

葛思汝=“哥，想你”=思念另一个与我共同降生的灵魂。

基本上侃到这儿，超过五成的人估计能记住我叫什么了。再来说说这些年我都学了啥做了啥。

大前提，这是一个不安分的姑娘：

高三暑假开始初涉营销领域，不幸掉进一个叫玫瑰琳凯的坑里，一边臭美的学习化妆技巧+积累原始的营销思维，一边开始考虑着怎么利用身边的同学关系赚点钱，结果一不小心就成了那些年玫瑰琳凯最年轻的销售冠军；

大三开始首次创业，主要还是因为臭美，觉得姑娘只会化妆不行，还得懂搭配、有格调，于是忽悠着以及被忽悠着和几个师兄、师姐一起创办了“丽人网”，还是收费会员制的，专门教姑娘如何臭美，“挑头大哥”后来又去折腾了个美空网，据说活得也挺滋润；

大学毕业，原本想当乖乖女去上海读个研究生，结果一言不合冲导师拍了桌子，走人。进了报社，希望能寻找到言论的自由，新闻的理想。结果大家都懂。于是不务正业的我开始琢磨着和小伙伴一起搭建了家装行业长三角地区最大的“线下团购团伙”后来才知道，这种“团伙”叫社群；

没两年，很傻很天真的我“为了爱情”孤身北上，因着新闻理想的破灭，决定回归专业，做教育。从瑞思到新东方，一做就是8年多，在集团总部混了个品牌经理的位置，在教育圈、财经媒体圈积攒了一波好基友、吃货同好，参与了几个还不错的品牌整体建设过程，策划了几个还有点口碑的市场活动，走遍了中国小半个教育市场版图，积累了还算丰富的线下活动组织经验。

2015最茫然和折腾的一年，从教育出走，在互联网+金融的领域摸爬滚打了一圈，在创业的泥潭中跌了几个跟头之后，痛定思痛，发现赚钱真的不重要，重要的还是要做有价值、有情怀、还要好玩的事儿。所以，重整旗鼓回归教育，目前跟随碳9N代长老江湖人称“葛二爷”的Steven大哥，在大家汇一起做点有想法的事儿。

说说我“捣鼓”过的那些社群：

大学时期创建了山师最早的“女生社”（线下），在上海基于《装修情报》完善了读者俱乐部的功能（线上+线下），在新东方基于国际高中品牌，建设了三个千人规模的“国际高中家长圈”（线上QQ群），在大家汇，正在预谋折腾新型社群的玩法。

## 【回归正题，写在前面的话】

看来，大半夜凑合事儿交作业是会被觉主无情秒杀的，说实话，最近真的是忙疯了，但是再忙也得自主学习。只是不得不对自己暂时性放低了要求。

原本的计划是，希望向悦神、栋神和菜根大哥学习做个学霸，结果发现“理想很丰满，现实超骨感”，结果发现越看越糊涂，越看越觉得要想做学霸，非得抱着大部头重头好好研究一把社会学才行，显然，到今天为止，我还没有机会成为学霸。

当然，自己这段时间也没少读书，从秋叶老师的《社群营销》到善友老师的《产品型社群》、谢晓华老师的《微信思维》、《微信力量》，还看了很多诸如《强关系》、《我们比我更聪明》、《虚拟团队》、《引爆社群》、《粉营销》、《社群经济》、《粉丝经济学》等等，基本上是一天一本书的节奏。

书看得多了，其实发现大多还是从社群中的一个点进行的切入。也许是社群的概念太大？也许是理论的东西太过无趣？不知道，但是最大的收获除了各家不同的社群运营经验拆解之外，真的就只剩下一句感言：**想做社群，先读社会学。**

所以，浅薄的我只能暂时从浅薄的层面先聊聊我对社群的一些理解。同时，借用秋叶老师的《社群营销》一书的部分结构，简单谈谈我对社群营销的一点看法。

## 【我理解的社群】

首先，我认为社群这东西，自古有之。人类社会的起源早就说明白了：“以劳动为基础的人类相互交往、共同活动所形成的各种关系的有机系统就是社会”。“会”这个字的本意就是“众人的聚合”。可见往大了说，人类社会就是最大的社群组织。人是社会性动物，天然有群居的需求。我们生活的这个社会，从某种程度上也可以被理解成“社群”间的联盟和集合。

我们今天所解构的社群，其基本架构是不变的。这个结构中最基本的组成部分是**定位、角色、价值和规则**。

咱们今天谈的“社群营销”也一定是基于移动互联网时代下的，基于社群基本结构的二次演化和解读，虽然这种新的架构也许是颠覆式的。

## 从社群的【定位】说起

对于任何组织形态来说，想明白想要“跟谁一起玩”都是最根本的出发点，也就是秋叶老师提到的同好问题，但只想明白“你想跟谁一起玩”（建群动机和建群定位）是不够的，还得想明白“人家凭什么跟你玩”（人群定位和社群动机）的问题、“通过什么形式一起玩”（运营定位）的问题，这就是我想说的【定位】。

在这个地方我觉得需要特别强调的一点就是，这种【定位】一定是双向的，既需要满足社群运营方建群动机和运营的可操作性，也需要满足参与者的社群动机和可参与性。

### 建群的动机

建群动机	说明
卖货	销售自己的产品，服务客户或潜在客户
人脉	形成自己的人脉圈
成长	一起学习和分享
品牌	打造自己的品牌

## 加群的动机

加群动机	说明
联络的需要	同事、老乡、同学、家长保持互相联系
工作的需求	对内信息通报，对外客户服务
交友的需要	找到同行、同好、同城等等
学习的需要	寻求比自己更专业的人帮助
宣传的需要	加入群是为了宣传自己公司的产品或服务
生活的需要	吃饭、聚会、旅游一群人需要临时有一个圈子

基于以上，我们来看碳9的【建群定位】是什么？（以下仅作关键词节选，详细版本请见碳9的调调）

面向新锐创业者群体，小众，深度学习、深度社交。

- 1、新锐=年轻人+脑洞大、有创造力+发展空间巨大，未来充满无限可能。
- 2、创业者=野心巨大的精英+强烈的成功欲望+超高的抗压能力+孔雀型善表达族群。
- 3、小众=高门槛+逼格+有价值的体现（不容易得到的才是最好的）
- 4、深度=强关系+时间和精力的高成本付出
- 5、学习+社交=成功人士最爱干也不得不花大精力去干得事儿。

此处的【建群动机】核心词显然是人脉+成长，后期可能还涉及品牌，因为“碳9学社”在运营过程中，已经形成了专属的定义和标签，这本身就是品牌。

那么，我们大家的【加群动机】是什么？这一点此前碳9星火组的小伙伴们专门做过调研，基本上就是创业过程中的学习、打磨自己的项目+社交+找合伙人、投资方的需求，投资人来寻找好项目+好团队的需求，传统企业经营者来寻找企业升级+营销转型思路和合伙人的需求。

再来看碳9里都是什么人，是否满足了大家加群的【人群定位】？熟悉碳9的人都知道，这里基本上都是企业管理者+投资人+90后新鲜职场人为主。可见，碳9的【定位】是非常准确的。

接下来，我们来思考下碳9的【运营定位】

- 1、碳9的玩法【运营形式定位】

## 关于碳9



可见，碳9目前基本上是属于一种相对轻运营的状态，这种运营模式的好处是基本不产生运营成本，这个对于一个非公司行为的非盈利型社群来说还是非常重要的，不产生运营成本压力。

但是，这种运营形式是否可复制？

答案是可以，但相对较难，因为这种“超轻薄”运营形式成立的核心在于：

**A. 社群中需要有一个具备足够影响力势能的大佬**——觉主的存在，因为觉主的吸引力和影响力，促使很多的群内小伙伴希望通过义工、学委等形式加强与觉主本人的强关系链接。

**B. 多点核心的共存**，碳9正课因为有作业门槛的设置，吸引了一群行业/专业大牛的参与（势能对等），而这群人的存在，促使群内社交动机强烈的小伙伴，主动出击，更多地贡献盈余时间价值，“刷存在感”，同时在高势能人群中形成影响力，提升自身的势能。

**C. 价值内容的高频输出**，高频价值内容的群内分享，促使群内学习动机强烈的小伙伴，高频参与，同时也高频输出，更多贡献自己的知识和学习成果，提升群活性。

正是有了这些价值的存在，这样的运营模式才有可能成立，而这些价值的产生一定是与群规则的制定密切相关的（这点准备放到后面再详解）。

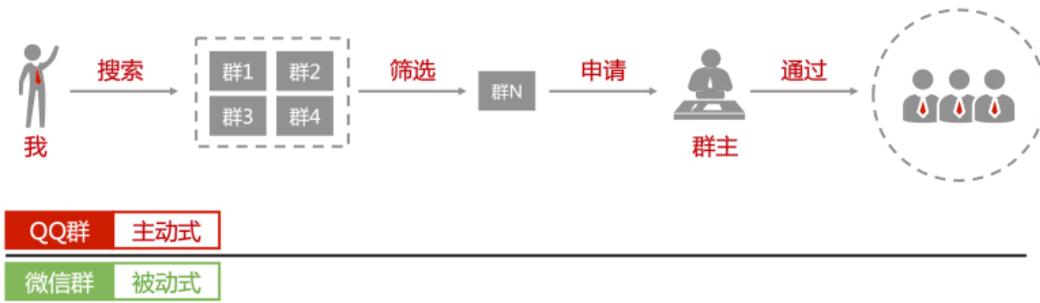
## 2、碳9的玩法【运营工具定位】

目前常见的社群运营工具主要有QQ群和微信群，那么碳9为什么选择微信群？

从【加入机制】来看

## 微信群VSQQ群

### 【第一回合：加入机制】



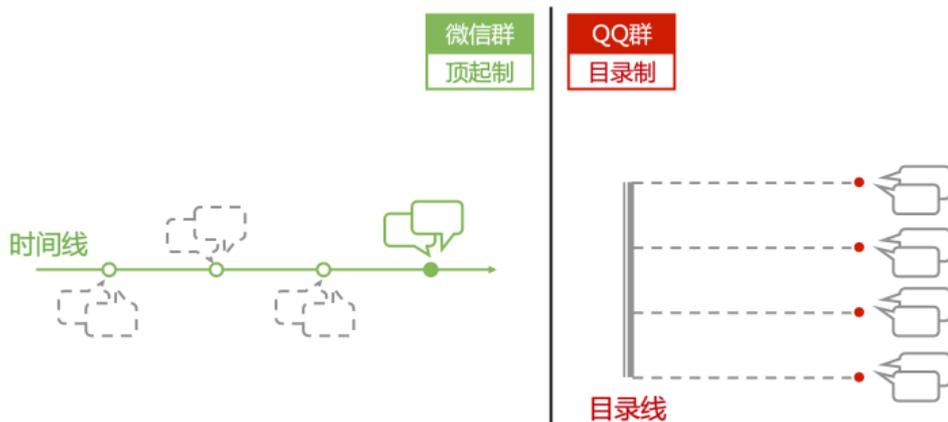
可见从加入机制来看，碳9更适合使用微信群作为运营工具，原因有：

- 1、微信群是链接扩散机制,可以随时建群随手拉人加入,组员地位基本平等;而QQ群数量有限,管理员权限和非管理员权限明显不同,是准入审批机制。一方面碳9的伙伴式学习群定位决定了群内组员地位的平等性和开放性需求,另一方面碳9轻运营的模式决定了不可能有工作人员24小时进行在线的入群申请处理;
- 2、碳9每次根据课程内容来吸引不同参与者的规则形式,决定了微信群的推送式邀请制更适合且容易迅速扩大群规模;

从【信息呈现】来看

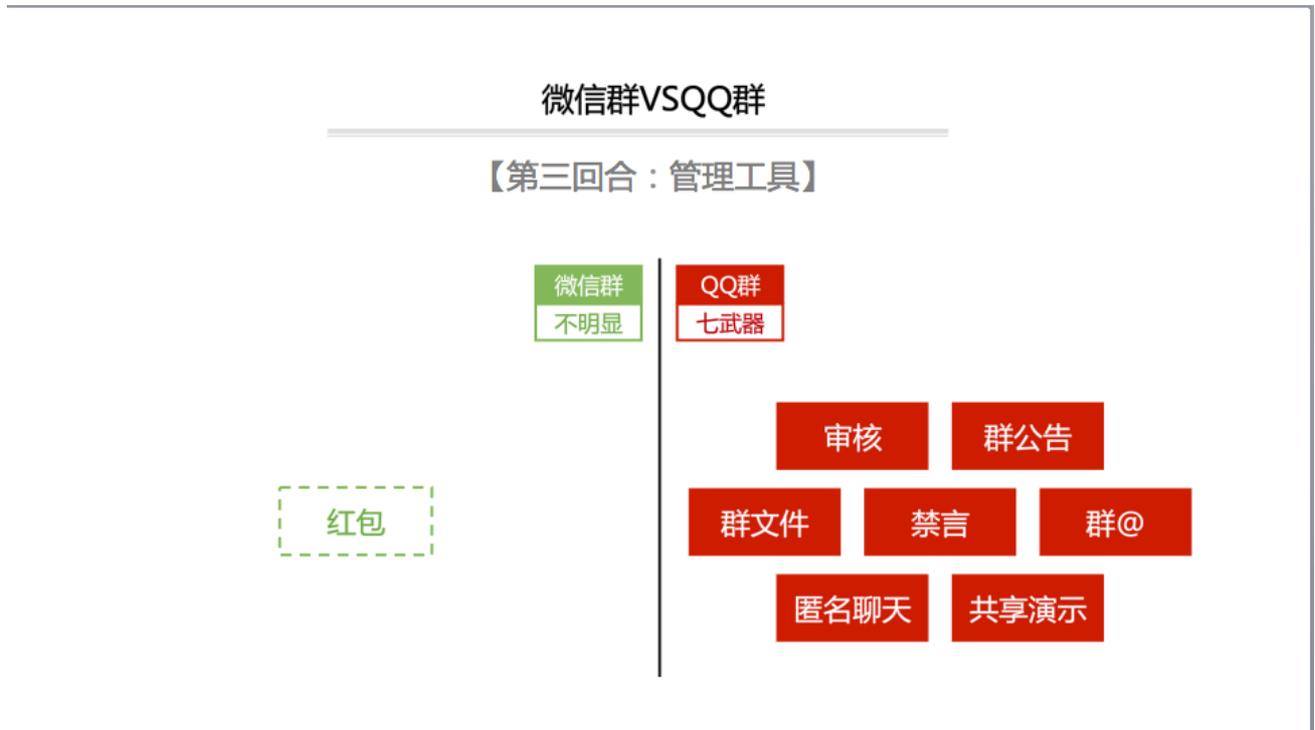
## 微信群VSQQ群

### 【第二回合：信息呈现】



从信息呈现方式来看，微信群的产品逻辑使得微信聊天记录是一个沿着时间流不断滚动的通讯记录，如果在这个过程中你希望就某一个话题与群组成员进行单点讨论，必须首先申请添加好友，而在QQ群中，大家可以很方便的使用“小窗”进行临时对话。但基于破9希望引导大家进行深度社交的定位来看，微信群的单点讨论门槛反而成为了促使大家“主动勾搭”的动因之一，有助于实现群定位。

从【管理工具】来看



从管理工具上来看，目前QQ群略胜一筹，但是随着微信最新版本升级中对群功能的升级和“发出的信号”来看，未来这种差距可能会逐渐消除，其实目前也有很多的外围工具能够支持微信群使用。比如通过多贝语音，微吼等平台的链接，就能达到QQ群中“共享演示”的功能。

可见，觉主选择使用微信群作为核心的运营工具，是经过深思熟虑的。

那么，什么样的社群更适合使用QQ群作为运营工具呢？这要从QQ群的几大特点来看：

- 1、QQ群覆盖面更大不管是哪个年龄段的人都有QQ号，因此人群定位更加偏两极化（高龄、低龄）的社群明显更适合使用QQ群；
- 2、QQ群容量可以超过500人一直到2000人，规模优势明显，因此对于公司组织规模庞大的机构来说，内部的工作协同及员工交流社群更适合使用QQ群；
- 3、QQ群有更灵活的管理手段比如改群名片、禁言、群发消息等等，因此对于金字塔型结构的社群，QQ群可能更方便进行管理；
- 4、QQ群桌面交互功能更强支持多群同时互动而微信群是不支持多群多窗口同时进行互动的，因此基于多组织、多部门、跨公司多项目协作沟通而建立的商务型社群可能更适合使用QQ群；
- 5、QQ群群管拥有管理群员的更高管理权力，对非开放性的大社群的运营，QQ群更方便一些。

再来看看社群中的【角色】管理

## 社群的各角色，你想好了吗？



围绕这些群角色，基本上只有两种群管理模式，一种是基于社交群的环形结构，一种是基于学习群的金字塔结构。



对于角色管理的环节，碳9绝对属于是经典的案例模型。

因此继续拿碳9为例，在基于社交群的环形结构中，每一次群交流中，每个人的身份可以互相变化和影响，但是一个群里面必须存在至少一个活跃的灵魂人物，他可能兼思考者、组织者多个身份，如果一个群拥有两到三个活跃的思考者，那这个群不但生命力很强，而且会碰撞出很多火花。这也就是“多点中心”、“自组织”、“亚文化”形成的土壤。

在碳9，每次正课阶段的分组模式，其实就是形成“多点中心”，促使更多组织者和思考者产生的非常好的一种手段。

此外，在社群里，必须有一类活跃分子，清谈者很难奉献出结构化有深度的内容，但是他们往往有比较多的信息来源，可以给群提供一些有趣的话题，诱发思考者奉献出有质量的内容，一些围观者也可能被激活，带来有深度的内容。

其次是求教者，虽然有的时候求教者可以给思考者带来好的话题去展开，但也会有很多入群求教者提出非常初级的问题，加上缺乏好的沟通技巧，让思考者或者老群员觉得不值得回答的问题，对有影响力的思考者反而形成了一种负担。但如果求教者的问题得到好的回答，他会变成群积极的组织者，或者长期的围观者。

对于社群运营者来说，更NB的作法是引导清谈者+学习者向思考者+组织者的演进。在碳9，这样的过程被内化到了线下正课前的磨练过程。开放式的学习模式使得更多仅具备学习动机但暂时性不具备高品质输出能力的“新人—清谈者”有了快速学习和向思考者转变的通路。

此外，清谈者往往有比较开放包容的心态，能够接受调侃，这样会让一个社群不至于像工作群一样变得单调乏味。

最后对于围观者和挑战者，如果是基于微信群的社交型社群，目前来看围观者和挑战者很多都是微商人群，建议一定是果断青退。如果是基于商务型的社群，首先是需要有明确的青退规则，其次在青退前一定要进行小窗沟通，无果后再进行青退，否则极易在群内引发其它成员的质疑。

### 第三，社群【价值】提升

对于社群运营者来说，尽可能地扩大社群的影响力及价值转化一定是运营中的核心目的，

关于社群价值的换算标准，我觉得可以比较简单的用这样的公式来进行解读：

#### 社群价值=人群影响力×链接系数

还是以大家都熟悉的碳9为例，从上文中我对碳9【人群定位】的解析就可以看出，觉主聚集了一群在互联网时代下最具影响力势能的一群人，他们本身就是各种领域的KOL，我们都晓得真正能创造巨大价值的关系一定是强关系，当碳9每期课程以高频的线下磨课+线上分享模式，将这样的一群人高频地强链接在一起时，产生的群体价值必然是巨大的，有了巨大的群体价值，就会带动社会影响力势能的翻番甚至是指数级增长，推动且吸引更多优秀的人群加入，滚雪球般地在社群内内化出更大价值及更高势能，这个价值想象空间无比恐怖。

要知道，小米最核心的势能也只不过是聚集了一群为着技术而发热的“技术宅”，却创造了千亿美金的估值价格。而碳9聚集了的，也许是最有潜力的产品经理+最有潜力的营销专家+最有潜力的技术大牛+最有潜力的运营人才…（此处略去对马觉主邪恶野心的一万字感言，想象空间太大了，我不敢说）

那么如果我们没有觉主的影响力，又该如何提升社群【价值】？秋叶老师用“四感”的社群运营法则，给出了答案：

## 用运营激活社群的活力



除此以外，还有一些常见的群运营小方法，也可以有效提升群的“链接系数”，从而提升群价值：

- 1、入群做自我介绍,爆照,接受老群员的调戏；
- 2、规定群规则，例如早起打卡，多少天不说话的人会从群里移除，不过这种形式需要根据群规模决定是否使用，过大规模的群，会让部分成员反感，有刷屏的嫌疑。
- 3、高频分享话题,把在网上看到的和群主题有关的文章丢到群里引发大家观看和讨论。
- 4、轮流分享,让群友,特别是有一定积累的群员轮流做分享,对群员也是扩大自己影响力的机会。
- 5、引入萌妹子做义工或运营人员,一般一个群只要有几个会卖萌的妹子,这个群就不会不热闹,这是绝杀，适用于所有群。
- 6、线下聚会,结合天时地利人和同城优势搞聚会也是让群活跃的重要手段。因为这是建立真实人脉圈的关键,参与的人很多。
- 7、定期红包,也可以设置固定时间的红包接龙游戏，这是无敌的,但是要考虑成本是否值得。

**最后再来看看和【规则】有关的那些事儿**



此处特别感谢创世说的何建磊，何博士的这张脑图已经被N多小伙伴珍藏了。不过，这块儿我最想说的可能是我认为碳9最值得大家借鉴的几点规则：

- 毋庸置疑，**作业+保证金制度+连坐惩罚**。现在很多社群已经在这么做了，效果立竿见影。
- 复盘**。关于这一点陈中老师的《复盘：对过去的事情做思维演练》这本书特别值得一看。

## 什么是复盘？

不是——

- ◆ 不是简单的工作总结
- ◆ 流于形式，走过场
- ◆ 推卸责任，证明自己对
- ◆ 追究责任，开批判会
- ◆ 简单下结论，刻舟求剑

而是——

- ◆ 情景再现（**求过程**）
- ◆ 挖掘问题、找原因（**求实**）
- ◆ 重在实事求是（**求诚**）
- ◆ 学习的过程和提升能力（**求学**）
- ◆ 找到本质和规律（**求道**）

## 复盘步骤



复盘的步骤：1. 回顾目标；2. 评估结果；3. 分析原因；4. 总结规律。

复盘的态度：开放心态，坦诚表达，实事求是，反思自我，集思广益。

**3、规则迭代。**这个地方我觉得是碳9能够吸引如此多N代元老长期玩下去的一个很重要的原因，其实这一点还有一家公司也做得特别NB，就是小米。把用户/规则参与者的体验放大到极致，不断去迭代满足用户/规则参与者的需求。这个时候，其实是对用户/规则参与者情感因素的极大满足，一方面会促使他产生更深层的组织认同感，同时也会形成他二次参与的情感动因。

## 最后再悄悄来拍两块砖：

**1、关于圈层的分级规则：**我觉得这块儿觉主不妨借鉴一下游戏设置中的“新手村”模式。现在的碳9社群，每次正课开始前的一定阶段内，总是会有很多不明规则的新加入者不断在社群里询问基础的碳9规则，这种信息对称阶段的沟通成本其实是很高的。其实完全可以委派群义工设置100人规模的“新手村”进行规则讲解，以天位培训周期计算。

(1) 建立“碳9新手村”，每个“新手村”固定规模100人，主动扫码加入，老会员想要拉人，先去学委处领取“新手村二维码”，邀请新会员统一学习规则。

(2) 新手村建立后，群内禁言，仅有义工于每天的早中晚固定时段在群内分三次推送所有的群规则。并统一时段进行当日规则答疑。新手村每周解散重组一次。

(3) 新会员了解规则后，主动退出“新手村”并告知推荐人，由推荐人邀请入群，参与深度活动。

**2、关于社群仪式感的加强：**此处建议群内新人加入的时候除了修改自己的姓名+公司+推荐人之外，也可以要求新人爆照+300字自我介绍。

(1) 第一时间让大家清晰知道新来的小伙伴是做哪行的？有什么技能？便于同行小伙伴快速高效勾搭，马上让新人在社群得到人脉价值升值。

(2) 爆照这种事情，上面就说了，一定是会引发话题的，特别是萌妹子…

啰嗦长了，赶紧收

一不小心，发现又话唠了，希望这顿尬扯还能略入觉主和学委姐姐的法眼，求放过，求觉主给个抱大腿目能被更多大神附白的机会。

葛思汝，微信号(chloe\_ge)