



跟小贤学运营

Learn Internet Operation with Xiaoxian

5大运营主题、40余种运营工具、50余种方法和技巧、100余个真实案例，帮助运营新人迅速掌握全套实操技能和构建完整运营体系

陈维贤 / 著

百度贴吧和小红书运营实操经验总结与复盘，从互联网巨头到创业公司，从亿级用户成熟产品到零用户新产品，多维度、多视角总结运营方法论



机械工业出版社
China Machine Press



跟小贤 学运营

Learn Internet Operation with Xiaoxian

陈维贤 / 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

跟小贤学运营 / 陈维贤著. —北京: 机械工业出版社, 2016.11 (2017.4 重印)

ISBN 978-7-111-55518-6

I. 跟… II. 陈… III. 企业管理 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 280622 号

跟小贤学运营

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: 孙海亮

责任校对: 殷虹

印刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次: 2017 年 4 月第 1 版第 4 次印刷

开本: 170mm × 230mm 1/16

印张: 22.25

书号: ISBN 978-7-111-55518-6

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

推荐序一

小贤是我见过的最精进的90后，他发起的“运营研究社”风生水起，同时他也是馒头商学院最受欢迎的新生代导师之一。

小贤大名叫陈维贤，90后，今年25岁。25岁这一年他做了很多事：出了一本书《跟小贤学运营》；成了各大平台的专栏作者，一年高产30万字；开始在线给其他运营人讲课，并且受邀到华为、腾讯和中国电信去讲运营；启动了一个以运营人员为核心的社群——运营研究社。所有这些让我这个70后觉得有些汗颜，真是后生可畏。

能取得这些成绩，我想除了勤奋和总结，还和他的成长经历有关，从小红书到百度，再到创业公司，他经历过各种形态、处于各种不同阶段的公司，用他自己的话说，“自己是一个纯野生的运营”。

如果你现在跟三年之前的小贤一样，大学刚毕业，想进入热气腾腾的互联网行业，想从事自己喜欢的产品和运营工作，建议你看看这本书。小贤用自己的故事现身说法，告诉你一个真实的互联网人士的生活常态和工作技巧。

如果你现在也像当年的小贤一样在运营入门阶段无人指导，在为产品的冷启动如何获取用户而发愁，亦或是因做琐碎事情看不见自己的运营方向而迷茫，建议你看看这本书，你可以用书中介绍的方法论框架梳理目前手上的工作，然后基于实践构建属于自己的方法论。

今年（2016年）夏天，在上海的一个小酒吧里，我问小贤：“小贤，为什么你要做这么多的事情？在你这样的年纪，不应该逛街、泡吧、打游戏、谈恋爱

吗？”小贤说：“我是一个停不下来的人，自己经历过孤独的野蛮成长，所以更能体会运营人的不易。”

让运营人员不再孤寂地成长，小贤，加油！

馒头商学院 CEO 王欣

推荐序二

互联网运营是个体系，本身就很复杂，但是我从《跟小贤学运营》这本书中看到了三个关于运营的有意思的特点：

第一个特点就是“新鲜热辣”：因为书中的运营经验、案例都是最近两年的新鲜内容，小贤对于运营经验的总结不是事后的总结，而是对现在的书写。

第二个特点是“贴近用户”：小贤本人在三年的时间里从一个运营打杂逐步晋升到运营总监，从对运营迷迷糊糊到形成自己的运营理念及方法论，小贤从自己成长、成功的过程中总结出来的运营内容是特别适合同样状态的读者去阅读和学习的。

第三个特点就是“细节细节细节”：从书中内容可以看出，小贤是以一个正在从事运营工作的从业者视角展开本书内容的，书中尽量包括了运营人员在日常工作中可能遇到的、所有的细节问题，并尽力在书中给出实战的、具体的解决方案。

所以《跟小贤学运营》这本书特别适合已经做了1年以上，但是还处于迷糊期的运营人员阅读，虽然一本书不能覆盖和解决每个人的实际问题，但是一定会每个读者少走弯路。

大咖说创始人 / 《用户力》作者 / 迅雷看看前 CEO 郝志中

推荐序三

我们处在互联网时代，互联网的便捷和高效已经渗透到个人和企业的方方面面。

说起互联网，人们往往会先想到互联网产品，比如微信、支付宝、淘宝、百度搜索、360安全卫士等，而容易忽视帮助产品更温柔地触达用户的运营。实际上，我们每一次互联网体验，都离不开运营的工作。看到一篇有帮助的文章，参与一个有趣的活动，获得一张优惠体验券，感受一款产品的格调，这些都是运营工作的体现。

随着互联网行业从快速成长期走向成熟发展期，运营的作用越来越大。互联网“刚性需求”越来越少，现在的大趋势是互联网和行业的结合、线上和线下的结合，虽然互联网在其中依然能起到提高效率和体验的作用，但往往并非必需。这时，只有通过运营吸引和引导用户，培养用户习惯，才能取得成功。另一方面，即使是淘宝、微信这样的刚需型产品，在经历了产品最初的自然成长期进入趋于平稳的成熟期后，进一步发展也有赖于运营，比如通过聚划算、微信春节红包这样成功的活动，让产品再现爆发式增长。

了解和学习运营知识，对每个关注互联网的人都非常重要。如果你想利用互联网帮助业务发展，运营是你感知和应用互联网的捷径；如果你准备进入互联网行业，运营是一个门槛较低、空间广阔的职业方向；如果你正在做运营相关工作，学习运营经验、提升职业技能、了解运营的有趣和艰辛，对于短期和长期的职业发展都大有裨益。

《跟小贤学运营》详细描绘了运营的真实面貌。从运营的基础认知，到分阶段、分产品的运营技能，再穿透到运营的核心特质，这是一个运营新人的成长

历程，也是小贤自己的心路历程。他经历过选择的纠结，陪伴过成熟产品和初创产品的成长，懂得菜鸟时代的困难和老鸟时代的感悟，最珍贵的是，他乐于分享，总希望把自己的经验传递给大家，本书就是其分享的结晶。

挖财运营总监 李磊

自序

运营野蛮生长时期， 成长不再是你一个人的事

为什么要写这本书

我的运营职业发展轨迹并不顺利，刚毕业那会儿真是糟糕透了，参加校园招聘没能进入我想去的互联网企业（百度），反倒是加入了一家当时产品还没上线的创业公司（小红书）。

加入创业公司后，主要的工作是小红书购物笔记的运营和推广。在此之前虽然有过两年社区产品的校园用户运营经历，但我真正意义上的运营入门可以说是在小红书朝九晚十、一周上六天班的高强度工作下开始的。彼时的互联网已是人声鼎沸，可这并没能改变运营作为新兴岗位的冷清尴尬，遇到不懂不会的只能先上网收集资料形成初步的方案，然后边执行边在领导的高（调）要（教）求下完善，根本不会像现在这样有各种免费的在线运营课程供大家学习。在创业公司那段时间我最大的感触是：如果你是在创业型互联网公司做运营，没人会告诉你应该怎么做，同样也不会有人给出运营结果好与坏的标准线。在找到好的工作方式前，唯一能够做的就是努力加班。努力的人，不管运气是否真的能够变好，至少不会被公司开除，至少做到能够紧跟互联网的发展不掉队。

上面讲的是在创业公司做运营无人指导的困境，这种困境只有部分人会遇到，那么接下来就说一个所有运营人都会或者都曾遇到的苦恼：**每天只能跟从式地做好领导安排的任务，却不清楚为何要做这项任务，换句话说不知道这项任务价值衡量标准在哪儿。**在这种状态下，通常运营工作非常不成体系，运营人员在此过程中非常痛苦。其实大家不必过于着急，因为这个过程肯定会过去

的，我也是在接触运营的第三年，也就是离开小红书并进入百度工作后才开始有机会尝试站在更高视角去思考我的运营价值。

坦白讲，我刚到百度贴吧那会儿在如何让运营工作体系化的探索上并不顺利。可能是社会招聘进来的缘故，入职百度的第二天就开始接项目，分到的是一个非常新的项目，这个项目还处于概念阶段，还没想好具体怎么去做。加之我在创业公司做的事情也比较琐碎，不成体系，所以在百度工作的前期压力非常大。但是，要想转正留下来，就得啃下这块硬骨头。在项目很难体系化运营的情况下，我只能靠努力做出一些零散的成绩。在这个过程中，印象最深刻的是有一期活动找不到礼品赞助商，当时做的最坏打算是我拿工资购买礼品来让活动如期举行（这也是我在本书中写“分到的项目不好时，运营应该怎么办”的原因）。

就这样艰难地熬了近5个月，在一次人员变动中我非常幸运地被安排到了贴吧看贴项目。看贴属于产品功能型项目，高层领导对它比较关注，所以配备的资源 and 推动力也都挺足的。除了每天要做的内容编辑工作外，我还积极主动地把之前做过的零碎事情重新汇集在看贴上，这样的运营工作就显得非常有节奏，同时也有了更多的机会得到领导的“调教”。

看贴数据噌噌地涨，我对自己的运营能力越来越有信心，加之百度对周报的高要求，可以说从那以后我在体系化运营方面终于开窍了，遇到新的运营需求也能有条理地给出我的想法，领导自然也放心把更多的事情交给我了。所以，总的来说我的运营方法论和职业素质上的提升，主要是在贴吧“小心翼翼”地工作期间完成的。

为了加强运营能力和完善运营方法论，2015年8月我开始运营个人公众号“产品菜鸟汇”，这从侧面督促我在面对新的产品和互联网热点时能够快速用运营的视角提出我的观点。由于文章写得接地气，获得了36氪、人人都是产品经理等平台的转载，也多次受邀到腾讯、优酷、华为、中国电信等知名企业做运营专题分享。现在有超过35 000名运营从业者关注了我的公众号。

2015年11月我因为写了一篇刷屏的文章，引起了机械工业出版社杨福川老师的关注，然后我在他的“有价值的知识不应只为部分人所有”的鼓动下萌生

了写书的想法，其实这也正好圆了我刚毕业那会儿产生的“不让运营人孤寂地成长”的梦想。就像杨老师说的那样，因为我有从创业公司到大公司，再从大公司到创业公司成为运营总监的野蛮自学式成长经历，才让我更懂运营人应该学什么、如何学。正是因为经历过曲折，才让我拥有了扎实的功底，积累了丰富的实操经验。

相信我用这 19.2 万字记录下的实操、案例与方法论，能够帮助你在没有任何基础、不是专业出身、没有人教也没有人带的野蛮成长环境下找到工作节奏，成为高阶运营人员。野蛮生长的状态下运营人员能通过本书自学成才，而那些有人带的幸运儿也能通过本书在运营路上走得更顺利些。

本书的主要内容

这是我写的第一本书，所以不懂任何出版套路，当被问到打算怎样写这本书时，我最纯粹的想法是：“呈现最真实的我，100% 分享我在小红书和百度贴吧工作期间的实操、案例与方法论，或许这些接地气的内容才是运营人员野蛮生长时期最需要的。”



第 1 章内容普适性强，基于我的实践经验给大家分享什么是内容运营、用户运营、品牌运营、渠道运营，以及运营从业者的 3 大职业发展方向。如果你打算转型或者毕业后做运营，还可以通过本章看到大家选择做运营的原因和运营新人需要注意的 10 大事项。

第2章主要讲述的是高阶运营与初级运营的区别，以及高阶运营的常用思考逻辑，作为初级运营我们该如何快速地往高阶运营成长。对了，在成长过程中跳槽是难免的，关于写简历和面试的那些事在本章也有涉及。

第3章和第4章主要体系化地记录了我在创业公司做的“渠道推广”和“用户运营”这两部分工作，当然里面还包含一些当时我没做到位的，其实可以帮助创业公司做得更好的运营手段。2013年加入小红书的时候，小红书还属于非常早期的冷启动阶段，这让我非常荣幸地经历了一款优秀互联网产品从筹备到上线，从“空无一人”的社区到运营模式基本成形并且拥有10万用户的完整过程。期间我做的都是非常琐碎的一线运营工作，用户邀请、论坛发帖、百度SEO、社区维护、软文通发、用户见面会……你能够想到的运营人员需要在创业公司做的事我基本都做了。

在第5章和第6章，你可以看到前卫的内容运营思路、实操方法和案例，同时这两章也分享了在大公司做运营需要具备怎样的能力，才能够做到工作的得心应手，希望对大家有所帮助。如果说入门阶段在创业公司的经历是让我打好业务基础，懂得怎样做接地气的运营，那么百度贴吧的内容运营工作和看贴项目经历则是帮助我提升千万级用户产品的运营能力，然后在领导的“逼迫”和“调教”下，用每月4次的高标准周报沉淀出了目前在互联网行业里较为稀缺的内容运营方法论。

为了写《跟小贤做运营》这本书，可以说我已经彻彻底底地把自己掏空了，书中的文字都是源于我一线运营的实操总结与方法论的提纯，相信它会是一本能够帮助你快速实现从入门到高阶运营的指导手册。

本书的主要受众

本书的核心内容是基于我在创业公司和成熟产品的运营成长经历写出来的，内含几十个实操过的与互联网上看到的最新运营案例，同时小贤（作者本人）也仍旧战斗在运营的最前线，所以这本书非常适合以下这4类小伙伴阅读。

□ 在校大学生或者渴望转型的传统行业工作者：如果你对运营感兴趣并且

想找互联网产品运营类的工作，那么你可以通过这本书知道什么是运营，以及通过通俗易懂的文字系统性掌握运营的常用策略和思考方式，相信这会对你的求职面试有很大的帮助，大幅度提升你进入知名互联网企业的可能。

- **在创业公司打拼的运营人员：**要是你也像我一样在运营入门阶段无人指导，在为产品的冷启动如何获取用户发愁，抑或是因做琐碎事情看不见自己的运营方向而迷茫，阅读本书你可以看到小红书冷启动的运营过程，还可以用书中方法论的框架梳理手上的工作，然后基于实践构建属于自己的方法论。
- **从业经验在5年以内的运营人员：**小红书和贴吧均属于社区类应用在不同阶段的经典产品，拥有5年以内运营经验的互联网从业者，不管是成熟公司的高阶运营人员，还是创业公司的运营负责人，都可以通过阅读本书看到最全的社区类产品的运营案例，涵盖获客、留存、促活、品牌等，这些都是我多年社区运营的经验。
- **从事运营工作5年以上的专业人员及传统企业老板：**每个运营人员的经历都是独一无二的，对于拥有多年从业经验的运营人员来说，阅读本书能够进一步完善自己现有的方法论，书中提到的优质案例可以是你的案例库的补充；对于在寻求“互联网+”转型的传统企业老板，本书多元化的互联网实操案例和运营方法论，可以帮助你快速了解互联网，掌握最新的互联网产品策划方法和落地方法。

本书的阅读方法

总的来说，这是一本与你工作和成长相关的业务型工具书，大家可以根据目录直接阅读感兴趣或者跟自己工作相关的章节。如果是没有明确目的进行的全书阅读，那么你最好养成摘抄和做导图的习惯。如果没有这两种习惯也没关系，这里推荐用赵周老师的“拆书”思维，即可以边看边思考这本书里提到的方法和案例是否可以用到你的工作中，一本书能够有1~2个知识点用到工作实处那就是赚到了。

“拆书”思维可以帮助运营人员高效地读书并学以致用，整个“拆书”的过程，按最简流程只需要三步：

第一步：阅读原文，遇到某一个对自己有启发的片段，停下来，画出来；

第二步：知识复述，用自己的话复述原文知识，达到理解知识本身是什么的程度；

第三步：拆为己用，描述自己的相关经验，然后用书本的知识优化后续的工作，让知识真正帮助你运营。

致谢

“不让运营人孤寂地成长”最初只是我在运营入门阶段的一个小小的妄想，从写公众号的文章开始，到这本书的出版以及运营知识型社群“运营研究社”的发起，一同成长的人越来越多。能够慢慢地把幼稚的妄想实现，除了我的拼命折腾，更离不开各位小伙伴的支持。

感谢机械工业出版社的杨福川编辑，感谢杨老师的认可和鼓励，按他的话说“写作是一个自我对话的过程，只有写出来的经验才是成体系的运营知识”，是他彻彻底底地“掏空”了我，使得本书得以精雕细琢直至付梓。

感谢运营研究社的雯雯、永三、子木分享的干货，让本书在电商文案和ASO优化等方面的知识得以加强，同时感谢时雨、珍珍、贺飞、佩佩、放放、媞姐、张丽、极乐、邓威、南山等为社群运营操碎心的小伙伴，以及为本书的书名群策群力地出主意的社群中所有的成员。

最后，感谢在我运营成长路上指导过我的他们（娜姐、张媛、付畅、晓天、王欣……这里就不一一列举这些贵人啦）以及支持小贤的你们。持续写文章真的很难，是大家在公众号后台的留言互动让我坚持码字，你们关注“产品菜鸟汇”和购买这本书是对我最大的支持。作为一本实操性强的图书，可能会因为一些第三方平台规则的改变而导致内容升级不及时；另外，不同的运营经历会有不同的观点，如果对书中的方法论和观点有不同的看法，欢迎交流指正。

推荐序一

推荐序二

推荐序三

自序

致谢

第 1 章 带你走进真实的运营	001
1.1 应坚定选择做运营的 3 个理由	001
1.1.1 运营开始被行业高度认可	002
1.1.2 1 年顶 3 年，快速实现 5 个方向上的能力积累	004
1.1.3 个人品牌塑造成为“斜杠青年”	006
1.2 运营从业者的 3 条职业路径	007
1.2.1 专业通道：P 序列	009
1.2.2 管理通道：M 序列	009
1.2.3 其他通道：转岗 or 创业	010
1.3 企业都需要的 4 类运营	011
1.3.1 无处不在的内容运营	011
1.3.2 逼你“剁手”的活动运营	017
1.3.3 非常有爱的用户运营	029

1.3.4	很会花钱的品牌运营	035
1.4	选择运营岗位的决策流程	039
1.5	运营和产品的4种“暧昧”关系	042
1.6	运营新人应该知道的10条建议	045
1.7	运营请用正确心态走进创业公司	050
第2章	从初级到高阶，运营的进阶之路	054
2.1	读懂高阶运营岗位，看看自己离它有多远	054
2.1.1	初级运营与高阶运营的区别	054
2.1.2	高阶运营是一种怎样的工作体验	056
2.2	高阶运营常用的4种思考模型	059
2.2.1	需求是锦上添花，还是非做不可	060
2.2.2	逻辑性发散思考	062
2.2.3	能否运营场景化	063
2.2.4	项目立项运营思考模型：SCQA	063
2.3	运营菜鸟如何快速往高阶运营通关	065
2.3.1	成为高阶运营的4个步骤	065
2.3.2	成为高阶运营的3个关键阶段	066
2.4	运营如何正确与高效地跳槽	070
2.4.1	跳槽的两个好处	070
2.4.2	跳槽的“五不原则”	072
2.4.3	跳槽的4个步骤	073
第3章	运营必须知道的用户获取、促活、留存这些事儿	077
3.1	低成本获取用户的21种方式	077