

十年运营经验分享，大量实操案例分析

赢在运营

互联网用户、社群、社区运营

中原愚人 著



从点到线，从线到面，从面到体，从表象到本质
系统的新手运营教程
凝聚作者十年互联网运营经验

INTERNET OPERATION

/ 联袂力荐 /

车商通创始人

李明友

楚楚街联合创始人

薄俊辰

厦门小鱼网董事长

庄振宁

资深运营人

类类

北极星运营总监

阿珠

峰冒险社群创始人

翟峰

杭州树洞网络CEO

罗清璟

知才CMO

千米网副总裁

刘伟



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
www.phei.com.cn

赢在运营

互联网用户、社群、社区运营

中原愚人 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

经过 20 多年的发展，互联网已进入成熟期，流量红利慢慢终结，精细化运营阶段到来了。用户始终是互联网的核心，运营从根本上说还是要面对用户：找出一套解决方案，或者找出一套优化的解决方案处理跟用户的关系以及由此派生的关系。这里的用户不但包含一般意义上的用户，还包含同事、上司、合作伙伴，甚至竞争对手。

运营工作存在一个三角形关系：价值、互动和人性。运营要通过互动才能实现用户价值，互动和价值都要以洞察人性为前提。

对人的了解是运营的基础和前提，相对于形而上的人性，了解用户具体的特征更有意义。本书花了大量的篇幅介绍用户的认知能力、用户的社交特点、用户的心智模式和用户的行为特征，并在此基础上建立了运营模型，给出运营的具体办法。

本书适合运营从业人员、创业者阅读，对于想了解人性、用户特征的人也具有参考意义。

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

赢在运营：互联网用户、社群、社区运营 / 中原愚人著. —北京：电子工业出版社，2017.5

ISBN 978-7-121-31189-5

I. ①赢… II. ①中… III. ①网络营销—研究 IV. ①F713.365.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 063994 号

策划编辑：李利健

责任编辑：李利健

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

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：880×1230 1/32 印张：8.375 字数：212.8 千字

版 次：2017 年 5 月第 1 版

印 次：2017 年 5 月第 1 次印刷

定 价：49.00 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。

自序 关于运营

中原愚人

从2006年做个人站长开始到现在，从事互联网行业的工作已10多年了，经常被朋友问：运营到底有没有章法和规律可循？我的答案是：有。

运营的本质是跟人打交道。虽然每个人都不同，但是人性却是相同的，人的行为模式是有规律可循的。

2011年，我写了《赢在运营》电子书，提出自己的运营体系：人性论、价值论、互动论。只有了解了用户，才能更好地跟用户打交道，才能发现用户的需求，并实现用户的价值。在本书中，我重新阐释了这个理论体系，并加入自己这几年的新理解。

在本书中，我提出了很多颠覆性和突破性的观点，例如，用户常常是非理性的，他们缺少社交内容和社交技巧，有时甚至不爱动脑子。例如，大家都在谈人性，我认为人性不但有内容，更重要的还有形式；例如，给运营下定义，运营就是处理跟用户之间的关系。

这里讲两个故事，通过这两个故事来说明什么是运营。

清朝著名商人胡雪岩的故事相信大家都耳熟能详，我们读到的故

事是这样：胡雪岩帮助贫困交加的王有龄，王有龄当官后投桃报李，提携胡雪岩。

事情真的这么简单吗？

一个好的运营人员一定要学会挖掘故事背后的故事。王有龄收到胡雪岩资助后，就去找小时候的玩伴——二品大员，浙江巡抚何桂清。何桂清写了一封推荐信，把王有龄推荐给自己的同学，并给了王有龄 5 000 两银子。王有龄拿到推荐信后，马上就送了过去，但是左等没有消息，右等也没有消息，就去找胡雪岩。胡雪岩问了一下，就让王有龄把 5 000 两银子送过去，不久王有龄的任命就下来了。

何桂清帮王有龄，是因为两个人是发小，大家交情好吗？发小多了，总不能每个人都推荐吧？发小是发小，帮忙是帮忙，一个人长大了就该知道，发小与帮忙是两件事情。何桂清小时候是王有龄的伴读，是王有龄老爹给了何桂清读书的机会，这样后来他才会成为二品大员。这才是根本的原因。“我推荐你，不是因为你是我的发小，是因为你爹当年帮了我。”

何桂清处理这件事情的时候，不但给自己同学写信推荐了王有龄，还给了王有龄 5 000 两银子，这 5 000 两银子才是故事的重点。何桂清很清楚，光凭一封推荐信是不够的，虽然大家是同学，但钱是不能少的。很多时候，我们去找熟人办事，认为事情应该好办，结果发现事情反而没有办下来。这是因为我们把问题搞错了，交情让我们能有机会去解决问题，但是不能用交情来解决问题，事情运转都有自己的规则，交情是交情，规则是规则。

这是发生在腐朽的封建社会的故事，一方面，身处 21 世纪现代

社会的我们要批判它；另一方面，在批判这种腐朽的潜规则之余，作为运营人员，要能提炼出故事里的人性、价值、互动。

在这个故事里，何桂清很清楚规则，胡雪岩也很清楚规则，他们都知道银子是不能少的，但是王有龄并不清楚。在我们看来，王有龄早该去找何桂清了，但是关系是关系，交情是交情，有了关系，还得经常互动，否则交情就很差。有时候我们需要人帮忙，没有去找亲戚，反而去找朋友，是因为朋友经常互动。

第二个故事是我朋友老王的故事——一个很“不单纯”的故事。

老王坐下午两点的飞机去深圳，中午十二点就赶到机场了。大家接到登机通知开始慢慢排队，排了接近一个小时，突然接到通知，说飞机至少会延误两个小时，于是大家散了，继续等待。两个多小时后大家又接到通知排队，等排了接近一个小时，又接到通知，说飞机又延迟两个小时。这个时候，大家都快崩溃了。第三次排队等到晚上11点时更坏的消息来了，飞机又延迟了，让人绝望的是，这次延迟还没有具体的时限。

这时很多人都非常愤怒，大家找到航空公司值班的小伙子。小伙子态度非常好，非常诚恳认真地向大家道歉。大家要求补偿，小伙子说，每人可以补偿150元，加上一份盒饭。大家当然不愿意，小伙子说：“我只是一个基层员工，做不了主，你们不满意可以找上级反映。”这时，有人接受了小伙子的条件，也有人去找领导反映，但是大部分人都都在观望。

作为互联网从业人员的老王自然会上网搜索一下，该赔偿多少，发现可以赔偿600元左右。于是，老王要求值班的小伙子赔偿600元。

小伙子还是那句话：“我只是一个基层员工，您得找领导反映。”老王自然知道找领导反映这个说法明显是在“踢皮球”。他于是就找到大家说：“按照规定应该赔偿咱们 600 元，大家一块去讨要吧”。结果有人说：“我已经签过字了，盒饭和 150 元已经领取了。”更多的人说：“你去吧，我们帮你看行李。”

大家的反应让老王很不爽，大家的事情凭什么让他一个人去；但是不去的话，他心里又不情愿。

运营就是跟各种难缠的人打交道，作为多年的老运营人员，老王决定下狠手了。

老王再一次找到那位小伙子，小伙子同样还是老套路，只能给每人提供 150 元赔偿和一份盒饭。于是老王从自己钱包里拿出 600 元，转身走向大家，边走边慢慢地数钱，还数了好几遍。

接下来的情景应该可以想到了。看到老王拿着 600 元钱，大家风一样地冲向了小伙子。这时候小伙子无论怎么解释，都没人听了。群情激愤下，航空公司只好每个人赔偿 600 元。等大家拿到钱后，老王才慢悠悠地过去领赔偿自己的 600 元和一份盒饭。

这个故事充满了各种套路。对付乘客，航空公司设置了各种“机关”，例如，工作人员很诚挚地向你道歉，并向你提供盒饭外加 150 元钱；或者你可以向领导反映。所有这一切的目的很简单，就是少赔钱。乘客的表现也非常精彩：一部分人接受条件；还有一部分人不接受条件，但是也不采取任何行动；一部分人不接受，等着老王为自己争取权益。等大家看到老王拿到了 600 元钱，他们就搭便车一哄而上了。

我们很难谴责搭便车的乘客，也很难谴责航空公司接待乘客的小伙子，甚至很难谴责逃脱责任的航空公司。运营人员不能提前给用户贴上标签，也就是说，不能假定用户是好人或者坏人，运营人员就是要面对各种人群，找到办法解决问题。

轻松注册成为博文视点社区用户 (www.broadview.com.cn)，您即可享受以下服务：

- **提交勘误：**您对书中内容的修改意见可在【提交勘误】处提交，若被采纳，将获赠博文视点社区积分（在您购买电子书时，积分可用来抵扣相应金额）。
- **与作者交流：**在页面下方【读者评论】处留下您的疑问或观点，与作者和其他读者一同学习交流。

页面入口：<http://www.broadview.com.cn/31189>



目 录

第 1 章 什么是运营 / 1

- 1.1 运营就是处理跟用户的关系 / 2
- 1.2 运营三角形 / 7
 - 1.2.1 人性论 / 7
 - 1.2.2 价值论 / 14
 - 1.2.3 互动论 / 23
- 1.3 运营方法论 / 28
 - 1.3.1 跑起来 / 28
 - 1.3.2 归因论 / 31
 - 1.3.3 仪式感 / 36
 - 1.3.4 贴标签 / 40
 - 1.3.5 存在感 / 43

第 2 章 用户的特性 / 48

- 2.1 用户常常非理性 / 49
- 2.2 缺少系统的价值观念 / 53
- 2.3 用户不爱动脑子 / 56
- 2.4 天使与恶魔并存 / 60
- 2.5 用户像镜子 / 63

- 2.6 用户爱强者 / 65
- 2.7 脆弱的意志力 / 69
- 2.8 用户无社交 / 72

第3章 用户运营 / 77

- 3.1 用户运营的本质 / 78
- 3.2 用户运营的方法论 / 84
 - 3.2.1 用户运营的框架 / 84
 - 3.2.2 四句心法与运营人员的自我要求 / 88
 - 3.2.3 一个漏斗模型和两个阶段 / 93
- 3.3 用户运营的方法 / 100
 - 3.3.1 区分用户的需要与需求 / 100
 - 3.3.2 搞定关键人物 / 104
 - 3.3.3 让用户参与进来 / 107
 - 3.3.4 降低用户的认知成本 / 111
 - 3.3.5 调整用户的期望值 / 115
 - 3.3.6 管理用户的体验 / 118
 - 3.3.7 用户的情感运营 / 124
 - 3.3.8 给用户设立成长阶段 / 126
 - 3.3.9 给用户划分类型, 各尽其能 / 128
 - 3.3.10 杜绝意见领袖的绑架 / 131

第4章 社群运营 / 133

- 4.1 什么是社群 / 134
- 4.2 社群的作用 / 137
- 4.3 关系型社群和内容型社群 / 140
- 4.4 如何建立社群 / 145
- 4.5 如何运营社群 / 148

4.6 如何维护社群活跃度 / 152

4.7 社群如何商业化 / 155

第5章 社区运营 / 160

5.1 社区死了吗 / 161

5.2 什么是社区 / 165

5.3 搞定你的流量 / 170

5.4 把流量掌握在手里 / 175

5.5 社区发展不靠版主 / 178

5.6 搞定第一批用户 / 182

5.7 搞定意见领袖 / 186

5.8 让用户找到自我 / 191

5.9 等级、勋章、积分 / 194

5.10 给用户立法 / 197

5.11 培养忠诚用户 / 200

5.12 结束语 / 204

第6章 微信公众号运营 / 205

6.1 给公众号一个明确定位 / 206

6.2 服务号与订阅号该如何选择 / 209

6.3 地方性公众号铁三角法则 / 210

6.4 地方性公众号如何变现 / 213

6.5 公众号如何吸粉 / 215

6.5.1 通过文章吸粉 / 215

6.5.2 通过产品吸粉 / 217

6.5.3 通过投票活动吸粉 / 217

6.6 UU 跑腿：粉丝 50 万人，每天进账 100 万元 / 225

6.6.1 商业模式 / 226

- 6.6.2 业务逻辑 / 229
- 6.6.3 后台服务 / 232
- 6.6.4 公众号定位与运营 / 235

第7章 活动运营 / 238

- 7.1 活动是多目标系统 / 239
- 7.2 调整期望值，让活动效果更好 / 242
- 7.3 从用户维度设计活动 / 244
- 7.4 案例 1：霸王餐活动 / 246
 - 7.4.1 目标群设定及分解 / 246
 - 7.4.2 期望值管理 / 248
 - 7.4.3 用户参与及活动流程 / 249
- 7.5 案例 2：火锅店宣传 / 251

第1章 什么是运营

运营从本质上说就是处理跟用户的关系；一切运营工作都由此派生；了解用户才能跟用户打交道，洞察人性是运营的第一课；运营是通过互动，不断实现用户价值的一个过程。人性、价值、互动构成运营三角形。在运营工作中，找到好的方法往往事半功倍。

1.1 运营就是处理跟用户的关系

从本质上说，运营是在特定的条件下找出一套解决方案或者一套优化的解决方案，处理跟用户的关系以及由此派生的关系。

无论是对内的产品运营、活动运营、用户运营、公司运营，还是对外的上下游供应商运营、合作伙伴运营和合作媒体运营，都是由这个问题派生而来的。

不管是我们想到一个办法解决现有的问题，还是想到一个更好的解决办法替代现有问题的解决办法，或者我们想挣钱实现财富自由，我们想改变世界实现自己的理想，这一切都是通过给用户创造价值实现的。

于是我们立项，开始组建团队、推广拉新和做各种活动，用户来了，项目大了，我们就需要找上下游的关系，需要公关宣传，然后变现。

这一切都是从用户开始，并围绕用户开展的。

表象复杂，本质简单。运营的本质就是处理跟用户的关系。给运营搭一个框架，这个框架很简单：跟用户建立连接，并发生关系，然后将弱关系变为强关系。

(1) 建立连接

在深度和广度上有足够的连接，就有足够的发展空间。

比如，地方网站在 2010 年以前的形态基本上等同于地方社区，新做一个地方社区，大家公认的看法是需要积累，至少需要两到三年的时间才能做成。事实上，很多地方社区尝试扩张做分站，基本上都失败了，因为忍受不了漫长的等待。

2008 年，我做了一个地方社区，只花了 3 个月的时间就做起来了，我是怎么做的呢？

先用 2 个月的时间搞定 200 多个本地的 QQ 群，然后用 1 个月的时间培养用户习惯，3 个月就做成了。2010 年，我用同样的办法做了另外一个地方社区，也是 3 个月的时间。

做地方社区一般都需要两三年沉淀，这种沉淀本质上就是积累跟用户的连接，所有的互联网产品都要面对跟用户的连接。

互联网行业很多站点或者项目都是从第二变成第一的。历史上某个行业第一的网站，CEO 在外度假，网站出了问题，CEO 一点都不着急，觉得反正我们是第一，没想到有人趁机复制一个，结果复制品反而做成了第一。

网站出了问题，这个问题可能是技术问题，也可能是政策风险，还可能是股权纠纷；有人趁机出来复制一个，这个人可能本来就是项目里的人，也可能是网站里的意见领袖。总之，各种情况都有。我们需要关心的是，这个事情背后反映了什么？反映了网站和用户的连接方式太单一了，网站出了问题，跟用户之间的联系就断了，结果给了别人可乘之机。

跟用户的连接、连接的形式、连接的多样性、连接的深度，以及连接的广度，都是在立项时要优先考虑的问题之一。

（2）发生关系

我认识你，你也认识我，虽然大家都认识二十年了，但是我们从来没打过交道，我们之间虽然连接上了，但是这种连接并没什么价值；我们虽然才认识没几年，但是合作过很多次，连接上升到关系，这样的连接就有价值。

认识不重要，有故事才重要。

没有发生关系，跟用户的连接仅仅是连接，发生关系后，跟用户的连接就上升到关系。

在我做地方社区的例子中，搞定 QQ 群只是第一步。接下来的操作就是举办活动，通过 QQ 群扩散，我们组织了网友聚会，第一次活动的报名人数刚好，第二次活动的报名人数就超出预期，再往后，我们就开始提出限制条件。刚开始我们限制是群里的，接着我们要求注册用户才可以参加活动，再后来就要求积分达到一定量的用户才可以参加。

没搞定 QQ 群之前，我们没有接触用户的机会；搞定 QQ 群后，我们就跟用户建立了连接。通过以聚会作为开始的各种活动，我们跟用户发生了关系，把 QQ 群里的用户变成网站的用户。

运营要不停地和用户发生关系。

（3）由弱关系变成强关系

做用户调查问卷时，若加上这样一句话效果就会特别好：**请认真提交你的答案，因为你的答案对我们很重要。**

当年“3Q 大战”时，腾讯请了很多有影响的媒体人给腾讯提意见，腾讯为什么这么做？这些人给腾讯提的意见也许很重要，更重要

的是，这些人给腾讯提了意见之后，他们往往就会站在腾讯这边支持腾讯。

问卷只是加上了一句话，效果就不一样；腾讯只是请教了这些人，效果就不一样。为什么？很简单，关系增强了，我的意见对你很重要，我当然要认真一点，腾讯征求了我的意见，我很重要，所以我会认真给出我的意见，并且我会站在腾讯这边。

电信运营商都有VIP客户服务体系，VIP客户打客服电话不用等待，直接接通，还会用语音告诉你：“尊敬的VIP客户，您好……”给VIP的各种特权就是努力建立一种强关系。这种操作后面的逻辑很简单，关系越强，你越不容易离开，客户的流失率就越低。

粉丝很重要，铁杆粉丝更重要。

运营最核心的就是不停地用各种方式或各种招数把跟用户的弱关系变成强关系。

什么是弱关系？什么是强关系？

弱关系和强关系都是相对的，随时可流失的关系就是弱关系，替代成本很高的关系就是强关系。

强关系能带来如下好处：

- 用户流失率非常低，当竞争对手来抢客户时，付出成本会特别高；
- 能帮你带来很多用户，扩大影响力；
- 贡献率非常高，例如，很多“米粉”会一直购买小米的产品。