

伏牛传

一个社群品牌的内部运营笔记

伏牛堂社群创业的经验总结

张天一◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

伏牛传

一个社群品牌的内部运营笔记

伏牛堂社群创业的经验总结

张天一◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

这是一本餐饮社群品牌的内部运营笔记，90后创业者张天一记录了创办伏牛堂餐厅过程中建设霸蛮社社群的详细历程，并场景化揭示了社群品牌运营背后的规律和逻辑。

伏牛堂餐厅怎样通过零成本运营社群品牌不断成为被关注的焦点？对策就是这支90后创业团队对T型战略的灵活应用。书中详细介绍了T型战略的五个法则：趴着说人话、制造情感不对称、人格化、归初心、打造自组织社群。

针对当前很多创业者都感到困惑的社群品牌运营问题，张天一将亲自策划的品牌运营案例、运营过程中的所思所悟、积累的经验行之有效的做法无私地在书中分享，总结了真实的体悟和简单易行的经验，记述了创业过程中不断尝试探索出的打造社群的经验干货。相信对于创业者、社群管理者和企业营销人员具有实用的借鉴价值。

图书在版编目（CIP）数据

伏牛传：一个社群品牌的内部运营笔记 / 张天一著. —北京：机械工业出版社，2016.3（2016.6重印）

ISBN 978-7-111-53302-3

I. ①伏… II. ①张… III. ①饮食业—品牌—商业经营—北京市 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第060367号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）

责任编辑：曹雅君 责任校对：舒莹

封面设计：可圈可点 责任印制：李洋

三河市国英印务有限公司印刷

2016年6月第1版第2次印刷

170mm×242mm·13.5印张·1插页·170千字

标准书号：ISBN 978-7-111-53302-3

定价：39.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：（010）68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

读者购书热线：（010）88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

推荐序

生子当如张天一

混沌大学创始人、酷6网创始人李善友

在创业营的课堂上，我非常反感学生听课的时候打开笔记本电脑，但有一个人例外，就是张天一。天一会边听课边在笔记本电脑上记录，甚至是边记录边整理，课程刚结束，大家还在跟讲者寒暄相送的时候，天一版课程笔记已经新鲜出炉了。文字温暖而又精确，简略而又有逻辑，观者无不赞叹。甚至最后大家可以缺课，却不可缺天一的笔记。

有一次天一跟我说，课程结束之后他会写一本书。我当时“热情地”鼓励了一下，但是说真的没太当真。边创业，边写书，哪这么容易，我的书憋了大半年了还没憋出来呢。有一天，天一用他一贯羞涩的语气告诉我：“报告教授，我的书写完了，马上要出版了。”看遍全书，这一次真的吓着我了，这个孩子真是太有才了！

这本书可以说是一本课程笔记，创业营全年学习的精华，已经被天一非常系统地表达出来，从头看到尾，几乎相当于复习了一遍创业营的课程。更牛的是，天一是用他自己的语言和方式来表达的，结合的是他自己的案例和思考，完全不是之前课堂上单纯记录讲者的内容。读来亲切，温暖，入心。

这本书更是天一的毕业论文，正如题目所写：“一个社群品牌的内部运营笔记。”一个北京大学的优秀毕业生，放弃一切“高大上”的职业，居然选择去做“下里巴人”的湖南米粉，最后既不失地气——米粉很好吃，又不失才气——看起来是米粉，又不是米粉。米粉是凝聚社群的产品，伏牛堂社群才是核心所在，我称之为“产品型社群”。

这本书里，对伏牛堂运营的秘密无所遮掩。

其实，这本书更是关于张天一个人的阶段性写照。如今这个时代，不再有静态的、凝固的事物，一切都在演化中，一切都在生长中。伏牛堂是什么？伏牛堂的未来是什么？其实这个问题不是最重要的。作为一个 90 后创业者，天一最大的优势是年轻，伏牛堂的瓶颈和动力全在天一身上，天一的成长速度将是伏牛堂进化速度的上限。

明天你看到的张天一，会跟这本书里写到的完全不同。我并不在意书里观点的正确、案例的成功，更在意的是，天一身上那股生命力，是否还在野蛮生长；天一驾驶的太阳帆，是否仍然还是那么贪婪地从环境中汲取能量。

天一是班级里年纪最小的，但是年长的同学都愿意跟他一起玩，大家都喊他“天一哥”。古人云“欺老莫欺少”，一代有一代之体，一代人有一代人的江湖，未来的江湖，是属于天一哥他们这帮人的。

而我只想，生子当如张天一。

前言

2014年4月，我从北京大学法学院硕士毕业，用10万元和三个同学创立了伏牛堂这个品牌。

从最初的懵懂无知，到一年后的今天，伏牛堂成为互联网圈、创业圈、餐饮圈中最有代表性的一个社群品牌。我也一直在一个问题上不断地思考和迭代：

“这一切是怎么发生的？”

窃以为，探求一个问题的答案，最好的方式是回溯到它的起点。

2014年，第一家店开业。当时，几个年轻人，没有经验，忙乱得不可开交。当时门店的位置不好，被生意所迫，凭借着本能，逼出了一个想法：“当时，我们找了一群同学来帮忙，大家一起去微博上搜索‘湖南’和‘北京’两个关键词，就这样，找到了将近2000个符合条件的微博号。”

随后，我们和这些用户线上聊天、线下见面，就这样积攒了我们的第一批种子用户。这也是我们的社群“霸蛮社”的雏形。也因为有了这群用户，才有了伏牛堂品牌。

从当年的2000人，到如今已经发展到将近30万人，伏牛堂也成为当今了解中国年轻人的一个很有代表性的入口。我们由此开展了大量的跨界合作，很多希望接触到年轻人群体的品牌，都成为我们的合作方，我们也用自己的价值主张影响了很多年轻人，从而获得了很多品牌的支持。这些事情，在书中都有详细的叙述。

如果一定要问我，这些文字背后对社群到底有什么主线性质的逻辑思考，那么在我看来，所谓社群，本质上体现的是品牌对用户的理解和

连接能力。

在过去的野蛮生长时代，大量企业的技能都是“造货”，而不太考虑“卖货”的事。

可当市场发展到今天时，粗放式的增长已经不大可能。市场环境对企业运营客户和支持品牌的能力提出了更高的要求，因为在产能过剩的前提下，总是以需求和用户为核心，那些更懂用户的品牌会脱颖而出。而企业对用户把握能力的最终体现，可能就是与互联网结合的“社群经济”吧！

所以，这本书想和大家分享的是一个国内有代表性的社群品牌从零到一的故事。

本书的思考，成形于我创业的过程中，现在看起来有很多不完善、幼稚的地方，可好处在于它反映了我在这一阶段最真实的思考和认知。书中的经验也称不上“成功”，但或许可以给读者朋友们提供一种参考。

最后，我非常感谢中欧国际商学院创业营的李善友教授，他替我打开了一扇通往新世界的窗户。在我看来，教授也是国内鲜有的能够把社群、互联网经济提升到世界观的高度来坐而论道的人。可以说，没有教授，就没有这本书的产生。

此外，也非常感谢中欧国际商学院创业营四期的各位同学，在与大家一道学习、切磋的过程中，才最终有了这本书的许多灵感。

希望各位读者朋友能开卷有益。

肥书生张天一

2015年12月29日写于求阙斋

目 录

推荐序 生子当如张天一

前言

1 | 第一章

我眼中的互联网时代

- 一、引子：从海权和陆权之争看互联网时代 / 2
- 二、互联网模式的本质：产能过剩时代的卖货学问 / 4
- 三、互联网思维还是用于更好地卖货 / 10

17 | 第二章

社群：定义品牌的扩张边界

- 一、伏牛堂的跨界：餐厅？媒体？服装店？90后的入口！ / 18
- 二、如何理解互联网餐饮品牌的高估值 / 22

25 | 第三章

对策：用T型战略打造社群品牌

- 一、品牌对创业公司的价值 / 26
- 二、创业公司的时代品牌红利：T型战略 / 29

37 | 第四章

如何用T型战略零成本打造品牌

- 一、所有的传播都是基于社交而发生的 / 38

二、一场2万人参与的京东食品众筹 / 41

三、坚决把广告“狗”踢出“内容”的队伍 / 47

四、一次朋友圈14小时众筹50万元学费的复盘 / 55

五、六度分隔理论的失效与四级社群传播规律 / 68

81 | 第五章

T型战略进阶法则一：趴着说人话

一、为啥要说人话 / 82

二、企业应当说什么话 / 84

87 | 第六章

T型战略进阶法则二：制造情感不对称

一、什么是情感不对称 / 88

二、如何制造情感不对称？制造企业收费站 / 94

119 | 第七章

T型战略进阶法则三：人格化

一、人格化：新一代消费者的认知路径 / 120

二、人格化内容：黄赌毒与正能量 / 125

133 | 第八章

T型战略进阶法则四：归初心

一、少不了的那句废话：归初心 / 134

二、品牌最怕什么 / 141

149 | 第九章

T型战略进阶终极法则：打造自组织社群

- 一、欲谈社群，先谈用户 / 150
- 二、我的实践：伏牛堂的社群之路 / 158
- 三、内部管理不自组织，外部管理则无社群 / 171
- 四、社群的终极检验：伏牛堂50万人发布会 / 179

202 | 后 记

中欧创业营的奇幻漂流

1

第一章

我眼中的互联网时代

一、引子：从海权和陆权之争看互联网时代

二、互联网模式的本质：产能过剩时代的卖货学问

三、互联网思维还是用于更好地卖货

一、引子：从海权和陆权之争看互联网时代

如今我们一谈起互联网思维，很多人就把它等同于互联网营销。但我会说，对任何事物都需要透过现象看本质，我们要理解互联网对实体经济的影响，首先必须看各个行业面临的转折。

这是一个怎样的时代转折呢？我认为这是一个传统行业的大变局，就像当年人类从陆权时代过渡到海权时代。当然，这本书我会更多地结合我的经验，从餐饮这样一个有代表性的行业来窥视互联网的影响。

接下来，我们先聊聊历史。

从蒙古帝国到大英帝国：海权干掉陆权

我们知道在工业革命和英国崛起以前，人类的大部分帝国都是绝对的陆权帝国。

关于陆权时代，首先给大家推荐一本书，就是法国人勒内·格鲁塞写的《草原帝国》。这本书历数了匈奴、突厥、蒙古等几个人类文明史上有名的游牧民族。

当我读到蒙古帝国部分的时候，不由得被当年蒙古的盛况所吸引：

这个人类文明史上最大的一个陆权帝国，疆域面积达到了 3000 万平方公里。当初的黄金家族为了统治如此广袤的土地，在疆域内设置了数百个城市和几千个军事据点。可遗憾的是，短短的数十年内，这样的一个帝国就四分五裂了。

这就是最大的陆权国家的下场。

那么海权帝国呢？1898 年的大英帝国是怎么做到统治世界的呢？它没有像蒙古那样到处设立据点、攻城略地，英国只是在全球范围内布置了不超过 100 个海外军事基地来为它的舰队提供补给，便搞定了这一切。

所以我們不难看出，从陆权到海权，陆权强调绝对占领和绝对控制，这个模式就比较笨重，而海权则简单多了，利用海洋的机动性，就编织了自己的势力网。

一读这段历史，我就觉得其和传统时代与互联网时代的转变是一样的，于是有了如下思考：

从传统商业时代到今天的互联网时代，和从陆权到海权的演变有着很大的类似之处吗？

例如，诺基亚和苹果，诺基亚讲究绝对控制，它的思路基本是垂直整合，设立了很多工厂来为自己做各种供应链的事情。苹果则到处请人代工，基本上笨活自己都不干，也不要求绝对控制，主要把精力放在产品和营销上面。仔细一看，诺基亚不就是陆权模式吗，苹果不就是海权模式吗？苹果模式的结果就是整个公司的柔韧性极强，以控制弱化为代价增加了公司业务的机动性。

这都是我们今天看到的商业现象。可是，我真正想带着大家探究的是，为什么会出现这样的变化，为什么互联网思维会在中国甚嚣尘上？

接下来我们就聊聊我所理解的互联网的时代本质。

二、互联网模式的本质：产能过剩时代的卖货学问

谈起互联网思维，我们经常会说，好像美国人都不讲互联网思维，全世界只有中国人讲得最多。是这样吗？

这个问题也曾经在很长一段时间内困扰着我。要回答它，我们还需要回到互联网的本质上来。互联网的本质是什么？在我看来，就是两个字：连接。

它连接啥呢？当然是连接闲置的生产资源。互联网本身并不产生任何新的生产资料，它只能做到市场信息的透明化和资源使用效率的最大化。在市场上，一方面是大量的产能闲置，另一方面则是由于市场信息的沟通不畅，一些需求无法被满足。互联网在其中起到了透明信息和撮合交易的作用。所以互联网思维只能在一种情况下，那就是供给大于需求的买方市场中发挥作用。

互联网思维本质是买方市场的产物，因为市场供给大于市场需求，所以有多余资源可以被整合。UBER（优步）、Airbnb（空中食宿）就是典型的利用闲置资源的互联网分享经济模式。

在中国一线城市的打车领域，基本不太可能存在所谓的“互联网模式”。因为北京这样的地方，出租车市场的问题不是产能过剩、供给过剩，而是供给不足——出租车太少了，乘客基本上打不到车。所以使用“滴滴”打车时我们会发现这样的问题：高峰期不好打车的时候，用“滴滴”也打不到车；而平时倒是能够用“滴滴”打到车，可此时随便招手也能打到出租车。我们也看到“滴滴”烧钱从出租车市场切入，但商业模式很快转向了专车和顺风车领域。

这样解释了互联网思维，我们再看看“产能过剩”的市场，在这样的一个市场里面，整合资源和提高资源使用效率是最重要的事情，互联

网思维解决的正是这一问题。它能够大行其道，也就丝毫不奇怪了。过去几千年，人类长期处于供给不足的状态，社会生产基本上是以“配置供给”为导向的，而今天则逐步过渡到了以“配置需求”为导向。

随着互联网时代的到来，我认为物权中“所有权”的重要性会让位于“使用权”。使用权的比重加大，是需求配置的产物。共享经济的本质是以“使用权”为核心展开的，这也让“所有权”变得不那么重要。未来，买房、买车等大宗消费可能会成为年轻人可以逃避的事情。

互联网时代除了产能过剩，另外一个特征和要素就是性能滞胀。

下面这几张表记录的是小米手机从一代到三代的发展，我们可以发现，每一代小米手机的性能都要大大强过前面几代的小米手机。

历代小米手机配置对比

机型/ 参数	小米 1	小米 1s	小米 2	小米 2A	小米 2S	小米 3
CPU	高通骁龙 MSM8260 双核 1.5GHz	高通骁龙 MSM8260 双核 1.7GHz	高通骁龙 APQ8064 四核 1.5GHz	高通骁龙 MSM8260A Pro 双核 1.7GHz	高通骁龙 APQ8064 Pro 四核 1.7GHz	NVIDIA Tegra 4 四核 1.8GHz 和 高通骁龙 800 四核 2.3GHz
CPU 结构	Krait	Krait	Krait	Krait	Krait 300	Cortex A15/Krait 400
CPU 工艺	45nm	45nm	28nm	28nm	28nm	28nm
GPU	Adreno 220	Adreno 220	Adreno 320	Adreno 320	Adreno 320	ULP GeForce (N 版) 和 Adreno 330 (高通 版)
存储空间	1GB RAM+ 4GB ROM+ 最大 32GB 扩展	1GB RAM+ 4GB ROM+ 最大 32GB 扩展	2GB RAM+ 16GB; 不支 持扩展	1GB RAM+ 16GB; 不支 持扩展	2GB RAM+ 16/32GB ROM; 不支持扩展	2GB RAM+16/64GB ROM; 不支持扩展
屏幕	4 寸 854×480; TFT	4 寸 854×480; TFT	4.3 寸 1280× 720; IPS 全贴合	4.5 寸 1280×720; IPS 全贴合	4.3 寸 1280×720; IPS 全贴合	5 寸 1920×1080; IPS in call 工艺
摄像头	后置 800w	800w/200w	800w/200w	800w/200w	800w/200w	1300w/200w

(续表)

机型/ 参数	小米 1	小米 1s	小米 2	小米 2A	小米 2S	小米 3
系统	基于 Android 4.0 的 MIUI V4	基于 Android 4.0 的 MIUI V4	基于 Android 4.0 的 MIUI V4	基于 Android 4.1 的 MIUI V5	基于 Android 4.1 的 MIUI V5	基于 Android 4.2 的 MIUI V5
三围/mm	125×63×11.9	125×63×10.2	126×62×10.2	133×66.5×9.5	126×62×10.2	144×72×8.1
重量/g	149	149	145	133	145	145
网络制式	GSM, WCDMA	GSM, WCDMA	GSM, WCDMA (有 CDMA 2000 版本)	GSM, WCDMA	GSM, WCDMA (有 CDMA2000 版本)	GSM, TD-SCDMA (N 版), WCDMA, CDMA 2000 (高通版)
电池容量	1930mAh (可拆卸)	1930mAh (可拆卸)	2000mAh (可拆卸)	2030mAh (可拆卸)	2000mAh (可拆卸)	3050mAh (不可拆卸)
发布时间	2011/8/16	2012/8/16	2012/8/16	2013/4/19	2013/4/19	2013/9/5
首发售价 /元	1999	1499	1999	1499	1699	1999

我们再看最新几款小米手机的变化，小米 Note 标准版、高配版与小米手机 4 参数对比如下表所示。

小米 Note 标准版、顶配版与小米手机 4 参数对比

手机	小米 Note 标准版	小米 Note 顶配版	小米手机 4
屏幕尺寸	5.7 英寸		5.0 英寸
屏幕特性	95%NTSC 色域表现，74.42%屏占比		84%NTSC 色域表现，72.27%屏占比
分辨率	1920×1080 像素		
处理器	高通骁龙 801	高通骁龙 810	高通骁龙 801
SIM 卡	MicroSIM/NanoSIM 双卡槽		MicroSIM 单卡
RAM/GB	3	4	3
机身内存/GB	16/64	64	16/64
主摄像头	1300 万，F/2.0，光学防抖		1300 万，F/1.8
前置相机	400 万，单位像素 2um		800 万，美颜拍照
操作系统	MIUI 6		
机身尺寸/mm	155.1×77.6×6.95		139.2×68.5×8.9
机身重量/g	161		149
电池/mAh	3000		3080
机身颜色	黑色/白色（小米 Note 高配版独享金色版）		
网络制式	FDD/TDD/WCDMA/TD-SCDMA/GSM		移动/联通/电信
价格/元	2299（16G 版）	3299（16G 版）	1999（16G 版）

我们可以看到，小米手机 4、小米 Note 和小米 Note 顶配版这几款手机之间的差距并不是很大，除了新款比旧款的像素高一点，屏幕大一点。

如果我们说移动互联网时代的代表产品是手机，那么我们会发现这个行业已经很久没有革命性的产品出现了。各家企业的产品都差不多，都是在原有的基础上修修补补，而且修补的结果就是产品变得越来越脱离消费者的实际需求。这就是我所说的性能滞胀。

不只是手机，我们也会发现智能手环、智能手表之类的产品都没有一个主导品牌，生产的东西都差不多，而且性能滞胀带来了不同程度的性能过度。

性能滞胀意味着经济短期内无法在供给端取得重大突破，所以更加需要我们优化配置既有的资源和需求。但很多不恰当的优化将会导致另外一个问题——性能过度。

例如，这样的场景也出现在餐饮行业了。有一次我出去吃饭，看到了价格为 329 元的寒菌牛肉米粉。

这是一碗什么米粉？我说，这是一碗性能过度的米粉，很少一部分人会需要一碗用雪花牛肉做的牛肉粉。但也完全没有必要嘲笑它，因为互联网时代的一个基本特征就是性能过度。

产品改良和技术进步的速度，远远超过了人们的需求程度。整个时代的基本特征就是冗余生产，科技产品是这样，米粉也是这样。

例如，我记得诺基亚旗下的奢侈手机品牌 Vertu，一部手机动辄十几万元，因为他们往手机上镶钻石，但没有人知道往手机上镶钻石有什么用。

再如，我一直不理解 iPad 有什么用，如果你要用大屏设备，那笔记