

龙共火火 著

高阶运营

从小编到
新媒体
操盘手



“❤️/100000+ 不是我的KPI，
那是我梦想的首付款”

——@北漂小编

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

高阶运营

从小编到新媒体操盘手 龙共火火 著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

高阶运营：从小编到新媒体操盘手 / 龙共火火著

— 北京：人民邮电出版社，2018.12

ISBN 978-7-115-50009-0

I. ①高… II. ①龙… III. ①网络营销 IV.
①F713.365.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第246785号

◆著 龙共火火

责任编辑 朱玉芬

责任印制 周昇亮

◆人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆开本：720×960 1/16

印张：22

2018年12月第1版

字数：250千字

2018年12月河北第1次印刷

定 价：59.00 元

读者服务热线：(010) 81055522 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号



智元微库
OPEN MIND

成长也是一种美好

火火是我认识的一直在从事新媒体的为数不多的朋友。他的人和他的书，都给人一种踏实的感觉，这种踏实更多地体现为对自己工作和事业的确定与坚持。

我和火火因书结缘，当时我的书刚刚出版。几个月前，终于有机会和火火见面，我们就我那本书交流了一些心得。其实对于我这个写作新人来说，写书的过程更多的是对之前工作的整理与总结，在一遍遍的梳理中，会发现自己也有了很大提升。火火也在经历和我一样的历程。

希望你在平时的工作中，时常记得总结与梳理，和火火一样，踏实而坚定！

——陈辉 美图秀秀运营副总裁、《运营攻略》作者

过去这几年，人人秀作为专业的运营工具与运营人接触特别密切，因此我有幸结识了一批专业的运营牛人，火火就是其中之一。说到运营，很多运营人都有一些疑惑：运营工作怎样开展？运营的目的是什么？如何才能找到运营工作中的那个北极星指标？对于这些问题，火火基于多年的实战经验，从道、器、法、术四个层面给出了答案，本书既有理论指导又有实操经验，从基础入门再到高阶运营操盘，让运营人全面看到运营的方向与细节。同时他也提出了一些独特的想法，比如运营的范式转移、传播之道在于内容、社交关系链、场景三要素……想成为运营高手？你一定要对这本书好好探究学习一番。

——韩夜 人人秀联合创始人

从微博到微信公众号，再到抖音，新媒体的发展日新月异。在快速多变的互联网发展环境中，新媒体变化的是渠道，不变的是用户的需求。火火在新媒体运营中一

直抓住核心本质，从用户需求出发，结合新媒体的渠道属性，为用户贡献有价值的内容，找到用户、渠道特性、内容三者间的最佳结合点，以实现用户价值和企业的双赢。火火是一个新媒体的资深操盘手，也是一个优秀的传播者，他的书值得一读。

——黄天文 钱包生活 COO、畅销书《引爆用户增长》作者

新媒体，既构建了新的内容生产关系，又重塑了新的流量及变现分配方式。火火深入浅出，知行合一，从道、法、术、器四个层面帮助新媒体人将自己的运营工作体系化、结构化、数据化。进化得法，高阶入胜，此为善战。

——柯洲 笔记侠创始人兼 CEO

龙共火火曾经来“42 章经”做过一次关于裂变增长的分享，干货满满，大家的反馈都非常好。这次他把自己的经验系统地梳理成一本书。书中有更多高价值的内容和可以直接上手实操的方法，相信大家看完后会对新媒体运营有更深入的理解。

——曲凯 42 章经创始人

曾听过火火老师的课程，最大的感受就是接地气、靠谱、方法好使。新书给我的感受不仅如此，而且逻辑清晰、案例丰富、系统全面。做自己所讲、讲自己所做，这是火火老师给我留下的最深刻的印象。本书作为新媒体从业者的高手进阶指南再合适不过了！

——肖邦德 干货帮创始人

新媒体让我们永远和青春在一起，和不确定在一起。新媒体渗透到生活的方方面面，洞察“新媒体的道和术”是新媒体人最基本的能力之一。

——沈阳 知名学者

龙共火火是我们百万地心引力学员好评率最高的新媒体导师之一，被誉为“新媒体最持久的男人”，粉丝们说他的课“都是干货，比撒哈拉沙漠还要干”。他对新媒体行业的思考和总结是很多学员的新起点。希望这本书对你也有帮助。

——詹正凯 地心引力新媒体工场 CEO

推荐序一 分享是新媒体行业的幸事

我认识火火，大约是在2016年，那时他大学毕业刚2年，却已经有了运营超过4000万体的新媒体矩阵的经验。

而与他第一次见面，则是在2016年年底。当时，我的《运营之光》刚刚出版，圈内口碑尚可。在一个朋友的牵线下，我们有了第一次见面交流关于用户社群搭建和运营的机会。

老实讲，第一次见面，我还是感到比较意外的：一是意外火火的年轻；二是作为一个工作经验还不满3年的新人，他思维的敏捷和锐利程度，也远超我的预料。当他层次分明、逻辑清晰地讲起他在公司如何一点点地进行探索和尝试，从0逐渐搭建起一个可以每年为他们带来数百万收入的用户社群时，我俨然觉得他已经是一个比较成熟的商业操盘手了。

这时候面对他，我是佩服的——扪心自问，假如我在他这个年纪，一定到不了这样的段位。

后来在更长时间的接触中，我又发现，火火的学习能力和总结能力也超强——不管是关于内容创作和选题，还是关于公众号定位，抑或是关于一些营销、增长之类的问题，他总能在很短的时间内，借助自己的实践、观察以及跟一些行业高手们的交流，总结出一套属于自己的方法论。

更重要的是，在完成这样的总结后，无论是通过写作，还是通过演讲把他的心得分享给其他人，他都做得特别出色并且自己也很乐于分享。

因此，我开始与火火探讨——是不是可以跟“三节课”一起合作一套课程，把他在新媒体领域内所有的经验、方法和思考加以总结，分享给更多人，让他们受益。

之后，有了火火与“三节课”一起合作出品的“新媒体运营 P1”（初级）课程和“新媒体运营 P2”（中阶）课程。这两门课程的内容打磨和部分测试，我都亲自参与了。两门课程一经上线，好评如潮，很多用户包括我都认为，在过去几年里我们接触过的行业内众多关于新媒体的课程中，这两门课是最好的，没有之一。

后来，我听说火火要把他更多的思考整理成书了，这让我由衷地感到高兴。我认为，在新媒体方兴未艾、还充满着各种不确定因素的阶段，有火火这样早已走在行业前列同时谦逊而诚恳又人，愿意进行思考、总结和分享，是这个行业的一大幸事。

衷心向你推荐这本书，相信你必不会对它感到失望。

黄有璨

三节课联合创始人

《运营之光》作者

推荐序二 我们时时处在挑战之中

2018年6月时，我创办了一家关注小程序行业发展的公司——见实，起步阶段就是以微信公众号为基础。之后，我无数次面对业界和投资人的追问：你为什么要现在去做一个公众号？

我理解这背后的疑虑是：新媒体在今天早已红利尽去，此时再投身于此无异于浪费时间。且此前我担任微播易副总裁、腾讯微博开放平台负责人，写过几本社交网络畅销书，对以公众号为代表的新媒体涨落形势非常熟悉，却在新媒体红利消逝期做一个微信公众号，反差确实有些大。

问题难以回答的地方在于需求差异，当外界在时时关注新“风口”在哪时，我却需要关心另一个重点：用什么工具或方式，能低成本且快速地到达目标人群？

这是我选择微信公众号的出发点。

公众号具备其他一些方式或工具所不具备的特点：

可以快速和目标人群互动、串起微信生态中不同环节和场景，用不同的活动来测试用户真实的需求及对应的裂变速度……

其实，“如何低成本且快速到达目标人群（或吸引客户、赢取订单）”这个问题一直都是市场面对的核心挑战。相比捕获“风口”，创业中的人们

反而时时需要面对这个问题。

2015年年底时，我们曾深度走访各大公司CMO，那时普遍听到的是许多公司分配给新媒体的市场预算比例低于3%，但到了2016年年底时，这个比例飙升至30%，甚至一些激进的公司已将70%~90%的预算投入到以新媒体为主的传播中。这一趋势迄今没有停顿下来的迹象，从早年“无微博不传播”，到今天许多企业都需配备“两微一抖”（微博、微信、抖音），仅是这种趋势变化的一个表象而已，更深层的原因直指获客策略、获客方式的变化，即：

今天的世界早已从向渠道“购买”用户，变成了向用户“购买”他/她的好友，变成了关系扩散。

让信息在关系链中扩散，让用户带来用户，这个理解促使今天社交电商、知识付费、社交游戏等细分赛道迅猛崛起，也是成就独角兽级机会的基础。而在这背后，新媒体运营又是基础之基础，是微信生态、社交生态不可或缺的一环。

因此，新媒体运营不仅是围绕账号阅读量、粉丝量的增长来推进，更是围绕用户需求、扩散、留存及变现等关键问题来展开工作，就像创业的预演一样，就像龙共火火在书中讨论的“术”与“道”的关系一样。在看待社交网络、社交媒体及以社媒账号为代表的新媒体运营、获客这件事情上，我们不妨看得更细一些。

徐志斌

见实创始人、CEO

《小群效应》《即时引爆》《社交红利》作者

前言

“如果你要维持在原来的位置，你必须很快地跑，如果你想要突破现状，就要以两倍于现在的速度去跑。”

——《爱丽丝梦游仙境》中的红皇后

伊藤穰一在《爆裂》中指出，未来世界有三个特征：不确定性、不对称性和复杂性。

接下来我将结合近几年新媒体的发展趋势，解释一下什么是不确定性、不对称性和复杂性。

不确定性 新媒体行业的不确定性体现在两个方面：第一，很难判断哪个新媒体号会突然崛起，像“咪蒙”“十点读书”这样的账号，一开始很难预测它会突然火爆；第二，很难判定哪一个事件会突然成为热点，比如，2016年10月，广西一位小伙子发布了一段失恋的视频，造出“蓝瘦香菇”这个词表达难受想哭的心情，意外成为网络热词。

不对称性 越来越多的小自媒体号，迸发出强大的能力。例如，文章日常阅读数只有一两千的“番尼兔”，在发布《薛之谦：我是真的想和你共度余生》这篇文章后，阅读量达到570万，涨粉近20万。

复杂性 之前，新媒体运营格局是“双微”模式——微信和微博。从2018年开始，抖音和小程序强势崛起，新媒体矩阵成为标配。企业运营

的平台日渐丰富，除了微信、微博外，还可以选择头条号、知乎、一点资讯等，甚至微信还包含朋友圈、微信群和公众号等多种形式（如图 0-1 所示），运营格局的复杂性大幅增加。

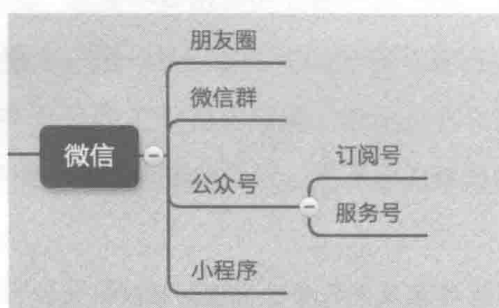


图 0-1 微信矩阵

在不确定、不对称及复杂的新媒体环境下，依然涌现了很多大号及其背后优秀的新媒体人，我们看到了“视觉志”“新世相”这些自媒体账号的崛起。它们在当前环境下如何破局而出，正是本书要告诉大家的。

那么，我们如何从当前的新媒体环境中突围？我们发现上述大号的成长并不是线性的，而是呈图 0-2 所示的指数型增长，当它们被大众关注时，已经成长为“庞然大物”。以 2017 年最火的自媒体“夜听”为例，粉丝人数从 0 增至 10 万花了一年时间，从 10 万到现在的 2 000 多万，只花了不到 1 年的时间。

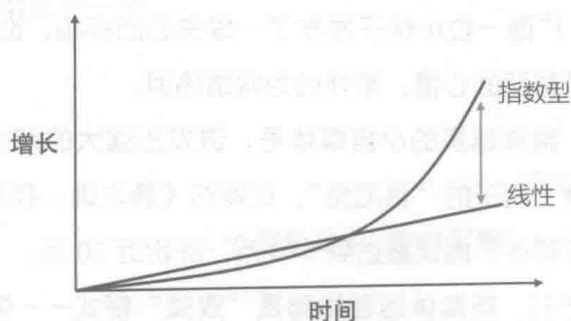


图 0-2 新媒体大号呈指数型增长

指数型增长的背后有一定的规律。在揭示这个规律之前，我们先谈谈大多数企业现在遇到的一些问题：

- 越来越多的企业认可做新媒体的重要性，但不知道如何确定目标和评判效果；
- 新媒体运营者工作 2~3 年后，却依然停留在每天发发文的工作状态中，成长有限；
- 新媒体运营策略、规则越来越多，但运营者却处于混沌和迷茫之中；
- 微信公众号的文章阅读量、粉丝量始终不涨，是否还要长期投入。

很多人把企业新媒体的发展停滞归为红利期的结束，但是这种停滞主要是由于“纯编辑”的新媒体运营时代已经结束。未来，真正懂得运营才能脱颖而出，实现企业新媒体的持续增长。

很多大号已经意识到高阶运营人才的宝贵，例如“新世相”开始招聘“内容产品主编”，其他很多新媒体开始招聘“增长黑客”。同时，新媒体从业人员需要掌握的技能也越来越多。那我们怎么才能成为企业竞相聘请的高阶运营人才呢？

本书围绕新媒体如何实现指数型增长，分道、法、术、器四部分，帮助新媒体从业人员在新媒体运营领域实现进阶。

- 道：新媒体传播及运营之道。
- 法：企业新媒体的运营法则与个人新媒体的成长法则。
- 术：新媒体运营的进阶实操术。
- 器：新媒体运营的实用工具。

本书的行文有以下三个特点。

1. 归纳和演绎并重

一般来说，人们认识事物会通过两种方法：归纳和演绎。比如起标题，通过归纳我们可以先总结之前 10W+ 推文标题的特点，再通过 NLPiR 等工具找出高频词；用演绎则可以从心理学的角度出发，总结读者忍不住打开的一些标题。本书大部分内容采用从实操中归纳的方法，同时也涉及演绎。

2. 以实操方法为主

为节省大家时间，本书不详细阐述众所周知的入门级操作，而是重点介绍一些大家不熟悉的实操方法。一些基本的简单操作，例如公众号注册方法、软件的使用方法（如文本分析工具 NLPiR 的使用方法）等，需要读者自行查阅其他资料。

3. 基于实操数据的解释说明

本书的很多案例侧重用数据解释说明。

新媒体的变化实在太快，再加上知识存在半衰期，当你看到这本书时，书中有些内容难免会“过时”，但相信其中的方法在很长的一段时间内是值得学习、研讨的。

（想要获取整本书的脑图，可以关注“龙共火火”公众号，回复“脑图”索取。）

目 录

第一部分 道：新媒体传播及运营之道 // 1

第 1 章 重新认识新媒体 // 2

1.1 新媒体的四大革新点 // 2

1.2 新媒体、自媒体和社交媒体间的联系与区别 // 7

第 2 章 传播之道：内容、社交关系链、场景 // 9

2.1 新媒体传播的三大核心 // 9

2.2 企业新媒体传播的突围 // 22

2.3 用“积木理论”看新媒体产品演变 // 28

第 3 章 运营之道：新媒体运营的发展 // 35

3.1 新媒体运营的进化历程 // 35

3.2 新媒体运营的范式转移 // 39

第二部分 法：企业新媒体的运营法则与个人新媒体的成长法则 // 45

第 4 章 企业新媒体的运营法则 // 46

- 4.1 企业做新媒体的作用及认知盲区 // 46
- 4.2 企业新媒体的定位及阶段 // 48
- 4.3 企业新媒体矩阵的搭建方法 // 53
- 4.4 运营矩阵的三个核心能力 // 70
- 4.5 企业新媒体 KPI 设置指南 // 73
- 4.6 通过两大方法找到合适的新媒体人 // 81

第 5 章 个人新媒体的成长法则 // 85

- 5.1 四步找到靠谱企业 // 85
- 5.2 新媒体人的三层境界 // 89
- 5.3 新媒体人的五个工作习惯 // 107

第三部分 术：新媒体运营的进阶实操术 // 111

第 6 章 内容运营：数据 + 产品思维 // 112

- 6.1 定位：公众号的核心发动机 // 112
- 6.2 选题：决定了一篇文章成功的一半 // 129
- 6.3 标题：数据化分析 + 心理学驱动 // 146
- 6.4 内容创作：三种素质的集合 // 150

第 7 章 用户运营：UCD 的方法 // 157

7.1 范围层：实现用户“分类而治” // 159

7.2 结构层：私域流量池的部署 // 172

7.3 框架层：用户体验流程设计 // 191

7.4 视觉层：公众号的 VI 体系 // 207

第 8 章 引爆用户增长 // 208

8.1 增长的阶段 // 208

8.2 三种驱动增长的引擎 // 214

8.3 选择增长组合 // 233

8.4 增长的演变和优化 // 233

第 9 章 活动运营：流程化体系规范 // 239

9.1 活动运营的基本思考 // 239

9.2 公众号促活粉丝的四种活动 // 248

第 10 章 对外投放 // 251

10.1 投放前必知的三大要点 // 251

10.2 如何发现早期“咪蒙” // 257

10.3 两大工具、三大步骤在投放前刷掉 99% 的假号 // 259

第 11 章 数据运营：用数据运营思维指导日常工作 // 264

11.1 新媒体数据运营的路径 // 265