

- 以商业视角揭示运营本源
- 众多互联网企业的增长秘密
- 上市公司高管、投资人与创业者精选阅读

# 运营本源

OPERATION

金璞 张仲荣 著



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
地址: 北京市西城区德胜大街甲7号  
电话: 010-68995100

# 运营本源

## OPERATION

金璞 张仲荣 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书结合运营方法论以及互联网各领域的行业特性和原则，从本源上深刻剖析运营思维。目前运营的套路已经不能从技术上解决问题了，运营的规则最后敌不过公司的规则，公司的规则敌不过商业的规则。而商业规则尤其是互联网新的商业模式下的规则，才是决定运营走向的本源逻辑，这就是为什么本书叫“运营本源”的原因。本书内容分为三大部分：第一部分讲述新商业模式与运营；第二部分讲述运营战略、策略与执行；第三部分讲述高效运营三大原则。

本书案例丰富、内容翔实，适合互联网创业者、互联网产品和运营从业者，尤其是管理人员学习和参考。

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

运营本源 / 金璞，张仲荣著. —北京：电子工业出版社，2018.2  
ISBN 978-7-121-33144-2

I. ①运… II. ①金… ②张… 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(2017)第 299415 号

策划编辑：牛 勇 官 杨

责任编辑：徐津平

印 刷：北京盛通印刷股份有限公司

装 订：北京盛通印刷股份有限公司

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：880×1230 1/32 印张：7.5 字数：200 千字

版 次：2018 年 2 月第 1 版

印 次：2018 年 2 月第 1 次印刷

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](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式：010-51260888-819, [faq@phei.com.cn](mailto:faq@phei.com.cn)。

## 推荐语

产品追求用户体验，而运营着力于效率提升。基于创新工场多年伴随数百家创新企业成长茁壮的观察，不管是创业公司还是成长型、成熟型的公司，优秀的产品和高效率的运营是相辅相成的。互联网新商业模式下如何提升效率的秘诀，这本书一定能带给你新的启发。

——李开复 创新工场董事长兼首席执行官

本书两位作者都有着互联网上市公司、创业公司和投资机构十多年的从业经历，这是非常难得的，更难得的是他们能够通过实操案例高度提炼，写出优秀的系统运营方法论书籍。同业竞争中，模式相同者之间的决胜，往往取决于运营效率的高低，《运营本源》就此从战略到执行有深入思考，值得互联网从业者细细品读。

——杨华君 华业天成资本创始合伙人

中国创业环境竞争愈发激烈，无论模式之争、规模之争，最终都会走向效率之争，而公司中的运营相关人员正肩负着在公司营运的各个层面提高运营效率的工作。了解“互联网+”下的新商业模式和产品形态，关注其中的效率节点，找到背后运营效率提升的秘密，是每一位公司管理者都不可忽视的一环。而金璞在这个领域是非常有经验的践行者，她在帮助团队和创业公司的过程中积累了丰富经验。要探索运营效率的精髓，不妨在本书中尝试寻找答案。

——王肇辉 如川投资创始人

我先后和张仲荣、金璞两位作者一起共事多年，见证他们从实战到理论提升的过程，亲历了他们的努力和成长。如果说《互联网运营之道》是一本运营实战的畅销书，那么《运营本源》更是进一步提升了运营理论高度的作品。

——曹增辉 新浪微博运营副总裁

## 推荐语

《运营本源》这本书从顶层的商业模式讲到了落地的运营实操，有高度、接地气，有故事、有案例，看着轻松、看完能用，推荐给各位对“运营”有兴趣的朋友。

——苏杰 良仓孵化器创始合伙人，  
《人人都是产品经理》作者

随着获客成本的不断上升，移动互联网创业已经告别简单粗暴的“流量为王”，产品为用户提供的也不再是简单的工具和联结，如何让产品成为用户的生活、工作和学习的一部分，本书分享的基于新商业的运营正是达成这一目标的路径，高质量用户获取和互动是新一代移动互联网公司的核心战略。本书提供了太多的新知识和新养分，相信每一位阅读者都会有所收获。

——黎小说 盒子鱼英语创始人

商业竞争没有绝对的蓝海市场，当有资本接入或者可能成为规模化之后，大量玩家就会把蓝海变成红海。本人通过互联网方法改造传统影院生意的行业，这种细分市场也有跟风者。

两位作者在《互联网运营之道》一书中讲述了大量的运营方法论，更多地面向运营执行人员，而本书则是面向运营管理者的一本书。所谓“形而上者谓之道，具体而为谓之术”，运营基础理论将会帮助运营管理者部署战略规划，帮助企业在战略上拿下市场竞争的制高点。非常感谢金璞和仲荣能够持之以恒的输出系统化的方法论，这对于行业是件很好的事情。

——林水洋 抱抱堂&星火传媒 CEO，  
原微博产品副总经理

本书的两位作者有非常强的实战经验和理论高度，对互联网商业模式、产品运营非常熟知，在与张仲荣共事的过程中，也深切感受到这一点。推荐这本书给所有互联网创业者和从业者。

——曾志勇 畅捷通副董事长

## 序 言

两年前，我们应电子工业出版社的邀请，出版了《互联网运营之道》一书，并迅速获得了非常大的反响，在电商平台上线第一天就全部卖光首印的所有册数，以至于在亚马逊和京东上出现了长达一个月的断货期。互联网运营岗位的火爆程度，远超出了我们的预期。归结原因大致有二：一来互联网企业运营导向越发明显，二来运营方法论的长期缺乏。

在另一个细节上也证实了这一点：2012年6月，本书作者金璞（小妍）曾经写了一篇系统方法论文章《如何做好用户运营》，第一次完整阐述用户运营方法论，也就是后来大家常说的拉新、留存、保活跃三部曲，发布之后引起了巨大反响。很快，各大互联网公司纷纷设立用户运营部门，并且开始按照文章思路来划分工作职能和部门结构。



可见，哪怕是互联网巨头们，对运营的作用和方法都还在探索的初始状态，都非常渴望能有指导运营工作的系统框架。

在《互联网运营之道》一书中，我们详细阐述了关于内容运营、用户运营、活动运营和数据分析等内容，希望通过梳理运营人员的基础方法论，为从业人员提供正确思考和处理运营工作的方法。我们也建立了和读者互动的微信公众号，与读者一起分析问题和解决问题，在这个过程中，我们学习到了很多，也见到了很多不同企业的运营方法。

后来，我们一起在馒头商学院、网易云课堂等开设运营系列课程，发现参与课程的同学有很大比例在课程结束半年后，获得了职位的晋升和薪水的提升——对于包括滴滴、58集团、搜狐等大企业，或者创业公司，甚至正在转型的传统行业，方法论都是有效的，效果是具有说服力的。

然而，在为腾讯、中国移动、联想、华为、新浪、UC等企业做咨询和顾问，并为一些创业孵化机构和科技媒体做创业培训的过程中，我们意识到运营也是公司的经营。企业的经营出问题，有时候并非创始团队不努力，也并非运营方法的不对，而是对待互联网的心态以及经营策略在一开始就出现了问题。

例如，硬件见长的企业在切入互联网转型时，投入不比硬件研发少，回报却不像硬件销售那样直观，这会导致投入不彻底、管理层决策左右摇摆；又如，不少企业的平台梦，只看到了成为平台之后的巨头，却不能意识到在这个过程中付出的腥风血雨。

对于公司管理层，或者要成为公司中层骨干的运营人，原来的运营手段已经不能满足需求了，他们渴望了解公司和行业的发展规律，以及基于不同模式的运营方法。运营的套路已经不能从技术上解决问题了，运营的规则最后敌不过公司的规则，公司的规则敌不过商业的规则。而商业规则尤其是互联网新的商业模式下的规则，才是决定运营走向的本源逻辑，这就是为什么本书叫“运营本源”的原因。从运营基层走过来的运营管理者是时候思考市场竞争、战略设计、盈利模式等更高层次的问题了，这也是本书区别于《互联网运营之道》的所在。在这本书中，我们会基于商业规则，跟大家讨论运营之道。

以上，就是我们写这本书的原因。

爱你们的金璞、张仲荣

# 目 录

## 第一部分 新商业模式与运营

---

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 第 1 章 全新的商业节点.....    | 3  |
| 1.1 土豪科技的渠道商们.....    | 5  |
| 1.2 互联网有什么特点.....     | 10 |
| 1.3 长尾理论与互联网.....     | 15 |
| 1.4 更高效率的新节点.....     | 20 |
| 第 2 章 几何级增长的计算能力..... | 27 |
| 2.1 特朗普与美国大选.....     | 29 |
| 2.2 人工智能的新时代.....     | 33 |
| 2.3 大数据和效率优先.....     | 41 |
| 第 3 章 新商业模式与运营.....   | 48 |
| 3.1 共享经济与 Airbnb..... | 49 |
| 3.2 社群经济与小米手机.....    | 58 |
| 3.3 跨界经济与京东金融.....    | 68 |

|     |                  |    |
|-----|------------------|----|
| 3.4 | 免费经济与钉钉.....     | 77 |
| 3.5 | 懒人经济与百度外卖.....   | 84 |
| 3.6 | 互联网竞争的终点是垄断..... | 91 |
| 3.7 | 免费、付费与运营策略.....  | 95 |

## 第二部分 运营战略、策略与执行

---

|     |                    |     |
|-----|--------------------|-----|
| 第4章 | 战略、策略与执行.....      | 106 |
| 4.1 | 战略制定的 PEST 原则..... | 109 |
| 4.2 | 基于 MECE 的策略方案..... | 116 |
| 4.3 | 找到突破口切入执行.....     | 121 |
| 第5章 | 新项目的从 0 到 1.....   | 125 |
| 5.1 | 用户需求：场景和解决.....    | 126 |
| 5.2 | 关于市场切入点的注意事项.....  | 133 |
| 5.3 | 4 步完成从 0 到 1.....  | 143 |
| 5.4 | 小垄断下的市场思考.....     | 150 |
| 5.5 | 规模化运营策略.....       | 156 |

## 第三部分 高效运营三大原则

---

|     |              |     |
|-----|--------------|-----|
| 第6章 | 用户至上.....    | 163 |
| 6.1 | 活动运营的故事..... | 164 |
| 6.2 | 学会理解用户.....  | 168 |
| 6.3 | 找到目标用户.....  | 176 |
| 6.4 | 让用户参与进来..... | 183 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 第7章 目标导向.....       | 189 |
| 7.1 愿景与短期目标.....    | 191 |
| 7.2 团队组建与绩效.....    | 196 |
| 7.3 让目标靠谱起来.....    | 201 |
| 第8章 效率优先.....       | 208 |
| 8.1 高效运营贯穿生命周期..... | 209 |
| 8.2 人群细分与效率优先.....  | 216 |
| 8.3 寻找你的杠杆.....     | 222 |
| 后记.....             | 227 |

第一部分

---

# 新商业模式与运营

当互联网企业面对传统企业的时候，大多数情况下胜出的都是前者。例如，淘宝让商场“压力山大”；京东让中关村的电脑卖场门可罗雀；在线教育的蓬勃发展，让传统线下培训机构压力剧增；至于更古老的媒体，互联网媒体的出现早就让一批又一批的报纸关门大吉。

在很多传统行业的人眼里，互联网就是一个传统行业可以利用的工具。如果是这样的话，互联网人对行业的认知不如传统行业，相比传统行业的从业者来说，只是多了一套管理工具或者获客工具，从逻辑上来讲，并不能在竞争中胜出。事实上，互联网跨界进入传统行业的时候，它并不仅仅是一个工具，而是一种思维的颠覆。互联网一定会打破传统行业的利益分配链条，把获益最多的一方干掉，然后重新洗牌。这同时也是为什么传统企业转身困难的原因——传统行业把互联网当作工具，希望依靠工具来提高效率，改善服务，获得更多利润。

所以，我们有必要了解，在互联网大潮下的新游戏规则大概是什么样子的。

## | 第 1 章 |

# 全新的商业节点

笔者一直认为，互联网作为平台，其上面流通的有三种事物：信息、商品和关系。我们用新浪网去看新闻，上淘宝网购物，用微信和朋友聊天。平台上提供了整合的能力，让用户在平台上获得这三种事物。

而在传统行业中，流通的自然也是这三种事物。

流通，自然就需要有通道，有展示和交换的场所，这就是节点。



节点在出现之初是为了促进流通效率而存在的。

节点聚集了信息、流量和用户，自然就聚集了商机；而节点在成长的过程中，也付出了巨大的努力和成本，从而建立了自己的护城河，自然也有了收割用户的权利。打个比方，高速公路在修建的时候消耗了巨大的成本，吸引了大量过往车辆，自然可以通过收费站这个节点收取过路费，这是商业逻辑的必然。

在滴滴打车等共享出行的产品出现之前，人们出行需要借助出租车，而出租车的购买和管理需要由一个商业组织来执行，这就是出租车公司。因此对出租车来说，出租车公司就是个节点，这个节点控制着出租车运营的资格并从中获得收益。

当模式成熟之后，节点为了获得自己的最大化利益，逐渐会阻碍效率的提升。