

社区运营的道、法、术、器

假如你来做一个社区管理员

网络时代，我们经常会泡在某个社区（甚至多个社区）里。以前经常泡的天涯、网易，现在常去的知乎、贴吧。还有几乎人人都会参与的微信、微博。以及各种各样的垂直社区。比如技术人员常去的技术社区；炒股的人去泡的股市论坛；热爱体育的人去泡体育社区；作为父母，可能还会参加育儿社区。作为一个网文书虫，可能还会加入某本小说的QQ群。如果特别热爱某种开源软件，也可能会成为某个开源社区的成员。

除了线上社区，我们还会参加一些线下的社区聚会，技术论坛之类的网友见面会。总而言之，作为某个社区的一份子，我们对于社区多多少少，都会有些感性的认识。

但是，假设我们转换身份，成为某个社区的管理员：我们该如何管理一个社区呢？最直观的思考是：我喜欢什么样的社区，我讨厌什么样的社区。我认可哪种社区管理的风格，我受不了哪种社区管理员的脾气。将心比心，我们不希望成为自己讨厌的那种人，也希望将一个社区，运营成自己会喜欢的地方。

当然，仅仅是由这样简单的好恶来驱动，确实有些simple & naive了。其实，我当年也这样。1999年1月的时候，我打算竞选网易宗教信仰版的版主，然后发了一篇简单的帖子，阐述了一下自己的想法。就打算靠这样的风格，来当版主了：)

我对宗教的看法是宗教教义的不同只是宗教的对象不同，在本质上，这些宗教的教义是一致的。

相信宗教，但是不参加任何教派。

热爱生命，但是不放弃对于超越生命的渴望。

认同真理，但是不听信一家之言。

参加讨论，但是更要理解相反的意见。

在网易当了6年的版主之后，我的确成熟了很多，也思考了很多。但是，还远远没有形成完整的，对于社区运营的看法。只有一个习惯，保留到了现在：“绝对不删除骂我的帖子。”

运营一个社区，意味着什么？

在网络社区中，管理与运营，其实是两个概念。可以简单的说：管理 << 运营。要想把一个社区，变得繁荣、健康，仅仅靠管理，是远远不够的。

最近我刚刚读完了Jono Bacon的《社区运营的艺术(第2版)》，这本书有整整15章，超过500页的内容，厚厚的一大本，简直包罗万象，看得我累得不行。

如果简单的总结jono的这本书，我们可以说：它基本上按照一个社区发展的时间顺序，梳理了诸多相关理念与实践。

- 确定信念（这是社区凝聚力的基础）
- 制定规划（这是社区发展的方向）
- 聚集人气（不断发展过程中的首要追求）
- 衡量社区（收集反馈意见，不断改进）
- 日常管理与事件运营技巧（包括使用工具、日常沟通、处理冲突、举办活动）
- 其他相关话题（招聘社区经理，访谈其他社区管理者等等）

在我看来，这本书的内容非常多，但是又很不够。因此我希望能够阐述一些自己的思考：

社区是一种由人群组成的社会组织，但是较之过去的众多社会组织，一个社区，尤其是本文着重希望探讨的网络社区，是一种非常不一样的社会组织。它具备以下三个特点：

- 平等性：现代社区，最大的特点是成员的身份地位，相对平等。因为不是一个简单的上下级组织，所以简单粗暴的命令通常会行不通。因为往往不存在雇佣关系，所以一言不合人家完全可以扭头就走，对你不再理睬。
- 多样性：较之过去的组织，现在的社区通常会包容（也必须包容）极大的多样性。因为我们几乎无法先对加入者做严格的甄别，或者搞个什么入会宣誓仪式之类，再允许他人加入。
- 半失控性：在社区运营的过程中，会出现各种各样的偶然事件，可能来自外部，也可能来自内部；或者是重大机遇，或者是重大危机。平等性加上多样性，再加上管理者的选择与行为，可能偶然间促进社区高速发展，也可能导致社区突然走向衰落。

社区运营者的工作，犹如驾舟。“水能载舟，亦能覆舟”虽然最初是用来警醒统治者的，但是对于社区运营者而言，同样适用。体会水流的走势，理解水流的“意志”，是驾舟者的核心工作。

运营社区，意味着驾驶一艘无桨、无帆、无舵、无锚、航向未定的小船。运营者需要自己摸索：何为社区之桨？何为借风之帆？何为社区之舵？何为定心之锚？小船将驶向何方？

能够想明白这些，就算是理解**社区运营之道**了。

社区运营之道

“道”这个字，最初的含义就是行人所走的道路，后来才逐步引申出道理、言谈，甚至更加玄之又玄，道家所说的“道”。在本文里，我只打算参考“道路”这一意象，不会故弄玄虚，谈太多空洞的内容。

志同道合

“志同道合”是大家都知道的成语，我们谈社区运营之道，可以思考这样一种意象：因为共同的志愿，人们从五湖四海，走到一起来。然后在同一条道路上，迈步向前。登高一呼，应者云集，就是指这样的情况。

虽然我们前面谈到了社区的多样性，但是无论什么样的多样性，都必须确保一个前提：这个社区里的人们，有一个共同的志向，共同的爱好，共同的目标，或者说有最低限度的共识。

比如说：一个松散的，专门给自家猫拍照的社区。大家都喜欢给自家猫拍照，也喜欢看人家拍的猫的照片，还喜欢互相点评。这就是志同道合的基础。

对于一个偶然路过的人而言，他一旦访问了这个网站，一眼看过去全部都是大大小小的，各种各样的猫。要么他喜欢得不得了，赶紧也给自己猫拍两张，传上去。要么他全无兴趣，转头就走。这种社区，肯定会非常成功，因为他的“个性”一目了然。

对于一个社区的运营者而言：如何定位自己的社区，如何将这一定位，清晰、准确、有力的表达出来，是一切社区运营的第一命题。

相对而言，一个开源软件社区，要确立自己的目标与定位，会比较容易。“我们希望能够开发出一个在xxxx领域的，最好用的软件”。凡是对这一领域的软件感兴趣的人，自然会考虑，这个社区是否值得加入。

正心诚意，直道而行

还是道路这个意象，人家为啥愿意和你走这一条道？如果感觉看不清楚，不知道你会带领大家走向哪里？前路弯弯，目标时隐时现。你走在前面，让大家紧紧跟上。但是一个拐弯，大家就看不到你人了。这人家就没法跟了。

社区，尤其是网络社区，最忌讳的就是暗箱操作。所有的计划，所有的目标，所有的讨论过程，所有的商讨结论，全部都应该在网络上公开。一个社区的运营，越是公开透明，越是能够赢得社区成员的信任。

坦诚与守信，也是极其重要的品质。有问题就承认问题；错了就承认做错了；公开的表达自己的观点看法；做出的承诺尽量争取做到。能够做到以上这些的社区运营者，会让人相信：你不仅真的相信自己提出的目标，而且真的在努力追求这些目标。

有些人喜欢“权谋”、“御下”之类的手段，而且喜欢在社区里玩这一套。但是在一个公开、平等、多样化的社区里，这种手法，几乎肯定是会穿帮的。

所以，还是回到咱们的标题：**正心诚意，直道而行**，这才是社区运营的长久之道

社区运营之法

“法”这个字，最初的含义就是“法律”、“制度”、“礼法”，后来才引申出“方法”、“效法”之类的含义。本文主要讨论的，也是在社区中的制度、规范，这一范畴。

不以规矩，不能成方圆

这句话最早出自《孟子》，后面还有类似的一句“不以六律，不能正五音”。咱们现在经常将“法律”、“规矩”、“规范”之类的词，作为近义词一起理解。因为背后隐含的意象都是类似的：基于法律、规矩、规范，我们可以用来判断各种行为的对错。我们常说：“是非曲直”，这曲直二字，其实也是由规矩二字引申出来的。

在一个社区里，经常会出现需要判断是非曲直的争论，无论对事还是对人，对言论还是对行为，都需要一个公正的判断。这种判断的依据，就是规矩。

虽然上升到“法律”，似乎略嫌夸张。但是国内的很多社区之所以搞不好，实际上就是由于社区运营者，不学法、不懂法、不立法、不依法、更不会严格执法，造成的。

一个运营社区的人，如果能够学一点法律方面的基础知识，有意识的在社区中积累、沉淀各种相关的规范。在遇到各种情况时，自己首先能够受规矩，同时也能够样的执行规矩，这样的社区，才是靠谱的社区。

在现在的阶段，其实大多数社区并不需要从头摸索自己这个社区的法治建设。有太多成熟的社区规范，可以借鉴引进。当然，后续不断的维护、修订，同样是必须的。

无不变之法，无不敝之政

这个也是古人说过的一句话，原话是郑观应在《盛世危言》中说的：“千古无不变之法，亦无不敝之政”。虽然谈的是中国在当时亟需变法维新的大命题。其实对于一个社区来说，也同样需要不断变法。

最常见的变化，是参与者数量的不断增长。最初只有几十上百人的社区，在一个邮件列表里，大家都可以随意发言。如果人数增长到成千上万，甚至上百万，一个大邮件列表，肯定会因为太过热闹，而造成灾难。

于是，一个简单的规则就会出现：将一个大的邮件列表分为N个小的列表，大家各自分主题讨论。如果有人不懂规矩，随便乱发，轻则无人理睬，重则就会被禁言了。

同样是讨论需求，或者报告bug。如果在一个社区每天只有1~2个新增的需求或者bug，大家都会参与讨论。但是如果每天有成百上千个issue，那么如何处理这些issue，就必须有更加复杂、严格的流程。甚至审核机制，委员会制度，issue等级判断等等规则，都会逐渐出现。

再比如新成员加入，一开始自然是来者不拒、多多益善。但是等到人真的多起来了，就得有所规范了。新成员的加入就得有个流程了。什么人能加入，是否要有推荐人，如果在xx情况下，将不予接纳等等。

还有那种原本是一个本地社区，后来走向国际化了，来了世界各地，多种族、多信仰、多种文化背景的人，那这个社区的规则，一定需要改变，否则肯定会有人感到不满，甚至产生各种新的矛盾。

总而言之，具有良好的规则意识，并且不断的改良规则，使之适应当前社区的实际，是一个社区长治久安的基础。

社区运营之术

“术”这个字，最初的含义是“術，邑中道也”，也是指城邑中的道路。后来才引申出“技术”、“艺术”、“法术”、“方术”等等含义，用江湖话来说，可以称之为“局”；用现代的网络用语，可以叫做“套路”。现在人们常说：“自古深情留不住，唯有套路得人心”，其实就是表达了一种：“重视运营之术，却轻视运营之道”的普遍心态。

戏法人人会变，巧妙各有不同

传统所说的江湖术，分为“惊、疲、飘、册、风、火、爵、要”八门。三山五岳、五湖四海、上至庙堂之上，下至市井之间，皆称江湖。有人的地方，就有江湖，人世间一切行事之术，皆可称江湖术。

这江湖八大门，非常有意思，每一门都能够讲出很多道道来，为了不抄太多的书，本文中单讲一下“要门”。要门，讲究的是落魄之道（也就是要饭的意思）。据说这一门的学问也很深，时运不济时该如何自处，又如何渡厄？近代以来，打莲花落要饭的，吃大户打秋风的，装僧尼化缘骗人的，甚至下蒙汗药的，都可算是要门中人。

要门术，还分为“善要”与“恶要”，善要的诀窍就是与人为善。一定要让施舍的人有所得，要让他们得到行善的满足感，而不是被良心强迫的受骗感。比如在地上放一个碗，里面有些零钱，不能太多，尤其大面额的不能多，否则路过的会觉得：这人搞不好比我还有钱。也不能少，更不能一个都没有，否则路过的人一看：这都没人给钱啊，搞不好就是骗子。一旦有人给钱，无论金额多少，一定要诚恳地、不厌其烦地致谢，诸如此类的讲究，都是要门的研究范畴。

如此看来，那些搞慈善公益募捐的人，在街上逢人就问，是不是献点爱心？一点收到了钱，还给人贴一个黏纸，上面一个大大的爱心Logo。这也是要门的手段。事实上，不仅是要门，任何一门江湖术，背后都是在研究人性，一个人的人性，一群人的心性，研

究透彻了，就会演变出种种巧妙的方法出来。咱们做社区，尤其是做开源社区的，大量需要依赖他人的志愿风险，或出钱，或出力，或贡献时间来做义工，或贡献头脑来帮助完善项目。如何让这些贡献者，能够产生满足感，多多向要门的同行学习一下，相信会大有收获。

以正合，以奇胜

我们看那些营销类的书籍，通常会对各种经典案例非常感兴趣。某某公司，某某牛人，突然想到了一个特别的创意，推出之后，果然获得了巨大的成功。客户数量猛增，销售收入大涨。这种奇招妙计，人人想学会。但是往往就是学不像，学不好，甚至画虎不成反类犬。

最初的Hotmail，在每封邮件后附上：PS I love you. Get your free E-mail at Hotmail。这在早期每天带来了3000新用户。在6各月后带来了百万用户，然后再5周后带来了另外1百万用户。

类似的手法，在微信公众号里，也有类似：关注上面的

社区运营之器

“器”这个字，最初的含义是犬吠，不过后来已经完全转义为：“容器”、“器具”、“工具”了。在社区运营领域，“器”可以泛指一切辅助运营的工具、第三方服务等等。虽然在“道、法、术、器”中，排名最末，但是却并非最不重要的。

工欲善其事，必先利其器

在《三代开源社区的协作模式》一文中，我分析了不少开源社区用到的工具，以及工具的演进历程。如果将范围扩大到所有技术社区，甚至任一在线社区，我们同样会发现各种工具演进的过程。

从邮件列表/IRC，到BBS、Twitter、Facebook，在国内则有微博、微信这样的全年龄、全领域的平台。如果简单的谈一谈趋势的话，我们可以发现以下特征：

1. 移动化成为主流：越来越多的网络和服务，其移动端的流量将超过Web端的流量，更有越来越多的，从诞生之初，就只为移动端设计的App。甚至有很多人，家里的电脑都很久没有打开了。面对这样的趋势，无论是工具的设计者还是工具的使用者，都应该仔细琢磨，在移动时代，人们更习惯怎样的交流？如果能够在手机上获取社区的信息，怎样才是最舒服的展示形式？屏幕虽小，可以做的文章却很大，值得多加投入。
2. 工具平台化：以微信为例，现在在微信里拉一个群，很容易。除了500人的上限以外，实在是非常方便。但是另一方面，微信不仅仅是一个工具，更是一个平台，而

且还是一个强大的商业帝国的核心产品。要借助这样的平台，运营自己的社区，其实还是有不少顾虑的。

3. 缺乏数据化运营工具：当然，数据化运营这一趋势，也才兴起没多久。相关的工具，专业的第三方服务公司，现在已经有一些，但是都还远远不够好，很多时候，还是需要运营人员自己从原始分析得到想要的结论。当然，随时关注这一领域的最新进展，并及时考虑选用成熟专业的工具服务。毕竟大多数社区的运营者，都不会有太多的精力，自己搞定这一切。

推荐阅读：《社群数据化：你运营的社群是好社群吗？》

以人御器，非器御人

任何时候，我们都应该警惕，不能成为工具的奴隶。为啥这么说呢？因为我们很容易迷失在工具的使用细节过程中。举个最简单的例子：明明我们想要写一篇文章，结果在Word里，各种调整格式，调整排版，花费了大量的时间。却恰恰忘记了，写出好的文章，才是应该首先追求的事情。

再举一个例子：我们通过借助微信群新建了一个小社区。随着人越来越多，我们发现讨论的线索太乱了。于是，有人提议换一个聊天工具，也有人提议搞一个微信群历史消息收集工具，还有人提议分成N个群，不同的话题在不同的群里聊。还有人建议，干脆咱们不用群了，还是开个贴吧怎么样？于是，为了争论这个问题，大家又花了更多的时间，选择、比较甚至争吵。结果忘记了，社区最重要的工作，不是决定选哪个聊天工具。

再举个例子，很多有追求的社区，会给自己设定某些KPI（一般企业自建社区会有这种想法）。其中有一组KPI是发帖的关注度、转发数和评论数。于是，为了追求数据好看，管理员精心编辑了文章的标题，用心组织了文章的语言，再专门去找了水军来顶帖、转发。KPI当然好看了，但是这样的社区，真的火了吗？

总之，回归到社区运营的根本追求，反复确认自己的初心，时刻惊醒自己是否已经偏离了社区之道。这就是“以人御器”的根本心法。

总结

这篇文章又写了好长，但是真要想把社区运营的“道法术器”讲透彻，一篇文章又是远远不够的。这里也只能以偏概全，聊聊我自己的一些心得了。