

互联网运营人成长技能训练书

HOW TO BECOME AN
EXCELLENT COMMUNITY MANAGER

运营笔记

如何成为一个优秀的运营人

类延昊 著

原猫扑运营总监类类讲述

一名互联网人从运营小白到总监的成长史
让你在庞杂无序的环境下快速攀爬到金字塔顶尖

NOTES ON
COMMUNITY
MANAGEMENT

天津出版传媒集团

 天津人民出版社

运营笔记

如何成为一个优秀的运营人

类延昊 著

HOW TO BECOME AN

EXCELLENT COMMUNITY MANAGER

NOTES ON
COMMUNITY
MANAGEMENT

天津出版传媒集团

 天津人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

运营笔记:如何成为一个优秀的运营人/类延昊著
--天津:天津人民出版社,2016.12
ISBN 978-7-201-11172-8

I.①运… II.①类… III.①电子商务-运营管理-研究
IV.①F713.365.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第290727号

运营笔记:如何成为一个优秀的运营人

YUNYING BIJI: RUHE CHENGWEI YIGE YOUXIU DE YUNYINGREN

出 版 天津人民出版社
出 版 人 黄 沛
地 址 天津市和平区西康路35号康岳大厦
邮政编码 300051
邮购电话 (022) 23332469
网 址 <http://www.tjrmcbs.com>
电子邮箱 tjrmcbs@126.com

责任编辑 陈 烨
策划编辑 冀海波
装帧设计 仙 境

制版印刷 三河市兴达印务有限公司
经 销 新华书店
开 本 900×1270毫米 1/32
印 张 9
字 数 150千字
版次印次 2016年12月第1版 2016年12月第1次印刷
定 价 39.80元

版权所有 侵权必究
图书如出现印装质量问题,请致电联系调换(022-23332469)



推荐序

十年运营人的自我总结

江湖上一直有一个传说，互联网运营界有几位牛人，类类是其中之一。

我的一些读者曾经问过我：“亮哥，你认识类类吗？”彼时，我和类类还未见过面，只是彼此都有所耳闻，所以，我一直想和类类见一面，看看这位牛人究竟是个什么样的人。

机缘巧合，我和类类的第一次见面，正好是我第一次去深圳做分享，而那是他最后一次在深圳做分享。

那次分享会上，类类给我的印象是他很有亲和力，分享到兴奋时，嘴会咧起来，甚至有些歪歪的。那时，我觉得这个经历了十多年互联网运营洗礼的人还是个男孩子，有一点儿坏坏的，还有一点儿尚未褪去的纯真。

从2014年起，我在百度阅读上开了个头之后，关于互联网运营的各种电子图书就层出不穷，一些书也印刷出版，包括我自己的书。于是，那次见面时，我问类类，有没有想过把自己过往的经历整理一下，写一本书，可以是关于当年在猫扑做运营的经历，会很有价值。

类类腼腆地笑了笑，说其实已经在做了，但总感觉写自己的经历和体验有些奇怪，虽然平时也经常会说“我当年在猫扑如何如何”，但写下来和说出来的感觉依然有些差别。这种差别让他觉得，当年的经历值不值得说，是一个问号，但他已经有了一个句号，那就是确实要写一写运营。

一方面，是对过去自己经历的总结；另一方面，或许可以帮到更多踏入这个行业的人。

很多很多年以前，在我还没入行的时候，书店里最火的书都是计算机编程的教程；等到我入行了，图像处理、动画制作的书又火起来了；大概三五年后，伴随着《人人都是产品经理》《结网》等书的出版，产品经理的书也火起来了；而现在，运营的书也开始慢慢有人在写，也能获得关注了。

这很好理解，互联网在中国也不过二十多年的历史，在这

二十多年中，最早缺乏的一定是开发者。程序员是基石，没有程序员，互联网的任何产品和商业模式都落不了地。

当大家的技术能力差不多的时候，就开始比拼颜值，这很好理解。假如我和宋仲基都会做宫保鸡丁，我俩各开一家快餐店，我相信宋仲基的店一定比我的火爆。没办法，我再怎么减肥，也比不过宋仲基的颜值——当我俩坐在各自的店里时，这件事情就尤其没有悬念。

比拼颜值的时代，大量需求的就是设计师——早年他们被称为“美工”，现在再这么称呼，那是骂人。当颜值和功能差不多趋同时，就需要有人站出来，做出具有差异化的产品，因为即便同样是吃饭，不同的环境，不同的碗筷，不同的菜单设计，都意味着不同的格调和不同的人群。

你不会对秘而不宣的高档会所里见到“屌丝”，你也很难在普通的弄堂饭店里见到明星——除非这个弄堂小饭馆实在太出名了。

这个时候，能够解决差异化产品设计的人，我们称之为“产品经理”，而产品经理其实并不是一个人人可做的职位，苏杰提出的那句口号的意图是希望每个人都拥有产品经理思考问题的方法：理性，敏感，具有差异化思维的能力。

等到差异化也无法让产品脱颖而出的时候，就轮到营销和运营的走俏。

行业的发展，总是以野蛮生长开始，以标准化作为节点，迭代演进，逐渐繁荣的，甚至在标准化之前，就需要有一群人愿意将自己多年的经验出版成书，与更多的后来者分享，原因很简单：

如果没有对过去的总结，就无法去做梳理，无法形成知识管理，那么也很难定位到可以标准化的点。

而标准化的点，需要长期的摸索和一代又一代人的积累与总结。

于是，类类终于有了一本关于自己十来年互联网运营工作经验的作品，这本作品就是你现在拿到手上的这本书——《运营笔记：如何成为一个优秀的运营人》。

类类的写法，是先定基调——作为一个运营，需要哪些自我修养，这是从事运营工作的基础准备，然后再从活动、用户、新媒体、团队依次展开，并且用了专门的一章来给想要做互联网运营的新人一些建议。最后附送了一份“升级打怪”小攻略。

这是很有意思的一种写法。

类类说：“运营是一个门槛很低的职业。虽然看似很简单，但实际上越往后越难。”

这是一个互联网运营老兵的自白。

有人问我：“亮哥，运营的岗位要求为何越来越高了？”

我说，因为你没有赶上好时候。

我刚入行的时候，哪儿有什么门槛，所谓“门槛”不过是你要对互联网有兴趣、有热情，最好在学校时经常混迹在网上，有一定的文字功底，能吃苦之类的。

但现在你再看看，好像不是这样了，对吧？动不动就要求有实操经验，是不是觉得门槛有点儿高了？

而门槛的提高，往往和供需关系有关，和职业繁荣有关，当然，也和职位的标准化有关，因此，随着越来越多的牛人开始总结运营方面的经验，运营岗位的标准化也已经进入了准备期，而随着标准化进程的演进，这个行当，这个职位，以后门槛可能会越来越高，这是一个现实。

在这样的现实下，如果在校没有对应的实习经验，也不曾具备一定的理论基础，那么在挑选工作机会时，多半是盲目的，成功率也很低。

那么，要想跨过越来越高的门槛，就需要从两个角度下功夫，做出努力。

一方面，要去了解一些关于运营的理论，从前人的经验中对整个互联网行业、互联网运营职业有一个笼统的认知。

另一方面，要去实际地进行一些操作，将理论与实践相结合，得到自己的经历并进行一些总结。

这些功夫，都是需要积跬步才能之千里的活儿，慢工夫，细活儿。

我很欣赏类类在自序中的表达：学习，学即效仿，习即练习，归根结底还是在于做，在于实践。

我并不知道有多少人在读了这本书后，能够理解多少运营名词，或者掌握多少运营方法，但我知道，如果作者鼓励你实践，那么至少这个作者对你是负责的。

在这本书中，你会看到类类对于时间观念的理解，对于运营人员的基本技能和素质的看法，对于活动运营实操中的感悟；你也会看到他如何去和用户打交道，如何去看待用户在运营中的角色；你还会看到类类怎样看待运营团队搭建，如何招到合适的人；会看到类类苦口婆心地告诫新人对于职业规划、跳槽等一系列职业生涯中不可避免、无法忽视的重要事项如何决策。

从我的角度来说，类类出书这件事情，似乎更多的是想要将

自己过去掉过的坑和过去的辉煌都展示给读者，让读者从他的书
中去感受他的种种心得。

希望你能从类类的这本书中，找到自己的路，这可能是类类
最大的心愿吧。

张亮

2016年7月19日于上海



· 自序

我只想安静地做个有傲骨的学徒

运营是一项非常艰苦的工作，相信很多同行都有这样的体会——若没受过委屈，背过黑锅，吃过苦，吃过亏，挨过用户的骂，被公司同事和领导质疑，遇到瓶颈绞尽脑汁，请教别人没人搭理……根本不算做过运营。因此，也导致很多人在做了一两年之后转行了。但是，我想说：“正是因为这份工作非常不易，所以既然做了，就一定要做好。”

坦白讲，我自己做得也不够好。我并不是“神”，只是在这行摸爬滚打了十几年，通过努力积累了一些实战的经验，摸索到了做运营的一些技巧。为了避免大家像我当初那样辛苦，所以我愿意把我的这些经验分享出来。我知道很多人未必能够看得上，但鉴于国内对于运营工作还没有系统化、标准化的教程可供参考，

我只是希望我总结出来的一些道理、一些方法，能够给看到我文章的人一些启迪。

不知不觉，我做运营已经10年多了。在这10年多的时间里，我学到了很多别人学不到的东西。在这个行业里有一些人是冲着钱去的，而我从来没考虑过钱——许多年前，我当运营总监的时候，工资还不如一个普通的技术经理多。我一直觉得，当你如饥似渴地享受学习的快感时，那学习就应该是不计成本的，懂得舍弃的。

前段时间，马向群（北京博圣云峰总经理，杜蕾斯微博最早的缔造者之一，2010年我做微博时与他相识）来深圳找我，并且给奇酷和360深圳的团队免费讲了一堂课，感触颇深。杜蕾斯的营销创意自不必说，但其实更让我佩服的是：作为国内第一代营销人，当年他做到天极、好耶副总裁的时候，我还在读大学。但直到现在，他仍旧具备极强的学习能力。

我是做运营出身的，一毕业就误打误撞进了互联网行业。我刚入社区圈子的时候，全国做社区稍微优秀点儿的人全部聚在一起吃饭，估计也凑不够10桌。现在，互联网虽然已经是国内最热门的行业，做运营的人也越来越多，但真正优秀的运营人员却还

是很难寻。在我看来，现在最好的运营人员一般都出自社区，因为社区是与人打交道的地方，而用户运营又是运营里面最难的一环，所以一些社区往往能培养出优秀的运营人员。

现在的互联网环境太过浮躁，浮躁到让很多人看不清自己，不知道自己的实际价值有多大。我现在很少看关于运营的文章了——做运营是一件很辛苦的事情，你本应被用户感动，懂得感恩。但我却看到很多自认为是运营大咖的作者，文章通篇写得竟然一点儿感情都没有。很多逻辑明明就是错的，却被作者写得理直气壮。

我一直坚信：在用户面前，我们永远都是学生、是小白。如果你真正把产品当成自己的孩子，你就会觉得一直亏欠你的用户。所以真正好的文章，一定是带着各种复杂的感情写出来的。所以，当你身处互联网这个行业时，一定要学会明辨是非。

一个人的成长是需要过程的，不恋爱就结婚总会出问题的。人这一生，时刻明白自己每个阶段真正需要什么才是最重要的。没必要活在别人的言语里，更没必要为别人而活。工作是为了自己，不是为了老板。

没人喜欢加班，说自己喜欢加班的，百分之百不是真心话。只是说我们要有这个意识，每天多学一点儿，多进步一点儿。其

实，很多人毕业之后的几年，把差距拉得特别大，就是这些小小的进步导致的。

因此，我欣赏厚积薄发且胸怀大志的人，羡慕跌倒了还能爬起来继续潇洒前行的人。但我从来不羡慕那些成功者，反正羡慕也没用。现在很多人年纪轻轻就对人生失去了向往。虽然每个人有每个人的活法，但如果是我，我会觉得失去向往的人生很可悲。

我这个人是很有傲气的，十多年的时间里让我服气的人很少。工作以来，我的信条是：不允许自己跌出前二。

当年我的老板曾经生气地说：“类类，要不我这个CEO的位置你来干吧？”

我的性格就是这样。后来，我慢慢学会了收敛，虽然偶尔还是会犯，但一直在努力克制。

6年前，我和我的三人团队在一个无人关注的角落里，默默地奋斗着。也就是那个时候，我找到了自己人生的目标，看到了人生的希望。于是，我开始拼命地往前跑。在跑的过程中我也很累，只是不想停下来，不想安逸。

这么多年以来，我一直保持着不断学习新知识的好习惯，学即效仿，习即练习，归根结底还是在于做、在于实践。

在我看来，学习是一生的事情。生活中，也到处都是可以学习的机会。以前在北京，每周7天，最多的时候在5天里有近10拨人找我，甚至有好多公司多人轮番来游说我换工作。

后来，我逃离了北京，因为有一天我突然意识到那种生活不对，我觉得自己懂还是太少，经历还是不够多，至少还没做出过太大的成绩啊。

如今，我只想安静地做个学徒。

类延昊

作者

1 运营：没有做过的人永远不懂

外人眼里的运营是什么样的 / 003

运营就是追求变态的极致 / 012

运营工作的最高境界：感情运营 / 017

2 运营人的基本功修炼

先决条件：做事的霸气 / 027

关键因素：对工作充满自信 / 031

运营人员的基本素质 / 037

运营人员的基本能力 / 042

不可或缺的时间观念 / 049

写出一个好标题的技巧 / 057

3 如何做好用户运营

- 用户运营的核心：金字塔模型 / 067
- 不可忽略的用户运营细节 / 074
- 用户运营的最高境界：四两拨千斤 / 081
- 如何界定用户运营工作的有效性 / 088
- 对用户的把控能力 / 094
- 放权给用户，让你更轻松 / 100
- 培养社区的灵魂用户 / 106
- 揭秘美女用户的内心世界 / 113

4 用户运营实操法则

- 拉用户的方法和技巧 / 123
- 无预算，如何做运营活动 / 128
- 低成本积累用户的基本思路 / 136
- 说说周边产品的妙用 / 139
- 要懂得满足用户的收集癖 / 144
- 我在猫扑大杂烩的经典案例 / 148