



第 2 章

组建：团队携手共筑良好运营基础



任何企业都不能没有运营部门，就好比人不能没有心脏一样，运营的重要性是众所周知的。好的产品需要运营，而对于运营而言，除了产品，运营的人员也是运营中的一大重点。因此，如何打造具有战斗力的运营团队也是我们必须要考虑的问题。



- ▶ 运营团队组建的基础构架
- ▶ 运营人员的选择是核心关键
- ▶ 运营岗位职责需仔细划分

2.1 运营团队组建的基础构架

周鸿祎说：“好的产品是运营出来的。”因此，一个产品或者说一个企业都是离不开运营团队的。一个企业组建运营团队的目的就是为了让产品更好地为大众所用，从而为企业带来利润，为用户带来全新的体验。可是，运营团队的组建是不是随意让几个人负责运营的工作就好了呢？本节将详细介绍企业应该如何组建运营团队，以及这其中的奥秘。

2.1.1 组建运营团队前的准备

无论是什么企业，运营团队都是根据产品的形态来组建的，而一个产品什么时候开始运营，怎么运营，实际上是由它自己的形态决定的。因此，这就要求我们在组建运营团队之前明确产品的形态，从而确定运营模式。

对于处于互联网环境中的众多产品而言，都是跟随着互联网的发展共同成长起来的，而且其种类越来越偏向于精细化、丰富化，但一经概括，产品的形态可以分为如图 2-1 所示的几大类。

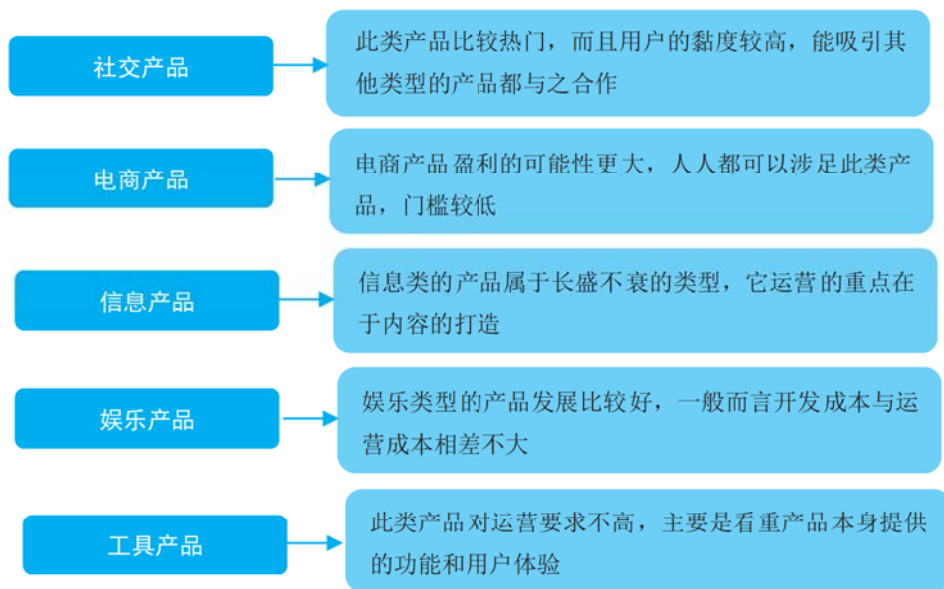


图 2-1 产品的主要形态

首先来看人气高的社交产品，它为什么会这么热门，甚至不惜引得其他产品都来涉足社交产品的内容呢？笔者认为有以下两个原因：一是满足了个人想和他

人交流的欲望；二是用户的黏性比较强，能够保证产品的使用。越来越多的产品开始注意这一点并开始与之合作，比如娱乐产品会专门建立用户交流社区、电商产品也会打造用户分享圈子等。

那么，是不是所有的企业做社交产品都会成功，都会获得好的效果呢？并不是。市面上的社交产品层出不穷，但真正成为用户心中不可撼动的社交产品却只有那么几个。这其中有两个主要原因：一是产品的定位可能不准确，没有抓住用户的需求；二是针对用户的运营工作没有做到位。那么，对于社交产品而言，又应该如何开展用户运营呢？笔者将其要点总结为如图 2-2 所示的两点。

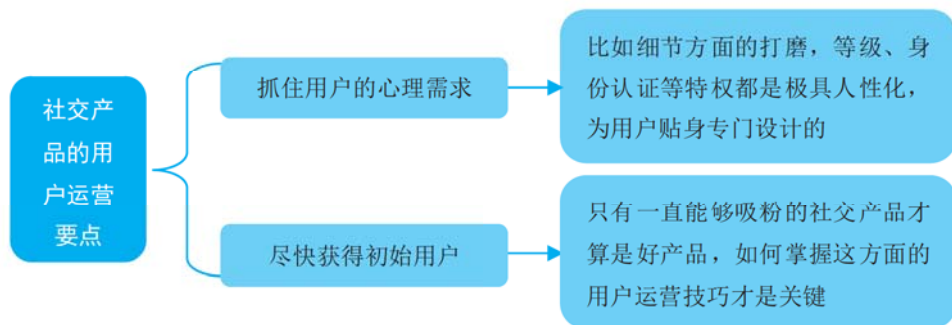


图 2-2 社交产品的用户运营要点

再来看能够吸引庞大资金的电商产品，它可谓是最近几年炙手可热的产品类型了，随着移动互联网和移动支付方式的不断发展和普及，各大电商产品层出不穷，纷纷迎来了“黄金时代”。做电商产品的门槛较低，基本上人人都可以做，而且一般来说前期做电商产品验证运营模式比较简单，耗费成本不大。

那么，电商产品的运营究竟难在哪里呢？笔者认为难就难在让交易过程流畅，比如用户会遇到种种问题，说明运营存在的缺陷，如图 2-3 所示。

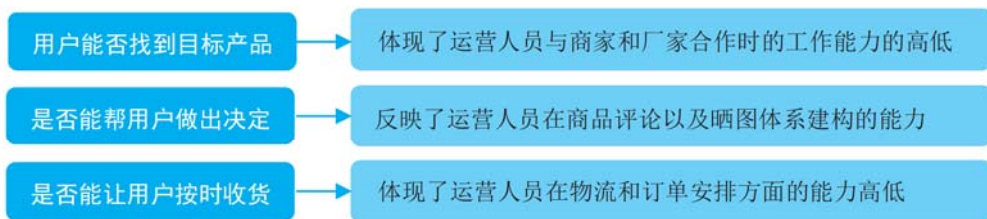


图 2-3 用户遇到的问题反映的运营缺陷

此外，电商产品还可以细分为很多种类型，具体内容如图 2-4 所示。这些不同的电商产品又需要通过不同的运营技巧来经营，也要求运营人员具有不一样

的运营能力。

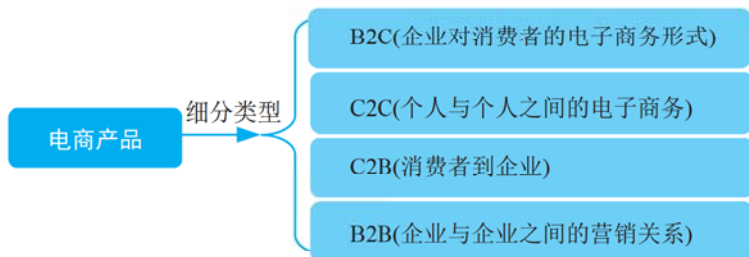


图 2-4 电商产品的细分类型

O2O (Online to Offline, 即产业链既涉及线上又涉及线下), 它与电商产品类似, 但又有所区别, 电商产品是通过互联网售卖商品, 而 O2O 则是将线下的服务通过互联网的渠道售卖出去。

如今, O2O 已经成为越来越火热的产品模式, 各种类型的 O2O 产品在市场上活跃着, 比如提供美甲上门服务的“河狸家”、提供家政服务的“阿姨帮”等。图 2-5 所示为“河狸家”App 的首页。



图 2-5 河狸家 App 的首页

娱乐产品的分类很复杂, 常见的有游戏、音乐、视频等, 以最近愈来愈热的游戏产品为例, 它主要由网页游戏和手机游戏构成。一般来说, 游戏的运营成本与开发成本差不多, 而且如果能抓住热点和用户的喜好, 就很有可能获得成功,

比如“王者荣耀”就掀起了一股移动端游戏的热潮。如图 2-6 所示，这是王者荣耀的游戏界面。



图 2-6 王者荣耀界面

其实，对于游戏产品而言，运营者应该注意吸引更多的用户、提升用户活跃度和获得更多的利润。除此之外，游戏产品的运营还要重视数据的统计和分析，一边运营一边关注数据的变化，从而根据数据不断调整和改进运营方法。

2.1.2 齐心协力搭建运营结构

团队的组建是根据企业的情况而定的，有的成熟的团队已经不用考虑这方面的问题，但对于一开始涉足运营的企业而言，虽然处于资金不足、资源有限的境遇之中，但还是需要推进运营团队的建设，因为好的产品都是运营出来的。

如果企业的创始人本身就具有良好的运营能力，那么运营的问题自然会迎刃而解，可是如果企业的创始人和团队并没有掌握运营技巧，那又该怎么办呢？我们就应该从了解运营的结构开始做起，一步一步来。下面介绍运营团队发展的 3 个阶段。

1. 试验阶段

在此阶段，产品还处于未投放的状态，还是胚胎，而且也没有拉到投资。因此，这个时候企业的创始团队需要做的就是利用自己的力量来对产品进行初步的宣传和推广，之后根据数据检验产品是否受欢迎。宣传和推广的方式比较有限，总结起来有上传至 App 应用商店、微博平台推广和微信公众号推广 3 种方式。

如果数据结果显示产品可行性不大，就应该即刻转向其他领域；如果数据结果比较乐观，甚至一度引起用户的火热追捧，那么就可以直接进入下一个阶段的

运营了。



专家提醒

值得注意的是，对目标用户进行细分和明确是这一阶段非常重要的工作，比如互联网上的用户，从平台的角度对他们进行分类，如微信、QQ、豆瓣、天涯、贴吧等；如果不是互联网用户，那么就应该从线下的各个角度来进行突破，比如上门咨询、洽谈等。

2. 成长阶段

这一阶段也是团队迅速发展的阶段，有了前面对产品的试验，投资也陆续引进，运营的框架也在逐步搭建，团队发展的趋势主要体现在如图 2-7 所示的几个方面。

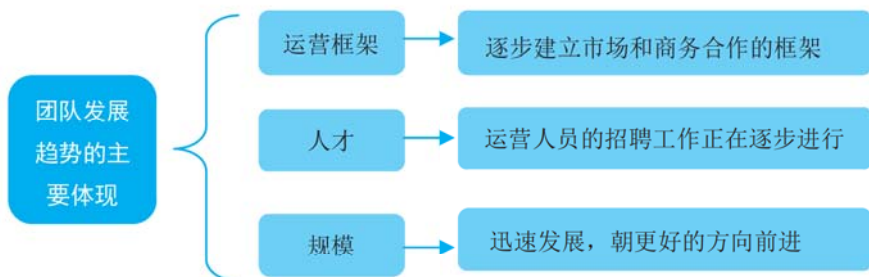


图 2-7 团队发展趋势的主要体现

这个时候团队必须要理清思路，清楚自己“运营”的这座大厦具体应该怎么搭建，而不是毫无头绪、一头乱麻。如果连自己都没有搞清楚要怎么搭建以及达到什么样的效果，就更别想着让招聘过来的人员能够解决这个问题了，既然是领导者和创始团队，就应该对全局有比较自信的把控。

3. 壮大阶段

经历了迅速发展的时期，团队的各方面能力自然得到了很大的提升，业务方面也更加熟练。因此，这个时候就偏向于数据化管理，通过对数据的观察和分析，对自己的运营能力进行审查，同时根据数据结果不断优化产品。随着经验的累积，运营团队的能力也会不断得到提升，从而养成属于企业独一无二的运营技巧。

其实，在创业的初始阶段，如果产品并不能顺利地推广出去，并很好地被大

众接受，那么，团队就应该从多个方面思考自己的问题，不能单单局限于运营这一点，阻碍产品发展的原因很多，具体如图 2-8 所示。

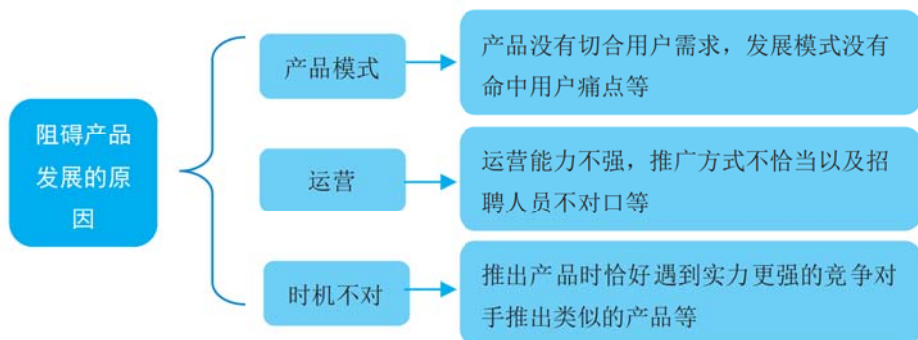


图 2-8 阻碍产品发展的原因



专家提醒

对于运营团队的组建来说，创始人和创始团队的能力是很重要的，同时在一定程度上对运营团队的结构也造成了影响。

如果创始人的运营能力不强，那就按部就班，通过一步一步地努力不断地提升能力或者借助外部力量；如果创始人本身就具有比较出色的运营思维，那么就可以适当地简化运营团队的结构，更快更好地对产品进行经营和推广。

2.2 运营人员的选择是核心关键

运营人员的招聘不是一朝一夕的事，而是一项需要长期谋划和准备的工作，很多企业在确立了运营团队的结构之后，苦于不知道如何招聘合适的运营人才。这两方面的原因：一是因为任何行业的人才招聘都不简单；二是要找到与运营结构相匹配的运营人员更是难上加难。

其实招聘运营人员的要点无非就是两个：一是提前做好准备，在企业发展到一定阶段的时候就开始着手运营人员的招聘，做好招聘的计划以及人才的培养工作；二是知道自己需要什么人，详细描述工作岗位的职责，并与人事部门进行沟通和交流，不要因为沟通不足而错失人才和机会。

这里简单介绍了招聘运营人员的两大要点。那么，在实际的招聘过程中是不



是还有更多的细节要求呢？本节将以内容运营人员的招聘为例，详细介绍在招聘的过程中应该如何筛选人才。

2.2.1 团队运营离不开大局思维

运营是整体的运营，各组成部分的运营是不可分离的，必须从大局出发，从高处着眼，把整体考虑进去，才能让运营效果更好。内容运营作为运营的重要部分和表现媒介，更是与其他部分联系紧密。

因此，在运营团队招聘内容运营方面的人员时，必须要求其具备大局意识，培养一种大局运营思维，如此才算是真正合格。从具体的运营工作上来说，就是需要他们在编写文案时，要把将要面对的用户和要推送的渠道放在思考的前列，真正地把内容运营的价值表现出来。

可见，大局运营思维毕竟属于思维的范畴，就必然有着思考的成分在里面，需要考虑内容以及用户和渠道等众多方面，而不能只单纯针对一个角度去做一些没有很大效果的工作，应该多思考如“怎样才算是一篇好文章？”“内容究竟是面对什么用户的”和“适合什么频率更新”这样的问题。这3个问题，看起来与单纯的文案编写这一过程没有太大关系，其实并不是如此，它们是文案编写者在编写前和整个编写中要思考的，甚至在写好之后也是需要仔细斟酌的，只有这样，内容运营这一体系才能盘活。换句话说，它们是培养和具备全局运营思维的必要条件。

此外，我们这里谈到的大局思维，是需要运营人员具备全面思考问题、注重细节、考虑长远等几方面的素质。

2.2.2 成员需具备好的文案能力

上面已经从整体和全局上对内容运营人员的能力进行了介绍，接下来从局部出发，告诉你内容运营人员需要具备的一项基本能力。当然，这也是内容这一大的运营体系中，每一个创作佳绩的单点内容能够顺利完成的支撑。

说起文案能力，也许有些人会认为，这有什么好说的，不就是文笔好吗？答案真的是这样吗？其实，内容运营中的文案编写，目的是写的文案的质量能满足运营的要求，而且更重要的是，针对不同的运营目的要策划出相应不同的内容，要写出能真正打动用户的、能真正产生价值的内容，才是具备文案能力。



专家提醒

文案编写必须与内容运营这一整个过程结合起来，因而好的文案编写能力也就变得不那么简单了——需要根据运营效果来衡量。这就需要在编写文案时不能只为写而写，否则即使是再优美、华丽的文案，也只能弃置一旁，即使被采用了，效果也一定不会让人满意。

因此，总体来说，文案的编写不能只看本身的文字能力，而是要看与运营方向的协调能力，就好比在大海上航行不光是看船的质量好不好，而关键是在于船长是否能掌控船舵的方向。

那么，针对运营而创作的文案，它的文案能力的好究竟要“好”在哪里呢？首先，它的核心是围绕用户展开，在用户思维习惯的改变以及用户阅读习惯改变的背景下，文案内容也需要进行相应改变。不论是接地气还是文艺范的风格，最主要做到从用户与价值结合的角度出发，更深入地去探索用户需求和更深入地进行价值挖掘和提炼。

2.2.3 辅助运营需要不断地提升关联技能

无论是大局运营思维，还是好的文案能力，对于内容运营人员来说，都是必须具备的。而除了这两种必需的能力外，还需要掌握其他一些与内容运营相关的辅助技能。

抛开内容运营概念不说，在一些人看来，运营人员针对的就是运营。在他们的字典里，运营是完全与其他技能无关的。而作为一个专业的、真正的运营人员，除了运营方面要精、深外，还需要广博的知识和技能，内容运营人员也是如此。究其原因，这主要是由对自身的要求和内容运营的价值运作原理决定的。

一方面，我们需要获得社会认可，创造自身价值，这是需要掌握相应技能的。从基本的物质生活需求看，要想做好工作和获得更多报酬，更多的辅助技能是一个重要因素。另一方面，从内容运营的运作原理看，包括如图 2-9 所示的两方面内容。

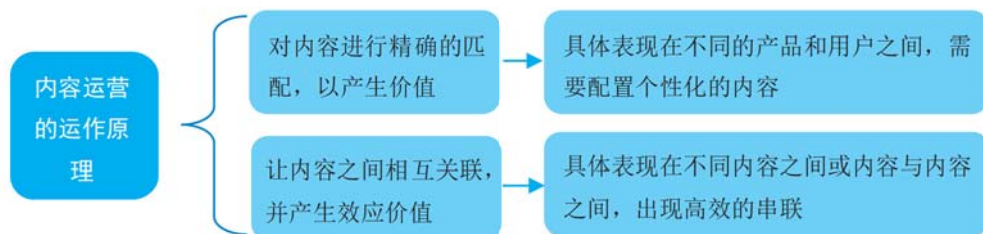


图 2-9 内容运营的运作原理解析

综上所述，我们在做新媒体运营时，就必须干一行，专一行，对涉及工作的各种辅助技能都能熟练掌握，这样工作起来才能得心应手，如照片后期处理功能、各种软件和功能平台的功能探索等，都是需要我们在内容运营中需要的辅助关联技能，而不能仅仅把内容运营定位在“重复搬运信息——对内容进行排版——按时推送”上。



专家提醒

在此提到的辅助关联技能，也并不是统一的，不同的公司、不同的行业，都是有着不同的定性，我们应该在内容运营的过程中一步步去实践、一步步去学习，如此才能将其转化为自己的技能。

2.3 运营岗位职责需仔细划分

运营团队的建设，除了了解运营团队的结构和怎么招聘运营人员，还要明确运营过程中各个岗位的具体职责。很多人都对运营的概念和具体工作没有全面的理解，甚至还会觉得运营这份工作很杂，实际上，运营不是杂，而是需要运营人员具备掌控系统的运营能力，并且能够全面考虑细节，同时与其他部门做到及时沟通，以达成促进产品发扬光大的目的。

每一个运营岗位都至关重要，不是说内容重要就只关注内容运营，用户重要就不管数据运营，这是不可能的，也是万万不可行的。对于运营人员而言，运营的每个环节都要参与，最好还能全面精通，这也是新媒体运营的大势所趋。

2.3.1 运营需要具备一定的技能

我们先来了解新媒体，新媒体的范畴还包括自媒体平台，随着互联网和移动互联网的迅速发展，自媒体平台层出不穷，其中比较典型的自媒体平台如

图 2-10 所示。

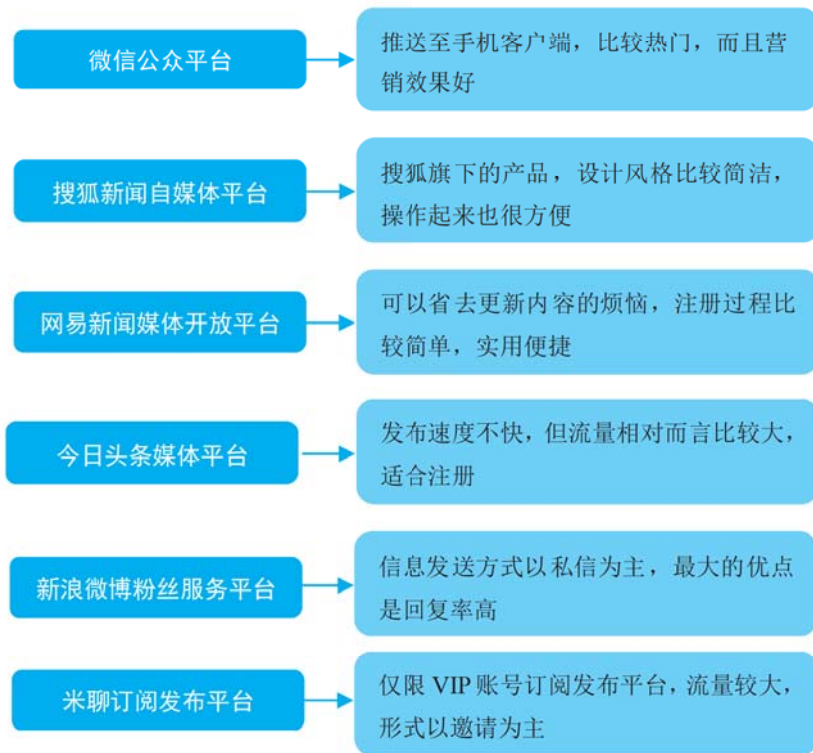


图 2-10 典型的自媒体平台

那么，新媒体账号运营究竟有着怎样的工作职责呢？这点可以从如图 2-11 所示的几个方面来进行分析。



图 2-11 新媒体账号运营的工作职责

2.3.2 广告投放获取更多的流量

广告在生活中无处不在，我们每时每刻接触的信息之中都有广告的影子，街边上接到的传单、网页上弹出的广告等。图 2-12 所示为腾讯网页中插入的苏宁广告。



图 2-12 腾讯网的广告投放

那么广告是如何投放到每个网页上去的呢？广告投放的运营人员又该完成哪些工作呢？广告投放的目的和意义是什么？

关于运营的广告投放岗位，最终的目的和职责要求是以更少的广告投放费用，获取更多的流量和用户。从这一点出发，广告投放岗位需要做 3 个方面的工作，且这 3 个方面的工作在时间上有前后承接的关系，如图 2-13 所示。

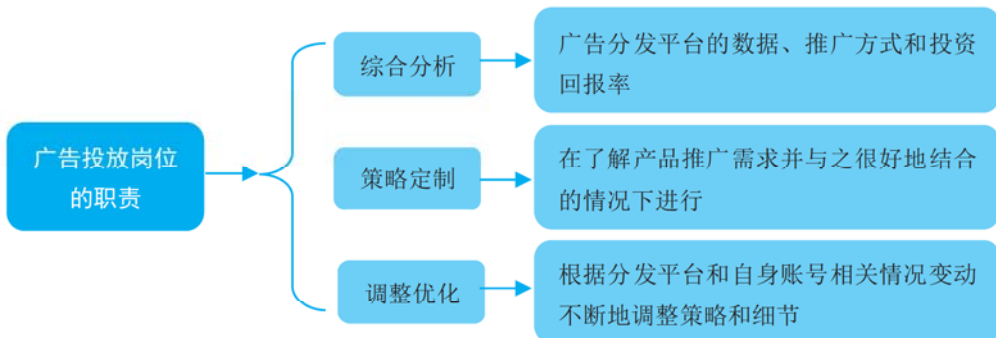


图 2-13 广告投放岗位的职责介绍

2.3.3 平台推广之 App 的开发

要想做好新时代的运营，各方面都得兼顾，如微信公众号、微信小程序，而

在微信平台以外，还有 App 这一大的推广渠道，因此，应用商店推广岗位也是需要了解的。在此，应用商店推广主要还是着重于推广方案制订和实行的前期工作。一般说来，它包括两个阶段的内容，具体如图 2-14 所示。

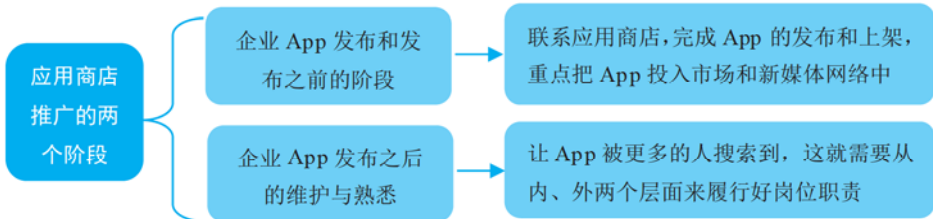


图 2-14 应用商店推广的两个阶段内容

这里谈到的对内和对外的岗位职责主要内容如图 2-15 所示。

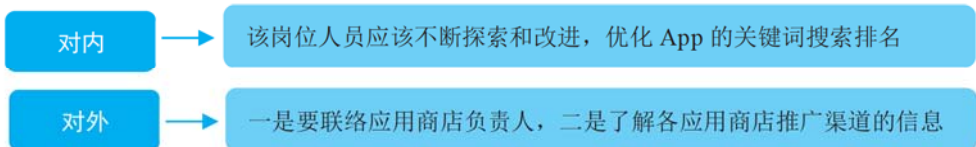


图 2-15 对内和对外的主要岗位职责

在此，对外层面的工作是不可忽视的，应该引起运营者的重视，毕竟有关系、有准备，将来的广告投放才能事半功倍。

2.3.4 内容生产打造优质营销文案

相对于其他运营岗位来说，编辑是大家比较熟悉的，特别是在招聘网站上，与运营相关的编辑职位还是比较常见的，而且在职责上有着明确分配和定位。如图 2-16 所示，这是 58 同城上与运营相关的编辑职位招聘中提及的职位要求。

职位描述

岗位职责

- 1、负责公司各类文本、文案的写作；
- 2、负责公司产品媒体资料的编辑，搜集和整合产品信息
- 3、负责公司对外宣传文案、市场活动文案、媒体软文、短信文案等的撰写、编辑；
- 4、参与市场策划、宣传品制作等市场宣传及公关活动；
- 5、负责公司谈判沟通电子内刊的撰写；
- 6、负责公司网站内容的编辑与更新，负责热点事件和话题的引导和炒作；
- 7、咨询顾问课件调整，媒体及嘉宾访谈话题的选题与策划；
- 8、通过网络搜集反馈市场信息和竞争者信息。

图 2-16 招聘网站上的运营体系的编辑岗位职责

从图 2-16 中可以看出，运营体系中的编辑岗位职责主要集中在平台的各种内容生产的全流程上，具体步骤：首先要对相关的内容进行策划，其次筛选出适合的内容方向，接下来对选出来的内容进行审核，然后对优秀的内容进行推荐，接着将内容进行合理编排，再对不符合要求的内容进行修改，最后对内容进行完善。这便是运营体系中的编辑岗位职责的全部流程了。

2.3.5 线上商铺平台运营体系建设

在电商平台跨境发展的情况下，其他各个平台都出现了与之相关的各种链接，从而使得运营体系的线上商铺管理体系得以建设。图 2-17 所示为打造女性社区的美柚 App 与淘宝搭建的电商平台“柚子街”，这既有效利用了美柚的用户流量，同时又对淘宝的功能延伸起到了一定的帮助作用。

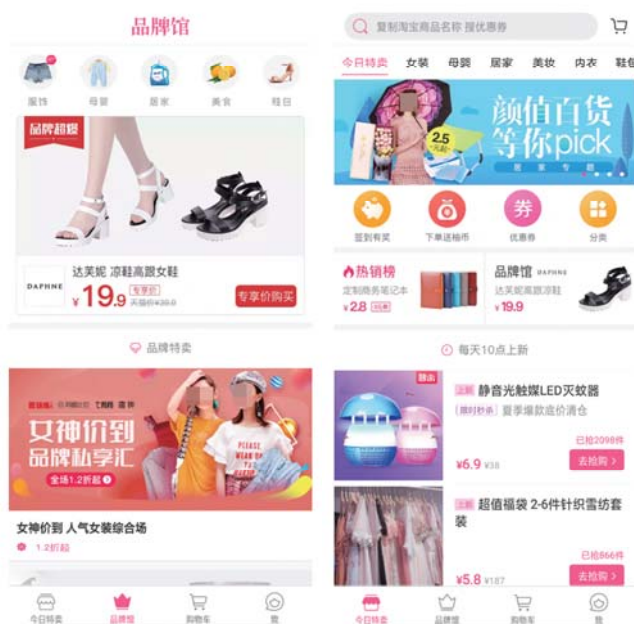


图 2-17 柚子街

线上商铺平台运营体系建设不仅包括电商平台的店铺管理，还包括其他平台的商铺管理，如微店、微商城等。图 2-18 所示为罗辑思维官方店主页。

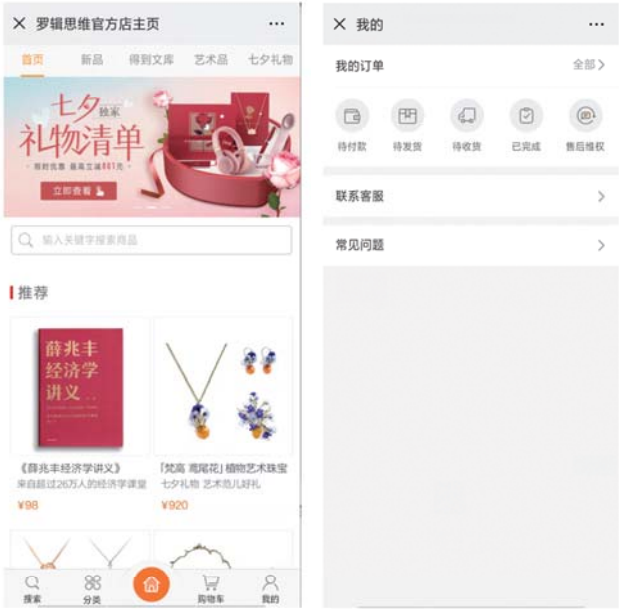


图 2-18 罗辑思维官方店主页

其实，不管线上商铺管理的范围发生了什么变化，但是该岗位的职责和工作内容却没有大的改变，还是围绕 6 个模块运转，如表 2-1 所示。

表 2-1 线上商铺管理岗位职责

模 块	具体职责
商品种类管理	(1) 主要推荐的是什么商品； (2) 重点打造的有哪些爆款
商品上架与下架	(1) 商品什么时候上架或下架； (2) 哪些商品上架或下架
商品包装设计	(1) 商品的基础包装； (2) 商品图片文案的设计
商品的具体推广	(1) 商品推广方案的制定； (2) 商品推广方案的实施
营销活动申请	(1) 促销活动：“双十一”“520”等； (2) 专题活动：聚划算、拍卖等
商铺在线客服	(1) 商品问题解答； (2) 商品售后服务

2.3.6 社群运营所需的必备技能

在此，群组主要是指由多人组成的线上的群组，主要包括 QQ 群、微信群等。在企业和商家的眼中，群组中的人员是需要细心维护的忠诚粉丝。

因此，进行群组运营无疑是必要的，是运营工作人员的重要职责之一。当然，在现实的运营环境中，这一运营岗位一般是没有特定的、单一的人员负责的，而是由其他运营岗位人员兼任的，如上面所说的新媒体账号运营人员、广告投放人员都是有可能的。

一般来说，群组运营除了需要配合其他运营岗位人员工作外，还要一些区别于其他岗位的特定工作，包括组织群组活动、负责活跃群组气氛、在群组内抛出话题讨论等。

以微信群为例，为了吸引用户并留住用户，运营人员需要一直关注群内动态并主动组织活动，还有运营人员主动告知群成员抢红包等活动。

此外，运营人员还通过发表“早安”“晚安”的方式努力活跃群组内的气氛，如图 2-19 所示，这样是为了增强用户的黏性，让他们感受到人性的关怀，从而让他们继续留在社群组中为活跃度奉献出一己之力。



图 2-19 活跃群组气氛