



THE WISDOM OF OPERATION

运营智慧

企业运营体系解析与建设

周宗辉◎编著



一本书从团队产品到客户全面覆盖
一本书帮你从了解运营到精通运营



中华工商联合出版社

卓凡教育集团
聚才而教之 聚财而广之 卓尔不凡



中小企业管理课堂
服务成长·助推成功

THE WISDOM OF OPERATION

运营智慧

企业运营体系解析与建设

周宗辉◎编著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

运营智慧:企业运营体系解析与建设 / 周宗辉编著.

--北京:中华工商联合出版社,2017.8

ISBN 978-7-5158-2068-2

I . ①运… II . ①周… III . ①企业经营管理 IV .

① F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 179144 号

运营智慧:企业运营体系解析与建设

作 者:周宗辉

责任编辑:吴建新

封面设计:张合涛

责任审读:郭敬梅

责任印制:迈致红

出版发行:中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷:三河市南阳印刷有限公司

版 次:2017年8月第1版

印 次:2017年8月第1次印刷

开 本:710mm×1000mm 1/16

字 数:162千字

印 张:14

书 号:ISBN 978-7-5158-2068-2

服务热线:010-58301130

销售热线:010-58302813

地址邮编:北京市西城区西环广场A座
19-20层,100044

Http://www.chgslchs.cn

E-mail:cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail:gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话:010-58302915

所有的运营工作都是围绕着“找到客户、销售产品、维系客户”来进行的。小而美起步、深度化内容、多平台搭载、场景化营销、精细化职能、大脑洞合作，从高同质化运营体系走上有自主特色的运营主义道路。

前言

运营，是企业的总纲领

运，转也；营，经营。所谓运营，就是用一种智慧，让一群人，包括内部团队和外部客户在公司平台周围运转，让项目、产品、服务在这其中创造更大的价值。从广义的角度上说，一个公司最主要的两大活动就是生产产品和销售产品，让产品为公司创造更多的利润。而一切围绕着产品进行的活动都叫运营。

无论通过什么方式，目的都只有一个，让产品卖得更好。而这些方式也是围绕产品而展开的，包括自身团队的市场运营，进行对产品的一系列包装、宣传、曝光、营销等行为；以客户为中心的运营，以贴近客户，团结客户，引导客户组建社群，开展活动如抽奖投票等方式；还有互联网常用的商务 B2B 运营，目的都是吸引客户，留住客户，最后引流到产品，创造更大利润。

为何运营如此重要？

曾经“好酒不怕巷子深”，只要有了好产品，十里八乡都是你的客

户，成为一家百年老店指日可待。

但是现在不同了，现在各行各业都相继出现了生产过剩，同质化的产品琳琅满目，更加之互联网和电商的繁荣，再要想成为行业的先锋，运营就成为关键。“微商”就是把运营用到极致甚至极端的例子，大多数微商产品本身可能很一般，但是微商铺天盖地的宣传，无孔不入的运营，却让很多微商人大赚了一把。土别三日，刮目相看，这些都不得让我们重新把“运营”放到日程之中。

为什么运营在企业的发展中显示出如此重要的作用？因为任何公司的产品和服务，以及与对手的差异化，都会通过运营直接接触用户。尤其是现在很多物联网创业公司拔地而起，消费者有了更多的选择，区别于传统的实体经济，物联网通过运营先声夺人是获胜的必经之路，如果一家公司的运营部，不能掌握用户的喜好、不了解自己公司和产品的数据变化趋势，不能提前做出预判，做好运营计划，企业就不可能成功。凡是无法把运营作为核心驱动的公司，都会面临被对手超越，被客户抛弃的结局。

企业运营的目的

同时，并不是销售结束业绩达标，运营就完成了，运营贯穿着企业发展的全过程。企业创立初期，面对产品雏形以及它的理念，开始运营第一步。除了可以获取用户外，还要能及时地为产品调整提供方向。如果产品的理念是符合需求的，早期运营一定不难，可以快速搜集到用户渠道，以及合理的推广方式。稍微稳定点之后，就要快速打入市场，争取客户。这一时期频繁地举办活动，进行客户积累，可以帮助产品早期顺利打入市场，开始各种推广，更精准

地找到目标客户，成本也在可以控制的范围内，但是主要是活动后期要有及时的沟通和跟进。更进一步的就是开展社群运营，通过一对一快速邀请、活动传播等方式获得用户，通过产品体验交流和活动运营来黏住用户。

市场发展日新月异，简单粗暴的流量时代已隐退，用户的主动权越来越大，这意味着运营的精细化时代到来。小而美起步、深化内容、多平台搭载、场景化营销、琐碎化职能、大脑洞合作，大家纷纷从高同质化运营体系时期，走上自主特色的运营主义道路。手段多变，殊途同归，运营的目的从未改变：找到客户，卖好产品，维系客户。

运营体系和流程建设

运营这件事就是琢磨着怎样更好地卖产品，卖产品光靠团队还不够，还要建立完整的运营体系，才能实现老板解放、员工解脱。产品起步阶段，对市场反应和推进难度的未知，存在很多运营试错的困难，当产品逐步发展，需要将重点运营工作常态化，便是运营体系的建设。

当然，不同的产品，产品发展的不同时期，运营的重心因时因物而异。但总体发展规律还是不变的。

第一是招商，现在是合作共赢的时代，单打独斗是很难做大的。加盟、代理、渠道等都是商品的供应链持续完整的保障，也是迅速拓宽品牌和市场的首要重点，方式有一对一招募、会销、地推、线上推广等。但是不同的产品和公司也应该有不同的策略，不应一味照搬。

例如，有强势背景的企业，自然可以大手笔、大资金，巨幅广告挂满天，然后一呼百应。

而相对小企业就是不同的打法，如在竞标时将其产品区域经销权让渡给某经销商，拥有某区域的独家经销权，或者竞拍区域销售指标或者首批进货额。

创造出独特新颖的产品核心卖点，无疑能吸引更多经销商的眼球。

用效果说话，让经销商直接在招商会现场感受产品效果，或者赠送样品给经销商试用，让经销商充满信心做自己的产品等。

第二是做好商家的维系和服务工作。这主要是对接商家上传和完善服务信息，培训商家做好营销推广、客户服务体验。当然，先得自己有出色的成绩。

为什么知名企业的招商那么容易呢？就是因为市场上有那么多样板在那里。中小企业也不要灰心，自己先培养一支团队，扎扎实实地打出几个市场，用业绩直接来征服经销商。然后，将自己开辟市场的成功经验和心得总结出来，对新的经销商进行培训，成功的经验是可以复制的，这样一套经过实践检验的方法，放到新的市场一样可以成功，完全解决了经销商的后顾之忧。

营销策划和市场推广能迅速打响产品的知名度。做好促销活动策划，流量引入、广告投放和市场合作，制造话题，借用多方平台进行资源整合，借力打力。

宝洁 CCM 钙登陆中国招商时，日化巨擘杀入医药保健品市场本身就是热点话题，财经媒介关注宝洁的中国投资战略，专业媒介关注市场格局的变化。CCM 钙并未满足于此，2002 年还向希望工

程捐赠产品，并在全国政协礼堂举行捐赠仪式。

这一举动可以说是运用了多重关系，用海外关系进驻市场，自造热点新闻，获得社会关注；用媒体关系，在权威媒体上发表引导市场和树立企业形象的软性文章，为招商开展做好铺垫；用权威机构，帮助产品招商谋求更多的社会资源等。

内容和社交的运营是企业整个运用中稍微“软”一点的运营。这有点像战争时期飞速流传的诗文，这一现象，对个人而言，是“国家不幸诗家幸，赋到沧桑句便工”，是真实情感的流露，但是对国家而言，相当于现代企业的“内容运营”。大战之前，先诵几首典型的诗文，全民转发，一瞬间，整个民族都有种要奋起反抗，报效祖国的情怀。

人民之于国家，相当于用户之于企业。唯有精神的东西，才能让天南海北的人们产生凝聚力。企业的内容运营，就是输出和产品相关的故事、格调、气质、精神等文化内容，形成用户黏性的增强和沉淀价值的输出。比如很多企业的微信公众号就是做的内容运营，有序的产出内容，增加产品的文化附加值。

现在很多歌星都有自己的粉丝群，很多作者也经常在线下召开读者见面会，这就是运营中的社交功能。之前产品和用户是单向的，现在能通过互动增加一个支持产品的群体，等于用户与产品之间又多了一个联结。

很多企业的产品后期，也引入社交关系功能，增加用户之间的互动，或者是建立社区，这是培养用户忠诚度的一个很好的方法。内容和社交提升用户黏性，并合理地制定传播环节功能。更深的层次是可以挖掘出用户的个性化需求，提供更多个性化定制服务。

在企业中，离客户最近的就是运营，它将企业和用户有机结合，互相需要。如果把企业比作一条航行的船，那么，公司的产品就是船的构成材料，技术是基础，保证航船稳固，决策是航向，指向客户和财富，当一切都成熟稳定准备好之后，运营就是船上强力的动力，让船快速到达远方的目的地。

目录

CONTENTS

Part 1 团队篇

建立企业内部人才库 / 003

发掘培养优秀人才 / 006

善用人才，善待人才 / 012

启动人才内部循环 / 016

合适的人才放在合适的岗位 / 019

合适的岗位设置合适的薪资 / 024

职责再分配，员工拥有自主权 / 031

财散则人聚，分而得天下 / 039

好分配成就员工一生 / 039

要有“舍得分”的格局 / 041

员工成为公司“合伙人” / 045

用期权稳定优秀员工 / 060

用分红驱动全员干劲 / 062

与员工形成共同体 / 065

企业是技术与文化的结合 / 071

企业文化的力量 / 071

从“个人心愿”到“共同愿景” / 073

建设个性化的企业文化 / 075

Part 2 产品篇

如何让产品快速打入市场 / 085

好内容成就好品牌 / 085

降价、涨价，怎样更有效 / 089

整合产品集合力量出重拳 / 090

放大差异，塑造冠军 / 092

强化VI系统 / 094

打出响亮的广告语 / 095

用有形的证据征服顾客 / 100

借力合作，增加渠道 / 101

通过异业联盟实现资源整合 / 105

品牌运营是更长远的诉求 / 118

定位、精简，然后聚焦 / 122

竞争对手是最好的老师 / 130

“向势”而生，“借势”而起 / 132

借力打力，进驻电子商务 / 137

新媒体运营建设 / 139

企业发展生命周期现状及对策 / 146

员工精力周期状态 / 147

企业文化周期状态 / 148

企业运营周期状态 / 149

产业升级，趁势转型 / 158

打造产业链，上下游一体 / 162

Part 3 用户篇

从陌生客户到忠实粉丝 / 169

客户细分，优化资源配置 / 171

用心维护，做好客户群管理 / 175

管理期望，提升顾客满意度 / 177

巩固老客户，提高顾客忠诚度 / 181

忠诚度分析提高“七步骤” / 182

产品是基础，服务定江山 / 185

提高效率，促进服务流程化 / 191

做企业须秉持的四种心态 / 197

Part 1

01

团队篇



运营企业就是运营人，做企业，就是以人为本的价值创造与价值分配，企业发起者是人（老板），执行者是人（员工），目标也是人（客户），产品或服务只是价值载体，员工帮助实现。对外维系好客户，对内生产、销售都要依靠人。运营所有的工作都是围绕着“找到客户，卖产品，维系客户”来进行的，包括公司的团队建设也不例外，因为这就是团队成员工作的目的：去哪里找客户，怎么把产品卖给客户，这需要我们的团队去调查分析客户习惯，进行市场投放，渠道拓展，商务合作，内容编辑，社会化媒体策划活动等。第一轮销售结束后，如何让客户持续用你的产品，持续跟客户保持联系，微博、微信运营召回客户，倾听客户、渠道的反馈等，这些都要求企业有一支合格的运营团队。

负责运营的团队，也是一步一步成长起来的，你做得越来越好，对所在的环节理解得越来越深刻，就会开始逐渐把自己的能力范围覆盖到整个环节，包括市场投放、留存、重复购买还有维系用户，并开始琢磨怎么向上下游进发……运营团队在不断学习成长，摸索经验，不断地扩大自己的能力范围，因而，团队越成长，对公司的价值越大。而到了这个阶段，视野更大，资源更多，公司里面的每一部门，都会参与进来，生产、技术、管理、销售等，每走一步，都是运营，都对公司至关重要。因此，好的运营，从企业内部人员开始。

建立企业内部人才库

汉代许慎在《说文解字》里面对“企”的解释是踮起脚跟。清代段玉裁在《说文解字注》里进一步注解道：企或作跂，“跂予望之”，“不至焉者，跂而及之”。意思是一个人踮起脚跟对某一事物的殷切期盼。（不同时期“企”字字形如图1所示）所以，企业的立足之本在于人才，在于一群有共同渴望的人的打拼，无论是企业的创建者还是参与者，都在踮起脚跟，企盼事业成功。



甲骨文 → 金文 → 小篆 → 隶书 → 楷书

图1 不同时期“企”字字形

人才是事业成功的重要保障。内部团队的优秀与否直接决定了这个企业在市场上的竞争力。然而，铁打的营盘流水的兵，由于各种未知因素的变化，导致人才的流动极不稳定，所以，为了让企业有持续竞争力，每个企业都必须保证足够的人才来源和储备，必须建立一个人才库，让人才资源滚动起来。

建立企业内部人才库，人才的来源渠道包括外部招聘和内部培养两种。每个企业都具有产品和人文的独特性，因此，即使是外部招聘的高级人才，也需要经过内部培养培训和熏陶才能让他的能力“本土化”，而内部培养的人才不仅能使他们自带忠诚的品质，降低人员流失，还节约了人才成本，达到企业文化的传承，提升团队凝聚力，还是自家打造的一支“亲兵护卫队”。

企业内部人才库的结构应该包括以下几个板块：做技术的人才、做生产的人才、做管理的人才、做业务的人才、做运营的人才、专才怪才，以及刚入社会的年轻人作为储备人才培养。并在相应的领域设置合适的晋升体系和人才再造系统，通过晋升刺激上进，通过人才再造带动新人进步，如此，企业的人才库就会充满生机和活力。

人才库的人才板块可按照各职系的不同设置晋升的系统。如表1所示。

表1 各职系岗位晋升通道

晋升层级	总经理	总经理	总经理	总经理	明星员工	首席专家	总经理
	总监	生产总监	行政总监	营销总监	金牌员工	特聘专家	总监
	经理	生产经理	经理	高级经理	银牌员工	专家	经理
	工程师	生产主管	主管	销售经理	铜牌员工	高级工程师	主管
	高级技工	生产班长	储备干部	高级业务代表	正式员工	工程师	到岗职工
	技术员	生产组长	专员	销售代表	实习员工	技术员	实习生
	实习技术员	普工	实习员	实习销售			培训生
职系	技术职系	生产职系	管理职系	业务职系	专才职系		储备人才