

以社群之眼和社群思维
解读最成功的社群范本

深刻揭示

社群产品、社群模式和社群运营



社群运营

- 智军◎著 -



机械工业出版社
China Machine Press

社群运营

— 智军◎著 —



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

社群运营 / 智军著. —北京: 机械工业出版社, 2015.10

ISBN 978-7-111-51820-4

I. 社… II. 智… III. 网络营销 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 237762 号

社群运营

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 孙海亮

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

版 次: 2015 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm × 210mm 1/32

印 张: 7.625

书 号: ISBN 978-7-111-51820-4

定 价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379426 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379604

读者信箱: hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

推荐序一

智者之笔，勇者之心，以智者之眼 透视社群运营

老智，即本书作者，人称“酒界第一刀客”，是曾经把中国白酒写得最透的人。今天，站在中国白酒的新常态地基之上，他又要以手中之笔，以互联网白酒和社群白酒为蓝本，摹写社群之道，解析社群运营，发掘社群经济之密，一样力透纸背。

从传统纸媒转向移动互联网，这个角色跨度有点儿大；从对传统白酒领域的观察和研究，到深入社群对移动互联网进行贴身体验，以及对社群运营长期追踪，老智是下了工夫的。

在动笔构思此书之前，老智跟我讲，从酣客公社创始之初便开始进行关注，到起意创写这本重点讲述社群运营的书，光是手上存有的关于酣客公社社群运营及有关酣客公社重大事件发生、演进等的微信截图，即高达上万幅。

有心若此，亦是老智写成这本书的基础。

党的十八大之后，国家强力反腐、社会生活走向新常态、政府力倡大众创业万众创新……这一切都正在改变中国白酒的生存环境和市场演进状态。于是，互联网白酒的诞生成为一种行业现象，白酒社群模式、粉丝经济模式为业界所追捧。

从传统白酒到互联网白酒，从渠道商到白酒社群和粉丝经济，我们可以把中国白酒分为6个时代。

(1) 1.0 时代，即从元朝开始一直到新中国成立前，蒸馏酒取代酿造酒成为主流，那个时代是真正的技术进步，也是老智笔下尊古敬祖、尊天地敬自然的古法纯粮时代。老辈子流传下来的一句话：“酒是粮食精，越喝越年轻”，指的就是那个年代的酒。

(2) 2.0 时代，即新中国成立后，当盐、酒、钢铁、纺织物等成为新中国最重要的刚需产品的时候，中国白酒被清晰地划分为几大流派，并以“四大名酒”定义了山头。中国白酒的 2.0 时代是品牌意识的萌芽阶段，同时，中国白酒也变成了一种地方符号和宗派标志。

(3) 3.0 时代，即从 1963 年开始，以液态法为核心的白酒新工艺走上舞台，这是中国白酒第一次背离老祖宗的价值观，走进了化学时代，液态法、麸曲、勾兑，香精的使用和追求低成本、短时间、高效率的产业思维……从此一发不可收，一直发展到今天。

(4) 改革开放让中国白酒走进 4.0 时代——市场时代。为了市场和利润，每个省都在白热化地推出品牌、创造香型……白酒从最初的五大香型发展为一大堆五花八门的香型。在中国白酒走入 4.0 时代之后，中国白酒的产能、香型、品牌、营销手段等，更是如泡沫般膨胀，市场很多白酒都成了液态法的产物。秦池，就诞生在这个时代。

(5) 2002 年，中国白酒进入了疯狂大跃进的 5.0 时代，白酒和鲍参翅肚、翡翠红木、LV、GUCCI、房地产等一起鸡犬升天，成为奢侈品……在这个时代，白酒成为股市上的利润率之王，引得几乎所有的产业巨头对白酒觊觎不已，广东烟草、海南航空、联想集团等，纷纷大举投资白酒……

十八大，新常态，反腐倡廉和八项规定让大吃大喝戛然而止，中国白酒也出现了断崖式下跌。慌乱之中，中国白酒遭遇了互联网

泛化、80后90后崛起、价值回归、消费权益苏醒，被酒行业玩得烂熟的概念和营销炒作，在十八大之后越来越无效——市场正在从行业思维和厂商导向，转变为消费者思维和需求导向。

上面啰里啰唆说白酒，只是铺垫。我想说的是，大环境的变迁，为社群经济、粉丝经济带来了发展的基础和成长的土壤，此时，中国白酒行业迫切需要一个成功案例。

互联网+新常态，击碎了这种春秋大梦。小米，以极致的产品、低廉的价格——扒掉了三星们的外衣，自己却没有一个代理商；苹果，尊重个性，直通未来——粉碎了诺基亚的品牌神话，也没有代理商；特斯拉，科技领先、中美同价——整体颠覆了汽车产业的体系，也没有代理商……中国白酒业，在羡慕嫉妒学习模仿的同时，也陡然生长出无数个号称要做“白酒业的小米”的模仿者，但，至今没取到真经，因为，在营销主义者眼中，小米、苹果、特斯拉——无一能离得开营销。

这就是中国白酒对“互联网+新常态”最大的误区——只见面，不见道，因为心里无道。

什么是“互联网+新常态”最大的道？互联网！互联网把封闭地球变成了透明地球，新常态要把浮躁中国改变为务实中国。在这种变革中，社会和商业经济的底层结构在改变，产品竞争力、营销竞争力、品牌竞争力，再也不是决胜因素。真正的竞争力，被微信、微博、移动互联网、个性解放、价值回归等彻底改变为——伦理竞争力、道德盈余、认知盈余、价值范式创新。

但，很可惜，中国白酒业，至今尚未清楚地看明白这种变化和趋势。

老智是极具价值观的酒业儒仕和洞见者，他是真的热爱白酒、热爱这个产业。所以，他能发现和把握社群经济这一未来趋势，他

能潜心学习和研究社群白酒案例，他能主动总结社群运营规律，他能发现中国白酒业真正的未来种子——酣客。

（6）酣客，代表着中国白酒的6.0时代。表面看，酣客是以1/6甚至更低的价格，与所有奢侈品竞争，与茅台PK到底，实际上，酣客公社作为中国最实的社群经济、粉丝经济的代表，本质的竞争力，是纯正的——伦理创新、认知创新、价值回归……这在维度上，已经不是白酒思维，而是“互联网+新常态”的价值观。

所以，至今为止，中国白酒业，在标签上标明——用的是什么粮、几斤粮一斤酒、用的是什么曲、加了多少曲、怎么酿的、怎么窖藏的、醱速多快、酣速多长……到目前为止，能做到的不多，酣客就是其中之一。因为，酣客不是酒，而是帮助天下的酒鬼认知清楚、彻底搞明白：什么是酒？人类为什么要喝酒？人类到底该怎么喝酒？酣客，是白酒产业伦理创新者。

更重要的，这个过程不是物质创新，而是对精神、心灵、人文的关怀和解放。所以，酣客不是酒，而是中年人的心灵家园，是敦厚靠谱的价值观——这是中国白酒的全新维度。

但，还是那句话：营销人眼中只有营销。至今为止，很多被传统营销思维洗脑的酒商和顾客，依然觉得酣客是营销策略，就好像用惯大刀长矛的人，怎么看AK47都是不好用的铁棍子，怎么看航母都是一艘怪异的船。是维度决定了视力、高度、思想的纯度。

老智是一个有良知的作者，他爱酒，更清楚地看到了中国白酒业的未来趋势——旧常态再也回不来了。所以，他的使命感让他沉入酣客，静心体会、感悟、咀嚼，静静写成了这本书。他见证了酣客社群运营和酣客公社发展演进的整个过程。

从这本书的字里行间，读者能看到酣客公社内部絮絮叨叨、拉拉扯扯的“家常”。这正是因为作者深入其中而不是浮于表面的体

察和研究，读者才能看到这些魔鬼般的细节！有关社群运营的真正未来、理念、战略——恰恰就在酣客公社内部的这些零零碎碎中。道之相同，焦点其实并不在酣客，酣客只是中国众多社群之中的一分子，只是为并无先例的社群运营提供了一个典型案例而已，只是比其他社群提供了更多一些的经验而已，只是在社群经济的道路上比别人先走了一步而已。

按照“彪悍极致，酣畅人生”的定义来看，老智是一个真正的“酣客”。读者，分为看热闹的和看门道的。但不论多少看热闹的，都无法掩盖老智对“道”的追求。

就像消费者分为愿意相信酣客的和不相信酣客的。但，这些愿意和不愿意，都与酣客的品质无关，酣客追求尖物实价、敦厚靠谱、去商化，以两倍加价对决几十倍加价率的奢侈品的脚步，永远不会停止。

对粉丝变态成就，对粉丝变态关怀，让粉丝成为未来经济的主人，让价值回归，让消费回归物理学，在物理学上对决奢侈品，在价格上比拼淘宝，让社群模式彻底替代工商模式，让互联网粉丝经济成为未来商业的主流入口、超级节点——这是酣客的终极追求，也是酣客进行社群运营的主线。

见证历史者一定是智者，弘扬改革者一定是勇者。刚好，智军——这个名字就是这种哲学史观的写照。

我只跟靠谱的人喝靠谱的酒。老智，是中国酒业靠谱的见证者，记录者，更是拥抱变革者。他希望，中国白酒，重新傲立全球。

酣客，是从一瓶酒引发的精彩人生；希望，从这一本书，引发中国白酒崭新的未来。

王为

2015年8月12日

推荐序二

得社群者得未来，知运营者赢天下

《社群运营》一书的出版，缘于我个人创办的“营销极客商学院”微信社群。

得知别号“酒界第一刀客”的好友智军要以酣客的社群运营为蓝本写一本书，于是借助营销极客商学院微信社群内的资源，帮其对接了华章出版社的杨总。此书的出版，也是社群运营中连接产生的结果。

我们学习商业案例是为了借“智”。通过他人成功的案例，来为自己的商业活动提供经验，以期少走弯路。但大多数商业案例是顺势而成的，普遍存在以下问题：一是不能全景式展现案例背后真正成功的逻辑，写的人不讲道，学的人也只想学术；二是忽视了组织架构和资源投入的对比，只一味强调结果；三是忽视了“时”与“变”，即很多案例仅适合案例发生时的外部环境，当外部环境发生变化时，之前成功的方法就不再管用了。

《社群运营》这本书，与当下正热的微信社群这一“时”很贴合，如何运营好微信社群也正是大家比较关心的。

现代商业经历了三次巨变。按照华为基本法起草人之一，人民大学EMBA教授包政先生的观点，现代营销同样经历了三个阶段：第一阶段以福特为代表，追求销量，追求市场规模，追求高市场份

额，追求规模经济，以降价促销为主要手段；第二阶段以通用为代表，借助“深度分销”强化商务活动中营销职能的地位和作用，构建与分销商和零售商的一体化关系，有效地阻断了竞争对手与市场的联系；第三阶段以丰田为代表，其特点为社区（社群）商务方式，丰田比通用更注重把商务活动的触角向后延伸，从经销商、零售商，直至最终的消费者，他们使自己走进需求链，走进消费者的生活，在那里构建“企业—消费者”的供求一体化关系。

现阶段，“规模型”销售方式仍然不会消亡；深度分销方式虽然受到非常大的冲击，但也不会完全被取代；而社群营销是未来，还有很长的路要走。所以，目前的商务环境是“规模型”销售方式、深度分销、社群营销并存，单一营销渠道和方法，并不能保证企业的持续增长。但，不可否认的是，未来商务的重心都会偏向社群营销。

社群营销的理论指导是社会网络。前几天有篇出自福布斯网站的文章特别火。这篇文章从社会网络的角度讲，认为乔布斯的成功是因为他不混“小圈子”。而美国麻省理工大学可穿戴之父同样用大数据得出结论，“屌丝”逆袭成高富帅要满足的两个条件，其中之一就是要混不同的圈子，构建多元化的社交网络。而国内学者用社交网络理论分析马云的成功，结论是：他英语好，可以很早跟美国的精英连接；他身处民营经济发达的江浙地区；自身的经历，让他跟不同年龄、不同阶层的人都能连接。

所以我们研究社群营销，除了学习最新的案例外，还要研究历史学和社会网络学。以苹果公司为例。苹果公司既有自建的直营中心，也有大量的合作经销商，同时还兼有社群营销。著名的苹果大学现任校长是乔布斯生前从耶鲁大学管理学院挖来的社会网络学宗师。所以在苹果未来的战略中，社群营销的比重会逐渐增加。

社群营销的重点首先在于种子用户的质量和数量，这取决于创始人的基因和他所拥有的资源；社群能否增长并持续不衰退，取决于种子用户病毒式裂变带来的人数增加；社群能否维持活跃，取决于独有的社群文化——这种文化往往跟社群创始人的气质相关；最后，社群能否实现商业上的持续收益，本质还在于能否满足社群成员真正的需求，而不是通过销售技巧卖给社群成员并不需要的产品。

《社群运营》一书很好地解读了社群从建立之初到运营过程中的方方面面。此书的内容，非常适合现在的移动互联网营销环境。当然，限于行业和产品，也会有一定的不足，但是瑕不掩瑜。相信大多数读者都可以从此书中得到未来做社群营销的指导，至少，经验可借鉴，教训可避免。

营销极客商学院创始人 / 视界商学院联合创始人 / 营销极客

李东阳^①

① 李东阳微信号：yingxiaojike666。

自序 只眼看社群

跟我同龄的人，也就是20世纪70年代初的那一批人，包括我的同学、朋友，面对互联网，无论是技术应用还是观念，都出现了分化——一部分人对互联网的接受能力很强，在互联网“侵入”我们生活的过程中，能够以开放的心态、学习的态度迅速融入其间；而另外一部分人则是自我封闭，在所谓的隐私意识下，对互联网工具及其应用持怀疑态度、抱有抵触情绪，并刻意回避。很多人到现在都不知道怎样去发红包和抢红包，连初级入门者都不能算。我也曾经有过这样一个阶段！

如果不是2013年来到北京，进入一家与酒类电商相关的广告传媒公司，恐怕我自己与互联网的缘，这一生都要被传统媒体所阻隔。也正是从那一年开始，我才学会使用微信，才开始接触到大量与互联网有关的活动，才结识了一批与互联网有较深渊源的人物，才接触了一些与互联网有关的资源。也正是此后的2014年春节，在微信的“红包逆袭”中，我才学会了抢红包和发红包，才真正对移动互联网有了入心的体验，才改变了对互联网媒体的看法，才提起对移动互联网的兴趣。

由此，我想起一位歌星很有穿透力的歌词：不是我不明白，这世界变化快。

随后，在参与一家酒类网站运营的过程中，我结识了366老年手机的创始人，并在2014年3月到6月，亲自策划和参与了一轮微信群红包营销，其间通过运用红包抽奖，逐步熟悉了微信群，对移动互联网的认识也有所加深。

在当时，因为微信社群尚处于“小群时代”，按照微信的应用规则，普通微信群的人数上限为40，而每个人能建的百人群又不能超过两个（个别地区可以建立150人的微信群），因为群小，人数少，操作和掌控还比较容易。等到后来微信扩群之后，即所有微信群的人数上限可以扩至500人，且取消了每个人的建群数量和权限限制，微信的社群时代真正到来了——从微信群的价值被关注、挖掘和激活，到社群经济的商业模式初步建立；从“人人争当群主”，到微信群信息泛滥并因此引发退群潮；从微信群时间碎片化、信息垃圾化、社交表面化到社群价值被稀释……微信群已经进入一个价值再发现和价值重构的时代，且在艰难中向社群经济爬行。

有人说，微信成功“逆袭”，是从一场红包营销开始的。而微信群经济的按钮被按下，则是从微商开始的——但微商之于社群经济，也仅仅是按下了一次按钮而已，社群经济的真正源起，则来自微信群的扩张和“社群时代”的崛起——无人不为微信狂！

我从2014年年初开始玩微信群，经历了微信爆发过程中的种种，见证了微信群小天地中的人性，同时有幸在酣客公社的社群运营刚起步之时即加入其中，感受、学习和见证了酣客公社微信群从零起步到成长为“微信群运营成功样板”的全过程。

在微信这个大江湖里，很多人也是从2014年开始便逐渐融入微信群这个小社会的。在这里，各色人等千奇百怪，彼此勾连或擦肩而过的剧情每时每刻都在上演，而一些有眼光、有互联网意识、有驾驭能力的牛人大咖，也都将目光盯在了微信群未来的巨大发展

空间上，并希望能够借移动互联网时代正在来临这一“东风”，以及大数据商业环境所带来的各种机会，倾心凝力于社群经济，希冀能大有作为。

但是，社群江湖未必好混。社群发展趋势，社群经济的运行规律，皆需要运营者用心去把握。在2014年上半年，很多人还在想方设法加入更多的微信群，而在经历过一年多的洗礼之后，进群、退群，加人、踢人已经成为一种微信群的“常态”，而在这种常态中，如何把握其规律，如何吸纳更多的粉丝，如何实现商业价值转化，如何更好地运营微信群，都是关注社群运营者眼里的新课题。

互联网的本质不是一根网线的连接，不是两台终端的沟通。社群的本质，不是一群男女老少的叽叽喳喳，也不是一个平台的左勾右连——互联网的终极不是人联网，而是心联网；社群的终极不是凑圈子，而是共生。在心联网的世界里，只有把握人性、赢得人心，才能壮大社群。

说实话，我与酣客公社的缘，差一点儿擦肩而过，若是当初错过了，也便没有后来对社群经济一年多的潜心跟踪学习和研究，也就没有对酣客公社社群运营经验和规律的总结，或许，也就不会有这本书了。

2014年4月下旬，我到上海出差，抽空与此前进行微信群推广时结识的“群友”——在浦发银行工作、特喜欢喝酒的老胡见了一面。酒后，老胡向我转发了一份有关酣客封测的活动通知，因为在这个行业中经常收到类似的活动信息，所以当时并未在意。而老胡，听朋友说酣客公社的这个活动很是与众不同，加上他又是爱酒之人，所以他就去参加了。

其实，出差之余，当时是完全可以抽出时间去看看酣客封测到底是个什么东西的，但因为不在意，便错过了。后来，在微信上与

老胡聊天，老胡讲起了酣客封测，讲起了酣客酒的种种好，讲起了酣客与茅台的大PK，我才对酣客有了一点儿印象，但当时也只是把它当作一种普通的酒、一个新品牌、一种新的营销手段而已。老胡说：酣客公社建了一个微信群，我拉你进去吧。于是，我便开始了与酣客之间的缘分之旅。从此，见证了酣客社群经济的成长和发展，也见证了酣客社群运营的各种手段、技巧、“秘诀”——在酣客公社发生的所有重大事件，我几乎都曾经亲历、亲见。这也是本人得以近距离认识、观察、学习并总结酣客社群运营方法和经验的基础。

酣客公社开展社群营销，以及由社群营销走向社群粉丝经济，恰好把握住了微信社群发展的脉搏，正是所谓的顺势而为、动态运营和管理。从2014年4月建立第一个酣客公社微信群开始，到后来迅速扩张至几十个分社、数百个大队，酣客在短短200多天的时间里聚集了近万人，同时也形成和奠定了酣客公社“一万酣客，八千铁粉”的江湖地位——酣客公社这种发展经历，我是亲眼见证了。

作为中国社群经济的一个典型样本，酣客公社在2014年3月正式注册成立了公司，4月建立了酣客总社微信群。从最初群里人员芜杂，到后来的绝大多数群友转化成酣客粉丝；从酣客老王开讲的第一节FFC课程，到后来群友主动参与酣客活动，并养成一种自觉为酣客“护法”的习惯；从酣客老王带领大家在酣客公社的微信群里帮助一些有需求的企业进行“免费麦肯锡”，到后来成系列的酣客产品批次推出；从“全国粉代会”到酣客“生态大学”，酣客公社走过的每一步，都足以对传统企业产生重大启示……

而我，也从一个旁观者逐渐入局、入戏，享受着“只眼看社群，醉眼看酣客”的惬意和轻松。曾经有行业内的朋友说，我在酣

客公社的社群里就是一个“看戏的”。这话说得其实挺客观——作为一个酒行业的媒体人，冷眼旁观已经成为一种习惯，最初进入酣客公社的微信群，其实也是这样。

但，从看戏到入戏，还是可以转化的。就像一些不了解酣客老王的人，在接触他之后，往往会被他的才华、学识、魅力所折服一样。在酣客公社的群里，很多人都是从“看戏”最终“入戏”——揭示这些人为什么“被酣客”化，也许比解密酣客的社群玩法更有意义。但我还是希望能够从社群运营和实操的角度，从解剖中国社群经济成功样本的视角，在这本书中对酣客公社的社群运营进行部分解密。

要想玩转微信群，是需要了解它的基本需求和“市场环境”的，因为微信群在未来也会成为一个能给我们带来欢乐、利益、社交体验、关系、资源红利的产品。对于微信社群，如果把握得好，有可能会壮大为一个可以放大价值的平台和生态，如酣客公社，短短一年之内就获得了上万中年企业家粉丝；如果运营和管理得不好，便摆脱不了遍地僵尸粉、一群沉默人的命运，玩着玩着就把群玩死了，走着走着就把粉丝给弄丢了。这样的例子已有很多，在此就不再一一列举。

本书将以酣客公社这个当下最成功、最落地的粉丝型微信群为样本，通过对其运营手段、模式、规律及经验等进行解剖和总结，从社群价值、运营、产品等多个角度入手，对酣客公社的社群模式做深度分析，以便能够就社群运营为大家提供具有参考价值的实战、实操、实效的社群经济样本。值得一提的是，酣客公社自创立之后，在当年即成为移动互联网世界里最热门、最成功的社群之一，既叫好也叫座，不仅有鲜花，也曾经不断被拍砖，更重要的是，它所营造的粉丝氛围、抓取的粉丝质量、完成的商业转化率，

都已经远远超越了那些名声在外的社群。

在商业价值转化这一点上，酣客公社几乎秒杀所有社群，这充分见证了社群经济中“好的运营创造卓越价值”的铁律。

跟踪研究酣客社群一年有余，耗时半年写就这本《社群运营》，希望能够以解剖案例的形式，在走向社群经济的道路上，为大家运营社群提供一些预期中的、有价值的信息和参考！