

做产品不做运营，等于白做

产品经理绝口不提的运营秘诀

“将死”产品一炮而红的运营指南

别让产品死于运营

产品运营进阶指南

无论是实体产品，还是互联网产品，你要的运营技巧全在这里

用户运营、内容运营
活动运营、品牌运营

新媒体运营、社群运营
数据运营

龚光鹤◎著

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

课外读



别让产品 死于运营

产品运营进阶指南

龚光鹤◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

别让产品死于运营：产品运营进阶指南 / 龚光鹤著.

北京：中国经济出版社，2018.3

ISBN 978-7-5136-4894-3

I. ①别… II. ①龚… III. ①企业管理—产品管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 248534 号

责任编辑 李丰 高晓晔

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞设计室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京富泰印刷有限责任公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm × 1000mm 1/16

印张 19.75

字数 242 千字

版次 2018 年 3 月第 1 版

印次 2018 年 3 月第 1 次

定价 58.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010-68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010-68355416 010-68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010-88386794



前言

preface

产品开发者将产品“诞生”出来，并不代表后续就能将产品运营得很成功，一旦做不好，就会死得很难看！如三星 smartwatches、诺基亚 N - Gaga、爱日租、极速鲜等，这些实体产品或互联网产品诞生初期的理念都很超前，也符合市场的发展趋势，但是最终却都“死”于市场洪流中。为什么？

因为运营没做好！

产品开发出来不代表就能顺风顺水，如果运营做好了，即便是将“死”的产品也可以“活”过来。来看看“网易云音乐”这款产品，它将告诉你产品运营的重要性。

网易云音乐是一款由网易开发的音乐产品，依附于专业音乐人、DJ、好友推荐及社交功能，为用户提供在线音乐服务，主打歌单、社交、大牌推荐和音乐指纹等功能。网易云音乐于2013年4月23日正式发布，截至2017年6月，产品已覆盖 iPhone、Android、Web、PC、iPad、WP8、Mac、Win10UWP、Linux 九大平台客户端。

网易云音乐在上线短短四年时间内，被贴满了各种标签：“年度优秀视觉设计奖”、用户量超过3亿、估值达80亿元、最受欢迎的App、市场占有率上升最快的音乐播放器等。甚至在我们周围，可以看到，每10位“文艺青年”中就有6~8人在使用网易云音乐。用户对它的超高评价：精准推荐歌曲，评论感人，歌单丰富，语言风格符合年轻人等。

那么问题来了，在这些标签的背后，究竟有怎样的产品运营逻辑，网易云音乐又有哪些不为人知的绝门秘籍？为什么在众多音乐播放器越来越沉寂的当下，网易云音乐却能破土而出，在一片红海的音乐产品市场中俘获3亿用户呢？

这一切都是运营的功劳。

2013年之后，市面上已经有QQ、酷狗、酷我等音乐播放软件，并且已初具规模。网易相比阿里与腾讯，资金资源根本不占优势，在做音乐软件产品方面也是困难重重。很快，社交软件兴起，微博、微信等备受热捧。就是在这样的背景下，网易云音乐的产品运营者主打社交音乐，设计出三大核心玩法：个性化推荐、UGC歌单、评论和动态，为这款音乐产品带来了生机。

在共享经济 and 社交化经济时代下，网易云音乐的运营者跟随用户脚步，通过听歌评论、社区推荐等方式触动了人心，营造出了共享音乐、社群互动的氛围。此外，网易云音乐的运营者还根据不同的用户需求打造出不同的运营内容。例如，针对在校大学生做了校园差异化音乐推广，针对上班族做了创意内容营销。此外，在资源调配、执行效率等方面都能更快到位，这也是导致其成功不容忽视的因素。

网易云音乐的成功告诉我们一件事：运营很重要！如果你研发出一个

很有前景的产品，却没有好的运营团队去操作，恐怕只能昙花一现。在创业者市场，有众多团队创业做产品，也有众多创业失败的案例。事实上，失败者也许不是因为产品不够好，更多的可能是产品运营没做好！

产品运营涉及方方面面。在移动互联网时代，产品运营更是一个成熟的体系，包括产品定位、用户运营、内容运营、活动运营、品牌运营、新媒体运营、社群运营和数据运营等。本书全面系统地诠释了产品运营的思路、核心原则和方法体系。书中既有操作理念，又有运作技巧和实操工具，还有可资借鉴的真实案例。期望通过本书，能够为产品经理、产品运营者、营销策划者及创业人士开启一扇崭新的产品运营大门，助力读者站在用户角度，将产品运营的思路贯穿于整个产品生命周期内，以专业的运作方式收获意想不到的产品红利。



目录

content

第一章 产品运营：从1到10000+的过程

产品运营是指一切围绕着产品进行的人工干预。产品运营者必须要具备“四两拨千斤”的本事，通过运营，让产品“红起来”。别一味去逼产品和技术开发，即便他们做出再好的产品，离开了运营，产品还是会“死掉”。

- 运营到底是什么“鬼” / 3
- 运营思路：解决用户痛点 / 7
- 运营用户活跃维度：让用户爱上你的 App 产品 / 12
- 运营方略：拯救“糟糕运营” / 16
- 运营团队心智：有层次地“精神分裂” / 20
- 运营思想：“挖空”运营者的脑精华 / 24
- 运营新逻辑：走共享模式互助互利 / 28
- 运营由点到面：步入国际生态运营圈 / 32

第二章 做好产品定位，运营才能有的放矢

在进行运营之前，我们需要先设计好产品定位。你是否了解你的产品，了解产品的内在功能、优势、场景、体验特色等。把握好这些来自产品的定位因素，然后根据市场趋势、反馈、变化来制定产品运营方案，这样运营才能有的放矢，这也是成熟产品运营者必做的一个功课。

- 熟知影响产品定位的因素 / 41
- 功能定位：主推一个主要功能 / 45
- 优势定位：避免用鸡蛋碰石头 / 49
- 场景定位：用产品扮演的角色定位 / 52
- 细分定位：单点突破，专注产品 / 56
- 体验定位：愉快感受吸引用户 / 60
- 销量定位：抓住从众心理做文章 / 64
- 别人不知道的产品定位步骤 / 69

第三章 用户运营：由面到点展开

对产品运营者来说，不仅要对产品十分熟悉，还应该替用户讲出产品不足之处，达到完善产品、满足用户的需求，保持以用户为中心的运营姿态。为此，需要做到以下几点：搭建完整的用户体系，挖掘种子用户，引导用户产生优质 UGC，为产品谋求更多的附加值，强化用户增长机制等。

- 用户运营原来要从这里做起 / 77
- 搭建用户体系：提升用户黏性 / 82
- 挖掘种子用户：参与产品设计 / 87
- 产生优质 UGC：吸引流量，加强推广 / 92
- 提高附加值：满足用户的高层次需求 / 97
- 强化用户增长机制：促进用户健康增长 / 102

第四章 内容运营：由表及里延伸

做产品不做内容，等于白做！在互联网+营销的世界，内容运营可以说是整个产品运营的核心。它是产品的内涵和内在，直接关系到用户对产品的认知、购买、使用和推广。因此做一个人人都爱的内容产品，是产品运营者必须掌握的一门学问。

- 你要的内容运营概念在这里 / 111
- 内容采集：明确主题，确定运营方向 / 115
- 内容策划：设计话题，拉新品牌运营 / 120
- 内容呈现：编排信息元素，给用户视觉冲击力 / 124
- 内容持续效应：做足传播，为产品赢得好口碑 / 130

第五章 活动运营：有逻辑地层层递进

不会做活动，算什么运营者?! 做一个成功的产品运营者，必须学会做活动策划的高超本领。本章带领产品运营者进入一个活动策划的世界，全面解读产品运营中活动策划的文案创意和开展技巧。

- 活动运营围绕什么活动 / 137
- 活动理由：抓住用户最感兴趣的点 / 143
- 活动元素：简单透明，保障用户收益 / 147
- 活动原则：科学执行，借势而为 / 151
- 活动内容：主题要明确，规则描述要有趣 / 156
- 活动文案：文字要走心，框架要清晰 / 162
- 活动推广：微信微博造势，炒热活动气氛 / 166
- 活动执行方案：线上互动推广，线下品牌维护 / 171
- 活动赢利方法：抢先出手，多送福利 / 177

第六章 品牌运营：战略决策向价值理念过渡

在互联网企业中流传这样一句话：“不想做品牌的运营不是好运营。”做运营的目的不仅是为了用户，也不仅是为了收益，更大程度上是为了做品牌。产品运营者的高超本领在于将一个名不见经传的产品做成一个知名品牌。

- 品牌运营战从树立“三观”打响 / 185
- 瞄准用户兴趣点：细分品牌类别，各个击破 / 189
- 打造爆款：让品牌家喻户晓 / 194
- 剑指传播素材：建立品牌形象，促进市场销售 / 199
- 操练传播执行力：让品牌效益最大化 / 203
- 攻克传播渠道：增强品牌价值认同感 / 207

第七章 新媒体运营：跨越网络时空来创作

做产品运营，离开了新媒体等于船离开了水。在移动互联网时代，新媒体是产品运营者必须要掌握的运营工具。新媒体运营不仅仅是学会玩微信、微博那么简单，还需要更多的技巧性。本章将告诉产品运营者如何让你的产品在新媒体运营空间牛起来。

- 不会新媒体运营，你就“OUT”了 / 215
- 借势热点：提取热点精髓，创造心灵震撼 / 219
- “微”媒体寻宝：公众号视听结合显神通，小程序化繁为简定乾坤 / 225
- 直播成网红：量身定制直播平台，秀专业不搞怪 / 231
- 论坛文艺范：直击目标用户，“声东击西”为产品信息作掩护 / 235

第八章 社群运营：由内部联系组合而成的体系

以往的商业模式是渠道为王，只要你掌握了渠道信息，你就拥有了话语权。如今的商业模式则是内容为王，人人都可以成为渠道宣传者，人人都可以是内容创造者。对产品运营者来说，社群就是渠道，社群就是核心用户群，做产品就是做社群。

- 产品运营，为什么要做社群 / 241
- 社群组建程序：搭建平台，完善群规 / 245
- 社群经济基础：“讨好”粉丝，守住社群灵魂 / 250
- 社群粉丝活跃套路：激活老用户，吸收新成员 / 254
- 社群赢利变现模式：让社群活下去 / 259
- 社群发展趋势：打造社区 O2O 模式 / 264
- 社群避险措施：让社群友谊万古长青 / 269

第九章 数据运营：由横向到纵向思维导图

任何产品运营者都不敢说自己的运营是完美的，再好的运营也有纰漏。因此，产品运营者必须要做好数据调查和分析工作，通过数据信息和用户反馈发现运营中的不足，弥补失误，为下次运营做好准备。

- 数据化运营四步走流程 / 275
- 用户数据分析：了解产品活跃度，提升运营实力 / 279
- 竞品数据分析：快速把握市场，掌握运营新玩法 / 284
- 营销数据分析：建立线上营销模式，了解线下用户的分布区域 / 288
- KPI 数据分析：评估推广结果，引进有需求用户 / 293
- A/B 测试数据分析：解决产品优化痛点 / 297



第一章



产品运营：从1到10000+的过程

产品运营是指一切围绕着产品进行的人工干预。产品运营者必须要具备“四两拨千斤”的本事。通过运营，让产品“红起来”。别一味去逼产品和技术开发，即便他们做出再好的产品，离开了运营，产品还是会“死掉”。

运营到底是什么“鬼”

一个产品的经历十分有趣：从最初的创意（idea）到市场需求分析，再到产品设计、样机试生产，以及大规模生产，这样一款产品便诞生了。

在此，我们可以这样想象一下：如果一个产品从 idea 到最终成为产品需要经过从 0 到 100 的过程，那么对产品研发及生产的所有努力可以说是从 0 到 1 的过程，下一个阶段即面市后的运营就是从 1 到 100 的过程。

事实表明，一个产品能否真正成功，不仅要依赖于产品自身的设计以及功能优势，更依赖于产品上线后的运营模式。这就像生出一个聪明的孩子，希望将他培养成一名伟大的音乐家一样，如不经过自身的努力及后期的教育栽培，是不可能将理想变为现实的。

对产品熟悉的产品经理知道，产品上线后的大部分工作都是由运营负责的。

互联网时代的产品运营是基于互联网，以最低的预算、最优的路径、

最高效的执行、最有效的手段吸引大批忠实用户，建立产品在市场上的竞争壁垒，并最终获得市场成功的一个过程。

当然，我们很有必要了解一下传统企业对“运营”的定义。对传统企业来说，即便无法给运营工作下一个确切的定义，也不会影响优秀的运营者带领自己的团队实现用户“获取”“激活”“留存”，并产生“传播”及“收入”行为。传统企业对“运营”的定义为：运营是指对产品经营的计划、组织、实施和控制，与产品生产和服务密切相关的各项管理工作的总称。

从传统意义上来理解产品运营，毫无疑问这个概念是复杂的，甚至有人认为，运营其实就是各项管理工作的总称。然而处在当前新经济的洪流中，无论是传统企业还是互联网企业，都应该对产品运营更加重视。如图 1-1 所示，一款产品从计划到正式推出，对应的运营工作往往非常繁杂，它包括了前期需要准备的各种运营计划及提案，产品上线时的运营方案组织与实施，以及对各种推广效果进行有效的监测等，这些都是产品运营者需要做的工作。

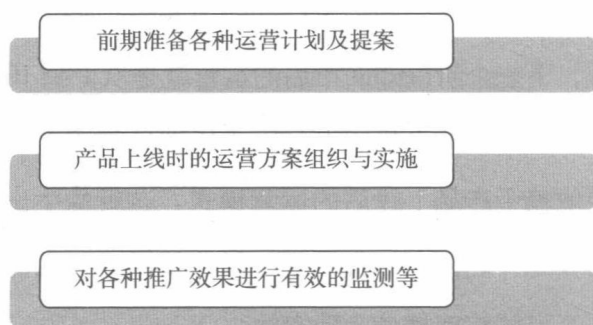


图 1-1 产品运营的工作

当然，产品运营者还有更多细分的工作。搜索引擎优化（SEO），发布软文，内容的编辑审核，产品的种子用户获取，核心用户运营，活动的策

划，甚至涉及部分公司及媒介的工作等，工作范围十分广泛。

此外，产品运营与整个产品的生产和服务也是密不可分的。如果没有产品，产品运营的价值自然无法体现，从这个角度来看，产品运营是依附在产品之上的。

产品运营必须具备三个要素，如图1-2所示。

产品运营必备要素		
产品运营 必须基于 产品本身	运营的做法 永远朝着最 高效前进	所有的运营 手段都只为 吸引忠实用户

图1-2 产品运营的必备要素

第一，产品运营必须基于产品本身。我们不得不承认，任何形式的产品运营都是从产品出发的。运营玩法有千万种，但如果与产品脱离，那么运营点子再精彩、再有噱头，也无法获得用户，更无法提高品牌声誉。可以说，脱离了产品的运营都是徒劳的。

第二，产品运营永远朝着最高效前进。正如前文所说，互联网时代下的产品运营是基于互联网产品的，以最低的预算、最优的路径、最高效的执行、最有效的手段吸引大批忠实用户，建立产品在市场上的竞争壁垒，并最终取得市场成功。

因此，产品运营必须要朝着最高效前进。这包括最低的预算、最优的路径、最高效的执行、最有效的手段。

例如最低的预算，不管是在成熟的项目里面做产品运营，还是在创业项目里面做产品的冷启动，运营者都面临着一个现实的问题——预算非常少，推广经费捉襟见肘。此时，运营者必须要以小博大，以四两拨千斤之

势迅速获得大量用户。

最优的路径则是指产品运营不应该走弯路，尤其是互联网产品，运营者必须清楚网站现在面临什么样的问题，急需解决的问题是什么，要以什么样的方案达到目标。

最高效的执行和最有效的手段也是同样的道理。这些都考验着运营者，同时也是运营者必须要做到的。

第三，所有的运营手段都只为吸引忠实用户。产品运营的目的只有一个，即吸引忠实用户。只有吸引了忠实用户，最后才能赢利。一个产品最宝贵的价值在于拥有一批忠实的粉丝，然后形成一个良好的产品氛围。

成熟的产品运营者都很清楚，忠实用户会给产品带来很多好处，他们既充当测试者的角色，也充当产品经理的角色，同时兼具运营者的属性。忠实用户会不断把需求及使用过程中的不满反馈给生产者，也会不断把产品使用中让他们尖叫的功能分享给社交圈中的朋友，影响其他用户。

忠实用户对产品运营的贡献非常大，因此，一个成熟的产品运营链中缺少不了他们，而吸引他们也是新型产品运营的直接目的。