

The Art of Community

社群运营的艺术

如何让你的社群更有归属感

[美] 查尔斯·沃格 (Charles Vogl) ◎著 靳婷婷◎译

向历史上存续最长的
社群学运营

一切成功的社群都遵循
归属感七原则
没人气的社群
必定各有所短

The Art of Community

社群运营的艺术

如何让你的社群更有归属感

[美] 查尔斯·沃格 (Charles Vogl) 著 靳婷婷 译



图书在版编目 (CIP) 数据

社群运营的艺术：如何让你的社群更有归属感 /
(美) 查尔斯·沃格 (Charles Vogl) 著；靳婷婷译. --

北京：华夏出版社，2017.7

书名原文：The Art of Community: Seven Principles for Belonging
ISBN 978-7-5080-9231-7

I. ①社… II. ①查… ②靳… III. ①网络营销 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第 143837 号

Copyright © 2016 by Charles H. Vogl

Copyright Licensed by Berrett-Koehler Publishers

arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

版权所有，翻印必究。

北京市版权局著作权登记号：图字 01-2017-2140 号

社群运营的艺术：如何让你的社群更有归属感

作 者 [美] 查尔斯·沃格

译 者 靳婷婷

策 划 陶 鹏

责任编辑 刘艳静

出版发行 华夏出版社

经 销 新华书店

印 刷 三河市少明印务有限公司

装 订 三河市少明印务有限公司

版 次 2017年7月北京第1版
2017年7月北京第1次印刷

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 14.75

字 数 130千字

定 价 42.00元

华夏出版社 地址：北京市东直门外香河园北里4号 邮编：100028

网址：www.hxph.com.cn 电话：(010) 64618961 (转)

若发现本版图书有印装质量问题，请与我社营销中心联系调换。

本书有效、实用，给人以启迪，从当下的视角对有关社群的永恒智慧进行了阐释和升级。面对困难和不确定，无论你在领导方面是新人还是老手，只要将这些原则融入自己事业，你就能建立更有生命力、更有激情、更加融洽的社群。

——艾伦·普莱斯 (Alan Price)，哈佛商学院全球领导力
倡导论坛创始人，《准备好去领导吗？》作者

本书是一个别出心裁、编写周密的计划，告诉我们如何团结和培育社群。对于那些渴望紧密联系以及想要建立社群的人来说，这本书不只提供了灵感，也是一本实践指南。

——托马斯·A. 科迪茨 (Thomas A.Koditz)，
美军准将 (退役)，杜尔新领导者机构董事，
耶鲁大学管理学院领导者提升项目创始董事，
西点军校领导力中心创始董事，《千钧一发领导力》作者

这本书里充满帮助我们打造真正社群的丰富智慧和简单工具。我们的使命宣言中虽然有‘社群’一词，但在阅读这本书之前，我并没有真正懂得这个词的意义。共同价值观以及彼此之间的关爱是搭建真正的社群的原料，我们往往还没有在这些领域进行深挖，就宣称以人际关系为基础建立了社群。

——杰森·杰伊（Jason Jay）博士，麻省理工学院斯隆管理学院
可持续发展倡导项目负责人，《唱诗班之外》作者

“这是一本深思熟虑、至关重要的书，通过明了易懂的事例和具体可行的行动与我们分享了许多洞见。我从中受益匪浅。”

——罗伦斯·利维（Lawrence Levy），皮克斯动画工作室前首席财务官，
刺柏基金会联合创始人，《孵化皮克斯》作者

查尔斯·沃格的书就像一幅扼要易懂、巧妙聪慧、触手可及的地图，告诉我们该如何打造出联系更加紧密的文化。在美国的教育体制中，关于社群和社会角色的教育已然成了短视的认知与广告学的一部分，在我们的周围造成了很多危害，前所未有的贫富差异和派系文化的猖獗等，都是从中衍生的。这本书，给我们带来了一剂急需的药方。

——马蒂·克拉斯尼（Marty Krasney），匿名公司执行董事

“这是一本如何打造持久、深入人际连接的实践指南。考虑到孤立、孤独与极端暴力一样，是导致我们周围社会动荡的根源，因此，这本书的重要性不可小觑。”

——彼得·布洛克（Peter Block），《完美咨询：咨询顾问的圣经》作者

对于查尔斯·沃格在强大的社群中所创造的魔法，我是有亲身体会的。人们从中能够感觉到真挚的归属感和彼此联通的感觉。现在，他将这些基本的原则写成书，让更多人能够亲身体会这魔法。在这个大众对沟通和社群充满渴求的社会中，我觉得没有哪本书比其能触及更重要的主题了。

——斯考特·谢尔曼 (Scott Sherman), “变革行动学院” 执行董事

本书是一本杰出的说明书，指引我们创造和培育人人需要的意义深远的社群。随着让我们在现实中日渐淡漠的科学技术的腾飞，理解社群和归属感的重要性达到了前所未有的高度。团结而成熟的社群不仅有益于个人，也有益于整个人类。

——乔纳森·诺亚斯 (Jonathan Knowles),

欧特克软件公司常驻探索官，“欧特克的想法” 系列讲座主持人

如果你身上担负着将家庭、邻居或是机构组织在一起的任务，那就先读读这本书吧。在本书中，作者查尔斯·沃格让社群的愿景再次鲜活起来，也再次让我们注意到社群关系对于人们身心健康的重要性。福格尔告诉我们该如何建立起更有意义且更加持久的关系，以此来代替我们虽然唾手可得却转瞬即逝的情谊。

——迈克尔·欧马利 (Michael O'Malley), 《每位领导者都是艺术家》

《蜜蜂的智慧》以及《善心领导》的作者及合著者

致：穆万戈先生和夫人，
普塔先生，戴维斯先生，
以及赞比亚卢阿普拉省的卢珀什村

在我还未意识到之前，
你们就对我这个
来自异乡、举目无亲、
晚上哭泣入眠的陌生人
表示了欢迎。

希望我能将
你们在改变我的人生时给予我的东西，
献给别人。

魅力型连接者和群体智慧

当初，卡斯帕罗夫输给“深蓝”后，提出并实践了“人机合作”的构想，由此诞生了一批“半人马”型选手，他们是人类和人工智能结合的赛博格（Cyborg），人类棋手会听取那些人工智能提出的走棋建议，偶尔也会否决他们。“半人马”垄断了国际象棋领域，目前自由式国际象棋比赛世界冠军是两位业余棋手和八台计算机的半人马组合。彼得·蒂尔在Paypal和Plantir也运用人机合作策略来做商业智能和决策咨询服务，取得良好成效。王煜全还分享过一个惊悚故事：美军用脑波设备将多名士兵大脑联网，以快速检查卫星图片中可疑建筑物。这些案例告诉我们，凯文·凯利在《技术元素》中提出“生物的技术化”和“技术的生物化”趋势正在逐步合流，人机合作的半人马状态或许是人机合体之前的过渡阶段。半人马借助信息化和社群化手段，有效地组合人工智能和人类群体智能的优点，胜过纯粹

的人工智能和纯粹的人类群体智能，因而成为我们的优势策略。基于这一判断，我认为不远的未来，人皆为半人马，兼顾“人心”与“马力”。“马力”来自我们对信息化工具的掌握，对人工智能的驾驭；“人心”则来自于我们对社群化技术的熟悉，对群体智慧的获取。

如何获取群体智慧？最初是工作需要促使我思考这个问题。我的工作是为地方党委、政府运营官方智库，具体就两句话——和专家打交道，为领导写报告。最初我和专家一对一交流，后来发现，任何一个专家都不足以解决当前遇到的复杂问题，于是我转而搭建智库社群，希望通过推动专家交流来获得更多信息。为了让专家们释放出超越个体的群体智慧，我从自己感兴趣的心理学和信息化知识入手，先阅读，后实践，总结出一条经验，若想获得群体智慧，必须先建立智慧社群；若要建好智慧社群，必须先成为魅力型连接者。

人是社会动物，发展需要“贵人相助”。当代的贵人不是单数，而是复数，他们是 Oliver Ding（丁健）的“学习部落”，Helen Li（李颖生）的“个人发展网络”，也是我的“智慧社群”。从智慧社群中获取群体智慧，犹如酿制蜂蜜，你要做蜜蜂，采蜜的同时，帮花儿授粉。你将成为连接众人的节点，推动组织内的想法和智慧流通，你在催生群体智慧的同时，将集百家之所长。美国麻省理工大学的社会物理学家亚历克斯·彭特兰教授强调：“拥有最好想法的人并不是最聪明的人，而是那些最擅长从别人那里获取想法的人。”他将这些人称作“魅力型连接者”（Charismatic Connector）。

彭特兰通过大量实验发现，群体智慧水平与其内部互动频率成正比，魅力型连接者则是推动交互的发动机。阳志平（开智学堂创始人）就是典

型的魅力型连接者，他将国内一流的青年学者集聚一堂，创建开智书友会，让好学的年轻人以部落形式组队，加入开智学堂和开智世界，形成互助，为众人提供鲜花盛开的园地。下面就如何成为一名“魅力型连接者”，构建智慧社群，获取群体智慧，分享几点我的观点和建议。

魅力型连接者一段·新人指南

如果你是社群新人，那么你要设法讨人喜欢。人们喜欢自己帮助过的人，所以主要任务是让他人帮助你。为此，你要做两件事。

第一，展示自己，让自己看上去像一个值得投资的好项目。

魅力型连接者要好看，要爱美。现在都是线上认识，关系好了才有可能线下见面，所以网络形象就是第一印象，十分关键，个人昵称、头像、简介和签名就是个人推销广告，每个细节都会影响你的估值。《设计心理学3》里有句大实话，好看的东西才好用。人也一样。光环效应下，好看之人方是好人。

第二，请教他人，给他人一个投资自己的机会。

魅力型连接者要好奇，要爱提问题，善用问题连接一切。提问有两点注意：一是提问要适度。问题不宜太过复杂，谁也没义务帮你解决超复杂问题，相反，可以问“笨问题”，聪明人都是从笨问题开始的。二是提问要公开。公开有三个好处：一是给被提问者社会压力，在众人面前有问必答，有失面子；二来给回答者以社会激励，在众人面前表现自己，总有面子；三来给有同样困惑的朋友知识红利，问了他们不好意思问的问题，给了他

们本来得不到的答案，他们得益，你也没损失。

魅力型连接者二段·“老鸟”手册

如果你是社群“老鸟”，那你要懂得有为才有位的道理，多做贡献，多帮他人，在这个过程中，大胆连接各种人、事、物。这里也是两件事：

第一，教学相长，通过分享知识来提升自己。

《礼记》云：“学然后知不足；教然后知困。知不足然后能自反也。知困然后能自强也；故曰教学相长也。”你将是新人们经常请教的老师。独乐乐不如众乐乐。输出大于输入。你要积极输出，主动分享。《百喻经》里有个“愚人集牛乳喻”，说愚人怕牛乳挤出来没地方放会变质，就存在牛肚子里，结果可想而知。古人有“藏之名山，传之其人”的说法，这是稀缺时代的遗迹。当时物资匮乏，大家都养成了“把好东西藏起来，留到最后”的习惯。但如今是知识过剩时代，把知识藏起来，违背了基本逻辑，最好的结果就是孤芳自赏、锦衣夜行，最差的结果是好点子不分享，隔夜作废。相反，分享就是顺应知识的属性，智力成果保质期短，唯一好处是可以无限复制和分享，在它腐烂之前，最大程度传播出去，与更多人分享，获取反馈，快速迭代，才是正道。

你可能会担心分享的个人成果被人剽窃，不过仔细想想，大可不必。你把所思所想都告诉他人，他人也未必都能理解。即便理解了，也未必能从中受益。即便受益，也未必就对你有害。相反，他受益就是你投资成功，眼下获得助人之乐，远期获得投资回报。更有意思的是，常有歪打正着的

时候——有些东西对你价值不大，对他人却是宝贝。

20世纪20年代的量子物理学没有宣称过它要达到什么商业目的，却给我们带来了晶体管、激光、纳米技术的认知基础以及更多其他东西。退一万步说，真有人剽窃，发表你的想法，也是帮你布道。只要是通过数字方式发布的東西，互联网时代都有痕迹，诚如舍恩伯格所言，“在广泛流行的技术的帮助下，遗忘已经变成了例外，而记忆却成了常态。”将来你真要夺回首创身份，总能找到证据。你甚至要多在网上发表文章，积极“占坑”。阳志平深谙此道，经常在互联网上分享心理学领域的最新研究成果，因而成为许多研习者学习时绕不过去的节点。最后，分享还有利于你找到自己的不足。分享之后，若有来自他人的反馈，甚至是批评，即可更快找到改进方向。你越成长，越会感慨提问者 and 批评者的价值。要以提问者为师，以批评者为镜。

第二，见贤思齐，利用同侪动力来提高效率。

古话说“见贤思齐，见不贤而内自省也”。只要连通社群，“老鸟”就能充电，获得来自社群的新信息和新动力，提高学习效率。

一是新信息。段子云：读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数。学到一定程度之后，个人精力、能力和资源都会遇到瓶颈，必须向他人学习才能更上一层楼。彭特兰甚至认为，对于提升群体智慧而言，群体内和群体间的探索（exploration）和参与（engagement）的最佳比例是9：1，即花九分时间精力去发现信息组件，花一分时间精力去设计信息组合。一个连接通畅的社群能为你提供正面与反面案例，让你通过社会观察机会来模仿学习。

二是新动力。一方面，要学会化“同侪压力”为“同侪动力”，不要因为其他牛人的碾压而放弃努力。彭特兰指出：“平均而言，社会网络激励方法的有效程度几乎是传统的个体激励方法的4倍。对于和指派的对象互动最多的伙伴而言，社会网络激励的效果几乎是传统的个体激励方法的8倍。”也就是说，他人的关注比钱更能激励你前进。而且，关系越好，效果越强。伴侣对你的认可比同事有用，同事给你的认可比路人有效。另一方面，要向榜样借力。《自控力》一书指出，意志力可以传染。实验发现，一个举着杠铃的人想到自制力强的朋友比想到自制力弱的朋友能举得时间更久。《成功、动机与目标》一书作者借此引出一一种“目标感染”的技术。“苦不苦，想想红军两万五”，有效果，也有道理。下次学不动时，想想社群大牛们在做什么，怎么做，你会更有力量。

魅力型连接者三·群主攻略

如果你是社群领袖，正在创建新社群，或在改造旧社群，希望籍此产出群体智慧，那你必须先问自己两个问题，一是你打算解决什么样的问题，二是你打算建立什么样的社群。

第一，你打算解决什么样的问题。

你可以把问题分为两类，一是简单问题，即有标准答案的问题；二是复杂问题，即没有标准答案的问题。简单问题，参与回答人数越多，越可能获得正确答案。背后逻辑是，人群中总有知道正确答案的人，其他人答案虽有偏差但可相互抵消，最后群体共识最近于正确答案。再细分下去，

“填数值”请用“均值”，“单选题”请用“多数”。《群体的思维》作者利奥尔·左雷夫上TED演讲时就牵了一头牛上台，让现场观众猜牛的体重，最后众人答案的平均值与真实体重相差无几。复杂问题往往没有绝对的标准答案，解题过程需要专业知识，所以专家智慧强于一般公众的个体和群体，但不如有效组织的智慧社群。简言之，简单问题问大众，复杂问题问专家。

有趣的是预测未来。未来有标准答案，所以专家表现不如大众。宾夕法尼亚大学的管理心理学教授菲利普·泰特洛克调查了284个以“对政治或经济形势进行评论或建议”谋生的专家，要求他们在各自的专业领域做出预测。从20世纪80年代中期开始，到2003年，他总共积累了82361个预测。两年后，他写了《专家的政治判断》。总体上说，专家的判断不佳，甚至不如“粗略的外推算法”，即看着后视镜向前开车都比他们预测的准。很不幸的是，大众就是用简单启发式（直觉）来推断未来，所以经常打败专家。《超级预测者》提出一种更优秀的方法，即找到一批善于预测未来的专家，用一套加权的方法来计算他们对未来某个特定事件发生概率的估值。这是智慧社群的逻辑——群体智慧高于个体智慧，可以理解。

第二，你打算建立一个什么样的社群。

系统论认为，系统的功能由要素的结构决定。五官相同，布局不同，颜值不同。社群亦然。社群之为系统，要素就是人，有规模差异，包括数量差异和质量差异；结构主要是人际关系，由规则决定，包括正式规则和潜规则。以规模和规则为维度，可以粗略将社群分为四类：

一类社群规模庞大，规则复杂，如开智社群，数千人规模，要学习开智学堂app, github, markdown, 最好再改入Mac, 并需遵循许多阳先生的教

海。这类社群具备了生成群体智慧的全部条件，缺点是运维成本高，需要多名魅力型连接者协助群主开展工作。

二类社群规模庞大，规则简单，如庐客汇，上万人规模，交年费，每周微信听课即可。这类社群并不智慧，能否产出群体智慧全靠运气，如舍基所言，它追求的是无组织中的组织。这种理想化的模式较难操作，看似无需魅力型连接者，实际上最需要燃烧你的激情。如果管理不当，这类“自组织”社群很可能退化为“乌合之众”。

第三类是社群规模较小，规则复杂，如我带领的温州信息化研究中心团队，由18位各个学科的博士硕士组成，有完善的管理制度，大家平日里线上交流，定期线下开会，合作推进研究项目，在规则框架内高频互动，产出群体智慧。这类“小精尖团队”只需一名魅力型连接者即可运作。

第四类社群规模较小，规则简单，这类社群要么处于发展初期，要么处于死亡前夕，应增加规模或规则，向第二三类社群演进。显然，这需要魅力型连接者的大力参与。

明确了四类社群后，你可从自己希望解决的问题出发，从第四类起步，边做边完善，逐步升级到第二类或第三类，再向第一类迈进。

关于社群规模和规则，我有一些思考。

第一，在扩大群体规模时，必须坚持专业性、多样性和独立性原则。

大脑神经网络是智慧社群的最佳比喻。神经科学家尼克莱利斯（Miguel Nicolelis）发现，脑机接口需要一定数量的神经元来维持运行。他逐个减少连接到脑机接口的神经元数量，发现神经元越少，算法表现越差，到10~20个神经元时，算法表现骤降，由此它得出结论，单个神经元不足，

少量神经元即可，大量神经元更好。你的智慧社群也要有一定规模来支撑基本热度，确保每个时段都有人参与讨论，不至于冷场。在此基础上，你还要尽可能地扩大社群规模，所谓“多者异也”。所谓大而不倒，智慧社群人数突破一定临界点时，即可达到全知状态，即无论什么问题，都能找到了了解相关情况的专家，或者认识这类专家的专家，提供线索，支撑进一步的讨论。

扩大规模意味着选人，有三个原则：一是专业性原则，邀请入群的新人须在特定领域有过硬专业素养，最好是实践型专家。若是打造程序员社群，就要找大公司的一流程序员。二是多样性原则，海纳百川，寻找不同时空背景下不同特点的人，扩大人员覆盖面。一流程序员也要分分类，找男的、女的、老的、小的、国内的、国外的、专业的、业务的，五花八门的人。三是独立性原则，寻找有独立精神，能独立思考，会坚持己见，敢批评他人的人。独立性原则帮助我们避免群体思维（Group Thinking）、群体极化（Group Polarization）和社会流瀑效应，后三者可谓会导致群体智慧的坍塌。

群体思维是指群组内的成员由于社会压力而形成一种“自欺欺人，强迫性同意，以及与群组价值观和道德观一致”的思维模式。群体极化是指团体成员一开始即有某种偏向，在协商后，人们超偏向的方向继续移动，最后形成极端的观点。社会流瀑效应则是指，当流瀑发生时，信念和观点从一些人那里传播到另一些人，以致许多人不是依靠自己实际所知，而是依靠（自己认为）别人持有什么想法。这种信念很可能是错误的，因为人们不是依靠自己私人的信息，而是依靠自己所信任的别人做出的判断。

在优化群体规则时，必须坚持互动性、开放性和包容性原则。

有观点认为，规模达到一定程度时，系统必须优化规则以实现升级，否则就会崩溃。优化规则比扩大规模更难，也更具可复制性，单点突破即可全面推广。人是认知的吝啬鬼，所以群规“少即是多”。刘邦进咸阳，仅约法三章。之后若必须增设规则，则要分步到位，尽量顺应人性，减少阻力。

根据规则的精细化程度，社群可以分为强组织、自组织和弱组织三种模式。弱组织我不推荐，强组织需要较多魅力型连接者参与，自组织看上去很美，做起来很难。这种模式有一个重大缺陷，就是依靠大量的失败换取成功，只适用于失败成本较低的行为，而且需要社会网络激励来鼓励更多人次的反复试错，所以很挑环境。现实中这两个条件都难满足，所以自组织经常变成无组织。自组织规则简单，难以承载激励魅力型连接者的复杂规则设计，加上社群规模往往很大，造成魅力型连接者“穿针引线”的任务很重，结果是留不住魅力型连接者。管理者燃烧激情，自组织就见成效，社群开始火爆，一旦耗尽离开，自组织就碎片化，社群趋于冷寂。

规则的设计需遵循以下原则：

一是互动性原则。规则必须有利于互动，降低所有成员尤其是连接者的成本，提高所有成员尤其是连接者的收益。以微信群为例，当群规模超过邓巴数（150人）时，陌生关系出现，群管理员应编制并发布《群友录》，降低新人认识老人的成本；同时，做好新人介绍，降低老人认识新人的成本。群管理员还要招募社群志愿者，勤用@，做好话题问答组织工作，培养新的魅力型连接者。

二是开放性原则。人员要保持开放，社员可以自由进出，既为社群带