

从0开始学运营，快速感知运营数据中的价值

涵盖产品、内容、市场、用户和商务运营多种场景

一书看懂大数据、人工智能时代的运营变化

赢在运营

数据时代的 精细化运营指南

秦涛 ◎ 著



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>

赢在运营

数据时代的 精细化运营指南

秦涛 ◎ 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

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

赢在运营:数据时代的精细化运营指南 / 秦涛著. —北京:电子工业出版社, 2018.5

ISBN 978-7-121-32324-9

I. ①赢… II. ①秦… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第181825号

策划编辑:刘 伟

责任编辑:刘 伟

印 刷:三河市良远印务有限公司

装 订:三河市良远印务有限公司

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:13.75 字数:286千字

版 次:2018年5月第1版

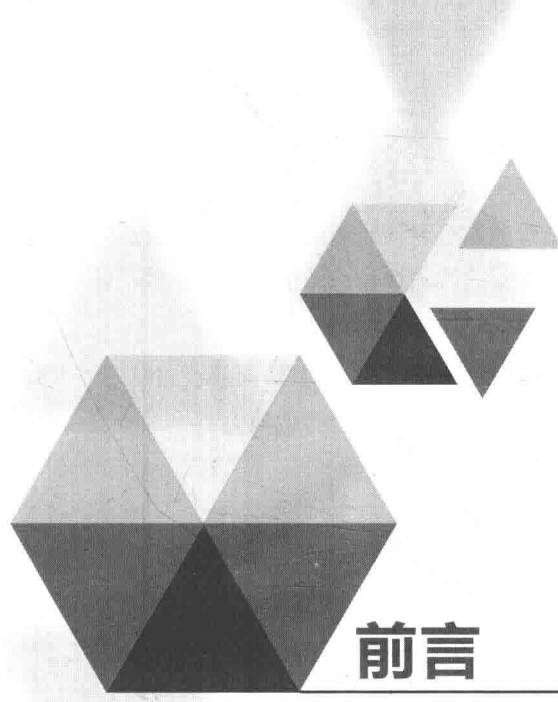
印 次:2018年5月第1次印刷

定 价:49.80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到dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:010-51260888-819, faq@phei.com.cn。



前言



赢在运营： 新时代的运营力

如果说以前是“酒香不怕巷子深”，现在的情况则是，即使有好的产品也要“王婆卖瓜”，这时，运营就体现出了它的独特魅力。而这种运营的能力，就成为当下企业的核心竞争力。在大部分企业从运营力 1.0 迈向运营力 2.0 的过程中，运营人的价值才能更好地体现出来。

什么是运营力？什么又是从运营力 1.0 到 2.0？

这些问题的答案，就是本书要详细介绍的。

相信大家已经看到，我们所处的商业环境正在发生巨变，其中的很多职业，也随着环境变化而有所演化。

总的来说，目前商业变化一个大的趋势是，企业会从“有组织没运营”或者“大组织小运营”的结构，进化成“小组织大运营”的结构，或进化成“以运营为平台和中心”的结构。企业竞争激烈，效率才是生命力，运营做得好，效率提高就是倍数的差异。

由此可以预见，未来，运营将会变成一个很重要的职业。

本书特色

全流程操作：书中不是某一种运营的简单罗列，而是从产品、流量、内容、协同和情感等多角度、全方位地深入透彻说明，同时辅以相应案例的真实数据，让从业者感同身受。

生动有意义：书中多用数据进行分析，并在大部分章节后面放置相应的“大咖论道”内容，展示真实大公司的相应负责人的现身说法，更具有说服力。

全书架构如下图所示。

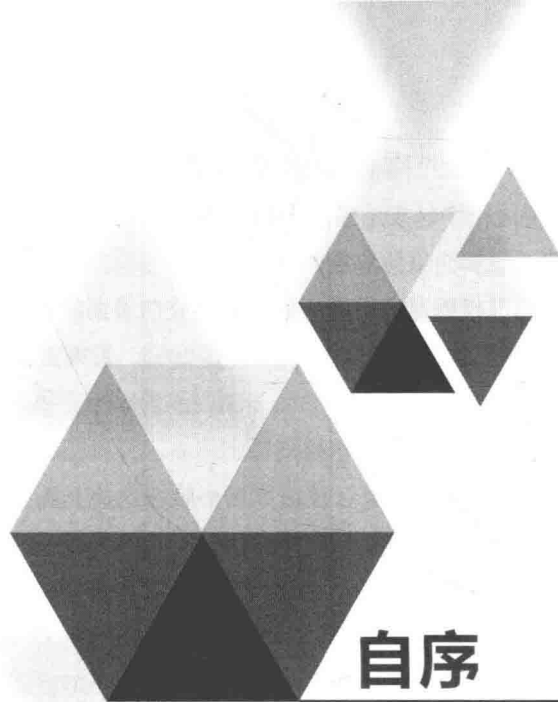


全书从运营的多个角度讲解了怎么来吸引并维护用户，并讲解了运营人如何从多角度做运营。本书是想从事运营的人的职场进阶指南，力图帮助运营人从全局角度来思考公司的产品，并指导其进行全程运营操作。

在本书写作过程中，夏嘉艺、鄂虎忠参与了资料收集和整理的工作，在此一并表示感谢。

编者

2018年3月



自序



运营成就了企业， 运营人成就了谁？



在人们的固有印象中，运营是特别艰苦的一个职业，其主要特点如下。

- 门槛低：运营不要求高学历，可以从零起步。博士、硕士和无学历者在一个起跑线上，用实力说话，3年即可见分晓。
- 性价比低：运营不被企业所重视，加班却是常事。从薪资上也能体现出来，比做产品的少，比搞技术的少，比搞销售的也少，按工作时长计算，可以说，运营是性价比最低的职业。
- 活儿累：运营是一项特别注重细节的工作，又很讲究“天时地利人和”的配合程度。运营人特别爱学习，可是许多学来的“干货”一到实践中就不起作用了，且运营工作不容易理出逻辑，难以形成方法论。
- 没前途：领导不懂运营，运营人没前途；领导重视运营且懂运营，制定了一些听上去挺专业的 KPI，可它和业务发展目标相矛盾，运营人也没前途；运营只能作为管理决策的附属，产品生产、技术、销售等无论哪个部门改一次主意，运营方案都要重做一次。

上述文字似乎说明，过去的运营真的是一个很艰苦的职业，毫无地位可言。殊不知，随着运营力 2.0 时代的到来，运营正变成一个越来越酷的职业。

下面举一些百万元级别年薪的职业与其面临的危机。

- 投资顾问：AI（人工智能）机器人投顾已经出现，他们大部分在未来都要下岗。
- 律师：据统计，当前机器人律师的专业度比人类律师还高 20%，未来大部分法律顾问也要失业了。
- 记者、作曲家和小说家：微软机器人小冰已经可以写诗和作曲，今日头条的机器人 Xiaomingbot 报道了奥运会，看起来，记者、作曲家和小说家这些人离失业也不远了。

知名机构都在预测，未来至少一半的人类工作要被机器人代替，那么企业要增加什么工作岗位呢？

从本书的一些案例可以清楚地看出，运营在企业中正变得越来越重要。可以说，运营甚至改变了部分企业的命运，如雷军大加赞赏的 Costco（好市多）10 年间市值涨了 5 倍，运营做得好是其中最重要的因素。

一个仅有几个人的团队做出的微信公众号，流量甚至可以超过央视新闻。是因为它的内容资源比央视多，还是分发渠道比央视好？

今日头条从一个并不新鲜的新闻聚合模式开始，趁百度“打个盹”的功夫，4 年时间从 0 做到 6 亿用户，靠得是什么呢？靠商业模式、团队，还是其人工智能技术更先进？这些答案都是不完整的。

今日头条的模式不能算新，团队里面也没有超级 IP。模式的三大要素是：用户画像的识别度、关键词的匹配度和推荐的精准度。今日头条的成功，运营出了很大的力。

Netflix（奈飞）从过时的影片租赁模式入手，主要靠一些过时的片子和一些方便的菜单选项，现在不仅和亚马逊一起获得了互联网圈的前二个奥斯卡奖，进入流媒体内容第一梯队，而且市值已高达 670 亿美金。而辛辛苦苦打造了王牌电视剧的 HBO 市值仅有它的 1/3，这一切，都是因为奈飞比 HBO 更懂得产品布局、迭代和运营。

7-ELEVEN（下面简称 7-11）在全球有 5 万多家连锁店，每天每个店送货 3 次（加起来 15 万次），对电子商务至今保持着“纯洁”的不染指，简直是零售业的 Amish（保持 18 世纪生活方式的一群人）。而当初积极进军电子商务以布局未来的大商超、大卖场，却纷纷在关店。而且无论是旧零售还是新零售时代，7-11 的精细运营之道，都是教科书级的案例。

互联网行业已经给不少种新概念戴过王冠：没用户时，说流量为王；用户注意力不够时，说内容为王；内容不够个性化时，说服务为王；服务够贴心后，说技术为王；技术也拼不出结果了，又说模式为王；现在又要进入新时代——运营为王。

这里的运营，并不是指以往那些重复性的打杂式运营，要想运营工作被认可，成为公司核心部门，给公司带来不可替代的价值，让自己成长为百万年薪的公司VIP，首先运营人要有与职位相匹配的格局。低端运营拼体力，中端运营拼方法，高阶运营拼格局。在企业组织迭代时，才能抓住属于运营人的时机。

谈到格局，创业一年半就被百度以上亿元高价收购的“90后”自媒体人李叫兽论述过《月薪3000元与月薪30000元的文案区别》一文，我觉得对于格局的内容，写得很到位。简单转述一下：月薪3000元做出来的和月薪30000元做出来的文案，乍一看很像。很多月薪3000元的运营人甚至比月薪30000元的更加努力，但受思维方式所限，输在了方向上。

所以，这些月薪3000元的文案，没有抓住哪个关键点呢？就是思维方式。

运营的“最后一公里”，勤奋价值3000元，思考能力价值27000元。

运营不仅仅包括内容运营，还包括产品运营、用户运营、市场运营、商务运营等各类，都必须要有有一个基本的思路，能够按照行业、商业环境的大格局来考虑自己的工作，这样能够快速突破市场和职场的设限，抓住时间窗口变化带来的职业机会，真正做到从优秀到卓越，这样才有机会用较短的时间做到从月薪3000元到年薪百万元的突破。

运营人要想赢得职业发展，除了格局，以及自己建立的方法论，还要符合整体的行业发展。能做到这一点，加上运营背景，这样的人必是投资界的宠儿。

所谓背景，就是要把握住行业变化的趋势。当流量从PC互联网转移到移动互联网，迄今为止能够向BAT发起挑战的，都是在这个背景下发展的，如果运营人不考虑这个层面，就很难找到有效的方法论。

这套方法论必须是基本的逻辑和价值层面，不是所谓可以照搬的“干货”。方法论的思考，不是“干货”可以代替的。做运营，你“干货”学得越多，成为“水货”的可能性越高。所以这本书中，我忽略了谈技巧和马上就能上手抄袭的“干货”，如果有一条思维方式打动你，启发你，就比“干货”有更多的机会，做出一个精彩的案例。

这里简单列举几条泥土地环境的运营力1.0，和高速公路上运营力2.0的能力区别，如下表所示。

比 较	运营力 1.0	运营力 2.0
执行能力	执行目标的分解能力，执行效率的提高能力，执行成本的控制能力	在执行能力的基础上，向上生长出运营商业规则和商业模式的能力、运营资产和资源壁垒的能力、运营客户需求和客户情感的能力、运营产生行业共鸣和构建行业生态的能力
方 法	战术选择能力、价值传递能力	逻辑思考能力，价值创造能力
对 象	为事服务	为人服务
思 维	运营思维路径二维	运营理论的三维

本书的思维篇归纳了受新技术影响的企业下一代运营结构的主要变化路径，成就企业运营能力最大化的逻辑，以互联网企业为例，针对六个主要的运营内容涉及的变化领域，给出具体应对方式。

在技能篇的每个章节最后，总结了“年薪百万元升职计划”简化版技能，帮助运营人抓住岗位技能要点，快速打造自己，赢得百万元年薪。

为了帮助读者快速找到升职要点，进行有针对性的提升，并快速获得升职机会，我们利用运营思维，把运营人员的升职需求当作用户需求进行解析，将分析流程定为以下四个：

- 从初级（实习生）到专家（年薪百万元）分成 5 个等级，列出目标岗位职责和任职要求的分析。
- 目标岗位的任务分析。
- 目标岗位的能力分析。
- 目标岗位的升职要点。针对目标岗位的能力需求，制定了有重点、有单点突破的职业能力提升策略。

其实，不只运营从业者需要学习运营技能，对于运营学比较生疏的普通人更应该学习运营技能，来提升自己在职场和生活方面的能力。

本书的定位并不是教科书，只能说是阶段性的思考成果，新技术层出不穷，思维也得跟着进步，所以本书在写作期间，也会根据情况不断进行迭代，如果你有什么想法和建议，欢迎联系。

秦 涛
2018 年 1 月

目录

Contents



上篇 技能篇

第1章 后功能时代的产品运营：痛点突破与体验重赋	002
后功能时代产品运营基本思路	003
痛点突破，华为手机异军突起	007
体验重赋：特斯拉抢跑宝马	015
反思：比亚迪运营失误，错失电动汽车红利	020
超越产品，用户为王	022
同质化产品的差异化：《三生三世》如何脱颖而出	025
大咖论道：周鸿祎论产品	029
产品运营之“百万元年薪升职计划”	030
第2章 后流量时代的内容运营：小内容换大场景	033
后流量时代内容运营思路要点	034
“今日头条”如何用“过时”模式运营出6亿用户	036
Netflix 打造用户忠诚度的护城河	046
精准场景+优质内容，“十点读书”公众号点击率超越央视新闻	054
“二更”的二次转型与四个运营策略	059
大咖论道：吴晓波与罗振宇谈内容突破	064
内容运营之“百万元年薪升职计划”	065

第3章 协同时代的市场运营：产品组合创造多重连接	068
协同时代市场运营思路要点	069
滴滴是如何靠运营击败快的和 Uber 的	071
反思：Uber 中国的运营策略失误	078
江小白：反向运营策略定义个性品牌	084
玩转社群，馒头商学院口碑推广做到极致	095
市场运营之“百万元年薪升职计划”	102
第4章 情感盈余时代的用户运营：洞察用户，服务为先	106
情感盈余时代用户运营思路要点	107
微信：运营建立三大“护城河”	109
冯站长之家：产品思维为内容服务运营建立壁垒	116
红海求生，非核心功能突破用户留存难点	120
大咖论道：飞利浦·科勒谈用户思维与营销	122
用户运营之“百万元年薪升职计划”	123
第5章 生态时代的商务运营：运营解构 vs 规则重构	127
生态时代商务运营思路要点	128
Costco 让用户变粉丝	129
亚马逊如何从智能组织结构到市场规则制定者	134
韩都衣舍：运营做平台，生态成应用	136
大咖论道：生态思维	143
商务运营之“百万元年薪升职计划”	143
第6章 数据时代的精细化运营：以智能求赋能	147
数据时代精细化运营思路要点	148

数据赋能让 7-11 便利店高效运转.....	148
古北水镇的精细化运营之路.....	155
摩拜 VS ofo，终极战场在精细化运营	162
特朗普：精准拉票，花五折的钱当总统.....	172

下篇 思维篇

第 7 章 新运营人画像	183
新运营人鼻祖	184
新运营人改变企业格局	187
新运营人升级企业维度	189
新运营人如何拓展视野	191
新运营人面临的岗位变化	192
新运营人的人设	196
第 8 章 运营能力最大化的 6 大逻辑.....	198
运营逻辑比战术和战略更重要	199
运营的资产逻辑	200
运营的价值逻辑	200
运营的生态逻辑	201
运营的操作逻辑	202
运营的逻辑误区	203
结语：应对变化，运营自己	204

上篇 技能篇

技能篇以提高运营技能为目标，采用案例分析和场景化思考，定位涵盖零基础到高阶水平的运营人。

为了便于叙述，我们将按照运营的主要领域，分为六个部分。六个运营领域并不存在硬边界，而是以围绕用户为核心，有不同的侧重。在很多公司，运营岗位有交叉融合。但我们以尽可能细分的方式，便于读者阅读和确立重点。

借助诸多的案例分析，我们归纳了当前的主要变化趋势，并给出每一种运营中细化的思路要点，有针对性地讲述了各个运营细分领域的更迭，如下表所示。

运营细分领域核心内容更迭一览

	运营 1.0	运营 2.0	
产品运营	产品功能为主，寻找功能的差异化	满足用户多元需求为主，寻找产品定位和消费场景的差异化	产品差异化 2.0
内容运营	内容生产能力为主，吸引流量以及单一变现渠道为主	内容定制能力为主，IP 化和多形式变现为主	
市场运营	市场渠道覆盖及传播声量为主	建立协同能力为主	集中战略 2.0
用户运营	向用户传递讯息为主	与用户建立互动和情感交流为主	
商务运营	销售能力分发为主	生态环境建设为主	成本领先 战略 2.0
精细化运营	基于 KPI 考核的阶梯式调整	以数据分析为指导的预见性改变	

针对每一个细分的运营领域，我们从变化的市场中给出了较为详尽的运营思路。我们既精心选择了一些近年来以运营能力见长并借此快速成长的公司，介绍了他们的一些运营细节；也选择了一些由于运营短板而错失市场机会的企业。案例包含各个层面的实践。我们也有选择性地呈现了一些定位准确，但因运营失误而错失市场机会的案例以进行对比。除案例之外，我们也在每个章节的最后进行了总结性的描述，并将一些富有启发性的论述摘编成简短的句子，方便读者查阅。针对在相关领域希望提高自己能力的从业者，我们也给出了岗位提升的策略分析。

第 1 章

后功能时代的产品运营： 痛点突破与体验重赋

后功能时代产品运营基本思路

后功能时代是指由于产品生产门槛降低，一项产品投放市场，会快速出现同质化的产品。代工潮有效降低了企业生产成本，也带来了同质化现象。换言之，后功能时代提高了研发的门槛，降低了制造的门槛，使得众多企业转而向运营求增长。

同质化产品之间展开了后功能时代的竞争，即功能类似的产品（如手机），却能由于产品运营的差异而产生巨大的差异。一些研发能力并不强的企业，能够凭借出色的运营，使产品迅速赢得市场，给研发超前但运营能力滞后的企业造成巨大的压力。

很多产品卖得火，产品质量固然重要，但更多是基于符合用户需求的微创新。很多产品成为先烈，就是由于仰仗技术优势，而与实际用户需求南辕北辙。这就是为什么很多热门的商业模式，先做的公司有技术、有时间、有资金，却会被后起的公司快速取代。

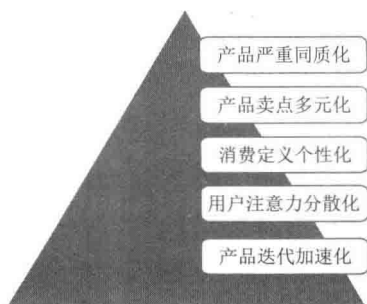
成功的产品运营能够将用户需求准确地传递给研发部门，更能够使产品拥有功能之外的吸引力。

在后功能时代，功能强大的产品不一定是好产品，满足用户需求的产品才是好产品，如下图所示。



针对产业的变化趋势，看一看后功能时代，产品运营面临哪些挑战，又有哪些对策。

产品运营是公司中维度最多的一个职能，后功能时代的产品运营是一个非常具有挑战性的职业，具体体现在5个方面，如下图所示。



- 产品严重同质化：由于生产方式变化和竞争的加剧，技术壁垒被打破，产品种类繁多，产品严重同质化成为难以避免的现象。

- 产品卖点多元化：用户对产品的需求不断增加，生产厂家或服务商会不断引导用户。作为卖点多元化的产品，既要能够以丰富的兴趣点来吸引用户，又要能够让市场语言聚焦。
- 消费定义个性化：产品卖点的多元化，使得产品的消费定义必须更加精准化、个性化，有时候虽然产品性能相同，但缺乏个性属性，也会被消费者忽略。
- 用户注意力分散化：现今传播渠道爆炸式的增长，使得如何组织产品资讯，有效触达用户并吸引其注意力，让产品与用户建立起有效连接等问题，成为产品运营最关键的难题。
- 产品迭代加速化：由于竞争的需要，产品升级换代的速度越来越快。这对产品运营提出了严峻的挑战。

产品运营是产品和用户之间的沟通桥梁。产品运营的存在，是为了弥补产品定义者和消费者之间存在的对产品认知的巨大鸿沟。这个认知鸿沟会有多巨大，是局外人难以想象的。

现代管理学之父彼得·德鲁克（Peter Drucker）说过：“The customers rarely buys what the business thinks it sells him”（消费者买的，大部分情况下都不是公司认为他们卖的东西）。

如果把德鲁克的这句话描述的场景当成我们做产品运营时要解决的目标问题，可以得到产品运营的重要作用和职能发展的巨大空间。

后功能时代对产品运营在思维上提出的最大挑战，是要从以产品和功能为中心，转变为以消费者为中心，以消费者要完成的“任务”为中心。

这句人人都听过的话，执行起来却并不那么简单。

以手机市场为例，人们费解于锤子手机发布会的热闹，但销售却不乐观。在智能手机市场上人手一机的时候，华为这个既没做过个人消费产品也没任何互联网基因的公司为何能在“红海”中打拼出一片江山？为何明明 vivo、OPPO 手机功能也不是很亮眼，性价比也不划算，却依靠“农村包围城市”的打法人称奇地登上了销量榜首？为何可谓革命性独创产品的联想 MotoZ，在市场上却寂寂无声？

当你用产品功能、技术储备、渠道管理等指标去进行线性思考，你都会留下一大堆问题。但当你观察他们的运营手段，却很容易看出，做得好的品牌，处处体现出以用户为中心的营销意识，而那些令人惋惜的品牌，却能明显看出其思维没有转变的端倪。

如下图所示锤子文案中的产品描述。



同为手机，iPhone 的广告虽然也遭到吐槽，但以用户需求为中心的呈现风格，传达了与用户连接的更多信息，具体如下图所示。



由于市场转变，可以让产品运营 2.0 迅速战胜 1.0，既赢得了用户，也给了产品运营很多的创新点，但基本原则是必须以用户为中心进行思考和创意。

如果使用以下几个产品运营的快速应用技能，就能轻易地发现机会，应对挑战，建立新的产品优势。

1. 场景化思考

对产品的运营，不是跟随竞品或者替代竞品，否则，竞品就是你的天花板。如果我们赋予产品功能以强烈的场景属性，那么产品即使是在同质化的背景下，也能营造出差异，然后再通过这些使用场景，选择产品要素进行延伸、迭代，寻找创新机会。

通过场景化思考，可有效应对产品同质化问题。相反，如果缺乏场景化，就缺乏引发关注的视觉焦点，即使产品性能真的强大，也难以让消费者产生购买意愿。因为缺乏场景，消费者就缺乏代入感。

没有代入感的产品描述和有代入感的产品描述分别如下图所示。