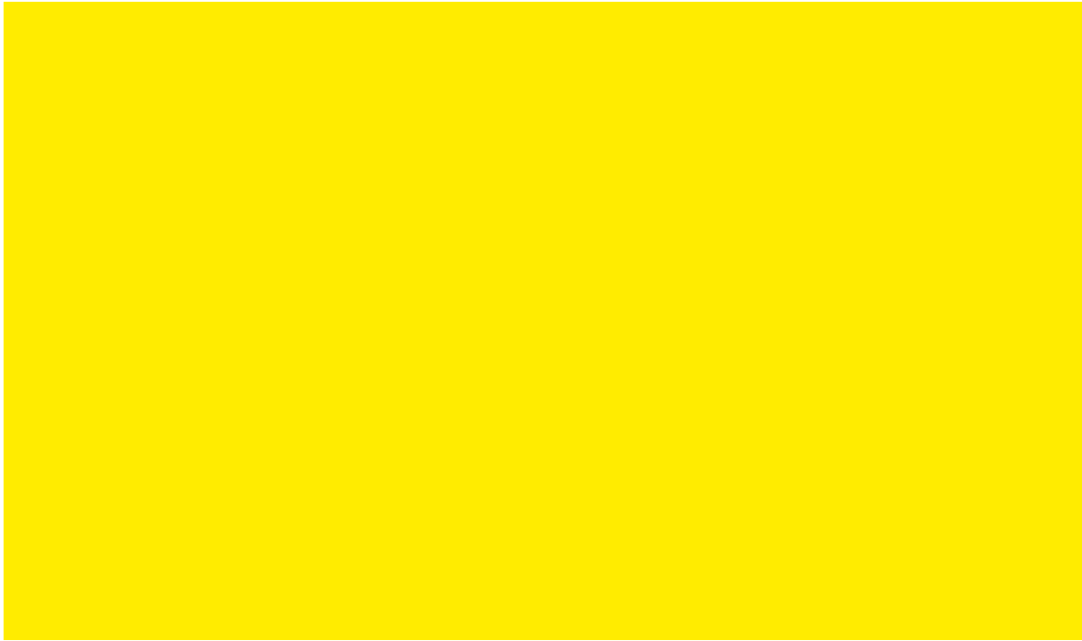




用户精细化运营全流程（上篇）

01 大规模用户运营的本质、内核和基础手段



我们到底该如何理解运营？

运营，事实上是一个“销售岗+管理岗”

销售

- ✓ 单点的用户获取
- ✓ 单点的收入增长
- ✓ 单个活动的效果

管理

- ✓ 流量运营 ✓ 渠道运营
- ✓ 店铺运营 ✓ 用户运营

做好“用户价值管理”要关注的本质问题

1

可监测可被评估

关注问题：

如何监测和评估一款产品的平均单体用户价值

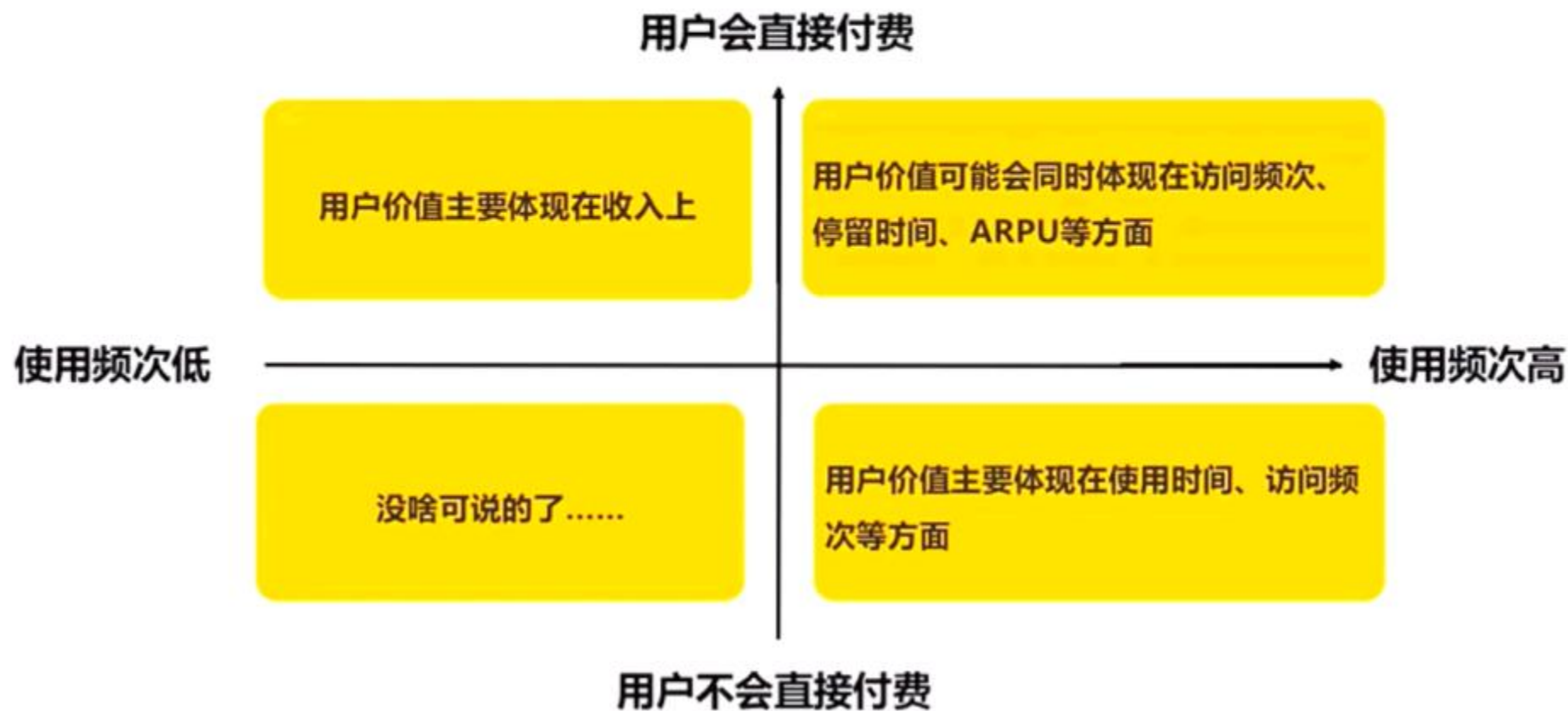
2

可驱动可被影响

关注问题：

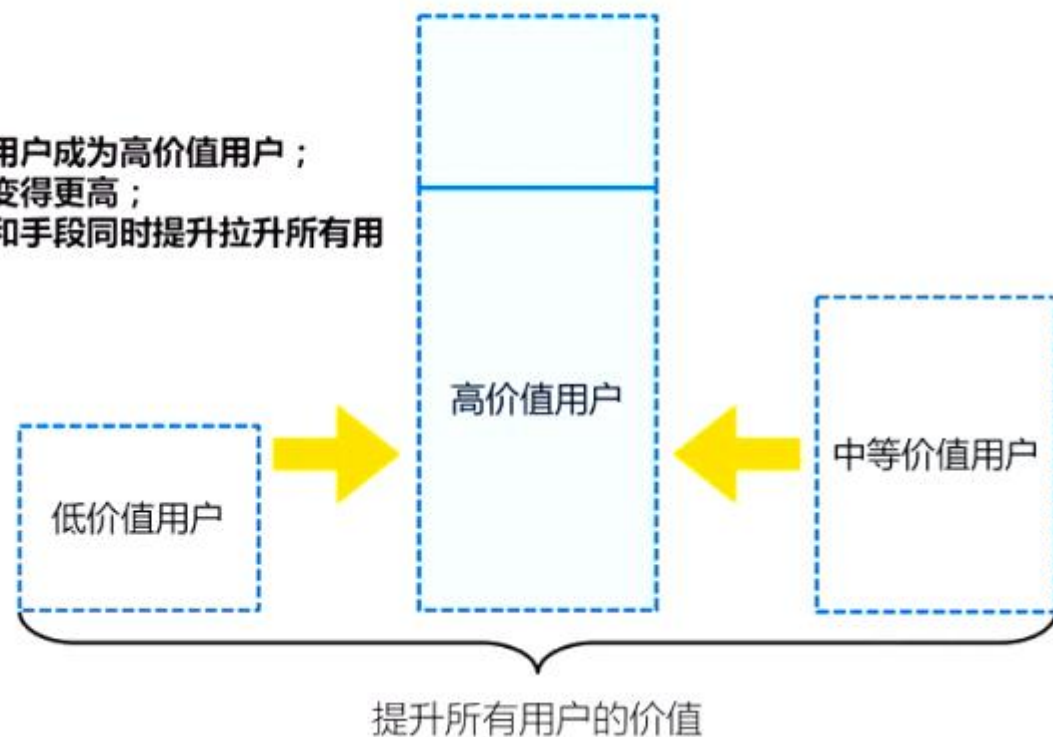
从哪些角度来驱动用户价值的提升更合理？
通过哪些方法和工具来影响用户价值的提升会更高效率？

► 如何对于产品的“用户价值”进行监测和评估？



► 如何驱动平均单体用户价值的提升

思路1：定向让一部分低价值用户成为高价值用户；
思路2：让高价值用户的价值变得更高；
思路3：通过一些特定的方法和手段同时提升拉升所有用户的用户价值。



▶ 两类可依赖的提升用户价值的方法



大规模用户的策略式运营，带给我们的最大价值是——
让我们能够依靠少量人力就能做好大规模用户的管理和维系

想要做好策略式运营，背后存在3个核心的指导原则。

案例：一家书店的可监测用户行为和影响手段

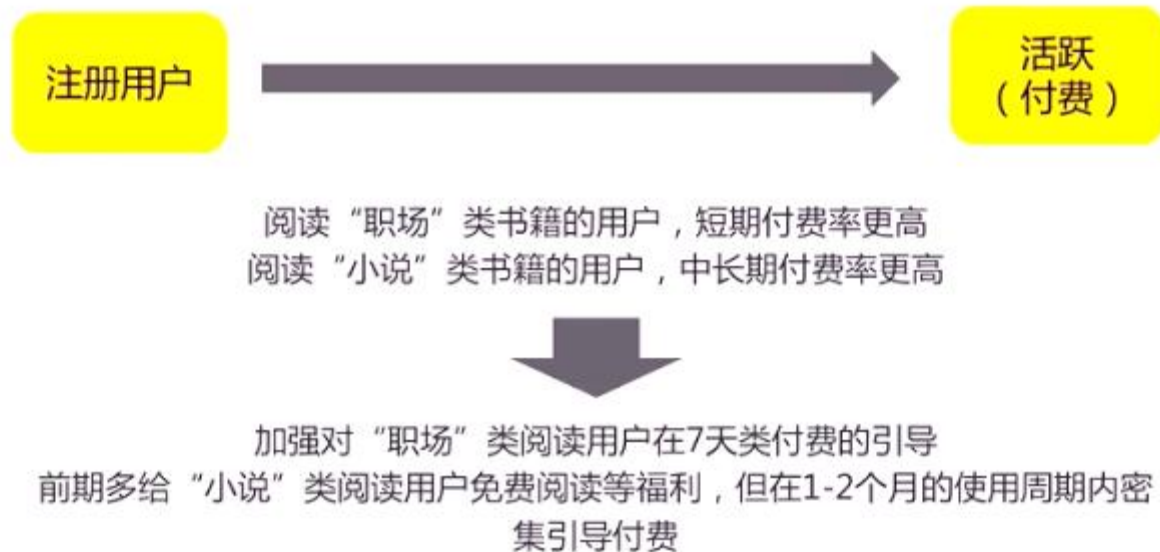


数据体量：用户数方面很少能到百万量级，能到几十万已经很好了。单个用户能够贡献的数据也很有限。数据能挖掘出来的线索很有限，能够匹配的影响手段就更有限。

案例：一个阅读类APP的可监测用户行为和影响手段



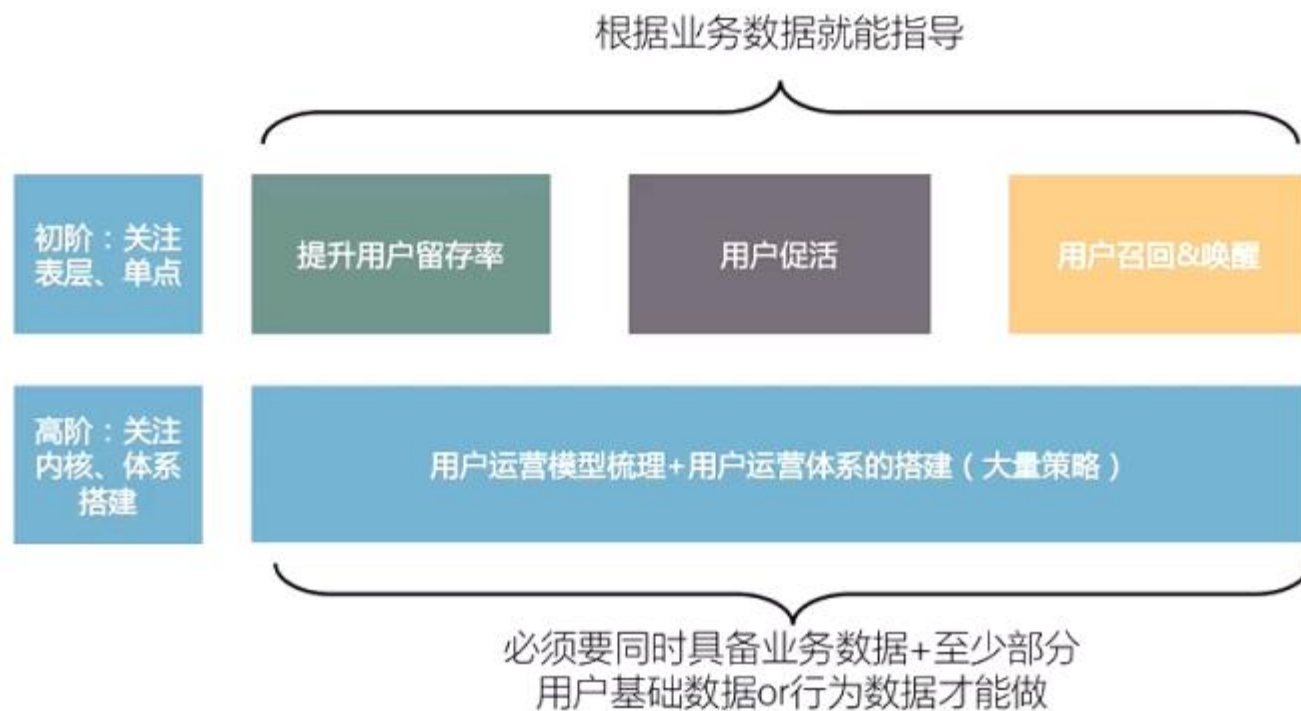
从数据中找到驱动力和线索



3类不同数据及其使用价值



大规模用户运营的初阶状态与高阶状态



数据是做好一切用户运营和策略式运营的基础

什么是精细化运营？

在产品的用户体量变大时，我们 无法再依靠一套简单、粗放的机制或策略来服务好所有用户

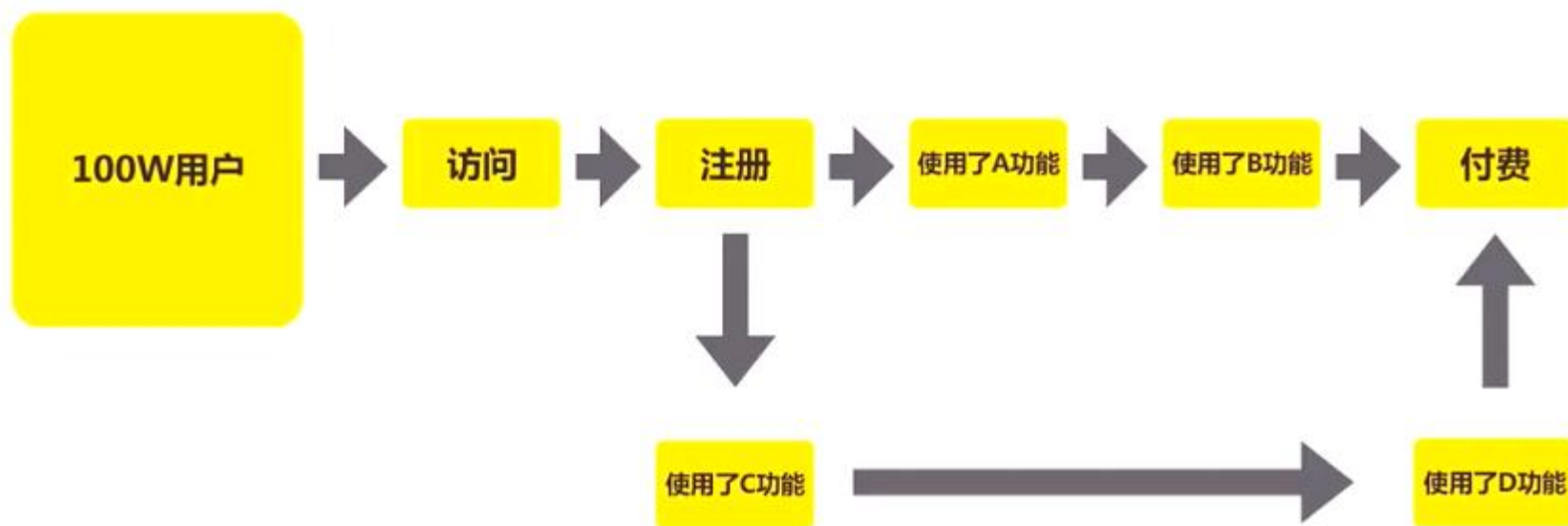
此时，我们可以针对不同的用户制定更有针对性的策略，以尽量满足大多数用户，俗称 **“精细化运营”**

精细化运营进行用户细分的四个维度

精细化运营通常会对用户进行差异化细分

最常见的区分参照维度**有人群、渠道、场景、使用流程**四种

按使用流程细分



精细化运营必然涉及用户细分，判断进行用户细分做得合理与否的标志在于被区分的几类用户在行为上**能否呈现出显著的差异和规律性**

精细化运营的典型逻辑与操作步骤



关于精细化运营的3个总结

- 精细化运营，是一种极为通用的工作方法和理念，可广泛应用于解决各类运营问题
- 精细化运营是搭建大规模用户运营体系的基础
- 精细化运营实施的基础是数据

做好大规模用户策略运营的3大指导思想

1

数据驱动

要从数据当中去发现线索，找到问题，才能定向击破。

2

精细化运营

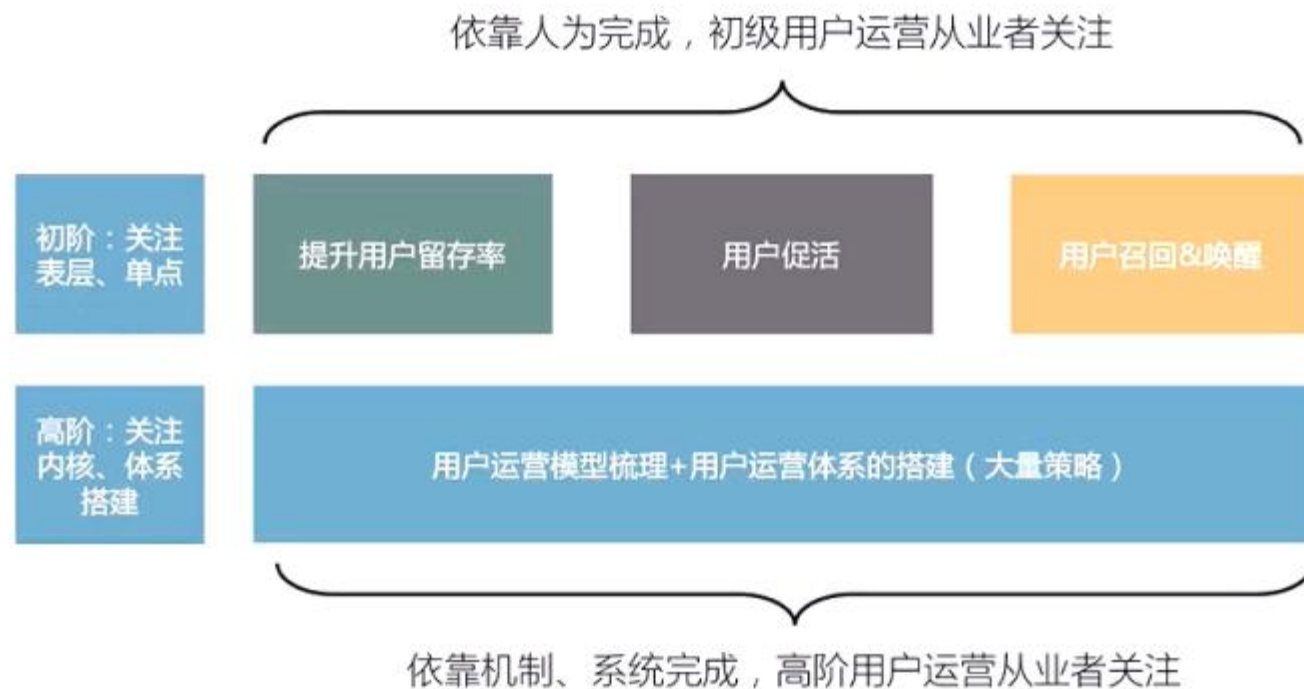
用户规模足够大的时候，要运用精细化运营的指导思想对用户进行更有针对性的个性化运营，提升平均产出。

3

自动化+机制化

要更多依赖于机制和规则进行自动化的运营，只有这样你才能够驾驭机器，事半功倍。

大规模用户运营的初阶状态与高阶状态



大规模用户运营的初阶状态与高阶状态



► 大规模用户运营中的三大子系统（工作方法）

用户生命周期管理系统



用户分层（分类）运营系统



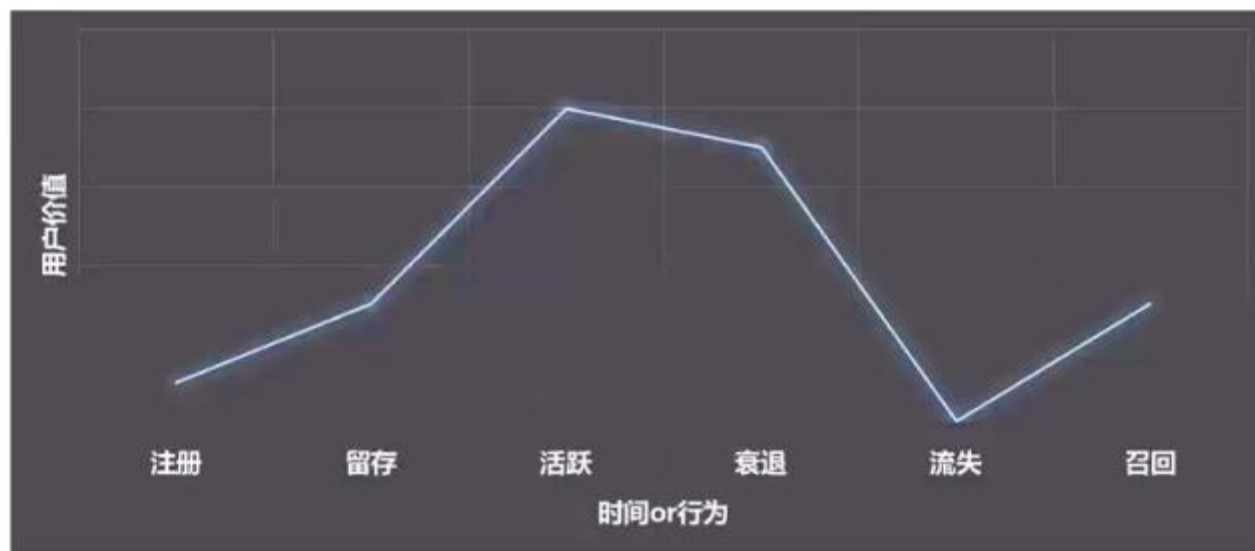
用户行为激励系统



以上三大系统均可独立应用，且均可对于一款产品的用户价值提升起到显著作用

用户生命周期管理系统

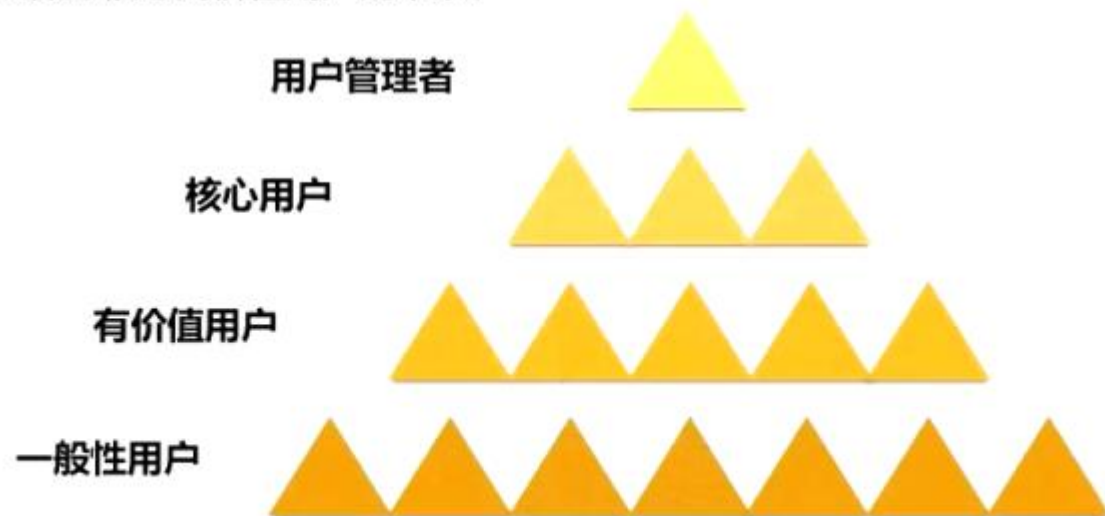
对站内海量数据样本进行分析，界定出一个用户从接触产品到最后放弃产品的典型周期并定义出关键节点和关键用户行为，做好相应的预警和干预。

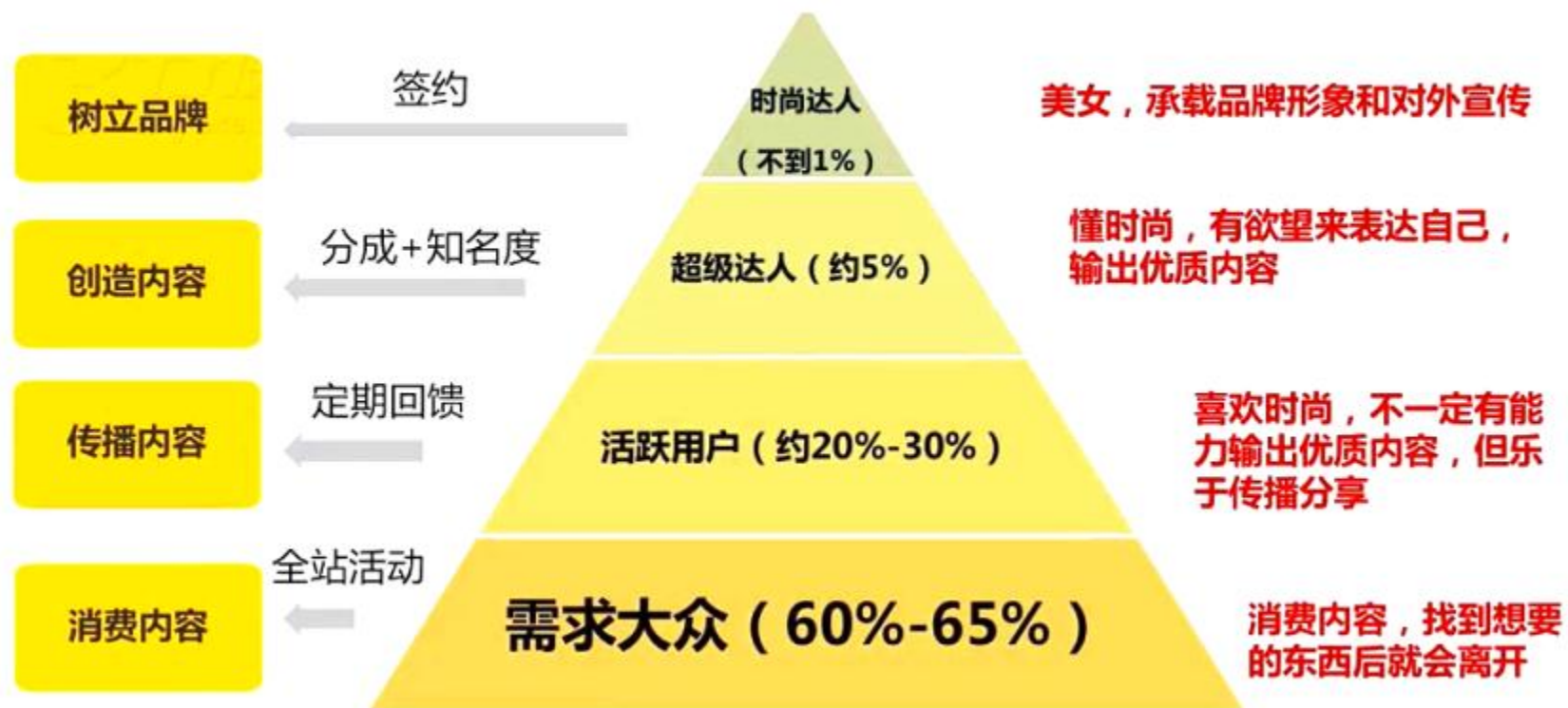


► 用户分层（分类）运营系统

按照站内用户的贡献度、用户角色、喜好等对于用户进行划分，定义好用户角色，并给面向不同用户制定针对性的运营策略，以及拉升平均用户价值。

通常要重点做好核心高价值用户的维系。





用户行为激励系统

竞争或优势

- 竞争图谱（360开机）
- 排行榜（微信运动）

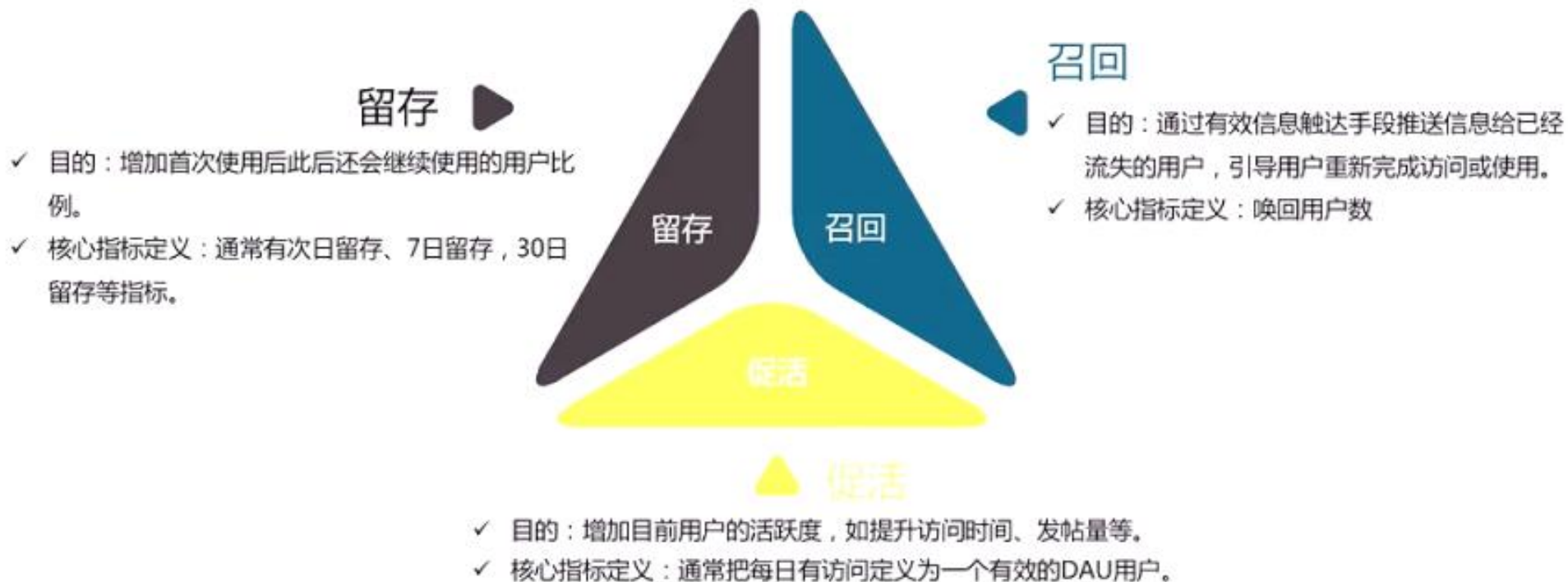
荣誉或身份

- 等级权益（会员红名）
- 成就勋章（得到毕业证）
- 标签（加V、米粉）
- 称号（百度知道）

特权或者权益

- 权益池（迅雷下载加速）
- 积分兑换（信用卡）
- 红包、礼品、福利等

▶ 关于留存、促活与召回



活跃、留存指标对不同产品的意义

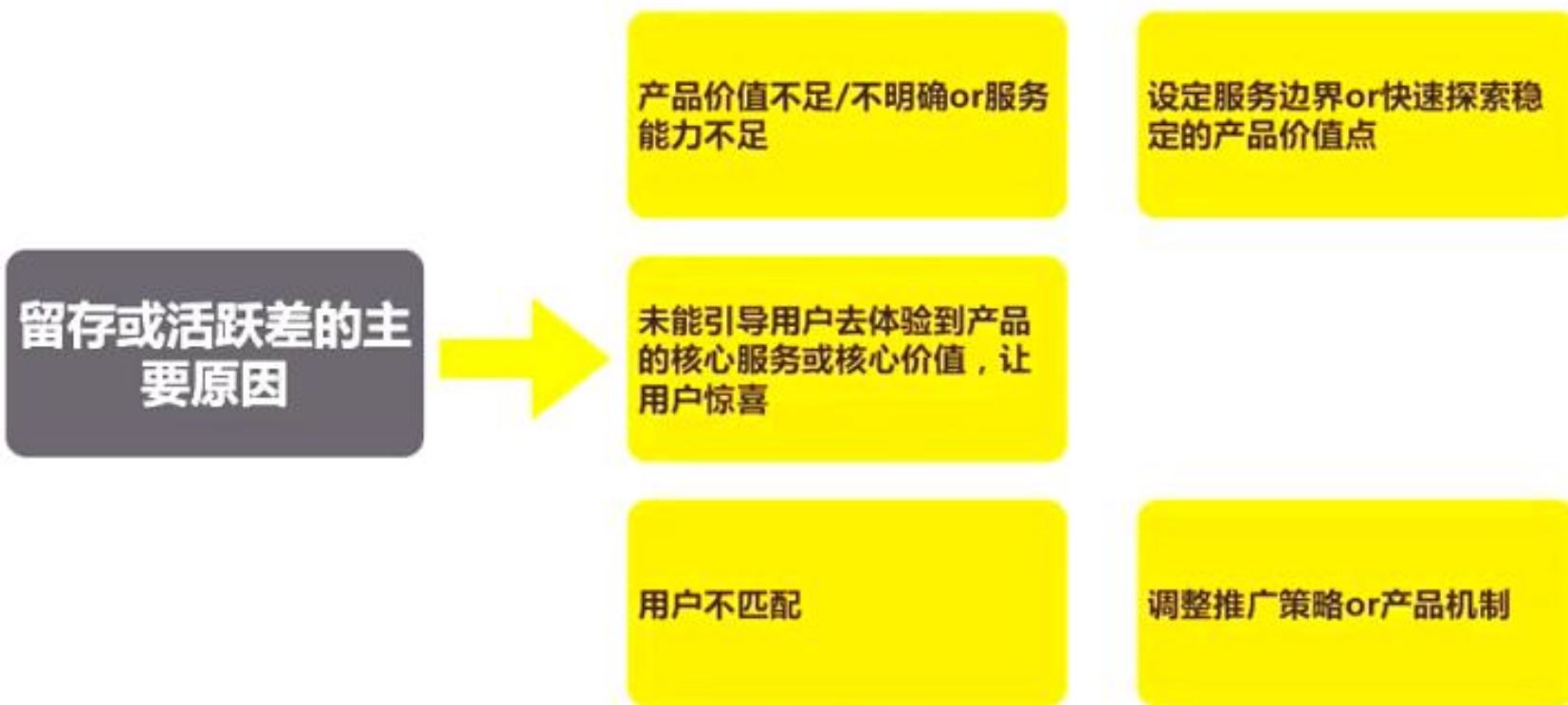


多米音乐该监测怎样的留存数据指标？

用户的典型使用频次	用户是否会在特定时间周期内离开产品
每天使用：强关注次日留存	是——超出时间周期后，不需要再关注留存问题
每周或每几周会定期使用：关注周留存和首次完整使用体验，无需关注次日留存	否，用户可能会长期黏在产品中——可以长期关注用户留存问题，并进一步转化为用户生命周期管理的问题来思考
每个月或每几个月甚至每1-2年才完成一次使用：无需通过留存指标来关注用户价值	

可分别监测次日、7日、30日留存等多个指标。判断数据好坏，如果数据表现都不好，优先解决次日留存问题。

用户可能会因为哪些原因留存率低？



围绕产品核心价值提升留存的3种核心思路

功能/服务留存



找到能够实现用户留存的功能点，通过引导强化、补贴等方式吸引更多用户使用功能/服务

内容留存



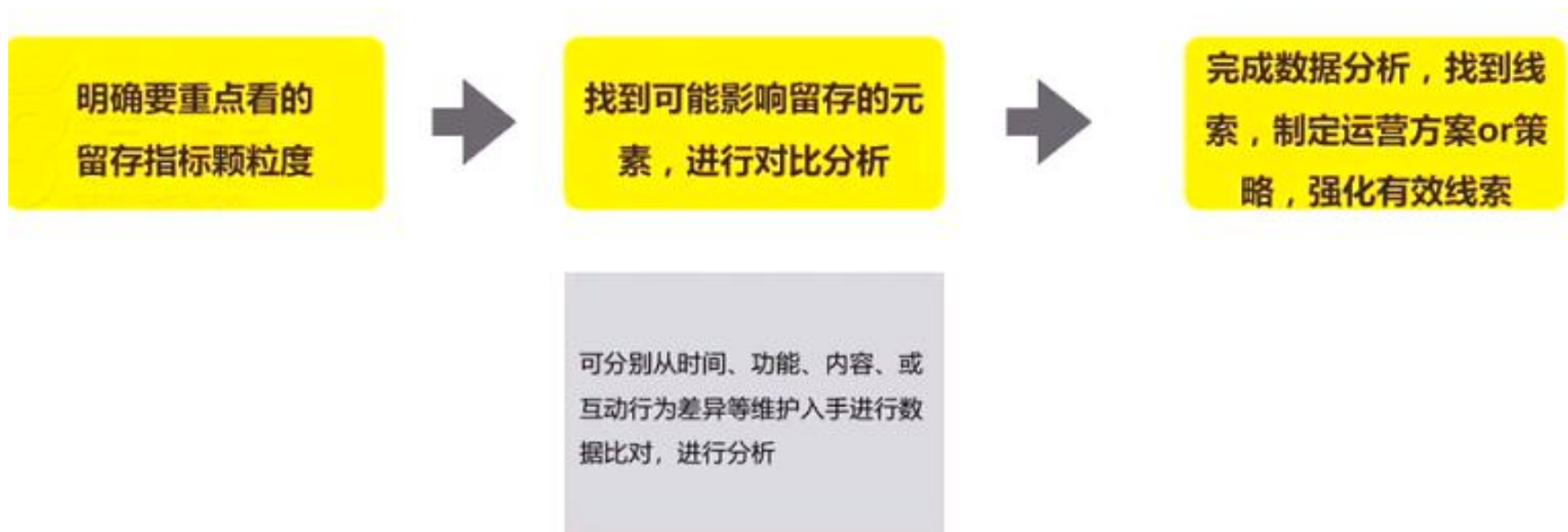
发现+创造优质内容，并做好优质内容的推送+匹配

社交/互动留存



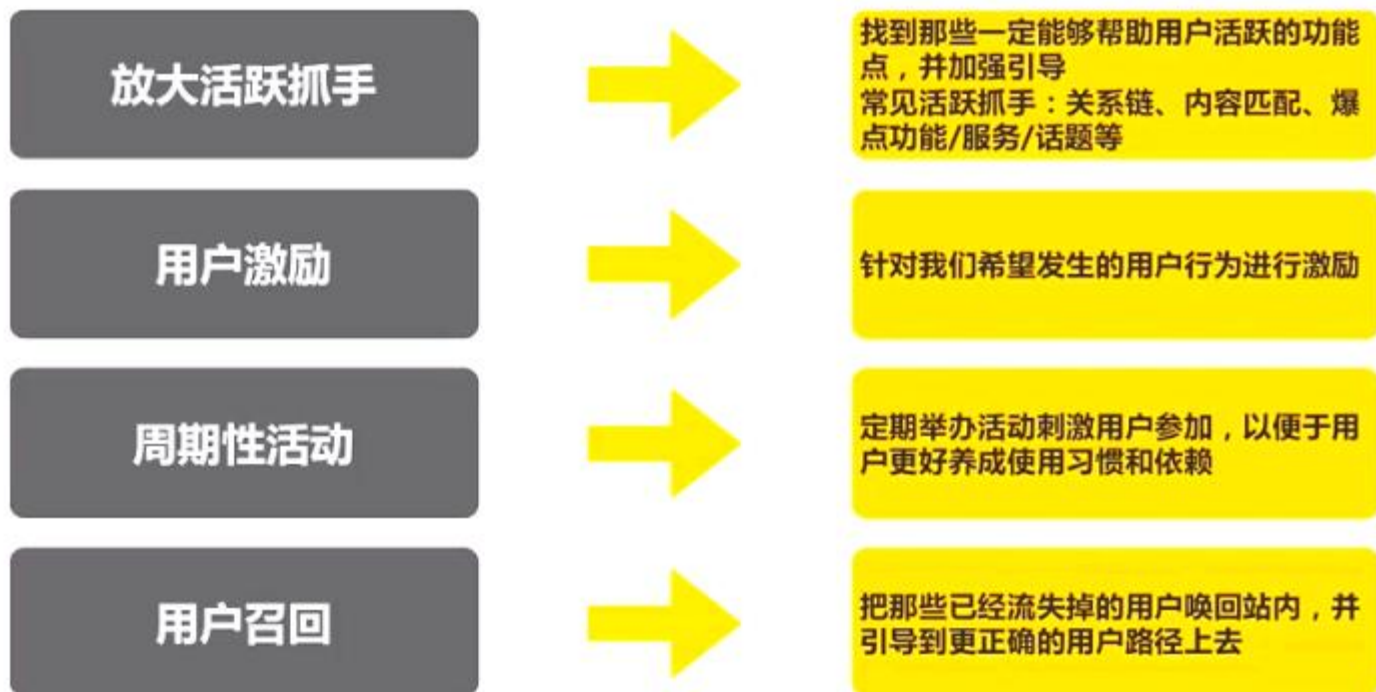
帮助用户缔结更多有效的关系或制造更多的互动

分析&提升用户留存的基本操作步骤



如何提升活跃？

留存已经解决了的前提下，解决活跃问题相对容易



用户召回和唤醒的基本逻辑



人肉进行用户召回和唤醒的5种常用套路

- 使用朗朗上口、趣味性较强的语言快速吸引用户注意力；
- 想尽办法创造好奇心；
- 通过看似真实的朋友姓名、请求等最大程度激发用户的响应动机；
- 给予用户马上可享用的利益点进行诱导召回（电商）；
- 围绕用户来到平台的主要原因，从各个角度给出诱惑进行召回（探探）；

如何进行策略性的用户召回&唤醒？

逐次思考以下问题，并试图策略化——

- 用户是否存在初始加入时的核心动机？（如撩妹、招人、要折扣等）
- 产品内是否可以获取到用户的好友、关系链等信息？
- 产品内用户是否会有消费、领取福利等的动机存在？
- 是否能够获取到一些与用户有关的重要时间节点（如加入时间、生日、纪念日等）
- 用户的核心需求中是否存在几个重要、可对用户形成强刺激的标签信息？（参考探探）
- 产品内是否出现了足以吸引大量用户围观讨论的内容？

只要站内出现了热度超过一定阈值的信息或商品，就面向全站或特定用户进行推送。

策略性用户召回的梳理思路——以三节课为例

思考方向	提取关键元素	召回范例
用户是否存在初始加入时的核心动机？	画出每个不同职业方向下的技能树，或只是抓取每个用户的明确职业方向	老黄，2018年第4堂运营新课正式发布！你确定不来看看嘛？
产品内是否可以获取到用户的好友、关系链等信息？	抓取到多次同班级学习过的用户信息及相应用户在站内的最新行为	老黄，曾与你三次同学的她悄悄又在喊你陪她一起学习了
产品内用户是否会有消费、领取福利等的动机存在？	给满足特定时间注册、参加过特定课程（如3.3计划）的同学发福利	老黄，三节课2016年老用户专享福利正式发放！限时1天可领，还不快来？
是否能够获取到一些与用户有关的重要时间节点	注册1年，首次毕业1年，某份作品累计获得1000个赞	今天，是你来到三节课整一年的日子，我们给你写了一封信。
用户的核心需求中是否存在几个重要、可对用户形成强刺激的标签信息？	讲师身份、课程话题、课程火爆程度	老黄，淘宝大学首席讲师亲授，电商人必听的电商运营课程上线！2小时超1000人报名，快来！！！
产品内是否出现了足以吸引大量用户围观讨论的内容？	站内内容周关注热度	抖音的内容推荐策略首次被内部人士曝光！引发上万人围观，快来加入讨论！

产品
整体价值

=

有效用户总量

×

平均单体
用户价值

管理语境下需要重点关注的2个问题

1

可监测可被评估

2

可驱动可被影响

两类可依赖的提升用户价值的方法



大规模用户运营的指导思想和方法基本覆盖了小规模
用户运营的绝大部分场景, 且更丰富和高级

做好大规模用户策略运营的3大指导思想

1

数据驱动

要从数据当中去发现线索，找到问题，才能定向击破

2

精细化运营

用户规模足够大的时候，要运用精细化运营的指导思想对用户进行更有针对性的个性化运营，提升平均产出

3

自动化+机制化

要更多依赖于机制和规则进行自动化的运营，只有这样你才能够驾驭机器，事半功倍

3类不同数据及其使用价值



精细化运营进行用户细分的四个维度

精细化运营通常会对用户进行差异化细分

最常见的区分参照维度有**人群、渠道、场景、使用流程**四种

大规模用户运营中的三大子系统（工作方法）

用户生命周期管理系统



用户分层（分类）运营系统

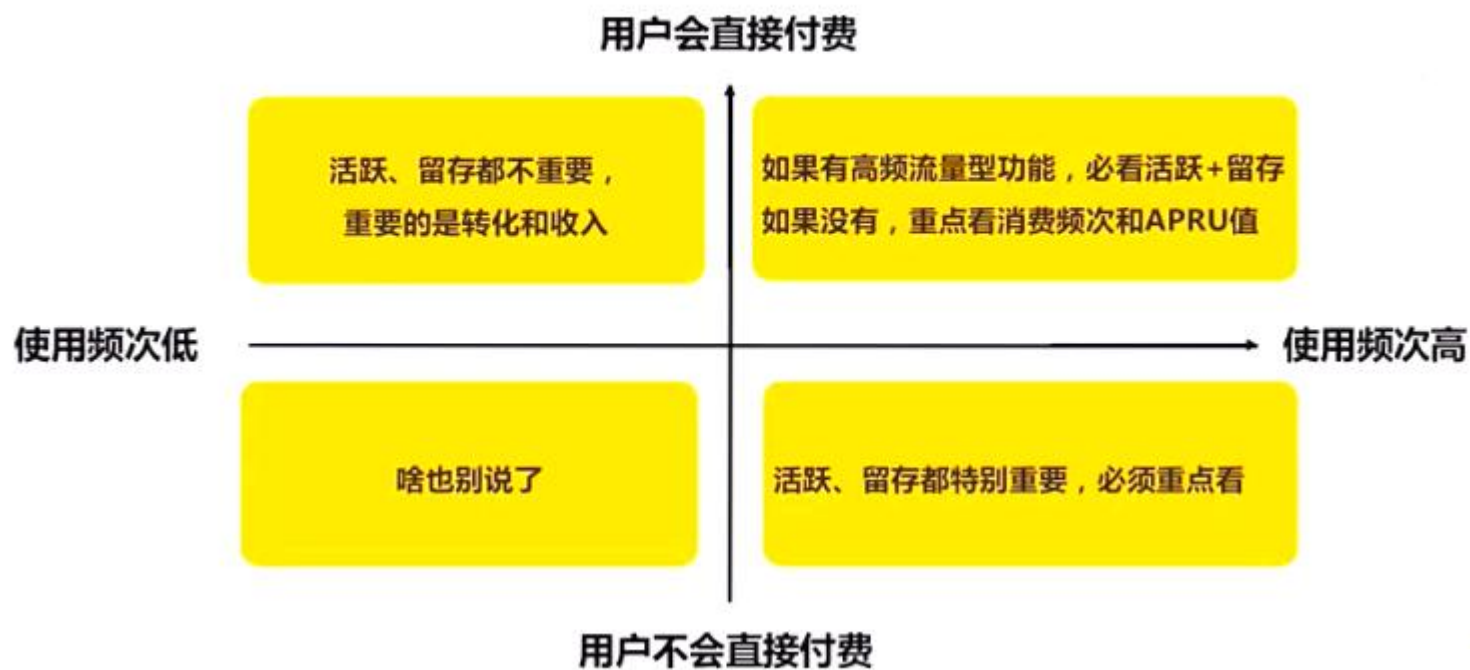


用户行为激励系统



以上三大系统均可独立应用，且均可对于一款产品的用户价值提升起到显著作用。

活跃、留存指标对不同产品的意义



用户可能会因为哪些原因留存率低？

留存或活跃差的主要原因



产品价值不足/不明确or服务能力不足

设定服务边界or快速探索稳定的产品价值点

未能引导用户去体验到产品的核心服务或核心价值，让用户惊喜

用户不匹配

调整推广策略or产品机制

围绕产品核心价值提升留存的3种核心思路

功能/服务留存



找到能够实现用户留存的功能点，通过引导强化、补贴等方式吸引更多用户使用功能/服务

内容留存



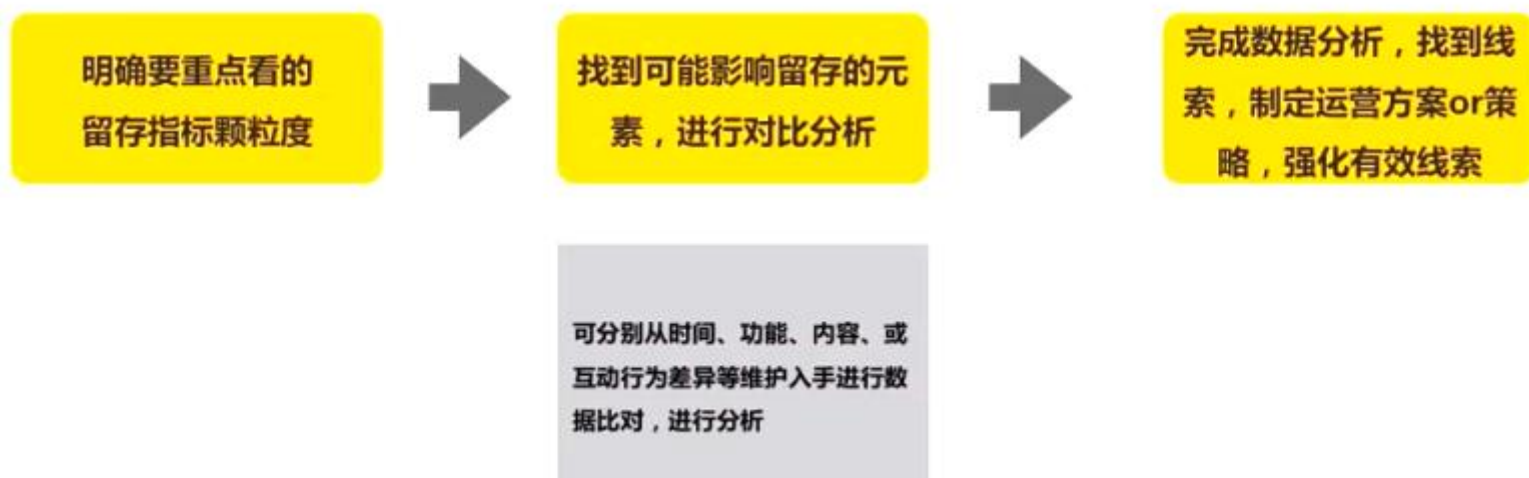
发现+创造优质内容，并做好优质内容的推送+匹配

社交/互动留存



帮助用户缔结更多有效的关系或制造更多的互动

分析&提升用户留存的基本操作步骤



如何提升活跃？

留存已经解决了的前提下，解决活跃问题相对容易

放大活跃抓手



找到那些一定能够帮助用户活跃的功能点，并加强引导
常见活跃抓手：关系链、内容匹配、爆点功能/服务/话题等

用户激励



针对我们希望发生的用户行为进行激励

周期性活动



定期举办活动刺激用户参加，以便于用户更好养成使用习惯和依赖

用户召回



把那些已经流失掉的用户唤回站内，并引导到更正确的用户路径上去

用户召回和唤醒的基本逻辑



如何进行策略性的用户召回&唤醒？

逐次思考以下问题，并试图策略化——

- 用户是否存在初始加入时的核心动机？（如撩妹、招人、要折扣等）
- 产品内是否可以获取到用户的好友、关系链等信息？
- 产品内用户是否会有消费、领取福利等的动机存在？
- 是否能够获取到一些与用户有关的重要时间节点（如加入时间、生日、纪念日等）
- 用户的核心需求中是否存在几个重要、可对用户形成强刺激的标签信息？（参考探探）
- 产品内是否出现了足以吸引大量用户围观讨论的内容？

人肉进行用户召回和唤醒的5种常用套路

- 使用朗朗上口、趣味性较强的语言快速吸引用户注意力；
- 想尽办法创造好奇心；
- 通过看似真实的朋友姓名、请求等最大程度激发用户的响应动机；
- 给予用户马上可享用的利益点进行诱导召回（电商）；
- 围绕用户来到平台的主要原因，从各个角度给出诱惑进行召回（探探）；

用户精细化运营全流程（上篇）

02 用户分层与精细化运营落地

▶ 为什么互联网产品需要广泛进行用户分层运营？

产品中的用户角色差异

- B端用户-C端用户
- 贡献内容-消费内容
- PGC-UGC
- 商家-消费者
-

产品中的用户行为差异

- 付费用户
- 活跃用户
- 注册用户
- 下载用户
-

用户特征的差异导致了用户诉求的个性化，也催生了精细化运营的需求。

▶ 用户细分是用户分层运营的前提

用户分层运营的前提是【用户细分】，通过先有效细分用户，再定向执行策略来实现更高效的精细化运营。

最简单的用户分层——以用户成长路径为中心



分层是可嵌套的



业内关于用户分层存在的另一种解读

用户分层

以用户价值为中心

在同一分层模型下
一个用户只会处于一个层次中

用户分群

以用户属性为中心进行划分

1个用户
可能会同时拥有多个属性

分层与分群



**为了统一认知，我们明确一下——
在本堂课程中，我们不使用“分层”和“分群”的
概念，统一把所有通过对用户细分来进行的精细化
运营统一称为“用户分层运营”。**

总结

用户分层的本质是一种以 **用户特征**、**用户行为** 等为中心对用户进行细分的精细化运营

分层实施的两大核心

- 1.处于不同层级的用户，需要能够通过数据字段或标签等方式识别区分出来；
- 2.面向每一类用户的运营机制或策略是明确稳定的。

我总结的4类最常见的分层方式及其应用



依靠用户价值进行分层的两种常见做法

**依靠用户生命周期定义对
用户进行价值区隔**

依靠用户生命周期的定义
来完成用户分层

**通过关键用户行为
对用户进行价值区隔**

通过关键用户行为
对用户进行价值区隔，完成用户分层

依靠【用户生命周期】的定义区隔

依靠用户生命周期的定义

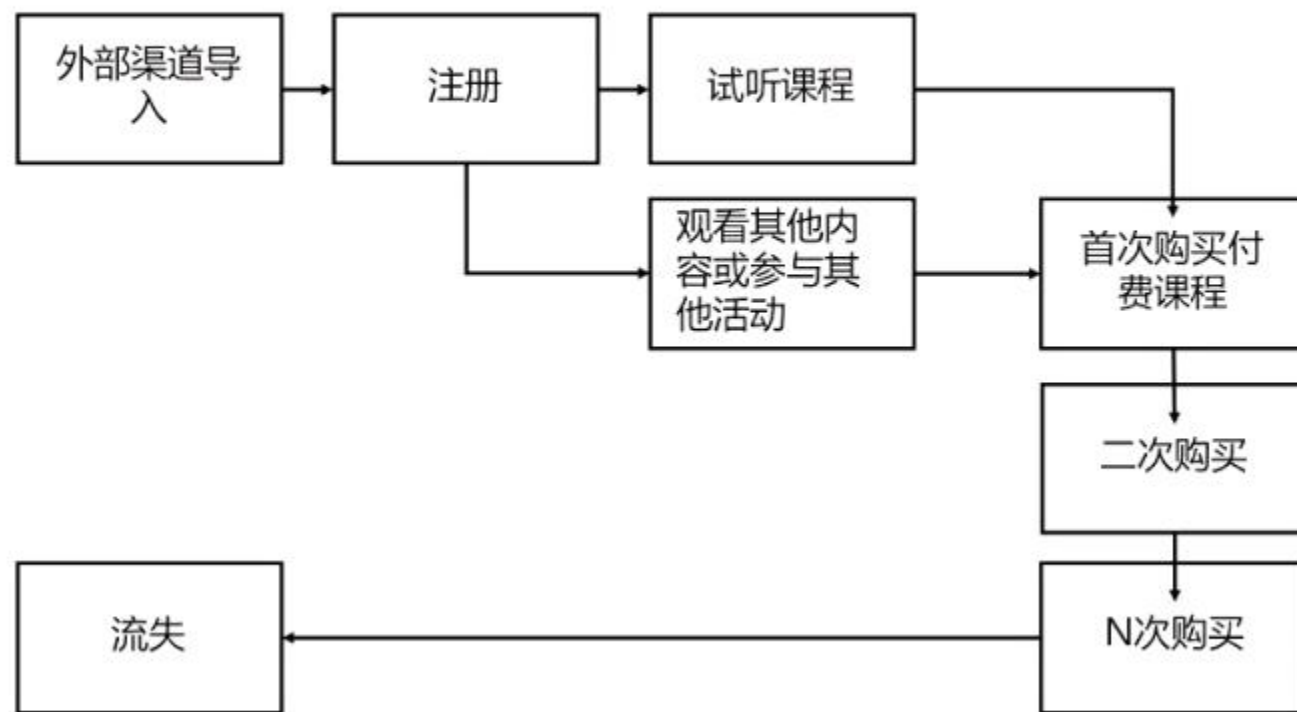
依靠用户生命周期的定义
来完成用户分层

用户生命周期的定义，
必然与【用户的价值成长路径】有关

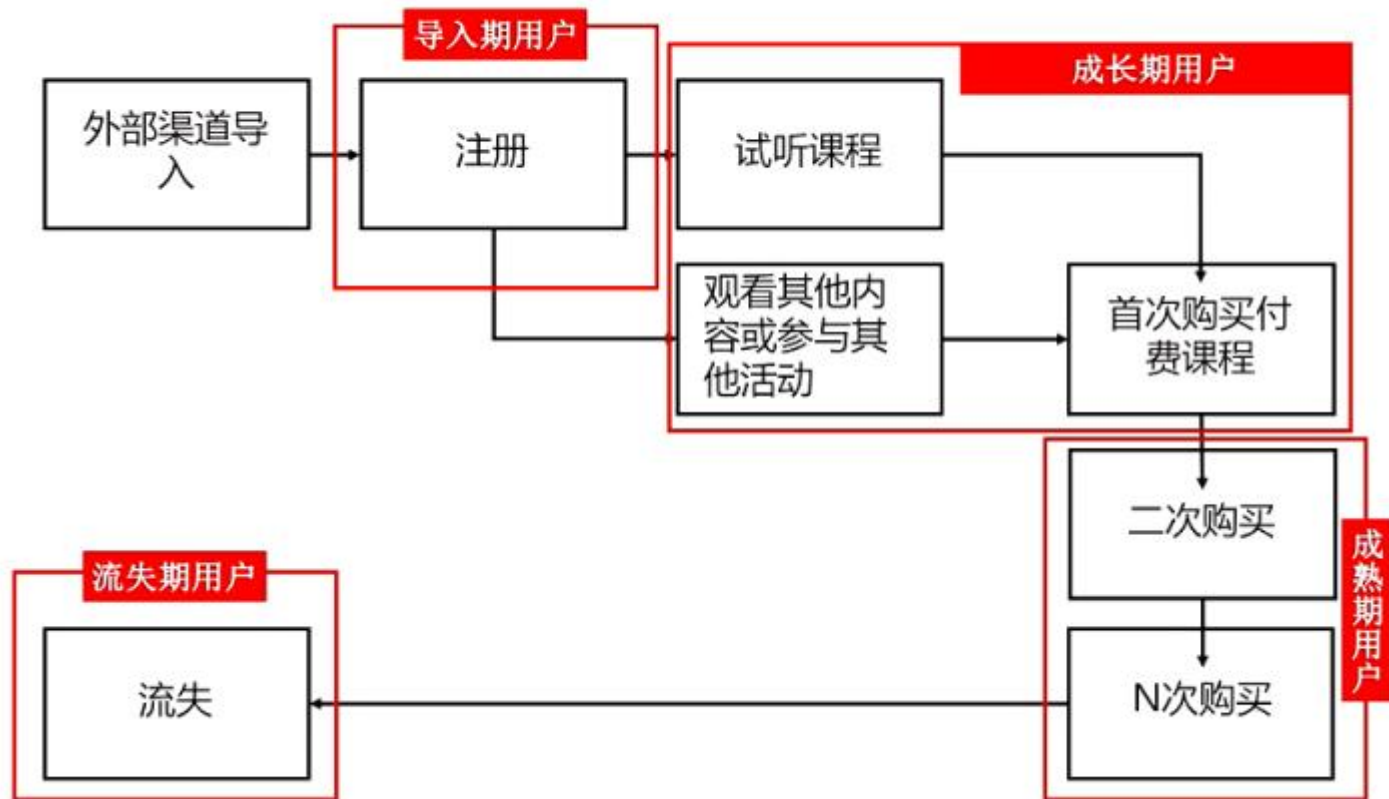
不同产品的用户价值成长路径



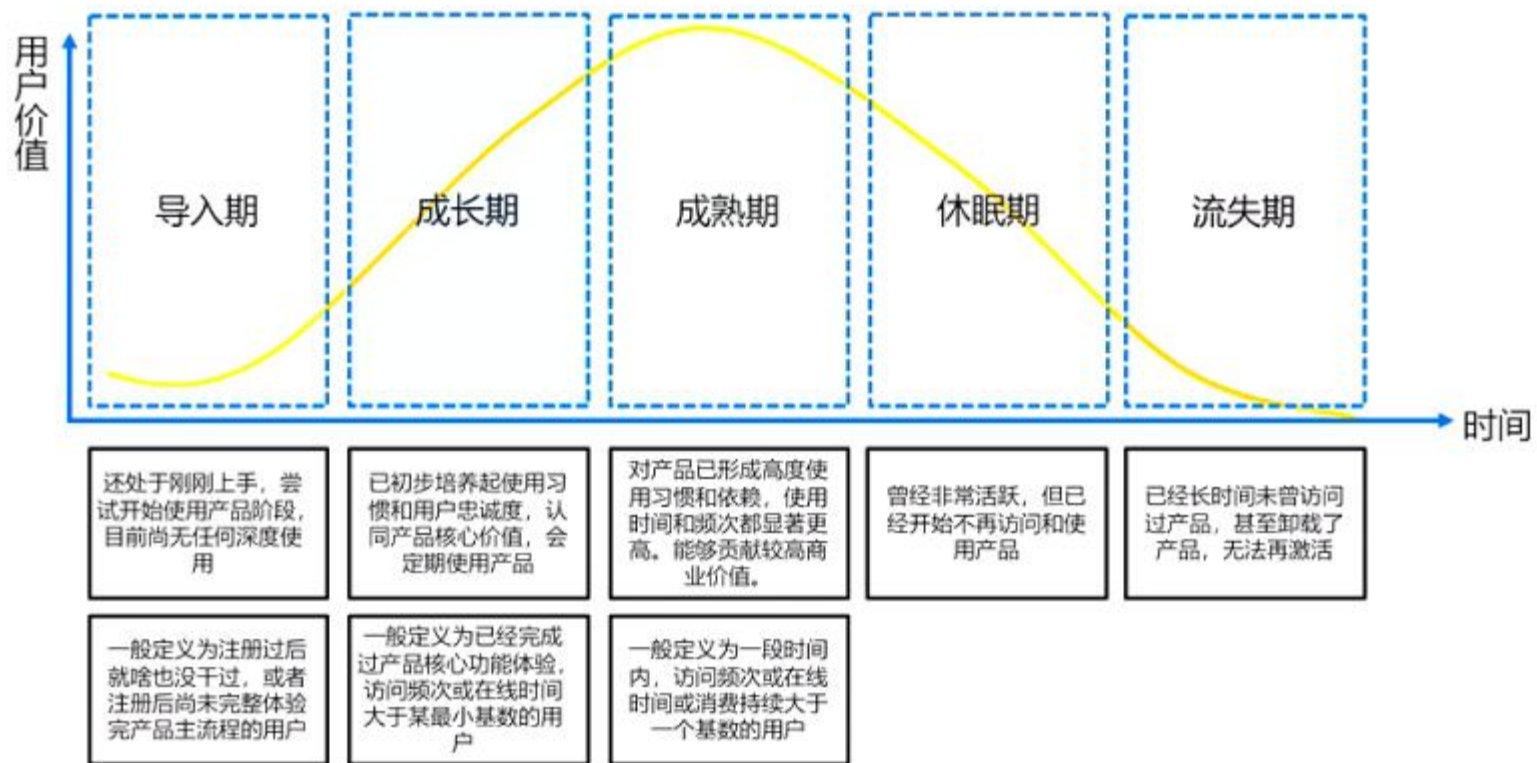
付费收入类产品的用户生命周期定义思路



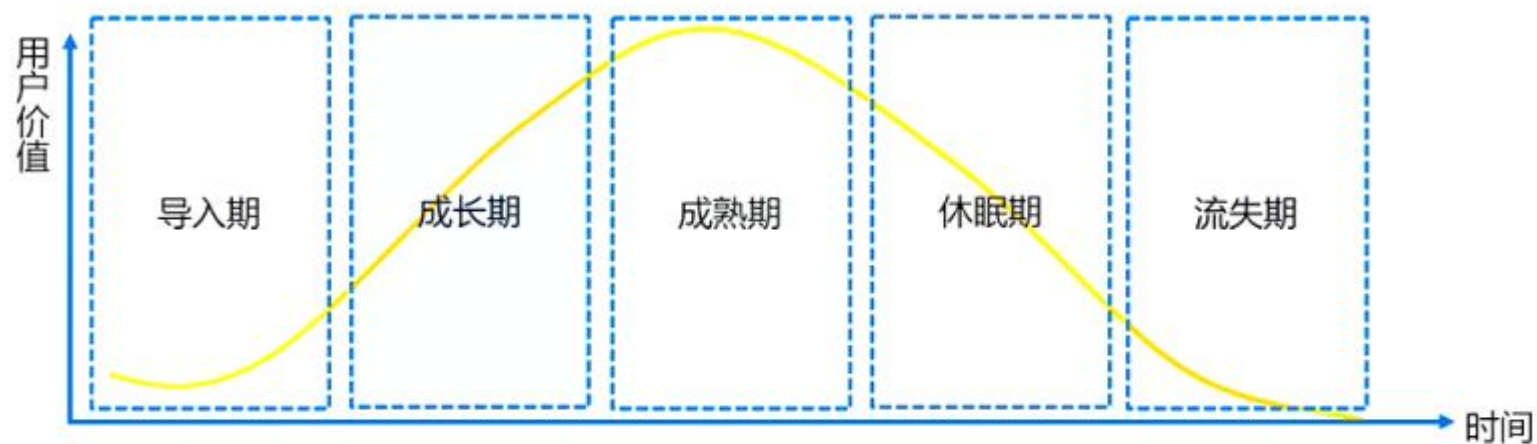
付费收入类产品的用户生命周期定义思路



流量类产品的用户生命周期定义思路



懂球帝的用户生命周期划分（拟）



一般定义为注册过后就啥也没干过，或者注册后尚未完整体验完产品主流程的用户

一般定义为已经完成过产品核心功能体验，访问频次或在线时间大于某最小基数的用户

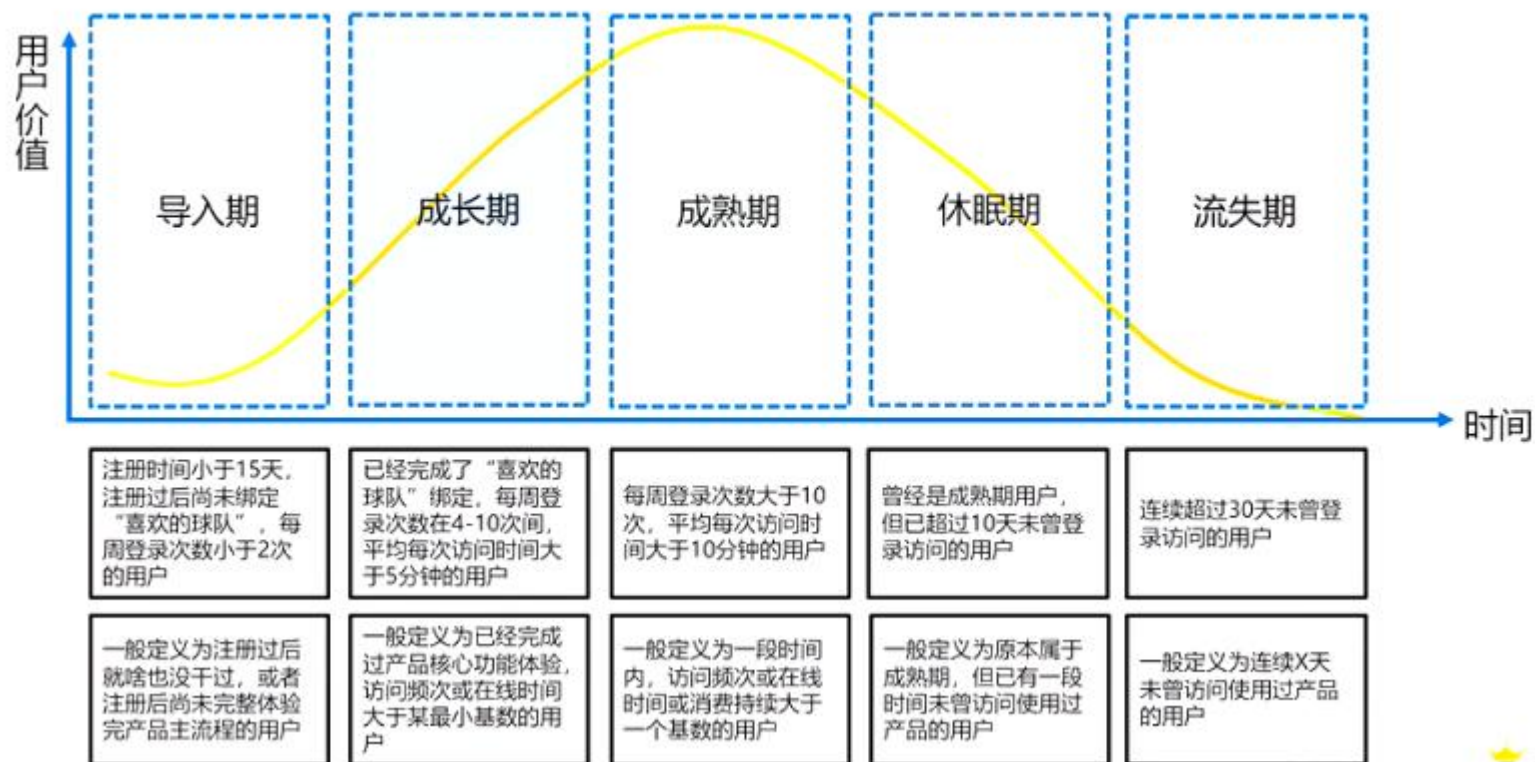
一般定义为一段时间内，访问频次或在线时间或消费持续大于一个基数的用户

一般定义为原本属于成熟期，但已有一段时间未曾访问使用过产品的用户

一般定义为连续X天未曾访问使用过产品的用户



懂球帝的用户生命周期划分（拟）



依靠用户价值进行分层的两种常见做法

依靠用户生命周期的定义

依靠用户生命周期的定义
来完成用户分层

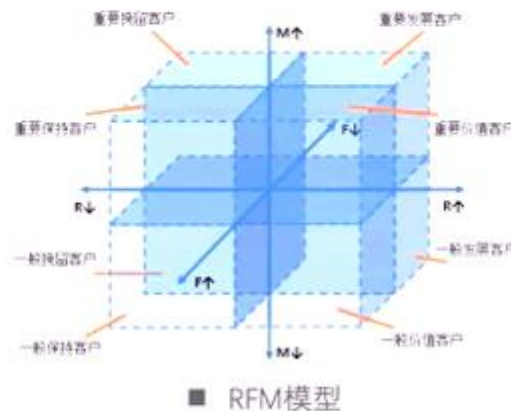
通过关键用户行为
对用户进行价值区隔

通过关键用户行为
对用户进行价值区隔，完成用户分层

通过关键用户行为对其进行价值区隔

通过关键用户行为 对用户进行价值区隔

找到产品中能够衡量用户价值的关键行为，对其进行交叉分析和评估，最终形成某种分层模型（如经典的RFM）



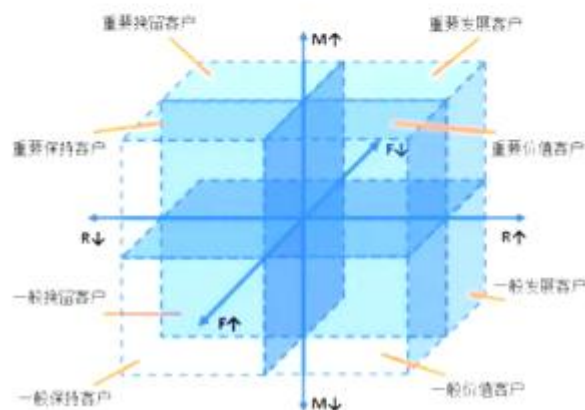
什么是RFM模型

本节部分内容方法来源于公众号：POINT小数点数据

RFM模型是衡量客户价值和客户创利能力的重要工具和手段。

该模型通过：

【Recency-距离最近一次交易】、【Frequency-交易频率】、【Monetary-交易金额】
【三项指标】来描述该客户的价值状况，依据这三项指标划分【8类客户价值】。



1、重要价值用户

2、重要发展用户

3、重要保持用户

4、重要挽留用户

5、一般挽留用户

6、一般发展用户

7、一般保持用户

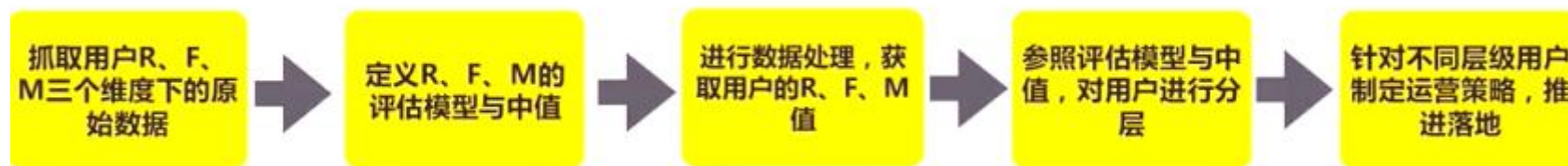
8、一般价值用户

运用RFM区分出的8种客户价值类型

如图所示，我们要用【RFM的每一项平均值】通过【判断高于还是低于】，来确定客户类型

客户类型	R	F	M
	最近一次交易时间差	一段时间内的消费频次	一段时间内的消费金额
重要价值用户	↑	↑	↑
重要保持用户	↓	↑	↑
重要发展用户	↑	↓	↑
重要挽留用户	↓	↓	↑
一般价值用户	↑	↑	↓
一般发展用户	↑	↓	↓
一般保持用户	↓	↑	↓
一般挽留用户	↓	↓	↓
划分参照中点	X.X	Y.Y	Z.Z

▶ 实施RFM用户分层的操作步骤



如何获取RFM分层所需要的原始数据——以三节课为例

客户类型	R	F	M
	最近一次交易时间差	一段时间内的消费频次	一段时间内的消费金额

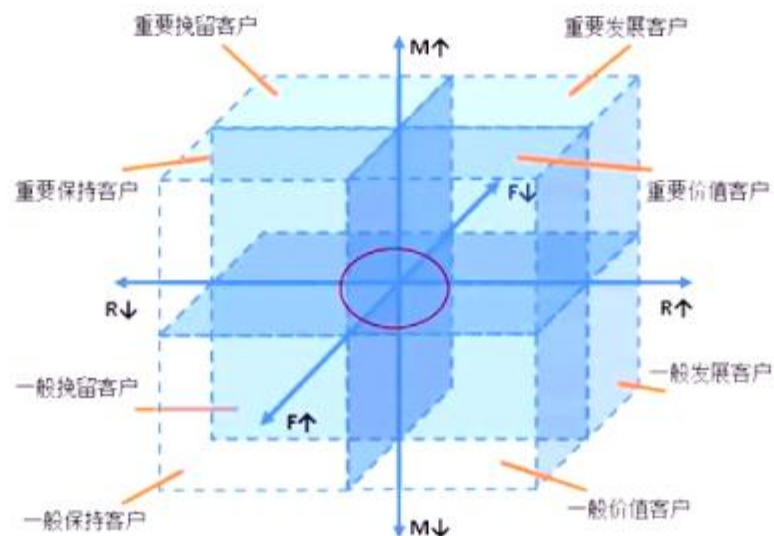
提出数据需求：

定义出F中的“一段时间”是多久，以及用户类型，然后拉出该时间段内所有的订单数据，数据字段包括用户ID、下单时间和订单金额就好。

对“一段时间”的定义可以排脑袋或参考业务进展和需求，一般如果业务比较稳定的情况下，多以自然年或季度、半年等单位来进行定义。

如三节课希望对于2017年内的所有用户进行盘点，就可定义为2017年1月-12月间。

如何定义RFM的评估模型和中值？



交易频次、最近一次交易时间、消费总金额等信息，怎样算是低，怎样算是高？

应对方式：根据业务特性或数据分布情况来划分数据分布区间，设定评估模型，然后再设定中值。

案例：三节课 RFM 评估模型的定义

R

(最近一次交易时间差, 参照业务特性进行定义)

- 普遍意义上一个新用户是注册15天内购买, 所以15天是重要的值
- 一门课周期60天, 是重要值
- 半年是复购统计的重要周期, 180天是重要值
- 自然年是重要统计周期, 365天是重要值
- 超过一年没有发生购买, 就会被定义为流失用户

F

(一段时间内的消费频次, 参照数据分布情况进行定义)

- 一次付费
- 二次付费
- 三~五次付费
- 6~9次
- 10次及以上

M

(一段时间内的交易总金额, 参照业务特性进行定义)

- 用户购买中低价值课程1门, 599元
- 用户购买高价值课2门, 1800元
- 用户购买课程5门 (对应F) 4500元
- 用户购买课程9门 (对应F) 8100元

R值计算：用户的最近一次购买时间距今的时间间隔

R

(最近一次交易时间差)

- 普遍意义上一个新用户是注册15天内购买，所以15天是重要的值
 - 一门课周期60天，是重要值
 - 半年是复购统计的重要周期，180天是重要值
 - 自然年是重要统计周期，365天是重要值
 - 超过一年没有发生购买，就会被定义为流失用户
- 第一步：拿到最近一次交易时间，算出距今差值
 - 第二步：根据时间长短，算出对应的R值分数

Excel教程

第一步：拿到最近一次交易时间，算出距今差值

用Now () 算出今天的值，用Days () 函数减

第二步：根据时间长短，算出对应的R值分数

Tableau (R为你设定的参数，参照R值表)

=IF(D2>365,1,IF(D2>180,2,IF(D2>60,3, IF(D2>15,4,5))))

公式解释：

如果B3>10,那么其R值为1， 否则进入下一个判断；

如果B3>8,那么其R值为2， 否则进入下一个判断；

如果B3>5,那么其R值为3， 否则进入下一个判断；

如果B3>3,那么其R值为4， 否则为5；

D2			f _x	=DAYS(C2,B2)	
	A	B	C	D	
1	退款类型	用户最后一次下单日期	Now ()	差值	
2	无	2017/12/6	2018/6/28 15:18	204	
3	无	2017/6/22	2018/6/28 15:18	371	
4	无	2017/2/27	2018/6/28 15:18	486	
5	无	2018/6/5	2018/6/28 15:18	23	
6	无	2018/6/5	2018/6/28 15:18	23	
7	无	2018/6/5	2018/6/28 15:18	23	

IF			f _x	=IF(D2>365,1,IF(D2>180,2,IF(D2>60,3, IF(D2>15,4,5))))	
	A	B	C	D	E
1	退款类型	用户最后一次下单日期	Now ()	差值	R的值
2	无	2017/12/6	2018/6/28 15:27	204	=IF(D2>365,1,IF(D2>180,2,IF(D2>60,3, IF(D2>15,4,5))))
3	无	2017/6/22	2018/6/28 15:27	371	1
4	无	2017/2/27	2018/6/28 15:27	486	1
5	无	2018/6/5	2018/6/28 15:27	23	4
6	无	2018/6/5	2018/6/28 15:27	23	4

参照此前定义的R、F、M的中值，对每个用户打标签

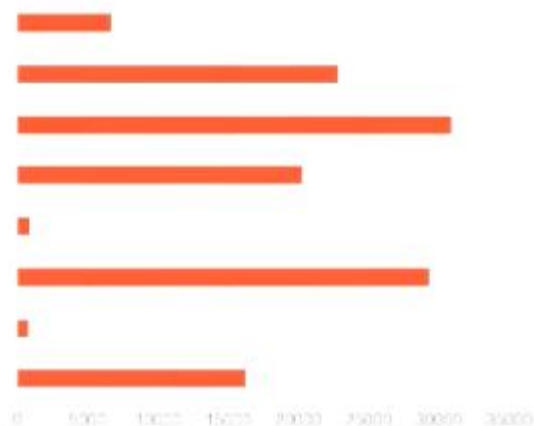
我们用每一条记录的R值来R的平均值进行比较，如下图所示

我们还是用If判断语句进行自动判断，公式如下

=IF(K3>\$K\$1,"高","低")

N3				f_x	=IF(K3>\$K\$1,"高","低")				
	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1			三值平均值	2.6345167	1.75464793	1.4562185			
2		用户ID	实付金额	R的值	F的值	M的值	R值的高低	F值的高低	M值的高低
3		3036	2498	1	3	3	低	高	高
4		3039	1299	1	2	2	低	高	高
5		3042	6346	3	4	4	高	高	高
6		3045	797	1	3	1	高	低	高
7		3054	1297	2	3	2	高	高	高
8		3093	699	4	1	1	低	低	高

三节课的RFM用户分层数据结论



■ 对于数量最多的重要深耕用户，（ R高，F低，M高）

我们应该制作更好更高阶的课程，供这波用户消费

■ 对于大量新用户，（ R高，F低，M低）

要注意引导新用户变为老用户，给用户设计一个好的转化路径是个好办法

■ 对于大量挽留用户，（ R低，F低，M高）

通过关键用户行为对其进行价值区隔

**通过关键用户行为
对用户进行价值区隔**

通过关键用户行为
对用户进行价值区隔，完成用户分层
(如经典的RFM)

其实参考RFM的逻辑，对于用户价值的划分
可以诞生很多变种。

RFM 模型 在不同行业中的典型变种和扩展

- **金融**：投资金额、投资频率、最近一次投资时间；
- **直播**：观看直播时长、最近一次观看时间、打赏金额；
- **内容**：评论次数、评论字数、评论被点赞数；
- **网站**：登录次数、登录时长、最近一次登录时间；
- **游戏**：等级、游戏时长、游戏充值金额；

总结

RFM是一种思考方式，不是唯一答案。

任何产品，如果要通过用户关键行为对用户价值进行判断，都一定能找到至少2个关键指标对其进行交叉分析，最后实现用户分层。

案例：某社区产品的用户分层

图 10-1-1 某社区产品的用户分层

		月发帖次数			
		10次以上	5-10次	0-5次	0次
月登陆次数	20次以上				
	10-20次				
	5-10次				
	0-5次				
	0次				

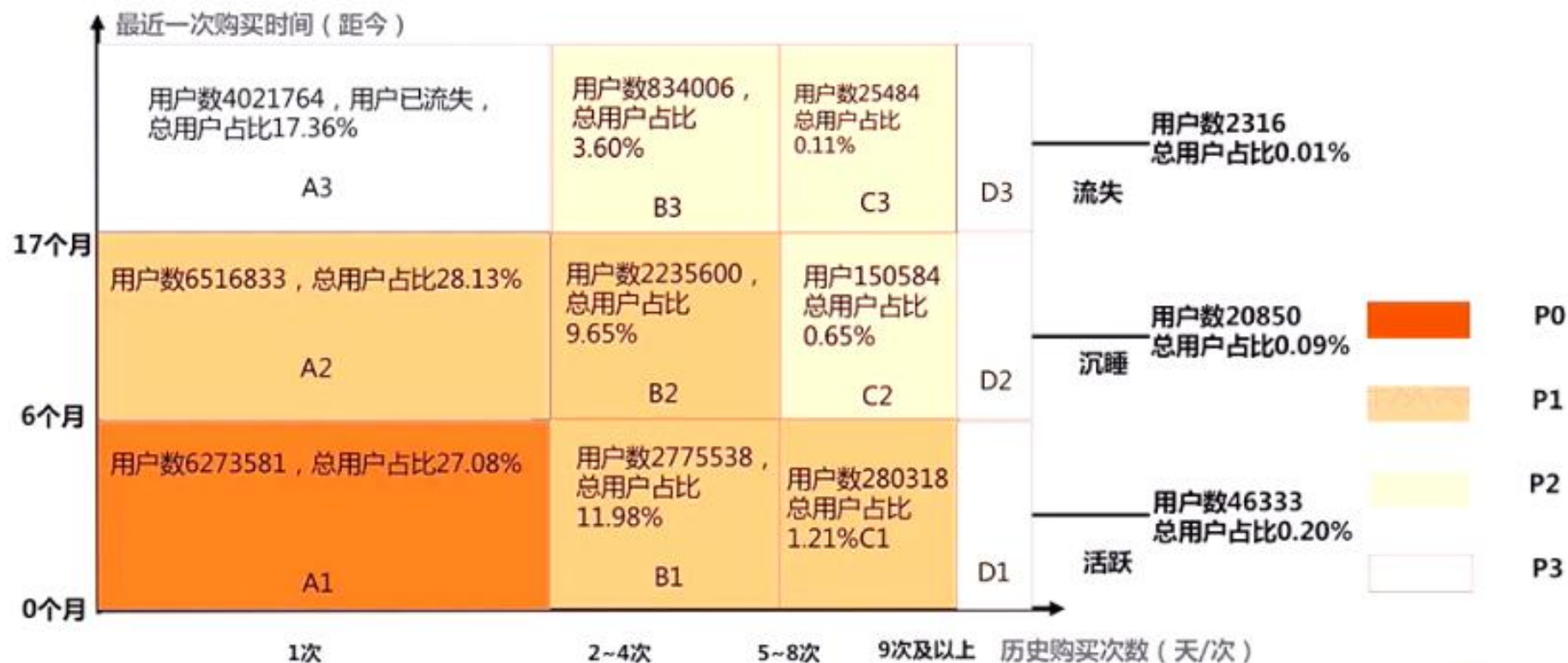
核心内容贡献者（深绿色）：做深度情感维系+利益共享，想尽办法留住；

次核心内容贡献者（浅绿色）：想办法让其向核心内容贡献者转化；

主流内容消费者（土黄色）：做好内容推送保证活跃，同时加强激励，引导生产内容。

新用户/潜在流失用户（红色）：想办法做好内容推送，防止流失。

案例：某旅游OTA平台的交易用户模型



案例：某知名酒旅平台的交易用户模型

