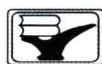


THE SECRET OF THE
INTERNET OPERATION

互联网运营的 秘密

程慧◎著



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

THE SECRET OF THE
INTERNET OPERATION

互联网运营的 秘密

程慧◎著

常州大学图书馆
藏书章



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网运营的秘密 / 程慧著. -- 北京 : 北京邮电大学出版社, 2018.4

ISBN 978-7-5635-5417-1

I. ①互… II. ①程… III. ①互联网络—应用—企业管理—运营管理 IV. ①F273-39

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第068173号

书 名: 互联网运营的秘密

著作责任者: 程 慧 著

责任编辑: 刘 佳

出版发行: 北京邮电大学出版社

社 址: 北京市海淀区西土城路 10 号 (邮编: 100876)

发 行 部: 电话: 010-62282185 传真: 010-62283578

E-mail: publish@bupt.edu.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 保定市中画美凯印刷有限公司

开 本: 720 mm × 1 000 mm 1/16

印 张: 10.25

字 数: 172 千字

印 数: 1—1 000 册

版 次: 2018 年 4 月第 1 版 2018 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-5417-1

定价: 26.00元

· 如有印装质量问题, 请与北京邮电大学出版社发行部联系 ·

序

The Secret of the
Internet
Operation

互联网在颠覆了众多行业，让大量岗位消失的同时，也催生了很多岗位。互联网运营便是其中最常见，也是进入门槛最低的一种。本书从互联网运营开始讲起，到产品和运营的关系，再到运营的四个模块、运营团队的组建管理，最后切入整体知识体系的搭建、运营者的成长之路。在写作本书时，作者在中国移动体系内从事互联网运营工作，写作过程中又采访了大量的互联网创业公司。书中提炼的互联网运营方法来源于实战的体会和提炼，是互联网运营者的一本体系化学习用书。

作者从中国移动 Mobile Market（中国移动应用商场）就开始跟踪中国移动互联网之路，书中描述了大量中国移动的互联网案例。如中国移动坐落于杭州的首个双创实体孵化器“和创空间”，又如咪咕阅读从单一合作版权业务模式到尝试从数字阅读运营商向 IP 运营商转型，还在各地开起了咖啡厅，可以从另一个角度看到中国移动互联网的运营之道。

最后，附上了“互联网运营培训圈”的微信培训圈的精选课程笔记。这是一个公益性质的线上培训组织，不定期邀请互联网、终端行业内的专业人士在线上授课，笔记由作者的助手施红梅整理。在此作者感谢各位老师的无私贡献，他们同意在本书中刊登相关内容，以造福更多朋友。

在将来，没有哪家公司是专门的互联网公司，也不会有谁是专门的互联网人员。互联网已经普及到城市的各个角落，涌动在每个人的血管里。无论身处何所、所做何为，掌握互联网运营之道，学会用互联网呈现自己，将逐渐成为基本的生存之道。

这是我们每一个人的时代！

目录

The Secret of the
Internet
Operation

第一章 | 抓住互联网时代的机遇

第一节 互联网 + 时代 / 2

第二节 互联网 + 时代的三个关键词 / 4

一、连接 / 4

二、分享 / 5

三、普惠 / 6

第三节 互联网 + 创业创新 / 7

第四节 创客与创客空间 / 8

第五节 创业者是从 0 到 1，还是从 1 到 9 / 10

案例：中国移动和创空间落户杭州 / 12

第二章 | 互联网运营基础

第一节 什么是互联网运营 / 16

一、运营是向目标客户群传播价值 / 16

二、运营是满足需求让用户留在产品上 / 17

三、运营是在现有形态基础上创造新鲜玩法 / 17

第二节 产品和运营 / 18

第三节 四个运营模块 / 19

第四节 运营常见岗位 / 20

一、新媒体运营 / 20

二、商务 BD / 21

第五节 运营人员职业生涯之路 / 21

案例：“奔跑吧兄弟3”月流水破千万的背后 / 22

第三章 | 运营团队的组建和管理

第一节 扁平灵活的组织架构 / 26

第二节 传统企业的“边破边立” / 27

第三节 互联网企业的管理 / 28

第四节 创业团队的管理 / 29

第五节 远程工作方式 / 30

案例：韩都衣舍的“以产品小组为核心的单品全程运营体系（IOSSP）” / 32

第四章 | 用户运营

第一节 运营的根本是满足用户需求 / 38

第二节 运营三部曲：拉新 留存 促活 / 39

一、用产品核心价值吸引用户的拉新 / 39

二、刺激转化，关注流失，提高留存 / 41

三、投其所好的用户活跃 / 42

第三节 搭建分层级的用户运营体系 / 43

第四节 与核心用户保持密切联系 / 44

第五节 对网络原住民需要新型运营方式 / 45

第六节 把产品连接到用户场景流程里 / 46

案例：狂砸6个亿做庆生 / 47

第五章 | 内容运营

第一节 为什么好的内容这么重要 / 52

第二节 普及产品价值观比流量更重要 / 53

第三节 将内容融入产品场景中 / 54

第四节 结合热点做运营 / 56

第五节 做出让用户愿意分享的内容 / 58

案例：如何在 1 天内做到 1 500 万 APP 曝光 20 万下载？ / 60

第六章 | 渠道运营

第一节 渠道拓展了运营边界 / 64

第二节 渠道合作方的选择 / 65

第三节 从注册开始最简单的渠道合作 / 66

第四节 先从自有渠道运营开始 / 67

一、微博 / 67

二、微信公众平台 / 68

三、官方论坛 / 69

四、社群 / 69

第五节 常见的渠道类型 / 70

一、媒体 / 70

二、社群 / 71

三、联盟广告 / 71

四、应用商城 / 72

第六节 充分利用渠道红利期 / 72

案例：全 IP 五个同步运营模型 / 73

第七章 | 活动运营

第一节 活动运营就是把产品价值生活化 / 78

第二节 策划，执行，复盘的三部曲 / 78

一、策划 / 79

二、执行 / 80

三、复盘 / 82

第三节 常用的活动形式 / 88

一、话题 / 88

二、游戏 / 90

三、O2O / 90

四、补贴 / 91

五、公益慈善 / 91

第四节 策划活动的关键点 / 92

案例：名人团体脱口秀的“大咖星之夜” / 93

第八章 | 数据在运营中的作用

第一节 数据的重要性 / 98

第二节 数据从何而来 / 99

第三节 几组常用的数据 / 101

一、用户类 / 101

二、流量类 / 102

三、电商类 / 103

四、移动应用 / 104

第四节 如何做数据分析 / 104

案例：咪咕的咖啡，全新 3S 时代 / 106

第九章 | 运营者的自我修养

第一节 何谓一个好的运营者 / 112

第二节 保持创业者的心态 / 114

第三节 建立自己的运营知识体系 / 115

第四节 用互联网呈现自己 / 116

第五节 用心保持一点情怀 / 117

附录 | “互联网运营培训圈”课程笔记

第一课 秦田：互联网传播的若干事 / 119

- 第二课 周磊：自然交互，智能生活 / 122
- 第三课 詹宏帅：坐在家里买铁搭 / 125
- 第四课 陈志刚：微信思维 / 129
- 第五课 许宁：“互联网 +”时代传统企业创新转型 / 132
- 第六课 蔡振华：带你走进 VR 的世界 / 138
- 第七课 顾嘉：超过 1 000 天的运营体验分享 / 148
- 第八课 颜鹏：一次微信主义的布道 / 152

第 一 章

第一章 抓住互联网时代的机遇

第一节 互联网 + 时代

互联网起源于阿帕网。1968 年，美国国防部高级研究计划局组建了一个计算机网，名为 ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network, 又称 ARPA 网)。1975 年，ARPA 网被转交至美国国防部通信处 (Defense Department Communication Agency)。1982 年中期 ARPA 网被停用，1983 年 ARPA 网被分成两部分，即用于军事和国防部门的军事网 (MILNET) 以及用于民间的 ARPA 网版本，改名为互联网。

在中国，1987 年 9 月 20 日 20 点 55 分，按照 TCP/IP 协议，中国兵器工业计算机应用研究所成功发送了中国第一封电子邮件，如图 1.1 所示。这封以英、德两种文字书写，内容是 “Across the Great Wall we can reach every corner in the world.” (越过长城，走向世界) 的电子邮件标志着中国与国际计算机网络成功连接。

1994 年 4 月 20 日，中国实现与互联网的全功能连接，成为接入国际互联网的第 77 个国家。

历经 21 年发展，中国互联网在 2015 年进入了互联网 + 时代。2015 年两会上，腾讯公司控股董事会主席兼首席执行官马化腾提出人代会建议案《关于以互联网 + 驱动，推进我国经济社会创新发展的建议》。互联网 + 真正成为国策的标志性事件是李克强总理在 2015 年政府工作报告中提出：“制定 ‘互联网 +’ 行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，



图 1.1 中国第一封电子邮件成功发出（图片来源于中国计算机报）

促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。”在十二届全国人大三次会议记者会上答中外记者问时，李克强总理又表示“站在‘互联网+’的风口上顺势而为，会使中国经济飞起来”。

什么是互联网+，有很多不同的理解。最早发布《2015 互联网+ 白皮书》的阿里研究院把其定义为：以互联网为主的一整套信息技术（包括移动互联网、云计算、大数据技术等）在经济、社会生活各部门的扩散、应用过程。

百度公司创始人、董事长兼首席执行官李彦宏认为：互联网+ 是互联网和其他传统产业结合的一种模式。这几年随着中国互联网网民人数的增加，现在渗透率已接近 50%。尤其是移动互联网的兴起，使得互联网在其他产业当中产生了越来越大的影响力。我们很高兴地看到，过去一两年互联网和很多产业一旦结合，就变成了一个化腐朽为神奇的东西。（中国新闻网，2015 年 3 月 11 日）

小米科技创始人、董事长兼首席执行官雷军认为：李克强总理在报告中提“互联网+”，意思就是怎么用互联网的技术手段和互联网的思维与实体经济相结合，促进实体经济转型、增值、提效。（雷军告诉你：互联网+ 加的是什么 湖北网络广播电视台，2015 年 3 月 14 日）

而最权威的官方版，则是《国务院关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》（国发〔2015〕40 号）文件中的定义。在这份文件中，互联网+ 被定义为：

把互联网的创新成果与经济社会各领域深度融合，推动技术进步、效率提升和组织变革，提升实体经济创新力和生产力，形成更广泛的以互联网为基础设施和创新要素的经济社会发展新形态。

第二节 互联网 + 时代的三个关键词

一、连接

连接是一个很奇妙的词。村落连接在一起，就成为城镇；城镇连接在一起，就成为城市；城市连接在一起，就成了国家。因为出版社，读者和作者连接在了一起。

可以说，文明是连接起来的。在人类文明的进化史上，火车、蒸汽机、航空的出现，都促进了连接。互联网的出现，进一步促进了连接，提升了沟通效率。用现代管理学之父德鲁克先生的话来说，“互联网最大的影响力是消除了沟通之间的距离。”

可以看到，各巨头都希望成为连接者。2014年11月19日，在乌镇举行的世界互联网大会上，腾讯公司控股董事会主席兼首席执行官马化腾表示，腾讯将专注于做互联网的连接器：“腾讯的优势是在通信、社交大平台上，现在整个战略是回归本质，做互联网的连接器，不仅把人连接起来，还要把服务和设备连接起来。”2016年3月17日，中国移动在香港发布2015年财报，用了“连接驱动发展”来定义未来战略，并表示将从做大连接规模、做优连接服务、做强连接应用等方面来实施。

近年来，手机的出现进一步促进了连接。相较于过去在计算机上用互联网，连接的是计算机，手机真正将人与人、人与资源连接在一起。

腾讯公司推出了为智能手机提供即时通信服务的应用程序——微信，促进了人与人之间的连接，从此有了一个新的词，叫社群。人以群分，在某些方面相似的人们汇聚在一起，相互交往，加强沟通。同样的应用，还有新浪微博、豆瓣等。

阿里巴巴推出的余额宝,促进了资源与资源之间的连接,人们手头大量的闲余资金汇聚在一起,捧出一个巨大的基金。同样的应用,还包括中国电信推出的添益宝,以及中国移动推出的和聚宝。

网易推出的网易公开课,促进了人与资源之间的连接。同样的应用,还包括学堂在线、慕课平台。在其他领域,携程促进了人们与旅游机构或旅游景点之间的连接;大众点评促进了人们和餐饮机构之间的连接。

在不久的将来,通过传感器等设备,还将促进物与物的连接。人们生活中很多习以为常的传统产品,已经被赋予新的信息,例如能知道牙齿健康状况的智能牙刷,可以测睡眠的床垫,还有能读取人们偏好的智能电视。

万物互联的时代,即将来临。

二、分享

2016年3月5日上午9时,第十二届全国人民代表大会第四次会议在北京开幕,国务院总理李克强作政府工作报告。在报告中,总理提到了“大众创业、万众创新”“线上线下互动”等互联网相关内容,报告中提到的“支持分享经济发展,提高资源利用效率,让更多人参与进来、富裕起来”,则体现了国家对分享经济的支持。分享经济使社会资源有了重新配置的巨大可能。

互联网让供需之间更好对接,从此实现了剩余产能高效利用,形成了分享经济模式。可以分享的资源包括两种,一种是闲置资源。从大的角度来说,气候变暖是全球都面临的一个问题。将有限的资源充分利用,减少环境污染,将能应对这一危机。从小的方面入手,可以把自己闲置的车子、闲置的房间更有效率地运转起来。第二种则是稀缺资源。在今天这个资源稀缺的世界里,通过人人分享的组织可以在一定程度上创造出富足的社会。

人们熟知的滴滴出行,其实就是分享经济的一种体现。滴滴于2012年6月成立,最早通过打车软件切入出租车市场;2014年,滴滴推出专车服务;2015年2月,滴滴和快的合并;2015年6月,滴滴顺风车上线;2015年7月,滴滴巴士、滴滴代驾上线,还有相继推出的滴滴试驾。在滴滴这个大平台上,通过人和车辆座位信息匹配、分发,整合闲置资源,调动巴士、出租车、专车、顺风车等社会运力,满足了大众的出行需求。

而在通信业，中国铁塔股份有限公司是分享商业模式的尝试。铁塔公司的资产来源于中国电信、中国移动、中国联通三家运营商存量资产的注入，商业模式则是在三家铁塔类相关资产出售后共享回租。其本质是使用权大于所有权。铁塔类资产由原来三家电信企业各自拥有各自使用，变为一家拥有多家使用，甚至被全社会使用。

三、普惠

台湾散文家张晓风，曾在散文里分享旁听“经济学”课程时的笔记：“什么是经济学呢？经济学就是把‘有限资源’做‘最适当的安排’，以得到‘最好的效果’。”“经济学为什么发生呢？因为资源‘稀少’，不单物质‘稀少’，时间也‘稀少’，而‘稀少’又是为什么？因为，相对于‘欲望’，一切就显得‘稀少’了……”

而在互联网时代，因为连接，因为分享，普惠逐步可为大众所享受。

以促进教育公平为例，大规模开放在线课程，世界上最优秀的老师通过录制课程上传平台的形式进行授课，人们随时随地都能学习到名校名师的课程，在一定程度上，促进了优质教学资源均衡化。

另一个典型的例子，是互联网金融解决了小微企业发展资金的问题。绝大多数小微企业是无法通过股票和债券市场直接融资的，向银行贷款成为单一的融资方式。但小微企业往往缺乏可供抵押的资产，很难向银行融到资金；而银行方面，不能很好地评判小微企业的还款能力，也不能放贷。在互联网金融模式，资金来源已不局限于银行，个人资金汇聚起来，数目也很可观；且利用互联网的特性，减少了信息的不对称性，投资人通过查询企业历史交易信息、在互联网上记录的工作生活情况，更加了解企业的发展情况，从而决定是否投资于该公司，解决了小微企业融资难的问题。现在还出现了帮助企业或个人增信的第三方应用，更加提高了效率。

除了人人受益，普惠还体现在以人为本。互联网是去中心化的，局部、碎片、个体的价值得到前所未有的重视。每个人的个性更加容易被识别，用户可以更灵活地参与到产品和服务中去，从而满足个性化的需求。

第三节 互联网 + 创业创新

在《国务院关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》(国发〔2015〕40号)文件中,阐述了互联网+的11个专项领域。这11个领域的选择十分有智慧,选择了事关经济发展全局、贴近人民群众关切、创新变革潜力巨大,同时也是互联网能够发挥关键作用、融合大方向清晰、指导性非常明确的领域。这11个领域包括:“互联网+”创业创新、“互联网+”协同制造、“互联网+”现代农业、“互联网+”智慧能源、“互联网+”普惠金融、“互联网+”益民服务、“互联网+”高效物流、“互联网+”电子商务、“互联网+”便捷交通、“互联网+”绿色生态和“互联网+”人工智能。

而排名第一的,就是“互联网+”创业创新。应充分发挥互联网的创新驱动作用,以促进创业创新为重点,推动各类要素资源聚集、开放和共享,大力发展众创空间、开放式创新等,引导和推动全社会形成大众创业、万众创新的浓厚氛围,打造经济发展新引擎。

改革创新是各项行动之首。2014年11月,APEC工商领导人峰会在北京开幕,峰会主题为“亚太新愿景:创新、互联、融合、繁荣”。国家主席习近平出席峰会开幕式并发表主旨演讲,演讲中提到“唯改革者进,唯创新者强,唯改革创新者胜”,体制的改革创新是基础。

从2014年9月,李克强总理参加夏季达沃斯论坛时,首次提出要开启大众创业全民创新的新时代;到2015年,“大众创业、万众创新”被写入政府工作报告中,这意味着大众创新创业已成为国家层面的顶层设计。可以看到,鼓励“创业创新”的良好环境在逐步营造起来。例如,政府出台“权力责任清单”,要求政府“法无授权不可为”,对创业创新者则是“法无禁止皆可为”;为全国小微企业和创业者出台减税降费措施;国家设立了400亿元的新兴产业创投引导基金;李克强总理亲身前往深圳柴火创客空间参观;新闻联播不时报道手机游戏创业者段利军等的创业故事。

2016年两会上,李克强总理的政府工作报告中,在总结2015年工作时,