

运营笔记:如何成为一个优秀的运营人

作者: 类延昊

版权信息

书名: 运营笔记: 如何成为一个优秀的运营人

著者: 类延昊

出版人: 黄沛

目录

版权信息

推荐序 十年运营人的自我总结

自序 我只想安静地做个有傲骨的学徒

1 运营：没有做过的人永远不懂

外人眼里的运营是什么样的

运营就是追求变态的极致

运营工作的最高境界：感情运营

2 运营人的基本功修炼

先决条件：做事的霸气

关键因素：对工作充满自信

运营人员的基本素质

运营人员的基本能力

不可或缺的时间观念

写出一个好标题的技巧

3 如何做好用户运营

用户运营的核心：金字塔模型

不可忽略的用户运营细节

用户运营的最高境界：四两拨千斤

如何界定用户运营工作的有效性

对用户的把控能力

放权给用户，让你更轻松

培养社区的灵魂用户

揭秘美女用户的内心世界

4 用户运营实操法则

拉用户的方法和技巧

无预算，如何做运营活动

低成本积累用户的基本思路

说说周边产品的妙用

要懂得满足用户的收集癖

我在猫扑大杂烩的经典案例

5 新媒体运营的那些事儿

何为新媒体运营

新媒体平台运营的方法和技巧

新媒体运营的最高境界：人神合一

揭秘网红背后的真相

6 最有效的低成本推广

关于APP的推广

关于PC的推广

关于微博、微信的推广

7 关于运营团队的几点思考

搭建社区运营团队

如何招到你想要的人

把产品经理们的用户意识“逼”出来

从产品经理的视角看运营

为什么有些企业总是做不好运营

8 给运营新人的一剂猛药

关于跳槽：你有自知之明吗

向钱看齐，还是向能力看齐

梳理一下你的职业规划

后记 互联网顶级运营最快速成攻略

附录 运营人员必知的30个硬道理

倾情推荐

推荐序 十年运营人的自我总结

江湖上一直有一个传说，互联网运营界有几位牛人，类类是其中之一。

我的一些读者曾经问过我：“亮哥，你认识类类吗？”彼时，我和类类还未见过面，只是彼此都有所耳闻，所以，我一直想和类类见一面，看看这位牛人究竟是个什么样的人。

机缘巧合，我和类类的第一次见面，正好是我第一次去深圳做分享，而那是他最后一次在深圳做分享。

那次分享会上，类类给我的印象是他很有亲和力，分享到兴奋时，嘴会咧起来，甚至有些歪歪的。那时，我觉得这个经历了十多年互联网运营洗礼的人还是个男孩子，有一点儿坏坏的，还有一点儿尚未褪去的纯真。

从2014年起，我在百度阅读上开了个头之后，关于互联网运营的各种电子书就层出不穷，一些书也印刷出版，包括我自己的书。于是，那次见面时，我问类类，有没有想过把自己过往的经历整理一下，写一本书，可以是关于当年在猫扑做运营的经历，会很有价值。

类类腼腆地笑了笑，说其实已经在做了，但总感觉写自己的经历和体验有些奇怪，虽然平时也经常会说“我当年在猫扑如何如何”，但写下来和说出来的感觉依然有些差别。这种差别让他觉得，当年的经历值不值得说，是一个问号，但他已经有了一个句号，那就是确实要写一写运营。

一方面，是对过去自己经历的总结；另一方面，或许可以帮到更多踏入这个行业的人。

很多很多年前，在我还没入行的时候，书店里最火的书都是计算机编程的教程；等到我入行了，图像处理、动画制作的书又火起来了；大概三五年后，伴随着《人人都是产品经理》《结网》等书的出版，产品经理的书也火起来了；而现在，运营的书也开始慢慢有人在写，也能获得关注了。

这很好理解，互联网在中国也不过二十多年的历史，在这二十多年中，最早缺乏的一定是开发者。程序员是基石，没有程序员，互联网的任何产品和商业模式都落不了地。

当大家的技术能力差不多的时候，就开始比拼颜值，这很好理解。假如我和宋仲基都会做宫保鸡丁，我俩各开一家快餐店，我相信宋仲基的店一定比我的火爆。没办法，我再怎么减肥，也比不过宋仲基的颜值——当我俩坐在各自的店里时，这件事情就尤其没有悬念。

比拼颜值的时代，大量需求的就是设计师——早年他们被称为“美工”，现在再这么称呼，那是骂人。当颜值和功能差不多趋同时，就需要有人站出来，做出具有差异化的产品，因为即便同样是吃饭，不同的环境，不同的碗筷，不同的菜单设计，都意味着不同的格调和不同的人群。

你不会在秘而不宣的高档会所里见到“屌丝”，你也很难在普通的弄堂饭店里见到明星——除非这个弄堂小饭馆实在太出名了。

这个时候，能够解决差异化产品设计的人，我们称之为“产品经理”，而产品经理其实并不是一个人人可做的职位，苏杰提出的那句口号的意图是希望每个人都拥有产品经理思考问题的方法：理性，敏感，具有差异化思维的能力。

等到差异化也无法让产品脱颖而出的时候，就轮到营销和运营的走俏。

行业的发展，总是以野蛮生长开始，以标准化作为节点，迭代演进，逐渐繁荣的，甚至在标准化之前，就需要有一群人愿意将自己多年的经验出版成书，与更多的后来者分享，原因很简单：

如果没有对过去的总结，就无法去做梳理，无法形成知识管理，那么也很难定位到可以标准化的点。

而标准化的点，需要长期的摸索和一代又一代人的积累与总结。

于是，类类终于有了一本关于自己十来年互联网运营工作经验的作品，这本作品就是你现在拿到手上的这本书——《运营笔记：如何成为一个优秀的运营人》。

类类的写法，是先定基调——作为一个运营，需要哪些自我修养，这是从事运营工作的基础准备，然后再从活动、用户、新媒体、团队依次展开，并且用了专门的一章来给想要做互联网运营的新人一些建议。最后附送了一份“升级打怪”小攻略。

这是很有意思的一种写法。

类类说：“运营是一个门槛很低的职业。虽然看似很简单，但实际上越往后越难。”

这是一个互联网运营老兵的自白。

有人问我：“亮哥，运营的岗位要求为何越来越高了？”

我说，因为你没有赶上好时候。

我刚入行的时候，哪儿有什么门槛，所谓“门槛”不过是你要对互联网有兴趣、有热情，最好在学校时经常混迹在网上，有一定的文字功底，能吃苦之类的。

但现在你再看看，好像不是这样了，对吧？动不动就要求有实操经验，是不是觉得门槛有点儿高了？

而门槛的提高，往往和供需关系有关，和职业繁荣有关，当然，也和职位的标准化有关，因此，随着越来越多的牛人开始总结运营方面的经验，运营岗位的标准化也已经进入了准备期，而随着标准化进程的演进，这个行当，这个职位，以后门槛可能会越来越高，这是一个现实。

在这样的现实下，如果在校没有对应的实习经验，也不曾具备一定的理论基础，那么在挑选工作机会时，多半是盲目的，成功率也很低。

那么，要想跨过越来越高的门槛，就需要从两个角度下功夫，做出努力。

一方面，要去了解一些关于运营的理论，从前人的经验中对整个互联网行业、互联网运营职业有一个笼统的认知。

另一方面，要去实际地进行一些操作，将理论与实践相结合，得到自己的经历并进行一些总结。

这些功夫，都是需要积跬步才能之千里的活儿，慢工夫，细活儿。

我很欣赏类类在自序中的表达：学习，学即效仿，习即练习，归根结底还是在于做，在于实践。

我并不知道有多少人在读了这本书后，能够理解多少运营名词，或者掌握多少运营方法，但我知道，如果作者鼓励你实践，那么至少这个作者对你是负责的。

在这本书中，你会看到类类对于时间观念的理解，对于运营人员的基本技能和素质的看法，对于活动运营实操中的感悟；你也会看到他如何去和用户打交道，如何去看待用户在运营中的角色；你还会看到类类怎样看待运营团队搭建，如何招到合适的人；会看到类类苦口婆心地告诫新人对于职业规划、跳槽等一系列职业生涯中不可避免、无法忽视的重要事项如何决策。

从我的角度来说，类类出书这件事情，似乎更多的是想要将自己过去掉过的坑和过去的辉煌都展示给读者，让读者从他的书去感受他的种种心得。

希望你能从类类的这本书中，找到自己的路，这可能是类类最大的心愿吧。

张亮

2016年7月19日于上海

自序 我只想安静地做个有傲骨的学徒

运营是一项非常艰苦的工作，相信很多同行都有这样的体会——若没受过委屈，背过黑锅，吃过苦，吃过亏，挨过用户的骂，被公司同事和领导质疑，遇到瓶颈绞尽脑汁，请教别人没人搭理……根本不算做过运营。因此，也导致很多人在做了一两年之后转行了。但是，我想说：“正是因为这份工作非常不易，所以既然做了，就一定要做好。”

坦白讲，我自己做得也不够好。我并不是“神”，只是在这行摸爬滚打了十几年，通过努力积累了一些实战的经验，摸索到了做运营的一些技巧。为了避免大家像我当初那样辛苦，所以我愿意把我的这些经验分享出来。我知道很多人未必能够看得上，但鉴于国内对于运营工作还没有系统化、标准化的教程可供参考，我只是希望我总结出来的一些道理、一些方法，能够给看到我文章的人一些启迪。订/阅/V/信/whair004

不知不觉，我做运营已经10年多了。在这10年多的时间里，我学到了很多别人学不到的东西。在这个行业里有一些人是冲着钱去的，而我从来没考虑过钱——许多年前，我当运营总监的时候，工资还不如一个普通的技术经理多。我一直觉得，当你如饥似渴地享受学习的快感时，那学习就应该是不计成本的，懂得舍弃的。

前段时间，马向群（北京博圣云峰总经理，杜蕾斯微博最早的缔造者之一，2010年我做微博时与他相识）来深圳找我，并且给奇酷和360深圳的团队免费讲了一堂课，感触颇深。杜蕾斯的营销创意自不必说，但其实更让我佩服的是：作为国内第一代营销人，当年他做到天极、好耶副总裁的时候，我还在读大学。但直到现在，他仍旧具备极强的学习能力。

我是做运营出身的，一毕业就误打误撞进了互联网行业。我刚入社区圈子的时候，全国做社区稍微优秀点儿的人全部聚在一起吃饭，估计也凑不够10桌。现在，互联网虽然已经是国内最热门的行业，做运营的人也越来越多，但真正优秀的运营人员却还是很难寻。在我看来，现在最好的运营人员一般都出自社区，因为社区是与人打交道的地方，而用户运营又是运营里面最难的一环，所以一些社区往往能培养出优秀的运营人员。

现在的互联网环境太过浮躁，浮躁到让很多人看不清自己，不知道自己的实际价值有多大。我现在很少看关于运营的文章了——做运营是一件很辛苦的事情，你本应被用户感动，懂得感恩。但我却看到很多自认为是运营大咖的作者，文章通篇写得竟然一点儿感情都没有。很多逻辑明明就是错的，却被作者写得理直气壮。

我一直坚信：在用户面前，我们永远都是学生、是小白。如果你真正把产品当成自己的孩子，你就会觉得一直亏欠你的用户。所以真正好的文章，一定是带着各种复杂的感情写出来的。所以，当你身处互联网这个行业时，一定要学会明辨是非。

一个人的成长是需要过程的，不恋爱就结婚总会出问题的。人这一生，时刻明白自己每个阶段真正需要什么才是最重要的。没必要活在别人的言语里，更没必要为别人而活。工作是为了自己，不是为了老板。

没人喜欢加班，说自己喜欢加班的，百分之百不是真心话。只是说我们要有这个意识，每天多学一点儿，多进步一点儿。其实，很多人毕业之后的几年，把差距拉得特别大，就是这些小小的进步导致的。

因此，我欣赏厚积薄发且胸怀大志的人，羡慕跌倒了还能爬起来继续潇洒前行的人。但我从来不羡慕那些成功者，反正羡慕也没用。现在很多人年纪轻轻就对人生失去了向往。虽然每个人有每个人的活法，但如果是我，我会觉得失去向往的人生很可悲。

我这个人是很有傲气的，十多年的时间里让我服气的人很少。工作以来，我的信条是：不允许自己跌出前二。

当年我的老板曾经生气地说：“类类，要不我这个CEO的位置你来干吧？”

我的性格就是这样。后来，我慢慢学会了收敛，虽然偶尔还是会犯，但一直在努力克制。

6年前，我和我的三人团队在一个无人关注的角落里，默默地奋斗着。也就是那个时候，我找到了自己人生的目标，看到了人生的希望。于是，我开始拼命地往前跑。在跑的过程中我也很累，只是不想停下来，不想安逸。

这么多年以来，我一直保持着不断学习新知识的好习惯，学即效仿，习即练习，归根结底还是在于做、在于实践。

在我看来，学习是一生的事情。生活中，也到处都是可以学习的机会。以前在北京，每周7天，最多的时候在5天里有近10拨人找我，甚至有好多公司多人轮番来游说我换工作。

后来，我逃离了北京，因为有一天我突然意识到那种生活不对，我觉得自己懂还是太少，经历还是不够多，至少还没做出过太大的成绩啊。

如今，我只想安静地做个学徒。

类延昊

作者

1 运营：没有做过的人永远不懂

运营能够帮助一个人练就平和的心态，你可以用在这个过程中磨炼出的特质看待世界，看待人生。某种程度上说，这是非常有意义的事。

外人眼里的运营是什么样的

写这篇文章之前，我想澄清一下自己对运营的一些看法。我看了很多关于运营的文章，很多观点有失偏颇，明明完全曲解了运营工作的本质和精髓，却仍被大量转发，甚至被奉为经典。有些公司的管理者甚至以此为据，给基层运营工作人员施加很大的压力。

运营工作虽然辛苦，却是十分神圣的。毕竟身处一线，需要直接面对用户，不但容易人前遭骂，而且在公司也经常背黑锅，甚至不被重视。对此，我希望大家能正视这个行业，尝试去理解他们工作的不易。当然，我知道做任何工作都不容易，我这么说也并非有意袒护运营人，而只是想要澄清运营工作真正的形态和意义。

首先，我来解释一下第一个问题——为什么运营不能被取代？[订阅/V/信/whair004](#)

“技术改变世界”“产品改变世界”这种说法经常有，但也只是在强调技术和产品的重要性，并不代表可以漠视运营。机器、代码、规则永远是冷冰冰的、无感情的，灵活性远远不够，我也相信未来的某一天，人类科技可以突破这些，但就目前来说，这些不足只可以通过运营弥补。而这，就是运营之所以无法被取代的根本原因。

在此，我简单地说一说人们对运营的10个误解：

误解一：运营就是打杂的

的确，运营要做的工作很多，如果你想成为一个优秀的运营，就必须做好充分的准备。

想要做好运营工作，你除了要对用户保持坦诚的心态之外，更要学会用开阔的思维看待问题，学会站在大局观上考虑问题。比如做活动，我考虑的第一要素是品牌与活动的质量，而不是数量。

你只有时时思考，多练习、多实践、多总结，才能具备“华山论剑”的资格。否则就算工作很多年，也只能是浑浑噩噩。那种明明对运营不够了解却还坚持出来班门弄斧的做法更加不可取。

误解二：再烂的产品，运营也得吞下去

我觉得这是极其不负责的一句话。如今，互联网早已不是2010年以前靠运营为驱动的时代。早年的社区产品，功能其实都很烂，凭借运营硬撑，也能做得很不错。猫扑是典型的以强运营为驱动的产品，我们社区的人数从未超过20个人，所以我们做过相当多的运营模块。能够与此媲美的还有秀场模式，他们的运营强度更大。

2010年以后，尤其是移动互联网崛起之后，人们已经进入产品时代。用户越来越注重产品体验，你的产品做得不好，即便运营强度再大，也无济于事。

所以你必须重视产品，把产品体验做得足够好——真正把握住用户的需求才能留住用户。现在这个时代，“强奸用户”的思维已经淘汰了，这就是为什么很多互联网一代、二代的成功者，现在很少出现在这个舞台上的原因。

同时，看重产品的时候，同样不能无视运营。豆瓣的产品算是社区里面做得最极致的了，甚至达到无视大数据的程度，结果导致了一些问题——其实早在这个产品诞生之初，很多问题就已经埋下隐患。一个产品，基因是骨子里面的东西，一旦种下，也许再无改变的可能。这就是产品的宿命。既然两个因素都同样重要，那么产品和运营就务必需要保持一个合适的比重，我从来不赞成堆人头的战术。产品强，运营成本就可以小，运营的压力也可以小；产品弱，运营做起来就会更加辛苦。所以，如果你现在的产品还没能得到广大用户的喜欢，就从产品上找找原因，别再只挑剔运营的问题。

误解三：运营这项工作谁都可以做

运营的工作虽然门槛低，很多人都可以从事，但是我并不认为谁都可以做好这份工作。

一个好的运营，是需要具备一定的运营气质的。在面试一个人时，其实就可以感受到这一点。做事认真、踏实务实、接地气、重视细节、耐性和韧性好、逆商够高、执行力强、思维灵活等，这些都是一个好运营必备的素质。这是骨子里的东西，一般情况下后天是很难培养出来的。

另外一个原因就是，面试者工作六七年后，思维已成定式，不是你想改变就能改变的。所以就算每个公司都喜欢那种入职以后就能干活的人，但却不是谁都能碰到这么幸运的事。产品、技术的思维和运营的思维是根本不同的，产品和技术的逻辑性很强，而运营的思维是发散式、跳跃式的。所以好的运营会刻意规避和中和自己的思维定式的。这一点我深有体会，做产品之后，我明显感觉自己的逻辑性比之前强了很多。

还有就是，一个很优秀的运营团队更不是实习生、毕业生能够取代的。因为一个优秀的运营团队，基本上可以以一敌三。

误解四：运营就是背黑锅的

运营人员做的工作杂而多，很多都是没法拿数据来考核的。于是公司经常会把责任和指标算到运营头上。找不到责任人时，人们通常让运营来背黑锅。比如“类，你是管运营的，这个责任必须得你负”“你应该怎样，不应该怎样”。是的，回首我的运营工作经历，基本百分之八十的时间都在背黑锅，简直是一部大写的背黑锅历史。想必如果哪天我要写小说，也可以写一个类似的创作题材，讲述一下我的血泪史。但反过来一想，这似乎也没什么——归根究底，一个好的项目本来就是大家群策群力的结果，根本不必相互推卸、推诿。

但是，为了避免总是冤枉同一个人：很多工作，如何赏罚，最好提前达成共识。如果确实无法界定归属，那就划定由相关人等一起承担。

很多时候，运营容易被一些“负因素”抹杀功劳，比如广告，辛辛苦苦做了很多工作，不小心遇到一个不理想的广告，导致整个团队浪费掉几个月的心血也是常有的事。但是广告本身就是一个非常复杂的系统，位置、素材、数量、效果是否合理，涉及的每个环节和要素都要了如指掌，但是又有几个真的能做到。

误解五：运营就是扛KPI（关键绩效指标）、背数据的

关于这点，取决于你的公司是否足够重视运营，这个项目产品驱动的成分有多少，另外也看你个人的担当。

我这些年一直在背数据，从最初踏入这个行业做初级运营开始，到现在负责项目，始终如此。

根据我多年的实战经验，其实我更赞成把数据进行分解。这样便于发挥项目所有人的积极性和主动性，能让每个人的神经都紧绷起来，随时心里都要有根弦儿。

如果你是项目负责人，总是习惯将总目标和责任丢给下属，这就不对了。一个好的领导，需要懂得与员工共进退，能真正起到带头作用。至于那些抢下属功劳的人，我更是鄙视至极。

误解六：运营可以适当抱怨

在各种不利的情况下，还能做出东西，甚至在弹尽粮绝的情况下，还能做出优秀的运营作品——这是作为一个优秀运营所应坚持的原则。说得通俗一点儿就是，你一定要有成本意识，即给你1000元的经费，你能做出和给你100万元经费同样的效果。有求必应绝对不是所有公司的风格，靠钱才能解决的问题的工作，那绝对是你个人能力有问题。

并不是说运营不可以抱怨，而是说就算你说到口干舌燥，该完成的工作也照样必须完成。领导不会让你牵着走的，否则人家凭什么领导你，能成为你领导的肯定都有一定的本事。对于你来说，永远只有两条路——要么忍，要么走。

再者说，抱怨会让你的整个团队产生负面的情绪，不利于大家抱团协作，爱抱怨的人就算能力再强，都不可留，这种人应及时辞退。

误解七：运营就是与用户聊天的

运营要做的工作实在太多了，和用户沟通只是其中很小的一部分。而且运营都是带着目的去和用户沟通的，并不是如你所想，随便跟朋友聊几句。最重要的是沟通的时间成本，每个出色的运营都会进行合理地把控，对时间观念的要求很强。

运营做的工作也不是只有拉新、留存，这个最多只能算初级运营的思维角度。“站内维护站外拉”的原则只是运营工作的一个分支——用户运营的一部分工作内容。后面还有内容运营、活动运营、新媒体运营、数据运营等很多工作需要去完成。

误解八：产品做完了，剩下的就都是运营的事情了

对此，我的观点是：运营根本就不能在产品上线之后才介入。我们常说，技术赋予一个个产品以血和肉，而运营则赋予这个产品以灵魂。所以运营自始至终就该参与到这个项目里，发挥运营的积极作用。产品上线以后，用户用的时候运营人员每天也要用，每天都要看数据。

需要注意的是，产品上线之后还需要对其进行不断优化。一个产品最终成为何种形态，是需要根据用户需求、运营的需求、时代趋势不断演进的——连张小龙都不敢说微信的最终形态是怎么个情形，何况是咱们这些后辈。

误解九：运营有方法论

严格说来，运营是没有方法论的。几乎没有一个运营人是可以随随便便成功的，优秀的运营人员都是摸爬滚打多年才练出来的。所以，我也从来不信运营方法论。运营需要灵活处置，思维定式就已经很可怕了，如果你再被方法论这个枷锁给禁锢住，岂不更可怕？

互联网日新月异，用户玩社区的生命周期从最早的四五年，缩减到现在的几个月。有文化的社区本身就少，一个创意随时会被抄袭和取代，这就要求我们的思维时刻都要保持更新。也许3年前你所坚信的运营思路，现在早已经不适用了。

需要注意的是，虽然方法论不是无论何时都可以用的工具，但是可以拿来参考。它可以帮你建立自己的基本思维框架，建立基本的流程。比如运营大部分的模块，都是可以建立基本的模板的，但不可以过细，那样会束缚住运营的发挥空间。不得不承认，90后比我们80后的思维要活跃，所以应该给他们足够的空间去发挥，并通过他们挖掘到更多与产品相契合的点。

误解十：运营可以速成

关于这点，我只能抱歉地告诉你：运营真的不能速成。真正优秀的运营人员都需要长时间的积累与摸索。

运营能够帮助一个人练就平和的心态，你可以用在这个过程中磨炼出的特质看待世界，看待人生。某种程度上说，这是非常有意义的事。我把自己积累的东西写出来，就是分享自己的心态，让更多的运营初学者甚至管理人员学会在工作过程中改变对它的看法，保持一颗平和的心态。

希望大家都能成为一个出色的运营，经济基础决定上层建筑——你现在积累了多少，将决定你未来能站在一个多高的高度，所以，一定要好好磨炼，不要偷懒。

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

文档名称：《运营笔记_如何成为一个优秀的运营人》类延昊 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1160.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

