

李改霞

著

玩转社群

方法、技巧一本通

资深社群达人倾情奉献
轻松掌握社群运营全方位攻略

内容全面，简单易学
布局连贯，深入浅出
全程图解，形象直观
业内达人，实操经验



清华大学出版社

李改霞 著



玩转社群

方法、技巧一本通

清华大学出版社

内容简介

为了帮助学习者快速玩转社群知识,掌握社群攻略,本书围绕社群这一核心内容,全面阐述了关于社群的9大方向,主要包括互联网变革中的社群经济,讲述当下的社群红利期以及红利变现模式,特附带经典案例;社群长生的必备五要素;社群的垂直定位;社群组织架构;社群矩阵平台布局;社群吸粉;社群成员互动;社群用户留存;社群时代趋势。本书实用性和实操性非常强,既是社群领导者开展社群活动的宝典,又是社群运营人员的工作准则和企业高级管理者的实用手册。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

玩转社群:方法、技巧一本通/李改霞著. —北京:清华大学出版社,2017
ISBN 978-7-302-46966-7

I. ① 玩… II. ① 李… III. ① 网络营销 IV. ① F713.365.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第080102号

责任编辑:杨静华

封面设计:刘超

版式设计:刘艳庆

责任校对:何士如

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm

印 张:15 字 数:243千字

版 次:2017年9月第1版

印 次:2017年9月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:42.00元

产品编号:073337-01

Preface 前言

雷军的小米之所以能快速成长为一个估值 450 亿美元的公司，绝对离不开社群营销；罗振宇的罗辑思维四个月入账会员费近千万，就是得益于其构建的一个顶级的互联网知识社群；大鹏的《煎饼侠》最终票房过 11 亿，也离不开社群经济……如今，社群不仅吸引着大批创业者，大企业也开始热衷于它，那么“社群”到底是什么呢？

“社群”这个专有名词最早是由德国社会学家 Tonnie 提出的，现在大家口中所讲的“社群”，其含义是一个相对独立的社会实体，他们有特定的生活方式，而且还会发生各种社会关系，进行各种社会活动，并具有成员归属感。

目前，很多人都通过微信、QQ、微博、Facebook、Twitter 等社交媒体平台打造专属于自己的社群。当然，这些社群的作用不只是吐槽、聊天、打发时间那么简单，它能让成千上万的人彼此相连，从而彻底颠覆传统的商业与消费模式。

创建一个社群并不困难，如何玩转社群却不是一件容易的事情。本书以详细的方法论和全面的理论战略为你提供玩转社群的全方位攻略。“理论+方法”的哲学路线才能够为社群运营者的社群活动提供真正实用的战略指导。如何在本书中既精简有效地论述社群相关概念，又能够让读者快速实操上手，是本书重点要解决的问题。

本书是作者多年的知识累积和实务工作经验的结晶。在编写体例上本书采用了大量的图表与案例分析，图文并茂；在行文上深入浅出，将枯燥生硬的理论知识用诙谐幽默、浅显直白的语言娓娓道来。

本书抛开深奥的理论化条文，除了必备的基础理论知识介绍外，绝不贪多求全，特别强调实务操作、快速上手，绝不囿于示意与演示，更注重实战性操作——从当下社群经济的宏观趋势、社群红利变现，到社群存活的必备要素以及社群定位和组织架构，再到社群具体运营、吸粉互动攻略以及用户留存，最后到社群的未来趋势——你学到的是完全真实、渐进式的社群运营全攻略。与此同时，阅读本书的过程中，你的社群学习之旅将成为一种难忘的幸福体验。因受作者水平和成书时间所限，本书难免存有疏漏和不当之处，敬请指正。

李改霞

2017 年 6 月 1 日

第1章 互联网革命：社群经济重塑新秩序 / 1

第一节 社群红利的根源及变化 / 2

第二节 社群红利变现模式 / 9

第三节 经典社群案例分析 / 16

第2章 社群长生：能持续存活的社群必备五项 / 25

第一节 伪社群：你以为这是社群，只是表象而已 / 26

第二节 有价值观：是什么让我们聚到一起 / 28

第三节 有活动：给予归属感 / 34

第四节 有媒体：持续传播 / 38

第五节 有培训：单一方面成长 / 41

第六节 有交易：让社群价值最大化 / 45

第3章 垂直定位：类型模块化，成员画像化 / 51

第一节 对标分析：剖析五大主流垂直社群 / 52

第二节 做熟不做生，找准自身社群定位 / 61

第4章 组织架构：流水线操作，公司化运作 / 73

第一节 战略层 / 74

第二节 执行层 / 83

第三节 规避项 / 91

第5章 社群矩阵：大群养小群，小群促大群 / 99

第一节 两大布局模式 / 100

第二节 社群布局最终目的 / 104



玩转社群方法、技巧一本通

第三节 社群平台布局方法 / 114

第6章 吸粉阶段：从外部引入流量，自动与被动涨粉方法 / 121

第一节 吸粉四大模式 / 122

第二节 吸粉平台性渠道 / 137

第7章 互动阶段：沉浸式参与，与成员深度连接 / 157

第一节 线上社群互动方法 / 158

第二节 线下社群互动方法 / 171

第三节 具体操作方法 / 183

第8章 留存阶段：持续输出价值，沉淀出真正的群员 / 199

第一节 留存率计算方法 / 200

第二节 决定留存率的三大因素 / 202

第三节 社群变现方法 / 209

第9章 社群时代趋势：有关社群的未来畅想 / 219

第一节 社群趋势特征 / 220

第二节 万法归一，社群会是什么 / 230



互联网革命：社群经济重塑新秩序

- 第一节 社群红利的根源及变化
- 第二节 社群红利变现模式
- 第三节 经典社群案例分析



社群经济的崛起成为推动互联网革命的关键力量，同时，社群经济也为重塑新秩序提供了很大可能。以社群为主导的商业形态，将整合离散型和资源型商业模式，实现以用户为中心的新经济形态。所以，把握好这一波社群红利至关重要。而社群红利的变现也是大家关注的焦点，配合经典社群案例，本章将为大家详细解读社群红利的变现模式。

第一节 社群红利的根源及变化

社群能够兴起并且成为影响现代经济模式的重要力量，是有其深刻根源的。比如，小众化趋势、新旧商业形态的变换以及大数据等，这些因素的存在和发展成为社群红利期以及产生变化的主要推动力。2016年是社群经济当道的一年，形势一片大好。2017年来了，要努力看准形势，抓住稍纵即逝的红利期实现变现目标。



社群红利崛起，小众化趋势决定社群的生命力

过去，人们可能因为某件衣服流行而争相购买，现在，“撞衫”反倒成为非常尴尬的事情，因为消费需求正从“大众化”向“小众化”趋势演变。社群也是如此，小众化趋势决定了社群的生命力。

牛津学者詹姆斯·哈金（James Harkin）在《小众行为学》一书中阐述了“社群商机来临”的未来模式，从中可以看出，社群经济时代，单一的规模化将不再是最具优势的商业形态，而小众化经济必定会逐渐成为时代主流。

社群经济形态下，聚集了一批小众群体，群体内部的个体有共同的兴趣偏好，相同的价值观念，这些有利基础使得社群成员非常容易建立情感基础。先谈情后谈钱，才能顺利实现变现目标。同时，这样的社群也会以“情感+金钱”的双向链接组成系统的运行架构，系统内部也可以为绝大多数个体提供价值输出。

在以上原理的基础上，小众化趋势也是必需的要素，社群经济本身就是特定范围内发生的化学反应。有了这些恒定元素，社群就能够实现定量盘活，



实现自生长、自复制目标，比如，在社群某个小组内，在与主题一致的前提下，形成自发裂变式增长。即使出现偏离轨道的裂变，社群也能够通过加速裂变或产品迭代实现更正。

社群经济范畴内，小众化趋势在某些领域内有突出表现，比如，众筹行业。众筹，顾名思义，就是大家集资完成项目。

更形象具体地说，众筹就是私人定制，运用社会化渠道筹集资源。先有需求，讲概念，再根据市场和场景进行“计划经济”下的定制。此外，小众化众筹能够成功的原因有以下三点，如图 1-1 所示。

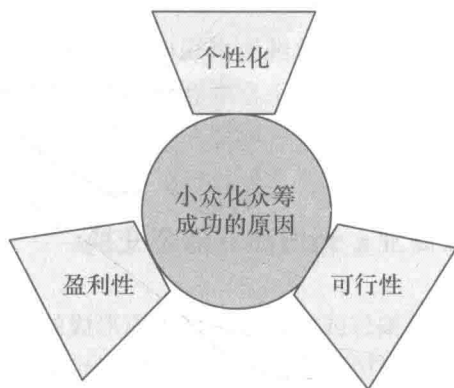


图 1-1 小众化众筹成功的三点原因

1. 个性化

小众化众筹以个性化的方式，使得商业操作模式更加具有定制内涵，既能够保持众筹项目的特色，也能够获得所需资源。在这个怕“撞衫”的时代，个性化才能征服越来越挑剔的用户，众筹的投资人亦如此。

2. 可行性

一个方案，创意独特，需求准确，但是可行性很低，这样的方案再好也不会被投资人认可。另外，可行性是衡量众筹以及其他项目的重要标准之一，社群内的活动也遵循该原则。

而小众化众筹的可行性由受众需求和未来趋势作为保障，众筹项目能够满足目标用户的需求，符合时代趋势和场景营销要求，这样的小众化众筹当然能



够取得成功。

3. 营利性

社群也好，小众化众筹也罢，如此才能获得持久发展。其最终目标都是要实现盈利变现，一个靠爱心和奉献支撑的社群，在所获得的融资资金用完前还没有找到新的融资渠道，其未来还能走多远？

小众化趋势下的社群要想具有强有力的生命活力，就要从“私人定制”出发，不求大而全只求小而精。为一小部分人做好服务，就能获得很好的收益，甚至成为行业领导者。

如果你的社群定位不清晰，单纯追求规模化，在诞生之初没有考虑到盈利基因，这样的社群很难躲过行业厮杀，顺利成为行业第一。所以，社群领导者要遵循社群的小众化趋势，才能让社群爆发恒久生命力。



社群主导未来商业，新旧商业形态变换

社群是基于某种共同偏好或特定目标聚集而形成的圈子，进而壮大完善成为一种新的商业形态，未来的商业形态必然是社群经济。在这个商业形态内，产品的购买者不再是传统意义上的消费者，而是产品的粉丝甚至产品的参与者。

由一个产品或端口开始，聚集一批种子用户，进行拓扑延伸，放大盘活，从小范围内的影响力形成一种商业形态，就是社群经济。所以，在社群经济的商业形态下，谁掌握了社群红利，谁就是资源掌握者，盈利变现就会成为水到渠成之事。

工业时代，商品只是附带使用价值的用于交换的实物，消费者通过交易获取商品的使用价值，在这个过程中，消费者是终端，没有参与到商品生产的任何环节。所以，工业时代的商品靠的是规模化、标准化，在流水线上操作的工人是商品成型的重要一环，所以，工人罢工或抗议对企业主来说非常不利。

而互联网时代，社交网络日益发达，甚至可以说，只要有网络的地方就能够和整个世界连接。商品与消费者的界限也越来越模糊。像小米手机，深度核心用户可以参与研发，销售过程也是一场重量级的营销战争。

虽然互联网、移动互联网时代已经大大改变了我们的生活方式，但是旧的



商业形态并未完全退出市场，在这种新旧交替的过渡时期，也正是社群经济大发展的红利期。所以，抓住社群经济的红利窗口期，也就抓住了下一个“风口”。

传统工业时代在逐渐远去，未来经济和社区组织必定是社群矩阵式布局，每个人都可以成为独立的网点，既连接自己也连接世界。而且，社群经济下的互联网革命是必然趋势。社群经济的新商业形态下，共包含三大要素，如图 1-2 所示。

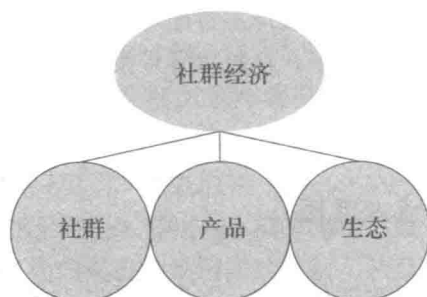


图 1-2 社群经济的三大要素

1. 社群

既然是社群经济必然少不了社群这个要素，没有社群就相当于房子没有支架，根基不稳当然容易坍塌。社群的存在能够聚集一批“乌合之众”，进而将这些“乌合之众”的注意力吸引过来。而注意力本身就隐藏着巨大的商业价值。在互联网世界，谁能获得关注度，谁就取得了 50% 的成功。

2. 产品

移动互联网的应用普及，使得协同作业效率有了大幅度提高，比如，会议现场发言人的演讲可以在网络上实时直播。社群之所以能够聚集有共同爱好的人，也是因为在该社群有相应的产品，能够获得价值输出。而产品本身也是一个附带宣传属性的自媒体符号，在消费者洞察的同时向用户传递社群理念。再加上社群和用户的存在，产品迭代更新速度加快，进而获得更高的市场宽容度。

3. 生态

有人说，生态在左，社群在右，而左右合一则构成了完善的社群商业形态。社会上各种不同类型和规模的社群组合起来，共同推动着社群经济发展。而生



态则是以一个完整的体系支撑起社群的未来。

与此最相近的案例就是房地产开发商的综合生态策略，比如，在营销文案中会提到，购买此处楼盘会让业主的孩子获得名校通行证。另外，此处交通便利，商超、物业等配套设施齐全，也就是说，这个楼盘不仅仅是在卖房子，更深层意义上是一座产业新城。在这里居住可以满足业主的全部需求。这可以看作是一个小型的生态体系。

社群经济的三大要素是从商业形态方面考虑，当然社群经济最终要与社群红利相结合，这样才能实现变现。社群主导未来商业，也是新旧商业形态未来发展的必然趋势。



大数据时代形成大连接

阿里巴巴集团董事局主席马云在一次演讲中说：“人类正从 IT 时代走向 DT 时代。”并表示，IT（Information Technology）时代是以自我控制、自我管理为主，而 DT（Data Technology）时代是以服务大众、激发生产力为主的技术。从自我控制、自我管理到以激发生产力为主要目的的时代更迭，是技术的革新，更是思维方式的变革。

DT 时代，大数据必然成为热点内容，因为只有大数据才能实现服务大众、激发生产力的伟大目标。同时，我们也要对大数据本身有明确的认知，总体来说大数据兼具四大基本特征，如图 1-3 所示。



图 1-3 大数据的四大基本特征

体量大。从 TB 级别飞升到 PB 级别， $1024\text{TB} = 1\text{PB}$ 。有数据显示，国内



某知名门户网站首页导航的数据超 1.5PB，而迄今为止人类的全部印刷材料仅为 200PB。

速度快。按照“1 秒定律”的运算规则，我们可以从大数据中获得很多信息，而且不同于传统的数据思维，大数据有很多来源，比如物联网、云计算、移动互联网、PC 端与移动端以及各种各样的传感器等。

类型多样。如文字、图片、视频、地理信息等都可以作为大数据类型，还可以从中挖掘出特定的个性化数据信息。

价值密度低。因为数据采集时间、样本有限等原因，可能造成数据失真或者是大量的无用信息。比如，警察在案件调查中可能会调取某个时间段内 30 分钟的监控录像，但是真正有用的线索可能只有几十秒。

大数据是由维克托·迈尔·舍恩伯格（Victor Meyer Schoenberg）和肯尼斯·库克耶（Kenneth Ku Keye）提出的，简单来说，就是对全部数据进行处理的数据集合，区别于以往的随机抽样调查的方法。从商业角度讲，大数据是在海量的数据中寻找有商业价值的那部分，由于是对全部数据进行分析，所以就涵盖了大数据的第一个特征——体量大。

从大数据被广泛提起开始，商业技术领域内先后推出了一系列大数据技术应用，比如，微软、惠普等全球著名企业，这说明大数据快速开启了一种新的商业数据模式。随着移动互联网、云计算、物联网的发展，数据量呈几何倍数增加，进而产生了更加庞大的数据体量。

这些海量数据隐藏的商业价值让诸多互联网企业跃跃欲试，这也是大数据爆火的原因之一，因为企业的本质就是追逐商业利益。

同时，大数据的存在让世界成为平行结构，即大数据时代形成大连接，大数据能够实现数据的全连接，不仅是网络方面的物理性连接，也涵盖内部的互联生态系统。另外，大数据所构建的连接性世界成为互联网思维下的最新产物，当然也包括物联网。此外，云计算的“云”和“端”模式，为大数据的技术层面提供了强有力的保障。

以上这些大数据的相关因素共同成为社群经济以及互联网革命的绝对支撑，既是当下互联网时间的碰撞，也是社群红利产生的根源之一。社群 3.0 时代在 2016 年已经到来，这时的社群以连接为核心目标，加速人、服务、信息和商品的全连接。



以产品为中心转向以用户为中心

2016年1月5日,联想集团总裁兼首席执行官杨元庆在一封内部信中提到,“用户是业务运营的核心”“要建立用户粉丝文化,与粉丝做朋友”,并表示要以产品为中心转向以用户为中心。杨元庆的内部信既是对联想下一年的工作动员,也是以行业领导人的视角对互联网行业进行趋势预判。

比如,在过去,企业以产品为中心,批量生产再销售出去以实现盈利,但是现在随着互联网以及社群经济的发展,以产品为中心的概念似乎有些失灵,取而代之的是以用户为中心,即洞察用户需求,满足用户需求。接下来,以酷派 ivvi 手机为例,简要介绍一下以用户为中心的重要性和营销作用。

ivvi 是酷派打造的全新时尚手机品牌,聚焦中高端智能手机市场,其品牌定位是充满爱的时尚消费品,并且以年轻时尚群体为目标用户。在如今情感缺失的时代,社会需要更多的暖流和爱的正能量为心灵补充能量,以缓解人与人之间的信任危机、交流危机和情感危机。

作为一个具有社会责任感的企业,ivvi 在创意之初就深刻思考社会现状,希望能够通过一款走心的手机品牌向外界传达企业的品牌理念,向社会传递正能量。

ivvi 传递的品牌价值观对爱的定义也非比寻常:ivvi 的谐音是“依偎”,寓意长久地依偎在一起,表达经得住考验、依然固守心中所爱的极致情感。为爱守候,“爱不释手”更能传递出珍贵的信念。综合来看,ivvi 是一个极致走心的手机品牌,无论外界的看法和声音怎样,ivvi 依然坚持自我,不断为年轻消费者打造与心灵深度对话的时尚智能手机品牌。

在营销模式上,ivvi 整合线上线下资源,实现了线上与线下的同频共振,并率先开启了跨界娱乐营销的新模式。ivvi 品牌自成立以来,一直致力于通过差异化产品与差异化的营销方式区隔于竞品。

另外,在对标竞品的同时,注重增强粉丝的用户黏性。在代言方面,ivvi 邀请内地新晋女神赵丽颖作为形象代言人,高调娱乐营销。此外,ivvi 还结合腾讯和乐视网络平台开展广告片角色竞选以及征名活动,收获了很高的参与度,真正做到以用户为中心产生内容。



虽然 ivvi 是手机行业的作品，但是也运用到了以用户为中心的商业意识形态，社群运营也是如此，社群产生红利以及由此带来的重要变化的表现之一，就是以产品为中心转向以用户为中心。但是，社群运营者也要注意以下两个问题，如图 1-4 所示。

一是弄清楚中心变化的重点内容，这种变化更多的是重心的改变，不是放弃产品，而是以用户为出发点，对产品进行重心转移；二是注意从用户的哪些核心需求出发洞察用户，社群与其他社群有哪些优势和差异化表现，以用户为中心可以作为一种理念，但不是社群运营全部方法论。

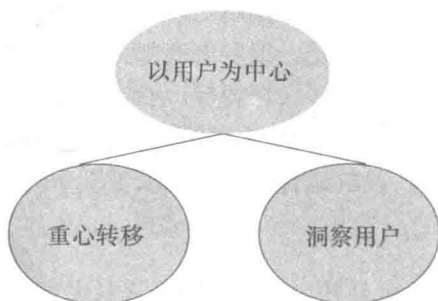


图 1-4 以用户为中心的注意事项

第二节 社群红利变现模式

一个社群能够长久存在的主要动力就是有自己的红利变现模式，能够实现盈利，而社群变现的方法却不尽相同，电商模式、众筹模式、品牌模式以及自媒体模式，都可以实现盈利变现。什么样的社群适合什么样的变现模式，本节分别以五个小节的内容详细讲述社群如何变现。



“社群+电商”模式：基于社群模式的电商运营策略

有人说，2016 年互联网行业有三大风口，分别是社群电商、共享经济和网红经济。本小节重点探讨社群电商的相关概念。要理解社群电商的概念首先要从理解字面意义开始，社群电商拆分理解的话，就是“社群+电商”。它是对传统电商和移动电商的延伸拓展，也是一种全新的商业意识形态。

在“社群+电商”模式作用下，传统电商和移动电商都要经受前所未有的冲击。当然，传统电商和移动电商也可以通过转型向社群电商靠拢，但是成功与否却很难说。

要在社群内进行电商变现，前提是要搭建一个高活跃度的社群平台，同时，



该社群也能利用社会化网络媒体工具进行联系，并能调动社群成员的积极性，吸引外围群众主动加入，也就是说，社群本身就是一个强大的磁场，黏合社群成员，吸引外围用户。只有这样，社群才有可能谈红利变现。

现实是，很多电商都将自己的宣传平台嫁接到了微信平台，包括微信群、微信公众号、订阅号，或者是自建 APP。无论形式如何，都是借用了社交工具的便利性和低成本投入的特点。同时，运用“社群+电商”模式进行变现作业时，社群运营者要考虑以下五个因素，如图 1-5 所示。

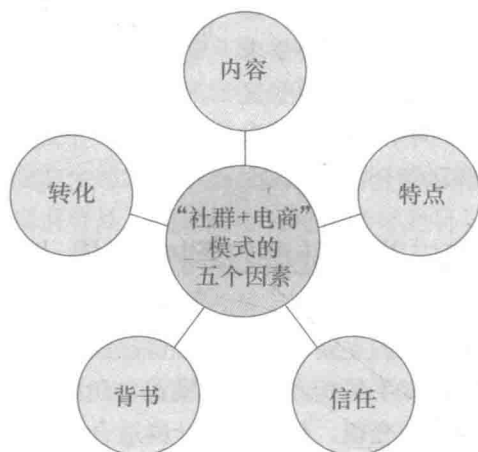


图 1-5 “社群+电商”模式的五个因素

1. 内容

内容是“社群+电商”模式的首要因素，特别是优质内容，没有强有力的内容输出，或重营销宣传轻内容品质的社群不会走得太远。事实上，很多品牌都是因为个别用户的差评而带来无法挽回的损失。而持续性的优质内容可以让自己的影响力呈几何级增长。

2. 特点

人群中最醒目的那个人往往也是最有特点的，或许是发型或许是穿着，总有一样很吸睛。社群的电商化运作也是一样，要有自己的特色标签才能有高辨识度。比如，在淘宝平台，有数千家女装店铺，排名靠前的店铺也就几十或几



百家，如何突出重围，打败竞品，最重要的就是要有特点，能够满足目标受众需求。

3. 信任

就像社群众筹一样，“社群+电商”模式也是要有信任基底，包括对社群领导者的信任或社群产品的信赖，都能够聚集高势能，以便在变现时爆发出惊人的能量。

4. 背书

品牌背书、行业背书、大咖背书，都可以成为社群的特色证明，其品牌价值也有利于变现。比如，社群的某个产品获得了行业权威机构认可，这就是一种行业内的品牌背书，这样的标签推出去，当然会获得人们的认可和信任感。

5. 转化

“社群+电商”模式作为社群红利变现的第一种模式，当然有其意义，一个原因是电商形态下的社群变现比较普遍，也有成功案例；另一个原因是“社群+电商”模式的转化率可以非常高。消费群体能够集中汇聚在社群内部，进而产生联动性的消费行为，再通过分享和传播机制延长价值链，最终实现交易变现。

“社群+电商”是社群红利变现的重要模式，也是当下众多电商实现转型的主要渠道之一，但是，有社群不一定会实现电商形态下的变现，还要至少具备以上五个因素，才能吸引成员有购买消费动力，再通过传播实现多层次变现。



“社群+众筹”模式：如何通过众筹构建一个精英社群

在用户主导的社会中，解决用户真实需求成为企业的发展盈利点，也是品牌与用户建立良好关系的结点。同时，众筹作为一种新型创业融资方式，在近年获得了迅速发展。简单来说，众筹就是为实现某个项目，大家集体出资“凑份子”。

类似于过去，物资紧张时期，想要买一辆自行车，需要几个家庭共同出资，