

# 互联网运营之道（套装全8册）

作者：吴声

互联网运营之道

（套装全8册）

吴声等著

钱峰等译

中信出版社

## 目录

[超级IP：互联网新物种方法论](#)

[大数据：从概念到运营](#)

[从零开始做运营](#)

[小群效应](#)

[重新定义公司：谷歌是如何运营的](#)

[超级运营术](#)

[万达新媒体工作法](#)

[社交红利2.0：即时引爆](#)

超级IP

——互联网新物种方法论

吴声 著

中信出版社

如果流量可  
以流动

如果数据只  
是数独我渴  
望人格像影  
子抽离出故  
事

万物生长

自己走路

穿越闪耀的  
场景

看到无所谓  
的流行时间  
里有所有人  
的步伐

有无意义的  
所在

此刻让直播  
沉默

## 目录

### [推荐序](#)

### [自序](#)

[01 新物种：超级IP是互联网新物种形态](#)

[02 内容力：超级IP的原点和缘起](#)

[03 魅力人格体：超级IP的差异化人格表达](#)

[04 信任代理：超级IP价值交换的信用模型和代理模式](#)

[05 负成本连接：超级IP自带势能与自带流量的奥秘](#)

[06 亚文化社群：IP的用户集聚，IP进阶为超级IP的火箭推进器](#)

[07 仪式感：超级IP互联赋能的造物方法](#)

[08 IP簇：超级IP的引爆法则和产品策略](#)

[09 新网红（上）：网红在超级IP时代的进化](#)

[10 新网红（下）：超级IP更加具象的个体化商业尺度](#)

[11 IP电商：IP内容的重要组成，路径最短的流量变现模式](#)

[12 IP化生存：网络人的生存法则，企业的顶层战略设计](#)

### [后记](#)



## 推荐序

吴声、场景、新网红及其他

真格基金创始人徐小平

吴声老弟是我小老乡，他南通人氏我泰兴籍贯。我们每年都会在好贷网创始人李明顺老弟组织的“江苏TMT老乡会”上聚会碰面，很是熟悉。我对他在互联网领域纵横捭阖、传经布道的身影看在眼里，赞在心里。他是一个从一线磨出来的互联网高手，在凡客、京东、乐蜂网做过高管或高级顾问。他对电商，对移动互联网，有着非同一般的敏感和洞见。好多真格基金投资的企业也向他请教战略与营销。吴声是这个创业时代的一大景观。

话说有一天他约我谈事，向我“请教”他创办场景实验室的一些问题。我正好在为一个失去的项目生闷气，就跟他谈起了我做投资的烦恼和郁闷。他听完，不仅没有安慰我，反而露出了鄙视的神色。他问我：你知道西西弗的故事吗？西西弗是希腊神话中被上帝惩罚推石头上山的人，每次推到山顶，上帝让石头滚到山脚，让西西弗再来一次，永无止境。吴声一句话，让我心领神会、云开雾散，在大笑中，我听到了我的卑微，也感受到了吴声的睿智。加入会员微信 whair004

这次谈话完全变成了我对吴声的索取，而完全没有帮到他，所以我特地第二天去他的场景实验室参观。心想，我能为这个家伙做些什么？在他那充满书卷气和茶香的办公室，我倾其所有跟吴声聊了两个小时。非常开心，非常有效，也很有成就感。离开时，我觉得他应该付我一大笔咨询费，但想起他给我的咨询，就没有给他账单。

吴声的勤奋在互联网圈子里名闻遐迩。他知识更新的速度非常快。看问题的角度非常新，他对趋势的预言和把握常常让人叹服。我投资周航的易到用车，在2012年4月一次战略会议上，面对错综复杂的竞争局势，吴声建议周航坚决放弃线下，主打线上约车。面对他人的反问，吴声据理力争，舌战群儒，周航接受了他的观点，引发了易到用车一次重要的转型。为写这个序言，我特别询问了周航，吴声的建议到底价值几何？周航说：“那次会议我会铭记一生的，堪称易到的遵义会议！”一滴水见大海。从易到周航对吴声的盛赞，可见吴声对他所帮助的公司做过多少有价值的贡献。

勤奋的吴声，在不到一年的时间里又拿出了一本书：关于IP和网红。我很佩服他能够在非常喧嚣繁忙的创业时间里，拿出精力和激情奋力笔耕。这本书很多创新的观点，很多鲜活的案例，有很强的参考价值。我高度认同他这是“个体崛起”时代的判断，也高度认同IP正在成为这个时代连接的主旋律。吴声为人的价值讴歌，为创业者的才智叫好，他用他的观察与思考，在一个个“貌不惊人”的人，与一件件“惊天动地”的事之间，找到了神秘的联系。“事”在“人”为，人是世间一切伟大事业的主体。而世间一切伟大事业，无不缘起于那些貌似卑微而壮怀激烈的创业者。吴声的论著，对鼓励更多的创业者发现自身价值，投身这个创业时代，营造一个更好的创业生态，有非常宝贵的价值。

吴声博学强记、反应灵敏、能言善辩、志满意得（虽然他内心深处同样有着西西弗的恐惧，我想）。他本身就具有网红潜质，他自己就是一头网红。以他介入中国互联网的广度与深度，只要他继续努力，广结善缘，百尺竿头，更上一步，我相信他能够在今日成就的基础上，为社会和行业做出更大的贡献，也为自己，收获更多。

祝贺《超级IP：互联网新物种方法论》的出版。互联网创业者多看看吴声的心法，一定会有启发，尤其在商业模式设计和品牌战略上获益良多。

2016年4月29日

自序

势能新品类：

内容复兴、人格化商业的连接货币

超级IP：新的连接语言

《人类简史》中提出了一个观点，认为智人之所以能击败尼安德特人征服世界，是因为有虚构与独特的语言，从而能建立连接，聚集众人之力。今天，我们进入移动互联时代，连接的重要性依然不言而喻。移动互联的深刻之处在于，离散的碎片化在网格叠加中不断形成多中心与新连接。可以说，移动互联的胜利，也恰恰是因为有新的连接语言。从物联网芯片和无微不至的传感器，到扎克伯格预测的VR（virtual reality，虚拟现实）社交及至人机共存，这些新的连接不仅改变我们的世界观，还正在改变我们的世界。VR与AR（augmented reality，增强现实）的意义不仅在于洞开了新的体验方式，还在于建构了新的叙事基础设施——叙事系统与独特语言。新的叙事基础设施，会重构内容生产与分发、创意与设计机制，也会重组既有的内容产业要素。大数据工程师、图像识别处理、引擎开发、编剧、演员、游戏架构师、深度学习、美术设计等岗位正被赋予新的工作内容与方式，它们也重混了内容产业的种种。

移动互联构建了这个加速度时代，信息过剩而注意力必定稀缺，从而造就IP（intellectual property，知识产权）化表达，并使IP成为新的连接符号和话语体系。从影视、游戏、动漫的泛娱乐表达，进而扩展为新商业模式的进阶与组成要素，乃至成为不同行业基于互联网的连接方法，IP以独特的中国速度成长，甚至尚未开始就已泛滥，这是一个充满暧昧的流行关键词。

那么本书立意的超级IP，是指什么呢？是自己可以吸引流量的互联网应用？还是人格化的内容形象？是狭义上的自媒体大号？还是略广义上的从美拍、秒拍、微博、微信崛起的各路网红？是变现能力强的淘宝达人张大奕？还是吸引打赏能力突出的游戏主播小苍或电竞主播Miss？冒着昙花一现的风险，本书阐述IP基于新连接的充分价值，的确是因为IP连接已成为今天势能运营的核心。一组例子可以通俗说明超级IP的连接能力。香奈儿主动革新走秀形式，是时尚内容的原创力量驱动；回家吃饭和e袋洗让邻里的连接感骤增，唤起用户的是陌生又熟悉的情怀温度；恒大进入体育产业，它的多元化品牌形象，是体育新闻造就；王健林鬼畜摇滚力压鸟叔，王思聪成为中国第一网红，是跟帖、微博评论和朋友圈使然；逻辑思维成为垂直知识电商，是微信和优酷红利；李宇春11年势能常新，靠的是自我迭代与粉丝走心；同样，11年的《魔兽世界》也推陈出新，在2016年用大电影致敬；而迪士尼则源源不断地设定更新：2015财年迪士尼收入折合人民币3 457.6亿元，远超BAT三家收入总和的2 500亿元人民币。

我们可以发现，超级IP具备独特的内容能力、自带话题的势能价值、持续的人格化演绎、新技术的整合善用和更有效率的流量变现能力等特征。那么，超级IP具体的商业应用场景是什么？超级IP何以成为全新的社会连接货币？

□

人格化：超级IP的商业场景

如何让交易的路径更短？是用户更加主动的搜索还是卖家场景化设计的有的放矢？时装发布会为什么不再是半年磨一剑的发布、评测与上新，而成为所见即所买的现场立购？产品在朋友圈流转的效率与天猫、京东的促销转化，谁更代表消费者的碎片化意愿？随机消费的时代，每个天生带感的内容都意味着一次付费按钮的触发。流量正在迭代为场景，正被人格逆袭。被模特吸引，被设计师打动，恰恰是一次合理且完整的快速下单——内容是购物依据，人格信用是入口，场景是即时性流量。蘑菇街、小红书等电商主要靠达人买手的点评与推荐来拓展，内容越来越同质化，正面临新的分岔口。造星工厂的锥子脸、淘宝店主与游戏直播，不代表真正的颜值经济，是传统网红还不是高街时尚。千篇一律难以差异化，不能持续输出有价值的内容，就不是有价值的流量。蘑菇街与美丽说合并后，困境并未因此破局，实则源自达人买手时代的真伪之辨。小红书的心得分享越细致，越接近微信长文案，就越能聚合信任的长尾。这已不是简单跨境电商商业模式可涵盖的流量红利。蜜芽宝贝、Need同样切中口碑与社交驱动的全球好物，背后隐藏着相同的造物逻辑——真实的达人持续生产内容，流量效率来自好口碑，人是渠道。

视频网站的巨大播放量、高企PV（page view，页面浏览量），却不能转化为订阅号的用户量激增，是运营乏力还是缺少人格化的吸附？罗辑思维从第一天开始运用粗糙极简的佳能单反单机位拍摄，对于制片人出身的罗振宇而言堪称颠覆。然而，更加聚焦魅力人格体本身，让流量的精准化承接成为可能，也让罗辑思维迅速走红。相映成趣的是，知名公众号“一条”原创短视频的播放量巨大，但媒体广播式的告知因分散停留在一次到达，商业价值仍有巨大空间。石榴婆报告、gogoboi、严肃八卦同样用户量巨大，但却不是罗振宇那样自我迭代的新物种，估值体系的差异自然在情理之中——新物种天生带感，自带势能，最重要的是以人的连接为中心，而不是简单的以信息推送为中心。迪士尼《星球大战：原力觉醒》中的BB-8机器人2015年底之所以风靡一时，不是鹿晗中国区形象大使的颜值担当，不是美国国民的集体性文化记忆，不是《纽约客》与《帝国》的报道，不是Facebook和Twitter的连篇累牍，但至少是Viner（崛起于Vine平台的网红，类似美拍的Skm破音）的BB-8机器人舞蹈和YouTube大号拆机视频的火爆。别无他，视频+红人+有趣+易转发=口碑——新连接有流量红利，也有人格红利；新内容有平台红利，也有入口红利。

罗辑思维从优酷+微信订阅号的配置延展至天猫旗舰店，其间还有大量的新客来自喜马拉雅音频。所谓崛起于平台而不受制于平台。YouTube的游戏主播PewDiePie亦是如此，他与《行尸走肉》制片人联合制作的《scare PewDiePie》正接近一个完整的电视频道内容，更加以人格为中心，而非初始在YouTube上的游戏评测内容为核心，使拥有4300万订阅者的PewDiePie正在快速成为流量中心和加速平台。所以，罗辑思维可以孵化或加速博雅小学堂和papi酱，PewDiePie可以基于YouTube red分发新的玩家与红人——特定平台成就IP，IP的内容膨胀需求与自扩张属性却始终超越单一平台。

Adidas的官方账号不及Adidas Originals的粉丝量多。NMD一鞋难求，还要凭身份证登记才能购买。越小众越能形成优质流量，亚文化之所以是主流文化，恰恰是因为毫无摩擦毫不浪费的精准连接。魔兽大电影所带来的仪式感，并非11年游戏玩家的回忆情结，却是每个人情感投入的总结和一次时间成本的测算与驻足回眸。什么是原宿风？据说最好的表达是，不Cosplay会死、朋克最高、我爱洛丽塔、我们终于放学了——小众才是大众，越小越大，小中见大是社群化生存的重要特征。

Angelababy是演员，还是明星？是黄晓明太太，还是AB Capital创始人？是《奔跑吧，兄弟》与野兽派捧花，还是你我说不出名字的影视片名？如果张天爱、刘涛和Crystal（水晶）作为仙女攻的男友力爆表，是否可以说Angelababy作为明星的网红力爆棚？由这个大网红，你还会想起稻草熊影业的刘诗诗，独角兽电商掌门人杰西卡·阿尔芭，著名天使投资人阿什顿·库彻，也包括专注投资而宣布息影的Star VC管理合伙人任泉。投资本身就是内容，跨界本身就是流量。这是极其重要的视角，每一个行业的新定义，都意味着IP内容的深耕细作。社会角色的扮演与认知，服从于关注度和影响力的大范围跨越，超级IP的确是这样在持续的转移中崛起的——IP存在的理由是内容的持续经营，每一个差异化具象的动作都是真实的内容建设。反差越大，越能成就IP的独一无二。

分不清白客与王大锤，分不清李善友与李叫兽，分不清甄嬛与半月，分不清滴滴与快的，分不清途家与住百家，分不清维尼熊与布朗熊，分不清库里与金州勇士，分不清阿飞与海贼王，分不清原研哉与深泽直人。这不是你画我猜，分类法则变了，辨识依据溶解了。只能在万万没想到、混沌研习社、文案李叫兽、娘娘、类Uber、类Airbnb、迪士尼、Line、神三分、大航海、日系简约风中形成精确的表达与标签。我们懂得可识别的是什么，然而我们又很难一语中的：道可道，非常道。超级IP具有极强的能指性，既独占品类，又确认心智，更源源不断被谈论、被举例，持续创造内容和流量，表现为经常性的访谈、电视台不舍昼夜的轮播、各种文案的举例、口头禅、朋友圈晒单、社交表情包与商业机会复制——IP的独特性来自聚焦的风格定位，这种独特性作为社交货币也会反哺IP本身的质量和生命力。

超级IP商业场景的“人格化法则”

□

超级IP的逻辑链条

给超级IP下个定义，就是有内容力和自流量的魅力人格。IP唤醒对群体的尊重，超级内容共建人格也众筹态度。超级IP有如下关键词：内容，原创，人格，流量，商业化。具体表现为，内容能主动发酵，原

创但可衍生和再创作，足够差异化的人格，可期待的订阅机制，离交易很近、有变现能力的流量，以信用值为代表的社交货币，崛起于特定平台而超越单一平台。

内容能主动发酵，意味着有足够的创意能力保证生产机制的流畅性和质量始终较高的完成度。但更重要的是积累性的放大与裂变效应。杜蕾斯的完成度是通过高标准的社会化内容体系来保证的，接近一个勤奋的段子手。这是内容力，自我生长，生生不息。

原创但可衍生和再创作，意味着IP作为超级符号的存在价值需要被解释、被引用、被持续创作，才有维持较高势能的理由。《西游记》从经典文本到反复解构、恶搞和各种类型的创作，其间衍生出大量类似《大话西游》的全新IP；《封神榜》铺天盖地的游戏却亟待一次新的故事设定和当代性演绎；百事可乐的猴年贺岁MV成功关联了百事可乐的品牌形象；梁宏达作为大唐雷音寺创始人切入声音培训，其实是成功插入了为大众熟知的声音手艺人印象；京东众筹的明星产品猫王收音机则是反复演绎了匠人精神与职人如神。

足够差异化的人格，意味着真实可信赖，特别不普通，个性不跟随的移情表现与情感连接。日本的钢铁侠粉丝为什么要千里迢迢到香港买手办和兵人？哈利波特的魔法杖在英国和日本的定价为何差了三倍？岳云鹏不是优秀的相声演员，却仅仅因为萌贱而饱受欢迎？这是魅力人格体，你负责认真，我们帮你赢。

持续形成值得期待的被订阅机制，意味着陌生化的高质量内容，意味着产品可RSS，以季为单位的周期足够维系用户刚刚好的关注热度。阿黛尔的音乐专辑《25》为什么能超越《21》继续横扫全球榜单？花点时间、芬理希梦、Costco的BOX模型和知乎的邀请回答是一样的信任关系。这是信任代理，信任让转发容易实现，新客获取成本也更低，分享机制自然激活。

离交易很近、有变现能力的流量，意味着无论自营还是代理，都能有较高的转化率和重复购买率。H&M、优衣库每年的联名企划就这样形成闪购态势，和吴晓波去南极旅行就是典型的IP旅行，连岳微信公众号的吸引打赏能力之强令人惊叹，而创业社群和学习社群的细微差异即可足够支撑黑马学院和混沌大学的课程品类。这种自带流量的电商能力，名之为IP电商，进可进驻天猫、京东等超级平台，退可专注于社

群运营，深耕细作，自有内容流量。

以信用值为代表的社交货币，意味着IP居于重塑信任的社交链条节点，担负着新信用体系的形成中枢。在共享经济重构社会协同价值的游戏规则里，IP因为更高的关注度与分享度，会让各类平台的运营规则快速打样并促成真实的交易能力。58赶集的二手交易平台“转转”、神州专车用户体验的安全感、享借的信用值交易、Airbnb的Belong Anywhere，都寓意着金本位到货币社交化的迭代。值得注意，区块链技术的重要性也许此前被严重忽略，这也是Airbnb为何重金收购比特币技术团队的主要原因。

崛起于特定平台而不局限于单一平台，意味着收割特定平台的流量红利，甚至可以说是举全平台之力的明星范本，终究会摆脱单一平台的束缚。优酷土豆的自频道、腾讯扶持自媒体的芒种计划、今日头条的头条号和淘宝的自媒体孵化计划都是特定平台对于内容创业的绿色通道。但真正的超级IP定会超越于此。papi酱在微信公众号红利下半场进入仍能啸聚千万量级的用户，就是微博和秒拍受众基于微信生态的刷屏力使然，这也使她能够超越艾克里里、穆雅斓同级秒拍红人，完成自身的IP化。VICE也正在成为典型的跨平台分发媒体明星，初始关乎派对、旅行、战争与性的边缘化题材主要通过VICE在YouTube上的频道和VICE主站分发，现在尝试与HBO的合作后径自开设有线电视频道。优衣库在天猫也在京东开店，MUJI、ZARA和星巴克、咖世家为什么是体验式MALL的标签？小米、乐视、苹果、三星Gear的引流能力被商业地产定义为新的LV和爱马仕旗舰店是有足够说服力的。自带流量意味着势能，也意味着更加主动分发的有利地形。这是负成本连接，连接的成本不仅趋近于零，还会带来更多的主动流量，类似故宫淘宝不定期的卖萌和漫威文化（Marvel）的深入人心，成交当然是秒杀。

这个逻辑的核心是，差异化的人格持续生产有价值的内容，吸引足够的拥护者裂变转发与分享，运用低成本甚至负成本的势能连接跨平台全渠道分发，并且富有效率地变现。仔细分析这个逻辑链条，为什

么内容处于价值链的顶端和起点呢？到底是移动互联网以人为中心的新范式还是内容付费的窗口期正在到来？

超级IP的逻辑链条：崛起于特定平台而不局限于单一平台

□

新网红：超级IP的重要表征

《太子妃升职记》、《时间的朋友》演讲、《太阳的后裔》，分别对应乐视会员、优酷会员、爱奇艺会员，成为播映季增速最快的三个付费品类。基于微信公众号、微博账号的打赏，YY、9158的虚拟社交商品，虎牙、花椒、战旗、斗鱼、映客、快手的各类直播，美拍、秒拍、小咖秀的短视频，B站、A站的弹幕，知乎、豆瓣的达人，QQ音乐、酷狗音乐的VIP，遑论历史悠久的网络文学付费传统，当下内容的消费习惯正在各类平台快速普及。生产内容的人格，无论UGC（用户生产内容）抑或PGC（专业生产内容），也都因此成为稀缺的头部资源备受追捧。

移动互联世代对消费本身的体验更敏感，精神层面的评价标准也更为首要，社交、内容、娱乐在技术手段上固然移动优先，付费实质则是场景至上。这是时代的消费即视感文化，也是真正在崛起的新消费精神。譬如伙力、城觅、觅食之于美团外卖、饿了么、百度糯米，在效率劣势之外的优势是什么呢？温度感、人情味，本质是一种人格消费，是好产品自带的人格化流量。类似Airbnb、蚂蚁短租、小猪短租、木鸟短租也正以更加本地化的体验式消费降维打击大型酒店连锁集团希尔顿、喜达屋。推而广之，VR/AR一定会改变世界，也恰恰是以沉浸式体验改变了我们连接世界的方式，这种体验本质的逆转将会带来史无前例的方法论革命，VR内容的爆发无须强调。2015年9月，日本《攻壳机动队》发布VR版本大电影，从此二次元内容的VR之旅根本停不下来。它会一跃成为内容消费更高频度的入口。

流量不断迁移到人格化的多中心，微信、微博、淘宝、唯品会、猎豹移动在全球化范围捕猎红人绝非偶然。寻求更低成本流量的方法如此殊途同归，也恰恰说明新网红的时代到了。

新技术与新应用让互联网回到人的尺度。YouTube、Periscope、Instagram、Snapchat、Pinterest、Vine、Twitter、Facebook、Line、微信、微博、微淘、美拍、秒拍、B站、优酷、爱奇艺、映客、斗鱼、喜马拉雅、蜻蜓FM、QQ音乐；思想、性格、才艺、颜值、气质；文字、图片、音频、短视频、直播、脱口秀；每一个卖点都隐含着互联网情绪的槽点，多样性的表达，复合高度成熟的内容平台和连接渠道，注意力高度离散的同时被人的纽带极度整合。游戏、打赏、直播、电商、会员、众筹、广告，只要有人的交互度与黏性，商业模式就会被反复打开。

新网红作为超级IP的重要表征，对互联网商业提出了诸多挑战与思考。

1. 明星演艺、代言经济向明星IP经济进化，新网红可以不是明星，但明星必须是新网红。网红力才是明星定价的核心标准。
2. 虚拟网红一如虚拟IP，从单一品类如音乐、动漫开始，更加深入和更大范围地拓展，虚拟少女时代与虚拟EXO会轻松击败实体偶像，如同AlphaGo之于李世石的胜利。
3. 新技术定义新内容生产方式，尤其是以VR技术为代表的技术层渗透会革新IP的内容表现和人格养成。
4. 从泛娱乐的动漫、手游、大电影、衍生品开发到视频、会员、电商为主体的新商业链条搭建，新网红从二次元到三次元再到二次元宇宙，会融合各种内容化的人格流量和变现矩阵。
5. 以人格化表达为核心的类网红模式，成为企业品牌公关的新技能，社交网络运营人格ID的职能重要性日益凸显。
6. 任何企业都必须有完整的独特内容生产能力，品牌故事的讲述可以是纪录片，可以是多条持续的短视频，也可以是音频电台，但必须是持续运营的承接体系。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《互联网运营之道（套装全8册）》吴声 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/851.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

