

HZ BOOKS
华章IT

前线系列
FIRE

O P E R A T I O N F I R E

运营前线2

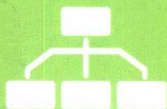
一线运营专家的
运营方法、技巧与实践

兰军◎等著

腾讯、阿里、百度、360、迅雷、YY
小米、爱奇艺、乐视等数十家大型互联网企业的
运营最佳实践集结

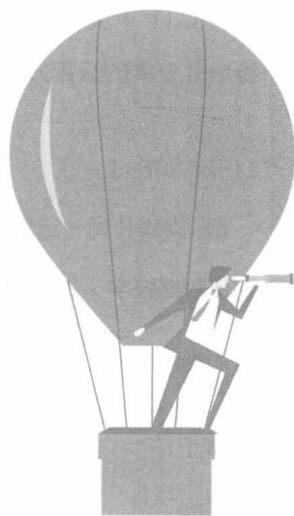


%



机械工业出版社
China Machine Press

前线系列



O P E R A T I O N F I R E

运营前线2

一线运营专家的
运营方法、技巧与实践

兰军◎等著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

运营前线 2: 一线运营专家的运营方法、技巧与实践 / 兰军等著. —北京: 机械工业出版社, 2017.2
(前线系列)

ISBN 978-7-111-56206-1

I. 运… II. 兰… III. 网络公司—运营管理—经验—中国 IV. F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 040752 号

运营前线 2: 一线运营专家的运营方法、技巧与实践

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 何欣阳

责任校对: 董纪丽

印刷: 中国电影出版社印刷厂

版次: 2017 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 203mm × 203mm 1/16

印张: 20.75

书号: ISBN 978-7-111-56206-1

定价: 69.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379426 88361066

投稿热线: (010) 88379604

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

本书作者

霍 仟

房越悦

黄杰民

白 崎

陈维贤

黎 晨

华英杰

宗 良

王临霏

唐向阳

黄国权

熊 竹

兰 军

张子良

朱军华

朱扬志

张皓博

杨 旭

尚林栋

程 虎

张 洁

洪 斌

梁 康

欧阳叶慧

本书志愿者编辑

郭耀东

陈 莉

高 望

田 间

李诗晴

季晓武

为什么要写这本书

在我（兰军）组织国内一线的互联网产品经理们撰写的第一本书——《产品前线》^①出版之后，收获了意想不到的效果，在行业内产生了一些影响，于是我们就按照原计划着手组织了“前线系列”的第2本书《运营前线》^②的撰写。同样是120多位报名参与的同行，同样是来自腾讯、阿里、百度、YY语音、迅雷、360、乐视等一线互联网公司，都是奋斗在一线的产品运营经理、运营总监，都是他们在多年工作中的实践提炼。

我做互联网产品工作已经有十多年了，专职做产品运营工作，是2009年从腾讯开始的。当时我在QQ秀产品中心基础产品运营组，专职做QQ秀的数据运营，期间同时也做了很多其他的运营工作：活动运营做过红钻明星见面会；内容运营做过QQ秀的标签运营；用户运营做过QQ秀官方代言人秀哥（虚拟人物）运营等。2012年加入欢聚时代公司，在YY语音基础产品组任职，部门的工作职能是YY语音客户端产品的迭代优化。数据是进行产品优化需求评判的重要标准，我和公司数据平台部门的同事合作，从数据定义开始，共同完善了整个公司的数据运营体系。

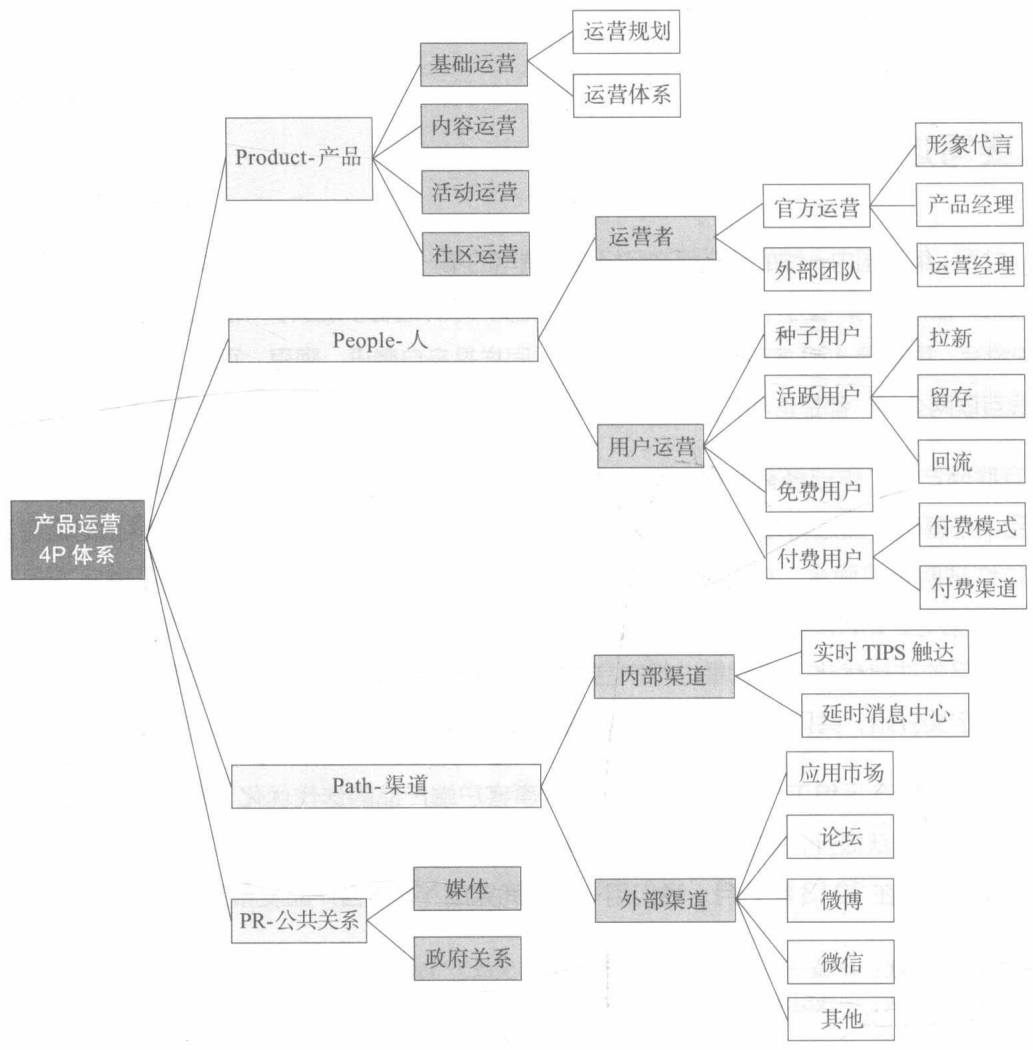
在YY语音基础产品组工作期间，我不仅仅从事客户端产品的迭代优化，同时还关注着新用户的拉新留存和老用户的活跃提升，这些目标通过版本发布、用户运营、社区运营、活动运营等手段推进。期间，记忆最深刻的是在2013年7月，我们用一周时间完成YY语音产品发布五周年的大型运营活动，活

① 书名《产品前线：48位一线互联网产品经理的智慧与实践》，ISBN：978-7-111-51516-6。

② 书名《运营前线：一线运营专家的运营方法、技巧与实践》，并分为1、2两册，以下简称《运营前线1》与《运营前线2》。

动版块涉及五周年勋章领取、YY 客户端时光机、抽奖、五周年 YY 秀领取、用户参与五周年 T 恤设计、线下生日会等。从策划到开发上线，仅用了一周时间，成功地做了一场几乎不可能完成的运营活动。

经过多个运营项目的实践，我对互联网产品运营进行了归纳，整理出了 4P 产品运营体系，四个 P 分别是：Product（产品）、People（人）、Path（渠道）、PR（公共关系），具体如下图所示。



这个体系源于我的工作实践，其中涉及的多种运营场景，都是我亲身经历。在这个体系中，有一些模块容易被忽视，例如 People（人）的运营，除了用户之外，官方角色也是非常重要的，包括企业创始人、产品经理、运营经理本身，还有一个性价比极高的角色，就是外部运营团队。

最后一个 P，是 PR（公共关系）媒体、政府关系，在大公司一般是由专门部门负责的，在创业公司，如果不是创始人自己做，那么就是运营团队应该负责的工作。

这么一看，运营工作真的很多、很杂，而且在不同的产品阶段，运营侧重点又各有不同。例如产品立项阶段，侧重运营规划的工作；产品研发阶段，侧重渠道运营筹备的工作，冷启动准备工作；品发展期，需要提升用户留存，侧重社区运营、活动运营等工作。大家可以尝试一下，按照产品的生命周期，对运营方法进行分类，同时可以结合书中的实战案例进行方法论的梳理，相信会有很大的收获。

很多人说，做运营，尤其是刚刚开始做，基本就是在打杂，现实情况也是如此。因为刚刚开始做运营的朋友，往往缺乏全局概念，只是默念运营真言“拉新、留存、回流、促活跃、做收入”，想到什么就做什么，自然就会沦为打杂了。在小公司，运营人员样样都要干；在大公司，运营工作会细分为基础运营、用户运营、数据运营、活动运营、社区运营、渠道运营、产品营收等多个工作岗位，运营工作比较琐碎，会让相关运营人员有工作范围狭窄的感觉。

很多有志于做互联网产品的朋友，尤其是应届毕业生，面对产品策划和产品运营两个方向，大多数人会选择产品策划方向，认为这样可以更专注地做思考，成就感更强。其实不然，例如在腾讯公司，产品策划和产品运营都属于产品经理岗位，只是方向不同，并且越往后发展，越能理解产品策划和产品运营不分家的道理，不懂运营的产品策划，眼光过于短浅，只会着眼当前用户问题的解决，对于长期的运营缺乏规划，在产品功能上，也有可能忽视一些运营功能的开发。因此，产品策划和产品运营是产品经理的必备技能。记得腾讯的微信产品部门有一则招聘产品经理的岗位要求，就简洁明了地写着：会产品策划、会产品运营。

期待读者们在阅读本书之后，能有一些收获，哪怕只是从书中的一个案例中得到一些当前学习工作上的启发，那也不枉作者们的辛勤写作了。

本书主要内容

根据互联网运营的分类，原书在成稿过程中被分为两个部分，分别对应《运营前线 1》和《运营前线 2》两本图书。

《运营前线 1》和《运营前线 2》一共包含 9 大运营主体，共 50 个最佳实践，几乎涵盖了产品运营的各个方面。

《运营前线 1》包含的主题：

- 第一部分 用户运营
- 第二部分 运营推广
- 第三部分 活动运营
- 第四部分 社区运营

《运营前线 2》包含的主题：

- 第一部分 内容运营
- 第二部分 产品营收
- 第三部分 渠道运营
- 第四部分 数据运营
- 第五部分 运营思维

本书读者对象

第一类：运营工作的实践者。拥有一定的运营经验，再看同行的实战案例，相信会有更多的共鸣。

书中的作者有不少留下了自己的微信号，大家可以加文章作者为好友，进行交流。

第二类：对互联网产品运营有需要的读者。例如企业管理者，以及想从其他岗位转行做运营的朋友。本书的运营案例十分丰富，涵盖了运营体系的方方面面，生动的案例和科学的方法，对这类读者了解互联网产品运营有极大的帮助。

第三类：打算学习互联网产品运营方法的入门者。例如高校学生。这类读者可以从本书了解各大互联网公司产品的运营实战，知道自己需要学习什么样的知识技能，为将来从事互联网产品工作打好基础。

“我说的都是错的”——书中案例其实无所谓对错，只是读者需要辩证地看。互联网发展太快，任何案例与方法都有其时代背景，读者千万别生搬硬套，不然就真的错了。作者们从案例中提炼的方法论相信还是有很多借鉴与参考价值的。

致谢

2015年7月18日，我在微信公众号撰文《一起写书：〈产品运营前线〉招募作者》，开始组织作者报名参与写书。从交稿，到审稿，再到修改成书，本书得到了很多过往同事和互联网同行朋友的支持。书中作者宗良（腾讯高级产品经理）曾负责红钻包月业务并达成付费用户破千万的记录，在腾讯开发并讲授《数字化生存——运营数据分析》职业通道课程，他是我在2009年进入腾讯时的邻桌，给我分享过很多互联网产品运营经验；作者黎晨是原迅雷会员运营总监，经历了迅雷会员从0~500万的整个成长过程；原猫扑社区运营总监类延昊（类类）则是运营“老司机”，拥有社区运营、用户运营等多个领域十多年的工作经验，其个人公众号“类类有话说”受到广大运营工作者的欢迎。更多作者，就不一一详细介绍了，感谢大家的支持参与，有了你们的不断付出，才有本书的诞生。

机械工业出版社华章分社的副总编杨福川是我在写作、出版过程中的良师益友，自3年多前我开始运营公众号，就鼓励我整理与撰写互联网产品方面的书籍，但由于个人经验有限，于是想了这个通过

微信公众号组织同行朋友一起写书的法子，并以“前线”作为本书特色。书中内容便是作者们在互联网一线工作的生动小结。

感谢原腾讯、YY 语音、迅雷等公司的同事朱扬志、张皓博、熊竹、田间、高望、李诗晴、季晓武等在本书写作过程中提供的支持，十多年前和我一起创业的郭耀东在出版过程中也做了很多催稿与编辑工作，一并感谢。

现在，是深夜 2 点 55 分，我通常都是在这个时间写作。说实话，在本书的写作过程中有得有失，虽然满足了自己写作的乐趣，却也牺牲了陪伴家人的时间。感谢我的太太 Mickey 和儿子小米豆，谢谢你们的支持，让我有时间做一些自己感兴趣的事。

兰军 (BLUES)

深圳蛇口

前言

第一部分 内容运营

01 在腾讯两年，我学会了这 15 条内容运营干货

运营前需要做好 5 个准备 | 3

用好运营的 3 个工具 | 7

内容运营的 4 个环节 | 11

必须具备的 3 种能力 | 16

总结 | 19

02 内容运营，取标题的这 6 招你得会

第 1 招：不要故弄玄虚，坚决突出重点 | 21

第 2 招：熟悉又陌生，这才具有吸引力 | 22

第 3 招：数字能加分，善用符号和标点 | 23

第 4 招：有起有伏有转折，多点节奏感 | 23

第 5 招：少用名词、形容词，动词才是王道 | 24

第 6 招：扔点小 bug，引起讨论的欲望 | 24

总结 | 25

03 3 步策略做好内容管理

第 1 步：内容生产：源头活水 | 27

第 2 步：入库管理：管理海量内容的基建工程 | 28

第 3 步：内容推荐：用户喜欢与否，成败在此一举 | 30

实践案例：从 QQ 音乐看内容管理 | 32

总结 | 34

04 内容型产品运营的 3 个正确姿势

姿势 1：增强内容竞争能力 | 37

姿势 2：优化内容消费体验 | 38

姿势 3：优质内容输出，丰富内容传播渠道，形成品牌优势 | 42

总结 | 43

05 运营如何高效地做竞品分析

明确运营竞品分析的目的 | 46

缩小运营竞品分析的方向 | 46

构建运营竞品分析的框架 | 47

梳理运营竞品分析的顺序 | 48

制作运营竞品分析表单 | 49

收集运营竞品分析的信息 | 50

撰写运营竞品分析的报告 | 50

总结 | 52

第二部分 产品营收

06 如何让用户掏钱？迅雷说服 500 万人付费的系统性思路

从免费到付费，用户转变身份会经历的 7 个阶段 | 56

说服会员付费的系统性思路和方法 | 58

总结 | 69

07 迅雷的会员“瓶颈”是如何破局的

第 1 招：向同行学习长处 | 71

第 2 招：从自己身上挑毛病 | 75

第 3 招：与用户交谈获得灵感 | 78

总结 | 79

08 小米卖流量包，9 个月千万元流水是如何做到的

立项：基于使用场景做营收，而不只是打广告 | 81

选产品：误入歧途，试错试出了方向 | 83

产品接入：为了速度，打破流程和规则 | 84

反互联网思维的运营模式 | 86

中期运营：挖掘流量入口，提高订单转化率 | 87

“不可能完成的任务”：连续 7 个月保持 20%+ 增长 | 89

几个小插曲 | 92

个人运营感受 | 93

总结 | 94

09 QQ 会员让用户持续付费的秘密

忘记不要紧，我来提醒你——主动催费 | 96

专注于产品优势，并不断强化 | 98

以种子用户为基础，不断拓展服务 | 98

为长时间付费的用户提供更多服务 | 99

打击不按规则付费的用户 | 100

总结 | 100

10 优惠券类产品的设计和运营

优惠券产品的使用场景和设计方法 | 102

优惠券产品的运营策略 | 105

优惠产品的营收之道——用红包赚钱 | 109

总结 | 110

第三部分 渠道运营

11 渠道运营 101

渠道之感 | 113

推广之路 | 114

我眼中的渠道 | 115

3 类主要的渠道 | 116

渠道运营的 5 个主要环节 | 125

渠道运营的 4 个关键点 | 127

给运营新人的 3 点建议 | 128

总结 | 129

12 如何通过数据评估渠道的用户质量

渠道的主流合作模式 | 131

评估渠道用户质量的 4 个指标 | 132

综合评估 | 135

总结 | 136

13 详解 App Store 审核被拒的 10 大原因及应对策略

App Store 的审核流程 | 138

被拒的常见 10 大原因及应对策略 | 139

联系苹果的 3 种有效途径 | 150

请遵循开发者审核指南 | 153

总结 | 154

第四部分 数据运营

14 11 步构建产品数据运营体系——来自腾讯、YY 语音和迅雷的实践

第 1 步：制订产品目标 | 157

第 2 步：定义产品数据指标 | 158

第 3 步：构建产品数据指标体系 | 159

第 4 步：提出产品数据需求 | 160

第 5 步：上报数据 | 162

第 6~8 步：数据采集与接入，存储，调度与运算 | 164

第 9 步：获取数据 | 170

第 10 步：观测和分析数据 | 173

第 11 步：产品评估与数据应用 | 175

总结 | 176

15 数据化运营的方法论体系

谁来做数据化运营 (Who) | 179

数据化运营的驱动力 (Why) | 180

数据化运营的目标和收益 (What) | 181

数据化运营的切入点 (Where) | 182

如何做数据化运营 (How) | 184

总结 | 186

16 让数据说话，别让经验带你掉“坑”里

当数据和经验相违背时，你会选择哪一个 | 188

案例分析：数据是如何改变过往经验的 | 188

总结 | 193

17 如何输出高质量的周期性数据报告

明确输出报告的目的 | 196

精准定位数据报告面向的目标人群和需求 | 197

数据报告的内容组织要点和方法 | 197

数据报告分析和撰写中的注意点 | 202

总结 | 208

18 数据运营的 4 个常见误区

我对数据运营的 5 点看法 | 210

DAU 和 MAU 真的足够描述用户活跃度 | 210

- 提升用户操作频率等于提升产品健康度? | 213
- 留存率对于每一个产品和产品阶段都是最重要的? | 214
- 怎样制定 KPI 数值, 才能对业务有正向影响 | 215
- 总结 | 216

19 电商的数据化运营体系构建

- 正确理解电商的商业模式 | 218
- 电商数据化运营体系的 4 个关键要素 | 220
- 电商数据化运营体系的核心“量”和“率” | 224
- 电商数据化运营的 4 项核心逻辑 | 227
- 总结 | 229

20 电商的数据化管理与运营

- 电商数据的 3 类指标 | 231
- 市场数据分析 | 234
- 库存分析 | 256
- 总结 | 263

第五部分 运营思维

21 运营必备的 3 种核心思维

- 逻辑思维 | 267
- 水平思维 | 269
- 全局思维 | 270
- 总结 | 271