好数据的保存工作，如果网站或者产品要结束运营，要提前做好各种准备和通知。

我并不打算就数据分析的方法进行展开，因为话题太大了，我自认没有能力说清楚。所以这里着重的一些关于数据使用、数据分析的误区和数据说谎的手法。至于如何运用，全凭各位自己的判断。

1、数据使用的方法

1) 掌握历史数据

对于运营人员来说，熟悉、掌握网站或者产品的历史数据非常关键。数据的维度越全面，对网站或产品的生命周期，乃至用户的生命周期就会越清晰。

2) 从历史数据中归纳规律

历史数据从来不是拿来看的，而是用来分析的，分析其中的规律，在什么节点数据上升，什么节点数据下降，找出原因，形成经验，对运营人员的工作来说至关重要。

3) 通过规律反向进行数据预测

掌握了规律，就具备了做数据预测的基础，过往3年，国庆节期间，网站的流量都会有明显提升，那么今年的国庆节期间，基本也是一样，这时候运营人员是不是就应该提前做一些规划了呢？

4) 学会对数据进行拆解

数据量越大、维度越多，越需要拆解，有按照时间的拆解，有按照相关性的拆解，运营人员懂得拆解数据，意味着有能力把控运营的节奏。这是需要我们每个从事运营工作的同学注意的地方。

2、运营数据分析的误区

1) 不要用单一类型的数据去评价全局

举个例子。

近三个月网站日平均访问人数Alexa排名走势



问：这是支付宝2014年4月到6月Alexa统计的日平均访问人数的走势，我们可以通过这个数据认为支付宝的活跃用户在减少么？

答案是：不能。因为Alexa只统计Web端，支付宝移动端的活跃用户是否在增加呢？我们并不能从这个数据中得到答案。

2) 不要夸大偶然事件，认为带来必然结果

对于运营来说，我们经常会发现一个活动上线之后，对运营数据产生了很大的帮助，但是，这是一个偶然事件，如果你认为这样的活动形式必然对数据有所帮助，你需要更多的数据来佐证它，并且适时的将这种活动转化为机制，因为它真的有效。

3) 避免用结论推导原因

运营人员很容易犯的数据分析的错误是，发现数据增长了，然后去找各种对数据增长可能有帮助的事件，并且将数据增长的原因归功于这些事件。

发现数据增长，或者下降，希望找出原因，最好的方式是，再现一次。

4) 避免唯数据论

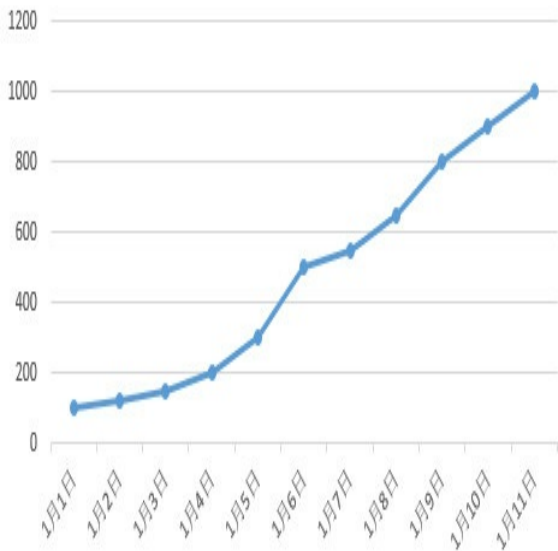
数据既可以说明问题，也可能遮蔽视线。数据并不能解决所有问题，它能给你的是一个参考，而不是一个结论。

3、运营数据说谎的手法

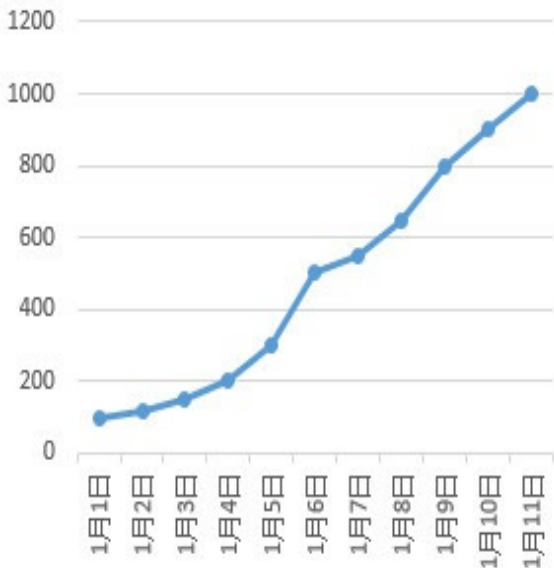
想要运营数据说谎，其实很简单，简单的举出几种。比如：

1) 拉伸图表

当日活跃用户数



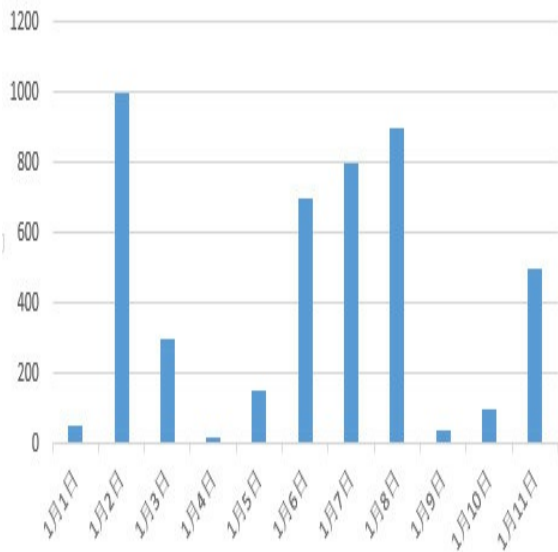
当日活跃用户数



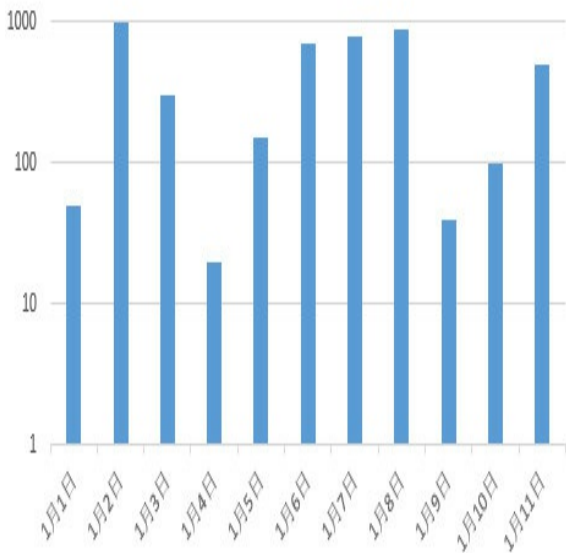
相同的数据，不同的趋势感受。你体会到了么？

2) 修改坐标轴数据

当日活跃用户数



当日活跃用户数



感受一下设置“对数刻度”的作法。

3) 故意选择有利的样本

比如，我们之前说过流失用户挽回，那么假设有一个B2C网站需要做流失用户挽回活动，选择样本为“半年内未购物”和“半年内未购物但有登录”这两种，问，针对哪个样本选型用户的流失挽回活动效果会更好？

答案是后者，根本不用去想。为什么？第一个选型样本里包涵了 有登录 和 无登录 两种，显然挽回流失的难度上，对半年都没有登录的用户进行挽回要比对半年内有过登录但是没有购物的用户要难的多。

4) 样本规模差异

产品的运营上，我们经常需要做一些A/B测试来验证某个功能或者某个设计更好，这个时候，最容易犯的错误，也是最容易带来数据说谎结果的情况就是，样本规模有差异，比如，A类选型选择了100个用户，而B类选择了1000个用户，不管我们最终选择绝对值，还是比例，其结果都会带来巨大的误差。

2 跳出数据看数据

首先有两个问题：

1、当我们在讨论数据的时候，我们真的是在讨论数据么？

2、当我们分析数据的时候，我们只是在看数据的涨跌变化么？

我们先不着急下定论，我们来看一个小故事。

某个端游做用户调研。收到3份同样内容的反馈：“这个游戏太坑钱了。”于是，运营同学去详细查了一下这三个用户的情况：

用户A，角色战士，等级处于中等，从用户资料上看，是个学生，游戏中当月消费金额200元。

用户B，角色法师，等级处于高级，从用户资料上看，是个白领，游戏中当月消费金额200元。

用户C，角色奶妈，等级处于低级，从用户资料上看，是个工人，游戏中当月消费金额200元。

首先，虽然同样是200元的消费金额，但是学生、白领、工人的消费能力是不一样的，承受消费的压力也不同。

其次，中级战士，经常在PVP中被蹂躏，这个学生在游戏中对药品、装备产生了大量消费；高级法师，有超多的副本记录，消费分布很正常，主要是药品的补给和材料消费；低级奶妈，副本下的不多，PK也不多，但是购买了大量的经验包用于升级，并且在回答调研之后，等级已经提高到中级。

于是，运营同学大致理解了为什么三个不同类型的用户会有同样的反馈：

用户A，由于在游戏中被其他玩家压制，同时没有很好的消费能力，200元在其日常支出中占了很大的比例，所以理所当然的认为“坑”了；

用户B，由于DPS在游戏中大受欢迎，所以花费了大量时间和精力，在游戏外可能产生了大量的消费，比如，游戏时间太多没时间做饭需要订外卖，第一天太疲劳了导致第二天要买咖啡等等游戏外的大量消费。

用户C，由于要赶超等级进度，花费的金钱主要投入在了经验包上，导致产生了游戏不平衡，高等级玩家都是花钱买来的感知。

看完这个小故事，我想大家已经感觉到什么了。

是的，我们在讨论数据分析的时候，其实想要了解的不单单是数据，而是数据背后的人。

因此，读懂数据的关键是读懂数据背后的人。

那么，问题来了，如何读懂数据背后的人？

以我的经验，有几个步骤或者原则：

1、抛弃预设立场。

分析数据的第一步是要抛弃预设的立场，就是不要试图先定义数据展现的意义是什么，只先研究数据的波动，和波动的节点。通过这一步去确立后面要研究哪些相关事件，用户行为还是系统事件。

这一步是定位。

2、深挖用户行为与系统事件。

定位完成后，就要去挖掘对应时间节点的相关事件，包括了系统事件（版本升级、服务器错误等）和用户行为（时间节点前后一段时间相关联用户的持续行为）。

通过这一步去找出可能造成影响的动作和事件。

3、尝试换位思考。

接下来，不管定位原因在系统还是用户，都需要换位思考，如果运营人员是用户，在对应的时间节点和对应的事件行为发生时，有什么样的感知、反馈。模拟可能的状态。

通过这一步进一步去了解数据变化的原因，并对后续整合数据，产生后续操作进行思考。

4、整合关键数据。

前面的动作完成之后，就可以整合关键数据，必要时要去比对历史数据，然后得出结论：

- 1) 造成数据变化的原因究竟是什么？
- 2) 有什么办法可以改善或者促进数据的变化？
- 3) 获得经验，下次有类似情况的时候，应该进行何种处置与预案。

在这里最重要的是，要整合所有路径的数据，串起所有的流程去看对应的行为，孤立的一个数据不说明任何问题。

举个例子：

某品牌电商最近的成交量下降，运营人员需要看哪些数据？

- 1) 页面流量变化+各渠道入口流量变化
- 2) 登录用户的浏览行为，使用购物车但未购买的用户数、商品类型
- 3) 支付订单页面的蹦失率
- 4) 其他：竞品平台同类商品价格，竞品平台同节点流量变化等，网站最近的异常监控报告等

等。

跳出数据看数据，考验的是运营人员对数据的敏感度，以及通过数据解读背后原因和产生解决方案的总结、归纳、提高的能力。

这种作法需要大量的实操去完成，同时需要操作者有沉下心去积累的心态。

3 运营核心数据小议

我们之前已经讨论过内容运营、活动运营、用户运营的基础知识，我们需要知道关于这些领域的核心数据都有哪些，如何去阅读这些数据。

内容运营核心数据

对于一个网站或者产品而言，自身的内容运营核心数据包涵：

1) 内容的展示数据

内容的展示数据是最基础的数据，它的意义和价值在于：提供给内容运营者一个直观而基础的数据情况，用来展示内容被点击、查阅的情况，从而分析内容是否为网站或产品提供了对应的帮助，如：内容覆盖人数、内容是否符合用户兴趣等等。

内容的展示数据可能包括但不限于：

内容的点击次数

内容页面的蹦失率

内容页面的停留时长

等等。

用一篇文章为例，这篇文章的链接被点击了100次，其中，50次点击停留的平均时长为20秒，10次是点击后直接关闭网页，另外40次点击停留的平均时长是3秒。

通过这些数据，我们可以了解，这篇文章的质量可能是不错的，但接下来要做的事情是，10次直

接关闭网页和40次平均3秒的停留时长背后的用户还看了哪些文章，他们在这些文章上的行为是怎样的。

我们通过这样的分析，可以了解，如何通过内容的类别、质量，去提高内容对用户的价值及契合度，从而提高内容被展示的次数。

2) 内容的转化数据

内容的转化数据，是较展示数据更深层的数据，它往往用于判断内容是否能够促进用户的转化，比如，是否能够利用内容让用户从活跃转向付费。

比如一本网络小说，从免费阅读阶段转向付费阅读，数据上表现出来的该作品的“吸金”能力。

从一定层面上说，这是衡量内容是否带来高价值“粉丝”的一个依据。

而内容转化数据可能包括但不限于：

内容中付费链接的点击次数、付费成功次数

内容页面广告的点击次数、广告的停留时间、二次转化成功率

等等。

3) 内容的粘性数据

粘性数据其实和展示数据相关，但有一些区别。

考虑展示数据时，如果进一步分析用户重复观看的次数，那么结合每次观看的停留时间，就可以得到粘性数据。

对于粘性数据，其实完全可以采用会员管理系统里的RFM模型来进行分析，获得内容或者用户的粘性值和分布，从而指导日后的内容运营工作。RFM模型在本章节中不做展开，有兴趣的读者可以使用百度搜索或进入MBA智库百科去查阅相关词条。

4) 内容的扩散数据

内容的扩散数据或称“分享”数据，是社会化浪潮中一个新增可监测的数据。

内容的分享频次和分享后带来的流量统计，可以说明内容对一类用户的价值和作用情况。对于需要通过分享带来用户的网站或者产品，以及需要引爆热点和病毒传播的运营项有着重大的意义和价值。

活动运营核心数据

对于经常执行活动运营的运营人员来说，活动运营数据比其他类型的数据都更加重要，而活动运营的数据又非常复杂，我们用1-2个活动举例来说明活动运营的核心数据的情况，而具体和工作结合，需要运营人员加入自己的思考。

例子1：某网站开展了一个分享邀请的活动。活动主旨是让老用户带来新用户，可以通过社会化渠道、邮件、复制链接进行分享，新用户通过各个渠道的邀请链接进入活动注册页面完成注册，并进入网站，补填用户资料并完成一次登录，即认为有效，完成有效邀请的老用户和完成注册受邀请新用户，均可以获赠一件小礼品。

对于这样的活动，有几个点的数据是关键点，比如：

1) 分享渠道的质量——用来判断下次活动主推哪些分享渠道

2) 受邀请用户的注册成功率——用来进行发奖和判断活动质量

3) 进行分享的老用户的参与度——用来进行用户分级，判断活动规则对老用户的吸引力，未来如果开展类似活动，应当选择怎样的用户选型。

那么核心数据就会包括：

1) 各个分享渠道的分享次数、分享链接的点击次数、各渠道注册-成功的转化率

2) 总的注册-成功转化率、用户注册的蹦失节点、用户注册完成后引导过程的蹦失节点。

3) 参与活动的老用户的总数、分享渠道按照使用次数的分布、对于使用了2个或2个以上分享渠道的老用户的日常行为表现（如，活动前后一个月的行为表现）等等。

例子2：某电商网站开展母婴用品折扣活动，希

望带来日常销量2倍的活动时间内的销量增长。

对于这样的活动，也有几个关键数据：

1) 广告投放渠道的质量——用于判断目标用户的媒体触点，未来类似活动的主要投放渠道的筛选凭证。

2) 单品销量的增长情况——用于判断目标用户对于什么样的产品更感兴趣

3) 总体销量目标的完成度——用于判断活动是否达到预期

4) 各关键节点的转化率——活动页面商品的点击次数-进入页面的流量、浏览-放入购物车/下单的转化率、购物车-付费的成功率、支付成功率

那么核心数据就会包括：

1) 分渠道的广告展示统计——展示次数、点击次数、landingpage蹦失率

2) 用户兴趣点分布——页面商品点击次数、单

品浏览量、下单量、使用购物车的用户数和商品进入购物车的次数

3) 订单转化率——浏览-下单的转化率、购物车-下单的转化率

4) 支付成功率——成功完成支付的订单数/提交的订单数，等等

用户运营核心数据

用户运营是一个够宽泛的概念，所以用户运营核心数据是动态的、变化的，在不同的时期会关注不同的用户运营的数据情况。在这里简单的提一些，不代表所有的用户运营核心数据都在其中。

1) 用户注册数据

注册数据可能包括但不限于：

a.注册用户的规模、增长速度

b.渠道质量——注册渠道有哪些，渠道的注册转化率如何

c.注册流程质量——完成注册的用户数、注册流程中用户蹦失节点统计

c.注册用户行为跟踪——完成注册后当时用户的行为统计

2) 用户留存数据

留存数据可能包括但不限于：

a.留存用户的规模，注册-留存的转化率

b.用户登录的时间、频率

b.用户使用产品或网站服务的时间、时长、频率等

3) 用户活跃数据

活跃数据可能包括但不限于：

a.活跃用户的规模、增长速度，注册-活跃的转化率

b.用户登录后的行为统计

c.用户使用产品或网站服务的频率、内容、行为

4) 用户付费数据

付费数据很容易理解了，大致包括：

a.付费用户规模、增长速度、注册-付费/活跃-付费的转化率

b.付费金额、频率等

c.付费用户的日常行为跟踪

5) 用户流失数据

流失数据包含的内容也很容易理解，大致包括：

a.流失用户的规模、速度

b.流失用户的日常行为跟踪

c.用户流失的原因分析

d.流失用户挽回策略和效果分析等

第七章 运营遇到产品

1 当运营切入产品

运营与产品，谁先谁后，貌似是一个类似“先有鸡还是先有蛋？”的问题。从我有限的职业生涯的记忆中，最早是没有“运营”与“产品”岗的拆分的，大家都被叫做“策划”。不知道什么时候起，开始出现了单独的“产品经理”岗与“运营专员”岗的招聘，于是，产品和运营开始各自拥有各自的发展条线。

废话不多说，运营和产品究竟是什么关系？

有些人将他们视为竞争关系，有些人将他们视为没有关系，有些人将他们视为上下游关系。都

对，都不对，他们其实就是很简单又很复杂的供需关系。

运营需要产品，产品也需要运营。

运营需要产品提供场景、工具、环境、.....；

产品需要运营提供用户、内容、活动、.....

所以，这是一对兄弟，也是一对对手，他们之间会出现优先级的争取、资源的争抢，更会出现双方的协同、合作，共同实现目标。

有很多人困惑的，运营何时切入产品，产品何时需要运营？

如果你还有印象，我是这样去定义运营工作的：一切能够帮助产品进行推广、促进用户使用、提高用户认知的手段都是运营。

其实，运营切入产品最好的节点是：产品设计之前。

有人会有疑问：产品设计之前，意味着还没有产

品，没有产品，运营做什么？蹲在地上划圈圈么？

从我的认知上说，一个互联网企业的运转是四个轮子协同转动的结果，这四个轮子是：

产品、运营、技术、市场。

当然，四个轮子的启动可能有先后关系，但最佳的状态一定是同时启动，然后在不同的时间段，由不同的轮子作为主动轮，其他的轮子作为从动轮，互相推动彼此，实现企业的前进。

话说回来，运营在产品设计之前，做什么呢？

答曰：根据产品设计的发展目标（含目标用户、目标市场、阶段规划），去做早期的运营工具设计、运营目标分解、运营切入点选择、运营路线图制作、运营策略规划。

运营工具设计

运营工具的设计，可能包括但不限于以下内容：

1) 内容方面的需求整理

a. 内容管理后台的需求整理

b. 内容来源渠道的整理

c. 内容质量与效果评价标准的整理

2) 活动方面的需求整理

a. 活动类型、活动时间节点的梳理

b. 活动后台的需求整理

c. 活动目标的梳理

3) 运营数据的需求整理

a. 基础运营数据的需求整理

b. 核心运营数据的需求整理

c. 关键运营数据的需求整理

运营目标分解

结合产品的版本上线的节奏，功能定位，分解不同时间节点的运营目标，形成月度、季度、年度的运营目标。

如果此时已经引入了财务管理，运营人员需要提出运营的预算（年度、季度、年度预算），以及预算对应的运营类目（活动、内容、人员管理等等），匹配对应的运营目标（花多少钱做多少事儿，其中的主要环节是什么，核心运营在哪里开展与体现，等等）。

运营切入点选择

运营切入点和产品目标用户息息相关，很多人困惑，产品初期，用户从哪里来？我的答案是初期用户从基于对产品目标用户的分析之后通过运营手段引入过来。

比如，虾米的初期用户40%来自于豆瓣（知乎上刘路的答案怎样解决冷启动？怎样找到种子用户？怎样抓住种子用户？中的样本调查结果）。

运营切入点除了找对目标用户的所在之外，还有用什么样的内容或活动去吸引用户。

譬如，一个做母婴用户的电商网站，在选定母婴论坛为用户所在之后，就需要去选择是用尿布作为品类去切入，还是用婴儿服饰作为运营品类去切入，是采用活动的形式切入，还是采用内容（比如导购、分享）来切入。

运营切入点的选择是动态的，需要根据运营数据的表现来进行尝试与调整。

运营策略规划

运营策略这个词有点虚，但是其背后是做实际的事情，运营策略怎么定？

产品的目标用户、目标用户的喜好、市场的调研获得的热点分析、趋势、技术实现的难度、时间点，都是依据。

根据这些依据，加上切入点的动态调整，就会形成一种运营策略，比如：

一个社区，选择了女性用户作为切入对象，育儿作为切入点，那么，在各种母婴的论坛、电商网站上，要选择怎样的运营方式，按照不同的阶段

目标，将用户导入这个社区？

这就是运营策略，运营策略的制定是非常关键的。当然，有一些产品在懵懵懂懂时，不小心做对了几件事儿，于是用户量飙升，现金状态极好，但并不代表早期的运营策略不重要。

在这一点上，淘宝早期对ebay的竞争，就是一个经典案例。

2003年之前，在国内C2C市场上除了易趣，几乎没有什么其他的竞争对手。但是淘宝的出现却打破了这个格局。

.....

淘宝网成立之初，就面临着易趣的绞杀。当时的情况是，2003年6月12日，eBay正式入主易趣。eBay是全球首屈一指的个人、企业商品在线交易市场，而易趣在网上交易尤其是C2C领域一直统帅着国内电子商务领域。二者强强联手立志要吃掉中国C2C市场。面对如此实力超群的对手，淘宝网并没有正面迎敌，而是采取了迂回策略。

淘宝网与易趣竞争的第一个策略就是免费。当时其他在线拍卖网站的收费方式主要是三方面：一、交易服务费，成交以后收取2%左右的服务费，不成交不收费。二、登录费，在线上传的商品都涉及到0.1元到8元不等的登录费。三、推荐位费（橱窗展示位），置顶或者排在首位等各种各样的推广费用。而淘宝网则是全部免费，这对于在互联网上做买卖的生意人来说，不啻于天上掉下的馅饼。如同在现实世界中，对商贩取消了营业税、免除了铺面租金，这是何等的诱惑。

淘宝网的免费策略让收费的易趣网吃了不少的苦头，截至2003年底，淘宝一共吸收了大约30万注册会员，其中也包含了一部分易趣的会员。

.....

2003年10月，淘宝抓住了支付风险这个人人回避的市场空白，试探性地发布了“支付宝”服务--买家将货款打入淘宝提供的第三方账户，确认收到货物之后再将货款支付给卖家。

.....

马云2005年就曾预测说：“我们甚至可以轻松地卖广告。”3年后，淘宝网数据显示，一季度，淘宝网同时在线商品数超过1.4亿件，面对如此巨大的一个市场，马云的确应该对未来充满信心。[注释]

同样，征途如何从游戏圈的各种不屑到各种借鉴，是另一个经典案例，在这里不赘述了。

运营路线图制作

如果我们把上面所说的事儿都做好了，那么就会形成一张Road Map，大致的了解到在产品的各个阶段，运营会做什么样的事儿，要达到哪些目标，有哪些资源可以用。

当然，这只是一个非常基础的Road Map，并且是需要随着产品的演进和运营工作的推进去调整与优化的，我这里提出这些的目的，是为了告诉所有有志于运营工作的同学：

运营不是无根之木，它是有依据，可规划的。

2 运营与产品的联动

在工作过程中，我发现一个很有意思的现象：

产品经理不断的在研究，如何让用户Don't Make Them Think，而运营则一直让用户To Do One More Thing。也就是说，产品认为用户是傻子，而运营认为用户实在太聪明了。所以，产品经理不断的简化流程、缩短用户使用产品时的思考时间，让他们的行为更加的自然、流畅，而运营人员就不断的寻找面对用户时尽可能多且准确的切入点，顺利的完成用户的转化，让他们多做一件事情，比如，电商运营考虑的转化率，不就是要让用户在完成“简单快速”的商品挑选之后，“多”做一步付费购买么？支付产品提供了快捷支付，让用户可以快速完成支付动作，而运营就通过组合更多的场景，供用户选择后进入支付环节。

所以，他们一直是在联动着，有点小尴尬的是，如果我们一直这样思考下去，会发现，产品和运营之间的联系实在太紧密了，有时候我们都分不清楚，究竟产品经理有没有在做运营工作，运营

人员是不是也在做产品工作。

对此，我们可以称之为：一体两面、二位一体。

在网站或者产品的发展过程中，这种一体两面的状态始终存在，虽然面向不同的方位与领域，但实际过程中，他们总是二位一体的存在。

在运营人员的工作过程中，会根据运营数据的情况，不断的向产品提供意见和建议。

比如，某个产品上线了，初期只是满足了用户的基本需求，运营人员通过和用户之间的互动与情报的整理，发现用户有几个痛点是可以由产品提供解决的，产品根据需求开始迭代，运营人员再通过数据，发现产品针对N个不同的痛点开发了新的功能，却只有其中1、2个用户使用频率高，那么，这1、2个功能，就是产品未来需要强化的方向，而其他的功能，运营人员就要通过各种不同的方式--宣传、引导、活动等等--去让用户使用，或者得出结论，这个需求是假的，可以先放在一边，以后再说。

运营与产品的敌人永远不是对方，而是自己与时

间。

时间往往与资源挂钩，有好的运营方案，但是无法实现，不是因为技术不够好，而是因为可以调配的资源太少，我相信很多运营者与产品经理都有这样的问题在困扰，明明是自己先找到的痛点先想到的运营方案，可是竞争对手却总是跑在自己前面先做好了一切，于是，很多人就会慢慢失去动力，行百里者半九十，说的是这个道理。

运营和产品联动的场景我接触过的大概是这样的：

某个网站产品，上线了半年，产品经理和运营经理开了个会。会是运营经理发起的，产品经理与运营经理之间发生了如下对话：

运营经理：“老王，我这儿有个需求。最近我们在想，希望可以做个任务系统，让用户完成指定的行为后可以获得奖励，这个方案我们这边正在做，这周和老板确认之后可能就会提上来。”

产品经理：“明白了，你大概跟我说说你的需求呢？”

运营经理：“我们运营小朋友可以后台进行一些配置，完了用户在前台看到了任务，去接，完成了指定的行为，比如说，注册，就送个礼物啥的，礼物可以是虚拟的也可能是实物。这个一句话就说完了。”

产品经理：“……我说，李爷，这个需求挺复杂啊。这样吧，你和老板确认完了之后，我们再详细聊，我觉得这个事情可能是有价值的，但是，工作量有点大，到时候我们拉着刘大力再聊一次，架构得评估一下，开发的也要有个了解。”

也有这样的：

产品经理：“李老板，我们现在在整理下个版本的需求，运营这边有没有什么想法？”

运营经理：“老王，我们这儿有的，之前运营数据里有几个点，我们希望产品端可以实现一下。我们目前老用户里还有很多是使用老版本的App的，我们希望可以做一次强制升级，从策略上呢，我们不想强制，所以，希望这次版本里可以加一个功能，只有新版本的用户才能使用，而且对他们日常的需求帮助还特大的那种。”

产品经理：“嗯，这样吧，下个版本里我们原本拉掉了一个同步所有社交平台联系人信息的，要不把这个功能拉回来，你评估一下看看这个功能够不够力度推你这个需求。”

还有这样的：

产品经理：“老李，最近我们产品数据看下来，用户不大爱用新功能啊，你能不能想办法帮我们推推？”

运营经理：“可以的，上回咱们不是商量的么，这次的新版本的功能新增有点多，我们得分批的推进一下，运营这边我们先准备准备内容文案和活动，然后我们看下外部资源，什么时候能放上去，到时候通知你，你注意看一下上线后的数据嘛，有效果我们持续做，没有效果我们再调整。”

当然，也有产品运营跑到一起，就吵个不停，然后互相制约的。不过，这种情况出现之后，基本上项目本身也就不抱什么期望了。

产品经理也好，运营者也好，如何能够实现一体

两面与二位一体，我的经验和感知是，要有相同的目标。

不管是产品人员还是运营人员，最害怕的事情就是没有目标。如果大家一起加入到某个项目里，却不知道做这个项目的目的是什么，目标在哪里，那就很容易出现互相制约的状况。

现互相制约的状况。

当然，如何让目标具化、可执行并且拆解合理，那又是另外一个话题了。

3 当说到运营目标，我们在说什么

当我们说到运营目标，第一反应就是KPI。

没有KPI，运营就会盲目，不知道做什么，可是，当我们说到运营目标，我们在说什么？

但是，运营目标，不仅仅是KPI，或者说，运营目标并非都是可以量化的标准。

最近，盛大游戏前总裁，蝴蝶互动创始人凌海在接收采访时，说了这样一个观点：

我认为竞争通常从产品竞争开始，第二阶段是营销竞争，在这个阶段大家拼的是流量，所以渠道极其强势，现在的中国手游行业就处在这个阶段。而在营销竞争阶段以后，就是服务竞争。现在大家都在做产品、做营销，但对于社区来说，服务沉淀的越久越香。

这段话在我看来，是非常有意思的。因为这段话本身引申出了一个问题：“到底运营的目标是可量化的还是不可量化的？”同时，也给出了回答：“在不同的阶段，有不同的评判标准，未必都可量化，也未必都需要量化。”

举一个例子，某一个产品的运营目标是：“三年做到行业第一。”

那么，对于这样的目标，就需要进行拆解。

首先，行业第一是有量化标准的，比如，用户规模、收入规模、流水、营收……对于这些可以量化的标准，就需要明确定义，要在哪些指标上做

到多少规模，才是行业第一。

继续拆分，可以按年度来规划，每一年度的运营指标，比如，增速、预算。

接着拆分，会具体到季度、月度的运营指标。

问题来了，运营指标对哪些模块会产生影响？

1) 产品定位。运营切入点是什么，切入点上面对的用户都是什么人，他们的消费水平如何，兴趣点在哪里。

2) 产品质量。包括功能指标、性能指标。人来了要接住了，接住了要留住。

3) 产品对运营的支持。要留住人，既需要产品功能、产品体验，也需要运营工具、活动设计。

4) 市场推广。对哪些人开放，要在哪些市场投放。

5) 商务合作。联合运营是不是可以事半功倍，商务合作是否要排他等等。

6) 财务预算。不管是用户数还是流水，还是收入或者营收，都面临单人用户的维护成本，财务预算要多少，是否能够支撑运营目标的达成。

7) 商业模式。预算即成本。现有的商业模式能否支撑成本，是否需要找投资，什么节点找。运营目标拆解之后，会很清晰。

你看，当我们再说运营目标的时候，我们其实在说的的是一个产品的未来。而且为了达到这个未来，我们所需要的各种条件、各种资源的支撑。

当运营目标清晰，不管是产品还是运营人员都很容易能够找到自己的位置以及产品的位置，决策者可以清晰的找到公司的位置和战略的节奏。

当我们还是一个新人的时候，我相信很多人会很不喜欢KPI，认为这是一个负担，有很多运营者迷思在KPI的达成，而很少有人停下来做思考：

为什么会有这样的KPI？

老板定义KPI的目的是什么？

我们目前所做的工作是否能够支撑KPI的实现？

难道KPI就仅仅是一个数值只要我们实现了就好
无需再考虑其他？

当你开始思考以上这些问题的时候，你会发现不管
你思考的对或错，你的运营思维都会得到提升，不
仅仅是执行力的提高，而是视野的变化。

我一直认为，当我们走到一定的阶段，我们就应当
开始主动思考这些问题，这些问题的思考，或许当
时没有解答，或许当时没有人告诉你对与错，但是
持之以恒的思考（请注意，并非要你一定要找到答
案），会让你受益良多。

有一些刚毕业的同学，陷入运营的周期性工作后，
很容易疲劳：“这有什么用？”“这样做的目的是什
么？”“为什么我这么辛苦却没有看到回报？”

我们务必要了解，只有思考的角度可以开拓我们
的视野，只有更多的实操+思考，才能让我们获得
价值的提升。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者

想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：
2338856113 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：周读 网址：<http://www.ireadweek.com>

后记

这一本小册子不知不觉也已写了4个月，本来这是一个无心插柳的作品，没有想到受到了很多朋友的喜爱，在此深感惭愧。

从本月开始，将陆续对内容运营、用户运营、活动运营中的一些未及展开的内容，进行展开，所

有内容将更新到《从零开始做运营 进阶篇》中，感谢大家的支持。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。

共勉之。

如果你不知道读什么书，

就关注这个微信号。



微信公众号名称：幸福的味道

加小编微信一起读书

A square QR code with a white background and black modules. In the center of the QR code is a white, rounded rectangular logo. The logo contains the Chinese characters '行行' (Xíng xíng) in a large, stylized font, with the word 'value' in a smaller, lowercase font centered between the two characters.

行行
value

小编微信号：2338856113

【幸福的味道】 已提供200个不同类型的书单

1、越看越上瘾的4本历史小说，有趣又涨姿势（

2、4本好读又有深度的书，让你与被人拉开差距

3、 读透这4本书，混社会才能少走些弯路

4、有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著

5、你有多久没有认真看完一本书了？百万书虫推

6、4本探索人性的经典佳作，你看过基几本（130

7、 太有用了！4本让你拍案叫绝的心理学入门书

8、4本拿起就放不下的书（136）

9、读过这4本书的人，人群中一眼就能分辨出来

10、如果你读过这个4本书，你的人生将会开始惺

.....

关注“幸福的味道”微信公众号，回复书单后面括号号
对应书单和得到电子书

也可以在我的网站（周读） www.i-read-week.com

Table of Contents

[前言](#)

[第一章 关于运营的一些实话实说](#)

[1 苦逼的运营产品两兄弟](#)

[2 开阔的职业发展道路](#)

[3 假如你是一个实习生](#)

[第二章 运营是个筐](#)

[1 运营是个筐](#)

[2 运营是个渣](#)

[第三章 揭开内容运营的面纱的一角](#)

[1 内容运营的初期事项](#)

[2 持续运营中的内容运营——以知乎为例](#)

[3 公共平台的内容运营](#)

[第四章 做一个有趣的活动](#)

[1 如何进行活动策划](#)

[2 如何写活动策划](#)

[3 活动策划之后做什么](#)

[4 抽奖与红包的那些事儿](#)

[第五章 用户运营三件事](#)

[1 用户运营的工作内容](#)

[2 关于开源那点事](#)

[3 节流到底节什么流](#)

[4 当用户流失了，我们做什么](#)

[第六章 关于数据的一二三](#)

[1 数据分析的方法、误区与数据说谎的手法](#)

[2 跳出数据看数据](#)

[3 运营核心数据小议](#)

[第七章 运营遇到产品](#)

[1 当运营切入产品](#)

[2 运营与产品的联动](#)

[3 当说到运营目标，我们在说什么](#)

[后记](#)