



社群 营销与运营

丛书主编 秋叶 / 秦阳 秋叶 著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

社群营销与运营 / 秦阳, 秋叶著. — 北京: 人民邮电出版社, 2017. 6
(互联网+新媒体营销规划丛书)
ISBN 978-7-115-44837-8

I. ①社… II. ①秦… ②秋… III. ①社区—市场营销学 IV. ①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第087651号

内 容 提 要

本书共分6章。第1章重点介绍了社群营销的概念、构成、价值和评估模型,引导读者全面了解社群及社群营销;第2章介绍了如何从无到有、从小到大地建设一个社群;第3章重点介绍了维持社群活跃度的各种技巧;第4章介绍了组织一场社群线下活动所要经历的5个阶段对应的执行方案;第5章介绍了如何从无到有、由弱到强地构建社群运营团队;第6章介绍了如何正确看待社群商业变现及社群商业变现的3种模式和4个基础效应。

本书适合从事企业营销和新媒体传播实践工作的人员使用,也可作为本科院校及高职高专院校市场营销类、企业管理类、商务贸易类、电子商务类专业的新媒体营销课程的教学用书。

-
- ◆ 著 秦 阳 秋 叶
责任编辑 刘 琦
执行编辑 古显义
责任印制 焦志炜
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
固安县铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 14 2017年6月第1版
字数: 222千字 2017年6月河北第1次印刷
-

定价: 45.00元

读者服务热线: (010)81055256 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第8052号

丛书编委会

主 编 秋 叶

副 主 编 萧秋水

编委会成员 刘 勇 秦 阳 叶小鱼 张向南

勾俊伟 哈 默 乔 辉 涂洪波

P

前言 REFACE

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，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

C

目录 CONTENTS

01 Chapter 社群营销概述

- 1.1 什么是社群 2
- 1.2 社群的 5 个构成要素 4
- 1.3 社群营销的价值 8
- 1.4 用 ISOOC 模型评估社群的质量 9

02 Chapter 如何完整构建一个社群

- 2.1 找同好——找到成立社群的内核 24
- 2.2 结构——无规矩则不成方圆 35
- 2.3 运营——让社群生态变得丰富 52
- 2.4 输出——形成社群的对外品牌 60
- 2.5 复制——裂变分化出社群规模 73

03 Chapter 如何保持社群的活跃度

- 3.1 社群分享 85
- 3.2 社群讨论 87
- 3.3 社群打卡 93

- 3.4 擅用红包 112
- 3.5 福利分发 119
- 3.6 制作表情包 124
- 3.7 建立强关系 125
- 3.8 线下交流 128

04 Chapter 如何组织社群线下活动

- 4.1 策划期 132
- 4.2 筹备期 135
- 4.3 宣传期 147
- 4.4 进行期 151
- 4.5 复盘期 155

05 Chapter 如何打造社群运营团队

- 5.1 如何实现团队从 0 到 1 的突破 164
- 5.2 小团队如何快速壮大 182
- 5.3 如何留住优秀人才 185
- 5.4 社群运营 KPI 该如何设置 189

06 Chapter 如何进行社群商业变现

- 6.1 怎样理解社群商业变现的问题 194
- 6.2 社群商业变现的 3 种模式 198
- 6.3 社群商业变现的 4 个基础效应 208

01 Chapter

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？

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。

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，哪一种在社区？哪一种在社群？

- 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。

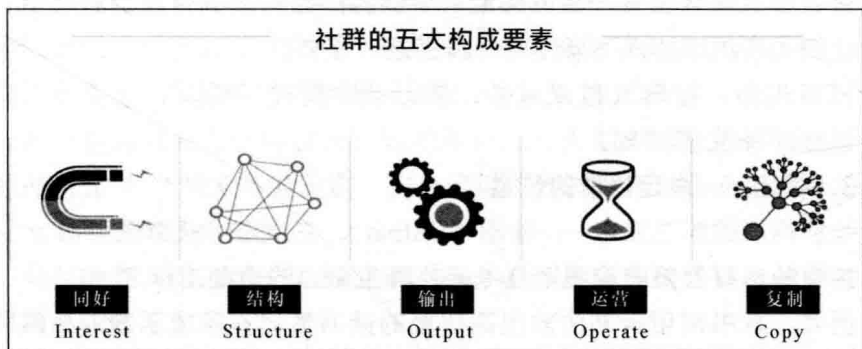


图 1-1

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。我们为了什么而聚到一起？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。

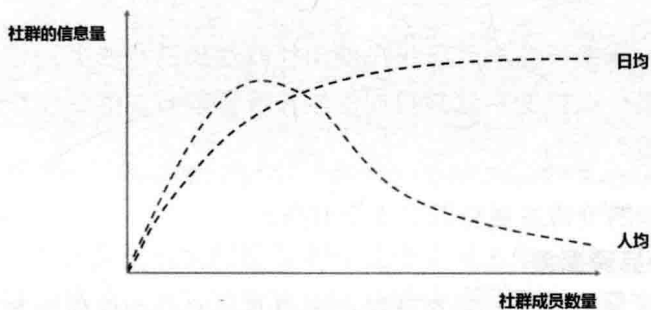


图 1-2

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蛮社，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，开始严格控制霸蛮社的规模和质量。

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##群殴 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