



一个微信公众帐号的凶猛野心

一个人，每天一小时；从微博到微信，从纸质书到电子书，从网盘到网易云课堂……张志用众包思路自建并打通网络营销全链条，在大平台上搭建起一个自创造、自组织、自循环、自盈利的小平台。

文 / 潘东燕 本刊副主编



“早；早；早；早啊……”每天早上6点~8点都会有近200人在“和秋叶一起学PPT”QQ群中准时“打卡”。这是一个1000人规模的QQ群，在这个世界最安静的时候它却最为热闹。“对于爱学习的人来说，早起是一种精神，但它需要同伴环境。”张志说，“每天打开QQ群看到那么多人早起，你会不动心？”然而一到8点整，所有声响戛然而止，一天下来几无动静。

当所有群主绞尽脑汁提高QQ群的活跃度时，张志却在费尽心思降低活跃度。在他看来，一个千人QQ群没有规矩将会非常嘈杂，最后变成几个人在耍，其他人都呆不住。如何降低活跃度？很简单，不准发言！张志在QQ群中严格规定每天早晨8点后不准有任何发言，有课程学习上的问题就小窗向老师提问。

这是一个“客服群”，太活跃还真不是好事。加入QQ群的都是张志在网易云课堂上《和秋叶一起学PPT》课程的付费学员，QQ群的功能在于给学员提供在线答疑服务。张志是武汉工程大学副教授，也是“秋叶PPT”微信公众帐号运营人，出版过《说服力：让你的PPT会说话》《和秋叶一起学PPT》等PPT专业领域书籍，以及《微博控，控微

博》《微信控，控微信》等社交网络应用书籍。他在网易云课堂的付费课程上线三个月就招到超过3000名学员，入账超过30万元，而这仅仅是开始。

过去一年，张志一个人，每天一小时，捕获超过13万微信活跃粉丝；从微博到微信，从纸质书到电子书，从网盘到网易云课堂，他用众包思路自建并打通网络营销全链条，在大平台上搭建起一个自创造、自组织、自循环、自盈利的小平台。

“秋叶PPT”扬帆起航

在碎片化学习环境下人心难定不可能实现系统学习，因此“秋叶PPT”定位于以三分钟教程实现碎片化学习。

在开通“秋叶PPT”微信公众帐号前，张志在新浪微博上已经拥有超过10万粉丝。2012年8月28日，微信公众平台正式开放，但在张志看来，微信公众帐号的互动是一对多，而且与粉丝互动没有第三人能看见，传播力不如微博。整整半年他都在纠结要不要开通微信公众帐号。

然而仔细研究后，张志发现微信与微博是互补而非替代关系。微博虽然传播力强，

但资讯也容易因被刷屏而沉没，同时在微博那样娱乐八卦的氛围中人们几乎不可能静下心来学习，过往发布过的“干货”知识也难以检索；微信虽然传播力不如微博，却非常适合碎片化学习，每天只发一条的数量限制倒逼运营人只能发“干货”，且有易于分类、智能检索和移动学习等诸多优势；微信公众帐号的主动推送不但能确保覆盖全部粉丝，运营人还可以通过定时推送培养粉丝定时学习的习惯。

张志将自己的专业技能定位于PPT领域，其公众帐号本质上理应是学习分享。但要想让一个人建立新的习惯，必须让他脱离旧的环境。对于真正希望学习PPT技能的人来说，将阵地从微博转移至微信，关注一个优质的PPT微信公众帐号是最佳选择。2013年2月1日，“秋叶PPT”正式开通运营，由于在碎片化学习环境下人心难定不可能实现系统学习，因此“秋叶PPT”定位于以三分钟教程实现碎片化学习：每个教程只分享一个PPT制作的单点技巧，拆解和呈现操作步骤，即学即会。

打通微博微信，捕获种子用户

通过打通微博与微信，“秋叶PPT”在没有发布任何内容的情况下，一个月内收获超过5 000粉丝。

和所有微信公众帐号一样，“秋叶PPT”开通运营后面临的第一个难题是：如何让大家知道并关注它？

对于张志来说，最大优势除了PPT专业

由于在碎片化学习环境下人心难定不可能实现系统学习，因此“秋叶PPT”定位于以三分钟教程实现碎片化学习：每个教程只分享一个PPT制作的单点技巧，拆解和呈现操作步骤，即学即会。



技能，就是已有的十多万微博粉丝。通常的做法是刷微博打广告进行导粉，但也因让人反感而常常效果不佳，并损伤运营者的品牌。

对PPT学习感兴趣的人群很大，因这是绝大多数职场人士的标配技能，其中最受追捧的是PPT模板。一直以来，百度PPT检索量最大的始终是“PPT模板”。张志找了一拨PPT高手在2013年寒假制作了30个“读书笔记PPT”（读完一本经典书籍后，用PPT将其核心观点与逻辑进行最佳呈现）。开年后，他每天在微博上发布一个“读书笔记PPT”，通过内容价值赢得转发量，同时最大程度覆盖那些对高手设计的PPT模板感兴趣的人群。哪里可以下载模板？关注“秋叶PPT”微信公众帐号并回复关键词，就能获得网盘链接下载PPT模板。就这样，“秋叶PPT”在没有发布任何内容的情况下，一个月内收获了超过5 000粉丝。

“为什么拼命凑这5 000粉？因为它能运营起来的基础的量，它意味着你能在微信上制造一些话题了。”张志反对在没有足够种子用户的情况下推太多内容，因为缺乏转发能量和口碑。

建立“学习—传播—学习”闭环
微信学教程，微博晒作业；微信做服务，微博做传播。

虽然打通微博与微信并尝到好处，但这只是半循环，还没有建立闭环。要想实现自循环，必须以商业思维进行有效设计。

教师出身的张志很清楚，学员的口碑传

播是最有说服力的招生广告。因此他在“秋叶PPT”三分钟教程中鼓励学员在看完后动手操作，将完成的PPT作业提交到微博@秋叶，他将在微博上进行点评，优秀的作业会赢得转发鼓励，从而形成学习与传播的闭环。微信学教程，微博晒作业；微信做服务，微博做传播。

这样，问题的关键就变为：三分钟教程要如何分享才能最受欢迎，才能够激发粉丝的挑战欲并动手做作业？

最初张志自己开发了十几个教程，始终没有找到感觉。于是他再次找到几个同业参与做教程。持续发布几期后，他发现有一期做趣味二维码的教程最受欢迎：把二维码做成苹果等各种形状。那期粉丝在微博上提交了100多份作业。张志顿悟：教程必须既专业又有趣，才能吸引粉丝并让他们动手操作。于是，在情人节他们开发了心形教程；索契冬奥会开幕式上五环变四环，他们马上做了一个雪花教程……抓趣味也抓热点。

“秋叶PPT”运营到100天时，有超过2 000人到微博上提交了作业。张志会择优转发点评，“就像老师点评范文一样，其他学员看到优秀的作品也能学到东西”。对于其他学员的作业，他也几乎每个都会去点评、鼓励、给建议。过去一年他刷了近3万条评论。

“必须真心真意跟粉丝互动，这也是小米成功的原因。当然如果影响力足够大，只要反馈到一定比例就行。”张志说，“学员提交作业到微博后，他的朋友就会很好奇：‘你是跟谁学的？’学员就会主动推荐，我的微博、微信都会加粉。”运营到70天时，“秋

叶 PPT” 粉丝超过 15 000 人，其中通过口碑传播获得的粉丝超过 80%。

众包建构微平台，实现内容自循环 指导优秀学员成为教程开发者后，“秋叶 PPT” 彻底转变为一个内容自循环的众包平台。

张志的理想绝不止步于“自己动手，丰衣足食”。在他看来，要想最大化地转化成商业利益，必须将“秋叶 PPT” 做成一个学习分享平台。他决定采取众包——将业内的 PPT 高手都拉进来。对高手来说，开发一个三分钟教程并不费事，进入这个展示平台，正好可以验证一下自己的功力。每个教程都会注明作者，并要求学员到微博提交作业时 @ 作者。“那么多人跟着你学是很有成就感的，还能帮你的微博加粉。” 张志说，“翟晓光老师最典型，刚开始关注我时，他的微博只有 400 个粉丝，在给我写了一系列教程后，一个月内涨到 5 000 粉，而且全都是活粉。我会给他们提供创意支持，但开发由他们来完成。”

但这仍不是最理想的状态。这些老师各自都有自己的一摊事，同时十多个老师的灵感和创意也很有限。于是张志产生了一个大胆的想法：让学员变成教程开发者！

张志开始在学员提交的 PPT 作业中寻找亮点。“虽然是模仿着学习制作，但优秀作业中确实有其创新的地方，我能看得见。” 一旦发现创新点，张志就会去找到学员，鼓励和指导他们开发成教程。

“其实做三分钟教程并不难，关键是要

有创意。很多学员的创意能力比我们要强。很多微信公众帐号最大的问题是把它当成自己的自留地，我们则是用创意激发创意，用灵感激发灵感。” 通过悉心指导，目前已经有近 70 人从“秋叶 PPT” 的学员转变为教程开发者(围观—学习—行动—分享)。由此，“秋叶 PPT” 也彻底转变为一个内容自循环的众包平台：用行动激发动作，用朋友激活朋友，大家一起学习，一起交作业，一起开发教程。

“现在新开发的教程都要等到一个月后才有机会发布。” 张志说。

从单点小技巧到“干货”学习包

“‘秋叶 PPT’ 的内容延伸秉承三个基本原则：都有共同的目标人群；主题和内容都能抓人；都是我擅长且能驾驭的。”

“很多微信公众帐号的问题在于定位和内容题材单一化、同质化，缺乏新鲜血液的注入。有三种手段能解决这个问题：栏目设计多元化；内容来源多元化；作者资源多元化。” 张志说。

最初张志将微信公众帐号聚焦于 PPT 以实现精准而快速地抓取目标人群。然而在粉丝增长到近 4 万时，张志察觉到，一周七天全都分享 PPT 或将无法最大限度扩大受众，已有人群也将出现兴趣点疲惫的状态。

2013 年 7 月，张志开始将“秋叶 PPT” 的内容进行延伸，栏目组合围绕职场技能、职场思维和时间管理三大主题，旨在于成为职场人碎片化职场技能学习平台：周一分享 PPT 技巧；周二分享 WORD、EXCEL 技巧；



周三分享动画技巧，后续将加入信息图表技巧；周四是学员作业展示，分享学习心得；周五拆解各种实用管理模型；周六是秋叶随笔，主题为时间管理；周日则是其他实用职场技能。“这些点都有共同的目标人群；主题和内容都能抓人；都是我擅长且能驾驭的。” 张志说，“在具体运营模式上，在原有自循环链条中嵌入新内容就好了。” 他未来的目标是将“秋叶 PPT” 打造成职场人随身携带的“干货”知识库。

“秋叶 PPT” 栏目多元化后，张志从 PPT 圈中找了三个人加入成为栏目主编：三分钟教程交给重庆的一位老师，动画相关教

程交给泰州的一位老师，WORD、EXCEL 交给在郑州的一位老师，学员分享和互动交给自己的一个学生组织。张志负责总体把关以及周五、周六的两篇随笔文章。通过众包，事实上张志已成为“秋叶 PPT” 的主编，每周只需花 4-8 个小时打理帐号。

切入在线教育，打造盈利出口

《和秋叶一起学 PPT》 上线三个月后，超过 3 000 人付费参加课程学习，预计年底将突破 1 万人，营收超过 100 万元。

在精准定位公众帐号，打通微博和微信建立从学习到传播的闭环，培养学员成为教程开发者众包内容实现内容自循环，并赢得近 8 万粉丝后，最大的难题来了：如何盈利？

微信公众帐号盈利难，人尽皆知。目前的盈利模式无非是卖广告、卖会员、卖产品，以及整合营销。广告卖不动就不用多说了，会员服务则让一个自由人逐渐发展成一个岗位清晰、职责明确的组织，会员越多组织越大。在张志看来，这背离了自由人自由组织的初衷。“整合营销确实比较酷，能玩的人不多，罗振宇带着大家吃霸王餐就是这种模式。但是你也看到，罗振宇口口声声最反对传统组织，但他自己却不得不为服务会员而成立了组织，前段时间一次就要招十多个人。” 张志说，“这些都不是我想走的路。”

那还剩最后一条路：卖产品。

对于一个老师来说，只有两种产品可卖：书和课程。卖书赚不了几个钱，卖课程成为最佳选择。但卖什么课程，怎么卖才能卖得

动? 并与微信、微博的力量实现连接? 张志最终选择了在线教育, 2013年11月11日,《和秋叶一起学PPT》在网易云课堂上线。

《和秋叶一起学PPT》一共18个课时, 课程内容展示全部用PPT而非视频。在张志看来, PPT模式一开始就能让人进入学习状态, 而视频模式进入的是电视状态(图1)。“人在电视状态下通常放弃了主动思考, 更重要的是, 学习要想有效果, 必须给学员一个完整的学习体系。”张志说, “上传几个讲课的视频就是在线教育? 这是一个极大的误区。”张志所说的教学体系包括: 教材、同伴环境、课程讲解、答疑、作业批改、测试考核、教学实践。他通过微博、微信和QQ群几乎完整地在线实现了这个链条(图2)——

- ◆ 教材: 《和秋叶一起学PPT》;
- ◆ 同伴环境: 学员QQ群;
- ◆ 课程讲解: 网易云课堂《和秋叶一起学PPT》;
- ◆ 答疑: 学员QQ群小窗答疑;
- ◆ 作业批改: 微博晒作业@秋叶;
- ◆ 测试考核: 定期举办一页纸PPT大赛;
- ◆ 教学实践: 读书笔记PPT。

与此同时, 张志还充分考虑了后续运营上的便利: 视频或音频只能一个人录, 但以PPT模式进行呈现就可以实现众包; 课程升级时, 视频需要全部重录, 而PPT一个晚上就能搞定; 课程学习进度由学员自由掌控。“我是完全按互联网思维、以产品经理的思路去设计课程的。”张志说, “事实上, 绝大多数会学习的人都倾向于自学, 自己控制学习进度, 不理解就提问。”

图1 可汗学院的教学模式与视频讲课的电视模式



图2 在线模式构建的学习体系

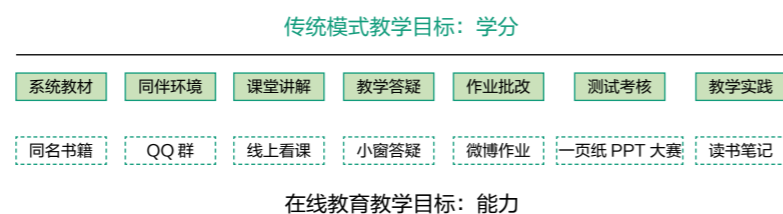


图3 网易云课堂《向秋叶学PPT》课程的闭环营销与社交口碑传播

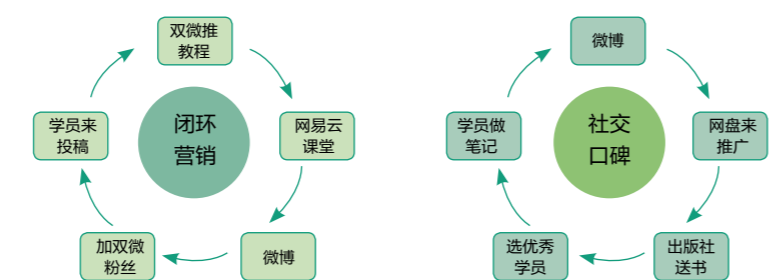
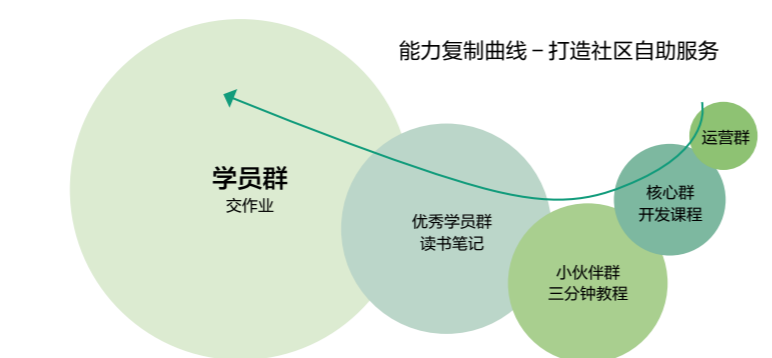


图4 能力复制实现学习社区自助服务



张志对自己输出的产品(三分钟教程、网易云课堂课程、PPT专业书籍)建立互补关系: 三分钟教程针对单点小技巧; 网易云课堂定位于“小白学员”的系统学习; 专业书籍是云课堂的教材, 囊括所有知识点, 但不解决完整地做出一个PPT的问题, 书上提到的每个知识点都可能上百种变化, 这些创意与变化在三分钟教程中呈现。

如何让学员购买网易云课堂的课程? 张志认为教育产品是认老师口碑的, 自己在PPT领域有着最响亮的品牌, 学员的口碑传播是最好的广告。因此必须把课程设计好, 通过种子用户实现口碑传播, 而不是一味砸广告。与此同时, 必须最大程度借力微博与微信业已建立起来的学习与传播的闭环。张志将网易云课堂的课程嵌入原有闭环: 让网易云课堂的学员提交作业到微博@秋叶, 由他进行转发点评; 网易云课堂的优秀学员每周四在“秋叶PPT”上展示学习前后制作的PPT对比, 分享学习心得; 联系出版社给云课堂的优秀学员免费寄送书籍, 让他们做“读书笔记PPT”, 内容统一在微博上由@读书笔记PPT发布, 并告知大家到百度云“读书笔记PPT”帐号下载PPT模板。目前“读书笔记PPT”在百度云拥有超过5万粉丝, 累计下载超过8万次, “读书笔记PPT”微博活跃粉丝超过一万人。“这些都是传播。”张志说, “通过下载渠道知道并购买网易云课堂的学员比例已经占到5%。由于网易云课堂平台建设还在初期, 我们只能发动自己的力量, 让微博、微信、网盘、电子书、纸质书、口碑、问答全链条为网易云课堂导入流量(图

3)。”

“‘秋叶PPT’偶尔会在每天发布的教程最后提示: ‘网易云课堂昨日新增XXX学员’, 这确实是很好的广告, 撩拨人心, 但我发现对转化成购买推动力不大, 真正刺激粉丝购买课程的其实还是原有学员在微博上提交的进步显著PPT作业, 马上能秒杀他身边的朋友。学员作业确实是一个老师最好的广告。”张志说, “另外, 硬广告也效果不佳, 我曾在新浪微博砸过1万元粉丝通, 效果不理想。根据学员调查, 目前微博、微信的影响是最大的。”

张志在纸质图书中也与微博、微信建立连接和互动: 除了在本PPT专业书籍上直接做了两页网易云课堂《和秋叶一起学PPT》课程的硬广告, 张志还在书中常常提示读者哪些资料已经整理好放在微信, 关注微信回复关键词下载, 可以学更多免费教程。“买书的人更可能为学PPT付钱, 因为他已经付过钱了。目前通过图书知道并购买课程的学员已经占到9%。”张志说, “‘秋叶PPT’的内容也开始进一步转化成书的内容, 今年4月发行的新版《和秋叶一起学PPT》就将粉丝做得优秀的三分钟教程都写进去了。我的书很好写, 有源源不断的新鲜原创内容。”

《和秋叶一起学PPT》上线三个月后, 有超过3000人付费参加课程学习, 张志预计年底将突破1万人, 营收超过100万元。“5000人是学员增长爆发的临界点。接下来的增长会出现两个很好的局面: 增长越来越快, 而且基本没有营销成本; 服务成本还要

下降,有了规模效应后服务模式还要转变。”

自由人的自组织

通过完整且自循环的教学体系实现学员的能力复制,以及学员QQ群的分层设计,张志构建了源源不断的人才梯队。

让我们再回头来看看张志是如何建立神奇的客服QQ群的,在第一个群建立并调教好后,建立第二个QQ群时,张志会先从第一个群中拉出100人加入;在建立第三个QQ群时,他会从前两个群中各拉出100人加入……目的在于,让新加入者一进入群中就被同化而不用再一个个调教。

同时,张志还将学员进行分层设计(图4):网易云课堂的优秀学员单独建立一个“读书笔记PPT”QQ群(100人,参与“读书笔记PPT”的设计制作,与百度云及@读书笔记PPT连接),优秀学员中的更优秀者又拉出来建立小伙伴群(69人,三分钟教程开发的主力人群),小伙伴中的优秀者又建立一个讲师群(17人,主要负责课程的升级与答疑,根据课程升级情况和答疑情况分享收益),讲师群中的最优秀者建立核心领导群(3人,负责整体运营,如策划、出版、外部资源对接合作等,根据整体效益分享收益)。

“我们这些人都是自由组织起来的,无组织但有纪律。分层其实是管理庞大人群的最佳方式,我们的层级提升全靠实力,没有阴谋全是阳谋。”张志说,“小伙伴中有的主动帮我做问答营销,有的专门支持我在《电脑报》的专栏,有的在人人网卡位,有的做‘读

书笔记PPT’和网盘营销……‘跟着大叔有肉吃’,我接到PPT制作的单子,常常转给他们做,有两个学生一个周末就赚了5000元。但绝大多数小伙伴不是为钱而来,而是因为这儿同类多、好玩,而且确实能学到东西。”

就这样,张志构建了源源不断的人才梯队,学习社区也不断扩大。“虽然‘秋叶PPT’经过导航词、关键词和目录设计,答疑工作量不大,但每天也必须从数千条后台消息中刷出需要人工回答的几个问题,我就让小伙伴轮着帮忙值班。另外,我们都在网上



“我的模式最为简单,因此可以复制。前提是要有自己的品牌和产品,并找到品牌能影响的团体,和他们建立虚拟共同体,在玩的过程中放大整个社群的价值。”

开会,而且有严格的规则和议程,我说开始讨论大家才可以讨论,说停大家就停,已经完全自组织了。”张志说,“自由人不可能实现自组织,必须植入规则才能自组织,而且规则必须简单。”

※※※※※

微信公众帐号的运营公认有四大难点:一是找到第一批忠诚的种子用户;二是内容策划与发布的可持续性;三是让微信公众帐号的打开率随着粉丝的增长始终保持在合理的水平;四是公众帐号找到一个富有商业想象力的盈利出口。我们再来看看张志从“秋叶PPT”微信公众帐号延伸开来的整个运营思路:

◆ **差异定位,整合运营:**从一开始就用“交作业”的形式连接微博与微信两大社交媒体平台,并根据平台特质进行差异化定位,再以整合思维串联运作;

◆ **平台思维,众包经营:**从线上平台到线下书籍,从服务到营销,核心思路始终是由优质内容产生优质关系,再由优质关系创造优质内容,自创造,自组织,自循环,自盈利;

◆ **多力量沉淀,单盈利出口:**微信、

微博、书籍、网盘、电子书、口碑、问答……所有人气与力量全部导入至网易云课堂《和秋叶一起学PPT》在线课程,这在盈利模式早期运营中至关重要,找准一个富有想象空间的盈利出口并全力以赴之。

“我的模式最为简单,因此可以复制。前提是要有自己的品牌和产品,并找到品牌能影响的团体,和他们建立虚拟共同体,在玩的过程中放大整个社群的价值。”张志认为在线教育是大势所趋,因此将所有能量都导向在线教育。

最近,张志接了一个单子:一家公司主动找到他并给了一个命题作文,让他发动3000多名学员根据命题作文出创意做PPT,创意通过的发布在微博上就能赚回15元学费,转发次数破69再送30元,转发次数破200返还全部学费(99元),由这家企业付费。张志在学员群中发布消息后,大家都沸腾了……我们或许还可以这样想象他们的未来:一个老师带领几万名掌握PPT制作技巧的学员活跃在社交媒体上,他们能做的事有多少,或许连张志自己都无法想象。但不管怎样,他们都是因为在线学习而走到一起的。◆