

从野蛮生长到有序竞争，从跟随市场到引领潮流

只是一本书的距离

互联网产品运营

产品经理的10堂精英课

丁华 聂嵘海 王晶 著

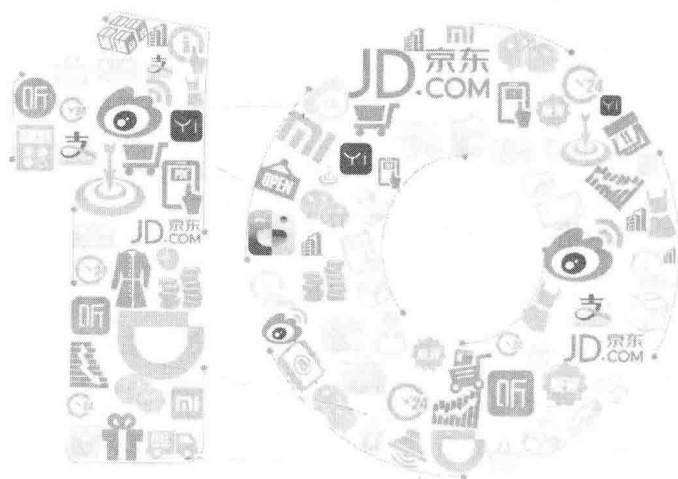


用户运营的6个节点，内容运营的4个关键，活动运营的4个阶段，数据化运营的5个层面
运营高手都在使用的产品技巧，产品老司机很难告诉你的运营秘籍

互联网产品运营

产品经理的10堂精英课

丁华 聂嵘海 王晶 著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内容简介

《互联网产品运营：产品经理的10堂精英课》共有10章，前9章分别从互联网产品运营的9个点入手，最后一章辅以案例，分析当下市场热门产品的运营模式。

第1章点明在运营产品之前需要经过缜密的策划，这样才能有明确的运营方向；第2章讲述产品运营的定位，有了准确的定位，运营才不会走偏；第3章描述用户运营，用户是一款产品的根本，没有用户，产品就是死的；第4章讲述内容运营的技巧，产品内容要怎么运营才能受到用户喜爱，才能提高用户黏性；第5章陈述活动运营的重要性，如何策划产品活动，如何推广、营销产品，产品才能被用户看到；第6章阐明数据对产品运营起到的作用，如何利用数据才能帮助产品正确运营；第7章说明产品运营需要不断改进和优化，才能给用户绝佳的体验感；第8章描绘产品运营的生命周期，产品发展的阶段不同，运营的方案也有所不同；第9章解释团队对产品运营的重要性，要做好运营，首先就要有一支优秀的运营团队；第10章陈列各大行业的热门产品，让读者能从真实的案例中把握产品运营的技巧。

本书适合互联网产品经理、运营、营销人员阅读。

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

互联网产品运营：产品经理的10堂精英课 / 丁华，聂嵘海，王晶著. —北京：电子工业出版社，2017.5

ISBN 978-7-121-31295-3

I. ①互… II. ①丁… ②聂… ③王… III. ①电子商务—商业经营 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第072297号

策划编辑：张彦红

责任编辑：徐津平

特约编辑：赵树刚

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：14.75 字数：284千字

版次：2017年5月第1版

印次：2017年5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，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。

前言

从新手产品到寡头产品，100% 产品 + 100% 运营

每天都有新的互联网产品在推出，但是成功的却少之又少，这是为什么？很简单，就是推出新产品的这家公司不懂得运营。运营对一个产品来说到底有多重要？我们可以看看当时在即时聊天领域厮杀得昏天暗地的 MSN、飞信、ICQ，几乎当时所有的互联网巨头都推出了即时聊天产品，但是最后成功的只有 QQ。为什么其他产品都没有成功？究其原因，就是这些产品运营不到位。

有些人不理解产品和运营的关系，我们可以做一个简单的比喻——产品就像歌手，运营就好比经纪公司。歌手有自己的先天优势和潜质，产品也是。在唱片业不发达的早期，一名好歌手可以很容易地被广大群众所认识并且喜爱；但现在不同了，歌手必须被营销和包装。就像《天天向上》主持人大张伟说过的一句话：“在 20 世纪 90 年代，一年可以红四五十首歌，只要推出新歌基本上就能红，而现在四五年都红不了一首歌。”互联网行业也是如此，现在的互联网行业日趋成熟，产品领域众多，每天都有几十款新产品在推出。酒香也怕巷子深，所以运营的目的就是让有实力的歌手被大家熟知，让这名歌手的歌进入市场。

产品和运营之间的关系是相互的，主要表现在以下三个方面：

(1) 产品素质决定运营的发挥余地。产品的质量、潜力和方向在产品规划初期就已经成型，产品的基础素质决定了运营的工作强度，好的产品运营起来

更轻松。但是如果运营不到位,那么产品再好也会被搞砸,比如 Buzz。运营得好,普通产品也可以化普通为神奇,比如天涯和猫扑。

(2) 运营发掘产品潜力,提高产品素质。在产品运营的过程中,因为商业化目标会对产品有需求,这些需求可以让产品获得更大的提升空间,并且不断改进产品的体验和质量。就像歌手根据市场推出新歌来取悦歌迷。运营做得好,可以把一个产品的普通功能发挥到极致。比如豆瓣,豆瓣的相册功能就非常简单,体验感也不是很好,但是现在却变成了豆瓣 UGC 内容的一个重要组成部分。

(3) 产品和运营缺一不可,不能割裂。运营能促进产品的更新换代,为产品拓展新的发展方向,而新升级的产品空间则能给运营带来更多资源。产品和运营是不可割裂的,它们是相互联系的整体。

盛大网络内部流传一句话:“产品不足运营补”,足以证明运营的重要性。但这句话并非对所有的互联网产品都适用。一无是处的产品,不管怎么运营,不管什么样的运营高手,也无法让产品死而复生。永远不要以为自己产品的设计完美到无须运营。要让一个新产品做到寡头产品,只有一种模式,那就是 100% 产品+100% 运营。没有好产品,如何运营也成不了寡头产品;没有好运营,产品再好也成不了寡头产品。

目录

1 产品运营要策划，有策划才有方向 / 1

互联网产品运营策划就像电影行业中的导演与编剧，他需要统筹指导整个产品的业务逻辑，清晰地指导影片中的每一个分镜；获取业务需求，编写产品执行策划文档指导，也就是编写剧本。互联网产品运营策划就是对从产品的开发到产品的推广过程再到产品的后期沉淀的一个总的统筹。

- 1.1 什么是互联网产品运营策划 / 2
- 1.2 竞品分析策划 / 2
- 1.3 产品定位策划 / 5
 - 1.3.1 定义：用一句话描述你的产品 / 5
 - 1.3.2 核心目标：能为用户解决什么问题 / 6
 - 1.3.3 用户定位：如何定位目标群体 / 6
 - 1.3.4 用户特征：你的用户是什么样子的 / 7
 - 1.3.5 使用场景：什么情况下用户会使用你的产品 / 8
- 1.4 推广方案策划 / 8
 - 1.4.1 线上渠道，全网络大范围覆盖 / 8
 - 1.4.2 线下渠道，地面店面全面覆盖 / 11
 - 1.4.3 推广预算，资金配比步步到位 / 14
- 1.5 目标制定策划 / 14
 - 1.5.1 产品运营阶段目标 / 15
 - 1.5.2 根据产品类型制定目标 / 15
- 1.6 数据分析策划 / 16
 - 1.6.1 留存率 / 16
 - 1.6.2 活跃用户数 / 17

2 产品定位要明确，“大而全”不如“小而精” / 18

很多人认为产品定位与市场定位是同一个概念，其实二者是有很大的区别的。市场定位是指企业对目标消费者或目标消费者市场的选择；而产品定位是指企业应用什么样的产品来满足目标消费者或目标消费市场的需求。

- 2.1 什么是产品定位 / 19
- 2.2 产品定位的方法 / 20
 - 2.2.1 产品品种角色定位 / 20
 - 2.2.2 目标消费者定位 / 22
 - 2.2.3 产品整体概念分层定位 / 25
- 2.3 产品定位的原则 / 29
 - 2.3.1 原则一：与同类产品竞争 / 29
 - 2.3.2 原则二：拾遗补缺 / 30
 - 2.3.3 原则三：突出特色 / 31
 - 2.3.4 原则四：求新求异 / 32
 - 2.3.5 原则五：居于主动地位 / 33
- 2.4 产品定位的步骤 / 33
 - 2.4.1 探寻市场机会 / 33
 - 2.4.2 挖掘市场细分 / 37
 - 2.4.3 选择目标市场 / 43

3 用户运营是根本，挟用户才能“令”诸侯 / 49

互联网时代，用户是互联网企业最重要的资产。谁能了解用户、成功俘获用户，谁就能成为“快鱼吃慢鱼”时代的快鱼，谁就能成为“挟用户令诸侯”的那个诸侯，否则你就注定成为“成王败寇”中的那个败寇。

- 3.1 什么是用户运营 / 50
- 3.2 演变，用户运营内容的进阶之路 / 51
 - 3.2.1 一对一运营 / 51
 - 3.2.2 一对多运营 / 51
 - 3.2.3 粗放式运营 / 52
 - 3.2.4 精细化运营 / 52

- 3.3 开源, 拉动新用户 / 53
 - 3.3.1 绑定注册带来更多用户 / 53
 - 3.3.2 设置“爆款诱饵” / 56
 - 3.3.3 内部邀请引流 / 60
 - 3.3.4 给用户一个分享的理由 / 64
- 3.4 节流, 防止流失与流失挽回 / 67
 - 3.4.1 给用户留下良好的第一印象 / 67
 - 3.4.2 给用户足够的激励, 让用户持续 / 70
 - 3.4.3 明确“流失用户”的定义 / 74
 - 3.4.4 建立流失预警机制 / 76
 - 3.4.5 对流失用户进行挽回 / 77
- 3.5 维持, 已有用户的留存 / 78
 - 3.5.1 利用推送设置, 提高留存率 / 78
 - 3.5.2 提高产品优势和直接需求吻合度 / 79
 - 3.5.3 满足用户的潜在需求 / 80
- 3.6 刺激, 促进用户活跃 / 81
 - 3.6.1 促活前的准备工作 / 81
 - 3.6.2 针对用户投放信息 / 82
 - 3.6.3 开发新功能 / 83
 - 3.6.4 让用户决定内容 / 84
- 3.7 挖掘, 促使用户产生利润 / 85
 - 3.7.1 付费, 要么好, 要么新 / 85
 - 3.7.2 差异化内容, 让用户心甘情愿埋单 / 87
 - 3.7.3 展示可能的利益或优惠, 促使用户付费 / 88
 - 3.7.4 付费奖励, 促使用户养成付费习惯 / 89

4 内容运营要深入, “颜值 + 内涵” = 人气 / 90

对内容运营的核心我们就可以这么理解: 通过生产和重组内容的方式去满足用户的内容消费需求, 提升产品的活跃度, 以及对品牌的认知度。

4.1 什么是内容运营 / 91

- 4.2 做好内容运营的4项准备 / 92
 - 4.2.1 对自身产品的理解 / 92
 - 4.2.2 对产品用户的理解 / 93
 - 4.2.3 对产品现有数据的把握 / 94
 - 4.2.4 竞品及其策略和数据 / 95
- 4.3 内容运营的两种模式 / 96
 - 4.3.1 传统模式 / 96
 - 4.3.2 创新模式 / 100
- 4.4 内容运营的两种执行方法 / 104
- 4.5 内容运营的方法 / 106
 - 4.5.1 搭建好产品“骨架”内容 / 106
 - 4.5.2 充实好产品“肉体”内容 / 107
 - 4.5.3 搭建好产品“社交”内容 / 108
 - 4.5.4 以消费时间、金钱货币为中心 / 108

5 活动运营要全面，让产品用户从0到10000+ / 110

每时每刻都有企业在为产品举办各种各样的活动，用户也早就看惯了各种各样的产品活动，可以说一般的产品活动已经很难激起用户的兴趣，因为用户对产品活动已经开始进入审美疲劳阶段。

- 5.1 什么是活动运营 / 111
- 5.2 活动准备阶段 / 111
 - 5.2.1 明确活动的目的 / 111
 - 5.2.2 活动的理由是什么 / 114
 - 5.2.3 做好三项活动准备 / 115
- 5.3 活动策划阶段 / 116
 - 5.3.1 活动的策划创意 / 116
 - 5.3.2 活动文案 / 119
 - 5.3.3 增加活动成功的筹码 / 122
 - 5.3.4 考虑用户的感受 / 124

- 5.4 活动执行阶段 / 125
 - 5.4.1 活动跟踪 / 125
 - 5.4.2 爆点挖掘 / 125
 - 5.4.3 有效引导 / 126
 - 5.4.4 有力应变 / 127
- 5.5 活动总结阶段 / 127
 - 5.5.1 活动总结需要包含的元素 / 127
 - 5.5.2 做一次复盘 / 128

6 数据化运营要精准，让爆款来得更猛、更持久 / 131

在数据化运营阶段，数据就产生价值，你有意识地用它，但却没有关注它。而当你发现数据已经和战略融合后，你才认识到要有意识收集它、管理它。

- 6.1 什么是产品数据化运营 / 132
- 6.2 按流程走，向高处走 / 133
 - 6.2.1 数据收集 / 133
 - 6.2.2 数据处理 / 135
 - 6.2.3 数据分析 / 135
 - 6.2.4 数据展现 / 138
- 6.3 数据驱动精细化运营 / 141
- 6.4 产品数据化运营，几个要点不能少 / 143
 - 6.4.1 访客数 / 143
 - 6.4.2 访问次数 / 143
 - 6.4.3 页面和网站停留时间 / 144
 - 6.4.4 跳出率 / 145
 - 6.4.5 交互率 / 146
 - 6.4.6 转化率 / 149
- 6.5 搜索数据分析 / 152
 - 6.5.1 站内搜索分析 / 152
 - 6.5.2 SEO 搜索分析 / 153

6.6 营销数据分析 / 155

6.6.1 电邮营销效果分析 / 155

6.6.2 线下营销效果分析 / 157

6.6.3 线上营销效果分析 / 157

7 产品运营要优化，发现问题解决问题 / 159

曾有人提出用户体验三准则：“别让我等，别让我想，别让我烦”。比如打开页面过长，就会导致50%的用户离开；多一个注册程序，也会导致用户离开。所以，性能优化的第一步就是设定“一切为了用户体验”的优化目标。

7.1 什么是产品优化 / 160

7.2 以用户体验为中心的性能优化 / 160

7.2.1 设定“一切为了用户体验”的优化目标 / 161

7.2.2 真实、全面、准确地收集用户体验数据 / 164

7.2.3 从后端到前端的“一揽子”优化策略集 / 165

7.3 利用A/B测试驱动产品优化 / 167

7.3.1 A/B测试可解决的产品优化痛点 / 167

7.3.2 A/B测试的操作步骤 / 169

7.3.3 抓住A/B测试的特性 / 169

7.3.4 A/B测试优化与应用场景 / 171

7.3.5 高效A/B测试7条黑客经验 / 172

7.4 利用数据优化产品运营 / 174

7.4.1 活动运营的数据分析优化 / 174

7.4.2 内容运营的数据分析优化 / 175

7.4.3 渠道运营的数据分析优化 / 175

8 产品运营有周期，不同阶段不同方案 / 177

处在种子期的产品要简单、核心功能明确，因而针对的用户就不能广泛，因为处在种子期的产品的功能满足不了他们，将目标用户范围定得太广，反而会失去先机。

8.1 产品运营：种子期 / 178

8.1.1 种子期的运营重点：MVP / 178

- 8.1.2 种子期的运营模式 / 179
- 8.1.3 种子期的三种运营方式 / 181
- 8.2 产品运营：爆发期 / 183
 - 8.2.1 爆发期的运营重点：更新迭代 / 183
 - 8.2.2 爆发期的运营模式 / 185
 - 8.2.3 爆发期的四种运营方式 / 186
- 8.3 产品运营：平台期 / 188
 - 8.3.1 平台期的运营重点：更新修复 / 188
 - 8.3.2 平台期的运营模式 / 190
 - 8.3.3 平台期的三种运营方式 / 191

9 团队组建是前提，人人都是运营精英 / 192

在团队建设中有人做过调查，问团队成员最需要领导做什么，80%的人都希望有一个清晰明确的目标，从中可以看出目标在团队建设中的重要性。

- 9.1 确定运营团队的目标 / 193
- 9.2 团队组织架构：各就各位，各尽其职 / 195
 - 9.2.1 产品总监 / 195
 - 9.2.2 用户体验设计师 / 197
 - 9.2.3 项目管理人员 / 199
 - 9.2.4 运维人员 / 201
 - 9.2.5 产品营销人员 / 203
- 9.3 有考核，才有精英团队 / 204
 - 9.3.1 绩效考核机制的制定方法 / 204
 - 9.3.2 绩效评估的原则 / 205
 - 9.3.3 运营团队绩效考核应注意的指标 / 206

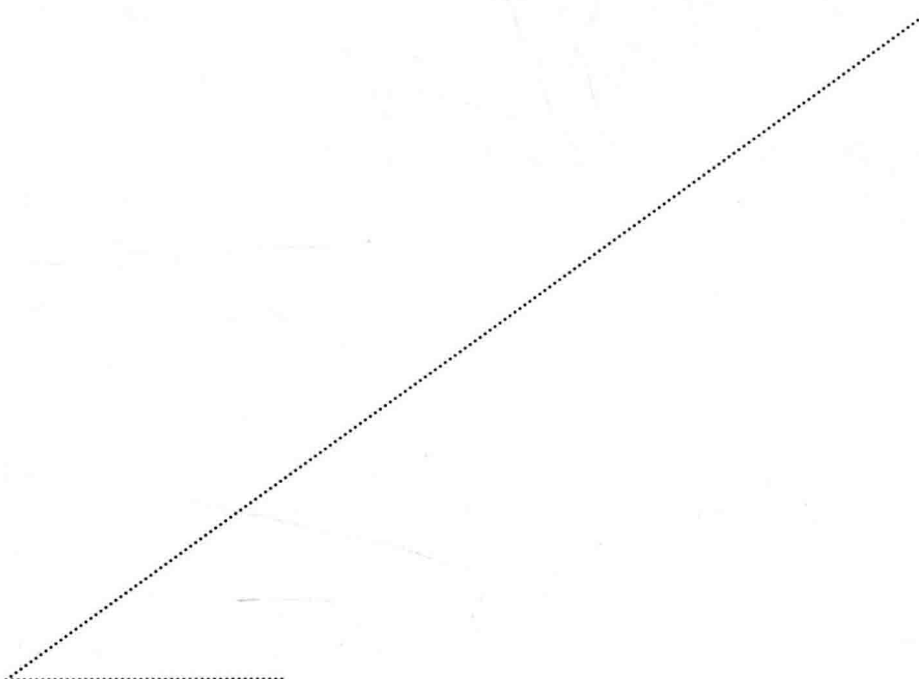
10 理论技巧需验证，有案例才有人信 / 208

如今的新浪微博显然已经无敌，成为名副其实的寡头产品。那么，新浪的微博团队又是如何将之运营到如今的地位的呢？

- 10.1 【社交】微博运营核心：明星、粉丝、互动 / 209

- 10.2 【自拍】美拍运营核心：女性、美颜、短视频 / 211
- 10.3 【搜索】搜狗运营核心：查询功能、搜索提示、
微信公众号 / 213
- 10.4 【打车】滴滴运营核心：便捷、补贴、支付 / 215
- 10.5 【电商】唯品会运营核心：名牌折扣、限时抢购、
正品保障 / 217
- 10.6 【支付】支付宝运营核心：网购、移动、场景
覆盖 / 218
- 10.7 【视频】芒果TV运营核心：自制、独播、网台
联动 / 220
- 10.8 【直播】一直播运营核心：明星、公益、平台
支撑 / 222

产品运营要策划，有策划才有方向

- 
- 1.1 什么是互联网产品运营策划
 - 1.2 竞品分析策划
 - 1.3 产品定位策划
 - 1.4 推广方案策划
 - 1.5 目标制定策划
 - 1.6 数据分析策划

日本策划家和田创认为，“策划是通过实践活动获取更佳效果的智慧，它是一种智慧创造行为”。确实，产品运营也是如此。在运营产品之前做好策划，可以让产品运营获得更好的效果。

1.1 什么是互联网产品运营策划

什么是互联网产品运营策划？其实很容易理解，互联网产品运营策划就是一个产品的总设计师针对不同的行业、不同的企业设计出一款产品，包括产品设计前的定位与包装、产品完成后的运营方案。

互联网产品运营策划就像电影行业中的导演与编剧，他需要统筹指导整个产品的业务逻辑，清晰地指导影片中的每一个分镜；获取业务需求，编写产品执行策划文档指导，也就是编写剧本；选择合适的项目组成员，如寻找演员、摄影师、影视后期编辑、声效师、道具等；在产品开发过程中承担一定的用户测试工作，就是观看影片剪辑。

互联网产品运营策划就是对从产品的开发到产品的推广过程再到产品的后期沉淀的一个总的统筹。

1.2 竞品分析策划

产品经理会通过竞品分析为自己制定产品规划提供依据，同样，产品运营可以通过竞品的调研为自己的工作提供帮助。初创企业可以通过竞品分析快速熟悉市场，成熟企业可以通过竞品分析掌握互联网产品运营新玩法和优化方向。

竞品分析策划的内容包括6个方面（见图1-1）。

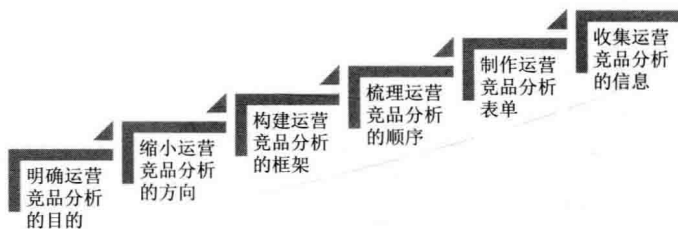


图 1-1 竞品分析策划包含的6项内容

竞品分析策划主要从三个角度进行，分别是用户分析、功能分析和数据分析，三者需要同步进行。

1. 用户分析

用户分析包含核心用户、主流用户和用户构成比例三个部分。

1) 核心用户

这类用户是最忠诚、黏性最高的用户。寻找核心用户有两种方法（见图 1-2）。

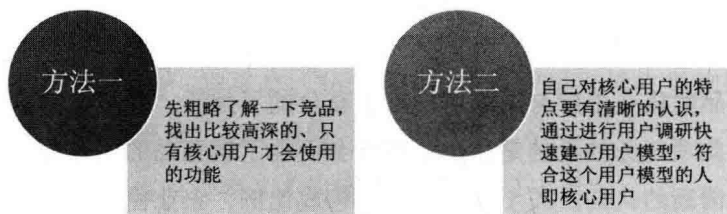


图 1-2 寻找核心用户的两大方向

例如企鹅 FM、喜马拉雅 FM 的核心用户画像（见图 1-3）。由于二者都把音频分享平台作为自己的产品定位，因此在核心定位上的区别并不大。在用户忠诚度方面，因为企鹅 FM 成立时间较晚，功能不够完善，所以比喜马拉雅 FM 略逊一筹。不过，随着企鹅 FM 对分享、互动与社交等功能的不断完善，核心用户的忠诚度将会越来越高。



图 1-3 企鹅 FM 和喜马拉雅 FM 的核心用户画像

2) 主流用户

寻找主流用户的技巧和寻找核心用户一样。可以从企鹅 FM 和喜马拉雅 FM 上了解主流用户分析的概念（见图 1-4）。

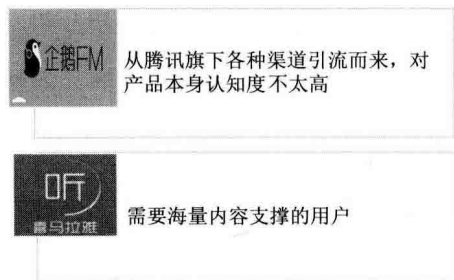


图 1-4 企鹅 FM 和喜马拉雅 FM 的主流用户画像

3) 用户构成比例

在对竞品的核心用户与主流用户有了充分的了解后，就可以进行划分用户构成的工作。此项任务的目的是让企业更加全面地了解竞品的用户群，对竞品的整体概念有更清晰的认知。关于具体的用户构成比例，企业需要根据自身的经验以及对竞品的认知程度来确定。

2. 功能分析

功能分析包含核心竞争力和主要功能两个方面。

1) 核心竞争力

核心竞争力是一款产品能否得到发展的关键问题，没有核心竞争力的产品就是失败的产品。因此，企业在做竞品分析策划时，一定要注意产品的核心竞争力问题。

企鹅 FM 的核心竞争力来源于腾讯旗下的各个产品，喜马拉雅 FM 的核心竞争力主要来源于丰富的内容（见图 1-5）。

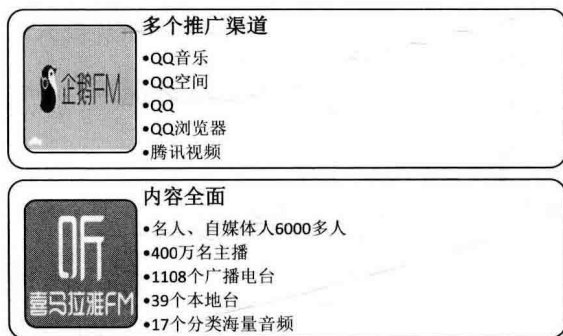


图 1-5 企鹅 FM 和喜马拉雅 FM 的核心竞争力