

★ 服务热线: 400-615-1233  
★ 配套精品教学资料包  
★ www.huatengedu.com.cn



# 互联网产品运营

HULIANWANG CHANPIN YUNYING

策划编辑: 张彩结  
责任编辑: 边丽新  
封面设计: 刘文东



定价: 45.00元

河北省“十四五”职业教育规划教材

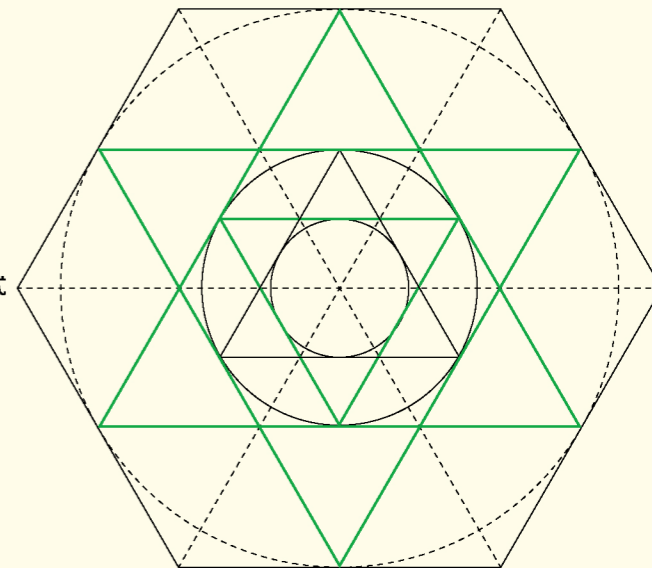
## 互联网产品运营

主编 王栓军 赵岩红

北京邮电大学出版社

## 河北省“十四五”职业教育规划教材


知行合一, 聚焦职业教育本质  
体例新颖, 采用理实一体化、项目化等形式  
资源颗粒化, 配套丰富多样的数字化资源



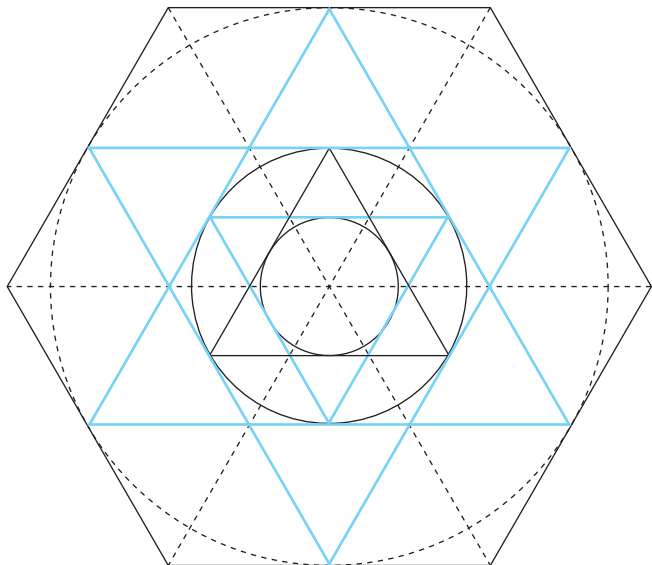
# 互联网产品运营

HULIANWANG CHANPIN YUNYING

主编 王栓军 赵岩红

 北京邮电大学出版社  
www.buptpress.com

河北省“十四五”职业教育规划教材



# 互联网产品运营

HULIANWANG CHANPIN YUNYING

主 编 王栓军 赵岩红  
副主编 王 丽 马丽华  
常媛媛 于 飞  
吕 欣



北京邮电大学出版社  
www.buptpress.com

## 内 容 简 介

本书共包括七个项目,分别为走进互联网产品运营、互联网产品方案策划、互联网产品用户运营、互联网产品内容运营、互联网产品活动运营、互联网产品数据运营以及互联网产品风控运营。

本书既可以作为互联网商务相关专业教材,又可以作为互联网产品运营工作者的指导用书。

### 图书在版编目(CIP)数据

互联网产品运营 / 王栓军, 赵岩红主编. -- 北京: 北京邮电大学出版社, 2022. 8(2024. 12 重印)

ISBN 978-7-5635-6747-8

I. ①互… II. ①王… ②赵… III. ①电子商务—商业经营 IV. ①F713. 365. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2022)第 160493 号

策划编辑: 张彩结 责任编辑: 边丽新 封面设计: 刘文东

出版发行: 北京邮电大学出版社

社 址: 北京市海淀区西土城路 10 号

邮政编码: 100876

发 行 部: 电话: 010-62282185 传真: 010-62283578

E-mail: publish@bupt.edu.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 三河市龙大印装有限公司

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张: 14.5 插页 1

字 数: 300 千字

版 次: 2022 年 8 月第 1 版

印 次: 2024 年 12 月第 2 次印刷

ISBN 978-7-5635-6747-8

定 价: 45.00 元

· 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 ·

服务电话:400-615-1233

随着电子商务、社交网络、大数据和搜索引擎等的迅速发展,“开放、平等、协作、分享”的互联网精神颠覆了传统的物流、信息流、资金流模式,形式多样的互联网产品层出不穷,但真正上规模、成气候、成功的少之又少,很大一部分原因就是没有厘清产品和运营之间的关系,相应的运营也没有跟上。为帮助运营新人系统地了解运营知识,熟悉产品运营、内容运营、用户运营、活动运营、数据运营等运营方向,实现对各类不同的运营工作的高效运营,我们编写了本书。

作为国家职业教育互联网金融专业教学资源库项目的一部分,“互联网产品运营”课程的需求日益增加,为此我们组织编写了本书。本书从产品运营的角度出发,结合互联网公司部分岗位工作内容和职业能力要求,从7个项目入手,结合20项具体的工作任务,全面、系统地阐释了互联网产品运营的思路、原则和方法体系,突出职业性和实战性。

全书共分为七个项目:

**项目一 走进互联网产品运营。**本项目从运营的含义入手,带领学生走进运营的世界。本项目主要介绍产品和运营的关系,确定运营目标、搭建运营体系的方法,并从行业人才需求的角度剖析运营岗位的职业定位及岗位职责,以培养学生的运营能力。

**项目二 互联网产品方案策划。**本项目按照产品运营的工作流程,从需求分析开始,系统地介绍如何做好需求管理,明确产品定位并进行竞品分析。

**项目三 互联网产品用户运营。**本项目是全书最重要的一部分。因为产品运营、内容运营、活动运营的最终落脚点就是用户,运营都是为了了解用户、吸引用户、留存用户。本项目内容包括认识用户运营指标、用户生命周期分析,如何吸引新用户、提升用户活跃度以及做好客户留存。

**项目四 互联网产品内容运营。**本项目内容包括互联网产品内容的采集与创作、编辑与呈现、传播与推送、效果与评估。本项目讲述了如何通过生产和重组内容满足用户的内容消费需求,以提升用户的活跃度。

**项目五 互联网产品活动运营。**本项目从活动运营的工作流程展开,包括明确活动目的、撰写活动方案、做好活动传播、跟踪活动进程、进行活动复盘等内容,系统、完整地讲述了如何策划一场有趣的活动。

**项目六 互联网产品数据运营。**本项目从培养数据分析思维入手,介绍了常用的数据分析工具,讲述了如何采集与处理数据、数据可视化、撰写数据分析报告以及进行数据分析的方法。数据运营是所有运营方法效果的呈现,也是用户运营、内容运营以及活动运营的支撑。

**项目七 互联网产品风控运营。**本项目从互联网业务安全出发,介绍了互联网黑灰产业发展的态势,并以电商平台、金融科技产品、内容型产品为主,讲述了做好业务风控的思路和方法。

本书在内容选取上既结合了互联网产品的发展态势,增加了新的工具及方法,又考虑了高职高专学生学情,在体例上采取理实一体化、项目化等形式组织教学,符合职业教育人才培养要求,既可以作为互联网商务相关专业教材,又可以作为互联网产品运营工作者的指导用书。本书配有丰富多样的数字化资源,在数量和类型上超出了标准化课程调用的资源范围,实现了资源的富余,以方便教师自主搭建课程,同时方便学生拓展学习,以实现多方需求主体对颗粒化资源的个性化定制需求。纸质教材直接链接相关数字化教学资源,实现了资源库“能学辅教”的功能目标。

本书由王栓军、赵岩红任主编,王丽、马丽华、常媛媛、于飞、吕欣任副主编。王栓军负责编写大纲并最终修改定稿。各项目编写分工:项目一由王栓军编写;项目二由赵岩红、王丽共同编写;项目三由马丽华编写;项目四由常媛媛编写;项目五由赵岩红、吕欣共同编写;项目六由于飞编写;项目七由赵岩红编写。在我们编写本书的过程中,兄弟院校及深圳智胜信息技术股份公司提出了很多好的意见和建议。此外,我们在编写本书的过程中还参考了国内外很多同行的参考文献。同时,本书的编辑与出版得到了出版社的支持与帮助。在此,我们一并表示感谢。

由于编者的水平有限,书中难免存在疏漏与不足之处,欢迎广大读者提出宝贵意见,以便我们进一步修改和完善。

编者  
2022年4月

# Contents

## 目录

<b>项目一 走进互联网产品运营</b>	<b>1</b>
任务一 初识运营	2
任务二 运营人员职业定位	12
项目小结	24
知识巩固	25
<b>项目二 互联网产品方案策划</b>	<b>27</b>
任务一 互联网产品需求分析	28
任务二 互联网产品定位分析	39
任务三 互联网产品竞品分析	49
项目小结	64
知识巩固	65
<b>项目三 互联网产品用户运营</b>	<b>67</b>
任务一 走进互联网产品用户运营	68
任务二 吸引新用户	78
任务三 留存老用户	88
任务四 提高用户活跃度	99
项目小结	107
知识巩固	108
<b>项目四 互联网产品内容运营</b>	<b>109</b>
任务一 内容的采集与创作	110
任务二 内容的编辑与呈现	119
任务三 内容的传播与推送	125
任务四 内容的效果与评估	130
项目小结	134
知识巩固	135

**项目五 互联网产品活动运营 137**

任务一 活动运营准备	138
任务二 活动运营策划	145
任务三 活动运营执行	152
项目小结	161
知识巩固	162

**项目六 互联网产品数据运营 163**

任务一 认识数据运营	164
任务二 数据分析流程	171
任务三 数据分析方法	186
项目小结	196
知识巩固	197

**项目七 互联网产品风控运营 199**

任务一 认识黑灰产业发展态势	200
任务二 互联网业务风控	208
项目小结	227
知识巩固	227

**参考文献 228**



# 项目一

## 走进互联网产品运营

### 学习目标

#### 【知识目标】

1. 熟悉运营的含义；
2. 明确运营的目标；
3. 掌握运营岗位职责；
4. 熟悉运营工作流程。

#### 【技能目标】

1. 能够根据运营目标搭建运营体系；
2. 准确陈述运营的内涵；
3. 能够根据职业定位培养运营能力。

#### 【思政目标】

1. 准确自我剖析,精准职业定位；
2. 坚持正确的运营价值取向。





# 任务一 初识运营

## 任务情境

小金是一名大学应届毕业生,他来到一家互联网公司参加运营岗的面试。走进面试室,小金发现有两位面试官,一位是公司人事部门的工作人员,另一位是公司的运营主管。他们让小金做了简单的自我介绍之后,提了如下几个问题:

“你觉得什么是运营?”

“你为什么选择应聘运营岗?”

“你为什么选择我们公司的运营岗位?”

“你今后的职业发展规划是什么?”

“请总结一下你的优点和缺点。”

小金虽然对这些问题都逐一做了回答,但是在回答中总觉得有些牵强附会,感觉很不理想。果不其然,这次面试没有成功。但是小金对运营岗非常感兴趣,他计划认真总结以上几个问题,想好答案,准备下一家公司的面试。

请思考:如果你去参加面试,面试官同样问你上述问题,你应该如何回答?

## 任务分析

对于运营的概念众说纷纭。从广义上说,一切围绕线上产品进行的人工干预都叫运营。运营就是为了让产品活得更好、更久,整合企业内外部资源,所进行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。

运营人员和产品经理关系密切,就好像产品经理负责生孩子,决定产品长什么样;运营人员负责养孩子,负责把产品推广出去,让更多的人了解并使用。产品和运营缺一不可,尽管属于两个部门,但不能被割裂。运营能促进产品的更新迭代,拓展新的发展方向;迭代的产品能给运营带来更多的资源,二者是互为联系的整体。

运营是一个系统工程,没有一个标准的体系可以直接套用。在运营工作中,我们要注重经验积累,避免频繁跳槽,注重实战、分析、总结、复盘,最终形成一套属于自己的运营方法论。

### 一、分析运营的内涵

#### 1. 运营的含义

初入职场的互联网从业人员都会觉得运营就是打杂的。例如,新媒体运营人员每天找段子写文案、做活动、拉粉丝,希望粉丝能够认可自家的产品;社群运营人员每天和用户打交道,发帖、回帖、整理用户信息反馈等;还有一些运营人员每天紧盯各种数据,如转化率、跳出率、流失率、活动参与率等,据此调整产品价格、折扣,打造爆款,希望增加交易量。以上这些工作都属于运营范畴。那到底什么是运营?这个问题就是从业多年的运营人员也很难用简

单的一两句话就解释清楚。不妨换个角度,我们通过应聘上岗的运营人员小金每天在工作中遇到的问题,来归纳和总结运营的概念。

### 小案例

#### 运营人员小金的工作

“小金,这个文案文抓紧时间改一改,文案要直击用户的痛点,懂吧?”

“小金,最近我们的日活量下降得很厉害,做个活动吧,找找热点,写个活动策划案!”

“小金,这次的活动效果还不错,流量上升了很多,总结一下经验,做个复盘,把打开率、分享率、转化率都分析一遍!”

“小金,这个月涨粉数量不行啊,下个月要想办法涨十万粉!没有预算哟!”

……

除了以上种种由主管给出的任务,小金还经常这样给亲朋好友打电话或微信留言,“看到我发的消息了吗?帮我关注一下这个公众号,再发到家庭、同学群里啊,拜托啦!”

运营是互联网行业门槛最低的一个岗位,好像什么都会做,但是什么都不精通,什么都要做,又仿佛谁都可以做。上述小金的日常工作都可以被看作运营工作的一部分。所以,从广义上说,一切围绕线上产品进行的人工干预都叫运营。运营就是为了让产品活得更好、更久,整合企业内外部资源而采取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。我们需要注意三点。

(1) 本书探讨的是线上产品,不是线下实体产品。

(2) 线上产品主要指的是互联网产品和移动互联网产品。

(3) 人工干预带有明确的目的,可能是为了提升一个或几个指标。干预手段可以是推广或活动。只要对产品进行有目的的干预,无论正向还是负向,都属于运营工作。

## 2. 运营的价值

一个产品能否运营成功,不仅依赖于产品自身的设计及功能优势,更依赖于产品上线后的运营模式。这就像一个聪明的孩子出生后,父母希望将其培养成一名伟大的音乐家一样,如果不经过自身的努力及后期的教育栽培,是不可能将理想变为现实的。

企业经营的最终目标就是实现良性发展,提升企业的盈利水平。我们无论是做内容运营、用户运营、活动运营还是数据运营,都是自带目的性的,而且这个目标背后都是商业价值的体现。具体说来,运营的价值有以下三点。

(1) 运营可以塑造产品的核心竞争力,传递产品的核心价值。在如今的互联网世界,虽然新产品和新的商业模式层出不穷,但大部分企业依然面临产品同质化的问题。相似的产品结构、雷同的业务流程、固定的消费人群等,一直困扰着许许多多的产品经理。这时候,运营往往可以通过很多方法赋予产品一个闪光点,并将其发扬光大,使其在众多的产品中脱颖而出。这个闪光点就是产品的核心价值。

产品的核心价值就是让消费者明确、清晰地识别并记住的产品利益点与个性,是驱动消费者认同、喜欢乃至爱上产品的主要力量,也是产品的核心竞争力所在。企业所做的运营活

动就是围绕产品的核心价值而展开的。企业通过运用各种方法和渠道,将产品的核心价值凸显和放大,转变成用户更容易理解和接受的形式,展现给用户。

(2) 运营可以不断完善产品,延续产品的生命周期。典型的产品生命周期一般可以分成四个阶段,即引入期、成长期、成熟期和衰退期。作为运营人员,要在产品的四个不同的阶段通过相应的运营手段保证产品可以正常被更多使用。例如,在引入期,运营人员可以邀请种子用户来体验产品,将种子用户遇到的问题和反馈给产品经理,产品经理根据用户的需求,对产品进行迭代升级。在成长期,运营人员可以通过活动运营制造话题提升流量,逐渐培养用户习惯。到了成熟期,运营的侧重点在于运用用户激励体系提升用户活跃度。进入衰退期,运营人员只能通过用户召回、活动运营等手段对用户进行一定的刺激,延长产品衰退的时间。

(3) 通过运营,提升用户价值。有效提升用户价值是运营的目的之一。通常我们以用户生命周期来衡量用户价值。用户生命周期可以分为导入期、成长期、成熟期、休眠期、流失期。如果要针对处于成长期和成熟期的用户进行价值的提升,体现在用户行为上就是活跃、转化、付费、留存。在这当中的每个环节,如果都能做到用心和细致,对用户久而久之地宠爱与体贴,就会形成一道独有的护城河,之后运用这些用户习惯、用户数据,不断改造完善产品,提升用户体验,就可以延长用户生命周期,从而提升用户价值。

### 【讨论】

为了提升运营价值,在运营中是否可以毫无底线?为什么?

## 二、明确运营目标

互联网产品是一项贯穿用户整个生命周期的设计行为,时刻根据用户的需求而变化。运营工作同样贯穿互联网产品的整个生命周期,运营人员要根据产品的变化调整运营模式,以实现不同阶段的运营目标。产品类型不同,运营方式也不尽相同,但运营的终极目标都是让产品活得更好、更久。从实际的运营工作出发,运营目标主要体现为以下三点:

(1) 进行流量建设以增加新用户,即通过市场渠道推广、活动、换量及品牌宣传等各种方式提升网站的流量以拉新和增加用户规模。

(2) 进行用户维系,提升用户黏度和活跃度,即留存和促活。用户是否留存很大程度上由产品质量决定,但是当用户可留可不留时,就要看运营效果。促活就是希望用户每天能使用自家的互联网产品,每天能多使用几次。活跃度越高的产品对于后期商业模式的推广效果就越好。

(3) 增加产品收入,实现盈利。企业通过运营找到合理的收费方式,让用户更愿意在自己的产品上花钱,让用户持续地为产品带来价值、产生收益,使产品能赚到更多的钱。互联网公司的运营模式都是先用产品吸引用户,提高用户数量,然后提升用户质量,让更多用户进入产品,最后亮出商业模式,让用户更多地付费,以实现公司的商业化。

## 小案例

### 京东的会员特权

京东是中国的一家自营式网络零售企业,于1998年6月18日在北京中关村创立,旗下设有京东商城、京东金融、京东智能、O2O及海外事业部等。京东最早通过产品配送服务和正品品质吸引用户,之后不断地做促销、搞优惠,用新商品、新花样、新套路吸引用户。等用户规模达到一定程度后,京东就开始提高零售价格,减少优惠力度,之后再提升免费门槛,推出更多的增值产品,如会员 PLUS(付费会员)、京东金融等,让用户有更多机会在京东的大生态圈内消费。

京东作为国内最大的自营电商平台,其会员体系相当完善。京东的会员共分为5个等级,分别为注册会员、铜牌会员、银牌会员、金牌会员和钻石会员。京东会员特权如图1-1所示。

会员等级	会员特权								
	自营免基础运费	售后运费	评价奖励	会员特价	生日礼包	专享礼包	装机优惠	贵宾专线	免运费券
注册会员	满99元免基础运费	单免	无	无	无	无	可享	无	无
铜牌会员	满99元免基础运费	单免	10京豆	铜牌会员特价	无	无	可享	无	无
银牌会员	满99元免基础运费	单免	20京豆	银铜牌会员特价	可享	无	可享	无	无
金牌会员	满99元免基础运费	单免	30京豆	银铜金会员特价	可享	金牌礼包*	可享	无	无
钻石会员	满99元免基础运费	双免(限自营商品)	40京豆	全部会员特价	可享	钻石礼包*	可享	可享	可享

图 1-1 京东会员特权

## 三、运营工作的步骤

随着后PC时代的到来,移动互联网爆发式增长,互联网已经全面融入各个产业,融入人类社会。互联网改变了彼此的连接方式,培养了用户新的习惯,优化了场景体验。运营的本质是连接内外,将产品、用户、代理商、商户、内部等各部门串联起来,形成顺畅的闭环。一般来说,互联网产品运营的工作步骤如下。

### 1. 竞品分析

竞品分析的内容包括明确运营竞品分析的目的、缩小运营竞品分析的方向、构建运营竞品分析的框架、梳理运营竞品分析的顺序、制作运营竞品分析的表单以及收集运营竞品分析的信息。竞品分析主要集中在用户分析、功能分析和数据分析三个分析方向。

### 2. 产品定位

产品定位是指对产品进行准确的定位,用一句话描述产品,界定产品的核心目标,明确能为用户解决的问题、用户定位、用户特征和用户使用场景,让产品在用户心目中占有特定位置。

用一句话来描述产品时要讲明两件事:一是你是谁,二是你能带给多少人什么好处。例如,京东的品牌定位:多、快、好、省,只为品质生活。多代表产品种类丰富,快是指送货速度快,好是指产品质量高,省就是能给用户带来性价比高的产品。这一切的目的就是为用户打造品质生活,让消费者一提起京东,就觉得是一个温暖、可靠的平台。

### 3. 制订推广方案

要让更多的人知道你的产品就需要做推广。再好的产品也怕巷子深,如果没有好的推广,也会无人问津。推广方案包括线上和线下两个渠道。在互联网时代,利用微博、微信、短视频、SEO/SEM、信息流广告等各类适合自身产品的平台进行推广,制定各种推广渠道的投放比例,可以实现精准营销,有效吸引流量。线下渠道更侧重于实际生活的沟通交流,地推是工作重点,主要方式包括赠送礼品、宣传单页、活动宣传、实体店面推广和微信扫码等等。

### 4. 制定目标

互联网产品运营有种子期、推广期和营收期三个阶段,企业要根据产品运营的不同阶段制定目标。在种子期阶段,主要是收集用户行为数据,与产品设计时的用户模型做对比,进行有目的性的优化;在推广期阶段,主要是扩大影响,吸收用户,快速增加用户数量;在营收期阶段,主要是通过各种活动对服务进行增值,引导付费用户转化,扩大产品利润。



## 知识链接

### SMART 原则

所谓 SMART 原则,指的是制定目标时的五个标准:具体的(specific, S)、可衡量(measurable, M)、可达到(attainable, A)、相关的(relevant, R)和有时限(time-based, T)。

#### 1. 具体的(S)

在制定目标时,不能含糊不清。要能明确期望做什么,什么时候做以及做到何种程度。同时,资源是有限的,只能将努力集中于最重要的事情上,每一层面的目标数量要有一定的限制。目标表述要简明扼要、易懂易记。例如,“我们决定要做一个公众号”,这只是一个笼统的目标,我们需要将其具体化,这时目标就变为“我们要做一个‘分享运营感悟为主’的公众号”。新目标比旧目标更为清晰、具体,运营团队也就有了抓手。

#### 2. 可衡量(M)

可衡量是指必须有一组明确且标准的数据或概念,以告诉项目团队目标是否已经达到或达到了什么程度。任何一个目标都应有可以用来衡量目标完成情况的标准,你的目标越明确,就能提供给你越多的指引。例如,互联网企业经常用 MAU(月活跃用户)、年度 GMV(成交总额)、在线人数和 ARPU(每用户平均收入)等可以量化的指标来衡量目标完成情况。

### 3. 可达到(A)

目标一定要可达成,不能达到的目标只能说是幻想、白日做梦,太轻易达到的目标又没有挑战性。例如,你被邀请参加一项套圈的游戏。在房间的一边钉上一根木棒,给你几个绳圈套到木棒上,与木棒的距离可以自己选择。站得太近就很容易把绳圈套在木棒上,而且很快就泄气了;站得太远,老是套不进去,也会很快就泄气了;但如果距离恰到好处,不但使游戏具有挑战性,而且自己还有成就感。这就是为什么我们要不断地设定具挑战性但可以达到的目标。

### 4. 相关的(R)

目标与目标之间需要有关联。制定的目标应与自己的生活和工作有一定的相关性。例如,我是一名运营经理,我在设定公众号时就会将其设定成“分享运营感悟为主的公众号”。在运营公众号的同时,我对这个岗位的理解也会加深,能对我的职业目标有所帮助。但如果这个公众号是“分享情感故事的公众号”,就与我的职业毫无关联,是一个失败的目标。

### 5. 有时限(T)

任何一个目标的设定都应该考虑时间的限定。如果没有具体的时间限定,就无法掌控项目的进度。例如,一个公众号要通过分享运营感悟获取1 000个粉丝,这个目标需要在一年内达成。设定了这个目标之后,运营人员就需要时时把控目标达成度。假设初始粉丝数为10,只要每周稳定更新,粉丝数量就能稳定增长。通过设置1 000个粉丝这个具体的目标可以知道,只要能让粉丝周增长率达到9%,月增长率达到47%,就可以达到目标。从而我们得到了每周及每月的具体要求。例如,第一周只需要增粉1人,第一个月只需要增粉5人,就算初步完成任务了。这样,从0到1 000看似复杂的任务就会变得简单很多,也变得更具有可行性了。

## 5. 分析数据

现在是大数据时代,每家企业都要研究数据,每款产品都在讲究数据化运营。对目标用户群体或者个体进行特征追踪与画像,可以帮助企业了解用户从哪些渠道进来,用户关注哪些方面的内容,是新用户还是老用户,以便帮助企业找到有效用户的兴趣点,方便企业在运营内容和形式上及时做出调整。

数据主要包括访客数、访问次数、页面和网站的停留时间、跳出率、交互率、转化率、留存率和活跃用户数等指标。有关产品数据运营将在项目六中详细介绍。

## 四、运营工作的内容

运营作为一种手段,其工作内容可以简单划分为用户运营、内容运营、活动运营、数据运营和风控运营。这五类运营的综合就是我们通常说的产品运营。

### (一) 用户运营

用户运营是指以用户为中心,按照用户需求设置运营活动和规则,通过运营手段提高用户的贡献量、活跃度和忠诚度,不断提升用户体验和价值的过程。用户运营的工作范畴包括

关注用户价值、用户数据、用户体验三个工作方向。

用户运营部门的主要职责包括建立以用户为中心的运营体系,洞察和规划用户体验,推进每个环节在用户体验上的优化,延长用户在产品中的生命周期,提高用户转化并在不同阶段变现。

### 1. 用户运营的七个节点

(1) 需求唤醒。需求唤醒是指让用户对产品和服务产生兴趣,帮助用户从感知上初步达成需求匹配。

(2) 信息检索与互动。信息检索与互动是指在用户做出购买决策之前,需要通过更多的信息检索方式,获得与产品相关的更全面的信息,让用户成为产品注册用户,并且产生使用动机。

(3) 使用决策。使用决策是指在注册激活和初期使用产品阶段,找到能够使用户转化和尝试使用产品的节点。

(4) 购买与升级。购买与升级是指促进用户尝试更多低门槛的功能,增加使用黏性。

(5) 精细化服务。精细化服务是指对不同类别的用户进行差异化服务,让用户投入更加有效,通过大数据挖掘更多用户标签和场景,让产品体验更流畅。

(6) 重复购买。重复购买要求运营人员在客户流失前提前采取挽救措施。

(7) 用户口碑。用户口碑是指围绕产品价值和用户兴趣打造集产品、用户、品牌于一身的用户社群。

### 2. 用户运营的四个阶段

随着信息技术的发展,与互联网信息技术相关的用户运营内容也在不断变化,用户运营从原来的一对一运营变为一对多运营,从粗放式运营变为现在的精细化运营。

(1) 一对一运营。一对一运营是指让客户了解企业及企业的产品,与第一个使用自己产品的用户进行一对一的沟通。

(2) 一对多运营。一对多运营是指吸引新的用户到来,使用户数量不断增长,从一对一转变为一对多。

(3) 粗放式运营。粗放式运营是指以规模取胜,发展更多的客户,为用户提供更多的利益。粗放式运营的运营内容主要是大数据。

(4) 精细化运营。精细化运营由市场需求决定,随着市场的变化,应将粗放式运营转变为精细化运营,为用户提供更好、更体贴、更具个性的服务。

### 3. 用户运营的核心内容

用户运营的核心是开源(拉动新用户)、节流(防止用户流失和流失用户挽回)、维持(已有用户的留存)和刺激(促进用户活跃并向付费用户转化)。

#### (二) 内容运营

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,制造出用户对产品的黏性,产生一定的促进作用。内容运营的核心是通过生产和重组内容的方式满足用户的内容消费需求,从而提升产品的活跃度和用户对品牌的认知度。在内容运营中,首先要解决的问题就是内容,网站(产品)中可供用户消费并且延长用户停留时间、促进用户转化的展示均可以被称为“内容”。内容可能是文字、图片,也可能是声音、视频、动

作等。

### 1. 内容运营的作用

(1) 为用户持续提供有价值的内容,满足用户的内容消费需求。用户的内容需求包括获取资讯、打发时间、深度阅读以及消费决策等。

(2) 传递产品的定位与调性。传递产品的定位与调性是指让用户对产品产生某种认知,形成对产品的专属印象。

(3) 协助网站(产品)获利。

### 2. 做好内容运营的四项准备

(1) 理解自身产品。要明确自身产品定位,包括可以满足客户的何种需求,在什么样的场景下使用,产品的市场份额和商业模式,等等。

(2) 理解产品用户。要先对产品用户进行分析,重点关注用户的基本属性,通过分析后台基础数据和用户访谈,设置用户反馈渠道,尽快了解用户。

(3) 把握产品现有数据。要掌握产品当前的日活跃数、转化率、总用户数和相应的运营数据。

(4) 了解竞品及其策略和数据。要找到产品所在阶段的竞品,分析竞品,了解竞品运营策略和各项转化数据。

### 3. 内容运营的执行方法

(1) 官方产出。官方产出的内容是指由企业的产品内容运营人员独立策划和制作完成优质的、有深度的内容,通常有专题策划和深度报道。

(2) 用户产出。用户产出的内容是指用户自发生产、自主传播并且具有消费可能性的价值内容。让用户产出高质量的内容需要做到吸收高质量的贡献用户,在其生产内容的环节教育和规范用户的产出方向和行为,保障产品的良性循环。

## (三) 活动运营

活动运营是通过内容和互动形式将产品进行包装,传递给目标用户并促进其参与、转化的一种运营方式。活动运营的重要目的是传递和推广产品、吸引用户互动、强化认知以及提升用户转化等。

### 1. 活动运营的三大要素

(1) 活动流量。活动流量就是每次活动能吸引多少人关注并参与活动,其主要考量流量背后的人性需求,站内、站外流量的管理和效果优化。

(2) 活动内容。活动内容包括活动产出能力、创意、展现和互动形式,关键是结合自身产品提供具备流畅舒适的活动体验。

(3) 活动数据。应建立专门的活动数据能力,结合数据找到优化活动的科学路径。

### 2. 优化活动运营的步骤

(1) 活动前期准备。活动前期准备包括明确活动的目的,了解产品的诉求。应围绕用户做活动,基于业务做活动,找到产品现阶段的重点,通过对竞品动态、行业动态、市场环境做出宏观判断和活动预期。

(2) 活动创意策划。活动创意策划是指利用头脑风暴法快速发散需求,抽象整理想法,



把想法落实到实际团队。活动创意策划的内容具体包括明确活动问题、基于考虑的问题进行脑暴、对创意进行分类筛选、把所有的问题和解答进行整合和串接并形成具象策划。

(3) 活动执行落地。活动执行落地是指选定活动形式,制定项目推进表,预算、设计、评审、开发、上线传播。

(4) 活动总结。收集活动中发生的各种情况和问题,以及数据波动情况。活动总结内容具体包括活动背景主题、活动目标及达成情况、活动线上线下细节及数据、活动页面展示、活动传播内容及效果、活动经验总结。

#### (四) 数据运营

数据运营是指品牌商和企业运用大数据的手段进行运营,通过数字化转型提升自身业绩的过程。其目的是提升业务价值和运营效率。

##### 1. 数据分析的作用

在数据化运营阶段,数据就产生了价值,人们通常有意识地使用它,但没有关注它。而当人们发现数据已经和战略融合后,你才认识到要有意识收集它、管理它。数据化运营是互联网时代必不可少的内容,对于产品运营更是如此。数据分析的作用主要有以下三点。

(1) 找到周期规律。了解历史是为了更好地预测未来。找到了周期规律,我们就可以知道哪些波动是正常的,哪些是需要注意的。

(2) 找到各个分类的特征。了解了特征,我们就可以总结一些相同分类的事务可能也具备这一特征。

(3) 找到异常、极值。了解了异常和极值,我们就可以深入分析,找到异常的原因并进行规避,或者采取措施发扬极值。

##### 2. 数据运营流程

(1) 数据收集。数据收集是产品数据化运营的第一步,这是基础条件。数据收集非常重要,企业在现阶段制作产品、确定需求时需要它们,日后在产品的可用性测试和评估中也需要。做产品的核心观点是以用户为中心,而数据收集的重点就是收集用户需求数据。

(2) 数据处理。收集完产品运营所需的数据之后,就要对数据进行处理。数据处理是对数据进行采集、存储、检索、加工、变换和传输。数据处理的基本目的是从庞大的、杂乱无章的、让人难以理解的数据中获取对产品运营有所帮助的数据。

(3) 数据分析。数据分析是指用适当的统计分析方法对收集起来的大量数据进行分析,提取有用信息和形成结论而对数据加以详细研究与概括总结的过程。在实际中,数据分析可以帮助人们做出最准确的判断,以便采取适当的行动。数据分析是产品运营必不可少的一部分。

(4) 数据展现。完成数据分析之后,下一步就是将分析得到的产品数据展现出来。数据展现是一个非常关键的步骤,只有展现得当,企业才能快速得到准确的信息。一般来说,数据展现采取的是可视化的方式。数据可视化和信息可视化是可视化的两种方式。

##### 3. 常见的数据运营指标

常见的数据运营指标有以下几个。

(1) 拉新——曝光量、点击量、下载量、用户获取成本等。

(2) 活跃——DAU、MAU、PV 等。

(3) 留存——次日、7日、30日、流失率等。

(4) 转化——交易型:GMV、ARPU、CLV、客单价、复购率。

转化——内容型:内容生产者数量、内容互动者数量、内容价值总量。

转化——企业型:体验申请用户量、付费用户量、追加销售率。

### (五) 风控运营

在互联网框架下,风险管理一般包括风险识别、风险分析、风险控制和风险评价这四个阶段。其中,风险识别是事前阶段;风险分析及风险控制是事中阶段;风险评价即风险管理效果评价,为事后阶段。

#### 1. 风险识别

风险识别包括常态的风险监测体系和设定事项的风险识别。风险识别是指对实现各类目标的潜在事项或因素进行全面识别、鉴定,进行系统分类并查找出风险原因的过程。风险监测是指监测各种可量化的关键风险指标和不可量化的风险因素的变化和发展趋势,以及风险管理措施的实施质量与效果的过程。

例如,某贷通过应用大数据,从2000多个维度评估借款人信用。它的最大创新在于其通过大数据采集了借款人各个维度的数据以判定借款人的违约概率和违约成本,然后给出相应的贷款额度、利率区间和风险定价。目前在某贷的信用风险识别模型中,维度达2000多个,一个人的参考因子就有400多个。在数据的获取上,某贷与国内十几家权威的数据中心建立合作,通过数据查询借款人的身份信息。除此之外,某贷主要依靠互联网上的碎片化信息进行分析,包括社交数据,如微博、QQ、人人网、开心网等。

#### 2. 风险分析

风险分析包括对前期识别的风险进行计量,个别有条件的企业往往会结合压力测试进行风险模拟,从而为下一阶段风险控制提供详尽的备选方案。风险计量是指在风险识别和确定风险性质的基础上,对影响目标实现的潜在事项或因素出现的可能性和影响程度,采取定性与定量相结合的方法进行计量的过程。

这就要求建立操作风险计量模型,使用高级法计算操作风险及其对应的资本要求,同时采用压力测试和其他非统计类计量方法进行补充。运用流动性缺口、期限阶梯、敏感性分析、情景分析等多种度量方法分析和预测本行当前及未来流动性风险,假设不同情景下本外币资金来源与运用变化趋势,持续度量净融资需求。同时采用压力测试和其他非统计类计量方法进行补充。

#### 3. 风险控制

风险控制是指在风险计量的基础上,综合平衡成本与收益,针对不同风险特性确定风险规避、风险分散、风险对冲、风险转移、风险补偿等相应风险控制策略并有效实施的过程。

例如,互联网金融机构应当确定控制重大操作风险的政策、程序和步骤,制定风险控制的策略及方法、内部控制制度,采用购买保险或与第三方签订合同的方法缓释操作风险,同时关注运用保险工具将风险转嫁到其他领域所产生的风险;针对有重大市场风险影响的情形制定应急处理方案,并视情况适时对应急处理方案进行测试和更新;采取市场风险对冲手段,在综合考虑对冲成本和收益情况下,运用金融衍生产品等金融工具,实现一定程度上的市场风险控制或对冲。

#### 4. 风险评价

风险评价指的是对风险管理技术适用性及其收益性情况进行的分析检查、修正与评估,具体来说就是评估风险管理的有效性,包括评价风险管理主要目标的完成情况、评价管理层选择的风险管理方式的适当性等。

风险评价具体包括评价准备、评价实施、评价报告、评价等级认定、评价结果利用和后续审计等步骤。其中,评价准备要注重非现场评价结果汇总分析和制定评价方案。在评价实施过程中,要运用健全性测试、符合性测试、实质性测试等多种方式,同时分析风险管理内部控制指标,最后进行综合评价,审慎撰写评价报告。风险管理与内部控制评价工作结束后,委托单位还要组织后续审计或评价,跟踪检查被评价单位的问题整改情况和处罚处理决定执行情况等。后续审计或评价可以安排在下一次评价时,也可以与其他审计或评价项目合并进行。

## 任务二 运营人员职业定位

### 任务情境

小金和小融分别是一条街上紧挨着的两家饭馆的店主,两家饭馆的装修和菜品差不多,口味也都不错,营业时间都是早上10点到晚上10点。但是一年下来,小金家生意一直很红火,小融家却经营惨淡,最后不得不破产倒闭。离开之前,小融百思不得其解,便跑去问小金老板:“我们两家离得这么近,菜品的口味和价格都差不多,为什么我家生意一直不如你家生意好呢?”

请同学们思考:小金家饭馆的生意为什么比小融家饭馆的生意好?

### 任务分析

小金家饭馆之所以经营得好,是因为小金每天都会仔细观察顾客,包括顾客什么时间来饭馆,喜欢吃些什么,对服务和环境有哪些需求,甚至对小融家饭馆的招牌菜都了如指掌。通过分析,小金发现了应该在什么时候给顾客优惠,什么时候搞打折促销,什么时候进行有奖竞猜,什么时候升级自家菜系,等等,从而吸引了更多顾客光顾自家饭馆。由于这条街上的市场规模固定,那么做得好的小金家饭馆一定会爆满,做得不好的小融家饭馆只能关门歇业。

虽然小金和小融做的是线下实体生意,但和线上生意一样,也需要学会运营。是否了解自己的产品,是否了解竞争对手的产品,是否对用户进行精准画像,是否制定了合适的销售策略等都十分重要。作为一个运营人,观察力、创造力、执行力、沟通能力、引导用户的能力、分析能力都是很重要的。如果每天只是“埋头傻干”,不考虑背后的关系和逻辑,不想着自我突破,那么永远只是一个“小运营”。

## 一、剖析运营岗位

运营岗可以说是互联网行业最基础的岗位,也是互联网行业中看起来最没有规律、分工最繁杂、工作最琐碎的岗位之一。正是由于运营工作琐碎的客观属性,很多一线运营人员在总结自己的日常工作时,都会意识到自己把大量的时间耗在了类似“打杂”的工作上,不仅失去了总结和整理的机会,而且缺乏从“更高”层面理解运营本质思维的能力,因此也难以从全局的角度审视运营工作。就其本质而言,运营岗主要对公司的产品起到辅助作用,主要职责是从内容建设、用户维护、活动策划三个层面管理产品内容和用户。

从互联网诞生到如今移动互联网时代的盛行,伴随着大量工作的交替和工作岗位的迭代。而互联网运营角色更是岗位繁多、称呼不定,让更多初入职场的运营小白迷茫不已。下面我们分别从公司产品 and 业务类型、运营工作性质和运营的核心模块等角度对运营岗位进行介绍。

### (一) 按照公司产品和业务类型划分

#### 1. 工具类产品的主要运营架构

工具类产品就是为了解决某一具体需求,能够让用户节约时间提高效率的工具。较为注重效率和体验,通常是产品大于运营的,因而在较长的时间里,运营端的关注点就是用户增长,主要手段可能包括渠道推广、BD<sup>①</sup> 和部分活动等,运营跟数据打交道会比较多。工具类产品往往形态比较单一,主要是为了让用户处理某一件事情更有效率,节约用户时间。如果工具属性占主导,我们就可以称之为工具类产品。极致的工具类产品可以高效地解决用户问题,是用完即走的。这也是为什么好的工具产品往往体量非常大,常常过千万、上亿级用户量,却变现困难。因为变现需要提高用户使用频次、增加用户停留时间,这往往会走向产品的反面,且用户还不一定买账。目前市场上比较成熟的工具类产品有很多,如下厨房、Keep、美图秀秀、百度地图等。工具类产品的主要运营架构如图 1-2 所示。

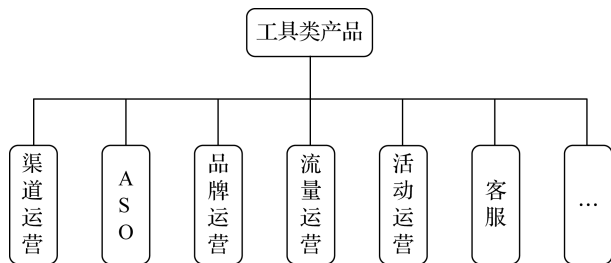


图 1-2 工具类产品的主要运营架构

#### 2. 社交/社区类产品的主要运营岗架构

社交/社区类产品基本是都是 2C 的,注重社交氛围、话题和玩法,是一种需要运营和产品并重的产品形态。这类产品的运营核心就瞄准人,运营可能需要经常跟人打交道。例如,

<sup>①</sup> BD (business development) 即商务拓展,是指根据公司的发展来制定跨行业的发展计划并予以执行,和上游及平行的合作伙伴建立畅通的合作渠道,和相关政府、协会等机构沟通以寻求支持并争取资源。

最初要找到一批符合产品调性的用户过来使用产品,后续还要持续做好重点用户的维护,甚至自己都要深入产品,带着用户一起玩。在这类产品氛围的维护上,运营还需要经常制造各种话题和策划各种活动。因为需要确保话题和活动都是目标用户喜欢的,让用户在产品里快活地玩耍,所以运营人员最好深度理解用户,甚至自己本身就是产品的目标用户。这类产品的用户增长除了通过常规的渠道、引流和跟数据打交道外,也需要经常通过制造一些事件、话题、奖励、传播及线下活动等来拉动。社交/社区类产品的主要运营岗架构如图 1-3 所示。

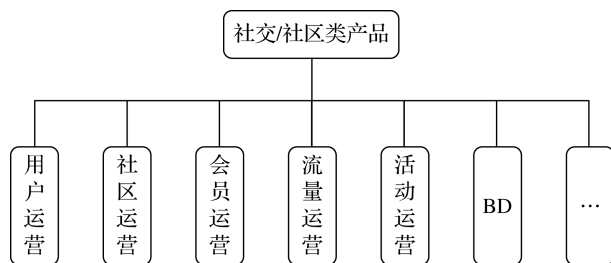


图 1-3 社交/社区类产品的主要运营岗架构

### 【讨论】

通过什么方式可以激发用户对社区类产品的兴趣？

### 3. 内容类产品的主要运营架构

内容类产品运营工作的核心就是持续做出独特的、高质量的好内容,甚至是爆品内容,并对这些内容进行包装和推广,让用户更容易获取消费和更加便捷的消费。例如,给文章取一个好的标题,对某人做一个好的专题持续跟进等。

内容类产品的用户增长往往是依托于内容和话题的,需要定期策划出很多有亮点的话题性内容,借助这些内容的传播获取更多用户。内容类产品主要是解决用户获取信息的需求,与社交类产品淡化用户角色、强调信息交互所不同的是,内容类产品通常存在明显的内容生产者和内容消费者。内容的产出方式一般分为 OGC、PGC 和 UGC,内容专业深度依次递减,用户参与程度依次递增。

随着技术进步和社会发展,人们接触信息的主要方式由文字变为图片,由图片变为视频,由视频又衍生出直播,期间演变周期越来越短,信息传播方式越来越高效、丰富、立体。内容类产品用户黏性较大,尤其是针对垂直领域、细分人群的产品,可以方便地通过内容衍生场景,结合各类手段进行业务拓展和流量变现。内容类产品的主要运营架构如图 1-4 所示。

### 4. 电商类产品的主要运营岗架构

电商类产品的运营比较特别,把企业和消费者作为划分标准,电商平台的商业模式主要有企业与消费者之间的电子商务(B2C)、企业与企业之间的电子商务(B2B)、消费者与消费者之间的电子商务(C2C)等类型。不管是综合型的还是垂直型的,整个运营工作的内容包括根据产品属性进行类目和品类设计管理,洽谈供应商或商家入驻,自营的需要库存管理,对商品进行包装发布、审核和质量管控;进行各种促销活动的策划和落地执行,如“6·18”

“双 11”“双 12”等；进行流量推广获得更多的流量导入平台和特定的商铺，需要熟悉各种推广渠道和推广工具；商品卖出后的用户反馈和用户关怀，类似传统行业的 CRM，如通过对用户进行分级，针对不同价值用户要定期送出小礼物、代金券或有针对性地做活动；部分售后客户工作以及对各部分数据的分析，以优化产品。电商类产品的主要运营岗架构如图 1-5 所示。

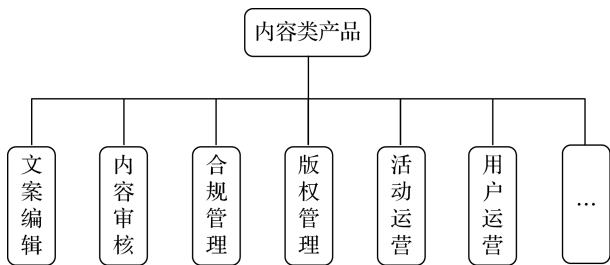


图 1-4 内容类产品的主要运营架构

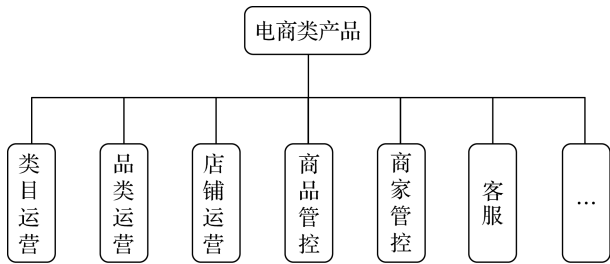


图 1-5 电商类产品的主要运营岗架构

### 5. 游戏类产品的主要运营架构

对于游戏类产品，不管是端游还是现在的手游，不管是在国内还是在国外，运营工作的核心都不外乎两个：一是推广，二是收入。推广是指对接各种渠道以及渠道资源的洽谈，还有数据分析，一系列渠道数据的查看、监控、品调、风险控制等。收入是指对于游戏中有更大付费可能的一群人，游戏公司可能会有一个专门的团队通过各种策略和运营手段促进他们的付费，想方设法提高 ARPU 值。运营的其他岗位则是在游戏中通过礼包活动、玩家互动、公会、会员装备等级制度设置以及虚拟玩家等方法来留住玩家和最终促进玩家付费。游戏类产品的主要运营架构如图 1-6 所示。

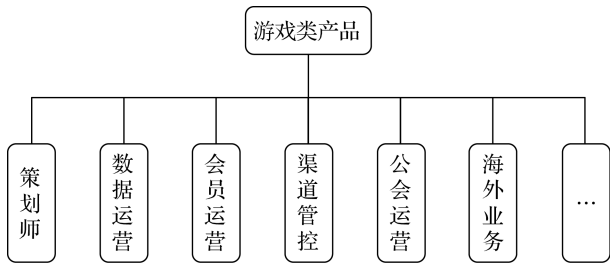


图 1-6 游戏类产品的主要运营架构

游戏类产品所满足的用户需求是复杂而多面的。在马斯洛需求层次中,除了吃饱穿暖的最基础的生理需求无法满足外,其他需求基本都可以在游戏中得到满足,一定程度上可以说游戏创造了一个虚拟世界来满足玩家在现实世界中无法被满足的欲望。基于上述原因,游戏也成了一个特殊而独立的产品类型,经过长期的发展,游戏类产品衍生出了相当多的子类型。游戏类产品按运行平台可以分为端游、手游和页游,按内容类型可以分为动作游戏、冒险游戏、模拟游戏、角色扮演游戏、休闲游戏等。

一方面,游戏类产品会在发展迭代的过程中与其他形态的产品进行结合,如通信工具、内容社区、周边商城等,成为一个较为综合的产品形态。另一方面,由于游戏类产品对于满足用户潜在欲望的拿捏如此到位,因此其他类型的产品也会借鉴游戏类产品的设计经验,如通过等级系统或成就系统来有效提升用户活跃度,增强用户黏性,这就是所说的游戏化设计。

### (二) 按照运营工作性质划分

#### 1. 销售性质的运营岗

销售运营指的是通过一系列对于销售的计划、管理与执行来促进销售人员的成单转化从而提升业绩,寻求最佳 ROI 的过程。销售类型的运营岗在工具类、电商类、游戏类的产品中比较常见,如上面的所提到的商家运营、渠道运营、流量运营、广告运营、BD、游戏海外业务等等,一般在产品的发展期和稳定期这些岗位很重要。

#### 2. 生产性质的运营岗

生产性质的运营岗在内容类产品中比较常见,文案专员、编辑、音视频的包装、商品的包装、产品的包装等都属于这一类型的运营岗。生产性质的运营岗在产品生命周期每个阶段都很重要。

#### 3. 维护性质的运营岗

维护性质的运营岗基本上在所有产品中都设有,审核员、合规管理、品控、社群运营、论坛、贴吧管理员、公社管理、客服等都属于这一类。小到一个社区的互动,大到一个平台的运营。维护性质的运营岗对于成熟期的产品尤为重要。

#### 4. 策划性质的运营岗

策划性质的运营岗在社交类和内容类产品中较多,活动运营、活动策划、事件营销、品牌运营、广告营销等都属于这一类,基本也不分产品的生命周期。

#### 5. 策略性质的运营岗

策略性质的运营岗是高阶运营岗,如运营经理、项目主管、主编等,也可以说是项目组的组长、活动的总策划人等,是解决产品阶段发展遇到的问题和确定方向人。基本所有类型的产品都需要这样的人,策略性质的运营贯穿整个产品的生命周期。

### (三) 按照运营的核心模块划分

#### 1. 产品运营

产品运营是基于产品本身,通过低成本、有效运营手段和好的产品体验的用户获取路径,吸引大量优质用户,最终取得产品变现的过程。产品运营工作对个人的能力要求比较

高,需要工作人员非常熟悉产品调性、特点和用户的痛点,具备商业视角,能够准确分析竞品,既要懂得各种运营方法策略,又要能够走进用户,直击用户痛点,满足用户需求。总之,要完成访问量、下载量、注册量、留存、转化等各种数据指标,还要对产品的更新迭代提出建议。

## 2. 用户运营

用户运营的核心工作就是以用户中心,围绕用户生命周期,通过实施一系列动作,激发用户动机和兴趣,让用户有消费欲望,产生购买并持续购买,还自愿帮助企业进行传播推荐。用户运营的本质就是满足用户需求,为用户创造价值的同时获得相应的回报。在用户运营中,通常的做法是将用户进行分级,对特定用户进行运营,提高他们的规模或价值贡献。其实,运营人员无论在做增长、做活动、做内容,还是做社群、做产品,虽然工作内容不同,但最终目标都是围绕着“用户”。宽泛地讲,运营做的就是用户运营。

在用户运营工作中,我们需要了解、熟悉用户,知道用户在哪里,怎样吸引用户,怎样激励用户,怎样留住用户,如何让用户贡献价值和利益,用户流失后怎样把他们拉回来,等等。当然,还要能够熟练使用 EDM、短信、Push 等工具,要能够制定用户激励措施,对流失的用户进行挽回和唤醒。同时,还要能与用户打成一片,对用户有同理心,耐心处理繁杂的用户问题意见。用户运营岗位工作如图 1-7 所示。

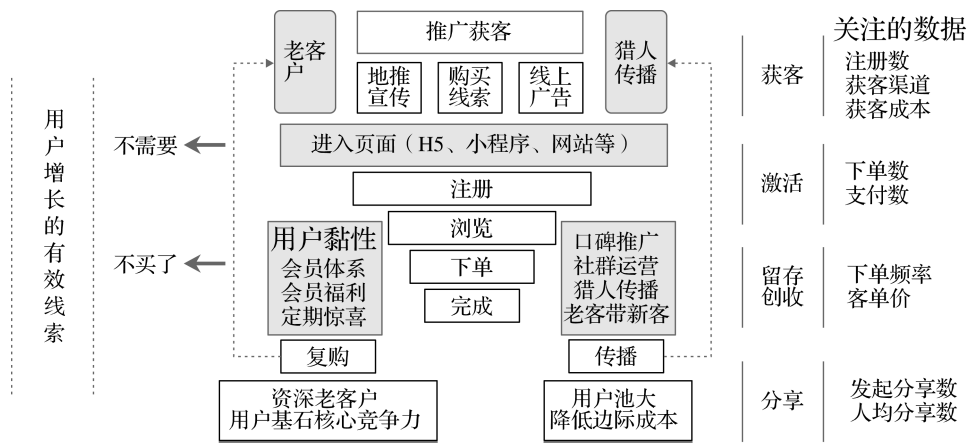


图 1-7 用户运营岗位工作

## 3. 内容运营

内容运营是指围绕内容(包括文字、图片、音频、视频等媒介形式)的生产、传播和消费,通过满足用户对内容的需求,持续提升诸如阅读量、播放量、点赞、评论、分享各类运营相关的数据,最终达成品牌曝光、引流、引导转化的目的。从事内容运营工作的人员除了文字和文学功底要过硬,还要能根据产品的属性和用户有针对性地规划内容、生产和维护内容、审核与发布内容以及对内容效果评估再做反馈优化甚至互动。

内容运营在互联网中层次高低跨度很大,既有高大上的新闻采编、产品文案策划等,又有像流水线工人作业一样的质量审核、达标发布等岗位,要根据自己的志向和岗位能力需求谨慎选择。内容运营的生产模式如表 1-1 所示。



表 1-1 内容运营的生产模式

生产模式	模式区别	主要形式
UDC	用户主要输出内容(微博、论坛)	视频、图片、文字
PGC	专业人士输出内容(知乎、果壳网)	文字
OGC	职业生产内容(得到、樊登读书)	音频

**【讨论】**

请大家任选一款互联网产品,讨论该款产品应需要具备何种调性。

**4. 活动运营**

活动运营就是在较短时间内,通过线上及线下相结合的方式,吸引用户参与进来,完成产品既定目标的过程。活动主题要鲜明,活动内容要有引爆性,可以在短期提升某个或某几个指标。

活动运营工作是一个系统工程,从活动选题(想创意、找灵感)到活动文案撰写和方案实施,再到监控执行,最后复盘总结,环环相扣,需要各部门通力合作;运营部门还需要和其他部门协调资源。常见的线上活动类型如表 1-2 所示。

表 1-2 常见的线上活动类型

序号	活动形式	案例	目的
1	组队/拼团	阿里“双 11”开火车组队	猎人传播
2	砍价	拼多多各种砍价策略	用户注册、分享好素材
3	投票/PK	微信活动投票送礼物	传播并受益
4	小游戏类	抖音小游戏	增加使用时长
5	总结类	出行年报、支付宝年报	用户黏度、朋友互相分享

**二、运营人员的职场轨迹**

很多运营人员都会有这样的困惑:从事运营工作多年,感觉工作如流水线一般,没有新意,也没有更多进步的空间;还有一些资深的运营人员成为运营部门负责人,但并不知道自己下一步的目标是什么。每一位运营人员或者准运营人员应该都特别想知道运营职业的整体发展路径如何,目前自己处于运营成长阶梯中的哪个阶段,究竟未来要怎么走路才会更加宽阔。那我们就从职场新人开始分析,看看不同阶段的运营该干什么。

**1. 助理级**

产品运营并不是一个高门槛的工作,只要你对运营的某个方向感兴趣或有擅长的领域,就可以从事运营工作了。对于刚从事运营岗的新人来说,尽管或多或少掌握了运营的基本概念,但毕竟属于缺乏实战经验的一介书生,一般在这个阶段还不具备独立承担运营事务的能力,所以在运营基础阶段,要求运营人员有较好的执行力,需要配合运营专员、经理进行具体的运营事务操作,熟悉大部分运营工具,提升与用户打交道的能力,做到多看、多做、多想,

使自己尽快地成长起来。

助理级阶段典型的操作事务有以下五个方面。

(1) 用户沟通。用户沟通是指通过产品内部管理员账号、官方公众号、官方微信、微博、QQ、电话、邮件等回复用户的咨询、疑问、吐槽,并进行分类汇总。

(2) 内容编辑。内容编辑主要包括微信公众号的基本编辑操作,订阅用户管理、后台消息回复,第三方编辑器的使用,对内容素材的快速寻找、归类整理、二次创作,简单制作 H5 页面,熟练使用 Photoshop、Office 办公软件等。

(3) 社交传播。社交传播要求对主要的、当下流行的社交媒体平台的特点、适用场合、用户群体、内容传播特征有较深的认识。例如,微信几乎覆盖了所有人群,微博用户主要是追求八卦娱乐的人群,知乎用户大多是比较好学、上进的群体,秒拍用户以爱美的女性居多等。

(4) 线上线下推广类。主流的线上付费推广平台包括百度 SEO、微博粉丝通、腾讯广点通、网盟、自媒体等等。线下广告平台包括框架广告、机场、高铁、公交站台、传统纸媒等等。关键是要了解各种媒体的受众群众特征,能视推广需要及预算选择相应的渠道。

(5) 数据统计及分析类。要理解各个运营数据的含义,如用户的日新增数、注册数、日/周/月活跃率、留存率、页面跳出率等指标,收集、汇总分散在各个渠道的用户数据,能根据业务需要简单地分析数据背后的用户行为含义。

## 2. 专员级

在专员级阶段,运营人员能独立承担具体运营子模块的全程工作。例如,承担公众号每天的推文,具体包括选题、内容收集与编制、美化、推文、后台用户答复、用户数据分析(阅读数、分享、收藏数)、内容调整及优化等公众号内容的全程策划及编制工作。这个阶段的关键点在于“完整、独立”,对于上级交代的运营事务,只需要清楚地知道工作的目标、效果的量化指标,其他具体如何开展,中途需要哪些资源,资源如何组合,完全能够自己思考和协调,而不是处处请示汇报。专员级阶段的工作往往是以“天”或“周”为周期进行总结的。今日事今日毕,每天根据工作反馈不断优化、调整。随着对运营子模块的精通,对上下游关联外延模块的理解、衔接开始有了自己独到的见解,并能通过简单尝试、数据反馈来验证自己的想法时,运营人员就进入下一阶段了。

## 3. 经理(主管)级

经理(主管)级阶段属于运营战略与运营执行之间承上启下的关键阶段,为运营的执行成效负责。这个阶段的运营人员有特别多的内外部沟通、协调和推进工作。对上级要沟通战略目标,确定 KPI,争取运营资源,对下级要将分拆的运营任务落实下去,并推动任务的达成。

通常来说,这个阶段的运营人员可能会开始带领小团队,担当一个较大的运营领域,典型的如负责公司的新媒体运营。运营上级(总监、COO,甚至老板)会给运营人员制定一个具体的运营目标。例如,品牌月曝光百万、粉丝月新增两万和预算多少等。至于具体在哪些渠道曝光,哪些渠道吸粉,做什么活动,需要申请哪些协作资源等,由运营人员判断、选择、计划及推动实施。

又或者,负责某产品的用户拉新、促活、留存等。基于运营人员自身对潜在用户的认知,

带领团队不断在用户密集的地方投放吸引他们的内容、广告、活动等,进行用户拉新。持续跟进后台数据,对用户进行精细化分级管理,一方面保证用户活跃率,提升留存率,另一方面还需要持续跟进用户的反馈,为产品提供持续的优化需求,为后续产品的迭代提供用户数据支撑。

随着对自身数据目标与产品的最终运营结果的关联关系的深入理解,对运营资源优化配置的重要度的清晰认知,对跨部门协作、沟通的“情商”的提升,运营人员即将迈入运营的第四个阶段——总监级。

### 4. 总监级

这个阶段的运营人员,心中关注的数字将是海量级,而非为了一城一池患得患失,必须不断权衡运营资源的投入与产出比,工作重心应当是持续督导各个运营经理对运营目标的贯彻程度,各运营模块协作或跨部门协作是否“柔和自然”,能随时为他们提供专业化的运营支持、资源调配等。如果有哪个运营模块的数据出现了瓶颈,运营人员需要协助相应的负责人打破瓶颈。必要时,如果发现用户数据持续出现问题的根源确实是产品本身时,还需和产品总监沟通、协调,推进产品的迭代更新。这个阶段的工作成果是以季度或半年为周期进行总结的。

在这个阶段,运营人员已经有了“背负产品荣辱”的使命感,一旦产品没有做好,用户数据不好看,最差的情况是整条产品线被砍掉;反之,一旦产品数据做起来了,产品火了,最大的功劳也是运营人员。

### 5. COO、CEO、VP、合伙人、创始人

能达到这个级别的运营人员,其能力基本上可以不受企业甚至行业的限制。其想要创业做老板,还是想要在企业留任做个VP、COO,只是视自己的爱好决定。这个阶段的运营人员深谙人性的深层需求,对互联网的发展趋势有独到的见解,能够基于企业自身资源的判断,深入地识别基于互联网形态能做成的商业模式,能够一人同时监管数条产品线甚至数家公司的业务,身负提升业界整体运营水平的使命。

以上就是运营职业发展路径的五个发展阶段。无论你现在处于哪个阶段,我们希望你能够始终保持“运营人的荣辱感”,努力做好一名运营人。而这份荣辱感、这份努力,终有一天会给你带来丰厚的人生回报。

#### 【讨论】

如果做到经理级岗位,应该具备什么样的能力和素养?

## 三、产品运营岗的工作流程

尽管互联网公司产品的形态各式各样,但其运营模式大同小异。一般情况下,互联网公司运营部门的工作流程分为四个步骤。

### 1. 制定策略

在这个环节,运营人员需要根据互联网产品形态、产品生命周期所属阶段及当前产品的数据表现制定运营策略。一款产品在运营过程中,侧重点往往是比较发散的。例如,在推广渠

道的选择上,线上推广和线下推广哪一个更重要;在产品所处当前阶段,运营节奏应该快一点还是慢一点;运营重点在于用户增长还是用户留存;等等。运营工作的第一步应该是把握当前的重点工作,明晰运营策略。为了做好这一步,运营人员需要做好以下两方面的评估工作。

(1) 评估产品形态。互联网公司的产品属于何种形态,其运营工作的侧重点是什么,这些都是必须明确的问题。如上所述,工具类产品的重点在于产品体验,社区类产品的重点在于用户维系,而媒体类产品更侧重内容等。也就是说,不同的产品形态,要关注的运营点也不同。

(2) 评估产品所处的阶段。产品是新上线还是已经拥有一定市场份额,处于快速增长阶段还是在市场上已经接近饱和,在不同的阶段运营的关注点是不一样的。例如,如果产品刚上线,则运营更关注这个产品上线之后是否有用户,以及如何积累早期优质种子用户;产品拥有一定市场份额后,运营要注意产品的更新迭代、建立持续稳定的用户增长机制。但是,如果产品已经很成熟,拥有几千万名用户了,运营需要关注的重点就应该是怎样让这几千万名用户更加活跃。

## 2. 分解指标,规划工作

根据运营策略,接下来就是对运营目标进行拆分,并争取目标达成所需要的内外部资源,如运营经费、活动场地、推广渠道等。

例如,某互联网在线教育公司在第一步中明确了当前的运营目标是三个月之内要将网站的流量提升五倍。围绕这个目标,我们首先要了解具体的流量来源,也就是从数据出发,分析当前网站的流量构成,如有多少来自老用户的访问,有多少来自新用户的访问,流量主要来自哪些渠道,来源于微博的用户有多少,来源于微信公众号的用户有多少,来源于豆瓣网的用户有多少,来源于第三方合作渠道的用户有多少,等等。

拆解完之后就要对公司已有的渠道进行评估。比如,公司的官方微博每天更新两条内容,如果现在每天更新十条内容,流量是不是能翻五倍?也就是说,我们先要评估当前的渠道能不能完成流量提升五倍的目标。如果不能,就要进行新渠道的拓展和规划,寻找合作网站互换流量,或者是通过搜索引擎的 SEM、SEO、第三方网盟、广点通等途径。然后就要展开具体的工作任务规划,内容包括哪些人对接哪些渠道,怎样进行资源分配,每个月的具体工作任务和工作目标是什么。

## 3. 执行落地,达成目标

有了策略和具体的规划、资源配备之后,第三步就是通过内容、活动、用户维系等具体运营手段达成目标。在这个环节,运营工作特别明确、具体,典型的包括写文案、做活动,同时还有很多的客服和用户维系工作,包括从第三方渠道引流,要在渠道放 banner 图,以及 banner 图之后回到站内要有着陆页,对接新用户。这个环节中的所有工作都是执行层面的,也是大部分运营从业者比较熟悉的,基本就是运营人员的日常工作内容。

## 4. 检测数据,调整方向

作为一个合格的运营人员,一定要学会收集数据、分析数据和相关用户反馈,以此评估运营的工作成效是不是符合逾期,存在哪些问题。通过数据表现和用户反馈,我们可能会提炼出一些潜在的产品需求和产品迭代方向,以便规划新一轮的运营策略。

上述四个步骤基本上是互联网公司内部运营部门工作的完整流程和全貌。在互联网行

业,一个真正意义上的“好运营”是可以主导和掌控整个流程中的四个步骤的。但是,目前大部分运营人员主要的关注点还是在第三个环节,缺乏完成策略制定、工作规划、数据分析方面工作的意识和能力。

### 四、培养运营能力

众所周知,互联网运营的工作基本上围绕用户新增、用户管理和扩大营收来展开的,所以运营人员要做好运营工作,除了天分,还要具备一些基本能力和素养。

#### (一) 运营人员的基本能力

##### 1. 必备的基础能力

在任何公司、任何岗位都需要具备的能力包括沟通能力、执行力、逻辑思考能力、策划力等。例如,做用户运营需要有较强的沟通能力和策划能力,要想办法将产品推广到用户中,告诉用户企业能为其提供哪些服务,如何为用户提供服务等。

##### 2. 了解产品特性的能力

作为一名合格的运营人员,在接触到产品后,必须能够从大局上了解产品的战略定位和功能特性,了解产品的本质是为了解决用户什么样的需求,有哪些场景相互匹配,同类型的产品是怎样做的,竞品又是如何运营的,等等。运营人员必须具备大局把控能力和对产品的理解能力。

##### 3. 研究用户的能力

做运营其实就是将产品推向用户并让用户买单的过程,所以运营人员在了解产品特性的同时必须知道如何做好用户调研,找到清晰的用户画像。了解目标用户的心理状态和目标用户的特点等尤为重要。

#### 【讨论】

如何提高研究用户的能力?

##### 4. 商业化能力

绝大多数企业的最终目的都是实现商业化以实现盈利,所以运营人员需要具备经济管理方面的能力,学会思考如何在不影响用户体验的基础上将商业化思维渗透到产品中并让用户买单,以实现变现的目的。

##### 5. 统筹协调能力

任何产品运营都需要完整的计划实施方案,从策划、执行到复盘总结,每一步都需要运营人员周到、精密的安排。运营人员应了解自己横向或纵向部门的工作或流程,加强部门间的协调沟通,把已经确定时间的任务罗列出来,坚持目标导向的原则,对目标进行拆解,把相似的工作任务安排在一起,尽量减少主观思维,分步骤梳理需要做的事情。只有如此,运营人员才能提高自己的工作效率,更高效地完成目标任务,真正实现资源的最优化配置。

##### 6. 数据分析能力

运营的每一个环节都离不开数据分析,运营人员通过数据分析确认运营工作是否有效。

做运营,一定要有数据支撑,运营人员应尽可能监控到每个节点的数据,坚持问题导向,无论运营做得好不好,都必须知道为什么。

一名优秀的运营人员需要具备较强的基础能力和个人素质,并且随着运营人员的经验和年龄的增长,会对用户、数据和活动等有更强的敏感度和熟练度,能够化繁为简,找到运营工作的关键点。需要注意的是,不同类别的运营侧重点不同,在每个方面要求运营人员能力的高低也略有不同,需要区别对待。

## (二) 运营人员的基本素质

### 1. 运营人员的特质

狭义的特质是指个性特质,就是一个人给他人的印象,如形象、语言风格及基础性、习惯性的心理结构和行为方式。广义的特质包括生理、心理、行为和观念的所有特征。特质不仅决定了一个人的行为,而且有助于激发一个人的各种潜能,包括责任心、态度、对细节的关注、耐性、韧性、逆商、魄力、价值观等。这些特质有的是先天的,但大部分是可以培养出来的。运营人员的个人特质是运营工作至关重要的因素,包括以下几个方面。

(1) 有责任心。有责任心表现为认可自己的工作职责,认真采取行动尽到自己的职责,并自觉承担工作后果;能够做到所负责的工作出现问题时不推诿,敢于承担责任并设法解决问题;以积极主动的姿态处理事情,对职责范围内的工作进展情况及时进行核查,对发现的问题采取必要的行动,以保证工作按要求标准完成。

(2) 关注细节。关注细节是指为了保证在工作中不出现错误或失误,对自己和他人的工作进行反复监督和检查,注重对自己的工作进行检查,以核实提供的资料和信息真实性。在提供资料或信息前,能够主动通过多种途径,对其真实性进行交叉验证。注意督促下属或配合自己工作的其他人员对工作的各个环节进行多角度、全方位的考虑,以确保工作准确无误。

(3) 有敬业精神。有敬业精神表现为具有使命感,热爱工作,认可自己的工作职责,可以全身心投入工作,尽心尽力采取行动完成工作任务;遵守公司的各项规章制度,不迟到早退;认真完成领导交办的工作任务,保证按时交付成果;工作中能够吃苦耐劳,不计较得失,以高质量标准要求自己,尽力把工作做到最好;对工作充满激情,甘于奉献,宁愿放弃休息时间也要按时保质保量地完成工作;在工作中遇到困难时不放弃,会努力克服种种困难;在工作中愿意为了公司或团队的利益付出额外的努力,放弃或牺牲个人利益。

(4) 兴趣广泛。运营应该是一群有趣的、对生活充满热情的、对世界充满好奇心的人,热爱互联网,熟悉主要互联网产品,进行过深入体验并有独立见解;时刻保持与时俱进的精神,具备审时度势的能力;能够明确目前大众所喜爱的流行因素是什么,掌握市场大体发展方向,懂得基本运营手段,如线上、线下一起运营,线上做广告宣传,利用名人效应,微博等社交网站,论坛上的推广,线上做交互游戏、线下做 cosplay,贴宣传海报,线上组织活动,现在征集感兴趣的群众开展活动,从而扩大宣传和影响力等。只有这样,运营人员才能向用户传递正能量、有趣、大开眼界的信息,从而吸引用户更好地与产品连接。

### 2. 运营人员的文化素质

运营工作涉及的工作模块很多,运营人员如果想做到专业,就必须懂很多东西。比如,数学学得好,在数据运营方面就会有一些先天的优势;心理学学得好,在用户心理、用户意识

方面就会把控得更有分寸；中文学得好，文字能力就会强一些；等等。同时，运营人员应具备一定的文字功底，如果一个人连文案都写不好，很难成为一个出色的运营人员。

### 3. 职业道德修养

职业道德修养是指个人在职业活动中自觉按照职业道德原则、规范和理想进行自我教育、自我改造和自我锻炼并由此形成的职业道德境界。加强职业道德修养是运营人员自我完善的需要。运营人员只有不断提高职业道德修养，坚守底线思维，才能将外在的职业道德要求转化为内在的深刻信念，进而将这种内在信念转化为实际的道德行为，自觉改造、主动锻炼、反复认识、反复实践、不断追求、不断完善，形成较稳固的职业道德情操和职业道德信念，达到较高的职业道德境界。因此，提高职业道德修养是运营人员自我实现、自我完善、全面发展的必经之路。

#### 【讨论】

在平台运营中，如何做到坚守底线思维？

运营人员是整个平台的运营者和管理者，是用户体系、生态的建设者。一个社区的文化归根结底是运营人员和用户共同打造出来的，而运营人员又属于这个社区文化的引导者。很多价值观、思维观念都是先通过运营人员传递给核心用户，然后通过核心用户传给更多用户，运营人员的个人品质和素质直接关系到整个平台的生死存亡。



#### 项目小结

1. 一切围绕线上产品进行的人工干预都叫运营。运营目标是进行流量建设、用户维系和增加产品收入。运营工作主要包括用户运营、内容运营、活动运营、数据运营和风控运营等。

2. 运营人员的职业发展路径为从助理级、专员级、经理级、总监级到 VP，不同阶段的运营人员要有不同的目标。要做好运营工作，运营人员需要具备一些基本能力，不断提升自己的基本素质，提高职业道德修养。



#### 思政园地

##### 守好互联网平台价值出口

受惠于庞大的用户数量、科技进步以及网络基础设施升级等红利，我国互联网经济创新活跃、网络信息平台成长迅速，体现了中国市场令人赞叹的科技与商业模式创新，这也是无数技术和商业人才的奋斗成果。人口和市场的丰富养分，催生网络信息平台爆炸式增长，聚集起大量用户。

网络信息平台的兴起，改变了内容生产与分发方式，极大丰富了公众的“信息生活”。然而，网络信息平台虽然为普通网民提供了表达自己、展现自我的空间，促进了互联网信息发展繁荣；但平台管理跟不上内容生产，也导致不少低俗甚至违法内容的产

生。再通过人工智能,依靠个性化算法推荐投用户所好进行精准分发,用户就逐渐只能看到自己想看的,形成“茧房效应”,导致信息越来越封闭。而对于低俗、色情、暴力等违法违规信息,以及涉及未成年人的违法不良信息也会形成“回音室效应”,造成不良影响。

平台和运营人员要坚守底线思维,恪守职业道德,不能让有违公序良俗的内容大行其道,要对用户、市场、社会和国家肩负应有的责任,积极培育社会道德和主流价值观。



### 知识巩固

1. 简述运营的价值。
2. 如何理解运营就是为了让产品活得更好、更久。
3. 常见的数据运营指标有哪些?
4. 运营岗位按照公司产品和业务类型分为哪些种类?
5. 简述产品运营岗的工作流程。
6. 如何理解产品和运营之间的关系?