

# 高阶运营——从小编到新媒体操盘手

作者：龙共火火

高阶运营：从小编到新媒体操盘手

龙共火火 著

人民邮电出版社

北京

本书仅供个人学习之用，请勿用于商业用途。如对本书有兴趣，请购买正版书籍。任何对本书籍的修改、加工、传播自负法律后果。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读网  
址：[www.ireadweek.com](http://www.ireadweek.com)

图书在版编目（CIP）数据

高阶运营：从小编到新媒体操盘手/龙共火火著.--北京：人民邮电出版社，2018.12

ISBN 978-7-115-50009-0

I.①高... II.①龙... III.①网络营销 IV.①F713.365.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第246785号

◆著 龙共火火

责任编辑 朱玉芬

责任印制 周昇亮

◆人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

◆开本：720×960 1/16

印张：22 2018年12月第1版

字数：250千字 2018年12月北京第1次印刷

定价：59.00元

读者服务热线：(010)81055522 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

## 赞誉

火火是我认识的一直在从事新媒体的为数不多的小朋友。他的人和他的书，都给人一种踏实的感觉，这种踏实更多地体现为对自己工作和事业的确定与坚持。

我和火火因书结缘，当时我的书刚刚出版。几个月前，终于有机会和火火见面，我们就我那本书交流了一些心得。其实对于我这个写作新人来说，写书的过程更多的是对之前工作的整理与总结，在一遍遍的梳理中，会发现自己也有了很大提升。火火也在经历和我一样的历程。

希望你在平时的工作中，时常记得总结与梳理，和火火一样，踏实而坚定！

——陈辉 美图秀秀运营副总裁、《运营攻略》作者

过去这几年，人人秀作为专业的运营工具与运营人接触特别密切，因此我有幸结识了一批专业的运营牛人，火火就是其中之一。说到运营，很多运营人都有一些疑惑：运营工作怎样开展？运营的目的是什么？如何才能找到运营工作中的那个北极星指标？对于这些问题，火火基于多年的实战经验，从道、器、法、术四个层面给出了答案，本书既有理论指导又有实操经验，从基础入门再到高阶运营操盘，让运营人全面看到运营的方向与细节。同时他也提出了一些独特的想法，比如运营的范式转移、传播之道在于内容、社交关系链、场景三要素……想成为运营高手？你一定要对这本书好好探究学习一番。

——韩夜 人人秀联合创始人

从微博到微信公众号，再到抖音，新媒体的发展日新月异。在快速多变的互联网发展环境中，新媒体变化的是渠道，不变的是用户的需求。火火在新媒体运营中一直抓住核心本质，从用户需求出发，结合新媒体的渠道属性，为用户贡献有价值的内容，找到用户、渠道特性、内容三者间的最佳结合点，以实现用户价值和企业价值的双赢。火火是一个新媒体的资深操盘手，也是一个优秀的传播者，他的书值得一读。

——黄天文 钱包生活COO、畅销书《引爆用户增长》作者

新媒体，既构建了新的内容生产关系，又重塑了新的流量及变现分配方式。火火深入浅出，知行合一，从道、法、术、器四个层面帮助新媒体人将自己的运营工作体系化、结构化、数据化。进化得法，高阶入胜，此为善战。

——柯洲 笔记侠创始人兼CEO

龙共火火曾经来“42章经”做过一次关于裂变增长的分享，干货满满，大家的反馈都非常好。这次他把自己的经验系统地梳理成一本书。书中有更多高价值的内容和可以直接上手实操的方法，相信大家看完后会对新媒体运营有更深入的理解。

——曲凯 42章经创始人

曾听过火火老师的课程，最大的感受就是接地气、靠谱、方法好使。新书给我的感受不仅如此，而且逻辑清晰、案例丰富、系统全面。做自己所讲、讲自己所做，这是火火老师给我留下的最深刻的印象。本书作为新媒体从业者的高手进阶指南再合适不过了！

——肖邦德 干货帮创始人

新媒体让我们永远和青春在一起，和不确定在一起。新媒体渗透到生活的方方面面，洞察“新媒体的道和术”是新媒体人最基本的能力之一。

——沈阳 知名学者

龙共火火是我们百万地心引力学员好评率最高的新媒体导师之一，被誉为“新媒体最持久的男人”，粉丝

们说他的课“都是干货，比撒哈拉沙漠还要干”。他对新媒体行业的思考和总结是很多学员的新起点。希望这本书对你也有帮助。

——詹正凯 地心引力新媒体工场CEO

## 推荐序一 分享是新媒体行业的幸事

我认识火火，大约是在2016年，那时他大学毕业刚2年，却已经有了运营超过4 000万体的新媒体矩阵的经验。

而与他第一次见面，则是在2016年年底。当时，我的《运营之光》刚刚出版，圈内口碑尚可。在一个朋友的牵线下，我们有了第一次见面交流关于用户社群搭建和运营的机会。

老实讲，第一次见面，我还是感到比较意外的：一是意外火火的年轻；二是作为一个工作经验还不满3年的新人，他思维的敏捷和锐利程度，也远超我的预料。当他层次分明、逻辑清晰地讲起他在公司如何一点点地进行探索和尝试，从0逐渐搭建起一个可以每年为他们带来数百万收入的用户社群时，我俨然觉得他已经是一个比较成熟的商业操盘手了。

这时候面对他，我是佩服的——扪心自问，假如我在他这个年纪，一定到不了这样的段位。

后来在更长时间的接触中，我又发现，火火的学习能力和总结能力也超强——不管是关于内容创作和选题，还是关于公众号定位，抑或是关于一些营销、增长之类的问题，他总能在很短的时间内，借助自己的实践、观察以及跟一些行业高手们的交流，总结出一套属于自己的方法论。

更重要的是，在完成这样的总结后，无论是通过写作，还是通过演讲把他的心得分享给其他人，他都做得特别出色并且自己也很乐于分享。

因此，我开始与火火探讨——是不是可以跟“三节课”一起合作一套课程，把他在新媒体领域内所有的经验、方法和思考加以总结，分享给更多人，让他们受益。

之后，有了火火与“三节课”一起合作出品的“新媒体运营P1”（初阶）课程和“新媒体运营P2”（中阶）课程。这两门课程的内容打磨和部分测试，我都亲自参与了。两门课程一经上线，好评如潮，很多用户包括我都认为，在过去几年里我们接触过的行业内众多关于新媒体的课程中，这两门课是最好的，没有之一。

后来，我听说火火要把他更多的思考整理成书了，这让我由衷地感到高兴。我认为，在新媒体方兴未艾、还充满着各种不确定因素的阶段，有火火这样早已走在行业前列同时谦逊而诚恳又人，愿意进行思考、总结和分享，是这个行业的一大幸事。

衷心向你推荐这本书，相信你必不会对它感到失望。

黄有璨

三节课联合创始人

《运营之光》作者

## 推荐序二 我们时时处在挑战之中

2018年6月时，我创办了一家关注小程序行业发展的公司——见实，起步阶段就是以微信公众号为基础。之后，我无数次面对业界和投资人的追问：你为什么要现在去做一个公众号？

我理解这背后的疑虑是：新媒体在今天早已红利尽去，此时再投身于此无异于浪费时间。且此前我担任微播易副总裁、腾讯微博开放平台负责人，写过几本社交网络畅销书，对以公众号为代表的新媒体涨落形势非常熟悉，却在新媒体红利消逝期做一个微信公众号，反差确实有些大。

问题难以回答的地方在于需求差异，当外界在时时关注新“风口”在哪时，我却需要关心另一个重点：用什么工具或方式，能低成本且快速地到达目标人群？

这是我选择微信公众号的出发点。

公众号具备其他一些方式或工具所不具备的特点：

可以快速和目标人群互动、串起微信生态中不同环节和场景，用不同的活动来测试用户真实的需求及对应的裂变速度……

其实，“如何低成本且快速到达目标人群（或吸引客户、赢取订单）”这个问题一直都是市场面对的核心挑战。相比捕获“风口”，创业中的人们反而时时需要面对这个问题。

2015年年底时，我们曾深度走访各大公司CMO，那时普遍听到的是许多公司分配给新媒体的市场预算比例低于3%，但到了2016年年底时，这个比例飙升至30%，甚至一些激进的公司已将70%~90%的预算投入到以新媒体为主的传播中。这一趋势迄今没有停顿下来的迹象，从早年“无微博不传播”，到今天许多企业都需配备“两微一抖”（微博、微信、抖音），仅是这种趋势变化的一个表象而已，更深层的原因直指获客策略、获客方式的变化，即：

今天的世界早已从向渠道“购买”用户，变成了向用户“购买”他/她的好友，变成了关系扩散。

让信息在关系链中扩散，让用户带来用户，这个理解促使今天社交电商、知识付费、社交游戏等细分赛道迅猛崛起，也是成就独角兽级机会的基础。而在这背后，新媒体运营又是基础之基础，是微信生态、社交生态不可或缺的一环。

因此，新媒体运营不仅是围绕账号阅读量、粉丝量的增长来推进，更是围绕用户需求、扩散、留存及变现等关键问题来展开工作，就像创业的预演一样，就像龙共火火在书中讨论的“术”与“道”的关系一样。在看待社交网络、社交媒体及以社媒账号为代表的新媒体运营、获客这件事情上，我们不妨看得更细一些。

徐志斌

见实创始人、CEO

《小群效应》《即时引爆》《社交红利》作者

# 前言

“如果你要维持在原来的位置，你必须很快地跑，如果你想要突破现状，就要以两倍于现在的速度去跑。”

——《爱丽丝梦游仙境》中的红皇后

伊藤穰一在《爆裂》中指出，未来世界有三个特征：不确定性、不对称性和复杂性。

接下来我将结合近几年新媒体的发展趋势，解释一下什么是不确定性、不对称性和复杂性。

**不确定性** 新媒体行业的不确定性体现在两个方面：第一，很难判断哪个新媒体号会突然崛起，像“咪蒙”“十点读书”这样的账号，一开始很难预测它会突然火爆；第二，很难判定哪一个事件会突然成为热点，比如，2016年10月，广西一位小伙子发布了一段失恋的视频，造出“蓝瘦香菇”这个词表达难受想哭的心情，意外成为网络热词。

**不对称性** 越来越多的小自媒体号，迸发出强大的能力。例如，文章日常阅读数只有一两千的“番尼兔”，在发布《薛之谦：我是真的想和你共度余生》这篇文章后，阅读量达到570万，涨粉近20万。

**复杂性** 之前，新媒体运营格局是“双微”模式——微信和微博。从2018年开始，抖音和小程序强势崛起，新媒体矩阵成为标配。企业运营的平台日渐丰富，除了微信、微博外，还可以选择头条号、知乎、一点资讯等，甚至微信还包含朋友圈、微信群和公众号等多种形式（如图0-1所示），运营格局的复杂性大幅增加。

□

图0-1 微信矩阵

在不确定、不对称及复杂的新媒体环境下，依然涌现了很多大号及其背后优秀的新媒体人，我们看到了“视觉志”“新世相”这些自媒体账号的崛起。它们在当前环境下如何破局而出，正是本书要告诉大家的。

那么，我们如何从当前的新媒体环境中突围？我们发现上述大号的成长并不是线性的，而是呈图0-2所示的指数型增长，当它们被大众关注时，已经成长为“庞然大物”。以2017年最火的自媒体“夜听”为例，粉丝人数从0增至10万花了一年时间，从10万到现在的2 000多万，只花了不到1年的时间。

□

图0-2 新媒体大号呈指数型增长

指数型增长的背后有一定的规律。在揭示这个规律之前，我们先谈谈大多数企业现在遇到的一些问题：

- 越来越多的企业认可做新媒体的重要性，但不知道如何确定目标和评判效果；
- 新媒体运营者工作2~3年后，却依然停留在每天发发文的工作状态中，成长有限；
- 新媒体运营策略、规则越来越多，但运营者却处于混沌和迷茫之中；
- 微信公众号的文章阅读量、粉丝量始终不涨，是否还要长期投入。

很多人把企业新媒体的发展停滞归为红利期的结束，但是这种停滞主要是由于“纯编辑”的新媒体运营时代已经结束。未来，真正懂得运营才能脱颖而出，实现企业新媒体的持续增长。

很多大号已经意识到高阶运营人才的宝贵，例如“新世相”开始招聘“内容产品主编”，其他很多新媒体开始招聘“增长黑客”。同时，新媒体从业人员需要掌握的技能也越来越多。那我们怎么才能成为企业竞相聘请的高阶运营人才呢？

本书围绕新媒体如何实现指数型增长，分道、法、术、器四部分，帮助新媒体从业人员在新媒体运营领域实现进阶。

●道：新媒体传播及运营之道。

●法：企业新媒体的运营法则与个人新媒体的成长法则。

●术：新媒体运营的进阶实操术。

●器：新媒体运营的实用工具。

本书的行文有以下三个特点。

### 1.归纳和演绎并重

一般来说，人们认识事物会通过两种方法：归纳和演绎。比如起标题，通过归纳我们可以先总结之前10W+推文标题的特点，再通过NLPIR等工具找出高频词；用演绎则可以从心理学的角度出发，总结读者忍不住打开的一些标题。本书大部分内容采用从实操中归纳的方法，同时也涉及演绎。

### 2.以实操方法为主

为节省大家时间，本书不详细阐述众所周知的入门级操作，而是重点介绍一些大家不熟悉的实操方法。一些基本的简单操作，例如公众号注册方法、软件的使用方法（如文本分析工具NLPIR的使用方法）等，需要读者自行查阅其他资料。

### 3.基于实操数据的解释说明

本书的很多案例侧重用数据解释说明。

新媒体的变化实在太快，再加上知识存在半衰期，当你看到这本书时，书中有些内容难免会“过时”，但相信其中的方法在很长的一段时间内是值得学习、研讨的。

（想要获取整本书的脑图，可以关注“龙共火火”公众号，回复“脑图”索取。）

## 目录

### [第一部分 道：新媒体传播及运营之道](#)

#### [第1章 重新认识新媒体](#)

##### [1.1 新媒体的四大革新点](#)

##### [1.2 新媒体、自媒体和社交媒体间的联系与区别](#)

#### [第2章 传播之道：内容、社交关系链、场景](#)

##### [2.1 新媒体传播的三大核心](#)

##### [2.2 企业新媒体传播的突围](#)

##### [2.3 用“积木理论”看新媒体产品演变](#)

#### [第3章 运营之道：新媒体运营的发展](#)

##### [3.1 新媒体运营的进化历程](#)

##### [3.2 新媒体运营的范式转移](#)

### [第二部分 法：企业新媒体的运营法则与个人新媒体的成长法则](#)

#### [第4章 企业新媒体的运营法则](#)

##### [4.1 企业做新媒体的作用及认知盲区](#)

##### [4.2 企业新媒体的定位及阶段](#)

##### [4.3 企业新媒体矩阵的搭建方法](#)

##### [4.4 运营矩阵的三个核心能力](#)

##### [4.5 企业新媒体KPI设置指南](#)

##### [4.6 通过两大方法找到合适的新媒体人](#)

#### [第5章 个人新媒体的成长法则](#)

##### [5.1 四步找到靠谱企业](#)

##### [5.2 新媒体人的三层境界](#)

##### [5.3 新媒体人的五个工作习惯](#)

### [第三部分 术：新媒体运营的进阶实操术](#)

#### [第6章 内容运营：数据+产品思维](#)

##### [6.1 定位：公众号的核心发动机](#)

##### [6.2 选题：决定了一篇文章成功的一半](#)

##### [6.3 标题：数据化分析+心理学驱动](#)

##### [6.4 内容创作：三种素质的集合](#)

#### [第7章 用户运营：UCD的方法](#)

##### [7.1 范围层：实现用户“分类而治”](#)

##### [7.2 结构层：私域流量池的部署](#)

##### [7.3 框架层：用户体验流程设计](#)

##### [7.4 视觉层：公众号的VI体系](#)

#### [第8章 引爆用户增长](#)

##### [8.1 增长的阶段](#)

##### [8.2 三种驱动增长的引擎](#)

##### [8.3 选择增长组合](#)

##### [8.4 增长的演变和优化](#)

#### [第9章 活动运营：流程化体系规范](#)

##### [9.1 活动运营的基本思考](#)

##### [9.2 公众号促活粉丝的四种活动](#)

#### [第10章 对外投放](#)

##### [10.1 投放前必知的三大要点](#)

##### [10.2 如何发现早期“咪蒙”](#)

##### [10.3 两大工具、三大步骤在投放前刷掉99%的假号](#)

#### [第11章 数据运营：用数据运营思维指导日常工作](#)

##### [11.1 新媒体数据运营的路径](#)

#### [第12章 微博运营：打造爆款微博的七大法则](#)

##### [12.1 第一法则：微博的初始化定位及矩阵建设](#)

##### [12.2 打造爆款微博的六大法则](#)

##### [12.3 娱乐营销的三个必备要素和四个突围点](#)

#### [第13章 其他新兴平台的运营](#)

##### [13.1 小程序的运营：液态流动性视角](#)

##### [13.2 抖音的运营](#)

### [第四部分 器：新媒体运营的实用工具](#)

#### [第14章 工具使用原则](#)

##### [14.1 工具使用三步走](#)

##### [第15章 好用的运营工具](#)

[15.1 自媒体工具](#)

[15.2 工作效率工具](#)

[附录 公众号及运营书目推荐](#)

[后记](#)

[参考文献](#)

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

文档名称：《高阶运营——从小编到新媒体操盘手》龙共火火 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1221.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

