

Broadview®  
www.broadview.com.cn

3节课  
sanjiekou.cn

百度、阿里、腾讯、美团点评、京东、滴滴内部都在广泛传阅

# 运营之光

2.0

我的互联网运营  
方法论与自白

黄有璨 / 著

*Online Bussiness Operation*

一本互联网时代的商业实战手册

一部令数十万互联网人深受打动的诚意之作

更重要的是，这是增补了足足7万字的2.0版本

 中国工信出版集团

 电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

2.0

# 运营之光

我的互联网运营  
方法论与自白

黄有璨 / 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

在互联网行业内，“运营”这个职能发展到一定阶段后，往往更需要有成熟的知识体系和工作方法来给予行业从业者以指引。

本书尤其难得之处在于：它既对“什么是运营”这样的概念认知类问题进行了解读，又带有大量实际的工作技巧、工作思维和工作方法，还包含了很多对于运营的思考、宏观分析和建议，可谓内容完整而全面，同时书中加入了作者亲历的大量真实案例，让全书读起来深入浅出、耐人寻味。

《运营之光》面世后，广受好评，入选了 2016 年度豆瓣“十大商业经管类书籍”，评分高达 8.6 分，也得到了大量忠实读者的热烈反馈。2.0 版结合读者们的需求，在面向用户的运营、企业服务类产品的运营、运营与产品之间的关系、运营职能的发展史等几方面进行了约 7 万余字的内容增补。

从内容的受众来说，它既有面向初入互联网行业的运营从业者的具体工作方法的讲解和建议，又有适合 3~5 年运营从业者阅读的一些案例解析、思考方法分享，也有适合创业者、互联网公司高管阅读的对一些运营体系搭建、不同类型产品所适合的运营方法等更为宏观的问题的解读。

我们希望本书可以成为面向互联网运营从业者和创业者的一本经典读物，并能够在方法论和案例方面做到持续更新。

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

运营之光：我的互联网运营方法论与自白 2.0 / 黄有璨著. —北京：电子工业出版社，2017.4  
ISBN 978-7-121-31154-3

I. ①运… II. ①黄… 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（2017）第 060472 号

责任编辑：董 英

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：720×1000 1/16 印张：24 字数：455 千字

版 次：2017 年 4 月第 1 版

印 次：2017 年 4 月第 1 次印刷

印 数：8000 册 定价：99.00 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)。

运营之光  
我的互联网  
运营方法论  
与自白 2.0

## 目录

### 专家力荐 /11

### 推荐序 /16

### 再版序 /18

### 自序 /20

## 第0章 引言 /27

### 0.1 为什么我觉得互联网的下一个时代将是运营驱动的时代 /28

- 运营行业的现状如何
- 为什么随着互联网的发展运营越来越重要
- 大家对运营的认识发生了哪些改变
- 为什么行业如饥似渴、不惜血本想找的运营很少

### 0.2 运营这件事的苦与乐 /32

- 为什么运营的薪水较低
- 运营乐趣和“美”何在

## 第1章 运营是什么 /37

### 1.1 极度不标准的“运营” /38

- 经典的4大运营模块：内容运营、用户运营、活动运营和产品运营

- 特别的互联网运营岗位：新媒体运营、APP 商店推广运营、SEO/SEM 运营、广告投放运营/流量运营、淘宝店铺运营、编辑、QQ 群/小组运营等
  - 不同业务类型的产品和公司运营工作内容的差异：工具类、社交/社区类、内容类、电商类、平台类、游戏类等
- 1.2 一个互联网人，到底该如何理解“运营”这个职能 /45
- 为什么在互联网行业中会出现“运营”这样一个职能
  - 作为一个运营从业者，到底该怎么定义和理解“运营”这件事
  - 一家互联网公司的运营工作流程&全貌是怎样的
- 1.3 在互联网公司内，“运营”与“市场”的区别与关联 /50
- 1.4 如何看待“产品”和“运营”之间的关系 /56
- 1.5 运营的简史——互联网运营的 20 年发展与演变 /59

## 第 2 章 运营之“光” /81

- 2.1 为何超过 80% 的运营始终只能打杂 /82
- 一个人怎样才能做好运营
  - 目标导向意识
  - 效率意识
- 2.2 身为一个运营，我最大的竞争力和“信仰” /86
- 一个“不靠谱”的众筹：开放的心态
  - 运营的两种逻辑：“回报前置”和“回报后置”
  - 要做好运营，需要有“信仰”
- 2.3 “精益”的运营 /92
- 两个在复杂的“不确定”环境下做好运营工作的基本理念
  - 一些真实的案例
- 2.4 运营的“做局”与“破局” /96
- 2.5 我做运营的 3 个底层工作方法 /101
- 让自己拥有对于新鲜事物的高度敏感
  - 让自己拥有对于用户的洞察
  - 学会更具有打动力和说服力的表达
- 2.6 我眼中的 4 个关键性“运营思维” /108

2.6.1 4 个关键性“运营思维”详述 /108

- 流程化思维
- 精细化思维
- 杠杆化思维
- 生态化思维

2.6.2 案例：脉脉“知识裸捐”霸屏营销背后的逻辑与思考 /116

2.7 一个优秀的运营，到底需要多懂“产品” /124

- 懂“产品”到底需要怎么个懂法
- 懂“产品”能给运营工作带来哪些帮助

### 第 3 章 运营的一些核心技能&工作方法 /130

3.1 如何才能找到“掌控”运营指标的感觉 /131

- 如何能够真正对运营指标负责
- 如何才能让事情对自己更加可控
- 拿到一个目标或运营指标后进行思考并最终落地的步骤

3.2 一个运营必须具备的数据分析方法和意识 /137

- 数据对于运营的价值有哪些
- 如何通过数据来界定问题到底出在哪里
- 如何通过数据来评估和具体化最佳达成路径
- 精细的数据分析帮助你深入了解用户
- 数据中可能隐藏着一些线索和彩蛋

3.3 关于内容的运营 /148

3.3.1 内容的定位、调性和基本原则 /149

3.3.2 UGC 型的内容生产生态如何持续 /154

3.3.3 PGC 型的内容生产生态如何持续 /157

- 如何写出好的、用户爱看爱传播的单篇内容
- 如何长期保证 PGC 内容体系的供应能力和做好长期内容规划

3.3.4 如何思考内容的“组织”与“流通” /167

3.4 转化型文案的常见写作方法 /187

- 什么是转化型文案
- 短文案怎么写

- 中长型文案怎么写
- 3.5 为何说“标题党”和“段子手”们都很难成为内容领域的顶尖高手 /195
- 3.6 “用户运营”的逻辑、策略与工作方法 /203
  - 3.6.1 为什么会有“用户运营”这个职能存在 /204
  - 3.6.2 面向较大规模用户的整体运营 /206
    - 针对用户建立优质成长路径
    - 针对现有用户进行用户分级，把运营变得更精细化
    - 针对用户设计面向用户行为的激励体系
    - 将沉默用户转化为活跃用户
    - 通过部分用户带动全体用户
  - 3.6.3 面向较小规模特定用户的针对性运营 /217
    - 类 Geek、发烧友人群，
    - 目标领域中的顶尖公司、单位、组织等成员
    - 学生党
    - 美女
    - 在某方面的需求强烈程度异于常人的人
    - 中小 V
- 3.7 关于用户的增长与推广 /223
  - 依靠内容铺设带来的用户增长
  - 依靠第三方渠道推广&广告投放带来的用户增长
- 3.8 关于撬动用户互动参与意愿的 8 个指导原则 /226
  - 3.8.1 8 个指导原则详述 /226
    - 物质激励、概率性事件、营造稀缺感、激发竞争意识、赋予用户某种炫耀、猎奇的可能性、营造强烈情绪&认同感、赋予尊崇感&被重视感、通过对比营造超值感
  - 3.8.2 懂球帝的教科书级运营案例 /233
  - 3.8.3 简书的“神转折大赛”活动案例 /241

## 第 4 章 运营的一些宏观规律和逻辑 /251

- 4.1 运营背后的客观规律：从“层次感”到“非线性” /252
  - 规律一：带着短视的线性思维投入运营工作中，往往很难做好运营

- 规律二：一款产品在其早期过于关注用户增长，甚至出现“爆红”等现象，往往反而会加速其死亡
- 规律三：早期产品的运营，一定要围绕着“口碑”来进行

#### 4.2 4 种不同阶段的产品及其运营侧重点的差异 /257

- 探索期产品
- 快速增长期产品
- 成熟稳定期产品
- 衰退期产品

#### 4.3 如何结合产品业务类型规划运营路径 /262

- 商业逻辑
- 典型用户行为频次
- 用户间是否通过产品结成某种关系

#### 4.4 如何搭建一款成熟产品的运营体系 /271

- 保证基础业务的顺畅运转
- 尽量把产品的“开源”和“节流”变成一些固定动作
- 确保“最关键用户行为”的发生几率
- 核心用户的界定和维系机制的建立
- 阶段性通过活动、事件、营销等实现用户增长

#### 4.5 理解社区/社群的典型运营路径和逻辑 /278

- 创建和初始化
- 信任感与价值确立
- 社区的去中心化
- 社区的“自生长”

#### 4.6 2B 类（面向企业提供服务型）产品的运营逻辑与案例 /282

##### 4.6.1 2B 类产品的运营逻辑 /282

- 2B 类产品和 2C 类产品的运营之间存在着什么本质区别
- 一个在 2C 类产品中如鱼得水的运营不一定适合做 2B 类产品的运营
- 到底该怎么做好 2B 类产品的运营

##### 4.6.2 跟齐俊元聊 Teambition 的用户增长和运营底层逻辑 /289



## 第5章 一个运营的职业发展与成长 /299

### 5.1 顶尖运营和普通初级运营的区别到底在哪里 /300

- 通过内容的运营、创意策划、活动、渠道推广等手段获得产出
- 顶尖的运营对于公关、PR、传播的理解
- 产品有各种不同的形态
- 关于节奏感
- 高级运营应具备梳理框架或体系的能力
- 对于用户群体的影响力和控制力

### 5.2 工作三五年后，一个互联网人的未来该在哪里 /303

- 建议一：关于如何让自己拥有更多机会和选择
- 建议二：关于如何完成个人能力的提升和进阶
- 建议三：面临各种不同选择时该如何选择

### 5.3 运营人的“择业” /310

- 我适合哪类运营岗位
- 我适合哪类产品
- 我要避开哪些坑

### 5.4 一个运营的“不可替代性”和“核心竞争力”应该在哪里 /318

- “能够搭建起来一个生态”的能力
- “懂得如何影响用户”的能力
- “操盘”感

### 5.5 我的8年运营生涯 /324

### 5.6 互联网运营的能力模型与成长路径 /338

- 新人小白
- 入门型/成长型运营
- 骨干型运营
- 专家型运营
- 高级专家型运营，综合型人才

## 第6章 一个运营人的自省与思考 /346

### 6.1 未来十年，互联网行业需要什么样的运营 /347

- 需要“能够懂业务”的运营
- 需要有宏观视角，能对产品的成长负责的运营
- 需要“懂产品”的运营
- 需要能够赢得C端用户发自内心喜爱的运营

6.2 我的运营观和运营“伦理” /352

- 运营一定要有“套路”吗
- 基于“触动”的逻辑来做一名有趣的运营

6.3 站在运营的立场上，我对互联网行业的一些建议和思考 /358

尾声 一个运营人眼中的互联网及其未来 /364

附录 以“流量”为中心的运营时代已经结束了 /371

后记&致谢 /381

2.0

# 运营之光

我的互联网运营  
方法论与自白

黄有璨 / 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

试读结束：需要全本请在线购买：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

## 内 容 简 介

在互联网行业内，“运营”这个职能发展到一定阶段后，往往更需要有成熟的知识体系和工作方法来给予行业从业者以指引。

本书尤其难得之处在于：它既对“什么是运营”这样的概念认知类问题进行了解读，又带有大量实际的工作技巧、工作思维和工作方法，还包含了很多对于运营的思考、宏观分析和建议，可谓内容完整而全面，同时书中加入了作者亲历的大量真实案例，让全书读起来深入浅出、耐人寻味。

《运营之光》面世后，广受好评，入选了 2016 年度豆瓣“十大商业经管类书籍”，评分高达 8.6 分，也得到了大量忠实读者的热烈反馈。2.0 版结合读者们的需求，在面向用户的运营、企业服务类产品的运营、运营与产品之间的关系、运营职能的发展史等几方面进行了约 7 万余字的内容增补。

从内容的受众来说，它既有面向初入互联网行业的运营从业者的具体工作方法的讲解和建议，又有适合 3~5 年运营从业者阅读的一些案例解析、思考方法分享，也有适合创业者、互联网公司高管阅读的对一些运营体系搭建、不同类型产品所适合的运营方法等更为宏观的问题的解读。

我们希望本书可以成为面向互联网运营从业者和创业者的一本经典读物，并能够在方法论和案例方面做到持续更新。

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

运营之光：我的互联网运营方法论与自白 2.0 / 黄有璨著. —北京：电子工业出版社，2017.4  
ISBN 978-7-121-31154-3

I. ①运… II. ①黄… 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（2017）第 060472 号

责任编辑：董 英

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：720×1000 1/16 印张：24 字数：455 千字

版 次：2017 年 4 月第 1 版

印 次：2017 年 4 月第 1 次印刷

印 数：8000 册 定价：99.00 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)。

本书特别献给黄佐琨小朋友，你的出现，  
让我对生活、工作甚至生命都有了很多新的思考，  
也让我对一些事情变得更加坚定。

看着你一点点成长，

是件很幸福的事。

运营之光  
我的互联网  
运营方法论  
与自白 2.0

## 目录

### 专家力荐 /11

### 推荐序 /16

### 再版序 /18

### 自序 /20

## 第0章 引言 /27

### 0.1 为什么我觉得互联网的下一个时代将是运营驱动的时代 /28

- 运营行业的现状如何
- 为什么随着互联网的发展运营越来越重要
- 大家对运营的认识发生了哪些改变
- 为什么行业如饥似渴、不惜血本想找的运营很少

### 0.2 运营这件事的苦与乐 /32

- 为什么运营的薪水较低
- 运营乐趣和“美”何在

## 第1章 运营是什么 /37

### 1.1 极度不标准的“运营” /38

- 经典的4大运营模块：内容运营、用户运营、活动运营和产品运营

- 特别的互联网运营岗位：新媒体运营、APP 商店推广运营、SEO/SEM 运营、广告投放运营/流量运营、淘宝店铺运营、编辑、QQ 群/小组运营等
  - 不同业务类型的产品和公司运营工作内容的差异：工具类、社交/社区类、内容类、电商类、平台类、游戏类等
- 1.2 一个互联网人，到底该如何理解“运营”这个职能 /45
- 为什么在互联网行业中会出现“运营”这样一个职能
  - 作为一个运营从业者，到底该怎么定义和理解“运营”这件事
  - 一家互联网公司的运营工作流程&全貌是怎样的
- 1.3 在互联网公司内，“运营”与“市场”的区别与关联 /50
- 1.4 如何看待“产品”和“运营”之间的关系 /56
- 1.5 运营的简史——互联网运营的 20 年发展与演变 /59

## 第 2 章 运营之“光” /81

- 2.1 为何超过 80% 的运营始终只能打杂 /82
- 一个人怎样才能做好运营
  - 目标导向意识
  - 效率意识
- 2.2 身为一个运营，我最大的竞争力和“信仰” /86
- 一个“不靠谱”的众筹：开放的心态
  - 运营的两种逻辑：“回报前置”和“回报后置”
  - 要做好运营，需要有“信仰”
- 2.3 “精益”的运营 /92
- 两个在复杂的“不确定”环境下做好运营工作的基本理念
  - 一些真实的案例
- 2.4 运营的“做局”与“破局” /96
- 2.5 我做运营的 3 个底层工作方法 /101
- 让自己拥有对于新鲜事物的高度敏感
  - 让自己拥有对于用户的洞察
  - 学会更具有打动力和说服力的表达
- 2.6 我眼中的 4 个关键性“运营思维” /108

2.6.1 4 个关键性“运营思维”详述 /108

- 流程化思维
- 精细化思维
- 杠杆化思维
- 生态化思维

2.6.2 案例：脉脉“知识裸捐”霸屏营销背后的逻辑与思考 /116

2.7 一个优秀的运营，到底需要多懂“产品” /124

- 懂“产品”到底需要怎么个懂法
- 懂“产品”能给运营工作带来哪些帮助

### 第 3 章 运营的一些核心技能&工作方法 /130

3.1 如何才能找到“掌控”运营指标的感觉 /131

- 如何能够真正对运营指标负责
- 如何才能让事情对自己更加可控
- 拿到一个目标或运营指标后进行思考并最终落地的步骤

3.2 一个运营必须具备的数据分析方法和意识 /137

- 数据对于运营的价值有哪些
- 如何通过数据来界定问题到底出在哪里
- 如何通过数据来评估和具体化最佳达成路径
- 精细的数据分析帮助你深入了解用户
- 数据中可能隐藏着一些线索和彩蛋

3.3 关于内容的运营 /148

3.3.1 内容的定位、调性和基本原则 /149

3.3.2 UGC 型的内容生产生态如何持续 /154

3.3.3 PGC 型的内容生产生态如何持续 /157

- 如何写出好的、用户爱看爱传播的单篇内容
- 如何长期保证 PGC 内容体系的供应能力和做好长期内容规划

3.3.4 如何思考内容的“组织”与“流通” /167

3.4 转化型文案的常见写作方法 /187

- 什么是转化型文案
- 短文案怎么写



- 中长型文案怎么写
- 3.5 为何说“标题党”和“段子手”们都很难成为内容领域的顶尖高手 /195
- 3.6 “用户运营”的逻辑、策略与工作方法 /203
  - 3.6.1 为什么会有“用户运营”这个职能存在 /204
  - 3.6.2 面向较大规模用户的整体运营 /206
    - 针对用户建立优质成长路径
    - 针对现有用户进行用户分级，把运营变得更精细化
    - 针对用户设计面向用户行为的激励体系
    - 将沉默用户转化为活跃用户
    - 通过部分用户带动全体用户
  - 3.6.3 面向较小规模特定用户的针对性运营 /217
    - 类 Geek、发烧友人群，
    - 目标领域中的顶尖公司、单位、组织等成员
    - 学生党
    - 美女
    - 在某方面的需求强烈程度异于常人的人
    - 中小 V
- 3.7 关于用户的增长与推广 /223
  - 依靠内容铺设带来的用户增长
  - 依靠第三方渠道推广&广告投放带来的用户增长
- 3.8 关于撬动用户互动参与意愿的 8 个指导原则 /226
  - 3.8.1 8 个指导原则详述 /226
    - 物质激励、概率性事件、营造稀缺感、激发竞争意识、赋予用户某种炫耀、猎奇的可能性、营造强烈情绪&认同感、赋予尊崇感&被重视感、通过对比营造超值感
  - 3.8.2 懂球帝的教科书级运营案例 /233
  - 3.8.3 简书的“神转折大赛”活动案例 /241

## 第 4 章 运营的一些宏观规律和逻辑 /251

- 4.1 运营背后的客观规律：从“层次感”到“非线性” /252
  - 规律一：带着短视的线性思维投入运营工作中，往往很难做好运营