



运营的秘密

解码大公司的运营方法论

黄杰民 著

互联网下半场，运营成为核心竞争力！
你需要知道的正规运营方法论都在这里了

运营的秘密

解码大公司的运营方法论

黄杰民 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内 容 简 介

本书主要包括内容运营、数据运营、活动运营、用户运营等内容。以方法理论+实际案例的方式,讲述大公司的产品运营人员是如何工作的。对大公司的运营方法论和实际工作案例的剖析,会对运营人员以启发。

本书适合互联网公司的运营团队、创业团队,以及想要提升运营技能的读者学习参考。

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

运营的秘密:解码大公司的运营方法论 / 黄杰民著. —北京:电子工业出版社, 2018.3
ISBN 978-7-121-33325-5

I. ①运… II. ①黄… III. ①电子商务—运营管理—研究 IV. ①F713.365.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 315697 号

策划编辑:官 杨

责任编辑:徐津平

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:18 字数:350 千字

版 次:2018 年 3 月第 1 版

印 次:2018 年 3 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 zlts@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。

推荐语

如果你有志于从事互联网运营，同时希望在未来的某一天加入巨头公司工作，那么这本书会告诉你在大公司里运营是做什么和怎么做事的。我认为它对大公司运营的方法论和经验的总结恰到好处，如果这也是你希望知道的，那么不妨考虑仔细研读一下这本书。

——张亮，《从零开始做运营》作者

运营是一门实操性特别强的工作，除了需要有连续多年的一线实战经验，还需要形成自己固有的方法论和价值观，并且不断总结和汲取经验，才能在运营领域获得足够多的粉丝支持。本书的作者在腾讯和 OPPO 供职多年，愿意把自己过往的大公司的经验和经历分享出来，呈现给读者一套体系化、流程化的规范和流程，无论是对广大运营从业者，还是我本人，都能带来一些思考和启发。希望大家能够喜欢和认可这本书！

——类延昊，畅销书《运营笔记》作者

随着互联网行业的不断发展，产品、技术越来越趋于同质化，运营能力便成了互联网公司的核心竞争力。然而，由于“运营”这一职位的不规范，很多运营工作的展开都是依赖于运营人员自身的野蛮探索，加之运营工作的繁杂琐碎，往往使得运营人在展开工作时陷入无所适从的状态。而本书作者基于自己在腾讯多年的运营经验，结合国内一线互联网公司的实际案例，从多个方面展开，系统地总结了一些较为成熟的运营方法论。相信对想要入门运营、做好运营的人来说，这本书是一个十分不错的选择。

——曹成明，人人都是产品经理、起点学院 创始人兼 CEO

关于互联网产品和运营的书籍并不算少，但要么是大佬和名人的传记，以人生故事和商业洞见为主，要么是教科书式的总结，比较侧重理论解释和方法说明。所以在看到《运营的秘密：解码大公司的运营方法论》时的确让人眼前一亮，有大量的一线实操案例，以及许多对个人经验的思考和总结。我向来认为互联网领域是没有所谓标准化的学习路径和体系知识的，因此，对从第三方视角（比如媒体人）所谓大量观察后写出的内容常常无法苟同，相对来说，我会相信这本书里属于作者个人独特的体验会更加真实有效，更加有指导价值。

——刘飞，《从点子到产品》作者、滴滴出行产品专家

这本书从内容、数据、活动、用户四个维度对运营进行了详细的阐述，书中不仅收集了大量的运营案例和分析，还介绍了很多可供实操的方法，我相信每个产品运营人员都能从中得到启示。

——宗良，腾讯公司高级产品经理

Jay 之前是腾讯的产品经理，也有过创业公司的经历，他曾通过 1 个活动新增 150 万微信粉丝，《运营的秘密：解码大公司的运营方法论》这本书是他的实践经验与总结，推荐阅读。

——贺嘉，TEDxZhuhai 策展人、长江商学院 CEO 班演讲教练

一直以来，我们把“增长黑客”这个词挂在嘴边，但现实中很难遇到这种全能的人才。在当下企业里我们能做的是这个大概念下的一部分：数据驱动运营、数据辅助运营。不看数据的产品运营像是蒙着眼睛走路，不光走得慢，而且走不好。《运营的秘密：解码大公司的运营方法论》这本书总结提炼了运营的方法论，并且详细解读了来自一线大公司丰富、真实的运营案例，很值得仔细研读。

——路人甲，探探数据分析师、知乎大 V

现在市面上的运营书籍，各类技巧层出不穷，可遗憾的是缺少大平台的方法论。大公司因为资源聚焦，往往有更多成熟的运营方式去学习，这恰恰是运营新生欠缺的内容。感谢 Jay 分享了自己在腾讯的项目经验，让我们见识到各种丰富的运营体系。

——秦路，数据运营专家

序 言

做产品运营一段时间后，我曾遇到一个难以逾越的迷茫期，而这种迷茫，相信正在看这段话的你也一定遇到过。我们已经做了很多事情，有琐碎的工作，比如每天到管理后台上下架操作，也有激动人心的项目，比如把一个产品/功能从零开始运营到上百万、上千万的用户量。但是，我们却越来越不清楚接下来应该做些什么，似乎各个方面的工作都做过了，往后也只能套用以前的经验，做着重复的事情。

做活动运营的人，每个月、每个季度可能要策划一个活动，这些活动大部分只是换个皮肤而已。

做用户运营的人，每天联系着一批产品的忠实用户，却不知道该怎么进一步撬动用户的力量。

做数据运营的人，每天盯着那些枯燥乏味的数据，想要从中发现什么惊天秘密，但是并没有用。

于是我们就陷入了深深的迷茫：运营到底是做什么的？我可以怎么样提高运营能力？

我觉得自己是幸运的，身处高手如林的“鹅厂”，在迷茫的时候，可以向许多高级产品经理和产品专家请教，解决了这个迷茫的问题。

解法的关键就在于——方法论。如果我们没有从工作中汲取营养，没有建立自己的“方法论”的话，那么不管有多少年的工作经验，其实都是一个“新人”。

在腾讯，每个晋升高级产品经理的人都需要通过答辩，得到产品委员会专家的认可。无一例外，每一位专家评委都会对准备答辩的人说一个“秘诀”：把你的方法论展现给我们看。对于当时正处于迷茫期的我而言，“方法论”这三个字无疑是难以理解的，就像是晦涩的哲学命题。

维基百科对“方法论”的定义是：一门学问采用的方法、规则与公理，一种特定的做法或一套做法。于是在此之后，我不断地请教认识和不认识的产品大牛们，不断地研究每个案例复盘，希望从中找到“方法论”的影子。

经过一段时间痛苦的研究、学习和参悟之后，我所理解的运营方法论是：一项运营工作背后所依据的本质原理和普遍方法。我们的日常工作是关于“做什么和怎么做”，而方法论则回答了“为什么这样做”，以及“怎么更好地做”。

方法论有什么用呢？它体现为两个方面。

第一，让我们知道“我们正在做的事情，在整个产品体系的意义是什么”。我们难免会陷入到琐碎、重复的事情中，把方法论了然于胸，就能每时每刻知道自己正在做的事情有什么意义，于是就会想方设法提高工作产出，把这一部分琐碎工作做好，以便进入到更具挑战性的下一阶段。简单举例，同样是做活动运营，我们就不会每个月上线重复的活动，而是用模板化的方法把常规工作固定下来，跳出重复工作，把精力放在探索更有效的刺激方案，从量的积累进化到质的飞跃。

第二，当面对一个全新的工作，让我们快速做出合理的运营方案。面对陌生的任务，很多人都会担心：我一直是做 xx 工作的，这个新工作我应付不了呀。但是其实人性是相通的，世界无非基于一些本质性的原理在运转，方法论就能帮助我们往过往经历中更基础的经验运用到新任务中。比如，互联网行业，工作的最本质原理无非是“满足用户需求”，所以不管你是写文案的还是做功能策划的，只要在自己原来的岗位上工作出色，就都可以切换到另外一个岗位中，需要做的只是学习表层的“工具”来实现自己的想法。

史蒂芬·柯维（Stephen R.Covey）在《高效能人士的七个习惯》（*The 7 habits of Highly Effective People*）中提到一个习惯，叫“以终为始”（begin with the end in mind）。在做运营工作中，我们也应如此，把“方法论”时刻放在心中，一方面是在执行工作时，多想想前人总结出来的方法论如何运用，另外一方面是在项目结束后，构建出属于自己的方法论，毕竟他人的经验始终不是自己的，不能生搬硬套，自己的所思所想才能更好地帮助以后的工作。

中国互联网 20 多年的历史，先后经历了技术驱动、产品驱动和运营驱动三个阶段，“运营”正受到越来越多的关注，业内约定俗成地认为：在技术和产品相似的情况下，能让一个公司脱颖而出的决定性因素就是——运营。

然而，当前行业对运营的知识体系还处在一片混沌的状态，缺乏科学的方法论和系统的知识体系。本书所谈的“方法论”，正是以此为切入口，结合一线大公司的实际运营案例，论述或总结一些切实有效的运营方法论，让新人可以快速入门，也让有经验者可以得到启发和进步。

本书分为五个部分：

第一部分是“运营杂谈”，聊聊运营在做什么、新人如何开始运营工作、如何成

长和升级段位。

第二部分是“内容运营”，从内容生产、内容管理、内容推荐三个方面，聊聊如何搭建内容运营框架。

第三部分是“数据运营”，聊聊数据对运营的意义、成熟的数据运营体系是怎样的、数据如何驱动精益运营。

第四部分是“活动推广”，从 AARRR 模型（获取用户、促进活跃、提高留存、获取收入、激发传播）探讨活动运营的方式，揭秘大公司内部是如何策划大型活动的。

第五部分是“用户运营”，聊聊不同产品阶段的用户运营策略有何不同、如何利用游戏化手段进行用户运营。

互联网行业日新月异，在这样一个快速发展的环境中，其实也存在着一个不可调和的矛盾。一方面，市场永远在变化，最真实有效的方法永远来自于最新的尝试，以前的经验似乎已经过时了。另外一方面，市场充满不确定性，我们更需要借鉴前人的经验来提高产品的成功率。

因此，更好的应对方法，也许就是更多地吸收以前的经验，然后基于此，做更多的创新尝试。希望本书能给大家提供有价值的知识或信息，也欢迎大家更多地讨论、分享，为从业者贡献更多的经验和见解。

作 者

目 录

第 1 章 运营：巨头竞争的新赛道	1
1.1 产品运营在做什么	1
运营时代业已到来	1
运营的职位划分	8
1.2 如何进入产品运营领域	12
群面	13
专业初试	15
专业复试	17
HR 面试	18
1.3 产品运营人员早期如何快速成长	18
多阅读	18
多做事	20
多学习	22
多输出	23
1.4 产品运营的段位升级	24
入门者：助理产品运营（0~1 年）	24
有经验者：初级产品运营（2~3 年）	26
专业者：高级产品运营（4 年以上）	27
大师级：产品运营专家	28
第 2 章 内容运营：平台级产品的三步策略	30
2.1 内容生产	30

UGC: 互联网的基石	31
PGC: 内容付费的黄金时代	36
聚合型产品: 替用户省时间的搬运工	45
2.2 内容管理	47
结构化信息处理	47
分类体系	47
标签体系	48
2.3 内容推荐	48
好的定位是成功的一半	48
内容冷启动, 就是一个苦力活	55
构建内容推荐体系	63
内容运营规划: 如何运营一个亿万级别的项目	84
个性化推荐, 没那么简单	94
第 3 章 数据运营: 从零到数据驱动	107
3.1 为什么运营需要看数据	107
目标导向	107
优化效率	108
解决争议	109
3.2 数据是如何产生的	110
数据运营流程	110
常用的数据指标	124
3.3 用数据驱动精益运营	128
建立项目的数据指标体系	128
建立用户路径模型	130
数据驱动海量内容的有序运营	133
让数据变得有生命	134
3.4 警惕唯数据论	137
数据好但内容差	137
警惕 KPI	139

数据也“说谎”	140
第4章 活动运营：激发亿万用户参与的秘密	142
4.1 为什么需要一个活动	142
获取用户	143
提高活跃度	147
提高留存	150
拉动收入	154
病毒式传播	160
4.2 一个活动的诞生	163
明确活动背景与目的	165
活动方案设计	169
项目管理	172
研发上线与资源准备	173
风险管理	176
活动上线	178
收尾与总结	181
4.3 刷屏级 H5 活动的秘密	184
美学取胜	184
技术取胜	187
情节取胜	190
互动取胜	192
移动页面的用户行为报告	197
其他 Tips	198
第5章 用户运营：撬动人性的力量	200
5.1 产品生命周期与用户运营策略	201
导入期	201
成长期	207
成熟期	215

衰退期	224
5.2 认识你的用户	230
构建用户画像	230
用户分层运营	234
延长用户生命周期	242
5.3 游戏化思维与用户运营	252
什么是游戏化思维	253
游戏化思维的八个驱动力	257
游戏化方案的设计步骤	267
游戏化的经验与反思	271

第 1 章

运营：巨头竞争的新赛道

1.1 产品运营在做什么

互联网环境下诞生的两大全新工种，一个是技术开发，另外一个则是产品经理。在腾讯内部，产品经理又分为两个细分类型：产品策划和产品运营。回顾互联网的发展史，这些工种先后扮演了重要的角色。

运营时代业已到来

从 1994 年中国开通互联网接入服务以来，不过数十年的时间，整个世界已经被彻底颠覆，这要归功于无数的互联网从业者。根据时间的发展进行划分，我们可以把这段简短而重要的历史分为几个时代：技术驱动时代、产品驱动时代、运营驱动时代。三个时代分别对应的驱动力量为技术开发、产品策划和产品运营，下面一一细说。

时代划分	技术驱动	产品驱动	运营驱动
核心角色	技术开发	技术开发+产品策划	技术开发+产品策划+产品运营
代表产品	E-mail/论坛	腾讯 QQ	淘宝/知乎
特色	互联网逐渐进入人们的生活，急需各种服务，能用就行	竞争加剧，用户对使用体验的关注度上升，寻找更好用的产品	技术、交互视觉等基础体验趋同，需要通过运营打造独特体验和情感连接

(1) 技术驱动时代

在 20 世纪 90 年代，互联网崭露头角，一切都是新奇而未知的。虽然计算机面市

已经数十年，但是在此之前所有计算机还是作为一个个独立的个体存在的。而进入 90 年代，改变世界的万维网（WWW）由 Tim Berners-Lee 编写完成，世界各地的程序员就像进入了一片新大陆，这块“蛮荒之地”正在等待着他们的建设。

当一项技术刚刚问世的时候，你是不能要求它是否能方便使用的，因为此时关注的焦点是“有还是没有”，而不是“丑还是美”。就像个人电脑的发展历程，早期的个人电脑只能通过 DOS 命令与机器进行交互，然后苹果和微软推出了采用图形界面的个人电脑，用户可以通过鼠标进行直观操作，这开启了计算机图形界面的新纪元。图形界面的普及，使得个人电脑真正流行起来，普罗大众可以通过直观易用的界面操作享受到电脑带来的便利，生产力得到极大提高。



早期个人电脑

在互联网发展伊始，大家追求的也不是界面是否精美或者操作是否方便，所有人都还沉浸在互联网带来的“连接魅力”中，探索着通过互联网的连接，电脑还能给我们带来什么惊喜。

比如说电子邮件（E-mail）是互联网带来的全新体验之一，我们可以通过电脑的连接，把信息随时免费、快速地发给世界上任何一台联网的电脑。这在当时的电报、电话时代是很震撼的。1987 年 9 月，CANET（中国学术网）在北京计算机应用技术研究所内正式建成中国第一个国际互联网电子邮件节点，并于 1987 年 9 月 14 日发出了中国第一封电子邮件。“Across the Great Wall we can reach every corner in the world.”（越过长城，走向世界。）揭开了中国人使用互联网的序幕。随后，在 1994 年的 4 月 20 日，中国通过一条 64Kb/s 的国际专线成功接入国际互联网，这成为了中国互联网时代的起始点。中国互联网时代从此开启。

电子邮件主要是点对点的连接，而 BBS 则是点和面的连接，更能体现互联网带来

的连接服务。许多互联网领域叱咤风云的人物都是早期 BBS 的建设者或使用者，例如腾讯 CEO 马化腾是深圳 Ponysoft 站长，金山软件创始人求伯君是珠海西点站的站长，小米创始人雷军是北京西点站站长，网易创始人丁磊也在宁波搭建了自己的 BBS 站点。

(Message # 50: 1532 bytes, KEEP, Forwarded)
Received: from unikal by irnull.germany.csnet id aa21216; 20 Sep 87 17:36 MET
Received: from Peking by unikal; Sun, 20 Sep 87 16:55 (MET dst)
Date: Mon, 14 Sep 87 21:07 China Time
From: Mail Administration for China <MAIL.@ze1>
To: Zorn@germany, Rotert@germany, Wacker@germany, Finken@unikal
CC: lhl@parmesan.wisc.edu, farber@udel.edu,
jennings%irlean.bitnet@germany, cic%relay.cs.net@germany, Wang@ze1,
RZLI@ze1
Subject: First Electronic Mail from China to Germany

"Ueber die Grosse Mauer erreichen wie alle Ecken der Welt"
 "Across the Great Wall we can reach every corner in the world"
 Dies ist die erste ELECTRONIC MAIL, die von China aus ueber Rechnerkopplung
 in die internationalen Wissenschaftsnetze geschickt wird.
 This is the first ELECTRONIC MAIL supposed to be sent from China into the
 international scientific networks via computer interconnection between
 Beijing and Karlsruhe, West Germany (using CSNET/PMDF BS2000 Version).
 University of Karlsruhe Institute for Computer Application of
 -Informatik Rechnerabteilung- State Commission of Machine Industry
 (IRA) (ICA)
 Prof. Werner Zorn Prof. Wang Yuen Fung
 Michael Finken Dr. Li Cheng Chung
 Stefan Paulisch Qiu Lei Nan
 Michael Rotert Ruan Ren Cheng
 Gerhard Wacker Wei Bao Xian
 Hans Jackner Zhu Jiang
 Zhao Li Hua

中国第一封 E-mail

他们还像武林侠客一样，聚在一起定下了“江湖规则”（1996年），即《CFido的宗旨和基本原则》（CFido是全球FidoNet在中国的分支，FidoNet BBS网络在Internet普及之前是世界上最为著名的BBS网络）。

CFido 是不以盈利为目的的业余计算机网络。我们以自己有限的资金和其他条件建立 BBS 站点的基本想法是,以站长们的一腔热情、坚持不懈的探索 and 追求为用户提供满意的服务。这种付出是无条件的,我们不要求任何回报。最终,通过我们的努力,将为中国社会的信息化进程尽一份力量。我们每一个站长不但有对社会服务的行动,更有对社会的爱心和包容心。本着这种精神,我们愿意接受其他各种符合“Fido 技术标准”的站点加入我们的行列,共同为社会服务。

因此，在这个互联网刚刚出现的时代，所有人的关注点都在技术上面。E-mail 没有界面和交互可言，但它代表着两台电脑的连接和信息传递；BBS 的界面简陋、操作复杂，但它代表着人们可以在虚拟网络上进行沟通交流。包括后来逐渐出现的各种概念，资讯门户带来了及时的新闻，搜索引擎帮助人们从海量信息中查找想要的东西，

在线黄页让新进入互联网世界的人快速入门，电子商务让世界各地的小企业主更加便利地做生意，在线支付使人们摆脱了纸币的束缚……一切都是崭新的、惊喜的。它们从无到有，只要出现了新的功能和服务，就已经是令人兴奋的事情了，没人会关注它们是否好用。

（2）产品驱动时代

在技术驱动时代，企业追求的是“人无我有”，即掌握了一项领先的技术，开发出独家产品，就能掌握核心竞争力，比如说电子邮件系统，比如说企业 CRM 系统。

然而随着技术的发展，各家企业在技术上面的差距逐渐缩小，甚至出现了很多开源软件，或者第三方服务平台。搭建一个产品所需要的技术已经难以构成核心竞争力，市面上可能随时出现无数的竞争对手，这个时候就要看产品的能力，即来到了“产品驱动时代”。

腾讯 QQ 打败 ICQ，就是一个典型的产品体验制胜案例。

1996 年，三个以色列人维斯格、瓦迪和高德芬格聚在一起，决定开发一种使人与人在互联网上能够快速直接交流的软件。他们为新软件取名 ICQ，即“I SEEK YOU”（我找你）的意思。ICQ 支持在 Internet 上聊天、发送消息、传递文件等功能，其用户量快速增长，6 个月后，ICQ 宣布成为当时世界上用户量最大的即时通信软件。

在那个“Copy to China”的年代，中国各地的企业、程序员纷纷开发了自己的“中文版 ICQ”，包括台湾的 CICQ、南京北极星公司的“网际精灵”等。马化腾等人也看到了 ICQ 的热潮，他们最开始是为了去参加广州电信的竞标，将软件起名为“OICQ”（后更名为 QQ），中文名为“中文网络寻呼机”。竞标失败后，他们决定将 OICQ 继续“养”起来。

当时市面上已经充满了类似的产品，谁也没想到最终突围的是腾讯的 OICQ，甚至打败了原版的 ICQ，并且以此为基础建立了“腾讯帝国”。其原因一方面是竞争对手的水土不服或者麻痹大意，另外一方面也得益于腾讯对 OICQ 做的一系列本土化改造，使得产品体验更符合中国人的使用习惯。

OICQ 的产品体验改进包括以下几项重点改造。

- 用户资料云端存储。在那个年代（90 年代末期），美国的白领和中产家庭几乎都拥有一台个人电脑，而中国的个人电脑普及率不及 1%。ICQ 把用户的联系人资料和聊天记录存储在电脑本地端，这在美国是没有太大问题的。但是在中国，很多人上网的场所都是网吧，离开后资料也就丢失了。所以 OICQ 做的第一个改进就是把用户的资料存储在服务器上，不管用户在哪里登录，都能一直保存

着资料，解决了用户最大的痛点需求。而基于此次改进，用户之间也可以发送离线消息了。

- **减小软件体积。**那时中国的联网速度也没法跟欧美国家相比，只能用电话拨号上网，速度只有十几 Kb/s。ICQ 的体积在 5MB 左右，网民下载就需要几十分钟。腾讯把 OICQ 的体积控制在 220KB，几分钟就可以下载完成了。这项改进也是非常具有冲击力的。
- **找陌生网友聊天。**使用 ICQ 只能找已经添加了的好友聊天，可想而知，随着时间的推移，用户聊天的兴致必然下降。而 OICQ 则允许用户与陌生网友联系，释放了互联网真正的魅力，这项社交功能为 OICQ 带来了大量新用户，并且提高了用户的黏性。
- **个性化设置。**在 ICQ 中，只能使用内置的系统图标作为用户头像，而 OICQ 则支持用户自己设置头像，展现自己的个性，增添社交的趣味性。在后续的产品演进中，个性化也是 OICQ/QQ 核心的功能之一，包括表情、聊天字体、QQ 秀、界面皮肤等设置。



QQ 2003 版本

腾讯一直保持着对用户需求的关注并及时改进产品，满足用户的不同需求。这种产品改进的方式，恰好体现了那个年代互联网创业公司的特质。他们的产品是“借鉴”的，概念、产品、界面在一开始都是沿用美国的，但是在随后的经营过程中，他们根据用户的需求进行本土化改造，不断地叠加了众多“微创新”，最终变成一个更好用的产品，打败了国外的“前辈”。