

运营增长 | 鸟哥 实战手记 | 笔记

鸟哥笔记专栏作者/合著



- 点燃文字 照人前路 -

用户 增长 渠道 行业 裂变 文案 营销 流量
数据 活动 短视频 职场 推广

运营增长实战手记

鸟哥笔记专栏作者 / 合著

2019 年 6 月

内容简介

《运营增长实战手记》由移动互联网干货平台鸟哥笔记专栏作者创作、原创作者投稿、授权发布产生，经鸟哥笔记编辑人员精选高质量内容，进行组织、编辑、审校制作完成。

鸟哥笔记

鸟哥笔记是专注于移动互联网干货知识分享的平台，由曹道富于2010年创立。“鸟哥笔记”发展至今，已经在行业里建立了很强的行业权威影响力和知名度。

知识产权

此刊本身，本指引内容以及刊中内容的著作权均归对应的作者本人所有。第三方若出于非商业目的，将此刊中的内容转载，应当取得原作者的同意后，在作品的正文开头显著位置注明原作者姓名，及来源「收表于《运营增长实战手记》」或「收表于鸟哥笔记」，并不得对作品进行修改演绎。若需要对作品进行修改，或用于商业目的，第三方应当联系原作者获得单独授权，按照作者规定的方式使用该内容。

鸟哥笔记：www.niaogebiji.com

出品人：鸟哥笔记媒体部

编辑：杨子君 鸟哥笔记媒体部

设计：王浩

开本：140mm×210mm

版次：2019年6月第5版

印次：2019年6月第1次印刷

联系我们：mtb@appcpx.com

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

目录

引言	V
用户增长 为什么你的用户不增长?	1
用户增长 做用户增长时, 如何做好新增用户的留存	9
用户增长 用户等级的进退机制, 这道难倒所有人的面试题究竟怎么答?	26
数据分析 如何用更少的钱, 带来更优质的量? 渠道质量评估模型	39
数据分析 3 张表格告诉你增长黑客怎么做运营数据分析	53
流量裂变 如何利用转化率思维做出 102 倍回报的项目	63
流量裂变 做完 50 个裂变项目后, 我们总结了 40 个坑点	79
流量裂变 4 步提升 50% 转化率, 揭秘流量获客底层逻辑	84
专精技巧 活动上线, 如何激发更多用户参与? 我总结了一个公式	98
专精技巧 文案避雷指南: 3 大难关和 7 个“避坑”技巧	109
专精技巧 6000 字详解问卷设计, 专业不专业效果差出 1 万倍	118
案例解析 长投学堂“9 元理财训练营”究竟靠什么运营组合拳融资 1 个亿	132
行业洞察 为什么美国互联网没有“运营”岗?	157
行业洞察 其实, 你只需用好这六个字, 就可以在微信中称王	169
行业洞察 2019 年, 线下营销有哪些重要趋势?	177
行业洞察 高知网红、Vlog... 2019 短视频行业的热趋势与冷观察	186
运营故事 头号运营的秘诀	196
运营故事 我在阿里学到的本领, 足以让我成为每个战场的指挥官	213

引言

写出影响力

——鸟哥笔记春羽计划

春羽计划是鸟哥笔记于 2018 年发起的原创文章扶植项目，旨在鼓励更多互联网人通过鸟哥笔记所倡导的“学习 - 思考 - 实践 - 复盘 - 输出”5 步法来加速成长，勇敢迈出从读者到作者的第一步，通过输出文章快速积累个人影响力，获得更广阔的职场空间，并有望成为意见领袖、职场达人、行业大咖以及新锐作者、专栏作者！

除了优质文章奖励及作者认证外，现在加入鸟哥笔记春羽计划作者成长圈，你可以和 300 多位优秀作者们一起共同成长！

扫描以下二维码，添加鸟哥笔记小羽毛，加入春羽计划吧！

导读示例

每篇文章后有原文二维码，扫码可查看原文以及文中高清图片

为什么你的用户不增长？

为什么你的用户不增长？

文／黄天文

钱包生活 COO，前 360 金融集团运营总监，畅销书《引爆用户增长》作者。曾就职于奇虎 360、百度、去哪儿，曾负责百度糯米产品运营、用户运营、并从零搭建城市运营团队。微信公众号：大虫运营心经

时代的变迁、渠道的变迁，都将带来新的玩法，先知而后动。

用户增长 3 要素：认知、战略、组织能力

个人认为做好用户增长，从企业管理者的角度出发一定要把握好核心 3 要素：认知、战略、组织能力，以实现看到、想到和做到。

近期，我将围绕这几点写一个系列文章，今天先从认知开始。

从 2014 年到 2018 年，用户增长的概念从硅谷传入中国，并在国内生根发芽，呈星火燎原之势。这两年接触了很多公司，机构和人，突然发现，一时间大家纷纷都在谈论用户增长，都到了似乎不谈用户增长都不好意思说你是做互联网的。

那到底用户增长是个什么鬼，都什么人在讲用户增长，里面到底都有哪些套路，这里面的差异点是什么？

我个人也一直在企业实践如何高效的实现企业用户增长，结合近 1 年多实践的经验，我打算花点时间再来讲讲。

用户增长的几大流派

1、技术派，也就是大家常听说“增长黑客”，其本质是技术套利，所需要门槛很高

关于用户增长，大家听到最多的几个案例应该就是 Airbnb，Facebook，Dropbox，等等在这里就不展开讲，感兴趣的推荐去看 2 本书，《增长黑客》肖恩埃利斯著，《精益数据分析》都是用户增长的经典必读书目；

2、市场营销派：传统互联网公司设有市场部或者在线营销部，这个部门最重要的职责就是做品牌和花钱买流量。

用户增长这件事其实并不新鲜，互联网公司一直在做的就是用户增长，传统互联网公司叫流量获取。跟用户增长的区别在于，市场部

只负责买流量，对后续用户的运营不负责，无法形成统一的用户增长体系，市场跟运营也经常掐架。

3、科学的增长派（这个流派行业还没明确的叫法，姑且先这么叫）

之前在 GrowingIO 的增长大会听过 Linkedin 的全球增长副总裁 Aatif 的分享，他说他很不喜欢将用户增长与增长黑客划等号，在他眼里，用户增长就是一门科学的营销体系，是围绕产品，营销，渠道，数据多位一体，精细化运营的一套科学的用户增长方法论，可学习可复用的，

没有太多花哨的东西，就是不断的提出增长假设，做实验，数据分析验证假设的正确性，以此循环往复，反复迭代。

我个人推崇的是最后这一种。

简单说下几种模式的优缺点：

第一种模式，增长黑客的模式，优缺点都很明显。

优点是可以通过技术的手段实现低成本甚至零成本获客；

缺点是，可遇而不可求，这种模式的特点是周期非常短，增长手段很容易被平台发现且封杀，对于技术的要求也比较高，可复制性不高

第二种模式：花钱买流量的模式。

花钱买流量典型的的就是 AARRR 模型，以前大家觉得这个模型很经典，但大家没发现，这个模式最大的问题在于，用户永远都是越来越少的吗？

图片来自《引爆用户增长》

而科学的用户增长模型，留存和裂变是关键，用户不仅仅不会减少，反而会增加。

图片来自《引爆用户增长》

花钱买流量模型有几个弊端：

1、预算大量浪费。

花钱买流量的部门一般是考核新客成本，不考核有效用户成本，

而合理的方式是一定要计算有效用户成本，因为新用户的质量决定用户的留存和裂变。

如下图所示，渠道 D 从新客成本角度来看，是非常优质的渠道，但是新客质量并不高，后续的留存很差，形成有效用户的比例很低，实际上是质量非常差的渠道。这就将买流量和用户增长体系打通来看的一个核心关键点。

图片来自《引爆用户增长》

2、无法形成有效联动。

用户增长从接触用户到下载转化，引导用户上手的每个策略都是息息相关的，已经没办法单纯的将流量和产品相割裂，现在的趋势是每一个渠道来源都跟产品深度结合，获客和转化、运营必须深度融合；

3、成本与效率的悖论：

流量采购的成本永远都会是持续上升的，而企业用户增长的一大使命就是要不断寻找流量价值洼地，降低获客成本

4、以买流量渠道增长的模式局限性：

有一些特殊的产品，利润高、频次低、渠道单一，其增长模式就是靠买流量，比如医疗。

5、CGO 真的要取代 CMO 吗？

个人观点是部分取代。CGO 取代的是 CMO 职能中非品牌的那一部分，本质上没有变化，如果翻译成 marketing 的语言来讲，就是营销的全面数字化。

以我自己的经历来讲一下这几种模式背后的时代背景。

2011 年我在去哪儿网市场部，那个时候还是 PC 互联网时代，去哪儿网最大的流量来源就是搜索引擎。

那个时候 SEO 是最重要的用户增长手段，方法就有点类似今天的增长黑客，主要通过技术的手段来实现，那个时代下做 SEO 的是一门非常吃香的工种。

图片来自《引爆用户增长》

在那个年代所有人眼里都只有流量的概念，没有用户的概念，即只是做流量，不做用户留存。

甚至在去哪儿网购买机票用户都不需要登录，别说运营了，连基本的账户体系都没有。

直到 2012 年，团购开始兴起，去哪儿开始做直营酒店业务，才开始逐步建立自己的账户体系，但，仍然是没有太多用户运营的概念的，

我记得整个公司除了我所在的市场部经常发 EDM 以外，几乎就没有任何的用户运营的概念了。

后来我去了奇虎 360，充分感受了在超级流量平台玩流量的感觉，在 2012~2014 年，随着电商和本地生活服务这些交易平台的高速增长，用户运营逐渐开始被重视，逐渐有了将流量转变成自己用户的认识。

但在这个时代，传统市场部的角色仍然处于用户增长的核心地位。花钱采购流量依然是用户增长最有效的手段。

从 2014 年 ~2018 年，移动互联网高速发展的时间段团购、外卖、出行、互联网金融等行业借助移动互联网人口红利高速发展的黄金时间段，这个时候开始出现了一系列基于社交裂变的低成本甚至零成本实现千万级用户增长的玩法，很多公司在这个阶段实现了爆发式的增长。

用户增长的玩法在这一期间得到广泛应用，并逐步开始成为主流，大有取代传统市场部的趋势。

这一期间对于用户增长实践得最彻底，也就是目前最明星的两家公司就是今日头条和拼多多。

从 2018 年底我们突然看到会员制模式的兴起，我个人预测会员制模式接下来会成为很多互联网公司的非常主流的商业模式之一。

会员制发展的基础在于整个互联网的发展人口红利，流量红利已经结束了，开始进入到用户精细化运营的时代，之前的增长模式是建立在高速的流量增长的基础上。

接下来用户增长都会进入一个瓶颈期，这个时候公司还要持续增长就需要提升单个用户价值，会员制就会逐步走向互联网商业模式为中心舞台（流量在局部领域还会有一些结构性的机会）。

以前互联网的打法是先免费，做大了流量再想商业模式。

未来基于会员制，一开始就有明确收费模式的商业模式将会越来越常见，这将会是未来互联网创业和企业增长一个非常大的变化。

从 PC 到移动，从增量到存量，每个阶段都有相应的打法，但是越往后，对于精细化运营的能力要求也越高，对于科学的用户增长的方法论体系要求也越高，伴随相应的就是组织能力的升级和打造要求也越高。

因此，作为企业管理者，我们首要的是解决认知层面的事，知道用户增长是怎么回事，如何制定企业增长战略，从而找到关键人，匹配相应的组织能力从而实现企业的用户增长。

最后，我个人关于用户增长的定义：

用户增长 = 特定渠道 + 特定营销工具 + 科学方法。

如：滴滴用户增长 = 微信 + 红包 + 数据。

在移动互联网时代，通过营销工具创新，将红包分享嫁接在超级 APP 微信上，享受了社交红利和移动互联网双重红利，实现用户爆发式增长。

在一定的时代和行业背景的大前提下，将经典的营销理论与互联网产品深度融合，以实现用户增长的方法，具有时间性、特定性、科学性（数据驱动、反复迭代实验）等特点。

做用户增长时，如何做好 新增用户的留存

文／韩叙

网易运营总监，畅销书《超级运营术》作者。曾先后任职百度、猫眼电影从事用户运营相关工作，对用户运营领域有非常深入的研究及理解。微信公众号：运营狗工作日记

新增用户的留存，是用户增长里非常重要的一环，却很容易被忽视。本文会讲新用户留存的重要性，以及执行框架思路。

一、什么是用户增长

先说一下什么是用户增长，可能我的理解和其他人不太一样。用户增长，从国外的理念来讲，就是 AARRR 模型（如下图）。

从国内的角度来说，用户增长还有一部分价值在于，是一套工作方法，是一种团队协作形式。

而且，因为国内互联网环境和用户习惯，与国外有非常大的差异，所以 AARRR 模型中，获取、激活、推荐这三块，国内外的理解是不同的。

比如国外就没有运营或渠道团队，主要就是产品、研发、市场；国外也没有这么多渠道的玩法，也没有国内这种多样化的用户构成，差别太大了。这就是为什么你看了很多国外牛逼的案例，但在国内完全不可行的原因。

所以，用户增长这个概念，我们可以用，但要做好「本土化」。

用户增长，首先是一套工作方法。

举例我是公司老板，我希望 app 的 DAU 能提升，这样做商业化变现，公司才能赚更多的钱，这是整体目标。

活动运营对我说，他做活动的目标是 UV，活动的 UV 多了，DAU 就会涨吧。

用户运营对我说，他的目标是维护更多的核心用户，让他们有更多的贡献量或者活跃度，有了核心用户的带动，DAU 就会涨吧。

产品经理对我说，他的目标是所负责那个产品模块的 UV，或者在 DAU 中的占比，这俩数值越高，DAU 就会涨吧。

但在我看来，活动 UV、核心用户活跃、某个产品模块的 DAU 占比，这三个数字完全不在一个方向上，不是统一纬度。就好比大家一起推车，不是往同一个方向发力，效率会很低。

用户增长就保证全公司，或者至少有那么一撮人，只做能明确带来增长的事，方向和目标非常一致。不能带动增长或无法被量化证明的事，就不做。

用户增长，其次是一种团队协作形式。

传统互联网团队是这样分工的，产品经理、运营、研发、设计、市场、渠道、销售各为独立团队，各自有老大管理。

这样分工只是单纯的「类聚」，把相同工种的人放在一起，再从中找一个比较厉害的人负责管理。除此之外，好像没找到其他理由。

但实际上相同工种的人协作是比较少的，再多的产品经理凑一块也没办法把一个功能搞上线。所以，其实协作更多的是产品 + 运营 + 设计 + 研发，这样的项目组。

可这几个角色在不同的团队，可能有不同的 KPI，就会带来协作成本，降低工作效率。

从另一方面来看，这样垂直团队的设置还会带来「谷仓效应」，如下图。各自为战，垂直可以足够深，但横向协作很少。每个人只看着自己的一亩三分地，也会影响工作效率。用户增长，就是用一种相同目标、跨团队的协作形式，把各部门串联起来，打破这种谷仓效应。

对用户增长的理解，容易出现的误区有两个。

首先，用户增长不是秘籍和捷径。老板们不要拿来这个概念放到自己团队里，就可以坐等数据的快速提升。这不是一招一式的事，也没有那么神秘，只是一种思路而已。

其次，不要狭隘的认为「裂变」就是增长的全部，以偏概全。用户增长是 AARRR 模型，裂变算是第一个 A 的方式之一。也就是说，获客有很多形式，之前有渠道投放、活动拉新等，如今多了一个裂变。

有把「裂变」玩法鼓吹成「用户增长」而从中牟利的现象，大家不要被误导。

二、为什么做新用户的留存

新用户的留存，在 AARRR 模型里，就是「激活」这一步（如上图），只是国内很少有人这么叫。

为什么说新用户留存重要，先讲个故事（上图）。

想像你开了一个小饭馆，当第一桌客人来的时候，你肯定会尽全力用最好的服务、最优的饭菜去对待他们，临走的时候没准还给一张优惠券，下次来可以打折。

因为你知道，这第一桌客人非常重要。如果他们吃得满意，之后才会多次的来消费，顾客本来就是积少成多的过程；他们也会推荐给身边的人，饭馆本来就是服务周边的事；他们还可能给一些反馈，帮助你改进好服务。

这第一桌客人，对于你来说，就是新用户。他们第一次的感受就非常重要，就是你需要重点做好的。

同理，我们做好互联网产品的新用户留存，也是非常重要的。有两个原因：

1. 新用户留存做的好，会带来整体留存用户的提升，也会避免获客成本的浪费。

举例（见下图），有两个渠道来获取用户，每天带来的新增用户

都是 1W。渠道 1 的次日留存是 40%，那么第二天还在活跃的用户就剩 4K；渠道 2 的次日留存是 30%，第二天还在活跃的就剩 3K。

那么渠道 1 带来的全部活跃用户数，就是下图中黄色 + 黑色的面积；渠道 2 带来的全部活跃用户数，就是下图中黑色的面积，可明显看出，前者面积大于后者。

面积大小的决定性因素，就是次日留存那个点（图中第二天的留存用户，绿点）。所以，次留很重要，决定某个渠道的整体活跃用户量。

除此之外，从成本角度来讲，次留数据的高低，也决定了次留成本的差异。从下图就能看出成本的差距有多大（下图）。

如果次留本能做到 50%，但你只做到 10%，次留成本相差有 80 元 / 个，这就是浪费的那部分成本。

2. 新用户由于访问路径相对单一，留存策略更容易落地，也更聚焦。

新用户使用产品的方式，绝大部分是主动打开，使用路径相对单一。所以只针对这一个路径去优化就好，更聚焦，效率更高。另外，还可以根据渠道来源去做用户的精细化运营，部分渠道是可以拿到用户的人口属性（性别、地域、兴趣偏好等），这就是精细化的决策依据。

三、新用户留存的主线

用户增长的主线是 AARRR 模型，新用户留存的主线就是从产品启动到关键行为的转化（如下图）。

1. 产品启动

产品启动是用户使用一个产品的源头，是第一步。就是用户在市场或 Appstore 下载安装后，打开客户端。

绝大多数是这样访问的路径，除此之外还有，通过外部渠道带来的，外部落地页是内容或商品的详情页，可触发点击到下载安装和激活，激活后仍然会落地到相同的页面，只是在端内看到的。

2. 关键行为

内容型产品，关键行为就是内容消费，如阅读；电商类产品，关键行为就是到新客的转化，也就是第一个订单的完成。

这个关键行为有点像 aha moment，如 Facebook 的「7 天内加 10 个好友」、Dropbox 的「上传第一个文件」等。这些都是国外的案例，国内其实很少有能确切算出 aha 这个数值的，因为情况没那么理想化。

但这并不意味着我们不能继续。做用户增长，还有一个最重要的素质就是灵活判断、快速推荐，不能特别依赖数据。因为没有那么及时和完备的数据给你，你也没时间去等。所以能大概确定一个关键行为指标就可以了，就可以去做功了。

四、制定指标的常见问题

制定指标是用户增长里非常重要的工作，因为你需要通过指标，把不同团队的成员捏合在一起，最好还能覆盖到大家的原有指标，达成共赢。如果没有共同的指标，或者大家并不认可，那这个项目组基本上就是名存实亡。

制定合理目标有两个要素（上图）：

1. 从整体产品获公司目标拆解得来

比如上文提到，假设公司的目标是收入，这也是绝大多数公司的目标。完成这个目标，就需要有足够基数的活跃用户，以及商业变现的能力，两者缺一不可。

足够基数的活跃用户，假设就是 DAU。这就是从整体收入目标，到 DAU 和商业化变现的一层拆解。

接下来继续拆，DAU 又可拆解为新增活跃用户 + 老用户的留存。所以，新增活跃用户，就是本文讲的这部分。

捋一下就是：

以「公司收入」为北极星指标。

第一层拆解：公司收入 = 用户数（DAU）+ 变现能力

第二层拆解：用户数（DAU）= 新增活跃用户 + 老用户留存

第三层拆解：新增活跃用户 = 新增用户 * 新增用户留存率

本文讲的就是，如何提升「新增用户的留存率」。

不能接受的是没有共同的核心指标，各个角色之间的指标没有逻辑上的关联。目标拆解不清晰，到具体执行的时候就会出现偏差。

2. 多个指标的相互约束和牵制

制定的指标不能是单一的，是需要多个指标构成约束和牵制，才

能确定这个措施是否真正带来增长。

举例，你负责 push 模块，给你制定了「push 打开用户数」这样的单一指标。那很简单，你多发几条 push，或者多发标题党、三俗的内容，这个指标就会提升，但用户满意度以及后续的时长、留存会下降。所以，push 的指标应该是多个的，如打开用户数、打开率、对 DAU 的贡献等。

再举例，你负责某个产品模块，给你制定了产品模块的访问用户数作为指标。那么你重点要做的就会变成，提高这个模块的曝光，申请更多资源，而不是做好产品的体验。

因此，新用户留存的指标可以定三个，分别是新增用户量、次日留存、获客成本。因为新增用户量和次留是成反比的，如果为了达成后者的提升，降低前者就可完成。

但如果目标是新增活跃用户的提升，如上文拆解公式所说：新增活跃用户 = 新增用户 * 新增用户留存率，所以需要新增用户和留存率都提升。

五、做好新用户留存的方法

大体分为四类方法，分别是：用户运营的精细化、产品流程优化、活动激励、提供优质的服务。（下图）

按照从启动到关键行为转化的这个主线，上面四类方法其实是串行的流程。

第一步：将获客渠道精细化，针对不同的渠道做针对性的用户运营，同时也可以做渠道的筛选，来获取优质流量。

第二步：将获取的流量，更高效的转化到关键行为的使用。就需要做产品流程的优化，提升每一步转化率。

第三步：为了提升每一步转化率，还可以通过活动的激励，引导用户转化。

第四步：用户完成关键行为时，产品要提供最优质的服务。只有用户满意，才会有后续的留存。

下面详细说这四步：

1. 精细化运营

首先，精细化运营是找到和分析用户的来源，将决策环节前置，我们可以获得不同来源用户的不同特征。

比如信息流渠道，可以按照固定人群去做定向投放，在圈定用的同时，也能获得人群的属性。这样就可以针对这部分群体，做对应的留存策略。女性 + 一二线城市 + 兴趣点的用户，推荐什么内容或商品

转化好，都是可以有的尝试。

其次，也可以通过活动的形式，去做精细化用户运营。被某类活动激励后的用户，就可以认为这类用户的需求。比如，一个书 + 电影 + 音乐的活动，有部分用户只参与了读书那部分，就可以认为这部分用户的兴趣是书。回到客户端后，就可以定向推荐书相关的内容或商品。

再比如，一个红包类的活动把一批用户拉进来了，可以认为这部分用户都是逐利的。回到客户端后，就可以再推送逐利类的活动，引导用户继续留存，如上图。

2. 产品流程优化

要提升产品启动到关键行为的转化率，就要把每一步都列出来，

看转化率有哪些可以提升空间。

举例，今日头条和手机百度这样的大流量产品，为什么没有收集用户兴趣点的环节？因为让用户填写兴趣点，推荐就可以更精准。如下图左边 2 个页面截图，就在收集兴趣点；而右边 UC 和喜马拉雅，就把收集兴趣点的入口缩小，点击可以设置，也可以忽略，不占页面位置。

从逻辑上来讲，产品多一步操作，就会多一次流失。只是要衡量多这一步的收益，与流失之间，哪个更值得。从今日头条的情况来看，收集兴趣点这件事肯定是负向的。这只是一个案例，是新用户从启动到关键行为转化的一步，只有都拆解出来看，才知道问题是否存在。

3. 活动激励

通过活动激励，引导新用户产生关键行为，从而留存。以美团 app 为案例分析，见下图。

新用户的操作流程见下图，先获得的是外卖的红包，领取后回到美团 app，又看到新客的红包弹窗，关掉弹窗后又看到新人专享礼包，每一步都有活动的引导。

再加上本来用户对美团的理解就是「优惠」，所以这样的活动也是符合用户预期的。

4. 优质的服务

当新用户在使用产品时，要拿出最优质的服务或商品，抓住最重要的这次机会去留存这批用户。就像上文开饭馆的例子，客人第一次来吃饭，得拿出最好的饭菜水平，让客人满意，才会有第二次消费。

我想，饭店的菜单里会把特色菜放在前面，原因之一就是的吧。老客人不需要看菜单也知道吃什么，新来的客人不知道怎么点菜，所以才把最优质的放在菜单的最前面。做互联网产品也是一样的。

上图三个页面分别是未登录状态的微博、知乎和贴吧。因为未登

录，产品也不知道用户是谁，有啥特征，所以就把产品里最热门、最优质的内容推出来。

六、做用户增长时的常见问题

1. 数据基础差

有朋友说，公司里根本没有那么多数据可参考，这增长就没办法做。我不这么认为，因为绝大部分公司的数据基础都很差，这就是现状，首先要接受。

其次，数据只是参考的依据，是衡量效果的工具，但不是决定产品生死因素。我经常说，如果数据什么都能给你，还要我们干嘛？

数据基础差，就一点点去建立。去建数据平台，去梳理口径，去制定流程等等，只要你坚持做下去，有半年或一年的时间，就会有明显的改善。

这本身也是用户增长要做的事，不能指望别人把菜都切好了等你炒。

2. 缺乏增长的方法

首先，抓住主线。比如用户增长的主线是 AARRR，新用户留存主线是从启动到关键行为的转化。只要有了主线，逐步逐层去拆解，去

解决问题，见招拆招，自然就有了增长的方法。

其次，多于同行交流，吸取别人的经验，在一脸懵逼的时候可以拿来主义。

3. 没有合适的人才

本身也没有用户增长的专门人才，都是半路转行的。我们可以从产品、运营中筛选合适的。必备素质是有产品思维，有数据分析能力，目标导向极强，有很强的推动力。

4. 公司内协作效率低

在用户增长初期，内部推动难是非常正常的。首先，大家理解这个事需要过程，都觉得这只是一个概念。需要慢慢建立增长的文化，去加强理解。

其次，用户增长经常是在「干别人的活」。同事们可能会觉得，我干的好好的，凭什么听你指手画脚。

所以，用户增长要自上而下的推动，老板一定要认可这件事。否则，基本上很难做下去。

用户等级的进退机制，这道难倒所有人的面试题究竟怎么答？

文／刘玮冬

互联网知名运营专家，某创业公司用户增长负责人，专注于互联网运营领域的研究和总结，在 APP 推广，活动运营，社区运营，内容运营，用户运营，BD 合作，社会化营销方面有其深刻的思考和独到见解。
微信公众号：刘玮冬运营手记

昨天在朋友圈偶然看到了一道非常专业的“用户运营面试题”，引起了大家的广泛讨论，让我也燃起了解答这道问题的极大兴趣。

该面试题如下：

运营：今天面试，面试官提了个问题，我觉得我回答的不好，想请教一下大家。

在设置用户等级的时候，有两种机制，一种是可进可退，一种是只进不退，两种等级模式最核心的想引导用户的是什么，以及分别适合应用于什么样的平台？

为了使你在阅读本文完毕后收获良多。

我衷心建议你先用 5~10 分钟的时间思考一下这个问题。

然后再继续往下阅读。

好，时间到。

客观的来说，这道面试题提问的非常专业，也非常具有穿透力。可以通过一道题，清晰直观的了解应聘者是否具有用户运营的基本素养和经验，以及在用户运营层面思考的深度。

为此，接下来我将通过我做用户运营这几年的丰富经验，完整的回答一下这个问题。

在回答之前我要特别说一下。

首先这道面试题其实很难，没有回答好这道题的朋友也不要气馁，很正常。

我认为即使是一个有过多年经验的运营老司机，在面试这种紧张，急智，需要快速反应的场景下，也不一定能给予这道题较为全面和完美的回答。

另外最重要的一点就是：

本题其实并没有一个标准答案。

这道题重在考验应聘者的能力素养，比如临场反应能力，总结归纳能力，以及能否快速看透用户运营的本质，有着多高的思维层次等等。

抛开答案来说，应聘者所展示的职业素养和思维层次，才是面试官真正想考察的内容。

所以关于这道题的解答策略，我认为可以用：

规范标准 + 点，线，面

这个策略来进行总结。而我本文也将按照这个逻辑为大家进行阐述，我是如何思考和推理这个问题的。

01

首先来说“规范标准”。

这道题其实有一个最大陷阱，就是在于对“用户等级”这四个字的理解。

如果不能迅速的给自己和面试官规范“用户等级”的标准，很有可能在后续阐述“可进可退”和“只进不退”的观点上陷入混淆，从而把面试官和自己都绕晕。

那到底什么是用户等级？

这个问题其实很多运营同学都并不一定能搞清楚。

比如下面哪几项算用户等级？

1. 京东钻石会员
2. 京东京享值

3. 王者荣耀等级
4. 王者荣耀排位
5. 滴滴会员
6. 招商银行贵宾权益
7. 招商银行卡积分
8. 传奇游戏战士 40 级
9. 汽车之家版主
10. 虎扑社区 40 级懂球达人
11. QQ 会员 5 级

我个人认为：

1. 京东钻石会员
3. 王者荣耀等级
5. 滴滴会员
6. 招商银行贵宾权益
8. 传奇战士 40 级
10. 虎扑社区 40 级懂球达人
11. QQ 会员 5 级

以上这些都算是用户等级。

因为用户只要完成该产品的基本动作，比如购物，对战，打车，储蓄，杀怪，发帖，每日登录等等，就可以积攒经验值，有条不紊的逐渐升级。

同时用户等级还有很重要的一点就是有明确的阶段标注。

比如会标注 1 级，2 级，3 级，或者会标注钻石会员，白金会员，黄金会员，亦或者会标注普通贵宾，高级贵宾，VIP 大客户，普通用户。

而京东京享值，银行卡积分等，这些更像是附属的积分或权益奖励，同时他们没有具体的阶段性标注，所以不能算作用户等级。

而王者荣耀的排位，各大游戏的战场排位同样不属于用户等级。

虽然他们有明确的阶段等级（例如至尊，白金，青铜）标注，但这种等级体系更类似于排行榜，类似于荣誉。

排行榜总归是要不断变化的，而如果把这种不断变化的排行榜看做是用户等级，则在运营策略制定上会有大量的不确定性。

这也违背了打造用户等级体系的基本需求。

而汽车之家的版主更不是等级，他只是一个职位，一个类似于管理人员的职位。虽然很多版主确实需要有一定的等级要求。

所以在回答这道题的前提，就是一定要“规范用户等级的标准”，一定要分清楚用户等级与积分，权益，荣誉排行榜，职位的区别。

如果你拿着用户等级与排行榜，积分进行横向比对，比如你拿着京享值和京东会员进行比对；

拿着 QQ 会员和王者荣耀排位进行比对，很容易就会把自己搞蒙，最后发现无论如何解释，逻辑都无法自治。

所以在回答复杂的问题前，先不要着急回答问题，先规范标准很重要。

这不仅仅是一个面试技巧，也是辩论，与别人讨论，会议，演讲等等非常重要的一个技巧。

先规范统一的标准。

02

当我们规范完标准之后，就需要梳理一下用户等级可进可退，和只进不退的产品。

可进可退的产品有：

滴滴会员：分为黄金，白金，钻石，黑金等多个等级，会员等级每月浮动，会根据打车情况有升有降。

QQ 会员：QQ 会员不续费后，会每天掉经验，等级降低。

银行卡客户等级：比如贵宾银行卡，VIP 客户银行卡，白金客户信用卡等等，会因为储蓄，流水，信用卡消费的逐渐降低而损失相应客户等级。

只进不退的产品：

京东等众多电商类产品，例如京东早期非常经典的钻石会员。

传奇等众多以升级为导向的网络游戏。

以虎扑，汽车之家等大量的社区内容类产品。

滴滴会员等级是非常经典的“可进可退”

整理好之后，那我们接下来就说说如何回答这道面试题。

以及，这道题是如何体现应聘者思考问题的层次及深度。

也就是思考问题“点，线，面”。

03

首先是：点。

如果你能经过快速思考，迅速的拿出某个产品进行具体分析，那你无疑是很棒的。

比如你可以以京东为例，京东早期希望通过用户的不断升级，等级不断提高，用户等级只进不退，从而留住更多用户，让用户能长期沉淀在平台上，带来更多的消费；

或者你也可以以汽车之家进行举例。用户随着在汽车之家社区发帖，发评论，参与活动等等，经验值越来越多，用户等级逐渐升高，只进不退可以让用户成长为社区中的大 V，核心用户，让用户更有荣誉感，从而长期的留存于平台。

你可以再说个可进可退的。

你以滴滴进行举例。通过用户会员等级的可进可退，可以促使用户更多的进行打车消费，提高打车频次，增加营收。

如果你能用某个产品进行举例，并具体分析，那面试官姑且会认为你还是不错的。

至少说明你平时有注意观察各种产品，有在思考这些产品为何这样去做，目的是什么，并且能清晰地阐述出来。

如果你回答的产品越多，说明你的观察越丰富。

但无论如何，你对于用户运营的思考层次，只停留在“点”这一层面。依然有较大的提升空间。

因为用单个产品去举例，解释。归根到底还是很狭窄。

你要尽可能锻炼自己站在“线”的思维层次去回答。

04

接下来是“线”。

如果你经过深思熟虑，坚定的说出：

用户等级“可进可退”，重在提高成交，提高转化，提高活跃，提高使用频次，

例如滴滴打车，QQ 会员，银行权益最终的目的都是促使用户能更多，更高频次的消费，续费，和使用产品。

而“只进不退”，重在留住用户，沉淀用户，让用户在产品上有更长的生命周期。

例如社区类产品，电商类产品，游戏类产品，用户等级越高，在产品里待的时间就会越久，生命周期就会大大加长。

当然，生命周期的大大拉长，也会间接（请注意我说的是间接）

地提高促活，转化，以及成交的可能。

如果你能回答到这一层面，恭喜你，

你不仅平时观察产品比较多，同时你还有较强的总结和归纳能力。

同时面试官大致会认为你对于用户运营的理解开始有一定的深度，

因为你没有停留在具体某一个产品去分析，代入这个问题，而是站到了多个领域，多种类型产品的纬度线，去总结分析这个问题。

你对于用户运营的思考深度，已经开始到达了“线”的水平。

大部分人对于用户运营的思考深度，基本都会停留在“线”这个水平。

思考能达到“面”的程度的人少之又少。

05

最后是“面”。

对于用户运营，思维程度能到“面”的，绝对是其中的佼佼者。

因为这需要站在更高纬度去看待这个问题，以及能穿透表象，看透用户运营解决的核心需求。

用户运营明面上解决的需求是拉新，留存，促活，

但真正的核心需求是：

用户运营能为不同等级的用户供给多少优质资源？

这才是用户运营要解决的最重要的需求。

也是我们打造用户等级的意义。

我们为什么要做用户等级？

就是希望我们能通过等级将用户区分出三六九等，让不同阶段的用户享受到不同程度的优质服务。

比如当你是滴滴青铜会员等级的时候，你得到的优质服务少的可怜，但当你是滴滴钻石会员等级后，你就可以获得直达通道，优先叫车等多种优质服务资源；

比如你是一个传奇 5 级玩家，你只能在新手村拿着棍子爆野鸡菊花，但是当你是传奇 50 级玩家后，你就可以拿着屠龙宝剑横行全区；你享受到了游戏给予你更多的优质资源；

当你是社区小萌新的时候，你在社区的头像，称号是平民；但是当你是 40 级大 V 后，你的头像会被点亮，会有皇冠，发的帖子会被第一时间加精；你享受到了社区给予你更多的优质资源；

当你是招行大客户 VIP 白金卡，你会免费享受机场头层舱休息室，贷款优先审批，大额贷款额度等优质资源；但如果你只是招行小白卡，估计每年也就能得一桶豆油

所以用户等级背后的核心关键就是，产品能否为用户供给足量，低成本甚至是无成本的优质资源。

如果产品和平台能为用户供给足量甚至是无限的优质资源，那用户等级必然就是只进不退。

如果产品不能为用户供给足量的优质资源，那用户等级只能进可退。

因为在有的平台，优质资源是有限的。不可能无限给予优质资源。

06

其实优质资源的供给效率决定着用户运营的基本策略。

比如滴滴为优质用户提供的叫车直达通道，快速叫车，都是极为优质且有限的资源，

因为这些资源需要通过市场的紧急调度，协调，才能保证优质用户的需求。

并且这些需求还限制次数。因为优质资源就那么些，均摊到所有人上肯定不够分，

所以滴滴的用户会员等级必须要做到可进可退，让逐渐不怎么高频打车的用户不断掉级，从而把优质的服务资源给予其他优质用户。

而银行类贵宾等级的可进可退就更容易想到了，银行的优质资源也是有限的，不可能让已经不满足等级条件的用户还白白占用资源，所以必须也要设置成可进可退的模式。

那只进不退的产品呢？

他们在供给优质用户的资源方面，成本较低，甚至是边际成本递减。

比如社区的高级大 V，平台提供的称号，皇冠，标识等等这些优质资源接近于零成本，只要你等级达到，给你很容易，无需控制数量。

而电商的售货资源同样也是无限的。因为电商本身就是无限货架，不存在有限的资源。即使像有些电商平台的高等级会员每月有 3 次免邮费的权益，这个折算下来，成本也是很低，所以会员等级可以只进不退，因为平台完全可以 cover 掉这类成本。

游戏亦是同样的道理。

所以当你如果能站在优质资源供给的角度去回答这个问题：

能提供无限优质资源的平台，用户等级可以只进不退；

只能提供有限优质资源的平台，用户等级需要可进可退，

那你不仅有较强的归纳总结能力，还穿透了用户运营的迷雾和维谷，找到了它真正的核心需求；

这是极高的思维高度，这是在“面”上回答问题的终极之道。

那你的思考维度停留在哪呢？

是“点”，是“线”，还是“面”？

其他人对这个面试题会怎么回答呢？

我们向春羽计划的作者也发起了这个讨论，部分回答如下：

@子木：

成长类的平台，用户等级可进可退。这个时候用户和产品处于一个共同打怪升级的状态，通过优胜劣汰的方式提高用户的参与度的同事也帮助产品筛选出优质的用户。类似于春羽计划，大家都是可进可退的。

成熟型的平台，只进不退。我认为并不是真的不能退，而是退不退已经不重要。已经已经形成有效的机制和高质量的用户群体。如知乎，只看不答的人也很多，他们可以不进。但不影响平台前进。

所以，设置用户等级的前提是结合产品的阶段。终极目标是留下可以生产高质量内容人的同时留下爱分享传播的人。

@Kai：

在一对一（封闭）的平台，用户等级有进有退，是需要一直激励用户活跃，引导用户完成某些行为；在一对多（开放）的平台，用户等级可以只进不退，因为用户创造的价值具有外部性，内容可以沉淀。

一对一的平台很多，比如打卡、签到之类的就算；一对多的平台，主要以论坛为主吧，最典型的是百度贴吧。

@ 空灵：

“有限优质资源，采用可进可退”，可不可以理解是从成本或者营收的的角度去划分。比如是各种平台的会员体系。是否会员，决定了我提供何种资源给你，因为提供的资源对我来说需要成本，所以我不能提供给所有人，所以我通过用户分级（会员）来划拨我的有限资源。

如何用更少的钱，带来更优质的量？ 渠道质量评估模型

文／姜嶝

硕士毕业于日本早稻田大学，前人人贷高级数据分析师，现易车网数据分析专家。主要负责数据运营和用户增长。

“互联网下半场”的概念在 2016 年由美团 CEO 王兴提出，大概意思是，中国互联网人口红利吃了二十多年，也该吃光了，互联网公司的发展的方式已经由上半场的“速度和流量”，转变为“深度和创新”。

如果以 2016 年作为互联网的上下半场分界线，那么下半场已经到了第 3 个年头了，好多人到现都还没摸透上半场规则，我们便赶鸭子上架般的来到下半场了。

上半场可以追溯至 1995 年，到 2016 年已经走过了 21 个年头，若按照足球比赛来讲，上下半场时间相同，可事实真的如此么？

我唯一能够确定的是留给我们的时间真的不多了，艰难程度堪比国足出现。

我们都看过了 ofo 完成 E2-1 轮融资 8.66 亿，也看过了退款人数超过千万；看过了拼多多一夜爆红，也看过了一夜被“盗”千万；

人们都认定互联网就是烧钱的行业，烧钱不一定成功，但不烧钱一定不会成功。上半场我们就是这么走过来的，不管孰对孰错，接下来我们关心的是，应该做什么，做什么才能活下去，不被时代所淘汰。于是乎，更多的人恍然大悟明白，认识到了用户增长的重要性，没错，下半场我们的课题就是用户增长。

个人理解，能用钱办到的事那都不叫事儿，也不叫增长，换谁都能做。但如何用更少的钱（不花钱）带来更优质的量，那才叫用户增长，才叫学问，也是下半场的核心玩法。

今天我们围绕渠道，分享一些用户增长的心得，具体内容如下：

1. 渠道现状
2. 模型概述
3. 模型算法

4. 模型的应用

5. 模型的推广

一、渠道的现状

“下半场”渠道三大难题：

1. 获取用户流量难

2. 投放资金少

3. 用户留存难

现在渠道流量难题可用一句话描述：预算少、求用户、质量差。

更恶劣的是，渠道流量作弊现象十分猖獗，虚拟机、设备重复激活、异常设备等刷量普遍存在。如何在这种困难模式的大环境下，还能保证渠道投放精细化运营，做到用户增长呢？我们今天就来聊一下渠道评估模型，通过多维度评估渠道流量质量，把钱花在刀刃上。

在讲模型前，先简单的介绍几种常见的渠道投放的结算方式：

CPA：cost per action 按用户激活付费

CPC：cost per click 按点击收费

CPD：（1）cost per download 按下载计费 （2）cost per day 按天计费

CPS：cost per sale 按销售额计费 CPT：cost per time 按时间计费

CPM：cost per mille 按千人展示计费

通常互金行业用的比较多的方式是 CPS，而像汽车之家、易车网等咨询类平台多用 CPC、CPD 的方式进行结算。互金行业的拉新相对

水分较小（只是相对哈），互金商业模式加上 CPS 的结算方式，需要用户手机号、身份证等信息，还要进行实际的投资，所以使得渠道新增作弊成本较高。

对渠道后续评分也相对简单，多以转化、首投金额（GMV）、购买产品期限、产品交叉购买、复投率、资金复投率等指标来综合判断渠道拉新用户质量。

咨询类平台多以 CPC、CPD 结算，相对水分就很大了，因为没有强制用户注册登录，可以用访客身份登录，致使许多用户的关键信息是抓取不到或者抓取不全的。所以无论是机器刷还是人刷的现象超乎你的想象，加上后期留存、GMV、UGC、有效行为等等问题，需要多维度因素评估渠道质量。

举个简单的例子，某咨询类 APP，渠道 A 的结算方式是 CPD，即按下载收费，会出现以下几种情况：

- (1) 花了很多钱，用户只是下载，但没打开过 APP
- (2) 花了很多钱，用户下载打开 APP，但留存差到爆炸
- (3) 花了很多钱，用户下载打开 APP，留存也 ok，但没有任何其他有效行为
- (4) 花了很多钱，用户下载打开 APP，留存有效行为都 ok，但是发现是虚拟机、设备异常或者重复激活（卸载 APP 再重新安装）
- (5) 用户下载打开 APP，留存有效行为都 ok，机器也 ok，但花了很多很多钱

上述只是简单的罗列了几种情况，其实实操起来问题更多。

什么是好渠道，什么是坏渠道，不是简简单单的留存高、用户行为好、成本低或者是 GMV 高就能说这个渠道质量好，怎样综合考虑渠

道质量，今天就给大家介绍渠道评估模型。模型就以困难模式下的咨询类渠道拉新为例讲解，我相信这类渠道评估模型要是玩明白了，其他类型平台应该是得心应手。

二、模型概述

先把成品给大家展示一下，让大家对这个模型有个初步印象，接下来再具体讲解细节。

模型首页展示图

算法页图

算法页放大图

简单的讲就是，模型是通过算法页的不同变量（指标），对渠道进行标准化打分，再根据各项指标不同的权重，汇总一个总得分，各项指标可以向下拆分一级、二级或更多级指标。

在样例模型中：

渠道总得分 =

数量得分 * 权重 1+ 行为得分 * 权重 2+ 商业得分 * 权重 3+ 成本得分 * 权重 4+ 质量得分 * 权重 5

大体模型介绍完毕，下面来深入讲解模型算法

（如果对于算法不感兴趣的朋友，可以跳过第三章，直接看第四部分的模型应用和模型推广）

三、模型算法：

纳入评级库标准：

（1）所有新增渠道

(2) 数据异常无法获取正确信息的渠道不参与评分

打分方法：

(1) 各项一级指标、二级指标在 0 到 100 分范围内打分，无及格分数线

(2) 对于可获取数据的定量指标，采用标准化的方式打分；若数据量级相差较大，可以先取对数，再进行标准化（减小量级差异造成的影响）

(3) 从公司角度考虑，设置正向和反向指标，如新增人数为正向指标，成本为反向指标，即成本越高得分越低。

以新增得分为例：

其中， Q_i 为某个渠道的新增人数， Q 为库中所有渠道新增人数的最大值，或者 Q 也可以为预设的上限值。

以成本为例：

其中， G_i 为某个渠道的成本， $\text{MAX}(G)$ 为库中所有渠道人均成本的最大值，或者 $\text{MAX}(G)$ 也可以为预设的上限值。

比如 G 设定为 10，那么高于 10 元的用户此项得分会被评为 0 分。

$\text{MIN}(G)$ 为库中所有渠道人均成本最小值，或者 $\text{MIN}(G)$ 也可以为预设的下限值。

权重确立方法 层次分析法（AHP）

介绍一下层次分析法（AHP），AHP 能把复杂系统的决策思维进行层次化，将决策过程中定性和定量的因素相结合。

通过判断矩阵的建立、排序计算和一致性检验得到的最后结果具有说服力，避免由于人的主观性导致权重预测与实际情况相矛盾的现象发生，在多目标规划领域具有广泛的应用价值。

首先我们确立 5 项一级指标：数量得分，行为得分，商业得分，成本得分，质量得分，计算主要步骤如下：

构造判断矩阵

（PS：层次分析法的软件也可以从网下下载免费版本）

所以有下图一级指标权重

权重分配图

二 & 三级指标筛选（聚类）

1. 盲选：将根据经验得到的、现有的备选聚类变量全部纳入模型，暂时不考虑某些变量是否合适。

2. 贡献量分析：通过方差分析，观察分类是否存在显著差异，踢出对模型聚类没有贡献的变量。

3. 相似矩阵分析：输出相似性矩阵，对相关系数进行分析，若两变量相关系数接近 1，说明两个变量可以互相替代，踢出一个变量以达到降维目的。

4. 通过上述 3 步对变量进行筛选，既能踢出贡献度较低变量，又将相关性将强的变量进行整合，最终输出相互间属性独立的变量。

各项二、三级指标的权重也参照一级指标一样，层次分析法进行权重分配，最终得到指标骨架图，如下图所示。

模型指标骨架

模型指标骨架图

骨架填充与 BI 展示

将数据填充到骨架中，再按照自己想看的维度去做相应的 BI 展示，本文按周和月监控渠道，也可以按照日为最细颗粒度进行监控。接下来的第四章讲解一些 BI 展示与应用。

四、模型的应用

使用模型后，就可以全面评估渠道的优劣，就好比料理要色、香、味俱全，渠道也要数量、行为、商业、成本和质量综合评价。

模型制作完毕，接下来就到了应用环节，俗话说得好，一切不能将策略落地的数据分析都是耍流氓。下面抛砖引玉的介绍一些基础 BI 展示及应用，其实可深挖的东西很多，待各位读者继续深究。

最细颗粒度渠道总得分 展示图（一）

各渠道近几周（月）的走势图、本周得分、上周得分和环比值，同时在上方有按月和周切换按钮，可以分不同时间维度观测渠道。

简单明了地将渠道最细颗粒度展示出来，劣质渠道关闭或者缩量，将预算转移到好渠道上，使得优势最大化。

付费渠道大盘 展示图（二）

付费渠道总体走势图，按周和月监控所有付费渠道的情况，可以看出大盘的情况。

比如双十一获客非常难，成本偏高、用户停留时间变短、GMV 降低等，都可以从总结得出结论，针对 618、双十一、双十二等节日做战略性投放。

渠道总得分拆解图 展示图（三）

除了渠道总分，还可向下拆分看一级二级和三级指标情况，以便更好的了解渠道的属性特点，针对不同渠道特性做精细化运营。

要新增量时候投什么渠道，因为有些渠道虽然优秀，但新增数量会遇到瓶颈，渠道的同事经常跟我说钱花不出去，就是这么个道理；

要商业转化的时候投什么渠道，有的量够留存也好，但在商业转化这方面表现一般。

这都是渠道的属性，摸透了渠道会事半功倍，还能捎带手的把KPI完成，岂止一个“稳”字了得。

付费 & 自然用户对比图 展示图（四）

付费和自然用户对比画像，可以看得出自然用户的行为 A、行为 B、留存和传播系数 K 因子要高于付费用户，而付费用户的行为 C、行为 D 和商业转化高于自然用户。

利用用户增长思维，可以继续挖掘，行为 A、行为 B 是否会影响用户的留存和传播系数；行为 C、行为 D 是否会影响用户的商业转化。

就举个 Twitter 成功案例，Twitter 发现新用户 30 天内关注了 30 个好友，这些用户的留存率会非常高，新增的 30 天和关注 30 个好友就成为魔法数字，就是你的行为 ABCD 或者是还未发现的行为 EFG，找到它便打开了用户增长的大门。

五、模型的推广

该模型不只局限于渠道评估，还可以做活动评估、用户质量评估、用户积分评级系统等等。把相应的指标替换，赋予相应权重，便可套用此模型。

用户评分 示例

至此，整个模型流程已经介绍完毕，后续还有许多种分析方法以及策略，在这里只是抛砖引玉，就不多赘述了。

最后我们就把今天分析的过程捋一捋：

流程鱼骨图

- (1) 模型确立
- (2) 纳入数据库标准确立
- (3) 打分标准确立
- (4) 权重计算
- (5) 变量指标筛选与调试
- (6) 结果展示
- (7) 分析并制定策略

今天给大家介绍的标准化评级模型就到这里，评级模型常用的有本文介绍的标准化模型，除此之外回归模型也有着广泛的应用，今后也会和大家详细的分享另一类模型在实际业务中的使用方法。

写在后面：希望这篇文章可以帮助广大的运营人士，也能够让用户了解平台运营方式，同时欢迎同行与爱好者一起交流学习，提出您宝贵的意见。

3 张表格告诉你增长黑客怎么做运营数据分析

文／张小坏

8 年移动互联网运营人，喜欢研究通过数据手段实现的个性化运营与场景化营销，擅长实践可量化的产品运营方式。

拉新、促活、留存，是日常运营工作中的常见指标，通过这些角度的指标可以统计反馈 APP 的用户增长情况。但对很多运营人来说，常规指标的数据统计只是停留于数字本身的记录，而不能发现数字背后的增长契机。

本文将从推广新增、用户活跃、用户留存 3 个角度帮你建立正确的运营数据分析思路。

01 获客阶段要统计哪些数据？

（表格见下一版面）

获客阶段的数据分析要关注哪些内容？

在获客阶段，通过数据分析主要解决 3 个问题：

1. 你的广告费有没有带来真实的转化

通常我们在统计付费推广效果时，都会衡量渠道转化 ROI，简单说就是每个用户转化花了多少钱，但是无法看出是否转化了有效用户。

因此，在统计维度上除了关注下载量、新增用户量，还要关注 1 次访问用户，如果 1 次访问用户量过多，说明渠道不精准。

通过各渠道转化 ROI 的对比和不同付费方式的转化 ROI 对比，找出最具性价比的推广渠道，同时关注有效 ROI，从用户价值的角度衡量转化效果。

2. 新增用户量受哪些因素影响？

通过对下载量、新增用户量等数据的统计，各维度数据需要取平均值，关注该维度数据与平均值的对比、与昨日数据对比，观察变化因素。同时，为了找出影响因素，在推广条件相同（相同渠道推广花费相同，比如都没有付费）下，对比不同月份、星期几以及 24 小时不同时间的变化情况，分析时间因素对数据的影响。

统计角度	统计项目	统计说明	分析方法
用户角度	日新增下载	统计各渠道每日新增下载数量	1. 观察每日变化趋势，按昨日 / 7 日 / 30 日维度对比 2. 对比各渠道下载数据高低
	日新增用户	统计当日访问的新用户数量	1. 观察每日新用户变化趋势，按昨日 / 7 日 / 30 日维度对比
	下载激活率	日新增用户 / 日新增下载	1. 观察每日下载激活率变化趋势，按昨日 / 7 日 / 30 日维度对比 2. 细分各下载渠道的下载激活率，对比各渠道激活率高低
	1 次访问用户	1 次访问用户 指下载当天有访问，但后续再无访问行为的用户	1. 对比各渠道 1 次访问用户量的高低 2. 计算 1 次访问用户量在当日新增用户中的占比 3. 计算各渠道 1 次访问用户量在该渠道当日新增用户中的占比
	注册 / 登录用户	统计当日新增的注册 / 登录用户数	1. 当日新增即注册 / 登录的用户数量 2. 非当日新增的注册 / 登录的用户数量 3. 当日新增即注册 / 登录的用户数量在日新增用户中的占比
	24 小时变化度	统计下载 / 注册 / 新增 3 个维度数据 24 小时的变化	1. 找出数据指标高的时间区间 2. 对比 7 日内同维度每日 24 小时曲线变化 3. 对比下载 / 注册 / 新增各维度 24 小时变化曲线差异
渠道角度	渠道曝光量	各渠道当天的产品展现次数	1. 观察每日变化趋势，按昨日 / 7 日 / 30 日维度对比 2. 观察各渠道曝光量变化趋势

	下载转化率	各渠道日曝光量 / 日下载量	1. 观察每日变化趋势，按昨日 / 7 日 / 30 日维度对比 2. 观察各渠道下载转化率变化趋势
	渠道推广费	统计用于 CPC/CPT/CPM 等计价方式的营销费用	1. 计算渠道转化 ROI= 日推广费 / 新增下载量 2. 对比不同渠道 / 不同付费方式的转化 ROI 3. 有效 ROI= 日推广费 / (日新增用户 - 该日 1 次访问用户)

3. 衡量曝光量与下载量之间的关系

曝光代表产品品牌露出，下载代表获得实际用户增长，通过对下载转化率的分析，观察不同渠道各需要多少次曝光才能带来一次下载。

同时，对下载转化率的分析还需要从推广标题、关键词、详情描述等内容角度触发，观察不同内容对数据的影响，找出最优的推广文案。

02 活跃用户数据有哪些统计维度，要如何分析？

（表格见下一版面）

活跃用户的数据分析要关注哪些内容？

针对活跃用户的数据分析，可以解决 4 个问题：

1. 定义活跃用户指标

在上表中的“衡量维度”数据是通过访问时长、会话次数等维度衡量活跃用户的不同维度，可以分析出各自维度的平均值及高于平均值的用户数量；

而“收藏指数”是指反馈用户对产品产生真正使用行为的数据维度，收藏代表用户对内容的认可，不同产品的“收藏指数”定义不同

如电商产品以“加入购物车”或“浏览 3 个商品详情页”作为衡量维度，通过用户行为来定义“活跃用户”的标准。

活跃用户数据统计指标			
统计角度	统计项目	统计说明	分析方法
衡量 维度	日访问次数	单个用户每日打开 APP 的次数	1. 统计不同访问次数的用户人数 2. 找出不同访问次数的集中区间 3. 按昨日 /7 日 /30 日对比不同日访问次数人数变化 4. 观察每天平均日访问次数的变化情况
	日访问时长	单个用户每日使用产品的时长	1. 统计不同访问时长的集中区间 2. 统计各集中访问时长区间的用户人数 3. 按昨日 /7 日 /30 日对比不同访问时长区间的人数变化 4. 观察各集中区间访问时长用户数量变化趋势
	日访问时间段	统计 24 小时内各时段访问人数	1. 找出 24 小时内各时段访问人数高的区间 2. 去重统计 24 小时内使用时长最高时段的用户量 3. 对比昨日 /7 日 /30 日 24 小时访问用户量高的区间的变化 4. 对比昨日 /7 日 /30 日 24 小时访问人数变化曲线
	收藏”指数	收藏指数指代表用户认可产品的行为的数据，统计产生该行为的人数。如收藏文章、浏览商品、加入购物车商品、咨询客服等。	1. 对比昨日 /7 日 /30 日“收藏指数”变化情况 2. 分析连续 1 天、3 天、7 天、15 天的“收藏指数”（查重）

时间 维度	日活	从不同时间维度统计统计满足“衡量维度”指标的用户人数	1. 通过“衡量维度”的不同指标，统计各维度高于平均值的用户人数 2. 对比次日 /7 日 /30 日数据变化情况 3. 统计前 1 天不满足“衡量维度”，但今天满足的用户数
	3 日活跃		1. 统计连续 3 天满足“衡量维度”指标的用户人数（查重） 2. 统计 3 天内超过 2 天满足“衡量维度”指标的用户人数（查重） 3. 统计 3 日前不满足，但第 4 天满足“衡量维度”指标的用户人数
	7 日活跃		1. 统计连续 7 天满足“衡量维度”指标的用户人数（查重） 2. 统计 7 天内超过 5 天满足“衡量维度”指标的用户人数（查重） 3. 分析 3 日活跃用户在 7 日活跃用户中的占比 4. 统计 7 天内任意 1 天满足“衡量维度”指标的用户人数 5. 统计 7 日前不满足，但第 8 天满足“衡量维度”指标的用户人数
	30 天		1. 统计 30 天内任意 1 天满足“衡量维度”指标的用户人数 2. 统计连续 30 天满足“衡量维度”指标的用户人数（查重） 3. 统计 30 天内连续 15 天满足“衡量维度”指标的用户人数（查重） 4. 统计 30 天内任意 10 天、15 天、20 天满足“衡量维度”指标的用户人数（查重） 5. 统计 30 天前不满足，但第 31 天满足“衡量维度”的用户人数

渠道 维度	各渠道用户活跃比	阶段时间内各渠道活跃 用户 / 新增用户	分析各渠道转化用户在 活跃用户中的整体占比， 分析活跃用户来源 分析各渠道转化用户在 该渠道转化用户的占比， 衡量渠道质量
活动 维度	活动转化用户活跃比	活动转化活跃用户 / 活动 新增用户	分析活动转化的用户在 活跃用户中的整体占比， 分析活跃用户来源 分析活动转化用户在 该次活动新增用户中的占 比，衡量活动效果

2. 通过活跃用户变化反馈产品健康度

通过日活、3 日活跃、7 日活跃、30 日活跃等不同时间维度的活跃用户变化情况，反馈阶段时间内产品运营策略的正确性以及产品内容、服务的用户满意度。

3. 统计“回流”用户数据变化

不同时间维度分析中都有一个“回流”数据，即通过分析几日前不活跃但今日活跃的用户，观察 3 日回流、7 日回流、30 日回流的用户变化情况。

4. 衡量活动质量与活跃用户来源

通过分析各渠道、活动转化用户中的活跃用户占比，衡量渠道效果，同时分析各渠道、活动转化的活跃用户在整体用户中的占比，分析活跃用户来源。

03 留存用户要统计哪些数据？

如何定义留存用户？

留存用户是指某个用户群体在一段时间内对产品有访问行为，留存用户的定义有 2 种方式：

第一种是常规的方式，阶段时间内有任意访问行为的用户即为留存用户；第二种是需要用户有一定访问行为，例如浏览时间多长、访问几次、访问哪些页面。对于留存用户，建议采取第一种定义方式，阶段时间内有任意访问行为，代表用户对产品还有印象，就有促活的可能。

留存用户分析有哪些价值？

留存用户量的统计在于衡量产品的用户规模，而精细化运营的留存用户分析，需要通过留存用户找出提升用户留存的方法。留存用户分析有 3 个重点方向：

1. 发现留存用户特征

基于用户行为特征，如浏览时长、领取过优惠券等群体或特殊行为特征，分析不同特征下的留存用户量，找出高留存特征与低留存特征，同时基于一个特征找出提升留存的值。

如通过用户使用时长分析留存用户特征，日使用 10 分钟、15 分钟、20 分钟、30 分钟等不同时间段的留存用户有哪些区别，观察出对留存影响较显著的时间维度，如某日新增用户中使用 15 分钟的用户留存率较使用 10 分钟的用户留存率显著提升了 20%，那么应以用户使用时长 15 分钟作为提升用户留存率的标准。

2. 发现渠道转化用户留存特征

通过对不同渠道转化用户的留存率分析，发现渠道对用户留存的影响因素，判断不同渠道的用户喜好与对产品的需求。

3. 分析会话流失节点

会话流失节点是指用户在一次访问过程中的退出页面，算为一次会话流失。通过分析高流失的页面，找出用户流失的产品因素，进而优化相关内容。

留存用户数据统计指标			
统计角度	统计项目	统计说明	分析方法
留存指标	次日留存	不同时段内有访问行为的用户占该用户群的占比。	1. 计算方法：如 M 日新增用户 7 日内有 N 人访问，公式：7 日留存 =N/ M 2. 对留存用户的指标定义可以是一段时间内有任意访问行为也可以是 通过使用时长 / 访问次数 / “收藏指数” 等用户行为定义留存，一般推荐第一种定义，证明用户未卸载 3. 分析各留存指标的数据变化趋势、数值大小对比，分析阶段内的产品粘性
	3 日留存		
	7 日留存		
	30 日留存		
留存用户的统计维度			
维度	说明	意义	
人群维度	不同用户特征的留存率	如通过分析浏览时间长 / 日访问次数多 / 购物数量高等用户行为特征建立用户群，观察用户群的阶段时间留存情况 对比不同行为特征用户的留存率，找到提升留存率的数据变现	
渠道维度	不同渠道来源的用户留存率	统计不同渠道来源用户的留存情况，评估渠道转化用户质量，衡量渠道效果 通过对比不同渠道来源用户的留存率，同时观察不同渠道用户留存率的变化情况，发现时间、活动等因素对留存的影响	
行为维度	发生特定行为为用户的留存率	通过特定的用户行为，例如领取优惠券、加入购物车、注册、报名课程、收藏文章等特定行为和行为相关的数据指标，例如收藏 1 篇文章与收藏 5 篇文章，分析不同特定行为下的用户留存率	
自定义时间	自定义时段用户留存率	不局限于日、周、月的时间维度，而是根据发生特殊运营行为的时间维度进行分析，例如电商大促期间的用户留存情况	
会话流失节点	用户退出 APP 的节点	1. 按退出次数排序发现用户退出集中的页面 2. 对比日、周、月的各页面退出变化情况 3. 通过热力图分析该页面的用户使用行为 4. 通过路径分析用户进入该页面的上一步行为	

04 总结

新增、活跃、留存 3 个阶段的数据统计目的在于通过数据真实反馈 APP 在用户使用体验中的数据化反馈，通过细分每个维度的统计指标，找到新增后行为特征、活跃用户活跃特征、留存用户的留存特征，从而提升新增、活跃、留存 3 个维度的数据表现。

如何利用转化率思维做出 102 倍 回报的项目

文／陈勇

南孚电池、花点时间营销专家顾问，转化率特种兵，鸟巢峰会特邀讲师，钛媒体 2017 年度最受欢迎钛客，百度深圳分公司转化率咨询专家，在行市场领域北京区域评分最高 & 价格最高行家。

大家好，我是陈勇，官方称营销独立顾问，职责就是帮各种公司提高各类广告的投放转化率，大家叫我转化率特种兵，就是一个人解决一场商业战役的核心部分。

我本科是学计算机的，主要运用计算机建模、消费心理学和流程管控，曾经帮助南孚电池、清华紫荆教育、花点时间、猫王收音机等几十个品牌，提高各类广告投放的转化率，少的能提高 30.1%，最高的能够提高 1750%。

很多人问我，为什么跨越不同行业，都能提高转化率，到底是因为什么？我总结一下，两个原因，项目能做成成功，这两个要素缺一不可。

第一，要掌握提高转化率的核心方法论。第二，在执行过程中坚定不移的执行到位。两句话合并就是：只有精细化的过程控制，成功才能复制。

问一个问题，大家今年业绩怎么样？这句话很扎心，2018 年普遍两种情况，要么业绩下滑，开始裁员，要么高速增长，一天做十万单还不够。

企业一旦贪心很难控制，今年 5 个亿纯利润，明年能不能 8 亿？后年能不能 10 亿以上？一般能力越大的时候野心会越来越大，有时候能力不大野心也在增长，因为人本性大概率就是贪。

一边快倒闭了，一边还在蓬勃发展的冰火两重天局面是如何导致

的？主要原因就是在转化率上，如果投放的每分钱转化率都做得特别好，你肯定只想投放再投放，是因为只要你转化率足够高，哪怕是借高利贷去投放成本都能够覆盖掉。

规模商业的三个问题

对于规模商业，一年 5 个亿交易额以上的公司到底做了什么，才能长这么大并且持续增长？实际上只有三个问题：产品、流量、变现。

第一，你的产品是什么？如果你的产品不能规模化，一年想做 5 个亿基本上是痴人说梦。

第二，你的流量从哪儿来？你去买流量，还是说搞一些免费的流量都可以，关键是你的流量要源源不绝的来才满足你的需求。

第三，流量来了要变现。就算在北京三里屯找了最好的店铺，客人来了你不能成交也是白忙。

一、我们先讲产品

很多公司把产品分为引流产品、利润产品，这个策略很重要。

以我 16-17 年服务的“花点时间”来举例，他们每周三的鲜花订单量能到六位数，怎么做的？很简单，就是用引流产品，99 元 4 束花，因为 100 元是个门槛，如果把价格定在 100 以上，引流的效果就会下降。

99 元 4 束花，除非规模做得很大，才能维持一点点利润，所以在引流产品的基础上做了利润产品，PRO 版的 169 元 4 束，这个利润就高了。

这会产生另外一个问题，就是 99 块钱的花属于 100 块钱以内的，169 属于 150 以上的，这中间出现了断层，这个断层很可能导致：第一，用户向上跃迁复购的时候难度有点高，第二假如竞品做一款定价 100 到 150 之间的产品，就很危险。

“花点时间”后来上了一个产品，定价 139，玩法是这周送 99 元中的一束，下周送 169 中的一束，让用户不断感受两种花的差异，然后用户就会发现 99 元的满足不了自己的需求，169 的才行。

但是这样还不够，它不能让用户觉得占了便宜，同时企业的利润又能大涨。

所以他们后来又做了一款产品，用户增加 40% 的成本，但是花量翻一倍，并且利润还能大幅度增加，这里就不公开讲具体产品，感兴趣的可以关注花点时间的公众号，找一下这个产品感受一下。

二、接着来说流量

一个用户从了解到购买，究竟有哪几个步骤？哪些步骤是坑？

我们来拆解一下，首先通过某一个渠道，无论线下还是线上，把你的广告展示出来，用户看到了可能会查看、点击，然后看到设计好的页面，如果用户觉得 OK 就会跟你发生关系。

在互联网时代，所谓发生关系就这几种情况，假如是公众号 / 抖音 / 微博就关注你，你是 APP 就下载，如果你是个页面，就可以打电话、预约、购买。你需要弄清楚，你的产品属于哪一种。

举个例子，2014 年我服务过一家儿童围棋培训公司，他们的围棋培训课程做的很好，我在接触这家公司之前，他们主要做线下，只教 4 到 6 岁的小朋友学围棋。

所以地推的时候，20 个人从你面前经过，会有 1 个人留下来对你这个事情感兴趣跟你聊一下，大概 5% 的转化率，然后在 5 个人中，最后愿意课留下号码约周末试听课的大概 33%，那这个周末他一定会到场吗？不一定，大概 33%。到场以后听了试听课，愿意交费报名的 50% 左右。

每一步转化率相乘之后，最后转化率只有 0.27%。

进入这家公司后，我的想法很简单，就是做百度搜索，公司说百度贵又没什么效果，但是为什么别的公司长年累月投百度，说明是有效果的，你没效果是自己能力不行，不是渠道不行，于是开始投百度。

这里我介绍一个工具，百度推广里的“关键词规划师”，这个工

具能够查到任何一个非违禁关键词在中国任一地级市一天的搜索量是多少，白天搜的多还是晚上搜的多，工作日搜还是周末搜，全部都能够查出来。

当时我查询一番后，发现同行的水平实在一般，我就很开心，如果竞争很激烈的话，不一定能保证自己真的比别人聪明很多，但是如果同行水平差，我们就有绝对的自信干掉对方。

后来我们就优化路径，把曝光到成交转化率从 0.27% 提升到了 9.76%。

首先投放带来用户看到页面，有 33% 的人会发起在线咨询、填表单或打电话咨询，然后优化话术，让预约率从原先的 33% 提升到 74%，然后通过流程改造，让到场率从 33% 提升到 80%，最后一步试听听课没法优化，是受线下试听听课老师影响的，所以还是 50% 左右。

可能每一步都差别不大，但是最后相乘的结果会出现指数级的增长，至少差一个数量级，经过层层优化后的 ROI 高达 102，这是老板们最想看到的结果。

后来老板问我预算够不够，他想赶紧多花点钱出去，因为他知道这笔钱能够赚回来。

把自己的漏斗模型建好，然后提高每一步的转化率，才能让最终转化率有大幅度的提升。

再举个例子，有一个词叫做“抵达率”，就是点击广告的人里面，其终端最终页面加载完成的比率，很多广告连 85% 都达不到。

优化的时候，需要找到产品经理或者技术把加载速度提高，然后抵达率就会提高，这个事情很简单，但是很多人没有做，甚至很多人不知道抵达率这个概念。

我有个有个 K12 领域的客户，一年花几个亿预算来投搜索和信息流以及其他效果广告渠道，他们就会要求所有的细节一个个优化，每个因子提高一点，最后的结果就很恐怖。

第三，讲变现。

一个消费者买商品的过程可以分两步走，第一是为什么要这个产品，第二是选哪家。

信息流解决的是第一步，搜索解决的是第二步，电商刚好介于两者之间，因为它们有千人千面、直通车、京准通等等工具。

这个买东西的逻辑刚好对应中国几大流量体，什么是流量体？流量源源不绝，至少以亿为单位来计算，并且这些流量容易变现。比如今日头条、天猫、百度。

这里我拿搜索来举例，因为大多数情况下它的转化率是最好的。

搜索的流量有这两个特点：

用户有确定的需求，

用户不知道满足需求的东西在哪里，是什么

搜索就是 SEM、SEO、ASO，而电商的搜索行为也是搜索渠道，它的特点是不知道去买哪家。

我们为什么买东西在这家买，不在那家买？

有这几个因素：销量高、选品牌、评价不错、特性、优惠活动、朋友推荐、被页面介绍打动、经常在这家买。最终下单，可能是因为销量高，可能是评价好，甚至现在女孩子买东西的时候先看差评和带图的评价，就是不看好评，她认为好评是商家的好评返现或商家自己

刷出来的。

看到这么一堆杂乱的数据，我们可以合并同类项排序，那么这些因素中哪些是可以合并的？比如选品牌、销量高、经常在这家买、朋友推荐、看评价，这些其实是同样一个东西，背后的实质就是获取信任。

所以我们把消费决策分三个阶段，激发兴趣、建立信任、立刻下单。

第一阶段激发兴趣，用户因为内因或外因对某个事情产生了需求，然后第二阶段开始找卖家，各种对比，参考销量怎么样，评价好不好，这个阶段是为了建立信任。

你的朋友、闺蜜给你推荐的商品，足够信任了，但是大概率你是不买的，为什么？3 个原因：没有购买力、没有需求、不着急。没有购买力不用聊，不会是你的客户，没有需求的话你能不能让他产生需

求？不着急的话能不能让他着急？这三个步骤实际需要“陈勇六要素”来控制，这个理念起源于罗伯特·西奥迪尼的《影响力》，那本书很厉害，有人说比《羊皮卷》还厉害。我看完发现不太符合中国的商业社会，顺序也有些不太对，后来我改成了陈勇六要素，名称完全一样，但是顺序和用法完全不一样，大家继续往后面听就知道了。

互惠，为什么是互惠而不是优惠？第二个承诺一致，《影响力》里的承诺一致是你让买家产生承诺一致，而陈勇六要素里讲的是对于卖家要承诺一致，如何让用户相信你宣传的东西是对的，这个要素是最难的。第三个要素是权威，第四个是社会认同，第五个是喜好，喜好实际上是讲不喜好，第六个是稀缺。

这个里面最难的要素是承诺一致，我举一个例子，一个减肥产品的5种广告。

比如你家有个减肥产品，能在60天里让一个160斤的胖子变成130斤左右身材匀称的人，如果你作为这家公司的市场人员，你怎么办？

假设这个产品是真的存在，而且是由美国科学家和中国科学家一起研究的，通过了美国FDA和中国的药监局验证，做了动物活体实验，也没有副作用。

我们列五种不同的广告：

第一种广告是静态对比图，before 和 after，60 天前 160 斤的照片，60 天后 130 斤的照片——大多数人不相信的；

第二种是 GIF 动图，从 60 天前 160 斤到 60 天后 130 斤，十几张照片做成一个动图——不相信的人少了一些；

第三种做过程视频，60 天前站在秤上，160 斤，然后用视频快速播放上秤的变化，直到最后 130 斤，做成过程小视频——不相信的肯定更少；

第四个是措施 + 过程视频，比如一个用户在北京朝阳最好的医院挂了一个主任号，问医生，我这么胖怎么办？医生抽血化验后告诉他，减肥这个事情很简单，管住嘴迈开腿，再加吃这个药，一定有效，最后拍摄视频，快速播放的方式，最终瘦下来。——这个不相信的人就很少了。

第五个是什么？刚刚说去北京朝阳最好的医院挂主任号，现在去中国最好的医院挂特需号，都是医学泰斗，然后医生说减肥这个事情一定要管住嘴、迈开腿、吃点药，但是现在年轻人特别忙，少锻炼一点也行，最好能控制嘴，如果实在管不住嘴也行，吃这个药就可以减肥。

最终呈现也是一个快速播放的视频，里面是这人没怎么运动，也比较能吃，最终也能瘦下来。

为什么这个广告反而有人不信了呢？原因很简单，你要想想看这个广告的过程中，你的大脑在思考什么？我们平常表面上相信科学，我们骨子里面更相信直觉，就是因为先天大脑的话语权高于后天进化过的理性大脑。

广告里说不用运动、随便吃，也可以减肥，你的大脑立马说这是个骗人的事情，因为你的直觉就是减肥要管住嘴迈开腿，先天大脑的话语权要高于后天进化过的大脑。

所以广告的上文都会作出承诺，下文再讲符合价值观的可实现承诺的保障措施，加上成功案例，用户就觉得这是对的，会那么一点相信了。

但是只要倒过来，用户就不相信，比如成功案例放在前面，他就

可能认为你是编的，做广告只要违背了人的思考逻辑肯定就不行。

陈勇六要素的六个要素分别什么用呢？互惠可以激发兴趣，承诺一致可以产生轻度信任，权威产生信任传递，社会认同产生从众心理，喜好远离痛苦，最后用稀缺让用户着急，这是一个让客户下单的模型。

这些分别组成了下单的三步，就是激发兴趣、建立信任、立刻下单，是一个完善的模型，如果不按这个思路做，你的转化率就有问题。

之所以跨不同行业都能做成功，就是因为掌握了这一套核心方法。

这六要素在哪些场景能用呢？微信公众号、网站、专题页、DM 单页、海报、短信、电话、SEM 都能用，你会发现这些场景都有一个特性，就是要说服对方，所以凡是要说服用户的场景都需要使用陈勇六要素。

再举个例子，如何让一个不知名的学校显得很牛？

16 年国庆节后服务清华紫荆教育的在线 MBA 项目，帮他们把广告投放转化率提高 406%。

在线 MBA 的目标客户是想拿学历的，清华紫荆教育的美国索菲亚大学学位项目很牛，免联考就可以入学，只要最终所有科目都考试合格就能拿到中美双认证的索菲亚大学的 MBA 学位证书，但是认识索菲亚大学的人不多。

首先要证明这所大学是美国正规大学，这一步比较简单，美国索菲亚大学获得了教育部留学中心认证，证明是正规大学，那怎样让大家认为这个学校很牛呢？

学校的介绍大概是这样：

这个学校是 1975 年成立的，但国内外百年名校多的是，并没有优势；

超人际心理学全球第一学府，超人际心理学是什么？很多人也不知道；

学校对面是斯坦福，这有什么用？又不是你家亲戚。

但有一点可以挖掘。因为美国的教育部把自己的管理权限下发给中西东三部的教育联盟，然后索菲亚大学和斯坦福大学、华盛顿大学、加州伯克利分校同属一个美国西部教育联盟，于是我们做了这张图，把同属美国 WASC 认证大学的放在一起，第一个是斯坦福，第二个就是索菲亚大学。

这就是为什么你坐东方航空的时候，播音里不说欢迎乘坐东方航空，而是说欢迎乘坐天合联盟。这就是找到组织的力量，这就是为什么很多机构想成为各种权威协会的会员单位的原因。

很多人写公众号，问怎么用陈勇六要素？其实也很简单，首先讲公众号做什么，引入定位，第二怎么证明你很牛的样子，引入权威，然后给个行动号召立马让他去动起来。

以我自己的公众号【陈勇营销专栏】自动回复的欢迎语为例，之前写的很不明确，让用户打汉字也不够方便，于是我就改了，按这 3 个模块改好了。

一、开篇定位：实战营销，提高转化率，我做提升转化率的；

二、我的各种 title（这用到了陈勇六要素中的权威）；

三、我怎么提升转化率：通过计算机建模、消费心理学和流程管控帮助各种公司提高广告投放转化率 30.1%-1750%。（这用到了陈勇六要素中的喜好）；

四、回复 1，获得陈老师私人微信号，回复 2，获得月销量增长 13 倍的案例解析。（这用到了行动号召）。

总结一下，首先你要拆解你的产品，再找到擅长导流的方式，你

要根据公司的阶段决定买什么样的流量，最后流量要能变现，且持续优化。只要三者同时满足了，就能成就超高 ROI 的商业，就能进入一种躺赢的模式，这是希望大家能够进入的模式。

最后送大家一句话，人生就像转化率，是个不断优化的过程，就看你优化的频率和幅度。

如果你一年后依然觉得是特别聪明的人，你这一年除了长体重长岁数，肯定没有长脑子，如果你明天觉得自己今天特别傻，恭喜你，你在进化。如果你的频率和幅度特别高，一年以后就会进化成特别厉害的人。

因为我们不想成为一般的人，所以我们才会来到这里，要不然回家睡大觉就行了，因为你想成为不一样的人，所以你要运营好转化率。

谢谢大家的时间！

做完 50 个裂变项目后，我们总结了 40 个坑点

文／鉴锋团队

擅长微信生态的用户裂变增长；为腾讯科技、宝洁、中信集团、太平保险、京东金融、网易、知乎等公司提供用户裂变策划服务。创造了网易 / 三联生活周刊等多个行业营销刷屏案例、0 推广成本策划出趣拍卖多款小程序裂变百万级用户。

大家好，很久没有出来复盘文档了。

今年社群运营的热度不亚于小程序，因为大家都面临着同一个瓶颈，就是用户增长乏力和公众号打开率的持续走低。尤其订阅号改版后，很多人都喊着哼玩不起玩不起，要转移战场做社群和小程序。

知名 kol “小北”（我的女神），18 年开始铺设城市社群电商，通过连接线上线下，两个月业绩 700 万。

秋叶大叔，自创知识 IP 大本营社群，学费从 3000 元到 5000 元，期期不用推文就能在社群爆满员。

运营深度精选，利用社群裂变，0 预算 10 天涨粉 20 万，还顺便赚了一波软妹币。

社群经济的到来，让知识付费和社群电商开始成了风潮。接下来就来说说，我们今年做完 50 个社群裂变项目后，总结的 40 个小经验。

1，付费用户自带口碑溢价，羊毛党永撸不完。请一个老师讲课拉来的 50 个付费用户，比免费礼物拉来的 1000 个用户长尾效果会更好。

2，个人号也可以活码裂变，不要再傻傻手动切换了。详情请咨询“爆汁裂变”。

3，人的直觉思维有 80% 都是错的。所以挖掘用户需求，最好的办法是竞品分析。

4，如果你所在的行业还没人玩社群裂变，那么恭喜你：越早玩，成本越低。

5，组建一个行业 KOL 群吧，制定一个 KOL 的奖励机制吧，因为他们可能决定了你 50% 的成功裂变率。

6，很多课程定价 99 元，因为 99 元刚好处于用户感性下单和高

分销收益的平衡点。

7，周二 / 周四是一周中，用户付费意愿较活跃的时间。

8，海报本质三要素：

虚荣（分享能抬高我）

贪婪（分享能得利）

懒惰（买了能快速学到）

9，确定活动目的 / 确定活动目的 / 确定活动目的。一个活动只有一个主要目的，不要又想拉新又想讨好老用户。

10，确定目标用户 / 确定目标用户 / 确定目标用户。不要假想满足全世界，你不可能是人民币。

11，相信我，如果 9 和 10 没有在方案策划时先确定好，那么执行中的海报和详情页设计，会让你无限陷入改改改改改改改改改的境界。

12，做 H5 时，至少准备 4 个域名。因为有时裂变和违规之间，就差一个封字。

13，如果你的裂变诱饵里，既有分销又有打卡退款，那么你要小心了。我们曾经这样干，然后被羊毛党撸到毛都不剩。

14，你能每次为一个项目的海报，考虑至少 6 版不同的思路设计吗？

15，尽可能做到实时收益到账。这种刺激多巴胺分泌，会给你的传播带来想象不到的用户激励。

16，你有把阿拉丁 Top100 的小程序都用过一遍吗？你有体验过至少 200 个裂变活动吗？你有认认真真自己拆解过 10 个裂变思路吗？

17, A/B 测很重要，不要盲目听从甲方和相信从业经验。

18, 微信群“鱼龙混杂”，负面信息容易发酵，每个群最好有 1-2 个托。

19, 1 个微信号 1 天只能扫码进 10 个微信群。所以建群要提前，数量要高估。

20, 做社群运营的同学，身份最好是“小女生”，没有人会对可爱、卖萌抗拒。

21, 分销裂变率的合格线是 1:1.5，也就是平均 1 个人要带来 1.5 个新人。

22, 裂变社群生命周期较短，如有可能，把用户都导到个人号上去。

23, 小号买回来最好先养 1 个月，至少 2 个星期。

24, 有一种爆粉软件，可以自动把群里的人都加一遍。（但容易被封）

25, 也正是因为有这种软件，所以有些同行喜欢在你建好的行业群里，用这种方式撻人。

26, 推荐一本书，叫《社会心理学》。推己及人，知人者智，知己者明。

27, 红包弹窗会让用户有一种喜从天降的感觉，增加好奇进入的欲望。红黄色调会让人觉得喜庆，并且与利益相关。

28, 设置进度条的好处，是用户完成一半以上的任务时，不舍得放弃离开。

29, 拼多多的包装亮点之一是：无处不在的诱导分享，到哪你都能看见 1-3 个分享按钮。

30，助力活动要尽可能展现出活动的真实性和完成任务的可能性（简单性）。比如已有 XXX 人完成。

31，海报文案，基本遵循“痛点 + 得到”。

32，海报文字不要侵权，会赔死你的。

33，想想什么事情是每年必定发生的，那里一定有强需求。比如，每年都有大学生毕业，论文查重就是刚需。

34，游戏行业真的很赚钱。好好想想小程序这条赛道。

35，小程序二维码固定的只有 10 万个，要用带参数生成的二维码才可以有无限个。

36，做社群运营，最重要的不是规则，不是老师，不是管理，是那几个在群里活跃的人。

37，小程序开通商户号，直接选用 T+7 的类目，就可以实现实时到账，不需要等 90 天。

38，用户体验三要素：不要让我想，不要让我等，不要让我烦。

39，寂寞空虚冷，会让用户在深夜主动搜索可以解决的方法。我们做了一个匿名小程序，没有推广自己深夜起来百万 PV，然后再自己被封掉。

40，没有任何一条道路可以通往真诚，真诚本身才是通往一切的路。

4 步提升 50% 转化率，揭秘流量获客底层逻辑

文／独孤伤

四年互联网 + 教育经验，策划过单天破万超 50% 转化率的裂变活动，不到一年打造超千万阅读的原创自媒体矩阵，野生运营社区合伙人。微信公众号：野生运营社区

谈到获客，无非考虑三个要素，产品、流量、转化率，这三者决定了一个商业模式能否成立，而研究这三个要素之间的关系，其实能够梳理清楚用户转化的底层逻辑与基本流程。

即：需求洞察——流量积蓄——价值服务——体验转化。

接下来就根据这个逻辑拆解知识付费和在线教育行业的获客策略，本文大纲如下：

需求洞察：三大方法找准用户痛点

流量积蓄：裂变和社群打造流量池

价值服务：直播和训练营塑造口碑

体验转化：诊断和体验课赢得信任

一、需求洞察：三大方法找准用户痛点

任何转化性的活动都需要先提前洞察用户需求，不然你做的活动就是没效果的，是自嗨的，这是很多人容易犯的毛病，我有时候也是如此，那么，哪些方法可以尽量避免这样的事情？

1、调研问卷

调查问卷是最容易上手的方法，通过对用户做调研，可以减少很多盲目的选题选择，是个人觉得保证活动效果非常实用的方式。

这样说会比较虚，举一个例子，我之前所在团队要做一次家庭教育类的活动，当时暑假快要到了，这个时候家长一般都会给孩子提前安排暑假任务，学习类娱乐类都有。

我们觉得这里面一定有可以深挖的点，虽然自己想了一些主题，但不敢直接用，最好能够确认一下，如果做了一份问卷，把暑假阶段能想到的关于家长教育孩子的痛点都列了一遍，到时候就看家长们的选择，只要有了结果，就可以初步确定一些值得做的主题，减少试错成本。

后来根据调研结果，我们选择了比例较高的几个主题组成了系列活动，裂变一万多用户。

关于如何做调研，核心的环节还是调查问卷的设计，这个每个人的想法是不一样的，只要能符合自己的要求即可，我个人认为设计问卷的时候必须包含三个方面：

第一是你的用户画像是怎样的，比如年级、性别、地区等；

第二是你的用户痛点都有什么，要列出足够多，且分好类，归位到相应的场景；

第三则是用户对于产品的要求和建议。

当问卷内容设计出来后，必须进行小白视角的测试，以便对问题描述、问题排列等进行调整，让问卷更容易被用户填写。

2、观察对手

除了调研问卷，另一个用户需求的洞察方法是观察竞争对手，它

们做了什么活动比较火，你就马上跟进，当然前提是你们的用户重叠度要足够，不然就可能达不到想要的效果。

比如我做关于作业辅导的活动，当时就看到竞争对手做了，效果还不错，打算改造一下推出去，结果反响平平，本以为这不是用户痛点，后来才明白，这跟用户属性有很大关系。

3、学科日历

学科日历是另一个提前判断用户需求的方法，很简单，就是根据教育用户的特点提前列出活动日历，早做规划，是一个高效率的方法，能防止错过很多时机。

像笔者接触过很多教育机构，它们多数会推出长期的学科活动，而里面的每节课都是根据学科日历提前制定的。

二、流量积蓄：裂变和社群打造流量池

洞察需求解决了从无到有的问题，那流量池的搭建则是要解决从没有人到很多人有的问题，而在具体搭建流量池的过程中，个人认为需要利用的工具就两个，一是裂变，二是社群。

1、裂变

裂变是大多数优先选择的推广方式，关于裂变形式的选择，常常根据效果来决定，而并非看到别人做出新的玩法你就要马上复制，好像你不做就要废掉一样。

选择裂变形式的第一步，是看你的用户是否能够接受这一形式，如果这种形式操作成本低，不需要耗费多余的时间来学习，就可以考虑使用。

第二步则是看你沉淀用户的方式，或者留下用户线索的方式，比如你需要手机号，就可以考虑付费裂变的形式，不需要手机号单需要加好友，就选择个人号的裂变方式。

经过前面两步，你基本就可以判断出要选择哪种裂变形式，当然，如果你的活动较为复杂，需要系统的裂变体系支撑，则另当别论。

而说到裂变形式，据我观察常用的有这几种，转介、助力、拼团、分销，可以根据以上两个步选择使用：

转介：强制转发，常用形式是群裂变和个人号裂变，比如有书的一年读 52 本书；

助力：任务宝玩法，邀请成功规定数量的人关注公众号或进入社群或添加个人号，比如网易公开课曾利用邀请好友入群的方式做裂变；

拼团：以低于原价的相同价格抱团报名，典型案例是拼多多、连咖啡，裂变层级较低，需要依靠较高启动量的渠道；

分销：拉人头赚钱模式，很少用于教育，常用于知识付费和社交电商，比如千聊、荔枝微课、喜马拉雅等平台。

2、社群

社群是流量池搭建的第二个有效工具，目的是对通过裂变吸引来的流量进行激活和留存。

关于社群运营，有很多专业的书籍和文章可以做参考，笔者只谈三个个人认为比较重要的点。

(1) 告诉社群目的

社群是干什么的，这是第一个要跟用户说清楚的，不然他进群之后会非常懵，过不了多久就会退群，很容易造成流失。

所以，当流量灌入社群时，必须及时更新群公告或艾特某人，告诉他们这个群的目的和作用，比如每天有案例分享，组织话题讨论，提供免费课程等等。

(2) 制定社群规则

社群的活跃是需要规则来保证的，而所谓规则，则包含两个方面，即群规和等级。

群规，就是一个群有什么事情是必须做的，有什么事情不能做的，需要做的没做或不能做的做了，需要有一定程度的惩罚，比如发广告移除群。

等级，则是根据群内各用户的表现进行的阶层划分，常以积分的形式表现出来，积分越高，说明越活跃，可得到的奖励也越多，而积分低的，则没有奖励，甚至会被淘汰出群。

通过社群规则，可以发现或培养社群内的意见领袖，这对以后的流量运营有非常大的帮助。

当然，社群目的和规则可以保证社群有良好的活跃度和留存率，但这一切的前提是能够做到严格的执行，如果做不到，任何目的和规则都将失去意义。

(3) 善用群体效应

所谓群体效应，主要包含五个方面：

助长效应：群体对成员有促进、提高效率的效应；

致弱效应：群体对个体的行为能带来积极的效应的同时，也会带

来消极的效应；

趋同效应：个体在群体规范效应下，缩短差距，而趋向于相同的意见、观点和行为倾向；

从众效应：个体在群体的压力下，改变自己的观点，在意见和行为上保持与群体其他成员一致的现象；

置化效应：个体在群体中的工作成果不如单独一个人工作时那么好的一种倾向。

依据这五个效应，可以有效激活甚至转化用户，比如，利用趋同效应在群内分享转发截图，吸引其他人转发；利用从众效应在群内晒分销成果，以此影响其他用户参与分销等。

三、价值服务：直播和训练营塑造口碑

流量积蓄起来后，就需要进行运营，而最能让用户有参与感和价值感的方式，就是提供内容，而具体的内容形式，有两种已经被验证是有效的，即直播和训练营。

1、直播

直播兼具服务和转化两种属性，其本质是凭借名师水平和刚需内容来打动用户，其中内容是绝对核心，而内容的打磨，必须明确两个问题：讲什么和怎么讲。

关于直播内容的选择，主要由所在领域决定，比如教育行业的直播就分升学类、学科类等，不同类型对老师的要求不一样，深度也不一样。

当然，更多时候直播的内容是由老师来决定的，甚至大纲都是老师来出，毕竟要体现专业性，比如海风教育的一些直播课就是由专业老师来讲，而运营人员能做的，就是把控和改善。

（1）如何把控？

首先运营者要成为听众，从听众角度给老师提出问题和建议，这个过程至少一遍，多则三五遍；其次是直播测试，全流程预演一遍，从直播前的预热，到直播中的产品转化和资料领取，再到直播后的答

疑，排查一切可能出现的问题；最后是 ppt、直播设备等的细节检查，比如声音大小、画面情绪度、延迟、文字颜色、动画演示等。

（2）如何改善？

需要改善的主要部分，是直播的转化环节，需要注意这样几个细节点：

内容框架：秉持“是什么 - 为什么 - 怎么办”的基本逻辑，这样的好处是老师容易理清思路，听众容易听懂和理解。

产品转化：转化环节集中在“怎么办”的部分，这个时候一般开始和产品卖点进行挂钩，在设计上一定要避免生硬，以案例来说服用户。

产品推荐：经过主体内容后，就是正式的产品介绍部分，建议采用视频或实物展示，让用户可以初步感受产品，理解其特点和使用效果。

2、训练营

训练营是提升用户价值感的另一种方式，其产品细节可根据上瘾模型即「触发 - 行动 - 多变的酬赏 - 投入」进行设计。

（1）触发

分为外部触发和内部触发，外部触发即每天在社群的上课提醒和打卡提醒，如发布群公告、发红包等，内部触发则是课程内容及上课形态对学员的影响，这是触发能否有效的核心关键点。

课程内容应根据用户需求和权威体系进行打磨，上课形态应以沉浸感为原则，比如熊猫小课的对话体模式，就很容易吸引注意力和增加互动性。

(2) 行动

通过内外部触发（即提醒和上课）后，学员会在“想检验学习效果”的动机下完成特定举动，即练习和打卡，不过，根据「行动 = 动机 + 能力 + 触发物」，想让学员顺利完成练习和打卡，需要让这种行为为简便易行，即练习和打卡的方式不需要学员花费学习成本，

针对这一点，需要从两方面来考虑，一是练习和打卡的内容，最好选择耗费时间较少的内容，比如做较少数量的选择题、做几分钟的实践题等，二是打卡的具体方式，这可以选择用打卡类小程序解决，比如让用户打开小程序直接做题、上传照片等等。

(3) 多变的酬赏

在打卡环节，很多训练营选择让学员写文字或做导图，这明显不符合简便易行的原则，需要极高的酬赏做为驱动力，而这种驱动力设置得如果合理，对学员学习的投入会非常有效。

酬赏一般分为三种，简单列举每一种相应的策略：

社交酬赏：人天生渴望被认识，据此可设置提问交流环节，引导学员分享观点等来满足；

猎物酬赏：满足某种需求的物品就是猎物，如金钱、信息、资源等，相应的策略则有组队打卡分奖金、坚持打卡得稀有干货资料等；

自我酬赏：即对愉悦感的渴望，据此可在原课程基础上设计一个高难度挑战活动，用来激发学员参与热情，让他们感到学有所用。

（4）投入

通过触发、行动、酬赏三个步骤，基本就能改变学员的行为，让学习变得持续，不过，使学员自发持续投入训练营的学习，显然更为重要，而据此可制定的策略，是将听课与打卡游戏化，根据 PBL 模型（点数、徽章、排行榜）进行设计，比如听课和打卡可获得积分或金币用来进行兑换，不同学习天数对应不同等级，定期更新打卡排行榜等，像运营研究社的社群就有比较系统的积分体系，可用于打赏等激励行为。

四、体验转化：诊断和体验课赢得信任

经过价值服务环节，一般都会直接尝试转化到创造营收的产品，比如教育行业的长期班、知识付费的全年大课等等，但是，这种转化率一般比较低，而且效率不高，当然这并非绝对，不同领域的产品转化率是不一样的，像少儿编程，5000 元的客单价可以达到 40% 的转化效果。

不过，根据我从事教育行业以来的经验，有这样一条转化路径是相对合理的：价值服务——「诊断课 + 体验课」——核心产品。

1、诊断

对于知识付费和教育行业来说，诊断课是提升转化率很有效的方式，不过，这需要从「什么是诊断」来说明。

诊断课的基本逻辑，其实是通过精心的测试暴露用户的问题，这个过程能潜移默化的加深用户对你的信任，这时再引导用户付费就容易得多，是一个转化率很高、能明显降低决策成本的转化手段。

拿教育行业来说，诊断课的常见形态有两种，一是统一性选拔测试，适用于稀缺课程的招生，比如过去的集训班、竞赛班、尖端班等产品，常用于班课模式，但现在因为不可抗力被各机构逐渐弱化，但依旧存在，比如改为小学生 xx 能力测试等。

二是个性化专家诊断，适用于 1 对 1 产品或 1 对多小班课，由专业性强的老师来出题和服务，属于较重的转化手段，但正是由于个性化和专业性，用户很容易信任机构，进而愿意付费，不过，后面承接的多是销售，营销成本较高，这是造成一对一规模不经济的原因之一。

2、体验课

一般用户经过诊断后，付费应该是顺理成章的事情，不过对于重决策产品来说，诊断只是告诉“我知道你的病是什么，我这里有药”，是“药”三分毒，需要有检测结果来说明，而转换到重决策的产品视角，则是需要让用户体验你的产品，并根据体验的反馈来决定是否付费，这就是体验课的逻辑。

关于体验课的常见产品形态，主要分三类：

试听课：常用 0 元试听等价格营销手段吸引用户参与，比如很多在线一对一机构就在官网首页打出「注册免费领价值几百元试听课」，目的就是希望通过课堂体验打动用户。

公开课：也用 0 元或 1 元这样的免费、低价的手段来吸引用户报名，只不过内容偏向具体的学科内容，目的是利用老师专业性和课堂体验来影响用户，至于形式则多是单一直播课或系列直播课，偶尔也有录播，比如作业帮和猿辅导的公开课。

入门课：一种新型的体验课形式，采用的社群 + 训练营模式，内容多截取自正式课程的一部分，这也是被称为入门课的原因，典型案例是宝宝玩英语。

其实，诊断和体验课是可以直接作为转化手段的，但运营偏重，如果对接的是较低客单价产品还好，较高客单价就比较麻烦。

但将体验课、诊断课与价值服务手段做成统一转化产品进行搭配，运营成本就比较低，如果搞得好，一次招来大批用户是很容易的，明显要比单独的转化手段效率要高，这也是一些知识付费玩家转化率高的主要原因。

五、总结

1、洞察需求有三种方法，即调查问卷、观察对手、学科日历。

2、流量积蓄使用裂变和社群两个工具，前者注意形式的选择，后者注意社群目的、社群规则以及群体效应。

3、价值服务的手段分直播和训练营两种，直播需要对细节做好把控和改善，而训练营可依据上瘾模型进行产品设计，提升留存。

4、体验转化的方式有诊断和体验课，诊断分为统一测试和个性诊断，体验课则有试听课、公开课、入门课等形式，两者与价值服务手段搭配，可显著提高转化率。

以上就是全部内容，希望对你有用。

活动上线，如何激发更多用户参与？ 我总结了一个公式

文／ June

专注于用户经营领域，运营过多个项目，用户规模达上千万。现致力于将国内玩法推向海外，建立海内外用户运营模型。

在之前的文章《用户越来越懒，运营该怎么办》中我提到过要解决用户“懒”的问题，首要条件是想清楚用户是谁以及运营的目的。活动运营属于运营的一个板块，如何激发与用户的互动，在大的逻辑上与用户运营是一致的，因此本文会剖析我们如何建立一套成熟的活动运营思路。如下：

一、前言：如何理解活动运营

正如李笑来在《通往财富自由之路》中提到的一样，希望财富自由得先清楚的理解什么是财富自由。

活动运营一样，要做活动运营、要通过活动达成与用户的互动，我认为也先要清楚活动运营的概念、明确活动运营的流程。

我对活动运营给了一个定义：运营为了积累用户，尤其是有价值的用户，而策划的一系列为了满足这些用户需求的创意。

通过沟通，将创意以活动的形式在产品上呈现，以探究用户的喜好、特征等，从而将产品逐步推向市场。

在了解了活动运营的定义以后，我们再了解下活动运营的流程。
大致可以分为以下几个环节：

活动立意及策划

活动沟通及跟进

活动测试和验收

活动落地和执行

活动复盘和总结

这里，活动立意及策划我重点说明下，因为这一块基本是活动运营主导。只有想清楚下图中的点，才有后续的进展，也才能给产品等讲清楚。当然没有什么是一蹴而就的，所以每一次活动，一定要做好总结，吸收经验。

二、思考：活动运营如何激发与用户的互动

了解了活动运营的基本概念及流程以后，我们可能就会正式开始一场“活动”。在活动中如何激发与用户的互动，我总结了一个公式：

3 个原则

活动运营的三个原则分别是：流程要简单、内容有创意、能吸引自己。

这个三个原则是我们激发用户互动的基础，在它们的指导下，我们才能与用户建立互动的基础。

能吸引自己：

这个是基本。我经常会给我们的的小伙伴说，如果自己设计的活动自己都不想参加，就不要去跟负责支撑的同事沟通了，那是浪费他们的时间、浪费公司的资源。

所以这一点，不用说大家都明白，我觉得活动运营首先能吸引自己，每次策划出来或者还在 idea 阶段的时候，把自己想象成用户，多问自己有没有被吸引，为什么？

内容有创意：

也可以叫形式有创意。我们做运营也好，做产品也罢，一定要跟得上时代，所谓的创意也不是天马行空，而是能够顺应当下，学会利用现有的平台及资源进行创意。

因此，如果脑洞不是特别大，我们把握好创意的来源，即可做出用户感兴趣的活动。常规的创意可能就会围绕物质激励（比如即将要上市的新 iPhone）、自我实现（春羽计划比如“写出影响力”）、比较思维（比如你们经常看到的排行榜）……

除此之外，创意还能来自好奇心（有没有那么一瞬间，你就想看个究竟）、紧张感（水果电商经常告诉你，卖完要等明年）、玩刺激（跟买彩票一样）。

就我自己的经验而言，创意可以积累的，一是你平时将自己参加的有趣的活动记录下来；二是你定期进行收集和采集，形成“活动数据库”；三是你长期跟随一款产品观察它的活动；四是依据对自己用户属性判断的经验。

流程要简单：

这个不是说要简化活动本身的流程，而是需要从用户的角度考虑用户参与的时候是否便捷。

举个特别简单例子，如果我们的活动设计为用户分享一次活动内容，就可以获得一个优惠码，这个优惠码在使用的时候，一定是可以直接点击复制直接抵扣，而不是需要跟客服沟通或者需要自己去输入，增加用户的操作步骤。

所以我一直觉得活动流程本身复杂无所谓，关键是用户需要进行的步骤是哪些？是不是最少、足够简单？

2 个关键

活动运营的 2 个关键分别是：非常清楚活动对象、非常清楚对象喜好。这是在原则基础上，比较重要的两个点。

非常清楚活动对象：

这个要求活动运营尽可能从长远的角度分析哪些是我们重要的用户、是我们核心的用户、是我们一定不能伤害的用户。

举个例子，前段时间我们研究发现，随着用户年龄的增长，用户更倾向于使用更少更常用的 APP，而对其他新 APP 的新鲜度也会下降，所以我们在开展活动时，针对平台近期新增的用户、已经使用平台几年的老用户，运营策略可能不一样，如果我们的活动面向使用了几年的老用户，那一定要考虑我们的活动内容是不是和他们一起在成长；如果我们的活动面向新增的用户，那可能更多的是帮助他们了解和熟

悉平台。

非常清楚对象喜好：

跟你心中那个“对象喜好”一样，真能像考虑“对象”一样考虑，那这个活动就有希望了。

分析这些活动对象喜欢的活动频率（太频繁会不会让他们觉得廉价）、活动类型（游戏娱乐、打折优惠、交友互动……）、活动时间（固定节假日还是其他时间）、产品功能（对产品某个功能使用频率特别高），可以帮助我们更好的开展活动，建立良好的用户关系，你懂 TA，这个用户自然不想离开你。

1 个工具

这个工具就是数据。

运用好数据这个工具，事半功倍，但是数据一定不是简单的百分比分析。数据方面如果不擅长，一定要找专业人士求助，分析数据的表现及背后的原因。我比较建议的方法是，分析的时候一定要控制变量，去观察其他变量的变化，可能会得到一个相对准确的结果。

比如我们最近做的一个活动，用户从点击参加活动后，需要分享给好友，好友完成相应的动作后，用户可以获得奖品。单纯看用户总数和参与用户数，可能会得出一个较低的占比（参与用户 / 用户总数 $\approx 5\%$ ），但是考虑到这一次活动没有宣传，所以我们要看活动本身的效果，控制变量的节点分析更准确，即看点击参加活动后的转化率（分享 / 参与用户 $\approx 60\%$ ，好友完成助力 / 分享用户 $\approx 50\%$ ）比看整体的转化率更有参考价值。因为如果我们在这个活动中分享或者好友助力情况，可能参与率还不到 1%，那就没办法得出更准确的结论。

5 个误区

也许很多活动运营都有这样的想法：这一次活动一定要做得更好，

数据更漂亮一点，千万不要出现失误。踏入运营行业这么久，至今我在策划一次活动的时候，仍然不自觉地这样想。但我也一遍又一遍提醒自己，不能追求完美。所以这里，我们谈谈活动运营经常会踏入的误区。

一炮而红才是成功：

很多时候，我们都会觉得只要一个活动没有在开展的过程中引起轰动就是失败。

这其实是一个心理误区，一方面打击我们的积极性，另外一方面还让我们对活动本身无法客观评价，所以需要避免这种想法。

正确的思维应该是：只要达成了活动本身目的的活动就是成功，比如试探下新功能用户的接受程度等等。用投入产出比去衡量活动本身也许更客观，你投入了什么，希望产出什么？

奖品不行活动就不行：

“这个奖品肯定对用户没有吸引力”……这是我最不愿意在活动策划时听到的一句话，奖品本身其实只是一种激励手段，如果因为奖品本身，我们对活动结果就进行了判断，我认为相对太局限。所以不

要因为奖品本身限制了自己的创意，我们可以因地制宜从其他角度考虑。

活动开始了就不能调整：

活动已经开始了，但是预感到可能会有重要问题发生，已上线的流程部分可能无法立即调整，但是我们可以采用迂回调整战术，比如临时建个社群，补充说明漏洞或对有伤害的用户补发一个措施。没有什么绝对的，只要我们要开始，任何时候都不晚，做活动一样。

不能出现对活动的误判：

前段时间看了下小红书，发现小红书在活动运营上也不是完美的，世界杯活动的参与情况就不乐观。也许有人现在会说，肯定啊，因为目标人群不是以 90、95 为主的女性用户吗，肯定对足球不是特别感兴趣啊！

我这里主要不谈论这个活动，我认为对活动效果的误判，每个运营也许都会经历，重要的是我们要总结、尽最大努力减少误判，或者找到减少误判的方法，比如活动测试和用户研究等等。只是口头的要求永远不会落地，唯有行动才是解决问题的方法。

方方面面必须考虑周全：

活动结束了，发现自己忘了找托、忘了调动内容资源，发放奖品的时候才发现流程很长，总结的时候发现还有一些细节是完全可以优化的。于是陷入了深深的自责中、结果下一次又没考虑周全……

这种无意义的总结一定是不起作用的，我们需要做的是总结和复盘，找到还可以提升的点，在下次活动中改善。

三、自检清单：分析你最近做的活动

根据学习金字塔理论，听和看能记住的相对较少，复述和转述相

对较多。所以我希望今天的自检清单，你能亲自动手完成，完成以后，这篇文章，你才算真正的吸收了，不然下一次再做活动的时候，我相信这篇文章应该没有发挥什么作用。

一起来分析下最近你做的活动，在笔记本上写下以下问题的答案：

通过这一次活动策划，我知道活动运营是什么了吗？

方案完善吗，从活动目的到备选方案（见第三张图），都有考虑吗？

活动吸引我自己了吗？

活动流程是怎么样的，我能画出草图吗？

活动创意是什么，这个创意是怎么来的？

参与活动的对象和我想象的一样吗？

活动结束后，活动对象的喜好，我更加了解了吗？

做数据分析了吗，主要分析了哪三个维度？得出了什么重要结论？

活动还有能改善的点吗？我犯了什么错误？

下一次活动，能比这一次做得更好吗？能还是不能？

四、总结：一起回顾，找到自己还不太清楚的点

提了这么多，我们一起来回顾下，在活动过程中，激发用户参与的几个关键点：

用户会不会停留，先看是否吸引到自己

用户停留后，感不感兴趣，主要看创意，创意有多个来源

感兴趣了，参不参加，在于活动流程，面向用户的流程尽可能简

单

坚持以上原则基础上，心中时刻装着活动对象和 TA 的喜好

整个过程，我们要学会用数据说正确的话

活动完成以后，总结和复盘，避免下次踏进同一个误区

如果还有其他疑问，可以在文末留言，我会和大家保持互动，
June 和你一起成长！

文案避雷指南：3 大难关和 7 个 “避坑”技巧

文/乌玛小曼

《文案基本功》作者。拥有大型互联网公司文案策划，市场公关等经验，服务过网易、今日头条等公司，擅长分享文案写作方法与技巧，作品深受广告文案圈欢迎，全网阅读量超 1000 万。

几乎所有以写作为职业的人，都会遭遇这样三个阶段性困境：一开始是不知道如何下笔的“迷惘期”，接着是写太多反而“没感觉了”的“怠倦期”，再往后是能力配不上野心的“瓶颈期”，最后才能抵达“柳暗花明海阔天空写什么都很棒”的境地。

文案创作就像一场打怪升级的游戏，而上述三个困境就是必须要穿越的三个“关卡”，每一个“关卡”的雷区截然不同，文案想要成功通关，就需要一份写满实用技巧的“攻略”。以下7个技巧，欢迎身处不同阶段的文案对号入座随意取用。

迷惘期：主动感染“信息焦虑症”

文案创作者进入迷惘期的一大特征就是：脑袋空空，笔头空空，不知道写什么，也不知道怎么写。很多时候，我们会认为自己是因缺乏文案写作技巧才导致这样的僵局，却忽略了一个更致命的原因：我们压根就没有建立一个健康的信息“输入-输出”循环系统。

对文案创作者而言，保持庞大的信息摄入量是必须的。幻想一下，我们的脑中都有一座信息“蓄水池”，如果我们只会一味地放水而不蓄水，那它势必难逃空空如也的命运。用一句小学生都懂的道理翻译一下就是，“问渠那得清如许，为有源头活水来”：)

不带任何美化或矮化意味地讲，文案的一大任务就是输出信息，并按照消费者容易且乐于理解的形式去“翻译”、传达信息。一个患有“信息焦虑症”、每天能够保证大量信息摄入的文案，一定具有更强的从庞杂信息中抓取真正有增量、有价值信息的能力，也拥有更强的屏蔽噪音的能力，他们对文字的敏感度和理解力也会更高。

在文案写作的初期，如饥似渴的“信息焦虑症”能帮助我们有效地拓展视野，积累创作素材，具体技巧有二。

1) 建立系统、高效的信息获取体系

互联网时代，海量的信息就这样乱糟糟、闹哄哄地摊开在我们眼前，埋藏在各种网页中的超链接让我们可以在信息之间轻易地跳跃，如果我们脑中没有一张清晰的地图，就很容易迷失在芜杂信息的岔路中。

“信息焦虑症”并不意味着毫无章法地摄入信息，而是需要建立系统高效的信息获取体系，帮助我们以更低的时间和精力成本获得真正有价值的信息。

对于如何给信息分类，杜威十进图书分类法（Dewey Decimal Classification）提供了一种略显简单粗暴但被广泛采用的方法，目前美国 95% 的公立学校图书馆和全球 20 万个图书馆都使用着杜威十进制系统。

麦尔威·杜威是一名美国图书馆专家，他发明的分类法将图书分为 10 个大类、100 个中类及 1000 个小类，其中哲学被放在最低的分类码范围中（100 大类），因为哲学为所有其他科学奠定了基础，200 大类是宗教，接下来是社会科学（300）、语言 / 自然科学 / 数学（500 大类），科技和应用科学（600 大类）、艺术和创造（700 大类），文学和修辞（800 大类），最后是地理 / 历史和传记（900 大类）。

对于文案创作者而言，杜威十进图书分类法给我们提供了一种构建信息体系的思路。由于在我们的职业生涯中会服务不同的行业和产品，因此必须学会高效快速地了解某个行业、产品的相关信息。譬如，当我们要为一款英文学习 APP 撰写文案时，我们可能需要补充一些语言学类别的知识，当我们要为一款空气净化器撰写文案时，则需要学习自然科学类别的相关知识。

总之，建立了清晰的信息体系之后，我们就知道该去哪个大类中寻找我们需要的信息，无论是在线下的图书馆或者线上的图书购物网站、行业资讯网站，都能快速找到准确的信息。

2) 积累小众冷门的知识增量

平庸文案的一大特征，就是总是在说“正确的废话”，传递的是陈旧、乏味的信息。想要让文案变得更有意思，不妨试试在其中加入一些小众但趣味的知识增量，比如：

所有哺乳动物一生的心跳次数基本相近，都在 15 亿次左右；

西蓝花、血管网络、河流、海岸线和山脉都在按照“分形”原则“生长”；

鲸死去后，其尸体会在海里滋养出一个生态系统并持续运转 100 年之久；

年轻人平均每天查看手机的次数达 85 次……

这种信息的优势在于能让用户产生一种获得新知识的成就感。比如下图这组房地产广告，就通过“‘牛拉碾子轧牛料’是中文里最难快速朗读的话”，和“玛丽莲·梦露原有 11 个脚趾头”这样鲜为人知的冷知识，连带着告诉用户另一个鲜为人知的事实“北京市区有一片森林和首都机场的面积差不多”以及“北京市区有一片森林比 19 个天安门广场还大”，突出楼盘惊人的绿化率这一卖点。

怠倦期：提升文字的“代谢率”

当你面对文字就像面对结婚七年的配偶那样“无感”时，说明你已经进入了文案创作的“怠倦期”。这是一个危险的信号，因为“无感”是一种比迷茫、焦虑、痛苦更可怕的状态，它让人失去驱动力，让文案水平停止进化。

处于“怠倦期”的文案创作者，最终要的事情是振奋写作的精神。也就是说，我们必须想办法给自己打鸡血，给写作这一行为添点趣味，这里有 2 个技巧和大家分享。

1) 建立写作的“仪式感”

在写作之路上苦苦挣扎的，永远不止你一个人，即使是那些拥有高质量、高产量作品的著名作家们也不例外。为了让自己能长期保持充沛的写作劲头，他们发明出千奇百怪的写作“仪式”：

海明威喜欢站着写作，因为这样可以迫使他尽可能简短地表达他的思想。此外，他总是在写得最嗨的时刻停笔，这样做是为了避免第二天遭遇“灵感便秘”。

每天勤奋写作 13 小时的巴尔扎克是位咖啡狂魔，他每天饮下 50 杯咖啡，而且专喝浓烈的、不加奶和糖的土耳其咖啡。

《蒂凡尼早餐》的作者杜鲁门·卡波特从不在星期五开篇或完稿，烟灰缸里的烟头不能多于 3 个，并且他是个“完全的横向作者”，也就是必须横躺在床上或沙发上才能顺利写作。

作家们用各种“仪式”刺激写作的欲望，文案创作者们也可以借鉴，不需要那么极端，给自己创建一个“写作必听灵感泉涌歌单”、给自己准备一个“灵感手抄本”、购入一只发出复古打字机声响的机械键盘、找一个最舒适的写作角落，或许都能让文案创作这件事变得更有趣、更酷一些。

2) 跳出文字的边界

当文案创作进入怠倦期，不妨彻底跳出日常的文字边界，用“跨界”的方法去寻找灵感。除了文史哲类的书籍，一些自然科学类的书籍、纪录片乃至电影，都能给我们提供许多清新解腻的词汇与句子，带给我们新的灵感。

比如在 BBC 出品的纪录片《地球脉动》中，这样介绍一种叫做“巢鼠”的小生物：

草类有着惊人的生长力，从冒新叶到开花只需几天时间。草成为了微小的果树，对于居住在草丛中的生物而言，这片草地广袤和高耸如同雨林一般。爬草，可比爬树苦难多了，尤其因为草茎来回摆动。巢鼠的尾巴就像是第五肢，能抓住物体，令它犹如猴子爬树一般敏捷，同时，它能像看地图那样，读懂头顶草茎的纹理，从而找到回家的路。

充满画面感和青草气味的解说文案，即使不看画面，也能构想出一只肥软灵活的巢鼠在草丛中忙碌跳跃穿梭的模样。

又比如在讲述中国烧烤文化的纪录片《人生一串》中，可以看到许多散发着烟火气息的野性文字：

啃羊蹄儿的时候，你最好放弃矜持，变成一个被饥饿冲昏头脑的纯粹的人。皮的滋味，筋的弹性，烤的焦香，卤的回甜，会让你忘记整个世界。眼里只有一条连骨的大筋，旋转、跳跃，逼着你一口撕扯下来，狠狠咀嚼，再灌下整杯冰啤，“嗝～舒服”，剩下一条光溜溜的骨头，才能最终心静如水。

处于“怠倦期”的文案创作者，只有跳出日常工作所接触到的领域和词汇，才能拓展文字的边界，不断获得新的刺激与启发。

瓶颈期：警惕“文字障”的陷阱

佛教有种说法叫“文字障”，意思是说学佛者在阅读佛经时过于执著于文字，让文字从一种载体变成了一种障碍，导致不能透过文字去参悟真正的佛理。

对于文案写作者，尤其是那些已经掌握了不少写作技巧、处于“瓶颈期”的写作者而言，“文字障”同样是一个危险的陷阱。随着各种文案写作技巧的普及，许多文案写作者也从一个极端走向另一个极端：从“毫无章法”变成“用力过猛”。

但就像日本著名家居品牌无印良品（MUJI）的理念不是“这很好”而是“刚刚好”一样，真正优秀的文案写作者懂得拿捏文案的尺度，不强求极端，而是懂得适度与留白，因为只有尺度拿捏妥当的文案，才会让用户感到舒适，并且把注意力真正放到产品和品牌上，而非陷入文字创造的迷雾与陷阱中。

譬如某啤酒广告文案为：

记得当时血气方刚，

年少轻狂，

不问明日归处，

只谈杯中酒香，

兄弟在旁。

看得出文案作者不乏文字功底，也试图想让文案抓人眼球，但作为一款啤酒的广告文案，就显得有些矫饰过多、用力过猛，不比红星二锅头“将所有一言难尽一饮而尽”寥寥几笔道尽热血兄弟情。

具体应该怎么做，才能让你的文案突破“瓶颈期”，让能力配得上自己的野心呢？

1) 将形容词、副词剔除干净

现在请你幻想自己是一名严格的外科医生，啪啪带上塑料白手套，拿起手术刀，像从一条多刺的鱼中将鱼刺剔除干净那样，将你文字中那些啰嗦、不知所云的形容词和副词都干掉吧。最近，京东推出了一组主题为“带电新人类”的产品宣传海报，文案就不含多余的形容词、副词，而是以简单直白的文案将产品功能、人群洞察串联在一起。

比如水下无人机的文案为“看看这个世界水多深”，既阐明了产品可以潜入水中进行拍摄的功能，整个文案的口吻也与水下无人机的目标人群（喜爱黑科技产品的“带电新人类”）探索世界的不羁精神相一致。

无线挂耳式骨传导耳机的文案为“听什么都要过脑子”，也体现了耳机“骨传导”的产品特点，同时也映射出“带电新人类”较真、有追求的人群特征。这样的文案清爽干净，剔除了形容词和副词也能将产品信息完整地传达给用户。

2) 慎重盲目模仿歌词、段子

现在似乎有一种流行的呼吁是“如果你写不出文案，那就学一下XX写的歌词/XX写的段子吧”，可是歌词毕竟是用来“唱”并抒情的，“段子”是用来博人一笑的，这两种体裁的创作初衷和原理都和广告

文案有很大区别。不可否认，这三者之间有一些基础的、共同的写作技巧，但相信我真的很少，广告文案的功课应该是老老实实在地琢磨产品、思考沟通策略、打磨文字，而不是拾人牙慧，毕竟跨界跨得太猛容易扯到一些东西。

3) 好文案就是好“翻译”

在商业广告中，文案很大程度上扮演着“翻译”的角色，即将品牌主想要传递的信息翻译成用户喜闻乐见的信息。比如当你要向用户推荐一款粉扑专用清洁液时，你先想传递的主要信息是“粉扑永久了会很脏，需要定期清洗”，而用文案“翻译”后就是“粉扑 5 天不洗，就比马桶圈还脏”。

又比如如果你想用户推销一款售价 15 元的线上课程，核心想要传递的信息是“学习充电可以提升自己，且课程便宜”，用文案“翻译”之后可能会是“用一杯奶茶的价格买下这节课，让你的思想长肉，而不是腰上长肉”。翻译的基本原则是“信、达、雅”，即准确、通顺、优雅，在文案的创作中，这也是值得参考的一个准则。

结语

文案创作者只有翻越了上述三大关卡之后，才能纵身一跃实现“蝶变”，让文案创作至少不是一件那么令人“痛苦”的事情。在创作的道路上，随时拾起，随时放下，保持进化，保持劲头，希望文中的 7 个小技巧可以对你有所帮助，希望大家都可以在终点欢聚。

6000 字详解问卷设计，专业不专业效果差出 1 万倍

文/宇见

品牌营销专家、“发现营销理论”提出者。拥有超过 10 年互联网从业经验，曾作为核心成员创业中国最早期视频网站——六间房，2013 年创办自媒体“宇见”，《洞察力：让营销从此直指人心》作者。

问卷是我们在用户洞察中最常使用的一件调研工具，即便在新的信息交互方式空前发达的今天，使用问卷进行调研仍然十分流行。

这种现象在我看来是必然的，因为迄今为止，调查问卷仍然是一种在简易性、有效性、可执行性方面最具优势的洞察工具，但同时，它或许也是最容易被大家误解和误用的调研工具。

问卷的简易性体现在其形式上，而非内容设计。甚至可以说，设计一份高质量的问卷不仅并不简单，还需要有相当的想象力。

如何更加科学地设计问卷并进行问卷调查？这是本文想和大家探讨的主题。

01

问卷可以研究的问题十分广泛，不过作为一种基础的定量研究工

具，侧重于关注“现象”而非“原因”。由此我们也就知道了，在多数情况下，调查问卷只应该是洞察项目中的一个组成部分，营销人不应该期望用它来解决所有问题。

我们的问卷要针对什么？结论要指导哪方面的决策？这是营销人在设计问卷前首先要明确的问题；对每道题目我们都应该先问问自己——这个问题是必需的吗？

在实际的问卷调查中，我们会发现有很多看似合理，但结论却无法指导决策的提问存在。

比如，让我们来分析一下“您在购买手表时通常会关注以下哪些要素？”这条问题，在选项部分，依次是“品牌”、“外观设计”、“技术功能”、“材质”、“价格”、“佩戴舒适性”、“耐用性”、“重量”、“独特性”、“收藏价值”、“售后服务”和“其它”。

表面上看，洞察人员考虑到的消费因素倒是不可谓不严谨、不周详，不过就其问法来说，则显然得不出什么有价值的结论，为什么这么说呢？

因为这种问法，完全是在假设顾客会以一种极度理性的的心态，像应付考试一样，将所有会影响到自己的消费因素通盘考虑之后，再来做出一个“最合理”的决策。然而在现实中，绝大多数消费者却根本不是这样做选择的。

更具体地说，在现实中的消费者，注定是一会儿关注这个，一会儿关注那个；在不同时间、场景、针对不同品牌和自己的不同状态，消费者所在意的要素都不尽相同。

如果你感兴趣去做一个实验，让受访者在一周当中的两个时间来做这道题，就会发现他们的回答很可能并不一致；所以与其说你是在问消费者“买手表时关注什么”，倒不如说你是在问他们“填问卷时

关注什么”更为恰当。

02

在确保所列问题都有实际意义之后，接下来营销人要注意的，是对每条问题的定义要清晰，用语要准确，要尽可能地避免冷僻用语、专业词汇、缩写简称以及语言逻辑上的错误。比如：

“你认为 NB 576 是一款时尚舒适的运动鞋吗？”

如果用户回答“是”，其含义是清楚的，但如果回答“不”，这是认为该款运动鞋不时尚或者不舒适，还是既不时尚也不舒适呢？这就属于一种典型的双重提问错误；另外，由于使用了产品的缩写而非全称，也容易给受访者带来一定的困惑。

03

问卷设计的第三个要点，是熟悉不同的问法及其差异。

比如，让我们拿认知洞察来举例。在了解消费者的品牌认知时，我们可以选择的问法通常有如下几种：（第一种问法）

第一种是直接询问用户对品牌的印象，例如：

请问下列哪一项最符合您当前对 X 品牌运动鞋的印象？

- A. 穿着舒适
- B. 适合多种场合
- C. 透气性好
- D. 设计感强
- E. 性价比高

该提问属于对品牌认知的一种“概要性”问法，因为它虽然能反

映出顾客的主要认知，但却无法呈现出顾客对该品牌不同认知之间的强弱差距。

第二种更能体现顾客认知“强度”的问法是使用量表题型，例如：

在以下对 X 品牌的描述中，请按照您同意的程度为他们分别打分（7 颗星代表同意程度最高）（第二种问法）

- 穿着舒适 ☆☆☆☆☆☆☆
- 适合多种场合 ☆☆☆☆☆☆☆
- 透气性好 ☆☆☆☆☆☆☆
- 设计感强 ☆☆☆☆☆☆☆
- 性价比高 ☆☆☆☆☆☆☆

此问法适用于洞察人员在对顾客认知具有一定了解，而想要着重考察不同认知之间强弱差距的情况下使用。相反，如果对顾客认知的了解比较模糊，那就更适合使用第三种，这种增加了负向选择的变体

以下是对 X 品牌的一系列描述，请您根据自己的印象分别作出选择：（第三种问法）

- | | 很不统一 | 不太同意 | 既不同意也不反对 | 非常同意 |
|--------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 穿着舒适 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 适合多种场合 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 透气性好 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 设计感强 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 性价比高 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

通过考察顾客对一系列概念究竟是持肯定还是否定态度，洞察人

员就可以借由此问法，获得对本品牌“认知构成”与“认知优势”的更充分了解。

需要注意的是，上述提问所针对的“认知”都是更偏向于产品层面的，如果从了解顾客认知“完整性”的角度，这些问法无法达到我们的要求。比如，在一个将顾客认知作为研究重点的项目中，洞察人员被要求不仅需要了解到产品、功能层面的认知，还需要涉及到品牌形象等维度；同时，由于时间紧张，该项目也很可能得不到焦点小组等定性研究的支持，那么此时就可以尝试下边的提问方式：

在以下对 X 品牌的形容中，请您在每行中选择一个最接近自己印象的位置。（第四种问法）

	3	2	1	-1	-2	-3	
流行的	◎	◎	◎	◎	◎	◎	不流行的
有文化内涵	◎	◎	◎	◎	◎	◎	没有文化内涵
很有吸引力	◎	◎	◎	◎	◎	◎	没有吸引力
亲切的	◎	◎	◎	◎	◎	◎	高冷的
品质优良	◎	◎	◎	◎	◎	◎	品质差劲
在行业中领先	◎	◎	◎	◎	◎	◎	在行业中落后
设计感强	◎	◎	◎	◎	◎	◎	设计感弱
穿着舒适	◎	◎	◎	◎	◎	◎	穿着不舒适
适合众多场合	◎	◎	◎	◎	◎	◎	适合单一场

该表单增加了更多品牌形象和顾客感知层面的描述，同时具有更细化的评价程度（7 点评分）。最后，通过计算出表单中每一项的平均值然后连线，洞察人员就能够获得一幅更为完整，且相对精细的“品

牌认知图谱”。

第四种问法实例

例如，上图的调研结果，显示了 X 品牌运动鞋在顾客心智中的大体认知：它虽然不被视为“流行度”很高的品牌，但却属于很有“文化内涵”，对消费者具有较强“吸引力”的品牌，它“品质”适中，从形象上来说相对“高冷”，会被视为极具“设计感”的代表，“领先性”也相对突出，但在“适配场合多样性”和“舒适性”方面则不具有认知优势。

最后，当洞察人员想要重点考察自己与竞争品牌的认知差异时，则又可以考虑使用如下问法：（第五种问法）

毫无疑问，这样的方式能最直观地反映出品牌之间的认知差异，以及不同品牌在各自认知优势上的领先程度，结论对决策者思考品牌价值意义重大。

比如，当洞察人员发现上述五个品牌，在“透气性”的认知维度上表现出大体接近，并且都相对偏低的情况时，就可以提醒决策者来关注，是否有条件围绕着“透气性”来构建品牌核心价值。

换言之，通过关注品类中主要品牌都不具有认知优势的特定概念，营销人将有机会对品牌价值建立起全新观点。

我想上述五种问法，很好地体现了问卷是科学与艺术的结合。

基于不同的洞察背景、研究主题以及项目具体情况（涉及时间、预算以及调研资源），洞察人员都需要具体情况具体分析，充分调动自己的经验与创意，来给出最匹配洞察需求的内容设计方案。

从这个角度上来说，设计问卷和设计传播的思维过程，从本质上来说其实并无太大差异。

举例来说，洞察人员通常需要注意到，问卷的发布渠道越是具有深入触达受众的能力，就越是支持一些相对复杂的提问，否则就应该对问题进行拆分，甚至设计成多版问卷。

那么这个过程，实际上就和你考虑一次传播的信息容量非常接近了。区别无非在于传播是要“输出你脑海中的信息”，而问卷是要“取走顾客脑海中的信息”。从某种程度上来说，营销就是这样一门信息交互的艺术。

另外，上述关于认知洞察的这些结构型提问，很多也同样适用于需求洞察。

例如，前段时间某智能手机品牌在问卷中，列出了消费者对智能手机的一系列诉求，然后打算请参与者对诉求进行排序，从而了解哪

些是更重要的顾客需求。

不过我还是提醒他们注意，排序式的反馈只能让你知道相对于X，用户更想要的是Y，却不能知道这种“想要”有多强烈；换句话说，无法捕捉到不同需求之间的强弱关系。所以为了达到更理想的效果，务实起见，我们最好还是使用请用户评分的量表题型。

04

问卷设计的第四个要点，是通过设计组合题，来更有策略地推导特定结论。

比如，在社区面包店香榭丽舍的品牌升级项目中，我们通过用户洞察，最后决定将面包店的“整洁”作为品牌升级的一个重要方面，为什么看起来很普通的“整洁”却能成为品牌升级的重点呢？这就是通过调查问卷中的两道题目来配合推导的。

具体来说，其中第一道题目是针对顾客需求，我们请参与者为一组面包店想要提升的方面分别打分，提供的打分项来自我们在焦点小组中了解到的顾客痛点，然后将它们转化成了正面描述。

比如，根据顾客反馈的“下班后经常买不到新鲜面包”，将其转化成“在我去购买时总能提供新鲜出炉的面包”，根据顾客反馈的“服

务员经常说不清面包配方”，将其转化成“提高服务人员的专业知识”。

紧接着，我们又针对顾客的“感知”询问了第二道问题：“在以下各项描述中，您认为社区面包店各品牌都普遍做到了吗？”这道问题提供的各项描述，其实是和上一道题一一对应的。

比如，对应上一题“在我去购买时总能提供新鲜出炉的面包”，这一题的描述项就是“在一天中的不同时间段都能提供新鲜面包”，对应“提高服务人员的专业知识”，这一题的描述项就是“服务人员具备专业知识”。

最后将这两道题目的结果进行交叉分析，我们很快就将“让门店环境更加整洁”从众多选项中提取了出来。

提取这个结论的依据是，在探索品牌核心价值的过程中，我们要找出的是那些顾客既觉得非常重要，又能“感知”到品牌之间存在着差异的元素，只有同时满足这两个条件的结论才值得被优先考虑。

举例来说，假如你问消费者，对一款手表来说什么最重要，他们肯定会告诉你是“准时”，但是如果你问他们，在这方面各个手表品牌之间的差别大吗？消费者也很有可能会告诉你差别并不大。

那么此时，无论你把手表做得多“准时”，用户也很难感知到你的独特价值。因此虽然“准时”是非常重要的顾客需求，但也不应该被设定为品牌的核心价值，而只是你必须要去做好的一个方面。

同理，根据调查问卷的数据反馈，“让门店环境更加整洁”恰恰是用户既迫切希望改善，又能从中感觉到品牌之间存在着较大差别的方面。它符合用户需求重要性高、用户感知差异化高的“双高”条件，因此值得成为品牌升级的一个重点。

05

问卷设计的第五个要点，是巧妙地规避导致洞察失真的用户心理因素。

在《洞察力》第三章开头，我们已经分析了其中最典型的两种，其一是“隐私保护意识”，其二是“表演情节”。对于这两类心理因素，问卷设计者应该有不同的应对机制。

比如，对于避免触发参与者的隐私保护意识来说，一方面，洞察人员可以将相对敏感的问题尽量往后发，同时提供“不太好说”、“我不知道”这类“出口”，以最大程度地降低退出率；另一方面，在问卷开头用简洁、真诚的语言写明洞察的主要诉求也会带来帮助。

相对来说，“表演情节”往往会给洞察带来更大、更隐蔽的干扰。比如，如果你想向那些经常入住“经济型酒店”的消费者了解一些情况，或许就会发现征集参与者比较困难。

另一个典型例子是，曾有调研机构询问消费者——“你是否会因为害怕坐飞机而放弃飞机出行？”结果显示大多数人不选择飞机，都是因为“担心延误”、“费用高”或者“不方便”，但是通过焦点小组访谈，洞察人员了解到很多人之所以这样选择，其实只是不愿意承认自己害怕坐飞机。

有什么方法可以更好地规避“表演情节”呢？使用“第三人称技术”是一种主要手段。例如，当调研机构重新调整问卷，将问题改成“您的同事会否因为害怕坐飞机而放弃飞机出行”时，他们发现，有相当一部分受访者的“同事”都害怕坐飞机。

合理使用第三人称技术，往往就能提升问卷的参与度和准确性。

再用“经济型酒店”的问卷来举例，为了获得好的效果，我们可以考虑在问卷导语部分就开门见山地写上——“在今天，很多人都会将经济型酒店作为出差、旅行的首选，我们希望围绕这类酒店的入住

体验向您询问几条问题……”

得益于这样的铺垫，当受访者的防备心理降低，也就容易提高参与意识，并在答卷时给出更真实的答案。

06

问卷设计的第六个要点，是对问卷内容结构进行合理的排布。

一份逻辑清晰、结构合理、长度适宜的问卷，对提升准确性和完成率大有裨益。下图是发现营销理论对问卷结构的一般性建议：

- | | |
|-----------|-----------|
| | 1. 过滤型问题 |
| | 2. 引导型问题 |
| 调查问卷的内容结构 | 3. 普通问题 |
| | 4. 困难敏感问题 |
| | 5. 分类识别问题 |

首先，基于洞察要求，营销人先要考虑是否需要设置过滤型问题。

例如为了研究用户体验，某网游品牌线上问卷的第一条问题是：“请问你玩过 XX 游戏吗？”只有回答“是”的用户才会跳转到下一题。

过滤型问题之后，应考虑放置一到两条容易引发兴趣，同时容易对问卷形成认知的引导型问题。

这是因为问卷的主题会对用户产生巨大影响，例如“宠物医院”的问卷，或许就会比“宠物食品”的问卷参与度低很多，因此如果能在开头设计出有吸引力的问题，也就会对提高参与度大有裨益。

比如，“在养宠物的过程中，你曾经有过以下哪些尴尬经历？”再配合上一些趣味性较高的选项，虽然不具有太高分析价值，但也不失为一条有利于整体效果的提问。

引导型问题之后应该是易于回答的普通提问，在这个过程中，参与者对问卷的信任感正在不断积累，越往后，“完成欲”会令其越不容易放弃；相反，如果这个阶段的题目太难，就容易导致参与者提前退出。

普通提问之后是较难和较敏感的提问，理由前文已述。

问卷最后，如有需要，可放置识别用户信息的“分类识别”问题，诸如性别、职业、年龄、收入等。将这些问题放在问卷开头是一个普遍存在的错误，这样做很容易触发隐私保护意识，而导致参与者迅速放弃。

以上我们讨论了问卷的内容设计。接下来，调查问卷还需要经过检查、测试、发布、回收等环节，最后让我们来对其中的要点做一些简要归纳：

1. 设计好的问卷必需经过检查和测试，检查可以沿着上述几方面依次展开。

在测试阶段，洞察人员要特别注意测试的形式，必需与实际洞察的形式相同。

例如如果是线上问卷，那么测试也必须以流程相同的线上形式进行。另外参加测试的人员，应该属于洞察目标人群的一部分，否则就不容易发现问题。

2. 经过测试的问卷将进入发布环节。

问卷发布，首先要考虑渠道的多样性，以避免样本构成单一。另外在发布中，还需要尽量兼顾不同的生活场景。

比如针对面包店的问卷一部分在平时发，一部分在周末发；一部分在中午发，一部分在晚间发，这样就更容易匹配到不同作息时间的洞察对象。

3. 如何为问卷设计奖励？洞察人员需要注意避免过低和过高的倾向。

这是因为虽然过低的奖励无法吸引到参与者，但过高的奖励导致成本增加不说，还容易提高敷衍了事的问卷比例。

在这个环节还有一个普遍错误，就是问卷的奖励全都是自家的产品，由于这样做，更有可能只是吸引到那些对你的品牌态度积极的人，因此从样本构成上来说，同样对洞察的准确性不利。

4. 问卷的最后一个环节是回收与分析。

这其中经常被忽略的一个环节，是要对回收的问卷进行严格的废卷排查。

有一些技巧能帮助我们做好这一点，比如首先通过时间，仔细审查那些大大短于答卷标准时长的问卷；

另外我们也可以通过内容设计来甄别废卷，例如在一些结构型提问中，故意将正、负向的描述交错排列，如果仍获得“一边倒”的选择，那么这份问卷就很可能是胡乱填写；

又比如，两道题目问的内容一样，但表达方式却不同到让人不易察觉，如果参与者对这两道题目的回答前后矛盾，也应该被视为废卷。

有关废卷排查，我们应坚持宁缺勿滥的原则，宁可样本量不足，用追加投放等方法补救，也不能轻易放过一份可疑问卷。

在任何时候，营销人对自己的洞察都应该有作品心态，一就是一、二就是二。因为最终，我们的洞察应该成为指引决策的灯光，而不是沦为决策者困惑时依靠的灯柱。

长投学堂“9 元理财训练营”究竟靠什么运营组合拳融资 1 个亿

文/木公子

某头部在线教育公司运营经理，5 年运营经验，曾独立策划上线 3 天 PV1 个亿的 H5。

目前专注于教育领域的用户拉新及社群运营，独立策划过多个转化率超 40% 的训练营，希望与同行深入交流。

最近我一直在研究在线训练营，但看来看去各家都差不多。

直到春节回家期间，一次和堂妹闲聊，得知她和她宿舍的人都报了一个叫“9元14天小白理财训练营”，而且全程社群服务，这一下就勾起了我的兴趣：9块钱，14天，还有全套社群服务，哪家机构这么玩命砸钱？

顺藤摸瓜，我找到了这个课程的报名入口——长投学堂微信服务号，但很不巧春节期间只能预约不能报名，在等待开课的这两周我上网查阅了一些关于长投学堂的资料，每一条带数字的信息都强烈触动着我的神经：

去年完成了1亿元A轮融资，其付费用户超过200万，是国内最大的在线理财教育机构；

9元训练营共计持续20天，分为QQ群热身课和微信公众号9节正课，全程社群服务在QQ群，每个群有班主任加学姐加学长加督导4位老师全天候服务；

9元训练营直接转化1460元课程，平均每个社群的转化率在10%上下；

9元训练营每个月开设300多个班级，目前已超过60000学员。

.....

最震惊的是，在我朋友圈搜索“长投学堂”竟然出现20多条相关信息，有学过课程然后安利的理财小白，有研究其课程模式的运营同行，竟然还有找长投学堂CEO的创投人……

要知道我好友数量才不到500，可见长投学堂的强悍影响力。

从2月初到3月初，我参与了“9元训练营”长达20天的学习，期间一整套完整运营组合拳打的漂亮，甚至连我这样的“运营老司机”差点也被套路了。

下面我将从长投前世今生、9元训练营产品拆解、运营组合拳逐步拆解、极致运营背后的源动力和可复用运营经验五个方面来拆解这个“9元训练营”背后的运营秘密，enjoy～

一、长投的“前世今生”

长投的创始人是一对夫妻，妻子水湄物语是豆瓣的早期网红，出版过《30岁前的每一天》、《谁说咸鱼没有梦想》等理财书籍，而且早在2011年就在豆瓣上卖课了，是最早一批知识付费玩家，当初他们的课程承载在论坛上。

经过这几年的发展，长投的课程已经从论坛移植到公众号和社群了，这是他们最新的课程清单：

从课程品类上看，SKU虽然少了但非常精准，覆盖理财小白、理财初级人群、理财高端实操人群，几乎完整覆盖用户理财技能进阶的

每个周期,并在后期转化过程中,通过加入开户等实操方式,进一步“锁”定用户,增加用户对机构的信任和依赖。

从覆盖用户上看,我从相关报道得知,长投用户80%是年龄20-45岁的中小城市女性,这类女性工资不高,对理财需求旺盛,而且是朋友圈的KOL,带“货”能力强大。

从品牌影响力来看,长投已经成立8年了,积累了大量口碑和品牌势能,新晋公司就算完整复用长投模式也未必能获得成功。

况且长投在布局财商课程初期,就和市面上常见的理财课区分开来,建立起自己的护城河:主打女性市场的轻量投资(一般理财课多主打男士大额投资),社群化教学对学习效果可交付(一般理财机构多重视理论教学,不涉及理财实操指导)。

再看看目前的朋友圈,什么类目的知识付费覆盖最广:毫无疑问,英语和理财。前者有薄荷阅读、水滴阅读、英语流利说等,后者有简七理财、老路商学院、长投学堂。

英语和理财,是人人都可以上的课,几乎没有入学门槛,还能让普通人持续提升自己。再细想一番,长投学堂的9元训练营其实一点都不亏,找对了商业模式,一期期车轮式开课,等于把讲师的时间卖了无数次,加上低成本的兼职运营,只要不断提升转化率,这个模式就能不断复制下去,利滚利。

再加之现在经济大环境不好,人们对理财的需求更旺盛,我敢打个赌,今年的长投学堂会赚得盆满钵满。

二、9元训练营,葫芦里卖的什么药

虽然打的是9元14天小白训练营的旗号,但完整社群服务会长达20天左右,性价比无敌。

正式开课前 1 周公众号开放报名入口，付完钱后弹出 QQ 群二维码和文字暗号，凭此入群。

过了 2 天，我拿另外一个微信号再报了一次名，同样也是付完钱马上进群，这两次的群成员都在 280 人左右（据说这是长投的一项内部技术，报名时自动分配班级，弹出指定班级二维码，同时确保每个班人数不超过 300 人）。

当晚就开班会，第二天进入热身课的学习，期间不再有新学员进群。由此可知，每一期长投学堂不仅报名量很可观，报名速度也是非常惊人。

那么 9 元训练营，除了社群服务时间够长，葫芦里还卖了什么药，以下是这 20 天的完整课程内容及服务：

第 1～7 天：7 天的 QQ 群热身课，包括开营班会 + 2 本书籍学习任务 + 每日 QQ 群晨读 + 每日 QQ 群晚分享 + 每日 QQ 群加餐课。

晨读资料 + 晚分享资料

第8～17天：9天的微信公众号正式课，包括9节公众号图文课程+每日QQ群晨读+每日QQ群晚分享+每日QQ群加餐课程。

公众号课程推送

第18～20天：3天左右的转化期，每日QQ群晨读+每日QQ群晚分享+每日QQ群加餐课程+优秀学员分享。

其实知识点都差不多，就是换着花样轮番轰炸，讲故事、讲理论、现身说法、老学员成功案例展示，对于理财小白来说，这样的内容轰炸很奏效，许多包装的故事，冷不丁一看颇有几分道理，比如：

“从前有两座山，一座山上住着一休和尚，另一座山上住着二休和尚，

山上没有水，每天一休与二休都需要到山下来挑水，两人很快成

为好朋友，

某一天，二休去挑水时，发现一休竟然没出现，

第二天，二休再去挑水，一休还是没出现，

二休就开始担心了，决定去探望一休，

上山后，他发现一休正在大树下打太极拳。

二休很惊讶地问道：

“一休，为什么你没有挑水还有水喝呢？”

大家猜猜一休为啥不挑水（工作）了？

一休回答说：

“这3年来，我每天挑完水，都会利用零碎时间来挖井。现在我已经挖好一口井，井水源源不绝地涌出，从今以后，我再也不用下山挑水了！我还可以省下很多时间，做我喜欢的事。”

因此，一休从此不用再挑水，二休却依然不能休息。

因为一休挖了一口井。

来长投，学理财，其实也是一种挖井。

我们哪一天离开工作岗位了，不挑水了，也无从获得收入，

理财，不会使你一夜暴富。但是只要你能长期坚持下来，也是增加持续收入一种方式。

所以说啊，如果你不花时间去创造你想要的生活，你将会被迫花更多的时间去应付你不想要的生活。“

但是细想一番，上面讲的完全站不住脚，因为本金太少，就算你收益率能达到20%，也只能算是零花钱，想靠它生活？别做梦了，醒

一醒去上班吧。

三、运营组合拳逐步拆解：

课程性价比无敌，这并非长投能快速占领市场的关键，课程是标准化产物，太容易复制。那么长投究竟厉害在哪？

我把长投的取胜关键概括为运营组合拳的使用，左拳“产品运营”，右拳“社群运营”，左右轮挥，打遍天下无敌手。

1、左拳—产品运营：

从关注公众号开始，到预约、报名、进群、上课、直至获得毕业证书，基于微信公众号开发的一整套产品功能极其流畅，用户完全不用思考就能无障碍自主进行进群、上课、答疑等上课环节，光这一拳就能把30%的在线教育机构打趴下了。

(1) 关注公众号，引导用户填写“理财诊断书”

关注“长投学堂”公众号后，会自动弹出一个表单“理财诊断书”：检视自己的理财情况，同时还有小礼品加赠刺激用户积极填写。

在用户关注公众号后，立即获取用户信息，便于后期对用户进行分层精细化运营，同时根据用户属性占比指导课程内容研发方向及重点。

（2）预约报名提醒

春节期间不开课，只接受预约。过了一个春节，大概很多人都忘了自己当初预约过课程这回事，公众号通过群发消息的方式，提醒学员及时报名。

（注：消息是群发的，但预约过的学员，会感觉消息是有针对性推送的，这和推送的文案有关系）

（3）报名后直接进群

在公众号上完成付款，立即弹出 QQ 群二维码和群暗号，扫码立即入群，非常顺畅。

（4）公众号课程提醒

从第 9 天开始，公众号开始推送上课提醒。

每天的课程提醒由“班主任的一段话”+“课程更新进度”+“如何听课”+“今日课程名称”+“退订操作”等 5 部分组成。

即便是完全没有在微信上过课的人，也能顺利进入课程入口。而且班主任的一段话每天不重样，根据学习进度而变化，让人感觉不是机器发送的冷冰冰课程提醒，有人情味的多。

(5) 课程内容展现形式

公众号全部课程内容以列表展现，完成的课程有“标识，未完成的课程有“小红点”提醒。

“小红点”这个设计很妙，估计产品经理是参考了微信，学员看到后下意识就想去看，从产品层面去刺激学员产生学习动作，从而提升完课率。

课程内容每天早上 8 点半准时推送，由“音频”+“漫画图文课程内容”+“总结卡片”+“自测题”+“成就卡”组成。

音频内容和漫画图文内容完全一样，估计是考虑这段时间不少人在通勤，音频方式会更切入场景。

自测题每节课有2道，答案解析非常清楚，学完之后生成当天成就卡，班主任会提醒发到班级对应的【交流群】中，激发还未学习的学员抓紧跟上。

(6) 毕业证书

完成20多天的学习，在公众号回复关键词“领取毕业证”，即可参加毕业考试。

值得一提的是，长投设计的毕业考试是一个基于微信聊天的剧情式H5，通过和母亲的聊天来植入考点，期间剧情跌宕起伏，完全没有做考试题的枯燥无味。

另外，长投的外部渠道推广也是做了风生水起。

2月仅在我关注的公众号列表里看到推广“9天理财训练营”的软文就有20多篇，用搜狗微信搜索筛选“近30天”的关键词数据，长投共计投放了358篇软文（这还是不完全数据，准确数据应该比这个大得多）。

2、右拳—社群运营

长投学堂30%成功靠产品运营，70%靠社群运营，一点不夸张。

首先每个群班主任、学姐（2名）、学长、督导5位老师全天候立体化服务，无论白天黑夜，无论群聊私聊，都能做到真爱秒回，试问有几个运营团队能够做到？

其次是极致的人性化运营，每一步运营动作都站在学员角度考虑，最显而易见的一点，即使在“文字刷屏”的社群里也能快速锁定学习资料。

最后是社群学习环境的构建，包括上课环境、陪伴环境和竞争环境。

值得一提的是，长投学堂的社群运营全程基于QQ群，至于为什么下面会详细分析。

(1) 社群运营人设

长投学堂在社群里共安排了4种人设，分别是班主任、学姐、学长、督导。除了督导，其他全是兼职。

班主任人设，“严厉但全是为你好”，负责群内教学任务；

学姐人设，“温柔美丽可撩”，负责捧场子和现身说法；

学长，“帅气逼人可撩”，主要负责现身说法；

督导，“黑脸的教学主任”，主要负责解决群内突发情况。

(2) 进群后引导

进群后的引导，需要解决学员两大问题，训练营应该怎么学，在这段等待的时间应该做什么。

针对第一个问题，班主任在进群时告知晚上有开营仪式，针对第二个问题，学姐给每个新进群的学员发了一本理财类电子书，并告知只要交了读后感就可以领取下一本。

在这段时间，班主任还组织大家在群里互相介绍，并且先打个样

板，降低学员操作门槛，提高参与度，个人觉得这个【社群自我介绍】模板非常不错，贴在这里供大家参考：

【昵称】班班

【坐标】随时移动

【职业】自由职业

【理财目标】可以环游世界也可以回乡养花种草

【2019 小目标】稳定收益 + 鹅不变小

【现有投资品】比特币，基金，股票，实体

【理财愿景】可以不想做什么就不做什么

【获知长投的渠道】朋友介绍

【14 天理财学习宣言】带大家树立理财知识，脱离小白”

(2) 开营仪式

如今互联网时代，20 天时间能让两个陌生人成为无话不谈的好基友。

在长投的开营仪式里，班主任拿出了“交朋友”的架势，先分享个人生活经历，再分享个人爱好，最后谈到如何和长投结缘，并帮助自己走上致富之路。

这还不算完，学姐、学长悉数登台亮相，分享内容 with 班主任基本无异，然后介绍了公司及相关业务（从这里就埋下招收兼职的种子），最后介绍本次训练营的学习方式和课程表。

(3) 课程设计

QQ 群的课程主要由“晨读 + “晚分享”两部分组成，课程都以

故事作为载体，比较轻松，很适合理财小白。

“晨读”学习，班主任会在群里先上传今日学习文章，给学员10分钟阅读，然后开始拆读，避免有些学员收到学习资料但不学习的情况，降低再降低学习门槛。

这里贴个例子，大家感受下：

“大家应该都听过渔夫和富翁的故事吧？这个故事为什么流传这么广呢？

富翁想什么时候晒太阳就什么时候晒，渔夫可以吗？

富翁想在哪里晒就在哪里晒，渔夫可以吗？

渔夫和富翁的区别之处，其根本是在于渔夫是为了生活而工作：不得不。而富翁是为了兴趣而工作：看心情。

小伙伴们自己去文中寻宝吧～看看到底哪种回答最得你心呢？读完顺便问一问自己，你的答案又是什么呢？

欢迎大家在群里发表自己的感想，说说你怎么看待财务自由？

打卡格式：晨读感悟 XXX “

“晚分享”学习，学姐在发群公告的时候，将公告分为“主题”+“爬楼密码”+“听课须知”+“课程剧透”。

爬楼密码目的是让学员能快速找到学习内容，课程剧透则是提前放出一些问题，让学员能带着问题来听课，提高学习效果。

这里贴个例子，大家感受下：

“主题：穿衣购物养娃 - 投资经爬楼密码：投投投就像买买买 @全体成员

晚分享预告：财富的载体——时间

【时间】：今晚 8 点

【地点】：班级群

【形式】：文字

剧透：

1. 你的时间到底值多少钱？
2. 你有没有计算过时间成本呢？
3. 最宝贵的时间如何为你变出财富？

今晚，带着这些问题，我们一起来看看，时间在财务自由的路上究竟起了什么样的作用～“

（4）学习环境打造

上面说到长投学堂的社群运营全是基于 QQ 群，很多人肯定很疑惑：微信群不是更容易触达用户吗？为什么长投要选择 QQ 群？

答案就是，QQ 群更容易打造学习环境，如群禁言、群文件管理、群公告历史记录等，都是微信群目前没有的功能。

更准确说，是需要微信群并借助小程序叠加使用才能实现，且这些功能需要跳转多个小程序，学员的学习体验其实不佳。

社群内的学习环境打造，可以分解为上课环境、陪伴环境和竞争环境的打造，缺一不可。

A、上课环境：

构建上课环境，一句话总结，就是让学员可以无障碍在社群找到学习内容。

这句话看似简单，试问有多少学习群可以做到？最常遇到的情况

是，一段时间不看群，就满屏的聊天和吹水，真正的学习内容需要自己一层层爬楼。

长投学堂在QQ群里打造上课环境具体有如下做法：

在进入长投学堂学习群第一时间，学姐就告知全员，如何设置QQ群学习环境，虽然就是简单的群置顶，但解决了不少人因为群太多而找不到学习入口的问题。

每次发布群内上课通知，都搭配爬楼密码，就算没有上课的学员，下课后也可以通过在聊天记录里输入“爬楼密码”快速锁定课程内容。

群内每次的“晨读”“晚分享”“晚加餐”课程内容（而且是班主任群内逐字稿）都会沉淀在 QQ 群文件中，方便学员后期复习。

群内在上班时间段禁言，没有赶上学习时间的学员可以在工作间隙查看群聊天记录，避免无用信息筛选，如果学员想交流可进入另一个【交流群】，【学习群】只提供与学习内容。

B、陪伴环境：

构建陪伴环境，一句话总结，就是让学员感到不是自己一个人在战斗。

具体包括学员和学员，老师和学员两种陪伴关系。

在长投学堂的社群里，会发现每个群总有几个学员特别活跃，积极和你在群里讨论问题，而且水平游走在专业和业余之间，是不是小马甲不得而知，但确确实实给学员带来了良好的学习体验。

4位人设老师除了班主任外，其他应该是轮岗制，在群内响应速度很快。

有连着几天我没完成学习任务，意外的是，班主任居然私聊提醒我，当时真的意外掺杂着感动，要知道这是将近300人的群，而且是9元的客单价，能做到如此，可见用心。

C、竞争环境

构建竞争环境，一句话总结，就是让学员看到自己和别人的差距。

长投学习群里每天进行的“晨读”，课后会要求学员进行【晨读感悟】输出，每天评选优秀笔记，并公开在群里表扬，在 20 多天的学习中，获得表扬最多的学员可得到一份长投学堂的定制小礼物。

礼品不是刺激学员完成作业的关键，被认可才是。

其他未完成作业的学员，看到几百人都交了作业，而且很多还被公开表扬，必定会小步快跑，跟上大部队。

另外，在转化期间（即从 9 元转到 1460 课程），从引导付费用户发送付款截图至群、到为付费用户定制心愿卡、再到在群内为付费用户普及开户知识…将“竞争环境”渲染到了极点，言外之意：“瞧，和你一个班的，人家都报名正价课，开始理财实操了，你呢”。

（5）引爆群内气氛

学习环境固然重要，但有时候也需要一点运营小技巧引爆群内气氛，同时巧妙传递运营者的目的。长投学堂的社群特别擅长玩这招，这也是微信群不具有的功能：QQ 口令红包，抢红包的人需要输入口令语句才可以领红包，于是就出现了下面一幕：

付出一点金钱，就能让群内学员帮你传递消息，减轻运营成本，何乐而不为呢？

四、极致化社群运营的源动力

长投学堂极致化社群运营的源动力来自于落实到每一个字的社群操作文档和一整套完善的兼职体系。

群里的班主任人还是挺单纯的，通过几句话私聊，就把秘密“套”出来了，了解到长投学堂这种“人力密集型”运营背后的源动力：

每个群的班主任、学姐、学长都是从老学员发展而来，而且都是兼职。

学姐和学长相当于助教的角色，没有任何收入，如果表现优异，班主任会给一定的奖励，班主任相当于老师的角色，收入来自销售提

成（也就是 9 元转到 1460 元销售成单的提成）。

想当班主任，需要先从助教做起，从助教升到班主任，还要经过理财知识的考核。理财知识的考点是什么？从长投学堂单价 1000+ 的初级课程里面出题。

看到这里你应该明白了。对咯，老学员需要自掏腰包学习 3 门单价 1000+ 的初级课，相当于花钱买了个代理的资格。

有了这套兼职体系，长投学堂不仅省去了额外人力的支付和运营成本，还可以保证社群的运营质量，可谓是两全其美。

后面的流程就简单了：无论是班主任还是助教，需要自己完成群内分享逐字稿，给督导（群里的全职人员）检查后没问题就可以正式上岗。

所以难怪，QQ 群文件中的课程内容，全是逐字稿。

注：长投学堂的社群运营话术，包括开营仪式和转化图片，如果你感兴趣，可以找我索取，我的微信：songyue-daydayup。

五、总结

长投的盈利路径很简单，通过9元小白理财课筛选用户（把不想付费筛选掉，把渴望提升理财技能的小白筛选出来），然后通过长达20天的“人力密集型”运营，包括但不限于理论轰炸、现身说法、老学员案例展示等，让小白持续提升信任感，然后成为付费用户。

每一个班毕业后，班主任可以得到提成，长投可以得到利润，另外整个兼职体系可以再一次储备人才。只要不断提升转化率，长投这个生意就能一直做下去。

总结下全文核心要点：

1、在课程布局初期，就要和同行业的竞品课程区分开来，建立起自己的护城河。可以从课程品类、覆盖用户、持续地品牌运营这三个方面着手。

2、课程内容若没有特殊背书外，都属于容易复制的标准品。要想提升用户体验，需从“产品运营”和“社群运营”这两个非标准品入手。

3、基于在线学习的社群运营是一个系统化运营流程，社群人设、进群引导、开营仪式、课程内容设计、学习环境打造等，一个也不能少。

4、极致化的社群运营源动力来自于落实到每一个字的社群操作文档和一整套完善的运营人员体系。当机构发展到一定规模时，要建立配套的兼职体系，发展真爱粉，同时还能降低人员支付费用。

从9元转化到1460元课程，以前看来，像是痴人说梦。

长投学堂通过20天也给我上了一课：左拳“产品运营”+右拳“

社群运营“，不断给用户带来超出预期价值感，降低用户心理防线，提升用户对机构的信任感。

做好每个环节的极致化运营，就能让用户为你的产品“尖叫”。

为什么美国互联网没有“运营”岗？

文／黄有璨

三节课联合创始人，11 年从业经历，曾任美国 ABOUT.COM 运营经理，新浪微米 COO 助理。累计有超过 5000 小时课程研发 + 授课经验

大约 2 个月前，一位刚刚从美国硅谷某知名互联网公司回到国内的朋友专程托朋友介绍找到我，他此前在硅谷先后担任过产品经理、增长两个岗位，而他之所以想要找我，原因说起来也很有趣——他发现，回到国内后，到处都会听到人谈“运营”，然而美国互联网基本是不存在“运营”这样一个明确的岗位的，因此他感到很困惑，想要找我交流一下，到底什么是运营？

说起来确实很有趣，美国是互联网的发源地，自有网以来，中国互联网的东西，从商业模式到产品形态，无不是在模仿借鉴美国互联网。但唯有“运营”这样一个岗位，在国内极度火爆，从业者数量大约是产品经理的 3-4 倍左右，而在美国，运营岗非常少，一般只有各电商公司才会设置少量几个跟“运营”有关的岗位，这些岗位中又只有极少数才会被称为是“Operation”。

因此，运营这个工种，似乎成为了中国互联网的一个“独创发明”。

于是，我和上文提到的这位朋友有了一次长达 3 小时的深入交谈。

借助这一次交谈，以及本文作者之一孙沁滢在美国本土的一些所见所闻，也让我们对于中美两国互联网行业的差异，以及为什么运营岗在美国几乎不存在的现状，有了更深入全面的理解。在此，我们想把一些思考分享给你。

（一）

长久以来，运营对于很多人来说都是非常模糊的一个概念，甚至很多在做运营的人也不能清除描述互联网运营是干什么的。

因此，我们或许有必要先统一一下认知。

在《运营之光》一书中曾对于“运营到底是什么”有过总结，其中提及到：运营，本质上是为了帮助产品与用户之间更好的建立起来关系，我们所需要使用的一切干预手段。

体现在具体工作方向上，运营有两大导向，一是拉新、引流、转化，二就是是用户管理和维系。

这一定义，在业内还算有普遍认同，理论上也是任何一家互联网公司都势必需要面对和解决的问题。

但，相比起国内将这部分工作归入到“运营”岗位的工作范畴中，美国互联网公司的做法截然不同——一般来说，拉新、引流、转化的工作，在美国多通过销售或广告投放来完成，这两部分工作，在一家公司内，往往会由销售部门或市场营销部门来承担，而用户维系和管理的工作，一般则由用户体验部门来承担，以及，部分科技背景雄厚的公司往往还会引入一群数据科学家和增长黑客，通过明确的算法和模型，以数据和技术手段驱动的方式系统性地实现用户增长。

而近两年在国内极度火热的“社群运营”、“新媒体运营”等工作内容，包括在互联网公司内大量存在的“产品运营”、“用户运营”等岗位的工作内容，在美国互联网公司几乎很少存在，即便有一些相关的工作内容，也多会由其他的产品、研发、市场等团队来承担。

所以，到底为什么会出现这样的现象？

（二）

我们或许需要先充分理解一个极度重要的背景——中国互联网的层次丰富程度，可能远要比美国多得多。

具体来讲，美国的社会形态和社会阶层相对更加稳定和单一，城市与城市之间的地域差异性较小，大家在衣食住行等各方面的需求也相对统一（好比美国同学无论何时何地最开心的就是大家一块叫个披萨，区别只是叫的披萨的口味可能不一样），这造成了在很多领域内，是有可能以一个比较标准化的解决方案来解决海量用户的需求的。

然而，中国则不同，中国人口数量众多，社会形态更多样，用户

属性和行为习惯从一线城市到二三线城市再到四五线城市再到乡镇县城，可能都会存在着很大的差异，就更不用说这其中每个年龄段、不同兴趣爱好者还可以再分隔出来诸多个性化需求。

以上述提到的饮食来说，中国有 8 大菜系，几乎每个省份甚至许多城市都有自己的特色小吃，基本你去到一个新地方，很容易就能做到每周 7 天，每天每顿吃的都不一样。这样的状态，造就了中国用户需求的丰富性和复杂性，也让中国互联网的层次要丰富得多，同一类需求下，也许能够同时有数十个产品并存——这在美国几乎不可能看到。

举个例子。2007 年，淘宝年销量突破 400 个亿的时候，没有人能想到刚刚改名为京东商城的京东能成为今天的第二大电商平台。而今年，当人们认为阿里和京东的电商巨头地位无人可以动摇的时候，拼多多作为一匹黑马，又一次杀出重围。淘宝主打商品的全面，京东主打自营的产品和物流的速度，拼多多主打价格便宜。这三家的用户群体，是对同个需求用户分层的一个极佳诠释。

而除开这三家，其他各类电商互联网公司仍层出不穷。主打女性时尚购物和海淘的公司聚美优品、小红书、网易考拉、蘑菇街，主打电器的苏宁易购和国美，主打通过微信直接购买的微店，主打奢侈品的寺库和唯品会，等等等等。

而在美国，抛开各大零售商自己出的 APP（Walmart，Target 等等）还有各个网红明星带货的美妆时尚类电商外，耳熟能详的电商网站可能就只有一个：亚马逊。

下图为小米应用商城排名前 36 的购物 APP，整个小米商城上的购物类 APP 超过 2000 个

(三)

在中国，不仅是一个大市场可以分为很多个层级，哪怕是一家公司所关注的用户，也往往需要再次细分成很多层。

以大众点评为例。大众点评的用户可能可以大概分为以下几类。第一类是想要（约人）出去玩的用户，只是通过大众点评，想要直接寻找符合一定条件的、并且评论看上去很棒的商家；第二类是以拔草为目的，会长期关注各类榜单和推荐内容，并且在到访商家后会认真写评论的用户或者美食博主；第三类是介于两者之间，可能会在一定激励下去一些商家并且写评论的用户；第四类可能是把大众点评当作

美团外卖入口的用户。

很显然，这几类用户各有各的使用逻辑，故而每一类都应该区分对待。但更进一步的，考虑到大众点评依赖于用户点评所营造的社区，如何引导每一类用户留下有价值的评论是一个需要花大力气的事情。可能的解决方案会是根据用户类别设置奖励机制，举办活动（例如大众点评霸王餐会让用户转发抽免费体验机会），召回不活跃用户等。而这种事情，是机器很难用算法完成的。这就要求大量的人力投入。

那这部分工作为什么不归在 UX 或市场、销售等职能呢？因为这些工作更多是 UX 与销售的混合职能，既需要考虑用户习惯和原型，又需要考虑推广和营销。光以用户体验设计的视角来看，很难完成对用户的长期培养和消费路径的转化。而很多运营的工作是以营造氛围为主，和最终销售不一定有直接转化关系。

在美国，产品很少会有这么复杂的分层——美国地广人稀，生活方式除了南北方地区差异比较大之外，总体较为一致。与中国复杂的分层相比，美国的情况更适合使用算法和模型的使用与增长黑客，来实现用户的维系和转化。

我们不妨以和大众点评对标的 Yelp 为例做个简单的对比。

Yelp 的首页与大众点评相比，可以说是质朴：没有时尚生活社区的信息流推送，没有各种各样的活动横幅，没有视频，也没有关注。总体而言，Yelp 并不具有多样化社区的属性，也并没有开展什么运营活动，而是更像一个工具，可以查询附近店家的信息。这样的产品属性决定了单独成立一个运营部门并没有太大的意义。

但 Yelp 并不是没有运营动作，我们不时会收到来自 Yelp 的邮件（在美国，邮件是一个盛行的推广方式），或是向我推荐周边的几家餐厅，或是征询我的口味，或是提醒我很久没用软件了，或是宣布一个官方消息。这些运营动作大多是通过制定一套完整的规则后，由算法监测

驱动。

这可能也是大部分美国互联网公司的情况。工程师文化盛行的美国，如何紧紧拉住用户并建立深层的联系，可能是一个交给机器的问题，而不是交给人。

而相比起来，大众点评的首页则要丰富得多，用国内互联网的眼光来看，这个首页上，到处都是可被干预的“运营位”啊！

一个最简单的共识是：一项业务中，个性化需求越多，用户需求越丰富越复杂，就意味着你面临着更大的变量，需要更多人去关注这样的变量，而无法依赖于一个标准化的简单方案满足大量用户。

于是，在中国互联网，就导致了产品需要持续的被“运营”，哪怕只是站内每周都要做点不同的活动，又或者是要面向不同的用户

进行不同的推送，这与美国完全不同——美国的APP和产品充满了“性冷淡”的风格，鲜少由官方发起做大量的活动，也鲜少在页面上呈现大量可以刺激诱导用户的元素，充满一副“你爱用不用”的姿态，看看亚马逊的购物页面和淘宝、天猫、京东的购物页面对比，你就能够深深感受到这种骨子里的不同。

(四)

除了产品和需求的丰富性之外，国内互联网与美国相比，还有一个显著的差异，那就是——劳动力充分且廉价（相比于美国而言），尤其是低端人才方面，可以说是完全充裕甚至过剩的。

这导致了，在中国，很多增长、用户维系，管理的工作，我们也许可以简单粗暴的依赖大量的人力堆砌和大量的简单重复劳动来解决。于是，你会看到，在国内“运营”工作的语境下，存在着大量诸如“社群运营”、“刷榜刷量”、“论坛发帖推广”、“线下地推”等在美国几乎很少存在的工作内容，它们都有一个共同的特点——依赖大量简单的人力劳动而完成，对于执行者不会有太高要求。

此外，国内人口基数众多 + 人口受教育程度不均等的状态，也导致了每隔一段时间，一定会有部分产品崛起，独立形成一个巨大的流量生态，从最早的QQ、豆瓣、天涯、猫扑，再到如今的微博、知乎、微信，无不如此。而在美国，这样巨大的可供个人自由耕耘挖掘的流量生态，除了Facebook、Ins等社交软件之外，似乎再难看到。

而此时，另一个有趣的区别也开始显现出来——在美国，人们似乎天然有着对“规则”和秩序的尊重，在明确的规则面前，大家都不会轻易进入敏感地带。而在中国的商业世界中，人们则天然有着不断冲击和挑战“规则”、“边界”，从而使自己获利的欲望和能力。

这样的背景下，你会发现国内互联网，以及对于各流量生态的流

量价值挖掘手段和挖掘能力，似乎从来都要远胜过美国。举例来说，在微博+微信时期，先后出现过“九宫格推广”、“抽奖转发涨粉”、“大号互推带量”、“投票活动涨粉”、“裂变涨粉”、“微商三级分销”等等多少打着一些擦边球的关于流量获取+流量变现的诸多经典玩法。且每一个玩法背后，都意味着诸多红利，可能都有一堆注意事项+工具可以去挖掘，于是，在类似地带下，也聚集了大量“运营人”的时间与心血。

而所有上述的裂变、分销之类的东西，在美国互联网，几乎闻所未闻——在美国，大家都更倾向于通过技术手段+创意+循规蹈矩的广告投放来实现增长和流量变现。

（五）

说来说去，最后我们也许需要再花一些篇幅探讨一下在美国互联网最受推崇的用户增长方式——依靠数据驱动增长。

我们想探讨的问题是：为什么这样的增长方式在国内从未成为主流？

如果你关注互联网，你应该知道，在过去 2-3 年时间内，一种叫做“增长黑客”的方法正在风靡互联网，在国内开始受到巨大追捧。其背后的核心理念，恰恰就是要依靠数据和技术手段来驱动增长。

然而，迄今为止，这样的方法在国内能够得到成功应用的案例，仍然少之有少，至少，它绝对谈不上普及。

背后的核心原因，我们认为有两个——

其一，还是跟国内互联网的用户需求多样和用户人群层次丰富有关。要知道，数据驱动增长背后的关键，一定在于你需要找到一些用户行为与增长之间的关系模型或者叫做线索，而一项业务，用户行为越简单越标准，往往越容易找到这样的线索，就像美图秀秀这样的

APP，其增长一定有关于用户进行社交分享的便捷性和质量。

然而，对于国内的大多数产品，尤其是非工具类产品来说（非工具类产品在国内普遍非标程度极高），由于用户需求的多样性和不标准，找到这样的模型与线索天然更困难，即便你找到了一个线索，在应用落地上也会面临人群受众是否匹配等一系列复杂问题。

这导致了，“数据驱动增长”这样的理想，在中国，可能只有对于用户体量足够大，能够明确基于数据对于用户进行划分的产品来说才会更有效效率更高，而对于很多初创期或早期的产品，可能依靠人为动作和资源来驱动的效率要远胜过依靠数据。

其二，国内的数据人才极度稀缺，成本高昂。

据职业社交平台 LinkedIn 发布的《2016 年中国互联网最热职位人才报告》显示，数据分析师已成当下中国互联网行业需求最旺盛的六类人才职位之一。数据分析人才的供给指数仅为 0.05，属于高度稀缺。此外，数据分析人才的跳槽速度也最快，平均跳槽速度为 19.8 个月。根据中国商业联合会数据分析专业委员会统计，未来中国基础性数据分析人才缺口将达到 1400 万。

与此同时，在国内互联网公司，例如 BAT，大数据分析师的薪酬可能要比同一个级别的其他职位至少高出 20% 至 30%。而雇佣一个同级别的运营从业者，成本可能是雇佣一个数据工程师的 65%。

如果换算到初阶、层级更低一些运营从业者，从成本来看，可能 5-6 个运营的人力成本，才等同于一名数据人才的人力成本。

这样的现状，导致了在国内大量互联网公司内部，对“数据”的应用和价值挖掘都停留在非常原始的阶段，甚至大量经历了 A 轮融资的公司，可能连一些核心数据都尚不能做到能对其进行很完整的监测和分析。

所以，连监测和分析都没有，谈何应用？

以上两个核心原因，导致了在国内互联网行业，虽然很多人也知道“数据驱动增长”可能会更加科学，更加高效，但在绝大多数互联网公司内部，要将其真正落地都是一件难上加难的事。

相比起来，也许还是快速招一堆运营来干活会显得更加高效吧。

(六)

最后不妨做个总结。

综上，我们认为，美国互联网不存在“运营”类岗位的核心原因，或许有如下几个——

第一，中美两地在社会形态、用户多样性方面拥有巨大差异，美国的用户差异、需求多样性等较为单一，而中国则极度丰富。这导致了美国互联网往往是技术创新驱动的，而中国互联网则是商业应用创新驱动的，纯粹依靠技术力量而获得成功的互联网公司在中国很少见。而在商业应用创新驱动的土壤上，“运营”一定拥有更高更大的权重；

第二，国内互联网的劳动力较为充分且廉价，美国则人力成本高昂。这导致了，在国内，很多公司可以依靠于简单的人力堆砌来开展许多用户增长、用户维系方面的相关工作，而在美国，大家则会尽量寻求通过技术手段和标准化流程来解决问题；

第三，美国人天然尊重规则，而中国的商业世界中，大家天然习惯于通过在一些规则边界的模糊地带进行探索而获利，且中国也拥有更多集中的大型流量生态。这导致了，大量中国互联网公司会愿意把资源和精力投入在对于大型流量生态的规则边界地带进行探索和尝试，且手段方法也更加草莽、粗暴和多样，这势必导致大量人力卷入；

第四，美国互联网公司最为推崇的“数据驱动增长”，在中国受

限于两方面原因而很难在短时间内得到大范围普及——1) 用户需求更多样，导致大量业务非标程度较高的中早期公司很难做到通过数据快速找到可量化的增长模型，只有数据积累到一定体量的公司才更有机会通过数据驱动增长；2) 业内数据人才稀缺且成本高昂，导致有能力充分挖掘数据价值的互联网公司天然就很少。

以上，就是我们关于“美国没有‘运营’”这一现象背后的一些思考，希望能对你有些启发。

最后，如果本文中的论述有何偏颇之处，也还请指正。（完）

本文由我和三节课实习生孙沁滢共同完成，她贡献了至少 40% 的内容，因为某些微信公号逻辑的原因，无法在本文作者栏把沁滢的名字加上，特此进行声明。

沁滢目前就读于美国一所常春藤大学大一，是个好奇心重且特别聪明的姑娘，刚刚结束了在三节课 3 个月的暑期实习。也谨以此文祝她好运。：）

其实，你只需用好这六个字，就可以在微信中称王

其实，你只需用好这六个字，就可以在 微信中称王

文／徐志斌

见实科技 CEO。畅销书《社交红利》、《即时引爆》、《社交红利 3.0 小群效应》作者、前微播易副总裁，前腾讯微博开放平台负责人。

裂变带来的低成本、快速获客这件事，可以说是小程序及背后的微信生态最吸引创业者的能力。随着创业者不断地尝试、微信不断地调整，越来越多东西被逐渐明确，是时候做第一层的梳理了。

比如，想要大裂变，理解和用好这“六”个字就好，它们是：拼、帮、砍、送、比、换，见实称之为“裂变六字诀”。

这些字背后是什么意思？为什么它们能带来大裂变？我们可以详细展开看看。

第一个字是“拼”。

拼单的拼，拼多多的拼。用户可以呼朋引伴，一起拼一件更低价格的商品。

关于拼多多的事情大家听了很多，其实还有很多创业团队用这个字取得很好的效果。如见实前段时间和连咖啡 CMO 聊，他说连咖啡在做的过程中，和用好“拼”字有很大的关联。

前不久上市的猫眼，他们的增长团队也花了很长时间把拼多多所有的裂变策略全部梳理下来，做成一张非常完整的表格，发现拼多多在每一个环节都设计有裂变的能力，做了很多借鉴，他们的用户增长也很快。过去这段时间，“拼”这个字已经在行业中爆发了巨大的威力。

第二个字是“帮”。

帮忙的帮，帮助的帮，用户在体验产品的过程中需要帮助随时向好友求助。

游戏早期运用这个字很多。如全球最大社交游戏公司 Zynga，入华时与腾讯谈判，正好是我带着团队在对接、测试、运营，上了大量的案例。Zynga 做的一切事情都在围绕一个点，即鼓励用户和他的好友发生关系，比如求助，当玩家在一个游戏中进行不下去或希望提速，

可以请好友帮忙，让自己快速过关。

“帮”这个字背后是互惠，也可以增进双方的友谊。在小程序的很多产品中，同样对这一点有着大量的应用。

第三个字是“砍”。

砍价的砍。这个字细琢磨和“帮”有些类似，常见场景是大家帮我砍个价格。

这个字用得好的也是拼多多，砍价这个动作天生有很强的利益驱动，并且更易在好友间形成扩散。前段时间流传着一个笑话，说一对情侣分手了，男孩放狠话说我下次来找你的时候，一定是出人头地、让你后悔的；结果三天不到，男孩就给女孩发来说：“亲你在吗？帮我砍一下拼多多”。

第四个字是“送”。

送礼的送。用户送给好友一些继续或者利益。

刚刚提到连咖啡，最近一直两杯咖啡很火，另一杯就是瑞幸咖啡，他们将“送”这个字用到了极致。用户进来之后，只要邀请一个朋友进来就会得到一杯咖啡，而如果送新人一杯咖啡，用户自己也会免费得到一杯——买一赠一，赠一得一。帮助他们发展很快，前不久腾讯还主动和他们达成了战略合作。

这个字背后另一个有名的产品是微信读书，读书市场非常难做，微信读书能够在高端人群中迅速拉升，凭借的就是“送”这个字。一本书用户可以送给某个好友，对方免费得一本，自己也可以免费得一本，依旧是买一赠一，赠一得一。

第五个字是“比”。

比较的比，比拼的比。

腾讯大部分产品都有排行榜功能，或者引导用户之间进行 PK，如曾经风靡微信的打飞机，和刚提到的微信读书，还有微信运动，都有比较和 PK 功能，引起小程序高潮的跳一跳也是如此。

第六个字是“换”。

交换的换，互换的换。

今年二手市场的崛起非常快，见实之前也连续报道了很多做二手换物的公司，“换”的需求非常强烈。现在估值最贵的小程序团队享物说，实际上就是“换”，名片类小程序同样是在用“换”的力量，人与人之间互换名片、互换信息等，能够很快将人们关系向前推进一步。因此名片这条赛道，曾有一千多家团队竞争，有一家拿到了高达 1.68 亿的投资，就是加推。

之前业界梳理出了前五个字。前几天鉴锋群发了一篇文章，也梳理了几个字，大部分相同，不一样的是三个“换”、“积”、“赚”。后面两个字也拉动了步数换礼品之类的小程序，也非常火。不过，“见实”不认为“积”和“赚”在裂变的字之中。

我们回顾整个互联网发展时，会发现所有今天成熟的巨头，都可以找到一个字来形容他们。比如百度是“找”，寻找的找，因为他是搜索；阿里是“抢”，即抢购。双 11 许多商品需要抢购才能买到。腾讯就是这个“比”字，好友之间互相比拼。

当世界从 PC 时代进入移动和社交时代后，其他两个字都没能进入，唯独“比”字，这不仅是因为腾讯，而是因为上述的“拼”“帮”“砍”“送”“换”，加上“比”，都是基于关系，他们的特点是：

1、都是基于好友之间的关系；

2、都是动词，用以增强好友间互动和关系亲密度；

这是为什么“积”和“赚”不在其中的原因，因为他们可以独立完成，不需要关系，也就没有裂变性。

还会有哪些字能够发挥巨大作用？

顺着刚才特点去看，发现会有更多。一是在微博尚未崛起之前，当年开心农场、QQ农场风靡一时的偷菜游戏，就是好友之间互相“偷”、抢车位和朋友买卖也是类似，都是通过好友之间戏谑在增强互动。因此，在这些字之外，关于如何推进关系互动仍然有巨大的潜力可挖。因此，围绕关系的增强，我们还能发现个提炼更多的字，每一个新的字的提炼和运用，都有可能带来巨大的裂变风暴，成就新的独角兽。

但怎么提炼，会找到最有价值的新的字？

在畅销书《小群效应》中，我们会看到推动大扩散大裂变的六大驱动力，也就是社交的六大驱动：利益驱动、事件驱动、兴趣驱动、荣誉驱动、关系驱动，地域驱动。

刚才提及的裂变六字诀，其实仅仅用到了三个驱动。分别是：利益驱动、荣誉驱动、关系驱动。这些驱动互相组合成就了这六个带有裂变能力的字。还有三大驱动还在沉默，没有被提炼出来。

我们可以断言：

如果能找到每一个新驱动力或他们之间的组合背后对应的新“字”，就会形成新的大爆发。成就新的独角兽。

然而，用好“裂变六字诀”，就可以安枕无忧？答案还不是。大部分团队都会碰到一个问题：分享疲倦。简单说，用户不爱分享了。这对依赖分享才能实现裂变、增长的微信生态中创业者来说，几乎意味着增长消失，甚至可能在快速下降。

怎么办？这就涉及到接下来要聊的话题。近期约聊“见实”的创业团队中，大都在关心留存和变现。也就是“新三级火箭”。

首先，“三级火箭”不是新词。例如 360 曾用免费杀毒软件、浏览器等获得大量用户，用大量服务巩固，最后导引到电商和游戏等高收入的产品中去变现。这就是三级火箭。

但过去的三级火箭的背景实际上建立在漏斗运营模型下，一层层实现转化，大家做的都是优化工作，而社交中是扩散模型，很少的用户就可以带来巨大裂变效果，本质上不同。今天的新三级火箭中，裂变、留存、变现，三个实际上是一体的，他们构成了最稳固的社交基础模型。

在这个模型中，做好裂变才仅仅完成了新三级火箭的其中一级，

即病毒性。还需要借助工具性来实际解决刚需问题，借助长连接来促进持续的复购活跃。

只是，讨论这些问题的基础都不一样了。在社交环境中，几乎大部分需求都被充沛供应，用户想要的东西，随便一搜都有几百上千一模一样的小程序或账号在提供。因此，在用户什么都不缺的环境下，他的痛点和刚需会是什么？还是很受考验的。

不过，让我们略过那些专业而拗口的分析——如果你有兴趣，“见实”可以后续深度撰文展开或在演讲中展开，其实今天这篇文章，就是近期在几个演讲中深度展开过好几次。如在昨天的 36 氪大会上，见实围绕这个主题进行了 50 分钟重度分享。现在只说思考吧：

能够帮助用户增强关系的玩法，实际上就是强刚需。

这和裂变六字诀成立的背景实际上是一致的，当我们了解这些，再去看游戏会有一些启发。之前我们去拜访《征途》团队，他们后台的数据非常震撼，几乎每一个部门都说到一点：他们在网游最没落的 2015、2016 年，上了家族制、小组制、夫妻制等亲密关系玩法，结果大部分忠实玩家自己买飞机票，跑到各个城市，把原来的玩家叫回来，收入迅速回升，从低迷时的几亿上升到十几亿，就是亲密关系带来的变现和增长。这些游戏厂商非常坚定，不单单是在做网络游戏，而是在做亲密关系。

回到前面说到的新三级火箭模型，最早是各种病毒性的玩法打穿了互联网，但随着这部分需求被满足，变得不稀奇的时候，亲密关系缔结下的目标任务会打穿下一个红利时代。要么缔结更好的关系，要么用好已有的关系，通过你的产品和服务，让他觉得和你休戚相关。

因此，当前环境对创业团队的考验是，能否利用好已有的裂变方式，甚至寻找到新的裂变力量。与此同时，还要借助社群运营的理念，不断在用户、产品之间缔结社交关系，去维系持续稳定的留存，才能将增长落到实处。

2019 年，线下营销有哪些重要趋势？

文／卫夕

卫夕，资深广告产品经理，致力于剖析互联网广告的基本逻辑、思路及技巧。公众号“卫夕指北”主理人。

为什么阿里要连续三年办双十一线下购物晚会？

为什么腾讯要押注产业互联网？

为什么阿里、百度不约而同入股线下电梯媒体？

为什么抖音要开线下“快闪店”？

为什么张小龙会要强调小程序是为线下而生？

……

当智能手机出货量不再增长，当互联网在线总时长日益逼近天花板，流量焦虑症在互联网巨头们中蔓延，曾经的线上王者们无一例外地把触角伸向线下，上面这些现象无一不印证了这一切。

因为某种意义上，线下流量和线上相比，其承载的规模和想象力都决定了巨头们能否拿到互联网下半场的船票，卫夕总结了 2019 线下营销的几个重要趋势——

趋势一：产品媒体化

产品媒体化是一个很重要的趋势。所谓产品媒体化，是将一个正常的产品变成这样的一个媒体。

为什么说产品可以变成媒体呢？

背后的逻辑在于媒体这个商业模式能成立的原因是——它占据着我们的时间和注意力，但我们往往忽略了一个现实是我们每天接触的产品本身也占据着我们的时间和注意力。

于是，网易云音乐就和农夫山泉合作了，这时候，农夫山泉的产品就变成了一个媒体，消费者每喝完一瓶农夫山泉至少需要一分钟，也就意味着在这一分钟之内，农夫山泉瓶身上的网易云音乐至少会占据消费者的注意力，而无数瓶农夫山泉就构成了一个颇具规模的媒体

群。

产品媒体化通常有两种变现方式——

第一种方式是将产品变成媒体来宣传产品本身的某种特性，从而产生具体的媒体价值。比如说某品牌的果汁——在包装盒上印上“听妈妈的话，你要喝果汁”，可口可乐的歌词瓶、昵称瓶，也是这一趋势的重要代表，这些“产品媒体”无疑以免费的方式获得了足够规模的曝光，让消费者通过这种方式加深对品牌的印象。

为什么很多服装品牌如优衣库、无印良品等花极大的精力设计好其购物的包装袋，是因为它深刻理解“产品即媒体”一个袋子本身就会作为一个移动的媒体实现多次的曝光，而这正是塑造品牌形象的重要时刻。

这几年崛起的休闲零食品牌三只松鼠也深谙此道——三只松鼠的包装会从内到外透露出品牌调性，从快递外包装到内页宣传单，完全是将产品当做媒体来经营。

第二种方式是通过合作或者出售的方式，去宣传和自己调性一致或互补的产品，比如说网易云音乐和农夫山泉的合作，就是一个跨界的典型，通过农夫山泉，网易云音乐获得了曝光，而通过网易云音乐、农夫山泉也提升了自己的品牌调性。

再比如，百事可乐和 QQ 的合作，百事在易拉罐上印上一个 AR 图标，用 QQ 客户端的 AR 扫一扫就能进入百事和 QQ 合作的世界杯互动页面，这也是产品媒体化的另一个案例。

趋势二：线下流量的数字化

通常我们认为线下流量之所以被称之为线下流量，就是因为它无法数字化。然而随着技术的进步和商业模式的变迁，线下流量的数字化变成一个重要的趋势，同时它也是提升线下营销效率的重要方式。

我们以盒马鲜生为例，作为一家线下鲜生新零售企业，盒马鲜生要求所有的顾客都通过 APP 进行支付和下单，为的就是将每一笔交易数字化，结合和支付宝相关的数据，盒马鲜生能对自己的顾客进行一个详细的用户画像和用户行为分析，而这一点传统的零售商是很难做到的。

另一个例子来自餐饮行业，口碑为众多餐饮企业提供了线下业务数字化的方案，例如金鼎轩上线了手机点餐，已经有超过 90% 的顾客通过手机下单，单门店的服务员由原先 11 人减少到 7 人，光这一项一年节省 24 万元人力成本，纸质菜单成本一年可节省 35 万；

用户可以还没到餐厅就下单，减少了排队，翻台率也得到了有效提高，更重要的是数字化之后可以精准识别用户对菜品的喜好，同时能有追踪回头客并进行线上再营销。

张勇在“新网商峰会”上指出：“走向新零售非常重要的标志是，要完成消费者的可识别、可触达、可洞察、可服务。每个企业都要走

向数据公司，才有可能走向新零售。”张勇的这番话也是众多线下流量主所追求的目标。

还有瓜子二手车直卖网的案例。最近他们开了家线下零售店，比如北京的旗舰店就有上千台车，那么如何统计每一辆车被顾客看的次数呢，瓜子做了一个智能钥匙柜，销售要带顾客看一辆车，先需要在APP里申请一个工单，工单会指引他到12号柜子取钥匙，看完之后归还钥匙，这样，每一辆车每天被哪个销售看了多少次系统都一清二楚，而这些线下数据数字化也让瓜子更好地掌握供需关系从而更好地为二手车定价。

我们再来看另外一个热门案例——电梯广告的流量化及数字化。新潮传媒作为一家中产社区的电梯传媒在线下场景数字化方面表现极为突出亮眼。

传统电梯广告的投放方式成本高、效率低同时无法做到高灵活性的投放，为解决这些痛点，新潮传媒开发了蜜蜂智能投放系统BITS，支持广告主的程序化投放。广告主可以灵活地使用定价、竞价来进行广告购买，改变了之前电梯广告单一的售卖方式。

新潮传媒开发了“小区通”这一贯穿线上线下的广告投放产品，简单地说，在线下投放前，广告主可以通过线上数据对目标用户进行

圈定，从而提升线下投放效率，同时在线下投放之后，利用 LBS 数据和合作伙伴数据，小区通可以实现线上的二次覆盖投放，这样能对目标消费者进行立体的印象加成。

趋势三：场景和效率成为线下营销的关键

线下流量尽管极为丰富，但有效利用其实并不容易，原因在于线下流量极为分散、不易管理、规模效应较差，因而导致线下流量的利用效率千差万别，很多连锁经营场所本身坐拥者海量的线下人流但其自身利用效率低下，被很多业内人士称之为“坐在金山上吃馒头”。

那么如何有效利用好线下流量呢？答案是场景和效率。

为什么 2014 年那一波 O2O 大潮退的那么快？

其中一个重要原因是忽略了效率这一关键因素，比如 APP 预约上门洗车，看似简单方便，但事实上需要至少两个人带好各种专业装备同时运送足够多的水到达消费者的停车所在地，一个小时两个人最多洗两辆车，而和固定门店的洗车店相比，效率降低太多，当消费者愿意支付价格的涨幅低于效率的降幅，这个生意就无法持续。

你走进一家商场，连上商场 WiFi，WiFi 连接页面就送你一张该商场海底捞的优惠券同时还告知你三楼的优衣库 5 折促销，这样的场景营销效率就非常高。你在微信的猫眼小程序上买了一张电影票，你看完电影之后的 10 分钟收到一条推送，猫眼邀请你去写电影点评，这个场景就非常精准。

迷你 KTV，它除了替代原有 KTV 的功能性部分，还可以通过后台自动录制、储存、传播和分享，于是 KTV 就从一台机器变成了一个社交工具，满足了一部分人的另一种社交需求，这就属于场景再造。

新零售讲究的是“人、货、场”，这里的“场”其中一个重要含义就是场景，当为货找到了适合人的场景，消费的发生就会变得容易。

与人距离越近，出现频次越高的场景，自然会成为营销的关注点，比如每个人都会经历的电梯场景。主打中产社区电梯的新潮传媒，其占据的高频生活消费场景，当一个家庭外出时，首先要经过的就是电梯屏。

这时候当适合家庭消费类的广告出现时就会自然地引发家庭成员之间讨论和发酵，这与拥挤、严肃的商务电梯无法有效交流的场景相比，广告更加轻松，效果更好。

同时，新潮传媒的竖版屏幕也更加符合社交媒体时代的要求，在手机上看抖音竖版视频，在电梯里看竖版广告，场景切换成本低，衔接自然，因而新潮传媒受到了家庭消费类广告主的青睐。

趋势四：优质的线下流量成为稀缺资源

随着线上流量日益饱和，流量争夺开始往线下转移，从 2017 年开始，中国智能手机的出货量已经不再增长，而网民在线上的时间也逐步接近天花板，“国民线上总时间”已经成为一个存量概念。

在这种情况下广告主继续追逐线上市场导致的一个结果就是线上流量价格飙升，已经到了难以承受的阶段，在这样一个大背景下，无论是巨头还是创业公司选择线下就变得顺势而为，更为顺理成章。

2018 年 7 月阿里 150 亿元入股分众传媒就是一个最明显的信号，阿里这艘巨轮要继续保持高速航行必须依赖线下流量的加持。

无独有偶，2018 年 11 月另一个巨头百度则入股了分众的竞争对手新潮传媒，相比分众，或许你对新潮传媒并不熟悉，但就是这样一匹电梯广告黑马以雷霆之势迅速成长为分众不可忽视的竞争对手，下边我们就一起来看一看它崛起背后的底层逻辑。

“在中国，所有的生意都值得重做一遍”。电梯传媒的终局远没有到来：新潮传媒在消费升级的大背景下找到了一片新的蓝海——中

产社区电梯。

据统计，全国的市场体量是 500 万部电梯，分众传媒仅仅覆盖了其中的 10%，留给新潮传媒的市场依然巨大。

分众传媒占据商业写字楼覆盖率的 97%，其优势在于商业写字楼，而小区电梯则成为一片蓝海——目前新潮传媒已经覆盖了全国 100 个城市的 70 万部电梯，成为这一领域的领头羊。

虽然相对于商业写字楼来说，住宅内电梯没有前者流动性高、覆盖面广的优点，但它覆盖的是一个高频的消费群体——家庭消费，对于众多家庭而言，其消费需求有相当大的比例是由老人、孩子、家庭主妇驱动的，他们是家庭日常消费的主力军和决定者，同时往往对家庭的一些重要消费起着决定性的作用，而这些人群是写字楼电梯广告所覆盖不到的人群。

线下流量的一个重要特点就是分散，分散导致的一个结果就是利用效率不高，因此像分众传媒、新潮传媒这样拥有规模效应的媒体才会受到资本的青睐。

以上就是卫夕总结的 2019 线下营销的几个重要趋势，在线上流量日益饱和的大背景下，线上巨头在增长的驱动下会把更多的触角伸向线下，这一趋势只会在日益激烈的竞争中不断加强，2019 线下大戏让我们拭目以待。

高知网红、Vlog… 2019 短视频行业的热趋势与冷观察

文/顾顾

短视频行业自媒体人，鸟哥笔记专栏作者。资深运营人，擅长社交媒体运营、产品运营及内容营销。微信公众号：小顾聊运营

2018 年，伴随抖音日活上亿量级，开启了竖屏短视频的商业化元年。

一些公司抓住风口，快速布局，不过入场大半年光景就快速抢占了头部领域，也有一些公司反应延迟在这一趋势中失了阵地。

在新阵地比拼速度时，大公司并没有绝对性优势。随着平台闭环日益完整，流量分配也愈加谨慎。

2019 年已经过去一个月，以抖音为主阵地，我们来判断下这一年短视频赛道会有哪些小趋势？

1、“高知网红”持续走红

2018 年，以在清华大学门口喊话吴亦凡而知名的李雪琴，因时隔几个月后吴亦凡本人出镜回应，激增了百万量级抖音粉丝，上了微博热搜第一名，成为“追星锦鲤”，这才被更多人所了解她的学历背景，毕业于北京大学，一度在纽约大学读研。

她再一次为人知晓是因 GQ 的一篇刷屏级报道，在报道中她在消解名校意义，也有着网络红人少有的清醒，“你经历过啥呀，就给人家传输价值观？”

“网红”一词，当下和十几年前的定义已经有很大不同。

最早它被形容论坛里以各种方式为人所知的网络红人，无论“审美”和“审丑”，争议越大，便越红。

此后，“网红脸”被形容姑娘的某类相貌。

至今这个词语已变得更为中性和多元化。

在诸多靠颜值才艺走红的网红中，“高知网红”成为了清流。

在抖音上被图书知识付费号热爱的两个人，除了马云，就是陈果。

这位复旦大学的哲学系博士，上课视频被学生发到网上，一度成名，而今在抖音多次被刷屏。

1993 年出生的毕导，是清华大学化工系博士生，他给自己的定义是“一个爱开脑洞的科学段子手”，他所拍摄的在西安入住兵马俑主题酒店的 vlog 短视频，在微博上登上了热搜排行，在微博和抖音上累积粉丝一百多万。

在他短视频日常内容里不乏一些生活常识的科学解读，他会用科学的方法测试秋衣外穿还是秋衣内穿，用热水袋模拟实验，经过方程式测试，计算出秋衣外穿节省功率。一本正经的用实验加理论研究日常生活。

2019 年初，成功转型为三界接线员的“仙女酵母”是抖音的新晋网红，粉丝已快速突破七百万，她有着交大的研究生学历背景，当过老师。

毕业于浙江大学物理系的魏老爸“老爸评测”在抖音上的粉丝已经七百多万，他以成分党学术风格的测评方式，在不同平台吸引了一些忠实家长粉丝，并且在抖音亲子美妆领域带货能力居高不下。

有些名校的学霸索性用短视频直接开启了教学模式。

“教化学的清华博士汪”，用短视频讲题做实验，顺便开设了自己网络班在线授课。

这类学霸网红粉丝不算太多，从几万到几十万不等，但用户互动频繁。

不管是短视频演员、知识型博主或是 vlogger，有了学历加持，自带光环。

新一代的“高知网红”，因其综合素质风险系数更小，也因其文化底蕴，思考问题有一定深度、更为清醒自知，未来有更大的潜质可开发，也被 MCN 机构所青睐。

他们评估这类艺人成长性好，风险小，公司敢于倾斜资源来培养。“仙女酵母”背后孵化运营团队飞博共创尤为强调挑选艺人时，会很看重学历背景。

在网络红人爆炸式增长的时候，新生网络红人红起来的速度几乎和凉下去的速度一样快。

网友变得愈加健忘，对美女帅哥免疫力更强，迅速燃起热情，又迅速厌倦。

有一定性格魅力和学习创造力、专业领域的知识积淀、不纯靠颜值吃饭的人，可以积累更为稳定的粉丝群体，半衰期也会更长。

2、VLOG 距离风口还差 100 个欧阳娜娜

关于 Vlog 是否会成为现象级风口，在 2018 年成为了焦点争议话题。

2018 年，随着平台和短视频专业工具的助推，明星阵营的加入，微博、抖音、一闪、VUE、B 站、yoo 试图发掘培养自己的 Vlogger。

但我们所见的大多数 Vlog 或碎片化或流水账，用平淡无奇的方式纪录平淡无奇的生活，缺主题缺创意也缺看点。

从 2018 年初到 2018 年尾，头部 Vlogger 的阵营，没有太大变化，尾部队伍来来往往，壮大了很多。

Vlog 并不是一个新鲜的内容形态，Youtube 在 2012 年就产生了现象级的 Vlogger。

作者最早在国内看到这一形态是在 2017 年下半年，一家时尚自

媒体的编辑在公众号上以 Vlog 形式纪录了去参与品牌活动的过程。

Vlog 放大个体魅力，同时给个人很大考验。

需要近距离展示自己真实生活方式、个性和个体审美、善于用镜头语言表达自我，而经得住这样近距离被网友审视的人，往往也有能力用其他方式为粉丝所喜爱。

简而言之，能用 Vlog 红的人，也会用其他方式表达自己的才华。

用其他方式火起来的人，未必擅长用 Vlog 方式，作为爱好，门槛高，所投入的时间成本太高。而作为职业，除了晋级为头部，接到广告很难有更好变现方式。

头部 Vlogger 井越是中山大学的哲学系博士生，《恶毒梁欢秀》编剧之一。他在荷兰读研究生时写的《在阿姆斯特丹吃蘑菇是一种什么样的体验》一度流传甚广。

飞猪做 Vlog 之前创办的博客“反波”在当时被梁文道称作“中国目前最好的播客”。欧阳娜娜的明星身份，叠加在国外求学的经历就有着丰富的内容想象力。

itsrae 作为抖音千万量级的旅行博主，出手就是专业水准，从冰岛、迪拜到寻找茶马古道，从文笔的流畅、内容选题的入门门槛，就秒杀了很多，这种类型的 vlogger，的确可遇不可求。

在平台的助推之下和机构的入场下，预计 2019 年会出现一些团队助力下新的头部 Vlog，降低个人制作的门槛。看似一个人是一支团队，而背后有可能真的有团队。

但这些小趋势距离风口，距离尚远。

3、竖屏微剧、栏目化内容崛起

随着内容市场竞争愈加激烈，2018 年下半年涌现出一些专业的现象级内容 IP，背后有着相关影视机构支撑。

机构们有备而来，有完整的闭环模式，从商业路径上更为清晰。无论面对广告主的议价权、还是对于变现模式的供应链对接或者是走演艺 IP 化路径，都更有优势。

“食堂夜话”在抖音上两个月涨粉千万的背后是嘉尚传媒的加持。

而食堂夜话只是这家红人孵化公司的其中的一个内容 IP，嘉尚传媒背后从培训、孵化、商务、自媒体、店铺运营……用自产自销的方式形成了完整的闭环。

艺人基础能力的培养，再加上自下而上的成长方式，被网友验证过受欢迎的红人，又被公司赋予了更大的曝光权重，进行了良性循环的模式。

除了食堂夜话，嘉尚所孵化“每日男友”、“浮生当铺”、还有红人个人的若干抖音，各自有着百万量级粉丝的斩获。

在 2019 年的第一个月，洋葱集团也涉足场景化微剧。

不同于七舅脑爷的生活化场景，将故事放在了一家婚纱店“十点半浪漫商店”，来来往往的顾客故事和店主产生的交集，让人想到了“食堂夜话”系列的套路，一出手四支短视频就收获了百万粉丝。

春节前后几天快速在抖音收获五百万粉丝的“名侦探小宇”，是一位戴着黑帽子框架眼镜的姑娘，冷静心细，数次陷入危险又以自己细致入微的观察力做出了正确判断，顺利脱离危险。

小宇系列内容都是针对年轻女性的安全教育话题，易传播，定位在真实犯罪新闻案例 + 场景模拟（犯罪套路与反套路）+ 回顾拆解 + 人设“名侦探”自带主角光环。

主题定位决定了这个抖音号的选题可持续性，来自于真实生活的犯罪新闻案例层出不穷。

换个角度，这就是抖音版的《法制进行时》。但如果《法制进行时》搬运到抖音不会有这样的传播效果。

按照抖音的打开方式，有人设，场景化代入，直切主题，内容结构逻辑清晰简单，不要让网友过多思考。

在竖屏短视频领域，更多专业化玩家已经入场，在定位执行上更为准狠，爆发力也更强。

从蹭大 IP 热度到自产 IP，在抖音平台可以看到了数年前电视台、视频网站内容栏目的故事再现。

在 2019 年，无论在抖音还是其他短视频平台上，多频道垂类内容和娱乐化内容并存，内容生态更为丰富，在栏目形态上也会更为多样化。

专业内容会经过短视频方式消解更加轻量化，而碎片化的短视频

内容也会趋于栏目化体系化。

4、短视频创业者会被洗牌 商业化加速

随着抖音平台用户红利的消失，个人短视频内容创业者遇到发展瓶颈。

抖音是个不同于微博、微信公众号的赛道。

信息流算法加人工的分发方式，闭环生态系统，让公域流量很难转化为私域流量，这也是很多头部达人的苦恼，当你通过内容把粉丝积累到数百万千万级时，才发现这些粉丝并不属于你。

随着用户红利逐渐消失，内容竞争更为激烈，不少头部达人和一些中腰部达人遭遇到掉粉的尴尬局面。

由此带来的一个趋势是，新晋网红们在抖音体量增加之后，选择了全渠道分发，在微博、快手、小红书、B站……

借助抖音带来的影响力，在全渠道建立自己的影响力，将流量红利沉淀下来，为自己争取一些时间以沉淀用户，带来影响力的最大化。

另一趋势是，网友对于内容需求提升，内容迭代、商业变现成为了个人的瓶颈。

一些个人达人逐渐向机构妥协，寻求共生。然而 MCN 机构诸多，乱象频生。

有些 MCN 公司有体系化孵化新人的方式手段，有些 MCN 公司拿到平台资质，走签约路线，用行业资源和商务能力为达人加持，也有些 MCN 机构徒有虚名。

2019 年，在头部短视频平台度过快速扩张期之后，开始精细化运营，会陆续去伪存真，对达人和机构进行一轮洗牌。

这一年，盈利模式会愈加清晰，一些先行者们在实践中习得一些玩法规律，会加入到掘金阵营。

与此同时，会有不同的专业公司加入这条赛道，丰富这个领域的业态，更多蓝 V 代运营公司、明星代运营、行业培训、短视频电商、数据服务公司……会随着平台成长而陆续拉开差距。

2019 年，短视频内容领域依然会高速增长，只是有些人会上车，有些人会掉队。

我们要做的，就是从快速变化的趋势中洞察到不变逻辑增强自身壁垒。

头号运营的秘诀

文／韩利

原网站运营 108 将个人站长，原某互联网公司运营副总监。畅销书《运营实战指南》作者，互联网产品运营知识一网打尽思维导图作者。创作有 15 万字有关互联网产品运营方面文章。关注内容型社区和新媒体，擅长运营优化、数据分析、文案，一直致力于研究四两拨千斤的运营技巧！微信公众号：运营管理笔记

高飞，中央民大文学院大四学生，正站在足球场上。

冷风劈来，如刀。

他后背如帆，运劲，脚下足球飞出，划着弧线，击在门柱上。

“好脚法，只差一点。”旁边有人语言打赏，好似打趣。

差一点，就是冰火两重天，他望着远方足球发呆！

高飞考研，英语小分差1分，彻底与本校陈导的先秦两汉文学绝缘。

“时间真快，像个会轻功的武侠。”他想：“如果再给我一天复习时间，也许就过了。”

嘟的一声，手机接到一条推送：你购物车里的《考研英语高分写作》降价了，快去支付。

他杀掉推送，打开百度，输入：什么职业能让时间变慢？

百度答：在所有职类中，只有运营，能度日如年。

他眼神转烈，决定去实习运营。

1

得遇秘笈

京城最大一家 K12 教育机构，大运集团给了机会。

面试官是个运营总监。

刚落座，他便抛给高飞一个千古难题：“什么是运营？”

高飞：“运营就是完成目标的过程，有起点，有终点，关键词是调优变量。”

运营总监：“说人话。”

高飞：“我不知道。”

运营总监：“那你为什么要做运营？”

高飞：“我想寻找度日如年的感觉。”

运营总监眼光强旺：“我这恰好有个职位空缺，能满足你度日如年的需求，明天来实习。”

运营总监安排高飞进了网编组，做 CV 工程师。

CV 工程师，又名复制黏贴工程师，Ctrl+C，Ctrl+V。

网编组原有 3 人，同事们尊称为 CV 三少。临近年末，3 人受不了枯燥，集体跳槽，运营总监急于补缺，谁来要谁，恰好高飞碰上，一拍即合。

高飞没来几天，能力就突显出来，能一人顶仨。CV 三少的绰号自此落在高飞 1 人身上。

运营总监说：“观一人动作，可知其才华。能在 CV 这种单调动作里一人顶仨，证明你有运营慧根，一旦遇到机会，抬手就是成绩，加油。”

运营总监不再给网编组补缺另外 2 人，省了人力预算，被老板表扬。

总监高兴，批了一 Mac 本给高飞。从此高飞成为运营届第一个自带 Mac 本做 CV 工程师的人。

夜色未央，高飞心絮成狂。

睡不着，索性 CV 一会。

他起床开机，不小心按了 Opiton 键，这个本竟是双系统，他切到 win 界面，桌面上赫然列有一 word 文档，标题是《运营秘笈》。

他打开，封页上写着：

欲练此书，必先自宫。

点此查看帮助文档

他嘴角一钩诡笑，出去找刀。

回来，点帮助文档：能查看帮助文档者，自带运营天赋，可不必自宫。

他一身冷汗。

往后翻，秘笈开篇是运营三关论：

运营人成才有三关：运行、运营、运作。

入门头三年，是运行关，每天重复做事，这段时间最显才气，多出工匠牛人，是幸福时光，也是体悟运营境界的最佳时间，唯一心病就是工资过低，所以绝大多数人都在这一关里充满斗志，奋勇报班，势要“学出成绩”，往下走一步，岂不知一个运营人的成功，六分运气，三分能耐，一分贵人扶持。

3年后，运行人蜕变成为运营，先升经理，再挂总监衔，对任务负责，被动接收各方指令，三催时代来临：兄弟部门催进度，领导催kpi，老板催业绩…这个时候的运营人，压力缠身，渐渐还俗，失去自我，向猿人反向进化：职斗。开始嗜好研习人性的弱点。中国绝大多数运营人囿于此，随遇而安。

运作关，多是行业经验足、人脉资源广，且不甘寂寞的人闯入，以“颠覆”为己任，企业运营为核心，有打天下当皇帝的野心。成，则为刘邦，败，则成项羽。项羽居多，这类运营人，最凄美，颇具传奇色彩。

如果有人一年走完运营三关，则天降运营奇才，至今江湖未见！

他连夜看了一遍，对运营有了点不一样的理解。

2

洞察

一日，运营部的全体同事们开会，要优化课程转化率。

甲：“我看数据，是渠道原因，百度竞价来的用户转化率 20%，门户广告的转化率 10%，所以我们需要优化渠道，舍掉门户广告费，增加关键词列表。”

乙：“我不同意，门户站来的流量很高，这是品牌效果。自从有了门户广告后，品牌词的百度指数大增，门户自有门户的价值。”

丙：“我从试听维度分析了一下，那些试听率 top10 的课程，转化最高，所以，我们要让老师们重新录制试听课，把亮点都挪到试听部分。”

丁：“这可是个大工程，我们有好几百门课，每门课都录一遍，课件改制，这个工程浩大。”

….

整个会议，运营同事们来回斗嘴，从早讨论到晚，没结论。高飞饿的头晕，悄悄退出去，想溜之大吉。

楼外空气新鲜，他深吸一口气，远处有几个初中生，正翘首往这边观望，指指点点。他顺着望去，看到一个女老师。

一楼，是 K12 线下辅导机构，公司的加盟店。

中学生甲：“这个老师我早打听清楚了，叫陈光，我说好看，带你们来，够意思吧。”

中学生乙紧紧握住甲的手：“够哥们，以后你当老大，我让我爸给我报这家辅导机构。”

中学生丙：“算我一个…”

高飞向中学生甲致敬，见到好看女老师，能叫好友一起看的人，值得尊敬。

他想起微信改版，把赞变为“好看”，也许是从这类场景中获得的洞察。

不过，念书时，教先秦两汉的陈教授说：古时候，好看是表扬脸的词汇，漂亮不仅写脸，也写身材。

他看陈光，不是好看，是漂亮。

他忽然顿悟，蹬蹬蹬跑回公司，会还没结束。他声震寰宇：

“我有一招能提升转化率！”

所有人都瞪着高飞。

“我们只需要把漂亮的老师推荐出去，就可以了。”

会议室一片哄笑。他们不相信这么难的运营题，只靠简单的颜值就能解决。

高飞消过笑声，说：“据我观察，很多报班的学生多数是在‘看课’而不是‘听课’。所以，我们要在‘看’上做文章，颜值高的老师，耐看，自带转化效果。”

运营总监：“这是一个洞察，可先简单试验一下，选几个高颜值老师推荐到网站首页，监控一下转化率。如果效果好，再纳入算法里。这事交给高飞做吧，散会。”

高飞要了一份辅导老师的照片集，整理出几个美女和帅哥的老师课挂在了首页，其中就有被中学生甲踩点的陈光老师的网课。

那几天，网站销售上新高。当周报表显示：

1、课程销售转化率整体提升 25%

2、购买首页推荐课程完课率达到 57%，比整体完课率高出 46%。

3、首次出现一门被学生重复听的课，即陈光老师的中考全程数学辅导。

但毕竟是品牌辅导机构，要颜值之余，也要课程质量。高飞建议：

1、高颜值且高质量的课程，老师露脸。

2、低颜值且高质量的课程，靠调节声音吸引用户，声音也有相。

于是，公司录课部，添置了变声器，转化率又上一台阶。

这个功劳归于高飞，他一晃成了公司头号运营。

总监给他转为正式员工，做运营专员，并周知全公司，评语：此人洞察能力超群，有大智，有问题均可找他。

3

先送后转

“三少，我这里有个新媒体的问题，想求教您一下！”

没几天，公司大大小小的运营人都开始找高飞要洞察。

“你说！”

高飞有秘笈傍身，并不怕问题。

“我这边新开了一个微信公号，粉丝总增长不上去，想求你支个招。”

高飞想起秘笈里的话：一个优秀的运营人，遇到增长问题，首先要从“现有”增长方式中想方案，俗称“优化”，而不要从零思考，

开辟新渠道。

“你现在都有哪些增粉方式？”高飞问。

公号运营人：“目前除了从网站导粉外，就是转发送资料。”

高飞：“转发送资料，你是怎么送的？什么规则？”

公号运营人：“很简单，先转后送，用户任务流程为“转发→集赞→加好友→截图供审核→拿资料”，关键步骤设置障碍，如集赞10个，保持N小时不删，小编审核无误才送资料。”

高飞：“用户视角不对，‘先转后送’给用户的感觉是‘我在求资料，我是为了资料才转发的’，这是做任务，用户拿到资料，绝尘而去，就像放了一挂鞭炮，噼里啪啦就完了，不会再有第二次转发。

假设你把‘先转后送’的流程翻转一下，改为‘先送后转’，加了好友，不谈转发的事，先给资料，这就是用户运营了，让用户觉得你是在帮他，先发影响，先施恩，后图报，便能培养感情。尤其一个新产品冷启动，和用户培养感情比让用户做任务更重要。”

公号运营人：“有点绕，你就说我怎么做吧！”

高飞：“很简单，将用户流程变更为：加好友→拿资料→帮忙转发→持续帮忙转发。你的运营重心要放在前两个环节，即与用户沟通身上，后两个环节是用户自发行为，由你的服务程度决定。比如沟通非闲聊，还包括‘用户加好友后立即通过’‘立即给资料’‘平时多在朋友圈里嘘寒问暖’，这是从用户运营里谋取拉新的窍门。”

公号运营人大赞，回去执行了。

一段时间之后，效果渐渐显现，种子粉丝有了。

他想再上一层楼，又来找高飞借招。

高飞：“有了种子用户，接下来要做内容。我看了你的推送内容，

质量可以，但是，也没有运营意识在里面。推送也是能运营出感情的，要体现出诚意满满来。这叫印象构建和印象维持。拿你的公号举例，从运营上优化：

1、从时间角度印象构建，比如优化‘发布时间’，很多号主夜半发文，就是诚意。一次夜半发文，是构建好印象，长期坚持夜半发文，就是印象维持。

2、从内容形式印象构建，比如优化‘文章’，文章越长，诚意越满，或文章排版越精美，诚意越满，或文章写的越深刻，诚意越满…总之，就是让用户能感知诚意。并一个模子持续经营，好印象就出来了。

印象构建和印象维持就是表达诚意，软化血管，且坚持一个模子不变，储值感情。

这段运营言论，把新媒体同事绕的心服口服，当季最佳员工评选，投了高飞一票。

为此，运营总监继续提拔高飞，转运营经理，升职不加薪。

加薪不加薪倒无所谓，他的心早被陈光老师撬走了。

4

战略选择

高飞决定追陈光。

《运营秘笈》里有一章讲战略的：

完成一个任务，不要一开始就想运营致胜，要先确定资源，再谋手段。

有钱人，不崇尚运营致胜，而是从营销下手，拿钱砸市场，快刀乱麻。

有技术的人，不崇尚运营致胜，更善于靠产品体验打天下。

有皇脉的人，也不崇尚运营致胜，更推崇踩风口，找龙穴…

只有一穷二白的人才会选择运营致胜，靠小情小欲打天下。

运营致胜，简单来说，三步策略：

1、选一个能触达用户的渠道，能高频触达为主。

2、依靠印象构建法，在用户心中构建出地位，这是慢工，细活，但后劲大。

3、抢占时机，达成业务目标。

高飞梳理可借力的运营资源，发现自己是一穷二白的典范，他决定靠“运营手段”来追陈光。

5

高触达渠道

高飞筛选触达陈光的渠道，选来选去，能高频触达陈光，必须混入培训课堂上。

他破天荒的报了一个中考全程班，那天，中学生甲、乙、丙也去报名。

培训机构的员工大吃一惊，一个20多岁的小伙子，来学中学数学，真不可思议。

高飞解释说：我是做运营的，运营讲究数据分析，科学决策，这需要数学基础，我底子弱，所以从初中数学学起。

校长闻听此事，两眼放光，似乎从高飞身上找到了新的招生渠道。

6

印象构建与印象维持

印象构建阶段，高飞做了三件事。

1、运营同窗好友

高飞瞄准了“中学生甲乙丙”，此三人重情重义，似乎可以运作出一点能量。

他采取补贴策略。每次课程结束，高飞都带他们去吃麦当劳，看电影。

补贴的威力是强大的，一次补贴可能只会吸引眼球，持续性的补贴，用户就会对你滋生情感。

渐渐的，他们都成了高飞的朋友，力量渐显。

课余时间，他们故意开高飞和陈光的玩笑：

学生甲：飞哥，你真帅气，和陈光老师特般配，有夫妻相哦

学生乙：飞哥，今天陈光瞥了你 12 眼，比昨天多 1 眼哦。

学生丙：陈老师，这个问题，飞哥曾指导过我…

…

真给力

2、运营陈光同事

他想起秘笈里写的一个故事。

有一个法国作家，很喜欢日本，最大理想是娶个能歌善舞的日本舞伎。结果买失手，买了三个中国京剧老旦。然后就写文说自己上当了，并开始鞭笞中国京剧，说“还是日本歌舞伎好”。

这个法国作家，以前文敌特多。这些对手立刻联手反应，频繁发文，

主题都是“中国京剧老旦牛”“中国京剧老旦比日本歌舞伎好”等许多文章。

结果，三个京剧老旦一下子就成了名了，变成了艺术大师。

这告诉我们，一个普通人要想快速成名，没资源，还想借势媒体的力量，那就一定要找一个口碑差、且树敌多的人来骂自己。这样，就能借他的敌人之手，达到媒体效果最大化，品牌声誉的功效。

这是好思路，四两拨千斤。

高飞发现，培训中心口碑最差，但威力最高的一个人，叫校长，经常让老师们加班加点，还不给老师发加班费。高飞决定把校长运营一下。

高飞以“老师上课总打瞌睡”为由，找校长理论这个事，延伸出校长管理不善，总压榨教师时间的问题，被校长大骂，说高飞多管闲事。

校长开骂，高飞很高兴，但是校长顾忌身份，骂得太文雅，声音分贝不高，他需要把校长骂声运营出去，让所有人都能听到。

高飞开始发挥文案威力，搞人身攻击：

校长，你敛财虽有术，但做人很无道…

校长，你寡情少义、爱财如命…

校长，你…你…道貌岸然..

道貌岸然，这个成语命中校长软肋，彻底失去威严，不仅骂声翻倍，还学起了泼妇，动起了手，在办公区内追着高飞打…

所有老师都看到了，

所有老师都是校长的敌人，

所以，所有老师都觉得高飞够爷们，对他大加赞赏，好言好语相赠。

高飞彻底把校长的力量运营出来了，不仅省了资源，而且得了人心。

原来坏名声也有高价值。

高飞成了培训中心正义的化身，虽是客户，但每个老师都把他当朋友。

3、运营陈光内心世界

秘笈里说：

很多运营技巧和策略，不要自己琢磨，一在心理学书籍里找，二从数据分析中找。

高飞翻看心理学书籍。果然在一书里发现了一个结论：

据悉，两个陌生人之间互问互答 36 个问题，彼此之间就能擦出爱的火花。

高飞大喜过望。决定信一回心理学。准备了 36 个中考问题，开始在课堂上每天一问：

陈光老师：我考试时经常看题不清，审题不准，如何破？

陈光老师，我做综合题时总缺少思路和方法，如何破？

陈光老师，陈光老师…

最后一个问题问完，高飞看培训教室外，天边出现彩虹，高飞认为爱的火花已经在陈光心里蹭燃。

为了十拿九稳，高飞还需要靠数据决策，看看陈光老师对自己的情感涨幅。而数据只有在线上才能完美运作。于是，高飞建了一个博客，叫追光少年，配置上世界最良心的统计软件 Google Analytics，模板选的是粉红色调，借力粉红牢房效应。

高飞发了一封邮件，把域名悄悄告诉了陈光。

然后，高飞每日编职场爱情故事，夜半发文。排版精美，用词考究。完全是公号的印象构建法。

他在 GA 里每日监控两个关键指标：PV 和页面停留时间。PV 高代表陈光会反复看文章，页面停留时间越长，证明陈光看文越仔细。

这是靠数据来掌控用户情绪变化，指导下一步。

高飞一共更新了 9 篇文章，均是唯美职场爱情故事，如下：

我醉了，过来接我

慕念桥的第 21 次触发

运营部来了个李彩凤

还差 7 分钟

我知道饿的滋味

最后一步

运营部来了个自考生

运营最美，不过小情小欲

人生幸福指南

其中，第 9 篇文章，人生幸福指南，PV 大增，页面停留时间达到了破天荒的 52 分钟。

当晚，高飞梦到陈光在一个月圆之夜，踏着星光，泼洒而来。

是时候表白了。

7

择机表达

运营秘笈里有一段拿爱情类别运营的论断：

在男女双方从“相识”到“相守”的过程中，有很多节点会令女方记忆深刻，其中尤其以追求过程的浪漫度和表白的深度最能让女生记忆终身。所以，

1、追求的过程即运营的过程，是项目制的，有起点、有终点，关键词是调优变量。

2、表白阶段无运营，靠创意，真心实意即创意，会更有深度。

追求阶段为了加深印象，可以“有意思”一些，但是表白阶段一定要“有意义”，远离“有意思”。这 and 用户运营一样的道理：仪式感。

高飞曾设想过很多表白场景，网上淘了很多段子：

高飞：你右手有几根手指。

陈光：5

高飞：你有几只耳朵

陈光：2

高飞：几个鼻子

陈光：1

高飞：连起来呢

陈光：521

高飞：我也是

再如：

高飞：你一定是个夹娃娃的高手

陈光：为什么？

高飞：因为你紧紧的钳住了我的心

高飞：你前生一定是个长跑马拉松运动员？

陈光：为什么？

高飞：因为你每天都在我脑子里跑，一跑就是一整天。

太多太多。

这类表白法虽然很有趣，但是，高飞觉得缺少仪式感。

高飞看重了一辆京城公交车。

情人节那天，他约陈光早晨 5：20 到生命科学园西站，坐上 521 路首班公交车，坐到终点站城铁上地站，下车，回家。

表白结束，陈光大受感动，感动高飞的“处心积虑”。

1、521 路，自带表白元素。

2、521 路公交车，首发“生命”科学园，终点城铁“上地”站，这意味着两人将“执子之手，与子偕老”。

8

贵人扶持

陈光带高飞去见他父母。进入家门的时候，校长也在。

陈光：“不多介绍了，这是我爸爸。”

高飞大惊失色。

校长却很热情，边给高飞倒茶边说：“往事不提。小高，厚积薄发，是运营根本。年轻人多浮躁，总想出奇制胜，像你一样踏实的不多，

我看你写的那9篇运营故事，反复推敲，还记了笔记，尤其是人生幸福指南那篇，虚构中带着现实，拿给你看哦…”

原来追光少年博客里的PV和页面停留时间都是校长监制而成。

尚数据分析的人，得到真相时，往往痛苦，因为总会归因错误。

3个月后，校长邀请女婿离开总部，来一线作战，希望其能将运营思维纳入培训中心的战略里。从此高飞走上了企业运营之路。

高飞一年走完运营三关。

运营人成功，6分运气，3分拼搏，1分贵人扶持。

他离职总部，还MAC本前，在运营秘笈里加了一批注：此为真理。

几年后，高飞攻读读了研究生，不是先秦两汉文学，是MBA。

谨以此文，祝所有运营同行2019年职场和爱情路上：双行大运，一举“高飞”，霞“光”万丈，推荐6套运营秘笈：《破拆增长黑客》《解锁上瘾模型》《增长实战传真》《借势先发影响》《数据分析基础》《运营文案指南》。

我在阿里学到的本领，足以让我成为 每个战场的指挥官

文/小马鱼

8 年互联网公司运营市场经验，历经携程、阿里、东家，出版畅销书《我在阿里做运营》。现为独立运营顾问

2015 年，署名为“小马鱼”的一篇网文《离职前，她把阿里运营的干货都供出来了》在鸟哥笔记发布后，阅读量破 10W+，被小米雷军收藏转发，当当网 CEO 李国庆要求全员学习，究竟为何？

本文是小马鱼睽违多年后，再次来到鸟哥笔记分享自己的成长干货。全文经小马鱼本人授权发布，共 6200 字，约 8 分钟。

一位叫“小马鱼”的前阿里资深运营人，在阿里运营部和市场部蛰伏四年后，一夜之间浮出水面。在经过 3 年的运营积淀，“小马鱼”带着她的新书《我在阿里做运营》与大家见面了。

坊间传闻百度的技术、腾讯的产品、阿里的运营，大家都对阿里运营有很大的热情。

小马鱼老师将重点解读“阿里运营是帮什么样的人”，并和大家一起分享自己做运营的4点心得。

一、阿里运营人的4个特点

关于阿里运营人本身的解读，这是之前没有人讨论过的话题，我们先来看看阿里需要什么样的人吧！

从阿里十八罗汉之一 & 首席人才官彭蕾女士的演讲里，我们能一窥究竟。归纳起来，四个词——聪明，皮实，乐观，自省。

1、聪明

智商和情商皆高。智商比较好理解，就是一定的专业技能和悟性。但是情商，这个跟平时说的情商有点不一样。不是指这个人很会来事儿，是需要他很 open，很容易走进别人的内心，去感同身受，用合适的方式去跟别人建立连接。这两点合起来，跟“灵气”差不多。

2、皮实

强大的内心。反义词就是“玻璃心”。不管别人怎么赞扬你也好，羞辱你也好，你内心是很定的，无论是捧你还是打你，外界的状况都不会伤你。有我们古人说的“宠辱不惊”的感觉。不仅普通员工需要具备，创业者、领导更是需要。

3、乐观

一个乐观的人和一个悲观的人，对团队价值产生的影响，我自己当了 team leader 后才深深感受到，太大了！这里对乐观的定义是“在充分客观理性地了解当下真实情况之后，仍然充满了好奇心和乐观向上的精神。我看到能长久留在阿里并且甘之如饴的人身上就有这样的

品行,对公司对项目对团队有着历久弥新的心态。既然都已经这么苦了,这是客观不可改变的,为啥不开心点呢?

4、自省

阿里有很多天之骄子,比如从行业里面挖过来的人,他们以前管理半径非常大,但是来了阿里后很撕裂,很多事儿要重新开始学,甚至跟我做一样的事儿,说不定有的事儿还要请教比自己层级低的人。有的人会做得很好,不提当年勇,默默吸收学习新的东西。我觉得这样的人就是有自省能力的人,本来在自己三十多岁发展很好的时候加入阿里就是一个可预见的极大的挑战,是自己的选择。

阿里还有个传统是绩效 Review。每个季度每个人要自己给自己原先设定的目标打分、团队要给自己打分、直属上司要给自己打分。一直去撕裂成长是件很痛苦的事儿。很多人其实知道自己的不足在哪里,但真的要被点名说出来,要晾晒给大家看,还要自己去刮骨疗伤。阿里从来没有舒适区。

你看,以上区区4个词,其实还真的蛮难的,特别是聚齐在一个人身上。我自己觉得我在进阿里前具备聪明和乐观,进来之后才打磨的皮实,懂得自省。

阿里的岗位招聘是有窗口期的,真的是有时机的因素在。窗口期

是指，它新立的一个项目，必定就有大量的 head count（人员编制），需要从行业巨头里进人。

2011 年的携程对于飞猪来说就是巨头，我因为有了携程的背景所以在还不完全符合上面四个词的要求的情况下进来了。但是当团队组起来后，阿里系的公司发展速度是远远快于同行的，与行业内原先的巨头的差距也越来越小。所以，如果我晚三年才决定从携程到飞猪，那时候窗口期已经过了。

飞猪现在已经和携程一起成为了 OTA（在线旅行社）的 TOP3，而且 2015 年开始，阿里就只从行业里挖经理总监级别的人了，定级在 P7 及以上。所以，瞄准窗口期很重要。

如果你对阿里的岗位感兴趣，可以关注下它最近将要布局哪些行业，如果你本身就所处这个行业并且在比较大的公司担任比较重要的职务，就很有可能过去啦。

二、阿里运营究竟是帮什么样的人

1、阿里运营是能扛 KPI 的理想主义者

阿里是一家崇尚理想主义的公司，也是一家很崇尚 KPI 的公司，这并不矛盾。

马云说，“每个人都愿意停留在理想之中，每个人都恨 KPI，但如果没有 KPI、没有结果导向、没有效率意识、没有组织意识、没有管理意识，那么我觉得所有的理想都是空话，我们就变成一个梦想者，胡说八道。”

我个人觉得阿里的 KPI 还是比较人性化的，会有定量的部分，也有定性的部分，还有价值观考核。打分时不仅自己给自己打，直属老板给自己打，还有同组同事和合作伙伴给自己打。

我们很看重 KPI，但又不是为此不择手段。记得有一年我背的 KPI 是让我所在的行业年销售额上百万的卖家达到 X 个。因为我可以有策略地解剖落地这个目标，并且同组的同事劲儿都往一处使，我还能在全公司内找到自己所需的资源，所以做起来特别带劲儿。每周都会通过拉数据看到目标完成率在不断攀升。

但是这个 KPI 不会让我不管那些可能完不成百万销售额的腰部以下卖家（我们俗语上把卖家分为头部卖家、腰部卖家、尾部卖家）。因为有价值观、有信念、有责任感，我依然会关照他们，说不定他们在明年后年就成为黑马了呢！

而且我记得有卖家给我说过，“全家老小和十多个员工就靠这个店铺维生”，这对他们很重要，我们的小失误或者不闻不问就可能影响到这个店铺背后的很多人。

另外，因为有理想主义，即使工作再累，大部分人还是能找到兴趣去平衡，快乐工作，认真生活。他们会捕捉每一个突发奇想，偶尔的“不务正业”，诞生了很多好玩的项目。

比如之前阿里 18 周年庆，有员工在阿里内网上说欢迎全世界的员工来自己家住，于是很快有同学开发了阿里版的共享住宿预订页面，类似的例子还有阿里同学利用课余时间做的“单身 go”，帮助阿里单身男女交友的。

2、阿里运营是既细心又有狼性的人

朋友圈经常被以下这张图刷屏，特别是 618、双 11 大促之前，我们的状态确实是这样，淘宝城到深夜都灯火通明。一个公司让人可畏可敬的不是商业模式，而是源源不断的激情和狼性。

狼性通常是形容销售团队的，但是阿里运营是我见过最有狼性的运营，而最难能可贵的是，能将狼性和细心结合在一起。

为什么说阿里人狼性呢？

虽然阿里的开发、设计、流量资源非常丰富了，但是我们运营每次给产品经理提需求，给市场部提流量需求，都还是要靠 PK 要靠抢的。

比如我们内部有个活动分级制度，S/A/B/C 级，双 11、双 12、618 年中促、春夏新风尚、年货节都是属于 S 级的，市场部牵头，每次分坑位时我们就特别紧张，主会场有多少坑位、分会场有多少坑位可以给我所属的类目，真的恨不得去抢一块回来。

A/B/C 级就是我们运营可以主导的活动，每个月会评定下个月的活动级别。我们就会准备活动方案，去给市场部的交流，他们投票来决定层级，然后会配相应货币价值的资源位给你，基本上你这个活动的流量大头就有了。能被评上 A 级是莫大的荣幸，你在给你的卖家、合作伙伴宣导时也好撬动更大的资源，所以每次也是争得很厉害。

3、阿里运营是自带传播属性的戏精

说起互联网公司中的戏精，大家第一想起的可能是网易，2017年出了很多波刷屏营销，诞生了诸如“猪你丫”这样的戏精。

其实阿里运营在这方面也做得很好。江湖有传言，阿里与腾讯的区别，就是明教与武当的反差。前阿里人、有赞创始人白鸦也说，“马云是火性，火若神明，高举高打，气势如虹。马化腾是水性，低调沉潜，入木三分，小步快跑”。

在马云的影响下，阿里运营人做事也比较高举高打，行事高调。阿里运营特别是活动运营是有市场部的视角的，力求自己的每一个活动是自带传播属性的，是有梗的，他们会死磕自己：用户会觉得这个活动好玩吗？愿意分享转发吗？是独创的么？会引起行业热议么？如果每个运营都能这样想，和市场部配合会更顺畅，战斗力会大很多。

三、运营现场和你要知道的 4 条建议

运营是野生的吗？运营是打杂吗？我并不这么认为。

1、永远不要觉得自己是打杂的

永远不要觉得自己是打杂的，给自己的工作赋予价值感、荣誉感、对用户对团队葆有敬畏之心。

从一开始，我就没觉得自己是打杂的，我做每一件事都会觉得有趣。这些事儿真的是大众眼里认为的有趣吗？我说给你们听听，你们可能觉得并不是。

我在携程时，每周要做全国销售人员的周报，然后发给公司高层。当时我的主管很严格，要求我收件人、抄送人、邮件标题、邮件正文、邮件结尾，都要做到得体、尊重、严谨。附件的 excel 表格更是每次的大工程，会用到很多函数，数据量巨大，稍不注意就会出错。

我还要参与到质检工作中，抽查销售人员的录音来听（他们在工作时间会佩戴录音笔，把跟用户的交流都录音下来，接受总部的质检）。我们提取录音中关键的字词，按一张很详细的打分表来进行评分，选出优秀录音给各大区分享推广，选出问题录音给大家警示。还需要根据携程当前的活动、政策，不定期修改销售话术，推广给全国销售去执行，并且在后台检测效果。

以上这些事情听起来是不是也挺无趣的？

但每次我想起这些数据背后都是销售员辛辛苦苦一个个干出来的，跟他们的业绩和荣誉感有关，在处理数据时，我就不敢懈怠；每次我发送邮件时想到我的报表和简短点评会影响大老板做出判断，影响他对各个大区的印象，我就字斟句酌，逻辑清晰；每次我想到我们部门制定的话术和质检标准，都会被成千的销售员运用到跟上万的客户沟通中时，合理的话术可以减少他们被拒绝的概率，让用户对携程印象更好，会员转化率更高，我就会很认真去听每一个细节，还原用户心理，做出人性化的、合理高效的话术。

虽然这套东西携程现在不用了，但是对于重线下拓展的互联网公司还是适用的，这是精细化运营的范例。

你们可能觉得这是因为在大平台，一个决策可以影响到很大的群体，所以有这种敬畏感，不全是的。

我自己也经历过初创公司，你要当成是你自己在创业，而不是打工的。创业公司每一个用户来得更是不容易，所以我在做站内活动或者用户运营时，尽量走心。如果用户在我这里流失掉了，我对不起前线的市场推广。我真的经历过项目死掉了，但用户还惦记着我们的情况，我觉得无比欣慰，付出是值得的，痛过之后，收获的都是你可以受用一辈子的东西。

2、深耕行业

脚踏实地，仰望星空，深耕行业。

运营是一个很细节的工作，做久了人会比较疲，也比较容易陷入细节，难以出活儿。所以我们看到很多工作两三年的运营后劲儿不足，薪水想往上跳个台阶挺难。

这个时候，建议你“仰望星空”，就是跳出日常琐事，关注下竞争对手在做什么，领导发布了什么新的策略，兄弟部门在做什么。让你的认知上一个高度，那你在下次做一个决定时可能没那么小我，而会考虑到大局势。

另外就是“深耕行业”，基本的运营技能相信你已经熟能生巧，选一个你喜欢的垂直行业来与运营的技能跨界，这可能是你之后发力的地方、差异化的地方。

比如我会把我的运营技能与我喜欢的旅行行业、民宿行业、文创行业来跨界。我不熟悉或者不感兴趣的行业我不敢夸夸其谈。你只有真正的了解一个行业，了解用户，了解场景，才能做出真正有效的运营策略。不做泛场景的无差别运营。

3、突破舒适圈，获得主动权

在局势逼自己改变前，突破舒适圈，抢占先机，获得主动权。

我觉得自己有三次很棒的“抢占先机”的例子。

第一次是携程到淘宝，2011年我所在的携程销售部还是携程的主要业绩来源，主要靠地面部队获取用户，我们叫 offline，线上营销获取用户我们称为 online。Offline 的体量虽然大，但是增速低于 online。

我当时意识到 online 一定是趋势，也羡慕向往那些在线上更加发力的公司，于是在 2011 年双 12 入职淘宝。

半年后，我之前所在的携程销售部命运急转直下，远在美国的携程四君子之一的 James 嗅到了变革的来临，提前采取了激进的手段，砍掉了大部分一线销售人员。我之前所在的销售运作部的同事也转岗去了其它部门。

如果晚半年才动，主动权就不在我手上了。

第二次是阿里内部转岗，运营转市场部。

中层以下的运营做的事儿其实蛮简单的，跟工具和卖家打交道比较多，我觉得平台型公司一个很重要的特征就是，运营要把自己习得的经验形成规则，交给产品去批量解决问题。如今更是让机器人去学习，人工智能替代了大多数基础运营人员要做的事儿。

我琢磨着，运营需要去做一些更有创意的事儿，但很多资源掌握在市场部手里，在那里你更容易让你的创意被放大，影响到更多人。我问自己“如果有一天你会离开阿里，你还有什么想学的？”我想是天猫市场部主导的双 11，这是阿里最厉害的品牌营销活动，我想要参与其中。

于是我争取转岗去了天猫市场部，先后待过两个很核心的组：整合营销组和品牌营销组，对我的视野有极大的提高。

这里我学到最厉害的东西是“用户洞察”。这是运营的世界里鲜少被提起的一个词，但是在它的加持下，我觉得自己跟其他的运营不一样了，段位增加了不少。

第三次抢占先机是离开阿里后的落地。

在天猫品牌部的最后一些日子，我们每天要想上百个 idea，最后仅有 1 个 idea 能被付诸实施，但有时并不是我们认为最棒、最振奋人心的那一个，可能是最不出错的那个。

我觉得其他 99 个太可惜了，广大中小商家拿着这些 idea 完全可

以用。我希望我的工作能更有普适性，帮助更多人，而不是给皇冠上再去镶一颗宝石。

离开平台后大多数人都有不适应，前些日子，看到另一个离职的阿里人在朋友圈发了一张截图。提问很能打中前阿里人的痛点，相信很多人都有那个阶段。万万没想到的是，回复太打动我了。（注：未去辨别提问者和回复者的真实性）

阿里巴巴员工回复：

你要记得，你现在就是已经学成下山的人，不要再想念为师，你要记得，紫檀未灭，我亦未去，拿出你的看家本领，师门之下，不曾有过放弃。坚持和学习，是你在阿里学到的唯一能陪你度过一生的本领，这个本领，可以让你撑起一切，不要怀疑自己，也不要想着回山，好好做自己，你所在的每一个战场，你，都是指挥官。

的确如此，坚持和学习，是我在阿里学到的唯一能陪我度过一生的本领。

如果想直接迁移在阿里的工作技能到新的公司和岗位，一定会头破血流。不止是阿里，很多大公司都是这样，很多东西都是内部自成一体的，规则、行为处事方式、协作习惯，换一个地方完全要重新适应。

2015 年，我加入了如火如荼的移动互联网创业大军中的东家 APP，完成了这样的落地。同期，阿里也在全面 all in 无线，但阿里运营里只有不到一半的人做跟移动互联网相关的事儿，其他的人做的事儿跟原来大差不离。而我已经正式在移动互联网中开始摸爬滚打的实战，实际工作中 90% 的技能都是被刷新过的。

抢占先机并不代表我不念旧情，不与团队共生死。我非常感谢携程对我的培养，一辈子的铁粉，我非常感谢阿里的内部转岗制度，让我在的四年多时间，无时无刻不大口吸收营养。

4、享受带着镣铐跳舞的感觉

运营要享受带着镣铐跳舞的感觉。运营本身就是一件限制条件特别多的事儿，本来就是要自己创造条件上的岗位。不要一会儿抱怨没有资源，一会儿抱怨没有团队，一会儿抱怨没有预算，如果什么都有了要你干嘛呢？

马云经常在公司说的一句话说就是，“不难要你干嘛！”不要羡慕别家公司有钱有资源，我自己是有钱没钱的公司都待过，说实话，有钱有钱的难处，有钱你真的能花得好吗？那要承受更大的财务考核、期望值、风险和压力。

运营本来就是在一定限制条件下，比谁能多快好省地完成任务。

如果 A 的简历是一个月拉新 10000 用户，B 的简历上写得一个月拉新 1000 用户。其实有经验的运营 leader 不一定会认为 A 更优秀，

要看 A 当时的公司所处什么阶段，花了多少钱做到的。如果按一个拉新的成本来看，或许 B 做得还要好些。

所以停止抱怨吧，把现有的资源用起来，在现在的底子上做得比以前好一点点都是进步，都是可以作为日后的资历的，不是一定要经历大风大浪。平常心做非凡事儿。

最后附赠阿里抗压金句，遇到困难时在心里默念几遍：

- 不难要你干嘛！
- 当你感到不舒服的时候就是你在成长的时候！
- 男人的胸怀都是委屈撑大的！

致敬很傻很天真，又猛又持久的阿里人，曾经的战友！

鸟哥笔记公众号

鸟哥笔记官网

App 换量推广小程序

鸟哥笔记成立于 2010 年，隶属上海青墨网络科技有限公司。现有移动互联网学习型垂直媒体(鸟哥笔记网站／微信公众号／小程序)、资源合作平台(渠道点评网站、App 换量推广小程序、BD 市场合作小序、全国各类社群)等多个品牌矩阵，致力于多维度提升行业效能，帮助从业者高效学习、高效合作，助力广告主高效获取真实流量。

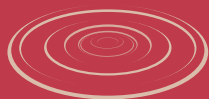
如果您身边的 App 运营推广从业者想要获取本书请用企业邮箱联系我们。

邮箱：mtb@appcpix.com

官网：www.niaogebiji.com

合作请添加小妖精微信

—
坚持学习
总有收获



乌哥笔记