“运行”与“运营”，你分清楚了么？

大概是 5 月中旬吧，遇到一个门户站的运营经理，是个姑娘，挺好看的。大中午的跑到我单位说想来认识我一下！姑娘名字很应景，叫初夏！她一定是被领导逼着来的，因为从话里话外中能听出来。大概就是他们领导看了我写的“深入浅出用户运营”（历史记录中查看）那篇文章之后，分享给了他们运营部门，并下达了指令，非让运营部门派个人来拜访我唠唠运营那点事。他们领导不知道从哪打听出来的说韩利好色，必须使美人计，她长的好看，不幸中招。本意是不愿意来的，太阳那么大，跑到我这里要 2 个小时左右。看她一脸汗津就知道了。

我说既然来了，就别走了，我请你吃碗麻辣烫吧，也聊表一下地主之谊。

她一定要让我讲讲有关运营的干货，说回去得交差，要不领导那说不过去。

“你们日常都在做哪些工作呀？”我问她。

“每天做新闻喽，什么热做什么。实时盯着行业内关键热门话题做整合。另外我还管理着 5 个兼职编辑，他们每天会在 CMS 后台审核抓取过来的竞品网站的新闻，我负责摘取优质新闻推荐到首页及网站关键页面的运营位上。然后选稿当天阅读数高的新闻在微信号上做全量 push，3-6 条不等。偶尔支持销售做客户广告 push，另外我还负责频道的论坛、博客平台，每天将新闻伪装成帖子的模样发在论坛里。日常中还得应付领导拍脑袋想出的各种稀奇想法。”

“你有日运营优化表吗？”

“日运营优化表？是什么呢？”

“那你的周报都怎么写呢？”我没有回答她的问题。

她说：“写的一般都是工作量的内容，比如本周做了多少条新闻，推荐了多少条，兼职审核了多少条，编辑了多少帖子，支持了多少客户等等。”

这就是初夏的运营工作。我挺理解她的，因为我也在中国排名前三的 IT 垂直门户站做过两年。那时候门户站还没有运营岗，编辑记者们各负责一个或几个频道。我发现编辑、记者们日复一日，月复一月，重复着初夏类似的工作内容，除了抢会赚车马费有点动力外，没有运营目标。给我的感觉就好像人生没有了引擎，一晃平淡的一天就过去了，难怪她有点怨天尤人。

事实上，类似初夏一样的运营人在产品生命周期处于稳定期和衰退期的互联网公司十分常见：因为产品趋于稳定，业务模式定型，基本处于维护状态，少部分人在探索新业务模式、新产品，是组织结构内的创业者。大部分人随遇而安。这类运营项目因为业务利润趋稳，领导只有从降低人力成本上拔高绩效，所以一人身负多个运营岗位。很多初入职场

的人会不理解，再加上运营繁琐的工作内容，大失所望之余，也开始咂摸着转型成产品或市场等岗位，坚持在运营岗工作的人及其少见。而要把运营当做兴之所至，除非这个人脑子出了毛病。

“你其实只是一个运行经理。”我夹起一块香菇，吧嗒着嘴说。

“运行经理？”初夏愣在一边，刚捡起的西兰花掉回碗里。

“运行经理就是只保证产品跑的通，用户能玩的转就可以了，它离运营经理还差着万八公里呢！”。我喝一口酸梅汤，“你知道真正的运营是怎么定义的吗？我最近深入理解了一下，运营就是保证产品正常运行的基础上，运作产品，达到营收最大化。你现在只是在保证产品正常运行，而缺少运作产品的功力，离你的业务预期很远的，长此以往，你就颓败了。”

初夏被我镇住，他没想到我这么和颜悦色的人说话如此直截了当。看着她两眼迷茫的样子，我惜香怜玉之感油然而生。

“我给你举个例子吧，什么才是真正的运营？”我决定使出历练多年的忽悠手法。

我家农村的，村里只有一个供销社，早 8 晚 5 正点开关门。很多村民有时应急买货无门，比如做晚饭忽然发现没酱油了，半夜来了客人需要喝点牛栏山、买斤花生米...于是村民需求就出来了。有个小伙应该看过几本有关互联网的书，就开了一个菜品店，兼营烟酒茶糖等日用品，起名叫傍晚商店，主要是抓住了供销社关门的业务档口卖货。村民白天去供销社买东西，晚上到傍晚商店应急。初期因为进货量小，所以进货价有点高，卖的东西也就贵一些。傍晚商店是小本生意，按道理来说正常运行走时间差就能赚点小钱了。这个小伙有经商头脑，胃口也大，渴望赚更多的钱好娶个漂亮媳妇，于是开始运作了。首先小

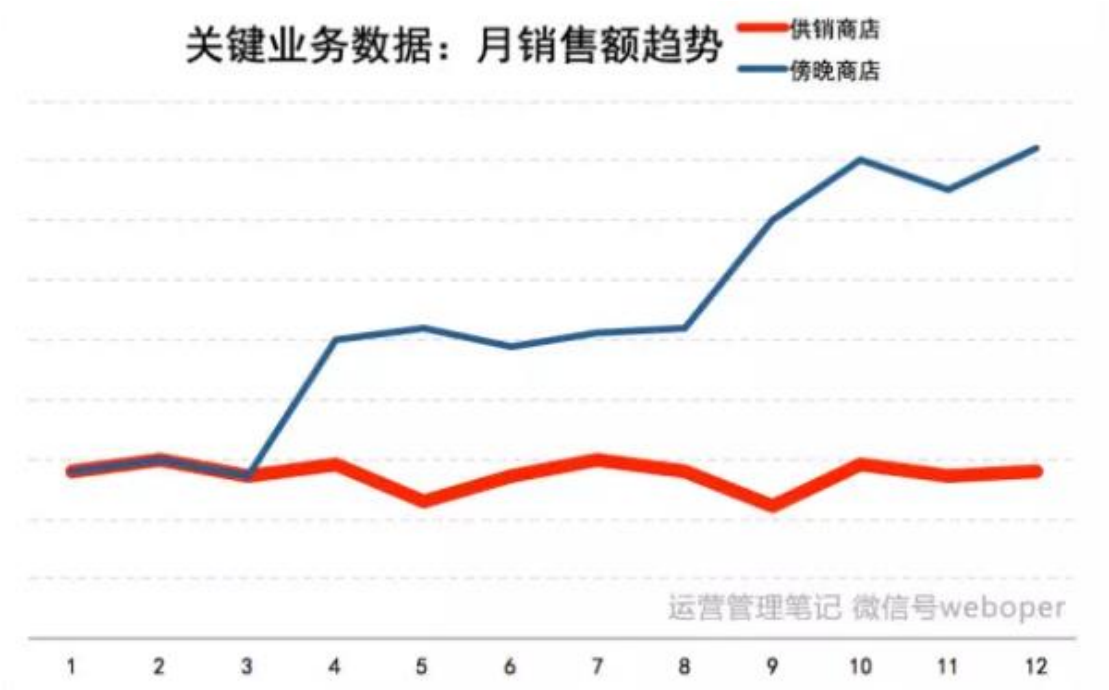
伙想到了靠传播打口碑。他盯上了村里的老太太们，每天给老太太提供一种蔬菜特价，这个特价真是特价，供销社卖 1 元的菜，他卖 2 毛，比互联网免费思维还狠，基本是亏本打口碑。小伙每天选择的特价菜多为即买即用的菜。避免老太太“囤积居奇”。老太太们喜欢唠嗑呀，逢人就说傍晚商店是真便宜呀！而且她们都很权威的，基本上都是家族中的 KOL（关键意见领袖）于是口碑出去了。

一段时间之后，一提傍晚商店都是质优价廉好声音。白天来买货的人也越来越多了。为了赚回做口碑损耗的利益，他开始在商店陈列上做文章，大概意思就是啤酒与尿布的故事，通过优化商品陈列布局让村民买更多东西来营收。放在电商领域就是购物车的概念，你来了就多买点，把购物篮装满再结账。

有一次老板错误预估了形势，批发大量土豆，屯了货。半个月了都没清库存。后来他不知道从哪里学了一招，开始在文案上下功夫了。一般人屯了货清库存的时候都是促销，就像是双 11 的时候，其实都是在清库存的。小伙想亏本的买卖再不能干了。就在门口广

告牌上写了这么一句文案：今日土豆，限量抢购，每人最多只能买 5 斤！老太太们上当了，在他们的眼中，限量的肯定是好的呀，因为他们经历过改革前拿粮票买东西的那个时代，扯块布都排队等半天的场景瞬间涌上心头，于是土豆被哄抢一空。

供销社和傍晚商店同样在做生意。但是他们的日销售额趋势线肯定是不一样的。供销社肯定是一条起伏很小的波浪线。而傍晚商店的日销售额，一定是向上的阶梯样子的：每隔一段时间，销售额就上升到一个层级。



“结果呢？”初夏已经被我的故事套牢，我觉得不应该再让她补仓了，故事不能设置的太复杂，毕竟是个姑娘！

“结果就是小伙子拿到了投资，商店变超市了。供销社不久就散伙了。”

初夏似有所悟。

“同样是开商店的，运营手法不同，业务价值就不同。所以我拿‘*运行*’这个词来描摹供销社的日常行为；而傍晚商店在保证正常运行的基础上，揉入了*业务价值最大化*在里面，所以小伙子是在做商店的‘*运营*’！

所以说，运营是有层级的，我分为三个层次：

运营的三个层级

运行：一定是产品驱动的，每天日复一日，像一个模子一样，大量重复性工作，是最基础的运营，日拱一卒。

运营：一定是业务驱动的，在和用户打成一片之余，从用户身上掳掠业务价值。运营重优化，善于数据分析，发现细节问题，从而四两拨千斤，也有自己的一套工作模式，比如拉新、留存、促活跃等等，善出奇兵。

运作：是高层次的产品运营，往往是高屋建瓴的重量级人物担当，下棋能看好几步，有“道”有“术”；还有一类人，就是自媒体，他们兴趣驱动，耐得住寂寞，坚持原创，在各自行业中树立自己的权威，有自己的一批死忠粉。我将这些人誉为魔鬼，他们有自己的一套运作魔式。

“能举一个例子吗？”初夏脸上明显有崇拜的红晕泛出！

“好，我再拿活动运营举例：运行经理是上线一个活动页面，跑通转化路径就放在那里不管了，然后找活动入口，任页面自己表现自己就完事了。运营经理就不一样了，运营是重优化的，上线后会快速基于数据表现做调优，活动参与按钮都会不断调整，以达到转化效果最大化；在流量入口上也是斤斤计较的，banner 或文案都要设计好几套，随时测，持续调优；更有优秀的运营经理，有时候送到你嘴边的流量入口都不要，因为不匹配要来无益，还会在运营过程中形成噪音，稀释数据的价值。所以说，一个活动，同样 10 万流量，运行经理做 1 万个活动参与用户，运营经理可能会做到 7 万。”

初夏已经完全折服，我也偷偷为自己的忽悠水平鼓掌。

“初夏呀，看你也是个天赋异禀的运营的苗子，我就再给你总结一下运营和运行的区别吧！”

“嘿嘿，好！”

运营和运行的区别

运行是工作量的要求

比如 cv 工程师（ctrl+c ctrl+v,网编的别称）、信息审核员、运营支持专员、网站字典维护（底层信息架构），算法 review 支持等，都在给产品添砖加瓦。做的事情短期内看不到效果，是基础层面的运营，多听产品经理摆布。运营做的是效果，业务驱动，要时刻基于数据做调优。从周报的角度来说，比如你刚才说的周报内容就是典型的运行 kpi。运营的周报一般都写“本周比上周提升了多少销售额，又转化多少活跃用户...”等。还有一点你肯定遇到过，就是你总会觉得领导给你定的 kpi 太高了，是拍脑袋想出来的。其实在 kpi 这一点上，我们一定要以老板为中心。老板身经百战，创业一路走来，也许对产品不太在行，但是对业务，那是十足的经验丰富。

拿地铁举个例子，平时地铁完全处于一种运行状态，地铁的广播文案是一直没有变的，日复一日的重复，所以我一直诟病地铁的文案的，毫无效果，天天诓骗乘客说下趟车是空车。但是不得不佩服去年地铁业务部门做了一次完美的运营，就是“地铁分段计价，最高票价 7 元”，这是完全业务驱动的。而且还深谙人性呢。我经常对朋友抱怨，我说北漂真不容易呀，原来地铁两块钱能坐一天，现在我一天上班来回就得 14 元钱。说完脸上全是无奈的表情。朋友说你真行，这么高消费你都不离开北京，真有能力。

从岗位上来分，运行的岗位有活动策划，偏策划而非优化

内容编辑，偏内容建设，日更常新。客服，偏被动接收问题而非主动求问题。原来的渠道们还有点运营感觉在里面，而目前的渠道运营，比如 SEO、ASO 等等各种渠道优化多偏流量数量而非质量，也被沦为运行了。运营岗有用户运营，内容运营，活动运营，这都是工作重心的偏移。正常运行的产品是要有用户灌入的，于是拉新出现；还要有一定量的留存用户，于是产品优化出现，让运行体验更好，如导航优化，搜索优化，内容管理等等；我们给老板看的一个关键数字或老板要给投资人看的一个关键数字是日活用户，这是业务价值所在，所以还要有促活跃，另外产品一定是有业务目标的，所以还要做转化。你看，拉新、留存、促活跃（促转化），这是业界公认的用户运营模式。

运营是高危职业，一着不慎，满盘皆输

做不出成绩会被老板骂，做的太假会被用户骂；而且运营做的是生死。而运行一般是*‘两耳不闻业务事，一心只盼快下班。’ 一个优秀的运营人员，不管你头衔有多小，一定要有生死意识*。生死争的是市场，生者化蛹成蝶，能在市场呼风唤雨。比如刘翔，挺好的一个用户运营人才，初期靠实力赢得了大量粉丝。结果一次比赛不小心摔倒了，一下子就毁了。而运行就没有这样的业务压力，一味求稳，所以连胜负都分不出来，遑论生死了。

运行是体力劳动占比大，而运营费脑子

得把用户伺候好了才能谈钱，谈业务价值。比如你连续三天去秦晋面食吃了肉末酸豆角盖饭。第四天，老板还问你吃啥，那就是运行了。一次，我去吃饭，一个老板对我说：韩利呀，瞧你瘦的，可别再吃肉末酸豆角了，对身体不好，推荐你吃红烧牛肉盖饭，那玩意补。我一听，立马对老板感激涕零的，情感营销、个性化推荐呀。后来我决定工作餐一辈子都在他家吃了。

“以上是运行和运营的四大区别，话说回来，其实一款产品，运行和运营是缺一不可的！” 我抬眼看了一下时间

运行是运营的必经之路

运行是跨入运营的必经之路。好的产品一定是能正常运行的，这是日常的运营。比如日常内容更新、用户关系维护，网站底层信息架构维护，一般都是刚毕业的应届生或工作一两年经验还不足的人来做，入行门槛不高，我一直建议应届生们从运行岗位切入运营。运行的好处就是可以在重复工作中快速了解业务并加深对业务的理解。而很多做了三四年的运营，依然在做着运行的活，就是自身问题了。这些人我觉得占了整个运营队伍里的80%，一边抱怨着运营岗位的水深火热，一边随遇而安，不思进取。只有 20%的运营人，

他们在运行工作中注重总结经验，每天看数据，琢磨用户、研究人性，并把运行工作作出运营的业绩来，比如摸索到工作规律并运营工具化，降低工作量。往往他们会很快脱颖而出，走上真正的运营岗，真刀真枪的拼市场了。

“韩老师，你说的太对了，能再给我讲讲运作吗？”

看着初夏一闪一闪的大眼睛，我无力拒绝，只好搜肠刮肚的找对策。

运作

“所谓运作，是高级运营人才，他们懂得运筹帷幄。不像运行只做’点’，运营只做’线’，运作做的是’面’。真正能做到运筹帷幄的产品是难得一见的。豆瓣算是一个。看似慢，实则在用户心中烙下了深深的印记。豆瓣的杨勃说豆瓣产品无运营，其实说的只是无运营岗，其在一开始的定位就是走高质量内容社区，做圈子、做书评。所以不会动资源去拉新，是慢炖成功的典范，而且定位一直没变。知乎同理，一开始采取邀请注册，别人都认为是饥渴营销，其实是在做用户的心智运营，让用户一开始就感觉知乎不是大众问答社区，内容气质一下子就上来了。这些产品都是靠内容说话的，内容就是媒体，自己会说话，口碑就形成了。

微信其实也在走这条路。微信本来是不愁拉新渠道的，QQ 用户完全可以平移过来，但是微信为何要慢慢经营，就是因为微信要让产品自己说话，好的产品本身就是好内容，是用户留存最厉害的武器。所以微信一开始就把运营重心放在了产品本身上。产品好了，线下的关系平移到线上之后，流失就小了。不像一些其他做社交通讯的产品，产品还没长成，就把资源全砸在了市场上，结果第一批用户用了产品之后体验没跟上，也就跑了，差评不胫而走。

其实，更多的懂得运筹帷幄的是那些坚持原创的自媒体。数十年如一日的写原创文章，通过有价值的内容来累积自己的知名度和美誉度。他们只靠内容说话，内容就是他们的媒体。他们传播经验，久而久之，就成为了领域内的关键人物，俗称意见领袖。然后在社交化网络中脱颖而出。他们没有利益驱动，热衷于分享，传播经验是一种业余爱好，无形中树立了权威。这类运营一般都是自己给自己打工，0 成本，在别人的平台上做自己的事，比如微博上、微信上、各种新闻客户端的自媒体平台上，以及原来的一些

关于什么样的运营才称得上运筹帷幄，我举个现实的例子给你听。念大学的时候，我一同学家里不富裕，但是很明白念大学有两件事要做，第一拿毕业证，第二找个女朋友。毕业证好说，文科生考试提前一夜背背答案就过了，关键是女朋友这个事，他放在了念大学的首要目标。据他说他们那里娶个媳妇至少 10w+，他念大学之前家里人就说了，念书和娶媳妇你只能选其一，二者不可兼得。我的同学想，为何不可兼得呢，运营意识就出来了，他不走常规路。他从大一就开始锻造自己。他的思路是这样的：凭什么找女朋友一定要男追女呢，而且还要花不少成本，比如时间、金钱等。为何不能女追男。所以他做了一个战略布局，目的就是吸引女孩来追他。他挺有才华的，字写的不错，文章也挺好，还喜欢体育项目，比如足球、排球、乒乓球、台球，挺博学多才的。于是开始积极参加各种社团活动，后来发现女孩普遍喜欢跳舞的同学，他就又参加了舞蹈队，还当了回领舞，挺不错的。就这样，两年不到，他为自己赢得了名声，后来就有些女孩频频给他暗送秋波了，很厉害的。最后，他毕业后娶媳妇没有花一分钱。

你看，这就是一个运筹帷幄的典型案例。

初夏似乎溜号了。

我说：“时间差不多了，我也该回单位了！”

她说：“韩老师，你那个同学可真厉害，他现在在做什么呀？”女孩就是这样，对睿智的男人总是心向往之。

“他现在在一家职业社交网站做运营呢，也在北京。要不我介绍你们认识下，我把他微信号给你？”

“好呀好呀”，姑娘已经乐不可支。

我念了一个微信号给她。

姑娘加了微信号。

然后我的手机响了。