

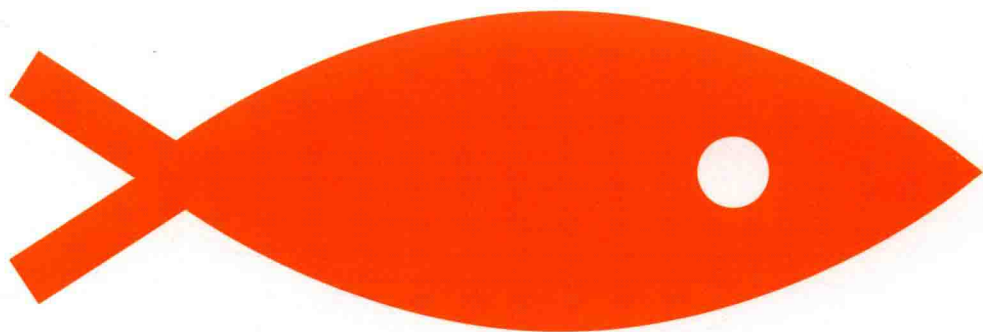
Broadview®
www.broadview.com.cn

我在阿里

解密鲜为人知的阿里运营精髓

做运营

芮曦 (@小马鱼) 著



示 在 阿 里 大 平 台 做 运 营 的 真 实 场 景



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

我在阿里做运营

芮曦 (@小马鱼) 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

这是一本散发着浓浓阿里味儿的运营书。作者进入互联网行业7年，曾就职于携程、阿里巴巴等大平台，也服务过小微企业、传统企业及诸多职场新人。不仅经历过各类运营岗，也经历过市场、品牌等岗位，对精细化运营、数据化运营和低成本运营有着深刻见解。

本书展示了在阿里这样的大平台做运营工作的真实场景，也提炼了适用于小微企业的经验，以及让运营新人快速上手的技能和自我修养、职业规划。

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

我在阿里做运营 / 芮曦著. — 北京：电子工业出版社，2018.7
ISBN 978-7-121-34257-8

I. ①我… II. ①芮… III. ①电子商务—商业企业管理—运营管理—经验—中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第109386号

策划编辑：张月萍

责任编辑：牛 勇

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：中国电影出版社印刷厂

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：13.25

字数：252千字

版 次：2018年7月第1版

印 次：2018年10月第5次印刷

印 数：14001~20000册 定 价：59.00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zltz@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。

自序：这是怎样一本运营书？

为了人生中的第一本书，我准备已久。

我从小就很文艺，一直有写本书的愿望。想象中这本书是关于自由职业的，或是关于生活方式的，没想到最先成形的是一本运营专业书。诸位读者请放心，我以一名文艺青年的身份拍胸脯保证，这不是一本读起来很枯燥的工具书，而是运营图书里的“小清新”。

市场上跟运营相关的书其实已经有好几本了，有的甚至出自我的朋友。所以在写这本书的时候，我心里还是很忐忑并且有些压力的。自己就是做运营的，所以习惯性地想自己这本书的差异点在哪里，如果没有独特的亮点，宁愿不写。仔细想来，其实本书确实有一些独特的地方。

首先，市场上那些运营书都是个人成长经历的浓缩。我的经历是曾经就职于携程、阿里等大平台，并且在离开阿里后，以运营顾问的角色服务过多家初创公司，所以对大平台及初创公司的运营工作都有切身体会。特别是我在阿里的经历，尤其为外界所期待。我离开阿里时曾写过一篇文章——《我在阿里三年的运营经都在这儿了》，被广大网友疯狂转发，全网阅读量破百万人次，火热程度超出想象。这种现象的出现，很大程度上是因为业界都认为阿里的运营厉害，但阿里的运营人员到底在做些什么，鲜有人分享。我在本书中会用在淘宝和天猫的经历为大家揭秘。

其次，我开创了“互联网私塾”的概念，学员和导师定期线下见面，私塾制授课，陪伴式成长，这大概是目前最有效的学习方式了。我把它叫作“运营圈子计划”。我将学员分为A、B、C三个圈子，A圈为拥有0~1年工作经验、想进入互联网运营行业的大学生，B圈为拥有1~3年互联网公司运营经验的新人，C圈为拥有3~5年传统行业工作经验、想进军互联网的人。这也恰好是本书面对的三类读者。在运营圈子计划中，我每周和学员在一起，切身感受着他们的需求。本书的大部分内容来自于课件，也吸收了很多来自学员的真实案例。学员们对“圈子计划”的评价很高，

但目前此活动只在成都开展，外地同学难以参与。通过这本接地气的、不是闭门“造”出来的书，我希望把这几年的经验分享给大家，也让外地读者能“解解馋”。

另外，这可能是第一本女性独自撰写的运营书吧？（金璞和张仲荣夫妇合著的《互联网运营之道》除外。）纵观现在的运营从业者，女性占比绝对高于男性，然而崭露头角的女性运营高手却寥寥无几。男性运营高手写东西通常会让人觉得很有逻辑、很有策略，然而运营工作既有理性的部分，也有感性的部分，所以女性的第六感也很重要。我写的东西会“柔软”一些，因为我觉得运营工作不外乎对人性的理解。而且，从现在的创业方向上来说，基于消费升级趋势的创业项目如雨后春笋般出现，我认为在关于美、极致体验和生活品质等方面，女性天然要比男性敏感。

最后，我想说的是，我现在过着互联网人少有的自由而精彩的生活，这也是“运营”带给我的。它于我而言，不仅是一种谋生的技能，也是一种可以用于指导人生的经验。好的运营人生活不应该是苦兮兮的，运营人应该懂得把自己的人生运营得越来越像自己喜欢的样子。从互联网巨头中肆意生长的职员，到创业公司里过把创业瘾的管理者，到靠知识变现养活自己的自由人，这是一条“少有人走的路”，如果你对此感到好奇，可以到书中找到我的成长经验。

本书算不上一本大而全的运营宝典，而是从我的经历里直接汲取养分而成的，我更愿意称之为记录我运营之路的运营小本。我也不会试图去给目前还不太规范的运营领域增加一个“小马鱼门派”的注脚。

囿于个人经历及视野，本书略去了一些虽在大运营范畴内但我不擅长或者未经历过的内容。对于书中见解有待完善的地方，还望各位看官见谅，也期待诸位的斧正。

感谢我遇见的每一家公司、同事、领导、合作伙伴，以及在我从事自由职业期间信任我的老板、学员和运营前辈；感谢成都道然科技有限责任公司在图书策划和出版流程上的专业支持；感谢我的家人们。很巧的是，我在酝酿这本书时，肚子里也孕育着我的宝宝——mini 鱼，而且这本书付梓的时候也是他（或她）呱呱落地之时，这真是一份珍贵的礼物。或许当你看到这本书时，我正在没日没夜地奶娃，但因为有了“运营”，有了你们，未来的日子充满了可能性。我会继续在个人微信公众号“小马鱼”上发布一些运营感想以及生活方式类的原创文章。

关于运营的一切，欢迎交流！

邮箱：116812755@qq.com

个人微信号：xiaomayu2018

微信公众号：小马鱼



目 录

01 第1章 运营概述

1.1 我是怎么理解运营的	4
1.2 运营和战略的关系	7
1.3 运营和营销的关系	8
1.3.1 区别：运营是侦察兵，营销是轰炸机	8
1.3.2 趋势：运营与营销，越来越无界	9
1.4 运营在互联网公司中的地位	11
1.5 运营的分类及工作职责	12
1.6 运营与产品经理、设计师、市场的协作	14
1.7 大公司和小公司的运营区别	15
1.8 什么样的人适合做运营	16
1.8.1 做一个有灵气的运营	16
1.8.2 黎万强：语感和美感的修行	17

02 第2章 运营思维

2.1 思维的重要性	21
2.2 移动互联网时代的新思维	22
2.2.1 碎片化思维	22
2.2.2 粉丝思维	23
2.2.3 快&聚焦的思维	25
2.3 四大通用运营思维方式	26
2.3.1 流程化思维	27
2.3.2 精细化思维	28
2.3.3 杠杆化思维	28
2.3.4 生态化思维	29
2.4 高阶运营独有的产品化和数据化思维	30

2.5	如何培养运营思维	33
2.6	做运营的私房心得	36
2.6.1	永远不要觉得自己是打杂的	36
2.6.2	深耕行业	37
2.6.3	突破舒适圈，获得主动权	38
2.6.4	享受戴着镣铐跳舞的感觉	39

03 第3章

阿里运营牛在哪里

3.1	当我们谈论“阿里运营”时，我们到底在谈论什么	44
3.2	阿里的运营分类及职责	45
3.2.1	类目运营	46
3.2.2	KA运营	47
3.2.3	卖家运营	47
3.2.4	产品运营	48
3.2.5	活动运营	48
3.2.6	用户运营	49
3.3	阿里运营团队是一群什么样的人	49
3.3.1	阿里运营人是能扛KPI的理想主义者	51
3.3.2	阿里运营人是既细心又有狼性的人	52
3.3.3	阿里运营人是自带传播属性的“戏精”	53
3.4	阿里运营人的职业路径	54
3.5	厉害了，阿里的数据驱动和人工智能	58
3.5.1	“千人千面”的商品——“猜你喜欢”	58
3.5.2	“千人千面”的banner——设计机器人“鲁班”	59
3.5.3	“千人千面”视频——“淘宝二楼”	61
3.6	商家如何与阿里“小二”打交道	63

04

第4章

内容运营，创造湿流量

4.1	你的流量是湿的吗	67
4.2	向阿里学内容运营	69
4.2.1	案例研究：淘宝二楼“夜淘宝”	73
4.2.2	案例研究：淘宝造物节	75
4.3	内容运营的职能及能力要求	76
4.4	内容运营与新媒体运营的区别	77
4.4.1	案例研究：开始众筹	78
4.4.2	案例研究：独立设计品牌“质造”	79
4.5	内容的定位和调性	80
4.6	内容的产出方式	82
4.7	选题技巧	84
4.7.1	跟微淘“小二”学内容营销	85
4.7.2	热点的追与不追	87
4.7.3	追热点的高低境界	87
4.8	标题编写技巧	88
4.8.1	常见标题编写技巧	88
4.8.2	案例研究：天猫的哪则文章标题好	91
4.9	内容分发	92
4.10	如何写销售导向的软文	95
4.11	如何练习写作	96
4.12	内容运营工作如何进行数据化考核	98
4.13	产品即内容，内容即流量	99

05

第5章

活动运营，制造爆点

5.1	为什么电商平台酷爱做活动	103
5.2	活动运营的定义及能力要求	105
5.2.1	每个活动都有第一优先级的目的	105
5.2.2	活动运营的能力要求	106

5.2.3 活动运营与市场部的关系	107
5.3 阿里活动运营的一天	108
5.4 活动节奏	109
5.5 噱头和利益点	111
5.6 活动玩法	113
5.7 BD合作方	113
5.8 活动中的杠杆效应：关键人营销	114
5.9 活动复盘报告怎么写	116
5.9.1 复盘报告包含的内容	116
5.9.2 案例研究：“超级品牌日”活动数据展示	117
5.10 进阶：跟阿里学做活动运营	118
5.10.1 活动系列化	118
5.10.2 活动产品化	118
5.10.3 活动品牌化	119
5.10.4 解析2017年天猫“双11”	119
5.11 写给新人看的项目管理	126

06

第6章

用户运营，低成本获客的利器

6.1 认识大热的用户运营	131
6.2 用户运营不可不知的相关名词	133
6.3 用户运营的职能及能力要求	135
6.3.1 为什么用户运营是有前景的	135
6.3.2 “月薪一万元以上的用户运营”怎么做	136
6.3.3 “月薪几千元的用户运营”怎么做	138
6.4 种子用户获取	139
6.4.1 熟人传播	141
6.4.2 抱竞品大腿	141
6.4.3 社交媒体私信邀请	143
6.4.4 干货资源引诱	143
6.4.5 知识问答营销	144

6.4.6 精准线下推广	145
6.4.7 老用户推荐	147
6.5 社群运营	149
6.6 关键人挖掘及维护	151
6.6.1 识别关键人	151
6.6.2 维护关键人要走心	151
6.6.3 巧用关键人	152
6.7 观察阿里：流量思维到用户思维	152

07

第7章

数据化运营：不是一个岗位，是一种意识

7.1 我的数据化运营之路	159
7.1.1 第一段经历：携程旅行网	160
7.1.2 第二段经历：阿里巴巴	161
7.1.3 第三段经历：初创公司	163
7.2 洞悉数据化运营体系	165
7.3 阿里运营是怎样被数据赋能的	167
7.4 公司如何利用大数据	171
7.5 用大数据做具有传播性的内容	176
7.6 如何培养数据意识	178
7.7 思考：数据化运营如何让乞丐的生活更美好	179

08

第8章

如何进入互联网运营的世界

8.1 为什么运营是进入互联网行业最好的切入方式之一	183
8.1.1 运营人的身价	184
8.1.2 五步框定理想的运营岗位	185
8.1.3 用数据化思维选工作	187
8.2 大学生如何备战运营岗	188

8.2.1 锚定岗位	188
8.2.2 简历技巧	190
8.2.3 笔试技巧	192
8.2.4 面试技巧	194
8.3 传统行业人员如何转型做互联网运营	197
8.4 从菜鸟到资深，我的成长秘籍	198
8.4.1 冲破舒适区，保持旺盛的学习能力	199
8.4.2 拥有让别人倾囊相授的能力	199
8.4.3 打造个人品牌	200
8.5 未来几年，什么样的运营人最受欢迎	200

01



第1章 运营概述



**战略，就是做正确的事；
运营，就是正确地做事以实现战略**

我于2010年大学毕业，当时最热门的就业方向要数知名外企的销售、市场及银行金融类的岗位了。虽然“互联网”和“运营”对当时的我而言还是陌生的词汇，但是误打误撞成了携程的管培生。我的第一份工作是在销售部做数据运作，其实就是现在所说的数据运营，后来去淘宝旅行（后更名为“飞猪”）先后做了类目运营、卖家运营和活动运营，再后来转岗去了天猫市场部做整合营销和品牌营销，最近这两年又以运营顾问的角色服务了一些初创公司，以运营讲师的身份帮助了一些职场新人。对我来说，“运营”从一个陌生的词变成我的一个标签，一共用了7年多的时间，期间，我见证了运营岗和运营人的发展和变迁。

通过百度指数的搜索功能，我发现“运营”（下图中的蓝色曲线）在这几年里搜索热度增加了约7倍。我顺便搜索了“产品经理”（下图中的绿色曲线）一词，发现两者是同比上升的趋势，曲线变化惊人地一致。可见，运营算得上是产品经理的孪生兄妹，是产品经理不可或缺的搭档。



“运营”和“产品经理”关键词的搜索指数

接着我又查了与运营相关的关键词，看哪些热度高，发现“淘宝”和“天猫”名列前茅。可以说运营的热度是被淘宝和天猫推上去的，甚至可以夸张地说，在中国，阿里运营是整个互联网运营的“鼻祖”。

搜索指数	上升最快	搜索指数
1.淘宝		2505805
2.天猫		669324
3.qq		631215
4.微信公众号		413180
5.亚马逊		281533

运营相关词语的搜索热度

目前，市面上关于淘宝、天猫的店铺运营、电商运营的书籍很多，但是淘宝和天猫作为平台型互联网公司的运营经验却鲜有流传。我也不认为阿里的经验只适用于电商类公司，只要公司涉及流量变现，我认为阿里的经验都有可借鉴之处。从这点看来，这方面内容的受众面颇广。下面我试着站在平台型互联网公司运营人的角度，给大家多分享一些信息。

1.1 我是怎么理解运营的

如果不在“运营”前加“互联网”或“移动互联网”这些具有时代属性的定语的话，我理解的运营是广义上的运营，而不只是一个岗位。我理解的“运营”二字含义如下：

达成一个目的的过程中所用的任何人为干预手段。

我认为运营的对象很广泛，甚至可以说运营爱情、运营人生。比如我自己就是一个很容易把工作中的运营素养带到生活中的一个人，身边的朋友会觉得我做事比较流程化，在意细节，不容易出错。我随时在思考怎么做投入产出比最高，怎么能花更少的时间、精力和钱实现预定目标。我还经常在看到某个现象时思考背后的原因，比如朋友们在一个“网红”店聚会，在大家赞不绝口地说“美，真美”并忙着拍照的时候，我会想是什么“撩”起了大众的情绪？是什么促使大家消费？是什么让这家店成了“网红”店？可能刚开始这样去思考会比较累，后面就习惯了，你会觉得生活中随时都有案例能够锻炼你的运营思维，运营技巧也可以随时用在身边大大小小的事中，这是一件很有趣的事。我认为运营人比“程序猿”要幸福得多，他们冒着脱发危险写的代码只能在互联网世界中发挥作用，他们的工作内容很少有能提炼出来用于日常生活的技巧。我们会发现，一个优秀的“程序猿”可能在现实世界中并不是那么如鱼得水、左右逢源，而一个优秀的运营人通常在现实世界里能够游刃有余、混得不错。这么想想，“程序猿”的薪资

普遍比运营人高些似乎也说得过去。

把“运营”放到商业环境里，你会发现，在好多传统公司里，业务内容偏向对内的岗位也叫“某某运营”。对，他们确实也在参与运营工作，但遗憾地说，与现在大热的“互联网运营”相距甚远。他们更多的是在做“运行”的工作，保证事情不出错地进行下去，而少了“营”的部分，并不是打破现有的平稳状态，通过更多人为手段去筹划、谋求一个更好的结果。

互联网，特别是移动互联网的语境下，给运营赋予了新的时代意义。“互联网运营”从一个偏对内、偏后端、“维稳”性质的工种，变成了内外兼顾、能出结果、能扛绩效、能上前线的工种。甚至在很多公司里，运营岗位替代了销售岗的角色。

互联网运营按产品形态来分，有资讯内容类（如今日头条、新浪、搜狐）、社交类（如微信、陌陌）、电商类（如淘宝、天猫、京东、网易严选）、O2O类（如58到家、饿了么、美团）、游戏类（如王者荣耀、魔兽世界、梦幻西游）和工具类（如猎豹浏览器、360安全卫士、百度地图）。每一类产品运营的侧重点会有些不一样。其中，电商运营的人员占比最大，很多产品都需要通过电商来变现，不管是卖广告、卖会员、卖服务，还是卖商品，本质上需要的是电商运营的经验。所以我非常同意前阿里运营人袁野在《运营有道，电商有法》一书中写的“电商运营的思维是互联网变现的底层逻辑”。

电商运营：为了提升成交额，在流量、转化率、客单价等指标上所做的一切有策略的行为。



$$\text{GMV} = \text{浏览UV} \times \text{转化率} \times \text{客单价}$$

电商万能公式

这样的理解在PC互联网时代是适用的，但在移动互联网时代，我发现对于很多初创公司，注意力放在这个公式上是不奏效的。初创公司获取流量的难度很大，而且在获取流量和实现转化之间有很长的一段过程，没有淘宝那么简单粗暴、路径短。后来，我认识了源自硅谷的AARRR模型。

AARRR 即海盗指标，最早来自 Dave McClure 的分享，他提出了创业公司赢得客户的五个阶段：获取（Acquisition）、激活（Activation）、留存（Retention）、收入（Revenue）、推荐（Refer）。



AARRR 模型

这是对所有互联网产品运营的一个通用定义。

互联网产品运营：为拉新（获取客户）、促活（提高活跃度）、留存（提高留存率）、付费（获取收入）、传播（病毒式传播）这一链条上的关键节点所做的一切努力。

这个链条看起来很复杂，其内容也很广泛，可能会把初来乍到的运营新人吓到：难道一个小小的运营人要做这么多事吗？！当然不是。首先，这个模型对于不同公司、不同阶段，关键点会不一样。比如，一个初创公司对于获取用户会尤为重视，可能在很长一段时间里，你的工作重点都在这方面。另外，这是全公司的运营目标，会有其他部门来与你配合，或者需要你配合别人。在获取用户和传播这两方面，在成熟的公司里是市场部门为主力，运营部门来配合；而在激活和留存这两方面，运营部门和产品部门是紧密配合的。

在运营岗的细分上，业内并没有按 AARRR 模型来分成 5 类，而是根据对一个运营人最主要的技能要求，分为内容运营、活动运营、用户运营三类。比如在“获取用户”这个节点上，三类运营人需要各自拿出“杀手锏”，合力达成目标，而不是单独某一类运营人的职责。又因为运营工作的包容性和延展性特别强（俗话说：“运营是个筐，什么都往里装”），所以每年都会有新的“某某运营”岗位冒出来，比如近几年大热的社群运营、新媒体运营。要在名称上纠结的话，新人估计会懵，而且运营本身目前还不是一个特别规范的岗位，建议初学者掌握本书中 4 章主体知识，内容运营、活动运营、用户运营、