

Internet Operations

互联网 运营之道

金 璞 张仲荣◎著

李开复 陈彤 力荐

“一本书揭示运营本质和手段”

▼
海量实战案例剖析

+

方法论反复锤炼

=

互联网运营宝典



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

Internet Operations

互联网 运营之道

金 璞 张仲荣◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书内容由运营方法论切入，包括运营的江湖地位、运营的基本逻辑、运营的三大手段（内容运营、活动运营和用户运营）、数据统计方法，等等。虽然是讲方法论，但内容上却有着深入的运营逻辑思考和大量实战案例验证。在讲解了方法论之后，本书逐步深入剖析如何反脆弱，如何做运营创新，以及如何从小到大大切入细分市场，等等。

对于互联网公司来说，产品设计部门和研发部门保证了创意的实现，是从0到1的过程。而产品背后的服务、商业模式的创新等，都需要出色的运营部门进行支撑，运营团队的作用就是创造“1”后面的无数个“0”。

本书适合大型互联网公司的运营团队、创业团队，以及所有打算创业或需要掌握运营技能的读者学习和参考。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

互联网运营之道/金璞，张仲荣著. —北京：电子工业出版社，2016.1
ISBN 978-7-121-27440-4

I. ①互… II. ①金… ②张… III. ①互联网络—企业管理—运营管理—研究
IV. ①F407.676

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第249463号

策划编辑：牛 勇 王新宇

责任编辑：徐津平

印 刷：北京盛通印刷股份有限公司

装 订：北京盛通印刷股份有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱

邮编：100036

开 本：880×1230 1/32 印张：6.375 字数：140.65千字

版 次：2016年1月第1版

印 次：2016年1月第2次印刷

定 价：49.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

Preface

序

陈彤

小米公司内容运营和投资副总裁

运营造就优秀的互联网企业

互联网发展至今，运营角色举足轻重，可以说没有优秀的运营，就没有优秀的互联网产品，更没有优秀的互联网企业。

在互联网企业中，强调技术和产品的价值是毋庸置疑的，技术和产品提供了把想法变成现实的可能。然而互联网企业更像是服务业，运营的价值恰好是技术和产品所不能提供的，例如更高质量的内容、更贴心的服务、更好玩的圈子，等等。所以技术和产品是1，运营才是1后面的无数个0。只有优秀的运营团队，不断地给1后面累加更多的0，才能造就优秀的互联网企业。

新浪的发展历程中处处展示出运营的价值。从贯穿“快速、全面、准确、客观”八字原则的新浪网，到实施名人战略的新浪博客，再到名人+草根的新浪微博，运营就是新浪历久弥新的根本原因。包括法国98足球风暴、北约轰炸中国驻南联盟大使馆、9·11事

件在内，每一次成功的报道，都体现了新浪全面整合传统媒体的内容的能力，以及对突发事件的快速反应。

小米公司也非常注重运营。自去年以来，小米投资10亿美元进行内容建设，并仅仅用了半年时间就做到了内容行业第一，包括电影、电视剧、综艺、动漫和纪录片，五大核心内容的数量遥遥领先，小米电视成为正版内容数量最多、质量最强的互联网智能电视。又例如MIUI的用户运营，小米有着手机圈里最发烧的用户群，我们每天和用户交流，全员客服，听懂用户的需求，做好用户需求分析和管理的，并且做好质量控制把用户需求实现。“专注、极致、口碑、快”就是我们对运营的要求。

在互联网化和全球化的今天，互联网和移动互联网产品无论是数量还是质量都超出用户的日常所需，依靠产品和技术领先就能垄断市场，从而获得稳定收益的日子越来越少，免费的思想开始深入人心，交叉补贴将成为常见的盈利手段。在这种大势之下，最后胜出的互联网企业，一定是有着更优秀运营团队、能在同类产品中找到更佳运营策略的企业。

优秀的运营不仅仅定义在内容生产和制作上。对于运营人员来说，要了解“获得用户-提高活跃率-提高留存率-获得收入-自传播”的运营模型，并且掌握其中的工作方法。我们不仅需要依靠网站编辑来制作好的内容，我们还需要好的渠道分发内容，需要好的社区氛围，需要可行的商业模式实现盈利，所有这些，都需要运营人员不断探索。

而这就是我推荐这本书的原因。

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：（010）88254396；（010）88258888

传 真：（010）88254397

E-mail：dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路173信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

Contents

目录

第 1 章 运营的江湖地位 / 1

- 1.1 互联网常规职位分工 / 2
- 1.2 运营也是公司的经营 / 4
- 1.3 各种职能的考核指标 / 8

第 2 章 运营基础逻辑 / 13

- 2.1 好的产品是运营出来的 / 14
- 2.2 运营贯穿整个产品生命周期 / 18
- 2.3 找到我们的用户 / 21
- 2.4 用户跟想象中的不一样 / 25
- 2.5 明确的用户应用场景 / 30
- 2.6 三种常见的运营手段 / 32
- 2.7 运营的AARRR / 33
- 2.8 运营的基本流程 / 35

第3章 内容运营经久不衰 / 39

- 3.1 传统的内容运营重在创作 / 40
- 3.2 社区的内容运营重在发现 / 45
- 3.3 借势攀上社交产品 / 49
- 3.4 文案的艺术 / 53

第4章 活动运营有的放矢 / 59

- 4.1 准备期以目的为导向 / 60
- 4.2 策划方案千锤百炼 / 63
- 4.3 执行过程紧盯效果 / 70
- 4.4 复盘总结活动得失 / 74

第5章 在大平台做好用户运营 / 79

- 5.1 用户，一切为了用户 / 80
- 5.2 开源：吸引更多注册用户 / 84
- 5.3 让转化更加自然 / 87
- 5.4 用户建模：提前找到流失用户 / 90
- 5.5 防止用户流失 / 96
- 5.6 用户流失了怎么召回 / 98
- 5.7 利用从众心理保活跃 / 103
- 5.8 搭建用户激励体系 / 106

第 6 章 通过数据找本质 / 113

- 6.1 眼睛会骗人，数据也会 / 114
- 6.2 数据统计的原则 / 117
- 6.3 数据分析五步法 / 119
- 6.4 抽样的方法 / 123
- 6.5 绘制正确的数据图表 / 127
- 6.6 常见的数据统计平台 / 129

第 7 章 小心运营的黑天鹅 / 131

- 7.1 互联网行业的黑天鹅 / 132
- 7.2 降低黑天鹅的风险 / 134
- 7.3 做好提前预测 / 137
- 7.4 迭代的技巧 / 142
- 7.5 让自己“反脆弱” / 144

第 8 章 运营创新者如何探索 / 147

- 8.1 覆盖尽可能多的用户 / 148
- 8.2 说服老板支持自己 / 151
- 8.3 穷举法试探未知市场 / 155
- 8.4 像针一样单点突破 / 157

第9章 互联网运营从小到大 / 161

- 9.1 长尾理论和互联网 / 163
- 9.2 论商品和服务的“标准性” / 165
- 9.3 切入利基市场 / 171
- 9.4 扩散到大市场 / 174

第10章 组建一支运营团队 / 177

- 10.1 产品形态决定运营模式 / 178
- 10.2 创始人的能力决定运营架构 / 182
- 10.3 运营人员的招聘 / 185
- 10.4 建立稳定的运营逻辑 / 187

后记 运营的路没有终点 / 191

第 1 章

运营的江湖地位

纵观互联网行业，产品设计部门和研发部门一直是站在前面的岗位，他们负责产品从0到1的过程，是创意实现的过程。由于业务职能明晰，因此其方法论的建设和实践较为明确，也容易被从业者学习和运用。相比之下，运营一直是被低估的业务岗位，在整个方法论上，既不如产品设计岗位的架构清晰，也不如市场营销理论的源远流长。

新浪网旗下的新浪微博是互联网行业中公认的运营能力最强的产品之一。新浪网不仅有着优秀的运营方法论，更有着优秀的运营团队，而团队的成长离不开方法论的学习、验证和迭代。我们回顾新浪网和新浪微博的发展历史，可以很清晰地看到运营在互联网产品中起的作用：数百页的《新浪网编辑规范》让新浪新闻具备了独特的魅力，成为互联网最有影响力、曾经也是流量最大的新闻门户网站；新浪博客的发展领先于包括搜狐博客和博客大巴等一系列的独立博客；新浪微博的崛起也满满都是运营能力的体现——草根的挖掘、名人的维护、事件的引爆，等等。

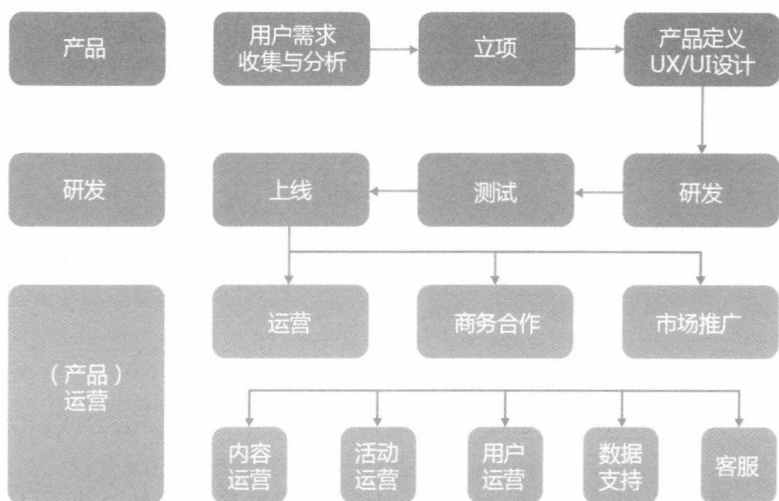
而即使在运营能力如此优秀的公司里，一直以来也没有从更高层次系统指导运营团队的方法论，更多的却是内容运营、用户运营、活动策划各自为政。在缺乏方法论的岗位里，从业者们容易陷入泥潭。他们容易以自己的喜好和习惯为出发点，按照自己的经验来做判断，这样容易在工作中产生局限性，不利于个人成长，也不利于团队合作。

本章将对互联网运营的定义、目标和分类等进行阐述，也会对运营人员的能力要求进行简单描述。

1.1 互联网常规职位分工

下图展示了一款互联网产品从无到有，以及整个生命周期所经历的不同阶段，由不同部门配合来执行完成的过程，总体来说可宽泛分为产品、研发、持续运营阶段。从大的环节来讲，运营的概念

包含市场推广、商务合作、产品运营、平台服务、商业策略、流量变现等，是一个从将产品推向市场到实现商业化策略，并维持产品良性运转的过程；而从狭义的角度来理解，那么运营至少应该分为内容运营、活动运营、用户运营、数据分析和用户关系（客服）等细分的运营职能。



不同的部门有着不同的业务考核要求，接下来我们以一个相对成熟的互联网平台型产品的组织架构为例，先对不同部门的衡量指标有个大概的认知。

下图是一个平台型的产品在经过了产品导入期和成长期后，在其成熟期，也就是产品持续平稳运营的过程中的岗位结构组成。这些职能部门是为了让产品能够更快地为人所熟知、更快地覆盖目标用户、更好地为用户提供服务、更好地提升用户活跃度、更有效地实现商业价值，等等。和传统的客户服务不同，互联网公司的生存

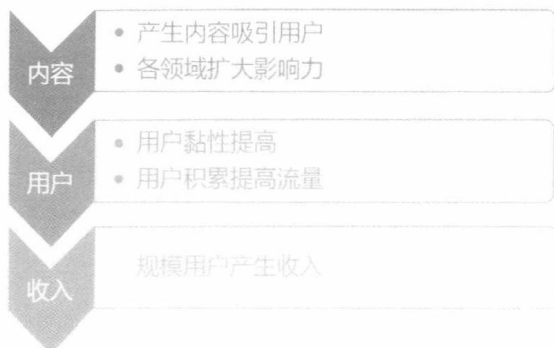
盈利路线是一个从汇聚用户到流量变现的过程，也就是用户变客户的过程。

	职能部门	KPI指标
客户 ↑ 用户	销售	建立客户关系，获得销售收入
	商业策略	研究如何提高客户价值
	服务平台	向产品和运营提供稳定的系统服务
	产品	用户需求分析和产品功能设计
	运营	日常运营以保证用户黏性
	商务渠道	通过不同渠道合作获得用户
	市场推广	进行品牌和产品宣传推广

1.2 运营也是公司的经营

运营分为大运营和小运营，大运营就是我们传统企业的公司经营，先把我们的品牌打出去，获得我们的目标用户，最终通过规模化的用户来获得盈利。互联网产品也是这样的，我们把产品推向市场，获取流量，最终通过规模化的流量来变现。这一传统公司持续经营的过程，体现在互联网产品上就是整体的运营过程。

下图展示的是传统运营中的3C理论，描述了通过内容（Content）获得客户（Consumer）并且获得现金流（Cash）的过程。一般情况下，除了3C理论之外，我们还可以通过AARRR模型来描述运营的目标和过程，这将在后续展开描述。

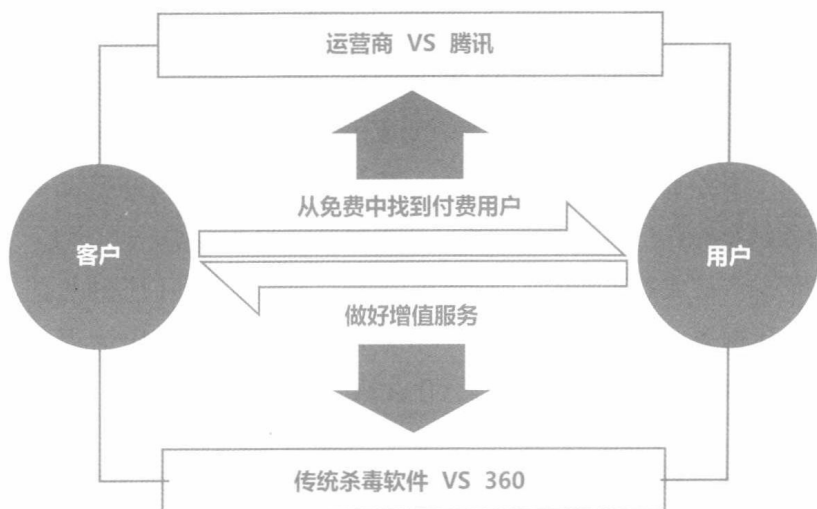


但是传统行业在转向互联网的过程当中，我们的经营思路在发生变化，我们的服务目标从客户变成了用户。传统行业实际上更多是完全服务于购买了服务的客户，他们都是为我们相应的产品或者服务付费的客户，比如洗发水、杀毒软件的购买者等，只有购买了我们的产品或者服务的才是我们的客户，我们才为他们提供售前、售后等服务。但在互联网行业，我们发现大量的互联网产品是免费的，互联网就像“疯子”一样，什么都免费提供。

互联网典型的盈利模式是先免费提供服务获得海量用户，然后通过交叉补贴的方法盈利。原因很简单，信息和内容已经不再稀缺，用户很容易就可以获得他想要的内容和服务，在这种情况下为什么还要付费呢？那么对企业来说，免费提供了基础服务，再通过收费的增值服务或者交叉补贴的方法把钱赚回来才是“正道”。关于免费互联网经济学，推荐各位学习克里斯·安德森的《免费》一书。

互联网产品服务的是我们的用户，在服务用户的过程中，我们需要从免费的用户中寻找付费用户。企业都不是慈善机构，做企业肯定是要以盈利为最终目的。对于互联网公司来说，通过规模效应去实现流量变现是必然之路。下图所示为电信运营商和腾讯（传统杀毒软件

与360)的一个对比,电信运营商是典型的传统企业,只服务于客户,各种服务不会免费给用户使用,一定需要收取话费;但是腾讯先通过QQ来起家,然后通过提供免费的IM工具,获取了数亿用户,最后其用户总量却比三大电信运营商的用户量都要大。当腾讯拥有了这些用户以后,就可以发展出各种各样的变现方式,比如90后喜欢的QQ秀、游戏特权,等等。



所以,对于电信运营商来说,运营目标就是要吸引更多客户,卖出去更多电话卡,然后再让每个用户多打电话或者上网,这样就可以挣更多的钱;而对腾讯来说,除了让更多的人注册QQ和微信之外,还要关注这些用户的付费意愿,并且搭建一套应用场景来吸引用户付费使用,而这个应用场景还必须经常处于变化中,例如哪天QQ秀不火了,就要研究怎么样用别的场景再把钱赚到。

正因为如此,互联网公司才需要运营人员的持续经营,需要不

断想办法吸引用户，并且不断从用户的口袋里把钱掏出来。在互联网行业逐步占据各行业重要位置的过程中，我们发现，免费并不会让企业的盈利变少，而是给企业提供了一个更大的未来想象空间。

我们再来看看杀毒软件市场。传统杀毒软件靠卖License（许可）为生，走的还是传统软件的盈利模式。360杀毒在当年做了一个颠覆行业的行动，就是把杀毒软件免费提供给用户使用。周鸿祎在《我的互联网方法论》一书中，详细阐述了在当时所有杀毒软件都收费的压力下，360是怎样通过免费杀出一条血路的。到现在，我们发现金山之类的也都已经免费了。当时周鸿祎提出这个理论也是不可想象的，杀毒软件的开发需要费用，病毒库的维护需要费用，为何要用免费去颠覆一个成熟的商业模式？但是我们站在今天回看过去，就会发现360一点也没有吃亏，360杀毒占据了大量的PC入口，并在后来推出了很多的增值服务，获得了付费用户。在这个基础上，在获取了几亿用户以后，360再推出了浏览器，通过插件、搜索引擎等方法向B端（企业）收费。

今天，那些推出各种免费服务的互联网企业都通过交叉补贴的方法获得了大量的利润。在过去的2014年，免费提供即时通讯服务的腾讯全年净利润达到238亿元，免费提供互联网搜索引擎的百度全年净利润达到132亿元，而中国联通全年净利润也就“只有”120.6亿元。

在低黏度用户向高黏度用户转化、免费用户向付费用户转化的过程中，对互联网运营岗位来说，它不仅仅是一个基于用户数据、产品数据进行内容整合、讨好用户的工作，优秀的运营人员应该站在更高的位置上通盘考虑：运营也是公司的经营。