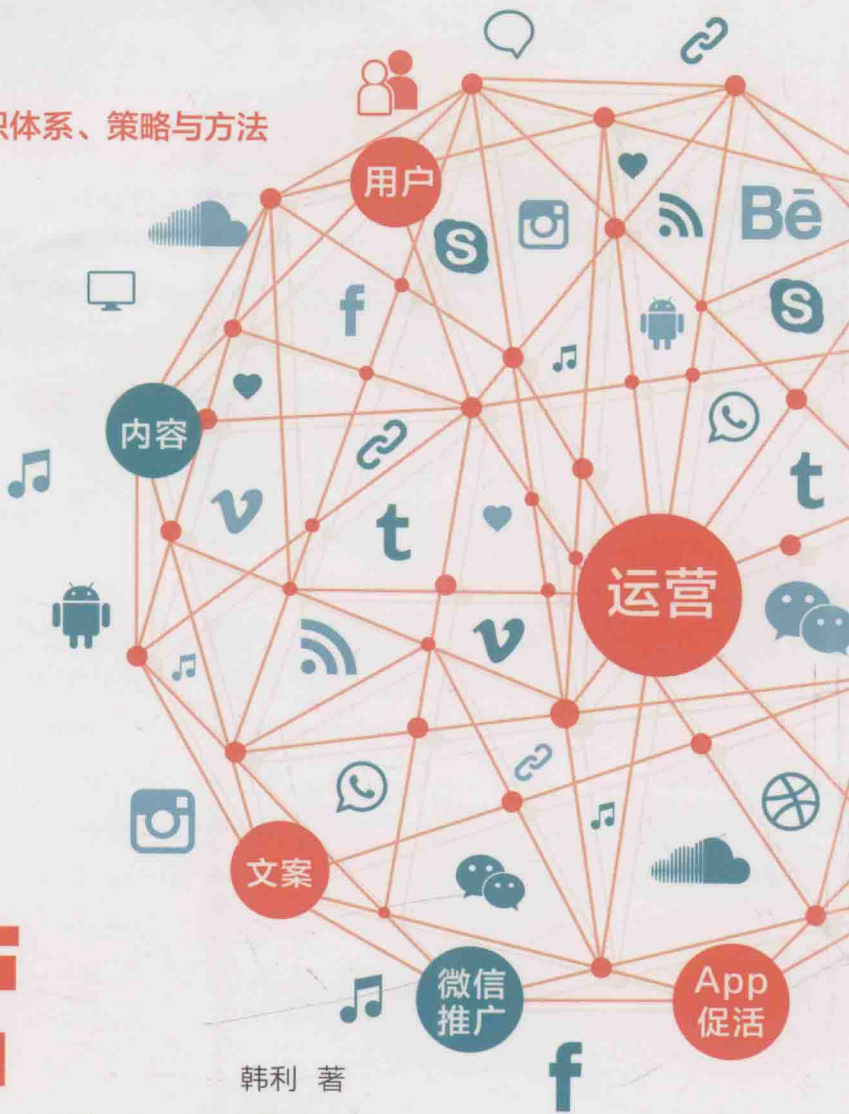


互联网产品运营核心知识体系、策略与方法



运营 实战指南

韩利 著

- ◎ 以故事形式深入浅出讲解运营基础知识
- ◎ 以分析、试错、优化为主线，破解运营四步工作法
- ◎ 用户、内容、文案等主流运营知识技能一网打尽
- ◎ 一线案例，涵盖App、新媒体、网站等产品形态

运营 实战指南

韩利 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书架构清晰,前8章主要通过故事形式深入浅出理解运营,将运营基础知识和概念融入到故事中。第9章讲解运营核心方法论,从目标、关键驱动元素、试错调优、高效运行4部分来完整讲解一个运营项目从0到1的过程。第10章、11章、12章深入讲解了运营人拿业绩最核心的知识点:用户、内容和文案。其中数据分析、活动运营等内容以案例形式穿插在各个章节中。最后两章,主谈运营人在日常生活中如何历练以及一个运营人的自我范式。

本书适合有意迈向运营领域的人,正在做着运营但还未得窥门径的人,没有自己的运营知识体系的人,以及想快速冲向运营总监的人。

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

运营实战指南 / 韩利著. —北京:电子工业出版社, 2016.9

ISBN 978-7-121-28726-8

I. ①运… II. ①韩… III. ①企业管理—指南 IV. ①F272-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第204367号

责任编辑:安 娜

印 刷:三河市鑫金马印装有限公司

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

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:787×980 1/16

印张:16 字数:288千字

版 次:2016年9月第1版

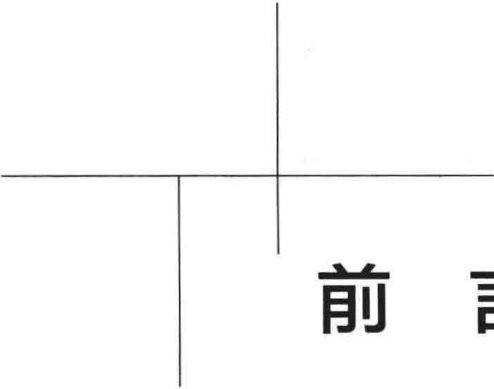
印 次:2017年3月第3次印刷

印 数:6501~8500册 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)88254888,88258888

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

本书咨询联系方式:010-51260888-819 faq@phei.com.cn。



前言

本书写现实，不写理想

所谓的理想，是一种不接地气的观念，是“我觉得应该怎么样？”是一种因资源短缺、沟通技巧稚嫩而做不出成绩的抱怨。而现实中的运营则属于“这里有问题，影响了业务价值，然后协调资源重点解决！”

我经历了近8年的互联网工作，网编3年，运营5年，经历了20多个运营项目，没有一个是万事俱备、顺风顺水的，不是差在人力财力上，就是差在产品和观念上，甚至陷入职场斗争、战机不保上……

这就是当下运营人的职责：尽量发现这些问题，并想尽办法去解决。

拳打产品，脚踢运营

我曾经说过一句话：运营是项目制的，有起点，有终点，关注过程，关键词是调优变量。

为什么会这么说？因为我觉得运营是一种生活态度，人生需要自己调优自己，混出一个模样。

我自打念书起，一贯懒散拖沓，天天琢磨一些奇技淫巧，给同学代写情书、看武侠小说、练习书法、签名设计、踢足球、打台球……因为爱好广泛，不太把学业当回事，导致我初中留级2年，高中又复读了2年，最后一年考大学我依然没上二本线，考了450分，那年二本线是459分，因为我是少数民族，国家赏了我10分，正好压线，还超了1

分，才捡了个大学读。而我的那些同学们，有的都名牌学校毕业开始闯天涯了。



大学毕业后的前3年时间，流离失所在职场边缘，找不到工作，混迹全国一线城市，做推销、卖广告、做少儿英语培训、编地摊书、在天桥上给别人设计签名、写诗挥霍青春……足足三年，不知未来的路在何方，却把身体糟蹋跨了。直到2008年，一个偶然的机会，迈入互联网行业，才发现我的未来原来在这里，柳暗花明。自此，正式开启了我的职业生涯。但已经晚了别人7年时间。

我就琢磨了，都是一个屯里的人，为什么差距那么大？后来我知道了，这是人生变量在起作用。比如像我一样平庸的人多数懒散、拖沓、不懂坚持、不善经营自己，而伟大的人多数能抓住机遇，敢于挑战、善于吃苦、懂得从失败中总结经验，在人生的运行中知道什么时候发力，最终在机会光临的时候，拿出最佳状态接住。

这其实就是调优出来的结果。

如果想要活得更癫狂一些，则需要调优自己的关键驱动元素，让每个驱动元素都达到最佳状态，最终将人生维持在一个更高效的运行中。比如我，因为浪费了7年大好时光，在后期，就要每天和时间赛跑，力争和同龄人走在同一阵营里。

这也是我写这本书的原因：让迈入运营行当的朋友，能早早明白什么才是真的运营，而不是走在迷茫的运行路上，浑然不知。

所以，人生也是项目制的，有起点，有终点，关注过程，关键词是调优变量。这，才是从运行到运营的最大原动力！

运营知识演变图谱

自从迈入运营岗后，我先后总结了三幅运营知识图谱，在互联网产品运营圈里传播甚广。在写作本书的时候，我重新翻出这三幅图，发现这三幅知识图谱代表了我对运营理解的三个阶段。

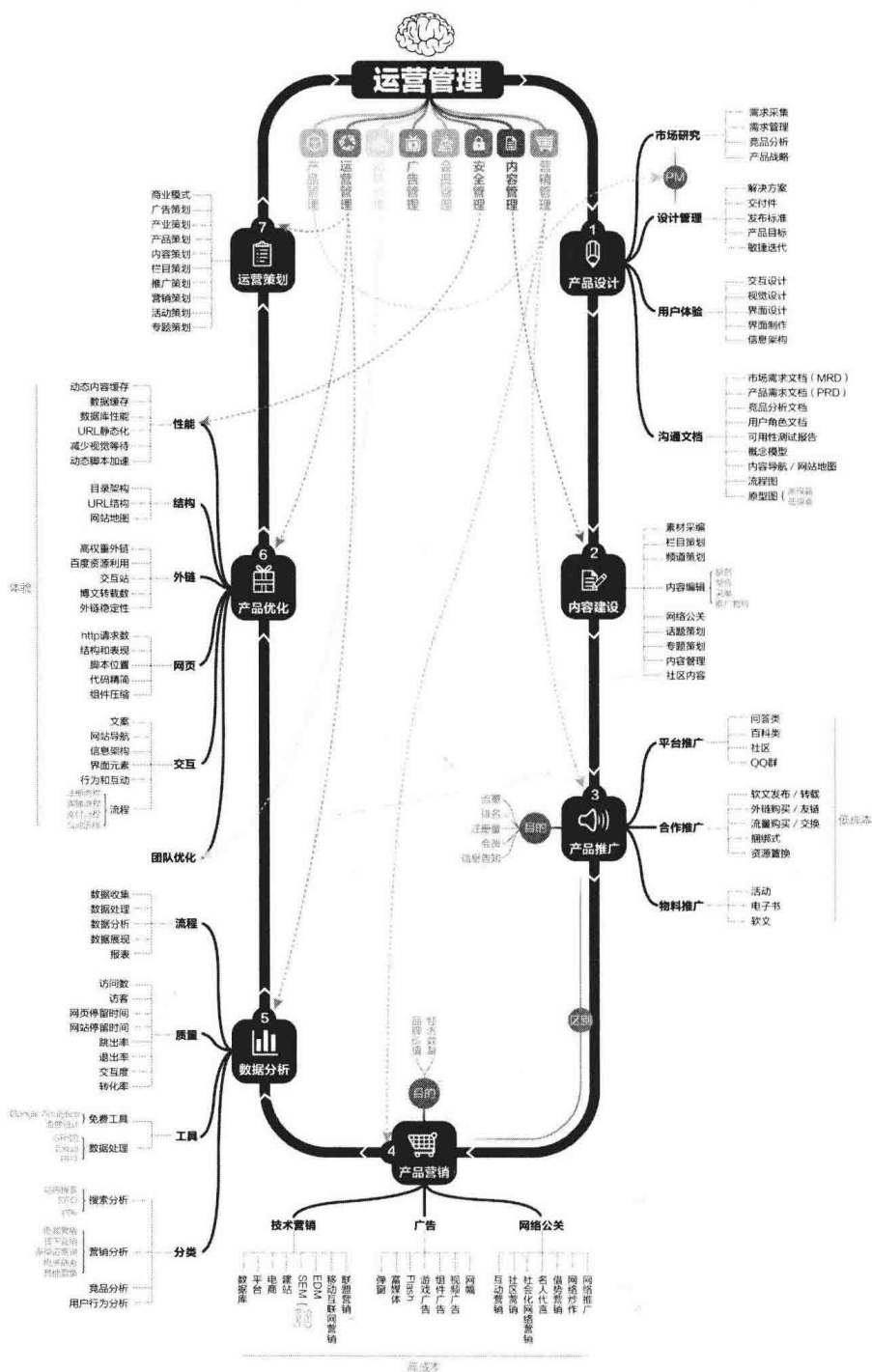
第一幅图：关于网站运营知识的图谱



这是我初入运营岗的感知，现在看来这幅图完全没有体现出运营的精髓，还是以推广、内容建设为主流。当然，那时候的运营基本上也就是这些事情，虽是运营岗，但还是以流量为中心，用户的概念偏弱。

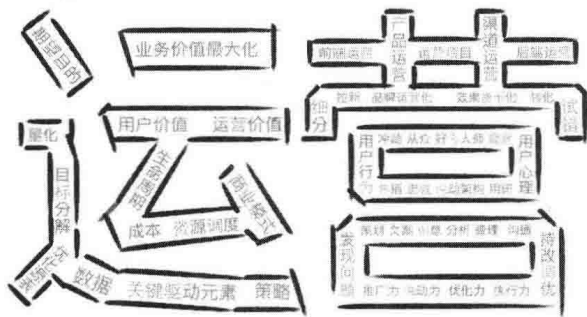
第二幅图：优化概念浮出水面

互联网产品运营知识一网打尽



这幅图的亮点是终于有了优化的概念，数据分析和优化二者相得益彰。但是我总结的时候，太过于贪大求全，似乎任何工作都是运营工作，繁冗！

第三幅图：聚焦运营精髓



终于，经历了一段时间运营的阵痛和历练后，加之年龄的增长，懂得了化繁为简，紧抓核心点的道理，并在现有运营知识的基础上，力争总结出运营拿绩效最真的一面。本书就从这些核心关键词展开。

本书力争拔俗而不出尘

我从2010年开始写有关运营的文章，并给自己立了三个规章制度：

1. 不写皮毛之作。
2. 拎清运营身份，走出低端段位，迈入知识经济结构里。
3. 打造自己独有的运营知识体系。

本书也遵循上述3个特点，此外，本书“出尘拔俗”的地方如下：

1. 互联网产品、运营、营销类的书籍基本上名企案例居多，而多数运营人混迹在中小型互联网公司里谋生。所以，本书大公司案例均一笔带过，所举海量案例均为我实际操作过的，更接地气。
2. 运营涵盖面广，营销、活动、网推、SEO、ASO等都能往里填，很多书籍推崇大而全。虽“形”聚但“神”却散了。本书只聚焦运营的核心，不费笔墨写运营的外延。
3. 数据分析、发现问题是运营的根。本书数据部分打散到各个章节中，不作为主题单拎出来写，每个案例都有数据支撑。从数据中去发现关键问题，进而寻求解决方案是运营人的核心技能之一。

4. 运营没有一帆风顺的，按理想意识去做基本是做一个死一个，空落一些埋怨。本书观点新颖，讲现实，比如运营业务制胜论、不以用户为中心等。
5. 书如其人，我是业余型段子手，嗜好幽默，所以本书也沾染了搞笑习气。
6. 大部分书找名人推荐，本书不找名人，不设推荐一栏。我个人认为，读者才是最伟大的“名人”。本书接受名人（读者）审判，好坏一个网评。

本书前8章以故事形式出现，主角均为女性，到第9章戛然而止，主要是因为一位女性读者的反馈把我敲醒了：



这份留言让我走出了自嗨，所以本书第二部分，不再架构故事，开始以主题形式出现。另外，对留言的这位读者说一声：谢谢！我一直认为女孩是天然的，美至心灵。

好，闲言少叙！运营人，唱念做打，深不可测。我们开始吧！

目 录

第1篇 深入浅出聊运营

1 姑娘，你只是个运行经理	2
1.1 运营的三个层级	5
1.2 运行、运营的区别	6
1.3 运行是运营的必经之路	8
1.4 运行做点、运营做线、运作做面	8
2 一堂运营入门课	12
2.1 运营全貌	14
2.2 运营岗三大工作任务	16
2.3 把运行工作当作运营项目做	18
2.4 运行比运营只差一个意识	19
2.5 如何用运营思维来做渠道	20
2.6 初入运营该学点什么	22
3 三年运行期满，何去何从	24
3.1 流量、用户、粉丝	25
3.2 运营的终极目标是实现预设的商业模式	28
3.3 运营要有道有术	29
3.4 运营是项目制的	30

3.5	发现问题比解决方案更重要	33
3.6	迈入运营岗需解决五大意识	36
3.7	三年前	40
4	运营，只缘身在此山中	42
4.1	产品和运营关系论	42
4.2	兰查斯特战略模型	46
4.3	用户心智大战	48
4.4	从运营的角度看成功与失败	49
4.5	做运营，要有点野心	51
4.6	身在运营，错失良机	54
5	如何解决业务的当务之急	56
5.1	运营需要有一个目标	58
5.2	运营解决的是业务问题	61
5.3	运营如何解决业务的当务之急	62
5.4	运营需要围绕业务价值做事	66
6	运营是四两拨千斤的	70
6.1	《西游记》中的细节	71
6.2	细节决定感觉	73
6.3	黑道流量的小把戏	73
6.4	从哪些细节解决问题	74
6.5	关注正确的细节	78
6.6	流量的真实秘密	79
7	运营是个绝世好工种	80
7.1	善良的运营经理不是个好运营	82
7.2	运营经理如何调动新员工的积极性	82
7.3	把KPI×2，总监会罩着你的	83
7.4	三个电饭锅的刺激	85
7.5	专员不要和领导硬碰硬	86

8 山木小姐的文案绝学	89
8.1 理清运营思路	90
8.2 赏识的威力	92
8.3 写文案常犯的错误	93
8.4 文案如何试错	94

第2篇 运营核心知识点

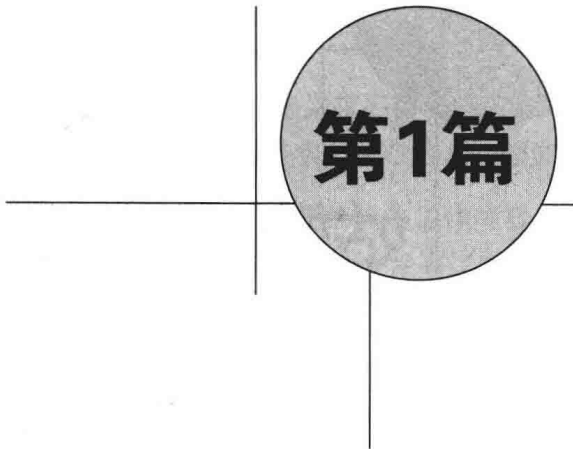
9 方法：解读运营四步法	99
9.1 第一步：明确目的	100
9.2 第二步：寻找驱动元素	104
9.3 第三步：试错调优	109
9.4 第四步：高效运行	124
9.5 实战：App push运营案例	126
10 用户：业务价值的根源	132
10.1 深入浅出用户运营	132
10.2 观念：运营不以用户为中心	154
10.3 阅人：情理之中与情理之外	162
11 内容：说服用户的引擎	168
11.1 资讯、干货、内容营销、信息	168
11.2 做内容，如何以用户为中心	170
11.3 内容策略是什么	172
11.4 如何为内容定位一个“范”	174
11.5 如何找到目标用户需要的内容	181
11.6 从书法中看内容产品的结构化	183
11.7 专题如何策划	187
11.8 Landing Page如何策划	192
11.9 社区内容运营五步法	198
11.10 内容运营的规范：内容产品化	201

11.11	微信号如何运营	202
11.12	“神文章”如何写	210
12	文案：说动用户的神器	216
12.1	文案就是说话	218
12.2	运营人如何从文案中拿效果	222
12.3	日常中如何历练文案	238

以下内容可到博文视点网站（www.broadview.com.cn/28726）下载。

第3篇 运营人职业进阶

13	修炼：八小时之外历练	246
13.1	读书	246
13.2	实战	253
13.3	工具	259
14	修养：谈运营人的范式	262
14.1	拳打产品，脚踢网编	262
14.2	运营人的5大学科	267
14.3	人人都是运营经理	270
14.4	如何做一个优秀的运营总监	272
14.5	运营人是条鱼，上岸就是COO	279
14.6	运营人面子不值钱	282
14.7	那个愤怒的运营人	284
14.8	在难搞的日子嗨出声来	286



第1篇

深入浅出聊运营

第1章 姑娘，你只是个运行经理

第2章 一堂运营入门课

第3章 三年运行期满，何去何从

第4章 运营，只缘身在此山中

第5章 如何解决业务的当务之急

第6章 运营是四两拨千斤的

第7章 运营是个绝世好工种

第8章 山木小姐的文案绝学

1

姑娘，你只是个运行经理

2015年5月中旬，遇到一个门户网站的运营经理，是个姑娘，大中午的跑到我单位来说想认识我一下。姑娘名字很应景，叫初夏！

她一定是被领导逼着来的，从话里话外中能听出来。大概就是他们领导看了我写的博文之后，分享给了他们运营部门，并下达了指令，让运营部门一定要派个人来拜访我唠唠运营那点事儿。他们领导不知道从哪儿打听出来的说我好色，必须使美人计。她长得好看，不幸中招。本意是不愿意来的，太阳那么大，跑到我这里要2个小时左右。看她一脸汗津就知道了。

我说既然来了，就别走了，我请你吃碗麻辣烫吧，也聊表一下地主之谊。

她一定要让我讲讲有关运营的干货，说回去得交差，要不领导那儿说不过去。

“你们日常都做哪些工作呀？”我问她。

“每天做新闻喽，什么热做什么，实时盯着行业内关键热门话题做整合。另外我还管理着5个兼职编辑，他们每天会在CMS后台审核抓取过来的新闻，我负责摘取优质新闻推荐到首页及网站关键页面的运营位上，然后选当天阅读数高的新闻在微信号上做push，3至6条不等。偶尔支持销售做客户，此外我还负责频道的论坛、博客平台，每天将新闻伪装成帖子的模样发在论坛里。偶尔还得应付领导拍脑袋想出来的各种稀奇想法。”

“你有优化源表吗？”

“优化源表？那是什么呢？”

“那你的周报都怎么写呢？”我没有回答她的问题。

她说：“写的一般都是工作量的内容，比如本周做了多少条新闻，推荐了多少条，兼职审核了多少条，编辑了多少帖子，支持了多少客户，等等。”

这就是初夏的运营工作。我挺理解她的，因为我在中国排名前三的IT垂直门户网站做过两年。那时候门户网站还没有运营岗，编辑记者们各负责一个或几个频道。

我发现编辑、记者们日复一日，月复一月，重复着初夏类似的工作内容，除了抢会、赚车马费有点动力外，没有运营目标。给我的感觉就好像人生没有了引擎，一晃平淡的一天就过去了，难怪她有点怨天尤人。

事实上，类似初夏一样的运营人，在产品生命周期处于稳定期和衰退期的互联网公司十分常见：

1. 产品处于成熟期或衰退期，业务模式定型，基本处于维持状态。
2. 组织结构上，只有少部分人在探索新业务模式、新产品，大部分人随遇而安，尤其是老员工，掌控资源，不思进取，极力压制新产品，创新维艰。
3. 因为业务趋稳，领导只能从降低人力成本上拔高绩效，所以一人会身负多个运营岗位，导致效率低下，失去了运营高效、快速应变的能力。

“你其实只是一个运行经理。”我夹起一块香菇，吧嗒着嘴说。

“运行经理？”初夏愣在一边，刚捡起的西兰花掉回碗里。

“运行经理就是只保证产品跑得通，用户能玩得转就可以了，它离运营经理还差着十万八千里呢！”我喝一口酸梅汤。

“你知道真正的运营是怎样定义的吗？我最近深入理解了一下，运营就是在保证产品正常运行的基础上，运作产品，达到营收最大化。你现在只是在保证产品正常运行，而缺少运作产品的功力，离你的业务预期很远的。”

初夏被我镇住，她没想到我这么和颜悦色的人说话如此直截了当。

看着她两眼迷茫的样子，我惜香怜玉之感油然而生：“我给你举个真运营的例子吧！”我决定使出历练多年的忽悠手法。

“我家农村的，村里只有一个供销社，早8晚5正点开关门。很多村民有时应急买货

无门，比如做晚饭忽然发现没酱油了，半夜来了客人需要喝点牛栏山、买斤花生米……于是村民需求就出来了。

有个小伙看过几本有关互联网的书，就开了一个菜品店，兼营烟酒茶糖等日用品，起名叫傍晚商店，主要是抓住了供销社关门的业务档口卖货。村民白天去供销社买东西，晚上到傍晚商店应急。初期因为进货量小，所以进货价有点高，卖的东西也就贵一些。傍晚商店是小本生意，按道理来说正常运行走时间差就能赚点小钱了。但这个小伙有经商头脑，胃口也大，渴望赚更多的钱，于是开始思谋策略。

小伙想到了靠传播打口碑。他盯上了村里的老太太们，每天给她们提供一种蔬菜特价，比如供销社卖1元的菜，他卖2毛。小伙每天选择的特价菜多为即买即用的菜，避免老太太‘囤积居奇’。老太太们喜欢唠嗑呀，逢人就说傍晚商店是真便宜呀！她们都很权威的，基本上都是家族中的KOL（关键意见领袖），于是口碑就出去了。

一段时间之后，一提傍晚商店都是质优价廉好声音。白天来买货的人也越来越多了。为了赚回做口碑损耗的利益，他开始在商店陈列上做文章，大概意思就是啤酒与尿布的故事：通过优化商品组合、陈列布局让村民买更多的东西来营收。放在电商领域就是购物车的概念，你来了就多买点，把购物篮装满再结账。

有一次小伙估错了形势，批发了大量土豆，囤了货。半个月了都没清库存。后来他不知道从哪里学了一招，开始在文案上下工夫。一般人囤了货清库存的时候都是促销，就像‘双十一’，其实都是在清库存。小伙想口碑已经有了，亏本的买卖不能再干了，于是就在门口广告牌上写了这么一句文案：今日土豆，限量抢购，每人最多只能买5斤！

老太太们上当了，在她们眼中，限量的肯定是好的呀，因为她们经历过改革开放前拿粮票买东西的那个时代，扯块布都排队等半年的场景瞬间涌上心头。

于是土豆被哄抢一空。

供销社和傍晚商店同样在做生意。但是他们的日销售额趋势线肯定是不一样的。供销社一定是一条起伏很小的波浪线。而傍晚商店的日销售额，绝对是向上的阶梯样子：每隔一段时间，销售额就上升一个层级。”