

ultraedu  
泰岳教育

互联网 + 新媒体营销规划丛书



丛书主编 秋叶 / 秦阳 秋叶 著

# 社群 营销与运营

**权威经验，体系完善**

从社群营销基础知识，到社群的运营与推广，再到社群变现，形成了完善的课程体系

**图文并茂，实操性强**

6章内容详解，65个讨论练习，近20个营销实战，旨在帮助读者现学现用社群营销技巧



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS



ultraedu  
泰臣教育

互联网 + 新媒体营销规划丛书

丛书主编 秋叶 / 秦阳 秋叶 著

# 社群 营销与运营

**权威经验，体系完善**

从社群营销基础知识，到社群的运营与推广，再到社群变现，形成了完善的课程体系

**图文并茂，实操性强**

6章内容详解，65个讨论练习，近20个营销实战，旨在帮助读者现学现用社群营销技巧



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

## 每日免费获取报告

- 1、每日微信群内分享**5+**最新重磅报告；
- 2、每日分享当日**华尔街日报**、金融时报；
- 3、每周分享**经济学人**
- 4、每月汇总**500+**份当月重磅报告  
(增值服务)

### 扫一扫二维码

关注公众号

回复：**研究报告**

加入“起点财经”微信群。



## 版权信息

书名：社群营销与运营

作者：秦阳，秋叶

ISBN：9787115448378

本书由人民邮电出版社授权京东阅读电子版制作与发行。

版权所有·侵权必究

# 前言

## PREFACE

### 编写背景

随着移动互联网快速的发展，基于互联网的通信方式逐渐普及，受地理空间限制的社群关系逐步跨越时空，进入了虚拟空间连接的阶段，这就是社群兴起和火爆的主要根源。

互联网的快速发展带来无限的信息量，拉近了人们之间的距离。同时，带来社群经济的发展，社群电商、兴趣型社群和行业型社群开始崛起。

社群关系是一种基于互联网的新型人际关系，在此基础上产生的社群经济也成为一种新的商业模式，引起了广泛关注。由此，我们编写了《社群营销与运营》这本书。

### 本书特色

#### 1.阵容强大

本书的两位作者是国内社群营销领域最早的一批开拓者和实践者，他们不但成功运营了国内知名的“秋叶PPT”社群，还有多部关于社群的著作问世。

#### 2.实操性强

很多与新媒体运营相关的教材侧重对新概念、新理论的介绍，知识体系很完备，但缺乏新媒体的实操细节。本丛书定位于培养应用型人才，作者在营销实战中积累了大量的社群实操经验，可以保证本书在理论介绍的基础上还能兼顾实战性。

#### 3.注重思考

本书精心设计了大量“课堂讨论”，旨在引导学生发挥主观能动性，此外还有大量的“实战训练”，配有多个实战案例分析。这些栏目设置都旨在培养学生的思考能力，帮助学生学会独立分析社群营销与运营的问题。

题，能够在实际工作中学会集百家之长。

### 教学建议

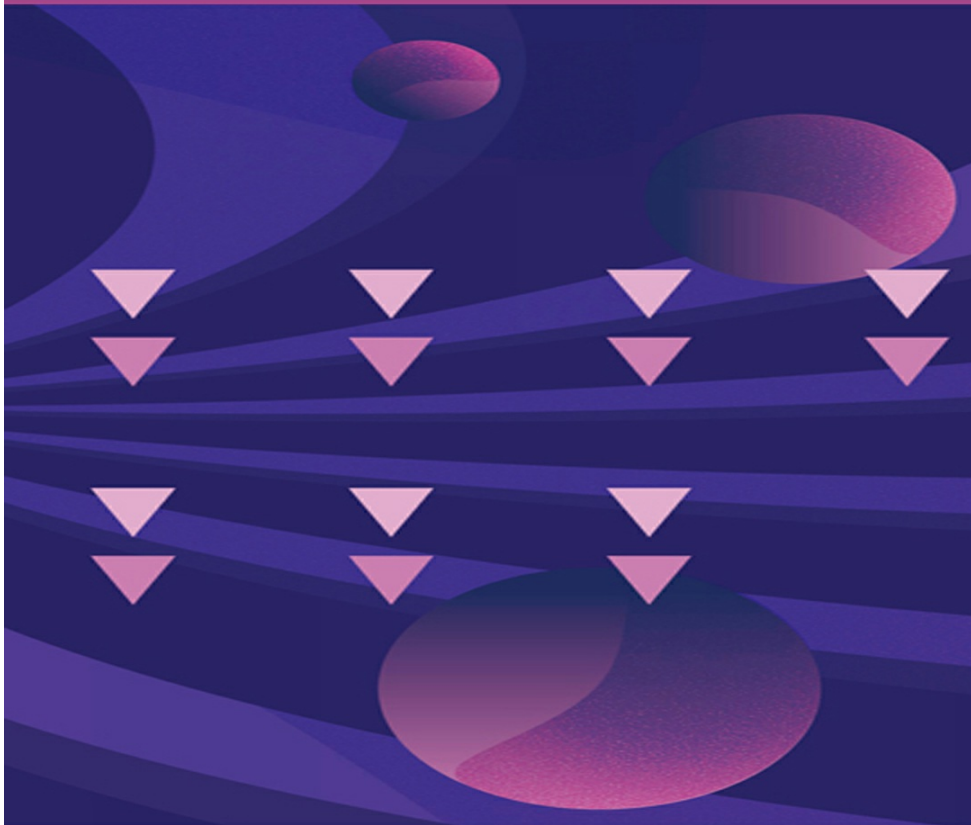
本书适合本科院校及高职高专院校作为社群营销课程的教材。如果选用本书作为教学用书，建议学时为32~48学时。

### 编者情况

本书由“秋叶PPT”团队创始人@秋叶、秋叶团队营销总监@秦阳共同完成。特别感谢武汉工程大学管理学院乔辉副教授对全书进行审阅，并提出大量修改意见。在编写过程中，得到诸多朋友帮助，在此不一一致谢。由于时间仓促，疏漏之处在所难免，欢迎批评指正，对本书的意见和建议，请发至邮箱laoqinppt@163.com。

秦阳  
2016年12月

Chapter 01  
社群营销概述



通过阅读本章内容，将学到：

社群的产生背景和内涵

社群的5个构成要素

社群营销的价值

社群质量的评估模型

## 1.1 什么是社群

---

### 1.社群产生的背景

#### 课堂讨论

随着微信群的兴起，这几年也掀起了社群的热潮并涌现出了许多优秀的社群。秋叶PPT和行动派就是社群典型的代表。

秋叶PPT是一个“互联网+教育”的线上教育品牌，通过在网上教授大学生学习PPT、Excel和Word等职场技能，在网上发布课程、提交作业、在线答疑与动手实践。从“和秋叶一起学PPT”系列课程上线至今，短短3年的时间内已经拥有了9万名付费学员，组成了数量众多的学员社群，成为国内目前最大的职场技能学习成长社群。

行动派社群是中国高速发展的“80后”“90后”学习成长型社群，其粉丝主要为20~30岁的城市青年，遍布国内外城市。行动派社群倡导“学习、行动、分享”，鼓励年轻人“做行动派，发现更好的自己”。截至2016年7月31日，其拥有的高黏性粉丝超过了50万。

查看一下你所参与的时间最长的一个微信群，回想一下：

你是由于什么原因加入此群的？

你至今未退群的原因是什么？

社群是关系连接的产物，而关系要经过媒介才能连接。媒介在进化，关系的连接方式也一直在变。传统的社群形式大多都受时空限制，社群的直接沟通也相应受到局限。不同社群之间沟通的媒介在历史上曾经有书信、电报、广播、呼机、电话、邮件、聊天室、QQ群……

社群形态其实一直都存在，但基于连接方式的限制，其发展被地理



空间所约束。随着移动互联网的快速发展，电脑端转移到移动端，基于互联网的通信手段开始普及，受地理空间限制的社群关系开始逐步跨越时空，进入了虚拟空间连接的阶段，如微信的出现使得社群组织开始摆脱这些限制，可以让社群组织互动更容易、管理更容易。这是社群兴起和火爆的主要原因。

## 2. 社群的内涵

### 课堂讨论

你认为以下哪些是社群？在你认为是社群的选项后打对钩，如表1-1所示。

表1-1 哪些选项是社群

大一新生群		志愿者小分队	
羽毛球协会		专业论坛	
北京驴友俱乐部		吉他爱好者联盟	
在线游戏		读书会	

现在谈到社群，很多人想到的是微信群，其实这只是容纳网络社群的载体工具，而且只是工具之一。社群怎么去定义？什么样的群体就叫社群？

很多人对社群的第一反应就是“有同样标签的一群人”“在一起做一件事的一群人”等。但是给自己标签为“吃货”的人千千万万，他们全部是一个社群吗？

一起乘坐2路汽车的人在同一时间有“乘2路汽车”的行为，他们是一个社群吗？一堆人天天聚在一起叫社群吗？

### 课堂讨论

你认为“社区”和“社群”是一个概念吗？

要区分这两个概念，从字面上就很好理解。

共同点：“社”。说明都是人聚集而成的产物，有一定的社会形态。

不同点：一个是“区”，一个是“群”。

“社区”强调的是人与人在物理空间里的联系，“社群”强调的是人与人在虚拟空间里的关系。

课堂讨论

以下情形中，哪一种是社区？哪一种是社群？

在北京一起租房的几个年轻人。

周末坐了很久地铁去参加BetterMe大本营线下活动的人。

英语口语微信交流群。

很多刚毕业在一线城市租房的朋友应该有这种体会，租房后与很多人在一个空间生活，但是大多每天各忙各的，很少交流。即使买了房的，生活了很多年，但和对门邻居都不认识的情况也不是少数。但是也有人有很多通过网络结交之后关系很好的朋友，他们每天不在群里一起聊几句就觉得少了点什么，周末窝在家里不出门也不觉得孤单。

所以社群是一群有相互关系的人形成的网络，其中人和人要产生交叉的关系和深入的情感链接，才能被看作社群。

什么是关系链接？就是要打开社群成员之间的连接关系。

连接度就是人与人之间的一种了解和交流。如两个人是好朋友，相互肯定有对方的电话号码、微信号、QQ号、邮箱.....当有了这些深入的了解，即使他们离开了一个群，连接也不会轻易消失。

人和人之间绝不能只是在群里产生社交关系，在社群之外也应该产生各种各样的连接。一个人之所以会感觉到和另外一个人有关系，是因为能隔空感到这个人的存在。今天看到他在QQ空间里留了个脚印，明天在朋友圈点赞看到他的头像，后天在哪个群里潜水时看他出来冒了个泡.....虽然不一定直接交流，但经常出现在自己的生活圈和社交圈里。

而有很多社群，只是设置了一个小编，每天发发红包，发点文章，连接度很低，这也是不能称为社群的。

情感连接就是要增强群成员之间的情感度。要想在一个社群中创造出情感，就得让大家互相了解，互相关注对方的行为、喜好。

从这个定义看，同样是线下会员俱乐部，有的俱乐部成员互相认识，经常互动就是一个社群。有的会员俱乐部只是享受一下积分福利，会员和会员之间没有任何连接，这就不是社群。

在一个社区，如果成员积极连接，经常组织活动，也可以是基于地理区位形成的社群。在网上有很多关系不错的网友，每天在群里一起聊天，互相影响，甚至组织一些线上线下活动，即便是在家里不出门也不觉得孤单，这也是社群。

## 1.2 社群的5个构成要素

### 课堂讨论

在参加的社群中，你认为哪些是优质社群？为什么会觉得它们质量高？

为了对社群有更直观的认识和评估，可以从社群运营的实践过程中总结出5个构成完整社群的要素，它们分别是同好、结构、输出、运营和复制。

根据这5个单词的英文首字母，可简称为“ISOOC”，如图1-1所示。

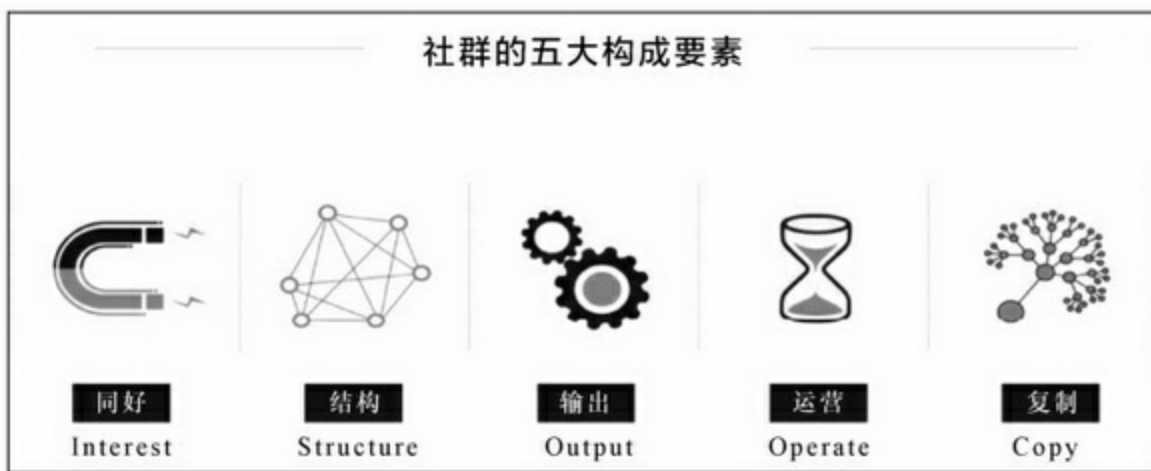


图1-1

### 1.同好——社群成立的前提

社群构成的第一要素——同好(Interest)，它是社群成立的前提。

所谓“同好”，是对某种事物的共同认可或行为。我们为了什么而聚在一起？最重要的是一起做什么。任何事物没有价值就没有存在的必要。

正如国内以自律为荣的最大女性社群“趁早”，在社群活动中所提到的那句话：“为了找到同类，我们造了一个世界。”

这些同类，可以基于某一个产品而聚集到一起，如苹果手机、锤子手机、小米手机；可以基于某一种行为而聚集到一起，如爱旅游的驴友

群、爱阅读的读书交流会；可以基于某一种标签而聚集到一起，如星座、某明星的粉丝；可以基于某一种空间而聚集到一起，如某生活小区的业主群；可以基于某一种情感而聚集到一起，如老乡会、校友群、班级群；可以基于某一类“三观”而聚集到一起，如“一个人走得快，一群人走得远”的BetterMe大本营。

## 2.结构——决定社群的存活

社群构成的第二要素——结构(Structure)，它决定了社群的存活。

很多社群为什么走向沉寂？那是因为最初就没有对社群的结构进行有效规划，这个结构包括组成成员、交流平台、加入原则和管理规范。这四个组成结构做得越好，社群活得越长。

组成成员：发现、号召起那些有“同好”的人抱团形成金字塔或者环形结构，最初的一批成员会对以后的社群产生巨大影响；

交流平台：要有一个聚集地作为日常交流的大本营，目前常见的有QQ、微信、YY等；

加入原则：社群有了元老成员，也建好了平台，慢慢会有更多的人慕名而来，那么就得设置一定的筛选机制作为门槛，一来保证社群质量，二来会让加入者由于加入不易而格外珍惜这个社群；

管理规范：社群人越来越多，就必须要有管理。所以，一要设立管理员，二要不断完善群规。

## 3.输出——决定社群的价值

社群构成的第三要素——输出(Output)，它决定了社群的价值。

持续输出有价值的东西则是考验社群生命力的重要指标之一。

例如，拆书帮用拆书法输出高质量的读书笔记，形成了国内独具特色的读书社群；秋叶PPT社群以持续高质量的PPT作品，在新浪微博上时常引起大量转发，形成国内知名的职场教育品牌。

所有的社群在成立之初都有一定的活跃度，但若不能持续提供价值，社群的活跃度会慢慢下降，最后沦为广告群。没有足够价值的社群迟早会被解散，也有一些人会屏蔽群，再去加入一个新的群或选择创建

一个新群。

为了防止以上情况的出现，优秀的社群一定要能给群员提供稳定的价值，如坚持定期分享、某些行业群定期可以接单等。

所以，“输出”还要衡量群员的输出成果，好的社群里所有的成员都有不同层次、不同领域的高质量输出，能够释放出更强大的能量。

#### 4.运营——决定社群的寿命

社群构成的第四要素——运营(Operate)，它决定了社群的寿命。不经过运营管理的社群很难有比较长的生命周期，一般来说，从始至终通过运营要建立如下“四感”。

① 仪式感。如加入要通过申请、入群要接受群规、行为要接受奖惩等，以此保证社群规范。

② 参与感。如通过有组织的讨论、分享等，以此保证群内有话说、有事做、有收获的社群质量。

③ 组织感。如通过对某主题事物的分工、协作、执行等，以此保证社群的战斗力的。

④ 归属感。如通过线上线下的互助、活动等，以此保证社群的凝聚力。

如果一个社群通过运营这“四感”有了规范，有了质量，有了战斗力，有了凝聚力，就可能持续运营？

#### 5.复制——决定社群的规模

社群构成的第五要素——复制(Copy)，它决定了社群的规模。

由于社群的核心是情感归宿和价值认同，那么社群过大，情感分裂的可能性就越大，所以在“复制”这一层，有这样两个问题需要考虑。

第一，是不是真的有必要通过复制而扩大社群规模？

人们有时候会有一种误区，认为没有几万人都不好意思称为社群。其实经过前面4个维度考验的群，完全可以称为社群了，小而美也是一种，而且大多存活得还比较久。

现在很多人进入一个人数很多的群，第一件事是遴选信息的成本

高，人员相互认知成本也高。

相反，小圈子里，人员较少，大家的话题相对集中，所以小圈子里人人都容易活跃起来。从微信群、QQ群等社群的大数据中发现，90%的用户在不足20个人的小群里活跃。人人都想组建人多的大社群，但是许多大社群非常不活跃，如图1-2所示。

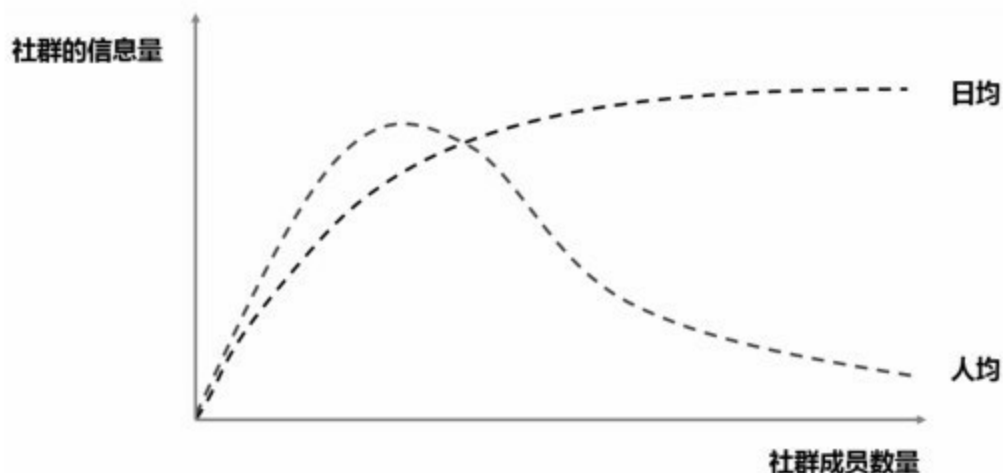


图1-2

所以社群规模要看社群的成长阶段，每一个社群都有一定的成长周期，不同的阶段用不同的节奏进行控制。

一般来说，规模越大的社群，越可能永远只是为新手用户提供服务，在过滤优质信息上有很大的难度，这样的群如果不控制活跃度，看着每天的信息不少，但是信息价值太小。这也会导致高价值成员沉默或者离开，社群价值就无法得到提高。

那么就要明确扩大规模是为了什么？扩大规模之后能解决什么瓶颈？社群定位适合扩大规模吗……这些问题要先进行思考，盲目复制反而会起到反作用。

第二，是不是真的有能力维护大规模的社群？

复制不是即兴的事情，而是要综合人力、财力、物力与精力等多角度综合考量之后的结果。

如从一家小米粉店发展到中国互联网社群餐饮第一品牌的伏牛堂霸王社，号称是有20万年轻人的社群，曾尝试做一场50万人的线上发布会，微信群发布会最后只来了7万人，但仅仅是7万人就出现失控的局面，反而给品牌造成很不好的影响，之后伏牛堂管理团队复盘，开始严格控制霸王社的规模和质量。

所以，规模的扩大意味着更多的投入，那么相应的投入产出比是否能够支撑社群一直维护下去要考虑清楚。



## 1.3 社群营销的价值

---

### 课堂讨论

身边有哪些行业与产品正在使用社群营销进行传播？它们的具体操作方式是什么样的？这与其他使用传统营销方式的企业在效果上有什么不同呢？

社群营销的价值主要有以下3个方面。

#### 1.感受品牌温度

品牌的树立是一个长期的过程，塑造的形象必须被周围大众广泛接受并长期认同，而社群的形态便于公司产品直接展示自身鲜明的个性和情感特征，让用户可以感受品牌的温度。

#### 2.刺激产品销售

不论是基于共同兴趣的学习型社群，还是基于个人目的的运动塑身群，通过共同的价值观，以及每天的社群营销活动感染，能够激发人们的购买冲动，通过社群发布产品的信息或者发起购买产品，就这样实现了有性格的产品销售。

#### 3.维护顾客黏性

在传统的营销环境中，产品售出后，除了退换货，似乎和客户已断了链接，而社群则是要圈住用户，让其更深度地参与到企业产品的反馈升级以及品牌推广中来，把用户当成自己的家人来爱护，从而使其爱上企业，主动为品牌助力。

## 1.4 用ISOOC模型评估社群的质量

---

### 1.秋叶PPT

秋叶团队是致力于在线教育的一个互联网社群，主要受众为大学生和职场新人。目前课程学员超过9万人，主推“和秋叶一起学PPT”“和秋叶一起学职场技能”“和阿文一起学信息图表”等课程。

秋叶的社群分以下两块。

第一块为69人组成的核心群，各有擅长的领域，在一起经常能碰出很多绝妙的创意或想法，基于互联网众包协作开发课程，做有影响力的新媒体，写累计下载量过百万的电子书.....

第二块为PPT爱好者，其中很大一部分已经是课程学员，还有很多喜欢读书，喜欢新媒体，喜欢分享的年轻人。通过秋叶老师在核心群不断推出新课程、新活动，鼓励大家一起动手、总结、分享，吸引越来越多爱学习的年轻人加入。秋叶社群和金山、美的、万达等企业合作推出品牌活动#一页纸大赛##群毆PPT#，和各主流出版社合作推出#读书笔记PPT#，影响力日渐变大。

#### (1)同好

秋叶PPT的社群成员最初是以PPT这个工具的爱好者为发轫，在秋叶的引导、发现、培养之下又聚集了一批爱阅读、爱思考、爱学习、爱分享的核心群体。由于PPT这个工具的小众化，决定了这个“同好”下社群的规模与影响力都是有限的，秋叶PPT也在努力和阅读、职场技能相结合，扩大社群受众面。

#### (2)结构

要入群，买课程就是“门票”，想升级到核心群就要多努力学习展示优秀的作品。不同用途的群所设置的管理结构不同，学员群的管理模式是金字塔结构，平时禁言，核心群是环形结构，极度活跃。

秋叶PPT的平台主阵地是QQ群，目前2000人的QQ群超过20个。秋叶的学员群功能，一是答疑服务，二是定期分享，秋叶会从其中筛选出

优秀的人才纳入核心团队。

秋叶PPT在“结构”这个元素中最强的是组织规范，如入群编号制度，禁言制度等。

### (3)输出

核心人物的输出主要还是优质课程的不断开发与升级，定期有群内分享，微信上免费3分钟教程，经常送书来鼓励做读书笔记PPT的学员，让他们赚回学费等。

在秋叶主导、核心群群员分工协作的情况下：他们一起做成了PPT领域内最有影响力的微信公众号；他们一起写出了年销量破10万册的系列纸质书籍，单期下载量破20万的电子书；他们一起开发出付费学员人数破20000人的在线课程.....整合社群力量做输出的能力很强。

### (4)运营

仪式感：学员购买课程，获得入群资格后会获得个人编号，有公告和禁言等群规。

参与感：购买课程，自由完成课程内布置的作业，发微博，老师点评。还有品牌活动#群殴PPT##一页纸大赛#，学员参与后获得奖品，这几个活动影响力越来越大，已经获得美的集团、万达集团的合作。

组织感：怎么做出国内影响力大的微信号？怎么一起写书？怎么一起开发课程.....秋叶会根据核心群群员各自擅长的领域进行分工，虽然群员来自天南地北，但是通过网络分工协作，每天交流创意和进度，如销量高歌猛进的畅销书《说服力3》，就是10多个群员每人负责20页左右，在极短时间内配合完成的，自运行力和凝聚力很强。

归属感：组织过多次线下活动，增进群员对社群的归属感。

不过秋叶PPT在社群规模做大后，也遇到了维护和管理成本上升、产品开发和社群运营消耗核心团队精力、社群新鲜感下滑的挑战。

### (5)复制

秋叶PPT团队在职场实用类在线教育做到领头羊的位置，首先课程破百万的销售额；学员破9万人，核心团队壮大；经常有和各大企业合

作的机会。

他们的核心文化是：玩的同时把活做好，顺便把钱挣了。

以学员群为核心，分化出很多以秋叶核心小伙伴为中心的子社群，如群殴PPT群、秦友团群、信息图表群、表情包群、动画手绘群等，特别是3个月内迅速成长为全国性社群的BetterMe大本营，是一个惊喜。

由于课程的付费性质以及现有课程销量规模，秋叶PPT社群在规模上还有很大提升空间。不过秋叶PPT之后的路线正逐步转向职场技能定位，打通职场3~5年新人渠道后，未来社群规模还有很大潜力。

## 2. 新生大学

李笑来的新生大学的形成源自于一本“开源共创书籍”：《七年就是一辈子》(后改名为《新生——七年就是一辈子》)。李笑来有可能是第一个把自己的“一本书”做成了社群的人。

《七年就是一辈子》是李笑来《把时间当作朋友》出版后时隔七年开始写的“书”。这“书”要打个引号，因为它实在不是一本传统意义上的书：它是写不完的“书”；它有两个价格；它是一个“共创书籍”。

2015年11月23日，李笑来发起了《七年就是一辈子》的预售，至2015年12月25日，购买人数1700多人。2016年1月中旬，真格基金投资了为新生大学开发App的情非得已(北京)科技有限公司。2016年3月1日，微信公众号“新生大学”开通，截至2016年3月31日，订阅人数约为6万人。2016年4月15日，新生大学的App上线。正式上线之前，付费成员人数已经超过2700名。

### (1) 同好

新生大学倡导不断积累，持续学习，获得新生，集聚着一批以持续、自主、升级自我为乐的人。被新生大学吸引过来的社群成员，很大一部分来自于李笑来订阅号“学习学习再学习”，基于对李笑来个人品牌的信任。而之前李笑来做的收费社群(共同成长社群)的发展也为新生大学社群吸引同好的人打下了一定的基础。由于社群目前实行收费制度，而且收费金额并不低，规模受到一定的限制。

## (2)结构

李笑来写的《把时间当作朋友》这本书，其实有两个价格：一个是印刷版，由出版社定价；另一个是网络版，完全免费。

《新生——七年就是一辈子》一书，李笑来采取的是同样的“价格双轨”策略，此书的网络版永久免费公开，付费并非必须；读者也可以选择支付年费2555元人民币，那么就可以进入一个社群。社群的成员可以使用新生大学的App参与写作社交。新生大学的每个社群成员都必须进行实名登记与验证，否则无法发布文章，无法参与讨论，无法发起私聊。

李笑来也公布了其新生大学App未来可能实现的功能与使用场景有以下几种。

精选课程(新生大学在下半年开始将开设5门课程)；

不定期讲座(会组织各种学习、成长类的讲座与分享)；

向社群成员开放申请权限，允许社群成员之间构成各种主题的“互助小组”；

有规则的线下活动(每个人都有机会学习并成为“群主”)。

而他所筛选的群主，都是自身具有一定影响力的人，为后续的社群规模复制和传播打下了好的基础。

为什么会有一个新生大学的工具App？这或许也是一种提前的布局，社群有望成为人人必备的精神生活需求，那其所承载的平台也就会有极其显著的价值。

## (3)输出

新生大学社群总计有以下3本必读书。

《新生——七年就是一辈子》。

《领导梯队》(The Leadership Pipeline)。

《原则》(Principles)(这其实也是一部“众创书籍”)。

李笑来认为原则上来看，社群成员没有通读完这三本书籍之前，是没有资格推荐他人入群的，因为“领路人”显然要有足够的“阅历与经

验”，否则事实上并无实力。

李笑来倡导的写作是交友和自我升级的一种方式，认为写文章是高质量的交流手段。而写作本身(无论是哪一种形式的写作)，都是未来价值无限大的行动。

现在社群成员可以在新生大学App里发表文章，社群引导社群成员在新生大学App上输出文章，有好的文章会被转载和发布首页，为社群成员增加影响力。而因为成员交年费高达2000多元，所以经过这样一个价格的筛选，App里的朋友圈的内容价值就会被社群成员做自行筛选，价值相对会更大，有更多有价值的内容被分享出来。

#### (4)运营

仪式感：社群成员在获得推荐资格之后可以推荐新成员，并取得相应的积分。李笑来也公布会用“区块链公证”的方式保证每一个成员的积分最终都有公开记录。

参与感：用众创书籍的方式共写一本写不完的书，一起建立社群。而新生大学的App跟微信的界面很像。

主要包括4个模块：文章、聊天、发现、我。

“文章”：里面是所有发布的文章。

“聊天”：里面包括私聊和群聊。

“发现”：里面主要是朋友圈功能，与微信不一样的是，这里每个人都是朋友，所以朋友圈所有人都能看到。

“我”：里面包括我的通讯录、名片、文章还有设置等。

因为App里所有人都是实名制，有了这样一个基础，成员之间可以有更真实的了解，社交就有了更多的亲密感和黏性。

归属感：新生大学的学员早期是从支付宝群转移导流过来的，但是支付宝群之前是禁言状态，大家沟通得不多。现在转移到App后，支付宝群就被搁置弃用了。目前的归属感都是用App发布文章和对未来的完善来承载，归属感有待增强。

#### (5)复制

目前社群处于初期，还没有达到大规模复制的程度，但是已经开始布局。让自身有资源的人成为群主，可以在推送中明确列出成为群主的以下3点优先条件。

有一定的初始流量(如微博、微信、知乎、豆瓣等媒体上有一定数量的粉丝)。

有一定的运营经验(群主做的更多的事情其实是运营，而不仅仅是“创作内容”)。

有很强的学习能力。

这种模式在后期可能会带来社群成员的大幅增长，但是由于年费需要成员有一定的消费能力，另外爱动手、爱分享、爱写作的精英人士始终是少数，能否出现爆发式发展还得拭目以待。

### 3.十点读书会

在2015年新媒体排行榜9月份的“中国微信500强”排行榜中，“十点读书”总排名第九，文化类排名第一。十点读书是2012年底开设的，后获得投资估值数千万。而十点读书会社群是十点读书新媒体矩阵中的一个子品牌，建立于2015年4月23日世界读书日。

#### (1)同好

十点读书会吸引的是一群爱读书的人。十点读书会认为一个人的知识储备等于阅读力乘以阅读量，他们在关注每一个人阅读量的基础上，关注提升大家的阅读力，通过潜移默化的影响，促进社群成员的进步。社群成员每日阅读打卡，每周探讨阅读话题，每月组织线下活动，十点线上直播间，作家见面会，每一个有关读书的环节环环相扣，把相同频率的读书人联系在一起。

#### (2)结构

**仪式感：**十点读书会的训练营每次开营都会有开营仪式和结业仪式，给了社群参与人员一种强烈的仪式感，从而更加认真严肃地对待100天的训练。

**参与感：**十点读书会的训练营活动，每天都是以固定的打卡模式，

在朋友圈或者微博提交自己的作业，并每周填表提交，让自己的成长得到系统的输出总结。

**组织感：**十点读书会的训练营都会进行分班，从社群成员中选拔出组长，还配备有助教等，非常有组织。

**归属感：**训练营因为有分班制度，所以能让小团队更有凝聚力，归属感也就更高。

### (3)输出

十点读书会公众号中的文章曾经以名家授权转载为主，原创性不强，后来开始做约稿、领读模式，极具特色的训练营矩阵更让整个社群有所输出。

**100天训练营：**2015年6月27日，十点读书会联合warfalcon面向全国读书人发起100天阅读训练营活动。仅3天时间该计划招募文阅读量超过10万，最终确定2500人进入训练营。2015年7月1日，十点读书会在新浪微博发起#100天阅读计划#话题，当天就成为新浪微博热门话题，拥有超4000万的话题阅读量，此后每天将会有几千营员在微博上进行阅读打卡。读书类相关内容迅速冲上新浪微博话题排行榜，为全民阅读时代的到来添砖加瓦。

**PPT训练营：**2015年7月7日，十点读书会联合秋叶面向全国发起PPT训练营活动。这是史上最大规模、最火爆的一次PPT集体学习。仅3天时间该计划报名帖阅读量12万，最终确定4500人进入本次PPT训练营。7月10日，十点读书会在新浪微博发起#PPT训练营#话题，次日即拥有超百万的话题阅读量，此后每天将会有几千营员在微博上进行PPT训练打卡。导师携手助教团进驻10个营员群，零距离悉心指导，秒问秒答。训练营作为十点读书会首创的线上学习分享模式，不管是宣传规模还是招募营员数量均再次创下新纪录。

**100天改变自己训练营：**2015年8月8日，十点读书会联合古典老师面向全国发起100天改变自己训练营活动。这是史上最大规模的一次集体学习活动。仅3天时间该计划报名帖阅读量累计超过20万，最终确定



9500人进入训练营。8月12日，十点读书会在新浪微博发起#100天改变自己训练营#话题，现已拥有超4000万的话题阅读量，此后每天将会有几千营员在微博上进行100天改变自己训练打卡。古典老师携手90名助教团入驻20个微信班群，零距离悉心指导，秒问秒答。

正是这样杰出的输出能力，使十点读书会社群与社群成员产生了高黏性，为社群的发展打下了好的基础。

#### (4)运营

目前十点读书会做了几大矩阵，包括新媒体矩阵(公众号、微博、十点直播间、十点电台等)、作家见面会、十点训练营、十点课程和全国分会等。

十点读书会的微信公众号6个月粉丝量达30万，新浪微博粉丝超过80万，多个千万级阅读量话题成为微博热门话题，还有强大的千万粉丝级自媒体资源“十点读书”作为后盾。

**十点直播间：**通过严格筛选，面向全国招募了20多名高质量专业十点读书会专属主播，全程参与线上直播间访谈节目、各地读书会活动主持，以及建立了十点读书会电台。另外，还面向会员建立十点文字营，撰写十点读书会的相关文字内容。

**作家见面会：**举办多名知名作家的见面会。

**十点训练营：**分别与多位大咖合作训练营，都有不错的活动效果和曝光率。

**全国分会：**线下读书会、线上分享会与兴趣小组活动等。

**线下读书会：**目前已在30个城市开设分会，约3000名正式会员。其中超过24个城市已经举办完第二场线下读书会，会员们积极踊跃地自发组织了各种各样的线下读书会，已达近百场。

**线上分享会：**各城市已开展六一“致童年书”、父亲节主题分享、班委跨城分享、班委风采展示、达人课堂等数十场线上主题分享，以及开展书的线上共读活动。

**兴趣小组活动：**在社群的引领下，会员们还建立各种兴趣小组，有

共读一本书，有跑步团，羽毛球团，PPT提升组，原创文字营及主播团等，读书会云集了各种各样不仅爱读书更爱学习的伙伴，其中不乏各种专业技术人才。

#### (5)复制

十点读书会围绕着读书，在线下全国性的复制能力上是做得比较好的，线下黏性也比较好。相对于吴晓波书友会来说，它更偏向于个人品牌化。以十点读书这个品牌作为辐射点进行复制。

十点读书也开始涉足在线教育，借助自己的导流能力，整合优质社群，特别是能够产出优质课程的社群，一起运营在线课程，通过教育型社群扩展十点读书群的后续规模。如果十点能打通整合优质社群的商业模式，在复制上的潜力可观。

### 4.橙子学院

“成长，长成自己的样子”取首尾二字，即为“橙子”，橙子学院是一个专注个人成长与职业发展的互联网学习社群。是新精英旗下的专注培养未来人才核心技能的青年学习社群，开设有高效能训练营、影响力Lab、自我探索公园与整合共创学院四个系别，努力为大家搭建由“自我—伙伴—导师”组成的成长支持系统。

#### (1)同好

创造变化的人，适应变化的人，橙子学院希望汇聚这两种人。虽然未来不确定，虽然自己还没有成为最好的自己，但是依然前行，因为内心有信仰。通过对新技能的尝试，逐渐探索自我的生涯规划。

基于橙子学院的口号：成长，是面向未来的信仰。

社群同好聚集的方式分为：线上训练营与线下活动。

#### (2)结构

按照橙子学院的设置，可以把学习分成4类：开眼界、提技能、解困惑、建系统。

提技能是最直接也是最花时间的，因为需要大量的练习。

建议1个月学一门，甚至2个月精通一门比较好。橙子学院每个月都

有一门技能训练营。

解困惑是针对一个已经遇到的具体问题提供小技巧。遇到就听，听完学会马上就用，方便有效。

橙子学院中的“达人开腔”，“选对”一对一咨询服务，以及平时公众号里的“新技能GET!”栏目都属于这一类，会员可以找到有共鸣的话题和导师，学习这些小窍门。

建系统是比较难的，需要经历“困惑—技能—困惑—技能—困惑—系统”的过程，也就是需要成员在困惑与方法之间反复实践和验证后，才会对建系统的方法有感觉。

以上是关于线上训练营的结构。

线下社群的活动结构，围绕着生涯工具—生命之花(平衡轮)的8个维度展开：

“职业发展、财务、朋友与重要他人、家人、健康、个人成长、娱乐、自我实现”。

多维度平衡橙子会员成长的过程，由各地线下合伙人做主导，每月策划不同维度的活动。

### (3)输出

橙子学院的理念是根据自己的喜好、精力选择不同的“橙长”套餐，根据不同的情况可以多吃点儿或者少吃点儿。“橙长”的标准套餐如下所示。

每个月参与：

1个训练营(如果没时间练习，可以两个月一次)。

月初听导学课，月底结束后再听一次。

1次自己感兴趣的开腔；如果要深入沟通可以去“选对”找到老师咨询。

1次开脑洞或者经典精读。

至少试试看两次橙子School周末带领的“橙会玩”，做个有趣的人！

坚持参加生命之花研习会。

目标：

1年内了解5项技能，掌握3项。

坚持12个月做“生命之花”，300天3件事打卡。

学会不少于20个“玩法”，带大家玩。

通过“开腔”和“选对”，解决长久困惑自己的小问题。

至少主持或者张罗两次活动，认识一群有趣好玩的好朋友。

如果你在“节食”，那推荐你用第二款“橙长”轻松版。

参与：

2个月一次训练营。

每月初听导学课。

参与感兴趣的开脑洞和经典精读。

1个月至少试试看一次“橙会玩”。

看到适合自己的“开腔”就参与，能找到适合自己的“选对”老师。

坚持参加“生命之花”研习会。

目标：

在不影响工作生活的前提下，学会1~2项技能。

对于橙子学院的4个院系有系统的了解和具有理论基础。

坚持10个月“生命之花”，3件事200天。

学会不少于10个“玩法”。

懂得求助，通过“开腔”或“选对”解决自己的困惑。

#### (4)运营

橙子学院开设高效能训练营、影响力Lab、自我探索公园和领袖孵化器4大院系以及橙汁儿伙伴圈，线上线下活动。

4大院系线上的课程：“21天高效能训练营”“21天影响力倍增的人际沟通术”“分享力—表达自我，成为社交节点”“用MBTI了解自己，洞悉他人”“无冕领导力”。

橙汁儿伙伴圈：是橙子会员专属的高效能社群花名册，成长资源圈。会员可以通过搜索筛选，来实现你感兴趣的同行同城小伙伴个人展

示信息和联系方式的快速查找。

线上线下活动：橙子组建了200+人的橙市合伙人团队并持续壮大，截至2016年10月，6个月时间内已经在全国32座城市开展了260+场活动，以成长为核心，围绕“生命之花”的各类主题和形式的线下活动。

成员可以找到身边的橙子伙伴，建立就在身边的支持系统、成长小组。

#### (5)复制

橙子学院通过第一批1000人初始会员共同建设，完成了5000人的会员招募，现在已经由之前的定期招募升级为随时加入随时成长。

线上媒体：通过橙子School公众号文章进行理念宣导，促进会员成长行动。

线上课程：全员免费的公开讲学导学课最大限度地宣传，全年12门技能训练营课程能够覆盖所有会员，保证会员的成长质量。

线下活动：达人“开腔”线下大课能够凝聚橙子会员，线下生涯规划、读书、技能交换等活动能够让会员有一个成长的团体，实践监督的平台，能够将橙子学院更深度化地传播出去，促进成长质量。

线下活动：线下城市活动由橙子学院提供基本支持和帮助，提供“标配—生命之花”研习社活动的基本运营手册，其他各类型成长活动则是由各地橙子合伙人团队为主导策划组织，不同城市因会员数量以及当地现状，平均线下每个城市每月会有1~6场不同主题的活动。

### 5.幸福进化俱乐部

幸福进化俱乐部是由易仁永澄老师于2012年成立的个人成长和自我管理社会化学习平台，目前主要聚焦职场发展中的忙碌、盲目、茫然、拖延等突出问题，为职场人士提供专业的目标管理理论、问题解决方案、个人成长服务等，帮助职场人士制订目标、达成目标。4年来，幸福进化俱乐部发起了80多种、400多次成长类的活动、训练营、课程，参与课程人数1700余人，参与活动人数12万人次。

#### (1)同好

最初是时间管理的个人成长兴趣小组，大家在互相交流学习的过程中发现时间管理只是一个开端，真正能够促进个人高效成长的关键是构建自我管理系统。基于个人成长和自我管理，开展了一系列的社群讨论、分享会、训练营，逐渐吸引和稳定了一批爱成长的核心群体。

随后用户群体基本上关注的都是个人成长和自我管理两大领域，由于两个领域密切相关，所以，可以简单来说，该社群的成员都期待用更好的自我管理方式来实现持续高效能的个人成长。

## (2)结构

目前其结构由5部分构成，分别是：核心灵魂、核心成员及线上管理团队、重度粉丝、轻度粉丝、社群新人。

### ① 核心灵魂：易仁永澄

目标管理专家，ICF国际教练联盟ACC级教练，结构性思维认证讲师，国家认证生涯规划师，心理咨询师三级认证，生涯咨询师二级认证，专注于个人成长和自我管理领域9年。

### ② 核心成员及线上管理团队

核心成员来自于线上管理团队，这个团队的成员均在课程中产生，由于认可理念愿意为俱乐部提供义务的支持，随着大家的不断投入，从中选择参加过至少1次收费课，并且对俱乐部极其认可的伙伴成为核心成员。整个俱乐部的资源也会向他们倾斜，他们平时有自己的微信群，平时彼此之间的链接和互动非常紧密。

### ③ 重度粉丝

非常认可俱乐部，基本上俱乐部推出的付费或者免费活动都会去参加，表现积极；这部分一般活跃在各个活动或者课程的助教群里面，他们担任助教，自己学习的同时帮助别的伙伴成长。

### ④ 轻度粉丝

认可俱乐部，会根据自己的需求有选择地参加俱乐部的活动，这部分成员一般是以参与活动、学习为主，学习结束后就归于沉寂，直到参加下一个活动或者课程。

## ⑤ 社群新人

通过各种渠道了解到幸福进化俱乐部，但还没有通过俱乐部的入门活动，这部分成员一般是在俱乐部的两个QQ大群中。

### (3)输出

**灵魂人物输出：**公众号、个人博客、简书内容更新；课程、训练营、微课分享等不断推陈出新，原有的内容也在不断地更新换代；大部分课程的研发会和俱乐部的成员一起进行，如通过定期在微信群和QQ群投放一些小活动，促进社群的活跃和互动的同时收集大家的反馈和建议，不断改进课程的内容和形式。

**社群成员输出：**俱乐部的大部分活动都有作业安排，根据产品形态的不同，需要大家书写感想、回顾、笔记、实践心得等内容，这些内容有6个地方可以展示：俱乐部公众号、活动网站、俱乐部论坛、微信群聊、简书平台及微博等。

为了满足用户需求，俱乐部提供了3大类产品：个人成长训练营体系(22个训练营，平均时长4天)、自我管理收费课(5门)、目标达成能力体系(9个级别)。

### (4)运营

**仪式感：**申请加入幸福进化俱乐部的伙伴，首先需要通过入门活动，也就是“分身术训练营”的考核，分身术训练营会把社群文化、常用语和沟通方式告知大家，关键是通过活动筛选出来真正积极主动的爱学习的伙伴加入训练营。分身术的毕业，意味着这个伙伴是基本得到认可并且有强的主动学习态度，这是成长社群的基础。

**参与感：**俱乐部有不同层次的课程和活动，但每一个活动和课程都非常强调运营，强调互帮互促的小组机制，在这个过程中，可以让大部分的成员感觉到俱乐部对他们的关心和关注。此外，俱乐部的所有重大决策，都会和核心伙伴进行讨论，每一次发展都有大家共同决策的力量。此外，课程开发都由社群的伙伴共同策划形成，充分考虑了用户的意见。

**组织感：**俱乐部每一款产品的推出都会提前征求大家的想法和建议，组织大家参与到产品的研发和运营过程中，根据最终用户的反馈来倒推投放产品的形态和运营手段。每次活动的宣传和推广也是有专人来协同组织不同的课程和活动负责人，由他们来根据产品的情况去在不同的渠道投放宣传。每个产品的背后都是一个线上线下协同的团队在做事情。

**归属感：**俱乐部有高能伙伴管理机制，每一期活动或课程表现优秀的学员都会有专人邀请成为下一期活动或课程的助教，如果可以担当就会继续被赋予重任，担任活动的负责人、组织者，甚至是课程的导师团成员。学员在这个过程中锻炼了能力，对于自己平日的工作和学习都是一个促进。

#### (5)复制

**线上产品复制：**幸福进化俱乐部发展的过程中，产品线一度铺得很宽，最多的时候同时做的活动有十几个，导致前期用户认知和品牌建设困难，目前站稳目标管理这个点，把产品线归拢，通过目标管理把社群的入口打开，流量引入。站稳目标管理领域，把产品、运营和推广做成标准化的流程，就可以考虑把原来探索过的个人成长和自我管理领域的其他活动持续开展起来。

**线下组织复制：**由于位置的原因(幸福进化俱乐部总部在威海)，之前的产品和服务过于倚重线上，线下组织是自由发展的状态，后期的复制和拓展会从线下切入，线上线下互相导流，形成一个立体的成长社群。

**联盟合作复制：**目前爱成长的人相对总体人群来说，还是属于小众群体。而当前的成长社群不知凡几，用户的选择也难免困扰。幸福进化俱乐部也在开始逐渐走出去，把社群从相对封闭的状态做成开放式的，和其他的成长社群，如BetterMe大本营社群进行合作共赢，把市场的蛋糕做大，一起促动终身学习者的汇集和对其的服务。

#### 实战训练



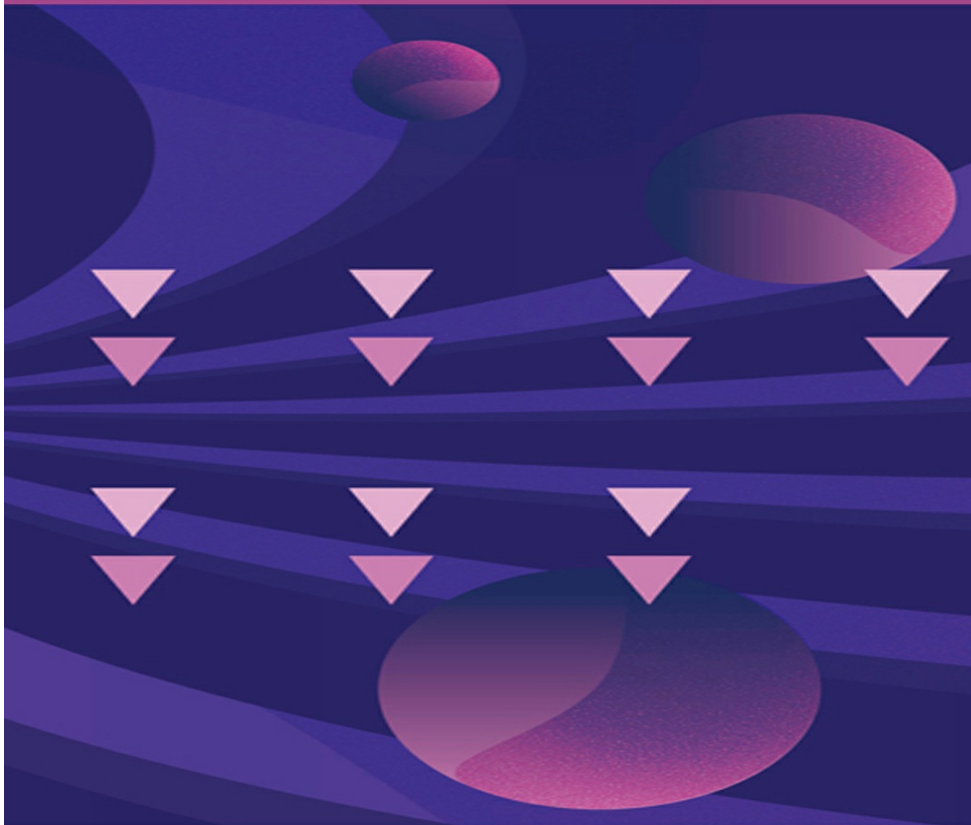
1.选择你身边影响力较大的一个社群组织，运用ISOOC模型对其进行分析与评估。

同好	
结构	
输出	
运营	
复制	

2.假设你是一位读书会的社群负责人，你该如何运用ISOOC模型理论提升此社群的质量？

以上显示的这些有特征的群体，从目前的这个描述来说，其实都不一定是“社群”。这些可以作为一个社群的发端，但是要形成社群，还要有诸多元素。

Chapter 02  
如何完整构建一个社群



通过阅读本章内容，将学到：

构建社群的5个要素

怎样根据社群运营的目的、价值设计和表现形式

如何制定社群成员架构和社群规则

如何选用合适的平台构建社群

社群高质量输出的本质

社群复制的方式、节奏并规避社群管理过程中的风险

课堂讨论

在本书的第1章已经学过，评估一个高质量的社群有5个参考要素，还记得是哪5个吗？

要形成一个健康、生命周期比较长的社群，需要在这5个要素上采取行动，你认为这5个要素对应的执行目标分别是什么？

同好——明确社群运营的目的、价值和形式；

结构——设计成员组成结构、制定社群管理规则；

运营——选择适合社群运营的平台并吸引种子用户加入；

输出——构建自媒体、活动和产品的生态矩阵，对内对外输出；

复制——找准时机和周期进行规模裂变。

## 2.1 找同好——找到成立社群的内核

---

在社群“同好”主题之下要尽可能做到大家共同认同的价值观。有大家共同认同的价值观才能保持长期的连接，如“罗胖”(罗振宇)的“U盘式生存”，趁早的“女性自己的活法”。这些价值观一般来自创始人或者某一产品的理念。

### 1. 建立社群的目的

明确目的，即建群动机，它是后续一切活动开展的内核。只有这样才可以明确后续整个社群运营及管理规则如何设置，用户价值闭环如何成型、商业闭环如何搭建。

如果一个社群的存在，既能够满足成员的某种价值需求，并在满足

需求的过程中，又能够给运营人员带来一定的回报，就会形成一个良好的循环，甚至可以形成自运行的生态。

做社群最怕的就是还没有想明白就风风火火地运营了，还没有想清楚到底能做什么的时候千万不要着急地去推广，事后你要想改变社群的基调那就有点难了。

### 课堂讨论

打开手机，把自己QQ、微信中所有的群按照你加入的目的做一下分类，概括一下，这些群主要分为哪几种类型？

一般来说，建群的常见目的有以下几种。

#### (1)销售产品

也就是说，社群成立的目的是为了能够更好地售卖自己的产品。如有一个人通过建群，分享绣花经验，分享完了就可以推销其淘宝小店。这种基于经济目标维护的群反而有更大的可能生存下去，因为做好群员的口碑，就可以源源不断获得老用户的满意度和追加购买。

#### (2)提供服务

如在线教育要组织大量的学员群进行答疑服务，还可以通过微课在线分享知识，有的企业建立社群与客户之间的连接，以提供一些咨询服务。

#### (3)拓展人脉

不管是基于兴趣，为了交友，还是构建自己的人脉圈，这是任何一个职场人士都会去努力维护的一种关系。

人脉型社群尤其要明确定位，因为很容易找不到自己的圆心。每个人的需求是不同的，如果做社群找不到圆心，是非常容易失败的。

如“正和岛”是定位企业家的群体，围绕创业者社群建立的生态链，下面有很多细分的组织；如“猫的剽悍江湖”定位是“不断走出自己的舒适区，突破自己的认知疆域，多跟优秀的陌生人做朋友，向他们学习”，所以该社群招募时只招陌生人。

#### (4)聚集兴趣

也就是基于如读书、学习、跑步、艺术等爱好而聚在一起形成的社群，这类社群的主要目的是吸引一批人共同维持兴趣，构建一个共同爱好者的小圈子。尤其成长是需要同伴效应的，没有这个同伴圈，很多人就难以坚持，他们需要在一起相互打气、相互激励，很多考研群就是这样的。

如ScalersTalk成长会以“持续行动，学习成长”为目标和价值观，口译等技能的练习只是一个通向成长的手段，其核心是聚集一群价值认同者，一起完成更有意义的事情，并从中得到成长。

### (5) 打造品牌

出于打造品牌的目的而组建的社群，旨在和用户建立更紧密的关系，并且并非简单的交易关系，而是实现在交易之外的情感连接。社群的规模大了，传播性就可以增强，对于品牌宣传就能起到积极作用。

但需要注意的是，不是所有品牌都容易和用户建立产品之外的情感链接，这跟品类以及沉淀是有直接关系的。如消费者不会觉得用一个洗手液就代表什么生活方式，因为其功能性太强；而如手机，作为时尚度、高频度、潮流度的产品，用户对手机的关注度极高，可以讨论的话题较多，那么，社群就可以快速建立。

还有一些品牌，本身在消费者群体中的口碑还没有建立起来，没有一定品牌的沉淀，想要构建社群也不容易。

### (6) 树立影响力

利用群的模式如果能快速裂变复制的话，可以借助这种方式更快树立影响力。

因为网络缺乏一定的真实接触，这种影响力往往能让新入群成员相信或夸大群主的能量，形成对群主的某种崇拜，然后群主通过激励、分享干货、组织一些有新意的挑战活动鼓励大家认同某种群体身份，最终借助群员的规模和他们的影响力去获得商业回报。

## 2. 社群的价值

### 课堂讨论

你认为社群可以给群成员带来哪些价值？

- A. 让更多人更好地了解某个产品。
- B. 提供某种爱好的交流机会。
- C. 聚集某个圈子的精英，影响更多人。
- D. 让某区域的人更好地交流。
- E. 做某个群体的情感聚集地。
- F. 认同某一类价值观，共同探讨。

社群自身必须有一定的功能，能给群成员带来一定的价值。社群的价值是基于能力构建的，而不是基于热情或者愿景。构建社群价值需要注意以下几个问题。

(1) 价值要尽可能抓住痛点

课堂讨论

阅读A与B的讨论，然后回答问题。

A: “我是做男性婚恋的微信公众号，我现在把我的那一些男性朋友都拉进了好多群，请问群保持活跃度要让大家在里面参与度很高，应该怎么办？”

B: “那还能干吗，分享软妹子的微信号啊！”

A: “我们运营方除了妹子啥都有！”

B: “男性结婚征友的群，没有妹子，你把这些人拉在一起做什么？”

A: “你能不能讲一点其他的干货，让这些男性朋友留下来？”

B: “这可能吗？这些单身朋友的需求就是解决个人问题，你不推荐妹子，你的群有什么意义！你要去全国各地找真正愿意交友的妹子，每天晚上推荐一个妹子，让她们去你的群参加交友小游戏，比如谁答对妹子的3个问题，就可以拿到妹子的个人微信号，这样你的群还怕不活跃？”

你认为A出现社群困惑最重要的原因是什么？

同好定位一旦偏了，社群的运营方向自然也不会达到预期。要让社

群的价值抓住痛点，就需要从以下两个维度思考。

第一，从社群发起人的角度，为什么要做这个社群，希望通过创办与运营社群而得到什么，也就是前面讲到的要明确“建群的目的”。

第二，从社群参与者的角度，为什么要加入这个社群，希望加入与参与社群而得到什么。对于一个社群来说，要聚集在一起的成员必须有一个共同的强烈需求，社群必须能提供解决这一需求的服务。

## (2)价值要具体

### 课堂讨论

有人说：“我们聚集了一批社群成员，我们想在一起共同成长。”

请思考：“共同成长”叫爱好吗？

谁都想成长，这种爱好太广泛了，不聚焦，让人看不到具体价值何在。同样是成长主题，以李笑来老师的共同成长群为例，入群费用需要几千块，而且越迟交，花费越多。但在这个群里面能接触到各行各业的专家，所以这个群的价值非常明显，那就是要和老师身边的专家们一起做朋友。

和社群里面的专家做朋友，感受他们的思维，学习他们的方法，其实也是在和时间做朋友。

## (3)价值要有回报载体

社群既然应该为大家提供价值，那就必须找到一个能够产生经济回报的承载物。同好的标签固然可以把同类特质的成员快速聚集起来，但如果没有相匹配的回报载体满足群成员深层次的需求，这样的“同好”就会陷入组织一群人热闹，自己什么回报都没有的窘境。

很多时候还没有想清楚把一群人聚集起来之后，商业回报到底是在哪个点产生，就凭着一腔热情把社群建设起来。一旦运营的激情消退，那些缺乏运营的社群，要么沦为广告天堂，要么就慢慢沉寂死掉，群只有一个空壳，不会再有价值。

如“趁早”社群有自己的微店，出售各种衍生商品；“罗辑思维”有自己的电商平台，2015年仅凭卖书就制造了一个亿的流水，如图2-1所

示。

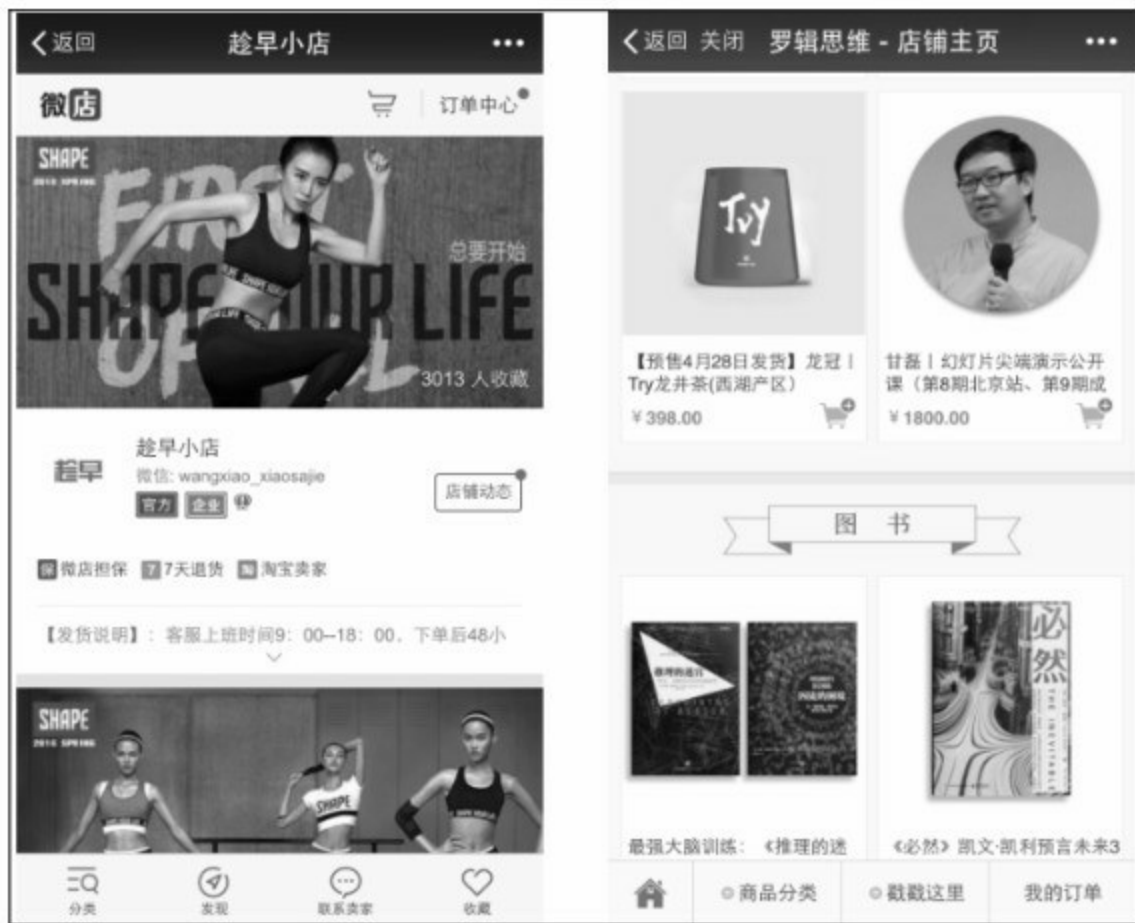


图2-1

## 课堂讨论

小米手机社群的回报载体是什么？

秋叶PPT社群的回报载体是什么？

十点读书会的回报载体是什么？

还有哪些社群有非常明显的回报载体？

一群人有共同的爱好，极有可能买同样的服务或者产品，当购物话题在群里面聊起来还能带来从众购买效应，这样高水平的社群运营者价值才能得到体现。

建设一个社群是需要付出巨大的时间成本和精力成本的，只凭兴趣



爱好而不求回报地付出是不现实的，或多或少都会受到主客观因素的制约和影响。所以你可以看到，免费得到的一般是低质的服务，收费才能得到好的服务。在社群运营里面，这个规则依然成立。

所以一个健康并能长久的社群是基于连接的自生式生态系统，它既能满足成员的某种价值需求，又能给运营人员带来一定回报，只有这样才能形成一个良好的循环。

#### (4)价值要有互惠互利的共生点

通过调研大量社群发展的案例可以看到，真正能长久存活下来且不用特别维持，还能很活跃的，是社群成员之间逐步建立了互惠互利关系。

因为一个社群就算有回报载体，但如果仅仅是一个产品或服务销售群，群员难免会对社群的商业化性质产生质疑。想打消成员的疑虑其实并不容易，但是如果社群运营者和群员之间的回报是相互的，那么社群的自运营生态才能真正建立起来。

像秋叶PPT的核心群，聚集了一大堆PPTer，秋叶老师有需求的时候社群成员会主动帮忙，秋叶老师有定制PPT的订单也会介绍、推荐社群成员去挑战，社群成员彼此之间也经常打赏、分享彼此的好作品，互相帮助扩大个人品牌的影响力，这样的群因为有了互利互惠的关系，长久连接的价值自然就显现出来。

### 3.社群的表现形式

有大家共同认同的价值观才能保持长期的连接，如罗胖的“U盘式生存”，趁早的“女性自己的活法”。那么这些价值观如何体现并落实呢？

#### (1)社群名称

名字是最为重要的符号，是所有品牌的第一标签、第一印象，所以要特别重视。

##### ①命名的3种方法

第一种方法是从现成的核心源头延伸出来，特点是与核心源头息息相关，从名称上并不能看出特别具体的信息。如从灵魂人物延伸：罗胖

的罗友会、万能的大熊的大熊会；如从核心产品延伸：米粉群、魅友家。

第二种方法是从目标用户着手，想吸引什么样的客户群体，就垂直地取与这个群体相关的名字，一般从名称上就能看出是做什么的。如行为：拆书帮；如爱好：爱跑团；如内容：干货帮；如理念：趁早、BetterMe大本营。

第三种方法是以上两种的结合。

如吴晓波书友会、秋叶PPT。

## ② 注意事项

好名字应该让人容易记住和传播，可以让目标客户群快速找到你。除非特殊原因，否则一定忌用宽泛、生疏及冷僻词汇等。

## (2) 社群口号

口号作为浓缩的精华，从产品、企业到品牌……一直都是重中之重。纵然口号有千千万万，但总结下来一般无非有3类。

功能型——阐述自己的各种特点或做法，用最具体直白的信息让所有人第一眼看到就知道你是做什么的，比如“猫的剽悍江湖”社群的口号是“读好书，见牛人，起而行，专于一”。

利益型——阐述该功能或者特点能够带给你的直接利益，能够为你完成某个目标做出的贡献，比如秋叶PPT社群的“每天3分钟，进步一点点”。

三观型——阐述追求该利益背后的态度、情怀、情感，该利益升华后的世界观、价值观、人生观，比如趁早社群的“女性自己的活法”。

我们可以看到，新品上市，一般主要的焦点是放在功能和利益上，尽可能减少用户的认知障碍，迅速占领市场，而一旦成熟起来成为大众熟知的品牌，其口号的三观意义就体现出来了。以BetterMe大本营社群为例，如图2-2所示。



图2-2

从中我们可以看到BetterMe大本营社群目前发展到了哪个阶段，任何一个产品，初期可能还有功能、利益的竞争，越往后越是三观尤其是价值观的竞争，如果有一天一个品牌所代表的价值观能够被大众接受一定就是王者，社群也是如此。

### (3)视觉设计

对于社群来说，尤其要凸显仪式感、统一感，那么视觉就是最基本的表现手法。

与社群相关的微信、微博、群……是不是都需要头像？做线下活动，是不是要布置会场？合影需不需要手持标志性的牌子或旗子？

所以围绕着社群的名称与口号进行视觉设计，比如头像、背景、卡片、旗帜、胸牌……不论是线上传播、线下活动，视觉都是最基本的认知，所以必须精心构思，而这一切的视觉设计的核心就一个，那就是LOGO。

以BetterMe大本营社群为例，其社群的LOGO含义如图2-3所示。

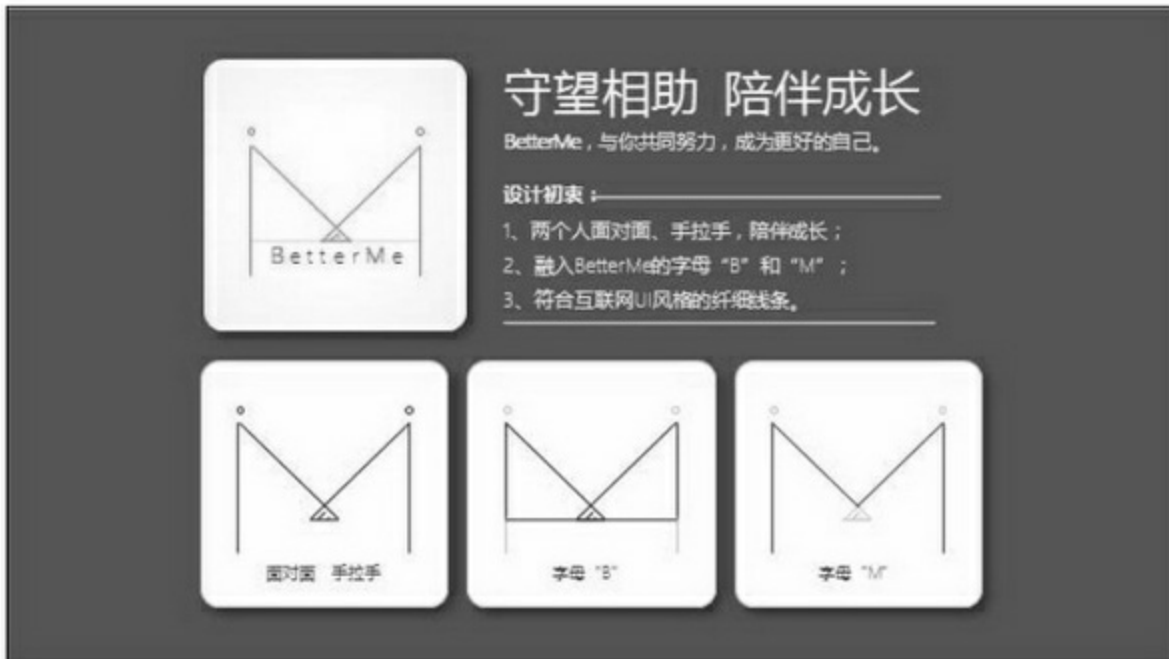


图2-3

LOGO设定好之后，所有平台的占位、活动的开展，基本上都以LOGO延伸，就像一家企业的品牌VI一样，可以在官方微博和微信、纪念品、邀请卡、胸牌、旗子、合影.....贯穿始终，哪里都要用，处处都需要用视觉强化品牌形象，如图2-4、图2-5所示。



图2-4



图2-5

目前常见的社群LOGO有两类，一类是已经非常成熟的企业或者品牌，在做社群的时候，会直接沿用自己的原LOGO；另一类是一般情况下原生态的社群，主要还是用文字，部分也会用一些核心人物或者理念延伸的卡通形象，如图2-6所示。

其次，LOGO要考虑分化性。一种是在主LOGO上加分区名称，如趁早读书会；另一种是在原基础上进行适当修改，如魅友家的各地社群LOGO，都会结合当地的地标或文化进行修改，但风格是一致的，如图2-7所示。



图2-6



图2-7

#### (4)黏性方式

增强社群黏性，可考虑从以下方面入手。

第一，形式。用某一种你所擅长的形式和成员持续输出、交流、互

动来不断强化共同的价值观，常见的有以下形式。

官方内容：如罗胖的脱口秀视频、60秒语音，趁早的“效率手册”。

互动形式：如群讨论、群分享、答疑、内部群送福利活动等。

周边产品：如秋叶PPT的3分钟微课程、行动派的日历等。

线下活动：如BetterMe大本营，不但每年固定与社群成员聚会加强感情连接，还会专门花时间培训加强能力连接。如图2-8所示，即为线下活动留影。



图2-8

第二，节奏。如罗胖的语音是每天早晨6点半，而且一定是60秒，小米的橙色星期五发布最新 MIUI。以固定的方式做类似的事情可以有节奏地连接，形成固定的使用习惯，对下次产生预期，进而逐步提高参与度。如图2-9所示。



图2-9

### (5)主动洗粉

前面提到，社群的三观必须鲜明，因为社群如果要提高凝聚力，就不能什么人都引入，要引入具备共同认可的三观的人。

有必要时，必须放弃一部分人群，在业界有个专有词汇，叫“洗粉”，指通过某种内容手段把与社群三观不匹配的“粉丝”给洗出去。

当然主动洗粉这种策略建议慎用，与其一开始随便引入，后期洗粉，不如一开始设置好进入门槛。

#### 实战训练

2014年7月，宋小迪创建了小而美的婚恋平台“连理枝”，主要形式是通过三对三的方式给参与者更深入了解、发现的机会，进而有望“共结连理”。

但运营到后期，发现活动并不容易做，正处瓶颈期间的宋小迪写的几篇文章突然爆红网络，她开始重视微信公众号的经营，并建立起了以内容为核心吸引力、以女性为主要目标的线上社群。

“连理枝”有一个核心的词汇叫“对味”。宋小迪说，“所谓对味，就是三观和审美一致”，她围绕“对味”来确定运营方向、把握传播脉络，将分布在不同城市的有个性追求的女孩连接起来，宋小迪把她们按照地区划分后成立了20多个群。



但是随着加入的人数越来越多，也为运营带来了挑战，维护成本特别高。一些人只是通过看一篇文章好奇而来，其实根本不是“对味”的人。

在宋小迪看来，真正的社群不是人越多越好，而是人越对味越好。因此，宋小迪采用了筛选粉丝的做法。

她剔除了很多对明星认知极端化、审美品味不高、不认可二手包交易等三观不一致的人，而把那些和她的调性相符，认可她的文章所传递的态度的人留下来。

请思考：“连理枝”的“同好”是什么？能够提供什么价值？宋小迪是如何维持“同好”的？

## 2.2 结构——无规矩则不成方圆

---

在社群的结构方面，有两个主要组成部分，一个是“成员结构”，另一个是“社群规则”。

### 1.成员结构

#### 课堂讨论

网上流传这样一个笑话：

一个成功的微信群一定包括这样的一些人——一两个风姿不减当年的万人迷，三四个逐渐转型成功的学霸，五六个不甘老去的世俗愤青，七八个三天两头晒食物的吃货，若干个喜爱摆各种姿势拍照的潮人，众多宁愿潜水也绝不退群的呆粉，几个有事没事经常对掐的好友，时不时蹦出几句冷幽默的疑似思想家，掌握各种小道消息的所谓政客，几个个性张扬爱发段子的奇才，几个热心服务的小助理，几个时常作诗唱歌怡情养性的文艺少年，一个内心强大包容、爱发红包的群主……

你觉得这个笑话有没有道理？这给我们什么样的启示？

这个笑话虽然搞笑，但似乎说出了社群运营的一个秘密，那就是群里面的成员必须有不同的特质，因为不同特质的人在一起，才能创造各种趣味和可能，才会让群丰富起来。

没有多元化的社群群员，就很难共同进化出好的社群生态——这称为社群生态中的“杂交效应”。

如果一个群里都是同样个性的人，这个群一开始可能会让人觉得兴趣相投，过一段时间反而会让人觉得单调乏味。

社群的成员要“同频”，这和“多元化”并不矛盾。一个热爱学习成长的人，可以是外向的，也可以是内向的，个性和需求并不是冲突项，而是包含项，“同好”是社群存在的意义，“多元化”是社群持续的根本。

总而言之，在一个运作完善的社群中，有以下多元化的角色。

#### (1)创建者

社群的创建者一般具有的特质包括：人格魅力、在某领域能让人信

服、能号召一定的人群。除此之外，他还要具备一定的威信，能够吸引一批人加入社群，还能对社群的定位、壮大、持续、未来成长等都有长远而且正确的考虑。比如秋叶老师正是由于他在PPT领域的影响力才聚集了他核心群的成员，后来一起做课程、建学员群也都是按照他的规划一步步实施的。

但是社群的创建者必须得有威严、有影响力吗？也不尽然。拿BetterMe大本营社群来说，创始人陈慧敏就是一位温文尔雅的女性，建立BetterMe大本营群的时候她还是位全职太太，没有任何网络影响力。

她说读书的时候有件事对其影响很深，当时班里有很多人才，谁也不服气谁来管。当时班里有位女生，虽然她并没有高超的才能，但是能让所有高手都愿意听她的安排，大家其乐融融就把活干好了，这其中最主要的原因是她没有攻击性。

因为她真正服气谦虚谨慎，认真从别人身上学习精华。只有真正从内心深处认同自己在很多方面不如别人，才能真正以学徒之心接受别人的意见，同时也能获得大家的尊重。

## (2)管理者

作为社群的管理者，需要具备良好的自我管理能力和以身作则，率先遵守群规；有责任心和耐心，恪守群管职责；团结友爱，决策果断，顾全大局，遇事从容淡定；要赏罚分明，能够针对成员的行为进行评估并运用平台工具实施不同的奖惩。

社群管理的难度相比于线下其实不但不轻松，经常还会更麻烦。无论线上还是线下，管理的道理其实是相通的，线上还会经常遇到一些新的情况、新的问题，这就要考验社群管理者的应变能力。

管理者还要能挖掘与培养核心社群成员，组建一个核心管理团队，遇到困难，想到一些主意，可以先放到核心群进行头脑风暴，各种天马行空的主意就像火花一样碰撞。一件看上去特别艰巨难以完成的事情，分解到多人后，解决效率就提高了许多。

一旦社群大到一定的规模，连管理者都可以组成一个社群了，如图

2-10所示。

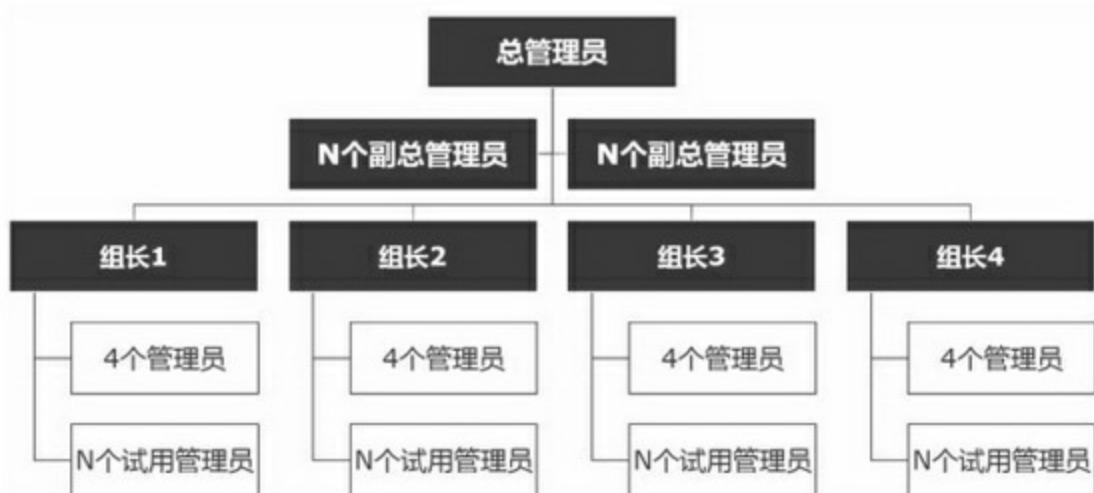


图2-10

比如太平人寿的PP琪社群，成员人数规模超过了5万太平人寿的企业员工，管理团队自然小不了，所以管理者还要分成这样几种类型：

试用管理员——初级的群管理，包括提醒新人规范群昵称、统计每日问早数据；

管理员——试用管理员考核期满之后可以晋升为管理员，主要引导群的原创分享；

组长——组下达到4名管理员可以晋升为组长，每位组长负责一个群，负责群的活跃度和群聊质量；

副总管理员——一位副总管理员负责4个大群，也就是下面有4位组长，更多地分担总管理的管理成本，汇总统计整个社群的每日数据(问早数据、干货数据)；

总管理员——负责整个社群的管理活动，搭建群的管理架构，注入本群的文化基因，制定群每一个阶段的活动，负责整体的社群输出内容。

### (3)参与者

作为社群的参与者，不强求步调保持一致，其风格是可以多元化

的，多元连接才能激发社群整体的活跃度，进而提升参与度，一个生命力持久的社群，需要每一位成员的深度参与。

在参与者中，建议分成高势能、中势能和普通势能3个维度。在比例上，高势能者占5%，中势能者占15%，普通势能者占80%。

### 课堂讨论

为什么要分比例？都是牛人不好吗？

一个社群中如果都是同一个能量场的人，并不是好事。

如果都是高势能，容易变成联络群；

如果都是中势能，没有上升的榜样；

如果都是普通层，容易变成灌水群。

从某种意义上来说，前两种角色共计20%，但基本上决定了该群的80%的质量和能量，这也是遵循了二八定律。

如果要建设一个健康发展的社群，应该是有在不同领域势能都很强大的人物加入，分别吸引势能稍微低一些，但也很活跃的人参与，在一起通过跨界组合创造出在自己领域难以达成的成果，这才是社群最有趣的地方。

社群的运营者，应该努力让社群成为有不同势能的人交换势能的平台，在平台上完成跨界合作，这种合作的能量整合起来，又可以吸引第三方参与合作。

这样就可以让社群搭平台，牛人来唱戏，企业来买单，群众来参与，多方共赢。

如现在很多社群把普通人整合起来，变成N个大群，这样就有信心去邀请大咖来做免费分享，大咖的免费分享又是给普通人的福利，持续运转下去，就有企业想做借势营销。

### 课堂讨论

除了前面提到的，你觉得社群中还应该有什么样的角色？回忆一下，平时群中最热闹的时候会是哪几种场景？

社群中最热闹最活跃、成员参与度最高的时候，经常是发巨大福利

或有冲突争论的时候。

所以，社群甚至可以引入温和反对派人物制造冲突，因为社群要有“使命感”，而使命经常源于某种“冲突”，通过营造冲突来强化使命，每一次冲突的解决都是社群的一次进化。

#### (4)开拓者

社群的核心是人，资源是人，只有把在社群中的资源充分利用到位，才能真正发挥出社群的潜力。

所以开拓者要能够深挖社群的潜能，在不同的平台对社群进行宣传与扩散，尤其要能在加入不同的社群后促成各种合作的达成。因此，要求开拓者具备懂连接、能谈判、善交流的特质。

#### (5)分化者

分化者的学习能力都很强，他们能够深刻理解社群文化，参与过社群的构建，熟悉所有细节。

## 2.3 运营——让社群生态变得丰富

---

### 1. 平台选择

#### 课堂讨论

你平时主要活跃的群在哪个平台？

我们在前文提到过，社群并不一定就要借助微信建设，微信仅仅是一种便捷高效的沟通工具，很适合用于社群运营而已。

社群的交流一定要选择一个运营平台，这个平台可以是论坛、QQ群、微信群、YY群，也可以是MOOC学院，还可以是这些工具或者平台的混合体。

具体哪一种社群运营载体更好，要根据社群的定位和运营规则来确定。

#### (1) 从使用功能的角度进行选择

主流的群沟通平台是QQ和微信。一般来说，人数不多的时候两者都很好用，但是一旦群人数众多，QQ群的优势就显现了出来。一方面微信群的上限是500人，QQ群可以达到2000人；另一方面，QQ群有群文件、群视频、禁言等多种管理手段，有利于社群的维护。QQ群、QQ讨论组和微信群三者之间的对比，如表2-1所示。

表2-1 QQ群、QQ讨论组和微信群项目对比

对比项目	QQ 群	QQ 讨论组	微信群
规模	<p>现在购买超级会员后可以组建 4 个超级群，每个群 2000 人。500 人群随意建，1000 人群可以建 8 个</p> <p>现在普通用户最低可以开 5 个 200 人群。最高权限开通年费超级会员达 SVIP8 等级后，可额外开 8 个 500 人群，4 个 1000 人群，3 个 2000 人群。2000 人群目前可以付费开通</p>	<p>正常可以创建 100 人群，根据会员等级不同而增加</p> <p>创建的组数目前没有限制，半年内(6 个月)一直没有成员发言，即会过期</p>	<p>早期只能创建 40 人群，群数量没有限制，现在普通用户可建立 500 人群，100 人以内群可扫描二维码进入，100 人以上的群需要邀请进入</p>

续表



对比项目	QQ 群	QQ 讨论组	微信群
数量	群人数低于 500 人可创建多个，不超过剩余好友上限 普通用户凭借等级开通，最低可开通 5 个 200 人群。普通用户最高可开通 5 个 200 人群，另加 4 个 500 人群	一个 QQ 号可创建和可加入的讨论组数量没有限制	随时创建没有限制
结构	<b>金字塔结构</b> 有一个群主，群主可以设立管理员，只有通过管理员同意才能入群	<b>环形结构</b> 有创建者，每个人的关系平等，都有邀请权限。创建者可以踢人	<b>环形结构</b> 有创建者，每个人的关系平等，都有邀请权限。创建者可以踢人
权限	群的管理员拥有更大权限，可以语音、视频、传文件等	群员之间权限平等。只有创建者能踢人，实行邀请制度。可以语音、视频、传文件、发起演示白板	群员之间权限平等。只有创建者能踢人，实行邀请制度，微信群主可转让，可设置群聊邀请确认（需群主确认才可邀请朋友进群）
运营规则	有匿名、群等级、改名、群@、群公告、禁言、群投票，群作业，群活动等各种运营规则。支持红包以及群收费	更多为工作设置，没什么运营规则，可以升级为群。支持群红包，AA 收款	有群公告、群语音聊天、群位置共享等功能，支持红包和群收款
共享	可传文件，有公告板、相册、文件共享、演示共享，基本不屏蔽其他网站的链接	可传文件、发链接、无文件共享、无演示共享，无公告板	传文件的效率不高，屏蔽部分链接（如淘宝）

现在QQ群的很多细节做得越来越好，而且非常倾向于社群的运营。如很多社群运营者最烦的是有人打着入群学习的旗号来打广告，但提前是你又不知道，陌生人的情况又摸不清。但是QQ逐渐已经有了一些提醒功能，如图2-18所示。

QQ的“附近的群”可以根据距离远近、分类、主题对社群进行搜索，如图2-19所示。



图2-18



图2-19

(2)从用户习惯的角度进行选择

课堂讨论

如果今天有一款产品，标准用户主要是“95后”，你会选择什么平台？

如果今天要做个活动，想吸引的主要是“95后”，你会选择什么平台？

如果今天要建个社群，想聚集的主要是“95后”，你会选择什么平台？

很多人问，以上平台不应该选择微信吗？你真的以为QQ不活跃了？也许是你老了。其实现在QQ的活跃人数和微信的活跃人数不相上下。现在的中学生都习惯用QQ，他们认为微信都是大人玩的，如图2-20所示。

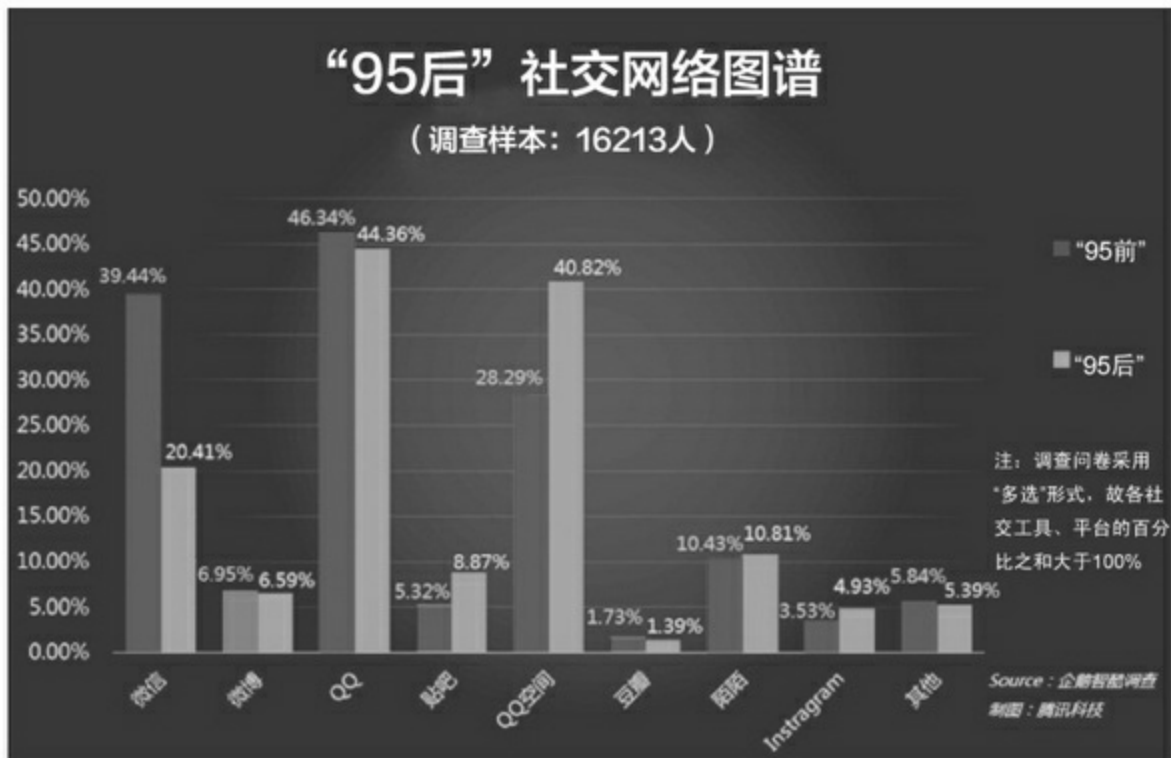


图2-20

本书的作者@秦阳在2015年年底应邀作为嘉宾在苏州的TEDx进行演讲，当时演讲嘉宾一共有10个人，其中有两个“00后”的小姑娘做英文演讲，非常出色。

演讲结束后，几位嘉宾相互留下了联系方式。秦阳掏出手机打开了微信，两位“00后”打开的则是QQ。几位嘉宾演讲后发布社交状态，秦

阳发在了微信朋友圈，而两位“00后”发布的地方是QQ空间。

### (3)从商业经济的角度进行选择

#### 课堂讨论

你遇到过“付费才能入群”的情况吗？具体的流程是怎样的？这些流程有什么问题吗？

虽说很多社群都开始走向商业化，但是付费的方式一般都寄托于额外的一些操作步骤。微信群本身是为了社交，群付费模式并不是特别方便，而商业社群的探索是基于付费模式来设计运营规则。有的社交软件已经开始尝试纯商业社群，如支付宝下的群种类。

以“经费群”为例，群主可以设置入群条件，而条件就是付费，这对于商业社群来说非常有用，如图2-21所示。

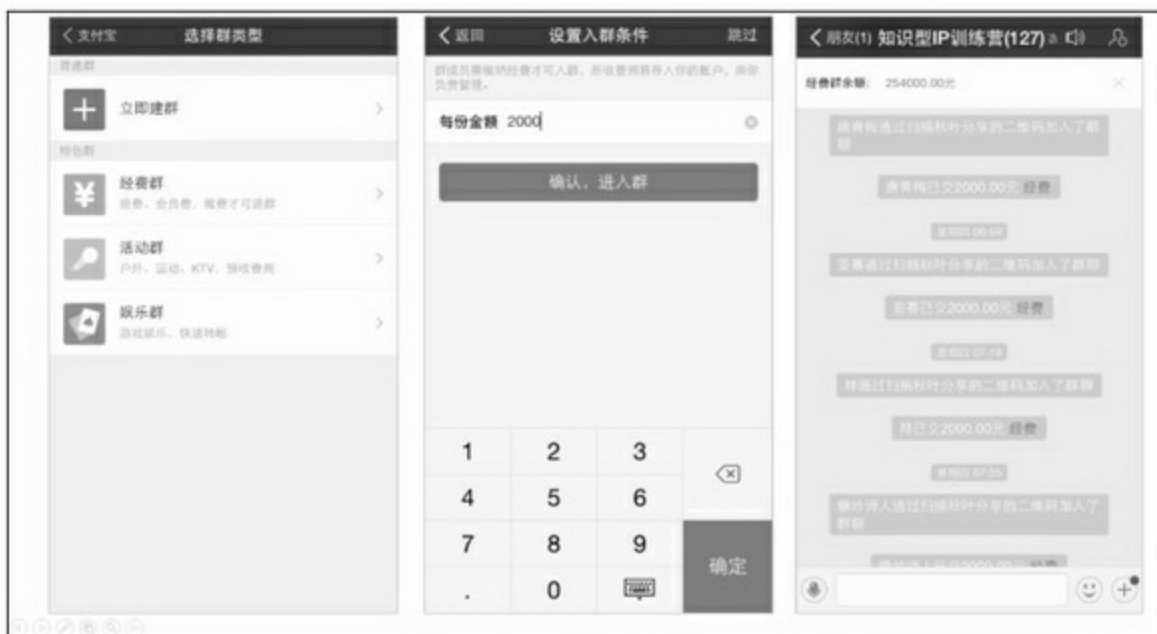


图2-21

“经费群”这个设计有很多显而易见的使用场景，如能讲课、能分享的老师们可以收费讲课，而不用专门找个小编一个个先微信支付，核查后再手动拉入群中。

有了支付宝经费群，扫码直接付费进入，省人省事省时间；组织小

型私募也简单了，众筹组织者方便了……

因此，如果一开始就准备建设付费社群，完全可以考虑支付宝群，因为支付宝群天然具有收费便利的优势，支付宝其他群的管理功能也足以满足日常群管理的需要。

#### (4)从跨多平台的角度进行选择

社群规模变大后，进行群交流分享就需要解决跨群同步的问题。目前基于群的在线分享工具大量出现，常用的跨群分享平台有千聊、红点、朝夕日历等。

#### 课堂讨论

群分享是通过机器人同步嘉宾分享内容。如果要做跨群分享，嘉宾有可能在两三百个群里同时讲吗？

答案自然是“不可能”。因此，有的人就在每个群里拉入机器人小助手，这样一来，就可以让分享者的语音同步扩散到100个群、200个群、300个群。这种机器人工具对社群运营而言，一方面大部分群员缺乏参与感，另一方面对话题不感兴趣的人还认为受到了刷屏干扰，因此并不是特别好的群运营工具。

如果需要解决跨群分享问题，可以考虑千聊这样的微网页工具平台。千聊是一款基于微信公众号的H5，只需要发起者关注公众号就能发起一个讲座。千聊直播创建起来方便快捷，一分钟就可以完成操作。支持语音、图文、链接、视频。不需要安装插件和App。支持万人同时在线，可设置观看密码，内容实时保存，支持一键导出。用户可以互相送礼、打赏，通过评论来发表自己的看法。千聊还适用于各种培训、课程、脱口秀、聊天室、图片分享、旅行直播及活动直播等。

千聊最吸引眼球的亮点在于：听众可以在嘉宾分享的每条内容后进行打赏，增加了彼此的互动与参与感。而且千聊直播页面的右上角有一个弹幕区域，嘉宾可以在评论区对听众的评论或提问内容进行“上墙”操作。被上墙的内容会展示在直播区，所有的人都能看到；分享结束后，连同嘉宾的分享都会被保留在直播间里。

除了是基于微信平台的免费直播，千聊论坛的影响力也很大。据了解，千聊论坛系统上线不到两个月，就有超过500家公众号接入该系统，覆盖粉丝用户1000万。千聊创建的微信公众号论坛也可以直接转发到朋友圈。从朋友圈点进去，用户可以直接进行跟帖。对于公众号运营者来说，可以把这个论坛的链接置于自定义菜单，为公众号的粉丝们营造一个参与感更强的“微社区”。不同的公众号之间，粉丝也可以互相交流。这些粉丝也可以在公众号论坛上产生原创的内容，从而增强了粉丝黏度。

红点直播也是众多直播工具中的一种。红点可以嵌入微博、微信公众账号、网站、移动App等各种主播可能使用的平台上，创建频道和千聊一样非常方便；听众获取链接或者输入频道号后也可直接收听直播，在直播频道内聊天交流、向主播提问，让直播活跃且富有趣味性。红点直播有App的支持，创建者可以开启成员禁言、直播密码等功能，让直播具有私密性。录制完节目可以直接发布成动态，并且节目支持下载和上传；也可以对成员进行分组直播，只有分组的成员才能进入直播间。

## 2.种子用户

从0到1的难度大大高于从1到N，因为在前期得到的种子用户的质量以及从中获得的价值，是整个社群运营的关键。种子成员的寻找和维护应该与社群规则的制定同时进行，把从种子成员那里得到的经验和教训作为制定社群规则的参考，这非常重要。

社群的第一批种子用户有以下这些寻找方式。

### (1)真爱聚拢法

社群一开始找人时其实很难，没有人氣的群是没人愿意加的。最开始的方式只能是邀请自己的朋友以及朋友的朋友，只要先进来，帮忙撑场面，有了基础的量，再慢慢通过活动、分享等吸引更多的人加入。

此外，可以从老用户以及真爱粉中挑选，要更多地留意那些喜欢产品、常来互动、多次购买并推荐给朋友的用户，这样的用户需要客服人员在平常的接待过程中及时发现。在沟通或回访客户的过程中不只是谈

产品，更要沟通感情，深度聆听客户的需求与反馈，并与他们成为朋友。

如最初做小米手机系统时，雷军下达了一个指标：不花钱将MIUI做到拥有100万个用户。于是，MIUI负责人黎万强满世界进手机论坛，找资深用户；几个人注册了上百个账户，天天在手机论坛灌水发广告，并精心挑选了100位超级用户来参与MIUI的反馈。

真爱粉们难免在一些看问题的角度上不够客观，因此一些有想法、能提意见，甚至有一点点“刺头”的人，也是种子用户应该考虑吸收的对象。

## (2)影响力聚拢法

一般来讲，只要有“同好”，就有建立社群的基础。在“同好”的基础上，如果能够有一个具有一定影响力的领袖振臂一呼，组建最初的社群班子就比较容易一些。

通常来说，在某一领域拥有影响力的个人和组织，更易建立起垂直领域的社群。很多企业建立社群的尝试失败，就是因为群里没有灵魂人物。一位普通员工建立100个群，顶多是100个微社区，除非这个人真正具有影响力。

对于企业而言，做一个社群最大的难点就是，精神领袖很难是企业，必须是人。但是企业可以结合自己的产品找到产品的发烧级玩家，让这样的玩家成为自己运营的社群里的精神领袖，这样就可以完成社群领袖的培养。

如秋叶通过论坛、博客、微博等方式积累起一定的个人影响力后，先通过发起“一页纸PPT大赛”的方式发现高手，然后邀请他们加入QQ群，慢慢培养成员之间的感情。

## (3)线上标签筛选法

互联网上有大量可以聚集某一特征人群的场景，如通过线上一场某主题的分享吸引，如在某一人物的微博下热评的粉丝中逐个邀约，如寻找某种特定风格网站的用户……找好自己的定位，寻找这些场景，通过

互动连接他们。第一批成员聚集起来或许会花一点时间，但是打好基础是非常划算的。如新浪微博通过微博标签筛选出微博高校教师，组建了一个高校教师微博群，来引导大家互相认识、交流、投稿。

#### (4)线下场景切入法

有一个做母婴类专营店的朋友用了15天时间，通过建立社群的方式完成了12万元的销售，他是如何做到的呢？因为是做母婴用品的，他自己也没有互联网上的资源，所以就选择从线下场景切入，用场景找到潜在的目标顾客。需要母婴用品的人在购买之前会去哪儿？妇幼保健院、儿童娱乐场、早教中心……通过这些线下场合很容易找到他们。然后通过“入群就送价值58元的公仔书包”这样的方式，10天就建起了300多人的妈妈群，不但极其精准，而且都在线下见过面，信任连接更强。

在送礼取得信任的基础上，他先进行了试探性销售——价值300元的家庭摄影在群里只需98元就可以获得，一个月后安排拍照，拍照结束后返还98元。这一下子带来了127位社群付费客户。这个98元返还的意义就是试探性销售，以降低消费门槛，获得更高的信任授权，有了信任授权就有利于提高单价。要知道，当消费者开始愿意在你这里为一个低价位产品买单时，就意味着倾向于在你这里消费更多的产品。随后，他以6折的尿不湿为流量产品完成到店导流，有237人到店消费，销售额共计12万元。这家连锁店就这样用O2O模式为社群做导流，在传统零售业不景气的环境下做到了销售额增长翻倍的成绩。

#### 实战训练

社群达人V先生设计过一种“快闪群”的社群玩法，如图2-22所示。

他先在自己的朋友圈发一个群聊二维码，说明建立该群的目的(如讨论某个热点新闻、推荐好的文章、用方言读诗等)，并附有加入此群的规则和要求。

一般情况下，快闪群在晚上8:00—10:00间发起，每期会存活3个小时左右，到了时间点就解散。





图2-22

据V先生描述，“快闪群”的活跃度很高，质量也不错，原因如下。

第一，晚上8点也是大多数人在忙完工作后比较充裕的时段，与不同的人聊一些有趣的话题，其实也是一种休息。

第二，由于有时间限制，成员就有了一种“仪式感”，所以成员都比较珍惜，参与度就比较高，发言的质量也很高。

V先生通过朋友圈不断地发起不同主题的快闪群，其实相当于搭建了一个供了解每位参与者的性格、行业、爱好等的平台，大家通过不断参与各个快闪群，相互连接，碰撞出机会。

请思考：V先生的快闪群是如何选择平台和吸引种子用户的？在提升活跃度方面又给了我们什么样的启发？

## 2.4 输出——形成社群的对外品牌

---

### 1. 打造社群品牌自媒体

要做到好的输出矩阵，需要“四化”。

#### (1) 全民化——全员开花而不是一枝独秀

##### ① 社群中的核心人物很关键，但绝非全部

当社群的每个成员在群体内展示自己的智慧、能力时，社群的价值才能不断提高。全员开花才是社群，如果仅仅一枝独秀，迟早会削弱核心人物的能量，加速群的衰亡。

如秋叶PPT的69群，这批社群成员一起写高质量的微信公众号文章，一起出有价值的课程，一起写一本书，一起策划讲座，一起举办线下活动。这些都是在输出。

在微信号秋叶PPT运营早期，秋叶团队通过内部约稿的模式，提前准备了几十期干货教程和PPT等，吸引第一批微信粉丝加入，同时通过不同的累积和汇总，整合为免费的电子书《秋叶PPT：三分钟教程》，提升了微信的影响力，解决了原创内容输出的问题。

核心群中的成员也为纸质书《和秋叶一起学PPT》的升级改版提供了源源不断的素材，甚至直接升级为书的署名作者。

在与书配套的网络在线课程开始运营后，优秀的PPT社群成员又成为微信运营号、学员群的答疑老师，如图2-23所示。

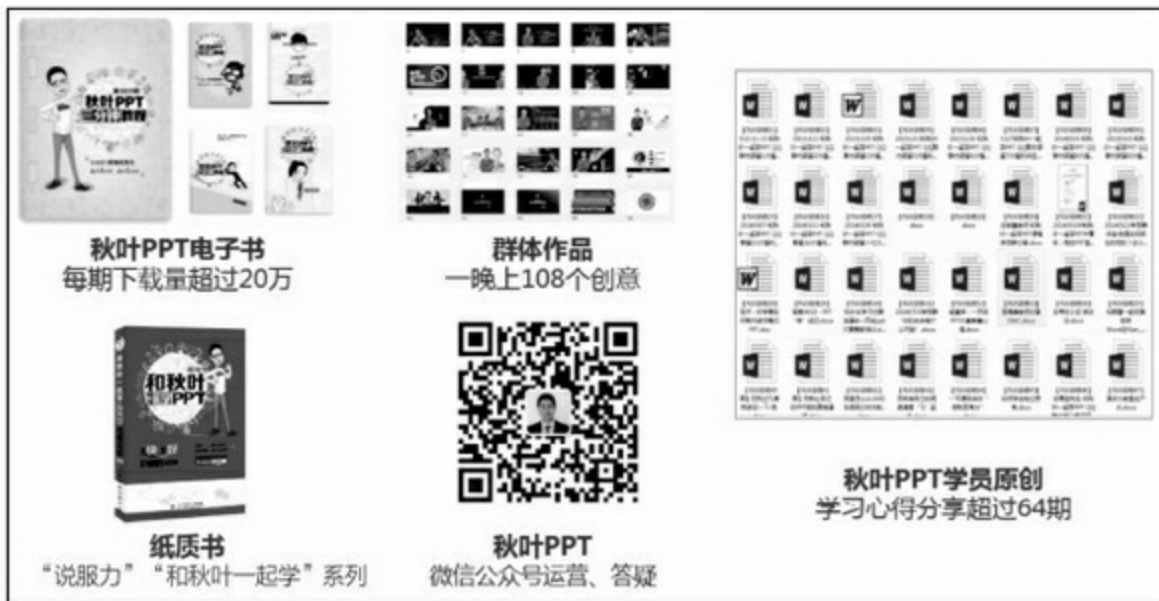


图2-23

## ② 要下功夫扶持社群核心成员，构建影响力

很多做社群的人想打造自己的品牌影响力，却舍不得花精力扶持社群核心成员。其实，单点的影响力经常不及多点形成的矩阵面。

如在“和秋叶一起学PPT课程”促销期间，大家提前就定好了发布时间，合理推送促销信息。只要你对PPT感兴趣，就算你从不关注秋叶，但总有一款你喜欢的风格的公众号，如图2-24所示。

## ③ 一个社群要进行群体进化，就要让普通群成员也能输出

怪木西西的社群“西瓜会”有一条入群规则，“入群请推荐：一本书+一个工具(网站/App/公众号)+一条西瓜会玩法”。这样的群规让每一个成员从入群就开始输出，贡献出自己的价值。



图2-24

秋叶PPT团队一开始就思考如何让群员从“观察者”成为“行动者”，参与到社群的运营中，使群体逐渐进化为一个爱学习、爱行动、爱分享的进步社群，这其中典型的例子就是其品牌活动“群殴PPT”。

2015年初打造的“群殴PPT”活动(“群殴PPT”网址：<http://www.qunoppt.com>)，一开始没有太多的人参与，到现在每期最多有300名学员及网友参与。到2016年第一季度，60期“群殴PPT”活动参与输出的总人数超过5000人。这些人是社群逐步品牌化的关键力量，差不多是当时学员总人数的15%。

“群殴PPT”已经成为秋叶社群的一个品牌活动，吸引了爱动手、爱设计的人，也通过他们的优秀作品吸引更多的人加入课程学习，成为社群的新鲜力量。大量的输出带来了可观的流量，现在“群殴PPT”已被一些品牌认可，要和秋叶PPT约内容植入，这说明社群推广的力量得到了市场的认可。

## (2)激励化——好的输出要及时给予激励

输出的内核最好有合理的回报，不然群员的热情迟早也要减退。如“秋叶PPT”69群中有一半的社群成员开通了微信公众号，基本上都拿

到了原创资格，之后就可以获得成员和读者的赞赏。

这些公众号可以形成秋叶PPT的矩阵，联动输出有很大的扩散能量。但让一个人坚持写微信，激励他坚持下去的力量一开始是阅读量和涨粉的数量，接下来就是“赞赏”。哪怕你的阅读量不高，但是如果你写了好文章，读者特别是社群成员互相赞赏，社群成员之间的爱就会通过赞赏表达出来，社群的输出也就更加容易坚持。

因此，秋叶老师一有时间就把社群成员的微信逐个看一遍，对写得好的，通过打赏5元、10元及小额红包激励。金额虽不高，但这是让这个社群成员感受到激励、变得更有凝聚力的好方法。

### (3)品牌化——持续稳定的产出打造了品牌

系列化输出能够让社群形成品牌效应，吸引更多高质量的有同好的人主动加入，让社群的质量更高。

如在全国各地经常用“吴晓波书友会”的名义举办线下活动。通过互相分享活动经验，社群的声势越来越高。

如罗辑思维的“罗友霸王课”，也是罗友组织的分享活动，在全国各地用同样的品牌坚持运营，慢慢地积累了自己的知名度。

如果一个社群不是有意识地打造一个或几个品牌活动，让别人一看到这个活动就联想到其背后的社群组织，那么这个社群的生命力也是堪忧的。

### (4)生态化——资源整合循环成闭环系统

太平人寿的“PP琪”的运营就形成了一个完整的闭环，如图2-25所示。社群输出的干货要有展示的窗口，因此社群必须建立与之相关的微信公众平台，在社群内输出的东西要通过微信公众平台去展示。

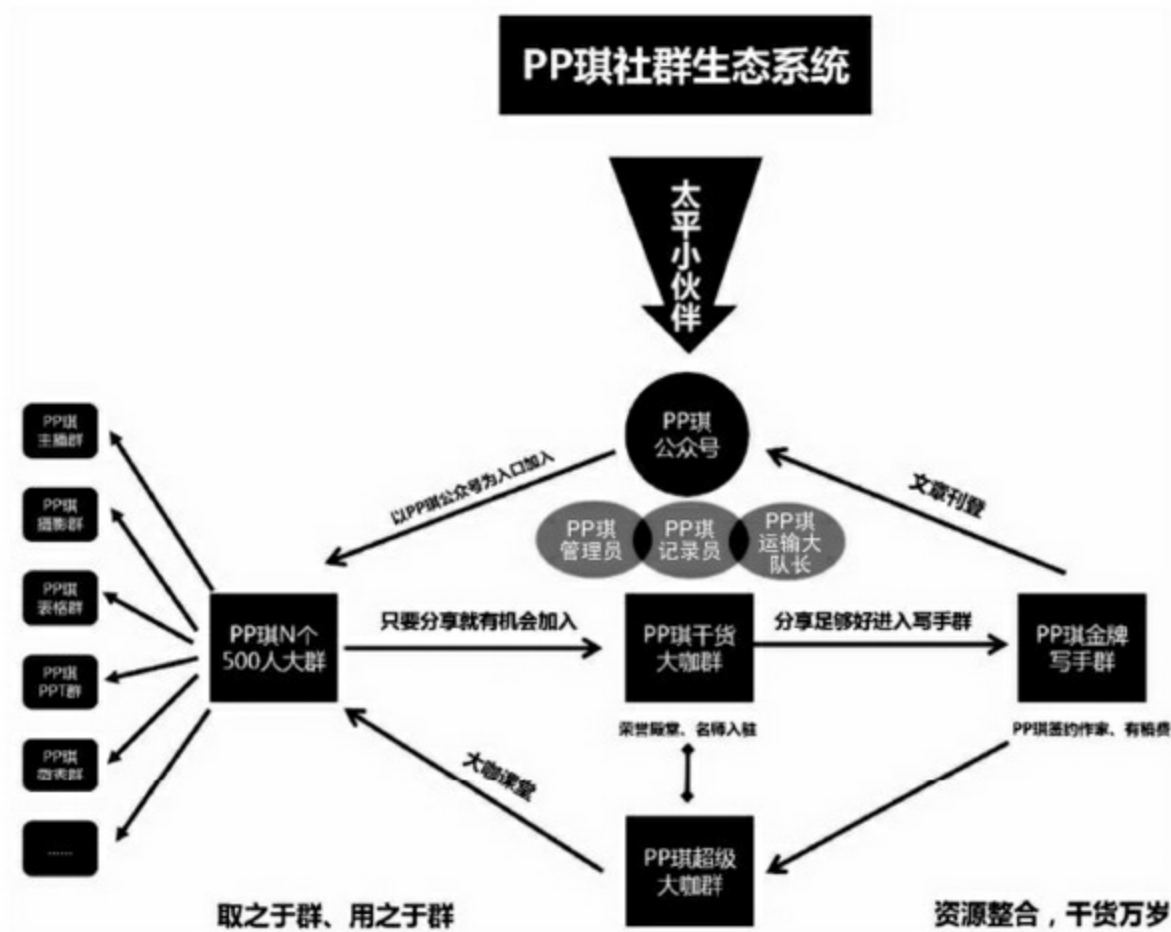


图2-25

### (5)可视化——打造社群兼顾内外的名片

未来的社群会越来越开放，而且会不断追求对外可视化。

未来的社群应该做到：让别人一目了然地看到一个社群的能量。

今天的社群对外宣传，大都是通过一个名称、一个LOGO、一个简略的介绍。但在一个群的内部，其实大部分群员之间根本没有交流。

没有充分交流的群，只是单向输出，人再多也不可能变成社群，要想进行有质量的交流，至少得知道和你对话的人是谁。如果连一个社群内部的成员都互相缺乏了解，这样的社群即使快速扩大规模，也不会具备能量和黏合力。

课堂讨论

假设在一个80人的小群里，所有的人要在群里一个个做自我介绍，你会一个个看完吗？

如果加入了几个新成员，为了增进相互了解，又该如何做自我介绍？这几个人向群成员介绍自己是没有问题的，但原本的80个人如何向新来的几个成员介绍自己？再来一轮吗？

再来一轮这显然不现实。

一个小群的自我介绍尚且如此困难，那如果这个群有500人呢？大部分群员连自我介绍的机会都没有，那么他们如何才能成为相互熟悉的人，进而变成社群呢？过去似乎只有一种方法——参与线下见面。但这样做的成本非常高。

因此，要充分理解社群运营的难度，很多小的细节会阻碍社群的形成。

知识型IP训练营、BetterMe大本营社群便使用百度脑图工具完成了社群可视化脑图。百度脑图有3个重要的优点：可以无限扩充、可以实时更新、可以添加超链接。利用这3点，针对社群可以做以下几件事情。

### ① 打造社群云通讯录

可以把云思维导图变成云通讯录，方便大家彼此了解。只要群友提交一个百度脑图自我介绍就可以连接到社群脑图上，以后只要他的个人脑图有变化，社群的脑图就能同步实时更新。

以BetterMe大本营社群为例，他们把社群成员进行分类，再把主要信息在百度脑图中展现出来，方便大家连接到专业人士，如图2-26所示。



图2-26

在百度脑图里查看具体的个人信息，就可以看到这个人的特长，还有访问他的各种网络主页的链接，如图2-27所示。

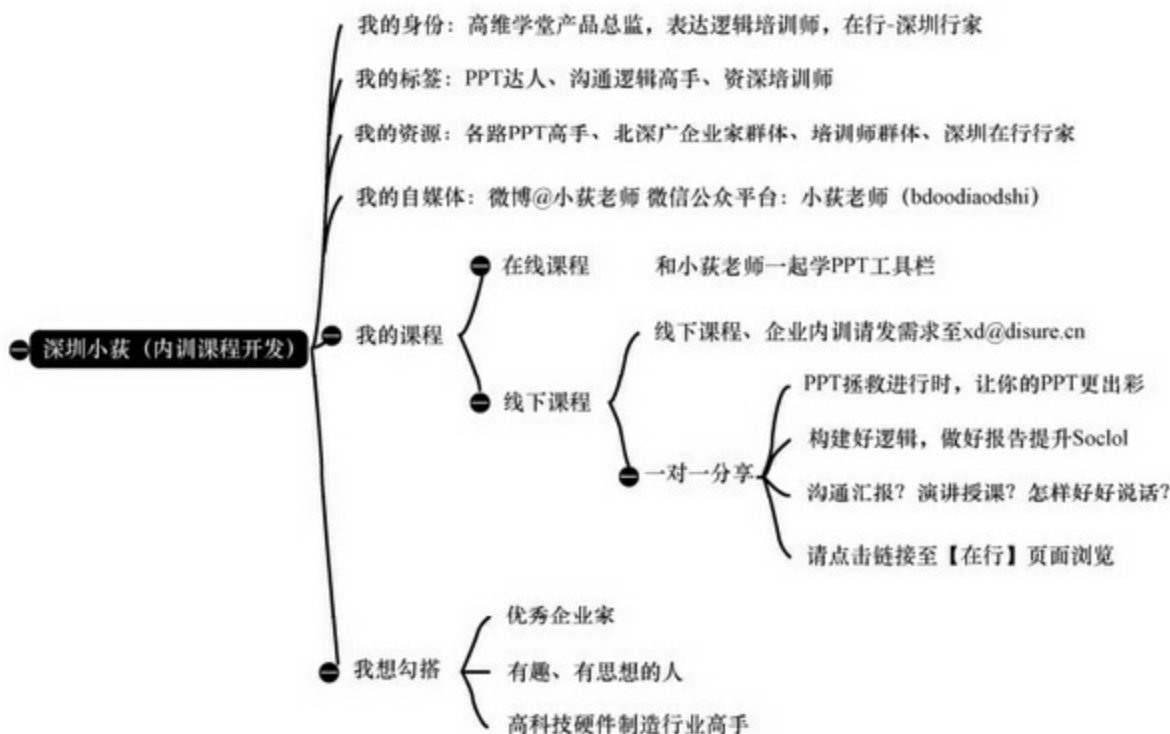


图2-27

这样，社群里各方面有才能的、希望打造个人品牌的群友都可以向社群提交自己的脑图链接，并超链接到社群的脑图中；群友只要更新自己的脑图，社群的脑图也能同步更新。而希望连接社群，从而找到这个社群内相关领域的达人，也能通过脑图相对方便地找到自己想要结交的人。

## ② 打造社群云智库

解决可视化展示社群内有才华的人的问题，这是社群可视化的开始。

一个社群如果运营得好，就得让群体不断有好的输出。例如，分享的总结、好的思维导图，那么这些群里面好的输出如何才能实现共享



呢？

这些群分享，往往以碎片化的形式存放在微博、微信或者其他网络媒体中，如果新加入的社群群员要了解历史输出，查找起来是一件痛苦的事情。能否整合分散在微信、微博等媒体里的社群输出，让其中优质的社群输出能够持续共享下去呢？

支持超链接的百度脑图提供了一个新思路。百度脑图支持超级链接，意味着它可以把历史优质分享都链接到一个脑图中。百度脑图不断更新新的分享链接，静态的脑图变成了动态的思维导图，思维导图也变成了社群共享知识的载体。

当社群建立自己的社群智库，通过思维导图把碎片整合到一起时，就能打造视觉化呈现社群集体输出干货的模式。随着社群有质量的输出壮大，这个脑图也会越来越大，最后变成社群的知识树，如图2-28所示。



图2-28

BetterMe大本营社群通过脑图，把过去举办过的活动、作品和文章等同步更新在脑图里。还可以根据需要不断延伸拓展。

不同于过去通过长篇文章进行介绍，现在通过脑图可以把社群各方面的资讯进行立体展示，外界的人可以短时间内迅速定位，找到自己感兴趣的内容。

### ③ 打造社群云名片

在结构部分完成了成员的可视化，在输出的部分完成了积累的可视化。

当鼓励社群成员把这些优质输出以脑图的形式共享出去时，这就是一个社群的云名片。不只是提供一个二维码，也不只是一个名字、一个

概念，而是从此开始成为立体知识树，如图2-29所示。

如果有人希望了解BetterMe大本营社群，不需要花费太多时间进行解释，只需发给他社群的脑图链接，对方就可以很快对社群有一个全局性的了解；如果他想要深入了解社群的能量和活力，就可以一个个点击相应的超链接。

有了这3招，过去对外只是一个名称或者概念的社群，现在开始变得生动、立体、可视化了。

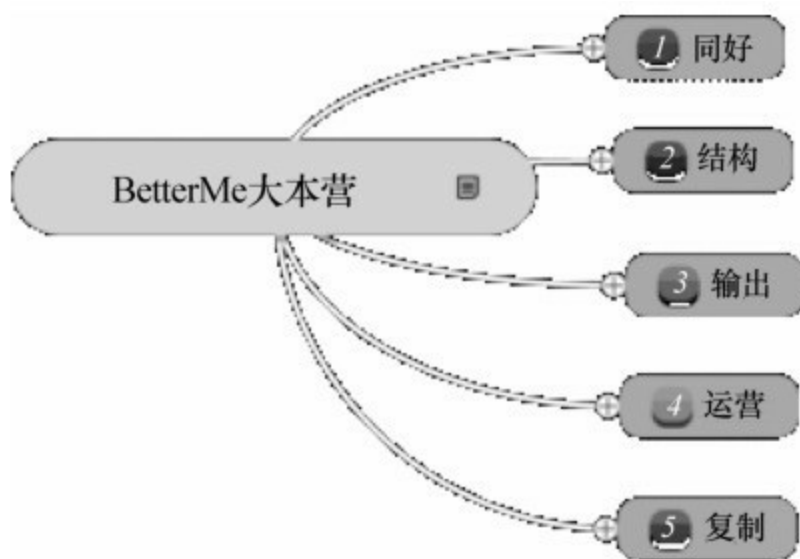


图2-29

社群的可视化意义不仅仅是创造社群名片，要知道一个人的个人品牌建立起来是很困难的，如果有一个优秀的平台支撑，那就完全不一样了。有的社群运营团队很庞大，有的群员默默耕耘，即便才华横溢，群员们的付出和能力都不为外界所知。通过脑图，每个人都有一个属于自己的可编辑的脑图链接，在社群中，所有的优秀项目和履历都被更好地展示。长期的积累能够帮助群员打造个人品牌，从而在相关领域就有更多的可能性。

社群的能量越大，社群为团队成员做支撑的能力就越强。

注意：借助的工具——百度脑图未必是最优的选择，重要的是努力

的大方向。期待真正适合社群可视化的管理平台出现。

## 2. 打造社群品牌活动

品牌活动可以让社群中的成员通过完成任务，用输出的方式得到回报，而不是总需要管理员，也用不着非得找话题、做活动，因此维护管理的成本也不会太高。如果这个任务能够打通多个角色，能量就会更大。

### 课堂讨论

“群殴PPT”是“秋叶PPT”的一个品牌活动，活动的形式简而言之就是“一群人改一页PPT”，如图2-30所示。

企业提供一页PPT，可以有自己的LOGO、产品等相关信息；秋叶PPT的学员利用“和秋叶一起学PPT”课程所习得的技能去修改这一页PPT，通过微博加话题发布自己的作品。秋叶团队会对学员的作品进行点评与反馈。

在春节前的6期“群殴PPT”活动中，#群殴PPT#微博话题的阅读量近4200万，平均每期活动的阅读量有700万，每期投稿在100篇以上，“群殴”积极分子352人加入“群殴”QQ群，打赏各种红包超过1000元，赠书100多本等。

这个活动为各个角色带来了什么样的回报？有何好处？

对于企业来说，本来给学员提供教学实践和动手机会是老师应该做的，但是借助社会化媒体的传播力量，加上社群的精心组织，把碎片化的个人创意，整合成了让企业低成本收获大量以高质量图文内容，为载体的品牌曝光机会。

对于社群来说，学员动手实操获得了老师的点评，提升了PPT制作水平，还可以获得奖品。

对于秋叶PPT来说，扩大了其课程品牌的影响力，也获得了运营所需的经费，每一个角色都能达到收获最大化。

于是，一个品牌活动的输出就这样实现了三方共赢，如图2-30所示。



图2-30

李海峰老师的“DISC双证班”社群由他的DISC培训班的毕业生组成，这个社群的特色就是“主题输出”。

在这个社群中，不同行业、不同岗位、不同专业的人都要结合所学到的DISC知识，分享自己的经验和心得，迄今已经有上千期的分享。这些输出虽然跨度非常广，但都紧扣同一个主题，如图2-31所示。

序号	时间	分享主题
27	8月29日	DISC与家庭教育
28	8月30日	DISC与培训
29	8月31日	DISC与人际敏感性
30	9月1日	DISC与PPT设计
31	9月2日	如何运用DISC又快又好地做出一份演示型PPT
32	9月3日	班主任不是一个人的单打独斗
33	9月4日	DISC与财务规划
34	9月5日	学习DISC，成为情绪的主人
35	9月6日	DISC与信任
36	9月7日	知己知彼——培训中的DISC应用
37	9月8日	DISC与绩效面谈
38	9月9日	DISC与职场新人
39	9月10日	DISC与员工沟通
40	9月11日	班主任那些事儿
41	9月12日	DISC在大客户销售中的应用
42	9月13日	掌握团队管理与DISC
43	9月14日	学习DISC后的这三周
44	9月15日	DISC与销售技巧
45	9月16日	DISC与HR
46	9月17日	六万块的软件怎么玩才对

图2-31

在输出的过程中，不但要让毕业生在培训结束后能在日常生活中不断巩固所学的DISC知识，敢于在众人前分享，而且可以不断发现圈子内的很多机会。在互联网时代，圈子变得越来越重要，想要提升自己的身价，首先要进入优质圈子。李海峰老师不遗余力地打通各个圈子，为的是让DISC毕业生收获更多，看到更大的希望。

正如学员随后的评价：“如果你只把DISC当作课程，那么恭喜你，

你得到了知识和参考资料；如果你只把DISC当作工具，那么恭喜你，你得到了软件和测评报告；如果你只把DISC当作学问，那么恭喜你，你得到了视野和经验之道；如果你只把DISC看作平台，那么恭喜你，你得到了资源和人脉、外脑；如果你能把DISC视为部落，视为一个大家庭，学会主动分享和用心付出，那么恭喜你，你将收获无数亲人的温暖和五湖四海的支持.....”

这样的运营成果使双证班的招生只靠产品的口碑和学员的介绍，完全不使用代理商，使其成为国内知名的培训产品。

### 3.打造社群爆款产品

爆款有利于形成焦点，获得足够的引力，聚合到足够的关注，而且爆款一般意味着可观的回报。

如“和秋叶一起学PPT”是由秋叶核心社群中的几位成员合作完成的，最初定价99元/人，后来涨价至149元/人，在3年内付费学员的人数已经超过35000人。

如BetterMe大本营推出的“跟小荻学沟通”训练营，定价99元/人，上线8小时500个名额全部售罄，报名速度平均一分钟一个。

这些不但能够在短时间内获得大量有相关爱好人群的关注，同时丰厚的回报也会给社群带来充足的信心和激励。

### 实战训练

ScalersTalk成长会是创始人Scalers结合自身的学习和持续行动经验而创办的一个学习行动型社群，倡导“通过坚持做一件简单的事情，重新构造健康向上的积极生活”，目前已拥有年龄跨越“70后”到“00后”、分布在10多个国家、涉及40多个行业的成员。

Scalers是“持续行动、行胜于言”的倡导者和实践者——从2014年开始，他坚持每天通过微信公众号发布一篇高质量的原创文章，截止到2016年9月，已经持续了1000天，文章累计字数100多万。

2014年5月，他从自己的公众号读者中筛选并建立了一个QQ群——“口译100小时训练群”，号召一群人和他共同完成这项训练任务。

2014年9月，他在公众号发表了《那一年，我去了清华园，你去了阿里巴巴》这篇阅读量超过10万的文章后，社群人数开始有了较快增长。

2014年10月份，随着社群人数的增长，再加上此时Scalers已持续写作了300天，回顾自己的经历，他对“成长”“持续行动”“学习系统”和“行动系统”已经有一些轮廓般的认知和思考，并觉得这些思考很有价值，于是他决定组建“ScalersTalk成长会”社群。

他把成长会设计成了收费模式，每人收费900元。此时，其公众号订阅者刚破1万。推出当天，报名加入社群的人数却有近100人；至2015年底，成长会的人数近500人。2016年，Scalers解散了期满的2015年成长会，并组建2016年新的成长会社群，很快便有1100人加入；原本每人900元的会费，在人数超过1000人后，升级为每人2000元。

因为成长的概念相对抽象，所以Scalers先从英语开始落地，建立了以“从英语初阶到同声传译”的成长框架，并以此为导向，在不同的阶段设立了不同的社群小组，形成社群矩阵。如从最初级的朗读、零阶段的听力，到进阶的听力狂练小组、笔译、交传、视译小组……如图2-32所示。

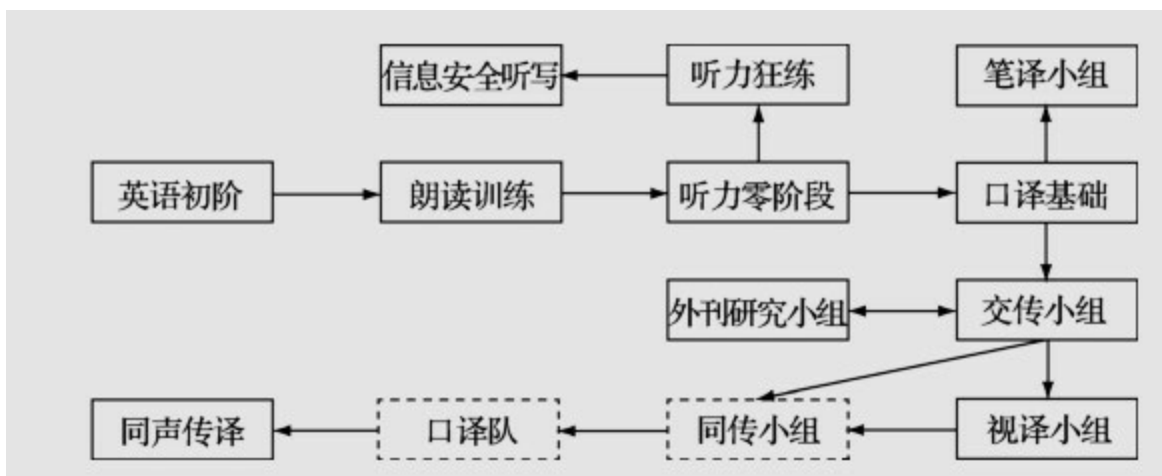


图2-32

社群成员的进阶未必是完全按照箭头的方向，但是大体上这些小组所对应的技能要求是不断提高的。在整个过程中，各小组的输出也持续



走高，如产出的2015年和2016年政府工作报告的中英双语批注，国家领导人在重要国际会议上的讲话的中英文、中法文对照批注；同时还输出服务，例如，口译交传小组给凯文·凯利和吴伯凡老师同传，为世界黑客大会、密码学课程提供双语字幕等。ScalersTalk成长会的社群主力是付费的。Scalers表示，接下来他会把其中运行得较为成熟的社群对外开放，尝试一下单独的付费服务，并将收益分成。另外，他还将在成长会拥有的学习内容的基础上，开发更多的付费项目。除了各大出版社邀约Scalers筹备新书外，社群小组的许多内容输出也非常有价值，也开始进行一些选题策划。

ScalersTalk成长会关注的领域不局限于英语学习的范畴，通过对社群成员的学习内容和兴趣爱好的不断细分，ScalersTalk或长会最终形成了一个包含40多个小组的社群矩阵，涵盖了自然语言、计算机语言和综合成长三类学习方向，大部分人都能在其中找到自己的学习伙伴。

成长会下的社群小组目前仍分为免费和收费两类，但加入成长会旗下的每一个小组成员都需要完成相应的进群任务并通过审核，进入小组后也需要持续地完成学习任务，定期输出。否则，就会被小组移除；被移除后只有在满足了更严格的条件后才能重新进群。

当被问及成长会社群的特点时，他归纳为24个字：持续行动，行胜于言；反向筛选，质高于量；价值输出，核心驱动。

#### (1)持续行动，行胜于言

Scalers提出了“N阶持续行动者”的概念，就是以10的N次方为天数，考量持续做一件事情的天数。他在成长会设计的许多机制和细节，可以让没有行动的人很快地暴露出来。

因此，各个小组都有很长的持续行动的战绩。2015年11月，Scalers启动了“我和Scalers的2015”征文活动，让成长会的成员讲述这一年的成长故事。到征文活动正式结束，刊登高质量来稿10余篇，每一篇都讲述了成员自己在这一年来的巨大变化。

#### (2)反向筛选，质高于量

客观上说，Scalers的关注和订阅数并不是很高，文章多是长文，重逻辑分析，轻举例讲故事。从传播角度来看，文章都是反传播的；从阅读的便捷性看，文章都是看了一定会烧脑的，因为多数是对理念的剖析、命题推理、逻辑的演进和结论推广，单篇文章在1500~3000字。

他并不迎合大众口味去生产一些所谓的爆款文章。这些文章在传播上并不占优势，但他却意外地发现这样的输出吸引到的社群成员的质量异常高。小组里的成员，经常是拥有各种背景的语言达人，还有通晓4门语言的人……而且从高中生、大学生，到研究生、博士、博士后，各种学历都有，大学以上学历的人都是国内顶尖学校和海外知名高校的学生。

他认为出现这种现象的原因在于一种“反向筛选”，从他的文章的风格、社群的要求以及个人的特质，形成了自然的筛选机制。这种机制在很大程度上保证了群成员的高质量和高精准，进而为社群的自运转提供了保障。

### (3)价值输出，核心驱动

做社群的过程中，也会遇到一些阻碍，如有人会仿制，或者来拉人。但Scalers观察了好久，发现这些行为最后并没有起到太大作用。对此他也在思考：根本的原因在哪里？最后得出的结论是，他每日持续的价值输出，就是整个社群体系成长的源泉。他个人的成长就是社群成长的源泉，而社群的成长会带动社群成员的成长，社群成员的成长也会反哺社群的成长，这就形成了ScalersTalk成长会良好的社群生态系统。

阅读案例后请思考：

- 1.请梳理ScalersTalk社群的品牌自媒体、活动、产品分别有什么？
- 2.Scalers是如何通过“输出”来筛选社群成员质量的？
- 3.ScalersTalk如何从个人输出延伸到社群输出？

## 2.5 复制——裂变分化出社群规模

---

社群成立之后，对于大部分运营者来说都会遇到一个新的挑战：如何做大？也就是社群规模的问题。要解决这个问题，需要明确3个问题。

- 第一，什么时候可以开始做规模了？——万事俱备，只欠东风。
- 第二，如何用正确的方式复制扩大？——拿捏节奏，步步为营。
- 第三，有什么错误、风险要提前规避？——心中有谱，不掉陷阱。

### 1. 扩大时机——什么时候可以开始复制

#### 课堂讨论

如果你是一个读书群的运营者，该群的质量不错，于是想要扩大影响力，多复制几个社群出来。那么，第一个群到了什么程度就可以开始考虑复制了？

A. 现在我的这个社群活跃度这么高，再复制一个出来不就跟玩儿似的？

B. 平时有那么多人咨询如何加入我的社群，必须快点再开几个群把他们都加进来！

C. 再开个群有什么难的？交给小助手去拉人不就行了？

D. 等我的规模做到了几十万人，我就可以融资了！

俗话说得好：欲速则不达。社群发展的这几年，已经有大量的社群淹没和死去。社群做规模不能急。想知道什么时候可以做大社群规模，你至少先得回答以下两个问题。

#### (1) 是否已经做好扩大运营的准备

你是否做好人力、财力、物力的准备，能够支撑社群快速复制？规模的扩张不能盲目，要清楚地看到人力成本是否能够同步跟上社群规模的扩张。如太平人寿的PP琪社群涵盖了太平人寿的5万名同仁，其管理团队十分庞大，其中正式管理员超过300人，试用管理员200人。

大多社群的运营都是先慢后快，前期沉淀得越充分，后期爆发得越

稳固。如秋叶PPT学员群，经过两年的发展也只是从运营1个群扩大到运营12个群。秋叶PPT真正保持活跃的群现在总体上控制在10个以内，更多的群是有事的时候就激活一下，平时不激活——有的人问为什么不做大一点？社群不是应该覆盖几十万人才算牛吗？

秋叶PPT团队当然愿意能把群扩大到20个甚至100个，问题是不能确定是否有胜任的专职人力来做好运营。10个活跃QQ群在秋叶PPT看来已经够大了，一个群可以容纳2000人，10个群的容量接近两万人。这管理起来已经很吃力了。更不用说运营过程中需要整合资源，进行资源互换、放大能量，这对社群运营者的眼界和沟通能力的要求很高。

秋叶PPT社群先找到一些社群核心成员，让他们成为社群运营的内核，逐步作为社群的种子用户加入后续社群，引导社群朝良性的方向发展，这样才能一步步做起来。

## (2)是否已经形成了亚文化

亚文化又称“集体文化”或“副文化”，指与主文化相对的那些非主流的、局部的文化现象，指在主文化或综合文化的背景下，属于某一区域或某个集体所特有的观念和生活方式。

任何组织想要持续存在，必须形成一套有鲜明特征、打上自己烙印的文化体系，因为资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息，这是社群生命力的核心。

所以，一个好的社群有必要形成一种群体沟通的亚文化，一般有如下5个方面。

① 语言亚文化，如大家聊天的语气、专属的表情包、所喊的口号等。

② 视觉亚文化，如社群的标志、线下活动中的着装或者佩戴的胸牌。

③ 话题亚文化，如在社群中流传甚广的梗、只有社群成员才懂的笑话。

④ 时间亚文化，如专属于社群的时间或节日。

⑤ 行为亚文化，如自己特别的手势或动作。

社群中的亚文化是需要运营者用心设计和营造的，让成员在潜移默化中接受。

2.复制周期——按照怎样的节奏进行复制

(1)产品周期评估法

一个社群的存在，既能够满足成员的某种价值需求，在满足需求的过程中又能给运营人员带来一定的回报，这样就会形成一个良性的循环，甚至可以形成自运行的社群生态。想要得到长期性的回报，就得设置长期的需求。这也是为什么大多高频重复使用类产品的社群存活得比单纯兴趣社群要长的原因。

课堂讨论

如果你要运营一个与制作简历相关的社群，你认为运营周期是多长？

社群的第一要素是“同好”，请问谁有常年做简历的爱好？一旦顺利入职，工作稳定下来，你还愿意每天在群里聊简历的话题吗？还会每周期待分享吗？结果势必是先沉默、后屏蔽甚至退群。因此，需求的短暂性势必造成社群的短暂性。

再以秋叶的职场技能课程为例，如图2-33所示。这个课程包括Office办公三件套、职场技能，涵盖求职→面试→职场工具技能→理财→移动办公，是3~5年的职场技能培养，围绕一个人3~5年的职场成长技能。那么，这个社群的存在就是有长期意义的。

因此，社群运营的时间周期与需求时长的定位是息息相关的。



图2-33

## (2) 生命周期评估法

长期泡网络的人，恐怕都有加入某种群的经历。一开始怀着激动和兴奋的心情，但当怀着良好愿望加入一段时间后，却发现群里充满灌水、刷屏、广告，甚至两个群友一言不和，发生争执，愤而退群。

而群主也会因各种琐事陷入纠结。人数不能太少，少于30人不成群；超过80人就开始热闹，超过500人又乱糟糟的不好管；不出半年，大家慢慢不再发言，就成了一个死群。

任何事物都是有生命周期的，大部分群都会经历如图2-34所示的生命周期模型。一个群整个生命周期模型长则6个月，短的甚至只有一周。

必须认识到，即便是出于商业目的去主动管理一个社群，在运营非常好的情况下，群也是有生命周期的，这个生命周期大约为两年。

为什么是两年？

第一，来自对过去论坛坛主活跃度的观察。一个论坛坛主坚持的时间往往很难超过两年，同样，一个群的热心群管也很难超过两年。即便

是专职团队管理，两年内，群的运营给社群群友带来的新鲜红利也会消失殆尽。

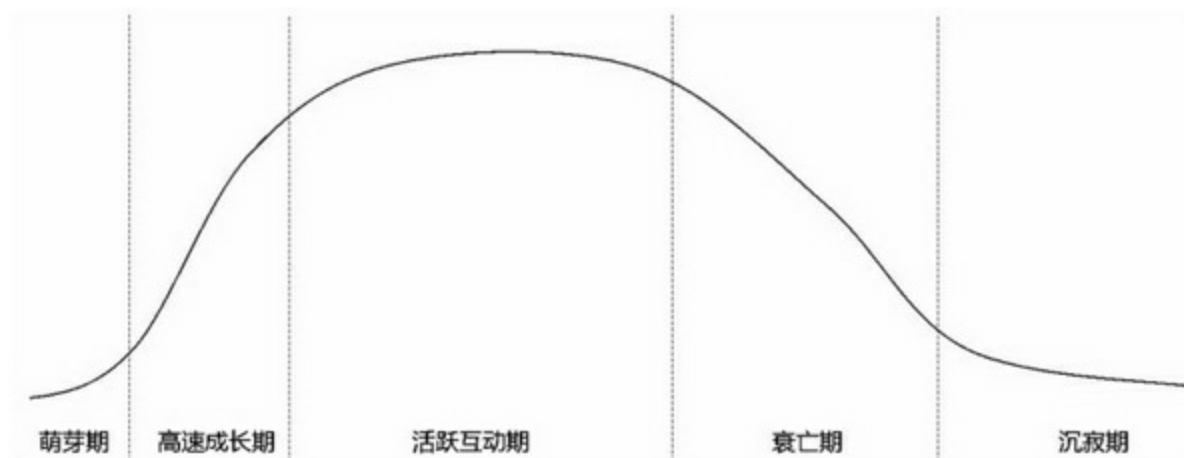


图2-34

第二，是因为一个群在两年的生命周期内，一般而言已经完成商业价值的转换。你的产品又不断升级换代，那么在两年内，从商业上讲该挖掘的商业价值也挖掘得差不多了，继续维护下去，成本会超过回报。

显然，能够长期运营社群并让大家感到收获满满并不容易，这需要耗费大量的人力、财力、脑力，而很可能回报却逐步下降，所以才有了社群大多无疾而终的结局。

这也给社群运营如下两个启发。

第一，不要过度投入，当群走到生命周期的尾声时，不骚扰别人就是美德。

第二，要设计一个在群生命周期结束前就能完成销售的产品。

### 3.复制方式——如何有条不紊地扩大社群的规模

#### 课堂讨论

你觉得以下扩大社群规模的方式正确吗？有什么问题？

A.在官方公众号文章中公布群的二维码，一口气拉10个群。

B.从自己的社群核心成员中拉出10个人，要求他们分别去拉满一个群。

C.以做微课为名义在朋友圈中转发截图，由小助手一个个把人拉进去。

以上这些方式都是不妥当的。

如果同步招10个群，最终很可能1群是1群的风格，2群是2群的特性，相互之间似乎完全割裂。因此，想让社群统一、有向心力、有凝聚力，就必须传承文化。

以秋叶PPT学员群为例，先成立了“和秋叶一起学PPT1群”，在开放群之前，做了大量铺垫，使得群员的数量一下子就突破了300人。秋叶PPT最活跃、重购率最高的都是1群，因为这个群是由当年课程一出现就立即毫不犹豫地支持秋叶的学员组成的，这是真爱群。

等社群运营进入良性循环后才开始启动第二个群的建设，通过内部小窗，转移了一部分老群员到2群，于是2群一开始就有一定的规模，这样新人入群感觉就很好。由于老群员在群里，自然就把群里自觉不刷屏、禁言的文化遗产了下去。

等第2个群快满的时候，我们就建设第3个群，然后交叉引入。后边的4群、5群、6群都以此类推。这样新老结合，让入群的人一开始就感觉加入了一个人数蛮多的群，形成在线抱团学习的感觉；同时借助老群员自然延伸过去的禁言文化，为群的管理打好基础，群文化也自然得到复制。

所以，学员1群建立后，很快就通过交叉法复制建立并管理2群、3群、4群、5群，一直到现在的8群。每个群都是2000人的大群，虽然人数众多，但通过规范的运营，新老成员都可以很快地认同群文化、遵守群规，如图2-35所示。



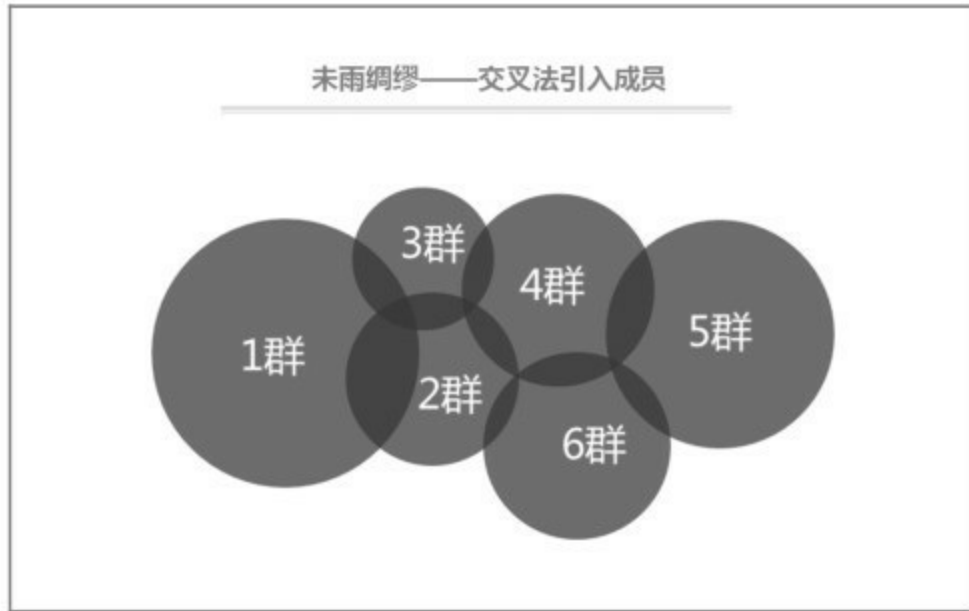


图2-35

秋叶PPT核心群、学员群建立后，很快基于学习的进展，鼓励社群核心成员在自己擅长的领域内建立了“读书笔记PPT群”“轻松学图表研究可视化”、每周一期一群人改一页PPT的“群殴PPT”等周边小群，核心成员如@秦阳基于个人的影响力建立了“秦友团”等亚文化群。这些都基于秋叶PPT团队的核心价值观——爱学习、爱动手、爱分享。

#### 4.复制的陷阱——从小社群到大社群会遇到的陷阱

在互联网时代，成立一个社群并没有什么困难——似乎几个志同道合的人建一个群，简单讨论一下目的和章程，再通过邀请扩大范围，社群也就成立了。

如果一个社群能够度过从0到1的生存期，自然就会思考能否把社群做大做强，延长社群的生命周期，甚至创造出新的社群生态。

不过，绝大部分社群都没有机会走上从1到10的发展壮大之路就进入了死亡状态。

为什么社群会死亡，无法走向壮大之路？主要有以下5个原因。

##### (1)失焦

课堂讨论

你有没有遇到这样一种情况：进入一个群后，新人问的第一句话是“这个群是做什么的”？出现这种情况的原因是什么？又会有什么样的后果？

失焦是导致群消亡的第一个原因，它是指很多群缺乏一个明确的定位。没有定位的一个表现就是无论什么人都可以入群，结果一个群里既有大牛又有新手，把不同层次的人混在一起，以为这是所谓“去中心化”的自组织。结果很多人一看牛人在群里，马上就各种要加好友、各种求链接，恰恰把真正的牛人给骚扰走了。

很多群的成立并不是群主系统规划后的结果，它们往往快速拉很多人入群，大部分人入群后并不清楚加入群的目的，结果容易变成自顾自聊天，偏离群主最初建群的目的。如果整个群因为缺乏共同的话题和活动连接，要么变成一个死群，要么变成一个灌水群。

如果在创建群之前，先通盘考虑群的主题、定位、分享机制，再在入群时告知群员加群的价值和交流机制，对群的生命力反而会更好。

但是太多的人只是花费大量时间把自己认识的人纳入一个群，对于群的主题、定位、分享机制都没有通盘考虑，结果大家进来后发现群里没有有价值的话题分享，只是一些人在群里自我表现，时间长了，群员就失望了，留下来只能对工作形成干扰，不如退群。

有些群一开始建设的目的倒是明确，如邀请大咖做群分享，大家临时组建了微信群，当大咖分享完毕离开微信群后，微信群的人员就失去了共同的联系；但作为组织分享活动的社群运营方又舍不得解散这些微信群，希望留下这些群将来做运营。但问题是缺乏定位聚焦的群即便留下了，群员慢慢也会失去活力。

## (2)无首

### 课堂讨论

你所在的各个群中，是有人管理的群质量更高，还是无人管理的群质量更高？你屏蔽的群中，是有人管理的群多，还是无人管理的群更多？

“无首”是导致群消亡的第二个原因，无首就是缺乏有影响力或热心的群主或群管来管理群。

很多人觉得，一个社群如果有领袖、有管理、有规矩，就违背了“去中心化”的宗旨。其实这是一个误解。

社群不可能完全自组织，只能说在移动互联网时代呈现组织网络化、话题发散化、沟通碎片化。

一个群如果没有群主或群管理员主动组织话题、发起活动、维护群秩序、这个群就很容易变成广告群、灌水群。

### 课堂讨论

总有人想在群里发广告，你遇到过这种情况吗？你认为该如何处理这种情况？

社群要提前声明发广告的规则，发现不遵守规则的人管理员要及时治理。

群的管理者有一项非常重要的工作，就是每天要及时上网，对混进群发垃圾消息的人要及时进行处理。如果一个群经常有人发垃圾消息，而群管没有及时处理，这个群很快就会沦为死群。

另一种情况是过多的闲扯灌水。一个超过200人的群，如果一人说一句也得看半天；如果你正在工作或是学习，群消息不断地闪烁，经常打断你正常的生活学习节奏，时间久了，就会让很多人选择屏蔽。

因此，如果一个群的人数过多，一定要制订禁言措施，如在工作时间群内不聊天，晚上和节假日随意，这样反而会让群更活跃。

### (3)暴政

#### 课堂讨论

如果你不小心误操作，在一个群中分享了一篇文章链接，而群规中说明不能随意丢链接，于是你遭到了群主不分青红皂白、粗暴的公开教训，你会有什么反应？

与“无首”对应的，是群主的个性过于强势。群有了规模以后，群主为了避免过去深受灌水群、骚扰群之苦，往往制订了严格的群规。但是

越严格的群规越容易引起争议，因为很多人不喜欢在一个网络组织中还有太多的约束。如很多群主希望群里少一些闲聊，不要发与主题无关的话题，有的群员就会认为一个只聊专业话题的群没有趣味，不认同这样的规矩，他们认为应该用一些轻松活泼的内容来活跃气氛。

大部分群主是认可群应该轻松活泼一些的，但也有一个度的问题，群的规模越大，这个度的把握就越难。

一个群的群规的形成，最好是经过群员的一致讨论，这样才容易得到遵守。如果群主要推出强势群规，那么群主就必须比群员的影响力等级高一个数量级，才能获得执行群规的心理优势。

不过，有民意支持的、有组织纪律的群比没有管理章法的群的寿命更长。

#### (4)无聊

##### 课堂讨论

很多交流群、粉丝群一开始很热闹，虽然也会有群规和专人维护，但是热乎劲儿一过，很多群里聊天的好像就总是那么几个人而已。为什么大部分人不活跃了？请结合自己的经历谈谈你觉得最重要的原因是什么。

一个群要想做得有声有色，不让群员感到无聊乏味，就必须定期有活动。如果一个群总是只有那么几个人热闹，大部分人失去了新鲜感，也不行。

如果一个群的规模不超过40人，大家在一起可能是因为兴趣相投，认同度高，愿意一块聊，那么就不需要刻意限定分享形式，群的生命周期也会很长。

但如果一个群的规模较大，又没有一个固定的形式来组织大家在一起定期互动、协作、讨论，没有熟知度，没有凝聚力，没有归属感，那么这个群的生命力很快就会衰亡。固定的参与感才会让群员产生一种身份认同感，这种身份认同感也是群员愿意留下来的重要理由。当这种身份认同感消失的时候，群员很可能会选择退群。

另外，如果一个群的人员长期没有更新，那么这也可能是群走向死亡的开始。任何组织都需要经常换血，没有新鲜血液注入，群往往会沉寂，因为新人的进入会给群带来新的冲击力和活力，让群里的气氛不会变得无聊。

## (5)蒸发

### 课堂讨论

有的人为了做社群，就利用自己的人脉往群中拉来几位牛人，进而吸引很多人入群。但是没过一段时间就发现牛人渐渐不说话了，进而大部分人也渐渐觉得群没有质量了，所以就屏蔽了群，于是群就这样沉寂了。

导致这种情况的原因是什么？

当新成员不断涌入一个开放的聊天群时，群中最有价值的成员会发现群成员平均水平的降低让自己继续待在这里已经没有意义了，于是他们就会选择离开。这批成员的离开进一步降低了群的价值，于是恶性循环开始了：越来越多高价值的成员选择离开，直到有一天这个群彻底地沦为一个平庸的聊天群。用一个专业的科技术语来表述这一现象，叫“蒸发冷却效应”。蒸发冷却是指液体在蒸发成气体的过程中会吸热，从而降低周围的温度，起到冷却的效果。

群的开放意味着它对成员的加入没有选择性，如此一来，最想加入群的成员自然会是一些水平在群目前平均水平之下的人，因为他们可以从群中学到更多的东西。但这样的新人的加入，从长远来说必然会对群的运营造成不利影响。他们习惯对群内的大牛提出各种解惑要求，而忽略了牛人的时间价值是很宝贵的。

而那些相对封闭的群反而能更好地应对这种问题，这种封闭群对成员的加入有着极高的要求，一般都采用邀请制。由于小众而又封闭，大部分此类群都低调地活在大众视野之外。

一个群在入群阶段设置的筛选和挑战门槛越高，加入这个群后的流失率反而越低。如有的群要求群员必须付费才能进入学习，这样，群员

反而更愿意遵守规则，维护学习秩序，尊重群内的老师。

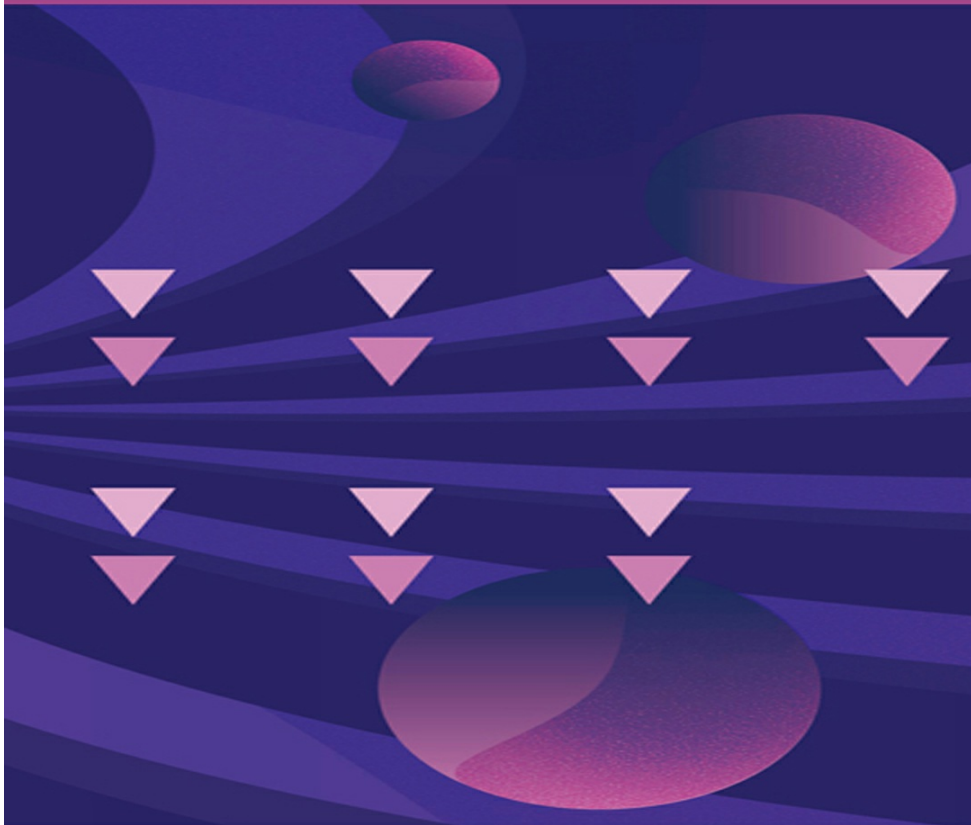
### 实战训练

如果现在让你从0到1构建一个完整的社群方案，你会如何规划？请填写表2-2所示内容。

表2-2 社群方案

同好	目的	
	价值	
	表现形式	
结构	成员结构	
	社群规则	
运营	平台选择	
	种子用户	
输出	自媒体	
	品牌活动	
	爆款产品	
复制	扩大的时机	
	复制周期	
	复制方式	
	避免陷阱	

Chapter 03  
如何保持社群的活跃度



通过阅读本章的内容，将学到：

掌握保持社群活跃度的方法

熟悉每一种方法的运用技巧和执行方式

要想保持社群的活跃度，可以通过群分享、进行群讨论、设置社群打卡、社群福利分发、制作并使用社群表情包、建立强关系、线下交流等方法来完成。下面就针对这几种情况做详细介绍。

## 3.1 社群分享

---

课堂讨论

你参加过社群中的分享或微课吗？请总结一下整个分享的准备流程。

群分享是提高群活跃度的最有效的方式。

要做一次成功的分享，需要考虑如下10个环节。

### 1.提前准备

专业知识或经验分享模式要邀约分享者，并要求分享者就话题准备素材(特别是对于没有经验的分享者，检查他分享的内容质量是必要的)，特别要强调分享者应该分享对大家有启发的内容，而不是借着分享做自己的广告。

话题分享模式要准备话题，并就话题是否会引发大家讨论进行小范围的评估，也可以让大家提交不同的话题，由话题主持人选择。

### 2.反复通知

如果确定了分享的时间，就应该提前在群里多发布几次消息，提醒群员按时参加，否则很多人会因为工作而选择屏蔽消息，错过活动通知。如果分享特别重要，甚至应采取群发或一一通知的手段。

### 3.强调规则

如果在群分享前，群中有新朋友进入，由于他们往往不清楚分享的规则，会在不合适的时机插话，影响嘉宾的分享，因此在每次分享开场前都需要提示。



如果是QQ群，可以在分享规则时临时禁言，避免规则提示被很快刷掉。小助手们要做好分工，分配好各自的任务，各司其职。

#### 4.提前暖场

在正式分享前，应该提前打开群禁言，或者主动在微信群说一些轻松的话题，引导大家上线，营造交流的氛围。一般一个群上线的人越多，消息滚动得就越快。

#### 5.介绍嘉宾

在分享者出场前，需要社群中有一个主持人做引导，介绍分享者的专长或资历，让大家进入正式倾听的状态。

#### 6.诱导互动

不管是哪种分享模式，都有可能出现冷场的情况，因此分享者或话题主持人要提前设置互动诱导点，而且要适当有点耐心等待别人敲字；很多人是手机在线，打字不会太快。

如果发现缺乏互动，需要提前安排几个人赶紧热场。很多时候需要有人开场带动气氛。

#### 7.随时控场

若是在分享的过程中有人干扰，或者提出与主题无关的内容，这个时候需要主持人私聊提醒，引导这些人先服从分享秩序。

如果是QQ群，直接以小窗沟通就很方便，必要时还可以直接用禁言的方式强制控场。但如果是微信群，你必须先加好友才能沟通，要麻烦很多。如果直接在微信群里提醒，又会干扰嘉宾发言，因此很多时候选择QQ群进行管理会更方便。

#### 8.收尾总结

分享结束后，要引导大家就分享做一个总结，甚至鼓励他们去微博、微信朋友圈分享自己的心得体会。这种分享是互联网社群运营的关键，也是口碑扩散的关键。

#### 9.提供福利

在分享结束后，如果对总结出彩的朋友、对用心参与的朋友赠送各

种小福利，就更会吸引大家参与下一次分享。

### 10.打造品牌

分享的内容进行整理后，可以通过微博、微信公众号等新媒体平台发布、传播。很多社群做在线分享，但是没有打造分享的品牌，这些活动就没有形成势能，也没有考虑把品牌活动的势能聚合到可以分享的平台，这就造成了口碑的流失，导致社群品牌积累的流失。

#### 实战训练

如果让你组织一次分享，请一位优秀的学长在自己的班级群中分享求职的经验，你会如何组织？

根据本节的结构，在自己的班级群组织一次群分享，填写表3-1所示的内容。

表3-1 群分享

环节	准备要素	
提前准备	分享人预约	
	内容质量沟通与审核	
反复通知	确定分享时间	
	群中通知的语言	
	分享通知时间段	
强调规则	分享规则设计	
	规则提示语	
	小助手分工	
提前暖场	暖场语	
	话题诱导	
介绍嘉宾	介绍嘉宾的资历、头衔、作品等	
	嘉宾的照片或海报	
	嘉宾具有代表性的文章或视频链接	
诱导互动	热场语言	
	小助手或自己人的配合	
随时控场	私聊提醒或警告	
	禁言或踢人	
收尾总结	本次分享总结	
	朋友圈、微博诱导扩散	
提供福利	福利准备	
	福利活动设计	
打造品牌	将本次分享整理成文字或音频	
	在相应平台扩散和传播	
	分享系列化，稳固品牌	

## 3.2 社群讨论

---

群分享一般是一对多，由一个主角主导输出，其他人学习。还有一种形式是群讨论，这种形式主要是找一个话题，让每一个成员都参与进来，通过相互的讨论获得高质量的输出。

### 课堂讨论

如果让你做一期主持人，组织群讨论分享，你会怎样进行准备？对于整个过程的控场你能否把握得很好？对于群讨论分享中出现的一些意外情况，你又该怎么做？

可以从3个阶段准备一次群讨论。

#### 1.讨论准备时

##### (1)Who

一旦参与讨论的群有多个，就需要建立内部管理组，小组内有重要信息要及时沟通、做出决策。小组成员最重要的角色有3个。

##### ① 组织者

如果现在有人提出一个好的话题，并且有自己的想法，一般来说，就由这个人担任本期的群讨论组织者。

##### ② 配合人

如果是新人第一次做主持，大多没有经验，因此在新人进行主持的过程中，需要一个比较有经验的人全程配合，一旦出现意外情况，可以及时帮忙。这需要提前联系有时间的人帮忙。

##### ③ 小助手

小助手需要协助组织者和配合人做一些细小的琐事，并且还需及时回应，活跃气氛，带动整个社群的讨论。

##### (2)What

##### ① 话题

每一场讨论的流程可以固定，但最难的往往是话题的确定。巧妇难为无米之炊，一个好话题基本上决定了这场讨论能否活跃。

因此在确定话题的过程中，需要遵守以下几个原则。

话题不能太大、太沉重，要简单、易讨论，让人可以随时参与。

有一种经验叫“让大家分享好事积极，分享坏事不积极”。因此，设计话题的时候可以多考虑让大家分享经验，对于自己做过的不好的事情，要尽量避免谈话，否则参与度很难提高。

话题设计要有情景感、参与感。如果是学员经历过的事情，大家就会比较积极地参与讨论。如关于期末备考或考研方法的话题，学员就会非常积极。

结合热点话题。如果分享的话题是结合微信朋友圈投放的广告，有热点、吸引眼球的话，气氛就会非常活跃，效果会非常好。

如果想调动大家的能动性，可以考虑一下“你的故事大家听，你的烦恼大家帮，你的作品大家顶”之类的话题。

对于大家没有背景沟通的问题，尽量采用封闭式提问；如果是大家耳熟能详的话题，则可以采用开放式提问。对不同类型的话题区分提问方式，可以让学员迅速找到回答的方向。

只围绕一个细节深入讨论。具体的话题更容易展开回答。

考虑话题的分享时段。有的好话题，如果讨论的时间不对，也会导致大家反应平淡，如之前的“整理”的话题，如果现在是放假时间，就不太合适，如果是在开学或临近考试的时候，大家就会意识到“整理”的重要性。

## ② 预告

确定好话题之后，接下来就是在QQ群写预告，如图3-1所示。

第八期线上分享来了！记得节后来上课  
这次我们邀请的是本土最大管理咨询公司和君集团合伙人——赵大伟老师。赵老师是传统企业互联网转型实战专家，产业互联网研究中心负责人，著有《互联网思维“独孤九剑”》一书；曾为消费品、教育、旅游、金融等多个行业的企业提供基于互联网的战略规划、营销提升和组织变革咨询服务。

总理都开始讲“互联网+”了，你怎能不了解呢！  
5月5日晚7:30，群视频见  
详情：<http://qgc.qq.com/264084838/t/16>。

LS002@小巴\_1990(584217150) 18:48:21

2015年年后第一次群内分享于今晚20:00进行咯！！

本期嘉宾，秋叶PPT团队@Louis-云轩，他的精彩作品“一张信息图表让你3分钟了解柴静视频《穹顶之下》！”转发达4400次，  
[http://weibo.com/1718929382/C6F0Pd66T?from=page\\_1005051718929382\\_profile&wvr=6&mod=weibotime&type=comment#\\_rnd1425620924104](http://weibo.com/1718929382/C6F0Pd66T?from=page_1005051718929382_profile&wvr=6&mod=weibotime&type=comment#_rnd1425620924104)。

想知道PPT达人是如何炼成的？他的学习心得是什么？这样的信息图表我们能否做出来？

今晚群内20:00 图文分享，不见不散！

图3-1

那么，预告需要包括哪些组成要素呢？

下面有几个预告的样例，简单修改一下就可以应用。

大家好！我是××。首批朋友圈广告的到来引发了热烈讨论和刷屏效应，因此这期我们将讨论微信广告！

这一期的主题分享预告：谈谈微信广告。

你收到了什么微信广告？

你身边的人收到了什么微信广告？

你从这次的微信广告里学到了什么？

群开放时间为：周三9:30—11:00。

期待大家来交流哦～另外，欢迎大家对明晚的交流过程进行记录、总结、分享；也欢迎大家思考和学习青语群在主题交流过程中的引导、管理和历程安排。

### ③ 互动稿

提前调研群成员关注的问题，写好互动稿。

### (3)When

#### ① 通知群讨论的时间

在写好预告之后，接着就是发布预告，告诉学员什么时间点来参加

讨论。

一般需要进行3次时间预告。前一天晚上的9:00—11:00、第二天中午的12:00—13:00、讨论开始前的1个小时，这3个时间段是经过调查得出的比较合适的通知时间段。

### ② 互动的时间段

假如确定好了讨论的时间，组织者就需要提前安排时间，避免因为有别的事而无法组织互动问答。

### ③ 不同问题的讨论时间

一般来说，每个问题的讨论时间为半个小时。如果讨论很热烈，可以适当延长时间。

如果上一个问题的反应较为冷淡，则可以减少时间，提早进入下一个问题的讨论。

## 2.讨论进行中

### (1)基本过程

如果已经做了充分准备，那么接下来的整场讨论就可以按照互动稿上的内容进行，不过也需要注意根据情况进行适当变动。

一个问题讨论的时间是30~40分钟，可以根据情况适当延长或缩短。如果没有太多群分享的经验，就需要提前设想在分享的不同过程中应该说什么话，并写下来作为过程稿，可以发到管理组让大家帮忙看看、提提意见。这个过程也可以让自己心里更有底。

过程稿需要怎么准备呢？

① 开场白：一般就是在预告内容的基础上进行修改，在开场之前再发一次。

② 过渡阶段(几个讨论的问题之间的过渡阶段)：需要想想怎么说才能让大家及时结束对上一个问题的讨论，进入下一个问题的分享。而且在提醒要开始讨论下一个问题时，也要稍微总结一下上一个问题，这样过渡会更自然一些。此外，还需附上你对几个讨论的问题的看法。组织者的发言也可以提高学员的积极性。

③ 出现与主题无关的刷屏时：允许适当刷屏，但一旦开始有变动的趋势，需要想想如何委婉地提醒。

④ 观点与前面的重复时：这也需要提前想好如何提醒学员。注意语言不要太生硬，尽量委婉。

⑤ 诱导互动：不论是哪种分享模式，都有可能出现冷场的情况，因此话题主持人要提前设置互动诱导点，而且要适当有点耐心等别人敲字；很多人是手机在线，打字不会太快。

⑥ 结尾：对本次的讨论做一个总结，并顺势引导学员进行记录、分享。

下面是参考模板：

今天的分享就要接近尾声了，大家都很积极地思考了呢，分分钟都在“涨”知识的节奏啊！我相信就算是来不及冒泡的同学，看见大家的思考也一定会收获颇丰的。

如果你觉得意犹未尽的话，可以根据我们之前的讨论找成员小窗哦～另外，欢迎大家对讨论过程中出现的好的故事、疑问、观点等进行记录、总结、分享～

## (2)诱导互动

① 如果发现群讨论缺乏互动，就需要赶紧安排几个人热场。很多时候需要有人在开场时带动一下气氛。

② 可以将较好的发言分享到其他群，让其他人学习，分享的格式为：

这个是青语1群@xxx，他的发言不错，大家看看

xxx(学员发言内容)

xxx(可以是对观点的简要评价、思路的扩散或者鼓励大家发言的话)

由于是几个群的讨论同时进行，会有大量的发言出现，这时候需要提前锻炼自己快速阅读的能力，以便能够在一堆发言中快速分辨出好的发言，并分享到其他群。



### (3)禁言规则

在结束上一个问题进入下一个问题时，或者有重要的事情要通知时，就应及时开启禁言，避免因过度刷屏而导致发言被淹没。

禁言的设置 在群对话框的右边，点击禁言图标就可以开启禁言。如果需要关闭禁言，再次点击即可。

### 3.讨论结束后

#### (1)对本次分享的学员发言进行汇总

基本格式参考如下：

标题(第×期分享·讨论的主题)

分享组织者：×××

分享时间：×年×月×日××:00—××:00

分享内容：——

汇总完之后，可以修改一下汇总文档的标题。至于标题命名的格式，可以看群共享已经上传的文件，做到与前面的分享格式同步。

确认无误后，就上传到群共享，同时在群里发布通知，告诉大家分享的内容已经整理上传，没有参加讨论的人可以下载观看。

#### (2)对本次组织的讨论进行总结

结束后要及时总结才能不断进步。例如：

整场分享很成功，这是为什么？

气氛冷清了，又是为什么？

应该怎么去改进？

总结完之后，发到管理组和大家一起分享，一方面让大家提意见，另一方面通过这个总结的过程可以看到自己的优势或不足，为下一次的主持积累经验。

### 实战训练

如果让你组织一次关于最近一个新闻事件的群讨论，你会如何组织？

根据本节的结构，在自己的班级群组织一次群讨论，并填写表3-2

所示内容。

表3-2 群讨论

阶段	要素		执行
讨论准备时	Who	组织者	
		配合人	
		小助手	
	What	话题	
		预告	
	When	预告时间	
		互动时间段	
讨论时间			
讨论进行中	基本过程		
	诱导互动		
	禁言规则		
讨论结束后	发言汇总		
	活动总结		

### 3.3 社群打卡

---

企业的员工在上下班时把考勤卡放在磁卡机上或者按指纹记录到达和离开单位的时间，叫作打卡。

在网络中，“打卡”这个动词用来提醒为戒除某些坏习惯所做的承诺，或者为了养成一个好习惯而努力，而“社群打卡”就是社群中的成员为了养成某一个习惯所采取的某一种行为，如图3-2所示。

在社群中，“打卡”活动的作用有以下3个方面。

第一，在社群中打卡意味着一种承诺，是对很多人的一个公开宣誓和承诺，这比实际生活中宣称接受同事监督更贴近心灵深处，作用更大。

第二，在社群中打卡代表一种态度，代表这件事的重要程度，代表执行的认真程度，这也就决定了这个事情的结果。

第三，在社群中打卡有助于养成好习惯，因为打卡就是在培养另一种习惯而克服坏习惯。习惯的培养和克服有它自身的规律，打卡是一种有效地养成好习惯的方式。

如结构思考力学院的打卡群，要求学员针对“每日一问”，用3个结构来回答，进行打卡，以此来训练社群成员结构化的思维习惯，如图3-2所示。



图3-2

对于社群来说，打卡不但能够通过成员高质量的输出来保持质量，还能提高社群的活跃度。

那么，一个社群的打卡活动应该如何规划与运营呢？

### 1. 打卡规则的设置

“吉吉21天打卡群”由母婴公众号“慢成长”的联合创始人吉吉创立，其前身是深圳“趁早读书会打卡群”(吉吉既是趁早的“会员”又是深圳趁早的核心管理员)，它最开始由一名志愿者主动报名担任执勤人，做简单的表格统计大家的打卡。但因为缺少互动、模式单一，大家的打卡渐渐变得机械、可打可不打，又没有奖励和惩罚，4轮后就做不下去了。

那时候，吉吉刚从香港辞职，回到深圳做全职妈妈。她觉得有群伙伴一起持续精进，生活很有盼头，不想让打卡群消亡，就自告奋勇担任了执勤人。

吉吉担任执勤人之后，打卡群发生了巨大的变化。她采取了哪些措施呢？

担任执勤人后，吉吉先向大家声明，打卡群不应该是有人打卡有人

不打；她会重新建群，收100元的打卡押金，参与打卡的人才能留在群中。

建群后，吉吉草拟了一份规则，将打卡的格式、时间、可报项目内容、数量和统计标准都进行了规范并延续至今。其核心内容如下。

### (1)押金制

设置加入门槛——押金100元并同时满足以下3个条件的情况下可以退还押金，否则流入奖金池，奖励给打卡优秀者。21天内需要达到以下要求。

① 完成所报项目19天以上(扣1.5分及以下)。

② 输出阶段的文字总结(如读后感、成果分享，字数不限、形式不限)。

③ 按规定格式完成一次微博或朋友圈分享，并截图发回群。

### (2)淘汰制

① 打卡至少18天以上(扣3分及以下)才有机会留在打卡群。

② 态度很重要，鼓励坚持哪怕一点点。【缺席】扣1.5分、【群内请假】扣1分、【子项未完成】扣0.5分。

③ 有机会弥补：主动报名群执勤，为大家服务或对打卡群有重大贡献者(如制作高水平视频、大平台推广)会酌情加分。

规则是严肃的，但也提供了合理利用规则休息的机会；哪怕努力完成一个小项目，也能挽回0.5分，有心坚持的人并不难走到最后。这个打卡群的21天全勤率，迄今保持在60%以上，打卡多轮的元老人物可以达到95%。被淘汰的人，需要接受的“惩罚”是象征性的：“强制轮休”一轮，隔月可以重新报名再参加，如图3-3所示。

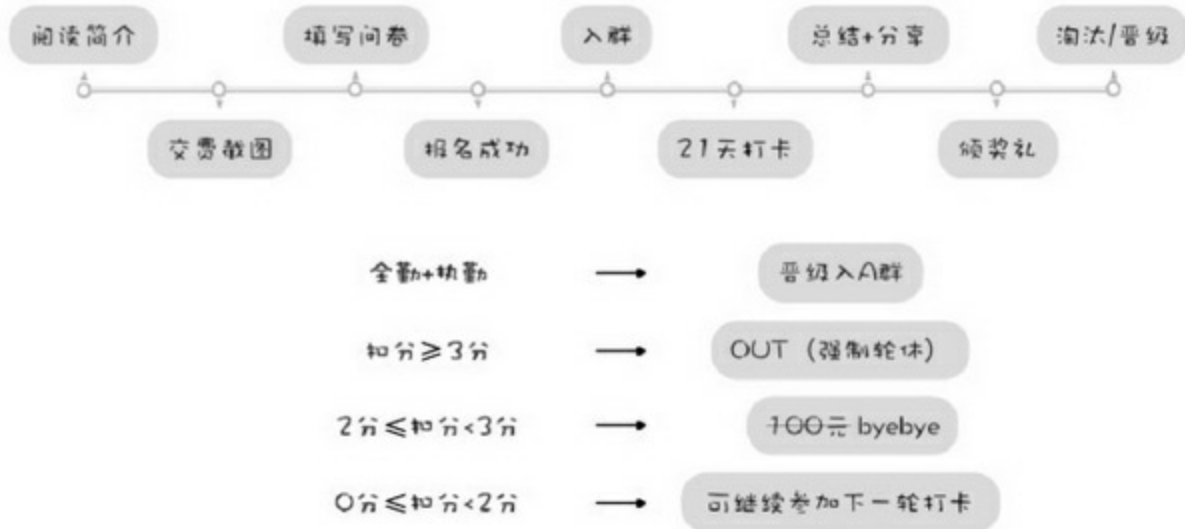


图3-3

### (3) 监督制

在“吉吉21天打卡群”里，每个人的表现都会被记录和统计，每个人的打卡表会被看见和鼓励。

的确，有更好的技术手段可以帮助统计打卡，但被他人用心翻看过内容后打上钩，这种成就感是机器无法替代的。每个人都有被“看见”和被“鼓励”的需要。

在打卡群，至少会有“执勤人”每天关注所有人的打卡，对照所报项目核实其完成情况；所有的打卡都需要提供相关证明(如运动1小时需要提供运动App截图证明，阅读需要输出笔记或感悟)，如图3-4所示。



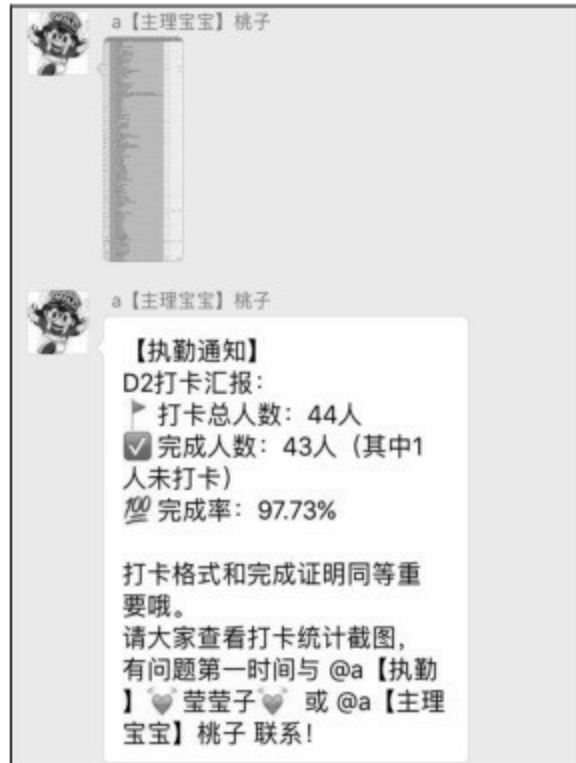


图3-5

因为大家的打卡内容都是可视化的，所以互动交往的动机会更强烈，有人看到美美的手账、让人垂涎三尺的创意早餐，自然忍不住@这个人去鼓励他。打卡群后来也设置了“轮值”“巡查”等角色，专门负责维护群气氛、统计大家被鼓励的次数，及时关怀还没被鼓励到的人，如图3-6所示。





图3-6

#### (4)激励制

生活中能连续坚持21天的人并不多，这种方式甚至可能不被他人理解，觉得没事儿为什么要虐自己呢？因此这份坚持对有些人来说，是意义重大的，这些人是不希望随波逐流，有很大的成就动机，想在生命中刻下努力烙印的人。

吉吉在首次担任执勤的那一轮21天打卡里，全勤完成了“每天写作一篇”“每天录制一首外文童谣”“每天一个小确幸”3个项目。她还收到了当时29人长达25000字的打卡总结，平均每人千字，这绝对是个全员全勤参与的奇迹。于是她认为一定要给大家一个仪式感。

打卡结束后，吉吉给大家一个惊喜，在群内举行了一个盛大的线上颁奖典礼，全程1个小时。吉吉设置了非常多的奖项，如“全勤奖”“分

享奖”“诚恳奖”“超额奖”“集体奖”，并用心撰写颁奖词，之后这项内容也成了保留项目，后面还陆续加入了“自定义奖”，鼓励执勤人大开脑洞，因此会出现很多让大家惊喜又好玩的奖项，如“最美厨娘奖”“最佳逆袭奖”“最励志大叔奖”“最有爱妈妈奖”等，精美的证书给人满满的成就感，如图3-7所示。



图3-7

奖项颁发严谨而公正，如“分享奖”会由大家投票选出，这21天打卡内容输出质量最高的伙伴将获得大红包；其他奖项则由执勤人提名，根据大家的打卡统计、内容、用心程度综合选出，群颁奖采用悬念制，往往会请大家竞猜，而获奖人一般都令人信服，如图3-8所示。



图3-8

颁奖礼结束后，吉吉还向大家发放整理过的21天打卡的精华总结，并按类别编辑好，如阅读书单(推介理由)、影单(推介理由)、金句收集、好文目录、好用App公众号合集等。在打卡群，所有人都是优质内容的生产者与贡献者。获奖证书如图3-9所示。

### (5)迭代制

规则持续迭代升级。迄今为止，“吉吉21天打卡群”没有一轮的打卡规则是完全延续上轮的，每次都会调整一些方面，或增加板块、提升活跃度与体验感，或删减效果不好的板块，降低沟通成本。通常管理团队会在每轮运营的过程中，记录大家反馈的问题，并在下轮群规改进时做优化。



图3-9

## 2. 打卡的运营分工

社群打卡一般是个长线且很烦琐的过程，对于主题明确、统一打卡内容的群，最重要的是按照时间轴，做好纵向的管理分配，如结构思考力社群的“每日一问”打卡活动，包括选题、公告、点评、收集、评优等工作，一般会在上午由一位导师提出问题，当天社群成员根据这个问题进行打卡，分享自己的答案。执勤人会把全部打卡素材的Excel文件，提供给导师一份，之后，针对大家打卡内容，导师团会进行反馈，分工如图3-10所示。

每日一问活动分工及时间节点		
人员	分工	时间 (以提问当天为标准)
李忠秋	1. 负责所有导师的联系工作 2. 确定导师问题排期, 搜集问题及所有相关素材, 提供给张玮	前两天
张 玮	1. 制作每日一问海报图片, 发给导师确认 2. 负责每日一问群发的文字编辑, 发给导师确认	提前一天
主 编	1. 跟统计组要Excel表 2. 每周至少4篇公众号文章(关于每日一问打卡内容)	打卡后一天早7点 每周4篇
葛 璐	在主编提供的素材中挑选3-5个优质打卡(其中一个老学员), 用石磨的形式进行点评	打卡后一天 晚上6点
小小苏	每晚10点群发消息: 群公告+群发私信 一、每日一问 1. 明天的问题 2. 昨天的点评和获奖 二、昨天的常规答疑	每晚10点  打卡当天, 将问题 用公告的形式多次 进行提醒

图3-10

但是, 对于规则多、分组设置、环节丰富的打卡社群来说, 这意味着运营管理难度加大。如果要维持比较高的水准, 激励大家持续输出有质量的打卡内容, 就需要多名管理人员投入相当多的时间, 配合得当、分工明确, 而最重要的是用心。如“吉吉21天打卡群”, 以2016年12月第20轮打卡为例, 同时有6个主题小组以及一个分享大群在运营, 总人数200人。

### (1)运营架构

吉吉的核心管理团队人数, 因参与人数而变化, 从最早只有自己, 到2人、3人、4人, 最终扩大为8人, 这8个人, 会由吉吉直接管理; 另设一个15~20人规模的执勤人组(核心管理成员包含其中), 沟通具体小组的执勤情况、协调各小组同步进行的颁奖礼等, 都会由核心团队管理。

吉吉主要负责对外宣传、粉丝导流、邀约嘉宾、核心团队管理；打卡群的大管家唯唯负责具体事务的统筹、财务和纳新对接；其余工作内容，根据打卡群的设置环节，被划分成多个运营板块，如执勤人培训、大咖孵化室筹备、巡查管理、视觉美化、内容整理、每日一主持等。核心管理成员，会各自主要负责监督管理一个组别，保证服务水准。

## (2)人才管理

核心团队是在一年半的时间里，不断累加而成，除一人事务繁忙撤出管理，其余成员全部留存。这主要是因为大家都是打卡的深度参与者，做过执勤人，尤其是在只有象征性物质鼓励的情况下，仍能非常负责、热情地服务打卡伙伴，精神可佳。大家还在线下组织过活动，尤其熟络，基于对社群和吉吉的情感，这个核心团队非常稳定、做事非常用心。

执勤人并不是完全固定的，通常在主动报名的打卡群成员中甄选，因为要负责每日的打卡统计、精华整理和互动，任务量很大，通常做过一轮，会有比较大的消耗，所以吉吉打卡群会经常轮换执勤人，并在后期逐渐形成了“一老带一新”的模式，让执勤过的和没有执勤过的搭档，再根据性格、爱好、身份进入不同组别，如妈妈群的执勤人，一般自己有孩子；一个比较内敛严谨的执勤人，会搭配一个相对活泼的来调节气氛。

优秀负责的执勤人，会进入“执勤人备选池”，每隔几个月重新执勤；如果遇到执勤人中途出现状况无法继续服务或者人数太多忙不过来的情况，打卡群会增设管理人员。

具有人情味的管理，也是吉吉打卡群的一大特色，吉吉会在打卡总结中认真地@每一个执勤人和管理者，希望他们知道，为人服务，也被人惦念，如图3-11、图3-12所示。



图3-11



图3-12

### (3)高效组织

流程化：管理团队编写了执勤人手册和颁奖礼流程手册，对执勤在各个环节可能出现的问题进行了总结，并提供了模板，执勤人只要参照即可，也可以选择自定义发挥。

责任制：由于每轮有明确的分工，执勤人和核心管理成员会有负责意识，出现问题会寻求支援、承担责任。

缩短周期：当轮颁奖礼会与下轮招募同时进行，缩短衔接周期，增加打卡的连贯性和好的体验，一般上轮与下轮之间会间隔5~7天，期间收集总结、举办颁奖礼、组建新群、汇报项目，这样的节奏算是比较紧凑的。

新人先入群：打卡群采用淘汰、调组制，每隔一个月就会调整群员进出，这都需要手动操作。而新人入群，往往会重复问很多关于打卡的问题，这会打扰到原本的成员。管理人将常见问题制作成“打卡N问”，并在回答完新人提问后，安排他们进入各小组。

### 3.打卡环境的营造

一个社群中成员的行为如果能够持续参与，除了考验成员的自制，也对社群中的氛围提出了高要求，只有营造恰当的氛围，才能让成员们的行动更加持久。

打卡群有哪几种氛围需要营造，又该如何营造呢？

#### (1)榜样

很多人在加入打卡群时，是自律界的“小白”，还有一些加班族、妈妈会担心自己没时间打卡。

群主吉吉会先从自身做起，她本身是妈妈，事情也很多，时间也并不充裕，但她每轮都会报3个项目，要么虐(如每天写一篇文章、每天用RIA法拆一本书、每天运动一小时)、要么有趣(如每天画幅简笔画、每天“勾搭”一个趣人、每天带孩子认识一种植物)，她的笔记非常详尽，会尽早完成打卡，每期结束的时候，她的打卡总结经常多达5000字，并用心回顾、致谢，每次发到群里，都会起到示范作用，有小伙伴甚至直



呼“看到吉麻麻的打卡，我决定回炉重新写。”

群里还有一些打卡很好的群友，如一位叫炎炎的成员最夸张的时候同时报了10个项目，早上4点起床、每天10公里、每日手账、每日阅读一小时等。后来打卡群扩组，这些特别自律的伙伴，都被吉吉安排进其他组担任“镇群宝宝”，他们的打卡，往往会“震慑”他人，足以“镇群”。

榜样的力量还在于真实，吉吉在所有轮的打卡中都保持了全勤，但她也有过多次状态不佳、输出质量不够高的时候，她会在晨间日记、打卡笔记中分享心路，甚至有一天的“关爱自己一件事”打卡，吉吉直接说，“今天特别累，我要承认自己的局限性，决定现在就去睡大觉。”大家也都很理解，因为每个人都有状态的起伏，他们想要找寻的不是一个完人，而是看得着够得到、有表露优点也能分享脆弱的榜样，如图3-13所示。

## (2)鼓励

在真实的生活里，可能很多人从事的并不是自己喜欢的工作，仅仅为了维持生活而机械地奔忙，但在打卡群，曾经放下的小爱好会被重新拾起，努力想要精进的领域有了系统学习变好的可能性，彼此看到的是如何在各种局限的条件下努力完成打卡，并从同伴的鼓励中获得正能量。



图3-13

如吉吉打卡群中会专门安排执勤人员来鼓励小伙伴，他们有次讨论，为什么会坚持打卡，得出了这样的共识：“我们想要的是，发自内心地全力以赴以及被看见和被鼓励的快乐”。

吉吉在第一轮升级打卡中，偶然发现鼓励的作用很大，当她看到几位打卡特别卖力的伙伴，情不自禁@了他们，被@的人竟然特别激动，觉得自己的努力被他人认可。后来吉吉给这个环节起了个有趣的名字——【翻牌子】——她是《甄嬛传》的剧迷。

翻牌子主要是针对打卡内容本身，完成时间早、质量高、输出内容多，都有机会被大家赞赏，慢慢群里会有种氛围：我知道如何打卡才能获得更多的鼓励。因此，群内极少有敷衍的打卡内容。

### (3)反馈

鼓励虽然有用，但是打卡群一轮时间比较长，一个人鼓励21天会感觉词穷，成员也会慢慢疲倦，执勤人员也难以时时在线。

除了鼓励和赞美，还要营造相互点评，共同进步的氛围。吉吉想到，何不发挥大家的智慧？她把群规改成了：每个人负责一天的“轮流执勤”，在轮值的这一天，要至少为5个成员进行反馈，轮值要言之有

物，不能仅仅是“好棒”“做得好”这种宽泛的表扬，而应该尽量具体、有建议。翻牌的5个人中，要去抽其中一人的“小鞭子”，提醒对方打卡需努力。另外，翻牌中的一人要是你的同好，和他想办法连接。

这个制度后来成为吉吉打卡群的一大特色，一方面执勤人减负，另一方面翻牌子的人不同，大家会有新鲜感，翻牌的颜值越来越高，很多伙伴非常花心思很有创意，有做H5、视频、精美海报、明信片、思维导图的，还有的直接在“双十一”那轮，用购物车主题制作了翻牌内容，收到反馈的人格外惊喜感动，如图3-14~图3-17所示。



图3-14



图3-15



图3-16



图3-17

#### (4) 竞争

要发挥社群成员的主观能动性，只有鼓励和反馈的正向氛围还不

足，还需要营造竞争氛围。具体有如下两种方法。

第一种是晋级竞争。如“吉吉21天打卡群”设置的“分组晋级制”：A组为元老组，都是打卡多轮的人，新人入其他组担任执勤人，打卡全勤获得特别奖项有资格晋级A组，A组打卡扣分超过额度也要降级到其他小组，因此A组慢慢有了神圣的光环，并享受永久低价运营费优惠(每轮只要50元)，有了这个区分，A组遇强则强，社群黏性很高，其他组的伙伴也特别想努力打卡或做出贡献，有机会晋级。

第二种是输出竞争。如“吉吉21天打卡群”会设置“每日一问+红包”的环节，红包和精神奖励，会鼓舞大家贡献优质的内容；每轮结束，打卡群还会专门发放一个问卷，向大家征集“本轮打卡中，哪位伙伴的打卡内容/分享给你留下了最深刻的印象？”投票最高者获得【分享奖】的高额奖金，由于是集体票选而出，对输出起到了很好的激励作用。

#### (5)趣味

一般来说，很多新加入打卡的伙伴，对本身有诸多环节设置的社群很有新鲜感，但对于已经坚持了10轮以上的“元老”来说，除了自律本身，也必须根据他们的需要而变化。吉吉和团队会琢磨大家的关注点，想方设法让群活跃起来。如在2016年年末，吉吉在A组单独设立了一个环节：“未完成事件之魔咒”，意思是要在本轮中承诺一个会被攻克或有关键进展的年度大难题，如果未完成，会有小惩罚。于是大家纷纷接龙：“我2016年未完成的魔咒是××××事件，我要在这21天取得如下关键进展××××，如果没有完成，我会送群里×××一个×××的礼物。”，如图3-18所示。

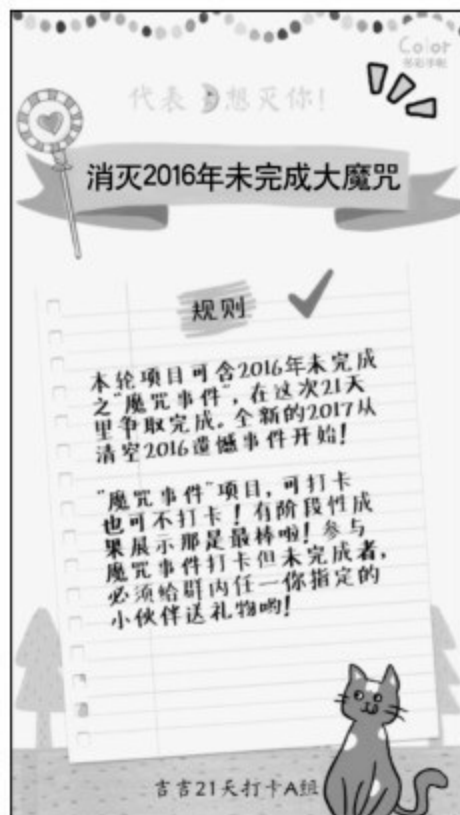


图3-18

单是看清单本身，就足够吸引：原来这帮真的已经非常自律、对自己严格要求的人，也有拖拉和对自己不满的未完成事件。每隔几日，吉吉会问大家“魔咒”解除得怎样了，群氛围被激发得非常活跃。

#### (6)惊喜

惊喜是指从第14轮，2016年5月开始，吉吉会为打卡群付费邀约一位真正的“大咖”来做分享。吉吉的考虑是，当时分享直播平台很多，但真正入群的不多，大牛是有距离的，但如果她就在你身边呢？

吉吉也花了很多心思去邀请，选择嘉宾的标准是，真诚、有料、不容易进群的。她的前期邀约很曲折，基本靠各种公众号、微博留言私信，路人开始从零邀约，如请《奇葩说》第二季的冠军邱晨，就请了20天，小强老师、考拉小巫、特立独行的猫、Susankuang、赵昂、萧秋水等陆续加入，老师们都很直爽真诚，解答打卡群的定制问题，和大家积

极互动。图3-19所示为赵昂老师的分享活动。



图3-19

吉吉的邀约没有模板，她会花很多心思研究嘉宾，并写出清晰诚恳的邀约文，在第17轮中，她请到了秋叶大叔，邀约文被秋叶发布在“秋叶大叔”的公众号上，吉吉也被大叔称赞是“最懂事的人”。秋叶大叔的加入，使得打卡群名声大噪，他提前入群和大家深度互动，成为一段佳话。

### (7)感动

打卡群还是个有温度的社群，让人感动的瞬间非常多，如有孕妈妈坚持到生娃前几天，孩子满月马上回来，有人数着自己坚持了多少轮，畅想当打卡群100轮、200轮，一起打卡到白头，成为一帮勇猛精进的老头老太太，如有打卡群成员，会自发带着写有“吉吉21天打卡群”的本子，国外旅行、跑马，留下珍贵的照片，如图3-20所示。

社群的温度来自于付出。一是社群公益运营了将近一年的时间，口碑很好；二是群规设置了非常多的小细节需要人工核对，经常需要一对一苦口婆心地提醒，大家看得到管理人员的工作量；三是人人有付出并

享受付出，一个投入过情感、记录过自己汗水与泪水过程的社群，会格外有凝聚力。



图3-20

颁奖礼环节更是催泪弹的聚集地，有一段专属于自己的颁奖词、致谢词，这种感动，在真实生活中已经太少，如图3-21、图3-22所示。



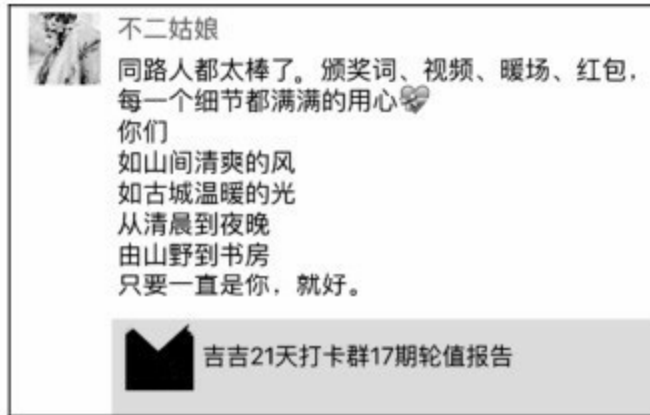


图3-21



图3-22

### (8)约定

很多社群会有严格的规定，如不能发广告、非群主不能加人、规定时间禁言，群主忙着踢人、发警告，但吉吉的打卡群，并没有在群规中说明这些，群里却很干净，大家很自觉，这是为什么呢？

最早的时候，吉吉是把不发无关广告写进了群规，也有人一来二去地@或是某个人开个引子，群里就聊起了无关话题，还有的发起拼水果

活动。吉吉的做法是，理解大家想要交流的想法，她新建了一个家长里短群、拼水果群，请感兴趣的人加入。事实上，不久后那些群就都死掉了，而群内一旦出现干货、成长类内容，吉吉和团队就会及时鼓励，在后来的一次精减群规时，吉吉主动删去了这条内容，她相信大家可以做到自觉。

虽然是自己的群，但吉吉极少发无关的公众号文章，广告更是极少，偶尔一两次，也都先发红包，这对其他人起到了示范作用，偶尔有新来的伙伴不知道规矩，群里的老人会跳出来自觉维护。

#### 4. 花样打卡的玩法

##### (1) 主题同好打卡式

吉吉打卡群的特色是包罗万象，大家自由报项目。这样的好处是，视野会被打开，他人有趣的项目往往会对自己产生启发和吸引力，但进入大熔炉久了，会无法满足定制和寻找同好的需求。以实验但不强迫打卡为目的，吉吉打卡群开设了多个主题小组，鼓励有相同爱好的人在该主题下打卡至少一个项目，不限制其他项目，不强制打卡主题项目，保持项目的多元特色。例如：

打卡元老组：每轮需包含一个新挑战。

晨型人组：打卡可包含一项任意与早起有关的项目，可以是早起做早餐、早起锻炼、早起学习、早起写晨间日记/九宫格等。

辣妈精进组：打卡建议包含一项每天关爱自己一件事、每日亲子阅读、每天育儿手账等。

阅读研习社：打卡可包含一项阅读内容，自由选择阅读书籍，可利用RIA拆书法、提炼金句、写读后感等方式做每天输出。

穿衣搭配组：打卡包含一项穿搭内容，上传图片，有专门的达人或者打卡群元老成员做点评，如图3-23所示。

##### (2) 自治私密打卡式

打卡不必拘泥一个规则，打卡群的核心管理团队成員，慢慢根据自己多轮的打卡喜好，衍生出一些新玩法，吉吉鼓励他们自定义，同时除

了管理人员，不设其他围观位，打卡者皆为真正同好。

秘密花园组：此组为画画项目组，打卡必须包含与每日画画有关的项目，简笔画、素描、彩铅、水彩、油画等类型，画风不限，由打卡群大管家唯唯直接带领。该群创意发明了好玩的规则，如21天必须为群里任意一人的微信头像作画，氛围和效果都超越了常规组，如图3-24所示。



图3-23



图3-24

联合国语言组：此组为语言学习项目组，集结爱好外语的同好，英语、日语、法语、韩语、西班牙语，甚至鸟语都行，由打卡群管理成员、打卡外语项目一年半的澄澄带领，要求每天打卡主题必有一项外语学习。该群采用抱团学习法，单人扣分影响小集体，大家的昵称也改为了各个国家，确实有“联合国”的风范。

### (3) 上门踢馆打卡式

为了刺激大家保持新鲜感，吉吉开始邀约一些在自我成长领域很有坚持和分享精神的伙伴加入，他们的存在会起到很大的激励作用，而且每一期的踢馆嘉宾都让人很期待，群里很有气氛。

如早在2015年11月、12月，吉吉留意到简书和十点读书的分享文章，私信给@彭小六和@剽悍一只猫，邀请到他们空降A组，加入踢

馆。

既然是踢馆，项目必须虐才好玩。@彭小六当时挑战了每天一幅手绘，每天半小时阅读一本书，完成踢馆后他说，“这是虐过我的一个社群”；@剽悍一只猫则选择了每天阅读并分享一本演讲类书籍，因为任务非常挑战，开始时他担心时间不够，没有足够信心一定会全勤，但他最终坚持下来，打卡的文章投稿到一些大的平台被录用，这极大地激励了他，结束打卡后，@剽悍一只猫注册了微信公众号，在2016年短短一年间积累到了60万粉丝，成为个人成长领域的超级IP。

除了倚靠吉吉个人去发掘踢馆嘉宾，后来她还设定了一个规则：天使人制，指定群内的一两个人，邀约适合踢馆的嘉宾，这样嘉宾的选择会更多元。因为打卡群运作时间长、口碑很好，前身又是趁早读书会打卡群，所以群内后来陆续邀请到多位趁早读书会长以及icon，包括来自国内的深圳、佛山、吕梁、洛阳、宁波等地以及国外新加坡等地。

#### (4)孵化大咖打卡式

在打卡群待过的牛人很多，很多人后来都有了响当当的个人品牌，开设了个人课程甚至出书，吉吉见证了大家坚持的过程，想到是否可以让打卡群人人有分享机会，把群当作一个温暖、放心的安全地，迈出分享这一步，从而走向IP之路呢？

吉吉设计了两个环节，第一，在几十人的打卡小组，可以以15~30分钟“语音分享”的方式轮值，也就是一次“微微课”，分享内容可以是好书、好电影，掌握的某种有用的值得扩散的技能、生活智慧等。

第二，在几百人的大群或吉吉打卡群千聊直播间进行分享。这个环节，在打卡开始前的项目收集表单中开放报名入口，再由大家匿名投票选出想听的话题，在21天内安排时间做主题分享，分享的伙伴都准备得非常认真。这个环节不仅是一次个人成长尝试，也提升了打卡群的黏性和体验。有小伙伴在之后的打卡中，尝试将微课拓展，研发专门打卡课程，成功做出个人品牌课程，如图3-25所示。

吉吉打卡群  
精进心  
孵化器



希望在点滴坚持中遇见不一样的自己

图3-25

### (5) 付费参与式

前面提到，社群得以运营的核心要素，需要包括有合理的盈利模式。打卡社群并不是个盈利的好项目，越好的黏性需要越多的人力投入，在扩大规模和保障体验上，存在一些矛盾，也需要运营成本做支撑。

吉吉的打卡群，在长达一年的时间里都是免费的，押金用于奖金池、执勤人的象征性鼓励，吉吉投入很大心力运营，却分文未收。

这显然不是长久之计，尤其在个人品牌崛起的时代，社群往往是优质IP的标配。吉吉对“趁早”有很深的感情，但还是下了决心，将这个长期由她个人运作管理的打卡群，从“深圳趁早读书会打卡群”更名为“吉吉21天打卡群”，并由免费改成收费。

最开始，吉吉很忐忑，雷锋做久了，大家会不会觉得她突然“钻进了钱眼儿”，但她鼓起勇气，诚恳且不卑不亢地给大家发了一段文字，叙述了公益转收费的心路历程，并将付费后如何附加价值的思考，和伙伴们一起分享。

让吉吉非常感动的是，运营收费制，获得了打卡元老们的全票通过支持，因收费流失的伙伴只有不足5%。不过，从营收角度来说，打卡群仍然不是盈利产品：吉吉21天打卡群的运营费用，历经3次调整，从50元到88元，其中A组元老享受永久收费50元，参与执勤、运营的伙伴，给予免费优惠。扣除邀约嘉宾、支付庞大团队的运营费用成本，确实性价比不高。吉吉坚持和运营团队拿同样的酬劳，将剩余资金滚动至运营资金池，以支持打卡群的长远发展。

纯粹的打卡社群，维护的确不易，但一旦投入心力、保障体验，黏性往往非常高，目前有很多个人品牌课程，会借鉴吉吉的打卡社群模式，将打卡植入课程或作为个人品牌的延展以留住粉丝。吉吉也希望，未来自己以及参加多轮打卡群的高手——那些本来就有一技之长或者专注领域的伙伴，能为打卡群嵌入专属课程，并找寻对接出口(工作介绍、变现机会)，用“课程+打卡+资源链接”模式，让大家看到持续行动后的阶段成果，形成闭环。

例如，参加了吉吉21天打卡群的小果儿妈，与吉吉的母婴公众号合作，研发了“慢成长辅食训练营”，并应用了打卡模式，取得了很好的效果，部分伙伴也因此成为了辅食达人，开始了创业之路。

## 3.4 擅用红包

---

### 1.为什么要发红包

想要知道怎样发红包才有效，就必须清楚为什么有些红包发了毫无效果。红包没有效果往往是因为目的性不强。

#### 课堂讨论

你在群里抢过红包吗？一般在什么情况下，会有抢红包的情况出现呢？发红包的人出于什么目的发红包？将小组中的发言总结一下，看能够总结出多少种。

发红包的目的一般有以下几种。

#### (1)活跃气氛

比如节假日，群里聊得非常开心的时候，发个红包活跃一下气氛。

#### (2)新人报道

这也是一种发红包的方式，新人入群，发个红包给老群员当见面礼，激活气氛的同时顺利完成自我介绍，一下子让很多人记住。

#### (3)激活群员

如发通知，求投票，激活一下很久没有说话的群，也可以用红包。

#### (4)宣布喜讯

如股票翻红了，公司上市了，项目完成了，业绩考核目标达成了，公众号粉丝量过10万了……发个红包感谢支持。

#### (5)打赏个人

在群里发定向红包或者群红包，单独或群体打赏因为某件事做过贡献的人或朋友，这是让大家看到激励效应。

#### (6)发小广告

有些群很活跃，也和你的产品定位相吻合，想发个小广告，又怕大家反感，只能靠发红包换来大家同意，或者要请群中的朋友们助攻，如图3-26所示。





图3-26

不同目的下的红包运营规则不太一样，前面3种都可以算活跃气氛的变种。反正发红包要想有效果，就得有个目的——没有目的的发红包就是别的原因.....

### 2.玩转红包的6条建议

#### 课堂讨论

抢红包虽好，但你真的没有经历过令人反感或者不爽的红包吗？有因为抢红包的问题导致社群内发生一些不愉快吗？

如果有，我们该如何避免这些问题或风险呢？

如何玩转红包，有6条建议。

### (1)师出有名，不能任性

发红包不能太任性，得有一个理由。有的群主每天早上发一个小红包，美其名曰激活气氛，最后培养出一帮人每天早上默默抢完红包就走，然后就是另外一堆人被每天早上抢到小红包的发言吵到不行，愤然离群。

中秋、国庆、春节，在这些喜庆的日子发红包，大家花点时间乐一乐，抢一抢，都开心。有喜讯，有好事，有大牛入群，有重要通知，发个红包活跃气氛，吸引大家注意力，这也是可以的。

过于频繁发红包，还会导致红包激活效应下降，红包在工作时间段发，尤其会被很多加班党忽略，就算抢了，那种抢了小钱却耽误了工作的懊悔感也会导致红包效应下降。

### (2)要么够多，要么够大

既然是激活气氛，红包就需要适当设置金额，一般的事情，金额不要太高，主要是让大家尽量都有份。

因此设置一个小红包，采取多人随机分配的方式，尽量激活群内气氛。特别强调一句：由于抢红包也是要花费时间和流量成本的，那种一分钱红包是不受欢迎的。

红包的一个运营规则就是抢，一个群假如有500个人，让50个人抢已经很好，没有抢到的人也多了一个话题。但是如果群规模很小，都是朋友，就要做到人人都是可以抢到，抢到多少是另外的运气话题。

那么发大红包好不好呢？一般而言，也不建议发大红包。有道是无功不受禄，无缘无故让别人抢大红包，对有底线的人来讲，也是一种负担。

在陌生人多的群，更不要任性发大红包，没有感情积累的红包，你发得再多也换不回大家的喜爱。

### (3)是真爱就要发定向包

课堂讨论

群里面有人做了突出的贡献，你想奖励他，在群里发红包好不好呢？

答案自然是不太好。

因为红包一丢出去，就容易被人抢走，甚至有过这样一种情况，在一个群里，有人发200元定向红包，一个潜水很久的人默默抢了红包，然后马上退群，留下目瞪口呆的群主和群员们。

所以建议发定向红包，一般有有以下3种方法。

第一种，有人平时默默做了工作，赶上日子发一个大红包，让坚持的人知道自己做的工作不是没有价值的。

第二种，有人做了漂亮的工作，马上发红包打赏，激励就要迅速快捷，现在大企业激励太慢，做一件事情要得到表彰，往往得等半年，激励效应就弱很多。

第三种，定向红包很简单，就是别人遇到真正的喜事或者麻烦，马上发红包过去，说什么都是虚的。

#### (4)启动红包无敌连接模式

很多人想得到和名人交流的机会或者心仪的人关注的机会，其实红包是一个有效的武器。

如笔者在微信后台如果发现一天赞赏数据不太正常，远超平均水平，一定会去看看是谁发了大红包，如图3-27~图3-29所示。

文章标题	发表时间	赞赏总额(元)
一个人行走的范围，就是他的世界	2016-09-28	469.88
认真的人很多，用心的人很少	2016-09-27	201.26
没有上班的状态？我分享两条保持高效的心得.....	2016-09-18	804.14
《P圈英雄传》之一——月圆之夜	2016-09-15	115.24

图3-27

果然是有人发了大红包。

	弗兰克	1.00	2016-09-18 09:32:27
	英伦小兔子	6.00	2016-09-18 09:30:53
	QHH时代猫	1.00	2016-09-18 09:29:56
	Sendychiu   老显	6.00	2016-09-18 09:29:56
	三月巢北	199.00	2016-09-18 09:27:33

图3-28

虽然已经认识，但对于这样敞亮的金主，必须主动增加各种合作。对于还不认识的朋友，看到大的红包赞赏也会印象深刻，即便当下没有交集，但是万一有一天要连接，肯定更容易答应。毕竟拿了人家的厚赞，不能端着。

	Frank	6.00	2016-10-03 08:52:25
	柒柒pcc	1.00	2016-10-03 08:39:54
	吉吉	69.00	2016-10-03 08:39:32

图3-29

所以，很多人拓展人脉的方法之一就是看到好文章，想和作者连接，最简单的方式就是发大红包，多发几次，他一般都会注意到，然后再连接，就非常容易。

例如，很多名人都有讲课、演讲、分享等活动，作为台下的观众想通过活动连接名人，最好的办法就是用红包肯定他，能够有这样行动的人特别少，当然会印象深刻，有了这一步，就可以继续深入连接，如图3-30所示。

还有很多人加了一些专家名人的私人微信，想请教问题，这让专家名人不胜骚扰，但是收了这个小红包，下次再有提问也很难拒绝，而且回复的质量一般不会低，如图3-31所示。



图3-30



图3-31

(5)在正确的时间发红包效果会最大化

有的人发红包不注意时间段, 一般早上发红包不好, 因为发完了大家马上要进入工作状态, 没有心情互动。

中午、下午快下班时, 晚上9点后, 节假日大家都闲着的时间段发红包, 人气会比较旺。

如果要发通知红包, 要先发通知信息再发红包, 而且过一会儿要补

一次通知，否则抢红包的消息直接刷掉了通知。

正常的休息前最好不要发红包，因为很可能会诱发很多睡不着的人也参与到发红包，然后大家一兴奋就更睡不着，又怕错过下一个发红包的人，影响群中成员的正常作息。

#### (6)巧设规则让红包成为激励的武器

有的群为了激活气氛，搞红包接龙，比如抢到最大红包的人接着发双份，一个红包接龙可以玩很久。

有些人甚至设置各种规则玩红包，例如翻倍赌大小的游戏，近乎成了变相赌博，这是要坚决杜绝的。

设置发红包的规则很多，最常见的就是发广告要发红包，金额不等。

一些好玩的红包规则有以下几种。

##### ①分享红包

邀请群分享，分享完大家觉得够干货给分享者打赏小额红包表示感谢。

##### ②任务红包

如某学习分享群这样规定。

惩罚措施：每日没完成的人，发小额红包。

奖励措施：群主定期向群成员收取小额红包，每月完成率百分百的成员平分红包。

##### ③禁言红包

QQ群还有一个特殊的运营规则，有的社群成员违反了规矩被禁言，看到群中的交流非常活跃想插话，憋不住就主动发红包求解禁，这也是一种有趣的规则，如图3-32所示。

##### ④定向打赏红包

如秋叶PPT团队在给平安QQ群做线上辅导时，规定谁完成好作业就给谁打赏定向红包，这种定向红包就是要公开发，通过打赏优秀学员激励其他的学员努力，但前提是学员都应该熟悉规则，或者是自己人，这

样万一误抢了还能发回来，如图3-33所示。



图3-32





图3-33

### ⑤ 含义红包

如资金不多，但如何让别人记住你的小红包呢？

在节假日所有人都群发祝福时，你发红包祝福，如6.66元、8.88元，甚至哪怕只有1.68元，感觉也会一下子上升太多。

#### 实战训练

假如你带领的团队在挑战杯中得到了一等奖，你会怎么在群里发红包？发哪些类型的红包？

## 3.5 福利分发

社群本身的基金或者与赞助商合作争取到的福利，也是帮助社群激发活跃度的一个利器。

一般而言，社群的福利主要有以下5类。

### 1. 物质类

如BetterMe大本营为社群的部长和副部长奖励管理书籍，如图3-34所示。或者给元老级的成员一些年货，如图3-35所示。

或者给成员们一些合作商赞助的小礼品，如图3-36所示。

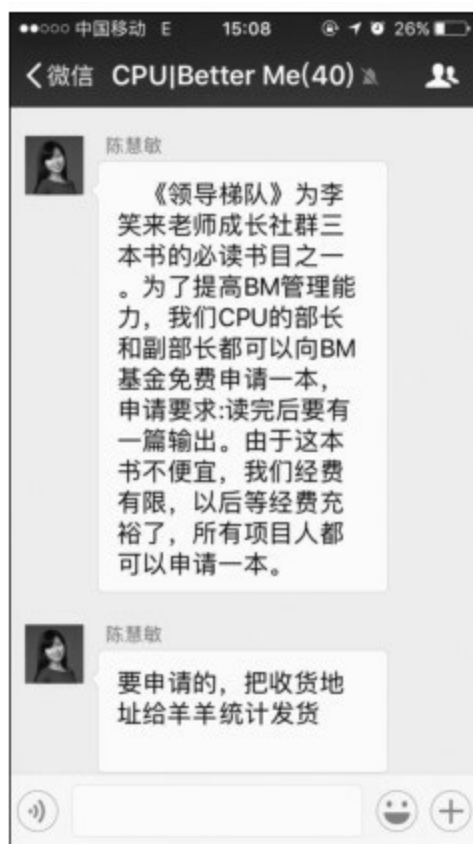


图3-34



图3-35



图3-36

## 2.经济类

如BetterMe大本营的管理人员会因为某次项目中优秀的管理能力得到红包鼓励，如图3-37所示。

人数太多的话，没有足够的资金，就玩红包抽奖，人人参与都有份，如图3-38所示。



图3-37



图3-38

### 3.学习类

如BetterMe大本营的设计组会得到总部支持，购买精品课程，提高设计能力；微博微信组也会收到总部支持，学习优质的课程，如图3-39所示。



图3-39

渐渐流行的付费订阅模式兴起，BetterMe大本营总部实行付费订阅，并在每天早晨将精品文章转送，如图3-40所示。

有一些精品课程开小班分享，只有核心成员可以参与，激发大家的活跃度，如图3-41所示。



图3-40



图3-41

#### 4. 荣誉类

BetterMe大本营中有不同的分署机构，如每个月部长针对部员进行评级，表现优异的成员可以晋升，还有每个月的考核与激励，如图3-42所示。





图3-42

对于没有专门组织架构的社群来说，在群中设立一些特别的、有趣的头衔，就会特别注意强化这个标签，这也是激发活跃度的方法。如“知识型IP训练营”社群中的头衔，如图3-43所示。

### 5. 虚拟类

有些福利不是实际的商品或钱财，而是在自己社群体系下的某一些规则，常见的有积分、优惠券等。

如“结构思考力”社群的“打卡群”采用的学分制，通过大家的参与程度获取不同的积分，通过累积分数的不同获得不同的奖惩，如图3-44所示。

- 班主任
- 辅导员
- 内容官
- 会诊官
- 分享官
- 蜜语官
- 打赏官
- 每日一问官
- 微博官
- 微信官
- 爆照官
- 城市分舵主
- 首席勾搭官

图3-43



结构思考力学院  
STRUCTURE THINKING COLLEGE

改善国人思维领导品牌

---

## 学分制，每人总分51分！

打卡积分：每天1条，积1分，21天全勤，最高可得21分  
作业积分：每周1次作业，积10分，3周3次作业，总分30分

图3-44

群中的管理员还会定期将积分榜公布，激励成员在竞争的氛围中通过参与获得更多的积分，如图3-45所示。



图3-45

### 实战训练

有个学生运营了一个大学生家教群，可以对接家长资源。如果这个群要设立福利体系激发活跃度，应该如何设计？

## 3.6 制作表情包

### 课堂讨论

社群是基于网络连接，大家素昧平生，怎么证明你是某个社群的人？你和社群内部的人有没有对得上的“暗号”？

这种信息被称为社群中的“亚文化”，我们认为形成大家高度共识的亚文化的社群会更有生命力。现在有一样东西在网络上传达亚文化非常有效，叫“表情包”，这是一个趋势。

所有的圈子一旦形成亚文化，就应该考虑主动做自己小圈子的表情包。秋叶PPT社群也有内部的表情包。用秋叶老师表情打造的表情包，如图3-46所示。



图3-46

不仅是给秋叶老师，这个社群里面有很多社群成员开始有能量了，也会出自己的表情包。一旦有了表情包，成员们想发微信表情时，会优先使用自己的表情。如果有一天大家聊天时都在用这些表情，我们不但传递了社群的某些亚文化，而且自然而然完成了社群的品牌广告推广。

甚至可以猜测，未来会出现“表情包设计师”这样的工作岗位，而且将是做新媒体营销非常重要的岗位。

### 实战训练

小组内从班级活动的照片中选择一些照片，通过裁剪、添加旁白的方式做一些表情包，看谁做得好玩、生动。

## 3.7 建立强关系

---

### 1. 社交关系

#### 课堂讨论

一般人对社群的期待是全体群员积极参与社群活动，保持群内的热度，进而吸引更多人加入如此正能量的社群，让社群快速发展壮大，并认为做到这一点的社群就是好社群。

群规模大，就是好社群？假设把你的微信群取消，你的“社群”还在吗？假如没有微信公众号，你的“社群”还有根据地吗？

如果你的答案是否定的，那么你觉得有建立真正的社群吗？

不评估微信群的活跃度，不评估微信公众号的粉丝量，那应该怎样评估一个社群的质量？

很多论述社交关系的文章和书籍会信誓旦旦地告诉读者什么是强关系(比如亲朋好友、工作同事)，什么是弱关系(通过网络接触到原来不熟悉不了解的人)，并且有的观点认为强关系会锁死交际圈，弱关系连接才是打开事业圈的王道，其实这些观点都似是而非。

经过运营实践，得到的结论是真正能创造巨大价值的关系一定是强关系，而不是弱关系。人们确实可以通过弱关系发现销售机会，发现潜在的强关系资源，但要让这些弱关系产生价值，还得先把它们转化成强关系。

一个事实就是传统产品型企业的客户在购买产品之后，大部分客户和企业之间并没有持续连接，这其实是一种弱关系。如果客户始终保持对企业产品的关注度，那么传统企业早就能成功转型了。

传统产品型企业的问题是他们和客户之间只有一次购买连接，通过购买的过程，他们获得了一些客户信息，但是没有和客户建立连接，以致到了互联网时代，企业突然发现找不到他们的客户了，不得不转型互联网去构建产品型社群，重新建立和客户的直接连接。

而服务型企业这方面的困扰就少很多，比如银行要借助互联网建立

和客户的连接，难度就小很多，因为服务业务存在的本身就是一种强关系，他们无须建立社群就可以方便到达用户，对他们而言，提升服务质量比建设让人满意的社群更重要。

## 2.交叉覆盖

### 课堂讨论

罗列出身边5个你认为可以算得上“强关系”的人，然后总结一下你们的连接特征，进而思考：拥有强关系社群的关键是什么？

要建立强关系社群，就必须建立社交关系的“交叉覆盖”。什么叫“交叉覆盖”？与自己关系亲密的人，你往往拥有他的手机号码、QQ号、微信、邮件.....各种联系方式，甚至找不到他还可以通过其朋友找出他在哪里。

但在弱关系中，人和人之间只有一层连接，对于强关系来说，有一个六链空间，也就是说人和人之间的连接，还应该包括职业圈连接(邮件、微信、QQ)，生活圈连接(微信朋友圈、QQ空间)，人脉圈连接(社群)，兴趣圈连接(俱乐部会员)，私密圈连接(陌陌)，血缘圈连接(老乡会、同学会、战友会)，连接越多，关系越强，如图3-47所示。



图3-47

一个社群要形成，群员和群员之间至少需要两个维度的连接。

课堂讨论

有个公众号拥有20万粉丝，经常有互动，文章阅读量也不错，那么，可以称它是一个20万成员的社群吗？

在网易云课堂上购买了一个专家的视频课程，学员通过在线答疑跟老师有交流，那这些学员可以称为社群吗？

拥有几十万微信订阅者根本不能算是社群，因为只有微信一个渠道的一次连接。

几万名付费的在线课程学员拉在群里也不能称之为高质量的社群，因为大部分人只建立了一到两个维度的连接，比如网易云课堂或QQ群，而积极学员会和老师互加微信、微博互粉、参加线下活动.....只有这样连接度才会不断加深，在社群中的活跃度、参与度也要远超一般成员。

秋叶PPT核心团队社群成员除了都在同一个微信群外，彼此都是微信好友，并且微博互粉、交换电话，经常同城聚会，做到了网络圈、生活圈和职业圈交叉覆盖，这才是重度连接，这些重度连接的人可以创造整个运营过程中80%的能量。

### 3.创造连接

课堂讨论

秋叶PPT团队鼓励微博、微信订阅者变成网易云课堂学员，然后又通过微博交作业，微信朋友圈晒作业，加老师个人微信号，加老师答疑QQ群，每周五做群分享，一起来玩“群殴PPT”或“一页纸PPT大赛”活动，鼓励学员之间互相加微信好友，关注核心老师的公众号，而且争取都形成每周、每季、每年都有稳定的活动.....

这样折腾来折腾去的意义是什么呢？

创造秋叶团队和学员之间不断丰富连接的维度，社群成员之间连接的维度越多，在不同的平台都能有相关的信息轰炸，成员对于信息错过的概率就越小，参与度也就相应提升，社群产生火花的可能性也就越

大。

所以，一个社群的价值之一在于可以帮助一些弱关系的人形成强关系，这种强关系让我们彼此信任了解，建立能力互补关系，从而创造出原来不存在的价值。社群的质量不是看一个社群规模有多大，而是看一个社群创造的总连接数有多大。

好的社群如果创造了社群核心成员之间的社交关系交叉覆盖，并通过社交关系覆盖让社群成员彼此之间拥有了足够的了解和认同，就可以按大家认可的价值观和文化来做事，这样就能减少传统组织中的沟通成本，使得合作更加愉快，可以更高效地专注业务，得到高质量的产出，社群的生命周期也就更长久。

不过社群成员之间的社交关系能最终形成交叉覆盖，也是需要时间养成和运营磨合的。从这个角度讲，社群的形成并不依赖移动互联网或者某个具体的平台，但是移动互联网的普及让不同的人的社交关系连接成本大大降低了。在没有移动互联网运用之前，很多人想组织为群，但根本无法汇集到一起，因为成本太高以至于无法开展下去。

所以优质、活跃度高的社群，其第一个标志就是让认同社群的人创造越来越丰富的连接。

用社群覆盖人数多少很难区别两个社群的质量，但如果有办法统计社群成员之间的平均连接度，用社群连接维度平均值就可以衡量了。

### 实战训练

将之前单一连接方式的朋友扩展到交叉覆盖，看你们之间的社交关系是不是会产生变化。



## 3.8 线下交流

---

### 课堂讨论

你与素未谋面的网友建立过“强关系”吗？与素未谋面的网友建立过深厚的友谊吗？

人与人之间建立信任最有效的方式，不是网上聊天，是见面。在大部分人的观念里，线下的见面聊天总是要比线上来得实在，与其在线上聊10次，不如见面聊一次。

好的社群都已经不再满足线上运营，都在慢慢从线上走到线下，只有在线下面对面的过程中，人和人之间交叉多维的联系才会建立起来。

在线上一个群里，彼此聊聊天，一般不会交换电话，也不会认识对方，更不会了解对方更多的特点。

在线上了解这些东西成本是很高的，所以在见面过程中才可以互相建立信任，然后再努力地建立起更多的合作可能。

秋叶PPT的社群成员，每年至少全国性见两次面，所有吃喝玩住的费用，由秋叶PPT团队全部负责。虽然这个运营成本很高，但这些人见面以后，就会形成情感连接，这个情感连接会变得非常长效，会使社群的力量变得更大。

当网上开始建立社群群员的交叉连接，运营者就要想办法让大家一起参与线上活动，一旦活动有了影响力，就要让这些人见面交流、一起吃饭，这样感情的黏性会大大增强。所以，对社群而言，让社群群员之间进行面对面连接是激发和保持社群活跃度的有效方法。这个世界上要学的根本不是网络营销，而是尊重人与人之间真正的情感联系，要研究的不是网络，而是人性。

线下的聚会一般分为如下3种。

#### (1)核心群大型聚会

如秋叶PPT的核心群每年在国内某地集中聚会一次，见一次非常不易，组织线下聚会，要先确定人数，然后协调时间，还要策划如何让大

家的聚会更有趣、有价值。因为这样的线下聚会较麻烦，所以每年两次就不错了。

### (2)核心团队小范围聚会

基于小区域几个人小聚，能聊的东西比较多，也不会见外，一起吃吃饭，随便聊随便玩，很适合小分舵。如秋叶PPT的深圳、上海的社群成员就经常自发地组织一些线下的聚餐、游玩等。

### (3)核心+外围社群成员聚会

这种看社群的组织模式，如吴晓波各地的读书会可能每月或每周都有活动，规模越大，越复杂。

好的社群已经开始在线下建俱乐部。有了线上到线下的连接，这背后的商业转换就更有可能了。

有些好的社群，通过线上运营为线下千人大课导流，每个人收几千块，大家也乐意聚在一起，觉得这个形式、这个场合很融洽，参加培训不仅仅是来开会，也是来见见在网络上早已熟悉的老朋友。

所以一定要明确，线上的社群运营到一定程度，新鲜期一过，活跃度就会下降。如果没有新的运营手段来刺激社群，社群群员之间的连接关系就会下降，慢慢社群就失去了作用。

一个社群想要延长生命周期，打通线上和线下是必不可少的。因为社群的线下发展不但能够扩散社群的知名度，提升社群的影响力，还能验证社群核心理念，打造特色品牌，深度拓展用户，增强用户黏性。社群成员从线上到线下的互动连接可以完成二次扩散，辐射到更多的人群、资源，并将其转化到线上，持续将社群的辐射范围从网络到现实生活的循环扩展，形成良好的闭环。

不少社群如罗辑思维、吴晓波书友会、趁早等除了用心运营线上社群外，同时也着力组织线下活动，并取得了不错的效果。

当然，社群在打通线上线下之前，必须清楚社群发展线下是基于什么样的目的和预期。只有通过有目标的组织和策划，才能对线下活动的质量有一个可量化的运营目标。

另外当自己能量不够的时候，发现有好的社群或者线下机构有活动，他们也会需要更多的资源和更多组织参与。这个时候，可以用协助的方式进行合作，慢慢打开自己运营的眼界。

如行动派社群举办全球最有名的整理大师近藤麻理惠大弟子首次国内面授课程，BetterMe大本营社群作为协作方一起承办这个活动。这样一方面为BetterMe大本营社群增加人气和知名度，一方面为城市营增加了变现渠道，补充运营资金，如图3-48和图3-49所示。



图3-48

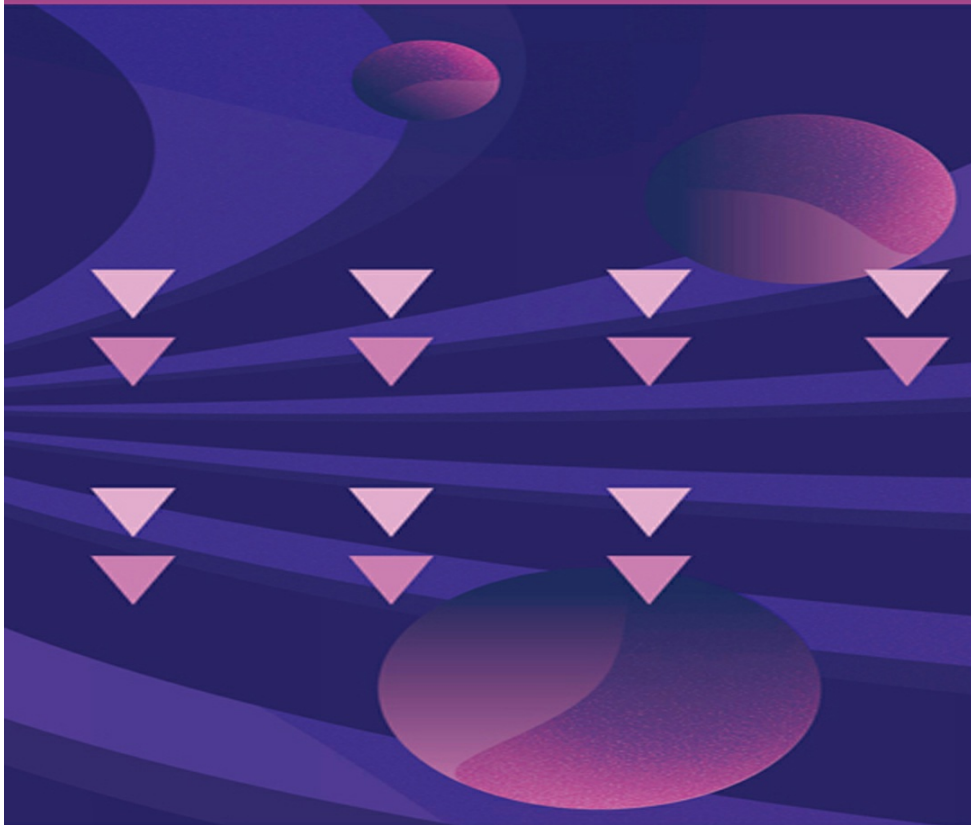


图3-49

## 实战训练

你有通过社群相识的朋友吗？尝试约出来见个面，总结线上与线下不同的感受。

Chapter 04  
如何组织社群线下活动



通过阅读本章内容，将学到：

书写一份完整的线下活动的策划书

筹备一次线下活动的流程与结构

掌握每一个时期的执行内容

有些社群是公司化运营，线下活动的资源、资金充足，并由有经验的专业团队负责运作，线下活动的成功率很高。

但是有的社群没有公司化运营，他们的线下团队由社群用户组成，而社群用户大多没有举办一次线下活动的经验，各个流程也不清楚，导致活动开展不顺利而没有打开口碑。

这种情况的社群如何从0到1举办第一场线下活动呢？要分为5个阶段。

## 4.1 策划期

---

### 1. 书写策划书

开启第一次线下活动前，写一份完整清晰的活动策划案能够帮助组织方更加全局地把控整场活动，做到心中有数，能有节奏有计划地开展活动，而且还能给团队打一针强心剂，在执行的时候也会更有信心。

课堂讨论

你认为策划一次线下活动要提前想到哪些要点？看你能写出几个。

线下活动策划书应该包括如下几个重要的部分。

活动策划团队名单。

工作权责与任务分配。

活动内容：活动名称、活动基调、活动主题、活动目的、活动日期、活动地点、参与人员、参与人数、分享嘉宾(如果活动有嘉宾)、活动环节等。

重要的时间节点的安排。

物料、场地、嘉宾安排。

宣传方式与报名方式。



表4-2

外联组	场地管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 筛选符合活动要求的场地（如咖啡厅、创客空间、培训室；以能寻求资源合作免费使用为佳，并制作通讯录）</li> <li>2. 场地洽谈预约，建立场地资料库搭建</li> <li>3. 场地设备确认及现场资料管理（设备：如投影仪、话筒等）</li> </ol>
	邀约嘉宾	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 嘉宾邀约，向嘉宾介绍社群（统一对外文案）</li> <li>2. 嘉宾预约（确定分享主题与时间）</li> <li>3. 在各环节与嘉宾的及时沟通</li> <li>4. 确定嘉宾分享文稿与 PPT</li> </ol>
活动支持组	引导签到	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 现场签到、个人信息采集</li> <li>2. 引导人员入场</li> <li>3. 发放入场前的物料</li> </ol>
	PPT播放	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 负责现场设备</li> <li>2. 与主持和嘉宾沟通播放要求</li> </ol>
	摄影师	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 拍摄活动过程中有代表性的环节</li> <li>2. 过程录像（提前设置好机位）</li> <li>3. 活动结束后的合影</li> </ol>
	主持人	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 介绍活动主办方、活动主题、嘉宾</li> <li>2. 掌控活动流程</li> <li>3. 活跃现场氛围</li> </ol>
线上工作组	统筹	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 负责线下活动的宏观方向</li> <li>2. 开拓资源</li> <li>3. 活动方案的制定与把控</li> <li>4. 统筹安排活动</li> </ol>
	群管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 接待活动参与人员（答疑，告知时间、地点等）</li> <li>2. 收集团队成员意见并反馈给统筹（如期待分享主题、活动建议等）</li> </ol>
	推广	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 线上团队进行群、微信公众号、微博、豆瓣、知乎、论坛或者在自有网站上进行宣传</li> <li>2. 团队名称关键字搜索排名优化</li> <li>3. 嘉宾线上资源推广，例如：微博宣传、公众号宣传、朋友圈宣传</li> <li>4. 活动结束后的二次微博、微信等新媒体传播分享</li> </ol>
	复盘总结	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 整理参与成员、嘉宾的反馈和总结</li> <li>2. 组织团队成员对整场活动进行复盘，完善最初的方案</li> <li>3. 输出复盘报告</li> </ol>



## 4.2 筹备期

---

### 课堂讨论

你认为一场几十人的小型活动应该提前多久开始筹备？

- A. 不就占个教室吗，提前一天不就行了？
- B. 得看我有多少人了。
- C. 提前一周总可以了吧？
- D. 好几个礼拜。

一般建议一场小型的线下活动至少要提前3个星期开始准备，做到心中有数，不慌不忙。大型的线下活动则需要更长的策划准备周期。

BetterMe大本营武汉营4月3日第一次开营前做的重要事件清单如图4-1所示。

## BetterMe武汉营统筹时间表



图4-1

这个过程中有4个主要筹备因素。

### 1. 嘉宾——邀请名人的4种手段

社群想要做大做强，一定要跟各种名人合作，为社群带来更多有活力有质量的分享和关注。

#### 课堂讨论

如果你在学校中想请一个社团会长帮自己的班级一个忙，你会如何与他建立连接？

你这个做法如果延伸到互联网，可以怎么做？

### (1)通过新媒体和名人建立连接

在互联网时代，连接到名人、达人相对来说比从前更容易了。

如果名人在微博上比较活跃，积极通过微博互动留下印象，然后再通过微博私信邀请是一个不错的方式，或者可以到微信公众号后台留言、积极评论也是个好方法。

如BetterMe大本营社群，在展开线下城市营后，“北上广深”的达人资源就特别多。他们大多已经有在行行家的身份，所以就可以通过在行这样的网站认识他们，评估他们和社群的匹配度，找到社群需要的达人。

可以先一对一的和名人、达人从接触到了解，再到深度沟通交流，从弱关系转化为强关系，再邀请他们做线上分享，线上合作的嘉宾可以继续合作，在嘉宾所在的城市线下担任嘉宾。

如果有可能，名人可以成为签约线下讲师，在线上进行统一的包装和推广，线下进行讲师面授。高质量的讲师资源跟社群捆绑后，社群成员与社群产生的互动连接也会越多，质量也会相对更好。

如何通过新媒体留言连接名人，增加成功概率呢？

BetterMe大本营社群团队在跟不认识的名人们连接的时候所用的方法，如图4-2所示。

通常情况下，针对他们发布的内容，在评论区可以写下自己的看法或者建议，如果质量足够高，就会被名人们看到，再进一步做自我介绍并真诚地表达希望合作的诉求，一般都能收到对方的回应。

### (2)主动为名人提供帮助建立连接

社群也可以考虑出钱购买名人的产品或出力参与由名人发起的活动，赢得好感，从一个切入点开始逐步地建立信任。



图4-2

这样做的好处：一是给予嘉宾认同感，付费，说明愿意为嘉宾的付出买单，也认同嘉宾的某些观点；二是让嘉宾有安全感，起码显示出自己不是个占便宜的人，名人的安全感、信任感加强了，会有一个好的开始。

如BetterMe大本营上海营第一期的嘉宾，是营长小米曾经的私人教练，给了她很多工作方面的指导规划及解决瓶颈的引导。平时交流得多，沟通也多，到了小米请他为更多朋友分享的时候，嘉宾是很乐意的，也很感谢小米对他的专业的认可，愿意把小米介绍给他更多的朋友。

建立连接，应该从哪几个方面出力呢？——出精力、出劳力、出巧力。

出精力：弱关系如果想转化为强关系，途径就是主动加入名人发起的活动，多互动，多创造和名人交流的机会，渐渐稳定和名人的沟通关系。

出劳力：帮助名人解决一些小问题，如名人需要帮忙，快速地帮助他解决一些琐碎的事情，让名人对我们产生好感，提升信任度。

出巧力：通过熟人的引荐等。BetterMe大本营上海营第三期的嘉宾是之前小米通过做项目管理的企业朋友引荐来的，由于是熟人引荐，活动的效果也更好。

### (3)通过邮件真诚邀请建立直接连接

如今通过微博、微信等社交平台就可以直接留言联系到嘉宾，但这

种方式最大的问题是——不正式。一方面，用微博、微信很容易潜意识中直接当聊天场景用，不容易一下子说清楚；另一方面，嘉宾越是名人越是私信多，还有各种骚扰，很容易遗漏且不易检索。

因此，最佳的联系方式是发邮件。很多嘉宾，在自己的博客简介、微博主页、微信菜单里都提供了联系方式，找到邮箱后就可以给嘉宾发邮件了。

### 课堂讨论

@秋叶老师收到一封邀请邮件，内容如下(部分隐私信息做了处理):

秋叶老师:

早上好!

想必这时候您要爬起来更新公众号了吧?

我要在早起最清醒的时候联系您，增加勾搭成功的概率:)

这次给您写邮件，是希望能邀请您做一次xxx有偿分享，

形式是主题分享+互动，主题暂定为个人品牌，会提前搜集大家感兴趣的问题和您商量。

时间是9月20~30日，任意一晚的8:00—9:00。

地点是xxx，140人。

大叔可能会想，

什么来头? 人不多呀?

哈哈，给您介绍下我们这个奇葩的群。

1.这是一个以21天打卡为主题的群，从去年5月到现在，连续进行了17轮打卡。

原名“深圳趁早打卡群”，现在改为“吉吉打卡群”，也就是我的名字。

您可能会好奇：哇，一年多了不但没死还很活跃，同时在请名人来分享，

这个群是怎样做到的?

2.@彭小六在去年参加过一轮21天打卡踢馆后说，在去年虐死我了。

@剽悍一只猫去年年末受邀来踢馆之初，战战兢兢担心项目完不成，但挑战了21天21本演讲书分享后，他有了信心，一激动，开通了个人公众号。后来的事情您也知道了。

@王潇\_潇洒姐在深圳的线下活动对大家说，趁早想复制200个吉吉，带领大家一起打卡。

3.群内有很多打卡老妖，也有新人，气氛非常好。

我们的特色主要是押金+淘汰制、轮值翻牌子、微主题分享机会、盛大颁奖礼，还有邀请您这样真正的名人来做客。

因为群规比较复杂，每轮都在升级，管理角色设置丰富，所以气氛一直挺好，算小而美的一个社群。

4.在您之前，我已经以路人身份从0开始请到了多位名人来做客，包括时间管理的小强老师、《奇葩说》第二季总冠军邱晨、从来没有做过微分享的@考拉小巫等，@susankuang也答应了下个月会来。

想要在这个时机邀请您，

一是一直仰慕大名，秋叶大叔无人不知呀，

二是最近被大叔日更新号的勤奋与坚持深深感动，

三是您夫人要生二宝了，之后您要陪月子，时间可能会紧张，

四是您的知识IP训练营二期要开招了，跟您混个脸熟。：)

虽然认识一些社群成员直接可以帮忙和您传话加快勾搭概率，

可是我想试试，就以路人的身份，这个群还有我自己，您是否同样感兴趣呢？

5.终于说到我啦！

我叫吉吉，一个22个月女孩的妈妈。

曾在香港从事传媒工作7年，生娃后辞职，现居深圳。

全职妈妈期间，我折腾了如下事情。

(1)和朋友两个人，做了一个母婴公众号“慢成长”(mancheng

zhang123), 目前有10多万粉丝。

(2)热爱探索多重身份, 目前还是正面管教家长讲师和生涯规划师。

(3)打卡狂人, 从不自律患者到连续坚持了17轮的21天打卡, 打卡群服务过的伙伴有上千人。

(4)深圳趁早的管理人之一, 趁早“有生之年”获得者, 也主持过萧秋水教师的线下活动。

6.期待和大叔认识, 产生连接。

您的时间很宝贵, 所以这次分享会支付xxx元的酬劳略表心意。

除此之外, 我能想到的提供给您价值, 可能包括为《社群营销3》这本书提供一个小的素材样本, 哈哈: )

以及我的公众号可能会有一些平台合作机会, 或给您即将到来的二宝奶爸生活, 提供一些有价值的育儿信息。

非常感谢秋叶老师百忙中看完这封信。

关于打卡群的详情, 可以在我微博@吉吉pure中的#吉吉21天打卡群#中看到。

我的微信xxx, 二维码已经列在附件中。

期待您的回复, 保重身体, 就算这轮没有时间也没关系, 只要打卡群在, 我们随时等您。

祝您今天在优酷的直播顺利。

吉吉

请思考: 如果你是@秋叶老师, 虽然这份邮件的发件人素不相识, 你会答应这场分享吗?

第一, 最开始吉吉打招呼问候秋叶老师是不是在更新公众号, 说明她很了解对方的更新习惯, 不经意透露了她是忠实读者的身份, 让名人不得不重视。

第二, 直接说明目的, 并明确而清晰地告知分享的形式、时间、地点和主题, 可以瞬间让秋叶老师做判断是否继续往下看, 而且特别提醒自己的群并不多, 故意用这个话题来激发好奇心。

第三，自我介绍分6段，每一段讲清楚一个意图。

第一段话介绍他们是谁，在做什么——坚持打卡和邀请名人分享。

第二段说明自己是如何做到的，吉吉很清楚@秋叶老师熟悉这些人，这些人也是很多人知道的名人，他们肯来，说明这个社群很棒。

第三段还是介绍他们的群，但开始诱发好奇心了——这个群很好玩，一年多了活跃度一直很高。

第四段说明她很仔细一篇篇看过@秋叶老师的文章，所以才知道很多细节，对于这样用心的一个人，谁也不敢忽视。

第五段到最后介绍她自己，其实这时候@秋叶老师对她已经很好奇了。自我介绍自然也能用心看完，各种身份一一介绍，到这里已经对吉吉有了很多想法，让嘉宾相信和这个人合作未来可以碰撞出很多的火花。

第六段开始谈分享带给嘉宾的价值，主动提出所有的回报模式，特别是提出一个很合理的讲座费用，相比那些以扩散知名度为噱头来邀请名人做公益分享的人，已经高出了好几个段位。

合作就是选人，人对了，怎样合作都有感觉。这样用心的邀请，名人当然也不敢怠慢。

因此，直接邀请也是可以请动嘉宾的，但要通过邮件邀请来体现专业性，而不是简单地用一条微博私信或者留言建立连接。

#### (4)做出影响力吸引别人主动连接

最好的方法就是要不断投资自己，扩大自己的影响力。

掌握了前面的方法，或许在短期内可以连接到一到两次的嘉宾，但从长远的规划来看，社群运营者需要踏踏实实地学习更多的东西，让自己变得更有价值，有同等的对话权，能够给予名人同等的回报、反馈及资源互换，自己的路也会越走越宽。

口碑吸引合作，是社群最应该下功夫和精力的部分。只有做好自身的内容和平台，自身足够优秀了，才能吸引到更多优质的合作方。当社群规模还比较小的时候，每一次的合作都要用心对待，进行打磨，提升



专业度。

如BetterMe大本营社群，在完全没有任何影响力的时候，通过秋叶老师的引荐，与某知名出版社进行读书笔记PPT的活动合作，认真做活动后，带来了口碑效应。被其他出版社看到后，主动咨询与BetterMe大本营社群进行合作的事宜。

而在圈子的顶层，资源和人群其实都是很小的，当同一个圈子做得比较好的时候，是很容易被别人看到的，不断积累升级，借由口口相传会带来更多的合作。

如秋叶PPT这个品牌，经过多年的打磨，在PPT圈子里几乎被所有人熟知，那么只要是跟PPT相关的合作，很容易第一个念头就会想到秋叶PPT。

## 2.合作方——与赞助方合作的8个注意事项

一次好的活动，用一己之力当然敌不过一群人合作，当自己还不够强大的时候，要善于寻找赞助，通过合作弥补自己的短板，放大活动效应，共享回报。

### 课堂讨论

你在学校的社团中拉过赞助吗？如何拉赞助比较容易成功？

#### (1)发掘对方的真正需求

一次合作开始前，发掘对方的真正需求是最重要的事情之一，否则后面开展工作就算做得再多也不是对方真正想要的，造成人力物力的浪费。

如出版社和BetterMe大本营社群合作，通过阅读新手做读书笔记PPT的活动。出版社的真正需求并不是读书笔记PPT做得多么完美，而是通过PPT这个载体，让更多的人知道这本新书，对新书多一些好的曝光。

找到对方的真正需求后，BetterMe大本营社群在每一次的推广宣传中，对新书的封面会多做一些曝光，测算每次活动中和最后的曝光率大概是多少，以具体的数字来反馈。再加上活动产出的读书笔记PPT的确

非常有料，设计感强，直接刺激看到的人去了解这本书，这就给出版社带来了意外的惊喜。

## (2)看准对接人是什么风格

人与人的性格不同，这就决定了其行事的方法不同，因此，需要区别对待。合作方的对接人作为代表会跟社群有最多的接触，他的意见大多数情况下能够主导合作方的意见。

如有的人性格比较随和，跟他相处的时候，就可以轻松一些；有的人性格比较严肃，做事也很严谨，根据对方的性格，采用合适的沟通方法，让冷冰冰的合作加入一点人情味，那么接下来的合作就能更好地开展。

## (3)严格把控细节

如果合作开始前就把细节做得到位的话，用真诚用心的态度跟合作方打交道、提交方案，对方也会更加重视社群的每一次付出。当合作过程中出现不可控的情形的时候，对方也能包容和理解，并不是因为合作不上心，而是事情本身的原因。

## (4)对想要合作的对象，多说我们在一起

从合作开始就要多用“我们”，而不是用“你”“我”。

因为多用“我们”，合作方会从一开始就会在观念上奠定“双方是一体”的，并不是分成了甲方、乙方，让对方潜意识里认为双方是一个整体，那么在很多事情上，就会根据双方合作的进度或者其他方面来判断。

## (5)从合作方的角度写方案

从合作方的角度写方案，能让合作方有一种代入感，让合作方觉得，这个方案跟自己息息相关，同时仔细考虑合作过程中的方方面面。如果一开始写方案，一股脑按自己的想法去写，让对方花时间看了一大堆无关痛痒的文字堆砌，更没有找到他要的关键点，那么合作方就会对合作的专业度产生怀疑。

另外，一个项目往往不止和一个单位合作，也许是多方合作。所以

文案也需要根据不同合作方的不同需求去写，要有差异化。

还要多注意将沟通过程中的内容整理存档，有时候双方理解和表达会存在一些误差，将来如果出现问题，有助于解决双方可能产生互相推脱的情况。

#### (6)丑话说在前头，降低期望值

合作过程中，降低期望值非常重要。把丑话说在前头，合作方就会把期望值降低到合理的位置，合作后所有做得好的部分，都将会变成意外的惊喜而加分。

如果一开始就说得天花乱坠，把那个期望值拔到特别高，合作方看到成果后，就算做得比较好，也不过是他期望值中的样子，但如果稍微做得没有那么好，就会让人感觉做得比较差，同时也切断了今后再次合作的可能。

#### (7)同步播报进度让对方心里有谱

因为合作双方信息不对称，社群内部做了什么努力和成绩，合作方是看不到的。通过同步播报进度能够让合作方心里更有底，进度有没有跟上他们预期的打算，如果涉及资金投入，那么能让对方看到自己的资金投入没有打水漂，不是拿了钱不办事，心里也会更有谱。

同步播报需要社群完善流程，跟进进度。让合作方在对接的时候避免出现流程上的错误或者沟通上的不顺畅，保持播报进度的节奏，如图4-3所示。

#### (8)合作结束要有复盘总结

没有记录就好像没有发生。人的记忆是短暂的，不论之前做了多少的努力，如果没有复盘总结，长时间的各种事情对大脑的占据，就会冲淡之前的记忆，合作方就可能会忘记前面做了些什么事情、做了怎样的努力。



图4-3

通过复盘总结，双方也可以更好地了解这次合作中间出现了什么问题，下次还能够怎样优化，也能让合作方感受到与你合作靠谱、有始有终，复盘总结还能够让对方有意外的惊喜和收获。

总而言之，做好第一次才有下一次，第一次口碑没有打好，让对方第一次跟你合作就觉得特别麻烦、不靠谱，那么这一次就是最后一次合作。认真挑选合作伙伴，珍惜每一次合作机会，用心打磨合作事务中的方方面面，也许会是愉快合作的最快路径。

### 3.场地——寻找线下场地的4种攻略

与线上的活动不同，线下活动一定要以实体场地为载体，不论是申请还是租赁，都不是一件很容易搞定的事情。

#### 课堂讨论

场地费用常常是开展线下活动中费用相对较大的一部分，找场地的思路也很重要。

#### (1)寻求身边的场地资源

城市线下团队在初期可以寻找身边有丰富活动经验的人员咨询，通过他们的经验和资源可以更加快速有效地获得优秀的场地。

我们还可以积极参加其他的社群活动，投资自己的同时获取分享知识和嘉宾资源，又可以学习其他社群活动的优点，规避缺点，还可以考察活动场地是否对外开放，是否适用于今后的城市线下活动。

当场可以联系负责人进行初步洽谈并留存联系方式，明确费用与场地使用事项。

## (2)寻找免费场地

通过本地专门发布活动的网站寻找公益活动发布情况，通过查看公益活动的举办场地，去搜索该场地是否有公众号，查看场地的交通、环境以及以往举办的活动，然后再去找场地主办方进行洽谈。

以BetterMe大本营社群深圳城市营为例，线下团队通过在工作中经常负责活动举办的社群成员，快速有效地获得这种免费的场地信息，如图4-4所示。深圳活动网对活动进行了分类。每个活动帖子中都详细标注了活动地址。很多活动场地都有公众号，再通过公众号可以看到有些场地举办公益活动可以免费提供，且有规范的应用流程。



图4-4

当然场地主办方免费提供场地必然对活动有其他回报要求，那么就要明确场地主办方的运营理念与宗旨是否能够与社群相契合，然后再看他们的要求是否能够与社群的活动进行融合。

如深圳营开营活动场地，就要求BetterMe大本营深圳营开放名额给场地主办方的用户，因为场地方主办的活动是针对公益和创业青年项目，涵盖交友、分享等内容，这点跟BetterMe大本营社群的理念是契合的，那么他们的用户来参加BetterMe大本营的活动，既可以让更多的人认识BetterMe大本营，同时也可以扩大BetterMe大本营的社群成员的交

流圈，实现双赢。最后BetterMe大本营社群还因此次活动有记者的参与，而被深圳晚报报道。

除此之外，还可以考虑通过资源互换的模式，获得免费场地。

商业活动场地作为线下活动场地一般都会收费，有的就算不要场地费，也会需要有最低消费。需要与场地费达到双赢，才有可能真正拿到免费场地。

以BetterMe大本营上海营为例，某公司在上海开了一家咖啡馆，场地非常适合做线下活动，但是需要每人缴纳年费近千元。通过长时间的线上接触，最终与对方达成合作，对方提供免费活动场地，BetterMe大本营上海营提供活动内容给对方，对方的付费会员可以免费参与BetterMe大本营上海营的线下活动，并为对方的场地带来流量和曝光，达到双赢。

### (3)选择平价收费场地

现在很多城市都会有青年创业咖啡馆，既是商业经营，同时也体现了他们的情怀与梦想。

在经过视察场地的交通、大小和设备情况后，可以选择客户量较小的时间段来举办活动，这样既可以让参加活动的用户感受场地独特的氛围，同时也能够为咖啡馆带来一定的消费。另外可以与咖啡馆洽谈定点举办活动是否能够享受折扣。

### (4)寻找公益组织活动场地

公益组织活动场地一般都是属于政府或企业提供，而且国家现在提倡“大众创业，万众创新”，所以这类场地也会越来越多，具体可以寻找当地政府或企业支持项目场地进行申请。比如深圳图书馆就会提供场地举行读书分享、公益讲座类的活动，但这类场地的申请程序较为复杂，大家可以通过政府机构或企业了解申请程序。

考察场地常见注意要点如表4-3所示。

表4-3 考察场地常见注意要点

位置环境	考虑位置是否便捷、场地环境是否与主题相符
场地设备	是否有播放设备、麦克风
场地费用	是否需要场地费，如果需要，大致是多少？价格是否可以接受？是否可以申请到免费场地资源
场地信息	确定场地后，拍摄现场照片、提供附近路况、提供交通信息（最近的公交站、地铁站）

场地选定后，要制作好场地信息表，让参与活动人能够迅速找到地址。提前看场做引导牌，引导参与活动的人提前查看场地信息。

#### 4.物料——建立物料清单

活动成本主要由活动场地和物料构成，要提前确定好物料清单，除了总部分发的带有社群品牌LOGO的标准物料，判断是否还需要根据自己城市的活动需要添加其他物料，如表4-4所示。

表4-4 物料准备跟进

项目类别	项目名称	数量	单价	费用预算	明细	负责人
场租设备	场租					
	投影仪					
	麦克风					
	PPT 激光笔					
	电脑					

续表

项目类别	项目名称	数量	单价	费用预算	明细	负责人
宣传物料	BetterMe 大本营旗子			统一发放，线上申请所需数量		
	BetterMe 大本营胸章					
	KT 板					
	BetterMe 大本营贴纸					
	照相机					
文具类	分组工具（扑克牌/号码牌/公仔）					
	笔和纸（游戏用）					
礼品						
合计						



## 4.3 宣传期

---

### 1.线上宣传

宣传期主要包括设计活动海报、接受报名，同时各个平台包括微信、微博、豆瓣同城等发布活动信息、邀请媒体参加活动，增加后续报道。

当线下发展得好，规模变大，可以由总部授权，自己单独建立功能团队和宣传平台。比如女性励志社群“趁早”，在线上，北京总部有专业的运营团队，有官方微博、微信公众号。

对于活动的宣传，一定要将信息阐述清楚、详细，让人一目了然，同时也减少了运营人员的沟通成本。可参照如下BetterMe大本营活动宣传推文结构。

**BetterMeXX营开营啦!!!**

导语

**【活动主题】** ××× ×××

**【活动嘉宾】** 嘉宾介绍，分享主题介绍

**【活动宗旨】** 技能互换、资源共享、一起成长

BetterMe大本营××营传承了BetterMe大本营的精神，希望在兴趣爱好有某一方面一技之长的你，乐于分享，具有行动力和学习心，一起参与进来，技能互换、资源共享、一起成长，努力成为更好的自己。

**【活动详情】**

1.活动时间:

2.活动地点:

3.限制人数: 人(满员即止)

4.活动费用: 元(用于场地租赁和物料的准备)

**【报名方式】**

1.进入公众号回复“×××”即可获得报名表。

2.填写好表单后，将截图发给×××，缴费成功后就可以收到邀请

函，届时凭邀请函参加活动。



长按二维码“识别”，一键成为BetterMe!

### 【场地介绍】

地址：

交通：

1.地铁：

2.公交：

3.自驾：

4.交通路线图：

如果你想加入BetterMe大本营XX营，

可以扫码进入，

后期我们还会陆续、不定期、看天气、观天象举办线下活动，

期待与你相遇！

此处可以添加城市营二维码

报名表网址：

报名表二维码：

### 2.线下宣传

在初期，线下的规模还小的时候，相关的功能团队(如设计、平台运营、推广等)可以直接由总部安排调度。

在线下，一些城市有粉丝自发形成的运营团队，和他们自行注册的所在城市的微博、微信公众号。线下团队会根据总部的活动做积极的反馈和参与，总部也会选择性地推送线下城市的相关内容，跟线下城市紧

密联系互动。

宣传阶段要设计线下报名渠道和报名方式。如果有收费项目，还要确定收费渠道、支付方式。现在有许多报名工具，比如麦客表单、支付宝群、微信收费、Group+等，都可以很好地运用起来。

如Group+在第一次填写相关信息后，它会自动储存相关信息，下一次用户就不用重复输入信息。

一次成功的社群线下活动的结束并不是工作的终点，线下活动的影响力、辐射范围有限，必须通过整合线下工作内容，放到互联网平台上制造线上有效传播，一方面，能够以点带面引爆扩散，吸引更多人参加线下活动；另一方面，也会刺激线上社群话题二次传播，吸引更多人关注社群，可以从3个方向进行引爆。

### ① 内容引爆

通过对线下活动的描述吸引线上报名

活动处于报名阶段的时候，向公众传达举办活动的目的、活动的性质、内容能给他们带来什么作用和影响等的过程中，需要做到准确又有吸引力，能直接影响线上的报名质量和传播能量。在这个阶段，对线下活动的描述除了有吸引力，还有一点值得特别注意的是，降低期望值。做到用户从线上看到的描述之外的惊喜，能够提高线下活动的满意度和期望值，从而引发口碑传播，如图4-5所示。



图4-5

这是参与BetterMe大本营社群线下第一期活动的成员，活动开始前并没有把线下内容说得天花乱坠，只是客观地描述活动大纲。当参与的成员发现活动质量超出自己的预期后，大部分人都忍不住跟身边的人分享自己的意外收获。

通过对线下活动的内容呈现吸引线上转发传播

活动处于开展阶段的时候，好的内容会通过全民直播能够迅速引爆线上传播。在这个过程中，工作人员可以有一些非官方正式的引导，做示范作用，能够让大家知道如何去传播，传播哪些内容，能从源头上对传播信息有一些筛选和导向。

通过对线下活动的总结建立线上的口碑和影响力

线下活动结束后，对活动进行真实地还原，输出有质量的总结，能够引发二次传播，也能引发人们对下一次活动产生新的期待和关注。活动输出的文章，包含的数字和内容，客观和真诚的总结比过度吹嘘活动的成功更能吸引用户，社群也能更人性化。

## ② 渠道引爆

流量和关键意见领袖(Key Opinion Leader, KOL)的引流，能够提高线下内容在线上的传播效率和影响力。

各大平台的曝光引流，包括媒体、社区、三方平台(比如微信的朋友圈、公众号、群。微博的病毒式传播转发，豆瓣同城，还有各类活动类的App(如“周末去哪儿”“今天玩什么”)，其他渠道等。

与社群相关的KOL进行合作，或者培养社群自己的KOL，以他们的视角来参与、点评线下活动，尤其是几个KOL进行信息转发接龙的时候，传播力度更大。

这是一位之前对社群并不感冒的作者在BetterMe大本营社群广州营被邀请参与活动后写的一篇名为《一个人走得快，一群人走得远》的推送，因为参与的体验好，为他的读者们推荐了BetterMe大本营社群，为社群吸引了一批同频率的用户，如图4-6所示。

## ③ 运营引爆

社群有生命周期，运营意味着消耗，把握进度节点和时间地图，控制传播节点可以实现多次引爆的可能。且全国性布局能够带来更多的合作机会，许多企事业单位有全国性的分支点，但是当地自身并没有社群运营能力和团队，通过合作的方式，和他们一起进行线下活动的同时，社群能够借力扩大影响力和知名度，引爆到线上。如证券公司都有全国性的网点运营部，他们希望能够增强客户的黏性，通过社群的力量，再加上线下的网点场地和资源支持，线上线下打通就会事半功倍。



图4-6

## 4.4 进行期

---

### 1.活动流程

进行期主要包括招募活动当天志愿者、与活动主持人对接活动流程、线上会议跟进工作进度和未完成事项、整理活动物料，确保物料准备齐全。确认通知方式、会员和嘉宾活动注意事项通知和邀请函发送结果、会场布置和设备调试。等这些都准备妥当后，就可以从容地开展第一次线下活动了。

策划方案做好后，需要把活动当天的整个流程梳理成跟踪表，查漏补缺，明确当天活动的时间节点，并列出现清单。如活动的正式开始时间、工作人员到场时间、物料到位时间、嘉宾到场时间、参与人员签到时间、活动结束时间等相关时间节点。

确认本次线下活动有哪几个环节？

每个环节是否已经责任到人？

是否有团队人员联系方式汇总？

可以把整个活动当做一个项目，列出项目清单，便于查漏补缺，也便于之后进行复盘。

这是BetterMe大本营广州营第一次开营前做的流程表，越仔细心中越有谱，如表4-5所示。

表4-5 BetterMe大本营线下活动流程

序号	时间	环节	活动内容	预计耗时	负责人	跟进内容
1	1:30-2:00	签到	自拍签到要及时，并领取游戏编号	30 min	Andy、嘉辉	1. 打印报名表；2. 黄色便利贴，蓝色便利贴
2	2:00-2:10	开场	介绍本次活动主题及嘉宾，同时介绍 BetterMe 大本营和广州营未来的规划	5~10 min	美人	1. 介绍 PPT，美人做；2. 广州营简单规划
3	2:10-2:40	自我介绍	一分钟自我介绍（事先搜集好照片，PPT 自我介绍）	30 min	美人	1. 介绍 PPT，嘉辉做；2. 引导大家自我介绍的时候不要拖堂。
4	2:40-2:45	破冰游戏	心灵之窗	5 min	美人、娜娜、奕根	美人介绍游戏规则，指导员（娜娜、奕根）示范动作
5	2:45-3:15	嘉宾分享	“生命不息，奔跑不止”——杨杰斌老师	30 min	嘉宾把控时间	问嘉宾要 PPT
6	3:15-3:25	嘉宾分享	嘉宾问答	10 min	美人	美人把控时间
7	3:25-3:40	COFFEE TIME	休息时间	15 min	奕根、娜娜、Andy、冰糖	1. 工作人员（奕根、娜娜）事先准备好热水，泡茶用；2. 冲咖啡事宜由 Andy、奕根、娜娜、冰糖负责
8	3:40-3:55	热身游戏	田忌赛马	15 min	美人、娜娜、奕根	美人介绍游戏规则，指导员（娜娜、奕根）示范动作。
9	3:55-4:25	嘉宾分享	“8 小时之外，怎样打造个人品牌”——曹将	30 min	嘉宾把控时间	问嘉宾要 PPT
10	4:25-4:35	嘉宾分享	嘉宾问答	10 min	美人	美人把控时间
11	4:35-4:50	总结发言	活动总结	15 min	嘉宾、社群成员	社群成员、工作人员表达内心
12	4:20-4:30	合影留念、跟拍	一起进行大合影，社群成员相互合影		丹蕊、墨水	超级大合照（爱你们每一个人）

## 2. 嘉宾接待

由于活动当天，嘉宾是一个非常重要的因素，所以对于嘉宾的接待一定要重视。

### (1) 活动前

在活动开始前一周或者3天前短信提醒嘉宾注意行程安排，怕他忙忘了。

在活动前3天将接待人电话还有详细路线以短信形式发送给嘉宾，便于嘉宾打车或行车；请务必以短信或微信的形式，这会比较方便嘉宾观看。

在活动前一天再次礼貌地确认嘉宾的日程安排，告知当地的天气情况，询问嘉宾是否需要接车。

### (2) 活动中

接到嘉宾后要马上再次和嘉宾确认活动现场流程，有无预热，有无其他嘉宾或领导讲话，有无其他宣传，有无答疑环节，有无过程互动，有无抽奖环节，活动后有无合影环节，嘉宾对活动整体时间的控制要求，还有演讲完后的住宿安排。具体如何操作，需要给嘉宾简要解释说



明。

如果有正式餐饮安排，需要给嘉宾介绍主人和陪客，让嘉宾感觉轻松。如果没有正式餐饮，只是便饭，也需要表示礼貌歉意，并感谢嘉宾支持工作。

如果现场对嘉宾有介绍，介绍文案也需嘉宾再次确认。

如果嘉宾来得比较早，应该考虑安排一个休息的地方，准备茶水，并顺便问问嘉宾演讲时喝什么饮料，有的嘉宾无所谓，有的可能不能喝凉水。

特别要注意嘉宾的演讲PPT要求，是否需要投影，是否需要无线话筒，是否用自己的电脑(如果是，需要提前测试笔记本和投影仪是否可用)，是否对Powerpoint的版本有要求，是否需要遥控笔，是否需要白板，这些细节需要提前测试和确认。

活动开场要介绍活动流程，有无答疑(请大家提前准备问题，写到纸条上)，有无抽奖(非常重要，留人的关键)，是否可以在结束后合影，如果嘉宾行程紧张，也要事先说明，告知大家今晚嘉宾可能还要赶赴其他地方，不能多留，机会难得，请大家抓住机会提问。

### (3)活动后

活动后会有很多同学可能要找嘉宾签名或者合影，应该考虑引导一个座位给嘉宾签名，并组织下会场秩序，控制时间，以免耽误嘉宾的后续行程。

活动结束后应该有专人将嘉宾送到目的地，如果嘉宾留宿，应该有专人负责嘉宾第二天出行接送，避免嘉宾因为疲劳误点，或者人生地不熟误事。

活动结束后1~2天内应发一封感谢信给嘉宾，感谢他的到来和支持，并且就讲座现场反馈给嘉宾一个汇总，也请嘉宾对活动本身提出建议、不满或者希望，好方便日后改进，留下经验。

另外精选一些现场拍摄的高质量的照片做附件给嘉宾留存，这样做一方面，非常具有纪念意义；另一方面，嘉宾或许会在自己的微博或公

众号文章中使用，这也是重要的形象展示。

以上这些接待细节，如果能够让嘉宾感觉舒服，就有机会达成长期的合作。

能够保证一一落实的方法就是：形成标准化，最好是执行手册。

手册还可以随着经验的丰富不断优化。前人栽树，后人乘凉。

行动派社群在成都举办了一次活动，出发前一天为每一位嘉宾发来一份《嘉宾行程手册》，不但3天的安排一目了然，还有很多温馨的小提示，如图4-7所示。



图4-7

在活动的整个3天中，嘉宾的感觉非常舒服，而且在相应的时间段总有准时的沟通与交流，就像身边实时有贴心管家一样，获得每一位嘉宾的盛赞，背后的秘密就是这份《助教操作手册》，如图4-8所示。

## 行动派 | 成都 11 月 20 日「DISC 一日商学院」助教操作手册

【11 月 19 日-20 日】助教事务-河湖

目标：一切以老师为核心的服务。

彭小六（男，速度快，不喜欢拖拉，虾过敏，沟通简洁）

到达时间：19 日 MU2805，10:35。

返回时间：21 日 MU2806 双凌 T2，18:45。

联系方式：189-██████████

注意事项：

1) 统一身份：行动派成都志愿者，了解行动派成都社群组织，一、我们是非营利组织社群，二、我们是本次活动临时组建的志愿者团队；三、活动经费收支都会公示。

2) 沟通时，尽量一次性编辑完整，条理清楚发给嘉宾。

3) 禁止用语音。

时间节点	任务	要求	需要物料	负责人
	添加老师微信（一对一对接）	1) 跟老师对接： “老师，您好~我叫***，是行动派成都 11 月 20 日 DISC 一日商学院负责接待并且全天作为您的助教。 老师已经收到专车接待的消息”		

图4-8

## 4.5 复盘期

---

一场线下活动如果做完没有进行复盘总结，很多当时存在的问题就容易被忽略和遗忘，然后就会反复在同一个地方犯错。

### 1.经验总结

一个人经历过的事情并不一定能成为经验，除非能把经历总结下来，成为别人可以参考的内容，这才是经验。

从个人发展来说，只有拥有别人可以复制、执行的经验后，一个人才能成为一个合格的带头人，才有机会脱颖而出成为团队的管理者。

从个人成长来说，只有经常总结才能形成结构化思考，学会用流程框架来纵观全局，这种框架积累得越多，综合能力就越强。

总结分对外宣传和内部总结。

#### (1)对外宣传

对外宣传包括官网新闻宣传、新媒体宣传，特别是微博这样的新媒体宣传，应该更有深度、更有质量。

一条写得好的微博，不但能够概括活动的亮点，还能引起参会人员的兴趣，并让嘉宾开心转发。

微博的形式可以分“点评+现场多张照片”、思维导图或PPT心得等形式，不要只满足于拍现场照片的水平。

#### (2)内部总结

全部活动结束后应该做一个系统的总结，这才是主办者最大的活动收获。

什么是好总结？是别人看了这份总结也知道一步一步可以怎样做，这才是好总结，否则做再多的工作也不过是经历，不是经验。

线下活动结束后，通过对参与活动人员的反馈，或者通过文字或者音频、视频输出，进行活动回顾和现场还原，让更多没有参加的人对活动本身和社群有所了解，对下一次活动起到宣传、推广的作用。

活动复盘(见图4-9)需要活动各项负责人提前提交可能在活动中遇到

的问题以及解决的方法，再由复盘负责人收集整理后，按照复盘框架组织讨论，然后由复盘负责人整理讨论内容，形成复盘报告初稿。由活动各项负责人对复盘报告初稿提出修改意见，复盘负责人针对修改意见，形成复盘报告终稿，最后进行存档，复盘活动资料归档提交总部。

线下活动复盘				
基本信息	复盘主题			
	复盘时间			
	参加人员			
	用时			
复盘	回顾目的和目标	目的		
		目标		
	评估结果		分析原因	总结经验
	亮点			
	不足			

图4-9

活动目的和活动目标的区别在于：目的比较抽象；目标则比较具体，可能表现为某项指标，如活动结束后用户数量增长多少、转化率是多少等。

通过梳理和优化流程，细化和明确每个环节，整理出工作指导手册，这样能够提高效率，让下一次活动的开展更加顺畅。BetterMe大本营广州营第一期线下活动复盘总结，如表4-6所示。

表4-6 BrtterMe大本营广州营第一期线下活动复盘总结

时间	过程	目标	目标回顾	评价结果	分析原因	总结规律	
前期	建营	确定广州营营长美人、副营长呆鱼	BetterMe 大本营广州营线上营迅速建立，并有 50 多人	最后在广州营内获取信息并报名参加的人数并不多	城市营建营后需要一定的精力去运营，因为很多人都是从大群里过来的，如果按照常规的路线运营会相冲，所以要想出比较新颖的方法和活动		
		建营微信群	线上广州营并不活跃	活动宣传期太长，很多人刚进来的时候会非常好奇积极去问，线下活动究竟是什么时间？但是过了一段时间群里都没有信息的时候，大家的热情降温了	处于观望的状态。广州营线上活动在年前宣传，年后才举办活动。切忌活动宣传期太长	建营前要想群规，例如进群要晒照、发红包等，要找人带头	
	前期宣传	广州群内做了时间节点的宣传	广州营内社群成员大家基本都明确时间节点	宣传期太长，很多人的热情冷却了。气氛并不热烈	没有在大群大面积宣传	可以到大群同步宣传城市营的活动进展	
	筹备	建立统筹组：9 人小组	统筹组内部气氛不够活跃	人数设置太多，导致沟通有时候并没有那么细致深入	统筹组筹建一定要深思熟虑，找几个志同道合比较知心的社群成员		统筹组成员寻找，一是通过平日的交流沟通寻找；二是公开招募，一定要经过深入的交流，不要轻易就决定成员的去留
		初定时间：3 月 6 日或 3 月 13 日	选择 3 月 13 日	日期选择了星期天，因为考虑到很多社群成员是上 6 天班，所以根据实际情况进行了调整			
		预选场地：咖啡厅等	发动广州营内的成员去找场地，齐心协力	场地最终没有找到免费的，但是场地信息来源于广州营成员	多与城市营成员发表自己的意见和建议，让大家有参与感		
		物料准备：参照上海营	物料前期没有准备太多，参考了上海营的物料，后来多加了奖品——手账本	求同存异，根据分享的形式和内容拟定所需物料	物料可以有更多的创新创意		邀请函、自我介绍信、礼品等

续表

时间	过程	目标	目标回顾	评价结果	分析原因	总结规律
前期	统筹组面基会议	活动前两周第一次面基，安排了最后活动的所有分工	按照计划如期面基	分工合作，大家对方案和流程一一解读，每个成员都有参与感		如果条件允许的话，统筹组的成员可以见 2 次，甚至可以组织一次小短途加深沟通
	活动群建立	成功缴费后进入活动群，玩游戏，发照片	按照原计划控制报名人数为 30 人，后来还是增加了一部分，37 人缴费报名了。成员都非常活跃积极	建群成功后，广州营设计了邀请函和自我介绍 PPT，所有设计物料上都有他们的照片和名字。我玩了一个手气的游戏，能抢到我红包的男生可以要求看一张女生的照片，抢到红包的女生可以发一张男生的照片		
活动中	布场	统筹组提前 3 个小时就到活动现场布置	测试电脑投影 PPT、搞卫生、摆毯子、准备茶水	分工合作，忙而不乱	因为前期方案写得非常详细，活动前一晚每个人都收到我的私聊通知和叮嘱	营长要在活动前一天给统筹组每个人都私聊，确定时间和提醒
	活动中	按照流程进行	一切都按照流程进行，注意把握时间	广州营有两个主持人，一个注意把握时间，一个把握节奏，配合很好		主持稿要先写好，心里打好底
	做笔记	没有安排	没有实现	新闻稿素材不够完善精准		设置一个记录员，记录分享嘉宾的一个分享内容和流程
活动后	写感受，发朋友圈	鼓励大家发朋友圈	尽快处理照片，让大家有照片可以发朋友圈	在我的鼓励之下，很多社群成员都写了感受发了朋友圈，有的是私发给我的	39 人参加活动，一共收到超过 50 字的感受文案 16 份	活动后一定要鼓励大家发感受刷屏，扩大影响力
	方案总结梳理	完善方案后整理成系统	完成	活动后将广州营的策划案整理出来，有一些设计方面的资源是可以共享的，降低时间成本，提高效率	广州营方案被修改成 BetterMe 大本营城市营系统的建营方案	将经验总结出来变成系统的文件，便于他人查看和参考

## 2.经验复制

线下活动举办成功后，在复盘总结经验的基础上，社群可以依据自己的发展情况确定是否需要快速从试点城市复制到更多城市，使得社群发展获得更大的空间。

社群试点城市可以优先选择经济发达的一线城市，如“北上广深”。因为一线城市资源更加丰富，也因为一线城市竞争大，人们学习动力足，自我提升氛围好，参加的人多，生活节奏快，快节奏产生高效率，容易召集。

当然，跟社群自身关联比较大或者资源比较丰富的地区也可以作为试点城市。

选择复制线下活动到其他城市就要因地制宜，灵活变通。要根据城市的经济基础和文化氛围，选择活跃的城市开展线下活动。一方面，各方面资源相对更多；另一方面，所在城市的社群成员比较集中，能发动周边地区的人参加，扩大社群的影响力和号召力。

试点城市线下活动成功举办后，就可以进行流程化梳理，复制到其他城市。这个时候社群需要设置一个部门来统筹全国各个城市的线下团队，帮助社群建立全国线下网络，合理规划全国城市线下的建设，确保各个城市线下组织良好运营。配合线上其他部门做好线下活动宣传，提高社群各个城市的影响力。帮助社群用户线下互动，增强黏性和参与体验。

如BetterMe大本营社群在上海站成功举行活动后，快速形成标准化工作流程，开始启动全国复制工作，如图4-10所示。



图4-10

BetterMe大本营城市负责人可以在城市总部下面设置分组，社群可以根据自己的具体情况增加或者减少功能小组。

BetterMe大本营社群在试点成功的城市发现作为城市负责人最重要的是个人性格和团队协作能力，这是无法用表单来体现和筛选的，需要沟通和相处才能知道。

在招募城市负责人时，BetterMe大本营社群的文案更侧重于吸引可以培养的城市负责人，因此在他们的招募文案里突出了如下内容。

列出为什么他们零经验也能做到的原因(因为有总部各方面的支持，包括提供方案资料库、高质量设计海报、各个平台的宣传推广等)。

成为城市负责人他们能收获什么(遇到更多同频率的人、跳出自己的狭小圈子、看到更大的世界、得到全局意识和领导力的锻炼等)。

提出温和的要求(认同社群理念、有亲和力等)。

当把对负责城市线下团队感兴趣并申请报名的人加到同一个群里后，他们彼此都是不认识的，对工作也不熟悉，因此要通过培训建立信任感和熟悉感，如图4-11所示。

在群里培训是可以先请现任城市负责人分享成功经验，现任城市负责人先做自我介绍，拉近彼此间的距离。再把自己亲身体会后得来的经验分享出来，自己在过程中的收获和体会是最有说服力的内容。

分享后再做集中的答疑，让报名人员心中的疑问都能得到解决，降低因为未知而带来的恐惧。

这是BetterMe大本营社群对第一批新报名的城市营长进行的第一轮培训，现任营长们分享自己从0到1建立城市营的经验，消除想要参加却又怕自己做不好的担心。

如果社群城市负责人已经对城市线下活动有了大致的了解，那么就可以通过分发城市营规划方案模板，让有强烈意愿的报名者提交所在城市的城市营规划方案来筛选合适的人。

以BetterMe大本营社群武汉营为例，他们根据总部的城市营规划模



板和武汉的具体情况，写出了符合武汉营发展的规划方案，如图4-12所示。当总部审核觉得规划方案可行给予通过后，城市负责人就可以着手开始第一次线下活动的策划。城市负责人向总部提交首次线下活动方案，总部可以根据过往的成功案例，对方案进行可行性评估，方案中如果有需要总部资源支持的，总部安排资源和人员进行支持辅助。

当活动的前期准备好了，就可以开始线上、线下宣传活动，活动开展后进行方案优化，完成复盘总结，提交总部归档。第一次用优质的活动内容打开口碑，再加上城市营线上日常维护，下一次活动的顺利开展就是水到渠成的事情了。



图4-11



**BM 武汉营规划方案**

Better Me

目 录

一、主题	1
二、宗旨	1
三、目标	1
四、召集对象	1
五、线上活动	2
六、线下活动	2
七、创意方案	3
八、组织构架	5

图4-12

### 3.建立数据库

在各个城市的线下持续复制的过程中，系统地整理资料库就显得非常有必要，可以提高资源利用率和团队协作效率。

#### (1)社群成员信息库

建立社群成员信息资料库，一方面，可以让社群对自己的成员数据有一定了解；另一方面，针对国内流动的成员，建立成员库后，可以帮助他们更好地融入其他的城市和社群。

除了传统普遍的Excel表格，还可以利用第三方工具Group+来实现整理成员资料库，对成员进行分类和筛选，能够对活动的开展更有针对性。Group+还可以免费群发限定数量的短信通知。

## (2)物料库

把线下城市的物料进行统计汇总，碰到物料不够的情况，可以及时从其他城市调度，省去不必要的物料开支，便于总部进行数据分析，也便于城市线下团队在活动开展前对物料到位情况进行追踪。

## (3)嘉宾资料库

建立嘉宾资料库，一方面，如果嘉宾在各个城市出差或者工作是流动性质的，那么就可以建立联系，进行线下合作；另一方面，整合全国嘉宾资源，做线上的合作。

如BetterMe大本营社群杭州营开营之前，听到其他城市营成员说秦阳要来杭州出差的消息，于是马上联系秦阳，成功邀请他作为杭州营开营嘉宾，活动开展得非常顺利，朋友圈好评如潮。

## (4)场地资源库

建立场地库，经过统计分析，一方面，可以为新城市找场地资源提供思路；另一方面，可以避免某些城市在场地费用上开销过大，能有借鉴作用。

## (5)活动游戏库

建立游戏库，可以让全国的线下活动的暖场游戏得到汇总，参与成员每次都有新的体验，提高了工作效率，也节省了工作人员找游戏和对新游戏的试错时间。

## (6)线下城市文件模板库

以BetterMe大本营社群为例，每个线下城市营都会在开营前通过填写模板，建立城市营开营档案库，做到准备充分，心里有数，为提高工作效率、顺利开营打下重要的基础。

在线下团队开始运营后，总部通过收集各个城市线下据点的文档，进行归档和保存，让资源得到全国线下城市更充分的利用。

## 实战训练

如果要你在自己的学校组织一次读者交流会，请@秋叶、@秦阳老师做嘉宾，你会如何组织这场活动？

策划期：\_\_\_\_\_

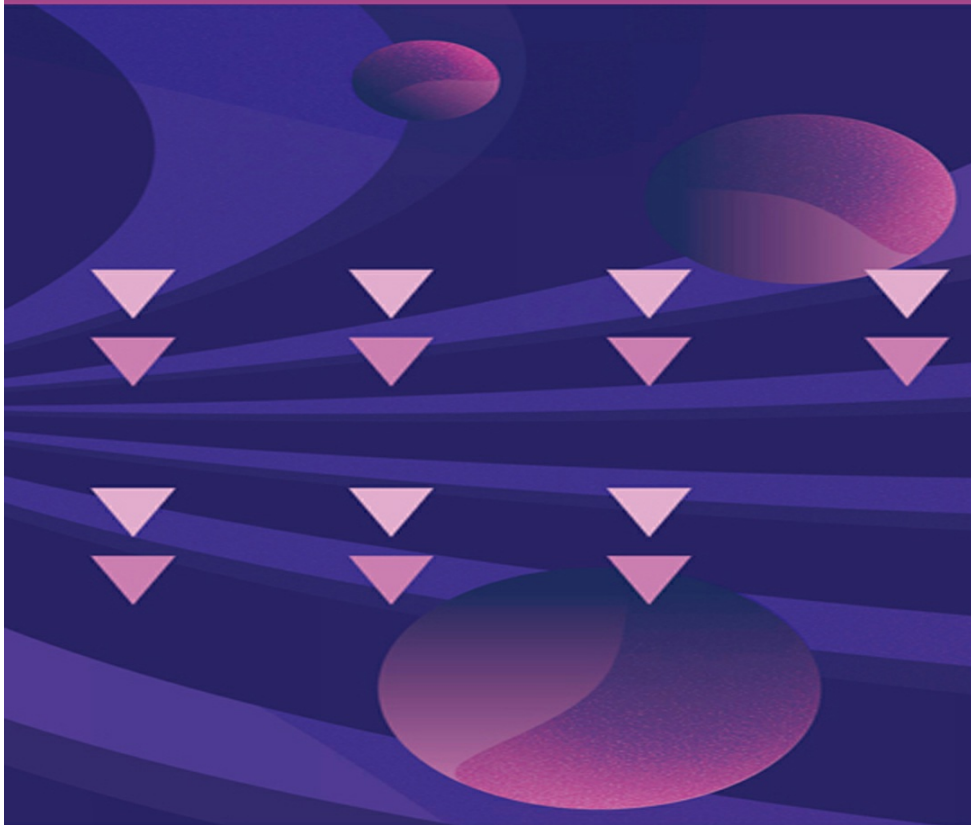
筹备期：\_\_\_\_\_

宣传期：\_\_\_\_\_

进行期：\_\_\_\_\_

复盘期：\_\_\_\_\_

Chapter 05  
如何打造社群运营团队



通过阅读本章内容，将学到：  
建立社群运营初级团队的方法  
扩大社群运营团队的策略  
留住社群运营人才的方式  
如何设置社群运营KPI

## 5.1 如何实现团队从0到1的突破

---

### 课堂讨论

你在学校参加过志愿者夏令营或者挑战杯吗？团队是如何搭建的？这对于社群运营团队的建设有何启发？

#### 1.搭建架构

##### (1)基本架构，打好根基

一个运营团队的生命力能在很大程度上决定社群的发展，从0到1的团队组建是最难的，因为一不小心队伍可能就散了。

和线下组织一样，社群的组织架构应该尽量层级精简，权责分明。层级过多会导致信息不畅通，传达效率低。因此，组织架构必须依据社群所处的发展阶段来设计。

在社群初期规模较小的时候，组织架构可以精简一些，具备基本的运营功能就可以在尝试中完善了，这个阶段，社群的灵魂人物直接参与到每个群里面都不是问题。

随着社群规模的扩大，就必须把管理群和普通群分开，有些问题在管理群里进行充分沟通后，再在普通群里得到扩散。

如果社群规模进一步扩大，有必要建立管理群、核心群、普通群三层结构。管理群由该群的积极管理成员构成，遇到重大运营问题先进行内部讨论，达成一致后可以把观点丢到核心群里讨论，核心群是由对社群高度认可的积极粉丝构成，但是他们并没有太多时间和精力去参与群管理。

如果核心群认可管理群提出的运营建议或者决策，没有反馈什么大

的问题，那么可以再到普通群里实施，相当于做了一次小范围验证，避免决策失误。

(2)动态升级，不断进化

以BetterMe大本营社群为例，从最开始几百人到后来5个月覆盖6000人，它的组织架构发生了这样一些变化。

1.0版本的时候，如图5-1所示，刚刚建立社群，也并不知道社群能不能运营好，能不能活下来。这个时候，BetterMe大本营社群只有群主和一个小助手管理一个300多人的群。小助手负责收集、归档、汇总群内的内容和群友的资料。



图5-1

2.0版本的时候，BetterMe大本营社群建立了一个多月，发现运营状况尚可，可以做内容输出和吸引新的优秀人才进社群，于是组织架构做了调整，成立了小的工作团队，让之前的小助手成立了收集组，再添加公众号组，进行社群内容输出和对外展示，如图5-2所示。

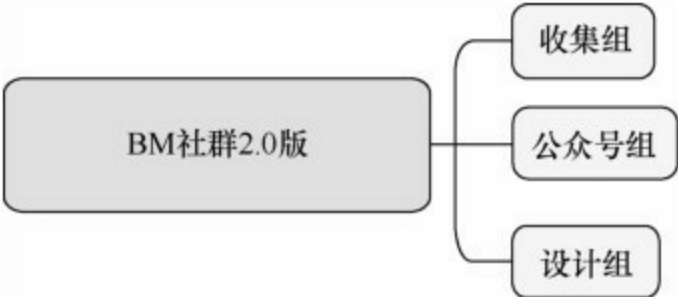


图5-2

后来根据群员特长成立了设计组，设计组做的一系列精致的宣传海

报为社群的品牌传播做了很大贡献。

3.0版本的时候，如图5-3所示。BetterMe大本营社群的组织架构发生了更多改变、社群人数大幅度增加、各种名人来与社群合作、做特色训练营并逐步实现变现、社群从线上走到了线下等。



图5-3

这个时候，多出了项目部区别于其他职能部门。职能部门的成员需要单一且专业化，而项目组成员是复杂交叉的。一个人只属于一个职能部门，但是可以属于多个项目组。项目经理业务涉及范围远大于职能部门部长。

如读书笔记PPT营、理财营等为项目驱动，每次项目抽取各职能部门人员若干去驱动。如果社群需要开一个小白PPT营，需要一个设计、一个文案、一个外联。那小白PPT营营长，可以到设计组、文案组、外联组各借调一个人，组成临时项目组——小白PPT营项目，当项目结束，各组借调来的人各归各位。这种管理模式倒是借鉴了高校很多社团的运营模式。



总之，社群的组织架构需要根据社群的发展来动态调整做出变化，找到最适合自己的社群的架构。

## 2.发现人才

当社群的团队架构组建好后，在有一定规模的社群运营团队里，必须定期引入新鲜血液，新人对社群活动的积极性高，时间投入程度大，但是很多人不仅不知道线上社群运营的方法，就是做线下活动，也缺乏经验。只有热情而能力又不足的人往往只能把事情搞砸，很多老群员担心新手刚上手会出错，社群管理者觉得有经验的群员更熟悉工作，尝试新手有风险，过于依赖老群员。这样下去，老社群成员会觉得精力负担太重，会选择退出社群，一旦社群中的几个积极分子退出，大家就会失去干劲，社群人才培养梯队断层的劣势就立刻显露了出来。社群蓬勃向上发展到一定规模反而会突然遇到人力出走潮，社群运营发展的势头也会戛然而止。

因此，社群运营者要更积极主动挖掘新人、培养新人、给新人机会，让他们尽快和老手融入一个团队。只有愿意培养新人和能够持续不断推出新人的社群，才是一个健康的社群。像秋叶PPT社群，秋叶老师一直关注大学生里面有才华的社群成员。最早冒出来的社群成员在2012年有曹将、刘健亮和但愿等，后来这3位一个做市场营销，一个去做新媒体运营，一个去读博士。然后2013年，秋叶大叔又发掘了小巴、秦阳、阿文、嘉文、小荻、鱼头、水蓐等一系列新人，从这些人里面培养了秋叶PPT团队的骨干成员，等这些成员大部分走上工作岗位后，秋叶大叔后来又发现了马赛克、蔬菜、有乐、优卡、柒柒、乌素、青梅、少年、膝盖等更多的新人，并帮这些新人更快地在某个细分领域开始打造自己的个人品牌。

### (1)人才的标准

在选择新人时有以下衡量标准可以参考。

#### ① 才华出众

网络运营人才需要的才华分为以下3种。

第一种是具有打造出网络爆款内容的社群成员，不管这些内容是文字、图片、PPT，还是视频；第二种是具有网络项目协调运营沟通组织能力的社群成员；第三种是具有天然开心果性质的黏性社群成员。

一个优质社群应该有这3种新人搭配，能做社群内容输出的社群成员可以占到60%~70%的比例，社群运营组织的社群成员可以占到20%~30%，社群黏性连接的社群成员可以占到10%~20%。

当然有的人身兼2种甚至3种特质，这当然更好。

特别是有内容创造才华的社群成员，一旦度过新人期，他们的热情加上才华能在一段时间内产出超过80%的社群原创内容贡献度。

### ② 效率出色

有的人有才华，但是做事情有拖延症，这样的新人如果做社群运营，结果就会让人很失望。

社群运营需要选择那种有才华而且行动力很强，能够成为整个活动的发起者和组织者的人，社群需要一个发动机型的人而不是一个依赖发动机才能前进的人。

如果给一个人安排一项工作，他能够马上就有结果并主动反馈，不管这个结果是不是那么完美，这样的人就是社群运营要找对的适应互联网的人。能力不足可以学习，快速响应能力和反馈意识反而是最难学的。

### ③ 产出稳定

像秋叶PPT团队，一旦发现合适的新人马上会联系他们，提供一些小任务给他们挑战，如果发现新人做事效率高、质量好，特别是通过作品可以看出他们的思维深度和广度的话，马上真诚邀请他们加入社群团队，并且不定期继续给他们小任务来评估其工作的质量和稳定性。

通过提高小任务的难度就可以判断一个人是否有稳定的创作才华和创作周期，只有能稳定产出作品的人才有可能做出有质量的工作。

不过，对新人投入的培养成本应该和他的潜在成长价值成正比，应该努力把时间花在有培养价值的人身上。

#### ④ 文化认同

不认同社群的文化、不认同社群的价值观的人是很难跟着社群一直同心协力走下去的。

在社群发展壮大过程中，一定会遇到各种各样的困难。有福同享，有难同当。如果不认同社群的文化，不认同社群的价值观，很难跟着社群一直同心协力渡过难关继续走下去。

而社群的文化也是动态发展的。如有些社群在早期实行的是公益的非营利的模式，那么，由于发展需求过渡到商业化营利模式的状态下，哪怕核心价值观还是跟从前一样，但社群文化很难完全一模一样。这个时候，愿意认同新文化，并跟社群的主流观念一起进化，是筛选新人的一大门槛。

#### ⑤ 自带资源

不论什么样的团队都很难抗拒一个自带资源的新人，因为有些资源并不是后期通过培养就一定能够得到的，如人脉资源。

BetterMe大本营社群在深圳和上海同时做了两场大型活动，深圳场在场地费上耗费了3万元。但是同样规模的场地，在上海因为有新人提供场地资源，通过沟通，最后只花了1000元，并且场地方还派专人全程协助协调设备和保安，节约了大量的成本和人力，同时使活动开展得更加优质。

### (2) 如何发现人才

#### ① 通过任务发现人才

迅速筛选出优秀新人的方法之一是用任务发现人才。

以2015年2月加入的@Mr蔬菜为例。

@秋叶和@Mr蔬菜通过微博的第一次私信沟通，如图5-4所示。



图5-4

在这之前发生了什么呢？

当时正值大四的@Mr蔬菜通过微博发了一篇他的思考长文，总结了秋叶老师的品牌活动“群殴PPT”，分析了他作为旁观者对于这个社群活动的流程、逻辑、价值，甚至每一期的经费预算。

能这样主动去思考剖析，对于一个大学生来讲已属难能可贵，更难得的是他的思考基本都是对的，与秋叶老师的思路基本没有太大偏差。

秋叶老师又翻了一些@Mr蔬菜的其他微博，很快判断出这个小伙子的能力，然后发出了私信。这时他并没有立即发出邀请，而是直接给了一个任务作为测试。

这个题目就是情人节活动策划，秋叶老师给了@Mr蔬菜一个初步的方案和文案，让他自由发挥，限两天时间。

@Mr蔬菜接受任务后，在浏览淘宝网站时突然脑子一闪，想了一个淘宝体创意，做了一个初稿发给了@秋叶。

秋叶老师评估后立即邀请@Mr蔬菜加入了核心群，然后把这个创意扔到群里，让大家提意见，群里调侃玩耍，结果激发了一群人的讨论，加上秋叶老师敏锐地发现这个创意的可行性，加以引导，大家你一言我一语，提了很多点子，大家的效率很高，马上敲定这个想法，很快一个绝妙搞笑的创意推广就做出来了。最终@Mr蔬菜不但激活了内部团队的

灵感，还带动了外部社群成员的参与。

#### ② 通过老人推荐人才

社群规模变大的时候，一些优秀的新人是很难通过一一沟通了解发现的。可以找一起工作合作的“老人”问问，哪些新人值得关注和培养。

这样一方面可以节省管理者的精力，另一方面可以对新人有助力，因为通过老人推荐来的新人，往往在之后的工作中因为有这种纽带关系，会得到推荐老人更多的帮助和资源。

#### ③ 通过制度激发人才

通过制度设计可以让有才华、有想法、有能力的新人冒出来。制度可以是激励型的，如BetterMe大本营社群设立了层级制度，每个层级所享受的待遇和奖励也是不一样的。那么新人只有不断地展示自己的能力和，才能晋升到组长、部长等，获得更大的平台施展才华。

#### ④ 通过活动发现人才

可以通过一些社群活动来发掘人才，如BetterMe大本营社群有小额付费的7天社群集训营，被吸引进这个集训营的人，都是有付费意识的人，并且对社群是感兴趣的。那么这7天里，通过开展活动，可以筛选出不少有能力的新鲜血液加入社群运营团队。

#### ⑤ 通过招募发现人才

橙子学院实行“橙子合伙人制度”，每个城市有3~20名合伙人，大家做好角色分工，在合伙人大群中相互交流经验，定期分享，各地有各地的特色。

“橙市合伙人”最初由新精英生涯规划师、培训师以及之前训练营中的优秀学员进行初步甄选，后期进行扩招橙市合伙人角色&技能属性，设定「橙市长」「策划橙」「资源橙」「宣传橙」「微信群运营橙」等角色。

橙子学院通过微信公众平台推送招募通知，节选如下：

成为橙子学院的橙市合伙人，你就有机会：

汇聚当地有个人成长意愿和有类似气质的橙子社群成员，成为社群

领袖；

通过组织活动提升自己团队协作、领导、策划能力，还可能在和有趣的小伙伴碰撞的过程中大开脑洞，发现不一样的自己；

建立自己身边的支持系统，让身边的成长资源流动起来；

如果，你想要带着当地小伙伴共同成长，快来看看橙市合伙人里都有哪些超级厉害的角色，然后申请加入我们吧！！

橙市合伙人角色&技能属性：

「橙市长」

希望你是：愿意带领一群小伙伴一起成长，有责任感、有担当、能服众的超级英雄；

这个角色需要以下3项特殊技能。

- 1.搭建本地合伙人核心团队，建立组织框架，开展社群活动。
- 2.与其他橙市合伙人交流切磋，一起完善社群发展攻略。
- 3.配合橙子大本营提交每月橙市发展报告。

「策划橙」

希望你是：点子多、脑洞大、擅长组织各种超赞活动的创意达人；

这个角色需要以下2项特殊技能。

- 1.策划线上、线下社群活动并落地执行。
- 2.做好活动问卷反馈调查表。

「资源橙」

希望你是这样的：喜欢在各种社群活动中穿梭，有一定的学习资源和活动场地资源；

这个角色需要以下2项特殊技能。

- 1.发挥你的超乎想象的勾搭神技能对接各种学习导师、场地资源。
- 2.熟悉活动组织流程和注意事项。

「宣传橙」

希望你是：喜欢摄影、码字等文艺青年必备技能，喜欢新媒体，擅长公众号运营者优先；

这个角色需要以下2项特殊技能。

1.集齐几位宣传团队成员：摄影师、公号组、笔记侠，一起展现社群活动精华。

2.收集社群活动相关照片和信息，做好社群宣传工作。

「微信群运营橙」

希望你是：逗逼会撩，擅于活跃气氛，喜欢线上社交并且愿意花时间和群内小伙伴打成一片；

这个角色需要以下2项特殊技能。

1.配合策划部一起带领大家头脑风暴。

2.卖萌逗逼会撩人。

各地橙市合伙人社群成立后，需共同完成以下事项。

1.建立地方微信群和建设地方管理团队，学习社群运营，完善社群管理。

2.非特殊情况，每月最少一次线下活动+回顾文(回顾文需有照片、文字+队旗合影)。

3.建立地方专属公众号，作为信息发布平台。

4.配合总部各项工作落地执行。

以上全部岗位，橙子翘首以盼！请自带此属性的同学快快来申请吧！

(3)如何吸引人才

发达的互联网时代，以及微博、微信的普及，使得各种资源更加容易连接，其中包括各种优秀人才。

社群就有着这样的魔力，它能够海纳各行各业的精英，社群核心骨干要做的是找到各行各业的精英，然后吸引他们加入自己的社群工作团队。

①分析人才加入动机

首先需要思考一个问题，优秀人才加入社群的好处是什么？

社群是会给成员带来成就感、新机遇、可施展的舞台、影响力？还

是丰厚的酬劳、有效的人脉、新鲜感，还是其他？

根据动机把被吸引的各种优秀人才大致分为以下4个类型。

**奉献助力型：**这个类型的人，喜欢帮助他人和分享，当他们遇到一个同频率的群体，加入工作团队，能够更加便捷地提供帮助，获得成就感和满足感。这个类型的人才的存在可以在社群初始尤其是各方面人才都缺乏的时候，提供很大的能量和助力。

**求知探索型：**这个类型的人，有着更强的求知欲、好奇心，有的从未接触过社群，感到好奇；有的对社群运营模式、管理方法、优质内容感兴趣，想要主动参与其中一探究竟；有的社群团队中已有优秀的人存在，他们想要加入学习，得到提升进步这个类型的人，往往学习动力强，自我驱动力好，能够带动社群核心团队的整体学习氛围。

**成长反哺型：**这个类型的人，在进入社群之前或者进入社群之后，受到社群的帮助或者得到成长，希望自己能够出力反哺社群，因为参与度高、忠诚度高，他们往往会成为社群中的核心运营力量，与社群共同发展。

**资源互换型：**这个类型的人，他们可能自身具有某方面的能力或者资源，有的通过资源互换相应的酬劳、人脉、平台、影响力；有的希望通过连接遇见更多可能性。他们的存在能让社群的基因更加丰富。

一个人身上可能同时有多种类型的动机，只不过在某个阶段某种类型的比例会相对高一些。可以根据自己社群的性质类型和规模发展需要，针对这些类型运用不同的方法吸引人才。

## ② 修炼社群品牌

社群吸引优秀人才最有效的法宝是修炼内功，提升社群自身的能量和品牌形象。

优秀的团队才能吸引优秀的人才，有能量的社群才能通过影响力辐射更多不同特点的人群，通过资源互换创造跨界激荡。当社群影响力和规模都还不那么大的时候，可以集中精力打造微品牌，通过专注持续地做好一件事来打造好口碑。其实在同一个领域的顶端圈子都是很小的，



当社群持续有影响力的优秀人才加入后，就会产生多米诺骨牌效应，其他的优秀人才和资源会跟着倾斜过来。

像秋叶PPT团队，最初以PPT为起点发力，做精品线上课程，吸引到一群高手，高手们又不断在内部通过灵感激活灵感，用创意激发创意，升级精品教程，进而拓展到在线教育其他各个领域，形成品牌和影响力的良性循环。

### ③ 有节奏制造品牌曝光

有一个悲伤的故事，一个男子爱上一个美丽的姑娘，每天认真给她写上一封情书寄出去，最后，这个姑娘爱上了邮差。

日久生情是人类的一个常见特质。有节奏的曝光能够保持社群品牌的存在感，从而让更多人开始想认真关注社群的运营，为了解团队的方方面面而参与进来，最后产生感情。

社群曝光不一定是发布高大上的活动，也可以在活跃的群里发一些轻松愉快的故事，在朋友圈集体卖萌玩刷屏，还可以创作优质文章、金句输出到各个社交媒体平台传播，来呈现社群的方方面面。

内容曝光：定期对自己的核心产品或者内容进行适度曝光，不断优化升级的内容代表着一种持续的能力和进步，能够引起一些旁观者转化为求知探索型或资源互换型人才。

如秋叶团队通过各种社交平台、活动培训、出版书籍等渠道让大家知道有这样精品课程的存在，而精品课程通过学员提交优质作品引发朋友圈的二次传播，让更多的人才被吸引过来。

图5-5所示为秋叶团队出品的PPT手绘教程之《三分钟教你变身肯德基老爷爷》的作品，当时从小圈子里的高手们自发换肯德基头像开始传播，再到学员，再到普通的社群成员，大家动手画自己的肯德基头像，风靡了朋友圈，吸引了大量眼球，后来秋叶PPT团队社群成员趁热在网易云课堂发布“简单快速制作手绘表情包”课程，很快就销售破千。



图5-5

团队曝光：社群团队内部的管理运营，外界无法看到，信息是不对称的。一些优秀的闪光点可以通过曝光，让外面的人对团队有更多的了解，降低认知成本。团队曝光可以是对优秀标杆、丰厚福利、团队精神面貌等的曝光。

图5-6所示内容发到朋友圈后很多人点赞。有的对BetterMe大本营内部如何调动工作人员的积极性很感兴趣；有的设计师也希望加入被虐，从围观者型转化成了求知探索型。



图5-6

话题曝光：一个好的话题可以引发很多人的点评和思考。心灵鸡汤、书评影评、热点事件都是好的话题素材。找准一个点切入话题能迅速引爆传播，如图5-7所示。



图5-7

图5-7所示内容源自于秋叶在一次跟团队核心成员谈心时说的一句话：“大部分人最后的结局是平庸的，除非你能一直有一颗勇敢的心。”团队成员不经意流出外界却引发了朋友圈配图刷屏的金句。

#### ④ 完善激励机制

社群针对不同的用户群体，激励机制应该是不同的。

因为他们对激励的反应和期望是不同的，可以对社群人群自己做如下3个自问。

我的社群用户群体类型有哪些？

他们分别对社群的参与度如何？

这几个类型的人对其他类型的人影响力如何？

以秋叶PPT为例，用户大致可以分为以下几种。

P圈高手(积极参与优质内容创造输出)。

PPT爱好者(偶尔参与少量作品输出)。

围观者(基本是围观点赞)。

分享者(自身有一定能量，想做跨界资源互换)。

不论哪个领域，高手都是稀缺的。按照二八法则，少量用户贡献社群的大量内容和影响力。

现在秋叶团队对于PPT圈高手是只要有优质内容输出，就会积极帮助高手传播扩散，帮助高手打造个人品牌。当高手积累到一定程度，会被邀请进入69群核心团队进行更多的培养，如出书、出在线教程、出培训课程、出内训课程。淘汰也是秋叶团队对高手的激励方法之一，吸引不断的新生代力量源源不断加入的同时，促使元老们精益求精不断进步。

对于PPT爱好者，只要做了作业就会认真点评，帮助其提高技能，通过这样的方式也引导他们变成在线课程的付费学习者。

对于围观者，更多的是以兴趣培养为主，能够帮助其觉得学习是一件快乐的事情，那么就达到了目标。

对于分享者，秋叶团队能提供的是一群爱阅读爱思考爱动手的学员，如果分享者的内容在秋叶学员群内受到欢迎，他们会自觉自发写分享读后感、做PPT、发微博和朋友圈，甚至购买分享者的产品，对分享者的品牌形成了良好的内容二次传播。

秋叶团队对高手的强力激励机制，同时也形成了对其他PPT爱好者和围观者的莫大刺激。促使那些PPT爱好者更加雕琢自己的技能，而围观者能够通过高手和爱好者的作品了解到学习PPT能够得到怎样的成长，从而跃跃欲试。三者形成求知探索型、成长反哺型、资源互换型的互相转化。

对于分享者，秋叶团队始终坚持一个原则，对内只对付费学员提供分享福利，没有门槛的福利是没有任何人会珍惜的，没有珍惜就没有投入，没有投入就没有疗效，社群的运营从来不是单方面的一厢情愿。

但是秋叶PPT团队鼓励内部认可的核心社群成员以秋叶PPT团队核

心成员的名义去其他社群参与开放式分享，这样也是一种品牌资源的对外输出，这种“个人品牌+团队品牌”输出模式也会激励团队内核心社群成员获得成长的动力。

### 3. 培育新人

#### (1) 什么样的新人适合被培养

##### ① 积极主动

他们往往执行力强，能根据反馈及时调整行动，能自我螺旋式地进步，自己给自己安排任务，在社群还没有给安排任务的时候，他们已经把下一步该做的提前完成了。

他们有上进心和强烈的学习欲望，乐于分享，愿意为了社群不断学习提升，积极参与社群内的讨论和活动。能够独立思考、自主学习，能减少培养一般新人所需的成本与精力。他们是一个社群里的鲶鱼，能够激起社群里积极的池水，是应该被重点培养的新人。

##### ② 踏实上进

对于一个新人来说，聪明固然重要，但是踏实上进的聪明人做出来的任务，好评率相对会更高。

##### ③ 团队至上

社群是基于网络的，人才的流动性大，当群员愿意跟着社群从0到1，跟着社群成长并一起面对困难，共担责任，哪怕其他方面的能力没有那么强，也往往是值得去培养的。

社群运营者往往乐于与服务社群分享。一般能够做到这些的群员，情商不会特别低，他们往往受到团队的喜爱，并能很好地连接整个社群，使社群的凝聚力得到加强。

也因为他们在社群待得时间长，对社群方方面面的熟悉度也会更高，对社群有归属感。他们会把社群当作自己的一部分，同气连枝，愿意付出更多的心力和时间，跟社群一起去实现共同的目标。

#### (2) 如何培养新人

##### ① 明确新人定位，采取不同的培养方案

要培养新人，首先得清楚加入社群的新人的定位是什么。

如果希望这个人成为社群的开心果、气氛点燃者，喜欢自黑娱乐的人，让他做自己就好。唯一要引起关注的是，是人就会有情绪低落时刻，这个时候要让他看到社群对他的关心，帮助其摆脱负面情绪。

如果这个人是社群的内容创造者，就得主动提出内容策划方向，由他们完成内容的创作。特别是新人，如果没有得到方向指导，稳定持续创造出内容是很困难的。

新人经过多次内容创作，就会慢慢找到自己的喜好方向和开发节奏，甚至自己结合社群运营方向形成稳定的产出，那么秋叶PPT团队会把开发工作形成一个工作包，外包给新人负责，并慢慢帮助新人形成稳定的创作团队。

如果发现新人的创作进入疲惫期，就会采取一些活动和交流，一起找到新的创作灵感。

秋叶PPT社群是努力发现有内容创作才华的新人，然后逐步把这些有内容创作经验的新人发展成课程开发人才，然后把稳定产出的课程开发人才和运营人才变成社群背后的全职工作团队。

而BetterMe大本营社群，更多是面向线上、线下活动组织，社群的运营基点是整合资源能力。社群需要新人尽快理解如何借助BetterMe大本营社群平台找到适合活动的人物，然后独立完成社群需要的工作。因此在BetterMe大本营社群，为新人提供引导就非常重要。在BetterMe大本营社群内部，提供了详细的《新人成长手册》，积极主动的新人可以自学了解相关规则及运营知识。《新人成长手册》让新进来的成员迅速熟悉社群和所在部门的具体架构以及发展目标、形式等，并找到与这个社群的连接点。

另外社群和公司一样需要对新人进行基本素质和技能的培养，提高新人的综合能力。像秋叶PPT团队每年都要组织1~2次核心成员线下聚会，在聚会上大家除了一起玩，秋叶老师会进行内部分享，交流观点。当然除了内部培训，还可以邀请外部的名人来做分享和培训。

除了大规模的线下聚会，秋叶PPT社群也会经常结合出差机会进行同城社群成员线下聚餐交流，社群的新人通过线下交流，一旦产生对社群的认可，反而更容易通过网络协同产生战斗力。

## ② 提倡试错文化，通过复盘进行迭代改进

适应互联网的运营模式一定是提倡试错文化的，一定是重视在复盘中进行迭代改进的。

秋叶PPT团队侧重内容运营，非常重视阅读各项运营数据评估工作的质量到底有无提高。内部会不定期随时结合数据和大家交流文章准备的方向和调整改进建议，甚至通过语音电话交流，让大家尝试新的写法、挑战新的话题，避免内容创作陷入停滞或重复，哪怕在这个过程中内容没有得到认可，也要鼓励大家大胆去做，然后慢慢总结原因，找到改进的方向，进而采取迭代改进模式来完善，而不是追求一步做到完美，这样就可以适应互联网快速发展的挑战。

对于活动型社群的新人组织能力的培养，社群运营者更要敢于放权，大胆试错，必须放弃一切论资排辈的习惯，一个人能否承担社群工作最重要的评估点是新人有无热情，有无时间，有无能力储备，而不是有无资历。

新人对工作从陌生到熟悉，一定是需要不断实践的。在以老带新的过程中，老成员如果事必躬亲，不但会拉低团队合作的效率，也会让新人养成依赖的习惯。因此，老成员应该先放手让新成员去做，并给予其足够的资源支持，不随便把自己的想法先入为主强加在新成员身上。为了避免风险，可以先让新人小范围内独立做一些完整的工作，积累几次经验后，就该放手让新手独立完成活动，通过承担更大压力的活动来锻炼其综合能力，并通过复盘总结帮助新人实现能力的螺旋式上升。

无论是培养新的内容创作者，还是培养新的活动运营者，我们都必须鼓励新人逐步学习如何做个人品牌，在团队中带新人，形成自己的能量辐射圈。只有当一个人通过社群找到自己的能量圈，而且意识到可以通过社群不断扩展自己的能量圈时，他和社群的连接关系才会变得稳定



和持续深入，而不是新鲜期过后对社群的各种活动形式都变得麻木，不再持续参与。这是很多社群活动开展时最容易遇到的问题，一开始有活动，大家参与的积极性很高，慢慢大家对内容产生审美疲劳，开始逃离，社群的能量就进入涣散期。

不过即使是好的活动形式，有积极的运营者，也会遇到活动形式进入瓶颈期的问题，这个阶段就需要社群运营者引入新人来组织，鼓励新人提出自己的看法，借助新人的热情点燃活动的能量，这个阶段要大胆允许新人试错。

秋叶PPT团队打造了一个“群殴PPT”活动，即每周四在网络上发布一个PPT作品，发动网友一起来修改，看看谁的灵感好，就给网友打赏。这个活动发布后很受欢迎，但是运营数据也有过起伏。为了激发更多网友参与，避免活动进入审美疲劳期，不断扩大或更新活动，同时加大对活动的投入，让新人尝试各种可能性。在活动中逐步形成了如下改进。

对优秀者提供红包奖励。

将优秀作品制作成明信片邮寄(这个礼物非常受欢迎)。

开发“群殴PPT”投稿网站，并不断完善网站功能。

不仅提供修改原始案例，还提供修改示范，鼓励大家动手模仿。

尝试群殴内容，准备轮流值班制度。

尝试结合热点或话题，提供“群殴PPT”素材。

允许网友提供修改案例，我们选择后作为群殴素材。

增加“群殴PPT”点评老师的队伍。

引入企业作为广告合作方，让其加入群殴。

尝试在企业内训中和“群殴PPT”结合。

.....

在这样实践的过程中免不了要犯错，会带来数据波动，但如果对新人的想法不敢试错，新人的热情和才华也不会被点燃。

同样，在BetterMe大本营社群也有一个内部文化，那就是鼓励试

错，在试错中成长，在试错中发现问题，优化方案。往前多走一步，哪怕可能是错了摔倒了，但是一定会比一直站在原地踏步强，如图5-8所示。

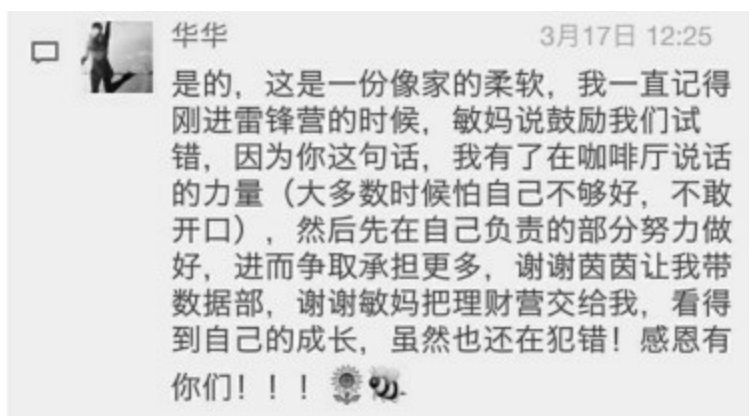


图5-8

### ③ 设置运营教练，关键时刻提醒，进行升级考核

由于新人对于社群运营工作参与经验不多，对于全局的掌控感不强，往往对工作进入哪个阶段需要快速采取哪些动作才能提升效率并不清楚，在第一次工作时还是会有茫然感，这个阶段，社群负责人需要为新人指派一名有经验的运营者协助，只负责在重要节点或者容易被新人忽视的节点进行适当的提醒，就像一个婴儿学走路，摔倒是常有的事情，但是明知道前面下一步就是悬崖，就必须提前规避危险。

通过现有精英社群运营者的适时指导，能帮助新人更快地进步，也可以更进一步直接采用师徒制，让社群成员之间有更深的感情连接，以后即使新手在执行任务中遇到问题，也会找对人及时指点。

除了帮助指导新人，和职场一样，社群运营也应该有升级竞争、考核淘汰机制。

如秋叶PPT社群中的优秀学员，会得到秋叶邀请投稿的机会，如果投稿优秀会得到继续邀约投稿的合作机会。如果合作投稿也很优秀，会得到邀请加入微信群和其他社群成员连接的机会。如果在微信群中表现稳定，会得到进入核心群的机会，当然如果在69群中表现出色，会得到

合作写书、合作开发在线课程的机会。

如BetterMe大本营社群中的新手，通过为期一个月的实习期，就可以晋级BetterMe大本营咖啡厅，拥有BetterMe大本营社群工作团队的编制。如果表现特别优秀，可以被选拔进BetterMe大本营的CPU团队，作为社群的核心团队成员。社群的资源也是根据三者对社群的付出，给予相对应的福利。CPU团队能优先得到任何福利，咖啡厅能得到在编团队的福利，实习期的新手在没有结束实习前没有福利。这就让新手们有了更多的动力进行自我能力的升级。

除了福利，社群也需要有考核机制。考核机制的引入能够使新手看到自己在社群中付出的量化指标、与精英们相比的差距和自己应该努力的方向。对于社群管理者来说，考核能够更直观地看到新手们的参与度。

图5-9所示为BetterMe大本营社群数据部的考核，通过考核，成员们参与度更强了。有了量化目标后，每个人都争取能够更高效地完成，用更短的时间做更多的内容。

CPU BetterMe数据部积分考核表			
序号	工作所属职能	工作加分项	加分
1	收集整理组	作为DS组长总统筹收集或整理工作	1
2		完成CPU内部会议收集或整理工作	1
3	数据组	按时完成某部门数据收集与数据分析工作	1
4	审核组	1. 完成工作表发放与回收	1
5		2. 编制下周工作计划表+更新tower日历	1
6		3. 跟进一周工作计划落实情况	1
7	其他表现加分	按时参加工作会议，会议中表现积极	1

积分注意事项：1. 按时完成上述工作，加1分；请假且互助协调完成工作不加分不减分；未请假且延误工作扣1分。2. 出色完成上述加分可获奖励分1分，获得团队赞赏可再加1分。3. 承担外接工作项目，如训练营助手等，奖励1~3分。

图5-9

在BetterMe大本营社群内部，福利也是根据积分制来倾斜的，积分

等级决定福利的多少和权限门槛。这也需要社群本身不断地进步升级，让自身能有更多的能力给予团队相应的回馈。

对于考核不及格的成员，会有淘汰制度。有淘汰才会有危机感，有危机感才会更珍惜自己的社群工作。

关于淘汰方式，社群可以进行如下多元化设计。

末位淘汰制：考核积分中得分最低的淘汰。

区段淘汰制：考核积分中某个区间以下的淘汰。

如果没有考核：以在团队中的贡献度来决定淘汰人选。

淘汰是为了更好地升级，但是淘汰需要有弹性。可以有返场设置，当被淘汰的人通过努力，达到团队的要求，可以再次返回团队。

如秋叶PPT的核心社群成员团队规定人数不得超过69人，超过69人就必须强制踢人，但是如果留下来的人活跃度不够，每半年会定期调整，引入新人，让不活跃的人转移到微信群。当然如果社群成员表现又活跃了，又会欢迎其再次进入69群。

### (3)如何打造社群人才储备梯队

#### 课堂讨论

社群日常运营中，人才储备非常重要。如果社群没有人才储备机制，一旦出现有工作人员突然离开，其他人因为不懂工作内容或工作节拍跟不上运营流程，就会打乱社群的正常运营节奏。

如何做才能给社群建造一个人才储水池呢？

其实答案很简单，就是3个关键点。

#### ① 设置观察员角色

很多社群活动，并不需要太多人参与，几个人就足够撑起一台戏。

为了让社群持续运营，建议在团队里每次活动中设置几个观察员。

观察员一开始就要约定他需要了解整个活动的流程，但并不需要马上进行具体工作，但是一旦一个人有了要了解和观察的意识，他就会从活动的参与者变成活动的观察者，对活动过程的细节更加留意，就能学到更多的东西。

在网上很难对社群成员进行强化培训，但是通过让社群成员在群里耳濡目染的方式，也能让他们了解社群的运营模式。另外网络社群成员因为种种原因随时可能出状况，这个时候观察员也可以随时扶正救急。

## ② 提前储备可用人才

以BetterMe大本营社群为例，人才储备分3个阶段进行。

第一步：发起内部推荐，由核心群员推荐优秀的成员。

第二步：填写推荐理由，推荐群员关键是要交代成员背景，说明推荐理由。他是什么时候加入本组的？他做了哪些事情让你觉得他可以胜任更重要的角色(客观事实，具体数据)？你对他的评价(主观看法)？

第三步：纳入观察员考核体系，提供社群小任务测试群员的能力和意愿度。

## ③ 完善社群岗位工作移交说明书

一旦观察员表现合格，就可以正式纳入社群运营核心骨干，这个时候，社群内部应该逐步整理出关于社群运营岗位的工作移交说明书。

虽然社群是非正式组织，但是和工作一样，也需要岗位职责说明和 workflow 配合及各种移交说明书，特别是在网络环境下，人员变动频繁，没有辅助文件体系帮助，沟通会比职场面对面效率低很多。

在社群规模还不大的时候，大家互相熟悉、彼此沟通的成本很低，相互之间都有默契，不需要说明书就能把工作完成得很好。但是社群一旦想做大，要吸引储备人才，面对全国各地社群人员的变动，就必须像企业一样做岗位职责说明书，甚至在网络环境下，因为人员变动的可能性更大，岗位职责说明书存在的必要性会更大，所以更要特别强调岗位职责移交说明书的重要性。

例如，在BetterMe大本营社群，内部工作移交时都已经建立了规范的移交文档系统。文档的内容主要包括：

对BetterMe现状的简介(各组主要工作内容及人员分工安排详细说明)。

工作内容，即说明该岗位的工作职责。

正在推进中的工作事项，推进中存在的问题及后续注意事项。

后续工作推进计划。

提交汇总的文献资料 and 资料清单。

向工作团队介绍接管人。

敏感的信息，单独告知接管人留存，如微信公众号、微博、公共邮箱等的账号密码等。

其实岗位职责说明书相当于在社群人员变动时，可以快速移交现任负责人所做的工作，让后续接手工作的人可以快速上手。

如果有可能，建议最好让移交人与接管人用一段时间共同推进工作，会让工作衔接更顺畅。

## 5.2 小团队如何快速壮大

---

### 1.看清形势，学会判断

#### 课堂讨论

团队发展壮大的路上，最怕一群人在错的路上越跑越快。看清大形势再上路，在路上再小规模地调整迭代是团队进化中最重要的事情之一。

哪些是需要看清并学会迅速判断的呢？

这里提供一个反思清单做参考。

#### (1)行业趋势

判断自身所在的行业处于成长期、壮年期还是夕阳期？

如果是成长期，迎接风口需要哪些准备？这个风口是不是一定会到来？如果长时间不到来，团队该怎么运营？

如果是壮年期，存在红利，那红利周期大概会是多久？自己是否能够抓住红利？如果抓住困难，那团队要做哪些努力才能追上？可以利用的资源有哪些？

如果是夕阳期，寿命大概有多久？能否转型？如果需要转型，该做哪些准备？

#### (2)竞争对手

竞争对手的问题也是在奔跑过程中需要随时关注的问题。

自己存在多少主要的竞争对手？存在多少潜在的竞争对手？

主要竞争对手目前的情况如何？比自己强还是弱？为什么？

对方的优势和劣势都有哪些？哪些可以学习借鉴甚至复制创新？

对方未来的发展方向是否可以预测？是否还会在同一个赛道上继续竞争？

#### (3)核心能力

自己的核心竞争力到底是什么？

能否凭借自己的核心竞争力占据市场并且迅速发展起来，是每个团

队都需要考虑的问题。

## 2.懂得授权，舍得放手

### 课堂讨论

为什么人人知道放权的重要性，却难以做到放权呢？

不懂授权的原因主要有以下3个方面。

本能厌恶。人本能对风险的厌恶。放权后，可能因为其他人办事不妥当，反而惹出更多事让你善后，甚至错过机会或者降低效率。那么，很多人就担不起这个机会成本，也不想冒这个风险。

替代成本。有些关键职能短期内换人无法替代，有些关键性的职能岗位，替代成本高，短期内也很难找到高度匹配的人。

没有章法。也就是不知道哪些能放权和该怎么放权。

团队越大，需要处理的事情越多，而管理者的时间却是恒定的，要求也就越高。抓大放小、学会放权是管理者进化路上的必修课。因此，要从小权开始放，逐步增强群员的办事能力。

如何有效授权呢？有这样以下几个注意事项。

### (1)确定授权对象

在准备授权时，首先要确定给什么样的人授权，根据对象相关的时、事、地、因等条件的不同采取相应的方法、范围、权限大小等。在社群运营的过程中，事物都有不同的“合适”的人，未必就是最“资深”的那个人，因为所指定的被授权人，如果经验多但对于该项任务不擅长或意愿不高，未必就会比经验尚浅但有心学习而跃跃欲试的人适合。为一个任务选择一个合适的人，要比改造一个原本就选错的人容易得多。

### (2)明确授权内容

该授权哪些内容呢？从实际运营工作中衡量，只要是分散核心成员精力的事务工作以及因人因事而产生的机动权力都可以考虑下授。简单来说，当社群核心成员列出每天自己要花时间做的事，根据“不可取代性”以及“重要性”，删去“非自己做不可”的事项，剩下的就是“可授权事项清单”了。



### (3)不得重复授权

授权必须明确具体，不能含糊其辞，不能重复授权。例如，派给A一个关于社群调查的任务，随后又把同样的任务交给了B，这样就造成A、B之间的猜疑，各自怀疑自己的能力不行，于是积极性也因此下降。

出现重复授权可能是无意的，因为社群运营并不像企业那样层层严格，难免有时是在口头上的授权，但团队成员就会在语意不明确的情况下，都以为这是交给自己的任务，于是就会出现双头马车的现象，造成团队资源的浪费，甚至引起核心成员之间的不团结，所以一定要注意。

### (4)授权时要信任

缺乏信任的授权，会使团队成员丧失动力，降低工作效率，甚至产生反抗、厌烦等不良的抵触情绪。正所谓“用人不疑，疑人不用”，信任具有强大的激励效应，能够比较好地满足团队成员内心的热情，因信任而自信，工作积极性骤增。

### (5)权责一起交授

授权时要将责任和权利一起交给执行人，如果只有责任而没有权利，则不利于激发工作热情，即使处理职责范围内的问题也需不断请示，这势必造成压抑情绪。而如果只有权利而没有责任，又可能会出现滥用权利的现象，增加社群团队管理的难度。

### (6)有控制和反馈

授权不是不加监控的授权，在授权的同时应附以一些适当的控制与反馈措施，掌握进展信息，选择积极的反馈方式，对偏离目标的行为要及时进行引导和纠正，这样才能使授权发挥更好的作用。

## 3.重视成本，重视营收

社群不论有没有商业化运营，都应该重视营收，公益性质的社群，也需要考虑持续的现金流营收，长期靠志愿者贴补或者非持续性的赞助很难坚持下去。

如果是商业化的运营，就更应该重视营收状况了。发展得越好，越

想做大做强，资金需求的缺口可能性就越大。

## 5.3 如何留住优秀人才

---

### 1. 社群核心团队成员流失的原因

核心成员是社群的管理者和运营者，他们熟悉社群的流程和制度，投身于社群运营的日常工作中，维系社群的正常运转，他们参与程度高，对社群的归属感、成就感会比普通成员更强，对社群贡献大，他们的存在是社群良性发展的重要条件。

但核心团队成员离开社群仍然会贯穿社群发展的整个时期。

核心团队成员出走有以下几大常见的原因。

#### (1) 为爱透支，工作量大

社群在初期没有形成规模的时候，各方面的机制都在完善之中，需要从0到1去梳理建设，工作量大。

当社群形成规模后，机构庞大，沟通变得更为复杂，各方的合作和事务的数量也会跟着增加。如果没有合理的平衡，高强度的工作量会影响到核心团队成员的日常生活，引发核心团队成员的不满，很容易造成人员流失。

#### (2) 没有回报，没有认同

许多社群一开始并不是以公司的形式运营，由于经费有限甚至没有经费运营，采用的是志愿者模式或者是兼职打赏模式，核心团队成员付出和收获比例落差大。

如果社群管理者管理不善，社群的定位和发展前景也不清晰，一味地让人埋头干活，既没有重视他们在社群中的价值，也没有让他们在社群中得到应有的回报，当出现了其他的发展平台，同样的时间，同样的精力，他们预期自己会有更大的回报，那么离开也是意料之中的事了。

#### (3) 成长停滞，心理逃离

社群中有一部分人在社群发展初期势头很足，能够挑起社群中的大任，但是在社群发展的过程中，有时会失去后劲，没有跟上社群发展的脚步，无法在社群中继续找到自己的位置。

如果他们在之前对自己的期望值很高，社群对他们的期待也很高，那么当面对个人的停滞不前，就会产生巨大的心理落差，产生对自己的能力的怀疑，对无法再回馈社群而产生逃避，会加速他们离开社群的步伐。

#### (4)团队不和，凝聚力差

社群是以人聚集的，并不是简单的牛人聚合在一起就会产生化学反应，一个没有凝聚力的团队，一个只有争论和不和的团队，只是一盘散沙。工作氛围差，彼此不理解、不包容、不沟通，会耗尽核心团队成员的精力和时间，还有继续留在社群的耐心。

#### (5)前途不明，对手挖人

经过社群发展活跃期后，整个社群的活力下降，用户黏性变弱，平台开始走下坡路，核心团队成员看不到社群的未来。觉得继续留着也无力回天，只能另寻出路。或者社群自身力量过于弱小，遇到有其他更有资源的社群来挖墙脚，就直接人往高处走。

## 2.如何留住社群核心成员

### 课堂讨论

有人说社群应该是“去中心化”的，成员都是自动自发地为社群付出，你觉得这个能实现吗？核心成员愿意几十年如一日不求回报地付出吗？

归根结底，社群的运营真正的挑战是如何建立一套适合互联网工作的组织模式，而不是天天谈去中心化，连接一切虚的概念。

一个社群如果在运营流程建设、内部沟通文化、团队组织分工、运营绩效评定、商业收益转化几个维度做好工作，社群核心成员有畅快的工作心情、有默契的工作氛围、有合理的工作回报、有可控的投入时间，那么愿意坚持下来的概率就大大增加。

所以社群在运营过程中，要重点关注如下工作。

#### (1)持续完善社群运营流程

要将工作逐步标准化，减少核心团队成员在沟通和产出比例低的琐

事上耗费精力。

如秋叶PPT团队，一直强化社群核心成员工作事务的标准化，一开始，课程开发，内容运营，产品推广和客户服务都集中在两个人身上，随着社群规模成10倍增加，就不得不细致总结一些工作的方法，变成可以标准化操作的流程，这样就可以把一些非核心业务外包给社群成员完成，这样既可以解放核心成员的精力，也可以控制运营工作的质量，这个运营标准化梳理工作会一直伴随着社群的扩大而不断持续进化。

### (2)不要追求大而全的运营规模

所有的管理都强调把正确的人放在正确的位置，合理分工，尽量让成员做自己擅长的事情。但要特别提醒的是，社群核心成员并不需要全部扎堆在一起，都在一个群或加入全部在线聊天群，这样会给核心群员极大的信息过载负担，所以更提倡“核心群+多讨论组”运营模式。

如在秋叶PPT团队，有的团队成员的兴趣点在与专业课程内容有关的问题，那么社群日常运营工作就不让他们参与，甚至连群都不让他们加入，减少弹窗消息对其造成的负担，但是会另外建立讨论组讨论有关的工作，会在线下活动时邀请其一起聚会，加深彼此之间的感情。

### (3)建立情感连接

社群核心团队经常在一起，彼此熟悉后知道对方的生日，鼓励大家互相通过网络祝福、发红包，逐步建立社群核心成员的情感联系。

另外当社群核心成员遇到困难时，要及时发现，私下沟通，发动社群资源帮助其解决困难，有些事情你一个人面对是困境，但是一群人和你一起面对就有很多新办法了。

像秋叶PPT团队核心社群成员，如果毕业求职遇到困难，秋叶老师一定会想办法找内推机会，联系可能的企业，或者在企业咨询社群成员能力时提供详细的推荐，所有的情感连接都建立在关注对方真正的关切点之上。

### (4)设置有弹性的组织架构

有些社群核心团队属于兼职或者志愿者的形式，那么当核心团

队成员在本职工作和学习压力过大的时候就只能退出。如果采用弹性的组织架构，本职工作忙的时候就在社群组织架构的休息区，不忙的时候就在组织架构的高速运转区，这样就能让成员有一个回旋的余地，而不是一忙起来就只能离开。

如BetterMe大本营社群的组织架构分为3个部分：CPU、咖啡厅、实习区。一般核心成员都在CPU里，但是如果核心成员在现实生活中有段时间特别忙，就可以申请到咖啡厅休息一段时间，等忙过了这一阵再申请调回CPU，这样既保证了社群持续有节奏地运转，也让暂时没时间投入社群工作的核心团队人员能有退路。

#### (5)建立合理的回报机制

社群首先要能给核心成员一个清晰的未来发展规划，不断有机会让团队的成员去学习，进行自我提升，能让其获得管理、技能、专业知识等方面的提升。

在社群初期，留住核心成员的关键是提高成就感，精神上的回报要高于物质回报，要让核心人员觉得自己的存在是有必要的，他所做的事情是有价值的，而且在组织里能够找到自己的定位，产生归属感。

一旦核心成员深度参与社群的运营，见证社群的成长，那么社群对于他们来说，就不仅仅是一个平台，更像是自己的作品和陪伴的朋友。只要建立了深厚感情，就不会轻易割舍，如图5-10所示。

为什么你还愿意留在BM雷锋营？

1. 因为真爱呀，虽然群不是我组建的，不过真的就像自己的宝宝，从出生到成长，看着它长大，我能做的就是努力让它更好。

图5-10

曾经BetterMe大本营社群让所有核心成员填写过一次问卷调查，得到的有很大一部分答案是，从社群建立到现在，看着它长大，就像自己

的一个孩子，没有人愿意舍弃自己的孩子，所以BetterMe大本营的人员流失率非常低。

当社群有盈利能力，更需要有一套清晰的奖惩制度和绩效考核制度，让付出有效劳动的成员有相对应的物质回报，让精神力量有物质基础的支撑。

如秋叶PPT的核心团队，每个参与开发课程、组织活动或者进行在线分享的社群成员，都会根据自己的付出程度和工作质量，得到相应的回报，很多时候会是大大超出自己预期的回报。

#### (6)及时清理不同频的人

对于社群核心成员，要给予足够的信任和尊重，真正的信任能调动核心人员发挥自己的主观能动性，增强在社群的参与感。

但是对于加入社群后开始表现积极，但是并没有真正认同社群核心价值观的人，或者加入社群更多是为谋取个人名利的人，要及时清理，因为留下一个不同频的人，就是伤害大部分志同道合的人，及时清理不同频的人，把内部矛盾从源头上肃清，使社群保持一致的价值观，反而能提高团队的含金量。

有些人被清理出去后因为情绪原因可能会在外面散布一些谣言，以内部人身份发布一些并非真相的内幕，这也能一时迷惑一些人，但是总的来说，这样的谣言的存在反而会刺激社群内部核心成员的凝聚力，把工作做得更好，核心团队要用好的工作进行反击，而不是用言论去回击情绪。

#### (7)社群增加自身品牌影响力

社群发展的根本在于自身平台本身逐步形成品牌影响力，不论哪个核心成员跳出去也带不走，反而让自己离开了这个具有非凡价值的平台后，失去一些发展和连接的机会。

努力运营好社群，不断让社群可以连接更高能量的资源和平台，反而能让核心团队成員慎重考虑自己每一次的决定，从而保持社群健康发展的节奏。

如秋叶老师经常借助社群成员的才华和能量从外面对接一些优质合作机会，如秋叶PPT社群成员就可以靠才华得到在逻辑思维平台上合作，展示读书笔记PPT内容并署名发表的机会。

一个集体的成长，会让人更加愿意长留。秋叶PPT的69群，因为里面的人都各有所长，每个人每天都在逐渐变强大，连在里面潜水都能学到很多东西，核心成员们都很珍惜留在里面的机会。



## 5.4 社群运营KPI该如何设置

---

### 1.什么是KPI

关键绩效指标(Key Performance Indicator, KPI)是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析,衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标。

KPI法符合一个重要的管理原理——“二八原理”。在一个组织的价值创造过程中,存在着“80/20”的规律,即20%的人创造组织80%的价值;而且在每一位团队成员身上,“二八原理”同样适用,即80%的工作任务是由20%的关键行为完成的。因此,必须抓住20%的关键行为,对之进行分析和衡量,抓住业绩评价的重心。

### 2.社群运营是否需要设置KPI

#### 课堂讨论

社群可以设置KPI吗?这与社群的特征矛盾吗?

对于规模较小的社群,因为不确定因素太多,一般而言,不应采用KPI制度,引入此制度其实是降低效率的做法。

而对于人数庞大的大型社群,不提出目标考核管理方法,则意味着很难运营庞大的社群。

但是KPI的不足也非常明显,如追求KPI,可能会导致无人愿意顾及运营细节,而群员的创新能力也是无法用KPI衡量的。更糟糕的是,KPI的引入会让群员感到日常组织文化对社群氛围的影响,会引发逃离社群效应。加入社群就是希望有一个轻松的沟通环境,怎么又来了KPI考核?

所以社群是否需要设置KPI,最终还是要看社群的需求是否需要KPI作为目标实现的工具。KPI作为实现目标的其中一种工具,社群运营设置KPI,是对社群战略目标的进一步细化和发展,最终还是为了实现社群的发展目标。

社群运营是有生命周期的,不同的时间段,不同的社群属性,目标

也会不一样。当社群运营的侧重点转移时，关键绩效指标就需要同步修正来反映公司新的战略内容。

提升用户黏性和留存，建立自有传播渠道，是社群在初期第一阶段常见的的基本战略目标，也无法用简单粗暴的KPI来锁定。因此，社群运营第一阶段不设置KPI，但是要有目标和运营数据分析。

有的社群以项目驱动，以产出质量来决定是否符合目标要求，他们主动采取行动以实现目标，清楚应采取什么行动来实现目标，不需要KPI作为辅助手段。如秋叶PPT团队合作开发在线课程，就是以各种开发课程的质量来决定回报，并没有设置业绩KPI来运行。

有的社群工作团队处于无序状态，信息不对称，又有商业利益分配的问题，为了让社群核心成员感觉到管理者能公平公正处理问题，不搞暗箱操作，这就需要KPI这种具备一定主动性的契约式的目标管理制度，来提高执行力，并控制成本。

### 3.社群运营KPI的类型

#### 课堂讨论

根据目前对社群相关的学习，如果一个社群要做好，应该设置哪些KPI指标？为什么？

常见的社群运营KPI分为结果导向型和过程导向型两类。作为结果导向型KPI，评价指标有用户新增量、转化率、复购率、活动参与度、朋友圈点赞数等。作为过程导向型KPI，评价指标有活跃度、活动频次等。

#### (1)用户新增量

用户新增量包括社群用户增长量和平台用户增长量，这是社群运营的一个基础指标，如果一个社群没有新增用户，这个社群其实已经死亡了。

有的社群过于在意用户新增量，采取积极手段拉粉，导致大量无效粉、僵尸粉关注，这并没有意义，这只会让一些用户失望，不仅不能吸引粉丝，还会产生很多负面口碑。

## (2)群活动频次

社群要保持群员对社群的认可度，最常见的做法是组织一些活动。是否按节奏安排群活动，保持适当的频率，是评估一个社群运营规范化的方式。

某些社群为了不让群里死气沉沉，没话找话，做一些没有营养的话题讨论，不但没有活跃气氛，社群成员参与度也不高，反而让人觉得群里信息太多，让人觉得很烦，只能屏蔽或者退出社群。

## (3)活动参与度

有了活动还不够，还得评估群员是否积极参与活动，在活动中是否保持一定的活跃度，这是评估一个社群运营质量的方式。

如很多活动设置朋友圈点赞数指标，但并不推荐把点赞数作为考核指标，这会导致朋友圈信任被透支。如你一定收到过“请你给我的朋友圈第一条点赞吧”这样的信息，勉强点完赞后你会对朋友产生好感吗？时间过去你还会对点赞内容有任何印象吗？不见得。这是在骚扰潜在用户。

## (4)转化率和复购率

如果社群有商业化产品，就可以考虑转化率和复购率指标，这是健康社群最愿意看到的运营指标，转化率高意味着有回报，复购率高意味着能获得稳定的回报。

有的领导在社群还没有建立与用户的黏性，也没有想好该用什么产品怎么去转化的时候，就盲目推出产品要求导购，最终的结果只能是不尽如人意或是社群成员因为难以做好指标而丧失信心。

另外需要提醒社群运营者，KPI指标是对社群运营关键质量的衡量，而不是对社群运营过程的管理。社群内每个职位的工作内容都涉及不同的方面，核心管理人员的工作任务更复杂，但KPI只能帮助评估社群整体战略目标实现进展，而不能评估日常工作运营的工作量和效率。

另外和企业不同的是，社群KPI不能由社群团队的上级强行确定下发。在社群内不能搞一言堂，不能搞以上压下，更不能搞普遍化的绩效

考核(建议对运营核心团队，有利益回报的人才能进行绩效约束)，社群KPI最好是社群团队内部经过讨论达成的共识。

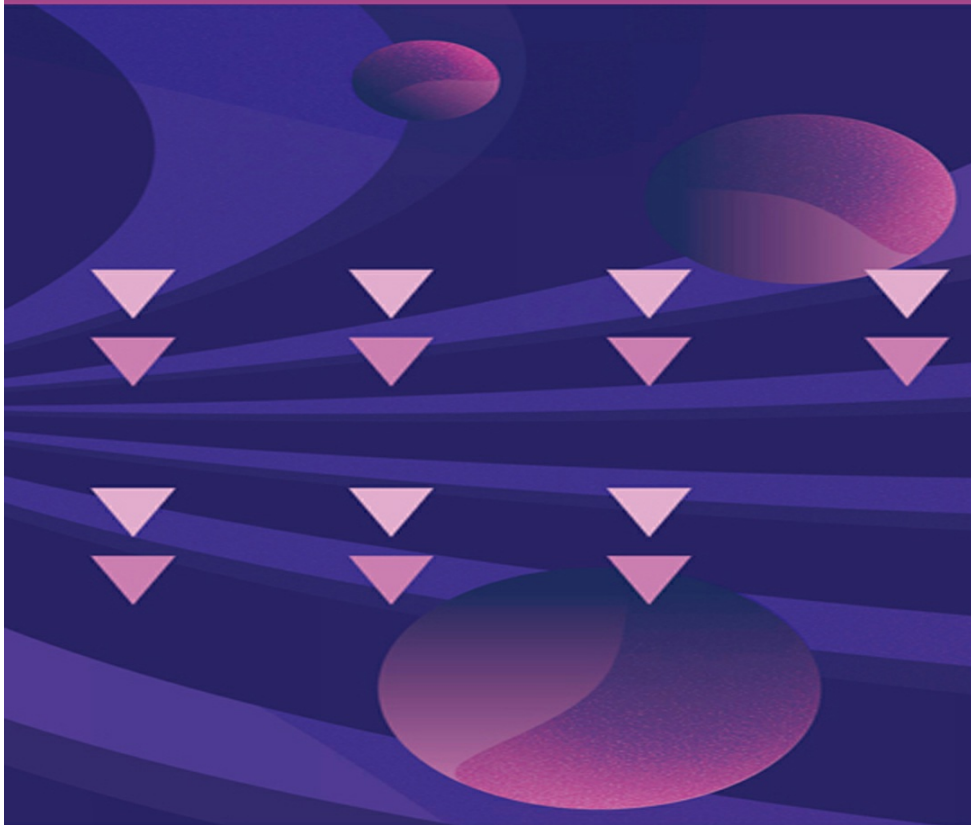
### 实战训练

你之前建立的社群中，如何搭建一个社群运营小团队？请填写表5-1所示的社群团队构建方案。

表5-1 社群团队构建方案

初步团队	构建架构	
	发现人才	
	培育新人	
壮大规划	形势分析	
	授权规划	
	成本营收	
留住人才	运营流程	
	情感连接	
	组织架构	
	回报机制	
	同频清理	
KPI 设置	用户新增量	
	群活动频次	
	活动参与度	
	转化率和复购率	

Chapter 06  
如何进行社群商业变现



通过阅读本章内容，将学到：

社群的商业变现

社群商业变现的3种模式

社群商业变现的4个基础效应

## 6.1 怎样理解社群商业变现的问题

---

社群关系是一种基于互联网的新型人际关系，在此基础上产生的社群经济，也成为一种新的商业模式，并引起了广泛关注。因此，如何运营好一个社群，便成为许多人和企业所要面对的问题。

目前，确实有很多社群运营得非常不错，但是到后期，运营者大多会遇到一个有点尴尬的问题——如何进行商业变现？

课堂讨论

外界眼中的秋叶PPT社群运营是这样的：

首先，秋叶PPT的学员群，采用的是QQ群，你也知道，QQ群有禁言功能，因此这些群平时是直接禁言的，也就是说成员不能随便说话，虽然禁言会定期开放，但是频率非常克制；

其次，秋叶PPT学员群有严格的管理制度，管理员有非常高的权限，踢人、禁言7天等，招呼都不用打；

最后，到2016年，所有学员群加起来也不超过20个，每个群平均2000人，算下来也不过4万人而已，跟经常号称百万规模的社群相比根本不是一个数量级。

这就奇怪了：

厉害的社群不是应该很活跃吗？

厉害的社群不是应该去中心化吗？

厉害的社群不是应该号称百万规模吗？

厉害的社群不是应该每个城市有分舵吗？

.....

秋叶PPT的社群为什么感觉完全与这些背离呢？

可为什么秋叶PPT还是能够被一些媒体称为社群的典范呢？

只有那些没有产品的微信运营，才关心阅读量，只有那些没有产品的社群，才关心活跃度。但就商业运营而言，大家看中的是转化率。

秋叶PPT单纯在线上课程这一项的收入上，连续3年增速超过100%，这已经不言自明了。内部视角里的秋叶PPT如下。

第一，低退群率。秋叶PPT学员群，在建立的3年里，每个群退群人数最高不超过5%，流失率低到可以忽略。退群的人很少，会不会是群已经死了？或者大家已经屏蔽群了？其实恰恰相反，正是因为日常的禁言措施，平时群里灌水很少，反而不需要刻意屏蔽，生命力也更为长久。

第二，高付费率。很多做社群的，做到的规模很大但有多少成员付过费？付费的人占多少比率？大部分社群这个数据都不会很好看，尤其是规模号称十万百万的。但是秋叶PPT学员群，付费率100%。为什么？因为只有买了我们秋叶系列课程的学员，才有资格入群，买课程就是买入群门票。换句话说，4万名学员，最少都买过一门课程，课程定价从69元到199元不等。

第三，高复购率。如今秋叶PPT在线课程的付费人次超过7万，社群的人数有4万，之所以有这样大的偏差，是因为很多人购买了多门课程——秋叶PPT社群的复购率一直很好，也就是一开始买了一门课程入了群，随后在群里发现新课程的广告后，又会购买新课，经调研显示，学员复购率至少超过30%。

### 课堂讨论

看到秋叶PPT社群的运营模式，请思考：

- 1.社群营销的核心是想方设法维持活跃度吗？
- 2.如果是，那么活跃度能带来什么？
- 3.如果不是，那么社群营销的核心又是什么？

通过秋叶PPT社群这个案例的外界现象和内部数据两者的对比，一起重新思考一下社群商业变现的问题。

## 1.为什么社群活跃度并非是社群营销的核心

群很活跃，按道理是好事，但请反思下自己平时可以随意聊天闲扯的群，被屏蔽了多少？有的人估计连同学群都屏蔽了——每天那么忙，谁有那么多空闲聊天。

因此活跃的同时质量也不好把控，相应的也会带来灌水和闲聊，只会降低群的质量，带来屏蔽和退群，进而直接死掉。如果社群规模很大，请问要短期的活跃度还是长期的生命力？

答案是很明显的。

其实很多人都进入了一个误区，把“微信群”和“社群”画等号，如果把微信群活跃度当作社群运营的目标，自然会认为“社群”保持高活跃度很重要。

但问题是维持高活跃度的微信群是很困难的一件事情，为什么大家都会选择这样做呢？不妨来看一下这件事情的来龙去脉。

2012年8月18日，微信公众账号发布以后，一直到2013年上半年，所有人关心的话题都是如何在微信上面，找到适合自己的定位来做运营。

从2013年下半年一直到2014年，绝大部分运营者关心的也不是社群的运营，他们关心的是如何快速实现微信粉丝的增长。

到了2015年，很多人突然发现一个问题，运营的微信公众账号的活跃度在下滑，也就是意味着很多粉丝不怎么看公众号了，那么这些人到哪里去了呢？其实在2014年已经有人注意到这种趋势了，为了避免粉丝流失，微信公众账号的运营者开始建立和粉丝的多维连接，慢慢尝试把活跃粉丝导入到微信群，希望通过这种方式把自己的活跃粉丝留下来，在这种背景下，微信群运营就开始慢慢地成为新媒体运营的重点。

2015年下半年，很多公众号的运营者发现群建立的难度不大，也不需要费很大脑筋，无非就是找一些名人来做分享，然后把喜欢这些名人的粉丝导入微信群，请这些嘉宾在群里跟大家做在线分享。如果分享的内容大家比较喜欢的话，就整理成原创的微信文章扩散，形成二次传



播。

微信运营者如果每次都邀请不同的嘉宾，用不同的话题把自己微信公众号里的粉丝一个一个加入到不同的微信群，就可以把原来有可能流失的微信粉丝通过微信群再次聚合起来，而且可以在微信群里进行微信公众号内容的二次扩散。

有的微信公众号一下子开了几百个甚至上千个群，甚至有些个人在每个城市都设置了分群，号称全国有上万个分群，好像能量很大，但是这些社群运营者很快就发现一个问题，很多群没有运营就慢慢沉寂了。

有的微信群运营者发现如果每次分享都建新微信群，很多群员加入了多个群，如果在每个微信群都发同样的内容或者活动广告，会让这些粉丝反感；不发微信内容或者广告，那么维护这几百个群的意义何在呢？有的社群运营者后期精力难以管理大量的群，不得不强制解散。

所以说很多人只是建了群，并没有建立社群，因为他们做社群并不是因为他有意识地在做运营，而是发展到一个阶段后为了做新媒体运营，但没有一个长期的整体规划。

秋叶PPT社群在一开始运营时就深入思考了这些可能会发生的问题，因为早在2003年QQ群兴盛的时候，秋叶老师就曾经在网络上组织和参加了几百个QQ群，通过QQ群建立网络群做在线分享，再后来这些群都慢慢死掉了。在2007年，秋叶老师还曾写过一篇如何管理QQ群的博文来分享、总结这些运营经验。

因此在微信群兴旺的时候，秋叶PPT团队是相对冷静的，对激发社群活跃度这件事上始终保持了克制。不论是通过群分享，还是通过打赏方式来维持群分享的活跃度，都有一个效用衰退期。

保持一个社群的活跃度的最佳方法是建立“产品型社群”。先有产品，然后把产品卖给潜在用户，再把付费用户建一个群，利用群和付费用户建立多维连接，做好服务，创造二次购买的可能性。

那么从这个角度出发，社群应该是关注服务满意度，而不是活跃度。活跃度越高，运营成本越高，越觉得这种方式难以持续。如果我们

能在有限的服务周期内保证社群的活跃度，从而达到社群的服务满意度，那么也许能更合理地做好社群运营。

## 2.社群营销到底是做什么

包括社群营销在内，网络营销的本质，是要做容器。

间接付费的叫“弱容器”，能直接付费的叫“强容器”。

什么是“弱容器”？——如微博、微信，不管加多少粉丝，本质上是一个导购路径，在微信上要推个产品还得考虑写个软文，羞涩而隐晦。

什么是“强容器”？——有的App就是强容器，直接就是卖产品，但App的成本有点高，因此最常见的“强容器”，还得是社群。

“弱容器”很难做口碑，博主说得再天花乱坠，在用户眼里依旧是广告、是营销、是想骗钱，因为说话的是博主自己，你要挣我的钱当然会说自己的产品好。

但是如果在“强容器”中，例如社群呢？

社群里学员提出的问题、提交的作业、获得的表扬、对于新课程的咨询.....都是天然的、毫无痕迹的、最真实的口碑，口碑就是广告，这是众多学员表现出来的，相互之间更容易信任，因为效果看在眼里，加上群体效应，会造成冲动型消费，这就是复购率高的核心原因。

因此社群营销的核心其实是做“容器”。

第一，“容器”里面要能装产品。

第二，“容器”里面要能装口碑。

把握了这两点后，还要想方设法让口碑不会随着时间流逝而轻易地被淡忘。

## 3.社群营销就意味着必须自己建社群吗

如果明白了社群是一个容器，请问为什么一定要自己建社群呢？

如果你知道某一个社群里云集了很多你需要的精准用户，是可以直接将这个社群承包的。

如果你在别人的群里面做了一个分享，受到认可后，大家向你咨询，向你买东西，可以不可以？——当然可以，有人即可。

因此一定要清醒地认识到以下两点。

第一，建群不是目的，达成商业转化才是目的。第二，建立社群从来不是个见效快的商业模式，而是个长远之计。

## 6.2 社群商业变现的3种模式

---

### 1.自建社群

通过前面章节的学习，已经清楚了构建社群的手法，按照步骤一一执行，就可以构建自己的社群并且在恰当的时机进行规模复制。

但是自己的社群构建成功之后呢？如何从自己的社群中获得商业回报呢？

#### 课堂讨论

你为社群相关的项目付过费吗？

收集小组内组员所有付过费的项目，总结社群变现的常见类型。

总的来说，自建社群商业变现有两种途径：一种是对内，另一种是对外。

对内模式主要是从社群内部获取经济回报，这个一般拼的是规模，常见的有会员式、电商式、服务式、众筹式。

对外模式不是想着向群成员收钱、将社群成员当成被榨取的目标，而是组织社群群员一起共同创造出无穷的价值，利用这种价值换取回报。这种模式主要拼的是社群集体输出的质量，如智库式、抱团式。

对内、对外同时兼顾的也可以，不过运营难度更大。

自建社群商业变现的10个模式如下。

#### (1)产品式

这种模式的前提是要有产品，社群也是因为产品而聚集在一起，所谓“社群未建，产品先行”，典型的例子就是秋叶PPT，先有课程学员，再有学员社群。

#### (2)会员式

正如前面章节所讲，会员既是门槛，也是变现渠道，是大多数运作得好的社群的最常见的变现方式。这也是大多数兴趣、理念型社群的主流变现形式。

会员式中最常见的是年费制，也就是一年缴纳多少费用，就可以享

受哪些权益，这是非常易于理解和操作的付费模式。

这种模式的本质是服务标准化，让服务成为标准化产品，然后把服务做好，把产品持续推广出去。

除此之外，还有一些会员付费模式的运营规则可以给大家参考。

### ① 奖励返还型

奖励返还型是指收取的费用会根据情况对加入的人群进行奖励或者返还。

如BetterMe大本营社群开展读书活动的时候，为了提高报名门槛，设置了保证金返还机制。参与人员一旦完成任务，就可以全额返还，这样就可以鞭策一些成员更好地实现目标。具体规则如图6-1所示。

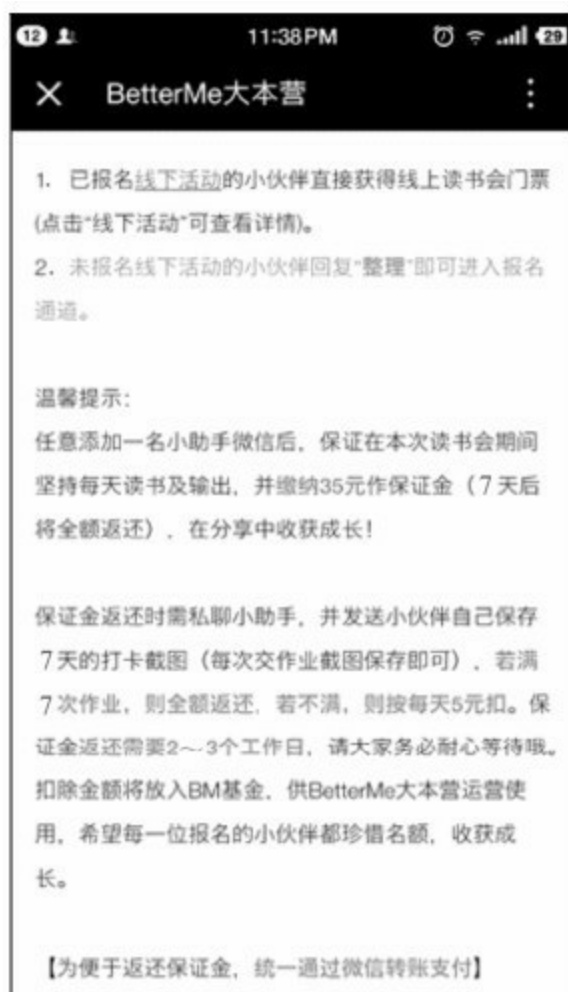


图6-1

## ② 递增递减型

递增递减型也就是收费的标准会随着时间或者人数的递增递减变化。

如李笑来的共同成长社群年费从固定数额起步，每增加100人之后年费就上涨，年费有封顶。具体规则如图6-2所示。

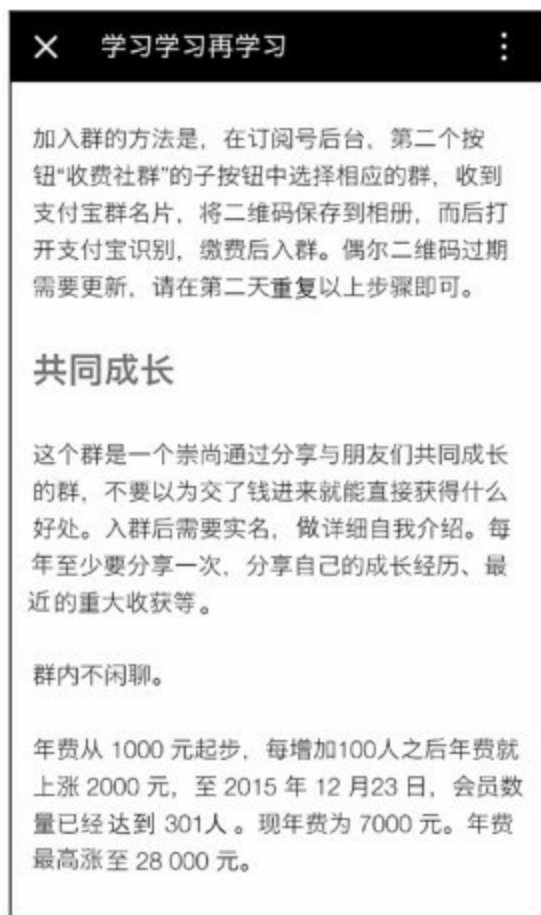


图6-2

邱伟聊培训的培训社群是根据学员的努力程度进行收费的减免。这样就能更好地激励参与的成员投入精力完成目标，然后有更好的优惠条件进入到更深层次的学习，如图6-3所示。

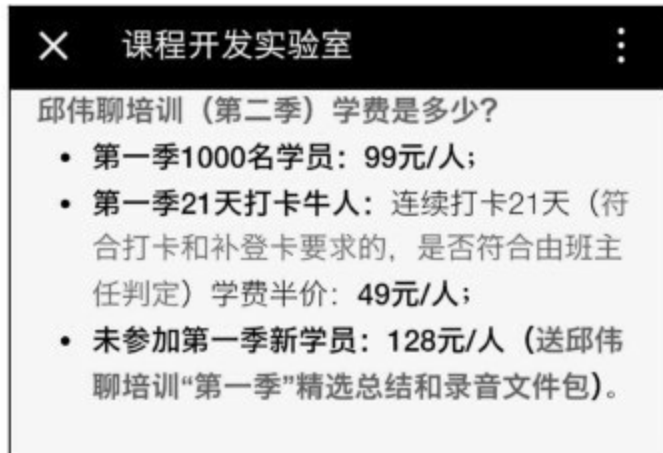


图6-3

### ③ 身份分级型

身份分级型是指收费的标准会随着身份属性的不同而变化, 如图6-4所示。

如混沌研习社的社员分为在线社员和铁杆社员, 收费额度也有梯度。这样的价格差能让不同需要的人群更好地找到自己的消费层次。

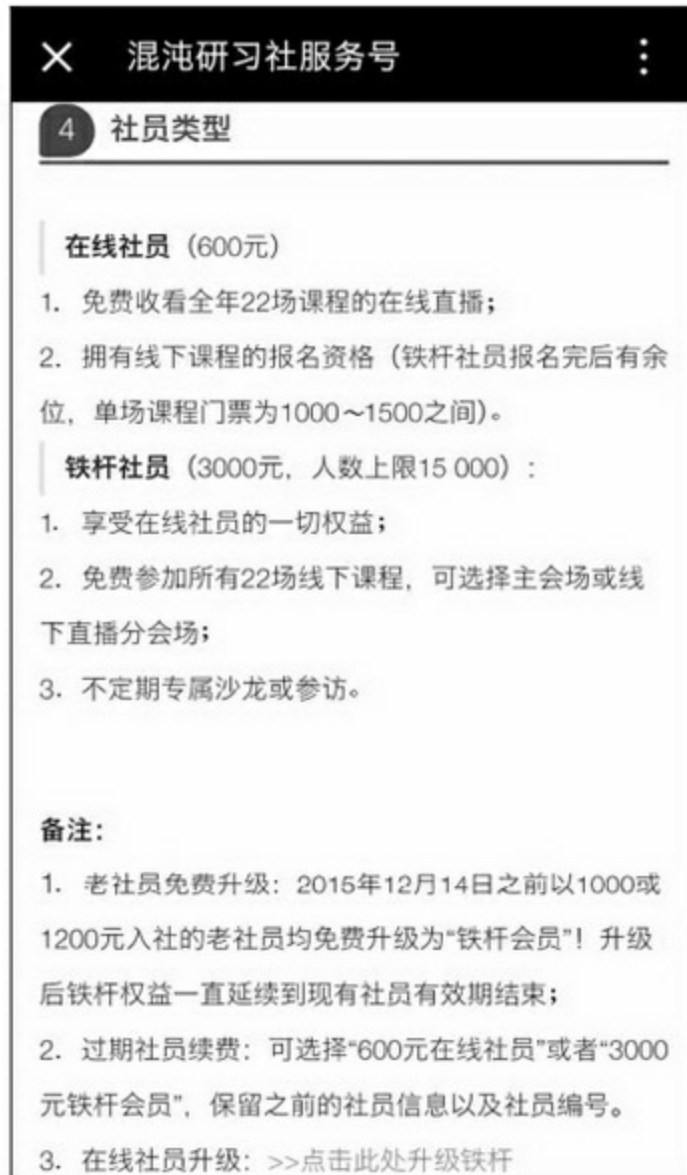


图6-4

不同的付费模式对不同支付能力的付费用户的心理暗示和激励效果是完全不同的, 因此多进行付费模式对比设计是很有必要的。

### (3) 咨询式

在实践中发现, 很多带有广告软文的效果并不是很好, 因为很多人看到软文后还是有很多对产品的怀疑或者困惑, 或者处于犹豫徘徊的心理状态, 但此时又没有人可以直接打消这些顾虑。



于是本书的作者秦阳做了一次实验，在软文最后不是放广告链接，而是放一个群二维码，看到文章的人可以扫码进群进行咨询，如图6-5所示。

实践证明，咨询群的设置，转化率非常高，一方面，用户可以在群中获得很多答疑，解决心中的疑惑；另一方面，用户可以看到已购顾客的反馈，增强信任感，如图6-6所示。



图6-5



图6-6

有以下几点需要特别提醒一下。

第一，咨询群是临时的，一旦有人付费成功，就可以进入正式群，退出咨询群，要尽量让咨询群的人数控制在100以内，而且可以同步开设好几个。这样一方面可以让客服回复得过来，另一方面不用小助手拉群，客户扫码即可进群。

第二，刚进群的时候，人们的购买欲是最强的，客服要及时反馈与答疑。

第三，群公告的设置，要反复测试，保证基本覆盖80%的问题，并且符合购买流程，20%的小问题在群里互动，或引导至学员群再回答，一般公告不宜超过4点，长度不要过长，最大撑满一个手机屏幕。

#### (4)电商式

如今是移动互联网时代，移动互联网最大的特征就是碎片化，因为会不断地出现一些小的碎片的领域，所以社群电商模式兴起。

因为社群本身不要求有很大的规模，它是一个普通人靠能力就可以驾驭的地方，一个人可能驾驭不了几百人的团队，但是可以驾驭一个几

百人的社群，通过做一个好的群主，让这个群里的人相信社群的专业度，然后去购买相关的产品或者服务，带来收入。

罗辑思维曾经就一直主张社群应该走电商的道路，而且他们也在身体力行，卖书、卖年货。

这种模式最关键的当然就是引入或者生产高复购率的优质产品了，如果产品口碑不好，对社群运营来说都是做无用功。

#### (5)流量式

社群流量大了之后可以收广告费，社群是某同类人群的集合，因此对于很多商家来说，就是精准用户聚集体。

如果有50万元推广经费，是投在报纸、电视、电梯、百度上有效，还是投在与产品相关的社群里划算？答案是不言自明的，而且后者价格也许更低。

#### (6)服务式

把成员聚在一起是为了给用户提供更好的服务，这也是大部分企业做社群的目的，虽然不一定能获取直接的回报，但是在服务的过程中，由于在更大程度上构建更多和用户的“接触点”，将企业和用户之间的连接时间变得更长。拥有与用户长期接触互动的可能，进而就具备了时刻进行交易的可能。

这种模式一般用来进行企业品牌的塑造，不需要在短期内直接带动销售，能好好地花时间和精力来维系品牌社群，就已经具有了核心竞争力。

#### (7)众筹式

通过社群发起的众筹，有增加的趋势，利用社群聚集精准人群的特性，便于一些小众产品内部发起众筹。

#### (8)智库式

如互联网文案专家“李叫兽”组建的社群，通过作业、练习的形式，利用群成员的集体智慧给很多前来咨询的商家提供营销服务，群成员本身就是各行各业的专家，这样做出来的营销方案既有高度又可实操，前

来咨询的商家自然也会满意，而群成员一方面可以获得“李叫兽”本人亲自的反馈与指导，另一方面，如果给出的内容质量高，获得客户认可，还可以额外获得奖金或产品，如图6-7所示。

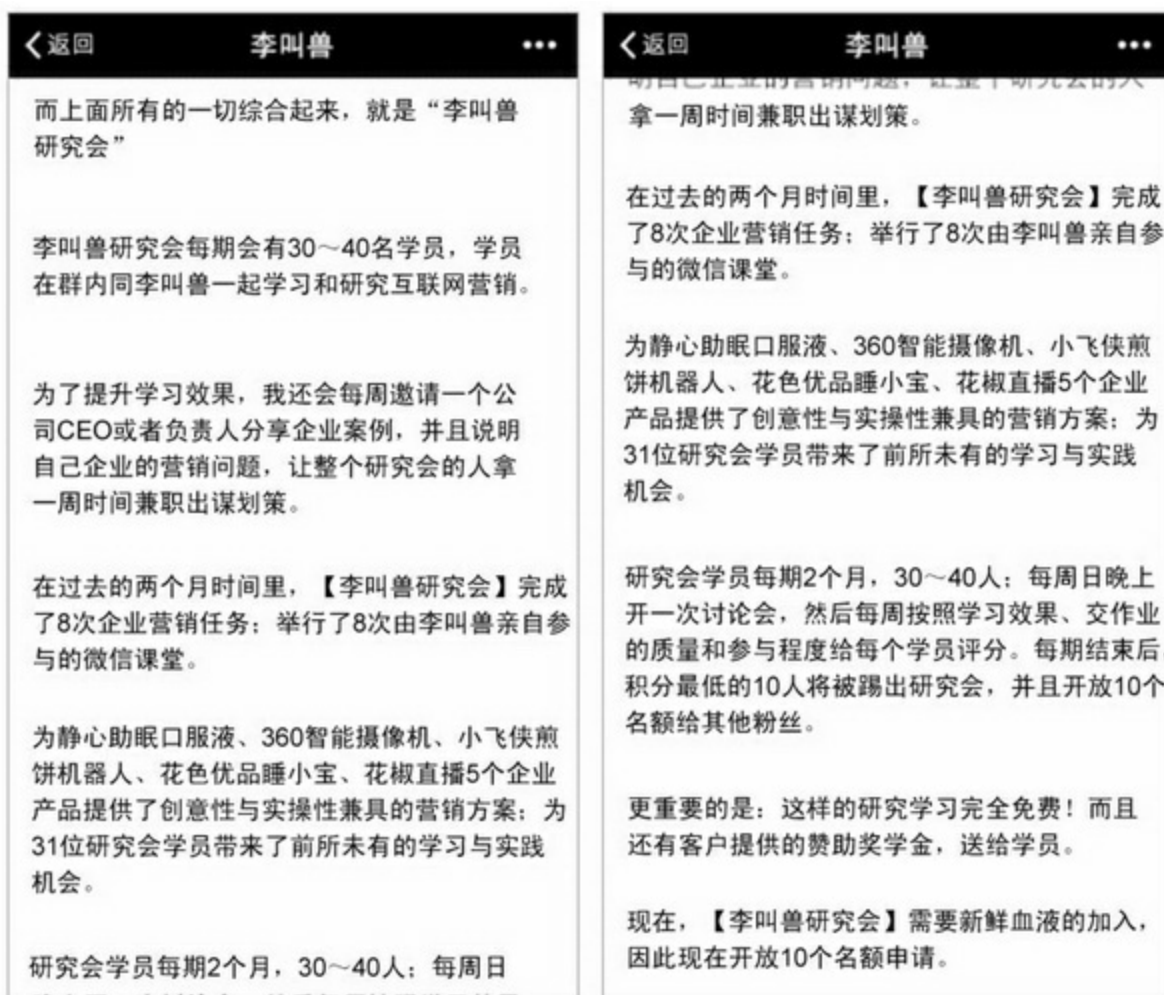


图6-7

### (9)抱团式

如很多手艺人有很好的技术，但是一个人很难有能量获得大量订单，只能凭口碑扩散和行业经验的积累。但是大量手艺人迅速抱团成社群，就可以像经纪公司一样运作。

如很多“90后”社群成员PPT做得非常好，想要接PPT美化的单子，要么低价拼数量，要么在新媒体上先发布大量的免费教程获得知名度，

时间漫长，大量的高手在能量消耗的同时心灰意冷。而很多有才华的PPTer被锐普PPT引入PPT研究院，大家相互切磋技艺，优秀者还能设计模板销售，介绍定制任务，谁有时间谁做，不但打出了品牌，而且客单价很高。

## (10)跨界式

通过两种不同定位或者类型的社群或者社群与品牌相互之间的跨界合作，相互导流产生经济回报，共同获益。如趁早社群与中信银行的合作，如图6-8所示。



图6-8

## 2.承包社群

### 课堂讨论

有一些明星的粉丝会自发地组建社群，但是对于明星来说，如何从这些社群中获得回报呢？

有经纪公司会专门有人对接这些粉丝群的群主(俗称“粉头”)。在一个完整的职业粉丝团中有一个经验丰富、能力强的“粉头”是关键。“粉头”通常受雇于明星本人或亲友，或者是职粉找来一位有经济实力和组

织能力的真正粉丝，有的是兼职，有的是全职。粉头经常没有收入，但工作量却很大，要安排好各部门的工作，每天在贴吧里发帖、顶帖；组织粉丝参与各项活动，如接机和见面会；经常向节目组的宣传公关汇报情况；跑服装加工厂定制会服、灯牌、宣传板，还要组织会员去街头拉票等。“粉头”表示，因为可以为喜欢的偶像效力，再苦他们也乐此不疲。而作为回报，他们能在普通粉丝中拥有一呼百应的声望，还有时不时地和偶像通个电话，吃个便饭之类的“福利”。

这些粉丝群是明星自己建立的社群吗？明星在粉丝群里吗？他们是不是能影响到粉丝群并且获得一定的回报呢？

对于明星来说，并没有直接建立社群，而是有人带头建立好了，明星直接通过与“粉头”的联系，就可以直接影响到粉丝群，这种类型就是“承包”社群。

对于很多企业来说也是如此，建立社群是一个非常烦琐而长远的运营，如果目标用户群体能够基于某一个特征聚集，用经济或影响力直接“承包”也是一种手段。

### 3.打入社群

#### 课堂讨论

有个朋友是卖T恤衫和纪念品的，开始做的时候每个月销量没多少，又没钱砸广告做推广，后来他突发奇想，开始通过论坛和线下活动，加入了某明星的粉丝群，其实他根本不追星，但是他头脑灵活，在每一个群里都很活跃，一会儿在这个群里谈论明星最新的综艺节目，过一会儿又在那个群里就某个新闻为明星鸣不平……加上他风趣幽默，又很能侃，平时在各个群里刷足了存在感，然后他的T恤和纪念品里有大量跟明星相关的产品，他还经常更新明星同款服饰，生意好得不得了。

这位朋友是不是通过社群拿到了回报？但是他自己建群了吗？这给我们什么样的启发？

打入社群，就是针对社群行动需要找到社群的所在地、熟悉社群的结构、了解社群的偏好、从社群成员的心理和行为入手。

以往的销售经常是一对一的，本身找到一个符合你的产品定位的人，就需要消耗大量的成本。而社群化的趋势带来了一种可能，那就是找到一个符合产品定位的用户，顺势从他身上入手，顺藤摸瓜打入他背后跟他有一样特征的社群，一下子就找到了一群目标客户群，以这个群为入口，通过了解与互动，进而找到更多定位相仿的社群，不论是效率还是成交率都大大提升。

因此如果没有自己的群，就瞄准特定目标客户社群，作战前摸清社群散布图，找到据点深入打进，刷存在感，顺势完成营销。

那么，怎么寻找社群？

第一种方法是搜索，可以直接使用QQ群搜索查找相关的群。

百度“××QQ群”“××交流群”等关键词。

搜索相关的明星或核心人物的微博、论坛等平台，从中寻找线索，然后顺藤摸瓜。如这些平台下经常会有很多活跃分子，他们手里都会有很多相关的群。

第二种方法是参加线下活动。

在参加线下活动的时候，经常是大家聚在一起，然后有人就会提议，为了方便咱们建个群吧……或者已经有现成的群，把没有在内的人拖进去。

而且通过线下活动可以认识很多社群的铁杆群员，他们都可以帮你引荐，让你更容易加入。

要想参加更多的线下活动，一方面，可以多关注相关的信息平台，如小米社区就有专门的版块，分区域发布相关线下活动的地点、联系方式等，还有很多微博账号也会发布相关信息；另一方面，你也可以自行发起某主题的线下活动，如豆瓣的同城活动。

用以上任何一种方式，只要你能够进入一个社群，就可以挖到更多的社群，因此难在最初的入口，一旦进入即可顺藤摸瓜。

另外特别提醒，你要做的不是入群发硬广，而是做个招人喜欢的人。

如讨论话题风趣幽默——有意思好玩的人；

如有人求助快速反应——乐于帮别人的人；

如经常在群里做分享——能带来价值的人；

.....

大家对一个人认可了，对其产品才会放心，因此做营销其实还是先做人，而不是推广告，请时刻谨记你是一个专业信息的分享者，而不是一个硬广的推广者，要通过有价值的载体在社群内引起关注，进而诱导购买。

如通过干货分享推广自己的产品服务，@秋叶在学员群内让老师介绍干货知识，有兴趣的朋友可以去购买课程学习更多。没有社群，跟用户只能是点到点的接触关系，而打入社群后你和用户变成了点到面的关系，这时基于需求的情景营销的机会就会增多。



## 6.3 社群商业变现的4个基础效应

---

### 课堂讨论

有一次，笔者从机场坐出租车回家，司机师傅是个中年人，谈吐不俗，于是就跟他多聊了几句，一聊才得知，这位司机师傅还不是普通的师傅，他以前是做生意的，20世纪90年代的时候开公司销售仪表器材，在那个大多数人工工资才几百块的年代他用几年就有了上千万的身家，在武汉最繁荣的地段有一幢300平方米的别墅。

他意味深长地说了一句：那个时候的钱真好赚啊！

此话怎讲？

司机师傅说，他觉得是因为那个时候信息比较闭塞，别说手机没普及，最先进的通信设备是寻呼机，而且还很昂贵，普通人根本用不起，所以那时候，获取信息非常难。

而这意味着什么？只要一个人能有资源渠道，在某个地方把一件80元的东西卖出800元是很容易的，因为你获得最真实的信息的难度和成本都很高，有时候还得请客吃饭送礼拼人脉，普通老百姓就更难了，所以只要你真有需求，你就得付这个价钱。那时候每天早上刚到公司，门口已经有人等着进货了。

那后来为什么钱不好挣了呢？

因为信息流通越来越容易了，除了电话、手机这些通信设备，互联网更是颠覆性地改变了人与人之间的连接方式，这个东西是不是真的卖80块钱、哪里卖得更便宜等，马上去搜索引擎搜一下就什么都知道了，谁都可以轻松获得。

而且这个时候网络购物的方式渐渐开始崛起，谁都可以打破空间的限制来进行交易。就这样，靠这种信息的不对称的投机倒把行为获得利润的方式不好做了，这位师傅转型没做好，一下子赔了很多钱，加上投资失败，连房子都卖了，后来为了维持生计只好开了出租车。

你觉得这位司机师傅的经历，给我们什么样的启发？

媒介一直在改变着商业生态和营销方式。

因为媒介决定着信息的传达，而商业的本质大都是建立在信息不透明、不对称的基础上的，所以，商业经济的变化，是媒介进化的结果。

但互联网永远仅仅是工具。

信息永远是人产生的，就算互联网普及化，依然还是会出现各种信息不对称、信息误导化的问题。

什么不对称，又如何误导呢？

竞价排名、刷好评、水军……另一种形式的信息不对称现象又出现了——知道用户要搜索信息做决策，因此提前在你要来的地方埋好信息，你搜到的信息就是早就布置好的诱导信息。

那为了让获得的信息更靠谱，用户该怎么办？——与活人交流！

因此，各种多对多交流的主题论坛兴起了，相互之间通过论坛讨论确定信息的靠谱程度，你可以看到大量论坛都是“××是不是靠谱”“××真的假的”“听说××，求辟谣”“××卖的是正品吗？”……

这个时候大家又发现，一堆半斤八两的人讨论半天有时候还是没有令人信服的答案，还是得有专家、达人、高手啊。

因此这个时候博客、微博等一对多的交流平台火了，基于这些平台后来出现了网红模式。

大家又发现，网红们为了利益也经常不靠谱啊，还是熟人值得信任！——于是谁也不知道自己的朋友圈里下一个是谁会变成微商或代购。

微商之所以能够火，是因为熟人关系比生人关系更有商业价值，但是微商泛滥之后还是伤害了熟人圈，然后社群开始火了。

为什么社群能够产生更多的经济效益？

因为相对于前几种，社群具有更全面、更信任、更多元的经济效应。

谁都很难预测未来，但相信社群经济下一步的进化必然还是媒介新形式的变化以及社群基础效应的更加深入的应用。对于所有从事商业的

人来说，主要任务就是深刻理解这几种经济效应，一要应用好，二要能够善于思考这些经济效应如何与信息传播的变化产生联动，谁能最先摸索并实践，谁就能抓住风口。

### 1.信任效应

#### 课堂讨论

如果你犹豫要不要买一件东西，你会优先选择哪种方式帮助自己做决策？

- A.百度一下
- B.发个朋友圈问一下
- C.在自己活跃的群里问一下大家的意见
- D.干脆抽签决定

当下的年轻一代，他们追求个性，追求自我，并希望找到同类的部落一起玩耍。

而科技的发展尤其是社交媒体的日趋成熟打破了时间和空间，不但让连接每一个个体成为可能，也让信息扩散的速度大幅提高，每一个个体的声音都可能在一瞬间被放得很大、很广、很远。我信任，所以我购买，我信任，所以我转告，基于“情感认可纽带”产生了消费行为。

所以有人说，未来的经济是垂直社群的时代。

想像一下，随着这些年轻人渐渐成为社会的中坚力量，当他们的独特观念变成普遍观念，当他们不再看电视、海报、杂志、报纸上的广告，当他们不再相信明星的代言.....而是关注社群朋友们在朋友圈里的赞美或贬低，而是询问社群里的社群成员，而是相信社群领袖在分享中的推荐.....

所以，未来的商业，聚焦社群很关键。

这种社群的信任和口碑传播的能量，自然会被有头脑的商家看重，希望成为自己营销传播中的一环。

商业经济的转变，一直是基于媒介寻求考证信息的一种过程，谁能够提供这份信任，商业价值就越大。

## 2.连接效应

### 课堂讨论

Uber生产汽车或拥有汽车吗？阿里巴巴生产产品或贩卖商品吗？

那他们是如何实现商业回报的呢？

Uber 生产汽车或拥有汽车吗？——没有，但它创造了汽车车主跟乘客之间的连接，估值已经可以超过400亿美元，甚至超过大多数汽车公司。

阿里巴巴生产产品或贩卖商品吗？——没有，但它创造了卖家和买家之间的连接，阿里巴巴集团估值超过千亿美元。

从互联网诞生起，“连接”一直就是贯穿始终的主线，把这个词想通并且结合商业模式的企业都获得了惊人的商业利润。

社群也是典型的连接方式之一。

在太平人寿手握5万社群成员的PP琪看来，他所认为的社群的定义就是连接——连接顶层优质资源和对资源感兴趣的所有人。

他用自己所从事的保险行业做了一个比喻——

一般来说，保险的销售流程如下：

- ① 计划与活动；
- ② 主顾开拓；
- ③ 接触前准备；
- ④ 接触；
- ⑤ 说明；
- ⑥ 促成；
- ⑦ 售后服务。

如果画一条直线，从起点到最终点，每一点辐射到客户的因素都是“保险”。

所以这一点有时候会让人感到很厌烦，销售员害怕和客户谈保险。接触之前的第1点、2点、3点销售员都会准备得非常充分，到第4点时可能会有点犹豫，毕竟销售也是一场心理战，也会有胆怯惧怕上场的时

候，第5点如果准备不足、技能欠缺，也可能导致失利。

### 课堂讨论

现在，要求一个销售员在一个村子里做保险单子，但销售员不是这个村子里的人，一个人都不认识，那怎么拿到这个市场？

如果是你，你会怎么做？

如果拥有“社群”思维，明确社群的“连接效应”，销售员不需要进这个村子，而是自己建造一个村子，然后让大家都来到这个村子。

凭什么让他们来？要以一个“共同的爱好”来吸引他们，人都是以“某些共同点”聚集在一起的，物以类聚，人以群分，或许他们缺乏某种信息，或者追求什么福利，“同好”找准了，这些并不是难事。后期的用户转化仍需下功夫，但已经做到把大家吸引过来连接在一起，这不是已经成功一半了吗？因为群体通过社群连接建立更紧密的联系，就可以从而获得更多的营销机会。

如万能的大熊建立大熊会，开展各种线上分享和线下见面会，通过这些分享和见面会，大熊又可以对接资源，让自己的社群成员成为这些资源的参与者、众筹者或者购买者，不管以什么名义，这些都是直接的二次营销机会。

BetterMe大本营社群不断让社群成员从线上走到线下，在一个个城市开发出丰富的训练营活动，然后在不同城市之间复制，而且让不同城市的成员在活动中互相跨城参与，这种突破地理时空的连接，让社群成员体验到更多不同个性的人、不同能量的嘉宾，丰富了每一个人的人生厚度，也很自然为企业和嘉宾提供了面对面营销的机会，像BetterMe大本营社群做的读书训练营，每次限额50人，大家都自己买书，然后高质量完成读书笔记思维导图和PPT，并分享到微博微信上引发大量的人阅读，这不仅带来了直接的导购效应，很多成员还要求二次加入训练营。

### 3. 标签效应

#### 课堂讨论

在新注册一个社交平台的时候，你有没有遇到为自己选择“标

签”或“关键词”的环节？如“95后”“处女座”“月光族”等？社交平台为什么要让你为自己贴标签呢？

标签是最简化地认识一个人的方式。

年轻一代消费者正在互联网上这样互相结识，从而形成一个圈子、社群。

而好的社群身份正是彰显自己在互联网上的个性标签。

形成个性标签意味着什么？

意味着人群在互联网时代将会被重新分割、重新聚拢，形成一个个新的人口族群。也因此，人群变得网格化或者说圈层化。也因此，在未来所谓主流文化很可能就是亚文化，也就是没有过去那种同一首歌式的主流文化主题，而是大大小小的细分的圈层文化。

很多企业面临的最大问题是产品品牌老化，虽然知名度很高，但是对年轻的用户而言，不是一个酷的品牌，无法通过使用品牌体现出自己的生活哲学价值观。

好比手机，使用锤子的可能是文艺青年，使用魅族的可能是追求极致的发烧友，使用苹果的可能是追求品质的人……

课堂讨论

你会认为自己是富士康的用户吗？但是你用的苹果手机就是富士康代工生产的。

这给我们什么样的启发？

假如使用企业的产品，消费者很难通过使用产品说明自己是怎样一群人，那么产品就无法成为消费者的个性标签。

这个时候，产品和服务仅被消费者视为一种功能或应用的解决方案，那么产品只会成为年轻消费者次一等的选择，他们不会愿意为这样的产品或品牌付出溢价消费，那么这样的产品和品牌就会成为低档产品的标志，或者沦为品牌的代工商，只能赚取底层利润。

而社群就是给群体贴标签的一种最好的解决办法，一旦社群身份的标签得到大家的认同，大家愿意为身份标签付出溢价费用，如果你的产

品或者服务能和社群标签建立连接，你也可能享受社群的溢价效应。

#### 4.羊群效应

##### 课堂讨论

在2014年12月20日，罗辑思维第三季会员开放前，罗辑思维建立了上千个微信群，在微信群里不断有忠实罗粉发布最新小道消息，然后到了正式购买这天，很多人纷纷炫耀自己抢到了铁杆会员，并询问群里熟悉的好友买了没有。很多在这种群里的人都买了，要留在这个群不买个会员是不太不好意思，有些人甚至都不好意思买普通会员了。

思考一下为什么会有这种现象？

在群体氛围下，大家更容易形成相互感染的冲动购买效应。

心理学上有很多与群体相关的现象，如“羊群效应”，比喻人都有一种从众心理，从众心理很容易导致盲从。“队排这么长，是不是商家在搞促销？我不买是不是就吃亏了？”“同事都在谈论这个牌子，我不买是不是过时？”

古斯塔夫·勒·邦说：“无论构成这个群体的个人是谁，他们的生活方式、职业、性格、智力有多么的相似或者不相似，只要他们构成了一个群体，他们的感觉、思考、行为方式就会和他们处于独立状态时有很大的不同。”

古语说“三人成虎”，一旦一个社群里有多人说你不好，我就相信是你真的不好，我从此就是不用你；同理，有多个人说你好的时候，我马上就想下单试试。

所以，为什么商家要努力做“超出预期”？就是为了激活小组织，将信息从一个人扩散到一个社群。

##### 实战训练

彭小六在2015年到2016年这一年的时间里，从一个三线城市的IT从业人员到年入百万的知识达人，正是社群带来的改变。

原来普遍意义上认为一个人值钱，是指要选一个好的行业，进入一个很好的公司，爬到一个很高的岗位。这也是彭小六过去10年一直在奋

斗的目标和状态。

后来他忽然发现这种状态被打破了，发现了另外一种可能，那就是找一些圈子和人脉，通过在社群当中产生连接，在社群当中提升能力，扩大圈子，增加人脉，成为一个有影响力的人。

彭小六第一次参加社群活动是“十点读书会”的100天月度计划，100天每天都读书，打卡坚持100天，5万人参加，最后坚持下来大概3000人，他是其中一个。因为他经常在微博上晒作业，运营方请他在社群中做了个15分钟的分享，那是他第一次在社群中做分享。

为了治疗自己的拖延症，他又参加了习惯养成活动，每天早晨起来写下自己最想干的一件事情，然后一天结束的时候做一个简单的回顾——要在一个笔记上做一个记录发到群里，他发现原来习惯可以在社群当中一起跟小伙伴练习和养成。

坚持了这些连接之后，他参加了一个社群——“拆书帮”的线下活动，参与人数大概10人，大家找一个小的咖啡厅一起来拆书做练习，这种状态持续了将近一年时间。

有一天，彭小六想既然参加了这么多活动，是不是可以自己组织活动，当时就在镇江尝试组织了一次拆书活动，当时只来了3个人，他很感动，还请他们喝咖啡。

3个人的活动坚持下来，因为拆书的时候认识很多企业的人，获得了很多企业人士的认可，开始受邀在企业的培训过程当中安插一个小花絮，大概用一两个小时的时间带着大家来拆书，这个过程中，他开始慢慢在线下公开场合做分享。

分享做多了，他开始以一个培训师的身份出现，带大家利用周末的时间进行深度阅读的训练，与全国任何一个城市和社群合作开展线下活动。

与此同时，他与各大社群合作的线上分享从未中断，一年多的时间一共做了187场分享。在187场分享当中，他从一个边缘的参与者，慢慢挪向舞台中央，获得大量的关注。



当他参加了这么多社群后，开始想自己做一个社群，把那些有价值的东西以服务的形式提供给大多数人。

他的知识变现的思路很清晰：文章—微课—训练营形式的系列课程—线下深度课程和企业内训。

文章用来获取大量的读者流量和关注度；微课保证了他每个月都能得到持续的曝光，这些微课大部分都是免费性质的；21天训练和100天训练营里面，他将他的课程体系打包变成系列课程，将微课变成课程体系，除了正常的课程内容，还提供作业批改、互动问答等服务，6个月付费人群6000人，销售金额达到200万元；线下深度课程，主要面向前面几个阶段的读者和粉丝，将线上课程重新设计，增加大量的互动练习环节，让大家在一天或者两天集训中得到快速提升。

因为在线上获得了很多口碑，企业内训也经常给他带来现金流。但是企业内训有它的特殊性，对于小六来说，所有的课程都需要重新设计，并修改成和企业业务挂钩的内容，这对他来说，会是新的挑战。

请思考：彭小六是如何通过社群，从普通人变身为巨大商业价值的个人品牌，从而实现变现的？



START YOUR FINANCE



起点财经，网罗天下报告