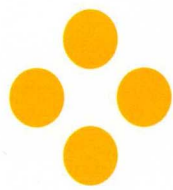


3款现象级产品、20亿元总营收流水浇灌而出的近10年一线运营经验总结



# 游戏运营

## 高手进阶之路



饭大官人 / 著

GAME OPERATION  
THE ROAD TO THE SUPERIOR

一本系统的、成体系的、注重运营效能、强化系统思维、提升专业认知的干货合集

应书岭 快刀青衣 李叫兽 黄有璨 符星辰 谢廷宝 曹楠  
周舟 甄朝珺 蔡克文 孙秀龙 打不死的小强 刘贺贺 邓梁

联袂力荐



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>



# 游戏运营

## 高手进阶之路

饭大官人 / 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

这是一本系统的、成体系的、注重运营效能、强化系统思维、提升专业认知的书籍。本书几乎完整覆盖了一个游戏运营人员日常工作中的方方面面，并从工作中具体的业务场景出发，归纳整理出各种解决问题的方法论。

本书为广大游戏从业者建立了完整的知识技能成长体系，包含两大岗位基本功——内容输出和协作推进，四大职业技能——活动策划、版本管理、用户运营、数据分析，三大通用能力——学习、管理、沟通能力。各个章节均独立成文，每篇内容至少深入解决一个问题。

如果你是一个工作 0~2 年的运营新人，顺着读下去，相信本书中的一些技巧能够快速帮你确立部门内的核心地位。如果你是一个工作 2~5 年的运营人，建议你带着问题从各个章节中寻找答案，获取方法论后应用到自己的工作之中，相信你一定会收获比过往更满意的结果。

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

游戏运营：高手进阶之路 / 饭大官人著. —北京：电子工业出版社，2018.1  
ISBN 978-7-121-32848-0

I. ①游… II. ①饭… III. ①游戏—电子计算机工业—工业企业管理—运营管理 IV. ①F407.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 247853 号

责任编辑：董 英

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：720×1000 1/16 印张：26

字数：525 千字

版 次：2018 年 1 月第 1 版

印 次：2018 年 1 月第 2 次印刷

印 数：4001~12000 册 定价：79.00 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)。

参加工作的第 0~24 个月，平均每周工作  $7 \times 14$  小时  
参加工作的第 25~39 个月，平均每周工作  $7 \times 15$  小时  
参加工作的第 40~48 个月，平均每周工作  $6 \times 13$  小时  
参加工作的第 49~75 个月，平均每周工作  $6 \times 12$  小时

.....

像这种工作强度的笨蛋

要么是工作能力太差导致的工作时间长

要么就是为了在领导面前表现自己故意刷加班时长

当然了，也可能是其他什么别的原因

但今天，这个笨蛋写了一本书

.....



一个不折腾会死星人

终身求道者，对专业有极限追求的手艺人  
献给游戏人、运营人、职场人的礼物

*You know some birds are not meant to be caged  
their feathers are just too bright*

## 游戏运营技能树

技能树	技能	技能定义
基本功	内容输出	负责准确传达信息
	协作推进	驱动他人协同配合
岗位技能	活动策划	完成运营 KPI 的利器
	用户运营	经营用户，输出价值
	版本管理	负责产品调整优化
	数据分析	协助决策，验收结果
通用能力	学习能力	影响个人成长的能力 具体定义见百科词条
	管理能力	
	沟通能力	
知识点	经济学	影响业务质量的知识 具体定义见百科词条
	心理学	
	行为学	

“我相信能在端游、页游、手游同时管用的方法论，以后做任何风口、任何平台的游戏都能管用。”

“当你把书中的知识框架完全吃透，变成自己的条件反射，用在自己的工作中，看看自己解决问题的思路清晰了多少，看看自己的头发茂密了多少，看看运营的数据涨了多少……”

“案例只是用了游戏行业的案例，你可以把书中提炼出来的知识框架套用在整个大互联网领域，我相信也是行之有效的。”

“最后三个章节的内容，你可以把书中提炼出来的知识框架套用在整个互联网职场里，我相信你会认为管用的。”

“我们可以打个赌，十年之后，重新审视书中的内容，看看它们会不会过时或落伍。”

# 序

日本有一个纪录片《寿司之神》，讲述的是在日本东京地铁银座站的地下室，有一个只有 10 个卡座的寿司餐厅，店内没菜单、没小菜、没酒水，只有“主厨推荐”寿司，菜品一律以当天的材料时价计算。可就是这个毫不起眼的寿司餐厅，曾连续两年荣获米其林三星最高评鉴，被誉为值得花一辈子排队等待的餐厅，来这里吃寿司至少要提前一个月预订。其店主小野二郎以 86 岁高龄被吉尼斯世界纪录鉴定为“全世界最年长的米其林三星大厨”。

片中有一句话值得我们每个游戏从业者铭记：“一旦你决定好自己的职业，你必须全心投入工作之中，你必须爱自己的工作，千万不要有怨言，你必须穷尽一生磨炼技能，这就是成功的秘诀，也是让人家敬重你的关键。”

我曾经在英雄互娱的集团年会上跟大家提到，我欣赏的职场人应该具备两颗心：一颗是责任心，另一颗是进取心。人在完成一项工作时，能力是基础，态度是关键。拥有责任心通常意味着对自己的工作高度负责，输出的结果有价值、可交付。拥有进取心意味着永远不满足于现状，渴望有所建树，不断争取更好的结果。这两颗心交织在一起，就是职业精神！

小野二郎先生终其一生都在做寿司，完美寿司背后是绝不妥协的信念和态度：一个人不仅将自己所从事的工作当作自己的事业，更是作为一种精神寄托！正是将这种职业精神发挥到了极致，他才能够交付如此完美的作品。

做游戏，在某种意义上而言是一样的。

中国游戏行业从来不缺少创业者，缺少的是职业人，谁能够把自己的专业雕琢到极致，谁的竞争优势才能最强大，谁才能具有真正的不可替代性，谁才能够永远在复

杂环境下立于不败之地。

小到一个个个体，大到一家公司，我们身处的时代最需要什么样的精神？在有些人一味追求物质刺激而精神世界越来越贫乏的时代，我们企业的下一个增长动力从哪里来？如何做出不一样的游戏，做出用户喜欢的下一个时代的东西？

我想，本书从某个角度给了我们答案。

饭大官人是一个典型的“不折腾会死星人”，在他成长的那些年，对很多事情充满了好奇心和破解欲，愿意花费足够多的精力去钻研它们，正是这种不断学习、不断打磨自己专业能力的精神成就了今天的他。放在武侠小说里，用“武痴”这个词形容他毫不为过。

他有着非常亮丽的过往，在端游、页游、手游三个年代经历过三款明星项目，擅长写作也喜欢分享，长期以来在行业媒体上发表的经验心得类文章深受业内人士的追捧，对游戏运营有着自己独到而深刻的理解，其专业能力毋庸置疑。我们第一次见面，他就说想写一本书，我问他初衷，他挠了挠头说：“我喜欢游戏，既然进入了这个行业，总得做点什么呢！”

中国游戏行业迄今已经发展了十几个年头，关于游戏运营的知识大都零碎地藏在网络之中，并没有形成科学的知识体系。眼下，这个对专业能力有着极致追求的手艺人，穷尽自己所能完成了一本书，为游戏行业做出了自己的贡献。

书中的很多内容都是在他过往经历中曾经被证明过的、行之有效的工作方法论，难能可贵的是，本书足够系统，包含一个游戏运营人成长过程中所需掌握的知识体系，小到发邮件、写公告，大到完成运营目标、团队管理、个人成长……值得很多游戏从业者仔细研读。

最后，感谢作者为我们这个行业提供如此有价值的学习教材！同时也期望有更多具备职业精神的手艺人创造与众不同的价值，从而让游戏行业得到更好的发展！

应书岭

英雄互娱创始人、董事长、CEO

我在《运营之光：我的互联网运营方法论与自白》一书中就曾提到过：从 2016 年开始，在整个互联网圈内，大家渐渐意识到需要终结“运营”这样一个职能的“认知混乱”，慢慢建设起更多成型的方法论和知识体系。

从事实来看，也的确如此——从 2016 年以来，包括我的《运营之光：我的互联网运营方法论与自白》在内，先后有多本运营主题的书籍面世，引起了一小波“运营热”。这一波“运营热”让整个互联网行业对于“运营”的认知有了一轮全面的提升。

然而，在我看来，我们谈论“运营”也会分为两种角度或语境。

其一，是更为宏观、通用、普世的语境。

在这样的语境下，我们更应该站在整个互联网产业的角度上去思考“运营”这个职能出现和存在的必要性与合理性，它与传统的市场营销、品牌、销售之间的关系是怎样的，它有哪些通用的、我们必须掌握的工作方法或思路，作为一个厮混于互联网圈的运营人的职业发展路径是怎样的，以及它又存在着哪些宏观的规律。

其二，则是立足于某个特定行业，更加专精、深入的语境。

具体来说，在我们掌握和理解了足够多的基础认知、通用工作方法和手段之后，你会发现，如果聚焦到某个特定领域，各种手段如何结合业务形态来进行组织和衔接，仍然是非常考验人的。

比如，如果你愿意去深入了解，你就会发现，在电商、游戏、社区、教育、医疗、企业服务等各类特定领域，运营打法、逻辑天差地别，完全不同。

在我看来，过去两年里，互联网业内基本已经完成了对于第一个语境的学习和认知一致，而接下来，更多运营从业者乃至创业者们迫切需要补齐的是第二个视角。

据此，我也有一个小小的预测——未来的 1 到 2 年，关于运营会有更多一线高手从第二种语境切入，来系统梳理和分享自己在某个垂直行业中的运营经验。我觉得，这对于很多在各行业浸淫了多年，对于各种运营打法熟稔无比，同时又乐于分享，希望借助自己的总结和经验来帮助这个行业变得更好的高手来说，也许是一种必然。

幸运的是，我们已经开始看到这样的人出现——本书的作者饭大官人，正是一个典型的游戏行业中的顶尖运营高手。

他从最基础的一线客服做起，一路成了国内顶尖游戏的产品运营总监，先后操盘过诸多明星产品，创造过数十亿元收入流水。从游戏行业的竞争激烈程度来看，说他是一个从“死人堆”中爬出来的高手，也毫不夸张。



更为难得的是，饭大官人是一个既认真，又诚恳，还擅长讲述的顶尖高手。

我第一次与饭大官人见面，是因为我们想要找他来一起合作推出一个课程。为了这次见面，他特意花了两天时间研究了我们的业务和产品，做了大量准备，到了见面时，他用短短 20 分钟，凭借着自己在游戏行业中多年来操盘用户激励体系的经验，为我快速梳理出了一套针对我们的业务在用户行为引导和激励方面的全面优化建议。在讲述的过程中他运用了大量模型和工具，把一些晦涩的专业知识讲得深入浅出，所给出的建议则既准又狠，几乎是毫无保留地把他的专业经验和核心心法和盘托出，令我们顿时惊为天人。

听这样一个人跟你讲游戏的运营，可谓再合适不过。

你手里捧着的这本书，正是饭大官人本人毫无保留的分享。可以说，其中的诸多内容，尤其是关于如何提升产品营收部分，可谓游戏行业中价值极高，甚至很多人可能都不愿意拿出来公开讲的内容。

对于所有游戏行业的运营从业者来说，这样一本书的出现，可以说是莫大的幸事。

我愿意在此认真地把这本书推荐给所有仍在运营岗位上摸爬滚打的从业者，以及所有会涉及运营团队管理的创业者们。

相信你与我一样，必不会失望。

黄有璨

三节课联合创始人

《运营之光：我的互联网运营方法论与自白》作者

---

当人工智能、区块链等概念成为新的风向标时，我们都知道“移动互联网已成为上一个风口”。

但从另一方面看，任何行业都会由新兴期逐渐进入成熟期。一个真正靠实力存活下来的企业，在每个行业的不同发展时期，都会采用不同的发展策略：新兴期，机会多，重在快，重在抢地盘，重在圈用户；成熟期，新用户少，新机会少，重在精，重在细分，重在建立壁垒。

手游是移动互联网最具市场代表性的领域，既刺激又充满了神秘感。远有《阴阳师》的全民 SSR，近有《王者荣耀》的月入 30 亿元，不管是用户，还是收入，手游

都成了移动互联网在中国最成功的应用领域，不是之一。而且，以中国企业目前的发展态势来看，我们极有可能借助这个行业向全球实现真正意义上的反向文化输出（注意：它是真正的全球化，而不是只做亚洲大中华文化圈的伪全球化），如果成真，这将成为中国互联网发展历程中史诗般的成就。

然而，当这个行业逐渐进入成熟期，在流量成本陡升、新增骤减、头部产品和头部企业更加集中、各个产品都在激烈争夺用户时间的时候，对于我们身在竞争中心的这些创业者来说，最佳的竞争策略是什么？答案很明确：一是细分化+高品质的产品，二是精细化运营。前者是研发，负责孕育产品；后者是运营，负责把产品“养大成人”。两者都是需要极具耐心且极具智慧的，未来，只有能把两者彻底打通并运转到位的企业，才可能“见到后天的太阳”。

这是一本有关运营的书，但这绝不仅仅是只关运营的书，它的可贵之处在于，通过运营的视角，告诉读者一些“成功产品背后鲜为人知的秘密”。甚至，你可以通过这个视角重新审视所有的互联网领域乃至更广泛的其他领域，你会发现：这本书介绍的很多思维模式、方法概念，同样适用，同样有效。

我与饭大官人虽相识已久，但从未谋面，一直通过文字学习其经验、了解其思想，他很多运营方面的文章我都会转发给自己的团队，不仅要求团队成员研读，还时不时地组织讨论，团队成员和我都从中受益良多。

如今，饭大官人能抽出宝贵时间系统地整理自己的理论和经验，对我等同行实在是一件幸事。我创业四年，目前余香也正处于加强运营的关键节点，一切都像安排好的，在我们最需要的时候，“它”出现了。作为长期关注“有效方法”的实战派，我向互联网同行、手游同行、运营同行郑重推荐此书：学习，落地，必将有所收获。

谢廷宝

成都余香 CEO

《潮爆三国》《魂武者》制作人

---

对于已经上线的游戏，一般情况下，我们都通过运营来获取各种信息，除了常规的“留存”和“付费”之外，我们还经常会通过深度数据分析、用户调研、竞品体验对比等方法，对游戏的运营状态进行判断。运营被誉为战斗在产品的第一线。毫不夸张地说，一个好的运营足以左右游戏上线后的走向与市场表现。

什么是好的运营？我的认知是，拥有丰富的理论体系，但不盲从于固有的经验；曾与用户零距离接触，也经历过大量挫折教训；具备强大的洞察能力，并精通所有的执行归纳；了解行业的各类变革，且懂得顺势而为，不逆流而上；掌握极多游戏的数据，也绝不闭门造车，不专行独断；善于沟通，善于应变，善于学习，善于创新。

饭大官人的这本书给我的感受是非常诚恳，非常接地气。如果你是新手，这本书可以教给你非常多的基础概念与信息；如果你还在学习的路上，这本书可以和你产生非常多的共鸣；如果你是运营高手，这本书依然可以作为很好的工具，里面有非常多的表单可以帮助你完善思考的维度。

如今的游戏行业，做产品越来越难。在我看来，没有方法论的运营新手，对项目成功概率的贡献几乎为零，这话虽不中听，但如果有了这样的认知，反而离目标越来越近，衷心希望这本书能够对大家有所帮助。

曹楠

龙拳网络 CEO

《拳皇 98 终极之战》制作人

---

游戏行业经历了端游、页游、手游三个大时代。在当今的环境下，头部公司快速迭代产品占据市场份额，后面梯队的公司不断调整策略来应对市场环境和用户需求的变化，在飞速发展的行业背景下，每个人都会感受到危机。如何有效地快速打造自己的核心竞争力，是每个人都会焦虑的问题。

在我的职业生涯里，有一个如今焦虑时代里少有的“明白人”，那就是本书的作者——饭大官人。7年前，我们曾有过一段合作共事的时光，在研发商指派的对接人中，他是我们团队最受欢迎的对象，事无大小，但凡是从他手里交付的结果总是远超我们的期待，其专业能力、责任心、自我驱动力给我们留下了深刻的印象。

这个“不折腾会死星人”对自己的专业能力有着极限、苛刻、近乎疯狂的追求，这些年他的经历让人艳羡，永远在学习、探索、求知，正是这份独有的秉性，才成就了如今的他。

行业里同时拥有“端页手”多款成功项目经验的人本就极少，行业里能把成功的经验总结成方法论的人更少，行业里愿意无私地将这些经验分享出来的少之又少。如

今，同时满足这 3 个条件的饭大官人，愿意把自己的经历、知识、方法论出版成书，实乃行业幸事。我相信，每个游戏从业者都能够从本书中收获自己想要的东西。

周舟

腾讯互娱

北大光华管理学院 EMBA 硕士

《择天记》《六龙争霸 3D》《全民无双》手游发行制作人

---

游戏圈是个拥有高度不确定性的行业，产品研发完成上线取得一定成绩后，续作反而遭遇“滑铁卢”。有一些失败的原因我们似乎渐渐明白了，而另一些失败的原因则直到产品被遗忘都没有头绪。

当产品获得一些成绩时，也许参与产品制作的人也未必知道为什么能获得这样的成绩。所以延续过往经验，可能是个错误的开始。

我们还是相信，游戏行业有方法可寻。我们听到或者看到一些经验分享时，都期待干货，期待实用的工具，能够拿来直接使用。可是大部分情况下都是听起来振奋做起来失落。毕竟他人分享的背后是不同的团队基因与文化传承，很多都不能直接拿来使用，要思考融合，要调整适应。

我是个相信方法论的人，研发的方法、运营的方法、管理的方法。一个团队可以做多大的事情，很大程度上取决于方法论这个杠杆。现状是多数人的方法论体系不够完整，信息流转不严谨，只能不断犯错，同时也在从别人的错误中学习和成长。可这实在太慢了。也许一些团队用 6 个月获得的一个试错经验，却只是别人的基本功而已。

饭大官人是我认识的朋友中将学以致用、刻意练习做到优秀的佼佼者之一。难能可贵的是他花费了大量时间，将自己对运营的理解与实践成体系地分享给这个行业的从业者。书中讲述的东西一个人想要自己全部经历，也许需要 5 年甚至更久，所以本书对于这个行业来说是一笔不小的财富。

郑重推荐给大家，一起学习，践行。价值之大，可能远超我们的想象。

甄朝珺

雷尚科技 VP

---

作为一直在做出海的发行，我们团队需要把产品向百余个国家输出，其中各区域的用户行为习惯、文化理念都有所不同，如何能够在海外获得成功，首先无可厚非的是合适的产品，其次是专业的发行团队。其中运营环节承载着调优、营收、本地化等核心工作。个人理解：运营的专业与否将直接影响一款产品的成与败。

正因为运营有着如此大的作用，所以在游戏圈里运营岗也是最容易“上位”的岗位。有些运营最终成为知名公司的 COO，有些运营带着不甘离开了这个行业。同样的起点，不同的终点。跟前者在一起讨论问题时总是让我如沐春风，缜密的思维逻辑、有效的工作方式以及不断自我提升的诉求，无论上述哪一点都让我备感激励和启发。与后者交流……总之结束后很快忘记刚刚都聊了什么内容。

饭大官人作为我最佩服的游戏圈大牛之一，愿意写书确实是游戏圈同行的一大福音。我本以为这将是一本告诉新人如何入行或告诉高阶运营如何突破自我的书，但这本书却两者兼而有之。

书中的章节构思极其精巧，通过渐进的方式向从业者讲述了一个运营经历的各个阶段，你能看到扎实的基本功沉淀，科学的工作方法论，优秀的领导力，合理的时间管理和自我成长。看似是一本授经之作，但我个人觉得更像是一本开放式的自传，通过精准有效的实例和发散式的思维引导，以阶段性的描述让读者知道在不同阶段作为当事人的心境与眼界是如何变化的，字里行间，你可以感受到满满的诚意。

蔡克文

万达院线游戏海外负责人

---

运营可以说是互联网这个行业里入门门槛最低的岗位，不需要会编程也不需要你会设计，一张白纸即可。从踏入运营行业的第一天起，随着时间的积累，白纸上会涂写出各式各样的笔画，最后呈现出怎样的画卷取决于自己。踏实的执行能力在白纸上画下轮廓，对问题保持思考让空间丰富立体，而思维模式会让整个画卷丰富多彩，甚至美轮美奂。

为什么喜爱画画的那么多，成为画家的却那么少？换言之，成为优秀的运营人难吗？

很难，前进的路上并没有几盏灯为你指明方向，黑夜行走可能会撞得遍体鳞伤，而走错路回头时几年时光已流逝。

从互联网出现运营开始，从早几年的不被认同，到前几年逐渐被认可，再到如今必不可少，走过了太多辛酸不易。同为运营出身，深知运营的不易，而如今的运营身处岗位价值认同的环境中，不需要担心前路艰险，你抬头看，远处，又一盏灯正在为我们亮起。

饭大官人的这本书不只教我们如何把事情做好，更多的是教我们如何思考，以及训练自己的思维模式。整本书由浅入深，执行化思维、流程化思维、结构化思维融入字里行间，读完好不痛快，合上书品一品，有滋有味。希望各位未来不止于优秀，也希望一起为未来的路上点亮更多的灯。

孙秀龙

天象互动运营总监

前《刀塔传奇》运营负责人

---

记得 2015 年的时候，各个手游媒体公众号都在推一个叫“饭大官人”的文章，此君笔名风骚，文字犀利，观点独到，那段时间游戏行业的朋友圈时不时被他写的东西刷屏，我带着好奇心和交流专业的目的，找饭大官人吃了一顿饭。

不知道为什么，很多作者的气质和他们写的文字并不那么“搭”。第一次听冯大辉现场演讲我惊呆了，这么内向的人竟然能写出如此犀利的文字，对饭大官人的第一印象也是如此。

当时的他刚好处在离职状态，但是他没有一丝焦虑，他很清楚自己想要什么，自己能得到什么。整个聊天过程他一直从容淡定，语速不快，你能从他说的每一句话里感受到他的真诚，以及一种高手独有的、一切尽在掌握的自信。

后来饭大官人又攒了一个局，把一些公司的运营负责人都拉到了一个群里。大家都知道，运营都是闷头做事的，不喜欢社交。后来我们发现，这个群就是用来实时交流业务的，我想，只有对专业有极致追求的人才会如此。

更让我自愧的是，饭大官人不但跟游戏圈的人交流业务，还通过自己的专业能力结交了很多游戏圈外的大佬，感觉他只要愿意，就能通过专业搞定任何事，我想这就是他的自信来源吧。

饭大官人是“见过世面”的人，有些人从业许多年都没做过几千万元的产品，而饭大官人早期就积累了很多顶级明星项目经验，这份履历是极其稀有和宝贵的。但这

种经验很多人都藏着掖着，不愿意分享。

几个月前，他为了写书特地辞去了工作，闭关几个月，把自己过往的一切，系统地、毫无保留地分享出来，从字里行间你能够感受到一个对业务有极限追求的人最大的诚意。

打不死的小强

《游戏运营手册》《小白学运营》作者

---

初入职场，有幸与作者共事过两年，之后就再也无缘共事过。两条射线以各自独特的风格相互欣赏着，发展着，都是从行业最基础的岗位开始，一晃眼 9 年过去了……回头想想，这 9 年间出彩的事做过不少，可是现在一一数来感觉却近乎平淡。可以先沾沾自喜地说自己提升了，但是理性思考一下，之所以能一次又一次地把事情“做出彩”，那些能把事情前呼后应上下承接的方法和技巧几乎是一样的。我认为作者应该与我有同样的感触。

请允许我个人给作者贴几个标签：“理想家”、“实干家”和“渔者”。

“理想家”，通常在刚接手一份工作或者一个项目时，就会不自觉地流露出一种一览众山小、不是针对谁的气场。因为在接手的瞬间，便为自己定下目标，这个目标一定是高于同事、同行的水准的。“如有神助”的力量，源自于内心那个既定硕果的版图投影。

“实干家”，能够落到我们手上的事情，通常都是极其难搞的攻坚型业务，进入实际操作环节，迅速列出多种方案，拆出核心环节。再以特定的方法和技巧穿插实现，那种感觉真是沛然莫之能御。

“渔者”，不为鱼而渔，只为鱼儿上钩那一瞬息丰收的成就喜悦。可是当别人在羡慕他的满载而归时，谁知道这些“鱼”让他经历过什么？！

本书，当然也不会讲述那些经历，而是简要分享一个实干家应有/必备的方法与技巧。运营是什么并不重要，重要的是无论运营做什么，最终目的都是驱动团队实现目标。而这个“目标”最好由“运营”或者“你”自己划定。所谓不为鱼而渔，享受你的职业。

刘贺贺

资深运营人

---

说几个我了解到饭大官人的小细节。2015年因为投稿合作的关系与饭大官人结识，在他的第一封投稿邮箱里，有一句话让我印象很深：“我要树立一个符号，通过认认真真做内容俘获读者的心。”

怎么说呢？他在很多方面都有自己的偏执。比如抵制标题党，虽然经常还是被我说服；比如从来不提他过往的那些明星项目，也很不愿我们以此作为文章的噱头。他最爱说的一句话是：“识货的自然识货。”

作为一名资深运营，我认为他已经把很多事情作为本能了。比如在沟通上就特别为对方考虑，他不像一般的作者把稿件扔过来就完事，而是每次都会把文章的构思与诉求告诉我们，这无疑高效地降低了沟通成本；同时他也很注意营销，比如投来第一篇稿子时他就对我说“这样质量的稿子我还有10篇”，那我肯定是全都要了。

在我认识的诸多游戏运营之中，饭大官人可以说是最爱阅读的人之一。通过大量阅读书籍，以及多款成功项目实战经验的历练，他建立了一套完整的知识框架体系。这本书，正是凝练着他多年的心得经验体会，如果有人要选一本书学习游戏运营，那么这本书就再合适不过了。

邓梁  
《游戏葡萄》主编



# 前言

我是一个极其幸运的人，经历了中国游戏行业端游、页游、手游三个年代的黄金时期，早年所经历过的几家公司都是高速发展的明星公司，运营的均是行业里的明星产品，其中端游和页游月收入峰值均超过了 5000 万元，运营的手游更是一度长期霸占畅销榜，月收入轻松跨进了亿元俱乐部。

能做到以上这些，肯定不是一个人的功劳。我恰好幸运地身处于这几款产品的运营团队之中，我们只是很好地尽到了自己应尽的本分，完成了一个又一个的运营指标，于是就蹭到了一些光环。

长久以来，我都是在团队内分享，2015 年第一次通过游戏葡萄（行业内面向商家的垂直媒体）发表自己关于游戏运营的经验心得，意外地收获了很多的转发和称赞，渐渐地在圈内有了一点小名气。当我面对很多同行读者提问时，发现行业内大多数人的迷茫和痛苦都是自己曾经经历过的，这不禁让我回想起职业生涯早期阶段走过的那些弯路。

自我工作的第 18 个月起，开始在业务上独当一面，随着自己的工龄渐长，从上司那里获得的大多数是如何经营跨部门之间的关系，获得纯粹来源于业务层面的指导越来越少……

经历了一些事情之后，渐渐地发现经营好关系能够让职场位置很安全，但对解决问题的帮助始终有限，一切都靠自我摸索尝试，野蛮生长，我深知这种痛苦，一种想把事情做好、但是最后结果有落差的那种痛苦。

很多时候，如果努力、走心、拼尽全力也得不到更好的结果，那么很可能并非态度问题，并非资源问题，而是能力问题。好比打篮球，会打的人很省力气，不会打的人也能靠态度积极和良好的身体素质使劲折腾，但是从效能和结果上来看，往往不尽如人意。