

自媒体社群经营模式的现存问题及解决对策

张皓

(湖南大学新闻与传播学院, 湖南省、长沙市, 410082)

摘要:当前自媒体发展后劲不足、市场趋于饱和,而罗辑思维、吴晓波频道等自媒体的成功,使社群经营模式在解决自媒体内容可持续发展和流量变现等问题上的显著作用被广泛认知。在自媒体社群经营模式中,认同感、产品体系和价值观是三个关键要素,自媒体社群运营者可通过进一步培养认同感、完善产品体系和凝练价值观有效增强用户黏性、实现商业变现。目前,一些自媒体社群因吸引力不足、专业知识缺乏等问题致其发展受到阻碍,聚焦目标用户、打造沟通机制、培养社群生态、打通线上线下等措施能使自媒体社群获得长足发展。

关键词:自媒体 网络社群 经营模式

中图分类号: G21 **文献标识码:** A

一、引言

2015 年被冠以“社群与分享经济元年”之称,此后学界和业界对相关话题关注甚多。本文基于当前自媒体的发展困境,认为社群经营模式之于自媒体意义重大,其不仅创新了自媒体的内容生产和运营方式,而且能在提升用户参与度和忠诚度的基础上实现较为稳定的创收盈利。本文对自媒体如何更好地适应当前的社群生态有一定的实践指导意义。

二、自媒体社群经营模式的构成要素

2003 年美国新闻学会媒体中心出版“自媒体”研究报告,最早提出自媒体即公众用以发布和分享关于自身事实、新闻的载体^[1]。内容上一对多的传播模式及平台上多对多的交互模式,使自媒体具有显著的粉丝效应和集聚效应,为其社群化发展提供了助力。而当自媒体选择了社群这一经营模式时,进一步解构自媒体社群经营模式的构成要素即成必要,只有把握关键要素,抓住主要矛盾,才能更好地为自媒体社群的有效经营指明方向。

徐志斌以“信息像肉,关系链如骨,互动则像血液一样形成流动”为喻,指出企业在打造自媒体社群时要让信息在关系链中流动,进而提炼出公式:社交红利(收益)=信息×关系链×互动^[2],间接道出了自媒体社群经营的两大关键要素——认同感和产品体系。笔者认为在此基础上社群共享的价值观同样是不可或缺的一大要素。

论及自媒体社群经营模式中三大要素的作用,可以说认同感奠定了整个自媒体社群系统,产品体系充实了自媒体社群系统,价值观则激发了自媒体社群系统的生机。因而,可借一个式子充分表达: $E = [I \times (C + P + S)]^V$ 。其中, E 表示自媒体社群运营的效率。产品体系则包含内容(C)、产品(P)和服务(S)三部分,其与认同感(I)均是社群存在的基础,它们之间是交互作用,无论哪一项较低,都会对社群产生较大影响。而社群共享的价值观(V)是指数,起到的是爆炸性作用,一个足以激发共鸣、引起共情的价值观,能够在互联网环境中快速笼络人心、集聚用户。

1. 认同感

所谓认同,即个体关于自己应该属于某一类别的知觉,或者说关于自己与某些人有什么共同点,以及与另外一些人有什么差异点的知觉。加拿大著名哲学家 Charles Taylor 认为,大量的人类行为只可能在行为者理解并将其自身作为“我们”的一部分时才会发生^[3],这表明了认同感能对社群中组织及个人行为产生一定的驱动作用。

对于自媒体社群经营者而言,认同感的产生和积淀是其与社群成员之间相互作用的过程。在充分了解目标用户需求的基础上,自媒体社群经营者输出激励行为(传播知识、举行线上线下活动等)以获得目标用户认同,从而将其吸纳成为社群成员,理想状态下处于社群关系链中的每一个节点即成员之间的信息和情感交互将进一步增强群内认同的显著性以及对外个体的吸引力^[4]。值得一提的是,认同本身可以产生连带收益。当认同足够强烈达到阈值时,社群成员会自发产生捐赠行为,实际上金钱(微信公众号的打赏等)、物资甚至人力(以公益类自媒体社群为主)都在捐赠范围之内。这一过程用图1表示如下:

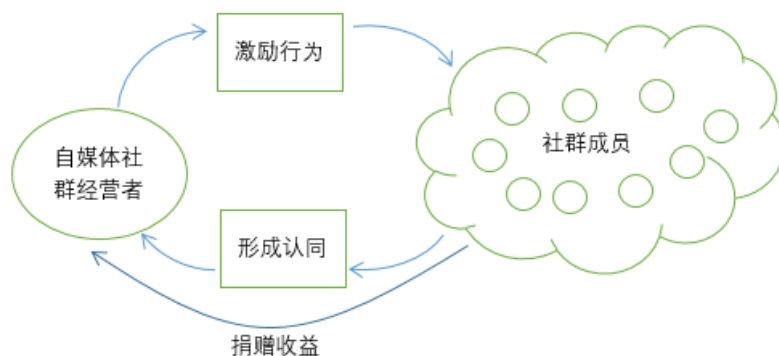


图1 基于认同的捐赠收益

从捐赠收益的角度出发,认同感可看作是社群成员对经营者的一定回馈。然而激励个体对自媒体社群产生认同只是开始,要想让社群成员维持一定的参与度、活跃性和凝聚力,还要让社群认同尽可能地长期处于显著状态,提高成员的社群意识。

2. 产品体系

自媒体社群需要靠认同感存在,但很难仅仅只靠认同感生存,经营者还要考虑开发和完善产品体系来最大化地满足社群成员的实际需求。产品体系包括内容(C)、产品(P)和服务(S),是自媒体社群经营模式的核心所在,关于产品体系的收益路径可以用图2表示:

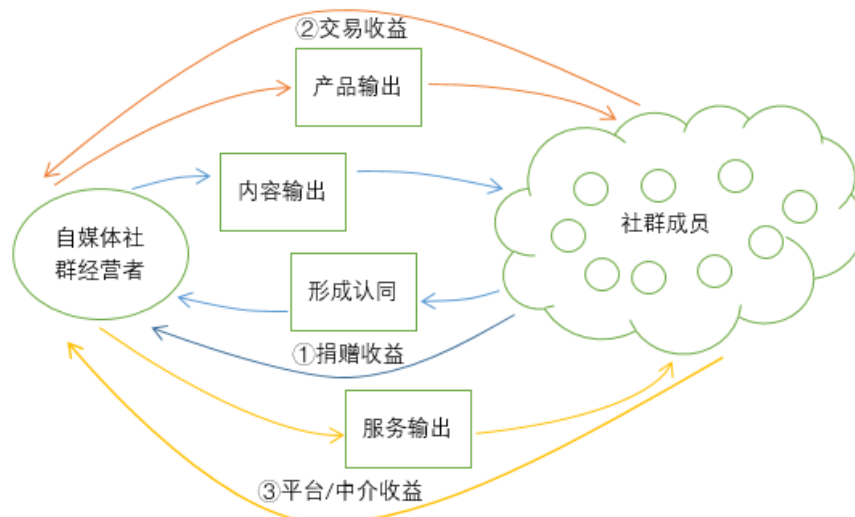


图2 基于产品体系的收益

以罗辑思维这一国内最火的知识型自媒体社群为例,除了每天早晨六点钟的60秒语音内容,罗振宇还为其社群成员提供了多样化的产品和服务,如“独家版权书”,每周五是罗辑思维的图书上新日,通过视频预告片来介绍和推广书籍,其为群成员书籍阅读降低知识门槛的同时获得了部分交易收益;又如旗下平台“得到”APP,包括“今日值得听”“今日值得看”“推荐商品”等,其目的在于提高用户的学习效率,而这一服务也让用户甘愿付费,进

而为逻辑思维带来盈利^[5]。

在内容层面上，与之前仅靠中心产出内容的 PGC 模式不同，自媒体在社群化后即开启“PGC+UGC”路线，一为内容生产的可持续性提供解决思路，二则有效缓解内容消费的审美疲劳^[6]。在产品和服务层面上，与工业时代的顾客概念（把用户仅看成是使用产品的人）不同，社群经营模式下用户正成为开发、测试产品和服务必不可少的力量。对于自媒体社群，尤其是品牌社群而言，用户参与社群是提升企业创新能力的重要源泉。事实上，早期米粉群体的重要功能之一就是测试和改进小米产品。

3. 价值观

作为誉满全球的营销大师，Philip Kotler 在谈及新时代的营销时，他认为重点在于对用户精神层面的持续关注，即要把用户看成具有思想、心灵和精神的完整个体^[7]。对于自媒体社群而言，价值观是其精神体现，一方面形成了社群成员的情感纽带，有助于强化社群认同、突出身份标签；另一方面在品牌推广、产品营销等关乎社群影响力的活动中它的作用也不容小觑。

以致力于挖掘年轻一代市场的白酒品牌江小白为例，其品牌形象“小白哥”有句名言“我是江小白，生活很简单”，传达出一种纯粹的生活态度，正契合了当下青年人简单直接的个性。而如今在白酒市场普遍萧条的大环境下江小白却能够实现年营业额 100% 以上的增长^[8]，其所传达的品牌价值观给了消费者强烈的归属感，对盈利可谓助力不少。同时，江小白的创始团队能充分运用社交媒体工具与粉丝群体互动交流以增强社群内部的活跃度，如微博运营完全拟人化、开发一系列线上线下活动让用户参与表达并传播品牌价值观等。

三、自媒体社群经营模式的现存问题

2016 年的调查数据显示，有 45% 左右的社群负责人认为自己的社群经营没有达到预期效果，其中有 14% 的人认为远远没有达到预期；仅有不超过 25% 的社群负责人对于目前的社群经营比较满意^[9]。那么是什么原因造成的呢？简而言之，大多数自媒体运营者仅是以渠道覆盖为目的，一味把过时的营销理念粗暴植入社群，如把自媒体社群当做低质量内容的出口、广告和卖货渠道以及活动组织渠道，但在碎片化时代里注意力资源越来越稀缺的事实不容质疑，现实往往是自媒体社群发布的消息、内容等被绝大多数用户忽视甚至屏蔽，收效甚微。

2017 年 iiMedia Research 发布的报告显示，提升用户黏性是当前绝大多数网络社群运营者的首要任务。此外，外部合作资源稀缺、核心社群领袖缺乏等也是亟待完善的问题，如图 3 所示：

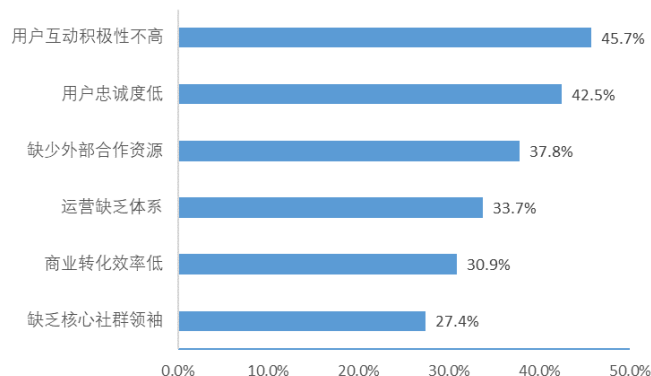


图 3 2017 年中国网络社群主要问题分布

资料来源：<http://www.iimedia.cn/50347.html>

1. 产品体系缺乏专业性

从内容层面看，部分自媒体社群难以持续输出原创性生产力，不能严格贯彻定位加之盲

从时事热点会带来内容严重同质化的后果。同时自媒体社群定位不够精准清晰难以提供特色鲜明的核心内容产品，无法满足用户的信息需求。此外，运营者对 UGC 内容把关不足也是有损内容专业性的一大因素。从产品层面看，部分自媒体社群提供的延伸产品与其社群性质关联不大，甚至无法为产品质量背书，严重打击用户消费信心。从服务层面看，一方面是在干货分享成为社群标配的同时行业顶尖专家的资源极其珍贵有限，另一方面是现有团队的执行力比较差，人才培养的机制不完善等。

2. 成员互动缺乏积极性

自媒体社群运营者描绘用户画像、对用户意愿进行调查的周期性工作没有做到位，抓不住用户的兴趣点、关注点，致使社群沉寂、缺乏活力。社群成员之间作为弱关系的存在对此缺乏信任感，信息交流和分享程度低。部分自媒体社群对内凝聚力不足，对外吸引力不够，在用户的留存和拉新上都存在较大问题。

3. 社群运营缺乏体系化

自媒体社群缺乏体系化管理和系统运作，一方面表现在社群结构松散，社群成员对其群内角色认知程度不够，运营者或社群领袖的个人管理和互动能力有待提升，另一方面表现在运营者未能及时有效地发布、管理信息，系统性的交流沟通机制还未完全建立。此外，整个社群执行力差，导致很多创意无法付诸现实，团队建设和招商渠道的搭建不完善等。

4. 商业变现缺乏保障性

多数自媒体社群实现盈利的商业模式比较单一，以电商和广告为主，长期商业化发展动力不足。同时部分自媒体社群运营者在追求商业化的过程中，一是过度投放广告信息罔顾群成员的交流互动体验，进而折损用户对社群的认同感；二是成长期的自媒体社群往往因优质外部合作资源的竞争力度大而退求其次，对商业合作的资源方无力做到审慎选择，从而导致资源因不符合目标用户群体需求被闲置。此外，自媒体社群商业价值评估体系的缺位，也是其难以吸引外部合作资源的原因之一。

四、解决对策

在自媒体社群逐步扩大规模和影响力的过程中，为尽可能减少运营风险，延长企业生命周期，笔者认为运营者必须从产品体系这一核心着手，同时考虑运营者和用户这两个维度，找到可遵循的规律，针对性地解决自媒体社群经营模式中的现存问题。在此提出以下可供参考的解决对策。

1. 精确目标用户

以“灵魂有香气的女子”为例，在其创建初期，内容导流主要还是以“书迷同好会”形式的粉丝效应为主，这个阶段相对比较脆弱，与《灵魂有香气的女子》书籍关联度小的内容并无传播性可言。在第二阶段，其对用户进行精准画像，即“城市轻熟女阶层”，再以用户画像成为参考提炼出群成员共享的价值观，即“成长比成功更重要”以及“灵魂有香气的生活方式”，开始订制内容输出^[10]。在第三阶段，通过对优质用户的筛选，拓宽内容创作主体，最终形成内容创作闭环生态系统。

在自媒体社群经营模式中，只有在通过对目标用户的充分识别、对其偏好和倾向充分挖掘的前提下，完成内容的订制、精确输送，才能保证内容输出的有效性。

2. 打造沟通机制

以视频 UGC 社区 Bilibili（以下称 B 站）为例，用户原创视频是其显著特色。在生态建设上，B 站建立了 UP 主弹幕管理系统、排行榜、投稿限制、黑名单等社群规则，以及一系列系统的审核机制，在确保社群人气的同时又形成了开放轻松的社群调性。

俗话说，没有规矩不成方圆，对于自媒体社群也是同样的道理。建立适当的社群规则对维护良好的群内氛围、维持自媒体社群的可持续发展不可或缺。此外在纳新问题上，运营者

要节奏分明,切忌一股脑儿引流导致用户泛滥;要设定门槛,充分激发用户的行动能力;更要积极营造以老带新的互动交流氛围,更好地传承社群文化。

3. 培养社群生态

无论是“灵魂有香气的女子”还是“乌潮”,在内容生产上都注重相关团队的建设 and 培养。“乌潮”首先通过垂直细分市场搭建内容平台,其次对社群中具有输出内容潜力的种子选手进行挖掘,再经过对种子选手在语言结构、咨询处理、观点提炼等多项系统培训,从而帮助潜力者完成向成熟内容生产者的转变。之后,对于那些优秀的作者,“乌潮”会帮助他们形成新的自媒体,相当于孵化,这样就实现了自媒体的矩阵式扩展,社群生态进一步形成,内容线也极大地得到丰富^[11]。这也对其他自媒体社群团队的搭建工作起到了指导作用。

4. 打通线上线下

“灵魂有香气的女子”在其刚创建的三四年期间,一方面通过在线语音分享会与线下主题活动相结合的形式有效增强了自媒体社群黏性,另一方面不同地方子社群运营者自行组织的读书、茶艺等主题丰富的线下活动也吸引了多个领域的合作商,品牌联动为其带来商业收益。

通过线上线下活动的频繁、有序、高质量开展,对外部商业资源的吸引力度得以加强,与优质赞助商的品牌联动可以进一步为自媒体社群的商业变现提供财力基础和商誉保障。此外,群成员之间的交流互动促进了社群认同感的提升,一个活跃健康的社群基调有助于孕育灵感、培养创意,刺激高质量内容的产生和发酵。

参考文献

- [1] 胥晓璇.自媒体对传统媒体的挑战——以播客为例[J].青年记者,2009(15):82-83.
- [2] 崔义超.社群媒体[M].北京:机械工业出版社,2017:91-93.
- [3] 杨洋.自在管理:失控状态下的社群运营模式[J].北大商业评论,2015(10):120-128+23.
- [4] 彭兰.社会化媒体:媒介融合的深层影响力量[J].江淮论坛,2015(01):152-156+165.
- [5] 张硕宇.分析逻辑思维得到 app,从行业商业产品全方位解读,我们能得到什么启发?
[OL].<http://www.woshipm.com/evaluating/354299.html/comment-page-1>,2016-6-13.
- [6] 第七光年.阻碍自媒体发展的两大障碍怎么破?自媒体应当走社群媒体之路
[OL].<http://baijiahao.baidu.com/s?id=1567755123155685&wfr=spider&for=pc>,2017-5-19.
- [7] 菲利普·科特勒.营销革命 3.0:从产品到顾客,再到人文精神[M].北京:机械工业出版社 2017:42-45.
- [8] 经济观察网.江小白:新酒体创造新品类,新品类催生新品牌,传统重庆高粱酒老味新生
[OL].<http://www.eeo.com.cn/2018/0412/326481.shtml>,2018-4-12.
- [9] 赵俊.云端融合:移动互联时代的生存法则[J].新财富,2012(6):22-25.
- [10] 拿千万融资瞄准闺蜜经济 这家公司要做轻熟女圈的“吴晓波频道”
[OL]. <http://iimedia.cn/45924.html>,2016-11-8.
- [11] 150 幕.横向拓展内容矩阵,纵向培养核心作者群,体育自媒体乌潮网的社群化之路
[OL]. <http://www.vccoo.com/v/d65f1a>,2016-11-23.

The Existing Problems and Solutions of the Community Business Model of We-media

Zhang Hao

(Hunan University, Changsha /Hunan Province, 410082)

Abstract: There is a lack of sustainable development in the we-media and the market tends to be saturated currently. The success of Luogic Show and Wu Xiaobo's channel have made it widely recognized that the community business model has played a significant role in solving the issues of sustainable development of we-media content and realization of the flow of data. Identity, product system and values are three key elements in the community business model of we-media. The we-media community operators can further enhance identity, improve product system and consolidate values to make users' stickiness and commercial realization effective. While some we-media communities have been hindered by issues such as lack of attractiveness and lack of professional knowledge. Focusing on targeted users, creating communication rules, cultivating community ecology and connecting online and offline can make we-media community obtain further progress.

Keywords: We-media; Internet community; Business model

作者简介: 张皓, 湖南大学新闻与传播学院 2018 级研究生, 研究方向: 媒介经营管理