

从 上 至 下 思 考 ， 从 下 至 上 执 行

黄致远
著

如何成为 一个 运营大牛

本书将告诉你如何运用复利的思维，如何一张图看懂运营，如何使用社群、裂变、优惠券等工具。相信看完本书后，你就会成为一个运营高手了！

世 界 从 来 就 是 被 人 改 变 的



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

从 上 至 下 思 考 ， 从 下 至 上 执 行

黄致远
著

如何成为 一个 运营大牛

本书将告诉你如何运用复利的思维，如何一张图看懂运营，如何使用社群、裂变、优惠券等工具。相信看完本书后，你就会成为一个运营高手了！

常州大学图书馆
藏书章

世 界 从 来 就 是 被 人 改 变 的



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

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

图书在版编目(CIP)数据

如何成为一个运营大牛/黄致远著. —上海:上海交通大学出版社,2018

ISBN 978-7-313-19580-7

I. ①如… II. ①黄… III. ①网络营销 IV. ①F713.365.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 128953 号

如何成为一个运营大牛

著 者:黄致远

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

出版人:谈毅

印 制:上海万卷印刷股份有限公司

开 本:710 mm×1000 mm 1/16

字 数:175千字

版 次:2018年7月第1版

书 号:ISBN 978-7-313-19580-7/F

定 价:58.00元

地 址:上海市番禺路951号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:13.25

印 次:2018年7月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:021-56928173

序

PREFACE

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

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

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

你要选择哪一个？”

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

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

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

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

那一刻，我突然觉得非常惭愧，平时经常教导她要“己所不欲，勿施于

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

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

这就是本书《如何成为一个运营大牛》的由来，也是我取这个书名的原因。

目录

CONTENTS

思维篇

第一章	从上至下思考,从下至上执行	003
第二章	运营立方体	008
第三章	面向对象	016
第四章	复利	024

结构篇

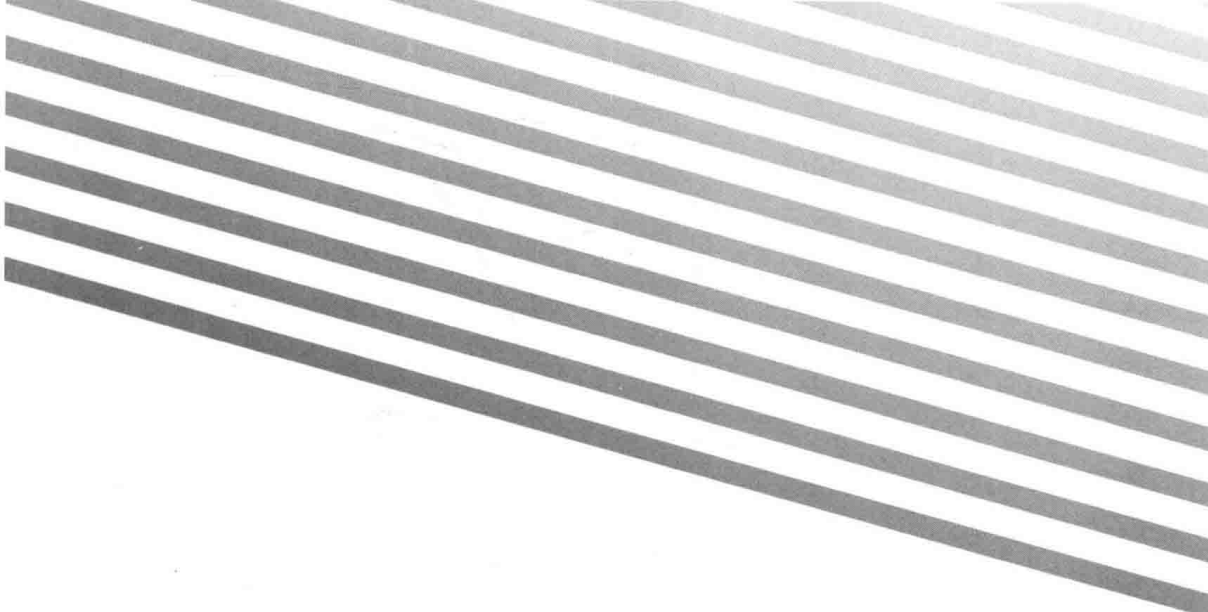
第五章	运营的基础结构	033
第六章	一张图看清内容运营	043
第七章	一张图看清活动运营	054
第八章	一图览运营	063

数据篇

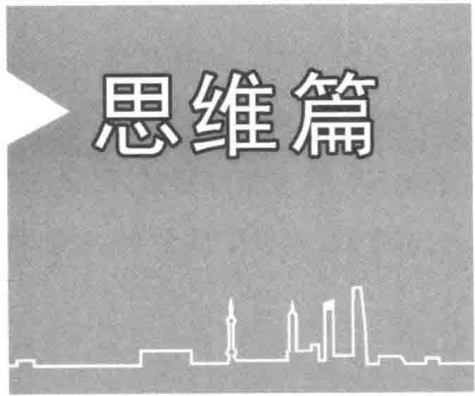
第九章	运营中的那些数据	079
第十章	数据使用的三测	092

方 法 篇

第十一章	用户分层	107
第十二章	用户成长体系	118
第十三章	社群	129
第十四章	裂变	140
第十五章	UGC 的使用	148
第十六章	追热点	157
第十七章	优惠券的运用	167
第十八章	“托”之十计	177
第十九章	运营中的用户心理学	185
第二十章	取势和做局	194
后 记	206



如何**成为**
一个运营大牛



第一章 从上至下思考,从下至上执行

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

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

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

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

怎么来理解这句话呢?

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

所以,当我们开始一份运营工作的时候,我们的思维流程从上至下应该是这样的:

第一步:我们的行业处在一个什么样的大环境?

第二步:我们的商业模式是这个行业中的哪一种商业模式?

第三步:以我们的资源和实力,应该把第一阶段的目标定到哪一步?

(注:以上几步可以和管理团队或者运营负责人仔细沟通后确定。)

第四步:要完成这个目标,应该有一个什么样的流程结构模型?

第五步:在这个流程结构上面,有哪些关键的数据节点?

第六步:在这些关键节点上,我们应该达到多少的数据?

第七步:我们要实现这些数据目标,应该做哪几个模块的运营工作?

第八步:我们在每个模块上面,应该运用哪些方法?

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

然后,我们的执行流程从下至上应该是这样的:

第一步:搭建好几个运营模块的基础工作环境。

第二步:准备好几个方法所需要的工具或物料等。


第三步:用设定好的方法去实施,并实时监控数据。

第四步:如果和预计的数据有一些偏差,则去调整并采用更好的方法。

第五步:根据实际的运营数据,来优化流程结构。

第六步:随着数据越来越接近我们的模型,我们也越来越接近我们的战略目标。

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

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

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

第二步：互联网卖苹果，当下比较主流的做法可能有以下三种：

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

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

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

第四步：当前阶段这个模式的流程结构如图 1.1 所示：

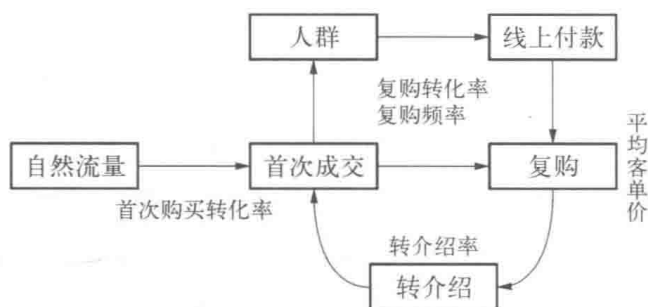


图 1.1

第五步：确定当前阶段的几个核心数据：

- 自然流量。
- 首次购买转化率。
- 复购转化率。
- 转介绍率。

- 平均客单价。

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

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

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

即 27 天之后，张大爷可以每天稳定地卖出 200 斤苹果。

第七步：这里面牵涉到几个运营模块：

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

第八步：我们设计了如下运营方法：

内容运营：

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

用户运营：

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

同学下单,可享受送货上门服务(增强黏性,提升复购率)。

活动运营:

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

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

(注:以上案例主要是为了突出本章的思维方式,请忽略数据的严谨性。)

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

第二章 运营立方体

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

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

大家都知道,作为一家以盈利为基础目标的商业型公司,构成其发展方向三个最基本的重要条件是:产品、客户和客单利润。

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

这里我们用几个例子,一起进入小思考环节:

- (1) 王者荣耀是一款游戏型产品,属于ToC的虚拟产品,其用户即为客户。
- (2) 金蝶是一款财务SaaS型产品,属于ToB的虚拟产品,其用户即为客户。
- (3) 苹果手机是一款实体型产品,属于ToC的实体产品+虚拟产品(手机+IOS),其用户即为客户。

(4) 美团点评是一个本地服务 O2O 公司,属于 ToC 的虚拟产品,其用户是广大网民,其客户却是各类商家。

(5) 百度是一个搜索型产品,属于 ToC 的虚拟产品,其用户是广大网民,其客户却是品牌广告主。

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

有用户可以活得很风光,有客户才能活得更长久。

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

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

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

(1) 你有疯狂粉丝,他们也有好多钱愿意买你的东西,但你没产品卖,也不行。

(2) 产品再牛,利润空间再大,没有用户,也不行。

(3) 产品再牛,用户也有很多,但你卖一笔亏一笔,肯定不行。

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

大家都知道一个数学理论:在周长一样的条件下,正方形的面积最大;在表面积一样的长方体中,正方体的体积最大。把这个理论延伸到运营当中,则变成:当我们在资源有限的情况下,尽可能采用合理的运营策略使这三个维度

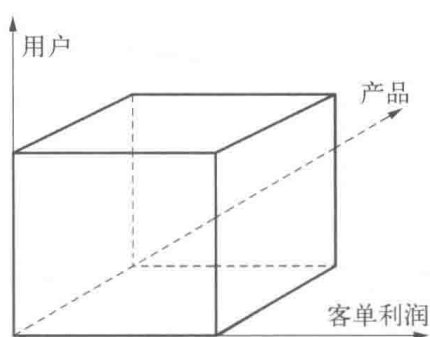


图 2.1

均衡发展,才能把我们运营的效率最大化。俗语叫“缺哪补哪”。

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

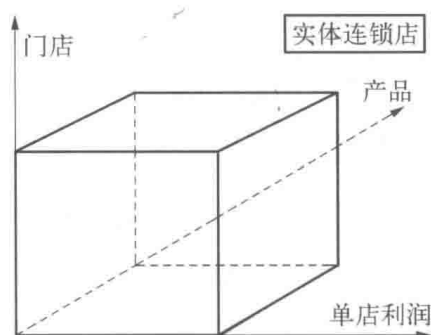


图 2.2

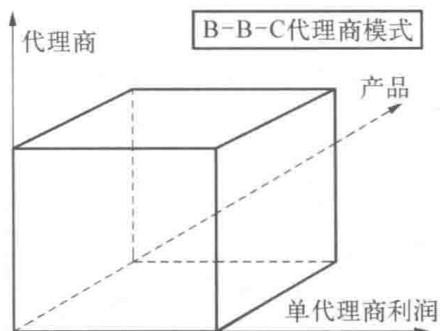


图 2.3