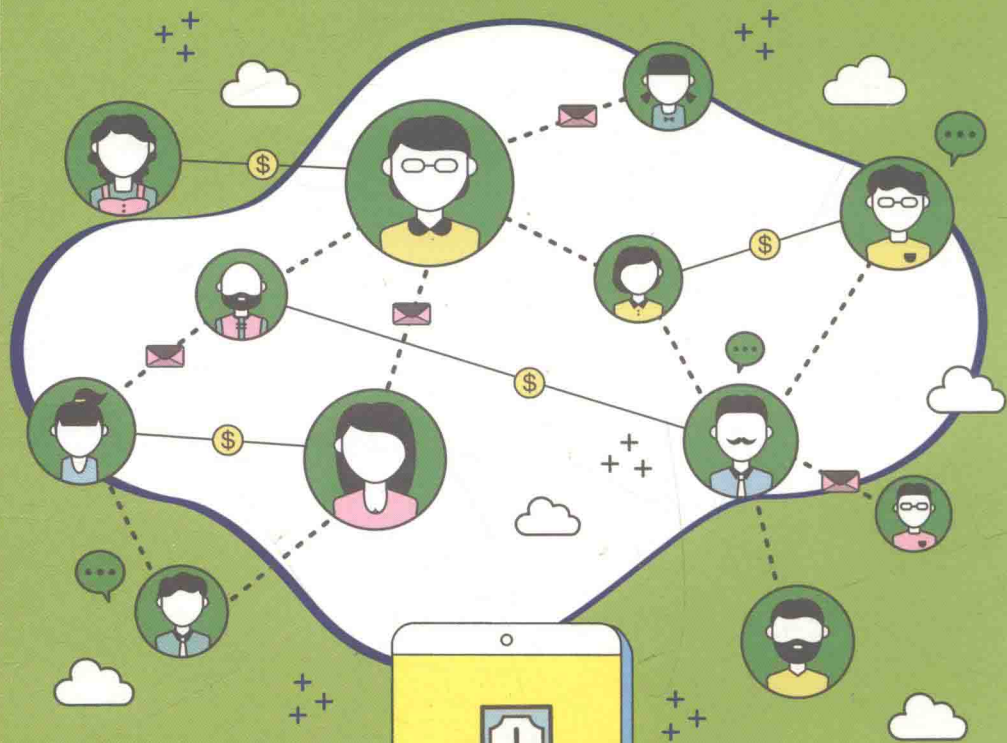
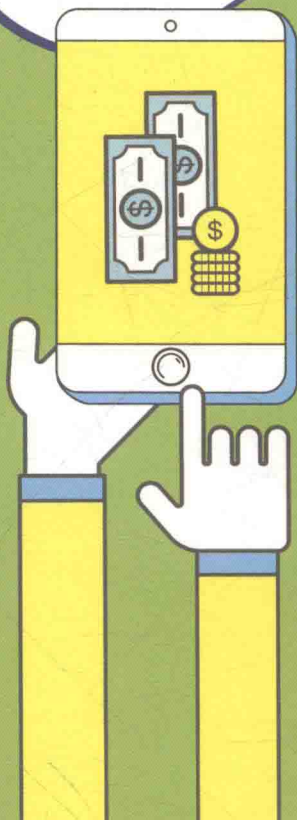


工信部社群运营官指定课程



陈菜根 + + + + 著

移动互联网时代  
社群变现的方法、  
技巧与实践



社群运营  
五十讲



# 社群运营 五十讲

陈菜根 ++++ 著

移动互联网时代  
社群实现的方法、  
技巧与实践

## 图书在版编目 (CIP) 数据

社群运营五十讲：移动互联网时代社群变现的方法、技巧与实践 / 陈菜根著.  
—北京：北京时代华文书局，2018.1

ISBN 978-7-5699-2203-5

I. ①社… II. ①陈… III. ①网络营销 IV.

① F713.365.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 001009 号

## 社群运营五十讲：移动互联网时代社群变现的方法、技巧与实践

SHEQUN YUNYING WUSHI JIANG YIDONG HULIANWANG SHIDAI SHEQUN BIANXIAN DE FANGFA JIQIAO YU SHIJIAN

著 者 | 陈菜根

出 版 人 | 王训海

选题策划 | 领读文化

责任编辑 | 周连杰

装帧设计 | 领读文化

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编：100011 电话：010-64267955 64267677

印 刷 | 北京金特印刷有限责任公司

(如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换)

开 本 | 880mm×1230mm 1/32 印 张 | 9 字 数 | 180 千字

版 次 | 2018 年 4 月第 1 版 印 次 | 2018 年 4 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-2203-5

定 价 | 49.80 元

版权所有，侵权必究



社群的概念由来已久，但能成为一种商业模式，并被冠以“社群经济”之名，还是近几年的事情，尤其是以微信为时代标志的移动互联网驾临之后，社群经济不可避免地成为创业者竞相追逐的新方法论，甚至是新商业思维模型。

不得不说，社群的火爆，跟微信群成为基础的集体沟通工具有关，这种链接人与人关系的技术变革，直接长出了社群经济的生态，就像搜索技术、电商技术、视频技术、直播技术等新技术一样，只要能吸附住流量的技术产品出现，基于庞大的人口红利，就会生根发芽，长成一片繁茂的商业森林，社群经济也不例外。另外，传统流量运营模式的效率低下和成本高昂，使得社群下沉为创业者关注的新流量洼地，在我看来，有了社群的赋能后，“流量”在新场景里，应该被唤作“留量”才更自洽，因为，用户的轨迹不再是线性单向，而是在社群里形成了回路，流量有了人际关系的粘附后，就具备了信任的能量，从而有了共识的存在，商业行为基于信任和共识后，社群经济才有了闭环。

社群经济的模式会越来越普遍，而且成本会越来越低，这也是社会的福祉。

本书的理论部分并不多，更多是结合过去创业实践、行业观察和思考后的一些系统整理，在方家眼里，内容一点都不高大上，在实战者眼里，这些内容显得家常便饭了些，而在熟悉的读者眼里，文字的风格和思想的火花不如自媒体里绚丽多姿。而这恰恰是我的本意：出一本朴素的操作指南，把门槛降的低一些，用聊天的口吻，把社群运营的事儿唠叨明白。

但是，社群的立意必须深邃，所以，在我的认知里，社群不仅仅是商业工具，而且它也不能被狭隘的装进钱孔里，社群是人与人的连接器，经营的人与人的信任关系，并用时间来计量。但社群一定不高深莫测，所以，我始终坚持：1. 家庭是基于血缘关系而形成的最小社群单位；2. 公司是基于契约关系而形成的高效社群形式；3. 人类社会是社群的最大外延。

带着这样一个常识去认识社群、研究社群和运营社群，相信你的视角会有所不同，所以，本书还有个希冀，就是通过掌握社群工具，让更多的人感知到社群思想的温度，从商业范畴慢慢跳转到日常生活，让自己在家庭里、公司内和社会上，能建立起高质量的关系链接，积累出更高的信任值，从而收获你想要的那份归属，拥抱社群的初心，本该如此。

关于社群经济的未来，不必多想，它的存在就是常态，以往搞团购、弄会销、玩众筹、搭伙做生意、混圈子找资源等，这些社群商业行为，都将长期存在下去，即使以微信群为常规载体的社群运营，都已经像自媒体一样，成为了公司经营的标准配置。但作为一个前瞻性的预见，我抛个观点：区块链时代，社群的重要性会更加凸显，因为区块链技术让信任成本降到足够低，人的行为会逐渐被证券化，这里有个大前提就是基于社区的共识。

当然，由于本人才疏学浅、见少识窄，社群作为一门大大的社会学科学，它太博大精深了，我尚不能游刃有余地驾驭它的精彩，也仅仅是窥探到了一点点洞见，自觉欣喜，便忍不住采撷下来、以飨诸位。所以，本书只是触摸社群的几根琴弦，更多的和鸣，尚需更多知音一起拨弄。最后，感谢我的家人，是他们给了我用生活视角琢磨社群的灵感，更感谢一路上携手成长的朋友，让我可以感受到社群化生存的魅力。

最后，尤其要感谢这个时代及领航的舵手，这是当代社群的底色。

陈菜根

二零一八年写于北京

## 序

---

### 第1章

#### 概念篇 信任是社群核心，流量是社群终局

---

- |                |     |
|----------------|-----|
| 1. 社群是企业最贵的资产  | 003 |
| 2. 社群的三个含义     | 010 |
| 3. 社群的十一个价值点   | 014 |
| 4. 社群的九个类型及分析  | 017 |
| 5. 社群的运营环境分析   | 021 |
| 6. 社群的三大战略及实践  | 026 |
| 7. 社群五大要素之链接点  | 031 |
| 8. 社群五大要素之结构点  | 038 |
| 9. 社群五大要素之价值点  | 042 |
| 10. 社群五大要素之运营点 | 047 |
| 11. 社群五大要素之扩张点 | 052 |
- 

### 第2章

#### 运营篇 用情商经营社群关系，用数据量化社群热度

---

- |              |     |
|--------------|-----|
| 12. 社群构建七大步骤 | 059 |
| 13. 社群构建进度清单 | 064 |

14. 社群日常运营清单	071
15. 社群线上活动运营	078
16. 社群线上场景二十个话术	085
17. 社群线下活动运营清单	094

---

### 第3章

#### 变现篇 用流量思维变现社群，用独特资源匹配模式

---

18. 社群八大变现模式之众筹	103
19. 社群八大变现模式之零售	107
20. 社群八大变现模式之分销	113
21. 社群八大变现模式之广告	120
22. 社群八大变现模式之增值服务	125
23. 社群八大变现模式之会员制	130
24. 社群八大变现模式之内部创业	137
25. 社群八大变现模式之投资	144
26. 社群商业化七个关键点	151

---

### 第4章

#### 修炼篇 社群师可大可小，重要性从来不小

---

27. 社群师定义及四大价值点	161
28. 社群师修炼之用户洞察	167
29. 社群师修炼之用户服务	173
30. 社群师修炼之用户工具	176



31. 社群师修炼之内容采编	181
32. 社群师修炼之深度转化	186
33. 社群师修炼之产品经理	191
34. 社群师修炼之群规制作	194
35. 社群师修炼之团队管理	198
36. 社群师修炼之新群主	202
37. 社群师修炼之 KOL 整合	207
38. 社群师修炼之自媒体	211
39. 社群师修炼之外部社群	216
40. 社群师修炼之线下空间	219

---

## 第5章

### IP 篇 用好社群平台，做好 IP 插件

---

41. 社群化生存的七个秘诀	225
42. 社群思维优化个人战略	230
43. 社群中 IP 火的三个原因	237
44. 社群中 IP 的定义	242
45. 社群中 IP 的分类	245
46. 社群 IP 的打造法则	247
47. 社群 IP 的运作方法	251
48. 社群中 IP 的成长空间	253
49. 社群 IP 的炒作过程	261
50. 企业社群 IP 思维落地	266



## 第1章 概念篇

信任是社群核心，流量是社群终局







## 1. 社群是企业最贵的资产

社群是企业最贵的资产。怎么理解？

对于一个企业来讲，品牌是最贵的东西？其实不是，如果一个企业没有了客户、用户，那这个企业就成了一个空壳子。即使产品再牛，抓不到用户，那也是没有用的。在创造客户这一方面，无论如何都要抓住企业的目标。著名管理大师德鲁克先生说过，企业存在的目的就是要创造客户。具体来讲的话，企业存在的目的就是要创造客户价值，基于客户需求，提出价值需求这一主张，然后提供产品来满足这种需求，提供这种解决方案来满足用户需求，这样企业的目的才能真正实现。至于利润，它其实是一个副产品。

现在是移动互联网时代，就严格、前瞻性来讲的话，马上就要进入人工智能时代。人工智能时代里，互联网企业的本质是什么？我们认为互联网企业现在的主要目的是为了能够链接客户，创造客户。所谓链接客户其实就是社群，就是把用户放在一起，建立链接关系，这就是社群的概念。那产品服务呢？它是用户链接的什么？一个工具或者说一个点。社群的这些文化符号逐渐打造之后，形成了用户群的特征和画像。企业通过提供产品把用户链接起来，然后打造出高质量的用户价值，顺便赚

到钱，这是互联网企业的本质，跟传统企业有很大不同。传统企业其实还是一种产品的思维，然后通过创造产品价值来满足客户需求。很多传统企业在积累用户这一方面的方法和思维还不够，虽然一直讲客户价值，但真正落地时还是从产品角度、生产角度来做市场，这样在互联网时代其实是没有市场的。

腾讯的五个创始人之一曾李青先生对互联网公司有一个估值公式，叫“曾李青”公式。 $(V=K \cdot P \cdot \frac{N^2}{R^2})$ 。互联网公司有很多估值方法，不同于常用的市盈率、市销率等估值方式，它是用一个接近互联网本质的思维对互联网公司估值。这个估值的方法、公式是什么样子的？一个公司的估值由四个因素构成，一个因素是K，K翻译成中文就是变现因子，互联网企业能不能进行很好的变现、赚到钱，这是第一位的。如果一个企业赚不到钱，就没有存在的价值了。第二点是P，P讲的是溢价率系数，取决于企业所处的行业地位，这个很关键。就像做投资一样，投的是前三位，后面的企业就不可能再投了。虽然赚到钱了，但所在的行业地位是落后的，我们可能也不会看好。因为本身的竞争力在行业当中不存在，所以在这个因素上会重点考虑。

另外两个估值的因素一个是N，其实就是用户数量。第二个是R，R是用户距离。我们评价一个互联网公司特别看重的就是这个公司到底有

多少用户，微信有七、八个亿的用户量。这个用户量代表了公司的实力、能量。第二个是用户距离，虽然有大量用户，但是如果跟用户之间的链接关系和距离太长也不行，因为用户距离决定了能不能以最低成本实现用户价值的满足。通过互联网公司的估值方法得到一点就是我们要做社群，社群可以把很多人、很多用户连在一起。第二个，社群和用户间的距离，社群建立之后，作为平台来讲，和用户之间的距离会变得非常近。满足用户一些需求时，成本就非常低，效率就会非常高。这是互联网公司的估值方法带来的启发，所以做社群这个事情从估值上来讲是有科学性的。

互联网公司做的是什么呢？是流量。无论做淘宝，还是做社交、共享经济，哪怕是做微商，其实本质上都是在抢占流量。如果公司没有流量，那么这个公司可能在入口处就失去了竞争的优势。流量到底是什么？流量的本质是用户的入口，非常优质的流量入口通常会表现为几点：

第一个，用户尽可能精准，因为精准才能转化。第二点，用户规模要足够大，用户量大、人多才是生意的根本。中国目前为什么经济发展迅猛，就是因为人口的红利，有14亿人口。这就代表了市场的消费能力和消费规模。第三个是什么？好的流量付费能力一定要强，此时要积累大量的人，但这些人如果没有钱支付，这就是变现的问题。还有决策要

快，指在购买东西、满足用户群消费需求时，角色一定要快。除此之外距离要短，距离要短其实就是告诉我们，跟用户之间不要有好高骛远的状态，大家遥遥相望，这样肯定不行。社群要具备这些因素，因为社群是通过一种共同价值观、基于共同需求聚在一起的一些人。而且社群人之间可以产生很大的裂变效应，可以增大规模。同时社群通过长时间互动，而形成一种信任关系，有了信任关系之后，付费可能会转化的快一些。而且社群跟用户之间的距离短，决策的时候就会比较快。

这是流量的本质，所以社群做流量的优势就会慢慢体现出来，而且大量报道、专家分享都在告诉我们在2017年甚至未来很长一段时间内，社群营销、变现、商业化都会是重点关注的现象。

传统意义上，企业分为两种，一种叫品牌商，一种叫渠道商。渠道商和品牌商目前都遇到了问题，业绩的下滑，一直下滑，尤其是传统企业。所以总会看到一些报道说又有很多企业倒闭了，有很多品牌比如家乐福，包括沃尔玛都在撤店，麦当劳也开始抽出一部分的中国业务。甚至包括柯达、诺基亚等一些品牌商都渐渐销声匿迹。这说明什么？遇到一些竞争压力，严格来讲是业绩下滑所带来的经营成本入不敷出，所以只能关门大吉。基于这样一个过程，我们会发现这个痛点是普遍存在的，尤其是互联网企业转型，现在的传统互联网企业也在面临生意越来越难

做，赚的钱越来越少等问题。这是整个企业面临的共同问题，这是成本压力和品牌商提供的产品属性无法满足消费者需求导致的。

品牌商和渠道之间的竞争究竟在哪里？用户需求在升级，而品牌商所提供的产品属性没有满足消费者，就导致需求升级和产品落后产生的矛盾不匹配。比如原本生产一个东西，在那个供不应求的时代，只要能生产出东西来，就可以卖。可现在是供大于求的时代，买东西时会货比三家。所以消费升级所带来的变化是前所未有的，而这个变化对企业来讲如果没有抓住它，就会导致业绩下滑。对于渠道来讲，不仅仅是成本问题，因为很多年轻用户，买东西很少去商场，因为在电商平台上可能已经产生了购买的行为和习惯，导致不再去线下购买。所以消费的策略路径在发生变化，渠道商没有很好的抓住消费决策的变化，才会导致业绩下滑。

该怎么去解决这个痛点？第一个，实现产品内容化。就是我们平时卖东西，还要把产品的功能属性不断形成内容，以多媒体的形式呈现在用户眼前，甚至加上声音让用户听到、看到、感觉到，甚至联想到。第二个，内容人格化，很多互联网公司喜欢把自己的公司设计的非常有调性，公司命名、公司 LOGO、吉祥物，都有非常接近生命属性的元素在里面。天猫做成猫的形状，这些小动物跟我们生活息息相关，所以我们



就会跟它产生一种亲密感。这就是内容的人格化正在创造。

对于企业来讲，企业最大的价值、利益是什么？是创造客户。对于渠道商来讲，最近的就是客户，跟客户之间关系、距离非常近、非常亲密。这是渠道商所具备的巨大优势。原来做家电销售的渠道管理时，手上大量的客户资料，但没有把他们串成一串，没有激活它，以至于不断地烧钱做广告、做促销，然而成交之后，就不再联系，没有形成社群。社群一定是长期互动，保持频次和关系的才是社群。所以对于渠道商来讲，第一步是要把客户社群化，然后长期互动，产生链接，产生信任感，把社群当成产品来运营。

但对于渠道商来讲，产品不是简单的门店，而是这些客户，是这些社群，客户群或叫用户群，用户社群，把社群当成产品来经营。如何把社群当成产品运营。

第一个结论就是在新时代做运营时，原来传统的经营思维是以产品为中心，而现在是以客户群为中心。第二是有了用户群的商业模式，自然社群会运营起来。第三个是用户量决定互联网的平台估值，用户量越大越好，因为用户量本身有一个乘积效应，用户量越多，平台本身的价值就越大。第四个结论是用户链接建立后，社群价值就会翻倍。以前流量流走了没有留下来，现在有社群之后，可以把用户沉淀下来，然后用