

A decorative graphic on the right side of the cover consists of numerous overlapping circles in shades of orange, red, and green. Some of these circles contain white icons: a person reading a book, a speech bubble with three horizontal lines, a hand pointing at a screen, a five-pointed star, a circular arrow indicating a cycle, a gear, a person's silhouette, and a laptop. The circles vary in size and are scattered across the right half of the cover, creating a dynamic and modern feel.

打造有吸引力的 学习型社群

一个具有**十年**历史的**学习型社群**
是怎样炼成的？

深度解读学习型社群构建、运营、变现的方法，
一本拿来就能用的实战指南。

苏平 田士杰 吕守玉◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

作者简介

● **苏平**



资深TTT培训师
中国培训师沙龙创始人
20年企业管理实践，
17年培训师经验。出版图
书：《培训师成长手册》《培训师成长实战手
册：培训需求诊断和调研》《培训师成长实战
手册：培训问卷设计和运用》。

● **田士杰**



中国培训师沙龙轮值
CEO
中国医药零售连锁百强
企业培训经理

● **吕守玉**



中国培训师沙龙轮值
CEO
外资企业职业经理人

中国培训师沙龙论坛：<http://www.pxssl.org>

中国培训师沙龙微信公众号：pxsslweixin



中国培训师沙龙专业交流QQ群

海川群：33193044 论剑群：23163804

逐鹿群：26055106 致远群：12149291

打造有吸引力的 学习型社群

一个具有十年历史的学习型社群
是怎样炼成的？

苏平 田士杰 吕守玉◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书首先对创建学习型社群的前期工作步骤进行了拆解,针对社群的定位、准备和吸引粉丝等方面做了有趣的介绍和案例分享。并从社群黏度的提升、社群知识管理与变现和社群的持续发展等多个角度入手,对学习型社群的运营模式和运营经验进行了全方位剖析。

从中国培训师沙龙这个公益型社群近十年的成功运营中,本书汇集了一整套思路、流程、机制和实操指南。并以此为基础,扩展到知识管理、团队管理、项目管理等领域,为有志于社团建设以及优质知识内容的创造者提供了可借鉴的经验和快速复制的工具及方法。

图书在版编目(CIP)数据

打造有吸引力的学习型社群/苏平,田士杰,吕守玉著.

—北京:机械工业出版社,2016.10

ISBN 978-7-111-55509-4

I. ①打… II. ①苏… ②田… ③吕… III. ①企业管理

IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 280399 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:刘 博 责任编辑:刘 博

版式设计:苏宝文 责任校对:李云霞

封面设计:任燕飞 责任印制:李 飞

北京铭成印刷有限公司印刷

2017 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·12.75 印张·162 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-55509-4

定价:45.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线:010-88361066

读者购书热线:010-68326294

010-88379203

封面无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网:www.cmpbook.com

机工官博:weibo.com/cmp1952

金书网:www.golden-book.com

教育服务网:www.cmpedu.com

序

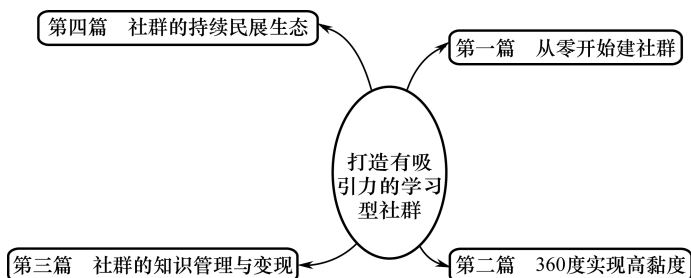
一、缘起

写作本书，一方面是为了给即将建立社群或已经在运用社群的人们，提供一些经验和思路；另一方面是为了对中国培训师沙龙（下面简称沙龙）这个公益的学习型社群走过的十年做个总结，为沙龙十周年庆典献礼。

这两年，互联网社群开始流行，加上建立社群的成本越来越低，导致各种类别、主题的社群纷纷涌现。但在这一片繁荣的背后，存在着如何活跃社群、怎样吸引粉丝、如何持续提供社群价值等诸多问题。如果这些问题无法解决，即使站在风口上也飞不起来。这些问题，在沙龙走过的十年中，没有案例可循，每次都是遇到问题之后，大家一起分析、讨论，找到解决方案并试行后将其制度化。同时，随着大环境的变迁和群员状态的变化，沙龙也与时俱进，调整相应的制度和流程与之相适应。

二、本书内容

本书一共包括四篇内容，每篇都是相对独立的（见下图），大家可以先从自己感兴趣的内容读起。



第一篇 从零开始建社群

第一篇的内容旨在帮助读者以终为始考虑建立社群这件事，做好建群前的准备工作。如果这方面没有准备充分，可能会出现下面三种情况：第一

种是一时冲动建群，没有定位、没有门槛、没有群规或未按群规严格执行，导致群内交流主题混乱，最初大家觉得自由随意，最后归于沉寂；第二种是建群的目的很明确，例如为了配合企业内部因某个培训或项目建立社群，开始几天大家积极发言，之后无论群主如何呼吁或发动，群里都一片寂静；第三种是建群目的是为了变现，但前期的宣传推广效果不佳，后续愿意付费的群员不多，继续吸粉困难，导致社群勉强维持或休眠。

针对上面三种情况，第一篇从社群定位、资源共享、骨干成员确定和内容准备，到通过内容营销吸引和留住粉丝等内容，提供有针对性的解决方案。其中，第一章明确定位，帮助要建立社群的人们在知己知彼的基础上，对社群进行差异化定位。首先是知己，通过思考：自己要建立一个什么样的社群？我建立这个社群的优势及劣势有哪些？拥有的资源有哪些？想清楚建立社群的目的，冷静分析自己。其次，通过明确：要建的社群群员是哪些人？他们在哪里？他们的关注点和需求是什么？找到自己的初衷与群员需求的结合点，确定社群要做什么。最后，通过进一步分析群员的需求，聚焦社群标签，从用户故事提炼出社群宗旨，由此实现社群的差异化定位。这部分内容看起来是建立社群，其思路、方法和工具对于打算创业和正在创业的人们，也都是可以借鉴的。

第二篇 360 度建立高黏度

第二篇的内容旨在分享提升社群活跃度、建立社群高黏度的各种实用经验和方法。因为互联网社群的成员之间为弱关系，大家来去自由，这也给社群的运营带来了新的挑战。对于学习型社群而言，在明确定位后，如何围绕着社群标签进行话题交流？如何有效调动新老群员的积极性？如何才能通过线上线下的配合实现社群的高黏度？这些问题总结为一句话，即怎样才能确保社群持续地输出高质量内容？这是一个社群生存还是死亡的关键问题。大家都知道，一个学习型社群的核心价值，在于社群提供给群员们的内容。而这些内容来自何处呢？仅靠复制粘贴、一个或几个所谓的大咖，都是无法维系的。所以，真正能够形成良性发展生态的社群，其内容的产出者应该是群员自身。他们通过参与和分享，在交流和碰撞的过程中，

自己受益的同时也为社群输出了优质内容。早在 2006 年，沙龙的创始人苏平老师就提出了“分享是最好的学习”。这两年，“分享”这个词出现的频率极高，但真正要做到也不是那么容易的。

针对社群在引爆话题，带动群员参与进来实现高黏度等方面的问题，第二篇从线上话题和线下活动两方面提供了详细的方法。其中，话题方面包括话题来源和引导方法、交流规则确定、吸引新群员参与的六个方法、提升老群员参与的六种方式。通过建立交流规则，营造氛围，在群管的策划和引导下，带动新老群员参与，提升社群活跃度。线下活动方面包括线上线下如何联动、用项目管理的方式组织实施线下活动，沙龙周年庆成功打造线下派对的案例。本书总结了沙龙多年来线上话题和线下活动方面的经验和方法，供大家参考。

第三篇 社群的知识管理与变现

作为学习型社群，如果不进行知识的整理、沉淀和分享，是很难生存和发展的。沙龙从 2006 年开始，坚持将每个有价值的群内交流信息整理后发布到知识沉淀基地。虽然这个基地从免费网站、博客圈、论坛到沙龙自己网站的多次变迁，内容有些流失，但现在的沙龙论坛上，依然保留了近十年来的 4 万多条分享记录。这些记录，不但成为后来者的学习资源和宝库，也让沙龙自身成了“有料”的社群，为精准吸粉提供了独特优势。

第三篇的内容包括知识管理和知识变现两个方面。其中知识管理的部分分享了社群知识管理的五大步骤及操作要点，群内记录如何提炼出精华，线下活动怎样才能做得精彩，记录如何有效保存。这个看似烦琐的过程，就像我们每个人的学习和思考，可能每天只有一点点，但日积月累就能带来质变。知识管理不但是学习型社群的价值体现，也是知识变现的基础。知识变现的部分，从知识变现各种方式展开，重点分享了会员付费制、打赏等常用变现方式的运作方法。

第四篇 社群的持续发展

短期热闹容易，长期维持困难。如何才能持续提供对社群成员有价值的输出，这是众多学习型社群遇到的共同难题。通常解决问题的方法有两个：

一个是向外，另一个是向内，短期内可以向外寻求资源，长期则需要从内部建立机制，构成良性的社群生态。不少学习型社群仅靠几位骨干苦苦支撑，一旦骨干们稍有变动就会对社群的运营产生影响。此时，若随意发展群管，又难以确保社群输出的质量。而且就算有群员愿意做群管，对于无薪酬的社群群管而言，其激情和积极性又能维持多久呢？那么，怎样才能破解这些难题呢？

本书第四篇从人和机制两个方面展开，提供了解决方案。其中人的方面，主要是社群群管团队的建设，从发掘、培养到激励，提供相应的操作指南、方法和案例；机制方面，先从互联网社群成本最高的沟通环节开始，建立常态的沟通机制，降低社群运营成本，再从群管新老交替过程切入，通过轮值和休假制度妥善安置老群管，通过师傅示范加辅导帮助新群管快速胜任工作，通过群管评优机制实现持续激励。

三、本书适合人群

1. 打算建立学习型社群者

通过本书第一篇的内容，获得社群差异化定位的思路和方法，做到知己知彼和充分准备，并通过对全书的阅读建立社群创建和运营的全景图，做到心中有数。

2. 正在运营学习型社群者

对于已经创建并在运营学习型社群的人，可以通过第一篇的内容来反思社群定位，搜寻社群资源；通过借鉴第二篇中的各种方式方法来提升社群活跃度；借由第三篇知识管理与变现的步骤和方式，打造“有料”的社群，精准吸粉、快速变现；参考第四篇的内容，建立有效的社群持续发展机制。

3. 创业者

无论是只有一个人的创业者还是带领团队的老板，本书都会带来一些启示：只有一个人的创业者，可以借用本书第一篇的内容，知己知彼确定创业方向，评估自身的能力和资源，明确定位；需要带领团队的创业者，可以借鉴第一篇的内容，第四篇的团队建设，人员激励的制度、流程和具体方法。

4. 企业管理者

企业的各层级管理者可以借鉴本书中关于团队管理的内容，比如师徒制、沟通激励方式等；组织公司或部门活动可以借鉴本书中的线下活动流程和操作方法；培训管理者可以借鉴书中的知识管理的步骤和方法。

5. 希望通过社群学习和提升者

即使不是以上四类人群，作为希望通过社群学习和提升的，也可以学习和运用本书中的相关内容，为自我成长助力。比如，在日常的工作、生活中如何引导话题，个人知识管理，活动策划、实施和复盘等。

四、感谢

最后，我们要诚恳地感谢所有在本书完成过程中提供支持的伙伴们。其中，温晓琚老师为本书画了插图；蔡欣欣、朱小琴、许志阳、于乐辉、解林阳和陈艺文等老师在本书的书目讨论时提出了不少好的建议；井玉琴、林英和张莹等老师在本书写作过程中提供了相关的案例；温晓琚和孙晓松两位老师参与了第三篇和第四章内容的撰写；还有十年来一直关注、陪伴中国培训师沙龙成长的伙伴们。感谢大家用言行共同成就了本书，也希望本书的出版，能让更多的读者受益。

目 录

序

第一篇 从零开始建社群 / 1

第一章 明确定位 / 3

一、我要建社群 / 4

（一）社群的类型 / 5

（二）我的初心 / 6

（三）我能做什么 / 6

二、谁是我要找的人 / 10

（一）他们在哪 / 10

（二）我们要一起做什么 / 11

三、精细我的社群 / 13

（一）确定社群标签 / 13

（二）差异化定位 / 15

（三）哪些做法能确保持续提供社群价值 / 17

第二章 全面准备 / 21

一、打造专属资源库 / 21

（一）寻找资源的九条途径 / 21

（二）智囊团组建三原则 / 23

二、玩出好内容 / 26

（一）社群分享周计划表 / 27

（二）五种玩法激活日日分享 / 31

第三章 精准吸粉 / 35

一、内容营销 / 35

(一) 内容营销渠道	35
(二) 内容营销的五个要点	37
二、宽严有度巧留人	41
(一) 入群指引三步走	41
(二) 共享：社群资源地图	44
第二篇 360 度实现高黏度	45
第四章 引爆话题：小白 PK 大咖	47
一、如何引爆话题	47
(一) 找到合适的切入点	47
(二) 三招拆解大话题	54
(三) 延续话题的方法	58
(四) 跑题如何拉回来	61
二、规范流程，交流有序	62
(一) 破解话题交流九大难题	63
(二) 定制主题的三个步骤	64
(三) 话题有序交流的五个环节	67
三、如何吸引新人参与	70
(一) 建立关系	71
(二) 预告社群活动信息	72
(三) 分享群员的成长故事	73
(四) @新人问想法	73
(五) 及时回应与点赞	74
(六) 关注新人近况	74
四、如何提升老群员参与度	75

- (一) 定期清群 / 76
- (二) 探讨相关的社会热点 / 77
- (三) 私聊询问近况 / 78
- (四) 邀约分享擅长话题 / 78
- (五) 邀请做记录整理 / 79
- (六) 邀请担任管理员 / 81

第五章 线上线下联动 / 83

- 一、线上线下如何联动 / 84
 - (一) 线下活动流程与指南 / 84
 - (二) 线上策划、报名和分工 / 89
 - (三) 线下交流，线上回放与跟进 / 90
 - (四) 流程打造影响力 / 95
- 二、用项目管理的方式打造线下活动 / 98
 - (一) 自荐加评估，选对活动负责人 / 98
 - (二) 活动准备的 10 个细节 / 98
 - (三) 活动实施推进表 / 101
 - (四) 活动后跟进的五个关键点 / 102
- 三、线下派对：中国培训师沙龙周年庆 / 106
 - (一) 申办城市 PK 与跨地域合作 / 106
 - (二) 聚焦主题与跨界知识整合 / 107
 - (三) 线上线下持续互动 / 109

第三篇 社群的知识管理与变现 / 111

第六章 知识管理，知道两点就够了 / 113

- 一、社群做知识管理的四大理由 / 113

（一）成为有料的社群	/ 113
（二）快速抓取信息	/ 114
（三）有效利用碎片化时间	/ 114
（四）增加社群出镜率	/ 114
二、社群知识管理五大步骤	/ 115
（一）区分信息和知识	/ 115
（二）知识的提炼整理	/ 116
（三）知识的分类存储	/ 116
（四）知识的分享和推广	/ 118
（五）知识的运用与创新	/ 118
第七章 记录如何整理	/ 121
一、三招让记录整理变精华	/ 123
（一）清除干扰信息的小窍门	/ 123
（二）自下而上的整理顺序	/ 126
（三）摘要提炼的三个关键点	/ 127
二、活动回顾怎样才能出彩	/ 128
（一）思维导图做骨架	/ 128
（二）笔记录音填内容	/ 132
（三）照片补充吸眼球	/ 133
第八章 记录保存	/ 135
一、为记录找个家	/ 135
二、图像资料处理原则	/ 136
三、便于阅读的三个细节	/ 137
第九章 知识如何变现	/ 139
一、知识变现的方式	/ 139

- （一）直接变现方式 / 139
- （二）间接变现方式 / 141
- （三）更开放的变现思路 / 142
- 二、会员付费制的运作方法 / 144
 - （一）社群为什么要收费 / 144
 - （二）社群付费制的分类 / 144
 - （三）会员付费制的运作要素 / 145
- 三、打赏，最直接的变现方式 / 147
 - （一）为什么要打赏 / 147
 - （二）如何运用打赏变现 / 148
- 四、选择优质的附加产品 / 149

第四篇 社群的持续发展生态 / 151

第十章 一群人走得更远 / 153

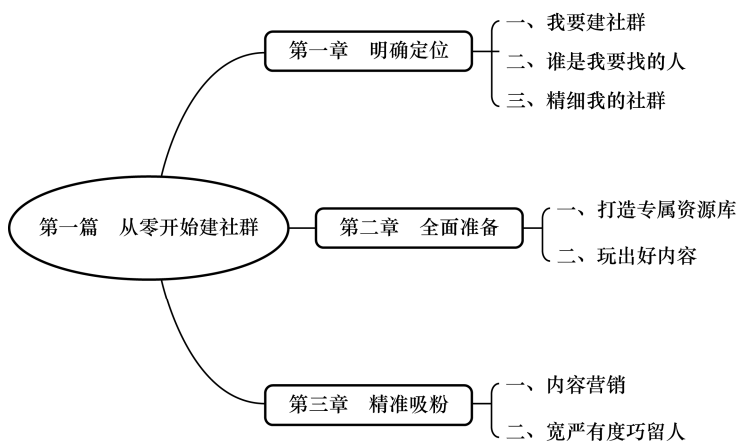
- 一、群管就该这么找 / 154
 - （一）谁可以当群管 / 154
 - （二）群管如何招募 / 155
 - （三）群管怎么当 / 158
- 二、手把手教你做群管 / 160
 - （一）师徒见面三件事 / 160
 - （二）学习《群管手册》 / 161
- 三、自动自发的群管 / 163
 - （一）群管的动力是什么 / 163
 - （二）拿什么激励群管 / 165

第十一章 形成社群的良性发展机制 / 171

一、群管如何有效沟通	/ 171
（一）群管值班交接	/ 171
（二）群管周例会	/ 173
二、群管怎样新老交替	/ 177
（一）轮值和休假制度	/ 178
（二）师傅示范加辅导	/ 178
（三）群管评优流程	/ 179
三、社群的领导梯队建设	/ 181
附录	/ 185
附录 A 沙龙群规（2015 年 12 月 15 日版）	/ 185
附录 B 沙龙大事记	/ 187

第一篇 从零开始建社群

本篇导读



第一章 明确定位

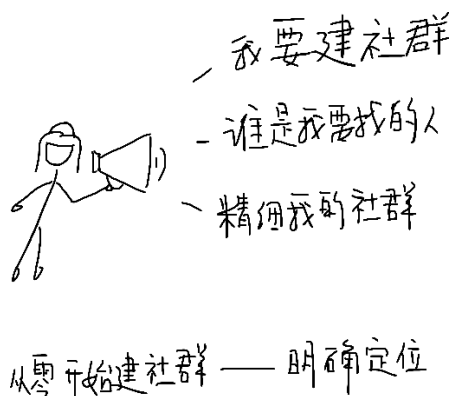


图 1-1 明确定位

现在，网络社群已经成为人与人之间线下沟通的补充和支撑。随着社交网络的发展，网络社群越来越像互联网上的家、部落，有稳定的居住人群、彼此沟通的机制、社交的场景以及商业的交易等。

互联网的发展为每个人提供了传播自己声音的机会，也让人际沟通的成本更低。于是，各种圈子——QQ 群、微信群和其他社群应运而生，社群也成为一个新的热点。在已经建立的社群中，有多少是成功的呢？

2015 年 12 月份，我们针对自营 QQ 群、微信群的困扰，在中国培训师沙龙（以下简称沙龙）四个 QQ 群中征集到了以下 12 方面的问题：

- （1）群员的积极性不够，缺少有效的讨论。
- （2）群员不愿意承担管理事务。
- （3）群里发布跟工作无关的内容。
- （4）群里未实现通告作用。
- （5）实用的干货少。
- （6）有事在群里聊，无事群里无人。
- （7）因有领导在，说话谨慎，日常互动少。

(8) 广告多。

(9) 群员混杂。

(10) 话题分散，难以聚焦。

(11) 群的生存期短，只有几个月。

(12) 建群时轰轰烈烈，之后很快就变成“死群”。

我们通过沙龙论坛进行投票，参与者有 71 位，排名前三位的问题是：

①群员的积极性不够，缺少有效的讨论（56 票）；②建群时轰轰烈烈，之后很快就变成“死群”（40 票）；③群员不愿意承担管理事务（38 票）。

从上面的三个投票结果来看，①和③是因，②为果。无论是群员积极性不够导致缺少有效讨论还是群员不愿意承担管理事务，看起来像是群员的问题，其实症结都在群主身上。作为一个学习型社群，是否定位清晰、是否能提供高质量的内容、是否能激发群员参与？这些都关系到社群的生死存亡。沙龙从 2006 年创立时就确定了宗旨、理念和制定了相应的制度，并在近十年的运营过程中不断完善和精细化，形成了自我运营的良性循环。本章为大家分享沙龙的经验，并从中总结出可以让读者快速复制的方式方法。

一、我要建社群

作为社群的创建者，大多会遇到上述种种困境。作为社群群员，也多有相应的困惑。这也提醒了学习型社群创建者，在创建社群时可能会遇到以下问题：

(1) 建群时如果没有门槛。群员构成杂乱，人们想来就来、想走就走，不会珍惜。

(2) 建群时无宗旨和目标。无法用一句话让群员知道这个社群是干什么的，导致群员交流的话题过于分散，难以聚焦。

(3) 群员彼此陌生。群员构成杂乱，入群后群员不知道应该聊什么话题，像进了菜市场，看起来人多，但彼此之间都是陌生人，不利于话题的深入交流。

(4) 缺乏高质量的内容输出。社群成员混杂、话题散，输出内容无吸引力，群员不参与讨论。

综合以上四个问题，想象一下：假设自己是想学习管理技能而加入了一个群，进来后发现群里什么人都有、什么话题都聊，自己不知道这个社群是干什么的，也无法得到自己想要学习的知识点，那么你会如何做呢？可能大多数群员要么退群，要么不发言或者直接屏蔽掉这个群。

因此在建群之前，社群的创建者需要思考：

我要建立什么样的社群？

建立社群的初衷是什么？

我能做什么？

(一) 社群的类型

社群是一种基于互联网的新型人际关系。在生活中，孩子们喜欢在小区一起玩，妈妈们喜欢聚在一起分享育儿经，奶奶们则热衷一起跳广场舞……物以类聚，人以群分，互联网社群得以存在的理由也是一样。一个人可能生活在不同的社群里，如书虫群、驴友群和影迷群等，而读书、旅游、电影都有不同场景。社群因场景而生，如社交、交易和工作等场景。所以，社群也因场景不同有所不同。常见的社群种类有产品型社群、学习型社群和兴趣型社群等。

1. 产品型社群

企业通过产品作为连接，带动群内成员进行线上互动，并自行组织线下活动。现在的淘宝、天猫等店主们，大多数在做产品型社群，希望通过社群推销自己的产品。

产品型社群除了做产品的售后服务外，对于消费者而言，能带来哪些利益呢？怎样才能让大家长久地留在产品型社群呢？这就需要群内的某个人提供与产品相关的话题。例如，专卖减肥茶的产品型社群，可以站在消费者的角度，在跟大家分享关于减肥茶知识的同时，也提供如何坚持运动、合理搭配饮食等方面的信息，这样就可以提高群员的黏度，最终达到产品营销的目的。

2. 学习型社群

随着微信的兴起，学习型社群越来越多了。相信有很多人每天晚上都在不同的微信群里交流和学习，这些群有些是免费的，有些是收费的。学习型社群的目的，是通过交流和讨论解决问题。当有群员提出一个问题时，其他群员会给予回应。群内遇到普通群员无力解决问题时，就需要有意见领袖出面了。

现在很多微信群，尤其是以“大咖”分享为主的收费群，不是严格意义上的学习型社群，只是线上公开课。很多所谓的“大咖”分享结束后就走人了，而来付费听课的学员平时也很少交流。

真正的学习型社群，应该是能够引导社群成员进行自运营、自传播和自我组织的。而这一切的基础是内容。学习型社群不仅仅是分享内容，还需要进行知识整理和沉淀。2006 年成立的沙龙这个知识型社群，从一开始就营造了人人参与的氛围，养成了记录整理的习惯。现在的沙龙论坛上，有近十年来社群交流的 4 万多条培训相关帖子，这是沙龙社群最大的财富。沙龙论坛作为知识集散地，通过分类将相关的帖子进行梳理，可以帮助群员进行系统的学习和充电，学习型社群的价值更大。

3. 兴趣型社群

前文所说的书虫群、驴友群和影迷群等，都属于兴趣型社群。

本书要跟大家探讨的，主要是因学习场景而产生的社群，也就是学习型社群。

（二）我的初心

不忘初心，方得始终。初心就是为什么要做某件事，是抱着什么样的信念？作为一个社群的创立者，是什么原因促使自己要建立一个社群，希望达到哪些目的？初心是前行途中的路标，可以避免我们南辕北辙。

（三）我能做什么

如果要建立一个基于学习场景的社群，群主能做些什么呢？对此，群主可以从表 1-1 所示的九个维度，对自己进行评估，并思考自己的优势、劣势以及对社群的影响。

表 1-1 社群创建者的自我评估表

维度		自我评估		关于学习型社群的思考		
		优势	劣势	对社群的贡献	可能的负面影响	可借力的途径 (针对劣势)
职场经历						
性格						
沟通技能						
人生阅历						
资源	时间					
	社群核心成员					
	人脉					
	金钱					
	平台					

1. 职场经历

职场是一个人从自然人到社会人转变的重要场所。一旦步入职场，就需要考虑企业的文化、相关规定以及别人的感受等，不能再事事任性而为了。刚刚步入职场的大学生可能会觉得约束和不自在，但这就是职场。大多数有职场经历的人，在建立和运用社群时，会考虑他人的需求和感受，而不是以自我为中心。所以职场经历，非常关键。

2. 性格

一个人的性格本身没有好坏。但具体到要建立和运营一个社群，就有优势和劣势之分了。例如，建群初期让一个性格非常内向的人去招募新人，可能有难度，需要借力其他性格活泼的伙伴去做这件事。

群主自身比较强势，又特别喜欢表达，可能会导致社群里一言堂，影响其他群员参与的积极性。这时，群主就要适当地减少发言频率，鼓励某些群员做分享嘉宾，或者鼓励另一些群员参与交流。

3. 沟通技巧

社群是指一群志同道合的人一起做某些事情，没有上下级关系，没有绝对的权威。在这样一个来去自如的群体里，群主的沟通技巧对于社群的生

存和发展至关重要。良好的沟通，能激发群员参与的积极性，促进社群的良性循环。反之，则会导致社群“夭折”或成为“僵尸”群。

4. 人生阅历

人生阅历，对于处理事务的能力有一定的影响。阅历丰富的群主，对于社群的突发事件或人际冲突，能够有效地处理。如果群主自身的阅历较少，就有必要找阅历丰富的人做智囊，给予指点。

5. 资源

资源是决定人们能做哪些事情，做到什么程度的评估依据。表 1-1 中，提供了五种资源类别。

（1）时间。建立和运营学习型社群，群主要投入较多的时间和精力来促进群员间的交流和知识的沉淀。其中，群主自身的时间和精力是非常重要的资源。

（2）社群核心人员。在未建立社群之前，群主需要先找到几个志同道合的核心人员建立团队，一起讨论社群的存在价值，确定社群的定位，共同管理社群事务，从而做到优势互补。

（3）人脉。人脉是指群主的人际关系。社群核心人员是指可以分担群内事务的人员，人脉则是指可以邀请来社群分享，或自己能够影响到的人。在社群创建初期，人脉很重要。一方面，邀请有影响力的嘉宾来分享，有利于吸引新人加入；另一方面，社群最初产生的内容可以通过人脉传播，起到扩大宣传的作用。

（4）金钱。金钱决定了后续的社群交流平台选择、活动开展和激励的方式。如果没有金钱投入，则首选免费的平台作为社群的交流和知识沉淀基地。在线下活动开展时，可采取 AA（均摊）制。

（5）平台。这里的平台是指群主拥有的，对建立社群有帮助的平台或自媒体。其中，自媒体平台包括博客、微博、微信、百度贴吧和论坛/BBS 等网络社区。如果群主拥有一个或多个自媒体平台的资源，对社群的创建和运用会有一定的帮助。

案例 1-1 小丫的自我评估表

沙龙的一位群管小丫，在一家互联网公司做培训专员。她爱读书，也特别喜欢沙龙群的文化氛围。于是，她想建立一个读书的社群。在苏平老师的指导下，她填写了自我评估表如表 1-2 所示。

表 1-2 小丫的自我评估表

维度		自我评估		关于学习型社群的思考		
		优势	劣势	对社群的贡献	可能的负面影响	可借力的方面
职场经历			工作三年	有自己的见解可以分享，在培训方面有一定的影响力	在跟群员沟通时，可能有些话不能完全理解	寻找资深的意见领袖
性格		乐于助人，有闯劲		给社群成员带来温暖	群员会太依赖自己	从群员中找到热心人
沟通技巧		善于沟通	不擅长做营销	能很好地协调社群成员关系，处理冲突	在吸粉方面会比较弱，影响到社群规模	请教擅长销售的朋友，或邀请此类人才负责营销
人生阅历		销售培训出差多，所见所闻很丰富	时间很有限	能够使社群的发展多样性	阅历少，不够深度	请有经验的人帮忙
资源	时间	晚上时间充裕	工作时间忙碌	晚上可以照顾群	白天无法关注群	找白天有时间的伙伴做群管
	社群核心成员	两位爱读书的朋友	人数太少	请他们帮助主导分享，并宣传吸纳新人		通过分享内容的宣传，吸引新人加入
	人脉	公司同事	社交圈较窄	有针对性地邀请公司爱读书的同事加入	吸引群员的能力较弱	发挥公司同事的影响力来吸粉
	金钱投入		无		物质激励难以展开	给予精神方面的激励和成长
	平台	微信公众号、朋友圈		可通过公众号与社群进行联动，扩大影响力		在朋友圈做社群的宣传

从表 1-2 中，小丫清楚地看到了自己在建立读书社群的优势、劣势、对社群的贡献、可能产生的负面影响以及可以借力弥补的方面。

二、谁是我要找的人

知己知彼，方能百战不殆。前面明确自己的初衷、社群类型以及进行自我分析，都是为了知己。接下来，就需要知彼了。

（一）他们在哪

建立一个社群，就像创业。通过知己过程的思考，我们明确了社群的发展方向。那么，我们的客户是哪些人呢？案例 1-1 中小丫要建立的是一个读书群，那么她要服务的客户就是喜欢读书的人。但是，她要去哪里找到这些爱读书的人呢？下面，我们就从线上和线下两个途径来分析。

1. 线下的途径

人们常说，见面三分熟。我们身边的朋友、小区的邻居、公司的同事是我们相对可靠的第一批客户来源，因为这些人跟我们是是有感情的。当我们发出邀请时，成功率会很高；遇到问题和挫折时，支持率也会很高。这就像创业初期，需要找几位志同道合的合伙人一样。此外，还可以参加一些线下读书活动，通过跟活动参与者的沟通与交流，来了解这些人的线上、线下聚集地。

2. 线上的途径

现在线上获取信息是越来越容易了，困扰我们的不是信息不够，反而是如何筛选到有用的信息。

（1）关键词搜索。最简单直接的方式，就是在搜索引擎中输入自己想要查询的精确信息关键词。例如，小丫输入了“读书”，就出现了很多相关的信息。排在前面的是百度贴吧中的读书吧、豆瓣读书这两个读书人最集中的网络社区。如果输入“书友会”，出现的是既有线上也有线下活动的各地“书友会”。所以可以尝试用不同的关键词进行搜索，以获得更多的相关信息。

建群初期，最好能通过查看发言、评论，有针对性地跟意见领袖或热心人士进行交流。因为意见领袖的加入，能够为社群提供高质量的内容，聚

集人气。就算意见领袖不接受邀请，也可以退一步，向其请教社群的发展方向和思路，为后面收集信息做准备。热心人士乐于付出，能在建群初期的事务方面给予很大的支持。当然，如果由于各种原因不能分担社群事务，也可以请其提出意见和建议。

总之，沟通没有失败，只有反馈。网络上的沟通看似便捷，但一个个沟通下来，成本也不低。所以在沟通前、中、后都不能打无准备之战。沟通前找对人、明确目标；沟通时聚焦主题、及时记录；沟通后保持联系。只有这样，才能使前期的工作价值最大。

(2) 朋友圈。现在流行初次见面先加微信好友，以为这样就真的成了朋友。其实除了家庭朋友圈，其他朋友圈里大多数都是陌生人。要在朋友圈里找到志同道合的人，可以看看他们每天都在晒什么。晒书单、晒读书笔记的人，才是我们的目标人群。如果只是在朋友圈里发个信息，可能很快就被刷屏了。比较有效的方式，是直接私信目标人群，邀请加入。

(3) 微博。朋友圈是一个相对封闭的圈子，微博则是一个相对开放的圈子。通过微博可以搜索到有共同兴趣爱好的人，范围更广。微博搜索提供了四个类别，即综合、找人、图片和兴趣主页。搜索时，点击“找人”，输入“读书”，就可以精确地找到想要找的读书人了。

(二) 我们要一起做什么

通过线上、线下两个途径，一方面可以找到目标人群的聚集地，另一方面也为最终确定社群使命收集信息。

前面，我们只是确定了要找的是喜欢读书的人。接下来，我们可以通过表 1-3 来细化群员，锁定我们要找的人。

表 1-3 群员细化表

Who(群员是哪一类人)	Why(群员的需求——为什么要加入)	When(哪个时间段群员方便交流)	Where(交流的平台和方式)

在表 1-3 中，Who 分得越细越好。例如，是职场人士还是大学生，是职场人中的哪一类？

案例 1-2 读书会的群员细化表

小丫通过前期的资料收集，跟社群的核心成员一起讨论确定了读书会的对象为未婚白领，并填写了表 1-4 的群员细化表。

表 1-4 读书会的群员细化表

Who（群员是哪一类人）	Why（群员的需求——为什么要加入）	When（哪个时间段群员方便交流）	Where（交流的平台和方式）
未婚白领	自我增值、解决职场问题、美容、瘦身和社交等	工作时间因人而异，晚上 21:00 后较好，周六、周日全天	周一到周五晚上 21:00 后线上交流，周六、周日可安排线下读书活动

通过表 1-4，小丫了解到大家周一到周五晚上 21：00 后方便线上交流，周六、周日全天可安排线下读书活动。

那么，线上交流用什么样的平台好呢？大家首先会想到微信群和 QQ 群。表 1-5 从人数、加群方式、群功能、管理权限、私聊和信息查询等六个方面，对微信群和 QQ 群进行了对比。

表 1-5 微信群和 QQ 群的对比

项目	微信群	QQ
人数	最多 500 人	最多 2 000 人
加群方式	可面对面建群，前 40 人不需任何验证，直接拉人。前 100 人通过二维码可随时加入。微信群二维码有效期 7 天。不支持搜索添加，好友互相拉人入群	可设置：所有人审核后批准加入，或者无须验证入群。可通过搜索群名称、群号、标签添加
群功能	只有发红包功能	有群活动、群投票、视频电话、文件共享、群公告、发红包等多种功能
管理权限	只有一个创建者，无群管；解散群麻烦，自己退出了，群还在。除非创建者将所有人删除，自己再退出。不能转群	群主可设置多个群管；群管能够删除群员，查询入群时间、发言活跃度；群员可以转群；群主能快速解散群
私聊	添加好友方可私聊	无须添加好友即可私聊，可建立讨论组
信息查询	大多为语音交流，信息查询成本高	通过关键词搜索，群成员、日期等多线索查询

通过群员细化表，小丫明确了群员、交流时间和方式。小丫跟核心成员进行评估后，认为微信群更适合做信息传递，QQ 群适合做交流和知识沉淀。于是，小丫决定同时启动微信和 QQ 两个平台，每周固定两个晚上在 QQ 群进行读书分享，微信群用于日常的沟通和案例分享。

三、精细我的社群

（一）确定社群标签

给社群贴上明确的、凸显的、好记的标签，方便别人来认识自己，这对社群的定位、话题分享和吸粉都很重要。

1. 分析需求，找到引爆点

从表 1-4 的群员需求来看，未婚白领的需求非常多样化。这个读书群究竟要满足哪方面的需求呢？作为一个学习型社群，小丫跟大家讨论的结果是解决职场问题。那么，职场问题主要有哪些呢？通过大家共同的头脑风暴，总结以下方面：压力大、沟通技巧需要提升、无法跟同事很好地合作、情绪难以控制和时间不够用等。

从以上问题中，大家投票选出的急需解决的问题为“沟通技巧需要提升”。通过图 1-2 所示的漏斗，可以一步步找到社群标签。

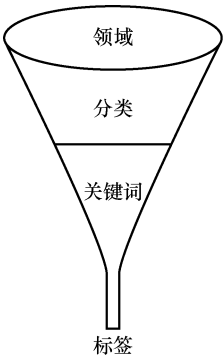


图 1-2 找到社群标签的漏斗

小丫根据图 1-2 画出了读书群的标签，如图 1-3 所示。

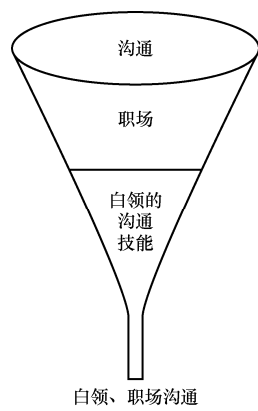


图 1-3 读书会的社群标签

标签一般是一个词或词组，便于网络搜索及精确查询。从图 1-3 可以看到，读书会的目的是：提升白领的沟通技能，以白领、职场沟通作为群标签，可以让人一眼就知道群员是哪些人、社群交流的内容是什么，从而吸引有相同需求的人果断加入。

当然，不一定每个社群都需要严格按照图 1-2 所示的步骤来确定社群标签。因为有些社群一开始就确定了要探讨的某项技术，可以根据这项技术的聚焦程度来确定从漏斗的哪个层级开始。按照这样的步骤来进行，会帮助人们看清楚社群所在的位置（例如在哪个领域或行业），无论是吸粉还是做内容输出，都有了可以依靠的资源强大的后盾。例如，建群初期话题不多时，群主可以分享一些最新的行业动态，从行业权威媒体上转载典型案例等，是很好的借力方式。

2. 如何运用社群标签

标签对于一个社群来说，就像一张网络名片，帮助我们进行社群推广，吸纳有相同兴趣的人加入。用好标签，对社群来说是事半功倍。社群标签的运用，主要体现在以下三个方面：

（1）社群名称。建群初期要吸引新成员，有一个精准的社群名称很重要。例如，小丫要建立的读书会的社群标签为“白领、职场沟通”。社群的名称就可以直接用社群标签命名为“白领的职场沟通读书会”。这样表达很直白，方便他人通过不同的关键词搜索到社群。“白领的职场沟通读书会”这个社

群名称可以分别通过白领、职场沟通、读书会三个关键词来搜索到。如果用 QQ 群的查找功能，输入这三个关键词就会出现无数个相关社群，但并没有这三个关键词结合起来的细分社群。这就是差异化定位，一个明确的社群名称就是一张有吸引力的社群名片。

（2）话题。社群的日常话题围绕着社群标签展开。这样更加聚焦，能避免有些社群每天闲聊、没有重点的情况。对群员来说，社群也会有更大的价值。

（3）吸粉。吸粉是每个社群都非常关注的，也是一个难点。作为学习型社群的产品就是内容，要吸粉也要靠内容营销。围绕着社群展开的话题，在整理加工后的文字中增加社群标签，更有利于他人从网络中通过搜索内容找到社群，主动申请为社群成员。

（二）差异化定位

通过分析需求，我们找到了群员感兴趣的话题。那么，大家参与这些话题时，希望获得什么样有价值的信息呢？就像很多人在朋友圈里晒各种照片，有人晒的是寂寞，有人晒的是自恋，有人晒的是自卑……正因为朋友圈能满足各种人群的各种需求，才会吸引这么多人加入。做社群也是一样的，我们需要精准地找到群员们的需求，并进行差异化定位。

正如前文所说，建立社群就像创业。我们通过前面的步骤，已经初步确定了我们的客户群体，大致了解到了他们的需求。接下来，就需要给自己的公司（社群）一个准确服务客户的定位。

在此，我们提供用户故事这个工具来帮助大家进行差异化的定位。用户故事是软件开发时管理用户需求的方法，我们借用到社群的价值探寻中来。

用户故事

作为社群的成员（）

我希望

以便

用户故事像一个简单的问卷，读者可以邀请群成员填写后进行汇总，然后用一句话进行提炼。

案例 1-3 为什么要建立沙龙群

2006 年，作为自由培训师的苏平老师想跟同行进行培训方面的交流，便申请加入了不少 QQ 群。入群后发现，群里要么是广告满天，要么是牢骚闲聊，要么是图片秀或群主的个人宣传，几乎没人讨论专业问题。苏老师尝试在几个群里发起培训相关问题后，偶尔有人参与，但很快就被广告、闲聊打断，难得持续 10~20 分钟的讨论，还因不同观点的群员相互争吵而告终。这种情况，让苏平老师非常郁闷。她也试过跟几位群主沟通，希望能对群做些规范和引导，无奈群主们都认为 QQ 群就是用来闲聊的，制定了规矩大家就不自由了。她又自己在群里做了一些引导，结果没有太大改观。最后，苏老师决定自己建立一个 QQ 群，用于培训专业交流。

于是，关于为什么要建立沙龙群的问题，就有了下面的用户故事：

作为培训师沙龙 QQ 群的成员（职业培训师或企业内部培训师）。
我希望在纯净、专业的氛围下进行交流。
以便快速解决培训工作中的问题，并跟同行们进行专业交流，提升自我。

根据这个用户故事，苏老师确定了沙龙群的宗旨，即打造最纯净的培训专业交流平台。同时，为了帮助群员进行有效的交流和提升，苏老师提出了沙龙群的理念，即分享是最好的学习。

案例 1-4 白领职场沟通读书会的用户故事

小丫参考案例 1-3，自己和两位核心成员各自写了一个用户故事。经过大家讨论后，一致确定了下面的用户故事。

作为白领职场沟通读书会群的成员（白领）。我希望通过读书和分享，解决工作中的沟通问题，以便高效、高质地完成本职工作，并提升自己的职场竞争力。

根据这个用户故事，大家确定了白领职场沟通读书会的宗旨，即解决沟通问题，提升职场竞争力。

通过上面的步骤，小丫的读书会群就有了明确的定位，即通过读书和交流，为白领解决沟通问题，提升职场竞争力。图 1-4 为我们展示了对社群进行差异化定位的流程。

从图 1-4 可以看到，要想对社群进行差异化的定位，先要通过对社群种类的了解和自己建群初衷进行思考，运用“社群创建者的自我评估表”做到知己；之后列出线上线下哪些途径可以找到想要的人。在知己知彼的情况下，邀请核心成员进行头脑风暴，确定社群的标签。在此基础上，运用便利贴聚焦五步骤，找到社群的爆点话题。最后通过用户故事这个工具，提炼出社群的一句话定位。社群的定位就体现出了社群对群员们的价值所在。

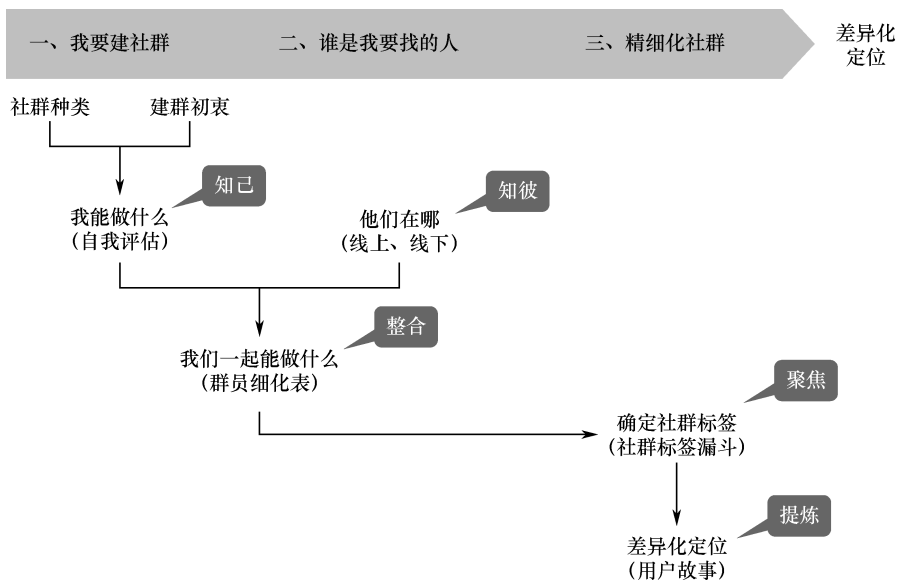


图 1-4 社群定位的流程

（三）哪些做法能确保持续提供社群价值

前面回答了为什么要建立社群，明确了社群的目的、成员和价值，这

只是确定了方向，还需要有具体的行动来带领我们前往目的地，以避免南辕北辙。

1. 群规保驾护航

不少社群在建群初期，为了增加活跃度，没有设置社群的准入门槛。最终群里鱼龙混杂，垃圾信息漫天飞，降低了用户体验，也赶走了高质量的群员。俗话说，没有规矩不成方圆，虽然 QQ 群、微信群被大多数人认为是聊天群，但当我们用于学习和交流时，就需要建立规则，为社群宗旨和价值的实现保驾护航。

案例 1-5 沙龙的群规

沙龙创始人苏平老师从之前加入其他 QQ 群的经历中，深刻地感受到了有所不为才能有所为。于是，她想到了建立群规。可群规的内容应该有哪些呢？她想了很多却难以抉择，最后她回到了源头。沙龙群的宗旨是打造最纯净的专业知识交流平台，其中的两个关键词分别是“纯净”和“专业”，群规里面的内容就应该为这两个关键词服务。于是，她有了下面的思考。

1. 纯净

苏平老师梳理了在其他群遇到的各种问题后，有针对性地将相应措施纳入群规中（表 1-6）。

表 1-6 关于纯净的群规内容

序号	问题	措施	群规内容
1	广告满天飞	禁止广告	群内谢绝任何形式的广告
2	大图刷屏	禁止大图和非 QQ 表情	发布非 QQ 自带表情或图片（含截图）者违规
3	超大字号刷屏	规定群内最大字号	使用超过 11 号字号者违规
4	醒目字色影响阅读	群员使用非红色字	使用红色字色者违规

2. 专业

沙龙群的专业，主要体现在群员的专业和话题的专业上。于是，她又在群规中增加了入群资格和话题的内容，如表 1-7 所示。

表 1-7 关于纯净的群规内容

序号	问题	措施	群规内容
1	群内人员杂乱	规定入群资格，并审查	入群条件：企业内部培训师、职业培训师，由群管审核通过后方可入群
2	群内闲聊	群内不得讨论非培训话题	不得发起非培训问题讨论
3	群员长期潜水	请出不发言者	一个月不发言者直接请出群

无论思考问题还是做事情，都需要以终为始。看到沙龙群规的来由，我深刻地体验到了什么是以终为始，也认识到了群规是为目标服务的。如果不能以终为始，后果就是：要么后续的管理成本非常高，要么最终变成“死群”。

案例 1-6 白领职场沟通读书会的群规

小丫参考了用户故事的内容，从案例 1-5 的群规中，选择了下面的内容：

- （1）关于群内的话题，仅限读书、工作交流和沟通相关话题。
- （2）群内谢绝任何形式的广告。
- （3）发布非 QQ 自带表情或图片（含截图）者违规。
- （4）使用超过 11 号字号者违规。

有了宗旨和群规，还不能急着建群，因为这只是相当于把毛坯房做了硬装修，还需要添加些软装饰，才能邀请大家入住。

2. 文化氛围不能少

具体到学习型社群的创建过程，宗旨、群规相当于硬装修，其中宗旨决定了这个社群的整体风格，群规就是配合这个风格的固定装饰物，如地板、墙面、门窗等。完成了硬装修后，还需要进行软装饰。软装饰是可以随意移动的装饰品，包括布艺、挂画、植栽等。要想让其他家庭成员也喜欢这个刚装修完的新家，就需要在装修过程中，经过大家一起讨论确定风格、共同选择软装饰，充分考虑到大家共性的需求。任何一个空间，都会给人们带来某种感受。对于一个企业而言，是企业文化；对于一个群而言，是群文化。

案例 1-7 沙龙的理念

在确定了沙龙的宗旨、群规后，苏老师想到：光有硬性的制度规定还不够，还需要有相应的文化氛围带动群员参与。作为职业培训师或企业内部培训师，大家来自不同的行业、企业，擅长不同的领域，如何才能让大家都愿意参与群内的专业交流呢？她想到了分享是最好的学习。因为加入群的培训人层次不同，可能有刚入行的新人，也可能有资深人士，还有不少介于二者之间的。这里的“分享”，可以是培训菜鸟在群里提出问题和困惑；可以是资深群员提供意见和建议；也可以是大家各自分享经验和教训。这样，专业度不同的培训人都有了在群里发言的机会。

于是，苏老师将“分享是最好的学习”作为沙龙的理念。九年多来，无论群的数量和群成员如何更迭，沙龙的群规如何调整，沙龙的宗旨和理念都没有改变。

有了群宗旨、群规这些硬装修，再加上文化、理念等软装饰，就使群员有了归属感，也更乐于发言，社群氛围也活跃起来了。

第二章 全 面 准 备

学习型社群建群前的全面准备工作如图 2-1 所示。

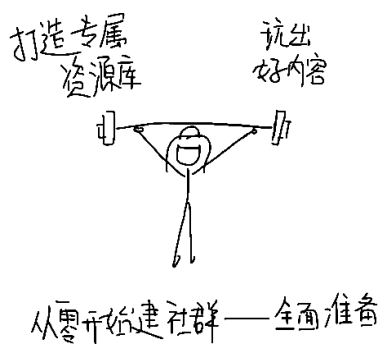


图 2-1 全面准备

一、打造专属资源库

（一）寻找资源的九条途径

表 1-1 “社群创建者的自我评估表”中列出了五项所需资源，即时间、社群核心人员、人脉、金钱和平台。从学习型社群运营的角度来看，时间和社群核心人员代表了社群的管理团队成员；人脉包括了社群的分享内容和新群员吸纳；平台是社群知识沉淀的基地；金钱不是必需的资源，可以在社群创立后慢慢累积。

下面，为大家提供九条寻找资源的途径。

- （1）百度贴吧。百度贴吧的分类比较全面，无论是找主题还是找人，都是不错的去处。
- （2）朋友圈。朋友圈分为线上和线下两个方面，一方面利用微信的朋友圈发布社群相关信息并进行有针对性的跟进，了解对方的兴趣和可提供的资

源；另一方面可以利用已有的人际关系，如同事、同学和同乡等。

(3) 微信公众号。微信公众号包括两个方面，一方面是社群创建者拥有一定的粉丝和影响力，可以通过自己的微信公众号发布要建立社群的信息；另一方面是自己关注相关人士的微信公众号。

(4) 线上交流、分享。在社群还没有建立前，可以先到目标群员所在社群或圈子做分享和交流。一方面了解大家的需求，另一方面也可以建立人脉，寻找资源。

(5) 参加线下活动。线下活动是人们互相了解最快捷的方式。通过参与要建立社群类型、主题相关的线下活动，可以学习其他社群的活动组织思路、经验和方法，也可以借机寻找所需的资源。

(6) 博客、微博。愿意坚持写博客的人，大多有自己独到的见解。通过搜索跟社群标签相关的博客，在学习相关内容的同时也可以联系博主，邀请其到社群来做分享。微博相对于朋友圈，是开放的平台，可接触到更多的人。通过搜索跟社群相关的微博博主，再看他们关注的是哪些人，通过他们的关注和粉丝来拓展自己的视野。同时，评估合适的社群管理人选。

(7) 知乎。知乎是一个真实的网络问答社区，社区氛围友好、理性，连接各行各业的精英，大家分享彼此的专业知识、经验和见解，是寻找资源不错的途径。

(8) 搜索引擎：关键字。直接在网上搜索引擎中输入社群标签，也会有意外的收获。

(9) 聚焦的群名称。前面八个途径都是主动出击，聚焦的群名称则有点守株待兔的感觉。但是，这也不失为一种低成本的吸粉和寻找资源的途径。

案例 2-1：小丫寻找资源之路

小丫通过前面的头脑风暴，确定了“白领职场沟通读书会”群的宗旨为：通过读书和交流为白领解决沟通问题，提升职场竞争力。她先建立了一个 QQ 群，但群里最初只有自己和两位核心成员。于是她拿出表 1-2 的自我评估表，开始从可借力途径入手，来寻找资源。

(1) HR 群。小丫之前加入过一个 HR 群，里面有不少资深人士。她考虑到自己是“菜鸟”，平时很少发言。最近她常在群里提出白领职场沟通的问题，不少群员提供意见和建议。她有针对性地跟几位自己觉得不错的群员私聊，说明了自己建立白领职场沟通读书会群的目的和思路，邀请大家加入。最初没有什么成效，坚持两周后，终于有四人申请入群了，而且其中的霞光是做销售出身的 HR，很认同这个社群的宗旨，愿意加入核心团队，这就弥补了小丫和其他两位成员不擅长做营销的短板。

(2) 同乡。考虑到现在的核心团队成员都比较年轻，小丫想到之前在同乡会中认识的一位大姐静。静是一家企业的行政总监，人很热情、直爽，当时她们聊得很投机。于是，小丫打电话给静，邀请她加入社群做话题分享顾问。很可惜她最近要全国各地出差，没有时间，但她向小丫推荐了自己的同事——行政经理文文，小丫非常开心，赶快邀请文文入群。

(3) 同事。小丫借回总部参加培训的机会，跟同事们说起自己要办的读书会，请大家出谋划策，并将群号公布，当天晚上就有四位同事申请入群。

(4) 朋友圈。通过对平时发言内容的观察，小丫锁定了两位有读书兴趣的朋友，跟他们私聊沟通，最终有一位朋友答应进来看看。

(二) 智囊团组建三原则

1. 人人参与

学习型社群的群员主要是为了学习和成长入群的。跟单方面地听或看相比，参与得越多，学到的也就越多，成长也越快。因此，在社群建立初期，最好能够让每位群员都作为社群的主人参与进来，具体有以下几个要点：

(1) “为什么”比“如何做”更重要。在学习型社群招募成员的过程中，让每位成员知道社群的宗旨是什么，自己通过社群的交流和参与能够获得哪些成长，这样大家会更愿意参与进来。作为学习型社群的成员，“为什么”比“如何做”更重要，因为他们知道了为什么要做这件事后，就容易主动去思考如何做的问题。

(2) 参与，从小事做起。在社群建立初期，除了核心人员之外，其他群员一般处于观望状态。这时，如果请处于观望状态的成员负责一个项目或

需要较多时间、精力和能力才能完成的事情，可能会将对方吓倒，失去了参与的热情。因此，社群创建者需要先了解群员们各自的意愿和能力，先从小事情上入手。例如，在社群的一次主题交流过程中，请稍微活跃的群员提前发布宣传语，这样可以提供范本给不够自信的群员，也可以请特别积极主动的群员进行记录整理。通过每次活动不同程度的参与，让大家有了归属感，加上适当的鼓励和赞赏，为下次的参与奠定基础。

（3）信任，每个人都有金点子。虽然社群的定位是由几位核心成员讨论确定的，但真正的社群主人是全体群员，他们最有发言权。在社群定位的大框架下，大家都会有自己的需求和想法。此时，充分尊重每个群员的想法，相信大家都有金点子，为社群的发展群策群力。

（4）营造平等对话的氛围。对于社群来说，光有信任不够，还需要营造平等对话的氛围，让大家真真切切地感受到这份尊重和信任。例如，在群里征集大家对群管理或话题的建议，并及时汇总后在群里讨论决议，对可以采纳的建议立刻执行，对暂时不能采纳的建议将理由反馈给提议者，并表示感谢。通过这样的举动，可以让群员们感受到自己是社群的一分子，激发出相应的责任心，从而更愿意参与群事务。

2. 各负其责

社群要实现自身价值，就需要有高质量的内容产生。而社群不像实体企业可以直接下达指令，这就要求每位群员主动完成相应的社群事物。一个初创的学习型社群，主要有如表 2-1 所示的五项工作。

表 2-1 社群事务分工表

序号	工作	内容
1	群事务协调	了解各项工作的进度和质量，沟通、协调并提供必要的支持
2	新人审核、辅导	询问申请人入群目的，辅导新人学习群规、在群里做自我介绍
3	氛围营造	欢迎新人，说明社群的宗旨，答疑解惑，及时提供支持和帮助
4	话题规划、组织	策划社群每月、每周话题内容，邀约嘉宾，组织话题分享和记录
5	群管培养	寻找合适的群管人选，邀请担任群管，并协调师傅指导

表 2-1 中的序号 1 群事务协调，通常是社群创建者的职责。其他四项工作，可通过互相推荐、自行认领等方式，再由群主根据每位成员的特点评估后确定人选。

3. 沟通合作

社群运营是一个团队合作的项目，既需要明确分工，又要及时沟通协调。具体做法有以下几方面：

- （1）信息公开、透明。及时整理关于社群管理方面的各种沟通记录并共享，便于群员们了解群事务和后续查询，在降低沟通成本的同时也让大家觉得自己没被当作外人，是一种低成本的感情激励。
- （2）定期沟通机制。定期沟通机制的建立，对于确保群管理信息畅通非常重要。因为大家在线时间不同，很多信息可能会因为刷屏而错过或遗漏，导致信息不对称。通过定期的群管沟通机制，群管们可以互通信息，交流和分析近期出现的群管理问题，将会议决议及时传达。
- （3）通信录。为了避免因种种原因导致的群员“失联”给群管理带来不必要的沟通成本，社群建立之初就可以收集群员的通信录并共享。通信录共享，一方面便于及时沟通；另一方面也体现出群员所在行业、擅长领域，为以后邀约分享嘉宾提供依据。

案例 2-2 小丫的智囊团

按照智囊团组建的三原则，小丫梳理了自己的智囊团，目前已经有两位爱读书的朋友书香和幽兰，擅长营销的霞光，资深的职场沟通专家文文。于是，她跟大家进行了线上会议，确定了四次交流的主题，如表 2-2 所示。

表 2-2 白领职场沟通读书会四次交流主题

序号	主题	发起人	成果
1	如何猜上司的心思	文文	经验丰富的文文做了这个主题分享，群员反馈收获很大。群员飞翔主动做了记录，发布到群论坛
2	你最感兴趣的职场沟通话题	书香	收集到了职场沟通的六个话题
3	怎样跟任性的同事沟通	幽兰	在幽兰的引导下，大家参与度很高。因无群员主动做记录，幽兰亲自整理发布到群论坛
4	你最想读的一本书	霞光	征集到四本书，即《卡内基沟通与人际关系》《非暴力沟通》《影响力》和《说服力》。霞光发布了群投票帖，确定本月的阅读书籍为《非暴力沟通》

通过表 2-2 的四次主题交流，小丫对大家的问题和需求有了初步了解。同时，也发现了不错的群管人选——飞翔，与其私聊沟通，邀请其加入群管理团队，飞翔一开始有些犹豫，担心自己做不好。小丫给他介绍了现有的管理团队的情况，说明这是一个互相支持和帮助的团队，打消了飞翔的顾虑。于是，小丫召集管理团队开会，说明了社群事务的分工和相应职责，请大家认领，最终得到了如表 2-3 所示的分工表。

表 2-3 白领职场沟通读书会分工表

序号	工作	负责人	内容
1	群事务协调	小丫	了解各项工作的进度和质量，沟通、协调及提供必要的支持
2	新人审核、辅导	飞翔、书香	询问申请人入群目的，辅导他学习群规，在群里做自我介绍
3	氛围营造	书香	欢迎新人，说明社群的宗旨，答疑解惑，及时提供支持和帮助
4	话题规划、组织	霞光、文文	策划每月、每周话题清单，邀约嘉宾，组织话题分享和记录
5	群管培养	小丫	寻找合适的群管人选，邀请担任群管，并协调师傅指导

有了分工表，还需要建立沟通机制，大家讨论确定了如下三点：

（1）记录共享。无论开会还是主题交流，都要在三天内将记录整理发布到群论坛中，便于以后查询。

（2）群管周会。大家确定每周二晚上 20:30~21:00 为群管周会时间。

（3）通信录。由书香负责，先在群论坛发布通信录信息收集帖，号召所有群员跟帖，然后根据这些信息整理成群成员通信录。群管团队必须人手一份，便于紧急联络，同时作为话题规划的参考。

二、玩出好内容

对于学习型社群而言，内容为王，持续输出高质量的内容，是社群生存和发展的基础。好的分享内容，一方面要经过精心准备和设计，另一方面要有吸引群员参与的方式，让大家都成为内容的输出者。只有坚持不断实践、不断改进，才能逐渐产生效果和影响力。

（一）社群分享周计划表

社群犹如餐厅，分享的内容就像菜品，若要食客络绎不绝，前厅谁负责推荐菜品，后厨谁来掌勺烹制，谁在幕后进行菜品推广策划等工作，都需要团队间合力规划和部署。

案例 2-3 白领职场沟通读书会的周计划

刚好本月就剩下一周时间了，霞光跟文文商量后决定：本周用于需求调研和做计划，先排定下月的分享周计划。初步确定这份周计划由每周两次读书分享和一次职场问题交流组成。于是，她们进行了下面四个步骤的安排：

1. 确定读书分享计划

读书分享先从大家投票第一位的《非暴力沟通》开始，每次分享时间为 1.5 小时。分享主题围绕着非暴力沟通的四个要素——观察、感受、需要和请求来进行。第一周霞光和文文各分享一次，之后的三周邀请群员来分享。由此，她们确定了如表 2-4 所示的周分享计划。

表 2-4 白领职场沟通读书会周分享计划

周次	主题	分享嘉宾	记录整理者	记录地址
第一周	为什么需要非暴力沟通	文文		
	非暴力沟通的四个要素	霞光		
第二周	如何区分观察和判断			
	怎样区分感受和想法			
第三周	需要和感受的关系			
	如何请求帮助			
第四周	怎样做到全身心倾听			
	如何爱自己			

2. 投票确定职场沟通话题的先后顺序

霞光在群论坛中发布了投票帖，请群员们在表 2-2 中“你最感兴趣的职场沟通话题”的六个话题中选择自己最关注的三个话题，根据投票结果得到了下面的排序：

- （1）怎样做好的倾听者？
- （2）如何跟直属上级相处？

- (3) 面对批评如何应对？
- (4) 如何做才能提高反馈接受能力？
- (5) 如何应对不关注对方的情绪的情况？
- (6) 如何应对谈话不在一个主题上的情况？

3. 分享时间讨论

通过在群里征求意见,大多数群员认为三次分享的时间最好是周二到周五的白天（最好下午）两次，周二到周四的某个晚上一次。

4. 制作每周分享时间表

在表 2-4 的基础上，增加了排名前四位的话题，确定如表 2-5 所示的每周分享时间表。

表 2-5 白领职场沟通读书会每周分享时间表

周次	时间	主题	分享嘉宾	记录整理者	记录地址
第一周	周二下午	怎样做好倾听者	文文		
	周三晚上	为什么需要非暴力沟通	小丫		
	周四下午	非暴力沟通的四个要素	霞光		
第二周	周二下午	如何区分观察和判断			
	周三晚上	如何跟直属上级相处			
	周四下午	怎样区分感受和想法			
第三周	周二下午	面对批评如何应对			
	周三晚上	需要和感受的关系			
	周四下午	如何请求帮助			
第四周	周二下午	怎样做到全身心倾听			
	周三晚上	如何爱自己			
	周四下午	如何提高反馈接受能力			

备注：下午的分享时间为 14：00～15：30，晚上的分享时间为 20：30～21：30。

有了分享周计划，后续的操作就会相对容易了。作为初创社群，每周计划的内容有如表 2-5 所示的周分享时间表就够了，以后可以根据需要进行完善。但在具体操作方面，还要注意以下事项：

1. 分享时间

分享时间包括分享的日期、时段和时长。在邀请分享嘉宾时需要逐一确

定，既要考虑嘉宾方便分享的时间，又要结合大部分群员上线的时间和习惯，每次分享时长控制在 1~1.5 小时为宜，以降低工作、生活等对参与群员的干扰，使分享效果最大化。

提前规划好分享时间，对社群、分享嘉宾和群员都有好处，具体体现在以下方面：

（1）社群。从分享时间开始反推，有序进行分享前的各项组织活动，例如，分享主题、时间和分享嘉宾的宣传，招募记录整理者等，让更多群员知道这个信息，吸引更多人参与交流。

（2）分享嘉宾。分享嘉宾一方面提前预留出分享时间，确保分享准时进行；另一方面也可以根据时间节点进行内容准备。

（3）群员。群员可以提前做好工作、生活，避免被突发事件打扰而无法参与分享。

2. 分享方式

纵观我们每天接触的社群，分享方式不外乎两种——线下主题活动和线上即时分享（依托分享平台的功能，延伸出文字、图片、语音、视频、投票活动等多种形式）。实际操作中要选择何种方式，要从以下三个方面考量：

（1）社群定位。从知识沉淀和分享内容角度考虑，沙龙有价值的分享内容都要整理发布到论坛。“文字+图片”的分享方式非常符合沙龙知识管理的特点，所以选择 QQ 群作为沙龙分享主阵地，正是基于沙龙群的定位。现在很多微信群运用语音方式进行交流，如果错过了，想要通过重听语音去了解当时的内容，时间成本相对较高。

（2）分享主题和目标。运用视频、语音等线上分享方式，显然更利于分享主题的阐述，不过后续整理记录的难度会明显加大。沙龙采用“文字+图片”的分享方式的同时，也会借力其他方式，如分享的课前阅读材料的形式就多种多样，有 PPT、视频等。

（3）群员特点。每个社群受众需求不同，即使同样主题分享内容，在各群间的分享方式也各有不同。以读书群为例，就有领读、共读、拆书等

不同形式。通过与群员的沟通，选择最受大家欢迎的分享方式是非常明智的做法。

3. 记录整理

在学习型社群中，最有价值的产出便是分享记录帖，它能让新人快速感受到社群价值，也为群内日常的话题交流提供了素材，群员们可以在此基础上做延伸讨论，为分享增值。记录发布到哪里，要视社群拥有的平台资源而定。在计划表中添加记录地址，确保记录整理完成后便于追踪和提醒。

案例 2-4 沙龙专题分享栏目

“沙龙开讲啦”是由沙龙 CEO 牵头策划组织，每周四进行一次的专题分享，是送给沙龙群管的成长福利，时间为 1~1.5 小时，分享嘉宾是沙龙的群管，只要有意愿都有机会走进开讲栏目，分享结束两天内由提前安排好的老师将记录整理发布到沙龙论坛，并推广到各群学习（表 2-6）。同时，沙龙开讲啦的执行情况列为每周二群主周会的固定议程，由沙龙 CEO 进行汇报，并共同分析和总结得失。

表 2-6 2016 年 1~3 月份“沙龙开讲啦”分享计划表

序号	时间	主题	开讲嘉宾	助教	记录整理人	记录发布地址
1	2016 年 1 月 7 日	我与沙龙的故事	海川-昆明-小茹	沈阳-圆圆	沈阳-圆圆	http://www.pxssl.org/forum.php?mod=viewthread&tid=4014
2	2016 年 1 月 14 日	点画结合，高效执行日计划	沙龙-昆山-苏平	南通-月月	苏州-思凌	http://666.262v.com/forum.php?mod=viewthread&tid=4027
3	2016 年 1 月 21 日	哈雷的沙龙成长之旅	逐鹿-西安-哈雷	广州-飘逸	广州-飘逸	http://666.262v.com/forum.php?mod=viewthread&tid=4033
4	2016 年 1 月 28 日	爱上你不分离	海川-潍坊-知秋	上海-虚谷	呼和浩特-糊糊	http://www.pxssl.org/forum.php?mod=viewthread&tid=4036&page=1&extra=#pid45666

(续)

序号	时间	主题	开讲嘉宾	助教	记录整理人	记录发布地址
5	2016 年 2 月 25 日	2015，触摸未曾到过的地方	逐鹿-郑州-小允	南通-月月	上海-武汉 Lotus	http://666.262v.com/forum.php?mod=viewthread&tid=4056
6	2016 年 3 月 3 日	《以奋斗为本》读书分享	海川-大连-小微	呼和浩特-糊糊	昆明-小茹	http://www.pxssl.org/forum.php?mod=viewthread&tid=4061&page=1&extra=#pid45962
7	2016 年 3 月 10 日	沙龙帮我进行一线班组长培训	致远-运城-玉凤	上海-虚谷	苏州-思凌	http://666.262v.com/forum.php?mod=viewthread&tid=4064
8	2016 年 3 月 17 日	王者速读法	逐鹿-武汉-朱莹	昆明-小茹	昆明-小茹	http://www.pxssl.org/forum.php?mod=viewthread&tid=4078
9	2016 年 3 月 24 日	精彩人生从看《阿甘正传》开始	论剑-郑州-小霞	杭州-冬冬	上海-武汉 Lotus	http://www.pxssl.org/forum.php?mod=viewthread&tid=4082
10	2016 年 3 月 31 日	课程设计开发之工作任务分析法	逐鹿-长沙-利芳	南京-晶晶	深圳-晓纯	http://666.262v.com/forum.php?mod=viewthread&tid=4089&page=1&extra=#pid46345

(二) 五种玩法激活日日分享

保持社群活跃度，要靠分享内容或者组织活动来支撑，下面提供五种玩法，如图 2-2 所示。



图 2-2 五种玩法

1. 每日固定分享

每日固定时段的分享内容，能够引发群员的持续关注，达到类似追看电视剧的效果。例如每日早报，通过收集整理每日新闻热点，经过提炼浓缩后以新闻早报的形式，每天早上发布到群内，持之以恒往往会培养一批“报粉”。

2. 每日打卡活动

根据群员的需求，组织各种类型的打卡活动，比如晨读打卡、手绘简笔画或思维导图等系列活动，促成群员根据当前的需要或喜好，借助团队的力量共同参与和监督成长。

3. 计划中分享

案例 2-3 为计划中分享提供了参考。除了周计划以外，提前邀约嘉宾，确定分享时间和主题的情况，也属于计划中分享。两类计划中分享均需提前 1~2 天进行宣传，这样做的好处有以下几点：

（1）群员。对该话题感兴趣的群员可以预留时间；不感兴趣的群员，也知道社群有此类活动，下次会留意是否有自己感兴趣的话题；感兴趣但没有时间参与的群员，会关注分享后的记录整理。

（2）群管。便于群管值班的时间安排，避免了突发状况的干扰，同时也提供了临时发起话题的素材。例如，针对即将进行的分享进行需求调研、讨论等，一方面为分享活动进行了热身，另一方面也丰富了群内的话题，提升了群的活跃度。

（3）分享嘉宾。在分享活动宣传时，对分享嘉宾的背景和特长进行说明，并@其本人。这样可以激发分享嘉宾的荣誉感和自豪感，同时也提升了对话题分享的重视度，促进对分享话题的认真准备，提升话题分享的质量。

（4）社群。通过分享活动的宣传，群员无论是否参与了话题交流，都会增加对社群的关注度；群管的工作也有了依据和成就感；分享嘉宾从中体验到了社群的专业度，增强了责任感。因此，分享活动的宣传是提升社群黏度的一种低成本方式。

4. 读书活动

大多数学习型社群的群员是非常热爱读书活动的。很多人依赖别人提供的碎片化信息来学习，没有耐心去看稍长的文字内容。看书进行系统学习，一个人很难坚持，但一群人一起读书并分享、交流读书心得、体会和工作、生活中的运用，在带动每个人的读书积极性的同时，也提升了大家的参与度。

5. 临时性话题

群管可以根据当时的情况，发起各种符合社群分享的话题并进行临时性讨论。一般来说，社群常见的临时性话题有以下几种：

（1）转播其他社群直播。如果群主或智囊团核心成员有资源，可以通过人工或社群小助手实现转播功能。在沙龙群，群管们的一个福利就是临时参与跨群分享。很多细心的群管在认真参与的同时，也临时客串起了转播员。这样的分享一方面丰富了群内话题，另一方面也体现群管的福利，为后续发掘群管工作提供参考。

（2）分享学习心得。在某个话题或线下活动结束后，有针对性地采访参与的老师，请其分享学习心得，能够激发群员们的参与度，是一种不错的提升群活跃度的方式。

（3）分享心得体会。“做得多，收获才更多。”这句话在沙龙群员中耳熟能详。无论任何人参与沙龙事务，任何人在不同阶段尝试新事务，都会收到来自群管分享心得体会的邀约，很多群员在这里开启了培训成长中的第一次——第一次记录整理、第一次主题分享、第一次参与群管理值班等，在沙龙论坛“我和沙龙的故事”贴中收录了众多群员成长的心得。

（4）群话题收集。在群里公开收集大家希望交流的话题，不但能找到有当前群员普遍关心的话题，还能通过吸引群员投票来提升后续话题交流的参与度。沙龙除了征集培训话题外，关于社群管理或变革的话题也采用这样的方式并取得了不错的效果，比如群规的修订、为新群起名、沙龙社群吸引力问卷调查等。

（5）征集分享书籍。社群是大家共同的家园，每个月要读什么书，由群员提供推荐语和电子书，再通过论坛投票的方式来确定当月的分享书籍。在这个过程中，无论是推荐书目还是参与投票，群员们的参与度都非常高。

（6）群员生日祝福。为当天过生日的群员送上祝福，是温馨而甜蜜的举动。当群内有人发起时，一般都会得到其他群员的响应，让当事人倍感温暖。沙龙十年来，一直坚持为每位过生日的群管发送祝福短信，还为此专门设立了沙龙月度“生日温馨沙龙大使”，通过短信、社群内传递沙龙对其本人的感恩、惦记和感谢。很多群管都说自己在沙龙生日当天收到的鲜花和祝福比之前的总和还多，觉得特别幸福。其他群管在送出祝福的同时，也感受到了家的温暖，增加了归属感。

第三章 精准吸粉

社群建立后，就需要吸引相应的群员加入社群。对于很多社群而言，吸粉是一件非常困难的事情。具体到学习型社群，要想找到愿意学习和成长的粉丝，就先要准备好有价值的内容，再通过对内容的分享和传播，让更多的目标人群看到加入此群给自己带来的好处。

一、内容营销

“酒香不怕巷子深”的想法已经落伍，再好的内容也需要广而告之。学习型社群进行内容营销的目的是通过内容的分享和传播建立连接，吸引与社群目标一致、愿意共同成长的人。要达到这个目的，先要选择合适的渠道，并采取合适的节奏、方法进行内容的宣传和推广。

（一）内容营销渠道

渠道可以帮助我们建立社群的内容和受众之间的连接。虽然互联网时代为我们提供了多样化的渠道，但哪些更适合自己的社群呢？下面，我们先来看看内容营销渠道的分类：

1. 官方媒体

官方媒体主要是指社群自身的微信公众号、服务号、订阅号、官方微博、微博和官方社区等。我们可以根据社群自身的资源特点，选择不同的媒体及其组合。将公众号用于内容展示和宣传；博客用于内容沉淀；微博用于内容宣传和互动；社区用于深度交流。如果是企业内部为了培训、读书或其他目的而建立的社群，则可以依托企业现有的媒体，如官方网站、内部论坛等，通过社群活动的宣传、内容的分享和传播，打造社群的知名度和影响力。这里提到官方，不仅仅是指某个企业、组织，

也可以是个人。在互联网时代，人人都可以打造自我品牌，也有越来越多的人建立自媒体。

2. 社群

社群虽然最近两年才流行，但各种各样的社群早已存在。下面从综合、垂直和社交三个维度来介绍内容营销的渠道：

(1) 综合类社群。QQ 空间、豆瓣、知乎、百度贴吧和天涯等都属于综合类社群。其中，知乎作为一个真实的网络问答社区，连接着各行各业的精英，持续提供着高质量的信息。QQ 空间拥有 6 亿多用户，它几乎集合了当下流行社交产品的所有功能于一身：在 PC 端的 QQ 说说相对于加强版的微博，空间日志相当博客，空间相册是照片分享平台，手机 QQ 空间里可以 PK 微信朋友圈……选择 QQ 空间一方面是缘于众多功能可满足各种需求的用户；另一方面是缘于网络社群的生力军——95 后，他们从小玩着 QQ 空间长大，已经成为习惯。这两个主要因素使得微信这个近两年崛起的新生事物，并未对 QQ 空间构成太大影响。

(2) 垂直类社群。社群是因共同兴趣、需求和价值观而聚焦起来的。例如，旅游方面有携程旅游、驴妈妈；育儿方面有辣妈帮、宝宝树等。垂直社群的用户质量高，营销价值大，但需要注意营销技巧。赤裸裸的广告，会被严厉打击，先从内部找到认同者，并收集信息，通过为社群成员提供有价值的内容进行植入式营销，效果会更好。

(3) 社交类社群。微信群、QQ 群和豆瓣小组等，都属于社交类社群。社交类社群的标签很清晰，容易找到目标受众。但被广告骚扰不胜其烦的成员们对广告的抵触也特别强烈，很多群的群规中都明确写有“拒绝广告”。在这样的社群做营销，稍有不慎就会被驱逐出群，甚至上了黑名单。建议以内容的分享代替直接发广告内容或链接，通过内容的价值慢慢在群员中建立信任，从而达到营销的目的。

3. 粉丝渠道

(1) 官方。官方贴吧、社区、博客和公众号等。通过不定期地开展粉丝

见面会，线上、线下主题活动等方式，维护好粉丝渠道，提升粉丝活跃度和黏性。

(2) 社群。豆瓣小组、QQ群、微信群、综合论坛和垂直论坛等。社群的维护虽然会花费不少时间和精力，却很有必要。通过自身在社群积累的影响力和借力社群的意见领袖两种方式，提升社群粉丝的关注度。

(3) 个人。朋友圈、微信和微博等。从古至今，无论信息技术如何发展，都无法忽略口碑相传的强大力量。尤其在移动互联网时代，人人都可以成为他人的口碑传播媒介。需要提醒的是，在互联网社群流行的今天，充分运用网络宣传的同时，也不要忘记真实生活中的朋友圈。

最后，我们再来谈一谈微信和QQ。微信通过朋友圈将用户聚集在微信上，通过服务号、订阅号和企业号等，让媒体和商业加入进来，从而使用户在微信生态圈下玩起来。微信群中有各种语音分享，最初让人趋之若鹜，但不久就让人觉得有些厌倦了。朋友圈的微商广告刷屏，微信群的信息轰炸，对微信的生态圈造成了一定影响，但同时也为学习型社群的变现提供了氛围和条件（移动支付）。QQ作为即时聊天工具，在微信出现之前就积累了大量的人气和用户基础，有着资料、图片分享和沉淀方便、私聊的便捷、功能强大等优势，是学习型社群非常好的交流平台。微信和QQ各有利弊，人们可以按需选择使用。

(二) 内容营销的五个要点

内容营销的五个要点如图3-1所示。

从内容上看，需要有自己的态度。学习型社群的目标人群为学习和成长而来，更关注社群提供的内容对自己是否有价值以及社群是否能持续帮助自己成长。针对这种特点，学习型社群的内容营销一定不能强行推销，否则会引起目标人群的反感和质疑。内容营销应做成长线投资，进行系统、长期的规划，并注意下面五个要点：

1. 心态

做内容营销切忌急功近利，因为播种和收获通常不会在同一个季节。

(1) 持久战。内容营销需要有打持久战的心态，奢望发几条信息就有大批粉丝蜂拥而至是不可能的。所以，无论从内容的产出还是内容的营销，都需要进行长久的规划和实施。在此过程中不断总结经验和教训，慢慢积累人气，扩大粉丝群体。



图 3-1 内容营销的五个要点

(2) 平常心。在这个崇尚一夜暴富、一夜成名的社会大环境里，要想保持打持久战的心态，还需要抵御来自外界的诸多诱惑。这就需要我们保持一颗平常心，以帮助我们走得更远。

(3) 分享者。在做内容营销时，将自己当成分享者而非内容的推销者，力求分享的内容对受众有所帮助。这样，我们的关注点才会放在内容的价值上，而非一味吸粉。内容为王才能吸引并留住粉丝。

2. 时机

我们常常看到有人深更半夜发布各种信息，这样做到底有多大作用呢？内容营销的目的是让更多潜在受众看到推广的内容。那么，内容营销的时机，就要从受众角度来确定。

(1) 每天的时段。内容营销的受众一般会在一天的哪几个时段看信息，是早上还是下午下班路上，还是其他时段？要确保内容发布时可以让更多受众看到。

(2) 规律。通过一段时间的测试，找到规律。例如，每月、每周、每天哪个时间段，受众看信息比较集中？找到规律后，就可以选择在受众集中的时间段发布内容，从而事半功倍。

3. 节奏

在信息时代，要想让自己发布的信息吸引别人的注意力，要么靠爆炸性的独家新闻，要么靠持续的高质量内容输出。对于一个学习型社群而言，后者更合适。在持续发布内容时，有以下两个关键点需要注意：

(1) 勿频发。很多屏蔽或逃离了朋友圈的伙伴抱怨：实在受不了朋友圈里那些刷屏的微商广告。没有人会喜欢整天看到广告，即使内容再好，也会因发布的频率太高而引起受众的反感。用力过猛，会适得其反。发布内容的频率应根据发布平台的活跃度灵活掌握。如果某个平台的活跃度非常高，就可以两小时发一次；反之，则可以半天或一天发一次。建议在发布内容前，先看看信息发布平台的情况，如周一大家比较忙，自己发了内容链接后没有几个人发言，就没必要再重复发布。

(2) 持续发。保持一定的频率，坚持发，无论是运用微信公众号、微信群、QQ群还是微信、微博做内容营销，都需要坚持，最好能够在发布时间和频率上形成一定规律，便于受众养成阅读的习惯。最典型的成功案例就是罗辑思维公众号每天早上 60 秒的语音分享。

4. 特色

要想在这个信息爆炸的环境中脱颖而出，就一定要有自己的特色，这里的特色包括内容、风格、方式和时间段等。对于学习型社群而言，明确定位后，就需要根据社群标签，打造自己的专业度，这样才能源源不断地进行内容输出。是用文字、图片、视频还是用语音的方式分享内容，则需要根据社群的宗旨、受众的习惯和需求等来确定。在分享的内容中适当嵌入社群的 LOGO 或简要说明，也是一种植入式广告，但切忌过于醒目或突出，以免引起反感。

5. 悦目

提供悦目的是读图时代最基本的要求。要想做好内容营销，除了提

供优质的内容，还需要从标题和宣传语入手。

(1) 好标题。给帖子起个好标题，会引起受众对标题后面内容的兴趣。标题的写法有上百种，作为一个学习型社群在进行内容推广时，首先要明白标题的作用是吸引目标受众的注意，有效传达内容。

1) 引发受众的好奇心。要引发受众的好奇心，在标题的形式上可以采用问句，在标题内容上与受众关联，告诉受众会得到什么样的价值。比如，如何预防近视？你会笑吗？这样的标题很能吸引受众的注意力。

2) 巧用数字。受众常常对数字很敏感，特别是时间限制的数字，或者是有频度的数字。比如，打动领导的三个沟通锦囊。

3) 内容明确。好的标题能有效传达内容，也就是说受众一看标题就知道你在讲什么，他们是否需要，这种方法叫主题法。比如，好声音成就好微课、如何写出有吸引力的文案，这种标题的最大特点是传达内容，让受众选择，还可以直接点明内容所针对的受众群，也就是说内容是谁需要的。

(2) 宣传语。宣传语的作用就是让受众有一种非读不可的感觉，而到达这种感觉的制胜法宝就是简洁。简洁是指既能传达重要信息，又让受众没有压力，不由自主地阅读。简洁有力的宣传语可以通过下面的方式来打造。

1) 制造悬念。制造矛盾或提出问题，引发读者好奇心。比如，产品销量不好的时候，很多人都会去修改文案，但有时候文案改了又改，销量还是没有起色，这是为什么呢？

2) 社会热点。社会热点常常被人们所关注，将你营销的内容与社会热点联系起来。比如，我们都知道，不少职场新人都可能因为不明白职场规则，没办法在工作上取得让自己满意的成绩。那么你想过没有，对于职场新人来说，到底欠缺哪种能力几乎是致命的？

3) 直击痛点。用疑问句说出受众的痛点，引发兴趣。

4) 摘录精华。宣传语截取帖子中的精华，如“三个工具”“五种方法”等设置疑问，引发兴趣。

5) 秀出亮点。如果有重量级嘉宾分享，一定要在推广贴中表明，因为这是吸引他人关注的亮点。

6) 视觉辅助。在群里发推广语时，适当地增加表情，更能吸引群员的注意力。若是以网络文章的方式推广，则添加与内容相应的图片，更适合读图时代受众的需求。

二、宽严有度巧留人

(一) 入群指引三步走

好的制度需要严格地执行，否则就成了摆设，学习型社群的群规也是如此。那么，如何才能确保群员们都知道并遵守群规呢？这还需要从源头抓起。首先要选对的人，也就是那些真正为了学习和成长而来的人，这样的人才愿意遵守群规则。

1. 群内欢迎

在沙龙，经过严格的入群审核后，新人入群后既非常激动又忐忑不安，不知道当下的所作所为是否合规，这时唯一可以依赖的就是群管。

新人入群后，群管要引领社群成员热烈欢迎。这样做的目的是让新人感受到温暖，消除陌生感；让老成员表现出自己的热情。新人欢迎看似简单，却有不少细节值得注意。

(1) 时机。在群里欢迎新人，必须要在新人入群后立刻进行，这样才能在第一时间给新人的感觉和归属感。

(2) 欢迎语。群管们常用的关键词，如“欢迎×××老师通过新人审核，进群可真是不容易，大家都是这样过来的呢”。短短的一句话表达了三种心情，即社群的欢迎之情、新人入群不易的理解之心、社群一视同仁的文化氛围。由于社群中每位新人入群时间不同，无法确保所有老群员第一时间欢迎新人，这是不可避免的。这种情况，群管可以在群中提前公告，如“××老师就要入群了，大家一起出来列队欢迎吧！”至少有空群的群管会来欢迎。如果其他群管也比较忙，为了顾及新人的感受，值班的群管就需要自圆其说了。例如，“××老师，看来大家都忙着去订购欢迎您的鲜花了。我先带

着您私聊学习群规，稍后您再到群里来接受大家的祝福吧！”这样就可以很自然地引导新人进入下面的群规学习阶段。

2. 群规辅导

新人入群后，要立刻辅导新人学习群规，以避免因为不熟悉群规导致新人在群内交流时出现一系列违反群规的行为，这会干扰老群员，也会给新群员自身带来内疚感和压力。群规辅导以私聊方式进行，可以避免对老成员的干扰，同时也便于查询，判断新人是否在入群 24 小时内完成群规学习、修改群名片等，为后续的管理提供依据。在新人入群后，需要阅读群规，并将其中不能做的几件事发给群管确认，据此提供相应的说明或辅导。在辅导过程中，群管需遵循的原则是：先处理心情，再处理事情。因为新人刚经过严格的审核入群，再学习群规，可能觉得麻烦，需先表示理解，再从对方的角度说明学习群规的重要性，以提升新人对群规学习的重视度。

群规的学习，相当于企业的新人培训。很多 HR 都很苦恼，说培训后效果不佳，该讲的制度、规定都讲了，但新人还是记不住。小丫在自己的读书会群也遇到了同样的情况，她向苏平老师请教。苏老师了解情况后，发现源头在于：群管在欢迎新人入群后，只说一句“先去看看群规吧。”新人到底看没看以及看后效果如何，没有人跟进。

案例 3-1 沙龙的群规学习

最初沙龙的群规学习，也只是提醒新人去下载群规阅读。但群管很快发现，新人违规的比例很高。而且当群管指出其违规时，新人要么说还没看群规，要么说没看到这条。这样的情况，使群管在执行群规时遇到很大阻力。群规制定的初衷，是为了维护专业、纯净的交流秩序。所以，群管们讨论决定：新人学习群规由群管进行一对一辅导，并在入群 24 小时内完成。若新人较忙，未在值班期间完成，可在“值班记录”中注明，请其他接班群管跟进。

在群管进行一对一辅导的过程中，会针对新人的情况浓缩群规内容（群里不能做的几件事）。很多群规的浓缩内容太多、太空。例如，要多发言，

群管会说：“是的，多发言才能多收获。同时，多长时间不发言，会被请出群呢？”引导新人关注群规中的“一个月不发言者违规”。如果新人说：“不要用大字”，群管会说：“是的，字太大容易刷屏，影响大家交流。那我们可以用的最大字号是几号呢？”由此引导新人关注群规中的“最大字号为11号”。

通过群管一对一的群规辅导，确保新人对于群规的内容都已了解。在后续的违规处理时，也就很少出现异议，降低了管理成本。

3. 新人介绍

当新人入职企业，办完入职手续后，一般企业会由人力资源部或用人部门召开一个简短的新人见面会，将其介绍给其他员工，帮助新人尽快融入企业，也方便其工作的开展。社群的新人介绍也是如此，通常会有以下三个步骤：

（1）引导新人自我介绍。群管先通过私聊跟新人说明自我介绍的内容和要求，如字数、内容的侧重等。群管可以说：“为了让大家了解您，便于后续的交流，您先准备一个简短的自我介绍吧，30字以内就可以，侧重于自己从事的行业和主打课程。我先去群里为您打前站。”这样的表达，既说明了自我介绍的目的、要求，也提供了支持（群管打前站），让新人有信心和时间为做准备。如果此刻对方正忙，可以请其忙完后主动联系群管。

（2）群内欢迎。新人在完成群规学习后，群管一方面私聊请其做自我介绍准备，另一方面去群里拉出欢迎横幅。内容可以是“恭喜×××顺利完成了群规学习，正式成为我们的家人”，然后开始鲜花欢迎。在其他群管的带动下，群员也会出来欢迎。当欢迎新人变成一种习惯和常规仪式后，也就成为群文化的一部分。

（3）自我介绍。自我介绍有三个目的：一是帮助群员相互认识，了解各自的特长，以便更好地学习交流；二是为了发现新人的特长，通过30个字的自我介绍，可以发现新人的组织能力、沟通能力、语言表达能力，便于以后社群人才的培养；三是让新人感受群文化，消除陌生感。

（二）共享：社群资源地图

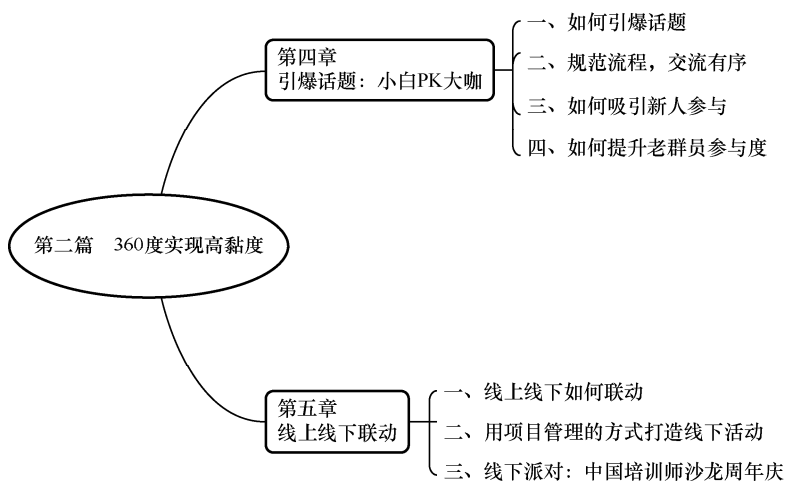
一个新人入职一家新公司，参加了新人培训，再认识了同事，接下来就要开展工作了。此时，如果为新人提供一份企业的资源地图，为其了解遇到问题时去哪里查资料，遇到困难时去找哪些人求助，想快速提升时公司提供哪些资源等信息，可以帮助新人快速融入团队和企业，提升工作效率。对于学习型社群也是一样，新群员入群后的工作就是学习和成长，也需要一份社群资源地图。表 3-1 汇总了大多数社群可能的资源。

表 3-1 社群资源地图

分类	平台	可提供内容资源	资源运用方式
网络 (线上) 资源	微信群、QQ 群	答疑解惑、思维碰撞、案例分析、各种在线演练、可提供帮助的人	提问、观察、参与
	微信公众号、云盘、论坛、网站、音频/视频分享平台	以往分享内容的记录存储、社群各类免费资源共享	阅读理解、学习运用、回顾分享
线下资源	线下活动	各种活动主题和人	积极参与、主动联系

第二篇 360 度实现高黏度

本篇导读



第四章 引爆话题：小白 PK 大咖

近几年，各种社群如雨后春笋般涌现，各种社群运营的书籍和文章也应运而生。有很多书上的观点认为，要调动群员的积极性，最有效的手段是发红包。靠红包来维持群员的积极性在其他类型的社群里是有用的，但在学习型社群是很难长久的。因为群员入群的目的是学习和成长，对于 QQ、微信等即时交流工具来说，其价值就在于话题的交流。社群的吸引力一定是来自内容，而且是持续有营养的内容。只靠某几个所谓的大咖提供内容，也维持不了多久。要实现社群的持续运营，需要建立和遵循有序的交流规范，找到合适的切入点，充分调动群员自发贡献话题和内容，从而形成良性循环。

一、如何引爆话题

既然社群的价值源于内容，那么如何才能引爆话题，产生有价值的内容呢？虽然在第一篇中已经规划出了话题清单，但还是需要找到合适的切入点，才能吸引更多的群员参与。在社群里交流话题的过程中常遇到以下几个难题：话题范围超大怎么办？如何延续话题？跑题了怎么拉回来？下面，我们会一一给出锦囊妙计：

（一）找到合适的切入点

社群因场景而生，切入点也因场景而异。例如在菜市场遇见的两个人，一句“来买菜？”就可以轻松拉近距离，从对方菜篮子里的菜也可以延续出很多话题。如果在图书馆遇到，刚好看到对方手里拿着自己喜欢的书，就可以说：“这本书我也很喜欢……”所以，找到合适的话题切入点，就是为话题创造相应的场景。

1. 每日早报

中国培训师沙龙的每个 QQ 群都有每日早报,内容为国内外新闻和微语箴言。

案例 4-1 2016.7.11 早报

周一早报,7月11日,生活喜乐!工作愉快!

(1) 深圳每 3 250 人就有一个便利店,全国第一。

(2) 中国在南海岛礁建设五座大型灯塔,其中华阳、赤瓜、渚碧和永暑四座已发光。

(3) 新华社评宜家在国内“有条件召回”夺命柜:傲慢与任性,中国消费者缺你那些颗钉子吗?

(4) 微信将封杀分销平台:传 3 000 家微商城被关停,包括一级、二级和三级分销。

(5) 全聚德董事长、总经理和董秘三人集体辞职。

(6) 国家工商总局出台《互联网广告管理暂行办法》,将“推销商品或服务付费搜索广告”列入互联网商业广告之一。

(7) 西班牙斗牛士意外被牛刺死,系该国 30 年来首例。

(8) 多轮强降雨后蔬菜价格上涨,国家发改委表示必要时将干预价格。

(9) 外媒称:韩国将丧失亚投行副总裁地位。

(10) 万科之争。潮汕商会会长集体到宝能总部拜访姚振华,说“要支持尽管开口。”

(11) 中国 6 月 CPI 同比上涨 1.9%,食品价格上涨 4.6%,非食品价格上涨 1.2%。

(12) 欧洲杯冠军:葡萄牙,C 罗伤退埃德尔加时绝杀助葡萄牙 1-0 胜东道主法国夺冠。

【微语箴言】这个世界聪明人太多,肯下笨功夫的人太少,所以成功者只是少数人。

从案例 4-1 的早报信息中可以看出,不同类型的学习型社群都能找到进

行话题交流的切入点。例如，微商如何应对微信监管部门的封杀、宜家“夺命柜”的思考、万科之争中的各方利益分析、如何看待聪明人与笨人等。一方面，早报信息为大家了解国内外大事提供了更快捷的方式，迎合了群员利用碎片化时间的需求；另一方面，为群员提供了话题交流的素材，方便兴趣各异的群员找到适合自己的切入点。

2. 读书分享

对于学习型社群而言，读书是学习和成长的一种重要方式。通过每月的读书活动，分享读书的疑问、困惑、思考、启发和运用等，也是不错的话题切入点。

案例 4-2 《断舍离——正能量翻倍的生活整理术》读书分享

沙龙成员每两个月读一本书，其中 2016 年 7~8 月的分享书籍为《断舍离——正能量翻倍的生活整理术》。群管游走的鱼在值班期间借着读书分享的机会，引导了相关的话题。

游走的鱼：大家下午好！今天的问候语是：您读《断舍离——正能量翻倍的生活整理术》了吗？知道不等于做到。我们来聊聊“清理”的话题如何？我刚才整理家务，突然想起轻松做家务的几个心得。

阳光、罗丝、泰山：期待游走的鱼的分享！

游走的鱼：①定期清理，对应气候；②选对工具，多用妙招；③简化，简化，再简化。

泰山：适应环境，舍得舍得，有舍才有得，太有道理啦！

阳光：对应气候。不同的季节穿不同的衣服，不适应季节的衣服和被子要打包收起来。

游走的鱼：定期清理，其实是降低了每次劳动的强度。卧室三天擦一次，客厅隔天擦一次，每次只要抹一遍就好了。梳妆台上放一盒湿巾，需要时就擦擦化妆品外包装，顺便把桌子、床头柜给擦擦了，几分钟的事。

泰山：习惯啦，不做心里还像少了什么。

游走的鱼：我们这里天气潮湿，衣橱里要多备几个防潮袋，我基本选透

明的、颜色和材质相近的往里一搁，省事。我喜欢逛超市和网店上的卫生清洁区，发现轻便的工具就及时收入囊中。以前都是我妈做家务，她每天下好大工夫，我特别害怕做家务。

罗丝：我也害怕做家务。

游走的鱼：后来我发现，在家里做一次卫生挺不容易的，因为存了太多的东西，每次做卫生，都得挪来挪去，我就开始“扔”东西。

罗丝：妈妈会来抢吗？会说“不行，我还要用呢！”“以后万一用得上呢？！”

游走的鱼：会啊，还很气愤，每次都要爆发大冲突。

罗丝：那怎么办？

游走的鱼：后来我用了几招，缓和了很多。一是多次少量；二是交换，明明要扔这个，故意多拿一个，老太太抗议，我就留一个，另一个就顺利扔掉了；三是趁人不备。

罗丝：偷偷地干活。

游走的鱼：哈哈，其实首先自己要明确什么要留、什么要扔。要留，放哪，留多久，想清楚，快决定。我们小区里设了旧衣回收箱，一些不穿的七八成新的衣服可以捐出去。我还要慢慢地改变购衣习惯，尽量减少浪费。其实，有必要从清理计算机和手机中的资料开始，慢慢形成习惯。我现在每个月清理一次计算机资料，不然有什么资料都搞不清楚。

罗丝：是的，定期清理文档很重要，我平时就喜欢保持计算机桌面的清爽，看到很多文件夹或文件在桌面就觉得有些烦躁，整理后心情特好。

游走的鱼：没错，刚开始，各种舍不得，各种担心，要用了怎么办？现在是，清理完，各种爽。断舍离要慢慢来，各位亲，大动作太多，很容易放弃的。大家可以从办公室的抽屉开始，在下班前“撕”五分钟。

罗丝：就像您应对妈妈阻止自己扔东西的方法开始，慢慢来，一点点让自己尝到甜头。具体如何做呢？

游走的鱼：真的，撕文件很爽的。我最早是从撕一个月前的纸质文件开始的。放一个月都没动的纸质资料，只要有电子档，大胆撕。大家也可以

从清理自己的办公文具开始，你的笔筒里肯定有至少一支用不上的笔，或是没了笔盖，或是笔芯没水，扔了吧！第二步，可以试试撕名片，一年都没联系的撕！第三步，翻包包，至少能扔掉一件东西。一次能扔掉一件就是成功。今天周四，不少人会有周例会吧，结束之后就可以开始撕一撕，扔一扔。顺便调整一下情绪，轻松回家。

3. 记录推广

学习型社群的知识管理和沉淀非常重要。沙龙要求每位值班管理员在值班的半天时间必须做一次论坛推广，因为论坛是我们的知识库。第三篇会详细分享沙龙十年来知识管理的具体方法。

所以，群管就可以从论坛链接推广的内容中，找到合适的话题切入点。

案例 4-3 在沙滩上进行团建的活动

群管卉在值班时，借助论坛推广引发了下面的话题。

卉：大家早上好！因为马上要做拓展，刚刚去论坛挖宝了，果然找到了不错的东西：室外拓展应该注意的一些问题

<http://666.262v.com/forum.php?mod=viewthread&tid=1220&fromuid=3347>

公司想在沙滩上做团建，伙伴们有推荐的游戏或者活动吗？

晴空：我们好像进行过拔河和两人三足吧。

卉：沙滩上会不会特别热？

晴空：会啊，玩一会就去海里了。

腾飞：晚上的时候烧烤或者搭个帐篷，搞个竞赛。

卉：烧烤不错，我们也打算计划一下。一百多个人一起烧烤，想想也挺好的。有一次给大家做团建，差点有几个伙伴中暑，有点担心。

晴空：可以在晚上弄，晚上搭帐篷，在那露营，来个篝火晚会。

案例 4-3 的群管，首先去论坛找到了跟自己近期工作相关的帖子进行推广，再提出问题，发动群员集思广益，同时也收获了自己工作的思路。

4. 群员提问

当群员提出问题时，群管要带头给予快速回应，并引导大家继续深入讨

论话题。如果这个问题比较有代表性，或者其他群员感兴趣，即使群管不出现，这个话题也能自动延续下去。有时群员提出的问题无人回应，主要有以下几种原因：

（1）背景不清晰。也就是没有说明这个问题的场景，让其他群员不知道如何回应。群管可以用细化问题的 5W1H 进行提问，帮助对方说明背景。

（2）问题过大。太大的问题会让人不知道从何说起。群管可以运用 5W1H 或一句话描述问题，请对方将问题细化，这个过程也帮助提问者梳理了思路。

（3）表达不清晰。其他群员不明白提问者要说什么。群管可以请对方进行一句话描述问题，也可以将自己对这个问题的理解用一句话描述出来，请提问者确认。

（4）原因不明。群员提出的问题，可能由很多因素导致，其他群员不知道出现问题的真实原因，其实很多时候，提问者自己也不清楚。这时群管可以利用“剥洋葱”法，帮助提问者分析，找到导致问题发生的根本原因。这样，大家就容易提供有针对性的解决方案了。

案例 4-4 内部培训师项目报名人数少

群员小蔡在群里提出了一个问题，群管月月老师引导其进行了原因分析。

小蔡：我在公司内部发起了内部讲师的项目，但是报名的人寥寥无几，怎么办呢？

月月：是不愿意报名，还是吸引力不够？

小蔡：报名的也不多，吸引力也不够。本来我设计的是每讲一门课程，给予一定的课时费。但是领导不同意，因为公司尚处于创业初期，只能积分奖励。

月月：你想让大家讲什么课程？

小蔡：各个中心擅长的不一样，有的是通用技能，有的是专业技能。

月月：会不会是报名通知把大家吓到了，认为资历不够不敢报。

小蔡：是的，我的通知可能比较官方，而且之前是想从报名者中做些筛

选，可能大家会觉得要求有点高。

月月：为动员大家报名，除了制度和通知外，你还做过哪些工作呢？

小蔡：基本没有做过什么，只准备了一系列培训计划。

月月：通过前面的沟通，我觉得报名的人少主要有两个原因：动员工作不够充分，报名通知内容让人有压力。你觉得呢？

小蔡：是的。之前主要忙着准备培训了，的确忽略了动员的工作。

其他群员积极提出自己的意见、建议和做法，小蔡说自己收获很大。

从案例 4-4 可以看到，群员小蔡提出内部讲师项目报名少的问题后，群管月月没有急着提供对策，而是通过提问一步步进行分析，找到报名人数少的两个主要原因，从而引发了其他群员的积极参与和讨论。

（5）问题过于专业。其他群员不了解该行业或该问题，无法给予回应。显得专业的问题，一般是其中的术语和流程。此时，群管可以请提问者解释相关术语和流程，并联系群员与通用或熟悉的领域进行类比，帮助其他群员理解该问题，从而参与讨论。

5. 群管发起

在没有群员提出问题的時候，群管则成为话题的发起者。在沙龙的《管理员 SOP（标准作业程序）》中规定：每天至少有一次话题引导。因管理员值班是上午、下午各一位，当天两位值班管理员就可以事先协调，决定由谁来发起和引出话题。群管发起话题，可以从工作、生活和社会热点等方面进行。

案例 4-5 看《摇滚藏獒》引发的思考

群管李建升在值班期间，通过动画片发起了育儿的思考。

李建升：刚刚带儿子看了新动画片《摇滚藏獒》，感觉还不错，有些体会与大家分享。动画片中的儿子喜欢音乐，但是老爸却让他守护雪山羊村，教他降狼十八掌，但是儿子无论如何也找不到感觉。这个多像是现实中的我们啊，父母为孩子安排各种生活和道路。

凌云：的确是这样的。

李建升：其实，同样的问题有不同的解决方法：老爸的方式是战斗，用降狼十八掌打的狼不敢来，但是狼一直在蠢蠢欲动，准备伺机而动；儿子的方式是用音乐，结果带来狼和羊的和平相处。这当然是童话。但是也告诉我们，不同的处理问题的方法，结果是不一样的。@凌云，不知道你有没有为孩子安排？我家孩子上学之前，我还是比较淡定的，对分数不屑一顾。但孩子上学以后，我就不淡定了，各种焦虑和担心。担心孩子不好好学，担心他没有好的习惯，担心其他各种情况。由于这些担心，我们为孩子安排了各种兴趣班或者发展路线。

凌云：虽然我们也知道孩子们的各种兴趣班是爸爸妈妈的兴趣，而不是孩子的。但跟其他孩子一比，就开始不淡定了。

幽兰：我觉得父母应该教给孩子的是做人的道理、处事的方法、阳光的心态，其他的就交给孩子来决定。有篇高考满分作文，考生从孩子与父母双重角度，阐述大家对分数的看法，我觉得挺好，分享给大家。

案例 4-5 中的群管李建升在群里分享电影中引发的对孩子教育的思考，不但吸引了其他群员的参与，还有群员主动延伸内容，从而带动了大家对话题的深入交流。

（二）三招拆解大话题

在交流话题时，常有人埋怨其他群员提供的解决方案不接地气。没有错误的答案，只有错误的问题。此时，就需要回到问题本身，看看问题是否接地气。如果答案是“否”，就可以用：细化问题的 5W1H、一句话描述问题和“剥洋葱”法，三招来拆解大话题。

1. 细化问题的 5W1H

经常有群员突然提出一个没有任何背景的大问题。例如，如何跟领导进行有效沟通？看到这样的问题，其他群员通常给出的是理论性的大方向和原则，无法深入交流。此时，可以用 5W1H 来细化问题。

Why——为什么会提出这个问题？这个问题，让我们了解对方提问的目的。是自己遇到问题了，还是要开发相关课程，还是有什么心得想分享。

假设群员是希望大家帮助自己解决如何跟领导有效沟通的问题。那么，就需要通过另外 4W 和 1H 来了解相关的背景资料。

Who——自己的角色是什么？领导是什么层级？

What——沟通的内容主要有哪些？

Where——沟通的场合是怎样的？

When——沟通的时间有多长？

How——你是如何跟领导沟通的？

通过 5W1H 细化问题后，其他群员就能够有针对性地提出意见和建议了。当然，并不是每次都需要完整地运用 5W1H，要根据群员问题的大小和背景资料的清晰程度，来确定需要细化哪些问题。

案例 4-6 如何安顿跟不上企业发展的元老

群员磊哥提出了一个问题，群管郑发红运用 5W1H 进行细化。

磊哥：有个问题想请教一下各位老师，如何安顿跟不上企业发展的元老？

郑发红：磊哥，您提出这个问题的目的是什么呢？

磊哥：想请大家给出个主意，如何安顿公司一批与老板一同打江山的老同志。由于年龄的问题，其学习、工作的热情已经不在，精力也不够了，但是老板需要尽可能地开拓海外市场，做大做强。

郑发红：这些老同志现在是什么层级呢？

磊哥：都是企业高管。

郑发红：贵公司是什么性质和行业呢？

磊哥：民营企业，大型制造业。

郑发红：那目前公司考虑了哪些渠道和方法来安顿他们呢？

磊哥：想让他们退位，股权激励也是一个方向。

通过上面问题细化后，其他群员提供了学习、考核、管理转技术和退休等解决方案。

2. 一句话问题描述

有些群员发了一大段话求助，内容却让人看不懂。这时就可以请他用一句话来描述自己想要表达的问题，然后再进行确认。

案例 4-7 小敏的困惑

群管晓纯针对群员小敏的求助，通过一句话描述问题，帮助其梳理了思路。

小敏：各位老师们在吗？想请教一个困惑我很久的关于个人培训发展的问题，望各位老师能慷慨相助。我自己是一个目标感比较强的人，一直热爱培训，大学没到实习期就离开校园找了一家大型的互联网公司做销售，为转型培训做努力，希望能成为一个接地气的培训师。大学实习期就如愿以偿地进入到一家知名的上市互联网公司做内训师，源于发展需求，更多的工作都是在组织培训和团队建设。将近两年的时间开发课程少之又少，课时少得可怜，新人的入职量非常少，平均每个星期招上一两个人，这样的情况让我非常茫然。因为没有时间学习，我选择了离职。在这个过程中，我充分地反思了自己在工作中的表现。由于自己的经验和阅历少，需要沉淀，认真地解读培训。我选择用自己的积蓄创业，开了一家小公司。我创业的目的其实是为了更好地为培训做准备。我想在创业的过程中深入地挖掘客户的需求，找到客户内心真实的需要。但是脱离了培训的大环境，除了沙龙的家人们给予一些帮助和知识之外，我突然感觉自己离培训越来越远，开始没有职业安全感，拼命地看书学习，担心自己被培训行业淘汰。但最终发现离开大环境，我不知道该怎么追上培训的脚步。

晓纯：小敏老师，您很热爱培训，如果用一句话来描述一下您的困惑，会是什么呢？

小敏：我的困惑是：为了热爱的培训工作，我现在应该是坚持创业还是回到企业去沉淀呢？

于是大家就围绕着小敏的困惑展开讨论，分析坚持创业和回到企业去沉淀的利弊，帮助小敏梳理了思路。

3. “剥洋葱”法

有时群员提出的问题只是表象，而非问题的真实原因，这时我们可以运用“剥洋葱”法找到问题的真实原因。“剥洋葱”法是通过问五个为什么，探究造成特定问题的因果关系，找到问题根本原因的方法。在运用“剥洋葱”法时，前一个问题的答案就是下一个问题。

案例 4-8 面对孩子胡搅蛮缠怎么办？

群管橘子运用“剥洋葱”法，帮助群员飞龙分析孩子胡搅蛮缠的问题。

飞龙：大家给出主意吧，孩子胡搅蛮缠怎么办？

橘子：飞龙，是你自己的孩子吗？多大了？

飞龙：是我儿子，7岁，上一年级。

橘子：他的哪些言行让你觉得他胡搅蛮缠呢？

飞龙：昨天下午我要睡觉，他非要让我陪他去超市买玩具，怎么说都没用。

橘子：去超市买玩具是计划中的，还是他临时想起的呢？

飞龙：我上周答应他，如果每天都完成作业，昨天下午就带他去超市买玩具。

橘子：哦，由于你昨天下午要睡觉，所以不想带他去了，对吗？

飞龙：是的，昨天凌晨看欧洲杯，下午很困，实在不想去了。跟他说了以后带他去，他就又哭又闹的。

对话到这里，已经发现问题不再是面对孩子胡搅蛮缠怎么办，而是面对不守信用的爸爸怎么办了。

橘子：那你觉得他哭闹的原因，是孩子胡搅蛮缠还是您没有遵守诺言呢？

飞龙：现在看来是我自己的问题。

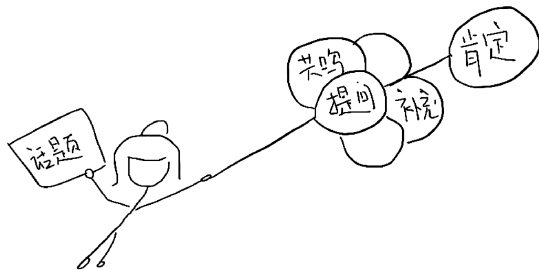
接下来，大家就讨论了三思而诺和万一承诺无法兑现应该怎么跟孩子沟通的问题。

从案例 4-8 可以看到：如果不是一层层地“剥洋葱”，飞龙还没有意识

到孩子的问题是由自己失信导致的。群员们如果围绕着“面对孩子胡搅蛮缠怎么办？”进行交流和讨论，并不能解决飞龙的问题，会导致其他群员聊得很好，飞龙依然手足无措的情况，继而让飞龙觉得社群的交流无法解决自己的问题。

（三）延续话题的方法

延续话题的方法有四种，如图 4-1 所示。



延续话题的方法

图 4-1 延续话题的方法

延续群内的话题，单靠群管独木难支，还需要群员的共同参与。延续话题的原则是先处理心情，再处理事情。具体的方法有肯定、共鸣、提问和补充等。

1. 肯定

无论是群员针对问题的意见和建议，还是分享自己的观点和想法，在延续话题时，第一步就是要肯定发言者。

在实际的工作、生活中，我们大多数人更擅长批评，而非肯定。有些社群在话题交流时，因观点不同而引发冲突，甚至有人退群，一个主要的原因就是缺乏别人的肯定和认可。可能有人会说，没什么可肯定的。著名的雕塑家罗丹曾说：“生活中不是缺少美，而是缺少发现美的眼睛。”我认为这句话的关键词是发现。那么如何才能在发言内容中发现闪光点，并给予

肯定呢？

（1）肯定说过的话。从对方说过的话中找出可以接受的部分，并加以肯定。所谓话不投机半句多，如果两个人的谈话没有交集，相信也不会有什么结果。如果一个人说了十句话，你只认同一句，那也请说出来，并肯定对方。当看到群里的发言后，不管是否认同，别急着发表看法，先将发言中的闪光点找出来，告诉对方。这样，就为谈话的继续奠定了基础。

（2）肯定对方的动机。我们说话、做事，都源于动机。虽然有些人说话不中听，但可能是为了你好，也有些人是好心做了坏事。这时，我们的肯定就如雨后的彩虹，让对方的心情豁然开朗。例如，一位群员为其他群员的问题提供意见时，表达非常直接，甚至让人看了不舒服。这时群管可以说：“甲对乙的问题感同身受，所以非常急迫地要提供自己的经验呢”。从而淡化了表达方式的负面影响。

（3）肯定对方的情绪。这也是同理心的一种表现，先融入到对方的情境中，感受对方的情绪，并让对方知道。例如，有群员遇到某事后非常生气，于是到群里说了一些过激或不合适的话。这时就会有人出来指责该群员，或针对这些言论进行辩论。这样做的后果很明显，就是导致了一场线上的争论。我们换位思考一下，这位群员来群里发言的目的是什么呢？是为了发泄情绪，或者寻求理解和安慰。指责和辩论不但无法满足这位群员的需求，反而会火上浇油。如果群管在这位群员发言后，站出来说：“看了××的这段话，感觉你很生气”。群员会觉得自己被理解了，情绪也会缓和下来。群管接着问：“发生了什么事情，让你这么生气呢？”对方就会描述事情的经过，从而成功地将其注意力从情绪转移到事情本身。

（4）从对方的角度去肯定。同样一件事、一句话，站在不同的角度会有不同的理解，很多误会就是由此而生。学会换位思考，从不同的角度去考虑就会产生不同的观点。有时候换个角度，或许我们就豁然开朗了。例如，当群员为不同的观点而争执时，群管也可以说：“甲站在销售人员的立场，乙站在顾客的立场来思考这个问题，提醒我们在看待问题时也需要进行换位思考，很受启发！为甲、乙的精彩分享点赞！”看到这样的肯定后，甲、

乙可能就不会针锋相对地去计较对错了。

(5) 肯定新的可能。世间万物唯一不变的就是“变”，所以有句广告词“一切皆有可能！”才会如此深入人心。人们无论说话做事，不管有意识还是无意识的，大都取决于自己的定势思维。所以，当听到别人的不同意见时，不急于反驳，而是认真思考，承认新的、自己未曾想过的观点，就会带来各种惊喜。例如，自己在群里分享促单的五大方法，结果有群员提出了第六种方法，如果觉得自己没有面子而一味辩驳，或非要将其纳入自己的五种方法中，不但是自己的损失，也挫伤了群员发言的积极性。相反，如果此时你说：“这个方法也很不错呀！我之前没想到”，对方可能还会提供更多的想法，不但自己学到更多，也营造了群内积极分享的氛围，一举两得。

2. 共鸣

当群员进行分享时，如果有人回应，分享类似的经历、感受、想法和情绪，就会使发言者产生共鸣，并激发出继续发言的意愿。例如，有群员说自己在与客户沟通时，不知道该如何开场。群管有亲身体会，就直接分享自己的案例；如果没有亲身体会，也可以借用自己看到、听到的间接经验进行分享。例如××说：“我们公司不少销售人员也反馈有这个问题呢。好不容易约到了客户，事先也做了很多准备，结果面对面时什么都说不出来，真是很郁闷。”群管可以引导其他群员分享：“大家有××同样的经历吗？”通过分享产生共鸣，可以引发更多的群员参与话题交流。例如，群员××说“我这个人很直接”，如果有人回应说“我跟你一样，也是直来直去的”，××就会有种莫名的亲切感。

3. 提问

好的提问，能够引导群员深入话题讨论，下面提供四种提问方式。

(1) 仰慕式提问。你是如何做到的？例如上面“与客户沟通时，不知道如何开场”的话题，如果有群员分享了类似的经历后说：“经过三个月的努力，我才解决了这个问题。”这时群管就可以利用仰慕式的提问：“哇，太

棒了！你是如何做到的呢？”这样的提问，让对方感觉到被尊重，也激发了他分享的欲望。

（2）求解式提问。具体是如何操作的？例如有群员在分享某个项目操作的流程时，群管不太了解其中的某个步骤，就可以用求解式提问：“××分享的流程很完善，同时第三步主要说明了哪些内容呢？”通过求解式提问，邀请分享者提供答案、意见和建议，能够很好地延续话题。

（3）探寻式提问。在这个过程中你遇到过哪些障碍吗？例如群员分享了一个自己成功的案例后，群管可以问：“这是一个非常成功的案例，真不错！同时我也很好奇，在这个过程中，你遇到了哪些障碍或困难呢？”这个问题可以帮助分享者回顾案例的经过，反思其中的问题和解决方案，使案例分享更全面、视角更广。

（4）深挖式提问。哪些因素导致了这样的结果呢？例如，有群员提出某次培训效果不佳，群管就可以问：“你觉得可能有哪些原因导致效果不佳呢？”由群员的自我剖析开始，引发其他群员参与分析。在分析的过程中还可以继续问：“除了制度和流程的问题以外，哪些因素是你自己可控的？”或者“如果重新做这次培训，你会保留哪些做法，又会有哪些不同的做法呢？”

4. 补充

在群员发言的基础上，分享自己的观点、想法、意见和建议等，可以营造出分享的氛围，吸引其他群员参与。

（四）跑题如何拉回来

在群里交流很容易跑题，导致参与者不知所云，或者交流无法深入，白白浪费了时间。这是让群管们非常头疼的一个问题。对此，我们介绍四种应对方法。

1. 回顾主题

有些跑题源自于群员并不是一开始就参与，而是在过程中对某群员的发

言有兴趣，就针对该内容展开了。这种情况下，群管可以回顾一下主题。例如：“欢迎××加入我们的交流。现在我们探讨的主题是：如何利用碎片化时间高效学习。期待您这方面的观点分享！”

2. 打断并记录

偶尔会有表现欲非常强的群员，在看到群管的讨论主题后，依然我行我素地按照自己的思路发表长篇大论。此时，群管可以征得发言者的同意，将其观点单独列出，等现在的主题完成后再找时间讨论。例如：“这个观点很有新意！我们可否先记下来，等现在的话题讨论结束后，邀请你跟大家做详细的分享？”

3. 询问关联

在群员针对某个话题自由发表观点时，常会出现发言跟主题无关的情况。这时，群管可以通过询问发言内容与主题的关联性，来帮助群员认识到跑题，并将其拉回来。例如：“请问你说的换位思考，跟我们讨论的碎片化学习之间的直接关联是什么呢？”

4. 整理成果

有些讨论在进行了一段时间后，大家只专注于目前的观点，而忘记了本次讨论的主题是什么。这时，群管可以提醒大家：“今天我们讨论的主题是：如何利用碎片化时间高效学习，刚才我们已经得到了两个方法，分别为……还有其他观点吗？”

二、规范流程，交流有序

面对群内交流七嘴八舌不知所云、话题分散难以围绕主题，浪费时间等社群话题交流常见的九大难题，可以通过规范的流程实现有序交流。下面制定主题的三个步骤和话题有序交流的五个环节，提供了话题交流前、中、后的详细操作方法。

（一）破解话题交流九大难题

在群里进行交流时，我们常发现有以下九大难题。

1. 话题发散无重点

主题过大，在分享时内容发散，让参与者觉得没有重点。

2. 群员不知道有话题分享

群里有话题分享时，没有事先进行宣传，群员不知道，从而导致参与的人数很少，缺少了分享的氛围，减少了智慧的碰撞。

3. 分享嘉宾现场打字浪费时间

嘉宾未充分做好准备，分享现场临时打字。参与者长期处于等待状态，影响分享的节奏、延续性和参与者的热情，也不利于时间的控制。

4. 嘉宾分享时有人插话

嘉宾在分享时，有人临时插话，对分享形成干扰，影响进度。

5. 参与者主导了分享

在分享的过程中，参与者太主动，且主导了分享的进程和内容，喧宾夺主。

6. 发言无人回应

发言后没有人回应，感觉被冷落，失去参与热情。

7. 分享冷场，没人参与

分享嘉宾提问或互动时，没有人参与，嘉宾只能自说自话。

8. 分享时间难以控制

分享嘉宾难以控制时间，延时后参与的人越来越少，导致分享虎头蛇尾。

9. 分享记录无人整理

分享结束后没人愿意整理记录，只能群管自己完成。

上面这些难题，导致群里的分享要么冷冷清清无人参与，要么热闹非凡不知所云，导致话题交流失去吸引力，社群价值无法体现，最终影响到社

群的生存和发展。

针对这九大难题，表 4-1 分析了可能的原因，并提供了相应的解决方案。

表 4-1 话题交流九大难题及对策

序号	难题	可能原因	对策
1	话题发散无重点	分享主题太大	审核分享主题，并进行辅导
2	群员不知道有话题分享	未提前进行宣传	至少提前两天宣传
3	分享嘉宾现场打字浪费时间	嘉宾忽略了提前准备	提醒嘉宾事先打字
4	嘉宾分享时有人插话	没有分享规则，或有规则未遵守	建立分享规则，在分享开始前发布
5	参与者主导了分享	无人提醒	助教或群管及时提醒
6	发言无人回应	嘉宾没有看到信息	助教或群管给予回应
7	分享冷场，没人参与	嘉宾提问过大或太专业，参与者不知如何回答	助教或群管通过提问聚焦，或表达感受
8	分享时间难以控制	嘉宾分享技巧不足，群员的分享规则未遵守	助教或群管给予辅导，必要时提醒节奏，并提醒分享规则
9	分享记录无人整理	错过最佳时机，未趁热打铁，群员已离开	分享前或进行中，就私聊确定记录整理者

沙龙有专门的“读书分享/主题讨论”规范，详细规定了分享前、中、后的所有流程，有效破解了以上九大难题。

（二）定制主题的三个步骤

表 4-1 中的难题 1 “话题发散无重点”，意味着看似热闹地讨论了半天，结果发现交流的内容无法解决实际问题，这样的空谈白白浪费了大家的时间，这是很多社群交流共同的痛点。作为一个学习型社群，如果没有高质量的内容持续输出，不要谈吸粉，就连现有的群员都难以留住。为了避免这样的情况发生，沙龙对分享主题确定有严格的程序，针对群员需求定制分享主题，主要有如图 4-2 所示的三个步骤。

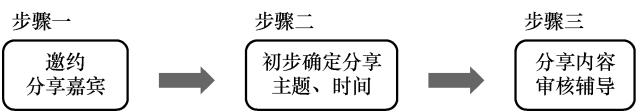


图 4-2 制定主题的三个步骤

1. 邀约分享嘉宾

在这个崇尚大咖的时代，学习型社群如果能将每位群员都打造为大咖，就不需要担心社群黏度问题了。沙龙十年来一直在向这方面努力。例如，每位新人入群时，群管会告知沙龙的理念：分享是最好的学习。说明这里的分享内容，包括了问题或困惑、意见或建议、经验或教训等。这样的诠释，让新人觉得分享的门槛不高，自己也能够参与进来。

邀约嘉宾的原则：先处理心情，再处理事情。先肯定和鼓励对方（处理心情），再提出分享的邀约（处理事情）。

邀约嘉宾的方式，最好是大群肯定、赞赏+私聊邀约。这样做跟在企业中当众表扬一个人的效果类似，对方会觉得自己被关注且有荣誉感，为私聊邀约奠定基础。如果一开始就直接在大群里邀请分享，一方面感觉比较唐突，成功率不高；另一方面，如果由于各种原因被对方拒绝，会给其他群员造成负面影响，影响社群的分享氛围。

在邀约嘉宾时，把握好以下时机，有针对性地快速出击，就能事半功倍：

（1）新人入群时。新人入群，完成群规学习后，需要在群里做自我介绍。通过自我介绍的信息，可以看到新人的专长和资历，审核的群管就可以借此提出分享邀约，例如可以说：“×××看到您在销售领域有8年的实战经验，真让人羡慕。其实做培训也好，做人也好，都需要掌握销售技巧。您愿意传授一点经验给我们吗？”

（2）问题解答时。当有群员提出自己的问题或困惑，大家提出自己的意见和建议时，可以私聊独到见解或专业意见的群员，给予肯定，并邀请做分享，例如私聊时说：“×××您好！刚才看您提出的关于销售技巧的建议很实用，是您的实战经验吧？”得到对方肯定答复后，再发出邀请：“刚好最近群里不少伙伴都在为如何做好产品销售发愁，您愿意分享自己的实战经验给大家吗？”

（3）话题交流时。某个话题进行中，如果发现有群员在某方面的发言比较专业，可在群里给予肯定后再私聊邀约，例如在群里说：“×××的建议特别专业，开拓了我的思路，非常感谢。”私聊时说：“×××，刚才您提

出的建议让人大开眼界，我完全没有往这方面想。您是怎么考虑的呢？”对方回答后，再提出邀约：“您的角度特别专业！我想邀请您做一次主题分享，让更多的伙伴领略到您的专业魅力，可以吗？”

2. 初步确定分享主题、时间

（1）主题选择的原则：小切入，深挖掘。邀约成功后，就要初步确定分享的主题和时间。群管跟分享嘉宾说明主题选择的原则：小切入、深挖掘。要求分享的主题要具体，便于结合群员的工作、生活深入交流，将分享的价值最大化，具体做法可参考本章的“三招拆解大话题”，并通过提问来聚焦话题，确保主题是群员感兴趣和具体的。

（2）主题选择的方向。沙龙的在线分享主要有读书分享和话题交流。其中，读书分享是沙龙读书俱乐部的专题分享，是针对每个月的分享书籍进行的，如表 4-2 所示。当我们看过一本书后，可以从书中找案例进行分析和学习，谈收获，也可以由书中的一句话或某个观点谈感想，也可以从自己对书中的某个概念或内容的理解进行分享。话题交流范围就更广了，可以提出自己工作、生活中的问题、可以进行某个领域中的知识点分享，也可以分享自己的经验和实际案例。

表 4-2 读书分享/话题交流的主题选择方向

类别	方向 1	方向 2	方向 3	案例
读书分享	收获	启发	理解	《输赢》之向周锐学习员工激励 《输赢》之没有理由随便放弃承诺 《输赢》之因人而异的情境领导
话题交流	问题	知识点	经验分享	半途而出的培训师如何做好培训 NLP 之走心的沟通技巧——“先跟后带” 企业内部讲师培养案例分享

（3）分享时间。根据主题的需要，话题交流的时长控制在 1~1.5 小时。分享的具体时间，要在优先考虑分享嘉宾的前提下，选择更多群员能够参与的时间。如果有必要，也可以给出几个时间段，请群员投票决定。分享的时间段选择，对于交流的效果有直接影响。例如，对于一个职场人的社群，选择在周一上午 9：30 进行分享，显然是不合适的，因为周一通常是

一周最忙的时候，很多人都在开会，没有时间和精力参与；如果晚上的分享安排得太早，例如 19:00，很多人还在下班路上，只能用手机参与，且受环境影响，也无法投入，这些都会影响交流的效果。如果是妈妈交流群，也需要了解妈妈们的时间安排规律，看看哪个时段大家相对空闲一些。

3. 分享内容审核辅导

确定初步的分享主题、时间后，还需要进行审核。审核主要从两个方面进行：一是该主题是否足够聚焦；二是看时间安排是否合理。审核过程，也是辅导的过程，帮助分享嘉宾理清思路，确定分享大纲，准备分享内容。

（1）分享大纲。分享大纲简单、明确，更有吸引力。分享内容不超过三点，每点的内容尽量聚焦。群里讨论人多很容易跑题，所以课程大纲要尽量缩小范围，降低跑题的几率。

（2）准备内容。准备内容包括主题、大纲、前言、各章节的互动环节、案例、开场、总结等，要尽量先准备详细的文字资料。因为主持人需要引导大家讨论，在分享现场打字一般是来不及的。

（三）话题有序交流的五个环节

想要在话题交流过程中产出有价值的内容，就需要建立相应的秩序，并营造畅所欲言的氛围。图 4-3 所示的是确保读书分享和话题交流有序进行的五个环节。

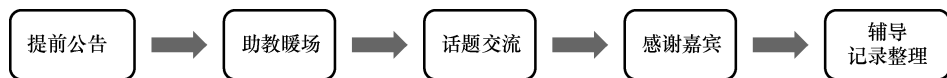


图 4-3 话题有序交流的五个环节

1. 提前公告

话题交流九大难题中的群员不知道有话题分享，就是因为未提前进行宣传或者宣传的方式、时机不对。例如，晚上 23:00 大家都休息了，在群里发话题交流公告，看到的人数有限。第二天早上刷屏后，该信息就被大多数群员遗漏了。沙龙群内的分享要求至少提前两天宣传，每天的值班群管上

午、下午各宣传一次，并公开招募分享助教。同时，选择群员在线人数较多的时间做宣传。

2. 助教暖场

在话题交流正式开始前，助教需要提醒分享嘉宾将字色修改为嘉宾专用的红色，同时做暖场、介绍分享规则、征集记录整理者。图 4-4 所示的是按照时间节点展示的助教暖场工作流程。

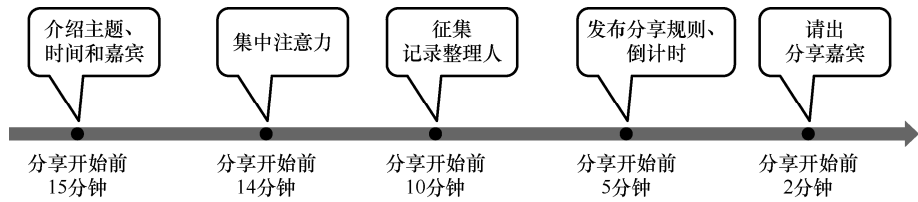


图 4-4 助教暖场流程

(1) 说明主题、时间和嘉宾。其目的是介绍分享的主题、时间和嘉宾等，时机为主题分享开始前 15 分钟。

范例：各位老师下午好！我是今天下午主题分享的助教×××，非常高兴能跟大家共度接下来的一段时间。今天下午我们有幸邀请到分享嘉宾××老师为我们进行主题分享，题目是××××。分享还有 15 分钟就要开始了，请各位参与的老师做好准备……

(2) 集中注意力。其目的是提醒参与主题的老师按时参与，时机为主题分享开始前 14 分钟。

范例：接下来请参与的各位老师举手示意将在接下来的一个半小时参与本次主题分享。（各位老师开始举手示意，等待 4 分钟后）非常感谢各位老师的积极参与！

(3) 征集记录整理人。其目的是确定记录整理人员，时间为主题分享开始前 10 分钟。

范例：现在要现场征集一名老师担当本次分享的记录整理——每次主题分享结束后，需要有一名老师将主题分享的内容及过程整理出文档，上传至沙龙论坛。选择记录整理老师的原则是：①参与讨论的老师优先；②非

群管优先；③乐于分享的老师优先。希望各位老师踊跃担当此重任。（有主动担当的老师出现）太棒了，感谢××老师主动承担此次记录整理任务！

记录整理文档请××老师两天内整理完成并上传至论坛“主题讨论”版块，会分享到各个群，继续集思广益。

（4）发布分享规则、倒计时。其目的是发布主题分享的规则，倒计时提醒老师准备开始参与；时间为主题分享开始前5分钟。

范例：现在让我们一起重温一下主题分享过程中的规则：①主题分享与互动的全过程中仅分享嘉宾能用红色字体；②分享嘉宾介绍一段内容后，发出咖啡标识时，表示大家可以发言；③请大家一次发言至少20字以上，便于交流和整理；④本次主题分享将在×××～×××之间进行，其他主题请在×××时间以后进行。

请各位老师遵守上述规则哟，希望我们有一个非常愉快的学习过程……

现在离主题分享还有4分钟，请各位老师准备好……

（5）渲染氛围，请出主题分享嘉宾。其目的是主题分享开始前引导分享嘉宾入场，时间为主题分享开始前2分钟。

范例：主题分享还有2分钟就要开始了，请各位老师用你们的方式来欢迎×××老师吧！（同时发布一些氛围渲染的表情）分享时间到，现在有请××老师闪亮登场，开始我们的学习之旅！

3. 话题交流

在话题交流的过程中，助教全程维持秩序，其工作具体包括以下内容：

（1）提醒中途参加的老师遵守规则。

（2）提醒跑题的老师回到主题。

（3）提醒分享嘉宾控制时间。

4. 感谢嘉宾

话题交流结束时，由助教宣布分享结束，并感谢分享嘉宾和参与者，同时确定记录整理人，并给予私聊辅导。

范例：时间过得真快，一个半小时的精神圣宴结束了，让我们感谢××

×老师的分享，也期待××老师两天内的精彩记录分享！同时，也谢谢各位老师的积极参与！今天的主题分享到此结束！

（如果在分享前没有老师主动担当记录整理，助教要在分享结束前的半小时选择几位在分享过程中参与度较好的群员沟通，确定一位愿意担当此任务的群员，并在结束后在群里发布。）

5. 辅导记录整理

确定记录整理者后，助教请其自行到 QQ 群文件下载“记录整理规范”，并说明整理时的要点和注意事项。助教可以自己辅导记录整理人，也可以请其他人辅导。

三、如何吸引新人参与

新人刚加入社群，就像一个人到陌生的地方旅游。为了帮助新人快速适应环境，一方面要有导游（群管）的介绍和引导，另一方面要有其他游客（群员）的影响。出于本能，这时的新人会少说多看，对于学习型社群来说，这样的看客太多会影响到社群分享的氛围和高质量的内容输出。因此，我们要通过各种方式鼓励和吸引新人参与进来。具有方法如图 4-5 所示。

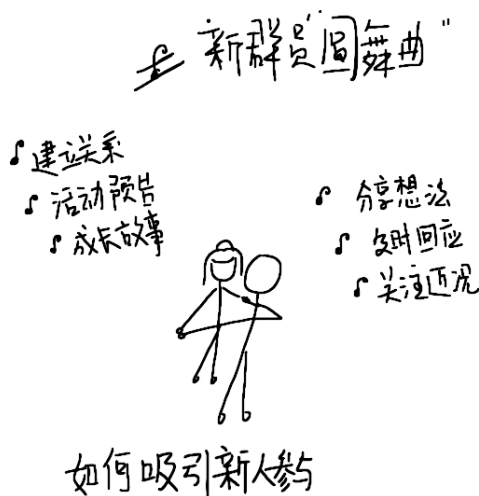


图 4-5 如何吸引新人参与

（一）建立关系

1. 问候和关心

真诚问候，从内心深处关爱群友。例如，降温时，提醒注意添加衣物；新人所在城市遭遇自然灾害时，群管应主动询问新人，了解情况等。

2. 私聊互动

由审核新人的群管跟新人私聊，了解其基本情况，说明社群的群文化，帮助新人认同群文化，快速融入群环境。

3. 及时支持

新人有疑问或困难时，第一时间给予解答或协助。如果群管无法解决，可以向其他群员或群管求助，给予支持，提供帮助。

4. 拉近距离

拉近群管与新人之间的方式有很多种，以下是几种拉近距离的切入点。

（1）行业领域。从新人审核或自我介绍中，可以看到新人所在的行业和领域，群管可以以此为切入点，与新人拉近距离。通常有两种情况，一是群管与新人刚好是相同的行业或领域，则可告知新人，主动表达出多交流的愿望；二是群管与新人为不同行业和领域，群管可以针对新人的行业和领域请教一些问题，让其通过介绍自己熟悉的内容融入社群。

（2）工作内容。新人在自我介绍时会说明工作内容，此时群管可以就工作内容找相同或相似点，告知新人。例如：“×××，我们现在也在做销售培训，以后我们多多交流”。这样，就为后续有针对性地@新人做了铺垫。

（3）入群目的。私聊询问新人的入群目的，可以挖掘到很多有用的信息。例如，新人是冲着群里的某位大咖来的。群管在了解其期望后，就可以有针对性地提供该大咖在社群的分享记录、预告大咖的分享计划等。或者新人是为了解决目前的工作难点而加群的，群管可将该信息分享给其他管理人员，在遇到相关话题讨论时@该新人参与。也可以直接鼓励新人在群里说出困惑，大家一起集思广益解决。

（二）预告社群活动信息

社群的基本信息，就像一个景区的各个景点，对于新成员来说，可以消除陌生，增强归属感。具体来说，社群的基本信息包括社群简介、社群资源、社群活动和社群大事四个方面。

1. 社群简介

社群简介的信息包括社群的宗旨、文化、历史、群规和常规活动等。在新人入群第一时间提供这些信息，可以帮助新人熟悉社群环境，使新人对社群有一个大致的了解。沙龙的群管在辅导新人学习群规时，会提醒新人到群文件中下载群规。完成群规学习后，群管会提供沙龙简介的论坛链接，里面有沙龙的宗旨、文化、发展历程、常规活动和管理模式等介绍。

2. 社群资源

社群有哪些资源可以帮助新人实现入群目的呢？这是新人比较关注的。例如：之前的交流记录在哪里？群内哪些人比较专业？哪些人能随时提供帮助？这些信息会让来到陌生环境的新人比较安心。沙龙的资源主要包括QQ群、微信公众号和论坛。其中，论坛有近十年来沉淀下来的四万多条帖子，是群内实战交流的记录。

3. 社群活动

对于学习型社群而言，社群活动是内容产生的载体。沙龙的活动主要分为线下活动、读书俱乐部、计划中话题交流和临时发起的话题交流。其中，线下活动利用每天的值班群管在大群推广；话题交流主要是利用群公告进行公示；读书俱乐部和沙龙动向，则需要群管主动向新人说明。

4. 社群大事

社群大事主要是记录社群事务方面的，例如沙龙半年一度的优秀群管评选投票，沙龙周年庆的筹备等动向，都会发布群公告，同时群管也可以私聊告知新人，并做简单说明。

（三）分享群员的成长故事

在外旅游时，当我们站在景区门口看地图时，如果旁边有工作人员或热心的游客给出建议或分享经验，会感觉很温暖、很踏实，社群也是一样。群管在新成员入群的第一、第三、第七天跟群员私聊沟通，了解其想法、解答困惑、鼓励参与话题讨论。分享群员在社群的成长故事是非常有效的方法。因为他人的成长故事与群管说明社群的价值相比，更亲民、更接地气。这就像普通游客跟自己分享旅游经验，觉得很亲切，容易接受，更能激发新人的参与积极性。沙龙的十年历史中，收集了很多群员在社群的成长故事，并保存在论坛相应的帖子主题有着不同的视角和切入点。

（四）@新人问想法

新人在发言前会有不少顾虑。例如，担心自己是新手，提出的问题太幼稚被人笑话；担心自己的经验不够，发言不够专业等。所以，有些新成员在话题进行时，虽然很想参与，但大多数情况下只是观望，偶尔发个表情以示存在。群管就可以在下面几种情况下，直接@新成员：

1. 引发共鸣问看法

群管针对某段文字、某句话、论坛推广或发生在当天的新闻发表自己的看法和感想，引起群员共鸣，可以有针对性地@新成员一起发表看法。

2. 分享案例求建议

群管分享自己工作中的问题或真实案例，寻求意见和建议，有针对性地@新成员发表观点和看法。如果是新人擅长的领域，可以邀请新人给予建议。

3. 话题交流问想法

新人在话题交流时偶尔发个表情，群管就可以针对正在进行的主题直接@新成员，询问其想法。如果对方回复表示没有信心时，群管可以强调：思维的碰撞，没有对错之分，以此鼓励新成员大胆说出自己的意见和观点。

（五）及时回应与点赞

新人在参与话题交流时，无论内容和观点如何，群管都需要给予及时的回应。

1. 运用表情

群管在新人发言后发送点赞、送花、鼓掌等表情。

2. 鼓励发言

群管在新人发言后，可以说“刚才××也提出自己的观点，期待您有更多的分享”。这句话没有对内容的评判，只是对新人发言这个举动表示赞赏，并鼓励其继续发言。此时的回应，目的在于让新人感受到自己被关注了。

3. 肯定发言

如果新成员的发言很有见地和想法，群管可以从内容上给予肯定。例如，可以说“××为我们提供了另外一个思考的方向，这是我没有想到的。您再多分享一些吧”，或者说“××说的我很认同，原因是……”。当然，也可以私聊给予肯定。

4. 延续话题

即使新人没有发表实质性的内容，只是早上发了个笑脸的表情，群管也应该给出回应。如果群管刚好在线，就可以马上说“××老师真早！您是想告诉我们每天都要用微笑来面对吗？”从而引出话题。如果群管看到这个信息已经是2小时后，就可以在回复后@这位新成员，让其知道自己被关注了。

5. 转达认可

在新人发言后一天内，请其他群管传达对他的认可。例如，其他群管可以告诉新人“×××，甲老师说您很有想法，我翻看了上午的记录，发现您的观点的确很新颖”。

（六）关注新人近况

根据“137”原则，在新成员加入社群第一天，说明社群信息和动态。

入社群三天可以私聊询问：“××，您入群三天了，还习惯吗？”或者：“您入群三天了，好像很少发言，这几天工作很忙吧？”通过这样的交流，了解新成员对社群的看法和感受，为后续的深入交流收集信息。

四、如何提升老群员参与度

提升老群员参与度的方法如图 4-6 所示。

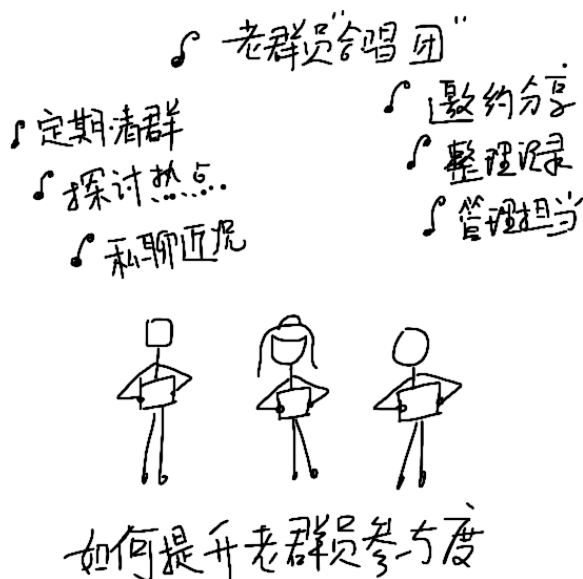


图 4-6 如何提升老群员参与度

不少社群之所以成为僵尸群，主要原因还是群员参与度不够，潜水的群员太多。群主在鼓励新群员积极发言的同时，提升老群员的参与度更是至关重要。如果新群员入群后发现老群员发言很少，自己在发言前也会有顾虑，最后随波逐流，也成为“潜水族”。这样的结果是由于群员自身参与度不够，自己看不到社群的价值，在降低社群活跃度的同时，也降低了社群的价值和吸引力，形成恶性循环。那么，如何才能提升老群员的参与度呢？下面提供了六个锦囊。

（一）定期清群

清群这个字眼，让人感觉有点残忍，但在激发群员的参与度方面，却是很有效的方法之一。当然，清群也是有诀窍的，首先，清群的目的不是为了清人，而是为了不清或少清，这是后续清群时的指导思想；其次，在清群时，围绕着清群的目的进行，温馨提示+执行群规；最后，定期清群必须严格执行，以增加群员的危机感和参与意识。

1. 定期清群目的

定期清理对社群无贡献的群员，有以下好处。

- （1）腾出名额。保留社群真正需要的人，留出名额给愿意分享的专业人员入群。
- （2）杀一儆百。严格执行群规，通过清群杀一儆百，提醒潜水者发言。
- （3）增加危机感。通过清群的提醒和公告，增加老群员的危机感，促进他们发言。
- （4）促进参与意识。清群制度可以让新人知道：积极发言是社群的生存法则，从而有意识地参与话题，提出问题。

2. 定期清群的具体做法

为了提升老群员的参与度，沙龙的群规中规定：超过一个月未发言者，将被请出群。每位新人入群时，都会学习群规，在《管理员 SOP》中，明确规定了每周四为固定的清群日，由当天的值班管理员将超过一个月未发言者请出群，同时在群公告提醒其他群员发言。具体流程如 4-7 所示。



图 4-7 周四清群的步骤

从图 4-7 可以看到，在每周四下午清群时，有三个步骤。

- （1）步骤一，跟贴“群管理公告”。帖子发布在 QQ 群论坛上，每次清理群员时，群管会及时将被清理的群员基本信息——QQ 号、昵称、群名片和违规的原因记录其中，便于后续查询。如果是第二次被请出去的人就要

被纳入黑名单。沙龙所有群永久拒绝加入。管理员群论坛有“黑名单”专帖，记录黑名单人员信息。

（2）步骤二，执行清群。在清理一个月未发言的违规者时，如果为普通群员，群管只需将其直接移出群；若为群管，就在移除的同时留言提醒加入专门为休假管理员开启的接待群群号。

（3）步骤三，发布公告。在记录违规信息、移除违规人员后，群管在群内公告清群内容，并重申沙龙群的宗旨，提醒群员积极发言。

这里有个细节值得注意，我们提醒时只@近一个月未发言的老师，避免给其他老师带来干扰，否则会影响到发言积极者的情绪，适得其反。

（二）探讨相关的社会热点

社会热点是很多人关注的焦点，社群可以根据自己的宗旨，有针对性地选择相关的社会热点进行探讨。例如，2016 年 7 月 3 日，百度用户体验部总监刘超在 2016 国际体验设计大会峰会上的演讲，观众的评价是：不停打广告、跑题、行业常识不清楚、低俗段子当幽默、PPT 制作水平低……不但现场有人大呼“你太 low 了，下去吧”，还引爆知乎和朋友圈刷屏吐槽。在网络问答社区知乎上，一条“如何评价百度大 UE 总监刘超在 2016 国际体验设计大会的演讲？”的问答中，更是引发上万人关注。这样一个社会热点，从不同切入点为学习型社群提供了生动案例。

1. PPT 制作

专注于 PPT 制作的社群，可以通过刘超的案例分析，讨论不同场合 PPT 的风格选择、PPT 的背景设置、PPT 的图片搭配、PPT 的排版等话题。

2. 演讲

专注于演讲的社群，可以通过这个案例来讨论：如何选择演讲主题、演讲内容怎样与受众匹配、不同场景的演讲风格如何选择、如何进行有效互动等话题。

3. 礼仪

专注于礼仪的社群，可将其穿短裤参加会议作为切入点，来探讨着装的原则和搭配。

任何社群都可以将刘超缺乏排练的表现作为案例，讨论充分准备的重要性，并结合本群的相关话题深入探讨需要做的准备工作。刘超因这次糟糕的演讲被百度除名，对所有的职场人士都有借鉴意义。

此外，作为中国特色的高考，每年都有热点出来，例如满分作文、孩子给父母的一封信等，都可以引发人们关于教育、培训和沟通等多方面的思考。借助社会热点，引发群员参与，也是一种不错的选择。

（三）私聊询问近况

有些老群员有一段时间没有上线了，群管可以私聊留言询问，让对方更有归属感。一般有以下两种情况。

1. 偶尔露面

如果看到一位很久未露面的老群员发言了，不管是说话还是发表情，群管都可以利用这个机会，主动在大群问好，同时私聊询问近况。例如：“××您好！之前您很活跃的，最近很少看到您上线，工作很忙吧？”然后根据对方的回复，询问工作、生活的相关情况，在表示关心的同时也收集到了群员的近况信息。

2. 久未露面

如果老群员许久未在大群露面，群管同样可以直接私聊留言：“×××您好！最近很少看到您上线，大家都很怀念您之前关于某话题的分享呢！期待您忙完早日回家。”看到这样的留言，老群员会觉得自己被需要、被关注，有成就感和归属感，可以促进其发言。

（四）邀约分享擅长话题

作为学习型社群，想要持续输出高质量内容，仅靠几位大咖是不够的，

只有在所有成员贡献基础上的内容输出，才能形成良性循环。要想人人共创社群内容，就需要群员参与话题分享。老成员入群一段时间了，对社群的宗旨、文化和氛围有了一定了解，群管可以有针对性地邀约他们分享自己擅长的话题。从群员的自我介绍、平时的群内交流以及群管的私聊中，我们可以知道某位群员的工作范围、经验和特长。从群员熟悉和擅长的内容开始分享，相对比较容易。具体的时机和做法，本节的“定制主题的三个步骤”中有详细说明。

（五）邀请做记录整理

在自发参与的学习型社群中，群员参与的频率越高，参与深度越深，社群的黏度也越高。其中，积极发言的群员多，社群的活跃度也就增加。参与的深度是指从群内发言到做记录整理，最后是社群核心成员和群管。参与深度的增加，能够将群员从围观的看客变成当事人乃至领导者，激发群员参与群管理的热情和责任心。

沙龙邀请群员做记录整理的原则：谁受益谁整理。优先跟问题提出者进行私聊沟通，询问对方是否能够在两天内完成。如果问题提出者的时间不允许，群管再跟其他群员沟通，并提供记录整理辅导。

案例 4-9 邀请群员做记录整理

下面是群管 Amy 邀请群员幽兰做记录整理的沟通记录。

Amy：××老师，刚才您在群里提出内训师如何评估，大家的建议对您有帮助吗？

幽兰：对我很有启发，开阔了思路。

Amy：那您是否愿意将刚才的记录整理出来发布到论坛上，然后分享到四个群，大家继续集思广益呢？

幽兰：可以呀，但我没做过整理。

Amy：没关系的，群文件中有“记录整理规范”，您可以先下载看看，里面有详细的要求、步骤和注意事项。我们要求两天内完成上传到论坛，

您在整理过程中遇到任何问题都可以随时找我沟通。做记录整理，也是一个思路梳理的过程。群里交流时大家都忙着打字呢，通过整理您对每位老师的观点和建议会有更深入的理解，可能会有更大的收获呢。

幽兰：那我先试试看。

Amy：这也是一个锻炼自己表达能力和逻辑思维的机会呢。您整理完成后，发离线文件给我，我看后第一时间反馈给您，好吗？

幽兰：好的。

从案例 4-9 中，我们可以看到邀请记录整理者的五个要点。

1. 获得认同

要让一个人愿意做某件事，首先要让对方认同利益，让对方说出刚才的交流给自己带来的好处。有了这个基础，后面的沟通就容易了。

2. 延伸价值

既然对方承认群内交流对自己有帮助，那么是否想收获更大些呢？一般是希望更大的。所以，此时群管说明通过记录整理后的分享，可以将群内交流的收获延续并扩大，很少有人会拒绝。

3. 明确要求

愿意做和会做是两回事。前面两个步骤解决了愿意的问题，后面就要解决如何做的问题了。群管先说明要求，例如两天内上传到论坛。

4. 提供指南

有了要求，群管还需要为记录整理者提供指南或范例。沙龙有非常细致的“记录整理规范”，第三篇会分享具体内容。所以，群管只需要提供这份指南供记录整理者参考即可。

5. 给予辅导

虽然“记录整理规范”中的内容已经非常翔实，但因每个人的理解不同，在实际操作过程中还是会有各种各样的问题发生。每一份记录整理都是社群的名片，质量好坏都会影响到社群的形象。因此，群管必须给予记录整

理者一对一的辅导。

上面的五个要点中，前两点是秀出价值，解决群员意愿的问题，后面三点是提供要求、指南和辅导，解决如何做的问题。

（六）邀请担任管理员

群员担任群管，比做记录整理的参与度更深，这样能通过管理团队的人才梯队建设，为社群的长远发展奠定基础。

第五章 线上线下联动

沙龙的线上活动，主要是通过 QQ 群和论坛展开。其中，话题交流方面，有“大餐”（提前确定主题和分享嘉宾的计划内分享），有“小菜”（临时发起的话题交流），还有“甜点”（每日早报）；读书分享方面，有“读书俱乐部”，从 2009 年开始，每两个月，沙龙的所有群同读一本书，群员在群内交流读书感悟和收获，在论坛发表读书心得等。

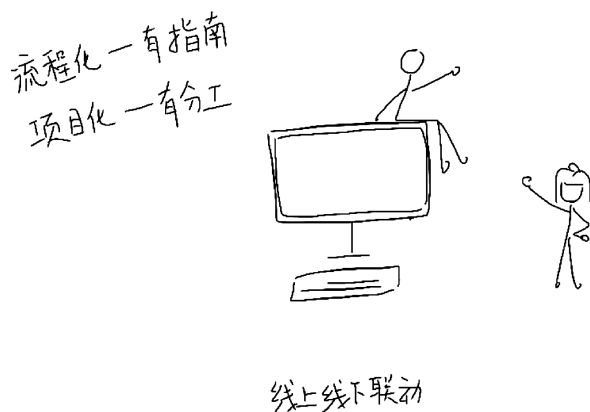


图 5-1 线上线下联动

沙龙在 2009 年启动了“培训师之家”项目，是三种线下活动的总称，包括：①同城活动——各城市自行举办的同城聚会；②出差接待——各城市为接待其他城市出差老师而组织的活动；③主题培训——沙龙为回馈管理层的付出而举办的主题培训。

培训师出差时，可以通过“培训师之家”跟出差所在地的老师们面对面交流；回到所在城市，可以参加同城活动，还有沙龙的主题培训。三种活动，给沙龙的群员带来了线上线下的不同体验。除了“培训师之家”，每年 11 月份的沙龙周年庆典更是培训界的盛会，来自全国各地的培训师聚集在某个城市，围绕着一个主题进行面对面的交流、分享和学习，为来年的成

长提供方向。

每次线下活动后，都有图文并茂的精彩回放发布到沙龙论坛，由管理员分享到各群，并引导相关话题进行交流，不但有效实现了线上线下的联动，更使得社群价值达到最大化。

一、线上线下如何联动

线上线下联动如图 5-1 所示。作为学习型社群，如何有效地带动线上线下联动呢？沙龙作为一个全国性的培训师交流平台，在全国各城市都有负责人，根据“各城市负责人工作指南和志愿者分工”提供的流程和模板，进行线上策划、报名和分工，线下交流、线上回放和跟进的方式，成功打通了线上线下的通道，让二者相辅相成，给群员带来更大价值，也使沙龙实现了高黏度。

（一）线下活动流程与指南

要经常进行线下活动，不能靠某一个人来组织，也不能随性而为，而是需要一套可快速复制的流程和模板。

我们要求每个城市负责人都建立三人小组，轮流负责组织线下活动。

1. 线下活动的目的

进行线下活动一方面是为了满足群员的需求；另一方面也是作为社群的名片，让更多的人知道、参与，通过真实的体验感受到社群的价值，获得大家对社群的认同。为此，沙龙线下活动的固定议程如下：①沙龙简介；②主题交流；③合影。其中，沙龙简介有专门的 PPT，还有介绍重点内容和要求；合影时，要求凸显出沙龙的 LOGO（大家亲切地称之为大脚丫）。这样的要求既起到沙龙品牌宣传的目的，又传播了沙龙的文化。事实证明：参加过线下活动的伙伴加入社群后发言很积极，也乐于承担各种群事务，成为群管的概率更高。

2. 活动组织者职责

沙龙的宗旨是打造最纯净的培训专业交流平台；理念是分享是最好的学习。为了真正践行沙龙的宗旨和理念，沙龙规定：不将单纯的吃喝作为线下活动（活动后聚餐除外），所有线下活动均拒绝广告（活动组织者需要对分享嘉宾的目的进行评估，在活动前说明沙龙的宗旨和文化，避免广告），每次活动必须按照沙龙的线下活动流程和要求进行。

案例 5-1 “培训师之家”各城市负责人工作指南

“培训师之家”各城市负责人工作指南

一、“培训师之家”简介

1. “培训师之家”是沙龙线下活动的总称，包括同城活动、出差接待和公益培训。

2. “培训师之家”的目的

- （1）让出差老师感受到家的温暖。
- （2）增进同城老师们的专业交流。
- （3）扩大中国培训师沙龙的影响力。

3. “培训师之家”的负责人

通过论坛跟帖自荐+评审产生，沙龙管理员优先。

二、城市负责人的职责

各城市负责人的职责包括以下五项：

1. 组建线下活动三人骨干团队

2. 城市线下活动基金的审核

（1）为了确保本城市线下活动的长远发展，各城市均可将同城活动的利润作为线下活动基金保留。

（2）城市负责人每次审核账目，由总财务负责管理现金。

（3）线下活动基金用途：请分享嘉宾吃饭，对线下活动骨干团队进行激励，预支活动费用等。

3. 确保沙龙文化传承

沙龙文化传承主要从以下两个方面进行。

- （1）活动把关。

(2) 沙龙文化宣传。

4. 发掘管理员人选

通过同城活动前、中、后期的观察和了解，发掘管理员的人选，提供给相应的群主，不断壮大沙龙的管理团队。

5. 进行分工协调工作

根据参加者自荐的项目，进行志愿者分工和协调，请合适的人做合适的工作。

三、如何对线下活动进行把关

为了确保线下活动遵循沙龙的宗旨和理念，吸引认同沙龙群的老师们参加。城市负责人的首要职责就是对线下活动进行以下几个方面的把关：

1. 活动主题

确保活动主题跟培训相关，适合沙龙这个群体。

2. 分享嘉宾

通过各种方式了解分享嘉宾的背景和目的，确认以下两点。

(1) 分享的目的。若是借助沙龙平台做宣传者，一律拒绝。

(2) 专业度。专业度包括分享主题的专业度和授课技巧的专业度，以确保参加者收获最大化。

3. 拒绝空降

沙龙同城活动和出差接待均需跟帖报名，沙龙主题培训均需填写报名表。若无，则不能参加活动。

4. 场地

沙龙是公益的交流平台，不跟商业培训机构合作，也不使用商业培训机构场地。若有特殊情况，需请苏平老师审核批准。

每次的报名帖上，需注明：欢迎提供免费场地（场地提供方有三个免费名额），具体地址在活动前一天手机短信或邮件通知。这样做，有以下两个目的。

(1) 收集本城市的场地资源信息，为后续的活动奠定基础。

(2) 防止有人不按要求报名，空降活动现场。

5. 费用

若有免费场地：50 元/人；若无免费场地：AA（均摊）制
每次活动设财务人员一名，扣除成本以外的收入纳入本城市线下活动基金。

6. 志愿者分工

自己的活动自己办，每一次活动大家都是志愿者。充分发挥大家的力量，不仅可以减轻组织者的工作量，还能通过承担责任，观察哪个人适合做管理员，为沙龙发掘储备管理人员。

完成“志愿者分工一览表”后，需要做以下工作。

（1）跟帖到报名帖后进行公示——信息公开，所有人都了解情况，遇到突发状况可快速找到负责人。

（2）用邮件发给参加者——跟各项工作的要求一起发送，请大家提前做好准备。

（3）打印后张贴到活动现场——让所有参加者了解每个人的职责，便于各项工作的开展。

四、志愿者分工注意事项

志愿者分工注意事项如表 5-1 所示。

表 5-1 志愿者分工注意事项

项目	要求	原因
活动组织者	必须为管理员	担任了本次活动的同城市负责人的职责
《沙龙简介》	必须为管理员	这是沙龙文化对外宣传的重要环节，非常重要
主持人	优先沙龙群老师	对沙龙的文化和理念有一定了解，便于串场
物资采购	优先沙龙群老师	这项工作很重要，需要相对了解才比较可靠
财务	优先沙龙群老师	责任心强，便于沟通
紧急联系人	优先沙龙群老师	必须对活动场地周围的情况了解，能指路
画沙龙 LOGO 大脚丫	优先非沙龙老师	通过画 LOGO 加深对沙龙的了解
接待	优先非沙龙老师	通过接待快速融入沙龙这个大家庭
通信录整理	优先非沙龙老师	工作量不大，但会有成就感，方便融入
5-3-1 作业发帖和跟进	优先非沙龙老师	同上
拍照	必须为沙龙群老师	关系到活动后的整理，责任重大，在群里方便联系
记录整理	必须为沙龙群老师	非常重要，要有责任心，且要在活动结束后三天内整理完毕

五、《沙龙简介》要点

《沙龙简介》是沙龙的文化宣传的重要方式。之前不少老师，直接看着《沙龙简介》PPT 来读，让大家感觉很程式化，不能达到我们做《沙龙简介》的目的。

每次非沙龙群里老师参加活动时，如何让他们通过《沙龙简介》和参与活动对沙龙有更深入的了解呢？请参考《沙龙简介要点》中的内容，同时提出以下建议：

- （1）在活动开始前循环播放《沙龙简介暖场 PPT》。
- （2）事先将《沙龙简介要点》中的树形图画在海报上，作为讲解时的参考。
- （3）从缘起、价值到自己和沙龙的故事，分享沙龙的成长历程和自己的感受。
- （4）增加互动，请沙龙的老师分享自己在沙龙群里的感受。

从案例 5-1 可以看到，这份“培训师之家”各城市负责人的工作指南解释了“培训师之家”的目的以及城市负责人的职责，并重点说明了体现沙龙宗旨和理念的两个部分——如何对活动把关、《沙龙简介》的要点，确保在给参加者带来最大价值的同时也能充分发挥“培训师之家”名片的作用。

表 5-2 是沙龙活动组织者在活动前、中、后的职责。

表 5-2 活动组织者职责	
活动阶段	活动组织者职责
活动前	确定分享嘉宾、主题和时间
	协调报名负责人和发报名帖者
	确保报名帖在规定时间内在论坛“线下活动”版块发帖
	根据报名自荐和“志愿者分工注意事项”进行志愿者分工
	将“志愿者分工一览表”跟帖于报名帖后，并发给所有参加者
	场地的时间、地点和物资确认
	活动前一天通知参加者活动地址和路线

(续)

活动阶段	活动组织者职责
活动中	提前将“志愿者分工一览表”张贴在现场
	活动正式开始前召集志愿者说明各项要求
	管控活动流程
活动后	费用确认，交线下活动财务人员
	跟进各项活动进度和质量（5-3-1 作业发帖、通信录、记录分享）
	记录整理者在沙龙论坛上传附件权限的确认和联系
	将潜在管理员人选推荐给各群群主

（二）线上策划、报名和分工

虽然是线下活动，但活动策划、报名和分工等工作均在线上完成。在沙龙的线下活动中，有一个最大的特色，即人人都是志愿者。在每次活动的报名格式中，无论是论坛跟帖还是微信报名，除了基本信息外，最后一项内容均为“愿意承担哪一项工作（场地提供、画沙龙 LOGO、记录整理、拍照、财务、接待、通信录整理、主持人、紧急联系人、物资采购、5-3-1 作业跟踪）”，报名者可从中自行选择。活动组织者根据大家的自荐信息，结合表 5-1 志愿者分工注意事项协调安排，形成如表 5-3 所示的志愿者分工一览表。

表 5-3 志愿者分工一览表

序号	项目	具体工作内容	要求	时机	时间
1	活动组织	发报名帖、汇总报名信息，协调总体组织工作	发帖前跟分享嘉宾沟通细节，活动中不负责具体工作，活动结束后统计报名及实际参加人员	活动前一周	提前
2	画沙龙 LOGO	可自行发挥	参考论坛 LOGO	活动前一天完成	
3	物资采购	与本次活动组织者确认参加人数，购买物资，做好后勤工作	参加人员平均 1 瓶矿泉水/人，1 盒西点/4 人	活动前一天完成	
4	财务	根据采购数额进行收取资金，场地提供方可享受 3 个免费名额	与本次活动组织者确认报名表，并提前打印		当天

打造有吸引力的学习型社群

(续)					
序号	项目	具体工作内容	要求	时机	时间
5	主持人	负责活动前暖场和每个议程的串场	每个环节五句话内完成串场		当天
6	《沙龙简介》	介绍沙龙的历史和文化	活动开始前循环播放“沙龙简介暖场 PPT”，参考“沙龙简介要点”，结合沙龙简介树，用互动方式分享沙龙的发展历史和文化		
7	紧急联系人	负责路线咨询、培训师联络	熟悉所到场地的交通路线		
8	接待	视情况，负责嘉宾的接送工作；一般情况下负责场地内引导、环境介绍	对路线和场地熟悉		
9	拍照	培训中的精彩环节拍照、合影，活动结束后发给负责记录整理的老师	根据活动议程，拍摄过程呈现的照片，暖场、个人展示、团队成果的照片		
10	时间官	对活动中各项日程的时间进行掌控和提醒	活动开始前和主持人及所有参与日程的老师确认每人所需时间；活动中和主持人密切沟通，及时提醒下一环节开始		事后
11	记录整理	整理活动记录，发至论坛“活动回放”版块	记录图文并茂。上传照片时如权限不够，可以联系论坛管理员	培训结束后 3 天内	
12	通信录整理	整理参加活动者通信录并邮件发送通信录和 5-3-1 作业链接	确认信息无误后发送给参加活动的各老师	活动结束后 2 天内	
13	5-3-1 作业发帖和跟进	活动结束后，在论坛“学以致用”版块发帖，并将链接发给通信录整理者	及时有效地按照格式要求发帖，并在一周后将未跟帖者名单公布在 5-3-1 帖后面	培训后 1 天内发帖	

注此志愿者分工一览表确定后，需要：①在报名帖后面跟帖公示；②用邮件方式发给所有参加者；③打印张贴到活动现场，便于参与者了解。

（三）线下交流，线上回放与跟进

从表 5-3 可以看到，志愿者的工作涵盖了活动前、中、后三个阶段。后

面三项工作，即 5-3-1 发帖和跟进、通信录整理、记录整理，均通过线上完成。其中，5-3-1 作业是沙龙创始人苏平老师发起的，每次线下活动均严格执行，不但成为沙龙的传统，也被很多群员运用在企业内部培训的管理中。

1. 5-3-1 作业

（1）什么是 5-3-1 作业。学习型社群的线下活动是为了学习和成长，而成长的关键在于行动及学以致用。5-3-1 作业是活动后的效果强化解决方案。其中：

5——找出活动中自己认为有收获的 5 个方面。

3——从有收获的 5 个方面中，找出 3 项对自己工作有帮助的内容。

1——从对自己工作有帮助的 3 个方面中，找出 1 项可马上开始行动的内容，制定明确的计划来执行。

通过 5 项收获、3 项运用和 1 项行动帮助活动参加者从回顾活动内容开始，层层聚焦于自己在工作中的行动计划，促进学以致用。

志愿者职责中有专门的 5-3-1 作业发帖和跟进者，如果参加者未在活动结束后一周内完成 5-3-1 作业跟帖，将会被列入黑名单，失去下次参加活动的机会。

（2）5-3-1 作业模板。表 5-4 为沙龙 5-3-1 作业的通用模板。其中，“真实姓名”是为了便于核对作业完成情况，进行统计。“收获和感悟”是给参加者一个发表活动心得和感受的机会，是对“5-3-1 计划表”和“行动计划表”内容的补充。

表 5-4 5-3-1 作业模板

5-3-1 作业

真实姓名：

收获和感悟：

5-3-1 计划表

活动主题	5 项收获	3 项运用	1 项行动

行动计划表

活动主题	行动项目	计划具体内容	开始时间	检查人	追踪情况	备注

案例 5-2 《问题树模型在培训中的运用》5-3-1 作业

2016 年 7 月 10 日，沙龙在苏州举办了主题为“问题树模型在培训中的运用”的同城活动。在活动结束后，参加者思凌跟帖回复了 5-3-1 计划，详细内容如下。

“问题树模型在培训中的运用”5-3-1 作业

真实姓名：思凌

收获和感悟：

我于 2015 年末正式加入沙龙，2016 年上半年参加了昆山和上海的两次线下活动、一次问题树培训，这次是我第一次参加苏州线下活动。事实上，苏州已经有一年半未开展线下活动了。

2016 年初时，我曾与松籽老师沟通，希望把苏州的线下活动做起来，却因为没有分享嘉宾而搁浅。事后，我问自己敢不敢分享，答案是不敢，因为害怕。害怕自己不够专业，无法给大家带来干货和启发；害怕因为自己分享得不够好，无法吸引更多的同行加入我们；害怕因参与者少带给自己挫败感。

苏老师近在昆山，我们总是期待苏老师来给我们分享。而苏老师坚持分享的前提是我们先自己组织两次线下沙龙活动。

苏老师的坚持促动我去思考：

我为什么不敢分享？

我有什么可以分享？

我如何做好分享？

这些思考逐步消除了我的恐惧，给了我行动起来的勇气。

这次线下活动虽然未深入探讨事先设定的主题，却让我们看到了自己的成长和价值，加深了对“分享是最好的学习”的理解，坚定了做好线下活动的决心，并确定了下次活动的时间和主题。这样的收获应该比方法和工具更有意义吧。

“5-3-1 计划表”和行动计划表分别如表 5-5 和表 5-6 所示。

表 5-5 “问题树模型在培训中的运用” 5-3-1 计划表

活动主题	5 项收获	3 项运用	1 项行动
问题树模型在培训中的运用	1. 在培训中如何以学员为中心 2. 七大方法在找工作中的运用 3. 沙龙管理员培养流程及 SOP 在新员工培养中的运用 4. 成长护照 5. 思路决定出路	1. 在培训中如何以学员为中心 2. 沙龙管理员培养流程及 SOP 在新员工培养中的运用 3. 成长护照	完善新人入职流程，降低一个月内的离职率

表 5-6 行动计划表

活动主题	行动项目	计划具体内容	开始时间	检查人	追踪情况	备注
问题树模型在培训中的运用	完善新人入职流程，降低一个月内的离职率	1. 把握现状：离职率、离职原因 2. 讨论改善对策：尝试用开放空间和 ORID 3. 将流程、案例等固化，并不断修正	8.10	自己		

2. 通信录发送

通信录的目的是为了增进后续彼此的沟通 and 交流。活动后的通信录不但要有手机号码，还需要参加者的基本信息，例如所在行业、领域和专长等，以帮助我们以后进行有针对性的交流。表 5-7 为沙龙线下活动通信录模板。

表 5-7 沙龙线下活动通信录模板

《 》通信录

时间： 年 月 日 地点： 培训师：

序号	姓名	性别	任职企业	职务	从事培训年限	擅长领域	主打课程	QQ	群名片	邮箱	手机号码
1											
2											
3											
4											
5											
6											

可能有人觉得这张通讯录看起来有点烦琐。正是这份烦琐，不但让参加者快速找到可以交流和沟通的对象，也为活动组织者邀请分享嘉宾、寻找场地资料提供了翔实的信息，成为线下活动的一个附加价值。在为以后的线下活动确定主题、寻找分享嘉宾时，通信录中的任职企业、职务、从事培训年限、擅长领域和主打课程等信息就是可供参考的基础信息；通信录中的 QQ、群名片、邮箱和手机号码等，为后续的沟通和交流提供了多种渠道的联络方式，可以根据需要灵活选择，以节省沟通成本。

3. 记录整理

对于学习型社群，记录整理是图文并茂地将活动内容记录下来，并上传到网络，分享给尽可能多的人。

记录整理有以下五个作用。

- （1）帮助参加者重温内容。通过事后的活动记录整理，形成翔实的活动回放信息，帮助参加者从点到面地回顾活动的流程，同时也补充现场忽略的内容，提升参加活动的价值。
- （2）让阅读者有收获。细致的活动回放，引领未参加的阅读者了解活动的流程、内容，找到自己的兴趣点，引发思考和感悟。
- （3）将活动的价值最大化。通过活动记录的推广，可以在社群引发相关

的线上交流，丰富了社群话题，也促进了社群的活跃度。

（4）成为下次活动的召集令。看到图文并茂的活动记录，参与社群内相关话题的交流后，由于各种原因未参加当次活动的群员可能会觉得遗憾，从而激发出参加下次活动的欲望。因此，高质量的活动记录为下次活动的宣传工作奠定了基础，成为下次活动的召集令。

（5）扩大社群影响力。书面的信息比口头传播成本低，内容更全面，对他人的价值也更大。通过高质量内容的输出，扩大社群的影响力。

（四）流程打造影响力

学习型社群的群员，均因学习和成长而加入。线下活动不但是社群的名片，更应该使参加者有更多收获和成长的体验。同时，社群不同于实体的企业有专职人员来负责活动策划、实施跟进所有事务，需要发动群员的积极性，共同参与和打造高质量的线下活动。同时，由于社群的成员相对松散、自由，每次参与的人员有很大的随意性，要想通过人去确保活动的质量，成本较高，需要从流程入手。沙龙的每个线下活动均按照严格的流程来策划、准备、实施和跟进，在确保参与者最大程度收获的同时也极大地提升了沙龙的影响力。下面，我们就从活动前、中、后进行分析。

1. 活动前

（1）报名要求。很多社群的活动，参加者只需要提供联系方式即可。而沙龙的活动，不管是采用论坛跟帖还是通过微信，报名格式如下：

群名片。

所在群。

QQ 号码。

手机号码。

邮箱。

愿意承担哪一项工作。

很多人会觉得这样太麻烦了，不理解为什么沙龙要坚持这样做。其实，这样做的好处很多。

1) 心理准备。跟入群审核一样，让大家知道沙龙的活动是有门槛的。从活动报名开始，让参与者知道，我们的活动跟其他的聊天吃饭是有区别的，需要做好遵守规则的准备。

2) 活动宣传。通过跟帖，参加者选择了志愿者的工作，并会主动进行宣传，因为这个活动已经成为自己的活动了。

3) 人才的识别。通过跟帖和志愿者自荐，可以看到哪些是符合我们要求的人。

(2) 志愿者分工。在城市负责人工作指南中，特别细致地给出了各项志愿者工作的人员要求（比如，优先管理员还是非沙龙成员），这样做的目的有以下四个方面：

1) 扩大参与度。让每个人都参与进来，哪怕只是接待或签到，都让人有归属感。

2) 氛围更融洽。挑剔和指责的往往都是在旁边叉着腰旁观的人，一旦自己对活动有了贡献，就会产生认同感，也更宽容地对待其他人。通过志愿者们的共同参与，可以体现出沙龙的家文化。

3) 沟通促进了解。活动组织者通过跟志愿者的沟通，说明工作要求，进行相关提示，可以在活动开始前，达到暖场的目的。

4) 人才的甄选。优秀的人是因为有优秀的习惯，即使是做小事情，也会从中看出谁是最认同沙龙文化的人。这个过程，也为线下活动三人小组的组建做了铺垫。

2. 活动中

沙龙的每次线下活动都有一些固定议程，如沙龙简介、感谢志愿者、5-3-1 作业说明等。这些都是为了传播沙龙的宗旨和理念，帮助参与者增加对沙龙的了解，进而扩大沙龙的影响力。

(1) 沙龙简介。通过沙龙简介，让参与者了解沙龙、认同沙龙，进而加入沙龙，参与群事务，为沙龙精准吸粉。

(2) 感谢志愿者。通过感谢志愿者这个环节，让已经付出的老师（前期

准备、采购等）得到肯定和获得成就感；让即将付出的老师（记录整理、完成 5-3-1 作业等）在接受感谢的同时，也增强了责任感，推进后期工作。

（3）5-3-1 作业。通过 5-3-1 作业让大家再次感受沙龙的与众不同，看到其中的好处，了解不完成 5-3-1 作业的后果，激发完成跟帖的意愿，减少 5-3-1 作业跟进志愿者的工作量。

（4）合影。沙龙每次活动后均要求合影，并且一定要出现手绘的沙龙 LOGO，这是一种社群文化的视觉化宣传。通过不断重复出现 LOGO，让人们知道这是沙龙的活动，从而产生品牌效应。

3. 活动后

活动后的工作，无论是费用结算、5-3-1 作业、通信录发送还是活动回放、人才推荐，都有严格的流程。

（1）费用结算。作为公益性的学习型社群，每次活动拒绝赞助，只收取活动所需的物资、茶点费用，活动费用 AA（均摊）制。每次活动结束后，财务人员跟组织者报账，经确认后将剩余的钱转给该城市的线下活动财务人员。采购、财务、活动组织者是由不同的群员担任，大家均参与其中，财务透明，让大家对于沙龙“打造最纯净的专业交流平台”有了更深刻的认识。

（2）5-3-1 作业。5-3-1 作业跟帖及完成情况统计结果均呈现在论坛上，在促进群员学以致用用的同时，也让大家看到了沙龙理念“分享是最好的学习”的践行。

（3）通信录。在通过邮件发送通信录的同时发送 5-3-1 作业链接，提醒群员一周内没有跟帖会失去下次参加活动的机会。这样做不但可以确保每个人都能收到通信录，还进行了 5-3-1 作业的提醒，也让大家看到沙龙这个网络社群超强的行动力和合作精神。

（4）活动回放。正如前面活动回放五个作用所言，通过活动回放这种方式，一方面保留了线下活动的记录，为线上分享提供了素材；另一方面通过线上传播，促进线下活动开展。线上线下的有效联动，在将线下活动价

值最大化的同时也扩大了社群的影响力。

二、用项目管理的方式打造线下活动

从上面的内容可以看出，沙龙是运用项目管理的方式来打造线下活动的。每次活动都是一个项目，活动组织者为项目负责人，需要事先沟通确定项目的主题和分享嘉宾，确定项目进度表；通过对报名信息的汇总，协调志愿者团队分工，形成项目核心成员，共同分担项目的前期策划、中期实施和后期跟进的各项任务。

（一）自荐加评估，选对活动负责人

要组织一次成功的线下活动，选择正确的活动组织者是关键。沙龙的群员来自全国各地，各城市的线下活动负责人经由群员论坛跟帖自荐和沙龙CEO评估后产生。

考虑到线下活动的两个目的——给群员带来更多价值、践行沙龙的宗旨和理念，在考虑城市负责人时，会优先考虑群管。因为群管通过上岗学习和参与群事务，对社群的理念和文化有更深入的理解，在进行活动把关时更容易做出正确的判断，也更有利于做好社群品牌宣传。线下活动的组织者，可以是城市负责人，也可以是城市负责人指定的群员。

（二）活动准备的 10 个细节

活动的成功取决于充分的准备。在每次线下活动前，都有如表 5-8 所示的 10 个细节需要细致准备。

表 5-8 活动准备的 10 个细节

序号	细节	说明
1	确定活动组织者	需要对社群的宗旨和文化有一定了解者担任，群管优先
2	活动主题、时间和方式	事先沟通确定活动的主题、时间和方式
3	发报名信息	由活动组织者或其指定群员发布报名信息
4	活动宣传	通过社群的渠道和群员的参与，将活动信息广而告之

(续)

序号	细节	说明
5	志愿者分工	邀请活动参加者一起为活动出力，增强参与感
6	志愿者职责沟通	发送志愿者职责，并沟通辅导相关的要点，提醒志愿者提前 30 分钟到场
7	场地确定	根据活动的人数、活动方式的需要，协调确定合适的场地
8	地址发送	将活动场地的地址、路线图和交通方式等信息发给每位参加者
9	物资确认	与分享嘉宾沟通所需物资，根据参加者人数确定所需水果和茶点
10	物资采购	根据清单采购所需物资

表 5-9 中的 10 个细节是一环扣一环的。例如，序号 1 的“确定活动组织者”是活动成功与否的关键。城市负责人或群主要确定一次活动的组织者时，首先需要从做活动的目的出发，来评估合适的人选，同时，要避免选择保姆型的群员做活动组织者，因为这样的人喜欢事事亲力亲为，无法最大限度地发挥参与者的积极性。很多时候，我们提醒活动组织者要尽量让群员来做志愿者，如果有伙伴提出“大家都没时间做志愿者”时，我会问“您沟通了哪几位呢”。这时对方的回答通常是：“我觉得大家最近都忙，可能没有时间，反正我最近有空，顺手就做了。”由此可以看出，并不是大家没时间做志愿者，而是活动负责人没有去沟通。没有去沟通的原因，可能是觉得自己有时间，顺手就做了，也可能是不知道如何去沟通，毕竟之前没有交流过。针对前者，我们需要让对方知道，请群员参与是线下活动持续发展的基础，否则当活动组织者忙起来时，线下活动就无法开展。趁现在自己有时间，多去跟群员沟通，通过活动发掘积极成员作为以后活动开展的骨干人员，这才是活动组织者最应该去做的事情。针对后者，就需要提供一些沟通的方法和技巧，让其有信心，也有能力去进行志愿者沟通和协调。

表 5-8 中序号 8 为“地址发送”而非“地址发布”，这不是笔误，而是沙龙多年线下活动组织的宝贵经验。例如，深圳的一次线下活动，活动回放的合影中显示 23 人，而苏平老师收到的通信录上只有 14 个人的信息（沙龙的线下活动规范要求：每次活动后的通信录，要同时抄送给苏平老师）。

于是，苏老师就找活动组织者和部分参加的群员了解情况。结果发现，通讯录上没有出现的人均未按照要求填写报名信息，为空降人员。到达活动现场后，这些人不理睬志愿者签到的提示，只顾着发名片。在整个活动过程中，这些人对活动内容没有太大兴趣，精力放在推销自己。当然，这些人也不会去跟帖完成 5-3-1 作业。虽然活动组织者一再提醒，但还是给 14 位参加者带来了不佳的感受。尤其是五位第一次参加沙龙活动的新群员，虽然表达出了对活动内容的肯定，同时也对被空降者影响的活动氛围感到失望。在后续的活动中，这五位中的两位再也没有出现过。其实，类似的案例不少，虽然严格规定，但不少活动组织者没有注意到这个细节，导致了类似的问题出现。

为了避免其他社群活动重蹈覆辙，特别提示：学习型社群的线下活动，建议不要在报名广告里出现活动的具体地址。同时，在活动前发送地址时，不管是用短信、微信还是 QQ、电子邮件等方式，建议只发给完整填写了报名信息并已经确认成功的报名者。这样做，有以下三个目的：

（1）避免空降人员参加。网上有很多活动报名广告中都有活动地址，而且没有活动报名截止时间。这样做，组织者可能是希望吸引更多的人参加活动，但从活动组织和内容价值的角度来看，就有不少弊端了。例如，可能有未报名者参加，导致参加人数无法在活动前精准统计，给活动组织和后勤带来不必要的麻烦。这些未报名参加的人是否真的对主题感兴趣，组织者无法获得这些信息，也就无法进行有针对性的准备，对整个活动的质量可能会有影响。如果空降人员是出于推销自己或其他目的，对活动本身的氛围和质量也有负面影响。作为学习型社群的线下活动，一方面要创造高质量的内容，让参加者的价值最大化；另一方面作为社群的名片，也应提升社群的影响力。空降人员的加入，对这两个目的的达成都造成干扰和阻碍。

（2）确保所有参加者均能收到。只发给报名者的做法缩小了对象的范围，也便于信息发送后的确认和跟进，从而确保所有参加者均能收到。

（3）活动前暖场。当参加者收到自己专属的活动地址、路线图等信息时，会感受到组织者的用心，产生亲近感，从一定程度上减少了到达活动现场

时的陌生感。再加上接待和签到志愿者的指引，群员可以快速熟悉环境，促进活动正式开始后的参与度。

通过报名和发送地址的双重关卡，确保来的人都是真正对活动主题有兴趣并愿意学习和成长的人。通过活动，输出高质量的内容，将每个人的收益最大化，从而扩大社群的影响力。

综上所述，线下活动准备的 10 个细节，主要是围绕着“找对人，做对事”展开。其中，“找对人”包括找对活动组织者、找对分享嘉宾、找对参与者；“做对事”就是为了实现线下活动目的，所需要做的各种事项。

（三）活动实施推进表

有了充分的准备之后，就需要严格执行。表 5-9 提供了活动实施的推进表，侧重于活动正式举办当天的准备和进行中各事项的完成时间节点。

表 5-9 活动实施推进表

序号	事项	具体内容	责任人	完成时间节点
1	场地布置	提前 40 分钟开门，并根据需要布置场地	场地提供者、活动组织者	活动开始前 20 分钟
2	分工表张贴	将“志愿者分工一览表”张贴在活动现场	活动组织者	活动开始前 30 分钟
3	场地指引	将活动主题指示信息张贴在场地外明显处	接待志愿者	活动开始前 30 分钟
4	签到和收费	请每位参加者签名，补充基本信息，并缴费	通信录整理 志愿者、财务人员	活动开始前 30 分钟
5	志愿者碰头会	活动组织者召集活动中、后期志愿者开碰头会，说明需要对接的任务及志愿者	活动组织者	活动开始前 20 分钟
6	议程管控	根据既定议程和志愿者分工，管控活动进程	活动组织者	活动中
7	合影	召集所有参加者合影	时间官	活动中间休息时
8	活动总结	总结当天活动，宣布活动结束	主持人	活动结束时

社群的线下活动参加者平时主要靠网络交流，如何确保在线下也能共同参与、各司其职，这是很多社群所困扰的。表 5-9 给出了活动实施的 8 个事

项和完成时间节点，通过流程增进参加者之间的交流、合作，掌控活动进程。在活动实施的过程中，信息透明化特别重要。表 5-9 中的“分工表张贴”“场地指引”“志愿者碰头会”等做法都是为了信息透明。有了这些透明的信息后，活动参加者就可以主动找到自己的位置、承担相应的职责，有效避免了每个人都要去问活动组织者所导致的效率低下、信息传递不全等问题。这个推进表可以帮助新人快速上手，降低人员培训的成本，确保活动有序开展。

（四）活动后跟进的五个关键点

很多活动组织者认为，活动结束，自己的工作也就完成了。对于学习型社群的线下活动，就跟培训一样，真正的价值体现在活动之后。要真正达到线下活动的目的，就需要把握如表 5-10 所示的五个关键点。

表 5-10 活动后跟进的五个关键点

事项	具体内容	责任人	完成时间节点
费用结算	跟本次活动财务人员确认费用后，将余额交给本城市线下活动总财务人员，作为本城市线下活动基金	活动组织者	活动后一天内
人才推荐	1. 将在活动中表现积极、尽责的社群成员名单提供给群主 2. 关注参加活动的非社群成员申请入群信息，将适合做管理员的人员相关信息提供给群管，提醒特别关注	活动组织者	活动后两天内
活动复盘	跟志愿者讨论，总结做得好的需要保持的方面，明确需要停止的做法，检讨不足，确定改善对策	活动组织者	活动结束后三天内
志愿者跟进	根据“志愿者分工表”，跟进记录整理、通信录发送和 5-3-1 作业完成情况	活动组织者	活动后一周内
活动宣传	针对活动的回放记录，在社群内外广为宣传，并展开与该主题相关的话题交流	活动组织者、群管	活动后两周内

在表 5-10 的五个关键点中，费用结算和志愿者跟进前面均已谈到，下面就其他三项做一些说明。

1. 人才推荐

靠网络聚集起来的社群是群员们的自由联合体，要想真正做到自主管

理，就需要有认同社群宗旨、文化且有意愿、有能力的群员主动承担群事务，运用团队的力量组织高质量的线上交流和线下活动。在这个不缺乏信息的年代，最稀缺的是合适的人才。在网络交流中，如果要想了解和评估一个人，需要多次深入交流，成本比较高。而通过线下活动，观察参加者的状态、言行等表现，加上综合其他群员的评价，就可以快速做出判断，成本比线上低很多。所以，线下活动是为线上输送人才的重要途径。作为线下活动的组织者，一个重要的职责就是发掘这样的人才，推荐给线上管理团队。在表 5-10 中，提供了两个操作的细节。

2. 活动复盘

复盘是中国围棋的一个术语，是指对局完毕后，复演该盘棋的记录，以检查对局中招法的优劣与得失。对于棋手而言，复盘是提升自身水平的好方法。对于社群的线下活动，在每次活动结束后进行复盘，也很有必要。

活动复盘主要包括以下四个步骤：

- （1）回顾目标。通过回顾线下活动的目标，指明后面三个步骤的方向。
- （2）评估结果。将结果跟目标进行比对，评估是否达成了目标。如果没有，分析差距还有多大？
- （3）分析原因。针对步骤（2）的评估进行分析，一方面找到做得好的原因；另一方面讨论哪些原因导致了差距。
- （4）总结规律。从前面的分析中确定：哪些做法需要保持？哪些做法需要停止？哪些可以进行改善，具体的改善方案是什么？哪些可以总结为规律，可以标准化、制度化？

通过以上四个步骤，可以帮助活动组织者和志愿者们全面、客观地看待当次活动，吸取好的经验，总结不足，为下次活动积累经验，并为社群的线下活动规范提供修改意见。

案例 5-3 线下活动总结

下面是 2015 年 6 月 7 日沙龙北京线下活动结束后，活动组织者吴华老师写的活动总结。

本次活动从筹备到开始历时 46 个小时（从 6 月 5 日下午 4 点接到通知到 6 月 7 日下午 2 点开始）。我们时间紧、任务重，机会难得，因此仓促的筹备总会有这样或那样的不足。作为此次活动的组织者之一，特做深刻检讨，以避免今后活动中再出现类似问题，以期我们可以在下一次做得更好。

本次活动结束后，我简单向几位参与活动的老师了解了一些情况，有肯定也有不足。

一、肯定

（1）活动很有收获（我已经要求大家以 5-3-1 形式分享收获）。

（2）有组织、有纪律、有秩序，超出想象。

（3）今天段老师带来一位哲学方面的专家老师，对沙龙很多细节给予了高度的评价，问了 5-3-1 作业，问了墙上的分工表，对孟杰分享的沙龙文化的细节也给予了高度赞誉。

（4）分享结束前，所有参与老师组建了“沙龙北京线下分享活动”微信群，作为以后沙龙北京线下活动的基础。

（5）吸引参加分享活动的非沙龙老师加入沙龙。

二、不足

（1）讨论时间不够，大家感觉才刚刚开始就结束了，意犹未尽。

（2）主持人自我检讨，串场有疏漏。其他老师反馈，主持人穿着太随意，普通话不太标准，语速偏快，音量太低，准备不充分。

（3）组织者自我检讨，没有明确要求有任务的老师提前到场，导致有些有任务的老师直到会议即将开始才到。而部分领到任务的老师责任心不够，志愿者服务差，尤其以非沙龙老师表现明显。

（4）沙龙的暖场 PPT 没有配音乐。

（5）有的参会老师带家属来，其中一位老师带着三四岁孩子和老公一起来，在会场最后排一直讲话。

（6）要提醒参会人员会务组多准备些笔（有一位非沙龙老师没带纸笔来参会，随手用白板笔记录，会场桌子粘上油彩，满天星老师还要明天联系人员进行清洗）。

(7)今天沙龙简介环节漏掉了两位老师的互动,沙龙简介结束后,直接就到了段老师上台的环节。

三、改进

问题1:讨论时间不够,感觉没有开始就结束了,意犹未尽。

改进方法:

(1)下次活动有嘉宾分享时,提前跟嘉宾沟通好演讲和互动的的时间。

(2)设置时间官。时间官的职责中也可以增加沙龙简介(15分钟)。

问题2:主持人选择不当。

改进方法:我们在志愿者分工表中,修改一下对主持人的要求,优先选择加入沙龙一年以上的群员或管理员担任。同时,增加以下沙龙活动议程。

(1)暖场(8分钟以内)。

(2)沙龙简介(15分钟)。提醒:海报讲解7分钟+互动8分钟(两位老师)。

(3)主题分享。

(4)合影。

问题3:部分志愿者晚到会场。

改进方法:我们在沙龙周年庆的流程中,会给所有志愿者规定提前多长时间到达会场。以后沙龙活动也在志愿者分工表和确认短信中,明确需提前半小时到达会场,如“请在13:30前到达会场(若14:00开始)”。

问题4:沙龙简介视频无声音。

改进方法:这是由于准备不足所致,一方面,无论是谁负责,都需要先打开看看,了解内容、了解时长、了解可能发生的问题;另一方面,若提前发现没有音乐,有很多方法补救,例如,了解的老师可以旁白,没人了解内容就同步播放音乐。

问题5:活动后加一个培训反馈表的填写环节,让大家现场填写。

改进方法:

(1)可以设计一份“出场调查表”,张贴在墙上,请大家填写。担心现场填写培训反馈表,可能时间不够,而出场调查表只需要勾选或画正号,参

加者填写方便，组织者做总结也方便，不需要统计，一目了然。

（2）现场填写“培训反馈表”。建议在以后的活动中，两种方式都可以试试，再评估哪种效果更好。

问题6：今天沙龙简介环节漏掉了两位老师的互动，沙龙简介结束后，直接就到了段老师上台环节。

改进方法：我们在志愿者分工表中，做以下修改沙龙简介（15分钟），其中，海报讲解7分钟+互动8分钟（两位老师）。

苏老师建议：制作一份“活动组织者检点表”，将这些容易遗漏的小细节都列进去。以后我们就一项项勾选，并一一确认。

3. 活动宣传

再好的线下活动，能够参与的人数都是有限的。活动宣传是针对活动的回放记录，在社群内外广为宣传，一方面让更多人受益，另一方面也扩大社群影响力。同时，在社群内部展开与该主题相关的话题交流，在深化了线下活动主题的同时也丰富了社群的线上交流话题。学习型社群通过这样的线上线下联动，输出了高质量的内容，增加了社群成员的黏度，也提升了社群的吸引力。

三、线下派对：中国培训师沙龙周年庆

每年11月18日前的周六、日，是沙龙的周年庆时间。从2009年开始，沙龙的周年庆已经成为培训人了解培训前沿技术，交流培训问题困惑，获得实战解决方案的盛会。

（一）申办城市PK与跨地域合作

沙龙周年庆的特色，不仅仅体现在活动两天的专业内容上，也体现在活动申办和组织的整个过程中。从申办城市一个月的白热化PK，到确定举办城市后的跨地域合作，都充分体现了沙龙的竞合精神。

1. 申办城市PK

每年的周年庆，从当年8月份开始进行申办城市PK，通过周年庆方案

的展示、同城活动的开展，最终根据各项指标的得分确定获得申办资格的若干个城市。再通过一周的激烈投票，最终确定举办城市。

（1）各申办城市团队展示及方案 PK。各申办城市跟帖秀出志愿者团队成员及分工、所在城市的优势、庆典安排、同城活动方案等内容。

（2）线下活动。各申办城市会在规定时间内举办一次同城活动，进行庆典前分工模拟预演。

（3）投票 PK。确定参加申办 PK 的城市，进入论坛的投票环节。

（4）宣布结果。得票数最高的城市获得举办权。

2. 亲密无间的跨地域合作

对于有着家文化的沙龙而言，申办城市 PK 只是为了更好地举办周年庆。在举办城市尘埃落定后，举办周年庆就是整个社群家人共同的事情了，每个人都是志愿者。在表 5-11 的分工表中，每个分类都有一位负责人，其所负责的项目中，有多位志愿者。

表 5-11 沙龙周年庆志愿者分工表

流程	分类	责任人	负责项目
庆典前 准备	资源组		确定会场、会议就餐、住宿安排、交通线路提供，会场所需的 PPT 制作
	宣传组		发报名帖、酒店指引、宣传推广
	采购组		分享嘉宾及志愿者礼物的购买、周年庆小书市的书籍采购、周年庆所需的物品、茶歇购买、制作入场胸牌
	财务组		会计开具发票和收据，汇总开支记录，出纳提前开支打款和垫支费用
	报名组		报名表收集、整理，制作邀请函
庆典中 维护	接待组		迎宾接待、签到、发放礼物、胸牌
	现场组		海报张贴、桌椅摆放、电脑投影、会场茶歇、会议场记
	会务组		会议拍照、会议记录、会议总结
庆典后 跟进	总结组		会后游玩安排、5-3-1 作业发布、跟进，通讯录发送、活动记录上传

（二）聚焦主题与跨界知识整合

1. 沙龙历届周年庆的主题

每年的周年庆，都会围绕着一个关键词作为主题，下面设有 5~6 个分主

题，在两天的时间里，来自全国各地的培训人进行交流和分享。表 5-12 为历届沙龙周年庆主题一览表。

表 5-12 沙龙周年庆主题一览表

时间	周年庆	举办城市	主题
2009.11.14-15	三周年庆	上海	培训师的修炼
2010.11.13-14	四周年庆	杭州	培训师的学习力
2011.11.12-13	五周年庆	杭州	培训师的影响力
2012.11.17-18	六周年庆	上海	培训师的引导力
2013.11.16-17	七周年庆	深圳	企业内训师的基本修炼
2014.11.15-16	八周年庆	苏州	培训师的提问力
2015.11.14-15	九周年庆	杭州	培训师的诊断力

沙龙每年周年庆的主题都是围绕着培训师（包括职业培训师和企业内训师）需要具备的能力而展开的。同时，每个主题下面的分主题包括：心理学、视觉思维、引导技术、教练技术、培训等不同领域，是典型的跨界整合。

2. 沙龙的行动学习

沙龙每年的周年庆都会分享最前沿的培训技术，进行跨界的知识整合，同时通过活动后的记录、5-3-1 作业和线上交流将其内化，真正做到学以致用。下面以最近几年比较流行的引导技术为例。引导技术是沙龙在 2011 年的五周年庆首次引入，从五周年庆到九周年庆，沙龙人通过体验、学习、交流，不但将引导技术运用到自己的工作、生活中，还成功运用到周年庆中，表 5-13 汇总了这个过程。

表 5-13 引导技术在沙龙的运用历程

年份	周年庆	主题	引导技术分享内容	沙龙的运用
2011 年	五周年庆	培训师的影响力	引导技术和 ORID	5-3-1 作业+线上交流
2012 年	六周年庆	培训师的引导力	开放空间和世界咖啡	线下实践+线上交流
2013 年	七周年庆	企业内训师的基本修炼	两天运用引导技术	沙龙的老师
2014 年	八周年庆	培训师的提问力	分享引导技术在培训中的运用	沙龙的培训师
2015 年	九周年庆	培训师的诊断力	运用引导技术群策群力	沙龙的引导师

(三) 线上线下持续互动

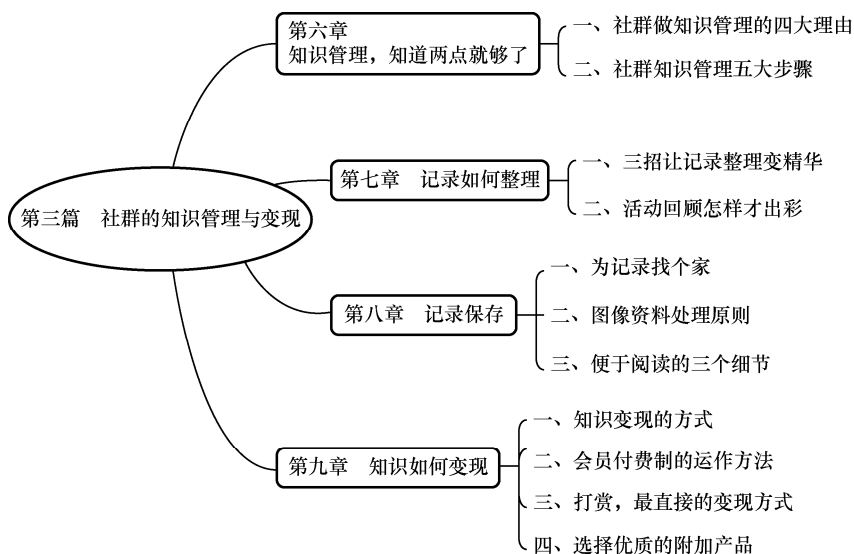
从表 5-14 可以看到：在沙龙的周年庆典举办的前、中、后都充分运用了线上线下的联动。其中，在线上方面主要运用了论坛、QQ、微信等媒体。论坛适合信息的储存和交互（如：通过跟帖交流，打通各群之间的信息通道）；QQ 适合深入交流、互动和文件传输、共享；微信适合做信息发布，三者相辅相成，共同为打造精彩的线下派对——周年庆发挥作用。

表 5-14 沙龙九周年庆典前、中、后的线上线下联动

阶段	项目	内容	方式
前	主题	九周年庆主题征集、确认	论坛+QQ 群
		九周年庆分主题征集、投票、确定	论坛+QQ 群
	申办城市 PK	组建申办团队	QQ、微信、论坛
		组织同城活动	线下
		申办城市拉票、投票	论坛、微信、QQ 群
		公布周年庆举办城市	论坛+QQ 群
	团购报名	九周年庆报名帖发布、宣传	论坛、QQ、微信
		组建活动报名团长营	论坛、QQ、微信
		报名信息汇总，提供参与者需求给各分享嘉宾	QQ、微信
	采购	所需物资确认、采购	QQ、淘宝、天猫
	食宿安排	所有参加者、分享嘉宾的食宿安排	QQ、线下
	主题热身	各群管理员发起对分主题进行群内交流、整理记录分享	QQ、论坛
		沙龙 CEO 各群进行分主题分享，将整理记录分享到各群	QQ、论坛
	管理员家宴	根据名单，安排接待和宴请周年庆前一晚到场的沙龙管理员	QQ、线下
	优秀管理员评选	通过统计，确定各群值班天数前三位的管理员，参与论坛投票、确定优秀管理员人选并采访收集获奖感言，交给负责管理员颁奖的志愿者制作 PPT	论坛、QQ
中	庆典现场	精彩议题直播	QQ、微信
		现场颁发优秀管理员奖品、感谢志愿者并颁发礼物	线下
后	信息共享	通信录发送，各议题记录上传、推广	邮件、论坛、QQ、微信
	学以致用	论坛 5-3-1 作业帖发布和跟进	论坛、QQ、微信
		九周年庆收获分享、相关主题交流、记录整理发布	论坛、QQ、微信
		参加者组织同城活动分享收获、活动回放上传、推广	线下活动、论坛、QQ

第三篇 社群的知识管理与变现

本篇导读



第六章 知识管理，知道两点就够了

一、社群做知识管理的四大理由

社群做知识管理的四大理由如图 6-1 所示。

社群做知识管理的四大理由

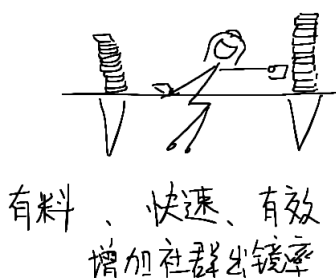


图 6-1 社群做知识管理的四大理由

（一）成为有料的社群

本书讨论的是学习型社群的创建和运营，要想吸引志同道合的人加入并留下来，就要给他人带来价值和帮助。对群员而言，社群的价值在于有料，就像一个人要学识渊博一样，学习型社群的群员尤其喜欢跟学识渊博的人交流，因为能够促进自己的快速成长。有料的社群，就像博学的人一样，可以通过各种途径照亮他人。社群的知识管理，就是打造有料社群的最简单方法。通过对记录的整理加工、储存分享、运用创新，社群可以将每次交流的价值最大化。即使是在没有分享的时段，也可以通过对过往分享记录的交流、讨论，创造新的话题，或延续之前的话题，进行深度挖掘，形成一个自我循环的生态系统。

（二）快速抓取信息

如果我们仅靠记忆来想起一个月前某人所说的一句话，通常比较困难。如果有做记录的习惯，此时去翻一翻，就很容易找到了。同样，如果我们错过了某次群里的分享，或者过了几个月需要回顾当时的分享内容，一个个去翻群里的记录，尤其要查询微信群的语音分享，时间成本会非常高。为了帮助群员快速查询到有价值的信息，沙龙从刚成立起就有了整理分享记录的习惯。截止到2016年，沙龙论坛里已经有4万多条帖子，就是十年来群里交流的记录。有了论坛这个知识的储存基地，不仅方便了参与交流的群员回顾内容，还为后来者弥补了错过的精彩内容。

（三）有效利用碎片化时间

当我们想去回顾曾经分享过的主题，去群里一页页翻记录就太浪费时间了。相反，在有需要时，直奔社群的知识库查询，就会便利很多，也更能有效地利用碎片化时间。沙龙论坛有明确的分类，便于查询，同时，也有专门的“记录整理规范”，要求每个帖子需要分为精华版和现场版。其中，精华版可以让看帖者能在1~2分钟了解这个帖子的所有核心内容；现场版是群内分享的还原，内容翔实。通过这两个不同的版本，可以满足不同看帖者的需求。

（四）增加社群出镜率

社群要提供源源不断的高质量内容输出，就需要有自发创造内容的群员。通过社群的知识管理，打造知识库，不但能将历史的交流记录共享给群员，更能够增加社群的出镜率，精准吸粉。例如，沙龙QQ群的很多群员都是在网上搜索培训相关内容时找到了沙龙论坛的链接，从而看到QQ群号申请入群的。做好知识管理，通过内容分享增加社群出镜率，吸引更多高质量的人才加入，输出更多高质量的内容……这样就形成了良性循环，提升了社群品牌的竞争力。

二、社群知识管理五大步骤

社群知识管理五大步骤如图 6-2 所示。

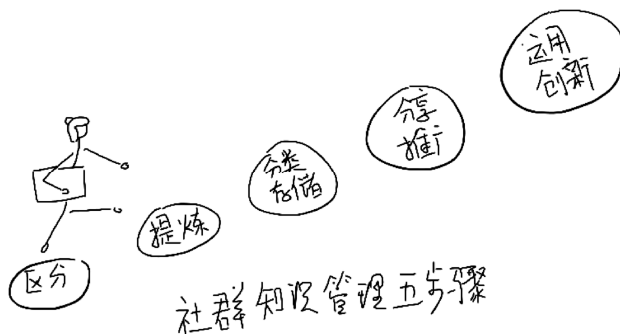


图 6-2 社群知识管理五大步骤

（一）区分信息和知识

现在，有不少人在各种免费或付费社群里听各种主题的课程，每天乐此不疲。他们也许没有想过，这只是在接受信息，而不是学习知识。因为信息需要在真实的情境中去运用，将其内化，才能用于发现和解决问题。

通常，知识可分为显性知识和隐性知识。显性知识又称“外显知识”，是指能明确表达的知识，即人们可以通过口头传授、书刊、杂志、视听、软件和数据库等方式获取的知识。简单来说，凡是我们在网上能够搜索到的知识都是显性知识。隐性知识属于个人思维或者诀窍之类的东西，它存在于人的头脑中，存在于特定场景中，难以系统化和交流，具有一定的独占性和排他性。例如，有些人只要听听就知道机器故障在哪里，而有些人把机器拆开检查很多遍还是找不到问题所在。这就跟经验和自身因素相关，属于隐性知识。所以当我们问其原因时，常有“只可意会，不可言传”之说。一个人能力高低的区分，不在于显性知识，而在于隐性知识。以医生为例，新老医生的差别，不在于开处方，而在于诊断。因为开处方很简单，打开电脑搜索点击，就能显示出什么病应该开什么药，这是显性知识；而诊断出患者生了什么病，则需要运用隐性知识，要靠经验的积累。

（二）知识的提炼整理

很多企业苦恼的是技能高手流失给企业带来的损失，就是因为企业没有将这些高手的隐性知识显性化。在学习型社群里，同样存在这样的问题。如果一个某方面的大咖离开了社群，其所拥有的隐性知识也随之被带走了。针对这种情况：一方面可以邀请大咖分享，通过跟群员交流、提问互动，将隐性知识显性化，并整理为记录长久保留和分享；另一方面，群员通过提问、交流和参与，对某个主题或概念进行深入探讨，也能将别人分享的显性知识转化成为自己的隐性知识。这不仅仅限于大咖的分享，更重要的是群员之间的问题交流和经验分享。所以，为了让这些知识能够发挥其最大价值，需要去掉干扰信息，如 QQ 号、发言时间等，对内容进行分段整理、提炼摘要，将其进行整理加工，便于阅读和有效传递。

（三）知识的分类存储

知识的分类存储一方面可以帮助人们快速找到自己想要的信息，另一方面也能将同类别的内容集中在一起，更有利于对该分类系统的了解。不管记录上传到论坛、网站还是其他平台上，都需要有一定的规律可循。尤其是越来越多的知识积累后，要想查询容易，就必须有明确、清晰的分类。以沙龙论坛为例，就设置了如图 6-3 所示的六大分区。这是根据沙龙这个社群的宗旨和主要内容来做区分的。

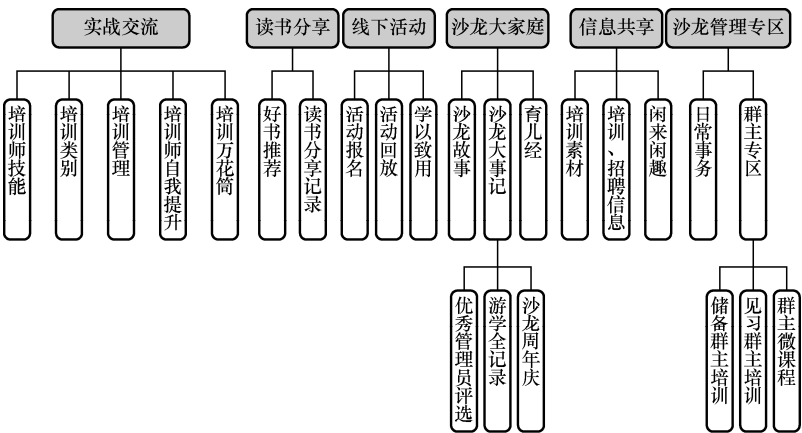


图 6-3 沙龙论坛分区

1. 实战交流

沙龙的群员主要是职业培训师和企业内训师，交流平台为 QQ 群。大家平时在群里谈论的内容，除了涉及培训师相关技能之外，还有培训管理，因为很多企业的 HR 也是兼职内训师。论坛“实战交流”这个版块，是群里与培训相关交流记录的存储地。

2. 读书分享

读书俱乐部是沙龙的传统项目，每两个月所有群同读一本书，并进行线上交流和分享，相关记录就保存在“读书分享记录”版块。同时，为了满足群员读书的需求，沙龙还特别开设了“好书推荐”版块，供群员推荐自己喜欢的书。

3. 线下活动

这个版块是专门为沙龙的线下活动开设的，按照活动前、中、后的顺序设置了三个子版块。其中，“活动报名”版块是线下活动报名帖的发帖专区，沙龙所有的活动都需要事先书面报名，拒绝空降。目前，沙龙线下活动也同时启动了微信报名。“活动回放”版块是保存每次线下活动记录的专区，要求每次活动后三天内发帖完成。“学以致用”版块是活动后 5-3-1 作业跟帖专区，要求每次活动结束后一周内跟帖行动计划，否则会失去下次参加活动的机会。

4. 沙龙大家庭

这个版块包括“沙龙故事”“沙龙大事记”和“育儿经”三个子版块。其中，“沙龙故事”版块记录了沙龙近十年来的管理变革和群员在沙龙成长的故事。“沙龙大事记”版块下面还有三个子版块，即“优秀管理员培训”“游学全记录”和“沙龙周年庆”。其中，为了激励社群管理员，沙龙每半年会进行优秀管理员评选，每个群通过论坛投票产生一位优秀管理员，获得每年的沙龙游学入场券。游学是由沙龙出资，提供给群主和优秀管理员的特别福利。两天时间里，大家聚集在某个城市，在游山玩水的同时也学

习和分享。每年 11 月 18 日之前的周六、周日是沙龙周年庆的时间，因为第一个群海川创立于 2006 年 11 月 18 日。这是培训界的盛会，每次的沙龙周年庆都有详细的记录，发布在“沙龙周年庆”版块。“育儿经”版块是为了满足群员的生活需求而特别开设的。

5. 信息共享

这个版块分享的是培训师日常所需的培训素材；“培训、招聘信息”版块是广告专区，可以满足 HR 的工作需求，又能避免在群里发布广告违规；“闲来闲趣”版块是灌水专区，可以让在严格群规约束下的群员到这里来放松。

6. 沙龙管理专区

这个版块中的“日常事务”版块的内容主要是各群每天的早会帖发布，每周周报和周会记录跟帖，以及其他沙龙管理事务。“群主专区”版块是为储备群主、见习群主上岗培训以及群主持续成长而特设的。

通过以上六个版块，线上线下的交流、分享记录都聚焦到了论坛上，形成沙龙自己的知识库。

（四）知识的分享和推广

社群知识的分享主要侧重于社群内部；推广则更侧重于社群外部进行内容营销，在扩大社群影响力的同时也促进吸粉。沙龙的分享和推广实行多平台联动，我们的知识库在沙龙论坛每次有新的记录发表到论坛后，就会写好推广语，发布到管理员群。由当天值班的管理员分享到各个群，并引导群员进行交流。同时，沙龙的微信公众号也会定期选取论坛的精华帖，加工整理后发布，作为沙龙的推广窗口。

（五）知识的运用与创新

学以致用是学习型社群存在的价值。知识本身不是力量，运用后才有力

量。如果大家每天在群里空谈，对工作、生活等方面没有任何帮助，那就等同于闲聊，耗费生命的同时也失去了社群的吸引力。在沙龙群里，不少群员受到论坛帖子或群里交流的启发，并运用到培训工作中再回到群里分享，大家一起复盘，交流做得好的方面，分析哪些需要完善和改进、哪些需要保持等。通过这样的 P（计划）、D（实施）、C（评估）、A（改善）过程，实现了知识的运用和创新。

第七章 记录如何整理

记录整理是知识管理中非常关键的一个环节。我们来做个测试，请读者耐心看完下面这段文字。

案例 7-1 “思维导图的关键词提炼”交流

【大侠】武汉-Lu（526172397） 15:54:27

苏老师，在制作思维导图时，用什么方法提炼关键词能够不失真呢？

【大侠】郑州--建国（105689924） 15:56:37

高效能人士的七个习惯是吗？@武汉-Lu 老师

【掌门】昆山-苏平（30036165） 16:00:17

思维导图就是有每个层级的关键词组成的。

【掌门】昆山-苏平（30036165） 16:00:32

更正：思维导图就是由每个层级的关键词组成的。

【大侠】武汉-Lu（526172397） 16:00:40

所以这个关键词是因人而异？ 不同人提炼出来是不一样的，对吗？

【掌门】昆山-苏平（30036165） 16:01:06

看您自己的目的是什么？

【掌门】昆山-苏平（30036165） 16:01:25

如果是要提炼书中的要点，就需要忠于原著。

【掌门】昆山-苏平（30036165） 16:01:35

如果是要记录自己的感悟，就随便了。

【大侠】郑州--建国（105689924） 16:01:42

嗯！明白了苏老师。

【大侠】武汉-Lu（526172397） 16:01:48

@昆山-苏平 如果是要提炼书中的要点，就需要忠于原著。

【掌门】昆山-苏平（30036165） 16:02:03

我刚才才是忠于原著的。

【大侠】武汉-Lu（526172397） 16:02:20

以终为始……考虑如何提炼关键词。

【掌门】昆山-苏平（30036165） 16:02:23

是的，这跟我们平时做群里的记录整理是一个道理。

【掌门】昆山-苏平（30036165） 16:02:40

多做记录整理，可以锻炼逻辑思维和表达能力。

上面这段文字让人找不到重点，无法引起人们阅读的兴趣。如果我们整理一下，看看有什么不同？

案例 7-2 “思维导图的关键词提炼”记录整理

武汉-Lu：苏老师，在制作思维导图时，用什么方法提炼关键词能够不失真呢？

昆山-苏平：思维导图就是由每个层级的关键词组成的。

武汉-Lu：所以这个关键词是因人而异？不同人提炼出来是不一样的，对吗？

昆山-苏平：这要看您的目的是什么。如果是要提炼书中的要点，就需要忠于原著；如果是要记录自己的感悟就随便了。我刚才的示范是忠于原著的。

郑州--建国：嗯！明白了苏老师。

武汉-Lu：如果是要提炼书中的要点，就需要忠于原著。以终为始……考虑如何提炼关键词。

昆山-苏平：是的，这跟我们平时做群里的记录整理是一个道理。多做记录整理，可以锻炼逻辑思维和表达能力。

经过整理的这段文字，内容清晰、重点突出，更能引起他人阅读。现在是读图时代，加上微信语音交流的便捷，很多人已经没有耐心读大段的文字了。如果不能将这些文字进行有效整理，就无法达到知识分享和沉淀的

目的。现在很多群追求热闹，喜欢参与讨论的人多一些，这也对记录整理提出了更高的要求。那么，如何对一团乱麻的信息施加魔法，使之变身为吸引人的知识沉淀呢？根据沙龙十年来的经验，总结为以下三招。

一、三招让记录整理变精华

记录整理的三招从清除干扰信息开始，按照自下而上的顺序进行，快速提炼摘要，记录整理就能快速变成精华。在使用以下三招前，建议先将需要整理的内容复制粘贴到 Word 文档中，选择“无格式粘贴”。

（一）清除干扰信息的小窍门

如果我们回头再去查看案例 7-1，会发现满眼都是头衔（【大侠】、【掌门】）、QQ 号、时间和各种表情，感觉很晕。这些内容出现在记录整理中，都是干扰信息。做记录整理的第一步，就需要将其清除。

1. 快速去掉表情

将整理记录复制到 Word 文档时，选择“无格式粘贴”，也就是粘贴选项中的“A”，就可以轻松删掉各种表情。

2. 替换头衔

选中要替换的头衔，或将要替换的头衔直接复制到替换功能中的“查找内容”，保持“替换为”后面的内容为空，就可以将该头衔删除，如图 7-1 所示。

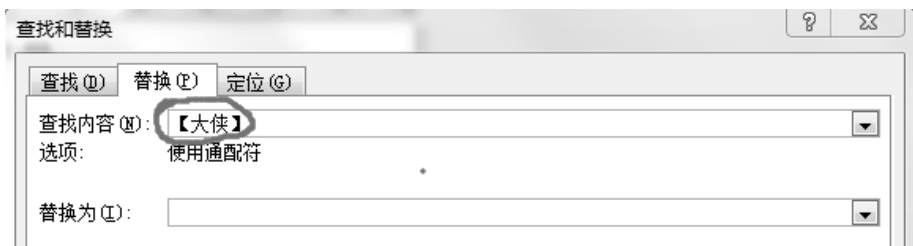


图 7-1 替换头衔

同一个头衔可一次删除，若有多个则需要多次操作。以案例 7-1 为例，这段交流中有两种头衔，即【大侠】和【掌门】，就可以按照刚才的步骤操作两次。

3. 一键清除 QQ 号和时间

如果一个个手工清除 QQ 号和时间，工作量很大。我们运用通配符，通过 Word 中的替换功能，就可以一键同时清除 QQ 号和时间，具体操作步骤如下。

(1) 使用通配符。首先，如图 7-2 所示，点击“替换”功能左下方的“更多”按钮。



图 7-2 “更多”按钮

然后，如图 7-3 所示，在复选框“使用通配符”前打对勾。



图 7-3 勾选“使用通配符”

最后，将输入法切换为英文标点，也就是将“。”变成“.”。

(2) 设置查找内容。如图 7-4 所示，在“查找内容”后的文本框中输入“[(0-9)]”，“替换为”后的文本框保持空白。特别提醒：如果在“查找内容”中出现的是“【】”，则返回上一个步骤，重新调整输入法。否则，下面的替换无效。

(3) 一键清除 QQ 号、日期和时间。前面的步骤完成后，只需要点击“全部替换”，QQ 号码、日期和时间瞬间消失。

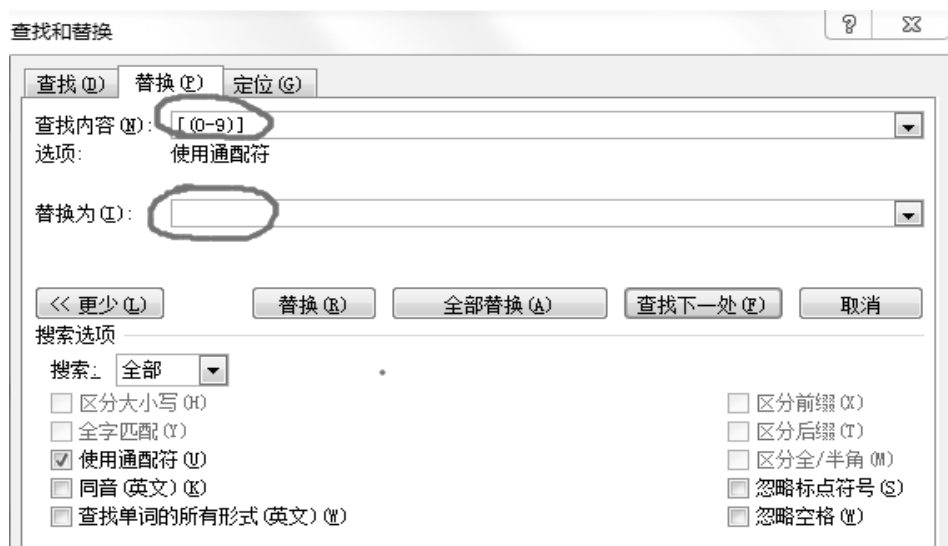


图 7-4 设置“查找内容”

(4) 干扰内容的清除和调整。除了上面提到的表情、头衔、QQ 号、时间和日期外，跟内容相关度不大的信息、重复的群名片等也需要删除。例如：案例 7-1 中的“【大侠】郑州--建国(105689924) 15:56:37 高效能人士的七个习惯是吗？@武汉-Lu 老师”。

最容易忽略的是某个人发言中被插入的干扰信息。在群里交流，因为打字速度和内容长度的关系，常会发生一个人的一段发言中间插入了其他人信息的情况。如果现场参与，一般能够理解，但整理为记录时就需要进行调整，以免其他人看不懂，会断章取义，影响理解。

（二）自下而上的整理顺序

一份整理完成的记录，自上而下呈现出来的是如图 7-5 所示的金字塔结构。

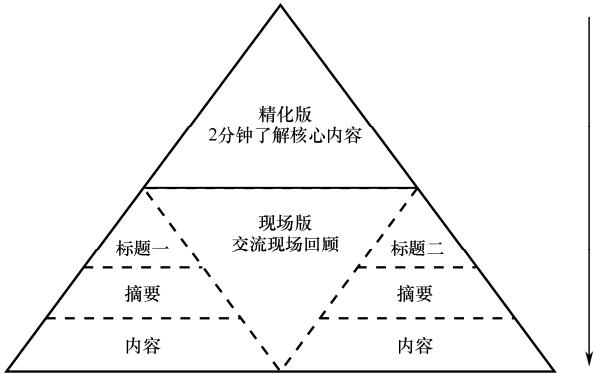


图 7-5 金字塔结构

在记录整理的过程中，顺序则刚好相反，应该是按照如图 7-6 所示的自下而上进行。

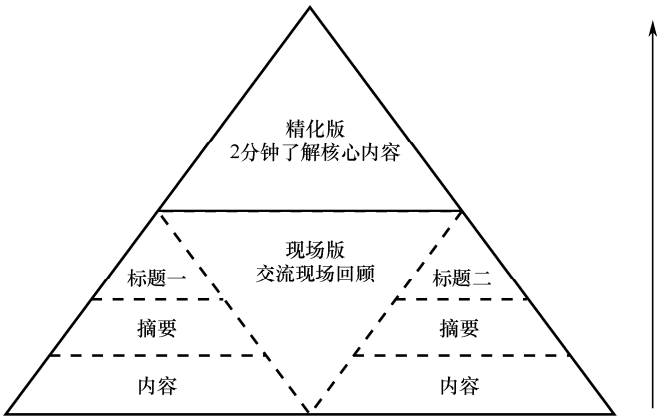


图 7-6 记录整理的顺序

具体操作方法如下：

1. 先现场版后精华版

按照这样的顺序，现场版的所有摘要汇总起来就是精华版。

2. 现场版的整理顺序

整理现场版时，遵循的依然是自下而上的顺序。

(1) 将所有内容分为大小标题。如：一、1、2、3；二、1、2、3。

(2) 提炼 1、2、3 的摘要。

(3) 汇总 1、2、3 的摘要，成为标题一、二的摘要。

3. 完成精华版

最后将所有大标题的摘要汇总起来，就形成了精华版。

(三) 摘要提炼的三个关键点

1. 做摘要的好处

摘要有助于他人快速了解下面的内容，并判断哪些内容想仔细看、哪些可以跳过，不但节省了时间，还提升了内容的吸引力。再回头看看没有摘要的记录整理，就会发现各种问题。

(1) 学习者。由于没有耐心看大段文字，可能错过自己需要的内容。

(2) 整理者。发现大家没有兴趣看自己花心思整理的记录，会有挫折感，影响到再次整理的积极性。

(3) 社群。如果知识库中的内容都没有摘要，会导致寻找资料困难，耗费时间和精力。同时，进行推广的内容没有吸引力，无法吸纳更多的新成员加入，影响到社群的发展。

2. 三个关键点

摘要是将多个信息变成单一信息，形成主语、谓语清晰的句子，其中有以下三个关键点。

(1) 关键词。先通读要做摘要的所有内容，弄清楚这些内容在谈论什么问题，将其中的关键词找出来。

(2) 交集。将该标题下面的各部分内容的交集找出来，将其用一个词或词组概括出来。

(3) 造句。围绕关键词和交集进行造句。

案例 7-3

张劲松喜欢旅游，经常一个人背着包出发，平时跟别人说起旅游，也是滔滔不绝。目前，他已经去过黄山、泰山、华山、嵩山、衡山、庐山、九华山和峨眉山等。

这段内容的关键词是旅游，交集是中国的名山。围绕着旅游和名山组成的一句话为：张劲松喜欢去中国的名山旅游，也就是这段话的摘要。

案例 7-3 只是很短的一段话，摘要相对容易。在内容较多的情况下，可能每座山都代表了不同的内容。但不要被内容多吓倒，只要找到这些内容的交集，就可以化繁为简了。

二、活动回顾怎样才能出彩

在第二篇中，我们谈到了做活动回顾的种种好处。但不少活动的回顾只有活动照片，看后对自己没有任何帮助。这样的活动记录不可能吸引新的群员加入，也无法帮助参加者重温活动的精彩内容。相对于群里的交流，线下活动的内容更多，而且没有现成的文字可供参考，难度更大。那么，线下活动的记录要如何写才能更出彩呢？下面的思维导图搭骨架、笔记录音填内容、照片补充吸眼球三个步骤，可以帮助我们条理清晰地做出精彩的活动回顾。

(一) 思维导图做骨架

思维导图又叫心智图，是表达发散性思维的图形工具。它充分运用左右脑的机能，图文并茂地用层级图表现出各级主题的关系，把主题关键词与图像、颜色等建立记忆链接。

图 7-7 就是一位新加入沙龙的群员学习群规后制作的一幅思维导图。

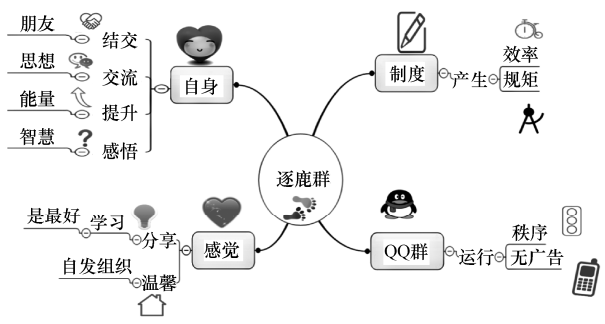


图 7-7 群规学习后的思维导图

1. 如何绘制思维导图

绘制思维导图有两种方式，即手绘和利用软件。常用的思维导图软件有 MindManager 和 XMind。下面主要分享如何手绘思维导图。做记录者可以一边参加活动一边绘制思维导图，不受设备的限制。先准备好 A4 纸、彩色水笔和铅笔，然后，按照下面的步骤绘制：

（1）画出中心图。将白纸横着放，从纸的中心开始画，周围要留出空白。从中心开始，会让你大脑的思维能够向任意方向发散出去，自由地、以自然的方式表达自己的想法。注意，最好用简笔画来画中心图，且色彩鲜艳，图像稍微夸张，更能刺激大脑的记忆和想象。图 7-8 为萌萌在一个驴友聚会时介绍的思维导图。



图 7-8 中心图：萌萌

（2）画中心图的分支并写上关键词。如图 7-9 所示，中心图一共有四个分支，即基本资料、性格、兴趣爱好、最想去的地方，这些是主持人要求每位参加者都要分享的内容。

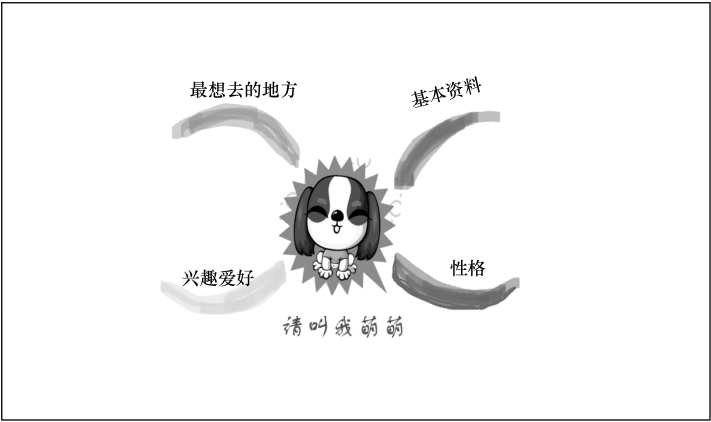


图 7-9 中心图的分支和关键词

注意事项：

- 1) 中心图的分支要由粗到细，就像树枝生长变细一样，同时分支要有发散感。
 - 2) 中心图分支布局要均匀分布，这样整幅图看起来平衡、有美感。
 - 3) 分支长度略大于关键词的长度。
- (3) 继续细画分支并写上关键词，不同分支采用不同颜色。萌萌用彩色笔继续完成了下一级的分支，并画了简笔画，完成了如图 7-10 所示的自我介绍思维导图。参加者都说非常清晰，马上就记住了萌萌的相关信息。

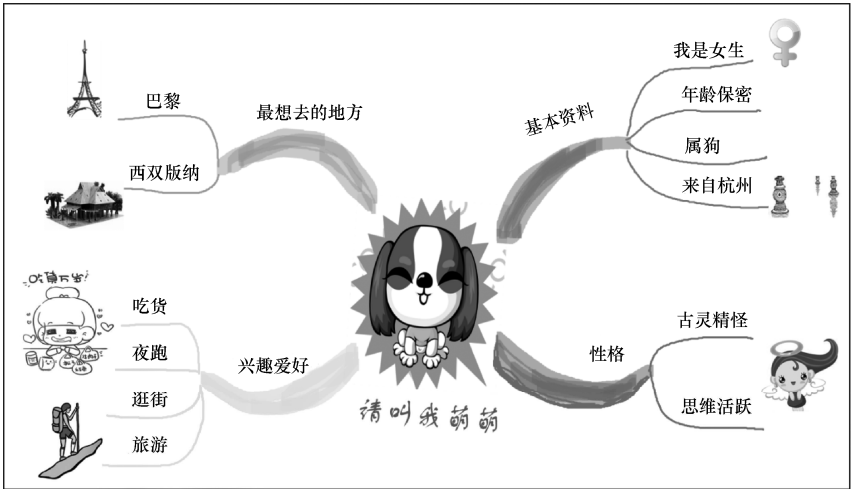


图 7-10 自我介绍思维导图

注意事项:

- 1) 画分支要用曲线。
- 2) 每个分支上写上一个关键词。
- 3) 线长略大于词长。

2. 如何运用思维导图

思维导图可以帮助我们进行发散思维、强化记忆、梳理思维。在我们有很多想法的时候,就可以先将主题的关键词写在纸的中间并圈起来,然后围绕着关键词来思考,将所有想到的内容都作为中心图的一个分支……这样可以帮助我们捕捉灵感,且看到写下的内容能促进我们联想,激发我们的发散思维。在读书或者准备考试时,运用手绘思维导图,通过色彩和简笔画的刺激,可以帮助我们快速理解和记忆其中的内容。在做线下活动的回顾整理时运用思维导图,主要帮助我们梳理思路,具体做法如下:

(1) 布局。记录整理者参考活动议程,或者询问分享嘉宾,大致确定活动有几个模块,也就确定了思维导图的大分支。同时,区分每个大分支的大致空间,合理安排纸张的空间布局。分享嘉宾强调的重点模块,就可以多预留些空间。最初的布局,建议用铅笔勾勒,便于后续的调整和修改。

(2) 顺序。思维导图的绘制顺序为:第一个分支从两点钟方向开始,沿顺时针方向进行。

(3) 记录。在记录活动内容时,参考提炼摘要的方法,将每个分支下面的关键词分别写在该分支的下一个层级。为了便于记忆,可以在关键词旁边画上简笔画或进行文字备注。

案例 7-4 “如何打造有吸引力的微课”线下活动思维导图

“如何打造有吸引力的微课”是 2016 年沙龙在线下的一次主题活动。在报名帖上,有下面的内容:

【活动议程】

- 一、中国培训师沙龙简介
- 二、如何打造有吸引力的微课

- 1. 关于微课的思考（方式：漫游挂图）
- 2. 如何打造有吸引力的微课（方式：团队共创）
- 3. 微课设计实操（方式：演练+点评）
- 4. 总结（方式：ORID）

本次活动的记录整理者冰冰老师根据议程的内容先确定了活动记录的两大分支。在活动过程中，分享嘉宾苏平老师根据参与者的基础和表现，将议程上“2.团队共创”调整为“开发微课程的问题及对策”讨论。冰冰老师在思维导图的记录中也做了相应的修改。最终梳理成活动框架如图 7-11 所示。

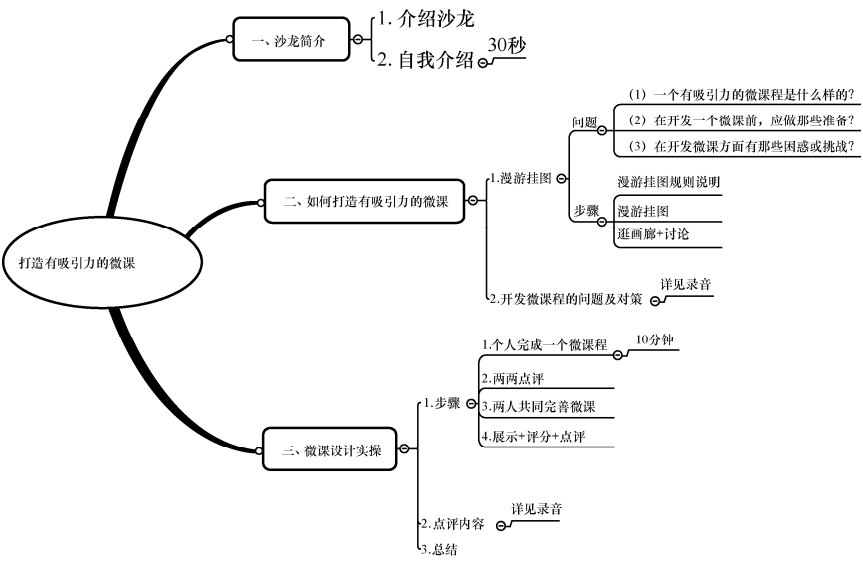


图 7-11 “如何打造有吸引力的微课”活动框架

从图 7-11 可以看到，运用思维导图梳理线下活动时，侧重整体框架和流程。先根据活动议程确定思维导图的几个大分支，在活动过程中按照顺序给每个大分支下面补充流程相关的内容。

（二）笔记录音填内容

有了活动的整体框架后，还需要补充干货，也就是活动产生的结果。例如，图 7-11 大标题二下面的“2.开发微课程的问题及对策”，以及大标题三

下面的“2.点评内容”等，这些内容对于参加活动者来说，是活动的重温和强化，对于未参加者来说，更有启发作用。所以，这部分内容是不能省掉的。这些干货的内容较多，如果整段记录来不及，可以事先准备好录音笔或直接用手机录音。在沙龙的线下活动志愿者分工中，要求负责拍照者将现场的所有成果都拍摄下来，方便在记录整理时，可以通过反复听录音，并结合现场拍摄的照片进行完善，这些步骤是一环扣一环的。

（三）照片补充吸睛球

文字内容整理完成，只是完成了第一步。整理的目的是吸引大家去阅读，不生动，很难吸引人。为了适应场景时代人们的需求，活动回顾中一定要有照片。有些活动回顾的记录只是将分享嘉宾的 PPT 一页页截图，这样做的意义不大。因为 PPT 上的内容一般为关键词，如果不做详细解释，未参加活动的人根本看不懂。因此，照片的选取不宜过多，突出重点模块的过程和结果即可。

第八章 记录保存

无论是群内的交流记录还是线下活动的回顾，在整理完成后都需要保存和分享。记录保存有三方面的好处：一是打造社群的知识库，沉淀社群的集体智慧；二是便于查找；三是为社群的交流提供话题。记录分享对参与者来说是重温，对未参与者来说是学习，对学习型社群来说是价值最大化的最直接方式。通过分享，让更多的人知道社群，看到高质量的内容，从而加入社群，参与到内容分享中。

将整理好的记录上传网络，不少人觉得很简单。但是做和用心去做是两回事。这就是为什么有些内容点击率高，而有些内容无人问津的原因所在。

一、为记录找个家

本篇第一章分享了沙龙论坛的分类。每次整理完记录后，记录上传者会根据记录产生的源头（群内交流、线下活动）、项目类别（读书分享、培训交流、沙龙游学、周年庆等）找到相应的分区，再选择恰当的子版块发帖。如果我们将每个分区或子版块当成一个家的话，为记录找到自己的家非常关键，这是社群知识管理很重要的一环。有时也会有上传内容找错家的情况，管理员都会协助搬家。这样也确保了社群知识管理的系统性和查找的便利性，同时对社群竖立品牌也有帮助。沙龙的群员中，很多是在网上搜索培训相关知识时找到沙龙论坛的，发现这里分类齐全，打理得井井有条，让人有种肃然起敬的感觉。这为后续申请加入 QQ 群接受审核、入群后学习群规做了铺垫。大家认为进入这么专业社群一定能学到很多东西，审核严格些也很正常。所以，确保每个记录上传到相应的位置，看起来是小事，实际上小事累积到一定程度就是大事，它会决定社群的形象与品牌。

二、图像资料处理原则

上传记录时，我们需要同时上传一些图像资料，如视频、图片和照片等。在上传图像资料前，需要对图像资料进行处理。图像资源处理的原则主要有以下三个。

1. 围绕重点筛选

令很多伙伴困惑的是每次活动下来这么多照片，以什么为依据来筛选呢？少则得，多则惑。图像资料是为了强化和突出文字内容的，需要起到画龙点睛的作用，如果太多，反而会失去重点。作为活动的照片筛选，需要围绕重点内容进行。例如，一次活动有三个模块，其中第二个模块是重点内容以图像呈现，包括流程和产出结果两方面。同样是四张海报的产出结果，重点模块部分就可以将四张结果都展示出来，其他两个模块可以将四张海报拼为一张图片上传。

2. 针对性美化

因为光线或其他原因，有些照片效果不是很好。此时就可以用美图秀秀或光影魔术手等图像处理软件进行美化，增加亮度、对照片进行裁剪等。有些重点内容的 PPT 背景为白色，截图上传效果不好，此时可以利用软件增加边框，使其看起来更美观、更有吸引力。视频资料需要增加片头，进行删减和编辑，让大家知道这个视频是干什么的、是哪个社群的活动、在哪个城市，方便他人对视频内容的了解。

3. 适度调整尺寸

在上传图片前，最好将照片或图片的尺寸进行调整，以节省空间，也提高上传速度。美图秀秀或光影魔术手都有批量处理功能，可以一次性调整尺寸、增加边框。我们回想一下是否有类似情况：有些活动回顾的照片小得看不清上面的文字，而这些文字恰恰是自己想了解的。所以，沙龙要求上传的照片尺寸为 700×600（横向照片）或 600×700（纵向照片）。这样的尺寸，既能确保他人看清楚图片内容又能提高效率，节省网络空间。

三、便于阅读的三个细节

再好的内容，都需要以有吸引力的形式呈现给大家。前面我们花了很多时间整理文字、处理图片，就是为了确保方便他人阅读，从而提升点击率，引发后续的分享和交流。具体到记录的保存，无论是上传到论坛还是其他网络平台，主要注意以下几个方面。

1. 分楼层或段落

大段的文字让人阅读困难，且无法引发阅读兴趣。在内容较多时，如果发帖到论坛，最好能结合跟帖的方式，分几个楼层来发不同段落的内容。如果发网络文章，如微信，就可以利用微信编辑器对内容进行美化。

2. 格式调整

如果是论坛发帖，可点击帖子下方的“编辑”，进行字号、字色、间距的调整。跟帖时，选择“高级回复”，可直接复制粘贴 Word 中的格式，节省调整格式的时间。同时，每个楼层使用的颜色不超过三种。默认规则为大小标题用红色，摘要内容用蓝色。不管是微信公众号发布还是网络文章，都需要进行相应的格式调整。

3. 图文匹配

无论将记录成果上传到哪种平台或媒介，都需要确保图文匹配。我们经常看到有些文章的图片很吸引人，点击进去发现内容跟图片没有关联，或者前面是大段文字，后面是多张图片，很难将图和文对应起来。这里谈的图文匹配包括两个方面，一方面是指图片与分享内容主题一致；另一方面是指图片跟要诠释、补充或强化的内容相对应，也就是上传时，将图片插入到内容的相应位置，便于他人阅读和理解。

第九章 知识如何变现

一、知识变现的方式

虽然都说“知识就是力量”，但这个“力量”该如何体现，却少有人深入讨论。随着时代的发展，人们发现知识改变世界，最直观的方式就是改变财富的创造与分配方式，或者更直白地说，改变了“利”的创造与分配方式。不过，知识的创造者常常又羞于提及知识的变现。互联网的普及，改变了人们获取资讯与知识的方式，更改变了人们免费获取的观念。为了更快捷、更有针对性、更个性化获取自己所需的资讯与知识，人们越来越乐意为此付费。同时，要持续不断地提供优质的知识内容，知识的创造者或相关的社群也需要通过“变现”来的财富，不断地充实自己、开拓更好的知识服务。

一个社群，尤其是一个知识型的社群，要实现变现，就得先把“知识”视为“商品”。弄清楚了自己所在的社群产品可以运作成有市场价值的商品，搭配以合适的渠道，才能顺利实现知识的变现。这些变现渠道有些是直接的，有些是间接的。

（一）直接变现方式

1. 会员收费

会员收费是一种最直接的变现方式。只有支付了社群规定费用的人，才能获得相应的知识服务。有的社群采用会员制，缴纳一定的服务费，便可获得相应的会员福利。这些福利包括持续获取一定内容，定期获取只有会员才能享有的礼物；以比较大的折扣或较早时间获得某项产品的购买权。例如国内影响力较大的“罗辑思维”，其会员有三个不同的级别，缴纳不同数量的会费。“罗辑思维”除了每个月给会员提供一本免费书籍，并不

承诺给会员什么具体的物质回报，而是鼓励会员之间提供产品或是服务，实践罗振宇本人所提倡“自由人的自由联合”。有人打趣说，不同的会费体现的是一个人对这一理念的认可程度，起到了人群筛选与定位的作用。“罗辑思维”目前已不再公开招募会员，想要获取这一会员资格及其相对应的资源，只能通过会员资格的转让。

也有人反其道而行，例如国内主要服务于在校大学生与职场新人的学习型社群创建人——秋叶。只要购买了秋叶团队在网易云课堂上的任意一门课程，就可获得一个专属的学员编号，加入相应的学习 QQ 群。这些群定期安排内容分享、针对学员的问题给出相应的解答。每当秋叶团队开发出新课程，社群里的某些成员又往往成为首批体验者，或是以优惠的价格获得新课程，或是获赠其他机构提供的免费产品体验。

2. 打赏机制

打赏是一种只为“我”觉得有价值的内容付费的方式。虽然会员制承诺的服务期限较长，但毕竟要缴纳相对较多的费用。因此，相对于这些“全包”的方式，有些社群就推出了单个付费项目。比如文章的“打赏”功能，或是付费后才能继续阅读某篇文章等。

3. 分享服务

分享服务是另一种直接变现的渠道，只有借助因互联网而兴旺起来的共享经济模式才能得以实现。随着智能手机应用软件（APP）的发展，知识变现也越来越形式多样化、便捷化。果壳网的“分答”、知乎网的“值乎”，更是把付费知识服务往“轻型化”发展。以“分答”为例，用户付费向特定人员提问，这些负责回答问题的人员都是在某些领域有一定建树或口碑的人，他们可以选择是否回答问题，并在规定的时间内把回答录音回传到 APP 上。如果一条提问及相应的回答，有其他人感兴趣，也想听个究竟，他可以付费“偷听”。所得收益，提问者与回答者分享。这一方式，把单向的知识服务变成可互动的，把原本只想获取知识的人也拉进来，成为知识服务及财富的创造者，并能分享这些财富。

4. 购买课程

社群针对成员的具体需求提供相关的培训课程，这是最常见的变现方式。例如，沙龙会开设一些课程或是组织周年庆活动，社群成员通过缴纳一些费用来参与。如果某位成员长期为群管理或是运营做出贡献，还会得到力度很大的折扣甚至减免。收费课程如何定价、要不要折扣，还是以这个社群的运营原则为准。

借助互联网，人们希望更加便捷地学习课程。一个社群若能提供线下的培训课程固然能增加学习交流，但把课程搬到网络上更便于学习者自主安排时间。社群给成员一定的优惠，促进其上线购买课程；非社群成员，可以通过购买课程成为社群一员而获得学习交流和帮助；社群成员、学员又会借助口碑帮助课程或是社群进行推广，从而扩大影响力。

5. 付费订阅

付费订阅为深入了解某一领域内容提供可能。互联网作为学习媒介，被人诟病的最大原因就是很多人认为它把人们的时间碎片化了，知识学习也碎片化了，不能让人对某一知识或某一领域全面、深入地学习。我们不讨论这个观点本身是否正确，但它还是真实地反映出互联网学习的一种状态。以线上课程来说，即便开发者及时更新、增加内容，一门课程的容量也是有限的，它的呈现视角也是相对固定的。而付费订阅可以做到专题化、及时性地对某个领域持续地提供知识、资讯。例如，“樊登读书会”“李翔商业内参”“雪枫音乐会”等，有的是带领成员以“拆书帮”的方式每期读一本书；有的是以商业记者的独特视角解读市场；有的是以专业知识带领非领域的人探索知识。内容虽然不同，但对专业知识与解读能力都有很高的要求。

（二）间接变现方式

和直接变现渠道不同，除直接把知识当作“产品”之外，间接变现方式更关注这些“产品”的影响力。

1. 周边产品

周边产品是指人们为自己最喜欢的东西买单。最早、最经常也最擅长运营周边产品的是好莱坞的电影业。所谓的电影发烧友、粉丝，大概也是最早的电影社群的成员。例如国内的“单向街书店”，它聚集了喜欢读书的人，为他们免费提供书评、介绍书籍与作者、组织线下的交流沙龙。这些沙龙通常在它的实体书店举办，这自然促进了书籍的销售。事实上，它的网上销售业绩也不错，如“单向历”、手账本甚至是帆布袋，它不仅是当作产品被销售出去，更成为一种生活态度的表达。与此相类似的还有，“读库”的读者群、“光头王凯”的故事会。

2. 销售平台

销售平台是用影响力赚钱的。这不得不再次提及“罗辑思维”以及它的姊妹产品“得到”，当然它们的侧重点不同。“得到”专注于书籍与“知识”服务，它以提供电子书、音频服务为主。“罗辑思维”一方面提供给会员自发的互惠服务，这一功能目前有弱化的趋势；另一方面，它的“精品体验”“独家体验”成为很多其他产品供应商喜欢的展示平台。例如，独家发售或提前发售的书籍从不打折，但依然拥趸不少。

3. 众筹助力

众筹方式可以减少实现目标的等待时间。一个项目从构想到实现，往往因为没有足够的资金支持而“流产”。众筹这枚“互联网金蛋”完美地解决了这个问题。有音乐发烧友靠它制造出自己心目中完美的耳机，有键盘爱好者通过它筹集到资金来打造专属的机械键盘。一群对“未来学”充满热情的读者，用他们众筹来的钱资助 KK（凯文·凯利）完成了《必然》，一本对未来充满大胆想象的书籍。

（三）更开放的变现思路

无论是直接还是间接，“变现”的基础都要明确一个观念，那就是“知识”也是一种“商品”，要变现，就必须符合“商品”的特质。于是，互联

网时代又为“知识”增加了新的内容。

1. 价值感

稀缺性不一定能促进人们购买某一件商品，科技与互联网的发展慢慢地打破了稀缺性存在的空间与时间。一件商品能否提供给消费者或购买者“价值感”，变得越来越重要。“混沌研习社”吸引的是一批想创业，尤其是互联网创业的人群。社群为会员提供完整的线上视频课程，也会组织线下学习；非会员就只能看到片断或是所谓的精华。会费不算高，线下课程还得另收费，但能和互联网创业大咖学习、交流，就是它的价值所在。

2. 成长感

有些社群每天会叫群员去打个卡，每天和志趣相投的人一起打卡完成任务，你会看到自己的变化。“趁早社群”原本是一群读者因为一本书的一个观点自发组建起来的，但当认可这个观念的人越来越多，原书的作者索性辞职办起了公司，主打产品是自我管理工具。你可以和一群人一起完成一次蜕变，这种成长的感觉比单纯获得某个成就的感觉更持久。

3. 易用度

视频分享软件在不断进化，但借助这一工具来实现变现的却多数是美食制作。这又是为什么呢？如果我们认真观察，就会发现这些美食视频，通常只有三五分钟，很多还没有旁白。但它们提供最简便的方法让人学会做一道菜、一顿早餐，没难度、慢慢进阶是保持持续学习（使用、消费）的关键。比如，笔者就喜欢跟着社群里发布的九宫格（九张步骤图）来学习画画。当对自己的绘画能力有了信心或是对绘画感兴趣时，也会购买付费的课程。

综上所述，分析自己社群的产品、用户，定位好自己的商品、服务，找到合适的渠道，从而成功变现。

二、会员付费制的运作方法

（一）社群为什么要收费

“免费+增值+广告”是很多社群的运营模式，也有的社群采取了收费的模式。无论是会员年费制还是一次性分享的收费，采取的是一种完全商业化的运营。那么社群为什么要采取这种商业化的运营呢？一是更好地筛选会员，准确吸粉。一个学习型社群，无论提供的内容多么有价值，如果没有找到目标客户，就像是做好了一桌精美菜肴无人消费，付费不但是精准邀请食客的一种方式，也为加入社群设置了一道门槛，这道门槛把真正想学习的、有毅力、有决心的伙伴聚集到了一起，互相学习、相互促进，信息共享、共同提高；另一目的是为社群的组织者带来一定的经济回报，这又促使社群的组织者升级服务，为群员更专心、更专业地持续带来高价值，实现良性循环。也就是说，社群的组织者与会员之间建立的社交关系，实际上就是一种信息与价值的交换。当双方产生势能的差异，弱势一方必然要提供额外的价值来补偿优势一方。

（二）社群付费制的分类

1. 按时间段付费

按照付费的时间段不同，社群常用的收费方式主要有三类：针对某个主题的阶段性收费、以年为单位收费的年费制、一次性收费提供终身服务的终身制收费。

（1）阶段性收费。阶段性收费一般针对某一主题进行。比如一个手绘思维导图的课程，举办了很多期，每期 21 天，这就是阶段性的收费。当然，这种收费方式也可能是连续的，如初级、中级和高级。

（2）年费。年费是以年度为单位收费。像樊登的读书会，会员加入这个读书会，是以年度为单位交费，而樊登在一年的时间里进行多次的在线读书分享。

(3) 终身制收费。终身制收费是指收取一次性的费用，吸纳为终身制会员。比如某一个国学学习群，只要花 7 000 元购买全套的国学典籍与录音，就可以成为终身制会员，加入到相应的学习群，并享受以下服务：①每天早上 5:30~6:00 的早课，讲授国学内容、育儿经验、生活常识或是经验等；②每周有问题儿童案例分析；③以优惠的价格参加社群组织的线下活动，如养生课、亲子夏令营等。

2. 付费制运行的形式

会员付费制运行的形式，主要是免费推广、收费、线下体验优惠三种组合。其中，免费推广可以是线上，也可以是线下的；收费可以是线上的会员群，也可以是线下的课程或活动；线下体验优惠，主要是针对已收费的会员提供的增值服务。

(1) 普通群+会员群。普通群用于宣传推广，比如进行公益性讲座。要想系统学习，则要缴费加入会员群。这种形式的最终目的是扩大会员群，通过普通群的宣传铺垫，为吸纳会员奠定基础。

(2) 线上推广+线下收费。这种形式是在线上进行公益性的讲座，以此聚集人气，并做线下课程的宣传推广，最终促使更多人参加线下课程并付费。

(3) 线上推广群+线上会员群+线下体验。这种形式是前两种形式的结合，有不收费的线上普通会员群，主要是宣传推广；也有线上收费的会员群，可进行线上系统学习，并享受线下体验课的優惠。

(三) 会员付费制的运作要素

1. 平台

付费制的社群运行平台很多，如微信群、QQ 群，还有的利用 APP，如得到、朝夕、YY、喜马拉雅等。选择本社群目标人群最便利的付费平台是关键。

2. 客户池

有客户才会有收益，而真正付费的客户源自基础的客户池，也是前期推广可覆盖的人群。客户池的大小与最终付款客户的数量不一定成正比。就像我们要建立一个社群一样。首先，需要精准定位目标受众。“罗辑思维”的罗振宇说“自媒体是要等包养的”，这句话就很生动地点出了以客户为中心的重要性。要想让客户付费，就需要给其有说服力的理由，是让其开心、收获、成长，内容的价值决定了会员是否缴费。其次，快速建立客户池，要做好宣传推广。无论社群采取哪种付费形式，免费推广是必需的。这就像捕鸟，你端着枪一只只打，一天打不了几只，即使打下一只，其他的也飞走了，而在地上撒一些米，把鸟都吸引过来，然后一张网把鸟全收了，即使有几只漏网，也比一只只打收获更多。公益性的推广就像是撒米，如果找准了目标人群的聚集地，就可以做到事半功倍。

3. 内容

一个学习型的社群，无论名字起的多动听，没有干货也是零。坚持推送有特色的原创内容，是一个付费制社群生存必不可少的条件。互联网时代，最缺少的不是信息，而是知识。我们想象一下，如果“罗辑思维”没有自己的原创团队，只靠复制粘贴过日子，能否受到如此大数量粉丝的追捧？无论是李翔的商业内参、王煜全的前哨还是雪枫音乐会，都是坚持原创，推送给目标受众最关心、最独特的内容。

4. 传播媒介

现在的传播媒介很多，例如视频、音频、文字等。这些传播媒介的制作成本不同，效果也有差异。社群需要根据传播的内容和受众的习惯，来选择能带来最佳客户体验的传播媒介。“罗辑思维”每日一条的 60 秒音频推送，成为众多粉丝每天早晨的必修课。有的社群每天早上发送文字或图片格式的分享，推送与社群标签相关的内容，也是一种不错的方式。

5. 与群员间的互动

一个会员付费制的社群，无论采取哪种形式生存，与群员的互动是必不

可少的，从前期的宣传、中期的运营到后期的社群维护，都离不开与群员的互动。通过线上交流和线下活动的联动，有利于培养“铁杆”粉丝。

三、打赏，最直接的变现方式

2014年8月31日，金错刀的千人大课在深圳华侨城洲际大酒店举行，而这个千人大课最大的特点是参加者免费，举办方是靠与会者微信打赏的方式变现。具体做法是：在每门课程结束后，进入打赏环节。在长达9小时的课程结束时，屏幕显示打赏人数为358人，打赏次数是509次，最高打赏的金额是110888.88元，最低打赏的金额是1元，总打赏金额超过117万元。

在金错刀的千人大课之后，有人曾预言，打赏变现是对培训业的一种颠覆。而打赏能不能成为培训界或者是一个社群运营的一种趋势，现在下结论还为时过早。但这种形式真的是一种全新的思维方式，因为打赏变现可以很好地识别有学习动机的学员，精准匹配学员的需求，按效果收费，谁还会反对？

打赏变现对一个社群、一次培训可能是一种尝试，而对其他行业并不是什么新鲜事。几年前，You Tube在美国、澳大利亚、日本、墨西哥等国家推出了观众向视频上传者打赏的功能，打赏金额从1美元到5美元不等。当然，观众也可以自行选择打赏金额。在国外某些餐馆也推出过一些类似的服务，餐馆不为菜品标识价格，客人按自己的满意度给所点的菜品付费。这种打赏方式，大多数客人能付出基本公平的价格，有些还超出了商家的预期。

（一）为什么要打赏

很多的伙伴不理解，学习型的社群分享免费不是很好吗？为什么要沾上铜臭，让好事变味呢？其实道理很简单，凡事都有利有弊。免费最大的弊端就是：轻易得来的东西不珍惜。打赏是按需付费，每个人决定自己支付

的费用，也是对付出者的一种肯定。即使是公立的慈善机构也会从善款中提出一定的比例作为慈善机构的管理运营费用，学习型社群的运行也是一样的道理。

打赏形式有以下三大好处：

(1) 肯定。钱虽不多，却是对分享老师与主持人的一种肯定。

(2) 活跃气氛。打赏时，无论是发红包还是收红包都是一件开心的事情，可以借此活跃社群的气氛。

(3) 能很好地拉近分享者与听课者之间的距离。因为一方面打不打赏是自愿的，大家根据内容对自己的价值来判断是否打赏；另一方面打赏多少是自愿的，虽然有的社群规定打赏金额不得少于一元，但具体数额一般没有限制。

(二) 如何运用打赏变现

社群要想有效运用打赏来变现，需要先把脉，找准受众的需求点，确保提供的内容是受众关注或需要的。同时，好效果是设计出来的，如何通过流程设计，结合氛围的渲染，带动受众打赏，还需要用心设计。

1. 找准需求点

找准需求点是打赏变现的基础。一些会员付费制的社群，虽然前期采取低收费或免费方式，但其中做了很多精妙的设计，为推销后续的产品与课程做铺垫，这样的做法，即使成交，群员的体验也不好。打赏变现则不同，社群必须有超级的干货，不做推销，不打鸡血，群员完全靠自己的收获与认可付费，这就需要准确地把握客户需求，确保你所提供的是客户最迫切、感觉最有价值的内容。只有把你的产品做到极致，群员才会付费，才会有口碑。

2. 做好打赏设计

打赏变现的核心是让受众心甘情愿地掏钱，这可能是世上最难的一件事了。因此，做好打赏设计，是成功实现打赏变现的关键。

案例 9-1 金错刀千人大课的打赏

(1) 打赏 999 元,可以进微创新实战公社——一个只吸纳转型创始人的社群,以及赠送黎万强签名版《参与感》和金错刀签名版《微革命》。

(2) 打赏 9 999 元,可以参加微创新总裁营 2 天 1 夜实战培训课。

(3) 打赏 99 999 元,可以邀请金错刀进行一天的微创新咨询和内训。

(4) 所有打赏学员可以参加四轮的抽奖,特等奖小米电视,一等奖小米手机。

综上所述,有的社群把打赏看得非常直接,认为是理所当然的事,所以他们会在打赏设计上做文章;有的也会把基础费用设置得少一些,然后在每一次活动后都直接推出打赏的链接,让群员自己选择,并且在课程宣传上下足功夫,提高大家参与的体验感,以此来提高打赏率。对于更优秀的产品,则直接用额外的收费来解决。有的会把核心产品和策划都做得非常好,让会员每次参与活动都会情不自禁地主动打赏;有的则是在其中设置“托儿”,以此带动打赏。但无论如何,打赏变现作为社群的一种赢利手段,也有其利弊,用得好的可以促进社群发展;用得不好则适得其反。

四、选择优质的附加产品

附加产品是指消费者在购买产品时所得到的全部附加利益的总和,包括提供产品的说明书、销售服务、安装、维修、运送、技术培训等顾客购买有形产品时所获得核心利益以外的利益。它是一种有偿服务,顾客在享受的同时必须付出一定的成本。假如你购买了芳香型肥皂,你会享受除了洁净以外的芳香这个附加功能,而你为了享受这个附加功能,就需要付出比普通肥皂更高的价格。可见,附加产品是顾客必须付出代价的产品。

社群的附加产品就是链接。学习型社群的附加产品,一方面是自然产生的,如 QQ 群文件、论坛资源库、人际交往资源等;另一方面是通过链接产生的经济附加产品,如我们看到的罗振宇在卖书、吴晓波在卖酒、樊登在卖口才,还有与其产出的附带产品:得到 APP、李强 365、分答 APP、知乎

APP、培训宝 APP 等。情感链接、社交标签和参与感，是选择优质附加产品的三个切入点。

1. 情感链接

人们常常会因为对某一件事有类似的看法，进而认同有相同观点的人，甚至会采取一些行动表示支持。喜欢“读库”和老六那种认真读书精神的人，会为他们“日课”笔记本买单。喜欢“单向街书店”和徐知远那种表面冷静、内心却充满人文情感的人，会为抢购到一套“单向历”而满心欢喜。有人说，你喜欢和拥有的东西，不仅反映了你的喜好，很多时候它就是你自己。

2. 社交标签

标签原本是档案管理中的一个工具，方便人们归类、寻找资料。给人“贴标签”难免会让人觉得有片面和不礼貌的感觉，但现代人又需要一些快捷的方式认识陌生人，或是向他们推荐自己。那些能正向、积极地展示自己的“社交标签”便应运而生。你会买书吗？你买的书是独家销售的、其他渠道购买不到的、提前发售的版本吗？“罗辑思维”所销售的书没有折扣，但其“独家发售”就是最好的社交标签。

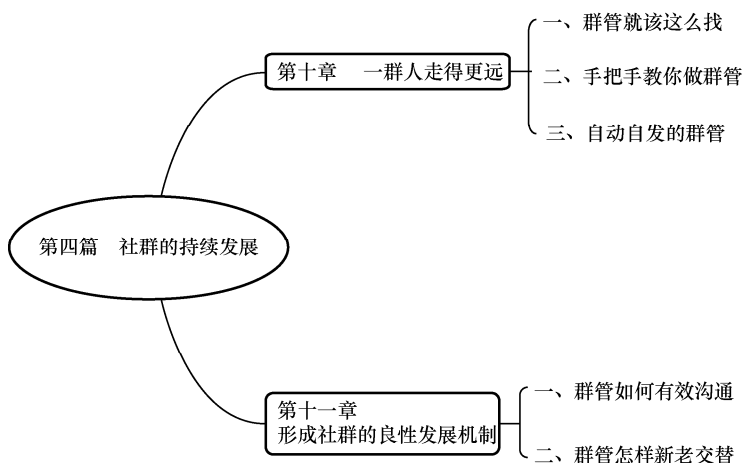
3. 参与感

小米公司靠与用户互动来做好产品，靠用户口碑进行传播和营销。有的社群会出书，内容和素材都来自社群里的讨论、分享、论坛的跟帖。也许并不是每一个人都会亲自参与到某个增值产品的创造中，但在这个过程中，“我”可以发表意见。这很重要！

只有那些能满足某些人的某些需求的产品，才有可能变成商品，进而有变现和创造利润的可能。知识产品及衍生品也同样遵循这一规律。

第四篇 社群的持续发展生态

本篇导读



第十章 一群人走得更远

群管是社群的管理团队，要想长久地运营学习型的社群，群管不仅是群规的执行者，也是群氛围的营造者、群话题的引导者，更是群文化的传播者。图 10-1 显示了社群影响力的传播路径。

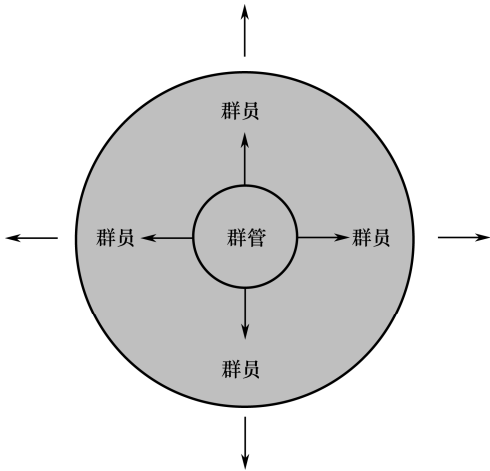


图 10-1 社群影响力的传播路径

一个有吸引力的社群，一定有持续的高质量内容输出。而首先感受到这份价值的，就是群员。他们在自己受益后，通过各种途径和方式进行传播，对社群进行宣传，从而扩大社群的影响力，这样的传播路径，一般比较快捷（拥有众多粉丝的自媒体群管例外）。那么，社群如何才能有持续的高质量内容输出呢？前面我们说过，不能仅靠几个所谓的大咖，要发动群员来共创，真正实现人人都是分享者、人人都是受益者。这就需要群管通过各种方式来调动群员的积极性，组织和鼓励群员分享，并辅助进行知识的沉淀和传播。由此可见，群管在体现社群价值的方面发挥着至关重要的作用。

既然群管在学习型的社群中如此重要，社群要想持续发展，就要不断培养群管梯队，确保不会因为各种原因流失而导致断层。因为在社群

运营的过程中，不可避免地会有核心团队成员因工作、生活等方面的原因而离开管理团队。要想生存和发展，社群要有优质的内容输出，要有独特的文化，这一切的基础就是社群的核心管理团队——群管。

下面的章节，跟大家分享如何持续招募和系统培养群管，为社群发展提供充足的核心团队成员。

一、群管就该这么找

找群管，首先是选对人，也就是认同群文化、时间充裕、乐于分享、热情负责的人，他们是群管的合适人选；其次是找到恰当的切入点，发出邀请；最后是告知做群管的好处和群管的工作职责，提升其做群管的意愿。

（一）谁可以当群管

作为学习型社群的群管，需要自身有很强的感染力，能够带动他人。群管最基本的条件是认同群文化、时间充裕、乐于分享和热情尽责。

（1）认同群文化。群文化是确保社群独特性和长远性的保障，认同群文化是群管需要具备的首要条件。这就像企业的招聘和晋升，如果不认同企业的文化，能力越强的人破坏力也越强，具体到社群，这样的人会给群管理和群文化带来很多负面影响，增加社群的管理成本。

（2）时间充裕。在虚拟的社群中，要传播社群文化，引导话题讨论，调动群员的积极性，这些都需要花许多时间和精力，所以，有充足的时间是选择群管的硬指标。就算实行群管轮值制度，至少在担任群管期间，要有相对充足的时间能确保参与，才能真正发挥群管的作用。

（3）乐于分享。学习型社群的群管自身要乐于分享才能带动更多的群员参与。这是一个人内在的特质，找到日常在群里表现出这种特质的人，比去培养这种特质更容易。

（4）热情尽责。具备前面三个条件的人，只是社群的活跃分子。要想做一名合格的群管，还需要有责任心，对他人热情相助。因为群管一方面是

社群生存和发展的骨干；另一方面也是社群的名片，决定了群员和外界对社群的印象。

（二）群管如何招募

招募群管从人才发掘开始，平时要留意六种有潜质的群员，通过数据资料分析和私聊沟通，了解其对社群文化的认知度、近一段时间状况，有针对性地发出邀请，并提供《群管手册》供其学习。

1. 潜在群管在哪里

找对人，才能做对事。要找到合适的群管人选，需要我们平时留意下面六种群员。

- （1）群里有话题讨论时，积极发言、乐于分享的群员。
- （2）其他群员提问时，主动提供意见、建议或提供相关资源的群员。
- （3）其他群员违规时，主动提醒的群员。
- （4）自己违规，重新学习群规、担任群管监督员态度好，认真负责的群员。
- （5）在线下活动中乐于主动承担责任，热情尽责的群员。
- （6）愿意做记录整理，认真细致的群员。

是否适合做群管需要运用数据资料分析、观察法、访谈等多种方法来综合判断。

案例 10-1 找到潜在群管大白

群管飘逸某天在值班期间发起了“如何选择书籍”的话题时，发现群员大白积极发言，提供意见和建议。飘逸马上去翻阅了最近两周群内的聊天记录，发现最近两周大白发言的频率都很高。于是，飘逸找大白私聊沟通，对话内容如下。

飘逸：大白老师您好！刚才看到您在大群提供了不少好书，非常感谢。

大白：别客气，自己平时喜欢看书而已。

飘逸：我看到您最近两周在群里发言不少，而且很有见地，跟您喜欢读

书有很大关系吧？

大白：也不是了，前半年都比较忙，最近刚告一段落，才有时间来群里跟大家交流。之前都是晚上爬楼学习。

在案例 10-1 中，群管飘逸通过观察，发现大白在当天的交流中发言较多，先运用数据资料分析，去查阅了大白最近两周的聊天记录，初步得出了大白最近时间还相对宽裕的结论，再去找大白沟通。在沟通的过程中，飘逸以感谢大白的分享为切入点，很自然地延伸了话题。同时，飘逸也从大白的反馈中得到了三方面的信息：大白喜欢读书、工作刚告一段落、喜欢学习（之前半年忙碌时，晚上还爬楼学习），这些信息为后面发出群管邀请找到了切入点。

2. 邀请担任群管的话术

跟要求群员做记录整理一样，在邀请群员担任群管时，也要先解决意愿问题，再解决如何做的问题。

案例 10-2 邀请大白做群管

在了解了大白的三个基本信息后，飘逸觉得时机成熟了，便发出担任群管的邀请。

飘逸：那么忙晚上还爬楼，看得出您真是很好学！

大白：没办法，白天实在没时间。

飘逸：如果您最近 1~2 周能抽出半天时间，我想给您推荐一个可以快速成长的机会，不知道您是否方便？

大白：好呀！是什么机会呢？

飘逸：我想推荐您做群管。因为群管的要求是：认同群文化、认真尽责、乐于分享，我认为您都具备了！

大白：谢谢夸奖。

飘逸：担任群管有很多福利。例如，每周四的群管群主题分享，苏平老师的私聊辅导，参加沙龙主题培训享受优惠等。您有兴趣吗？

大白：太好了！我愿意，具体要怎么做呢？

飘逸：我们群管实行轮值制度，忙碌时休假，稍闲时每周值班半天。加入群管群后，您学习和成长的机会就更多了。

大白：好的！这样有机会与大家多交流了！大家都很厉害，我得慢慢学习！

飘逸：在沙龙这个平台上，只要您有意愿，就会有众多的老师伸出援手。我们会安排师傅带您的。群管上岗培训包括两个步骤：

(1)《群管手册》学习(1~2天)

(2)实战模拟(1~2天)

您方便从哪天开始呢？

大白：周六吧？现在要上班！周六、周日都行。

飘逸：没关系的，您可以选择平时晚上的时间学习。第一阶段是自学《群管手册》，内容不多，论坛只要回复6个帖子。有问题师傅会给予辅导，您可以自由安排时间。

大白：那就25、26日吧。

飘逸：1.《群管手册》学习——6.23~24；2.实战模拟——6.25~26。这样可以吗？

因为阶段2是师傅与您全程模拟，需要两位老师都有时间。看到您说周末的时间比较充裕，不受打扰。具体模拟时间您跟师傅一起协商确定即可。

大白：好的！

飘逸：太棒了！如果按照这个进度完成上岗培训，下周您就可以加入沙龙群管群，享受沙龙群管的各项福利了。

案例10-1和案例10-2展示了飘逸成功发展大白为储备群管的全过程。在案例10-1飘逸通过三种方式获得了关于大白的信息收集后，在案例10-2中通过下面四个步骤成功将大白吸纳进管理团队中。

(1)肯定。延续前面晚上爬楼的话题，肯定了大白的好学。

(2)邀请。通过将群管与快速学习和成长进行连接，配合对其做群管条件的认可，抛出橄榄枝。

(3) 说明。说明社群为群管提供的各种福利，以及师傅带徒弟的做法，给了大白信心。

(4) 确认。最后通过请大白选择开始时间的方式，确定了上岗培训的预计完成时间。

(三) 群管怎么当

在技优则管（技术好的人就提拔为管理者）的企业文化中，若未对晋升的管理者进行相应的角色认知、管理知识和技能培训，就会发现原来的技术能手不但对管理工作无法胜任，而且会失去原来的技术优势，有的甚至因对管理工作失去信心而离开。晋升本来是为了公司能获得更多技术、管理人才，也为个人提供更好的发展，但缺乏了相应的培训和辅导，最终得不偿失。同理，在社群这样的自发组织中，从群员到群管，也相当于企业中的晋升，其担任的角色、自身定位、职责和要求均有不同。而最初他们作为潜在群管表现出的更多是热情、尽责等特质，并未涉及管理理念、知识和技能。所以，在群员晋升为群管前，需要先进行岗位培训，以确保其能够胜任。

案例 10-3 沙龙的《群管手册》

沙龙有完善的《群管手册》，作为群管上岗培训的素材，主要包括三个部分，即沙龙简介、群管的角色认知、群管的五大工作职责。

1. 沙龙简介

(1) 沙龙的宗旨：打造最纯净的专业交流平台。

(2) 沙龙的理念：分享是最好的学习。

(3) 沙龙简介：这是沙龙论坛一个关于沙龙基本信息介绍的帖子，其中有沙龙的制度、管理梯队建设、互动平台、沙龙大事记，以及沙龙群规的由来、沙龙 LOGO 大脚丫的来历、沙龙的常规活动介绍（读书俱乐部、同城活动、周年庆等）。

2. 群管的角色认知

(1) 担任群管的意义：通过做群管实现学习和成长。群事务包括：通过新人审核、辅导，提升人际沟通能力；通过论坛推广，提升自我学习和营销能力；通过话题引导，提升引导、逻辑思维、总结能力；通过执行群规，提升突发事件处理和应变能力；通过值班巡场，学会团队管理等。

(2) 群管的角色：群管是群文化传播大使，是群规的执行者，是群氛围的营造者，是群话题的引导者。

3. 群管的五大工作职责

(1) 新人审核、辅导：通过“拒绝+提问”的方式，提出五个标准问题，通过申请者的回答，评估是否符合入群资格。审核通过后，通过大群欢迎、私聊辅导学习群规、大群引导自我介绍三个步骤，完成新人的入群辅导。

(2) 违规处理：违规处理是维护纯净的培训专业交流环境和氛围的重要方式。在群员违规时，群管根据违规的次数做不同的处理。首次违规，重新学习群规，并在三天内做群规监督员。第二次违规，则被请出群，三天后方可重新申请。如果再次违规被请出去，就会上“黑名单”，被沙龙所有群永久拒绝。

(3) 话题引导：群内的交流数量和质量，是沙龙群生存和发展的基础。主题交流，对普通群员而言，是学习提升的机会，可以增强对群的认同，感受到群价值；对群管而言，是提升自我的在线修炼，也是发现潜在群管的机会；对沙龙而言，可以了解群内老师的关注点，总结案例，提高沙龙知名度。在《群管 SOP（标准操作程序）》中规定，每天至少有一次话题引导。

(4) 群管理协调：包括轮值群管制度和值班认领制度，都是沙龙首要工作原则“工作优先，快乐群管理”的落实。其中，轮值群管制度是因群管们都有自己的本职工作，为了避免大家在工作忙碌时承受工作和群管理的双重压力，请忙碌的群管休假，方便时再回来。值班认领制度是指每周三开始，各在岗群管评估自己下周的工作安排后，主动认领下周一到周五的值班工作，排定下周值班表，由群主发布在公告栏中，作为下周值班的依

据，原则：每周 10 位群管值班，每人值班半天。确保大家有更多的时间进行学习。

（5）群管培养：群管的培养，是沙龙生存还是死亡的问题。因沙龙群管们都可能遇到阶段性忙碌，多培养些群管可以互相协调时间，确保群管理的正常进行。沙龙实行群主负责制，如果遇到群主休假无人接任、群管不足无法维持等情况，该群将进入破产程序。同时，沙龙也提供了完善的晋升通道，群管可以从储备群主、见习群主晋升为群主乃至 CEO。每个层级的培训，都有详细的上岗内容和要求，由师傅辅导完成。

从案例 10-3 中可以看到，沙龙的《群管手册》先介绍了社群的基本情况，再让群管知道自己的角色和定位，做到知己知彼，最后说明群管的五个职责。同时，解决了群管的三个基本疑问。

（1）Why——动机。为什么要做群管，做了群管对自己有哪些好处？

（2）Who——角色。群管是什么样的角色和定位，跟普通群员有什么不同？

（3）How——怎么做。群管有哪些职责，为什么要做这些工作，具体如何执行等。

二、手把手教你做群管

一个人要做好一件事，需要在意愿和能力两个方面并驾齐驱。前面解决了潜在群管的意愿问题后，现在要解决能力问题了。在社群这样的自发组织中，群管要能够激励和带动群员主动参与，需要具备一定的沟通协调和领导能力。群员们的基础参差不齐，为了确保社群的管理规范和高效，需要进行岗前培训，提升胜任度。最简单的培训方式，就是自学+师傅辅导。

（一）师徒见面三件事

群主根据群管数预计上岗培训时间，协调确定师傅，并提供群管的相关信息（QQ 号、之前的沟通信息、对群管的评价等），为师徒二人牵线搭桥。

下面介绍的是师徒见面三件事。

1. 寒暄

虽然同在一个社群里，但师徒二人可能是从来没有交流过的陌生人。本着“先处理心情，再处理事情”的原则，师徒见面的第一件事就是寒暄。寒暄的内容包括师徒二人自我介绍，师傅对徒弟进行肯定和赞许等。

2. 近况了解

师傅根据徒弟近期的工作、生活情况，一方面要细致地了解徒弟的基本信息，另一方面要再次评估徒弟是否能够按期完成群管上岗培训任务。

3. 上岗培训步骤说明

师傅向徒弟详细说明上岗培训的步骤、每个步骤的目的及时间，让徒弟明确目标，做到心里有数。

（二）学习《群管手册》

《群管手册》是师傅培养徒弟的操作指南，内容主要包括师傅的职责和群管上岗培训流程。

1. 师傅的职责

师徒制是群管培养的主要方式，师傅需要帮助准群管了解社群的文化和历史，辅导准群管完成上岗培训，并进行日常群管理工作的辅导，这是社群文化传承的重要保证。师傅对新群管的观念、习惯和做法的形成至关重要，直接影响到新群管管理群事务的质量。所以，师傅在一开始就要以身作则，按照标准的流程和做法对新群管进行示范和辅导，帮助其养成好的习惯，降低正式上岗后的纠正成本。

2. 群管上岗培训流程

群管上岗培训包括四个步骤，即准备、学习《群管手册》、实战模拟和上岗。

（1）准备。在准备阶段有两个环节：一是发展准群管当天，群管与其约定上岗培训预计完成时间，提供《群管手册》，请群主协调分配师傅；二是

师傅上任后，通过交流，了解徒弟工作、生活状况，并说明上岗培训的具体流程。

（2）学习《群管手册》。这个阶段以徒弟自学为主，表 10-1 展示了师傅在学习的前、中、后给予关注和予以支持的具体事项。

表 10-1 学习《群管手册》的三个阶段

阶段	项目	内容
前	鼓励徒弟	1. 说明学习《群管手册》的目的、要点 2. 提醒论坛回帖 3. 说明手册学习反馈表的填写目的
中	跟踪进度	回复每一个徒弟的帖子、答疑解惑
后	根据手册学习反馈表	进行学习互动和总结

案例 10-4 “群管手册反馈表”

在《群管手册》学习后，准群管需要填写一份“群管手册反馈表”，便于师傅了解其学习成果和疑问，并给予辅导和解答。表 10-2 为“群管手册反馈表”范本。

表 10-2 “群管手册反馈表”

中国培训师沙龙的准群管：		
您好！		
在完成了上岗培训的第一步骤中的学习《群管手册》和论坛回帖后，一定有不少想法吧？这张反馈表，帮助您回顾前面的学习内容，提出自己的疑问和思考，以方便师傅提供有针对性的帮助，为步骤二的实战演练奠定基础。		
群名片：		论坛用户名：
序号	思考	反馈
1	关于《群管手册》，您记得哪些内容	
2	在群管的角色部分，您看到了什么	
3	看完《群管手册》后，您的心情如何	
4	关于《群管手册》，您有什么困惑或不解的地方吗	
5	您对未来成为群管，有什么担心的吗	
6	如果列出群管三项重要工作，您觉得会是什么	
7	您对这三项工作的排序是怎样的	
8	您认为在群管的所有工作中，哪些是可以授权的	
9	为了成为合格的群管，您会有哪些行动	
10	为了实施这些行动，您需要做哪些准备	
感谢您的用心学习和思考，请将这份反馈表交给您的师傅，由他带着您进入下一个学习之旅吧！		

表 10-2 中的“思考”栏中有 10 个问题，循序渐进地帮助徒弟回顾《群管手册》内容，提出问题和困惑，进行思考和制订行动计划。从这些反馈的内容中，师傅可以了解到徒弟对《群管手册》和群管工作的理解，对上岗学习的态度和具体的行动，便于后续有针对性地给予指导。

(3) 实战模拟。这个阶段是针对群管的五项日常工作进行模拟、点评和辅导，帮助准群管能快速上手。实战模拟主要包括新人审核、辅导、违规处理、值班和话题引导，其中每个阶段的辅导流程均为模拟、点评和总结。

(4) 上岗。完成实战模拟后，师傅在 24 小时内将徒弟的照片和个人信息（登记“群管通信录”用）提交群主；引导其加入群管群，并将徒弟方便上岗的日期告知群主，给予管理权限。

三、自动自发的群管

真正能够长久生存的学习型社群，一定是靠群管团队的共同努力，而不是哪一个人的苦苦支撑。那么，群管的动力是什么？一个社群能为群管提供哪些好处，使其利用工作、生活之余自动自发地做好群管工作？同时，如何通过各种途径和方式，持续激励群管，确保大家在一时的新鲜之后还能有持久的动力参与群管理，这是作为社群的创立者必须要解决的涉及社群生死存亡的问题。

（一）群管的动力是什么

作为学习型社群，无论群员还是群管，都是为了学习和成长而来。那么，做群员也能达成这个目的，为什么非要做群管呢？笔者采访了沙龙的群管，得到的回答通常是：为了更快速地成长。

1. 跟更优秀的人一起学习

担任群管后，能够加入群管群，跟四个群的群管一起学习和交流；每周四下午有“开讲啦”活动，由不同的群管在群管群分享各自擅长的主题，开阔视野，增长知识；能够跟沙龙创始人、资深培训师苏平老师近距离交

流，并享受单独辅导。

2. 获得培训引导的实战演练机会

担任群管后，每次值班的半天由值班群管全权负责。《群管 SOP（标准操作程序）》中规定，每半天做一次论坛推广，一天做一次话题引导。对于如何活跃群内气氛，如何提出大家都感兴趣的话题，怎样引导群员深入讨论，如何处理群员们的意见，冷场怎么办等问题，群管们在培训现场都会遇到。虽然我们也知道培训没有彩排，但通过线上的值班，作为培训师的群管们每次都在进行培训引导的实战演练，以此不断积累培训现场的经验，进行培训师技能的修炼。

3. 我的话题我做主

有了话题引导的责任和压力，就会促进群管平时更关注工作中的问题，主动思考提出什么话题。这样做的好处，不仅仅是因为自己经过思考的问题能够更具体地呈现出来，获得解决问题的建议和方法，还因为话题引导这个要求，让群管对自己的本职工作有了更多的思考，二者相辅相成。从群里得到的建议和方法，在工作中运用后再分享到群里，继续交流和复盘，不断地总结和运用，这就是一个实践检验的过程。

4. 自身问题更易解决

普通群员提出的问题，如果未得到共鸣或不吸引人，或者已经有话题在进行中，就可能被忽略，无法得到答案。担任群管后，每位群管提出的问题都不再是个人的问题，而是整个群的问题。其他群管会来关注、支持和参与，问题也更容易得到解决。

5. 贴身智囊团的指导

担任群管，加入群管群后，就拥有贴身智囊团了。工作、生活中遇到任何问题，由群管群提出，都会有人及时回应，提供经验、意见和建议等。

6. 获得成就感

在相对陌生的虚拟空间里，很多人彼此是不认识的。担任群管后，自己在群内的提问、引导和分享更容易得到群员们的关注，得到其他群管的鼓

励，带给了自己信心和动力。这样一方面让自己更积极地去做好这件事情,感觉自己分享的东西能帮助别人，也满足了自己的成就感；另一方面在行动的过程中，不断累积经验，让自己在实际工作中更加自信。

7. 群管经验运用到工作中

如果群管工作与自身的工作脱节，会让群管觉得做社群管理员是个负担。相反，群管经验如果能运用到工作中，会调动群管的积极性。

(二) 拿什么激励群管

激励群管的具体方式如图 10-2 所示。

1. 感情

2. 参与

3. 授权

4. 榜样
5. 荣誉

6. 竞争

7. 成长

8. 个性化



拿什么激励群管

图 10-2 拿什么激励群管

社群作为自发的松散组织，没有像实体企业那么完善的薪酬体系和职位约束，要激励群管，更多地要从精神激励入手。精神激励包括授权，对工作绩效的认可，公平、公开的晋升制度，提供学习和发展的机会等。具体到如图 10-3 所示的马斯洛需求层次理论，对学习型社群群管的激励，侧重于社会（社交、情感需求）、尊重和自我实现三个层次，分别对应归属感和成长。

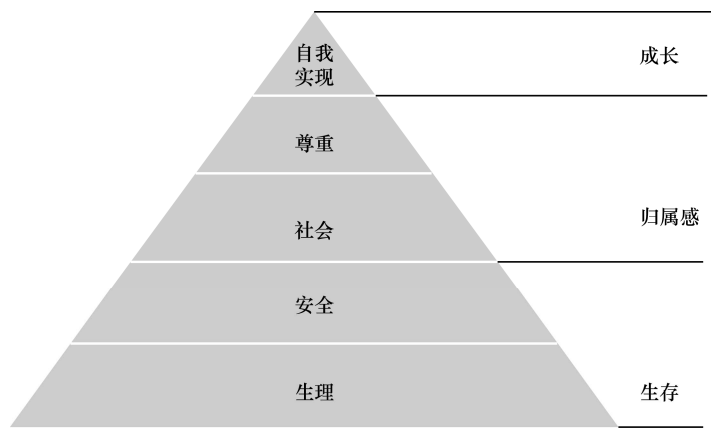


图 10-3 马斯洛的需求层次理论

1. 感情激励

感情激励就是通过群主跟群管们的交流沟通，强化彼此的关系，让群管获得感情上的满足，以提升积极性的一种激励方式。将社群营造一种家文化，对所有的群员都是一种感情激励，而对于群管就需要更多个性化的感情激励方式。例如，关心群管的工作、生活状态，及时问候、询问是否需要协助，在生日时送上祝福等，都能激励群管。

案例 10-5 培训师沙龙的生日温馨大使

在沙龙的论坛上，每年都有一个“中国培训师沙龙管理团队生日祝福帖”，征集每个月的“生日温馨大使”，并对其职责进行说明。“2016 年的中国培训师沙龙管理团队生日祝福帖”内容如下：

沙龙有这样一群人，无私付出，乐于分享。总说：“跟在沙龙收获相比，自己的付出并不多。”靠着他们的努力，铸就了沙龙近十年纯净的分享平台，沙龙不会忘记他们。

无论是过去、现在还是将来，沙龙都会在他（她）们生日之际，由沙龙“生日温馨大使”代表中国培训师沙龙四个群的全体老师，送上沙龙人对您最真挚的感谢与祝福。他（她）们是谁？就是可歌可敬的沙龙群管老师！

这些老师，将代表沙龙担任 2016 年“生日温馨大使”送出满满的祝福和惦记：

01 月： 02 月： 03 月： 04 月：
05 月： 06 月： 07 月： 08 月：
09 月： 10 月： 11 月： 12 月：

一、沙龙“生日温馨大使”如何开展工作

1. 上任前一周跟帖生日人员名单

“生日温馨大使”将当月生日人员信息“日期、群名片”，以周单位跟帖（“寿星”信息详见《中国培训师沙龙群管通信录》（沙龙群管群“文件”下载）。

2. 生日当天送祝福

形式一：群管群送祝福，倡议转发至“寿星”老师所在群。

形式二：代表沙龙短信送祝福（祝福语自行拟定。

如：××老师：上午好！今天是您的生日，我代表中国培训师沙龙四个群的所有老师，感谢您的无私付出，并祝您幸福安康，生日快乐！（沙龙——××）

3. 卸任前一周辅导下一任大使上岗

如：1月大使卸任前，辅导2月即将上岗的大使。

二、哪些老师会收到沙龙送出的生日祝福

“中国培训师沙龙群管通信录”（沙龙群管群“文件”下载）中，记载了沙龙十年来所有群管的联络方式，无论现在是在岗还是在休假。

三、如何担任沙龙“生日温馨大使”

（1）每年1~2月，论坛会发布专贴招募各“生日温馨大使”（标准：1人/月）。

（2）沙龙群管可以自愿跟帖报名，方便担任的“生日温馨大使”，先抢先得。

（3）跟帖报名格式如下：

群名片：

QQ 号码：

愿意负责的月份：（1~12月）

在沙龙群管群，只要“生日温馨大使”发出了生日祝福，大家就会送上铺天盖地的鲜花、祝福和蛋糕，这让过生日的群管觉得很温暖，也很幸福。不少群管很感动，说自己在沙龙过生日一天收到的祝福比以前收到的总和还多。即使是已经休假，不在群管群的老师，也会收到沙龙创始人苏平老师的手机短信祝福，让休假的群管感受到家的温暖，这也促使很多休假群管在方便时纷纷回归群管团队。

在沙龙中还有一种特殊的情感，就是师徒之情。因为每位群管在上岗培训时都有一位师傅带领其完成，在群管工作中遇到问题，大家也习惯第一时间向师傅求助。所以，师徒之间平时的私聊沟通也会比较多。通过密切的师徒关系，也增强了群管们对社群的归属感和凝聚力。

2. 参与激励

创造和提供机会让群管参与到各项群事务中，是调动群管积极性的有效方法。例如，邀请群管们一起讨论确定社群制度、流程等。在这个民主的讨论过程中，群管因参与而认同，因认同而执行，事半功倍。也可以将一个项目的实施区分为几个步骤，分别授权给几位群管，充分调动大家参与的积极性。对案例 10-5 中各月的“生日温馨大使”而言，予人玫瑰，手有余香，这也是一种参与激励，通过参与，将社群的事情变成群管自己的事情，增强了群管责任感。

3. 授权激励

授权激励是指授予当事人更高或更重要的权利，来激发当事人的潜力。在原本就自发的社群里，通过支持群管按照自己的意愿去策划、组织和实施项目、活动、话题等，并给予支持、鼓励和认可，会让群管获得成就感，从而投入更大的热情。这样做一方面调动了群管的积极性，另一方面也减轻了群主的工作量，一举两得。沙龙就是将微信平台交由松籽老师负责，由他负责招募团队成员，全权负责微信平台的运营。

4. 榜样激励

榜样激励是指选择在实现目标中做法先进、成绩突出的个人或集体，并

加以肯定和表扬，要求大家学习，从而激发团体成员积极性的方法。我们常说，榜样的力量是无穷的。因为榜样是一面旗帜，能够带动其他人一起奔向目标，起到巨大的激励作用。在运用榜样激励时，有以下三部曲。

(1) 树立榜样。在学习型社群中，榜样应该是充满正能量的群管，他们要么具有分享精神，作为“分享达人”的榜样；要么善于行动，作为“学以致用”的典范。榜样的树立，可以采用限定范围，面向社群征集的方式，也可以采取群管推荐的方式进行。最终确定的榜样，需要整理出书面的典型事迹。

(2) 榜样事迹广为宣传。有了榜样，就需要将榜样的事迹广而告之，让尽量多的群员知道，并倡导大家学习。

(3) 奖励。给予榜样让人羡慕的奖励，在学习型社群中提供稀缺的学习资源或机会，对榜样的激励效果更好，也增加了社群学习榜样的动力。

5. 荣誉激励

荣誉激励是指通过满足人们的自尊需要来达到激励的目的。马斯洛的需求层次理论认为，每个人都有被尊重的需要，当一个人被尊重的需要得到满足，就会产生一种自信的情感，觉得自己在这个世界上有价值。在社群中，可以通过颁发奖状和证书、表扬、给予头衔等方式，对群管进行激励。

案例 10-6 沙龙的荣誉激励

沙龙每半年会有一次群管评优活动，并给予“优秀群管”相应的奖励。其中，上半年的优秀群管自动获得一年一度的沙龙游学（两天时间，由沙龙出住宿、餐饮、景区门票等费用，邀请各群群主和优秀群管到某个城市旅游，并进行学习和同城活动）机会。下半年的优秀群管，将获得参加 11 月份沙龙周年庆门票，并在周年庆上颁发奖品和证书。

除了优秀群管，沙龙还会根据情况设置“最佳师傅奖”“最具魅力城市负责人奖”等奖项，在周年庆上颁发证书，给予表彰。

针对普通群管，沙龙也有增加其优越感和荣誉感的方法。以每年的周年庆为例，针对普通群管就有三个方面的荣誉激励。

(1) 群管家宴。周年庆前一个晚上，沙龙为已经到举办城市的群管设置家宴，请群管们吃饭，叙旧、聊天，讨论群事务。

(2) 群管专用胸卡。同样是参加周年庆，群管的胸卡是专用的，颜色不同于普通参与者；胸卡的内容也是定制的，有群名片和唯一的群管编号。

(3) 群管团队展示。每年的沙龙周年庆上有一个固定的议程：群管团队展示。沙龙会事先收集所有群管的照片做成 PPT，在周年庆现场播放，并邀请群管们上台进行介绍和展示。

6. 竞争激励

竞争激励充分利用了人们争强好胜的特点。在沙龙，以群为单位，进行为期一个月的《群管 SOP（标准作业程序）》执行度竞争、读书分享竞争，通过竞争来激发群管们的积极性。

7. 成长激励

提供群员快速成长的资源、机会并共享，笔者将其称之为成长激励。具体做法有：提供实用的技巧、专业的知识、有料的分享，举行各种促进群管成长的活动。如读书俱乐部活动。沙龙每两个月所有群员共读一本书，通过在群内交流和论坛延续的方式，启发群管们思考。每周四下午群管群的“开讲啦”这个栏目，会邀请不同的群管做主题分享，在拓展大家视野的同时也让分享的群管提升了成就感和荣誉感，获得了成长的动力。

8. 个性化激励

除了以上七种激励方式外，群主还可以为群管量身定制个性化的激励。如沙龙的满月礼物就是个性化的激励，且效果显著。每位群管值班满 30 天时，会收到创始人苏平老师寄出的满月礼物。这份满月礼物通常是苏平老师写的一本书，在扉页上会有苏老师写的个性化寄语，与之相配的简笔画，还有苏老师的签名、沙龙的章。每位群管从刚加入群管群开始，就非常期盼这份独一无二的礼物。每位收到满月礼物的老师，从个性化寄语中，都可以看到自己在沙龙成长的足迹，还有自己点点滴滴的收获。每次收到满月礼物后，群管都迫不及待地将图书照片晒到群管群，跟大家一起分享这份幸福、快乐和感动。

第十一章 形成社群的良性发展机制

在社群这个松散组织中，群管流动性很大，彼此之间关系较弱，这些会导致群管团队成员不足、沟通不畅等各种群管理问题。群管是社群生存和发展不可或缺的骨干力量。因此，需要有系统的制度和机制来进行管理，建立群管的休假和轮值制度，确立激励和定期沟通机制，规范群管值班信息沟通的渠道和方式，以确保有充足的群管，运用畅通的信息沟通进行高效管理，并形成社群的良性发展机制。

一、群管如何有效沟通

失联是互联网社群运营中最容易发生，也是影响最大的问题。有人直接失踪，从此不见踪影，有人失去联系一段时间。如果此人是群管，就会造成社群信息缺失，增加不必要的沟通和管理成本。因为学习型社群的群员都是为了学习和成长而来的，社群的每一次分享都不是一个人的事情，分享前、中、后都需要多人协作完成，而群管则是其中不可或缺的协调人。如果群管的通讯信息未公开，而本人失去联系，其负责的工作就需要其他人通过其他途径去了解 and 确认，不仅浪费大家的时间和精力，也增加了群管理的成本。因此，我们需要建立群管的定期沟通机制，以及规范群管值班交接的流程、要求，确保信息的公开，预防突发情况的发生，如图 11-1 所示。

（一）群管值班交接

在虚拟社群中的沟通不像实体企业那么便捷。在实体企业中，大家有事在办公室喊一声或打个电话，不管怎样都能够找到人。而在社群里，对方不上线可能就意味着失联了。所以，群管之间的顺畅沟通就显得尤其重要，

特别是在群管之间的值班交接方面。为了顺利完成群管值班交接，需要完成以下工作。

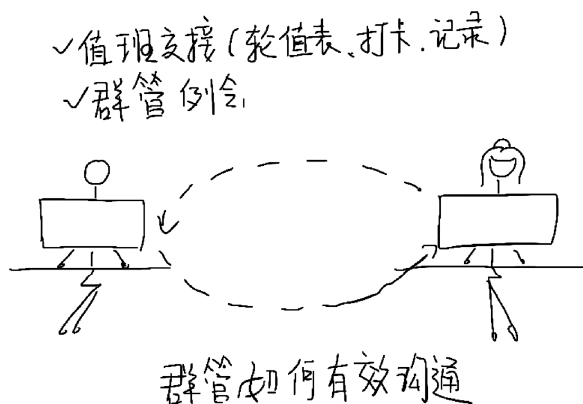


图 11-1 群管如何有效沟通

1. 轮值表

群管是社群活跃度和内容输出的重要引导者,为了使各位群管有足够的时间和精力完成群管理工作,最好的方法就是轮值,大家自行选择自己方便的时间到群里值班,事先安排好下周的轮值表。沙龙每周三的群管团圆日有一个固定议程,就是排下周轮值表。每周一到周五,上午下午各一位群管值班。每周的轮值表发布到群公告中,让大家都能看到。

2. 值班打卡

排好了轮值表,还要确保计划能够在每天落实到位。可以请当天的群管用打卡或其他便捷的方式,告知大家自己当天值班。

3. 值班记录

群管的值班记录既是值班内容的梳理和总结,也是群管之间信息沟通的桥梁。因为在群里大家在线时间不同,如果没有相应的信息传递载体,就需要靠人问人的方式交流,这样会产生非常高的沟通成本。例如,上午值班的群管有新人辅导未完成,如果没有在值班记录上写明,下午值班的群管未跟进,导致新人 24 小时后还未学习群规,且在群内发广告违规。这样群管在进行违规处理时,新人就会提出异议:“没有人要求我学习群规,不知者不怪,

为什么要算我违规？”而其他群员也会觉得新人违规了不按照群规处理，自己也可以违规。这样就会给社群管理带来不必要的混乱。

案例 11-1 沙龙的值班记录

下面为沙龙逐鹿群的值班记录：

1. 时间：2016 年 7 月 26 日（周二）下午 13:30~17:00
2. 值班人：海宁
3. 新人审核：1 人（晚霞申请两次拒绝，只差“主打课程”未回复）
4. 新人辅导：无
5. 违规处理：北京-洪（发大图违规，已完成群规学习，明天担任一天群规监督员）
6. 论坛链接：1 次
7. 主题讨论：1 次（问题树、鱼骨图在平时生活中的应用）
8. 后备人才挖掘：武汉-lily（回复最近忙，等 8 月中旬再考虑）
请@上海-半半老师下午接棒。

（二）群管周例会

越是松散的、弱关系的组织，越要加强管理。这里的加强管理不是指强硬、死板地限制成员，而是建立相关的制度，确保群员之间的沟通顺畅。关于这一方面，沙龙有群主周例会和群管周例会。

案例 11-2 沙龙的群主周例会

1. 群主周例会的目的

因沙龙目前有四个群，从 2012 年 8 月开始，每周二晚上 1.5 小时是群主周例会时间。群主周例会的目的有以下五项。

- （1）各群主的群事务交流、分享。
- （2）沙龙的新制度、规定、动向及时传达。
- （3）沙龙发展方向讨论和决策。
- （4）各群领导梯队建设定期交流。

(5) 沙龙各项待办事项跟进。

2. 群主周例会进行的方式

(1) 时间：每周二晚上 8:30~10:00 (1.5 小时)。

(2) 地点：群主群。

(3) 方式：各群轮流主持，每个群连续主持两周。

(4) 周会流程：议题确定、公布（上周五下午 16:00 前）→论坛周报跟帖（周一下午 16:00 前）→周会（周二晚上）→论坛跟帖“群管须知”（周二晚上）→“群管须知”宣传（周三早上各早会群）→会议记录发布（周三下午 16:00 前）。群主周例会前，每个群会发布周报，内容包括本群最近一周的群管值班天数统计、群管理是否有异常、是否有满月群管、是否需要支援的事项等。群主周例会主持人会统计各群周报内容，在周例会上提供数据，引导群主们分析、讨论。

3. 会议议程

群主周例会有以下三个固定议程。

(1) 上周待办事项追踪汇报：包括两个固定议程，即上周群主微课程作业完成情况，各群群管团队建设数据分析。

(2) 本周群主周例会议程：主持人根据沙龙近期的大事、活动和群事务来拟定，由 CEO 确定议题。

(3) 群主微课程：每次群主周例会都会留出 30~40 分钟的时间，针对近期群管理中的问题进行专题讨论、分享，并留作业，请群主们在下周一下午 16:00 前跟帖完成，成为下次群主周例会的追踪事项。连续两周未完成作业者，将被请出群主群。群主微课程的主题有全局观和系统思考、时间管理、授权、沟通等，截止到 2016 年 8 月 16 日，群主微课程已经开办了 146 期。

4. 群主周例会的激励作用

通过每周二晚上的固定周例会，一方面给群主们提供了持续学习和成长的机会；另一方面也通过每周增加一个名额邀请群管参加的方式，让群管通过参加会议并主持本群周三的群管例会，提高群管的荣誉感和责任心。

表 11-1 所示的是群主周例会的通知单范例：

表 11-1 群主周例会通知单

注明：周会主持按照海川、逐鹿、论剑、致远的顺序召开，每个群连续组织两周。

通知时间	2016 年 7 月 15 日	通知人	逐鹿-晓纯
会议时间	7 月 19 日 20:30~22:00	会议地点	群主群
会议主席	苏平老师	会议主持	逐鹿-晓纯
会议记录	论剑群	会议需时	90 分钟
参加会议人员	苏平、风清、飞扬、月月、飘逸、怀梦、橘子、游击、郑发红、晓纯、 Amy、思凌、松籽、玉风、虚谷 、杜航 请假人员：		
会议议程	一、上周待办事项追踪汇报 二、本周群会议程 三、群主微课程		
会议准备	一、上周待办事项追踪汇报（主持人） 1. 群主微课程的完成情况跟进行（主持人、各群主） 2. 各群的管理团队建设数据（主持人、各群主） 二、本周群主会议议程 1. 沙龙开讲执行情况汇报（飞扬老师） 2. 各群读书分享 PK 方案讨论确定 3. 沙龙出书进度情况（苏平老师） 4. 各群留学情况汇报（各群主） 三、微课程 主题：群主的时间管理原则 （各群主及所有参会人员）		
会议要求	1. 各群周例会报表 7 月 18 日 11:00 前在论坛发帖，便于会议主持统计 2. 请各群主及时完成 7 月 5 日的群主作业 3. 为节省会议时间，请各群汇报老师将汇报内容提前编辑完成 4. 获批临时列席本次会议的群管老师，请于 7 月 19 日 12:00 前加入群主群，自行到“群文件”下载本次会议通知单，会议结束后自动退群 5. 无法出席会议及无法签到人员，请于 7 月 19 日 12:00 前上报会议主席 6. 会议签到时间为 20:20~20:30 7. 海川群老师负责群管须知及周例会记录发布		

每周三进行的群管周例会被大家亲切地称为团圆日，由参加周二晚上群主周例会的群管主持。

1. 团圆日的目的

团圆日通过固定的时间跟群管们进行集中交流，希望达到以下目的：

（1）值班认领和群管近况了解。通过下周的值班认领情况，了解各位群管近期工作状况和动向。

（2）群主周会事宣传达。将每周二晚上群主周例会的内容和近期值班重点传达给群管，确保群管的引导与沙龙近期工作重点保持一致。

（3）近期管理问题探讨。提出近期在群管理中发现的问题，大家一起分析和讨论解决方案。

2. 团圆日的议程

团圆日的议程主要包括固定议程和临时议程。其中，固定议程有以下两种：

（1）群主周例会“群管须知”传达。为了便于群管快速了解群主周例会信息，在沙龙论坛有个主题为“群主周例会《群管须知》专帖”，提炼了周例会中群管必须知道的内容，每周三早上 9:30 跟帖发布。“群管须知”这个帖子有三个作用：①团圆日的传达内容来源；②群管上岗培训的教材，作为每位新群管上岗学习的必回帖；③沙龙管理变革的记录。

（2）下周值班认领。这是确保群管理正常运行的保障。

临时议程，则由各群根据实际需求自行决定。

案例 11-3 沙龙团圆日议程

下面是海川群 2016.7.20 团圆日的议程：

1. 海川学院情况汇报（怀梦院长）
2. 各群的管理团队建设数据（主持人）
3. 沙龙开讲执行情况汇报（主持人）
4. 四叶草汇报（sandy 老师）
5. 沙龙出书进度情况（主持人）
6. 各群读书分享 PK 方案（主持人）
7. 微课程：海川加油团的时间分工及管理

8. 下周值班认领

3. 团圆日的宣传

团圆日是针对所有在岗群管的，但是沙龙一直坚持“工作优先，快乐群管理”的原则，所以是否参加完全看群管自己的工作安排和意愿。这跟实体的企业组织自愿报名的活动或培训类似，所以宣传造势就很重要了。

案例 11-4 沙龙团圆日的宣传语

下面是从沙龙各群团圆日中摘录出来的两个宣传语。

NO.1

团圆日，也就是工作困了，打个盹
也就是开会烦了，开个小差
也就是郁闷烦躁，逗个乐
无须多费神，顺便抱点干货回家

NO.2

每周团圆日来致远凑份子吧
不忙，就多抢些值班，冲满月
抢下沙龙夜校入场券
给沙龙总部发电报，告知近况
忙，就说出来，有我们大家在

从沙龙的群主周会和群管团圆日的介绍中，读者可能已经看到实体企业会议的影子了。这是很多群主、群管愿意在自己休息时间来参加会议的主要原因，因为很多伙伴都反馈：沙龙的会议流程、主持技巧和跟进机制，比自己所在企业完善很多。通过参与和主持会议，对自己在企业中的相关工作有很大的帮助。

二、群管怎样新老交替

在实体企业中会有人员离职和管理层变更，在社群中，群管的流动频率

会更高。那么，如何才能保证正常的群管梯队，避免青黄不接呢？沙龙通过轮值和休假制度，妥善安置忙碌的老群管；通过师傅示范加辅导的方式，帮助新群管快速胜任；通过群管评优，激发新老群管的参与热情。

（一）轮值和休假制度

社群的群管可能会因为对群管理工作失去热情，或者自身工作、生活等方面的因素，无法继续进行社群管理工作。这时如果勉强留任，可能会导致人在心不在，降低社群管理的质量，影响社群品牌。沙龙一直坚持的原则是：工作优先，快乐群管理。所以，当有群管工作忙碌时，群主会与其沟通，安排其休假，等忙完再回来。这样的休假制度，一方面可以减轻忙碌群管的心理压力，不需要在自身工作、生活和群管理双重压力之下挣扎；另一方面也可以提升社群管理的效能。除了休假制度外，沙龙还实行了群管轮值制度，未休假的群管可以根据自己的忙闲时段选择下周值班的时间。如果短期忙碌无法值班，只需要在群管群说明一下，就可以安心地去忙自己的事情。通过轮值和休假制度，最大程度地减轻群管理对群管造成的压力，也促进了社群群管梯队的建设，有序完成新老交替工作。

沙龙专门建立了名为“沙龙10年”的群管休假群，用于接待休假的群管。这样就可以避免群管虽然工作忙碌无法值班，但害怕休假就脱离了组织而硬撑的情况，让忙碌的群管安心休假。每个群的群主也在这个群中，如果休假结束需要回归管理团队，可以随时跟群主申请。群主根据该群管休假的时间长短，按照《师傅手册》中的相关规定安排相应的二次培训后重新上岗。

（二）师傅示范加辅导

为了让基础不同的群管们都能快速胜任工作岗位，沙龙采取了师徒制度。先由师傅进行一对一的上岗培训辅导，正式上岗后再安排在岗师傅，随时给予指点和帮助。

（三）群管评优流程

不少企业都有类似年度优秀员工的评选和表彰活动，以此表彰先进，激励其他员工。沙龙每半年也会有一次优秀群主和群管评选（以下简称评优）活动。

1. 群管评优的目的

作为学习型社群评优的目的大致可以分为以下三方面：

（1）个人成长方面。评优对于得奖者是一种肯定和鼓励，以后可以更好地完成群管理的工作；对于未得奖者是一种激励和鞭策，与榜样对比寻找差距，更有针对性地学习，早日成为优秀群管。

（2）团队建设方面。评优是对所有群管半年付出的肯定与感恩，有利于增强团队集体荣誉感、凝聚力与向心力，同时提升群文化认可度，吸引更多志同道合的人员加入群管行列。评优数据来源于平时跟帖记录，这是对沙龙管理印迹的回顾，也是沙龙制度执行的体现，有利于沙龙夯实管理，持续稳定地发展。

（3）品牌建设方面。评优活动的每一个环节都体现出沙龙品牌建设的科学性、正规性，有利于增强沙龙文化的传承。

2. 群管评优的流程

（1）确定候选人。通过对半年来群管值班天数统计，确定排名前三位的群管为优秀群管候选人。

（2）撰写推荐语。由其他群管为三位候选人撰写推荐语。

（3）论坛投票。在论坛发布群管评优投票帖，秀出三位优秀群管候选人的推荐语，并在群内宣传，号召群员投票。

（4）给予奖励。对论坛投票第一名的群管，授予“优秀群管”称号，并给予相应的奖励。上半年的优秀群管，将获得一年一度的沙龙游学（两天时间，由沙龙出住宿、餐饮景区门票等费用，邀请各群群主和优秀群管到某个城市旅游，并进行学习和同城活动）机会。下半年的优秀群管，将获得11月份沙龙周年庆门票，并在周年庆仪式上颁发奖品和证书。

3. 将群管评优价值最大化

从群管评优的三个目的可以看出,对优秀群管进行肯定和奖励只是其中的一个目的。那么,怎样才能以点带面,同时达到另外两个目的呢?这就需要从评选过程中的细节入手,争取更多群员参与,并能够激励到所有群管。要将群管评优的价值最大化,主要体现在以下三个环节:

(1) 发布投票帖。在投票帖中清楚地说明论坛投票的目的,评选的标准和流程,让大家知道为什么要进行群管评优,也知道怎么参与和投票。帖子中秀出群管值班统计表,用数据反映出所有人员的工作状态、值班天数等信息,让其感受到被关注、被重视,即便没有得奖也会深受感动。由身边的群管撰写推荐语,对候选人本身也是一种触动。文中附投票图解,提高参与度,降低沟通成本。

(2) 群内宣传。宣传主要表现在以下方面。

1) 宣传语的吸引力。宣传语的目的是为了吸引更多的群员参与投票。在撰写宣传语时,重点在于引发群员们的共鸣,激发大家投票的意愿。

2) 宣传方法的选择。通过每天宣布投票数据对比来营造宣传氛围,提高参与度。

3) 肯定和鼓励。在群内对参与者及时地肯定与鼓励,同时发动其他群员进行投票。

(3) 结果宣布。在群管评优结果宣布方面,可以考虑的细节有以下几个:

1) 宣布的时机。群管评优结果的宣布要及时、适时。其中,及时是指要趁热打铁,在投票截止日期后一天内公布结果;适时是要尽量选择群员在线人数较多的时间点公布群管投票结果。

2) 点面兼顾。宣布得奖者的同时,也要感恩大多数未得奖群管的辛勤付出,照顾周全,以免打击群管的积极性。

3) 宣布的形式。最好的方式是在群内宣布,这样更容易营造出热烈的场面和氛围,强化群管评优的影响力。同时,也可以由群主写一封公开的感谢信,在投票帖后面跟帖,或者给每位获奖者写一封贺信,表示

感谢。

从上面群管和群主的评优机制可以看到：每半年一次的评优，是通过规范的流程、明确的指标和各种以点带面的细节，来实现以下几种激励效果。

（1）竞争激励。优秀群管候选人是各群半年内值班天数最多的前三位群管，然后进行论坛投票；优秀群主则是每周数据更新公示。这两种方式，都通过数据对比推动了竞争激励效果。

（2）感情激励。通过写优秀管理员的推荐语，群内推广投票帖，表达了对所有群管的感谢和赞扬，肯定群管的同时也激发了群员对担任群管的意愿，一举两得。

（3）荣誉激励。最后给予的“优秀群管”“优秀群主”称号、证书和周年庆颁奖的激励，让群主和群管获得了荣誉感和自豪感。

（4）成长激励。优秀群管们自动获得沙龙游学的入场券，在游山玩水的同时，学习和体验最前沿的培训技术，让大家收获满满，坚定了前行的动力。

三、社群的领导梯队建设

为了让群管、见习群主、群主和轮值执行官们各司其职，沙龙的创始人苏平老师制作了下面的领导梯队模型，如图 11-2 所示。

如图 11-2 所示的领导梯队模型分别从领导技能、时间管理和工作理念三个方面，对群管、见习群主、群主和轮值执行官四个层级进行了区分，说明了各自的侧重点，为日常工作提供了指南。

写到这里，本书已接近尾声。看完这本书的读者，可能会觉得这不是一本写社群创立和运营的书，而是在写创业或企业管理。没错，市场上大多数关于社群的书，都认为社群的生命周期为两年，但沙龙到 2016 年 11 月就十年了。从最初的一个群到七个群，再通过破产机制关闭三个群，到现在的四个群。正如很多伙伴所言，这就是一个有着十年历史的企业发展历程，

有总部，有分公司（各群），有不同层级的管理者，有完善的管理流程、规范和制度，有系统的培训、考核和激励体系。不少群管初次接触时都很惊讶，认为沙龙的这些制度和流程比自己所在企业还规范、细致；还有很多群管说自己进入沙龙时，在企业中是光杆司令，通过沙龙群管理职位的学习和历练，为自己带领团队提供了很多可借鉴的经验，帮助自己快速进入角色，赢得职场竞争力。这一切都源自沙龙的创始人苏平老师 2006 年创立沙龙时所确立的方向：以经营企业的理念来管理。通过看似烦琐的流程、体系，沙龙不但给作为培训师这个群体的群员提供了专业的交流平台，也为积极主动的群员提供了专业能力的快速成长，管理和沟通技能实践的舞台，成为众多沙龙人的心灵家园。

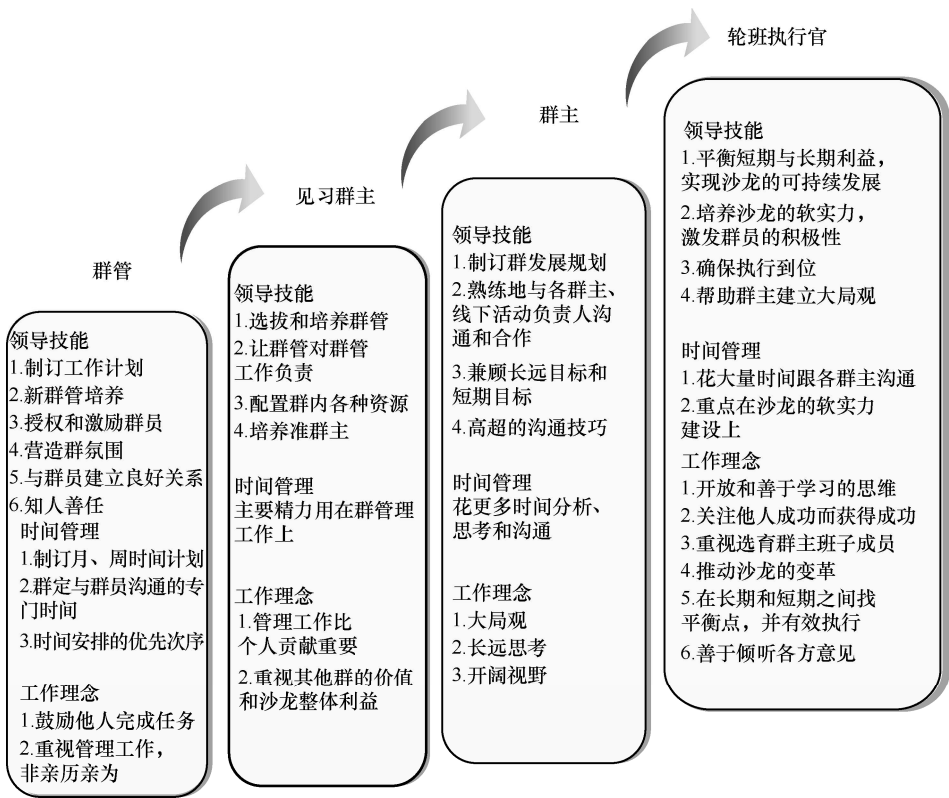


图 11-2 沙龙的领导梯队模型

以终为始来思考社群建立的初衷，作为学习型的社群，大家入群的目的都是为了学习和成长。社群管理只是为了维护学习和成长的平台，而非最终目的。因此，沙龙坚持了下面的宗旨。

（1）标准化和透明化。沙龙将日常管理的内容标准化，将需要共享的信息透明化，方便群员快速获取所需信息。

（2）论坛和 QQ 群联动。QQ 群用来即时沟通和文件共享，论坛用作知识沉淀和储存，方便忙碌的群员进行系统学习。这几年随着微信的火爆，很多群员会问：为什么不将沙龙的分享基地迁移到微信群？相信看完本书的读者，已经知道其中的缘由了。对此，沙龙进行了专题讨论，分析了 QQ 群和微信群的功能和利弊，最终一致认为：QQ 群的功能更符合沙龙的文化，便于群管理和满足知识沉淀、分享的需求。不管别人热衷什么，社会上流行什么，不忘初衷，坚持“适合的就是最好的”。

（3）文化传承。沙龙一直传承着“家”和“分享”的文化，在这个大家庭里，每个人都是主人，只要有意愿都能在其中得到成长。例如，沙龙十周年庆的总策划苏州-松籽、策划助理广州-飘逸、逐鹿群的群主深圳-晓纯等都是 90 后，他们无论在沙龙发展、群事务管理还是日常的交流分享中，都展现出了独特的创造力，也为自己争取到了更多的成长资源和机会。

综上所述，针对学习型社群，需要进行强管理只有将群管团队培养和成长作为日常工作，帮助大家具备所需的角色认知、理念和相关技能，方可实现真正的自主管理，形成社群的持续发展生态。

附录

附录 A 沙龙群规（2015 年 12 月 15 日版）

一、交流规则

入群条件：

- （1）企业内部培训师、职业培训师，由群管审核通过后方可入群。
- （2）凡加入此群者，均视为愿意接受此管理规定，并严格执行本规定。

二、群内活动

（1）群内发布内容要符合职业道德规范，不得违反国家法律法规，不得进行人身攻击。

（2）不得讨论非培训问题或在进行培训专题讨论时发表其他言论，扰乱 QQ 群和沙龙论坛内的正常秩序。

（3）群内谢绝任何形式的广告。如果是对大多数群友有益的，请先和群管商量后发布于沙龙指定版块。

三、成员管理

目前沙龙有四个 QQ 群，即海川群、论剑群、逐鹿群和致远群，每群限制成员数为 120 名。在成员管理方面，具体措施如下：

（1）违反群规者，一律请出 QQ 群，并承担相应的责任。

被请出四个群中任何一个群累计达到两次以上（含两次）者，沙龙所有

群将永久拒绝其加入。

(2) 违反以下规定者给予清理出群处理。

1) 入群 24 小时内, 未通过群规浓缩版者、未修改群名片者(格式: 城市—昵称)、未在群里发言者。

2) 使用超过 11 号字号者(请群成员使用 11 号字或 11 号以下规格文字, 不得使用粗体字、斜体字, 主持人和群管公告可以使用 12 号加粗字体)。

3) 使用炫彩字体者。

4) 超过一个月不发言者。

5) 发布沙龙论坛以外的任何链接者。

6) 在群内发布广告者(包括: 了解、讨论培训师或培训机构、招聘信息等, 可发布到沙龙的“培训、招聘信息”版块)。

7) 发布非 QQ 自带表情或图片者(含截图)。

8) 入群动机不良, 利用本群谋取私利者。

备注: 第一次违规, 可给予一次改正的机会, 但需要完成两项任务。

① 24 小时内将群规浓缩为五句话(具体到群里不允许的行为), 交群管审核。

② 担任群规监督员一天。

四、附则

(1) 解释权。在法律允许下, 本管理规则解释权属沙龙群群主。

(2) 生效期。自发布之日起生效。

(3) 修订权。在法律允许下, 本群群管有权不断完善本管理规则。

(4) 异议处理。对本管理规则有任何异议者请跟帖提出。

沙龙是我们大家的舞台, 请大家畅所欲言。

期待我们共同的精彩!

附录 B 沙龙大事记

2006.11.18	建立第一个群——海川群
2007.4.16	建立第二个群——论剑群
2008.3.17	建立第三个群——逐鹿群
2009.11.14~15	沙龙三周年庆典在上海举行
2010.11.13~14	沙龙四周年庆典在杭州举行
2010.12.14	建立第四个群——问鼎群
2011.2.17	中国培训师之家活动启动
2011.11.9	建立第五个群——若水群
2011.11.12~13	沙龙五周年庆典在杭州举行，沙龙正式更名为中国培训师沙龙
2012.5.30	建立第六个群——群英群
2012.11.17~18	沙龙六周年庆典在上海举行
2012.12.27	建立第七个群——致远群
2013.5.25~26	沙龙群主、优秀管理员、版主赴武汉游学
2013.11.16~17	沙龙七周年庆典在深圳举行
2014.4.21	沙龙问鼎群关闭
2014.6.7~8	沙龙群主、优秀管理员赴南京游学
2014.11.15~16	沙龙八周年庆典在苏州举行
2015.5.16~17	沙龙群主、优秀管理员赴杭州游学
2015.8.6	沙龙若水群关闭
2015.9.20	沙龙群英群关闭
2015.11.14~15	沙龙九周年庆典在杭州举办
2016.11.12~13	沙龙十周年庆典在苏州举行

学习型社群打造秘籍

● 从零开始建社群

1.明确定位 2.全面准备 3.精准吸粉

● 360度实现高黏度

1.引爆话题 2.线上线下联动

● 社群的知识管理及变现

1.知识管理 2.记录整理及保存 3.知识变现

● 社群的持续发展

1.团队管理 2.形成良性的发展机制

为中华崛起传播智慧

地址:北京市百万庄大街22号

邮政编码:100037

电话服务

服务咨询热线: 010-88361066

读者购书热线: 010-68326294

010-88379203

网络服务

机工官网: www.cmpbook.com

机工微博: weibo.com/cmp1952

金书网: www.golden-book.com

教育服务网: www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

书装 BOOK DESIGN STUDIO

策划编辑: 刘 博

咨询电话: 010-88379707

中国培训师沙龙 (以下简称沙龙)

见证群员们的成长

马燕 (群名片: 上海-快乐) 入群时: 企业人力资源总监 ; 现在: 职业引导师

我加入沙龙时是互联网企业的人力资源总监, 现成长为一名职业引导师。回首与沙龙相伴的十年, 对沙龙充满了深深的感激之情! 我现在从事的职业, 源自沙龙五周年庆播下的种子; 我理念一致的事业伙伴来自沙龙; 我聚焦于问题解决、聚焦于未来的思维方式, 源自沙龙的文化……是沙龙让我们一起建立了更大的使命感。

鲁霁辉 (群名片: 北京-路露) 入群前: 企业培训经理 ; 现在: 公司总经理

转眼间我已在沙龙的海川群度过了八年的岁月, 分享早已沉淀为一种习以为常的生活方式——是海川人思想交流、观点碰撞、经验融合、视野互补、彼此激发、共同成长的生活方式。也是海川教会了我: 唯有分享方可拥有, 分享是最好的生活方式。

郭叙彤 (群名片: 大连-涅槃) 入群时: 部门主管; 现在: 投资公司CEO

2013年是我人生的转折点, 有幸加入沙龙, 让我收获了跨行业知识, 更结识了众多朋友。在这里, 可以得到大咖的经验传授与指导, 可以碰撞出思想的火花, 可以在“剥洋葱”中泪流满面, 更可以让你鼓起勇气继续扬帆启航! 因为无论你何时回来, 家人们都在。



机械工业出版社微信公众号



机工经管订阅号 尽享经管营养餐



上架建议 社群运营

ISBN 978-7-111-55509-4



定价: 45.00元