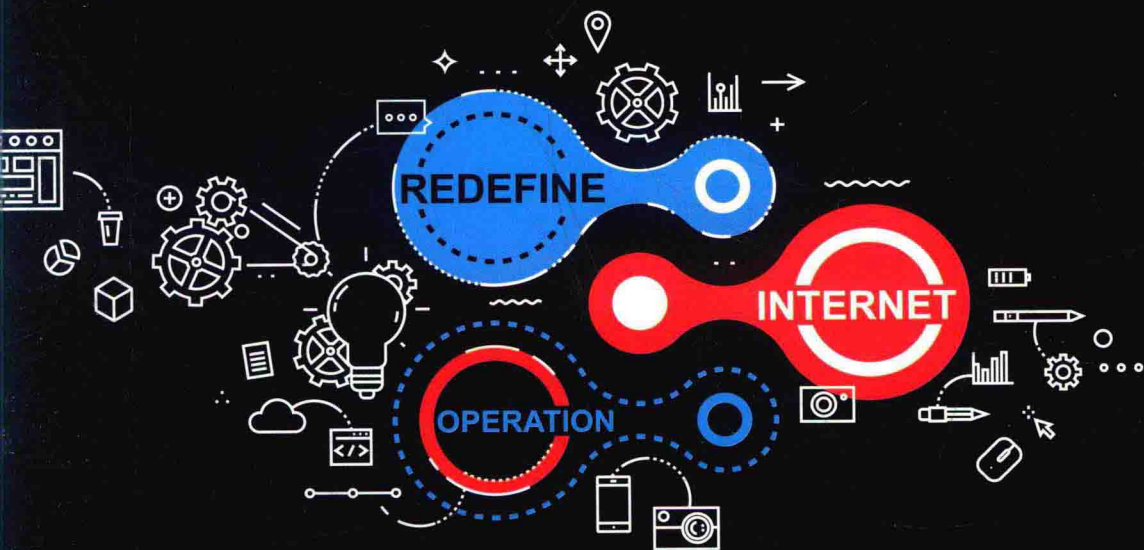




重新定义互联网运营

李明轩 著

前百度资深运营专家千万级用户产品运营经验的总结与复盘

以用户为中心，从产品、用户、市场 3 个维度对互联网运营方法论进行重新定义和解构式拆解，深入阐述运营背后的底层逻辑

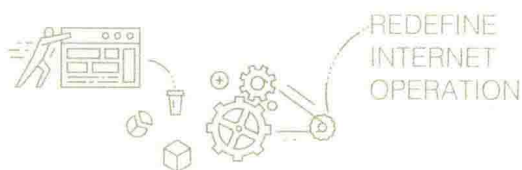


机械工业出版社
China Machine Press

运营有道

重新定义互联网运营

李明轩 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

运营有道：重新定义互联网运营 / 李明轩著. —北京：机械工业出版社，2017.7
(2017.9 重印)

ISBN 978-7-111-57507-8

I. 运… II. 李… III. 电子商务 - 商业经营 - 研究 IV. F713.365.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 164148 号

运营有道：重新定义互联网运营

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：何欣阳

责任校对：殷虹

印刷：中国电影出版社印刷厂

版次：2017 年 9 月第 1 版第 2 次印刷

开本：170mm × 230mm 1/16

印张：17

书号：ISBN 978-7-111-57507-8

定价：69.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379426 88361066

投稿热线：(010) 88379604

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

本书赞誉

在“大运营”范畴下，运营、市场、商务、产品等部门的边界逐渐融合，这些部门之间呈互相支持、互为援手的状态。在《运营有道》中，我们可以清晰地看到企业的“大运营”发挥作用的基础与关键，不只是运营，所有部门的人都能从中获益。值得一提的是，明轩此前在百度工作时所受到的熏陶，也可以在字里行阅读出来。百度强调的“弱运营”并非不运营，其恰恰是通过产品之力和对用户行为习惯的引导来实现更优秀的运营结果，这是运营行业的趋势所在。

——徐志斌 微播易副总裁 / 《社交红利》《即时引爆》作者

面对当前的商业竞争和复杂的用户需求，运营需要“四两拨千斤”的智慧，也需要“慢工出细活”的匠人精神。作者从内容、用户、活动、新媒体、数据等多个角度深窥运营的门道，帮助我们更好地探索这个世界的“真相”。

——徐智明 龙之媒 / 快书包创办人

在创业过程中，运营不是公司走上正轨以后在1后面添0的过程，创业必须在从0到1的过程中就开始重视运营，让运营在最初就融入产品和服务的DNA中。用户、市场、技术快速变化，

过去的很多运营手段和经验不再适用，甚至成为包袱，运营人必须自我进化，构建新的运营理念和体系，才能继续前行。

——吴卓浩 创新工场 AI 工程院 VP/INWAY Design 创始人

明轩把他在运营路上多年来经过实践验证过的成功经验，经过多次复盘、提炼、总结，非常系统性地归纳成从 0 到 1 的 N 种方法。本书知识点丰富、有案例、有剖析：一面极度理性地对产品商业发展背后的运营模式进行讲解；一面从人性角度告诉我们如何从运营视角看待用户的贪、嗔、痴。无论是运营小白，还是工作 3 以内的运营新手，只要认真阅读本书并付诸实践，都会获得极大的提升，值得推荐！

——蔡韬 智库学院创始人 / 前乐视产品总监

运营在企业中逐渐普及，已成为企业发展中的一股新竞争力。每个团队都要面对用户增长、留存、转化的挑战。这本书能让你了解并掌握运营中重要的方法和技巧。

——方立军 金鼠标数字营销大赛联合创办人 / 执行主席

对于互联网产品的运营，正如本书所说，并无放之四海皆准的方法，即便类似的业务，运营的策略和落地方法也各不相同。本书集合了明轩在一线运营实战中的思考和经验，是一本接地气的运营经验集锦，是一本不错的工具书。

——程莉 ZMT 众盟市场总监

运营作为一个使用各种方法论和手段来传递和增益产品价值的角色，在互联网改变越来越多传统行业的今天发挥着越来越重要的作用。本书基于实战经历，深入浅出，为互联网运营从业人员打开了一道新的“天窗”。

——朱栋 百度外卖用户运营总监

前言

为何写作本书

近几年，互联网发生了翻天覆地的变化，从PC端到移动端的迁移导致了大量的商业重构和创新，并不断地颠覆着我们的生活和认知。我们的时间越来越多地被手机这个巴掌大的智能产品带来的内容、娱乐和生活服务所占据。我虽然一直身处互联网行业，但是同样也惊诧于它的变化之大。全新的内容生产和消费方式掀起一轮又一轮的流量潮，大量的产品开始借助这个势头，在资本的助力下高举高打，砸钱抢占用户市场。然而，从2015年开始，我们发现用户不再那么容易被取悦，随着生活方式和时间不断碎片化，流量也愈发难以掌控。

很多人开始意识到，单靠产品提供的移动服务同质化严重，主动权移交到精明的用户手上，他们的习惯变得难以培养，难以产生情感共鸣，最关键的购买转化也不再像原来那样单靠流量就能获胜。面对这种情况，很多企业开始迷茫了，最明显的一点是，对比2015年年初和2015年年底，各大互联网论坛和资本所关注的风向开始转变——从流量为王到用户该如何留存和维持活

跃，从粗放的拉新技术到考虑精细化的运营和产品的商业变现。

同样也是在 2015 年下半年，无论是各大互联网培训教育机构和平台，还是企业的内训部门，都开始关注互联网运营这个领域。作为业内人士，我们逐渐发现，运营的重要性真正超过了产品和技术岗位，成为了目前互联网产品中最为重要的一个职能。我们发现现阶段的运营不再是电商运营或者是传统的市场推广，没有人可以在这个时刻给互联网运营下一个明确的定义，因为它太广、太细、太杂且太不好懂。每次我都和别人说，运营是一个个性化很强的岗位，每个公司的运营是根据不同的情况衍生出来的，并且具备跨行业、低匹配度的特性。因此，超过半数找到我请教运营相关问题的 CEO 或者高管，都会提起他们的产品在运营上面面临的苦恼和尴尬。不论是身价数亿的老板，还是正在创业的勇士，抑或是工作在公司一线的员工，都面临着一个严峻问题：如何做运营？

在这个问题面前，大部分企业都开始变得焦虑，不知道如何解决这个问题。一方面是因为运营本身的方法和定义仍然非常不成熟，整体框架缺乏梳理和定义。另一方面，市面上很多相关的内容或者图书更多的是基于自身行业经验的总结，缺乏基础的逻辑支撑，导致在操作上和现实情况相去甚远。运营的技术流派过多，所谓的行之有效的“术”过杂，大家学习后发现，并不是所有的运营手段都适用于自己的产品。究其原因，其实是因为大家仍然看不到、接触不到或者学习不到运营方法论底层的逻辑和内核，而正是这些决定了大家对运营的认知程度和操作能力。

当然，业内的资深从业者都在努力构建成型的运营体系和方法论，作为“在行”平台的第一批受邀行家，我开始有计划地对外输出运营相关的内容，在与上百位约见我的 CEO 和高管交谈后，我更深入地了解了企业在运营方面的需求，发现他们的问题有很多共同点，而且对一些最基本的问题仍然存在误解。回想起自己这些年一路走来，有幸得到过很多贵人的指点和帮助，我认为我有责任和义务，将我这些年的经验总结出来，更重要的是厘清运营的方法论和底层逻辑，帮助企业早日走出运营的困境。

重新定义互联网运营

我尝试在本书中结合企业的真实需求，廓清企业对运营的错误认知，重新定义互联网运营。为什么应该重新定义互联网运营？首先，我们有必要先了解一下运营工作的发展与演变过程。

最早期的互联网运营，可以理解为新浪、网易等门户网站，或者内容 BBS 等延伸出来的类似管理员的岗位。他们无须考虑用户的获取和维护，只负责网络内容的编审工作。随着互联网的逐步普及，社交网络开始兴起，各大产品和商业巨头才开始意识到通过互联网的用户流量可以赚钱，这催生了类似流量站长、社区管理员等运营岗位。紧接着，游戏和电商领域的互联网产品兴起，检索产品、浏览器、平台电商等入口型产品将运营带到了一个全新的领域，同时产生了一些标准化的运营机制和工具，以及电商体系的一整套“打法”。随后，PC 端的升级和 Web 技术的发展催生了更多社交属性的产品，如人人网、微博、豆瓣、娱乐视频网站等，用户推广、社区和内容等全新运营角色开始成型。而从 2010 年开始，随着移动通信软硬件技术的发展与成熟，以及各类创新型移动应用的出现，移动互联网在全球（尤其是在中国）呈井喷式发展，彻底把用户从 PC 端拉到了移动终端。

有趣的是，不同的互联网阶段，产品对用户流量的理解和自身角色定位在不断地变化。从一开始的无所谓流量，到推崇入口至上，再到运营精细化，在这些变化的背后，实际上是互联网理念的深度转变。人们逐渐意识到运营不是处理冷冰冰的一个点击，也不是单纯找到一批流量做转化，更多的是和虚拟世界背后一个个真实的、富有性格的人打交道。我们运营的不是流量，而是人本身；我们渴求的不是流量的好坏，而是人的喜恶偏好。互联网世界慢慢从一个信息工具，转变成一个平行世界。运营的职责，更多的是让每个虚拟流量背后的真实用户体会到和现实生活重叠的贴切感受，让他们在虚拟的信息和服务中得到最好的体验，从而愿意花更多时间和我们相处，购买我们所提供的服务和产品。

经历了从 PC 到移动互联网的转变，经历了从大入口到垂直类入口的变化，

运营需要重新定义，它已经从单一的流量推广思维，转变到精细化的用户运营状态。不论是活动运营、用户运营、内容运营等子板块，还是运营管理流程、运营岗位等大方向，都需要重新梳理和定义。

本书将帮助读者自上而下，体系化梳理互联网运营。从运营概念的重新定性，运营在组织中角色的重新定位，到内容、用户、活动、新媒体等子运营板块的重新结构化拆解，再到运营的进阶方法和长远发展理念，读者可以从中看到大量在实操和跨行业经验中积累的对于运营底层逻辑和互联网用户的深层次理解。在逻辑上，本书分为两个层面：从道的层面解读和重新定义运营方法论；从术的层面围绕方法论提出行之有效的方法和解决案例。读者基于这些方法论，再结合每章所给出的实战案例进行深度理解，最后使用本书所提供的一些工作方法进行落地，真正地实现对运营方法论的结构化学习。读者可结合实际内容在工作中进行刻意的练习，举一反三。

本书内容横跨产品、市场营销、心理学，涵盖多个行业和上百个产品的分析，让读者能在更多的维度上获取运营思路和方法上的启发。

这是一个变幻莫测、认知不断被颠覆重塑的时代，对于所有的运营人来说，你们都是开拓者。在这个世界里，没有固定的规则，没有万能的方法论，没有绝对的经验，没有不变的规律，我们应该有的是一颗追逐未知的初心，一份摸索世界的坚韧，我们只有打破、洞察和创新，才能真正拥有连接这个世界的能力，读懂连接网络、现实两个平行世界的声音。

最后，送给大家一句话：不忘初心，方得始终。

但愿这本书可以帮助读者对现在的互联网运营进行重新定义，先得到，再有道，让运营触手可及。

“你现在所坚定向往的未来，必然是你可以抵达的世界。”

目录

本书赞誉

前言

第1章 初探运营

1.1 我们应该达成的认知共识	001
1.1.1 移动互联网的全面融入	002
1.1.2 新旧权利更替，改变你的连接方式	004
1.1.3 自由互联的场景革命	006
1.2 运营的本质	007
1.3 运营人才的四大核心素养	009
1.3.1 对已知和未知的整合能力	009
1.3.2 上升全局视角，沉淀业务细节	011
1.3.3 充满服务意识，用户体验至上	013
1.3.4 数据分析能力是基础素质	014
1.4 运营需要具备的四大思维模式	014
1.4.1 游戏化思维	014
1.4.2 场景化思维	016
1.4.3 精细化思维	018

1.4.4 平台化思维	020
-------------	-----

第2章 运营的必备常识

2.1 运营的常见工种	021
2.2 运营的双向考核指标	027
2.2.1 数据维度的指标考核	028
2.2.2 开放维度的指标考核	030
2.3 招募和组建强有力的运营团队	032
2.3.1 选择最适合的人才	032
2.3.2 建立良好的团队环境	038
2.3.3 管理期望，留住你的人	040
2.4 运营、产品、市场三者的关系	041

第3章 运营的多元触角

3.1 产品触角：理解好产品，才能懂得运营	045
3.2 用户触角：所有的商业都是在做人的生意	048
3.3 大市场触角：再危险也要爬到山顶看看风景	053

第4章 内容运营

4.1 重新定义内容运营	056
4.2 用户智慧的奇迹：如何做好 UGC	057
4.2.1 6 步找出高质量 UGC 贡献者	058
4.2.2 如何刺激用户生产出好内容	063
4.3 PGC 内容生产快速上手只需 8 步	077
4.4 如何做出抢夺注意力的好内容	080
4.4.1 内容消费的用户选择	081

4.4.2 5 大部门抢夺注意力，锁住用户的时间	089
--------------------------	-----

第5章 用户运营

5.1 用户运营的 7 个节点	098
5.2 全盘规划用户运营策略	101
5.2.1 产品探索期	102
5.2.2 产品成长期	113
5.2.3 产品成熟期和衰退期	146

第6章 活动运营

6.1 活动运营基础：流量、内容、数据	154
6.1.1 解密流量背后的人性和需求	156
6.1.2 优化活动流量的 4 步法	169
6.1.3 如何轻松做好活动内容	175
6.1.4 做好活动数据的工作方法	179
6.2 系统落地：优化活动运营的每个细节	181
6.2.1 活动前期准备	181
6.2.2 两个创意策划的思考工具	184
6.2.3 9 步轻松做好活动落地	190
6.3 瞬间引爆活动传播的细节	202
6.3.1 标题的功力：深度联想引爆	204
6.3.2 没有时间的思考：激发用户的渴求和纠结	206
6.3.3 文艺青年的亚文化：集体意识宣泄势能	208

第7章 新媒体运营

7.1 重新认识新媒体运营	212
---------------	-----

7.1.1	新媒体的分类	212
7.1.2	为新媒体运营正身：那些经常出现的误区	213
7.1.3	让新媒体成为撬动组织、内外兼修的核心杠杆	215
7.2	如何做好粉丝百万的新媒体	220
7.2.1	定位：需求在人脑中，不在市场中	221
7.2.2	制定新媒体发展战略	228
7.2.3	账号冷启动：找到第一批粉丝	231
7.2.4	账号粉丝的增长：找对方法打破思维	233
7.3	内容为王：新媒体做内容的方法论	240
7.3.1	选题	240
7.3.2	展示标题和第一张图	241
7.3.3	正文与排版	243
7.4	新媒体的路，应该坚持走下去	246

第8章 运营进阶

8.1	运营进阶应该进阶的能力	247
8.2	优秀运营人的 18 个重要素质	250
8.3	让自己每日精进的四个工作方法	251
8.4	初阶到高阶：让自己具备策略和操盘能力	253
8.5	最后想对进阶中的运营人员说	257

第1章

初探运营

| 本章关键词 |

互联网和现实是两个平行的世界，手机和智能硬件只是连接的一种手段。运营作为一个新兴的工种，以用户为中心，不断提升用户在虚拟和现实之间的产品体验。

□ 改变连接

□ 提升体验度

□ 培养习惯

□ 四大运营素养

□ 四种思维模式

1.1 我们应该达成的认知共识

我认为所有的认知都需要建立在对事物本质认知的基础上。所谓事物本质，也就是事物的底层逻辑框架。每个人都有一个基于个人的生活背景、经历和知识面的综合认知池，经验会让我们在生活中受益，然而也会局限我们的视野。认知事物本质，需要我们具备一定的知识存量和洞察力，更重要的是，不断优

化自己的认知空间，可以帮助我们尽可能地接近“真实”。或许你已经在互联网游弋多年，或许你还在观望和徘徊，如果你想在本书中发掘一些出乎意料的“小金库”，那么现在你就应该暂且放下自己认知的成见，追随这本书的思维重新来一次思维洗脑。我们先从“道”的层面来达成一些共识，那就是：基于互联网理解的认知逻辑。

1.1.1 移动互联网的全面融入

随着后 PC 时代的到来，中国移动互联网在这两年呈现出爆发式的增长，目前智能手机已经规模化普及，已有超过 9 个多亿体量的独立移动终端，在 16 年间网民增长超过 30 倍。很多人还没有从 PC 时代带来的“阵痛”中缓过神来，就又开始被一波又一波的移动潮砸中了脑袋。疯狂的投融资市场和创业潮让大大小小的创业公司如雨后春笋一般涌现，只要身在互联网圈，你就会发现身边每一个人都在聊项目、投融资、讲创业历程。接连不断的新概念和服务涌入，让不论是投资人还是大众用户都近乎疯狂。如果你是一个刚从海外留学归来的人，肯定会对这种巨大变化所带来的落差感感到震惊。裂变式的互联网创新让 O2O（Online To Offline，线上到线下）、共享经济、社群、场景等关键词频繁冲击现有的传统商业逻辑。传统商业逻辑被打破后，却又迟迟无法赶上潮流，也让传统企业老板开始谋求转型。

很多经历过传统行业的人这两年提到的最多的词可能就是“互联网转型”，抑或是“拓展线上业务”了。一种莫名其妙的恐惧在不断蔓延，因此，应运而生了一批“江湖术士”和所谓的互联网大师，他们一板一眼地拿着老掉牙的案例讲述着互联网迷局如何破解，如何让你的用户暴增百万。整个行业就好像一本频繁发声的舞台剧，十足是一个血泪史和笑料并行的好故事。互联网工种成为一个全行业吃香的职业，百万技术“码农”成为了被哄抢的香饽饽，似乎发家致富走向人生巅峰的距离只不过是一面屏幕而已。技术人才潮还没过，产品和运营潮又源源不断地涌来，有时候很想喘口气，但是你发现这个行业不允许你休息，你一旦歇了，会马上被高速变化的行业落下。所以如若你加入了一个

快速发展的产品项目，那么就意味着你和这个产品项目“结了婚”，而且连“孩子”都有了，“孩子”每天都在长大，需求一直在变化，你则不得不每天都累死累活地养着“他”。

对一个过于快速发展的事物的认知，人们往往都是在其发展的道路上，从经验和实践里慢慢获得，移动互联网也是这样一个行业。一开始很多人都认为互联网是一个工具，丰富了我们的现实生活，但是现在，大家还觉得互联网仅仅是一个工具吗？O2O打破了线上、线下的连接桎梏，VR（Virtual Reality，虚拟现实）、AR（Augmented Reality，增强现实）将现实和虚拟互相融合，3D打印和人工智能技术让我们摆脱了人力限制。我们的生活变得更智能、更虚拟、更娱乐化，仿佛小时候很多异想天开的梦想都正在被一一实现。**这意味着互联网已经全面融入各个产业，融入人类社会。**现实世界和互联网世界本是趋向平行的两个世界，但现在大有“水乳交融”之势，我们通过手机、智能硬件将这两个平行世界的入口打通，真正达到了亦真亦幻的境界。在享受移动互联网时，你竟然毫无察觉，而且觉得异常自然。手机的各种App（应用程序）、小程序、智能应用变成了我们生活中不可或缺的一部分，它们消耗着我们的精神、时间，但我们却乐此不疲。

所以这个时候，有人跳出来问：互联网世界到底意味着什么？我们的未来又在哪里？下面我们就来专门说一说这两个问题。本书主要从移动互联网运营方向进行探讨，从目前来看，移动互联网大面积覆盖实现了以下3种巨大的改变：

1) **改变彼此的连接方式，创造出一个虚拟+现实的全新场景。**以往跑到社区洗衣店的你现在只要通过手机即可向“e袋洗”下单；收拾家务也不必费神，直接预约“58到家”的阿姨上门；运动的时候“咕咚”会帮你计算步数；睡觉的时候小米手环会记录和分析你的睡眠质量。App软件和智能硬件让虚拟和现实的界线变得不再那么分明。



移动互联网平台（一）

2) **培养你的习惯，鼓励你参与到新生活方式之中。**就好比叫“外卖”这件事情，在一两年前还是不可想象的，但如今，上门外卖等 O2O 产品充斥着我们的生活，开启了人们全新的生活习惯。通过手机浏览周边的餐厅并点餐，很快就会有有一个帅气的“骑士”送货上门。再好比电商类，诸如“小红书”“半糖”等，正成为女性消费者商场外的第二聚集地。

3) **优化场景的体验，让生活变得越来越舒适和方便。**社交不再是线下相亲式的尴尬，类似 Invite、Enjoy 这样的 App 可以帮你找到合适的场所和人。“熊猫旅行”“在行”这类 App 也充分利用了分享经济的力量，帮助你快速找到合适的人选并解决问题。



移动互联网平台（二）

对于互联网的未来，孜孜不倦的创业者们早有答案。不计其数的移动互联网产品都在尝试做以上三件事情，它们或许就是现在移动互联网的世界观。围绕这个世界观，让虚拟和现实更加和谐，是每个互联网人的使命所在。



移动互联网平台（三）

1.1.2 新旧权利更替，改变你的连接方式

在我们去尝试理解互联网之前，先来看看这个世界到底发生了些什么。

如果你是 20 世纪 70 年代或者 80 年代出生的人，那么相信你一定有过一家人窝在沙发上看电视的经历。还记得当年最爱读的是《意林》，常看的频道是电影频道，最常听到的广告词是“收礼只收脑白金”。

在十年前的互联网初期，即以电视和广播作为主要传媒渠道的年代，一句“收礼只收脑白金”就可以轻易地诱发消费者的购买行为。在信息来源有限，甚至匮乏的前提下，人们普遍认为在电视上看到的产品应该是好产品，这是当时绝大多数人潜意识里形成的一种固定的默契。这个阶段的企业和消费者处在严