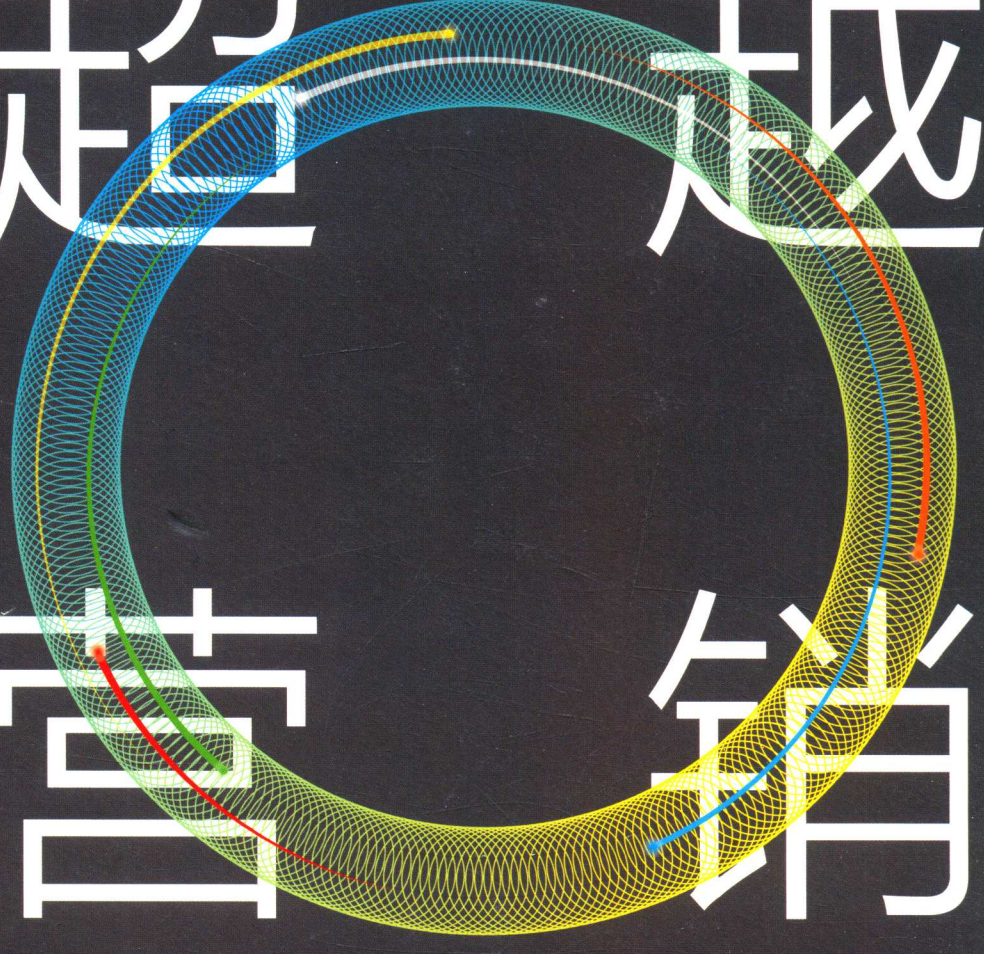


超越营销



陈刚

王雅娟 著

微博的数字商业逻辑

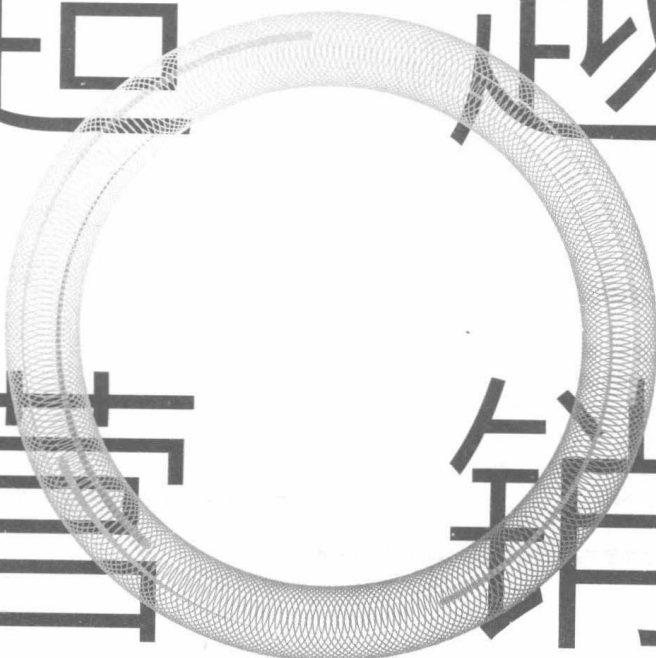
如何利用微博这一商业生态平台创造更多价值

精准定位人际传播时代的新商业形态

抓准数字营销浪潮的下一个风口

中信出版集团

超越 营销



微博的数字商业逻辑

陈刚 王雅娟 著

中信出版集团

图书在版编目 (CIP) 数据

超越营销：微博的数字商业逻辑 / 陈刚，王雅娟著

北京：中信出版社，2017.6

ISBN 978-7-5086-7497-1

I. ①超… II. ①陈… ②王… III. ①网络营销

IV. ①F713.365.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第 085094 号

超越营销：微博的数字商业逻辑

著 者：陈 刚 王雅娟

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者：北京楠萍印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：12.75 字 数：210 千字

版 次：2017 年 6 月第 1 版

印 次：2017 年 6 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-7497-1

定 价：56.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

前 言

2013 年前后，新浪微博发生了几个标志性事件，之后开始进入触底阶段。2014 年，新浪微博上市并更名为“微博”，我们一度非常“痛惜”，逐渐把对微博的观察和研究放在很边缘的位置上。从微博当时的动作和战略上看，它距离我们的判断越来越远。

2015 年，在与王雅娟多次沟通和交流之后，经过重新审视，我们判断微博正在以一个新的姿态“悄悄地”崛起。无论从哪个角度看，这都是一件值得高兴的事。微博这一独特的形态和价值对于我们的研究起到了特别的支持作用，我们对微博的感情一直都在。为了把这个崛起的过程和微博的价值进行分析和提炼，我们在 2015 年年底启动了针对微博的研究项目。

对微博的研究是管窥互联网技术逻辑和产业逻辑互动关系的一个切口。这句话有两层意思，一个是针对微博的研究，一个是针对互联网的研究。

第一，研究微博不能局限在微博本身，必须超越微博，站在一个更高的维度上观察。微博的发展虽然有其独特性，但其发展的方向受互联网技术发展趋势的影响是非常大的。最近，微博的

市值已经超越了推特，可以说推特失误的地方就是微博战略崛起的地方：微博通过产品创新和战略投资等方式，紧紧地把从文字到图片、视频和直播等内容形式的用户保留在微博平台上，而推特在图片、视频等内容形式上的布局失误，使得自身用户大量流失，图片领域的 **Instagram**、视频领域的 **YouTube** 等内容平台相继做大。

第二，从学术研究的角度看，研究互联网最重要的是技术逻辑和产业逻辑的互动与趋势，以此为基础才能构建正确的理论体系。针对微博的研究不仅仅是这一思路下的案例研究，更重要的是其“切口”价值。也就是说，理解微博是更清晰地了解互联网的基础，因为微博是互联网具象化的典型。

如何理解这种具象化？最关键的是，在互联网发展开始规模化地进入个人入口的时代，不同于其他互联网平台，微博个人入口的价值在于其公共性和日常生活性。这正是技术逻辑与产业逻辑结合和变化的起点。

这种结合和变化之后会发生什么样的故事？试想，当企业和个人在互联网中相遇时，无论是交流，还是交易，都具有明确的“人际传播”特征。基于这种“人际关系”，个人在互联网上超越了“消费者”的角色，成为更具传播活性和生活性的“生活者”，企业则成为生活服务者。这种服务关系的生成是整个产业逻辑变化的起点。产业逻辑的变化基础在于互联网技术逻辑，互联网技术的发展催生了数字生活空间，数字生活空间即互联网的本质。从某种程度上讲，在理解互联网的这种思路下，微博正是最为合适的产品形态。

2012年，围绕数字生活空间、生活者、生活服务者这三个核心概念，因应互联网技术变化的创意传播管理理论诞生了。这一全新的营销传播理论模式在回应当前的技术逻辑与产业逻辑变化的同时，也在不断的变化中持续更新与发展。

在我们进行微博项目研究的过程中，创意传播管理理论是指导项目组开展研究工作的核心方法论，对微博的营销传播价值如何从传播管理与内容创意传播的角度进行梳理、突破和基于微博价值的创新一直是我们的关注重点。因此，在本书第三章和第四章，我们较多地围绕数据价值与内容价值，对微博的成功实践与案例进行了分析整理和提炼总结。

但是，这三个概念讲述的故事并没有局限于营销传播的层面，而是我们理解整体的企业数字化转型的基础，是理解整个产业变化的逻辑起点。作为生活服务者的企业与生活者之间的“人际关系”之后的故事是服务，服务就是人际传播。企业如何基于技术的逻辑，根据产业的变化逻辑进行数字服务化转型，是大家都在关注的焦点问题，“互联网+”、工业4.0等政策话语也在回应这种变化。

企业要想实现与生活者的人际沟通并不容易，必须依赖技术的支持。这就引出了企业在新的技术环境中的关键问题：如何实现“个性化的规模化”的问题。在工业体系中，个性化和规模化始终是无法调和的矛盾，但是在数字逻辑中，有了解决两者之间矛盾的技术基础。对于大企业而言，进行数字服务化转型需要程序化广告等传播方式，也需要规模化的生活者，而微博是讲述这一逻辑和故事的最佳案例。对于中小企业来讲，进行传统媒体的

广告传播需要耗费十分巨大的成本，实现起来非常困难，但是在微博平台上有了规模足够大的生活者后，通过程序化广告可以有效地掌握沟通的对象和费用的支出。这也是近两年微博中小企业客户大量崛起的原因之一。同时，在微博上，特别是内容创业者的崛起，使得小微企业大量崛起，用户不仅在生产和消费内容，整个连接电商平台和支付平台的闭环也为用户在微博平台上消费行为的发生与发展奠定了基础。从理论上讲，这些小微企业更加具备数字服务化企业的内涵特征。

因此，必须超越营销、超越微博本身来审视微博的价值，我们在最后一章特别阐释了数字市场这一概念。从微博的角度看，微博能够释放的商业价值将会更大，而非仅仅目前快速增长的广告营销类收入。站在企业的立场，微博的价值还有很大的开发空间，同时，企业的数字服务化是企业整体性的一场变化，它还涉及生产方式、组织结构等问题。如果考虑微博平台上的小微数字服务化企业，那么微博就是它们的主战场。因为这里有规模化的用户，这就意味着它们有规模化的数字市场。

在第二章，我们主要讲述了微博“涅槃重生”的故事。其实，微博并没有像业内想象的那样“起死回生”，而是经过调整升级以更务实和更明确的姿态“涅槃”了，因为微博并没有“死过”。无论如何，相对来说，这只是“小事”。我们更关注微博背后真正的价值和想象空间，这显然是“大事”。

总的来讲，无论是创意传播管理，还是数字服务化，都是技术逻辑与产业逻辑碰撞融合的产物，微博的案例研究正是在这一整体框架和理论假设的基础上所做的一项工作。

目 录

前 言 /III

第一章

理解微博，理解互联网 /1

数字生活空间：数字巨变狂潮中的锚点 /9

数字大公共传播平台 /18

数字生活结构：基于兴趣的圈层化结构与内容生产 /28

数字市场：数字时代的商业形态 /40

第二章

涅槃重生：新商业化图景浮现 /59

反弹与升级：微博的战略调整 /62

聚拢资源，拓展商业化版图 /88

初战告捷的商业化 /103

第三章

数据价值：走向用户时代的传播管理 /157

触达用户，积累数据 /161

SCRM：规模化的人际沟通 /206

自建程序化广告交易平台：微博WAX系统 /238

超越营销

微博的数字商业逻辑

II

第四章

内容价值的商业化：大众化与圈层化 /255

基于热点的大众化内容 /261

基于兴趣的圈层化内容 /285

重新认识明星代言的价值 /330

第五章

数字市场：人际传播时代的新商业形态 /345

从传统市场到数字市场 /347

规模化的个性化：数字市场的逻辑 /365

从传播主体到商业主体 /390

后记 /397



第一章

理解微博，理解互联网

站在今天的时间节点上，对于如何明确地表述微博的定位和价值，我们仍然会有一种“不可名状”的悬置感。“微博严格意义上是一个新形态的产品，在它之前，在互联网上没有过类似的产品。一个人可以随便去关注网络中的任何一个人，同时还能够对他们发布的内容进行加工再传播。这个产品形态，在之前的互联网时代没有一个普及型的产品使用过。”^①“对于我们来讲，挑战之处在于，它不像微信替代QQ一样。从用户的使用习惯看，微信其实更多的是QQ这个产品从互联网到手机，以及一些功能上的升级，用户使用体验并没有发生翻天覆地的变化，大部分情况下还是找好友、加好友、跟好友聊天，然后发图片、发语音、发视频，只是把交互平台从电脑迁移到了手机，而不会有整个用户行为上翻天覆地的变化。但是微博确实太新了，很长一段时间，

^① 资料来源：项目组于2016年6月29日对微博CEO（首席执行官）王高飞的访谈记录。

不同的用户群体赋予了微博不同的使用方式，我们也不知道到底应该告诉用户怎么用最合适。”^①然而，用户永远有自己的玩法，微博要做的不是提前为用户定义游戏规则，而是在观察用户行为的过程中，不断调整和确立自身的独特价值。

微博（原新浪微博）于2009年创立，彼时的标识是“随时随地发表新鲜事”，但是微博很快发现，大部分用户发表的并非新鲜事。再者，如果10亿人可以每天发布新鲜事内容供用户消费，其中可能只有1万人发布的是有价值的内容。因此，微博很快把口号调整为“随时随地发现新鲜事”。这个盘子似乎要比原先大了，但是也并没有大到足以匹配微博的价值，因为大部分人并没有发现新鲜事的需求。此时微博需要做的就是不断明确自身的产品定位，这在很大程度上将会决定它的用户规模和市场规模。

其实，微博更像一个社会信息网络，是现实社会的虚拟化和扩大化。用“社交网络”或“社会化媒体”等概念去描述微博，总有一种缺乏解释力的苍白感。总体来讲，单纯看微博的社交性，并不如其他即时通信软件，但微博的公共性使其社会性特色更加明显，而非单纯的社交性。微博在2014年的IPO（首次公开募股）招股书中，有这样一个简短的概括——“微博：中国社

^① 资料来源：项目组于2016年6月29日对微博CEO王高飞的访谈记录。

会的缩影和一种文化现象”(a microcosm of Chinese society and a cultural phenomenon)。招股书从五个方面对微博的特点进行了概括：(1) 公共性：微博的内容面向每个人；(2) 实时性：随时随地发布内容；(3) 社交性：互动和参与；(4) 聚合性：聚集各种层面的内容；(5) 扩散性：大范围的病毒性传播。

可以看到，微博作为数字化的社会信息网络，并不仅仅是社会化媒体，而且是一个新的平台或生态。微博的运营方目前看重的是两个方面——内容生产和公共传播。也就是说，一方面必须保证内容生产的增长，另一方面要保证平台独特的传播价值。在微博平台中，双向的互动固然重要，但并不处于经营的核心位置，账号间的互动更像是一种自然而然的用户行为。用户在微博上的行为方式越来越像是“逛”，虽然“逛”的内容在用户的关注账号范围内，但是由于微博内容的独家性，这种内容消费方式依然具有较强的不确定性。用户既可能遇到喜欢的内容，也可能遇到不喜欢的内容。这就与相对封闭的熟人社交或以圈层化为主的社交平台的内容消费方式有了本质上的不同。所以，微博的网络结构特点相对更为突出。

2016年，网红现象的集中爆发成为微博发展过程中的一个重要节点。事实上，尽管大V、自媒体、网络红人等对于互联网来说并不是新鲜事物，但2016年的井喷并非仅仅是多年来背后的酝酿和准备。其中表现出来的互联网逻辑也是此次爆发的

内在推动力，微博在此过程中起到了重要作用。以微博为代表的互联网平台，首先削平了营销传播的门槛，为每一个普通人提供了向世界表达和展现自己的资源和机会，这在一定程度上取代了大量的媒体资源堆积出一个明星的传统运作手法。凭借着个人的才华、特质、技能等个体素质的突出点，只要能够为用户持续提供优质内容，并在合适的平台上辅以合适的经营手段，就很容易积累粉丝成为网红。其次，微博作为一个核心平台，几乎所有网红都在微博上开设了账号，其开放的社交机制更容易获得大量的粉丝，在维护关系的同时实现向其他平台的导流与转化。这对于网红的意义是不可小觑的，他们最关注的就是如何变现，即如何寻找到合适的商业模式，把内容价值转化为货币价值。在某种程度上讲，这也是网红发展的根本动力。

2016年，内容创业、网红经济等周边产业链初步形成，产业的形成、资本的助推、万众创业的氛围等力量的集中，造成了目前的景象。这对于微博的发展具有非同寻常的意义，一个更为广阔的商业空间正在形成。其中最重要的是，用户在微博平台上的行为已经不再是单纯的内容消费行为，而是逐渐形成了稳定的综合性消费行为，这在之前微博的发展过程中是从未有过的。它意味着什么呢？打个比方，微博将成为“互联网交通格局”中的重要枢纽和货物集散地。由于用户在这里养成了新的消费行为，无

论将其导流到任何一个电商网站、企业平台或其他落地页，所有的企业必须在这里有自己的店面，在这里做营销传播，在这里获取用户等。关于这一点的具体展开，我们将在圈层化的内容价值和数字市场等章节进行呈现。

微博确实是一个全新的互联网产品形态，在访谈中，微博CEO王高飞坦诚地说：“直到今天，我也认为给微博下一个明确的定位，可能还为时尚早。”^①微博已经走过8个年头，以互联网发展速度而言，这并不算短。但我们看到微博依然无法准确地定位自身。造成这个局面的根本原因在于互联网仍然处于一个高速发展、高度变动的阶段。微博自身的产品形态、用户习惯、发展战略也一直在调整 and 变化。从外部环境来看，微博并没有一个合适的对标产品。如果说早期的微博是推特（Twitter）的中国版，那么今天的微博已经远远超越了推特的定位。依然停留在文字主导时代的推特错过了图片时代、短视频时代，目前增长乏力，前景渺茫。推特错过的机会和市场，已经由相应的新产品进行了填补，所以我们看到Instagram、YouTube等新产品的快速发展。可以说直到今天，直播的崛起又在加速没有抓住互联网内容发展趋势的、旧的平台的衰落。同时，我们也不认为脸谱网（Facebook）是微博发展的对标企业，无论是两者的发展环境，

① 资料来源：项目组于2016年6月29日对微博CEO王高飞的访谈记录。

还是发展战略，基本上不具备对标性。

这些年的微博一直处于不断创新、调整、重塑甚至放弃的过程中，这种动态发展使得我们无法提前定义微博。尽管其间微博经历了各种跌宕起伏和互联网发展格局的深刻变动，但对于微博发展的战略、微博带来的变化与影响，以及微博本身的价值，我们依然可以有一个比较清晰的判断。

我们认为，理解微博对于理解互联网是一个重要的切入点，因此，对于微博的研究不是止步于对微博本身进行讨论，它的背后也是对互联网本质的探索。“不可名状”的微博到底应该如何理解？如何看待微博“起死回生”的过程及其背后的价值？又该如何理解微博的“营销”价值？这些是本书主要回答的问题。

本书第一章主要对微博的价值进行了概括，主要是：（1）作为数字大公共传播平台和数字生活服务平台的微博；（2）基于兴趣的圈层化数字生活结构的微博；（3）作为数字市场的微博。对应于这三点，本书分别在第三章、第四章、第五章，从数据价值、内容价值和数字市场三个方面进行了细致深入的讨论。在第二章中，我们主要对微博涅槃重生的过程和原因进行了描述和分析，从运营和商业化两大层面进行了解读。