

WEBSITE
OPERATION

运营密探

罗辑思维运营全景大探秘

周天祥 / 著



中国工信出版集团

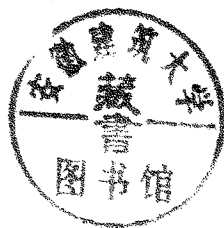


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

运营密探

逻辑思维运营全景大探秘

周天祥 / 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内 容 简 介

本书内容主要讲述“逻辑思维”在运营新媒体、社群、电商、平台中的大量案例，并对这些案例进行深入分析。希望通过回顾逻辑思维的这些案例，使读者建立对运营的初步认识。读者通过学习，能够快速入门并掌握基本的运营概念。

本书适合运营人员和创业者，以及对运营感兴趣的读者。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

运营密探：逻辑思维运营全景大探秘 / 周天祥著. —北京：电子工业出版社，2017.8
ISBN 978-7-121-32040-8

I. ①运… II. ①周… III. ①企业经营管理 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 144295 号

策划编辑：张彦红 董 雪

责任编辑：石 倩

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：9.5 字数：150 千字 彩插：1

版 次：2017 年 8 月第 1 版

印 次：2017 年 8 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：010-51260888-819, faq@phei.com.cn。

本书特别献给周正阳同志。28年以来，您不仅给予我生命，还给予我生活、工作的智慧，以及面对挫折的勇气，使我变得自信而勇敢。

2017年6月18日 父亲节

自序

2012年12月21日，也就是所谓的“世界末日”，那天傍晚到家后我习惯性地打开优酷视频，被首页一条《向死而生》的节目标题深深吸引，17分钟后我彻底变成了罗振宇的粉丝并立刻搜索关于他的一切：微博、博客、百度、视频。后来我找到一组视频专辑《中小企业品牌突破之路》，里面是罗振宇多年前的演讲，当我看完这组时长约3个小时的专辑时已经是凌晨2:00，笔记写了七八页。

从那天起，我每天收听罗辑思维微信公众号的60s语音，每周四晚上都要看罗辑思维更新的视频节目。直到今天，四年多不曾中断。相信有同样经历的人也很多，这四年里，我因为罗辑思维注册微信公众号，因为罗辑思维北漂，因为罗辑思维进入互联网公司，因为罗辑思维成为“在行”TOP 100行家（在行，知识技能共享平台），也以罗辑思维为榜样，打造出可能是国内最好的母婴护理员知识服务商。

为什么我要写这本书？

2015年，我有幸成为在行的行家，半年工夫，凭借对罗辑思维的了解，我居然成了TOP100的行家，电子工业出版社的编辑董雪也通过在行找到我，希望我向更多人分享关于罗辑思维的运营经验。

为什么你要读这本书？

2012年，我找广告公司拍广告视频，得到的报价是1万元/分钟。

2012年，我找公交车打广告，得到的报价是2万元/辆/年。

2013年，我注册了微信公众号，面对用户增长束手无策。

与自己的用户进行信息交流，是每一家公司最核心的工作。曾经，这个工作可以通过户外广告、电视广告来完成，并且成就了许多伟大企业。到了互联网时代，一家公司如何适应并在互联网场景下与用户进行信息交流呢？罗辑思维的微信公众号是一座里程碑，在微信公众号运营方面也创造了很多历史记录。今天，罗辑思维已经演化成一家最好的知识服务商。如果你也想让自己的公司变成有影响力的品牌，那么罗辑思维是你绕不过去的学习对象。

这本书适合谁读？

大学生、白领、老板都可以从罗辑思维的四年运营历程中找到自己需要的经验。

这本书讲了什么？

在罗辑思维的四年历程中，分别体现了互联网公司的四种运营形态：新媒体、社群、电商、平台。罗辑思维在演化成今天最好的知识服务商之前，也就是罗辑思维在成为“得到”之前，其所有的经历，你看完这本书就能了解。

周天祥

读者服务

轻松注册成为博文视点社区用户 (www.broadview.com.cn), 扫码直达本书页面。

- **提交勘误:** 您对书中内容的修改意见可在 [提交勘误](#) 处提交, 若被采纳, 将获赠博文视点社区积分 (在您购买电子书时, 积分可用来抵扣相应金额)。
- **交流互动:** 在页面下方 [读者评论](#) 处留下您的疑问或观点, 与我们和其他读者一同学习交流。

页面入口: <http://www.broadview.com.cn/32040>



目 录

第1部分 自媒体.....1

第1章 自媒体视频.....	3
第2章 FM世界的一方霸主.....	9
第3章 逻辑思维公众号.....	11
第4章 逻辑思维的60s——时间的力量.....	15
第5章 和“罗胖”的初次见面.....	19
第6章 逻辑思维的热点炒作.....	24
第7章 “时间的朋友”跨年演讲.....	29
第8章 papi 酱的故事.....	34

第2部分 社群.....39

第9章 社群是什么.....	41
第10章 霸王餐.....	46
第11章 会来事.....	54
第12章 会员制.....	57
第13章 线上交流平台.....	61

第 14 章 建立社群	64
-------------------	----

第 3 部分 电商 71

第 15 章 最赚钱的书摊	73
第 16 章 甲方闭嘴	79
第 17 章 读书人的食品电商	82
第 18 章 年货	92
第 19 章 读书日直播	95

第 4 部分 平台 99

第 20 章 天使厨房	101
第 21 章 万物有灵 匠人如神	107
第 22 章 “又一课”游学众筹以及视频节目	111
第 23 章 得到 APP	116
第 24 章 新媒体学习第一站——插坐学院	121
第 25 章 在行	126
第 26 章 月嫂了不起	131

逻辑思维大事年表	139
----------------	-----

致谢	142
----------	-----

第 1 部分

自媒体

通过阅读自媒体篇，你能获得什么？

(1) 作为一名创业型公司的 CEO，了解自媒体的典型案例，将本公司在自媒体上取得的业绩跟逻辑思维做对比。

(2) 作为创业型公司新媒体项目成员，了解数种运营套路。根据本公司新媒体的情况，找出值得借鉴的玩法，逻辑思维是新媒体入门玩家的好老师。

(3) 作为投资人，如果你投资的创业型公司在新媒体运营方面卓有建树，它将很快拿到下轮融资。怎么判断是否卓有建树呢？逻辑思维在用户拉新（吸引新会员）、留存、活跃率、购买转化率和复购率等方面的数据均可参考。

逻辑思维在 2016 年已经不再自称自媒体了，我为什么还要聊它？

虽然 4 年中历经数次转型，但是逻辑思维是以自媒体起步的。为什么呢？第一，运营自媒体的成本低。2013 年，不到 10 人的逻辑思维公司实现了全媒体运营，包括优酷视频栏目、荔枝 FM、微信公众号、微博等，要知道很多企业都有能力承担全媒体运营。如果在媒体形式上只运营微信、微博，那么每天投入 2 小时即可。第二，运营自媒体的试错风险小。微信投放广告价格在 3000 元以上，而企业运营自媒体不需要费用。即便活动在用户中没有引起反响，公司也不用承担风险。



第 1 章

自媒体视频



首先了解罗辑思维的联合创始从之一——罗振宇。他曾经担任央视财经频道《商务电视》、《经济与法》与《对话》栏目的制片人。罗振宇的看家本事就是做视频节目，所以本书开篇先讲自媒体视频。扫描以下二维码了解罗振宇。



罗辑思维视频的分析

罗辑思维自 2012 年 12 月 21 日起在优酷视频播出，四季总共播出了 205 期，总播放量 4.7 亿次，平均每期点击量超过 229 万次。视频流量是罗辑思维最重要的流量源，制作视频节目是罗辑思维早期最大的经营成本。对罗辑思维自媒体的解读包括三方面内容：视频讲了什么？哪些最受欢迎？观众的反馈如何？



优酷自频道入口

首先，我对前 204 期的罗辑思维视频进行整体分析。结果显示，将自己定位为

生意人的罗振宇讲的最多的其实是历史，例如《大清帝国的生死时速》、《秦始皇在隐瞒什么》、《纳粹的毒瘾》等。历史题材的视频占全部视频数量的 41%。排第二的是聊价值观的内容，例如《医生的敌人》等，占全部视频数量的 18%。第三是探讨趋势类的视频，例如《3D 打印有未来吗》、《创新是树也是网》等，约占全部视频数量的 10%。而大家以为罗辑思维最爱讲的“成功学”内容，实际上不到 4%。另外，以两性为话题的视频仅 3 期，占比小于 1%。

接下来从单期点击量的角度来分析这些节目。“收视率”是衡量电视节目好坏的重要指标，而“点击量”相当于网络视频的“收视率”。在 204 期视频中，第 1 期点击量最高，这个数据与微信公众号用户数量十分吻合。第 1 期的高点击量除了“第 1 期”这个先天因素外，还要归功于选题的普适性。《末日思考：向死而生》所引发的思考，是适用于所有人的。此外，这期视频本身的品质也很重要。我本人也是看了第 1 期便被深深吸引住了。所以对于想做自媒体的读者来说，第 1 期视频的重要性不言而喻。接下来聊聊后面的两百多期的点击量情况。

截至 2017 年 5 月 31 日，罗辑思维视频点击量前 10 名如下表所示（数据源于优酷视频）。

罗辑思维视频	点击量（万次）
《女人是一道题》	632
《爱因斯坦的逆袭》	470
《权术表演家》	425
《一次体制改革的反面标本》	415
《成大事者不纠结》	403
《女神是怎样炼成的》	397
《拒绝逃离北上广城市增长见识》	358
《中国从哪里来》	348
《秦始皇在隐瞒什么》	345
《中日贸易如何爱国》	341

同样是知识类节目，在优酷视频中 TED 点击量排第一的是《性高潮不可不知的十点》，是第二名的 1.66 倍。在罗辑思维视频点击量前 10 名中有 3 期关于两性题材的节目，这充分说明了两性问题依然是人们关注的热点。

我们将目光聚焦于那些高点击量的视频，不难发现，和两性有关的话题简直是一颗点金石，不需过多分析也可以大致了解观众对此话题的关心程度。

《爱因斯坦的逆袭》、《一次体制改革的反面标本》、《权术表演家》都被归到历史的类别里面，这类节目是罗辑思维目前做得最得心应手的。这类节目对大家稍微了解，背后却有更多故事的人物、事件进行解读，很容易引发大家的兴趣，再加上一些鸡汤、启示性的内容，点击量就上去了。此类题材的背后往往需要有大量资料做支撑。一般来说，以历史事件、人物为研究对象的题材比较多，各种观点都有，有趣或者让人好奇的素材也多，因此更容易讲得有趣些。就这几集点击量比较高的历史类话题的视频而言，主题都很吸引人，伟大人物背后的故事、政治经历、权谋都能激发人的好奇心，以罗辑思维团队的水平要把这个做的出彩也不难理解了。

截至 2017 年 5 月 31 日，罗辑思维视频点击量最低的 5 期如下表所示（数据源于优酷视频）

罗辑思维视频	点击量（万次）
《离开达尔文的日子》	139
《奇葩陪审团》	148
《腐败黑箱必被砸爆》	158
《法治国什么样》	158
《在一起有后代》	167

在《离开达尔文的日子》上线前有个视频——《杀死上帝的达尔文》，同样低于平均点击量。毕竟达尔文这个人物，不像洛克菲勒有钱，不像秦始皇有权，不像爱迪生有故事。《腐败黑箱必被砸爆》则不同，一方面，关于这种视频内容，社会主流认知已经存在，而且观众对该问题痛感低，往往难以火爆。

视频对于罗辑思维品牌发展的意义

罗辑思维视频的成功给这个品牌带来了巨大的发展，其具有如下重要意义。

第一，成为微信公众号订阅和 APP 推广通道。罗辑思维社群的发展，主要是以视频为流量入口。在每期视频中，都会有对“罗辑思维”微信公众号的推荐，这些广告在开始的一年时间里为微信公众号导入了超过 100 万的订阅用户。后来还有对得到 APP 的推荐，也成为得到 APP 重要的流量来源。

第二，对于罗辑思维来说，视频不仅是极为重要的一个推荐工具，而且也提供了收入来源。2013 年，罗辑思维公司的收入主要来自会员费，超过 1000 万元的会员费让中国媒体界不敢相信。直到现在，会员费的收入和会员人数都是评价罗辑思维品牌价值的重要参考因素。我们在这里顺便看下视频的投入回报到底如何。罗辑思维第一年的视频总成本超过 250 万元，费用包括第一、二、三季合计 17 万元制作费，以及后期平均每期 5 万元左右的制作成本。而罗辑思维拥有 25000 名会员，会员费约 1000 万元。2015 年，会员估值为 20000 元/会员，社群一共有 66000 名会员。因此，罗辑思维的估值为： $66000 \times 20000 = 13.2$ 亿元。这是会员营收的情况，接下来再看看拉新的情况。大致上，吸引一位新的会员的内容成本为 100 元，获得风投后，回报价值达到百倍。

第三，广告平台。其实这里说的广告也就是视频产品本身，这么说有点费解，接下来稍微解释一下。总的来说，罗辑思维主要的商品还是图书，换个说法，它卖的是知识，这些知识有一部分是在视频里出现的。如果你看了罗辑思维视频就会理解，读书的同时也是在推销这本书，让大家有想买书的欲望。所以图书和视频通过知识连接在一起。你在看视频，其实也是在看那些书的广告，这种方式非常高明。大家如果打过网游，就知道有些网游前十级免费，再往上升级就要收费了。我们以此打个比方，罗辑思维视频就是那免费的前十级，让你尝到甜头，但如果你还想深入了解，那么就要掏钱买书了。我认为这非常正当，卖东西本来就是要激起消费者

的欲望，何况“罗胖”激起的是消费者的求知欲。这个方面最典型的例子就是《战天京》，一本滞销 10 年的书，在逻辑思维视频上一讲，10 天便卖了 6 万本，这就是逻辑思维卖书的本事。

当然，逻辑思维卖的东西不只是书，比如常常在视频里给个特写的人偶。视频对于这些东西就是比较普通的广告作用了，只是团队更会玩，总会对这些事说上几句，尽量把这些商品弄得有趣，这里我们就不多做分析了。

广告即内容，内容即娱乐。逻辑思维视频将套路演绎成了经典。不过后来“罗胖”并没有朝娱乐方向走下去，而是走向了泛教育。