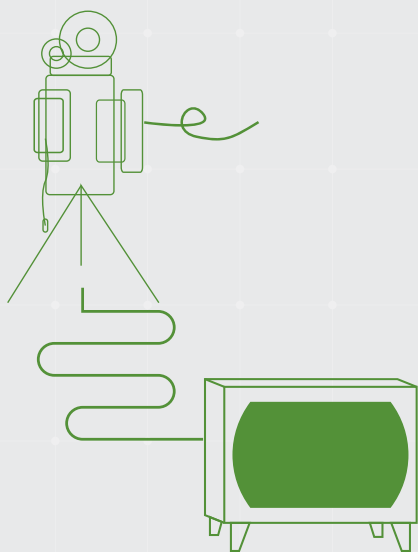


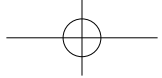


抖音B站 泛短视频商业长谈

朴某不才◎著



清华大学出版社
北京



内 容 简 介

本书立足 2020 年以来的新变化, 将过去对短视频的单一关注, 扩大到涵盖自媒体长视频在内的“泛短视频”, 并从商业导向的角度对其进行讲解。

全书共 6 章, 以抖音与 B 站两大代表性平台为例进行讲解。第 1 章重点讲解泛短视频行业的现状、趋势等, 让读者对泛短视频行业有初步的认知; 第 2 ~ 4 章详细介绍内容创作、文案撰写、画面设计、拍摄、后期制作等环节的具体操作方法; 第 5、6 章为进阶知识, 详细介绍关于运营、变现等方面的具体操作方法及注意事项; 最后是关于泛短视频行业的一些快问快答。

本书可供业内人士或对泛短视频行业感兴趣、有意入行的人士阅读参考, 在具体操作中遇到问题时, 可随时借鉴书中提供的方法, 解决实际问题。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。举报: 010-62782989, beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

抖音 B 站泛短视频商业长谈 / 朴某不才著. —北京: 清华大学出版社, 2022.5
ISBN 978-7-302-60487-7

I . ①抖… II . ①朴… III . ①网络营销 IV . ① F713.365.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2022) 第 054285 号

责任编辑: 王中英

封面设计: 咎 智

责任校对: 徐俊伟

责任印制: 丛怀宇

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-83470000 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市天利华印刷装订有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×240mm 印 张: 16.25 字 数: 277 千字

版 次: 2022 年 6 月第 1 版 印 次: 2022 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 69.00 元

产品编号: 094436-01



引言 直播来袭，长、短视频的“攻守道”

PREFACE

直播爆发，传媒营销领域充满无尽变数

2020 年以来的这几年，带给了我们数不尽的震撼。

太多难以忽视、不可磨灭、多少年后也注定会被提及的奇袭和惊喜在这个关口集中爆发，整个世界以无比“魔幻现实”的笔法充分展现了它不安分的一面。

不只是世界，同样风起云涌的还有传媒营销领域：直播进入爆发期，正负两极撕扯更加严重；短视频阵营中微信视频号异军突起，抖音更加显著展现了跨界电商的野心，短视频被纳入企业协同办公范畴又引发了非专业的企业及个人前所未有的自主创作热情；当此之时，蛰伏已久的长视频卷土重来，蓄力良久的哔哩哔哩（bilibili，以下简称“B 站”）猛然发力，至“浪潮三部曲”声势臻于高潮……

这些变局很难说更多是来源于这些新传媒形式自身的规律发展和优秀企业的长久布局，还是被 2020 年年初那短暂的“物理世界失灵”按下了“加速键”。但总之，这个行业客观上迎来了又一次关键变局。

对于这个备受关注的行业，这一变局所影响的不仅是从業者，还包括许多相关行业和普罗大众，都是风口，都是趋势，一样兼具着盲动与不解，一样充满了无尽的变数（如下页图所示）。

大家知道，作为一个 2015 年便已入行、亲身见证过行业几次关键转变的内容营销人与短视频人，我身边并不乏朋友询问和谈论这些事情。其中大家关注更多的还是新布局下短视频的新定位、新价值和新方向。



新格局下，泛短视频的新定位

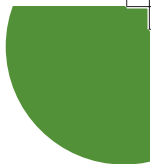
先说**新定位**，顺便也讲一下本书的核心——“泛短视频”的成因。

在过去几年间，直播限于秀场形式，与品牌、商品关联较弱，没有在传媒营销的大舞台上获得强势席位。但随着电商“种草”直播出现，这一缺憾被补齐，直播也就一跃成为这个舞台的“新秀”。

虽然从长远来看，直播和短视频应该是互补而不是替代的关系，但从短期来看，短视频的热度确实受到了冲击。不过好在用户看短视频的习惯已经养成，短视频行业经过多年发展，已具备庞大的从业者体量和成熟的思维沉淀，因此当此之际也能做到迅速调整打法策略，用真实的价值给予带来的认可，来代替原本的部分“光环加持”。

与此同时，在长视频领域B站放大招，淡化原本的“二次元”标签，放大其受众文化素质偏高的优势，在商业领域渐渐打开局面。

关于具体的做法，首先是强化内容。一是目前在组织上实行制作人制，高级内容人才在内部具有很强的话语权；二是仍然保留编辑推荐机制，使一些初始流量表现一般但极具品质的内容能够得到推荐；三是开放财经、法制、科技等知识性板块，并扶持头部UP主（uploader，意为“内容上传者”），深深捕获了在各大视频平台“无枝可依”的知识人群。



其次是强势营销。对于很多人来说，2020年是B站正式进入其视野和认知的节点；即便你事先对于B站已经具备了一定的了解，也可以思考一下这一年你对B站的印象是否也有所改变。这既得益于“浪潮三部曲”这样的爆款内容营销，也得益于“阿里七子”入驻B站这样的热点案例以及联合各领域头部UP主进行的投放营销。

那么，可以认为B站的出圈代表了长视频的胜利反攻吗？

我认为还不能。

“短视频”就是时长短的视频，这个从来没有太大争议，但关于**具体时长多短才算短视频，标准其实一直都在变化。**

几年前，基本上时长为10分钟左右的视频就叫作“短视频”，当年《万万没想到》就是顶着这个名头出现的，彼时B站里的大多内容都是符合短视频特征的。后来，随着短视频产品渐渐丰富，3分钟、2分钟、1分钟的内容渐渐成为主流；再后来，随着抖音的大火，15秒视频成主流，连上传1分钟视频的权限都被叫作“1分钟长视频权限”，这时B站的大多内容就不属于“短视频”了……

客观来讲，B站从没限制过平台视频的时长，到现在为止也是短则1分钟、长达几十分钟的内容都有。“长视频”或“短视频”都是外界加给它的分类，所以它并没有被谁的方向所左右。

从内容的平均时长和看重丰富内容传递的角度来看，B站是符合长视频标准的；但它的路数显然和代表长视频的三巨头——爱奇艺、优酷、腾讯视频——是相差甚远的。

于是当我们研究它的受众动机、创作者结构、创作方法以及商业思路的时候，它又好像更接近自媒体短视频——**比起长视频，它更像是加长了的短视频。**

如果把各大视频平台背后的创作者攒在一起，那么B站的UP主一定和抖音、快手的创作者更能聊得来；而从普通的个人或企业创富的角度出发，在布局自媒体短视频和B站时，所要做的事情是十分类似的。

当然，除了B站，类似的平台还有西瓜视频、好看视频等。因为B站突出且典型，所以在这里主要用它来举例，但也要知道这种定位的长视频平台并不是只有这一家。

当然，近年来也产生了一个新的概念“中视频”，希望囊括这类既不是短视频又不像传统长视频的视频形态。但这种叫法仍然以时长为界定重点，即将在全长在20或30分钟以内，同时超过短视频时长上限的视频称为“中视频”。



在我看来，这样做固然能够尽量囊括大多数自媒体长视频，但并没有很好地揭示这类视频更接近短视频、区别于其他长视频的关键之处。因此，在本书中，我仍然将超过3分钟的自媒体视频视作长视频，但将它和传统意义上的短视频（二者本质更接近）一起包含在“泛短视频”的概念中。我无意对既有大众认知强行更正，只是基于目前的情况提供一个比较具有现实意义的维度。

新格局下，泛短视频的新价值

再来说说**新价值**。

当我们把目光从“短视频”放宽到“泛短视频”时，具体会有怎样的意义呢？

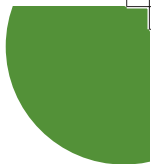
这里**最大的价值就是可以使我们真正理解未来长、短两种视频的客观作用和发展方向**，而不会被别人“带节奏”；同时，当我们将短视频看作一种新媒体时，便可以**更科学地配置资源、发挥它们的优势**，带来更多创造价值的思路。

在外界舆论中，人们特别喜欢用“单线迭代”的模式来理解长、短视频及直播之间的关系：短视频干掉了长视频、直播又战胜了短视频……这种理解实际上是非常不科学、不可取的。

想象一下：现在我们正在看一场类似《中国好声音》《中国新说唱》中的战队合作秀。一个战队中的几个选手会轮番出场，每个人一开唱观众都会报以热烈的欢呼和掌声。那么，我们可以因为第二个选手上场时的掌声就说第一个选手被“干掉”了、因为第三个选手上场时的欢呼就说第二个选手又不如他吗？

显然不能。每个选手出场时伴随的掌声都是观众单纯对于其个人的认可，不具有任何比较意义。只要足够优秀，每个选手都能获得掌声。同时，我们也不能根据出场先后顺序就判断后出场的选手比先出场的强。在这样的团秀中，往往每个人都有自己的长处：有的人负责抒情、有的人负责炫技、有的人负责互动、有的人提升内容质感……他们分工不同、彼此互补，所以放在一起才能带来一场精彩完整的表演。

在传媒营销发展的过程中，长视频、短视频和直播之间也是这样的关系。它们在各自亮相的几年间会引起社会的高度热情，但当它们依次就位时，我们会发现“前浪”并没那么惨、“后浪”也没有那么神，它们更多的是在不同的方面、以不同的角色分工发挥某一方面的作用；而先前那些被资本和媒体强行夸大的种种价值，都将伴随泡沫消散。去伪存真，它们会用时间自证、自显，



唯独苦了那些不明就里、盲目跟风的人。

那么在泛短视频中，“抖音们”和“B站们”具体的特长和分工是什么呢？

从原理来看，短视频因为短，所以格外擅长抓取碎片时间、传递短小精悍的信息，扩散效率高，有更强的社交性；而长视频因为长，所以容量大，格外擅长呈现细致的内容，真正讲清楚一个道理或者一个故事。

你也许会说短视频不也讲“内容为王”吗？它也是很重视内容的。

没错，但短视频毕竟限于时间，只能把内容选题尽量浓缩，可浓缩也是有限度的，想把体量十分丰富的内容浓缩到很精简，无疑是不现实的。

因此还要借助快节奏、扁平化的方式简化过滤很多信息，而这样又势必导致有分量的内容不好呈现。比如“三分钟看完一部电影”，虽然是个美好的概念，但实际做下来很难达到理想效果。

在这种情况下，一定会有大量诸如科普、人文、影视、教学等有分量的内容创作者感到发挥不开，从而向长视频平台转移，短视频平台自然就以泛娱乐的轻量级内容为主体了。

这种情况在图文传媒中也出现过。**这里做一个不严谨的类比：短视频就像微博，长视频就像公众号。**仔细想想：微博以简要、强传播（以热门打榜为代表功能）、强社交（以话题为代表功能）、泛娱乐取胜，而公众号以详尽、细节、深度内容取胜，不是吗？

因此，在泛短视频的具体应用中，我们也就清晰了：对于普通个人，可以根据自己的所长、方向和目标受众选择是运营抖音、快手还是运营B站、西瓜视频；而对于企业或标准较高的个人IP（Intellectual Property，意思是“知识产权”，现引申为具有标识性的品牌符号）而言，最理想的操作既不是只做短视频，也不是只做长视频，而是**用差异化的打法把两个都抓在手里，让它们各展所长、各自互补。**

这和营销公司在大多数案例中的做法类似：围绕同一个主题，一边在微博做传播、炒热度，一边在公众号、论坛、门户网站这些地方呈现具体细节，这样做才是完整的。

所以，从“短视频”到“泛短视频”，最大的变化就在于它势必能够发展出更精深的内容和更成熟的商业，其意义也是显而易见的：

一是可以更好地呈现视频的真实价值，破除直播来袭之下大家对于长、短视频前景的疑虑（事实上直播对于视频真实商业价值和份额的冲击是很小的）。



二是可以帮助广大有着营销、创富诉求的企业与个人理解当前传媒营销的**新格局**，树立全局、包容的视角，更清晰地理解和利用视频武器。

总之，泛短视频加上直播，正式宣告着一个传媒资源极大丰富的时代之到来，这背后是更多的机遇、更新的玩法以及更多的创富形式！

新格局下，泛短视频的新方向

前些年掀起的短视频“风口”还没过去，新的背景下泛短视频又打开了新的机会。当**5G**和**“新基建”**正式呈现出成果，泛短视频的需求与应用场景又将进一步开放。这时对于个人或企业来说，无论在日常自我表达方面还是在商业创富方面，都将得到进一步发展。

在日常自我表达方面，比如用视频博客（Video blog，Vlog）记录生活，用一段动画给亲人送上祝福，或者使用动态演示做一次团队内部的项目复盘，这些场景没有那么多弯弯绕绕。

随着“剪映”“必剪”这样的简易工具的出现，对于普通人来说，上手操作不再是难题，突破思想束缚、敢于亲自用泛短视频传递信息才是。至于美不美观、专不专业，每个人看法不同，你喜欢并能达到目的就好，真诚是最重要的！

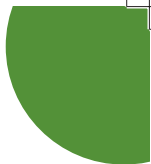
但**商业创富方面**则不然。一旦我们以获取盈利为目的看待泛短视频，它就是一门生意了，而没有一门生意是容易的！我们要根据市场做出定位、根据受众打磨产品、根据情况灵活迭代，同时借助多方面的资源整合才能让内容变成流量、让流量转为金钱。尤其在竞争日益激烈的“风口”下，更要全面、严谨地对待这些事情。

是的，严谨地对待。现在的格局变了、机会变了，于是脱离实践的泛泛而谈已不足以帮助大家解决问题了。

在过去几年中涌现了一批短视频相关读物，有的因为出版太早而过于基础，其中很多观点至今已不适用；有的因为作者缺乏一线的行业经验，所讲内容可操作性弱。还有一些媒体别有用心地向懵懂的大众贩卖焦虑、让人陷入盲目与恐慌当中，也许他们赚到钱了，却让相信他们的读者失去了最重要的理智与清醒。

于是面对还在寻找泛短视频相关答案的朋友们，我创作了本书，讲一讲若以收益为目的，我们该如何看待、创作和运用泛短视频。

但是请注意！这里说的“创富”概念和大家常说的“变现”还不一样：



- “变现”主要是指借助流量产生收益。比如接“恰饭”^①广告、电商带货、获得创作者收益、开通直播……这大面上还是针对自媒体泛短视频而言，并且只是一个环节。
- “创富”则是利用泛短视频创造财富，这是一个系统性工程。自媒体流量变现固然是其中的一部分，还包括个人长久价值布局，提升自己的IP价值；构筑自有内容生态，为日后成立公司、规模化运作做储备；品牌搭建新的流量入口和更有效果的用户培养场所，助力主体业务更稳健运转……这些能够带来长久价值的行为都涵盖在内。

总之，“创富”比“变现”更关注长远、健康的财富积累：不仅关注结果，而且关注带来这个结果的思考、选择以及后续的长尾效应。2020年上半年，西瓜视频重金挖走大批B站UP主，但许多人不久之后又纷纷撤退。他们也许短期赚到了一笔小钱，但从长远来看却得不偿失。不仅要关注“变现”更要具备“创富”的整体格局。

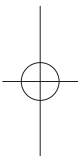
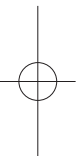
事实证明，除非你是“天选之子”，否则单一来源的“变现”能赚的会很有限。目前在泛短视频行业立住的企业，无一不是靠着多端复合、系统性的“创富”体系赚钱的，很少有一家是靠一个账号的流量变现存活的。即便是和流量经济最直接贴近的多频道网络（Multi-Channel Network，MCN）机构，其营利模式也绝不只是把各个账号“变现”所得加在一起这么简单。

因此在本书中，我会带大家从更广阔的视野和理解看待泛短视频创富这件事。虽然作为入门，我仍然会推荐大家从抖音、B站这样的自媒体创富入手，但也会提供向其他领域旁通的许多建议，以便在适当的时候有更多灵活的选择。

我们不仅会谈到具体的操作技巧，而且会涉及大量在行业一线常年沉浮形成的观点和思维方式。毕竟泛短视频行业一日九变，技巧随时都可能因时移世易而不再管用，此时唯有长期积淀的认知和思想才能陪伴我们兵来将挡、乘风破浪。

当然，关于直播，我也报以乐观平和的态度。新的格局下，泛短视频和直播将持续在平衡中博弈，并相互伴生、融合促进。因此我们也在积极探索直播的发展方向，但因主题所限，本书只在末尾“Q&A时间”做零星简述；若日后有机会，我会另作一书专门讨论，介绍我们对于当下传媒营销新形势更全面的审视。

^① 网络用语，指为了生计而采取的一系列行为。由于本书内容与互联网平台紧密相关，所以保留了部分网络用语，以体现原汁原味的语境。





目录

CONTENTS

第1章 初涉江湖，掌故先明

内行人带你认知泛短视频“江湖” / 001

1.1 这个时代下，如何认知泛短视频 / 005

1.1.1 泛短视频的类型 / 005

1.1.2 泛短视频行业从业者的类型 / 008

1.2 泛短视频创富：弱小战胜强大的时代机遇 / 010

1.2.1 选择入行泛短视频的切入口 / 012

1.2.2 选择做泛短视频的平台 / 015

1.3 给三类人的三条建议 / 018

1.3.1 给跨界外行人的建议：仔细体会短视频思维 / 019

1.3.2 给专业技术人的建议：泛短视频，内容为王 / 022

1.3.3 给内容运营人的建议：请将状态调到“商人模式” / 024

第2章 硬桥硬马，培实筑基

泛短视频创富绕不过的“准备工作” / 027

2.1 组建泛短视频团队 / 031

2.1.1 不同类型的团队及其制作流程 / 031

2.1.2 理想情况下的泛短视频团队具备的要素 / 034

2.2 文案策划：新手靠灵感，高手用套路 / 038

2.2.1 通过“读人模型”理解人性 / 039



- 2.2.2 通过四种共鸣调动受众冲动 / 042
- 2.2.3 通过两个工具掌握剧情型视频的内容创作 / 044
- 2.2.4 通过四条心得创作更成熟的讲述型视频类内容 / 053
- 2.3 脚本与分镜：赋予故事的第二次生命 / 056
 - 2.3.1 文字脚本和分镜头脚本 / 056
 - 2.3.2 基本的镜头语言 / 059
 - 2.3.3 新手应该避免的四个问题 / 064
 - 2.3.4 拉片：持续精进脚本水平的“笨功夫” / 065
- 2.4 拍摄与声音：视频中的“看”与“听” / 067
 - 2.4.1 拍摄：让你的思想获得形体 / 067
 - 2.4.2 收声与配音：视频不只是视觉的艺术 / 071
- 2.5 剪辑与包装：让视频真正成为视频 / 073
 - 2.5.1 剪辑：节奏的表演 / 073
 - 2.5.2 包装：人靠衣装，片靠包装 / 075
 - 2.5.3 素材：别被人揪住版权的“小尾巴” / 076
 - 2.5.4 工具：短视频后期，我推荐用什么做 / 077
- 2.6 动画制作：不容错过的新风口 / 079
 - 2.6.1 零基础制作动画的工具 / 080
 - 2.6.2 新手应该掌握的四个技巧 / 080

第3章 南拳北腿，因才定向

做好定位，别把账号弄成“朋友圈” / 087

- 3.1 如何找到适合自己的定位 / 091
 - 3.1.1 外在定位：让账号摆出对的“姿势” / 092
 - 3.1.2 内在定位：让账号讲述对的事情 / 096
- 3.2 确定好的定位怎么用 / 104
 - 3.2.1 账号装修：让受众看懂你的定位 / 104
 - 3.2.2 表演式养号：让平台相信你的定位 / 107



第4章 欲善其事，先利其器

做好内容，泛短视频创富的重中之重 / 111

4.1 如何选题更讨巧 / 115

4.1.1 召开选题会，用标准流程推进效率 / 115

4.1.2 借助思维引导工具发散思路 / 117

4.1.3 启发选题灵感的四种信息来源 / 118

4.2 如何构思更“吸睛” / 120

4.2.1 两个模型找到受众需要你构思什么 / 121

4.2.2 “微嫁接法”：内容IP的简易增色方法 / 125

4.2.3 人物IP内容的几个构思方向 / 126

4.2.4 怎么做广告、带货视频 / 128

4.3 如何加强账号“续航” / 132

4.3.1 科学模仿的“三重境界” / 133

4.3.2 三个要点使内容持续发热 / 136

第5章 内外兼修，妙用唯一

学会运营，塑造账号的商业价值 / 141

5.1 泛短视频运营的内容 / 145

5.2 账号运营怎么做 / 145

5.2.1 平台的推荐机制 / 146

5.2.2 平台的算法参数 / 148

5.2.3 面对抖音的变化可以采取的措施 / 155

5.2.4 发布视频的注意事项 / 160

5.2.5 搭建泛短视频矩阵 / 163

5.2.6 技巧之外的几点建议 / 167

5.3 内容运营怎么做 / 170

5.3.1 写好视频标题需要掌握的三个要点 / 170

5.3.2 B站视频封面的设计方法 / 172

5.3.3 重视发布文案与作者评论 / 175

5.3.4 抖音内容“中枪”的表现、诊断和解决 / 177



5.4 粉丝运营怎么做 / 180

5.4.1 粉丝积累途中的几座“里程碑” / 180

5.4.2 四大涨粉阶段的不同策略打法 / 181

5.4.3 你和粉丝发生的四种关系 / 182

第6章 乾坤挪移，博解旁通

创富变现，好内容本就是一门好生意 / 187

6.1 推广拉新，为创富奠定优良基础 / 192

6.1.1 如何向内吸粉，获得更多关注 / 192

6.1.2 如何向外导流，低成本扩大战果 / 202

6.2 泛短视频变现，要做就要来真的 / 211

6.2.1 最推荐的三种变现形式 / 211

6.2.2 “第一梯队”外的四种变现形式 / 223

Q&A 时间

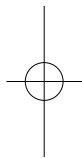
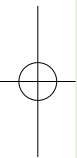
关于泛短视频的一些“快问快答” / 227

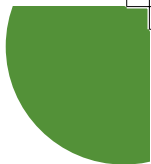
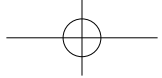


／第／ 1 ／章／

初涉江湖，掌故先明

内行人带你认知泛短视频“江湖”





行走江湖，第一件事是什么？

选门派？拜师傅？还是挑一件称手的兵器？

都不是……

江湖局势总在发生变化，一个时代有一个时代的主题。一会儿是“东邪西毒”各自称雄，一会儿是五岳剑派同气连枝；一会儿以少林武当并称泰山北斗，一会儿以天地红花为江湖领袖。

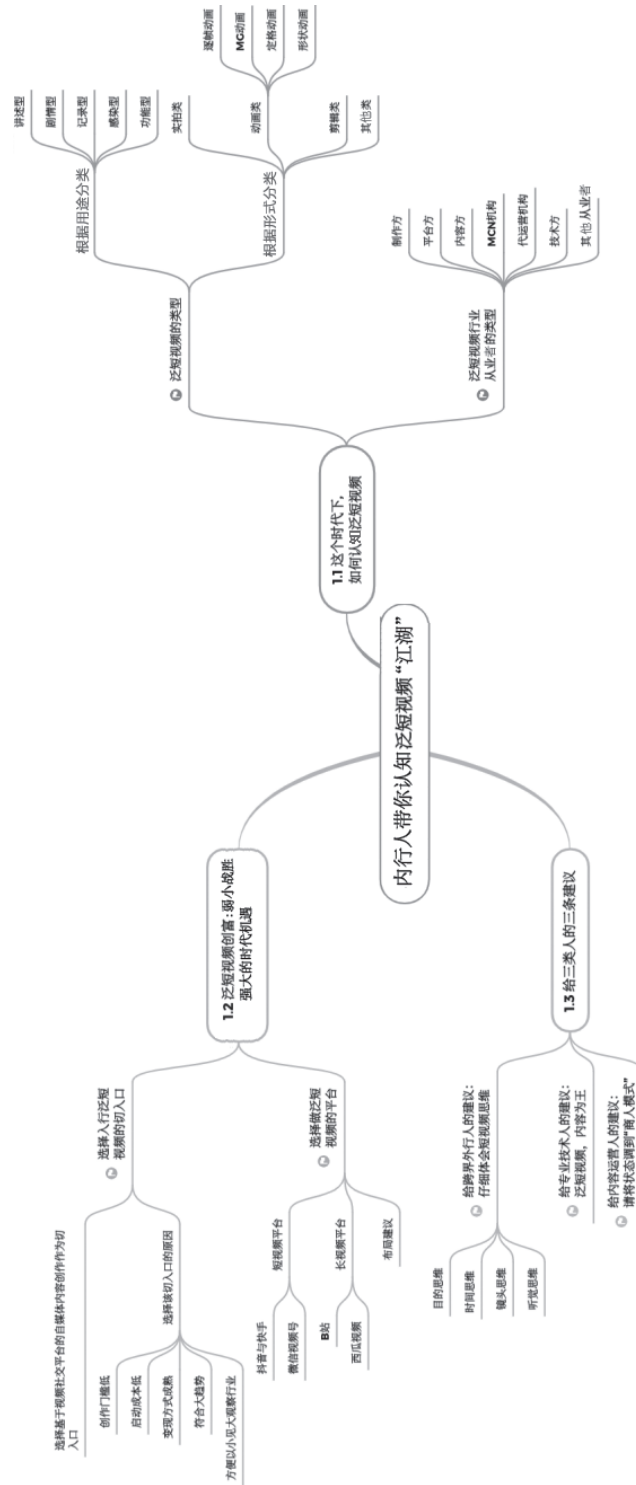
不同的时候进入江湖，适合做的事情是不一样的。比如一个“金庸宇宙”的江湖新人想加入丐帮，赶在两宋时期这么做就是相当明智的。因为那时丐帮如日中天，跟着乔峰、洪七公、黄蓉这样的帮主混，总不会太糟糕。

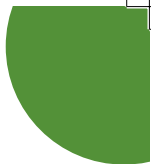
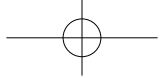
但如果你生在两宋之后，这样就不大合适了。毕竟丐帮的黄金时代已经过去了。

所以行走江湖的第一件事应该是“明大势”。即搞清楚“此时此刻”江湖处在哪个时期、主旋律是什么、最厉害的门派和高手是哪几个、他们之间的恩怨情仇是怎样的……懂得了这些，才能想清楚自己接下来要干什么、搞明白怎么做才最适合自己出人头地。

泛短视频的“江湖”也是一样。很多朋友听说现在是短视频风口，或者听身边的朋友讲了几个泛短视频创业的成功故事，就贸然投身其中，开始创业。但这个行业到底是什么、现在发展到了哪个阶段、现阶段的主旋律又是什么……对这些事情统统不知，买了几本几年前出版的“教材”“攻略”就上路了。这样的结果可想而知，我身边目之所及的朋友，半年不到就失败退场的已不下10人了。

所以在本书的第1章，我准备了一些帮你快速认知当下泛短视频行业的内容，具体可参考下图。如果你也是这个行业的“新移民”，希望你能认真阅读本章，尽量避免上述悲剧的发生。





好了，话说至此，上正文——

1.1

这个时代下，如何认知泛短视频

这是我们的第一个话题，关键词是“这个时代”。像上面所说，泛短视频行业和江湖一样，格局不断在变，留给人们的机遇也不会持久不变。因此“**如何认知泛短视频**”这个问题，永远具有时效性。

本章所提到的内容，是我作为泛短视频行业一线从业者，在五年的从业过程中思考观察、归纳总结的。它描述的格局针对当前的两年，预测的内容大约覆盖接下来的三年，支撑这些认知的知识、经验和心得来自此前五年甚至短视频出现前的传媒时代——这些都离不开具体的时间。

我写这段话的时间是2021年11月，如果你在2027年读到这本书，建议你立刻放下，因为那个时候的行业情况和你适合做的事也许已经完全不同了。当然，如果可能，我会在那时重写或更新一个适合那时的版本供大家选择。

同时，也建议你检查一下手边的其他同类型书籍。看一看它们的出版时间是否太早；是否还在从美拍、秒拍开始介绍……如果是，依旧建议你放弃。

大家切记：宁可不吃药，也别吃过期药。

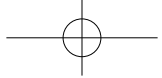
1.1.1 泛短视频的类型

随着代表作品、受众习惯的改变，“短视频”的时长标准是在不断变化的，虽然它的下限一度被抖音缩短到15秒，**但在当下，主流的短视频时长仍然集中在3分钟以内。**

这是关于短视频唯一的界定方式，而不是像很多人所认为的：短视频就是做账号，短视频就是抖音、快手……事实上短视频所包含的远比这些宽泛得多。

而现在，我们将B站、西瓜视频中一些不适合被3分钟时长限定的视频（长视频）加进来，统称为“泛短视频”，显然就不能以原本的时长来划定了。目前这些内容时长的上限比较稳定地集中在20分钟，但这并不是一个绝对的标准。

泛短视频中的短视频“原住民”和部分长视频“迁入者”之间更多是**通过创作者的属性、创作的方式及商业变现场景的共性串联的**，所以这是判断是否



属于泛短视频的另一个条件，也是最重要的条件。如果满足这个条件，即便视频时长略长一些，也可以算在其中。

根据不同维度，泛短视频可以有多种分类方法，下面仅从用途、形式两方面简单说一下。

1. 根据用途分类

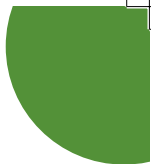
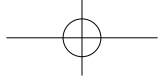
- **讲述型**。以情况介绍为主，比如企业宣传、产品介绍、评论讲述、电影快看等。这类视频重点在于把信息讲清楚。有的平铺直叙、有的拟人、有的搞笑，但都属于此类。
- **剧情型**。重点在于讲故事，微电影、迷你剧即属于此类。这类视频更善于用创意吸引人、用情节抓关注，带动情感共鸣从而实现传播。
- **记录型**。重点在于记录真实情况，相对少地加入艺术编排。带技巧的记录型泛短视频的代表是前两年大火的 Vlog，用视频记日记；普通点的如活动录像、祝福 VCR。
- **感染型**。重点在于传递某种情绪感受（如感动、好奇、兴奋、沮丧等）。比如广告片，我们经常在美妆广告中看到主人公展现美、优越、自信、高冷或性感的各种状态；又如自媒体上的魔性舞蹈、鬼畜剪辑、励志和感人集锦等。
- **功能型**。以信息传达为主，但比讲述型更功利，针对某种特定的目的而产生，工具属性极强。比如视频说明书一定要分步骤讲清楚产品使用方法；课件一定要把知识点讲透，让学生理解并记忆；美妆教程一定要让观众能够跟着操作。

2. 根据形式分类

1) 实拍类

实拍类是使用摄像设备真实拍摄的视频，这是目前最常见的视频类型。其优势在于一个“实”字，即擅长表现真实世界、呈现人和物的细节质感、增加观众的代入感。而其劣势也在于这个“实”字，即对于超现实的、此时此刻难以呈现的内容很难表现；同时为了对抗审美疲劳，只能在服装、场景和后期方面做文章，所以能做的也比较有限。

不过，并不是说这种形式不可取。我相信大家在抖音上一定都关注着不少



基于实拍却依旧让你欲罢不能的“宝藏”账号。比如我很喜欢一个叫“慧慧周”的账号，这个账号发布的视频就用后期特效使实拍的内容呈现出了非凡的新奇感，让同样从事短视频制作的我赞叹不已。

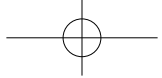
2) 动画类

比起实拍类视频，动画类视频更擅长突破时空束缚来展现内容，无论是过去、未来，还是根本不存在的事情，都可以自由表现；同时可以从美术方面实现多种风格——写实、可爱、夸张、文艺，非常善于解决人们的审美疲劳问题；此外，不需要租场地、搭场景、解决人员住宿交通问题，往往能够节省相当一部分成本。

正是因为这些优势，所以随着从小接受动画洗礼的“Z世代”的逐渐崛起，动画类视频也渐渐摆脱“低龄艺术”的标签，成为商业视频的新宠，商业价值涨势惊人。

根据空间关系，动画分为**二维动画**（如《名侦探柯南》《火影忍者》）和**三维动画**（如《冰雪奇缘》《哪吒之魔童降世》）。另外，根据实现形式，动画还可分为以下几种。

- **逐帧动画**。相信你一定看过有人把一个人的动作拆分开，画在本子的每一页上，然后快速翻本子，小人就动起来了。采用这个原理制作的动画就叫作逐帧动画。这种做法最传统也最强大，我们熟悉的那些伟大的二维动画作品几乎都是逐帧制作的。
- **MG（Motion Graphic，意为“动态图形”）动画**。简单来说，MG动画就是通过动画软件的一些功能制作图形的移动，从而替代逐帧绘制的动画。这种形式牺牲了一些对动作细节和特殊运动形式的表现，换来了制作效率的大幅提高和成本的大幅降低，因此成为商业动画视频中最主流的形式。很多时候，人们都认为MG动画就应该像《飞碟说》那样采用扁平、没有边线的美术风格，其实不然。MG动画的判定标准只是制作原理，来画梦工厂、蛮牛文化、网易哒哒等优秀商业动画团队制作的多数作品，画风各式各样，但都属于MG动画。
- **定格动画**。定格动画仍然采用“逐帧”的原理，但画面不是直接画的，而是使用实拍的形式摆拍实物，《阿凡提的故事》《小羊肖恩》《小王子》都属于此类。这种形式的魅力在于介于流畅和不流畅之间的观感，由于制作过程复杂，所以显得小众而宝贵。
- **形状动画**。形状动画是用点、线、面等基础元素制作一些形变的动画。



通常没有什么剧情，单纯追求极简的视觉观感和音乐节奏的简单配合，更多的是传递一些抽象感受，在艺术类的广告片中常会用到。

3) 剪辑类

大多数视频都要剪辑，所以并非用到剪辑就属于这类视频。剪辑类视频是指那些原创素材较少、主要靠各种素材拼剪出主体部分的视频，多用于自媒体视频。创作者会根据自己的核心表意将各种相关的视频片段、图片素材、表情包剪辑在一起。比如鬼畜视频、非真人出镜的知识讲解视频、社会评论视频都属于此类。

有兴趣的读者可以在 B 站搜索账号“硬核的半佛仙人”，具体了解、感受一下这类视频。

4) 其他类

比如文字快闪（让文字配合音乐节奏变换角度、大小依次出现）和相册视频（像自动翻页的 PPT 一样让图片依次出现，升级版会配合音乐节奏出现，叫作卡点视频），这两类视频既不属于实拍也不属于动画，但因为可以运用诸如剪映这样的简易软件和 AE 视频模板完成，操作很容易，因此是目前抖音上常见的形式。

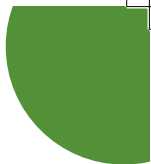
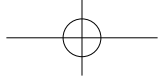
1.1.2 泛短视频行业从业者的类型

说到泛短视频行业，人们很多时候几乎把它和抖音、快手、B 站等同起来了。就单说此刻正在阅读本书的读者，你在买这本书的时候是不是抱着学习抖音运营的初衷呢？而你想从事的“泛短视频创业”是不是就是做个抖音号呢？

其实这只是这个行业的冰山一角，这个行业可不止“自媒体短视频”这一个赛道。你想要赶泛短视频的风口，还可以在很多方面试一试。接下来就说一说这个行业都有哪些从业者，他们都是做什么的。

1.制作方

制作方是泛短视频行业最开始出现的一群人，他们的核心技能就是用专业视频软件制作专业级别的实拍类或动画类视频，以收取制作费的形式变现。这群人一只脚踩在广告行业，所以其中那些能把制作技术和广告技巧同时玩好的人，也可以按照广告营销的形式赚取更高附加值。其实在我入行的时候，“短



视频即内容”这个说法还没被提出，短视频行业从业者指的就是这群人。

2. 平台方

平台方是视频行业 2.0 时代的标志性势力，抖音、快手、腾讯微视、B 站、西瓜视频就属于这一阵营。此外还有美拍、秒拍、小咖秀、梨视频这些垂直领域的“前辈”，以及今日头条、百家号、大鱼号、秒懂百科、腾讯视频等这些不失时机兼容短视频的平台。这类平台的变现主要靠售卖广告和达人运作来实现。这一领域的巨头当属抖音和西瓜视频的母公司字节跳动，其旗下还有抖音火山版、皮皮虾等视频平台产品，几乎将这种模式渗透到了各种人群、各种场景，并创造性开拓了电商化的变现途径。

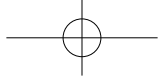
3. 内容方

内容方即依托泛短视频平台产出视频内容的个人或机构。大家常说的达人、关键意见领袖（Key Opinion Leader，KOL）就是这些人，我猜读者想加入的就是这个阵营。目前这个阵营的构成比较复杂，大家的背景、理念、专长各不一样，所以玩法和变现出路也各自不同。下面具体说一下。

- 广告公司，特点是擅长营销和商业运作。
- 从公众号、微博转型过来的自媒体人，特点是擅长创作打动人心的内容。
- 专业出身的导演、摄像师、后期制作人员等技术专家，擅长制作形式精良的视频。
- 各种企事业单位和明星，特点是有一定社会影响力，资源相对丰富。
- 从微商、电商或微信营销号转过来的商人，特点是攻势猛、打法野，且背后多有庞大的组织体系。
- 广大素人，特点是人数众多、创作动机和选题创意十分多元。

4. MCN 机构

类似于明星经纪公司的模式，MCN 机构批量孵化账号、培养 KOL；资本化包装、助推旗下账号和 KOL。这类机构的优势在于规模和资本，往往也能因此获得平台方更多支持和倾斜，变现途径与内容方相似。这类机构的代表为打造“办公室小野”“代古拉 K”“七舅脑爷”等大号的洋葱视频。



5. 代运营机构

代运营机构是帮助企事业单位或少数个人运营账号的专业机构，它们使短视频账号运营渐渐成为企事业单位的标配。这类机构往往配备职业的内容创作和数据运营团队，与甲方签订一定的数据指标协议，靠收取视频制作及数据运营费用来获利。

6. 技术方

技术方是这个行业中门槛最高的一类人，是一群研究和开发泛短视频制作及传播技术的软件工程师，隐秘而高端。通常他们研发出的技术会以软件和技术平台方式呈现，具体变现方式与软件、平台的规则玩法相关，难以一概而论。比如，字节跳动旗下公司巨量引擎依靠核心短视频个性化推荐算法，经营基于抖音、西瓜视频等平台的广告产品；而还有一些软件依靠人工智能与海量素材模板使每个普通人无须学习专业软件，就能够快速上手、高效制作企业级营销短视频，以账号售卖和技术授权形式变现。

7. 其他从业者

比如卡思数据、飞瓜数据、新榜等泛短视频数据平台，依靠数据服务赚钱；而一些机构开发泛短视频制作、运营等技巧课程，以教育培训、知识付费等形式变现。

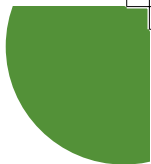
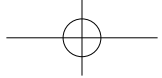
总之，在风口之下，泛短视频这棵大树伸出了无数枝杈，给予了各式各样的需求、玩法、机会，包容和成就各种人，因此也变得越发伟大。

1.2

泛短视频创富：弱小战胜强大的时代机遇

泛短视频是风口，也是移动互联网发展送给这个时代的礼物。虽然整个社会对它热情高涨，但泛短视频还远未发挥出它的潜力。为什么这么说呢？

首先，目前火爆的自媒体短视频只是这个行业的冰山一角，它还有许多板块的能量没有尽情释放。在我看来，泛短视频更大的价值在于它作为信息传播载体的本质。



信息的传播形式会随着时代的进步而不断发展、迭代。从最开始的口语到纯文字，再到图文、视频，人类已经跨越了四个传媒阶段。

传媒的历史告诉我们：**属于一个媒介的时代到来的标志点，往往不是它出现的时候，也不是它被社会狂热追捧的时候，而是它慢慢走入寻常百姓家、被广大普通人时时刻刻、低成本地使用的时候。**

大家回想一下 PPT 就知道了。20 世纪 90 年代是它的“高光时刻”，不光社会热议，还产生了不少靠掌握 PPT 技术发家致富的“都市传说”。而现在，使用 PPT 变成了一个非常普遍的基础技能，人们把用 PPT 制作东西视作为常的事情，不再是属于特定场景和少数人的“秘密武器”。

但恰恰是 PPT 变得如此普通的现在，才是真正属于它的时代。能够为多数人提供便利，被人们自由、广泛地运用，才是一个媒介载体、一个信息工具最大的功德，也只有这样它才真正拥有属于自己的时代！不光 PPT，书籍、报刊、公众号都是这样，泛短视频当然也是这样。

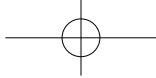
所以现在只是“泛短视频火热的时代”，而不是“泛短视频时代”。当大家心心念念的泛短视频时代真正到来时，泛短视频将不再局限在如今这样狭窄的应用领域——不仅仅是发布会、宣传片这样的“大用”。也许是部门内部的一次小会，也许是给亲人生日的一段祝福，你也可以给它找到很多“小用”，并且轻而易举地制作出来。

所以你看，泛短视频可以是一门生意，但它又不仅仅是一门生意，反而是那些不那么“商业”的人群和场景更加关联着这个行业的命运。

不过，在本书中我们只讨论用泛短视频来赚钱，即“泛短视频创富”。引言部分已经提到了一部分原因，这里再补充一个重要的原因：泛短视频是又一次弱小战胜强大的社会机遇！

互联网带来的信息大爆炸，以及“Z 世代”新人群的崛起，客观上使得每个公司和个人都不得不经营线上、线下两个“品牌王国”。这两个“王国”面向的人群非常不一样，所以形象和玩法也可能相差很大。

比如五芳斋和百雀羚，在“线下王国”中，它们就是超市货架上躺着的老国货，甚至被许多朋友戏称为“奶奶专属”；但在“线上王国”中，它们就成了威名赫赫的“创意营销大魔王”“爆款输出机”。很多不经常上网的人群大多是这两个品牌“线下王国”的“居民”，对他们来说，这两个品牌也许只是他们在需要时选择的大品牌，而对于它们在线上掀起的滔天巨浪，他们应该是无法想



象也很难理解的。

线上与线下是两种非常不同的环境，正因如此，这两个“王国”的交叉微乎其微。有些品牌在互联网时代之前，也许已经建立起非常扎实的线下基础，但在它们转战“线上王国”时，仍然要做好从0开始的准备。这时，如果有同行更快着手线上经营，借助线上影响更广、传播更快的优势，则很可能在很短的时间内团结更多支持者，实现后来居上——这在20年以前几乎是不可想象的。

正是互联网，使得我们见证了越来越多传统企业不战而败、越来越多年轻企业换道超车、越来越多网络红人收入远超明星、越来越多网络作家声望颇高；也使得大象和蚂蚁在某个维度被拉回到同一起跑线，蚂蚁们不必为了成功而把大象走过的路从头再走一遍……

而在互联网的“兵器库”中，泛短视频是当之无愧的“大杀器”。**更高的信息传播效率、更加成熟的互联网和资本大环境、更加庞大的互联网人群、更具狼性的行业从业者，使它成为这个时代弱小战胜强大的最大加持。**接下来我们就来好好分析一下神奇的“泛短视频创富”。



1.2.1 选择入行泛短视频的切入口

泛短视频行业前景非常广阔、业态非常多元。若说创富的机会，无论是制作、内容、运营还是技术，每个方向都有好机会。就算是某些不那么“商业”的板块，因为它和广大普通人有关，场景更丰富、覆盖面更大，所以也蕴藏着巨大的财富；而且这样的板块还没有完全暴露在公众视野中，所以长远地布局这条线反而能够有更大利润空间。

但是这些先不讲，对于想要进入或者刚刚进入这个行业的朋友来说，当务之急还是先把一只脚迈进这个行业，并且立住。至于深入发展更加牢固、雄伟的商业模式等，都是以后的事情，“先立住、再做大”才是实干者的真理。

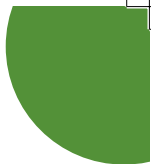
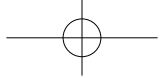
那么有没有这样的一个切入口呢？

我认为有。

基于视频社交平台的自媒体内容创作就是很好的选择。

也许除我之外，还有很多人向你推荐过，甚至你在打开这本书之前就已经准备要这么做了。但你知道这个结论，却并不一定知道为什么选这个方向。

我推荐从这里切入，大致有以下几个原因。



1. 创作门槛低

对于泛短视频行业的“新兵”来说，这一点很重要。因为不管哪种业务模式，都需要围绕一则视频做文章。而做视频偏偏是一个技术活儿，如果选择的模式需要高段位的技术支撑，那么一定会劝退很多没做过视频的人。

但自媒体泛短视频是一个综合多个方面的产品，除了视频制作，还有创意、内容、定位、运营等多个方面。而恰巧，这些要素并不像制作那么“硬核”。后面章节会为大家介绍很多套路与方法，只要吃透了，就可以做出一个优质的账号。

也正是因为这样，所以很多素人只需通过一台手机与一个支架，使用最基本的镜头技巧，就能制作出人气火爆的作品，甚至打造出极具商业价值的账号。

2. 启动成本低

自媒体视频是一种隔着屏幕做的生意，人们只关心镜头中出现的内容是否是自己喜欢的，而不在意这背后的制作团队到底有多少人、他们有多大的办公室。

所以虽然现在存在 MCN 机构用资本做自媒体视频，但 3 ~ 5 人的小团队，甚至个人做一个账号的情况仍然不在少数。在创业初期，可以选择量力而行，只要按照我们后面讲的各章内容做到位了，小团队撬动大财富也不是不可能。

而当你靠好的内容和运营把账号做起来时，便可以选择多种方式变现。这些方式大多数仍然是在线上完成的，不需要单独的门店，也不需要传统的销售员。

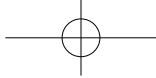
同时，平台会给创作者搭建诸如巨量星图、花火等多种便利，对于优秀的账号来说，借势成事只是顺手的事情，既省事又划算。

3. 变现方式成熟

商业的世界永远不缺奇思妙想，缺的只是把它做出来的人。一种商业模式靠不靠谱，主要要看有没有人能做出来、有多少人能做出来。基于自媒体视频的变现方式有很多，而且每种模式都曾被数以百万计的人探索过，所以至少是靠谱的。

此外，其中很多模式也已经形成了自己的产业配套，帮助内容创作者实现变现的相应板块也已经成型。比如你要做种草带货，抖音、快手、B 站已经开通了可以挂链接的商品橱窗功能。

至于货源，既可以通过平台的小店或外界小程序挂自己的货；也可以挂别人店铺的商品，通过抖音精选联盟、淘宝联盟这样的平台筛选帮带的产品，这上面聚集着大量愿意出佣金让你帮其带货的商家。



试想一下：如果没有这些，你要自己说服商家低价拿货给你卖，遇到思维保守的商家，可能还要从抖音、快手、B站是什么开始给他介绍。解决了供应，还要想方设法在不准打广告的情况下告诉观众你在卖什么、去哪里买……这该有多麻烦！

好在现在这些都已解决了，这就是模式成熟的好处。

4. 符合大趋势

做生意就像开船，“乘风破浪”当然好过“逆水行舟”。同样一件事，在它处在风口的那几年一定是机会最多的时候。

我们之前讲过，泛短视频行业不只是做自媒体，此后它在不同阶段还将陆续出现多种风口下的模式。但是，我们也不得不承认，至少在这几年，做自媒体是泛短视频行业中机会最好的赛道之一。

从外部来看，如今几大头部平台的社会认知已打响，连许多官方单位、巨头公司、明星艺人也纷纷拥抱这些平台，可以说其风头正劲。这一点想必大家都不难察觉。

从内部来看，以抖音、快手为代表的平台刚刚完成流量和品牌的起势，正在开始正式发力商业化，让内容和盈利之间的距离更短；B站节奏虽略慢，却也已上路，并正全力追赶。这就像一个苹果刚刚从青涩变成熟，正是最值得尝试的时候！

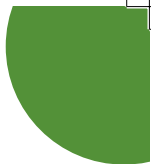
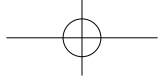
5. 方便以小见大观察行业

这一点至关重要，尤其是当我们真的打算深度涉足泛短视频这个“宝藏行业”的时候。

要知道，这个行业的路还很长，可以开发的价值和机遇远远超过当前所展现出的这一星半点。所以，想要持续、长久地享受泛短视频的时代红利，我们需要边走边看，时刻关注这个行业的动态，发现和创造适合自己的模式。

这个时候，自媒体泛短视频的优势就显现出来了：它业务模式非常轻，不会占用我们大量的时间，让我们有足够的时间留意外界。它虽然并不一定是最适合我们且能够陪我们最终走向事业巅峰的，却会是大多数人起步阶段的“暂时最优解”。

同时，它集成了内容、制作、运营、变现等多个环节，“麻雀虽小，五脏俱全”，未来不管你进一步向哪个方面发展，都不至于完全陌生、无从入手。



最后，它是现如今短视频行业中资本和社会资源重点集中的业务，无论信息还是机遇都很多。如果做得不错，很快打开一个局面也不是不可能，为下一步尝试奠定基础。

讲了这么多你应该明白了：我想通过本书告诉你的泛短视频创富之道，不是做账号这么简单，而是以自媒体视频为切入点或跳板，最终找到自己的模式，持久深入地伴随泛短视频行业一起成长。

所以看完本书，无论你有没有做出一个厉害的账号，都不要忘了把眼光放长远，持续动态地研究这些背后更加庞大、更有价值的大行业。

1.2.2 选择做泛短视频的平台

引言中提到过：**新的局势下，最科学、最完整、最健康的发展方式是同时经营短视频和长视频，让两者优势互补。**接下来，我们先来讲一下如何选择长、短视频平台，然后再谈谈在不同精力条件下我们采用何种搭配操作方案。

1. 短视频平台

短视频的内容平台很多，这里只推荐三个。因为目前这个梯队中多的是“低价值的雷同”，能够做出“有价值的特色”的并不多。

1) 抖音与快手

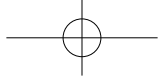
抖音与快手自不必说了，这是时下短视频江湖的“少林”与“武当”，无论在哪个方面，这两者都完胜其他同类产品。所以不管你的精力是多还是少，我都建议你在这两者中选出一个来。**选择的标准主要是两点。**

一是**你的目标受众**。虽说目前抖音“快手化”、快手“抖音化”，两个平台从创作者到受众都越来越接近，但这一变化还在进行中，因历史原因奠定的局面仍然存在：目前看来，抖音还是偏一、二线城市一点，快手还是偏三线及以下城市一点。

二是**你的变现思路**。简单来说，就电商和直播而言，抖音不如快手；就广告和引流效果而言，快手不如抖音；但这两者都是相对而言的，具体还是要结合自身的特点、产品和目标受众来看。

2) 微信视频号

这是腾讯在短视频领域的突围之作，目前产品也已臻于成熟。但这并不是



我推荐它的原因。真正的原因在于它在**向公众号、社群这些私域引流**方面具有其他平台无可比拟的便利。

并且目前来看，腾讯对于这一产品的打造也会持续强化这一方面，这将使得这个平台的价值极其特别。

有精力可以优先布局这三个平台，**至于其他那些你听过但这里没提到的平台，我的建议是，除非你能拿到特别的扶持和合作机会，否则没必要专门配置精力在上面，最多将主阵地的视频同步发一下。**

2. 长视频平台

关于长视频平台，我们主要推荐 B 站和西瓜视频。这两者的特点差异还是非常鲜明的。

1) B 站

B 站的特点在于它非常优秀的社区氛围，无论是 UP 主还是受众，对于平台的认同度都非常高，并且是因为共同的“热爱”而不是共同的“愤怒”而走到一起的，所以整个平台的氛围非常轻松有爱。

注意，这里我特意使用了多个“非常”，是因为 B 站的这种优秀是很难被复制和超越的，至今为止，综观国内的泛短视频平台，还没有其他哪一家能在这方面达到这种程度。

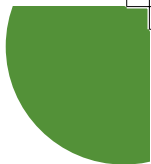
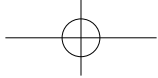
这样的优势，使得 B 站的创作者水平高、优质内容多、受众素质较高、平台黏性好、粉丝价值高。有这样一种说法：B 站 1 万个粉丝顶其他平台 5 万个粉丝。这种说法虽不严谨，但贴合实际。这些共同造就了 2020 年 B 站成功“出圈”后，它的广告和资本价值大大上升。

不过 B 站的短板也是很明显的，那就是变现效率比较低。这和它原本作为二次元兴趣社群的出身有关系，虽然有创作激励、“充电”打赏这样的功能，但收入微乎其微。

目前 B 站意识到了这一问题的严重性，于是开通名为“花火”的广告接单平台，帮助 UP 主接单、在原有“悬赏计划”中打通电商。客观来看，这些事情虽然刚刚起步，却是一个良好的开端。

2) 西瓜视频

西瓜视频的长处恰巧是 B 站的短处。作为字节跳动旗下的长视频赛道主力，西瓜视频的基因里就带着清晰的商业思路，并有母公司庞大的广告收入体系做



支撑，财雄势大有方法，因此能够给创作者带来的变现效果自然好。

但它的短板也很明显，而这又刚好是 B 站所擅长的。西瓜视频整体上不算一个社区，而是一个海量视频的集散地。这就使得平台的内容水平和受众素质参差不齐，迟迟无法形成良好的氛围和用户黏性。对此它曾尝试重金采购大 IP（如电影《囡妈》）、引进 B 站头部 UP 主，却也收效甚微。

用户黏性是情感上的认同，这并不像参加拔河比赛，拉上几个大力士就能以蛮力取胜。也正是因为这样，所以大广告商对于西瓜视频及其生态下创作者的广告价值是不太看好的，对于这种拼概率、拼信任的事，用户黏性差是致命缺陷。

但这只是就目前的情况来说的，毕竟这两个平台各自都在采取一些举措弥补自己的缺陷，如果运作得当，也许一年之后情况就不一样了。就我个人而言，我认为 B 站解决商业问题的概率要比西瓜视频解决氛围和黏性问题的概率更大，毕竟 10 年积累下的人心和市场认同是比一个模式、几笔资金更难获得的。

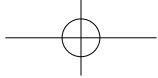
从目前 B 站针对平台自我“造血”的商业化举措来看，它似乎校正了心态，并找到了合理的出路与方向。因此从这场“万里长征”的整体进度来看，B 站是领先于西瓜视频不少的。

总体来说，西瓜视频属于“变现友好型”，适合短期借用；B 站属于“创富友好型”，适合长期经营。不过这两者并不是水火不容的，例如西瓜视频相对杂乱的生态使得我们可以将抖音、快手或 B 站上产出的内容简单改一改，同步在这里。这样不必投入很大精力，又能享受西瓜视频还不错的收入，可以满足创作者的短期变现需求，与经营价值的长线坚守有效互补。

3. 布局建议

如果你所在团队的精力比较充裕，那当然是这几个平台一起抓。在抖音与快手上可以发布同一套视频，但要注意一定要将视频先发布在你选择的主阵地上。至于 B 站和微信视频号，都是有特别用途的，所以要有针对性地规划一些不一样的内容。西瓜视频比较“万金油”，你可以选择把上述长、短视频平台的内容都小改一下，同步上传，不必专门规划。

如果还有余力，可以优先在抖音 / 快手和 B 站上再注册一个账号。即便精力过剩，我也不大建议去特别经营腾讯微视、抖音火山版、好看视频这些第二梯队的平台，因为投入产出比实在太低。如果想要铺矩阵、把抖音、快手的内容同步发布在上面就好，这一点字节跳动想得比较清楚，已经实现了将抖音视



频一键同步到今日头条和西瓜视频上的功能。

那么**如果精力有限呢**？我建议按照**抖音 / 快手→B 站→微信视频号**的顺序来兼顾，至少要保证在抖音 / 快手上发布，有余力则再注册一个 B 站账号，形成长短互补，还有余力再做微信视频号。

由于篇幅和精力所限，在本书中没法把这几个平台都详细说一遍，所以在后续内容中，我们会在短视频和长视频中各选出一个来介绍。

短视频方面，我选择了抖音。因为与快手相比，目前抖音的大众热情更高，商业化的转变更彻底，生态更能兼顾各类变现诉求；同时，抖音的算法机制在各短视频平台中是启发性和引领性的，透过抖音更容易理解短视频内容平台的推送原理。

不过放心，如果你对快手、微信视频号、腾讯微视更感兴趣，也别担心，因为本书中的绝大部分内容都是共通的。看完本书，你只要再有针对性地了解一下你目标平台的特色功能板块和运营规则就好。

长视频方面，我选择了 B 站。因为这本书讲“创富”而不只是“变现”，从这个角度看，B 站有三个优势。

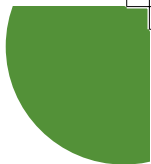
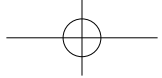
第一，当前传媒营销的大趋势是长短视频优势互补，此时 **B 站的高品质内容生态更能发挥长视频的价值，从而实现我们期待的“化合反应”。**

第二，**如前所述，目前补足 B 站短板的希望较大，一旦补足，其价值将不可想象。**创富看长线，如果最终价值很大，那么我们为什么不能多投入一点耐心呢？尤其在 B 站这样的生态下，若要立住，本来也要花费一些时间来精耕细作，也许到时候 B 站的商业问题就解决了，那时刚好是你丰收的好时机。

第三，**B 站的特殊性决定了其必须要被特别经营，所以其创作、运营、变现方面都有一些与众不同的地方。**而西瓜视频则不然，它的运作方法和抖音极像，看懂了抖音基本也就搞懂了西瓜视频，因此专门来讲的必要性也不大。

1.3 给三类人的三条建议

作为一名五年的一线从业者，我有幸在工作中接触了大量的泛短视频“新人”。他们有些是我的合作伙伴，有些是我的朋友与同事，大家都知道我比较“好为人师”，所以在遇到问题时经常向我寻求帮助。在众多困扰大家的问题中，



有一些问题和“做不对”有关，但也有很多问题的出现是因为“想不对”。

从某种意义上来说，后者也许比前者更可怕。打一个比方：假如一个人嗓子发炎了，他自己试着吃了几种消炎药但还是不管用，这就是“做不对”。但是要解决这种问题也很简单，直接去找个好医生就行了——对泛短视频来说，找同行求助或者看一些书或听一些课程就相当于“看医生”。

但是如果他压根不认为嗓子疼是病毒引起的，反而觉得是其他一些奇奇怪怪的神秘因素引起的，这就是“想不对”。出现这种问题，就算家里有药，他也想不到去吃——认知决定方向，方向不对，做得再多也是浪费精力。

所以在具体讲解泛短视频“怎么做”之前，我们先要解决“怎么想”的事情。在本节，我会针对三类典型人群的“想不对”，针对一些规律性的问题提出解决建议，希望能够帮助更多新入行的朋友们少走弯路，缩短你与泛短视频创富之间的距离！

1.3.1 给跨界外行人的建议：仔细体会短视频思维

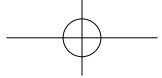
自从抖音、快手实现更加成熟的短视频商业通路后，短视频从业人群中，来自其他行业的跨界者显著激增；2020年，又有许多年轻的知识型创作者通过崛起的B站进入泛短视频行业。也许此时正在看书的你就是这样的“新移民”。那么恭喜你，和你一样的伙伴正越来越多。欢迎你们！

跨界者往往是优秀的，我身边很多泛短视频“新移民”都拥有极强的创意、审美甚至操作能力。但我也发现，他们有时把这些方面都做到位了，但最后生成的作品却总还是“差那么点儿意思”。

如果你也这样，那很可能是因为你没有采用泛短视频的思维构思。大家要相信，如果你真的要做好一件事，一定要找到专属于它的思考方式。比如，如果你想写一篇歌词，就一定要考虑句子间的韵脚搭不搭、和曲子风格合不合、自然断句处是否就是曲子的换气处……如果只是写一段散文，是不会涉及这些问题的，只有在写歌词的时候才需要考虑。做泛短视频时，也有你必须考虑的事情，这些就形成了所谓“泛短视频思维”。接下来我们具体介绍一下。

1. 目的思维

泛短视频是一种传播媒介，媒介的使命就是把你想说的事用好看的方式进



行包装，然后传递给你想影响的人，获取他们观看后的共鸣、喜爱、感动和记忆。

就像每一发子弹都是为了击中目标而生，每个泛短视频也是为了它最后的一次到达而生。这决定了在泛短视频创作之前，你就应该明确自己要做什么，然后过程中的一切行为都围绕这个目的展开，不要跑题、不要“自嗨”，选择最能帮助你取悦受众的内容、语言、风格和包装。

比如，你要做一个养生相关的视频，受众是中老年人群，那么一定不要谈论黑格尔的哲学，也不要滥用B站最火的表情包，即便你再喜欢它们也不行。

2. 时间思维

做视频一定要有时间概念，这一点不同于大家过往熟悉的媒介。比如写一篇文章，比起时间，更直接的概念是字数，虽然字数最终也会关联阅读时间，但这并不是绝对的，你想想自己平时阅读时是一字一字看还是一片一片看就知道了。

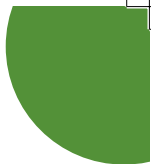
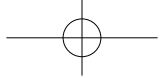
然而当我们播放一条短视频时，在不刻意跳跃观看的情况下，信息会严格按照时间顺序依次呈现，无论是配音、文案还是画面，每个信息点都需要占用固定的时间，而我们也必须依照时间顺序依次接收。

因此，构思泛短视频可不是想好情节和文字就万事大吉了，还需要对时间格外在意。**一方面，要把握整体时长**，有意识地确认每条视频大致要做多长，并留意实际进展是否会造成超时或过短的情况；**另一方面，也要给具体信息点设置合理时长**，比如一条关键的文字要停留3秒、演员手里的杯子放下2秒后再开口说话等，必要时应记录在脚本上。

3. 镜头思维

很多新手朋友把实拍类视频做得像录像、把动画类视频做得像动态PPT，但偏偏就是不像平时看到的成熟视频。究其原因，就是不会运用镜头，甚至压根没有使用镜头的意识。

镜头的运用是一门大学问，它的门道之深不亚于学习一种语言。它也有“词组”，展现一个场景往往不会只用一“个”镜头，而是会用一“组”镜头，比如拍摄对话时的“正反打镜头”；它也有“句式”，比如在场景交代、对话展现等方面都有很多行业默认的运用套路；它也有“修辞”，比如传达对伟大英雄的尊敬就可以用仰拍镜头，想要渲染卑鄙小人的怯懦就可以用俯拍镜头，程度不够还可以加入倾斜角度；而设计好讲故事用的镜头语言，呈现在分镜头脚



第1章 初涉江湖，掌故先明——内行人带你认知泛短视频“江湖”

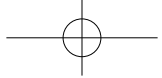
本中，就是我们常说的分镜，分镜又被视作泛短视频创作中继内容创作之后的第二次关键创作……

什么？上面这段话没看懂？没关系，这不重要。目前你只需要知道镜头既重要又复杂就好了。具体内容在后面章节会详细讲，但在学习这些之前，至少要在意识中给它留有一席之地。

切记：**正是镜头使得视频成为视频。关于镜头你可以暂时不会，却不能无视它的重要性。**这是外行跨界泛短视频行业务必用心啃下的一块“硬骨头”。

最后给大家一组关于二人对话的处理对比（见下图，左边一列为一组，右边一列为另一组），浅色对话框代表女士说的话，深色对话框代表男士说的话，两人交替发言。





假设这些小图按照自上而下的顺序动起来，思考一下：左边一列是不是你本能想到的对话处理方式呢？而修改后的右边一列是不是更像你平时见到的视频作品呢？灵活使用景别、角度等一系列镜头运用技巧，是不是瞬间就让视频更有品质且避免了单调乏味呢？

这就是镜头思维的重要性。你做的到底是一个动态 PPT，还是一个血统纯正的泛短视频，关键就在这里！

4. 听觉思维

这一点主要是针对视频的同期声配音而言的。一般新手看到的配音文案是用 Word 文档创作的，就以为这只是一项普通的写作工作，殊不知这样就进“坑”了。

视频配音文案不同于文学写作，写出来的内容在文学作品上是用眼睛来“看”的，而在视频中是要用耳朵来“听”的。我们的耳朵和眼睛有着不同的信息接收习惯。比如，当我们听一段语音时，我们必须接受每个信息点只能出现一次的事实，一旦错过，是无法像读文章一样随时跳读回顾的，除非你刻意倒回去重放。

因此，我们在写作泛短视频的配音文案时，要在文笔流畅的基础上尽量降低句子的难度、缩减句子的长度，并多用逻辑词与提示词分出层次、标示重点。具体会在第 2 章细说。

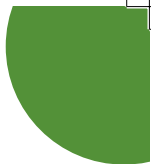
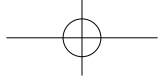
1.3.2 给专业技术人的建议：泛短视频，内容为王

抖音、B 站火了，不只很多行外人纷纷成为“新移民”，本身在行内的许多专业团队也开始转战这一战场。

这些团队有的是来自电视台的，有的是多年从事商业广告的，有的甚至还是拍摄制作过影视作品的，是真真正正的“技术流”，有人才、有设备、有经验，做起抖音来，是妥妥的“降维打击”。

但很有趣的是，我认识这么多转做自媒体视频的专业同行，做出爆款的却没几个。而研究一下抖音平台的大号，背后也很少见到这样的团队。

这就怪了：这看似轻而易举的事情，却并没有像预想般手到擒来，是什么原因呢？



我对谈过不下 10 个这样的团队，发现问题在很大程度上恰恰出在他们太过专业。他们的技术太好、经验太多，以至于在技术层面陷得太深，反而忽略了技术之外的很多要素。

讲个故事吧。小时候我看过一部青春剧，剧中有一位富家千金因为和爸爸赌气，要把自己立马嫁出去。她是个吃货，所以她举办了一次厨艺大赛，公开表示会从做饭最好的几个人中选一个当她的老公。

经过激烈的角逐，像“中华小当家”一样十项全能的男主终于获得了冠军。但让人意想不到的是，女孩并没有选择男主，而是和排名第二的人订了婚。

原因是在终极对决的过程中，他的厨艺虽然不如男主，却始终在询问女孩的意见、照顾她的口味，并和她愉快地聊天；而反观男主，只是在埋头苦干，展示他无与伦比的厨艺。所以最终他赢得了第一，而第二名赢得了芳心。

听完这个故事，你能理解这位女孩的选择吗？如果能，那你八成已经猜到我的观点了。

观众选择自己喜欢的自媒体视频内容，就像这位小姐选择自己的老公一样，是一个感性而综合的需求。在这当中，不可否认，技术是一项关键指标，却不是唯一指标。只是做好技术，能够在专业领域获得尊重，并不代表能够被人所喜爱。

我们看抖音、B 站上的视频好像是个小玩意，但它实际也是一款产品——一款正经的“内容产品”。

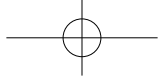
产品是用来卖的。除了制作品质之外，它的市场定位、品牌背书、营销策略、创意内涵都在同样决定着产品的成败。

同样一个马克杯，星巴克的就是可以比普通的卖得贵一点；同样是星巴克的杯子，网红猫爪杯就是可以比星座杯卖得好一点。不懂得其中的门道，只是烧杯子的技术好，那也是枉然。

同样地，这些专业团队的优势也只是在制作视频方面更在行，但在策划、定位、创意、运营等方面，却不见得同样在行。这时如果因为自己技术好而盲目自信、不去学习这些方面，那结果当然也不会好。

因此，对于专业出身的自媒体视频新玩家，我的建议就是一定要端正心态，先把自己倒空，暂时忘掉那些技术上的经验和成就，重新认识和学习怎么做好一款内容产品。

一定要理解：新媒体泛短视频是“产品”，而你会的只是“视频”。



1.3.3 给内容运营人的建议：请将状态调到“商人模式”

借着自媒体视频的声势成为泛短视频“新移民”的人群中，还有很大比例是新媒体运营人员（内容运营人），俗称“小编”。

这些人原本是运营公众号、微博、头条号的，因为这些图文新媒体红利渐渐消退了，所以他们就随着潮流，自然而然转向了泛短视频。

这非常明智，也是目前的趋势。但同时，也不可不说仍然出现了一些问题，这主要是由“小编”们原来的职业习惯带来的。

由于内容运营人的上一个出产形态是图文媒介，所以很多从业者是职业的文字工作者。文字工作者和设计师比较相似，都是善于挖掘内在的人，喜欢独立思考、保持个性、安静工作，久而久之，就难免养成一些内向、偏执、理想化的习惯，也就是所谓的“书生气”。

当然，这句话没有任何贬义，只是客观描述。我自己就是根正苗红的文学硕士，也多少有点“书生气”。这样的习惯往往能使创作者更好地探索内在世界，从而帮助文章的创作；但平移到泛短视频领域，却会有些“水土不服”。

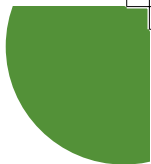
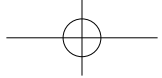
如果说公众号代表的图文媒介由于文字的缘故，多少还有点“文人特质”，那么直接用镜头展现内容的泛短视频，则更多体现的就是“平民气质”。

这样的形式需要创作者具有更加包容、更加外向的工作状态，不仅能够创造内容，而且能够灵活地照顾到其他许多方面；再加上目前泛短视频行业的逐利属性极强，这就使得许多转型者面临着一些尴尬。

在我自己的团队和来找我咨询的朋友之中，出现这种情况的非常多。他们能写深刻的内容、对创作依旧执着和认真，账号却做不大；又或者偶尔有粉丝量还不错的，变现效果却不好。

通过对他们的深入了解，我发现这些人 90% 以上的精力和注意力都花在了在内容创作上，不外联、不花钱，甚至对于行业动态也不甚敏感。他们在内容创作方面十分勤奋，但一旦涉及商业模式思考和落地就比较回避，当谈到将内容进一步向商业靠拢时，甚至会有些抵触。他们坚信好内容就有好市场，如果效果不尽如人意，也只是围绕着内容找原因……

针对这种情况，我的建议是：请切换到“商人模式”，眼观六路、耳听八方、嗅觉灵敏。尤其当我们是为了创收来做视频的时候，更要摆正赚钱的姿态——做什么事就要有什么范儿！

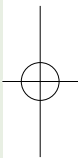
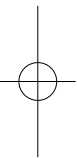


第1章 初涉江湖，掌故先明——内行人带你认知泛短视频“江湖”

《世说新语》里有“管宁割席”的故事，讲的是管宁因为好友华歆总是对热闹、财富感兴趣而主动断绝了双方的关系。从古人的角度来看，管宁固然是了不起的道德楷模；但从现代的角度来看，华歆作为一个本身想要获得世俗成就的人来说，关心机会、不耻言利，不也是正当且合理的吗？

所以如果你做泛短视频只是为了自我表达与娱乐，那么怎样都无所谓。
但如果是对它有明显商业诉求的，那么眼里就要有市场、行业和趋势；直面成本和收益、认真思考商业模式；不要什么都想做，也不要什么都要一次性做到完美……



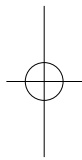
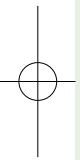


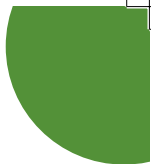
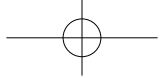


／第／2／章／

硬桥硬马，培实筑基

泛短视频创富绕不过的“准备工作”





第2章 硬桥硬马，培实筑基——泛短视频创富绕不过的“准备工作”

现在，我们假设在了解完江湖格局后，你已经选择并拜入心仪的门派，正式踏上了习武之路。

但奇怪的是，师傅并没有直接把九阳神功、降龙十八掌拿出来给你练，甚至连长拳、擒拿手这样的基本招式都没有教你，反而每天只是让你扎马步、转石磨、日行千里系沙袋……

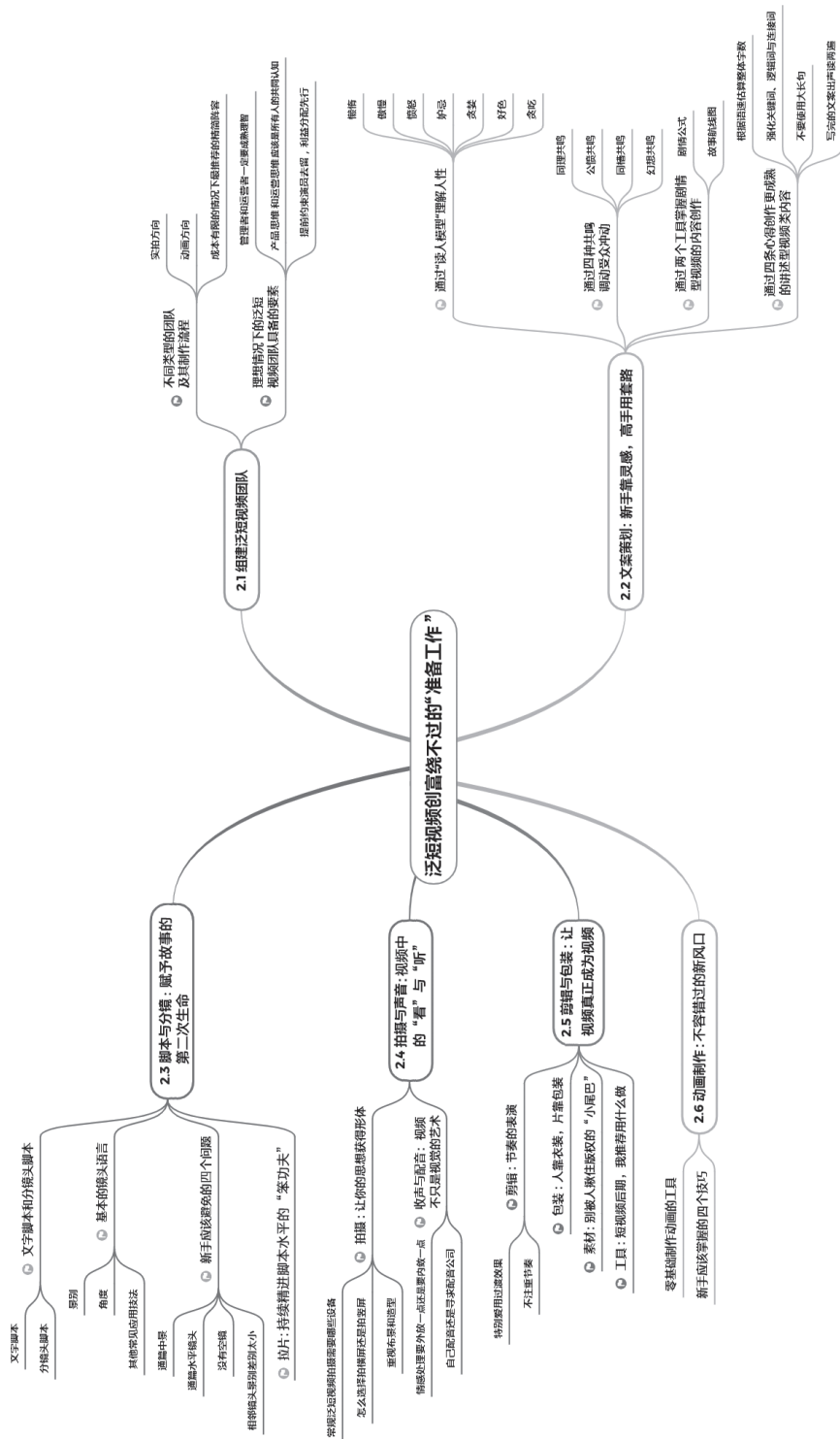
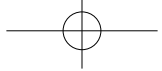
这是为什么呢？

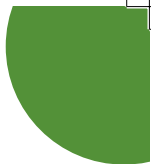
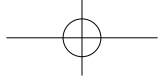
习武之人常讲，“入门先站三年桩”“要学打先扎马”“练拳不活腰，终究艺不高”，说的是基本功的重要性。腰练好了，才能应变灵活、出招有力；马步稳了，才能不易被击倒、反应迅捷。

基本功不牢，学会招式也总是花拳绣腿。所以别管是谁入门习武应先把各种基本功练起来，等到“腰马合一”了再开始学习具体武功。

而修炼泛短视频也是一样的道理。**在具体做账号之前，许多准备工作是绕不开的。包括：团队、流程、技能。**这些方面都需要在起盘做事情之前，就严肃、认真地盘清楚。

所以在本章就来聊一聊这些“作战前”的基本工作。本章内容是我在多年的一线工作中的真实体会、总结，并且是行之有效的，希望可以真正帮到读者。本章内容结构可参考下图。





2.1 组建泛短视频团队

你可能会奇怪，泛短视频的基本功为什么会先从团队讲起。我来解释一下。

第一，本书的一个核心态度就是“落地”，我希望读者买到本书后，可以最便捷地从中获得帮助。所以本书尽量从一个泛短视频创业者的角度还原依次可能遇到的问题；而建立团队，一定是创业者最先面临的实际问题。

第二，长久以来的行业经历让我认知到，团队问题是许多泛短视频团队速生速死的关键问题。我身边很多同行朋友，本来一切好好的，却总是在关键发展期“中道崩殂”，有的是因为团队爆了雷，有的是因为管理者自己的一念之差。之前做得越成功，遇到这样的事情就越可惜。

所以，希望大家暂时抑制一下想要直接学习做账号、做内容的心情，先静下心来，研究一下泛短视频团队的事。

2.1.1 不同类型的团队及其制作流程

客观地讲，在抖音做短视频的技术要求远远达不到正常的商业视频制作的程度；B站有些题材（比如鬼畜视频）的技术难度会大一点，但通过简单剪辑制作的也还是主流。所以在正常自媒体泛短视频的制作流程和团队方面，匹配商业制作的“减配版”也就够了。

到底要做的是传统的实拍类视频，还是新近大热的动画类视频，需要的人员是不一样的，下面我们依次介绍。

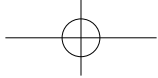
1. 实拍方向团队及流程

制作环节及人员：编写剧本、脚本（**编剧**）→根据要求表演（**演员**）、拍摄素材（**摄像师**）→后期剪辑（**后期制作人员**）；还需要全程制作指导（**导演**）。

制作外环节及人员：选题（所有人）→调动可用资源（**管理者**）→运营及推广（**运营人员**）。

这里大多数内容都好理解，下面只做几点说明。

■ 剧本是多数拍摄都需要的，但脚本则不一定，通常只有在镜头极具设计



性的作品中才需要。如果需要脚本，一般由编剧与导演共同完成创作。

- 调动可用资源，既包括团队人力，也包括外部的场地、服化道、平台关系等资源。这项工作包含的内容非常综合，且对其他环节具有一定支配作用，所以通常是小团队的管理者和负责人来负责。
- 选题环节常常因为没有专岗人员负责而被忽视，但这却是内容创作至关重要的一个环节。一个好的选题是制作出一期具有话题性和爆点的内容的前提。选题的诞生需要许多奇奇怪怪的点子，团队全员来一场“头脑风暴”是最好的选择。

2. 动画方向团队及流程

在目前短视频相关的图书当中，我还没有见过详细介绍动画类视频解决方案的，也许是因为写作时动画类视频还没有这么火热。

但因为前面所说的原因，动画类视频正渐渐成为一个显著的增长点；此外，它还是以 ACG（Animation/Comics/Games，即动画、漫画、游戏）文化为底色的 B 站中极其活跃的一个板块。所以这里有必要根据不断发展的行业动态，将这一部分写入本书。

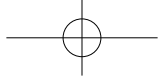
首先来看一下，如果要做一个产出动画类视频的新媒体账号，需要配置怎样的团队。和实拍制作所需的团队不同，具体如下。

制作环节及人员：编写剧本（**编剧**）→制作分镜头脚本（**分镜师**）→绘制画面（**画师**）、配音（**配音员**）→动态制作（**动画师**）；还需要全程制作指导（**动画导演**）。

制作外环节及人员：选题（所有人）→调动可用资源（**管理者**）→运营及推广（**运营人员**）。

相较于传统实拍，大家对动画制作的了解可能比较少，所以下面多解释一下。

- 相较于实拍类视频，脚本对于动画类视频更重要，甚至可以说是刚需。因为绘画对现实物理世界的改造再呈现更加自由，运用不同的构图和表现手法可以带来非常不同的视觉感受。所以，为了保证最终呈现的效果最佳，需要提前设计好大致分镜。
- 分镜头脚本不只是简单画两笔，它需要镜头语言方面的造诣和对表现内容的充分理解。所以分镜头是一个专业的行当，专门安排一个人来研究、思考、推敲一点也不过分。这也是“分镜师”在动画制作中作为独立职



能出现的原因。

- 画面风格不同，画师主要使用的软件也不同。但实际情况是，很多画师做不到熟练掌握多种绘画软件，所以需要在招聘前明确你要做的账号主要依靠哪个软件。这个问题会在后面的章节具体介绍。关于画师的人数，根据经验，我建议对于一个1~3日一更的账号来说，最好匹配2个画师。
- 在实拍中，多数情况下，演员在录制过程中同期收声；但在动画中则不能，需要在动画制作前由配音人员配音。
- 制作动画类和实拍类视频需要的导演，在具备的底层知识和技能方面也许相近，但在具体操作指导方面要做的事情还是很不一样的，所以应区分这两类人才。制作动画类视频时需要“动画导演”，这是一个独立的岗位。

3.成本有限的情况下强烈推荐的精简阵容

按照上面的说法，这样一个团队需要的工种有7个或8个，有的工种还需要不只1个人。也许你会说：早期创业不打算养这么多人，有没有更精简的人员方案呢？

答案当然是有。上面介绍的只是理想状态下的阵容，但多数团队都会在这个基础上灵活减员，包括我们自己曾经所在的团队，也没有选择配齐。

用精打细算的方式考虑，我推荐的“精简阵容”如下。

1) 实拍方向（共4人）

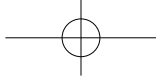
1个相对成熟的编导（编剧、导演二合一）+1个有后期制作能力的摄像师+1个有潜质走红的主演+1个有管理者素质的运营人员。

如果实拍账号需要多个演员，那么可以先让团队内其他人员尝试参演，如果效果不佳，或者需要多个有戏、能红的演员，那还需再招人。

2) 动画方向

1个相对成熟的编导（“编”是主要的，“导”很难要求其专业，但好在新媒体动画要求并不那么高）+2个画师（其中至少1人最好能够自学分镜基础）+1个动画师+1个有管理者素质的运营人员；

至于配音，可以在团队中寻找声音素质和表现能力比较好的成员，由其来“兼职”这项工作。很多时候，自己的团队因为对故事更了解、对作品更上心，



所以配音的效果要比配音公司的还要好。

此外，针对实拍和动画的精简方案，再统一做几点说明。

- “精简阵容”的核心思路在于让团队中的每个人都可以同时承担多种职能，所以如果团队中有能人，这个阵容还可以再简化，甚至可以由你一个人全“包圆”。只是这样的能人是少之又少的。一个人长期负荷太多职能也会影响其持续性。所以这个方案虽然不是最简方案，却是对大多数团队最容易稳定执行的。
- 这个方案中减的只是人数，要做的事情是没有打折的。不管用多少人，这个团队还是要执行前文提到的全部环节。而如果你发现自己的小团队中有人在做多件事时要么管理不好，效率不高，要么会损伤质量，那么要么换人、要么加入，保证每件事情能被良好完成才是第一位的。
- 这些人物画像是根据目前人才市场的常见情况设定的。按照这个写招聘需求能更容易招到对口的人才。如果你的导演不会编剧但会摄像，而团队里又刚好有个运营人员会剪辑，那当然也没问题。在能够整体完成所有事项的前提下，具体每个人怎么分工都是灵活的。



2.1.2 理想情况下的泛短视频团队具备的要素

在本节，我们会介绍一些经验之谈。

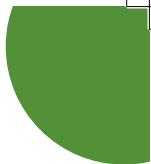
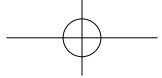
在我经营泛短视频团队五年多时间里，深刻感受到招到人只是第一步，真的要用好人，仍然是个不容马虎的大问题。“用好人”，既意味着要选择一些“好的”“对的”人员，也意味着要把他们“用好”，使他们人尽其才，并在项目中成长。

“用好人”涉及许多管理学的知识，这和你做其他行业差不多，我们不去赘述。在本节，我们只针对泛短视频创业中，团队方面要注意的事项说一说，其中有一些是我在行业内时常见到的，有一些甚至直接是我们自己踩过的坑，希望能够帮到你。

1. 管理者和运营者一定要成熟理智

自媒体视频还是一个比较新的事物，所以团队整体上还是会年轻一些。

但团队中的管理者及运营者，还是需要老到一些，岁数不见得要多大，但



思想一定要成熟一些。

这是为什么呢？

对于管理者和运营者，一方面，带兵打仗需要的是稳重的性格、谨慎的盘算，如此才能做到对内服众；另一方面，新媒体从属于复杂的传媒大网络，管理者和运营者需要外联许多社会关系和外部资源，如果不够成熟理智，很难平和、从容地处理那些错综复杂的情况。

举一个我们兄弟公司曾经吃亏的例子，大家就更容易理解上面这段话了。

在开始做抖音的时候，兄弟公司从国内某知名短视频自媒体核心团队挖了一个成员来做运营总监。这个人是一个十分优秀的内容型人才，不光能编、能导、能演，还能做点设计。

到了新的团队之后，他的工作状态也非常积极，在内容方面的好点子层出不穷。但是在他的领导下，兄弟公司的三个账号做了半年多都没有太大的起色，数据最好的一个也不过拥有 18 万个粉丝。

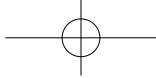
于是这家公司的老板请我给点建议。通过与这个运营总监在内的运营团队深度接触，并观察了两周他们的运营行为，我们得出了以下判断。

这位运营总监是内容出身，虽然在原来的团队中也作为运营部门的主力存在，但主要负责的不是运营本身，而是创作能够帮助运营的好内容。因此在他身上存在两个特点。

第一，他对运营的理解几乎等同于做内容，为了做好数据去写好内容，如果数据不好，那就更加拼命地写好内容。他经营的每个号都是“疯狂创作，佛系运营”，既不做宣传引流，也从不购买 DOU+（抖音官方的视频推广产品）。当账号遇到了瓶颈，他只会去考虑要不要换选题方向、要不要换演员、把视频做长还是做短，却从不和平台沟通账号权限是否有问题。

第二，他对于自己所统管的团队也几乎只有内容方面的要求。稿子好不好、镜头正不正、剪辑合不合理、音乐过不过关……这些问题构成了他几乎全部的工作关注点；而对团队的职业素养、凝聚力、纪律性、持续提升则很少关注。这导致工作了半年，团队的做事风格基本上还是凭着天赋和感觉“盲打”。

第一点暴露了这位总监作为运营者不成熟的地方，第二点暴露了作为管理者不成熟的地方，导致的问题就显而易见了。



2. 产品思维和运营思维应该是所有人的共同认知

在你所搭建的新媒体团队中，有的成员成熟老成、有的成员年轻活跃；有的成员负责编导、有的成员负责剪辑……有管理经验的人都知道，这样的团队带起来是很麻烦的。

一般团队成员中除了各自的个性外，还要具有一些共性，如此大家在具体决策的过程中才更容易达成共识、一致行动，管理也更容易见效。

在我们推荐的这套泛短视频创业团队的架构中，产品思维和运营思维就是这样的“共识性要素”，最好可以让团队中的每一个人都或多或少具备一些。

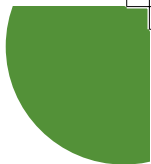
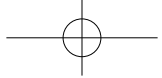
产品思维，就是从产品的角度来看待所做的账号，而不是将其视为一个基于自己爱好随意产生的东西。产品思维的具体要求有很多，但有几条是最基础的。

- 明白这个账号是为特定人群打造的。深入了解这一人群的诉求，然后让他们的诉求在这个账号的基础设定、内容、运营等方面尽量得到满足。
- 保证这个账号可以稳定输出价值，让用户在足够长的时间中养成习惯、形成依赖。不要一味追求精致而破坏持续性，因为高频、稳定、持久要比片面地追求质量更重要。
- 掌握迭代思维。不求一步到位，而是把大任务拆分成一个个成本可控的小任务抛到人群中试验真实效果，有效就扩大，无效试错成本也不高，就这样实现“小步快跑”。

运营思维，就是懂得以数据为重要依据，想明白怎么能够用产品经营好目标受众的好感度。我们也罗列几条基础的要求。

- 要尊重数据，并以实现更好的数据为导向。当大家有各自主观意见的时候，通过理性分析数据得出指导意见。
- 要接受“受众就是上帝”“一切为了受众”的思路，充分考虑受众的感受，并学会根据他们的意愿指导自己的行为。当然这并不是让创作者放弃自我，只是要学会尊重受众，不能“自嗨”。
- 了解这个产品是公司消耗成本做出来的，所以背后一定要实现一个特定的目标（变现或做出影响），这些是不以主观意志为转移的，由不得任性。

总之，视频团队中没有产品经理，也不是所有人都是运营，但大家都要从产品经理和运营的角度来看待工作、判断自己要做什么。



3.提前约束演员去留，利益分配先行

公司辛辛苦苦培养起来的达人，有了流量和名气之后被别家挖脚——这背后是一个个无比现实的故事，情节大同小异，无不痛彻心扉。

对达人而言，他带不走的只有原来的账号，但自己这张脸就是号召力，另立山头很快也能成长起来；对公司而言，虽然能够留下那个账号，但失去了核心的那名演员，想要继续维系这群粉丝是无比困难的。

也许你会说这些演员和公司之间都有合同约定，但事实上这道防线几乎起不到实际作用。比起艺人经济约，劳动合同在生效期限和违约赔偿方面的限制力度更是有限，顶多说好如若在合同期满前解约产生多少违约金。

但事实上，这样的约束对因个人原因提前离职的达人还有一些约束力，但对于那因价值巨大而被别人挖走的大 KOL 来说就没什么用了，一般挖走他的下家都会替他缴纳这些违约金。

对于这类屡见不鲜的情况，其实目前行业内也没有什么特别好的规避办法。也正因如此，所以大家更要慎重对待！这里有几条建议。

第一，**一定在起号之前或早期就把关键演员的协议落实清楚。**虽说这样做在事情真正发生的时候仍然无法阻止，但这也许是能做的为数不多的事了。

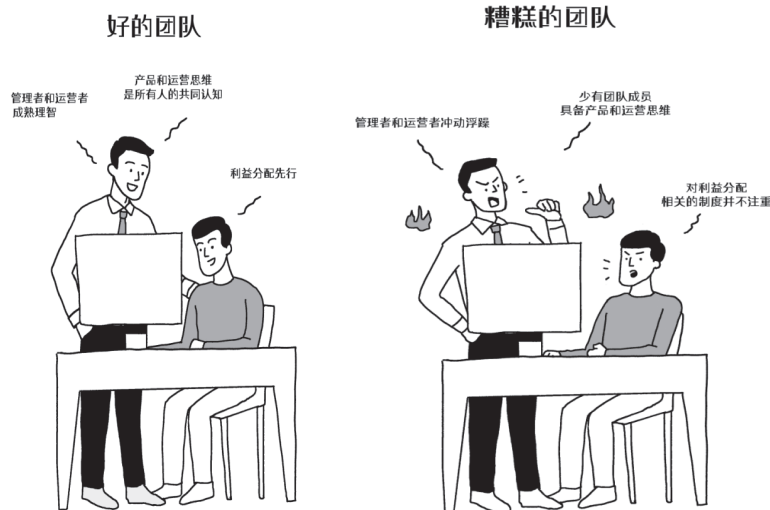
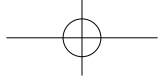
第二，**开诚布公地和关键演员谈好利益分配原则。**如果你的团队刚刚开始创业，还没有资本开出相对优厚的条件，那也要把目前能给的有限条件明明白白说好，然后再对未来随着增长能够给出的可能条件谈一下。安定人心的事情，一定要早早讲清楚，不要让人因为不清不楚在心里无端犯嘀咕。

第三，**如果行有余力，可以重视一下动画号，**毕竟虚拟形象只要版权属于你，就没法被别人抢走。除了单独制作独立的账号之外，也可以在产出实拍类大号后，给当红的达人配套复制一个动画版，然后将动画形象申请版权。这样即便达人解约了，这个动画形象和动画账号仍然会属于你，之后换个声线类似的配音人员，仍然可以运营。

好的团队与糟糕的团队对比如下图所示。

好了，接下来我们将正式进入常规意义的“基本功”部分，即很多新手比较纠结苦恼的制作部分。**在许多泛短视频制作书籍中，会将这一部分放在“定位”或“选题”之后来讲，但我并没有这样编排。**

为什么呢？



首先，制作是一门厚积薄发的功夫，单纯靠一章通识内容能讲出的只是皮毛，真的制作原则和技巧还是要花精力特别学习、花时间积累总结。既然篇幅怎么都不够，就不必那么煞有介事地占去一大章讲些大而无当的东西，倒不如在这里挑点核心的小技巧分享出来。

这些技巧不是从纸上抄来的，而是我在五年多的时间中通过实践总结出来的。快速掌握这些技巧，对于新入门者在前期短暂应付基础制作以及团队管理者指导把关专人的制作是比较实用的。

其次，作为专业从业者，我由衷建议每个新入门的朋友都可以意识到，这些枯燥的制作知识在我们接下来的泛短视频创富征途中，扮演的更多是具有支撑性的基本功的角色。

对于这部分内容，我们应该尽量在入行的时候就开始留心学习储备、藏器于身。如果将它放在“定位”“选题”之后介绍，很容易让人把它当作一个程式化的流程环节来对待，长期来看，这是很不利的。

明确了这两点，我们就具体来看接下来的内容吧。

2.2 文案策划：新手靠灵感，高手用套路

策划是内容创作的第一步。把策划好的内容落在纸面上、拆成不同的镜头、标注每个镜头的时长和细节就是创作脚本。