

从零开始 做运营

张亮◎著

知乎互联网领域

优秀回答者倾囊分享

接地气的互联网运营精华



中信出版集团 · CHINACITICPRESS



图书在版编目 (CIP) 数据

从零开始做运营 / 张亮著. — 北京: 中信出版社,
2015.12

ISBN 978-7-5086-5565-9

I. ①从… II. ①张… III. ①互联网络-高技术产业-
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 239722 号

从零开始做运营

著 者: 张 亮

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

版 次: 2015 年 12 月第 1 版

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5565-9 / F · 3502

定 价: 49.00 元

印 张: 10.75 字 数: 200 千字

印 次: 2015 年 12 月第 1 次印刷

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

徐晗

许鲜创始人兼CEO

这本书确实是当下普及运营最好的启蒙书籍之一，如果你有志于从事运营事业，相信它将为你打开一扇门，带你互联网运营的世界里尽情施展才华。

谢耀华

北京博智东方教育
科技有限公司
互联网首席运营官

一直以来，我都是一个人摸索网络推广方式，从论坛到微博，再到微信，盲人摸象，知识零碎。从来没有一本书能系统地告诉我，该如何成为一名优秀的互联网运营者。但这本书做到了。有意从事互联网运营的朋友，我向你们推荐《从零开始做运营》，本书可作为入门读物。

邹剑波

腾讯产品经理
互联网博客主

运营并不是我的强项，所以我一直在寻找更多更好的学习资料来充实自己。《从零开始做运营》是我看过的诸多书籍中，最为脚踏实地和深入浅出的书，运营人员必读。

靳晓楠

万博宣伟公关
顾问咨询顾问

面对海量用户，如何影响他们的选择，引导他们的行为，让用户为公司创造价值，这其中的门道、讲究之多足以让初学者望而却步。“积分爷”张亮的《从零开始做运营》，帮你顺利通过运营学习中最有难度的入门关。他通过结构化的思维，将运营这件事庖丁解牛，逐一论述，让你即使零基础也能很快摸到运营的门道。UGC本书推荐语这件事，也是一个成功的运营案例！

李暘

咕咚北方区经理
知乎优秀回答者

这是一本关于如何在企业——尤其是互联网公司做好运营工作的指导教材。张亮，我们通常戏称他“积分爷”，当然他已不再从事盛大积分墙工作，但是他一直在身体力行，并指导着身边每一个人（也包括我）做好运营工作。张亮的这本书，提供的全都是直接经验，让每一位运营人获益良多。

涂画

百度高级产品运营师

从来没有一本书这么系统地讲解从运营新手到进阶的所有必备知识和技能，更不用说文字是有多么流畅易读了！

戴巍

邦付宝支付科技有限公司运营总监

我是技术出身做运营，属于半路出家。看了本书之后，我对运营工作有了清晰的认识，结合工作经验，很快就按图索骥，制定好用户运营的框架并执行。文字简单易懂，感谢分享！

孙文玉

阿里巴巴商务经理

本书陪我度过了初入互联网最懵懂的那段日子，推荐给互联网的小伙伴们，因为本书中的很多内容对其他岗位也有借鉴意义。一起把运营玩转起来吧。

孙园园

梧桐理财（上海盛桐信息技术有限公司）活动策划

本书不仅是一本运营工作手册，更像是一张互联网干货地图，不仅解答了我的困惑，提升了我的工作幸福指数，也让我对互联网运营充满信心。感谢张亮不厌其烦地回答我的种种问题！

赵威

北京诸葛云游科技有限公司产品运营经理

《从零开始做运营》让我全面、系统地了解了运营的概念、内容及职业发展方向，坚定了我从传统市场转岗到互联网运营的决心。本书用最易懂的语言、最简单又最清晰的例子解释了对大部分人而言似是而非的运营内容。结合工作经验阅读，在书面知识与经历相互印证的过程中，你能收获更多。

王盛

独立日市场推广

这是一本我愿意藏在口袋里自己研读的书，是我的运营圣经。

卢辰龙

魔方格运营组

这是一本既讲心法，又讲招式的书，很幸运，我遇见了这本书，陪伴我完成了做运营的蜕变。

唐艳萍

腾讯大粤网房产策划部策划经理

抛开作者对互联网产品运营的解读、引导新手上路外，书中还有许多哲理，可以触类旁通，如想象力、执行力、创造力的培养，逆向思维、结构思维、散状思维的架构，对于生活、职场均有裨益，毕竟生活也是一场大运营，我们都要争取当最佳运营手，才能止损。

任亮

原畅无线运营经理

请不要被书名所“蒙蔽”，它绝不是一本只适合从零开始的运营新人看的入门书，作为一个1.0（拥有一定运营经验）版本的运营人员，从本书中获得的系统化运营思路及实用方法陪我度过了最低谷的转型期。我从此告别网上随手即推的“干货”思维，告别浅浮于表的“百万用户”技巧，告别散兵游勇，开始建立系统化的思维，实践基本的运营手段，知其然亦知其所以然。

在十年的互联网运营生涯当中，我遇到过很多年轻人，他们对产品运营岗位趋之若鹜，抱着“改变世界”的理想，渴望踏入互联网的大门。但其中很多人的起点，却并不是产品助理、产品经理，而是运营、编辑，甚至是设计师或者程序员。

运营工作让很多人感到头疼，也让很多人不甚满意。“打杂的”、“背锅的”，运营人员常常如此自嘲，同样如此自嘲的还有客服。运营人员和客服人员，都是直接面向用户的一线工作人员，他们要承受很多压力：公司的KPI（关键绩效指标）、用户的责难、产品经理的不屑、商务同事的催促、老板的不理解等等。

在我看来，产品与运营本来是一对孪生兄弟，只有当产品经理与运营人员充分合作、紧密联系，为了同一个目标共同奋斗的时候，一个网站、一个产品，才有可能真正绽放出光芒。互联网的世界里，从来没有不需要运营的产品，也没有可以无视产品的运营。

这本书的写作初衷，是为了给一些希望从事互联网产品以及运营工作的人提供一扇窗户。通过这扇窗户，我希望大家可以了解互联网

运营工作中会遇到的各种问题，对互联网运营工作的职责和范围有基本认知，如果还能够因此学会一些运营技巧，掌握一些解读运营数据的方法，甚至建立一个健康的运营观念，那就是我写作此书的意外惊喜了。

国内互联网行业将产品与运营区分开，其实历史也并不长。在 21 世纪初，他们有一个共同的名称：策划。在各家公司的招聘需求中，策划同时担任着网站与产品的需求整理与提出、沟通实现与上线、对上线后的运营结果负责的工作职责。2010 年前后，策划人员中出现了对产品需求把握准确，能够与开发人员紧密沟通，共同实现产品上线与迭代更新工作的产品人员，也出现了对用户需求了解深入，能够充满创意地实现运营目标的运营人员。从此，这两个职位就占据了一家互联网公司最重要的两个模块。如果将网站（产品）看作一个孩子，那么产品与运营的职责划分用最简单的表述就是：

产品负责生孩子，运营负责养孩子。

按照很多从业者的观念来看，先有产品，再有运营，如果没有孩子，又谈何养育呢？但实际上，从我的经验来说，运营和产品同时出现，分工协作，才能更好地实现网站（产品）的塑造和成长。

本书就从“运营是什么”开始，来聊一聊如何“从零开始做运营”。

前 言 // IX

第一章

实话实说说运营 // 001

苦哈哈的运营、产品两兄弟 // 004

开阔的职业发展道路 // 006

假如你是一个实习生 // 009

第二章

运营是个筐 // 013

运营是个筐 // 015

运营是万能的吗 // 026

第三章

揭开内容运营的面纱 // 033

内容运营的初期事项 // 035

持续运营中的内容运营——以知乎为例 // 040

公共平台的内容运营 // 058

- 内容运营的核心 // 070
- 让内容健康地流转 // 089
- 如何让社区用户动起来 // 092

第四章

做一个有趣的活动 // 099

- 活动设计与成本预算 // 102
- 完成活动设计之后做什么 // 133
- 写一份靠谱的活动总结 // 134
- 以系统的观念对待活动策划 // 138
- 内部活动与联合活动 // 149

第五章

用户运营比想象得更难 // 155

- 你了解你的用户吗? // 157
- 用户运营的工作内容 // 169
- 市场拉用户, 运营留用户 // 206
- 谈一谈用户激励 // 209
- 尊重用户, 但保持距离 // 217
- 分级管理, 用户运营的必备手段 // 221
- 如何获取种子用户 // 224

第六章

关于数据的一二三 // 229

- 谈论数据的基础 // 231
- 数据分析的方法、误区与数据说谎的手法 // 236

跳出数据看数据 // 245

运营的核心数据 // 249

第七章

当运营遇到产品 // 257

当运营切入产品 // 259

运营与产品的联动 // 265

当说到运营目标，我们在说什么 // 267

第八章

用户习惯的养成 // 271

用户习惯的养成 // 273

教育用户还是贴近用户 // 277

第九章

移动端的运营 // 291

流量，在哪？ // 293

移动端的运营 // 297

关于社会化媒体矩阵的思考 // 328

后 记 // 333

实话说说运营

第一章



很多年轻人，尤其是在校大学生，告诉我，他们对互联网产品情有独钟，并和我交流他们的职业梦想。

这个时候，我通常问的最多的是：“你为什么想做互联网产品？”答案总是五花八门，有人说：“我了解过，这不需要门槛。”有人说：“因为张小龙/乔布斯。产品经理可以改变世界。”还有人告诉我：“你不觉得一毕业就能做经理是很棒的事情么？”

其实，我一直认为产品经理这样的职位并不是为应届生准备的，产品经理所需要的知识结构、需求敏感性、需求转化的能力不是普通应届生所能企及的。所以，一毕业就能做产品经理的同学有没有？有，但这些人可能在校期间就已经有了互联网产品的设计经验，或者已经作为实习生在产品经理岗位上进行了深入的实习。当然，如果你真的天赋异禀，无需实践就能化腐朽为神奇，那自然另当别论。

在和这些同学的沟通中，我通常会给他们一些建议，而最多的建议就是：“为什么不尝试从互联网运营开始做起呢？”

这其实是有原因的，一个互联网产品不管上线与否，都需要运营。运营与产品是相生相融的关系，没有一款产品是可以只靠产品设计本身取胜的。

接下来，我会用一些实际案例来开始我们关于互联网运营的讨论。

苦哈哈的运营、产品两兄弟

如果你有师兄、师姐正在从事产品经理的工作，如果你已经涉猎了一些产品经理的读物，你会了解：产品经理有很多工作要做，其中很大一部分是需求分析、文档写作以及资源沟通。一个好的产品经理，需要有“跟到底”的精神。这是真理。

事实上，运营工作也不轻松。运营人员可能不用写几十页、几百页的产品需求文档，但是要绞尽脑汁地考虑下一个活动怎么做才能提高产品的指标；运营人员可能不用和开发人员讨论产品需求实现的方式，但是一样要想办法将一个运营事项描述清楚，让涉及的所有对象都清楚地明白各自需要做什么；运营人员可能不用和设计师讨论太多关于像素、设计风格的问题，但是也需要告诉设计师，希望活动页面的哪个部分可以抓住用户的眼球，需要预留多少空间，以便后续可以进行文案设计。最后，和产品经理一样，运营人员一样需要“跟到底”。“自己的指标，含着泪也要达到”，这是真实的写照。

我还记得，边江^①在2010年的盛大在线产品经理第一届培训会上，曾经说过这样一句话：一个产品的成功，“三分靠实力，七分靠运气”。

产品经理的苦衷在于，做了所有正确的事，实现了所有需求并且完成得非常漂亮，可是如果运气不好，产品就无法形成规模效应。

^① 前百度搜索引擎产品市场总监、前盛大在线副总裁，现微财富创始人。

那么一个运营人员的成功靠什么呢？如果要我说，可能是“七分靠实力，三分靠运气”。

运营人员的苦衷在于，运营需要积累，无论是实力的积累、经验的积累，还是对用户了解程度的积累、对数据敏感程度的积累，这其中的时间、实践、反思、错误，全都是消耗品。创意会随着时间的增长而消磨，手段会随着用户的熟悉而失效，最后能够留下来的，是运营人员长期磨炼出来的敏锐，是对用户熟知的引导手段的集结。

作为一个运营人员，你需要掌握每天流量、数据的变化，洞悉任何一个可能影响运营数据的因素，掌握所有可以提升运营数据的手段。难吗？难。

作为一个运营人员，你需要时刻记住自己的KPI，并且懂得如何通过正当的手段去提升真实的KPI。苦吗？苦。

我们前面也提到，运营要“跟到底”，那么什么是“跟到底”？

产品的需求从用户中产生，在漫长的开发、测试、上线之后，产品经理的任务却并没有结束，产品经理还需要通过各种数据和渠道的反馈来了解这个上线的功能或者设计对用户到底有没有用处，用户究竟有没有去使用；如果用户使用了，那么如何让这个功能或者设计变得更好用、更值得用；如果用户没有使用，那么为什么他们不用，需求对应的功能或者设计是否有问题，还是缺乏功能的引导和说明。

运营也是同样的道理。一个运营指标是为何提出的，运营做的一堆工作究竟对指标有没有帮助，是否还可以持续地提升效果，是否需要将运营手段固化为产品模块，这就是“跟到底”。

我们经常听到运营人员的抱怨：“辛辛苦苦做活动，产品的指标上去了，结果呢？好处都让他们拿去了，我们累死累活的，都没人知道，更别提称赞我们了！”很多运营人的心中都曾经或者正在有类似的内心独白，但是一个必须正视的事实是，产品与运营其实是拴在一

根绳上的蚂蚱，跑不了你，也跑不了他。

我们始终应该明白如下两个准则：

第一，永远不要奢望可以对一无是处的产品进行运营，更别幻想通过运营让这样的产品起死回生甚至走向成功。

第二，永远不要以为产品的设计完美到无需运营，即便是能够实现自运营的产品，也依然需要持续的运营引导才能达到自运营的状态。

产品与运营其实就是一对二位一体的孪生兄弟，不可分割，也不存在谁更重要的问题，离开了彼此，这两个岗位几乎都毫无价值。

开阔的职业发展道路

我一直都坚定地认为：运营工作做得好的人，堪比万金油，价值连城。因为运营人员几乎什么都要懂一些，一般来说，通过大量的实践，你至少会精通其中一项，甚至样样精通。运营人员的职业发展道路其实并不像运营的工作职责和对应的工作内容一样苦哈哈，相反，运营人员的职业发展道路非常开阔。

如果我们用人力资源来做类比，运营人员的职业发展轨迹与人力资源其实相当类似。

人力资源的工作内容按照大类划分，包含招聘管理、企业文化与制度建设、薪酬制定与管理。一个很重要的事实是，从事人力资源的工作者很少有人三项皆通，至少起步时一定是以某一个分类来入门的，随着工作的锤炼和经验的增加，可能会在其他分类工作中进行换位。我们通常看到的人力总监的任职要求，往往是三项全能。这很容易理解，一个三项皆通的人事工作者，其工作经验一定是牢靠的，如果在三项大类中都游刃有余，那么除了一个人力资源总监的头衔可以

胜任，甚至还可以挑战一下VP（副总裁、副总监等职位，泛指所有的高层副级人物）的头衔。同样，很少有人力资源对这三项工作的任何一项都不精通甚至不知道怎么做，因为这样的人力资源在职场上是无法生存的。

很多人会反复纠结于“做运营是否能够学到东西”、“会不会做了很久还是一个小运营”等问题。其实，职业发展问题是所有职业都会遇到的，而从事一个职业能否学到东西，则完全取决于每个人自己的努力和选择。每个人在职业上花费的时间和精力不同，所以每个人在职场上的发展绝对不是完全相同的，正所谓“师父领进门，修行在个人”。

打个不恰当的比方：环卫工人日复一日的扫大街，是否就一定没有职业发展前景呢？如果有这样一位环卫工人，他对扫过的每一条街道都了如指掌，知道什么时间垃圾多、什么时间垃圾少，哪些类型的垃圾好处理、哪些难处理，什么样的工具更方便处理什么样的垃圾，那么，他是否有可能指导其他环卫工人工作，获得职场上的提升呢？

我不知道准确的答案是什么。但是，因为大多数人只会盯着自己负责的那一亩三分地，甚至只关心眼前看到的東西，那么，我们就不难理解为什么有些人能够不断突破自己，而有些人只能乖乖地在一個岗位上“任劳任怨”数十载了。这不仅仅有心态、机遇的原因，也和自身的努力有关系。

让我们回到运营工作。首先，运营工作是一个进入互联网行业的很好的起点，相比产品经理的发展道路，运营可以通达很多其他领域，比如，运营人员可以转产品经理的岗位，但很少有产品经理能够转运营岗位，运营人员可以转文案、商务岗位，还可以转咨询岗位，但是反过来，确实有些难度。

其次，运营工作的职业发展路径和其他互联网岗位也很类似，如图 1-1。