

运营之光：我的互联网运营方法论与自白2.0

作者：黄有璨

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

版权信息

书名：运营之光：我的互联网运营方法论与自白2.0

作者：黄有璨

出版社：电子工业出版社

ISBN：978-7-121-31154-3

定价：99.00

本书特别献给黄佐琨小朋友，你的出现，

让我对生活、工作甚至生命都有了很多新的思考，

也让我对一些事情变得更加坚定。

看着你一点点成长，

是件很幸福的事。

专家力荐

在互联网产品领域，产品的设计和开发有很多理论与方法，而产品的运营却始终是一个模糊的词，日渐被重视又没有被足够重视。从黄有璨开始撰写运营系列文章开始，我就开始关注他，他是一个优秀的运营人，也是一个优秀的总结者。他所著的这本书从实践的角度对运营的逻辑、核心技能和方法进行了系统总结。总结是实践的跃升，期待他和众多运营人一起，完成产品的闭环，融合产品的设计开发与产品的运营【欢迎加入罗友书社，微

信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

创业邦执行总裁 方军

2016年对互联网运营岗位来说，堪比2010年的产品经理。6年前，《人人都是产品经理》与《结网》借势出版，后面产品岗位的火爆大家都知道了。2016年刚刚过半，光是我认识的朋友，出版的运营相关书籍就不下5本，有璨是实战中拼出来、死人堆里爬出来的，听这样的高手说故事，趣味无穷。

而运营与产品这两个“相爱相杀”的角色，未来到底谁更重要，我觉得永远无法有定

论，就像婚姻中你没法说丈夫还是妻子更重要一样，但，丈夫多了解妻子、妻子多了解丈

夫，却是更加重要的。

《人人都是产品经理》《淘宝十年产品事》作者 苏杰

在我的认知中，有璨一直是以运营的节奏感和系统观见长的。运营的节奏感和系统观一直是被很多人或有意或无意忽视的部分，但如果一个运营要成长为一支运营团队的核心甚至是管理者，他就必须具备这样的能力和素质，否则缺乏规划的运营工作是没有办法有层次、有节奏地展开的。非常开心看到有璨的这本书完成出版，在这本书里你会看到有璨在运营节奏感上有多么出色，希望你可以通过本书领略到运营世界中更深层次的一面。

《从零开始做运营》作者 张亮

运营，对于互联网创业公司至关重要，决定了企业的发展速度。但，它又是一件概念宽泛并且没有标准答案的事情，不同类型的企业、不同的产品阶段，所需的运营方法可能截然不同，这正是运营人面临的最大挑战。很高兴看到作者将他10年的实战经验和深刻思考系统地整理成书。本书有系统的运营方法论，大量的案例解析，还有作者对于运营宏观规律、职业价值观等层面的深度思考，值得互联网行业运营和创业者仔细阅读与收藏。

小饭桌运营VP 杨志新

曾经有人问过我，互联网到底是应该产品为王、渠道为王，还是运营为王。在经历过新浪微博从千万级用户到5亿用户的过程，以及在创新工场看到数以百计的项目的起起落落之后，我意识到一个重要的结论：在行业发展初期是产品为王的，因为并没有对手；在行业发展过程中是渠道为王的，因为谁占领了渠道，谁就赢得了用户；但是，在充分竞争的互联网领域，毫无疑问是运营决胜的。

今天的互联网行业早已经变成了BAT布局日趋完善、VC投资逻辑清晰、创业者只能寻找细分切入点的时代。谁掌握更强大的运营方法论，谁就能更高效地获取和留住用户，就更有机会获得投资人的青睐，并最终占领市场实现垄断。

这也是我写《互联网运营之道》的出发点，也是有璨说“互联网的下一个时代将是运营驱动”的原因。

《互联网运营之道》作者 金璞 (@小妍)

在我看来，运营的工作为产品赋予了灵魂，将产品的核心价值传递给用户。在流量为王的今天，无论是传统行业还是互联网，万事皆需流量，而运营就是流量源源不断的法宝。看似一个打杂的角色，背后却隐藏着规律与常识，而有璨的这本书，有他10年运营经验总结而来的收获与思考，非常值得一读。

互联网早读课创始人 Reynold

有璨曾是多个产品的运营操盘手，也是运营驱动的倡导者，是真正做事的人。这本书不仅有非常接地气的运营实战经验，还贯穿着有璨对于运营行业的看法，我会买来多读几遍，也推荐给大家。

知名运营专家 韩叙

书作为“慢知识”的载体，似乎正被互联网代表的“快世界”所淘汰。当一位作者以集文成书的严谨，去论述看似并无章法的互联网运营的时候，我想他一定有重要的话要说，一定有沉淀已久的心得不吐不快。何况这位作者，是我相识多年的老友有璨、量产微信“10万+”文章的有璨、连续创业矢志不渝的有璨。这本书总结的，正是繁杂运营中所暗藏的运营规律与价值逻辑。心中有不变之理，才能从容拥抱变化，应对风口之变，笑看市场冷暖。这种醍醐灌顶的愉悦，是我和有璨多年来每每促膝长谈的感受，也是他写的这本书的阅读体验。愿这道诚挚的经验之光，也能照亮读者诸君的前路。

前新浪微博微游戏产品总监、时尚App“格知”CEO 叉小包

当抢马圈地的时代过去之后，随之而来的是精耕细作的时代。无论是早期的BAT，还是京东、小米、滴滴等新晋巨头，当用户量增长逐步趋缓的时候，下一阶段最重要的任务就是如何将现有流量提升效率，而优化现有流量的很重要手段除了产品，就属运营。

黄有璨是运营的一把好手，除了有足够的实操经验，能为运营从业者提供足够有效的方法论与技巧，还对行业有敏锐的洞察力和前瞻性。一个职业是否有吸引力，在很大程度上要看这个职业的未来趋势，大趋势是往上走的话，整个行业的从业者才能有更多的机会站在行业前沿，而黄有璨的这本书为大家提供了这方面的思考与见解。如果你对运营感兴趣，尤其是如果你的职业生涯与运营密切相关，推荐你好好读读这本书。

正阳公关创始人&CEO 贾大宇

运营好比弹钢琴，动手敲击按键，发出声响，谁都会，但要节奏熟稔、运指如飞，就需要大量的技巧和训练。而弹钢琴最难的部分，往往是对音乐（服务）的感悟，对钢琴（产品）的理解，对听众（用户）的洞察。这本书非常妥帖地阐述了这个道理，黄有璨是我心目中的李云迪。

峰瑞资本合伙人 陈鸣

很多产品经理总希望设计能够自转的产品，但事实上即使规则最简单、用户驱动逻辑最清晰的产品，也离不开运营的策划和支持。

有璨的这本书站在运营职业的角度，由点及面地讲述了运营中的许多基础理论体系和单

点突破技法。既有小产品破局时的精益运营策略，也有成熟产品维护中的数据化、体系化运营方法。

作为一个产品人，读这本书可以从中更加清晰地了解，站在运营角度如何思考，如何开展工作，如何把产品的价值观、态度、甚至性格通过运营的方式表现出来，从而进一步理解产品在设计时需要考虑的很多深层次问题。

支付宝产品经理 张月光

在互联网产品的搭建体系中，运营是最容易被低估，同时也是最容易被误读的岗位，由于从业门槛过低，且缺少执业标准，在产品经理文化、工程师文化甚至设计师文化百舸争流大行其道的时候，运营往往都在埋首做着可视度有限的工作。

但是就像各个器官争论谁才是人体最重要的荒诞故事一样，抛开整体的成败单论部分的得失，永远都只是儿童式的嘴仗。运营的价值在于，它是让一款产品从九十分到一百分的最重要的跳板，也是向团队后端反馈产品体验的第一入口，运营少有理论之争，更多的是靠结果服人。

有璨的这本书对于运营的系统化理解相当出色，从抽丝剥茧到严丝合缝，从高山流水到以小见大，从思维拓展到案例解剖，这本书所写的，堪称来自互联网一线的战地笔记。都说世上人心最难测，运营时刻要与人心打交道，不妨率先做到阅人无数，才能心中有数。

建议各位，开卷有益。

著名互联网自媒体人，逐鹿网创始人 阑夕

最早的互联网，是属于技术的，只要别人做不到，我们做得出来，就足以在互联网上占有一席之地。之后的时代，属于产品，我们说体验为王。百团大战，美团的胜利，则标志着运营时代的正式到来。

然而在这个时代里，每个创过业的人都会发现，好的运营决定了企业花钱的效率，好的运营人员却如此稀少。有人说因为好运营是拿钱烧出来的，有人说运营需要数据敏感极强的理性，有人又说运营要拿捏用户、感性为王。

在我认识的运营中，老黄无疑是三者兼备、顶尖运营的其中一员。而这本书，就像是她娓娓道来的一段故事，这段故事是他十年运营经验的积累，既有烧钱得来的经验，也有不花钱的用户增长方法。带你条分缕析如何成长为一个好的运营【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，逻辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】。而顶尖运营讲的故事，很好看。

银客集团产品合伙人 于冬琪

“产品”，在互联网时代里，被赋予了另外一个意义，它不再仅仅指代电视机手机之类的实物产品，还包括了软件这种互联网时代里的“实物”。而软件，也不再是一个孤立的产品了——在移动互联网时代，软件产品正在连接所有人……真正以人为本的产品，很难离开“运营”，甚至有时必须通过正确的运营手段才可能发挥作用。在这样一个时代里，运营的价值不言而喻……可惜的是正规教育体系在这方面已经彻底落后，不大可能即时有效地提供这方面的高质量教育，我们正在进入一个全民互助学习的时代，三人行必有我师，这个古老的句子，在这个时代突然有了不一样的光芒。

知名天使投资人 李笑来

运营不全是套路，套路只是运营的“术”，运营更需要某种意义上的“道”。很多运营从业者都在追求套路、方法、技巧，但我认为运营人员更需要有充足的内涵和价值基础在其中。有璨是我认识的互联网运营从业者中，既有玩套路的能力，又有价值关怀的能量的一类人，而且是屈指可数的几位能写、能讲、能做的运营牛人。所以，当他把10年的经验集结成书是十分值得期待的。很多文章我都看过，初看接地气，细看也很值得回味，有深刻的内涵在其中，希望大家细细品味，多多尝试。

三节课CEO，《产品的视角》作者 Luke

互联网运营和产品经理一样，尚属新兴职业，许多体系化的知识没有尘埃落定、许多观念和方法论也未形成共识，新入行的从业者往往会觉茫然，不知如何开始。这时，像黄有璨老师这样的内容输出者就显得极为重要了。有经验可以分享的前辈并不少，但能够总结出结构化的价值体系、辅以职业且易懂的案例，并愿意持续输出的，却不多见。如今若有人问我，运营该怎么开始入门，我不再需要费尽心思去想怎么跟他解释运营了，直接给他一本《运营之光》就好。

点我达产品专家&《从点子到产品》作者 刘飞

推荐序

脱不花

罗辑思维CEO

认识黄有璨是因为2016年初罗辑思维从一个纯粹的内容型公司学着开始运营一个叫作“得到”的APP。对于我们来说这是一个全新的挑战。

一位朋友很热心地说：“介绍一位运营专家给你，你一定会有收获。”

于是，我见到了黄有璨。说实话，第一次见面我是挺意外的：

一是意外于他如此年轻，二是意外于他所运营的“三节课”表现出的成熟、老辣和充满正念的气场，三是意外于他对自己的职场未来所做出的选择。

照我这种俗人想，这么优秀的年轻人，又有惊人的钻研能力，去BAT或者一个成长型的互联网公司，一定能坐上一个不错的职位，顺便拿不少期权。但是他却似乎想得很明白，要沿着互联网运营的专业研究这条路走下去，并且借此开始他自己的创业【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】。

跟他聊过一次，后来又请他给公司的同事进行过专场的培训交流，再加上作为他长期的读者，我逐渐理解了他的想法：

一方面，中国互联网公司的机会在于巨大的人口基数和复杂多层的市场结构，一个产品要想击穿整个市场，除了产品技术的驱动外，在很大程度上还取决于公司是否具备积极多样的运营能力，能否对复杂的用户行为进行响应和引导。看看那些少数国际化成功的中国公司就知道，越是在需要强运营的产品类型中，中国公司就越具有优势。因此，中国互联网公司必然催生出全球最优秀的运营人员。请注意，这里所说的“最优秀”，并非指常规的硬条件，而是指一种主动或者被动形成的积极、多变、擅长应对复杂环境的能力。

另一方面，黄有璨选择了一个最能发挥他本人优势的切入方式。读一段时间他的文章，读者往往会从他的文章里感受到远远超出他的年龄和阅历的见识与思维方式。毫无疑问，他是一个非常善于学习而且掌握了学习方法的人。我的另一位朋友，知乎大神采铜曾经提出过一个概念，叫作“思维脚手架”。在我看来，黄有璨就是一个在运营体系的研究方面搭建起了“思维脚手架”的人。市场上发生的风吹草动，在别人那里也许是谈资、也许是八卦，但是到了黄有璨手里，往往就会被如庖丁解牛一般解构开来，然后分门别类地架构在“思维脚手架”里，成为重新认知一个事件、一家公司甚至一个行业的素材。

这样的能力，只是去做一个大公司的运营人员肯定是浪费了。他确实很适合作为运营人员们的观察者和鞭策者，爬上他的脚手架，不时地替埋头干活的“运营狗”们抬头看看路。也许有很多人比黄有璨从事运营岗位的时间更长，职位也许更高，掌握的资源也许更多，但是，他不可多得的研究、总结和提炼能力，更使得他成为一位值得长期关注和交流的顾问。

现在黄有璨的研究成果要汇总成一本书，对此我坚定地认为他如果选择通过“得到”APP来发布他的电子书并且进行亲身语音导读会更酷一些。但是，我对他选择出书这事

儿的动机还是非常理解的：作为一个年轻的直男，总要给如我之流的迷妹们创造一个签名的地方，不是吗？

再版序

黄有璨

2017年3月

2016年9月，在许多人的帮助、支持与关怀之下，《运营之光》得以出版，并迅速成为了互联网圈内的一本评价和口碑都还不错的畅销书。到了2016年年底，这本书更是得以入选了豆瓣的“年度十大商业经管类好书”的榜单——印象中，这应该是第一次有一本以职业技能为切入点的书能够入选这一榜单【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，逻辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】。

应该说，这完全出乎我的意料，也让我颇有些诚惶诚恐。

借由这本书的出版，我也结识了很多新朋友，得以进行更多交流，他们当中包括京东、阿里、美团外卖、宜信等公司的运营负责人，在与他们的交流中，我越来越发现，整个互联网行业其实对于“运营”是缺乏一套标准和共识的。

以及，在《运营之光》出版后，我也陆续收到了很多读者的反馈，他们表示，本书第一版中关于如何做好用户的维系和运营的内容似乎提及过少。还有，感觉2B类产品（即面向企业提供服务的产品）和2C类产品的运营非常不一样，但书中对于2B类产品的运营该如何开展似乎也提及得很少。所以，希望能看到我分享更多与此相关的内容。

因此，一方面是出于读者们的强烈呼吁，另一方面，也是在与许多同仁前辈们交流过后，我越来越感觉到，在互联网圈内这种大家对于“运营”缺乏共识的现状已经大大限制了行业的发展，甚至给运营从业者的职业生涯带来了诸多负面影响，再加上电子工业出版社董英编辑的强力推动，我在2017年初进行了大约7万字的内容补写，完成了这本《运营之光2.0》的出版。其中，补写的内容主要围绕着以下几个方面：

面向用户的运营和维系该如何做，有哪些常见的思路和逻辑？

2B类产品的运营该如何做？

“运营”职能自互联网诞生以来的发展史是怎样的？

优秀的运营从业者具体需要理解哪些与“产品”有关的思考方法和逻辑？

“运营”工作的侧重点在过去5~10年中发生了哪些改变？

补充了多个案例。

我希望，补写完成后的《运营之光2.0》是一本更加全面、对于各行业领域内的商业经营者和互联网从业者都能够带来更多参考启发的一本书。

同时我也希望，可以有更多的高人和前辈在看到这本书后，对于书中的一些观点进行探讨、交流和指正。

在过去2~3年，尤其是在写作本书的过程中，我时常会有一种觉得自己的想法和思考也在不断进步和改变的感受。换句话说，其实书中提出的很多观点、逻辑和方法论，我自己也在进行着大量迭代。我觉得，在“运营”这样的新兴职业领域下，一定是不存在什么现成的答案的，更多时候，你都需要借由跟其他人的大量碰撞和交流，再加以思考，才能得到一个属于自己的答案。

在这个意义上来讲，我也希望更多人不要把本书当作一个答案。我觉得它更应该是一种参考。

以及，如果可能的话，我也希望能够在此后陆续把我关于“运营”的一些新的思考不断分享给你们，所以，也许在未来，你还会看到补充了更多新案例和加入了更多新思考的《运营之光3.0》《运营之光4.0》……

仍然诚挚期望可以得到大家的鞭策、监督和指正。

是为序。

自序

黄有璨

2016年9月

我是从2008年开始进入互联网行业并接触到“运营”这份工作的。那是一个“运营”这项职能比现在要模糊得多的年代，于是，在我运营生涯的前4年里，我往往对于“什么是运营”以及“运营该怎么做”这两个问题感到无比困惑。【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】这样的困惑，在我从2012年前后开始了自己的第一次创业过后到达了巅峰。那个时候，我第一次开始对一款产品和一家公司的生死负责，各种压力和问题接踵而来，于是，负责运营的我开始极度迫切地感到，我特别想要找到一种回答来帮助我把“运营”这件事情梳理清楚。

从那时开始，大概有一年多的时间，我满世界找人讨教，也结识了不少圈内的大牛和大神们。

然而我同时也发现：很多前辈高手们关于“运营到底是什么”和“运营到底该怎么

做”这两个问题的回答，往往千差万别，甚至完全不同。这让我一度更加困惑。

事情的转折大体出现在2013年前后，那个时候，我的第一次创业接近尾声，挂着一个“COO”头衔的我算是从头到尾经历了一回把一个项目从0做到好几万付费用户，好几百万收入，然后又渐渐死去的过程，除了运营的落地和细节，自己也算是全面经历过了一回运营的策划规划和宏观管理，开始有了一些不同的思考。

并且，借助这次创业的经历，我得以接触到更多不同的创业者和不同的产品，我开始发现，如果产品不一样，“运营”作用于产品的方式，肯定也会是不一样的。

同期，也开始有包括我的好朋友张亮在内的很多人开始系统输出一些关于自己对于运营的理解，阅读他们的文章和与他们的互动，也帮助我理清了更多的东西。

这之后，又经历了一段时间的梳理和沉淀，我慢慢开始建立起了一套自己对于运营的理解。我认为，或许存在着三种不同维度和层次的“运营”。

第一种，是“微观的运营”。在这个维度上，我们所谈论的运营，更多是具体的运营手段，比如说，如何做好一个活动，如何写好一篇推广文案，如何做好一次推广投放，如何管理好一个用户群，等等。

在很多公司内部，依据产品类型和团队分工的不同，“微观的运营”也往往会被定义为内容运营、用户运营、活动运营等几大工作模块。

但如果抽象一点看，一切运营手段无非两个导向，一是拉新、引流和转化，二是用户维系，应该讲，没有哪个产品的运营工作不是围绕着这样两个目的来进行设计的。

第二种维度的运营，则是“宏观的运营”。在宏观层面上，我们更多关注的，是N多具体的运营手段，到底该如何被组织和串联起来，以便更好地作用于一款产品，辅助它的成长。

换句话说，在这个层面上我们关注的应当是运营的策略、规划和资源分配。

我也渐渐发现，对于运营的策略和规划来说，有一些规律是对于所有产品都普遍适用的（例如“产品生命周期”理论），而另一部分，则是需要根据不同的产品类型和业务类型来进行制定和调整的。比如说电商类的产品和工具类的产品，从整体运营策略上而言，天然就应该存在一些差异。也正是这样的差异造成了很多单一领域内的高手们各自谈论的“运营”会是截然不同的东西。

而第三种维度的运营，我认为是“作为一种艺术而存在的运营”。

我在2012年那次创业期间曾经有一次让我刻骨铭心的经历——某一次，我们的网站改版

上线，我思索良久，给我们全站的用户写了一封数千字的长信讲了一些我们自己的思考和我们觉得应该坚持的东西，然后通过EDM发出（很多人应该知道EDM邮件的到达率和打开率都是很低的），我原本以为这封邮件会就此渺无音讯，但在它发出后的一周内，我们却意外地收到了近百封用户的回复。

有人说这是他有史以来第一封从垃圾收件箱内找出来居然还看完了的邮件；有人说他们被感动了，后悔没有支持我们更多一点；还有人说他看完这封邮件后二话不说就跑到我们网站上往个人账户里充了几千块钱。这封邮件甚至神奇到，在发出它半年多之后，我到外面去参加活动时都还会听到有人提起它，说对它印象深刻。

那是我第一次被我的用户们如此深深地感动，那种感觉，很奇妙。

那次经历，加上我的更多所见所闻，让我慢慢感觉到，除了面向数据和指标外，运营的另一大导向，是要面向用户，我们需要控制用户的预期，需要建立与用户之间的情感联系，还需要不断去加深和巩固类似的情感联系，不断地打动用户与被用户打动（所谓用户忠诚度，可能就是在这样的过程中得以建立起来的），等等。

《人件》中提到过：“管理者的工作不是让大家去工作，而是创造环境，让大家可以顺利开展。”我觉得运营在做的事也类似，运营或许不是非要生拉硬拽地把用户们拉过来，而是要搭建和创造一个环境，让用户们可以更愿意来与你发生互动和玩耍。这个时候的运营，可能不一定非得是强目标和强KPI导向的。

《人件》中还有一个例子：一个员工拖着病体在加班准备方案，他的上司看到后，转身离开了。几分钟后，上司端着一碗热汤回到办公室。员工喝完热汤，精神一振，然后问这位上司：你的工作如此繁忙，为什么还会有时间来做这些鸡毛蒜皮的小事？上司此刻微笑答道：你可能没法理解，但其实这就是管理啊。

我觉得对运营来说，也存在大量类似的“艺术”，它们或许是脱离“手段”而存在的，或许只有你真的存有某些“相信”或某些特定的“价值理念”，你才能把它们做好。

在这个层次上，我常常讲，运营是有“光”的，运营做好了，往往既能打动你的用户，反过来又能让你自己得到巨大的成就感和满足感。

某种意义上，我相信任何一个行业或职业，从出现、兴起到成熟，中间必定会经历一个从最早的认知混乱，到渐渐有一批人开始百花齐放、七嘴八舌地跳出来去谈论它、分析它、建设它，再到最后围绕着它逐渐趋近于有一套较为完善且大家一致认可的方法论的过程。互联网的发展是这样，创业的发展是这样，产品经理这个职业的发展是这样，运营大概也不会例外。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《运营之光：我的互联网运营方法论与自白2.0》黄有璨 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1155.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

