

刘芝亮◎著

运营不是打杂的，不是和稀泥，也不是背黑锅的，
而是难度很高的技术活！



运营的套路

从想法到产品落地全程解析

内容全：从运营思维到方法实践，涵盖了产品运营的大部分内容

接地气：方法和技巧结合了作者5年的一线产品运营经验

案例多：从电商到O2O，结合时下经典产品的真实运营案例



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>

运营的套路

从想法到产品落地全程解析

刘芝亮◎著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

为了帮助对互联网产品运营感兴趣的读者,以及那些想要加入互联网产品运营队伍的朋友快速、系统地了解互联网产品运营工作,本书结合作者的实际工作经验总结了互联网产品运营的几大主要领域的工作内容和方法,并结合实际项目案例进行细致的解析,帮助读者朋友快速了解互联网产品运营的基本工作内容和方法。

同时,对于已经在互联网行业工作的运营和非运营小伙伴,本书以运营的三个思维习惯为基础,从运营的目的出发,深入探讨了各方面运营工作的本质和增长点,同时提出了商业化运营,即产品经营的概念,帮助运营从业者挖掘自身潜力,实现在互联网运营上的更大突破。

本书兼具实用性和启发性,适合入门读者和对互联网产品运营工作基本了解的读者朋友阅读。

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

运营的套路:从想法到产品落地全程解析 / 刘芝亮著. —北京:电子工业出版社, 2017.7
ISBN 978-7-121-31840-5

I. ①运… II. ①刘… III. ①互联网络—应用—运营管理—研究 IV. ①F502-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第130299号

责任编辑:李 冰

特约编辑:田学清 赵海军等

印 刷:三河市华成印务有限公司

装 订:三河市华成印务有限公司

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:720×1000 1/16 印张:14.25 字数:274千字

版 次:2017年7月第1版

印 次:2017年7月第1次印刷

定 价:49.80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 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件到 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: libing@phei.com.cn。

刘芝亮

5年互联网产品运营经验，先后在搜狐、宜信、网易等公司负责产品运营工作。成功运营DAU超千万产品1款，日均流水上千万产品3款。运营的产品曾做到5个月内日均流水从0到1000万元。

— 好书分享 —



《软文营销——那些让人拍案叫绝的创意文案》



《朋友圈经营实战宝典》



《大神教你做新媒体运营》



《提高转化率就这几招》



更多电商内容,请关注公众号(xintupo123):

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

自序

从事互联网运营工作这几年一直很庆幸自己当初的选择，也很感恩我的启蒙导师教会我很多职场的经验技能，一步一步带着我成长。

不敢说自己是一个专业的产品运营，我也不太喜欢用“专业”这种词汇来评价一个运营人员。凡事都有两面，如同一块硬币一样。“专业”的另一面，以我的观察和体会，是“麻木”。因为“专业”是需要经历对同一动作无数次的操作才能够成就的，无数次对相同动作的实操和总结改进，意味着耐心的磨灭、热情的消磨殆尽。也就是说，当你在某个领域成为一个“专业”人员时，也就意味着你已经对你所做的工作产生了麻木，如医生、律师等。

这种伴随着专业的麻木，对于运营人员来说是非常致命的。医院的医生可以对你呼来喝去甚至批评你，只要他把一直困扰你的疾病治好，你都不会太在意。但是产品运营不可以，比如电子商务的运营，即使你最终让用户以合适的价格购买到了理想的商品，如果购买过程中的体验哪怕有些微不顺，比如支付方式只能用银行卡支付，还得用户绑定卡；再比如货品质量虽好，快递速度慢了等，很多用户就不会再来二次购买了。

所以，我一直在告诫自己，我要做一个有经验的运营，而不是一个专业的运营。我要时刻保持服务用户的初心，时刻从每个用户的切实需求出发去服务用户，让他们获得更好的体验。

从毕业开始，我做过游戏，做过应用商店，做过互联网金融，做过O2O，写这本书的时候我正在做新型电商。可以说，最近几年的移动互联

网市场比较火的领域我都涉猎过。从最初接触新产品时的忐忑不安到后来的轻车熟路手到擒来，我发现，运营的花样虽然层出不穷、千姿百态。但是万变不离其宗，目的都是服务好每位用户，让每位用户都愿意留下来继续使用我们的产品。所以，我萌生了一个想法，我想把这几年我自己经历过的项目，结合自己的一些思考分享出来。

运营是一项不拘一格的工作，没有产品设计的规范要求，没有技术开发的固定接口，它是一项仁者见仁、智者见智的工作。一个运营人的优秀，不只是体现在他对产品的了解和运营经验技巧的掌握，更多的是他拥有独树一帜的运营思路，而这种思路契合了当下所运营产品的用户痛点。

我不指望把我的想法写得多么专业，我只希望大家能够从我的这些总结中找到些许自己工作的影子和曾经某一瞬间闪现过的有趣思考。从我自己微不足道的见解中萌生对互联网和互联网产品运营更多、更深入的思考。

前言

这是一本写给尚未踏入互联网产品运营领域或者刚刚进入这个领域不久的小伙伴的书。记忆犹新，在我最初踏入工作岗位的时候，亲身经历了很多次困惑、迷茫的时期，有的是因为团队的内耗，有的是因为项目深陷泥潭无力回天，也有我自己的心理波动，等等。

后来，当我有了自己的团队，开始招聘和面试的时候，我发现很多毕业不久的小伙伴都有着这样或者那样的迷茫。尤其是当我问到“你为什么想要做运营”的时候。随着我经验的积累，在一些社区创建了自己的主页/公众号，更多类似的问题越来越多地进入了我的视线。这时候我才发现，大家和我一样，工作最初的一段时间都在困惑着。

总结起来，大家反馈给我的最大困惑包括三个方面。

我为什么要做运营？

很少有小伙伴在面试运营岗位之前问过自己“我为什么要做运营”。大部分人在被问及为什么要做运营的时候，更多的是回答自己想进入互联网，运营的门槛最低，等等。但是，这不是对“为什么”的正面回答，或者说根本不算是一个回答。在正文中我会谈谈我自己为什么要做运营，希望能给大家一些启发。

除了单纯的执行（打杂），我如何才能把运营做得更好？

这是刚刚开始（运营）工作的小伙伴们特别困惑的一个事情。他们（包括我带的小伙伴）每天被呼来喝去地做着各种“杂事”，感觉自己的理想和抱负无处释放，工作也没有任何前景。起初的我也是这么过来的，大多数人都是需要经历这么一个过程的，除非你爸妈是老板。我会在正

文中阐述几个思维方法，并且通过运营中的关键工作来实践这些思维方法。我不能保证在掌握了这些方法之后你就能够直接成为“不打杂”的运营，但是只要你坚持实践，至少会从自己的“打杂”工作中寻找到意义，而且会大幅提升你“打杂”的效率和成果。

运营这个岗位，未来的发展是什么样子的？

在大部分人的印象里，运营是一个什么都得做的岗位，拉新、做活动、处理用户投诉、整理用户需求、发版、写文案等。在这样一个什么都要做的岗位上待久了，很容易失去目标和工作方向。同时，也不清楚自己在这个岗位上未来的发展方向和晋升通道会是怎样的。当然，你可以说我会从专员做到运营经理、运营总监，最后到 COO（如果你还相信互联网行业的这些头衔的价值的话）。这里的“未来的发展”指的是个人在运营能力上的发展。总不能一直处于“什么都做”的状态吧？那么在运营里面，专业的出路在哪儿呢？正文中我也会阐述一些个人的观点。

在本书中，我将集中阐述对上面 3 个问题的理解和看法。受限于我自己的经验和能力，所能阐述和解答的个人观点和见解有限，所以在本书中我会更多地把我亲身实践过的比较好的思路和方法以及踩过的坑，用尽量客观详细的描述和案例呈现给大家，希望大家能够以我为鉴。

读完本书，相信大家可以通过以下几方面对互联网运营工作有更加深入的体会。首先，在执行每项运营之前，能够清晰地思考这项工作的目的是什么，进而帮助大家在繁杂的运营工作中找到价值和重心；其次，会帮助大家提升对产品价值的关注度，你会更了解自己为什么要做这些工作；第三，能够在进入新项目初期快速融入团队、产品和工作中；第四，可以从数据层面、用户交互层面更加有计划性地推动运营工作；最后，能够从经营者的角度发现产品运营的更多潜在价值和发力点，进而获得更大的自我突破和晋升。

如果你想要在推进运营工作之前有一个清晰的思路，如果你被各种各样纷繁复杂的任务压着而摸不着头绪，如果你接到了一个新的运营工作却不知所措，这本书应该会是你的最佳选择。

目录

第一部分 我对运营的理解

第1章 从零开始学运营.....	2
1.1 运营无界.....	2
1.2 运营最好别分类.....	5
1.3 我为什么要做运营.....	7
1.3.1 运营让我更了解自己.....	8
1.3.2 我对开发工作的体验.....	9
1.3.3 HR 带给我的困惑.....	10
1.3.4 产品经理曾是我的理想.....	10
1.4 运营该怎么入行.....	12
第2章 贯穿运营的三个思维习惯.....	14
2.1 目标导向.....	15
2.1.1 初入用户运营的困惑.....	15
2.1.2 用户运营中的目标导向.....	16
2.1.3 案例分析.....	17
2.2 流程化思维.....	18
2.2.1 营销推广中的流程化.....	19
2.2.2 活动的流程化——领红包.....	20
2.3 二八法则.....	28
2.3.1 新增用户多的渠道不一定是优质渠道.....	28
2.3.2 活跃占比大的用户群并不一定是目标用户群.....	29

第二部分 运营的核心工作

第3章 一切从产品价值开始	32
3.1 产品价值	33
3.2 常见产品价值	35
3.3 产品价值强化	37
3.3.1 审视产品	37
3.3.2 发现不足	38
3.3.3 验证改进与落实完善	39
3.4 产品价值延展	40
3.5 案例分析	42
第4章 数据运营	50
4.1 数据运营的侧重	50
4.2 数据指标的设定	52
4.2.1 数据指标之于运营	52
4.2.2 数据指标分析步骤	53
4.2.3 数据指标分析案例	55
4.3 数据的拆解	61
4.3.1 从指标构成上拆解	61
4.3.2 从流程上拆解	62
4.4 数据指标的分析	65
4.4.1 数据定义很关键	66
4.4.2 先要手中有数	68
4.4.3 然后达成一致	70
4.4.4 数据分析的铁三角	71
4.5 数据驱动运营	73
4.5.1 没有目标就没有动力	73
4.5.2 追踪与优化才是运营	76

第 5 章 活动运营.....	78
5.1 活动的目的.....	79
5.1.1 活动目标设置.....	80
5.1.2 活动预算.....	81
5.1.3 用户吸引点很关键.....	84
5.1.4 用户吸引点的挖掘.....	85
5.2 活动的流程化思考.....	86
5.2.1 绘制交互样式图.....	87
5.2.2 打磨交互的每个环节.....	88
5.2.3 流程中的用户转化.....	90
5.2.4 标题的策划.....	92
5.2.5 规则要清晰.....	93
5.2.6 视觉稿的设计.....	94
5.2.7 产品内的活动曝光.....	95
5.3 活动是要持续运营的.....	99
5.4 活动总结.....	101
5.4.1 成果如何.....	101
5.4.2 如何才能更好.....	103
5.4.3 案例：如何才能更好.....	104
5.5 活动案例解析.....	106
5.5.1 活动目的.....	107
5.5.2 活动目标.....	107
5.5.3 成本与 ROI.....	109
5.5.4 大促活动设计思路.....	110
5.5.5 活动预热.....	112
5.5.6 活动上线运营.....	113
5.6 活动模板.....	115
5.6.1 活动模板的价值.....	116

5.6.2	何谓活动模板.....	117
5.6.3	活动模板的探索.....	119
5.6.4	活动模板的设计.....	121
第6章	攻守兼备的优惠券.....	124
6.1	优惠券的基本概念.....	125
6.1.1	优惠券的定义.....	126
6.1.2	优惠券的构成.....	127
6.2	优惠券的背景.....	128
6.2.1	优惠券的发展.....	128
6.2.2	优惠券的价值.....	129
6.3	优惠券使用场景.....	130
6.3.1	前车之鉴.....	131
6.3.2	推广优惠券.....	132
6.3.3	营销中的优惠券.....	134
6.3.4	善用时间属性.....	137
6.3.5	充值中的优惠券.....	140
6.3.6	优惠券的另类指代.....	143
6.4	优惠券设计入门.....	147
6.4.1	运营需要了解优惠券的设计.....	147
6.4.2	数据层的设计逻辑.....	148
6.4.3	功能的设计.....	149
6.4.4	关于支付环节的处理.....	151
6.5	优惠券的配置.....	152
第7章	渠道运营.....	156
7.1	渠道运营的目的.....	156
7.1.1	目的很单纯.....	157
7.1.2	恰当的比喻.....	158

7.2 渠道拓展与维护.....	159
7.2.1 付费渠道.....	160
7.2.2 免费渠道.....	162
7.3 用户承接.....	165
第8章 新媒体运营.....	168
8.1 新媒体运营的目的.....	168
8.2 新媒体的拓展.....	171
8.2.1 多种形式的新媒体.....	171
8.2.2 要符合产品的气质.....	172
8.3 粉丝增长的方法.....	173
8.3.1 账号定位.....	173
8.3.2 产品导流.....	174
8.3.3 粉丝自增长.....	176
第9章 用户运营——体验至上.....	177
9.1 我的真实经历.....	177
9.2 降低操作门槛.....	179
9.2.1 操作门槛是能力缺失的体现.....	179
9.2.2 小步快跑优化门槛.....	181
9.3 线上问题大于一切.....	183
9.4 形成用户体验闭环.....	184
9.5 用户分层.....	186
9.5.1 最基本的划分.....	186
9.5.2 用户分层的逻辑.....	187

第三部分 运营的未来

第10章 商业化运营.....	190
10.1 何谓商业化运营.....	191

XII ■ 运营的套路：从想法到产品落地全程解析

10.2 商业化运营的几点体现	193
10.2.1 关注成本	193
10.2.2 拓展营收	196
第 11 章 运营人的职场	199
11.1 职业选择	200
11.1.1 大小公司之争	200
11.1.2 选择工作时的关注点	201
11.1.3 我的择业建议	202
11.2 职业发展	203
11.2.1 夯实基础是前提	203
11.2.2 要扬长补短	205
11.2.3 养成承担“额外”工作的习惯	207
11.3 职业素养	209
11.3.1 认真和思考力是基础	209
11.3.2 必备素养：负责任	211
11.3.3 拥有一颗好奇心	214
结语	216

第一部分

我对运营的理解

我并不是一开始就做运营的，从技术开发做起的我，在之后的一段时间经历了多种岗位，每种岗位都有其特点，但是我发现都不太适合我。在不断地选择和尝试中，我最终确定了自己的运营职业生涯路线。在这一系列的选择中，我也在逐渐认识自己，完善自己，我希望把这些思考分享出来，大家共勉。

门槛低、打杂、写文案、纯执行，这些是最初行业内对产品运营的认知标签。但是随着互联网的发展和市场竞争环境的变化，业内对产品运营岗位的重视程度日渐加大。

下面聊几个常见的关于运营的话题，当你读完这一部分，相信你会感觉到，运营带给我们的是完全不一样的思维方式和生活体验。也许你会觉得我理解的运营与你最初设想的不太一样，至少工作和思考方式上是有较多不一致的。不过我不担心你会就此失去对产品运营的兴趣，相反，我相信你会更加渴望继续去了解 and 探索更多关于产品运营的知识。

第 1 章

从零开始学运营

不要执着于给运营下一个明确的定义，这样会限制你在运营道路上的发展。你只要知道它是基于内容和活动等形式来实现产品价值的最大化即可，专注到产品和用户上，只要能够实现产品和用户价值最大化的工作，运营都可以并且应当去做。

只不过在你推进那些实现产品和用户价值最大化的项目的过程中，有些事情你能够自己去完成（如撰写文案、数据分析等），而有些事情是受你的技能限制需要其他专业人员去完成的，如海报设计（简单的海报设计运营还是要会的）、功能开发等。

1.1 运营无界

我们的思维方式有一定的共同性，当我们接触到一个新鲜事物的时候，都习惯性地想先弄明白它是什么，并试图基于各种维度对它进行分析归类。只有完成了对它的定义和归类，人们似乎会感觉更踏实。