

带你玩转营销套路

运营 Operate 实战手册

运营军师联盟◎编著



什么是运营
如何做

看行业大咖如何诠释运营的本质



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

运营实战手册—— 带你玩转营销套路

运营军师联盟 编著



机械工业出版社

运营不是一个人的事,想做好运营必须得到市场、技术、渠道、美工甚至是老板的全力支持。当然,打铁还需自身硬,练好运营内外功也是必不可少的。本书集合了多个行业的运营大咖的运营经验,为大家庖丁解牛式地剖析运营中的每个环节,以翔实的数据和案例复盘那些成功的运营案例,力求让读者真实体会到运营的本质。本书适合互联网运营从业者提升自身运营水平使用,也适合希望从事运营行业的个人学习,还可作为相关专业的教材使用。

图书在版编目(CIP)数据

运营实战手册:带你玩转营销套路/运营军师联盟编著. —北京:机械工业出版社, 2017. 12

ISBN 978-7-111-58938-9

I. ①运… II. ①运… III. ①市场营销学-手册 IV. ①F713.50-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 003225 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:丁 诚 李双雷 责任编辑:丁 诚

责任校对:张艳霞 责任印制:张 博

三河市国英印务有限公司印刷

2018 年 2 月第 1 版·第 1 次印刷

169mm×239mm·11.5 印张·181 千字

0001-4000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-58938-9

定价:49.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:(010)88361066

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:(010)68326294

机工官博:weibo.com/cmp1952

(010)88379203

教育服务网:www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网:www.golden-book.com

运营是个坑，啥也往里扔，要能写得了文章，修得了图片，做得了 H5。要外能合作谈判，内能沟通协调，没事还要做一个刷爆朋友圈的活动，时不时写一篇 100000 + 阅读量的文章，这就是运营。做运营的都说自己很苦，老板要求很苛刻，但是在我看来，目前 80% 的运营者都是不合格的。从这些运营者每天在做的事就可以看出来，很久确定不了一场活动的主题，Office、Photoshop、Axure、MindManager、Markdown、Visio、SPSS 都不能熟练使用，从不主动找事情做，全靠领导分配，随机时间输出内容而没有任何规划，制订大量拍脑袋的规划却从来不执行到位，就知道抄袭，就会抄袭，抄之前不询问，抄之后不承认。这些也是你每天在做的事情吗？

从广义上说，一切围绕互联网产品进行的人工干预都叫运营。所以某种程度上，我认为互联网产品公司只有 3 个业务部门：产品、技术、运营。产品负责把东西想出来，技术负责把东西弄出来，运营负责把东西用起来。通俗点说，产品和运营负责生孩子，运营负责养孩子。生孩子容易，养孩子难呀，男孩有男孩的养法，女孩有女孩的养法，不同产品的运营思路是不一样的。你们家的产品怎么养，要看你们家产品的性格了。

2009 年 8 月 14 日微博开始上线，一大批的段子手在这里找到了自己的地盘，微信公众平台于 2012 年 8 月 23 日正式上线，自此自媒体人被大家所熟知。从 2015 年到现在又陆续兴起了百度百家号、一点资讯号和今日头条号。以个人为中心的自媒体时代就这么到来了。这里面的人就是最早期的运营人员，而拥有自己微信公众号和微博账号也变成了每家企业的标配，新媒体运营这个岗位应运而生。随着智能手机的普及，各式各样的 APP 也被大家所熟知，APP 运营人才的缺口也就越来越大。但是，因为运营岗位门槛低，从业人员的专业素质参差不齐，相应的运营知识体系也比较混乱，运营人的运营大局观尚未建立。

本书作者大多是自己所在行业的运营大咖，都对运营有独特的见解，包括：

对微信公众号运营有独特见解的运营公举小磊磊，事件营销的行家小伟哥，社群运营鼻祖老徐等。书中还会详细介绍 APP 运营、H5 活动策划的各个细节。总之，关于运营的关键因素本书都会介绍，并配备相应案例剖析。读者可以对比来看，不同行业不同领域的运营技巧有哪些不同。相信各位读完本书后会对运营有一个比较全面的了解，并建立自己的运营大局观。

张俊林

运营军师联盟推荐语

运营军师联盟是一个汇集了数十位运营大咖的社群，该社群由各行业的运营精英组成，大家本着“资源互通、创意互融、困难互助”的理念走到一起。社群内部会不定期举办各类交流活动，并进行运营理念和方法的探讨。社群成立以来，我们产出了很多与运营相关的干货知识，希望运营的小伙伴们读完本书之后能够有所收获。

运营军师联盟成员推荐：

人生无处不运营，它不仅是应用于工作中的方法，同样也是面对生活中各种各样事情的思维方式。

包子把鼻，前网红商学院院长，知名运营人，从事互联网运营管理工作多年。在今日头条、人人都是产品经理、搜狐、网易、百度百家等自媒体平台开设专栏，为宝钢集团、北京信石传媒、中国电信等多家企业做内部培训。

运营的内涵，其实可以这么理解：运筹帷幄，决胜千里之外。对于一个项目，战略和商业模式固然可以抢得市场先机，而要把先机真正变成效益，则必须靠运营，因为运营等于战略和商业模式的落地。市面上，关于运营的书不算太多，而能把运营提纲挈领地研究透彻的好作品，则更为稀少，本书从理论高度到系统操作，再到对运营人员的具体要求，都做了全面阐释，值得仔细研读。

陈菜根，为友资本创始合伙人，知名自媒体人，畅销书《社群运营五十讲：移动互联网时代社群变现的方法、技巧与实践》作者，区块链经济研究员，社群经济专家，阿里巴巴及海尔大学特聘导师，易观国际冠军智囊，头条号、百家号、搜狐号、界面、金色财经等媒体专栏作家。

除了公司、团队、项目、产品要运营，其实生活中运营无处不在。大到家庭和谐要运营，小到个人生活要运营，微到个人微信也要运营，把一切都运营好，我们的人生才能做到平静如水，而不是每天都到处救火。运营，是一门哲学！

黄非，数豆者创始人兼 CEO。连续创业者，曾任可爱学联合创始人，2006 年创立尚科网络，开始从事互联网行业。现创业项目“数豆者”，致力于为中国新兴行业创业者提供专业的财税服务。原创自媒体公众号“黄非说创业”，内容涉及产品研发、市场营销、自媒体运营等题材，得到大量创业者的热烈好评。

运营，入门多钻研实操型干货，中期多关注行业发展，保持学习能力，保持进取之心

廖小虫爱吃肉，原生鲜电商创业公司运营首席打杂，现京东小打杂，个人公众号：运营狗成长笔记。

刚入行时，我的目标是成为一名产品经理，但误打误撞地成了一名运营者后，我真切地爱上了这个职业。因为它可以调动和激发身体中所有的潜能及特质，让你找到真正属于自己的可施展的空间，而且不会受太多的约束和限制。也希望通过本书告诉你我所热爱的，以及你将要热爱的运营的意义。

刘玮冬，知名互联网运营观察员，各大平台专栏作家，已经累计发表相关文章 50 余篇。专注于互联网运营领域的研究和总结，在 APP 推广、活动运营、社区运营、内容运营、用户运营、BD 合作、社会化营销方面有深刻的思考和独到的见解。

做运营的入职门槛很低，但是发展空间巨大，一个好的运营人员、要懂产品、懂市场、懂品牌，尤其要懂人性。

孙凌，校园市场资深专家，曾自主创业，也曾担任超级课程表运营副总裁、校导网 COO，拥有 2000 余万大学生用户的运营经验；后任职于美团负责校园创新业务，现担任智联招聘执行总监，还担任亿欧网、品途网、人人都是产品经理等专栏作者。

运营是大杂烩，看似入门易，实则进阶难。重实践、常总结、擅琢磨，是运营成长的必备方法。耐得住平淡，也担得起决策的后果，成长多少，皆由付出决定。

天佐（微信公众号：运营有毒），人人都是产品经理专栏作家，擅长案例分

析，线上运营和推广。

入行无门槛，出师如登天。

天赋与技巧，得一如神助，

天赋靠父母，技巧看此书。

乌鸦太子，理工科出身，读过研，曾在非洲生活，运营过百万粉丝的 APP、公众号、待过传媒、公关公司，目前在广告公司做文案策划，坚信“合格的文案，除了洞察人性，至少还应对文字有一点起码的洁癖”。

曾经有这样一个段子：做市场如果没有预算，还能做什么？答：除了做梦还能做什么。的确，想做好市场，预算是必不可少的，但是如果有好的运营基本功与市场营销相辅相成，你会发现其实可以用小资源或预算撬动大活动！运营是一座金字塔的基础。本书汇集了一线运营人的宝贵经验，拒绝假大空，是你成为一名出色营销人的必备手册！

谢苏伟，现工作于美团点评市场营销方向，原蜻蜓 FM Digital marketing 负责人，90 后工科男，Social 圈网红，多年公关传播经验，擅长互联网打法及创意洞察，危机公关中 Social 打法等。亲手缔造蜻蜓空中音乐榜等项目，并获 TopDigital 等营销大奖。

运营之要在于目标明确，刀刀见血，但目之所及大批自封的“运营人”其实都在瞎折腾。笔者有幸参与了本书的撰写，力求给奋战在运营一线的朋友戳破一些幻象，让读者见一些真章。

徐戈，网络营销魔法师，在百度百家、砍柴网、钛媒体等开辟有数十个专栏，微博签约自媒体，曾任微博粉丝 5000 万团队运营顾问，多名大 V 幕后运营微划推手。微信公众号：老徐有话说。

看遍新媒体的浮浮沉沉，从编辑运营到商业变现全部涉及，传递新媒体知识，解读行业热点，零基础学习新媒体运营。

徐小磊，生于 93 年的创业者，业内知名全栈新媒体运营者，独立打造了 45 万微信粉丝矩阵，负责的新媒体电商项目年营收千万元。2016 年创办个人自媒体

品牌，24 岁年收入百万元。

在运营中遇到的困难永远比你想象的要多，但解决这些困难的办法也比你想象的要多得多。选择了运营就是选择了接受挑战，选择了运营就要勇往直前。

张俊林（微信号：zjl12224），曾任中关村领创空间运营经理，现任职于宜信集团，擅长技术营销及资源整合。

互联网已经成为人类生活的一部分，互联网营销已经成了企业品宣和营销的重要组成部分，而运营的重要性也随之越来越高。可是，运营是一套复杂的体系，如果不能了解其全貌，那么你很可能无法快速成长。而本书就是解决这个问题的良药，我推荐你认真阅读！

朱少锋：XSCHOOL 市场总监，前 360 儿童手表新媒体负责人，清华 X-cute、海尔集团、罗友霸王课等多家机构特邀讲师。曾创造一场活动零成本增粉 33 万的纪录，微信萌宝投票模式的创造者。

1. 运营是个细活，要细心。
2. 运营是个苦活，要耐心。
3. 运营是个很感性的工作，要真心。
4. 运营是个发展快的工作，要善于学习。

万佩，“姑婆那些事儿”创始人。

前言

第一篇 运营的基础

第1章 做一名合格的运营人	3
1.1 什么是互联网运营	3
1.2 运营人应该有的格调	4
1.3 十句话说清楚：什么是自媒体	5
1.4 运营要以人为本	6
1.5 运营要少说多做	7
1.6 做运营要甘当蜗牛	8
1.7 运营人的朋友圈运营策略	12
1.8 要让连接者发现你	15
1.9 做运营要多读书	20
第2章 做运营先要搞清楚这几个问题	25
2.1 运营的岗位职责	25
2.2 运营人的进阶之路	30
2.3 文笔不好如何做运营	32
2.4 运营不是打杂的	33
2.5 方法与执行到底哪个重要？	35
2.6 运营人的一天不该这么过	37
第3章 步步为营做运营	41
3.1 手把手教你用户画像	41
3.2 提炼基因，做好文案	44
3.3 该不该做微信矩阵	46
3.4 微信定位做不好，其他都是无用功	48

3.5	什么样的 KPI 才是合理的 KPI	51
3.6	地推能涨粉，拼的是谁能吃苦	53
3.7	互推能涨粉，套路是什么	55
3.8	获取种子用户急不得	58

第二篇 运营的那些套路

第4章	内容运营——运营的灵魂	63
4.1	内容运营要进行差异化聚焦	63
4.2	怎么做“颠覆性”的内容运营	67
第5章	活动运营——运营的体魄	69
5.1	以好友拼团为例，简析活动的前、中、后期	69
5.2	做好活动运营关键的五步	79
第6章	用户运营——运营的基础	88
6.1	用户运营冷启动该怎么做	88
6.2	初创团队用户运营应注意的几个点	90
第7章	社群运营——运营的本质	96
7.1	社群运营要先找准定位	96
7.2	微信群该怎么玩	98
7.3	社群的9个秘密8个道理	100
第8章	APP运营秘籍	105
8.1	APP推广入门	105
8.2	手把手教你做APP推广策略	107
8.3	APP推广渠道有哪些	108
第9章	如何玩转H5	113
9.1	H5的逻辑是什么	113
9.2	H5活动页面怎么设计	114
9.3	H5活动流程该如何走通	117
第10章	营销不可“自嗨 (High)”	121
10.1	事件营销没那么简单	121

10.2	事件营销慢几步，深几度	127
10.3	如何做一个合格的营销人	128
第 11 章	微商的正确打开方式	129
11.1	微商 2.0 时代来了	129
11.2	微商 2.0 玩法有哪些	130
11.3	微信商城搭建与优化操作说明	133

第三篇 运营的实战演练

第 12 章	庖丁解牛说案例	143
12.1	解密“民宿精选”运营模式	143
12.2	两个估值过亿的本地公众号盈利模式深度解剖	146
第 13 章	理清这几个 APP 的内在逻辑	150
13.1	Keep 的“轻量运营术”如何撬动千斤?	150
13.2	“厅客”和“空格”在技能平台的运营之辩	156
13.3	“有邻”APP 与邻里社交的突破之路	162
尾声	运营人在路上	165
附录	169

第一篇 | 运营的基础

运营很简单，只要会打字就可以做运营，甚至有人认为，做运营就是复制粘贴。其实不然，有这样的偏见只不过是做运营的门槛相对较低，不像技术岗和产品研发岗，必须具备一定的专业技能。只能说去做运营很容易，但是做好运营很难。做了几年运营后，你会发现一个好的运营人是需要天赋的。好的运营人天生具备一种运营思维，善于观察，善于模仿，善于总结，善于改进，每一步都能够踏到热点的中心，做起运营来左右逢源、顺风顺水。这些都与其扎实的运营基础是分不开的。打好了基础，任何的运营就都变得简单了，万变不离其宗，任何的运营都是围绕着人来进行的，只要是明白了运营的真谛，剩下的就水到渠成了。

本篇将从运营者自身的修炼、运营要明白的几件事情以及做运营要掌握的那些基础技能说起，渐次展开，希望能够帮助读者树立一套正确的“运营观”。

做一名合格的运营人

1.1 什么是互联网运营

什么是互联网运营？目前有这三个比较有代表性的说法。第一是：产品负责生孩子，运营负责养孩子；第二是：运营就是与客户沟通和做活动；第三是：运营可以为产品赋予灵魂。这三种说法都对但都不够全面。表 1-1 分别从核心工作及运营对象进行分类。

表 1-1

从核心 工作来分	内容运营	建立内容标准、栏目规划建设、自己生产内容或促进用户生产内容、筛选并处理内容、专题内容策划等
	用户运营	推广拉新、促进活跃、搭建用户体系、策划用户活动
	活动运营	制定活动策划方案、组织线上线下活动、宣传炒作活动、分析数据复盘活动
	渠道运营	拓展渠道、优化渠道、策划合作方案、监控渠道数据、对接内外部、发布维护应用

从运营对象来分	APP 运营	以 APP 为主体的运营行为
	社群运营	以人员聚集组织为主体策划社群活动以促进社群活跃度的行为
	新媒体运营	以微博和微信公众号为主的运营行为
	电商运营	以淘宝、京东等电商店铺为主的运营行为
	游戏运营	以网络游戏为主的运营行为
	课程运营	以线上及线下课程为主的运营行为
	品类运营	以平台类下的单个品类为主体的运营行为
	商家运营	以平台对接商家为主体的维系合作行为

运营是一个比较杂的活，很难说自己是在做活动运营还是在做社群运营，只能说做哪一种更多一些，因为这些工作都不是割裂开的，而是互相交织在一起的。一个好的运营人必须具备自己的运营大局观，这样做起运营工作才能更流畅。

1.2 运营人应该有的格调

三百六十行，每一行都有自己的格调，一个没有格调的运营不是一个合格的运营。运营不同于编辑，不同于文案，不同于策划，不同于市场，也不是一个打杂的。就拿自媒体运营来说，自媒体的概念相当丰富，本质是个人能力不断强化后借助当今的科技和相关平台衍生出来的一种媒体的存在形式。理解一个新生事物最好的办法就是学会类比，如果不理解自媒体世界，那就尝试从熟悉的事物去类比。可以拿做生意来举例，马云依靠免费策略做出了淘宝，而少数肉贩子妄图凭借缺斤短两发大财最终也不能如愿。

同样一件事，有的人一开始做，就注定了走不远。一个人做事无底线，企图通过坑蒙拐骗，投机取巧来出人头地，只能是白日做梦。不能否认，有些人曾凭借这些“技巧”在某些行业发了财，但是他绝对不可能在自媒体这条路上走得很远。为什么做自媒体如果没格调就一定不能成功？因为自媒体是媒体的一种，具备媒体属性，能向外扩散影响力，输出价值观。自媒体与其他媒体一样可以引导舆论走向，大众虽可以被一定程度的引导，但是大众也是爱憎分明的，一个事件

发生后舆论基本是两边倒，要么好，要么坏，没有格调的自媒体只能承载大众的情绪，而无法承载大众的理智。

自媒体生来就具备一个特点，就是不断扩散自己的影响力。当一个自媒体的影响力足够大的时候，他的每一个毛孔都会被大众的眼睛放大到无数倍，同时公众对其道德要求也会无限拔高。这意味着，不管你之前演得多好，只要演砸一次，就会被舆论谴责。没有正确、健康三观的人是无法承受无处不在的考验的。

三观不正的人是见不得光的，都对公众避之不及，他们算哪门子自媒体？最多偷偷摸摸地找自己所谓的精准流量，聚拢一拨人，蒙骗另外一拨人，这就是他们的运营逻辑。

作为运营，发些文章，最起码就有稿费了，有了一定人气之后，光明正大地做些有积极意义的商业行为，收益自然不会少。而如果自身境界不高，那就注定不会有高质量的作品，产出的作品都会沾染上市侩的气息，物以类聚，人以群分，你是什么样的人，吸引的也会是什么样的读者。

1.3 十句话说清楚：什么是自媒体

第一句：自媒体的流行，是从双微（双微指微信和微博）开始的，尤其在出了几个名利双收的大号之后，自媒体的概念就更加普及，但自媒体毕竟是少数人的游戏，普通人虽然也可以发声，但不经过艰苦的努力，你的声音依然无法被全社会倾听！

第二句：以往，大批作家、演说家、教授等意见领袖，他们通过对某个领域的资讯和知识积累，利用公共的传播渠道承担起了自媒体的作用，所以，自媒体其实由来已久，只是现在叫法不同而已！

第三句：到底什么是自媒体？顾名思义，自己、媒介、载体，连接起来就是，一个人或一类人通过某种媒介，实现信息交互的载体，就可称之为自媒体。