**一、什么是运营？**  
  
从广义的角度上说，**一切围绕着网站产品进行的人工干预都叫运营**。所以某种程度上，我认为互联网产品公司只有3个业务部门：**产品，技术，运营**。产品运营这个概念就=运营，只不过可能你的公司或者产品是以产品为主，运营为辅，所以这时候没必要单拆一大堆人马出来做运营，所以就统称为产品运营。  
  
细一点的我把运营分为市场运营，用户运营，内容运营，社区运营以及商务运营几个大类。  
  
市场运营：以Marketing为手段，**通过花钱的不花钱的方式，进行对产品的一系列宣传，曝光，营销等行为的干预手段**。**多见于需要一定程度砸钱的产品，但砸钱和市场行为不是等同的，既有不花钱的市场行为，也有砸钱的其他运营手段。这一点为主要运营手段的往往是一些离钱近的企业，因为只有离钱近，有完整盈利模式的才会在市场运营中不断扩大投入**。  
  
用户运营：以人为中心的运营手段，常见于UGC社区，以贴近用户，团结用户，引导用户为手段的运营方式。表现在你会发现网站运营人员非常愿意和用户交流，逗比，谈天，八卦，有的时候你都分不清这是用户还是官方工作人员，例如知乎就是这一种， 周源，黄继新，成远，ourdearamy....在一个产品早期，运营人员自己的主动使用和干预非常重要。  
  
内容运营：这有两种进路，一种是在UGC社区，将用户产生的高质量内容，通过编辑，整合，优化等方式进行加工，配合其他手段进行传播。这跟用户运营往往相辅相成来做的，例如你在知乎回答一个问题，回答的很精彩，知乎的同学会把你的回答和别人的回答拿去整理好，然后通过微博，日报，周刊等手段传播，这就是以内容为中心的运营。还有一种是在一些媒体产品，比如澎湃新闻，比如钛媒体，36kr这种，也是以优秀的内容为核心来运营，和前者不同的是自己采编，整理，撰写的成分较多，不一定来自于用户。（当然了，很多知乎回答问题的同学都很愤怒自己的文章被抄袭，不署名转载等等，但其实做内容运营的那些同学，抄袭就是工作之一，所以大可不必在意。我非常理解你们，所以本文欢迎抄袭，欢迎转载，不需署名，但经常更新，请记得转载全了）  
  
社区运营：早些年我把社区运营和用户运营放到一起跟别人讲，但是后来发现这其实有点问题，因为，面向UGC用户的运营，和面向普通社区消费内容者的运营也是两个完全不同的工种。所以就单独拿出来说了。社区运营指的是面向社区消费者进行的干预活动，比如整站做个活动啊，抽奖啊..投票啊，转载一些好文章到社区里引发讨论啊..都算。这类的工作玩到极致就是不断的在社区里煽风点火，引发大家互喷，活跃整个社区。（有兴趣的同学可以去研究nga的“喷斗士竞技场”，这个模式近些年也被很多其他的论坛或者社区引用，效果相当不错）  
  
商务运营：这类方式多见于一些商务B2B的产品，分为BD和销售两种。销售是直接卖产品，BD是更多是互惠互利的一些合作。这都是手段，目的都是为了弄来用户，然后留住他们。很多企业级产品都是以这种运营方式为主要手段的，例如BAT的云服务产品，或者拉商家入驻，拉企业团队来用自这种。  
  
  
  
而围绕运营，或者运营人员的成长，就先要理解产品技术运营分别在一个互联网产品之中起到什么作用。  
**产品：把东西想出来  
技术：把东西弄出来  
运营：把东西用起来**  
  
严格意义上产品和运营也因为公司的不同而有不同的定位和边界，这就因人而异了。不同的产品，这三个领域的侧重不一样。例如拿BAT来说，百度重技术，腾讯重产品，阿里重运营，这都是大众心中的普遍概念，某种程度上都是和公司最开始的业务，最核心的业务是什么有关。当然公司大到一定程度，其他部分也很强，不会差到那里去。但某些小公司，还是有前期侧重点的。  
  
**二、运营要做什么？**  
  
不过说回到运营，我认为所有在做运营的同学，最核心的一条心理素质就是：  
  
**别去逼逼产品和技术，要有他们做出一坨屎你也能翻着花让人吃下去然后打好评的觉悟，以及能力**  
  
  
无论你是初级小编，微博账号管理者，还是运营总监，coo，  
你最关心的东西，从头到尾只能有一点  
  
**弄来用户，然后持续的留住他们。**  
  
你做的**所有**工作都要紧紧围绕这一点来进行，任何工作（包括你的团队成员的工作）都必须直接或间接指向这个目的中的一部分，为数据结果负责。  
  
看起来简单，实际上都不简单。比如各位运营同学你们扪心自问一下，自己最近一个月做的工作，哪些工作是对这个目的有明确“数据结果”的，哪些工作是没有的。如果没有数据结果的工作比例太多，你需要反思一下自己的工作了。  
  
而这一条，再拆，可以拆成以下四个核心环节  
  
**1、找到用户在哪**  
用户画像，调查，需求分析等工作，没错，你需要理解你的产品，哪怕他是一坨屎）  
  
**2、以能接受的成本弄来用户，让他们用你的产品**  
市场投放，渠道拓展，商务合作，内容编辑，社会化媒体策划活动等等，花钱不花钱都是为了这个目的，自己费尽心思一个礼拜搞个东西有时候还真不如花钱雇专业的人搞。  
  
**3、让用户持续用你的产品**  
用户运营，社区运营  
  
**4、跟用户在不用产品时候保持联系**  
召回，微博微信运营，反馈，与别的产品进行商务合作。  
  
**三、运营的上升轨迹**  
  
在我看来，初级运营和高级运营并没有严格的分水岭  
某种程度上说，如果你在以上这四个环节，只负责其中一个环节的一个子项目（例如微博运营专员，微信运营专员，内容编辑，社区活动策划等等），那可以被定义为初级运营。往往初级运营是在2-3-4之中的，1你只需要理解贯彻就行了，还没到参与决策的地步。这时候你是一个执行者，踏踏实实做就是了。说实话，这阶段，你的工作以天为单位计算，可替代性非常强，我看过拉勾的招聘数据，一般都在5-8K之间，这活也就值这个价。  
  
而当你做的越来越好，对你所在的环节理解的越来越深刻，并且开始逐渐把自己的能力范围覆盖到整个环节时候，你已经算是一个中级运营了。你可能不关心市场投放，只关心留存，甚至不关心留存，只关心重复购买/粘性用户UGC。说白了就是你在整个产品的业务链条中，作为某个环节的manager，已经形成了某一种不能被绕过去的关卡，这也是你的价值所在。这时候你值8-15K之间，除非你在企业最核心的环节，不然你还是有一定可被替代性的。这时候开始以周作为计算单位来考量你的工作效果。  
  
  
然后当你做着做着，能力越来越大，视野越来越大，你开始琢磨怎么向上下游进发。  
例如你是一个市场经理，你已经开始考虑拉来的流量能否留下来，主动开始配合社区运营人员做一些活动，或者你是社区运营经理，你策划了一个社区内的UGC活动，然后主动协调市场人员去把这些精彩的UGC传播到外圈，你在不断的扩大自己的能力范围，而到了这个阶段，你就已经向高级运营进阶了，视野更大，资源更多，需要布的局开始以月甚至更长时间为单位去计算，你的任何一个决策会影响之后相当长时间内的运营状况，风险越大，责任也就越大。  
  
我之前说的核心目的其实里面有2个层面，1是拉新，2是留存，如果你从1突破到2，或者从2突破到1，并且都做的很好，可以开始控场，根据产品不同阶段的不同需求，来关注不同阶段整个运营环节里最应该先从哪里突破，用全盘考虑去合理的配比资源，无论是金钱还是人力，都在你眼里是可以调配的资源，不计较一城一地得失，以一个比较长的时间线去考虑问题的时候。你就已经初步具备一个运营总监的能力了，再下一步就是COO了。有的公司coo还要考虑投资人关系，PR，各路vender的调配，大型的商务合作，不过这些就已经跨入公司而不仅仅是产品层面上的运营了。  
  
  
而这一层也是最难突破的，瓶颈在于如果你之前一直都是在“拉新“”留旧“其中一个领域中深耕的话，你深耕的越久，做的越深，你越难以跳出来去理解另一个领域。因为这里面的价值观和思考的方式是完全完全不一样的。因为用户完全不一样，你花了N长时间，理解了陌生用户是怎么想的，他们怎么会一步步开始使用你的产品，而你需要花几乎等量的时间，去理解你的熟悉的用户他们具备的是什么特性，如何会连续使用。  
  
我举个极端的例子，比如说百度的凤巢系统（就那个搜索推广的后台）。  
如果你的目的是为了拉来新用户用，你需要让用户有这样一个认知：“在百度投广告靠谱”，你可能得花好多时间去跟用户灌输“简单，易操作，流量大，帮你挣钱”这些点，这就是拉新运营的重点。这时候在用户心智中，你的竞争对手是腾讯广点通，微博粉丝通，门户投banner，还包括线下的广告体系。而由于你的用户太”蠢“，不能极快的理解你这些点，于是乎你需要销售死磕，上门，办各种会，做案例推广等等，各种地方投广告，刷墙。  
  
而如果你的目的是为了让已经开始用凤巢的人花更多的钱，那就不仅仅需要让用户觉得你好，还得让用户觉得，他在这里也好。我见过太多人用了一下凤巢就玩不转然后弃之不用的情况了。这个时候你的思考维度就已经变成，我怎么让用户从凤巢挣更多钱，持续加大投入balbla。然后你就需要技术指导，关心用户的账户状况，提供更多更好用的工具。你这时候的竞争对手或者说干扰项已经变成了前段的销售，客服，或者产品，技术等等内部因素。  
  
这两个东西其实是互斥的，因为从拉新的角度讲，你不怕伤害用户，因为用户都不知道你，没的伤害。而后者，你可能会要伤害用户，在用户的利益和你的利益之间做博弈和平衡。通俗点说，就好比一开始跟你说，这个人巨特么坏，让你去砍他，后来又跟你说，这个人巨特么好，让你去救他。  
一般人到这就精分错乱，结果导致砍人时候下不了狠手，救人时候顾虑太多。  
  
而只有领会通了，你才算真正打通任督二脉，称得上是一个高阶的运营人。  
  
这就像是一个硬币的两面，你千万不要想你只需要看一个面就行了，那样你的发展就会止步于一个年收入不会超过20万的运营经理，而一旦突破，上不封顶的职位在等待着你，就算你自己没有产品能力和技术能力，你也能做一个非常NB的COO，带好负责拉新或者留旧的团队。  
  
  
我见过无数的人死在这里，一个UGC社区产品，什么都没有时候就开始投广告，或者一个很棒体验的产品，不能及时激发用户的好评，作为市场武器去花钱传播，结果被大厂山寨迅速干死。这样的案例数不胜数。  
  
在对的时间做对的事情，而不是啥都做。  
  
**四、运营人总结**  
  
我觉得运营的职业发展曲线是阶梯式的，这不同于产品或者技术较为平滑的上升曲线。有空大家可以参考猎聘，拉勾等网站的薪资，运营的跨度非常大。不用去羡慕程序员刚毕业1-3年起薪就很高，你看看年薪七八十万的架构师能有几个职位和几个人能做。运营是一个入行门槛很低的工种，入行门槛低就意味着整个人口基数大，所以竞争会非常激烈，你每上升一个段位都要历经时间或者金钱的积累。运营是最像打仗的了，你一开始就是个小士兵，然后慢慢你开始成为老兵，开始指挥一个小班，继而指挥一个连,营,团...十万人里面，最后就出一个将军，而当你成为将军的时候，你的胜利是拿人命换来的，有些人就是要被牺牲掉，有些人就是要被放弃.....对运营来说也是一样，每个企业的成功，都是建立在大量没有职业发展，没有晋升机会，没有积累，日复一日做着毫无成长性的工作的人的基础上的。你的决策NB了，企业成功，一起加薪，开拓新业务，成长，你的决策失误了，你浪费的就是无数人的宝贵年华。  
  
  
如果把一个产品当成是一条航路，产品是方向，保证飞的到目的地，技术是基础，保证别掉下来，但当一个公司的产品已经基本定型，开始起飞的时候，只有强力的运营能让这个产品稳扎稳打的飞的更高和更快，以及甩开那些抄你的产品，学你的技术的那些竞争对手。  
参看58和赶集，拉手和美团，京东和当当，太祖和校长。  
  
  
  
**因为一个企业之中，离用户最近的就是运营。**  
  
——————————————————  
最后我要说一下所谓数据结果的问题  
  
何为数据结果，就是能被定量或定性（对，某个用户跟你发了一大篇抱怨信，这也是数据）的数据体现的结果。  
没结果就别做了。  
  
根据我的感觉，有很多同学在工作中做的事情，都是目的不够强的，或者干脆就没有目的。  
比如我来谈谈发微博这个事儿。  
我相信在座有不少同学是做企业的微博，微信账号运营，这也是最初级的运营工作之一。  
  
一般来说，企业官微最核心的作用有两个：1、和已有的用户保持联系 2、从微博获取陌生的用户 。  
第一个其实大家都在做，例如所有网站，所有产品都会说，哎呀我们的官微是xxoo，请用户关注，偶尔做个抽奖，回答回答问题，解决一下售后，了事。  
  
但第二个，本质上是一种营销行为。你挖空心思，做出一条内容，搞出一个活动，然后利用企业本身已有的用户作为基础，进行二次或者多次传播，来造势。  
  
一般来说，第二种会有更强的目的性，因为营销行为本身就和数据结果捆绑的，你会关注转发量，ROI，订单数，咨询量，这都是数据结果。  
但如果你做的工作是第一种，你往往很容易失去目的性。反正干好干坏一天发几条微博，回答回答问题。我这么说吧，如果你没有目的性的去干这工作，你做的工作充其量就是一个客服，一个搬运工，无论你做三个月还是做一年，你都是没有成长的。  
那怎么样才能有成长呢？  
你必须尽量往第二个工作靠拢，因为虽然你的企业不重视你的微博营销工作，但为了你自己的发展，你需要去让自己快速理解营销。例如就算你仍然是回答用户问题，能否挖空心思想一条妙语，让看到这个回答的用户们哈哈大笑，帮你转发，继而让那些没关注你们产品的用户觉得你这个官微有意思，关注一下，这就算是在获取陌生用户了。  
或者说你的用户使用你们的产品有很多抱怨，你找时间，学学PS或者请公司的设计师吃个饭，整一个轻松可爱卡通的塔图出来，大概讲解你们的产品有哪些用户可能的困扰。然后已有的用户看到又会因为你做的内容好帮你传播。  
这种的工作，都有极强的目的性，就是尽可能多的获得转发，尽可能多的获得新关注，你做10个，能撞上一个引起联动效应，很多事情吧还真不好说，一不小心撞上个破万转发的，以后你找工作写在简历上都值2-3K的上浮。  
  
你应该去为你做的每一个工作去寻找它的数据结果，如果你打破头，绞尽脑汁都想不出来某些工作的数据结果在哪里，就恰恰说明这个工作是毫无成长性，没有积累，你随时可以被一个2000元工资的实习生替代（这部分工作确实是存在的）。而你一旦找到了这个行为的结果，你会发现你做的跟之前做的质量差别非常大。  
  
  
所以我说，做没有数据结果的工作是没有前途的。  
  
  
  
拿回来数据，然后不断的让自己能操作的盘子越来越大，做到最后你会发现，做什么产品已经不重要的时候，你就是个好运营了。  
  
  
——————————————————  
再最后，谈谈如何看待和产品技术的关系问题。  
我之前说的很激进，产品和技术做出来一坨翔，运营也要让人吃下去并且打好评。这其实背后反映是我的运营观。  
我认为运营在一个互联网产品的发展中，起到的是加速，扩张，倍化的作用。例如我们给某个产品赋予一个初始值是1，那么一个强力的运营执行人可以让这个1乘以10，超神的运营执行人可以让这个1乘以100。没有产品时候自然就为0，你怎么倍化都没用，但是产品一旦做出来，哪怕是坨翔，那也就算0.01，靠你的本事也可以乘以10，乘以100.  
所以很多时候，作为运营，你需要关心的不是如何抱怨这个1为什么不变成2，不变成3.你最应该关心的是你自己的运营倍化能力是否能从10变成100，变成1000。  
  
这就是为啥我说别去逼逼产品或者技术，你逼逼，实际上是在帮助人家从1到2到3，但对你自己的运营能力提升无足轻重。对产品越多的不满，对技术越多的抱怨，就意味着你关注自己的能力越少。多关心自己的成长，不要用自己的时间浪费在对他人的抱怨上。  
  
  
当然，碰到优秀的产品和产品团队是你的运气，这时候他们的提升速度也许会超过你，你也许可能也会掉队噢。我们都听过“xx是个好产品，运营一坨屎”这样的言论吧。  
（完）  
  
  
问答时间——————————————————————————————  
这两天忙，不常上知乎，结果积累了一大堆大家的私信问题。涉及工作，很多东西也确实只能私信来问，我都捡重点回复了。  
摘要一些常见问题综合来回答一下。  
  
Q1、请教一个新手问题，我刚进入互联网圈的运营岗，也十分喜欢运营类工作，但在一个“螺丝钉”式的岗位上，接触到事物很有限，怎样能扩展自己运营能力，做一些实践性的工作或者活动。因为在各种网站学习运营知识，又苦于没有实践机会，所以请教您，这种情况怎么破。  
  
A：这个问题我觉得本质上和你做什么工作无关，因为任何行业，都不可能让新人一上来就接触到好多好多事物，就算是在发展速度极快的公司，新人也是从小做起的。这问题本质上是两个子问题，1、“接触少，信息少，怎么获得多信息来成长” 2、“做的少，没有实践机会，怎么实践。”  
第一个问题，我觉得核心在于，你接触的东西少，是真的公司限制你，还是你没有打开自己的眼界。很多时候其实是后者多一点，也许很多工作公司另有其人在做，但公司不会去限制你“观察”。诚然，你可能就是在做一个螺丝钉的岗位，每天发发帖子，转转文章。但你的同事在做什么，你的上司在做什么，你其他部门的同事在做什么，产品在做什么，研发在做什么，老板在做什么，老板在想什么，老板接下来打算做什么，竞争对手在做什么，竞争对手打算做什么，整个行业现在在做什么…… 这里面有无数的问题，我相信我现在问你你能回答的并不多。而观察，尽可能多的给自己捞到观察机会。这是看的问题，越大的公司你要看的越多。  
第二个问题实际上是做的问题，很多学的东西并不是拿来就能用的。积累到一定份上，你才能融会贯通。所以也不用急于去把学到的知识拿去实践，例如你今天看说微信运营10个诀窍，你如果不是做微信运营的岗位，你确实没法实践。但这里面就有2个策略，第一是你把这些东西告诉公司搞这个的运营同事，让他替你去实践，你来观察。第二是你干脆业余时间额外开个自己感兴趣的，和公司业务不冲突的，爱好性质的微信，真的有兴趣就自己弄一把。现在这年头各种vender成本这么低，app，微信，建站，分分钟自己就弄了。  
  
Q2： 做了1年社区运营，感觉没什么发展，不知道自己怎么才能去像您说的那样向更多上下游链条去覆盖。公司业务不是以我这块为主的（就是产品的用户社区）升职很难，要跳槽吗？  
A2：我觉得吧任何一个职业人士看待自己发展问题的时候，就考虑2个东西，第一是跑道是不是足够长，第二是跑道适合不适合自己跑。有的时候你会发现，你这条跑道虽然很适合自己跑，但是长度不够，留给你的空间很小，那就果断换跑道。另外的时候你会发现跑道很长，但是可能不适合自己，那也得换跑道。但我要多嘴一句就是，你想找到一个百分之百足够长而且百分之百适合自己的跑道其实超级难噢，大多数时候都是在两边进行权衡。而年龄越小，我越支持你先去找长的跑道，前面的权重比后面大一些好，鬼知道你30岁40岁会不会跑去做别的事情呢？长跑道总归有好处  
  
如果你做的工作是公司非核心业务，那在这个公司里面你的跑道是有限的，那不妨换去你喜欢的工作的其他跑道更长的公司。真的喜欢社区运营，就去豆瓣，果壳，知乎，贴吧，这样的公司扎扎实实修炼呗