

龙共火火 著

高阶运营

从小编到
新媒体
操盘手



“❤️/00000+ 不是我的 KPI，
那是我梦想的首付款”

——@北漂小编



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

高阶运营：从小编到新媒体操盘手

龙共火火 著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（CIP）数据

高阶运营：从小编到新媒体操盘手/龙共火火著.--北京：人民邮电出版社，2018.12

ISBN 978-7-115-50009-0

I.①高... II.①龙... III.①网络营销 IV.①F713.365.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第246785号

◆著 龙共火火

责任编辑 朱玉芬

责任印制 周昇亮

◆人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

◆开本：720×960 1/16

印张：22 2018年12月第1版

字数：250千字 2018年12月北京第1次印刷

定价：59.00元

读者服务热线：(010)81055522 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

赞誉

火火是我认识的一直在从事新媒体的为数不多的朋友。他的人和他的书，都给人一种踏实的感觉，这种踏实更多地体现为对自己工作和事业的确定与坚持。

我和火火因书结缘，当时我的书刚刚出版。几个月前，终于有机会和火火见面，我们就我那本书交流了一些心得。其实对于我这个写作新人来说，写书的过程更多的是对之前工作的整理与总结，在一遍遍的梳理中，会发现自己也有了很大提升。火火也在经历和我一样的历程。

希望你在平时的工作中，时常记得总结与梳理，和火火一样，踏实而坚定！

——陈辉 美图秀秀运营副总裁、《运营攻略》作者

过去这几年，人人秀作为专业的运营工具与运营人接触特别密切，因此我有幸结识了一批专业的运营牛人，火火就是其中之一。说到运营，很多运营人都有一些疑惑：运营工作怎样开展？运营的目的是什么？如何才能找到运营工作中的那个北极星指标？对于这些问题，火火基于多年的实战经验，从道、器、法、术四个层面给出了答案，本书既有理论指导又有实操经验，从基础入门再到高阶运营操盘，让运营人全面看到运营的方向与细节。同时他也提出了一些独特的想法，比如运营的范式转移、传播之道在于内容、社交关系链、场景三要素……想成为运营高手？你一定要对这本书好好探究学习一番。

——韩夜 人人秀联合创始人

从微博到微信公众号，再到抖音，新媒体的发展日新月异。在快速多变的互联网发展环境中，新媒体变化的是渠道，不变的是用户的需求。火火在新媒体运营中一直抓住核心本质，从用户需求出发，结合新媒体的渠

道属性，为用户贡献有价值的内容，找到用户、渠道特性、内容三者间的最佳结合点，以实现用户价值和企业价值的双赢。火火是一个新媒体的资深操盘手，也是一个优秀的传播者，他的书值得一读。

——黄天文 钱包生活COO、畅销书《引爆用户增长》作者

新媒体，既构建了新的内容生产关系，又重塑了新的流量及变现分配方式。火火深入浅出，知行合一，从道、法、术、器四个层面帮助新媒体人将自己的运营工作体系化、结构化、数据化。进化得法，高阶入胜，此为善战。

——柯洲 笔记侠创始人兼CEO

龙共火火曾经来“42章经”做过一次关于裂变增长的分享，干货满满，大家的反馈都非常好。这次他把自己的经验系统地梳理成一本书。书中有更多高价值的内容和可以直接上手实操的方法，相信大家看完后会对新媒体运营有更深入的理解。

——曲凯 42章经创始人

曾听过火火老师的课程，最大的感受就是接地气、靠谱、方法好使。新书给我的感受不仅如此，而且逻辑清晰、案例丰富、系统全面。做自己所讲、讲自己所做，这是火火老师给我留下的最深刻的印象。本书作为新媒体从业者的高手进阶指南再合适不过了！

——肖邦德 干货帮创始人

新媒体让我们永远和青春在一起，和不确定在一起。新媒体渗透到生活的方方面面，洞察“新媒体的道和术”是新媒体人最基本的能力之一。

——沈阳 知名学者

龙共火火是我们百万地心引力学员好评率最高的新媒体导师之一，被誉为“新媒体最持久的男人”，粉丝们说他的课“都是干货，比撒哈拉沙漠还要干”。他对新媒体行业的思考和总结是很多学员的新起点。希望这本书对你有帮助。

——詹正凯 地心引力新媒体工场CEO

推荐序一 分享是新媒体行业的幸事

我认识火火，大约是在2016年，那时他大学毕业刚2年，却已经有了运营超过4 000万体的量的新媒体矩阵的经验。

而与他第一次见面，则是在2016年年底。当时，我的《运营之光》刚刚出版，圈内口碑尚可。在一个朋友的牵线下，我们有了第一次见面交流关于用户社群搭建和运营的机会。

老实讲，第一次见面，我还是感到比较意外的：一是意外火火的年轻；二是作为一个工作经验还不满3年的新人，他思维的敏捷和锐利程度，也远超我的预料。当他层次分明、逻辑清晰地讲起他在公司如何一点点地进行探索和尝试，从0逐渐搭建起一个可以每年为他们带来数百万收入的用户社群时，我俨然觉得他已经是一个比较成熟的商业操盘手了。

这时候面对他，我是佩服的——扪心自问，假如我在他这个年纪，一定到不了这样的段位。

后来在更长时间的接触中，我又发现，火火的学习能力和总结能力也超强——不管是关于内容创作和选题，还是关于公众号定位，抑或是关于一些营销、增长之类的问题，他总能在很短的时间内，借助自己的实践、观察以及跟一些行业高手们的交流，总结出一套属于自己的方法论。

更重要的是，在完成这样的总结后，无论是通过写作，还是通过演讲把他的心得分享给其他人，他都做得特别出色并且自己也很乐于分享。

因此，我开始与火火探讨——是不是可以跟“三节课”一起合作一套课程，把他在新媒体领域内所有的经验、方法和思考加以总结，分享给更多人，让他们受益。

之后，有了火火与“三节课”一起合作出品的“新媒体运营P1”（初阶）课程和“新媒体运营P2”（中阶）课程。这两门课程的内容打磨和部分测

试，我都亲自参与了。两门课程一经上线，好评如潮，很多用户包括我都认为，在过去几年里我们接触过的行业内众多关于新媒体的课程中，这两门课是最好的，没有之一。

后来，我听说火火要把他更多的思考整理成书了，这让我由衷地感到高兴。我认为，在新媒体方兴未艾、还充满着各种不确定因素的阶段，有火火这样早已走在行业前列同时谦逊而诚恳又人，愿意进行思考、总结和分享，是这个行业的一大幸事。

衷心向你推荐这本书，相信你必不会对它感到失望。

黄有璨
三节课联合创始人
《运营之光》作者

推荐序二 我们时时处在挑战之中

2018年6月时，我创办了一家关注小程序行业发展的公司——见实，起步阶段就是以微信公众号为基础。之后，我无数次面对业界和投资人的追问：你为什么要现在去做一个公众号？

我理解这背后的疑虑是：新媒体在今天早已红利尽去，此时再投身于此无异于浪费时间。且此前我担任微播易副总裁、腾讯微博开放平台负责人，写过几本社交网络畅销书，对以公众号为代表的新媒体涨落形势非常熟悉，却在新媒体红利消逝期做一个微信公众号，反差确实有些大。

问题难以回答的地方在于需求差异，当外界在时时关注新“风口”在哪时，我却需要关心另一个重点：用什么工具或方式，能低成本且快速地到达目标人群？

这是我选择微信公众号的出发点。

公众号具备其他一些方式或工具所不具备的特点：

可以快速和目标人群互动、串起微信生态中不同环节和场景，用不同的活动来测试用户真实的需求及对应的裂变速度……

其实，“如何低成本且快速到达目标人群（或吸引客户、赢取订单）”这个问题一直都是市场面对的核心挑战。相比捕获“风口”，创业中的人们反而时时需要面对这个问题。

2015年年底时，我们曾深度走访各大公司CMO，那时普遍听到的是许多公司分配给新媒体的市场预算比例低于3%，但到了2016年年底时，这个比例飙升至30%，甚至一些激进的公司已将70%~90%的预算投入到以新媒体为主的传播中。这一趋势迄今没有停顿下来的迹象，从早年“无微博不传播”，到今天许多企业都需配备“两微一抖”（微博、微信、抖音），仅是这

种趋势变化的一个表象而已，更深层的原因直指获客策略、获客方式的变化，即：

今天的世界早已从向渠道“购买”用户，变成了向用户“购买”他/她的好友，变成了关系扩散。

让信息在关系链中扩散，让用户带来用户，这个理解促使今天社交电商、知识付费、社交游戏等细分赛道迅猛崛起，也是成就独角兽级机会的基础。而在这背后，新媒体运营又是基础之基础，是微信生态、社交生态不可或缺的一环。

因此，新媒体运营不仅是围绕账号阅读量、粉丝量的增长来推进，更是围绕用户需求、扩散、留存及变现等关键问题来展开工作，就像创业的预演一样，就像龙共火火在书中讨论的“术”与“道”的关系一样。在看待社交网络、社交媒体及以社媒账号为代表的新媒体运营、获客这件事情上，我们不妨看得更细一些。

徐志斌

见实创始人、CEO

《小群效应》《即时引爆》《社交红利》作者

前言

“如果你要维持在原来的位置，你必须很快地跑，如果你想要突破现状，就要以两倍于现在的速度去跑。”

——《爱丽丝梦游仙境》中的红皇后

伊藤穰一在《爆裂》中指出，未来世界有三个特征：不确定性、不对称性和复杂性。

接下来我将结合近几年新媒体的发展趋势，解释一下什么是不确定性、不对称性和复杂性。

不确定性 新媒体行业的不确定性体现在两个方面：第一，很难判断哪个新媒体号会突然崛起，像“咪蒙”“十点读书”这样的账号，一开始很难预测它会突然火爆；第二，很难判定哪一个事件会突然成为热点，比如，2016年10月，广西一位小伙子发布了一段失恋的视频，造出“蓝瘦香菇”这个词表达难受想哭的心情，意外成为网络热词。

不对称性 越来越多的小自媒体号，迸发出强大的能力。例如，文章日常阅读数只有一两千的“番尼兔”，在发布《薛之谦：我是真的想和你共度余生》这篇文章后，阅读量达到570万，涨粉近20万。

复杂性 之前，新媒体运营格局是“双微”模式——微信和微博。从2018年开始，抖音和小程序强势崛起，新媒体矩阵成为标配。企业运营的平台日渐丰富，除了微信、微博外，还可以选择头条号、知乎、一点资讯等，甚至微信还包含朋友圈、微信群和公众号等多种形式（如图0-1所示），运营格局的复杂性大幅增加。

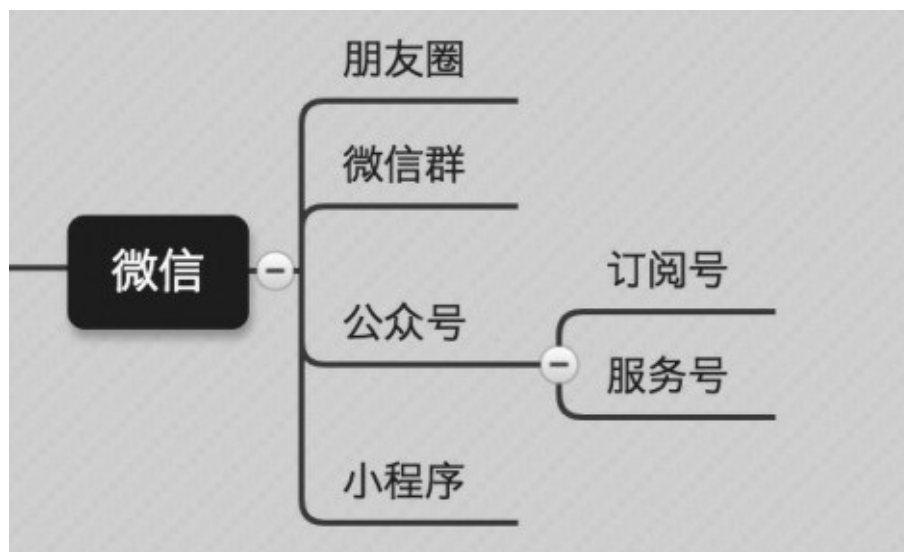


图0-1 微信矩阵

在不确定、不对称及复杂的新媒体环境下，依然涌现了很多大号及其背后优秀的新媒体人，我们看到了“视觉志”“新世相”这些自媒体账号的崛起。它们在当前环境下如何破局而出，正是本书要告诉大家的。

那么，我们如何从当前的新媒体环境中突围？我们发现上述大号的成长并不是线性的，而是呈图0-2所示的指数型增长，当它们被大众关注时，已经成长为“庞然大物”。以2017年最火的自媒体“夜听”为例，粉丝人数从0增至10万花了一年时间，从10万到现在的2 000多万，只花了不到1年的时间。

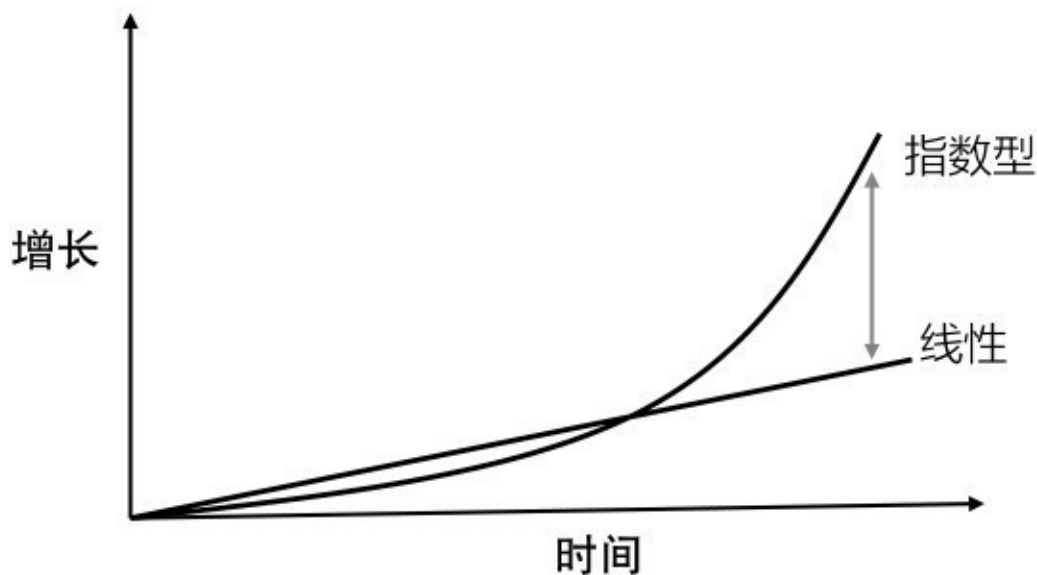


图0-2 新媒体大号呈指数型增长

指数型增长的背后有一定的规律。在揭示这个规律之前，我们先谈谈大多数企业现在遇到的一些问题：

- 越来越多的企业认可做新媒体的重要性，但不知道如何确定目标和评判效果；
- 新媒体运营者工作2~3年后，却依然停留在每天发发文的工作状态中，成长有限；
- 新媒体运营策略、规则越来越多，但运营者却处于混沌和迷茫之中；
- 微信公众号的文章阅读量、粉丝量始终不涨，是否还要长期投入。

很多人把企业新媒体的发展停滞归为红利期的结束，但是这种停滞主要是由于“纯编辑”的新媒体运营时代已经结束。未来，真正懂得运营才能脱颖而出，实现企业新媒体的持续增长。

很多大号已经意识到高阶运营人才的宝贵，例如“新世相”开始招聘“内容产品主编”，其他很多新媒体开始招聘“增长黑客”。同时，新媒体从业人员需要掌握的技能也越来越多。那我们怎么才能成为企业竞相聘请的高阶运营人才呢？

本书围绕新媒体如何实现指数型增长，分道、法、术、器四部分，帮助新媒体从业人员在新媒体运营领域实现进阶。

- 道：新媒体传播及运营之道。
- 法：企业新媒体的运营法则与个人新媒体的成长法则。
- 术：新媒体运营的进阶实操术。
- 器：新媒体运营的实用工具。

本书的行文有以下三个特点。

1.归纳和演绎并重

一般来说，人们认识事物会通过两种方法：归纳和演绎。比如起标题，通过归纳我们可以先总结之前10W+推文标题的特点，再通过NLPIR等工具找出高频词；用演绎则可以从心理学的角度出发，总结读者忍不住打开的一些标题。本书大部分内容采用从实操中归纳的方法，同时也涉及演绎。

2.以实操方法为主

为节省大家时间，本书不详细阐述众所周知的入门级操作，而是重点介绍一些大家不熟悉的实操方法。一些基本的简单操作，例如公众号注册方法、软件的使用方法（如文本分析工具NLPIR的使用方法）等，需要读者自行查阅其他资料。

3.基于实操数据的解释说明

本书的很多案例侧重用数据解释说明。

新媒体的变化实在太快，再加上知识存在半衰期，当你看到这本书时，书中有些内容难免会“过时”，但相信其中的方法在很长的一段时间内是值得学习、研讨的。

（想要获取整本书的脑图，可以关注“龙共火火”公众号，回复“脑图”索取。）

目 录

[第一部分 道：新媒体传播及运营之道](#)

[第1章 重新认识新媒体](#)

[1.1 新媒体的四大革新点](#)

[1.2 新媒体、自媒体和社交媒体间的联系与区别](#)

[第2章 传播之道：内容、社交关系链、场景](#)

[2.1 新媒体传播的三大核心](#)

[2.2 企业新媒体传播的突围](#)

[2.3 用“积木理论”看新媒体产品演变](#)

[第3章 运营之道：新媒体运营的发展](#)

[3.1 新媒体运营的进化历程](#)

[3.2 新媒体运营的范式转移](#)

[第二部分 法：企业新媒体的运营法则与个人新媒体的成长法则](#)

[第4章 企业新媒体的运营法则](#)

[4.1 企业做新媒体的作用及认知盲区](#)

[4.2 企业新媒体的定位及阶段](#)

[4.3 企业新媒体矩阵的搭建方法](#)

[4.4 运营矩阵的三个核心能力](#)

[4.5 企业新媒体KPI设置指南](#)

[4.6 通过两大方法找到合适的新媒体人](#)

[第5章 个人新媒体的成长法则](#)

[5.1 四步找到靠谱企业](#)

[5.2 新媒体人的三层境界](#)

[5.3 新媒体人的五个工作习惯](#)

[第三部分 术：新媒体运营的进阶实操术](#)

[第6章 内容运营：数据+产品思维](#)

[6.1 定位：公众号的核心发动机](#)

[6.2 选题：决定了一篇文章成功的一半](#)

[6.3 标题：数据化分析+心理学驱动](#)

[6.4 内容创作：三种素质的集合](#)

[第7章 用户运营：UCD的方法](#)

[7.1 范围层：实现用户“分类而治”](#)

[7.2 结构层：私域流量池的部署](#)

[7.3 框架层：用户体验流程设计](#)

[7.4 视觉层：公众号的VI体系](#)

[第8章 引爆用户增长](#)

[8.1 增长的阶段](#)

[8.2 三种驱动增长的引擎](#)

[8.3 选择增长组合](#)

[8.4 增长的演变和优化](#)

[第9章 活动运营：流程化体系规范](#)

[9.1 活动运营的基本思考](#)

[9.2 公众号促活粉丝的四种活动](#)

[第10章 对外投放](#)

[10.1 投放前必知的三大要点](#)

[10.2 如何发现早期“咪蒙”](#)

[10.3 两大工具、三大步骤在投放前刷掉99%的假号](#)

[第11章 数据运营：用数据运营思维指导日常工作](#)

[11.1 新媒体数据运营的路径](#)

[第12章 微博运营：打造爆款微博的七大法则](#)

[12.1 第一法则：微博的初始化定位及矩阵建设](#)

[12.2 打造爆款微博的六大法则](#)

[12.3 娱乐营销的三个必备要素和四个突围点](#)

[第13章 其他新兴平台的运营](#)

[13.1 小程序的运营：液态流动性视角](#)

[13.2 抖音的运营](#)

[第四部分 器：新媒体运营的实用工具](#)

[第14章 工具使用原则](#)

[14.1 工具使用三步走](#)

[第15章 好用的运营工具](#)

[15.1 自媒体工具](#)

[15.2 工作效率工具](#)

[附录 公众号及运营书目推荐](#)

[后记](#)

[参考文献](#)

第一部分 道：新媒体传播及运营之道

“道”是什么？道指的是天地万物的演化运行机制，老子在《道德经》中将“道”阐述为：道生一，一生二，二生三，三生万物。

在新媒体领域，“道”又是什么？本书的开篇部分，我们探讨新媒体的“道”，重点讲解重新认识新媒体、新媒体传播之道和新媒体运营之道这三方面内容。

第1章 重新认识新媒体

1.1 新媒体的四大革新点

在解释什么是新媒体前，我们不妨先做一道选择题，你认为下列哪些平台属于新媒体？

- A. 淘宝头条
- B. 微软小英
- C. 天涯论坛
- D. 悟空问答

这道题的答案不是唯一的，我们先不给出答案。

新媒体（New Media）这个概念最早是由CBS（美国哥伦比亚广播电视网）技术研究所所长彼得·卡尔·戈德马克（Peter Carl Goldmark）于1967年率先提出的。关于新媒体的定义，联合国教科文组织和美国《连线》杂志都给出了比较权威的定义。

以数字技术为基础，以网络为载体进行信息传播的媒介。

——联合国教科文组织

所有人对所有人的传播。

——美国《连线》杂志

联合国教科文组织从技术的角度，强调了新媒体的互联网属性；而《连线》杂志，则从传播的层面强调了传播者从传统媒体变成了个人。

事实上，关于新媒体的定义，还有很多种。目前无论哪个定义，都倾向于用“新媒体是……”这样的判断句表述，追求本质主义

（essentialism）。这种思维来源于自然科学，即总追求正确答案，但在社会科学领域存在言人人殊的情况，追求本质主义会让大家陷入一种矛盾的状态。

遵循本质主义做出的定义会存在缺陷，本书采用刘海龙在《大众传播理论：范式和流派》中提到的研究方法——话语研究，对新媒体进行定义。简单而言，话语研究就是围绕特定语境中的特定文本形成的传播实践和社会实践。

话语研究不再关注事物的本质，而关注对事物本质做出的种种可能的话语。举个例子，门户网站、论坛在2000年属于新媒体，但是目前这些媒体又变成了传统媒体，取而代之的是微信、微博，这些媒体成为新兴媒体。再过几年，或许又会有新的媒体取代我们现在所谓的“新媒体”。

从话语研究的角度，对新旧的判断都是基于一定的视角。那如何深入理解新媒体是什么？在这里，我们围绕其核心路径，即“内容生产—传播—受众消费”这条主线进行探讨，媒体从旧到新的发展就是沿着这条主线进行革新的。接下来，我们看看这条主线中的内容生产者、传播媒介、内容形式和传播结构的变化。

1.1.1 内容生产者：大众生产内容

在传统媒体时代，内容的生产方一般是机构。具体生产者是机构从业人员或者外请专家。

1991年由葛优等主演的热播剧《编辑部的故事》，讲的是《人间指

南》杂志社几个编辑们的趣事，杂志社的选题、稿件都需要经这几位编辑的手，最后由主编定夺。2001年开播的《百家讲堂》邀请了各个领域的专家学者，向大家普及优秀的传统文化，使一大批优秀学者的知名度大大提升。热播剧中的编辑、主编及《百家讲堂》中的学者就是传统意义上的内容生产者。

到了互联网时代，BBS这类论坛媒体兴起，有写作功底的个人也可以直接在媒体上发声、成为媒体内容的生产者，以下案例就颇具代表性。

1997年10月31日，大连金州体育场，中国队以2：3的成绩惜败卡塔尔队，倒在第六次冲击世界杯的路上。赛后一位叫“老榕”的网友凌晨写了一篇稿子，他当时觉得投给报社太麻烦，就发布在叫四通利方（后更名为新浪）的体育论坛上。这篇《大连金州不相信眼泪》48小时内点击破数万（当时全国互联网网民才62万），堪称最早的互联网“爆文”。作为这篇文章的原创作者，“老榕”就是互联网时代的内容生产者。

进入移动互联网时代，内容生产者更加多样，每个人都可以成为媒体人。从微信公众号主打的“再小的个体，也有自己的品牌”，到快手的“记录世界记录你”，这些社交媒体软件都鼓励普通大众生产内容。

艺术家安迪·沃霍尔在20世纪60年代预言：“在未来，每个人都可以成名15分钟。”生产权进一步释放后，“人人皆可为生产者”已经得到充分展现，“papi酱”“六神磊磊”“陈翔六点半”等“草根明星创作者”不断涌现。

1.1.2 传播媒介：万物皆媒

1.1.2.1 传播工具

媒体传播需要载体，媒体传播的载体就被称为媒介。美国著名传播学家施拉姆说过，“媒介就是传播过程中，用以扩大并延伸信息传送的工具。”

很难想象曹雪芹写下73万字的巨著《红楼梦》时，如果还没有发明造

纸术，那么大众传阅起来会有多艰难。随着技术的进步，传播工具不断创新，我们进入了一个万物皆媒的时代。

早期，人类通过动作、表情、喊话等原始方式传递视觉信息或声音信息。例如，古代边防军事通信依靠的一个重要手段是烽火通信，一旦发现有敌情，士兵就会点燃笼中干柴，借助烟火向下一个烽火台的人示警。

之后，造纸术和印刷术的发明，让有形媒介承载的内容信息量得以极大丰富。

1922年，随着无线电的发明，广播开始出现，声音得以突破距离的传播限制。之后，电视的出现使声音和图像得到整合，形成新的媒体形式。随着互联网时代的到来，媒介又发生了新变化。《数字化生存》的作者尼古拉·尼葛洛庞帝把世界分为原子世界和比特世界。在此之前，报纸通过原子传播，也就是在现实世界传播。而在互联网时代，传播的媒介变成了比特（Bit），即计算机语言中的二进制数字。

当然，比特世界也在进化，早期的PC互联网时代，门户网站、论坛涌现，当时国内四大门户网站——新浪、网易、搜狐、腾讯风生水起。后来移动互联网出现，手机端各类App——今日头条、抖音、快手等，开始占据大家视线。

这两年智能硬件、物联网开始兴起，硬件和软件也开始交融，比如亚马逊推出的智能音箱Echo、苹果推出的Apple Watch等就是软硬件交融的产物。某种意义上，我们已经进入了万物皆媒的时代。

1.1.2.2 内容形式

随着媒介的迅速发展，其承载的内容形式也越来越丰富。

传统报纸、广播的内容形式为一维的图像、声音；电视出现后，图像和声音得到结合，内容形式变成二维。如今VR出现后，人们可以通过转头、眼睛或者改变手势等观察VR眼镜中的内容，内容形式变成三维。

1.1.3 传播结构：新的传播结构

传统媒体的传播结构是树形结构，层级是从上往下的。例如，一期报纸的发行量是30万份，印刷后分发到各个报刊亭，然后消费者去报刊亭买一份报纸跟家人一块看。假设每个家庭有3个人，则最多有90万人看到这期报纸。

到了新媒体时代，传播的层级被打破。绝对的中心点消失，每个人既是受众又是传播源，形成了复杂的网状传播结构（如图1-1所示）。

我们分析一个案例：某大V粉丝量是30万，发表一篇文章后，先有5万人看到；5万人中有3万人随手转发，假设每个人影响10个人，则会有30万人看到；这30万人中，又有10万人转发，假设每个人又影响5个人，则还会有50万人看到。以此类推，实际的传播过程会更加复杂。

图1-1中，从树状传播到网状传播，传播量级从几何级变成指数级。所以微信公众号常常出现一些百万级甚至千万级阅读量的文章，这在传统媒体领域几乎是不可能的。

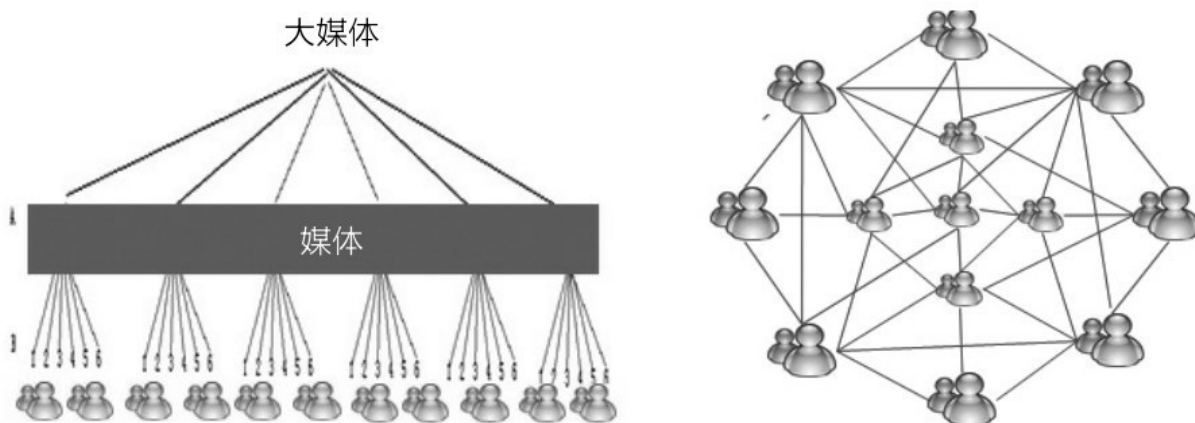


图1-1 传统媒体（图左）和新媒体（图右）的传播区别

1.2 新媒体、自媒体和社交媒体间的联系与区别

很多人研究新媒体时，对它和自媒体、社交媒体混淆不清。那它们之间有什么联系和区别呢？

前文提到“新媒体”这个概念在1965年就已被提出，而自媒体（We Media）这个概念是2002年年底由专栏作家丹·吉尔默（Dan Gillmor）首先提出的。次年，美国新闻学会在研究报告上确定了这个概念。从其英文单词“We”也可以看出，自媒体更加强调普通大众在传播中的作用，这是从内容生产者角度给出的定义。

社交媒体（Social Media）的概念被提出得相对较晚，最早见于安东尼·梅菲德（Antony Mayfield）2008年推出的一本电子书《何为社交媒体》（*What is Social Media*）中，书中将其定义为：一种给予用户极大参与空间的新型在线媒体。西方学者后来将之进一步完善为：基于Web 2.0、用户可以生成内容并进行交互的一类网络媒体。

中国人民大学赵云泽等学者研究发现，Social Media最初有三种译法：社会性媒体、社会化媒体和社交媒体。第一种译法在国内很快就被弃用了，因为所有的媒体都带有社会属性。第二种译法现在沿用比较多，但从词典中的解释来看，“社会化”指人通过学习技能等发展自己的社会性的过程，和新媒体关系不大。之前有中国学者将“社会化”视作从“国营媒体”变成“民营媒体”的变化过程，但和作者用它强调像Facebook（脸书）、Twitter这类新兴媒介的本意相去甚远。所以更加贴切的是第三种译法——社交媒体。

整体而言，社交媒体更强调信息在关系链间的流动。社会学中有个猜想叫六度空间理论：你和任何一个陌生人之间所间隔的人不会超过6个人。哈佛大学的一位教授于20世纪60年代曾经用信件验证这个猜想，结果发现通过5个人就可以实现连接。

从这几个概念可以看出，新媒体的语境在发生变化。无论是自媒体还是社交媒体，这些称谓都属于在某个特定时期对新媒体的一种理解。由此可以预测，随着技术和传播环境的变化，会有更多关于新媒体的衍生词。

为了帮大家更好地区分传统媒体、新媒体、自媒体和社交媒体，我们整理了表1-1。除特殊说明外，后文用“新媒体”这个词汇作为后三类媒体的统称。

表1-1 各类媒体间的区别与联系

类型	内容生产者	媒介形式	传播受众	概念出现时间
传统媒体	机构	报纸、广播、电视等	所有人	1605 年以前
新媒体	机构和个人	互联网等新兴媒介	所有人	1967 年
自媒体	个人	互联网等新兴媒介	所有人	2002 年
社交媒体	机构和个人	互联网等新兴媒介	社交关系链中的人	2007 年

第2章 传播之道：内容、社交关系链、场景

新媒体研究的核心是研究其传播，接下来我们探讨新媒体时代的传播之道。

2.1 新媒体传播的三大核心

前文，我们重点分析了“内容生产—传播—受众消费”这条主线，实际的传播过程也是围绕这条主线进行的。我们把生产者产出的信息称为内容，各种媒介组成的池子称为场景，受众间的关系称为社交关系链。新媒体的传播围绕“内容—社交关系链—场景”这三个模块完成从生产到消费的循环过程（如图2-1所示）。

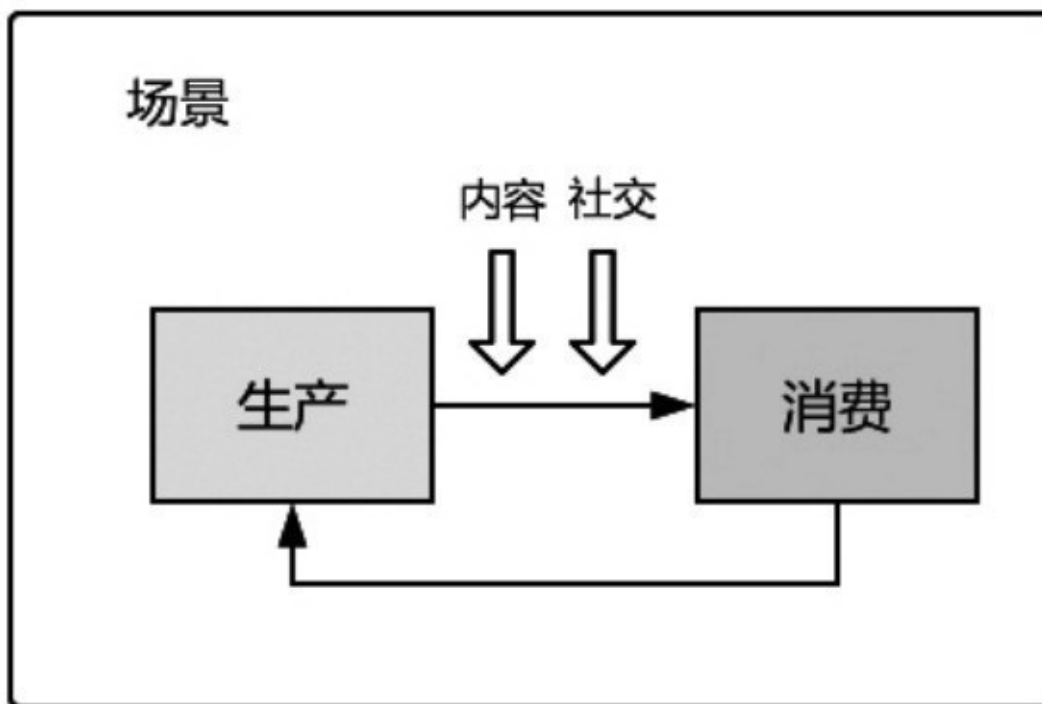


图2-1 新媒体传播的过程图

2.1.1 内容

好的内容永远是有价值的，因而很多人将“在新媒体创业”叫作“内容创业”。新媒体内容呈现三大特点：模糊化、碎片化和感官化。

2.1.1.1 模糊化

前文讲过生产者的变化，目前一般有以下三种内容生产模式。

PGC (Professional Generated Content)，以专家生产内容为主。比如新浪门户，基本由专业编辑生产文章。

UGC (User Generated Content)，用户生产内容。比如搞笑社区“糗事百科”上的内容都是由用户贡献的。

PUGC (Professional User Generated Content)，则将UGC和PGC融合。例如“知乎”，早期采用邀请制注册方式，各领域的大V纷纷入驻，主

要由他们生产内容。随着社区开放，普通用户除了围观，也可以积极贡献内容。

以上三种内容生产模式并没有绝对的优劣之分，PGC（专家生产内容）由“点”到“面”，对受众的穿透性强；UGC（用户生产内容）多元化生态黏度更好；而PUGC结合了两者的优点。由于社交的多元化，P和U的界限也越来越模糊，在合适的情景下，三者可以互相转化，正如以下案例所示。

因为歌手萧敬腾去某个城市开演唱会时，该城市很可能会下雨，所以被称为“雨神”。有一次，他在北京开演唱会之前发了一条微博：北京的朋友们，在哪了？我在五棵松体育馆等你们……

随后网友借题发挥，写出了很多段子（如图2-2所示）。萧敬腾是歌手，生产的内容属于PGC；网友们借题发挥后，通过UGC又生产出新的内容。在这个过程中，PGC转化成UGC。

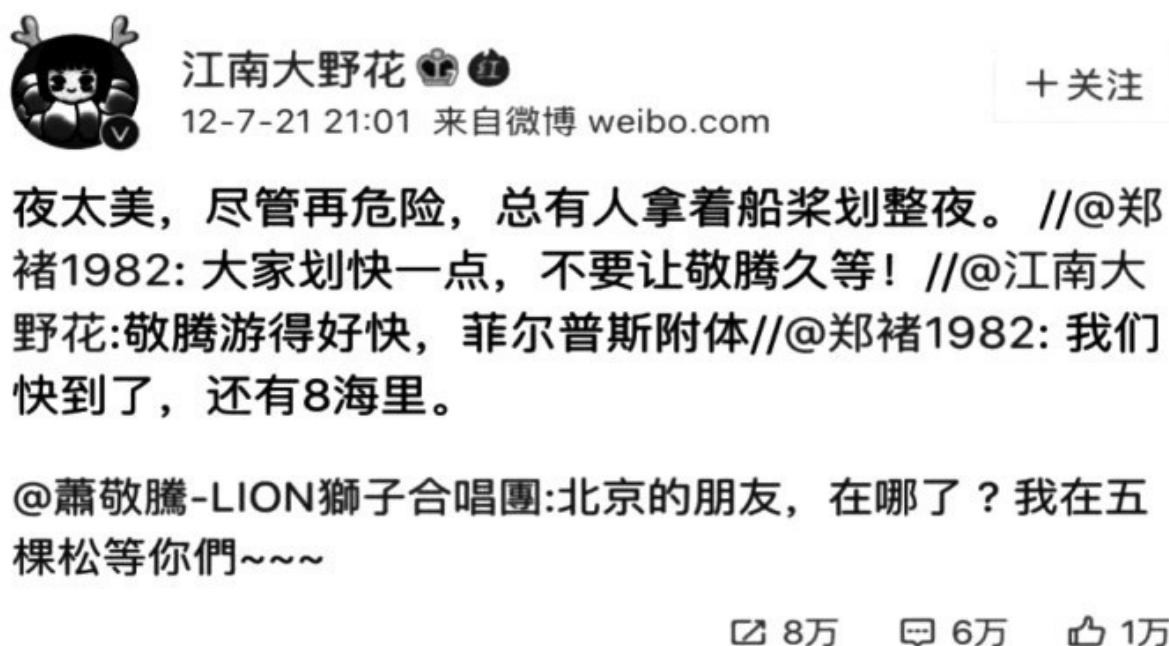


图2-2 萧敬腾微博截图

2.1.1.2 碎片化

随着移动互联网和4G的普及，人们在各个场景中使用手机：起床、上班路上、睡觉前、吃饭时等。我在坐地铁上班途中观察发现，人们乘地铁时几乎都聚精会神地看手机，到站下车后则迅速把手机收起来；而等电梯时，又掏出手机看。

用户使用手机的时间分散产生了显著特点——时间碎片化。时间碎片化意味着用户无法长时间聚焦在一件事情上。因而，内容需要顺应这个特点，呈现碎片化的形式。

例如最早的视频大多数是电影型，动辄1小时以上；后来出现短视频，只有5分钟左右；现在的抖音视频每段已经浓缩成只有15~60秒。

文字的呈现方式也在变化，比如为了输出较大的信息量，除了以长文方式推送给读者阅读，现在又出现了对话式的文字呈现方式（如图2-3所示）。



图2-3 对话式阅读App“下文”的界面

2.1.1.3 感官化

在碎片化时代，怎样在不固定的时间吸引用户？

有一个解决方案是制造“持续性局部注意力”（Continuous Partial Attention），即在某一时刻让用户持续沉浸在内容中。

人的五感分别是视觉、触觉、听觉、嗅觉和味觉，制造沉浸就是让内容在某个时刻能够充分调动或者刺激人的视觉或听觉。

感官化流行的原因，是人们希望在更短的时间内获得反馈，以及即时

体验到快乐和刺激的感觉。

2.1.2 社交关系链

新媒体主要由用户生成内容，尤其进入Web 2.0时代后，信息流动的方向从单向变成了多向。因而，在内容传播时，社交关系链随之改变。

从社交维度，可以将人和人的关系分为三个方向：1对1、1对多和多对多。

2.1.2.1 1对1的关系：单个用户之间

用户间的社交关系会经历建立、维系、加深、减弱和解除这几个阶段（如表2-1所示）。

表2-1 1对1的关系链

社交关系	关系链变动	举例
	关系建立	互加好友
	关系维系与增强	更多的评论互动
	关系减弱	很久没联系
	关系解除	删好友 / 拉黑

我们假设一个场景：A同学非常喜欢明星C，在微博评论区找到了同样喜欢C的老乡B，两个人很聊得来，互相加了微信好友，关系链形成。A在微博上看到C来当地城市开演唱会的消息，于是邀请B一块前往，关系链进一步增强。B出国，两人很少联系，关系链减弱。后来A在B的朋友圈看到他发一条状态，显示他喜欢另一个明星了，这个明星恰好是A不喜欢的，

所以A把B删掉了，关系链解除。

这是一个完整的单点间关系链的变化，当然更多的是“碎片式”的关系链变化。比如我觉得C唱歌很好听，就关注了他的微博，但是后续没有和其粉丝互动。

从这个意义上讲，社交关系也会经历从生产到消费的循环过程，即社交关系建立之后，可能会不断经历减弱或者加深的过程。

这类1对1的关系链更多地存在于单个用户之间，关系更加私密和直接，他人很难看到。企业做个人微信号的原因之一就是可以 and 用户建立1对1的关系链。

2.1.2.2 1对多的关系：社交货币

从社交场景的维度考量，1对1属于点对点的社交，但在社交媒体上，更多的场景是1对多。比如你跟某同学用微信聊天，聊天内容只有你们二人可见，但如果你将信息发到朋友圈，或者发在社群里，则可能有上百人看到。

怎样理解1对多的传播？我们可以将它拆分为两个问题，即人们为何会产生“群发”这类动作以及过程是如何传播的。

要理解第一个问题，先看一个案例。

2017年暑期，腾讯公益平台发起一元购画活动（如图2-4所示）。花一块钱买一幅画，就可以完成向“用艺术点亮生命”公益项目的捐赠。我的朋友圈基本被这个项目刷屏了，很多人花一块钱买画并晒图。在这个激发善意的过程中，用户同时也在树立自身的一种形象——关心慈善和热爱生活。

用户群发或主动表达的这一系列行为，可以用社交货币的概念解释。

“社交货币”这个概念出自社交经济（Social Economy），它用于衡量用户分享品牌相关内容倾向性。



图2-4 腾讯公益一元购画活动

知名营销人“李叫兽”提出了触发社交货币的几种行为：寻找谈资、表达想法、帮助别人、展示形象和社会比较（如表2-2所示）。

表2-2 用户社交行为

触发社交货币的行为	提供的社交货币
寻找谈资	提供谈资
表达想法	帮助表达
帮助别人	提供有用信息
展示形象	塑造形象
社会比较	促进比较

支付宝每年年末都会做年度账单（如图2-5所示），趣味化地分析这一年中用户的消费行为，比如打车花了多少钱、理财挣了多少钱。很多用户会把这些图分享到朋友圈，这个过程就使用了“社会比较”这一社交货币。



图2-5 支付宝某用户的年度账单

接下来我们回答第二个问题：1对多的过程是如何传播的？

在1对1的传播中，用户之间是两点间的联系，不涉及传播量。在1对多的传播中，由于每个用户的好友数不同，所以影响力也不同。

图2-6是在某次营销活动中用户传播的真实扩散图，其中根节点是1号，由他发起传播，之后陆续影响其他人。

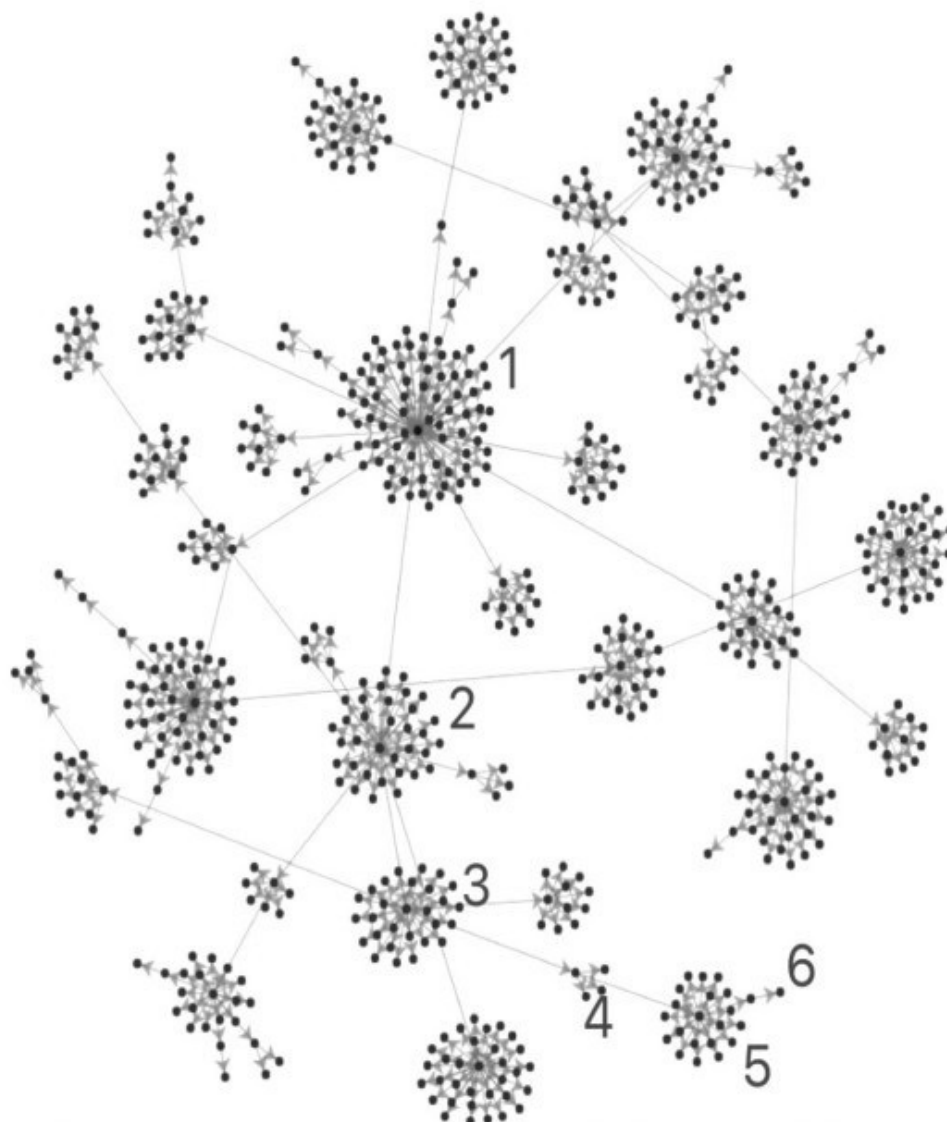


图2-6 用户传播的真实扩散图

线的连接有两个因素。一个是连接的广度，也就是最多能直接影响几个人。比如图2-6中的1号用户，直接影响了超过50个用户，4号用户直接影响了4人。另一个是连接的深度，也就是最多能连接到几层。比如1号连接的深度为5层，最远传到了6号用户，而4号用户只传播了2层。

按照连接的广度和深度，我们把用户划分为四类（如表2-3所示）。

表2-3 根据连接划分的四类用户

广度（连接点数）	深度（连接层数）	举例	对应人物
大	深	1号用户	内行 & 联系员 & 推销员
大	浅	5号用户	推销员
小	深	3号用户	联系员
小	浅	6号用户	——

马尔科姆·格拉德威尔的《引爆点》一书中提到“个别人物法则”，这个法则指传播过程涉及三类重要的人：内行、联系员和推销员。这些人就是关键意见领袖（Key Opinion Leader，KOL）。其中内行可能先发现产品，然后进行推荐。联系员看到后利用人脉网络传播，联系员的传播层级较多。最后推销员进行传播，他的传播层级较少，但是也可以影响身边的朋友。在传播过程中，也有同时兼具这两类或三类角色的人物，比如图2-6中的1号用户。

传播路径通常是“内行发起—联系员扩大传播层级—推销员完成普及”。

2.1.2.3 多对多的关系：社交圈层

在实际的传播过程中，有时传播会止步于某个小圈子，比如大学的一些小道信息，可能只在学校中传播。有些传播则会引起全民刷屏，比如天猫“双11”活动、京东“6·18”大促。

那是什么原因造成这样的差异呢？一方面和内容有关，有些内容大众并不关心；另一方面和传播能影响到的“圈层”有关。关于“圈层”这个概念，社交电商拼多多的CEO黄峥在接受《财经》杂志采访时，说过一段很有意思的话。

只有在北京五环内的人才会说这是下沉人群。我们关注的是中国最广大的老百姓，这和快手、头条的成长原因类似。

我们吸引的是追求高性价比的人群，他会买一个爱马仕的包，也会用9.9元买一箱芒果，这与他的消费能力没有关系。传统公司才用一线、二线、三线划分人，拼多多满足的是一个人的很多面。只不过我们还做得很差，还没有能力百分百满足像你这样的五环内人群。

他认为，五环内的人是一个圈层，代表着高收入人群，但是从大环境看，这只是非常小的圈层。而且他认为五环内的人对事物可能存在某种偏见，即存在信息的“孤岛效应”。

孤岛效应本来是物理学现象，指电路的某个区域有电流通路而实际没有电流经过的现象。目前，中国的网民数量已经超过8亿，上网已经成为人们日常生活的标配，但仍然存在着一个圈层不了解另一个圈层的情况。圈层和圈层之间的信息传播就是多对多的关系。

信息孤岛效应在多对多的传播中非常明显，比如，如果你不在对应的垂直圈子，那么你可能不知道电竞圈非常火的Miss或足球运动员萨拉赫。但是通过一些关键内容及关键渠道的传播，就能完成圈层的穿透（如图2-7所示）。

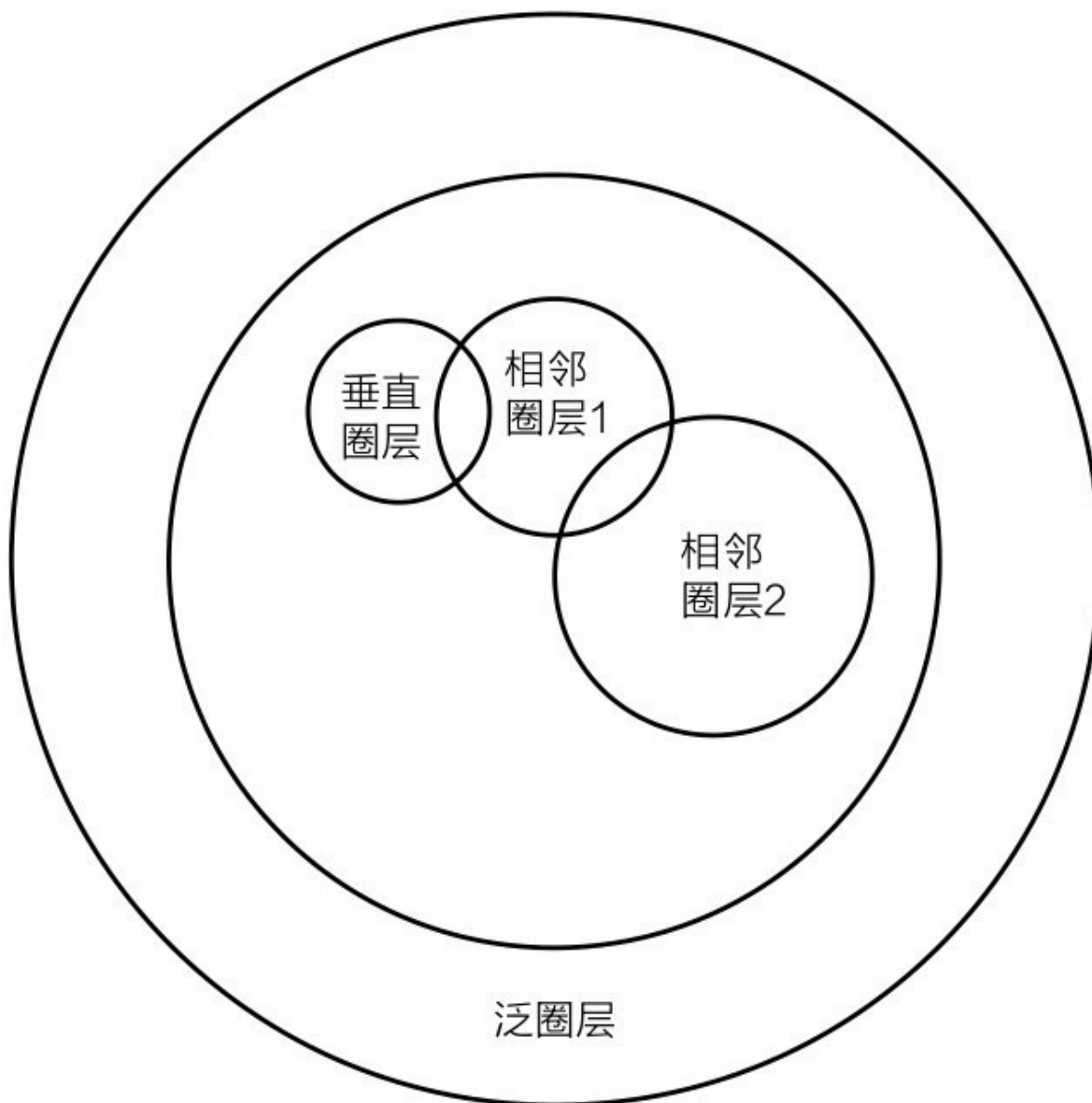


图2-7 圈层的穿透

例如，鹿晗是曼联球迷，2012年曾发布一条关于曼联的状态（如图2-8所示）。该条状态的评论数超过1 000万，甚至还获得了吉尼斯“微博上最多评论的博文奖”。

在鹿晗的影响下，很多“鹿饭”（指鹿晗的粉丝）开始了解曼联，也和鹿晗一起关注曼联的动态。对曼联来说，这意味着完成了传播圈层的突破，从体育圈到鹿晗粉丝圈，曼联的影响力进一步扩大（如图2-9所示）。



图2-8 鹿晗微博截图

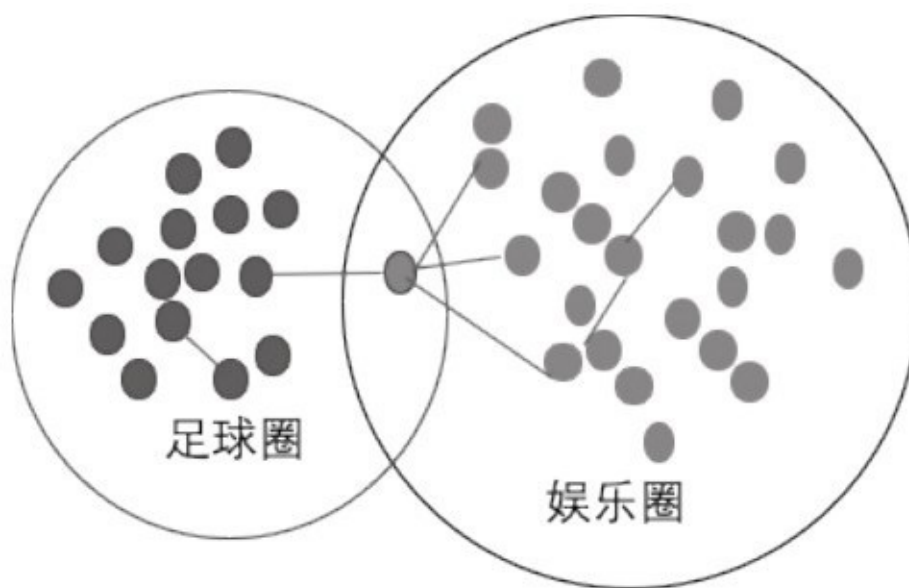


图2-9 传播圈层的突破示意图

圈层是多维度的，可能和地域、职业、兴趣爱好、社会关系等相关。比如同城圈、足球圈、运营圈、亲友圈，这些圈层会互相重叠。小型传播事件能在某一个圈子内引爆，而大型传播事件通过内容和能够跨越多圈层的人，完成圈层的穿透。所以在传播过程中寻找跨界的KOL或者渠道尤其重要。

2.1.3 场景

在新媒体传播中，场景意味着人物在时空中互动产生的一系列情景。例如，你在星巴克点了一杯咖啡，等位的时候在手机上“看”今日头条”。这里的场景包含了三个关键要素：咖啡厅、等位、刷“今日头条”。

在新媒体中，场景呈现以下五个特点。

碎片化

随着手机等各类移动设备的出现及现代社会生活节奏的加快，场景会被分割得越来越碎片化。

例如，很多人刷微信朋友圈不会一次集中刷2小时，而是刷很多次，每次只刷5分钟，间隔期间去完成其他任务。而用户在单次刷朋友圈的5分钟内，可能浏览50条信息，平均在一条信息上花费的时长可能不超过10秒。

界面迁移

对于用户个体来说，场景间的切换像交互界面的切换。假设用户的名字是小明，根据尼古拉·尼葛洛庞帝关于世界切分为原子世界和比特世界的观点，小明在上班路上会完成三种类型的界面切换：原子间迁移、比特间迁移、原子和比特互相迁移。

原子间迁移

原子间的迁移就是现实世界的移动。小明上班的路径是“家—地铁站—公司”。从家到地铁站是通过骑摩拜单车完成的，接着乘坐地铁，地铁到站后步行至公司。

这段路程中会有一些媒体广告展现，比如地铁广告、公司电梯内的视频广告等。原子间的迁移是时间和空间共同的迁移。

比特间迁移

比特间迁移，指在同一网络设备上的界面迁移。假设小明在地铁上刷微信朋友圈，刷了10分钟后觉得无聊，又关闭微信打开抖音，不知不觉又刷了半小时。比特间的迁移主要表现为同一设备不同界面间的切换。

原子和比特互相迁移

原子和比特的互相迁移，主要体现在通过电子设备完成线上和线下的交互。比如小明解锁一辆摩拜单车的过程：先打开微信，然后通过扫一扫解锁摩拜单车。这类场景现在也被称为线上线下融合（Online-Merge-Offline，OMO）。

2.2 企业新媒体传播的突围

企业新媒体在传播层面如何突围？从内容、社交关系链、场景三个角度分析，有以下几点可供读者借鉴。

2.2.1 内容

企业在内容方面想占得先机，应先理解以下两个趋势。

2.2.1.1 IP化

在内容方面，找一个能让企业脱颖而出的点，即打造IP。这里的IP不是互联网连接协议地址，而是知识产权（Intellectual Property）。

比如热播剧《盗墓笔记》《鬼吹灯》系列，就是热门的IP，也是优质的头部内容。打造IP的核心在于讲故事的能力，尤瓦尔·赫拉利在《人类简史》中提出了一个观点：“智人在演化中偶然获得的讲故事（即描述虚构事物）的能力，是他们称霸世界的关键。”

IP对传播的影响越来越大，2005年，湖南卫视打造了《超级女声》这档选秀节目，成就了一个IP。而头部视频网站，比如腾讯、爱奇艺和优酷，纷纷引进电视台优秀的综艺节目，如《奔跑吧，兄弟》《演员的诞生》等。它们也在发力打造IP，比如优酷推出了街舞节目《这就是街舞》，爱奇艺也推出了与之类似的综艺节目《热血街舞团》。

可以预见打造IP会越来越有价值。同时IP也支持多元化的变现，比如游戏等周边产业。此前的热播剧《花千骨》，其同名手游在该剧播出期间多次登上热门游戏榜单。

2.2.1.2 个性化

随着信息革命的出现、运算能力的提升和沟通成本的降低，工业革命“大量、集中、无差异生产”内容的概念被颠覆。人们越来越多地追求“对口”的信息。

在《数字化生存》中尼古拉·尼葛洛庞帝描述了一个后信息时代，“在后信息时代，传播的受众往往只是单独一人。所有商品都可以订购，信息变得极端个人化。”在这种情况下，我就是“我”，而不是人口统计学中的一个“子集”（subset）。

如今所有这些行为的根据，都是把你当成“个人”，而不是把你当成可能购买某种品牌浴液或牙膏的群体中的一分子。目前，还没有办法做到完全的个性化，但是借助大数据及协同过滤等算法，给每个用户打上各类标签，以推荐他们可能感兴趣的信息，在这方面今日头条等应用已经可以做到。

2.2.2 社交关系链

在社交关系链的维系中，企业在传播方面需要做到以下三点。

2.2.2.1 1对1的关系维护

1对1的场景分为“企业和用户1对1”“用户间1对1”，维护好1对1的关系可以增强用户参与感。

对于“企业和用户1对1”的关系维护，可以参考这个案例：日本女团

AKB48采用了一种火爆的互动方式，即粉丝可以购买“握手券”和自己喜爱的偶像握手，买一张券大概能获得一次和偶像说5秒钟话的机会。

“用户间1对1”的关系维护，可以通过产品机制的设计实现。情感类账号“新世相”推出过一系列“48小时交换”活动，例如，2018年春节后它发起“交换开工第一天”活动——用户回复关键词“开工”即可参与活动，可以随机匹配另一个用户，交换开工第一天感受。



图2-10 新世相“48小时交换”活动

2.2.2.2 1对多的关系维护

在1对多的关系中，重点是找到社交货币及KOL进行传播。

2.2.2.3 多对多的关系维护

在多对多的圈层传播中，除了找到本圈层的KOL，还需要找到可跨圈层的KOL。

2.2.3 场景

企业是否可以在场景中占得先机取决于以下三个要素。

2.2.3.1 匹配

企业的动作需要和用户的场景匹配，简单而言，就是在正确的时间点接触用户。

很多鸡汤及情感类账号选择晚上9点以后发文，比如“胡辛束”选择每晚22：22发。其中就考虑了场景因素，因为人们白天将重心放在工作上，晚上才会静下心来关注情感方面的诉求。

再举一个例子，我上大学时，有一家化妆品企业在我的母校做地推，但是活动效果很差，该企业负责人找我帮忙。我通过分析发现，这家企业每次做地推的时间，都是上午9：00～10：00，那时学生们都赶着上课，行色匆匆，根本无暇顾及该企业的活动。我建议他们把活动时间改为中午，后来效果好了很多。

2.2.3.2 触发频次

场景的触发频次，就是用户可能在该场景出现的次数。

健身房用户可能一星期只去一次，属于低频场景。共享单车的上班族用户通常早晚上下班时骑车，一天两次触发，周末除外，则在一星期内有5

天骑行、10次触发。而微信用户一天可能要刷五六次，一次看10条信息，这样一个月可能要看1 500条信息。高频场景意味着接触频次高，存在更多传播的可能性。

2.2.3.3 沉浸

还有一个要素是沉浸，用户在某场景停留的时间越长，接收的信息就越多或者更深入，其商业价值的想象空间也越大。

我们对比以下几个典型场景的沉浸感：朋友面对面的聊天>电影院>手机>电脑>分众广告牌>户外广告牌。

比起刷刷手机、吃吃东西、想想事情，你跟朋友面对面聊天时，更不容易分心，所以聊天的时候沉浸感更强，信息浸润的程度更大。同样看广告，上班族在电梯上看到广告牌的沉浸感，比看户外广告牌的沉浸感更强烈。因为电梯属于封闭空间，相比户外，人们更容易集中注意力。

2.2.4 新媒体传播案例分析

根据以上几个新媒体传播规则，我们通过一个具体案例予以分析。

网易云音乐是网易于2013年推出的一款音乐社区App，截至2017年12月，用户数超过4亿。在当时音乐市场的一片红海中，网易云音乐凭借社区及音乐推荐等功能成功实现了突围。

2017年，网易云音乐团队开展了一系列围绕品牌的营销传播活动，其中3月在杭州地铁站推出乐评专列活动（如图2-11所示），马上引发了大量用户的围观讨论。

从内容、社交关系链、场景这三个角度，我们分析这个案例。



图2-11 网易云音乐地铁乐评活动

2.2.4.1 内容：UGC乐评

网易云音乐的 UGC 内容乐评质量一直很高，很多人因此养成了“边听歌边看评论”的习惯。这次活动的85条评论是从4亿条评论中筛选出来的，属于标准的UGC内容（部分评论如图2-12所示）。



图2-12 网易云音乐“音乐专列”部分评论

这些UGC内容以短句为主、一语中的，即使脱离了歌曲环境也能让人看懂和引起共鸣。当然，红白相间的设计，更能给人强烈的视觉冲击。

2.2.4.2 社交关系链：孤独感

通过“音乐专列”的这些歌曲评论我们发现，很多短评都跟缓解大家的

孤独感有关。比如“理想就是离乡”讲述的可能是“北漂”们的生活状态，“多少人以朋友的名义默默地爱着”写的是一种暗恋状态。

网易云音乐在活动期间推送了一篇文章，这是他们的第一篇10W+文章。

很多网友自发讨论或转发了这篇文章，转发的原因很大程度上是社交货币中“表达想法”的因素，音乐短评帮助用户缓解了心中的孤独感。

网易云音乐充分利用了恰当的场景，再加上UGC内容完成了在社交网络上的引爆。

2.2.4.3 场景：地铁

这次的场景选择了地铁。一方面，因为网易云音乐的很多用户是白领群体，上下班通常坐地铁，场景很匹配。地铁作为城市化的产物，通常是一座城市人流量最大的地方之一，能满足传播需要的引爆力。此外，地铁是最主要的通勤工具之一，保证了接触的频次。

另一方面，地铁是一个相对封闭的空间，人们的注意力更容易集中，沉浸感强，情绪传染也会加速。

[2.3 用“积木理论”看新媒体产品演变](#)

新媒体的发展是内容、社交关系链、场景三者各自进化又互相融合的过程。在三者交融的情况下，不同的产品形态开始出现，这符合美国经济学家约瑟夫·熊彼特对“创新”的定义：创新是新的生产函数，或者是生产要素的一种“新组合”。

新媒体运营都是在微信、微博等平台上进行的，因而想要研究新媒体的演变，就要观察这些平台的进化过程。新媒体人研究产品的进化历程，能为之后建立新媒体矩阵、进行针对性的运营做好准备。

2012年，校内网、饭否及美团的创始人王兴，制作了一张互联网时代

的内容进化图（如图2-13所示）。其中初代目、二代目、三代目分别指代社交平台发展的第一阶段、第二阶段和第三阶段。

	文本	图片	声音	视频
初代目	BBS	图库	MP3	—
二代目	Blog	Flickr	播客 W	YouTube
三代目	Twitter	Instagram	啪啪	?

图2-13 内容进化图

资料来源：王兴

我们从内容、社交关系链、场景这三个角度分析这张图。

- 内容：从纵向看，内容呈现碎片化趋势，BBS上如天涯的更新帖动辄几千字，博客的一篇文章几百字，而Twitter上一条内容都在140字以内。
- 社交关系链：初代目和二代目的社区属性更强，如BBS、播客，更加注重内容沉淀，即“内容组织人”；到了三代目，如Twitter、Instagram更强调社交关系，注重效率，即“通过人组织内容”。
- 场景：初代目和二代目都是传统的PC互联网时代产物，三代目则基于移动互联网的普及。

图2-13是2012年提出的内容进化图，距今已有6年，之后开发的内容社交软件没有在这张图中体现，比如抖音。图中体现了一种思考框架，我将其称为新媒体产品的积木原则——不同的模块可以像乐高积木一样组装搭建。

如何定义不同的模块？将内容、社交关系链再次细分，其中社交关系链从用户角度出发可以分为社交、社区两种形态；内容可以分为内容形式、内容长度、生产模式和分发模式这四大维度（如表2-4所示）。

表2-4 新媒体产品的进化积木

社交关系链	内容形式	内容长度	生产模式	分发模式	场景
社交	图文	长	PGC	编辑分发	PC
社区	音频	短	UGC	社交分发	手机
	视频		PUGC	算法分发	

无论是社交还是社区，都存在信息的流动交互。社交以关系链优先，比如和好友聊天时人们最关注的是“消息有没有被看到或回复”；而社区则以内容优先，通过内容沉淀人，比如论坛的内容排序是优先展示精彩的内容。

分发模式又分为编辑分发、社交分发和算法分发。编辑分发按照传统的编辑喜好进行推送；社交分发基于关系链进行推荐，例如从朋友圈看到的内容属于典型的社交分发；而算法分发是根据标签、协同过滤等算法，个性化推送内容。

场景则主要指设备，通常是PC和手机两大类。

表2-4有些空格没有填充，我们以后可以加入新的内容，比如“场景”一列后续可能添加VR、智能音箱等设备。

如何理解这张表？我们可以将不同的积木进行组合。积木间的组合主要有两个原因：技术的推动和用户需求的变化。比如内容形式中的“视频”和内容长度中的“短”，组合形成了短视频。短视频得以普及，一方面是因为伴随着4G技术的发展，人们可以随时随地看视频；另一方面是由于用户需求的变化——碎片化时间下的娱乐需求。

积木间的组合理论上会产生216（ $2 \times 3 \times 2 \times 3 \times 3 \times 2 = 216$ ）种排列组合形式，但在实际中有些组合是不存在的，比如PC端的场景下不能尝试算法分发，所以实际产生的种类远少于216种。我们重点分析几个领域的组合变化。

2.3.1 论坛社区的进化

论坛是最古老的互联网社区形式之一，互联网诞生后就开始出现了。早期的论坛属于“社区—图文—长—PGC—PC”的积木组合模式，其中内容形式主要为图文，受到了当时网络环境及技术的制约。把模块中的“图文”换成“视频”，同时场景设备从PC端迁移到手机，BBS就进化成了优酷。把“图文”换成“视频”，同时长度缩短，优酷就进化成了抖音。论坛社区进化如表2-5所示。

表2-5 论坛社区的进化

产品	社交关系链	内容形式	内容长度	生产模式	分发模式	场景
BBS	社区	图文	长	PGC	编辑分发	PC
知乎	社区	图文	长	PUGC	社交分发	手机
优酷	社区	视频	长	PGC	社交分发	手机
抖音	社区	视频	短	UGC	算法分发	手机

2.3.2 门户网站的进化

门户网站是早期将信息进行分类整理的一种集成式网站，比如新浪、搜狐、网易等。它们属于“社区—图文—长—PGC—PC”的积木组合模式。后来新浪孵化出了微博，微博相比门户网站内容更短，更注重关系链。早期的微博只能发140字，后来生产模式从PGC（由编辑采编）过渡到了PUGC（普通用户和明星博主都可以生产内容），内容丰富度极大提升，场景设备也从PC端逐渐变为手机。

今日头条相比传统的门户网站，除了设备过渡到手机，生产模式变成PUGC外，最重要的一点是采用了算法分发机制。后来的梨视频和喜马拉雅则从视频和音频的两种内容形式改造（如表2-6所示）。

表2-6 门户网站的进化

产品	社交关系链	内容形式	内容长度	生产模式	分发模式	场景
新浪门户网站	社区	图文	长	PGC	编辑分发	PC
微博	社交	图文	短	PUGC	社交分发	手机
今日头条	社区	图文	长	PUGC	算法分发	手机
梨视频	社区	视频	短	PUGC	编辑分发	手机
喜马拉雅	社区	音频	短	PUGC	编辑分发	手机
下文	社区	图文	短	PUGC	算法分发	手机

这里列举的是不同公司的产品线，同一公司的不同产品线也会进化，会采用更多的积木组合，这意味着以更多形态、更长时间地接触用户。

以字节跳动公司为例。字节跳动公司在短短数年内发展迅速，我们抽取几个他们的产品进行分析（如表2-7所示）。目前其社交关系链以社区为主，内容形式包括图文、视频、音频；视频又分为长视频和短视频；生产模式全面覆盖了PGC、UGC、PUGC；另外还完成了对不同人群的覆盖，比如同为短视频的抖音和火山小视频，抖音主要覆盖一二线城市人群，而火山小视频则更多覆盖三四线城市。从表2-7中可以看出，字节跳动公司对社区的搭建基本已经完善，之后可能会进军社交方向。

表2-7 字节跳动公司的部分产品线的进化

产品	社交关系链	内容形式	内容长度	生产模式	分发模式	场景
今日头条	社区	图文	长	PUGC	算法分发	手机
悟空问答	社区	图文	短	PUGC	算法分发	手机
西瓜视频	社区	视频	长	PUGC	算法分发	手机
抖音	社区	视频	短	UGC	算法分发	手机
好好学习	社区	音频	长	PGC	算法分发	手机

除了产品线，同一产品内部的功能模块也可以进行积木组合。再以知乎为例，知乎问答社区于2017年9月上线“想法”栏目（如图2-14所示），之前知乎已经上线了知乎Live功能。



图2-14 知乎“想法”栏目

Live栏目推出后，我们可以看出其形成了三块积木（如表2-8所示）。知乎首页主攻社区，基于算法分发；“想法”栏目的目的是突围社交关系链，类似于微博；知乎Live则通过做长音频获取收入。

表2-8 知乎功能模块的进化

功能模块	社交关系链	内容形式	内容长度	生产模式	分发模式	场景
知乎首页	社区	图文	长	PUGC	算法分发	手机
知乎想法	社交	图文	短	UGC	社交分发	手机
知乎 Live	社区	音频	长	PGC	编辑分发	手机

从最大的社交平台微信也可以看出积木组合的进化。2012年，微信媒体平台刚刚推出，从积木模块的角度分析，微信已经占据两个信息分发入口：一个是会话入口，主要以用户聊天为主；另一个是朋友圈，更像一个社区，用户在朋友圈发表状态。

随着公众号的推出，图文链接形式的内容开始出现，第三个内容入口开始发力。这样微信平台至少存在三个内容分发入口（如表2-9所示）。

表2-9 微信平台的进化

功能模块	社交关系链	内容形式	内容长度	生产模式	分发模式	场景
会话	社交	图文	短	UGC	社交分发	手机
朋友圈	社区	图文	短	UGC	社交分发	手机
公众号	社区	图文	长	PUGC	社交分发	手机

从微信的迭代过程中，我们可以看出它采用了更多的积木形式——从社区到社交，同时也意味着占据了用户更多的时间。

第3章 运营之道：新媒体运营的发展

3.1 新媒体运营的进化历程

前文我们探讨了新媒体是什么，本章我们要讨论与工作息息相关的话题——新媒体运营岗位的由来及做新媒体运营需要哪些能力。

3.1.1 互联网运营的发展历程

新媒体运营源自互联网运营。想要了解新媒体运营，应首先探讨互联网运营的发展历程。

三节课的联合创始人黄有璨在其文章《运营简史：互联网运营的20年发展与演变》中详细介绍了互联网运营的发展历程。我将其核心信息整理成表3-1。

从表3-1可以看出，伴随互联网技术的进步，运营这一职位本身也在进化。BBS时代，运营主要侧重网络编辑和版主的职能。运营的概念到了2001年才被提及，当时基于网站运营的工作更像现在的SEM（搜索引擎营销）和SEO（搜索引擎优化）的职能。后来淘宝网等平台出现，电商运营的岗位也开始涌现。

表3-1 运营简史：互联网运营的20年发展与演变

年份	关键词	互联网用户体量	代表产品	代表性运营工种
1994—1997 年	启蒙期	不足 30 万	门户、早期 BBS	网编、BBS 管理员
1998—2001 年	第一波潮流	从 100 万 ~200 万	聊天室、BBS、QQ、联众、下载类站点	在线推广、社区管理
2001—2005 年	流量为王	2200 万 ~1.03 亿	百度、hao123、番茄花园、淘宝、网游	SEO/SEM、流量分发、QQ 群管理、电商运营
2005—2009 年	Web2.0 时代，用户崛起	1.03 亿 ~3.84 亿	博客、wiki、视频网站、P2P 下载、论坛、SNS	网络推手、论坛营销、事件营销与传播
2009—2013 年	微博、移动互联网	3.84 亿 ~6.18 亿	各类 App、微博、知乎、微信、团购	微博运营、社会化媒体营销、各类 App 推广
2013 年至今	连接一切的互联网与运营	6.18 亿 ~7.10 亿	微信、各类 O2O 产品、滴滴出行、今日头条	新媒体运营、社群运营、微博运营、各类 App 推广

资料来源：整理自黄有璨《运营简史：互联网运营的20年发展与演变》

在Web 2.0时代，运营更注重事件的营销，很多热点事件背后都有相应的营销推手。

随着移动互联网时代的发展，微博横空出世，很多公司开始招聘专人从事“微博运营”，这个职位又称“社会化媒体营销”。而新媒体运营岗真正被大规模提及，是在2013年以后，这时微信和微博同时开始成熟。

可以看出，新媒体运营岗位是随着社交媒体的出现并且随着其影响力越来越大，需单独设立岗位产生的。如今各类社交媒体和社区进一步井喷式涌现，新媒体运营岗位不仅出现在微博、微信平台上，也出现在知乎、抖音等平台上。

3.1.2 新媒体运营的发展历程

梳理了运营的发展历程后，我们再研究新媒体运营的历程。第一个和新媒体直接相关的岗位是微博运营。微博问世于2009年10月，我们粗浅地把其真正开始发展的2010年定义为新媒体运营元年。以这几年新兴的社交媒体平台为例，我把新媒体运营需要的技能总结在表3-2中。

表3-2 新媒体运营岗位的技能要求

时间	新兴平台	技能要求
1999—2009 年	BBS、猫扑	内容编辑
2010—2012 年	微博、人人网、QQ、贴吧	内容运营、事件营销
2012—2014 年	公众号	内容运营、技术涨粉
2014—2016 年	今日头条、知乎、H5	内容、渠道分发、用户
2016—2018 年	映客直播、喜马拉雅、抖音、小程序	内容与音视频制作、产品、用户、增长

从表3-2可以发现，几乎每两年就有一波新的平台出现，2010—2012年，除了微博外，QQ、贴吧都属于早期PC互联网时代的产物。2012—

2014年，大部分企业把原来的PC端产品迁移到移动互联网平台上，期间令人印象深刻的事件主要是微信公众平台的发布。

2014—2016年，基于微信的H5技术开始火热，另外今日头条和知乎等资讯、问答类产品开始成长。而2016—2018年，音频、直播、短视频等社交媒体开始出现。此外，小程序的出现也是亮点之一。

观察这几个平台的发展，我们发现无论在哪个时代，内容运营都属于必备技能。但是仅有内容运营还不够，在微博时代，还需要事件营销的技能；在微信公众号早期，还要懂得技术类涨粉的手段，比如早期的“科技每日推送”一开始就通过让用户在公众号上查询苹果手机真伪增粉，2014年大行其道的投票、新年签等活动也属于技术类涨粉。

3.1.2.1 “微信互联网时代”的新媒体运营

我们再来聚焦国内最大的社交平台——微信。2017年12月，微信的月活已经达到9.8亿，同期中国网民数量才7.72亿。从这个角度基本可以认为，中国网民几乎都会使用微信。因此，从某种意义上讲，现在我们已经进入了“微信互联网时代”。

下面，我们跟随微信公众号的发展历程，对新媒体运营技能进行细分（如表3-3所示）。

表3-3 微信更新节点与对应的技能要求

时间	微信更新节点	技能要术
2012 年 8 月	公众平台上线	内容能力平台迁移
2013 年 8 月	分成订阅号、服务号，开放数据功能	产品、活动、数据分析
2014 年 5 月	微信小店推出	电商
2014 年 7 月	广告主、流量主上线	投放
2015 年 1 月	原创声明	内容能力加强
2015 年 9 月	社群允许转让、改群公告等	社群运营
2017 年 1 月	小程序	小程序运营

微信公众平台于2012年8月正式上线，对运营者来说，最初的要求是内容输出能力，只要保证内容的供给，粉丝就可以稳定增长。比如早期的“十点读书”及“视觉志”等微信公众号，就是依靠内容积累了大量粉丝。2013年8月，公众号开始分为订阅号和服务号。其中的重大转变是：此前公众号是媒体属性工具，而服务号出现后，可以在公众号上进行技术开发，某种意义上可以承载一款产品，比如早期的“微信路况”可用于查询交通违章情况。2014年7月广告主上线，广点通投放又重新变成热门，“一条”等账号早期通过广点通获得大量粉丝。

2015年9月，微信群的功能有重大更新，允许群转让、改公告等，这一年也被称为社群运营元年。2017年，随着小程序的出现，企业对新媒体产品运营能力的要求进一步提升。

由此可知，随着微信的一些功能释放，出现了更多的流量或者功能入口，同时也要求运营者加快技能更新的速度。

[3.2 新媒体运营的范式转移](#)

范式（paradigm）一词是美国科学哲学家托马斯·库恩在《科学革命的结构》中提出的。它指一个共同体成员共享的信念、价值、技术等集合，可以简单理解为某一领域的共识。

在简·雅各布斯的《美国大城市的死与生》中，美国洛克菲勒基金会的副主席沃伦·韦弗博士将科学思想的发展理解为三个范式：

- 处理简单性问题的能力；
- 处理无序复杂性问题的能力；
- 处理有序复杂性问题的能力。

17世纪初至19世纪末这300年间，物理学已经能够分析两个相互关联的变数问题，比如大气压力这个变数主要取决于大气容积这个变数，通过分析第二种变数，同时排除其他不重要因素的影响，我们就能比较准确地描述第一种变数的行为。这就是处理简单问题的能力。通过这种简单特性的理论和实验，物理学取得了更大、更广泛的进步。比如发展了光学、声学、热学和电学的理论基础。

20世纪初，大家研究的不光是包含两个变数的情况，还开始研究包含三个、四个甚至上亿个变数的情况。

举个例子，19世纪的古典力学可以简单地描述两三个球在台球桌上的运动轨迹。但是当有10个或15个台球同时运动时，计算运动轨迹的困难程度会呈指数型上升。想象1张台球桌上有几百万个球都在飞速运动，只能用统计力学的方法进行描述。通过统计力学的方法，虽然不能精准描述出某一个球的轨迹，但能知道一秒平均有多少个球能够击中指定的横杆。从个体的角度看，运动是无序的、杂乱的；但从系统的角度看，整个系统拥有一种有序的、可分析的特性。而这一切都是基于概率论。

当然，并不是所有问题都可以通过这种分析方法解决，就像韦弗博士指出的那样，“人们总是会把问题弄得过于简单化，说科学方法总是从一个极端走到另一个极端……并且在中间留下一个巨大的没有涉猎过的领域。”其实两者间存在中间领域，比如生物学和医学就不能用这种无序复杂的方法分析，因为它有赖于一个事实，即这些变数是有限并且相互关联

的。比如解决“报春花开的原因是什么”“如何从生物学的角度描述衰落”这些问题，依然要运用统计学，但会基于一个原则——同一时间处理相当多的因素，但这些因素相互关联，形成一个有机的整体。

在新媒体运营领域同样如此。Web 1.0时代，用户主要通过浏览器获取信息，用户之间的关系链并没有形成，传播以文本传输为主，网站以内容为核心，负责用各种内容（新闻、小说、视频等）吸引用户，用户被动地接受信息。Web 1.0时代，运营者在论坛上只负责发文章、完成筛选即可，这时变量仅为文章，如果文章质量好，就一定能引爆。

2005年开始进入Web 2.0时代，脸书、博客等社交媒体也在这时兴起。相比Web 1.0，Web 2.0最大的变化是，用户的关系链不再是单维的，而是逐渐发展为双向的，形成前文提到过的社交关系链。这个关系链在真实的传播过程中由无数个大小节点连接构成，形成复杂的无尺度网络（如图3-1所示）。

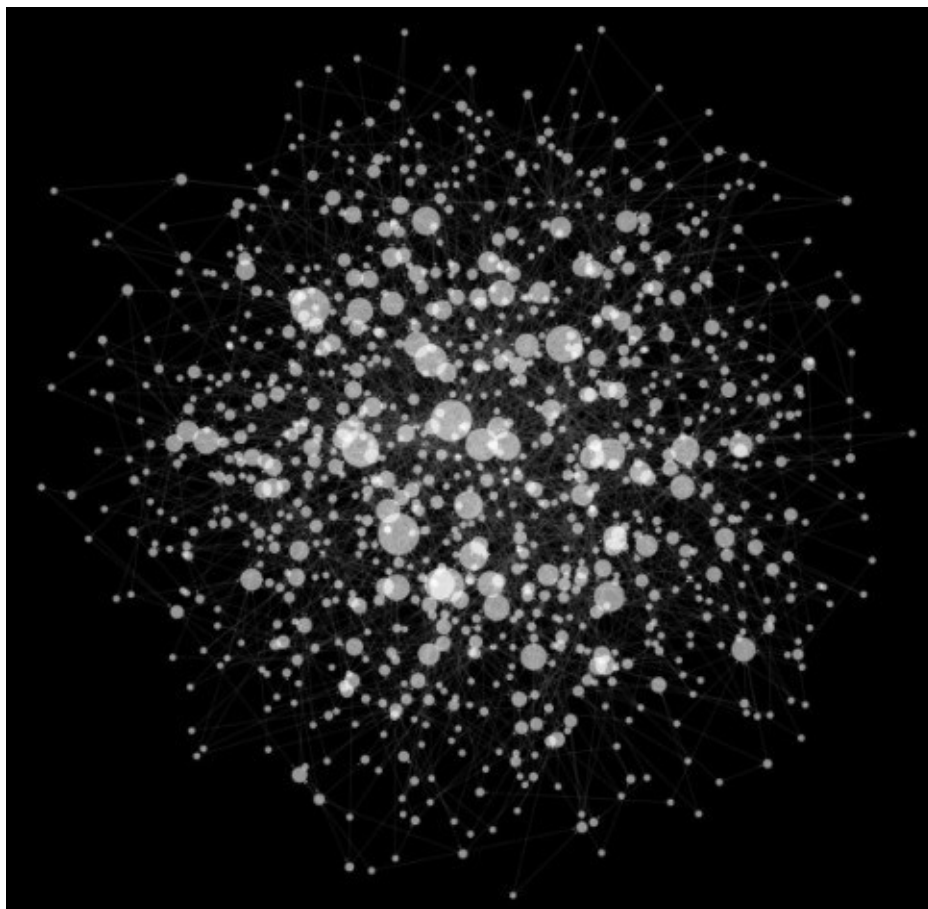


图3-1 拥有1000个节点的无尺度网络

在Web 2.0时代，我们不能准确预判一个热点是否会发生，有时候热点甚至是非常随机的事件。比如某明星为洗发水代言时说的词“Duang”以及前言提到的“蓝瘦香菇”，突然在网络上风靡一时，对这些热点我们没有办法预测，这就是复杂的无序性。Web 2.0时代，人们更加关注流量的建设及寻找大节点，即一些强势的渠道及KOL资源。

目前我们正处于Web 2.0时代和Web 3.0时代的过渡期，对于Web 3.0，大家还没有统一的认知，但有一点是确定的：Web 3.0时代，互联网用户的价值将被重新分配。网络成为用户需求的理解者和提供者，网络对用户了如指掌——知道用户有什么、要什么以及用户的行为习惯，而且我们能够通过资源筛选、智能匹配，直接给用户答案。用今日头条CEO张一鸣的话来说就是：“信息主动找人。”

我们可以研究实现用户价值重新分配的各种推荐机制：每个互联网用户身上打了很多种标签。这些维度是有限的，但是颗粒度可以细达上百种。用户在互联网上所有的行为在某种程度上都是有关联的——用户产出或者分享的内容影响社交关系，基于推荐机制的技术又反过来会影响推送给用户的内容。

我们把上面三个时代的新媒体运营特征总结成表3-4。

表3-4 不同Web时代运营的范式

Web 时代	特征	运营核心关注点	范式
Web 1.0	网络—人	内容	简单性问题
Web 2.0	人—人	流量	无序、复杂性问题
Web 3.0	网络—人—网络	用户	有序、复杂性问题

新媒体运营如今需要处理的更多的是有序的复杂性问题，即我们的核心关注点是用户，通过一系列针对用户的运营方法达成商业目的。这些方

法可以应用于各个平台，比如微信、微博，在运营上有一定的通用性。

3.2.1 新范式时代的运营能力要求

我们暂且把Web 2.0时代称为旧范式时代。在旧范式时代，新媒体运营的核心主要以传播为主，运营平台集中在微信和微博上，整体的行为逻辑就是为了聚拢流量，以内容为主并以活动、事件营销为辅。很多2015年之前兴起的公众号就是由此发展起来的。比如微博的“十万个冷笑话”，依靠每天发一条搞笑内容，至今积累了12万粉丝；微信大号“卡娃微卡”，以电子相册功能为主，仅2014年一年就积累了600万粉丝。

新范式并不是对旧范式的完全摒弃，相反是一种升级和改造。在新范式中，新媒体运营的目的在单纯传播的基础上增加了推产品和卖货这两个目的。其中以推产品为目的的新媒体，得益于微信服务号和小程序的开发、使用，发挥出了效果；以卖货为目的的新媒体，随着微信支付及淘宝等电商生态的完善，在微信上做电商也变得顺理成章。与此同时，新范式的运营能力要求也相应提升（如表3-5所示）。

表3-5 不同Web时代的运营能力要求

Web 时代	运营核心	运营平台	特征	运营思维	运营目的	运营能力要求
Web 1.0	内容传播	BBS	网络—人	内容思维	传播	内容
Web 2.0	高效互动	微信、微博	人—人	流量思维	传播	创造互动性
Web 3.0	个性化匹配	万物互联	人—网络 —人	用户思维	品牌宣传、 产品服务、 电商	创造用户价值

在新范式下仅依靠传统的“双微”模式不再有效，企业要打造自己的新媒体矩阵。除了“双微”，企业也需要寻找其他“自留地”，比如抖音、知乎或B站。例如医疗健康App“丁香医生”，其知乎机构号的关注者已经超过了100万。

以推产品为目的的新媒体企业，除了搭建服务号或小程序，还可以开

发App。比如“荔枝微课”在微信端有服务号，同时也开发了App。主打电商的新媒体企业可能还会开发小红书、淘宝头条等渠道。

在思维方面，旧范式注重流量思维，新范式更加注重用户思维。在粉丝方面，旧范式更加注重粉丝量级，新范式更加注重粉丝的ARPU（用户平均收入）提升。而要想提升ARPU，需要更加注重用户的需求、体验，做好精细化运营。

在运营能力要求方面，旧范式注重内容；新范式中的运营能力和内容同等重要，另外还细分出了用户、活动、增长、产品、数据等具体的运营能力。

由此可见，在新范式时代，“新媒体运营越来越不像新媒体运营”了，似乎又回到传统的运营范畴。如今，新媒体对于企业不仅是一个渠道，还可能是一个部门，或者作为一个项目，所以包含的要求和需要的技能会更多，在后文我们也会详细讲到。

第二部分 法：企业新媒体的运营法则与个人新媒体的成长法则

本章重点讨论新媒体的“法”，新媒体的“法”更加注重对运营规则、制度的理解。在实际运营过程中，我把新媒体的“法”拆分成企业新媒体的运营法则以及个人新媒体的成长法则。

第4章 企业新媒体的运营法则

企业新媒体的运营法则重点解决企业做新媒体的作用及认知盲区，企业新媒体的定位及阶段，企业新媒体矩阵的搭建方法等问题。

4.1 企业做新媒体的作用及认知盲区

4.1.1 新媒体在企业中的四大作用

首先，我们了解下新媒体在整个企业的定位。

4.1.1.1 新媒体相当于企业门面

门面是用户进店前最先看见的场景。新媒体对企业的作用就是这样的：现在大家想了解一家企业，不仅会搜索百度，还会去搜索这家企业的

微信公众号，看看公众号上发表的文章，评估文章阅读量。一般文章阅读量越高，人们就会默认这家企业的规模越大。所以新媒体对打造雇主品牌很重要。

4.1.1.2 新媒体跨业务部门存在

新媒体机构地心引力工场在2017年发表了一篇调研报告，揭示了新媒体通常分布在企业的哪些部门。结果发现新媒体通常分布在企业的营销部、市场部、品牌部和新媒体部。这种情况下新媒体更像一个渠道，跨业务部门存在。

4.1.1.3 新媒体依托核心目的存在

企业做新媒体要依托核心目的，不能为了做而做。有的企业新媒体承担着营收任务，如卖课或卖货；有的企业新媒体本身作为一款产品，如“助理来也”，可以帮助用户梳理事项；有的企业则主要利用新媒体进行品牌传播。

4.1.1.4 新媒体不仅是渠道

如上所言，新媒体跨部门扮演了一个渠道的角色，但它又不仅是渠道，新媒体也可以输出用户运营、活动运营等方法。这些具体的活动方法同样可以在App或其他端口进行复用和改进。比如新媒体用户体系内的积分、签到玩法，在App中同样适用。

4.1.2 新媒体在企业中的四大认知盲区

阐述了新媒体在企业中的作用，我们有必要了解下企业对新媒体的几

个误解或者认知盲区。

4.1.2.1 新媒体是万能药

对于大多数企业而言，新媒体只是企业中的一环，可能是起始环，比如说前宣环节；也可能是落地环节，比如最后的交易引导在微信中完成。但企业不能依赖新媒体承担所有的任务，新媒体运营者不该扛的指标就别扛，比如App下载量等。

4.1.2.2 新媒体就是免费推广

新媒体作为传播渠道，人人都能参与传播，可以极大地降低传播成本，但并不等于完全免费，而需要渠道成本。所以当看到很多“0成本获取xxx用户”的新媒体课程宣传时，一定要看其中的方法是否可复制，另外也要看具体的场景是否匹配。该花钱的地方还得花钱，天上不会掉馅饼，新媒体领域也是。

4.1.2.3 依靠新媒体能一夜爆红

网上时不时有爆款文章，有些公众号凭借一篇文章涨粉几万。但是爆红需要实力和运气，新媒体运营者除了把自己的“内功”修炼好之外，也需要等待。自媒体号“咪蒙”起初也不是每篇文章都爆红，所以不要把偶然当成必然，踏踏实实去做，说不定哪天运气会降临。

4.1.2.4 新媒体只是小编的事

很多人包括很多企业老板认为新媒体运营只是小编的事情，无非就是发发文章，更新下各个平台，不需要协助。事实并非如此。一方面，随着

新媒体玩法的丰富，新媒体运营不仅包含内容运营，还包含用户和活动运营。这些都需要各部门的配合，比如开发小程序需要产品、技术等部门配合协助。

另一方面，新媒体的传播也需要管理层包括CEO的支持。投资机构经纬中国的创始人张颖前期深度参与了“经纬低调分享”公众号的内容创建，指出新媒体需要核心创始人参与。所以在某种程度上，公司人人都是新媒体人。

4.2 企业新媒体的定位及阶段

4.2.1 企业新媒体的定位

前文提到了企业新媒体依托核心目的而存在，以运营微信平台为例，目前企业做新媒体一般有以下三种定位。

第一种定位是做产品服务，以用户为中心，立足点是产品。这类新媒体是产品型新媒体。它的核心价值在于帮助用户解决某个问题，注重功能层面的创新。例如，“助理来也”服务号可以语音设定第二天上午7点的闹钟；“印象笔记”服务号可以一把微信文章收藏到印象笔记账户。这时，可以将微信公众号理解为一个App，大家对这个公众号的关注点更多停留在功能好不好用上。

第二种定位是做品牌宣传，以读者为中心，立足点是内容。这类新媒体是媒体型新媒体。它的核心价值是传播品牌，产生美誉度。这是目前大多数企业的定位。例如，杜蕾斯经常在其新媒体平台发布一些有创意的海报，这是为了让人对品牌的印象更深刻，降低用户消费时的认知和信任成本。

第三种定位是做电商，简而言之，就是让大家买买买，微信公众号就像一个商城，以顾客为中心，立足点是商品。这类新媒体是销售型新媒

体。它的核心价值是让顾客消费。它用质优、新奇或便宜的商品，吸引用户、促成交易。

表4-1 企业新媒体的三种运营定位

定位	中心点	立足点	矩阵	矩阵举例	用户需求	举例
产品服务	用户	产品	产品矩阵	小程序、微信服务号	有用	千聊
品牌宣传	读者	内容	流量矩阵	微信、今日头条	有趣	杜蕾斯
电商	顾客	商品	商城矩阵	淘宝、微信	有利	乐纯酸奶

企业运营新媒体的三种定位是本书最核心的观点之一，我将它整理成表4-1。针对各定位，我多举几个案例帮助大家理解。

4.2.1.1 偏产品服务：能帮助人们解决问题

解决问题的方法主要是通过个性化服务，根据用户需求做好匹配。例如，“印象笔记”可以实现微信的同步功能，“出门问问”可以提供语音服务等大众化服务，小程序“查快小助手”可以查询快递。

另外，根据这些服务在公众号上能否全程自动实现，可以将它们分为自动化服务号和半自动化服务号。

自动化服务号，指在服务号或者小程序上可以完成所有的动作，比如服务号“狼人杀发牌助手”、小程序“你画我猜lemo”等。

半自动化服务号，指在公众号上无法完成全部动作，需要跳转到App或其他地方完善后续动作。例如，“有书”最初发起的有书共读活动通过公众号生成活码，用户需要扫描活码进入社群，享受共读一本书的服务。

4.2.1.2 偏品牌宣传：能成为人群谈资

成为谈资最好的方式，就是制造一些话题或者提出某些能引发共鸣的观点。例如，领英展示的是职场成功人士的高级“鸡汤”；虎嗅则主打深度

的商业分析；支付宝在微信端的定位是推广支付宝的一些新活动，顺便抖机灵；十点读书就像曾经的《读者》杂志一样，提供一些有温度的故事。

每一个偏品牌宣传的企业都针对自身用户群体提供一些迎合其口味的内容。这些内容大部分发布在企业自有公众号上，有时候也会投放到其他自媒体号上。比如很多汽车品牌会找一些有格调的大号进行投放，以更好地塑造品牌形象。

4.2.1.3 偏电商：能帮助人们买买买

为实现帮助人们大量购买的目的，最快捷的方式就是在微信上直接提供购买入口，用户无需跳转到其他App。微信上有第三方服务可以帮助实现交易，例如有赞、LOOK等。企业也可以通过自营的微店，直接生成小程序，方便用户购买。

当然除了销售产品，还要提供配套的“服务”，比如及时更新订单的状态。以京东为例，用户在京东App上购物，会被引导关注服务号。服务号上有相应的订单变动信息，还可以提醒用户收发货。提供类似服务的还有“小米手机”账号。

有一些自媒体号本身没有商城的功能，但可以给商家导流，也属于电商类号，例如“清单”，通过测评让大家完成购买。

以上是对企业新媒体三种常见定位的简要描述。接下来，我们就可以为自己所在企业的新媒体进行定位。确定定位后，有三点需要注意。

4.2.2 确定定位后的三点注意事项

4.2.2.1 和用户需求匹配

我们提供的内容、产品或商品，一定要符合目标用户的需求、创造价

值。这种需求不能是伪需求，比如向和尚卖梳子这种命题，只适合测试，不适合真正的商业。

4.2.2.2 核心价值能一句话说清

核心价值就是你能给用户提供什么，要用一句话表示出来，忌大而全。这种表述常见于新媒体号的功能介绍。以下是一个功能介绍的反面案例：“我的公众号既提供卖货服务，有你要的日常生活用品，又能教你学会很多生活、工作技能，还有各种类型的好玩的测试题。”

乍一看功能全，但是用户往往记住的只是一个核心特点。所以最好用一句话梳理清楚核心价值，凸显出差异性。当然，之后一些重要的运营活动也要围绕核心价值展开。

为了让用户更容易记住，这句话不宜太长，最好控制在20个字以内。例如，“美丽说”的功能介绍——潮流穿搭快人一步，“三节课”的介绍——加速互联网核心人才能力进阶。

4.2.2.3 定位随不同阶段转移

很多新媒体运营者问：企业新媒体的定位确定之后，就不能再变了吗？或者我们的公众号既要卖货，又要做品牌宣传，我到底该怎么办？

其实在某一个时期，定位有相对的重心，这和企业的重心、发展方向相关。我刚接手“美丽说”时遇到一个难题，当时“美丽说”的定位偏销售，在公众号上发表的文章基本是100字加商品配图，简单粗暴地让用户扫描二维码购买。当时我们的KPI是提升销售业绩（GMV），但这种文章导致的后果是打开率降低。

我接手后最重要的一件事就是改变定位重心。经过调研发现，“美丽说”最初的粉丝都是为了学习穿衣搭配，更加看重内容，即媒体属性。让用户“买买买”只能通过引导，而不能作为主要运营活动。

后来将定位重心转移至以明星日常穿搭为主，大促活动期间在文章内嵌入少量二维码，平台阅读量有了明显的提升。随着后期阅读量的提升，UV、GMV也稳步提升。

所以在各企业新媒体的各发展阶段，都要相应调整定位重心。例如“一条”，最早主打生活美学，以短视频为主要传播形式，定位侧重品牌宣传。2017年，其定位逐渐转向电商，向中产阶级推荐好物。

4.2.3 企业新媒体的发展阶段

上文说到新媒体运营重心和发展阶段有关，不同的阶段，重心也不一样，那企业新媒体的发展分为哪几个阶段？

与企业存在发展周期一样，企业新媒体也有发展周期，一共分为四个阶段：启动期、成长期、成熟期和瓶颈期（如图4-1所示）。

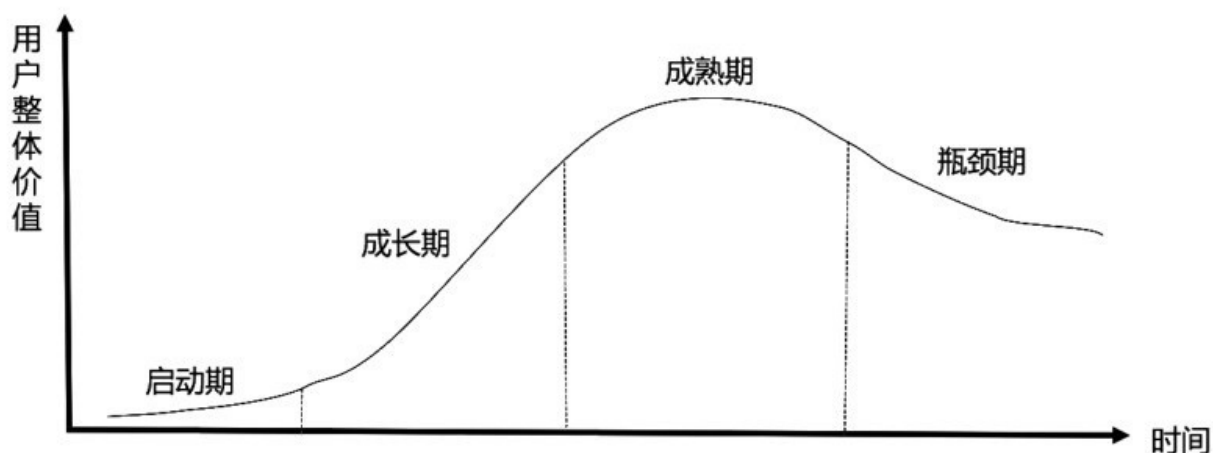


图4-1 企业新媒体的发展阶段

启动期的运营重心是明确定位及找到种子用户，打磨并优化内容是重点，不必过于关注粉丝量，此阶段大概需要6个月；成长期的运营重心是粉丝的增长，找到合适的增长渠道、提升增长效率，在这个阶段可以初步尝试变现；至成熟期，内容及增长渠道已经稳定，须重点关注变现形式及营收规模。这个阶段的新媒体号一般粉丝量都在百万以上，运营时间超过2

年。

4.3 企业新媒体矩阵的搭建方法

随着新媒体平台越来越多，如微信、微博、抖音等，有一个概念开始被频繁提及——新媒体矩阵。本节重点探讨新媒体矩阵及其搭建。

4.3.1 新媒体矩阵的定义

搭建新媒体矩阵，首先要明白矩阵是什么。“矩阵”原本是一个数学概念，指一个长方形阵列排列的复数和实数集合。对于新媒体矩阵，目前行业内还没有统一的定义，我倾向于将它定义为能够触达目标群体的多种新媒体渠道组合。

矩阵有横向矩阵和纵向矩阵两种类型。

4.3.1.1 横向矩阵

横向矩阵指企业在全媒体平台的布局，包括自有App、网站和各类新媒体平台如微信、微博、今日头条、一点资讯、企鹅号等，也可以称为外矩阵。知乎网友将常用的一些媒体平台整理归类（如图4-2所示）。

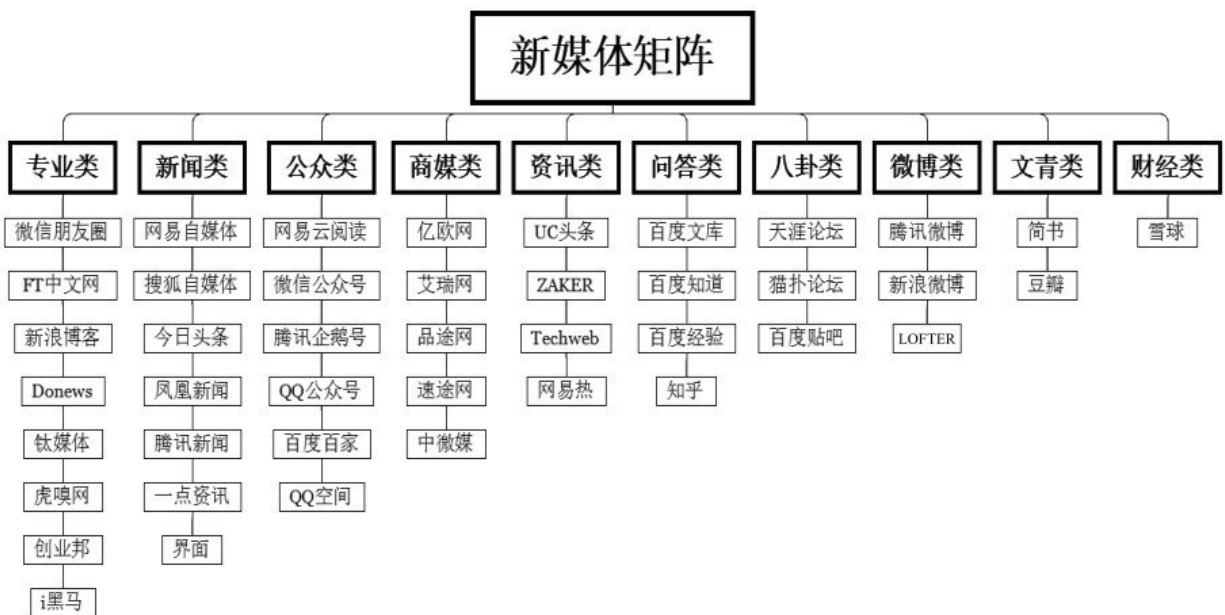


图4-2 新媒体横向矩阵（不完全举例）

资料来源：知乎网友

4.3.1.2 纵向矩阵

纵向矩阵主要指企业在某个媒体平台的生态布局，是其各个产品线的纵深布局，也可以称为内矩阵。这些平台一般都是大平台，比如微信。在微信平台可以布局订阅号、服务号、社群、个人号及小程序。表4-2列举了微信、今日头条和微博的部分纵向矩阵。

表4-2 微信、今日头条、微博的部分纵向矩阵

微信	今日头条	微博
订阅号	头条号	状态
服务号	抖音	新浪看点
社群	悟空问答	秒拍视频
个人号	西瓜视频	一直播
小程序	火山小视频	爱动小视频

4.3.2 搭建企业新媒体矩阵的作用

搭建新媒体矩阵的作用最主要体现在实现内容多元化、分散风险、协同放大宣传效果。

4.3.2.1 内容多元化

每个平台都有独特的内容风格，例如，公众号以图文为主，微博以140字内的短状态加照片为主，抖音以15秒到1分钟的视频为主。企业在多个平台上建立账号，可以使内容形式多元化，吸引不同受众群体。例如，共青团入驻“00后”聚集的B站，发布原创视频吸引年轻用户关注，用户可以发弹幕进行评论。

4.3.2.2 分散风险

企业集中在某一平台运营，如果不幸出现“黑天鹅事件”，例如被封号，则会前功尽弃。2017年6月，包括“毒舌电影”“关爱八卦成长协会”在内的大号遭到了永久封禁，在此之前“毒舌电影”就建立了App，及时把粉丝引导到新平台，因而封号的影响程度被降低。建立矩阵也是纳西姆·尼古拉斯·塔勒布在《反脆弱》一书中提到的遇到波动和不确定性的情况下一种可靠的解决办法。

4.3.2.3 协同放大宣传效果

建立矩阵后，不同平台的产品及调性可以形成互补。比如进行事件营销，可以先在微博上造势，再在微信上进行转化，最后在今日头条等媒体网站分发品牌公关稿以达到协同放大的营销效果——用户可能在微博上看

到品牌宣传，对这个品牌有印象，后来在微信上又看到该品牌的宣传，就更会产生消费的冲动。

4.3.3 如何做好新媒体矩阵

经过上文的探讨，相信大家对矩阵的概念及建立矩阵的意义已经了然于心，那么怎样做好新媒体矩阵呢？做好矩阵一共分六步。

4.3.3.1 第一步：梳理阶段

第一步需要梳理企业新媒体的发展阶段。新媒体矩阵并非一开始就得搭建，不同阶段的重心不同。

例如偏品牌宣传的新媒体，在启动期搭建外矩阵主要以尝试为主，在有红利的新平台尝试；微信内的矩阵搭建则需要先建立一个账号，找到核心发力点。

以“美丽说”为例，矩阵搭建始于2012年，外矩阵包括微博和QQ空间，凭借当时QQ空间的红利期很快就吸纳超过2 000万用户，2012年年末“美丽说”又开通了微信订阅号。

到增长期，外矩阵已经形成，微信内矩阵根据功能或人群初步分化形成。比如在外矩阵方面，“美丽说”开发了百度贴吧，在微信内矩阵则添加了服务号。

至成熟期，外矩阵主要开发新兴流量平台，同时微信内矩阵进一步进行细分。如“美丽说”在2015年入驻微信钱包的九宫格。

4.3.3.2 第二步：细分人群及需求

企业确定要搭建微信内矩阵后，需要对目标用户进行人群细分。

首先是同类群体的细分。有些企业运营的对象是某一类人群，例如读

书类账号“有书”，用户主要是爱读书的人群，其中女性偏多，年龄范围在20~50岁。在增长期，“有书”的用户数增加后，又分化出了对亲子阅读更感兴趣的妈妈群体、对学习口语的需求更强烈的职场类人群。于是“有书”搭建了微信内矩阵账号（如表4-3所示）。

表4-3 “有书”微信内矩阵账号不完全举例

账号名称	细分人群	细分需求
有书	20~50 岁	读书
有书国学	30~50 岁	对国学感兴趣
有书亲子共读	25~35 岁	0~6 岁的亲子共读需求
有书夜听	35~45 岁	需要情感慰藉
有书口语	25~40 岁	对英语学习有需求

其次是不同群体的细分。有些企业运营的人群不是同一类，需要细分出矩阵实现分类运营。比如“学霸君”和“千聊”都运营了三类人群（“学霸君”的运营对象是学生+老师+家长，“千聊”的运营对象是听课者+讲师+分发机构），需要单独建三个账号。

4.3.3.3 第三步：选平台

确定新媒体的目标及运营对象后，再选择相应的平台进行矩阵布局，这里的平台主要指可以入驻的媒体或电商平台。平台的选择分初选、复筛、确认三个步骤。

初选

首先，需要了解一些常规的泛内容平台，部分平台例子如图4-3所示。要养成看新闻稿的习惯，这样如果有新兴媒体平台出现，就可以第一时间知道。

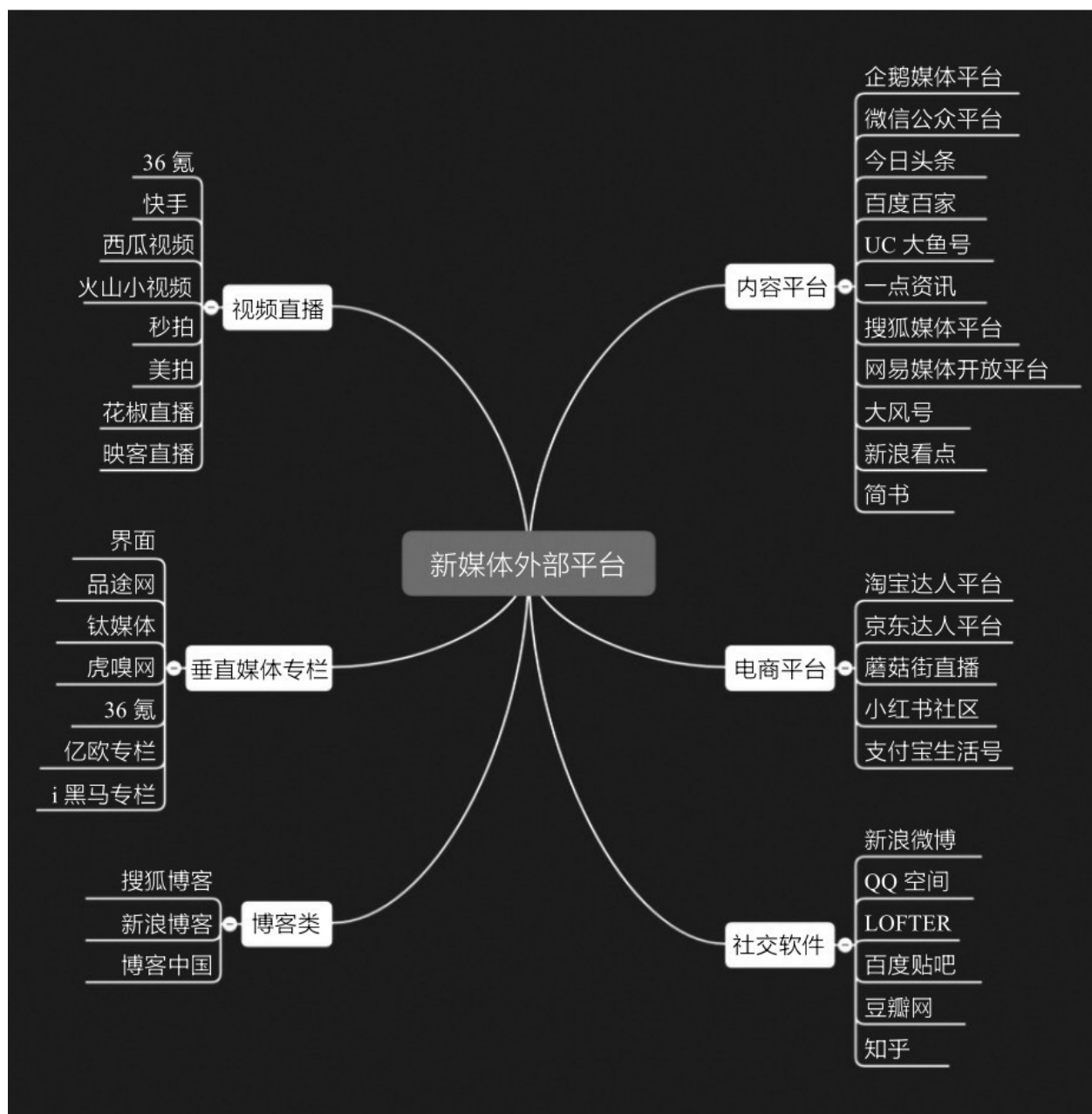


图4-3 常见的新媒体外部平台

接下来，根据企业垂直领域业务初步选择平台。例如摄影类企业可以选择蜂鸟网、站酷、Pinterest等网站；美食类企业选择豆果美食、大众点评等。可以参考各类App细分榜单或垂直网站名单，寻找这些平台。

复筛

初步选定平台后，要进行下一步——复筛，即将初选的平台进一步筛选。

假设我们运营了一个关于年轻人图片社交的公众号，根据以上原则初步选定了微博、微信、一点资讯、bilibili、脉脉、LOFTER这几个平台。下一步需要进行复筛，找到核心运营的平台。那如何进行复筛？就需要对这几个平台进行多维度的考核，以下是我的一些经验。

首先，评估平台，评分标准主要为平台类型、该平台在同类中的排名、量级和成熟度，其中成熟度和平台成立的时间长短、用户活跃情况及商业化变现情况相关。我们可以综合各方面情况给平台评分，得出表4-4（1~5分，评分越高代表越好）。

表4-4 平台评分表

平台名称	目标人群	平台类型	App/ 网站同类排名	产品量级	平台成熟度	整体评分
微信	泛人群	社交	1	10 亿	高	5
微博	年轻人	社交媒体	1	4 亿	高	5
一点资讯	泛人群	媒体	9	1.8 亿	中	4
bilibili	“95 后”	视频社区	1	1 亿	中	4
脉脉	职场人群	社交	1	2 500 万	中	3
LOFTER	年轻人	图片分享	1	2 000 万	低	3

其次，评估企业，这里的企业指平台所属的企业。需要考虑的维度有三点。第一，平台在企业的地位，比如LOFTER在整个网易系并不是重点项目，所以只给了1分。第二，平台在企业未来的潜力，比如脉脉获得的企业扶持力度不大，所以给了3分。第三，企业目前实力及未来潜力，评估实力主要考察融资或者资本方面，如果企业实力不够，那么打造的平台产品可能只是昙花一现，比如早期的足迹、脸萌等；主要通过项目及团队评估潜力，可以通过一些创始人的采访稿及公司的投融资稿初步判断。综合这三个维度得出整体评分（如表4-5所示）。

表4-5 平台所属企业评分表

平台名称	平台目前地位	平台在公司的潜力	公司目前实力	公司潜力	整体评分
微信	5	5	5	5	5.0
微博	5	5	5	5	5.0
一点资讯	5	5	4	4	4.5
bilibili	5	5	3	4	4.3
脉脉	3	3	3	4	3.3
LOFTER	2	1	5	5	3.3

最后，在评估运营层面，评估标准包括用户的纯净度、运营的自由度、粉丝的价值以及平台对运营者的扶持力度。综合这四个维度的评分得出整体评分（如表4-6所示）。

表4-6 平台在运营层面的评分表

平台名称	用户纯净度	运营自由度	粉丝价值	扶持力度	内容形式	整体评分
微信	1	5	5	3	图文	3.5
微博	1	4	3	3	短文	2.75
一点资讯	3	1	1	3	图文	2
bilibili	5	3	1	2	视频	2.75
脉脉	4	2	3	2	图文	2.75
LOFTER	3	4	2	1	图	2.5

用户的纯净度就是你的目标用户年龄或用户画像在这个平台的用户中占比大小。比如，我们给微信打了1分，因为微信的人群是最广泛的，年轻人的占比可能只有30%；给LOFTER打了3分，因为LOFTER上的年轻人相对较多。

运营的自由度就是运营者在平台上有多大的发挥空间。比如在微信上可以开公众号，可以运营社群或者个人号，自由度是最高的，所以给微信打了5分；在一点资讯上，只能发文章，灵活度较低，只给它打了1分；在

脉脉上可以发个人状态和专栏文章，灵活度尚可，给它打2分。

粉丝的价值就是这个平台的粉丝对后续转化的作用有多大。比如微信上的粉丝不仅可以帮助传播，后续还可能直接参与消费，所以我们给微信打5分；脉脉上的用户都是职场人士，后续可以探讨商务合作等，所以我们给脉脉打3分。

至于平台对运营者的扶持力度，以微信为例，体现在对原创作者给予高度保护和不从作者所得的赞赏中抽成，但同时也非常谨慎，所以打3分；一点资讯给作者创作收益，所以打2分。最后整体评分如表4-6所示。

从三大层面分析完后，再进行综合评估，分别把三项的评分加权或者直接取一个平均数，得出综合评分（如表4-7所示）。

表4-7 平台的综合评分表

平台名称	平台评分	企业评分	运营评分	综合评估
微信	5.0	5.0	3.5	4.5
微博	5.0	5.0	2.75	4.25
一点资讯	4.0	4.5	2	3.5
bilibili	4.0	4.3	2.75	3.68
脉脉	3	3.3	2.75	3.02
LOFTER	3	3.3	2.5	2.93

从表4-7可以看出，评分最终明显被分成了3个梯度——4分以上、3.5分左右和3分左右（偏差±0.2以内）。评分最高的是微信和微博，分别为4.5分、4.25分；接下来是一点资讯和bilibili，分别为3.5分、3.68分；最后是脉脉和LOFTER，3分左右。

所以复筛结果是，用微信及微博搭建前文所说的年轻人图片社交公众号的外矩阵。

最后确定

通过初选和复筛，我们选择了几个平台进行试运营。需要注意上述评分是主观意见，结果只能参考并不能当作定论。可以借鉴其中的分析方

法，根据实际的评估结果进行人力和资源的分配。最终还需要经过一段时间的试运营才能得出结论。接下来是两个矩阵搭建的案例，供大家参考。

第一个案例是“美丽说”在2015年搭建的新媒体矩阵。其面向的人群年龄主要分布在18~30岁，所以“美丽说”通过初选和复筛，选择了微信、QQ、App、微博、贴吧这5个平台搭建外矩阵，其中尤其把微信单独作为内矩阵的核心开展运营。

“美丽说”的微信内矩阵主要是媒体矩阵，包括“美丽说”订阅号、“美丽说”服务号、“美丽说HIGO”订阅号（现HIGO业务已经独立）以及微信钱包入口。这几个账号各有侧重点，例如，“美丽说”订阅号以品牌宣传为目的；微信钱包入口和“美丽说”服务号以销售为目的；“美丽说”黑板报以打造雇主品牌为目的，用于发布企业新闻。

在外矩阵中，QQ购物号和“美丽说”App的图文主要以卖产品为目的；百度贴吧、“美丽说”微博则以品牌宣传为主要目的。由此可见，“美丽说”的矩阵搭建整体侧重品牌宣传，然后是卖产品（如图4-4所示）。

矩阵	属性	账号名称				运营对象	主要目的
微信内矩阵	偏媒体	美丽说				年轻女性	媒体传播
		美丽说 HIGO				高级白领	媒体传播
		微信钱包入口				年轻女性	卖货
		美丽说服务中心				年轻女性	卖货
		美丽说黑板报				社会各界	媒体传播
外矩阵	偏媒体	QQ 购物号	App 图文	美丽说微博	百度 贴吧	年轻女性	卖货
		QQ 空间		HIGO 微博		高级白领	媒体传播
				CEO 微博		社会各界	

图4-4 “美丽说”2015年新媒体矩阵

第二个案例是“学霸君”2017年时的新媒体矩阵。“学霸君”是一家以拍照搜题起家的中小学教育公司，目前面向客户主要开展在线1对1业务。与“美丽说”集中的人群类型不同，“学霸君”主要运营三类人群：学生、家长和老师。我们会针对三类人群分析它的媒体矩阵。

首先，外矩阵以微信、微博、QQ、今日头条、一点资讯为主要平台，尤其侧重微信。微信内矩阵再次细分为公众号、社群、个人号和小程序。公众号又细分为品牌号和自媒体号并分别对应不同的人群。在外部矩阵中，QQ又细分为QQ公众号、QQ空间和QQ部落，主要针对人群是学生（如图4-5所示）。

矩阵	属性	账号名称				运营对象	主要目的
微信 内矩阵	偏媒体	学霸君	个人号	社群	小程序	学生	线索 及品牌
		学霸君 1 对 1				家长	
		学霸君 1 对 1 辅导					
		学霸君家长汇				老师	老师招募
		学霸君答疑者说					
外矩阵	偏媒体	QQ 公众号	微博	今日头条	一点资讯	学生	品牌传播
		QQ 空间		微头条			
		QQ 部落		悟空问答			

图4-5 “学霸君”2017年新媒体矩阵

这里需要注意，新媒体矩阵是动态变化的，会随着业务的变化发生纵向、横向的加深或者减弱。比如2017年“学霸君”对QQ体系的支持力度减弱，后半年加强了小程序的建设。

4.3.3.4 第四步：人格化建设

在选定平台、确定矩阵的结构后，需要针对运营的平台账号进行人格化建设。人格化建设的具体内容会在后文中讲到，这里着重阐述企业在不同平台展示的人格化需要遵循1+N模式。

“1”指的是企业的“基因”，例如，“美丽说”的基因是时尚，那么所有的人格化建设都会围绕时尚这个调性；而“学霸君”的基因是学习，则“学霸君”的人物身份一定和学习相关。做个有趣的假设，同样是王者荣耀这个游戏的热衷者，“学霸君”扮演的可能是一个学霸角色，而不会是天天教大家

怎么玩游戏的主播，因为这会背离企业基因。

“N”指的是在不同平台需要搭建的角色要有所不同，按照各平台的风格属性进行改造。比如“学霸君”请高颜值的北大学姐直播，她代表“学霸君”的形象，进行与学习方法相关的输出。

4.3.3.5 第五步：搭班子

联想创始人柳传志曾经说过，做企业最重要的是三件事——搭班子、定战略、带队伍。那该怎样搭建矩阵的运营团队呢？可以参考两种人员配置方式：按业务模块配置和按平台配置。

按业务模块配置人员

企业新媒体可以是不同业务模块的组合。新媒体工作种类通常分为四种：内容运营、活动运营、用户运营和投放运营。四个业务模块又可以进一步细分。运营团队的搭建可以根据这些业务模块分别配置人员。

例如，我们分配一部分人员负责内容运营，因为内容运营从形式上可分为文案、漫画、视频制作，所以我们就将他们再分到文案组、漫画组、视频组，各组分别做好相应的内容，再在公众号、微博、今日头条等各大平台进行分发。负责内容运营的人员承担各个平台的内容。用户运营、活动运营和投放运营也同样如此，比如负责活动运营的人员会统筹各个平台上的活动。团队搭建的架构如图4-6所示。

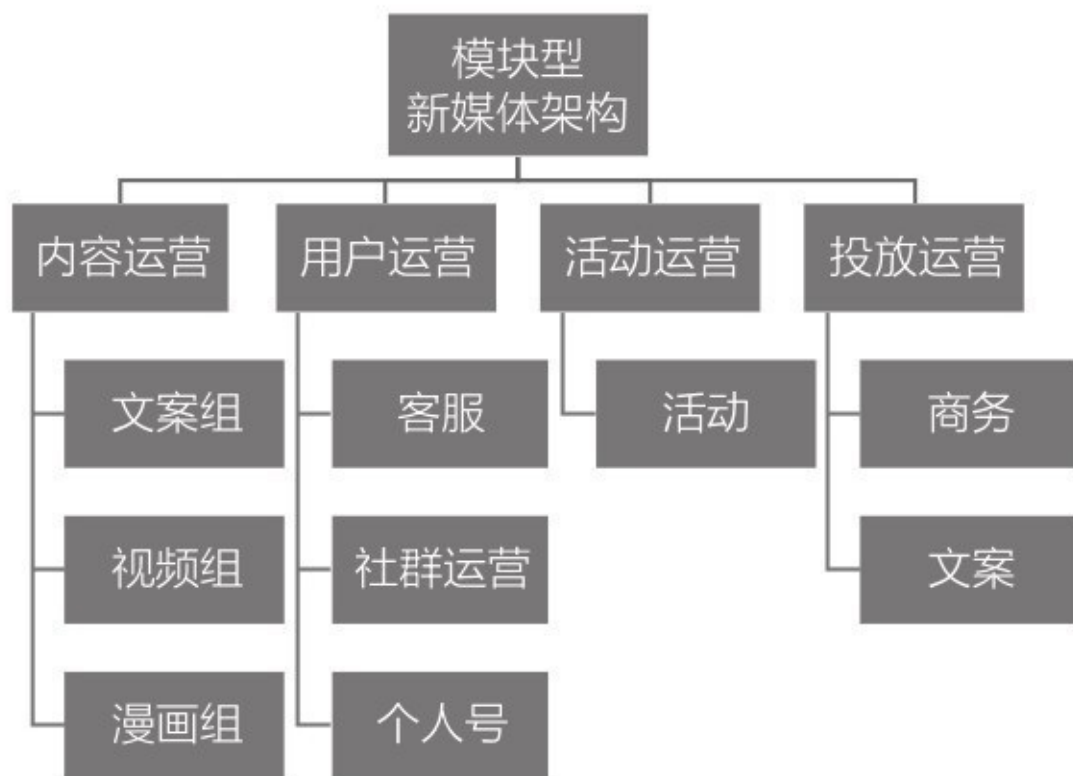


图4-6 模块型新媒体架构

按平台配置人员

按平台配置是按照不同平台进行人员分配、搭建团队。例如，将企业负责新媒体的人员分为微信运营、微博运营及抖音运营三大团队，虽然微信运营团队可以进一步细分为文案、社群和投放组，但此时，文案组只需要负责微信平台上的内容输出，不需要负责微博平台上的内容，具体团队建构参考图4-7。

两种分类方式没有孰好孰坏之分，主要看哪种更加适配。一般来说第一种更灵活，第二种更适合在某一平台做得非常大的企业，比如在抖音平台上有20个账号的企业，可以为抖音平台配置专门的运营团队，之后根据具体的情况可以再行调整。

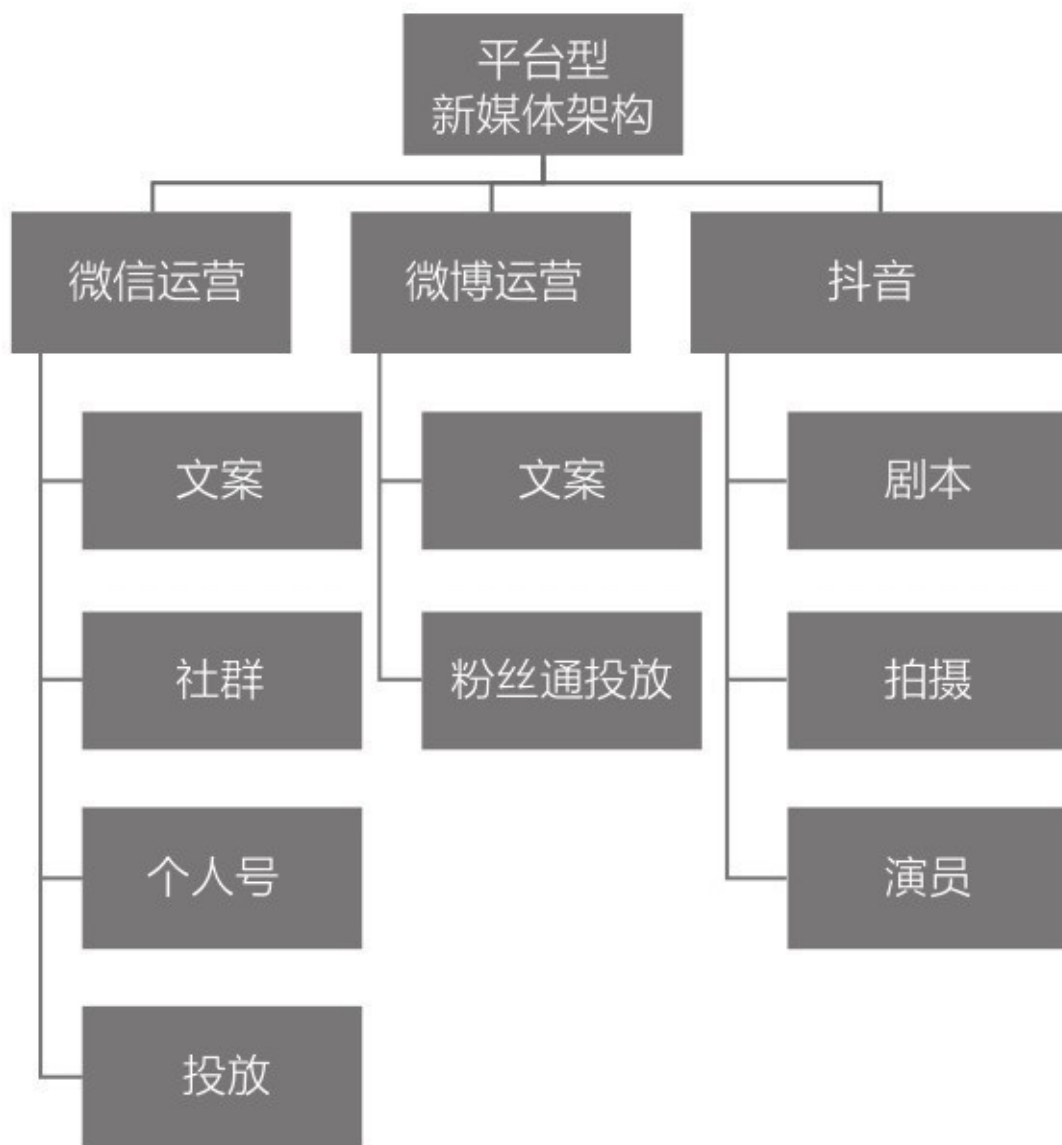


图4-7 平台型新媒体架构

4.3.3.6 第六步：定目标

运营需要强大的目标支撑，这样才能走得更快、更远。对于团队而言，一个好的目标可以让人累并快乐着。关于定目标的具体方法，后文有一节将专门讲KPI，这里阐述目标需要和部门类型进行匹配。

一般企业新媒体会设在以下三个部门。

市场渠道部

在这个部门，新媒体主要承担的任务是营销导向，需要负责拉新，主要对接销售、产品、设计等部门（如图4-8所示）。

市场渠道部的KPI考核侧重单个注册成本、市场占有率等。市场部团队一般会分为线下活动组、渠道投放组、商务合作组等（如图4-9所示）。

部门	核心诉求	业务偏向	整体偏向	对接主要部门	KPI 举例
市场 渠道部	通过一系列新媒体渠道进行市场宣传，起到拉新作用	营销	对外	销售、产品、设计、外部供应商、财务、法务等	单个注册（关注）成本、市场占有率

图4-8 市场渠道部

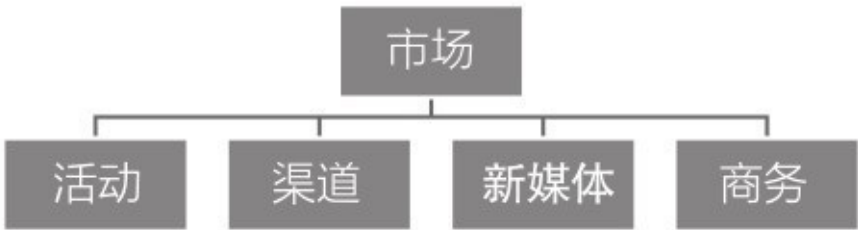


图4-9 市场渠道部内部结构图

新媒体在各团队之间起到串联作用，具体体现在如下几个典型场景。

- ×××，下周我们要去望京地推，你给我们一个二维码和一段话术，我们帮你增加点粉丝。

- 我们在×宝上拿了一个最佳应用奖，你们看看能不能在微博上帮我们宣传一下？

- 我们最近要大促，写篇稿子吧，再找几个渠道投放下软文。

这些是日常工作中和其他组有工作交集时会经常听到的“请求”，所以如果企业新媒体设在市场渠道部，那么目标以拉新或营销为主。

品牌公关部

有的企业还会将品牌公关部细分为品牌部或公关部。这个部门以对外传播为目的，核心诉求是提升品牌的知名度和公司的美誉度。新媒体在这

个部门主要对接CEO、市场、各个业务的负责人，以及外部的媒体KOL等（如图4-10所示）。

部门	核心诉求	业务偏向	整体偏向	主要对接	KPI 举例
品牌 公关部	扩大品牌知名度、 提升公司影响力	传播	对外	CEO、市场、 KOL、外部供 应商、财务、 法务等	覆盖人群数量、 KOL背书级别、 NPS、百度指数、微 信指数

图4-10 品牌公关部

品牌公关部的KPI考核更侧重传播量、活动覆盖人群、邀请到的KOL级别以及百度指数、微信指数等。这个部门的内部团队可能有品牌组、公关组、项目组等（如图4-11所示）。

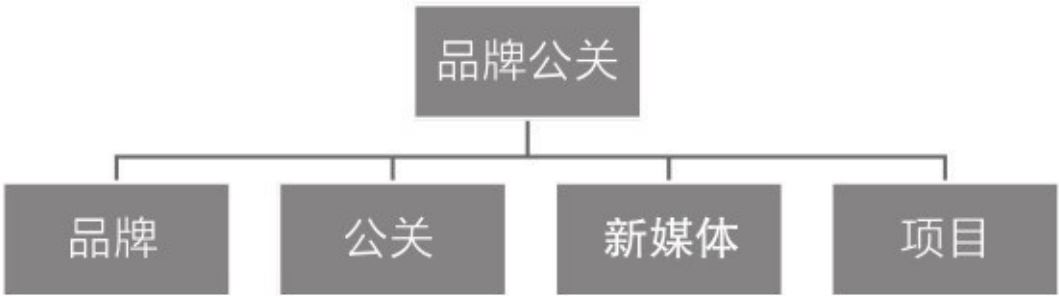


图4-11 品牌公关部内部结构图

新媒体在各团队起到串联作用，具体体现在如下几个典型场景中。

- 我们公司开始融资了，需要写一篇融资稿，再找两个行业KOL发布下。
- 我们和××品牌合作了，在微博上可以予以宣传。
- ×××电影上映了，有我们的代言人，发篇文章宣传下吧，可以送用户几张电影票。

可见在品牌公关部，新媒体的目标导向以品牌对外传播为主。

（新媒体）运营部

我们给“新媒体”加上括号的原因是，它可能是在运营部门或者作为新媒体运营部门独立存在。与前两个部门主要对外不同，这个部门主要对

内，负责体系内的用户运营，可能会对接产品、技术等内部部门（如图4-12所示）。

部门	核心诉求	业务偏向	整体偏向	主要对接部门	KPI 举例
（新媒体）运营部	维护好自身新媒体渠道内用户	运营	对内	产品、技术、设计、主要业务部门等	活跃率、留存率、购买率、复购率、分享率

图4-12（新媒体）运营部

（新媒体）运营部的KPI考核更侧重用户的活跃率、留存、客单价等业务数据。这个部门主要有App、数据、渠道等团队（如图4-13所示）。

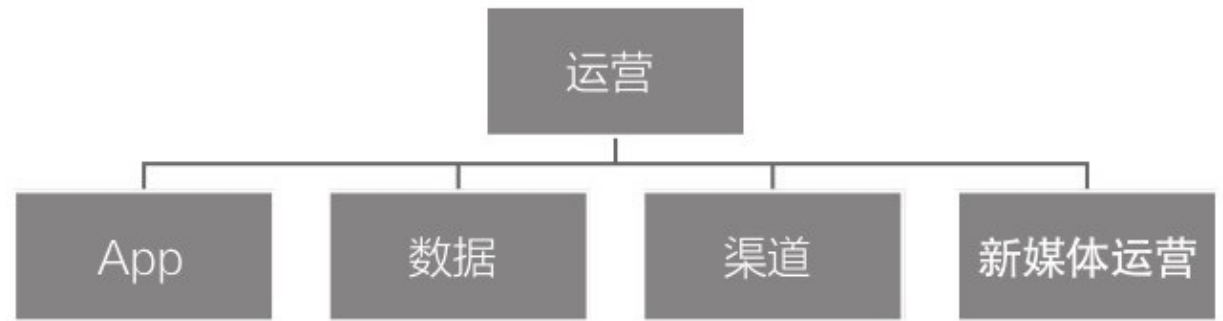


图4-13 运营部内部结构图

新媒体在各团队之间起到串联作用，具体体现在如下几个典型场景中。

- 为了提高粉丝的活跃度，我们内部做个抽奖的小活动，如何？
- 没有什么粉丝量了，我们从App导一部分流量吧。
- 最近卖课很火，我们也赶潮流卖一波课程吧。

由此可见，在（新媒体）运营部，新媒体的目标导向以用户维护、转化为主。

怎么理解这三个部门间的关联？通常市场渠道部负责吸引用户，品牌公关部让大家熟悉品牌，（新媒体）运营部最后进行转化。无论新媒体设在哪其中的哪个部门，都需要和同部门或者其他部门同事配合、协同完成整体目标。

4.4 运营矩阵的三个核心能力

最后我们来探讨运营矩阵的三个核心能力——对平台的理解力、跨平台整合力及平台数据化驱动力。这几个能力对想在新媒体领域脱颖而出的人非常重要！

4.4.1 对平台的理解力

为什么对平台的理解力非常重要？因为只有对运营的平台有深刻的理解，才能更好地利用其优势完成自己的商业活动。对平台的理解体现在以下四个方面。

首先是对平台运作机制的了解。比如作为一个普通的个体，在2014年你会选择入驻今日头条还是博客？今日头条的模式基于算法分发，可以迎合更多用户的需求，主要基于移动端；而博客更多以订阅为主，主要基于PC端。从产品上看，今日头条的空间可能更大一些。

其次是对平台人群的研究，平台人群是否完全和目标人群相匹配？匹配程度有多高？这在前文有阐述。这里强调的是要学会在运营过程中动态地研究，例如，“美篇”是一个分享图片创作的App，一开始并不火爆，后来在运营过程中发现，老年人更喜欢图文结合发布自己的摄影作品，所以进行了改版，吸引了更多该年龄段的细分人群。

再次是对平台实力的研究，主要研究融资、团队等。例如，悟空问答或者抖音平台的潜力非常大，因为根据统计平台QuestMoblie的数据分析（如图4-14所示），今日头条系的App，是除了腾讯系App外独立总使用时长最多的，同时2018年其使用时长占比相比2017年提升明显。

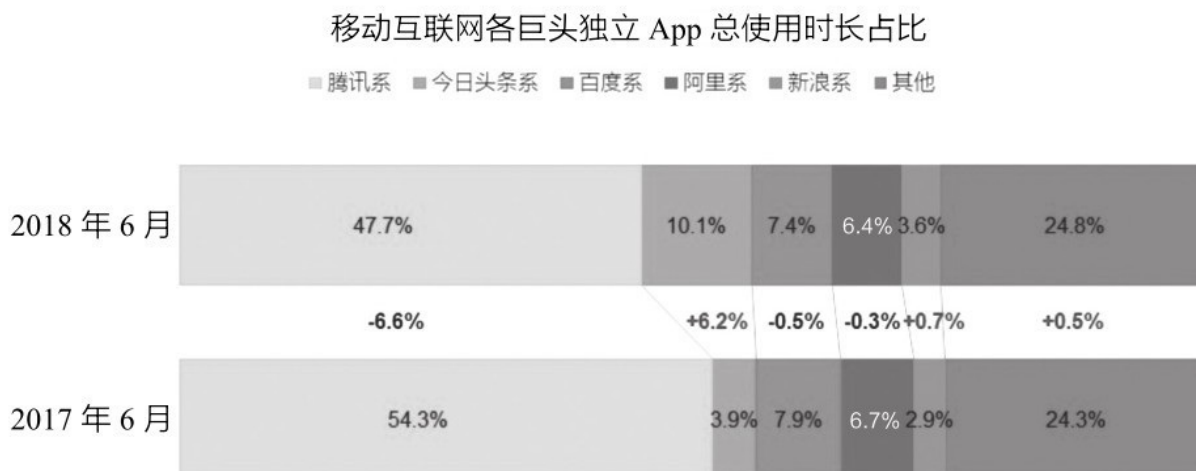


图4-14 移动互联网各巨头独立App总使用时长占比

资料来源：Quest Mobile TRU TH中国移动互联网数据库，2018年6月

最后是对平台发展趋势的理解，看它有什么最新的扶持政策等。这需要持续跟进平台更新情况，最好能够进入内测组优先体验。比如2017年时微博的MCN计划对创作者的扶持力度非常大。

4.4.2 跨平台整合力

矩阵能发挥协同效应，所以如果运营者具备跨平台整合力，就可以利用各个平台的特点发挥1+1>2的效果。跨平台整合分为以下两方面。

第一是联动内部资源，比如新品发布后，要在矩阵内所有的媒体平台同步发布消息，以最大化利用自有资源。这可能会出现一种情况：有些平台的账号并不在自己部门内，比如企业文化的账号可能在行政部门，某些地区类账号在相应的地区运营。这时候就需要发起联动，一起进行资源整合。

第二是联动外部资源，比如召开发布会，让外界的KOL写稿推荐等。平时注意积累人脉和资源，以便在关键的时候进行整合。

4.4.3 平台数据化驱动力

新媒体的红利潮总会退去，在未来精细化运营才是关键。多平台运营，除了简单地将某个平台的运营经验运用到另一个平台之外，也需要用数据驱动运营。通过数据分析，不仅能够呈现结果、帮助总结分析，还有助于优化前期经验、准确预判等，无论是对内容、用户还是对活动运营，都大有裨益。

例如，我们运营直播课时，如何更好地利用数据驱动呢？地心引力工场组织过一场“饿了么”品牌总监邬宋钱老师的线上课，那如何优化开课这个环节？当时我把荔枝微课上学员评论的数据全部抓取下来进行分析。从评论区的名词看，学员评论集中在老师、品牌、数据、团队这四个关键词上，可以看出这节课的内容侧重点为品牌、数据和团队；从形容词看，学员对她的评价主要是充分、有趣、辛苦。因此，不难看出邬宋钱老师对这节课做了充分准备，讲课风格有趣，受到学员喜爱。

再研究学员的发言时间，可以发现大多数评论集中出现在19:50 ~ 20:00、20:00 ~ 20:10及21:00 ~ 21:10这三个区间，分别对应了上课前10分钟预热签到、上课10分钟的反馈以及课后的问答反馈。上课期间的评论较少，应该是引导的结果。由此可见，整体时间的把控相对不错，但是最后10分钟的评论量比开课前的要少一些，所以我们总结得出经验，以后可以通过一些埋彩蛋的方式提升完课率。

通过数据分析我们发现了很多有趣的现象，老师擅长什么、老师讲课风格如何、学员关注点是什么、课程内容是否丰富以及上课安排是否合适等。这对我们后期找讲师、调整课程内容和优化课程体验都非常有帮助。所以无论在哪个平台运营，都需要学会借助数据分析。

[4.5 企业新媒体KPI设置指南](#)

搭建好新媒体矩阵后还有非常重要的一步，即设置KPI（关键考核指标）。现在也很流行OKR制度（Objectives and Key Results），即目标与关

键成果法。但无论采用哪种考核方式，都有一个关键指标供参考。在设置指标的过程中，我们要先寻找关键因素，再进行合理设置。

4.5.1 不同类型新媒体运营的关键因素

运营定位不同的企业，其KPI的设置也不同。接下来详细解析不同企业新媒体运营中的关键因素。

4.5.1.1 产品型新媒体

产品型企业新媒体以用户为中心，立足点为产品。这类新媒体的粉丝被看作用户，微信公众号更像一个产品。典型例子有“助理来也”“千聊”“印象笔记”。

产品以用户为中心，所以不同阶段关注的KPI也有所不同。

产品前期的KPI设置

在这个阶段，新媒体更多关注的是获取用户和提高活跃度，所以设置的KPI如下：

- 新用户关注数；
- 产品功能使用（注册）数；
- 人均使用次数。

产品中后期的KPI设置

在这个阶段，新媒体更多关注留存率和获取收入环节，所以应设置的KPI如下。

- 留存率

用户留存率指次日、7日、30日、90日后留下来的人数占比。“留下来”指用户没有取消关注，而且使用了产品的一项或某几项功能。各个企业可以针对具体业务进行衡量。

- 获取收入环节

此环节体现了用户的ARPU（单个用户的贡献收入）、LTV（生命周期总价值）等。

产品考核

关于产品的考核，可以从以下几个因素考虑：

- 产品本身的易用程度，有无明显Bug；
- 用户的使用时长；
- 用户使用频次；
- 用户的NPS（净推荐值）。

4.5.1.2 媒体型新媒体

媒体型企业新媒体以读者为中心，立足点是内容。典型例子是虎嗅、Linkined、一条。它们的粉丝被定义为读者，微信公众号更像一本连载杂志。

对于一本杂志而言，最重要的就是发行量。相应地，新媒体的关键因素是阅读量。但是杂志的发行量取决于很多因素，比如杂志的内容、发行渠道、发刊周期。这些因素在新媒体领域分别对应内容运营和渠道运营，具体影响因素如下。

内容运营的影响因素

●全平台阅读量

全平台阅读量=自有微信公众号阅读量+转载微信公众号阅读量+其他媒体阅读量（如今日头条、一点资讯等）

之所以强调全平台，是因为媒体型新媒体的核心在于传播，触达的人数越多越好。

●公众号打开率

公众号打开率=会话渠道打开人数/整体阅读人数

因为文章有一定的打开周期，一般发文后3天统计。

●原创率

原创率是文章原创的比例，当然原创比例越高说明公众号内容越优质。

- 文章留言数

文章留言数即每篇文章的留言数量，代表读者的黏性。

- 阅读完成率

阅读完成率指有多少用户读完文章。后台不能直接得到这个数据，但可采取另一种方法——将账号开通流量主，因为需要看完文章才能看到广告，所以阅读完成率=广告位曝光人数/阅读文章人数。

- 点赞率

点赞率=点赞数/阅读数，代表有多少人看到文章后点赞。点赞率越高代表读者对文章及公众号的认可程度越高。

- 转发率

转发率可反映文章是否触动了读者，引发了共鸣，进而让读者使用社交货币。

- 收藏率

收藏率越高代表文章对读者越有用。

渠道运营的影响因素

- 微信公众号粉丝数

这相当于初始的发行量。

- 全平台稳定转载合作商

企业新媒体如果有稳定的转载对象（给对方开白名单），就可以进行引流。

- 外部互推（活动）的数量

内容号互推涨粉是一种非常有效的方式。互推的关键在于粉丝是否匹配，最好采取异行合作的方式，比如一个读书号和一个时尚号合作，用户属性相似，都是二十多岁的女性，量级相仿，就能形成匹配，进行互推。

- 平台渠道数和质量

平台渠道数指除了微信外，在今日头条、网易、一点资讯等平台开通

的渠道数量。平台渠道质量指各个渠道对自身的扶持力度，例如腾讯的芒种计划给原创者赋能。

- 广告合作商数量

对于自媒体来说，内容是立足之本，广告则是利润来源，所以获取稳定的广告合作商数量是自媒体盈利的核心要求。

4.5.1.3 销售型新媒体

销售型企业新媒体以客户为中心，立足点是商品。这类新媒体的粉丝被视作客户，微信公众号更像一个商城。典型例子包括有赞、乐纯、京东。

我们根据电商核心公式：销售额=访问用户×转化率×客单价×复购率，具体分析涉及的关键指标。

订单数据

订单数据包括：

- 成交额；
- 成交用户数；
- 成交的客单价。

用户数据

用户的购买路径数据包括访问数、注册数、加入购物车数、下单数和成功购买数。这些数据可形成漏斗图（如图4-15所示）。

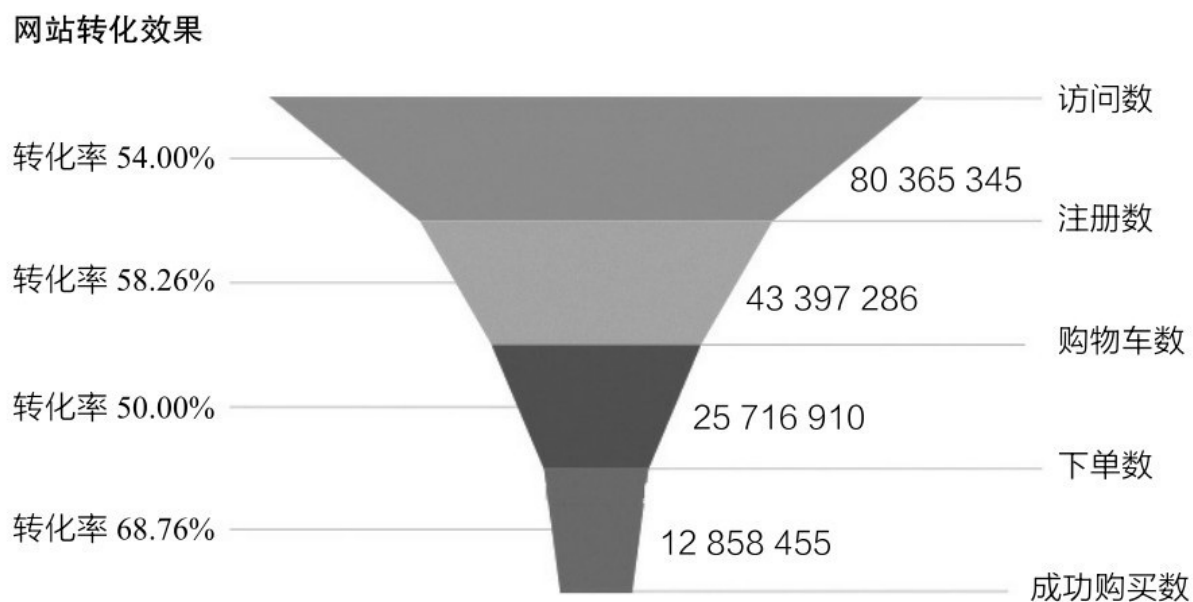


图4-15 漏斗形数据图

用户分层数据包括新老用户比例、购买频次、复购率等。可以用RFM模型划分用户分层数据。

商品数据

商品数据包括：

- 商品的SKU（库存进出计量的基本单位）；
- 商品的好评率；
- 商品的库存量。

流量数据

其中之一是流量的来源渠道数，比如朋友圈投放、软文投放、KOL投放等各个渠道的数量。

流量数据还包括各个渠道的推广成本，以及ROI（投资回报率）。

成本包括每个注册/进站成本，或者用户下单的成本。比如单个进站成本是2元，最后有5%的用户下单，则下单成本是100元。最后核算每个渠道的ROI， $ROI = \frac{\text{该渠道用户一定时间内的下单金额}}{\text{用户平均下单成本}}$ ，假设该渠道的用户在3个月内平均下单金额为200元，则ROI为2。

4.5.2 KPI设置的注意点

了解考核指标只是第一步，在KPI设置方面还需要注意以下三点。

4.5.2.1 考虑行业实际情况

根据行业实际情况合理设置KPI，即根据目前的行业及自身情况设置KPI。例如媒体型企业新媒体的文章打开率，目前行业平均打开率在3%左右，如果自己的文章打开率是3%，以周为时间周期设置，那么不要设置目标翻倍，这样不切实际。例如最初我们将打开率增长的KPI设定为每周增加5%，假设上周打开率是6%，那么本周打开率目标为6.3%（ $6\% + 6\% \times 5\% = 6.3\%$ ），最终目标是打开率稳定在8%左右。

4.5.2.2 考虑季节等时间因素

一般KPI考核周期分三类——年度、季度和月度，但同时也要考虑所属行业的实际情况灵活设定。例如，教育行业和新媒体运营者可以按周关注指标数据，因为通常周六日是高峰。

从季度看，寒暑假学生活跃度非常高，在K12领域尤其是针对学生运营的新媒体，可以将这段时间KPI的数据调高。对于电商行业，要考虑两个重大的时间节点——“6·18”和“双11”，6月和11月的整体指标要设置得相应高一些。

4.5.2.3 考虑人员资源因素

企业设置KPI时同样要考虑人员资源因素，比如小型企业只有1~3人负责新媒体，有的员工既要写文章，又要运营社群，还负责投放。如果对他同时从多个KPI指标考核，就会导致他走向“从新媒体入门到放弃之路”。

这时要分配好每个人工作的重心，严格遵循“二八原则”，即考核其关键业务的产出。如果这个员工主攻内容，那么主要对他设置内容方面的KPI，其他方面的KPI为辅。

4.5.3 新媒体增长的KPI设置要领

促进新媒体增长的KPI有以下五个特点。

4.5.3.1 注重过程考核

对组内人员的考核更注重过程而非结果，这有点像国外流行的OKR制度设置理念——设定一个可行的目标，这个目标可能需要努力一把才能实现，然后进行拆分。作为企业管理者，除了关心指标有没有达标，还需要看员工的执行过程。比如为了增加公众号粉丝量去购买粉丝或者通过某些方式加了一大堆“薅羊毛”的粉丝，其实反而得不偿失，即使完成KPI也意义不大。

4.5.3.2 1+N的设置方法

在某个阶段要设置一个核心指标和几个辅助指标。这个核心指标也称作北极星指标，它会对运营者的执行动作产生正向的影响。

我接手“美丽说”订阅号的初期，它的粉丝量已经达到百万级。这时粉丝增长已经不是主要目的，更重要的是进行用户黏性的维护。因为此前的KPI是进站UV（独立访客），所以订阅号的文章都是短文字加商品图，粉丝阅读体验差，因而用户黏性很低。

那么如何提高用户黏性？我们当时选择了一个核心数据：每篇文章的留言数。为了提高这个指标，需要优化文章选题，提升与粉丝的互动质量。所以当时我们增加了每日的互动栏目及星座等栏目，粉丝留言数有明

显的上升。随之，阅读量得以提高，菜单栏的消息数变多，进站UV也进一步提升。

4.5.3.3 灵活调整KPI

如前文所言，企业的KPI并非一成不变，需要根据具体发展阶段的目标灵活调整。以“罗辑思维”公众号的发展历程为例，它前期的目标可能是增长粉丝量，后来更注重粉丝变现，把粉丝引导到“得到”上消费；“美丽说”前期的KPI是进站UV，后来账号转变为媒体型，KPI也相应调整为内容相关指标。

4.5.3.4 永远跟着用户走

对于新媒体人来说，最大的价值不是完成KPI，而是给用户创造价值。永远跟着用户走，用户也会给你超预期的回报。例如，这两年最火的自媒体“夜听”，它的粉丝量从0发展到10万经历了1年，从10万到现在的2000多万只经历了不到1年的时间。其最大的秘诀不是利用讨论的、噱头式的标题，而是深刻的用户洞察，内容注重迎合用户的情感诉求。

4.5.3.5 杜绝“虚荣指标”

埃里克·莱斯在他的著作《精益创业》中强调，“好的数据指标是一个比率，要简单、可比较。”所以企业设置的KPI最好不是单纯的数值，因为它很可能是“虚荣指标”。“虚荣指标”只是一个单调增函数，不能反映结果和运营动作间的因果关系。它除了让你感觉良好，对做出明智的商业决定和采取行动没有任何指导意义。

在具体执行项目时，要搭配几个比率指标同时观察运营。我们分别以内容运营、用户运营、活动运营的项目指标为例。内容运营的“虚荣指

标”是文章阅读数，好的指标是阅读点赞比、留言率和原创率；用户运营的“虚荣指标”是社群人数、公众号粉丝数，好的指标是用户活跃度和购买粉丝占比；活动运营的“虚荣指标”是传播人数，好的指标是参与率、留存率和转化购买率。

[4.6 通过两大方法找到合适的新媒体人](#)

在本章最后一节，我们探讨人才招聘。招聘一直是企业头疼的问题，尤其是招募优秀的人才更是异常困难。雷军曾说，创业公司有60%的时间在招募人才。新媒体负责人在搭建矩阵初期同样如此，那么如何为自己的团队找到优秀的人才？这里我和大家分享两点经验。

4.6.1 企业找新媒体人的方法

4.6.1.1 对岗位有充分预判

这里的“预判”指知道新人入职后负责哪些工作，给他什么资源，需要他达到什么目标。这些要在招聘前就想清楚，否则稀里糊涂将人招进来，最后发现实际做的事情和预期要做的事情不符。

4.6.1.2 主动出击

有些资深的新媒体人已经扎根在大企业中，很少主动跳槽；也有些潜力极大的新人，但非常抢手，所以要先下手为强。那怎么提前发现呢？这就需要招聘负责人主动出击，寻找这些潜力股。

比如，二手车电商“人人车”2014年在招聘时，其高级副总裁在知乎上找到了二手车话题的热门答主“李老鼠”。“李老鼠”写这些内容纯属兴趣爱好。他当时在一家汽修厂工作，主要写一些改装车方面的内容。“人人

车”请“李老鼠”加入后，内容得到了很大的提升。当然后来“李老鼠”辞职创业是后话了。

在哪些地方可以找到优秀的人才？除了找猎头盯几家大型企业的资深新媒体人外，招聘负责人也可以上垂直论坛或者类似脉脉等职场社交软件，直接挖掘优秀人才。

4.6.2 企业应提问的面试题

找到人选后，怎么才能确定他是否合适？接下来就和大家探讨怎样面试。虽然不同的岗位有不同的要求，但是以下几个面试的考察点可供参考。

4.6.2.1 新媒体专业度

新媒体专业度和具体的工作事项相关，针对不同岗位提出的问题也不一样。如果是面试执行岗位的人，那么可以向他多问些流程及细节问题，提醒对方回答时一定要涉及具体的案例。以下是面向内容运营、用户运营和活动运营岗位的面试者时可提出的一些问题。

内容运营岗位

- 选题来源一般是什么？你做的最好的选题是什么？
- 起标题一般采取哪些方法？
- 可在后台上传的GIF图最大尺寸是多少？

用户运营岗位

- 微信群满多少人后，用户进群需要邀请，而不能直接拉进去？
- 怎么打造有价值的社群？请结合自己的案例谈谈。

活动运营岗位

- 复述某个你做得较好的活动的SOP（标准作业程序）。

可以根据面试者简历上的经历问具体问题，重点考察其新媒体基本

功。上面这些问题更适合面试初级新媒体人。

4.6.2.2 新媒体感

“新媒体感”指新媒体人对新兴事物的判断力。这方面的问题适合向新媒体经理提问，比如以下几个问题。

- 以某个新媒体账号为例，请在15分钟后说出这个账号三个可优化之处。
- 结合最新的一个热点，结合企业情况提出一个初步的营销推广创意。
- 说出最近的某个印象深刻的新媒体案例并进行复盘。

4.6.2.3 数据+产品思维

数据+产品思维是一种高阶的运营能力，适合面向新媒体经理级别的面试者提问。

内容运营岗位

- 如何优化打开率，给出几种可行性建议。
- 如何建立该行业的选题库，画出一个构想图。

用户运营岗位

- 社群运营如何进行分级分层。
- 如何量化社群产出，给出可行性建议。

活动运营岗位

- 说出某个活动的各个比率并画出漏斗图，例如拉新活动，说出“曝光—进站—参与—分享—拉新—留存—转化”等路径的各个转化率。

4.6.2.4 拓展能力

拓展能力指新媒体人对部门、业务、商业的宏观理解。这些适合面向新媒体总监级别的面试者提问。

- 怎样制定新媒体的架构，如何进行人员配置？
- 怎样完成部门内部内容、用户、活动之间的关系衔接？
- 对目前你所在行业的企业新媒体变现有哪些看法和建议？
- 你如何看待微信公众号的发展趋势？你觉得哪个新的平台最有可能崭露头角？

第5章 个人新媒体的成长法则

上一章重点讲述了企业新媒体的运营法则。但“事在人为”，我们继续重点探讨个人新媒体的成长法则，或者说探索个人如何更好地运营企业新媒体。

很多同学曾和我抱怨过：

- 干了3年，什么杂活都做过，未来的发展方向到底是什么呢？
- 企业KPI朝令夕改，到底应该以哪个为准？
- 感觉生产内容遇到了瓶颈期，怎么才能够突破呢？

本章试图就这些问题，给出初步的解答。

5.1 四步找到靠谱企业

想要个人成长更快，最重要的是找到一家靠谱的企业。就像小米董事长雷军说的“站在风口上，猪都会飞”，靠谱的企业对个人的成长速度、发展空间有很大助益。下面给应聘新媒体职位的人提供一些面试建议。

5.1.1 第一步：摸清企业做新媒体的目的

我们可以找到其公众号，通过公众号的内容和属性很快就能分辨出其定位。在前文我们已提到不同定位的企业新媒体有哪些特征。如果企业的定位不清，则需要引起注意。

5.1.2 第二步：摸清企业新媒体的现状

企业新媒体的现状及矩阵结构，可以通过微信、微博、QQ体系、贴吧、今日头条、知乎等了解，看在这些平台上有没有其相关的账号；再从更新的频率、内容质量了解企业侧重运营的平台。例如，某企业在知乎上的账号更新非常频繁，而在今日头条上的账号已经一个月没有更新了，从中就可以看出其侧重运营的平台是知乎。

另外也要分析其所有账号的量级、粉丝的活跃情况。一般微博、今日头条等直接显示粉丝数，当然不排除有些企业会在数据上造假，比如你发现一家企业的微博粉丝数达几百万，而每天的互动次数是个位数，则极有可能前期灌了假粉。微信不能直接显示粉丝数，那怎么判断微信粉丝的量级？可以综合以下两种方式判断。

5.1.2.1 根据企业所在行业的平均打开率预估

侯斯特网站的图文群发数据中有不同行业的参考数据，我们也可以在新榜上查询公众号的阅读量。比如教育行业的平均打开率为5%，如果这个号的平均阅读量为2万，那么可以推测出该公众号约有40万粉丝。

然而，企业可能存在多个公众号。一种情况是企业用同一主体注册多个账号。可以通过搜索它的账号主体来获取其多个公众号。例如，“十点读书”的账号主体是“厦门十点文化传播有限公司”，可以在搜索框直接输入公司名，就能得到该主体绑定的所有账号（如图5-1所示）。



图5-1 十点文化公司的矩阵账号

另一种情况是企业用多个主体注册多个公众号。这时要找出企业的不同主体，可以通过企查查等软件查询。比如某家公司的法人是×××，通过企查查查询×××或者这家企业的其他高管还注册了哪些公司，再在微信上搜索这些公司绑定的公众号。

5.1.2.2 通过登录新榜或者西瓜数据查询

在新榜或者西瓜数据中能直接查到预估公众号的粉丝数。将在这两个平台上查询的数据对比，例如某个公众号在新榜上显示活跃粉丝数是33万，而通过西瓜数据的查询结果是40万，那么可以推测该公众号的活跃粉丝量级范围在33万～40万。当然这些榜单预估的粉丝数不一定完全准确，

但量级偏差不大。

5.1.3 第三步：摸清新媒体所在的部门

前两步是需要在面试前完成的，也就是正式和面试官聊之前你已经基本了解这个企业新媒体的矩阵及量级。第三步，你在面试时需要重点摸清企业新媒体所在的部门，以及如果你加入后需要达到的目标或者KPI。具体的部门分工已在前文提到，不再赘述。

5.1.4 第四步：了解团队架构及领导者

在面试过程中还有一点非常重要——了解团队架构及领导者，因为这直接关系到你以后的职业生涯。

5.1.4.1 团队架构

对于新媒体团队，主要考虑它的架构是否合理，每个岗位是否都有明确的职责。通常，不同类型的团队有以下几个特征。

- 大型团队：15人以上，有明确的小组及汇报机制。
- 中型团队：5~15人，有若干小组，分工明确。
- 小型团队：1~5人，比较分散，单人可能同时负责多块业务。

不同类型的团队各有优劣势。大型团队资源多、分工明确，但是横向拓展空间可能比较小，例如，专做内容运营的员工，可能很少接触到用户增长模块；小型团队横向拓展机会较多，但是可获取的资源支持相对比较少。

5.1.4.2 领导者

找工作是双向选择。对于初入行业的新人来说，选合适的好工作很大程度上意味着选对领导者。面试官之一可能就是你接下来一年甚至更长时期要跟随的领导者。我们可以从以下三个方面考察领导者。

专业程度 从他面试时提出的问题可以基本判断出他懂不懂新媒体。有的领导者虽然不懂新媒体，但可能很擅长其他方面，比如项目管理或者资源整合。如果这类领导者在面试时明确说明可以授权给你去组建团队，那么可以选择他。

工作经历 想要更了解你未来的领导者，可以上“脉脉”或者领英查询其过往的工作经验是否丰富。

和你的匹配度 这主要指和自己心目中的领导者是否匹配，比如你想要跟随一个激进型还是循循善诱型的领导者。在面试中观察他提问的节奏、语速的快慢以及思考问题的逻辑，从这些方面可以大概了解他属于什么类型的领导者。

5.2 新媒体人的三层境界

找到了靠谱的企业，接下来就是自我修炼了。自身境界关乎个人成长及未来职业生涯的发展。

新媒体作为新兴行业，无论是新媒体平台的发展还是新媒体人的职业发展，都还没有达到完全成熟的水平。这里结合其他行业的情况，介绍新媒体人才的发展方向。

腾讯或阿里巴巴的人才培养采取两条线——专业线和管理线（如图5-2所示），新媒体人才的发展也可以参照这两条路线。在腾讯，产品、项目类岗位被称为P序列，市场类岗位被称为M序列；而在阿里巴巴，技术类岗位为P序列，管理类岗位为M序列。

职位晋升就像升级打怪一样，需要一层层练级。P序列人才成长路线——前期做新媒体运营，后期会涉及产品运营或App运营，晋升通道始终围绕运营或营销。M序列的人才成长路线——前期同样做新媒体运营，但

后期沿着组长、经理、部门负责人的发展通道晋升，最终可能管理整个业务线或者事业部。在M序列中管理的岗位不只是运营，还会涉及产品、技术、财务等部门。

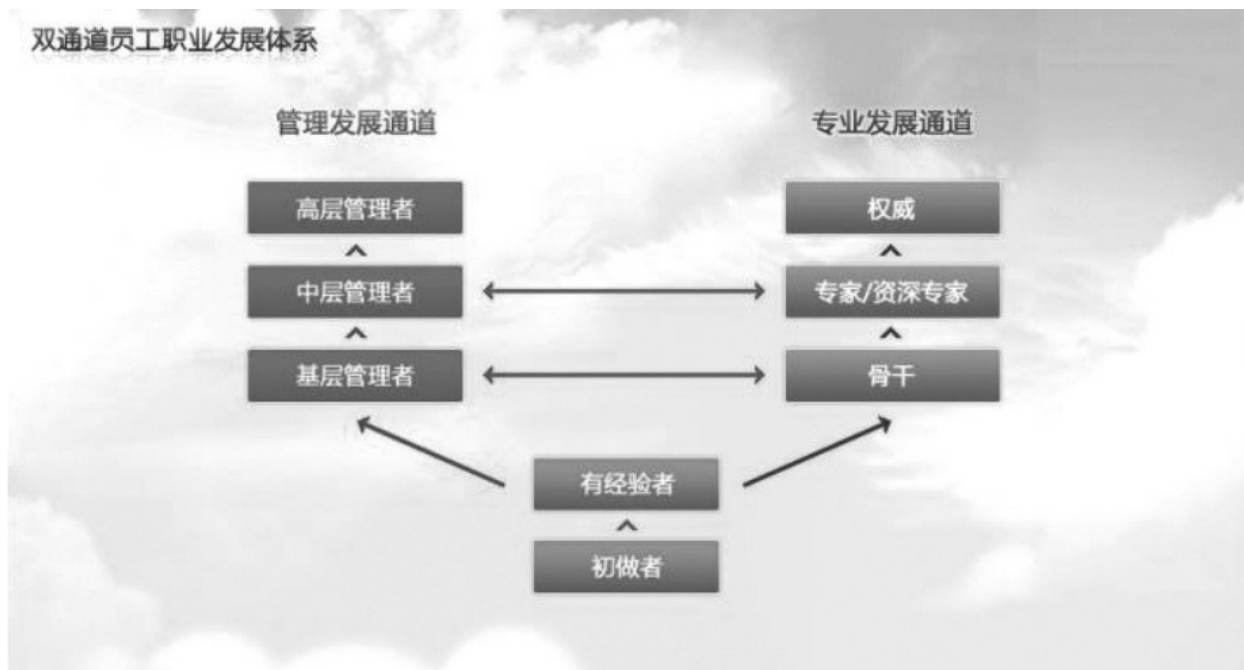


图5-2 腾讯和阿里巴巴双通道人才培养

无论是走专业线还是管理线，都要优先考虑自己的发展意愿。当然前提条件是有过硬的业务能力。接下来，探讨新媒体人升级需要经历的三层境界。

5.2.1 第一层境界：专业突破

专业突破指在新媒体某个细分模块中能够达到精通的水平，换句话说就是在这个细分模块，专业能力超过80%的同行。各细分领域需要的能力描述如下。

5.2.1.1 内容运营能力

要做好内容运营，就要掌握最重要的两个公式。

爆款=50%选题+20%标题+30%内容

内容=形式+文案+逻辑+排版+发文频率

由此可见，内容运营对新媒体人在选题、起标题、文案、排版等方面都有相应要求。这些具体技巧在第三部分会讲到。我们需要在其中某方面或多个方面做得非常好，比如具备超强的选题能力或者文案能力。

5.2.1.2 用户运营能力

用户运营主要分为公众号用户运营、社群运营、个人号运营等。做好用户运营需要具备的能力通常有三点：保持非常高的社群用户活跃度；准确把握用户推广节奏；将用户进行清晰地分层，知道哪些是“粉尘”——如“薅羊毛用户”，并制定规则防范，熟知沉默用户、忠实用户和核心KOL等用户类型并进行分级，分别运营。能做好以上三点，就具备了突出的优势。

5.2.1.3 活动运营能力

对于活动运营，需要有处理好以下三个环节的能力——活动前的整体规划、目标预期、整体活动SOP；活动中控制好流程、人员安排、细节优化和突发情况等；活动后做好ROI的核算、整体复盘。其中，如果有1~2个环节是你的绝对强项，那你就很优秀了。

一般，达到第一层境界需要1~3年，不同的行业和训练程度会导致需要的时间长短不同。

5.2.2 第二层境界：目标管理

将第一层境界的基本技能修炼得炉火纯青后，你在工作中的角色可能

已经发生了转变，比如从之前的新媒体专员变成主管或者经理。接下来要进行第二层修炼，此阶段主要的能力要求是完成既定目标，所以称之为目标管理。目标管理分为项目目标管理、用户预期管理和内容目标管理三类。

5.2.2.1 项目目标管理

随着职位的提升，你接触到的部门和资源也会越来越多，你可能负责项目。

这个项目可能比较小，只是新媒体中的某一个小项目。比如2017年的“学霸君家庭幸福联盟”大型公开课由一个人独立负责，他需要把项目的目标、人员、资源分配到位并对最后的整体效果负责。

这个项目也有可能是某个大型项目，新媒体作为其中的一部分协助推行。比如在“美丽说HIGO”冠名的《奔跑吧，兄弟》第三季的项目中，我负责新媒体传播，通过维护自有新媒体以及对外投放来配合整体营销。

无论你在项目中扮演何种角色，都可借鉴以下几个项目管理原则。

PDCA原则

PDCA指计划（Plan）、执行（Do）、检查（Check）、纠正（Adjust）（如图5-3所示），这是一个循环，也是做项目的基本流程。

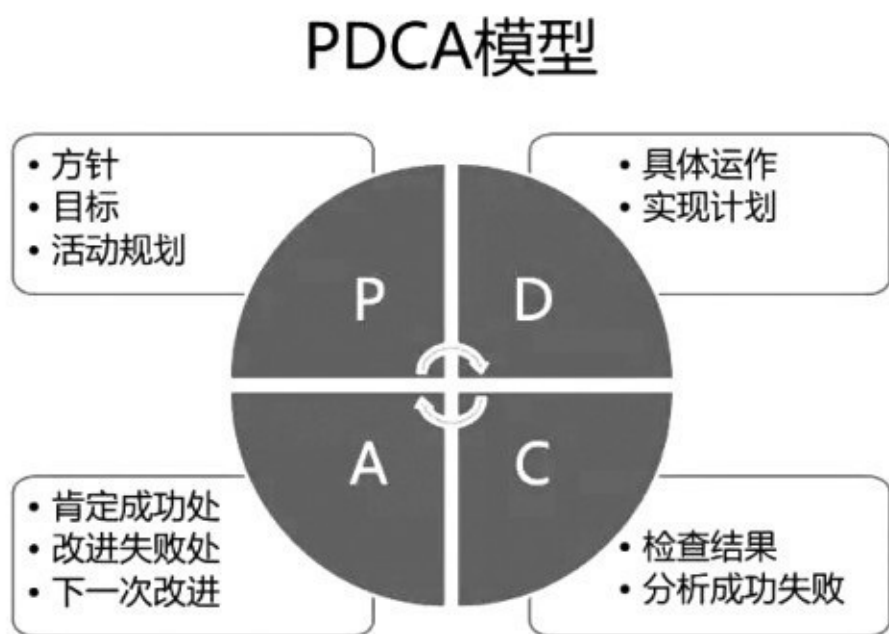


图5-3 PDCA原则

下面举例说明PDCA原则的运用。在某一期活动中，我们想外请一位家庭教育专家向家长做一期直播。

在这个案例中，P主要指活动前期根据家长关心的话题选定主题，然后专家进行筛选，最后确定直播主题和整个活动的流程（如表5-1所示，仅供参考）。

表5-1 活动的流程制定

直播时间	主题	直播内容安排	具体时间	执行人	备注
周三	课前准备	课程宣传（订阅号）	下午 4:00	A	文案整理排版
		课程宣传（社群）	晚 6:00	B	文字+图片
		直播第三方产品合作链接	晚 8:00	B	书籍购买
		课程宣传（个人号）	晚 11:00	D	私信
周四	课前准备	课程宣传（社群）	早 12:00	B	文字+图片
		讲师确认	晚 4:00	C	上课时间和直播设备
		App 签到位	晚 6:00	C	确定签到位没有问题
周五	课前+课中	课前宣传（社群）	早 8:00, 晚 6:00、7:50、8:15	B	文字+图片
		课前宣传（个人号）	上午 11:00	D	朋友圈宣传
		课前宣传（订阅号）	上午 11:30	A	文案整理排版
		课上主持	晚 7:55	B/C	B 主持
		课程抽奖	晚 8:30	B/C	B 主持
周五晚	疑难问题	设备故障	晚 8:00~8:30	C	设备网络问题
		讲师课程			提前 1 个小时做测试跟讲师,
		学员疑问			学员疑问课间回答
周一	课后	课程售卖开放 2 天	早 10:00	C	和老师对接图书售卖情况

D主要指具体的执行，制定SOP并按照表中的项目执行，包括：直播前各种物料的准备，如讲师PPT、宣传图及各类渠道的宣传资料；直播中对用户的引导把控；直播后给讲师课酬结算等工作。

C指检查对比，本次活动后我们最终将外请讲师的直播数据和之前内部讲师的直播数据进行对比。对比的维度包括直接数据，如直播人数、同

时在线人数等，以及后续的转化数据，如购买会员人数、试听人数等。

A主要指根据检查结果发现问题并进行调整。通过对比发现，这次外请讲师的直播数据并没有比之前请内部讲师的好特别多。后来我们复盘分析发现，前期宣传时没有很好地利用外请讲师的自有资源，所以在以后的活动中，我们会优化这方面的工作，请专门人员帮助外请讲师一起宣传。

SMART原则

SMART原则是一套目标管理办法，具体分为五个方面。

- S—specific（具体）：目标能被清晰地定义。
- M—measurable（可衡量）：目标能够被衡量。
- A—attainable（可实现）：可以实现，有挑战但不至于完全无法完成。
- R—relevant（相关性）：与其他目标的关联情况。
- T—time-bound（有时限）：任务有时间限制。

项目目标需要符合以上这五个方面才算一个完整的方案。以写作本书为例，我们就目标分别进行拆解（如图5-4所示）。

通过SMART原则分析，写作本书的一系列目标计划一目了然。（S）首先，是字数和页数。经过和出版社沟通，最后确定12万字左右合适；（M）其次，是这本书分几部分，每部分要讲哪些知识点。我决定按照“道、法、术、器”这一完整体系展开；（A）再次，针对这些知识点需要准备哪些资料、案例？于是我盘点了新媒体实战的经验、案例；（R）然后，这是有关新媒体的书，所以准备的资料（包含之前新媒体课程的资料）都围绕新媒体展开；（T）最后，这本书的完稿时间。我预估的时长为9个月，在此期间就可以灵活安排阶段性任务。

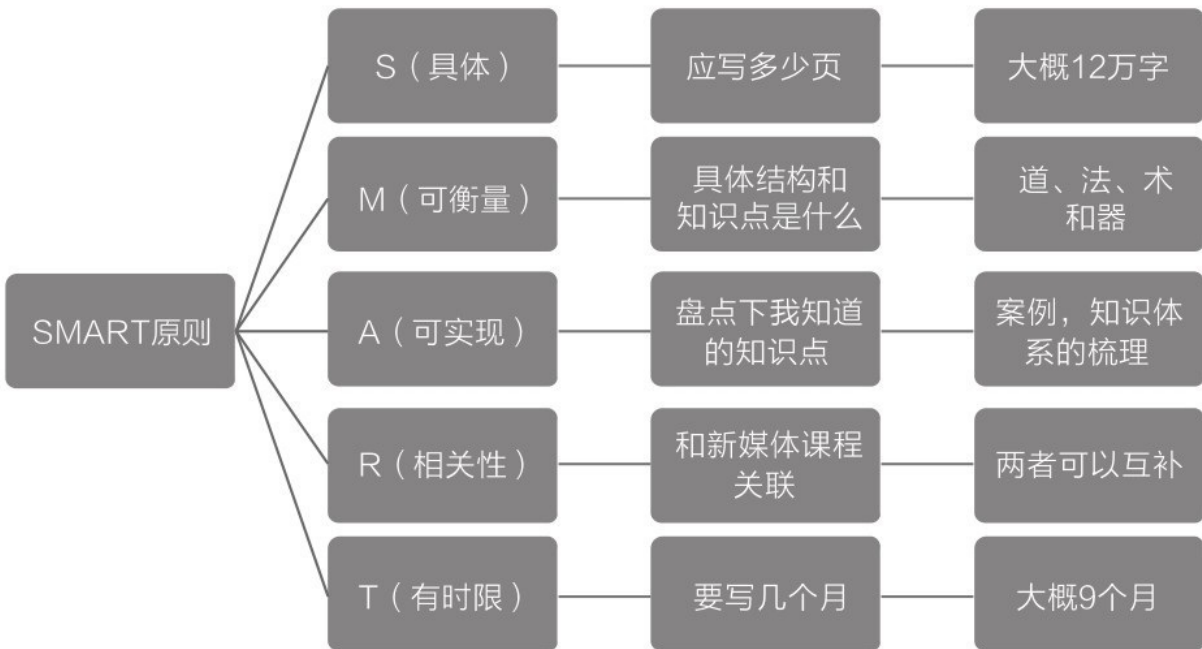


图5-4 写书任务的拆解

5.2.2.2 用户预期管理

第二项管理就是管理用户的预期。通常用户使用你的产品或者关注公众号都是有一定的诉求的，当预期获得某一种结果时，他们才采取行动。

管理用户的目标指从用户角度出发，深刻理解用户的痛点、需求并结合自己的产品，给用户提出相应的解决方案。

例如，我们做一个分销课程类活动 [\[1\]](#)，如何说服用户参与呢？营销人叶茂中在《冲突》中描述了营销需要了解人左右脑分管的片区，其中左脑理性强，右脑感性强（如图5-5所示），要合理利用冲突。



图5-5 叶茂中《冲突》中的左右脑理论

比如当用户看到分销海报时，对于要不要转发分销，他们通常出现两种相反的想法。

左脑造成的阻力 分销的操作麻烦，需要生成自己的海报，发到朋友圈需要卖人情，一旦周围没有人分享，就会显得自己很功利，而且自己还没上过课，不确定课程质量是否真的好。

右脑造成的推力 这个课程本身就不错，虽然还没体验过，但是老师有名气并且我还可以通过分销赚一笔钱。

因而，在这个分销案例中，管理用户预期意味着尽量减少左脑造成的阻力，比如减少分销操作步骤，提高课程实力；同时加大右脑的推力，如分销收益及时到账。当推力越大阻力越小时，整个活动就可以顺利进行。在管理用户预期时，我们会用到一些用户分析模型。以下是一个上瘾模型的例子。

上瘾模型

上瘾模型（The Hooked Model）来自尼尔·埃亚尔的畅销书《上瘾：让用户养成使用习惯的四大产品逻辑》。通过上瘾模型让用户“上瘾”一共有四步：触发—行动—多变的酬赏—投入（如图5-6所示）。

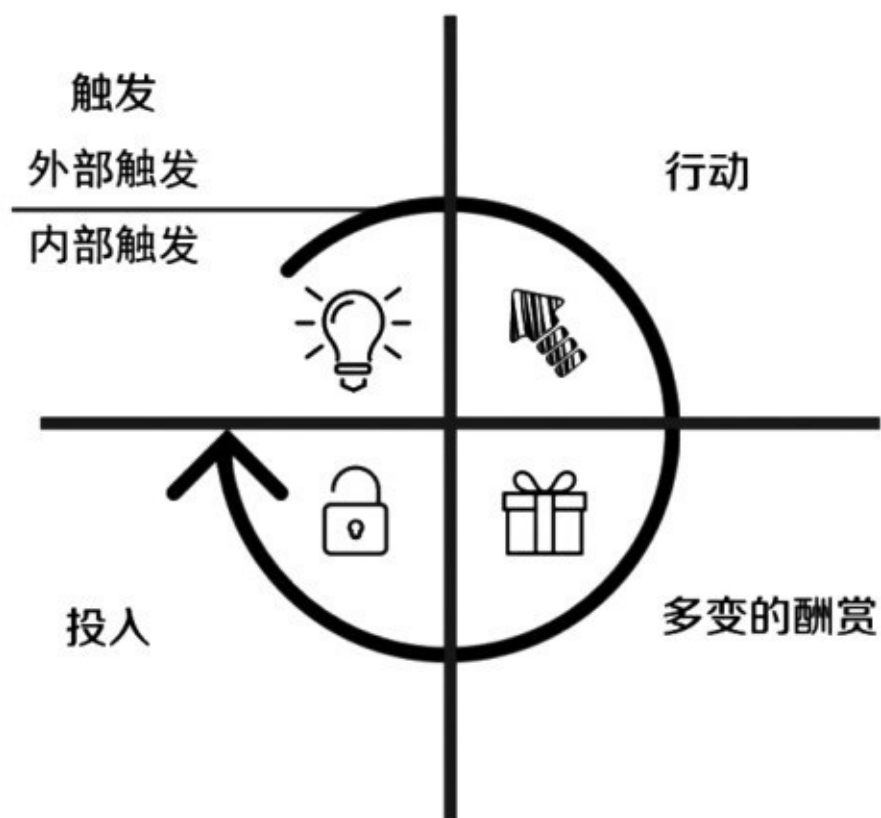


图5-6 上瘾模型

2017年“薄荷阅读”频频在朋友圈中刷屏。“薄荷阅读”是百词斩旗下的一款英语阅读产品，其口号为100天读完4本英文原版书。它是如何让用户上瘾的？我们结合上瘾模型来拆解。

●触发

首先是外部触发。用户在朋友圈看到好友在“薄荷阅读”的打卡链接产生兴趣点，点开链接后可以看到朋友的学习记录，包括好友一共学了多少天和记了多少单词等。用户产生兴趣后会继续关注“薄荷阅读”，进而产生后续的阅读行为。

当用户连续很多天使用“薄荷阅读”产品养成习惯后，会产生内部触发，其内心对学习知识的渴望会变成分享到朋友圈打卡的原动力。

●行动

外部触发后，用户点击链接发现课程相关信息，接着报名参加阅读训

练营等待开课。在这个过程中，“薄荷阅读”会进行以下步骤，引导用户的行动。

- 测试英文单词量，匹配相应难度的名著；
- 确认相应难度的课程；
- 添加老师的微信，进群；
- 开营后，每天早上推一条当天学习内容，大概10分钟；
- 每天20:00 ~ 21:00，学习群内老师讲课；
- 每天晚上22:00，老师推送当天讲义。

可以发现整个行动路径非常清晰，每一步都有指引，形成一个循环。

●多变的犒赏

每天在用户读完某个章节后，“薄荷阅读”会鼓励用户在朋友圈分享打卡，用户打卡后则会获得相应的奖励。用户连续30天以上打卡可获得优惠券奖励，打卡80天以上可获得一整套的英文名著纸质版（4本单册书销售价格在三四十元左右）。

当然，除此之外还有更多的激励政策，例如，用户在100天内读完3本原版书将获得专属二维码，用户将附有二维码的页面推荐给朋友时将获得20元代金券，被推荐用户则可以获得“立减20元”的优惠。对于老用户来说，推荐人数上不封顶，且推荐人数多的用户还可以获得额外奖励；另外有榜单会刺激用户不断分享，推荐给朋友的用户除了会获得一定的代金券，还会获得额外奖励。

●投入

用户每天乐此不疲地完成“学习—打卡”的环节时，这种行为已经产生一种仪式感。随着打卡仪式被不断重复，用户的成就感会日益增加，正如米哈里·契克森米哈赖在《心流》中指出的“自成目标”，米哈里说：“开始时靠目标证明努力的必要，到后来变成靠努力证明目标的重要性。”同理，连续打卡180天的成就感远比打卡3天的多。“薄荷阅读”利用上瘾模型让用户形成动作正循环，源源不断地吸引了外部用户。

若想了解更多用户运营的模型，推荐看《游戏化实战》《用户体验要

素》等书，另外还需要长期积累运营经验。

5.2.2.3 内部目标管理

第三种管理是内部目标管理，它包含向上管理、向下管理和平行管理。

向上管理

向上管理指管理你的上级，不过，更多地指完成以下两点。

●立项时明确5W2H

很多时候，上级交代一个任务时，说得非常简单，比如“×××，你把公众号粉丝数一个月增长到20万。”你可能默默做完后，发现他根本不是这个意思。例如，你通过一系列活动辛辛苦苦新增了22万粉丝，正暗自窃喜超额完成任务时，上级发现留存粉丝只有16万，因此批评了你，认为你没有完成任务，你心里也会很委屈——明明他没有说清楚20万是新增量还是净增量。

想要避免这种问题，要在接到任务时就依照5W2H原则和上级沟通清楚。什么是5W2H？以上文“增长20万粉丝”为例，其5W和2H的含义如下。

- What：粉丝增长到20万，指新增量还是留存量？
- When：任务时长是多久？一个月还是更长时间？
- Why：增长粉丝的目的是什么？是通过增长粉丝提升销量吗？
- Where：主要增长哪个公众号？订阅号还是服务号？
- Who：完成这个任务需要谁？是我们小组就能完成，还是需要其他小组协助？
- How：如何完成这个任务？提出方法进行拆解。
- How much：可量化的20万粉丝。

当然，以上这几点并非一开始就需要全部和上级沟通，比如How，需要你进行拆解。遇到问题，想出初步解决方案后，如果还存有疑惑，就再去咨询上级。

●挖掘隐含之意

上级交代给你一件事情，如果你只是按照他的表面意思圆满完成，那么只能得100分；但如果你挖掘出他的隐含之意再去做些拓展，则可以得120分。这时就要用到我们常见的What—Why—How模型。

在“增长20万粉丝”的任务中，任务是粉丝增长（What），对于为什么要做粉丝增长（Why），上级没有告诉你。你联想到公司目前在销售产品，上级可能希望通过“更多的粉丝—更多的进站UV—更多的购买”这条路径实现更好的销售结果。恭喜你此时挖掘出了他的隐含之意，接下来要考虑如何（How）帮助他更好地实现这个目标。粉丝到UV这个环节是你把控的，你可以做相应的优化。在这个环节，你可以优化文案、落地页面、选品，这样增长20万粉丝的同时，转化率也从以前的3%提高到3.5%。

最终，你不仅提升了粉丝量，还优化了整个转化路径，有意识地向上管理、配合上级取得工作成效，你和上级都能增进相互的依赖和信任。

向下管理

向下管理就是管理你的团队，管理行为主要包括拆解任务指标、制作任务SOP以及最后检验任务。有效的向下管理能够增强团队的凝聚力、提高工作效率。接到并确定“1个月净增20万粉丝”的任务后，可以根据现有涨粉渠道把它拆分成四个任务指标，分别由4个人负责（如表5-2所示）。

表5-2 向下管理，拆解任务

渠道	数量	负责人
Wi-Fi 粉	60 000	小红
广点通	30 000	小明
内容涨粉	10 000	小刚
社群裂变	100 000	小龙

这四位负责人可以在组内将任务进一步拆解，作为团队管理者应当帮

助大家检查好每个节点。任务实行过程中，你可以建一个石墨文档记录涨粉数据，每天更新相应的数据，方便遇到问题时分析解决（如图5-7所示）。

1月	涨粉渠道	1月1日 (周一)	1月2日 (周二)	1月3日 (周三)	1月4日 (周四)	汇总	任务量	任务完成进度	时间进度
涨粉数据	Wi-Fi粉	1 000	1 000	1 000	1 000	4 000	60 000	6.67%	12.90%
	社群裂变	3 000	3 000	3 000	5 000	14 000	100 000	14.00%	12.90%
	内容涨粉	500	500	500	500	2 000	10 000	20.00%	12.90%
	广点通	1 000	1 000	1 000	2 000	5 000	30 000	16.67%	12.90%
	小计	5 500	5 500	5 500	8 500	25 000	200 000	12.50%	12.90%

图5-7 涨粉数据工作表示例

由图5-7可见，任务进行四天后，完成量为涨粉25 000人，任务完成进度为12.50%，时间进度为12.90%，基本符合预期。其中小刚负责的内容涨粉数据最好，超出预定目标最多，可以请他分享相应的经验；小红负责的Wi-Fi粉只完成了接近一半的任务量，可以帮助她分析原因：是市场环境问题还是我们操作的问题？然后做出相应的调整。

为了让团队的其他成员更好地同步彼此的工作事项，也可以开启团队日历。有很多工具可以使用，比如Tower、Worktile等，也可以用比较简单直接的Teamin或日历图的形式。

在向下管理的过程中，除了完成相应的基础任务，还需要学习很多软技能，例如如何更好地管理实践、提升效率。管理学大师彼得·德鲁克曾说过，管理的本质是激发人的善意和潜能。所以在日常工作中也要善于利用这些软技能帮助团队成员更好地成长。

平行管理

平行管理指管理其他部门或外部人员。在日常工作中，新媒体经常和其他部门或者外部企业打交道，以共同配合完成一个任务。他们和你之间属于平行关系，所以这属于平行管理。

我们在完成涨粉指标时，组内负责社群增长的小龙提出做微课提升用户黏性、转化率的建议。我们如果做微课，就得外请大咖老师，和老师的沟通过程就是平行管理。我们需要用一套管理工具，比如开课的进度表、质量考核表等，给老师良好的合作过程体验，这对完成任务目标也大有助益。

在目标管理中，我们探讨了项目目标管理、用户预期管理及内部目标管理，也提到了各类管理工具、模型，希望大家能够熟练使用这些管理工具，完成新媒体人第二层境界的修炼。

5.2.3 第三层：商业洞察

当前面两层的能力都修炼完成，而你的目光又足够长远时，还需要进行最后一层进阶——商业洞察。

商业洞察不仅指盈利模式创新，按照360创始人周鸿祎的理解，商业模式还主要分为产品模式、用户模式、推广模式和盈利模式，因而商业洞察也包括其他模式的创新。在新媒体中，商业模式还有平台模式。商业洞察就是抓住这些趋势、做出正确的判断、及时进行布局以及抓住红利期。从某种程度而言，把握趋势比努力还重要。

5.2.3.1 产品模式红利

好的产品模式顺应用户需求，同时也为企业创造价值。对于在新媒体工作中如何把握创新型的产品模式，我们结合以下两个案例说明。

第一个例子是微信课的流程。早期我们很多人都听过微信讲座，当时的微课模式流程是：①公众号发文；②用户转发到朋友圈；③用户将截图发回至公众号；④公众号弹出个人号二维码；⑤用户扫二维码申请加好友；⑥用户通过好友验证被拉入群；⑦群内语音直播（转播）课程。完成整个流程大概需要7步，但短短7步内依然存在诸多难题。例如，关键节点

是第3步，这一步其实可以作弊，因为公众号无法识别图像，收到任何截图都会弹出二维码。另外，如果申请参与的用户量大，那么第6步通过好友的时间会延长，影响用户体验。第7步，一旦群人数超过500人（微信群人数上限500），运营者需要找另外一个手机录制群里语音课，转播到另外一个群中。这些都会导致整个用户流程过长，体验较差。

第二个例子是千聊的流程。后来千聊等平台看到了微课的价值及痛点，进行了直播间改造，之后的用户流程被改善为：①公众号发文；②用户报名进入直播间；③用户发送邀请卡给其他人；④用户收到推送；⑤用户在直播间听课。用户可以直接在直播间完成听课，在邀请页面完成邀请。

改善后的流程帮助商家及用户提升了体验，让千聊迅速累积了上千万用户。

5.2.3.2 用户模式红利

情感号“夜听”入局并不算早，2015年9月，刘筱（曾为湖南某广播电台的主播）以男性视角为女性提供情感治愈的音频，一年后（2016年10月）粉丝人数突破10万，之后1个月粉丝人数突破100万，半年后（2017年3月）粉丝人数已经突破1 000万大关，一篇文章的平均阅读量达600多万。

如此令人吃惊的数据背后，是刘筱的内容“三板斧”——每天发布的文章都是由一段音频、一句话和一张图片组成（如图5-8所示），非常简洁，而且不做“标题党”，纯靠声音、内容取胜。

“夜听”抓住了公众号电台的用户红利，收获了一大拨垂直用户，主要受众是已婚女性，其分布在二三四线城市，她们时常遇到家庭、事业方面的问题，需要有人真正理解她们、开解她们。所以“夜听”一夜爆红，不是由于在投资圈、传媒圈刷屏，而是因为真正做到了在用户中刷屏。



图5-8 夜听公众号内容推送

5.2.3.3 盈利模式红利

2015年12月，“罗辑思维”的罗振宇推出了一个付费订阅的内容平台“得到”，其中一个栏目“李翔商业内参”上线仅3个月，订阅用户就达到7万，产生1 400万元营收。

“罗辑思维”公众号2012年成立，每天早上6点发60秒语音，之前做过付费会员、图书电商，还卖过月饼，可谓一直在尝试新的商业模式，但真正让其大放异彩的模式是推出了“得到”平台，拉开了知识服务经济的序幕，

从而成功在用户心中占据一席之地，同时也赚得盆满钵满，据说2017年利润已经过亿。

类似“得到”的商业模式，之前也有人推出过，为何没有火呢？原因是他们没有在正确的时间做正确的事。罗振宇认为这主要是基于学习革命的到来，“终身碎片学习”以及知识经济产业的成熟，教育、出版和传媒三个领域的融合。

敏锐的商业洞察力有助于实现更好地决策、更好地推动企业的发展。但这不是简单地通过多读几本书、多分析几个商业案例就能实现。商业洞察能力的修炼需要对行业、市场有极其深刻敏锐的判断，需要潜心积累，总结过程中的成与败、向前辈请教经验。这是一个长期的过程。

5.2.3.4 推广模式红利

抓住推广模式的红利期，能够以更低的成本更快地获取粉丝增大体量。

同样作为读书类公众号，“有书”崛起的时候已经是2016年了，可以说并没有享受到平台的红利期，但是它依然迅速成为行业顶尖的公众号，它靠的是什么？答案是共读模式。它在2015年下半年通过内容吸粉，粉丝增长平平；2016年年初开始采用共读的方式，也就是现在我们说的社群裂变模式，半年就累计了500多万粉丝。“有书”的增长是因为它抓住了推广模式的红利期。

增长的红利一方面体现在技术手段的突破——社群裂变需要活码（可以自动更换群二维码）和群机器人（可以群发消息等）的支持以及对用户洞察；另一方面体现在投放期的红利，典型的例子有生活号“一条”，其内容都是制作精良的短视频，在2014年年初借助广点通15天就吸引了100万粉丝。那时的广点通增粉是“白菜价”，买单个粉丝只需花几毛钱。后来随着“一条”的爆红，大家一拥而上竞相使用广点通渠道投放增粉，广点通的单价随之水涨船高，目前行业单价已经普遍高于2元。

5.2.3.5 平台模式红利

表5-3是“十点读书”的发展历程，我们可以看到，它基本上抓住了每一个红利期。微信公众平台2012年8月才发布，同年11月“十点读书”就开始发文，而且其重点没有放在当时如日中天的微博上，而是深耕微信；2012年末，其微信矩阵已经超过2 000万粉丝；之后又抓住了音频、知识付费等红利。

表5-3 “十点读书”的发展历程

时间	动作	节点	成绩
2010年12月	微博@每日推荐好书，发布第一条微博	2009年9月微博发布	微博57万粉丝
2012年11月	微信“十点读书”发布第一篇文章	2012年8月公众平台发布	微信矩阵超过2 000万粉丝
2014年5月	荔枝FM十点电台，发布第一个节目	2013年10月荔枝发布	收听量超7 000万
2016年7月	“十点课堂”成立	2013年12月罗振宇“得到”发布	10个月内流水达3 000万

在平台的红利期，因为竞争对手少，获取粉丝相对容易。同样一篇阅读量10W+的文章，在早期可能收获一万个粉丝，而在最近两年可能只能收获不到一千个粉丝了。

5.3 新媒体人的五个工作习惯

在具体工作中，新媒体人需要养成五个习惯。这里结合我自身的一些经验说明。

5.3.1 良好的时间管理习惯

时间管理是一个非常重要的技能，我在上大学做实习生时，每天写文

章的时间都不够用。其实当时工作量也不大——一天一篇原创加微博贴吧的更新维护，主要是每天早上“磨洋工”做些零碎琐事，到下午5点才开始奋笔疾书，一天的工作真正忙完已经是晚上10点了。后来是怎么摆脱这种情况的？我大概经历了三步。

建立自己的计划表

计划表中要列明的不仅有每日计划，还有周计划。因为确定了一周的重点才能确定每日的重点，而制订周计划的前提是要有月计划，它们是层层递进的关系。我通常使用“印象笔记”建立计划表（如图5-9所示）。

在月/周/天的计划表中，一般先写最重要的事情，或者将重点事项标黄。

执行贯彻

日程表建立后，每天要贯彻执行。我一开始按照时间表排布，比如上午9：00 ~ 10：00做什么，10：00 ~ 12：00做什么。后来发现每次都不能按计划完成，因为总有临时任务耽搁该时间段内的事情。索性后来不写具体的时间，借助番茄时钟表结合任务，结果大大提升了效率。

图5-9中“小程序计划”“2017规划”和“关于社交电商”是当天最重要的三件事，M、A、N分别表示早上、中午和晚上各个时间段，数字表示设置的番茄时钟个数。例如第一个写书事项，M一栏中的2代表早上完成2个番茄，一个番茄是25分钟。最后每天晚上总结当天的计划完成情况，对当天的时间进行梳理，有问题的或者有进展的事情都可以简单写在备注里。

事项	M	A	N	完成情况	备注
写书	2			2	完成 2
小程序计划		2		2	和文茂讨论，出了一个抽签类， 除了一个拼字类
2017 规划	1	3		3	何慧校对对号的事情，继续找号
讨论圣诞节	2	1	1	4	完成游戏讨论，课程讨论继续
Tower 财务报销		1		1	报销完成
关于社交电商		1		1	讨论开始

图5-9 我的“印象笔记”中的每日计划

及时复盘

除了每天贯彻执行之外，也要及时复盘。“复盘”原来是围棋中的术语，围棋高手博弈结束后，会把刚才的对局重复一遍，一方面加深这盘对弈的印象，另一方面找出双方攻守漏洞、提升水平。同理，在工作中养成复盘的习惯，回顾做过的事情，可以帮我们发现问题、规避同样的错误、激发新的想法。

我通常把复盘的内容放在两个地方。一个地方是“印象笔记”的每日总结，这不一定是工作总结，也可以是生活事项的总结；另一个地方是自己的“知识星球”——“火火的新媒体智库”，我在其中建了一个固定栏目“每日一刻”，每天复盘自己看到的、学到的知识点。

5.3.2 写日报/周报的习惯

很多公司有写日报和周报的要求，写日报/周报的目的除了向上级汇报工作，最重要的是对自己每天工作的复盘。对于周报的整理，你可以借助石墨建立表格，每天对自己的产出进行记录，同时每周将数据进行汇总，整理成周报。

5.3.3 常发/刷朋友圈的习惯

对于新媒体运营，我们一直强调要有“网感”。“网感”指对网络信息的感知能力、对一些新鲜事物的预判能力。当有些事物已经成为热点的时候，再利用它发布内容已经有些晚了，只有当它们在朋友圈将火而未火时跟进，效果是最好的。如果能预判一个事物能否成为热点，那就说明你有“网感”。该如何培养“网感”？

方法之一就是常发或者常刷朋友圈。一般每隔3小时刷10分钟朋友圈是正常的频率。当然，前提是你需要多加一些相关行业的人为好友。

5.3.4 探究事件本质的习惯

最后需要养成探究事件本质的习惯。比如遇到热点事件先不要人云亦云、跟风表态，而要探究事件背后的原因和本质。这样做，一是对自己、对他人负责，避免传播不恰当的消息；二是在探究的过程中能获得更多的知识，主动探究更有利于提升发现、分析、解决问题的能力。

首先可以通过一些平台查找消息源是否可靠，通常消息源的可信度排序为：权威媒体网站>权威专家>网传无来源视频或者截图。阮一峰在《如何变得有思想》一书中指出，观点=事实+前提+逻辑。

- 事实：指客观的存在，100%存在。
- 前提：推断的依据，不需要证明的公理，很多前提都是价值判断。
- 逻辑：做出推理的规则。
- 观点：最后得出的结论。

所以我们在看待事件时，要从事实、前提、逻辑这三点出发去理解。

5.3.5 多讨论交流的习惯

新媒体作为新兴的行业，规则变化快，内容纷杂。如果闭门造车，就很难全面了解最新信息，容易存在知识盲区。举个例子，2014年我刚接触新媒体工作时，每次发文章都用公众号后台。当时有一种底部关注样式很流行——长按指纹引导关注的GIF图。但是我不知道在哪儿制作、如何制作。后来我加了一些新媒体群问群友，有好友告诉我制作这种二维码的网站以及135等排版工具，帮我打开了一扇新的大门。

新媒体人要有自己的圈内好友，遇到问题时可以和朋友积极地探讨、交换意见，千万不要孤军奋战。多讨论交流不仅能够让你拓宽眼界，还能加深记忆、锻炼思维。要记住，讨论是最好的学习方法。

[1]. 微信中三级分销属于传销，二级分销是正常运营活动。

第三部分 术：新媒体运营的进阶实操术

“操千曲而后晓声，观千剑而后识器”，理论只有经过实践才有意义。本部分将从企业实战出发，从数据和产品思维的角度分别展开内容、用户、活动、投放及数据运营等模块，帮助大家梳理和提升新媒体运营技能。

第6章 内容运营：数据+产品思维

6.1 定位：公众号的核心发动机

大多数成功的新媒体总是相似的，其背后都有一个共同点——好的定位。

杰克·特劳特和艾·里斯在他们的著作——《定位》中对“定位”有一段精彩的解释：“定位不是要你在产品上动手脚，而是要你在潜在的顾客心中动脑筋，并把你的产品放进去。”

新媒体运营和做产品同理，无论是基于自己的平台，还是外部的平台，其本质都是让用户在想实现某个想法时，从心智层面唤醒对你的产品的记忆并使用它。以下就是几个定位成功的案例。

- 男生约会前想学穿搭，会打开“杜绍斐”看看穿什么风格的衣服。
- 闺蜜闲聊理想男生时，会打开“同道大叔”看看自己与理想男生的星座是否匹配。
- 朋友们聚会玩狼人杀时，会打开“狼人杀发牌助手”进行发牌。

笔者也见过很多定位混乱的公众号，例如，“美丽说”订阅号上曾发过一篇关于时尚的文章，结果一共有6家企业公众号想要申请转载这篇文章，

其中5家公司和时尚产品完全没关系，它们有的是广告公司，有的是餐饮店……你可以想象它们的粉丝看到这篇推送后的感受，这5家公司的企业公众号明显定位混乱。

对于公众号来说，定位直接决定了内容的输出方向和变现的模式。我会在下文中一一具体阐述。

无论是刚开始运营一个新公众号还是刚接手一个公众号，第一件事都是梳理定位。梳理定位一共分下面五个步骤：

- 用户定位；
- 价值定位；
- 人格化定位；
- 场景定位；
- 初始化定位。

接下来我们逐一分析。

6.1.1 用户定位：用户画像获取

梳理用户定位最重要的是解决一个问题：你的用户是谁？在新媒体平台上，我们所有的运营动作都是基于用户开展的，所以首先得知道自己是用户是谁。

我有个朋友做大学生项目，公众号粉丝数达十几万，但有一天他很苦恼地问我：“为什么我的公众号的阅读量只有几百？打开率不到1%。”后来经过分析发现，他的主要问题在于目标用户和实际用户不匹配。他定位的粉丝是大学生，做过的几场吸粉活动的参加者却都是宝妈。活动结束后，这部分“宝妈粉”对以大学生为主题的文章不感兴趣，公众号的阅读量自然很低。

怎样知道你的用户是谁？通过描摹公众号的用户画像就可以知道。这里主要指用户定性画像，它分为用户特征分析、用户行为分析及用户兴趣偏好分析（如图6-1所示）。



图6-1 用户定性画像

要想了解微信已有用户的画像，最直接的方式是利用微信公众号后台的数据得出用户特征，比如用户的省份、机型分布、性别比例等。如果公众号接入了自有小程序，那么在后台还可以看出小程序用户的年龄分布，间接推测出公众号用户的年龄。

要想得知用户的行为和兴趣爱好，一方面可以根据之前公众号做过的活动，如果那时给用户打过标签，就可以作为参考；另一方面，可以通过社群、线下调研等形式获得这些信息。

“美丽说”曾经做过线下用户约谈的活动，发现有些女生在买衣服时更关心款式。其中一位接受调研的用户是护士，她上班时只能穿护士服，平常很少穿其他衣服，买衣服主要是为了拍照发朋友圈。对于这类粉丝，“美丽说”可以进行针对性推荐。

此外，如果公众号刚启动，而我们只知道大概的用户人群，没有具体的用户画像，那该怎么办？

可以从两方面入手。首先，看行业内该人群的用户画像。例如，通过艾瑞咨询、199IT、易观智库等网站下载行业报告，还可以参考百度指数、淘宝指数等（如图6-2所示），这些数据可以作为大方向参考。

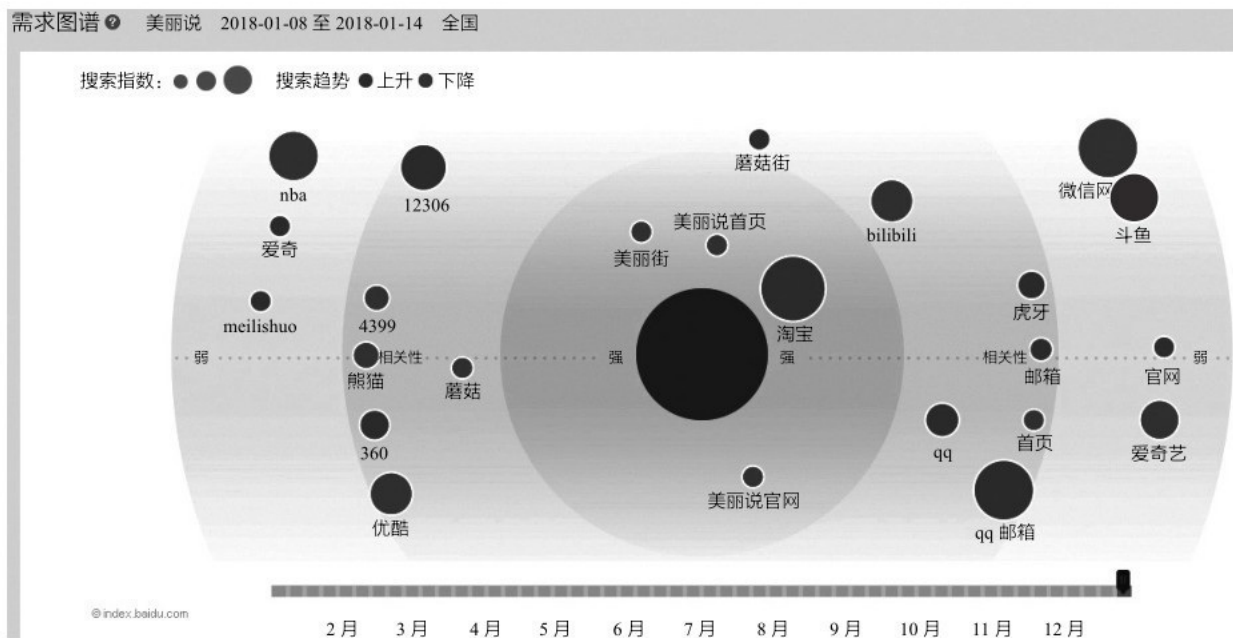


图6-2 “美丽说”百度指数——需求图谱

其次，我们可以通过其他平台的用户画像作为自己的公众号粉丝画像参考。例如，“美丽说”在微信平台上吸引的用户和它在自有App或微博上吸引的用户具体重合度虽然未知，但由于具备相同的品牌理念，所以它们用户属性相近。

对于微博数据，可以借助蓝标的Blue Mc查询某个微博号的粉丝画像，得出用户的职业、兴趣爱好、喜欢的明星等，甚至还能看到用户的星座分布。

如果公司有自己的App，就可以请技术部门整理内部数据，如用户的年龄、机型分布、使用时长以及用户在哪些模块停留的时间更长、哪个Tab（标签）的点击量更多。由此，运营者能看出已有用户的兴趣特征。

经过以上一系列的数据搜集、研究后，可以初步画出目标用户画像，例如“美丽说”订阅号2015年的用户标签（如表6-1所示）。

获取用户画像后，还有两步要走——进行用户画像校准和定期更新用户画像。

用户画像校准 因为每个公众号的增长方式不一样，有些公众号直接从微博或App导流，有的公众号则通过新年签、投票之类的活动引流，所以

可能导致目标用户的标签和已有用户的标签存在偏差。正如前文提到的“大学生粉”变成了“宝妈粉”案例，这时就需要进行用户画像校准。校准标准为目标用户占已有用户的大概比例，如果非目标用户过多，则要及时调整。

表6-1 “美丽说”订阅号2015年的用户标签

用户属性	具体情况
年龄	18~30 岁
性别	女性
城市	二三线
职业	大学生及刚步入职场的女性
收入	3000~7000 元
兴趣标签	穿搭、时尚、娱乐、搞笑
性格标签	爱跟风、爱吐槽

用户画像更新 年龄、性别、城市属于静态标签，而兴趣等则属于动态标签。随着业务的发展，这两种标签都可能出现变化，比如某电商企业今年计划重点开发江浙沪地区的业务，那么该地区的用户比例将会增加，所以“城市”标签需要定期更新。一般每半年调整一次公众号用户画像即可，比如期间做了大型活动，则活动后就需要更新。

6.1.2 价值定位：差异化价值

梳理清楚目前已有的用户后，就需要关注另一个核心问题——价值定位。你的新媒体的价值是什么？即你能够提供什么价值，使别人成为你的用户。

价值定位和前文阐释的企业运营新媒体的定位是一致的。

目前新媒体公众号数量超过了2 000万，同质化竞争严重。那企业怎样借助价值定位脱颖而出呢？

最主要的方法是给用户提供需要的差异化价值，可以借鉴在第二部分讲述的积木理论。假设我们要做一个时尚号，如何差异化定位？

第一步，先设置几个积木模块，比如性别、年龄、收入、地区、内容类型和内容表现形式，然后自行设置具体的模块内容（如表6-2所示）。

表6-2 穿搭积木模块

性别	年龄	收入	地区	内容类型	内容表现形式
男性	18 岁以下	1 万元以下	一线城市	美妆推荐	图文
女性	18~28 岁	1 万元以上	二三线城市	娱乐时尚	视频
	28~40 岁			穿衣搭配	
	40~60 岁			商品选购	
	60 岁以上				

差异化定位的第一种方式是围绕这张积木模块表进行。首先进行模块间的组合，我们尝试几种模块组合（如图6-3所示），其中的灰色线连接了“女性—18~28岁—1万元以上—一线城市—娱乐时尚—图文”这几个模块组合，符合这个组合的典型大号有“Fashion Girl”“Gogoboi”。当我们把“内容类型”模块调整为“穿衣搭配”时，如图中黑色线连接所示，就变成第二个组合形式。通过这种组合形式崛起的号有“石榴婆报告”“黎贝卡的异想世界”。

性别	年龄	收入特征	地区	内容方向	内容表现形式
男性	18岁以下	1万元以上	一线城市	美妆推荐	图文
女性	18~28岁	1万元以下	二三线	娱乐时尚	视频
	28~40岁			穿衣搭配	
	40~60岁			商品选购	
	60岁以上				

图6-3 差异化的积木组合形式

当然，上面两种组合形式是公众号最常见的模块组合。要创新，就要寻找新的组合方法。比如在“性别”模块选择“男性”，变成“男性—18~28岁—1万元以上—一线城市—商品选购—图文”（如图6-4黑线所示）的组合方法。通过这个组合制胜的难度明显降低，采用这种组合形式脱颖而出的号有“1626潮流精选”，或者“男性—18~28岁—1万元以下—二三线城市—穿衣搭配—图文”（如图6-4灰线所示），按照这种组合形式实现创新的有“杜绍斐”。

性别	年龄	收入特征	地区	内容方向	内容表现形式
男性	18岁以下	1万元以上	一线城市	美妆推荐	图文
女性	18~28岁	1万元以下	二三线城市	娱乐时尚	视频
	28~40岁			穿衣搭配	真人漫画
	40~60岁			商品选购	
	60岁以上				

图6-4 新的积木组合方式

差异化定位的第二种方式是寻找新的积木。比如“咪蒙”旗下的穿衣搭配号“洪胖胖”，有一段时间打开率超过40%，秘诀是什么？除了文案优秀，还和它独特的定位有关。因为它创造了一个新的积木模块，在内容表现形式方面，增加了“真人漫画”的模块（如图6-5曲线所示）。

性别	年龄	收入特征	地区	内容方向	内容表现形式
男性	18岁以下	1万元以上	一线城市	美妆推荐	图文
女性	18~28岁	1万元以下	二三线城市	娱乐时尚	视频
	28~40岁			穿衣搭配	真人漫画
	40~60岁			商品选购	
	60岁以上				

图6-5 “洪胖胖”的积木组合形式

通过场景化代入，结合真人漫画，既能提供穿搭方法，又非常有喜

感，“洪胖胖”从穿衣搭配领域成功突围。

6.1.3 人格化定位：公众号IP化

在企业新媒体运营中，人格化定位也越来越重要，人格化也称IP（知识产权）化。网络上有句流行语“好看的皮囊很多，有趣的灵魂太少”，新媒体同样如此。如何在众多公众号中脱颖而出、让用户记忆深刻？仅靠偶尔灵光一现已经不再奏效，而需要有一个核心的人格化形象出现，正如“得到”创始人罗振宇所说，“人格，是全新的商品物种和价值载体。”

要实现新媒体人格化，可以从以下四个方面入手。

6.1.3.1 公众号昵称

是时候告别千篇一律的“小编”这个称号了，因为“小编”太多，没人记得住。尝试给公众号起一个形象的昵称，从“它”变成“他”或“她”。例如，“美丽说”的昵称叫“花小美”，“招商银行”叫“小招”，“杜蕾斯”叫“杜杜”。昵称也可以用叠音或者谐音，如果有用户已经给你起了外号，那更好。

6.1.3.2 公众人格化形象

光有昵称还不够，人格化的核心是公众号就像人一样，人有哪些显著的特征呢？性别、年龄、喜好等，公众号的形象同样需要具备这几个特征。例如，“美丽说”的“花小美”是女生、25岁、处女座、喜欢吐槽、懂时尚、偶尔会自黑，这就属于公众号形象。公众号“科技每日推送”则分出了两个人物形象（如图6-6所示）：搞笑、脑洞无上限的小编“LEO”，他时土时帅，帅不过三秒，标志性装扮是一副大框眼镜、T恤、短裤加跑鞋；外表古板、内心傲娇的正经技术宅“基哥”，讨厌榴莲，喜欢吐槽LEO，他的

标志性装扮就是中分刘海、白衬衫加长裤。



图6-6 “科技每日推送”的两个人物形象

6.1.3.3 说话方式

有了人格化形象后，输出内容的“说话”方式也要符合该人物形象，例如“花小美”说话比较俏皮。作为企业新媒体，最需要注意的就是千万不要过于严肃，一定要“说人话”，要缩短和用户之间的距离感，比如新华社的“刚刚体”，还有支付宝文案的幽默风格，都是在向用户示好。

6.1.3.4 价值观

人格化最重要的方面就是价值观，这会直接影响文章表达的态度以及粉丝对你的看法。尤其是一些实事热点的评论，一般观点立场越鲜明越会吸引忠实粉丝。当然也会有一部分反对者，这都是不可避免的。

所以确定公众号的价值观很重要，这和文化及价值观有直接关系。例如，“新世相”的价值观是“改变潮水的方向，做个有态度有追求的年轻人”。

在人格化设置方面，要注意以下几点。当公司存在多品牌或者公众号

存在多个形象时，如何共同运营？很简单，虽然其细分的特征不同，但只要保证其价值观一致即可。

6.1.4 场景定位：穿越时空的相遇

公众号的阅读场景指用户在某个特定的时间段出于某个目的打开公众号。场景定位要解决“用户在什么时间点打开”和“用户出于什么目的打开”这两个问题，让用户恰好在需要时看到这篇文章。

6.1.4.1 “杀时间”还是“省时间”

这种定位方式是为了解决基于同样的时间场景下“用户出于什么目的打开”的问题。

罗振宇之前提出一个概念GDT，即国民总时间（Gross Domestic Time）。移动互联网时代，网民数量基本饱和，大家每周上网的时长也基本固定，网民数量和每周上网时长的乘积就是GDT。在某种程度上，企业运营新媒体的本质就是争抢用户时间，在某个环节实现变现。

罗振宇提到内容产品提供的服务分为两类，一类服务是“杀时间”，另一类服务是“省时间”。“杀时间”指消磨人的时间。使用户在沉浸期间感觉轻松、最典型的“杀时间”产品是开心消消乐、豆瓣这类应用。“省时间”服务，顾名思义，就是节省人的时间，让用户在沉浸期间感觉充实。“印象笔记”就是典型的省时间工具。

按照时间场景划分，提供“杀时间”服务的大多数是偏品牌宣传定位的号，比如搞笑类的“十万个冷笑话”、情感类的“咪蒙”和娱乐类的“Papi酱”等，用户会在无聊的时候看，受众范围广，用户的传播意愿更强。

提供“省时间”服务的是偏产品的号，比如“朝夕日历”有打卡的功能，“车来了”可以查询公交车来了没有。这些大多数是工具类账号，用户会在有需求的时候打开，所以用户黏性更高，用户的收藏意愿更强。

当然，由于每个人的需求不同，判断新媒体号是“杀时间”还是“省时间”，用户的理解也不一样。例如，同样是使用公众号“清单”，有些用户是为了打发时间，无聊的时候随意浏览新鲜事物；有些用户则是为了省时间，参考文章中对商品的功能测评，购买符合需求的东西。

虽然用户使用的目的不一样，但都是基于时间场景，所以运营新媒体前要先确定是为了“杀时间”还是为了“省时间”。

6.1.4.2 关于时间的秘密

这种定位方法则是为了解决“用户在什么时间点打开”的问题。可以从以下三个角度出发思考。

用户角度

2015年，微信官方发布的一份报告中有用户使用微信的典型场景图（如图6-7所示）。

典型用户的一天



图6-7 2015年微信用户的典型场景图

从这张图中，我们可以看出从早上7：00到晚上22：00中的11个时间段，用户使用微信的场景。这对新媒体人选择公众号的推送时间有很大的指导意义。

绝大多数订阅号一天只能推送一次，这决定了其只能占用某一个时间段。如何选择时间段呢？这和公众号内容有关。

上午，用户起床后或在上班的路上，适合看一些轻松励志、有深度的内容或早报，如“有书”“一条”“行动派DreamList”“虎嗅网”“逻辑思维”；中午吃饭休息时间，用户为了增加饭后谈资会看一些新闻类或者搞笑类的内容，如“大爱猫咪控”“GQ实验室”“喵姐早教说”；晚上下班的路上，用户会看“内涵段子”放松、看“FitTime”锻炼或者干脆打开“什么值得买”买买买；晚上睡觉前，用户更关注情感方面的诉求，鸡汤类内容为主的公众号可以选择这个时间段推送，如“十点读书”“夜听”“咪蒙”。

大数据角度

除了从用户角度分析，还可以从大数据的角度确定在哪个时间点推送最有效。在新榜统计的“中国微信500强整体发文与10W+文章分布对比”中（如图6-8所示），我们可以发现以下几个规律。

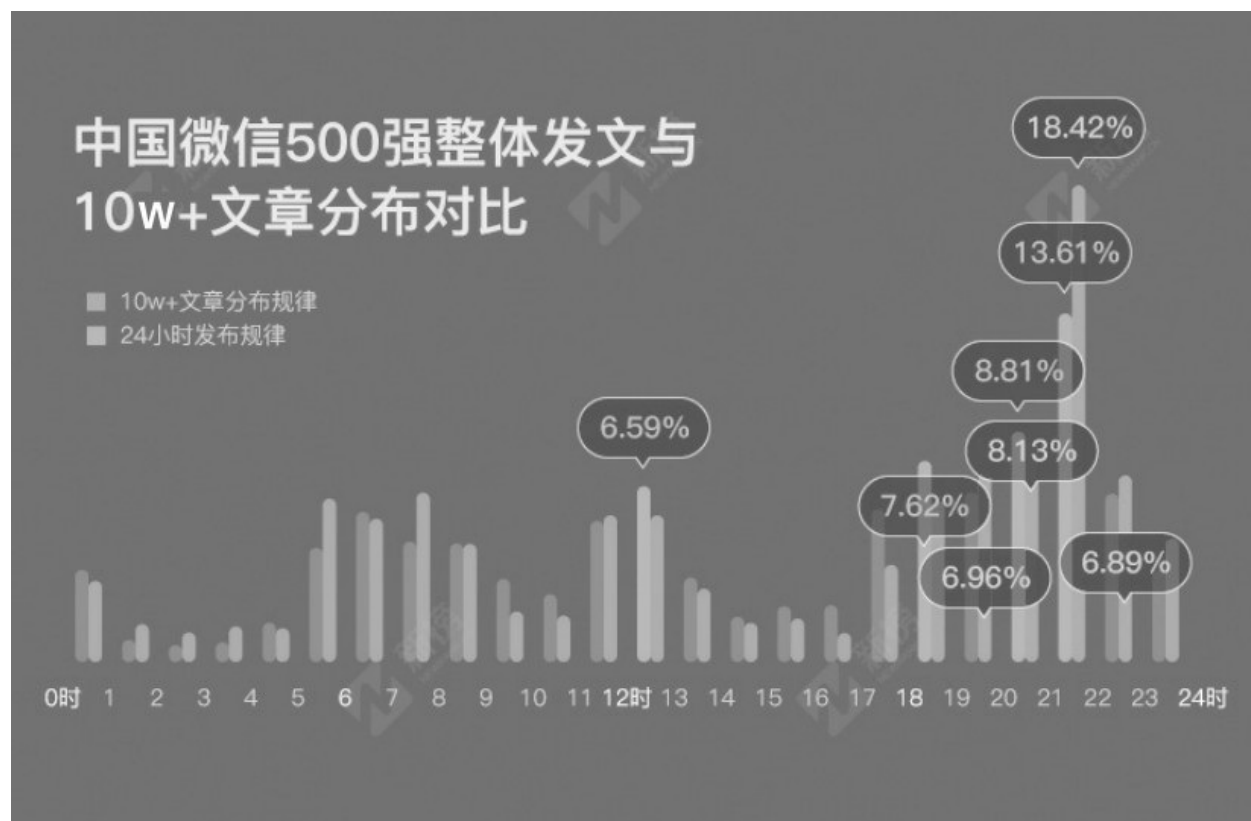


图6-8 新榜数据（2017年5月1日至2017年5月7日）

21 : 00~22 : 00是全天推送文章最高峰时段，占比13.61%，也是10W+文章推送的最密集时段，占比18.42%。而在传统意义上的发文高峰20 : 00~21 : 00，发文比例为8.81%，10W+文章的比例只有8.13%。综合对比来看，早上最好的发文时间段是7 : 00~8 : 00，中午最好的时间段是11 : 00~12 : 00，晚上最好的时间段是21 : 00~22 : 00。

已有文章数据角度

可以结合上述两点经验先在自己的账号进行试验，最后根据试验结果确定推送时间。

以某个公众号为例，从用户角度来看，在12 : 00和17 : 00这两个时间点，都可以推送。这时可以采用控制变量法进行试验，在12 : 00推送一周，再在17 : 00推送一周，然后分时段对比两组发文的效果。

根据该公众号试验的数据（如图6-9所示），发现在12 : 00发文3小时内的阅读量比在17 : 00高，而且12 : 00发布的文章在17 : 00还会出现一次阅读高峰；而在17 : 00发布之后无明显阅读高峰，所以最终选择了在12 : 00发文。

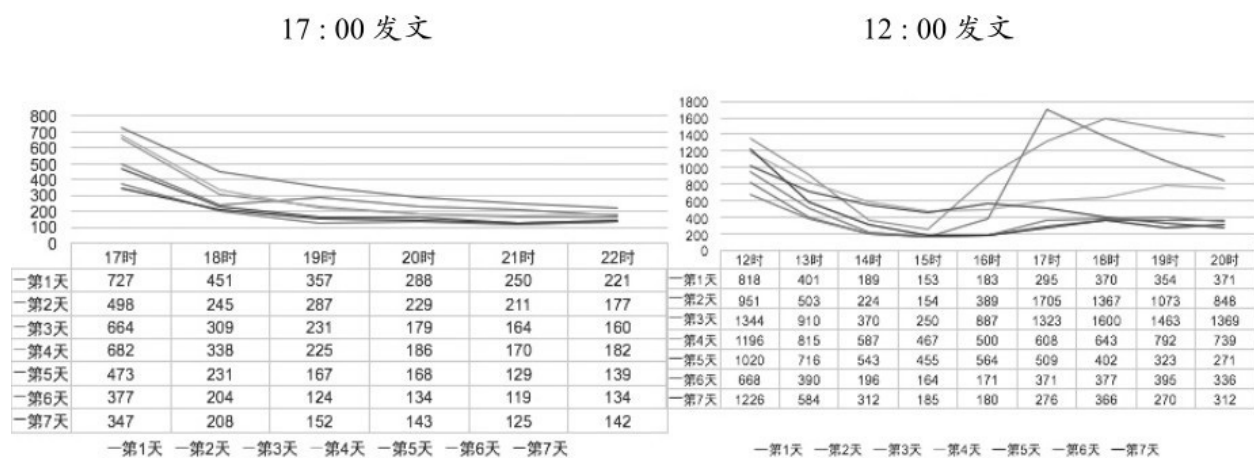


图6-9 某公众号12:00和17:00推送的阅读量对比

最后确定推文的时间段后，可以进一步将这个时间点固定在某点某分，形成推文的仪式感，让用户形成“肌肉记忆”，比如情感号“胡辛束”固定每晚22 : 22发文。当粉丝记住发文时间后，文章的打开率将大幅提升。

从用户的使用习惯出发，再以大数据结果作为参考，最后结合自身的试验结果选择推送时间，这样就能成为用户心中“在对的时间遇上的对的公众号”。

6.1.5 初始化定位：公众号类别、名称

接下来，我们简单探讨初始化定位，也就是在运营之前完成账号的初始化设置。初始化定位涉及公众号类别的选择、公众号取名。

6.1.5.1 如何选择订阅号或服务号

很多企业在注册微信公众号时纠结到底是选择订阅号还是服务号，它们不确定哪种类别的公众号更适合企业当下的业务要求。这需要先了解二者的联系与区别。接下来，我们从它们的功能及行业数据这两个角度分别进行简单的探讨。

从公众号的功能分析

微信官方文件详细说明了订阅号和服务号的区别（如图6-10所示）。其中最重要的区别是二者在消息发送次数、发送显示位置和功能开发这三方面的不同。

一般情况下，订阅号一天可发送1次消息，消息折叠在订阅号文件夹中；而服务号一个月可发送4次消息，消息直接显示在消息栏中。当然“1月4次”指正常推送，不包含客服消息及模板消息。另外，订阅号的功能较少，服务号则开发了模板消息、多客服等功能。

功能权限	普通订阅号	认证订阅号	普通服务号	认证服务号
消息直接显示在好友对话列表中			✓	✓
消息显示在“订阅号”文件夹中	✓	✓		
每天可以群发1条消息	✓	✓		
每个月可以群发4条消息			✓	✓
基本的消息接收/回复接口	✓	✓	✓	✓
聊天界面底部，自定义菜单		✓	✓	✓
九大高级接口				✓
可申请开通微信支付				✓

图6-10 微信订阅号和服务号的区别

从行业数据分析

根据侯斯特2017年针对目前新媒体订阅号和服务号打开的全年统计数据（如图6-11所示），可以发现以下三点。

在平均打开率（打开率=该篇文章阅读人数/公众号订阅人数）方面，订阅号和服务号基本差别不大；在分享率方面，订阅号要高出服务号1倍以上；而在原文打开率方面，服务号要比订阅号高出近3倍。

订阅号		服务号	
图文打开率	3.04%	图文打开率	3.06%
图文分享率	4.08%	图文分享率	2.50%
原文点击率	1.14%	原文点击率	3.45%
人均阅读数	1.12%	人均阅读数	1.16%

图6-11 侯斯特2017全年公众号数据

为什么会形成这样的差异？从目前这两类公众号的实际应用场景看不难理解，目前大多数服务号偏营销、销售类，通常设置“阅读原文”并引导用户点击打开原文参加活动或参与购买。所以从这方面看，做纯内容的公众号更适合用订阅号，做营销类的公众号更适合用服务号。有些企业会采

用双向组合的形式，例如“美丽说”，服务号用来做促销类活动，用户点击日常推送，通常进入购买商城；订阅号则偏品牌媒体，日常推文大多是时尚穿搭的内容。

6.1.5.2 公众号起名的方法：关键词法或固有规律法

决定了使用哪种公众号之后，就要给公众号起名。

雷军曾说，伟大的企业都有一个好名字，在新媒体行业同样如此。对于公众号来说，一个好的名字不仅会让人一眼记住你，还会直接吸引更多用户关注你。如何给公众号起个好名字？有以下两个技巧可供参考。

关键词法

随着用户使用微信的时间越来越长，用户在微信上的搜索行为也越来越多。微信公众号名称包含一个好的关键词，就像PC时代的SEO（搜索引擎优化）一样，可以引来很高的自然搜索流量。

教育行业的“三好网”采用了公众号矩阵，涵盖了初高中的各个学科，如高中数学、初中数学、高中语文等。公众号运营早期，每天通过搜索学科名关注该公众号的用户就有几百个，所以起名的关键在于选择关键词。关键词搜索量反映了用户的搜索习惯，可以借助“站长之家”“微信指数”查询目标词的搜索量，根据搜索量的高低选择关键词。

例如，我们决定创建一个“指导身高较矮的女生穿衣搭配”的号，却纠结名字是“矮个子穿衣搭配”还是“小个子穿衣搭配”好。如果不考虑其他因素，仅从微信指数的搜索数据来看，“矮个子穿衣”的指数比“小个子穿衣”要高3倍，那么最终采用“矮个子穿衣搭配”。

固有规律法

公众号同样可以借助一些固有规律起一个好记的品牌名。以下为几种典型的公众号名，可以借鉴。

- 品牌化：豆瓣、知乎日报、领英、印象笔记、大象公会。
- 场景化：十点读书、40秒、六点半。

- 地点：B座12楼、大忘路、英国那些事儿。
- 状态：行动派DreamList、学习学习再学习、改变自己、好好住。
- 情绪化：差评、我要WhatYouNeed。
- 人格化：玩车教授、黄小厨、石榴婆报告、胡辛束。
- 人群标签化：餐饮老板内参、拆书帮、住范儿、商务范、文案圈。

企业在起公众号名时，尽量要让名字的调性和企业的价值观相符，不能偏差太大，避免以下三个禁忌。

(1) 忌用公司的全名，名字最好不要超过7个字。尽量不要用公司的全名，比如××健康养生公司。因为这样给人的印象太古板，也不利于记忆，用户很难搜索到。

(2) 忌用生僻字和易打错的字。忌用生僻字和易打错的字，否则不利于用户搜索。

(3) 微信号不要太复杂。微信号是微信系统中的唯一识别号，一般都是由简体拼音或英文组成，不要太长，最好和品牌或者公众号名称相关。例如“二更”的微信号，由“zjhtcmgs111”修改为“ergengshipin”，这样更方便记忆、搜索。

如果第一次起名失误，那是否意味着之后也没有机会改正了呢？其实，微信平台支持公众号改名。不过，个人号一个自然年可以改两次，企业认证号在认证的时候可以改名，改名的同时修改微信号，例如之前解读婚姻两性关系的“秀刊”改为情感治愈的“十点夜听”，微信号也由“xiukan2016”变更为“sdyeting2016”。

6.2 选题：决定了一篇文章成功的一半

6.2.1 爆款文章的基本规律

每一位新媒体运营人都有写出一篇10W+文章的梦想。而好选题对内

容的重要性举足轻重，好的选题是一篇文章成功的一半。在重点阐述选题前，我们先简单地探讨内容生产。什么是好的内容？要从两个角度衡量，一方面是能提供给用户的价值，另一方面是能达到的传播量。这里仅从传播量的角度探讨一篇10W+或者爆款文章是怎么创作出来的。爆款文章背后都有两个普遍适用的规律。

6.2.1.1 第一个规律：传播=内容×渠道×时效

如果把人与人之间想象成一个个节点，那么传播就是一层一层的连接。

其中内容决定了连接的深度，决定了转发率、收藏率。内容越好就有越多的人愿意转发，就会有更多的人看到。

渠道决定了连接的点数，在微信中渠道表示整体传播的用户初始量。例如，一个用户数达500万的大号，文章阅读量很容易达到10W+，因为只要有2%的打开率就可以实现10W+的目标；而对于一个用户数1万的号，如果不做渠道推广，则文章阅读量很难达到10W+。

时效决定了连接的速度，即在某个阶段的传播速度。比如在世界杯期间发布有关当时比赛的内容，很快就会有人转发互动；但几个月之后再讨论同一主题，转发的人就寥寥无几，这就是蹭热点或者进行事件营销的意义。

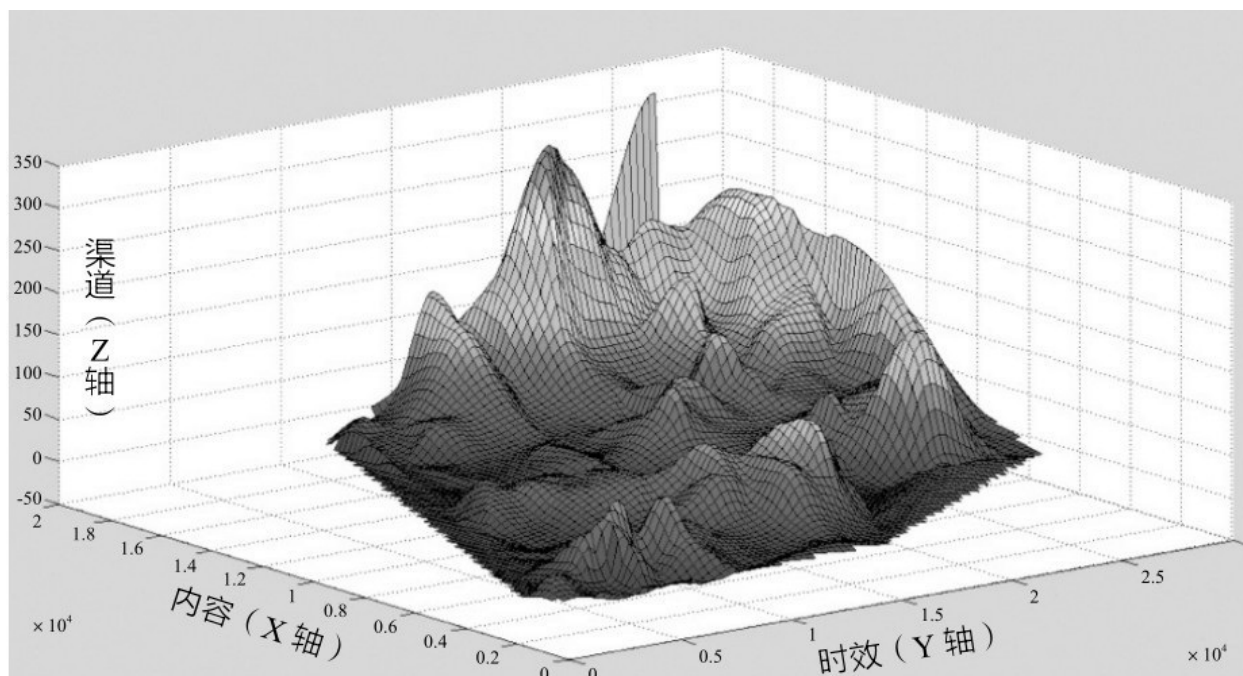


图6-12 传播示意图

图6-12是一个传播示意图，把X轴、Y轴、Z轴分别假设为内容、时效和渠道。可以从图中看到一些“山峰”“山谷”，这与不同的用户所影响的势能相关，用户的影响力越大，“山峰”相对越高。传播效果可以简单地理解为三者乘积所形成的体积，乘积越大，意味着传播的效果越好。

6.2.1.2 第二个规律：内容=选题（占30%）+“装修”（占20%）+泛文案（占50%）

我们需要拆解第一个规律公式中的“内容”，什么是好的内容？有三个元素对好的内容起决定性作用：选题、“装修”和泛文案。

选题决定了公众号的风格及价值观；“装修”包括公众号的标题、封面图及排版，也就是大家一眼能看到的内容，它决定了初次打开率；泛文案，指文案、音频或者视频。

6.2.2 做选题的三大前提

电影《一代宗师》中有一句台词：“见自己，见天地，见众生。”这句话对于选题同样适用，三个“见”分别对应的是懂行业、懂用户、懂产品，这也是做选题之前需要了然于胸的三大前提。我们按照懂行业、懂用户、懂产品的顺序逐一探讨。

6.2.2.1 懂行业

“知己知彼，百战不殆。”懂行业，不仅要了解企业自身所处行业的情况，还要了解行业内竞争对手的情况。

了解自身所处行业的情况

首先要知道自己所在行业的情况。其中行业有两个含义，一个含义是企业所处的具体行业，例如整形平台“新氧”属于医美行业；另一个含义指企业公众号所处的类别。新榜把微信公众号分成了24个类别，分别为科技、创业、文化、教育、健康、美食、美体、情感等（如图6-13所示）。“新氧”在这一划分标准下属于美体类。基本每个公众号都能找到相应的类别。



图6-13 新榜500强公众号的类别分布情况

笔者抽取了2017年5月进入新榜500强的公众号，分析它们所属的类别，发现大多数公众号属于情感、时事、文化类，这类号就是之前提到的“杀时间”公众号。根据所在类别的公众号进入500强的数量，可以了解所属行业整体的产出能力。

还可以从图中进一步观察各个行业公众号的打开率和分享率。图6-14为侯斯特2017年第一季度对超10万样本量的不同类型公众号的监测情况。从图中可以看出，农业和院校类账号的打开率排名最高，可能因为这两个行业的垂直度较高，粉丝主动打开意愿较强。而电商和商超类账号的打开率刚刚超过1%，因为这个行业营销过度，用户相对比较厌倦。最新的行业数据可以从侯斯特官网查询。

通过此图，可以对比自己所在的行业。比如你从事电商行业，自己的公众号的打开率超过3%，虽然比其他行业低，但是已经超过了行业均值。

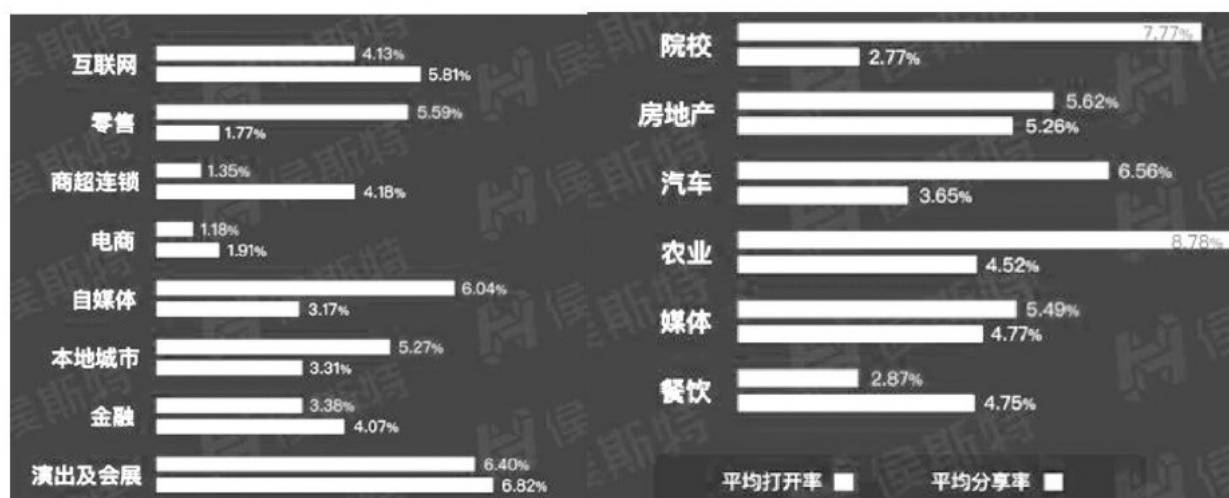


图6-14 2017年第一季度公众号监测数据

资料来源：侯斯特

了解行业内竞争对手的情况

知己知彼，除了知道自身所处的行业之外，还要了解行业内竞争对手的情况，这也是新媒体成长的最快办法。如何寻找竞争对手呢？可以通过新榜、清博、西瓜助手等工具看行业的榜单，然后找到所在公司的数据。

找到竞争对手的企业公众号后，可以通过新榜数据导出功能进一步将竞争对手的所有微信文章数据导出，然后从各个维度（包含标题、发布时间、阅读量及点赞量等）研究。研究结果对了解竞争对手的情况有很大帮助，包括竞品是怎么发展起来的、他们哪些文章值得借鉴……这其实是一个新媒体的“金库”。

举一个例子，我们研究某个公众号的文章，将其历史文章导出，研究其头条的阅读量。发现其阅读量变化大致分为三个阶段（如图6-15所示）：第一阶段是2014年9月到2015年9月，这期间只是正常地推文，文章阅读量徘徊在2 000以下；第二阶段是2015年9月到2016年3月，阅读量为2万左右，对照具体文章发现，期间做了一些活动，所以阅读量有所提升；第三阶段是2016年4月之后，阅读量基本上稳固在8万~12万，推测其涨粉

方式是通过外部的渠道，配合活动给公众号进行了大批量的引流。

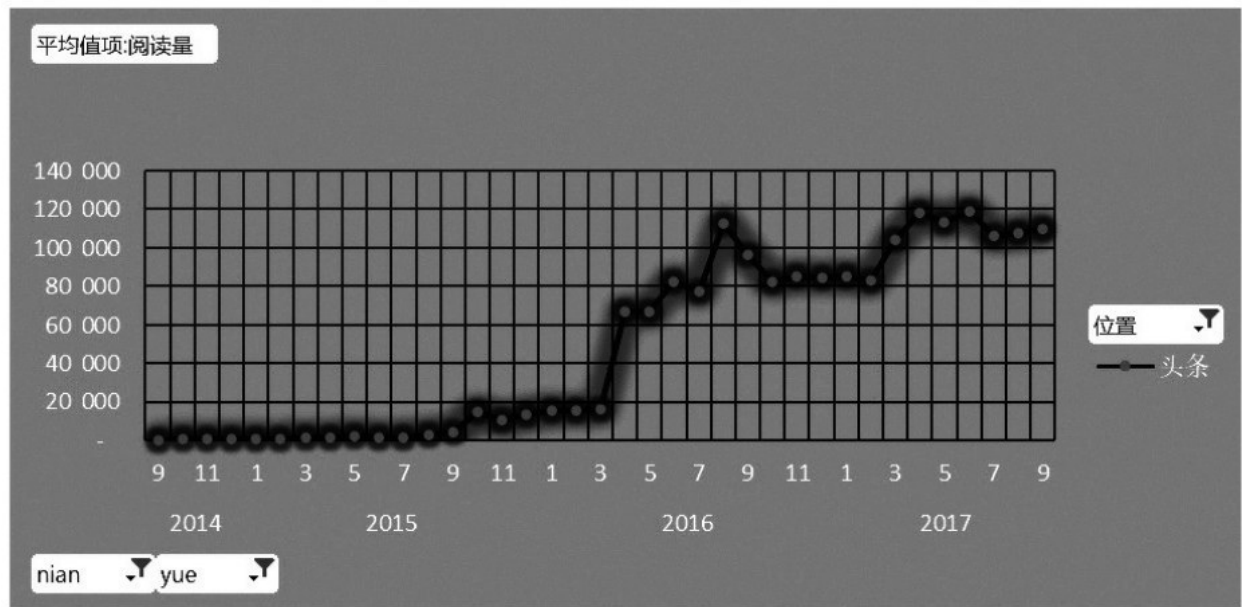


图6-15 某公众号历史头条文章阅读量

6.2.2.2 懂用户

懂用户就是“见众生”。做公众号的最大忌讳就是做了很久也不知道用户是谁，只有了解清楚用户是谁、他们偏爱在哪些渠道传播、喜欢传播什么内容，才能更好地做有针对性的内容输出。通常可以从以下两个传播渠道了解你的用户。

从朋友圈了解

朋友圈是一个很好的渠道，相比调查问卷，用户在朋友圈的行为更加真实。

首先，要添加用户为好友，可以通过自有公众号社群等渠道添加。为保证样本量充分可信，建议至少添加200人。

添加用户为好友后，可以先关注他们发朋友圈的频率和时间点——是周末还是工作日发消息的频率高？平均一天会发几次？时间点集中在上午还是晚上？如果你的大多数公众号用户喜欢周末晚上8点分享内容，而你的

发文时间是周末上午，那么可以调整下发文时间并试行一段时间，观察调整后内容的阅读、传播效果。

其次，关注用户朋友圈分享内容的类型，研究图片、文字、链接的占比——用户更喜欢发图片还是发链接？如果图片居多，那么在做活动分享的时候，可以考虑更多地以海报形式进行传播。

另外关注用户朋友圈的风格。以海报为例，每类人喜欢的风格都不一样，比如简单的、绚丽的、夸张的、柔和的……我们需要迎合用户的喜好。之前，我的一位新媒体朋友做音乐类培训，他最初搞活动的裂变海报偏日系冷淡风，结果扫码率很低。通过观察用户的朋友圈，发现他们喜欢更花哨、色彩更明亮的风格，后来他修改了海报配色，扫码率明显提升。

从社群了解

朋友圈展示的更多是个人空间，另一个重要的传播阵地是社群。

徐志斌在《小群效应》中表明，用户更愿意分享给强关系好友和小圈子。在做调研的时候，可以建立目标用户的社群或者进入目标用户组建的社群中，关注用户在社群中的行为。

首先，要关注用户的活跃状态、发言频次及时间。例如，做职场社群时发现有明显的“潮汐效应”——每天早上9点和晚上9点以后用户最活跃；在一周内，周末比平常要活跃得多，所以服务号发文章可以选择在周末。

其次，要观察社群的发言内容——用户在社群中具体聊什么话题，哪些词被提及的频率更高，这样可以对用户有针对性地回复。借助“微友助手”能够统计社群关键词的频率（如图6-16所示）。



图6-16 “微友助手”对某群关键词的统计结果

6.2.2.3 懂产品

“见天地，见众生”，最后是“见自己”，也就是要知道自己产品的状态。对于实体类的产品，要清晰地知道产品的卖点。俗话说“王婆卖瓜，自卖自夸”，王婆需要知道自家的瓜哪个卖点最大，比如是瓜很大，还是很甜，抑或是很便宜。对于App类产品，运营者需要知道产品的结构及突出的功能点，比如海淘电商“小红书”最大的特点就是社区功能，主打“标记我的生活”。

6.2.3 三种类型的选题进阶

了解行业、用户、产品后，我们再进行具体的选题操作。公众号选题一般分为常规选题、热点选题和系列选题这三大类。

6.2.3.1 常规选题

常规选题就是日常选题。在做常规选题时，为了方便找到更丰富的参考资料，可以建立四个选题库：自有素材库、竞品素材库、转载库和知识库。

自有素材库 主要指对自有公众号历史发文进行系统性地分析后建立的素材库，建立自有素材库共分四步。

第一步，用壹伴或者考拉新媒体助手等工具，把所有文章拉取出来，然后按照阅读量从高到低的顺序进行排序（如表6-3所示）。

表6-3 壹伴拉取的某公众号后台数据（数据仅供参考）

标题	日期	阅读量	分享量	收藏数	点赞数	打开率	分享率	朋友圈打开	点赞率
2018新媒体下半年深	2018-07-0	10332	1491	905	130	8.46%	14.43%	4.4775	1.26%
刷完又被封，6000字	2018-03-2	3303	313	185	87	9.15%	9.48%	7.2045	2.63%
经历5年才“转正”	2017-12-2	9126	70	42	37	14.50%	7.56%	5.7143	4.00%
2018新媒体趋势：大	2017-12-1	3988	525	295	157	8.64%	13.16%	4.7105	3.94%
新媒体运营KPI设置不	2017-08-1	1041	133	142	43	10.64%	12.78%	5.1805	4.13%
时隔130天！小程序终	2017-05-1	4147	13	4	11	12.84%	2.91%	25.9231	2.46%
从小程序到搜一搜，	2017-05-1	1121	121	4	6	9.72%	2.29%	22.2	2.75%
从王尔德的一句话，	2017-05-1	3231	232	1	8	9.09%	2.90%	16.25	5.80%
泛新媒体时代，企业	2017-02-1	2121	121	8	9	321.78%	1.31%	23.1111	1.31%
泛新媒体时代，企业	2017-02-1	1235	11	4	9	556.98%	1.02%	15.8571	1.31%
泛新媒体时代，企业	2017-02-1	2112	23	4	8	543.02%	1.16%	26.9091	0.85%
如何用社群撬动百万	2016-11-0	4121	234	10	8	3.95%	9.84%	8.3333	6.56%
二手车电商遭遇困途	2016-08-1	1065	333	0	13	5.88%	0.19%	0	1.22%
互联网杂说授权接入	2016-07-1	2122	0	0	1	100.00%	0.00%	0	100.00%
“性格标签”一夜就	2016-07-1	1402	63	18	14	11.43%	4.49%	10.7143	1.00%

第二步，给每篇文章打上标签。文章标签指一种自己定义的、可概括文章内容的关键词。比如“美丽说”的标签有穿搭、娱乐、热点、明星、单品、时尚等。通常公众号的整体标签总数不会超过10个，每篇文章会具备1~3个标签。

第三步，可以通过Excel数据透视表将各个数据进行多维度分析。标签类别出现的文章次数可以反映出运营者的写作偏好，而标签的平均打开率直接反映出具有这个标签的文章传播度。表6-4是某学习类账号近三个月的文章标签的分布情况，其中标签为“产品”的文章数量最多，而标签为“明星

公司”的文章虽然不多，但是该标签的打开率最高。

第四步，将全部文章或某标签阅读量最高的文章进行排序，这样可以了解用户对哪些标签的内容更感兴趣。如果某文章的内容关键词有频率最高的标签，则阅读量超过10W的概率更大。

表6-4 某学习类账号近三月文章标签的分布情况

标签	文章数量	平均打开率
产品	36	6.01%
卖货	13	5.47%
明星公司	20	8.46%
运营	22	5.70%
总计	91	4.40%

建立自有素材库最大的作用就是帮助梳理用户的喜好及目前文章的属性。

竞品素材库 指将竞争对手的热门文章进行分析汇总后建立的素材库。可以借助新榜、壹伴等工具找到竞争对手及其公众号文章并将文章数据拉取出来。

借鉴前文自有素材库的分析方法，如果我们把每个竞争对手的高阅读量文章储存100篇，那么10个竞争对手的高阅读文章就有1 000篇。当然，储备这些文章并不是直接拿来用，而是作为选题参考。

转载库 指一些在其他地方已经发表、可以转载的文章的集合，使用这些素材的前提是自身公众号并非全部都需要原创。初期还未搭建转载库时，可以观察竞争对手都转载哪些文章，这些文章来源于哪些公众号。然后对这些公众号进一步研究，判断哪些文章符合自己的转载需求，再与号主取得联系获取授权。对于单篇文章，可以商谈建立单篇白名单；如果是长期合作，那么可以建立长期白名单。

知识库 ，顾名思义，就是储存知识的小仓库。常见的整理工具有“印

象笔记”“有道云笔记”等。

平常看到一些好的文章选题，或者突发灵感，可以及时收藏，以备不时之需。

搭建知识库是一个积跬步以至千里的过程，需要依靠大量阅读及有意识地积累。长年累月地扩展更新一段时间后，量变会引发质变，还能激发出新的创意。詹姆斯·韦伯·扬在《创意的生成》一书中介绍了创意产生的五个步骤：

- 尽可能地收集原始资料；
- 重复“咀嚼”原始资料，构思初始创意；
- 中止有意识的思考，启动潜意识思考；
- 随时准备迎接“灵光乍现”时刻的来临；
- 加以改造、完善，使之切实可用。

四个库搭建完毕之后，就可以从库中汲取选题。创建选题时，有三个具体的选题技巧，分别是九宫格选题法、思维导图选题法和用户留言选题法。

九宫格选题法

九宫格选题法就是在两个九宫格中分别列出产品自身的特征标签及用户日常兴趣标签，再将两个九宫格中的标签随机匹配，组合得出选题思路。理论上有81种选题思路。

例如，“美丽说”的特征标签有导购、服饰、流行、《奔跑吧，兄弟》等，用户关心的有美食、旅游、星座、明星等（如图6-17所示），我们可以组合出“星座+服装”“明星+《奔跑吧，兄弟》”“明星+穿搭指南”等选题思路。如果写“星座+服饰”类内容，则可以分析各个星座适合的穿搭，如白羊座适合穿连衣裙、天蝎座适合穿荷叶裙；如果写“明星+《奔跑吧，兄弟》”类内容，则可以盘点下《奔跑吧，兄弟》出场明星的一些趣事或者他们的服饰穿搭。

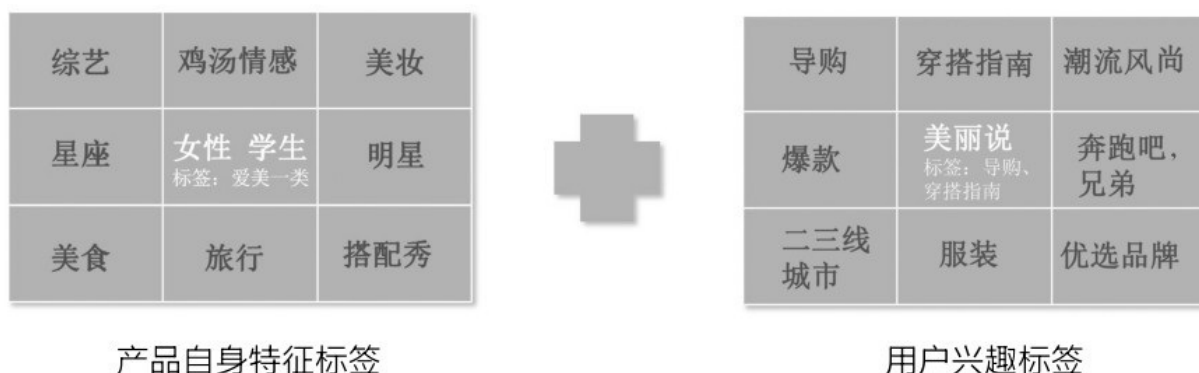


图6-17 “美丽说”九宫格选题图

思维导图选题法

思维导图法指从一个具体的问题出发，层层剖析，然后找准其中某个小的点深度切入。

例如，我们常常讨论孩子为什么学习不好。按照影响因素，其原因可以分为学习环境、学习态度、学习方法、考试技巧等层级。其中学习环境因素又可以再次细分成家庭环境、学校环境等，这些都可以展开来写。基本上一个大问题都可以细分出十几个可深入探究的小点，每个小点都可以作为一个新的选题思路（如图6-18所示）。

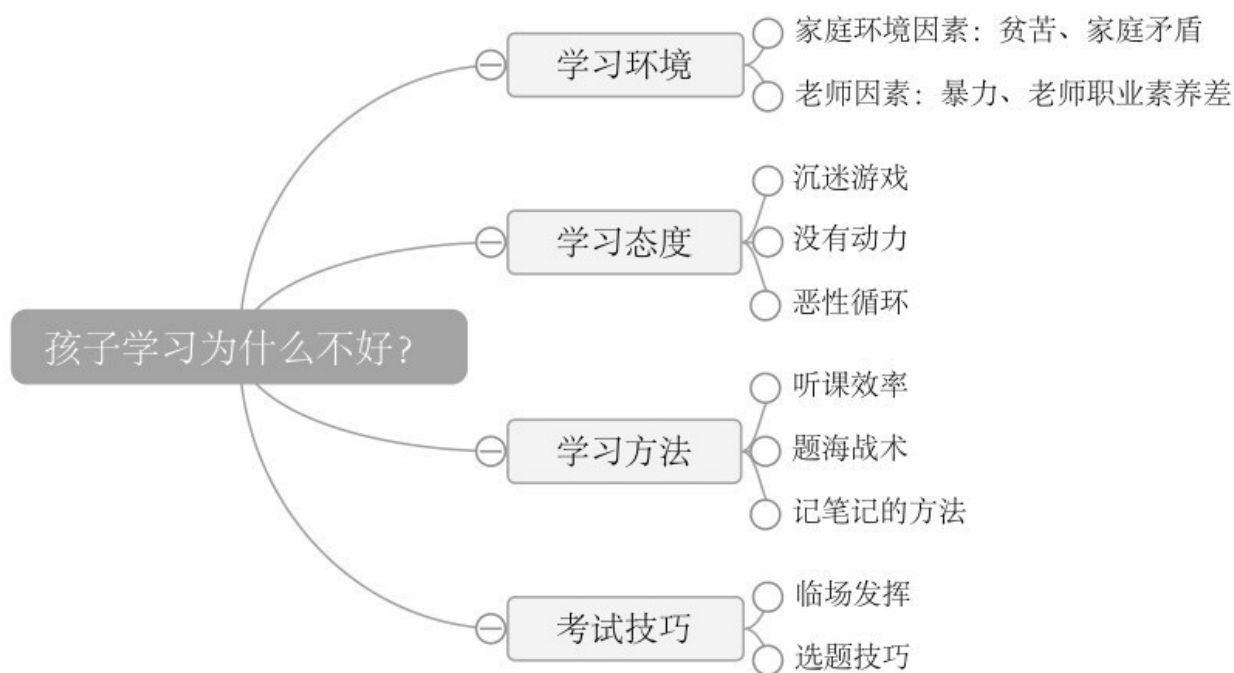


图6-18 思维导图选题法示例

用户留言选题法

用户是新媒体最值钱的资产，可以将用户的喜好作为选题参考。获知用户喜好最直接的方法就是参考后台留言。

之前“美丽说”订阅号后台的用户互动话题很大一部分和穿搭有关。例如，用户会问“肩宽怎么穿，腿粗怎么穿”。我们就在后台设置了50个典型关键词，每周看哪个关键词被用户触发的频率最高。例如，在某周“阔腿裤”被用户触发得最多，下周就会写这个选题。征求用户同意后，还可以在文章里提到用户的昵称，这样用户会觉得你特别懂她。

在策划常规选题时还要注意两点。

(1) 要和自身公众号定位相符。选题要符合公众号整体的定位，不要把自己的喜好强加于选题。

(2) 要领先读者半步。“六神磊磊”创始人王晓磊曾经在一次讲座中分享了“半步理论”——自媒体人和读者可以像一起爬山的同伴，运营者不能领先读者太多，也不能落在读者后面。也就是你提供的知识边界不多不少，领先读者半步就可以。

这也可以用“乔哈里视窗”（Johari Window）解释，将人际之间的互通信息比作一个窗子，它被分为四个区域：开放区、隐秘区、盲目区和未知区（如表6-5所示）。

表6-5 乔哈里视窗

	我知道	我不知道
别人知道	开放区	盲目区
别人不知道	隐秘区	未知区

开放区是我知道、别人也知道的信息，人们之间开放区越多，交流起来就越方便；隐秘区是我知道、别人却不知道的信息，人们之间适度地打开隐秘区，可以建立信任感、提高交流黏性；盲目区是我不知道、但别人知道的信息，要不断缩小自己的盲目区，才能确保跟他人交流的延续性和

有效性；未知区是我不知道、别人也不知道的信息，是尚须挖掘的黑洞。

选题最好的点就是触发读者的隐秘区，营造预期之外的新鲜感。

6.2.3.2 热点选题

热点选题就是围绕社会热点或者行业热点的选题。因为热点意味着短时间内用户对该话题的关注快速提升，所以用户更愿意分享分析或者评论该热点的文章。对于企业新媒体来说，跟热点可以有效地提升阅读量。

从哪里找热点

想追热点，必须先寻找热点。热点从哪里来呢？可以通过以下三类渠道寻找。

新榜、微博热门、百度热搜、微头条 这些榜单工具可以帮助我们更好地发现热点。热门榜单通常是1小时或半天更新一次，我们可以及时刷新查看。

朋友圈 朋友圈是最快捕捉热点的地方。建议大家的好友数要达到3 000人，而且最好垂直行业的用户超过500人，这样有助于对热点做出更准确的判断。怎么判定一条消息是否为热点呢？当一条消息在1小时内有超过5个人转发，基本可以判定这条消息是你朋友圈的热点。

营销行业日历 通过前两个渠道收集的热点都是不可预见的，还有一些热点是可预见的，比如节日或者行业的大会，包括数码界的CES大会、互动娱乐界的China Joy等。

想要找到这类热点，可以借助Event、特赞等工具查看。比如，9月23日为国际奥林匹克日，这个日子对于体育类的账号来说是热点；当日同时也是“计算机之父”图灵的诞生之日，所以对计算机类的账号也算是一个小热点。

怎样蹭热点

在探讨怎样蹭热点前，首先要判断企业是否要跟进这个热点，如果所有的热点都跟进，那么一则忙不过来，二则跟错热点可能得不偿失。

是否要跟热点，可以从两大维度判定：事件维度和企业维度。

从事件维度考虑，包含四点需要考虑的因素。

- 垂直影响力：事件在社会或者行业的影响力如何？
- 可传播性：事件的传播性如何？是否涉及私密内容或不允许传播的内容？

- 时效程度：事件是处于风口浪尖，还是已经过去了很久？
- 可讨论性：事件的可讨论性如何，是否有很多话题可以延伸？

从企业维度看，包含三点需要考虑的因素。

- 调性相符度：这件事情是否符合企业的调性或者品牌主张？
- 产品匹配度：事件是否和公司的产品相关？
- 企业回报率：如果跟进，那么企业需要付出多少人力、物力，以及回报如何？

可以把这七个点每个分值设为5分，列一张表进行评分（如表6-6所示）。如果热点的总分超过20分，就可以跟，但如果某个选项出现0分，那需要慎重考虑是否要跟。比如一些负面事件，尽管事件本身评分很高，但和企业匹配程度不高，一旦发布跟踪该热点的文章，反而可能引起用户反感。

表6-6 热点事项评分表示例

两大判断维度	热点因素	打分
事件本身	垂直影响力	1
	可传播性	2
	时效	3
	可讨论性	3
企业匹配	调性相符度	4
	产品匹配度	3
	企业回报率	5

判定热点是否要跟进后，要注意跟热点过程中最重要的两点。

（1）以速度取胜。热点事件都有一定的时效性。国际救援黄金时间是72小时，热点的时效通常也是，甚至更短。在更短的时间内跟进热点，能够获得用户更大的关注度。

（2）以差异化取胜。如果已经有很多人跟进这个热点，再以它作为选题时，就要考虑换一个角度跟进。

规避热点坑

追热点不能盲目，接下来分享追热点过程中需要避开的四个坑。

第一个坑是假热点。不是所有的热点都要追，一定要看你的目标人群是否在这个热点的影响范围内。之前有个朋友很困惑地问我：“雾霾最严重的时候，我们公众号做了很多海报，但为何粉丝互动很少？”后来分析了后台数据，才知道原来他的公众号粉丝大多数位于珠三角地区，那里基本没有雾霾，所以无法引发共鸣。

第二个坑是自嗨式追热点。很多企业会陷入一个误区：每张热点海报上都强行露出品牌Logo，或者放上自己的二维码，但大多数情况是，读者并不乐意分享企业营销式的海报。

第三个坑是被打脸型追热点。有些热点刚出来时事件原委并不清楚，这时候先不要听信一家之言直接跟热点，以防真相浮出后，与你前期的跟进角度相悖。

第四个坑是灾难营销。灾难营销就是利用自然灾害等事件进行品牌、商品营销博人眼球。企业进行正常的RIP（Rest In Peace）即可，不要利用灾难去做营销。

6.2.3.3 系列选题

在目前新媒体环境中，随着用户的时间碎片化、信息传播碎片化，用户阅读也越来越碎片化，读者通常读完就忘。解决这个问题可以通过做系列选题。系列选题是以某种固定的形式或者围绕某个主题进行内容创作，是一种能够让读者长期记住你的选题形式。策划系列选题有以下四种方

法：固定时间法、固定栏目法、固定编辑法和专题选题法。

固定时间法

固定时间法指在每天或每周某个固定的时间发某个主题系列的内容，例如“咪蒙”每周六定时发一个讨论类话题。长此以往，让用户形成“肌肉记忆”。

固定栏目法

固定栏目法指设置一个固定的栏目，专门讨论某个主题。例如，“美丽说”曾有一段时间，用户留言很少，为了促进留言，运营者就在每篇文章的最后设置了一个“小美信箱”，让用户发邮件说说自己的想法。虽然发的人不多，但讨论的话题都很有意思。

后来他们干脆把“小美信箱”的内容直接变成栏目，放在每日推文的最后一条。每天在这个栏目抛出一个话题，第二天再放上前一天的用户回复。互动效果提高了很多，最多的一次留言达几千条。

固定编辑法

一般中大型企业一个账号每天至少发四篇文章，因而往往需要好几个编辑。由于每个编辑的内容风格不一样，我们可以用一些巧妙的方式将每个编辑的固定风格展现在用户面前，让喜欢相应风格的用户很快找到“对口”的文章。

“美丽说”曾经有3位编辑，其中一位是东北人。这位编辑有时候会在她的文章里用一些方言，结果很多用户喜欢她的风格。于是，她就在文章标题前加了一朵小太阳花，代表这篇文章是她写的。之后，读者一眼能找到她的文章，文章的打开率随之提升。后来其他编辑也要求有这个小表情，于是每位编辑的文章前都有了他们专属的小表情。一个月后，公众号文章整体的打开率、留言量均有提升。

专题选题法

专题选题法指根据一个大选题写系列文章。比如我在运营“车事儿”时，2016年“3·15”期间，策划了一个关于汽车电商的“3·15专题”，采访了10位汽车界的大佬，创作了一系列采访稿，在业界反响不错。

6.3 标题：数据化分析+心理学驱动

俗话说：“秧好一半谷，题好一半文。”可见一个好标题对于一篇高质量文章有多重要。在碎片化阅读的时代，读者判断要不要点开一篇文章可能只需1~2秒。如何在最短时间内吸引人的眼球？最首要的就是标题。在行业内有一句玩笑话：“标题起得好，下班回家早。”

那怎么起好标题呢？大致分为四大步骤：搭建外部标题库、起标题、测试效果及建立标题库。接下来，我们进行逐一探讨。

6.3.1 搭建外部标题库

标题数据库和选题库的搭建方法是一样的。先选取行业内Top10的账号，再抽取它们阅读量最高的文章的标题进行研究。可以先把它们的文章分类，比如热点类文章、广告类文章、常规文章；然后再分析标题的各个维度，比如标题的字数、词语构成及情感导向。

在标题的字数方面，可以参考所在行业的热门公众号。比如研究情感类大号“咪蒙”2017年600篇文章的标题，平均字数是14.3个字。如果你也运营情感类账号，那么14个字左右的标题比较合适。

在标题词语的构成方面，可以借助NLPIR在线工具分析。通常标题包含名词、动词和形容词等词性。在教育行业，我抽取了120篇10W+的文章，分析标题的规律（如图6-19所示），发现在名词类，提及“孩子”最多、“妈妈”比“爸爸”要多很多；在动词类，“精选”“关注”和“看看”最多；在形容词类，“可怕”“优秀”和“努力”最多。采用这几个高频词起标题，文章打开率可能会更高。

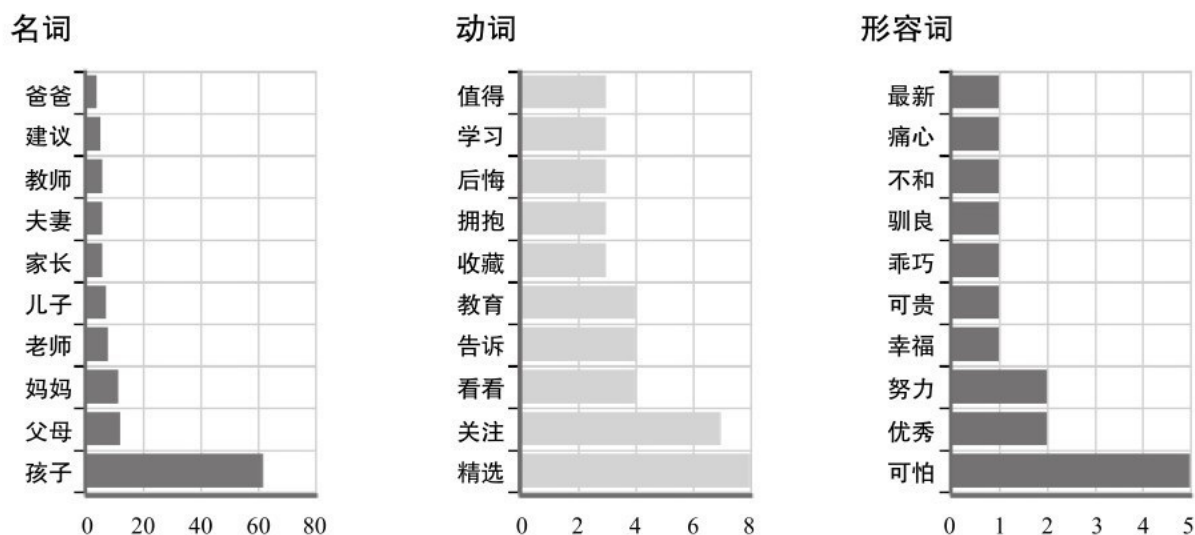


图6-19 120篇10W+教育行业文章的标题关键词构成

NLPIR工具除了能分析标题的词语构成外，还能分析情感导向。比如有些事情从正面的角度写比从负面角度写更容易出彩。以教育类文章为例，有55%的文章是负面情绪导向（如图6-20所示）。

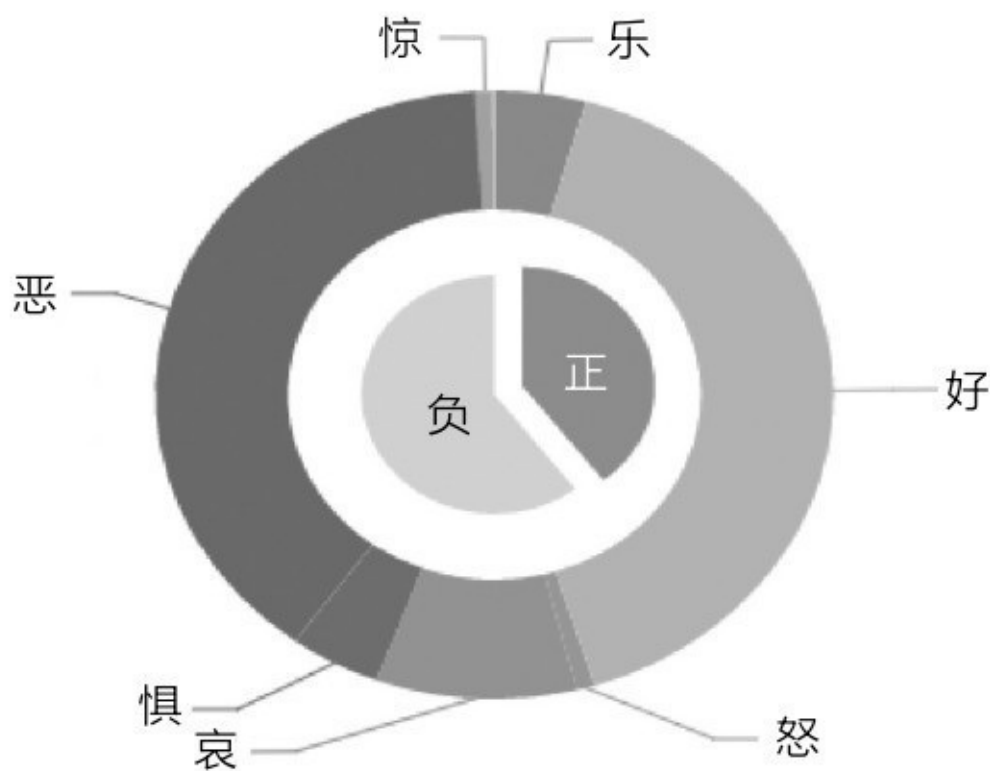


图6-20 120篇10W+教育文章标题的情绪导向

行业标题库的搭建也是一个动态的过程，可以每个月或每季度更新一次。

6.3.2 起标题：唤醒+需要

搭建好标题库后，下一步就是正式起标题。

6.3.2.1 起标题的原则

起标题要符合两个原则：和内容呼应以及符合事实。标题服务于内容，是内容的提炼或者升华，所以要和内容呼应，不能单纯为了吸引用户而和内容毫无关系。标题也不能太夸张，不能脱离事实或者捏造事实。

6.3.2.2 起标题的核心技巧

人们为什么被标题吸引而打开文章？起标题有哪些核心技巧呢？我们先了解一个公式：点击标题=唤醒+需要。

所以起标题有两个技巧：通过词语的刺激唤醒用户，让他们投入关注。一些10W+文章的标题巧用数字、名人符号、场景冲突、总结盘点等元素，这些都是刺激唤醒的动作；探究用户本身的需要，即用户为什么要点击这个标题，这是对人性的洞察。朱家安在《文案觉醒》中给我们提供了一个参考工具——CBI创意标题观。

C（Connection） 好标题要与读者建立身份关联，让读者觉得内容和自己息息相关，比如这些标题：《互联网运营人员必备：常用工具18款》《广告人天天谈创意，结果大部分广告还不是套路》《爸爸带孩子有那么糟吗？居然你被红牌罚下》《新媒体编辑，你的身上哪来这些彷徨和戾气》。

B（Benefit） 好标题给读者明确的利益承诺，让大家立刻就能做到。

比如这些标题，《43页精华PPT！从零开始把内容运营讲透了》《一位PPT发烧友，分享一系列相见恨晚的PPT知识》《教你穿高跟鞋不痛的小窍门，每个女孩都应该知道》。

I (Interesting) 好标题要引起读者的某些情绪共鸣。最好的标题是能与人类的种种情绪沟通互动的标题。

6.3.3 测试标题

起了一个标题，并非代表一切都大功告成了，还要将标题进行预测试。互联网产品一般在正式上线前都会进行灰度测试，在App运营中可以根据用户的UID（用户身份证明）进行A/B测试。

A/B测试，简而言之，就是为同一个目标制定两个方案，让一部分用户使用A方案，另一部分用户使用B方案，再测试使用情况，最终确认哪个方案更合适。但在新媒体中，很少有产品支持A/B测试，一般直接发布产品，那能采取什么办法测试标题呢？

比较常见的一种方式是先取3~10个备选标题，然后发到社群中让大家投票选择哪个标题更好。有人会把备选标题发到工作群，让同事投票，这样选出来的标题有时候不具有代表性。例如，家长类公众号的用户都是40~50岁的家长，而同事只有20多岁，他们看问题的角度难免会不一样。如果只在同事间进行测试，则可能出现认知偏差，所以最好在用户群中进行测试。当然用户群的量级也会影响最终结果。咪蒙曾经说她在10个500人的群中测试标题，即有5 000人帮助选标题。样本量越大，参考价值越大。

另一种方式是借助个人微信朋友圈，直接让用户“用脚投票”。把文章做成两个标题不同的预览链接，分别用两个个人微信号进行转发，统计相同时间内被打开阅读的次数。但是这种方法有局限性，它需要这两个微信号的好友属性是相似的并且要在中大型公众号上测试，因为小公众号阅读数本来也不多，这样会造成阅读浪费。

所以测试标题的核心是从用户中来，到用户中去。先让用户投票，然

后综合意见，最后做出选择。

6.3.4 建立标题库

前三步完成后，最后需要验证结果。经过大量的实践后，复盘每次的数据，建立自己的标题库。

不过，标题固然很重要，但是不能“唯标题论”。情感号“夜听”的标题都很朴实，比如《遇见你》《有些人》《坚强的你》等，但是文章的打开率依然非常高，主要是因为内容很棒。

6.4 内容创作：三种素质的集合

最后，探讨内容创作。文案无法速成，因为技巧可以习得，但文学素养没有人能帮你。台上一分钟，台下十年功，几百字、几千字的背后，是大量阅读及人生阅历的积累。

文案写作可以分为两方面：信息的搜集整理和内容创作。我们逐一分析、探讨。

6.4.1 信息的搜集整理

“巧妇难为无米之炊”，在开始正式的写作前，需要先搜集材料。我们常常感慨，为什么有些人追热点速度快、文章质量高。其实他们有一些秘密，例如强大的素材库和高效的搜索技巧。

如何建立强大的素材库？有四点建议。第一，可以借助“印象笔记”等工具，建立一套自己的inbox笔记体系，这些内容具体将在第四部分阐述；第二，通过RRS订阅快速获取最新信息。有些优质的个人博客支持RSS订阅，定时更新的文章可以发到个人邮箱，可以用“即刻”App的机器人功能；第三，通过优质社群获取热点信息。很多热点是在一些社群出现的，

所以加入一些优质的社群可以第一时间获取；第四，关注行业朋友圈。多加一些所在行业的KOL为好友，往往可以从他们的朋友圈获取一手信息，例如哪家公司融资了或最近发生了什么大事。那如何才能多加行业的KOL？方法是建立自己的影响力，也可以在一些KOL的公众号留言，日积月累他们就会注意到你。

高效的搜索技巧不仅可以让你更快地找到信息，还能提高搜索的质量。这些技巧同样会在第四部分重点阐述。

6.4.2 内容创作

内容呈现一般分为四种形式：图片、文章、音频和视频。

海报

海报一般以图片的形式呈现，主要包含设计和文案两个要素。我觉得一个优秀的文案人需要符合如下这个公式。

优秀文案人=1/3广告人+1/3产品经理+1/3销售员

其中广告人代表文案人，需要洞察能力；产品经理代表文案人，需要逻辑拆解能力；销售人员代表文案人，会沟通。

广告人的特征之一，就是有非常敏锐的洞察力及联想能力，能够把卖点集中在一句话上，直击人的心理痛点。

产品经理除了了解用户需求，还需要将产品特点与之匹配。比如先梳理卖点，以锤子推出的坚果PRO手机为例，它提炼卖点，从硬件配置、设计、实力派和操作系统这四个方面阐述“漂亮得不像实力派”这一品牌理念（如图6-21所示）。

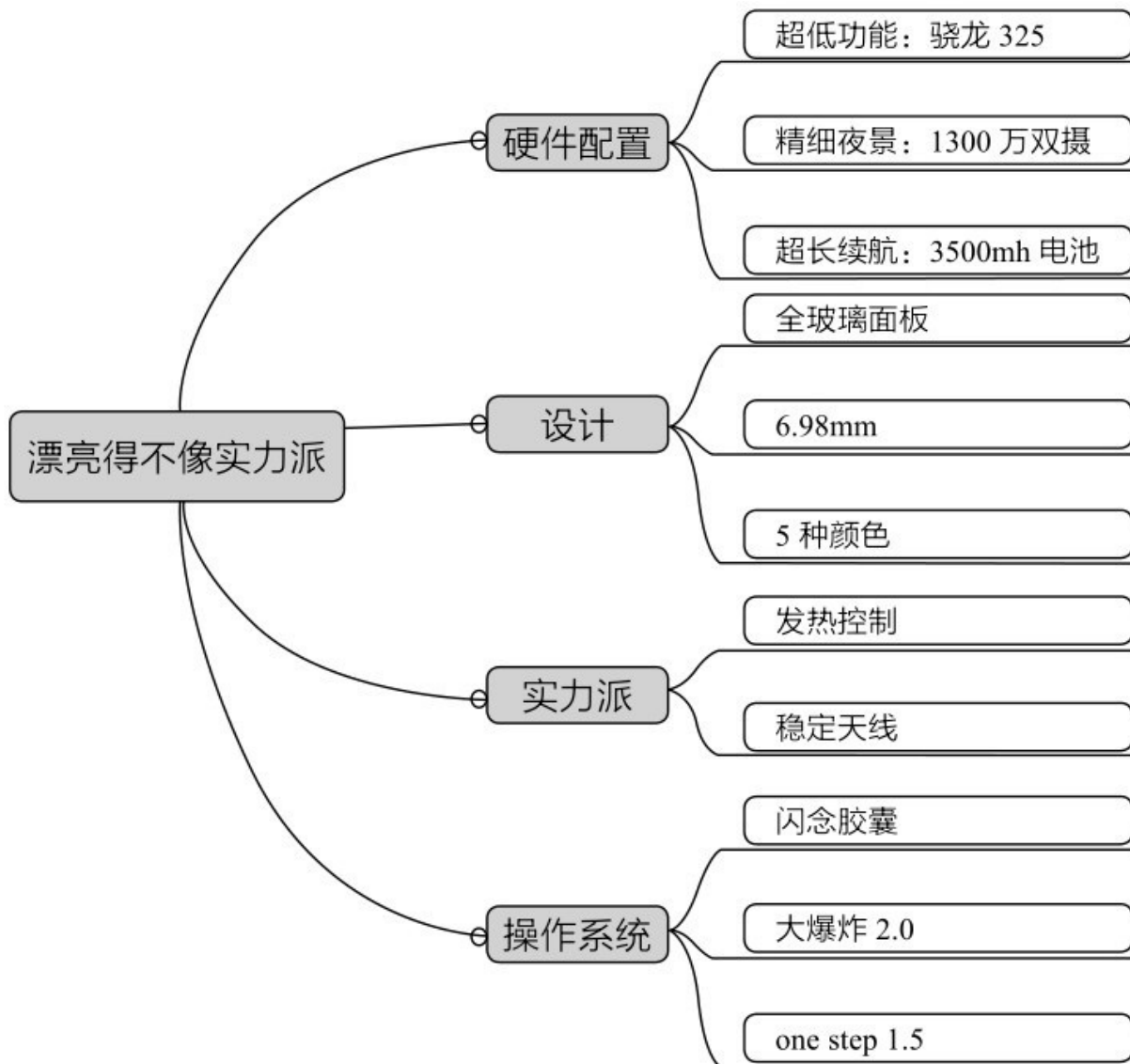


图6-21 锤子手机产品文案

销售员最明显的特征是有超强的情绪感染力，能够动之以情、晓之以理地说服用户。最重要的一点是要真诚，在品牌度不够高的情况下，不要盲目地堆砌概念及华丽的辞藻，真诚朴实、接地气的效果会更好。

文章

文章创作的核心就是表达，它包含三个部分：修辞、思想和结构。

修辞—语言 修辞主要包括比喻、夸张、白描等手法。新媒体文章的阅读场景主要是在手机上，所以尽量不要用长句，而要用简短有力的修辞手法。对于公众号来说，最好形成自己的文风，这样，用户对你的辨识度更

高，例如，科技评论博主“和菜头”在文章的末尾都会加一个“禅定时刻”。

思想—内核 这主要指文章切入的角度及深度。要想增加思考的深度，可以借鉴黄金思维圈（如图6-22所示），由外至内的三个圈分别是现象、表征（What），方法、措施（How），目的、原因（Why）。

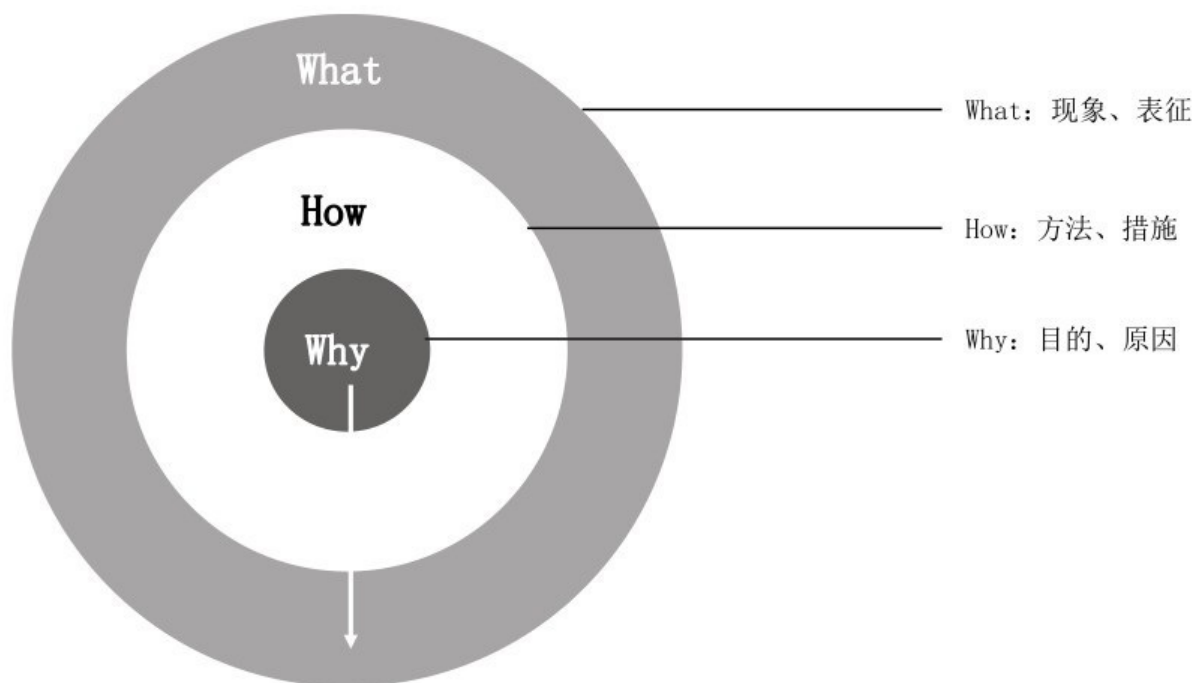


图6-22 黄金思维圈

大多数人习惯从What出发，用“What-How-Why”的思考方式（如图6-22中黑色箭头指向）；而极少有人从Why出发，由内而外思考问题（如图6-22中白色箭头指向）。黄金思维圈要求我们优先考虑Why，即先了解用户需求，再去行动，方能直击痛点做出正确选择。

举个例子，2016年平安好车被爆倒闭，很多家媒体跟进这个热点，但大多数媒体的研究停留在What的层面，偏向叙述事实。自媒体“车事儿”则开始深入研究，先分析了Why——平安集团为什么放弃二手车业务，发现“放弃”在某种意义上其实是明智之举；接着叙述日后二手车电商怎样进化（How）（如图6-23所示）。虽然这篇热点文章晚发了几天，但因为思想角度不一样，被发到了虎嗅和钛媒体上。

结构—骨架 一篇文章的结构就如同其骨架，一般有三种结构——总分

总型、因果型及故事型，其中故事型又包括剧幕式结构、多重时间线式结构及Fabula/Syuzhet结构。

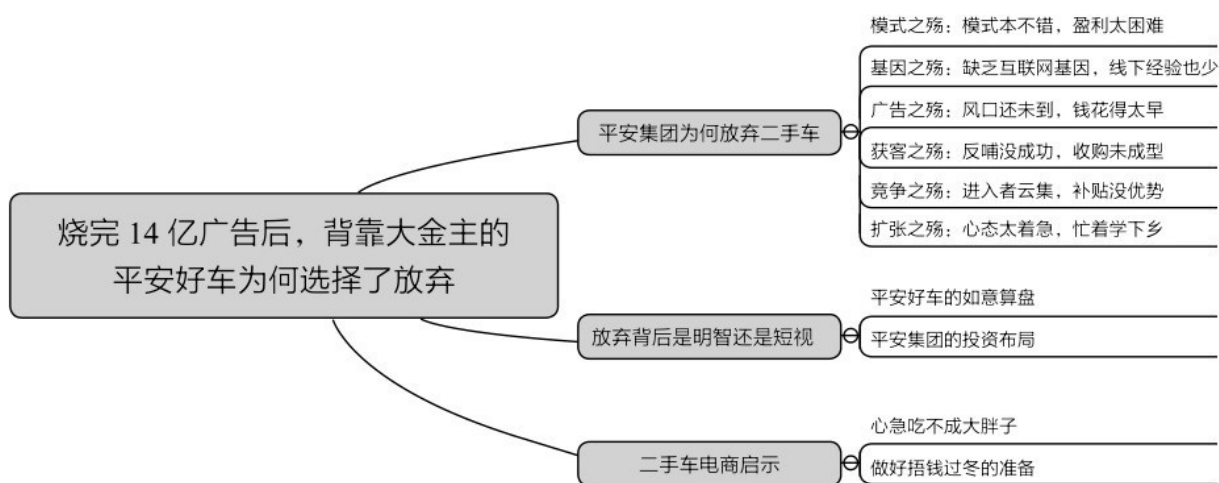


图6-23 “平安好车”文章的结构图

总分总型常见于科技评论、商业分析类文章，类似金字塔结构。因果型常见于情感类文章，标题抛出疑问，下文分段解释。例如，新媒体号“我走路带风”曾发了一篇文章，标题为《为什么有的女生不想找男朋友了》，正文分段解释原因。故事型多见于文化生活类文章，主要用于讲述人物、事件等。故事型文章的写作技巧有很多，这里列举三种。

（1）剧幕式故事型结构。戏剧一般采取三幕式结构：开端、冲突、结果。故事同样如此，但会增加变化。美国黑色幽默作家库尔特·冯内古特曾经提到一个有趣的观点：“故事的简单形式完全可以输入到计算机中。”有两位计算机科学家选了近2 000部英文小说，然后用人工智能进行情感分析，为每本书生成情感弧线。

分析发现故事中的主人公通常有六种情感弧线。

- 上升；
- 跌落；
- 洞穴中的人（跌落，然后上升）；
- 伊卡洛斯（上升，然后跌落）；
- 灰姑娘（上升、跌落，然后上升）；

- 奥狄浦斯（跌落，上升，然后跌落）。

读者更爱洞穴中的人、灰姑娘、奥狄浦斯这三种类型。

（2）多重时间线故事型结构。这是时间线相对复杂的写作方式。大多数情况下，故事是融合在一起的，但在细节上有所不同。一个故事的因果并不一定会对其他故事产生影响，多个故事之间唯一的联系就是共同的主题、情感和信息。可以理解成一个演员演绎不同的角色，只不过在不同时间段采用相同的场地。这种结构的好处在于，它让观众觉得宇宙中所有生命都有某种联系。比较优秀的案例见于“老道消息”，经典的文章比如《水木男孩：清华计算机96级同学们的异样人生》，详细介绍了许朝军、王小川、周枫等人的人生发展历程，时空交错，这些名人间也隐隐产生了联系。

（3）Fabula/Syuzhet故事型结构。这是一种电影叙事结构，《阿甘正传》《公民凯恩》都是此类范例。Fabula是构成故事的素材，而syuzhet则是叙述及故事的组织形式。这种结构的文章往往先揭露结局，让读者探究故事如何一步步发展至此。

无论采用哪种结构，都需要预先埋设情景冲突，让读者读的时候分泌多巴胺，一口气读完。约瑟夫·休格曼在《文案训练手册》中有一句经典的表述：“写文案的目的，就是让读者阅读我的标题，阅读完之后，让他阅读第一句话、第二句话、第三句话，直到阅读完最后一句话。”

音频和视频

音频和视频的创作可以拆分成脚本和拍摄两个环节，其中脚本涉及分镜头、情节的写作，可以通过影视制作类书籍学习，这里不展开阐述。

第7章 用户运营：UCD的方法

互联网的本质是连接，无论企业的业务是to Business（商家）还是to Customer（个人），其背后连接的都是人。马云把B2B模式解释为Business

man to Business man，而不是Business to Business。

所以企业核心的运营对象应该是用户。新媒体中的用户运营主要指在新媒体平台上设定一系列针对用户的运营策略和动作。换句话说，主要围绕着以用户为中心的设计（User Centered Design，UCD）开展。

与UCD方法相反的是，很多公司的新媒体是以老板的喜好为设计引导（Boss Centered Design，BCD）开展的。例如，有个运营用户为老年人的账号的同学跟我吐槽：“老板说文章18号字体太大了，让我改成14号，这样看着才舒服，但结果阅读量直线下滑。”

怎样做到真正意义上的UCD设计方法？用户体验界的专家加瑞特在《用户体验要素》中为我们提供了一种解决思路，他在书中提出了用户体验设计的五要素（如图7-1所示），用于指导网站的设计。对于新媒体的用户运营，同样可以参考其核心思想。

五要素主要包含战略层、范围层、结构层、框架层和表现层。

战略层：根据用户的需求，建立相应的产品，设定公司的战略，在新媒体运营中涉及定位和战略。

范围层：主要是对产品功能及其内容需求的整合，在网站中主要指针哪类重要用户、先做哪类需求以及先搭建哪块内容。在新媒体运营中，则涉及用户的分层、分级及分阶段运营。

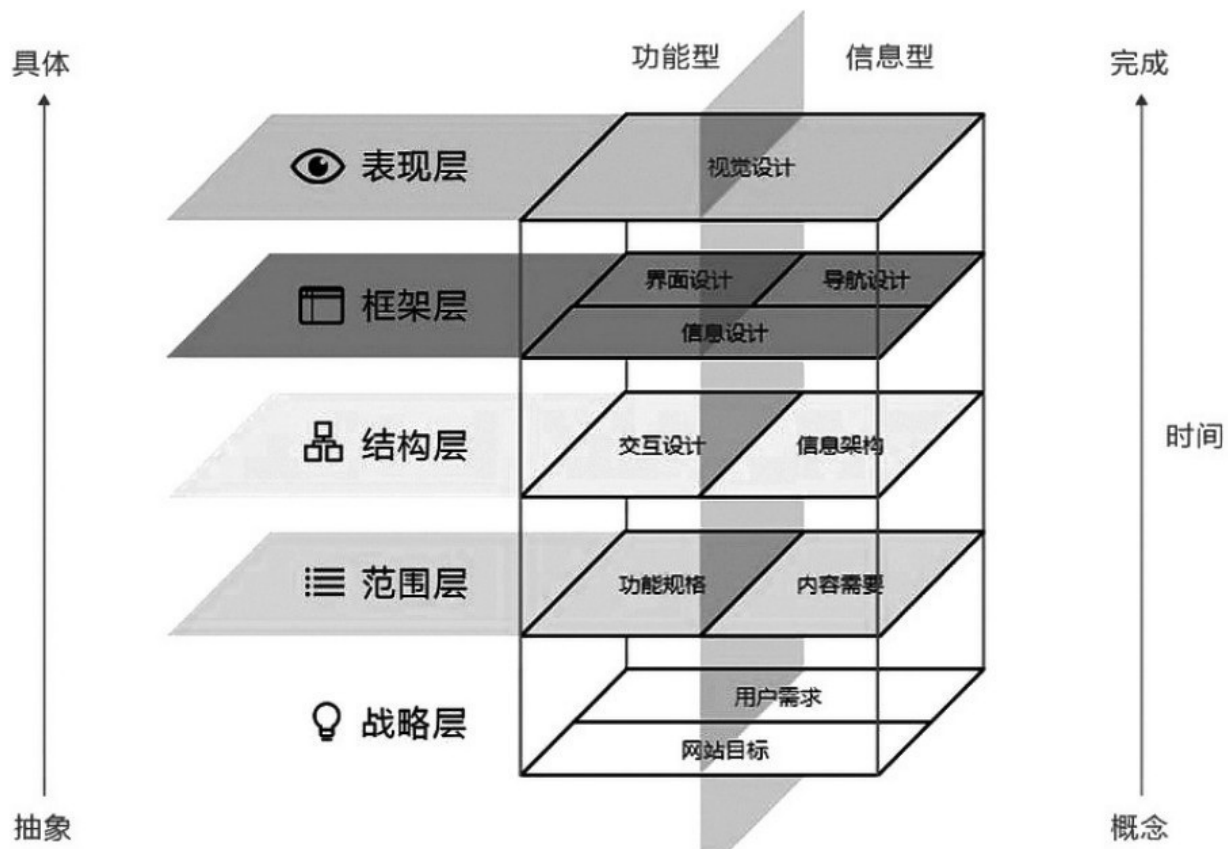


图7-1 用户体验设计的五要素

结构层：主要指产品的交互设计及其信息架构，比如用哪些体系去承载。这在微信体系中可以拆解成公众号、社群、个人号等产品模块并进行架构，打造企业的私域流量池。

框架层：主要指界面设计、导航设计和内容设计。在新媒体运营中，主要反映在用户体验地图的设计上。

表现层：就是用户能够用视觉、听觉等实际体验产品的感受层，在新媒体运营中，我们称其为新媒体的VI体系。

在黄金思维圈中，Why代表了战略层，即顶层的战略设计；What代表了范围层，即中层对用户策略的设计；How则代表了结构层、框架层、表现层，即具体的执行动作。

战略层涉及公司整个商业模式设计、战略的选择。不在本书的重点讨论范围内，感兴趣的读者可以参考《价值主张设计》《战略的本质》等

书。

本章重点讨论五要素的四层。其中在范围层，先针对一个公众号进行一次用户体检，然后进行分层、分级、分阶段的运营；结构层涉及社群和个人号的运营；框架层涉及用户体验地图的设计，包括简介、欢迎语、菜单栏的设置；表现层指新媒体VI体系的设计，主要是排版。

7.1 范围层：实现用户“分类而治”

在用户的分层、分级和分阶段运营中，分层运营主要是根据用户的基本属性及行为属性划分进行运营动作；分级运营主要是根据用户自身的成长分级进行运营动作；分阶段主要是根据用户所处的生命周期进行运营动作。

用户的分层、分级和分阶段运营主要解决用户“分类而治”的问题，同时提升企业运营的效率。当然，应用的前提都要求企业有较大体量的用户数，如果只有1 000个用户，那么意义就不大，因为数据量太小时会有很大的波动和误差。

7.1.1 从三个方面给公众号做一次用户体检

在进行分层、分级和分阶段的运营前，我们需要先对用户进行摸底。在微信体系中，可以利用公众号后台、侯斯特及自有系统进行分析。具体可以从以下三个方面出发。

7.1.1.1 用户整体属性

用户整体属性主要指性别、城市、手机类型、年龄段等常见属性（关联小程序会有这类数据），这些可以在微信后台直接看到。

关于用户属性的进一步分析，比如用户的收入情况、兴趣爱好等情

况，可以在社群中利用调研问卷收集。

7.1.1.2 用户行为

用户行为的分析包括对用户关注渠道、关注时长和互动情况的分析。

用户关注渠道的分布

关注渠道即用户是通过哪个渠道关注公众号的。微信公众号的关注渠道共有六种——公众号搜索、名片分享、扫描二维码、图文右上角菜单、图文内公众号名称及其他。

借助侯斯特工具可以看出某公众号在某个阶段内各个渠道用户来源的比例（如图7-2所示）。

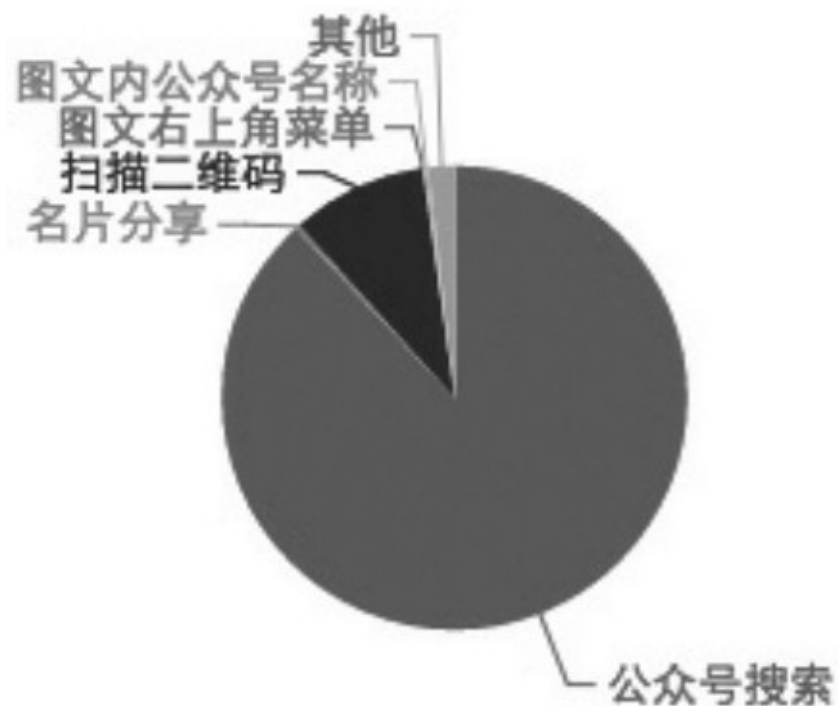


图7-2 用户关注渠道的分布

在图7-2中，公众号搜索的渠道来源占比较多，经分析，可能是该公众号在网站、App上引导了用户搜索，抑或是公众号本身的品牌性强，用户直接搜索而来；通过扫描二维码关注的用户，可能是参与了某些活动，比

如测试、投票等；通过图文页右上角或者图文内公众号名称关注的用户，可能是看到某篇文章后被内容吸引进而关注；如果是其他渠道，可能有以下几种来源：朋友圈广告、图文底部广告、图文末尾快捷关注（针对被转载的文章）、卡券、摇电视、模糊搜等。

研究了用户关注渠道，接下来就要分析用户的流失渠道。对于它们之间的关系，有一个叫渠道黏性系数的概念可以表示。

渠道黏性系数=该渠道关注用户数/该渠道取关用户数

渠道黏性系数的大小反映了通过该渠道关注的用户是否会一直关注该公众号。这个公式有一个限定条件，就是要持续观察一段时间，建议最少观察7天。“名片分享”带来的关注，平均每42个人关注就有1个人取关，渠道黏性系数是42.8，说明该渠道的用户黏性很高。而“公众号搜索”带来的用户，平均每8个人关注就有1个人取关，渠道黏性系数是7.85，相对来说黏性偏低（如图7-3所示）。

用户关注的渠道	关注粉丝量	取关粉丝量	关注 / 取关比例
图文内公众号名称	222	18	12.33 %
图文右上角菜单	77	9	8.56 %
扫描二维码	6 885	466	14.77 %
名片分享	214	5	42.80 %
公众号搜索	64 386	8 204	7.85 %
其他	1 324	11 205	0.12 %

图7-3 渠道黏性对比

用户关注时长的分布

关注时长，就是用户从关注到取关经历的时间。通过用户关注时长的分布图，可以看出公众号新老用户占比和新增用户速度（如图7-4所示）。

从图7-4中可以看出用户的沉淀程度。这个号关注时长在1~3个月内的

用户占比接近一半，关注时长在6个月以上的占比很少，说明老用户沉淀较少，新用户居多。这时候需要注重优化新用户的进入流程。如果留存超过6个月的老用户占比较多，则需要注意老用户的唤醒、促活。

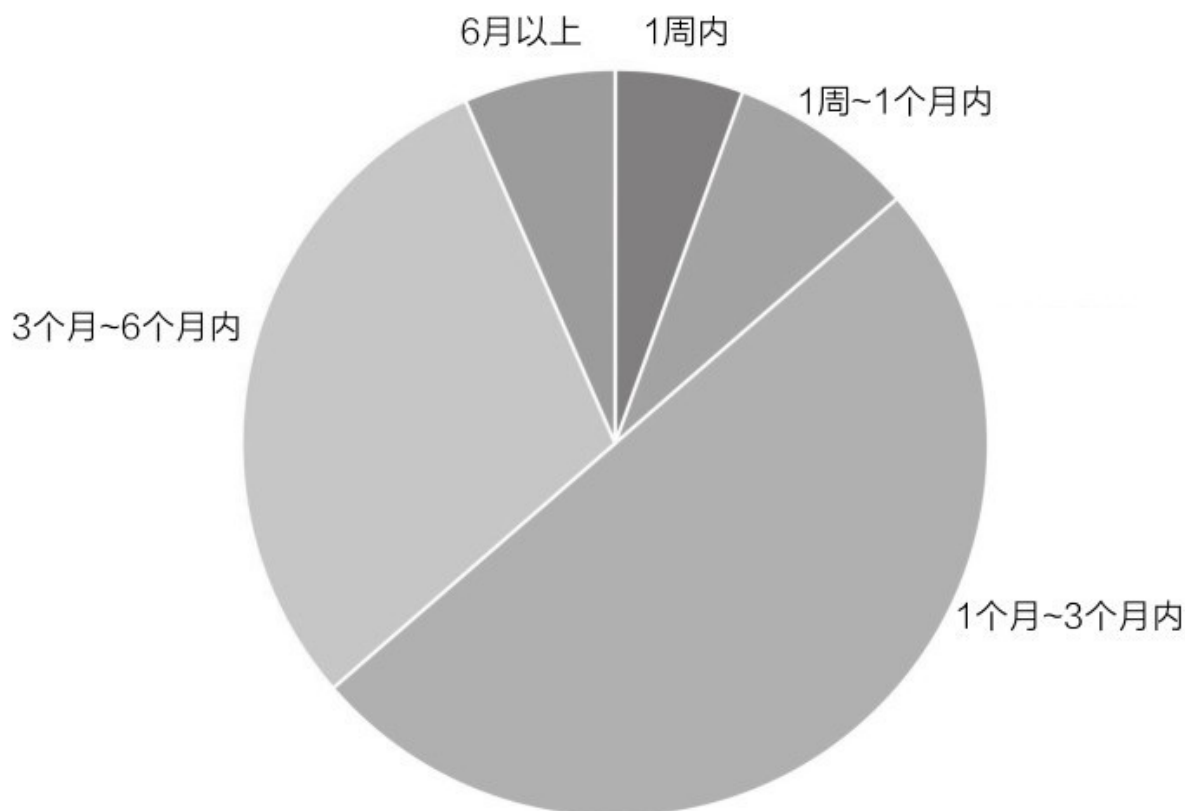


图7-4 某公众号用户关注时长分布

用户互动情况

用户关注公众号后产生的一系列行为，就是互动。互动包含用户主动发送消息、关注公众号、点击菜单、扫描二维码、支付成功及维权等行为。

在侯斯特的用户分析中，我们可以看到用户累计互动次数的分布，我们可以以此分辨用户的活跃度。互动1次及以下的用户占64%，说明大部分用户不活跃，需要及时引导（如图7-5所示）。

同时也可以看到，0.01%的用户互动次数超过了100次。其中某个最忠实的用户互动次数达到了3 496次（如图7-6所示）。接下来可以通过一些

运营手段把他们添加进社群，有助于后续开展运营。

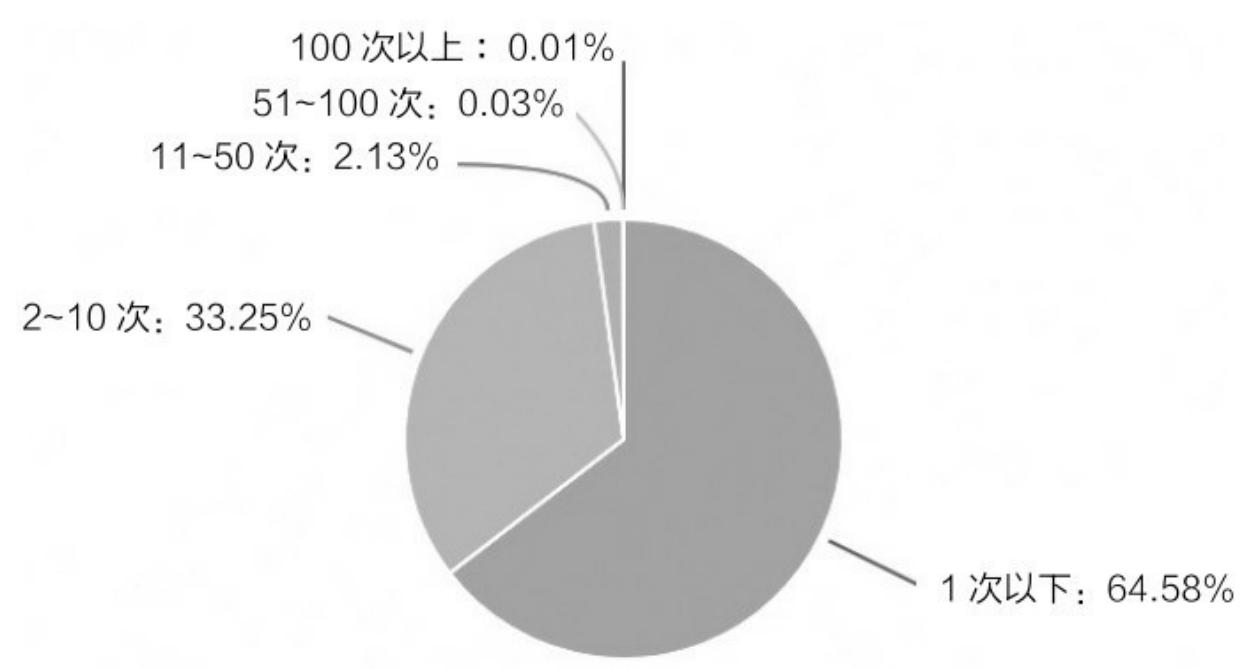


图7-5 用户累计互动次数分布图

粉丝昵称	对话	地域	互动次...	最后一次关注来源	最近互动时...	关注时间	最近取关时...	关注时...
张德胜 男	💬	河北 石家庄	3496	未知	07-08 21:27	2016-12-03..	从未取关	7 个月
王德胜 男	💬	四川 成都	2834	未知	07-09 08:35	2016-12-09..	从未取关	7 个月
王德胜 男	💬		2076	扫码关注	07-09 08:42	04-30 09:33	从未取关	2 个月
张德胜 女	💬	江西 赣州	1984	未知	07-09 07:32	2016-12-19..	从未取关	7 个月
王德胜 女	💬	安道尔	1898	未知	06-24 19:56	01-09 19:38	从未取关	6 个月
王德胜 女	💬	特立尼达和多巴...	1727	未知	07-08 21:01	01-12 18:31	从未取关	6 个月
王德胜 女	💬	安徽 马鞍山	1704	扫码关注	07-07 19:15	03-27 14:33	从未取关	3 个月
张德胜 男	💬	河北 邢台	1660	扫码关注	06-17 22:40	04-24 16:04	从未取关	2 个月
王德胜 男	💬		1370	普通关注	07-08 11:22	02-27 15:23	从未取关	4 个月
王德胜 女	💬	江苏	1366	未知	07-08 21:05	01-09 19:38	从未取关	6 个月
张德胜 女	💬	安道尔	1262	扫码关注	07-03 19:12	02-15 19:29	从未取关	5 个月
王德胜 女	💬	江苏 苏州	1177	扫码关注	07-07 22:08	03-07 15:10	从未取关	4 个月
王德胜 女	💬		1175	未知	07-08 21:32	2016-12-11..	从未取关	7 个月
王德胜 女	💬	安徽 安庆	1170	未知	07-08 20:56	01-09 19:38	从未取关	6 个月
王德胜 男	💬	河南 周口	1157	扫码关注	07-07 08:30	02-28 19:51	从未取关	4 个月

图7-6 用户互动次数图

如果想了解因为某个活动而关注公众号的用户的后续活跃度，那么可以利用自定义事件分析，前提是活动前已经预设好分组。在某公众号中选定“暑期全面提升指南”及“新学期教材”两组标签，可以看到具备这两组标签的用户的活跃度，互动次数为6~20次的占比最高，达41.1%，说明该组用户活跃度尚可（如图7-7所示）。

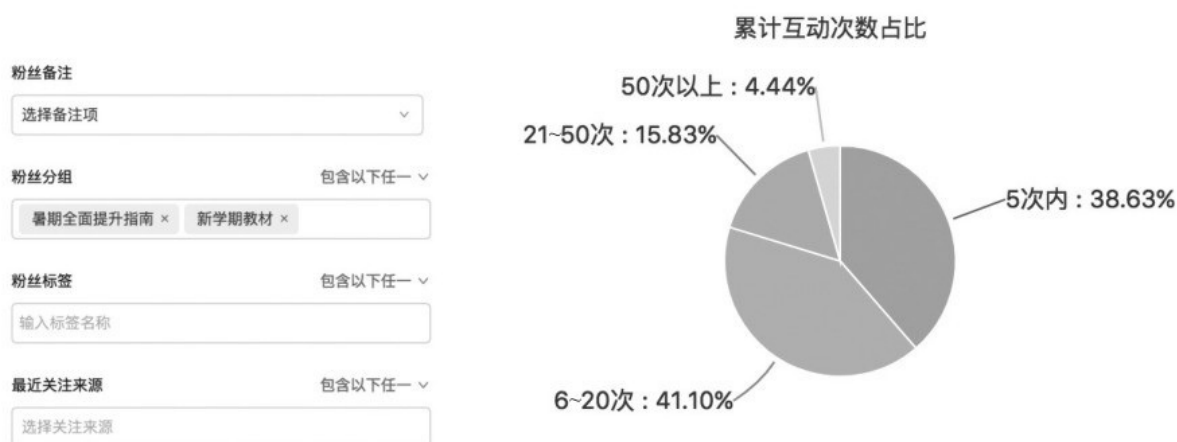


图7-7 两组标签用户的活跃度

7.1.1.3 变现分析

变现分析主要指分析企业在公众号体系中的变现情况，包括变现的量级、变现的占比及参与购买的用户画像。

首先，分析企业变现的量级，可以通过观察每个月或者每个季度变现的量级了解整体的变现量以及各月的变化；其次，分析变现的占比，比如10万的公众号用户中有1万人购买了课程，那么变现占比是10%；最后，还可以研究已购用户的画像，如果购买行为发生在有赞或者小程序上，可以通过后台分析。关于用户画像的具体方法已在前文描述过，这里不做赘述。

7.1.2 用户的分层运营

做完用户画像，了解清楚了用户是谁、他们怎么来的以及产生了哪些行为，接下来可以进行相应分层、分级、分阶段的运营。先探讨分层运营。

为什么要分层运营？因为公司的资源是有限的，分层运营可以最大程度地满足不同用户的不同需求，也可以把更优质的用户筛选出来重点维护。通过分层给用户更有针对性、更优质的服务，可以提升公众号整体用户的生命周期价值（LTV）。

我们可以从属性、来源和行为这三个维度进行分层。

7.1.2.1 根据属性分层

根据属性分层主要指根据地区、年龄等基础属性分层。例如，某公众号想在江浙沪包邮地区做活动，那么可以定点推给这些地区的用户。订阅号群发信息时可以按照群发对象的用户标签进行推送，服务号还可以推送相应的模板消息。

7.1.2.2 根据来源分层

根据用户来源分层主要适用于对特定来源用户采取特定的运营策略。

例如，我们在对外投放时，用户填完电话后，会引导他们关注公众号领取资料。以“学霸君”为例，当用户关注后，显示的欢迎语会直接推送资料。此时的欢迎语和通过常规渠道关注后的欢迎语有所不同，从常规渠道来的用户需要回复“特定年级”才能获取资料（如图7-8所示，左为常规渠道欢迎语，右为外部引流欢迎语）。



图7-8 “学霸君”各渠道欢迎语

7.1.2.3 根据行为分层

根据用户某个特定的行为或某几个行为的组合，触发一系列运营动作，属于行为分层运营。对于不同类型的新媒体，分层的逻辑略有区别。接下来我们逐一探讨。

产品型

对产品型新媒体的用户，主要从关注和产品这两个维度进行分层。

关注维度：关注时长、互动次数。前文已述。

产品维度：用户对产品的使用频次、使用时长、具体使用的产品的功能等。例如，“千聊”服务号在推送的时候，会根据用户属性及其之前学习过的课程给用户打上标签，然后为他们推送合适的课程（如图7-9所示）。不同用户在同一天收到的群发消息是不同的，左图中的用户可能更关心创业、财富等相关话题，而右图中的用户可能更关心养颜、塑身等话题。



图7-9 千聊在同一天为其用户推送的文案不同

媒体型

对媒体型新媒体的用户，可以从关注时长和互动情况这两个维度进行分层。

关注时长维度 借助侯斯特等CRM工具，可以将用户的关注时长分为48小时内、7天内、7~30天、30天以上、1~3个月、1年以上等区间。比如对关注时长在48小时内的新用户，服务号可以发客服模板消息。

互动情况维度 可以将互动次数分为超过100次、10~100次、10次以下这几种情况。根据具体互动行为的类型，也可以进行细分，例如，按赞赏行为划分，可以根据赞赏的次数及金额分层，将有赞赏行为的用户单独拉入一个群，进行定期维护。

销售型

销售型企业通常会将用户按照购买情况进行分层运营，其中有一个重要的模型叫RFM模型：R——最近一次消费（Recently），F——消费频率（Frequency），M——消费金额（Monetary）（如图7-10所示）。

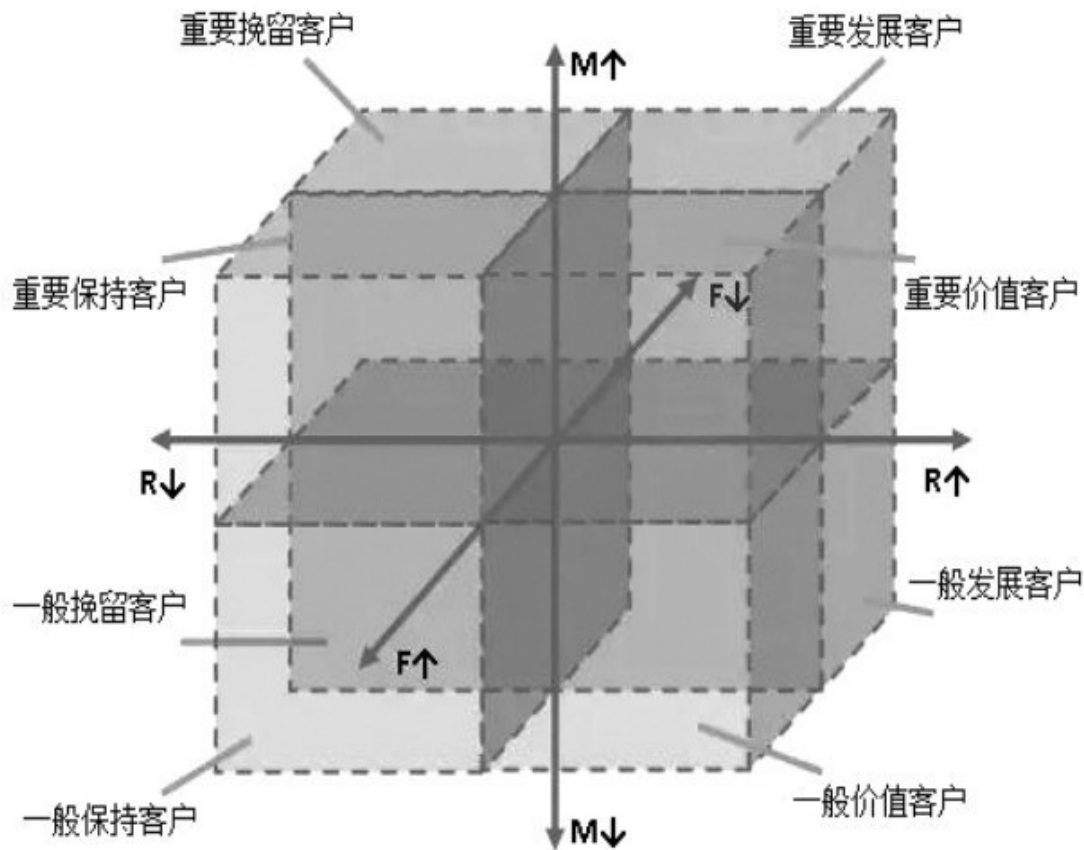


图7-10 RFM模型图

我们可以把图7-10做成表7-1，针对不同类别的用户进行相应的营销。比如针对R高F高M低的用户，也就是购买频次较高、最近一次购买时间距离现在较短、客单价比较低的一般价值用户，可以发放一些大额优惠券，提升客单价。

表7-1 RFM模型下用户的不同策略

用户类别	R（最近一次消费）	F（消费频率）	M（消费金额）	运营策略
重要价值用户	高	高	高	保持现状
重要发展用户	高	低	高	刺激消费频次发券
重要保持用户	低	高	高	留住用户、短信、推送
重要挽留用户	低	低	高	留住并刺激频次
一般价值用户	高	高	低	提高客单价、推送高客单价物品
一般发展用户	高	低	低	刺激频率及力度
一般保持用户	低	高	低	留住并刺激消费力度
一般挽留用户	低	低	低	全方面刺激

当然RFM模型更多的是针对用户群体的运营，无法对个别用户的行为偏好进行有针对性的运营。如果某个类别的用户（如重要价值客户）对活动没有响应，他仍然会在下一次的营销目标人群中，但实际上他已经变成了重要保持用户，这样会造成资源浪费。

现在行业内新媒体更常用机器学习/统计模型建立响应模型，比如Logistic模型、Ridge模型、决策树DT、SVM模型、迭代决策树算法GBDT等。它们可以根据用户的响应进行迭代，实现精细化运营。

这里推荐大家观察一个很特别的公众号——拼多多，它从来没有发过一条群发消息，而是根据用户的购买行为单独推送，充分利用了48小时客服消息及模板消息这两大利器。例如，我在“拼多多”上进行过话费充值，时隔一个月后，它给我推送了话费的优惠活动（如图7-11所示）。



图7-11 “拼多多”推送的针对性文案

7.1.3 用户的分级运营

分级运营可以理解为搭建一套用户成长系统，比如用户的积分体系。按照用户的具体行为给予奖励，当用户进阶到某个等级时会拥有相应的权益。

例如，“趣头条”是一款阅读资讯类App，它在2017年的迅速崛起和其用户成长体系密不可分。“趣头条”设置了几套用户积分体系，包括每日签到、每日任务（阅读、评论、分享动作）及收徒返现（如图7-12所示）。

用户通过这三种类型的行为获取金币，最后按照比率，金币可以直接兑换成现金提取。

同样，在公众号中也可以通过用户分级实现阶梯式管理。在这方面可以参考做得比较出色的“熊猫书院”。这是一个培养用户读书习惯的公众号，它设置了完整的班级及教学体系（如图7-13所示），每天定时提醒用户读书，若用户没有完成会按照缺席处理。缺席次数过多，还会被教务进行冻结处罚。最后，它还设置了考试和毕业典礼，用户完成后可能获得纸

质图书。



图7-12 “趣头条”收徒模式



图7-13 “熊猫书院”用户成长体系

7.1.4 用户的分阶段运营

在用户运营中，最重要的两个指标是用户数和用户生命周期价值（LTV）。我们可以简单把“收入”按照图7-14进行分析。

$$\begin{aligned}
 \text{商业收入} &= \text{流量} \times \text{转化率} \times \text{客单价} \times \text{复购率} \\
 &\quad \downarrow \qquad \qquad \downarrow \\
 &\text{付费用户数} \times \text{用户终身价值LTV} \\
 &\quad \downarrow \qquad \qquad \downarrow \\
 &\text{ARPU (用户平均收入)} \times \text{LT (用户生命周期)} \\
 &\quad \downarrow \\
 &(1 + \text{次日留百分比} + 3\text{日留百分比} + \dots + N\text{日留存百分比})
 \end{aligned}$$

图7-14 商业收入拆解图

其中用户生命周期指用户在整个产品中从第一次接触到最后一次流失的时间段。对于单个用户而言，其在整个产品中会经历5个阶段——引入期、成长期、成熟期、休眠期和流失期（如图7-15所示），纵轴代表的是用户对企业的价值。

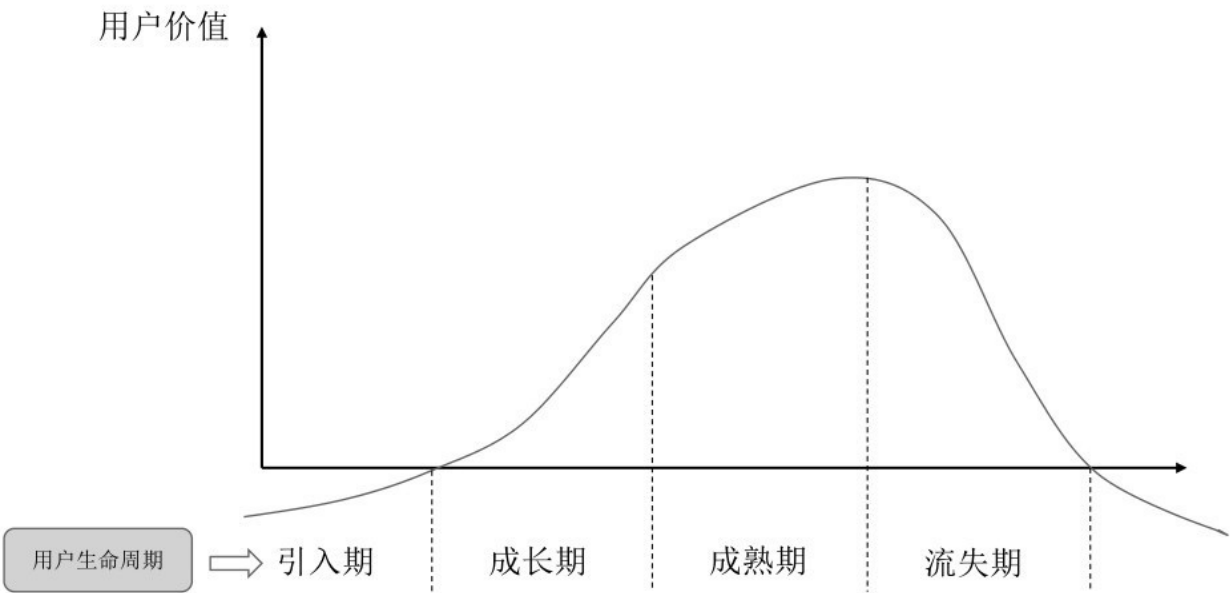


图7-15 用户生命周期

在用户生命周期的每个阶段都有重点关注的指标，并且需要采取相应的运营动作。在引入期，关注获客，重点指标是用户数，要引导用户关注公众号；在成长期，关注提升用户的认知度，重点指标是活跃度，可以引导用户使用产品、初步尝试付费；在成熟期，关注重复转化、传播，重点指标是收入，可以激励用户传播进行交叉销售；在休眠期，重点关注唤醒，重点指标是唤醒率，主要做一些针对老用户的推送；在流失期，关注召回，重点指标是召回率，可以通过短信或品牌广告等吸引用户重新关注（如表7-2所示）。

表7-2 用户生命周期表

用户阶段	重点关注	重点指标	运营动作
引入期	获客	用户数	用户关注公众号、确保流程通顺
成长期	提升认知度	活跃度	内容使用、产品使用、初步付费
成熟期	重复转化、传播	收入	用户传播、交叉销售
休眠期	唤醒	唤醒率	针对老用户推送
流失期	召回	召回率	短信、品牌广告等

在实际的运营中，分层、分级、分阶段是一个交叉的过程。例如，一个美食类公众号在线下获取第一批种子用户的时期，属于引入期；用户关注后，针对用户设计一套成长体系，提醒用户每日签到，这是针对用户的分级动作；同时在引入过程中，根据用户所属的不同地区推送当地美食，这是针对用户的分层动作。

7.2 结构层：私域流量池的部署

理解范围层后，接下来我们探讨结构层。结构层的新媒体运营是对用户承载体系的设计，我把它称为“私域流量池”。

“私域”这个概念来自电商行业，如果企业在某个电商平台开设店铺，用户通过搜索框搜索到企业的店铺/商品，那么这部分流量属于电商平台，而不属于企业。但用户进入企业的店铺后，你可以将客户添加至某个群并做相应维护，此时这个用户群就可以称为企业的私域流量池。

在微信体系内，公众号、社群、个人号、小程序都是私域。因为用户进入这些平台后，你可以独立进行维护。新媒体结构层的设计包括用户环节的设计及社群设计。

7.2.1 用户环节的设计：部署私域流量池

用户环节的设计即私域流量池的部署，比如用户从引入期到成熟期，需要经过哪些平台、如何进行转化等。在设计时需要考虑以下三点：覆盖

用户全流程、考虑各平台情况以及考虑商业转化漏斗。

覆盖用户全流程 顾名思义，就是设计时保证整个流量环节是一个闭环，包含从引入到转化的各个环节。

考虑各平台情况 公众号、社群、个人号都有其独自的特点，比如公众号传播力强，社群可以实现高转化，而个人号灵活性强等。根据各个产品的特点，企业需要考虑如何与平台匹配。

考虑商业转化漏斗 这要求我们知道业务的核心并考虑各个环节的漏斗。例如，公众号“花点时间”的主要业务是按月订购、配送鲜花，客单价在200元左右。它的转化路径为：当用户关注公众号后，通过拼团等活动刺激用户，让用户直接下单。这里需要考虑“关注—公众号—拼团—拼团成功”的各个漏斗环节。

以我一个朋友的公司为例。这家公司某业务的客单价在8 000左右。它的业务逻辑是前端获取意向用户（主要是电话号码），后端有专门的销售转化。

项目启动初期，第一批用户来源于公司网站，首先通过免费的资源及老师的讲座等吸引用户关注公众号，然后引导用户添加运营者的个人号，接着将用户拉入社群听课，最后在社群完成相应转化，整个环节如图7-16所示。

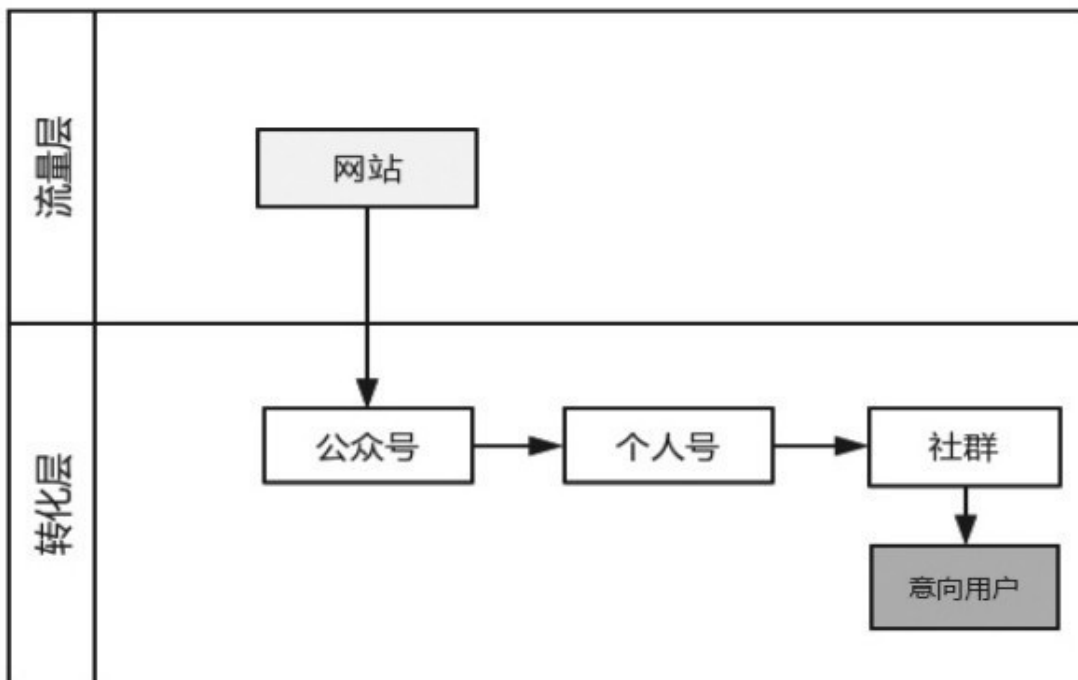


图7-16 流量1.0设计图

几个月后，他发现自有网站的流量已经消耗完了。接下来考虑将公众号或者社群、个人号作为主导的流量增长源。当时他选择了个人号作为主增长源，因为其增长形式相对比较简单，通过资料裂变等形式，个人号就能迅速积累大量用户。然后，把这批流量导流给社群和公众号，公众号的流量经过一定的沉淀后再导流给社群，最后统一产出意向用户电话（如图7-17所示）。

用流量2.0设计图之后又过了几个月，腾讯开始限制个人号的好友添加数以及群发工具的使用，个人号的增长陷入瓶颈。这时社群裂变又重新火了起来。迭代版的3.0设计把社群作为主要的增长源。于是，该朋友对社群进行分级，一部分用来做裂变，和个人号、公众号配合，相互导流；另外一部分导流到转化社群。流量路径如图7-18所示。

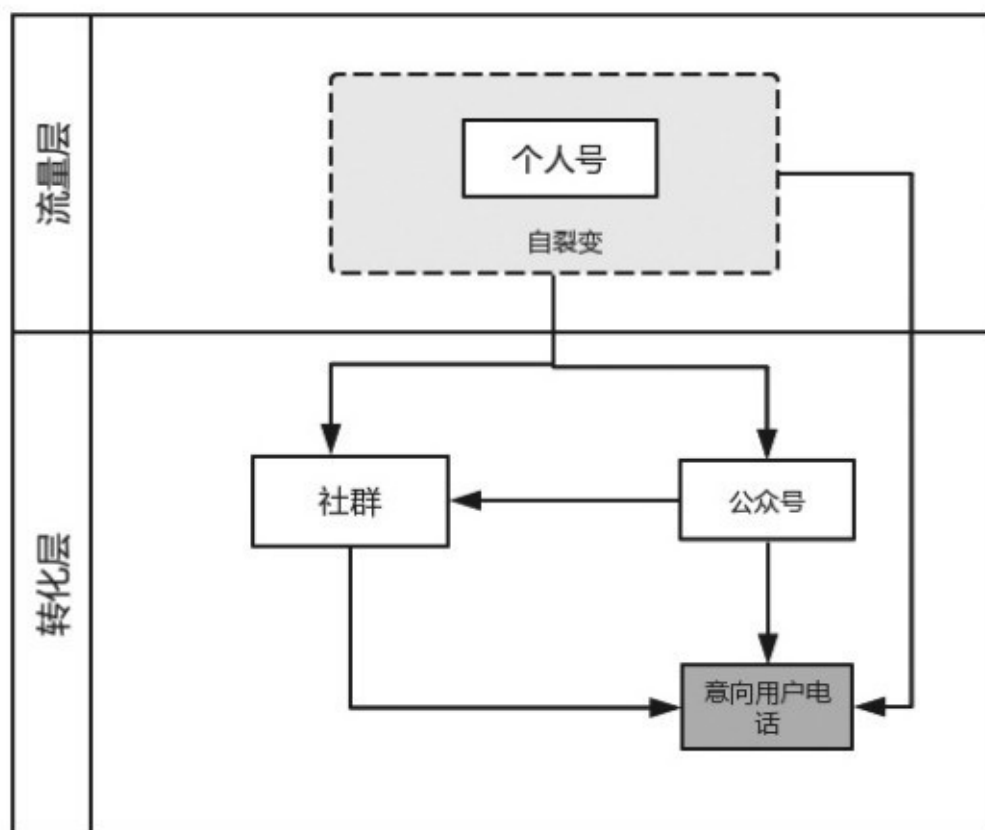


图7-17 流量2.0设计图

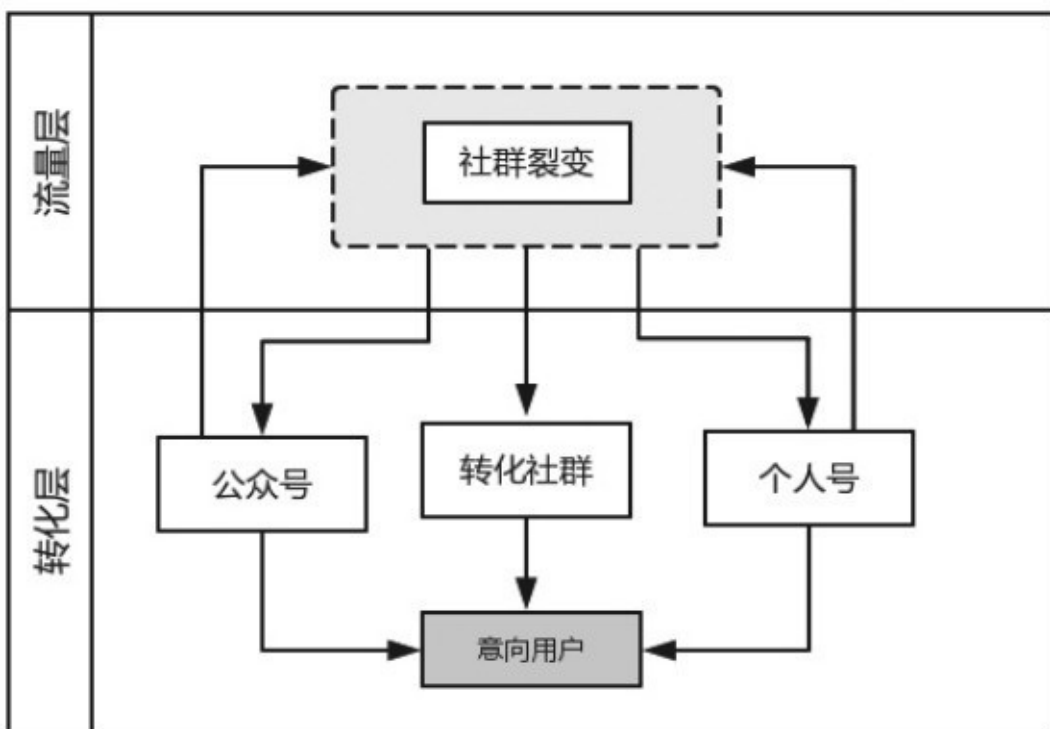


图7-18 流量3.0设计图

到后期，流量池进一步改进，除了社群裂变之外，还引入了其他的裂变形式。

这里需要注意的是，不同阶段的流量环节并不是一成不变的，需要根据数据变化进行优化。设置好流量环节之后，我们还需要关注两个重点环节：社群和个人号。

7.2.2 社群设计：连接生态

社群并不是一个新鲜的话题，沃斯利（Worsley，1987）曾提出社群的广泛含义：社群可被解释为地区性的社区，用来表示一个有相互关系的网络，它可以是一种特殊的社会关系，包含社群精神（Community Spirit）或社群情感（Community Feeling）。在新媒体时代，早期的社群以BBS的社区模式呈现，后来在微信上以群的形式出现。

在做社群前，我们首先要问下面这些内容。

7.2.2.1 企业为什么要做社群

从输出者和用户的角度看，公众号是点对面的连接，公众号面对众多用户进行统一化输出。比如一个订阅号针对10万个用户每天输出同一篇文章，用户看到的内容都是一样的。而社群是点对点的连接，群主和用户能直接沟通，而且沟通的内容会根据用户的反馈有所不同。

社群表面连接的是群主和用户，实际上连接的是商品、服务，用来创造更大的价值。在实际情况中，不同定位的企业对社群有不同的诉求。

产品型企业的社群

产品型企业可以通过社群进行产品功能内测及收集用户的反馈。这样既能优化产品又能提升用户黏性。

媒体型企业的社群

媒体型企业可以通过社群沉淀内容和人。沉淀人的社群比如各行业的人脉交流群，尤其适合B2B企业；沉淀内容的社群比如咪蒙和“李叫兽”之前的读者群，咪蒙的社群有5 000人，她还会号召群中读者帮她一起选标题。

销售型企业的社群

销售型企业可以通过社群卖货，特别是用优惠券、团购等模式结合小程序，爆发力非常大。社群在一个相对封闭的“管道”中，用户在其中会有一些的社交压力。比如一个100人的群，群中有80个人购买了推荐的产品，那么其余用户也会忍不住跟风购买，所以相比直接在微信公众号销售，社群销售的转化率会更高。

7.2.2.2 什么是有价值的社群

在明白我们为什么做社群后，接下来我们要探讨什么是好的社群。先

思考一个问题，以下两类人，哪类更容易组成社群？第一类是广场旁边的路人，第二类是经常在广场上一起跳舞的大妈们。

第一类人群，虽然短期聚集在一个相同的空间里，但是互相不了解、没有共同话题，他们加入同一个社群后依然形同陌路；第二类人群，她们有共同爱好，把她们拉进社群后大家会有很多共同话题，比如如何把广场舞跳得更好看。

我们再观察一个现象，大学班级群是毕业前活跃还是毕业后活跃？一般来说毕业前同学们的目标一致，那就是顺利毕业，班级的凝聚力强，做什么事情都能一呼百应。但毕业后，大家有了各自的发展方向，话题不会像以前那么多。

从这两个例子可以看出，好社群的一个共同特点是：社群里的人有共同的愿景，用四个字来形容就是“愿景互联”。

描述社群的愿景就像描述“定位”一样，要用一句简短的话说清楚并向用户贯彻。例如以下几个群的愿景：“好家长研究院”是一个家长类成长社群，愿景是一起打造优秀父母；“学霸君”的学生社群，愿景是打造学生们学习交流的阵地；我建了个叫“火火的新媒体群”的微信群，愿景是分享新媒体知识，共同成长。

愿景的意义在于可以帮助大家区分什么是社群最核心的使命，什么不是。比如学习类社群中出现了游戏等内容，那么发布该内容的群成员会被群主踢掉，因为社群的目标导向就是学习。

7.2.2.3 选择社群类型

设定愿景后，需要选定承载社群的平台。目前社群平台有很多，其中最主流的是微信，另外还有QQ、知识星球等。可以从功能和人群这两个角度选择。

首先，考虑功能。将微信和QQ群对比，从创建和运营这两个角度分析二者的区别（如表7-3所示）。不难发现，QQ群的功能要比微信群的多，

QQ群可以设置多个管理员、上传文件、进行禁言等动作，微信就没有这方面的功能。

其次，考虑人群。你想让目标人群更适应在哪个平台沉淀？一开始就找到合适的平台可以减少后期的迁移成本。例如，初高中生习惯用QQ，所以更适合在QQ上运营这类人群，他们在微信上反而会不适应。

最后，再综合考虑两者。我经常会在“火火的新媒体群”中分享一些实用资料，有时候需要上传群文件，虽然QQ群可以满足，但是迁移成本比较高，所以后来选择用“知识星球”，创建了“火火的新媒体智库”（如图7-19所示）。知识星球是一个可以沉淀知识的社群平台，我专门用它沉淀思考所得和资料，再利用知识星球生成长图，在微信群内分享。

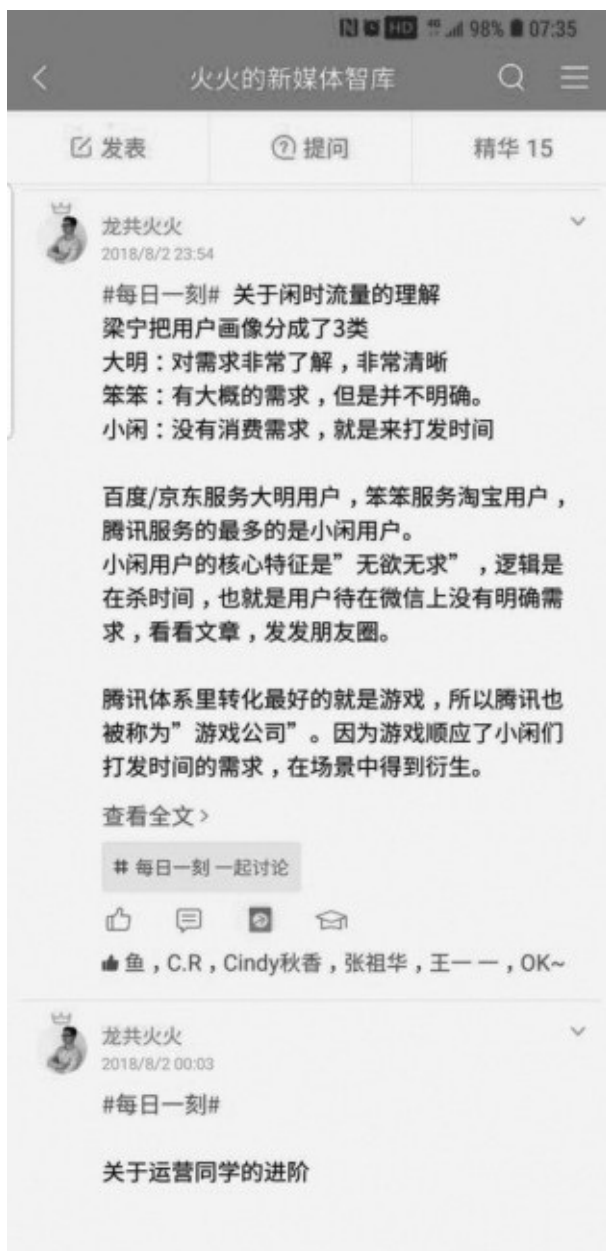


图7-19 火火的新媒体智库

7.2.2.4 社群的六大误区

选定平台后，如何搭建运营？首先简单介绍社群运营存在的六大常见误区，这些都是我们做社群得到的经验教训。

群里的人越多越好

有些运营者建群时就想拉满500人，觉得要先用人把群撑起来，结果发现这些百人大群一天的发言量可能还没有闺蜜群多。

社群大咖秋叶大叔曾经研究过，随着社群成员的增长，社群的发言量会趋于平缓，人均发言量到达一个节点后反而会迅速下降（如图7-20所示）。

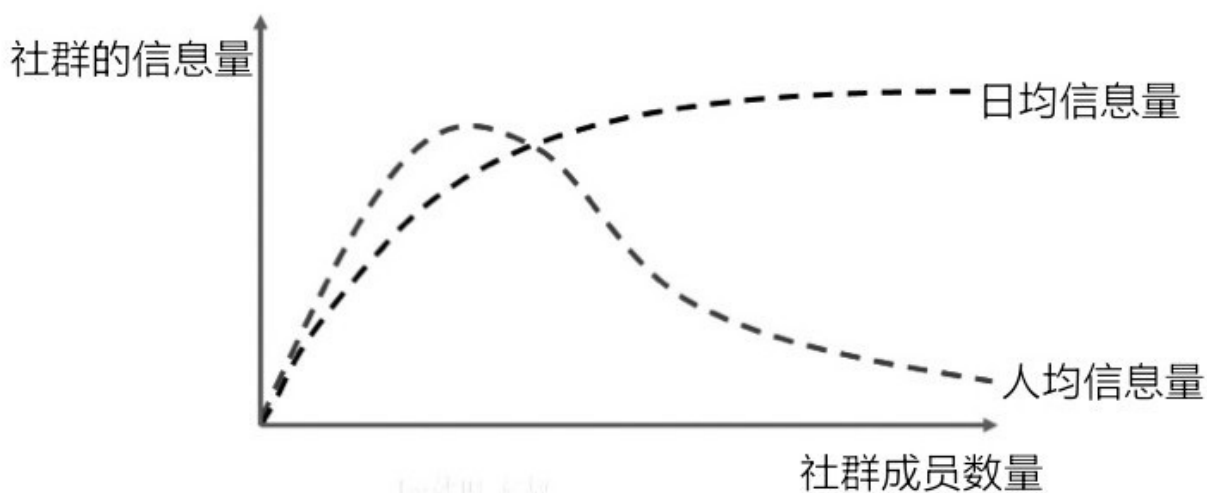


图7-20 “秋叶大叔”社群发言量规律图

社群人数增加到哪个节点时，发言会下降？目前没有定论。我倾向于认为这个节点是邓巴数字，即150人。英国人类学家罗宾·邓巴发现人类智力允许人类拥有稳定社交网络的人数是148人，即约150人。超过150人之后，人与人的联系会松散，社群的活跃度自然会下降。也就是说，如果想要维持一个群长期稳定，群成员之间能够有较强的连接，就要控制群成员在150人以内。

表7-3 微信、QQ群组的功能对比

	微信	QQ
群规模	3~500 人	3~2 000 人
建群要求	直接拉人或者面对面建群 1. 超过 40 人，你的邀请需要对方同意 2. 超过 100 人，对方需要通过实名验证才能接受邀请，需要绑定银行卡进行认证	需要填写群的分类并先起群名 “普通用户”可以创建 200 人或 500 人群 “年费会员”可以创建 100 人群 “超级年费会员”可以创建 2 000 人群
群显示入口	1. 消息列表显示 2. 保存的群可以在通讯录中查看	1. 消息列表直接显示 2. 消息列表—群助手中显示 3. 联系人中查看
群消息显示入口	1. 正常 time 流（默认） 2. 设置群屏蔽 3. 设置群置顶	1. 正常 time 流（默认） 2. 接收消息且提醒 3. 接收消息但不提醒 4. 收进群助手且不提醒 5. 屏蔽群消息
群名称	任何人都可以修改	只有创建人可以更改
群公告	2 000 汉字，单次只显示一条	15~500 个汉字，允许多条，可设置制定。支持文字、表情、图片、视频
入群验证	可以设置群主同意后进群	1. 允许任何人进群 2. 需要身份验证 3. 需要回答（正确）问题 4. 付费入群 5. 不允许任何人加群
群特色	无	有群介绍，群标签，可升级同城群等

（续表）

	微信	QQ
群推广形式	1. 群二维码（超过 100 人无法进群） 2. 个人邀请入群	1. 群二维码 2. 群链接 3. 群主及管理邀请 4. 群成员邀请入群（需群主设置） 5. 搜索 QQ 群号 6. 通过标签，名称形式查找
群成员头衔	可以设置群昵称	群成员可以修改昵称，同时管理员可以设置成员头衔
群成员权限	除群主外权限平等	呈现金字塔结构。群主拥有最大权限，其次是管理员权力大，可以踢人、禁言、传群文件等。最后是群成员有一定权限
群主及管理	只有群主，无法设置管理员	“可以设置管理员，其中管理员个数 1.2 000 人群 15 个 2.1 000 人群 10 个 3.500 人群 10 个 4.200 人群 5 个 “
群数据	默认只能看到个人先后加群顺序，无法看到其他数据	可以看到，另外还有 QQ 自带的群主助手工具 1. 群成员等级排序 2. 最后活跃时间排序 3. 加群时间排序 4. 群成员分布 5. 礼物榜等
群玩法	群红包、群收款等	含有微信群所有基础功能，除此外还有匿名聊天、送礼物、音乐、投票、群订阅、群问问、群作业等 20 余项功能

社群需要一直活跃

有些运营者做社群时，过于强调社群的活跃度。其实社群并非一直活跃才有价值，只有大部分群成员能够看到你发布的重要信息时才有价值。

有些运营者早上会引导群成员说早安，甚至临睡前引导说晚安。这在强黏性的好友闲聊群中无可非议，但在企业的用户群中反而会造成干扰，导致很多人把群消息设成免打扰。之后再在群里进行营销时，很多群成员会忽视社群的重要信息。

高活跃度就等于高转化率

高活跃度并不意味着高转化率，比如一些闲聊群。活跃度高，只能说明群成员在乎这个群，但如果在社群里做电商卖货，需要形成转化，则需要匹配群成员的需求度、购买力及信任感。

第一，要考虑需求度，比如在男性社群里卖女性用品很难转化。

第二，要考虑购买力，比如在上班族社群里卖私人飞机也很不现实。

第三，要考虑信任感，注意信任感和高活跃度并不对等。例如，如果群成员只是为了红包而来，每天在群里发送灌水信息体现自己的活跃，那么一旦到后期转化时会非常困难。

所以高转化率是建立在这三点之上的，和高活跃度并不是完全对等的关系。

1个人能管好100个群

现在行业中裂变社群很多，所以一位运营者可能需要负责很多个社群。有些企业领导者也希望一位员工管理很多群，但是一个人能够管好100个群吗？

答案是否定的。一个人如果全心全意管理社群，一天管好20个群可能已经是极限了。如果没有建成社群体系，那么长此以往一定会乱。这时候必须从社群中选出合适的人协助管理，同时打造社群的等级体系。

社群刚建成时就“收割”

很多企业为了达到快速转化的目的，刚建完社群就马上“收割”。虽然能形成一部分转化，但一定是少量的，因为大多数用户还没有建立起对企业的信任感。

换群、买群就能找到好群

有些运营者会误信“花钱买群或换群可能会有优质群”，但是多数情况

下换的、买的群都是劣质群。一个好的群一定是有门槛的，如果能够随便交易，敞开大门让你入群，那转化率可想而知。有一位朋友花钱进了一些母婴群，结果发现群里除了十几个真正的宝妈，其他都是和他有一样目的的人。

7.2.2.5 打造高质量社群的八大要素

打造高质量社群有八大要素，分别是有门槛、严格的群规、固定的话题、核心成员、群升级体系、转化遵循群生命规律、线下活动以及不定期的小惊喜。

有门槛

利用高门槛限制群员，让用户花钱或花时间才能入群是两种最常见的门槛。

花钱入群不难理解，现在很多共读群、学习群都要求用户在公众号买相应产品或者会员服务后才能申请入群；花时间就是要求用户完成某些特定任务才能入群，例如完成某项测试问卷，提交某份个人作品等。

通过这两个门槛，可以筛掉一些低意向的用户。入群的用户有一些付出，就会更珍惜这个社群，更愿意服从社群管理。

有群管理员曾问：“我在群里重申了很多次不许发广告！为什么还是用户不停地发？”根本原因是用户觉得这个群不重要，因为前期入群的门槛不高，所以后期用户觉得发什么信息都无所谓，又不会在群内影响自己的社交形象。

严格的群规

“不以规矩，无以成方圆。”建群后一定要制定一套相应的群规则，明确这个群的目的、什么可以做、什么不可以做、奖惩措施等，并督促群成员严格执行。

如果有群员违反，那么一定不能法外开恩，而要坚决按照群规处理。因为有一就有二，一旦不严肃处理，其他成员会群起而效之，那么群规就

形同虚设，社群就难以管理。

当然一味地向用户强调群规，告诉他们不要乱发广告作用不大，有时候用行动引导他们做什么比单纯告诉他们不做什么更重要。群管理者要以自身行为引导用户在群内的动作。例如，我在自己的微信群中，除了明确告诉大家这是一个学习型社群，我还会把平常看到的好内容以及一些干货文章发到群里，将社群当成一个轻型“印象笔记”，用自己的行动引导大家遵守。（想进火火学习交流群，可关注公众号“龙共火火”，进入“知识星球”查看）

固定的话题

对于一个优质社群，高质量的讨论必不可少。群内可以定期发起一些固定话题，唤醒用户。例如，发布每日要闻早报，或者每周邀请专家进行主题分享。不建议太频繁地唤醒，一周发一个固定话题即可。

核心成员

如果自己时间、精力不够，那么可以在群成员中招募志愿者管理社群，我们也称其为“原生群主”。通常原生的群主比空降的群主要好很多，因为他们和其他群友接触更多，相互之间信任感也更强。

志愿者的作用很大，他们不仅可以协助日常管理（比如有发广告的行为时，还可以@群主提醒踢除；发布新活动时，志愿者可以在群内协助解答活动疑问），还可以增加群成员的参与感，提升群的效率，即黏性。

群升级体系

如果管理上万甚至几十万人的社群，则需要将社群进行分层。2017年，我们在运营家长类社群时，曾设计过家长群的四级成长体系（如图7-21所示）。



图7-21 家长类社群体系

其中底层预备群的定位是：重裂变/无服务。用户路径是“看到直播/资料海报—进群—分享海报—加群主—退群进初级群”。这个群就是一个纯裂变群，基本不会涉及服务，群成员会不停地流动。

用户从底层预备群退出后进入了初级群，初级群定位是“无裂变/轻服务”。群内会有“早班车+直播+固定答疑”等内容，即每天用3分钟告诉用户一个关于家庭教育的故事，每周会有一次固定的老师直播，同时每天晚上针对家长的一些问题，有专家答疑。当然，这些内容不会强制让用户传播。

将用户培养到一定阶段后，用户支付99元可以进入高级付费群。高级付费群的定位是“轻裂变/重服务”，群里会有“系列课+实时答疑+成长档案+毕业证书+孩子学习体验课”等服务。高级付费群中的服务内容大幅增加。

最后在高级付费群中活跃度高的家长可以进入明星家长群。明星家长群的定位是“重裂变/无服务”。明星家长的作用主要是帮助“建立地方分站+课程独家折扣+推广提成+线下活动支持”等。

四级体系建立后，社群就有了上升和退出通道，为后续的可持续运营提供了基础。

转化遵循群生命周期

商业类社群一般都存在生命周期，因为运营者的精力有限，无法持续维护，所以，在社群成熟期可以进行相应转化。

如何衡量这个社群是否成熟？有两个考量指标：活跃度和信任度。

活跃度=社群发言人数/社群总人数

信任度=群主发起花钱或花时间提议行为后响应人数/社群总人数

最好的商业转化周期就是信任感和活跃度乘积相对较高的时候，即图7-22中的阴影部分。要找准这个时间点，需要不停地进行计算测试。

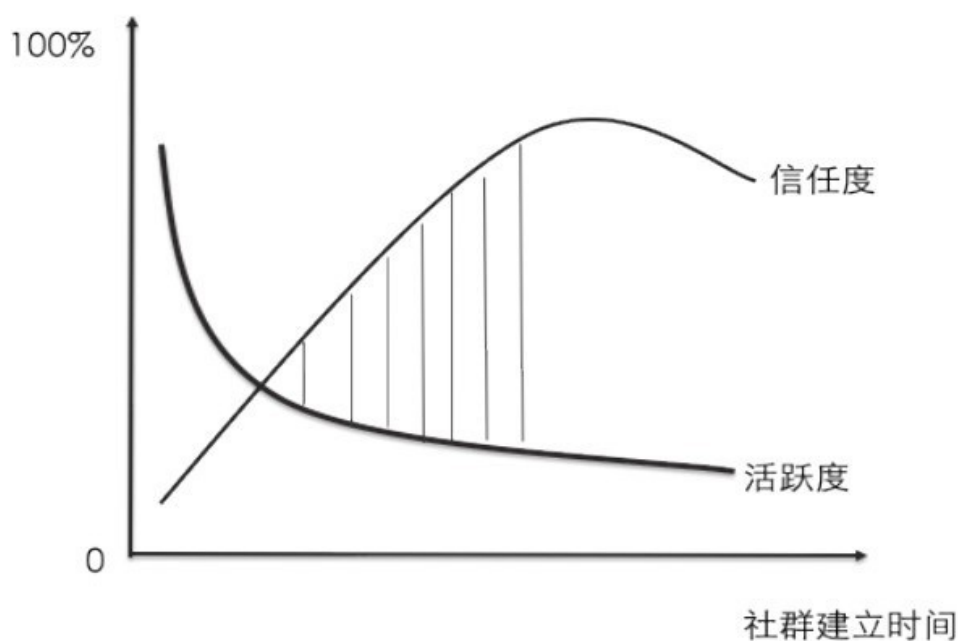


图7-22 社群和信任度的关系

线下活动

社群最好的活动一定是在线下，因为线下可以使关系链进一步深化。就像徐志斌老师在《小群效应》中指出的，“研究发现，地域群的活跃度要高于兴趣群，有些地域群可以定期发起线下聚会。”

不定期的小惊喜

如果做服务类社群，就要学会给用户制造惊喜。这里的惊喜不仅指物质上的惊喜，还可以是一些小举动、一些小心意。例如，记住某个群成员

的名字、喜好及他的疑惑，在恰当时期给予他正反馈，或者发起某个小活动，让用户有被关注、被尊重的感觉，这也是小米倡导的参与感。

我们做家长社群时，有一次留给家长的作业是给自己的孩子写一封信。后来“三八妇女节”时，我们把家长的信做成了视频发到群里并给他们送了小礼物，家长们都惊喜万分。当时这个群只有几百人，但是这个视频却有30多万浏览量，引发了用户自主传播。

7.2.3 个人号：被忽略的转化“核武器”

7.2.3.1 个人号非做不可的四大理由

用个人微信号进行营销，这是企业在微信平台的最后一环。做个人号有什么好处？答案如下。

深度了解用户

通过公众号可以了解用户爱看什么、爱买什么；通过社群可以了解用户爱发表哪些观点、对什么事件感兴趣；通过个人号，观察用户朋友圈，可以了解他们爱表达什么。

个性化服务营销

公众号的群发数有限制，一般情况下，订阅号一天只能发一次，服务号一个月只能发四次；社群如果消息过多，用户会开启免打扰，忽略重要消息；而个人号可以突破这些限制，通过私信、朋友圈可以更多地触达用户，为他们提供个性化服务。

对于个人号的威力，“有赞”的CEO白鸦曾发表过一个观点，大意为：“一个引导别人消费的能力很强的朋友圈达人，加满5 000个好友能抵别人超过10万粉丝的效果。”未来会出现越来越多的朋友圈KOL（意见领袖）。

多渠道沉淀用户

现在企业订阅号的打开率一般只有3%，按月算可能90%的用户在关注

后处于“失联”状态。如何解决此问题，让用户和平台实现更高频次的接触？有一个方式就是多渠道沉淀。

图7-23是某个阶段我们以个人号为中心的流量设计图。让社群和公众号的用户加个人号为好友，然后个人号运营者通过私信、朋友圈等方式进行营销，实现自然裂变。流程设计的目的是让用户在公众号、社群和个人号中至少2个渠道沉淀下来，减少用户“失联”的情况。

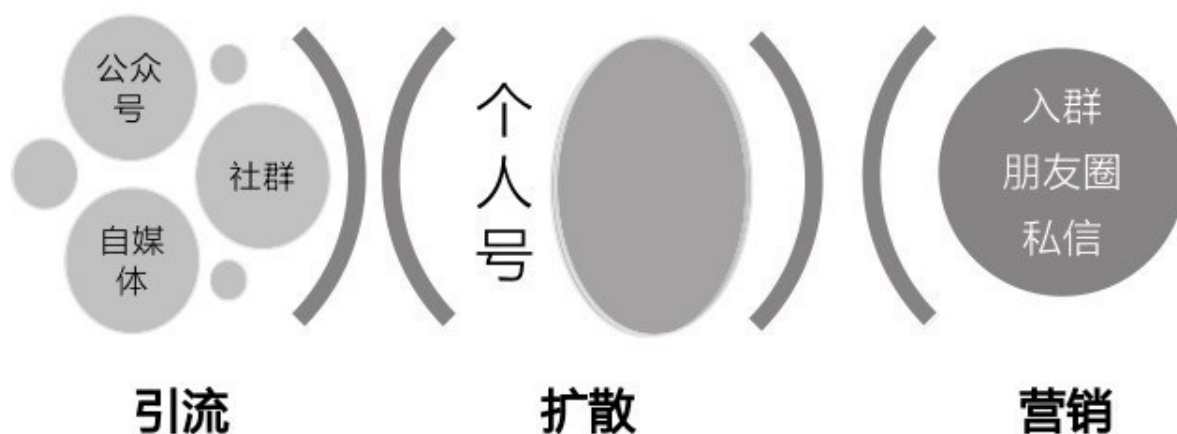


图7-23 个人号沉淀图

统一公司品牌形象

前文所说的个人号并非员工的私人微信号，而是根据企业需要注册的个人账号。所以需要注意，在日常工作中，尽量少添加用户至私人微信号。

一方面，如果私人朋友圈信息跨度较大，用户可能会产生不信任感。例如，教育行业的销售员大都是20出头，如果家长们看到他们的私人号经常发一些不太成熟的状态，会质疑他的专业能力，从而降低对企业服务的信任感。

另一方面，企业注册的个人微信号可以呈现企业LOGO，使用统一的品牌形象，让用户对企业的品牌感知度更深。

个人号在三种定位的新媒体中，分别可以扮演什么角色呢？这也会因企业新媒体的定位不同而有所不同。

产品型 在此定位下，个人号可以作为用户沟通工具，让用户及时地反

反馈bug，或者提出产品建议。同时可以第一时间发布新版本通知。

媒体型 此定位的个人号可以作为二次宣传渠道。文章在公众号发出后，可以通过个人号进行二次宣传。

销售型 此时，个人号可以直接作为销售转化渠道，平常通过朋友圈及私信卖货。

7.2.3.2 7大方法3个月打造5万朋友圈

运营个人号有什么技巧呢？我通过团队运营的一些个人号，予以详细说明。

人格化

企业个人号虽然属于企业，但对外展现的是个人形象，即人格化的展示。

所以企业个人号的名称、头像都要贴近现实中的人物。例如，“学霸君老师”就不如“学霸君李老师”好，具体的称谓使企业个人号的人物形象更鲜明。

在日常发布状态方面也要像个人经营自己的公众号一样，可以发一些生活趣事，偶尔爆一些自己的照片等，这些都会让用户觉得你很真实。

固定栏目

个人号某些时段的固定栏目，可以唤醒用户对企业产品的感知。因而，个人号可以设置每日的早、中、晚栏目，例如，早上固定发励志内容，中午发轻松幽默的段子，晚上发心灵鸡汤之类的内容，其间再穿插一些人格化的生活动态（如图7-24所示）。

时间段	周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日
上午		福利日 活动福利	鸡汤 / 教育新闻 / 时事热点 / 分享				
中午	生活动态		生活动态				
下午	“买家秀”		“买家秀”	“买家秀”	直播预告	福利活动	“买家秀”
晚上 9 点前	“买家秀” / 公众号文章		试听课 活动宣传	直播预告	直播过程	公众号文章	试听课 活动宣传

图7-24 个人号互动栏目安排示例

多引发互动

销售发状态的技巧是，不要一直宣传自己的产品如何好。卖货的本质不仅仅是卖货，还要给用户提供一套解决方案。例如，卖面膜表面上解决的是皮肤问题，更深一层是解决爱美的问题。所以不要天天集中发面膜有多好，而应发一些和爱美相关的话题，先提出话题，然后慢慢引导用户深入解决问题。

引发互动的诀窍是提出半开放问题，而不是提出闭环问题。例如，你发“今天天气真好，你会选择去哪玩呢”这条状态，比发“今天我去了趟故宫”引发的用户互动数要多很多。时不时给用户点个赞，或者在他们的状态下发表一些评论也能拉近距离。

配合私信

除了日常在朋友圈发状态，对于一些重大的福利和活动，也可以配合发私信。但是不能太频繁，一个月不宜超过3次。

数据化记录产出

个人号也要数据化地记录产出，例如，裂变活动加了多少人，个人号平时的用户增量如何？每周要汇总数据。图7-25是某个人号的增长过程图。其中柱状图是每周的用户增量，曲线是累计的用户总数。可以看出，前几周送礼品等活动带来快速的增长，后面依靠自然流量平稳增长。

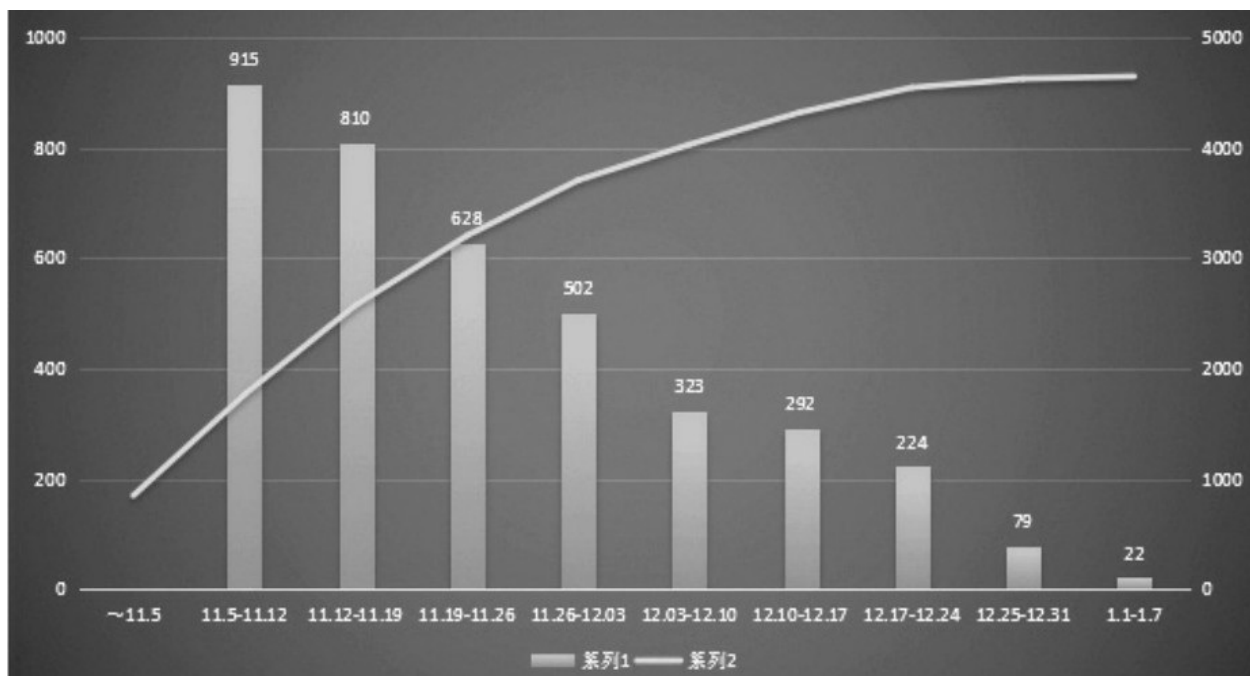


图7-25 某个人号的增长过程图

内容为主，小活动为辅

个人号在朋友圈发布的整体状态以内容为主，小活动为辅，比如优惠、抽奖等。

7.3 框架层：用户体验流程设计

在用户运营的框架层面，重点设计用户从关注到最后转化的整个体验流程。

7.3.1 做一张用户体验地图

在设计用户框架层时，可以先做一张用户体验地图。用讲故事的叙述方法将用户的行为可视化，有利于优化流程中的交互体验。

图7-26是以知名生活类账号“视觉志”为研究对象，模仿一个普通的读者用户从接触到使用它的整个流程，而做出的用户体验流程图。这张图简单、清晰地体现了“看到文章—看到公众号简介—关注公众号—看到欢迎语

一“点击菜单栏”基本流程的使用体验，让人一目了然。

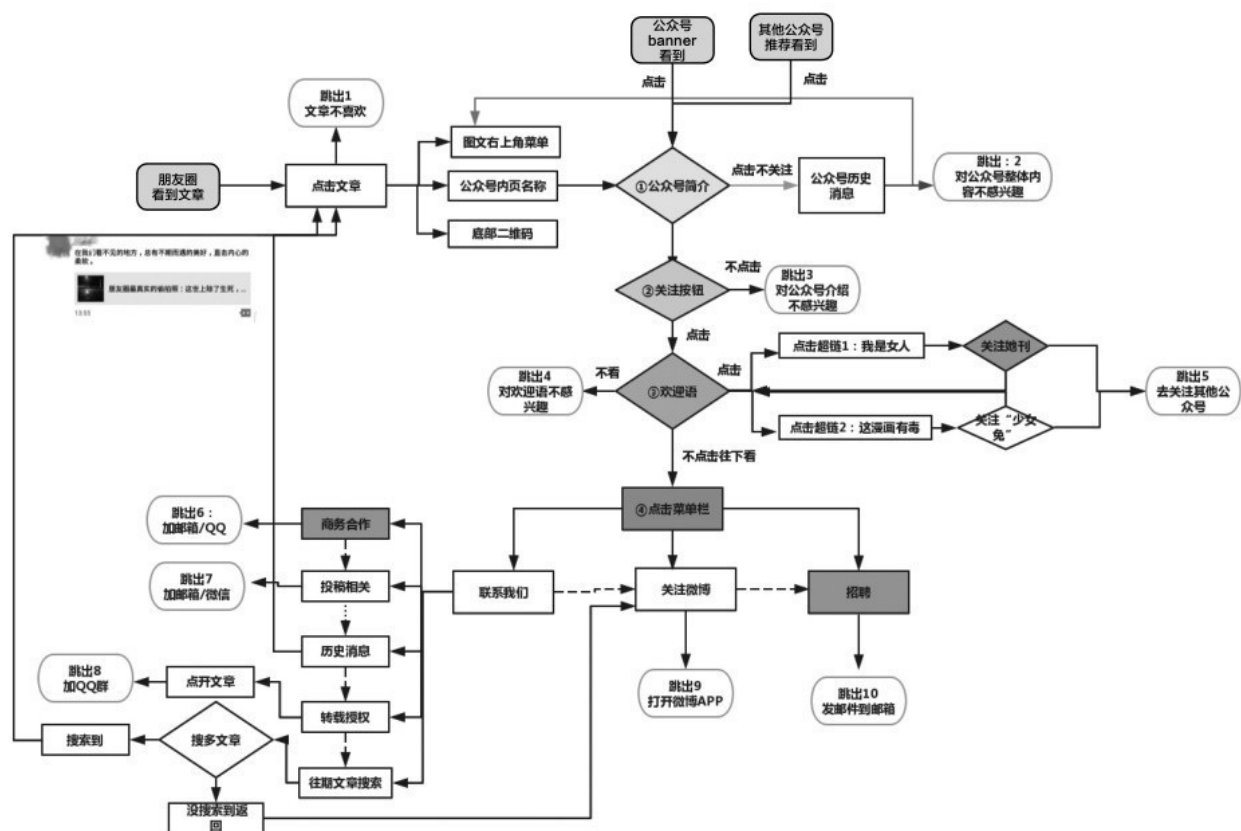


图7-26 “视觉志”公众号用户体验流程图

用户体验地图可以呈现的效果多样，但一般包含四个要点——创建用户角色、创建接触场景、用户体验流程和用户情绪。

创建用户角色 用户的角色有很多，可能是普通读者，也可能是寻求商务谈判的合作商。

创建接触场景 接触场景指用户最初接触到你的场景，例如，朋友圈的文章或者其他公众号下的广告位（如图7-26中圆形框所示）。

用户体验流程 需要涵盖完整的用户行为，每一个触点都不能遗漏，包括考虑中途用户可能跳出的行为。

用户情绪 用户在实际行为中会出现体验不好的情况，比如因需要跳转到其他App或者内容上而出现问题（如图7-26中的结束框所示）。针对这些点，运营者可以在不断测试中进行改善。

当然“视觉志”已经是一个非常完善的大号，槽点很少。但在实际的运营过程中，仍然有一些可优化之处。我们重点观察其用户的跳出点并进行分析。

7.3.1.1 欢迎语

用户关注后，消息框会弹出一段欢迎语，直接将用户引流到两个公众号上。其中“我是女人”超链接点开后是公众号“她刊”（如图7-27所示）。

但从用户的角度看，在对“视觉志”本身了解不深的情况下，又被引导关注另外一个号，会产生疑惑。中间承接的页面略显简单，没有第一时间告诉用户关注这个号的明确理由。



图7-27 “视觉志”欢迎语

7.3.1.2 菜单栏

菜单栏设置很重要的一点就是要有逻辑性，引导用户点击相应模块。“视觉志”一级菜单栏中的“联系我们”和“招聘”存在包含关系，“联系我们”包含了“招聘”。因而，“招聘”可以合并到“联系我们”中。在“联系我们”的一级菜单中，第一栏出现的是“商务合作”（如图7-28所示），会让普通用户觉得公众号商业气息浓厚，应该往后放，可以放在二级菜单栏中的最后，或者干脆不在菜单栏中展示。因为实际上商务合作者会在公众号后

台留言，运营者只要设置相应的关键词触发回复即可。



图7-28 “视觉志”菜单栏

点击二级菜单中的“投稿相关”栏后，弹出文案，最后会出现一个微信号（如图7-29所示）。但用户若要复制ID号，还需要退出消息框搜索添加，过程比较烦琐，可以考虑后面再弹出该微信号的二维码，方便用户直接扫码添加。



图7-29 点击“投稿相关”弹出的页面

用户体验地图可以帮助我们复盘用户从关注到后续的行为并对用户链上的一些具体问题和细节进行优化。

接下来我们重点分析几个用户触点，分别是公众号简介、欢迎语和菜单栏。

7.3.2 公众号简介：让用户一眼记住你

公众号简介即功能介绍，是公众号对读者敞开的第一扇窗户。用户在选择是否关注公众号时，会不由自主地先看在公众号展示页的简介。如果简介足够吸引人，那么用户点击关注的概率就会提升。

简介最主要的作用是阐述定位，三种定位的公众号的简介侧重点略有不同。

7.3.2.1 产品型：注重用户感知

产品型公众号的简介更倾向于说明能帮你做什么，例如公众号“我的印象笔记”“圆通快递”和“有书”。

“我的印象笔记”简介 绑定印象笔记账户，一键保存微信的消息到印象笔记！

“圆通速递”简介 寄快递，找圆通！关注圆通公众号轻松实现下单、查件、投诉。

“有书”简介 有书免费听，关注公众号后回复“听书”，1 000本好书免费听7天。

7.3.2.2 媒体型：注重有趣

媒体型公众号更注重内容，简介侧重说明我是干什么的，让对这方面感兴趣的用户能一眼记住。新兴品牌可以直接介绍自己，例如公众号“虎嗅网”和“Keep”。

“虎嗅网”简介 聚合优质的创新信息和人群。

“Keep”简介 关注@Keep：健身方式、饮食建议、用户蜕变，尽在指尖。

7.3.2.3 销售型：注重利益点

销售型公众号的简介侧重从商品、订单服务的角度阐述能给用户带来什么利益，例如公众号“清单”和“京东JD.COM”。

“清单”简介 用心生活，认真花钱。从厨卫到美容个护，清单告诉你购买攻略、购买误区，推荐物超所值的好东西，让你告别乱买，理性剁手。

“京东JD.COM”简介 关注京东服务号，第一时间获取商品订单物流提醒等服务。

此外，需要注意三点。首先，要区别设置服务号和服务号的简介，如果企业同时有订阅号和服务号，那么需要根据定位分开设置，不要混淆。例如，“美丽说”订阅号采用媒体型简介——“潮流穿搭快人一步”，侧重普及一些潮流的穿搭法；而“美丽说”服务号则采取销售型简介——“点击关注，即时获取订单发货信息、跟踪物流，还有会员专属福利等你来开启，GO~”，侧重帮助用户解决订单问题（如图7-30所示）。



图7-30 “美丽说”订阅号（左）和服务号（右）简介

其次，简介文字不要太长，最好不要超过40个字，否则读者可能没有足够的耐心读完。如果公众号本身认知度足够强，那么用一句话简单表示即可，例如，电商拼多多，其公众号简介是“3亿人都在拼”。

最后，简介也需要定期更新，如果企业定位发生变化，或者某个时期举行了一项大活动，那么就要随之更新简介。例如，公众号“凿书共读”做了一次送书活动，后来在简介中加了一句话——“点击关注，立即免费领书”，让用户在关注前就对公众号动态有进一步了解。



图7-31 “凿书共读”公众号简介

7.3.3 欢迎语：六大作用和三大注意点

如果把公众号简介比作第一扇窗户，那么欢迎语则是公众号的第一门面。欢迎语有哪些作用呢？一般有以下六种。

7.3.3.1 重申公众号的定位

例如，公众号“小道消息”主要想呈现一幅中国互联网的“清明上河

图”，欢迎语如图7-32所示。可以联想到，其推送的内容中会涉及很多互联网的往事。



图7-32 “小道消息”欢迎语

7.3.3.2 内容引导

欢迎语有引导用户浏览具体的分类内容的作用。例如，关注公众号“人民邮电出版社”后弹出的欢迎语是提示用户联系客服、订阅优惠书讯、图书查询和资源下载这四大引导。

7.3.3.3 产品引导

欢迎语也有引导用户完成解锁产品的作用。比如按步骤引导使用或者介绍使用攻略。这种欢迎语适合产品型公众号。例如，公众号“助理来也”，被关注后弹出的欢迎语中有链接引导用户如何进行初始化的设置（如图7-33所示）。



图7-33 “助理来也”欢迎语

7.3.3.4 服务引导

引导用户使用后续服务的欢迎语，适用于销售类服务号。例如，京东服务号的欢迎语会直接弹出链接，链接里的内容是引导大家如何使用公众号享受订单服务（如图7-34所示）。



图7-34 京东服务号欢迎语

7.3.3.5 引流到其他公众号

有的欢迎语有公众号间相互引流的通道。这类欢迎语适用于搭建公众
号矩阵。欢迎语引流有“大带小”“老带新”两种情况，即大号给小号引流，
老号给新号引流。例如，我们在用户体验地图环节中发现，“视觉志”给“她

刊”进行了引流。

7.3.3.6 引流到其他平台

这类欢迎语适用于现有的公众号体量已经很大，而在其他平台的业务刚起步的情况。如果微博、知乎等是企业想重点扶持的平台，就可以通过微信公众号的欢迎语进行引流。

需要强调的是，利用欢迎语引流有两个前提。第一是公众号本身体量已经足够大，最好在10万量级以上，否则引流的效果不会尽如人意；第二是要跟着业务重心走，例如，“虎嗅网”前期欢迎语的目的是将用户引流到官方网站，后来的目的则是引导用户下载App，这就是跟着业务重心调整的表现。

欢迎语的作用很多，但设置不当反而会造成用户流失。所以分享三个设置欢迎语的注意点。

第一，欢迎语不要太长，因为用户可能没有耐心看完。例如，“知乎日报”早期的欢迎语内容较长、没有分段，显得杂乱无章；后来经过修改，其欢迎语设置了关键词回复，让用户一目了然（如图7-35所示）。



图7-35 “知乎日报”的欢迎语

第二，欢迎语尽量“说人话”。“说人话”就是语言不要特别刻意，尽量有趣一些，因为谁都喜欢有趣的号。有些号的欢迎语就是“×××您好，欢迎关注”，既没有特点，又显得和用户有距离。

第三，欢迎语尽量少用图片或语音，因为这样会增加用户打开图片或者点击收听的成本。当然也可以加上个性化的欢迎语设置，个性化设置指在欢迎语前面加上用户的昵称，这样会提升用户对公众号的亲切感。例如，关注“拼多多”时，如果刚好赶上拼多多的活动，其欢迎语会“直呼”我的昵称，提示我正在进行拼团活动（如图7-36所示），这可以通过添加代码实现。



图7-36 “拼多多”个性化欢迎语

7.3.4 菜单栏：产品化设置形式

7.3.4.1 菜单栏产品化设置方法：好的菜单栏是会说话的

如果把用户浏览公众号比作去饭店吃饭，简介是招牌介绍，欢迎语是

冷盘，那么菜单栏就是点菜单。菜单栏能帮助用户更加深入地了解这个公众号。

如何设置菜单栏？根据公众号定位的不同，菜单栏的设计也不同。

产品型菜单栏：注重产品功能

产品型公众号更加注重服务，所以菜单栏重视产品功能的展现。

产品型菜单栏设计的出发点是，我是谁？我有什么产品和功能？我们如何合作？此类菜单栏主要为了推广自己的产品以及争取更多的变现渠道。其一二级菜单的具体设置思路参考图7-37。

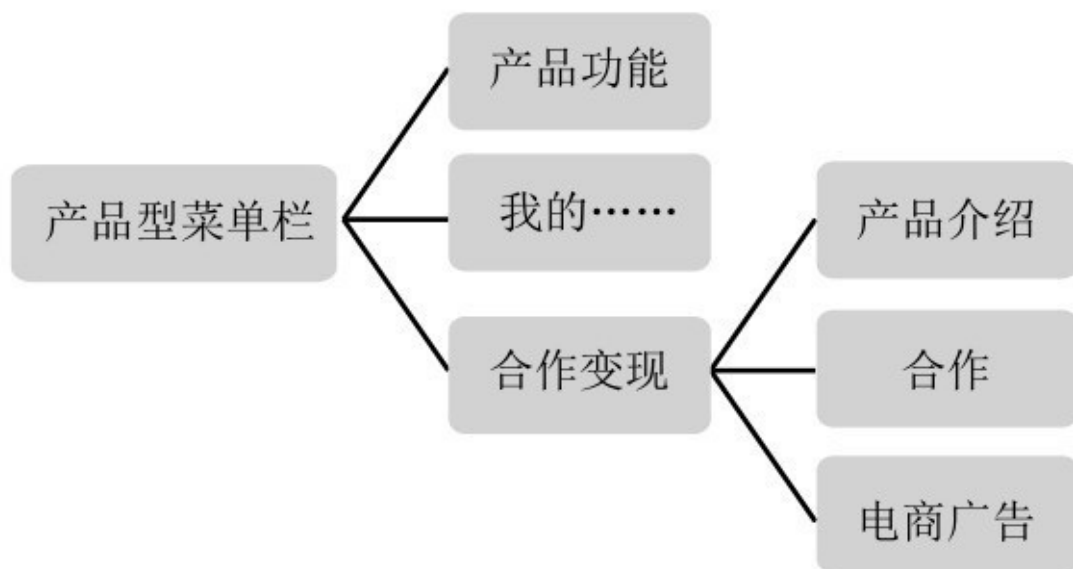


图7-37 产品型菜单栏设计参考

媒体型菜单栏：注重内容展示

媒体型公众号最注重的是传播，所以菜单栏更注重内容的展示。

媒体型菜单栏的设计要解决几个问题，我是谁？我有什么？你和我还可以有哪些接触点？其目的通常是为了提高用户黏性以及为其他平台引流，当然还可以插入变现的栏目。此类菜单栏一二级菜单的具体设置思路参考图7-38。

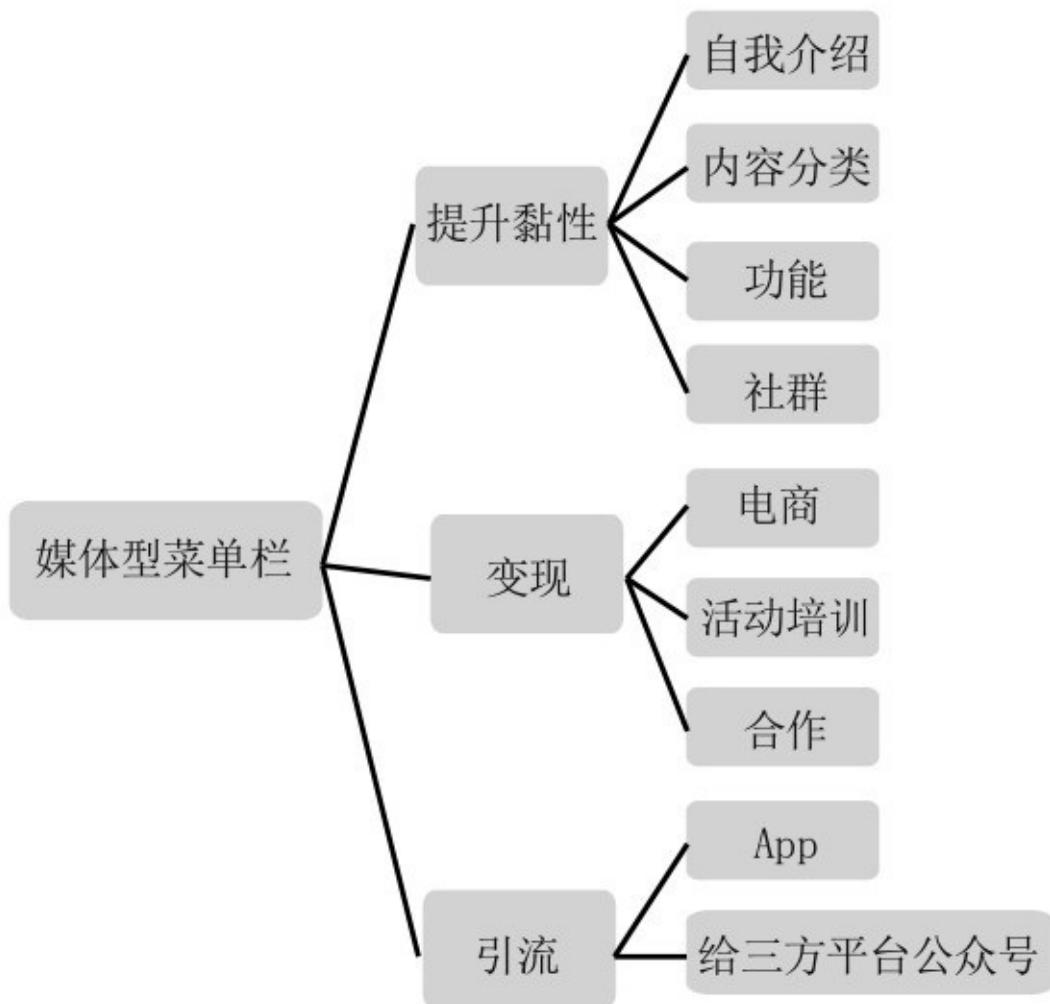
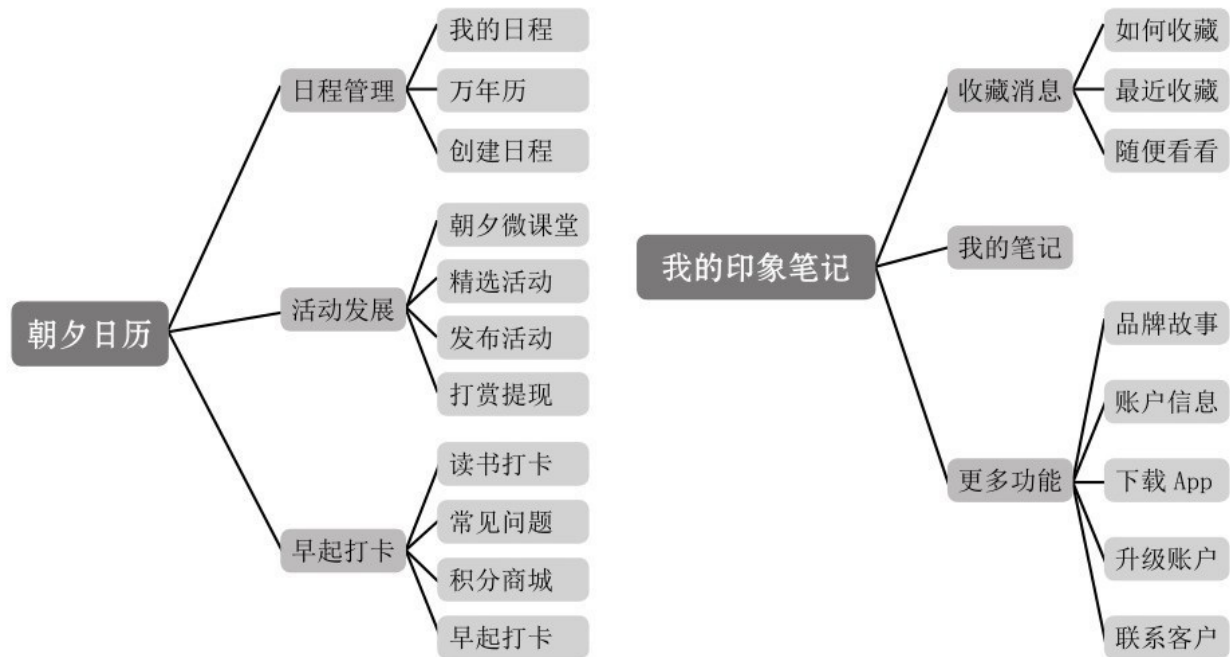


图7-38 媒体型菜单栏设计参考

“朝夕日历”和“印象笔记”菜单栏如图7-39所示，可以看出两者基本都包含了产品核心功能以及个人账户的设置。



销售型菜单栏：注重购买流程体验

销售型公众号注重用户购买体验，所以菜单栏着重展示营销客服等功能。

销售型菜单栏设计的核心是：商城入口、最新活动和针对用户的服务。其一二级菜单的具体设置思路可参考图7-40。

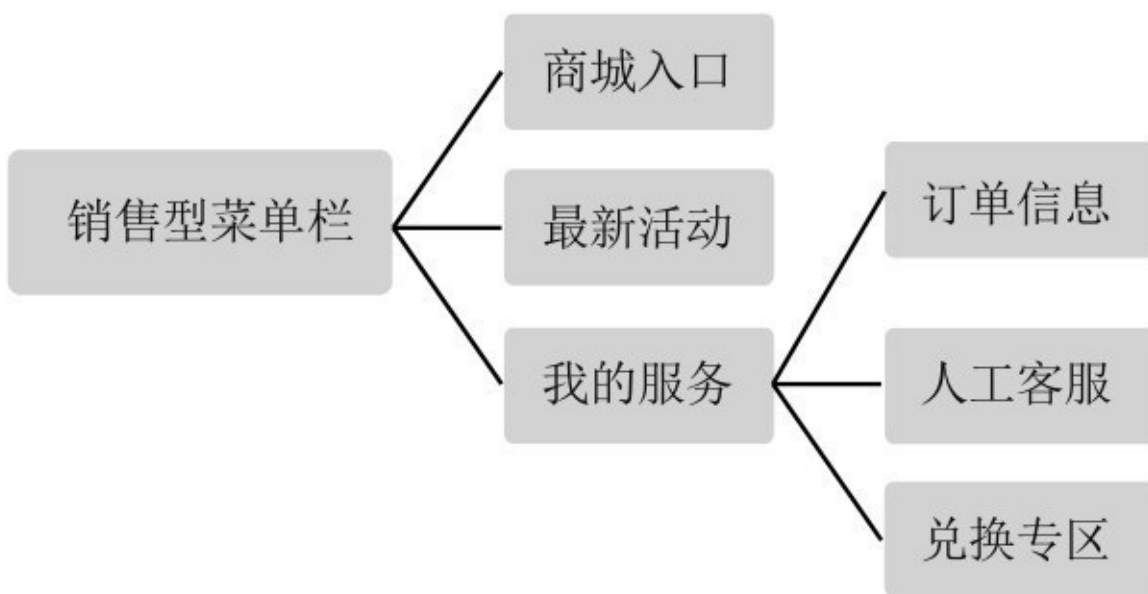


图7-40 销售型菜单栏展示

在菜单栏设置的过程中，有三点需要注意。

第一，菜单栏不要“挂天窗”，也不要强加满。即公众号不能完全不设置菜单栏，但是当公众号内容不多时，也不用强制设置三个一级菜单栏。

第二，设置菜单栏时最重要的是理清逻辑。可以参照麦肯锡咨询顾问芭芭拉·明托在《金字塔原理》中提出的MECE法则，即相互独立、完全穷尽。横向看三个一级菜单彼此是独立的，展示出了公众号最想让用户了解的三个功能；纵向看，每个二级菜单内容被包含在一级菜单中，同时彼此独立。

微信公众号菜单栏改版后，用户进入公众号后在资料页中会直接展示菜单栏，尤其是服务号。这要求设计菜单栏时要体现层次感——核心的功能优先展示在最上方，也就是一级菜单的最左侧栏。

公众号“周黑鸭”的核心功能是点外卖，点击“微信商城”进入二级菜单后，最上面一栏是“商城首页”（如图7-41所示）。用户进入后可以直接点单，保证用户用最低时间成本、最短路径触达。



图7-41 “周黑鸭”菜单栏

2016年，“学霸君”公众号的菜单栏也进行一次改版。之前菜单栏比较混乱，一级菜单“学霸必背”“学霸TV”和“你的君君”在逻辑上没有关联。后来，我们根据公众号的定位把它们调整成“爱学”“爱玩”和“爱君君”三个栏目，具体改版细节如图7-42所示。



图7-43 “学霸君”菜单栏改版后的页面模板功能

如果公众号内容非常丰富，那么可以使用新榜的号内搜功能。这个功能比较适合内容较多、更新一年以上的号。读者可以通过“号内搜”直接搜索自己想要了解的内容。例如，在教育亲子号“奇葩二宝爸”中搜索“读书”这个关键词时，会跳出相关的文章（如图7-44所示）。



图7-44 “奇葩二宝爸”的“号内搜”示例

7.4 视觉层：公众号的VI体系

在公众号的用户体验要素中，最后一层是视觉层，也就是用户对公众号的视觉感知。这需要打造公众号的VI体系。

VI系统即视觉识别（Visual Identity）系统，它以标志、标准字、标准色为核心展开。VI在公众号中一般体现在Logo和排版的设计等处；在公众号体系外，还涉及活动的物料、礼品等的设计，比如线上活动页面的设计等。

其中Logo 的设计涉及企业的理念、名称等，这里不展开描述，主要探讨下公众号的排版设计。排版设计有四个要求。

首先，排版要和目标人群匹配。对于公众号来说，没有普适的排版，

只有恰当的排版。例如，年轻人可以看清14、15号的字，但如果公众号的用户是老年群体，这个字号就太小，他们可能需要用18~20号的字。所以排版设计的核心是符合用户需求。

其次，排版设计要有辨识度。曹雪芹在《红楼梦》里描述王熙凤的出场，“未见其人，先闻其声。”排版同样如此，好的排版有辨识度，就算用户没有看文章的具体内容，仅看版面就能知道是哪个公众号。

再次，排版设计要符合文章的逻辑，让用户一目了然。这样，用户往下翻阅时能够清晰地看到大标题、小标题，毫不费力地阅读完。有时候文章过长，用户无法一次读完，但是顺着文章排版的层次可以有节奏地跳着读。这种设计既缓解了阅读的疲劳感，又能降低用户的阅读跳出率。

最后，排版要有一定的延续性。无论是头图风格，还是文章内页风格，不要一天一个样，风格一定要统一，用户对你公众号的感知才会越来越深刻。

第8章 引爆用户增长

企业作为商业组织，不变的核心追求是利润，而利润的核心和用户数挂钩。所以，用户增长是重中之重。国外有个概念叫作Growth Hacker（增长黑客）^[1]，在硅谷，用户增长是永恒的话题，例如脸书虽然已经有40亿用户，但是仍在努力吸引新用户，为了把业务拓展到那些没有网络的地方，他们甚至想出了热气球Wi-Fi的方案。

企业在增长期一般会考虑两点：用户的CAC（单个获取成本）和LTV（用户贡献的终身价值）。如果一段时期内LTV始终大于CAC，那么增长是可以持续的。当然，随着市场容量、竞争因素、产品策略等的变化，两者都会随之改变。下面简单探讨关于增长的几个规律。

8.1 增长的阶段

每家企业的具体情况不同，因而所处的增长阶段也不一样。增长黑客之父肖恩·埃利斯（Sean Ellis）曾提出增长金字塔模型（如图8-1所示）。

在前期，也就是在金字塔底端时，企业的主要关注点为产品和市场匹配（PMF），重心放在寻找种子用户、打磨自己的产品上；到中后期，则需要理清思路，实现规模化增长。



图8-1 增长金字塔模型

我将新媒体增长分为三个阶段（如表8-1所示）。

表8-1 新媒体增长的三个阶段

阶段	核心增长源	驱动力	核心关注点	核心数据
启动期	PMF 产品和市场 (契合点)	产品驱动	Aha moment (顿悟时刻)	留存率、互动数
成长期	渠道 / 转化率	效果驱动	增长效率	增长质量 / 数量
成熟期	产品 / 效率模型	品效驱动	变现	收入

在启动期，企业主要关注PMF（Product-market fit），驱动力是产品，核心关注点是找到Aha moment。Aha Moment意指“顿悟时刻”，这个说法大约在100年前由德国心理学家卡尔·布勒提出，在产品中可以理解为找到用

户的痛点。例如，女装号“洪胖胖”找到了普通人穿衣搭配的攻略，情感号“夜听”找到了通过音频满足用户情感治愈需求的定位。衡量Aha moment的重要数据标准就是用户的留存率及活跃度，其具体表现为用户的互动、留言等行为。

在成长期，企业主要关注渠道/转化率，也就是找到匹配市场需求的产品后，更加注重用户量的增长。有很多渠道可以驱动增长。通过任何一个渠道驱动都需要付出相应的人力成本、物力成本，都会取得对应的转化率。转化率指用户的留存率或购买率等业绩指标。成长期的增长主要由效果驱动，公司关心增长的效率，根据增长的数量和质量综合考量，找到最佳的增长组合。

在成熟期，企业主要关注两方面。一方面，用户成长周期到了成熟阶段，公司将重点考虑商业收入的增长；另一方面，中期的增长效率模型可能遇到了瓶颈，公司需要寻找新的产品/效率模型。例如，一款英语背单词软件“百词斩”，因为其游戏化的功能，用户很快达到千万级的体量。到了成熟期，他们的营收模式主要是出售周边文具。同时，他们还找到了一条新的产品线——“薄荷阅读”（这款产品前文已经介绍过）。通过这款产品，“百词斩”在用户和收入方面再次获得了增长。

有的产品也会通过品牌形式获得新一轮增长。例如，汽车自媒体“有车以后”在微信端进行投放后，用户很快达到了千万级的体量。后来它又在电视台投放了品牌广告，获得新一轮的增长。

接下来，我们重点探讨启动期种子用户的寻找以及成长期的增长。

8.1.1 启动期种子用户的寻找

公众号从零开始，需要进行冷启动，也就是寻找第一批种子用户。种子用户会直接影响公众号的后期发展。例如，一个母婴号前期做活动吸引的粉丝全是大学生，后期开始卖纸尿裤，可想而知，转化率会非常低。

如何找到合适的目标种子用户？可通过三个步骤实现。

8.1.1.1 第一步：他们是谁

公众号寻找种子用户时一般先找家人或者朋友，但他们不一定是你的目标用户，比如你要做老年养生类公众号，身边的朋友却都是年轻人。公众号找种子用户的关键是找到能够忍受你不完美的陌生人。

要找到他们，首先要知道他们是谁以及他们关心什么。表8-2分析了几个公众号的人群及其输出属性。我们要根据人群属性定位公众号的输出属性，以实现目标种子用户的增长。

“美丽说”的目标人群是关注穿衣打扮的职场女性，可以用穿衣搭配指南吸引他们；“学霸君”的目标人群是学习有待提高的初中生、高中生，可以输出一些学习干货、技巧吸引他们；“李叫兽”的目标人群是关心营销的市场运营人，可以结合心理学的营销方法输出来吸引这类用户；“夜听”的目标人群大多数为需要情感慰藉的女性，可以用每天一段音频的方式满足她们的诉求；“杜绍斐”的目标人群则大多是关心穿衣品味的男性，可以输出传统男性价值观吸引他们。

表8-2 用户人群分析举例

公众号	目标人群属性	输出属性
美丽说	关心穿衣打扮的职场女性	穿衣搭配指南
学霸君	学习成绩一般的初高中生	一些学习干货技巧
李叫兽	关心营销的市场运营人	结合心理学的营销方法论
夜听	需要情感抚慰的女性	每天一段情感音频
杜绍斐	关心穿衣品味的男性	输出传统男性价值观

8.1.1.2 第二步：他们在哪里

明晓了目标用户是谁后，需要知道他们在哪里。换句话说，就是找到

用户出没的场景。场景可以分为线上场景和线下场景。

线下：他们最常出入哪些地方

去线下寻找，要准确地找到用户的触发场景。“美丽说”早期做女性导购网站，种子用户来自晚上在五道口逛地摊的女性，她们大多数是活动在旁边写字楼的女白领；而海淘电商“小红书”，早期做香港的购物攻略，第一批种子用户来自上海机场出入口大厅排队的女性，她们有海淘、代购的需求。

线上：他们最常出入哪些地方

相比在线下寻找用户需要一定的地推能力，在线上寻找则相对容易些。用户在线上出没的地方主要是社交类网站或者App。泛人群的平台有微信、微博、贴吧等。还有一类是垂直媒体网站，比如，目标人群为二次元人群的公司可以去Acfun、Bilibili等网站寻找。图8-2是Socail Media 2017年的社交图谱，涵盖了汽车、时尚、育儿等垂直领域的媒体。最新的社交图谱可以在Kantar Media CIC官网上查询。

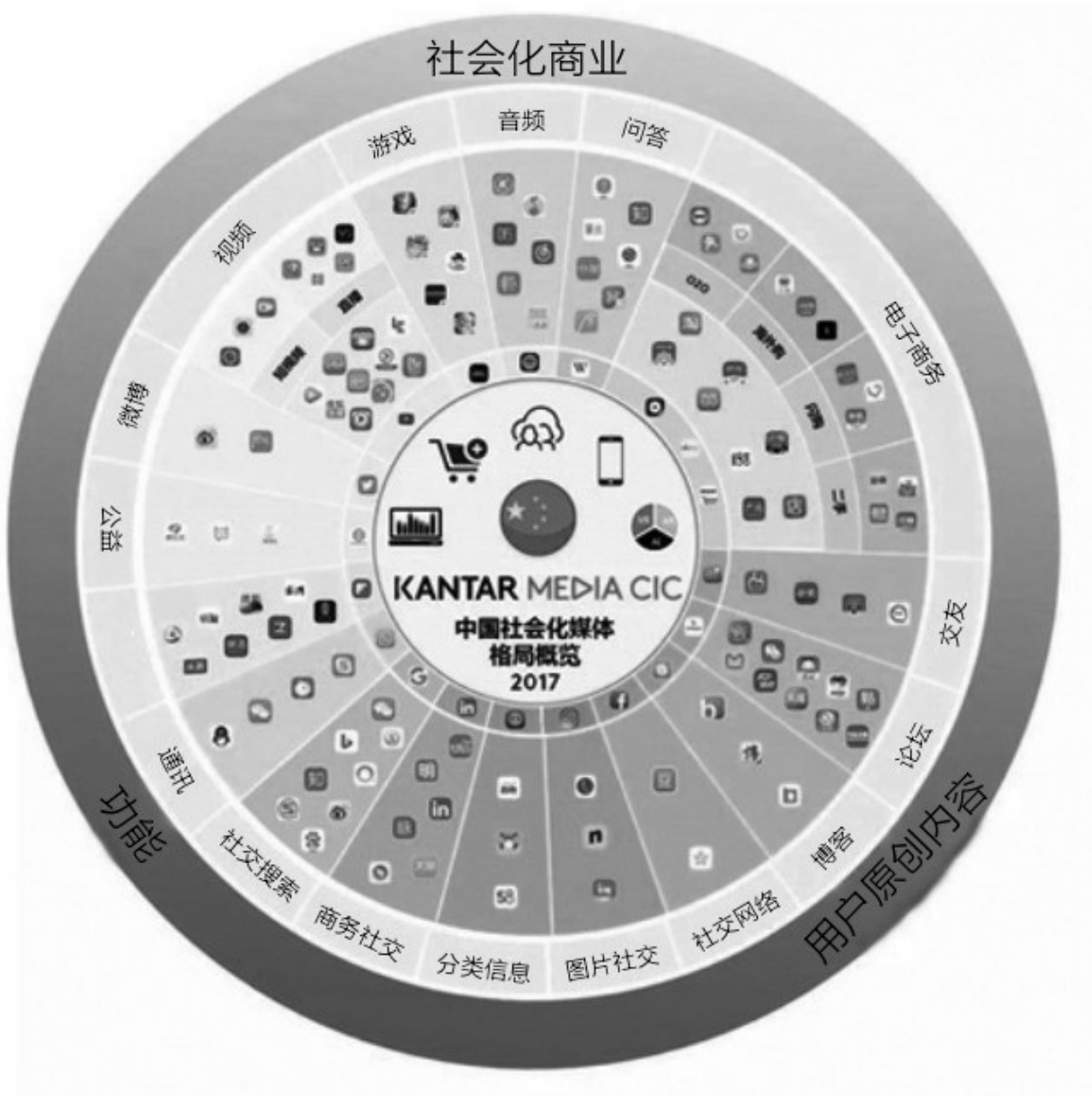


图8-2 Social Media 2017社交图谱

8.1.1.3 第三步：吸引用户

最后一步，如何吸引他们？

想要吸引目标用户，有两种途径：时间和金钱。企业要么投入时间，用情感去打动他们；要么投入金钱和资源，用利益打动用户。下面简单列

举四种方法。

线下送小礼品

可以通过线下送一些小礼品，直接激发用户关注。在北京望京SOHO大楼前面有一条街，被称为“扫码一条街”。这条街上的扫码活动最火的时候，你只需要带一个手机，逛上半小时就可以获得抱枕、耳机、食用油等礼品。

线下积累种子用户的特点是增量很快，但缺点是留存率比较低。通过礼品吸引的用户对公众号的认知程度比较低，需要进行再教育。

内部资源导流

如果企业自身有资源，例如App或者其他量级比较大的渠道（如知乎、微博等），则可以通过这些渠道给公众号导流。

因为用户已经对企业有一定认知，所以只需要通过一些活动告诉他们企业新开了一个微信公众号，就可以将他们吸引过来。很多账号就是通过这种形式完成了粉丝的原始积累。

对外投放

初始用户也可能来源于对外投放，比如在其他公众号或者KOL的朋友圈投放广告，但前提是外部渠道的用户中包含你的目标用户。

线上对外免费渠道

即使前期没有足够的预算，也有很多免费的渠道。找到用户所在渠道，再通过发软文、做活动方式等吸引其关注。例如，球迷公众号可以去贴吧引流，运营培训类公众号可以去36氪等网站发表文章。“三节课”早期的粉丝有很多就是在36氪等行业媒体中被黄有璨的文章吸引来的。

8.2 三种驱动增长的引擎

埃里克·莱斯在《精益创业》中提出驱动增长的三大引擎，分别为黏着式增长引擎、病毒式增长引擎和付费式增长引擎（如表8-3所示）。

表8-3 三种增长引擎及其各自特征

增长引擎	具体方法	核心逻辑
黏着式增长引擎	内容增长	口碑或品牌
病毒式增长引擎	社群裂变、任务宝、红包等	人带人、正反馈循环
付费式增长引擎	投放、资源合作、线下	付费、 $LTV > CAC$ 、PBP

黏着式增长是有通过口碑或者品牌传播等形式实现的增长，增长的速度取决于复合率，只要自然增长率减去流失率的结果为正数，增长就可以持续。在公众号体系中，黏着式增长主要通过文章自发传播或者口碑推荐吸引用户。

病毒式增长也称裂变式增长，通过“人拉人”形成正反馈循环。病毒式增长主要关注病毒传播系数和传播周期，通常系数越大、周期越短，说明新人参与越多，传播速度越快、增长越有效。病毒式增长在新媒体中具体的增长方法有社群裂变、红包、任务宝模式等。

付费式增长关心用户获取成本（CAC）和用户生命周期价值（LTV）。在不同的发展阶段，不同的行业对LTV和CAC的比例要求都不一样。一般来说， $LTV : CAC > 3$ 的公司可继续良性发展。当然除这两个指标外，也需要考虑PBP（回收期）的因素，即需要多久才能回本。如果PBP过长，比如需要经营1年用户才能产生价值，那么将对公司产生较大的资金压力。付费式增长在新媒体中主要是通过投放、资源合作等方式获得的生长。

8.2.1 黏着式增长：内容增长

黏着式增长的典型方式是依靠内容，内容带来的粉丝是有黏性且精准的，一般粉丝7日留存率会超过80%。笔者整理了2017年一些爆款文章的数据，得出了涨粉比的公式：

$$\text{涨粉比} = \frac{\text{该篇文章阅读数}}{\text{该篇文章所带粉丝数}}$$

研究发现，这些爆款文章的平均涨粉比为43，也就是每43次阅读会增

加一个粉丝（如表8-4所示）。实际情况下，大多数文章的阅读涨粉比超过100，而且根据行业的不同，这个数值也有所不同。一般而言，公众号所属行业越广泛，实现高涨粉比的难度可能越大。

表8-4 2017年部分爆款文章的涨粉比

标题	公众号	该篇阅读数 / 万	该篇涨粉数 / 万	涨粉比
他们不谈爱时讲了一堆道理	人物	400	25	16
北京，有 2000 万人假装在生活	张先生说	500	9	56
BBC 又出神片：动物纷纷表示，再也不相信人类了！	乌鸦电影	130	5	26
如何假装成一个好妈妈？	樱桃画报	1 400	37	38
谢谢你爱我	视觉志	4 000	50	80
对不起，爸爸妈妈给不了你 800W 的学区房	巴乔爱吃糖	457	17	27

8.2.2 病毒式增长：核心公式及六种病毒增长方法

“病毒式增长”这个概念来源于流行病学，指增长就像病毒感染一样，通过人群相互传播。

8.2.2.1 病毒式传播核心公式

要研究病毒式传播的原理，我们先举一个例子：假设1个明星A的粉丝每天在微博发布一条状态，会有2个陌生人转化成A的粉丝。请问10天后会有多少A的粉丝？

可以看出，第一天有2个人变成A的粉丝，总粉丝数是3个；第二天这2个新粉丝又发了条状态，会有4个人变成粉丝，粉丝总数就会变成7个，以此类推，粉丝呈裂变式增长（如表8-5所示）。

表8-5 病毒式传播下粉丝的增长数量变化表

天数	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
新粉丝数	0	2	4	8	16	32	64	128	256	512	1024
总粉丝数	1	3	7	15	31	63	127	255	511	1023	2047

在第10天的总粉丝数为：

$$C(\text{总人数}) = 1 + 1 \times 2 + 1 \times 2 \times 2 + 1 \times 2 \times 2 \times 2 + \dots + 1 \times 2^{10} = 1 \times \frac{1-2^{11}}{1-2} = 2047$$

我们将 $1 \times \frac{1-2^{11}}{1-2}$ 这个公式抽象化，如果换成其他的裂变，那么最终的粉丝总数为：

$$\text{裂变粉丝总数} = \text{种子用户} \times \frac{1 - \text{平均每个人能够拉到的人数}^{\text{裂变的层级}+1}}{1 - \text{平均每个人能够拉到的人数}}$$

这个公式进一步抽象化为以下公式：

$$Custs(c) = Custs(0) \times \frac{K^{(c+1)} - 1}{K - 1}$$

在这个公式中Custs(0)为种子用户数；K为病毒系数，也可以称为裂变率；C为裂变的层级。

裂变的层级数和时间有关。比如上述例子中，A的粉丝数的裂变层级为10层。而实际的裂变层级和裂变的总时间以及单次的裂变循环周期之间的相关关系用公式表达如下：

$$\text{裂变层级} C = \text{裂变总时间} t / \text{裂变循环周期} C_t$$

t指传播的总时间，裂变循环周期Ct的含义是平均每个参与用户拉来新用户所用时长。最终这个公式会变成这样：

$$Custs(t) = Custs(0) \times \frac{K^{(t/Ct+1)} - 1}{K - 1}$$

这就是著名的病毒裂变公式。它告诉我们，病毒式裂变属于指数型增长，同时含有三个核心变量。

- Custs (0)：种子用户数。
- K：平均每个人能够拉到的新用户数。
- Ct：平均每个参与用户拉来新用户所用的时长。

这三个变量对增长的影响程度不一样。接下来，我们简要分析这三个变量的影响。

种子用户数Custs (0) 的影响

假设系数K为2、Ct为1小时，在这两个条件下，观察种子用户数对增长的影响（如图8-3所示）。同样达到5万的用户数，当种子用户数为1 000时只需要7小时，当种子用户数为300时需要10小时，而种子用户数为100时则需要超过13天。

从这条曲线可以看出，种子用户数对裂变速度有重大影响。如果种子用户数过少，那么前期裂变将会非常慢。

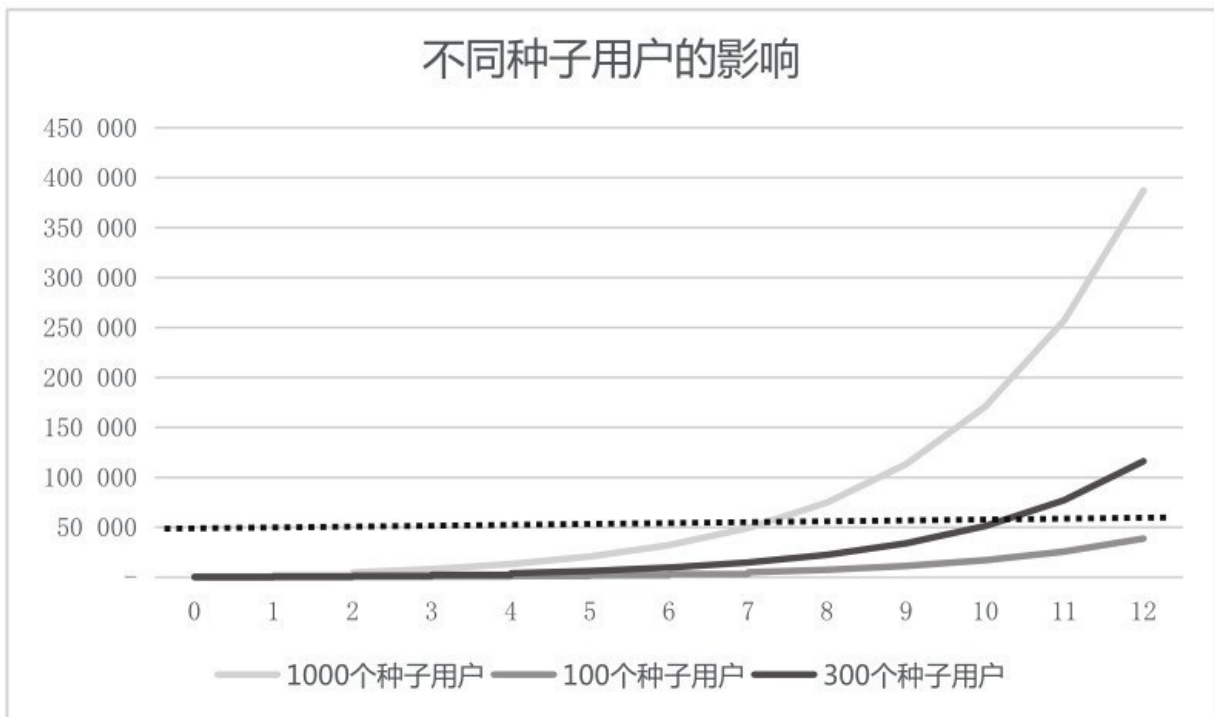


图8-3 不同种子用户数的裂变人数变化图

系数K的影响

假设种子用户数为1 000人，Ct为一天，观察系数K不同时的裂变人数。当K=0.9时，在第13天裂变到4 625人后基本增长停止（如图8-4所示）。观察另外两条线，当K=1.5时，在第13天，用户数接近40万（如图8-4中间的线所示）；而当K=1.6时，第13天裂变数接近80万（如图8-4最下方的线所示）。尽管系数K只相差0.1，但是两者裂变的用户总数基本上相差了一半。

从上述三条曲线可以看出，K直接决定了裂变的人数， $K > 1$ 是裂变的“生死线”，只有 $K > 1$ ，裂变才可持续。但在实际过程中，K并不是一成不变的，随着时间推移，K有可能会发生衰退。

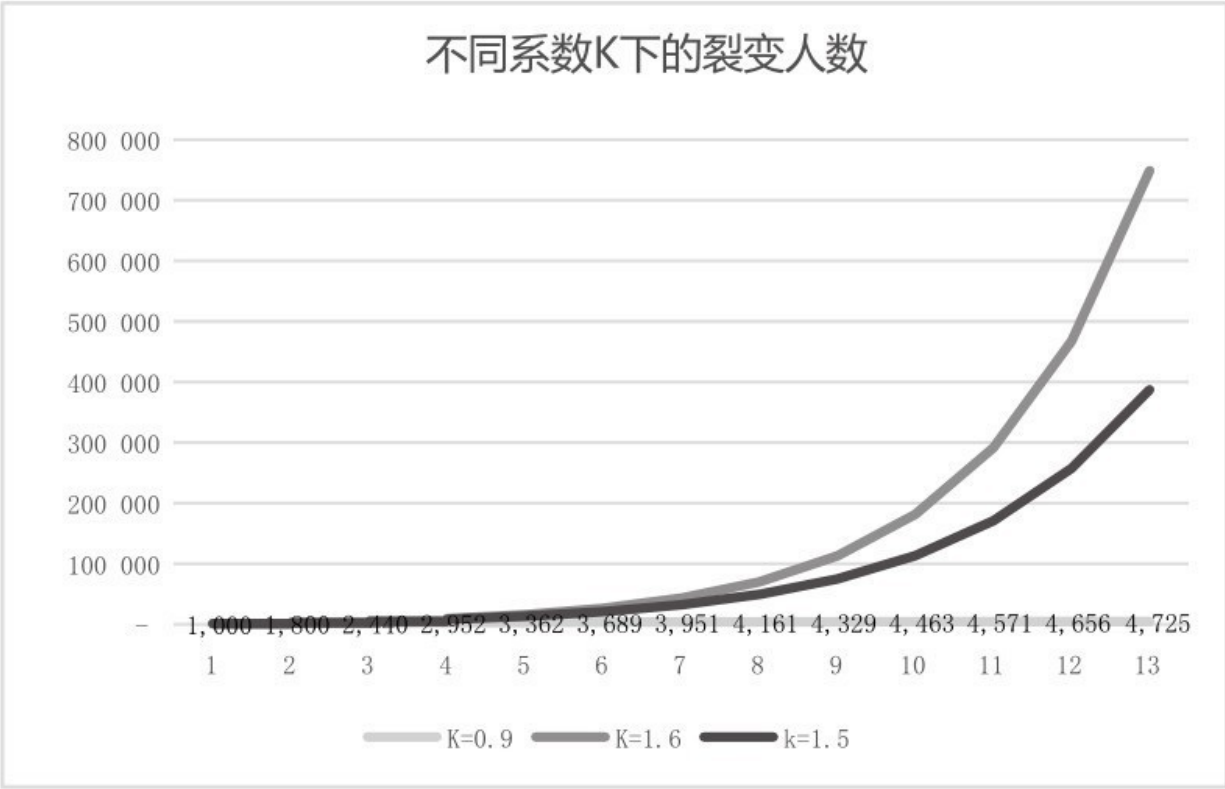


图8-4 系数K值不同时的裂变人数变化图

时长Ct的影响

假设种子用户数为1 000人， $k=2$ ，观察不同循环周期对裂变的影响（如图8-5所示）。

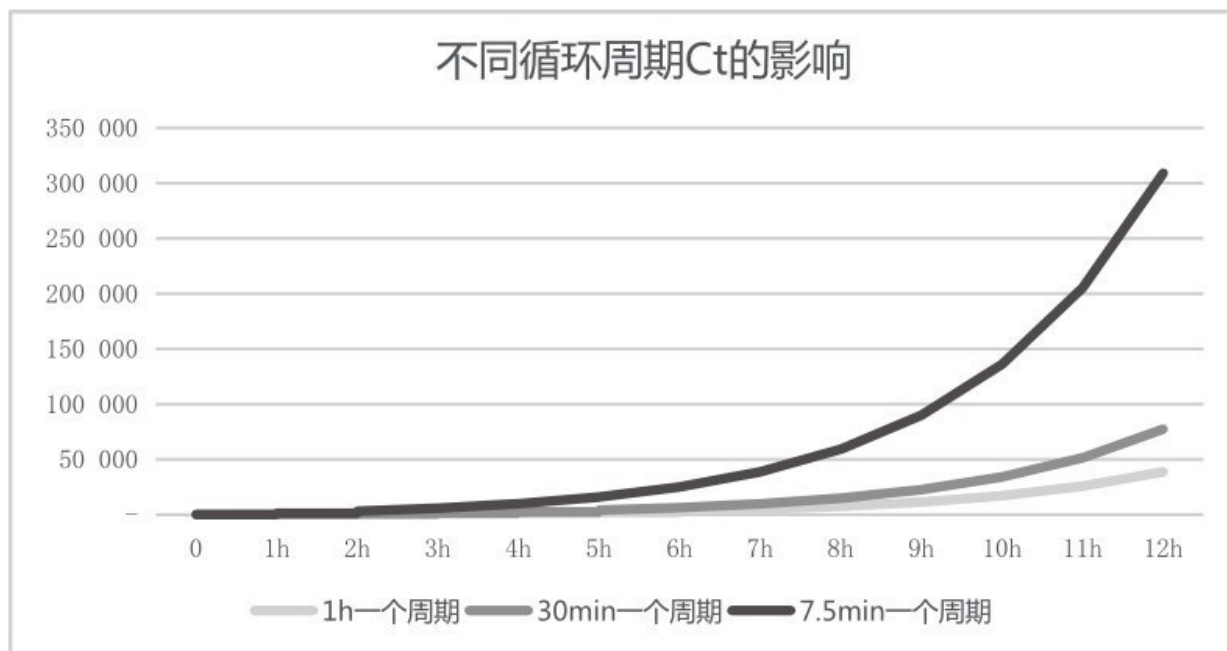


图8-5 病毒式裂变循环周期的不同影响

分别设置裂变循环周期为1h、30min和7.5min。结果同样达到5万的用户数，1h/周期需要12小时，30min/周期需要13小时，而7.5min/周期只需要7小时以上。由此可见，Ct和种子用户数的影响一样，影响对象是裂变的速度。

在实际过程中，如果Ct过长，则裂变中止，因为需要考虑用户的传播环境。比如用户将海报发到朋友圈，6小时内还没有人响应成为新用户，那么海报很快就会被用户新的朋友圈信息淹没，不能产生大规模裂变。

我们在采用病毒式增长时，会衍生出很多种形式和方法，但是万变不离其宗，要时刻紧盯着这3个数据。

8.2.2.2 五种低成本的病毒式增长方法

下面简单介绍五种目前实用的病毒裂变式增长方式。

测试类活动增长方式

增粉成本：0元

7日留存率：60%

增粉速度：快

危险指数：☆☆☆☆

测试类活动是一个永远不会过时的玩法，它利用人的社交天性让用户自发传播。之前“刷屏”的星座吐槽、大字朋友圈、左右脑测试，都采用了这种玩法。

当然，要通过测试的方式带动用户增长，除了要符合一些基本传播要求之外，有时候确实需要看运气。对于一些时节性的测试，可以提前准备。

例如，2017年6月正是高考季，“新世相”在高考期间推出了一个测试类H5，叫作“如果高考可以重来”（如图8-6所示），整理了近40年的高考题，让人们可以回忆之前的高考题，参与者还可以答题，测试能得多少分。果不其然，这引发了很多网友的“回忆杀”，这就是基于确定的热点做的预判。



图8-6 “新世相”推出的“如果高考可以重来”

测试类游戏也存在风险。如果造成“刷屏”，被访问次数过多，则该公众号很有可能被微信平台封禁。比如“柏拉图公App”，后来遭到微信的永久封禁。同时，微信也在2015年7月明确表示禁止发布标签类测试信息。

所以对于测试类的玩法，企业可以小范围地尝试。

任务宝增长方式

增粉成本：1~3元

7日留存率：60%~80%

增粉速度：快

危险指数：☆☆

这种方式的玩法主要是通过邀请好友关注公众号，用户攒够一定的人数或者积分，可兑换相应的礼品。

在服务号上这类形式叫作“任务宝”；企业在后台设置活动任务，用户完成关注人数的任务，就可以兑换奖品。而在订阅号上因为功能限制，不能直接弹出模板消息，只能用积分兑换形式，所以叫作“积分宝”。基本流程是“用户看到海报—关注公众号—弹出任务—完成任务，获得奖品/积分”（如图8-7所示）。



图8-7 “任务宝”流程图

任务宝增长方式的核心逻辑是“健身房逻辑”。不知大家有没有注意过

一个现象，很多健身房都要求先办卡。为什么要让顾客办卡呢？

因为健身房不仅可以实现一次性收入，还能直接捆绑顾客未来的权益。比如很多人在健身房办了年卡，但一年中实际只去几次，有大量的权益没有被使用，对于健身房来说，这部分多余的权益相当于毫无成本的收入。

任务宝的逻辑也同样如此。例如，任务宝的任务是邀请15人，也就是用户邀请15人才算完成任务，才给他们发相应的奖励。但还有很多用户前期邀请了七八个人，由于各种原因没有继续邀请。因为他们没有完成任务，所以就不用给他们发奖品，但是他们又确实拉了七八个用户，这些用户则是额外的收获。

在任务宝的设计过程中，有三个影响任务宝的核心数据。第一个是参与率，指有多少人会邀请1个及以上的好友关注公众号。对参与率影响比较大的是海报的设计效果。第二个是裂变率，指平均每个参与用户能够拉来多少新用户，这跟任务的邀请人数相关，在活动设计时需要动态地调节。第三个是完成率，即有多少人能够完成任务。如果任务设置得太简单，比如只需要邀请2人，那完成率会达到90%以上，额外的未完成用户带来的粉丝就会变少；但是如果邀请人数越多，完成率太低，则会影响整个活动的效果。

分销增长方式

增粉成本：1~5元

7日留存率：60%

增粉速度：快

危险指数：☆

分销，即参与活动的用户可以生成一个自己的专属邀请卡/链接，其他用户通过此链接购买，分销者可以获得相应分成。用户扫描海报上的二维码后，会生成分销海报，再将该海报推荐给好友，好友购买后，用户即可以拿到分成。

微信平台规定分销最多设置两级，即A给B，A可以获取收益，但B再

给C，B就不能获取收益。

社群裂变增长方式

增粉成本：0~1元

7日留存率：60%~80%

增粉速度：中

危险指数：☆☆☆☆☆

社群裂变增长方式主要是让用户通过扫海报上的二维码进入社群，并分享海报到朋友圈，完成一定的任务，即可获得对应的奖励。基本途径为“用户扫描活码入群—收到转发任务—完成任务机器人提示—留在群内—领取活动奖励—关注公众号”（如图8-8所示）。

用户在朋友圈看到一张“高考志愿早知道”的海报，点进去后会进入相应的社群，群内会有任务的引导说明；当用户分享完成后，需要在群内晒图，晒完图就视作分享成功。运营者后期会把相应的资料发到群里，但要求用户关注公众号并回复相应关键词才能领取，这就是让用户变相地关注公众号。



图8-8 社群裂变的流程图

社群裂变的核心逻辑是“沉默的螺旋”，增长的核心是让更多的用户在群里完成任务，使源源不断的新用户通过朋友圈的海报进入新群。企业为了保证新增人数，即使用户在群里不完成任务，运营者通常也不会将其踢掉。

实际上，在群里的人即使不参加任务，也会领到奖励。所以，一旦裂变社群保持沉默，其裂变就会停止。

社群裂变有两个核心指标。第一个是参与任务率，要让大家参与任务，打破“沉默的螺旋”，可以通过在群内宣导、反复@以及让同事在群里先进行转发，刺激后来的用户；第二个是裂变率，即分享到朋友圈后平均能够带来多少新用户，其优化方式和任务宝的优化思路相似。

任务宝和社群裂变的核心逻辑完全不一样，任务宝要求在既定任务下，用户需要邀请明确的人数才能获取奖励；而对于社群裂变，用户只需要完成转发、分享的任务即可，对最终的邀请人数通常没有强制要求。

对比两者，在实际的操作过程中，任务宝带来的新增用户量更明确，但是一旦中间用户数不精准，后面裂变就会失控。对于社群裂变而言，因为不强制用户关注公众号，已关注用户奔着海报主题而来，用户精准度更高。但是每个用户分享到朋友圈能够带来的人数不确定，所以最后的带量效果不如任务宝模式效果明确。

打卡分享增长方式

增粉成本：0~1元

7日留存率：70%~80%

增粉速度：低

危险指数：☆

打卡分享主要是让用户参与某个周期性活动，把参与内容分享到朋友圈或社群，其他用户通过该通道进入，关注公众号，再参与活动，从而完成周而复始的循环（如图8-9所示）。

薄荷阅读的用户在参与阅读训练营后，每天会分享一个链接——今天在薄荷阅读上读了哪本书，坚持打卡××天。其他用户看到并点开链接后，

发现该用户坚持了多少天、阅读了多少字数，如果他对此感兴趣，就会扫描下方二维码关注公众号。

1. 分享到朋友圈打卡
2. 用户点击进入页面
3. 关注公众号



图8-9 “薄荷阅读”的打卡示例

对于该用户来说，每天坚持打卡分享到朋友圈是一种自律行为，同时能够接受大家的监督。

其增长的核心逻辑是利用用户维护自己社交形象的社交货币心理。用户把积极参与的内容分享到朋友圈，通过日常打卡行为“自嗨”，维护自己的“社交名片”。

打卡分享方式利用了面向用户需求的产品设计，首先需要找到用户的痛点，其次将其打造成某款日常性的产品。比如“薄荷阅读”，找到了白领用户在英语学习中没有大段时间、自主性差的痛点，通过阅读英文名著切入，让用户在社群中碎片化地学习，最后打卡，完成产品的闭环。

最后我们对比并分析这五种裂变增长方式的异同点（如表8-6所示）。从用户的精准程度来说，分销最高，因为用户需要付费，测试类最低，因为可能吸引到的是不相关的用户；从是否被封的危险程度来看，任务宝和

社群裂变由于可能涉及诱导分享和诱导关注，相对比较危险，容易被封，打卡不触及诱导分享的规则，所以最安全；从整体的趋势来看，测试类的对测试主题要求越来越高，需要在相应的时间节点找到突破方式，而打卡分享的方式仍然存在红利。

表8-6 五种裂变增长方式的异同

裂变方式	用户精准度	本质逻辑	危险系数	典型案例	趋势
测试类	2	社交货币	4	测试星座图	对主题要求高
任务宝	2	健身房逻辑	2	学霸君	容易被封
分销	5	微商逻辑	1	网易开年大课	对课程质量要求高
社群裂变	3	沉默的螺旋	5	“高考志愿早知道”海报	用户参与度下降
打卡分享	4	“自嗨”逻辑	1	薄荷阅读	仍有红利

8.2.3 付费式增长及其他增长渠道

付费式增长主要是通过金钱或者资源的投入来获取增长，关键考核指标是CAC（单个获取成本）和后续的ROI（投资回报比）。接下来，我们简单介绍几种付费式增长及其他类型的增长玩法。

8.2.3.1 互推增粉

增粉成本：0元

7日留存率：80%

增粉速度：慢

危险指数：☆

互推是一种相对比较成熟的涨粉方式，主要是找到一个或者多个公众

号进行账号的相互推荐。

互推涉及两个技巧。首先是人群的一致性，例如，你的用户是20~30岁的女性群体，那互推账号的用户群体也需要包含同一年龄段的人群，老年用户类账号就不在考虑范围之内；其次是互推文案不宜过分生硬地直接推荐对方账号，最好能结合相应的场景，然后再加上对这个公众号的基本介绍。

互推分两种，1对1的单推和多个公众号组团互推。一般单推的效果会好些。

如果做多个账号互推，就会存在各个公众号在文案中互推位置的排序问题。一般来说，互推发起方占据第一个位置。具体位置的效果不同，其效果大致排序为：位置第一>位置第二>最后一位>其他。

在实际互推中需要注意，以下两种方式的互推在微信规则中是明令禁止的。

- 在公众号文章中引导用户关注另一个公众号，可通过“阅读原文”跳转到另一个公众号文章，引导用户关注。

- 公众号通过文章的“阅读原文”跳转到外链，对批量公众号引导关注。

如果触犯这些规则，就会遭到微信的阶梯性封号，所以在互推中要避开这两个坑。互推模式在公众号发展的早期（2013—2015年）效果不错，但后来效果逐步下降。

8.2.3.2 Wi-Fi增粉

增粉成本：1~2元

7日留存率：60%

增粉速度：中

危险指数：☆

Wi-Fi增粉主要指在机场、商场、医院等某些公共场合，商户提供免费的Wi-Fi，用户在连Wi-Fi时，会被要求关注公众号。

与Wi-Fi增粉类似的增粉方式，还有手推车、网吧Wi-Fi、照片打印机和摇一摇等。其核心逻辑是用户在某个场合想享受某项免费服务，必须先关注公众号。

这类粉丝的获取单价大概在0.8~2元，但因为这是强制关注模式，很多用户在完成某项动作后会马上取关，所以在采用此类增粉方式时，活动方需要关注用户的留存率和互动率。

关于具体的成本，新媒体工具壹伴在2017年做过一次试验，结果如图8-10所示。从图中可以看到各个渠道的单价以及3日自然留存率，其中粉丝的自然获客成本=售价/3日自然留存数。

	机场手推车	网咖Wi-Fi	商业Wi-Fi	照片打印机	摇一摇
渠道					
售价	1.6	1.2	0.9	0.9	0.6
定向投放	×	×	支持	支持	×
3日自然留存率	64.7	67.6	56.8	50.1	29.5
3日活动留存率	82.5	95.6	81.3	83.2	67.2
活动互动率	16.4	22.5	5.2	21.6	4.4
自然获客成本	5.42	1.92	1.58	1.76	0.93
活动获客成本	1.92	1.26	1.11	1.08	0.89
综合评价	普通	推荐	普通	推荐	普通

图8-10 壹伴的试验结果

另外，在Wi-Fi自然增粉的基础上，壹伴又对“公众号定向向粉丝发送红包”的活动进行试验，计算出3日活动留存率，根据试验结果可以看出，有活动的留存率比自然的留存率高，例如，商业Wi-Fi的3日自然留存率是67.6，而3日活动留存率达到95.6。但因为此行为对用户的刺激性较强，所以对于用户精准度的参考意义不大。

在壹伴的实验中，综合比对后，相对效果较好的是商业Wi-Fi和照片打印机。

目前，Wi-Fi等渠道粉丝主要是根据场景进行选择。如果公众号的粉丝是“泛场景”的，则精准度很差。对于场景集中度高的公众号，比如地方号，Wi-Fi增粉仍有一定作用。不过，需要注意分辨，以最后自己试验的结果为准。

8.2.3.3 支付关注增粉

增粉成本：0元

7日留存率：80%

增粉速度：快

危险指数：0

支付后关注的增粉方式主要是针对App功能，在用户支付后会有支持关注的选项，可以为公众号导流。

以“就旅行”为例，在“就旅行”的App中完成支付，支付成功后页面会让用户默认关注其公众号（如图8-11所示）。



图8-11 “就旅行”App支付后关注公众号的示例

这里需要注意以下四点。

- 公众号支付和扫码支付需要5元以上才能推荐关注。
- App支付后若没有默认关注项，则需要申请配置。但需要有一定用户规模才可以申请该功能。
- 如果用户取消过默认关注、不勾选，即用户在某次关注时没有勾选关注公众号，则以后在支付完成后，系统就不会默认关注任何公众号。
- 对于粉丝数大于50万的公众号，App支付成功后不默认勾选关注。

8.2.3.4 广点通增粉

增粉成本：3～8元

7日留存率：80%

增粉速度：中

危险指数：0

广点通是基于腾讯大社交网络体系的效果广告平台。广点通的渠道包括微信、QQ、腾讯新闻等腾讯系列产品。通过广点通投放增粉的渠道是微信，用户的关注渠道主要是公众号底部的Banner位。广点通主要通过OCPC（以目标转化为优化方式的点击出价）竞价的方式进行投放，根据用户的单次点击进行付费。

广点通的粉丝单价=点击单价/点击率

其中，点击单价的主要影响因素有五点：定向人群的精准度、行业、时间节点、企业广点通账户的投放量以及账户的稳定性。

定向人群的精准度指在地域、性别、兴趣爱好等方面的精准度，人群越精准，单价越贵。不同行业、不同时间节点的点击单价也不一样。行业影响取决于竞争对手的出价水平，投放竞争越激烈的行业，单价越高，比如金融、情感等行业；竞争激烈的时段，价格也会提升，比如“双11”期间等。

另外，点击单价还取决于企业广点通账户的投放量以及账户的稳定性。投放的量越多、单价越低，账户越稳定，即持续地投放，单价就会趋低。但在单价达到一个平衡值之后就不会再下探。

点击率的影响因素主要是广点通的素材、底部引导关注的文案、配图以及人群属性，比如中老年人的点击率比年轻人的点击率高。

在所有的涨粉渠道中，可以无风险、大规模增量的只有广点通。目前广点通普遍的粉丝单价在3元以上。很多人都说广点通的粉丝单价贵，但也要结合相应的业务看待。“一条”在2015年投放广点通时，单个粉丝差不多1元，但现在，同样的情况单个粉丝成本已经水涨船高。所以贵不贵是相对的判断，关键看如何将这波流量更好地转化。如果有好的商业模式可以日后转化，那么暂时的高价是可以接受的。“一条”在2015年投广告时，他们的商业模式是媒体广告，目前则改为电商模式，对于单个粉丝来说，此模式提升了ARPU（每个用户平均收入）。

8.2.3.5 地推增粉

增粉成本：2~5元

7日留存率：60%

增粉速度：中

危险指数：0

地推方式是深入到线下，通过礼品等形式吸引用户关注、下载。在如今线上流量越来越贵的情况下，地推不失为一种比较合理的推广方式。

做地推的关键是找到用户比较集中的区域，比如商场、学校等人流密集区，用赠送礼品等方式吸引用户关注。

8.3 选择增长组合

经过前文的探讨，我们已经熟悉了各种增粉方法，接下来，要学习挑选具体的渠道，开始进行增长操作。

为了选择合适的增长渠道，我们首先将这些渠道按照获客成本、粉丝质量、增长可控程度、团队投入时间、渠道数量规模以及产出验证时间进行打分（1~10分。注意：成本和时间投入越低、产出时间越短，则得分越高）；其次取平均值，或者加上权重，分析最终打分情况（如表8-7所示）；最后根据渠道的综合评分，进行预算的配比。

表8-7 增长渠道的综合评分

增长渠道	获客成本 (元)	粉丝质量	增长可控 程度	团队时间 投入	渠道数量 规模	产出验证 时间	平均分
任务宝	3	3	2	6	3	7	4.0
资料	1	5	5	5	2	4	3.7
广点通	5	6	7	2	8	2	5.0

这里需要注意的是，增长组合方案最好不要超过三种。Google在进行公司整体预算时遵循“721原则”，这个原则用于增长组合时同样成立，七成

的时间、人力、资金等资源给最有把握的增长渠道，两成给有潜力的渠道，一成给探索渠道。我们可以按照这个逻辑进行资金和人员的分配。

[8.4 增长的演变和优化](#)

确定增长的方式及渠道后，最后要关注增长的演变和优化。

8.4.1 增长的优化

增长方式会不断地优化，本书的一些方法可能在几年后甚至一年后过时，因为它们和增长方式的进步、政策、技术及用户体验都有关系。但当我们研究这些演变时，会发现一些普适的变化规律。善于思考总结，方能终身受益。

例如，用户体验方面的进化。早期的微课（微信讲座）模式流程是“公众号发文—用户转发到朋友圈—将截图发回至公众号—弹出个人号二维码—通过好友—拉入群—群内语音直播（转播）”（如图8-12所示）。

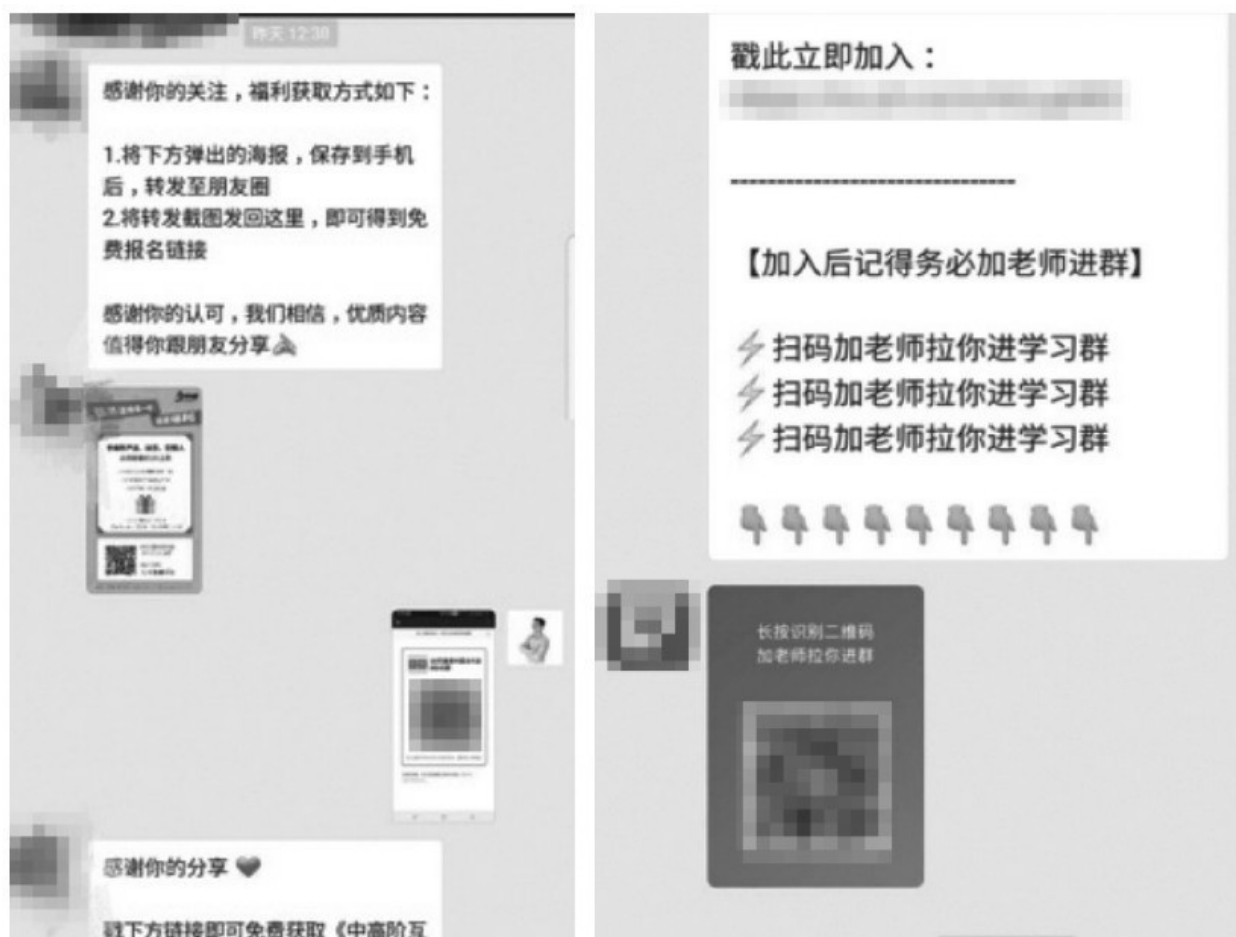


图8-12 早期微课的模式

完整的体验流程大概需要7步，其中的关键裂变节点是第3步。在这一步，用户可以作弊，因为公众号无法识别图像，只要发任意图，公众号就会弹出二维码。另外，如果用户量大，那么第5步的时间会过长，因此会影响用户体验。对于第7步，因为有些群不能超过500人，需要新建群进行转播，则要找另外一个手机录音，在所有群里同步转播。

此模式在后期被改良为几个版本，其中一种是社群裂变，流程为“公众号发文—用户进入社群—转发海报—放免费听课链接（千聊等平台）—用户听课”（如图8-13所示）。

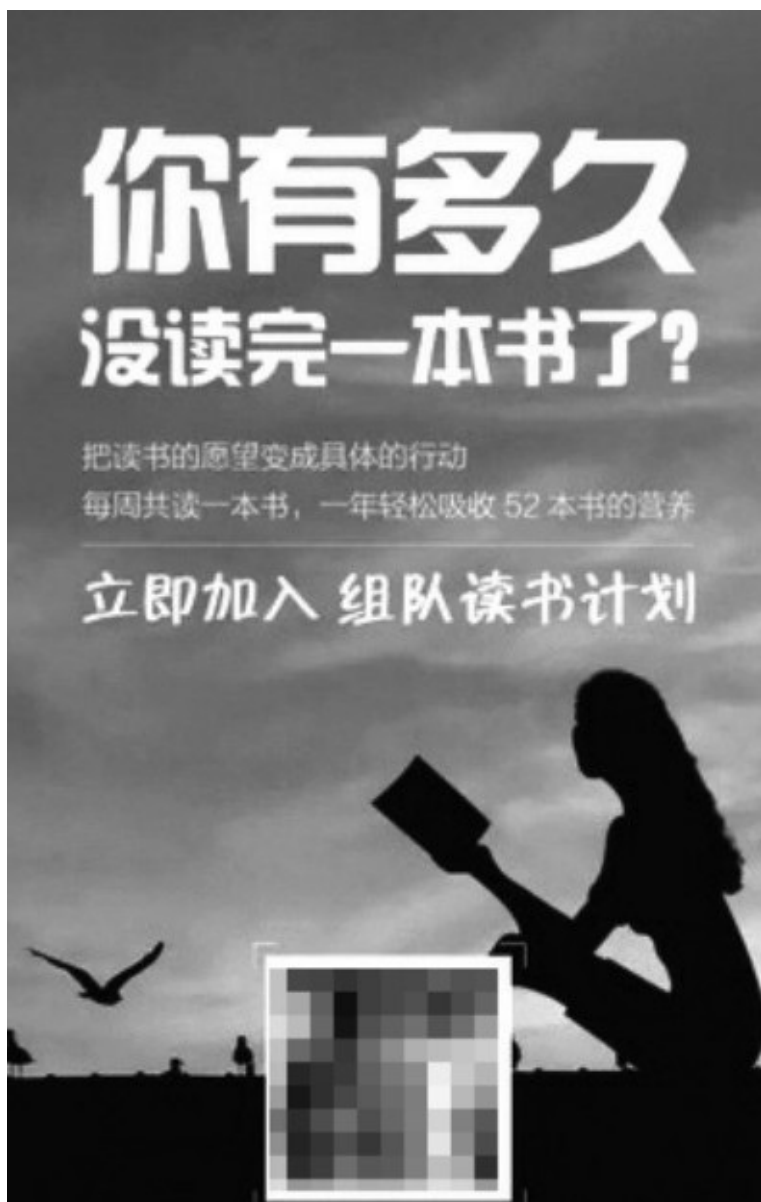


图8-13 社群裂变的听课形式

其中最关键的是第3步，用户转发海报后获取听课资格，可以突破个人号加好友的限制，短时间内快速地增粉。但由于不能踢出未转发海报者，所以有一些不转发的人也可以混进去听课。

另一种改进版本是用荔枝、千聊等工具，其流程为“公众号发文—用户报名进入直播间—用户发送邀请卡给其他人—用户收到推送—用户听课”（如图8-14所示）。



图8-14 千聊直播间的课程形式

其中核心的环节是第3步，可能需要设置激励措施（比如邀请返现或者邀请人数最多的几名送礼等），让用户把邀请卡发送给好友。另外，在第4步，千聊直播间可以绑定企业的服务号，通过发送模板消息提醒用户上课。上课前几天及当天开课前10分钟都能发提醒，这可以大幅地提升用户的到课率。

上述两个版本都是前者的改良版，但其核心都围绕着优化用户体验、增强用户激励这两个点改进。

优化用户体验 首先降低了用户参与的门槛，原始方案的操作流程有7步，而后面两个方案只有5步；原始方案需要等待通过好友，用户等待时间长，而通过社群裂变的方式，流程顺畅，减少了用户的等待时间。

增强用户激励 改进的两个方案都采用了用户激励机制，社群裂变的方

式是用户转发可以获取听课资格，而千聊则通过分销直接让用户获利。

微课可以围绕着这两个点持续改进。例如，2018年年初网易的开年大课，1天内收获了14万的课程访问量。因为运营者在产品设计中加入了分销及时到账的机制。而在荔枝微课，用户分销的所得收入会存入荔枝微课App的钱包中，用户需要申请手动提现，到账大概需要一个工作日。改良后，用户完成分销时，后台直接帮用户将所得提现到微信钱包，几乎只需几秒就能到账。及时到账的行为缩短了提现时间，进一步刺激了用户的分销行为。

当然增长方式还会再优化，正如硅谷负责研究Uber增长的专家安德鲁·陈（Andrew Chen）曾表达的观点：“所有增长招式都越用越滥、效果越来越差（law of shitty click through rates），所以要及时地调整优化。”

8.4.2 增长的过冲

增长总是让人感觉到甜蜜，但并不意味着没有风险。

一种风险来自无效增长。比如人群不匹配，假如公众号的用户定位是女性用户，结果活动吸引来的全是男性，那后续的转化率一定很差。或者本想吸引高净值的用户，结果引来的都是“薅羊毛的用户”。

另一种风险是虽然粉丝增长速度喜人，但是因为触碰行业或者微信的规则，导致被封杀或者清粉，功亏一篑。比如前文提到的网易开年大课，在爆红后迅速被微信封杀，因为它违背了微信禁止三级分销的规则。

我称这种情况为增长的过冲。“过冲”（overshoot）是由大师梅多斯在《增长的极限》中提出的概念。引发过冲的原因有三个：快速的增长；某种形式超越界限，系统会变得不安全；存在感知的滞后和失误。在实际的增长过程中，引发过冲的因素通常也是这三个。

首先是快速的增长。过于快的增长速度一般都是病毒式增长，关于病毒式增长的特点及其影响见前文所述。

其次是某种形式超越界限。这个界限有三种，第一种是微信的规则，

比如投票、新年签、集赞这类活动属于腾讯的打击范围，采取这些做法要考虑到被封号的风险；第二种是内容的界限，如之前大火的一些答题类App，因为其中有的题目内容审核有问题，而遭到下架；第三种是资金的界限，有家公司曾做过一次邀请送现金的活动，因为来“薅羊毛”的用户太多，以至于亏损太大直接倒闭。所以在增长开始前，我们需要提前考虑界限，考虑哪些环节可能会出现問題，需要提前把关。

最后是存在感知的滞后和失误。例如，某家企业公众号做裂变营销活动，尽管有诱导分享的嫌疑，但短时间内效果非常好。而一旦参与活动的用户量过多，突破规则的限制，就会被腾讯盯上。更明智的做法是，当检测到数据流量开始暴增时，及时调整活动，通过增加任务难度等形式减少诱导分享环节，使增长放缓，这样会更安全。如果没有及时调节，那么用户量就会如“方案1”曲线所示，骤升突破规则限制，被封掉后瞬间又回到原点；而如果采取相应调节措施，则如“方案2”曲线所示，调节后系数K减小，但是增长会更加平稳（如图8-15所示）。

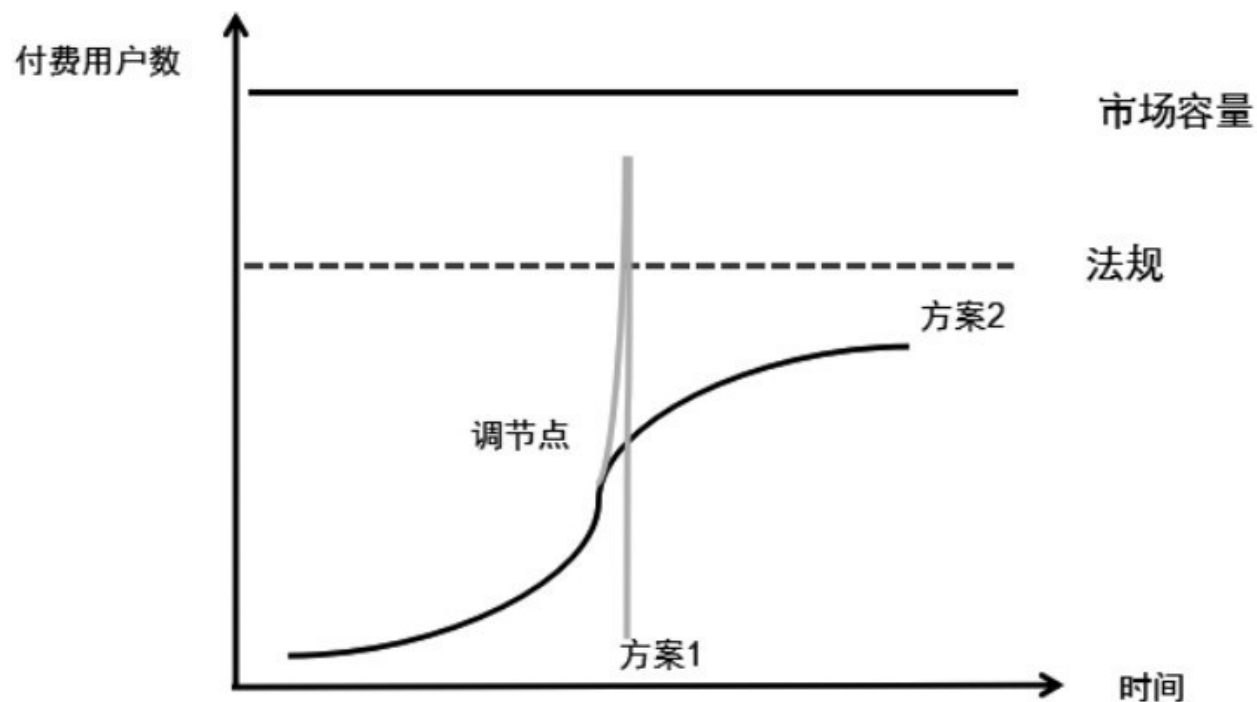


图8-15 增长过冲及调节后的增长曲线图

“增长过冲”这个话题随着微信平台的监管规则日趋严格而变得越来越

重要。

第9章 活动运营：流程化体系规范

前文所讲的增长只是围绕用户的动作的单一手段，即侧重用户的数量。本章我们将视角放宽，阐述在活动运营中围绕用户的一系列手段。

9.1 活动运营的基本思考

因为企业的核心动作都是围绕用户开展的，所以在做活动前我们先要思考三个核心问题：活动目的、活动的目标用户和活动步骤。

9.1.1 活动目的

针对用户的活动，公众号的活动目的分为以下五点。

(1) 用户拉新 (Acquisition)，即以拉新为主的活动，其核心目的是增加用户数量。前文讲到的黏着式增长、病毒式增长、付费式增长等形式都出于用户拉新的目的。

(2) 用户促活 (Activation)，即以增强用户的活跃度为主的活动，其核心目的是与新进入公众号的用户互动。针对这一目的，采用的方法包括引导用户点击菜单栏、发送消息、参与小活动、在文章内留言等。

(3) 用户留存 (Retention)，即以留存用户而不致其流失为主的活动，其核心目的是保持用户长期在公众号内活跃，或者吸引老用户的积极关注。比如，邀请用户订阅某个主题活动，每天定时推送，在某种程度上可以达到留存用户的效果。

(4) 用户购买 (Revenue)，即以吸引用户购买为主的活动，其核心目的是实现企业的商业变现。可以采用分发优惠券等刺激用户购买的活动

方式。

(5) 用户分享 (Refer)，即以鼓励用户分享为主的活动，其主要目的是通过核心用户的分享，吸引新用户的关注。这主要针对已购用户或活跃用户，运营者通过一定的活动引发病毒式裂变，增加新用户的关注。常用的方法有老用户优惠等，例如，uber曾做过老用户拉新用户，双方各得30元优惠券的活动。

这五点对应了由增长黑客之父肖恩·埃利斯提出的“海盗模型”，即AARRR模型（如图9-1所示）。这五点分别对应企业各阶段对用户采取的动作，从拉新、促活、留存、购买再到用户分享。这些动作形成一个循环的过程。

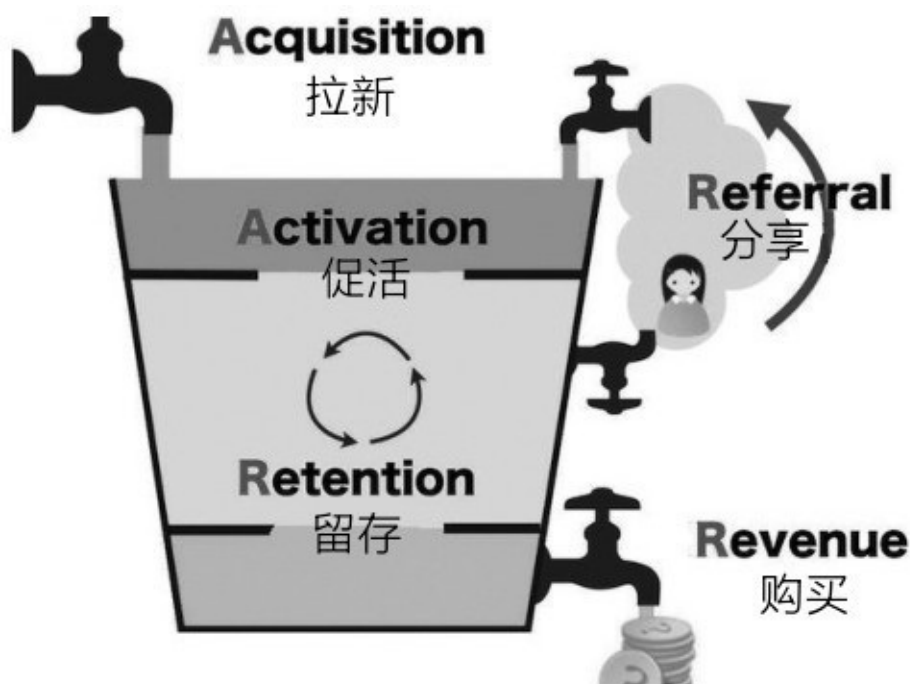


图9-1 “海盗模型”示意图

9.1.2 活动的目标用户

在活动运营中，还需要考虑清楚活动针对的是哪类用户，比如是针对江浙沪包邮区用户还是针对学生群体。至于具体的分层方法，可以利用前

文提到的用户分层理论。

9.1.2.1 为何用户会参与活动

一般来说，用户参与活动时有三个推动力和三个阻力，推动力指推动用户参加活动的因素，阻力就是阻碍用户参与活动的因素。

9.1.2.2 三个推动力

三个推动力分别为有趣、有利、有用。

有趣 活动有趣，可以加强用户的身份认同，满足其好奇心。这就是第一部分中讲的社交货币，它能够引起用户群发或主动分享，被拿来当作谈资。

例如，“新世相”发起的丢书活动。2016年11月，“新世相”以一篇《我准备了10000本书，丢在北上广地铁和你路过的地方》的文章发起“丢书大作战”公益活动，联合徐静蕾、黄晓明等演员分别在北上广地铁里丢下贴有活动标志的图书，拍照并号召更多人参与。人们参与方式有两种——捡书阅读或丢书传阅，在“新世相”微信公众号后台发送“城市+丢”，就能获取在该城市的丢书地点。此次活动借势两周前火爆的“赫敏在英国地铁藏书”活动，“寻宝”玩法有趣，参与成本低，又有一定的公益性质，所以活动瞬间火爆朋友圈。

有利 本杰明·富兰克林曾说过，“如果你想说服别人，就要诉诸利益，而非诉诸理性。”给用户带来直接利益，在电商中常见的方式有砍价、拼团、团购等。在媒体型新媒体中，常见的活动有留言点赞前三名送奖品等多种形式。

有用 有用就是让用户觉得参与后会对自己产生实用价值。例如，排版软件“壹伴”采用用户每邀请一个新人加入就增加一个月高级会员的方式。

9.1.2.3 三个阻力

三个阻力分别为形象、金钱和精力。

形象 社交形象是人们在人际交往中树立或期望树立的个体形象。用户在参与活动时，常常顾虑别人因此对“我”的看法是否会改变。例如，有些人不太愿意参加“朋友圈集赞送面膜”活动，因为这会损害他们的社交形象，让别人觉得自己爱占小便宜。

金钱 金钱是活动的准入门槛。用户参与活动时，常会注意到是否需要交进场费。如果活动设置准入门槛过高，则肯定会筛掉一批用户。例如，在某一活动中，用户要想参与分销，就要先买课程。

精力 活动发起方需慎重考虑，活动操作步骤是否烦琐，是否会消耗用户大量精力，比如时间成本。在早期的投票活动中，投票者需要记住候选人的ID号，投票时要在投票的页面内输入ID号，很多人觉得操作麻烦就放弃了。

活动能够成功的必要条件是推力大于阻力。例如，拼团活动中，如果拼的只是价值10元的面膜，许多人就不愿意参加；而当活动是“集满100攒送ipad”时，很多用户仍可以不顾形象邀请朋友参加。

9.1.3 活动七大关键步骤解析

我们参与设计活动时，需要经过七个步骤。

9.1.3.1 第一步：活动目的及主题

首先要确认活动的目的，即在海盗模型中，这次活动的主要目的。接下来就是定活动的主题，有两点需要注意。

第一，要和用户的需求相匹配。如“给和尚卖梳子”这类活动，更多地存在于智力题中而不是真实的商业情境中。

第二，要注意人群的规避。什么样的活动主题，就会吸引什么样的人。例如，某个抽奖送书活动的目标用户本来是中学生，但因为选书时选择了可读性比较强的双语名著，结果反而吸引了很多大学生。

9.1.3.2 第二步：活动创意

活动创意是活动的核心要素之一，它包含了活动的展现形式和用户的参与形式。

活动的展现形式

在微信中，活动面向用户的展现形式一般有三种：海报、链接和小程序。不同的形式展现的效果也不一样（如表9-1所示）。首先是显示面积的大小不一。海报可以在社群中和朋友圈以图片形式展现，显示面积最大；小程序在社群中以卡片的形式存在，显示面积相比海报要小；链接直接以文字形式呈现，显示面积最小。其次是图文的丰富程度不同。海报有文字和图片，信息量更丰富；而链接的组成要素只有文案，从用户的角度看，信息量较小、稍单一，而且在朋友圈中所占的位置也偏小，难以吸引用户视线。

表9-1 不同活动的不同展现形式的特征及效果

展现形式	显示面积大小	用户点开耗时
海报	大	高
小程序	中	低
链接	小	低

对于相同的活动在朋友圈传播，用海报比用链接带来的用户关注度要高。但从用户点开所耗时间来说，海报耗时最大，需要点开后放大图片，尤其扫描二维码还需要再多一个扫码的步骤；而小程序和链接都可以直接点开。

用户的参与形式

用户参与活动的形式，包括直接点击和扫描二维码等多种形式。活动方也要提前考虑这些问题。一般而言，如果想让活动获得更大的参与量，那么发起方应尽量降低用户的操作门槛，使用户完成活动的操作步骤在5步以内。

9.1.3.3 第三步：效果及风险预估

确定活动创意和实施方案后，在举行活动前，活动方需要进行两项评估。

第一项是效果评估。如果之前做过类似活动，则活动方可以参考前期活动的效果、核心指标完成情况；如果之前没有做过类似活动，则活动方可以关注竞争对手举办过的活动，借此判断本次活动大致能达到的效果并为本次活动设置一个合理指标。

在效果预估中，容易忽略ROI（投入产出比）。在活动前，活动方需要设置ROI预估值。企业设定活动ROI不得低于3，如果预估低于3，则需要考虑更换活动方案，甚至重新设计活动。

第二项是风险预估。活动方应检查活动内容是否涉及诱导分享、敏感词汇或话题等因素；如果涉及，则需要先行整改。例如，在现金类活动中，要防范用户“薅羊毛”等行为。

9.1.3.4 第四步：匹配资源

进行效果和风险预估后，活动方需要为活动匹配相应的资源。匹配的资源分为两部分，即内部资源和外部资源。

内部资源

首先是宣传渠道匹配。评估该活动需要使用多少内部渠道。如果公司有App，而本次活动想要在App进行宣传，就需要提前和App运营的同事沟

通好具体的使用时段和安放位置。

其次是活动的奖品匹配。这里的匹配更多要考虑奖品和用户之间的匹配，而不是单纯的价格因素。奖品不是越贵越好，重要的是满足用户的需求。

“美丽说”在微博上曾做过一次活动，以某个赞助商赞助的一台1万多的空气净化器作为奖品。当时中奖用户是某明星的一位粉丝，他向“美丽说”申请能不能把净化器换成签名抱枕。在他的心里，这位明星的签名小礼物比净化器更值得向身边朋友炫耀。

外部资源

活动用内部资源是否足够消化，是否还需要借助外部力量？如果借助外部渠道，那么是采用合作换量的方法还是直接采买的方法？这些也是活动方在为活动匹配相应资源时所要考虑的。

和外部企业合作时，首先要考虑双方目标人群是否一致，不能偏差太大。例如，阅读类App找汽车品牌合作就有点离谱。其次要衡量双方的资源是否是对等，这里的资源指品牌或流量等诸多实力因素。

我们做跑男项目时，在微博上招商，将从品牌方置换的礼品放到微博上抽奖。对方提供价值上万的品牌礼物，而我们给他们提供好的资源位进行强品牌曝光。双方都能从中满足各自的需求。

如果是渠道采买，则活动方需要评估所合作渠道的性价比及其时间档期。

9.1.3.5 第五步：活动规划

活动规划指做好活动的整体方案后，活动方明确各组的任务执行节点，将其细分到时间点和责任人。最好一个时间节点只有一个责任人，不要出现多个责任人的情况。

例如，“学霸君”曾做过一次品牌活动，活动前明确了活动的时间节点和各节点的责任人负责的渠道（如图9-2所示）。



图9-2 “学霸君”活动宣传甘特图

9.1.3.6 第六步：活动执行

在正式活动前，一般要先做演练测试，测试场景应尽可能保证最接近真实的应用场景，以防实际过程中因一些偏差而导致诸多问题。

举个反面案例，我们有一次找某位CEO做直播活动，正式活动前和他排练了两遍都没问题。但实际上场却发现，他使用的图没办法传到直播页面，原因是最终的直播地点在这位CEO的办公室，办公室的网络不好导致传图很慢。因为先前的排练并不是在办公室，所以出现了这次偏差。

在H5类型的活动中，活动方还需要做压力测试。测试系统在超过多少人的情况下会变慢或者崩溃，这需要请技术部门协助，运营者应提前协调好。

在具体执行过程中，原则上各责任人按照计划表实行。对于活动过程中的所有节点，活动主管人应把相应的数据记录下来，便于日后复盘。

9.1.3.7 第七步：活动复盘

活动做完后要及时复盘，检查并反思是否达到预期目标、哪些环节出现问题或者可以进行哪些优化。复盘主要包括数据复盘、人员与资源复盘。

数据复盘

首先，检查活动是否达到预期目标的数据。例如，进行增长类的活动，活动方需要检查是否达到增长的粉丝数；进行卖货类的活动，活动方则要检查是否达到营收目标。

其次，需要对活动中各个环节的数据进行分析，查看增长、留存各个环节的效果如何。图9-3是某次增长活动的复盘分析图，其中包含公众号关注粉丝的留存率。从中可见，关注粉丝的7日留存率在78%左右；对比以往的活动，粉丝的存留率在合理范围内。

	当日关注粉丝	当天留存	1天留存	2天留存	3天留存	4天留存	5天留存	6天留存	7天留存
10-01	22751	83.1%	80.9%	79.9%	79.3%	78.8%	78.4%	78.0%	77.8%
10-02	24378	81.5%	79.7%	78.8%	78.3%	77.9%	77.5%	77.1%	
10-03	7517	80.8%	79.2%	78.5%	77.9%	77.5%	77.1%		
10-04	2860	80.2%	78.6%	77.6%	77.2%	76.8%			
10-05	2355	82.0%	79.8%	78.9%	78.2%				
10-06	1815	82.5%	80.6%	80.1%					
10-07	787	86.7%	85.8%						
10-08	669	84.3%							
	平均留存率	82.1%	80.1%	79.2%	78.6%	78.1%	77.8%	77.6%	77.8%

图9-3 某次增长活动后的用户留存分析图

人员与资源复盘

通过人员资源复盘数据，活动方可以考察预设的人员配置、资源配置是否合理。例如，在一次个人号的裂变活动，活动方最初准备了10个个人

微信号，后来发现活动起量太快，用户增长速度超过预期，10个号远远不够，导致中间活动中断了一天。此后活动方再做新的活动时，应提前准备更多的号。

经历活动主题确定、创意准备、风险评估、资源匹配、活动规划、活动执行及复盘后，整个活动才算完成。其实，对一个优秀的活动运营者来说，并不是每次活动都要一炮而红，而是每次活动比之前都有所精进。从不同的维度提升自我，确保你在七大步骤中的某几个步骤属于顶尖水平，比如活动资源丰富或复盘数据分析精通，那你办的这次活动就相当成功了。

9.2 公众号促活粉丝的四种活动

在公众号活动运营的海盗模型中，拉新之后的环节是促活。接下来我简单列举四个提升促活的方法。

9.2.1 签到

签到主要能促使用户养成习惯，提高用户黏性。

在公众号中签到，可以采取积分的形式，在社群中签到，可以用打卡的形式。在服务号中还可以开启订阅签到模式，用户点击订阅，公众号每天提醒用户签到。

用户订阅公众号后，该号会每天提醒用户已签到多少天，用户可以用天数兑换相应的奖品（如图9-4所示）。



图9-4 公众号签到功能举例

9.2.2 巧用服务号消息

模板消息是服务号的一个重要功能，模板消息分为两类。

一类是模板消息，公众号可以在活动中将用户分组，根据用户的标签推送与之匹配的信息；另一类是客服消息，公众号可以对48小时内互动过的用户进行推送，条数不限。

因为关注本身也是互动，所以公众号也可以对新用户在48小时内推送消息。例如，“彬彬有礼”公众号向新关注的用户推送测试消息（如图9-5所示）。



图9-5 “彬彬有礼”公众号推送的客服消息

9.2.3 社区化

公众号的输出属于PGC（专业生产内容）模式，有专业的编辑和运营，向用户推送文章。但是想要进一步提升用户黏性，可以适当采用UGC（用户生产内容）模式，增加用户的产出。提升用户生产内容比较有效的方法是建立社区。

“李老鼠说车”这个二手车评测公众号因为接地气的评价、诙谐的BGM（背景音乐），在圈内名气颇高。之后，其在公众号上开了一个“吱道+社区”，很多用户会在社区里讨论买卖二手车的问题，形成了良好的社区氛围。

但如果要开通社区，则公众号最好已经有一定的粉丝基数，而且用户黏性较高。否则，粉丝看到社区中的最新动态是几天前发送的，自然就没有兴致了。

9.2.4 讲座

前文已经提到，微课讲座指在微信中授课。这也是促活公众号一个比较好的方法。如果条件允许，那么公众号运营者还可以举办线下讲座，进一步提升用户黏性。

“42章经”是一个面向创投圈深入研究行业的公众号，它向“铁粉用户”开通了“创投理想国会员”的付费通道。对付费会员，该通道会有四项服务，让会员从线上认识，在线下强化关系。

无论哪种方法，提高用户黏性的根本就是长时间给用户提供更好的服务，满足他们的差异化需求。

第10章 对外投放

对外投放指寻找外部渠道，通过资金或其他资源等方式进行投放，完成企业的预期目标。对外投放的目标是达到最优化，就像函数一样，输入有限的资源和资金，输出最优结果，中间则是寻找最佳投放组合的过程。

10.1 投放前必知的三大要点

本节所讨论的投放，主要指微信端的文章投放。在正式探讨投放的技巧前，我们先了解企业进行微信投放的一些基本原则。

10.1.1 投放目的

在微信上投放文章一般出于两个目的。

10.1.1.1 以品牌公关为目的

第一个目的是品牌公关。企业注重通过投放打造品牌影响力，增加美誉度，在用户心中占领心智。这类投放活动往往包含在某个项目中，比如新品的宣发、公司的融资或者企业的事件营销等。

品牌类投放一般以创意为主；公关类投放一般以行业分析为主，在账号选择上会更加看中其账号粉丝覆盖量及作者的知名度。

企业在做公关类投放时一般会要求作者将文章全网通发，在企鹅号、头条号等平台上完成同步的更新，因为其目的是让信息触达更多用户。

10.1.1.2 以转化销售为目的

第二个目的是转化销售。企业更为注重通过投放直接带来效益，比如通过卖货带动销量或者直接提升App下载量等。

企业投放在账号选择上，除了关注账号覆盖的粉丝量，更注重用户的质量。投放以软文为主，而且一般都加上可追踪链接，便于追踪到后续的用户下载或者购买行为。

在实际投放中，企业一定会以其中一个目的为主。例如，2017年化妆品牌百雀羚投放在“局部气候调查组”公众号的刷屏文案。

但之后有人质疑百雀羚的这次投放没有直接带动大幅销量，所以是无效投放。人们的质疑基于以转化为目的的考核方式，但百雀羚的投放策略主要侧重宣传品牌，更加注重长期占领用户的心智，让大家知道老品牌百雀羚的品牌“年轻化”，以对长期销量有所助益。

10.1.2 投放形式

投放的形式很多样，在微信体系内，典型的投放场景有以下五种。

10.1.2.1 公众号投放

在公众号体系内，文章可以有两种投放形式。一种是软文投放，即通过撰写软文，引导用户最后点击下载或者购买相应产品；另一种是类似贴片性质的硬广，即在文章前面或尾部直接插入广告图片或小程序。例如，有一段时间，“咪蒙”的每篇文章前都会加上一段由手机品牌商vivo冠名的“金句时刻”。

在公众号中的具体投放位置也有多种。除了文章，还有菜单栏，企业可以在公众号菜单栏的某个固定位置插入链接进行引流。

10.1.2.2 KOL朋友圈投放

前文已经介绍，KOL是重要的连接点，可以有效提升信息的传播量。KOL的投放一般以朋友圈投放为主。企业找到行业内的KOL，与其合作，请他转发相关的文章或者海报，配上转发语，往往产生有效且可见的影响力。

10.1.2.3 社群投放

社群广告是一种新兴的投放形式。用户会集中在很多的主题社群，比如小区群、兴趣群等。企业在社群投放广告，一般直接请群主发送广告内容，群主可以@所有人关注；或者在某些品牌发布会上，社群采取临时冠名的形式，例如将原有的社群名称变为×××公司发布会临时群。

10.1.2.4 朋友圈广告投放

2015年1月，微信朋友圈广告正式出现。目前，朋友圈广告的门槛已经大幅降低，一般按照CPM（广告每千人曝光次数）收费，花5万就可以起投。

朋友圈广告的基础形式为图文或视频广告，用户看到后可以直接点击，然后跳转到与企业相关的链接或者小程序。还有两种更高级的投放方式：一种是卡片广告，在广告下方设置相应的按钮，跳转到不同的落地页（如图10-1所示）；另一种是互动广告，用户可以在广告下方发表评论，广告主可以选择性回复。目前这两种投放方式起投门槛较高，需要100万左右。



图10-1 朋友圈中的卡片广告

10.1.2.5 互选广告投放

互选广告属于PMP（Private Marketplace）模式，可以理解为程序化购买和直销的结合。和传统的CPM投放不一样，广告主可以更加精准地知道投放在何处。

例如，汽车品牌商宝马想把广告定向投向于30~45岁的用户，用PMP模式可以精准地匹配到具体公众号，比如“十点读书”“夜听”等。目前的互选广告属于测试阶段，只有少数微信大号才能收到邀请。

10.1.3 投放流程

在具体投放中，正常的投放流程通常分为以下六步。

10.1.3.1 第一步：定目标

首先确定此次投放的目的，是以品牌公关为主还是以转化销售为主。确定的目标需要具体到数字，比如这次投放想覆盖5 000万精准人群，还是直接带来10万下载量。

10.1.3.2 第二步：定预算组合

确定目标后，根据目标制订基础预算。根据往期或者行业的均值计算基础预算。例如，某企业的目标是5 000万的精准曝光，行业内每曝光给一个用户大概0.1元，所以大概需要500万的预算。

评估基础预算后，就可以考虑各个渠道如何选择投放组合。投放组合需要根据每个渠道的量级、效果、时间等因素综合评估。

例如，某成人教育机构的投放以销售转化为目的，想要一周内获取1万条有效用户信息，预算在100万以内。它目前拥有的较好投放渠道是朋友圈和微信文章。如何评估这两个渠道的配比？首先要看该渠道的获客成本，其次看转化率及该渠道的客单价，最后根据上述几个条件算出ROI（投资回报率）。

ROI=收入/成本=（线索数×转化率×客单价）/（线索数×获客成本）=转化率×客单价/获客成本

这样算出，朋友圈的ROI为300%，文章为400%，而且文章的获取成本低（如表10-1所示），所以应优先选择文章投放。

表10-1 朋友圈和微信文章的ROI对比

渠道	客单价	转化率	用户信息数	ROI	放量水平
朋友圈	100	10%	3 000	300%	大
微信文章	50	5%	4 000	400%	低

当然，同时还需要考虑该渠道的放量水平，因为渠道并不是无限放量，会根据时间、资源等有所限制。文章的投放效果虽然好，但是放量较少，因为需要提前预订，很多大号已经没有排期，所以最后企业选择了将公众号文章的用户信息目标数定为3 000条，这已经是文章渠道能够达到的最大量，另外7 000条则由朋友圈补充。经过计算，预期成本为65万，ROI为370%。

确定宏观的渠道组合后，还需要进一步确定到底用几个号同时投放软文。

10.1.3.3 第三步：选号进库

第三步是选择相应的公众号进行投放，这一步需要考核账号的健康度、运营情况、往期投放效果等。当然如果在朋友圈投放，也要使该朋友

圈所在的地域以及定向人群与投放产品相匹配。

10.1.3.4 第四步：选定物料

选择了合适的投放账号后，就需要进行物料的制作，比如朋友圈的图片、H5或软文的撰写。

10.1.3.5 第五步：实际投放

在实际投放中需要定好具体的时间排期，在投放过程中需要定时监测数据。

10.1.3.6 第六步：持续优化

投放后，根据数据及时复盘，以便后期对活动进行优化。

[10.2 如何发现早期“咪蒙”](#)

前文讲了投放流程，从某种程度来说，投放比拼的是资金的使用效率，所以找到优质的账号投放是竞争成功的关键之一。

一方面是如何挖掘现有的资源型公众号，另一方面是如何去寻找一些有潜质的新号。例如，情感号“咪蒙”2018年头条报价已经超过80万元，而据说其第一篇广告的报价才1万元。所以尽早找到这些潜质型KOL号进行投放，是非常有意义的。我们在这里分享一些寻找账号的方法。

10.2.1 观察行业榜单

现在很多第三方机构都会对公众号进行收录，比如新榜收录了近60万

活跃公众号；另外，西瓜数据、清博、微小宝等网站都收录了大量活跃的公众号。

投放者可以同时观察网站上关于某个细分类目的榜单，榜单主要记录一些头部公众号；或者可以关注榜单中那些短时间内排名飙升的公众号，这些号通常都是潜力号。

10.2.2 收集供应商榜单

做大规模的投放时，一般都会找公众号供应商。供应商可以节省投放者与号主们的沟通成本，同时也掌握了行业中大量的号主资源。在投放前，可以多找几家供应商，进行公众号整合。在和供应商合作时，首先要看公众号的丰富度，其次对比各供应商的报价。

10.2.3 自己经常关注的行业号

在所在行业的某个细分领域，可以有意识地收集和阅读行业相关的公众号，浏览其相关的动态。如果该公众号有明显的阅读量增长，则可以考虑投放，所谓“春江水暖鸭先知”。例如，我曾收藏的一个教育大号，某几天一直在文末推自己的另外一个账号，所以我判断这个大号是为了持续给此账号导流。一段时间之后，我预计这个新号已经累积了一定的用户，于是在新号上进行了投放，效果果然不错。

10.2.4 调查用户关注的公众号

企业在投放时，最主要考虑的是人群匹配。投放者可以在公众号、社群、个人号等平台设置调查问卷，调研自有用户平常会看哪些账号。如果用户对某几个公众号提及的次数比较多，则可以观察这几个公众号，进一步分析评估。

10.2.5 找竞争对手投放的公众号

竞品投放的公众号也是找号时重要的参考依据。投放者可以通过新榜中的“趋势”查询相应竞品的关键词，找出竞争对手投放的所有公众号，包括投放的公众号名称、发布日期等，然后可以针对这些数据做进一步的研究。

10.2.6 “火火找号法”

最后一种找号的方法，目前还没有人命名，我暂且称之为“火火找号法”。原理是通过好友关注的集中度判定该公众号是否和投放需求匹配。

首先，你需要一个个人微信号，且微信中的好友大多数是你的目标用户。当你需要找相关公众号时，可以在搜索框内输入关键词。例如，搜索关键词“高中”时，会显示一系列公众号并且显示有多少好友共同关注（如图10-2所示）。通常关注的好友越多，说明该号越匹配。通过这个方法能挖掘到不少小的精准号。



图10-2 “火火找号法”示意图

将通过上述方法找到的账号收集起来，就形成了企业的账号库。需要注意的是，如果企业的投放是持续的，那么账号库需要定期的完善和补充。一般以一星期或者一个月为更新节点。

10.3 两大工具、三大步骤在投放前刷掉99%的假号

建立账号库后，需要进一步筛选。筛号分为两步，初筛和复筛。

10.3.1 初筛

初筛主要筛公众号的一些基本属性，主要集中在以下三点。

10.3.1.1 账号阅读单价

阅读单价=该条报价/该条平均阅读量

例如，某公众号的头条阅读量是5万，报价5万元，则阅读单价为1元/个阅读。一般找供应商或者号主直接谈价格，看账号的阅读单价是否符合心理预期。如果心理预期阅读单价是0.5元，则该公众号不符合。

当然，不同行业、不同渠道、不同投放形式的标准单价不一，需要自行对比。

10.3.1.2 公众号的人群属性

确定阅读单价后，可以观察该公众号的简介和发文内容，判断该公众号聚合的人群属性：是以男性为主还是以女性为主；是集中在一线城市还是二线城市；是学生还是白领等。有些公众号的号主直接提供后台的人群属性截图，投放者可通过分析，判断该公众号是否符合自己的标准。

10.3.1.3 公众号的文章属性

初筛的最后一步是判断公众号内具体的文章调性是否符合投放的风格。例如，投放严肃类的内容，那么以幽默文章见长的公众号显然不符合诉求。

10.3.2 复筛

初筛完成后，保险起见，还需要进行复筛。

目前在公众号投放时最严重的问题就是刷量，即投放的账号粉丝量、阅读量等数据造假。市面上每刷量1 000阅读的单价不超过100元，成本相对较低，所以有些公众号会采取刷量的手段。现在刷量的方式基本上是人工阅读刷，所以判断的难度也比较大。那投放者如何在投放前大概率地刷

掉造假号呢？

下面分享复筛时常用的八条经验。当公众号符合以下情况时，造假的可能性较低。

- 公众号有原创文章，且历史原创率较高。
- 公众号每篇文章下面都有留言，且留言点赞数正常。
- 公众号没有改过名或没有隔行业改名。比如美妆号改为做教育的号。
- 公众号的注册时间较长，中间没有断更很长时间。
- 公众号被新媒体大数据平台新榜、清博等收录。
- 选择该公众号最近的100篇文章并观察分析阅读、点赞趋势没有明显异常（如图10-3所示）。

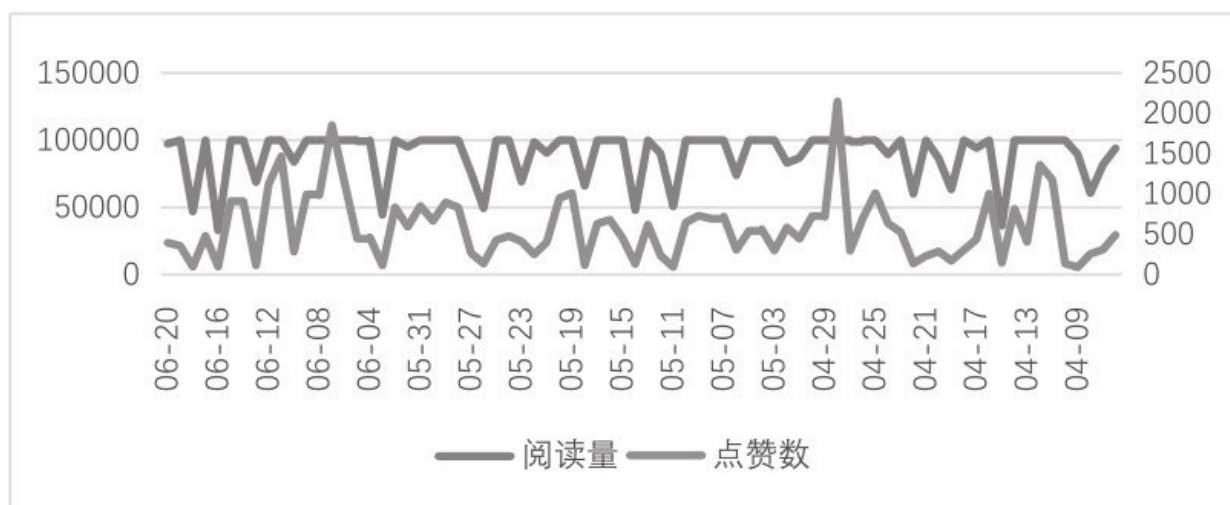


图10-3 某公众号的阅读点赞数

判断某公众号是否造假主要看阅读量的波动，有规律的波峰、波谷是正常的。如果公众号文章并不是每篇阅读量都在10W+，但发现阅读量明显一直稳定在某个具体数值，比如每次都是53 000，那该号就比较值得怀疑，因为文章的阅读量必然随内容质量有所波动。另外，重点看广告的文章阅读量是否反常偏高，一般广告文的阅读量都偏低。

选择公众号最早的一批文章

拉出该公众号最早的一批文章，看看有没有断更或大幅删文的情况。

有些号虽然阅读量很大，但是粉丝并不精准，前期粉丝可能不是该号的目标用户，所以会将前期的文章大幅度删除。

投放前实时监测数据波动

如果经过前几步筛选，还是对该公众号不放心，那么在投放前可以借助新榜的“分钟级监测”功能，先监测这个号其他文章的阅读量。通过监测结果可以看到两个数据：数据增量和数据总量。

数据增量 指每10分钟的阅读数，数据趋势图一般会遵循前高后低原则。如图10-4所示，左图是正常的阅读量走势；右图则增量走势极其不稳定，出现了很多波峰，某个阅读高峰居然出现在凌晨1点多，不符合该公众号的阅读规律，该号明显是刷量号。

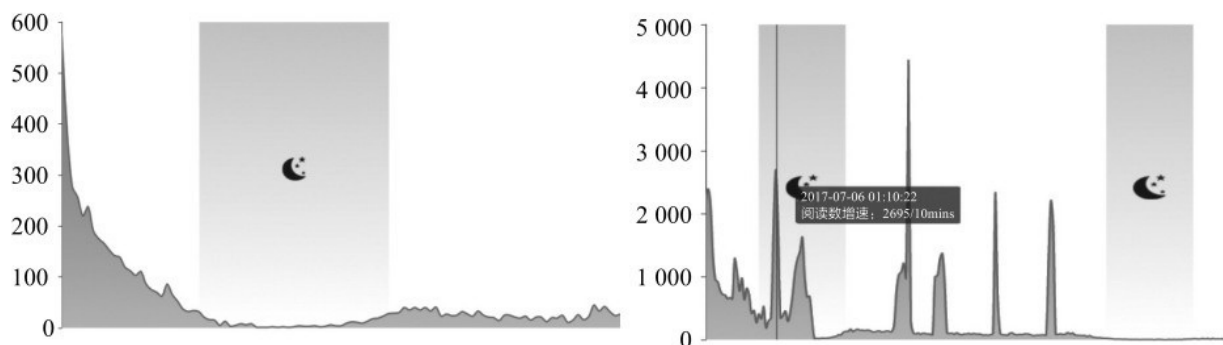


图10-4 阅读增量数据图

阅读数据总量 即累计阅读量图。正常的阅读量呈现平缓的上升趋势（如图10-5左图所示）；非正常的阅读量则可能出现很多锯齿形（如图10-5右图所示）。

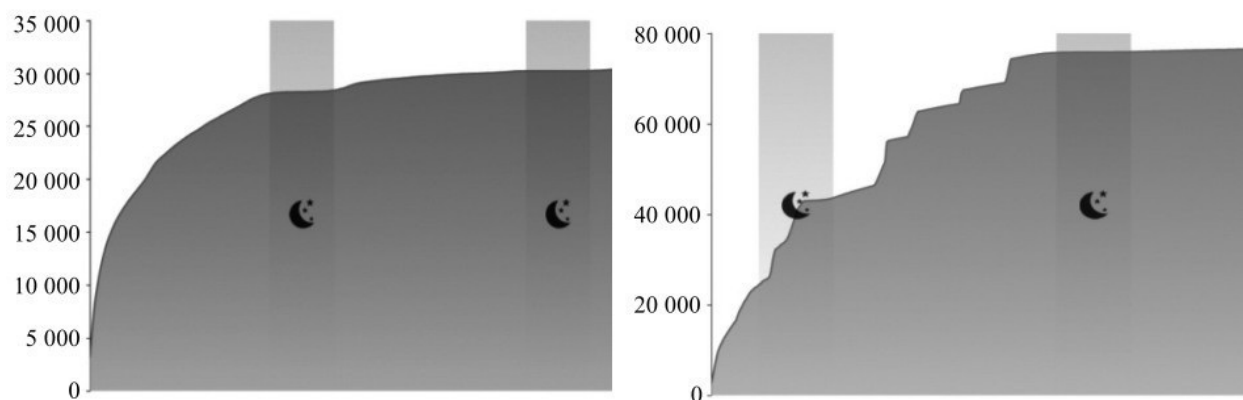


图10-5 阅读总量数据图

当然，监测的数据也不能绝对地作为判断标准。有些异常的波峰可能是号主通过社群等形式推广即时增加的量，这时候就要根据公众号的实际大小、社群数量等进行具体分析，通常号的体量越大，社群数量越少，越不会出现这种情况。

最后，投放者根据后续的实际投放情况，把账号库里的账号进行分级，比如从阅读单价、投放效果等标准进行分级，以便对其有更清晰的认识和判断。

第11章 数据运营：用数据运营思维指导日常工作

为什么要做数据分析？管理学大师彼得·德鲁克有一句名言：“你无法衡量的东西，你也无法管理。”通常我们做决策时依靠过往的经验，更多时候依靠个人直觉。而要想减少非受迫性失误，就需要借助数据分析。

例如，在我们发一篇文章前，如何判定周一发布的效果好还是周末发布的效果好？通过前面的章节，我们根据新榜的大数据及自己对发文阅读量的监测可以得出初步结论，然后进行优化。

那数据分析能起到什么作用呢？简单而言有三点：研究过去、分析现在和预测未来。当然，随着时间的推移，分析的复杂程度也会呈指数级上升。从图11-1可以看出，随着时间推移，分析的复杂程度越高，相应的商业价值也越高。

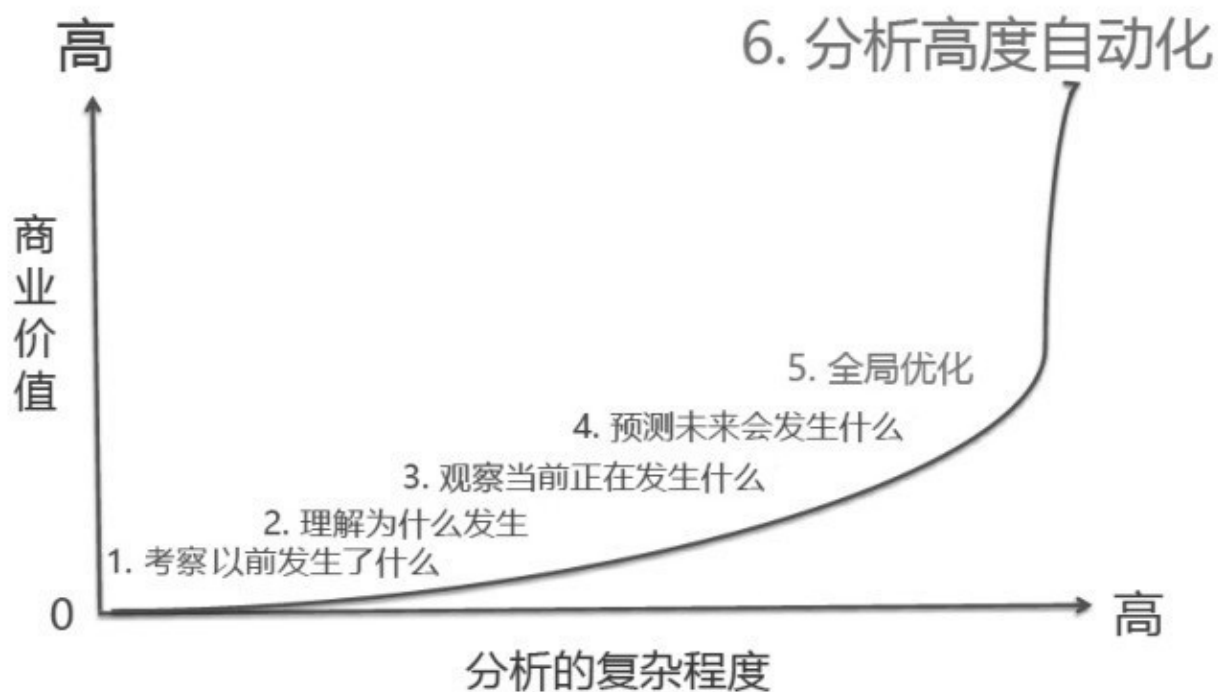


图11-1 来自Growing IO的数据分析

[11.1 新媒体数据运营的路径](#)

数据分析的流程，一般经过六个步骤（如图11-2所示）。

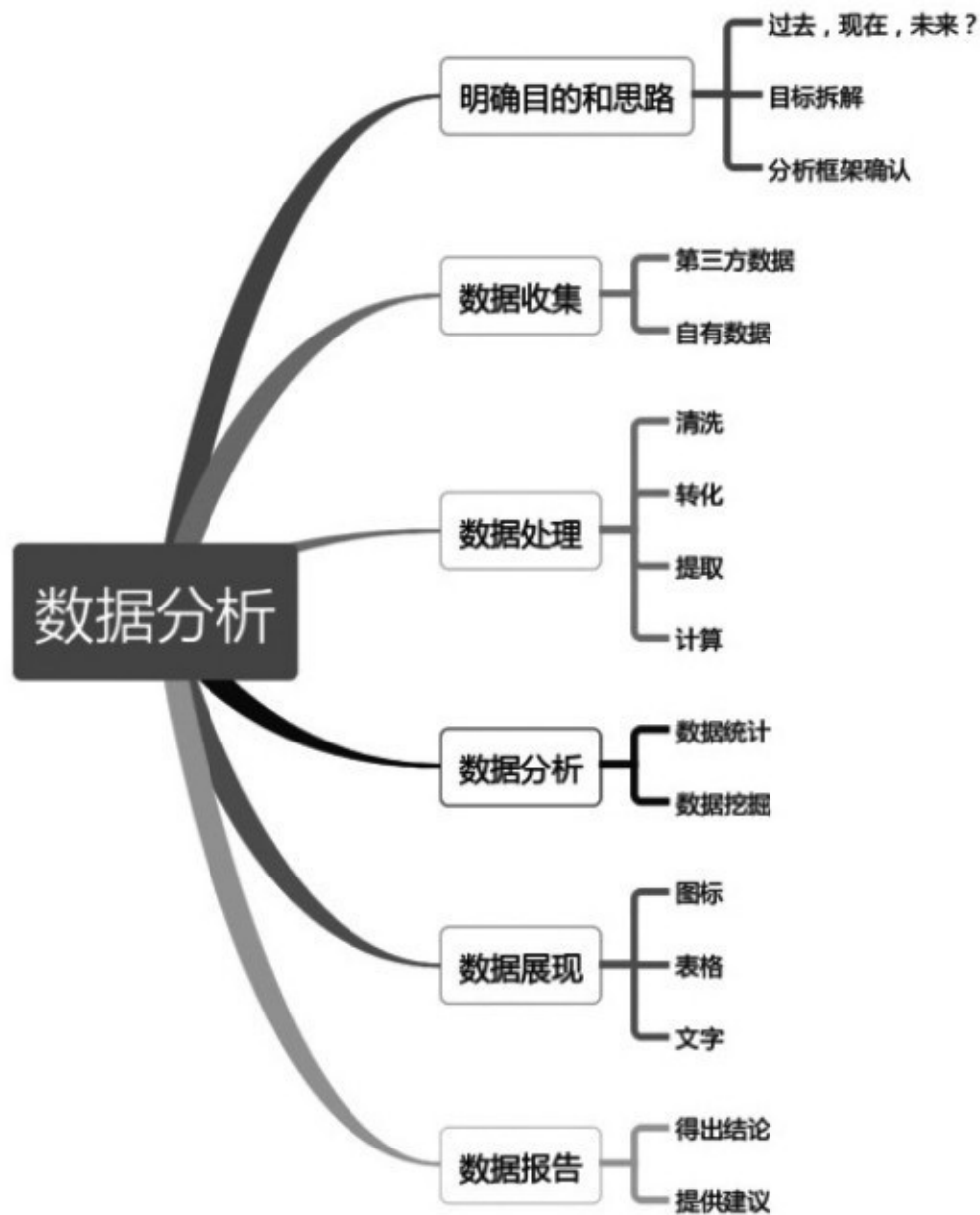


图11-2 数据分析流程图

11.1.1 明确目的和思路

首先，明确数据分析的目的——是为了研究历史数据、分析现在进行的活动？还是为了做预测？数据分析一般都基于某个目的，例如“双11”期间怎样使图书的销量翻倍。这里会用到一个公式：

$$\text{销量} = \text{渠道流量} \times \text{转化率} \times \text{图书单价}$$

我们来具体分析，假设图书单价不变，主变量为流量和转化率。其中，流量又可以分为免费流量和付费流量。比如，该书在出版社主页优质的展示位置所获得的就是免费流量；在一些外部网站投放广告或与之合作推广的流量，就属于付费流量。

转化率可以进一步分为：

$$\text{转化率} = \text{落地页点击率} \times \text{首页点击率} \times \text{点击购买率} \times \text{购买成功率}$$

不难看出，转化率受落地页点击率、首页点击率、点击购买率和购买成功率影响，所以我们可以针对这几个因素做相关优化，来提升转化率。

在明确目标和思路时，建立体系化的思考框架很重要，这也是数据分析的核心。如何建立？这需要长期的积累。例如，营销层面的体系化思考框架有4P分析、SWOT分析、STP理论、用户行为理论以及六顶思考帽等；管理方面的思考框架有5W2H、PEST、逻辑树、金字塔、SMART原则等。这里简单介绍三个常用的思考框架。

11.1.1.1 5W2H分析法

以前文所举的活动方要在“双11”提升图书销量为例，其5W2H的含义分别如下。

- What：我们要优化渠道流量，提高转化率。
- Why：因为要提升整体的销量。
- Who：整体小组，其中增长组负责提升流量，内容组负责提升转化率。
- When：在“双11”前一个月。
- Where：出版社站内资源位，外部合作、投放渠道。
- How：增长组寻找新的付费流量，或者找渠道置换免费流量；内容组负责优化转化率公式中的4个模块。
- How Much：如果销量要同比上升3倍，流量要提升2倍，那么转化率

就要提升1.5倍。再针对各个数据进行拆解、分析。

11.1.1.2 SWOT分析法

SWOT分析法即态势分析法，SWOT分别对应优势（Strengths）、弱势（Weaknesses）、机会（Opportunities）和威胁（Threats）。这套分析框架适合作为公司的产品战略分析框架。

我读大学一年级时，和同学做过一个小创业项目——向新生出售床上用品。活动落地前，我们分析了竞争对手的SWOT（如图11-3所示），可以作为参考。

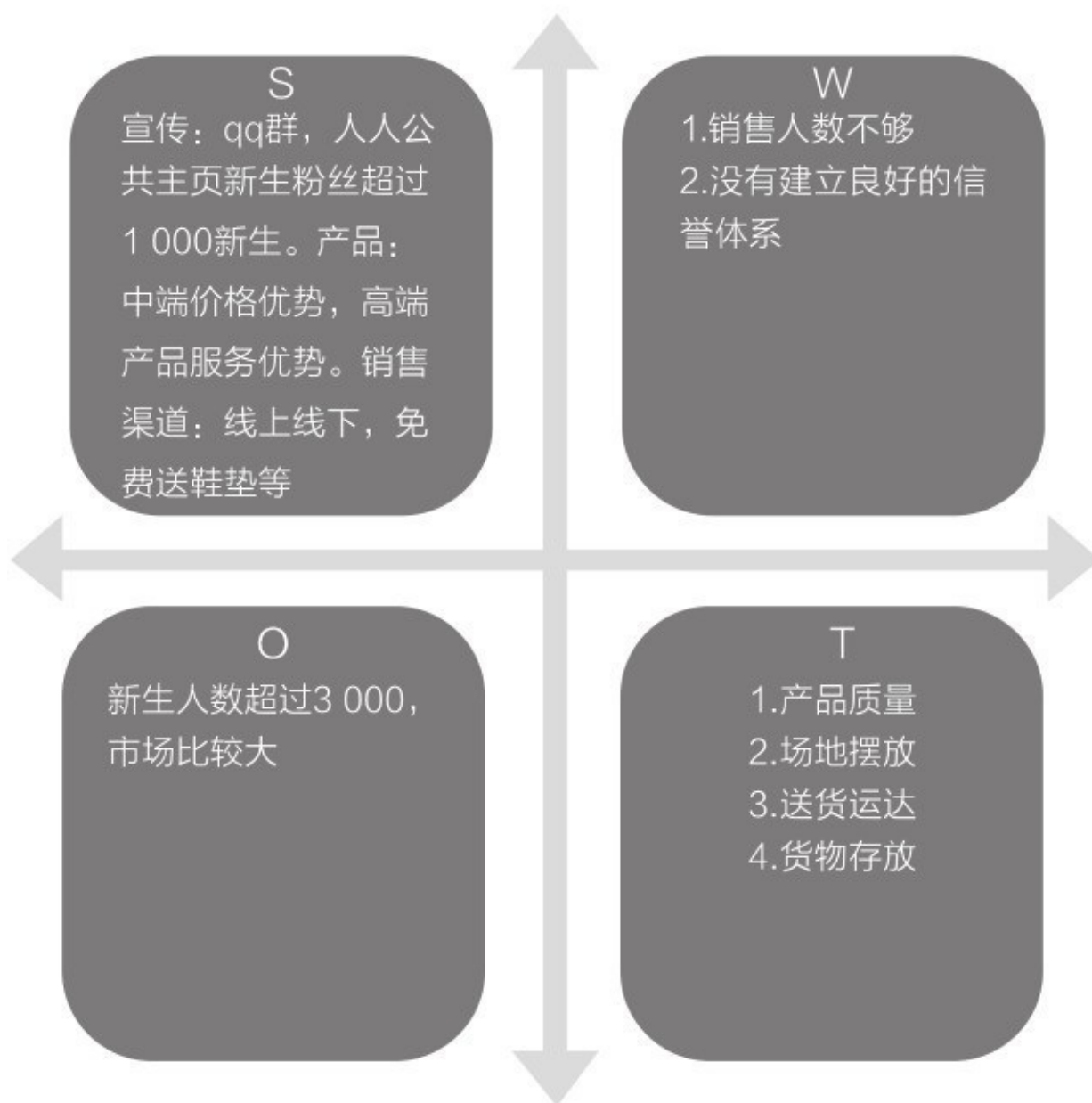


图11-3 SWOT示例图

11.1.1.3 PEST分析法

PEST分析法, 即对宏观环境的分析。PEST分别对应政治(Politics)、经济(Economy)、社会(Society)和技术(Technology)。PEST分析法主要用于宏观的行业分析。

例如，销售滑雪用品的新媒体近几年肯定会慢慢火热，因为从P的角度分析，2022年，北京将举办冬奥会，可以提前布局预热。

此外，还有鱼骨图、4P理论等分析法，大家可以自行学习。

11.1.2 数据收集

确定了数据分析的目标，分析了应分析的指标，接下来要根据以前分析的指标收集具体的数据。数据一般分为结构化数据、非结构化数据和半结构化数据。

11.1.2.1 结构化数据

结构化数据能够直接用数据或统一的结构表示，比如数字或符号。不同类型的新媒体关注的数据也不太一样。

产品型新媒体主要关注使用次数、使用频次、留存率和付费用户数。

媒体型新媒体主要关注打开率、转发收藏率、新增粉丝数、留言数和转载数。

销售型新媒体主要关注SKU（商品库存）、进站UV、页面跳转率、购买完成率、复购率和GMV（交易额）。

这些结构化的数据可以通过微信公众号后台或App后台数据获得。

11.1.2.2 非结构化数据

非结构化数据指不规则、不完整或没有预定义的数据模型，比如字符、图像等。非结构化数据在新媒体各场景中的具体含义分别如下：

- 用户在微信上的回复文字；
- 关注的公众号的名字；
- 微信对话时使用的表情、文字；

- 朋友圈的内容、形式和使用频次。

11.1.2.3 半结构化数据

半结构化数据主要指具有一定结构性但不方便模式化的数据，其存在形态处于前两种数据形态之间，比如好友关系等。

这些数据可以通过一些爬虫工具获取，比如Python、八爪鱼、神箭手等。下面列举了四种爬虫工具的优缺点，大家可以自行选用（如表11-1所示）。

表11-1 爬虫工具参考表

爬虫工具	操作难度	适用场景	消耗：参考	举例
神箭手	简单	常规大型网站	免费 ~499 元 / 月	知乎 / 京东
八爪鱼	中等	非标准化，简单结构网站	49~399 元 / 月	人人都是产品经理
Python	难	非标转化，有反爬虫机制	无	豆瓣
淘宝	简单	非标准化，难度较高	具体询价	让技术直接爬

“神箭手”操作简单，适用于常规的大型网站，可以用来抓取知乎、京东等大型网站的数据，企业账号标准版费用为499元/月；“八爪鱼”操作难度中等，适用于结构简单的网站，比如“人人都是产品经理”网站，费用为69元/月。有些网站有反爬虫机制，防止网站数据被别人盗取，许多爬虫工具无法使用，这时可以尝试使用Python。另外，还可以通过淘宝购买一些爬虫工具，购买后可以由商家的技术员帮忙操作爬取数据。

11.1.3 数据处理

收集数据后的第一步是数据处理。数据处理一般分为以下四个步骤。

- 数据抽取：从源数据中抽取目标字段，比如时间、销量。

- 数据清洗：清洗抽取后的数据，比如去除空值、异常值。
 - 数据转化：将数据格式进行转化，比如把文本转化成数据格式，日期转化成可计算格式。
 - 数据计算：进行数据的一些基本计算。
- 这里常用的工具有Excel、SQL（多用于后台数据库的处理）等。其中在大多数新媒体场景下，Excel都可以满足一般的工作需求。Excel中有如下几个必备的常用函数，运营者应当掌握。
- 日期函数：day、month、weekday、weeknum。
 - 数学函数：product、sumif。
 - 统计函数：count、countifs、averageifs。
 - 查找引用函数：vlookup、match。
 - 文本函数：find、mid、len。
 - 逻辑函数：if、and、or。

11.1.4 数据分析

数据运营最重要的就是提炼分析的维度，将所有数据整理、计算出来后进行分析。数据分析一般分为初阶、中阶和高阶三个层次。

初阶数据分析是数据呈现，即简单地呈现现有数据并进行描述、统计分析（最大值、最小值规范平均值等）；中阶数据分析是数据分析，即将不同的数据进行交叉分析，可以运用回归分析等方法；高阶数据分析是数据挖掘，即将数据进行更深入的分析，可以运用数据挖掘的模型或相关算法。数据挖掘一般分为分类、聚类、关联和预测，重点在于寻找模式与规律。

《谁说菜鸟不会数据分析》一书中介绍了几种数据分析的常见方法（如表11-2所示）。

表11-2 数据分析的作用及其对应的分析方法

四种类型	基本方法	数据分析方法
现状分析	对比	对比分析、平均分析、综合评价分析……
原因分析	细分	分组分析、结构分析、交叉分析、杜邦分析、漏斗图分析、矩阵关联分析、聚类分析……
预测分析	预测	回归分析、时间序列、决策树、神经网络……

在新媒体领域，一般需要掌握中阶数据分析，即能够掌握现状分析或者原因分析，就能自如地处理一些基本问题。下面简单介绍两种分析方法。

11.1.4.1 聚类分析法

聚类分析法主要用于把各个同质的个体进行分类聚合。在进行聚类分析时，需要在相似的基础上收集数据，衡量不同数据间的相似性，把数据分类到不同的组/类中。

在公众号的实际运用中，活动方可以将内容进行分类，比如研究某个公众号内容的类别时，可以先用壹伴将其所有文章导出，然后按照打开率和分享率这两个维度分类，最终用k-means的聚类方法在SPSS中把其历史文章分为四大类：高打开率高分享率文章、高打开率低分享率文章、低打开率高分享率文章和低打开率低分享率文章。再统计得出每种类型文章的比例（如表11-3所示，选取了该公众号297篇文章）。活动方案重点关注高打开率高分享率文章。

表11-3 某公众号历史文章的类别及其占比

聚类分析	文章数量	占比	头条文章	2 条文章	3 条文章	4 条文章	5 条文章	6 条文章
高打开率高分享率	63	21.21%	32	16	6	5	4	0
高打开率低分享率	38	12.94%	28	2	1	3	3	1
低打开率高分享率	81	27.27%	10	17	36	16	2	0
低打开率低分享率	115	38.72%	10	34	17	24	25	5

在每篇“双高”文章后面打上相应的标签，研究其特点。在图11-4中，该号的“双高”文章中属于“经验方法”这一标签文章的占比为45%，所以，活动方之后可以重点优化属于这个标签的文章，因为其出现“双高”的概率更高。

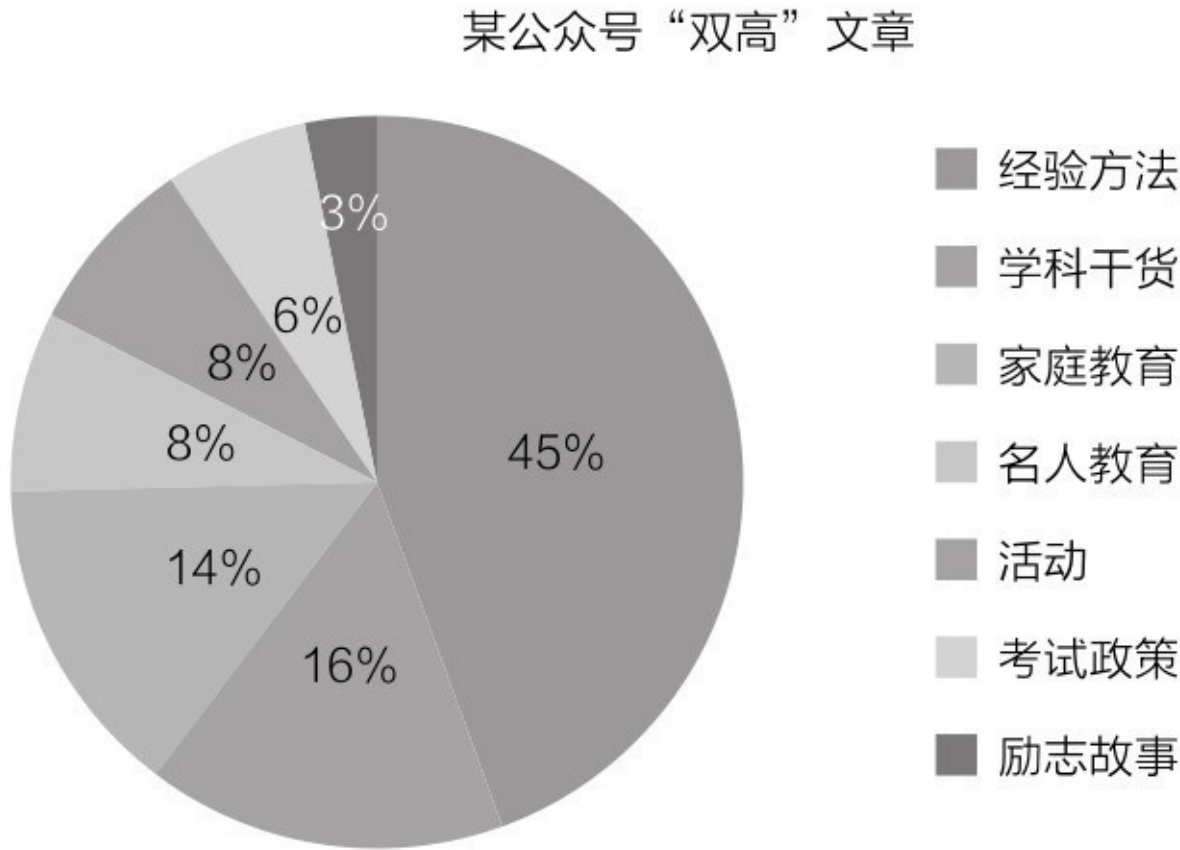


图11-4 某公众号“双高”文章的标签分布情况

要学习以上数据操作方法，可以参考一篇文章《数据运营实操|如何用聚类分析进行企业公众号的内容优化》。

11.1.4.2 漏斗分析法

漏斗分析法是一套流程式数据分析，漏斗图适用于业务流程比较规范、周期长、环节多的流程。要制作漏斗图，首先，拆分业务流程，考查其中有哪些关键数据。例如，某个网站交易流程分为四步，网站展现、用户点击、用户注册和用户交易。其次，将数据汇总成漏斗图，流程中各环节的数据情况一目了然。

漏斗分析过程中最重要的是抓到漏斗中流失最大的环节，比如说图11-5中漏斗图形最大的是从展现到点击这一环节，其转化率只有24.43%，所以后期有类似活动时，活动方可以重点先优化这一环节。

过去一周点击转化率

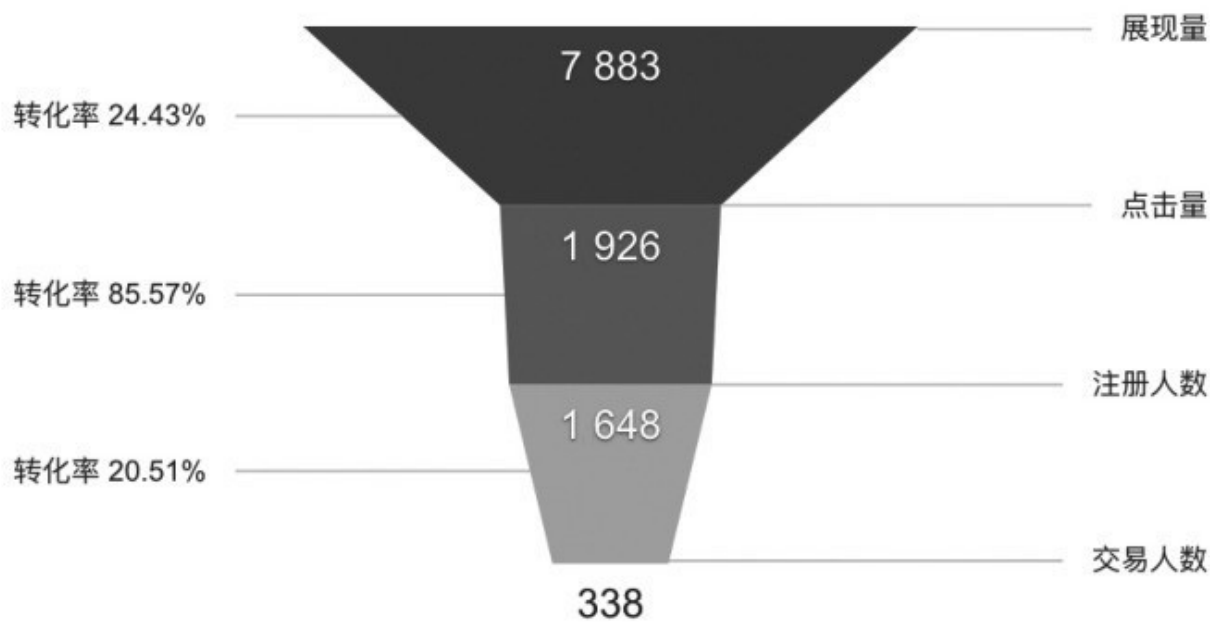


图11-6 某网站交易流程的漏斗图

11.1.5 数据展现

分析数据后，要将数据清晰地呈现出来。此时，一般会采用图表。在制作图表时，要选用正确的图表，比如该用雷达图的时候不要用折线图，否则呈现出的数据反而会让人迷惑。每一种表格都有它最擅长表达的方面。具体可以参见图11-5中的Excel图表思维指南。

11.1.6 数据报告

做完数据分析后要生成数据报告。数据报告不仅是给自己的总结，还会作为业绩呈报给同事或上级。所以无论是以PPT还是其他形式展示，最好都要附上文字说明。

最常用的报告形式是PPT，建议制作PPT时注意以下三点。

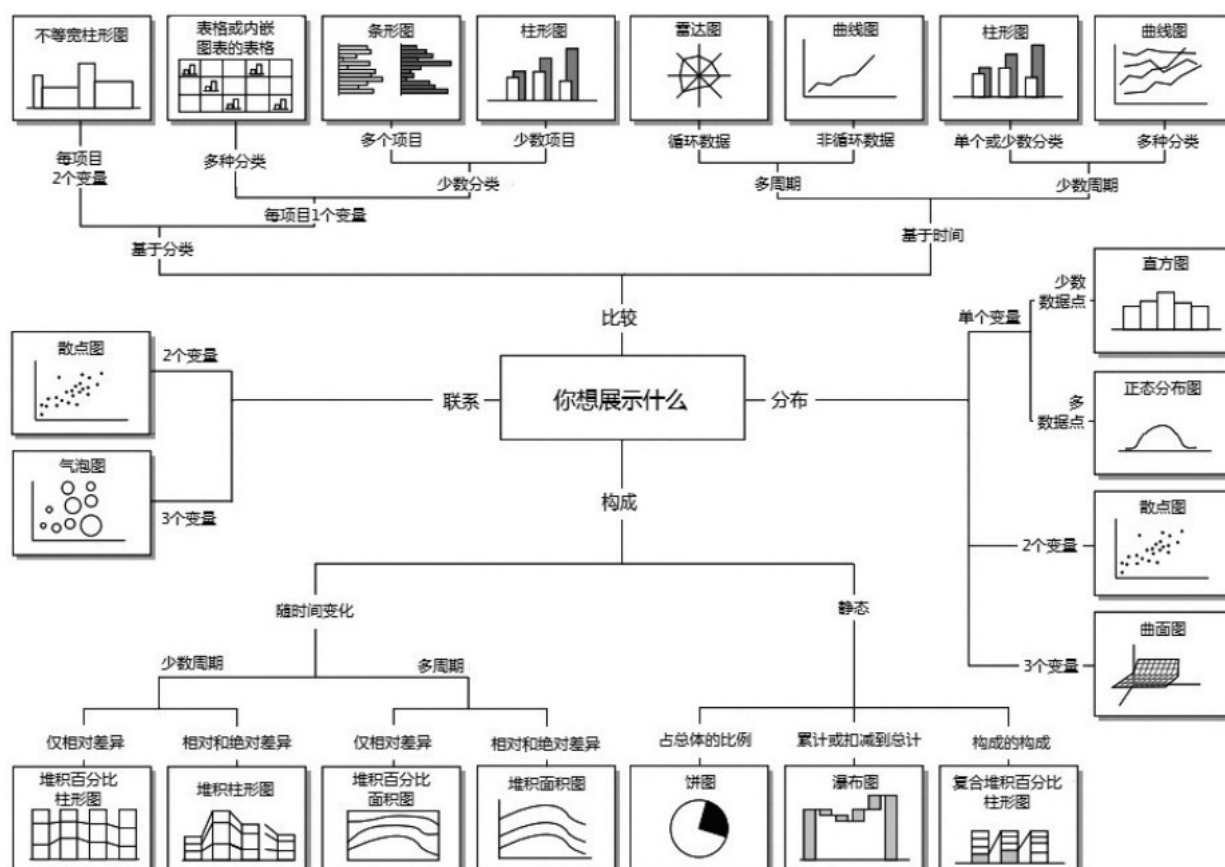


图11-5 Excel图表思维指南

资料来源：(C)2006 A.Abela-a.v.abela@gmail.com, Excel Pro的图表博客/译

第一，报告内容要重点体现根据数据所做的思考，而不是简单地罗列数据。这是新手很容易犯的错误，只如实呈现数据，而对自己的思考很少。

第二，不要写太多文字，要把握重心，着重提炼核心点。可以把一些重点的数据或者思考总结用颜色进行标识，标红或者标黄，让大家更容易看到。

第三，整个PPT要有逻辑性，要有大纲。可以按照前文讲的思维框架建立大纲。

第12章 微博运营：打造爆款微博的七大法则

微博是一个具有强媒体属性的社交平台，脱胎自新浪网，2009年内测上线，先后打败了同期上线的腾讯微博、网易微博，成为社交媒体的领头羊。截至2018年6月，微博的月度活跃用户数为4.31亿人，是目前国内除微信和QQ之外最大的社交平台。

本节简单介绍微博的一些运营法则。

12.1 第一法则：微博的初始化定位及矩阵建设

企业运营微博通常出于以下三种目的。

首先是品牌传播。企业主的微博账号有“蓝V”标识，像普通的个人用户一样可以随时发状态，平常可以通过“话题打造”等形式传播品牌。另外，微博上聚集了国内众多明星及公众人物，很多热点新闻事件都是在微博上被率先曝光。品牌主可以借势营销，其中比较有名的借势营销的品牌有“杜蕾斯”。

其次是舆情监测。因为微博的媒体属性强，很多用户遇到品牌问题时，会@相关企业的官微或者媒体。微博的话题属于广场式聚合，所以舆

情爆发会非常快。企业通过微博运营能更好地监测舆情以及引导相关话题。

最后是销售产品，企业主在微博上可以直接卖货，增加销量。在微博上可以建立商品橱窗，附上淘宝店链接，用户点击商品链接即可购买。

从这三个目的来看，微博是企业建立新媒体矩阵的必备选项，尤其是舆情监测的功能，基本上每个企业都需要。举个极端的例子，如果企业爆发危机，那么企业可以通过微信公众号发布声明，但是通过订阅号每天只能发送一次消息，如果短时间内事件出现反转，则不能再发文说明。而通过微博，每天可以发很多条信息，并且能够随时更新，因此更适合解决舆情危机。

12.1.1 微博定位

企业微博如何运营？与微信公众号一样，微博运营同样需要先定位。

12.1.1.1 人群定位

从微博披露的2017年用户分析报告来看，30岁以下的微博用户超过八成，是微博的主力人群（如图12-1所示）；同时，微博的男性比例稍高于女性，为56.3%；城市分布方面，一线城市用户占月度活跃用户数的16.2%，三四线城市的用户占50%以上。

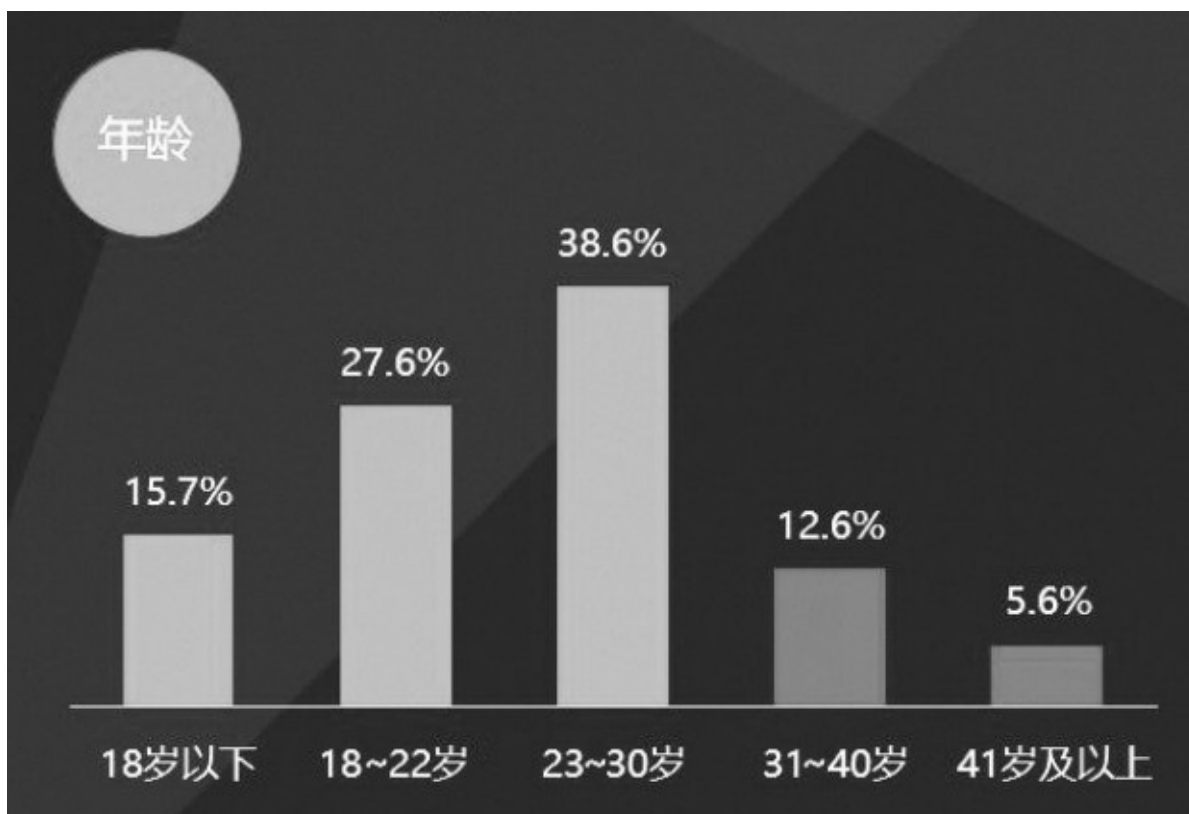


图12-1 微博用户的年龄分布

从微博的用户人群可以发现，微博用户更年轻化，同时包括很多下沉用户。所以，企业做微博人群定位时，可以有意识地按照这个方向寻找用户。比如，某化妆品公司的产品的人群定位分布在20~45岁，那么运营微博时，就可以针对20~30岁这个区间段的女性运营，因为在微博上这个年龄段的女性的数量更多，也更加活跃。

12.1.1.2 内容定位

内容定位主要解决日常引发哪些话题的问题。

如果企业已有微博，就可以通过蓝色光标出品的BlueMC工具做一次KOL画像，画像包含用户的性别、年龄、兴趣、关注话题点、职业等标签。图12-2是“美丽说”的粉丝画像，不难发现，其粉丝最感兴趣的领域为搞笑段子、流行搭配和美容美妆，所以这三类领域将成为“美丽说”主要的

内容输出方向。



图12-2 “美丽说”粉丝的兴趣分布情况

另外，也可以通过企业过去所发消息的转、评、赞排名最靠前的内容来摸清粉丝的喜好。图12-3是“学霸君”某个阶段微博的TOP5评论内容，这些内容主题是“我去上学啦”节目和直播活动。如果发现粉丝对这类活动感兴趣，那么微博号可以不断地根据数据进行内容调整，以符合众多粉丝的阅读兴趣。

TOP5			最新	评论最多	转发最多	点赞最多	?	↓
序号	帖子	评论数						
1	#学霸君我去上学啦#由学霸君特别支持的@我去上学啦 又快和大...	5898次评论						
2	北大美女学姐直播，参观学霸君，独家学学姐直播#（来自htt...	5184次评论						
3	#学霸君我去上学啦# 开学的人生从来不需更多解释! [doge...	3665次评论						
4	#学霸君我去上学啦#由学霸君特别支持的@我去上学啦，又要和大...	3358次评论						
5	#学霸君我去上学啦#由@学霸君APP 特别支持的@我去上学啦...	1675次评论						

图12-3 “学霸君”某个阶段微博的TOP5评论内容

如果企业还未开通微博，那么如何初步确定内容定位？可以结合以下两种方式。

首先，直接迁移自己其他社交平台的内容，比如将微信或者抖音平台上的内容在微博上进行改编并使用。

其次，在微信等社交媒体上找一些粉丝，重点关注他们在微博上喜欢转发、点赞的状态。例如，发现这些用户喜欢某明星，那就可以经常转发该明星的状态，或者在该明星过生日时开展送礼品的活动。

12.1.1.3 栏目定位

下一步是确定内容的具体发送时间。因为每天发的状态条数不受限制，所以企业可以在某些固定的时间点做特定的栏目，让用户形成“肌肉记忆”，同时固定栏目也可以收录在某个话题中，增长整体的话题曝光数。

比如“美丽说”之前在周一至周四有固定栏目——“美丽说早”“美丽说安”“美丽说嗨”等（如图12-4所示）。其中早上8点发“美丽说早”的栏目，这个栏目的内容会带上相应的话题#美丽说早#。每天坚持发，这些固定话题的阅读量可以达到上百万。

星期	时间	栏目	内容规划	规划策略
周一~周四	8:00	美丽说早	早安问好相关延伸，能促进大家参与，易引起共鸣、感同身受的内容。如：随手拍天空、晒面前的路的照片、今天穿了什么颜色等	更贴近生活的内容，让人有参与感，也容易参与，互动效果会更好
	9:00 开始间隔时间段发布（数量看时尚运营提供）		时尚单品推荐	美丽说作为一个女性时尚平台，分享时尚穿搭、单品，供网友学习、参考，体现美丽说的价值
	实时搜索	美丽说嗨	互动转发（至少2条）：转发与美丽说相关的热门内容、搜索出关于美丽说的正面评价言论、有趣且能与美丽说相关的内容等	热门内容有助于增加曝光量；转发对美丽说的正面评价内容，有助于舆论的正向引导；送小奖品，让大家更愿意发表好的言论；有趣的内容让网友更喜欢看美丽说的微博
	随时（根据热点事件）	热点	热点追踪（至少1条）：热门话题、热点事件，制作海报发微博带话题的转发	跟热点的营销，增加曝光量；在大事件中展现品牌态度，提升品牌形象，加深网友认知
	21:00~21:30	美丽说安	暖心鸡汤、第二天穿搭、有关明天的话题。比如今天有什么开心或不开心的事、明天穿什么晒照、想从明天开始做的事等	小美是像粉丝的朋友一样的角色，可以让大家来分享自己想说的话和感受；一起讨论展示明天的穿搭等，拉近与粉丝距离，增加互动

图12-4 “美丽说”微博内容的栏目规划

设定固定栏目后，再根据栏目确定每天发文的固定条数。例如，图12-

4中每天有5个固定栏目，那么每天根据栏目会固定发5条状态。除此之外，还要多发几条风格活泼的日常状态，这些微博数据根据团队、资源等具体情况而定。比如有专人负责微博，可以一天发10条；而由兼职人员运营微博，可以一天发5条等。当然频次也不宜过于频繁，每天发20条以上，可能引起粉丝的反感。

12.1.1.4 人格化定位

在确定内容的调性后，还需要进行人格化定位。相比微信公众号，微博的人格化更加明显。因为微博粉丝数排名前50的账号以明星的微博居多，他们都有很强的个人品牌属性。所以，企业微博也需要具有很强的人格化属性，让粉丝强烈地意识到他们喜欢的是一个具体的、形象的人。

关于昵称，可以用和公众号一样的名字。例如，“学霸君”在微信和微博上都叫“君君”；也可以进行一些区分，例如，“美丽说”在微信上叫“小美”，在“微博”上叫“花小美”。

12.1.2 微博矩阵的搭建

有些企业有不同的产品线，在确定了微博的初始定位后，还可以建立相应的矩阵。有三种形式的矩阵可供参考。

12.1.2.1 蒲公英式矩阵

蒲公英式矩阵的特点是，企业的品牌就像蒲公英一样，没有一个核心据点，多个品牌同时共存。例如“阿迪达斯”旗下有“阿迪达斯足球”“阿迪达斯训练”等微博号（如图12-5所示）。

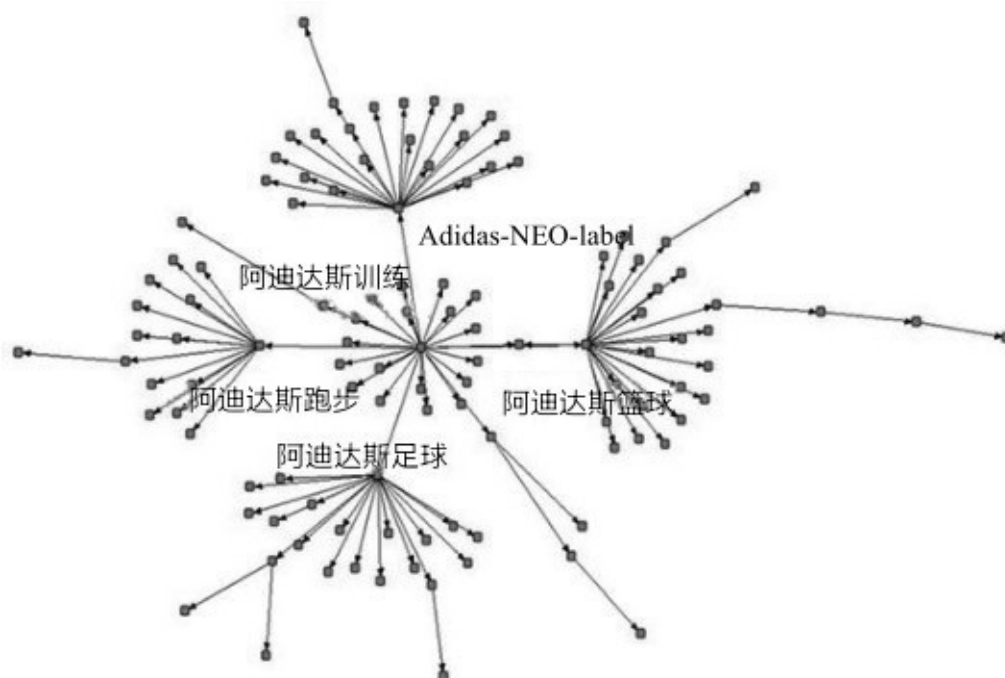


图12-5 “阿迪达斯”的微博矩阵图

12.1.2.2 放射式矩阵

放射式矩阵的特点是，企业有一个核心微博号，其余微博号是属于中心点的下级分布账号。例如“万达电影生活”旗下有“洛阳电影生活”“东莞电影生活”等账号（如图12-6所示）。

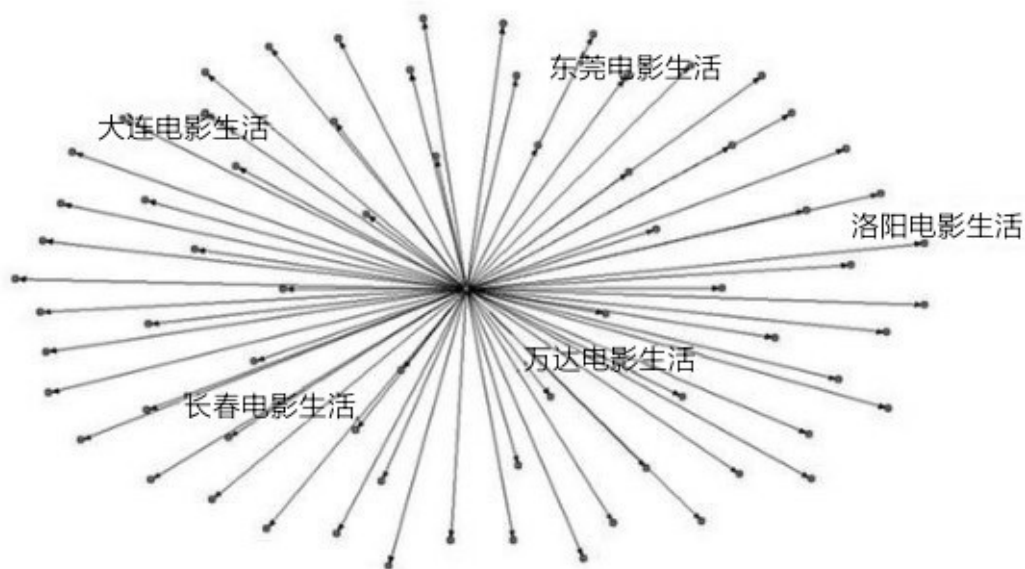


图12-6 “万达电影生活”的微博矩阵

12.1.2.3 双子星式矩阵

双子星式矩阵的特点是，企业有两个核心微博号并且存在某种联动。最常见的是品牌与CEO联动，两者都处于强势的地位。

比如数据服务公司易观智库，其微博主要通过两个账号传播。一个是CEO于扬，其微博名为“易观于扬”，粉丝数超过300万。另一个是企业微博“Analysys易观”。两者经常互动，互相涨粉以及扩大传播度。

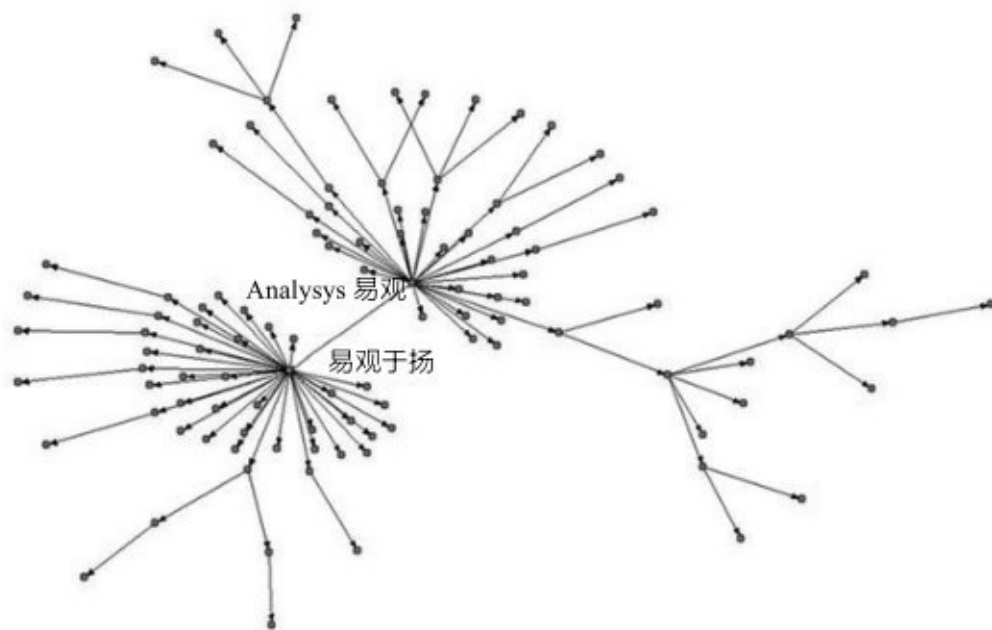


图12-7 双子星矩阵示例

这三种只是基本的矩阵类型，现在很多大型企业的微博号呈混合式矩阵分布。例如，小米旗下既有蒲公英式矩阵，包括“小米手机”“小米电视”等；又有CEO及其高管的矩阵，包括创始人雷军、CEO林斌等。多账号协同，其爆发势能更大。

12.2 打造爆款微博的六大法则

完成微博的“初始化”后，我们重点讨论如何打造爆款微博，即让微博触发的人群最大化，这需要结合微博的人群状况及产品的分发模式。前文已经提到微博用户的情况，接下来我们先了解微博的流量规则。

微博的Feed流，即持续更新并呈现给用户内容的信息流。在优化信息流前，用户看到信息流的顺序就是博主更新的顺序，即时间顺序。

优化信息流后，每个博主发的状态有一个权重，用户每次刷新首页，权重靠前的微博会按序组成用户看到的内容。即用户看到微博的顺序不是时间流，而是智能推荐后的信息流。其推荐规则类似于Facebook的EdgeRank（边际排名，简称ER）算法，只是在此基础上有所变动。

ER 算法中影响用户信息最大的三项分别为亲密度、质量分和新鲜度。具体的算法非常复杂，下面简单介绍这三项的影响因素。

亲密度 指用户和博主的双向关系。对企业来说，经常和粉丝互动，点赞、评论、回复评论、转发微博、回复私信、关注等行为都可以有效地提升亲密度。

质量分 主要指内容质量和互动率，以下几个特点可以给内容质量加分：原创、带图、带有话题、专业领域相关、长博文等。互动率等于某条微博转评赞的粉丝数/该条微博的总曝光数。

新鲜度 的意义在于，发布的博文随着时间的流逝会被降权，之后可能很难在首页上被用户刷到。所以要抢占好的时间点，依据自有粉丝的作息习惯发文，一般早上8点和晚上8点后是微博粉丝阅读的高峰期。

基于此规则，下面简单介绍打造爆款微博的六大法则。

12.2.1 第一：商业产品使用

企业想要获得较大的传播声量，可以考虑使用微博的商业化产品，让信息出现在粉丝的信息流中。常用的两款产品有粉丝通和粉丝头条。

12.2.1.1 粉丝通

“粉丝通”可以在粉丝的信息流中插入企业广告。广告分为三种形式：博文推广、应用推广和账号推广。博文推广用于推广某条状态，例如品牌发布会开通“粉丝通”，利用博文可以率先得到更多的曝光量；应用推广主要推广企业App的下载；账号推广指推荐用户关注微博。“粉丝通”一般依据CPE（即互动率，包括短链点击、点赞、转发、关注、收藏几个方面）或者CPM进行结算。

“粉丝通”投放的两个关键点是定向和文案创意。

选择你想要的人群定向投放，标签越精准，价格可能越高（如图12-8

所示)。一般来说, 单个CPE几乎在2元以内, CPM的价格为十几元, 各个行业都不一样。在一些节点也不一样, 比如“双11”期间, 电商的CPM可能会很高。

粉丝关系	不限
人群属性	性别：不限 年龄：不限 地域：不限
社交兴趣图谱	广泛兴趣：不限
投放平台	安卓
推广给目标用户的粉丝	不推广
投放时间段	0：00~24：00

图12-8 粉丝通的定向人群标签选择

另外, 通过创意文案能够优化互动率(粉丝的转评赞)。不同行业的互动率不一样, 一般优秀的美拍类博文的互动率能超过5%, 交友、金融类则在1%左右。素材一定要有吸引力, 发布之前可以先做A/B Test。图12-9是我们曾经的一个优秀投放案例, 采用新奇的物品吸引用户的注意力, 引发他们的点击行为。



图12-9 “粉丝通”示例

“粉丝通”在微博后台的广告主中即可开通，也可以寻求代理帮忙优化。

12.2.1.2 粉丝头条

企业在微博中属于“蓝V”，也就是营销号，会被微博限流。微博的限流逻辑是营销号在用户信息流中的占比不能超过关注占比。例如，某个用户其关注了100个号，如果有10个是营销号，那么关注占比就是10%。这意味着用户刷新首页，显示的50条信息中，营销号不会超过10%，也就是不会超过5条消息是蓝V发出的。这个规则在2015年就曾由微博CEO王高飞表述过。

粉丝头条的作用主要是在24小时内，将信息显示在已有粉丝的信息流头条，其目的是保证信息在已有粉丝中曝光，比较适合用于品牌重大升级、发布会等事件。和粉丝通针对海量微博用户不同，粉丝头条针对已有关注用户。

此外，微博还有开屏、热点话题、搜索框等功能。可以去微博广告中心了解这些功能。

12.2.2 第二：明星法则

从2017年微博粉丝数排名可以看出，微博上最活跃的是明星群体，他们占据了大部分流量。例如，某明星宣布恋情时，因为流量太大，一度引发微博服务器瘫痪。

所以，想要取得流量爆发，可以试着制造和明星有关的话题。例如，“美丽说”的代言人宣布参加《奔跑吧，兄弟》时，“美丽说”编写了一条微博文案请他转发，之后流量立刻直线蹿升，最后达到了近12万的转发量。

但是，如果没有代言人怎么办呢？可以蹭明星相关的话题，只要和自己微博定位的专业领域相符，就可以跟进。例如，当某明星出席电影发布会时，时尚领域的账号可以分析她的穿搭，美妆领域的账号可以分析她的化妆术。

12.2.3 第三：蹭热点法则

热点，通常指短时间大家都在微博上讨论的最火的话题。制造热点需要一定成本，后文将会提到企业常用的做法是蹭热点或者明星的流量。

例如，我在大学实习时，曾负责一个大学生金融品牌的微博。这个账号一共有2 000个粉丝。当时我们给电影《一路惊喜》赞助了一部分礼品，可是并没有活动经费。我的策略是每天配合一些小活动@和这部电影相关的明星等，功夫不负有心人，后来电影的主演居然转发了我们的微博。

此后该活动的话题量瞬间被拉起，超过300万。所以，有时候蹭流量需要锲而不舍，当然前提是得找对人。

12.2.4 第四：活动法则

微博最简单有效的流量玩法就是做活动，做活动有三点需要注意。

首先，活动流程要足够简单，不要把活动设置得特别复杂，除非需要吸引精准用户。例如，举办大赛时，需要选手上传照片和身份信息。而正常的活动则要求用户转发即可，最多加上“@3名好友”的规则。

其次，活动方式要直接，最好直接说明活动规则、奖品内容等。例如，“抽几位送精美礼品”的效果就不如送“抽10位送拍立得”效果好。另外，发博文时，尽量把抽奖行为放在博文靠前的位置，不要放到最后，因为超过140字微博会进行折叠。

最后，透明度要高，最好使用微博官方的开奖工具，尽量减少手动随机抽奖。因为手动随机抽奖会使粉丝怀疑活动的真实性与公平性。

12.2.5 第五：互动法则

在前面的信息流规则中也提到了互动率，所以企业要保持和用户互动的频率。

一方面，可以关注核心粉丝，对他们的一些状态进行评论和点赞等。“美丽说”在一段时期内经常在早上主动搜索微博，看有无粉丝提及“美丽说”。对一些比较积极的用户可以送礼品，或者对一些有趣的状态可以进行幽默的回复，这可以大大提升粉丝的存在感和黏性。

另一方面，企业要积极引导用户的互动，在一些状态中鼓励用户发言。例如，在固定栏目中设置一些半开放的话题，这样能引发更多的粉丝评论。如图12-10所示，在#学霸卧谈会#话题中引导用户留下自己的名字缩写，引发用户好奇心参与互动。



图12-10 “学霸君App”互动话题

12.2.6 第六：合作法则

除了自己创造流量外，还可以和其他品牌方合作。

合作的形式可以是“单约”，也就是和某个博主合作，合作内容要定制化、趣味化。例如，“美丽说”曾和vivo在微博合作，做了一幅订制的GIF图（如图12-11所示）宣传vivo的X6手机。



图12-11 “美丽说”和vivo微博的“单约”式合作

当然合作形式也可以“抱团”，即联合多家品牌商对一个话题进行集中转发、回复。这方面做得比较好的是“海尔”，“海尔”经常联系一些品牌方合作。

12.3 娱乐营销的三个必备要素和四个突围点

因为微博娱乐属性较强，很多企业会把娱乐营销的重头戏放在微博。下面简单复盘2015年“美丽说HIGO”冠名《奔跑吧，兄弟》第三季时在微博上采用的娱乐营销玩法。

首先我们明确了微博上的活动目的，主要是通过流量给品牌赋能，顺便给每周五的“美丽说”大促进行流量导入。

这次“美丽说”的宣传重心主要分为三部分：节目开播前的预热、常规主题及第3集HIGO专场的宣传。我们先从开播前的预热了解娱乐营销的三

个必备要素。

12.3.1 娱乐营销的三个必备要素

某明星作为新成员加入第三季，而当时他恰好是“美丽说”的代言人。所以“美丽说”在节目准备开播前，先绑定他进行品牌造势活动。

12.3.1.1 挖掘话题点

首先，需要找到该明星和节目的结合点用来引爆话题。“美丽说”翻看他的微博，发现他每周五都会固定发一条微博，而粉丝也会准时守候回复。

而节目正好也是每周五晚上开播，“美丽说”的传播主题就设定成#周五见才是真爱#。

12.3.1.2 设置传播路径：设置“小一中一大”三路引爆点

那如何引爆话题？“美丽说”设置了“小一中一大”三路引爆点。

首先，要发起话题，但品牌方发起话题会有点生硬，给人一种很强的营销感，不如找第三方借力打力。“美丽说”找到了微博上最大的话题，该明星的主持人帮助我们发起话题，先对小部分粉丝曝光，这是小引爆环节。该主持人发起话题#周五才是真爱#，表示这位明星是一位执着的周五播报员。

其次，“美丽说”找到各家娱乐号转发话题，共同评论该明星为什么周五发微博。同时“美丽说”也借用这个话题发布了状态并主动@他，进行中度引爆。

最后，“美丽说”找到他，他在周五帮忙转发了这条博文，并问“周五该怎么跑”粉丝们纷纷出招，这属于大引爆。以上就是在微博上设置传播路径

的方法案例。

12.3.1.3 回归到品牌

娱乐营销的最后一个要点是回归品牌，不然用户就没有品牌印象。我们承接话题#周五见才是真爱#时，结合第一期节目穿越古代的主题，做了4张古代人物奔跑姿势的海报图，分别是李白的醉跑、花木兰的替跑、康熙的富跑和蒙娜丽莎的慢跑。这四张海报的图示以人物衣服的用料，与“美丽说”服装电商的特点相匹配。同时也在状态中增加了大促主题的商城链接，用来完成进站转化。

在这位明星转发主题博文后，“美丽说”官网在当晚上线了第一期主题的大促页面，完成了最后的品牌承接。

12.3.2 常规的娱乐营销

前文是开播的预热，那后几期的常规营销如何做？预热后的营销活动，每一期都是一个单独的项目，下面分享四个做常规营销的小技巧。

12.3.2.1 速度要快

一半粉丝都会边看节目边刷微博，所以在节目播出过程中，我们要紧盯节目以确保在第一时间发现槽点，然后及时放到微博上进行传播。

“美丽说”曾采用将节目有趣的片段做成GIF动图的形式，并且在动图下面放上品牌logo再次强化植入。图片的上方是节目，下方为品牌露出（如图12-12所示）。



图12-12 “美丽说”的跑男热点微博

12.3.2.2 引发粉丝比拼心理

跑男团有很多成员和嘉宾，引爆流量的另一个方法是制造对比。“美丽说”在每次开播前，都会发起一个投票——猜猜谁会留到最后？目的是让粉丝给自己的爱豆（从英文idol音译而来，指偶像）打call，同时找到各个明星的后援会，让他们进行转发支持。

12.3.2.3 深度定制

为了更好地借助这位明星的影响力，“美丽说”也采用了深度定制方案。当时做了几百套活动周边产品——新年日历，用于粉丝转发抽奖活

动。

12.3.2.4 突出粉丝参与感

常规娱乐营销最后一个重要的点是，要突出粉丝的参与感，让粉丝感觉自己为心爱的明星提供了助力，帮助他提升影响力。当时这位明星的全球代言人广告片在电视上只进行了30秒的展示，还有30秒没有播放，于是“美丽说”号召粉丝们一起转发，揭开另外30秒广告的真颜。我们对这条微博没有做任何商业推广，3天内转发数就破万。

第13章 其他新兴平台的运营

在这一章，我们重点讲述几个新兴平台的运营。

13.1 小程序的运营：液态流动性视角

之所以把小程序归于新兴平台，一方面是因为其还未成熟，仍处于剧烈的变化中，例如，2017年，小程序基本每月都会更新几次，包括小游戏、场景增加等重大更新；另一方面是因为这款产品还在不断变化，还没有统一的运营方法作为支撑。

小程序是一种在微信内无须下载安装即可使用的应用，用户通过扫一扫或搜索即可打开。

小程序于2017年1月9日正式发布。发布以来，小程序的生态正在逐渐完善。本节重点讨论企业要不要做小程序，做小程序有哪些可以突围的点，以及运营小程序的方法。

13.1.1 企业到底要不要做小程序

虽然距离小程序发布已经过去了将近两年，但是目前仍有很多企业纠结要不要做小程序。对于要不要做，我的观点是：做小程序是一种趋势，无论从行业、用户，还是从推广成本来说，它都代表了在移动互联网时代运营的另一种可能性。

13.1.1.1 对于行业

微信互联网下的“新一极” 小程序是微信互联网下独立且重要的组成部分。越来越多的创业公司包括投资人开始认同“微信互联网”这个概念，就像创投公众号“42章经”的CEO曲凯所说，“微信成为基础设施，成为新的浏览器。”

纵观微信的发展历程，其一直在追求多维度地满足用户需求，同时也给合作伙伴赋能。

微信最初具备聊天功能，基于通讯录导入了大量用户，打通了熟人关系链，同时开发了漂流瓶、摇一摇等功能，打通了部分陌生人关系链。

微信后来开通了朋友圈功能，满足了用户的阅读需求；公众平台的出现让内容生产者开始向微信迁移；再之后微信支付出现，打通了交易环节，发红包转账对于用户来说就像发消息一样方便，商户也可以更便捷地通过微信收款。

如今小程序的出现，更好地满足了用户对应用服务的需求，比如线下乘车扫码等；同时也吸引了开发者入驻微信，微信成为发布应用的第一站。

从这个角度来说，小程序属于微信的战略级产品，而微信对小程序投入的资源 and 人力也是巨大的。小程序自正式发布以来，仅2017年更新的次数就超过了45次，平均每周有一个新的功能上线或者一次版本的迭代。表13-1展示的是小程序的几个重要更新节点。

13.1.1.2 对于企业

更低的开发成本，更快的开发速度 微信小程序的开发使用了源自JS、CSS、HTML的语言，同时提供了各种自有的组件和API，是一套为微信量身打造的自定义语法。相较于App，小程序整体开发的成本较低，而且开发速度快。以前开发一个打卡类App可能需要一个月，而在小程序上可能只要一周。

表13-1 2017年小程序重要更新节点

时间	重要更新点
1 月 25 日	微信开始允许直播类小程序上线
2 月 10 日	微信开放部分关键词的模糊搜索显示
3 月 27 日	微信官方宣传小程序六大新能力：公众号模板消息等
3 月 30 日	附近的小程序开放
4 月 21 日	文章支持添加小程序
5 月 8 日	开放群 ID 接口，可获取群 ID 和群名称
5 月 27 日	小程序码生成数量无限制
7 月 26 日	小程序升级用户信息和 UnionID 的获取方式
8 月 3 日	小程序新增新入口——微信群
8 月 5 日	一个小程序可关联最多 50 个公众号
9 月 9 日	微信搜索框新增小程序快捷入口
11 月 3 日	小程序内嵌网页能力开放
11 月 16 日	支持创建微信小店小程序
12 月 26 日	升级实时音视频录制及播放能力

更多的推广场景 相对于用户进入公众号，用户进入小程序的场景更多。微信官方有一个“场景值”的概念，目前可使用的场景已经超过了40个

（如表13-2所示）。其中，最大的几个应用场景有发现栏的入口、扫描二维码、群聊的小程序卡片等。

表13-2 微信的使用场景

场景值 ID	说明	场景值 ID	说明
1001	发现栏小程序主入口	1035	公众号自定义菜单
1005	顶部搜索框的搜索结果页	1036	App 分享消息卡片
1006	发现栏小程序主入口搜索框的搜索结果页	1037	小程序打开小程序
1007	单人聊天会话中的小程序消息卡片	1038	从另一个小程序返回
1008	群聊会话中的小程序消息卡片	1039	摇电视
1011	扫描二维码	1042	添加好友搜索框的搜索结果页
1012	长按图片识别二维码	1043	公众号模板消息
1013	手机相册选取二维码	1044	带 shareTicket 的小程序消息卡片
1014	小程序模版消息	1047	扫描小程序码
1017	前往体验版的入口页	1048	长按识别小程序码
1019	微信钱包	1049	手机相册选取小程序码
1020	公众号 profile 页相关小程序列表	1052	卡券的适用门店列表
1022	聊天顶部置顶小程序入口	1053	搜一搜的结果页
1023	安卓系统桌面图标	1054	顶部搜索框小程序快捷入口
1024	小程序 profile 页	1056	音乐播放器菜单
1025	扫描一维码	1058	公众号文章
1026	附近小程序列表	1059	体验版小程序规定邀请页
1027	顶部搜索框搜索结果页“使用过的小程序	1064	微信连 Wi-Fi 状态栏
1028	我的卡包	1067	公众号文章广告
1029	卡券详情页	1068	附近小程序列表广告
1030	自动化测试下打开小程序	1072	二维码收款页面
1031	长按识别图片识别二维码	1073	客服消息列表下发的小程序消息卡片
1032	手机相册选取二维码	1074	公众号会话下发的小程序消息卡片
1034	微信支付完成页		

更低的推广成本 相对于App的下载安装成本，小程序的推广成本无疑要低很多。金沙江创投的董事长朱啸虎曾经列举了在微信体系内拉新成本和App下载的拉新成本之间的对比（如表13-3所示）。通过对比可以看出，在拉新方面，微信有明显的成本优势，而且小程序可以很好地承接App的功能。

表13-3 拉新成本对比

行业	微信拉新成本 / 元	App 拉新成本 / 元
母婴	8+	30+
教育	8+	30+
女性时尚	7+	20+
娱乐 / 体育	7+	20+
互联网金融	30+	150+

13.1.1.3 对于用户

更好的体验 互联网的任何创新都要基于用户真实的需求。

小程序的确符合微信“用完即走”的理念——有需要时即时开启，无需下载，对于用户来说相当于打开了新世界的大门。比如一些使用较少的应用，查询天气、万年历等，用户无需下载App，在小程序中就可以直接使用。

13.1.2 充分利用小程序的两个典型行业

“微信之父”张小龙曾预言小程序未来可能取代80%的App。从目前看，有些行业充分利用了小程序的一些优势，产生的效果验证了张小龙的预言。

通过研究2018年1月4日阿拉丁小程序TOP100的榜单可以发现，类似游

戏、电商行业已经位居榜单前列（如图13-1所示）。这两个行业为什么能在小程序中如鱼得水？

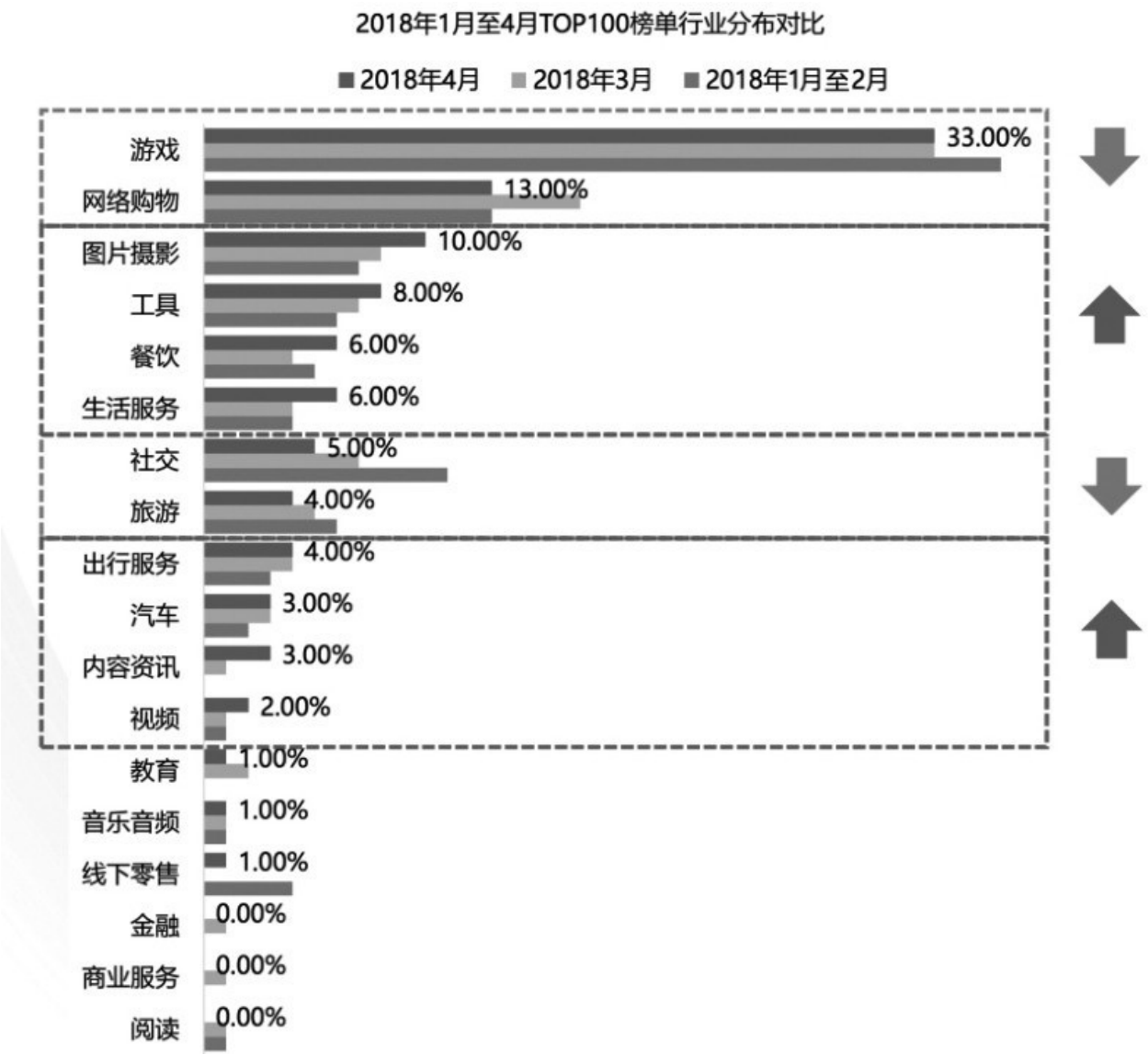


图13-1 小程序TOP100榜单行业分布对比

13.1.2.1 游戏

小游戏虽然正式开放的时间不长，但爆发力惊人，甚至微信6.6.1的新版本开机屏直接用小游戏“跳一跳”作为入口。这款游戏截至2018年3月已

经积累了3.9亿玩家。

游戏之所以成功占据榜单，主要是因为用户使用微信时多处于无所事事的状态，小游戏正好符合用户打发这段时间的需求；同时，它还可以分享给个人或者社群，例如，用户在群里邀请好友一块斗地主，这本身也是一种社交方式。目前，在小程序的游戏中，休闲类游戏比较热销，如海盗来了、头脑王者等。

13.1.2.2 电商

小程序电商是爆发非常快的一个品类，最典型的例子就是拼多多等社交电商的崛起。小程序电商融合了微信的支付、社交和内容这三大特点，因而能够实现爆发。除此之外，小程序电商还有以下三点特征。

获客方式多元化

除了公众号、社群等常规的场景外，电商品类还可以利用文章中小程序推广的方式获得更多的曝光场景。

更好的转化漏斗

我们来对比传统电商和小程序电商的购买流程。

传统电商的购买流程：App—电商店铺首页—商品详情页—购物车—订单页—（用户登录）—选择支付方式—购买完成。

而在小程序中，购买流程为：推荐（公众号，社群等）—商品购买页—支付—购买完成。

可以看出在小程序内，用户无须登录，交易方式简化，交易步骤减少，相应的整体转化率也会提升。另外，相对原来微信体系内的通过点击“阅读原文”购买，小程序的插入位置更灵活，展示位置更大，转化率也有所提升。例如，小程序“蘑菇街女装”运营一个半月，新客突破200万，小程序的购买转化率是App的2倍。

更多元的玩法

小程序电商之所以获客方式多元化，是因为除了有屡试不爽的三大利

器：拼团、分销和砍价，还有包括直播、社交立减金等方式进一步地帮助流量扩散。2017年“双11”期间，时尚博主于小戈通过“社群+公众号”的方式导入流量，靠拼团机制获得了2 020万元的销售额，复购率达到47%以上。

小程序为何能爆发？社会学家齐格蒙特·鲍曼（Zygmunt Bauman）提出了“液态现代性”理论——现代社会正从“固态”社会向“液态”社会转变，个体与环境的关系面临不确定性，永远在流动。鲍曼写道：“在液态现代社会，不再有永恒的关系、纽带，人际间互有牵连，但不再着重紧密扣紧，在于可以随时松绑。”

在商业世界中同样如此，用户和企业的关系不再是固化的，而是维持一段短暂的关系。从这个角度理解，小程序的爆发是趋势。App、公众号等“固态”的玩法强调先把用户留存起来，再通过一系列运营手段去转化用户；小程序并不强调留存，而是贯彻了张小龙所说的“用完即走”的理念，强调场景的迁移，虽然留存率低，但可以在当前场景中即时转化。注意一个细节：类似拼多多这类电商小程序，它们是没有“购物车”功能的，而是用限时限价等方式督促用户直接下单。游戏和电商这两个行业之所以能快速爆发，是因为在用户有限的时间中，对用户的刺激性强，业务变现效率高。

对于小程序来说，未来火爆的行业基本符合“液态”的特点，即在有限的时间直接完成转化。

13.1.3 小程序的引流方法

流量在小程序中是非常重要的环节，小程序中所有的流量都来源于场景，所以要通过场景值去寻找流量。场景值可以参考表13-2，比如场景值1068代表附近小程序列表广告，可以通过附近的小程序引流，适合餐饮、零售类企业运用；场景值1058代表公众号文章，则可以通过嵌入公众号文章进行引流。下面介绍几种小程序流量的常见来源。

13.1.3.1 公众号流量

公众号和小程序完成绑定，可以选择面向用户发一条推送。一个公众号最多可以绑定200个小程序。农产品电商小程序“山西老乡严选”已关联110个公众号（如图13-2所示）。

13.1.3.2 投放流量

腾讯官方可以投放小程序，支持朋友圈、公众号文章底部Banner位的投放。点击广告位后会跳到“有车以后”的小程序（如图13-3所示）。



图13-2 “山西老乡严选”小程序关联的公众号



图13-3 文章底部Banner位的小程序投放示例

13.1.3.3 裂变流量

在小程序的设计中，必须要设计的一个模块是用户的分享机制。通过刺激用户分享，可以带来大量低成本的拉新。例如电商小程序的拼团玩法，又可以分为普通拼团、抽奖团、新人团等不同的形式。

普通拼团模式下，用户可以邀请指定数量的好友一起以更优惠的价格购买商品，拼团成功即可发货。这是目前运用最广泛的一种方式。

抽奖团模式下，用户可以邀请指定数量的好友且各自支付极低的费用（通常为0.01元），参与某件商品的抽奖活动，拼团成功即参与抽奖成功，等到指定时间开奖后，中奖用户即可通过0.01元获得指定商品。抽奖团模式脱胎于之前火爆的“一元拼团”模式。

新人团模式下，只有新用户才能参加拼团，但是老用户可以发起拼

团，拼团成功后即可发货。典型的案例如“连咖啡”，“连咖啡”是一个线上咖啡品牌，基于微信服务号“连咖啡微服务”搭建了完整的外卖体系。小程序“连咖啡”于2018年4月10日上线时，通过一邀三、老带新的模式（如图13-4所示），3小时内获近10万人拼团。



图13-4 连咖啡“3人拼团”小程序活动

裂变流量还产生于强制分享。例如，用户在玩某个小程序的游戏失败后，通过分享到群，可以有一次复活机会。但需要注意的是，微信在2018年5月修改了分享规则，小程序的开发者无法看到用户是否分享到群以及是

否分享成功。这意味着强制分享类的玩法会受到影响，所以运营者和产品部门需要更加注重小程序产品的分享机制设计。例如，游戏小程序可以从强制分享机制变成奖励机制。此前的机制是，用户游戏失败后强制分享可以增加一次机会。现在的机制是，用户在玩的过程中选择性地分享则可以增加一次机会。

13.1.4 小程序的几个玩法

小程序的留存率较低，常见的促活玩法有以下三种。

13.1.4.1 模板消息唤醒

模板消息在服务号中属于“杀器”之一。服务号曾经一个月只能群发4次消息，但是有了模板消息后，可以大幅增加和用户的接触频次。例如，用户在京东上购买商品后，如果商家发货，则服务号中会有发货的模板消息提醒。

在小程序中同样如此，当用户在小程序内完成支付或者提交表单后，开发者就可以在7天内给用户推送有限条数的模板消息。

拼多多通过高频推送模板消息来唤醒“沉睡用户”，一旦用户打开了拼多多的小程序，即使没有任何购买记录，拼多多也可以用它向用户推送活动信息，（如图13-5所示）。

拼多多的CTO陈磊曾在微信公开课上提到：拼多多小程序通过活动吸引关注，消息引导流程，再分享传播，可使用户留存率提高30%。



图13-5 拼多多的模板消息

13.1.4.2 引流到公众号

小程序采取“用完即走”的策略，没有关注和粉丝的概念，这是留存率低的重要原因之一，但公众号恰恰有这方面的优点。因此我们可以将两者结合：把小程序的流量沉淀到公众号上，实现公众号+小程序的联动。主要的引流方式是通过页面或者客服消息入口引导。

2017年9月，作家林清玄发起了“清玄杯”公益朗读大赛，参赛对象包括全国中小学生、教师、文学爱好者。这场公开大赛的平台主要是“清玄杯朗读大会”（现已下线）这个小程序，用户可以通过小程序参与并发起投票。在小程序底部菜单栏有一个咨询页面，用户点击后会收到相关提示和一个

二维码，扫码即可进入“林清玄读书会”公众号的关注页面。

通过小程序的引流，“林清玄读书会”的公众号获得大量关注，据推测其2018年上半年涨粉超过500万。

引导关注的另一种方式是在客服消息的入口引导，即用户点击后，可以自动弹出一个链接引导关注。以前这种方式效果非常好，但如今微信调整规则后，只能由用户先发起对话才能回复，所以需要在引导页中加入话术，让用户先行发起对话。

13.1.4.3 小程序矩阵

和微信公众号一样，小程序同样也需要建立矩阵。一方面，可以进行相互导流；另一方面，目前小程序规则尚不稳定，万一被封，有备无患。

“给赞”是一个可以生成赞赏码的小程序，用户通过“给赞”可以生成一张赞赏图片。它不仅能在公众号中使用，也能用于发朋友圈，或者定向发给某个朋友收打赏。最初“给赞”的出现用于解决iOS在微信公众号上无法赞赏的问题，结果3个月就获客100万。

后来苹果和微信沟通，重新恢复iOS的公众号赞赏功能，“给赞”的团队开始进行不同赞赏场景的拓展，搭建了小程序矩阵，包括“给赞”“群赞”“给赞问问”“给赞讲讲”和“给赞写写”（如图13-6所示）。



图13-6 “给赞”矩阵

其中，“给赞”是通用的赞赏场景，“群赞”主要是面向微信群场景收用户赞赏，“给赞问问”是社交付费问答，“给赞讲讲”是语音轻内容分享，“给赞写写”则是文本轻内容分享。

13.1.5 开始和运营小程序的注意点

在开发和运营小程序时，需要注意以下四点。

13.1.5.1 唯快不破

小程序仍然处于初步阶段，微信也会随时调整玩法和政策。对于开发者来说，小程序的各方面功能、机制也需要尽快随之调整，及时适应变化。

13.1.5.2 诱导分享

“匿名聊聊”“实用心理测试大全”等爆款小程序相继被封号，微信对诱导分享的打击越来越强烈，所以在设计分享时，需要格外注意。

13.1.5.3 自主开发还是借助第三方服务

由于小程序目前还处于发展的初期阶段，相关产品鱼龙混杂。所以如果团队选择第三方开发，则一定需要谨慎。尤其是购买第三方模板时，要看是否有相应的服务支持等。如果使用第三方服务，就可以借助腾讯云，腾讯云市场中有小程序板块，可以在板块的推荐商家中挑选。

13.1.5.4 资讯获取

小程序发展的速度非常快，想要掌握相关的信息，可以多关注一些资讯网站。常见的有：见实（主要分享小程序最顶尖玩家的深度采访）、量子程序（新榜旗下的小程序平台）、阿拉丁小程序（提供小程序的排名榜单）。通过这些网站，可以第一时间了解小程序的动态。

[13.2 抖音的运营](#)

抖音是一款音乐创意短视频社交软件。用户可以选择歌曲拍摄15秒的

音乐短视频。上传自己的作品后，就可能获得他人的点赞、评论和分享。

作为今日头条的头部战略产品，抖音自2016年9月上线以来，用户数据一路飙升。截至2018年6月，据抖音披露，其日活超过1.5亿，月活超过3亿。抖音用户目前以年轻人为主，有数据报告称，85%的用户都是90后用户，而且主要分布在一二线城市。

13.2.1 企业要不要做抖音

短视频是未来社交的主流方向之一，包括脸书在内的社交巨头也在积极尝试。而抖音在这个方向以音乐形式已经成功突围，2107年中国短视频用户数突破5.25亿人。所以企业如果想做短视频营销，那么抖音是首选平台，但也要考虑两个问题。

首先，要考虑企业运营的用户人群是否和抖音目前的用户人群匹配，比如在城市、年龄方面是否匹配。例如，企业运营的用户是老年人，则运营抖音的意义不大。

其次，要考虑企业的人才匹配。抖音视频虽然只有15~60秒，拍摄门槛很低，但随着玩家需求的提高，想要通过简单露脸、说段子的形式获取大量用户会很困难。我们看到类似小米、支付宝等企业账号拍摄的每支视频，都经过了充分的策划，一个人兼职显然无法完成。所以企业需要投入足够的人力、物力。

13.2.2 抖音运营的关键点

企业如何运营抖音？以下简单给出几个要点。

13.2.2.1 定位

和公众号的定位一样，抖音账号也需要定位。

第一是人群定位：想要吸引哪类人群。第二是价值定位：目前企业在抖音上以两类诉求为主：品牌曝光和卖货。如果以品牌曝光为主，那么可以联合微信号一起运营。如果以卖货为目的，那么在抖音的“商品橱窗”上传商品，用户可直接在视频中或主页上点击购买。第三是人格化定位：需要企业结合自身形象进行人格化定位。例如，“支付宝”账号的人格化形象就是搞笑逗趣的美女。第四是功能定位：包括抖音的账号名称、头像的基本设置等。这里要注意，企业的抖音账号经过认证后，才可以拍摄一分钟短视频。

13.2.2.2 内容生产

确定定位后，就是确定选题及内容生产。在正式生产内容前，我们需要先了解抖音的推荐机制。

确定选题

抖音采用的是算法推荐机制，抖音的推荐机制类似于叠加推荐机制。首先有一个初始的流量池，会把用户刚发布的视频推荐给附近的人或者该主题下的几十个用户看。

抖音会统计一段时间内这个视频的关键数据：点赞数、评论数、转发数和完播率。然后根据这些数据进行反馈，评定相应的分数。如果数据超出某一个阈值，则会继续推荐到一个更大的流量池给相似的用户，以此循环；如果没有超过，则会减少推荐，视频的浏览量逐步趋于稳定。

可以看出抖音对内容的要求很高，因而如何提升点赞数、评论数、转发数和完播率这四个数据是关键。

内容生产

选择抖音视频主题时需要了解自己产品、竞争对手的玩法以及用户的喜好。在内容生产方面，企业要更加贴近用户。从用户角度出发，抖音上的火爆内容可以归为有趣和有用两种类型。

13.2.2.3 抖音的发展趋势

目前抖音的粉丝和今日头条的粉丝是互相绑定的，所以可以配合今日头条系其他产品进行联合运营。值得注意的是，今日头条的粉丝头像也会显示在抖音上。

目前抖音已是今日头条的头部战略产品，未来抖音会逐步尝试内容社交方向，即打通用户间的关系链，从而占据用户更多时长，提高黏性，获得更多商业回报。在此过程中，会有很多新的尝试，例如，抖音已经有直播功能，企业可以随时关注。

[1]. 增长黑客指那些有技术背景，擅长适应各种黑科技，运用各种技巧，低成本获取用户的人。——编者注

第四部分 器：新媒体运营的实用工具

工具的使用，是人类进步的一大标志。从刀耕火种的石器时代，到以蒸汽机为代表的第一次工业革命、以内燃机为标志的第二次工业革命，再到21世纪互联网带来的信息革命。工具极大地提升了人类生产的效率，对于新媒体人来说，合理使用工具可以让你事半功倍。

第14章 工具使用原则

14.1 工具使用三步走

本节不仅介绍工具的使用方法，还会教大家如何在日常工作中找到合适的工具。

在具体的工作场景中，工具使用一般分为三步。首先提出需求。其次通过各种方式寻找工具，如果找到相应的工具，就可以直接使用；如果没有找到符合需求的工具，但确认非用不可，则可以提出对工具的需求，由产品部门评测、技术部门开发（如图14-1所示）。最后是在工作中运用工具。

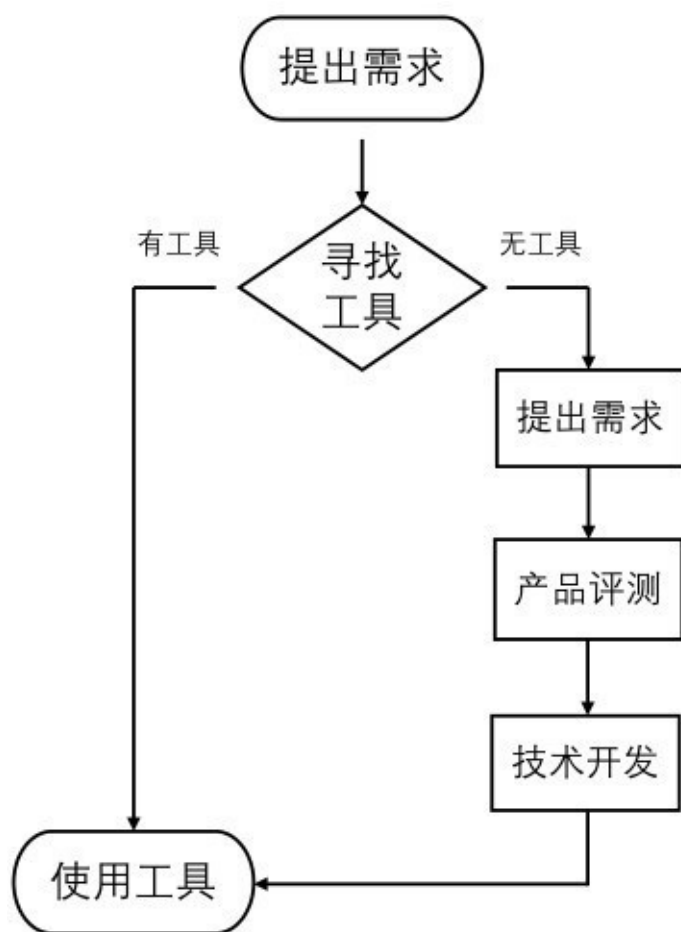


图14-1 工具的使用

接下来我们具体分析“提出需求—寻找工具—使用工具”这三步。

14.1.1 提出需求

之所以存在工具，是因为用户存在需求，而需求来自痛点。例如，早期公众号排版工具的出现，就是因为微信后台的工具比较难用，既没有样式可选择，又很容易出错。135编辑器正是瞄准这一痛点开发的产品。

所以当你想使用工具的时候，首先要找到痛点。在现实中，80%的问题得不到解决并不是因为找不到工具，而是没有想到可以用工具解决。实际工作中需要工具的场景通常有以下三种。

第一，在工作中发现某件事简单重复、工作量大、耗时长。例如，制

作PPT时，需要把很多图片做成图片墙，如果自己手动做，一张张复制粘贴，就得保证每张图片的尺寸合适，会非常麻烦。这时就要想到，这种简单、重复、耗时的问题，可能有相应的批量处理工具帮助解决，例如Shape Collage的软件。

第二，想要更快地找到资源。平台可以通过整合资源提升效率。例如，进行公众号投放时，如果想投放目标人群，以前需要公众号运营人员亲自调查用户属性，后来出现了新榜等广告交易平台，可以直接分析是否匹配。

第三，发现某项功能形式已由他人实现。例如，我早期观察社群裂变的时候，发现进群后经常会出现这类统一的话术——先@进群的人，然后普及群规则。通常这些话术都是由群主发出的，我一开始以为这是人工发的，尝试后发现如果社群数量多，群主根本无暇顾及。后来进一步观察别人的玩法，发现每隔3个新人入群后20秒，群里就开始发话术，由此可以判断是机器人发出的，所以一定有相应的工具。

14.1.2 寻找工具

找到痛点，确定需求，接下来就要寻找相应的工具。工具的网站五花八门，下面介绍百度、淘宝和微信这三个平台。通过这三个平台，基本就可以找到90%的工具。

14.1.2.1 B：从百度上搜索

百度基本把中文互联网的所有网站都抓取了，在百度上搜索能满足基本需求。

百度搜索的核心技巧是搜索关键词。例如，我之前看到很多这种类型的图（如图14-2所示），但是不知道如何制作。



图14-2 关键词图

于是我在输入框内输入了“很多词语堆在一块组成的图”，但没有直接搜到答案。同时，我在搜索结果页中看到了一个问答，有个人提问的问题和我的相似。尽管没有人回答，但我注意到他在问题中把“词语”变成了“关键词”。

于是我就把搜索词改成了“关键词堆在一块变成的图”，然后在第三页的知乎上找到了答案（如图14-3所示）。



图14-3 改变关键词后在百度搜索的结果

后来我才知道这类关键词的表现形式叫作“词云”，于是搜索“词云”找到了很多制作词云的工具。

在百度上搜索，是否掌握搜索的技巧将很大程度上决定你能否搜到答案或者搜到答案的快慢。下面讲两个小技巧，可以在网站上搜索学习更多的技巧。

第一个是从指定网站搜索关键词，格式为“关键词site: xxx”，例如，搜索“新媒体运营技巧site: zhihu.com”，搜索结果都是知乎的页面（如图14-4所示）。

新媒体运营高手都在用的工具,你知道几个? - 知乎

2017年7月20日 - 本文档为半撇私塾 全栈新媒体运营训练营 课程推荐工具,并于 Github 开源,欢迎大家...如果你想学习更多全栈新媒体运营的神技巧,可以加入半撇私塾 免费...

<https://www.zhihu.com/question/...> ▾ V2 - 百度快照

想从事新媒体运营,应该具备哪些技能? - 知乎



2017年7月6日 - 可能会怀疑凭什么一个新媒体既要文案的工作,又要做设计,商务,运营,营销,...运营技巧,一定会出来一大堆干货,不过这时候就需要你自己加以辨别与精简,所以学习...

<https://www.zhihu.com/question/...> ▾ V2 - 百度快照

如何学习新媒体运营? - 知乎

2017年7月4日 - 找到自己擅长的内容,运营一个自媒体号,例如今日头条,看看里面有什么技巧 又或者申请一个视频自媒体,例如优酷土豆,每天拍点视频,看看如何优化才能提升...

<https://www.zhihu.com/question/...> ▾ V2 - 百度快照

2017新媒体运营面试问题及技巧 - 知乎专栏

牢牢抓住新媒体运营的基本概念和目的,就能为赢得一份新媒体运营工作而做好心理和技能上的准备,对面试也有很大帮助。接下来总结的面试问题和技巧一定能帮到你! 面试...

<https://zhuanlan.zhihu.com/p/2...> ▾ - 百度快照

新媒体运营第一年的薪资大概是多少? - 知乎

2017年12月5日 - (1)运营助理:月薪3000-5000,熟悉新媒体平台内容发布、后台操作、平台规则、短视频剪辑 (2)新媒体运营:月薪6000-10000,熟悉新媒体运营技巧、标题编写、...

<https://m.zhihu.com/question/3...> ▾ - 百度快照

图14-4 搜索结果集中在知乎页面上

第二个是搜索指定的文件格式,格式为“关键词filetype: 文档格式”。比如想搜演讲稿的PPT,可以搜“演讲稿filetype: ppt”,得到的结果都是PPT文档(如图14-5所示)。



图14-5 搜索PPT格式的演讲稿

不过,百度搜索结果的质量参差不齐。对于垂直领域的搜索,推荐使用一款搜索平台:虫部落。虫部落可以做到精细化搜索,比如对于单独的学术搜索、网盘搜索,都有相应的网站导航。

14.1.2.2 A: 从淘宝购买

对于一些特定需求,可以在淘宝上搜索相应的工具。例如,想在淘宝上买社群裂变的工具,可以搜索“社群裂变”找到信誉比较好的卖家。如果公司有技术支持,就可以直接购买源码进行复用。

还有一种情况，也可以搜淘宝，比如一些常见的收费工具费用非常贵。可以先用淘宝搜一搜，有些网站会利用信息不对称高额收费。比如有位朋友从某群友手中买了一套小程序的源码，花了3 000元钱，但后来查淘宝发现这个源码只卖200元。

14.1.2.3 T：从微信中询问

无论是在百度上搜索还是在淘宝上搜索、购买，有时候仍然免不了要花大量时间筛选。想要更加高效地获取工具信息，可以直接询问相关行业的朋友。例如，我们曾经想要一款工具，满足他人添加好友时能够自动通过并且自动回复话术的需求。起初在淘宝上买了几个工具，但效果都一般，于是我在微信上问了一位比较有经验的朋友，他很快推荐了一个工具——We Tool，省去了我大量用于筛选的时间。

想找到牛人帮你解答问题，可以进一些高质量的行业交流群提问，或者直接加他们为好友并发红包咨询，成功率会更大。

14.1.3 使用工具

工具的使用也有一定的原则：积累自己的工具清单。

拿出一张白纸，把自己常用的工具列出来，根据它们对自己的重要程度和使用的频次，制作一幅四象限图（如图14-6所示）。



图14-6 工具使用清单示例

对于重要程度高、使用频次高的应用，要做到熟练使用。例如，对我个人来说，“印象笔记”的重要程度很高，我非常熟悉它的一些高级功能，如文档内搜索，以及使用Markdown的插件。

对于重要程度高、使用频次低的软件，了解其基本功能。例如，工具BDP，一般用于辅助做数据报表，我们需要知道它的一些基本功能。

对于使用频次高、重要程度低的软件，如排版类、阅读类软件，市面上有很多可替代的软件，这时只需择优使用或者根据软件中的不同功能酌情使用即可。

对于频次低、重要程度低的工具，不用刻意学习，等到有需要的时候搜索并使用即可。

第15章 好用的运营工具

网上有很多关于新媒体工具清单，有时候人们会犯选择困难症，其实在某个细分领域，一两个工具就可以满足大部分需求。

下面介绍一些比较好用的工具，这些工具可以分为两大类：自媒体工具和工作效率工具（如图15-1所示）。接下来，介绍工具类型及使用经验，具体的使用方法可以参考其网站，在此不做赘述。

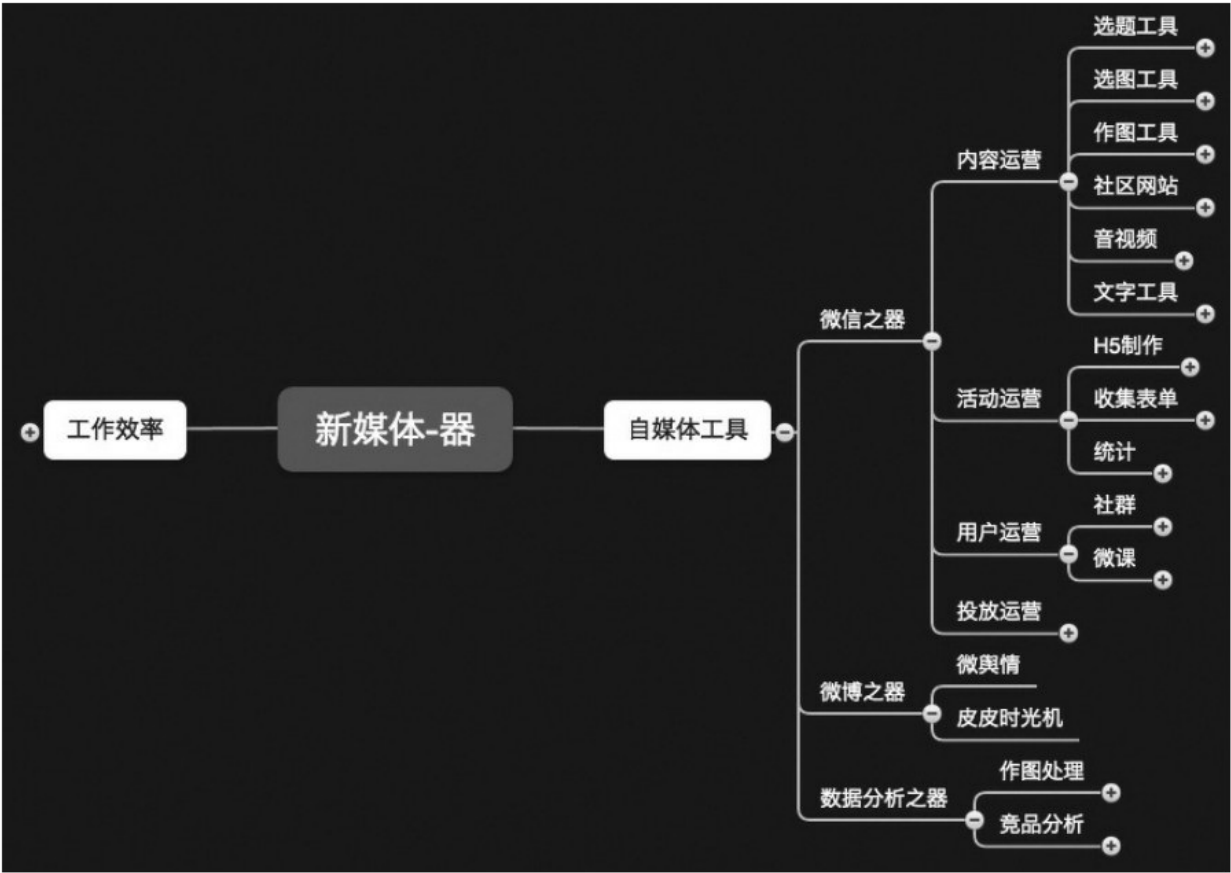


图15-1 工具分类

15.1 自媒体工具

15.1.1 微信之器

微信运营通常使用的工具主要分为四大类：内容运营工具、用户运营工具、活动运营工具和投放运营工具。

15.1.1.1 内容运营工具

内容运营工具主要是指制图工具，按照功能，这些工具分为选图工具、采集图片工具、处理图片工具三大类。

选图工具

选图工具又主要分为以下三类。

- 站酷、千库：国内老牌的图片网站，有些图片需要付费。
- Pinterest、Pixabay、500px：国外的图片网站，高清的小清新图片聚集地。
- iconfont：主要用于图标、icon制作。

这里需要注意的是，尽量少直接使用百度搜图，百度图库中很多图片是存在版权的，但是下载时没有提示，后续可能会被版权方追责、缴纳罚款。

采集图片工具

平时看到好看的或者未来可能用到的图，先采集到素材库中。这类工具有花瓣、壹伴等。

其中壹伴可以把内容直接保存在后台的素材库中（如图15-2所示），在PC端的网页中看到好的图片或者文章可以使用壹伴插件直接采集。



图15-2 壹伴采集示意图

处理图片工具

有些图片在使用前需要预处理。如果是简单处理，那么以下工具就可以协助实现。

- inpaint：去水印，对于规整性的水印很好用。
- shape collage：组图，做PPT。
- 容易抠图：抠图工具，对于简单的图片可以直接抠出。
- 图好快：图片压缩。

但如果想精细化处理图片，首选是PS（Photoshop）。

如果做公众号的封面图，那么可以通过以下两款工具。

- 创客贴：传统的封面图制作工具，素材非常多。
- ARkie智能助手：可以根据输入的关键词自动生成图片。

如果想做搞笑图，那么可以通过这两款工具。

- 暴走漫画：有很多搞笑的对话截图、连载漫画。

- 花熊：手机App，表情包的制作神器。

如果涉及音（视）频的制作，那么以下4类工具比较适用。

- Premiere：专业的视频制作软件。

- 变声实验室：App可以实现声音变化，参考Papi酱的节目制作。

- 爱剪辑：视频简单的拼接。

- Screen Flow：mac上比较好用的一款录屏软件。

如果涉及文档，有时需要和他人共享文档，方便随时修改，那么推荐使用石墨文档；如果想罗列脑图，则可以用幕布；如果帮助自己梳理思路，想要把pdf格式转化成Word，则可以使用Smallpdf。

15.1.1.2 用户运营工具

用户运营工具主要分为社群工具和个人号工具两大类。

社群工具主要是以下四款。

- 小U管家：功能比较多，包含群统计、群联盟、入群欢迎语、定时群发等功能。

- 微友助手：与小U管家相似，功能比较稳定。

- 微贝：微信内嵌社区，以H5的形式。

- 知识星球：适合知识变现，可以配合其App和小程序使用。

如果想要建站，那么可以使用以下两款工具。

- 搜狐快站：H5建站，该H5既可以放在微信菜单栏中，又可以同步到PC端（如图15-3所示）。

- 上线了：功能同上，此外，还能生成小程序。



图15-3 搜狐快站

想要在公众号或者社群中上微课，可以用以下两类工具。

- 千聊、荔枝微课：知识付费平台，可以生成自己的直播间，也可以绑定服务号，有邀请卡、分销等功能，可以配合很多营销工具。

- 小鹅通：纯工具平台，可以直接在公众号中生成，不必让用户关注微课平台。

个人号工具常用的是Wetool：在PC端操作，可以让好友申请自动通过，还有批量群发等功能，使用界面如图15-4所示。



图15-4 Wetool操作界面

15.1.1.3 活动运营工具

在活动运营中若涉及H5的制作，则可以使用以下工具。

- iH5、Epub360：比较专业的H5制作工具，可以设置交互，例如常见的测试类H5。

- 人人秀：比较容易学会的H5制作工具，常见的邀请函等场景都可以完成。

这几款H5工具主要满足初级或者中级的需求，想做高级的H5，比如涉及人像识别，需要技术人员单独开发。

制作H5也有相关的小游戏工具：“24好玩”可以免费制作一些简单的H5游戏，“人人秀”可以制作红包及投票等功能。

活动表单制作可以使用“金数据”和“孤鹿”；短链接制作可以使用“六度

短网址”，它可以生成带统计功能的链接。

15.1.1.4 投放运营工具

前文提到，做投放最重要的就是找到适合投放的号并对投放效果定时监测。

找号时常用的工具是“新榜”“一招”：主要用于寻找可以投放的号库，注册广告主可以查看一些号的基础价格。

投放监测常用的工具是“新榜”“西瓜”：可以监测投放文章的阅读量的增长趋势。

微博之器

微博运营常用的工具有以下两款。

- 皮皮时光机：微博定时应用，可以设置定时群发。
- 新浪微舆情：可以查询某个号的热度以及舆情的监控，通过舆情的关键词可以查出事件的起源以及目前事态的发展。

数据分析器

数据分析器常用于数据可视化、自有公众号分析及竞品分析，针对不同的目的和需求有不同的工具。

（1）数据可视化 。数据可视化是将数据的属性及变量呈现更好的视觉效果。

在新媒体中经常会用到两款工具，一款是BDP，它是非常容易上手的数据分析工具，其中微信数据模板是其特色功能之一，使用效果如图15-5所示。除此之外，它还有网页分析模板、数据源更新、多表合并等功能。



图15-5 BDP数据分析案例

另一款是文图，可以制作热力图、南丁格尔图等，数据图的样式很多，操作非常方便。

(2) 自有公众号分析。分析自有公众号的常用工具有两款：侯斯特和壹伴。

侯斯特是一款主打微信SCRM的系统，对公众号的数据深度整合是其特点之一。例如，做活动时，可以研究粉丝的每日留存率（如图15-6所示）。

	当日关注粉丝	当天留存	1天留存	2天留存	3天留存	4天留存	5天留存	6天留存	7天留存
01-11	3018	85.4%	82.4%	76.8%	75.9%	75.2%	74.4%	73.8%	73.5%
01-12	2214	84.5%	74.8%	72.4%	71.7%	71.0%	70.6%	70.0%	
01-13	1283	84.9%	74.0%	71.9%	71.0%	70.7%	70.2%		
01-14	1482	82.5%	75.2%	72.1%	71.4%	70.5%			
01-15	1223	82.2%	72.4%	70.7%	70.2%				
01-16	2294	85.1%	75.2%	73.5%					
01-17	2553	86.8%	79.1%						
01-18	1744	83.9%							
	平均留存率	84.7%	77.0%	73.5%	72.7%	72.4%	72.3%	72.2%	73.5%

图15-6 侯斯特展示的某公众号的粉丝留存率

侯斯特还可以给粉丝的行为打上标签，进行定制化推送（如图15-7所示）。

新建行为

触发行为：发送文字 完全匹配

触发时间：点击菜单

推送内容：hello

图15-7 粉丝个性化推送示意图

壹伴可以导出公众号的所有数据，前文曾提及其具体使用方法，考拉新媒体助手可作为备选工具。

（3）竞品分析。竞品分析，主要指通过工具看到竞品的一些基础信息。竞品分析的工具具有“西瓜数据”“微小宝”等，通过它们可以查看竞品的

行业排名和近期的阅读量。使用“微小宝”查看竞品阅读量的效果如图15-8所示。

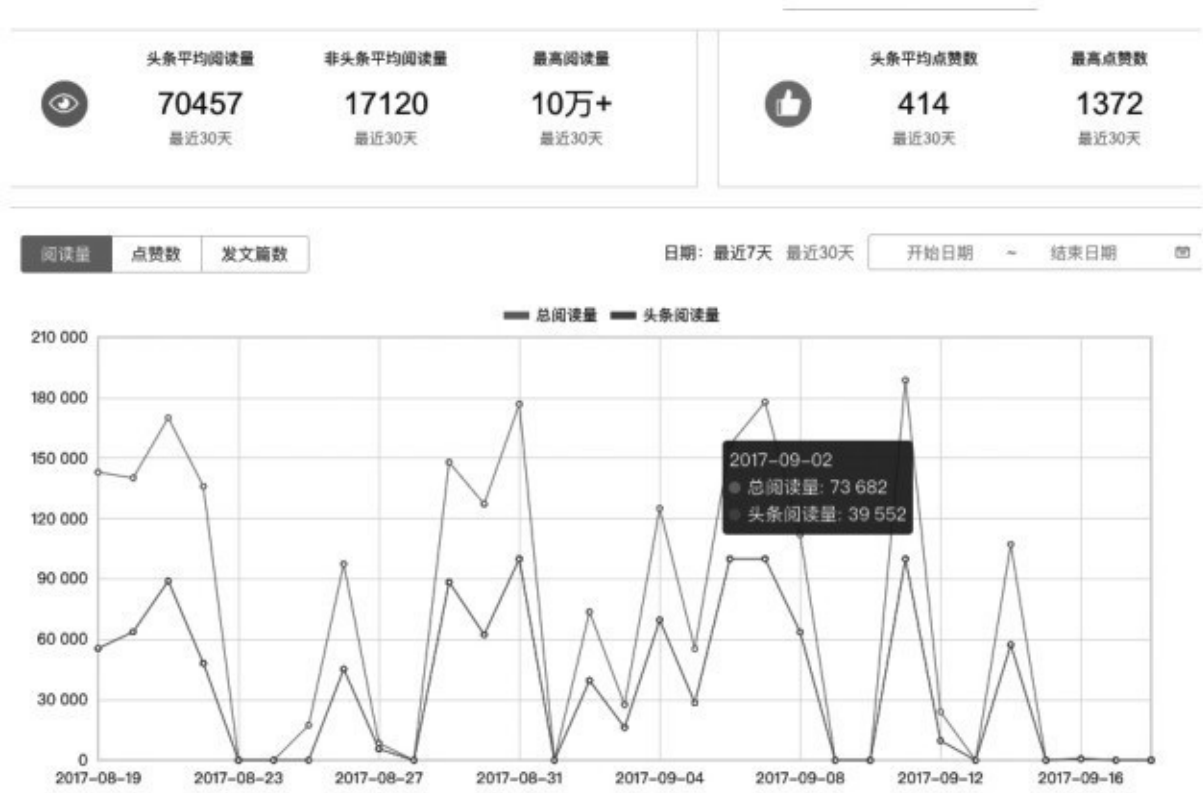


图15-8 “微小宝”上的某竞品阅读量

通过这些工具还可以做一些深入研究，比如利用蓝标旗下的Blue MC可以导出公众号近90天的文章，其还有多个公众号综合对比等功能（如图15-9所示），展示更多维度的数据对比。



图15-9 Bluemc公众号画像

15.2 工作效率工具

上面列举的都是新媒体专业领域的工具，接下来讲有助于提升工作效率的工具。

15.2.1 笔记管理

推荐两个管理笔记的利器。一个是“方片收集”，适用于平常收藏一些碎片知识。通过一个简单的“复制”动作，就可以自动把剪贴板的内容收录到App中（如图15-10所示）。



图15-10 “方片收集”示意图

另一个是“印象笔记”，它最大的优点是将移动端、网页端、客户端的收藏功能全都打通，和很多第三方应用完美兼容。例如，“方片收集”收纳的内容也可以同步到“印象笔记”中。“印象笔记”有很多使用技巧，可以自行在“印象笔记”官方网站学习，其效果界面如图15-11所示。



图15-11 “印象笔记”界面图

15.2.2 脑图管理

在工作中，很多时候我们需要梳理工作项目，就会用到思维导图，也称脑图。这里推荐三个相关工具：“XMind”“百度脑图”和“幕布”。

其中“Xmind”是客户端工具，样式非常多，需要付费使用；“百度脑图”是网页端工具，操作非常简单，但样式很少；“幕布”是大纲笔记工具，

直接按照层级输入知识点，最后可以一键生成脑图（如图15-12所示）。

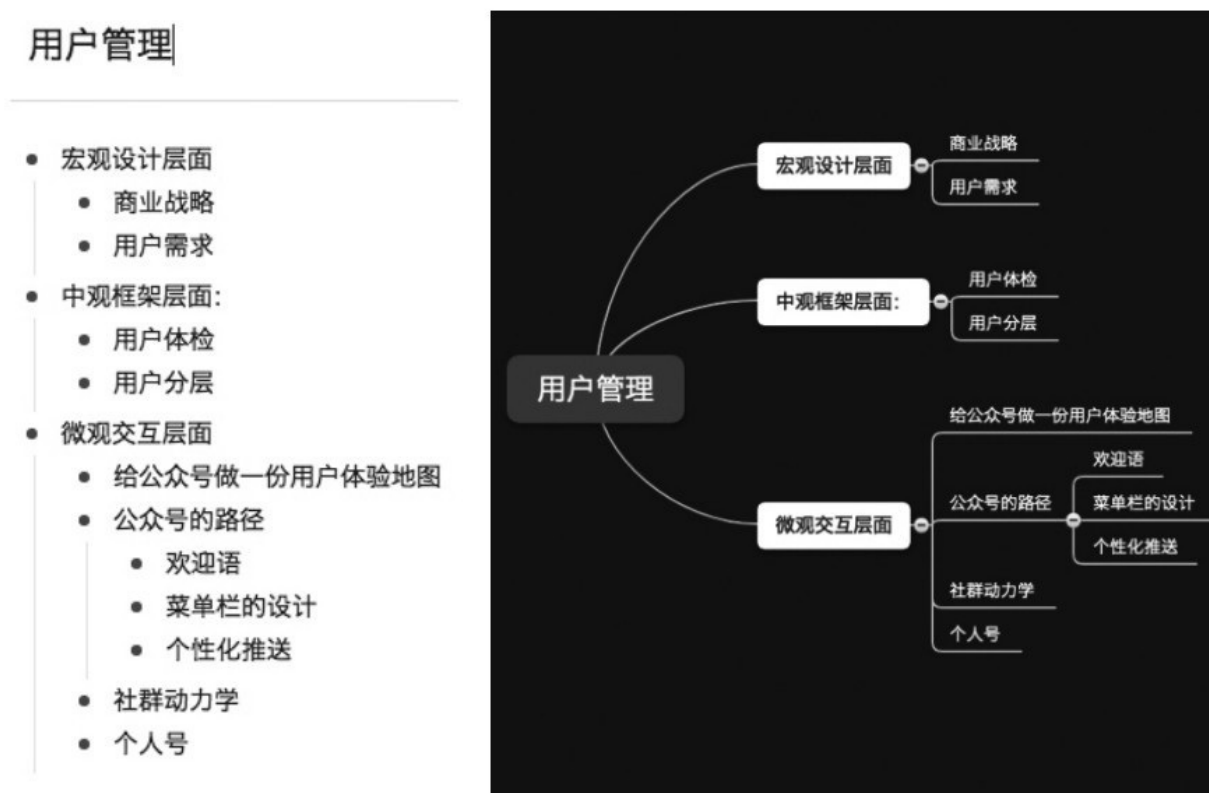


图15-12 “幕布”脑图生成过程

15.2.3 时间管理

有些人整天忙忙碌碌，但工作效率非常低下，工作状态一团糟；而有些人不仅能按时完成工作，还能抽出时间气定神闲地读读书。日积月累，两者的业绩之间的差距会越拉越大。其实这两类人在工作能力上没有太大区别，最大的问题就在于时间管理。

在时间管理方面，我一般会用GTD方法，也就是把事情做完（Getting Things Done）的方法。GTD的五个核心原则是收集、整理、组织、回顾和执行。这是一套比较复杂的流程，对于初中级运营人员来说，掌握几个常用的软件并且坚持使用就能达到不错的效果了。

例如，我一般会用一张纸和三个软件进行个人的时间管理。首先，

用“印象笔记”规划每周的重点事项；到公司后花10分钟，在一张白纸上画出自己今天的“时间四象限图”，按照紧急和重要程度分为“重要不紧急、紧急且重要、紧急不重要、不重要不紧急”四个象限，比如写书就是我的重要不紧急事项。

然后再打开“水滴清单”看看今天有什么事项需要完成，分别填写在四个象限里。“水滴清单”是一款轻量级的软件，功能非常简单——记事，每做完一件事就划掉。这些事项可能是上周某个时间临时写的，例如某天要和朋友聚会等，随时记录，非常方便。

接下来，具体执行工作的时候用Forest软件督促。这个软件的特点是使用简单，在工作的时候“种树”，当设定半小时的种树时长后，这半小时之内你就得安心工作不能用手机，否则种树失败。该工具用了游戏化的运营方式，是番茄工作法的变形。

最后，每天晚上用“印象笔记”再进行一次复盘，即完成当天的GTD。

附录 公众号及运营书目推荐

要做到高阶运营，除了掌握良好的工作方法，也要不停地吸收营养。下面我推荐一些公众号，大家可以向这些账号“取经”。

- 新媒体资讯类：新榜，微果酱，地心引力工场。
- 产品运营类：三节课，PMCAFF，人人都是产品经理。
- 商业资讯类：36氪，钛媒体，虎嗅网。
- 增长数据相关类：增长黑盒，运营深度精选，增长女黑客，运营喵是怎样炼成的。
- 运营工具类：脑洞运营，利器。

另外，推荐大家在知乎上关注一个问题：有哪些堪称“神器”，却鲜为人知的软件？

有些人说，很难坚持每天看资讯，容易漏看重要资讯，还不一定看到好的文章。有什么办法可以解决这个问题呢？我之前用过一种方法——定期回顾，我称之为“一锅端”的阅读方式。我会定期把这些网站的内容通过“爬虫”全部爬取下来，可以用“八爪鱼”或者“造数”这两个“爬虫工具”，然后根据标签或者阅读数排序，集中看大批文章（如附图0-1所示）。

运营工作涉及的业务知识比较广泛，除了需要看专业类书籍，还要阅读人文、社科、商业类书籍，可以把它们当成运营的养分。下面仅列举一些我看过的不错的书，之后也会在我的知识星球“火火的新媒体智库”中持续更新书单和读书笔记。

列-1

深度案例：精准勾勒用户画像，从0到1构建高效金融客户分析体系

产品设计中的阴阳：用户调研让UX与数据相辅相成

对于产品经理来说，数据分析很重要，但是又该怎么做呢？

用数据分析细分用户：RFM分析

数据分析必备的三大能力体系

盘点：2017年备受关注的20家企业级服务公司

数据分析方法论：你真的懂 Session（会话）分析吗？

冰与火之歌：数据分析的前世今生（二）

常见用户行为分析模型解析（1）——行为事件分析

合理利用假设检验，让你看清产品数据

极简数据分析法：3个步骤+3个模型

作为产品经理，你每天会观察哪些数据？

冰与火之歌：数据分析的前世今生（一）

内容社交产品中的关键数据——获得良好反馈的用户比例

一个数据分析报告的框架

数据分析的三个常用方法：数据趋势、对比和细分分析

用数据全方位解读《欢乐颂2》

分析了130W字的数据，我知道了用户在想什么

奥美公关数据分析总监王泽蕴：不做无效的营销之人群画像

浅谈数据分析和数据建模

万字干货总结：最全的运营数据指标解读

五门精品课，五大导师，邀你参加五天学习挑战

怎样展示数据才能说服别人？

App行为数据探讨：基于行为数据的场景化营销

附图0-1 “人人都是产品经理”关于数据方面的文章

- 文案类：《文案训练手册》。
- 运营类：《运营之光》《进化式运营》。
- 创业类：《从0到1》《创业维艰》。
- 运营类：《游戏化运营》《上瘾》《游戏化实战》。
- 社群类：《小群效应》《乡土中国》。
- 营销类：《定位》《冲突》《引爆点》。
- 产品类：《结网》《用户体验要素》。
- 增长数据类：《增长黑客》《精益数据分析》《引爆用户增长》。
- 互联网历史类：《沸腾十五年》《浪潮之巅》《腾讯传》。
- 互联网哲学类：《数字化生存》《失控》。
- 个人成长类：《穷查理宝典》《原则》。

后记

很庆幸我一直在新媒体领域工作，见证了新媒体领域很多人事的变迁。从2014年入行起，我就开始有意识地积累新媒体方面的素材。当时内心就已埋下一颗小小的种子，期望有朝一日可以系统性地输出，帮助新入行的同学更快地成长。

2017年10月，一个偶然的机会经“干货帮”肖帮主引荐，得以和智元微库的缪总交流。我发现，是时候把之前的经历写成一本书了。

我一直坚信，持续输出是最快的学习途径。在写这本书的时候，我查阅了很多资料，和很多优秀的业内人士进行了交流，自身得到了很大的提升。

由于篇幅有限，本书有很多内容没有展开细讲，包括之前拟写的“势”这个模块没有展开。关于“势”的部分，可以在我的公众号“龙共火”中看到，我每半年都会从一个新媒体从业者的角度全面解析一次行业的趋势。

感谢一路扶携我的上级和同事——喵贷时期的语默姐和思汝姐；在“美丽说”工作时的晓慈姐、楠姐和春龙；在“学霸君”工作时的谭姐和英亮。他们给了我充分接触并深入这个行业的机会，让我在这个行业得到实践锻炼。

感谢陪伴我的未婚妻素素，她很多天都熬夜帮我改书，还要感谢一直支持我的家人。

本书的写作也得到了很多朋友的帮助，尤其要感谢阿鼎、粉熊宝贝、奇思妙想、绿山墙的安妮、萝卜不简单、huang、郭伶君Joan、Auroraaa等50多位同学细心的校勘；感谢考拉、许姝、饼哥等提出了很多中肯的建议。

欢迎大家关注我的公众号，在后台和我探讨。萧伯纳曾经说过：“如果你有一个苹果，我有一个苹果，彼此交换，我们每个人仍然只有一个苹果；如果你有一种思想，我有一种思想，彼此交换，我们每个人就有了两种思想，甚至多于两种思想。”

最后感谢大家的阅读，巴菲特说：“人生就像滚雪球。重要的是发现很湿的雪和很长的坡。”祝愿大家在自己的道路上越走越远，因为认真的人运气都不会太差。

参考文献

- 1.[加]马修·弗雷泽，[印]苏米特拉·杜塔著.社交网络改变世界.谈冠华，郭小花译.北京：中国人民大学出版社，2013
- 2.[美]艾·里斯，杰克·特劳特著.定位：争夺用户心智的战争.邓德隆，火华强译.北京：机械工业出版社，2017（重译版）
- 3.朱家安著.文案觉醒：激活新媒体人内容创作的本能.北京：机械工业出版社，2017
- 4.[加]简·雅各布斯著.美国大城市的死与生.金衡山译.江苏：译林出版社，2006/2010（纪念版）
- 5.[美]埃里克·莱斯著.精益创业：新创企业的成长思维.吴彤译.北京：中信出版社，2012
- 6.[美]肖恩·埃利斯，摩根·布朗著.增长黑客：如何低成本实现爆发式成长.张溪梦译.北京：中信出版社，2018
- 7.[美]尼古拉·尼葛洛庞帝著.数字化生存（20周年纪念版）.胡泳，范海燕译.北京：电子工业出版社，2017
- 8.[美]伊藤穰一，杰夫·豪著.爆裂：未来社会的9大生存原则.张培，吴建英，周卓斌译.北京：中信出版社，2017
- 9.[美]丹尼斯·舍伍德著.系统思考.邱昭良，刘昕译.北京：机械工业出版社，2014
- 10.[加]马尔科姆·格拉德威尔著.引爆点：如何引发流行.钱清，覃爱冬译.北京：中信出版社，2014
- 11.[美]德内拉·梅多斯，乔根·兰德斯，丹尼斯·梅多斯著.增长的极限.李涛，王智勇译.北京：机械工业出版社，2013
- 12.[以色列]尤瓦尔·赫拉利著.人类简史：从动物到上帝.林俊宏译.北

京：中信出版社，2017

13.徐志斌著.小群效应：席卷海量用户的隐性力量.北京：中信出版社，2017



天生管理者