

运营前线2：一线运营专家的运营方法、技巧与实践

作者：兰军

前线系列

运营前线2：一线运营专家的运营方法、技巧与实践

兰军 等着

ISBN: 978-7-111-56206-1

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

【欢迎加入罗友书社，微信：whair004,得到APP，喜马拉雅，樊登读书会海量精彩好书分享】

前言

第一部分 内容运营

01 在腾讯两年，我学会了这15条内容运营干货

[运营前需要做好5个准备](#)

[用好运营的3个工具](#)

[内容运营的4个环节](#)

[必须具备的3种能力](#)

总结

02 内容运营，取标题的这6招你得会

[第1招：不要故弄玄虚，坚决突出重点](#)

[第2招：熟悉又陌生，这才具有吸引力](#)

[第3招：数字能加分，善用符号和标点](#)

[第4招：有起有伏有转折，多点节奏感](#)

【欢迎加入罗友书社，微信：whair004,得到APP，喜马拉雅，樊登读书会海量精彩好书分享】

[第5招：少用名词、形容词，动词才是王道](#)

[第6招：扔点小bug，引起讨论的欲望](#)

总结

03 3步策略做好内容管理

[第1步：内容生产：源头活水](#)

[第2步：入库管理：管理海量内容的基建工程](#)

[第3步：内容推荐：用户喜欢与否，成败在此一举](#)

[实践案例：从QQ音乐看内容管理](#)

总结

04 内容型产品运营的3个正确姿势

[姿势1：增强内容竞争能力](#)

[姿势2：优化内容消费体验](#)

[姿势3：优质内容输出，丰富内容传播渠道，形成品牌优势](#)

总结

05 运营如何高效地做竞品分析

[明确运营竞品分析的目的](#)

[缩小运营竞品分析的方向](#)

[构建运营竞品分析的框架](#)

[梳理运营竞品分析的顺序](#)

【欢迎加入罗友书社，微信：whair004,得到APP，喜马拉雅，樊登读书会海量精彩好书分享】

[制作运营竞品分析表单](#)

[收集运营竞品分析的信息](#)

[撰写运营竞品分析报告](#)

总结

第二部分 产品营收

06 如何让用户掏钱？迅雷说服500万人付费的系统性思路

[从免费到付费，用户转变身份会经历的7个阶段](#)

[说服会员付费的系统性思路和方法](#)

总结

07 迅雷的会员“瓶颈”是如何破局的

[第1招：向同行学习长处](#)

[第2招：从自己身上挑毛病](#)

[第3招：与用户交谈获得灵感](#)

总结

08 小米卖流量包，9个月千万元流水是如何做到的

[立项：基于使用场景做营收，而不只是打广告](#)

[选产品：误入歧途，试错试出了方向](#)

[产品接入：为了速度，打破流程和规则](#)

[反互联网思维的运营模式](#)

[中期运营：挖掘流量入口，提高订单转化率](#)

[“不可能完成的任务”：连续7个月保持20%+增长](#)

[几个小插曲](#)

[个人运营感受](#)

【欢迎加入罗友书社，微信：whair004,得到APP，喜马拉雅，樊登读书会海量精彩好书分享】

[总结](#)

[09 QQ会员让用户持续付费的秘密](#)

[忘记不要紧，我来提醒你——主动催费](#)

[专注于产品优势，并不断强化](#)

[以种子用户为基础，不断拓展服务](#)

[为长时间付费的用户提供更多服务](#)

[打击不按规则付费的用户](#)

[总结](#)

[10 优惠券类产品的设计和运营](#)

[优惠券产品的使用场景和设计方法](#)

[优惠券产品的运营策略](#)

[优惠产品的营收之道——用红包赚钱](#)

[总结](#)

[第三部分 渠道运营](#)

[11 渠道运营101](#)

[渠道之感](#)

【欢迎加入罗友书社，微信：whair004,得到APP，喜马拉雅，樊登读书会海量精彩好书分享】

[推广之路](#)

[我眼中的渠道](#)

[3类主要的渠道](#)

[渠道运营的5个主要环节](#)

[渠道运营的4个关键点](#)

[给运营新人的3点建议](#)

[总结](#)

[12 如何通过数据评估渠道的用户质量](#)

[渠道的主流合作模式](#)

[评估渠道用户质量的4个指标](#)

[综合评估](#)

[总结](#)

[13 解App Store审核被拒的10大原因及应对策略](#)

[App Store的审核流程](#)

[被拒的常见10大原因及应对策略](#)

[联系苹果的3种有效途径](#)

[请遵循开发者审核指南](#)

[总结](#)

[第四部分 数据运营](#)

[14 11步构建产品数据运营体系——来自腾讯、YY语音和迅雷的实践](#)

[第1步：制订产品目标](#)

[第2步：定义产品数据指标](#)

[第3步：构建产品数据指标体系](#)

[第4步：提出产品数据需求](#)

[第5步：上报数据](#)

[第6~8步：数据采集与接入，存储，调度与运算](#)

[第9步：获取数据](#)

[第10步：观测和分析数据](#)

【欢迎加入罗友书社，微信：whair004,得到APP，喜马拉雅，樊登读书会海量精彩好书分享】

[第11步：产品评估与数据应用](#)

[总结](#)

[15 数据化运营的方法论体系](#)

[谁来做数据化运营（Who）](#)

[数据化运营的驱动力（Why）](#)

[数据化运营的目标和收益（What）](#)

[数据化运营的切入点（Where）](#)

[如何做数据化运营（How）](#)

[总结](#)

[16 让数据说话，别让经验带你掉“坑”里](#)

[当数据和经验相违背时，你会选择哪一个](#)

[案例分析：数据是如何改变过往经验的](#)

[总结](#)

[17 如何输出高质量的周期性数据报告](#)

[明确输出报告的目的](#)

[精准定位数据报告面向的目标人群和需求](#)

[数据报告的内容组织要点和方法](#)

[数据报告分析和撰写中的注意点](#)

[总结](#)

[18 数据运营的4个常见误区](#)

[我对数据运营的5点看法](#)

[DAU和MAU真的足够描述用户活跃度](#)

[提升用户操作频率等于提升产品健康度？](#)

【欢迎加入罗友书社，微信：whair004,得到APP，喜马拉雅，樊登读书会海量精彩好书分享】

[留存率对于每一个产品和产品阶段都是最重要的？](#)

[怎样制定KPI数值，才能对业务有正向影响](#)

[总结](#)

[19 电商的数据化运营体系构建](#)

[正确理解电商的商业模式](#)

[电商数据化运营体系的4个关键要素](#)

[电商数据化运营体系的核心“量”和“率”](#)

[电商数据化运营的4项核心逻辑](#)

[总结](#)

[20 电商的数据化管理与运营](#)

[电商数据的3类指标](#)

[市场数据分析](#)

[库存分析](#)

[总结](#)

[第五部分 运营思维](#)

[21 运营必备的3种核心思维](#)

[逻辑思维](#)

[水平思维](#)

[全局思维](#)

[总结](#)

[22 运营中的4个重要思维及其训练方法](#)

[什么是运营思维](#)

[运营工作中的4个重要思维](#)

[总结](#)

[23 做运营前必读的3个故事](#)

[NO.1：找对人](#)

[NO.2：运营规划](#)

[NO.3：团队管理](#)

[总结](#)

[24 初创企业做好运营应遵循的4个原则](#)

[人员配置原则：精简、效率、权责匹配](#)

[产品的研发、生产原则：只做20%的核心工作](#)

[市场营销原则：信任、放权、共享](#)

[鼓励创新原则：全员创新](#)

[总结](#)

[25 做好微信运营的“三板斧”](#)

[第一板斧：定位](#)

[第二板斧：运营](#)

[第三板斧：数据分析](#)

[总结](#)

[后记](#)

前言

为什么要写这本书

在我（兰军）组织国内一线的互联网产品经理们撰写的第一本书——《产品前线》[\[1\]](#)出版之后，收获了意想不到的效果，在行业内产生了一些影响，于是我们就按照原计划着手组织了“前线系列”的第2本书《运营前线》[\[2\]](#)的撰写。同样是120多位报名参与的同行，同样是来自腾讯、阿里、百度、YY语音、迅雷、360、乐视等一线互联网公司，都是奋斗在一线的产品运营经理、运营总监，都是他们在多年工作中的实践提炼。【欢迎加入罗友书社，微信：whair004,得到APP，喜马拉雅，樊登读书会海量精彩好书分享】

我做互联网产品工作已经有十多年了，专职做产品运营工作，是2009年从腾讯开始的。当时我在QQ秀产品中心基础产品运营组，专职做QQ秀的数据运营，期间同时也做了很多其他的运营工作：活动运营做过红钻明星见面会；内容运营做过QQ秀的标签运营；用户运营做过QQ秀官方代言人秀哥（虚拟人物）运营等。2012年加入欢聚时代公司，在YY语音基础产品组任职，部门的工作职能是YY语音客户端产品的迭代优化。数据是进行产品优化需求评判的重要标准，我和公司数据平台部门的同事合作，从数据定义开始，共同完善了整个公司的数据运营体系。

在YY语音基础产品组工作期间，我不仅仅从事客户端产品的迭代优化，同时还关注着新用户的拉新留存和老用户的活跃提升，这些目标通过版本发布、用户运营、社区运营、活动运营等手段推进。期间，记忆最深刻的是在2013年7月，我们用一周时间完成YY语音产品发布五周年的大型运营活动，活动版块涉及五周年勋章领取、YY客户端时光机、抽奖、五周年YY秀领取、用户参与五周年T恤设计、线下生日会等。从策划到开发上线，仅用了一周时间，成功地做了一场几乎不可能完成的运营活动。

经过多个运营项目的实践，我对互联网产品运营进行了归纳，整理出了4P产品运营体系，四个P分别是：Product（产品）、People（人）、Path（渠道）、PR（公共关系），具体如下图所示。

□

这个体系源于我的工作实践，其中涉及的多种运营场景，都是我亲身经历。在这个体系中，有一些模块容易被忽视，例如People（人）的运营，除了用户之外，官方角色也是非常重要的，包括企业创始人、产品经理、运营经理本身，还有一个性价比极高的角色，就是外部运营团队。

最后一个P，是PR（公共关系）媒体、政府关系，在大公司一般是由专门部门负责的，在创业公司，如果不是创始人自己做，那么就是运营团队应该负责的工作。

这么一看，运营工作真的很多、很杂，而且在不同的产品阶段，运营侧重点又各有不同。例如产品立项阶段，侧重运营规划的工作；产品研发阶段，侧重渠道运营筹备的工作，冷启动准备工作；品发展期，需要提升用户留存，侧重社区运营、活动运营等工作。大家可以尝试一下，按照产品的生命周期，对运营方法进行分类，同时可以结合书中的实战案例进行方法论的梳理，相信会有很大的收获。

很多人说，做运营，尤其是刚刚开始做，基本就是在打杂，现实情况也是如此。因为刚刚开始做运营的朋友，往往缺乏全局概念，只是默念运营真言“拉新、留存、回流、促活跃、做收入”，想到什么就做什么，自然就会沦为打杂了。在小公司，运营人员样样都要干；在大公司，运营工作会细分为基础运营、用户运营、数据运营、活动运营、社区运营、渠道运营、产品营收等多个工作岗位，运营工作比较琐碎，会让相关运营人员有工作范围狭窄的感觉。

很多有志于做互联网产品的朋友，尤其是应届毕业生，面对产品策划和产品运营两个方向，大多数人会选择产品策划方向，认为这样可以更专注地做思考，成就感更强。其实不然，例如在腾讯公司，产品策划和产品运营都属于产品经理岗位，只是方向不同，并且越往后发展，越能理解产品策划和产品运营不分家的道理，不懂运营的产品策划，眼光过于短浅，只会着眼当前用户问题的解决，对于长期的运营缺乏规划，在产品功能上，也有可能忽视一些运营功能的开发。因此，产品策划和产品运营是产品经理

的必备技能。记得腾讯的微信产品部门有一则招聘产品经理的岗位要求，就简洁明了地写着：会产品策划、会产品运营。

期待读者们在阅读本书之后，能有一些收获，哪怕只是从书中的一个案例中得到一些当前学习工作上的启发，那也不枉作者们的辛勤写作了。

本书主要内容

根据互联网运营的分类，原书在成稿过程中被分为两个部分，分别对应《运营前线1》和《运营前线2》两本图书。

《运营前线1》和《运营前线2》一共包含9大运营主体，共50个最佳实践，几乎涵盖了产品运营的各个方面。

《运营前线1》包含的主题：

- 第一部分用户运营
- 第二部分运营推广
- 第三部分活动运营
- 第四部分社区运营

《运营前线2》包含的主题：

- 第一部分内容运营
- 第二部分产品营收
- 第三部分渠道运营
- 第四部分数据运营
- 第五部分运营思维

本书读者对象

第一类：运营工作的实践者。拥有一定的运营经验，再看同行的实战案例，相信会有更多的共鸣。书中的作者有不少留下了自己的微信号，大家可以加文章作者为好友，进行交流。

第二类：对互联网产品运营有需要的读者。例如企业管理者，以及想从其他岗位转行做运营的朋友。本书的运营案例十分丰富，涵盖了运营体系的方方面面，生动的案例和科学的方法，对这类读者了解互联网产品运营有极大的帮助。

第三类：打算学习互联网产品运营方法的入门者。例如高校学生。这类读者可以从本书了解各大互联网产品公司的运营实战，知道自己需要学习什么样的知识技能，为将来从事互联网产品工作打好基础。

“我说的都是错的”——书中案例其实无所谓对错，只是读者需要辩证地看。互联网发展太快，任何案例与方法都有其时代背景，读者千万别生搬硬套，不然就真的错了。作者们从案例中提炼的方法论相信还是有很多借鉴与参考价值的。

致谢

2015年7月18日，我在微信公众号撰文《一起写书：<产品运营前线>招募作者》，开始组织作者报名参与写书。从交稿，到审稿，再到修改成书，本书得到了很多过往同事和互联网同行朋友的支持。书中作

者宗良（腾讯高级产品经理）曾负责红钻包月业务并达成付费用户破千万的记录，在腾讯开发并讲授《数字化生存——运营数据分析》职业信道课程，他是我在2009年进入腾讯时的邻桌，给我分享过很多互联网产品运营经验；作者黎晨是原迅雷会员运营总监，经历了迅雷会员从0~500万的整个成长过程；原猫扑社区运营总监类延昊（类类）则是运营“老司机”，拥有社区运营、用户运营等多个领域十多年的工作经验，其个人公众号“类类有话说”受到广大运营工作者的欢迎。更多作者，就不一一详细介绍了，感谢大家的支持参与，有了你们的不断付出，才有本书的诞生。

机械工业出版社华章分社的副总编杨福川是我在写作、出版过程中的良师益友，自3年多前我开始运营公众号，就鼓励我整理与撰写互联网产品方面的书籍，但由于个人经验有限，于是想了这个通过微信公众号组织同行朋友一起写书的法子，并以“前线”作为本书特色。书中内容便是作者们在互联网一线工作的生动小结。

感谢原腾讯、YY语音、迅雷等公司的同事朱扬志、张皓博、熊竹、田间、高望、李诗晴、季晓武等在本书写作过程中提供的支持，十多年前和我一起创业的郭耀东在出版过程中也做了很多催稿与编辑工作，一并感谢。

现在，是深夜2点55分，我通常都是在这个时间写作。说实话，在本书的写作过程中有得有失，虽然满足了自己写作的乐趣，却也牺牲了陪伴家人的时间。感谢我的太太Mickey和儿子小米豆，谢谢你们的支持，让我有时间做一些自己感兴趣的事。

兰军（BLUES）

深圳蛇口

[1] 书名《产品前线：48位一线互联网产品经理的智慧与实战》，ISBN：978-7-111-51516-6。

[2] 书名《运营前线：一线运营专家的运营方法、技巧与实践》，并分为1、2两册，以下简称《运营前线1》与《运营前线2》。

第一部分 内容运营

01 在腾讯两年，我学会了这15条内容运营干货

作者简介

霍仟

2012年去腾讯微博实习；2013年创办公众号“仟言万语”，在传媒领域一度做到影响力前三；2014年加入腾讯MIG，从事手机QQ浏览器的内容运营，并成长为push业务内容运营负责人，工作两年时间里，push带动的DAU增长了三倍，多次带领团队超额完成KPI；2015年年底，QQ浏览器问鼎行业第一。现就职于母婴电商平台贝贝网。

个人微信号：huoqian90

两年前，我从人大硕士毕业，误打误撞进了移动互联网行业。来腾讯以后，我所在的部门是手机腾讯网，当时我对门户兴趣不大，得知我们小组有做手机QQ浏览器push运营业务后，我很开心地参与其中。

两年里，我眼见着QQ浏览器日活用户数翻了一倍多，我所参与的push DAU也跟着快速增长。过去的两年里，我有刚开始工作无从下手，压力大得回家深夜痛哭过；也有在夜深人静时，一个人在公司看数据，有为发现一个问题或者取得一个进步，兴奋不已；也有在周末的深夜和同行聊竞品策略到凌晨，讨论产品未来可行的方案。印象最深的是，产品问鼎行业第一时，在庆功宴上我们觥筹交错。

回首看，一路都是感谢。感谢腾讯提供的这个大舞台，感谢产品本身足够优秀，感谢团队里一起配合的产品、开发、编辑和设计等优秀同事们，还想感谢那个经常第一个到公司、最后一个走，即使是周末、深夜，也在琢磨数据的自己。

这两天，我一直在想，回首这两年，我收获了什么。最后总结出这15条干货，里面包括运营前需要做好5个准备+用好运营的3个工具+内容运营的4个过程+必须具备的3种能力。

废话不多说，我们直接进入主题，怎么样做好内容运营。

运营前需要做好5个准备

磨刀不误砍柴工。在正式运营之前，需要做5个方面的准备。

1.对产品的理解

首先需要明确自己家的产品定位是什么，能解决用户什么样的需求，用户会在什么样的场景下使用自家产品，自家产品在行业里地位如何，商业模式又是什么样的，自家产品将来又有哪些发展方向。在深入了解了这些的基础上，运营才可能做得更好。

例如，我刚开始来做QQ浏览器的push时，QQ浏览器当时的定位还是手机上网浏览器，主要提供的服务有信息、小说、视频、搜索等。看得出来，信息只是众多服务中的一种，所以当时我们对push的理解是，虽然我们做信息类push，但我们毕竟是手机浏览器，不适合给用户push太多信息类内容。【欢迎加入罗友书社，微信：whair004,得到APP，喜马拉雅，樊登读书会海量精彩好书分享】

□

运营前的5个准备

后来，我们的产品定位开始转型，行业里发生了变化，浏览器都在转型为个性化推荐的信息阅读器，我们在6.4版本也上线了个性化推荐信息feeds流。可以理解为，信息的比重在我们的产品定位里重要性提升了，这对我们的运营工作提出了新的要求，我们不仅要多push信息类内容，而且深度和广度都要比以前更进一步。

总之，在深入了解自家产品的基础上，要及时知道行业里的变化、自家产品定位和服务上的变化，运营策略也要及时跟上行业和自家产品的变化。

2.对用户的理解

在开始进入正式工作之前，可以先找来一份用户基本画像看看。我刚开始直接上来做的时候，在不清楚用户的情况下，总是觉得不知道力往何处使，工作了一阵子，对用户有一定理解后，才得心应手些。如果一开始就对用户有个清楚的了解，工作起来会更顺利。

需要理解的用户的内容：用户的基本属性，如年龄、性别、所在的地域、所用的机型、用户的文化程度、上网习惯、对内容的偏好。

如何快速了解用户？我觉得有以下几个方法：

（1）用户基本画像

有的时候用研（用户研究）部门那里会有，找到一份要过来看看，这是最简单高效的办法。

（2）基础数据

从后台看数据，可以先看个大概，具体的数据会随着运营节奏的深入逐渐了解。数据是上帝的手谕，通过数据可以洞悉用户。

（3）用户访谈

用户访谈的前期是接触用户，刚开始的时候，我并不知道真实的用户在哪。后来发现，有一个特别好的契机接触用户，就是用户投诉的时候。有时候用户是通过产品投诉渠道发来投诉，有时候在微博上投诉。总之，接到用户投诉时，我会通过QQ号或者微博私信，去和用户聊，询问他投诉的原因是一方面，更加深入地聊，方便自己更理解用户才是真实目的。

3.了解产品现有数据

刚接手一个产品时，产品目前的日活是多少，转化率是多少，总用户是多少。这是第一步的数据。

接下来是看运营上的数据，就拿push来说，需要看的是每天下发多少条push，每条push下发时间是什么时候，每条push都是什么样的内容，点击率是多少，下发量是多少，点击用户是多少。

4.熟悉运营的核心KPI和计算公式

这个地方了解运营的核心KPI，其实就是目标。对于运营来说，最常见的KPI就是日活了。运营人员应该始终把DAU放在心头，每天来公司的第一件事，就是打开电脑看DAU，看距离昨天是增长了还是下降了，距离KPI还有多少。

其次是要了解KPI的计算公式。我在工作中发现，其实还有很多人对KPI的计算公式不太了解。运营常见的KPI计算公式是： $DAU = \text{总用户} \times \text{转化率}$ 。

对于内容运营来说，常见的计算公式是： $\text{点击用户} = \text{展示用户} \times \text{转化率}$ 。

在计算公式里，各个地方的分子、分母要弄得很清楚，把运营环节的漏斗模型，每个漏斗上的数据都弄清楚。KPI清楚了，KPI计算公式也清楚了，那么接下来可以做的是KPI的拆分，根据KPI及其计算公式，拆解出完成KPI的可行办法，然后对照着去执行。

5.掌握竞品的策略和数据

产品一般都会找到竞品，产品在不同的发展阶段竞品也不一样。工作想要快速上手，首先找到你所对标的竞品。就是在这个领域里面，做到了行业第一的竞品重点看，和你不相上下竞品要看，做得不如你的竞品也要看。

做得比你好的竞品，身上有很多你需要学习的地方，这个是毋庸置疑的。做得和你差不多的竞品甚至不如你的竞品，虽然他们做得数据不如你好看，但未必是因为他们的运营功底比你差，他们身上也有做得好的地方，也是可以拿来学习的。就算是做得不好的，也可以看看，“见贤思齐焉，见不贤而内自省也”。

看竞品，首先是找到竞品；其次是了解竞品运营策略；最后最好是了解到竞品的各项转化的数据。既然选择了一个领域，就扎头到这个领域里面去，把这个领域里的竞品及其背后对应的人都找到。

我在QQ浏览器做push运营时，很大的感受是，做好工作是需要持续学习的。由于我们的工作变化快，有时候学习资料并不多，除了自己摸索，最有效的办法就是向竞品学习。真正逼急了的时候，就会主动认识很多竞品的人，有时候和他们聊，甚至成为很好的朋友，彼此都有收获。

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

文档名称：《运营前线2：一线运营专家的运营方法、技巧与实践》兰军 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1158.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

