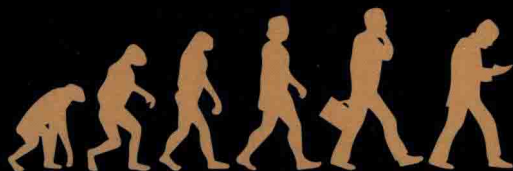


凝聚 10 年运营经验，累计 1000 万次阅读，
倾情奉献运营大咖修炼之道

进化式运营

从互联网菜鸟到绝顶高手

李少加◎著



- 解惑：0 经验如何找到好运营，运营职业生涯怎么走
- 实战：4 大生命周期，3 大增长引擎，66 种实战策略
- 参谋：独创“用户养成运营”理念，运营实施 7 步走
- 精进：运营思维认知升级，彻悟运营，赢在起点



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

进化式运营

从互联网菜鸟到绝顶高手

李少加◎著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内 容 简 介

互联网运营作为一个新兴的岗位,一方面它是企业的核心岗职,身负重任,另一方面,又由于其短暂的历史,缺乏成熟体系的工作方法论,而目前业界主流的运营方法却是从企业视角出发,存在极大的改进空间。

本书作者基于自身十年的互联网洞察、实践经验,并融合了信息论、心理学、经济学、管理学,甚至包括生态学、进化论等跨学科、跨学业的知识,从无到有地构建了一套全新的互联网运营体系:基于用户视角的用户养成运营框架,并从产品运营过程中的四大生命周期入手,阐述如何灵活地将该运营框架运用于产品的各个生命周期。从而彻底地使更多运营从业者能够从各种运营困惑中解脱出来,由内而外地激发运营思路,从根本上提升运营工作成效,进而打造个人的核心运营竞争力。

本书适合于所有运营从业者。无论是准备进入互联网的人士,还是拥有多年运营工作经验的资深运营人,都值得细细领悟。

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

进化式运营:从互联网菜鸟到绝顶高手/李少加著.—北京:电子工业出版社,2016.11

ISBN 978-7-121-30178-0

I. ①进… II. ①李… III. ①互联网络—企业管理—运营管理—研究 IV. ①F407.676

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第255602号

策划编辑:张月萍

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:787×980 1/16 印张:15.75

字数:310千字

版 次:2016年11月第1版

印 次:2016年11月第1次印刷

印 数:5000册 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zltts@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。

自序

我们需要怎样的运营书籍

1. 我为何写作此书

数十年前，初生互联网掀起的巨大浪潮彻底唤醒了世人对世界变化的想象力。然而凡事盛极而衰，随着经济大环境的变化，互联网产业泡沫的出现，近年又开始出现部分人唱衰互联网、轻视互联网思维的声音了。我私下里与一些世界五百强传统企业中的朋友们交流他们对互联网产业的看法时，也多少能感觉到他们的一丝不屑。

我们应当理性看待任何新生事物。就拿互联网来说，泡沫确实存在，但泡沫的产生更多的是由于跟风、投机分子以及对互联网产业并不理解的人群共同引发的。我们不能因为泡沫、因为存在不足而将之彻底否定。

于互联网行业浸泡多年，我最大的感悟并非互联网企业的崛起有多快，互联网的技术有多强，或者互联网思维多么了不起。我最大的感悟在于：整个互联网产业的刷新速度之惊人！

这里所提的速度并非我们耳熟能详的那句“互联网竞争唯快不破”，而是“知识、人才的更新速度”、“全新事物的产生速度”、“商业规则的重写速度”。

以制造业为例，从第二次工业革命诞生至今的数百年来，其行业规则、组织管理模式、产业运作所需的知识学科、工作经验等都呈缓慢的线性增长，时至今日，依然得以借鉴甚至直接照搬应用。

但是互联网商业却以比IT产业摩尔定律更快的速度重写着行业规则，持续侵蚀着产业边界。在互联网诞生之前，我们能够清晰地定义各行各业，在互联网之后，一切都不一样了：任何传统行业都能够“互联网化”。例如，世界上最大的书商自己从不出版一本书，世界上最大的汽车租赁公司甚至不拥有一辆汽车——这一切都意味着，竞争已经由原来的行业内竞争变成更为激烈的跨界竞争。

传统行业的公司挤进世界五百强至少需要十几年、几十年兢兢业业耕耘才得以实现。而互联网公司，从诞生到挤进五百强可能只需要三五年……所有这一切，都是互联网人的知识刷新速度、危机意识远高于其他行业的深层原因。我认为这才是互联网最让人敬畏的地方。

相信互联网人都有类似的感触：哪怕仅仅几周没有了解互联网业界的资讯，没有刷新自己的“知识”，便会惊觉——眼界、思维可能都有点跟不上周边同行们了。

传统行业，人才的知识地图主要是单一产业内的资讯、垂直领域的专业学科、工作技能，但是对互联网人来说，这完全不足以应付工作需要。以互联网运营岗位的工作为例，后面章节中也会陆续提到，对于优秀的运营人，除了需要掌握产品所在的业务领域的知识、运营基础工作技能外，还需要谙熟信息产业、社会心理学、传播学、市场营销、管理学、经济学、统计学、计算机科学、甚至是生物生态学、进化论……除此之外还要具备“从无到有”的创造能力，这些都依赖于脑海中丰富、多元化知识的“化学反应”方能达成。

是的，互联网运营岗作为互联网企业的核心岗职，必然置于时代的风口浪尖。

我们谈完了互联网光辉的一面，自然不能回避互联网快速发展所面临的挑战及障碍。互联网诞生至今不过也才短短数十年，可谓乱象丛生、草莽英雄，相应的法律法规、知识产权、商业垄断等竞争规则都尚未完善。而互联网运营岗位更是近年来才兴起的重要岗位。这注定了它必须“摸着石头过河”、“边修行边挂帅”上阵。

事实上，当出版方刚找到我，问我有没有兴趣写一本运营相关的书籍时，我的写作动机还是较为随意——不过是用心分享下自己多年的运营管理心得。巧合的是，在我准备着手写作开始，我的个人公众号后台居然陆续收到不少年轻的运营人（或准运营人）的咨询，其中，咨询最多的问题主要是：

“运营究竟是什么？”、“感觉自己的工作技术含量很低，没有价值，更没有成就感”、“找不到运营工作的头绪、不知道运营从何处开始”、“感觉老板极为轻视运营工作、工资待遇没有提升”、“运营在公司没地位，内部难以推进运营工作”……

接触的问题越多，我的内心越是忧虑。这些看似“个人问题”的背后，其实隐藏的是运营业界的群体性困惑及不安，而业界更是缺乏一个体系化的、真正符合互联网运营工作特性的指导思路，以至于运营潜力完全没能发挥出来，令人痛惜！对于一个新生事物，发展过快很可能是把双刃剑，若不能及时拔掉潜藏的各种危险，任由一些不体系的思潮影响着整个运营发展的方向，很可能导致业界的整体性衰退。

蓦然间，在写作过程中，一种难以言说的使命感居然于心中拔地而起：我务必要效仿先贤，

不遗余力成为一名铺路人；为推动运营业界向着一个更为健康的方向前进，为促进整个行业的正向螺旋式成长，为以互联网运营作为职业生涯的同行们都能成就更精彩的职场生命。因此，我必须要持续深入地思考一个问题：我们究竟需要一本怎样的运营书籍？

2. 业界需要一本怎样的运营书籍？

有趣的是，在这个问题思考到一定程度的时候，我脑海中突然蹦出了牛津大学主教、牛津运动发起人约翰·纽曼对大学办学理念的观点，他认为：“大学应当是传播大行之道（Universal Knowledge）而非雕虫小技的地方。”

同样，本书给读者朋友们提供的也应当是“运营大道，而非零散的运营模块或流行一时的技能、工具甚至潮流概念”。那么，何以谓之“运营大道”呢？

我认为，首先，它应当是体系化的，既能回答运营“是什么”，又能回答“为什么”；其次，它应当是一个充满可塑性、能够“自我更新”的运营方法论，而非一成不变的公式，前面也提到过，静态的知识已经完全无法跟进互联网行业的刷新速度；最后，它应当能够为我们提供应对未知、应对不确定性的启发式思路。

基于这些思考，我更加坚定了本书的核心价值应当是为读者朋友们提供：

（1）体系化的运营框架

首次全面、体系化地回答运营是什么、运营做什么以及在产品的不同生命周期运营该做什么的问题。我于本书首度独创性地提出了“基于用户视角进行用户养成”的运营模型框架，它是一个经得起时间考验、能够“自适应”于复杂商业环境下的运营框架。

（2）启发式的运营思考

比起给出“拿来即用”的运营策略，我认为，让读者朋友们学会“独立思考运营问题并迅速找到针对性运营策略”的能力更重要。前者并无多少技术含量，而后者方是优秀运营人的核心竞争力。故此，抛出运营思考的起点，启发读者朋友们迅速找到运营思路应对每个全新问题，这一点也贯穿全书。

于本书，诸位将会看到许多业界未曾提出的观点、策略，诸如“用户养成运营模型”、“运营液态属性”、“弹簧属性”、“幸福感运营”、“关注渠道”、“圈地式增长”、“涟漪式增长”、“感染式增长”、“三方共赢”、“UGC 哲学内涵”、“公众号从原创到独创”……相应的，许多熟悉的运营观点也将在本书中受到挑战、质疑。例如，我将“种子期”进一步细分为“种子期”、“萌芽期”等。相信本书能为各位带来耳目一新的运营思想洗礼。

（3）洞穿本质的思考习惯

多年的职场阅历告诉我，一个人究竟能否做成一件事，或者说，一件事究竟能做到什么程度、多高境界，归根结底在于他多大程度上能看清这件事的本质、关键。故此，本书也会于多处体现出“剥开现象见本质”的思考，希望借此与读者朋友们自身的思想产生化学反应，从而形成一套真正属于你自身的洞穿本质的方法论。

最后不得不提一下，互联网行业飞速发展固然不断创造了更好的生活及工作条件，但它同时也带来了相应的弊端——懒惰、浮躁。这里的懒惰不是指生活上慵懒，而是一种更严重的懒惰——懒得思考。从咨询我的问题中就可见一斑，不少人表示，他们不需要思路，只需要“拿来即用”的策略。我只能无奈地表示抱歉：首先，对于互联网行业而言，根本就不存在“拿来主义”，更没有“懒得思考”的捷径；其次，如果真有完全可复用的套路，我想反问一句：那运营的价值又在哪里？如果一个岗位的工作可以“套用公式”就完成，那么这个岗位是没有价值的。基于这个认识，本书更多的是因时制宜的独创式思考，而非大量填充各类案例敷衍读者。我相信本书能为诸位朋友们带来一个全新的运营理念。

尽管我竭尽全力完成本书，然而毕竟学识有限，表达不足，书中难免存在瑕疵，还望读者朋友们海涵。在阅读本书的过程中，您若有任何意见建议，或有问题想与我探讨，亦可直接移步至我的个人公众号：少加点班(ID：lishaojia2015)，与我直接沟通。

感谢您的用心阅读。

2016年9月于深圳

目 录

第1章 重新定义运营 / 1

- 1.1 彻悟运营：唯彻悟，成大道 / 1
 - 1.1.1 如何科学地定义运营 / 2
 - 1.1.2 运营思想源远流长 / 2
 - 1.1.3 体系化的运营概念 / 3
 - 1.1.4 从用户视角进行思考 / 4
 - 1.1.5 互联网运营与市场营销的区别 / 6
 - 1.1.6 运营的液态属性及弹簧属性 / 7
- 1.2 运营思考的起点：用户视角看运营 / 8
 - 1.2.1 为何要回归用户视角 / 9
 - 1.2.2 如何理解用户视角 / 9
 - 1.2.3 “用户视角”解读平衡车 / 10
 - 1.2.4 为何要烧钱培育市场 / 12
 - 1.2.5 用户视角是运营框架的核心要素 / 13
- 1.3 基于用户视角的“用户养成”运营 / 14
 - 1.3.1 何为用户养成运营 / 14
 - 1.3.2 用户养成第一步：从接触到认知 / 15
 - 1.3.3 用户养成第二步：从认知到关注 / 18
 - 1.3.4 用户养成第三步：从关注到体验 / 21
 - 1.3.5 用户养成第四步：从体验到使用 / 25
 - 1.3.6 用户养成第五步：从场景体验到付费转化 / 26
 - 1.3.7 用户养成第六步：从使用到习惯 / 27
 - 1.3.8 用户养成第七步：让分享成为常态 / 29

- 1.3.9 用户养成运营小结 / 29
- 1.4 运营在企业中的角色 / 31
 - 1.4.1 互联网企业的内在结构 / 31
 - 1.4.2 运营充当着中部枢纽的角色 / 32
- 1.5 运营的五重“动态”属性 / 33
 - 1.5.1 工作目标 Being / 33
 - 1.5.2 工作对象 Being / 34
 - 1.5.3 工作内容 Being / 34
 - 1.5.4 工具、手段 Being / 35
 - 1.5.5 人格 Being / 35

第2章 运营开始前 / 37

- 2.1 找到你的第一份运营工作 / 37
 - 2.1.1 招聘方需要怎样的运营候选人 / 38
 - 2.1.2 应聘运营工作的筹备方案 / 38
 - 2.1.3 打造运营的知识体系 / 39
 - 2.1.4 全职工作之外，如何获取运营经验 / 42
 - 2.1.5 运营面试筹备 / 43
- 2.2 如何判断一份运营工作是否靠谱 / 44
 - 2.2.1 靠谱的运营需满足三个条件 / 45
 - 2.2.2 条件一：靠谱的上级 / 45
 - 2.2.3 条件二：公司重视运营 / 47
 - 2.2.4 条件三：产品能否做成，做大 / 47
- 2.3 运营的五重境界，以终为始 / 49
 - 2.3.1 境界一：躬耕南阳，操作阶段 / 49
 - 2.3.2 境界二：初出茅庐，独立阶段 / 51
 - 2.3.3 境界三：舌战群儒，策划阶段 / 52
 - 2.3.4 境界四：运筹帷幄，运筹阶段 / 53
 - 2.3.5 境界五：入主西川，引领阶段 / 55
- 2.4 运营的那些“破事儿” / 56
 - 2.4.1 运营理念不被高层理解 / 56

- 2.4.2 目标不靠谱，老板一言谈 / 57
- 2.4.3 背负着指标，没相应权利 / 57
- 2.4.4 背黑锅我来，军功勋你领 / 58
- 2.4.5 人身在家中，心仍系用户 / 58
- 2.5 如何成为一名优秀的运营人 / 59
 - 2.5.1 不以事小而不为，不以事大而避退 / 60
 - 2.5.2 学习即运营，运营即学习 / 61
 - 2.5.3 运营策略迭代优化，重复事务化繁为简 / 61
 - 2.5.4 高级运营思考观：好奇、观察、移植应用 / 62
 - 2.5.5 优秀运营处事观：先洞悉本质，再找解决方案 / 63
 - 2.5.6 优秀运营格局观：大格局，大视野 / 64
 - 2.5.7 优秀运营管理观：修己安人，会心欣赏 / 64

第3章 用户养成运营模型：从定义到实战 / 66

- 3.1 “用户养成”运营模型的启示 / 66
 - 3.1.1 群体用户养成总图解读 / 67
 - 3.1.2 用户“分享”及“放弃”的深层影响 / 68
 - 3.1.3 用户养成模型的三个启示 / 69
- 3.2 最大程度缩短“用户养成”时间 / 71
 - 3.2.1 用户养成时间的内涵 / 71
 - 3.2.2 找到“事半功倍”的环节 / 72
 - 3.2.3 锻造用户信任链 / 73
 - 3.2.4 培养用户使用习惯 / 76
- 3.3 培育健康的“用户养成梯形” / 78
 - 3.3.1 用户接触后离去 / 78
 - 3.3.2 认知却不关注 / 79
 - 3.3.3 关注后离开 / 81
 - 3.3.4 关注却不体验，使用却不付费 / 81
 - 3.3.5 体验后离开 / 81
 - 3.3.6 付费后离开 / 82
 - 3.3.7 使用后难以培养习惯 / 83

- 3.3.8 习惯用户的突然流失 / 83
- 3.4 最大化每一环节的股份 / 85
 - 3.4.1 用户分享带来的多层价值 / 86
 - 3.4.2 用户分享的七种心理驱动力 / 86
 - 3.4.3 如何制定有效的用户分享策略 / 89
 - 3.4.4 刺激分享的挑战及进阶思考 / 91
- 3.5 用户养成高阶：运营品牌化，从习惯向幸福感 / 92
 - 3.5.1 幸福感“用户养成”一：让用户感到有控制力 / 92
 - 3.5.2 幸福感“用户养成”二：感到可量化的进步 / 94
 - 3.5.3 幸福感“用户养成”三：赋予更高意义 / 96

第4章 种子期的运营 / 98

- 4.1 不是APP才叫产品：纠正你的产品观 / 99
 - 4.1.1 切忌束缚对产品的定义 / 99
 - 4.1.2 产品的形态多种多样 / 100
 - 4.1.3 理性看待APP作为产品的优势 / 101
- 4.2 种子期的运营核心，验证解决方案是否成立 / 102
 - 4.2.1 运营在产品的哪个阶段介入更合适 / 102
 - 4.2.2 运营需要理解种子期与萌芽期的区别 / 104
 - 4.2.3 种子期运营的核心目标 / 105
 - 4.2.4 验证最低限度解决方案三步走 / 106
 - 4.2.5 如何量化合格指标 / 112
- 4.3 种子期用户的获取、规避及运营 / 115
 - 4.3.1 种子用户的选取原则 / 115
 - 4.3.2 种子用户的接触及沟通 / 117
 - 4.3.3 促进用户快速体验解决方案 / 118
- 4.4 四两拨千斤的种子期运营工具 / 121
 - 4.4.1 数据分析及研究工具 / 121
 - 4.4.2 潜在竞品侦察、合作 / 122
 - 4.4.3 最低限度解决方案的验证工具 / 124
 - 4.4.4 别忘了运营日记 / 127

第5章 萌芽期的运营 / 128

- 5.1 萌芽期运营的核心指标 / 128
 - 5.1.1 区分萌芽期的前后两个阶段 / 128
 - 5.1.2 萌芽期前阶段的工作重心 / 129
 - 5.1.3 萌芽期后阶段的工作重心 / 130
- 5.2 萌芽期关注渠道的运营 / 130
 - 5.2.1 为何要于萌芽期运营关注渠道 / 130
 - 5.2.2 关注渠道的选取 / 131
 - 5.2.3 关注渠道的内容定位 / 133
 - 5.2.4 萌芽期的用户基数 / 134
 - 5.2.5 电商类产品必须先行试运营 / 135
- 5.3 运营管理系统的搭建 / 136
 - 5.3.1 用户数据统计模块 / 136
 - 5.3.2 运营内容发布及审核模块 / 137
 - 5.3.3 用户反馈数据收集及处理模块 / 137
 - 5.3.4 运营监管、处理数据 / 138
 - 5.3.5 用户生成内容的发布及审核 / 138
 - 5.3.6 用户操作行为数据 / 139
 - 5.3.7 因时制宜的上线运营管理功能 / 139
- 5.4 上线前的最后三战：内测、公测、预热 / 140
 - 5.4.1 组织全员内测 / 140
 - 5.4.2 如何确定内测合格的标准 / 142
 - 5.4.3 组织对外公测 / 143
- 5.5 打造萌芽期的健康用户养成梯形 / 144
 - 5.5.1 重点关注哪个用户养成环节 / 145
 - 5.5.2 转化率多少才能视为合格指标 / 145
 - 5.5.3 转化率不达标，如何改进 / 147
 - 5.5.4 进阶运营启示 / 149
- 5.6 应对竞争四字诀：预、防、攻、联 / 150
 - 5.6.1 “预”字诀 / 151
 - 5.6.2 “防”字诀 / 151

5.6.3 “攻”字诀 / 152

5.6.4 “联”字诀 / 153

第6章 成长期的运营 / 155

6.1 成长期的运营七步走 / 155

6.1.1 如何确定成长期运营的核心指标 / 155

6.1.2 海量的推广渠道如何选择 / 157

6.1.3 三大运营增长引擎 / 158

6.1.4 成长期运营七步走 / 159

6.2 圈地式增长 / 163

6.2.1 圈地式增长的主流推广模式 / 163

6.2.2 圈地策略：范围、深度、广度、时机 / 165

6.2.3 甄别推广渠道的靠谱程度 / 166

6.2.4 寸言寸金，依据场景设置广告内容 / 168

6.2.5 数据埋点，监测每一个关键环节 / 169

6.3 涟漪式增长 / 170

6.3.1 接触用户的曝光渠道 / 171

6.3.2 广撒网不如做精做透 / 172

6.3.3 吸引用户注意的“门面功夫” / 173

6.3.4 制作诱惑力内容 / 175

6.3.5 引流目的地：是产品还是关注渠道 / 176

6.3.6 运营进阶：借势发力 / 177

6.4 感染式增长 / 178

6.4.1 感染模型的四大要素 / 178

6.4.2 如何设计感染源及感染规则 / 179

6.5 预先扫掉潜伏的雷区 / 181

6.5.1 产品性能的服务承载能力 / 183

6.5.2 运营的服务承载能力 / 183

6.5.3 版本迭代未经灰度测试 / 184

6.5.4 产品内的用户相互干扰 / 184

6.5.5 产品自身的变化影响用户 / 184

第7章 成熟期的运营 / 186

- 7.1 成熟期的运营核心 / 186
 - 7.1.1 不能简单视“促活”为核心 / 186
 - 7.1.2 成熟期接地气的运营核心 / 188
- 7.2 切忌牺牲用户价值实现产品盈利 / 189
 - 7.2.1 牺牲用户价值的盈利 / 189
 - 7.2.2 无伤大雅的盈利 / 189
 - 7.2.3 与用户实现双赢的盈利 / 190
 - 7.2.4 盈利进阶：实现三方共赢 / 190
- 7.3 缩短新用户到习惯用户的养成时间 / 191
 - 7.3.1 九类产品用户的关注要素 / 191
 - 7.3.2 九类产品的运营建议 / 193
- 7.4 运营新功能，重焕产品生机 / 194
 - 7.4.1 新功能的“种子期”运营 / 194
 - 7.4.2 新功能的“萌芽期”运营 / 195
 - 7.4.3 新功能的“成长期”运营 / 196
- 7.5 新一轮的竞技，开渠引流 / 197

第8章 UGC的运营 / 198

- 8.1 UGC 的哲学内涵 / 198
 - 8.1.1 从哲学视角看 UGC / 199
 - 8.1.2 UGC 是纯粹的互联网产品 / 199
- 8.2 从自然生态中得到的启示 / 200
 - 8.2.1 UGC 产品与自然生态的类比 / 201
 - 8.2.2 尊重 UGC 生态健康的规律 / 202
- 8.3 UGC 运营为什么这么难 / 202
- 8.4 产品萌芽期，没内容如何吸引用户 / 203
 - 8.4.1 萌芽期社区的调性建设 / 203
 - 8.4.2 读懂新用户心态 / 204
 - 8.4.3 满足各类用户的关注要点 / 204
 - 8.4.4 新用户首页指引要点 / 206

- 8.5 如何激励内容生产者 / 208
 - 8.5.1 为何说激励内容生产者决定产品生死 / 208
 - 8.5.2 激励内容消费者的三种内在因素 / 209
- 8.6 如何黏住内容消费者 / 211
 - 8.6.1 信息噪音的补救 / 212
 - 8.6.2 内容水化的补救措施 / 212
 - 8.6.3 有求无回的补救措施 / 213
- 8.7 让优质内容流动起来 / 213
 - 8.7.1 移动端首页的权重 / 214
 - 8.7.2 延长内容的生命周期 / 216
- 8.8 用户的精细化分级管理 / 216
 - 8.8.1 UGC 用户的五级分类 / 217
 - 8.8.2 UGC 用户的精细化运营策略 / 219

第9章 微信公众号运营 / 222

- 9.1 公众号的运营价值及现状概述 / 222
 - 9.1.1 公众号对企业的价值 / 222
 - 9.1.2 为何运营公众号这么难 / 223
- 9.2 用户视角评估公众号价值 / 224
 - 9.2.1 公众号问题剖析 / 225
 - 9.2.2 公众号价值公式 / 226
- 9.3 提升公众号价值的四个策略 / 227
 - 9.3.1 措施一：持续满足订阅用户的期待 / 227
 - 9.3.2 措施二：提高公众号的“人格魅力” / 229
 - 9.3.3 措施三：以“双赢”为前提进行商业变现 / 230
 - 9.3.4 措施四：让公众号保持适应性进化 / 231
- 9.4 从原创到独创，公众号定位的深度研究 / 232
 - 9.4.1 公众号定位的方法论 / 232
 - 9.4.2 分析诉求，限定范围 / 233
 - 9.4.3 价值组合，独创定位 / 235
 - 9.4.4 评估成本，采纳决策 / 235
 - 9.4.5 关于掉粉那点事儿 / 236

1

第1章 重新定义运营

记得曾在知乎上看到一个问题：“一流高手跟绝顶高手的区别是什么？”

我认为，一个人只要不笨、够努力、常年专注于某个领域，最后都能成为一流高手。我们平时说，谁谁谁是某个领域的专家，这类专家可以说就是一流高手的水平。他的特征在于通晓专业领域内的一切“已知”，他的层次属于“解决问题”级别：这个领域有任何疑难杂症，咨询他准能得到答案，这个领域出了任何问题，找他准能解决。

而绝顶高手，需要的则是对自己所处领域的“彻悟”。所谓的“彻悟”，它的着眼点在于“未知”，在于“开创”。“彻悟”意味着不满足于现状，不将自身的思维、格局局限于“已知”，他勇于挑战不确定性，敢于突破规则束缚，孜孜不倦地追寻着“更好更美更强”，以此慰藉一身才华。

前者会为人们记住一时，后者将为历史铭记万世。

1.1 彻悟运营：唯彻悟，成大道

自信息化革命以来，商界就不乏各种“绝顶高手”。在IT及互联网的发源地硅谷，比尔·盖茨对微机操作系统的彻悟最终成就了微软帝国；苹果之父乔布斯对数码科技的彻悟最终成就了苹果霸主；佩奇和布林对互联网信息搜索的彻悟最终成就了Google；而在国内，马云对电子商务的彻悟成就了阿里商业帝国；张小龙对移动社交的彻悟成就了微信……

要想成为互联网运营的绝顶高手，我们同样需要以“彻悟运营”为目标：这意味着我们既要充分尊重互联网前人在运营业界探索的“已知”，同时还要抱持开创“未知”的勇气。这也是本书的立命所在，一方面我结合自身实践吸收了不少互联网商业形态下的精益创业思维、新型

组织管理、互联网传播、产品规划、用户心智定位等思想；另一方面，我更多地融入自身对互联网运营本质的深入思考，不少想法、观点会是目前业界全新的，也许阅读起来会略微吃力，然而我坚信，饱含独创启发式的内容会比纯粹的分享经验更有利于读者朋友成为一个更好的运营人。毕竟，思考能力也是互联网运营的一项核心竞争力。

那么，在迈向“彻悟运营”的漫漫长路前，我们先回归眼前，万里关山从头越，先从了解互联网运营的定义开始。

1.1.1 如何科学地定义运营

其实关于运营的概念，我想这是每个有意从事运营，甚至是有过几年运营工作的从业者都会有过的困惑：究竟，什么才是运营？

目前互联网业界的主流观点有下述几个：

- 产品负责生孩子，运营负责养孩子。
- 运营是以用户为中心进行拉新（增加新用户）、促活（提升用户活跃率）、留存（防止用户流失）的一系列工作。
- 一切围绕着产品进行的人工干预皆称为运营。
- 运营包括用户运营、活动运营、内容运营、产品运营、新媒体运营、社群运营等。

上述观点不能说“不对”，但都比较“抽象”、“零散”、“宽泛”。随便请一位非互联网人士阅读上述概念，我想他们是很难有个感性认知的。这些观点难以为“运营”提供一个体系化的解读，离“彻悟”就更远了。

1.1.2 运营思想源远流长

乍一看，运营貌似是萌芽于互联网土壤之上，然其内涵与工作思维却近乎与人类的商贸文化一样源远流长了。要了解运营的本质，可以先从历史的源头探讨起——上至达官贵人，下至黎民百姓，运营思维实则无处不在。

我们所熟识的典故：“姜太公钓鱼愿者上钩”，这其实是对姜子牙个人进行运营，通过群众的口碑传播，对太公“治理国家的能力”进行预热、造势宣传、饥饿营销，致使周文王在姜子牙发布产品的第一时间便进行“付费下载”。