

超级运营术

韩叙 / 著

中信出版集团

超级运营术

中信出版集团 · 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

超级运营术 / 韩叙著. -- 北京: 中信出版社,
2017.5 (2017.8重印)
ISBN 978-7-5086-7046-1

I. ①超… II. ①韩… III. ①电子商务—运营管理
IV. ①F713.365.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 277343 号

超级运营术

著 者: 韩 叙

策划推广: 中信出版社

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)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印 张: 10 字 数: 210 千字

版 次: 2017 年 5 月第 1 版 印 次: 2017 年 8 月第 2 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-7046-1

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

我们都是运营人

从自己过去 10 年的运营从业经验，以及最近一年与读者朋友的交流中，我总结出目前大多数运营从业者的一个特点：迷茫。这主要体现在以下两个方面。

首先，没有成熟的运营工作方法做参考。很多运营从业者不知道应该怎么做和为什么这么做，不能系统地思考并做出整体规划，只能盲目地做一些琐碎的、人云亦云的运营工作，而且大部分情况下都在配合别人，自身的价值无法体现。

其次，缺乏清晰的职业方向。很多运营从业者不知道运营的前景如何，是否值得坚持下去；如果坚持，也不知道该提升自己哪方面的能力，以及如何提升。

可能有人会问，这些问题难道上级不能给予指导吗？不一定。虽然互联网行业内人才辈出，但真正做过几年运营工作、系统经历过若干完整项目的人并不多。在视野和经验都不足的情况下，无论是谁，都很

· 超级运营术

难给他人提供足够有说服力的指导。

之所以会出现这样的问题，根本原因是目前运营领域没有权威的理论体系，大家对运营的概念、职责类型、工作内容以及产生的价值等没有统一的认知。这和运营所处的相对落后的发展阶段有关系。运营人员在团队内大多属于辅助或补充角色，话语权不高，薪资标准也低，这势必影响优秀人才的加入，而优秀人才的缺乏反过来又会制约这个群体的进步，形成了恶性循环。

针对这个现状，我愿意跟大家分享自己对运营的粗浅认知和经验。如果这本书有幸能对大家的工作有指导作用，或者能拓宽大家对运营的认知，那也是我的幸运。

关于本书

做一个产品，需要确定卖点是什么，写一本书也是一样的。按照运营的思路，我从如下三点介绍这本书。

这本书的定位是什么？

这是一本有关互联网运营的书，核心内容是实操性很强的运营方法论。

目标读者是哪些群体？

目标读者包括两部分人群。首先是互联网运营从业者，包括未入行或刚入行的从业者，也包括已有几年经验的运营同行。相信对于同一篇内容，处于不同职业发展阶段的运营人员的理解是不同的。其次是非互联网从业者，但对运营感兴趣，希望了解和学习运营的朋友。

与同类书相比，这本书有什么差异化？

我认为，这本书很细致地讲述了运营方法，实操性非常强。关于运营的道理，大家都懂，但是否对运营有细致的理解，能否形成运营体系，以及能否达成最终的运营目标，就另当别论了。

另外，这本书的逻辑性较强，可以在阅读的时候尝试做笔记。阅读完一个章节之后，可以通过画脑图的方式来梳理思路，这是一种很好的阅读方法。

关键词：概念、方法和进阶

《超级运营术》共分为三个部分，关键词分别是概述、方法和进阶。

第一部分是第一章，讲述我对运营的理解，包括运营的概念、分类和价值，以及通过身边同行的真实案例，展望了运营从业者的前景。

第二部分是第二章至第六章，讲述运营的方法论，按照常见的分工，分别从用户运营、内容运营、活动运营、社区运营和产品运营的角度展开。

第三部分是第七章，讲述运营进阶时会遇到的问题，包括运营在四个职业发展阶段将面临的机会和挑战，以及运营团队的组建和管理。

希望这本书可以对大家有所帮助。希望通过这本书，更多的人能对运营的整体概况有全面和系统的认识，掌握每个具体的运营领域的工作方法，以及确立自己未来的职业发展方向。

最后，我分享两段简短的对话给大家。提问者是一位互联网前辈，回答者是我。

· 超级运营术

问：对于运营人员来说，你认为什么最重要？只能说一点。

答：对于人性的理解。

问：对于运营新人来说，你认为什么最重要？也只能说一点。

答：掌握思考和做事的方法。

序 言 **我们都是运营人** V第一章 **运营概述**

- 一句话重新定义运营 003
- 错综复杂的运营分类 004
- 运营的三个核心价值 007
- 8个真实案例讲述运营生存现状 022
- 即将迎来运营驱动的时代 032

第二章 **用户运营**

- 用户运营的概念和价值 039
- 一个广泛适用的用户运营模式 042
- 一个金字塔 044
- 两种玩法 052
- 一名优秀的用户运营应该具备的素养 074

· 超级运营术

第三章 内容运营

- 内容运营的概念和价值 083
- 用身边小事讲述内容运营的作用 084
- 内容运营的两个模式 089
- 内容运营的实操方法 094
- 关于push的三点看法 101
- 不能量化的收益也有价值 103
- 有所为和有所不为 119

第四章 活动运营

- 活动策划的10个步骤 125
- 9个活动策划案例分析 140

第五章 社区运营

- 互联网社区就像一座城市 153
- 决定社区成败的三个要素 155
- 社区运营三步走 161
- 社区运营的6个陷阱 165
- 5步做好冷启动 170
- 种子用户的玩法 177

第六章 用产品思维做运营

- 用户需求不是调研出来的 197
- 用户需求调研应该怎么做 201
- 不能忽视用户预期的作用 206
- 合理利用物质激励和精神激励 211
- 用产品思维做运营 219
- 不再盲目依赖产品，学会运营先行 225
- 产品和运营亦敌亦友 235
- 建立用户和产品的情感关联 240
- 生活中的用户体验 250

第七章 运营进阶的建议

- 运营的四个发展阶段 261
- 为什么方法论无法应用在实践中 269
- 如何找到理想的运营工作 273
- 对入职新人的6个建议 282

第八章 团队组建和管理

- 从零组建运营团队 289
- 管理和激励团队的几点经验 297

后 记 305

第一章

运营概述



一句话重新定义运营

关于互联网运营的概念，人们经常提到以下三个有代表性的观点：

- 产品负责“生孩子”，运营负责“养孩子”。
- 运营就是维护用户和做活动。
- 运营为产品赋予灵魂。

这些观点或者仅从产品和运营的关系这一角度展开，或者局限于执行环节，又或者从抽象价值出发，都不能充分和全面地解释运营。

想更深刻地理解运营，就要分析它的价值。假设团队中没有运营这个角色，那么仅仅靠PM（Product Manager，产品经理）和RD（Research and Development，研发人员）完成产品开发和上线，就会有源源不断的用户访问吗？就可以形成社区氛围和内容调性吗？当然不是。

与PM和RD等角色一样，运营也是服务于产品的，其目标也是为了把产品做得更好。不同的是，运营关注的是用户群体，需要用运营手段吸引用户，并提高用户使用产品的频次，甚至爱上这一产品。运营在产品和用户之间起到连接纽带的作用，并且促进产品和用户互相拉动。

因此，我们可以总结出运营的概念：运营是为了实现用户和产品更好的连接，达到产品的最终目的，围绕用户、内容、品牌等展开的一系列行为。从这个角度来说，运营对于产品的价值如图 1-1 所示。

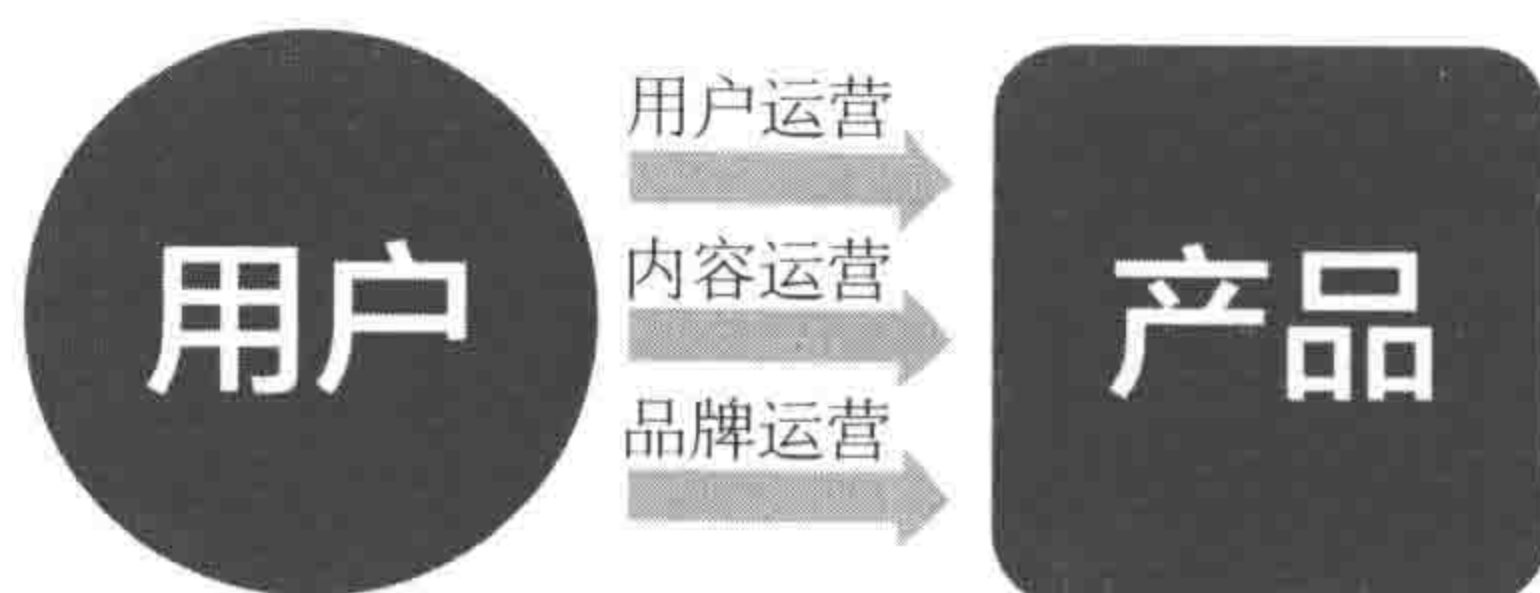


图 1-1 运营的价值

错综复杂的运营分类

关于运营的分类，目前尚未形成一个权威和统一的认识。我认为运营应该从产品和职能两个角度来划分（见表 1-1）。

表 1-1 运营的分类

按产品分类	按职能分类
用户产品运营	用户运营
商业产品运营	内容运营
电商产品运营	活动运营
	社区运营
	品牌运营
	渠道运营
	商户运营
	电商平台运营
	新媒体运营

客观来说，我们很难严谨地定义这些分类，难免会有遗漏。同时，由于公司规模和所在行业的差异，不同运营类型的工作内容会存在交叉。比如，很多公司并不设置用户运营这一细分职位，而是采取粗放型

分工，用户运营、内容运营、活动运营都属于同一个人或同一类职位的工作内容。

分工是精细还是粗犷，取决于公司规模、发展阶段和业务构成，没有绝对的好坏之分。精细分工有利于员工在明确的范围内深耕细作，也是把产品做到更大量级的重要条件，但与此同时，也增加了人力、沟通和管理方面的成本。粗犷分工让团队的组织架构变得更简单，沟通协作的成本更低，员工可以经手更多的工作内容，新人有机会学习和感受更多业务知识。它的缺点也很明显：每个人的精力是有限的，身兼多职就很难把工作做精做透。

以下是我总结的各类运营的定义。

按产品分类

- 用户产品运营：用户产品以用户增长为目标，是相对于商业产品而言的。运营的核心集中在用户身上，关注的指标是DAU（日活跃用户数量）、PV（页面浏览量）/UV（网站独立访客）、UGC（用户原创内容）数量、互动量等数据。

- 商业产品运营：商业产品以商业变现或服务客户为目标，运营关注的指标是现金收益或资源置换。这一类运营常见于拥有海量用户的产品，或B端（business，商家）产品。

通常，以上两类分工会出现在同一个团队中。目前，越来越多的产品既关注用户活跃度，又需要变现盈利。比如微博、知乎、百度贴吧，它们都分别设置类似的分工，有人负责赚钱，有人负责扩大用户规模。

- 电商产品运营：用户产品关注活跃度，商业产品关注变现能力，电商产品的核心则是卖东西。具体怎么卖，要看所在产品的模式，比如淘宝是商户运营，京东是平台运营，下文会具体介绍这两种运营类型。

· 超级运营术

按职能分类

用户运营：构建用户运营体系，通过拉新、促活跃和留存的方式，提升用户的活跃度和忠诚度。

内容运营：通过生产和重组内容的方式，满足用户的内容消费需求，提升用户活跃度和忠诚度。

活动运营：策划线上或线下活动，旨在对产品的核心指标有快速和大幅提升。

品牌运营：以产品品牌为核心，目的是提升品牌的知名度、认知度和美誉度。

社区运营：专指社区产品的运营工作，通过用户运营、内容运营、活动运营等运营方式，提升社区活跃度。

渠道运营：目前多出现在移动产品的运营环节，通过合作或换量的方式，为产品带来新增用户。

商户运营：与用户运营类似，不同的是运营对象是B端商户，负责日常运营、流程管理和需求搜集等。

电商平台运营：包括面向个人的类目运营和面向企业的开放平台运营。

新媒体运营：以微博、微信、百度贴吧、今日头条等平台为运营主体，以品牌推广或拉新为目标的运营措施。

从上述分类可以看出，运营涉及的领域多，涵盖范围广，每一个类别都像一个单独的行业，涉及不同类型的产品，需要不同的运营技能。因此，除非特殊说明，本书所讨论的运营均置于用户产品这一维度下，本书涉及分类如表 1-2 所示。

表 1-2 本书涉及的运营分类

按产品分类	按职能分类
用户产品运营	用户运营
	内容运营
	活动运营
	社区运营

运营的三个核心价值

虽然运营人员都扛着KPI（关键绩效指标），但运营之于产品的价值并不局限于核心指标的提升，指标提升只是运营价值的一种表现形式。运营的价值可以从传递产品价值、打造产品生态和创造玩法这三个方面来描述。

传递产品价值：将产品的核心价值通过运营手段传递给用户

产品的核心价值，即用户选择使用这个产品的理由，也就是产品的差异化和核心竞争力，在运营阶段已经存在，很难做出调整和改变。而且，即使产品满足了用户多个场景的需求，其背后的核心价值也只有一个。

运营人员要做的就是通过各种方法和渠道，凸显和放大产品的核心价值，并以用户更容易理解和接受的形式展现出来。比如，团购的核心竞争力是价格，滴滴的核心竞争力是快捷，知乎的核心竞争力是优质内容，那么运营人员就需要分别把低价、快捷和优质内容这些信息传递给用户。